

モンゴル国
日本人材開発センタービジネス人材
育成・交流拠点機能強化プロジェクト

業務計画書

2017年9月

リロ・パナソニック エクセルインターナショナル株式会社

目 次

1 業務の概要	1
1.1 業務の背景	1
1.2 プロジェクトの概要	2
1.2.1 目標	2
1.2.2 期待される成果	2
1.2.3 期待される成果に対する活動概要	2
1.2.4 プロジェクト実施期間	3
1.2.5 対象地域	3
1.2.6 対象者	3
1.2.7 関係省庁・機関	3
1.2.8 対象期間	3
1.3 業務の目的	3
1.4 業務の範囲	3
2 業務の実施方針	4
2.1 業務実施の基本方針	4
2.1.1 技術面の基本方針	4
2.1.2 運営面の基本方針	4
2.2 業務実施の方法	6
2.2.1 業務実施のフローチャート	6
2.2.2 モンゴル国における研修ニーズ	8
2.2.3 MOJCのビジネスコースの概要（位置づけ、ターゲット）	8
2.2.4 ビジネスコースの実施の枠組み	10
2.2.5 本邦研修	24
2.3 ビジネスコース運営に係る業務	25
2.3.1 受講修了者に対するフォローアップ手法	25
2.3.2 ビジネスコース運営管理に関する技術移転	26
2.3.3 次年次ビジネスコースの企画・提案（ニーズ確認調査の実施）	27
2.3.4 インパクト調査	28
2.3.5 C/P および関係機関との連携	29
2.3.6 ビジネス交流拠点としての機能	29
2.3.7 他の日本センターとの連携	30

2.4	作業計画	30
2.5	要員計画	32
2.6	業務従事者毎の分担業務内容（国内及び現地）	34
2.7	成果品等	38
2.8	現地業務に必要な資機材	38

1 業務の概要

1.1 業務の背景

モンゴル経済は、石炭や銅などの鉱物資源開発を梃に急速に成長してきており、2013年にはGDP11.74%、一人当たり名目GDP 3,995ドルという高い値を記録した。しかし近年は鉱物資源の価格低下に伴い、経済環境が悪化している。また、急速な成長の恩恵が貧困層に十分及んでいないことから、貧困率（1日あたり約2ドル以下）は横ばいないし悪化傾向にある。また工業分野以外の外国投資割合は拡大しておらず、工業以外の産業発展が進んでいない。GDPの約2割、輸出の約8割を占める工業も雇用創出力は小さく、若年層を中心とした失業問題の深刻さが懸念されている。こうした中、産業の多角化及び雇用創出の観点から、中小企業の育成・強化がモンゴルの重要な課題となっている。

日本政府は、モンゴルの市場経済への移行支援を目的として、2002年1月より技術協力プロジェクト「モンゴル・日本人材開発センター（MOJC）プロジェクト」（フェーズ1）を開始。無償資金協力「日本・モンゴル人材協力センター設立計画」による拠点施設の整備が2002年6月に終了してから活動が本格化した。それ以降、「モンゴル日本人材開発センタープロジェクト」（フェーズ2）及び「モンゴル日本人材開発センター・ビジネス人材育成プロジェクト」（ポストフェーズ2）を通じて、モンゴルのビジネス人材育成及び日モ関係強化を支援してきた。

長年に亘る協力の結果、当初の市場経済への移行支援というMOJCの役割は達成されたと考えられる。一方、モンゴルが急激な経済成長を遂げるなか、企業が事業を拡大させるための経営知識・ノウハウはますます高度化・複雑化しており、現在のMOJCではこれらを身につけられる高度なビジネス研修や現場指導、コンサルテーションの提供等が求められている。また、これまでは中小企業経営者等を主な支援対象としていたが、モンゴル中小企業庁（2008年設立）からMOJCに対し、職員等の育成に於いて連携の要請があるなど、中小企業振興を促進する行政官の育成という新たなニーズが生まれている。さらに、日モ経済連携協定（EPA）発効を背景に、日モ両国の経済関係のさらなる強化が見込まれており、本邦企業並びにモンゴル企業において両国間のビジネス人材交流にかかるニーズが増大している。

かかる状況の変化を踏まえ、MOJCは、これまでの協力で培ってきた現地の中核的経営人材・企業のネットワークや情報を「資産」として活用・発展させ、モンゴルの持続的な産業開発と日モの経済関係強化に貢献するための、ビジネス人材の育成と交流の拠点としての新たな役割を担っていくことが必要となっている。

2015年4月より5年間の協力期間で実施中の「モンゴル・日本人材開発センタービジネス人材育成・交流拠点機能強化プロジェクト」（以下、「本事業」）は、これまでの協力において柱としてきた、1) 経営人材育成事業の実施・改善にかかる仕組みの確立、2) MOJCの運営にかかる組織体制の強化、に加えて、新たに、3) 日本とモンゴルのビジネス人材交流促進のための体制整備、を行うことにより、MOJCが日本とモンゴルのビジネス人材の育成と交流の拠点となることを図り、もってMOJCがモンゴルの産業多角化と日本・モンゴル間の経済関係の強化に寄与することを目指すものである。

1.2 プロジェクトの概要

1.2.1 目標

(1) 上位目標

ビジネス人材の育成と交流を通じて、モンゴルの産業多角化と日本・モンゴル間の経済関係の強化に貢献する

(2) プロジェクト目標

MOJC がビジネス人材の育成と交流の拠点となる

1.2.2 期待される成果

本プロジェクトにおいて期待される成果は以下の通り。

【成果 1】モンゴルの中小企業をはじめとした民間セクターの経営改善に資する、実践的かつニーズに対応したビジネス人材育成事業が実施・改善される仕組みが確立する

【成果 2】ビジネス分野を主として日本とモンゴルの人材の交流を促進するための体制が整備される

【成果 3】センターの運営にかかる組織体制が強化される

1.2.3 期待される成果に対する活動概要

上記の期待される各成果に対する活動の概要は以下の通り。

- 1-1 成長が期待される業種に係る産業動向調査及びモンゴルにおけるビジネス人材育成に係るニーズ調査を実施・分析する。
- 1-2 MOJC で実施するビジネス人材育成事業にかかる中期戦略（営業戦略、広報戦略、現地講師育成・活用戦略を含む）を策定する。
- 1-3 ビジネス人材育成事業全体の年間実施計画を策定し、事業を実施する。
- 1-4 ビジネス人材育成事業の評価・モニタリングシステムを確立・改善する。
- 1-5 評価・モニタリングの結果をふまえて、ビジネス人材育成事業の内容を改善する。
- 1-6 中小企業振興に携わる公務員の能力強化のための研修・助言を行う。
- 1-7 産学連携等に関する情報提供・セミナーの開催を行う。
- 2-1 ビジネス人材育成事業の受益者情報を活用しやすいように、これまで蓄積されてきたデータを整理する。
- 2-2 交流会の実施や情報提供・発信を通じて、ビジネス分野を中心とする人材の交流・連携を支援する。
- 2-3 ビジネス人材育成事業の成功事例を取りまとめ、対外発信を行う。
- 3-1 MOJC 全体としての中期戦略を策定し、実行・更新する。
- 3-2 MOJC 全体としての年間活動計画を策定し、実行する。
- 3-3 MOJC 全体としての中期財務計画を策定し、実行する。

3-4 MOJC の認知度向上のために、日本・モンゴル双方において、活動・成果を戦略的かつ効果的に発信する。

1.2.4 プロジェクト実施期間

2015 年 4 月から 2020 年 5 月まで 5 年間。

1.2.5 対象地域

ウランバートル市及び主要都市（ダルハン市、エルデネット市を予定）。

1.2.6 対象者

- ア ビジネスコース受講生（中小企業経営者等）
- イ ビジネスコース修了生
- ウ ビジネスコース現地講師
- エ ビジネスコース部門スタッフ（以下、「スタッフ」という。）（モンゴル国立大学雇用）
- オ 中小企業振興に携わる公務員

1.2.7 関係省庁・機関

教育・文化・科学省（関係省庁等との調整、MOJC を含むモンゴル国立大学の監督・支援）、モンゴル国立大学（MOJC の監督・支援）、食糧・農牧業・軽工業省、大蔵省等。

1.2.8 対象期間

プロジェクトの後半に当たる、2017 年 9 月から 2020 年 5 月までの 2 年 9 ヶ月

1.3 業務の目的

2015 年 1 月 28 日に、教育・文化・科学省（当時）と締結した、「モンゴル日本人材開発センタービジネス人材育成・交流拠点機能強化プロジェクト」にかかる Record of Discussions (R/D) に基づき業務（活動）を実施することにより、期待される成果を発現し、プロジェクト目標の達成に寄与する。

1.4 業務の範囲

本業務は、上記 R/D に基づいて実施される本プロジェクトの枠内で、「第 4 条 業務の目的」を達成するため、「第 8 条 実施方針及び留意事項」を踏まえつつ、「第 9 条 業務の内容」に示す事項の業務を行い、「第 10 条 成果品等」に示す報告書等を作成するものである。

2 業務の実施方針

2.1 業務実施の基本方針

2.1.1 技術面の基本方針

1) 中小零細企業のニーズを踏まえた「通常コース」の実施

モンゴル国の産業構造の多角化を見据え、鉱業セクター以外の企業活動に寄与するために、これまでのコース内容や実績を踏まえて講義を実施する。コースは経営者を対象とした「経営者クラス」、管理職を対象とした「管理職クラス」の2クラスで構成される。各役職レベルに期待される理論の習得と実践能力の強化を目指す。カリキュラムの構成に関しては、各講師と連携しながら検討を行う。

最終的に経営者に対しては課題解決能力の強化、管理職に対しては組織目標達成のための現場力の強化を行い、受講生が学習した内容を踏まえて経営レベルでのビジネスプラン、管理職レベルでの活動計画が作成できるレベルの力がつくようになる。併せて企業関係者を対象に、日系企業とネットワークが出来るレベルの人材を育成する。本コースから優秀生を選抜し、本邦研修を実施する。

2) 受講生の様々なニーズに木目細やかに対応するための専門コースの実施

通常コースでカバー出来ない専門分野に特化したコースでニーズに対応する。

3) 「モデル企業課題解決プログラム」を通じた事例研究と講義への反映

モデル企業課題解決事例から解決方法を導く方法を学び、通常コース、専門コース等の講義に活かす。

4) 「専門コース」における「Business Development（展示会出展実務）」の実践において、モンゴル商工会議所との共同講義を行い、日本での展示会出展企業の本邦進出に係るノウハウの蓄積を図り、今後の企業に資する講座設計に生かしていく。

5) 業務及びプロジェクト終了後の自立発展性

MOJC が、ニーズに応じたビジネスコースの提供を継続できるようになるために、以下に留意して業務を実施する。

- ① ビジネスコース部門スタッフのコース運営能力強化
- ② 現地講師の発掘・育成
- ③ ビジネスコースの収支管理及び価格設定に関する提言

6) 日系企業及びその関連企業への裨益につながる交流拠点の確立

日本政府の中小企業の海外展開支援において、MOJC に対して、現地人材の育成と確保にかかる支援機関としての期待が高まっていることを受け、日系商工会議所、現地商工会議所等とのネットワークの構築をベースに、各種ビジネスイベントを開催する。また 10 月より配置予定の交流支援担当専門家を全面的に支援する。

2.1.2 運営面の基本方針

1) プロジェクト専門家及びモンゴル国側プロジェクト関係者との連携

- ① 直営専門家及び C/P との連携

業務の遂行にあたっては、チーフアドバイザーをはじめとするプロジェクト関係者と十分に協議を重ね、プロジェクト全体の実施方針とのすり合わせを行うとともに、直営専門家やC/P及びスタッフとの協調・連携を心がける。

② 合同調整委員会(Joint Coordination Committee 以下、「JCC」)

コンサルタントは、直営専門家と連携し、報告などに必要な資料を準備・作成するとともに、JCCでの協議、意見交換の結果を、業務に最大限反映させる。

2) プロジェクトの柔軟性の確保

C/Pのパフォーマンスやプロジェクトを取り巻く環境の変化によって、プロジェクトの活動を柔軟に変更していくことが必要となる。コンサルタントはプロジェクト全体の進捗・成果の発現状況を把握し、必要に応じプロジェクトの方向性について、適宜JICA本部に提言する。

3) 他日本センターとの連携

現在、日本センターは、本事業を合わせて9カ国10か所に開設されている。コンサルタントは、ベトナム国、ラオス国、ミャンマー国、カンボジア国および中央アジアの日本センタープロジェクトを受託実施しており、すでに、プロジェクト総括間で、連携しながら推進している。本業務においても、コンサルタントは、他の日本センターとの情報共有に努めるとともに、JICAが主催する各種会議に協力し、業務の効果的・効率的な実施を支援する。

4) 派遣に係る支援業務

コンサルタントは日本からの派遣者に必要な航空券、宿泊先、現地移動手段の確保等の諸手配を本邦・現地双方で行う。また、講師派遣に先立って必要なJICA指定様式の履歴書、緊急連絡先、日程等を、少なくとも本邦出発の3週間前までにJICAモンゴル事務所、JICA本部に提出する。

5) 個人情報や企業情報の保護

業務の実施にあたり、受講者や所属企業等についての情報を収集し、取りまとめ、整理する。個人情報保護の観点から、情報の取扱いには十分注意する。モンゴル側関係者では、まだこの種の情報の機密保持意識は高くないと推測するが、コンサルタントと同様の考え方、対応の仕方ができるように伝達・指導を行う。

6) 業務実施に用いる言語

原則、日本語を使用し、モンゴル語通訳を介して講義等を実施する。また、現地にて通訳の備上が必要な場合においてはMOJCに依頼する。

7) 広報活動

業務実施にあたっては、本プロジェクトの意義や、活動内容とその成果を日モ両国の国民各層に正しく理解されるようプロジェクト関係者と連携し、MOJCのウェブサイトやフェイスブックページの活用も含め、積極的な広報に努める。

8) 関係省庁、他の研修機関との連携の重要性に留意

各機関と情報を共有し、友好的関係を築き様々な局面で相乗効果が発現するよう留意する。

9) 安全管理

現地業務期間中は安全管理を行い、十分留意する。当地の治安状況については、JICA モンゴル事務所及び在モンゴル日本国大使館から情報収集を行うと共に、現地作業時の安全確保のため、関係機関に対する協力依頼及び調整作業を十分に行う。現地業務時には、常時 JICA モンゴル事務所と連絡が取れる体制を取ることとし、特に地方において活動を行う場合には、事前に JICA モンゴル事務所に連絡し、治安状況や、移動手段等について、事務所と緊密に連絡を取るようにする。

さらに、最新の緊急連絡網により団員の所在を明確にし、緊急事態に備える。団員にはそれぞれ携帯電話を携行させ、安全の確保に努める。

2.2 業務実施の方法

本プロジェクトの期間は 2015 年 4 月から 2020 年 5 月までの 5 年間であり、本業務はその内 2017 年 9 月から 2020 年 5 月までの 2 年 9 ヶ月間が対象期間となる。コンサルタントはその間、①ビジネスコースを実施し、受講生が企業経営についての実践的ノウハウ・知識を習得する、②ビジネスコース部門の運営体制を強化し、MOJC が主体的にビジネスコースを企画・運営できるようにする、③現地講師の確保及び育成が行われ、現地講師の講義実施率が増加するための施策を講じる。

2.2.1 業務実施のフローチャート

業務実施のフローチャートを図 2.2.1-1 (次頁) に示す。

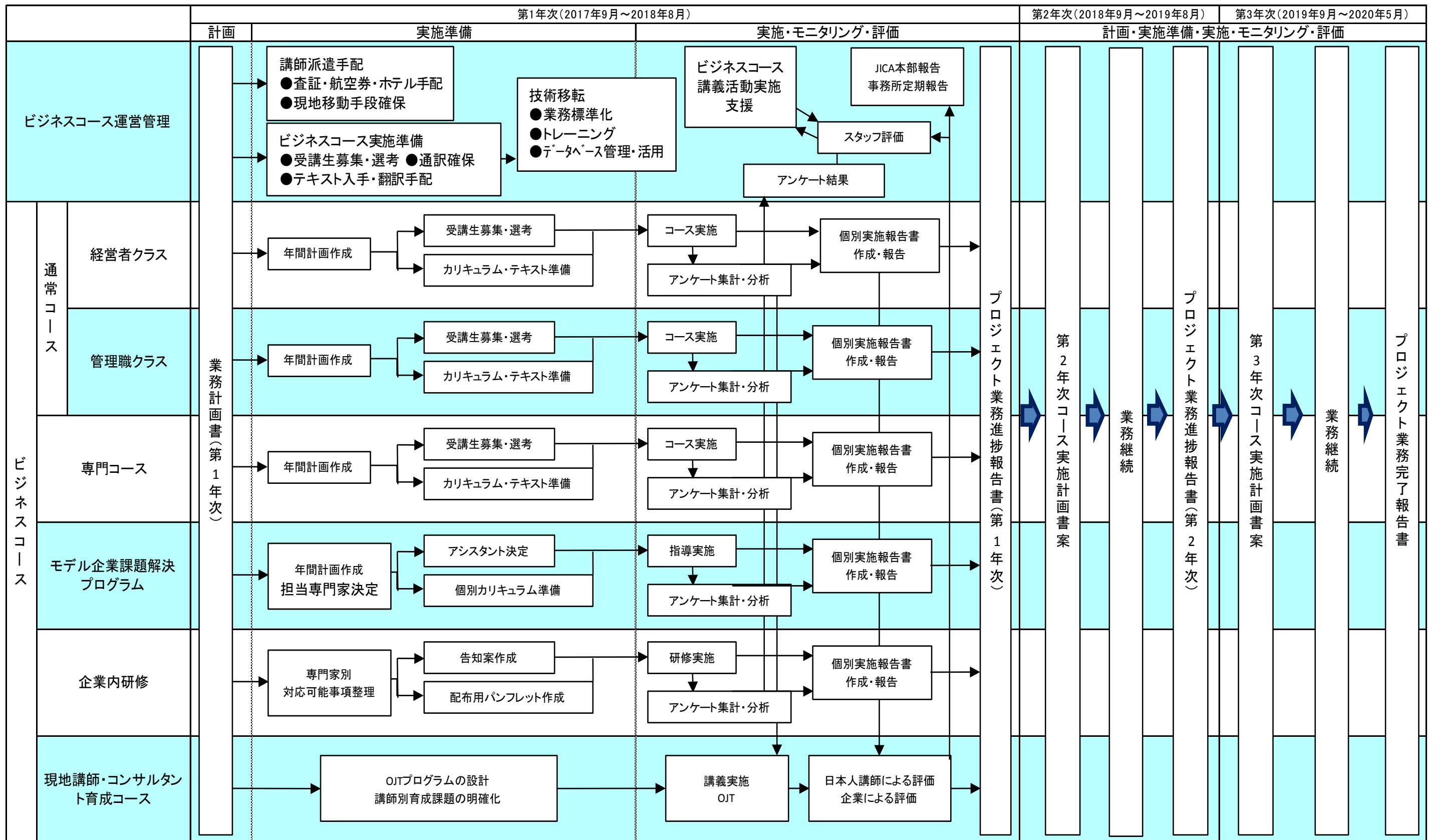


図2.2.1-1 業務実施のフローチャート

2.2.2 モンゴル国における研修ニーズ

前プロジェクトの第2年次（2016年9月～2017年8月）に実施したビジネスコースのカイゼンのために2015年11月～2016年4月に亘り、ニーズ調査を行った。ニーズ調査は外部環境変化によるマクロ経済の推移、及び内部環境の変化を調査するため、研修ニーズの変化に着目して行われた。

MOJCに深く関係のある研修コースの評価においては、双方向かつ実践的という点で高い評価を得たが、より受講生層の変化に応じたコース設計が求められていることが分かった。

これらの調査結果を受けて、MOJCとして2016年9月から新たなコース設計として、「通常コース」を「経営者クラス」と「管理職クラス」の階層別研修に分け、「特別コース」と「アドバンスコース」を「専門コース」に一本化し、講義時間帯も変更した。

結果として、「経営者クラス」で35名、「管理職クラス」で34名という受講生数になり、大きく受講生総数を伸ばし、かつ1クラス当たりの受講生数の適正化が達成された。従来の「通常コース」は1クラス50名、階層は管理職から経営者とニーズの異なる構成であった。このようにセンターに対する研修ニーズは引き続き高いものがあると思料される。本プロジェクトでは研修を通して受講生ニーズを探り、更なるカイゼンを図る。

2.2.3 MOJCのビジネスコースの概要（位置づけ、ターゲット）

MOJC ビジネスコースは、以下の4分野の活動から構成される。（下図を参照）。

- ① 企業の課題にフォーカスしてカイゼン結果を出す「モデル企業課題解決プログラム」
- ② 企業活動の質の向上に貢献する「企業内研修」
- ③ 企業運営に必要な基礎項目を習得する「通常コース」

「通常コース」は「経営者クラス」と「管理職クラス」の階層別に2クラスを設ける

- ④ ビジネスシーンに応じた専門性を深める「専門コース」

ビジネスコースがこの様なフレームワークで活動を展開することにより、小規模零細企業が中規模・中核企業をベンチマークし、中規模・中核企業が大規模・リーダー企業をベンチマークする機会を提供し、3階層の企業成長に寄与する。

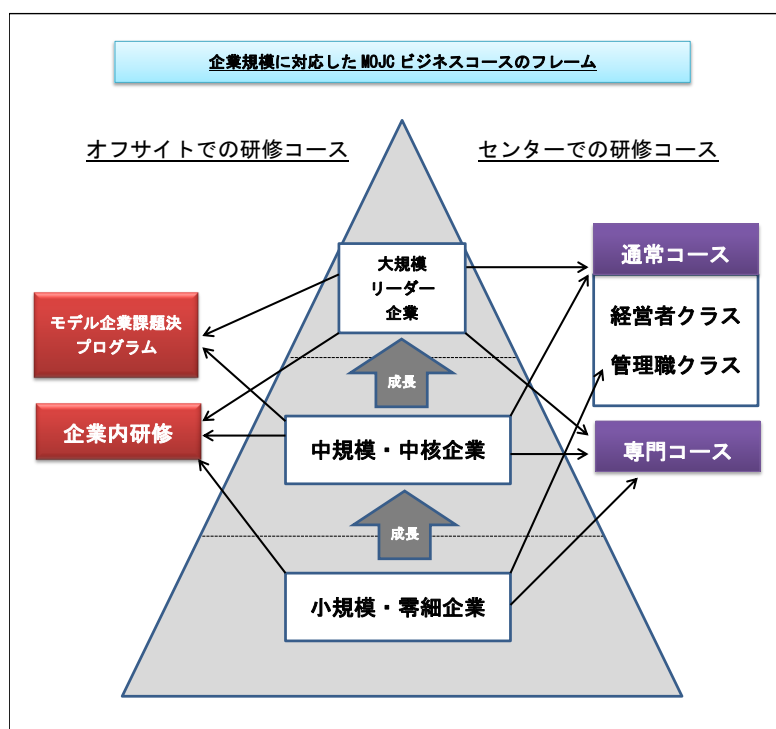


図 2.2.3-1 企業規模に対応した MOJC ビジネスコースのフレーム

ビジネスコースの活動の位置付けと狙いを更に明確にするため、各活動と対象企業の規模との関連を下表に示す。

表 2.2.3-1 ビジネスコースの各活動と対象企業の規模との関連

各活動の内容	対象企業			各活動の狙い目	
	大規模・リーダー企業	中規模・中核企業	小規模・零細企業		
1.オフサイトでの研修 課題解決指導・企業内研修活動					
1.1 モデル企業課題解決指導	●	●	—	結果の見える課題解決指導を通じた日本センター活動の広告塔となる企業の育成	
1.2 企業内研修	●	●	●	企業が日々直面している経営課題解決の為の研修	
2.センターでの研修コース					
通常コース	企業運営に必要な基礎項目の習得が主たる目的				
	2.1 経営者クラス	●	●	—	経営者として経営判断に必要な知識と事例の学習 参加者間のネットワーク構築
	2.2 管理職クラス	●	●	●	中間管理職としての実務知識の習得と組織強化の要としての役割の再認識を促す
3.専門コース	●	●	●	担当分野の専門性を深め、企業内の当該分野のリーダーとして率先して課題解決を行えるようにする	

2.2.4 ビジネスコースの実施の枠組み

前プロジェクトの成果・教訓を踏まえ、本プロジェクトにおけるビジネスコースの概要と内容を以下に示す。また年次ごとにビジネス部門関係者、JICA 直営専門と協議・調整の上で修正・変更を行う。

表 2.2.4-1 ビジネスコースの概要と内容

種類	概要	内容
1)-1 通常コース (経営者クラス)	対象：大企業・中小企業経営者、管理職（10名以下の零細企業除く） 定員：1クラス原則30名まで 期間：7ヶ月程度、6日×4科目受講	目的：経営者の経営課題解決能力の強化を目的とする。 ①経営戦略、②マーケティング、 ③人的資源管理、④財務管理実践
1)-2 通常コース (管理職クラス)	対象：大企業・中小企業の管理職・10名以下の零細企業の経営者・管理職 定員：1クラス原則30名まで 期間：7ヶ月程度、5日×4科目受講	目的：管理職としての実務知識の習得と実践力の向上を目的とする。 ①経営戦略、②マーケティング ③人的資源管理、④財務管理（現地講師）
2) 専門コース	対象：専門的業務に従事する、もしくは専門知識を必要とするビジネス人材 定員：1クラス25～30名 期間：5日/1科目	専門分野の知識をより深め実践力を高める。 ①マーケティング上級（E-Commerce）、②店舗管理、③品質・生産管理、④品質・生産管理上級（TPS）、⑤財務管理上級、⑥人的資源管理上級、⑦EPA-ビジネス活用の視点と実務、⑧エクセルを使ったビジネス分析、⑨KPI、⑩展示会出展実務、⑪経営シミュレーション、⑫資金調達とビジネスプラン
3) モデル企業課題解決プログラム	対象：通常コース修了生の企業 定員：年間3社～4社 期間：10ヶ月間（平均6回指導）	企業が直面する経営課題を分析し、課題を絞り込み、解決に向けて指導を行う。カイゼンプロセスが他企業のモデルとなるように企業育成を行う。
4) 企業内研修	対象：企業全般	企業からの要請を受けて、研修科目をカスタマイズし、企業に出向いて研修を実施する。
5) 現地講師・コンサルタント育成コース	対象：ビジネス経験者で将来センターの講師として従事できる人材 定員：若干名 期間：2年	「品質・生産管理」及び「マーケティング」分野に関する座学と企業訪問、モデル企業指導のOJTを日本人講師から受け、知見を広げる。3年目からの業務開始を目標とする。
6) ビジネス公開セミナー	対象：一般	主に専門コースの紹介を目的に、科目の概要やトピックを1.5時間程度で講義する。

【カリキュラム及びシラバス】

1) 通常コース

通常コースでは、企業の経営管理に関わる主要な4分野の基礎的な知識及び能力を習得する。本コースは、前年度と同じく「経営者クラス」及び「管理職クラス」で構成される。各科目において、経営戦略にリンクしたビジネスプランを作成できる講義内容とし、事例紹介を取り入れ、実践的な経営管理能力を身につけた経営者を育成することを目的とする。

1)-1 経営者クラス

- a) 対象：大企業、中小企業経営者及び管理職
- b) 人数：1クラス30名（原則）
- c) 期間：7ヶ月程度（実施回数：第1年次1回、第2年次1回、第3年次1回）

表 2.2.4-2 第1年次 通常コース実施予定

講義	担当	専門家派遣期間
① 経営戦略	日本人講師	2017年9月17日～9月30日
② マーケティング	日本人講師	2017年11月19日～12月2日
③ 人的資源管理	日本人講師	2018年1月28日～2月10日
④ 財務管理	日本人講師	2018年2月25日～3月10日

※上記の日程は、毎年6月に実施される本邦研修の人選タイミングを考慮して設定している。

各科目のカリキュラム(案)を以下に示す。コマ数は、1コマ90分で月曜日から金曜日は1日2コマ、土曜日は5コマ、合計6日間（全15コマ）で実施される。

表 2.2.4-3 通常コース（経営者コース）カリキュラム（案）

講義	カリキュラム（案）	
経営戦略	第1日目	企業上位目標、ビジネス環境分析、経営戦略
	第2日目	経営戦略、ビジネス・ドメイン、STP, PPM
	第3日目	機能別・部門別戦略
	第4日目	戦略ミックスと中小企業向け経営戦略事例紹介（日本企業の事例）
	第5日目	経営戦略実現のためのサポート体制と参考事例
	第6日目	組織構造のフレームワーク、新規ビジネス戦略
マーケティング	第1日目	戦略とマーケティング
	第2日目	マーケティング概論、Marketing Mix (Product)
	第3日目	Marketing Mix (Price), Marketing Mix (Place)
	第4日目	Marketing Mix (Promotion), Marketing Mix (Place)によるGAPチャート
	第5日目	Gapのwhy, why, why分析実施
	第6日目	グループ発表、理解度確認テスト
人的資源管理	第1日目	イントロダクション、戦略的人材マネジメント（SHRM）
	第2日目	組織能力のギャップ分析と採用
	第3日目	コンピテンシーによる採用と評価
	第4日目	人材開発
	第5日目	人事基盤制度と評価
	第6日目	リーダーシップまとめ
財務管理実践	第1日目	企業活動と資金
	第2日目	資金調達と資金運用の種類
	第3日目	金融市場の種類
	第4日目	企業価値と評価・分析
	第5日目	投資意思決定の方法
	第6日目	テスト、グループ討議

1)-2 管理職クラス

中間管理職として主要な4分野の実務知識の習得と現場での実践能力を向上させ、企業の経営方針

の具現化に貢献する。

- a) 対象：大企業、中小企業の管理職及び従業員 10 名以下の零細企業の経営者及び管理職
- b) 人数：1 クラス 30 名（原則）
- c) 期間：7 ヶ月程度（実施回数：第 1 年次 1 回、第 2 年次 1 回、第 3 年次 1 回）

表 2.2.4-4 第一年次 通常コース実施予定

講義	担当	専門家派遣期間
①経営戦略	日本人講師	2017 年 9 月 17 日～9 月 30 日
②マーケティング	日本人講師	2017 年 11 月 19 日～12 月 2 日
③人的資源管理	日本人講師	2018 年 1 月 28 日～2 月 10 日
④財務管理	現地講師	2018 年 2 月 25 日～3 月 10 日

※上記の日程は、毎年 6 月に実施される本邦研修の人選タイミングを考慮して設定している。

各科目のカリキュラム（案）を以下に示す。コマ数は、1 コマ 90 分で月曜日から金曜日まで 1 日 3 コマ、合計 5 日間（全 15 コマ）で実施される。

表 2.2.4-5 通常コース（管理職コース）カリキュラム（案）

講義	カリキュラム（案）	
経営戦略	第 1 日目	企業上位目標
	第 2 日目	経営戦略、ビジネス・ドメイン、STP, PPM
	第 3 日目	機能別・部門別戦略
	第 4 日目	戦略ミックスと中小企業向け経営戦略事例紹介（日本企業事例紹介）
	第 5 日目	経営戦略実現のためのサポート体制と参考事例
マーケティング	第 1 日目	マーケティングとは？、分析手法を学ぶ
	第 2 日目	SWOT 分析とクロス SWOT 分析
	第 3 日目	STP 分析、Marketing Mix
	第 4 日目	Marketing Mix、ブルーオーシャン戦略
	第 5 日目	個人発表、理解度確認テスト
人的資源管理	第 1 日目	イントロダクション、人的資源管理の概念
	第 2 日目	人事評価によってモチベーションを高める
	第 3 日目	部下を育成する
	第 4 日目	中間管理職が戦略と組織の「連結ピン」となる
	第 5 日目	リーダーシップを発揮し組織を開発する。まとめ
財務管理	第 1 日目	現地講師対応
	第 2 日目	現地講師対応
	第 3 日目	現地講師対応
	第 4 日目	現地講師対応
	第 5 日目	現地講師対応

2) 専門コース

専門分野に特化した講座を提供する。なお、インパクト調査等、他の作業への配置日数の増加が必ずとなることがプロジェクト初回渡航時に実施したセンターとの調整で明らかになった。それによりセンター側と再度専門コースの見直しを行った結果、既存科目で受講生数実績の比較上少ない、「プロ

ジェクト・マネジメント」の1科目の中止を決定した。

a) 対象：専門分野で業務を行うビジネス人材

b) 人数：20～30名程度の規模

専門コースで実施する科目と内容を以下に示す。

表 2.2.4-6 専門コースの科目と内容（案）

科目	内容
①マーケティング上級 (E-Commerce)	ショップシステムやWEBサイトでEコマースを始める企業向けに、実際の事前準備、ショップ開設に必要な作業、商材の差異（物販／情報商材、国内／国際）による性質の違い、ショップ運営方法までトータルに順を追って実例を交えながら学習する。SNSなどを活用したプロモーションの具体的な手法や、セキュリティー対策、クレーム対策も考察する。
②店舗管理	中小企業の経営者および管理職の店舗管理能力が向上するよう、講義と演習を組み合わせる効果的な参加型の講義を実施する。①店づくり、②客づくり、③人づくり、④販促、⑤経営の5項目を中心に講義を進め、自店分析・商圈分析・競争分析・顧客満足・従業員育成・USP・DBM・チラシDM作成・経営数値分析など店舗経営者として必須の内容を盛り込み指導助言を行う。受講者が、専門店・百貨店・スーパーマーケット・カフェ・レストランなど多様であることを想定した事例を用いる。
③品質・生産管理	本講座では、工場の実態に適応可能な、生産性向上と品質向上のための改善活動の知識を学ぶ。生産を効率的かつ確実なものにするための「日本式経営管理手法」を学び、自社の工場で応用・実践できる能力開発を行う。経営幹部又は管理監督者が、QCD管理の基礎を学び、業務の効率化に取り組むとともに、リーダーとしての使命と役割を認識することにより、自社の工場で応用・実践を行い、高いレベルの品質・生産性を実現することができるようにする。
④品質・生産管理上級（TPS）	急激な環境変化に対応する経営体質の向上を図るため、日本式経営手法と共に歩み、長い年月をかけて構築してきた「トヨタ生産方式」を学び、自社工場で応用・実践が出来る能力開発を目指す。企業経営者・管理者が的確な生産活動を支え、効率的かつ高品質なものづくり環境を構築し、常に経営改善を目指すことが出来るようにする。
⑤財務管理上級	企業が継続的に事業を行うためには、企業活動の主である生産や販売活動をするに加え、資本（資金）の調達及び運用といった財務活動も必要かつ重要であり、財務的意思決定をしなければならない局面が多々存在する。本講座では、以下の内容を講義することにより、企業の財務部門管理者として、財務管理において必要な知識を取得するとともに、日常的な財務管理方法についても学ぶことを目的とする。 ①企業活動と資金（Cash）、②資金調達と資金運用の種類、③財務分析、④企業価値評価と投資意思決定手法、⑤財務部門管理者実務
⑥人的資源管理上級	本講義では、人事の本来の役割は経営戦略を人的資源の側面から支えるものであるという点を強調し、戦略と人事制度の適合を、採用、育成、評価などの具体的な施策に落とし込んで説明する。日本の人的資源管理の特徴を、欧米の考え方との比較を用いて解説したうえで、モ

科目	内容
	ンゴル国や自社に適した人事制度設計を検討してもらう。
⑦EPA-ビジネス活用の視点と実務	FTAを軸にしたビジネスのグローバル化が進んでいる中、FTA・EPAの視点が海外ビジネスに不可欠である。講義の概要はEPA協定締約の現況・意義、協定内容を読解できるよう基礎を学び、ビジネスへの活用のための要点・考え方の解説、及び協定のビジネス活用に向けてのグループワークで構成される。最終的な到達目標はEPA協定内容・要点を把握・理解できるための基礎知識の習得と、ビジネスへの協定活用のための要点を理解し、その視点を身につけることとする。また日本での展示会を通してのネットワーキングを成功させるため、より実務的な内容を織り込む。
⑧エクセルを使ったビジネス分析	財務管理を体系的に理解している方を対象として、財務モデル構築のノウハウを実践的に学んでもらう。本講座では、受講者が自らエクセルシート上にて、財務変数の変動が業績にどのように影響するのかを疑似的に体験し、理論的な知識の深耕と定着、及び実務における積極的な活用を促す。ビジネスモデリングを実践するために必要なエクセル関数等のスキルとモデリングの応用技術を習得することで、実務における具体的な活用（収益予測、事業戦略等）が明確になる。
⑨KPI	モンゴル企業においてKPI管理を企業業績管理のツールとして活用している企業が増加している。KPI管理を経営戦略の一環として戦略的に実施するために、数値目標としてのKPI（ Key Performance Indicator ：企業業績管理における主要業績指標）の設定、実施、確認、評価、フィードバックという経営管理のPDCAサイクルの実施を徹底させる必要がある。更に、オペレーショナル・リスク管理とリンクさせる事により、KPIとKRI（ Key Risk Indicator ）を連動しリアル・タイムに近いKPI管理の手法も提案されている。本講座では、これらのコンセプトとツールをKPI管理に盛り込み、グループ演習と発表も活用して実践的なKPI管理手法を学ぶ。
⑩展示会出展実務	海外展開、特に日本市場への事業展開を図る際に必要な基本的な知識と実務を習得する。日本市場において効率的かつ効果的に事業基盤の整備（販売チャネルの構築やビジネスパートナーとの提携など）を行い、収益を計上するための必要条件と十分条件について講義を行う。成果を生み出すための実務的なアプローチに主眼を置き、最新の具体的な事例や展示会における展示・プレゼンテーション例などを数多く紹介する。
⑪経営シミュレーション	財務諸表の基本、つまり、貸借対照表・損益計算書・キャッシュフロー計算書の基本部分を理解し、実際の会社経営をシミュレーションすることで財務諸表を読む方法を学ぶ。4期の会社経営が終了したら、会社ごとの財務分析を行い、粗利、営業利益、限界利益、損益分岐点分析、在庫回転率、総資本回転率、自己資本比率などを実際に計算する演習を行う。
⑫資金調達とビジネスプラン	モンゴル中小企業の高い関心は資金調達であり、融資を受けるポイントは、事業計画書（管理会計の一部）となる。JICAのTSL事務所やPFI（モンゴルの銀行）の融資審査を念頭に事業計画書の作り方の要点を講義する。融資に際して、重要視される「キャッシュフロー経営と管理会計」について説明する。

各科目のカリキュラム（案）を以下に示す。期間は5日間で実施される。

表 2.2.4-7 「マーケティング上級・E-Commerce」カリキュラム（案）

日程	コマ	項目	講義内容
1日目	1	Eコマースの歴史	ECの歴史と常識の変化の過程を学ぶ。
	2	消費者ニーズとツールの変化	時代に応じて、消費者が使用するツールやニーズそのものが変化していくことを学ぶ。
	3	商材の種類と変化・イノベーション	ECにおける商材の考え方、消費者の商材に対する変化など、オンライン独特の商材についての特徴を学ぶ。 ※1日目は総じてECの最重要項目である「変化」について学習する。
2日目	4	物販Eコマース事例紹介	物販のEコマースの事例を紹介することで、実際に稼働していた/しているECの実態を学ぶ。
	5	物販Eコマース事例(国内)	国内向けのECショップの準備から立ち上げまでの一連の流れを学習する。
	6	物販Eコマース事例(国際)	国際向けのECショップの準備から立ち上げまでの一連の流れを学習する。 国際間ならではのリスクについても考察する。 ※2日目は「物販EC」について学ぶ。
3日目	7	情報Eコマース事例紹介	情報商材のEコマースの事例を紹介することで、実際に稼働していた/しているECの実態を学ぶ。
	8	情報Eコマース事例	情報商材ECショップの準備から立ち上げまでの一連の流れを学習する。
	9	情報商材特有の課題にする取り組み	違法コピーやデジタル万引きなど、情報商材特有の商品の性質について学ぶ。 ※3日目は「情報商材EC」について学ぶ。
4日目	10	Eコマース運営事例紹介	Eコマースの運営の事例を学ぶ。
	11	決済・クーリングオフ	課金、決済の種類と特徴、クーリングオフなどの制度について学習する。
	12	受発注・物流	注文を受けてからの対応システムと、物流との連携について学ぶ。 ※4日目は「ECの運営実務」について学ぶ。
5日目	13	商品プロモーション	商品とショップのプロモーションについて事例とともに学習する。
	14	SNSの活用	SNSの活用方法について考察する。現代ではSNSの活用が必須である。
	15	ケーススタディ	実際に講習参加者が計画している商材、方式などについて、実検討することで議論を深める。

表 2.2.4-8 「店舗管理」カリキュラム（案）

日程	コマ	項目	講義内容
第1日目	1	店舗基本概念	お店作りの重要ポイントを解説。合わせて受講生の事前課題「店舗診断票」を見ながら点、改善点を全員で考える。
	2	店舗設計	顧客動線、従業員動線を理解した上で、顧客店内滞在時間を最大にするレイアウトを解説
	3	陳列棚割り	人間工学、消費者心理に基づき、販売に効果的につながる陳列棚割りを解説。
第2日目	4	USP	Unique Selling Propositionについて考え、「なぜ顧客は自店で買い物するのか？」を深く考える

日程	コマ	項目	講義内容
	5	DBM	Data Base Marketing の手法を学び、RFM 分析を通じて顧客別アプローチの実施方法を考える
	6	顧客管理	業態別に効果的な顧客管理の方は異なり、自店の業態に適合する顧客管理を考える
第3日目	7	販売促進	効果的販売促進方法説明。
	8	DM・チラシ	顧客誘引のための Direct mail や路上チラシの作成を学ぶ
	9	POP 作成	展示商品の特長を知らせる POP(Point of Purchase)は非常に有効な販促手段。手作り POP および Poster を実際に作成。
第4日目	10	人材育成	人材育成は事業成功の鍵。スタッフ教育について学ぶ。
	11	経営数値	粗利・営業利益・限界利益・損益分岐点・在庫回転・経費率など基本的な数値分析 *現地人講師も参画する
	12	数値分析演習	各自の財務諸表を実際に分析
第5日目	13	事業計画	事業計画の策定手順
	14	事業計画策定	持続的成長への事業計画策定・発表・講評
	15	理解度確認試験	理解と確認のため試験実施

表 2.2.4-9 「生産・品質管理」カリキュラム (案)

日程	コマ	項目	講義内容
第1日目	1	コースの概要	○コースの目的・日程の説明 ○講師と現地講師の自己紹介 ◎生産管理の概要
	2	現地講師の講義 Mr.Altankhuyag	◎生産管理実務 ●生産性の向上 ・QCD 管理、KPI ●納期管理 ・生産管理、工程管理
	3		◎生産管理実務 ●工程管理 ・工程分析、ラインバランス ●工程改善 ・工程編成の改善、演習
第2日目	4	品質管理	◎品質管理の概要 ●標準化、変化点管理、源流管理、三現主義 ◎『5なぜ分析』
	5		◎『QC7つ道具』 ●パレート図、ヒストグラム、管理図、グラグ
	6	日本式経営手法	◎日本式経営手法について ◎『5S 活動』の推進
第3日目	7	日本式経営手法	◎『見える化』推進活動
	8		◎『PDCA 管理サイクル』 ◎『安全衛生管理活動』
	9		◎『目標管理』(MBO) ◎『報連相』推進活動
第4日目	10	会社訪問	○工場見学
	11		●「工場管理の視点」を参考に
	12		工場視察と評価
第5日目	13	現地講師による講演	○現地企業の事例紹介 (例) Mr.Gantulga

日程	コマ	項目	講義内容
	14	グループ討議	○グループ討議 ●テーマ:訪問向上の問題点・課題抽出と改善案の検討
	15	発表・質疑応答	○各グループ代表による発表、質疑応答 ○講評

表 2.2.4-10 「品質・生産管理上級(TPS)」カリキュラム (案)

日程	コマ	項目	講義内容
第1日目	1	コースの概要 TPS 第1章	○コースの目的・日程の説明 ◎TPS の考え方 ●トヨタ自動車の現状 ●TPS の全体像と目的
	2	TPS 第2章	◎ジャスト・イン・タイム ●平準化生産、工程の流れ化、1個流し生産 かんばん方式、5S 活動
	3	TPS 第3章	◎自働化 ●標準作業、省人化、段取り時間の短縮、 メンテナンス
第2日目	4	TPS 第4章	◎品質保証 ●SQC, 変化点管理、三現主義、 5なぜ分析
	5	日本式経営手法	◎QC7つ道具 ●パレート図、ヒストグラム、管理図、グラフ
	6	TPS 第5章	◎ムダ取り ●7つのムダ、多工程持ち、U字ライン フレキシブルレイアウト
第3日目	7	TPS 第6章	◎カイゼン ●改善と知恵、工場改善の手法、改善の4原則、 工程改善、見える化、問題解決
	8		
	9	日本式経営手法	◎目標管理 目標管理の進め方、位置づけ、実施例
第4日目	10	会社訪問	○工場見学 ●「工場管理の視点」を参考に 工場視察と評価
	11		
	12		
第5日目	13	現地講師による講演	○現地企業の事例紹介 (例) Mr.Gantulga
	14	グループ討議	○グループ討議 ●テーマ:訪問向上の問題点・課題抽出と 改善案の検討
	15	発表・質疑応答	○各グループ代表による発表、質疑応答 ○講評

表 2.2.4-11 「財務管理上級」カリキュラム (案)

日程	コマ	項目	講義内容
第1日目	1	企業活動と資金	・財務3表の読み方
	2	企業活動と資金	・資金計画、資金繰り表 ・黒字倒産とは
	3	企業活動と資金	・ミニテストとグループ討議、解説
第2日目	4	資金調達と資金運用の種 類	・資金調達の種類と方法 ・資金運用の種類と方法
	5	資金調達と資金運用の種 類	・世界各国の金融市場とアクセス手法

日程	コマ	項目	講義内容
		類	
	6	資金調達と資金運用の種類	・ミニテストとグループ討議、解説
第3日目	7	財務分析	・財務分析の手法と指標の種類
	8	財務分析	・事例を用いた分析と判断
	9	財務分析	・ミニテストとグループ討議、解説
第4日目	10	企業価値評価と投資意思決定手法	・資本コストと企業評価手法
	11	企業価値評価と投資意思決定手法	・M&Aの実践的手法 ・設備投資の意思決定方法
	12	企業価値評価と投資意思決定手法	・ミニテストとグループ討議、解説
第5日目	13	財務部門管理者実務	・資金調達先金融機関の業務 ・担保と保証 ・資金調達手法の多様性
	14	財務部門管理者実務	・会計ソフトと財務管理
	15	財務部門管理者実務	・ミニテストとグループ討議、質疑応答

表 2.2.4-12 「人的資源管理上級」カリキュラム (案)

日程	コマ	項目	講義内容
第1日目	1	イントロダクションと課題の明確化	現状分析
	2		外部環境分析と経営戦略
	3		経営戦略と人事戦略の繋がり
第2日目	4	人事基盤制度の設計	日本と欧米の人事哲学の比較
	5		等級制度と職務記述書
	6		金銭的報酬と非金銭的報酬
第3日目	7	人事評価	能力評価と成果評価
	8		評価者研修の重要性
	9		評価結果のフィードバック
第4日目	10	採用と育成	採用広告と面接
	11		新入社員研修
	12		能力開発と組織開発
第5日目	13	リーダーシップと組織開発	リーダーシップ
	14	発	組織開発
	15	まとめ	グループディスカッションと発表

表 2.2.4-13 「EPA-ビジネス活用の視点と実務」カリキュラム (案)

日程	コマ	項目	講義内容
1日目	1	EPA とは何か	EPA/FTA とは、EPA/FTA 締約の拡大とその背景
	2	EPA 締約の現状	EPA の締約の現状と今後
	3	EPA 協定の内容	日モンゴル EPA 協定の骨子・内容とその意義
2日目	4	EPA の効果	EPA の効果と企業の対応
	5	特恵関税の活用	EPA 関税譲許の内容と協定書の読み方
	6	“	EPA 特恵関税と一般特恵関税
3日目	7	EPA 特恵原産地規則	原産地規則とは、一般原産地規則との違い
	8	“	原産地規則・協定書の読み方
	9	演習	特恵関税・原産地規則の調べ方演習
4日目	10	EPA ビジネスへの活用	特恵関税のビジネスへの活用
	11	EPA 特恵関税申請手順	(モンゴル商工会議所—特恵関税申請手順)
	12	“	(モンゴル商工会議所—よくあるトラブル)

日程	コマ	項目	講義内容
5 日目	13	EPA 活用演習	ケーススタディ (グループワーク演習)
	14	“	グループ別演習結果発表
	15	EPA 今後の課題	EPA 締約の今後と課題

表 2.2.4-14 「エクセルを使ったビジネス分析」カリキュラム (案)

日程	コマ	項目	講義内容
第 1 日目	1	財務モデル基礎技術	基本的考え方
	2		エクセルテクニック
	3		
第 2 日目	4	財務モデリング実践：設計	財務モデルの設計方法
	5	同上：財務分析	利益予測モデル分析技法
	6		利益予測モデルの作成
第 3 日目	7	同上：財務分析	財務諸表を用いた財務モデリング技法
	8		財務モデルを用いた分析技法
	9		財務モデルの作成
第 4 日目	10	財務モデリング応用：	損益分岐点分析
	11		財務分析モデルのまとめ
	12	企業価値評価	企業価値の評価技法
第 5 日目	13	財務モデリングのまとめ	DCF 法による企業価値評価モデル
	14		企業価値評価モデルの作成
	15		全体まとめ

表 2.2.4-15 「KPI」カリキュラム (案)

日程	コマ	項目	講義内容
1 日目	1	BSC をベースにした経営戦略と KPI 管理	BSC をベースにした経営戦略とは
	2		経営戦略と KPI 管理との関係
	3		KPI 管理における留意点
2 日目	4	ビジネス環境分析、戦略マップと KPI 設定	経営戦略とリンクした戦略マップ
	5		戦略マップ作成の為のビジネス環境分析：SWOT 分析
	6		戦略マップ上に KPI 設定
3 日目	7	ビジネス・プロセスと KPI 設定	部門戦略とリンクしたビジネス・プロセス
	8		2次元ビジネス・プロセス分析
	9		ビジネス・プロセス上に KPI 設定
4 日目	10	KPI 管理の PDCA サイクル	部門レベルの KPI をチーム・個人レベルに展開
	11		全社、部門レベルの KPI 管理の PDCA サイクル
	12		チーム・個人レベルの KPI 管理の PDCA サイクル
5 日目	13	KPI とオペレーショナル・リスク管理	企業におけるリスク管理とは
	14		オペレーショナル・リスク管理と KRI(Key Risk Indicator)
	15		KPI と KRI を連動したリアル・タイムに近い KPI 管理

表 2.2.4-16 「展示会出展実務」カリキュラム (案)

日程	コマ	項目	講義内容
第 1 日目	1	目標設定	展示会出展準備計画と見せ方
	2	展示会の選定・費用	

日程	コマ	項目	講義内容
	3	展示ブースの見せ方	
第2日目	4	原産地証明	クロスボーダー取引における諸準備
	5	提出書類等の準備	
	6	管轄政府機関	
第3日目	7	目標設定	日本進出及びグローバル展開に向けた事業方針
	8	戦略構築、商品戦略	
	9	サービス戦略、財務計画	
第4日目	10	市場調査	日系企業へのアプローチ
	11	業界・顧客ニーズ分析	
	12	ターゲット企業	
第5日目	13	進出形態の選択肢	日本市場進出ノウハウ
	14	法律・業法	
	15	参入障壁、公的支援	

「展示会出展実務」はモンゴル商工会議所との協業で実施する科目である。日本で開催される国際展示会に出展を目指す企業を対象に、自社の現状把握、展示会出展のために必要な準備事項、出展に関わる技術ノウハウ、貿易実務、出展時の顧客対応、日本とのビジネスネットワーク構築のノウハウを教え、進出支援を行うことを目的としている。MOJCでは「専門コース」の1講座として開講し、モンゴル商工会議所から選定された4社程度が参加する予定である。

以前に、モンゴル企業が日本の展示会に出展するに当たり、産業省（当時）からの要請を受け、MOJCが展示ノウハウ等を指導した実績がある。その時の課題として、出展企業の業種と展示会コンセプトのミスマッチが挙げられた。

そのため、今回は、初期からモンゴル商工会議所と共同で出展企業の支援を行い、昨年の本邦研修で支援を得た展示技術を有する日本企業の紹介や、進出を希望する途上国の企業に対するコンサルテーション経験を持つ講師の配置により、効果的で成果に繋がる講座を提案する。講座においてはモンゴル商工会議所からも講師を招聘し、書類面や手続き面での指導も講座内にて行う。更には在大阪モンゴル国領事館よりも協力の合意を取り付けており、関西地区のモンゴルに關係する企業からのアドバイスも期待できる。

講座名に関しては現在「展示会出展実務」としているが、商工会議所から選考された企業に対して日本企業とのビジネスマッチングまで支援するコンセプトとなることから、「Business Development 講座」（仮称）として、日本とのビジネス交流をイメージする講座名に変更することを提案する。

次にそのアウトラインを示す。

展示会出展実務研修 → 「Business Development 講座」

年	月	MOJC		モンゴル商工会議所	
		通常コース	専門コース	作業内容	目標展示会設定
2017	9	経営者クラスの 受講	関係専門コースの 受講	9月までに候補企業選考 展示会を通して日本進出を目指す企業を4社程度厳選する。 ・経営者クラスへの参加 ・展示実務講座参加(11月) ・EPA講座への参加(1月)	2018年3月開催のFoodexに試し参加し、現場でのノウハウを学習する。
	10				
	11				
	12				
2018	1	本邦研修参加候補	関係専門コースの 受講	Foodexへの出展(試行) 出展後の日本企業とのビジネスコンタクトの取り方 進出ノウハウを「展示会実務講座で指導」	2019年3月のFoodexを第一目標とする。
	2				
	3				
	4				
	5				
	6				
	7				
	8				
	9				
2019	1	「モデル企業課題解決プログラム」対象企業とすることを検討。 2019年3月の展示会出展、日本企業との関係づくりの本番に向けて支援する。	関係専門コースの 受講	Foodexへの出展(本番)	
	2				
	3				
	4				
	5				
	6				

図 2.2.4-1 「Business Development 講座」 (仮称) アウトライン

表 2.2.4-17 「経営シミュレーション」カリキュラム (案)

日程	コマ	項目	講義内容
第1日目	1	財務諸表の基礎	貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書の基本の部分を履修する。
	2	会社設立	一社5名×4社=20名を定員とする。 社長、経理部長、営業部長、購買部長、総務部長 経営理念や方針を決定する。 練習2期を実施し、プログラムの使い方に慣れる。
第2日目	3	経営計画 経営実践	第一期、第二期を実施する。毎期役員会を開催して 売価、販売数量、仕入れ、広告費を決定する。

日程	コマ	項目	講義内容
		結果分析	
	4	経営計画 経営実践 結果分析	第三期、第四期を実施する。毎期役員会を開催して売価、販売数量、仕入れ、広告費を決定する。
第3日目	5	経営数値分析	粗利、営業利益、限界利益、損益分岐点、総資本回転率、在庫回転率、自己資本比率を計算し、経営分析の方法を一人一人確実に理解させる。
	6	演習 限界利益と損益分岐点	ラーメン屋の実例を使いながらわかりやすく限界利益と損益分岐点を解説する

表 2.2.4-18 「資金調達とビジネスプラン」カリキュラム (案)

日程	コマ	項目	講義内容
第1日目	1	管理会計の定義	(基本) キャッシュフロー経営と管理会計
	2	会計の体系と管理会計	
	3	管理会計の必要性	
第2日目	4	ケーススタディ	キャッシュフロー事例研究
	5	教訓	
	6		
第3日目	7	事業計画作成要綱の説明	事業計画の作成
	8	事業計画作成	
	9	発表と討議	
第4日目	10	融資申請作成要綱の説明	融資申請書の作成
	11	融資申請書作成	
	12		
第5日目	13	JICA TSL	討議の総括
	14	コンプライアンス	
	15	総合討議と質疑応答	

3) モデル企業課題解決プログラム

原則として通常コース修了生の企業に対して、直面する課題を絞り込み解決についてのアドバイスを専門家が実施する。その取り組みの過程が他企業のモデルになるような企業を育成する。またその事例をセンターとして他のコースでも共有する。

- a) 対象：原則として通常コース修了生の企業。中小企業に限定せず、中核・中堅企業も対象とする。
- b) 定員：3社～4社/年
- c) 期間：10ヶ月間（担当専門家の派遣時に直接指導を行う）4回～6回/年の指導）

業務プロセス（案）を以下に示す。

表 2.2.4-19 モデル企業課題解決プログラム 業務プロセス (案)

業務ステップ	担当	業務内容	業務プロセス		
			インプット	業務フロー	アウトプット
モデル企業のリストアップ	ビジネス課スタッフ	企業の参加動機の確認とリストへのまとめ	企業の要望書	要望書の受理とリストアップ	対象企業のリスト
モデル企業候補とのインタビュー	コンサル側総括 現地講師候補 担当スタッフ	モデル企業側のカイゼン意欲の確認と課題の聞き取り		無 有 妥当性確認	
現場確認と課題の絞り込み	コンサル側総括 担当講師 現地講師候補 担当スタッフ	現場での課題の再確認と重点課題の絞り込みについて打ち合わせ		提案書の作成	
提案書の提示と合意の取り付け	コンサル側総括 現地講師候補 担当スタッフ	取り組みテーマ 指導内容の提示		合意取り付け	実施計画書
キックオフ大会	コンサル側総括 現地講師候補 CA, 担当スタッフ	関係者全員による カイゼン目標の共有		キックオフ大会	
指導開始～終了	コンサル側総括 担当専門家 現地講師候補 担当スタッフ	担当講師による現場指導と現地講師・スタッフによる定期的進捗支援		No Yes 現場指導実施 成果確認	進捗報告書
成果確認 報告書作成	実施計画責任者 担当スタッフ 現地講師候補	指導先企業による 成果発表 コンサル側総括からまとめと反省		成果発表会	成果報告書

4) 企業内研修

オンサイトで、幹部から実務担当者までが同時に研修を受けることによって、企業の組織内コミュニケーションを改善し、より早い課題解決につなげる。対象は企業全般とする。科目は企業からの要請に基づき、ビジネス課スタッフとともに研修科目を決定する。業務プロセス (案) を以下に示す。

表 2.2.4-20 企業内研修 業務プロセス (案)

業務ステップ	担当	業務内容	業務プロセス分析			
			インプット	業務プロセス・フロー	アウトプット	関連資料
ステップ 1: 企業内研修の要望を受ける	ビジネス課スタッフ	企業内研修を希望する企業からの要望書の受理。	対象企業からの要望書	要望書の受理		対象企業からの要望書
ステップ 2: 企業内研修の妥当性確認	企業内研修実施計画責任者(モデル企業育成診断指導実施計画責任者が兼務:コンサル側)、ビジネス課スタッフ	企業内研修対象企業としての妥当性に関する確認(企業内研修内容)		企業内研修の妥当性チェック 妥当性有? No Yes		
ステップ 3: 対象企業からの要望を反映した企業内研修実施計画書の立案	企業内研修実施計画責任者(コンサル側)、ビジネス課スタッフ	研修の目的、指導実施内容、実施スケジュール、期待される成果等の明確化		企業内研修実施計画書の立案	企業内研修実施計画書	過去の企業内研修実施計画書
ステップ 4: 第1回 ~ 最終回の企業内研修	企業内研修実施計画責任者や個別専門家(コンサル側)、現地コンサルタントや講師(可能な場合)。ビジネス課スタッフ	実施スケジュールに沿って第1回から最終回までの企業内研修を実施		第1回 ~ 最終回の企業内研修 最終回? No		

2.2.5 本邦研修

通常コース修了生から希望者を募り、研修員 25 名を選考する。団員構成はものづくり分野及びサービス産業分野で構成されることが望ましい。人数的には 15 名（ものづくり）、10 名（サービス産業）で分野に特化した企業訪問において行動を別にして研修の効果を上げる。

通常コースで経営戦略の概論を学んだ上で、日本において具体的な企業の取組み事例に触れることにより、経営戦略のコンセプトを習得することを目的とする。

またものづくり分野の 15 名は「専門コース」の「品質・生産管理」講義を受講した人材もしくは同等の知見を有する者が望ましい。

a) 対象：通常コース修了生（原則）

b) 研修生の選考方法

公平性と透明性の確保の観点から、すべての修了生を対象とし、以下のプロセスで選考を行うことを提案する。

- ①本邦研修参加要望書を提出する（何を学習したいか、どう帰国後活かしたいかを記載）
- ②MOJC として研修目的に合致する候補者を選ぶ
- ③評価者（センター長、チーフアドバイザー、関係省庁等）の前でプレゼンテーションを実施する
- ④事前打ち合わせで設定した評価ポイントに則り評価する
- ⑤優秀者を研修候補として選考する

c) 期間：2 週間程度（第 1 年次及び第 2 年次実施 毎年 6 月）

本邦研修のカリキュラム（案）を以下に示す。関東および関西で実施し、テーマに沿った企業訪問、企業交流会の実施、成果発表（ビジネスプラン作成）で構成される。

表 2.2.5-1 本邦研修カリキュラム(案)

日次	曜日	時間	項目	テーマ	講師、訪問先	宿泊
0		渡航前	講義	日本的経営の特徴、日本とモンゴルのビジネス習慣の違い 課題設定	プロジェクト専門家	
1	日		移動	来日		関東
2	月	午前	導入	JICA オリエンテーション	JICA	関東
		午後	講義	プログラムオリエンテーション 導入講義	RPE PREX	
3	火	午前	講義	モンゴル現状と日本経済・企業の特徴	モンゴル人講師	関東
		午後	訪問	環境・リサイクル	清掃工場	
4	水 (サービス)	午前	訪問	小売協会訪問	販売士協会等	関東
		午後	訪問	企業訪問 (店舗づくり)	企業 (小売)	
(ものづくり)	午前	訪問	企業訪問 (品質管理)	企業		
	午後	訪問	機関訪問 (品質検査)	検査機関等		
5	木	午前	講義	展示会の活用について	講師	関西
		午後	訪問	展示会視察	講師	
		夕方	移動	東京→大阪		
6	金	午前	訪問	企業訪問 (経営戦略)	企業 (IT)	関西

日次	曜日	時間	項目	テーマ	講師、訪問先	宿泊
(サービス)		午後	訪問	企業訪問 (モチベーション管理)	企業 (飲食業)	
(ものづくり)		午前	訪問	企業訪問 (産官学連携)	企業または大学	
		午後	訪問	企業訪問 (5S と人材育成)	タナカテック等	
7	土	午前	講義	日本文化について	歴史街道推進協議会	関西
		午後	訪問	日本文化研修	京都、奈良等	
8	日	終日		自主研修日		関西
9	月	午前	訪問	企業訪問 (E コマース)	企業	関西
		午後	訪問	企業訪問 (道の駅など)	企業	
(ものづくり)		午前	訪問	企業訪問 (同業種：食品、農産加工品等)	企業	
		午後	訪問	企業訪問 (同業種：繊維、皮革等)	企業	
10	火	午前	訪問	経営理念	松下幸之助歴史館	関西
		午後	交流	ビジネス交流会	在大阪モンゴル国総領事館	
11	水	午前	訪問	企業訪問 (顧客満足)	企業 (ホテル)	関西
		午後	訪問	企業訪問 (クレーム対応)	企業 (百貨店)	
(ものづくり)		午前	訪問	企業訪問 (IoT)	企業	
		午後	訪問	企業訪問 (環境配慮)	企業	
12	木	午前	振返	研修振り返り	RPE	関西
		午後	自習	発表準備	RPE	
13	金	午前	発表	成果発表	RPE	関西
		午後	評価	評価会、閉講式	JICA	
14	土		移動	帰国		

2.3 ビジネスコース運営に係る業務

ビジネスコースの具体的な業務内容は「開講前準備業務」、「講義実施業務」、「モニタリング/教訓抽出」であり、各項目においてセンター側と業務を分担しつつ実施している。

「開講前準備業務」では、より正確な受講者データベースづくりを行うため、用語の統一等を行う。「講義実施業務」では、講義のモニタリングを通じた講師へのアドバイス等を実践する。「モニタリング/教訓抽出」では、講義後の評価会を通して次回の改善に向けた意見交換を実施する。

2.3.1 受講修了者に対するフォローアップ手法

「旧モデル企業診断指導プログラム」参加企業、「企業内研修」受講企業、「本邦研修」参加企業、「通常コース」受講企業等へのフォローアップに関しては、終了時アンケートにおいて参加者、企業からの継続指導要望の意思を確認する。

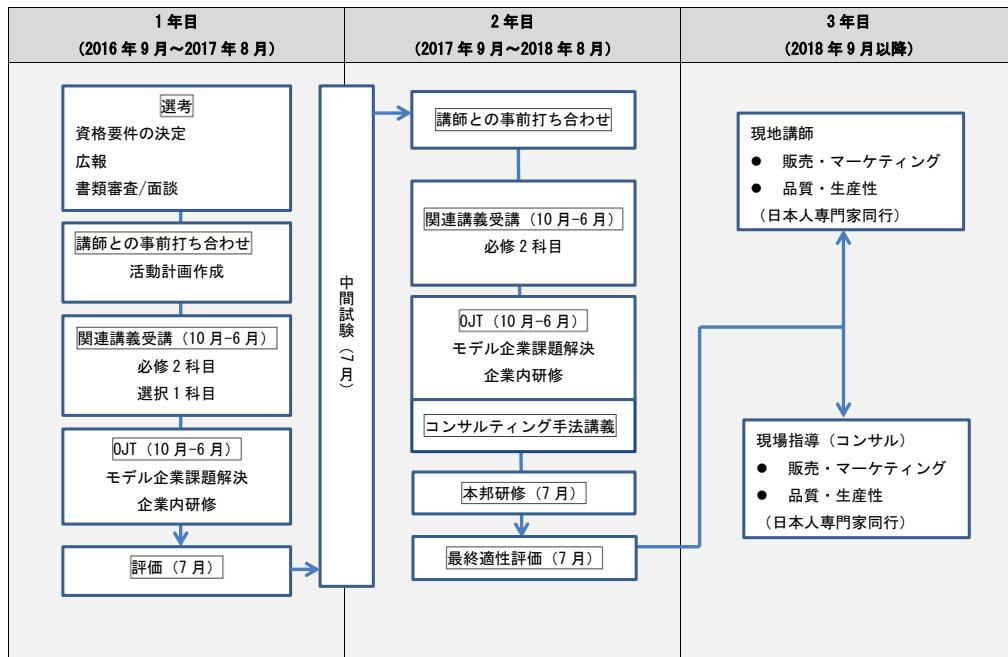
要望企業に対しては、日本人専門家の滞在時に企業訪問、面談等を通して継続指導を行う。その後のカイゼン状況をセンタースタッフ及び現地講師候補が継続して定期的に改善状況を把握する仕組みを構築する。

2.3.2 ビジネスコース運営管理に関する技術移転

1) 現地講師・コンサルタント育成

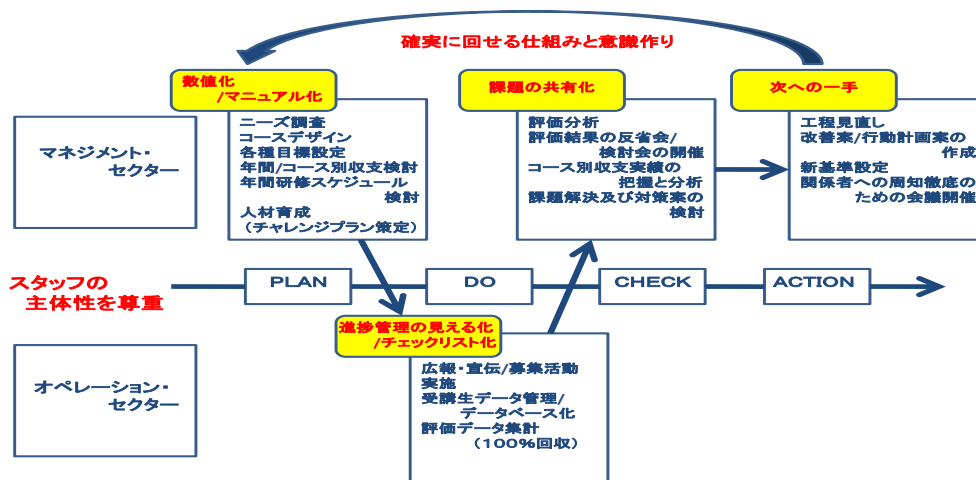
運営体制の強化に資する現地講師・コンサルタントの確保のため、昨年度より3年間の「現地講師・コンサルタント育成コース」を実施しており、現在2名の講師が受講している。本プロジェクトでは当該コース2年目に当たり、専門分野の講座での研修及び主にオフサイトでのOJTを主として行う。また3年目からの配置に備えてコンサルティング手法も研修する。

表 2.3.2-1 現地講師・コンサルタント育成コースのプロセス



2) MOJC の運営管理体制強化への対応

MOJC 運営管理の体制強化技術移転のPDCA フローを以下に示す。



- 3) MOJCにおいてロジ面の運営体制はすでに構築されており、今後はスタッフの課題解決力強化を図るため、OJTを通して定型外業務への対応力を学習する。
- 4) データベースの整理、用語の統一等今後の戦略策定に向けたデジタルデータの整理を行う。
- 5) 他の日本センターへの視察を行う。現地スタッフのモチベーションの向上及びMOJCとしての一体感の醸成のために、他の日本センターへの訪問研修を提案する。

2.3.3 次年次ビジネスコースの企画・提案（ニーズ確認調査の実施）

当初は、第2年次のビジネスコース実施計画策定に向けて第1年次にニーズ確認調査を実施する予定であったが、MOJCと協議の結果、第2年次にニーズ確認調査を実施し、第3年次のビジネスコースの実実施計画策定に反映することに修正を行った。その理由として、前プロジェクトの第1年次で実施したニーズ調査の結果を反映して、前プロジェクト第2年次より全面的な設計変更を行っており、後続の現在実施中のビジネスコースにおいても順調に受講生を集め高い評価を得ていることが挙げられる。この傾向は現在の受講希望者数（35名募集に約80名の応募という状況）から見て第2年次も継続するものと想定され、第2年次のコース設計は今回の受講生によるアンケート評価を反映することで対応可能であると判断した。

ニーズ確認調査の実施方法は、2015年11月～2016年3月に実施したニーズ調査手法を踏襲し下記要領で行う予定である。詳細は、現地C/P、直営専門家、JICA事務所とも協議の上決定する。ニーズ確認調査はモンゴル国内の調査会社に再委託し、コンサルタントと密な連携を確保しつつ経過を定期的にチェックする。

1) ニーズ確認調査の実施

以下の仮説のもと、ニーズ確認調査を実施する。

① 仮説1：「通常コース」について

現在実施中の通常コースの路線を大筋で踏襲することを前提とする。具体的には、全社レベルの経営戦略とビジネスプランのベースとなる経営戦略の研修を中心に据え、その他の研修を、経営戦略を実現する為の個別・機能別戦略と位置付け、実施の具体例について指導する。その為、通常コースに関するニーズ確認調査においては、指導科目の妥当性よりも、むしろ大企業と中小企業での指導科目の重要度の差異に着目する。

② 仮説2：「専門コース」について

以下の項目をニーズ確認調査に織り込む。

- ・「専門コース」を、通常コースでカバーしない専門分野に特化したコースとして位置付け、本案件で提示している科目以外に要望があるかどうか
- ・経営上の特定テーマに絞り込んだ課題解決型/上級レベルの実践的経営手法の習得を目指したコースと位置付け、本案件で提示している科目以外に要望があるかどうか

・実施方法（講義が主体、グループ演習と発表を活用、ワークショップ形式を採用、ベンチマーキングとしての現地企業見学等）について

③ 仮説3：「鉱業セクター以外の分野」について

鉱業セクター以外の分野の多角化が喫緊の課題となっており、鉱業セクター以外の分野での企業活動の広がりが起こっている。

1.ニーズ調査の目的	既存科目の評価、新規科目ニーズの確認を通して現地企業の成長に資する科目を洗い出す。日系企業の活動に資する MOJC の役割を確認し活動に反映する。
2.調査対象	現地企業（大手、中小、零細）、日系企業、関係省庁、NGO 機関、修了生（企業管理職）
3.企業業種	鉱業、農牧業、軽工業、観光業、サービス業等
4.調査項目	科目ニーズ、授業料、講義時間帯、現場指導ニーズ、コンサルテーションニーズ、MOJC への期待、MOJC 認知度、過去のコンサルテーションの成果、日系企業とのネットワーク構築への関心等
5.手法	アンケート（イベントの活用も検討）、訪問インタビュー、電話
6.対象数	サンプル数 50 社～70 社（過去の診断指導プログラム終了企業含む）
7.地域	ウランバートル、エルデネット、ダルハン（3 地域）

2.3.4 インパクト調査

第1年次に、以下のフレーム（案）でインパクト調査を実施する。調査の目的は、MOJC で実施する各種コースの受講効果を、コースを受講しない企業と比較することによって MOJC の研修がモンゴルの中小企業に与える効果を図るものとする。

インパクト調査は、入札を原則としてモンゴル国内の調査会社に再委託する。モンゴル商工会議所の傘下企業にも支援を依頼する予定であり、また、10 月から MOJC に配置されるビジネス交流専門家の支援も受けながら実施する。

表 2.3.4-1 インパクト調査フレーム

関係機関	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月
	準備期間		調査実施期間						分析期間		成果品作成期間	
JICA	業務指示											成果品 受け取り
RPE +MOJCBビジネス交流 専門家	詳細検討 委託内容決定 再委託先選考準備		再委託先との情報共有(指示等)								報告書 見直し	
現地コンサル	再委託先 決定		調査項目(案):						報告書のとりまとめ			
			対象:	未受講企業(商工会議所ルート)計画50社 通常コース受講企業(日本センター)計画50社 モデル企業(日本センター)計画15社 企業内研修受講企業(日本センター)計画10社 日本センター								
			対象地域:ウランバートル及び近郊									
			過去5年間の業績推移(受講企業、未受講企業共通)									
			①販売高②利益③従業員数④顧客数⑤店舗数⑥不良率 ⑦顧客からのクレーム数⑧従業員離職率(定着率)									
	情報の対価		受講生・受講生企業に対するインタビュー調査(内容検討)									
			現地講師確保数推移、現地講師の講座数推移									
			受講生推移、来館者数推移、 モンゴルトップ企業150社に占める受講生企業の推移									
			修了生の起業数									
			未受講生企業からの情報提供への対価 日本からの専門家の招聘と指導(商工会議所) 受講生企業からの情報提供への対価 日本センターコース受講料の支援 共通:Giveaway(何か喜ばれる文具等)									

2.3.5 C/P および関係機関との連携

関係機関との連携可能性について以下の通り提案する。

表 2.3.5-1 関係機関との連携の可能性

	関係機関	連携の可能性
C/P	食糧・農牧業・軽工業省	起業家育成に関連したイベント、セミナー、コース
	モンゴル国立大学	社会人教育のノウハウの共有
機 関 モ 国	モンゴル日本商工会議所	特別講師招聘(日本の企業風土の紹介)
	モンゴル商工会議所	本邦企業とのビジネスマッチングに向けた協業
	カイゼン協会	特別講師招聘(修了生によるカイゼン事例の紹介)
機 関 国 際	EBRD	起業家支援プログラム、ツーステップローンの受講生への紹介と活用
	USAID	産業振興に係るプロジェクト情報の交換

2.3.6 ビジネス交流拠点としての機能

MOJCBがビジネス交流の拠点となるべく、スタッフおよびビジネス交流支援を担当する直営専門家が様々なイベントを企画・実施できるよう支援する。下記表 2.3.6-1 にその内容案を述べる。

表 2.3.6-1 ビジネス交流拠点活動(案)

活動(案)	内容(案)
日本からの視察団受入	・経団連、商工会議所、JETRO、関経連など経済団体が実施する視察団受入を行い、ビジネス交流会を実施する

活動 (案)	内容 (案)
ビジネスフォーラム実施	<ul style="list-style-type: none"> ・モンゴル産業界で関心の高いテーマに沿ったビジネスフォーラムの開催 (テーマ案：農業、鉱業技術など) ・JICA-NET システムを活用した日本からの著名人講演会実施
ビジネスコース同窓会活動	<ul style="list-style-type: none"> ・SNS を利用した同窓生同士の情報交換の場の提供 ・特別講義、セミナー等の同窓生向けイベント案内
ビジネスプランコンテスト開催	<ul style="list-style-type: none"> ・定期的イベントとして、優勝者の本邦研修への参加、日本でのビジネスマッチングへの参加等の機会を提供する
本邦研修	<ul style="list-style-type: none"> ・関経連訪問等、関西系企業とのマッチング機会の提供

2.3.7 他の日本センターとの連携

コンサルタントはベトナム、ラオス、ミャンマー、中央アジア、カンボジアの各日本センタープロジェクトでの総括・副総括・運営管理経験を有しており、他の日本センターと連携し情報共有を行い、MOJC の活動に資する情報等の入手に努める。また各センター間の連絡会議等において資料作成支援を行う。

2.4 作業計画

作業計画を表 2.4-1 に示す。

2.5 要員計画

要員計画を表 2.5-1 に示す。

2.6 業務従事者毎の分担業務内容（国内及び現地）

業務従事者毎の分担業務内容（国内及び現地）を表 2.6-1 に示す。

表 2.6-1 業務従事者毎の分担業務内容（国内及び現地）

氏名	担当	業務内容
1. 中嶋 修	総括/ ビジネスコース計画・運営管理	<ol style="list-style-type: none"> 1) 総括 2) ビジネスコース計画・運営管理 3) 全体スケジュールの調整 4) 予算管理 5) プロジェクト・モニタリングへの協力 6) 現地スタッフ OJT 指導 7) 現地講師育成 8) テキスト原稿の最終チェック 9) 成果品・各種報告書の作成/説明 10) 関係機関との協議/調整 11) JICA への報告・提言 12) C/P 等の本邦研修受け入れ支援
2. 河口 真一郎	ビジネスコース講師 ・通常コース「経営戦略」 ・専門コース「KPI」	<ol style="list-style-type: none"> 1) 通常コース講師「経営戦略」 2) 専門コース講師「KPI」 3) モデル企業課題解決、企業内研修の実施 4) 現地講師への技術移転 5) 報告書の作成 6) 他機関への協力
3. 増田 一己	ビジネスコース講師 ・専門コース「品質・生産管理」 「品質・生産管理上級（TPS）」	<ol style="list-style-type: none"> 1) 専門コース講師「品質・生産管理」「品質・生産管理上級（TPS）」 2) モデル企業課題解決、企業内研修の実施 3) 現地講師への技術移転 4) 報告書の作成 5) 他機関への協力

氏名	担当	業務内容
4. 上東 幸次	ビジネスコース講師 ・通常コース「マーケティング」 ・専門コース「店舗管理」「経営シミュレーション」	1) 通常コース講師「マーケティング」 2) 専門コース講師「店舗管理」「経営シミュレーション」 3) モデル企業課題解決、企業内研修の実施 4) 現地講師への技術移転 5) 報告書の作成 6) 他機関への協力
5. 千種 一信	ビジネスコース講師 ・通常コース「財務管理実践」 ・専門コース「財務管理上級」	1) 通常コース講師「財務管理実践」 2) 専門コース講師「財務管理上級」 3) モデル企業課題解決、企業内研修の実施 4) 現地講師への技術移転 5) 報告書の作成 6) 他機関への協力
6. 平林 正樹	ビジネスコース講師 ・通常コース「人的資源管理」 ・専門コース「人的資源管理上級」	1) 通常コース講師「人的資源管理」 2) 専門コース講師「人的資源管理上級」 3) モデル企業課題解決、企業内研修の実施 4) 現地講師への技術移転 5) 報告書の作成 6) 他機関への協力
7. 佐野 和彦	ビジネスコース講師 ・専門コース「マーケティング上級 (E-Commerce)」	1) 専門コース講師「マーケティング上級 (E-Commerce)」 2) モデル企業課題解決、企業内研修の実施 3) 現地講師への技術移転 4) 報告書の作成 5) 他機関への協力
8. 山崎 京子	ビジネスコース講師 ・専門コース「人的資源管理上級」	1) 専門コース講師「人的資源管理上級」 2) モデル企業課題解決、企業内研修 3) 現地講師への技術移転 4) 報告書の作成 5) 他機関への協力

氏名	担当	業務内容
9. 富田 香二	ビジネスコース講師 ・専門コース「EPA-ビジネス活用の視点と実務」	1) 専門コース講師「EPA-ビジネス活用の視点と実務」 2) モデル企業課題解決、企業内研修の実施 3) 現地講師への技術移転 4) 報告書の作成 5) 他機関への協力
10. 保坂 勉	ビジネスコース講師 ・専門コース「エクセルを使ったビジネス分析」	1) 専門コース講師「エクセルを使ったビジネス分析」 2) モデル企業課題解決、企業内研修の実施 3) 現地講師への技術移転 4) 報告書の作成 5) 他機関への協力
11. 平川 雅一	ビジネスコース講師 ・専門コース「展示会出展実務」	1) 専門コース講師「展示会出展実務」 2) モデル企業課題解決、企業内研修実施 3) 現地講師への技術移転 4) 報告書の作成 5) 他機関への協力
12. 阿出川 廣信	ビジネスコース講師 ・専門コース「資金調達とビジネスプラン」	1) 専門コース講師「資金調達とビジネスプラン」 2) モデル企業課題解決、企業内研修の実施 3) 現地講師への技術移転 4) 報告書の作成 5) 他機関への協力
13. 未定	本邦研修運営管理	1) 本邦研修企画・実施 2) 報告書の作成

また、業務遂行の体制を図 2.6-2 に示す。

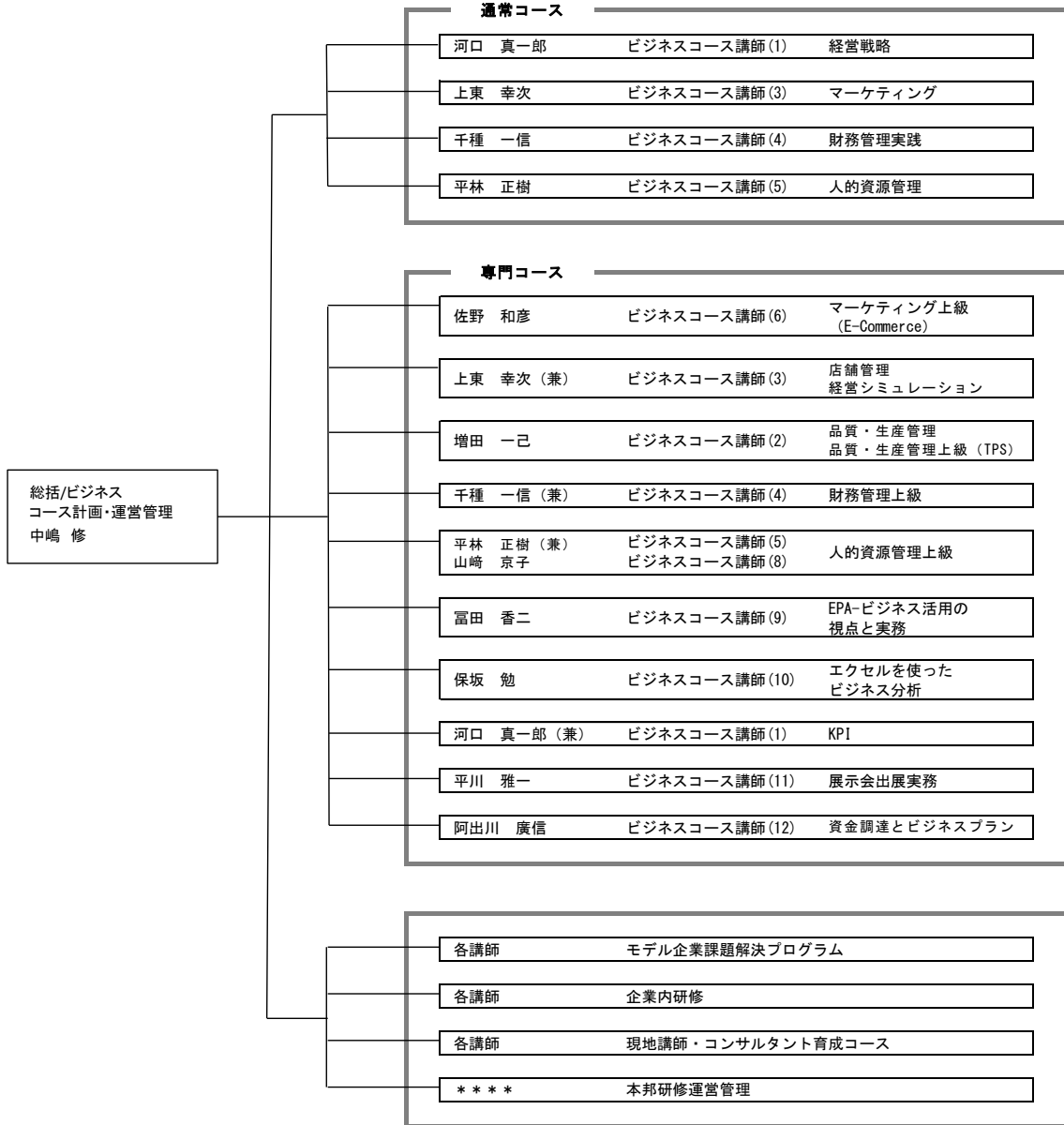


図 2.6-2 業務遂行の体制

2.7 成果品等

以下の報告書を作成し、JICA に提出する。報告書作成にあたっては、MOJC 所長及び直営専門家と協議を行い、JICA の了承を得るものとする。作成する報告書、提出時期、提出部数を下表に示す。(先方実施機関との協議、国内の会議等に必要な部数は別途用意する。)

表 2.7-1 報告書一覧

報告書名	提出時期	部数
業務計画書 (共通仕様書の規定に基づく)	契約締結後 10 日以内	和文：4 部 英文：3 部
プロジェクト業務進捗報告書 (第 1 年次)	2018 年 7 月	和文：3 部 英文：3 部
第 2 年次コース実施計画書案	2018 年 7 月	和文：4 部 英文：3 部
プロジェクト業務進捗報告書 (第 2 年次)	2019 年 7 月	和文：4 部 英文：3 部
第 3 年次コース実施計画書案	2019 年 7 月	和文：4 部 英文：3 部
プロジェクト業務完了報告書	2020 年 4 月	和文：4 部 英文：3 部 CD-R：2 枚

2.8 現地業務に必要な資機材

特に無し。

以上

**Project for Enhanced Function of
Mongolia-Japan Center for Human
Resources Development for Capacity
Development and Networking of
Business Persons**

Implementation Plan

September 2017

Relo Panasonic Excel International Co., Ltd.

Contents

1	Outline of the Project	1
1.1	Background of the Project	1
1.2	Project Overview.....	2
1.2.1	Goals.....	2
1.2.2	Expected Outputs.....	2
1.2.3	Outline of Activities for Expected Outputs	2
1.2.4	Duration.....	3
1.2.5	Target Areas	3
1.2.6	Target Group	3
1.2.7	Relevant Government Agencies and Organizations.....	4
1.2.8	Period covered.....	4
1.3	Project Objective	4
1.4	Project Scope	4
2	Work Implementation Policy.....	5
2.1	Basic Work Implementation Policy.....	5
2.1.1	Basic Technical Policies	5
2.1.2	Basic Operational Policies.....	6
2.2	Project Implementation Methods.....	7
2.2.1	Project Work Implementation Flowchart.....	8
2.2.2	Training Needs in Mongolia	10
2.2.3	Outline of MOJC's Business Courses (Positioning, Targets).....	10
2.2.4	Business Course Implementation Framework.....	12
2.2.5	Training in Japan.....	30
2.3	Business Course Work Procedures.....	32
2.3.1	Follow-up Method for Course Graduates	32
2.3.2	Transfer of Technical Knowledge to Operate and Administer Business Courses	33
2.3.3	Planning and Recommendations for the Next Academic Year's Courses (Implementation of a Needs Confirmation Survey).....	34
2.3.4	Impact Survey	36
2.3.5	Collaboration with the C/P and Relevant Organizations.....	37
2.3.6	Role as a Center of Development and Networking of Business Human Resources.....	37
2.3.7	Cooperation with Other Japan Centers	38
2.4	Work Plan.....	38

2.5	Personnel Plan	40
2.6	Responsibilities (in Japan and Mongolia) of Project Staff.....	42
2.7	Deliverables etc.	47
2.8	Equipment Necessary for Local Operations.....	47

1 Outline of the Project

1.1 Background of the Project

The Mongolian economy has been rapidly growing, driven by the development of mineral resources such as coal and copper. In 2013, the country recorded a substantial GDP growth of 11.74% with a per capita GDP of \$3,995. In recent years however, the economic environment has deteriorated in step with declining mineral resource prices. Further, the benefits of rapid growth have not extended to the poor population, as the poverty rate has either remained flat or worsened (earnings of less than \$2 per day). Foreign investment outside the industrial field has also failed to increase, resulting in little forward progress in other industries. Job creation from industry, which accounts for around 20% of GDP and 80% of exports, has also been negligible. This has caused concerns over massive unemployment especially of the younger population. Against this backdrop, developing and strengthening the capacity of SMEs has become a major issue for Mongolia in terms of industry diversification and job creation.

In January 2002, the Japanese government launched Phase 1 of the "Mongolia-Japan Human Resources Development Cooperation Center (MOJC) Project," a technical cooperation project aimed at supporting Mongolia's transition to a market economy. Activities began in earnest after the establishment of base facilities in June 2002 through the grant aid project "Construction Plan for Mongolia-Japan Center for Human Resources Development." Since that time, Japan has supported both the development of Mongolia's business persons and the strengthening of relations between Mongolia and Japan through the "Mongolia-Japan Human Resources Development Cooperation Center Project" (Phase 2) and the "Project for Capacity Development of Business Persons through Mongolia-Japan Center for Human Resources Development" (Post Phase 2).

As a result of cooperation over the years, MOJC is believed to have successfully fulfilled its original role to support Mongolia's transition. However, as Mongolia continues to undergo rapid economic growth, the management knowledge and know-how companies need to expand their business is growing increasingly more advanced and complicated. In response, today's MOJC is expected to provide high level business training, on-site guidance and consultation that will teach people the skills they need. In the past, support was focused mainly on small and medium-size enterprises (SMEs). However, new needs are surfacing such as training of the government staff responsible for promoting SME development including the requests to MOJC from the Mongolia SME Agency (established in 2008) for cooperation in their staff training. Furthermore, with the Japan-Mongolia Economic Partnership Agreement (EPA) coming into effect, a further strengthening of economic relations between Japan and Mongolia is expected, which brings an increasing need for business professionals in Japanese and Mongolian companies to interact with each other.

Given these changes, MOJC must fill a new role as a hub for developing business professionals and exchange activities in order to contribute to sustainable industrial development in Mongolia and reinforce economic relations between Japan and Mongolia. To do this, MOJC must treat as assets, utilize, and expand

the information and networks that it has built up through years of cooperation with core managers and companies.

The currently underway "Project for Enhanced Function of the Mongolia-Japan Center for Human Resources Development for Capacity Development and Networking of Business Persons" (hereinafter, "the Project") was launched in April 2015 with a cooperation period of five years. The Project has provided cooperation centered on (1) establishing procedures and systems to implement and improve training to managers, and (2) strengthening the administrative structure responsible for operating MOJC. And this time, (3) establishing a framework to promote exchange between business persons in Japan and Mongolia will be added as a new initiative. Through these efforts, MOJC aims to be a hub for businessperson development and exchange activities, thereby contributing to Mongolia's industrial diversification and helping strengthen economic relations between Japan and Mongolia.

1.2 Project Overview

1.2.1 Goals

(1) Overall Goal

MOJC contributes to strengthened business ties between Mongolia and Japan and diversification of industries in Mongolia through development and networking of business human resources.

(2) Project Purpose

MOJC becomes the center of development and networking of business human resources.

1.2.2 Expected Outputs

The expected outputs of this project are as follows:

[Output 1] System to implement and improve the business services is established, whose contents are practical, consistent with needs of private sector including SMEs, and contribute to improvement of business performances of private sector including SMEs..

[Output 2] System to network between Mongolian and Japanese human resources mainly business field is developed.

[Output 3] The institutional structure to manage the MOJC is strengthened.

1.2.3 Outline of Activities for Expected Outputs

An outline of activities for each expected output is as follows:

1-1 Conduct needs survey on the trend of industries that have high potentials to grow and business human resources in Mongolia, and analyze the survey's results.

- 1-2 Develop the mid-term strategy on the business services at MOJC, whose contents include strategy of sales/marketing of MOJC's activities, public relations, and training of Mongolian lecturers with their expected roles.
- 1-3 Develop the annual operation plan on the business services at MOJC, and conduct the services in accordance with the plan.
- 1-4 Establish the system to monitor and evaluate the business services and improve it continuously.
- 1-5 Improve the contents of the business services with reflection of the evaluation and monitoring results.
- 1-6 Conduct trainings on capacity development of government officers engaged in SMEs development, and provide advices to the government officers on SMEs development.
- 1-7 Conduct seminars and provide information on collaboration between industries and universities.
- 2-1 Organize the accumulated data on the personnel who received the business services of MOJC to raise its usability for networking activity.
- 2-2 Support networking and collaboration of human resources mainly in the business field through networking events and/or providing information.
- 2-3 Collect information on good practices and/or successful case examples of the business services of MOJC, and conduct public relations activities.
- 3-1 Develop the mid-term strategy of MOJC as a whole, and implement, and update it.
- 3-2 Develop the annual operation plan of MOJC as a whole, and implement it.
- 3-3 Develop the mid-term and annual financial plan of MOJC as a whole, and implement it.
- 3-4 Conduct public relations strategically and efficiently on the activities and outputs of MOJC in Japan and Mongolia with an eye to raise public awareness of MOJC.

1.2.4 Duration

Five years from April 2015 to May 2020

1.2.5 Target Areas

Ulaanbaatar and other major cities (Darkhan, Erdenet cities planned for future)

1.2.6 Target Group

- (a) Business course enrolled participants (SME business managers, etc.)
- (b) Business course graduate participants
- (c) Business course local lecturers
- (d) Business course department staff (hereinafter, "staff") (employed by the National University of Mongolia)
- (e) Government staff involved in promoting SMEs

1.2.7 Relevant Government Agencies and Organizations

The Ministry of Education, Culture and Science (coordinates with relevant ministries and agencies, supervises and supports Mongolian national universities including MOJC), National University of Mongolia (MOJC supervision and support), Ministry of Food, Agriculture and Light Industry, Ministry of Finance.

1.2.8 Period covered

Two years and nine months from September 2017 to May 2020, comprising the second half of the project.

1.3 Project Objective

To realize the expected project outputs and contribute to achieving the project objective by carrying out activities based on the Record of Discussions (R/D) concerning the "Project for Enhanced Function of the Mongolia-Japan Center for Human Resources Development for Capacity Development and Networking of Business Persons," which was entered with the Ministry of Education, Culture and Science (at that time) on January 28, 2015.

1.4 Project Scope

Within the framework of the Project that will be carried out according to the above-mentioned R/D, we will implement the items described in "9. Service Contents" and develop reports and other deliverables described in "10. Deliverables etc." based on the descriptions of "8. Implementation Policy and Points to Note" in order to achieve the purpose defined in "4. Project Objective."

2 Work Implementation Policy

2.1 Basic Work Implementation Policy

2.1.1 Basic Technical Policies

1) Implement "Regular Courses" based on the needs of small, medium, and micro enterprises

With a view to the diversifying Mongolia's industrial structure, courses are to be implemented with the goal of contributing to business activities outside the mining sector, and incorporate adjustments that take into account the content and performance of courses held to date. Courses consist of two classes: a "CEO Class" intended for CEOs (i.e. business operators) and a "Manager Class" intended for management-level professionals. The courses aim to teach theory at a level appropriate to each position and strengthen practical skills. Course curriculum is reviewed in collaboration with lecturers.

The courses must ultimately strengthen the problem solving ability of CEOs and field capabilities of managers, enabling them to achieve their company's goals. Based on the content taught, participants who complete the courses should be able to prepare a business plan at a CEO level or likewise an action plan at a managerial level. At the same time, targeting relevant persons in industry, courses must also develop human resources to a level at which they are competent to network with Japanese companies. Training in Japan, for which outstanding participants are selected from the courses, is also held.

2) Implement Specialized Courses to provide highly-specialized content that addresses the diverse needs of participants

These Specialized Courses focus on specific fields that cannot be covered in regular courses to respond to learner needs.

3) Incorporate lessons-learned from the Model Company Problem Solving Program in case studies and course content

Learn ways to solve problems from the model company problem-solving cases and utilize them in courses such as the Regular and Specialized Courses.

4) In Business Development (Business Development through Exhibition), one of the Specialized Courses, hold joint lectures with the Mongolian National Chamber of Commerce and Industry (MNCCI), accumulate know-how on companies entering the Japanese market through exhibitions held in Japan, and utilize this knowledge in designing future lectures that will be beneficial to companies.

5) Achieve self-reliance of MOJC after work and the project are complete

In order for MOJC be competent to continue providing business courses that respond to market needs, work is carried out with the points below in mind.

- (a) Course management capabilities of Business Course Department staff must be strengthened
- (b) Local lecturers must be discovered and developed
- (c) Advice for management and tuition setting for Business Courses will be provided.

6) Establish MOJC as a hub for business exchange that is useful to Japanese companies and their affiliates

As part of the Japanese government's support for overseas expansion of Japanese SMEs and in response to growing expectations towards MOJC to serve as a support organization for developing and ensuring local human resources, various business events will be held based on building a network with the Japanese Chamber of Commerce and Industry, local chambers of commerce, and others. Extensive support will also be provided to business exchange experts scheduled to be deployed from October this year.

2.1.2 Basic Operational Policies

1) Cooperation with project experts and Mongolia-side parties concerned in the project

(a) Cooperation with long-term experts and C/P

In carrying out operational activities, a number of thorough discussions will be held with project stakeholders such as the Chief Advisor to build consensus on the projects overall implementation policy while bearing in mind harmony and coordination with long term experts, the C/P, and staff.

(b) Joint Coordination Committee (JCC)

Consultants will cooperate with long term experts to prepare and create reports and other necessary materials and, as best possible, reflect the outcome of discussions and opinion exchanges with JCC in daily operations.

2) Ensuring flexibility of the Project

Project activities will be modified with flexibility according to the changes in C/P's performance and the environment surrounding the Project. Consultants will monitor the progress and outcomes of the overall project and make recommendations on courses in the Project to JICA Headquarters whenever necessary.

3) Cooperation with other Japan Centers

To date, 10 Japan Centers have been established in 9 countries. Consultants are engaged in contracts for Japan Center projects in Vietnam, Laos, Myanmar, Cambodia and Central Asia, and already facilitating their operation while coordinating amongst project managers. Consultants are expected to make efforts to share information with other Japan Centers and cooperate for various meetings organized by JICA to support effective and efficient implementation of Projects.

4) Deployment support

The consultant will arrange flight tickets, accommodations, transportation and other matters necessary for dispatching personnel from Japan. These arrangements are made both in Japan and Mongolia. At least three weeks prior to lecturers' departure from Japan, the consultant also submits resumes in JICA form, emergency contacts, itineraries and other details to the JICA Mongolia Office and JICA Headquarters.

5) Protection of personal and corporate information

In carrying out job duties, information on participants, companies they belong to, etc., will be collected, compiled and organized. Such information must be handled with utmost vigilance to protect personal information. It is presumed that the Mongolian parties do not yet have a high awareness of the importance of

confidentiality of such information. Therefore, communication and instruction will be given such that they share the same ideals and handling practices of confidential information as the Consultant.

6) Languages for project implementation

In principle, lectures and the like will be conducted in Japanese while providing Mongolian translation through an interpreter. Also, a request will be made to MOJC to provide an interpreter locally if necessary.

7) PR activities

To implement this project, effective publicity activities, including use of MOJC website or FACEBOOK, must be taken in cooperation with the project staff so that the meaning, activities and outputs of this project are correctly understood by the people of both Japan and Mongolia.

8) Acknowledging the importance of collaborating with relevant government agencies/organizations and other training institutions

Care must be taken to share information with relevant organizations and build amicable relationships to achieve synergistic benefits from a variety of angles.

9) Safety management

Safety management must be conducted and adequate attention paid to safety during project implementation in Mongolia. With regard to local security, we will collect information from the JICA Mongolia Office and the Embassy of Japan in Mongolia. We will also request relevant organizations for their cooperation and conduct sufficient coordination work to ensure safety during project implementation. We shall make it a rule to ensure that JICA Mongolia Office can always contact members during project implementation in Mongolia. Especially when carrying out activities in local areas, members shall contact JICA Mongolia Office in advance and closely communicate with the office concerning the security situation, transportation means, etc.

Moreover, using the latest emergency contact network, team members' whereabouts will be clarified to prepare for emergencies. Each team member is expected to carry a cellular phone to ensure safety.

2.2 Project Implementation Methods

The project implementation period is 5 years from April 2015 to May 2020, and the present work plan covers latter part (2 years and 9 months from September 2017 to May 2020). During this time, the consultant shall (1) implement the Business Course to ensure that participants acquire practical know-how and knowledge concerning corporate management, (2) strengthen the operating structure of the Business Course Department to give MOJC the capability to plan and manage Business Courses self-reliantly, and (3) secure and develop local lecturers as well as take measures to increase the percentage of courses taught by local lecturers.

2.2.1 Project Work Implementation Flowchart

Figure 2.2.1-1 (next page) shows the Project Work Implementation Flowchart

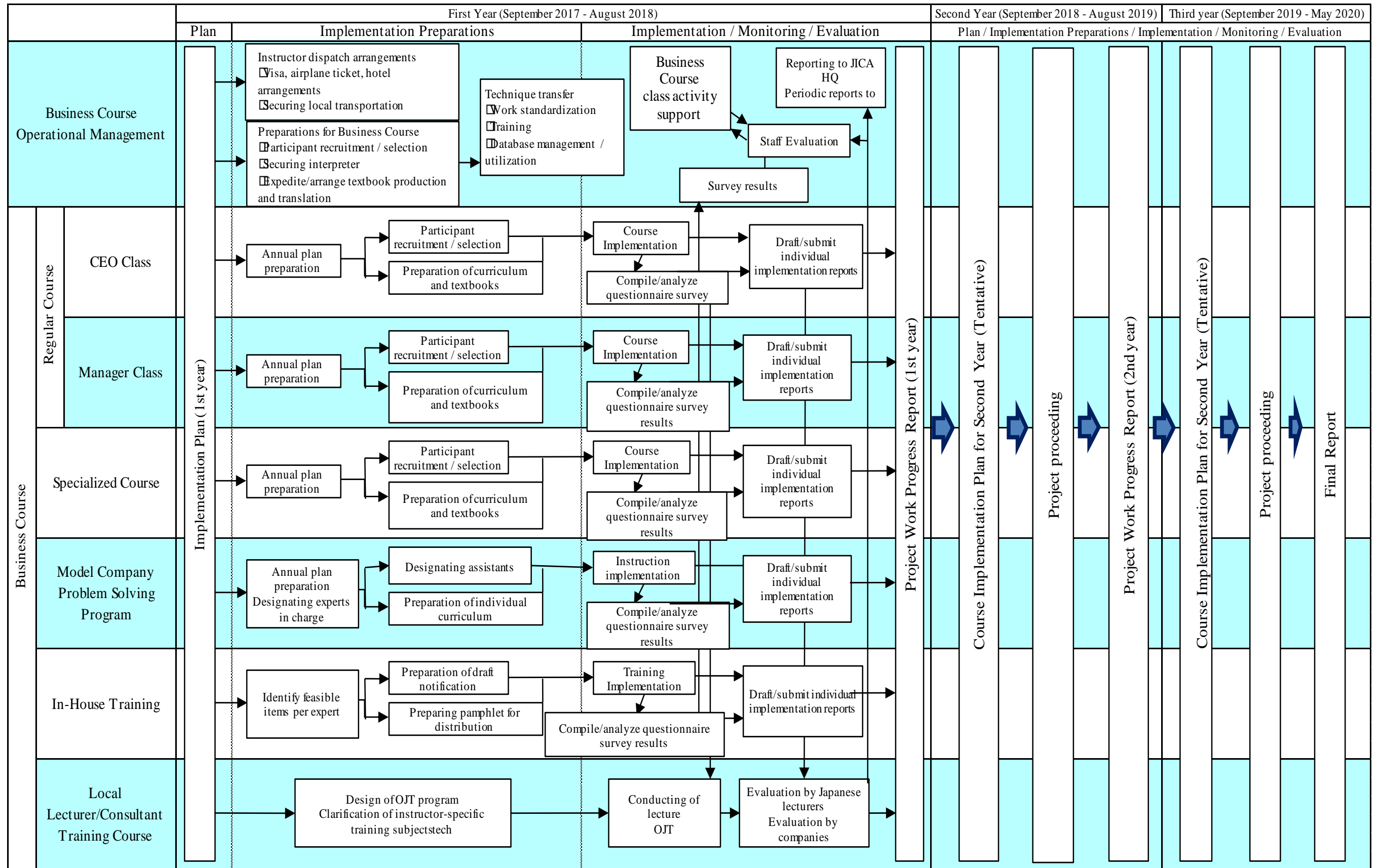


Fig. 2.2.1 Project implementation flowchart

2.2.2 Training Needs in Mongolia

A needs survey was conducted from November 2015 to April 2016 to improve Business Courses held in the second year of the previous project (September 2016–August 2017). The needs survey focused on changes in training needs in order to study changes in the macro economy caused by changes in internal and external environments.

In evaluations of the training courses, which are closely connected with MOJC, high ratings were achieved in terms of course bi-directionality (interactivity) and technicality; however, it was found that course design needed to be changed to address changes in participant types.

In response to these findings, MOJC redesigned courses from September 2016 by dividing the Regular Course into two hierarchy-based classes: a CEO Class and a Manager Class. In contrast, the Special Course and Advanced Course were unified into a single Specialized Course while course timeslots were also modified.

As a result, the achieved enrollment was 35 participants for the CEO Class and 34 for the Manager Class. This was not only a much better total enrollment, but also balanced the participant enrollment per class. Enrollment for Regular Courses was 50 participants in a single class prior to this, and was composed of participants ranging in level from manager to CEO whose needs were different. We can determine from this that there continues to be strong demand for the Center to provide training. In this project, we will continue to monitor participant needs through training and make further improvements to courses.

2.2.3 Outline of MOJC's Business Courses (Positioning, Targets)

MOJC Business Courses consist of the following four fields of activity (see figure below):

- i. A Model Company Problem Solving Program, which delivers improvements by focusing on corporate issues.
- ii. In-House Training, which contributes to improving corporate activities.
- iii. Regular Courses, which allow participants to master the fundamental knowledge needed to operate a business.

Regular Courses have been set as two classes based on hierarchy: a CEO Class and a Manager Class.

- iv. Specialized Courses, which provide a more specialized experience to address specific business contexts.

Deploying learning activities under this kind of framework enables business courses to provide the opportunity for small and micro-size enterprises to benchmark mid-size and core companies, and for mid-size and core companies to benchmark large-size and industry-leading companies, thus contributing to company growth at three levels.

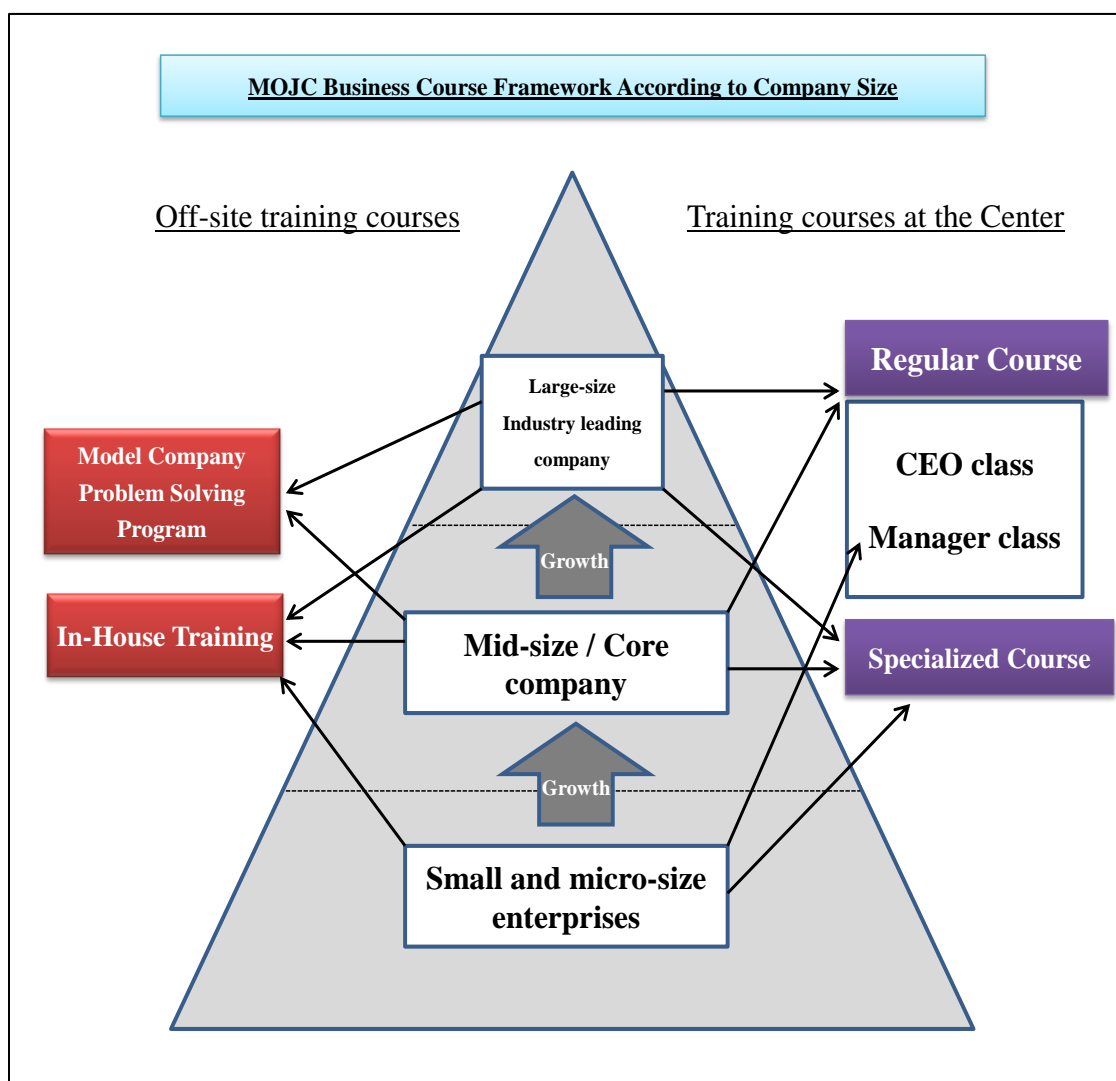


Figure 2.2.3-1 MOJC Business Course Framework According to Company Size

The relationship between activity and target company size is shown in the following table to better clarify the positioning and aim of activities in Business Courses.

Table 2.2.3-1 Relationship between Activity and Target Company Size

Activity	Target Company			Activity Aim
	Large-size/Industry leading company	Mid-size/Core Company	Small and Micro-size Enterprises	
1. Off-site training: problem solving guidance and In-House training				
1.1 Model company problem solving guidance	•	•	—	To develop companies that will showcase Japan Center's activities to others with visible results from problem-solving guidance
1.2 In-House Training	•	•	•	To provide training to solve the management challenges companies

Activity	Target Company			Activity Aim	
	Large-size/Industry leading company	Mid-size/Core Company	Small and Micro-size Enterprises		
				face day-to-day	
2. Training courses at the Center					
Regular Courses	To help participants master the fundamental knowledge required to manage a business				
	2.1 CEO Class	●	●	—	To provide CEOs/business operators with the knowledge and case studies needed to make business decisions, and to promote network building among course participants
	2.2 Manager Class	●	●	●	To teach the practical knowledge needed for middle management and help participants reaffirm awareness of their role as the key to strengthening the organization
3. Specialized Courses	●	●	●	To deepen expertise in the participant's field of responsibility and encourage them take the initiative to solve problems at their company as the leader in their field.	

2.2.4 Business Course Implementation Framework

The outlines and content of the business course in this project, developed based on the results and lessons learned from the previous project, are shown below. Note that course content is updated or changed each year based on consultation and coordination with Business Department staff and JICA long term experts.

Table 2.2.4-1 Outline and Content of Business Courses

Type	Overview	Content
1)-1 Regular Courses (CEO Class)	Target: CEOs and managers of small, medium and large enterprises (except micro enterprises with ten or less persons) Capacity: Generally 30 participants per class Period: About 7 months; 4 subjects are taken, each 6 days	Objective: To strengthen management's problem solving abilities. (1) Management Strategy (2) Marketing (3) Human Resource Management (4) Practical Financial Management
1)-2 Regular Courses (Manager Class)	Target: Business operators and managers of small, medium, large and micro enterprises with ten or less persons Capacity: Generally 30 participants per class Period: About 7 months; 4 subjects are taken, each 5 days	Objective: To acquire practical knowledge and improve practical skills as a manager. (1) Management Strategy (2) Marketing (3) Human Resource Management (4) Financial Management (Local Lecturer)

Type	Overview	Content
2) Specialized Courses	Target: Businesspersons engaged in specialized work or requiring specialized knowledge Capacity: 25–30 participants per class Period: 5 days/1 subject	To enhance knowledge in a specialized field and increase practical skills. (1) Advanced Marketing (E-commerce) (2) Store Management (3) Quality and Production Management (4) Advanced Quality and Production Management (TPS) (5) Advanced Financial Management (6) Advanced Human Resource Management (7) EPA-Practical Use from a Business Point of View (8) Business Analysis Using Excel (9) KPI (10) Business Development through Exhibition (11) Management Simulation (12) Funding and Business Plan
3) Model Company Problem Solving Program	Target: Companies of Regular Course graduate participants Capacity: 3–4 companies per year Period: About 10 months (6 guidance sessions on average)	To analyze problems faced by companies, narrow down the issues, and provide the guidance necessary to formulate solutions. To develop company wherein the kaizen process becomes a model for other companies to follow.
4) In-House Training	Target: Companies in general	When a request is received from a company, customized training content is prepared and an lecturer is dispatched to the company to provide training on site.
5) Local Lecturers/Consultant Development Course	Target: Persons with business experience who can take over as future lecturers for the Center Capacity: A few select participants Period: 2 years	Future lecturer candidates expand knowledge through classroom learning/company visits in 'Quality & Production Management' and 'Marketing' subjects, and receive OJT from Japanese lecturers for model company guidance. Training aims to prepare candidates to start duties in their 3rd year.
6) Public Seminars for Business	Target: General public	To deliver roughly 1.5 hour seminars on subject summaries and topics covered in Specialized Courses primarily for the purpose of introducing them to the public.

[Curriculum and Syllabus]

1) Regular Courses

Regular Courses teach basic knowledge and skills in the four major fields of corporate management. Following the pattern established last year, this course consists of a CEO Class and Manager Class. Each subject aims to develop managers with practical management skills by setting course content that enables participants to prepare business plans that tie into a management strategy and by incorporating real-world illustrative cases into the course.

1)-1 CEO Class

- (a) Target: CEOs and managers of small, medium and large enterprises

- (b) Capacity: (generally) 30 participants per class
- (c) Period: About 7 months (frequency: 1 time in each First, Second, and Third Years)

Table 2.2.4-2 First Year Scheduled Itinerary for Regular Courses

Lecture	Lecturer	Expert Dispatch Period
① Corporate Strategy	Japanese lecturer	2017/Sep 17–Sep 30
② Marketing	Japanese lecturer	2017/Nov 19–Dec 2
③ Human Resource Management	Japanese lecturer	2018/Jan 28–Feb 10
④ Financial Management	Japanese lecturer	2018/Feb 25–Mar 10

* The above schedule was set by factoring in the timing of participant selection for Training in Japan held in June each year.

The tentative curriculum for each subject is shown below. A total of 15 sessions are held over 6 days. Each session is 90 minutes with 2 sessions per day from Monday to Friday and 5 sessions on Saturday.

Table 2.2.4-3 Tentative Curriculum for Regular Courses (CEO Course)

Lecture	Tentative Curriculum	
Corporate Strategy	Day 1	Overall corporate goals, business environment analysis, management strategy
	Day 2	Business strategy, business domain, STP, PPM
	Day 3	Strategies by function and department
	Day 4	Strategic mix and SME management strategy case studies (Japanese company examples)
	Day 5	Support system and reference-cases for realizing management strategy
	Day 6	Organizational structure framework, new business strategy
Marketing	Day 1	Strategy and marketing
	Day 2	Marketing overview, marketing mix (product)
	Day 3	Marketing mix (price), marketing mix (place)
	Day 4	Gap chart by marketing mix (promotion) and marketing mix (place)
	Day 5	Analysis of why, why, why in gap
	Day 6	Group presentation, comprehension test
Human resource management	Day 1	Introduction, strategic human resource management (SHRM)
	Day 2	Hiring and gap analysis of organizational capacity
	Day 3	Hiring based on competency and evaluation
	Day 4	Human Resource Development
	Day 5	Evaluation of the personnel system platform
	Day 6	Leadership summary
Financial management practicum	Day 1	Corporate Activities and Cash
	Day 2	Types of Fund Raising and Fund Management
	Day 3	Types of financial markets
	Day 4	Evaluation and analysis of corporate value
	Day 5	Investment decision-making methodologies
	Day 6	Test and group discussion

1)-2 Manager Class

This course teaches practical knowledge in the four key areas needed by middle management, improves practical skills for use in the field, and helps participants achieve their company's management policies.

- (a) Target: Business operators and managers of small, medium, large, and micro enterprises with ten or less persons
- (b) Capacity: (generally) 30 participants per class
- (c) Period: About 7 months (frequency: 1 time in each First, Second, and Third Years)

Table 2.2.4-4 First Year Scheduled Itinerary for Regular Courses

Lecture	Lecturer	Expert Dispatch Period
(1) Corporate Strategy	Japanese lecturer	2017/Sep 17–Sep 30
(2) Marketing	Japanese lecturer	2017/Nov 19–Dec 2
(3) Human Resource Management	Japanese lecturer	2018/Jan 28–Feb 10
(4) Financial Management	Local lecturer	2018/Feb 25–Mar 10

* The above schedule was set by factoring in the timing of participant selection for Training in Japan held in June each year.

The tentative curriculum for each subject is shown below. A total of 15 sessions are held over 5 days. Each session is 90 minutes with 3 sessions per day from Monday to Friday.

Table 2.2.4-5 Tentative Curriculum for Regular Courses (Manager Course)

Lecture	Tentative Curriculum	
Corporate Strategy	Day 1	Overall corporate goals
	Day 2	Business strategy, business domain, STP, PPM
	Day 3	Strategies by function and department
	Day 4	Strategic mix and examples of SME management strategy (examples of Japanese Companies)
	Day 5	Support system and reference-cases for realizing management strategy
Marketing	Day 1	What is marketing? Learning analytical techniques
	Day 2	SWOT and Cross-SWOT analysis
	Day 3	STP analysis, marketing mix
	Day 4	Marketing mix, blue ocean strategy
	Day 5	Individual presentation, comprehension test
Human Resource Management	Day 1	Introduction/Concepts behind of human resource management
	Day 2	Increasing motivation through personnel evaluation
	Day 3	Training subordinate staff
	Day 4	Mid-level managers are the "connecting pin" between strategy and organization
	Day 5	Drawing on leadership to develop an organization. Summary
Financial Management	Day 1	Taught by local lecturer
	Day 2	Taught by local lecturer
	Day 3	Taught by local lecturer
	Day 4	Taught by local lecturer
	Day 5	Taught by local lecturer

2) Specialized Courses

Specialized Courses are provided to cover specific fields. Coordination with the Center, held during the initial period of the project, revealed that deployment days would need to be extended to carry out the impact survey and other work. This prompted a re-examining of the Specialized Course with the Center and as a result it was decided to cancel one course, "Project Management," an existing course with relatively low enrollment.

(a) Target: Businesspersons working in specialized fields

(b) Capacity: Approx. 20–30 participants

The subjects and contents of the Specialized Course is shown below.

Table 2.2.4-6 Tentative Subjects and Content of Specialized Courses

Subject	Content
(1) Advanced Marketing (E-Commerce)	Aimed at companies planning to start e-commerce through shopping systems or websites, this course incorporates real-world examples and teaches everything needed, step by step, to operate an e-shop including practical preparations, work needed to set up the shop, and characteristic differences of different types of merchandising (goods/informational products; domestic/international). It also examines specific ways to promote using social media such as SNS, security measures, and how to deal with complaints.
(2) Store Management	This course combines class instruction and practical exercises to provide highly-effective participatory lectures that improve the store management skills of CEOs and managers of SMEs. The course focuses on five subjects: (1) store building, (2) customer building, (3) people building, (4) sales promotion, and (5) management, through which it provides the know-how needed to manage a store. Content includes store analysis, sales area analysis, competitor analysis, customer analysis, staff training, USP, DBM, direct-mail flyer creation, and numerical analysis of management. A number of case studies, including specialty store, department store, supermarket, café, and restaurant are used to cater to a wide range of participants.
(3) Quality & Production Management	This course teaches improvement activities designed to improve quality and production at factories in a manner that is practically applicable. Participants are taught Japanese-style management, which has been proven to make production efficient and reliable, and provides skills that participants can readily apply and practically implement at their own company. By completing this course, CEOs or managers will learn the fundamentals of QCD control and approaches to making operations more efficient while also recognizing the mission and role of a leader. Through this, they will achieve a high level of quality and productivity by applying and practicing course concepts to their own workplaces.
(4) Advanced Quality & Production Management (TPS)	Participants learn the Toyota Production System, a system evolved over decades alongside Japanese-style management, and is designed to improve management's ability to respond to sudden changes in the environment.

Subject	Content
	Curriculum aims to develop participant skills in applying and practicing TPS concepts at their own workplaces. Business operators and managers in the course gain proficiency in implementing continuous improvement by effectively supporting production activities and establishing an efficient, high-quality manufacturing environment.
(5) Advanced Financial Management	<p>For businesses to operate sustainably, aside from the main activities of production and sales, carrying out financial obligations like raising and managing funds (financing) is both important and necessary. There are many business scenarios in which good financial decision-making comes into play. Through the subjects listed below, this course is designed to provide the knowledge necessary to manage financial affairs as a finance department manager, and to familiarize participants with everyday financial management methods.</p> <p>(1) corporate activities and cash, (2) types of fund raising and fund management, (3) financial analysis, (4) corporate valuation and investment decision-making methods, (5) finance department manager practicum,</p>
(6) Advanced Human Resource Management.	This course emphasizes the fact that the primary role of human resources is to support a company's management strategy, and explains how to conform to a company's strategy and personnel system by incorporating specific examples of hiring, training, and evaluation policies. After describing the characteristics of Japanese-style HR management by comparing it against Western ways of thinking, participants are prompted to consider a personnel system design that is suited to their own company or Mongolia in general.
(7) EPA-Practical Use from a Business Point of View	Amid continuing globalization of business driven by free-trade agreements (FTA), an FTA/EPA centric viewpoint indispensable for companies doing business overseas business. This course teaches of the fundamental knowledge needed to understand the situation, significance, and content of an EPA agreement, explains important points and concepts for utilizing them in business, and also includes group work designed to teach how such agreements are used in business dealings. The ultimate goal is for participants to learn the basic knowledge needed to grasp the content and key points of an EPA agreement, master the essentials for applying it to business, and understand its viewpoint. Course content has been refined to be even more practical by promoting successful networking through exhibitions in Japan.
(8) Business Analysis Using Excel	Aimed at persons who understand financial management from a more systematic approach, this course teaches the know-how needed to build financial models through hands-on study. In the class, participants use their own Excel sheets to experience hypothetical scenarios of how changes in financial variables would affect company performance. Participants ingrain a strong theoretical understanding and are encouraged to actively use concepts learned in their work. By learning skills and applied modeling techniques, such as the Excel functions required to perform business modeling, participants gain a clear understanding of specific usage in actual work (such revenue forecasts, business strategy, etc.).
(9) KPI	An increasing number of companies in Mongolia are using KPI as a tool to manage performance. To strategically implement KPI management as part of

Subject	Content
	a company's management strategy, it must set KPIs (Key Performance Indicators) as numerical targets and strictly implement the business management PDCA cycle, which consists of implementation, checking, evaluation, and feedback. A near real-time method of KPI management is also proposed by linking KPI with operational risk management, causing KPI and KRI (Key Risk Indicators) to work in conjunction. This course incorporates these concepts and tools into KPI management and teaches practical approaches to KPI management by utilizing a number of group exercises and presentations.
(10) Business Development through Exhibition	This course teaches the basic knowledge and practical skills needed to successfully expand the business overseas with special focus on putting on exhibits in Japan's market. Classroom instruction discusses necessary and sufficient conditions for achieving sales in the Japanese market by establishing an efficient and effective business foundation that includes establishing sales channels and forming tie-ups with business partners. Content focuses on practical approaches to achieving results by introducing several up-to-date, specific case studies and examples of actual exhibits and presentations given at exhibitions.
(11) Management Simulation	Participants learn how to read financial statements and understand the fundamentals of a financial statement—specifically the balance sheet, income statement and cash flow statement—through a simulation of managing an actual company. Participants practice the actual accounting calculations performed when a company completes its fourth-quarter, such as financial analysis of each company, gross profit, operating profit, marginal profit, break-even point analysis, inventory turnover rate, total capital turnover rate, and capital-to-asset ratio.
(12) Funding and Business Plan	Mongolian SMEs are highly interested in funding, and financing is generally in their business plan (part of their management accounting). This course teaches the essentials of preparing a business plan with a special focus on submission to a JICA TSL office or PFI (Mongolian bank). Lecturers explain the workings of "cash flow management and management accounting," which are of paramount importance in financing.

The tentative curriculum for each subject is shown below. The course is held over five days.

Table 2.2.4-7 Tentative Curriculum for Advanced Marketing/E-Commerce

Schedule	Session	Topic	Content
Day 1	1	History of E-commerce	Teaches the history of e-commerce and evolution of common practices.
	2	Changes in Consumer Needs and Tools	Participants learn how consumer tools and consumer needs evolve with the times.
	3	Types of Products, Changes, and Innovation	Participants learn the mindset of e-commerce and its distinct characteristics such as consumer changes towards products. * Day 1 discusses "change," the most important concept to understand and e-commerce.
Day 2	4	Introduction to Case Studies	An introduction to examples of e-commerce goods sales

Schedule	Session	Topic	Content
		on Goods Sales in E-commerce	that teaches the reality of operating e-commerce in practice.
	5	Case Studies on Goods Sales in E-commerce (Domestic)	Teaches the flow at every stage of the process from preparation to launch of an e-commerce shop for domestic sales.
	6	Case Studies on Goods Sales in E-commerce (International)	Teaches the flow at every stage of the process from preparation to launch of an e-commerce shop for international sales. This class also examines unique risks of international sales. * Day 2 focuses on e-commerce goods sales.
Day 3	7	Introduction to Case Studies on Information Sales in E-commerce	An introduction to examples of e-commerce information sales that teaches the reality of operating e-commerce in practice.
	8	Case Studies on E-commerce Information Sales	Teaches the flow at every stage of the process from preparation to launch of an e-commerce shop for selling information.
	9	Approaches to Dealing with Problems Unique to Information Sales	Discusses problems unique to information sales such as illegal copies and digital shoplifting * Day 3 focuses on e-commerce information sales.
Day 4	10	Introduction to Case Studies on Operating E-commerce	Participants are familiarized with case studies on operating e-commerce.
	11	Payment Settlement and Cooling-off Period	Participants in this class learn information on billing, types of payment methods, and regulations such as cooling-off periods.
	12	Order Receiving and Distribution	Participants learn about systems for handling orders after receipt as well as coordination with goods distribution (logistics). * Day 4 focuses on e-commerce operation.
Day 5	13	Product Promotion	Participants learn how to promote products and shops with real-world examples.
	14	Taking Advantage of Social Networks	This course examines ways to take advantage of social networks. Utilizing SNS is indispensable in today's society.
	15	Case Study	This class delves deeper into the topics by considering actual products and methods planned by participating participants.

Table 2.2.4-8 Tentative Curriculum for Store Management

Schedule	Session	Topic	Content
Day 1	1	Store Basic Concepts	Explains the key points in creating a store. Participants are also tasked with thinking about improvement together while viewing a 'store scorecard' that is given as an advance assignment.
	2	Store Design	This class explains store layouts that are designed to maximize customer staying time based on an understanding of customer and employee traffic flow.
	3	Shelf Space Planograms	This class explains shelf space planning for effective sales based on ergonomics and consumer psychology.
Day 2	4	USP	In this class participants think about their Unique Selling Proposition (USP) and put meaningful thought into why a customer would choose their shop to buy products and

Schedule	Session	Topic	Content
			services.
	5	DBM	Participants learn Data Base Marketing (DBM) and consider customer specific approaches through RFM analysis.
	6	Customer Management	Effective customer management differs for each business type. This class prompts participants to consider customer management appropriate for their own type of business.
Day 3	7	Sales Promotion	Participants are familiarized with effective promotional methods.
	8	DM/Leaflets	Participants learn to create direct mail and street leaflets designed to attract customers.
	9	Creating a POP	A POP (Point of Purchase) display, which informs people of exhibited product features, is a highly effective means of promoting sales. In this class participants will actually make handmade POP displays and posters
Day 4	10	Human Resource Development	Human resource development is key to business success. This class teaches participants how to train their staff.
	11	Management Metrics	This class covers basic numerical analysis, including gross margin, operating profit, marginal profit, break-even point, inventory turnover, and expense ratios. *Local lecturers also participate
	12	Numerical Analysis Exercises	Participants perform actual analysis of their own financial statements.
Day 5	13	Business Plan	Participants learn the procedures for formulating a business plan.
	14	Business Plan Formulation	This class teaches formulation, presentation, and evaluation of business plans for sustainable growth.
	15	Comprehension Test	Participants undergo comprehension testing to assess and reinforce understanding.

Table 2.2.4-9 Tentative Curriculum for Production Quality Management

Schedule	Session	Topic	Content
Day 1	1	Course Summary	<ul style="list-style-type: none"> ○ Explanation of course objectives and schedule ○ Self-introduction of Japanese and local lecturer ◎ Overview of Operational Management
	2	Local Lecturer Course Mr. Altankhuyag	<ul style="list-style-type: none"> ◎ Production management practice <ul style="list-style-type: none"> • Productivity improvement • QCD management, KPI • Delivery control • Operational management, process management
	3		<ul style="list-style-type: none"> ◎ Production management practice <ul style="list-style-type: none"> • Process management • Process analysis, line balance • Process improvement • Process arrangement improvement and practicum
Day 2	4	Quality Control	<ul style="list-style-type: none"> ◎ Overview of Quality Control <ul style="list-style-type: none"> • Standardization, changeover management, upstream management, 3 Gen ◎ 5 Why Analysis

Schedule	Session	Topic	Content
	5		<ul style="list-style-type: none"> ⊙ QC7 Tools <ul style="list-style-type: none"> • Pareto chart, histogram, control charts, graphing
	6	Japanese-style Management Methods	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Japanese-style management methods ⊙ Promoting 5S activities
Day 3	7	Japanese-style Management Methods	⊙ Promoting Visualization
	8		<ul style="list-style-type: none"> ⊙ The PDCA Management Cycle ⊙ Safety Management Practices
	9		<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Management by Objectives (MBO) ⊙ Activities to promote Ho-Ren-So
Day 4	10	Company Visits	<ul style="list-style-type: none"> ○ Plant Tour <ul style="list-style-type: none"> • Factory visit and evaluation using 'Factory Management Viewpoint' as reference
	11		
	12		
Day 5	13	Lecture by Local Lecturer	<ul style="list-style-type: none"> ○ Case studies of local companies (e.g.) Mr. Gantulga
	14	Group Discussion	<ul style="list-style-type: none"> ○ Group Discussion <ul style="list-style-type: none"> • Theme: Hurdles in improving visits/Problem identification and suggestions for improvement
	15	Presentation/Q&A Session	<ul style="list-style-type: none"> ○ Presentation by each group representative; Q&A session ○ Feedback

Table 2.2.4-10 Tentative Curriculum for Advanced Quality & Production Management (TPS)

Schedule	Session	Topic	Content
Day 1	1	Course Summary TPS Chapter 1	<ul style="list-style-type: none"> ○ Explanation of course objectives and schedule ⊙ TPS concepts <ul style="list-style-type: none"> • Present state of Toyota Motor Corporation • Objective and a broad overview of TPS
	2	TPS Chapter 2	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Just In Time <ul style="list-style-type: none"> • Leveling Production, streamlining processes, one-off production, Kanban method, 5S activities
	3	TPS Chapter 3	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Automation <ul style="list-style-type: none"> • Standard procedures, labor saving, reducing setup time, maintenance
Day 2	4	TPS Chapter 4	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Quality assurance <ul style="list-style-type: none"> • SQC, changeover management, 3 Gen, 5 Why Analysis
	5	Japanese-style Management Methods	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ QC7 Tools <ul style="list-style-type: none"> • Pareto chart, histogram, control charts, graphing
	6	TPS Chapter 5	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Eliminating waste <ul style="list-style-type: none"> • 7 wastes, multi-process handling, U-shaped production line, flexible layout
Day 3	7	TPS Chapter 6	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Kaizen <ul style="list-style-type: none"> • Improvement and knowledge, plant improvement process, four principles of improvement, process improvement, visualization, problem solving
	8		
	9	Japanese-style Management Methods	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Management by Objectives <ul style="list-style-type: none"> How to promote Management By Objectives; positioning; examples
Day 4	10	Company Visits	<ul style="list-style-type: none"> ○ Plant Tour <ul style="list-style-type: none"> • Factory visit and evaluation using 'Factory Management Viewpoint' as reference
	11		
	12		

Schedule	Session	Topic	Content
Day 5	13	Lecture by Local Lecturer	○ Case studies of local companies (e.g.) Mr. Gantulga
	14	Group Discussion	○ Group Discussion ◎ Theme: Hurdles in improving visits/Problem identification and suggestions for improvement
	15	Presentation/Q&A Session	○ Presentation by each group representative; Q&A session ○ Feedback

Table 2.2.4-11 Tentative Curriculum for Advanced Financial Management

Schedule	Session	Topic	Content
Day 1	1	Corporate Activities and Cash	• How to read the 3 main financial statements (income statement, balance sheet, cash flow statement)
	2	Corporate Activities and Cash	• Financing plan, cash flow table • What is a "black-ink bankruptcy"?
	3	Corporate Activities and Cash	• Mini-test, group discussion, and commentary
Day 2	4	Types of Fund Raising and Fund Management	• Types and methods of fund raising • Types and methods of fund management
	5	Types of Fund Raising and Fund Management	• World financial markets and ways to access them
	6	Types of Fund Raising and Fund Management	• Mini-test, group discussion, and commentary
Day 3	7	Financial Analysis	• Financial analysis techniques and indicator types
	8	Financial Analysis	• Analysis and judgment using case studies
	9	Financial Analysis	• Mini-test, group discussion, and commentary
Day 4	10	Corporate Valuation and Investment Decision-making Methods	• Capital cost and corporate valuation methods
	11	Corporate Valuation and Investment Decision-making Methods	• Practical approaches to M&A • Investment decision-making methodologies
	12	Corporate Valuation and Investment Decision-making Methods	• Mini-test, group discussion, and commentary
Day 5	13	Finance Department Manager Practicum	• Functions of a financial institution in sourcing funds • Collateral and guarantees • Diversity in fund raising methods
	14	Finance Department Manager Practicum	• Accounting software and financial management
	15	Finance Department Manager Practicum	• Mini-test, group discussion, and Q&A session

Table 2.2.4-12 Tentative Curriculum for Advanced Human Resource Management

Schedule	Session	Topic	Content
Day 1	1	Introduction and Issue Clarification	Current situation analysis
	2		External environment analysis and management strategy
	3		Connection between management and personnel strategies
Day 2	4	Design of Personnel System Platforms	HR philosophy differences between Japan and the West
	5		Grade systems and job descriptions

Schedule	Session	Topic	Content
	6		Monetary and non-monetary compensation
Day 3	7	Personnel Evaluation	Skill and results evaluations
	8		Importance of evaluator training
	9		Feedback on evaluation results
Day 4	10	Recruitment and Training	Recruitment ads and interviews
	11		New employee training
	12		Capacity and organizational development
Day 5	13	Leadership and	Leadership
	14	Organizational Development	Organizational development
	15	Summary	Group discussion and presentations

Table 2.2.4–13 Tentative Curriculum for EPA-Practical Use from a Business Point of View

Schedule	Session	Topic	Content
Day 1	1	What is EPA?	What is EPA/FTA? A closer look at EPA/FTA contracts and their background
	2	Current State of EPA Agreements	Current and future state of EPA agreements
	3	EPA Agreement Content	Outline and details of the Japan-Mongolia EPA Agreement
Day 2	4	Effects of an EPA	Effects of an EPA and corporate response
	5	Taking Advantage Of Preferential Tariffs	EPA tariff concessions and how to interpret the agreement
	6	"	EPA preferential tariffs and general preferential tariffs
Day 3	7	EPA Preferential Rules of Origin	Discusses preferential rules of origin and how they differ from general rules of origin
	8	"	How to interpret rules of origin and the agreement
	9	Exercises	Exercises to practice examining preferential tariffs and rules of origin
Day 4	10	Utilization in EPA Business	Taking advantage of preferential tariffs
	11	EPA Preferential Tariff Application Procedure	(MNCCI- preferential tariff application procedure)
	12	"	(MNCCI- frequent trouble)
Day 5	13	EPA Practical Exercises	Case study (group work exercise)
	14	"	Presentation of group exercise results
	15	EPA Future Challenges	EPA agreements' future and challenges

Table 2.2.4–14 Tentative Curriculum for Business Analysis by Excel

Schedule	Session	Topic	Content
Day 1	1	Financial Model Basic Technology	Basic concepts
	2		Excel techniques
	3		
Day 2	4	Financial Modeling Practice: Design	How to design a financial model
	5	Financial Modeling Practice:	Profit prediction model analysis technique
	6	Financial Analysis	Creating a profit prediction model
Day 3	7	Financial Modeling Practice:	Financial modeling technique using financial statements
	8	Financial Analysis	Analytical techniques using financial models

Schedule	Session	Topic	Content
	9		Creating a financial model
Day 4	10	Financial Modeling	Break-even point analysis
	11	Application:	Summary of financial analysis models
	12	Corporate Valuation	Methods to calculate corporate value
Day 5	13	Financial Modeling Summary	Corporate valuation model based on the DCF method
	14		Creating a Corporate Valuation Model
	15		Overall Summary

Table 2.2.4–15 Tentative Curriculum for KPI

Schedule	Session	Topic	Content
Day 1	1	BSC-based Corporate Strategy and KPI Management	Discusses balanced scorecard (BSC) based corporate strategy
	2		Relationship between corporate strategy and KPI management
	3		Considerations in KPI management
Day 2	4	Business Environment Analysis, Strategy Map and KPI Setting	Strategy maps linked to corporate strategy
	5		Business environment analysis to create a strategy map: SWOT analysis
	6		Setting KPIs in a strategy map
Day 3	7	Business Processes and KPI Setting	Business processes linked to department strategy
	8		Analysis of 2D business processes
	9		Business Process Based KPI Setting
Day 4	10	The PDCA Cycle of KPI Management	Applying department-level KPI at a team or individual level
	11		PDCA cycle of KPI management at company-wide and department levels
	12		PDCA cycle of KPI management at team and individual levels
Day 5	13	KPIs and Operational Risk Management	Explanation of risk management in companies
	14		Operational risk management and KRI (Key Risk Indicators)
	15		Near real-time KPI management by linking KPI and KRI

Table 2.2.4–16 Tentative Curriculum for Business Development through Exhibition

Schedule	Session	Topic	Content
Day 1	1	Goal setting	Exhibition preparation plans and presentation techniques
	2	Exhibition Selection and Costs	
	3	How to Present an Exhibit Booth	
Day 2	4	Certificate of Origin	Preparations for cross-border transactions
	5	Preparing Documents for Submission	
	6	Government Agencies	
Day 3	7	Goal setting	Business policies for expanding business to Japan and the world
	8	Strategy Building and Product Strategy	

Schedule	Session	Topic	Content
	9	Service Strategy and Financial Plan	
Day 4	10	Market Research	Approaching Japanese companies
	11	Industry and Customer Needs Analysis	
	12	Target Companies	
Day 5	13	Market Entry Options	Know-how for entering the Japanese market
	14	Law/Business Law	
	15	Barriers to Entry and Public Support	

The "Business Development through Exhibition" course will be carried out in cooperation with the Mongolian National Chamber of Commerce and Industry (MNCCI). Aimed at companies seeking to exhibit at international exhibitions in Japan, this course's goal is to support company efforts to enter the market through training that includes a self-assessment of the company's current situation; preliminary work needed for exhibitions; general exhibition know-how; trade practices; customer interaction during exhibitions; and insight on building a business network with Japan. The course will be held as a Specialized Course at MOJC and four companies selected by MNCCI are scheduled to participate.

MOJC has prior experience teaching exhibition know-how since, in the past, it was requested by the Ministry of Industry (at the time) to teach Mongolian companies wishing to participate in exhibitions in Japan. A noted problem at that time was mismatches between the business type of exhibiting companies and the concept of their exhibits.

To address this, a course that is effective and will produce results is being proposed, supporting exhibitors jointly with MNCCI from the early stages; introducing Japanese companies with exhibition technology that supported last year's Training in Japan; and assigning lecturers with consultation experience to market entry-seeking companies in developing countries. Lecturers for the course will also be invited from MNCCI to provide guidance on documentation and procedures during the course. Furthermore, as the Consulate General of Mongolia in Osaka has also agreed to lend its cooperation, advice from companies related to Mongolia in the Kansai area can also be expected.

Although the course name is currently "Business Development through Exhibition," in light of the concept to support companies selected by the Chamber of Commerce and Industry up to the stage of business matching with Japanese companies, we propose a changing the course name to "Business Development Course (tentative name)," which evokes a stronger image of business interaction with Japan.

Below shows the outline.

Business Development Through Exhibition → “Business Development Course”

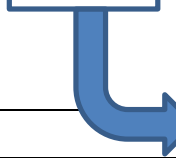
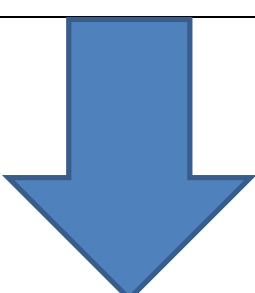
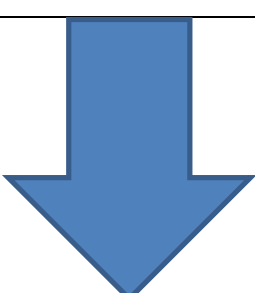
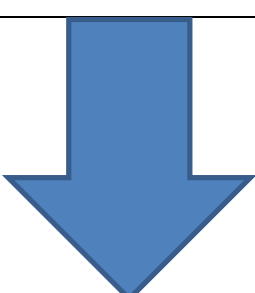
		MOJC		Mongolian National Chamber of Commerce and Industry	
Year	Month	Regular Course	Specialized Course	Course content	
				Select candidate companies by September	Set target exhibition
2017	9	Attendance in CEO Class	Attendance in relevant Specialized Course	Carefully select around 4 companies seeking to enter Japanese market through exhibitions. <ul style="list-style-type: none"> • Participation in Manager Class • Participation in the Business Development through Exhibition course (November) • Participation in the EPA course (January) 	As a trial, participate in the Foodex exhibition held in March 2018 to gain insight by studying the know-how of participants on-site. The primary target is Foodex held in March 2019.
	10				
	11				
	12				
2018	1	Candidates for Training in Japan		Provide guidance on how to make business contacts with Japanese companies after exhibitions and general exhibition know-how in "Business Development through Exhibition"	
	2				
	3				
	4				
	5				
	6				
	7				
	8				
	9				
	10				
	11				
	12				
2019	1	Examine the possibility of selecting target companies in the Model Company Problem Solving Program as candidate companies.		Display at Foodex (primary target)	
	2				
	3				
	4				
	5				
	6				

Figure 2.2.4-1 Tentative Business Development Course Outline

Table 2.2.4–17 Tentative Curriculum for Management Simulation

Schedule	Session	Topic	Content
Day 1	1	Financial Statement Basics	Participants learn the basic components of financial statements; balance sheet, income statement, and cash flow statement.
	2	Company Formation	Enrollment limit is 20 persons (5 per company×4 companies) President, Accounting Manager, Sales Manager, Purchasing Manager, General Manager. Participants determine the company's management philosophy and policy. Two quarters of practice are held, allowing participants to get accustomed to the program.
Day 2	3	Management Plan Business Practice Results Analysis	First and second quarters are implemented. Each month, a board of directors meeting is held to decide selling price, sales quantity, purchasing, and advertising expenses.
	4	Management Plan Business Practice Results Analysis	Third and fourth quarters are implemented. Each month, a board of directors meeting is held to decide selling price, sales quantity, purchasing, and advertising expenses.
Day 3	5	Management Metrics Analysis	Each participant is able to properly understand business analysis by calculating gross profit, operating profit, marginal profit, break-even point, total capital turnover rate, inventory turnover rate, and capital adequacy ratio.
	6	Exercises Marginal Profit and Break-even Point	Participants are explained marginal profit and break-even point with an easy-to-understand example of a ramen noodle shop.

Table 2.2.4–18 Tentative Curriculum for Funding and Business Plan

Schedule	Session	Topic	Content
Day 1	1	Definition of Management Accounting	(Basic) Cash flow management and management accounting
	2	Accounting Systems and Management Accounting	
	3	Necessity of Management Accounting	
Day 2	4	Case Study	Cash flow case study
	5	Lessons	
	6		
Day 3	7	Principles of Business Plan Development	Participants create a business plan
	8	Business Plan Creation	
	9	Presentations and Discussion	
Day 4	10	Understanding the Loan Application Process	Participants prepare a loan application
	11	Preparing a Loan Application	
	12		
Day 5	13	JICA TSL	Discussion summary
	14	Compliance	
	15	General Discussion and Q&A Session	

3) Model Company Problem Solving Program

In principle, experts provide advice on solutions to companies that have completed Regular Courses by singling out the issues they face. Through this process, we develop companies such that they serve as a model to others. The Center shares these examples in other courses as well.

(a) Target: In principle, Companies of Regular Course graduate participants. Enrollment is not limited to SMEs, but also includes core and medium-sized enterprises.

(b) Capacity: 3–4 companies per year

(c) Period: 10 months (direct guidance provided when during expert visits); guidance provided 4–6 times/year)

The tentative process flow is shown below.

Table 2.2.4–19 Model Company Problem Solving Program- Tentative Process Flow

Business step	Responsible parties	Content	Business process analysis		
			Input	Business flow	Output
Make list of model companies	Business Division staff	Review the companies' motives for participation and summarize into list	Request forms from companies	Reception of request forms and list creation	List of target companies
Interviews with model company candidates	Consultant's project manager Local lecturer candidates Responsible staff	Confirm willingness toward Kaizen among model companies and conduct surveys concerning issues		Not suitable → Review suitability Suitable	
Site confirmations and narrowing down of issues	Consultant's project manager Responsible lecturers Local lecturer candidates Responsible staff	Reconfirm issues on site and conduct meeting to narrow down important issues		Prepare proposal	
Present proposal and secure agreement	Consultant's project manager Local lecturer candidates Responsible staff	Activity theme Presentation of guidance content		Secure agreement	Implementation plan
Kick-off meeting	Consultant's project manager Local lecturer candidates CA, Responsible staff	Sharing of Kaizen targets among all related personnel		Kick-off meeting	
Instruction start-end	Consultant's project manager Responsible experts Local lecturer candidates Responsible staff	On-site guidance by the lecturer in charge and periodic progress support by local lecturers / staff		No → Implement on-site guidance Yes → Review results	Progress report
Review results Prepare report	Responsible person of Implementation plan Responsible staff Local lecturer candidates	Result presentation by companies that received guidance Summary and evaluation by consultant's project manager		Result presentation meeting	Result report

4) In-House Training

Everyone involved—from management to those in charge of the actual work—receive training on-site at the same time, improving communication within the corporate structure and leading to more efficient problem solving. Target: Companies in general. Training content is determined together with Business Department staff based on the company's request. The tentative process flow is shown below.

Business step	Responsible parties	Content	Business process analysis			
			Input	Business process flow	Output	Related materials
Step 1: Receive request for in-house training	Business Division staff	Receiving request forms from companies seeking in-house training.	Request form from target company	Reception of request form		Request forms from target companies
Step 2: Review suitability for in-house training	in-house training implementation plan supervisor (also serves as model business development diagnostic guidance implementation plan supervisor; consultant). Business Division staff	Reviewing the suitability of companies as a target for in-house training (content of in-house training)		Check suitability for in-company training Is it suitable? No → back to reception Yes		
Step 3: Draft an in-house training implementation plan reflecting the requests of the target company	in-house training implementation plan supervisor (consultant). Business Division staff	Clarify the purpose of the training, guidance implementation content, implementation schedule and the expected results etc.		Draft in-company training implementation plan	In-company training implementation plan	Past in-house training implementation plans
Step 4: First to last in-house training session	in-house training implementation plan supervisor and individual experts (consultant). Local consultants and instructors (if possible). Business Division staff	Implementation of in-house training from the first to the last training session, according to the implementation schedule		First to last in-company training sessions Is it the last session? No → back to first session		

Table 2.2.4-20 In-House Training- Tentative Process Flow

2.2.5 Training in Japan

Around 25 outstanding participants are selected from Regular Courses to participate in Training in Japan. It is generally desirable for the training group to be composed of persons from manufacturing and service industries. Effectiveness of the training is enhanced by splitting the training group into 15 members from manufacturing and 10 members from service industries, and sending them to visit companies that specialize in these respective fields separately.

Training aims for participants to learn management strategy concepts by experiencing real-world, specific examples of efforts at Japanese companies after they have gained general understanding of management strategy from study in Regular Courses.

It is desirable for the 15 participants from manufacturing fields to have taken Quality and Production Management (Specialized Course) or have equivalent knowledge.

- (a) Target: Companies of Regular Course graduate participants (as a rule)
- (b) Trainee selection method

In the context of securing fairness and transparency, we propose that all graduates are selected to the following process:

- (1) Participant submits a request to participate in the Training in Japan (describing what they wish to learn and how they will apply learned concepts in Mongolia on their return)
 - (2) Candidates whose requests fit with the training's objective of MOJC are selected
 - (3) A presentation is made before the evaluator (Center Director, Chief Advisor, relevant government staff, etc.)
 - (4) Participants are evaluated based on evaluation points that are predetermined in an advance meeting.
 - (5) Most outstanding participants are selected as candidates for training
- (c) Period: About two weeks (First and Second Years conducted in June each year)

The tentative curriculum for Training in Japan is shown below. Training is held in Kanto and Kansai with company visits based on the predetermined theme, a corporate exchange meeting, and presentation of results (business plan creation).

Table 2.2.5-1 Tentative Curriculum for Training Program in Japan

Day	Day	Time	Topic	Theme	Lecturer/Visit Destination	Lodging
0	Before departure		Lecture	Characteristics of Japanese-style management and differences between Japanese and Mongolian business customs Agenda Setting	Project expert	

Day	Day	Time	Topic	Theme	Lecturer/Visit Destination	Lodging
1	Sun		Travel	Arrive in Japan		Kanto
2	Mon	AM	Introduction	JICA Orientation	JICA	Kanto
		PM	Lecture	Program Orientation Introductory Lecture	RPE PREX	
3	Tue	AM	Lecture	Current situation in Mongolia/Characteristics of Japan's economy and companies	Mongolian lecturer	Kanto
		PM	Visit	Environment/Recycling	Waste Incineration Plant	
4	Wed	AM	Visit	Visit to Retail Association	Seller Association, Etc.	Kanto
		PM	Visit	Company Visit (Shop Building)	Company (Retail)	
(Manufacturing)	AM	Visit	Company Visit (Quality Control)	Company/Companies		
	PM	Visit	Institution Visit (Quality Inspection)	Inspection Agency, Etc.		
5	Thu	AM	Lecture	Leveraging Exhibitions	Lecturer	Kansai
		PM	Visit	Exhibition Observation Tour	Lecturer	
		Evening	Travel	Tokyo→Osaka		
6	Fri	AM	Visit	Corporate Visit (Management Strategy)	Company (IT)	Kansai
		PM	Visit	Company Visit (Employee Motivation)	Company (Food Industry)	
(Manufacturing)	AM	Visit	Company Visit (Industry-Government-Academia Collaboration)	Company or University		
	PM	Visit	Company Visit (5S and HR Development)	Tanaka tec		
7	Sat	AM	Lecture	Japanese Culture Familiarization	Rekisho Kaido Promotional Council	Kansai
		PM	Visit	Japanese Cultural Training	Kyoto, Nara, etc.	
8	Sun	Whole day		Self-training day		Kansai
9	Mon	AM	Visit	Company Visit (E-commerce)	Company/Companies	Kansai
		PM	Visit	Company Visit (Road Station etc.)	Company/Companies	
(Manufacturing)	AM	Visit	Company Visit (Same Industry: Food, Processed Agricultural	Company/Companies		

Day	Day	Time	Topic	Theme	Lecturer/Visit Destination	Lodging
		PM	Visit	Products, etc.) Company Visit (Same Industry: Textiles, Leather Goods, etc.)	Company/Companies	
10	Tue	AM	Visit	Management Philosophy	Panasonic Konosuke Matsushita Museum	Kansai
		PM	Exchange	Business Exchange Meeting	JICA Kansai/Consulate General of Mongolia in Osaka	
11	Wed	AM	Visit	Company Visit (Customer Satisfaction)	Company (Hotel)	Kansai
	(Service)	PM	Visit	Corporate Visit (Handling Complaints)	Company (Department Store)	
		AM	Visit	Company Visit (IoT)	Company/Companies	
	(Manufacturing)	PM	Visit	Company Visit (Environmental Consciousness)	Company/Companies	
12	Thu	AM	Return	Training Retrospective	RPE	Kansai
		PM	Self-study	Preparation for Presentation	RPE	
13	Fri	AM	Presentations	Presentation of Results	RPE	Kansai
		PM	Evaluation	Evaluation and Closing Ceremony	JICA	
14	Sat		Travel	Return home		

2.3 Business Course Work Procedures

Specific procedures for business courses are "preparatory work before course start", "lecture implementation", and "monitoring/lessons learned," which are carried out through the division of tasks with the Center for each item.

"Preparatory work before course start" includes standardizing terminology in order to prepare more accurate database for participants. "Lecture implementation" includes providing advice to lecturers by monitoring the classes. "Monitoring/lessons learned" includes exchanging opinions on ways to improve the course for the next academic year through evaluation meetings after the course.

2.3.1 Follow-up Method for Course Graduates

To follow up with companies who participated in the former Model Company Development Program, In-House Training, Training in Japan, or Regular Courses, questionnaires are administered to them after course completion to assess their intention to continue study in programs.

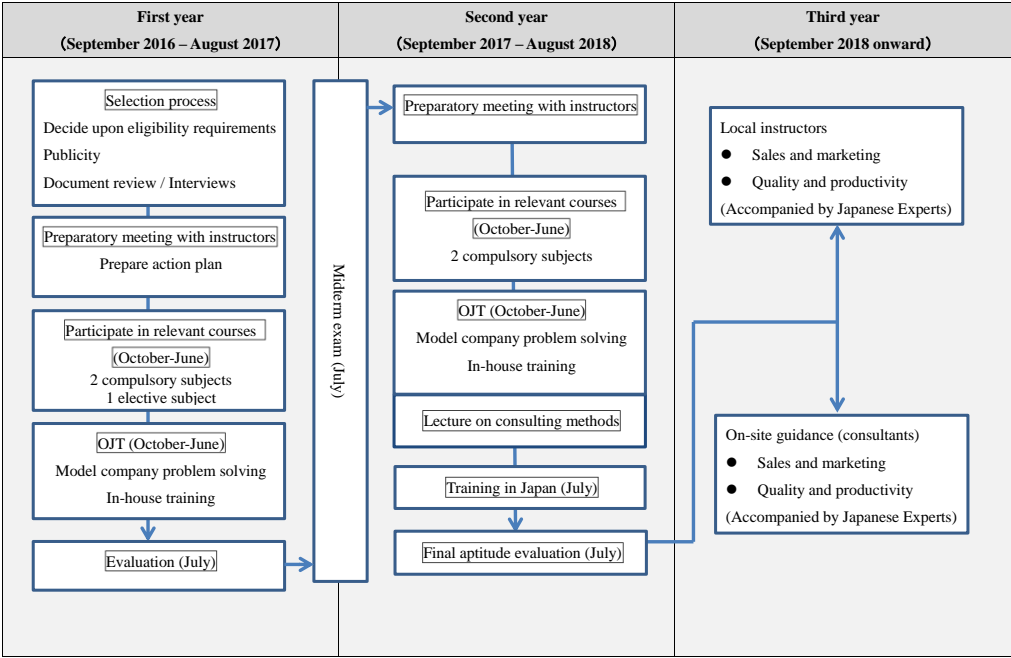
For those interested in continuing, continued guidance is provided by the Japanese experts who visit the company during their deployment and provide consultation, etc. After this, a system is established wherein Center staff or local lecturer candidates continue to regularly monitor improvement conditions of the company.

2.3.2 Transfer of Technical Knowledge to Operate and Administer Business Courses

1) Develop local lecturers and consultants

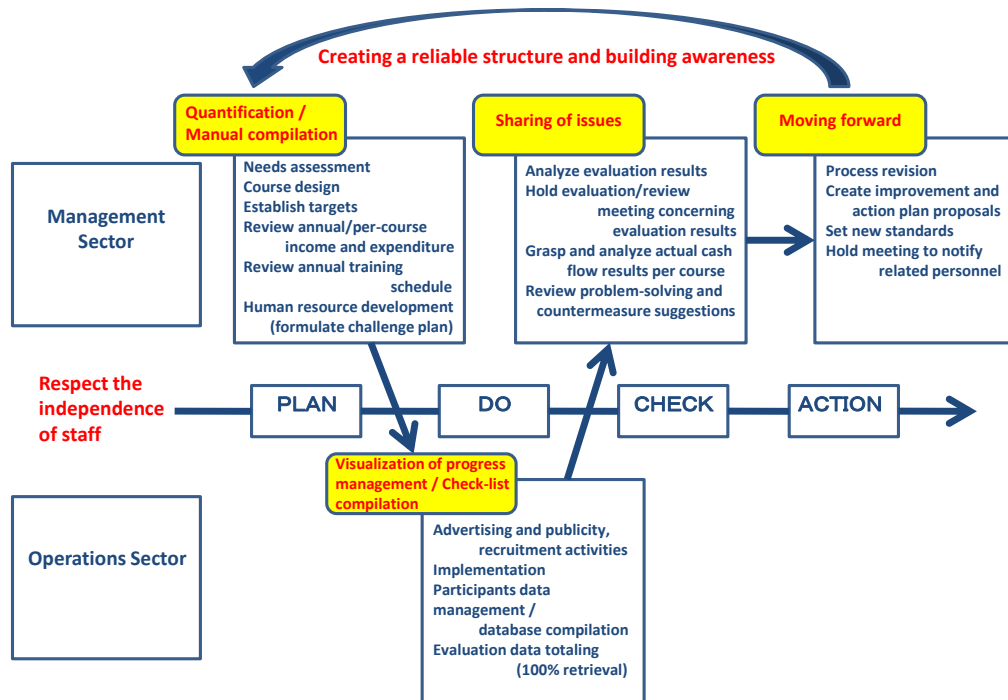
Starting last year, a three-year "Local Lecturer/Consultant Development Course" was also held to secure local lecturers and consultants able to help strengthen the Center's management structure, and actually two lecturers are trained in the Course. In the second year of this project, mainly course training in specialized fields and off-site OJT will be carried out. Training on consulting methods will be taught from the third year in preparation for staff placement.

Table 2.3.2-1 Local Lecturers/Consultant Development Course Process



2) Take measures to strengthen MOJC's administrative structure

The technical transfer PDCA flow for strengthening MOJC's operation and management is shown below.



3) From a logistical perspective, MOJC's operating structure has already been established. Going forward, however, MOJC needs to learn responsiveness to non-routine work in order for the staff to develop stronger problem-solving skills.

4) Organize digital data such as by organizing a database, standardizing terminology, etc., in preparation for formulating a future strategy.

5) Visit other Japanese Centers. We recommend guest-training at other Japanese Centers to boost the motivation of local staff and foster a sense of unity among MOJC staff.

2.3.3 Planning and Recommendations for the Next Academic Year's Courses (Implementation of a Needs Confirmation Survey)

Initially, the plan was to conduct a Needs Confirmation Survey in First Year to use in formulating the Second Year Business Course plan. However, after discussions with MOJC it was decided to implement the survey in Second Year and incorporate results into the Third Year Business Course plan. The reason behind this is that results of the needs survey conducted in First Year of the previous project were incorporated to make extensive design changes in Second Year of the same previous project, and the subsequent Business Course, which is underway now, has already been successful in attracting participants and garnering excellent ratings from them. This trend is expected to continue in Second Year judging from participant enrollment numbers (approximately 80 people applied for 35 available seats). Thus, it was decided that course design for Second Year can be dealt with by incorporating questionnaire evaluations from participants enrolled this year.

Implementation of the Needs Confirmation Survey is planned to be modeled after the survey that was carried out between November 2015 and March 2016 with the itinerary shown below. Details will be

finalized based on consultation with local C/P, long term expert, and the JICA office. The Needs Confirmation Survey will be recommissioned to a research firm in Mongolia and its progress will be regularly monitored in close collaboration with the consultant.

1) Implementation of the Needs Confirmation Survey

The Needs Confirmation Survey will be carried out based on the assumptions listed below.

① Assumption 1: Regarding Regular Courses

It is assumed that the general format of the currently running Regular Courses will be followed. More specifically, focus will be on training of management strategy on a company-wide level, and management strategy that provides the basis of business plans. Other training will be positioned as individual or function specific strategies for realizing management strategy, and specific examples of this will be taught. For this reason the Needs Confirmation Survey for Regular Courses will place emphasis on differences in the importance to large companies and SMEs of taught subjects rather than the propriety of taught subjects.

② Assumption 2: Regarding Specialized Courses

The following items will be integrated into the Needs Confirmation Survey:

- Position Specialized Courses as courses on specific fields that are not covered in Regular Courses and explore whether there is demand for subjects not offered in this project.
- Position Specialized Courses as courses that aim to teach advanced-level, practical management approaches in a problem-solving format with content limited in focus to specific management themes, and explore whether there is demand for subjects not offered in this project.
- Include information on the implementation method (mainly class instruction, utilizes group exercises and presentations, employs a workshop format, local company tours are conducted for benchmarking, etc.)

③ Assumption 3: Regarding Fields outside the Mining Sector

Diversification into fields outside the mining sector is a pressing issue in Mongolia and business operations are now beginning to expand into other fields.

1. Needs Survey Objectives	To identify subjects that will contribute to growth of local industries by evaluating existing subjects and assessing the need for new subjects. To verify MOJC's role in contributing to activities with Japanese companies and incorporate results into upcoming activities.
2. Survey targets	Local companies (micro, small, medium, and large), Japanese companies, relevant ministries and agencies, NGOs, graduate participants in managerial positions.
3. Business types	Mining industry, agro-pastoral industry, light industry, tourism industry, service industry, etc.
4. Survey items	Course needs, tuition, course timeslots, on-site guidance needs, consultation needs, expectations towards MOJC, MOJC awareness level, outcome of past consultations, interest in building a network with Japanese companies, etc.
5. Method	Questionnaire (also considering use of an event), visit interview, telephone

	interview.
6. Sample size	50 to 70 companies (including those that completed past development programs).
7. Regions	Three regions: Ulaanbaatar, Erdenet, and Darkhan.

2.3.4 Impact Survey

An impact survey will be conducted in the first year under the following framework. The purpose of the survey is to compare the effect of taking the various courses held at MOJC against companies that have not taken courses to communicate the effectiveness of MOJC training to Mongolian SMEs.

In principle, the impact survey will be recommissioned to a research firm in Mongolia through a competitive bidding process. We also plan to enlist the assistance of companies belonging to the Mongolian National Chamber of Commerce and Industry (MNCCI) and receive support from business exchange experts who will be working at MOJC from October.

Table 2.3.4-1 Impact Survey Framework

Concerned organizations	September	October	November	December	January	February	March	April	May	June	July	August	
	Preparation period		Assessment implementation period						Analysis period		Output production period		
JICA	Work instructions											Output reception	
RPE + Experts of business networking	Detailed review Outsourcing content Subcontractor selection preparations		Information sharing with reentrusted consultants (instructions etc.)								Report review		
Recommissioned consultant	Recommissioned company decided	Survey items (proposal):										Compilation of reports	
		Target:	Non-participant companies (Chamber of Commerce and Industry route)										
			Regular course participant companies (Japan Center)										
			Model companies (Japan Center)										
			In-house training participant companies (Japan Center)										
			Japan Center										
		Target area: Ulaanbaatar and suburbs											
		Changes in business results over the past 5 years (both participant and non-participant companies)											
		①Sales ②Profit ③No. of employees ④No. of clients ⑤No. of stores ⑥Defect rate											
		⑦No. complaints from clients ⑧Employee turnover rate (retention rate)											
		Interview survey with participant and non-participant (content review)											
		Change in no. of local lecturers secured, change in no. of courses by local lecturers											
		Changes in no. of participants and visitors											
		Change in no. of participating companies from the top 150 companies in Mongolia											
	No. of graduates starting businesses												
Compensation for information		Compensation for information from non-participant company											
		Invitation and guidance of experts from Japan (Chamber of Commerce and Industry)											
		Compensation for information from participant company											
		Japan Center course tuition support											
		Common to both: Giveaways (something appreciated such as stationery etc.)											

2.3.5 Collaboration with the C/P and Relevant Organizations

We recommend the following potential collaborations with relevant organizations.

Table 2.3.5-1 Potential Collaborations with Relevant Organizations

	Relevant Organization	Potential Areas for Collaboration
C/P	Ministry of Food, Agriculture and Light Industry	Events, seminars, and courses related to entrepreneurial development
	National University of Mongolia	Share insight on education for working adults.
Mongolia Organizations	Mongolian National Chamber of Commerce and Industry (MNCCI)	Invite special lecturers (introduce the corporate culture of Japan)
	Mongolian National Chamber of Commerce and Industry (MNCCI)	Collaborate in business matching with Japanese companies.
	Kaizen Association	Invite special lecturers (introduce kaizen through graduate participants).
International Organizations	EBRD	Entrepreneur support program, introduction to participants and utilization of two-step loans.
	USAID	Exchange information on projects promoting industry.

2.3.6 Role as a Center of Development and Networking of Business Human Resources

Staff and long term experts in charge of supporting business exchange will plan and implement a variety events to support MOJC's role in becoming a hub for business exchange. The tentative content is described in Table 2.3.6-1 below.

Table 2.3.6-1 Tentative Activities as a Business Exchange Hub

Tentative Activity	Tentative Content
Host observation groups from Japan.	• Host observation groups that are run by economic organizations such as the Japan Business Federation, Chamber of Commerce and Industry, JETRO, Kansai Economic Organization etc. and hold business exchange meetings
Business forum holding	• Hold business forums under themes that are of interest to Mongolian companies (Tentative themes: agriculture, mining technology, etc.) • Hold lectures by well-known guests from Japan by utilizing the JICA-NET system.
Business course alumni association activities	• Providing a venue to exchange information among alumni by using SNS. • Provide information on events for alumni such as special lectures, seminars, etc.
Hold business plan competitions.	• Provide opportunities through regular events such as allowing outstanding participants to participate in Training in Japan, business matching in Japan, etc.
Training in Japan	• Provide matching opportunities with industries in Kansai, such as the Kansai Economic Federation.

2.3.7 Cooperation with Other Japan Centers

The consultant has experience in Vietnam, Laos, Myanmar, Central Asia, and Cambodia Japan Center projects as project manager, deputy project manager, and operational manager, and will strive to collaborate with other Japan Center's to share information and also gather information that will help facilitate MOJC's activities. The Consultant will also provide support for preparing materials such for liaison meetings between Centers.

2.4 Work Plan

The work plan is shown in Table 2.4-1.

2.5 Personnel Plan

The personnel plan is shown in Table 2.5-1.

Table 2.5-1 Personnel Plan

In charge of:	Name	Affiliation	Rating	First year												Second year												Third year												Man / Month															
				2017				2018								2019				2020								First year		Second year		Third year		Total																					
				9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	No. of days	In Japan	No. of days	In Japan	No. of days	In Japan	No. of days	In Japan											
Project leader/Management of business course	-	Shu NAKAJIMA	Relo Panasonic Excel International Co., Ltd.	2	14 (0.47)	10 (0.33)			28 (0.83)				21 (0.70)				26 (0.87)	21 (0.7)			21 (0.7)			26 (0.87)		26 (0.87)	21 (0.7)		26 (0.87)				73	2.43	94	3.13	73	2.43	240	8.00															
Business Course lecturer (1)	Management Strategy (Regular) KPI (Specialized)	Shinichiro KAWAGUCHI	MSC International	3	14 (0.47)				10 (0.33)					14 (0.47)							10 (0.33)				14 (0.47)				10 (0.33)				24	0.80	24	0.80	24	0.80	72	2.40															
Business Course lecturer (2)	Quality and Production Management (Specialized) Quality and Production Management (Advanced/TPS) (Specialized)	Kazumi MASUDA	Relo Panasonic Excel International Co., Ltd.	3			10 (0.33)					10 (0.33)											10 (0.33)				10 (0.33)				20	0.67	20	0.67	10	0.33	50	1.67																	
Business Course lecturer (3)	Marketing (Regular) Store Management (Specialized) Management Simulation (Specialized)	Koji UEHIGASHI	Relo Panasonic Excel International Co., Ltd.	3			14 (0.47)				15 (0.50)												14 (0.47)				14 (0.47)			15 (0.50)	29	0.97	29	0.97	29	0.97	87	2.90																	
Business Course lecturer (4)	Practical Financial Management (Regular/CEO Class only) Financial Management (Advanced) (Specialized)	Kazunobu CHIGUSA	Japan Development Service Co., Ltd.	3						15 (0.50)													14 (0.47)					14 (0.47)			15	0.50	14	0.47	14	0.47	43	1.43																	
Business Course lecturer (5)	Human Resource Management (Regular) Human Resource Management (Advanced) (Specialized)	Masaki HIRABAYASHI	Private consultant	3	10 (0.33)				14 (0.47)													14 (0.47)					14 (0.47)			24	0.80	14	0.47	14	0.47	52	1.73																		
Business Course lecturer (6)	Marketing (Advanced) (E-Commerce) (Specialized)	Kazuhiko SANO	Japan Development Service Co., Ltd.	3								10 (0.33)												10 (0.33)					10	0.33	10	0.33	0	0.00	20	0.67																			
Business Course lecturer (8)	Human Resource Management (Advanced) (Specialized)	Kyoko YAMAZAKI	Private consultant	3	10 (0.33)									10 (0.33)														10	0.33	10	0.33	0	0.00	20	0.67																				
Business Course lecturer (9)	EPA-Practical use from business point of view (Specialized)	Koji TOMITA	Private consultant	3					10 (0.33)																	10 (0.33)			10	0.33	10	0.33	10	0.33	30	1.00																			
Business Course lecturer (10)	Business Analysis by Excel (Specialized)	Tsutomu HOSAKA	Japan Development Service Co., Ltd.	3							10 (0.33)													10 (0.33)					10	0.33	10	0.33	0	0.00	20	0.67																			
Business Course lecturer (11)	Business Development Through Exhibition	Masakazu HIRAKAWA	Traspire Co., Ltd.	3		10 (0.33)																				10 (0.33)			10	0.33	10	0.33	10	0.33	30	1.00																			
Business Course lecturer (12)	Funding and Business Plan	Hironobu ADEGAWA	Adegawa Enterprise Co., Ltd.	3							10 (0.33)																	10 (0.33)	10	0.33	10	0.33	10	0.33	30	1.00																			
Administration of Training in Japan	-	***	***	5							6 (0.2)																	6 (0.2)	6	0.20	6	0.20	0	0.00	12	0.40																			
				Work on location, total																																				251	8.35	261	8.69	194	6.46	706	23.54								
Project leader/Management of business course	-	Shu NAKAJIMA	Relo Panasonic Excel International Co., Ltd.	2	2 (0.10)	2 (0.10)			2 (0.10)				2 (0.10)				2 (0.10)	2 (0.10)			2 (0.10)			2 (0.10)	2 (0.10)		2 (0.10)	2 (0.10)		4 (0.20)	8	0.40	6	0.30	10	0.50	24	1.20																	
Business Course lecturer (1)	Management Strategy (Regular) KPI (Specialized)	Shinichiro KAWAGUCHI	MSC International	3	2 (0.10)				2 (0.10)					2 (0.10)										2 (0.10)				2 (0.10)			4	0.20	4	0.20	4	0.20	12	0.60																	
Business Course lecturer (2)	Quality and Production Management (Specialized) Quality and Production Management (Advanced/TPS) (Specialized)	Kazumi MASUDA	Relo Panasonic Excel International Co., Ltd.	3			2 (0.10)				2 (0.10)													2 (0.10)			2 (0.10)			4	0.20	4	0.20	2	0.10	10	0.50																		
Business Course lecturer (3)	Marketing (Regular) Store Management (Specialized) Management Simulation (Specialized)	Koji UEHIGASHI	Relo Panasonic Excel International Co., Ltd.	3			2 (0.10)				2 (0.10)													2 (0.10)			2 (0.10)			4	0.20	4	0.20	4	0.20	12	0.60																		
Business Course lecturer (4)	Practical Financial Management (Regular/CEO Class only) Financial Management (Advanced) (Specialized)	Kazunobu CHIGUSA	Japan Development Service Co., Ltd.	3					2 (0.10)															2 (0.10)			2 (0.10)			2	0.10	2	0.10	2	0.10	6	0.30																		
Business Course lecturer (5)	Human Resource Management (Regular) Human Resource Management (Advanced) (Specialized)	Masaki HIRABAYASHI	Private consultant	3	2 (0.10)				2 (0.10)																		2 (0.10)			4	0.20	2	0.10	2	0.10	8	0.40																		
Business Course lecturer (6)	Marketing (Advanced) (E-Commerce) (Specialized)	Kazuhiko SANO	Japan Development Service Co., Ltd.	3																									2	0.10	2	0.10	0	0.00	4	0.20																			
Business Course lecturer (8)	Human Resource Management (Advanced) (Specialized)	Kyoko YAMAZAKI	Private consultant	3	2 (0.10)									2 (0.10)															2	0.10	2	0.10	0	0.00	4	0.20																			
Business Course lecturer (9)	EPA-Practical use from business point of view (Specialized)	Koji TOMITA	Private consultant	3					2 (0.10)																		2 (0.10)			2	0.10	2	0.10	2	0.10	6	0.30																		
Business Course lecturer (10)	Business Analysis by Excel (Specialized)	Tsutomu HOSAKA	Japan Development Service Co., Ltd.	3							2 (0.10)																2 (0.10)			2	0.10	2	0.10	0	0.00	4	0.20																		
Business Course lecturer (11)	Business Development Through Exhibition	Masakazu HIRAKAWA	Traspire Co., Ltd.	3		2 (0.10)																					2 (0.10)			5	0.25	2	0.10	2	0.10	9	0.45																		
Business Course lecturer (12)	Funding and Business Plan	Hironobu ADEGAWA	Adegawa Enterprise Co., Ltd.	3							2 (0.10)																		2 (0.10)	2	0.10	2	0.10	2	0.10	6	0.30																		
Administration of Training in Japan	-	***	***	5							22 (1.10)																		22 (1.10)	22	1.10	22	1.10	0	0.00	44	2.20																		
				Work in Japan, total																																				63	3.15	56	2.80	30	1.50	149	7.45								
Report	Period for submission (Mark with ▲ and write the name of the report)			▲	Implementation plan																																																		
				▲																																																			
				▲																																																			
				▲																																																			
Legend:	Work period on location	Work period in Japan	▲ Report																																					Total	314	8.35	315	8.69	224	6.46	855	23.54	7.45						
																																									11.50		11.49		7.96		30.99								

2.6 Responsibilities (in Japan and Mongolia) of Project Staff

Responsibilities of the project staff are described in Table 2.6-1.

Table 2.6-1 Responsibilities (in Japan and Mongolia) of Project Staff

Name	Lecturer	Duties
1. Shu Nakajima	Project leader/Management of Business Course	1) Overall management 2) Business course planning and management 3) Coordination of the entire project schedule 4) Budget management 5) Cooperation for project monitoring 6) OJT guidance for local staff 7) Development of local lecturers 8) Final checking of textbook manuscripts 9) Preparation and explanation of project outputs and reports 10) Consultation and coordination with relevant organizations 11) Report and provide recommendations to JICA 12) Support for arranging training program in Japan for the C/P and other prospective trainees
2. Shinichiro Kawaguchi	Business Course Lecturer • Regular Course: Management Strategy • Specialized Course: KPI	1) Lecturer for Regular Course 'Management Strategy' 2) Lecturer for Specialized Course 'KPI' 3) Solving of problems at model company and implementation of In-House Training 4) Technical transfer to local lecturers 5) Preparation of reports 6) Cooperation with other organizations

Name	Lecturer	Duties
3. Kazumi Masuda	Business Course Lecturer • Specialized Courses 'Quality & Production Management' and 'Advanced Quality & Production Management (TPS)'	1) Lecturer for Specialized Courses 'Quality & Production Management' and 'Advanced Quality & Production Management (TPS)' 2) Solving of problems at model company and implementation of In-House Training 3) Technical transfer to local lecturers 4) Preparation of reports 5) Cooperation with other organizations
4. Koji Uehigashi	Business Course Lecturer • Marketing (Regular Course) • Specialized Courses 'Store Management' and 'Management Simulation'	1) Lecturer for Specialized Course 'Marketing' 2) Lecturer for Specialized Courses 'Store Management' and 'Management Simulation' 3) Solving of problems at model company and implementation of In-House Training 4) Technical transfer to local lecturers 5) Preparation of reports 6) Cooperation with other organizations
5. Kazunobu Chigusa	Business Course Lecturer • Regular Course, 'Practical Financial Management' • Specialized Course 'Advanced Financial Management'	1) Lecturer for Regular Course, 'Practical Financial Management' 2) Lecturer for Specialized Course 'Advanced Financial Management' 3) Solving of problems at model company and implementation of In-House Training 4) Technical transfer to local lecturers 5) Preparation of reports 6) Cooperation with other organizations

Name	Lecturer	Duties
6. Masaki Hirabayashi	Business Course Lecturer • Regular Course 'Human Resource Management' • Specialized Course 'Advanced Human Resource Management'	1) Lecturer for Regular Course 'Human Resource Management' 2) Lecturer for Specialized Course 'Advanced Human Resource Management' 3) Solving of problems at model company and implementation of In-House Training 4) Technical transfer to local lecturers 5) Preparation of reports 6) Cooperation with other organizations
7. Kazuhiko Sano	Business Course Lecturer • Specialized Course 'Advanced Marketing (E-Commerce)'	1) Lecturer for Specialized Course 'Advanced Marketing (E-Commerce)' 2) Solving of problems at model company and implementation of In-House Training 3) Technical transfer to local lecturers 4) Preparation of reports 5) Cooperation with other organizations
8. Kyoko Yamazaki	Business Course Lecturer • Specialized Course 'Advanced Human Resource Management'	1) Lecturer for Specialized Course 'Advanced Human Resource Management' 2) Solving of problems at model company and implementation of In-House Training 3) Technical transfer to local lecturers 4) Preparation of reports 5) Cooperation with other organizations
9. Koji Tomita	Business Course Lecturer • Specialized Course 'EPA-Practical Use from a Business Point of View'	1) Lecturer for Specialized Course 'EPA-Practical Use from a Business Point of View' 2) Solving of problems at model company and implementation of In-House Training 3) Technical transfer to local lecturers 4) Preparation of reports 5) Cooperation with other organizations

Name	Lecturer	Duties
10. Tsutomu Hosaka	Business Course Lecturer • Specialized Course 'Business Analysis Using Excel'	1) Lecturer for Specialized Course 'Business Analysis Using Excel' 2) Solving of problems at model company and implementation of In-House Training 3) Technical transfer to local lecturers 4) Preparation of reports 5) Cooperation with other organizations
11. Masakazu Hirakawa	Business Course Lecturer • Specialized Course 'Business Development through Exhibition'	1) Lecturer for Specialized Course 'Business Development through Exhibition' 2) Solving of problems at model company and implementation of In-House Training 3) Technical transfer to local lecturers 4) Preparation of reports 5) Cooperation with other organizations
12. Hironobu Adegawa	Business Course Lecturer • Specialized Course 'Funding and Business Plan'	1) Lecturer for Specialized Course 'Funding and Business Plan' 2) Solving of problems at model company and implementation of In-House Training 3) Technical transfer to local lecturers 4) Preparation of reports 5) Cooperation with other organizations
13. TBD	Administration of Training in Japan	1) Planning and implementation of Training in Japan 2) Preparation of reports

Please refer to Fig. 2.6-1 the Project Operation Structure

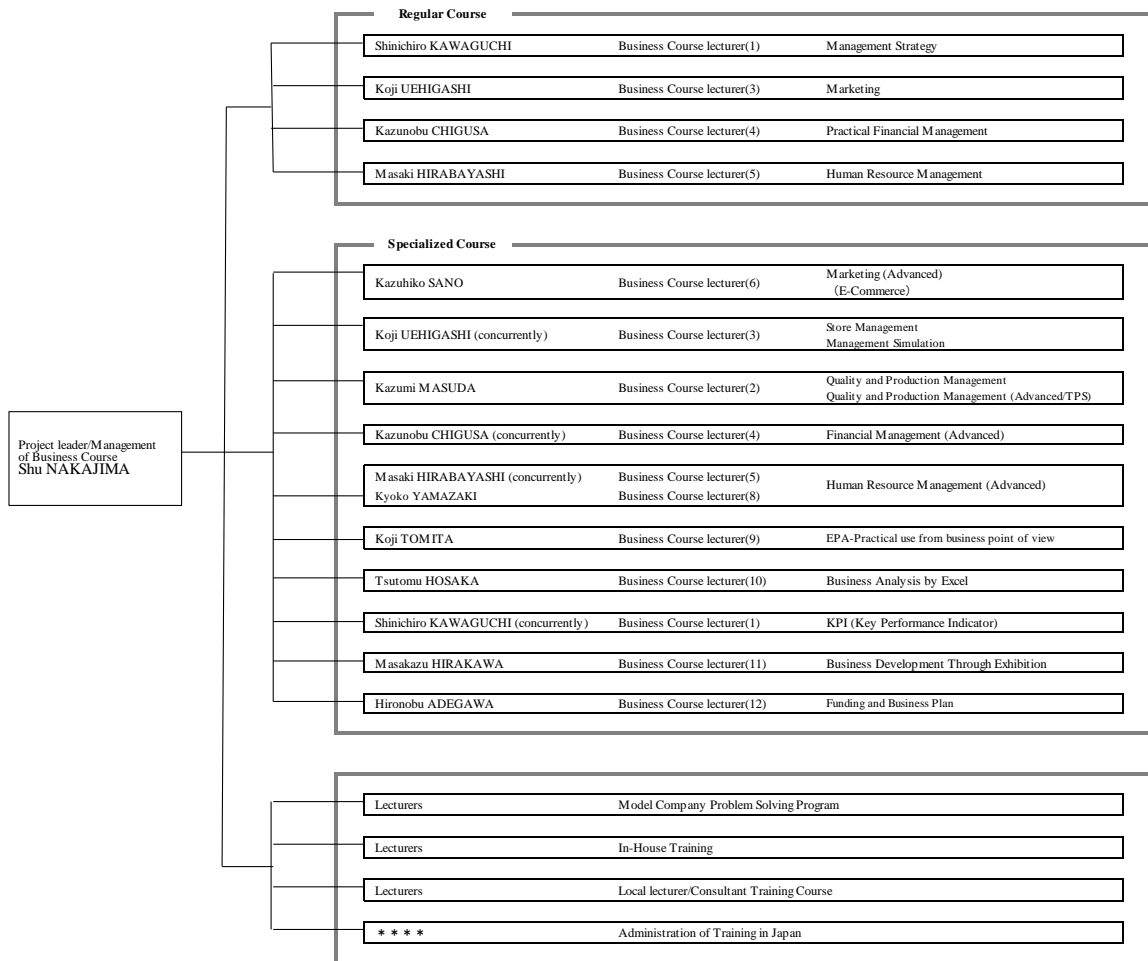


Figure 2.6-2 Structure of the Project Operation

2.7 Deliverables etc.

The following reports will be prepared and submitted to JICA. In preparing reports, discussions must be conducted with the MOJC director and long-term experts to obtain approval from JICA. The reports to be prepared, their submission period, and number of copies to submit are listed in the table below (copies needed for discussions with the counterpart agency, domestic meetings, etc., shall be prepared separately).

Table 2.7-1 List of Reports

Report	Submission Deadline	Number of Copies
Implementation Plan (based on provisions in general specifications)	Within 10 days after contract signing	Japanese: 4 copies English: 3 copies
Project Progress Report (First Year)	July 2018	Japanese: 3 copies English: 3 copies
Course Implementation Plan for Second Year (Tentative)	July 2018	Japanese: 4 copies English: 3 copies
Project Progress Report (Second Year)	July 2019	Japanese: 4 copies English: 3 copies
Course Implementation Plan for Third Year (Tentative)	July 2019	Japanese: 4 copies English: 3 copies
Final Report	April 2020	Japanese: 4 copies English: 3 copies CD-R: 2 copies

2.8 Equipment Necessary for Local Operations

None in particular.

モンゴル国
日本人材開発センター
ビジネス人材育成・交流拠点機能強化
プロジェクト

プロジェクト業務進捗報告書
(第1年次)

2018年7月

リロ・パナソニック エクセルインターナショナル株式会社

目 次

1 業務の概要.....	1
1.1 業務の背景.....	1
1.2 業務の目的.....	2
1.2.1 目標.....	2
1.2.2 期待される成果.....	2
1.2.3 期待される成果に対する活動概要.....	2
1.2.4 プロジェクト実施期間.....	3
1.2.5 対象地域.....	3
1.2.6 関係省庁・機関.....	3
1.3 業務の目的.....	3
1.4 業務の範囲.....	3
2 業務の実施方法.....	4
2.1 作業計画.....	4
2.2 業務フロー.....	5
2.3 業務従事者の従事計画/実績.....	7
2.4 当初計画との変更点及びその理由.....	9
3 活動内容.....	10
3.1 ビジネスコースの実施.....	10
3.2 インパクト調査.....	15
3.3 本邦研修.....	15
3.4 MOJC 組織体制強化への協力.....	18
3.5 C/P との連携.....	18
3.6 関係機関による事業への支援・情報提供.....	18
4 活動成果（成果の達成・進捗状況）.....	20
4.1 ビジネスコース活動の成果・進捗状況.....	20
4.2 PDM に従ったコンサルタントの活動の成果、達成状況.....	23
5 業務実施運営上の課題・工夫・教訓.....	29
5.1 コース設計.....	29
5.2 募集・広告.....	29
添付資料1 講座受講生アンケート実績.....	30
添付資料2 Kitchen All 社でのカイゼン状況.....	31
添付資料3 現地講師・コンサルタント育成コースのプロセス.....	35

図表目次

表 1 作業工程計画.....	4
図 1 業務実施のフローチャート.....	6
表 2 業務従事者の従事計画/実績.....	8
表 3 モデル企業4社の業種及び指導テーマ.....	12
表 4 Asterrisk Technology 社.....	12
表 5 Autosos 社.....	13
表 6 Kitchen All 社/Doloonboldog 社.....	13
表 7 TSOBA 社.....	14
表 8 企業内研修実績.....	14
表 9 研修生業種別構成(参加者合計18名).....	16
表 10 本邦研修スケジュール(案).....	17
表 11 ビジネスコース活動の成果と進捗状況.....	20
表 12 期待される成果に向けての活動と実績.....	23
表 13 成果の達成状況.....	25
表 14 プロジェクト目標達成状況.....	27
表 15 プロジェクト上位目標達成状況.....	28

1 業務の概要

1.1 業務の背景

モンゴルの経済は、石炭や銅などの鉱物資源開発を梃に急速に成長してきており、2013年にはGDP11.74%、一人当たり名目GDP 3,995ドルという高い値を示した。しかし近年は鉱物資源の価格低下に伴い、経済環境が悪化している。また急速な成長の恩恵が貧困層に十分に及んでいないことから、貧困率（1日当たり約2ドル以下）は横ばいしないし悪化傾向にある。また鉱業分野以外の外国投資割合は拡大しておらず、鉱業以外の産業発展が進んでいない。GDPの約2割、輸出の約8割を占める鉱業も雇用創出力は小さく、若年層を中心とした失業問題の深刻化が懸念されている。こうした中、産業の多角化及び雇用創出の観点から、中小企業の育成・強化がモンゴルの重要な課題となっている。

日本政府は、モンゴルの市場経済への移行支援を目的として、2002年1月より技術協力プロジェクト「モンゴル日本人材開発センター（MOJC）プロジェクト（フェーズ1）」を開始。無償資金協力「日本・モンゴル人材協力センター設立計画（2000）（無償）」による拠点施設の整備が2002年6月に終了してから活動が本格化した。それ以降、「モンゴル日本人材開発センタープロジェクト」（フェーズ2）及び「モンゴル日本人材開発センター・ビジネス人材育成プロジェクト」（ポストフェーズ2）を通じて、モンゴルのビジネス人材育成及び日モ関係強化を支援してきた。

長年に亘る協力の結果、当初の市場経済への移行支援というMOJCの役割は達成させられたと考えられる。一方、モンゴルが急激な経済成長を遂げるなか、企業が事業を拡大するための経営知識・ノウハウはますます高度化・複雑化しており、現在のMOJCではこれらを身に付けられる高度なビジネス研修や現場指導、コンサルテーションの提供等が求められている。また、これまでは中小企業経営者等を主な支援対象としていたが、モンゴル中小企業庁（2008年設立）からMOJCに対して、職員等の育成において連携の要請があるなど、中小企業振興を促進する行政官の育成という新たなニーズが生まれている。さらに日モ経済連携協定（EPA）発効を背景に、日モ両国の経済関係の更なる強化が見込まれており、本邦企業並びにモンゴル企業において両国間のビジネス人材交流にかかるニーズが増大している。

かかる状況の変化を踏まえ、MOJCは、これまでの協力で培ってきた現地の中核的経営人材・企業のネットワークや情報を「資産」として活用・発展させ、モンゴルの持続的な産業開発と日モの経済関係強化に貢献するための、ビジネス人材の育成と交流の拠点としての新たな役割を担っていくことが必要となっている。

2015年4月より5年間の協力機関で実施中の「モンゴル・日本人材開発センタービジネス人材育成・交流拠点機能強化プロジェクト」（以下、「本事業」）は、これまでの協力において柱としてきた、1) 経営人材育成事業の実施・改善にかかる仕組みの確立、2) MOJCの運営にかかる組織体制の強化、に加えて、新たに、3) 日本とモンゴルのビジネス人材交流促進のための体制整備、を行うことにより、MOJCが日本とモンゴルのビジネス人材の育成と交流の拠点となることを図り、もってMOJCがモンゴルの産業多角化と日本・モンゴル間の経済関係の強化に寄与することを目指すものである。

1.2 業務の目的

1.2.1 目標

(1) 上位目標

ビジネス人材の育成と交流を通じて、モンゴルの産業多角化と日本・モンゴル間の経済関係の強化に貢献する

(2) プロジェクト目標

MOJC がビジネス人材の育成と交流の拠点となる

1.2.2 期待される成果

本プロジェクトにおいて期待される成果は以下の通り。

【成果 1】モンゴルの中小企業をはじめとした民間セクターの経営改善に資する、実践的かつニーズに対応したビジネス人材育成事業が実施・改善される仕組みが確立する

【成果 2】ビジネス分野を主として日本とモンゴルの人材の交流を促進するための体制が整備される

【成果 3】センターの運営にかかる組織体制が強化される

1.2.3 期待される成果に対する活動概要

上記の期待される各成果に対する活動の概要は以下の通り。

- 1-1 成長が期待される業種に係る産業動向調査及びモンゴルにおけるビジネス人材育成に係るニーズ調査を実施・分析する。
- 1-2 MOJC で実施するビジネス人材育成事業にかかる中期戦略（営業戦略、広報戦略、現地講師育成・活用戦略を含む）を策定する。
- 1-3 ビジネス人材育成事業全体の年間実施計画を策定し、事業を実施する。
- 1-4 ビジネス人材育成事業の評価・モニタリングシステムを確立・改善する。
- 1-5 評価・モニタリングの結果をふまえ、ビジネス人材育成事業の内容を改善する。
- 1-6 中小企業振興に携わる公務員の能力強化のための研修・助言を行う。
- 1-7 産学連携等に関する情報提供・セミナーの開催を行う。
- 2-1 ビジネス人材育成事業の受益者情報を活用しやすいように、これまで蓄積されてきたデータを整理する。
- 2-2 交流会の実施や情報提供・発信を通じて、ビジネス分野を中心とする人材の交流・連携を支援する。
- 2-3 ビジネス人材育成事業の成功事例を取りまとめ、対外発信を行う。
- 3-1 MOJC 全体としての中期戦略を策定し、実行・更新する。
- 3-2 MOJC 全体としての年間活動計画を策定し、実行する。
- 3-3 MOJC 全体としての中期財務計画を策定し、実行する。

3-4 MOJC の認知度向上のために、日本・モンゴル双方において、活動・成果を戦略的かつ効果的に発信する。

1.2.4 プロジェクト実施期間

プロジェクトの後半にあたる、2017年9月から2020年5月までの2年9ヶ月。

1.2.5 対象地域

ウランバートル市及び主要都市（エルデネット市を予定）。

1.2.6 関係省庁・機関

教育・文化・科学省（関係省庁等との調整、MOJC を含むモンゴル国立大学の監督・支援）、モンゴル国立大学（MOJC の監督・支援）。

1.3 業務の目的

2015年1月28日に、教育省と締結した、「モンゴル日本人材開発センタービジネス人材育成・交流拠点機能強化プロジェクト」にかかる Record of Discussions (R/D) に基づき業務を実施することにより、期待される成果を発現し、プロジェクト目標の達成に寄与する。

1.4 業務の範囲

本業務は、上記 R/D に基づいて実施される本プロジェクトの枠内で、業務指示書にある「第4条 業務の目的」を達成するため、「第8条 実施方針及び留意事項」を踏まえつつ、「第9条 業務の内容」に示す事項の業務を行い、「第10条 成果品等」に示す報告書等を作成するものである。

2.2 業務フロー

業務フローチャートを図1（次頁）に示す。

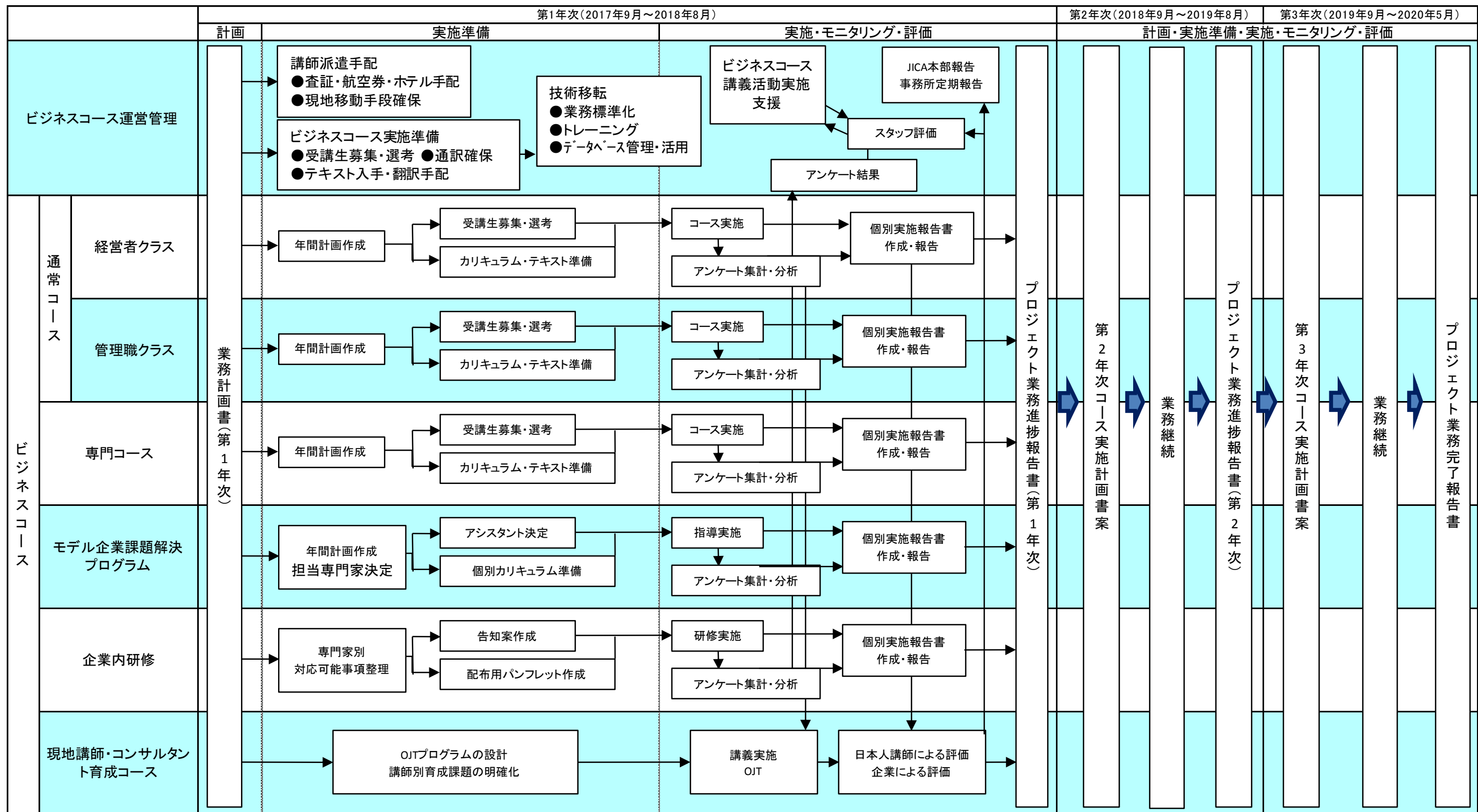


図1 業務実施のフローチャート

2.3 業務従事者の従事計画/実績

2018年7月までの業務従事者の従事計画/実績を表2（次頁）に示す。

表 2 業務従事者の従事計画/実績

担当業務	氏名	格付	連続回数	2017年												2018年												2019年												人・月																							
				9			10			11			12			1			2			3			4			5			6			7			8			1年次		2年次		3年次		合計																	
				計	実	期	計	実	期	計	実	期	計	実	期	計	実	期	計	実	期	計	実	期	計	実	期	計	実	期	計	実	期	計	実	期	計	実	期	計	実	期																					
1 現 地 業 務	総括/ビジネスコース計画・運営管理	中嶋 修	2	計 11	14	14	計 11	14	14	計 11	14	14	計 11	14	14	計 11	14	14	計 11	14	14	計 11	14	14	計 11	14	14	計 11	14	14	計 11	14	14	計 11	14	14	計 11	14	14	計 11	14	14	計 11	14	14	73	2.43	84	2.80	63	2.10	220	7.33										
	ビジネスコース講師(1)	経営戦略(通常) KPI(専門)	河口 真一郎	3	計 6	14	14	計 6	14	14	計 6	14	14	計 6	14	14	計 6	14	14	計 6	14	14	計 6	14	14	計 6	14	14	計 6	14	14	計 6	14	14	計 6	14	14	計 6	14	14	計 6	14	14	計 6	14	14	24	0.80	24	0.80	24	0.80	72	2.40									
	ビジネスコース講師(2)	品質・生産管理(専門) 品質・生産管理上級(TPS)(専門)	増田 一巳	3	計 5	14	14	計 5	14	14	計 5	14	14	計 5	14	14	計 5	14	14	計 5	14	14	計 5	14	14	計 5	14	14	計 5	14	14	計 5	14	14	計 5	14	14	計 5	14	14	計 5	14	14	計 5	14	14	20	0.67	20	0.67	10	0.33	50	1.67									
	ビジネスコース講師(3)	マーケティング(通常) 店舗管理(専門) 経営シミュレーション(専門)	上東 幸次	3	計 6	14	14	計 6	14	14	計 6	14	14	計 6	14	14	計 6	14	14	計 6	14	14	計 6	14	14	計 6	14	14	計 6	14	14	計 6	14	14	計 6	14	14	計 6	14	14	計 6	14	14	計 6	14	14	29	0.97	29	0.97	29	0.97	87	2.90									
	ビジネスコース講師(4)	財務管理実践(通常/経営者クラスのみ) 財務管理上級(専門)	千種 一信	3	計 3	14	14	計 3	14	14	計 3	14	14	計 3	14	14	計 3	14	14	計 3	14	14	計 3	14	14	計 3	14	14	計 3	14	14	計 3	14	14	計 3	14	14	計 3	14	14	計 3	14	14	計 3	14	14	15	0.50	14	0.47	14	0.47	43	1.43									
	ビジネスコース講師(5)	人的資源管理(通常) 人的資源管理上級(専門)	平林 正樹	3	計 4	10	10	計 4	10	10	計 4	10	10	計 4	10	10	計 4	10	10	計 4	10	10	計 4	10	10	計 4	10	10	計 4	10	10	計 4	10	10	計 4	10	10	計 4	10	10	計 4	10	10	計 4	10	10	24	0.80	14	0.47	14	0.47	52	1.73									
	ビジネスコース講師(6)	マーケティング上級(E-Commerce)(専門)	佐野 和彦	3	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	10	0.33	10	0.33	0	0.00	20	0.67									
	ビジネスコース講師(7)	プロジェクトマネジメント(専門)	***	3	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	10	0.33	10	0.33	0	0.00	20	0.67									
	ビジネスコース講師(8)	人的資源管理上級(専門)	山崎 京子	3	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	10	0.33	10	0.33	0	0.00	20	0.67									
	ビジネスコース講師(9)	EPA+ビジネス活用の視点と実務(専門)	富田 香二	3	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	10	0.33	10	0.33	10	0.33	30	1.00									
	ビジネスコース講師(10)	エクセルを使ったビジネス分析(専門)	保坂 勉	3	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	計 2	10	10	10	0.33	10	0.33	0	0.00	20	0.67									
	ビジネスコース講師(11)	展示会出展実務	平川 眞一	3	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	10	0.33	10	0.33	10	0.33	30	1.00						
	ビジネスコース講師(12)	資金調達とビジネスプラン	阿出川 廣儀	3	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	計 3	10	10	10	0.33	10	0.33	10	0.33	30	1.00						
	本邦研修運営管理	-	原田 晴香	5	計 2	6	6	計 2	6	6	計 2	6	6	計 2	6	6	計 2	6	6	計 2	6	6	計 2	6	6	計 2	6	6	計 2	6	6	計 2	6	6	計 2	6	6	計 2	6	6	計 2	6	6	計 2	6	6	計 2	6	6	計 2	6	6	6	0.20	6	0.20	0	0.00	12	0.40			
					現地業務合計(計画) 261 8.68 261 8.68 184 6.13 786 23.54 現地業務合計(実績) 261 8.36 261 8.36 184 6.13 786 23.54																																																										
2 国 内 作 業	総括/ビジネスコース計画・運営管理	中嶋 修	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	8	0.40	6	0.30	10	0.50	24	1.20				
	ビジネスコース講師(1)	経営戦略(通常) KPI(専門)	河口 真一郎	3	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	4	0.40	0	0.00	0	0.00	8	0.40
	ビジネスコース講師(2)	品質・生産管理(専門) 品質・生産管理上級(TPS)(専門)	増田 一巳	3	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	4	0.20	4	0.20	2	0.10	10	0.50
	ビジネスコース講師(3)	マーケティング(通常) 店舗管理(専門) 経営シミュレーション(専門)	上東 幸次	3	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	4	0.20	4	0.20	4	0.20	12	0.60
	ビジネスコース講師(4)	財務管理実践(通常/経営者クラスのみ) 財務管理上級(専門)	千種 一信	3	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	2	0.10	2	0.10	2	0.10	6	0.30
	ビジネスコース講師(5)	人的資源管理(通常) 人的資源管理上級(専門)	平林 正樹	3	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	4	0.20	2	0.10	2	0.10	8	0.40
	ビジネスコース講師(6)	マーケティング上級(E-Commerce)(専門)	佐野 和彦	3	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	2	0.10	2	0.10	0	0.00	4	0.20
	ビジネスコース講師(7)	プロジェクトマネジメント(専門)	***	3	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	2	0.10	1	0.05	0	0.00	3	0.15
	ビジネスコース講師(8)	人的資源管理上級(専門)	山崎 京子	3	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	2	0.10	2	0.10	0	0.00	4	0.20
	ビジネスコース講師(9)	EPA+ビジネス活用の視点と実務(専門)	富田 香二	3	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	2	0.10	2	0.10	2	0.10	6	0.30
	ビジネスコース講師(10)	エクセルを使ったビジネス分析(専門)	保坂 勉	3	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	2	0.10	2	0.10	0	0.00	4	0.20
	ビジネスコース講師(11)	展示会出展実務	平川 眞一	3	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	計 -	2	2	2	0.10	2	0.10	2	0.		

2.4 当初計画との変更点及びその理由

2017年9月に提出した「業務計画書」に沿って実施しており、現地ビジネスコースに関しては講座の変更、講師の変更、実施時期の変更等は発生していない。

他方「展示会出展実務」科目において、受講生企業からの企業内研修要望に対し、担当の平川講師が遠隔地教育システムを使用して日本国内から指導を実施した。また2018年3月にモンゴル商工会議所主導で実施された東京での「Foodex」展示会視察ツアー参加者に対し、本邦企業とのビジネス連携に係る指導を実行する等、現地ニーズに従って国内業務を柔軟に対応した。

これにより当該講師の国内業務日数に6日間の増加が発生した。増加分に対しては2年次、3年次の業務を計画する中で、全体のMM内での調整を図る。

3 活動内容

3.1 ビジネスコースの実施

MOJC ビジネスコースは、以下の6コースで構成されている。

実施は下記に示す通りである。

【通常コース】

- ①企業経営者に必要な主要4分野の基礎を習得する「経営者クラス」(4科目/年)
- ②企業管理職に必要な実践的な講座を実施する「管理職クラス」(4科目/年)
- ③専門分野に特化した「専門コース」(12科目(13講座)/年)
- ④モデル企業として選定された企業4社に対し成果の見える指導を実施する「モデル企業課題解決プログラム」
- ⑤企業向けにオーダーメイドで研修を実施する「企業内研修」
- ⑥現地講師・コンサルタントを育成する「現地講師・コンサルタント育成コース」

2017年9月～2018年7月の11ヶ月間で、実施した講座を下記に示す。

(1)経営者コース(20時間/6日間)

No.	科目名	講師名	期間	受講生数
1	経営戦略	河口 真一郎	2017/09/18～2017/09/23	39名
2	マーケティング	上東 幸次	2017/11/20～2017/11/25	38名
3	人的資源管理	平林 正樹	2018/01/29～2018/02/03	37名
4	財務管理実践	千種一信	2018/02/26～2018/03/03	36名
合計(延べ)				150名

(2)管理職コース(20時間/5日間)

No.	科目名	講師名	期間	受講生数
1	経営戦略	河口 真一郎	2017/09/25～2017/09/29	40名
2	マーケティング	上東 幸次	2017/11/27～2017/12/01	48名
3	人的資源管理	平林 正樹	2018/02/05～2018/02/09	44名
4	財務管理	現地講師	2017/01/16～2017/01/20	42名
合計(延べ)				174名

*単科目受講可のため受講生数は講座毎に変化

(3)専門コース(5日間)

No.	科目名	講師名	期間	参加人数
1	人的資源管理上級	山崎・平林	2017/10/16～2017/10/20	35名
2	展示会出展実務	平川 雅一	2017/11/06～2017/11/10	29名
3	品質・生産管理	増田 一己	2017/12/11～2017/12/15	42名
4	EPA-ビジネス活用の視点と実務	富田 香二	2018/01/15～2018/01/19	31名
5	財務管理上級	千種 一信	2018/03/05～2018/03/10	35名
6	KPI	河口 真一郎	2018/03/19～2018/03/23	42名
7	店舗管理	上東 幸次	2018/04/02～2018/04/06	46名
8	経営シミュレーション	上東 幸次	2018/04/09～2018/04/11	20名

9	エクセルを使ったビジネス分析	保坂 勉	2018/04/23～2018/04/27	20名
			2018/04/23～2018/04/27	20名
10	資金調達とビジネスプラン	阿出川 廣信	2018/05/21～2018/05/25	43名
11	品質・生産管理上級(TPS)	増田 一己	2018/06/04～2018/06/08	28名
12	マーケティング上級 (E-Commerce)	佐野 和彦	2018/06/18～2018/06/22	33名
			合計	404名

* 「通常コース」及び「専門コース」の実績は（添付1）参照。

(4)モデル企業診断指導プログラム

モデル企業選考に至るプロセスを下記の①～⑨で示す。

- ① センターより募集案内が出される
- ② 候補企業のデータをセンターが揃える（企業規模、モデル企業になりたい動機、課題、その他）
- ③ 候補企業データをコンサルタントと共有
- ④ コンサルタント総括とセンタースタッフで候補企業へのインタビュー実施
- ⑤ モデル企業として成果の視覚化と即効性に重点を置きコンサル側で4社に絞り込み、センターに提案
- ⑥ センター側の合意を取得後、モデル企業としての指導内容（テーマ・時期・指導回数等）を企業側と共有
- ⑦ 企業側の了解が取れた時点で、指導開始
- ⑧ 第一回指導は日本人専門家初回派遣時となる。
- ⑨ 企業によって複数の課題が提示されるが、モデル企業としてのテーマは即効性、視覚性を重視し決定する。それ以外のテーマは「企業内研修」で対応する。

課題設定においては初回インタビュー時にプログラムのスキームを企業側に説明し、モデル企業としてのテーマは結果が出て、視覚化可能な一つに絞り、残る課題は「企業内研修」等で対応する旨、説明を行う。また課題の絞り込みに関してはモデル企業として選考された段階で企業側にセンターより通知し了解を得る。現在実施中の4社に対しても同様のプロセスで推進中である。

このような現場指導による成果の出現と定着には時間を要するため、実施の翌年に成果の確認を行うこととしている。

業種及び指導テーマを下記表3（次頁）に示す。

表 3 モデル企業 4 社の業種及び指導テーマ

会社名	内容	設立	従業員数
ASTERRISK TECHNOLOGY	業種: ビジネスソフト設計と販売(ERP)	2013年	(10名)
	指導テーマ		
	アフターサービス体制の構築		
	企業内研修テーマ		
	プロジェクトマネジメント		
AUTOSOS	業種: 交通事故処理保険処理代行業	2012年	(20名)
	指導テーマ		
	人材育成プログラムの構築		
	企業内研修テーマ		
	労働生産性向上		
KITCHEN ALL (DOLOONBOLDG)	業種: キッチン家具製造及び販売	2004年	(200名)
	指導テーマ		
	生産管理(工場レイアウト、不良品削減)		
	企業内研修テーマ		
	店舗管理(運営及び満足度調査)		
TSOBA	業種: 住宅用土地開発	2004年	(80名)
	指導テーマ		
	経営戦略		
	企業内研修テーマ		
	人事評価の仕組み		

また、各社における指導実施計画を表 4~7 に示す。

表 4 Asterrisk Technology 社

モデル企業課題解決プログラム
 企業名: ASTERRISK TECHNOLOGY社
 業種: ビジネスソフトの設計と販売

モデル企業課題解決プログラム		9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
現場指導テーマ	担当専門家										
アフターサービス体制の構築と市場調査手法の確立	上東講師										
企業内研修											
研修テーマ	担当専門家	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
プロジェクトマネジメント	平川講師										
品質チェック体制の構築	佐野講師										

表 5 Autosos 社

モデル企業課題解決プログラム
 企業名: AUTOSOS社
 業種: 交通事故保険手続き処理代行業

モデル企業課題解決プログラム											
現場指導テーマ	担当専門家	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
人材育成プログラムの導入 (人事管理と戦略を国際基準に合わせたい)	平林講師										
企業内研修											
研修テーマ	担当専門家	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
人事評価の仕組み作り	山崎講師										
労働生産性の向上 事務所内の5S	増田講師										

表 6 Kitchen All 社/Dolooboldog 社

モデル企業課題解決プログラム
 企業名: KITCHEN ALL社
 業種: キッチン家具製造販売

モデル企業課題解決プログラム											
現場指導テーマ	担当専門家	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
生産規模に合った工場レイアウト への変更及び不良率のカイゼン 手法の確立	増田講師										
企業内研修											
研修テーマ	担当専門家	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
店舗運営のカイゼン	上東講師										
財務管理、短期中長期での財務 計画の立て方	千種講師 阿出川講師										

* Kitchen All 社でのカイゼン状況(添付2)参照

表 7 TSOBA 社

モデル企業課題解決プログラム
 企業名: TSOBA LLC社
 業種: 住宅用土地開発

モデル企業課題解決プログラム											
現場指導テーマ	担当専門家	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
バランススコアカードを完成し、1年間の動きを現場に落とし込むフローを構築する	河口講師										
企業内研修											
研修テーマ	担当専門家	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
人事評価の仕組み作り	平林講師										
財務管理プロセスのカイゼン	千種講師										

(5)企業内研修

企業内研修は、該当期間（2017年9月～2018年7月）において13社で延べ20回実施した。下記に実績を示す。受講企業の評価アンケートを13回実施しており、その満足度（「非常に満足」及び「満足」）は約93%を示している。

企業内研修は講師の派遣期間に合わせた形で、その専門性に従って募集がかけられる。対象企業の選定はすべてセンター側で行われる。コンサルタント側の講師はセンター側が設定した事前打ち合わせ時に直接企業と面談を行い、テーマの確認を行い実施している。企業内研修はオーダーメイド講義のため、企業側のニーズに沿った講義形式（グループワーク、ゲームによる学習等）と柔軟に対応している。

表 8 で実績を示す。

表 8 企業内研修実績

【企業内研修】実績(2017年9月～2018年6月)と受講生評価											
企業名	業種	指導分野	講師名	実施日	回答者数	非常に満足	満足	普通	やや不満	不満	その他
モンゴル国立大学	高等教育	経営戦略	河口	9月22日	15名	5	10	0	0	0	0
		HRM教授法	山崎/平林	10月24日	13名	8	5	0	0	0	0
		マーケティング教授法	上東	11月23日	8名	4	4	0	0	0	0
		財務管理	千種	3月5日	13名	0	9	4	0	0	0
		経営シミュレーション	上東	4月9日	11名	8	3	0	0	0	0
Kitchen All社	キッチン家具製造販売	店舗管理	上東	11月30日・2月1日	記録なし						
		財務管理	千種	3月9日	8名	1	7	0	0	0	0
		KPI	河口	3月22日	記録なし						
シレンヒーツ社	パネル製造販売	店舗管理	上東	11月27日・28日	記録なし						
		コンピテンシーと評価	平林	2月8日	10名	3	7	0	0	0	0
Vitafit社	飲料・乳製品	経営戦略	河口	9月25日	記録なし						
Autosos社	保険サービス	オフィスの5S	増田	12月15日	18名	8	10	0	0	0	0
MOPT社	コークス	ビジネス連携(スカイプ)	平川	1月12日	2名	0	2	0	0	0	0
新モンゴル高専	教育	コンピテンシーと評価	平林	2月7日	31名	6	21	3	1	0	0
Tsoba社	土地開発	財務管理	千種	3月5日・6日	4名	0	3	1	0	0	0
Batbaigai社	パン製造	財務管理	千種	3月6日・8日	記録なし						
JurUr社	パン製造	店舗管理	上東	4月5日	14名	6	7	1	0	0	0
Angel Baby社	衣料品	店舗管理	上東	4月11日	12名	3	8	1	0	0	0
Erdenebulgan社	不動産業	資金調達	阿出川	5月25日	記録なし						
Joy Token社	IT関連	E-Commerce	佐野	6月22日	記録なし						
13社(団体)					満足度(平均)	32.7%	60.4%	6.3%	0.6%	0.0%	0.0%

(6)現地講師・コンサルタント育成コース

添付3のフローチャートに従い、現在2分野(品質・生産管理、マーケティング)で各1名(合計2名)を指導中。第2年次の課程を修了しており、最終適正評価が7月に実施される予定である。

指導方法は指導主担当の日本人講師の派遣時における「通常コース」、(マーケティング)「専門コース」(店舗管理・生産管理)でのオブザーバー受講や、グループワーク参加が主であるが、「企業内研修」、「モデル企業課題解決プログラム」においては担当講師に同行し、OJTベースで現場指導を体験している。担当日本人講師の不在時にも、関連講座の聴講やモデル企業課題解決プログラムのフォローアップ等の宿題を与えられている。2018年2月には講義として「コンサルティングの実践」を受講済みであり、また、センタースタッフを対象とした模擬講義も実施している。

変更点としては、2名とも2018年7月に本邦研修(現地講師育成)参加予定であったが、マーケティング分野のコンサルタント・現地講師候補は2017年7月のモンゴル国別研修「現地講師育成」に1年前倒しで参加している。また品質・生産管理分野のコンサルタント・現地講師候補は、2018年7月の本邦研修が中止となったため、2018年9月に実施予定のビジネスコース優秀生本邦研修(正確な名称は未定)に参加することとなった。

プロジェクトの第3年次においては、マーケティング研修生は「店舗管理分野」の現地講師・コンサルタントとして配置することを検討中であり、特に店舗管理においては「店頭展示方法の指導」等の現場即戦力として期待されている。また「品質・生産管理分野」の研修生は「5S普及」の現地講師・コンサルタントとしての活動や基礎コースにおける「生産管理」講師として期待されている。

次年次の活動では、日本人専門家の指導のもとに現地講師自身が指導用の教材を作成する等、成果物を残せるよう指導を継続する。

3.2 インパクト調査

当初、本プロジェクト期間で3回実施予定であったインパクト調査については、1回のみに変更となった。また実施は2019年度事業期間内となった。

従って、進捗報告は次回2019年7月の報告書で記載される。

3.3 本邦研修

2018年6月に実施予定であったが、9月実施となった。現在事前準備中である。

本研修において、研修員は通常コースの講義や討議を通して学んだことを、日本の現場で確認し、中小企業の経営者がどのような経営戦略のもとビジネス活動を進めているか等を学ぶことによって、講義と討議を補完し、理解を深め、自社の業務改善に向けたアクションプランを目標とする。また日本のビジネスパーソンと交流し、将来の海外進出やネットワークへの知見を得ることを目指す。

研修員数は当初計画の25名から18名(内、日本センタースタッフ1名、現地講師候補1名、モンゴル国立大学関係者1名)に変更となった。団員構成は受講生企業からなり、ものづくり分野10名(10

社) サービス分野 5 名 (5 社) で構成される。また本邦研修においては 2 回のビジネス交流会が想定されており、協力支援機関と集客支援については現在協議中である。

表 9 に研修生の業種別構成、表 10 に現状のスケジュール案を示す。

表 9 研修生業種別構成(参加者合計 18 名)

<p><ものづくり分野></p> <p>カシミア製品 製造販売 / 浴槽・洗面台 製造販売 / 民族刺繍入りバッグ 製造販売 / 製菓(漢方薬) 製造販売 / パネル 製造販売 / 飲料水・乳製品 製造販売 / 業務用調理設備 製造販売 / 食料品 製造販売 / 窓枠、サッシ 製造販売 / キッチン家具 製造販売</p>
<p><サービス分野></p> <p>ビルメンテナンス装置設置、維持管理サービス / 不動産賃貸サービス / ビジネスソフトの設計 / 交通事故保険処理サービス代行</p>
<p><その他></p> <p>NGO (ハチミツ輸出支援) / モンゴル日本センター総務課スタッフ / 現地講師・コンサルタント育成コース研修生</p>

表 10 本邦研修スケジュール(案)

日次	日	曜日	時間	区分	研修テーマ	視察先/講師	宿泊
0	来日前			導入	プログラムオリエンテーション	RPE (MOJCAへ依頼)	
1	9/2	日		来日	モンゴル→東京		東京
2	9/3	月	午前	導入	JICAフリーフィング	JICA東京	東京
			午後①	導入	課題設定	RPE中嶋コースリーダー	
			午後②	導入	導入講義「人に優しい経営」	(株)経世済民カンパニー 代表取締役 北條氏	
3	9/4	火	午前	講義	トヨタ流4Sの進め方	トヨタL&F	東京
			午後	視察	人材育成+懇親会	エービーカンパニー 平野氏	
4	9/5	水	午前	視察	(仮) 廃棄物処理工場見学	未定	東京
			午後	交流	ビジネス交流イベント	未定	
5	9/6	木	午前	移動	移動(東京-名古屋)	-	関西
			午後	視察	トヨタ工場見学	トヨタ会館・トヨタ工場	
				移動	移動(名古屋-大阪)	-	
6	9/7	金 (共通)	午前	視察	(仮) 経営理念、マーケティング	(株)伍魚福	関西
			午後	視察	(仮) 経営戦略、顧客サービス	未定	
7	9/8	土	午前	講義	日本文化について	歴史街道推進協議会	関西
			午後	視察	日本文化研修	京都、奈良等	関西
8	9/9	日			自主研修日		関西
9	9/10	月	午前	演習	研修振り返り	RPE中嶋コースリーダー	関西
			午後	交流	ビジネス交流イベント	(仮) PREX・JICAコラボデスク	
11	9/11	火 (サービス)	午前	視察	オフィスで取り組むカイゼン・3S活動	リコージャパン(株)	関西
			午後	視察	(仮) 経営理念、マーケティング	小金屋食品	
		(ものづくり)	午前	視察	3Sを理念とした経営	(株)タナカテック	関西
			午後	視察	経営戦略、人材育成(店舗での顧客対応)	(株)ミキハウス	
6	9/12	水 (サービス)	午前	視察	経営戦略、顧客満足	(株)関西ホームサービス	関西
			午後	視察	経営計画、従業員満足、ブランディング	(株)ドリームズ 代表取締役	
		(ものづくり)	午前	視察	経営戦略と人材育成、技能経営	(株)山岡製作所	関西
			午後	視察	経営戦略、ブランディング	(株)羽車	
12	9/13	木	10:00-12:30	講義	カイゼン活動(ワークショップ)	大阪工業大学 皆川教授	関西
			13:30-15:00	講義	カイゼン活動(ワークショップ)	大阪工業大学 皆川教授	
			午後	討議	成果発表準備	RPE	
13	9/14	金	午前	発表	成果発表(前半)	RPE	関西
					成果発表(後半)		
			午後	討議	報告会	RPE	
14	9/15	土		帰国	関西→モンゴル		

3.4 MOJC 組織体制強化への協力

次年次の年間コース設計に関し、センターの長期専門家と協議の上講座内容、実施時期等の計画を共有し、講師の配置案、講義の内容等に関して常にニーズに合うよう協力をしている。

3.5 C/P との連携

C/P であるモンゴル国立大学の社会人向け MBA コースにおいて、日本センターの「通常コース」が単位認定されることとなった。それを受けて MBA コースのモンゴル人講師に対して社会人向け指導の実演と講義を実施した。またこれを受けて、次年度から「通常コース」を MBA 相当の講座と位置づけ、講師の一部入れ替えを実施し、MBA 取得者にする等、連携に相応しい体制強化を図った。

3.6 関係機関による事業への支援・情報提供

「専門コース」において実施する「展示会出展実務」、「EPA-ビジネス活用の視点と実務」において、ウランバートル商工会議所から講師を招聘し、日本人講師とともに講義を行った。

さらに2018年3月に商工会議所主催で実施された東京での「FOODEX 視察ツアー」において、「展示会出展実務」担当講師が日本で視察ツアー参加者に対するビジネスマッチングの指導を行った。

さらに同商工会議所に派遣中の SV とのネットワークを活用し、2018年9月に実施予定の本邦研修での訪問企業候補の推薦、さらにビジネス交流における日本側企業の紹介等の支援を受けている。

更に関係機関との連携において、合計6時間(3時間/日×2日間)で「EPA-ビジネス活用の視点と実務」講座を省庁向けに行った。

所属機関は下記の通りである。参加者は13名～15名(登録24名)、満足度は「とても満足している」42%、「満足している」58%で合計100%を示し、参加者全員が満足したことを示した。

	登録者数	1月15日(出席者数)	1月16日(出席者数)
食料・農業・軽工業省	12名	8名	7名
中小企業開発基金	2名	1名	1名
農業科学生産センター	3名	2名	2名
首都生産改革センター	3名	1名	1名
商工会議所	4名	3名	2名
合計	24名	15名	13名

受講生からの主な質問は下記の通りであった。

1. 今回の日本モンゴル EPA 締約で特に活用のメリットが大きい製品は何か
2. 今後モンゴルはどの国と EPA を結ぶべきか、もっと積極的に結んでいくべきではないか
3. 日本の輸出者が、日本で中古車の原産地証明書の発給が難しいと言っているのはなぜか
4. HS コードの件

5. 日本と中国が EPA を結んだ場合モンゴルもその EPA を活用できるのか
6. 日本での商談会のサンプルを持っていく場合の手続き 等々

4 活動成果（成果の達成・進捗状況）

4.1 ビジネスコース活動の成果・進捗状況

ビジネスコース活動の成果・進捗状況を下に示す。

表 11 ビジネスコース活動の成果と進捗状況

「通常コース」 経営者クラス	当初の活動目標	経営者として経営判断に必要な知識と事例を学習する 各科目は最終的に経営戦略とリンクしたビジネスプラン 作成に結び付く講義内容とし、事例紹介を介して実践的な経 営管理能力を身につけた経営者を育成することを目的とす る。
	期待していた効果	参加者間のネットワーク形成を期待
	結果	受講生数において計画の 120 名 (30 名/クラスx4 講座) を上回 る延べ 150 名の実績と満足度において満足、非常に満足と評価 する受講生が 94%となった。参加者間のネットワーク構築面 では受講生中 6 名が 2018 年 9 月実施予定の本邦研修に参加予 定であり、経験を深く共有することで企業間ネットワーク構築に 期待できる。(PDM 成果の達成状況 1-1 参照)
	教訓及び留意事項	受講生評価アンケートでは、全体に高評価である一方、内容 に比較して講義時間が短い、教材の事前配布で事前勉強して おきたいという要望が散見された。また経営者として重要で基 礎的な 4 科目包括受講を勧めているが、慣れない科目に対す る受講生間の理解度格差もあり、今後何等かの対策が必要と思 われる。
「通常コース」 管理職クラス	当初の活動目標	中間管理職としての実務知識の習得と組織強化の要とし ての役割の再認識を促す。
	期待していた効果	中間管理職として主要な 4 分野の実務知識を習得し、現場 での実践能力を向上させ、企業の経営方針の具現化に貢献す る。
	結果	受講生数において計画の 120 名 (30 名/クラスx4 講座) を上回 る延べ 174 名の実績と満足度において満足、非常に満足と評価 する受講生が 88%となった。企業の経営方針の具現化の事例 は成果の発現が明確に分かる、第 2 年次にセンターを通した事 後アンケート調査を実施しフォローする。 (PDM 成果の達成状況 1-1 参照)

	教訓及び留意事項	管理職の日々の業務時間を配慮して午後遅めの時間設定を継続したが、20時半過ぎまでの講義となり、講師受講生とも疲労感が否めない。第2年次は開始時間の再検討が必要かと思われる。
「専門コース」	当初の活動目標	担当分野の専門性を深め、企業内の分野のリーダーとして率先して課題解決を行えるようにする専門分野に特化した講座を提供する。
	期待していた効果	専門分野の深堀を通して、日々の業務改善に結び付ける。
	結果	受講生数において計画の360名(30名x10講座/20名x3講座)を上回る延べ424名の実績と満足度において満足、非常に満足と評価する受講生が93%となった。日々の業務改善等の成果に関しては成果の発現が明確に分かる、第2年次にセンターを通じた事後アンケート調査を実施しフォローする。 (PDM成果の達成状況1-1参照)
	教訓及び留意事項	専門コースでの講座は多岐に亘る。受講生評価及びコメントからは類似科目とのパッケージ受講が有効とのコメントもあり、(例えば「エクセルを使ったビジネス分析」と「資金調達」)専門コースに関しては今後受講生ニーズに応じた「受講パス」を提案し関連課目の複数受講を受講進める広報宣伝戦略が必要と思料される。
「モデル企業課題解決プログラム」	当初の活動目標	結果の見える課題解決指導を通じて、日本センター活動の広告塔となる企業の育成を行う。原則として通常コース修了生の企業に対して、直面する課題を絞り込み解決についてのアドバイスを専門家が実施する。その取り組みの過程が他企業のモデルになるような企業を育成する。
	期待していた効果	直面する課題の絞り込みにより、成果の発現の早期化。
	結果	2017年9月-2018年3月の期間で4社に対して4件の主要課題に対して指導を実施 ① IT企業：アフターサービス体制の構築→IT市場調査手法の習得 (指導期間中にテーマが変更された) ② 交通事故処理業：人材育成プログラムの構築

		<p>(コンピテンシーに基づく人事評価制度、採用体制見直し)</p> <p>③ キッチン家具製造・販売：工場レイアウトの見直し (レイアウトの見直し、不良品削減による生産性向上)</p> <p>④ 住宅用土地開発：経営戦略の構築 (実現可能な事業計画の策定) (PDM 成果の達成状況 1-2 参照)</p>
	教訓及び留意事項	<p>経営者自身の課題意識が曖昧なケースも多く、課題を具体的に絞り込めない結果、テーマの変更等発生した。</p> <p>テーマ設定時に着地点を明確にして、センター、担当講師、総括間で共有しておくことが今後とも重要かと思われる。</p>
「企業内研修」	当初の活動目標	<p>企業が日々直面している経営課題解決のための研修 オンサイトで、幹部から実務担当者までが同時に研修を受ける。</p> <p>対象は企業全般。</p>
	期待していた効果	<p>科目は企業からの要請に基づき、ビジネス課スタッフとともに研修科目を決定する。企業の組織内コミュニケーションを改善し、より早い課題解決につなげる。</p>
	結果	<p>2017年9月～2018年3月の期間で12社に対して延べ20回の研修を実施した。また延べ13回のアンケート評価を実施したが、満足度は93%を示している。これによる組織内コミュニケーションの改善や経営課題解決へのインパクトは効果が発現する第2年次においてセンターを通じて調査を行う (PDM 成果の達成状況 1-1 参照)</p>
	教訓及び留意事項	<p>企業内研修実施時には必ず講師と企業側が、研修テーマにつきセンタースタッフ同席の元、事前打ち合わせを実施している。そのために現時点では、企業側の期待に応じた研修が実施されている。</p> <p>センター側の判断でアンケートを取らない小規模な研修もあるが、今後は全活動にアンケート評価を実践することを心掛ける。</p>
「現地講師・コンサルタント育成コー	当初の活動目標	<p>現地講師コンサルタント育成コースは、2016年度より2名の研修生を対象に実施されている。本プロジェクトでは第</p>

ス」		2年次にあたり、専門分野の講座での研修及びオフサイトでのOJTを主として行う。また第3年次からの配置に備えてコンサルティング手法も研修する。
	期待していた効果	コース最終年度の2018年9月から、基礎コース及び現場指導の担当を担う。
	結果	育成期間の2年目が終了し、次年度より基礎コース講師、現場コンサルタントとして活動を開始出来るようになった。(コースに対する受講生評価は2019年6月に実施予定)
	教訓及び留意事項	限られた日本人講師の滞在期間での講座聴講、サポート、研修同行等のOJTがメインであること、また彼ら自身が仕事を持っているために日本人講師から受ける指導も時間的制約が多かった。 次回からは講師不在時の活動計画もセンター側と検討し、指導経験を積めるような設計が必要となる。

4.2 PDMに従ったコンサルタントの活動の成果、達成状況

当該期間(2017年9月～2018年7月)におけるコンサルタント活動の進捗状況を下に示す。

表 12 期待される成果に向けての活動と実績

活動	実績
成果 1: モンゴルの中小企業をはじめとした民間セクターの経営改善に資する、実践的かつニーズに対応したビジネス人材育成事業が実施・改善される仕組みが確立する	
1-1 成長が期待される業種に係る産業動向調査及びモンゴルにおけるビジネス人材育成に係るニーズ調査を実施・分析する。	コンサルとしてのニーズ調査は前プロジェクト第1年次の2015年11月～2016年5月の期間で実施された。その結果は前プロジェクト第2年次以降のコース設計に活用されている。 「ニーズ調査報告書」は2016年6月にJICA本部に提出された。
1-2 MOJCで実施するビジネス人材育成事業にかかる中期戦略(営業戦略、広報戦略、現地講師育成・活用戦略を含む)を策定する。	MOJCの中期戦略はMOJCによって作成され、毎年見直しを継続的に実施されている。
1-3 ビジネス人材育成事業全体の年間計画を策定	コンサルタントは「ニーズ調査」に基づくコース設

し、事業を実施する。	計を行い、センター側のニーズに合わせた講座開発を提案し、年間計画を遂行している。
1-4 ビジネス人材育成事業の評価・モニタリングシステムを確立・改善する。	受講生による講座の評価プロセスは既にセンター側で確立している。コンサルタントは評価を各講師と共有するとともに、新たなニーズを模索するためのアンケート項目の修正等を提案し、センター側で実施されている。更に各講師からの個別実施報告書の提出により課題の共有と次回の改善に向けた体制を構築している。
1-5 評価・モニタリングの結果をふまえ、ビジネス人材育成事業の内容を改善する。	各講座終了日に、関係者による意見交換会がセンター側の主導で実施されている。 その中で、講師の意見・評価等を確認し次回の改善に活かす仕組みが構築されている。
1-6 中小企業振興に携わる公務員の能力強化のための研修・助言を行う。	公共性の高い「EPA-ビジネス活用の視点と実務」講座では公務員向けの講義を別途行った。
1-7 産学連携等に関する情報提供・セミナーの開催を行う。	ウランバートル商工会議所、日本留学生協会等との連携により「展示会出展実務」講座を実施し、日本進出を目指す企業の支援を行う等、ビジネスマッチングを軸とした講座、セミナーの提供が検討される。
成果 2:【主に直営専門家を中心に対応】 ビジネス分野を主として日本とモンゴルの人材交流を促進するための体制が整備される	
2-1 ビジネス人材育成事業の受益者情報を活用しやすいうように、これまで蓄積されてきたデータを整理する。	受講生データはセンターにより集約されており、コンサルタントはそのデータを本邦研修等の訪問先選定の参考情報及びビジネス交流の際の情報として活用している。
2-2 交流会の実施や情報提供・発信を通じて、ビジネス分野を中心とする人材の交流・連携を支援する。	コンサルタントとして本邦研修の機会を利用して東京・大阪でビジネス交流会を企画し、企業間交流の支援を実施予定である。 また、上述『2.4 当初計画との変更点及びその理由』に記載した通り、「展示会出展実務」講師が現地からのニーズに従って来日企業への講義を実

	施した。
2-3 ビジネス人材育成事業の成功事例を取り纏め、 対外発信を行う。	センターとして「モデル企業診断指導プログラム」 現「モデル企業課題解決プログラム」を冊子にまと めており、配布している。
成果 3:【主に直営専門家を中心に対応】 センターの運営にかかる組織体制が強化される	
3-1MOJC 全体としての中期戦略計画を策定し、実 行・更新する。	センターによって適宜見直しを実施している。
3-2MOJC 全体としての年間活動計画を策定し、実 行する。	コンサルタントはビジネスコースにおける活動計 画をセンター側と共有して、推進している。
3-3MOJC 全体としての中期財務計画を策定し実行 する。	センターによって策定され実行されている。
3-4MOJC の認知度向上のために、日本・モンゴル 双方において、活動・成果を戦略的かつ効果的に 発信する。	コンサルとして本邦研修においてビジネス交流 時にセミナーを実施し、認知度向上につき支援し ている。またセンター側のマーケティングチームは SNS を利用した認知度向上努力を継続的に実施し ている。

表 13 成果の達成状況

指標	達成状況
成果 1:モンゴルの中小企業をはじめとした民間セクターの経営改善に資する、実践的かつニーズに 対応したビジネス人材育成事業が実施・改善される仕組みが確立する	
1-1 受講生のアンケートにおいて、企業向け研修 及び公務員向け研修にかかる平均満足度(「満足」 以上の回答)が 85%以上となる。	2018 年 6 月時点で終了 20 講座が終了した。満 足度は以下の通りであった。 ・「通常コース」 経営者クラス 4 講座平均:94.3% 管理職クラス 4 講座平均:87.6% ・「専門コース」 13 講座平均:92.8% ※詳細は添付 1 を参照
1-2 モデル企業の業績向上が、プロジェクト期間 中に 4 社以上で確認される(業績確認は次の項目	2016 年度～2018 年度(3 年間)で 11 社をモデル 企業として指導を実施している。

<p>の何れかが確認出来ること:売上、生産性、品質向上、離職率等。加えて、対象企業の特徴に合わせて、適切な項目を付加する)。</p>	<p>定量的業績向上に関しては追跡調査中。</p>
<p>1-3 MOJC におけるビジネス人材育成事業において、現地講師が担当する時間数の割合が XX%になる。</p>	<p>2017 年度における現地講師担当の基礎講座数は 8 講座あり、日本人講師の講座数を含めたビジネスコース全 29 講座(通常コース 8、専門コース 13、基礎講座 6) 中 8 講座と、28%を示している。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 日本的経営 2) プロジェクトマネジメント 3) 経営戦略 4) 財務管理 5) マーケティング 6) 店舗管理 7) 人事管理 8) 生産管理 <p>さらに、2018 年度より現地講師・コンサルタント育成コース修了生 2 名による以下の講座が開始予定である。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 接客サービス 2) 生産管理(5S、カイゼン)
<p>1-4 産学連携に関するセミナーが XX 件以上開催される。</p>	<p>産学連携セミナーは、企業内研修の形でモンゴル国立大学の社会人向け MBA コースの教員向けに ToT として実施されている。</p> <p>実施回数は 2017 年度 6 回、下記講座が実施された。</p> <p>「経営戦略」、「マーケティング」、「人的資源管理」、「財務管理」、「経営シミュレーション」、「KPI」</p>
<p>成果 2:【主に直営専門家を中心に対応】 ビジネス分野を主として日本とモンゴルの人材交流を促進するための体制が整備される</p>	
<p>2-1 ネットワーキング活動の満足度平均が XX%以上である。</p>	<p>本邦研修の際、アンケートを実施予定。</p>
<p>2-2 ビジネス人材育成事業にかかる成果事例をま</p>	<p>センターの年報及び事例集が毎年発行されて</p>

とめたレポートが毎年発行される。	いる。
2-3 MOJC に対して、日本・モンゴルの個人、企業、公共団体等の組織から両国事情や企業情報に関する照会への対応件数が XXX 件以上になる。	センターに配置されたビジネス交流担当専門家が対応している。
成果3:【主に直営専門家を中心に対応】 センターの運営にかかる組織体制が強化される	
3-1 中期戦略と年間活動計画が策定され、計画に基づいたセンター運営が為されている。	JCC において都度進捗が確認されている。
3-2 財務的持続性を踏まえた中期財務計画が策定され、同計画に基づいたセンター運営が為されている。	JCC において都度進捗が確認されている。

表 14 プロジェクト目標達成状況

プロジェクト目標:MOJC がビジネス人材の育成と交流の拠点となる	
指標	実績
PP1: モンゴルにおける主たる企業団体(モンゴル商工会議所や経営者協会など)においてMOJCがビジネス人材の育成と交流に貢献していることを認知している割合が XX%以上になる。	2019 年度予算において実施するインパクト調査で確認予定。
PP2: MOJC のビジネス人材育成事業を受ける人材(XXX 人以上)のうち、管理職以上が XX%以上を占める。	2017 年度の最新データは下記の通りであった。 【通常コース】 「経営者クラス」:経営者 83.6%、管理職 15.7% 「管理職クラス」:経営者 21.6%、管理職 26.1%、一般専門職 47.1% 【専門コース】 経営者 32.4%、管理職 16.5%、専門職 26.4%(その他及び未回答 24.7%) 詳細は添付1参照
PP3: 内外の組織・機関(省庁、政府組織、経済団体、大学等)とのネットワーク活動が XX 件以上に	省庁公務員向け講座 1 回、大学教員向け講座 5 回を実施した。

なる。	
-----	--

表 15 プロジェクト上位目標達成状況

プロジェクト目標:ビジネス人材の育成と交流を通じて、モンゴルの産業多角化と日本・モンゴル間の経済関係の強化に貢献する	
指標	実績
OG1: 鉱業セクター以外の企業 XX 社以上が MOJC のビジネス人材育成事業により裨益する。	インパクト調査で確認予定
OG2: 鉱業セクター以外の企業の事業展開・拡大に MOJC が貢献した事例が年間 X 件以上になる。	インパクト調査で確認予定
OG3: 日本・モンゴル間でのビジネスの展開や拡大に MOJC が貢献した事例が年間平均 X 件以上になる。	インパクト調査で確認予定

5 業務実施運営上の課題・工夫・教訓

5.1 コース設計

前プロジェクト期間の2016年度からニーズ調査を反映し、通常コースを2クラス（「経営者クラス」、「管理職クラス」）に分け、午前中に「経営者クラス」、夜間に「管理職クラス」というクラス設計で派遣期間2週間の前半の1週間に集中して講座を実施した。1日7時間超の講義時間となり、日本人講師や現地通訳に相当の負荷を与えた。結果として講師や通訳に過度の負荷がかかり、特に夜間にかかる「管理職コース」では受講生評価の中の満足度が下がった。

改善点として、2017年度からは講義期間を2週間に分け、前週で「経営者クラス」、翌週に「管理職クラス」という設計を試みたところ、想定通り「管理職クラス」の満足度が向上し（66%→87.6%）、更にクラス定員を大幅に上回る受講希望者が集まった。これにより効果的なコースが提供できた。

他方「管理職クラス」の講義時間につき終了時間が20時半となることから、受講生の疲労度が高いという実態がある。今後は「管理職クラス」の開講時間の見直しが必要と思料される。

5.2 募集・広告

昨年度より SNS の有料サービスを利用した受講生募集を開始している。それによって、これまで日本センタービジネスコースの存在を知らなかった受講生にもメッセージが伝わるようになった。新たな顧客が増加したことにより、全般的に受講生募集は引き続き順調に進んでいる。

また従来通り、卒業生宛のダイレクトメール・メーリングリスト発信、Facebook への掲載等も行っている。受講生の口コミによる参加も多い。講座の主旨と参加者が求めることのギャップを少なくするため、講座のサブタイトルをつけて、対象者を明確にする作業も着実に定着している。

以上

添付資料1 講座受講生アンケート実績

講座受講生アンケート実績及び受講生データ(アンケート回答者数ベース)

2017年9月～2018年6月講座評価		回答者数/受講生数	講座満足度				年齢(人数)				性別(人数)		社員数(人数)					職位(人数)				部署(人数)						
			非常に満足	満足	普通	その他	～25	26～39	40～59	60～	男性	女性	～19	20～49	50～99	100～199	200～	企業幹部	部・課長	専門職	その他/未回答	人事・研修	総務	財務	技術	生産	その他/未回答	
通常	経営者クラス	経営戦略	37/39	19	18	0	0	2	23	12	0	18	19	13	8	5	6	5	31	6	0	0						
		マーケティング	34/38	11	19	3	1	1	20	13	0	15	18	14	6	4	5	5	29	5	0	0						
		人的資源管理	33/37	14	18	1	0	0	21	12	0	14	19	11	8	6	4	4	28	5	0	0						
		財務管理実践	36/36	10	23	2	1	0	22	14	0	16	20	12	8	5	6	5	29	6	0	1						
		合計	140/150	54	78	6	2	3	86	51	0	63	76	50	30	20	21	19	117	22	0	1						
	平均(%)		38.6%	55.7%	4.3%	1.4%	2.1%	61.4%	36.4%	0.0%	45.3%	54.7%	35.7%	21.4%	14.3%	15.0%	13.6%	83.6%	15.7%	0.0%	0.7%							
	管理職クラス	経営戦略	40/40	20	18	2	0	3	29	8	0	15	25	8	6	7	8	11	6	19	10	5						
		マーケティング	43/48	10	25	8	0	7	28	8	0	15	28	8	10	8	5	12	12	9	20	2						
		人的資源管理	38/44	18	17	3	0	4	26	8	0	12	26	9	5	7	7	10	8	5	24	1						
		財務管理	32/42	10	16	6	0	2	24	6	0	7	24	5	3	9	5	10	7	7	18	0						
		合計	153/174	58	76	19	0	16	107	30	0	49	103	30	24	31	25	43	33	40	72	8						
	平均(%)		37.9%	49.7%	12.4%	0.0%	10.5%	69.9%	19.6%	0.0%	32.2%	67.8%	19.6%	15.7%	20.3%	16.3%	28.1%	21.6%	26.1%	47.1%	5.2%							
	全クラス	合計	293/324	112	154	25	2	19	193	81	0	112	179	80	54	51	46	62	150	62	72	9						
	平均(%)		38.2%	52.6%	8.5%	0.7%	6.5%	65.9%	27.6%	0.0%	38.5%	61.5%	27.3%	18.4%	17.4%	15.7%	21.2%	51.2%	21.2%	24.6%	3.1%							
2017年9月～2018年6月講座評価		回答者/受講生	講座満足度				年齢(人数)				性別(人数)		社員数(人数)					職位				部署(人数)						
			非常に満足	満足	普通	その他	～25	26～39	40～59	60～	男性	女性	～19	20～49	50～99	100～199	200～	企業幹部	部・課長	専門職	その他/未回答	人事・研修	総務	財務	技術	生産	その他/未回答	
専門	人的資源管理上級	35/35	19	13	3	0	2	25	8	0	9	25	11	10	2	2	10	8	14	7	7	16	11	0	2	3	2	
	展示会出展実務	20/29	8	11	0	1	0	13	6	1	11	9	12	3	1	1	2	15	1	4	4	3	12	1	1	1	1	
	品質・生産管理	35/42	22	13	0	0	3	20	12	0	14	19	5	7	9	3	11	11	7	14	14	3	10	2	5	12	3	
	EPA-ビジネス活用の視点と実務	28/31	5	22	1	0	2	17	9	0	11	17	22	3	0	0	3	19	6	3	3	2	16	4	1	5	0	
	財務管理上級	28/35	5	22	1	0	2	16	9	0	8	20	7	9	5	1	6	15	6	3	3	0	16	10	0	0	2	
	KPI	37/42	14	20	3	0	2	28	7	0	11	26	7	3	6	11	10	11	9	17	17	15	15	3	0	2	2	
	店舗管理	41/46	14	24	3	0	2	28	11	0	11	30	16	5	6	3	11	11	7	18	18	2	19	2	0	1	17	
	経営シミュレーション	15/20	11	4	0	0	0	11	4	0	6	9	5	2	2	0	6	7	0	6	6	0	9	3	1	0	2	
	エクセルを使ったビジネス分析(午前)	17/20	7	8	1	1	0	13	4	0	4	13	8	0	4	3	2	6	2	5	5	0	7	8	0	0	2	
	エクセルを使ったビジネス分析(午後)	16/20	2	11	3	0	2	10	4	0	5	11	3	2	3	2	6	1	3	8	8	0	4	11	0	0	1	
	資金調達とビジネスプラン	25/43	3	20	2	0	2	10	13	0	6	19	11	2	0	0	10	9	4	11	11	0	8	8	0	1	8	
	品質・生産管理上級(TPS)	23/28	10	11	2	0	3	14	6	0	12	10	2	7	3	3	8	9	5	5	5	1	9	0	0	9	4	
	マーケティング上級(E-Commerce)	25/33	5	16	4	0	2	11	12	0	11	14	14	1	1	1	7	12	4	8	1	0	15	0	4	0	6	
	合計	345/424	125	195	23	2	22	216	105	1	119	222	123	54	42	30	92	134	68	109	102	42	151	52	14	34	50	
平均(%)		36.2%	56.5%	6.7%	0.6%	6.4%	62.8%	30.5%	0.3%	34.9%	65.1%	36.1%	15.8%	12.3%	8.8%	27.0%	32.4%	16.5%	26.4%	24.7%	12.2%	44.0%	15.2%	4.1%	9.9%	14.6%		

Kitchen All 5S+1S活動進捗状況

2018年6月18日 増田

	状 況	2017/12	2018/6
1	<p>(1) 以前は5Sの掲示板は無かったが、5S+1Sの活動のための掲示板が出来ていた。</p> <p>(2) ただし改善前・改善後の比較が出来れば従業員への意識向上になる事を指導した。</p>	5S掲示板なし	
2	<p>(1) 以前は更衣室の整備をしていたが、現在所前の同じ家具で統一された更衣室になっていた。</p> <p>(2) それと共に空いたところにジムが出来ており、福利厚生の上が進んでいる。</p>		
3	<p>(1) 以前はガラス加工工程の前に整理中の物品類が散乱していたが、工場全体が整理された状態になっている。</p>		

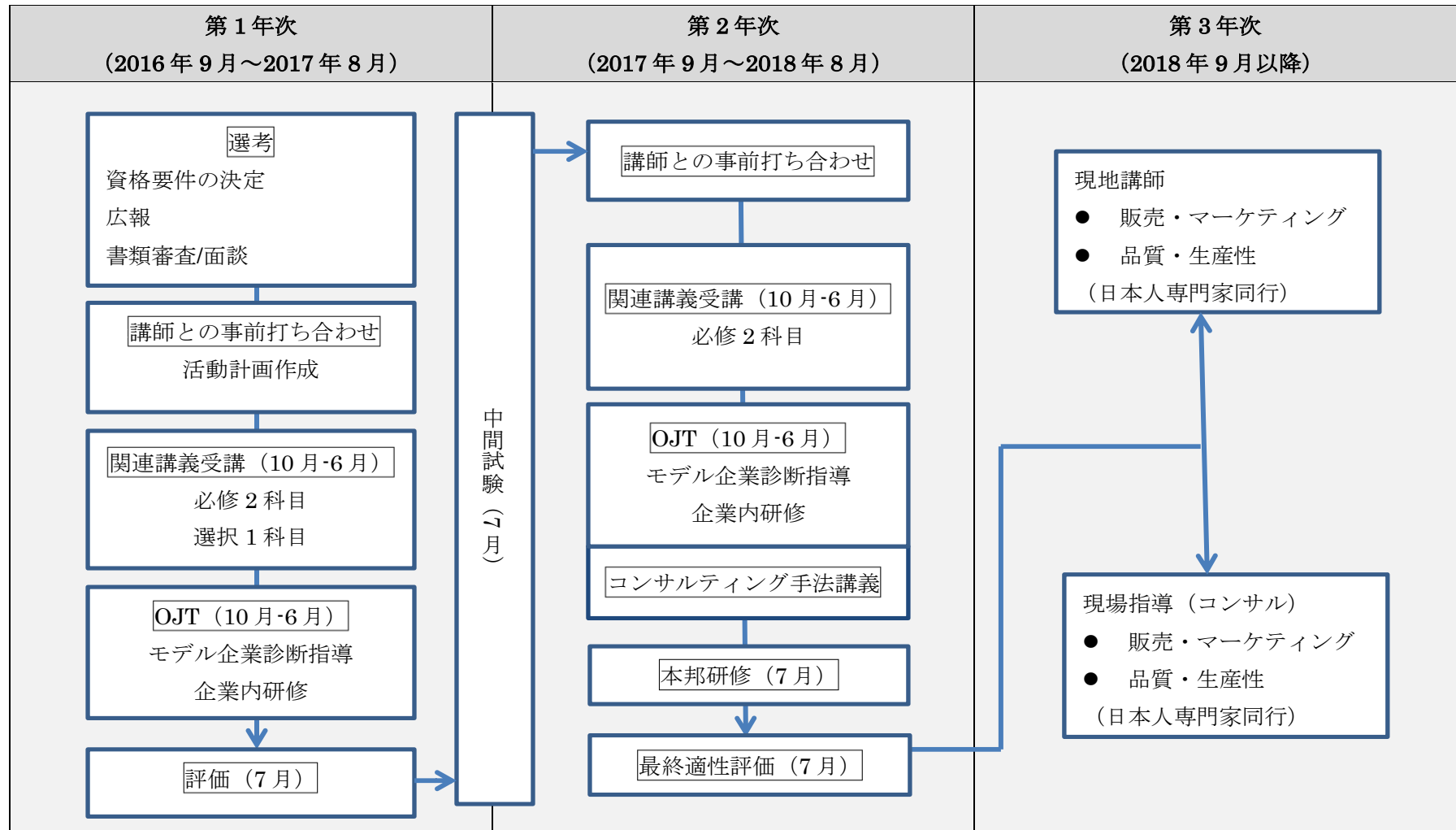
	状 況	2017／12	2018／6
4	<p>(1) 以前は機械・設備類が整理整頓されていなかったが、今回はセリ整頓されていて、機械類の置き場が区分線で分離されていた。</p> <p>(2) 白線でもっと明確に区分するほうが良いし、工場全体への波及が必要。</p>		
5	<p>(1) 以前は工場の材料一時置き場が整理整頓されていなかったが、今回は整理整頓されていた。</p>		
6	<p>(1) 塗装材料の一時置き場であるが、背織整頓されている。</p> <p>(2) 棚を置いてラベルで整頓することが望まれる。</p>		

	状 況	2017/12	2018/6
7	(1) 工具置き場は以前も自前の木工製品で整理整頓されていたが、今回はその改善がされており、サンプルだったのが数か所に波及されていた。		
8	(1) 以前は塗装工程でマスクやゴーグルなしで健康を害する状態であったが、今回は改善されていた。		
9	事務所の5S改善がなされていた。 (1) 左は書類入れで自前の木工製品にラベル表示がされていた。 (2) 木材色サンプルが背織整頓されていた。		

	状 況	2017/12	2018/6
10	<p>その他いろいろな改善がされてきた。</p> <p>(1) 工場のいろいろな所に unnecessary 材料類が置かれていたが、今回はすべての所で整理整頓されていた。</p> <p>(2) 端材が整理整頓できていなかったが、改善されていた。</p> <p>(3) 端材置き場の整理整頓 今回は整理整頓されていた。</p> <p>(4) 使用されていない設備類が整頓されていた。</p> <p>(5) ラミネート用の材料が整頓されていた。</p> <p>(6) 製品置き場が整理整頓されていた。</p>	<p>(1) </p> <p>(2) </p> <p>(3) </p>	<p>(4) </p> <p>(5) </p> <p>(6) </p>

添付資料3 現地講師・コンサルタント育成コースのプロセス

現地講師・コンサルタント育成コースのプロセス (2016年9月30日作成)



**Project for Enhanced Function of
Mongolia-Japan Center for Human
Resources Development for Capacity
Development and Networking of
Business Persons**

**Project Progress Report
(First Year)**

**July 2018
Relo Panasonic Excel International Co., Ltd.**

Contents

1	Outline of the Project	1
1.1	Background of the Project.....	1
1.2	Project Overview.....	2
1.2.1	Goals.....	2
1.2.2	Expected Outputs.....	2
1.2.3	Outline of Activities for Expected Outputs.....	2
1.2.4	Duration.....	3
1.2.5	Target Areas.....	3
1.2.6	Target Group.....	3
1.3	Project Objective.....	4
1.4	Project Scope.....	4
2	Project Implementation Method.....	5
2.1	Work Plan.....	5
2.2	Operational Flowchart	7
2.3	Staff Work Plan & Implemented Work	9
2.4	Changes from the Original Plan and Reasons.....	11
3	Activities	12
3.1	Business Course Implementation.....	12
3.2	Impact Survey	18
3.3	Training in Japan.....	18
3.4	Cooperation for Strengthening MOJC's Institutional Capacity	20
3.5	Cooperation with the C/P	21
3.6	Support and Information Provided to the Project through Relevant Organizations	21
4	Results of Activities.....	23
4.1	Progress of the business course activities	23
4.2	Achievement status of outcomes of the Consultant according to PDM.....	27
5	Challenges, Innovations, and Lessons Learned in the Project Implementation.....	32
5.1	Course Design.....	32
5.2	Participant Recruitment and Advertisement	32
	Appendix 1 End-of-Course Participant Evaluation.....	33
	Appendix 2 KAIZEN Progress at Kitchen All.....	34
	Appendix 3 Process of the Local Instructor/Consultant Training Course	37

Histogram table of contents

Table 1	Work Plan1	6
Figure 1	Operational Flowchart	8
Table 2	Staff Work Plan & Implemented Work	10
Table 3	Four Model Companies' Industry Types and Guidance Themes	14
Table 4	Asterrisk Technology	15
Table 5	Autosos	15
Table 6	Kitchen All /Doloonboldog	16
Table 7	TSOBA	16
Table 8	In-House Training results	17
Table 9	Industry Breakdown of Trainees (total participants, 18)	18
Table 10	Training in Japan Schedule (draft)	20
Table 11	Work Progress of the Business Course	23
Table 12	Activities and Performance Regarding Expected Outcomes	27
Table 13	Achievement Status of Outcomes	29
Table 14	Progress of Achievement of the Project Purpose	30
Table 15	Progress of the Achievement of the Project's Overall Goal	31

1 Outline of the Project

1.1 Background of the Project

The Mongolian economy has been rapidly growing, driven by the development of mineral resources such as coal and copper. In 2013, the country recorded a substantial GDP growth of 11.74% with a per capita GDP of \$3,995. In recent years however, the economic environment has deteriorated in step with declining mineral resource prices. Further, the benefits of rapid growth have not extended to the poor population, as the poverty rate has either remained flat or worsened (earnings of less than \$2 per day). Foreign investment outside the industrial field has also failed to increase, resulting in little forward progress in other industries. Job creation from industry, which accounts for around 20% of GDP and 80% of exports, has also been negligible. This has caused concerns over massive unemployment especially of the younger population. Against this backdrop, developing and strengthening the capacity of SMEs has become a major issue for Mongolia in terms of industry diversification and job creation.

In January 2002, the Japanese government launched Phase 1 of the "Mongolia-Japan Human Resources Development Cooperation Center (MOJC) Project," a technical cooperation project aimed at supporting Mongolia's transition to a market economy. Activities began in earnest after the establishment of base facilities in June 2002 through the grant aid project "Construction Plan for Mongolia-Japan Center for Human Resources Development." Since that time, Japan has supported both the development of Mongolia's business persons and the strengthening of relations between Mongolia and Japan through the "Mongolia-Japan Human Resources Development Cooperation Center Project" (Phase 2) and the "Project for Capacity Development of Business Persons through Mongolia-Japan Center for Human Resources Development" (Post Phase 2).

As a result of cooperation over the years, MOJC is believed to have successfully fulfilled its original role to support Mongolia's transition. However, as Mongolia continues to undergo rapid economic growth, the management knowledge and know-how companies need to expand their business is growing increasingly more advanced and complicated. In response, today's MOJC is expected to provide high level business training, on-site guidance and consultation that will teach people the skills they need. In the past, support was focused mainly on small and medium-size enterprises (SMEs). However, new needs are surfacing such as training of the government staff responsible for promoting SME development including the requests to MOJC from the Mongolia SME Agency (established in 2008) for cooperation in their staff training. Furthermore, with the Japan-Mongolia Economic Partnership Agreement (EPA) coming into effect, a further strengthening of economic relations between Japan and Mongolia is expected, which brings an increasing need for business professionals in Japanese and Mongolian companies to interact with each other.

Given these changes, MOJC must fill a new role as a hub for developing business professionals and exchange activities in order to contribute to sustainable industrial development in Mongolia and reinforce

economic relations between Japan and Mongolia. To do this, MOJC must treat as assets, utilize, and expand the information and networks that it has built up through years of cooperation with core managers and companies.

The currently underway "Project for Enhanced Function of the Mongolia-Japan Center for Human Resources Development for Capacity Development and Networking of Business Persons" (hereinafter, "the Project") was launched in April 2015 with a cooperation period of five years. The Project has provided cooperation centered on (1) establishing procedures and systems to implement and improve training to managers, and (2) strengthening the administrative structure responsible for operating MOJC. And this time, (3) establishing a framework to promote exchange between business persons in Japan and Mongolia will be added as a new initiative. Through these efforts, MOJC aims to be a hub for businessperson development and exchange activities, thereby contributing to Mongolia's industrial diversification and helping strengthen economic relations between Japan and Mongolia.

1.2 Project Overview

1.2.1 Goals

(1) Overall Goal

MOJC contributes to strengthened business ties between Mongolia and Japan and diversification of industries in Mongolia through development and networking of business human resources.

(2) Project Purpose

MOJC becomes the center of development and networking of business human resources.

1.2.2 Expected Outputs

The expected outputs of this project are as follows:

[Output 1] System to implement and improve the business services is established, whose contents are practical, consistent with needs of private sector including SMEs, and contribute to improvement of business performances of private sector including SMEs.

[Output 2] System to network between Mongolian and Japanese human resources mainly business field is developed.

[Output 3] The institutional structure to manage the MOJC is strengthened.

1.2.3 Outline of Activities for Expected Outputs

An outline of activities for each expected output is as follows:

- 1-1 Conduct needs survey on the trend of industries that have high potentials to grow and business human resources in Mongolia, and analyze the survey's results.

- 1-2 Develop the mid-term strategy on the business services at MOJC, whose contents include strategy of sales/marketing of MOJC's activities, public relations, and training of Mongolian lecturers with their expected roles.
- 1-3 Develop the annual operation plan on the business services at MOJC, and conduct the services in accordance with the plan.
- 1-4 Establish the system to monitor and evaluate the business services and improve it continuously.
- 1-5 Improve the contents of the business services with reflection of the evaluation and monitoring results.
- 1-6 Conduct trainings on capacity development of government officers engaged in SMEs development, and provide advices to the government officers on SMEs development.
- 1-7 Conduct seminars and provide information on collaboration between industries and universities.
- 2-1 Organize the accumulated data on the personnel who received the business services of MOJC to raise its usability for networking activity.
- 2-2 Support networking and collaboration of human resources mainly in the business field through networking events and/or providing information.
- 2-3 Collect information on good practices and/or successful case examples of the business services of MOJC, and conduct public relations activities.
- 3-1 Develop the mid-term strategy of MOJC as a whole, and implement, and update it.
- 3-2 Develop the annual operation plan of MOJC as a whole, and implement it.
- 3-3 Develop the mid-term and annual financial plan of MOJC as a whole, and implement it.
- 3-4 Conduct public relations strategically and efficiently on the activities and outputs of MOJC in Japan and Mongolia with an eye to raise public awareness of MOJC.

1.2.4 Duration

Five years from April 2015 to May 2020

1.2.5 Target Areas

Ulaanbaatar and other major cities (Darkhan, Erdenet cities planned for future)

1.2.6 Target Group

- (a) Business course enrolled participants (SME business managers, etc.)
- (b) Business course graduate participants
- (c) Business course local lecturers
- (d) Business course department staff (hereinafter, "staff") (employed by the National University of Mongolia)

(e) Government staff involved in promoting SMEs

1.3 Project Objective

To realize the expected project outputs and contribute to achieving the project objective by carrying out activities based on the Record of Discussions (R/D) concerning the "Project for Enhanced Function of the Mongolia-Japan Center for Human Resources Development for Capacity Development and Networking of Business Persons," which was entered with the Ministry of Education, Culture and Science (at that time) on January 28, 2015.

1.4 Project Scope

Within the framework of the Project that will be carried out according to the above-mentioned R/D, we will implement the items described in "9. Service Contents" and develop reports and other deliverables described in "10. Deliverables etc." based on the descriptions of "8. Implementation Policy and Points to Note" in order to achieve the purpose defined in "4. Project Objective."

2 Project Implementation Method

2.1 Work Plan

The work plan is shown in Table 1 below.

2.2 Operational Flowchart

Figure 1 (next page) shows the operational flowchart

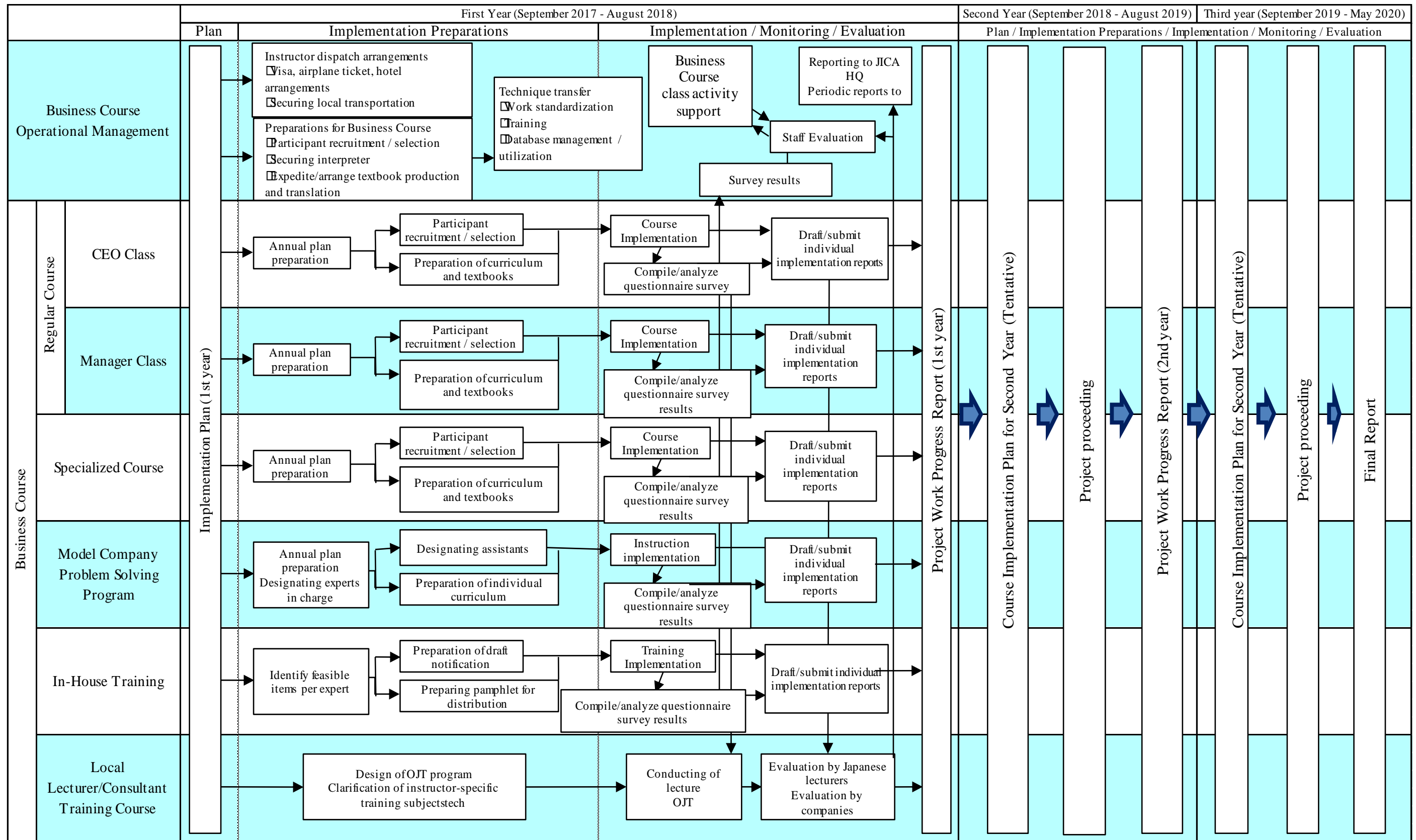


Figure 1 Operational Flowchart 1

2.3 Staff Work Plan & Implemented Work

Table 2 (next page) shows Staff Work Plan as well as Implemented Work up to July 2018.

2.4 Changes from the Original Plan and Reasons

Work was carried out in accordance with the "Implementation Plan" submitted in September 2017 and local business courses were carried out with no changes in course content, lecturer, or implementation schedule.

In the "Business Development through Exhibition" course, Hirakawa, the managing lecturer, provided instruction remotely from Japan by using a remote teaching system established to satisfy requests from companies for In-House Training. Flexible support was also provided in Japan according to local needs by, for instance, providing guidance on doing business with Japanese companies to participants in the Foodex exhibition tour in Tokyo, led by the Mongolian National Chamber of Commerce and Industry in March 2018.

The lecturer's working days in Japan increased by six days as a result, and thus adjustments are planned within the total M/M (man-months) for Second and Third years to accommodate the increase.

3 Activities

3.1 Business Course Implementation

MOJC Business Courses consist of the six courses listed below. Implementation is also as shown below.

Regular Courses

- ① CEO Class (4 subjects per year), which allows students to master fundamental knowledge in the four major fields required by business operators.
- ② Manager Class (4 subjects per year), which offers the practical courses necessary for those in managerial positions.
- ③ Specialized Course (12 subjects (13 courses) per year), which covers specialized fields.
- ④ Model Company Problem Solving Program, which provides guidance that achieves visible results to the 4 companies selected as model companies.
- ⑤ In-House Training, which delivers on-premise training specialized for companies.
- ⑥ Local Lecturer/Consultant Development Course, which develops local lecturers and consultants.

Courses conducted in the 11 months from September 2017 to July 2018 are described below.

(1) CEO Course (20 hours/6 days)

No.	Subject	Lecturer	Dates	Enrollment
1	Management Strategy	Shinichiro Kawaguchi	2017/Sept 18–Sept 23	39
2	Marketing	Koji Kamihigashi	2017/Nov 20–Nov 25	38
3	Human Resource Management	Masaki Hirabayashi	2018/Jan 29–Feb 3	37
4	Practical Financial Management	Kazunobu Chigusa	2018/Feb 26–Mar 3	36
Total (gross)				150

(2) Management Course (20 hours/5 days)

No.	Subject	Lecturer	Dates	Enrollment
1	Management Strategy	Shinichiro Kawaguchi	2017/Sept 25–Sept 29	40
2	Marketing	Koji Kamihigashi	2017/Nov 27–Dec 1	48
3	Human Resource Management	Masaki Hirabayashi	2018/Feb 5–Feb 9	44
4	Financial Management	Local lecturer	2017/Jan 16–Jan 20	42
Total (gross)				174

*Number of students varies by course as they can only attend a single subject

(3) Specialized Course (5 days)

No.	Subject	Lecturer	Dates	Number of participants
-----	---------	----------	-------	------------------------

1	Human Resource Management (Advanced)	Yamazaki/Hirabayashi	2017/Oct 16–Oct 20	35
2	Business Development through Exhibition	Masakazu Hirakawa	2017/Nov 6–Nov 10	29
3	Quality and Production Management	Kazumi Masuda	2017/Dec 11–Dec 15	42
4	EPA-Practical Use from Business Point of View	Koji Tomita	2018/Jan 15–Jan 19	31
5	Financial Management (Advanced)	Kazunobu Chigusa	2018/Mar 5–Mar 10	35
6	KPI	Shinichiro Kawaguchi	2018/Mar 19–Mar 23	42
7	Store Management	Koji Kamihigashi	2018/Apr 2–Apr 6	46
8	Management Simulation	Koji Kamihigashi	2018/Apr 9–Apr 11	20
9	Business Analysis by Excel	Tutomu Hosaka	2018/Apr 23–Apr 27	20
			2018/Apr 23–Apr 27	20
10	Funding and Business Plan	Hironobu Adegawa	2018/May 21–May 25	43
11	Quality and Production Management (TPS)	Kazumi Masuda	2018/Jun 4–Jun 8	28
12	Marketing (Advanced) (E-Commerce)	Kazuhiko Sano	2018/Jun 18–Jun 22	33
Total				404

*See Appendix I for the results of Regular and Specialized courses.

(4) Model Company Development Program

Steps (1) to (9) below show the process of selecting model companies.

- ① A recruitment announcement is issued from the Center.
- ② The Center collects data on candidate companies (including company size, motivation to be a model company, challenges, etc.)
- ③ Data on candidate companies is shared with the Consultant.
- ④ Chief Consultant and Center staff interview candidate companies.
- ⑤ The Consultant Narrows candidate list down to four companies, prioritizing the visibility of results and ability to exhibit results quickly as model companies.
- ⑥ After reaching a consensus with the Center, guidance details as a model company (theme, timeframe, number of guidance sessions, etc.) is shared with the company.
- ⑦ Guidance begins once the company provides its consent.
- ⑧ The first guidance session is time to coincide with the first dispatch of Japanese experts.
- ⑨ Of the several issues presented by the company, those selected prioritizing the visibility of results and ability to exhibit results quickly as model companies. Other themes are addressed via "In-House Training".

To set agenda, the program scheme is first explained to the company during an initial interview. From among discovered issues, the theme as a model company is narrowed down to a single visually recognizable issue, and the fact that remaining issues are addressed through In-House Training or such is explained to the company. In the process of narrowing down issues, the Center notifies each company and obtains consent at the stage when the model company is selected. The four companies currently in-process are following this same procedure.

Due to the time it takes for results from on-site guidance to emerge and be firmly established, results are confirmed the following year.

Table 3 below shows the industry types and guidance themes.

Table 3 Four Model Companies' Industry Types and Guidance Themes²

Company	Content	Established	Employees
ASTERRISK TECHNOLOGY	Industry: Design and sale of business software (ERP)	2013	(10)
	Teaching theme		
	Establishing an after-sales service system		
	In-house training theme		
	Project Management		
AUTOSOS	Industry: Traffic Accident Insurance Procedure Processing Agent	2012	(20)
	Teaching theme		
	Construction of Personnel Development Programs		
	In-house training theme		
	Labor Productivity Improvement		
KITCHEN ALL (DOLOONBOLDOG)	Industry: Manufacture and sales of kitchen furniture	2004	(200)
	Teaching theme		
	Production Management (plant layout, reduction of defective products)		
	In-house training theme		
	Store Management (operation and satisfaction survey)		
TSOBA	Industry: Residential Land Development	2004	(80)
	Teaching theme		
	Management Strategy		
	In-house training theme		
	Creating a personnel evaluation system		

The implementation plan for guidance at each company is shown in Tables 4 to 7.

Table 4 Asterrisk Technology3

Model Company Problem Solving Program
 Company: ASTERRISK TECHNOLOGY
 Type of Busi Design and sale of business software

Model Company Problem Solving Program											
On-site guidance theme	Expert in charge	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun
Establishing an after-sales service system and method to research markets	Lecturer Uehigashi										
In-House Training											
Training theme	Expert in charge	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun
Project Management	Lecturer Hirakawa										
Establishment a quality checking system	Lecturer Sano										

Table 5 Autosos4

Model Company Problem Solving Program
 Company: AUTOSOS
 Type of Busi Traffic Accident Insurance Procedure Processing Agent

Model Company Problem Solving Program											
On-site guidance theme	Expert in charge	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun
Introduction of Personnel Development Programs (would like to align HR Management and strategy with international standards)	Lecturer Hirabayashi										
In-House Training											
Training theme	Expert in charge	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun
Creating a personnel evaluation system	Lecturer Yamazaki										
Labor Productivity Improvement 5S in the Office	Lecturer Masuda										

Table 6 Kitchen All /Doloomboldog5

Model Company Problem Solving Program
 Company: Kitchen-All
 Type of Busi Manufacture and sales of kitchen furniture

Model Company Problem Solving Program											
On-site guidance theme	Expert in charge	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun
Changing factory layouts to match production scale, and methods to improve the defect rate	Lecturer Masuda										
In-House Training											
Training theme	Expert in charge	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun
Kaizen of store operations	Lecturer Uehigashi										
Financial management, How to set up financial plans for the short, mid, and long term	Lecturer Chigusa Lecturer Adegawa										

*Kaizen status at Kitchen All (Appendix 2)

Table 7 TSOBA6

Model Company Problem Solving Program
 Company: TSOBALLC
 Type of Busi Residential land development

Model Company Problem Solving Program											
On-site guidance theme	Expert in charge	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun
Filling out a balanced score card and establishing a flow to integrate 1-year changes into the workplace	Lecturer Kawaguchi										
In-House Training											
Training theme	Expert in charge	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun
Creating a personnel evaluation system	Lecturer Hirabayashi										
Improving financial management processes	Lecturer Chigusa										

(5) In-House Training

In-House Training was conducted 20 times at 13 companies during the term (September 2017–July 2018). The results of training are shown below. An evaluation questionnaire was administered to participating companies 13 times, revealing a high level of satisfaction at 93% ("extremely satisfied" or "satisfied").

Companies are recruited for In-House Training in accordance with the dispatch period and expertise of lecturers. Selection of target companies is done by the Center. A Consultant-side lecturer consults directly with the company in a preliminary meeting set by the Center to verify the theme. In-House Training responds

flexibly in a classroom instruction format (including group work, game-based learning) that is suited to the needs of each industry type.

Table 8 shows the results.

Table 8 In-House Training results⁷

[In-House Training] Achievements (Sep. 2017–June 2018) and student evaluation												
Company	Type of Business	Teaching field	Lecturer	Held dates	Number of respondents	Extremely satisfied	Satisfied	Normal	Somewhat dissatisfied	Very dissatisfied	Other	
National University of Mongolia	Higher education	Management Strategy	Kawaguchi	Sep 22	15	5	10	0	0	0	0	
		HRM teaching method	Yamazaki/Hirabayashi	Oct 24	13	8	5	0	0	0	0	
		Marketing teaching methods	Kamihigashi	Nov 23	8	4	4	0	0	0	0	
		Financial Management	Chigusa	Mar 05	13	0	9	4	0	0	0	
Kitchen-All	Kitchen furniture Manufacturing	Management Simulation	Kamihigashi	Apr 09	11	8	3	0	0	0	0	
		Store Management	Kamihigashi	Nov. 30; Feb. 1	No record							
Shilen Khiits	Panel manufacturing	Financial Management	Chigusa	Mar 09	8	1	7	0	0	0	0	
		KPI	Kawaguchi	Mar 22	No record							
VitaFit	Beverage / Dairy products	Store Management	Kamihigashi	Nov. 27, 28	No record							
		Competency and Evaluation	Hirabayashi	Feb 08	10	3	7	0	0	0	0	
Autosos	Insurance service	Management Strategy	Kawaguchi	Sep 25	No record							
MCPT	Office 5S	Insurance service	Masuda	Dec 15	18	8	10	0	0	0	0	
New Mongolian technical high school	Coke (fuel)	Business collaboration (Skype)	Masakazu Hirakawa	Jan 12	2	0	2	0	0	0	0	
Tsoba	Land development	Competency and Evaluation	Hirabayashi	Feb 07	31	6	21	3	1	0	0	
Batbaigal	Breadmaking	Financial Management	Chigusa	Mar. 5, 6	4	0	3	1	0	0	0	
JurUr	Breadmaking	Financial Management	Chigusa	Mar. 6, 8	No record							
Angel Baby	Clothing	Store Management	Kamihigashi	Apr 05	14	6	7	1	0	0	0	
Erdenebulgan	Real estate business	Store Management	Kamihigashi	Apr 11	12	3	8	1	0	0	0	
Joy Token	IT-related	Financing	Adegawa	May 25	No record							
13 companies (organizations)		E-commerce	Sano	Jun 22	No record							
Satisfaction (Average)						32.7%	60.4%	6.3%	0.6%	0.0%	0.0%	

(6) Local Lecturer/Consultant Training Course

As per the flowchart in Appendix 3, instruction is currently being carried out by two lecturers; specifically, one is teaching each of the two fields of “Quality and Production Management” and “Marketing.” Since courses for Second Year have completed, final due diligence is scheduled to be carried out in July.

The teaching methods are primarily observer attendance and group work participation in "Regular Courses" (Marketing) and "Specialized Courses" (Store Management/Production Management), and OJT style on-site instruction with a managing lecturer in "In-House Training" and "Model Company Problem Solving Program." Even when a Japanese lecturer is absent, students are assigned homework such as observing related lectures and follow-up work on the Model Company Problem Solving Program. The two lecturers completed the "Practical Consulting" course in February 2018 and are currently teaching mock lectures to Center staff.

A notable change is that although both lecturers planned to participate in the training in Japan (local lecturer training) in July 2018, marketing Consultants and local lecturer candidates have been participating in Local Lecturer Training one year ahead of schedule in Mongolia since July 2017. Also, because the July 2018 Training in Japan has been canceled, candidate lecturers for Quality and Production Management will participate in the Business Course Outstanding Student Training in Japan that is scheduled for September 2018.

Assigning marketing trainees as local lecturer/consultants for "Store Management" is being considered for the Third Year of the project. Subjects such as "Store Presentation Techniques Workshop" hold particular promise in terms of quickly boosting competitiveness locally. "Quality and Production Management" trainees are also expected to be utilized as local lecturers/consultants for "Promoting 5S" and as lecturers for "Production Management."

Under the guidance of Japanese experts, lecturers will continue to teach these in the upcoming academic year to put teachings to use, such as by preparing teaching materials unassisted.

3.2 Impact Survey

The impact survey, originally scheduled to be held three times during this project, was changed to only one time. The implementation timeline was also deferred to the 2019 project period. Accordingly, its progress report will be included in the next report scheduled for July 2019.

3.3 Training in Japan

Although originally scheduled for June 2018, Training in Japan will be held in September, and preparations are currently underway.

Training in Japan aims to supplement the lectures and discussions held in Mongolia, deepen understanding, and provide an action plan for students to apply reform at their own companies upon returning home. This is accomplished by providing opportunities for them to see how the lectures and discussions experienced in Regular Courses are implemented in actual Japanese company settings and observe what kind of business strategies SME managers are using in their activities. It also aims to establish a venue to interact with Japanese business people and gain insight into future overseas expansion and networking.

The number of trainees was changed from the original plan of 25 to 18, including one for Japan Center staff, one local lecturer candidate, and one person from the National University of Mongolia. Members are from student companies, comprising 10 persons from manufacturing companies (10 companies) and 5 persons from service companies (5 companies). Two Business Exchange Meeting are expected to be held in Japan, and support in gathering attendees is currently under discussion with cooperation and support organizations.

Table 9 shows industry breakdown of trainees while Table 10 shows the current schedule.

Table 9 Industry Breakdown of Trainees (total participants, 18)

Manufacturing field Manufacture and sale of the follow: Cashmere products/bath tubs and sinks/ethnic embroidered bags/ (Chinese
--

herbal) medicine/panels/drinking water and dairy products/commercial cooking equipment/foodstuff/window frames and sashes/kitchen furniture

Service field

Installation of building maintenance equipment and maintenance services/real estate leasing services/design of business software/service agent for processing traffic accident insurance

Others

NGO (support for honey export)/Mongol Japan Center General Affairs Section staff/local lecturer and Consultant training course trainee

Table 10 Training in Japan Schedule (draft)9

Day	Sun	Day	Hours	Category	Training theme	Inspection site/Lecturer	Lodging
0		Before departure		Introduction	Program Orientation	RPE (request to MOJC)	
1	9/2	Sun		Arrive in Japan	Mongolia→Tokyo		Tokyo
2	9/3	Mon	Morning	Introduction	JICA Briefing	JICA Tokyo	Tokyo
			PM (1)	Introduction	Set objectives	RPE Nakajima, Course leader	
			PM (2)	Introduction	Introductory Lecture: "People-friendly Management"	Mr. Hojo, Representative Director, Precious Solution Company SUBARU	
3	9/4	Tue	10:30-12:00	Lecture	Toyota way 4S flow	Toyota L&F	Tokyo
			Afternoon	Inspection Tour	HR development & Social gathering	Mr. Hirano, Ap company	
4	9/5	Wed	Morning	Inspection Tour	(Provisional) Solid waste disposal site tour	TBD	Tokyo
			Afternoon	Exchange	Business Exchange Event	TBD	
5	9/6	Thu	Morning	Travel	Travel (Tokyo-Nagoya)		Kansai
			Afternoon	Inspection Tour	(Provisional) Toyota plant tour	Toyota Kaikan/Toyota plant	
				Travel	Travel (Nagoya-Osaka)		
6	9/7	Fri (Common)	Morning	Inspection Tour	(Provisional) Management philosophy, marketing	Gogyofuku	Kansai
			Afternoon	Inspection Tour	(Provisional) Management Strategy, customer service (TBD)	TBD	
7	9/8	Sat	Morning	Lecture	About Japanese culture	Rekishi Kaido Promotional Council (RPE arrangements)	Kansai
			Afternoon	Inspection Tour	Japanese Cultural Training	Kyoto, Nara, etc. (RPE arrangements)	Kansai
8	9/9	Sun			Self-training day		Kansai
9	9/10	Mon	Morning	Exercises	Training retrospective	RPE	Kansai
			Afternoon	Exchange	Business Exchange Event	PREX	
11	9/11	Tue (Service)	Morning	Inspection Tour	Kaizen / 3S activities tackled at the office	Ricoh Japan	Kansai
			Afternoon	Inspection Tour	(provisional) Management philosophy, marketing	Koganeya	
		(Manufacturing)	Morning	Inspection Tour	Management based on 3S philosophy	Tanaka tec	
			Afternoon	Inspection Tour	Business Strategy, HR development (in-store customer service)	Miki House	
6	9/12	Wed (Service)	Morning	Inspection Tour	Business Strategy, Customer Satisfaction	Kansai Home Service	Kansai
			Afternoon	Inspection Tour	Business Plan, Employee Satisfaction, Branding	Dreams Inc., Representative Director	
		(Manufacturing)	Morning	Inspection Tour	Human Resource Development	Yamaoka Seisakusho	
			Afternoon	Inspection Tour	Management Strategy, Branding	Haguruma	
12	9/13	Thu	10:00-12:30	Lecture	Kaizen activities (workshop)	Professor Minagawa, Osaka Institute of Technology	Kansai
			13:30-15:00	Lecture	Kaizen activities (workshop)	Professor Minagawa, Osaka Institute of Technology	
			Afternoon	Discussion	Achievements presentation preparations	RPE	
13	9/14	Fri	Morning	Presentations	Result presentations (first half)	RPE	Kansai
					Result presentations (second half)		
			Afternoon	Discussion	Report meeting	RPE	
14	7/7	Sat		Return home	Kansai→Mongolia		

3.4 Cooperation for Strengthening MOJC's Institutional Capacity

Constant efforts are being focused on meeting needs in designing course plans for the upcoming academic year, including by consulting with the Center's long-term experts to design lecture content and the implementation schedule, sharing this info with relevant stakeholders, and preparing lecturer assignment proposals, lecture content, etc.

3.5 Cooperation with the C/P

It has been decided to individually approve Japan Center's Regular Courses in the MBA course for working adults at the National University of Mongolia, which is the C/P in this project. In response to this, demonstrations and lectures are being provided for Mongolian lecturers of the MBA course. Also, in response to this, Regular Course will be recognized as MBA-equivalent courses from the next academic year, and some lecturers will be replaced with MBA holders and such to strengthen MOJC's institutional capacity to a level suitable for effective collaboration.

3.6 Support and Information Provided to the Project through Relevant Organizations

The Ulaanbaatar Chamber of Commerce and Industry invited lecturers to teach alongside Japanese lecturers in Specialized Courses "Business Development through Exhibition" and "EPA-Practical Use from Business Point of View."

In addition, at the "FOODEX Study Tour" held in Tokyo in March 2018 and organized by the Chamber of Commerce and Industry, lecturers in charge of "Business Development through Exhibition" provided business matching guidance to those participating in the study tour in Japan.

Assistance is being received by utilizing the network established with senior volunteers dispatched to this same Chamber of Commerce, including recommendation of candidate-companies for visiting in Training in Japan slated for September 2018, and referrals to business exchange possibilities on the Japan-side.

Cooperation with relevant organizations has also made it possible to deliver 6 hours (3 hours/day × 2 days) of "EPA-Practical Use from Business Point of View" course to government agencies.

The agencies and organizations who took the class are listed below. Of the 13–15 participants (24 registered), 42% were "Extremely Satisfied" and 58% were "Satisfied," demonstrating that the course was successful in satisfying all participants.

	Number of registrants	Jan 15 (number of participants)	Jan 16 (number of participants)
Ministry of Food, Agriculture and Light Industry	12	8	7
SME Development Fund	2	1	1
Agricultural Science Production Center	3	2	2
Capital Production Reform Center	3	1	1

Chamber of Commerce and Industry	4	3	2
Total	24	15	13

Frequently asked questions from students were as follows.

1. What products in particular have substantial benefits in view of the recent EPA agreement between Mongolia and Japan?
2. In the future, what other countries should Mongolia conclude EPA agreements or cooperate with more aggressively ?
3. Why do Japan exporters claim that it is difficult to issue a certificate of origin for used cars in Japan?
4. Information surrounding HS Codes.
5. If Japan and China sign an EPA, can Mongolia also utilize it?
6. Info on the procedure for importing samples to Japan for business meetings, etc.

4 Results of Activities

4.1 Progress of the business course activities

Work progress of the business course is described below.

Table 11 Work Progress of the Business Course

Regular Course CEO Class	Initial course objectives	<p>To provide CEOs with knowledge and case studies needed to make their business decisions.</p> <p>Each subject must deal with development of business plans ultimately linked with management strategies. With understanding of case studies, CEOs will obtain hands-on business management skills.</p>
	Expected output	Networking among participants is developed.
	Achievement	<p>In relation to an intake capacity of 120 participants (30 participants x 4 courses), the Course enrolled as many as 150 participants in total. Ninety four percent of them responded “very satisfied” or “satisfied” with what they learned. In terms of participants’ networking creation, 6 participants will attend Training in Japan scheduled in September 2018, which will develop a corporate network through their mutual, in-depth experiences (See Progress of Achievement of PDM Output 1-1).</p>
	Lessons and points to note	<p>While responses in the questionnaire from participants generally indicate a high degree of satisfaction, such requests were made that session hours were too short relative to what should be taught, and also that it was desirable to obtain learning materials in advance to prepare for their courses.</p> <p>Furthermore, although MOJC encourages participants to take a package of 4 key subjects essential for CEOs, they have a varied understanding on thematic areas with which they are unfamiliar. Some kinds of solutions will be needed.</p>
Regular Course Manager Class	Initial course objectives	To teach practical knowledge needed for middle management and help participants refresh their professional mindset to play a pivotal role in strengthening their respective organizations.
	Expected output	Managers acquire practical knowledge of the four key areas essential for middle management and contribute to development

		of specific business strategies in their companies with enhanced hands-on skills.
	Achievement	<p>In relation to an intake capacity of 120 participants (30 participants x 4 courses), the Course enrolled as many as 174 participants in total. Eighty eight percent of them responded “very satisfied” or “satisfied” with what they learned. As for model cases of developing concrete business strategies, MOJC will assess the up-to-date progress in an ex-post questionnaire in the second year of the Project when the output should become more visible.</p> <p>(See Progress of Achievement of PDM Output 1-1).</p>
	Lessons and points to note	<p>Considering the managers’ day-to-day working hours, the Course was offered in the late afternoon as previously scheduled. Nonetheless, both lecturers and participants become exhausted as their sessions end later than 20:30. The second project year should reconsider the start time.</p>
Specialized Course	Initial course objectives	To deepen expertise in the participants’ field of responsibility and encourage them to take problem-solving initiatives as specialized leaders at their workplace.
	Expected output	Day-to-day work is improved through application of enhanced expertise to the professional fields.
	Achievement	<p>In relation to an intake capacity of 360 participants (30 participants x 10 courses, 20 participants x 3 courses), the Course enrolled as many as 424 participants in total. Ninety three percent of them responded “very satisfied” or “satisfied” with what they learned. As for model cases of day-to-day work improvement, MOJC will assess the up-to-date progress in an ex-post questionnaire in the second year of the Project when the output should become more visible.</p> <p>(See Progress of Achievement of PDM Output 1-1.)</p>
	Lessons and points to note	Specialized Course instructs a variety of subjects. Participants’ feedback and comment suggest that similar subjects should be

		learned in a package (for instance, a combination of Business Analysis Using Excel and Funding). MOJC should strategically advertise a “course passport” so that participants can take a series of related subjects in Specialized Course to meet their learning needs.
Model Company Problem Solving Program	Initial course objectives	To train companies that will showcase MOJC’s activities through output-based problem-solving practices. In principle, experts give advice to those companies that completed the Regular Courses, focusing on their problems at hand. The Program is intended to develop model companies that their problem-solving process serves as a reference for other corporate entities.
	Expected output	Intended output is achieved at an earlier stage by which client companies properly identify their problems to tackle.
	Achievement	<p>The Program instructed four companies on the four major challenges in a period between September 2017 and March 2018.</p> <p>① IT companies: Creation of after-sales service system→Mastering IT-market survey techniques (The theme was modified during the training period.)</p> <p>② Traffic accident processing service: Development of human resource development program (Competency-based performance assessment and review of recruitment system)</p> <p>③ Manufacturing and sales of kitchen utensils: Modification of plant layout (Increased productivity through modified layout and defect reduction)</p> <p>④ Residential land development: Formulation of business strategy (Development of feasible business plan) (See Progress of Achievement of PDM Output 1-2.)</p>
	Lessons and points to note	CEOs often had vague understanding of what their problems were, and thus could not narrow the target. Tackling blurred

		<p>problems resulted in thematic modification.</p> <p>It is imperative that the ultimate goal should be made clear and mutually understood among MOJC, lecturers, and the project leader, when themes for problem solving are set out.</p>
In-House Training	Initial course objectives	<p>To provide training to solve day-to-day challenges in corporate management.</p> <p>Top management and frontline staff receive on-site training at the same time.</p> <p>Any types of companies can receive the training.</p>
	Expected output	<p>Training subjects are decided based on requests from client companies in consultation with the staff of Business Section. Internal communication in the client companies is enhanced, accelerating their problem solving.</p>
	Achievement	<p>In a period from September 2017 to March 2018, 12 companies received 20 training sessions in total. Evaluation questionnaires were conducted 13 times in total, which indicated 93% of the favorable responses. As for enhanced internal communication and solutions to business challenges, MOJC will assess potential impact in a survey in the second year of the Project when it should become more visible.</p> <p>(See Progress of Achievement of PDM Output 1-1.)</p>
	Lessons and points to note	<p>Prior to In-House Training, MOJC lecturers and client companies have a meeting under the presence of the MOJC staff member. This helps training sessions meet the clients' needs.</p> <p>While some of the small class sessions distribute no evaluation questionnaires due to MOJC's decision, it must ensure that all of the future training services will get feedback.</p>
Local Lecturer/Consultant Development Course	Initial course objectives	<p>Local Lecturer/Consultant Development Course has been implemented for 2 participants since 2016. In the second year of the Project, training in specialized fields and hands-on off-site training will be chiefly conducted. Consulting methods will be also instructed in preparation for their teaching roles planned in</p>

		the third year of the Project.
	Expected output	Trained lecturers/consultants instruct the Basic Course and provide on-site guidance from September 2018.
	Achievement	Upon completion of the second-year training period, the participants are able to serve as lecturers and on-site consultants for the Basic Course (A course evaluation from participants on these lecturers will be made in June 2019).
	Lessons and points to note	<p>The participants in the Course had to attend at lectures, provide support, and engage in OJT, including their presence during on-site guidance, in a limited period during which Japanese lecturers stayed in the country. Furthermore, having had their own jobs, they were often under time restrictions in receiving training from the Japanese lecturers.</p> <p>The next course delivery should allow prospective participants to have more teaching experiences in the absence of Japanese lecturers, in consultation with MOJC.</p>

4.2 Achievement status of outcomes of the Consultant according to PDM.

Progress of the Consultant's activities during the period (from Sept 2017 to Jul 2018) is described below.

Table 12 Activities and Performance Regarding Expected Outcomes¹⁰

Activity	Performance
[Output 1] A system to implement and improve the business services is established, whose contents are practical, consistent with needs of private sector including SMEs, and contributes to improving business performances of private sector including SMEs.	
1-1 Conduct a needs survey on trends in industries that have high potentials to grow and business human resources in Mongolia and analyze the survey's results.	A needs survey for providing consultation was carried out from November 2015 to May 2016 during the first year of the previous project. Results have been utilized in course design from the second year of the previous project onward. A "Needs Survey Report" was submitted to JICA Headquarters in June 2016.
1-2 Develop the mid-term strategy on the business services at MOJC, whose contents include strategy of sales/marketing of MOJC's activities, public relations, and training of Mongolian lecturers with their expected roles.	An MOJC mid-term strategy was created by MOJC with annual review being continuously carried out.
1-3 Develop an annual operating plan for business services at MOJC and deliver the services in accordance with the plan.	The Consultant designs courses based on the Needs Survey, proposes course development in line with Center needs, and implements the annual plan.
1-4 Establish a system to monitor and evaluate business	A process to evaluate the course by students has already

services and improve it continuously.	been established at the Center. In addition to sharing evaluation results with each lecturer, the Consultant also proposes modifications to the questionnaire intended to uncover new needs which are carried out at the Center. The Consultant is also building a system for sharing challenges and applying improvements for the next year by having each lecturer submit implementation reports individually.
1-5 Improve the contents of the business services by reflecting on evaluations and monitoring the results.	At the end of each course, the Center leads an interactive session for exchanging ideas between relevant parties. A system has been established in this process for improving courses for the next academic year by identifying and recognizing the opinions of lecturers, evaluations, etc.
1-6 Conduct training for the capacity development of government officials engaged in SME development, and also provide advice to the government officials concerning SME development.	A separate course for government officials was delivered in the "EPA-Practical Use from Business Point of View" course, which is considered highly-beneficial for the public.
1-7 Conduct seminars and provide information on collaboration between industries and universities.	Cooperation with organizations such as the Ulaanbaatar Chamber of Commerce and Industry and Mongolian Students Association in Japan have led to courses such as the "Business Development through Exhibition," while the provision of courses and seminars centered on business matching are also being considered, including support for businesses aiming to expand business to Japan.
<p>Outcome 2: [Support with specific focus on Long-term Experts] A system is put in place that promotes interaction between human resources in Japan and Mongolia with an emphasis on business fields.</p>	
2-1 Organize the accumulated data on personnel who received MOJC business services to raise its usability in networking activities.	Student data is compiled by the Center, which the Consultant uses as reference info to select sites to visit during Training in Japan, and as information for business exchange.
2-2 Support networking and collaboration of human resources mainly in the business field through networking events and/or providing information.	The Consultant takes advantage of opportunities during Training in Japan to plan business exchange meetings in Tokyo and Osaka and plans to provide support for interaction between companies in both countries. Additionally, as noted in Section 2.4, "Changes from the Original Plan and Reasons," the lecturer in charge of "Business Development through Exhibition" has also conducted lectures to companies visiting Japan in accordance with local needs.
2-3 Collect information on good practices and/or successful case examples of the business services of MOJC and conduct public relations activities.	The Center has summarized content from the "Model Company Development Program" (currently, "Model Company Problem Solving Program") into a pamphlet which it distributes.
<p>Outcome 3: [Support with specific focus on Long-term Experts] The institutional structure to manage the MOJC is strengthened.</p>	
3-1 Develop a mid-term strategy for MOJC as a whole, implement it, and update it.	Reviews are being carried out by the Center as appropriate.
3-2 Develop an annual operation plan for MOJC as a whole and implement it.	The Consultant shares business course activity plans with the Center and facilitates their implementation.
3-3 Develop a mid-term financial plan for MOJC as a whole and implement it.	Financial plans are formulated and carried out by the Center.
3-4 Conduct public relations strategically and efficiently on the activities and outputs of MOJC in Japan and Mongolia with an eye to raise public awareness of	The Consultant implements seminars during the business exchange portion of Training in Japan to raise awareness of the Center and its activities. The Center's marketing

MOJC.	team also makes continues efforts to improve awareness through SNS.
-------	---

Table 13 Achievement Status of Outcomes11

Indicator	Achievement status
[Output 1] A system to implement and improve the business services is established, whose contents are practical, consistent with needs of private sector including SMEs, and contributes to improving business performances of private sector including SMEs.	
1-1 Questionnaires administered to students achieve an at least 85% satisfaction level in company and government employee training (responses of "satisfied" or higher).	20 courses have been completed as of June 2018. Satisfaction level was as follows. <ul style="list-style-type: none"> • Regular Courses <ul style="list-style-type: none"> CEO Class, 4 course avg.: 94.3% Management Class, 4 course avg.: 87.6 % • Specialized Courses <ul style="list-style-type: none"> 13 course avg.: 92.8% * Refer to Appendix 1 for details
1-2 At least four model companies achieve performance improvement during the project period (performance improvement is verifiable improvement in any one of the following areas: sales, productivity, quality, staff turnover, etc. Other appropriate areas to be added depending on target company's specific characteristics).	Guidance has been provided to 11 companies serving as model companies from 2016 to 2018 academic years. Follow-up research is currently underway concerning quantitative performance improvement figures.
1-3 The ratio of time that local lecturers spend handling business services at MOJC reaches XX%.	Local lecturers took charge of 8 basic courses in 2017. With a total of 29 courses (8 Regular Courses; 13 Specialized Courses) including those taught by Japanese lecturers, this resulted in a local lecturer ratio of 28%. <ol style="list-style-type: none"> 1) Japanese Style Management 2) Project Management 3) Management Strategy 4) Financial Management 5) Marketing 6) Store Management 7) HR Management 8) Production Management In addition, from 2018, the following courses will be handled by two graduate students of the "Local Lecturers/Consultant Development Course." <ol style="list-style-type: none"> 1) Customer Service 2) Production Management (5S, Kaizen)
1-4 Seminars on university-industry collaboration are held at least XX times.	Seminars on university-industry collaboration are being provided in ToT format for the teachers through In-House Training at the National University of Mongolia in the MBA course for working adults. Seminars were implemented 6 times in 2017 with the following subjects: "Management Strategy", "Marketing", "Human Resource Management", "Financial Management", "Management Simulation", "KPI"
Outcome 2: [Support with specific focus on Long-term Experts] A system is put in place that promotes interaction between human resources in Japan and Mongolia with an emphasis on business fields.	
2-1 Average satisfaction in networking activities is at least XX%.	A questionnaire is scheduled to be administered during Training in Japan.
2-2 An annual report is issued that summarizes the good practices and/or successful case examples regarding	An annual Center report as well as case examples are published annually.

MOJC's business services.	
2-3 MOJC receives at least XXX inquiries from individuals, businesses, or public and other organizations from Japan and Mongolia regarding company information or conditions in both countries.	Experts of business networking assigned to the center are providing support.
Outcome 3: [Support with specific focus on Long-term Experts] The institutional structure to manage the MOJC is strengthened.	
3-1 A mid-term strategy and annual operation plan are formulated and the Center is being operated based on them.	JCC is regularly monitoring progress.
3-2 A mid-term financial plan based on financial sustainability has been formulated and the Center is being operated based on it.	JCC is regularly monitoring progress.

Table 14 Progress of Achievement of the Project Purpose

Project Purpose: MOJC becomes the center of development and networking of business human resources.	
Indicators	Achievements
PP1: More than XX% of the members affiliated to the major Mongolian corporate associations (including the Mongolian National Chamber of Commerce and Industry and the CEO Club) know MOJC's contribution to development and networking of business human resources.	The progress will be assessed in an impact survey to be funded with the 2019 budget.
PP2: The managers or higher positions account for more than XX% of those who are trained in MOJC's project for business human development (out of more than XXX participants).	The statistics updated in 2017 are as provided below. 【Regular Courses】 “CEO Class”: CEOs 83.6%, Managers 15.7% “Manager Class”: CEOs 21.6%, Managers 26.1%, Other professional workers 47.1% 【Specialized Courses】 CEOs 32.4%, Managers 16.5%, Professionals 26.4% (Other and unknown 24.7%) See more details in Appendix 1.
PP3: The number of networking activities with organizations and institutions (such as ministries, government agencies, economic associations, and academic institutions) exceed XX.	MOJC delivered a course session for ministry officials and five sessions for university instructors.

Table 15 Progress of the Achievement of the Project's Overall Goal

Project Goal: MOJC contributes to strengthened business ties between Mongolia and Japan and diversification of industries in Mongolia through development and networking of business human resources.	
Indicators	Achievements
OG1: Excluding those operating in the mine sector, more than XX companies have been benefited from MOJC's project for business human resource development.	The progress will be assessed in an impact survey.
OG2: MOJC has contributed to successful business expansion and scale-up for more than X companies per year, excluding those in the mine sector.	The progress will be assessed in an impact survey.
OG3: MOJC has contributed to an annual average of more than X successful cases with respect to mutual business expansion and scale-up between Japan and Mongolia.	The progress will be assessed in an impact survey.

5 Challenges, Innovations, and Lessons Learned in the Project Implementation

5.1 Course Design

Based on the needs survey conducted in 2016 during the preceding project phase, the Regular Courses have been divided into two classes, namely, the CEO Class and the Manager Class. The former was delivered in the morning, and the latter, in the evening. These Courses were run intensively in the first week of two consecutive weeks during which the Japanese expert mission was sent to Mongolia. This pressurized the lectures to go on for more than seven hours a day, resulting in excessive workloads on the Japanese lecturers and local interpreters. Consequently, it undermined satisfaction of the participants, among other evaluation components, particularly in the Manager Class that involved evening sessions.

For the sake of improvement, the course period, starting from 2017, was scheduled over two sequential weeks in which the CEO Class was delivered in the first week, and the Manager Class in the following week. As intended, participants in the Manager Class responded more favorably than before to what they learned (66%→87.6%). Above all, a number of prospective participants were enrolled, largely exceeding an intake capacity. This led to effective teaching in the course delivery.

On the other hand, sessions in the Manager Class end 20:30 p.m., and consequently exhaust participants. The Project needs to reconsider a start time of course sessions toward the rest of the project period.

5.2 Participant Recruitment and Advertisement

From last year, MOJC started to recruit prospective participants through an SNS-based paid service. This broadly disseminated the Center's messages among those who were unfamiliar with its Business Courses. An increased number of new clients has led to a successful recruitment process as a whole.

As before, furthermore, MOJC sends direct mailings and maintains mailing lists for its graduates, while also posting Facebook messages. Participants often decide to enroll themselves by word-of-mouth publicity. MOJC continues to make description clearer as to whom its courses may target by subtitled the main titles to resolve a discrepancy between the course objectives and what prospective participants want to learn.






End of Report


Appendix 1 End-of-Course Participant Evaluation







End-of-Course Participant Evaluation and Enrollment Data (Based on the Number of Respondents)																												
Course Evaluation from September 2017 to June 2018			Responses/Participants	Course satisfaction				Age (Person)				Sex (person)		No. of Employees (person)					Position (person)				Division (person)					
				Very satisfied	Satisfied	Neutral	Other	~ 25	26 ~ 39	40 ~ 59	60 ~	Male	Female	~ 19	20 ~ 49	50 ~ 99	100 ~ 199	200 ~	CEO	Director/Manager	Other professionals	Other/no response	Personnel/Training	General affairs	Finance	Technology	Production	Other/no response
Regular Course	CEO Class	Management Strategy	37/39	19	18	0	0	2	23	12	0	18	19	13	8	5	6	5	31	6	0	0						
		Marketing	34/38	11	19	3	1	1	20	13	0	15	18	14	6	4	5	5	29	5	0	0						
		Human Resource Management	33/37	14	18	1	0	0	21	12	0	14	19	11	8	6	4	4	28	5	0	0						
		Financial Management	36/36	10	23	2	1	0	22	14	0	16	20	12	8	5	6	5	29	6	0	1						
		Total	140/150	54	78	6	2	3	86	51	0	63	76	50	30	20	21	19	117	22	0	1						
		Average (%)		38.6%	55.7%	4.3%	1.4%	2.1%	61.4%	36.4%	0.0%	45.3%	54.7%	35.7%	21.4%	14.3%	15.0%	13.6%	83.6%	15.7%	0.0%	0.7%						
	Manager Class	Management Strategy	40/40	20	18	2	0	3	29	8	0	15	25	8	6	7	8	11	6	19	10	5						
		Marketing	43/48	10	25	8	0	7	28	8	0	15	28	8	10	8	5	12	12	9	20	2						
		Human Resource Management	38/44	18	17	3	0	4	26	8	0	12	26	9	5	7	7	10	8	5	24	1						
		Financial Management	32/42	10	16	6	0	2	24	6	0	7	24	5	3	9	5	10	7	7	18	0						
		Total	153/174	58	76	19	0	16	107	30	0	49	103	30	24	31	25	43	33	40	72	8						
		Average (%)		37.9%	49.7%	12.4%	0.0%	10.5%	69.9%	19.6%	0.0%	32.2%	67.8%	19.6%	15.7%	20.3%	16.3%	28.1%	21.6%	26.1%	47.1%	5.2%						
	All Classes	Total	293/324	112	154	25	2	19	193	81	0	112	179	80	54	51	46	62	150	62	72	9						
	Average (%)		38.2%	52.6%	8.5%	0.7%	6.5%	65.9%	27.6%	0.0%	38.5%	61.5%	27.3%	18.4%	17.4%	15.7%	21.2%	51.2%	21.2%	24.6%	3.1%							
Course Evaluation from September 2017 to June 2018			Responses/Participants	Course satisfaction				Age (Person)				Sex (person)		No. of Employees (person)					Position (person)				Division (person)					
Very satisfied	Satisfied	Neutral		Other	~ 25	26 ~ 39	40 ~ 59	60 ~	Male	Female	~ 19	20 ~ 49	50 ~ 99	100 ~ 199	200 ~	CEO	Director/Manager	Other professionals	Other/no response	Personnel/Training	General affairs	Finance	Technology	Production	Other/no response			
Specialized Course	Human Resource Management (Advanced)	35/35	19	13	3	0	2	25	8	0	9	25	11	10	2	2	10	8	14	7	7	16	11	0	2	3	2	
	Business Development through Exhibition	20/29	8	11	0	1	0	13	6	1	11	9	12	3	1	1	2	15	1	4	4	3	12	1	1	1	1	
	Quality and Production Management	35/42	22	13	0	0	3	20	12	0	14	19	5	7	9	3	11	11	7	14	14	3	10	2	5	12	3	
	EPA-Practical Use from Business Point of View	28/31	5	22	1	0	2	17	9	0	11	17	22	3	0	0	3	19	6	3	3	2	16	4	1	5	0	
	Financial Management (Advanced)	28/35	5	22	1	0	2	16	9	0	8	20	7	9	5	1	6	15	6	3	3	0	16	10	0	0	2	
	KPI	37/42	14	20	3	0	2	28	7	0	11	26	7	3	6	11	10	11	9	17	17	15	15	3	0	2	2	
	Store Management	41/46	14	24	3	0	2	28	11	0	11	30	16	5	6	3	11	11	7	18	18	2	19	2	0	1	17	
	Management Simulation	15/20	11	4	0	0	0	11	4	0	6	9	5	2	2	0	6	7	0	6	6	0	9	3	1	0	2	
	Business Analysis by Excel (a.m.)	17/20	7	8	1	1	0	13	4	0	4	13	8	0	4	3	2	6	2	5	5	0	7	8	0	0	2	
	Business Analysis by Excel (p.m.)	16/20	2	11	3	0	2	10	4	0	5	11	3	2	3	2	6	1	3	8	8	0	4	11	0	0	1	
	Funding and Business Plan	25/43	3	20	2	0	2	10	13	0	6	19	11	2	0	0	10	9	4	11	11	0	8	8	0	1	8	
	Quality and Production Management (Advanced)	23/28	10	11	2	0	3	14	6	0	12	10	2	7	3	3	8	9	5	5	5	1	9	0	0	9	4	
	Marketing (Advanced) (E-Commerce)	25/33	5	16	4	0	2	11	12	0	11	14	14	1	1	1	7	12	4	8	1	0	15	0	4	0	6	
	Total	345/424	125	195	23	2	22	216	105	1	119	222	123	54	42	30	92	134	88	109	102	42	151	52	14	34	50	
Average (%)		36.2%	56.5%	6.7%	0.6%	6.4%	62.8%	30.5%	0.3%	34.9%	65.1%	36.1%	15.8%	12.3%	8.8%	27.0%	32.4%	16.5%	26.4%	24.7%	12.2%	44.0%	15.2%	4.1%	9.9%	14.6%		

Appendix 2 KAIZEN Progress at Kitchen All

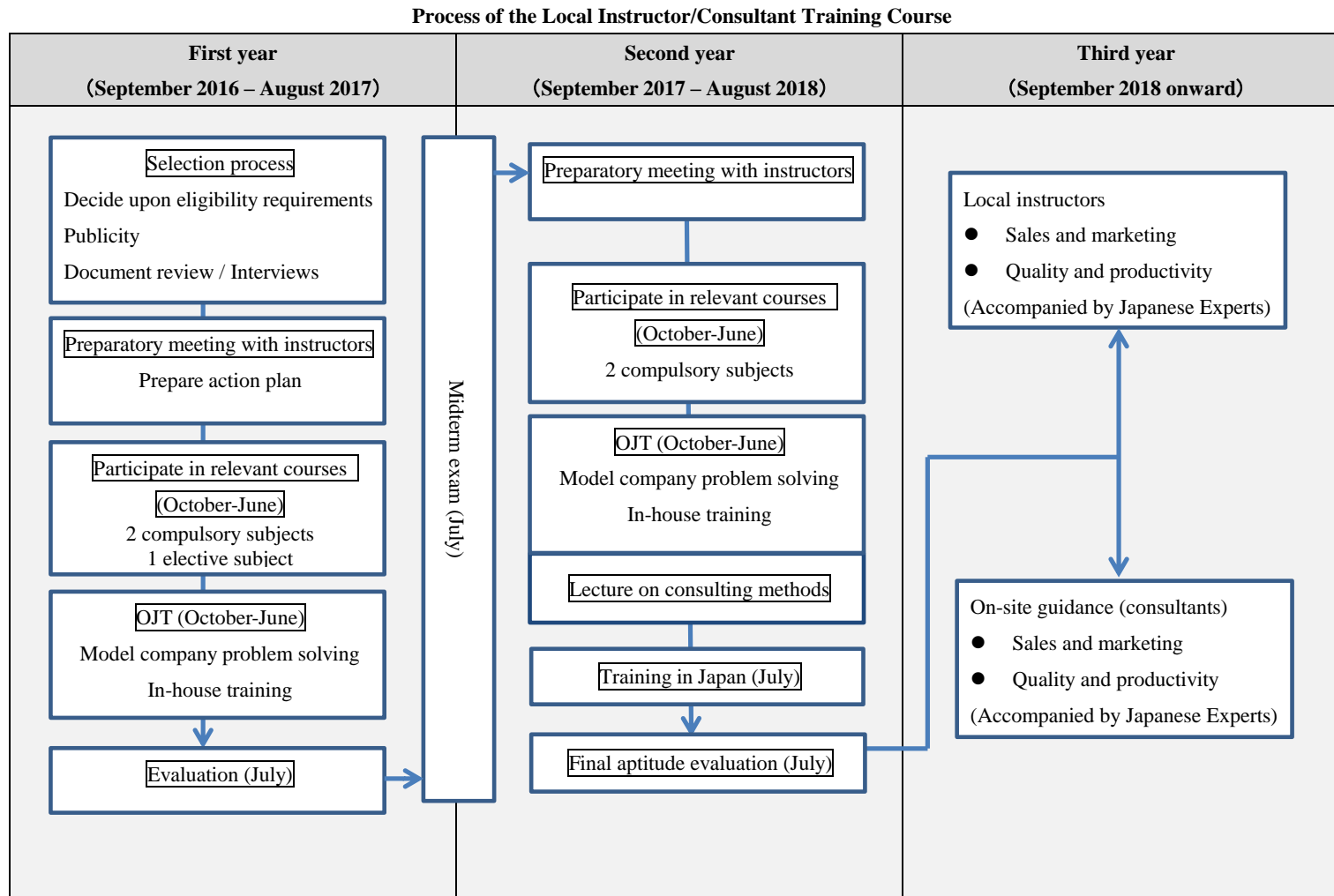
5S + 1S Implementation Progress at Kitchen All Prepared by Masuda on June 18, 2018,

	Progress	Dec. 2017	June 2018
1	<p>(1) No 5S board was posted before. Now it is placed to implement 5S+1S.</p> <p>(2) On-site guidance was provided to facilitate a change in workers' awareness through a before-and-after comparison of KAIZEN.</p>	<p>No 5S notice board was placed.</p>	
2	<p>(1) The company was trying to provide a dressing room, and now it is neatly arranged with the same furniture where originally used.</p> <p>(2) A gym is now available in a vacant space, indicating the company is working on enhancement of employee benefits and welfare.</p>		
3	<p>(1) A variety of goods and materials were left unorganized before glass processing. Now the plant is kept in order as a whole.</p>		

	Progress	Dec. 2017	June 2018
4	<p>(1) Machinery and equipment were not kept in order before. Now they are properly located with demarcation.</p> <p>(2) Demarcation must be shown more clearly with white lines, which should be broadly practiced across the plant.</p>		
5	<p>(1) A temporary material yard was not kept in order before. Now materials are kept in a neat row.</p>		
6	<p>(1) A temporary yard to store paints is kept in order.</p> <p>(2) It is even better to place a shelf with labelling to keep this area neat.</p>		

	Progress	2017/12	2018/6
7	<p>(1) Self-made wood shelf was previously provided to put tools kept in good order. Now the original shelf is duplicated and placed at several points of work.</p>		
8	<p>(1) Previously, employees put no protective masks or goggles, subject to health hazards. Now it is improved.</p>		
9	<p>The office has implemented KAIZEN with 5S practice.</p> <p>(1) Self-made wood shelf on the left is properly labelled to place documents.</p> <p>(2) Wood color samples are kept in proper order.</p>		

Appendix 3 Process of the Local Instructor/Consultant Training Course



モンゴル国
日本人材開発センタービジネス人材
育成・交流拠点機能強化プロジェクト

第2年次コース実施計画書

2018年7月

リロ・パナソニック エクセルインターナショナル株式会社

目 次

第2年次の業務の実施方針	1
1 業務実施の基本方針	1
1.1 技術面の基本方針	1
1.2 運営面の基本方針	1
2 業務実施の方法	4
2.1 業務実施のフローチャート	4
2.2 モンゴル国における研修ニーズ	6
2.3 MOJC のビジネスコースの概要（位置づけ、ターゲット）	6
2.4 ビジネスコースの実施の枠組み	8
2.5 本邦研修	22
3 ビジネスコース運営に係る業務	25
3.1 受講修了者に対するフォローアップ手法	25
3.2 ビジネスコース運営管理に関する技術移転	25
3.3 次年次ビジネスコースの企画・提案（ニーズ確認調査の実施）	27
3.4 インパクト調査	28
3.5 C/P および関係機関との連携	28
3.6 ビジネス交流拠点としての機能	29
3.7 他の日本センターとの連携	29
4 作業計画	30
5 要員計画	31
6 業務従事者毎の分担業務内容（国内及び現地）	33
7 成果品等	37
8 現地業務に必要な資機材	37

図表目次

図 1 業務実施のフローチャート	5
図 2 企業規模に対応した MOJC ビジネスコースのフレーム	7
表 1 ビジネスコースの各活動と対象企業の規模との関連	7
表 2 ビジネスコースの概要と内容	8
表 3 第 2 年次通常コース実施予定	9
表 4 通常コース(経営者コース) カリキュラム(案)	9
表 5 第 2 年次通常コース実施予定	10
表 6 通常コース(管理職コース) カリキュラム(案)	10
表 7 専門コースの科目と内容(案)	11
表 8 「マーケティング上級(E-Commerce)カリキュラム(案)	13
表 9 「店舗管理」カリキュラム(案)	14
表 10 「生産・品質管理」カリキュラム(案)	14
表 11 「品質・生産管理上級(TPS)」カリキュラム(案)	15
表 12 「財務管理上級」カリキュラム(案)	16
表 13 「人的資源管理上級」カリキュラム(案)	16
表 14 「文化と経営-ビジネスマッチングから事業創造へ」カリキュラム(案)	17
表 15 「エクセルを使ったビジネス分析」カリキュラム(案)	17
表 16 「KPI」カリキュラム(案)	17
表 17 「Business Development Course」カリキュラム(案)	18
図 3 「Business Development Course」講座アウトライン	19
表 18 「経営シミュレーション」カリキュラム(案)	19
表 19 「資金調達とビジネスプラン」カリキュラム(案)	20
表 20 モデル企業課題解決プログラム 業務プロセス(案)	21
表 21 企業内研修 業務プロセス(案)	22
表 22 本邦研修スケジュール(案)	23
図 4 現地講師・コンサルタント育成コースのプロセス	26
図 5 MOJC 運営管理の体制強化技術移転の PDCA フロー	26
表 23 ニーズ調査概要	27
表 24 インパクト調査フレーム	28
表 25 関係機関との連携の可能性	28
表 26 ビジネス交流拠点活動(案)	29
表 27 第 2 年次作業計画	30

表 28 要員計画(1 年次は実績)	32
表 29 業務従事者毎の分担業務内容(国内及び現地)	33
図 6 業務遂行の体制	36
表 30 報告書一覧	37

第2年次の業務の実施方針

1 業務実施の基本方針

1.1 技術面の基本方針

1) 中小零細企業のニーズを踏まえた「通常コース」の実施

モンゴル国の産業構造の多角化を見据え、鉱業セクター以外の企業活動に寄与するために、これまでのコース内容や実績を踏まえて講義を実施する。本コースは経営者を対象とした「経営者クラス」、管理職を対象とした「管理職クラス」の2クラスで構成される。各役職レベルに期待される理論の習得と実践能力の強化を目指す。カリキュラムの構成に関しては、各講師と連携しながら検討を行う。

最終的に経営者に対しては課題解決能力の強化、管理職に対しては組織目標達成のための現場力の強化を行い、受講生が学習した内容を踏まえて経営レベルでのビジネスプラン、管理職レベルでの活動計画が作成できるレベルの力がつくようになる。併せて企業関係者を対象に、日系企業とネットワークが出来るレベルの人材を育成する。本コースから優秀生を選抜し、本邦研修を実施する。

2) 受講生の様々なニーズにきめ細やかに対応するための専門コースの実施

通常コースでカバー出来ない専門分野に特化したコースでニーズに対応する。

3) 「モデル企業課題解決プログラム」を通じた事例研究と講義への反映

モデル企業課題解決事例から解決方法を導く方法を学び、通常コース、専門コース等の講義に活かす。

4) 「専門コース」における「Business Development（展示会出展実務）」の実践において、モンゴル商工会議所との共同講義を行い、日本での展示会出展企業の本邦進出に係るノウハウの蓄積を図り、今後の企業に資する講座設計に活かしていく。

5) 業務及びプロジェクト終了後の自立発展性

MOJCが、ニーズに応じたビジネスコースの提供を継続できるようになるために、以下に留意して業務を実施する。

- ① ビジネスコース部門スタッフのコース運営能力強化
- ② 現地講師の発掘・育成
- ③ ビジネスコースの収支管理及び価格設定に関する提言

6) 日系企業及びその関連企業への裨益につながる交流拠点の確立

日本政府の中小企業の海外展開支援において、MOJCに対して、現地人材の育成と確保にかかる支援機関としての期待が高まっていることを受け、日系商工会議所、現地商工会議所等とのネットワークの構築をベースに、各種ビジネスイベントを開催する。また10月より配置予定の交流支援担当専門家を全面的に支援する。

1.2 運営面の基本方針

1) プロジェクト専門家及びモンゴル国側プロジェクト関係者との連携

- ① 直営専門家及びC/Pとの連携

業務の遂行にあたっては、チーフアドバイザーをはじめとするプロジェクト関係者と十分に協議を重ね、プロジェクト全体の実施方針とのすり合わせを行うとともに、直営専門家やC/P及びスタッフとの協調・連携を心がける。

② 合同調整委員会(Joint Coordination Committee 以下、「JCC」)

コンサルタントは、直営専門家と連携し、報告などに必要な資料を準備・作成するとともに、JCCでの協議、意見交換の結果を、業務に最大限反映させる。

2) プロジェクトの柔軟性の確保

C/Pのパフォーマンスやプロジェクトを取り巻く環境の変化によって、プロジェクトの活動を柔軟に変更していくことが必要となる。コンサルタントはプロジェクト全体の進捗・成果の発現状況を把握し、必要に応じプロジェクトの方向性について、適宜JICA本部に提言する。

3) 他日本センターとの連携

現在、日本センターは、本事業を合わせて9カ国10か所に開設されている。コンサルタントは、ベトナム国、ラオス国、カンボジア国および中央アジアの日本センタープロジェクトを受託実施しており、すでに、プロジェクト総括/副総括間で、連携しながら推進している。本業務においても、コンサルタントは、他の日本センターとの情報共有に努めるとともに、JICAが主催する各種会議に協力し、業務の効果的・効率的な実施を支援する。

4) 派遣に係る支援業務

コンサルタントは日本からの派遣者に必要な航空券、宿泊先、現地移動手段の確保等の諸手配を本邦・現地双方で行う。また、講師派遣に先立って必要なJICA指定様式の履歴書、緊急連絡先、日程等を、少なくとも本邦出発の3週間前までにJICAモンゴル事務所、JICA本部に提出する。

5) 個人情報や企業情報の保護

業務の実施にあたり、受講者や所属企業等についての情報を収集し、取りまとめ、整理する。個人情報保護の観点から、情報の取扱いには十分注意する。モンゴル側関係者では、まだこの種の情報の機密保持意識は高くないと推測するが、コンサルタントと同様の考え方、対応の仕方ができるように伝達・指導を行う。

6) 業務実施に用いる言語

原則、日本語を使用し、モンゴル語通訳を介して講義等を実施する。また、現地にて通訳の備上が必要な場合においてはMOJCに依頼する。

7) 広報活動

業務実施にあたっては、本プロジェクトの意義や、活動内容とその成果を日モ両国の国民各層に正しく理解されるようプロジェクト関係者と連携し、MOJCのウェブサイトやフェイスブックページの活用も含め、積極的な広報に努める。

8) 関係省庁、他の研修機関との連携の重要性に留意

各機関と情報を共有し、友好的関係を築き様々な局面で相乗効果が発現するよう留意する。

9) 安全管理

現地業務期間中は安全管理を行い、十分留意する。当地の治安状況については、JICA モンゴル事務所及び在モンゴル日本国大使館から情報収集を行うと共に、現地作業時の安全確保のため、関係機関に対する協力依頼及び調整作業を十分に行う。現地業務時には、常時 JICA モンゴル事務所と連絡が取れる体制を取ることとし、特に地方において活動を行う場合には、事前に JICA モンゴル事務所に連絡し、治安状況や、移動手段等について、事務所と緊密に連絡を取るようにする。

さらに、最新の緊急連絡網により団員の所在を明確にし、緊急事態に備える。団員にはそれぞれ携帯電話を携行させ、安全の確保に努める。

2 業務実施の方法

本プロジェクトの期間は2015年4月から2020年4月までの5年間であり、本業務はその内2017年9月から2020年4月までの2年9ヶ月間が対象期間となる。コンサルタントはその間、①ビジネスコースを実施し、受講生が企業経営についての実践的ノウハウ・知識を習得する、②ビジネスコース部門の運営体制を強化し、MOJCが主体的にビジネスコースを企画・運営できるようにする、③現地講師の確保及び育成が行われ、現地講師の講義実施率が増加するための施策を講じる。

2.1 業務実施のフローチャート

業務実施のフローチャートを図1（次頁）に示す。

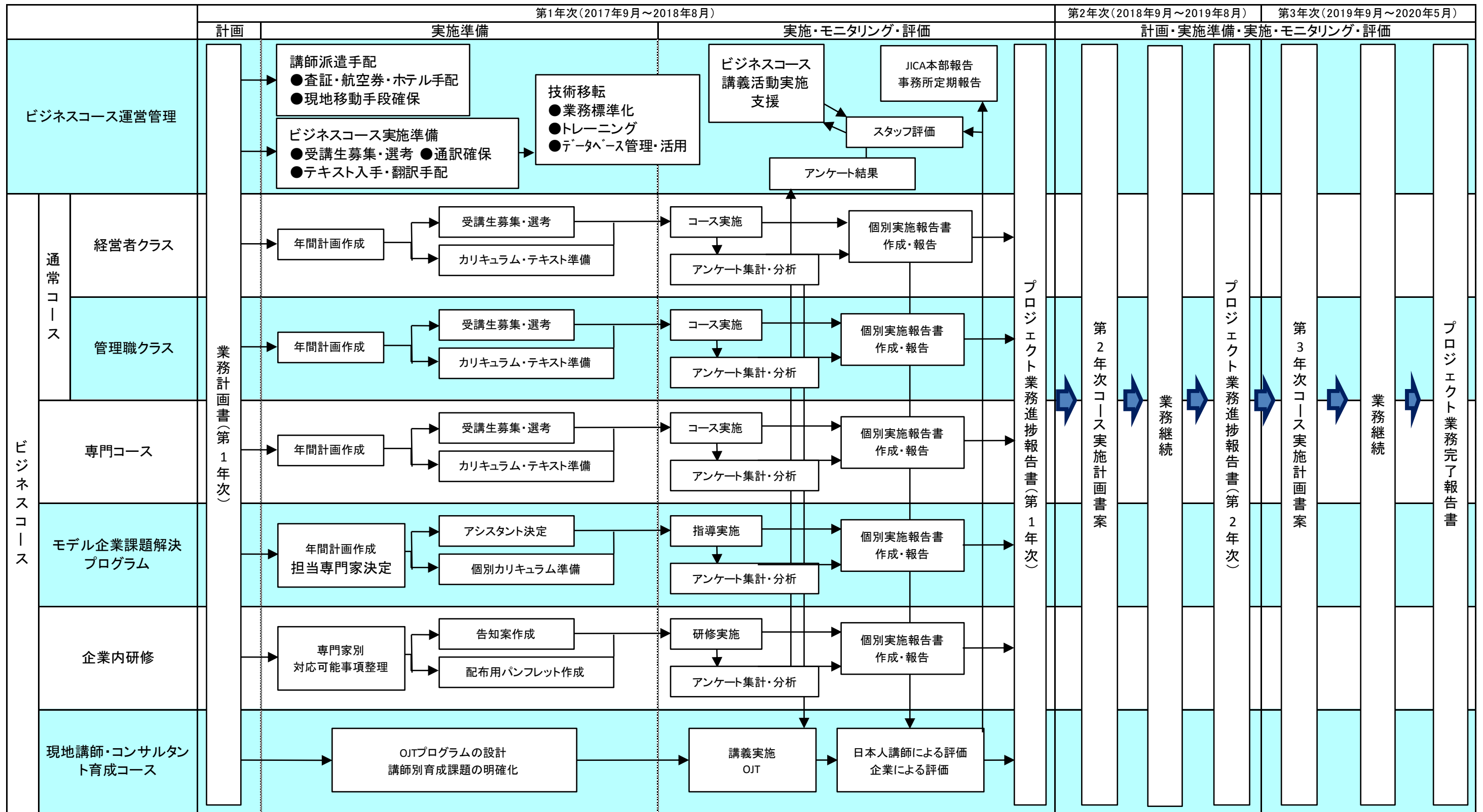


図1 業務実施のフローチャート

2.2 モンゴル国における研修ニーズ

前プロジェクト期間中の2015年11月～2016年4月にわたりニーズ調査を行い、ビジネスコースのカイゼンを2016年9月～2017年8月に実施した。ニーズ調査は外部環境変化によるマクロ経済の推移、及び内部環境の変化を調査するため、研修ニーズの変化に着目して行われた。

MOJCに深く関係のある研修コースの評価においては、双方向かつ実践的という点で高い評価を得たが、より受講生層の変化に応じたコース設計が求められていることが分かった。

これらの調査結果を受けて、MOJCでは2016年9月から新たなコース設計として、「通常コース」を「経営者クラス」と「管理職クラス」の階層別研修に分け、「特別コース」と「アドバンスコース」を「専門コース」に一本化し、講義時間帯も変更した。

本プロジェクトの第1年次は結果として、「経営者クラス」で平均38名、「管理職クラス」で平均43名という受講生数になり、前年度から更に受講生総数を伸ばし、クラスの活性化を促した。このように、センターに対する研修ニーズは引き続き高いものがあると思料される。第2年次においては引き続き受講生アンケート等を通じて受講生ニーズを探り、更なるカイゼンを図る。

2.3 MOJCのビジネスコースの概要（位置づけ、ターゲット）

MOJC ビジネスコースは、以下の4分野の活動から構成される。（下図を参照）。

- ① 企業の課題にフォーカスしてカイゼン結果を出す「モデル企業課題解決プログラム」
- ② 企業活動の質の向上に貢献する「企業内研修」
- ③ 企業運営に必要な基礎項目を習得する「通常コース」

「通常コース」は「経営者クラス」と「管理職クラス」の階層別に2クラスを設ける

- ④ ビジネスシーンに応じた専門性を深める「専門コース」

ビジネスコースがこの様なフレームワークで活動を展開することにより、小規模零細企業が中規模・中核企業をベンチマークし、中規模・中核企業が大規模・リーダー企業をベンチマークする機会を提供し、3階層の企業成長に寄与する。

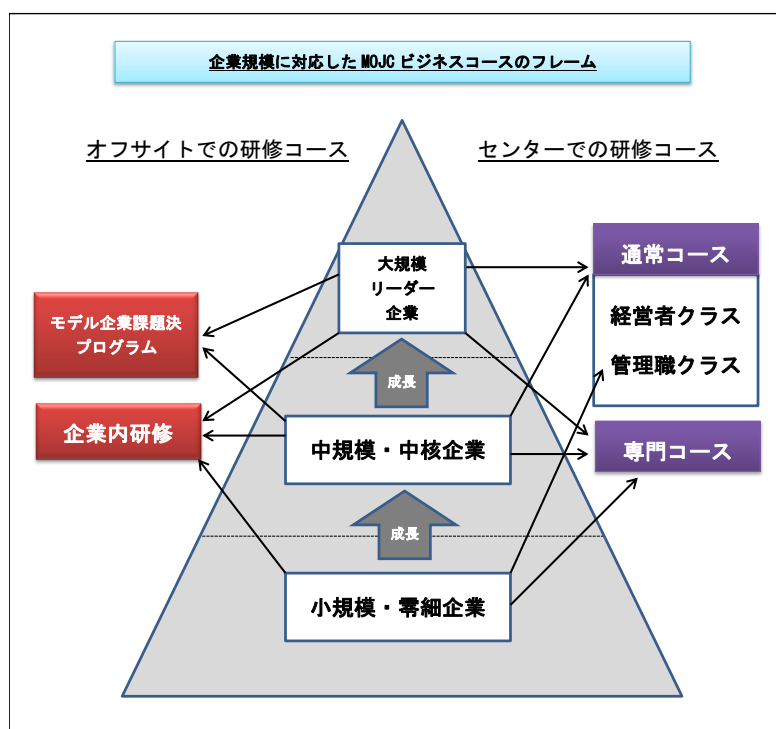


図 2 企業規模に対応した MOJC ビジネスコースのフレーム

ビジネスコースの活動の位置付けと狙いを更に明確にするため、各活動と対象企業の規模との関連を下表に示す。

表 1 ビジネスコースの各活動と対象企業の規模との関連

各活動の内容	対象企業			各活動の狙い目	
	大規模・リーダー企業	中規模・中核企業	小規模・零細企業		
1. オフサイトでの研修 課題解決指導・企業内研修活動					
1.1 モデル企業課題解決指導	●	●	—	結果の見える課題解決指導を通じた日本センター活動の広告塔となる企業の育成	
1.2 企業内研修	●	●	●	企業が日々直面している経営課題解決の為の研修	
2. センターでの研修コース					
通常コース	企業運営に必要な基礎項目の習得が主たる目的				
	2.1 経営者クラス	●	●	—	経営者として経営判断に必要な知識と事例の学習 参加者間のネットワーク構築
	2.2 管理職クラス	●	●	●	中間管理職としての実務知識の習得と組織強化の要としての役割の再認識を促す
3. 専門コース	●	●	●	担当分野の専門性を深め、企業内の当該分野のリーダーとして率先して	

各活動の内容	対象企業			各活動の狙い目
	大規模・リーダー企業	中規模・中核企業	小規模・零細企業	
				課題解決を行えるようにする

2.4 ビジネスコースの実施の枠組み

前プロジェクトの成果・教訓を踏まえ、本プロジェクトにおけるビジネスコースの概要と内容を以下に示す。また年次ごとにビジネス部門関係者、JICA 直営専門と協議・調整の上で修正・変更を行う。

表 2 ビジネスコースの概要と内容

種類	概要	内容
1)-1 通常コース (経営者クラス)	対象：大企業・中小企業経営者、管理職（10名以下の零細企業除く） 定員：1クラス原則40名まで 期間：7ヶ月程度、6日×4科目受講	目的：経営者の経営課題解決能力の強化を目的とする。 ①経営戦略、②マーケティング、 ③人的資源管理、④財務管理実践
1)-2 通常コース (管理職クラス)	対象：大企業・中小企業の管理職・10名以下の零細企業の経営者・管理職 定員：1クラス原則40名まで 期間：7ヶ月程度、6日×4科目受講	目的：管理職としての実務知識の習得と実践力の向上を目的とする。 ①経営戦略、②マーケティング ③人的資源管理、④財務管理（現地講師）
2) 専門コース	対象：専門的業務に従事する、もしくは専門知識を必要とするビジネス人材 定員：1クラス25～30名 期間：5日/1科目	専門分野の知識をより深め実践力を高める。 ①マーケティング上級（E-Commerce）、②店舗管理、③品質・生産管理、④品質・生産管理上級（TPS）、⑤財務管理上級、⑥人的資源管理上級、⑦文化と経営（ビジネスマッチングから事業創造へ）、⑧エクセルを使ったビジネス分析、⑨KPI、⑩Business Development Course、⑪経営シミュレーション、⑫資金調達とビジネスプラン、⑬貿易実務（案）
3) モデル企業課題解決プログラム	対象：通常コース修了生の企業 定員：年間3社～4社 期間：10ヶ月間（平均6回指導）	企業が直面する経営課題を分析し、課題を絞り込み、解決に向けて指導を行う。カイゼンプロセスが他企業のモデルとなるように企業育成を行う。
4) 企業内研修	対象：企業全般	企業からの要請を受けて、研修科目をカスタマイズし、企業に出向いて研修を実施する。
5) 現地講師・コンサルタント育成コース	対象：ビジネス経験者で将来センターの講師として従事できる人材 定員：若干名 期間：2年	「品質・生産管理」及び「マーケティング」分野に関する座学と企業訪問、モデル企業指導のOJTを日本人講師から受け、知見を広げる。3年目からの業務開始を目標とする。現在1期生2名を育成中であり、プロジェクト第2年次が育成3年目に当たる。
6) ビジネス公開セミナー	対象：一般	主に専門コースの紹介を目的に、科目の概要やトピックを1.5時間程度で講義する。

【カリキュラム及びシラバス】

1) 通常コース

通常コースでは、企業の経営管理に関わる主要な4分野の基礎的な知識及び能力を習得する。本コースは、前年度と同じく「経営者クラス」及び「管理職クラス」で構成される。各科目において、経営戦略にリンクしたビジネスプランを作成できる講義内容とし、事例紹介を取り入れ、実践的な経営管理能力を身につけた経営者を育成することを目的とする。通常コースにおいては、第2年次よりモンゴル国立大学社会人向けMBAコースにおける単位取得が認められたことにより、新たに講師資格要件の観点から日本人講師の入れ替えが一部発生する。

1)-1 経営者クラス

- a) 対象：大企業、中小企業経営者及び管理職
- b) 人数：1クラス40名（原則）
- c) 期間：7ヶ月程度（実施回数：第1年次1回、第2年次1回、第3年次1回）

表3 第2年次通常コース実施予定

講義	担当	専門家派遣期間（案）
① 経営戦略	日本人講師	2018年9月30日～10月13日
② マーケティング	日本人講師	2018年11月11日～11月24日
③ 財務管理実践	日本人講師	2018年12月2日～12月15日
④ 人的資源管理	日本人講師	2019年1月13日～1月26日

※上記の日程は、毎年6月に実施される本邦研修の人選タイミングを考慮して設定している。

各科目のカリキュラム（案）を以下に示す。コマ数は、1コマ90分で月曜日から金曜日は1日2コマ、土曜日は5コマ、合計6日間（全15コマ）で実施される。

表4 通常コース（経営者コース）カリキュラム（案）

講義	カリキュラム（案）	
経営戦略	第1日目	企業上位目標、ビジネス環境分析、経営戦略
	第2日目	経営戦略、ビジネス・ドメイン、STP, PPM
	第3日目	機能別・部門別戦略
	第4日目	戦略ミックスと中小企業向け経営戦略事例紹介（日本企業の事例）
	第5日目	経営戦略実現のためのサポート体制と参考事例
	第6日目	組織構造のフレームワーク、新規ビジネス戦略
マーケティング	第1日目	戦略とマーケティング
	第2日目	マーケティング概論、Marketing Mix (Product)
	第3日目	Marketing Mix (Price), Marketing Mix (Place)
	第4日目	Marketing Mix (Promotion), Marketing Mix (Place)によるGAPチャート
	第5日目	Gapのwhy, why, why分析実施
	第6日目	グループ発表、理解度確認テスト
財務管理実践	第1日目	企業活動と資金
	第2日目	資金調達と資金運用の種類
	第3日目	金融市場の種類
	第4日目	企業価値と評価・分析

講義	カリキュラム (案)	
	第5日目	投資意思決定の方法
	第6日目	テスト、グループ討議
人的資源管理	第1日目	イントロダクション、戦略的人材マネジメント (SHRM)
	第2日目	組織能力のギャップ分析と採用
	第3日目	コンピテンシーによる採用と評価
	第4日目	人材開発
	第5日目	人事基盤制度と評価
	第6日目	リーダーシップまとめ

1)-2 管理職クラス

中間管理職として主要な4分野の実務知識の習得と現場での実践能力を向上させ、企業の経営方針の具現化に貢献する。

- a) 対象：大企業、中小企業の管理職及び従業員10名以下の零細企業の経営者及び管理職
- b) 人数：1クラス40名(原則)
- c) 期間：7ヶ月程度(実施回数：第1年次1回、第2年次1回、第3年次1回)

表5 第2年次通常コース実施予定

講義	担当	専門家派遣期間 (案)
①経営戦略	日本人講師	2018年9月30日～10月13日
②マーケティング	日本人講師	2018年11月11日～11月24日
③財務管理	現地講師	TBC
④人的資源管理	日本人講師	2019年1月13日～1月26日

※上記の日程は、毎年6月に実施される本邦研修の人選タイミングを考慮して設定している。

各科目のカリキュラム(案)を以下に示す。コマ数は、1コマ90分で月曜日から金曜日まで1日3コマ、合計5日間(全15コマ)で実施されていた。第2年次においては「経営者クラス」同様6日間での実施を検討中。(現時点では5日間をベースとした日程を示す)

表6 通常コース(管理職コース)カリキュラム(案)

講義	カリキュラム (案)	
経営戦略	第1日目	企業上位目標
	第2日目	経営戦略、ビジネス・ドメイン、STP, PPM
	第3日目	機能別・部門別戦略
	第4日目	戦略ミックスと中小企業向け経営戦略事例紹介(日本企業事例紹介)
	第5日目	経営戦略実現のためのサポート体制と参考事例
マーケティング	第1日目	マーケティングとは?、分析手法を学ぶ
	第2日目	SWOT分析とクロスSWOT分析
	第3日目	STP分析、Marketing Mix
	第4日目	Marketing Mix、ブルーオーシャン戦略
	第5日目	個人発表、理解度確認テスト
財務管理	第1日目	現地講師対応
	第2日目	現地講師対応

講義	カリキュラム (案)	
	第3日目	現地講師対応
	第4日目	現地講師対応
	第5日目	現地講師対応
人的資源管理	第1日目	イントロダクション、人的資源管理の概念
	第2日目	人事評価によってモチベーションを高める
	第3日目	部下を育成する
	第4日目	中間管理職が戦略と組織の「連結ピン」となる
	第5日目	リーダーシップを発揮し組織を開発する。まとめ

2) 専門コース

前プロジェクト2年次から始まり、2年間実施した「EPA-ビジネス活用の視点と実務」講座に関しては、モンゴルのビジネスパーソンの基礎的な理解が進み所期の目標は達成している。そのため第2年次は「文化と経営（ビジネスマッチングから事業創造へ）」講座を新設し、本格的に海外進出を目指すモンゴル企業に対する当事国のビジネス文化への理解促進を促す講座を展開する。またセンター側からの要望でもある「貿易実務」講座を提供する。（詳細は検討中）。

a) 対象：専門分野で業務を行うビジネス人材

b) 人数：25～30名程度の規模

専門コースで実施する科目と内容を以下に示す。

表 7 専門コースの科目と内容(案)

科目	内容
①マーケティング上級 (E-Commerce)	ショップシステムやWEBサイトでEコマースを始める企業向けに、実際の事前準備、ショップ開設に必要な作業、商材の差異（物販/情報商材、国内/国際）による性質の違い、ショップ運営方法までトータルに順を追って実例を交えながら学習する。SNSなどを活用したプロモーションの具体的な手法や、セキュリティー対策、クレーマー対策も考察する。
②店舗管理	中小企業の経営者および管理職の店舗管理能力が向上するよう、講義と演習を組み合わせる効果的な参加型の講義を実施する。①店づくり、②客づくり、③人づくり、④販促、⑤経営の5項目を中心に講義を進め、自店分析・商圈分析・競争分析・顧客満足・従業員育成・USP・DBM・チラシDM作成・経営数値分析など店舗経営者として必須の内容を盛り込み指導助言を行う。受講者が、専門店・百貨店・スーパーマーケット・カフェ・レストランなど多様であることを想定した事例を用いる。
③品質・生産管理	本講座では、工場の実態に適応可能な、生産性向上と品質向上のための改善活動の知識を学ぶ。生産を効率的かつ確実なものにするための「日本式経営管理手法」を学び、自社の工場で応用・実践できる能力開発を行う。経営幹部又は管理監督者が、QCD管理の基礎を学び、業務の効率化に取り組むとともに、リーダーとしての使命と役割を認識することにより、自社の工場で応用・実践を行い、高いレベルの品質・生産性を実現することができるようにする。

科目	内容
④品質・生産管理上級 (TPS)	急激な環境変化に対応する経営体質の向上を図るため、日本式経営手法と共に歩み、長い年月をかけて構築してきた「トヨタ生産方式」を学び、自社工場で応用・実践が出来る能力開発を目指す。企業経営者・管理者が的確な生産活動を支え、効率的かつ高品質なものづくり環境を構築し、常に経営改善を目指すことが出来るようにする。
⑤財務管理上級	企業が継続的に事業を行うためには、企業活動の主である生産や販売活動をするに加え、資本（資金）の調達及び運用といった財務活動も必要かつ重要であり、財務的意思決定をしなければならない局面が多々存在する。本講座では、以下の内容を講義することにより、企業の財務部門管理者として、財務管理において必要な知識を取得するとともに、日常的な財務管理方法についても学ぶことを目的とする。 ①企業活動と資金（Cash）、②資金調達と資金運用の種類、③財務分析、④企業価値評価と投資意思決定手法、⑤財務部門管理者実務
⑥人的資源管理上級	本講義では、人事の本来の役割は経営戦略を人的資源の側面から支えるものであるという点を強調し、戦略と人事制度の適合を、採用、育成、評価などの具体的な施策に落とし込んで説明する。日本の人的資源管理の特徴を、欧米の考え方との比較を用いて解説したうえで、モンゴル国や自社に適した人事制度設計を検討してもらう。
⑦文化と経営（ビジネスマッチングから事業創造へ）	ホフステードモデルの導入で、現行のビジネスマッチングを“事業創造”につなげる。 当事国の歴史と文化に触れ、価値観がベースとなって生まれる“経営のやり方やスタイル”を明確にし、ビジネスマッチングの当事者同士が違いを乗り越え、協業を通じた事業創造が出来るプロセスを目指す。これによりビジネスマッチングというお見合いを結婚と言う目標に繋げる。
⑧エクセルを使ったビジネス分析	財務管理を体系的に理解している方を対象として、財務モデル構築のノウハウを実践的に学んでもらう。本講座では、受講者が自らエクセルシート上で、財務変数の変動が業績にどのように影響するのかを疑似的に体験し、理論的な知識の深耕と定着、及び実務における積極的な活用を促す。ビジネスモデリングを実践するために必要なエクセル関数等のスキルとモデリングの応用技術を習得することで、実務における具体的な活用（収益予測、事業戦略等）が明確になる。
⑨KPI	モンゴル企業において KPI 管理を企業業績管理のツールとして活用している企業が増加している。KPI 管理を経営戦略の一環として戦略的に実施するために、数値目標としての KPI (Key Performance Indicator : 企業業績管理における主要業績指標) の設定、実施、確認、評価、フィードバックという経営管理の PDCA サイクルの実施を徹底させる必要がある。更に、オペレーショナル・リスク管理とリンクさせる事により、KPI と KRI (Key Risk Indicator) を連動しリアル・タイムに近い KPI 管理の手法も提案されている。本講座では、これらのコンセプトとツールを KPI 管理に盛り込み、グループ演習と発表も活用して実践的な KPI 管理手法を学ぶ。
⑩Business Development Course	海外展開、特に日本市場への事業展開を図る際に必要な基本的な知識と実務を習得する。日本市場において効率的かつ効果的に事業基盤の整備（販売チャネルの構築やビジネスパートナーとの提携など）を行い、収益を計上するための必要条件と十分条件について講義を行う。

科目	内容
	成果を生み出すための実務的なアプローチに主眼を置き、最新の具体的な事例や展示会における展示・プレゼンテーション例などを数多く紹介する。
⑪経営シミュレーション	財務諸表の基本、つまり、貸借対照表・損益計算書・キャッシュフロー計算書の基本部分を理解し、実際の会社経営をシミュレーションすることで財務諸表を読む方法を学ぶ。4期の会社経営が終了したら、会社ごとの財務分析を行い、粗利、営業利益、限界利益、損益分岐点分析、在庫回転率、総資本回転率、自己資本比率などを実際に計算する演習を行う。
⑫資金調達とビジネスプラン	モンゴル中小企業の高い関心は資金調達であり、融資を受けるポイントは、事業計画書（管理会計の一部）となる。JICAのTSL事務所やPFI（モンゴルの銀行）の融資審査を念頭に事業計画書の作り方の要点を講義する。融資に際して、重要視される「キャッシュフロー経営と管理会計」について説明する。
⑬貿易実務	検討中

各科目のカリキュラム（案）を以下に示す。期間は5日間で実施される。

表 8 「マーケティング上級(E-Commerce)カリキュラム(案)

日程	コマ	項目	講義内容
1日目	1	Eコマースの歴史	ECの歴史と常識の変化の過程を学ぶ。
	2	消費者ニーズとツールの変化	時代に応じて、消費者が使用するツールやニーズそのものが変化していくことを学ぶ。
	3	商材の種類と変化・イノベーション	ECにおける商材の考え方、消費者の商材に対する変化など、オンライン独特の商材についての特徴を学ぶ。 ※1日目は総じてECの最重要項目である「変化」について学習する。
2日目	4	物販Eコマース事例紹介	物販のEコマースの事例を紹介することで、実際に稼働していた/しているECの実態を学ぶ。
	5	物販Eコマース事例(国内)	国内向けのECショップの準備から立ち上げまでの一連の流れを学習する。
	6	物販Eコマース事例(国際)	国際向けのECショップの準備から立ち上げまでの一連の流れを学習する。 国際間ならではのリスクについても考察する。 ※2日目は「物販EC」について学ぶ。
3日目	7	情報Eコマース事例紹介	情報商材のEコマースの事例を紹介することで、実際に稼働していた/しているECの実態を学ぶ。
	8	情報Eコマース事例	情報商材ECショップの準備から立ち上げまでの一連の流れを学習する。
	9	情報商材特有の課題にする取り組み	違法コピーやデジタル万引きなど、情報商材特有の商品の性質について学ぶ。 ※3日目は「情報商材EC」について学ぶ。
4日目	10	Eコマース運営事例紹介	Eコマースの運営の事例を学ぶ。
	11	決済・クーリングオフ	課金、決済の種類と特徴、クーリングオフなどの制度について学習する。
	12	受発注・物流	注文を受けてからの対応システムと、物流との連携について学ぶ。 ※4日目は「ECの運営実務」について学ぶ。
5日目	13	商品プロモーション	商品とショップのプロモーションについて事例とと

日程	コマ	項目	講義内容
			もに学習する。
	14	SNS の活用	SNS の活用方法について考察する。現代では SNS の活用が必須である。
	15	ケーススタディ	実際に講習参加者が計画している商材、方式などについて、実検討することで議論を深める。

表 9 「店舗管理」カリキュラム(案)

日程	コマ	項目	講義内容
第 1 日目	1	店舗基本概念	お店作りの重要ポイントを解説。合わせて受講生の事前課題「店舗診断票」を見ながら点、改善点を全員で考える。
	2	店舗設計	顧客動線、従業員動線を理解した上で、顧客店内滞在時間を最大にするレイアウトを解説
	3	陳列棚割り	人間工学、消費者心理に基づき、販売に効果的につながる陳列棚割を解説。
第 2 日目	4	USP	Unique Selling Proposition について考え、「なぜ顧客は自店で買い物するのか？」を深く考える
	5	DBM	Data Base Marketing の手法を学び、RFM 分析を通じて顧客別アプローチの実施方法を考える
	6	顧客管理	業態別に効果的な顧客管理の方は異なり、自店の業態に適合する顧客管理を考える
第 3 日目	7	販売促進	効果的販売促進方法説明。
	8	DM・チラシ	顧客誘引のための Direct mail や路上チラシの作成を学ぶ
	9	POP 作成	展示商品の特長を知らせる POP(Point of Purchase)は非常に有効な販促手段。手作り POP および Poster を実際に作成。
第 4 日目	10	人材育成	人材育成は事業成功の鍵。スタッフ教育について学ぶ。
	11	経営数値	粗利・営業利益・限界利益・損益分岐点・在庫回転・経費率など基本的な数値分析 *現地人講師も参画する
	12	数値分析演習	各自の財務諸表を実際に分析
第 5 日目	13	事業計画	事業計画の策定手順
	14	事業計画策定	持続的成長への事業計画策定・発表・講評
	15	理解度確認試験	理解と確認のため試験実施

表 10 「生産・品質管理」カリキュラム(案)

日程	コマ	項目	講義内容
第 1 日目	1	コースの概要	○コースの目的・日程の説明 ○講師と現地講師の自己紹介 ◎生産管理の概要
	2	現地講師の講義 Mr.Altankhuyag	◎生産管理実務 ●生産性の向上 ・QCD 管理、KPI ●納期管理 ・生産管理、工程管理
	3		◎生産管理実務 ●工程管理 ・工程分析、ラインバランス ●工程改善 ・工程編成の改善、演習

日程	コマ	項目	講義内容
第2日目	4	品質管理	◎品質管理の概要 ●標準化、変化点管理、源流管理、三現主義
	5		◎『5なぜ分析』 ◎『QC7つ道具』 ●パレート図、ヒストグラム、管理図、グラフ
	6	日本式経営手法	◎日本式経営手法について ◎『5S活動』の推進
第3日目	7	日本式経営手法	◎『見える化』推進活動
	8		◎『PDCA管理サイクル』 ◎『安全衛生管理活動』
	9		◎『目標管理』(MBO) ◎『報連相』推進活動
第4日目	10	会社訪問	○工場見学 ●「工場管理の視点」を参考に 工場視察と評価
	11		
	12		
第5日目	13	現地講師による講演	○現地企業の事例紹介 (例) Mr.Gantulga
	14	グループ討議	○グループ討議 ●テーマ:訪問向上の問題点・課題抽出と 改善案の検討
	15	発表・質疑応答	○各グループ代表による発表、質疑応答 ○講評

表 11 「品質・生産管理上級(TPS)」カリキュラム(案)

日程	コマ	項目	講義内容
第1日目	1	コースの概要 TPS 第1章	○コースの目的・日程の説明 ◎TPSの考え方 ●トヨタ自動車の現状 ●TPSの全体像と目的
	2	TPS 第2章	◎ジャスト・イン・タイム ●平準化生産、工程の流れ化、1個流し生産 かんばん方式、5S活動
	3	TPS 第3章	◎自働化 ●標準作業、省人化、段取り時間の短縮、 メンテナンス
第2日目	4	TPS 第4章	◎品質保証 ●SQC, 変化点管理、三現主義、 5なぜ分析
	5	日本式経営手法	◎QC7つ道具 ●パレート図、ヒストグラム、管理図、グラフ
	6	TPS 第5章	◎ムダ取り ●7つのムダ、多工程持ち、U字ライン フレキシブルレイアウト
第3日目	7	TPS 第6章	◎カイゼン ●改善と知恵、工場改善の手法、改善の4原則、 工程改善、見える化、問題解決
	8		
	9	日本式経営手法	◎目標管理 目標管理の進め方、位置づけ、実施例
第4日目	10	会社訪問	○工場見学 ●「工場管理の視点」を参考に 工場視察と評価
	11		
	12		

日程	コマ	項目	講義内容
第5日目	13	現地講師による講演	○現地企業の事例紹介 (例) Mr.Gantulga
	14	グループ討議	○グループ討議 ●テーマ:訪問向上の問題点・課題抽出と改善案の検討
	15	発表・質疑応答	○各グループ代表による発表、質疑応答 ○講評

表 12 「財務管理上級」カリキュラム(案)

日程	コマ	項目	講義内容
第1日目	1	企業活動と資金	・財務3表の読み方
	2	企業活動と資金	・資金計画、資金繰り表 ・黒字倒産とは
	3	企業活動と資金	・ミニテストとグループ討議、解説
第2日目	4	資金調達と資金運用の種類	・資金調達の種類と方法 ・資金運用の種類と方法
	5	資金調達と資金運用の種類	・世界各国の金融市場とアクセス手法
	6	資金調達と資金運用の種類	・ミニテストとグループ討議、解説
第3日目	7	財務分析	・財務分析の手法と指標の種類
	8	財務分析	・事例を用いた分析と判断
	9	財務分析	・ミニテストとグループ討議、解説
第4日目	10	企業価値評価と投資意思決定手法	・資本コストと企業評価手法
	11	企業価値評価と投資意思決定手法	・M&Aの実践的手法 ・設備投資の意思決定方法
	12	企業価値評価と投資意思決定手法	・ミニテストとグループ討議、解説
第5日目	13	財務部門管理者実務	・資金調達先金融機関の業務 ・担保と保証 ・資金調達手法の多様性
	14	財務部門管理者実務	・会計ソフトと財務管理
	15	財務部門管理者実務	・ミニテストとグループ討議、質疑応答

表 13 「人的資源管理上級」カリキュラム(案)

日程	コマ	項目	講義内容
第1日目	1	イントロダクションと課題の明確化	現状分析
	2		外部環境分析と経営戦略
	3		経営戦略と人事戦略の繋がり
第2日目	4	人事基盤制度の設計	日本と欧米の人事哲学の比較
	5		等級制度と職務記述書
	6		金銭的報酬と非金銭的報酬
第3日目	7	人事評価	能力評価と成果評価
	8		評価者研修の重要性
	9		評価結果のフィードバック
第4日目	10	採用と育成	採用広告と面接
	11		新入社員研修
	12		能力開発と組織開発

日程	コマ	項目	講義内容
第5日目	13	リーダーシップと組織開発	リーダーシップ
	14		組織開発
	15	まとめ	グループディスカッションと発表

表 14 「文化と経営-ビジネスマッチングから事業創造へ」カリキュラム(案)

日程	コマ	項目	講義内容
1日目	1	国民文化を理解する	日本はどういう国
	2	同上	モンゴルはどういう国
	3	同上	特徴と価値観の比較
2日目	4	経営スタイルを理解する	日本の経営スタイル
	5	同上	モンゴルの経営スタイル
	6	同上	特徴と経営の価値観
3日目	7	ビジネスマッチング領域	日本側事業領域の選定と確定
	8	同上	モンゴル側事業領域の選定と確定
	9	同上	推進策の検討と優先順位
4日目	10	成功事例と現状分析	商品の選定事例
	11	同上	グローバル商品とローカル商品
	12	ビジネスプロセス相互補完	Global SCM の機能分担
5日目	13	モンゴルに有利な領域	日本留学生の活用
	14	同上	厳しい環境での各種実験施設
	15	まとめ	具体策作成

表 15 「エクセルを使ったビジネス分析」カリキュラム(案)

日程	コマ	項目	講義内容
第1日目	1	財務モデル基礎技術	基本的考え方
	2		エクセルテクニック
	3		
第2日目	4	財務モデリング実践：設計	財務モデルの設計方法
	5	同上：財務分析	利益予測モデル分析技法
	6		利益予測モデルの作成
第3日目	7	同上：財務分析	財務諸表を用いた財務モデリング技法
	8		財務モデルを用いた分析技法
	9		財務モデルの作成
第4日目	10	財務モデリング応用：	損益分岐点分析
	11		財務分析モデルのまとめ
	12	企業価値評価	企業価値の評価技法
第5日目	13	財務モデリングのまとめ	DCF 法による企業価値評価モデル
	14		企業価値評価モデルの作成
	15		全体まとめ

表 16 「KPI」カリキュラム(案)

日程	コマ	項目	講義内容
1日目	1	BSC をベースにした経営戦略と KPI 管理	BSC をベースにした経営戦略とは
	2		経営戦略と KPI 管理との関係
	3		KPI 管理における留意点
2日目	4	ビジネス環境分析、戦略マップと KPI 設定	経営戦略とリンクした戦略マップ
	5		戦略マップ作成の為のビジネス環境分析：SWOT 分

日程	コマ	項目	講義内容
			析
	6		戦略マップ上に KPI 設定
3 日目	7	ビジネス・プロセスと KPI 設定	部門戦略とリンクしたビジネス・プロセス
	8		2 次元ビジネス・プロセス分析
	9		ビジネス・プロセス上に KPI 設定
4 日目	10	KPI 管理の PDCA サイクル	部門レベルの KPI をチーム・個人レベルに展開
	11		全社、部門レベルの KPI 管理の PDCA サイクル
	12		チーム・個人レベルの KPI 管理の PDCA サイクル
5 日目	13	KPI とオペレーショナル・リスク管理	企業におけるリスク管理とは
	14		オペレーショナル・リスク管理と KRI(Key Risk Indicator)
	15		KPI と KRI を連動したリアル・タイムに近い KPI 管理

表 17 「Business Development Course」カリキュラム(案)

日程	コマ	項目	講義内容
第 1 日目	1	目標設定	展示会出展準備計画と見せ方
	2	展示会の選定・費用	
	3	展示ブースの見せ方	
第 2 日目	4	原産地証明	クロスボーダー取引における諸準備
	5	提出書類等の準備	
	6	管轄政府機関	
第 3 日目	7	目標設定	日本進出及びグローバル展開に向けた事業方針
	8	戦略構築、商品戦略	
	9	サービス戦略、財務計画	
第 4 日目	10	市場調査	日系企業へのアプローチ
	11	業界・顧客ニーズ分析	
	12	ターゲット企業	
第 5 日目	13	進出形態の選択肢	日本市場進出ノウハウ
	14	法律・業法	
	15	参入障壁、公的支援	

「Business Development Course」（昨年の「展示会出展実務」改め）はモンゴル商工会議所との協業で実施する科目である。日本で開催される国際展示会に出展を目指す企業を対象に、自社の現状把握、展示会出展のために必要な準備事項、出展に関わる技術ノウハウ、貿易実務、出展時の顧客対応、日本とのビジネスネットワーク構築のノウハウを指導し、進出支援を行うことを目的としている。MOJC では「専門コース」の 1 講座として定員 30 名で開講する。モンゴル商工会議所からも引き続き展示会出展希望企業に対して広報宣伝を行う。

第 1 年次は現地での講座に加え、モンゴル商工会議所主催の「Foodex 視察ツアー」（2018 年 3 月東京にて開催）参加者に対し、本コース講師が日本における出展実務及びビジネスマッチングに関わるノウハウを指導した。

第 2 年次に関しては、2019 年 3 月の「Foodex」への参加意思のあるものを視野に募集をかける。

現時点では2018年度モデル企業候補の「Monfood社」がFoodexへの参加を表明している。次にそのアウトラインを示す。

年	月	MOJC		モンゴル商工会議所	
		通常コース	専門コース	作業内容	目標展示会設定
2017	9	経営者クラスの 受講	関係専門コースの 受講	9月までに候補企業選考	
	10			展示会を通して日本進出を目指す企業を4社程度厳選する。 ・経営者クラスへの参加 ・展示実務講座参加(11月) ・EPA講座への参加(1月)	2018年3月開催のFoodexに試し参加し、現場でのノウハウを学習する。
	11				
	12				
2018	1	本邦研修参加候補	関係専門コースの 受講	2019年3月のFoodexを第一目標とする。	
	2			Foodexへの出展(試行)	
	3				
	4	「モデル企業課題解決プログラム」対象企業とすることを検討。 2019年3月の展示会出展、日本企業との関係づくりの本番に向けて支援する。2018年度モデル企業のMonfood社が出展準備中	関係専門コースの 受講	出展後の日本企業とのビジネスコンタクトの取り方 進出ノウハウを「Business Development Course」等で指導	Foodexへの出展(本番)
	5				
	6				
	7				
	8				
	9				
2019	10	「モデル企業課題解決プログラム」対象企業とすることを検討。 2019年3月の展示会出展、日本企業との関係づくりの本番に向けて支援する。2018年度モデル企業のMonfood社が出展準備中	関係専門コースの 受講	出展後の日本企業とのビジネスコンタクトの取り方 進出ノウハウを「Business Development Course」等で指導	Foodexへの出展(本番)
	11				
	12				
	1				
	2				
	3				
4					
5					
6					

図3 「Business Development Course」講座アウトライン

表18 「経営シミュレーション」カリキュラム(案)

日程	コマ	項目	講義内容
第1日目	1	財務諸表の基礎	貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書の基本の部分を履修する。
	2	会社設立	一社5名×4社=20名を定員とする。 社長、経理部長、営業部長、購買部長、総務部長

日程	コマ	項目	講義内容
			経営理念や方針を決定する。 練習2期を実施し、プログラムの使い方に慣れる。
第2日目	3	経営計画 経営実践 結果分析	第一期、第二期を実施する。毎期役員会を開催して 売価、販売数量、仕入れ、広告費を決定する。
	4	経営計画 経営実践 結果分析	第三期、第四期を実施する。毎期役員会を開催して 売価、販売数量、仕入れ、広告費を決定する。
第3日目	5	経営数値分析	粗利、営業利益、限界利益、損益分岐点、総資本回 転率、在庫回転率、自己資本比率を計算し、経営分 析の方法を一人一人確実に理解させる。
	6	演習 限界利益と損益分岐点	ラーメン屋の実例を使いながらわかりやすく 限界利益と損益分岐点を解説する

表 19 「資金調達とビジネスプラン」カリキュラム(案)

日程	コマ	項目	講義内容
第1日目	1	管理会計の定義	(基本) キャッシュフロー経営と管理会計
	2	会計の体系と管理会計	
	3	管理会計の必要性	
第2日目	4	ケーススタディ	キャッシュフロー事例研究
	5	教訓	
	6		
第3日目	7	事業計画作成要綱の説明	事業計画の作成
	8	事業計画作成	
	9	発表と討議	
第4日目	10	融資申請作成要綱の説明	融資申請書の作成
	11	融資申請書作成	
	12		
第5日目	13	JICA TSL	討議の総括
	14	コンプライアンス	
	15	総合討議と質疑応答	

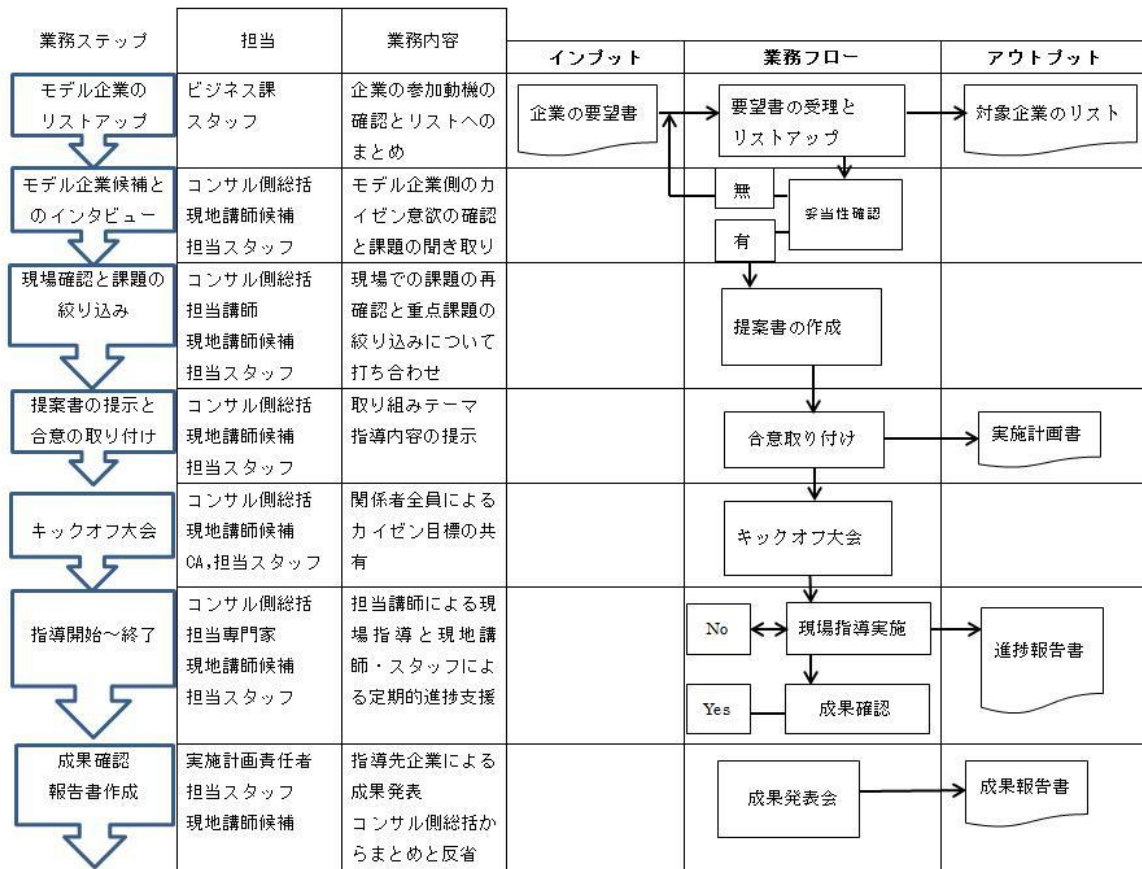
3) モデル企業課題解決プログラム

原則として通常コース修了生の企業に対して、直面する課題を絞り込み、解決するためのアドバイスを専門家が実施する。その取り組みの過程が他企業のモデルになるような企業を育成する。またその事例をセンターとして他のコースでも共有する。

- a) 対象：原則として通常コース修了生の企業。中小企業に限定せず、中核・中堅企業も対象とする。
- b) 定員：3社～4社/年
- c) 期間：10ヶ月間（担当専門家の派遣時に直接指導を行う）4回～6回/年の指導）

業務プロセス（案）を以下に示す。

表 20 モデル企業課題解決プログラム 業務プロセス(案)



4) 企業内研修

オンサイトで、幹部から実務担当者までが同時に研修を受けることによって、企業の組織内コミュニケーションを改善し、より早い課題解決につなげる。対象は企業全般とする。科目は企業からの要請に基づき、ビジネス課スタッフとともに研修科目を決定する。業務プロセス（案）を以下に示す。

表 21 企業内研修 業務プロセス(案)

業務ステップ	担当	業務内容	業務プロセス分析			
			インプット	業務プロセス・フロー	アウトプット	関連資料
ステップ 1: 企業内研修の要望を受け る	ビジネス課スタッフ	企業内研修を希望する企業 からの要望書の受理。	対象企業からの 要望書		対象企業からの要望書	
ステップ 2: 企業内研修の妥当性確認	企業内研修実施計画責 任者(モデル企業育成診 断指導実施計画責任者 が兼務:コンサル側)ピ ジネス課スタッフ	企業内研修対象企業として の妥当性に関する確認(企業 内研修内容)				
ステップ3: 対象企業からの要望を反 映した企業内研修実施計 画書の立案	企業内研修実施計画責 任者(コンサル側)。ピジ ネス課スタッフ	研修の目的、指導実施内 容、実施スケジュール、期待 される成果等の明確化			過去の企業内研修実 施計画書	
ステップ 4: 第1回 ~ 最終回の企業 内研修	企業内研修実施計画責 任者や個別専門家(コン サル側)、現地コンサル タントや講師(可能な場 合)。ビジネス課スタッフ	実施スケジュールに沿って第 1回から最終回までの企業内 研修を実施				

2.5 本邦研修

当初計画の本邦研修(2018年6月に実施予定)に人数及び実施時期の変更が発生し、第2年次の2018年9月に実施となった。従って、現時点では第2年次において2回の実施計画となる。

本研修において、研修員は通常コースの講義や討議を通して学んだことを、日本の現場で確認し、中小企業の経営者がどのような経営戦略のもとビジネス活動を進めているか等を学ぶことによって、講義と討議を補完し、理解を深め、自社の業務改善に向けたアクションプランを目標とする。また日本のビジネスパーソンと交流し、将来の海外進出やネットワーキングへの知見を得ることを目指す。

2018年9月の研修に関して、研修員数は当初計画の25名から18名(内、日本センタースタッフ1名、現地講師候補1名、モンゴル国立大学関係者1名)に変更となった。団員構成は受講生企業からなり、ものづくり分野10名(10社) サービス分野5名(5社)で構成される。また本邦研修においては2回のビジネス交流会が想定されている。

2018年9月実施予定の本邦研修のスケジュール案は下記の通りである。(次頁)

表 22 本邦研修スケジュール(案)

日次	日	曜日	時間	区分	研修テーマ	視察先/講師	宿泊
0			来日前	導入	プログラムオリエンテーション	RPE (MOJCAへ依頼)	
1	9/2	日		来日	モンゴル→東京		東京
2	9/3	月	午前	導入	JICAフリーフィング	JICA東京	東京
			午後①	導入	課題設定	RPE中嶋コースリーダー	
			午後②	導入	導入講義「人に優しい経営」	(株)経世済民カンパニー 代表取締役 北條氏	
3	9/4	火	午前	講義	トヨタ流4Sの進め方	トヨタL&F	東京
			午後	視察	人材育成+懇親会	イービーカンパニー 平野氏	
4	9/5	水	午前	視察	(仮) 廃棄物処理工場見学	未定	東京
			午後	交流	ビジネス交流イベント	未定	
5	9/6	木	午前	移動	移動(東京-名古屋)	-	関西
			午後	視察	トヨタ工場見学	トヨタ会館・トヨタ工場	
			移動	移動(名古屋-大阪)	-		
6	9/7	金 (共通)	午前	視察	(仮) 経営理念、マーケティング	(株)伍魚福	関西
			午後	視察	(仮) 経営戦略、顧客サービス	未定	
7	9/8	土	午前	講義	日本文化について	歴史街道推進協議会	関西
			午後	視察	日本文化研修	京都、奈良等	関西
8	9/9	日		自主研修日		関西	
9	9/10	月	午前	演習	研修振り返り	RPE中嶋コースリーダー	関西
			午後	交流	ビジネス交流イベント	(仮) PREX・JICAコラボデスク	
11	9/11	火 (サービス)	午前	視察	オフィスで取り組むカイゼン・3S活動	リコージャパン(株)	関西
			午後	視察	(仮) 経営理念、マーケティング	小金屋食品	
		(ものづくり)	午前	視察	3Sを理念とした経営	(株)タナカテック	関西
			午後	視察	経営戦略、人材育成(店舗での顧客対応)	(株)ミキハウス	
6	9/12	水 (サービス)	午前	視察	経営戦略、顧客満足	(株)関西ホームサービス	関西
			午後	視察	経営計画、従業員満足、ブランディング	(株)ドリームズ 代表取締役	
		(ものづくり)	午前	視察	経営戦略と人材育成、技能経営	(株)山岡製作所	関西
			午後	視察	経営戦略、ブランディング	(株)羽車	
12	9/13	木	10:00-12:30	講義	カイゼン活動(ワークショップ)	大阪工業大学 皆川教授	関西
			13:30-15:00	講義	カイゼン活動(ワークショップ)	大阪工業大学 皆川教授	
			午後	討議	成果発表準備	RPE	
13	9/14	金	午前	発表	成果発表(前半)	RPE	関西
				発表	成果発表(後半)	RPE	
			午後	討議	報告会	RPE	
				閉講式	JICA関西		
14	9/15	土		帰国	関西→モンゴル		

当初計画の第2年次の本邦研修の実施に関しては、通常コース修了生、モデル企業より希望者を募り、研修員25名を選考する予定である。2019年6月を実施時期として想定し、団員構成はものづくり分野15名、サービス産業分野10名を目安として計画する。ものづくり分野の15名は「専門コース」の「品質・生産管理」講義を受講した人材もしくは同等の知見を有する者が望ましい。

研修生の選考方法については、公平性と透明性の確保の観点から、すべての修了生を対象とし、以

下のプロセスで選考を行うことを提案する。

- ①本邦研修参加要望書を提出する（何を学習したいか、帰国後どう活かしたいかを記載）
- ②MOJCとして研修目的に合致する候補者を選ぶ
- ③評価者（センター長、チーフアドバイザー、関係省庁等）の前でプレゼンテーションを実施する
- ④事前打ち合わせで設定した評価ポイントに則り評価する
- ⑤優秀者を研修候補として選考する

カリキュラムや研修の工程については、2018年9月実施の本邦研修結果を踏まえ、改善や変更を検討する。

3 ビジネスコース運営に係る業務

ビジネスコースの具体的な業務内容は「開講前準備業務」、「講義実施業務」、「モニタリング/教訓抽出」であり、各項目においてセンター側と業務を分担しつつ実施している。

「開講前準備業務」では、より正確な受講者データベースづくりを行うため、用語の統一等を行う。「講義実施業務」では、講義のモニタリングを通じた講師へのアドバイス等を実践する。「モニタリング/教訓抽出」では、講義後の評価会を通して次回の改善に向けた意見交換を実施する。

3.1 受講修了者に対するフォローアップ手法

「モデル企業課題解決プログラム」参加企業、「企業内研修」受講企業、「本邦研修」参加企業、「通常コース」受講企業等へのフォローアップに関しては、終了時アンケートにおいて参加者、企業からの継続指導要望の意思を確認する。

要望企業に対しては、日本人専門家の滞在時に企業訪問、面談等を通して継続指導を行う。その後のカイゼン状況をセンタースタッフ及び現地講師候補が継続して定期的に改善状況を把握する仕組みを構築する。

3.2 ビジネスコース運営管理に関する技術移転

1) 現地講師・コンサルタント育成

運営体制の強化に資する現地講師・コンサルタントの確保のため、2016年度より3年間の「現地講師・コンサルタント育成コース」を実施しており、現在2名の講師が受講している。本プロジェクトの第2年次は当コース3年目に当たり、実際に現場指導及びビジネスコースにおける「基礎コース」において専門分野の講座を担当する予定である。

現地講師・コンサルタント育成コースのプロセスについては、下記図を参照されたい。（次頁）

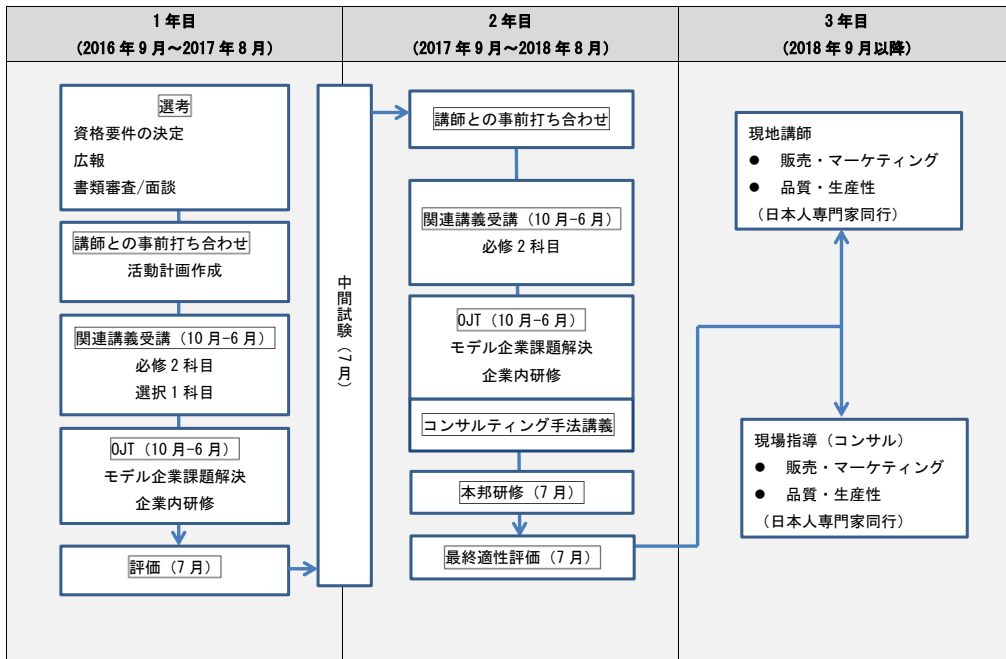


図 4 現地講師・コンサルタント育成コースのプロセス

2) MOJC の運営管理体制強化への対応

MOJC 運営管理の体制強化技術移転のPDCA フローを以下に示す。

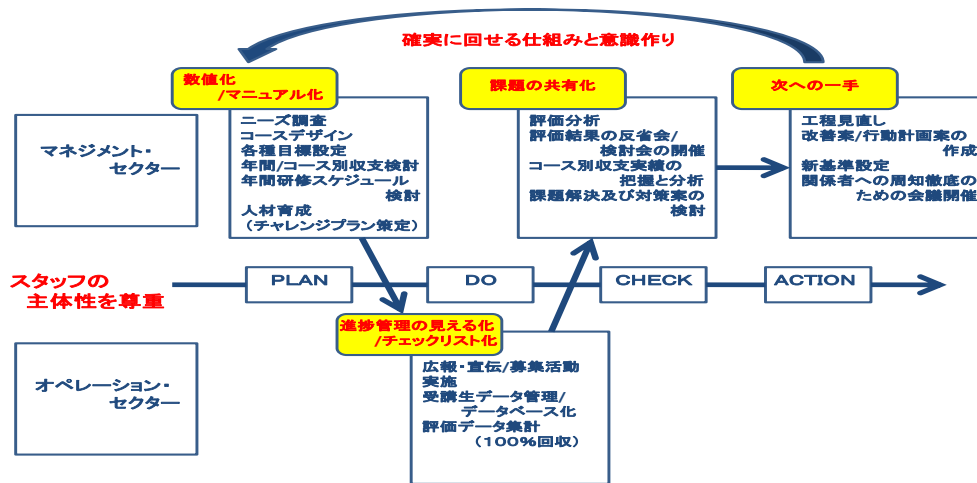


図 5 MOJC 運営管理の体制強化技術移転のPDCA フロー

3) MOJC においてロジ面の運営体制はすでに構築されており、今後はスタッフの課題解決力強化を図るため、OJT を通して定型外業務への対応力を学習する。

4) データベースの整理、用語の統一等今後の戦略策定に向けたデジタルデータの整理を行う。

5) 他の日本センターへの視察を行う。現地スタッフのモチベーションの向上及びMOJCとしての一体感の醸成のために、他の日本センターへの訪問研修を提案する。

3.3 次年次ビジネスコースの企画・提案（ニーズ確認調査の実施）

当初は第2年次のビジネスコース実施計画策定に向けて第1年次にニーズ確認調査を実施する予定であったが、MOJCとの協議の結果、第2年次にニーズ確認調査を実施し、第3年次のビジネスコースの実実施計画策定に反映することに修正を行っている。第2年次のニーズ確認調査の実施方法は、全プロジェクト期間中の2015年11月～2016年3月に実施したニーズ調査手法を踏襲し下記要領で行う予定である。詳細は、現地C/P、直営専門家、JICA事務所とも協議の上決定する。ニーズ確認調査はモンゴル国内の調査会社に再委託し、後述するインパクト調査（2019年度予算で実施）に含めて、コンサルタントと密な連携を確保しつつ経過を定期的にチェックし、推進する。

表 23 ニーズ調査概要

1.ニーズ調査の目的	既存科目の評価、新規科目ニーズの確認を通して現地企業の成長に資する科目を洗い出す。日系企業の活動に資するMOJCの役割を確認し活動に反映する。
2.調査対象	現地企業（大手、中小、零細）、日系企業、関係省庁、NGO機関、修了生（企業管理職）
3.企業業種	鉱業、農牧業、軽工業、観光業、サービス業等
4.調査項目	科目ニーズ、授業料、講義時間帯、現場指導ニーズ、コンサルテーションニーズ、MOJCへの期待、MOJC認知度、過去のコンサルテーションの成果、日系企業とのネットワーク構築への関心等
5.手法	アンケート（イベントの活用も検討）、訪問インタビュー、電話
6.対象数	サンプル数50社～70社（過去の診断指導プログラム終了企業含む）
7.地域	ウランバートル、エルデネット、ダルハン（3地域）

以下の仮説のもと、ニーズ確認調査を実施する。

① 仮説1：「通常コース」について

現在実施中の通常コースの路線を大筋で踏襲することを前提とする。具体的には、全社レベルの経営戦略とビジネスプランのベースとなる経営戦略の研修を中心に据え、その他の研修を、経営戦略を実現する為の個別・機能別戦略と位置付け、実施の具体例について指導する。その為、通常コースに関するニーズ確認調査においては、指導科目の妥当性よりも、むしろ大企業と中小企業での指導科目の重要度の差異に着目する。

② 仮説2：「専門コース」について

以下の項目をニーズ確認調査に織り込む。

- ・「専門コース」を、通常コースでカバーしない専門分野に特化したコースとして位置付け、本案件で提示している科目以外に要望があるかどうか

- ・経営上の特定テーマに絞り込んだ課題解決型/上級レベルの実践的経営手法の習得を目指したコースと位置付け、本案件で提示している科目以外に要望があるかどうか

・実施方法（講義が主体、グループ演習と発表を活用、ワークショップ形式を採用、ベンチマーキングとしての現地企業見学等）について

③ 仮説3：「鉱業セクター以外の分野」について

鉱業セクター以外の分野の多角化が喫緊の課題となっており、鉱業セクター以外の分野での企業活動の広がりが起こっている。

3.4 インパクト調査

インパクト調査に関しては、当初計画から変更が発生し、2019年度にて一度実施されることとなった。より専門的な調査とするべく、JICA 本部からの人的支援による調査内容等の指導を受けながら推進する予定である。現時点では、以下のフレーム（案）でインパクト調査を実施する。調査の目的は、MOJC で実施する各種コースの受講効果を、コースを受講していない企業と比較することによってMOJC の研修がモンゴルの中小企業に与える効果を図るものとする。

インパクト調査は、入札を原則としてモンゴル国内の調査会社に再委託する。モンゴル商工会議所の傘下企業にも支援を依頼する予定であり、また MOJC に配置されるビジネス交流専門家の支援も受けながら実施する。

表 24 インパクト調査フレーム

関係機関	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月
	準備期間		調査実施期間						分析期間		成果品作成期間	
JICA	業務指示											成果品受け取り
RPE +MOJCビジネス交流 専門家	詳細検討 委託内容決定 再委託先選考準備		再委託先との情報共有（指示等）								報告書見直し	
再委託コンサル		再委託先決定	調査項目(案):						報告書のとりまとめ			
			対象:	未受講企業(商工会議所ルート)計画50社 通常コース受講企業(日本センター)計画50社 モデル企業(日本センター)計画15社 企業内研修受講企業(日本センター)計画10社 日本センター								
		情報の対価	対象地域:ウランバートル及び近郊 過去5年間の業績推移(受講企業、未受講企業共通) ①販売高②利益③従業員数④顧客数⑤店舗数⑥不良率 ⑦顧客からのクレーム数⑧従業員離職率(定着率) 受講生・受講生企業に対するインタビュー調査(内容検討) 現地講師確保数推移、現地講師の講座数推移 受講生推移、来館者数推移、 モンゴルトップ企業150社に占める受講生企業の推移 修了生の起業数 未受講生企業からの情報提供への対価 日本からの専門家の招聘と指導(商工会議所) 受講生企業からの情報提供への対価 日本センターコース受講料の支援 共通: Giveaway(何か喜ばれる文具等)									

3.5 C/P および関係機関との連携

関係機関との連携可能性について以下の通り提案する。

表 25 関係機関との連携の可能性

	関係機関	連携の可能性
C/P	食糧・農牧業・軽工業省	起業家育成に関連したイベント、セミナー、コース

	モンゴル国立大学	社会人教育のノウハウの共有
機 関 モ ン ゴ ル	モンゴル日本商工会議所	特別講師招聘（日本の企業風土の紹介）
	モンゴル商工会議所	本邦企業とのビジネスマッチングに向けた協業
	カイゼン協会	特別講師招聘（修了生によるカイゼン事例の紹介）
機 関 国 際	EBRD	起業家支援プログラム、ツーステップローンの受講生への紹介と活用
	USAID	産業振興に係るプロジェクト情報の交換

3.6 ビジネス交流拠点としての機能

MOJC がビジネス交流の拠点となるべく、スタッフおよびビジネス交流支援を担当する直営専門家が様々なイベントを企画・実施できるよう支援する。下記表 2.3.6-1 にその内容案を述べる。

表 26 ビジネス交流拠点活動(案)

活動 (案)	内容 (案)
日本からの視察団受入	・経団連、商工会議所、JETRO、関経連など経済団体が実施する視察団受入を行い、ビジネス交流会を実施する
ビジネスフォーラム実施	・モンゴル産業界で関心の高いテーマに沿ったビジネスフォーラムの開催（テーマ案：農業、鉱業技術など） ・JICA-NET システムを活用した日本からの著名人講演会実施
ビジネスコース同窓会活動	・SNS を利用した同窓生同士の情報交換の場の提供 ・特別講義、セミナー等の同窓生向けイベント案内
ビジネスプランコンテスト開催	・定期的イベントとして、優勝者の本邦研修への参加、日本でのビジネスマッチングへの参加等の機会を提供する
本邦研修	・関経連訪問等、関西系企業とのマッチング機会の提供

3.7 他の日本センターとの連携

コンサルタントはベトナム、ラオス、ミャンマー、中央アジア、カンボジアの各日本センタープロジェクトでの総括・副総括・運営管理経験を有しており、他の日本センターと連携し情報共有を行い、MOJC の活動に資する情報等の入手に努める。また各センター間の連絡会議等において資料作成支援を行う。

4 作業計画

作業計画を下記表に示す。

表 27 第2年次作業計画

作業項目	第2年次												
	2018				2019								
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	
総括/ビジネスコース計画・運営管理	■	■	■				■		■				
(経営者クラス・通常コース・管理職クラス) ビジネスコース 専門コース	通常コース												
	経営戦略	■											
	マーケティング			■									
	財務管理実践(経営者クラスのみ)				■								
	人的資源管理					■							
	文化と経営(ビジネスマッチングから事業創造へ)		■										
	展覧会出展実務		■										
	財務管理上級				□								
	人的資源管理上級						■						
	店舗管理							■					
	経営シミュレーション							□					
	品質・生産管理								■				
	エクセルを使ったビジネス分析									■			
	KPI									■			
	資金調達とビジネスプラン									■			
	品質・生産管理上級(TPS)										■		
	マーケティング上級(E-Commerce)										■		
	貿易実務	未定											
	モデル企業課題解決プログラム	■		■	■	■	■	■	■	■	■		
	企業内研修	要望に応じて随時実施											
現地講師・コンサルタント育成コース			■	■			■	■		■			
ビジネス公開セミナー		■	■	■	■		■	■	■	■	■		
本邦研修	□										□		
国内作業	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□		
報告書												▲	

プロジェクト業務進捗報告書(第2年次)
第3年次コース実施計画書案

5 要員計画

要員計画を下記表に示す。

表 28 要員計画(1年次は実績)

担当業務	氏名	所属先	格付	第1年次												第2年次												第3年次												人・月					
				2017				2018				2019				2020				第1年次		第2年次		第3年次		合計																			
				9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	日数	現地	国内	日数	現地	国内	日数	現地	国内
総括/ビジネスコース計画・運営管理	-	中嶋 修	2	14 (0.47)	10 (0.33)			28 (0.93)			21 (0.70)			28 (0.93)	21 (0.7)			14 (0.47)			21 (0.7)			26 (0.87)	21 (0.7)			26 (0.87)						73	2.43	84	2.80	73	2.43	230	7.67				
ビジネスコース講師(1)	経営戦略(通常) KPI(専門)	河口 真一郎	3	14 (0.47)				10 (0.33)					14 (0.47)					10 (0.33)			10 (0.33)			14 (0.47)			10 (0.33)						24	0.80	24	0.80	24	0.80	72	2.40					
ビジネスコース講師(2)	品質・生産管理(専門) 品質・生産管理上級(IPS)(専門)	増田 一己	3				10 (0.33)											10 (0.33)			10 (0.33)						10 (0.33)						20	0.67	20	0.67	10	0.33	50	1.67					
ビジネスコース講師(3)	店舗管理(専門) 経営シミュレーション(専門)	上東 幸次	3			14 (0.47)				15 (0.50)								15 (0.5)					14 (0.47)				14 (0.47)						29	0.97	15	0.50	29	0.97	73	2.43					
ビジネスコース講師(4)	財務管理実践(通常/経営者クラスのみ) 財務管理上級(専門)	千種 一信	3						15 (0.50)									14 (0.47)									14 (0.47)						15	0.50	14	0.47	14	0.47	43	1.43					
ビジネスコース講師(5)	人的資源管理(通常) 人的資源管理上級(専門)	平林 正樹	3		10 (0.33)				14 (0.47)												14 (0.47)						14 (0.47)						24	0.80	14	0.47	14	0.47	52	1.73					
ビジネスコース講師(6)	マーケティング上級(E-Commerce)(専門)	佐野 和彦	3								10 (0.33)												10 (0.33)										10	0.33	10	0.33	0	0.00	20	0.67					
ビジネスコース講師(7)	マーケティング(通常)	玉田 光夫	3															14 (0.47)															0	0.00	14	0.47	0	0.00	14	0.47					
ビジネスコース講師(8)	人的資源管理上級(専門)	山崎 京子	3		10 (0.33)																10 (0.33)											10	0.33	10	0.33	0	0.00	20	0.67						
ビジネスコース講師(9)	EPA-ビジネス活用の視点と実務(専門)	富田 香二	3							10 (0.33)																	10 (0.33)						10	0.33	0	0.00	10	0.33	20	0.67					
ビジネスコース講師(10)	エクセルを使ったビジネス分析(専門)	保坂 勉	3								10 (0.33)												10 (0.33)										10	0.33	10	0.33	0	0.00	20	0.67					
ビジネスコース講師(11)	展示会出展実務	平川 雅一	3																								10 (0.33)						10	0.33	10	0.33	10	0.33	30	1.00					
ビジネスコース講師(12)	資金調達とビジネスプラン	阿出川 廣信	3									10 (0.33)																10 (0.33)						10	0.33	10	0.33	10	0.33	30	1.00				
ビジネスコース講師(13)	文化と経営(ビジネスマッチングから事業創造へ)	****	3																								10 (0.33)						0	0.00	10	0.33	0	0.00	10	0.33					
ビジネスコース講師(14)	貿易実務	****	3																														0	0.00	10	0.33	0	0.00	10	0.33					
本邦研修運営管理(1)	-	辰巳 晴香	5																															6	0.20	7	0.23	0	0.00	13	0.43				
				現地業務 小計																								251	8.35	262	8.72	194	6.46	707	23.57										
総括/ビジネスコース計画・運営管理	-	中嶋 修	2	2 (0.10)	2 (0.10)			2 (0.10)			2 (0.10)			2 (0.10)	2 (0.10)			2 (0.10)			2 (0.10)			2 (0.10)	2 (0.10)			2 (0.10)			4 (0.20)	8	0.40	8	0.40	10	0.50	26	1.30						
ビジネスコース講師(1)	経営戦略(通常) KPI(専門)	河口 真一郎	3	2 (0.10)				2 (0.10)						2 (0.10)							2 (0.10)			2 (0.10)			2 (0.10)			2 (0.10)			4	0.20	4	0.20	4	0.20	12	0.60					
ビジネスコース講師(2)	品質・生産管理(専門) 品質・生産管理上級(IPS)(専門)	増田 一己	3			2 (0.10)															2 (0.10)			2 (0.10)			2 (0.10)			2 (0.10)			4	0.20	4	0.20	2	0.10	10	0.50					
ビジネスコース講師(3)	店舗管理(専門) 経営シミュレーション(専門)	上東 幸次	3			2 (0.10)				2 (0.10)											2 (0.10)			2 (0.10)			2 (0.10)			2 (0.10)			4	0.20	2	0.10	4	0.20	10	0.50					
ビジネスコース講師(4)	財務管理実践(通常/経営者クラスのみ) 財務管理上級(専門)	千種 一信	3					2 (0.10)													2 (0.10)						2 (0.10)			2 (0.10)			2	0.10	2	0.10	2	0.10	6	0.30					
ビジネスコース講師(5)	人的資源管理(通常) 人的資源管理上級(専門)	平林 正樹	3		2 (0.10)				2 (0.10)												2 (0.10)						2 (0.10)			2 (0.10)			4	0.20	2	0.10	2	0.10	8	0.40					
ビジネスコース講師(6)	マーケティング上級(E-Commerce)(専門)	佐野 和彦	3								2 (0.10)																2 (0.10)						2	0.10	2	0.10	0	0.00	4	0.20					
ビジネスコース講師(7)	マーケティング(通常)	玉田 光夫	3																		2 (0.10)											0	0.00	2	0.10	0	0.00	2	0.10						
ビジネスコース講師(8)	人的資源管理上級(専門)	山崎 京子	3		2 (0.10)																2 (0.10)						2 (0.10)			2 (0.10)			2	0.10	2	0.10	0	0.00	4	0.20					
ビジネスコース講師(9)	EPA-ビジネス活用の視点と実務(専門)	富田 香二	3							2 (0.10)																	2 (0.10)			2 (0.10)			2	0.10	0	0.00	2	0.10	4	0.20					
ビジネスコース講師(10)	エクセルを使ったビジネス分析(専門)	保坂 勉	3								2 (0.10)																2 (0.10)			2 (0.10)			2	0.10	2	0.10	0	0.00	4	0.20					
ビジネスコース講師(11)	展示会出展実務	平川 雅一	3			2 (0.10)		2 (0.10)		4 (0.20)																	2 (0.10)			2 (0.10)			8	0.40	2	0.10	2	0.10	12	0.60					
ビジネスコース講師(12)	資金調達と事業計画	阿出川 廣信	3									2 (0.10)																2 (0.10)			2 (0.10)			2	0.10	2	0.10	2	0.10	6	0.30				
ビジネスコース講師(13)	文化と経営(ビジネスマッチングから事業創造へ)	****	3																								2 (0.10)			2 (0.10)			0	0.00	2	0.10	0	0.00	2	0.10					
ビジネスコース講師(14)	貿易実務	****	3																															0	0.00	2	0.10	0	0.00	2	0.10				
本邦研修運営管理(1)	-	辰巳 晴香	5																																13 (0.65)	0	0.00	26	1.30	0	0.00	26	1.30		
本邦研修運営管理(2)	-	林 泰子	5																																	5 (0.25)	0	0.00	10	0.50	0	0.00	10	0.50	
				国内業務 小計																								44	2.20	74	3.70	30	1.50	148	7.40										
報告書	提出時期 (▲と報告書名を記載)	▲ 業務計画書		▲ プロジェクト業務進捗報告書(第1年次) 第2年次コース実施計画書案													▲ プロジェクト業務進捗報告書(第2年次) 第3年次コース実施計画書案													▲ プロジェクト業務完了報告書															
凡例: 現地業務期間 国内作業期間 ▲ 報告書																												合計	295	8.35	2.20	336	8.72	3.70	224	6.46	1.50	855	23.57	7.40					

6 業務従事者毎の分担業務内容（国内及び現地）

業務従事者毎の分担業務内容（国内及び現地）を下記表に示す。

表 29 業務従事者毎の分担業務内容(国内及び現地)

氏名	担当	業務内容
1. 中嶋 修	総括/ ビジネスコース計画・運営管理	1) 総括 2) ビジネスコース計画・運営管理 3) 全体スケジュールの調整 4) 予算管理 5) プロジェクト・モニタリングへの協力 6) 現地スタッフ OJT 指導 7) 現地講師育成 8) テキスト原稿の最終チェック 9) 成果品・各種報告書の作成/説明 10) 関係機関との協議/調整 11) JICA への報告・提言 12) C/P 等の本邦研修受け入れ支援
2. 河口 真一郎	ビジネスコース講師 ・通常コース「経営戦略」 ・専門コース「KPI」	1) 通常コース講師「経営戦略」 2) 専門コース講師「KPI」 3) モデル企業課題解決、企業内研修の実施 4) 現地講師への技術移転 5) 報告書の作成 6) 他機関への協力
3. 増田 一己	ビジネスコース講師 ・専門コース「品質・生産管理」 「品質・生産管理上級（TPS）」	1) 専門コース講師「品質・生産管理」「品質・生産管理上級（TPS）」 2) モデル企業課題解決、企業内研修の実施 3) 現地講師への技術移転 4) 報告書の作成 5) 他機関への協力
4. 玉田 光夫	ビジネスコース講師 ・通常コース「マーケティング」	1) 通常コース講師「マーケティング」 2) モデル企業課題解決、企業内研修の実施 3) 現地講師への技術移転 4) 報告書の作成 5) 他機関への協力

氏名	担当	業務内容
5. 千種 一信	ビジネスコース講師 ・通常コース「財務管理実践」 ・専門コース「財務管理上級」	1) 通常コース講師「財務管理実践」 2) 専門コース講師「財務管理上級」 3) モデル企業課題解決、企業内研修の実施 4) 現地講師への技術移転 5) 報告書の作成 6) 他機関への協力
6. 平林 正樹	ビジネスコース講師 ・通常コース「人的資源管理」 ・専門コース「人的資源管理上級」	1) 通常コース講師「人的資源管理」 2) 専門コース講師「人的資源管理上級」 3) モデル企業課題解決、企業内研修の実施 4) 現地講師への技術移転 5) 報告書の作成 6) 他機関への協力
7. 佐野 和彦	ビジネスコース講師 ・専門コース「マーケティング上級 (E-Commerce)」	1) 専門コース講師「マーケティング上級 (E-Commerce)」 2) モデル企業課題解決、企業内研修の実施 3) 現地講師への技術移転 4) 報告書の作成 5) 他機関への協力
8. 山崎 京子	ビジネスコース講師 ・専門コース「人的資源管理上級」	1) 専門コース講師「人的資源管理上級」 2) モデル企業課題解決、企業内研修 3) 現地講師への技術移転 4) 報告書の作成 5) 他機関への協力
9. 上東 幸次	ビジネスコース講師 ・専門コース「店舗管理」「経営シミュレーション」	1) 専門コース講師「店舗管理」、「経営シミュレーション」 2) モデル企業課題解決プログラム、企業内研修の実施 3) 現地講師への技術移転 4) 報告書の作成 5) 他機関への協力

氏名	担当	業務内容
10. 保坂 勉	ビジネスコース講師 ・専門コース「エクセルを使ったビジネス分析」	1) 専門コース講師「エクセルを使ったビジネス分析」 2) モデル企業課題解決、企業内研修の実施 3) 現地講師への技術移転 4) 報告書の作成 5) 他機関への協力
11. 平川 雅一	ビジネスコース講師 ・専門コース「展示会出展実務」	1) 専門コース講師「展示会出展実務」 2) モデル企業課題解決、企業内研修実施 3) 現地講師への技術移転 4) 報告書の作成 5) 他機関への協力
12. 阿出川 廣信	ビジネスコース講師 ・専門コース「資金調達とビジネスプラン」	1) 専門コース講師「資金調達とビジネスプラン」 2) モデル企業課題解決、企業内研修の実施 3) 現地講師への技術移転 4) 報告書の作成 5) 他機関への協力
13. 未定	ビジネスコース講師 ・専門コース「文化と経営（ビジネスマッチングから事業創造へ）」	1) 専門コース講師「文化と経営（ビジネスマッチングから事業創造へ）」 2) モデル企業課題解決、企業内研修の実施 3) 現地講師への技術移転 4) 報告書の作成 5) 他機関への協力
14. 未定	ビジネスコース講師 ・専門コース「貿易実務」	1) ビジネスコース講師「貿易実務」 2) モデル企業課題解決、企業内研修の実施 3) 現地講師への技術移転 4) 報告書の作成 5) 他機関への協力
15. 辰巳 晴香	本邦研修運営管理	1) 本邦研修企画・実施 2) 報告書の作成
16. 林 泰子	本邦研修運営管理	1) 本邦研修実施 2) 報告書の作成

また、業務遂行の体制を図 3.6-2 に示す。

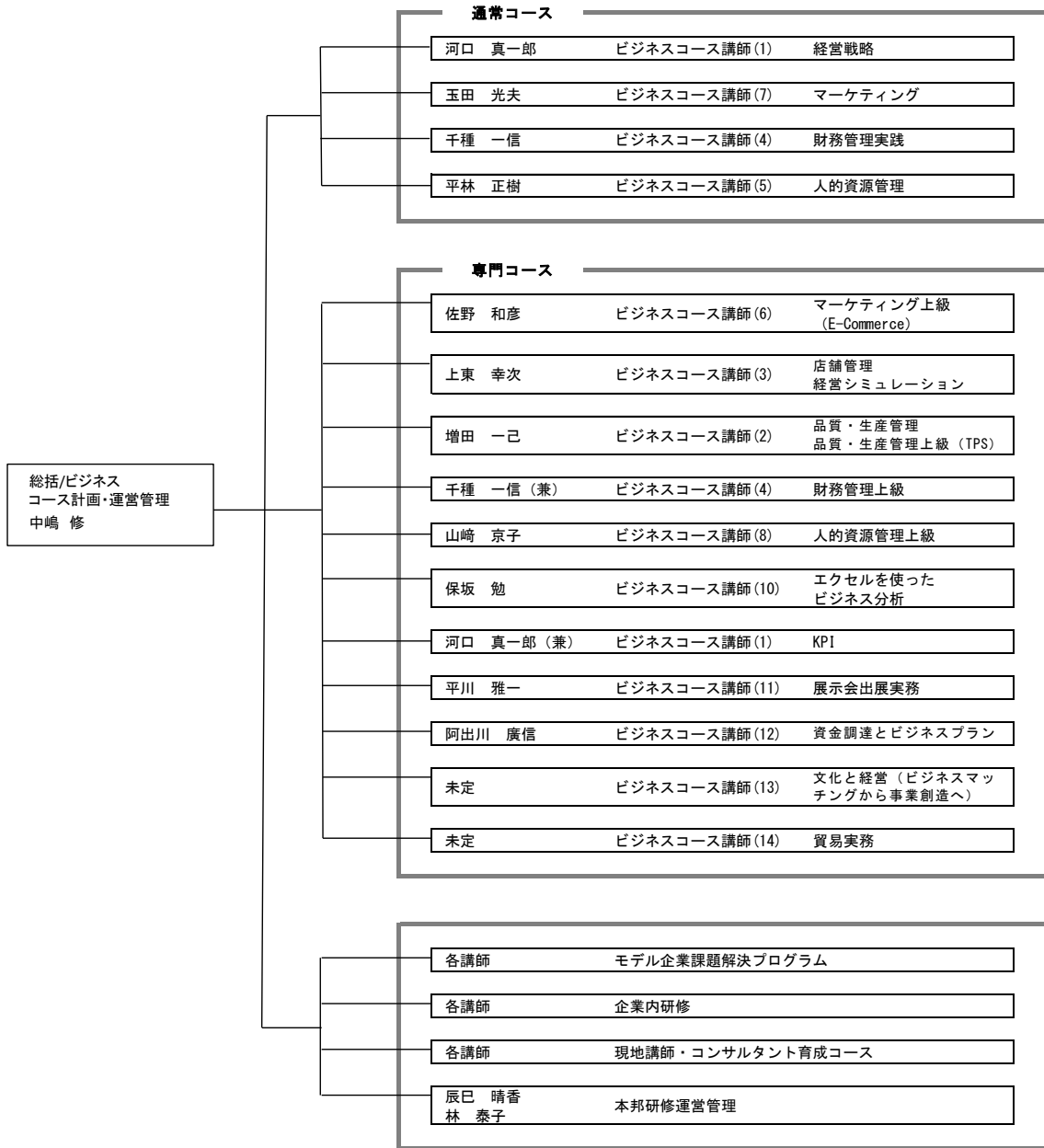


図 6 業務遂行の体制

7 成果品等

以下の報告書を作成し、JICA に提出する。報告書作成にあたっては、MOJC 所長及び直営専門家と協議を行い、JICA の了承を得るものとする。作成する報告書、提出時期、提出部数を下表に示す。(先方実施機関との協議、国内の会議等に必要な部数は別途用意する。)

表 30 報告書一覧

報告書名	提出時期	部数
業務計画書 (共通仕様書の規定に基づく)	契約締結後 10 日以内	和文：4 部 英文：3 部
プロジェクト業務進捗報告書 (第 1 年次)	2018 年 7 月	和文：3 部 英文：3 部
第 2 年次コース実施計画書案	2018 年 7 月	和文：4 部 英文：3 部
プロジェクト業務進捗報告書 (第 2 年次)	2019 年 7 月	和文：4 部 英文：3 部
第 3 年次コース実施計画書案	2019 年 7 月	和文：4 部 英文：3 部
プロジェクト業務完了報告書	2020 年 4 月	和文：4 部 英文：3 部 CD-R：2 枚

8 現地業務に必要な資機材

特に無し。

以上

Mongolia
Project for Enhanced Function of
Mongolia- Japan Center for
Human Resources Development for
Capacity Development and
Networking of Business Persons

Course Implementation Plan for
Second Year

July 2018

Relo Panasonic Excel International

Table of Contents

Work Implementation Policy for Second Year	1
1 Basic Work Implementation Policy	1
1.1 Basic Technical Policies	1
1.2 Basic Operational Policies	2
2 Project Implementation Methods	4
2.1 Project Implementation Flowchart.....	4
2.2 Training Needs in Mongolia.....	6
2.3 Outline of MOJC's Business Courses (Positioning, Targets).....	6
2.4 Business Course Implementation Framework	8
2.5 Training in Japan	25
3 Business Course Work Procedures	28
3.1 Follow-up Method for Course Graduates.....	28
3.2 Transfer of Technical Knowledge to Operate and Administer Business Courses.....	28
3.3 Planning and Recommendations for the Next Academic Year's Courses (Implementation of a Needs Confirmation Survey).....	30
3.4 Impact Survey.....	32
3.5 Collaboration with the C/P and Relevant Organizations	32
3.6 Role as a Business Exchange Hub	33
3.7 Cooperation with Other Japan Centers	33
4 Work Plan	35
5 Personnel Plan	36
6 Responsibilities (in Japan and Mongolia) of Project Staff.....	38
7 Deliverables etc.	43
8 Equipment Necessary For Local Operations.....	43

List of Figures

Figure 1	Project Implementation Flowchart	5
Figure 2	MOJC Business Course Framework According to Company Size	7
Table 1	Relationship between Activity and Target Company Size	7
Table 2	Outline and Content of Business Courses	8
Table 3	Second Year Scheduled Itinerary for Regular Courses	10
Table 4	Curriculum for Regular Courses (CEO Course) [tentative]	10
Table 5	Second Year Scheduled Itinerary for Regular Courses	11
Table 6	Curriculum for Regular Courses (Manager Course) [tentative]	11
Table 7	Subjects and Content of Specialized Courses [tentative]	12
Table 8	Curriculum for 'Marketing (Advanced) (E-Commerce)' [tentative]	15
Table 9	Curriculum for 'Store Management' [tentative]	16
Table 10	Curriculum for 'Quality and Production Management' [tentative]	16
Table 11	Curriculum for 'Quality and Production Management' (TPS) [tentative]	17
Table 12	Curriculum for 'Financial Management (Advanced)' [tentative]	18
Table 13	Curriculum for 'Human Resource Management (Advanced)' [tentative]	19
Table 14	Curriculum for 'Culture and Management: From Business Matching to Business Launch' [tentative]	19
Table 15	Curriculum for 'Business Analysis by Excel' [tentative]	19
Table 16	Curriculum for 'KPI' [tentative]	20
Table 17	Curriculum for 'Business Development through Exhibition' [tentative]	20
Figure 3	Course Outline for 'Business Development through Exhibition'	22
Table 18	Curriculum for 'Management Simulation' [tentative]	22
Table 19	Curriculum for 'Funding and Business Plan' [tentative]	23
Table 20	Model Company Problem Solving Program Business Process [tentative]	24
Table 21	In-House Training Business Process [tentative]	25
Table 22	Training in Japan Schedule [tentative]	26
Figure 4	Process for the Local Lecturer/Consultant Training Course	29
Figure 5	Technical Transfer PDCA Flow for Strengthening MOJC's Institutional Capacity	30
Table 23	Needs Survey Summary	31
Table 24	Impact Survey Framework	32
Table 25	Potential Collaborations with Relevant Organizations	32
Table 26	Activities as a Business Exchange Hub [tentative]	33
Table 27	Work Plan for Second Year	35
Table 28	Personnel Assignment Plan (past results shown for first year)	37

Table 29	Responsibilities (in Japan and Mongolia) of Project Staff	38
Figure 6	Project Operation Structure	42
Table 30	List of Reports	43

Work Implementation Policy for Second Year

1 Basic Work Implementation Policy

1.1 Basic Technical Policies

- 1) Implement "Regular Courses" based on the needs of small, medium, and micro enterprises

With a view to the diversifying Mongolia's industrial structure, courses are to be implemented with the goal of contributing to business activities outside the mining sector, and incorporate adjustments that take into account the content and performance of courses held to date. Courses consist of two classes: a "CEO Class" intended for CEOs (i.e. business operators) and a "Manager Class" intended for management-level professionals. This aim to teach theory at a level appropriate to each position and strengthen practical skills. Course curriculum is reviewed in collaboration with each lecturer.

The courses must ultimately strengthen the problem-solving ability of CEOs and field capabilities of managers, enabling them to achieve their company's goals. Based on the content taught, participants who complete the courses should be able to prepare a business plan at a CEO level or likewise an action plan at a managerial level. At the same time, targeting relevant persons in industry, courses must also develop human resources to a level at which they are competent to network with Japanese companies. Training in Japan, for which outstanding students are selected from the courses, is also implemented.

- 2) Implement Specialized Courses to provide highly-specialized content that addresses the diverse needs of participants

These specialized Courses focus on specific fields that cannot be covered in regular courses to respond to learner needs.

- 3) Incorporate lessons-lesson from the Model Company Problem Solving Program in case studies and course content

Learn ways to solve problems from the model company problem-solving cases and utilize them in courses such as the Regular Courses and Specialized Courses.

- 4) In Business Development (Business Development through Exhibition), one of the Specialized Courses, hold joint lectures with the Mongolian National Chamber of Commerce and Industry (MNCCI), accumulate know-how on companies entering the Japanese market through exhibitions held in Japan, and utilize this knowledge in designing future lectures that will be beneficial to companies.

- 5) Achieve self-reliance of MOJC after the work and project are complete

In order for MOJC be competent to continue providing business courses that respond to market needs, work is carried out with the points below in mind.

- ① Course management capabilities of Business Course Department staff must be strengthened
 - ② Local lecturers must be discovered and developed
 - ③ Advice for management and tuition setting for Business Courses will be provided.
- 6) Establish MOJC as a hub for business exchange that is useful to Japanese companies and their affiliates

As part of the Japanese government's support for overseas expansion of Japanese SMEs and in response to growing expectations towards MOJC to serve as a support organization for developing and ensuring local human resources, various business events will be held based on building a network with the Japanese Chamber of Commerce and Industry, local chambers of commerce, and others. Extensive support will also be provided to business exchange experts scheduled to be deployed from October this year.

1.2 Basic Operational Policies

1) Cooperation with long-term experts and Mongolia-side parties involved in the project

① Cooperation with long-term experts and C/P

In carrying out operational activities, a number of thorough discussions will be held with project stakeholders such as the Chief Advisor to build consensus on the projects overall implementation policy while bearing in mind harmony and coordination with long-term experts, the C/P, and staff.

② Joint Coordination Committee (JCC)

Consultants will cooperate with long-term experts to prepare and create reports and other necessary materials and, as best possible, reflect the outcome of discussions and opinion exchanges with JCC in daily operations.

2) Ensuring flexibility of the Project

Project activities will be modified with flexibility according to the changes in C/P's performance and the environment surrounding the Project. Consultants will monitor the progress and outcomes of the overall project and make recommendations on courses in the Project to JICA Headquarters whenever necessary.

3) Cooperation with other Japan Centers

To date, 10 Japan Centers have been established in 9 countries, including this project. Consultants are engaged in contracts for Japan Center projects in Vietnam, Laos, Cambodia and Central Asia, and already facilitating their operation while coordinating amongst project Chief project leaders and Deputy project leaders. Consultants are expected to make efforts to share information with other Japan Centers and cooperate for various meetings organized by JICA to support effective and efficient implementation of Projects.

4) Deployment support

The consultant will arrange flight tickets, accommodations, transportation and other matters necessary for dispatching personnel from Japan. These arrangements are made both in Japan and Mongolia. At least three weeks prior to lecturers' departure from Japan, the consultant also submits resumes, emergency contacts, itineraries and other details to the JICA Mongolia Office and JICA Headquarters.

5) Protection of personal and corporate information

In carrying out job duties, information on students, companies they belong to, etc., will be collected, compiled and organized. Such information must be handled with utmost vigilance to protect personal

information. It is presumed that the Mongolian parties do not yet have a high awareness of the importance of confidentiality of such information. Therefore, communication and instruction will be given such that they share the same ideals and handling practices of confidential information as the Consultant.

6) Languages for project implementation

In principle, lectures and the like will be conducted in Japanese while providing Mongolian translation through an interpreter. Also, a request will be made to MOJC to provide an interpreter locally if necessary.

7) PR activities

To implement this project, effective publicity activities through MOJC's website or Facebook etc. must be taken in cooperation with the project staff so that the meaning, activities and outputs of this project are correctly understood by the people of both Japan and Mongolia.

8) Acknowledging the importance of collaborating with relevant government agencies/organizations and other training institutions

Care must be taken to share information with relevant organizations and build amicable relationships to achieve synergistic benefits from a variety of angles.

9) Safe management

Safe management will be conducted and adequate attention paid during project implementation in Mongolia. With regard to local security, we will collect information from the JICA Mongolia Office and the Embassy of Japan in Mongolia. We will also request relevant organizations for their cooperation and conduct sufficient coordination work to ensure safety during project implementation. We shall make it a rule to ensure that JICA Mongolia Office can always contact members during project implementation in Mongolia. Especially when carrying out activities in local areas, members shall contact JICA Mongolia Office in advance and closely communicate with the office concerning the security situation, transportation means, etc.

Moreover, using the latest emergency contact network, team members' whereabouts will be clarified to prepare for emergencies. Each team member is expected to carry a cellular phone to ensure safety.

2 Project Implementation Methods

The project implementation period is 5 years from April 2015 to May 2020, and project work for this period covers the 2 years and 9 months from September 2017 to May 2020. During this time, the Consultant shall (1) implement the Business Course to ensure that participants acquire practical know-how and knowledge concerning corporate management, (2) strengthen the operating structure of the Business Course Department to give MOJC the capability to plan and manage Business Courses self-reliantly, and (3) secure and develop local lecturers as well as take measures to increase the percentage of courses taught by local lecturers.

2.1 Project Implementation Flowchart

Figure 1 (next page) shows the Project Implementation Flowchart

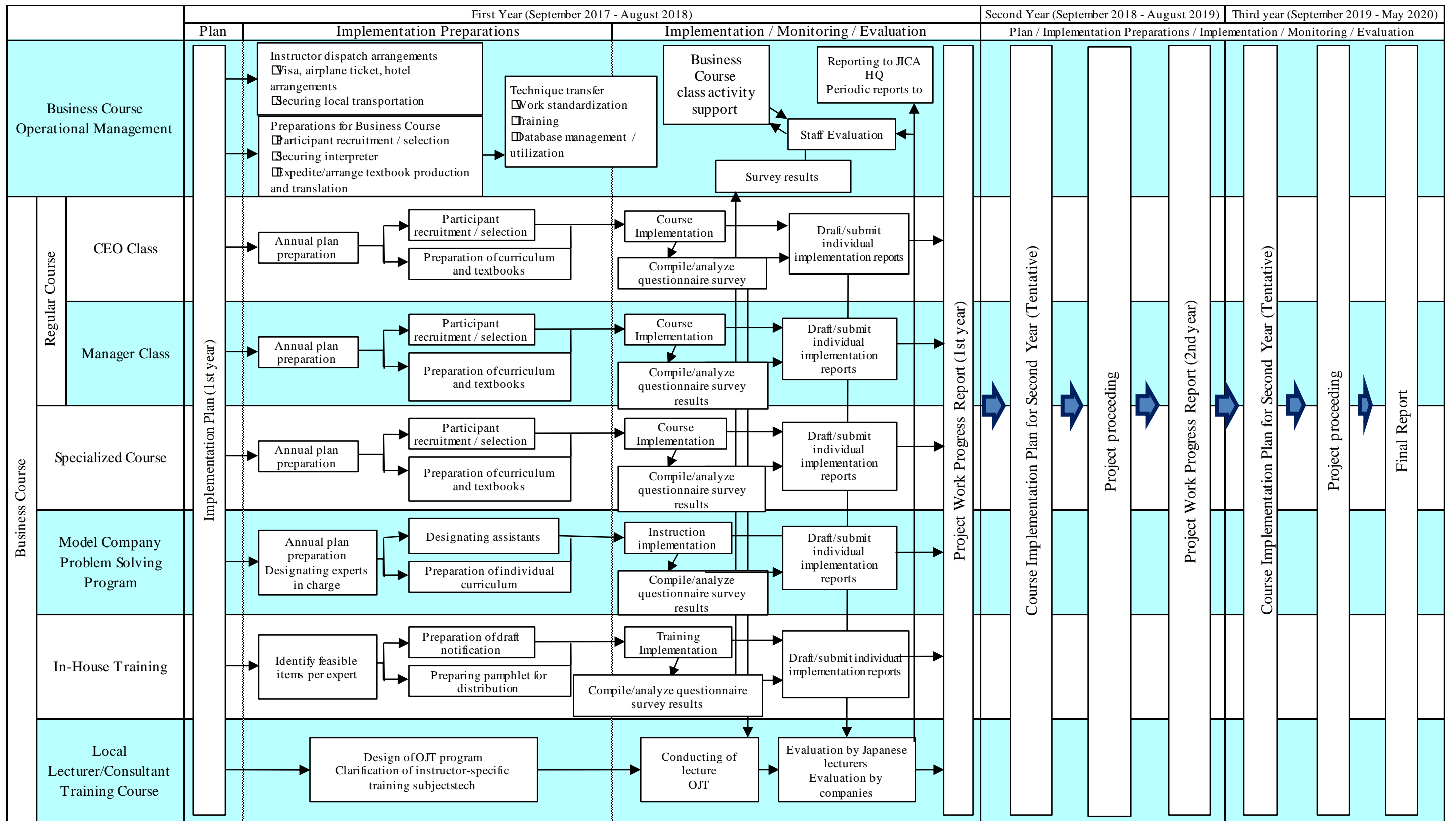


Figure 1 Project Implementation Flowchart1

2.2 Training Needs in Mongolia

A needs survey was conducted from November 2015 to April 2016 to improve Business Courses held in previous project. These improvements were implemented in the period from September 2016 to August 2017. The needs survey focused on changes in training needs in order to study changes in the macro economy and the internal environments caused by changes in the external environments.

In evaluations of the training courses, which are closely connected with MOJC, high ratings were achieved in terms of course bi-directionality (interactivity) and practicability; however, it was found that course design needed to be changed to address changes in participant demographics.

In response to these findings, MOJC redesigned courses from September 2016 by dividing the Regular Course into two hierarchy-based classes: a CEO Class and a Manager Class. In contrast, the Special Course and Advanced Course were unified into a single Specialized Course while course timeslots were also modified.

As a result, the achieved enrollment averaged 38 participants for the CEO Class And 43 for the Manager Class. This was an improved enrollment over the previous year and helped to create a livelier class. We can determine from this that there continues to be strong demand for the Center to provide training. In Second Year, we will continue to monitor participant needs through training and make further improvements to courses.

2.3 Outline of MOJC's Business Courses (Positioning, Targets)

MOJC Business Course consists of the following four fields of activity (see figure below):

- ① A Model Company Problem Solving Program, which delivers improvements by focusing on corporate issues.
- ② In-House Training, which contributes to improving corporate activities.
- ③ Regular Courses, which allow participants to master the fundamental knowledge needed to operate a business.

Regular Courses are configured as two classes based on hierarchy: a CEO Class and a Manager Class.

- ④ Specialized Courses, which provide a more specialized experience to address specific business contexts.

Deploying learning activities under this kind of framework enables business courses to provide the opportunity for small and micro-size enterprises to benchmark mid-size and core companies, and for mid-size and core companies to benchmark large-size and industry-leading companies, thus contributing to company growth at three levels.

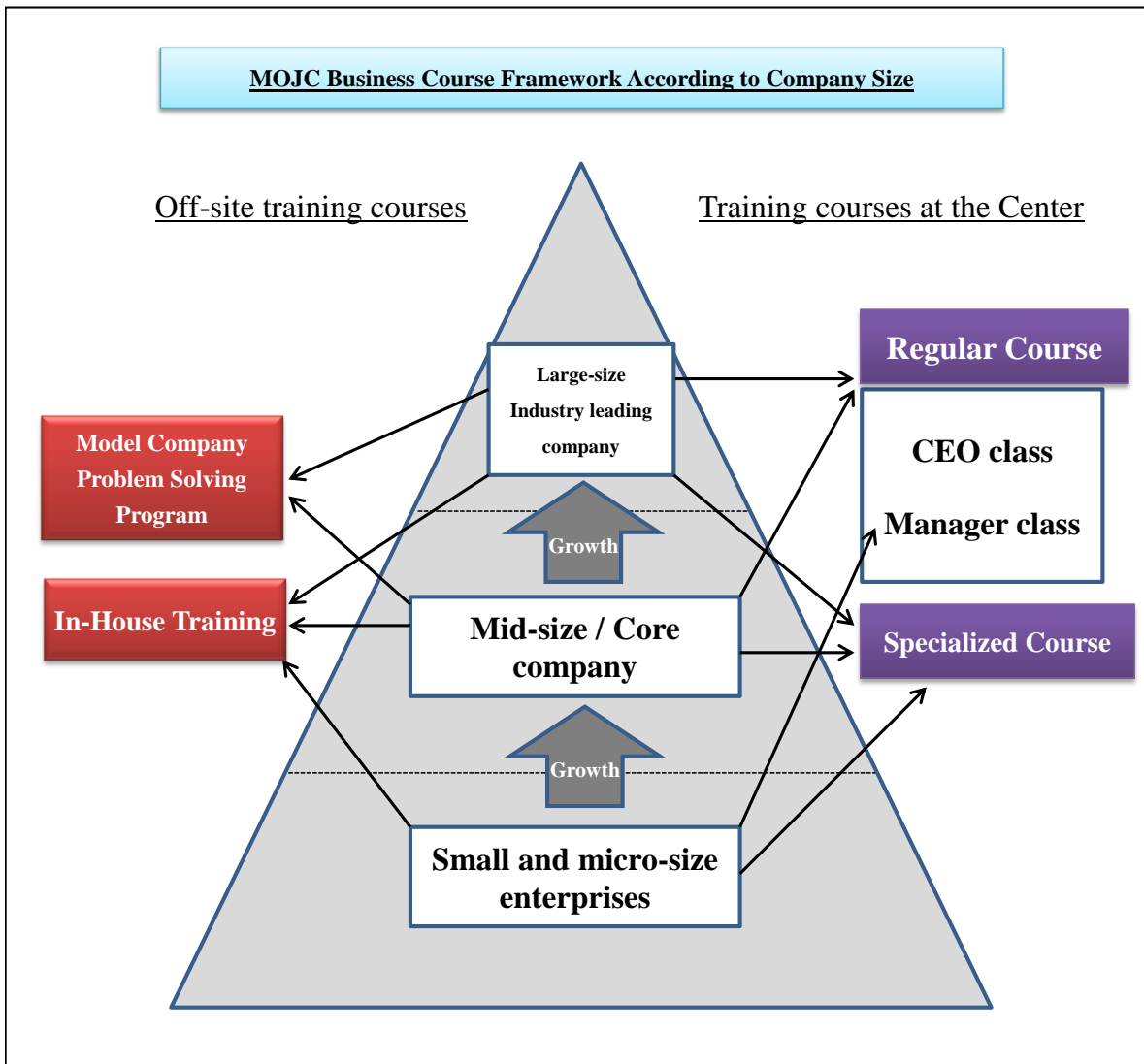


Figure 2 MOJC Business Course Framework According to Company Size2

The relationship between activity and target company size is shown in the following table to better clarify the positioning and aim of activities in Business Courses.

Table 1 Relationship between Activity and Target Company Size1

Activity	Target Company			Activity Aim
	Large-size/ Industry leader Company	Mid-size/ Core company	Small and Micro-size Enterprises	
1. Off-site training: problem solving guidance and In-House Training				
1.1 Model company problem solving guidance	•	•	—	To develop companies that will showcase Japan Center's activities to others with visible results from problem-solving guidance
1.2 In-House Training	•	•	•	To provide training to solve the management challenges companies face day-to-day

Activity	Target Company			Activity Aim	
	Large-size/ Industry leader Company	Mid-size/ Core company	Small and Micro-size Enterprises		
2. Training courses at the Center					
Regular Courses	To help students master the fundamental knowledge required to manage a business				
	2.1 CEO Class	•	•	—	To provide CEOs/business operators with the knowledge and case studies needed to make business decisions, and to promote network building among course participants
	2.2 Manager Class	•	•	•	To teach the practical knowledge needed for middle management and help students reaffirm awareness of their role as the key to strengthening the organization
3. Specialized Courses	•	•	•	To deepen expertise in the participant's field of responsibility and encourage them to take the initiative to solve problems at their company as the leader in their field.	

2.4 Business Course Implementation Framework

The outlines and content of the business course in this project, developed based on the results and lessons learned from the previous project, are shown below. Note that course content is updated or changed each year based on consultation and coordination with Business Department staff and JICA long-term experts.

Table 2 Outline and Content of Business Courses²

Type	Overview	Content
1) -1 Regular Courses (CEO Class)	Target: CEOs and managers of small, medium and large enterprises (except the less than ten persons from micro enterprises) Capacity: Generally, 30 participants per class Period: About 7 months; 4 subjects are taken, each 6 days	Objective: To strengthen management's problem-solving abilities. (1) Management Strategy (2) Marketing (3) Human Resource Management (4) Financial Management
1) -2 Regular Courses (Manager Class)	Target: Business operators and managers of small, medium and large enterprises. No more than ten from micro enterprises Capacity: Generally, 30 participants per class Period: About 7 months; 4 subjects are taken, each 6 days	Objective: to acquire practical knowledge and improve practical skills as a manager. (1) Management Strategy (2) Marketing (3) Human Resource Management (4) Financial Management (Local lecturer)
2) Specialized Courses	Target: Business persons engaged in specialized work or requiring specialized knowledge	To enhance knowledge in a specialized field and increase practical skills. (1) Advanced Marketing (E-commerce) (2) Store

Type	Overview	Content
	Capacity: 25–30 students per class Period: 5 days/1 subject	Management (3) Quality and Production Management (4) Quality and Production Management (Advanced/TPS) (5) Financial Management (Advanced) (6) Human Resource Management (Advanced) (7) Culture and Management: 'from Business Matching to Business Launch' (8) Business Analysis by Excel (9) KPI (10) Business Development through Exhibition (11) Management Simulation (12) Funding and Business Plan (13) International Trade [tentative]
3) Model Company Problem Solving Program	Target: Companies of Regular Course graduate students Capacity: 3–4 companies per year Period: About 10 months (6 guidance sessions on average)	To analyze problems faced by companies, narrow down the issues, and provide the guidance necessary to formulate solutions. To develop company wherein the kaizen process becomes a model for other companies to follow.
4) In-House Training	Target: Companies in general	When a request is received from a company, customized training content is prepared and a lecturer is dispatched to the company to provide training on site.
5) Local Lecturer/Consultant Training Course	Target: Persons with business experience who can take over as future lecturers for the Center Capacity: A few select students Period: 2 years	Future lecturer candidates expand knowledge through classroom learning/company visits in 'Quality & Production Management' and 'Marketing' subjects, and receive OJT from Japanese lecturers for model company guidance. Training aims to prepare candidates to start duties in their 3rd year. Two participants are currently being trained. Note that the 2nd year of the project is the 3rd year of this training.
6) Public Seminars for Business	Target: General public	To deliver roughly 1.5-hour summaries and topics covered in Specialized Courses primarily for the purpose of introducing them to the public.

[Curriculum and Syllabus]

1) Regular Courses

Regular Courses teach basic knowledge and skills in the four major fields of corporate management. Following the pattern established last year, this course consists of a CEO Class and Manager Class. Each subject aims to develop managers with practical management skills by setting course content that enables participants to prepare business plans that tie into a management strategy and by incorporating real-world illustrative cases into the course. From second year, Regular Courses are recognized as credits applicable to

the MBA Course at the National University of Mongolia. As a result, some Japanese lecturer substitutions will be made due to new lecturer eligibility requirements.

1) -1 CEO Class

- (a) Target: CEOs and managers of small, medium and large enterprises
- (b) Capacity: (generally) 30 students per class
- (c) Period: About 7 months (frequency: 1 time in each First, Second, and Third Years)

Table 3 Second Year Scheduled Itinerary for Regular Courses³

Lecture	Lecturer	Expert dispatch period [tentative]
① Management Strategy	Japanese lecturer	2018/Sep 30–Oct 13
② Marketing	Japanese lecturer	2018/Nov 11–Nov 24
③ Financial Management	Japanese lecturer	2018/Dec 2–Dec 15
④ Human Resource Management	Japanese lecturer	2019/Jan 13–Jan 26

* The above schedule was set by factoring in the timing of student selection for Training in Japan held in June each year.

The tentative curriculum for each subject is shown below. A total of 15 sessions are held over 6 days. Each session is 90 minutes with 2 sessions per day from Monday to Friday and 5 sessions on Saturday.

Table 4 Curriculum for Regular Courses (CEO Course) [tentative]⁴

Lecture	Tentative Curriculum	
Management Strategy	Day 1	Overall corporate goals, business environment analysis, management strategy
	Day 2	Business strategy, business domain, STP, PPM
	Day 3	Strategies by function and department
	Day 4	Strategic mix and Case Study of SME management strategy case studies (Japanese company examples)
	Day 5	Support system and reference-cases for realizing management strategy
	Day 6	Organizational structure framework, new business strategy
Marketing	Day 1	Strategy and marketing
	Day 2	Marketing overview, marketing mix (product)
	Day 3	Marketing mix (price), marketing mix (place)
	Day 4	Gap chart by marketing mix (promotion) and marketing mix (place)
	Day 5	Analysis of why, why, why in gap
	Day 6	Group presentation, comprehension test
Financial Management	Day 1	Corporate Activities and Cash
	Day 2	Types of Fund Raising and Fund Management
	Day 3	Types of financial markets
	Day 4	Evaluation and analysis of corporate value
	Day 5	Investment decision-making methodologies
	Day 6	Test and group discussion
Human Resource	Day 1	Introduction, strategic human resource management (SHRM)

Lecture	Tentative Curriculum	
Management	Day 2	Hiring and gap analysis of organizational capacity
	Day 3	Hiring based on competency and evaluation
	Day 4	Human Resource Development
	Day 5	Evaluation of the personal system platform
	Day 6	Leadership summary

1) -2 Manager Class

This course teaches practical knowledge in the four key areas needed by middle management, improves practical skills for use in the field, and helps students achieve their company's management policies.

(a) Target: Business operators and managers of small, medium and large enterprises. No more than ten from micro enterprises

(b) Capacity: (generally) 30 students per class

(c) Period: About 7 months (frequency: 1 time in each First, Second, and Third Years)

Table 5 Second Year Scheduled Itinerary for Regular Courses⁵

Lecture	Lecturer	Expert dispatch period [tentative]
① Management Strategy	Japanese lecturer	2018/Sep 30–Oct 13
② Marketing	Japanese lecturer	2018/Nov 11–Nov 24
③ Financial Management	Local lecturer	TBC
④ Human Resource Management	Japanese lecturer	2019/Jan 13–Jan 26

* The above schedule was set by factoring in the timing of student selection for Training in Japan held in June each year.

The tentative curriculum for each subject is shown below. A total of 15 sessions are held over 5 days. Each session is 90 minutes with 3 sessions per day from Monday to Friday. Similarly, to the CEO Class, holding sessions over 6 days is being considered for Second Year (currently is based on a 5-day schedule).

Table 6 Curriculum for Regular Courses (Manager Course) [tentative]⁶

Lecture	Tentative Curriculum	
Management Strategy	Day 1	Overall corporate goals
	Day 2	Business strategy, business domain, STP, PPM
	Day 3	Strategies by function and department
	Day 4	Strategic mix and examples of SME management strategy (examples of Japanese Companies)
	Day 5	Support system and reference-cases for realizing management strategy
Marketing	Day 1	What is marketing? Learning analytical techniques
	Day 2	SWOT and Cross-SWOT analysis
	Day 3	STP analysis, marketing mix
	Day 4	Marketing mix, blue ocean strategy

Lecture	Tentative Curriculum	
	Day 5	Group presentation, comprehension test
Financial Management	Day 1	Taught by local lecturer
	Day 2	Taught by local lecturer
	Day 3	Taught by local lecturer
	Day 4	Taught by local lecturer
	Day 5	Taught by local lecturer
Human Resource Management	Day 1	Introduction, Concepts behind of Human Resource Management
	Day 2	Increasing motivation through personal evaluation
	Day 3	Training subordinate staff
	Day 4	Mid-level managers are the "connecting pin" between strategy and organization
	Day 5	Drawing on leadership to develop an organization. Summary

2) Specialized Courses

"EPA-Practical use from business point of view," which was launched in Second Year of a previous project and delivered for two years, succeeded in advancing the basic understanding of Mongolian business persons, thereby achieving its expected goal. For this reason, a new course, 'Culture and Management: from Business Matching to Business Launch', will be launched in Second Year, which will deliver a course aimed at Mongolian companies planning to expand overseas, which will promote understanding of the target country's business culture. Another course, 'International Trade', will be also delivered. This course also happened to be requested by the Center (details are under consideration).

- (a) Target: Business persons working in specialized fields
- (b) Capacity: Approx. 25–30 students

The subjects and contents of the Specialized Course are shown below.

Table 7 Subjects and Content of Specialized Courses [tentative]7

Subject	Content
① Marketing (Advanced) (E-Commerce)	Aimed at companies planning to start e-commerce through shopping systems or websites, this course incorporates real-world examples and teaches everything needed to operate an e-shop in order including practical preparations, work needed to set up the shop, and characteristic differences of different types of merchandising (goods/informational products; domestic/international), and store management. It also examines specific ways to promote using social media such as SNS, security measures, and how to deal with complaints.
② Store Management	This course combines class instruction and practical exercises to provide highly-effective participatory lectures that improve the store management skills of CEOs and managers of SMEs. The course focuses on five subjects: (1) store building, (2) customer building, (3) people building, (4) sales promotion, and (5) management, through which it provides the knowhow needed to manage a store. Content includes store analysis, sales area analysis, competitor analysis, customer analysis, staff training, USP, DBM, direct-mail

Subject	Content
	flyer creation, and numerical analysis of management. A number of case studies, including specialty store, department store, supermarket, café, and restaurant are used to cater to a wide range of students.
③ Quality and Production Management	This course teaches improvement activities designed to improve quality and production at factories in a manner that is practically applicable. Participants are taught Japanese-style management which has been proven to make production efficient and reliable, and provides skills that participants can readily apply and practically implement at their own company. By completing this course, CEOs or managers will learn the fundamentals of QCD control and approaches towards making operations more efficient while also recognizing the mission and role of a leader. Through this they will be able to achieve a high level of quality and productivity by applying and practicing course concepts to their own workplaces.
④ Quality and Production Management (Advanced/TPS)	Participants learn the Toyota Production System, a system evolved over decades alongside Japanese-style management, and is designed to improve management's ability to respond to sudden changes in the environment. Curriculum aims to develop participant skills in applying and practicing TPS concepts at their own workplaces. Business operators and managers in the course gain proficiency in implementing continuous improvement by effectively supporting production activities and establishing an efficient, high-quality manufacturing environment.
⑤ Financial Management (Advanced)	For businesses to operate sustainably, aside from the main activities of production and sales, carrying out financial obligations like raising and managing funds (financing) is both important and necessary. There are many business scenarios in which good financial decision-making comes into play. Through the subjects listed below, this course is designed to provide the knowledge necessary to manage financial affairs as a finance department manager, and to familiarize students with everyday financial management methods. (1) Corporate activities and cash, (2) types of fund raising and fund procurement and management, (3) financial analysis, (4) corporate valuation and investment decision-making methods, (5) finance department manager practicum.
⑥ Human Resource Management (Advanced)	This course emphasizes the fact that the primary role of human resources is to support a company's management strategy, and explains how to conform to a company's strategy and personnel system by incorporating specific examples of hiring, training, and evaluation policies. After describing the characteristics of Japanese-style HR management by comparing it against Western ways of thinking, students are prompted to consider a personnel system design that is suited to their own company or Mongolia in general.
⑦ Culture and Management (From Business Matching to Business Launch)	Introduction of the Hofstede Model connects the current business matching practice to actual 'business launching'. This course touches on the history and culture of the country, clarifies the business approaches and styles that emerge from value systems, and aims to realize a process for business creation through encouraging business matching parties to overcome their differences and work together. Through

Subject	Content
	this process, the course is designed to lead from the 'dating' of business matching to the goal of 'marriage' that is an actual business.
⑧ Business Analysis by Excel	Aimed at persons who understand financial management from a more systematical approach, this course teaches the know-how needed to build financial models through hands-on study. In the class, participants use their own Excel sheets to experience hypothetical scenarios of how changes in financial variables would affect company performance. Participants ingrain a strong theoretical understanding and are encouraged to proactively use the concepts learned in their practical work. By learning skills and applied modeling techniques, such as the Excel functions required to perform business modeling, students gain a clear understanding of specific usage in actual work (such revenue forecasts, business strategy, etc.).
⑨ KPI	An increasing number of companies in Mongolia are using KPI as a tool to manage performance. To strategically implement KPI management as part of a company's management strategy, it must set KPIs (Key Performance Indicators) as numerical targets and strictly implement the business management PDCA cycle, which consists of implementation, checking, evaluation, and feedback. A near real-time method of KPI management is also proposed by linking KPI with operational risk management, causing KPI and KRI (Key Risk Indicators) to work in conjunction. This course incorporates these concepts and tools into KPI management and teaches practical approaches to KPI management by utilizing a number of group exercises and presentations.
⑩ Business Development through Exhibition	This course teaches the basic knowledge and practical skills needed to successfully expand the business overseas with special focus on putting on exhibits in Japan's market. Classroom instruction discusses necessary and sufficient conditions for achieving sales in the Japanese market by establishing an efficient and effective business foundation that includes establishing sales channels and forming tie ups with business partners. Content focuses on practical approaches to achieving results by introducing several up-to-date, specific case studies and examples of actual exhibits and presentations given at exhibitions.
⑪ Management Simulation	Students learn how to read financial statements and understand the fundamentals of a financial statement—or more specifically the balance sheet, income statement and cash flow statement—through a simulation of managing an actual company. Students practice the actual accounting calculations performed when a company completes its fourth-quarter, such as financial analysis of each company, gross profit, operating profit, marginal profit, break-even point analysis, inventory turnover rate, total capital turnover rate, and capital-to-asset ratio.
⑫ Funding and Business Plan	Mongolian SMEs are highly interested in funding, and financing is generally in their business plan (part of their management accounting). This course teaches the essentials of preparing a business plan with a special focus on submission to a JICA TSL office or PFI (Mongolian bank). Lecturers explain the workings of "cash flow management and management accounting", which are of paramount importance in financing.

Subject	Content
⑬ International Trade	(under review)

The tentative curriculum for each subject is shown below. The course is held over five days.

Table 8 Curriculum for 'Marketing (Advanced) (E-Commerce)' [tentative]8

Schedule	Session	Topic	Content
Day 1	1	History of E-commerce	Teaches the history of e-commerce and evolution of common practices.
	2	Changes in Consumer Needs and Tools	Participants learn how consumer tools and consumer needs evolve with the times.
	3	Types of Products, Changes, and Innovation	Participants learn the mindset of e-commerce and distinct characteristics such as consumer changes towards products. * Day 1 discusses "change," the most important concept to understand and e-commerce.
Day 2	4	Introduction to Case Studies on Goods Sales in E-commerce	An introduction to examples of e-commerce goods sales that teaches the reality of operating e-commerce in practice.
	5	Case Studies on Goods Sales in E-commerce (Domestic)	Teaches the flow at every stage of the process from preparation to launch of an e-commerce shop for domestic sales.
	6	Case Studies on Goods Sales in E-commerce (International)	Teaches the flow at every stage of the process from preparation to launch of an e-commerce shop for international sales. This class Also examines unique risks of international sales. * Day 2 focuses on e-commerce goods sales.
Day 3	7	Introduction to Case Studies on Information Sales in E-commerce	An introduction to examples of e-commerce information sales that teaches the reality of operating e-commerce in practice.
	8	Case Studies on E-commerce Information Sales	Teaches the flow at every stage of the process from preparation to launch of an e-commerce shop for selling information.
	9	Approaches to Dealing with Problems Unique to Information Sales	Discusses problems unique to information sales such as illegal copies and digital shoplifting * Day 3 focuses on e-commerce information sales.
Day 4	10	Introduction to Case Studies on Operating E-commerce	Students are familiarized with case studies on operating e-commerce.
	11	Payment Settlement and Cooling-off Period	Students in this class learn information on billing, types of payment methods, and regulations such as cooling-off periods.
	12	Order Receiving and Distribution	Students learn about systems for handling orders after receipt as well as coordination with goods distribution (logistics). * Day 4 focuses on e-commerce operation.
Day 5	13	Product Promotion	Students learn how to promote products and shops with real-world examples.
	14	Taking Advantage of Social Networks	This course examines ways to take advantage of social networks. Utilizing SNS is indispensable in today's society.
	15	Case Study	This class delves deeper into the topics by considering actual products and methods planned by participating

Schedule	Session	Topic	Content
			students.

Table 9 Curriculum for 'Store Management' [tentative]9

Schedule	Session	Topic	Content
Day 1	1	Store Basic Concepts	Explains the key points in creating a store. Participants are also tasked with thinking about improvement together while reading a 'store scorecard' given as an advance assignment.
	2	Store Design	This class explains store layouts that are designed to maximize customer staying time based on an understanding of customer and employee traffic flow.
	3	Shelf Space Planograms	This class explains shelf space planning for effective sales based on ergonomics and consumer psychology.
Day 2	4	USP	In this class students think about their Unique Selling Proposition (USP) and put meaningful thought into why a customer would choose their shop to buy products and services.
	5	DBM	Participants learn Data Base Marketing (DBM) and consider customer specific approaches through RFM analysis.
	6	Customer management	Effective customer management differs for each business type. This class prompts students to consider customer management appropriate for their own type of business.
Day 3	7	Sales Promotion	Students are familiarized with effective promotional methods.
	8	DM/Leaflets	Students learn to create direct mail and street leaflets designed to attract customers.
	9	Creating a POP	A POP (Point of Purchase) display, which informs people of exhibited product features, is a highly effective means of promoting sales. In this class students will actually make handmade POP displays and posters
Day 4	10	Human Resource Development	Human resource development is key to business success. This class teaches students how to train their staff.
	11	Management Metrics	This class covers basic numerical analysis, including gross margin, operating profit, marginal profit, break-even point, inventory turnover, and expense ratios. *Local lecturers also participate
	12	Numerical Analysis Exercises	Students perform actual analysis of their own financial statements.
Day 5	13	Business Plan	Covers procedures for formulating a business plan.
	14	Business Plan Formulation	This class teaches formulation, presentation, and evaluation of business plans for sustainable growth.
	15	Comprehension Test	Students undergo comprehension testing to assess and reinforce understanding.

Table 10 Curriculum for 'Quality and Production Management' [tentative]10

Schedule	Session	Topic	Content
Day 1	1	Course Summary	○ Explanation of course objectives and schedule ○ Self-introduction of Japanese and local lecturer ◎ Overview of Operational Management
	2	Local lecturer Course	◎ Production management practice

Schedule	Session	Topic	Content
		Mr. Altankhuyag	<ul style="list-style-type: none"> • Productivity improvement • QCD management, KPI • Delivery control • Operational management, process management
	3		<ul style="list-style-type: none"> ◎Production management practice • Process management • Process analysis, line balance • Process improvement • Improvement process arrangement and practicum
Day 2	4	Quality Control	<ul style="list-style-type: none"> ◎Overview of Quality Control • Standardization, changeover management, upstream management, 3 Gen ◎5 Why Analysis
	5		<ul style="list-style-type: none"> ◎QC7 Tools • Pareto chart, histogram, control chart, graphing
	6	Japanese-style Management Methods	<ul style="list-style-type: none"> ◎Regarding Japanese-style management methods ◎Promoting 5S activities
Day 3	7	Japanese-style Management Methods	◎Promoting Visualization
	8		<ul style="list-style-type: none"> ◎The PDCA Management Cycle ◎Safety Management Practices
	9		<ul style="list-style-type: none"> ◎Management by Objectives (MBO) ◎Ho-Ren-So Promotional Activities
Day 4	10	Company Visits	○ Plant Tour
	11		<ul style="list-style-type: none"> • Factory visit and evaluation using 'Factory Management Viewpoint' as reference
	12		
Day 5	13	Lecture by Local lecturer	<ul style="list-style-type: none"> ○ Case studies of local companies (e.g.) Mr. Gantulga
	14	Group Discussion	<ul style="list-style-type: none"> ○ Group Discussion • Theme: Hurdles in improving visits/Problem identification and suggestions for improvement
	15	Presentation/Q&A session	<ul style="list-style-type: none"> ○ Presentation by each group representative; Q&A session ○ Feedback

Table 11 Curriculum for 'Quality and Production Management' (TPS) [tentative]11

Schedule	Session	Topic	Content
Day 1	1	Course Summary TPS Chapter 1	<ul style="list-style-type: none"> ○ Explanation of course objectives and schedule ◎TPS concepts • Present state of Toyota Motor Corporation • Objective and a broad overview of TPS
	2	TPS Chapter 2	<ul style="list-style-type: none"> ◎Just In Time • Leveling production, streamlining processes, one-off production, Kanban method, 5S activities
	3	TPS Chapter 3	<ul style="list-style-type: none"> ◎Automation • Standard procedures, labor saving, reducing setup time, maintenance
Day 2	4	TPS Chapter 4	<ul style="list-style-type: none"> ◎Quality Assurance • SQC, changeover management, 3 Gen, 5 Why Analysis
	5	Japanese-style Management Methods	<ul style="list-style-type: none"> ◎QC7 Tools • Pareto chart, histogram, control charts, graphing
	6	TPS Chapter 5	<ul style="list-style-type: none"> ◎Eliminating waste • 7 wastes, multi-process handling, U-shaped production line, flexible layout
Day 3	7	TPS Chapter 6	◎Kaizen

Schedule	Session	Topic	Content
	8		• Improvement and knowledge, plant improvement process, four principles of improvement, process improvement, visualization, problem solving
	9	Japanese-style Management Methods	◎Management By Objectives How to promote Management by Objectives; positioning; examples
Day 4	10	Company Visits	○ Plant Tour
	11		• Factory visit and evaluation using 'Factory Management Viewpoint' as reference
	12		
Day 5	13	Lecture by Local lecturer	○ Case studies of local companies (e.g.) Mr. Gantulga
	14	Group Discussion	○ Group Discussion • Theme: Hurdles in improving visits/Problem identification and suggestions for improvement
	15	Presentation/Q&A session	○ Presentation by each group representative; Q&A session ○ Feedback

Table 12 Curriculum for 'Financial Management (Advanced)' [tentative]12

Schedule	Session	Topic	Content
Day 1	1	Corporate Activities and Cash	• How to read the 3 main financial statements (income statement, balance sheet, cash flow statement)
	2	Corporate Activities and Cash	• Financing plan, cash flow table • What is a "black-ink bankruptcy"?
	3	Corporate Activities and Cash	• Mini-test, group discussion, and commentary
Day 2	4	Types of Fund Raising and Fund Management	• Types and methods of fund raising • Types and methods of fund management
	5	Types of Fund Raising and Fund Management	• World financial markets and ways to access them
	6	Types of Fund Raising and Fund Management	• Mini-test, group discussion, and commentary
Day 3	7	Financial Analysis	• Financial analysis techniques and indicator types
	8	Financial Analysis	• Analysis and judgment using case studies
	9	Financial Analysis	• Mini-test, group discussion, and commentary
Day 4	10	Corporate Valuation and Investment Decision-making Methods	• Capital cost and corporate valuation methods
	11	Corporate Valuation and Investment Decision-making Methods	• Practical approaches to M&A • Investment decision-making methodologies
	12	Corporate Valuation and Investment Decision-making Methods	• Mini-test, group discussion, and commentary
Day 5	13	Finance Department Manager Practicum	• Functions of a financial institution in sourcing funds • Collateral and guarantees • Diversity in fund raising methods
	14	Finance Department Manager Practicum	• Accounting software and financial management
	15	Finance Department Manager Practicum	• Mini-test, group discussion, and Q&A session

Table 13 Curriculum for 'Human Resource Management (Advanced)' [tentative]13

Schedule	Session	Topic	Content
Day 1	1	Introduction and Issue Clarification	Current situation analysis
	2		External environment analysis and management strategy
	3		Connection between management and personnel strategies
Day 2	4	Design of Personnel System Platforms	HR philosophy differences between Japan and the West
	5		Grade systems and job descriptions
	6		Monetary and non-monetary compensation
Day 3	7	Personnel Evaluation	Skill and results evaluations
	8		Importance of evaluator training
	9		Feedback on evaluation results
Day 4	10	Recruitment and Training	Recruitment ads and interviews
	11		New employee training
	12		Capacity and organizational development
Day 5	13	Leadership and Organizational Development	Leadership
	14		Organizational development
	15	Summary	Group discussion and presentations

Table 14 Curriculum for 'Culture and Management: From Business Matching to Business Launch' [tentative]14

Schedule	Session	Topic	Content
Day 1	1	Understanding National Culture	What kind of country is Japan?
	2	"	What kind of country is Mongolia?
	3	"	Comparison of characteristics and value systems
Day 2	4	Understanding Management Style	Japan's management style
	5	"	Mongolia's management style
	6	"	Characteristics and management values
Day 3	7	Business Matching Fields	Selection and finalization of target business fields on the Japan side
	8	"	Selection and finalization of target business fields on the Mongolia side
	9	"	Review and prioritization of plan to be implemented
Day 4	10	Successful Cases and Analysis of Current Situation	Product selection examples
	11	"	Global products and local products
	12	Mutually Beneficial Business Processes	Division of functions in Global SCM
Day 5	13	Fields Where Mongolia Holds an Advantage	Utilizing international students in Japan
	14	"	Various experimental installations in harsh environments
	15	Summary	Creating a concrete plan

Table 15 Curriculum for 'Business Analysis by Excel' [tentative]15

Schedule	Session	Topic	Content
Day 1	1	Financial Model Basic Technology	Basic concepts
	2		Excel techniques
	3		

Schedule	Session	Topic	Content
Day 2	4	Financial Modeling Practice: Design	How to design a financial model
	5	Financial Modeling Practice: Financial Analysis	Profit prediction model analysis technique
	6		Creating a profit prediction model
Day 3	7	Financial Modeling Practice: Financial Analysis	Financial modeling technique using financial statements
	8		Analytical techniques using financial models
	9		Creating a financial model
Day 4	10	Financial Modeling	Break-even point analysis
	11	Application:	Summary of financial analysis models
	12	Corporate Valuation	Methods to calculate corporate value
Day 5	13	Financial Modeling Summary	Corporate valuation model based on the DCF method
	14		Creating a corporate valuation model
	15		Overall summary

Table 16 Curriculum for 'KPI' [tentative]16

Schedule	Session	Topic	Content
Day 1	1	BSC-based Corporate Strategy and KPI Management	Discusses balanced scorecard (BSC) based corporate strategy
	2		Relationship between Management Strategy and KPI management
	3		Considerations in KPI management
Day 2	4	Business Environment Analysis, Strategy Map and KPI Setting	Strategy maps linked to corporate strategy
	5		Business environment analysis to create a strategy map: SWOT analysis
	6		Setting KPIs in a strategy map
Day 3	7	Business Processes and KPI Setting	Business processes linked to department strategy
	8		Analysis of 2D business processes
	9		Business Process Based KPI Setting
Day 4	10	The PDCA Cycle of KPI Management	Applying department-level KPI at a team or individual level
	11		PDCA cycle of KPI management at company-wide and department levels
	12		PDCA cycle of KPI management at team and individual levels
Day 5	13	KPIs and Operational Risk Management	Explanation of risk management in companies
	14		Operational risk management and KRI (Key Risk Indicators)
	15		Near real-time KPI management by linking KPI and KRI

Table 17 Curriculum for 'Business Development through Exhibition' [tentative]17

Schedule	Session	Topic	Content
Day 1	1	Goal Setting	Exhibition preparation plans and presentation techniques
	2	Exhibition Selection and Costs	
	3	How to Present an Exhibit Booth	
Day 2	4	Certificate of Origin	Preparations for cross-border transactions
	5	Preparing Documents for Submission	
	6	Government Agencies	

Schedule	Session	Topic	Content
Day 3	7	Goal Setting	Business policies for expanding business to Japan and the world
	8	Strategy Building and Product Strategy	
	9	Service Strategy and Financial Plan	
Day 4	10	Market Research	Approaching Japanese companies
	11	Industry and Customer Needs Analysis	
	12	Target Companies	
Day 5	13	Market Entry Options	Know-how for entering the Japanese market
	14	Law/Business Law	
	15	Barriers to Entry and Public Support	

The "Business Development through Exhibition" course will be carried out in cooperation with the Mongolian National Chamber of Commerce and Industry (MNCCI). Aimed at companies seeking to exhibit at international exhibitions in Japan, this course's goal is to support company efforts to enter the market through training that includes a self-assessment of the company's current situation; preliminary work needed for exhibitions; general exhibition know-how; trade practices; customer interaction during exhibitions; and insight on building a business network with Japan. The course will be held as a Specialized Course at MOJC and four companies selected by the MNCCI are scheduled to participate.

In addition to local courses, First Year also taught know-how on exhibition practices and business matching to participants of the "FOODEX Study Tour" held in Tokyo in March 2018 and organized by the Mongolian National Chamber of Commerce and Industry.

Participants will also be recruited per Second Year with an emphasis on those persons interested in participating in the next upcoming Foodex scheduled for March 2019. Below shows the outline.

Year	Month	MOJC		Mongolian National Chamber of Commerce and Industry	
		Regular Course	Specialized Course	Course content	
2017	9	Attendance in CEO Class	Attendance in relevant Specialized Course	Select candidate companies by September	
	10			Carefully select around 4 companies seeking to enter Japanese market through exhibitions. <ul style="list-style-type: none"> Participation in Manager Class Participation in the Business Development through Exhibition course (November) Participation in the EPA course (January) 	Set target exhibition As a trial, participate in the Foodex exhibition held in March 2018 to gain insight by studying the know-how of participants on-site. The primary target is Foodex held in March 2019.
	11				
	12				
2018	1	Examine the possibility of selecting target companies in the Model Company Problem Solving Program as candidate companies.	Candidates for Training in Japan		
	2			Provide guidance on how to make business contacts with Japanese companies after exhibitions and general exhibition know-how in "Business Development through Exhibition"	As a trial, participate in the Foodex exhibition held in March 2018 to gain insight by studying the know-how of participants on-site. The primary target is Foodex held in March 2019.
	3				
	4				
	5				
	6				
	7				
	8				
	9				
	10				
	11				
	12				
2019	1	Provide support toward the primary target of participation in the March 2019 exhibition and in networking with Japanese companies.	Display at Foodex (primary target)		
	2			As a trial, participate in the Foodex exhibition held in March 2018 to gain insight by studying the know-how of participants on-site. The primary target is Foodex held in March 2019.	
	3				
	4				
	5				
	6				

Figure 3 Course Outline for 'Business Development through Exhibition'

Table 18 Curriculum for 'Management Simulation' [tentative]18

Schedule	Session	Topic	Content
Day 1	1	Financial Statement Basics	Participants learn the basic components of financial statements; balance sheet, income statement, and cash flow statement.
	2	Company Formation	Enrollment limit is 20 persons (5 per company×4 companies) President, Accounting Manager, Sales Manager, Purchasing Manager, General Manager. Participants determine the company's management

Schedule	Session	Topic	Content
			philosophy and policy. Two school terms of practice are held, allowing participants to get accustomed to the program.
Day 2	3	Management Plan Business Practice Results Analysis	First and second quarters are implemented. Each month, a board of directors meeting is held to decide selling price, sales quantity, purchasing, and advertising expenses.
	4	Management Plan Business Practice Results Analysis	Third and fourth quarters are implemented. Each month, a board of directors meeting is held to decide selling price, sales quantity, purchasing, and advertising expenses.
Day 3	5	Management Metrics Analysis	Each participant is able to properly understand business analysis by calculating gross profit, operating profit, marginal profit, break-even point, total capital turnover rate, inventory turnover rate, and capital adequacy ratio.
	6	Exercises Marginal Profit and Break-even Point	Students are explained marginal profit and break-even point with an easy-to-understand example of a ramen noodle shop.

Table 19 Curriculum for 'Funding and Business Plan' [tentative]19

Schedule	Session	Topic	Content
Day 1	1	Definition of Management Accounting	(Basic) Cash flow management and management accounting
	2	Accounting Systems and Management Accounting	
	3	Necessity of Management Accounting	
Day 2	4	Case Study	Cash flow case study
	5	Lessons	
	6		
Day 3	7	Principles of Business Plan Development	Participants create a business plan
	8	Business Plan Creation	
	9	Presentations and Discussion	
Day 4	10	Understanding the Loan Application Process	Participants prepare a loan application
	11	Preparing a Loan Application	
	12		
Day 5	13	JICA TSL	Discussion summary
	14	Compliance	
	15	General Discussion and Q&A Session	

3) Model Company Problem Solving Program

In principle, experts pinpoint issues faced by companies that have completed Regular Courses and provide advice on their solutions. This process develops companies that serve as a model for other companies to follow. The Center shares these examples in other courses as well.

(a) Target: in principle, companies of Regular Course graduate students. Enrollment is not limited to SMEs, but also includes core and medium-sized enterprises.

(b) Capacity: 3–4 companies per year

(c) Period: 10 months (direct guidance provided during expert visits); guidance is provided 4–6 times/year)

The tentative process flow is shown below.

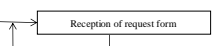
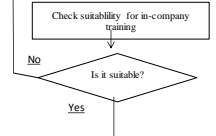
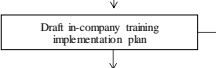

Table 20 Model Company Problem Solving Program Business Process [tentative]20

Business step	Responsible parties	Content	Business flow		
			Input	Business flow	Output
Make list of model companies	Business Division staff	Review the companies' motives for participation and summarize into list	Request forms from companies	Reception of request forms and list creation	List of target companies
Interviews with model company candidates	Consultant's project manager Local lecturer candidates Responsible staff	Confirm willingness toward Kaizen among model companies and conduct surveys concerning issues		Not suitable → Review suitability Suitable	
Site confirmations and narrowing down of issues	Consultant's project manager Responsible lecturers Local lecturer candidates Responsible staff	Reconfirm issues on site and conduct meeting to narrow down important issues		Prepare proposal	
Present proposal and secure agreement	Consultant's project manager Local lecturer candidates Responsible staff	Activity theme Presentation of guidance content		Secure agreement	Implementation plan
Kick-off meeting	Consultant's project manager Local lecturer candidates CA, Responsible staff	Sharing of Kaizen targets among all related personnel		Kick-off meeting	
Instruction start-end	Consultant's project manager Responsible experts Local lecturer candidates Responsible staff	On-site guidance by the lecturer in charge and periodic progress support by local lecturers / staff		No → Implement on-site guidance Yes → Review results	Progress report
Review results Prepare report	Responsible person of Implementation plan Responsible staff Local lecturer candidates	Result presentation by companies that received guidance Summary and evaluation by consultant's project manager		Result presentation meeting	Result report

4) In-House Training

Everyone involved from management to those in charge of the actual work receive training on site at the same time, improving communication within the corporate structure and leading to more efficient problem solving. Target: Companies in general. Training content is determined together with Business Department staff based on the company's request. The tentative process flow is shown below.

Table 21 In-House Training Business Process [tentative]21

Business process description						
<u>Name of business process: in-house Training Process</u>						
Business step	Responsible parties	Content	Business process analysis			
			Input	Business process flow	Output	Related materials
Step 1: Receive request for in-house training	Business Division staff	Receiving request forms from companies seeking in-house training.	Request form from target company	 <pre> graph TD A[Request form from target company] --> B[Reception of request form] </pre>		Request forms from target companies
Step 2: Review suitability for in-house training	in-house training implementation plan supervisor (also serves as model business development diagnostic guidance implementation plan supervisor: consultant). Business Division staff	Reviewing the suitability of companies as a target for in-house training (content of in-house training)		 <pre> graph TD B --> C[Check suitability for in-company training] C --> D{Is it suitable?} D -- No --> A D -- Yes --> E[Draft in-company training implementation plan] </pre>		
Step 3: Draft an in-house training implementation plan reflecting the requests of the target company	in-house training implementation plan supervisor (consultant). Business Division staff	Clarify the purpose of the training, guidance implementation content, implementation schedule and the expected results etc.		 <pre> graph TD E --> F[Draft in-company training implementation plan] F --> G[In-company training implementation plan] </pre>	In-company training implementation plan	Past in-house training implementation plans
Step 4: First to last in-house training session	in-house training implementation plan supervisor and individual experts (consultant), local consultants and instructors (if possible). Business Division staff	Implementation of in-house training from the first to the last training session, according to the implementation schedule		 <pre> graph TD G --> H[First to last in-company training sessions] H --> I{Is it the last session?} I -- No --> H </pre>		

2.5 Training in Japan

The initial plan for Training in Japan (scheduled for June 2018) underwent changes number of participants and delivery date, and will be held in September 2018 of Second Year. Therefore, at present it is scheduled to be held two times in Second Year.

Training in Japan aims to supplement the lectures and discussions held in Mongolia, deepen understanding, and provide an action plan for participants to apply reform at their own companies upon returning home. This is accomplished by providing opportunities for them to see how the lectures and discussions experienced in Regular Courses are implemented in actual Japanese company settings, and observe what kind of business strategies SME managers are using in their activities. It also aims to establish a venue to interact with Japanese business people and gain insight into future overseas expansion and networking.

With respect to the training in September 2018, the number of trainees was changed from the original plan of 25 to 18, including one Japan Center staff, one local lecturer candidate, and one person from the National University of Mongolia. Members are from participant companies, comprising 10 persons from manufacturing companies (10 companies) and 5 persons from service companies (5 companies). Two separate Business Exchange Meetings are also assumed for Training in Japan.

The tentative schedule for Training in Japan, scheduled for September 2018, is as follows. (see next page)

Table 22 Training in Japan Schedule [tentative]22

Day	Sun	Day	Time	Category	Training theme	Visit destination/Lecturer	Lodging
0		Before arrival in Japan/		Introduction	Program Orientation	RPE (request to MOJC)	
1	9/2	Sun		Arrive in Japan	Mongolia→Tokyo		Tokyo
2	9/3	Mon	Morning	Introduction	JICA Briefing	JICA Tokyo	Tokyo
			PM (1)	Introduction	Agenda setting	RPE Nakajima, Course leader	
			PM (2)	Introduction	Introductory Lecture: "People-friendly Management"	Mr. Hojo, Representative Director, Precious Solution Company SUBARU	
3	9/4	Tue	Morning	Lecture	Toyota Way 4S Flow	Toyota L&F	Tokyo
			Afternoon	Visit	HR development & Social gathering	Ap company Mr. Hirano	
4	9/5	Wed	Morning	Visit	[tentative] Solid waste treatment plant tour	TBD	Tokyo
			Afternoon	Exchange	Business Exchange Event	TBD	
5	9/6	Thu	Morning	Travel	Travel (Tokyo-Nagoya)	-	Kansai
			Afternoon	Visit	Toyota plant tour	Toyota Kaikan/Toyota Plant	
			Afternoon	Travel	Travel (Nagoya-Osaka)	-	
6	9/7	Fri (Common)	Morning	Visit	[tentative] Management Philosophy, Marketing	Gogyofuku	Kansai
			Afternoon	Visit	[tentative] Management Strategy, Customer Service	TBD	
7	9/8	Sat	Morning	Lecture	Japanese Culture Familiarization	Rekishi Kaido Promotional Council	Kansai
			Afternoon	Visit	Japanese Cultural Training	Kyoto, Nara, etc.	Kansai
8	9/9	Sun			Self-training day		Kansai
9	9/10	Mon	Morning	Exercises	Training Retrospective	RPE Nakajima, Course leader	Kansai
			Afternoon	Exchange	Business Exchange Event	[tentative] PREX/JICA Collaboration Desk	
11	9/11	Tue (Service)	Morning	Visit	Kaizen/3S activities implementing in the office	Ricoh Japan	Kansai
			Afternoon	Visit	[tentative] Management Philosophy, Marketing	Koganeya	
		(Manufacturing)	Morning	Visit	Management based on 3S philosophy	Tanaka tec	Kansai
			Afternoon	Visit	Business Strategy, HR development (in-store customer service)	Miki House	
6	9/12	Wed (Service)	Morning	Visit	Business Strategy, Customer Satisfaction	Kansai Home Service	Kansai
			Afternoon	Visit	Business Plans, Employee Satisfaction, Branding	Dreams Inc., Representative Director	
		(Manufacturing)	Morning	Visit	Management Strategy and HR Development, Skill Management	Yamaoka Seisakusho	Kansai
			Afternoon	Visit	Management Strategy, Branding	Haguruma	
12	9/13	Thu	10:00-12:30	Lecture	Kaizen activities (workshop)	Osaka Institute of Technology Professor MInagawa	Kansai
			13:30-15:00	Lecture	Kaizen activities (workshop)	Osaka Institute of Technology Professor MInagawa	
			Afternoon	Discussion	Prepare for result presentations	RPE	
13	9/14	Fri	Morning	Presentations	Result presentations (first half)	RPE	Kansai
					Result presentations (second half)		
			Afternoon	Discussion	Report meeting	RPE	
					Closing ceremony		
14	9/15	Sat		Return home	Kansai→Mongolia		

The original plan for Training in Japan for Second Year calls for recruitment of around 25 trainees selected from Regular Course participants and requesters from model companies. Assuming at June 2019 implementation timeframe, training group members are planned, as a guideline, to consist of 15 persons from manufacturing fields and 10 persons from the service industry. Is desirable for the 15 participants from manufacturing fields to have taken Quality and Production Management (Specialized Course) or have equivalent knowledge.

In the context of securing fairness and transparency, we propose that all graduates are selected under the

following process:

- ① Participant submits a request to participate in the Training in Japan (describing what they wish to learn and how they will apply learned concepts in Mongolia on their return)
- ② MOJC selects candidates that fit with the training's objective
- ③ A presentation is made before the evaluator (Center Director, Chief Advisor, relevant government staff, etc.)
- ④ Participants are evaluated based on evaluation points that are predetermined in an advance meeting.
- ⑤ Most outstanding participants are selected as candidates for training

Improvements and changes to the curriculum, training, and process will be considered based on the results of training Japan held in September 2018.

3 Business Course Work Procedures

Specific procedures for business courses are "preparatory work before course start", "Lecture implementation", and "monitoring/lessons learned," which are carried out through the division of tasks with the Center for each item.

"Preparatory work before course start" includes standardizing terminology in order to prepare more accurate database for participants. "Lecture implementation" includes providing advice to lecturers by monitoring the classes. "Monitoring/lessons learned" includes exchanging opinions on ways to improve the course for the next academic year through evaluation meetings after the course.

3.1 Follow-up Method for Course Graduates

To follow up with companies who participated in the former Model Company Problem Solving Program, In-House Training, Training in Japan, or Regular Courses, questionnaires are administered after course completion to assess their intention to continue study in programs.

For those interested in continuing, continued guidance is provided by the Japanese experts visiting the company during their deployment and providing consultation and such. After this, a system is established wherein Center staff or local lecturer candidates continue to regularly monitor improvement conditions of the company.

3.2 Transfer of Technical Knowledge to Operate and Administer Business Courses

1) Develop local lecturers and consultants

Starting in 2016, a three-year "Local Lecturer/Consultant Development Course" was also held to secure local lecturers and Consultants able to help strengthen the Center's management structure, and two lecturers are undergoing training in the course. Second Year of this project is the Third Year of this course. Trained persons are expected to actually take charge of specialized field classes in the "basic courses" of on-site guidance and business courses.

The process of the Local Lecturer/Consultant Training Course is shown below. (see next page)

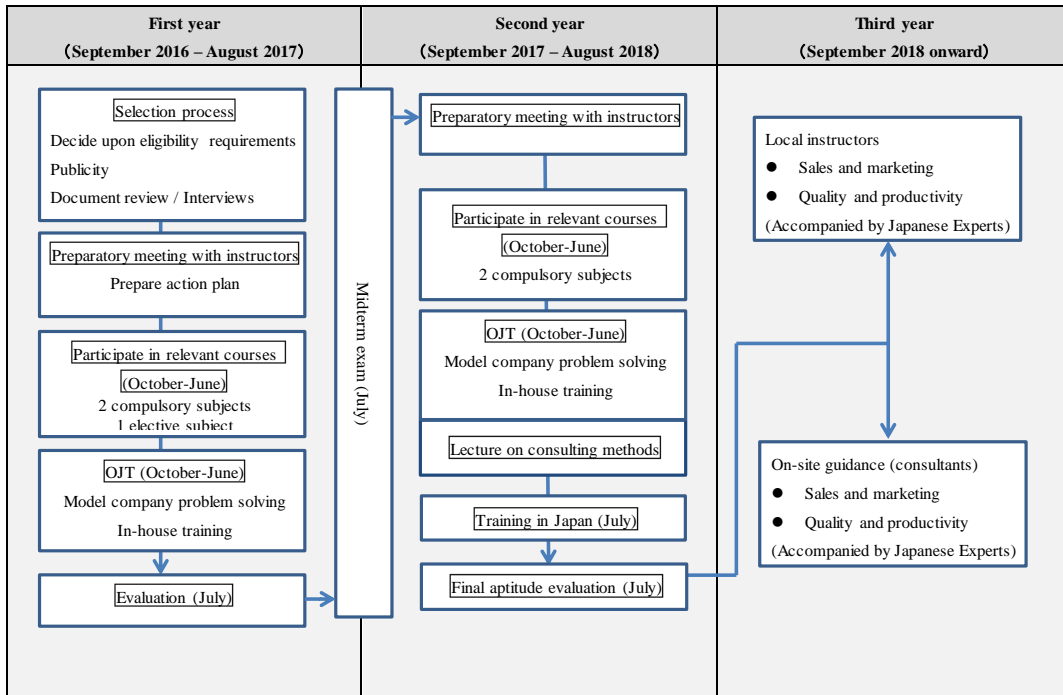


Figure 4 Process for the Local Lecturer/Consultant Training Course4

2) Take measures to strengthen MOJC's administrative structure

The technical transfer PDCA flow for strengthening MOJC's institutional capacity is shown below.

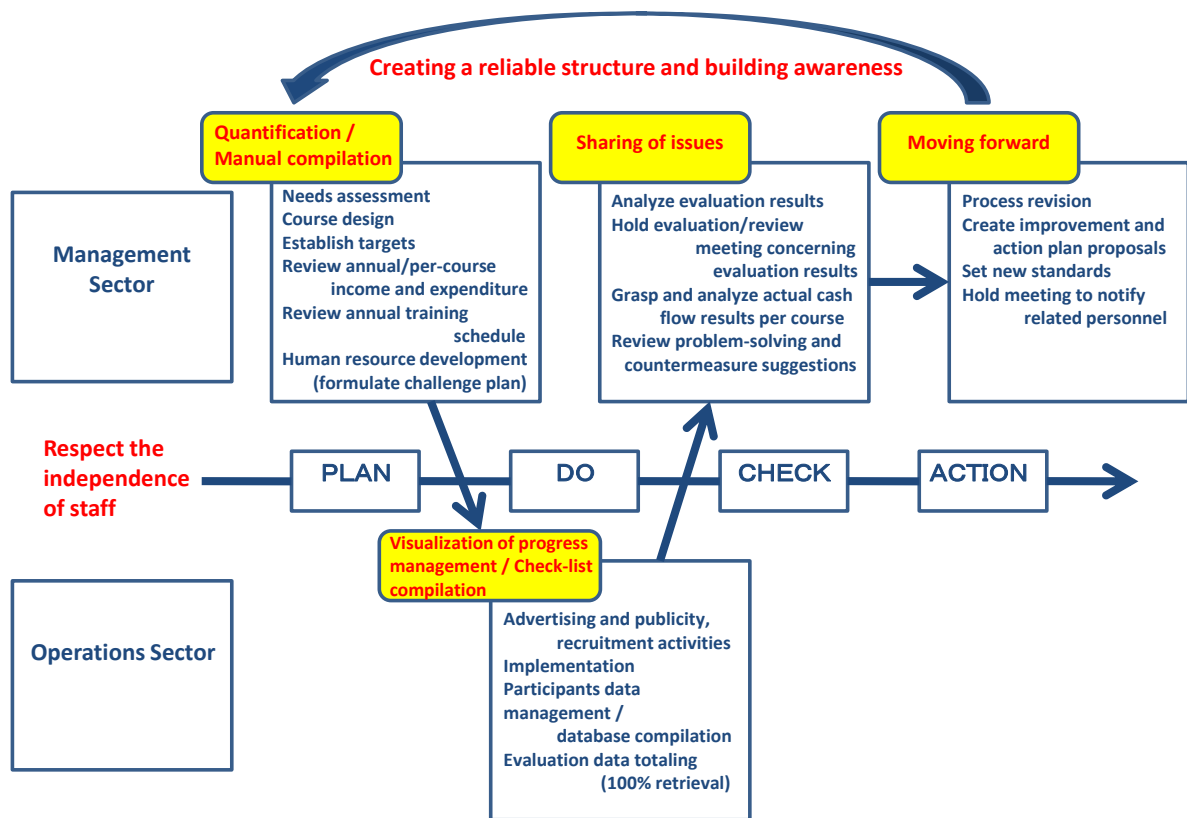


Figure 5 Technical Transfer PDCA Flow for Strengthening MOJC's Institutional Capacity5

- 3) From a logistical perspective, MOJC's operating structure has already been established. Going forward, however, MOJC needs to learn responsiveness to non-routine work through on-the-job trainings in order for the staff to develop stronger problem-solving skills.
- 4) Organize digital data such as by organizing a database, standardizing terminology etc. in preparation for formulating a future strategy.
- 5) Visit other Japan Centers. We recommend guest-training at other Japan Centers to boost the motivation of local staff and foster a sense of unity among MOJC staff.

3.3 Planning and Recommendations for the Next Academic Year's Courses (Implementation of a Needs Confirmation Survey)

Initially, the plan was to conduct a Needs Confirmation Survey in First Year to use in formulating the Second Year Business Course plan. However, after discussions with MOJC it was decided to implement the survey in Second Year and incorporate results into the Third Year Business Course plan. Implementation of the Needs Confirmation Survey in Second Year is planned to be modeled after the same survey held between November 2015 and March 2016 with the itinerary shown below. Details will be finalized based on consultation with local C/P, long-term expert, and the JICA office. The Needs Confirmation Survey will be recommissioned to a research firm in Mongolia, and its progress will be regularly monitored in close

collaboration with the Consultant, including the Impact Survey (scheduled for 2019) described later in this document.

Table 23 Needs Survey Summary²³

1. Needs Survey objectives	To identify subjects that will contribute to growth of local industries by evaluating existing subjects and assessing the need for new subjects. To verify MOJC's role in contributing to activities with Japanese companies and incorporate results into upcoming activities.
2. Survey targets	Local companies (micro, small, medium, and large), Japanese companies, relevant ministries and agencies, NGOs, graduate students in managerial positions.
3. Business types	Mining industry, agropastoral industry, light industry, tourism industry, service industry, etc.
4. Survey items	Course needs, tuition, course timeslots, on-site guidance needs, consultation needs, expectations towards MOJC, MOJC awareness level, outcome of past consultations, interest in building a network with Japanese companies, etc.
5. Method	Questionnaire (also considering use of an event), visit interview, telephone interview.
6. Sample size	50 to 70 companies (including those that completed past development programs).
7. Regions	Three regions: Ulaanbaatar, Erdenet, and Darkhan.

The Needs Confirmation Survey will be carried out based on the assumptions listed below.

① Assumption 1: Regarding Regular Courses

It is assumed that general format of the currently running Regular Courses will be followed. More specifically, focus will be on training of management strategy on a company-wide level, and management strategy that provides the basis of business plans. Other training will be positioned as individual or function specific strategies for realizing management strategy, and specific examples of this will be taught. For this reason, the Needs Confirmation Survey for Regular Courses will place emphasis on differences in the importance to large companies and SMEs of taught subjects rather than the propriety of taught subjects.

② Assumption 2: Regarding Specialized Courses

The following items will be integrated into the Needs Confirmation Survey.

- Position Specialized Courses as courses on specific fields that are not covered in Regular Courses, and explore whether there is demand for subjects not offered in this project.
- Position Specialized Courses as courses that aim to teach advanced-level, practical management approaches in a problem-solving format with content limited in focus to specific management themes, and explore whether there is demand for subjects not offered in this project.
- Include information on the implementation method (mainly class instruction, utilizes group exercises and presentations, employs a workshop format, local company tours are conducted for benchmarking, etc.)

③ Assumption 3: Regarding Fields Outside The Mining Sector

Diversification into fields outside the mining sector is a pressing issue in Mongolia and business operations are now beginning to expand into other fields.

3.4 Impact Survey

Changes were made from the original plan for the Impact Survey, and it was decided to implement it one time in the 2019 academic year. In order to administer a more professional survey, the plan is to proceed while receiving guidance on survey content etc. through JICA Headquarters' human support. At the present point, the plan is to carry out the impact survey under the following framework (tentative). The purpose of the survey is to compare the effect of taking the various courses held at MOJC against companies that have not taken courses to communicate the effectiveness of MOJC training to Mongolian SMEs.

The impact survey will be recommissioned to a research firm in Mongolia through a competitive bidding process. We also plan to enlist the assistance of companies belonging to the Mongolian National Chamber of Commerce and Industry (MNCCI) and receive support from business exchange experts working at MOJC.

Table 24 Impact Survey Framework²⁴

Relevant Organization	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan
	Preparation period		Survey implementation period						Analysis period		Outputs creation period	
JICA	Terms Of Reference										Receive outputs	
RPE + MOJC Business Exchange experts	Further consideration Determine consignment details Prepare for subcontractor selection		Share information with subcontractors (instructions, etc.)								Review reports	
Reentrusted consultant		Determinati on of subcontrac tors	Survey items [tentative]:						Summary of Reports			
			Targets :									
			Non-participant companies (via Chamber of Commerce and Industry), 50 companies planned									
			Regular course participant companies (Japan Center), 50 companies planned									
			Model companies (Japan Center), 15 companies planned									
			In-house training companies (Japan Center), 10 companies planned									
			Japan Center									
			Target Areas: Ulaanbaatar and surrounding area									
			Performance trend of past 5 years (for both Participant and Non-participant companies)									
			(1) sales volume (2) profit (3) number of employees (4) number of customers (5) number of stores (6) defect rate									
(7) number of customer complaints (8) employee turnover (retention rate)												
Interview survey to participants and participant companies (content review)												
Trends in the number of secured local lecturers & courses taught by local lecturers												
Trends in the number of participants and visitors												
Trends in ratio of participant companies from top 150 Mongolia companies												
Number of entrepreneurs among graduates												
Compensation for information provided by non-participant companies												
Invitation and guidance of experts from Japan (JCCI)												
Compensation for information provided by participant companies												
Tuition support for Japanese Center courses												
For both: Giveaways (desirable stationery, for example)												
	Compensation for information											

3.5 Collaboration with the C/P and Relevant Organizations

We recommend the following potential collaborations with relevant organizations.

Table 25 Potential Collaborations with Relevant Organizations²⁵

	Relevant Organization	Potential Areas for Collaboration
C/P	Ministry of Food, Agriculture and Light Industry	Events, seminars, and courses related to entrepreneurial development
	National University of Mongolia	Share insight on education for working adults.

Mongolia Organizations	Mongolian National Chamber of Commerce and Industry (MNCCI)	Invite special lecturers (introduce the corporate culture of Japan)
	Mongolian National Chamber of Commerce and Industry	Collaborate in business matching with Japanese companies.
	Kaizen Association	Invite special lecturers (introduce kaizen through graduate students).
International Organizations	EBRD	Entrepreneur support program, introduction to participants and utilization of two-step loans.
	USAID	Exchange information on projects promoting industry.

3.6 Role as a Business Exchange Hub

Staff and long-term experts in charge of supporting business exchange will plan and implement a variety of events to support MOJC's role in becoming a hub for business exchange. Tentative content is described in the table below.

Table 26 Activities as a Business Exchange Hub [tentative]26

Tentative Activity	Tentative Content
Host observation groups from Japan.	<ul style="list-style-type: none"> Host observation groups that are run by economic organizations such as the Japan Business Federation, Chamber of Commerce and Industry, JETRO, Kansai Economic Organization, etc. and hold business exchange meetings
Business forum holding	<ul style="list-style-type: none"> Hold business forums under themes that are of interest to Mongolian companies (tentative themes: agriculture, mining technology, etc.) Hold lectures by well-known guests from Japan by utilizing the JICA-NET system.
Business course alumni association activities	<ul style="list-style-type: none"> Provide a venue to exchange information among alumni by using SNS. Provide information on events for alumni such as special lectures, seminars, etc.
Hold business plan competitions.	<ul style="list-style-type: none"> Provide opportunities through regular events such as allowing outstanding participants to participate in Training in Japan, business matching in Japan, etc.
Training in Japan	<ul style="list-style-type: none"> Provide matching opportunities with industries in Kansai, such as the Kansai Economic Federation.

3.7 Cooperation with Other Japan Centers

The Consultant has experience in Vietnam, Laos, Myanmar, Central Asia, and Cambodia Japan Center projects as project leader, deputy project leader, and operational manager, and will strive to collaborate with other Japan Center's to share information and also gather information that will help facilitate MOJC's activities. The Consultant will also provide support for preparing materials such for liaison meetings between centers.

4 Work Plan

The work plan is shown below.

Table 27 Work Plan for Second Year27

Work item	Second year												
	2018				2019								
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	
Project leader/Management of business course	■	■	■	■			■		■				
Business Course	Regular course												
	Regular course (CEO Class / Manager Class)	Regular course											
	Management Strategy	■											
	Marketing			■									
	Practical Financial Management (CEO Class only)				■								
	Human Resource Management					■							
	Culture and Management (From Business Matching to Business Launch)		■										
	Business Development through Exhibition			■									
	Financial Management (Advanced)				□								
	Human Resource Management (Advanced)						■						
	Store Management							■					
	Management Simulation							□					
	Quality and Production Management							■					
	Business Analysis by Excel								■				
	KPI (Key Performance Indicator)									■			
Funding and Business Plan									■				
Quality and Production Management (Advanced/TPS)										■			
Marketing (Advanced) (E-Commerce)											■		
International Trade	TBD												
Model Company Problem Solving Program	■		■	■	■	■	■	■	■	■			
In-house Training	Organize as requested												
Local lecturer/Consultant Training Course			■	■			■	■	■	■			
Public Seminars for Business	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Training Program in Japan	□										□		
Work in Japan	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	
Report												▲	

Project Work Progress Report (2nd year)
3rd Year Course Implementation Plan (Tentative)

5 Personnel Plan

The personnel plan is shown below.

Table 28 Personnel Assignment Plan (past results shown for first year)28

In charge of:	Name	Rating	First year												Second year												Third year												Persons/month																																								
			2017				2018				2019				2020				First year			Second year			Third year			Total																																																			
			9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	No. of days	On location	In Japan	No. of days	On location	In Japan	No. of days	On location	In Japan	No. of days	On location	In Japan																																
Project leader/Management of business course	Shu NAKAJIMA	2	14 (0.5)	10 (0.3)			28 (0.9)						21 (0.7)												28 (0.9)	21 (0.7)										26 (0.9)	21 (0.7)											26 (0.9)												73	2.43				84	2.80				73	2.43				230	7.67			
Business Course lecturer(1)	Shinichiro KAWAGUCHI	3	14 (0.5)					10 (0.3)																14 (0.47)											14 (0.5)												14 (0.5)												24	0.80				24	0.80				24	0.80				72	2.40				
Business Course lecturer(2)	Kazumi MASUDA	3			10 (0.3)				10 (0.33)																																																		20	0.67				20	0.67				10	0.33				50	1.67				
Business Course lecturer(3)	Koji UEHIGASHI	3			14 (0.5)				15 (0.50)																																																		29	0.97				15	0.50				29	0.97				73	2.43				
Business Course lecturer(4)	Kazunobu OHGUSA	3						15 (0.50)																																																			15	0.50				14	0.47				14	0.47				43	1.43				
Business Course lecturer(5)	Masaki HRABAYASHI	3		10 (0.3)					14 (0.47)																																																		24	0.80				14	0.47				14	0.47				52	1.73				
Business Course lecturer(6)	Kazuhiko SANDO	3							10 (0.3)																																																		10	0.33				10	0.33				0	0.00				20	0.67				
Business Course lecturer(7)	Misuo TAMADA	3																																													0	0.00				14	0.47				0	0.00				14	0.47																
Business Course lecturer(8)	Kyoko YAMAZAKI	3		10 (0.3)																																											10	0.33				10	0.33				0	0.00				20	0.67																
Business Course lecturer(9)	Koji TOMITA	3							10 (0.3)																																						10	0.33				0	0.00				10	0.33				20	0.67																
Business Course lecturer(10)	Tsutomu HOSAKA	3							10 (0.3)																																						10	0.33				10	0.33				0	0.00				20	0.67																
Business Course lecturer(11)	Masakazu HIRAKAWA	3			10 (0.33)																																										10	0.33				10	0.33				10	0.33				30	1.00																
Business Course lecturer(12)	Hironobu ADEGAWA	3							10 (0.3)																																						10	0.33				10	0.33				10	0.33				30	1.00																
Business Course lecturer(13)	****	3																																													0	0.00				10	0.33				0	0.00				10	0.33																
Business Course lecturer(14)	****	3																																													0	0.00				10	0.33				0	0.00				10	0.33																
Administration of Training in Japan(1)	Haruka TATSUMI	5							6 (0.2)																																						6	0.20				7	0.23				0	0.00				13	0.43																
			Total local operations (plan)												Total domestic operations (plan)												Total																																																				
			251												251												295																																																				
			8.35												8.35												10.55																																																				
			262												262												336																																																				
			8.72												8.72												12.42																																																				
			194												194												224																																																				
			6.46												6.46												7.96																																																				
			707												707												855																																																				
			23.57												23.57												30.97																																																				
			7.40												7.40												7.40																																																				
Report	Period for submission (Mark with ▲ and write the name of the report)		▲ Implementation plan					▲ Project Work Progress Report (1st year) Course Implementation Plan for Second Year (Tentative)					▲ Project Work Progress Report (2nd year) Course Implementation Plan for Third Year (Tentative)					▲ Final Report																																																													
Legend: Work period on location			Work period in Japan												▲ Report												Total																																																				
			295												295												295																																																				
			8.35												8.35												10.55																																																				
			2.20												2.20												2.20																																																				
			3.36												3.36												3.36																																																				
			8.72												8.72												12.42																																																				
			3.70												3.70												3.70																																																				
			2.24												2.24												2.24																																																				
			6.46												6.46												7.96																																																				
			1.50												1.50												1.50																																																				
			855												855												855																																																				
			23.57												23.57												30.97																																																				
			7.40												7.40												7.40																																																				

6 Responsibilities (in Japan and Mongolia) of Project Staff

Responsibilities (in Japan and Mongolia) of Project Staff are described below.

Table 29 Responsibilities (in Japan and Mongolia) of Project Staff²⁹

Name	Lecturer	Job description
1. Shu Nakajima	Project leader/Management of Business Course	<ol style="list-style-type: none"> 1) Overall management 2) Business course planning and management 3) Coordination of the entire project schedule 4) Budget management 5) Cooperation for project monitoring 6) OJT guidance for local staff 7) Development of local lecturers 8) Final checking of textbook manuscripts 9) Preparation and explanation of project outputs and reports 10) Consultation and coordination with relevant organizations 11) Report and provide recommendations to JICA 12) Support for arranging training program in Japan for the C/P and other prospective trainees
2. Shinichiro Kawaguchi	Business Course Lecturer <ul style="list-style-type: none"> • Regular Course: Management Strategy • Specialized Course: KPI 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Lecturer for Regular Course 'Management Strategy' 2) Lecturer for Specialized Course 'KPI' 3) Solving of problems at model company and implementation of In-House Training 4) Technical transfer to local lecturers 5) Preparation of reports 6) Cooperation with other organizations

Name	Lecturer	Job description
3. Kazumi Masuda	Business Course Lecturer <ul style="list-style-type: none"> • Specialized Courses 'Quality & Production Management' and 'Advanced Quality & Production Management (TPS)' 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Lecturer for Specialized Courses 'Quality & Production Management' and 'Advanced Quality & Production Management (TPS)' 2) Solving of problems at model company and implementation of In-House Training 3) Technical transfer to local lecturers 4) Preparation of reports 5) Cooperation with other organizations
4. Mitsuo Tamada	Business Course Lecturer <ul style="list-style-type: none"> • Regular Course: Marketing 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Lecturer for Regular Course 'Marketing' 2) Solving of problems at model company and implementation of In-House Training 3) Technical transfer to local lecturers 4) Preparation of reports 5) Cooperation with other organizations
5. Kazunobu Chigusa	Business Course Lecturer <ul style="list-style-type: none"> • Regular Course, 'Practical Financial Management' • Specialized Course 'Advanced Financial Management' 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Lecturer for Regular Course, 'Practical Financial Management' 2) Lecturer for Specialized Course 'Advanced Financial Management' 3) Solving of problems at model company and implementation of In-House Training 4) Technical transfer to local lecturers 5) Preparation of reports 6) Cooperation with other organizations
6. Masaki Hirabayashi	Business Course Lecturer <ul style="list-style-type: none"> • Regular Course 'Human Resource Management' • Specialized Course 'Advanced Human Resource Management' 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Lecturer for Regular Course 'Human Resource Management' 2) Lecturer for Specialized Course 'Advanced Human Resource Management' 3) Solving of problems at model company and implementation of In-House Training 4) Technical transfer to local lecturers 5) Preparation of reports 6) Cooperation with other organizations

Name	Lecturer	Job description
7. Kazuhiko Sano	Business Course Lecturer • Specialized Course 'Advanced Marketing (E-Commerce)'	1) Lecturer for Specialized Course 'Advanced Marketing (E-Commerce)' 2) Solving of problems at model company and implementation of In-House Training 3) Technical transfer to local lecturers 4) Preparation of reports 5) Cooperation with other organizations
8. Kyoko Yamazaki	Business Course Lecturer • Specialized Course 'Advanced Human Resource Management'	1) Lecturer for Specialized Course 'Advanced Human Resource Management' 2) Solving of problems at model company and implementation of In-House Training 3) Technical transfer to local lecturers 4) Preparation of reports 5) Cooperation with other organizations
9. Koji Uehigashi	Business Course Lecturer • Marketing (Regular Course) • Specialized Courses 'Store Management' and 'Management Simulation'	1) Lecturer for Specialized Course 'Marketing' 2) Lecturer for Specialized Courses 'Store Management' and 'Management Simulation' 3) Solving of problems at model company and implementation of In-House Training 4) Technical transfer to local lecturers 5) Preparation of reports 6) Cooperation with other organizations
10. Tsutomu Hosaka	Business Course Lecturer • Specialized Course 'Business Analysis Using Excel'	1) Lecturer for Specialized Course 'Business Analysis Using Excel' 2) Solving of problems at model company and implementation of In-House Training 3) Technical transfer to local lecturers 4) Preparation of reports 5) Cooperation with other organizations

Name	Lecturer	Job description
11. Masakazu Hirakawa	Business Course Lecturer • Specialized Course 'Business Development through Exhibition'	1) Lecturer for Specialized Course 'Business Development through Exhibition' 2) Solving of problems at model company and implementation of In-House Training 3) Technical transfer to local lecturers 4) Preparation of reports 5) Cooperation with other organizations
12. Hironobu Adegawa	Business Course Lecturer • Specialized Course 'Funding and Business Plan'	1) Lecturer for Specialized Course 'Funding and Business Plan' 2) Solving of problems at model company and implementation of In-House Training 3) Technical transfer to local lecturers 4) Preparation of reports 5) Cooperation with other organizations
13. TBD	Business Course Lecturer • Specialized Course 'Culture and Management (From Business Matching to Business Launch)'	6) Lecturer for Specialized Course 'Culture and Management (From Business Matching to Business Launch)' 7) Solving of problems at model company and implementation of In-House Training 8) Technical transfer to local lecturers 9) Preparation of reports 10) Cooperation with other organizations
14. TBD	Business Course Lecturer • Specialized Course 'International Trade'	11) Lecturer for Specialized Course 'International Trade' 12) Solving of problems at model company and implementation of In-House Training 13) Technical transfer to local lecturers 14) Preparation of reports 15) Cooperation with other organizations
15. Haruka Tatsumi	Administration of Training in Japan	1) Planning and implementation of Training in Japan 2) Preparation of reports
16. Yasuko Hayashi	Administration of Training in Japan	3) Planning and implementation of Training in Japan 4) Preparation of reports

Refer to Fig. 6 for the Project Operation Structure.

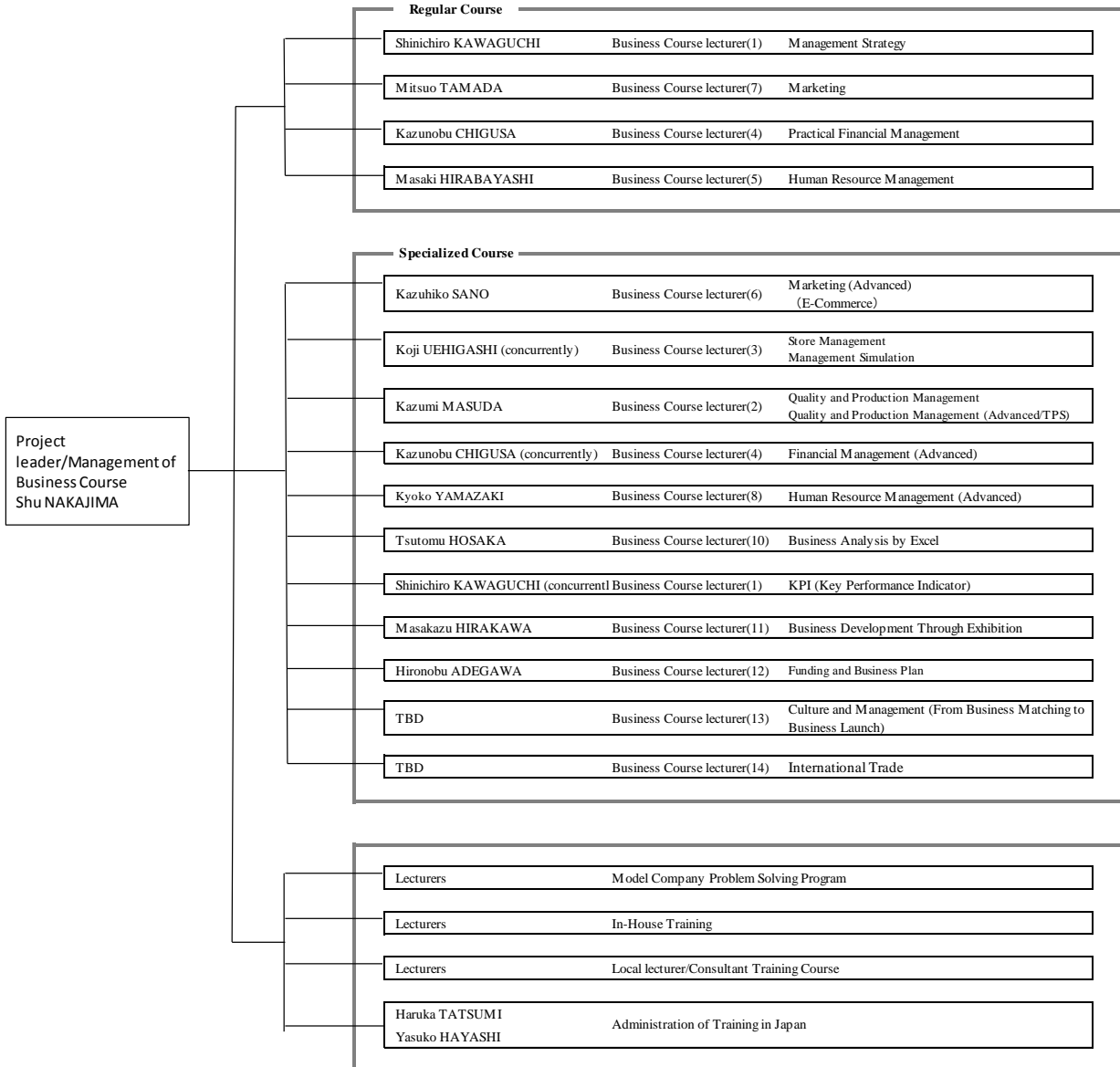


Figure 6 Project Operation Structure6

7 Deliverables etc.

The following reports will be prepared and submitted to JICA. In preparing reports, discussions must be conducted with the MOJC director and long-term experts to obtain approval from JICA. The reports to be prepared, their submission period, and number of copies to submit are listed in the table below (copies needed for domestic meetings, discussions with the counterpart agency, etc., shall be prepared separately).

Table 30 List of Reports³⁰

Report Name	Submission Deadline	Number of Copies
Implementation Plan (based on provisions in general conditions of the contract)	Within 10 days after contract signing	Japanese: 4 copies English: 3 copies
Project Progress Report (First Year)	July 2018	Japanese: 3 copies English: 3 copies
Course Implementation Plan for Second Year [tentative]	July 2018	Japanese: 4 copies English: 3 copies
Project Progress Report (Second Year)	Jul. 2016	Japanese: 4 copies English: 3 copies
Course Implementation Plan for Third Year [tentative]	Jul. 2016	Japanese: 4 copies English: 3 copies
Final Report	Apr 2020	Japanese: 4 copies English: 3 copies CD-R: 2 copies

8 Equipment Necessary For Local Operations

None in particular

(End of document)

モンゴル国
日本人材開発センター
ビジネス人材育成・交流拠点機能強化
プロジェクト

プロジェクト業務進捗報告書
(第2年次)

2019年7月

リロ・パナソニック エクセルインターナショナル株式会社

目 次

1 業務の概要	1
1.1 業務の背景	1
1.2 業務の目的	2
1.2.1 目標	2
1.2.2 期待される成果	2
1.2.3 期待される成果に対する活動概要	2
1.2.4 プロジェクト実施期間	3
1.2.5 対象地域	3
1.2.6 関係省庁・機関	3
1.3 業務の目的	3
1.4 業務の範囲	3
2 業務の実施方法	4
2.1 作業計画	4
2.2 業務フロー	5
2.3 業務従事者の従事計画/実績	7
2.4 当初計画との変更点及びその理由	10
3 活動内容	11
3.1 ビジネスコースの実施	11
3.2 インパクト調査	16
3.3 本邦研修	16
3.4 MOJC 組織体制強化への協力	16
3.5 C/P との連携	17
3.6 関係機関による事業への支援・情報提供	17
4 活動成果（成果の達成・進捗状況）	18
4.1 ビジネスコース活動の成果・進捗状況	18
4.2 PDM に従ったコンサルタントの活動の成果、達成状況	21
5 業務実施運営上の課題・工夫・教訓	27
5.1 コース設計	27
5.2 募集・広告	27

添付資料

- 添付資料1 講座受講生アンケート実績
- 添付資料2 現地講師・コンサルタント育成コースのプロセス
- 添付資料3 インパクト調査業務指示書
- 添付資料4 インパクト調査インタビュー実施状況（2019年6月末時点）
- 添付資料5 2018年9月実施「ビジネス人材育成研修」研修員リスト
- 添付資料6 2018年9月実施「ビジネス人材育成研修」研修員受入業務完了報告書

図表目次

表 1 作業工程計画.....	4
図 1 業務実施のフローチャート.....	6
表 2 業務従事者の従事計画/実績(契約変更前).....	8
表 3 業務従事者の従事計画/実績(契約変更後予定).....	9
表 4 モデル企業5社の業種及び指導テーマ.....	13
表 5 Monbakery 社.....	13
表 6 Summit Computer 社.....	14
表 7 Monfood Land 社.....	14
表 8 Asylmura 社.....	14
表 9 Snowfields 社.....	15
表 10 企業内研修実績と受講生評価.....	15
表 11 ビジネスコース活動の成果と進捗状況.....	18
表 12 期待される成果に向けての活動と実績.....	21
表 13 成果の達成状況.....	23
表 14 プロジェクト目標達成状況.....	25
表 15 プロジェクト上位目標達成状況.....	26

1 業務の概要

1.1 業務の背景

モンゴルの経済は、石炭や銅などの鉱物資源開発を梃に急速に成長してきており、2013年にはGDP11.74%、一人当たり名目GDP 3,995ドルという高い値を示した。しかし近年は鉱物資源の価格低下に伴い、経済環境が悪化している。また急速な成長の恩恵が貧困層に十分に及んでいないことから、貧困率（1日当たり約2ドル以下）は横ばいないし悪化傾向にある。また鉱業分野以外の外国投資割合は拡大しておらず、鉱業以外の産業発展が進んでいない。GDPの約2割、輸出の約8割を占める鉱業も雇用創出力は小さく、若年層を中心とした失業問題の深刻化が懸念されている。こうした中、産業の多角化及び雇用創出の観点から、中小企業の育成・強化がモンゴルの重要な課題となっている。

日本政府は、モンゴルの市場経済への移行支援を目的として、2002年1月より技術協力プロジェクト「モンゴル日本人材開発センター（MOJC）プロジェクト（フェーズ1）」を開始。無償資金協力「日本・モンゴル人材協力センター設立計画（2000）（無償）」による拠点施設の整備が2002年6月に終了してから活動が本格化した。それ以降、「モンゴル日本人材開発センタープロジェクト」（フェーズ2）及び「モンゴル日本人材開発センタービジネス人材育成プロジェクト」（ポストフェーズ2）を通じて、モンゴルのビジネス人材育成及び日モ関係強化を支援してきた。

長年に亘る協力の結果、当初の市場経済への移行支援というMOJCの役割は達成させられたと考えられる。一方、モンゴルが急激な経済成長を遂げるなか、企業が事業を拡大するための経営知識・ノウハウはますます高度化・複雑化しており、現在のMOJCではこれらを身に付けられる高度なビジネス研修や現場指導、コンサルテーションの提供等が求められている。また、これまでは中小企業経営者等を主な支援対象としていたが、モンゴル中小企業庁（2008年設立）からMOJCに対して、職員等の育成において連携の要請があるなど、中小企業振興を促進する行政官の育成という新たなニーズが生まれている。さらに日モ経済連携協定（EPA）発効を背景に、日モ両国の経済関係の更なる強化が見込まれており、本邦企業並びにモンゴル企業において両国間のビジネス人材交流にかかるニーズが増大している。

かかる状況の変化を踏まえ、MOJCは、これまでの協力で培ってきた現地の中核的経営人材・企業のネットワークや情報を「資産」として活用・発展させ、モンゴルの持続的な産業開発と日モの経済関係強化に貢献するための、ビジネス人材の育成と交流の拠点としての新たな役割を担っていくことが必要となっている。

2015年4月より5年間の協力機関で実施中の「モンゴル・日本人材開発センタービジネス人材育成・交流拠点機能強化プロジェクト」（以下、「本事業」）は、これまでの協力において柱としてきた、1) 経営人材育成事業の実施・改善にかかる仕組みの確立、2) MOJCの運営にかかる組織体制の強化、に加えて、新たに、3) 日本とモンゴルのビジネス人材交流促進のための体制整備、を行うことにより、MOJCが日本とモンゴルのビジネス人材の育成と交流の拠点となることを図り、もってMOJCがモンゴルの産業多角化と日本・モンゴル間の経済関係の強化に寄与することを目指すものである。

1.2 業務の目的

1.2.1 目標

(1) 上位目標

ビジネス人材の育成と交流を通じて、モンゴルの産業多角化と日本・モンゴル間の経済関係の強化に貢献する

(2) プロジェクト目標

MOJC がビジネス人材の育成と交流の拠点となる

1.2.2 期待される成果

本プロジェクトにおいて期待される成果は以下の通り。

【成果 1】モンゴルの中小企業をはじめとした民間セクターの経営改善に資する、実践的かつニーズに対応したビジネス人材育成事業が実施・改善される仕組みが確立する

【成果 2】ビジネス分野を主として日本とモンゴルの人材の交流を促進するための体制が整備される

【成果 3】センターの運営にかかる組織体制が強化される

1.2.3 期待される成果に対する活動概要

上記の期待される各成果に対する活動の概要は以下の通り。

- 1-1 成長が期待される業種に係る産業動向調査及びモンゴルにおけるビジネス人材育成に係るニーズ調査を実施・分析する。
- 1-2 MOJC で実施するビジネス人材育成事業にかかる中期戦略（営業戦略、広報戦略、現地講師育成・活用戦略を含む）を策定する。
- 1-3 ビジネス人材育成事業全体の年間実施計画を策定し、事業を実施する。
- 1-4 ビジネス人材育成事業の評価・モニタリングシステムを確立・改善する。
- 1-5 評価・モニタリングの結果をふまえ、ビジネス人材育成事業の内容を改善する。
- 1-6 中小企業振興に携わる公務員の能力強化のための研修・助言を行う。
- 1-7 産学連携等に関する情報提供・セミナーの開催を行う。
- 2-1 ビジネス人材育成事業の受益者情報を活用しやすいように、これまで蓄積されてきたデータを整理する。
- 2-2 交流会の実施や情報提供・発信を通じて、ビジネス分野を中心とする人材の交流・連携を支援する。
- 2-3 ビジネス人材育成事業の成功事例を取りまとめ、対外発信を行う。
- 3-1 MOJC 全体としての中期戦略を策定し、実行・更新する。
- 3-2 MOJC 全体としての年間活動計画を策定し、実行する。
- 3-3 MOJC 全体としての中期財務計画を策定し、実行する。

3-4 MOJC の認知度向上のために、日本・モンゴル双方において、活動・成果を戦略的かつ効果的に発信する。

1.2.4 プロジェクト実施期間

プロジェクトの後半にあたる、2017年9月から2020年5月までの2年9ヶ月。

1.2.5 対象地域

ウランバートル市及び主要都市（エルデネット市を予定）。

1.2.6 関係省庁・機関

教育・文化・科学省（関係省庁等との調整、MOJC を含むモンゴル国立大学の監督・支援）、モンゴル国立大学（MOJC の監督・支援）。

1.3 業務の目的

2015年1月28日に、教育省と締結した、「モンゴル日本人材開発センタービジネス人材育成・交流拠点機能強化プロジェクト」にかかる Record of Discussions (R/D) に基づき業務を実施することにより、期待される成果を発現し、プロジェクト目標の達成に寄与する。

1.4 業務の範囲

本業務は、上記 R/D に基づいて実施される本プロジェクトの枠内で、業務指示書にある「第4条 業務の目的」を達成するため、「第8条 実施方針及び留意事項」を踏まえつつ、「第9条 業務の内容」に示す事項の業務を行い、「第10条 成果品等」に示す報告書等を作成するものである。

2 業務の実施方法

2.1 作業計画

第2年次開始時点での作業工程計画を以下表1に示す。

表1 作業工程計画

作業項目	第2年次												
	2018				2019								
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	
総括/ビジネスコース計画・運営管理	■	■	■			■			■				
(経営者クラス・通常コース・管理職クラス) 通常コース 経営戦略 マーケティング 財務管理実践(経営者クラスのみ) 人的資源管理 文化と経営(ビジネスマッチングから事業創造へ) 展示会出展実務 財務管理上級 人的資源管理上級 店舗管理 経営シミュレーション 品質・生産管理 エクセルを使ったビジネス分析 KPI 資金調達とビジネスプラン 品質・生産管理上級(TPS) マーケティング上級(E-Commerce) 貿易実務 専門コース	通常コース												
	未定												
	モデル企業課題解決プログラム	■		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	企業内研修	要望に応じて随時実施											
	現地講師・コンサルタント育成コース			■	■			■	■	■	■	■	■
	ビジネス公開セミナー	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	本邦研修	□										□	
	国内作業	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□
	報告書												▲

プロジェクト業務進捗報告書(第2年次)
第3年次コース実施計画書案

2.2 業務フロー

業務フローチャートを図1（次頁）に示す。

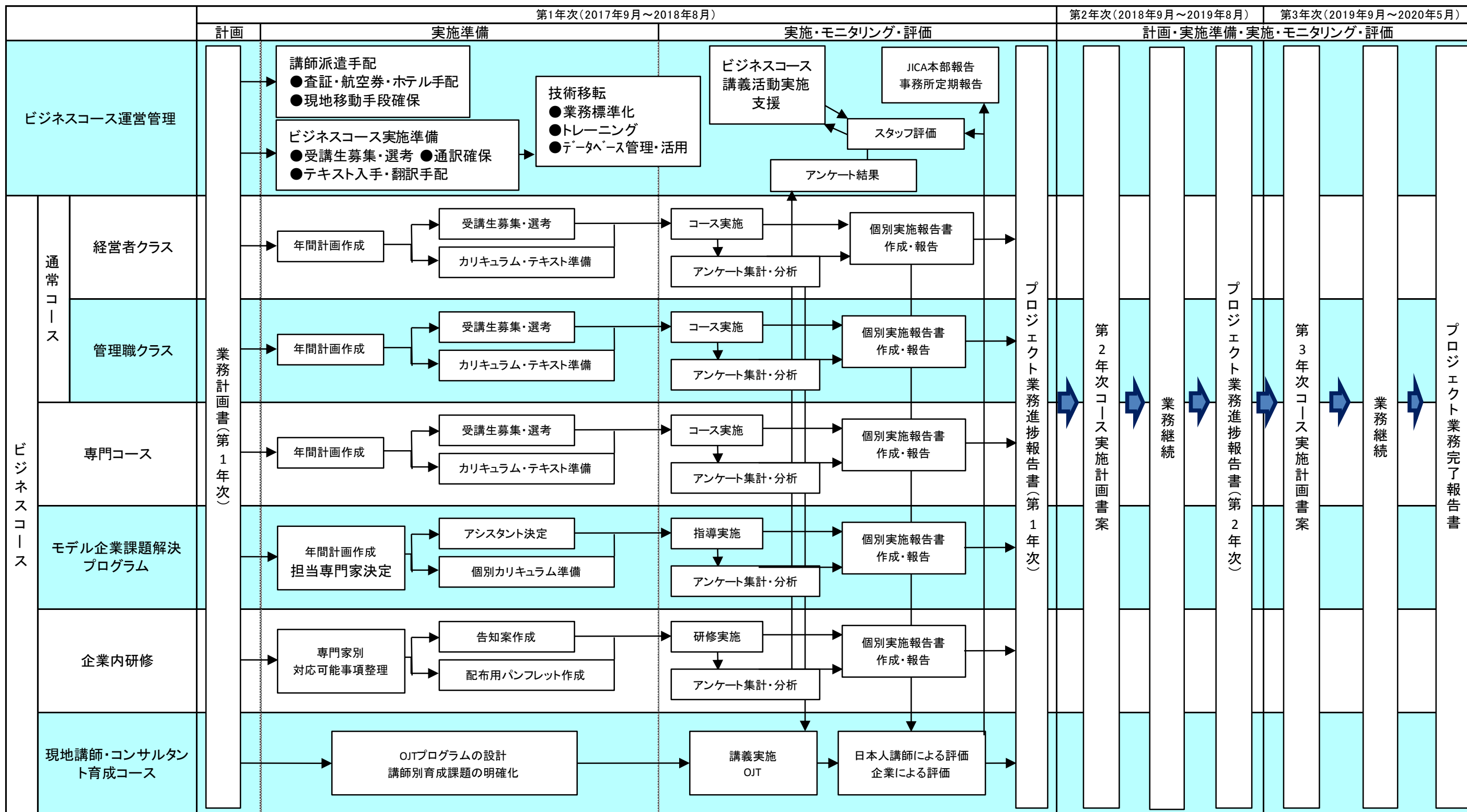


図1 業務実施のフローチャート

2.3 業務従事者の従事計画/実績

2019年7月までの業務従事者の従事計画/実績を表2（次頁）に示す。なお、2019年7月中の契約変更を予定しているため、契約変更後の従事計画/実績も併せて表3（次頁）に示す。契約の変更内容については第3年次コース実施計画書案に記す。

2.4 当初計画との変更点及びその理由

概ね2018年7月に提出した「第2年次コース実施計画書」に沿って実施しており、現地ビジネスコースに関しては講座内容の変更は発生していない。計画書提出時点で未定であった専門コース「貿易実務」に関しては、講座名を「貿易戦略」と改称しモンゴル事情に精通した日系大手商社在籍の専門家を配置した。また、専門コース「エクセルを使ったビジネス分析」については、より財務面での分析に重点をおくことが期待されていたため、通常コースにおける「財務管理」担当の千種講師を配置し、現地C/Pと相談の上、実施時期を変更した。本邦研修についても現地C/P、JICA本部担当者と協議の上、本邦研修が集中して研修協力機関・企業に負担がかかる6月ではなく、9月の実施となった。

他方「Business Development (展示会出展実務)」科目のフォローアップとして、担当の平川講師が2019年3月にモンゴル商工会議所主導で実施された東京での「FOODEX」展示会視察ツアー参加者に対し、本邦企業とのビジネス連携に係る指導を実施した。

各専門家のMMには多少の変更が発生しているが、3年次の業務計画とあわせて契約全体のMM内で調整し、2019年7月中に実施予定の契約変更に反映させる。

3 活動内容

3.1 ビジネスコースの実施

MOJC ビジネスコースは、以下の6コースで構成されている。

第2年次における実施内容は下記に示す通りである。

- ①企業経営者に必要な主要4分野の基礎を習得する通常コース「経営者クラス」(4科目/年)
- ②企業管理職に必要な実践的な講座を実施する通常コース「管理職クラス」(4科目/年)
- ③専門分野に特化した「専門コース」(13科目(15講座)) ※年次によって回数は異なる
- ④モデル企業として選定された企業4社に対し成果の見える指導を実施する「モデル企業課題解決プログラム」
- ⑤企業向けにオーダーメイドで研修を実施する「企業内研修」
- ⑥現地講師・コンサルタントを育成する「現地講師・コンサルタント育成コース」

2018年9月～2019年7月の11ヶ月間で実施した講座を下記に示す。

(1)経営者コース (20時間/6日間)

No.	科目名	講師名	期間	受講生数
1	経営戦略	河口 真一郎	2018/10/01～2018/10/06	41名
2	マーケティング	玉田 光夫	2018/11/12～2018/11/17	41名
3	財務管理実践	千種一信	2018/12/03～2018/12/08	41名
4	人的資源管理	平林 正樹	2019/01/14～2019/01/19	41名
合計(延べ)				164名

(2)管理職コース (20時間/5日間)

No.	科目名	講師名	期間	受講生数
1	経営戦略	河口 真一郎	2018/10/08～2018/10/12	42名
2	マーケティング	玉田 光夫	2018/11/19～2018/11/23	42名
3	財務管理	現地講師	2018/11/26～2018/11/30	42名
4	人的資源管理	平林 正樹	2019/01/21～2019/01/25	42名
合計(延べ)				168名

(3)専門コース (5日間)

No.	科目名	講師名	期間	参加人数
1	文化と経営	水野 茂	2018/10/15～2018/10/19	13名
2	展示会出展実務	平川 雅一	2018/10/29～2018/11/02	13名
3	財務管理(上級)	千種 一信	2018/12/10～2018/12/14	35名
4	人的資源管理(上級)	山崎 京子	2019/02/18～2019/02/22	43名
5	店舗管理	上東 幸次	2019/03/18～2019/03/22	48名
6	経営シミュレーション(午前)	上東 幸次	2019/03/25～2019/03/27	20名
7	経営シミュレーション(午後)	上東 幸次	2019/03/25～2019/03/27	19名
8	生産管理	増田 一己	2019/04/01～2019/04/05	44名
9	貿易戦略	藤原 弘人	2019/04/08～2019/04/12	16名
10	KPI	河口 真一郎	2019/05/06～2019/05/10	44名
11	資金調達とビジネスプラン	阿出川 廣信	2019/05/20～2019/05/24	35名

12	TPS	増田 一己	2019/06/03～2019/06/07	30名
13	エクセルのビジネス活用(午前)	千種 一信	2019/06/03～2019/06/07	20名
14	エクセルのビジネス活用(午後)	千種 一信	2019/06/03～2019/06/07	20名
15	E-Commerce	佐野 和彦	2019/06/17～2019/06/21	10名
合計				410名

*「通常コース」及び「専門コース」のアンケート実績は(添付1)参照。

(4)モデル企業診断指導プログラム

モデル企業選考に至るプロセスを下記の①～⑨で示す。

- ① センターより募集案内が出される
- ② 候補企業のデータをセンターが揃える(企業規模、モデル企業になりたい動機、課題、その他)
- ③ 候補企業データをコンサルタントと共有
- ④ コンサルタント総括とセンタースタッフで候補企業へのインタビュー実施
- ⑤ モデル企業として成果の視覚化と即効性に重点を置きコンサル側で4社に絞り込み、センターに提案
- ⑥ センター側の合意を取得後、モデル企業としての指導内容(テーマ・時期・指導回数等)を企業側と共有
- ⑦ 企業側の了解が取れた時点で、指導開始
- ⑧ 第一回指導は日本人専門家初回派遣時となる。
- ⑨ 企業によって複数の課題が提示されるが、モデル企業としてのテーマは即効性、視覚性を重視し決定する。それ以外のテーマは「企業内研修」で対応する。

課題設定においては初回インタビュー時にプログラムのスキームを企業側に説明し、モデル企業としてのテーマは視覚化可能な結果が出やすいものに絞り、残る課題は「企業内研修」等で対応する旨、説明を行う。また課題の絞り込みに関してはモデル企業として選考された段階で企業側にセンターより通知して了解を得る。現在実施中の4社に対しても同様のプロセスで推進中である。

このような現場指導による成果の出現と定着には時間を要するため、実施の翌年に成果の確認を行うこととしている。

第2年次モデル企業の業種及び指導テーマを下記表4(次頁)に示す。

表 4 モデル企業5社の業種及び指導テーマ

企業名	① Monbakery	② Summit	③ Monfood	④ Asylmura	⑤ Snow Fields
従業員	160名	130名	40名	45名	76名
業種	パン・菓子 製造販売	PC・関連 輸入販売	グラノーラ 製造販売	カザフ伝統刺繍バック 製造販売	カシミヤ 製造販売
研修実績	通常コース 2016(経2・官2) 2017年(官2) 専門コース 店舗、生産、人事、マーケ	通常コース 2017年 専門コース 店舗、人事、KPI、財務	通常コース 2017年 (Foodex2019年)	通常コース 2017年	通常コース 2013年
要望テーマ	接客サービス 生産性向上 経営戦略具体化	戦略の更新 人事管理方針の改善	従業員の増加 工場の増床に備える 生産管理の定着 人事規定設計中	従業員の育成 業務内容の明確さ 生産計画の立て方	経営戦略見直し 人事戦略、生産管理 工場レイアウト
絞り込み	事業戦略 従業員の接客	報酬基準の見える化	人事管理手法の導入 (シフト制検討中) 管理職の役割明確化	仕事の見える化、生産工程、 レイアウト5S活動実施 手作業の品質標準化	店舗管理のマーケティング 戦略、販路拡大 エンジニア人材の確保
モデル企業テーマ	事業戦略の構築	KPIとコンピテンシー評価	人事管理手法(採用、教育、 評価、リーダーシップ)	生産管理(工程見える化)	店舗管理、ディスプレイ 接客カイゼン
担当	経営戦略(河口)	人事(平林・山崎)	人事(平林・山崎)	生産管理(増田)	マーケティング(上東)
企業内研修	従業員の接客教育	マーチャндаイジング手法確立	生産管理工程管理 工場レイアウト	職務分掌の作成 5S活動の推進方法	人事評価システム コンピテンシー構築

また、各社における指導実施計画を表5～9に示す。

表 5 Monbakery 社

モデル企業課題解決プログラム アクションプラン(案)													
【企業名】	Monbakery												
【課題】	事業戦略の構築と社内共有												
【期間】	2018年10月～2019年5月												
【期待する成果】	Monbakery社の中長期事業戦略が作られ、全従業員で共有される												
【評価指標】	中期事業戦略計画書の入手												
【主担当】	河口講師												
【現地講師】	配置予定なし												
テーマ	担当	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	1年後	2年後	3年後
事業戦略の構築(4回)	河口	●●●●								●●			
共有に向けた指導(2回)	河口												
成果の定観測	中嶋			●			●			●	●	●	●
【推薦研修】													
企業内研修(案)	担当予定	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	1年後	2年後	3年後
行程管理(1回)	アルタン		●										
レイアウト(1回)	アルタン			●									
5S(1回)	チョコカ				●								
カイゼン(1回)	チョコカ					●							
接客指導(3回)	ツァツアラル			●			●			●			

表 6 Summit Computer 社

モデル企業課題解決プログラム アクションプラン(案)													
【企業名】	Summit Computer												
【課題】	評価制度の構築(MBOをベース)												
【期間】	2018年11月～2019年5月												
【期待する成果】	評価の公平性・透明性の確保と従業員のモチベーションの向上												
【評価指標】	コンピテンシーをベースとした評価基準書が作成される												
【主担当】	平林講師												
【現地講師(案)】	ダシマー講師												
テーマ	担当	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	1年後	2年後	3年後
評価制度の構築(2回)	平林講師				●●								
人事管理手法(2回)					●●								
フォローアップ(4回)	ダシマー		●		●		●		●				
成果の定点観測	中嶋					●			●		●	●	●
【推薦研修】													
企業内研修(案)	担当予定	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	1年後	2年後	3年後
SCM(1回)	玉田		●										
店舗管理(POP)(1回)	上東						●						
接客マナー(3回)	ツァツアル			●			●		●				

表 7 Monfood Land 社

モデル企業課題解決プログラム アクションプラン(案)													
【企業名】	Monfood Land												
【課題】	人事管理手法の導入												
【期間】	2018年12月～2019年5月												
【期待する成果】	採用、教育、評価、リーダーシップの体制が整う												
【評価指標】	人事評価表の完成												
【主担当】	山崎講師												
【現地講師】	ダシマー講師												
テーマ	担当	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	1年後	2年後	3年後
人事管理手法(1回)	山崎					●							
リーダーシップ指導(1回)						●							
フォローアップ(3回)	ダシマー			●			●		●				
成果の定点観測	中嶋			●			●		●		●	●	●
【推薦研修】													
企業内研修(案)	担当予定	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	1年後	2年後	3年後
行程管理(2回)	アルタン				●		●						
レイアウト(2回)						●		●					
マーケティング(2回)	玉田・上東		●				●						

表 8 Asylmura 社

モデル企業課題解決プログラム アクションプラン(案)													
【企業名】	Asylmura												
【課題】	生産管理・行程の見える化推進												
【期間】	2018年10月～2019年6月												
【期待する成果】	人材育成、生産管理、品質管理、カイゼン活動の推進体制の整備												
【評価指標】	生産計画の作成、5S活動の進捗状況の評価												
【主担当】	増田講師												
【現地講師】	アルタンホヤク講師、チョーカ講師												
テーマ	担当	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	1年後	2年後	3年後
人材育成・業務管理向上(2回)	増田講師							●●					
品質管理手法・業務分掌(2回)										●●			
生産計画の立案・進捗管理(2回)	アルタン講師	●		●									
行程管理(2回)						●	●						
5S活動の推進(2回)	チョーカ講師		●		●								
カイゼン・ムダ取り(1回)									●				
成果の定点観測	中嶋			●				●		●	●	●	●
【推薦研修】													
企業内研修(案)	担当予定	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	1年後	2年後	3年後
顧客満足と従業員満足(1回)	山崎講師					●							
「オーダーメイド企業内研修」													
《4月》	①人材育成 リーダーシップスキルの向上												
	②業務管理力の向上 目標管理、見える化												
《6月》	③品質管理手法 品質管理の概要、5なぜ分析、QC7つ道具												
	④業務分掌(仕事の見える化) 全員のジョブディスクリプションの作成												
《4～6月》現地講師の指導は研修と共に現場にて具体的指導を行う													

表 9 Snowfields 社

モデル企業課題解決プログラム アクションプラン(案)													
【企業名】	Snowfields												
【課題】	店舗管理・接客カイゼン												
【期間】	2018年12月～2019年5月												
【期待する成果】	店舗管理(展示・接客)の向上による顧客満足度の向上												
【評価指標】	1店舗当たりの売上高向上												
【主担当】	上東講師												
【現地講師】	ツァツァラル講師												
テーマ	担当	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	1年後	2年後	3年後
店舗管理手法(2回)	上東						●●						
接客カイゼン(4回)	ツァツァラル		●			●	●●		●				
成果の定点観測	中嶋			●			●			●	●	●	●
【推薦研修】													
企業内研修(案)	担当予定	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	1年後	2年後	3年後
人事評価システム(2回)	平林				●●								
(フォローアップ)3回	ダシマー					●		●		●			

応募企業9社の中から5社をモデル企業として選考したが、②Summit Computer社においては、主担当の日本人講師の派遣時期(1月)が企業側の要望と合致せず辞退となり、実施に至ったのは4社となった。

(5)企業内研修

企業内研修は、該当期間(2018年9月～2019年6月)において13社/機関に対し延べ24回実施した。下記表10に実績を示す。受講企業の評価アンケートは15回実施しており、その満足度(「非常に満足」及び「満足」)は約96.0%(前年93%)を示している。受講企業数は1社増え、研修回数は4回増加した。

企業内研修は講師の派遣期間に合わせた形で、その専門性に従って募集がかけられる。対象企業の選定はすべてセンター側で行われる。コンサルタント側の講師はセンター側が設定した事前打ち合わせ時に直接企業と面談を行い、テーマの確認を行った後に指導を実施している。企業内研修はオーダーメイド講義のため、企業側のニーズに沿った講義形式(グループワーク、ゲームによる学習等)となるよう柔軟に対応している。

表 10 企業内研修実績と受講生評価

実施月	講師名	指導分野	実施日	企業名	回答者数	非常に満足	満足	普通	やや不満	不満	その他
10月	河口	KPI	10月1日	Erdenebulgan	8	5	3	0	0	0	0
		経営戦略	10月4日	International病院							
11月	玉田	マーケティング	11月19日	Erdenebulgan社	11	1	9	1	0	0	0
		マーケティング	11月20日	Monfoodland	14	9	5	0	0	0	0
		マーケティング	11月21日	Nomin Construction	13	7	6	0	0	0	0
		マーケティング	11月22日	Erdenebulgan社							
12月	千種	財務管理	12月11日	DBM Leasing社	0	10	2	0	0	0	0
		評価制度	1月18日・22日	Snowfield社	10	5	5	0	0	0	0
1月	平林	採用	1月17日	Doloon Boldog社	17	3	13	1	0	0	0
		リーダーシップ	2月15日	Asylimura社	28	23	5	0	0	0	0
2月	山崎	人材育成ワークショップ	2月19日	モンゴル国立大学	18	7	11	0	0	0	0
		人材育成	2月20日	Doloon Boldog社							
		店舗管理	3月19日/20日	Summit社	5	2	2	1			
3月	上東	店舗管理	3月23日	ハーン銀行	43	10	28	2	2	1	0
		店舗管理	3月24日	Monfoodland	8	2	6	0	0	0	0
		生産管理	4月1日/2日	Vitafit	24	9	15	0	1	0	0
4月	藤原	貿易戦略	4月9日/10日	省庁向け研修	16	3	12	1	0	0	0
		経営戦略	5月7日/9日/10日	Erdenebulgan社	8	5	3	0	0	0	0
5月	河口	経営戦略	5月7日/9日/10日	Erdenebulgan社	8	5	3	0	0	0	0
					満足度(平均)	42.8%	53.0%	2.5%	1.3%	0.4%	0.0%

(6)現地講師・コンサルタント育成コース

添付2のフローチャートに従い、現在2分野(品質・生産管理、マーケティング)で各1名(合計2名)が育成された。

プロジェクトの第3年次においては、マーケティング分野の研修生は「店舗管理分野」の現地講師・コンサルタントとして配置されており、特に店舗管理においては「店頭展示方法の指導」等の現場即戦力として期待されている。また品質・生産管理分野の研修生は「5S普及」の現地講師・コンサルタントとしての活動や基礎コースにおける「生産管理」担当講師として活動をスタートしている。

3.2 インパクト調査

2019年3月に再委託先を決定し、4月より調査活動を開始している。再委託先選考においては価格と質をベースとした入札形式を取り、1社に決定した。業務指示書は添付3を参照。

調査対象をMOJC「通常コース」修了企業50社に限定し、調査の精度を上げるためにセンタースタッフの同行のもと実施されている。6月末で50社中40社へのインタビュー調査を終える予定である。

現時点でのインタビュー調査の実施状況は添付4を参照。

3.3 本邦研修

2018年6月に実施予定であったが、すでに述べた通り2018年9月実施となった。

本研修は、通常コース等の講義や討議及び「モデル企業課題解決プログラム」を通して学習した項目を日本の現場で確認し、中小企業の経営者がどのような経営戦略のもとビジネス活動を進めているかを学び取ることにより、MOJCでの講義と討議を補完し、理解を深めて自社の経営改善に役立てることを目的とした。また、将来的に日本企業と業務提携したり、取引を行ったりするために必要なステップとして、モンゴル国に関心を持つ日本企業とのビジネス人材交流を促進する場としても期待され、JICA長期専門家（ビジネス交流分野）の中村功専門家が一部行程に同行し、ビジネスセミナーを実施した。

17名の研修員は通常コース修了生及び2018年度のモデル企業、MOJC職員から構成された。

詳細は研修員リスト（添付5）および研修員受入業務完了報告書（抜粋版）（添付6）を参照されたい。

3.4 MOJC組織体制強化への協力

次年次は本プロジェクトの最終年次となり、7か月間でのビジネスコース活動となる。年間コース設計に関し、センターの長期専門家と協議の上で講座内容、実施時期等の計画を共有し、講師の配置案、講義の内容等については常にニーズに合うよう協力をしている。またオフサイトでの主要な活動となる「モデル企業課題解決プログラム」においては対象企業選考に至るプロセスにセンタースタッフが参加する仕組みとし、センターの積極的関与を促す参加型のプログラムを実践している。

3.5 C/P との連携

昨年度より C/P であるモンゴル国立大学の社会人向け MBA コースにおいて、日本センターの「通常コース」が単位認定されることとなった。それを受けて MBA コースのモンゴル人講師に対して社会人向け教授法の実演と講義を昨年に続いて実施した。またこれを受けて、次年度から「通常コース」を MBA 相当の講座と位置づけ、講師の一部入れ替えを実施し、MBA 取得者にする等、連携に相応しい体制強化を図った。

更に国立大学の社会人向け MBA コースの講師を本邦研修の研修員のメンバーとして、日本での企業訪問及びビジネス交流会を通して得た知見を帰国後の MBA コースで生かす道筋を構築した。

3.6 関係機関による事業への支援・情報提供

2019 年 3 月に商工会議所主催で実施された東京での「FOODEX 視察ツアー」において、「展示会出展実務」担当講師が日本で視察ツアー参加者に対するビジネスマッチングの指導を行った。

更に関係機関との連携において、3 時間の「貿易戦略」講座を省庁向けに実施した。

4 活動成果（成果の達成・進捗状況）

4.1 ビジネスコース活動の成果・進捗状況

ビジネスコース活動の成果・進捗状況を下に示す。

表 11 ビジネスコース活動の成果と進捗状況

「通常コース」 経営者クラス	当初の活動目標	<p>経営者として経営判断に必要な知識と事例を学習する。</p> <p>各科目は最終的に経営戦略とリンクしたビジネスプラン作成に結び付く講義内容とし、事例紹介を介して実践的な経営管理能力を身につけた経営者を育成することを目的とする。</p>
	期待していた効果	<p>ネットワークを通じたカイゼン成功事例の共有と自社への応用、更には関連講座でのゲストスピーカーとして受講生との成功体験事例の共有等が期待できる。また海外進出を目指す経営者クラスに対する成功事例の紹介は受講生のモチベーションを高めることが期待できる。</p>
	結果	<p>受講生数において計画の 120 名 (30 名/クラスx4 講座) を上回る延べ 164 名の実績と満足度において満足、非常に満足と評価する受講生が 90% となった。参加者間のネットワーク構築面では受講生中 15 名が 2019 年 9 月実施予定の本邦研修に参加予定であり、経験を深く共有することで企業間ネットワーク構築に期待できる。(PDM 成果の達成状況 1-1 参照)</p>
	教訓及び留意事項	<p>受講生評価アンケートでは、全体に高評価である一方、内容に比較して講義時間が短い、教材の事前配布で事前勉強しておきたいという要望が散見された。また経営者として重要で基礎的な 4 科目包括受講を勧めているが、慣れない科目に対する受講生間の理解度格差もあり、今後何等かの対策が必要と思われる。E-Learning も検討する。</p>
「通常コース」 管理職クラス	当初の活動目標	<p>中間管理職としての実務知識の習得と組織強化の要としての役割の再認識を促す。</p>
	期待していた効果	<p>中間管理職として主要な 4 分野の実務知識を習得し、現場での実践能力を向上させ、企業の経営方針の具現化に貢献する。</p>
	結果	<p>受講生数において計画の 120 名 (30 名/クラスx4 講座) を上回る延べ 168 名の実績と満足度において満足、非常に満足と評価</p>

		<p>する受講生が 80.5%となった。前年より満足度において 7.5%下がった要因として、「マーケティング」及び「人的資源管理」担当講師の準備不足があった。企業の経営方針の具現化の事例は成果の発現が明確に分かる、ビジネスコース修了生企業を対象としたインパクト調査にてフォローする。</p> <p>(PDM 成果の達成状況 1-1 参照)</p>
	教訓及び留意事項	<p>第 2 年次より管理職クラスの時間帯を、従来より 1 時間早め 15:00～19:30 に変更した。これによって講師のみならず受講生の疲労度も軽減された。</p>
「専門コース」	当初の活動目標	<p>担当分野の専門性を深め、企業内の分野のリーダーとして率先して課題解決を行えるようにする専門分野に特化した講座を提供する。</p>
	期待していた効果	<p>専門分野の深堀を通して、日々の業務改善に結び付ける。</p>
	結果	<p>受講生数において計画の 360 名(30 名x10 講座/20 名x3 講座)を上回る延べ 410 名の実績となった。更に満足度において満足、非常に満足と評価する受講生が前年維持の 93%となった。日々の業務改善等の成果に関しては成果の発現が明確に分かる、インパクト調査(2019年4月～12月)にてフォローする。</p> <p>(PDM 成果の達成状況 1-1 参照)</p>
	教訓及び留意事項	<p>海外進出を目指す企業のために 3 教科をシリーズで実施した。①文化と経営 ②Business Development ③貿易戦略</p> <p>この分野に関しては目的がクリアであり、ニーズのある受講生が集まったことから非常に評価は高かった。</p> <p>課題は受講生数が期待を下回ったことである。今後のモンゴル国からの輸出戦略に資するためにもこの中からビジネス交流での成功事例を導き出すことである。</p>
「モデル企業課題解決プログラム」	当初の活動目標	<p>結果の見える課題解決指導を通じて、日本センター活動の広告塔となる企業の育成を行う。原則として通常コース修了生の企業に対して、直面する課題を絞り込み解決についてのアドバイスを専門家が実施する。その取り組みの過程が他企業のモデルになるような企業を育成する。</p>
	期待していた効果	<p>直面する課題の絞り込みにより、成果の発現の早期化。</p>

	結果	<p>2018年9月～2019年6月の期間で4社に対して4件の主要課題に対して指導を実施。</p> <p>① 食品製造販売企業：短期・中期ビジネス戦略の構築</p> <p>② 有機食品製造販売企業：人材育成プログラムの構築 (コンピテンシーに基づく人事評価制度)</p> <p>③ 民族刺繍入りバッグ等の製造販売：品質不良の削減</p> <p>④ カンミヤ製品製造販売：接客・店舗管理の改善 (PDM 成果の達成状況 1-2 参照)</p>
	教訓及び留意事項	<p>経営者自身の課題意識が前年度に比較し明確で課題に対して率直に受け止め改善する姿勢が多く見られた。</p> <p>4社中2社は本邦研修(2018年9月)に参加しており、学びを帰国後即自社に取り入れ、従業員のモチベーションの向上に大きく貢献している。やはり、経営者自身が考え方を変えることで企業も大きく変わる。</p>
「企業内研修」	当初の活動目標	<p>企業が日々直面している経営課題解決のための研修。</p> <p>オンサイトで、幹部から実務担当者までが同時に研修を受ける。対象は企業全般。</p>
	期待していた効果	<p>科目は企業からの要請に基づき、ビジネス課スタッフとともに研修科目を決定する。企業の組織内コミュニケーションを改善し、より早い課題解決につなげる。</p>
	結果	<p>2018年9月～2019年6月の期間で13社/機関に対して延べ24回の研修を実施した。また延べ15回のアンケート評価を実施したが、満足度は93%を示している。これによる組織内コミュニケーションの改善や経営課題解決へのインパクトは2019年4月～12月での調査で確認を行う。</p> <p>(PDM 成果の達成状況 1-1 参照)</p>
	教訓及び留意事項	<p>企業内研修実施時にはセンタースタッフ同席のもと、必ず講師と企業側が研修テーマについて事前打ち合わせを実施している。そのために現時点では、企業側の期待に応じた研修が実施されている。</p> <p>センター側の判断でアンケートを取らない小規模な研修もあるが、2018年9月～2019年6月の期間においては24回の研修に対して15回のアンケート調査を実施した。</p>

「現地講師・コンサルタント育成コース」	当初の活動目標	現地講師コンサルタント育成コースは、2016 年度より 2 名の研修生を対象に実施されている。本プロジェクトでは第 2 年次にあたり、専門分野の講座での研修及びオフサイトでの OJT を主として行う。また第 3 年次からの配置に備えてコンサルティング手法も研修する。
	期待していた効果	コース最終年度の 2018 年 9 月から、基礎コース及び現場指導の担当を担う。
	結果	本年度より基礎コース講師、現場コンサルタントとして活動を開始出来るようになった。(コースに対する受講生評価は 2019 年 9 月に実施予定)
	教訓及び留意事項	限られた日本人講師の滞在期間での講座聴講、サポート、研修同行等の OJT がメインであること、また彼ら自身が仕事を持っているために日本人講師から受ける指導も時間的制約が多かった。 再度本コースを実施する際は、講師不在時の活動計画もセンター側と検討し、指導経験を積めるような設計が必要となる。

4.2 PDM に従ったコンサルタントの活動の成果、達成状況

当該期間(2018 年 9 月～2019 年 7 月)におけるコンサルタント活動の進捗状況を下に示す。

表 12 期待される成果に向けての活動と実績

活動	実績
成果 1: モンゴルの中小企業をはじめとした民間セクターの経営改善に資する、実践的かつニーズに対応したビジネス人材育成事業が実施・改善される仕組みが確立する	
1-1 成長が期待される業種に係る産業動向調査及びモンゴルにおけるビジネス人材育成に係るニーズ調査を実施・分析する。	コンサルタントとしてのニーズ調査は前プロジェクト第 1 年次の 2015 年 11 月～2016 年 5 月の期間で実施された。その結果は前プロジェクト第 2 年次以降のコース設計に活用されている。 「ニーズ調査報告書」は 2016 年 6 月に JICA 本部に提出された。
1-2 MOJC で実施するビジネス人材育成事業にかかる中期戦略(営業戦略、広報戦略、現地講師育成・活用戦略を含む)を策定する。	MOJC の中期戦略は MOJC によって作成され、毎年見直しが継続的に実施されている。

1-3 ビジネス人材育成事業全体の年間計画を策定し、事業を実施する。	コンサルタントは「ニーズ調査」に基づくコース設計を行い、センター側のニーズに合わせた講座開発を提案し、年間計画を遂行している。
1-4 ビジネス人材育成事業の評価・モニタリングシステムを確立・改善する。	受講生による講座の評価プロセスは既にセンター側で確立している。コンサルタントは評価を各講師と共有するとともに、新たなニーズを模索するためのアンケート項目の修正等を提案し、センター側で実施されている。更に各講師からの個別実施報告書の提出により課題の共有と次回の改善に向けた体制を構築している。
1-5 評価・モニタリングの結果をふまえ、ビジネス人材育成事業の内容を改善する。	各講座終了日に、関係者による意見交換会がセンター側の主導で実施されている。 その中で、講師の意見・評価等を確認し次回の改善に活かす仕組みが構築されている。
1-6 中小企業振興に携わる公務員の能力強化のための研修・助言を行う。	公共性の高い「EPA-ビジネス活用の視点と実務」講座では公務員向けの講義を別途行った。 2018年度には「貿易戦略」研修を省庁向けに実施した。
1-7 産学連携等に関する情報提供・セミナーの開催を行う。	ウランバートル商工会議所、日本留学生協会等との連携により「展示会出展実務」講座を実施し、日本進出を目指す企業の支援を行う等、ビジネスマッチングを軸とした講座、セミナーの提供が検討される。
成果2:【主に直営専門家を中心に対応】 ビジネス分野を主として日本とモンゴルの人材交流を促進するための体制が整備される	
2-1 ビジネス人材育成事業の受益者情報を活用しやすいように、これまで蓄積されてきたデータを整理する。	受講生データはセンターにより集約されており、コンサルタントはそのデータを本邦研修等の訪問先選定の参考情報及びビジネス交流の際の情報として活用している。
2-2 交流会の実施や情報提供・発信を通じて、ビジネス分野を中心とする人材の交流・連携を支援する。	コンサルタントとして本邦研修の機会を利用して東京・大阪でビジネス交流会を企画し、企業間交流の支援を実施した。

	また、上述『2.4 当初計画との変更点及びその理由』に記載した通り、「展示会出展実務」講師が現地からのニーズに従って来日企業への講義を実施した。
2-3 ビジネス人材育成事業の成功事例を取り纏め、対外発信を行う。	センターとして「モデル企業診断指導プログラム」(現「モデル企業課題解決プログラム」)を冊子にまとめており、配布している。
成果 3:【主に直営専門家を中心に対応】 センターの運営にかかる組織体制が強化される	
3-1MOJC 全体としての中期戦略計画を策定し、実行・更新する。	センターによって適宜見直しを実施している。
3-2MOJC 全体としての年間活動計画を策定し、実行する。	コンサルタントはビジネスコースにおける活動計画をセンター側と共有して、推進している。
3-3MOJC 全体としての中期財務計画を策定し実行する。	センターによって策定され実行されている。
3-4MOJC の認知度向上のために、日本・モンゴル双方において、活動・成果を戦略的かつ効果的に発信する。	コンサルとして本邦研修においてビジネス交流時にセミナーを実施し、認知度向上につき支援している。またセンター側のマーケティングチームは SNS を利用した認知度向上努力を継続的に実施している。

表 13 成果の達成状況

指標	達成状況
成果 1:モンゴルの中小企業をはじめとした民間セクターの経営改善に資する、実践的かつニーズに対応したビジネス人材育成事業が実施・改善される仕組みが確立する	
1-1 受講生のアンケートにおいて、企業向け研修及び公務員向け研修にかかる平均満足度(「満足」以上の回答)が 85%以上となる。	2019 年 6 月時点(第 2 年次)で 23 講座が終了した。満足度は以下の通りであった。 <ul style="list-style-type: none"> ・「通常コース」 経営者クラス 4 講座平均:90.0% 管理職クラス 4 講座平均:80.5% ・「専門コース」 15 講座平均:93.1%

	※詳細は添付1を参照
1-2 モデル企業の業績向上が、プロジェクト期間中に4社以上で確認される(業績確認は次の項目の何れかが確認出来ること:売上、生産性、品質向上、離職率等。加えて、対象企業の特徴に合わせて、適切な項目を付加する)。	2016年度～2019年度(4年間)で15社をモデル企業として指導を実施している。 定量的業績向上に関しては追跡調査中。
1-3 MOJCにおけるビジネス人材育成事業において、現地講師が担当する時間数の割合が20%になる。	2018年度における現地講師担当の基礎講座数は8講座あり、日本人講師の講座数を含めたビジネスコース全32講座(通常コース8、専門コース15、基礎講座9)中10講座と、31%を示している。 1) 日本的経営 2) プロジェクトマネジメント 3) 経営戦略 4) 財務管理 5) マーケティング 6) 店舗管理 7) 人事管理 8) 生産管理 9) 生産管理(5S、カイゼン) 10) (接客サービス)延期中 通常コースの管理職クラス「財務管理」も現地講師を配置済み
1-4 産学連携に関するセミナーが12件以上開催される。	産学連携セミナーは、企業内研修の形でモンゴル国立大学の社会人向けMBAコースの教員向けにToTとして実施されている。 実施回数は2018年度1回、「人材育成ワークショップ」講座が実施された。
成果2:【主に直営専門家を中心に対応】 ビジネス分野を主として日本とモンゴルの人材交流を促進するための体制が整備される	
2-1 ネットワーキング活動の満足度平均が90%以上である。	本邦研修の際、アンケートを実施予定。
2-2 ビジネス人材育成事業にかかる成果事例をま	センターの年報及び事例集が毎年発行されて

とめたレポートが毎年発行される。	いる。
2-3 MOJIC に対して、日本・モンゴルの個人、企業、公共団体等の組織から両国事情や企業情報に関する照会への対応件数が 300 件以上になる。	センターに配置されたビジネス交流担当専門家が対応している。
成果 3:【主に直営専門家を中心に対応】 センターの運営にかかる組織体制が強化される	
3-1 中期戦略と年間活動計画が策定され、計画に基づいたセンター運営が為されている。	JCC において都度進捗が確認されている。
3-2 財務的持続性を踏まえた中期財務計画が策定され、同計画に基づいたセンター運営が為されている。	JCC において都度進捗が確認されている。

表 14 プロジェクト目標達成状況

プロジェクト目標:MOJIC がビジネス人材の育成と交流の拠点となる	
指標	実績
PP1: モンゴルにおける主たる企業団体(モンゴル商工会議所や経営者協会など)において MOJIC がビジネス人材の育成と交流に貢献していることを認知している割合が日系企業と合わせて平均 500 名/年間以上になる。	2019 年度予算において実施するインパクト調査で確認予定。
PP2: MOJIC のビジネス人材育成事業を受ける人材が 8,000 名以上となる。	2017 年度の最新データは下記の通りであった。 【通常コース】 「経営者クラス」:経営者 85.0%、管理職 15.0% 「管理職クラス」:経営者 16.5%、管理職 25.0%、一般専門職 50.0% 【専門コース】 経営者 38.3%、管理職 16.9%、専門職 37.4%(その他及び未回答 7.4%) 詳細は添付1参照
PP3: 内外の組織・機関(省庁、政府組織、経済団体、大学等)とのネットワーク活動が 30 件以上になる。	省庁公務員向け講座 1 回、大学教員向け講座 1 回を実施した。

表 15 プロジェクト上位目標達成状況

プロジェクト目標:ビジネス人材の育成と交流を通じて、モンゴルの産業多角化と日本・モンゴル間の経済関係の強化に貢献する	
指標	実績
OG1: 鉱業セクター以外の企業の 10,000 名以上が MOJC のビジネス人材育成事業により裨益する。	インパクト調査で確認予定
OG2: 鉱業セクター以外の企業の事業展開・拡大にMOJCが貢献した事例が年間30件以上になる。	インパクト調査で確認予定
OG3: 日本・モンゴル間でのビジネスの展開や拡大に MOJC が貢献した事例が年間平均 5 件以上になる。	インパクト調査で確認予定

5 業務実施運営上の課題・工夫・教訓

5.1 コース設計

2017年度からの改善点としては「通常コース」は講義期間を2週間に分け、前週で「経営者クラス」、翌週に「管理職クラス」という設計を試みたところ、想定通り「管理職クラス」の満足度が向上し（66%→87.6%）、更にクラス定員を大幅に上回る受講希望者が集まった。これにより効果的なコースが提供できた。

2018年度においても引き続き「通常コース」は2週間体制を取り、更に「管理職クラス」及び「専門コース」の開講時間を1時間前倒して、15時～19時30分に設定した。これによりスタッフの残業時間削減が実現し、健康管理面での改善が実現された。

5.2 募集・広告

2年前より SNS の有料サービスを利用した受講生募集を開始している。それによって、これまで日本センタービジネスコースの存在を知らなかった受講生にもメッセージが伝わるようになった。新たな顧客が増加したことにより、全般的に受講生募集は引き続き順調に進んでいる。

また従来通り、卒業生宛のダイレクトメール・メールマガジン配信、Facebook への掲載等も行っている。受講生の口コミによる参加も多い。講座の主旨と参加者が求めることのギャップを少なくするため、講座のサブタイトルをつけて、対象者を明確にする作業も着実に定着している。

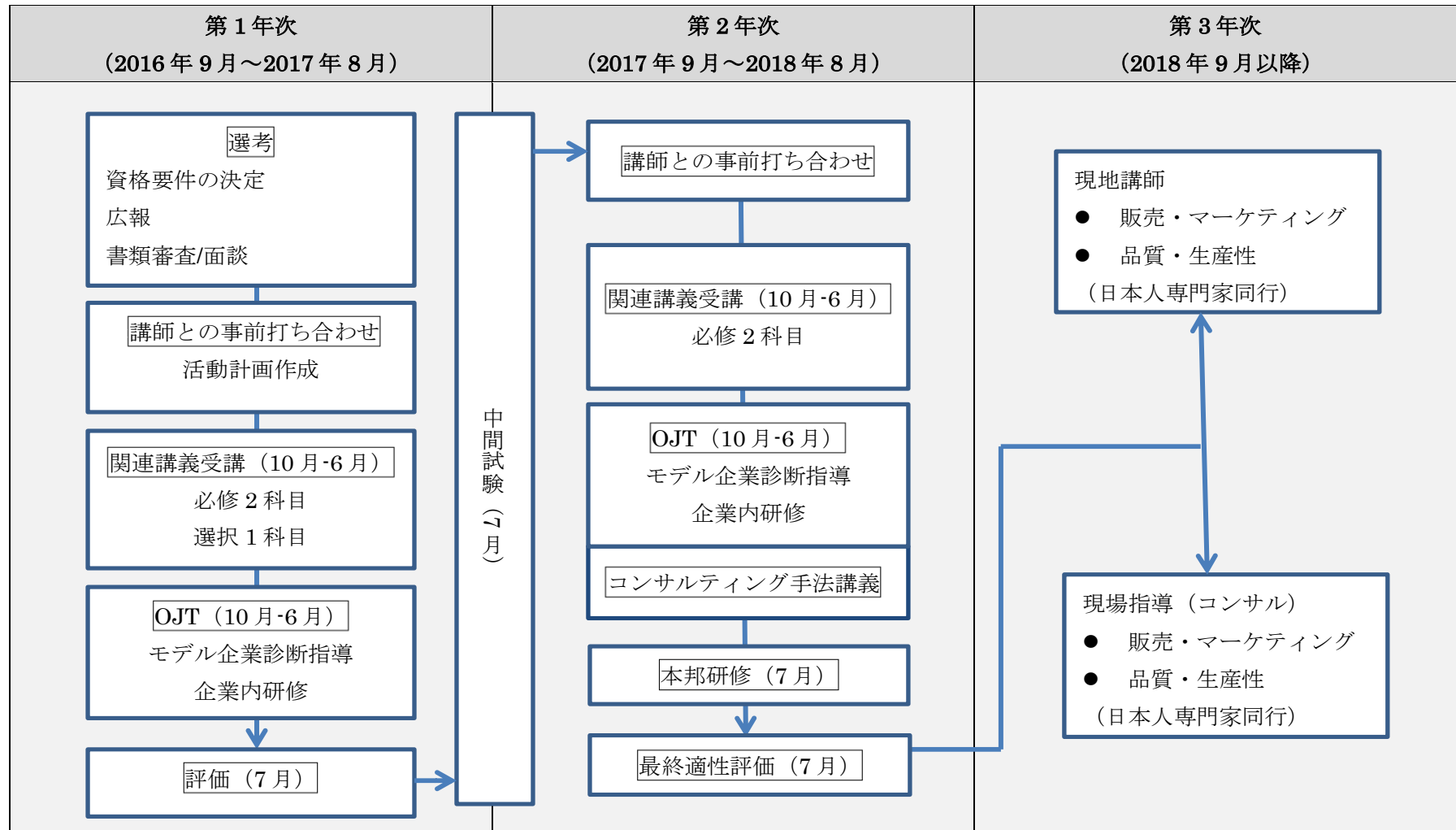
以上

添付資料1 講座受講生アンケート実績

2018年9月～2019年6月講座評価		回答者数/受講生数	講座満足度				年齢(人数)				性別(人数)		社員数(人数)					職位(人数)				部署(人数)										
			非常に満足	満足	普通	その他	～25	26～39	40～59	60～	男性	女性	～19	20～49	50～99	100～199	200～	企業幹部	部・課長	専門職	その他/未回答	人事・研修	総務	財務	技術	生産	その他/未回答					
通常	経営者クラス	経営戦略	40/41	22	18	0	0	0	19	21	0	18	21	11	14	5	7	3	33	5	1	1										
		マーケティング	36/41	6	25	3	2	0	16	20	0	15	19	8	11	4	9	4	32	3	1	0										
		人的資源管理	37/41	7	22	6	2	0	17	20	0	7	18	7	11	6	8	5	30	4	1	0										
		財務管理実践	36/41	11	23	2	0	0	18	18	0	17	18	6	13	6	7	4	30	5	1	0										
		合計	149/164	46	88	11	4	0	70	79	0	57	76	32	49	21	31	16	125	17	4	1										
	平均(%)		30.9%	59.1%	7.4%	2.7%	0.0%	47.0%	53.0%	0.0%	42.9%	57.1%	21.5%	32.9%	14.1%	20.8%	10.7%	85.0%	11.6%	2.7%	0.7%											
	管理職クラス	経営戦略	42/42	16	25	0	1	6	31	5	0	17	25	13	9	6	6	8	6	12	19	5										
		マーケティング	41/42	4	15	14	8	5	33	3	0	17	23	10	12	8	6	5	9	10	19	3										
		人的資源管理	41/42	10	28	3	0	5	30	6	0	15	23	11	8	9	6	7	6	11	22	2										
		財務管理	40/42	13	21	6	0	6	29	5	0	16	24	9	9	7	8	7	6	8	22	4										
		合計	164/168	43	89	23	9	22	123	19	0	65	95	43	38	30	26	27	27	41	82	14										
	平均(%)		26.2%	54.3%	14.0%	5.5%	13.4%	75.0%	11.6%	0.0%	40.6%	59.4%	26.2%	23.2%	18.3%	15.9%	16.5%	16.5%	25.0%	50.0%	8.5%											
	全クラス	合計	313/324	89	177	34	13	22	193	98	0	122	171	75	87	51	57	43	152	58	86	15										
		平均(%)		28.4%	56.5%	10.9%	4.2%	7.0%	61.7%	31.3%	0.0%	41.6%	58.4%	24.0%	27.8%	16.3%	18.2%	13.7%	48.9%	18.6%	27.7%	4.8%										
2018年9月～2019年6月講座評価		回答者/受講生	講座満足度				年齢(人数)				性別(人数)		社員数(人数)					職位				部署(人数)										
			非常に満足	満足	普通	その他	～25	26～39	40～59	60～	男性	女性	～19	20～49	50～99	100～199	200～	企業幹部	部・課長	専門職	その他/未回答	人事・研修	総務	財務	技術	生産	その他/未回答					
	文化と経営	10/13	8	2	0	0	0	6	4	0	6	4	5	3	0	0	1	9	0	0	1	0	9	0	0	0	1					
	展示会出展実務(Business Development)	12/13	11	1	0	0	0	7	5	0	3	8	6	1	2	1	2	6	3	2	1	0	8	0	0	1	3					
	財務管理上級	30/35	16	13	1	0	3	16	11	0	9	21	8	8	5	2	7	12	2	13	3	0	13	9	1	2	5					
	人的資源管理上級	39/43	23	14	2	0	5	18	16	0	4	34	6	5	3	6	18	7	9	17	6	22	12	2	2	1	0					
	店舗管理	45/48	7	31	5	0	8	29	8	0	8	34	13	14	9	3	6	9	7	21	8	6	22	3	2	0	12					
	経営シミュレーション(午前)	16/20	7	8	1	0	1	8	7	0	5	9	5	6	3	0	2	8	3	5	0	0	11	5	0	0	0					
	経営シミュレーション(午後)	17/19	5	10	2	0	1	6	10	0	8	9	9	3	2	1	2	13	0	3	1	0	13	2	1	1	0					
	品質・生産管理	33/44	11	21	0	0	1	21	11	0	12	21	5	8	1	7	12	10	11	9	3	0	9	3	1	19	0					
	貿易戦略	13/16	5	5	2	1	2	10	1	0	5	8	4	3	3	1	2	3	3	7	0	0	8	1	0	1	3					
	KPI	40/44	20	17	1	2	2	22	16	0	8	29	9	6	4	9	11	16	6	18	0	10	17	2	2	5	4					
	資金調達とビジネスプラン	26/35	10	16	0	0	1	14	11	0	13	12	13	3	3	4	3	16	4	6	0	1	10	7	1	4	3					
	品質・生産管理上級(TPS)	26/30	21	5	0	0	0	13	13	0	14	12	6	5	5	5	5	11	5	7	3	0	11	0	1	12	2					
	エクセルを使ったビジネス分析(午前)	18/20	5	10	3	0	0	15	3	0	3	15	8	1	3	5	1	6	3	9	0	0	7	8	0	0	1					
	エクセルを使ったビジネス分析(午後)	16/20	4	11	1	0	2	12	2	0	9	7	2	3	0	2	9	2	2	12	0	1	4	6	2	0	3					
	マーケティング上級(E-Commerce)	8/10	0	4	2	1	1	5	2	0	2	6	5	3	0	0	0	2	0	6	0	0	5	2	0	0	1					
	合計	349/410	153	168	20	4	27	202	120	0	109	229	104	72	43	46	81	130	58	135	26	40	159	50	13	46	38					
	平均(%)		44.3%	48.7%	5.8%	1.2%	7.7%	57.9%	34.4%	0.0%	32.2%	67.8%	30.1%	20.8%	12.4%	13.3%	23.4%	37.2%	16.6%	38.7%	7.4%	11.6%	46.0%	14.5%	3.8%	13.3%	11.0%					

添付資料2 現地講師・コンサルタント育成コースのプロセス

現地講師・コンサルタント育成コースのプロセス (2016年9月30日作成)



添付資料3 インパクト調査業務指示書

業務指示書

モンゴル日本センター「ビジネスコース」インパクト調査

1. 背景と課題

モンゴル国は 1990 年代より市場経済化に向けて舵を切っている。主要資源である鉱物資源価格の上昇により 2011 年にはモンゴル国は約 17%に達する非常に高い経済成長率を達成している。しかしながら鉱山以外の産業では殆ど発展が見られない状況であり、中小企業の育成は産業の多様化と雇用の促進から非常に重要な課題となっている。

モンゴル日本センター(MOJC)は日本的経営の考え方をベースとした優れた研修コースを中小企業の人材向けに提供しており 2002 年度より 2018 年度までに約 20,000 名(中核の「通常コース」では約 800 名)を超える優秀な卒業生を輩出している。今日では MOJC は実践的な指導をモンゴルの有力企業に提供していることでも知られるようになっていく。

2015 年 4 月より新たなプロジェクト「モンゴル・日本センタービジネス人材開発・ビジネス交流拠点強化プロジェクト」(以降“本プロジェクト”と記す)がスタートし、同年 9 月より従来の単独にて講師を招聘する方法から、コンサルタント一括でビジネスコース業務を委託する方針へと変更した。

本プロジェクトの終了年度である 2020 年を前にして、MOJC のビジネスコースが修了生企業に与えたインパクトを把握し「成果事例集」にまとめることを通して、産業界への貢献を明らかにする。また、産業界のニーズにマッチするコースを今後とも提供するため、ビジネス人材育成ニーズを確認する。これらを目的として今回のインパクト調査を実施するものである。

MOJC の現在の主な活動は以下の 4 点である。

- 1) ビジネスコース(基礎コース、通常コース、専門コース、企業内研修コース、モデル企業課題解決型プログラム、PC コース等々)
- 2) 日本語教育プログラム
- 3) 日モンゴル相互理解活動(モンゴル文化と日本文化の紹介イベント、日本留学フェア、留学情報提供、日本フェスティバル、図書室運営その他)

2. 「ビジネスコース」インパクト調査の主な目的

- 1) MOJC によるビジネスコースの成果を確認する。
- 2) 確認された成果を「成果事例集」としてまとめる。
- 3) MOJC が今後展開するビジネスコースの設計に有効な情報を収集する。

3. MOJC の活動への調査結果の活用

- 1) 「成果事例集」の作成、関係者間での共有、ビジネスコース募集広報への活用
- 2) ビジネスコースの戦略的計画のフレーム作りと実施に向けての行動計画作り。
- 3) 上記計画を踏まえたビジネスコースの実施体制作り。
- 4) 1)～3)をベースに今後のビジネスコースの開始。

4. インパクト調査コンサルタントの主な業務

- 1) ビジネスコース修了生に対する成果ヒアリングの実施
- 2) 現在提供しているコースの評価と運営上の課題の掘り起し。
- 3) その他、今後のビジネスコース検討・設計に必要な関連情報の収集
- 4) 留意事項

・インパクト調査にあたっては MOJC スタッフ、日本人専門家による指示に従い詳細な活動計画を立てる。

必要に応じて MOJC スタッフの同行調査を実施する。

・次のアプローチ手法でインパクト調査を行う。(例); 質問票、個人インタビュー、グループインタビュー、その他有効な手法を提案すること。

- ・調査によって得たすべての情報とデータを分析する。
- ・活動報告を項目 8 に示すように実施する。

5. 日程概要

- 1) 契約期間: 2019 年 4 月初旬から 2019 年 12 月下旬

活動(案)の例.

		インパクト調査工程表(案)												
		担当	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
準備作業	①対処方針決定	RPE/MoJC	■											
	②対象決定	RPE/MoJC		■										
	③巡回項目設定	RPE/MoJC		■	■									
	④調査委託先選考	RPE/MoJC		■	■	■								
	⑤委託先との業務契約書締結	RPE			■									
実施	①調査会社による実施	現地調査会社/MoJC			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	②アンケート専門員による定期的チェック	RPE/MoJC			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	③情報のとりまとめ	現地調査会社									■	■	■	■
報告書	①調査データ分析	RPE/現地調査会社										■	■	■
	②成果事例集作成	RPE/現地調査会社										■	■	■
	③成果事例集提出	RPE											■	■

6. ニーズ調査における人員配置と人月

本調査においてはコンサルタントの M/M は XXMM/M を超えない。

M/M の配分は下記の様に 2 分割される。

中間地点 (2019 年 4 月-2019 年 6 月) M/M の 80% を消化し、残りの期間(2019 年 7 月-2019 年 11 月)において 20%の投入を目安とする。

7. コンサルタントによるプロポーザルに置いて記すべき事項

- 1) コンサルタント側の参加人数
- 2) 調査チームの構成
- 3) 調査手法の提案
- 4) 質問事項の提案
- 5) データ及び情報の分析手法
- 6) 調査日程案の詳細
- 7) 中間報告の実施もしくは進捗報告書の提出
- 8) 見積もり(直接人件費等)提示

情報収集に当たっては、情報提供のお礼として企業に役立つサービス等を提案し、予算に含める。

(例)MOJCの「専門コース」受講クーポン等。

- 9) プロポーザルにて使用する言語は英語もしくは日本語とする。

8. 活動報告 (活動の成果)

1) 報告書提出方法

報告書の種類	頻度と期限	写し
①毎月の実施報告		
月次進捗報告書	各月末	コピー2部とPDFデータ
MOJCとの会議議事録	会議後	コピー2部とPDFデータ
②最終報告書		
ドラフト(成果事例集のドラフト含む)	契約期間終了前 2019年12 初旬	コピー2部とPDFデータ
正式報告書(下注)	契約期間終了時 12月下旬	コピー2部とPDFデータ

注:経費報告書と裏付けの証拠書類も添付すること(領収証等のオリジナル)

2) 報告書で使用する言語

英語もしくは日本語とする。

3) プロポーザル提出期限

2019年2月21日(木)モンゴル時間 13:00/日本時間 12:00

4) プロポーザル提出方法

電子メールにプロポーザルをpdf形式にて添付

送付先:リロ・パナソニックエクセルインターナショナル(株)

本プロジェクト(総括)中嶋 修

送付先アドレス:s.nakajima@relo.jp

《添付資料3 別添》

調査にあたって

1. 調査のターゲットグループ

以下の企業計 50 社程度

1-1) ビジネスコース修了生企業

1-2) モデル企業課題解決型プログラム終了企業

注:調査対象候補企業とビジネスコース受講歴などの関連情報については、MOJC から情報を提供する。

2. 調査項目 (主な項目のみ例として記載)

2-1) 総論

- ①中小企業振興に関する政府の政策
- ②国際機関、民間 NGO 等による産業振興に資する支援状況
- ③ビジネス人材育成に係る研修提供組織のリストアップとその研修内容

2-2) 各調査対象企業へのヒアリング

- ・企業概要(設立年/事業概要/資本金/従業員人数:正・非正/コンタクトパーソンなど)
- ・過去 5 年間の売上額・利益額の推移
- ・企業が抱えている課題(例:職員の離職率が高い、品質が不安定など)
- ・日本センターのビジネスコースで学んだことを、どのように事業改善に活用しているか。それによる改善効果はどのようなものか。
- ・今後の研修希望(対象職員、研修内容など)
- ・ビジネスコースへのコメント(評価、改善点、他社に推薦するか(推薦する場合は推薦の言葉)、その他)
- ・日本とのビジネス交流に関心があるか。ある場合は、その内容。
- ・その他コンサルタントから提案する項目

3. 調査及び報告時期

3-1) コンサルタントによるプレゼンテーション :2019 年 2 月中旬

3-2) 契約:2019 年 3 月下旬~2019 年 12 月下旬(予定)

3-3) 質問項目準備 :2019 年 3 月下旬

3-4) 調査開始:2019 年 4 月初旬

3-5) 全データ及び情報収集結果のプレゼンテーション :2019 年 9 月初旬

3-6) 最終報告書作成開始:2019 年 11 月初旬

3-7) 最終報告書ドラフトの完成とプレゼンテーション: 2019 年 12 月初旬

添付資料4 インパクト調査インタビュー実施状況 (2019年6月末時点)

MOJICが担当するインパクト調査対象の20社

No	アンケート回答	アンケート翻訳	訪問日時	受講券№	社名	2008-2018年度通常コース参加者数	モデル企業	事業分野	設立年	従業員	企業内研修	担当者
1			5月2日 16:30-17:30	3	KHUGJIL TRADE	5		ティッシュペーパー製造	1996	63		OTGONTSETSEG
2	o	o	4月30日 16:30-17:30	1	KHAAN JIMS SBT	1		サジ、農業	1994	30		NARANTSETSEG
3	o	o	5月21日 14:00-15:00	21	JUR UR	18	2012	ケーキ・ベーカリー製造	1998	682	4	MUNKHERDENE
4			5月16日 14:00-15:00	16	GOBI KHANGAI MEBEL	15	2011	家具製造・販売	2000	250	2	GANBAATAR
5			5月14日 11:00-12:00	9	BATBAIGAL	12	2014	ケーキ・ベーカリー製造	1996	130	4	KHALIUNAA
6			5月14日 14:00-15:00	10	EVERYDAY	11	2009-2011	農業、販売、貿易	1995	140	1	ALTANTSETSEG
7	o	o	5月6日 15:00-16:00	7	GERELTJIN	9		建設、窓製造	2002	150		PUREVDORJ
8	o	o	6月19日 14:00-15:00	35	MONMASLO	2		食品輸入				
9	o	o	5月2日 15:00-16:00	2	MONSHBASAKI	7		自動車部品製造	2005	39		DOLGORMAA
10	o	o	5月1日	4	ERDENET CARPET	5	2014	カーペット製造	1981	240	1	URNAA
11	o	o	5月1日	47	ERDENET TEX	6		テキスタイル				
12	o	o	5月16日 12:00-13:00	15	VORTEX			建設業				BUNKHHOROL
13	o	o	5月3日 15:00-16:00	5	SHILEN KHIITS	4	2009-2011	ガラス加工・製造	2002	100	4	MANLAI
14					CHINGGIS BEER	3		ビール加工	1998			OCHIRKHUYAG
15	o	o	5月6日 11:00-12:00	6	CONNECT	3		コンサルティング				KHSHIGJARGAL
16					GBT TRADING	3		缶詰、漬物製造	1999	150		SERGELEN
17					GOYO	2		カシミア製品製造	1998	194		GERELMAA
18	o	o	6月10日 13:00-14:00	26	TITEM UVS			ショッピングセンター				
19	o	o	6月10日 16:00	28	Ms Garment			皮革服飾				
20			5月7日 15:00-16:00	8	DOLONBOLDG	0	2017	家具製造・販売	2004	200	5	BAYASGALAN

Fusion Consultingが単独で担当するインパクト調査対象の30社

No	アンケート回答	アンケート翻訳	訪問日時	受講券№	社名	2008-2018年度通常コース参加者数	モデル企業	事業分野	設立年	従業員	企業内研修	担当者
21			5月14日 16:00-17:00	11	MONBAKERY	8	2018	ケーキ・ベーカリー製造	1998	135		KHASHERDENE
22	o	o	5月16日 16:00-17:00	17	MONOS GROUP	8		薬剤製造・販売	1990	630	1	ENKHZAYA
23			6月7日 15:00-16:00		AMJULAI	7		化粧品輸入・販売	2002	110		ARIUNZAYA
24	o	o	5月21日 11:30-12:30	20	ERDENEBUGAN	7		テナント、不動産、市場	1996	46	4	ORKHONTUYA
25					BRIDGE GROUP	6		建設	1991	70		DORJANTSAN
26					ETALON COMFORT	4		家具販売	2008	65		CHINZORIG
27			6月14日 10:00	33	ARVYS SYSTEM							
28	o	o	6月13日 15:00	32	IKHERIN HOLDING GROUP	4	2017	建築、車両保険、ノンバンク等	2013	300		GANZORIG
29	o	o	6月13日 12:00	31	KHUNS COMPLEX	4	2009	ハム、肉食品	1992	80		OYUNTUYA
30	o	o	5月20日 11:30-12:30	19	LIFETRONIK	4		医療及び実験室用機器販売	2014	18		BATDAVAA
31	o	o	5月17日 14:00-15:00	18	METROPLAST	4		建築、内装工事、家具製造	2011	32		ALTANGEREL
32			6月24日 15:00-16:00	37	NAMIR	4		輸送供給：電機、加熱の製造、水供給	2000	50		BUYANKHISHIG
33					VITAFIT	4		ジュース、乳製品製造	1997	700	7	MUNKHJARGAL
34	o	o	6月4日 14:10-15:00	23	ANGEL STAR	2	2015	窓、ドア製造	2003	25	1	BOLD
35	o		6月10日 14:00-15:00	27	CANDY WORLD	2		卸売り、小売り	2008	7		MUNKHDELGER
36	o		5月22日 10:00-11:00	22	CHIGLEL LLC	2		調理器具製造	1989	50		BUMTSEND
37					TANII ZAM	2		道路建築	2010	30		CHAGDAR
38			6月6日 14:10-15:00	25	ALTAI ZAYA	1		作業服製造	2002	15		BOLDBAATAR
39	o	o	6月20日 14:00-15:00	36	ANGEL BABY	1		子供服・子供用品輸入・販売、製造・販売	2008	35		TUMENJARGAL
40			5月15日 9:00-10:00	12	ASYLMURA	1	2018	製糖バッグ製造	2007	70		GULMAIRA
41					ERDENET KHAAN SUU	1		乳製品製造	2007	18		AYUSH
42	o	o	5月15日 12:00-13:00	13	MONFOODLAND	1	2018	グラノーラ製造	2013	40		KHULAN
43			6月12日 10:00	29	MONGOL VANN	1		バス、水栓金具製造・販売	2012	18		MUNKHSETSEG
44			5月16日 10:00-11:00	14	MYK	1		観光、貿易、インテリアデザイン	2004	13		BAYARMAGNAI
45	o	o			NAKHIA IMPEX	1		薬品製造、輸入、販売	1994	120		UNDRAKHMURUN
46	o	o	6月13日 10:00	30	NEU KRAFT	1		電気、水道パイプ、セキュリティアラーム設置	2007	110		MUNKHTUYA
47	o	o	6月5日 14:10	24	ONE WOOD	1		木造製品、木造家具	2009	21		GANBOLD
48			6月18日 11:00-12:00	34	RTT	1		タイヤショップ・機械販売	2002	8	1	KHISHIGDELGER
49					TAKHICO	1		不動産賃貸、貿易、仲介	1992	30		SOLIRAGCHAA
50	o	o			TSES KHAIRKHAN	1		ワイン製造	2005	20		ODONCHIMEG

添付資料5 2018年9月実施「ビジネス人材育成研修」研修員リスト

No.	氏名	現職・所属先 (業種分類)
1	Ms. GALBADRAKH Gerelmaa ガルバドラフ・ゲレルマー	Senior Manager Goyo LLC (ものづくり)
2	Ms. JADAMBA Munkhtsetseg ジャダムバ・ムンクツェツェグ	General Director Mongol Bath Construction LLC (ものづくり)
3	Ms. LAMJAV Munkhtuya ラムジャヴ・ムンクトヤ	General Director Neu Kraft LLC (サービス)
4	Ms. AKIM Gulmaira アキム・グルマイラ	General Director Asylmura Co., Ltd. (ものづくり)
5	Ms. BAYARAA Enkhzaya バヤラー・エンクザヤ	Production Director Monos Pharma LLC (ものづくり)
6	Mr. SODNOMTSEREN Manlai ソドノムツェレン・マンライ	CEO Sopoco Co., Ltd. (ものづくり)
7	Mr. OYUNCHIMEG Munkhjargal オюнチメグ・ムンクジャルガル	Head of Logistics Division Vitafit Impex Co., Ltd. (ものづくり)
8	Ms. BATBAYAR Soliragchaa バトバヤル・ソリラグチャー	Chief Accountant Takhi Joint Stock Company (サービス)
9	Mr. TSEGMED Bumtsend ツェグメド・ボムツェンド	General Director Chiglel Co., Ltd. (ものづくり)
10	Ms. JAMIYANSENGEE Odonchimeg ジャミヤンセンゲー・オドンチメグ	Head of Department of Human Resources and Administration Tses Khaikhan LLC (ものづくり)
11	Mr. GAIRIN Bold ガイリン・ボルド	Director / Algel Star Co., Ltd. (ものづくり)
12	Ms. TSOODOL Unurjargal ツォードル・ウヌウルジャルガル	Sales Director Asterisk Technologies LLC (サービス)
13	Mr. SAMDAN Ganbat サムダン・ガンバト	Executive Director / Doloon Boldog LLC (ものづくり)
14	Mr. PUREVJAV Ganzorig プレヴジャヴ・ガンゾリグ	Chairman of the Board Auto SOS LLC (サービス)
15	Ms. NARANTUYA Batsukh ナラントヤ・バトスフ	Manager of Business Consulting Center National University of Mongolia, Business School (サービス)
16	Mr. NATSAGDORJ Batchuluun バツァグドルジ・バトチョローン	Specialist of Underground Project, Construction Department Oyu Tolgoi LLC (ものづくり)
17	Ms. KHALTARKHUU Garmaabazar ハルタルフー・ガルマーバザル	Chief of Unit of General Affairs Mongolia-Japan Center for Human Resources Development

添付資料 6 2018年9月実施「ビジネス人材育成研修」研修員受入業務完了報告書（抜粋版）

1. コース概要

- (1) コースの名称：（日本語名）ビジネス人材育成研修
（英語名）Practical Business Administration
- (2) 研修期間： 2018年9月3日（月）開講～9月14日（金）閉講
- (3) 研修員人数： 17人（内訳：研修員16人、モンゴル国日本人材開発センター職員1人）

2. 研修内容

(1) 本プロジェクトでの位置づけ

「モンゴル国日本人材開発センター（以下、MOJC）ビジネス人材育成・交流拠点機能強化プロジェクト」は、1) 経営人材育成事業の実施・改善にかかる仕組みの確立、2) MOJCの運営にかかる組織体制の強化、3) 日本とモンゴルのビジネス人材交流促進のための体制整備、を行うことにより、MOJCが日本とモンゴルのビジネス人材の育成と交流の拠点となることを図り、もってMOJCがモンゴルの産業多角化と日本・モンゴル間の経済関係の強化に寄与することを目指すものである。

MOJCにおけるビジネスコースは、以下の4分野の活動から構成される。

- ① 企業の課題にフォーカスして改善結果を出す「モデル企業課題解決プログラム」
- ② 企業活動の質の向上に貢献する「企業内研修」
- ③ 企業運営に必要な基礎項目を習得する「通常コース」（「通常コース」は階層別に「経営者クラス」と「管理職クラス」の2クラスを設けている）
- ④ ビジネスシーンに応じた専門性を深める「専門コース」

本研修は、上記③通常コースの修了生のうちからMOJCの設定した基準で募集・選考された研修員に対し、各自の関心事項・課題を踏まえて企画・実施されるものである。

(2) 研修全体概念と目的

本研修は、通常コース等の講義や討議及びその後の「モデル企業課題解決プログラム」を通して学習した項目を日本の現場で確認し、中小企業の経営者がどのような経営戦略のもとビジネス活動を進めているかを学び取ることにより、MOJCでの講義と討議を補完し、理解を深めて自社の経営改善に役立てることを目的とする。また、将来的に日本企業と業務提携したり、取引を行ったりするために必要なステップとして、モンゴル国に関心を持つ日本企業とのビジネス人材交流を促進する場としても期待されている。

研修全体概念図を以下に示す。

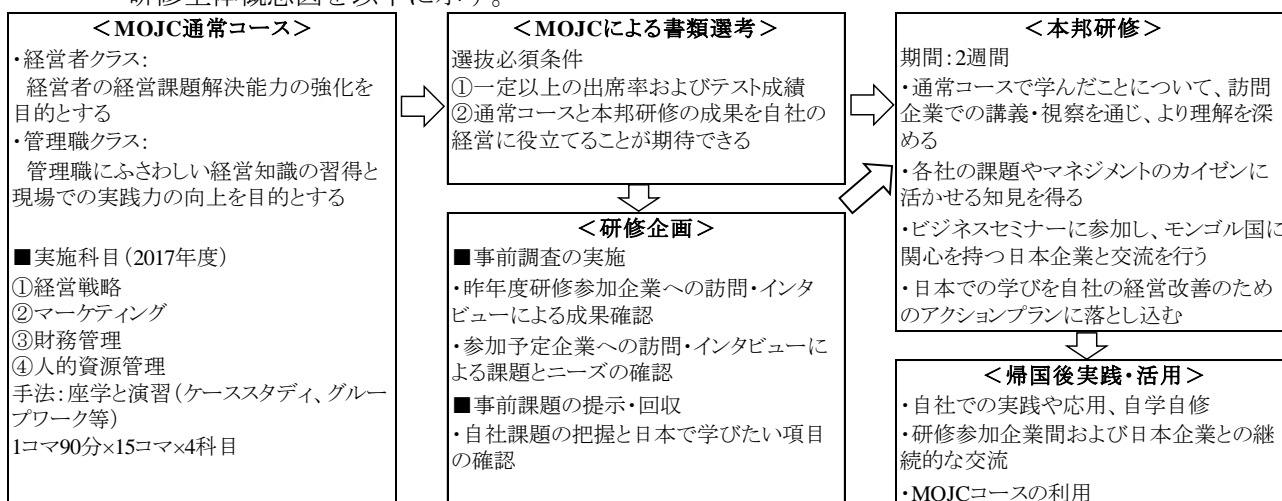


図 1 MOJC 本邦研修全体概念図

(3) 研修カリキュラム

本研修では、MOJCからの要望により、多岐にわたる業種・職種の研修員のニーズに応えるため、ものづくり系とサービス系の2グループに分かれての研修期間を2日間設けた。

研修プログラムの企画にあたっては、MOJCと連携を取り、コースリーダーである総括及び本

邦研修運営管理担当が研修参加予定企業を訪問し、課題や研修へのニーズの確認を行った。また昨年度の研修参加企業への訪問やインタビューも実施し、本邦研修の成果を確認するとともに、効果的な研修内容についての聞き取りを行った。その結果、①ワークショップ形式の5S・カイゼン講義②人材重視企業への訪問を必須とし、現地コースで指導に当たった講師陣の意見も取り入れた上で、CPスタッフ及びMOJC長期専門家への確認を踏まえてプログラムを決定した。

ビジネス交流イベントは東京と大阪で2回実施した。より多くの集客が見込める東京では全研修員の参加を必須とし、JICA ビジネス交流支援専門家の中村氏やモンゴル商工会議所シニアボランティアの増田氏の支援の元、各自が自社紹介のポスターとプレゼンテーション資料を作成し、発表練習を行う等、来日前に周到に準備を行った。大阪のイベントには日本とのビジネスに関心が高い企業の研修員のみが参加し、日本企業と個別の面談を実施した。

事前課題から成果発表資料までを兼ねたフォーマットをあらかじめ用意して研修員に提示し、各自の課題と日本で学びたいことを来日前に、実際に学んだこととアクションプランを来日後に記載させ、見える化することで、各社の課題とアクションプランに齟齬が生じないよう考慮した。

他プロジェクトの本邦研修で満足度の高かった行程を踏襲し、初日に各自の課題を確認した後、導入講義⇒前半プログラム実施⇒コースリーダーのファシリテーションによる振り返り・後半への意識付け⇒後半研修プログラム実施⇒研修のまとめとしての成果発表、という流れを取った。

(4) 研修日程

本研修は、東京3日間の後、移動を兼ねて愛知県のトヨタ工場を訪問し、その後関西地方での8日間の滞在（内2日間は自主研修日）で構成された。

研修目標及び研修日程を以下に示す。

表1 研修目標と単元目標

①研修目標	
通常コースの講義や討議を通して学んだことを、日本の現場で確認し、中小企業の経営者がどのような経営戦略のもとビジネス活動を進めているか等を学ぶことによって、講義と討議を補完し、理解を深め、自社の業務改善に向けたアクションプランを作成する。また日本のビジネスパーソンと交流し、将来の海外進出やネットワーキングへの知見を得る。	
②単元目標	
1.	日本の中小企業への現場視察や日本人経営者との議論を通じて、現地コースの講義や討議を通して学んだ日本式経営（経営戦略、マーケティング、人的資源管理等）に対する理解を深める。
2.	【分野別：ものづくり】製造現場の改善や社員の育成、マネジメントに必要な知見を得る 【分野別：サービス】顧客満足を得るためのサービス向上や社員の育成、マネジメントに必要な知見を得る
3.	ビジネス交流イベントに参加し、日本のビジネスパーソンと意見交換を行う。
4.	本邦研修で得た知見を自社の業務改善に活かすためのアクションプランを作成する。

表2 研修日程

実施日	時間	区分	研修テーマ	訪問先/講師
9/2 (日)			来日	
9/3 (月)	9:00-10:00		プログラムオリエンテーション	JICA 産業開発・公共政策部
	10:00-12:00		ブリーフィング	JICA 東京
	13:00-14:45	講義	オリエンテーション/課題確認	*RPE 上席コンサルタント 中嶋修
	15:00-18:00	講義	導入講義：人に優しい経営	(株)経世済民カンパニー 昴 代表取締役 北條俊彦
9/4 (火)	10:30-12:00	講義	トヨタ流4Sの進め方	(株)豊田自動織機 梅原茂
	14:30-17:30	講義	組織開発と人材育成	(株)イー・ピーカンパニー 人材 開発本部副部長 平野知実
9/5 (水)	10:00-12:00	見学	環境への配慮：ペットボトルリサイクル工場訪問	東京ペットボトルリサイクル株式会社 代表取締役 古澤栄一
	13:00-14:10	講義	【ビジネス交流イベント】 セミナー①モンゴルビジネス 環境紹介	JICA ビジネス交流支援専門家 中村功
	14:10-14:40	講義	【ビジネス交流イベント】	大正法律事務所代表 岡英男

実施日	時間	区分	研修テーマ	訪問先/講師
	15:00-17:00	実習	セミナー②モンゴル法律講座 【ビジネス交流イベント】 モンゴル企業プレゼンテーション/ポスターセッション	
9/6 (木)		移動	新幹線 (東京→名古屋)	
	13:30-15:40	見学	トヨタ生産方式	トヨタ自動車(株) 社会貢献推進部
		移動	借上バス (豊田→新大阪)	
9/7 (金)	10:00-12:00	講義	経営戦略、商品開発	(株)サンパック 代表取締役副社長 青山祐二郎
	14:30-17:30	講義	経営理念、マーケティング	(株)伍魚福 代表取締役社長 山中勸
	17:30-18:00	見学	店舗での売り場視察	マックスバリュ長田南店 (株)伍魚福
	19:00-21:00	実習	レストランチェーンでの顧客サービス体験	(株)イー・ピーカンパニー 塚田農場 JR 神戸店
9/8,9 (土)~(日)			自主研修日	
9/10 (月)	9:30-11:30	講義	前半振り返り	RPE 上席コンサルタント 中嶋修
	13:30-14:30	講義	【ビジネス交流イベント】 セミナー①モンゴルビジネス環境紹介	JICA ビジネス交流支援専門家 中村功
	14:30-15:00	講義	【ビジネス交流イベント】 セミナー②モンゴル法律講座	大正法律事務所代表 岡英男
	15:00-17:30	実習	【ビジネス交流イベント】 マッチングイベント	
	14:30-16:30	講義	【ビジネスイベント不参加者】 日本の歴史的経営者に学ぶ経営理念とものづくり	パナソニックミュージアム 松下幸之助歴史館
9/11 (火)	10:00-12:00	見学	【サービス】 オフィスで取り組むカイゼン・3S活動	リコージャパン(株) 大阪支社大阪中央第二営業部南営業所 所長 幣裕樹
	14:30-16:30	見学	【サービス】 経営理念、マーケティング、顧客サービス	小金屋食品(株) 代表取締役 吉田恵美子
	10:00-12:00	見学	【ものづくり】 3Sを理念とした経営	(株)タナカテック 代表取締役社長 田中良明
	14:00-17:00	見学	【ものづくり】 事業戦略と店舗スタッフの人材育成	(株)ミキハウス HC サポート 副社長 藤原裕史
	17:00-18:00	見学	【ものづくり】 店舗見学	(株)ミキハウス
9/12 (水)	10:00-12:30	講義	【サービス】 経営戦略、顧客満足	(株)関西ホームサービス 代表取締役 高宮令子
	14:00-17:30	見学	【サービス】 経営計画、従業員満足、ブランディング	(株)Dreams 代表取締役 宮平崇
	10:00-12:00	見学	【ものづくり】 経営戦略と人材育成、技能経営	(株)山岡製作所 執行役員 装置製造部部长 西村繁
	15:00-17:00	見学	【ものづくり】 経営戦略とブランディング	(株)羽車 代表取締役 杉浦正樹
9/13 (木)	10:00-12:30	講義	原理・原則に基づいたカイゼン活動の進め方	大阪工業大学工学部環境工学科 教授 皆川健多郎
	13:30-15:00	実習	原理・原則に基づいたカイゼン活動の進め方	
	15:15-17:15	実習	成果発表準備	RPE 上席コンサルタント 中嶋修

実施日	時間	区分	研修テーマ	訪問先/講師
9/14 (金)	10:00-12:30	発表	成果発表①	RPE 上席コンサルタント
	13:30-15:00	発表	成果発表②	中嶋修
	15:15-16:15		評価会	RPE 辰巳晴香
	16:30-17:15		閉講式	JICA 関西業務第二課 貞谷季規
9/15 (土)		移動	神戸→福岡	
9/16 (日)			帰国	

※RPE：リロ・パナソニック エクセルインターナショナル株式会社

3. ビジネス交流イベントの実施

1) ビジネス交流イベント 東京

- ・目的：①モンゴルに関心のある日本企業等を幅広く招き、ビジネス人材交流を促進する。
②研修員が日本企業とビジネスを行うために最低限必要な知識と、簡潔な書類の作成や自社プレゼンテーションを実施するための能力を習得する
- ・工程：13:00-13:10 開会、概要説明、主催者挨拶、13:10-14:10 『モンゴルビジネスの魅力と問題、日本センターの支援』講義、14:10-14:40 『モンゴル進出企業の為の法律講座』講義、15:00-17:00 研修員自社紹介プレゼンテーション・ポスターセッション、17:00 閉会挨拶
- ・構成：日本企業向けの講義及びポスターセッションでの自由交流
- ・所見：日本側参加者（関係者を除く）は当日の飛び入りも含めて 66 人となった。中村氏、増田氏による来日前の指導と MOJC の協力により、全研修員が自社のプレゼンテーション資料と A1 サイズ紹介ポスターを日本語訳まで済ませて持参した。当日は会場をパーテーションで区切り、壁面にそのポスターを貼り、下に自社製品のサンプルやパンフレット、名刺を配置した。試飲やサンプルの配布も行われ、熱心に交流を行う企業があった一方で、もともと日本との取引を望んでいなかった企業や、海外進出する段階に至っていない企業からの研修員は、時間を持って余している様子も見られた。
- ・成果：Chiglel 社 (No.9) と Doloon Boldog 社 (No.13) がウランバートルへの出店を決定している食品フランチャイズへ自社製品を納品予定となっている。また Chiglel 社はホテルチェーンとも商談を進めている。その他、集客に協力頂いた東京都中小企業振興公社のネットワークを通じて Goyo 社 (No.1) へ日本企業 1 社からコンタクトがとられており、今後も MOJC を介して状況の確認を行っていく。

2) ビジネス交流イベント 関西

- ・目的：日本企業とのビジネス/提携を希望している研修員と日本企業のマッチングを行う
- ・工程：13:30-13:35 開会挨拶、13:35-14:30 『モンゴルビジネスの魅力と問題、日本センターの支援』講義、14:30-15:00 『モンゴル進出企業の為の法律講座』講義、15:10-15:45 各企業紹介、交流、15:50-16:50 個別面談 17:00 閉会挨拶
- ・構成：日本企業向けの講義及び事前登録企業とモンゴル企業の個別面談、自由交流
- ・所見：日本側参加者（関係者を除く）は 28 人。パーテーションで研修員ごとにブースを設け、壁面に自社紹介ポスターを貼り、着席して面談を行った。個別面談は事前に登録のあった日本企業を優先させ、その他の企業とは空き時間を活用して交流を行った。各ブースに通訳を配置したので、じっくりと交流することが出来た。
- ・成果：Monos Pharma 社 (No.5) が名刺交換した複数企業とコンタクトを取っている。また Autosos 社 (No.14) が自動車中古部品輸出業者と業務提携に向けて協議中である。今後とも MOJC を介して状況の確認を行っていく。

4. 研修員

(1) 資格要件

MOJC 通常コース修了生（内、半数は 2017 年度の修了生から優先的に選考）及び通常コース等を過去に履修している「モデル企業課題解決プログラム」の経営者、MOJC コースで育成中の現地講師候補生、MOJC 職員

(2) 研修参加への意欲・態度

日本語が堪能で、日本の文化・生活にも慣れている MOJC 職員 (No.17) と生産管理現地講師

(No.16) がリーダーシップを取り、他の研修員の牽引役となった。研修態度は総じて真面目で、どの研修先でも質問が多く出た。食事の為に寄ったショッピングモールでは自主的にスーパーを視察し、MOJCの専門コース（店舗管理）で学んだ理論の実践状況を見ることが出来た、と報告してくれる研修員もおり、休憩中も熱意を持って日本滞在の機会を活かしている様子が印象的だった。一方、服装や工場見学時の注意事項は再三連絡したにも関わらず、全員が守れるようになるまでに一週間を費やした。

5. 研修成果の活用

(1) 研修で得られた成果と活用方法について

研修成果について、本研修で学んだ内容とアクションプランを次頁の表3に示す。

表3 研修成果とアクションプラン

研修員#	項目	内容
1	氏名	Ms. GALBADRAKH Gerelmaa
	課題・日本で学びたいこと（来日前に記載）	<ul style="list-style-type: none"> ・輸出、取引先の増加の可能性を広げる ・変化に対応するマネジメント ・工場の従業員向け研修方針、手法を学ぶ ・従業員定着率を上げる日本的経営を学ぶ
	日本での学び	上記についていずれも学ぶことが出来た
	アクションプラン	①新入社員研修を9/27から開始する。2週間に1回、丸1日かけて行う計画。また後継者育成のための研修を検討し、内容を練って11/1にはスタートする。 ②日本式経営について、人を大切にする経営や従業員が一番大切だという考えを幹部に紹介する。またカイゼン、5Sの研修を行う。
2	氏名	Ms. JADAMBA Munkhtsetseg
	課題・日本で学びたいこと（来日前に記載）	<ul style="list-style-type: none"> ・無駄を削減する方法 ・5Sとカイゼンの実施方法
	日本での学び	カイゼンを行い、無駄を減らすことで品質が向上することが分かった
	アクションプラン	①経営理念の見直し・明確化を9月末までに実施する。 ②3Sと7つの無駄について、帰国直後から行う。毎月1回皆川教授のような楽しい研修を行い、毎日5分間、週末に30分間3S活動を実施する。
3	氏名	Ms. LAMJAV Munkhtuya
	課題・日本で学びたいこと（来日前に記載）	<ul style="list-style-type: none"> ・カイゼンと、従業員定着率をあげる方法
	日本での学び	単に労働させるのではなく、生産性を挙げることの重要性を学んだ。また無駄の見つけ方、従業員に会社に愛着を持ってもらうことの重要性、顧客サービスについても学んだ
	アクションプラン	①5Sとカイゼン活動を10/17からスタートさせる。人材担当や従業員と5Sカイゼンの知識を深められる研修をしようと考えている。 ②顧客満足度を上げるため、11月に調査を行う。今後何をするのが自社にとって良いか考え、従業員と話し合いをする。 ③新入社員研修を5月から始める。社史や内規、労働条件等を新入社員にきちんと教える。
4	氏名	Ms. AKIM Gulmaira
	課題・日本で学びたいこと（来日前に記載）	<ul style="list-style-type: none"> ・工場のレイアウトが生産性に影響しているかを見つける ・個人の態度がビジネスにどれだけ影響しているかを見つける ・全従業員を一つの目的、一つの方向に向かせるため、どのように取り組んでいるかを学ぶ ・会社を長期的に経営するため、顧客を理解するために注目することを学ぶ ・部署間の連携を改善する方法を学ぶ
	日本での学び	これまで弊社は2つのビジョンを持っていたが、ビジョンの価値を浸透させるための理念がなく、またその理念を浸透させる機会がなかったため、せつかくのビジョンの価値が発揮されていない状況だったことがわかった。
	アクションプラン	①社会、個人に自社が必要とされていることを従業員にわかってもらうため、9月末から個人とグループでの面談を実施する。

研修員#	項目	内容
		②年明けから自動化・デジタル化可能な工程を検討し、3月以降に自動化に向けて動いていきたい。従業員と一緒に5年間の事業計画を考える。
5	氏名	Ms. BAYARAA Enkhzaya
	課題・日本で学びたいこと（来日前に記載）	・生産性をどう上げるか等の課題をもって来日した
	日本での学び	日本式経営と自動化について学んだ。最初に学んだのは、相互に尊重し、人を大事にすること教えることの大切さであった。また工場の自動化の進め方について、様々な企業訪問で学べた
	アクションプラン	最初の課題にはとらわれずに学んだことを実施したい。 ①日本式経営を従業員と相談しながら進める。2019年から3つの工場で日本式経営を浸透させたい。資料を集めながら研修を準備していきたい。 ②自動化について、大きな投資を伴うため、調査研究を伴い2年ほどかけて実施していきたい高リスクの工程を見極め、その自動化を進める。
6	氏名	Mr. SODNOMTSEREN Manlai
	課題・日本で学びたいこと（来日前に記載）	・販売とマーケティングについて、特に販売はぜひ日本で学びたいと思っていた
	日本での学び	利益や販売のことばかり考えていたが、従業員や家族のことを考えて事業をしなければいけないとわかった。従業員満足があつて初めて顧客満足が向上することが分かった。また商品開発やPOPでの見せ方等も学んだ。松下幸之助が国や人を愛し、世界の幸せを思って事業を行っていたことを知り、そういった視点で働くことを学んだ。
	アクションプラン	①新人研修を実施する。キャリアプランを従業員に見えるように提示したい ②製品に付加価値をつけて新しい利益を生みたい。品質や値段を下げるのではなく、在庫を抱えずに、品質を下げないことを考える。 ③季節性の事業なので繁忙期があるが、アウトソーシングも検討し、閑散期には3Sやカイゼン等、新しい意見を従業員から集めることをやってみたい。3Sや無駄の排除は自身がリーダーとなって実施する。
7	氏名	Mr. OYUNCHIMEG Munkhjargal
	課題・日本で学びたいこと（来日前に記載）	・商品をどうやって消費者に届けるかという課題がある（日本とモンゴルの流通システムは異なり、モンゴルではメーカーが店舗に運んで設置し、売れ残りを回収する）
	日本での学び	人を支援し、社会に貢献するという企業の理念を学んだ。あらゆるビジネスには無駄があり、それを明確化してなくしていくことの重要性を学んだ。また5Sを実施することで職場の生産性を高められることを学んだ。お客様の満足度が従業員の満足度になることも学んだ。
	アクションプラン	①11月から2月にかけて、担当中の3部署に対して3Sを実施する。まずは現状を撮影して無駄を確認し、計画を立て、予算を確保し、期間を決めて実施する。 ②10/15～12/25にかけて全従業員と面談し、彼らが働く目的について聞く。どんな研修が必要か聞いて、予算を確保して、給与・ボーナスにどう反映するかということを決める。
8	氏名	Ms. BATBAYAR Soliragchaa
	課題・日本で学びたいこと（来日前に記載）	・事業計画や戦略の立て方を学びたい
	日本での学び	企業はビジョンを持ち、それを従業員に理解してもらい、やりがいをもって働ける場でないといけなことが分かった。顧客の要望をとらえて新しい製品を生むことも学んだ。また企業としての利点を活かし、不足部分は他社の助けを借りて協力関係を強めるのが事業の良い形だとわかった。日本人が大事にしてきた文化・伝統・歴史をどう愛して守っているか、おもてなしの姿勢も感銘を受けた。
	アクションプラン	①3Sの実施。3Sができれば仕事上の失敗はあらかじめ避けることが出来る。 ②新しいビジネスを検討中なので、事業計画を練って、不足している点は他社の協力を得て実施していきたい。
9	氏名	Mr. TSEGMED Bumtsend
	課題・日本で学びたいこと（来日前に記載）	・日本式経営を学び、それによってモンゴルで業界トップになること ・5Sの実施方法を学び、品質の良さで認知されるようになること ・自社製品を日本に輸出すること

研修員#	項目	内容
	日本での学び	3S を徹底することで無駄をなくし、生産性を高め、欠陥品を少なくすることが可能なのだと分かった。現場を改善するための基礎的な知識は得られたと思う。経営資源の中で一番重要なのは人材であり、人材を育てることで企業の発展や利益がはたかかってくるのが学べた。企業の本業を通じて、社会に貢献し、そのことが会社を発展させると学べた
	アクションプラン	①3S とカイゼンを 11 月から 2 年間行う。特に 11 月から稼働する新工場は事業内容が似ているタナカテック社に倣って運営管理を行う。 ②人材育成を 11 月から実施。人にやさしい経営を進める。
10	氏名	Ms. JAMIYANSENGEE Odonchimeg
	課題・日本で学びたいこと（来日前に記載）	<ul style="list-style-type: none"> 完璧な製品の作り方 日本式経営
	日本での学び	あらゆることに心が込められている、やった結果が期待を超えたものになるようにしているということが印象的だった。また、日本式経営の根幹部分は人材育成だと分かった。従業員の人間性が高まることで品質が高まることが分かった。
	アクションプラン	①自社の経営システムを改善する。従業員それぞれを育成することが会社の発展とリンクするため、個人のライフプランを考慮し、キャリアパスを明確に示す。
11	氏名	Mr. GAIRIN Bold
	課題・日本で学びたいこと（来日前に記載）	<ul style="list-style-type: none"> 5S や従業員の作業効率等、工場で抱えている問題を解決したい 形態の近い工場が 5S をどう実施しているか学びたい 企業文化の作り方
	日本での学び	5S で無駄を明確にして、カイゼンを行い、効率化する手法を学んだ。5S は従業員に参加してもらい、チームでやるのが大事である。現場の従業員の動作のベストポジションを整えることで従業員が働きやすくなることがわかった。
	アクションプラン	①5S を 9 月下旬から実施する。日本で学んだことを従業員に伝えて、問題を整理し、問題解決の方法をチームで話し合ってから実施する。 ②生産管理の改善を 10 月から実施予定。現状の製造工程の写真をとり、カイゼンのポイントを話し合う。無駄を明確にして、整理していく。 ③10 月末から企業文化を醸成する。人にやさしい経営の仕組みについて研修し、自社の価値について考えていく
12	氏名	Ms. TSOODOL Unurjargal
	課題・日本で学びたいこと（来日前に記載）	<ul style="list-style-type: none"> 従業員満足度と品質を向上させる方法 プロジェクト管理の手法 人材育成（人手不足、研修・勉強会の改善）
	日本での学び	初来日であり、多くのことを学んだ。
	アクションプラン	①従業員と一つになって自社の目的、経営理念を考え、明確化する ②社内にカイゼンチームを作って毎週ミーティングを実施する ③従業員満足度を向上させる。まず新入社員向けのマニュアルを作る。快適に働け、生産性が高まるような現場にしたい。従業員と定期的に面談をする
13	氏名	Mr. SAMDAN Ganbat
	課題・日本で学びたいこと（来日前に記載）	<ul style="list-style-type: none"> 日本の工場現場での整理整頓や安全管理を体験する 輸送及びその費用を削減できることを学ぶ 日本からモンゴルへの輸送について調べる 輸送期限について、いかに短期できるか調べる
	日本での学び	3S、5S 活動を実施中の会社を見学できたことで、3S 活動は中小企業に一番適切な方法であることが分かった。11 年ほど管理者として様々な取り組みをしたが、従業員の 70%程が離職してしまい、上手くいかなかった。人材流出の理由は従業員やその家族の幸せを考えていなかったからだとわかった。
	アクションプラン	①3S の実施 ②従業員の満足度を上げ、顧客の感動を呼ぶために経営理念を変える ③経営の土台は人であるため、モンゴルで愛されるような企業の一つになる
14	氏名	Mr. PUREVJAV Ganzorig
	課題・日本で学びたいこと（来日前に記載）	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスの本業/副業と財務管理、管理会計、人事管理、総務管理等の書類に関する業務を連携させ、ソフトウェア化する（ERP） 日本企業の従業員はなぜ仕事に対する熱意があり、心を尽くし、長く定着しているのかを学びたい 日本のサービス基準とサービス文化を学び、自社に導入する

研修員#	項目	内容
	日本での学び	人に優しい経営は自社で元々実施していたが、従業員が一丸となって取り組むような企業文化を醸成しないといけないことが分かった。また人材育成について、経済的なこと以上に心の方面から評価することが大切だとわかった
	アクションプラン	①人にやさしい経営を実施する。従業員各自の生活や人生の目的とうまくリンクさせた事業を行うために、企業が目指しているものを見える化して従業員に浸透させる。2018年10月～12月にかけて行う。 ②日本のサービス文化を導入する。サービス向上のために自社でもうまく昇進や昇給とリンクさせたい。 ③人材育成、評価方法について、自分で働く部署を選択できるようにする。 ④VR研修のように新しい技術やイノベーションを取り入れる。
15	氏名	Ms. NARANTUYA Batsukh
	課題・日本で学びたいこと（来日前に記載）	・研修、コンサルティングサービスを提供している機関から研修実施方法を学ぶ ・日本企業の5Sのベストプラクティスを学ぶ ・店舗管理の改善、商品開発方法を学ぶ
	日本での学び	店舗運営をするうちに当初の目標を忘れ、利益ばかり考えるようになり、消費者の声を全く聞かずに、自分たちのやりたいようにやってしまったことがわかった。3Sはトップダウンで行っていたためうまくいかず、自分から進んで見本を見せることと、従業員の意見を聞くことが大事だとわかった。
	アクションプラン	①周りに理解してもらうために自分が変わらないといけない。日本で学んだことを、少しずつ理解を得ながら実施していきたい。 ②何が異常で何が正常なのかを明らかにしていきたい。 ③インターン生が持っている夢や希望を聞き、卒業したときにきちんとビジネスに携われる人材となっているように育てたい。
16	氏名	Mr. NATSAGDORJ Batchuluun
	課題・日本で学びたいこと（来日前に記載）	・モンゴル企業はマネジメントがうまくいっておらず、経営者の事業に対する意識がまだまだだと感じる
	日本での学び	モンゴルでは日本の大企業のことばかり学んできたが、中小企業も経営理念をしっかりと見える化して従業員に浸透させて成功していることがわかった
	アクションプラン	①人材育成と品質・生産管理のコンサルティングを実施する。企業は何のためにビジネスをしているのか理解させるためにプレゼンテーションを作り紹介する。
17	氏名	Ms. KHALTARKHUU Garmaabazar
	課題・日本で学びたいこと（来日前に記載）	・人事制度作りに必要な新たな知見やノウハウ（基準化、規程整備など） ・5S/カイゼン活動の徹底に必要な新たな知見やノウハウ（継続性、全職員自らの発想、参画図りなど）
	日本での学び	これまでは受講企業に知識や情報のみを与えていたが、実際にわかるようになるまで継続して指導することが大切だと思った
	アクションプラン	①職員のニーズをヒアリングして企画をたて、課長同士で話を詰めて予算を確保した職員向け研修を1月から実施する ②MOJC内のカイゼンチームと協力しながら正常とは何かを決め、数字で比較できるような形でカイゼン効果をはかる

研修開始当初は自身のプレゼンテーションや質問を定められた時間内にまとめることが出来ない者もいたが、成果発表で研修員同士がタイムキープするようにしたところ、全員が持ち時間内に発表を行うことが出来た。

(2) 研修目標に対する達成度について

講義での質疑応答、成果発表の内容、研修員アンケートでの自己評価（十分達成できた=10名、達成できた=6名、どちらともいえない=1名）から今回の研修は目標を十分に達成できたと言えよう。特に成果発表では、各自が抱えていた問題を解決するため、日本で何を見て何を学んだのか、帰国後にどのように活かして何を行うかが明確に示されていた。研修員からは「人を大切にする」「従業員を尊重する」「満足度を高める」という文言が頻繁に発せられ、その顔つきや行動からも、人材や顧客に対する考え方、企業の存在理由についての捉え方が研修の前後で大きく変わったことがはっきりと感じられた。

帰国後の現地発表会に出席したCAからは、研修員の満足度が総じて高く、過去のどの発表

会よりも内容的に優れていて、時間も守られていたと称賛いただいた。

6. 研修環境

(1) 会場・機材・設備等

3.(1)で既述したように、宿泊地が4か所に渡ったため、荷物を持っての移動が多く、研修員に身体的負担とストレスを与える要因となった。また2グループに分かれての研修期間中はものづくりグループがバス移動だったことに対し、サービスグループは徒歩と公共交通機関を利用したため、待遇に差があると研修員から不満の声が挙がっていた。

(2) テキスト

教材モンゴル語訳は例年と同じ翻訳会社で手配したが、翻訳精度、品質に関して不満の声が挙がった。特殊言語であるため専門的な翻訳者が少なく、また逐語訳として間違いはなくとも講義内容とかみ合わない点がある等、解決するのが非常に難しい問題である。「5S」等、ビジネス用語として決まった訳があるものもあるため、MOJC 協力のもと情報を集めて用語集を作ることで誤訳の軽減を試みたい。

(3) 通訳

メインの研修監理員の通訳は問題なかったが、9/10～9/12の2グループに分かれた研修時に追加配置された研修監理員は、担当業務内容を十分に理解していないという印象を受けた。初日は持っている行程表がひと月以上前のキックオフミーティング時のものであり、移動経路やスケジュールの事前確認が出来ていなかった。またテキストの予習も不十分であるように見受けられた。所管であるJICA 関西にフィードバックを行い、改善を要望する。

7. 次回以降の実施体制にかかる提案

(1) 研修内容について

既述の通り、今回の研修企画にあたっては、MOJC との連携の下、①昨年度参加研修員企業訪問・インタビュー/今年度参加予定者企業訪問・インタビュー②事前課題～成果発表資料のフォーマット化 の2点に新たに取り組み、研修員にとってより実用的で有益なプログラムとなるよう努めた。その結果、研修員アンケートでは各研修内容に対する有益度が5段階評価で平均4.65(5:大変有益だった 4:有益だった 3:普通 2:ほとんど有益ではなかった 1:有益ではなかった)と非常に高い評価を得た。この取り組みは来年度以降も行い、インタビュー通訳を兼ねて同行するMOJC 職員への指導を通じていずれは業務の現地移管を目指す。

研修内容が高い満足度を得た一方で、日本の歴史・風俗を学び、文化を体験する機会があればなお良かったとする意見が複数人から出た。観光主体のプログラムを入れることは難しいが、観光サービスや伝統産業等、ビジネスと同時に日本の風習も学ぶことが出来る訪問先を研修員の属性に応じて検討したい。

(2) ビジネス交流イベントについて

千葉銀行、東京都中小企業振興公社、公益財団法人太平洋人材交流センター、JICA 関西、JICA ホームページ(イベント情報)や中村氏、増田氏のネットワークを通じて開催を告知し、東京・大阪合わせて100名近くの参加者が集まった。海外展開先としてのモンゴル国への関心の高さが伺える。3.(5)の「成果」に記載した通り、モンゴル進出が決定している日本企業と具体的に商談を進めている企業もあり、来年度も同様のイベントの開催が期待されている。

セミナー全体に対して、東京では94%、大阪では100%の参加日本企業から「満足」「やや満足」という評価が得られた。一方、研修員からは全員がプレゼン・ポスターセッションを実施した東京よりも大阪の方が高い評価となり、「日本とのビジネスを希望する企業のみ参加した方が良い」「東京では時間がなかったが、大阪ではゆっくりと商談できてよかった」等の意見があった。総じて、日本企業と実質的な意見交換が出来た研修員からの評価は高く、それ以外の研修員からの評価は低かった。来日の機会を活かして全員にビジネス人材交流の機会を与えることは重要だと考えるが、その方法や内容に関しては、今回の意見を踏まえて現地とも相談し、改善する必要がある。

以上

研修の様子（写真）



9月3日（月）「導入講義」



9月4日（火）午前「トヨタL&F訪問」



9月4日（火）午後「㈱エー・ピーカンパニー訪問」



9月5日（水）午前「東京ペットボトルリサイクル㈱訪問」



9月5日（水）午後「ビジネス交流イベント東京」



9月6日（木）午後「トヨタ自動車㈱堤工場見学」



9月7日（金）午後「㈱伍魚福 売り場見学」



9月10日（月）午後「パナソニックミュージアム見学」



9月10日（月）午後「ビジネス交流イベント大阪」



9月11日（火）午後「リコージャパン(株)見学」



9月11日（火）午前「(株)タナカテック工場見学」



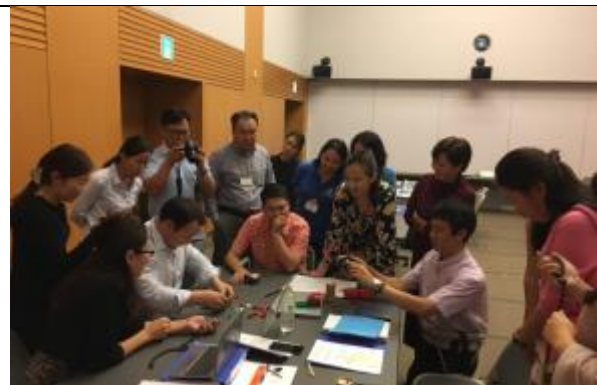
9月11日（火）午後「(株)ミキハウス訪問」



9月12日（水）午後「(株)Dreams 工場見学」



9月12日（水）午後「(株)羽車訪問」



9月13日（木）「原理・原則に基づいたカイゼン活動の進め方について」ワークショップ



9月13日（木）午後「成果発表準備」



9月14日（金）「成果発表」

**Project for Enhanced Function of
Mongolia-Japan Center for Human
Resources Development for Capacity
Development and Networking of Business
Persons**

**Project Progress Report
(Second Year)**

**July 2019
Relo Panasonic Excel International Co., Ltd.**

Content

1	Outline of the Project	1
1.1	Background of the Project.....	1
1.2	Project Overview.....	2
1.2.1	Goals.....	2
1.2.2	Expected Outputs.....	2
1.2.3	Outline of Activities for Expected Outputs.....	2
1.2.4	Duration.....	3
1.2.5	Target Areas.....	3
1.2.6	Target Group.....	3
1.3	Project Objective.....	4
1.4	Project Scope.....	4
2	Project Implementation Method.....	5
2.1	Work Plan.....	5
2.2	Operational Flowchart	6
2.3	Staff Work Plan & Implemented Work	8
2.4	Changes from the Original Plan and Reasons.....	11
3	Activities	12
3.1	Business Course Implementation.....	12
3.2	Impact Survey	17
3.3	Training in Japan.....	17
3.4	Cooperation for Strengthening MOJC's Institutional Capacity	18
3.5	Cooperation with the C/P	18
3.6	Support and Information Provided to the Project through Relevant Organization.....	19
4	Results of Activities	20
4.1	Progress of the business course activities	20
4.2	Achievement status of outcomes of the Consultant according to PDM.....	24
5	Challenges, Innovations, and Lessons Learned in the Project Implementation.....	29
5.1	Course Design.....	29
5.2	Participant Recruitment and Advertisement	29

Appendices

Appendix 1 End-of-Course Participants Evaluation	
Appendix 2 Process of the Local Lecturer/Consultant Training Course	
Appendix 3 Impact Survey Terms of Reference	
Appendix 4 Impact Survey Interview Progress (as of the end of June 2019)	
Appendix 5 List of Participants in 'Practical Business Administration' Held in September 2018	
Appendix 6 Participant Acceptance Completion Report for "Practical Business Administration" Held in September 2018	

Histogram table of contents

Table 1 Plan of Operation Processes	5
Figure 1 Project Implementation Flowchart	7
Table 2 Staff Work Plan & Implemented Work (Before Contract Revision)	9
Table 3 Staff Work Plan & Implemented Work (Planned Post-Contract Revision)	10
Table 4 Five Model Company Industry Types and Guidance Themes	14
Table 5 Monbakery	15
Table 6 Summit Computer.....	15
Table 7 Monfood Land	15
Table 8 Asyilmura	16
Table 9 Snowfields	16
Table 10 In-house Training Results & Evaluation by Participants	17
Table 11 Progress of Business Course Activities	20
Table 12 Activities and Performance Regarding Expected Outcomes	24
Table 13 Achievement Status of Outcomes.....	26
Table 14 Project Goal Achievement Status	27
Table 15 Project overall goal achievement status.....	27

1 Outline of the Project

1.1 Background of the Project

The Mongolian economy has been rapidly growing, driven by the development of mineral resources such as coal and copper. In 2013, the country recorded a substantial GDP growth of 11.74% with a per capita GDP of \$3,995. In recent years however, the economic environment has deteriorated in step with declining mineral resource prices. Further, the benefits of rapid growth have not extended to the poor population, as the poverty rate has either remained flat or worsened (earnings of less than \$2 per day). Foreign investment outside the industrial field has also failed to increase, resulting in little forward progress in other industries. Job creation from industry, which accounts for around 20% of GDP and 80% of exports, has also been negligible. This has caused concerns over massive unemployment especially of the younger population. Against this backdrop, developing and strengthening the capacity of SMEs has become a major issue for Mongolia in terms of industry diversification and job creation.

In January 2002, the Japanese government launched Phase 1 of the "Mongolia-Japan Human Resources Development Cooperation Center (MOJC) Project," a technical cooperation project aimed at supporting Mongolia's transition to a market economy. Activities began in earnest after the establishment of base facilities in June 2002 through the grant aid project "Construction Plan for Mongolia-Japan Center for Human Resources Development." Since that time, Japan has supported both the development of Mongolia's business persons and the strengthening of relations between Mongolia and Japan through the "Mongolia-Japan Human Resources Development Cooperation Center Project" (Phase 2) and the "Project for Capacity Development of Business Persons through Mongolia-Japan Center for Human Resources Development" (Post Phase 2).

As a result of cooperation over the years, MOJC is believed to have successfully fulfilled its original role to support Mongolia's transition. However, as Mongolia continues to undergo rapid economic growth, the management knowledge and know-how companies need to expand their business is growing increasingly more advanced and complicated. In response, today's MOJC is expected to provide high level business training, on-site guidance and consultation that will teach people the skills they need. In the past, support was focused mainly on small and medium-size enterprises (SMEs). However, new needs are surfacing such as training of the government staff responsible for promoting SME development including the requests to MOJC from the Mongolia SME Agency (established in 2008) for cooperation in their staff training. Furthermore, with the Japan-Mongolia Economic Partnership Agreement (EPA) coming into effect, a further strengthening of economic relations between Japan and Mongolia is expected, which brings an increasing need for business professionals in Japanese and Mongolian companies to interact with each other.

Given these changes, MOJC must fill a new role as a hub for developing business professionals and exchange activities in order to contribute to sustainable industrial development in Mongolia and reinforce

economic relations between Japan and Mongolia. To do this, MOJC must treat as assets, utilize, and expand the information and networks that it has built up through years of cooperation with core managers and companies.

The currently underway "Project for Enhanced Function of the Mongolia-Japan Center for Human Resources Development for Capacity Development and Networking of Business Persons" (hereinafter, "the Project") was launched in April 2015 with a cooperation period of five years. The Project has provided cooperation centered on (1) establishing procedures and systems to implement and improve training to managers, and (2) strengthening the administrative structure responsible for operating MOJC. And this time, (3) establishing a framework to promote exchange between business persons in Japan and Mongolia will be added as a new initiative. Through these efforts, MOJC aims to be a hub for businessperson development and exchange activities, thereby contributing to Mongolia's industrial diversification and helping strengthen economic relations between Japan and Mongolia.

1.2 Project Overview

1.2.1 Goals

(1) Overall Goal

MOJC contributes to strengthened business ties between Mongolia and Japan and diversification of industries in Mongolia through development and networking of business human resources.

(2) Project Purpose

MOJC becomes the center of development and networking of business human resources.

1.2.2 Expected Outputs

The expected outputs of this project are as follows:

[Output 1] System to implement and improve the business services is established, whose contents are practical, consistent with needs of private sector including SMEs, and contribute to improvement of business performances of private sector including SMEs.

[Output 2] System to network between Mongolian and Japanese human resources mainly business field is developed.

[Output 3] The institutional structure to manage the MOJC is strengthened.

1.2.3 Outline of Activities for Expected Outputs

An outline of activities for each expected output is as follows:

- 1-1 Conduct needs survey on the trend of industries that have high potentials to grow and business human resources in Mongolia, and analyze the survey's results.

- 1-2 Develop the mid-term strategy on the business services at MOJC, whose contents include strategy of sales/marketing of MOJC's activities, public relations, and training of Mongolian lecturers with their expected roles.
- 1-3 Develop the annual operation plan on the business services at MOJC, and conduct the services in accordance with the plan.
- 1-4 Establish the system to monitor and evaluate the business services and improve it continuously.
- 1-5 Improve the contents of the business services with reflection of the evaluation and monitoring results.
- 1-6 Conduct trainings on capacity development of government officers engaged in SMEs development, and provide advices to the government officers on SMEs development.
- 1-7 Conduct seminars and provide information on collaboration between industries and universities.
- 2-1 Organize the accumulated data on the personnel who received the business services of MOJC to raise its usability for networking activity.
- 2-2 Support networking and collaboration of human resources mainly in the business field through networking events and/or providing information.
- 2-3 Collect information on good practices and/or successful case examples of the business services of MOJC, and conduct public relations activities.
- 3-1 Develop the mid-term strategy of MOJC as a whole, and implement, and update it.
- 3-2 Develop the annual operation plan of MOJC as a whole, and implement it.
- 3-3 Develop the mid-term and annual financial plan of MOJC as a whole, and implement it.
- 3-4 Conduct public relations strategically and efficiently on the activities and outputs of MOJC in Japan and Mongolia with an eye to raise public awareness of MOJC.

1.2.4 Duration

Five years from April 2015 to May 2020

1.2.5 Target Areas

Ulaanbaatar and other major cities (Darkhan, Erdenet cities planned for future)

1.2.6 Target Group

- (a) Business course enrolled participants (SME business managers, etc.)
- (b) Business course graduate participants
- (c) Business course local lecturers
- (d) Business course department staff (hereinafter, "staff") (employed by the National University of Mongolia)

(e) Government staff involved in promoting SMEs

1.3 Project Objective

To realize the expected project outputs and contribute to achieving the project objective by carrying out activities based on the Record of Discussions (R/D) concerning the "Project for Enhanced Function of the Mongolia-Japan Center for Human Resources Development for Capacity Development and Networking of Business Persons," which was entered with the Ministry of Education, Culture and Science (at that time) on January 28, 2015.

1.4 Project Scope

Within the framework of the Project that will be carried out according to the above-mentioned R/D, we will implement the items described in "9. Service Contents" and develop reports and other deliverables described in "10. Deliverables etc." based on the descriptions of "8. Implementation Policy and Points to Note" in order to achieve the purpose defined in "4. Project Objective."

2 Project Implementation Method

2.1 Work Plan

Table 1 below shows the Work Plan at the start of Second Year

Table 1 Plan of Operation Processes

Work item	Second year													
	2018				2019									
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8		
Project leader/Management of business course	■	■	■	■		■			■					
Business Course	Regular course													
	Regular course (CEO Class / Manager Class)	Regular course												
	Management Strategy	■												
	Marketing			■	■									
	Practical Financial Management (CEO Class only)				■									
	Human Resource Management					■								
	Specialized course	Culture and Management (From Business Matching to Business Launch)		■										
		Business Development through Exhibition			■	■								
		Financial Management (Advanced)				□								
		Human Resource Management (Advanced)						■						
		Store Management							■	■				
		Management Simulation								□				
		Quality and Production Management									■			
		Business Analysis by Excel										■		
		KPI (Key Performance Indicator)										■		
		Funding and Business Plan										■		
		Quality and Production Management (Advanced/TPS)											■	
		Marketing (Advanced) (E-Commerce)											■	
		International Trade	TBD											
Model Company Problem Solving Program	■		■	■		■	■	■	■		■			
In-house Training	Organize as requested													
Local lecturer/Consultant Training Course			■	■			■	■		■				
Public Seminars for Business	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Training Program in Japan	□										□			
Work in Japan	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□		
Report												▲		

Project Work Progress Report (2nd year)
3rd Year Course Implementation Plan (Tentative)

2.2 Operational Flowchart

Figure 1 (next page) shows the operational flowchart.

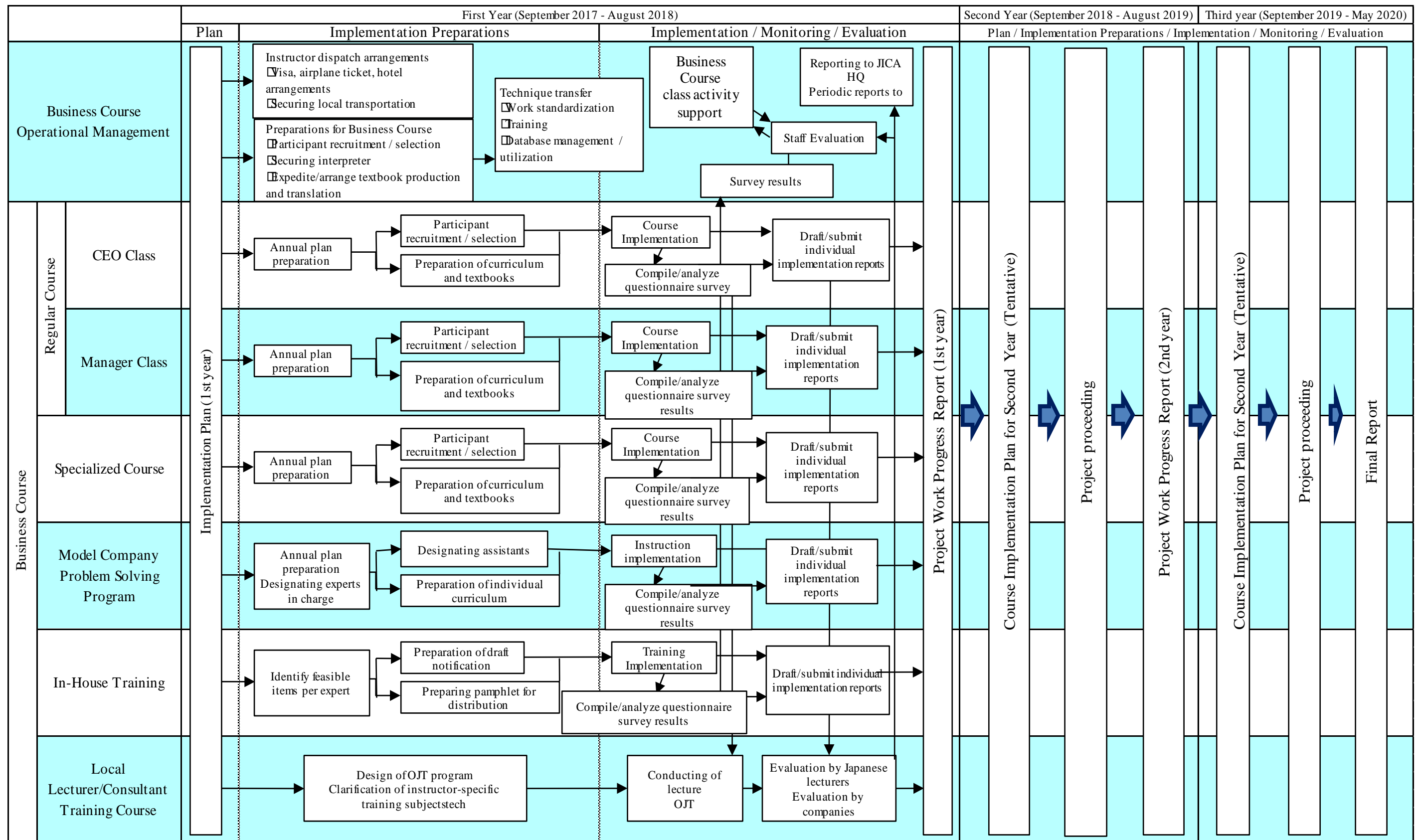


Figure 1 Operational Flowchart

2.3 Staff Work Plan & Implemented Work

Table 2 (next page) shows the Staff Work Plan & Implemented Work up to July 2019. Since there are plans to revise the contract sometime in July 2019, Table 3 (the page following the next) also shows a post-revision version of the Staff Work Plan & Implemented Work. Contract revisions are shown in the tentative Course Implementation Plan for Third Year.

2.4 Changes from the Original Plan and Reasons

The Work Plan was implemented in accordance with the 'Implementation Plan' submitted in July 2018, and local business courses were carried out with no changes from this plan in course content, lecturer, or implementation schedule. The Specialized Course 'International Trade' which was undecided at the time of plan submission, was renamed to 'Trade Strategy', and experts who are highly knowledgeable on circumstances in Mongolia were arranged to handle lectures. Also, since the Specialized Course 'Business Analysis by Excel' was expected to place more focus on analyzing financial aspects, Lecturer Chigusa, who teaches 'Financial Management' in the Regular Course, was assigned to teach and course dates were revised after discussing with the local C/P. As for Training in Japan, after consulting with the local C/P and handling staff at JICA headquarters, it was decided to hold the training in September rather than June when companies/organizations cooperating with training are heavily burdened because of the high concentration Training in Japan courses.

Meanwhile, with regard to follow up on the 'Business Development (Business Development through Exhibition)' course, Lecturer Hirakawa provided guidance on conducting business with Japanese companies to participants in the "Foodex" exhibition tour in Tokyo, held by the Mongolian National Chamber of Commerce and Industry in March 2019.

Although there were some variations in the MM of each expert, scheduling was adjusted to stay within the MM of the overall contract in accordance with the Third Year implementation plan. This will be reflected in the contract revisions to be implemented in July 2019.

3 Activities

3.1 Business Course Implementation

MOJC Business Courses consist of the six courses listed below.

The results of Second Year implementation are described below.

- ① 'CEO Class' (4 subjects per year), which allows participants to master fundamental knowledge in the four major fields required by business operators.
- ② 'Manager Class' (4 subjects per year), which implements the practical courses necessary for business management positions
- ③ 'Specialized Course' (13 subjects/15 courses), which covers specialized fields (*schedule varies by year)
- ④ 'Model Company Problem Solving Program', which provides guidance aimed at achieving tangible results at the four companies selected as model companies.
- ⑤ 'In-House Training', which delivers on-premise training that is specially tailored for companies.
- ⑥ 'Local Lecturer/Consultant Training Course', which develops local lecturers and consultants.

The following were the courses held during the 11 months from September 2018 to July 2019.

(1) CEO Course (20 hours/6 days)

No.	Subject	Lecturer	Dates	Enrollment
1	Management Strategy	Shinichiro KAWAGUCHI	2018/10/01~2018/10/06	41
2	Marketing	Mitsuo TAMADA	2018/11/12~2018/11/17	41
3	Practical Financial Management	Kazunobu CHIGUSA	2018/12/03~2018/12/08	41
4	Human Resource Management	Masaki HIRABAYASHI	2019/01/14~2019/01/19	41
Total				164 people

(2) Management Course (20 hours/5 days)

No.	Subject	Lecturer	Dates	Enrollment
1	Management Strategy	Shinichiro KAWAGUCHI	2018/10/08~2018/10/12	42
2	Marketing	Mitsuo TAMADA	2018/11/19~2018/11/23	42
3	Financial Management	Local lecturer	2018/11/26~2018/11/30	42
4	Human Resource Management	Masaki HIRABAYASHI	2019/01/21~2019/01/25	42
Total				168 people

(3) Specialized Course (5 days)

No.	Subject	Lecturer	Dates	Number of participants
-----	---------	----------	-------	------------------------

1	Culture and Management	Shigeru MIZUNO	2018/10/15~2018/10/19	13
2	Business Development through Exhibition	Masakazu HIRAKAWA	2018/10/29~2018/11/02	13
3	Financial Management (Advanced)	Kazunobu CHIGUSA	2018/12/10~2018/12/14	35
4	Human Resource Management (Advanced)	Kyoko YAMAZAKI	2019/02/18~2019/02/22	43
5	Store Management	Koji UEHIGASHI	2019/03/18~2019/03/22	48
6	Management Simulation (Morning)	Koji UEHIGASHI	2019/03/25~2019/03/27	20
7	Management Simulation (Afternoon)	Koji UEHIGASHI	2019/03/25~2019/03/27	19
8	Production Management	Kazumi MASUDA	2019/04/01~2019/04/05	44
9	Trade Strategy	Hiroto FUJIWARA	2019/04/08~2019/04/12	16
10	KPI	Shinichiro KAWAGUCHI	2019/05/06~2019/05/10	44
11	Funding and Business Plan	Hironobu ADEGAWA	2019/05/20~2019/05/24	35
12	TPS	Kazumi MASUDA	2019/06/03~2019/06/07	30
13	Business Analysis by Excel (Morning)	Kazunobu CHIGUSA	2019/06/03~2019/06/07	20
14	Business Analysis by Excel (Afternoon)	Kazunobu CHIGUSA	2019/06/03~2019/06/07	20
15	E -Commerce	Kazuhiko SANO	2019/06/17~2019/06/21	10
Total				410 people

*See (Appendix 1) for evaluation results of Regular and Specialized Courses.

(4) Model Company Development Program

Steps (1) to (9) below show the process of selecting model companies.

- ① A recruitment announcement is issued from the Center.
- ② The Center collects data on candidate companies (including company size, motivation to be a model company, challenges, etc.)
- ③ Data on candidate companies is shared with the Consultant.
- ④ Chief Consultant and Center staff interview candidate companies.
- ⑤ The Consultant Narrows candidate list down to four companies, prioritizing the visibility of results and ability to exhibit results quickly as model companies.

- ⑥ After reaching a consensus with the Center, guidance details as a model company (theme, timeframe, number of guidance sessions, etc.) is shared with the company.
- ⑦ Guidance begins once the company provides its consent.
- ⑧ The first guidance session is time to coincide with the first dispatch of Japanese experts.
- ⑨ Of the several issues presented by the company, those selected prioritizing the visibility of results and ability to exhibit results quickly as model companies. Other themes are addressed via "In-House Training".

In setting the agenda, the program scheme is first explained to the company during an initial interview. From among the identified issues, the theme as a model company is narrowed down to the one with the best potential for achieving a visually recognizable benefit, while the fact that remaining issues are addressed through In-House Training etc. is also explained. In the process of narrowing down issues, the Center notifies each company and obtains consent at the stage when model companies are being selected. The four companies currently in process also follow this same procedure.

Due to the time it takes for results from on-site guidance to emerge and be firmly established, results are not confirmed until the following year.

Table 4 below shows the industry types and guidance themes for the model companies of Second Year.

Table 4 Five Model Company Industry Types and Guidance Themes

Company	① Monbakery	② Summit	③ Monfood	④ Asymura	⑤ Snow Fields
Employees	160	130	40	45	76
Business type	Bread & snack production and sales	PC and related import and sales	Granola production and sales	Manufacturing and sale of traditional Kazakh embroidered bags	Manufacture and sale of cashmere products
Training results	Regular Course 2016 (CEO 2/ Manager 2) 2017 (Manager 2) Specialized Course Store, Production, Human Resources, Marketing	Regular Course 2017 Specialized Course Store, Human Resources, KPI, Finance	Regular Course 2017 (Foodex 2019)	Regular Course 2017	Regular Course 2013
Requested themes	Customer service Productivity improvement Clarification of management strategy	Strategy update HR management policy improvement	Increasing the workforce Preparation for factory expansion Establishing production management HR regulations are currently being established	Employee training Clarification of business outline How to create a production plan	Management strategy review Personnel strategy, production management Factory layout
Refinement	Business strategy Customer service by employees	Visualization of compensation standards	Introduction of HR management methods (Shift work is being considered) Clarification of manager's role	Work visualization, implementation of 5S in production processes and layout Quality standardization of manual work	Store management marketing strategy, sales channel expansion Securing of engineering staff
Model company theme	Establishing a business strategy	KPI and competency assessment	HR management methods (recruitment, education, evaluation, leadership)	Production management (process visualization)	Store management, displays KAIZEN in customer service
Handling staff	Management Strategy (Kawaguchi)	HR (Hirabayashi/Yamazaki)	HR (Hirabayashi/Yamazaki)	Production Management (Masuda)	Marketing (Uehigashi)
In-House Training	Customer service education for employees	Establishing merchandising methods	Production management, Process management Factory layout	Creating work division standards How to promote 5S activities	Staff evaluation system Establishing competency

The implementation plan for providing guidance at each company is shown in Tables 5 to 9.

Table 5 Monbakery

Model Company Problem Solving Program – Action Plan (tentative)													
[Company]	Monbakery												
[Challenges]	Establishing a business strategy and sharing internally												
[Period]	Jul 2004–Feb 2009												
[Expected outputs]	Monbakery's medium- to long-term business strategy is created and shared by all employees.												
[Evaluation metric]	Receiving of a mid-term business strategy plan												
[Head lecturer]	Lecturer Kawaguchi												
[Local lecturer]	Not planned to be deployed												
Theme	Handling Lecturer	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	1 year later	2 years later	3 years later
Establishing a business strategy (4 times)	Kawaguchi	●●●●											
Guidance for internal sharing (2 times)	Nakajima			●			●		●●		●	●	●
Fixed point observation of results	Nakajima												
[Recommendation training]													
In-House Training (draft)	Scheduled lecturer	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	1 year later	2 years later	3 years later
Process management (1 time)	Arutan		●										
Layout (1 time)	Choka			●	●								
5S (1 time)	Choka				●	●							
KAIZEN (1 time)	Choka					●							
Customer service guidance (3 times)	Tsatsaral			●			●			●			

Table 6 Summit Computer

Model Company Problem Solving Program – Action Plan (tentative)													
[Company]	Summit Computer												
[Challenges]	Establishing an evaluation system (based on MBO)												
[Period]	Nov 2018–May 2019												
[Expected outputs]	Fairness and transparency in evaluation is achieved and employee motivation is improved												
[Evaluation metric]	Competency-based assessment documentation is prepared												
[Head lecturer]	Lecturer Hirabayashi												
[Local lecturer (tentative)]	Lecturer Dashima												
Theme	Handling Lecturer	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	1 year later	2 years later	3 years later
Establishing an evaluation system (2 times)	Lecturer Hirabayashi				●●								
HR management method (2 times)	Hirabayashi				●●								
Follow up (4 times)	Dashmar		●		●		●		●				
Fixed point observation of results	Nakajima					●			●		●	●	●
[Recommendation training]													
In-House Training (draft)	Scheduled lecturer	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	1 year later	2 years later	3 years later
SCM (1 time)	Tamada		●										
Store management (POP) (1 time)	Uehigashi						●						
Customer service protocol (3 times)	Tsatsaral			●			●			●			

Table 7 Monfood Land

Model Company Problem Solving Program – Action Plan (tentative)													
[Company]	Monfood Land												
[Challenges]	Introduction of HR management methods												
[Period]	Dec 2018–May 2019												
[Expected outputs]	A system for recruitment, education, evaluation, and leadership is established												
[Evaluation metric]	A personnel evaluation chart is prepared												
[Head lecturer]	Lecturer Yamazaki												
[Local lecturer]	Lecturer Dashima												
Theme	Handling Lecturer	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	1 year later	2 years later	3 years later
HR management method (1 time)	Yamazaki					●							
Leadership guidance (1 time)	Yamazaki					●							
Follow up (3 times)	Dashmar			●			●		●				
Fixed point observation of results	Nakajima			●			●			●	●	●	●
[Recommendation training]													
In-House Training (draft)	Scheduled lecturer	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	1 year later	2 years later	3 years later
Process management (2 times)	Arutan				●		●						
Layout (2 times)	Arutan				●		●		●				
Marketing (2 times)	Tamada/Uehigashi		●				●						

Table 8 Asylmura

Model Company Problem Solving Program – Action Plan (tentative)													
[Company]	Asylmura												
[Challenges]	Promoting production management and process visualization												
[Period]	Oct 2018–June 2019												
[Expected outputs]	Establishment of a system for implementing HR development, production management, quality management and KAIZEN activities												
[Evaluation metric]	Preparation of a production plan, evaluation of 5S activity progress												
[Head lecturer]	Lecturer Masuda												
[Local lecturer]	Lecturer Arutanhoyagu, Lecturer Choka												
Theme	Handling Lecturer	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	1 year later	2 years later	3 years later
Improving HR development & business management (2 times)	Lecturer Masuda							●●		●●			
Quality management methods & work division (2 times)	Lecturer Arutan	●		●									
Production planning and progress management (2 times)	Lecturer Arutan					●	●						
Process management (2 times)	Lecturer Choka		●		●								
Promoting 5S activities (2 times)	Lecturer Choka								●				
KAIZEN & eliminating waste (1 time)	Lecturer Nakajima			●						●	●	●	●
Fixed point observation of results													
[Recommendation training]													
In-House Training (draft)	Scheduled lecturer	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	1 year later	2 years later	3 years later
Customer satisfaction and employee satisfaction (1 time)	Lecturer Yamazaki					●							
"Customized In-House Training"													
<April>	(1) HR development	Leadership skills improvement											
	(2) Business management improvement	Management by objectives, visualization											
<June>	(3) Quality management methods	Overview of quality management, 5-why analysis, QC7 tools											
	(4) Work division (work visualization)	Prepare job descriptions for all staff											
<April–June>	Local lecturer guidance is provided on-site in conjunction with training												

Table 9 Snowfields

Model Company Problem Solving Program – Action Plan (tentative)													
[Company]	Snowfields												
[Challenges]	Store management/Customer service KAIZEN												
[Period]	Dec 2018–May 2019												
[Expected outputs]	Customer satisfaction is raised by improving store management (displays/customer service)												
[Evaluation metric]	Per store sales are higher												
[Head lecturer]	Lecturer Uehigashi												
[Local lecturer]	Lecturer Tsatsaral												
Theme	Handling Lecturer	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	1 year later	2 years later	3 years later
Store management method	Lecturer Uehigashi						●●						
Customer service Kaizen (4)	Lecturer Tsatsaral	●				●	●		●				
Fixed point observation of	Lecturer Nakajima			●			●			●	●	●	●
[Recommendation training]													
In-House Training (draft)	Scheduled lecturer	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	1 year later	2 years later	3 years later
Staff evaluation system (2)	Lecturer Hirabayashi				●●								
(Follow up) 3 times	Lecturer Dashmar					●		●		●			

Five of the nine companies that applied were selected to be model companies. However, since the (January) timing of the Japanese lecturer to be dispatched to Summit Computer did not fit the company's request, the company withdrew from the process. Therefore, activities were implemented with just the remaining four companies.

(5) In-House Training

In-House Training was conducted 24 times at 13 companies during the term (September 2018–June 2019). The results are shown in Table 10 below. Evaluation questionnaires were administered to participating companies 15 times, revealing a high level of satisfaction at 96.0% ("extremely satisfied" or "satisfied"). The number of participating companies increased by 1 while the number of training courses increased by 4.

Companies are recruited for In-House Training in accordance with the dispatch period and expertise of lecturers, and selection of target companies is done by the Center. A Consultant-side lecturer consults directly with the company in a preliminary meeting set by the Center to verify the theme, with guidance being implemented only after the theme has been confirmed. In-House Training responds flexibly in a classroom instruction format (including group work and game-based teaching) that is tailored to the needs of each industry type.

Table 10 In-house Training Results & Evaluation by Participants

Month held	Lecturer	Teaching field	Implemented dates	Company	No. of respondents	Extremely satisfied	Satisfied	Neutral	Somewhat dissatisfied	Very dissatisfied	Other
Oct	Kawaguchi	KPI	2019/10/1	Erdenebulgan	8	5	3	0	0	0	0
		Management Strategy	2019/10/4	International Hospital							
Nov	Tamada	Marketing	2019/11/19	Erdenebulgan	11	1	9	1	0	0	0
		Marketing	2019/11/20	Monfoodland	14	9	5	0	0	0	0
		Marketing	2019/11/21	Nomin Construction	13	7	6	0	0	0	0
		Marketing	2019/11/22	Erdenebulgan							
Dec	Chigusa	Financial Management	2019/12/11	DBM Leasing	0	10	2	0	0	0	
Jan	Hirabayashi	Evaluation System	Jan. 18 and 22	Snowfield	10	5	5	0	0	0	
		Adopt	2019/1/17	Doloon Boldog	17	3	13	1	0	0	
Feb	Yamazaki	Leadership	2019/2/15	Asymura	28	23	5	0	0	0	
		HR Development Workshop	2019/2/19	National University of Mongolia	18	7	11	0	0	0	
		HR development	2019/2/20	Doloon Boldog							
Mar	Uehigashi	Store Management	March 19 and 20	Summit	5	2	2	1			
		Store Management	2019/3/23	Khan Bank	43	10	28	2	2	1	
		Store Management	2019/3/24	Monfoodland	8	2	6	0	0	0	
Apr	Masuda	Production Management	April 1 and 2	Vitafit	24	9	15	0	1	0	
		Trade Strategy	April 9 and 10	Training for ministries	16	3	12	1	0	0	
May	Kawaguchi	Management Strategy	May 7, 9 and 10	Erdenebulgan	8	5	3	0	0	0	
					Satisfaction rate (avg.)	42.8%	53.0%	2.5%	1.3%	0.4%	0.0%

(6) Local Lecturer/Consultant Training Course

Following the flowchart in Appendix 2, instruction is carried out by two lecturers; specifically, one in each of the two fields of 'Quality and Production Management' and 'Marketing'.

Marketing participants are now being assigned as local lecturers/consultants in 'Store Management' for the Third Year of the project, and themes such as the 'Store Presentation Techniques Workshop' hold particular promise in terms of quickly boosting competitiveness locally. 'Quality and Production Management' participants have also started carrying out local lecturer/consultant activities in 'Promoting 5S' and are also serving as local lecturers in the Basic Course 'Quality and Production Management'.

3.2 Impact Survey

The subcontractor was chosen in March 2019 and survey activities began in April 2019. The subcontractor was chosen through a bidding process based on price and quality, which resulted in one company being selected. See Appendix 3 for the Terms of Reference.

The survey is limited to 50 companies whose staff has completed an MOJC 'Regular Course', and Center staff is accompanying the surveyor in order to improve the accuracy of the survey. Interviews at 40 of the total 50 companies are scheduled to finish by the end of June this year.

See Appendix 4 for more information on the current status of interview surveys.

3.3 Training in Japan

Although originally scheduled for June 2018, Training in Japan was held in September 2018.

Training in Japan aims to supplement the lectures and discussions held at MOJC and deepen understanding by allowing participants to see how concepts learned in the 'Model Company Problem

Solving Program' as well as Regular Course etc. lectures/discussions are implemented in actual Japanese company settings, and observe what kind of business strategies SME managers are using in their day-to-day business activities. As a necessary step to enter into business tie-ups with Japanese companies in the future, this training is also expected provide a forum for business people to interact with Japanese companies interested in doing business in Mongolia. For this reason, JICA Long-Term Expert, Ko NAKAMURA accompanied the group during part of the itinerary and delivered business seminars.

The 17 participants were composed of Regular Course graduates as well as staff from 2018 model companies and MOJC.

For more info, see the Participant List (Appendix 5) and Participant Acceptance Completion Report (Appendix 6, abridged version).

3.4 Cooperation for Strengthening MOJC's Institutional Capacity

The next year will be the final year of this project and the business course will be implemented in 7 months. Constant efforts are being focused on meeting needs in designing course plans for the upcoming academic year, including by consulting with the Center's long-term experts to design the lecture content and implementation schedule, share this info with relevant stakeholders, and prepare lecturer assignment proposals, lecture content, etc. Also, in the 'Model Company Problem Solving Program', an important off-site activity, Center staff members participate in the process to that leads to model company selection, and the program is conducted in a participatory format that encourages proactive involvement of the Center.

3.5 Cooperation with the C/P

Since the last academic year, Japan Center's Regular Courses have been recognized as credit courses in the MBA course for working adults at National University of Mongolia, the C/P in this project. In response, demonstrations and lectures for teaching working adults are being provided for Mongolian lecturers of the MBA course. Also in response to this, Regular Courses will be recognized as MBA-equivalent courses from the next academic year, and some lecturers will be replaced with MBA holders and such to strengthen MOJC's institutional capacity to a level suitable for effective collaboration.

Further, as participants of Training in Japan, lecturers of the MBA course for working adults at National University have established effective ways to utilize the knowledge gained through company visits and business exchanges in Japan in the MBA course upon returning home from Japan.

3.6 Support and Information Provided to the Relevant Organization through Project

At the "FOODEX Study Tour" held in Tokyo in March 2019 and organized by the Chamber of Commerce and Industry, lecturers in charge of 'Business Development through Exhibition' provided business matching guidance to those participating in the study tour in Japan.

In cooperation with the relevant organizations, a three-hour 'Trade Strategy' course was also conducted for government ministries and agencies.

4 Results of Activities

4.1 Progress of the business course activities

Work progress of the business course is described below.

Table 11 Progress of Business Course Activities

Regular Course CEO Class	Initial course objectives	To provide CEOs/business operators with the knowledge needed to make business decisions. Each subject aims to develop business leaders with practical management skills by setting course content that enables participants to prepare business plans that ultimately tie into a management strategy and incorporating case studies.
	Expected output	Expected outputs include participants sharing improvement ("kaizen") success stories through their professional network, applying these concepts at their own companies, and also acting as guest speakers in relevant courses to share their own successful experiences. The presentation of success stories to Manager Classes that are aimed at expanding to overseas markets is also expected to boost the level of motivation among participants.
	Achievement	Achievements include the enrollment of a total 164 participants, exceeding the planned enrollment of 120 (30 participants/course × 4 courses), as well as a 90% satisfaction rate among participants, who rated the course with "satisfied" or "extremely satisfied". In terms of network-building among participants, 15 of the participants plan to attend Training in Japan scheduled for September 2019, and we can expect that fully sharing this experience together will lead to the formation of a meaningful network amongst participants. (See section 1-1 on PDM output achievement status).
	Lessons and points to note	While the overall rating was excellent in the participant questionnaire, the positive feedback was interspersed with comments that courses were too short relative to the content, and some participants wanted to receive materials beforehand to do some preparatory study. In addition, four fundamental courses are promoted collectively as essential for CEOs/business operators,

		however, there are variations in the level of understanding among participants who are unfamiliar with some subjects. Something should be done to address this imbalance in the future. One possibility to do this is considering the use of e-learning.
Regular Course Manager Class	Initial course objectives	To teach the practical knowledge needed for middle management and help participants reaffirm awareness of their role as the key to strengthening the organization
	Expected output	This course teaches practical knowledge in the four key areas needed by middle management, improves practical skills for use in the field, and helps participants achieve their company's management policies.
	Achievement	Achievements include the enrollment of a total of 168 participants, exceeding the planned enrollment of 120 (30 participants/course × 4 courses) as well as an 80.5% satisfaction rate as participants rated the course with "satisfied" or "extremely satisfied". A factor for the satisfaction rate falling 7.5% versus last year was the lack of preparation by lecturers teaching 'Marketing' and 'Human Resource Management'. Case studies illustrating the realization of company management policies will be followed up on in an impact survey on the companies of business course graduates. (See section 1-1 on PDM output achievement status).
	Lessons and points to note	From Second Year, the time slot for manager classes was moved to 15:00 - 19:30, one hour earlier than before. This succeeded in reducing fatigue in both participants and lecturers.
Specialized Course	Initial course objectives	To provide Specialized Courses in specific fields that boost the participant's expertise in their area of specialization and give them skills to solve problems at their company as a leader in their field.
	Expected output	Participants improve their day-to-day business activities through in-depth study in their area of specialization.
	Achievement	Achievements include the enrollment of a total of 410 participants, exceeding the planned enrollment of 360 (30 participants/course × 10 courses/20 participants/course × 3 courses). It also achieved a

		<p>93% satisfaction rate as participants rated the course with "satisfied" or "extremely satisfied". Achievements in terms of improving day-to-day business activities will be followed-up on in the Impact Survey (Apr-Dec 2019) which will clarify what results have been achieved.</p> <p>(See section 1-1 on PDM output achievement status).</p>
	Lessons and points to note	<p>The following three courses were conducted in series for companies intending to expand overseas: (1) Culture and Management (2) Business Development (3) Trade Strategy</p> <p>As goals in this field were clear, the course was able to attract participants whose needs it met, and it also received extremely high ratings from by participants.</p> <p>The only challenge was that the number of participants fell short of expectations. To contribute to Mongolia's export strategy going forward, it will be important for the courses to lead to successful business exchange cases.</p>
Model Company Problem Solving Program	Initial course objectives	To develop companies that will showcase Japan Center's activities to others with visible results achieved based on the problem solving guidance provided. In principle, experts pinpoint issues faced by companies that have completed Regular Courses and provide advice on their solutions. This process develops companies that serve as a model for other companies to follow.
	Expected output	To identify the challenges faced and achieve results as soon as possible
	Achievement	<p>Guidance was provided to 4 companies on the 4 major issues below between September 2018 and June 2019.</p> <p>① Food production and sales company: Establishing a short- to medium-term business strategy</p> <p>② Organic food production and sales company: Establishing a personnel development program (competencies-based staff evaluation system)</p> <p>③ Manufacture and sale of bags with ethnic embroidery: Reducing substandard quality</p>

		<p>④ Manufacture and sale of cashmere products: Improving customer service and store management (See section 1–2 on PDM output achievement status).</p>
	Lessons and points to note	<p>In terms of the business managers' own awareness of issues, compared to last year, more participants showed a willingness to openly accept problems and try to improve situations.</p> <p>Two of the four companies that participated in Training in Japan (in September 2018) immediately introduced measures at their own companies after returning to Mongolia, contributing greatly to boosting employee motivation. As evidenced by these and other cases, a company can make big changes once its management changes its mindset.</p>
In-House Training	Initial course objectives	<p>To provide training that solves the management challenges that companies face in day-to-day operations.</p> <p>For everyone involved—from management to those in charge of the actual work—to receive training on-site at the same time.</p> <p>Target: Companies in general</p>
	Expected output	<p>Training content is determined together with Business Department staff based on the company's request. Communication is improved within the corporate structure, leading to more efficient problem solving.</p>
	Achievement	<p>Training was held a total of 24 times for 13 companies/organizations between September 2018 and June 2019. The course also achieved a satisfaction rate of 93% based on evaluations from 15 questionnaires. The impact of this course on improving communication within organizations and solving management issues will be investigated in an April–December 2019 survey.</p> <p>(See section 1–1 on PDM output achievement status).</p>
	Lessons and points to note	<p>Before implementing In-House Training, it was mandatory for the lecturer and company to have a preparatory meeting to discuss the training theme, with Center staff joining as observers. Because of this, training is now being implemented in a manner that satisfies</p>

		<p>companies' expectations.</p> <p>The Center decided not to administer questionnaires at some smaller scale training courses. However, questionnaires were administered in 15 of the 24 training courses between September 2018 and June 2019.</p>
Local Lecturer/Consultant Development Course	Initial course objectives	For Local Lecturer/Consultant Training Courses to be conducted for two participants from 2016. In Second Year of this project, these were mainly to be implemented as training for courses in specialized fields and off-site OJT. Training on consulting methods should also be taught from Third Year in preparation for staff placement.
	Expected output	For trained persons to take charge of basic courses and on-site guidance from September 2018, the final year of this course.
	Achievement	From this year, trained persons have begun to serve as lecturers for Basic Courses and as local consultants (course evaluation by participants is scheduled for September 2019)
	Lessons and points to note	<p>This course mainly centered on observing lectures during the limited time Japanese lecturers were deployed, and accompanying them during training and support. Since they had other jobs themselves, the participants also had only a limited time in which to receive guidance.</p> <p>For the next time this course is implemented, the Center must consider an action plan that also addresses times when lecturers are unavailable by designing it such a way that participants are able to build up teaching experience.</p>

4.2 Achievement status of outcomes of the Consultant according to PDM

Progress of the Consultant's activities during the period (from Sept 2018 to Jul 2019) is described below.

Table 12 Activities and Performance Regarding Expected Outcomes

Activity	Performance
[Output 1]	A system to implement and improve the business services is established, whose contents are practical, consistent with needs of private sector including SMEs, and contributes to improving business performances of

private sector including SMEs.	
1-1 Conduct a needs survey on trends in industries that have high potentials to grow and business human resources in Mongolia and analyze the survey's results.	A needs survey for providing consultation was carried out from November 2015 to May 2016 during the first year of the previous project. Results have been utilized in course design from the second year of the previous project onward. A "Needs Survey Report" was submitted to JICA Headquarters in June 2016.
1-2 Develop the mid-term strategy on the business services at MOJC, whose contents include strategy of sales/marketing of MOJC's activities, public relations, and training of Mongolian lecturers with their expected roles.	An MOJC mid-term strategy was created by MOJC with annual review being continuously carried out.
1-3 Develop an annual operating plan for business services at MOJC and deliver the services in accordance with the plan.	The Consultant designs courses based on the Needs Survey, proposes course development in line with Center needs, and implements the annual plan.
1-4 Establish a system to monitor and evaluate business services and improve it continuously.	A process to evaluate the course by students has already been established at the Center. In addition to sharing evaluation results with each lecturer, the Consultant also proposes modifications to the questionnaire intended to uncover new needs which are carried out at the Center. The Consultant is also building a system for sharing challenges and applying improvements for the next year by having each lecturer submit implementation reports individually.
1-5 Improve the contents of the business services by reflecting on evaluations and monitoring the results.	At the end of each course, the Center leads an interactive session for exchanging ideas between relevant parties. A system has been established in this process for improving courses for the next academic year by identifying and recognizing the opinions of lecturers, evaluations, etc.
1-6 Conduct training for the capacity development of government officials engaged in SME development, and also provide advice to the government officials concerning SME development.	A separate course was delivered to government officials in the 'EPA-Practical Use from Business Point of view' course, which provides a significant benefit to the public. In 2018, 'Trade Strategy' training was also held for the government ministry.
1-7 Conduct seminars and provide information on collaboration between industries and universities.	Cooperation with organizations such as the Ulaanbaatar Chamber of Commerce and Industry and Mongolian Students Association in Japan have led to courses such as the "Business Development through Exhibition," while the provision of courses and seminars centered on business matching are also being considered, including support for businesses aiming to expand business to Japan.
Outcome 2: [Support with specific focus on Long-term Experts] A system is put in place that promotes interaction between human resources in Japan and Mongolia with an emphasis on business fields.	
2-1 Organize the accumulated data on personnel who received MOJC business services to raise its usability in networking activities.	Student data is compiled by the Center, which the Consultant uses as reference info to select sites to visit during Training in Japan, and as information for business exchange.
2-2 Support networking and collaboration of human resources mainly in the business field through networking events and/or providing information.	The Consultant took advantage of opportunities during Training in Japan to plan business exchange meetings in Tokyo and Osaka, and provided support for interaction between companies in both countries. Additionally, as noted in Section 2.4 "Changes from the

	Original Plan and Reasons," the lecturer in charge of 'Business Development through Exhibition' also delivered lectures to companies visiting Japan in line with local needs.
2-3 Collect information on good practices and/or successful case examples of the business services of MOJC and conduct public relations activities.	The Center has compiled content from the 'Model Company Development Program' (currently, 'Model Company Problem Solving Program') into a pamphlet which it distributes.
Outcome 3: [Support with specific focus on Long-term Experts] The institutional structure to manage the MOJC is strengthened.	
3-1 Develop a mid-term strategy for MOJC as a whole, implement it, and update it.	Reviews are being carried out by the Center as appropriate.
3-2 Develop an annual operation plan for MOJC as a whole and implement it.	The Consultant shares business course activity plans with the Center and facilitates their implementation.
3-3 Develop a mid-term financial plan for MOJC as a whole and implement it.	Financial plans are formulated and carried out by the Center.
3-4 Conduct public relations strategically and efficiently on the activities and outputs of MOJC in Japan and Mongolia with an eye to raise public awareness of MOJC.	The Consultant implements seminars during the business exchange portion of Training in Japan to raise awareness of the Center and its activities. The Center's marketing team also makes continuous efforts to improve awareness through SNS.

Table 13 Achievement Status of Outcomes

Indicator	Achievement status
[Output 1] System to implement and improve the business services is established, whose contents are practical, consistent with needs of private sector including SMEs, and contributes to improving business performances of private sector including SMEs.	
1-1 Average satisfactory rate of evaluation results (higher than "satisfied") made by trainees exceeds 85% in trainings for business human resources and government officers.	23 courses have been completed as of June 2019. Satisfaction levels were as follows. <ul style="list-style-type: none"> • Regular Courses CEO Class, 4 course avg.: 90.0% Management Class, 4 course avg.: 80.5% • Specialized Courses 15 course avg.: 93.1% * Refer to Attachment 1 for more details
1-2 Upgraded business performances of the Model companies selected by the Project are confirmed in more than 4 companies in the Project period. (The performances are verified by business indicators, for example: sales growth rate, productivity, product quality, failure rate, turnover rate, and other items which can be determined in accordance with the business types.)	Guidance has been provided to 15 companies serving as model companies from academic years 2016 to 2019 (4 years). Follow-up study is currently underway to investigate quantitative performance improvements.
1-3 Proportion of hours of the business services which Mongolian lectures are in charge among all the business services of MOJC increases to 20% per year.	Local lecturers took charge of 8 basic courses in 2018. Teaching 10 of the total 32 business courses (8 Regular Courses; 15 Specialized Courses; 9 Basic Courses) including those taught by Japanese lecturers, this results in a local lecturer ratio of 31%. <ol style="list-style-type: none"> 1) Japanese-style management 2) Project Management 3) Management Strategy 4) Financial Management 5) Marketing 6) Store Management 7) HR Management 8) Production Management

	9) Production Management (5S, Kaizen) 10) (Customer service) postponed A local lecturer has also been assigned to teach 'Financial Management', a manager class in the Regular Course.
1-4 Seminars on collaboration between industries and universities are held more than 12 times.	Seminars on university-industry collaboration are being provided in a ToT format for teachers through In-House Training at the National University of Mongolia in the MBA course for working adults. A 'Human Resource Development Workshop' was implemented 1 time in 2018.
[Output 2]: [Support with specific focus on Long-term Experts] System to network between Mongolian and Japanese human resources mainly in business field is developed.	
2-1 The average of satisfaction with networking activities is more than 90%.	A questionnaire is scheduled to be administered during Training in Japan.
2-2 Reports on good practices and successful case examples brought by the business services of MOJC are published annually.	An annual Center report as well as case examples are published annually.
2-3 MOJC receives and responds to more than 300 inquiries from Mongolian and Japanese individuals, companies and public/private organizations with regard to business environment and companies' information of both countries.	Experts of business networking assigned to the center are providing support.
Outcome 3: [Support with specific focus on Long-term Experts] The institutional structure to manage the MOJC is strengthened.	
3-1 MOJC establishes the mid-term strategy and annual operation plan, and is operated on the basis of them.	JCC is regularly monitoring progress.
3-2 MOJC establishes the mid-term financial plan with financial sustainability perspective, and is operated on the basis of the plan.	JCC is regularly monitoring progress.

Table 14 Project Goal Achievement Status

Project Purpose: MOJC becomes the center of development and networking of business human resources.	
Indicators	Achievements
PP1: The number of participants of business matching events organized in cooperation with various companies or economic organizations in Japan and Mongolia counts more than 500 persons per year in average.	The progress will be assessed in an impact survey to be funded with the 2019 budget.
PP2: More than 8,000 persons receive the business services of MOJC.	The latest data for 2018 was as follows: <u>Regular Courses</u> CEO Class: CEOs 85.0%; Managers 15.0% Manager Class: CEOs 16.5%; Managers 25.0%; General/Specialists 50.0% <u>Specialized Course</u> CEOs 38.3%; Managers 16.9%; Specialists 37.4% (Other and Unanswered 7.4%) Refer to Appendix 1 for more details
PP3: Number of network activities with/among organizations such as ministries, government organizations, business organizations, universities and others counts more than 30..	One course is held for government employees and one course is held for university academic staff.

Table 15 Project overall goal achievement status

Overall Goal: MOJC contributes to strengthened business ties between Mongolia and Japan and diversification of industries in Mongolia through development and networking of business human resources.
--

Indicators	Indicators
OG1: Among the participants of the business services of MOJC, more than 10,000 participants are occupied by various sectors except mining sector.	The progress will be assessed in an impact survey.
OG2: Case examples that MOJC contributes to start and/or expanding the business, which are operated in various sectors except mining sector, count to more than 30 per year in average.	The progress will be assessed in an impact survey.
OG3: Case examples that MOJC contributes to start and/or expanding the business, which are operated by Mongolian and Japanese companies, count to more than 5 per year in average.	The progress will be assessed in an impact survey.

5 Challenges, Innovations, and Lessons Learned in the Project Implementation

5.1 Course Design

An improvement initiative that began in 2017 was to divide the Regular Course schedule into two separate weeks, with the first week focused on the 'CEO Class' and the second week focused on the 'Manager Class'. As hoped, satisfaction in the Manager Class improved (from 66 to 87.6%), and also, the number of course applicants greatly exceeded the class enrollment limit. This enabled a highly effective course to be delivered.

This two-week system was continued in 2018 for Regular Courses. Meanwhile, the 'Manager Class' and 'Specialized Course' were moved up 1 hour to a 15:00–19:30 time slot. This successfully enabled the staff to reduce overtime hours and improved health maintenance.

5.2 Participant Recruitment and Advertisement

Two years ago, MOJC started to recruit prospective participants through an SNS-based paid service. This broadly disseminated the Center's messages among those who were unfamiliar with its Business Courses. An increased number of new clients has led to a successful recruitment process as a whole.

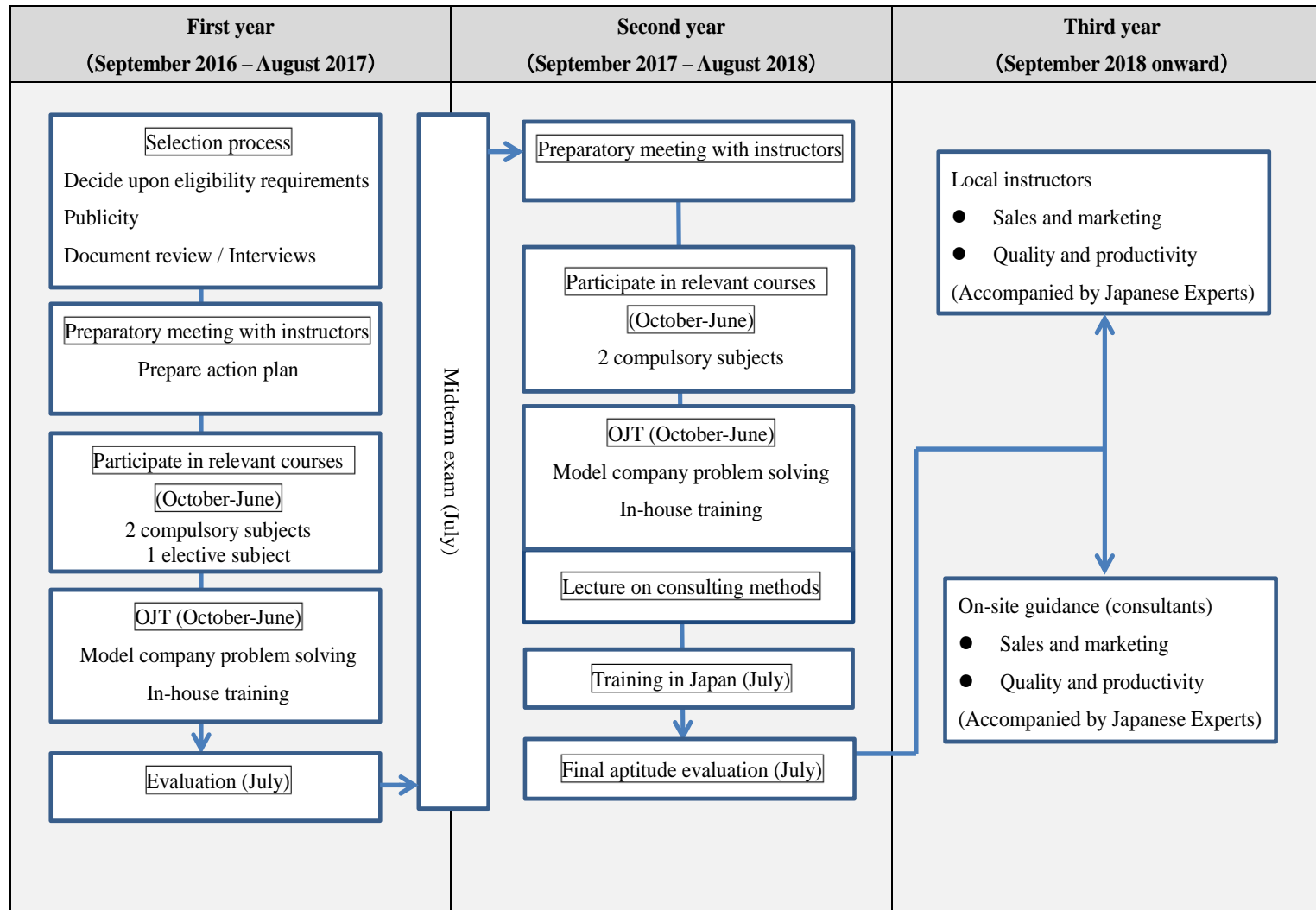
As before, furthermore, MOJC sends direct mailings and maintains mailing lists for its graduates, while also posting Facebook messages. Participants often decide to enroll themselves by word-of-mouth publicity. MOJC continues to make description clearer as to whom its courses may target by subtitling the main titles to resolve a discrepancy between the course objectives and what prospective participants want to learn.

End of Report

Appendix 1 End-of-Course Participants Evaluation

Course Evaluation from September 2017 to June 2018			Responses/ Participants	Course satisfaction				Age (Person)				Sex (person)		No. of Employees (person)					Position (person)				Division (person)					
				Very satisfied	Satisfied	Neutral	Other	~ 25	26 ~ 39	40 ~ 59	60 ~	Male	Female	~ 19	20 ~ 49	50 ~ 99	100 ~ 199	200 ~	CEO	Director/ Manager	Other professionals	Other/ no response	Personnel/ Training	General affairs	Finance	Technology	Production	Other/ no response
Regular Course	CEO Class	Management Strategy	4041	22	18	0	0	0	19	21	0	18	21	11	14	5	7	3	33	5	1	1						
		Marketing	3641	6	25	3	2	0	16	20	0	15	19	8	11	4	9	4	32	3	1	0						
		Human Resource Management	3741	7	22	6	2	0	17	20	0	7	18	7	11	6	8	5	30	4	1	0						
		Financial Management	3641	11	23	2	0	0	18	18	0	17	18	6	13	6	7	4	30	5	1	0						
		Total	149/164	46	88	11	4	0	70	79	0	57	76	32	49	21	31	16	125	17	4	1						
	Average (%)		30.9%	59.1%	7.4%	2.7%	0.0%	47.0%	53.0%	0.0%	42.9%	57.1%	21.5%	32.9%	14.1%	20.8%	10.7%	85.0%	11.6%	2.7%	0.7%							
	Manager Class	Management Strategy	4242	16	25	0	1	6	31	5	0	17	25	13	9	6	6	8	6	12	19	5						
		Marketing	4142	4	15	14	8	5	33	3	0	17	23	10	12	8	6	5	9	10	19	3						
		Human Resource Management	4142	10	28	3	0	5	30	6	0	15	23	11	8	9	6	7	6	11	22	2						
		Financial Management	4042	13	21	6	0	6	29	5	0	16	24	9	9	7	8	7	6	8	22	4						
		Total	164/168	43	89	23	9	22	123	19	0	65	95	43	38	30	26	27	27	41	82	14						
	Average (%)		26.2%	54.3%	14.0%	5.5%	13.4%	75.0%	11.6%	0.0%	40.6%	59.4%	26.2%	23.2%	18.3%	15.9%	16.5%	16.5%	25.0%	50.0%	8.5%							
	All Classes	Total	313/324	89	177	34	13	22	193	98	0	122	171	75	87	51	57	43	152	58	86	15						
		Average (%)		28.4%	56.5%	10.9%	4.2%	7.0%	61.7%	31.3%	0.0%	41.6%	58.4%	24.0%	27.8%	16.3%	18.2%	13.7%	48.9%	18.6%	27.7%	4.8%						
Course Evaluation from September 2017 to June 2018			Responses/ Participants	Course satisfaction				Age (Person)				Sex (person)		No. of Employees (person)					Position (person)				Division (person)					
				Very satisfied	Satisfied	Neutral	Other	~ 25	26 ~ 39	40 ~ 59	60 ~	Male	Female	~ 19	20 ~ 49	50 ~ 99	100 ~ 199	200 ~	CEO	Director/ Manager	Other professionals	Other/ no response	Personnel/ Training	General affairs	Finance	Technology	Production	Other/ no response
Specialized Course	Culture and Management (From Business Matching to Business Launch)	10/13	8	2	0	0	0	6	4	0	6	4	5	3	0	0	1	9	0	0	1	0	9	0	0	0	1	
	Business Development through Exhibition	12/13	11	1	0	0	0	7	5	0	3	8	6	1	2	1	2	6	3	2	1	0	8	0	0	1	3	
	Financial Management (Advanced)	30/35	16	13	1	0	3	16	11	0	9	21	8	8	5	2	7	12	2	13	3	0	13	9	1	2	5	
	Human Resource Management (Advanced)	39/43	23	14	2	0	5	18	16	0	4	34	6	5	3	6	18	7	9	17	6	22	12	2	2	1	0	
	Store Management	45/48	7	31	5	0	8	29	8	0	8	34	13	14	9	3	6	9	7	21	8	6	22	3	2	0	12	
	Management SimulationI (a.m.)	16/20	7	8	1	0	1	8	7	0	5	9	5	6	3	0	2	8	3	5	0	0	11	5	0	0	0	
	Management SimulationI (p.m.)	17/19	5	10	2	0	1	6	10	0	8	9	9	3	2	1	2	13	0	3	1	0	13	2	1	1	0	
	Quality and Production Management	33/44	11	21	0	0	1	21	11	0	12	21	5	8	1	7	12	10	11	9	3	0	9	3	1	19	0	
	Trade Strategy	13/16	5	5	2	1	2	10	1	0	5	8	4	3	3	1	2	3	3	7	0	0	8	1	0	1	3	
	KPI	40/44	20	17	1	2	2	22	16	0	8	29	9	6	4	9	11	16	6	18	0	10	17	2	2	5	4	
	Funding and Business Plan	26/35	10	16	0	0	1	14	11	0	13	12	13	3	3	4	3	16	4	6	0	1	10	7	1	4	3	
	Quality and Production Management (Advanced)	26/30	21	5	0	0	0	13	13	0	14	12	6	5	5	5	5	11	5	7	3	0	11	0	1	12	2	
	Business Analysis by Excel (a.m.)	18/20	5	10	3	0	0	15	3	0	3	15	8	1	3	5	1	6	3	9	0	0	7	8	0	0	1	
	Business Analysis by Excel (p.m.)	16/20	4	11	1	0	2	12	2	0	9	7	2	3	0	2	9	2	2	12	0	1	4	6	2	0	3	
	Marketing (Advanced) (E-Commerce)	8/10	0	4	2	1	1	5	2	0	2	6	5	3	0	0	0	2	0	6	0	0	5	2	0	0	1	
	Total	349/410	153	168	20	4	27	202	120	0	109	229	104	72	43	46	81	130	58	135	26	40	159	50	13	46	38	
Average (%)		44.3%	48.7%	5.8%	1.2%	7.7%	57.9%	34.4%	0.0%	32.2%	67.8%	30.1%	20.8%	12.4%	13.3%	23.4%	37.2%	16.6%	38.7%	7.4%	11.6%	46.0%	14.5%	3.8%	13.3%	11.0%		

Appendix 2 Process of the Local Instructor / Consultant Training Course



Appendix 3 Impact Survey Terms of Reference

Terms of Reference

Impact Survey of Business Courses at Mongolia-Japan Center

1. Background and Challenges

Mongolia has been shifting to a market economy since the 1990s. By 2011, Mongolia reached a remarkably high economic growth rate of roughly 17% due to the soaring prices of mineral resources, its principal resource. At the same time, however, there has been little development in industries outside of mining, making the development of SMEs essential in achieving industry diversification and promoting employment.

Mongolia-Japan Center (MOJC) offers outstanding training courses to SME human resources based on Japanese management philosophy. Between 2002 and 2018, the Center has produced roughly 20,000 highly capable graduates (approx. 800 from the core Regular Courses). Today, MOJC is widely known for providing practical guidance to many of Mongolia's leading companies.

Beginning in April 2015, a new project, the "Project for Enhanced Function of Mongolia-Japan Center for Human Resources Development for Capacity Development and Networking of Business Persons" (hereinafter, "the Project") was launched. From September 2015, the Center revised its policy from individually inviting lecturers to collectively entrusting operation of the business course to a consultant.

Before this project concludes in 2020, its contribution to industry will be clarified by assessing the impact of MOJC's business course graduates on industry and organizing the achievements into a "success stories compilation." Business person training needs will also be verified in order to continue providing courses that meet the needs of industry. An upcoming impact survey will be implemented to fulfill these goals.

The following four items are MOJC's current primary activities:

- 1) Business Courses (Basic Course, Regular Course, Specialized Course, In-House Training, Model Company Problem Solving Program, PC Course, etc.)
- 2) Japanese language training programs
- 3) Japan-Mongolia mutual understanding activities (events to introduce Mongolian and Japanese culture, Japan study-abroad fair, provision of info on studying abroad, Japan festival, operation of a library room, etc.)

2. Main objective of the Business Course Impact Survey

- 1) To verify the achievements of MOJC's business course.
- 2) To organize the verified achievements into a "Success Stories Compilation"

3) To gather information that is useful in planning business courses MOJC will deploy in the future.

3. Utilization of survey results in MOJC activities

- 1) Prepare a "Success Stories Compilation," share it with relevant parties, and use it to promote enrollment in business courses
- 2) Establish a framework for strategical planning of business courses, and prepare an action plan for its implementation
- 3) Establish a business course implementation structure based on the above plan
- 4) Launch future business courses based on items 1–3 above

4. Main duties of the Impact Survey consultant

- 1) Conduct interviews with business course graduates on actual achievements
- 2) Evaluate courses being currently offered and identify management challenges
- 3) Gather info that is useful in considering and planning future business courses
- 4) Points to bear in mind
 - When carrying out the Impact Survey, the detailed action plan will be formulated according to instructions from the Japanese experts. MOJC staff will accompany during survey work whenever necessary.
 - Impact Surveys will be implemented using the methods described below. (Example: by conducting questionnaires, interviewing individuals, interviewing groups, promoting alternative effective methods etc.)
 - Analyze all information and data obtained by the survey
 - Implement the activity report described in item 8

5. Schedule overview

1) Contract term: From beginning of April 2019 to end of December 2019

Example of (proposed) activities

	Handling staff	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Preparatory Work	(1) Determine handling policy	RPE/ MoJC	■										
	(2) Determine target group	RPE/ MoJC		■									
	(3) Set questions	RPE/ MoJC		■	■								
	(4) Select survey subcontractor	RPE/ MoJC		■	■								
	(5) Sign agreement with subcontractor	RPE			■								
(5) Provide guidance to subcontractor	RPE				■								
Implementation	(1) Survey conducted by survey company	Field survey company/MOJC			■	■	■	■	■	■	■	■	■
	(2) Periodic check by project expert	RPE/ MoJC			■	■	■	■	■	■	■	■	■
	(3) Summarize information	Field survey company								■	■	■	■
Reports	(1) Analyze survey data	RPE/Field survey company									■	■	■
	(2) Prepare success stories compilation	RPE/Field survey company									■	■	■
	(3) Submit success stories compilation	RPE										■	■

6. Staffing and man months (M/M) in Needs Survey

Consultant M/M must not exceed XX M/M for this survey.

M/M allocation is divided into two parts as shown below.

As a general guideline, 80% of M/M will be used up at the mid-point (Apr-Jun 2019) and 20% will be committed during the remaining time (Jul-Nov 2019).

7. Items to be included in proposals from the Consultant:

- 1) Number of participants on the Consultant side
- 2) Composition of the survey team
- 3) Proposed survey methods
- 4) Proposed questions
- 5) Method of analyzing data and info
- 6) Detailed survey schedule
- 7) Interim report implementation or progress report submission
- 8) Provide an estimate (direct labor cost, etc.)

With regard to gathering info, propose services etc. that would be useful to companies in return for them providing info, and include these in the budget (Example: offer coupons for taking a Specialized Course at MOJC)

- 9) Proposals must be in either English or Japanese

8. Activity Report (activity results)

- 1) Report submission method

Type of Report	Frequency and Deadline	Copies
(1) Monthly Implementation Report		
Monthly Progress Report	At the end of every month	Two copies and PDF data
Meeting Minutes with MOJC	After the meeting	Two copies and PDF data
(2) Final Report		
Drafts (including draft of Success Stories Compilation)	Early December 2019, before contract term concludes	Two copies and PDF data
Official Report (see notes below)	End of December, when contract term concludes	Two copies and PDF data

Notes: Also attach expense report and supporting documents as proof (receipts and other originals)

- 2) Languages to be used in the report
English or Japanese
- 3) Proposal submission deadline

Thursday, February 21, 2019 13:00 (Mongolia Time)/12:00 (Japan Time)

4) Proposal submission method

Attach proposal in PDF format to email

Send to: Relo Panasonic Excel International

Shu Nakajima, Project (Leader)

Sending address: s.nakajima@relo.jp

Survey Info

1. Survey target group

The total 50 companies listed below

1-1) Companies of Business Course graduates

1-2) Companies of 'Model Company Problem Solving Program' graduates

Notes: MOJC will provide info on candidate survey companies and other related info such as enrollment history in business courses.

2. Survey items (only major items listed as examples)

2-1) General Statement

(1) Government policy on the promotion of SMEs

(2) Current state of support to promote industry by international organizations or private NGOs

(3) List of training programs for human resource development and the content of the training

2-2) Interviews of target companies

- Company profiles (establishment date/business profile/capital/number of employees (permanent, temporary)/contact person etc.)

- Past 5-year trends in revenue and sales profit o

- Challenges faced by companies (Example: high staff turnover, inconsistent quality etc.)

- How will you use what you learned at Japan Center to improve your own business? What will be improved as a result?

- Intent to take training in the future (intended staff, training content, etc.)

- Comments on the business courses (evaluation, improvements, would you recommend to other companies (if so, willingness to provide a testimonial), etc.

- Are you interested in business exchange with Japan? If so, based on what business content?

- Other items proposed by the Consultant

3. Survey and report submission schedule

3-1) Presentation by Consultant: Mid-February 2019

3-2) Contract: Late March 2019 to late December 2019 (planned)

3-3) Question preparation: Late March 2019

3-4) Survey start: Early April 2019

3-5) Presentation of results of all data and gathered info: Early September 2019

3-6) Start preparing Final Report: Early November 2019

3-7) Finalize and present Final Report Draft: Early December 2019

Appendix 4 Impact Survey Interview Progress (as of the end of June 2019)

20 Companies Targeted for Impact Survey Handled by MOJC

No	Questionnaire response	Questionnaire translation	Date and time of visit	Course ticket No.	Company	Number of Regular Course participants 2008-2018	Model Company	Business areas	Established	Employees	In-House Training	Person in charge
1			May 2, 16:30-17:30	3	KHUGJIL TRADE	5		Tissue paper manufacturing	1996	63		OTGONTSETSEG
2	o	o	April 30, 16:30-17:30	1	KHAAN JIMS SBT	1		Seaberry, Agriculture	1984	30		NARANTSETSEG
3	o	o	May 21, 14:00-15:00	21	JUR UR	18	2012	Cake/baked goods production	1998	682	4	MUNKHERDENE
4			May 16, 14:00-15:00	16	GOBI KHANGAI MEBEL	15	2011	Furniture manufacturing and sales	2000	250	2	GANBAATAR
5			May 14, 11:00-12:00	9	BATBAIGAL	12	2014	Cake/baked goods production	1996	130	4	KHALIJUNAA
6			May 14, 14:00-15:00	10	EVERYDAY	11	2009-2011	Agriculture, sales, trade	1995	140	1	ALTANTSETSEG
7	o	o	May 6, 15:00-16:00	7	GERELTJIN	9		Construction, window manufacturing	2002	150		PUREVDORJ
8	o	o	June 19, 14:00-15:00	35	MONMASLO	2		Food import				
9	o	o	May 2, 15:00-16:00	2	MONSHIBASAKI	7		Manufacture of automotive parts	2005	39		DOLGORMAA
10	o	o	May 1	4	ERDENET CARPET	5	2014	Carpet manufacturing	1981	240	1	URNAA
11	o	o	May 1	47	ERDENET TEX	6		Textiles				
12	o	o	May 16, 12:00-13:00	15	VORTEX			Construction industry				BUNDKHOROL
13	o	o	May 3, 15:00-16:00	5	SHILEN KHIITS	4	2009-2011	Glass treatment and manufacturing	2002	100	4	MANLAI
14					CHINGGIS BEER	3		Beer processing	1998			OCHIRKHUYAG
15	o	o	May 6, 11:00-12:00	6	CONNECT	3		Consulting				KHISHGJARGAL
16					GBT TRADING	3		Canned foods, Pickled food production	1999	150		SERGELEN
17					GOYO	2		Cashmere goods manufacturing	1998	194		GERELMAA
18	o	o	June 10, 13:00-14:00	26	TITEM UVS			Shopping center				
19	o	o	June 10, 16:00	28	Ms Garment			Leather clothing				
20			May 7, 15:00-16:00	8	DOLONBOLDG	0	2017	Furniture manufacturing and sales	2004	200	5	BAYASGALAN

30 Companies Targeted for Impact Survey Handled Independently by Fusion Consulting

No	Questionnaire response	Questionnaire translation	Date and time of visit	Course ticket No.	Company	Number of Regular Course participants 2008-2018	Model Company+K9	Business areas	Established	Employees	In-House Training	Person in charge
21			May 14, 16:00-17:00	11	MONBAKERY	8	2018	Cake/baked goods production	1998	135		KHASH-ERDENE
22	o	o	May 16, 16:00-17:00	17	MONOS GROUP	8		Pharmaceutical manufacturing and sales	1990	630	1	ENKHZAYA
23			June 7, 15:00-16:00		AMULJAI	7		Import and sale of cosmetics	2002	110		ARLUNZAYA
24	o	o	May 21, 11:30-12:30	20	ERDENEBUGLAN	7		Tenant, real estate, market	1996	46	4	ORKHONTUYA
25					BRIDGE GROUP	6		Construction	1991	70		DORJUJANTSAN
26					ETALON COMFORT	4		Furniture sales	2008	65		CHINZORIG
27			June 14, 10:00	33	ARVYS SYSTEM							
28	o	o	June 13, 15:00	32	IKHERIN HOLDING GROUP	4	2017	Construction, vehicle insurance, non-bank, etc.	2013	300		GANZORIG
29	o	o	June 13, 12:00	31	KHUNS COMPLEX	4	2009	Ham, meat food products	1992	80		OYUNTUYA
30	o	o	May 20, 11:30-12:30	19	LIFETRONIK	4		Medical and lab equipment sales	2014	18		BATDAVAA
31	o	o	May 17, 14:00-15:00	18	METROPLAST	4		Architecture, interior construction, furniture manufacturing	2011	32		ALTANGEREL
32			June 24, 15:00-16:00	37	NAMIR	4		Mining supply, electrical and heating fabrication, water supply	2000	50		BUYANKHISHIG
33					VITAFIT	4		Juice, dairy production	1997	700	7	MUNKHJARGAL
34	o	o	June 4, 14:10-15:00	23	ANGEL STAR	2	2015	Window, door manufacturing	2003	25	1	BOLD
35	o	o	June 10, 14:00-15:00	27	CANDY WORLD	2		Wholesale, retail	2008	7		MUNKHDELGER
36	o	o	May 22, 10:00-11:00	22	CHIGLEL LLC	2		Cookware manufacturing	1989	50		BUMTSEND
37					TANI ZAM	2		Road construction	2010	30		CHAGDAR
38			June 6, 14:10-15:00	25	ALTAI ZAYA	1		Work uniform production	2002	15		BOLDBAATAR
39	o	o	June 20, 14:00-15:00	36	ANGEL BABY	1		Import, manufacture and sale of children's clothes and goods	2009	35		TUMENJARGAL
40			May 15, 9:00-10:00	12	ASYLMJURA	1	2018	Embroidered bag manufacturing	2007	70		GULMAIRA
41					ERDENET KHAAN SUU	1		Dairy production	2007	18		AYUSH
42	o	o	May 15, 12:00-13:00	13	MONFOODLAND	1	2018	Granola production	2013	40		KHULAN
43			June 12, 10:00	29	MONGOL VANN	1		Manufacturing and sale of bath products and faucet fittings	2012	18		MUNKHSETSEG
44			May 16, 10:00-11:00	14	MYK	1		Tourism, trade, interior design	2004	13		BAYARMAGNAI
45	o	o			NAKHIA IMPEX	1		Manufacturing, import and sales of pharmaceuticals	1994	120		LUNDRAKHMURUN
46	o	o	June 13, 10:00	30	NEU KRAFT	1		Installation of electricity, water pipes and security alarms	2007	110		MUNKHTUYA
47	o	o	June 5, 14:10	24	ONE WOOD	1		Wood products and furniture	2009	21		GANBOLD
48			May 18, 11:00-12:00	34	RTT	1		Tire shop, machinery sales	2002	8	1	KHISHIGDELGER
49					TAKHICO	1		Real estate leasing, trade, brokerage	1992	30		SOLIRAGCHAA
50	o	o			TSES KHAIRKHAN	1		Wine production	2005	20		ODONCHIMEG

Appendix 5 List of Participants in 'Practical Business Administration' Held in September 2018

No.	Name	Position/company (industry type)
1	Ms. GALBADRAKH Gerelmaa	Senior Manager Goyo LLC (manufacturing)
2	Ms. JADAMBA Munkhtsetseg	General Director Mongol Bath Construction LLC (manufacturing)
3	Ms. LAMJAV Munkhtuya	General Director Neu Kraft LLC (service)
4	Ms. AKIM Gulmaira	General Director Asylmura Co., Ltd. (manufacturing)
5	Ms. BAYARAA Enkhzaya	Production Director Monos Pharma LLC (manufacturing)
6	Mr. SODNOMT SEREN Manlai	CEO Sopoco Co., Ltd. (manufacturing)
7	Mr. OYUNCHIMEG Munkhjargal	Head of Logistics Division VitaFit Impex Co., Ltd. (manufacturing)
8	Ms. BATBAYAR Soliragchaа	Chief Accountant Takhi Joint Stock Company (service)
9	Mr. TSEGMED Bumtsend	General Director Chiglel Co., Ltd. (manufacturing)
10	Ms. JAMIYANSENGEE Odonchimeg	Head of Department of Human Resources and Administration Tses Khaikhan LLC (manufacturing)
11	Mr. GAIRIN Bold	Director/Algel Star Co., Ltd. (manufacturing)
12	Ms. TSOODOL Unurjargal	Sales Director Asterisk Technologies LLC (service)
13	Mr. SAMDAN Ganbat	Executive Director/Doloon Boldog LLC (manufacturing)
14	Mr. PUREVJAV Ganzorig	Chairman of the Board Auto SOS LLC (service)
15	Ms. NARANTUYA Batsukh	Manager of Business Consulting Center National University of Mongolia, Business School (service)
16	Mr. NATSAGDORJ Batchuluun	Specialist of Underground Project, Construction Department Oyu Tolgoi LLC (manufacturing)
17	Ms. KHALTARKHUU Garmaabazar	Chief of Unit of General Affairs Mongolia-Japan Center for Human Resources Development

Appendix 6 Participant Acceptance Completion Report for "Practical Business Administration" Held in September 2018 (Abridged)

1. Course Outline

- (1) Course Name: Practical Business Administration
- (2) Training period: September 3 (Mon)–September 14 (Fri), 2018 (course end)
- (3) Number of participants: (comprising 16 trainees + 1 staff member from MOJC)

2. Training content

(1) Positioning in this project

The "Project for Enhanced Function of the Mongolia-Japan Center for Human Resources Development for Capacity Development and Networking of Business Persons" has been implemented with the goals of (1) establishing procedures and systems to implement and improve training to managers, (2) strengthening the administrative structure responsible for operating MOJC, and (3) establishing a framework to promote exchange between business persons in Japan and Mongolia. Through these efforts, the Mongolia-Japan Center for Human Resources Development ("MOJC") aims to be a hub for businessperson development and exchange activities, thereby contributing to Mongolia's industrial diversification and helping strengthen economic relations between Japan and Mongolia.

MOJC Business Courses consist of the following four fields of activity:

- (1) A "Model Company Problem Solving Program" which delivers improvements by focusing on corporate issues
- (2) "In-House Training," which contributes to improving corporate activities.
- (3) "Regular Courses" that teach fundamental knowledge required to manage a business (Regular Courses are divided into two classes based on hierarchy: a 'CEO Class' and a 'Manager Class')
- (4) "Specialized Courses," which provide a more specialized experience to address specific business contexts.

This training is planned and implemented according to the individual interests and issues of participants who are recruited and selected from among the graduates of the "Regular Courses" in (3) above.

(2) Overall concept and purpose of training

Training in Japan aims to supplement the lectures and discussions held at MOJC, deepen understanding and improve company management by allowing participants to see how concepts learned in the 'Model Company Problem Solving Program' as well as Regular Course etc. lectures/discussions are actually being implemented at Japanese companies, and observe what kind of business strategies SME managers are using in their business activities. As a necessary step to enter into business tie-ups with Japanese companies in the future, this training is also expected provide a forum for business people to interact with Japanese companies interested in doing business in Mongolia.

The overall concept of the training is shown in the figure below.

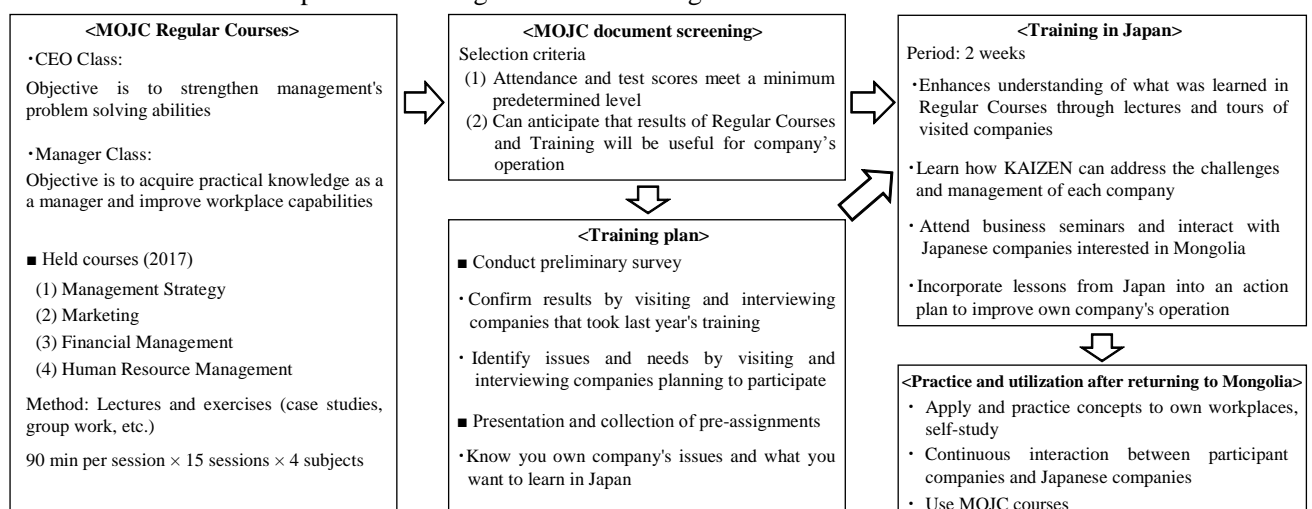


Figure 1 Overall Concept of MOJC's Training in Japan

(3) Training curriculum

At the request of MOJC, the schedule of this training was split into two groups: "Manufacturing" and "Services," in order to meet the needs of participants working in a wide range of industries and occupations.

In planning the training program, the cooperation of MOJC was enlisted to determine training issues and needs by having the project leader (who is the course leader) and administrative staff for Training in Japan visit companies scheduled to take part in training. Visits and interviews were also conducted with companies that participated in training in the previous year to not only verify the benefits of Training in Japan, but also ask about what training content was most beneficial to them. Results found that (1) workshop formatted 5S and KAIZEN classes, and (2) visits to human resource-oriented companies were essential. Accordingly, this program was finalized based on confirmation by the C/P staff and MOJC Long-Term Expert, also taking into account the opinions of lecturers providing guidance in local courses.

Business exchange events were held twice, in Tokyo and Osaka. It was mandatory for all training participants to participate in Tokyo, where the most visitors were anticipated to gather. All participants prepared diligently before coming to Japan under the guidance of Mr. Nakamura (JICA's Business Exchange Support Expert) and Mr. Masuda (Mongolian National Chamber of Commerce and Industry's Senior Volunteer) by creating posters as well as preparing and practicing presentations designed to introduce their own companies. The Osaka event was attended by participants from companies highly interested in doing business with Japan, and individual discussions with Japanese companies were conducted.

Advance preparation was conducted in a format that combined pre-assignments with preparing Results Presentations which were presented to other participants. By having participants write down and visually communicate issues at their own companies and what they hope to learn before going to Japan, and later having them do the same for what they actually learned in Japan and create an action plan, this training was designed in way that helped prevent mismatches between a company's actual problems and the action plans made to address them.

Patterned after highly rated Training in Japan programs in other projects, the following process flow was incorporated: confirm company issues on the first day; hold introductory lecture; implement first half of program; review first half through course leader facilitation to boost awareness for the second half; implement second half of training program; and deliver Results Presentations to summarize training.

(4) Training schedule

After three days in Tokyo, the group traveled to Aichi prefecture to visit the Toyota plant there, then spent the remaining eight days in the Kansai region (two days were set aside for self-training).

Shown below are the training objectives and training schedule.

Table 1 Training Objectives and Unit Goals

(1) Training Objectives	
By providing opportunities for participants to see how the lectures and discussions experienced in Regular Courses are actually being implemented at Japanese companies, and observe what kind of business strategies SME managers are using in their business activities, training aims to supplement the lectures and discussions held in Mongolia, deepen understanding, and result in an action plan for participants to apply reform at their own companies upon returning home. It also aims to establish a venue to interact with Japanese business people and gain insight into future overseas expansion and networking.	
(2) Unit goals	
1. Deepen understanding of the Japanese-style management that was learned through lectures and discussions in local courses (i.e. Business Strategy, Marketing, Human Resource Management, etc.) by visiting SMEs in Japan and speaking with the Japanese business managers.	
2. [Classification: Manufacturing] Acquire the knowledge needed by management to improve manufacturing sites and train employees	
[Classification: Services] Acquire the knowledge needed by management to improve services and train employees in order to achieve customer satisfaction	
3. Participate in business exchange events and exchange opinions with Japanese business people.	
4. Create an action plan that utilizes the knowledge gained from Training in Japan to improve operations at the participant's own company.	

Table 2 Training schedule

Implemented dates	Time	Category	Training theme	Destination/Lecturer
9/2 (Sun)			Arrive in Japan	
9/3 (Mon)	9:00–10:00		Program Orientation	JICA Industrial Development and Public Policy Department

Implemented dates	Time	Category	Training theme	Destination/Lecturer
	10:00–12:00		Briefing	JICA Tokyo
	13:00–14:45	Lecture	Orientation/Issues confirmation	*RPE Senior Consultant Shu NAKAJIMA
	15:00–18:00	Lecture	Introductory Lecture: People-friendly management	Precious Solution Company SUBARU Shun Hojo, Representative Director
9/4 (Tue)	10:30–12:00	Lecture	Toyota Way 4S Flow	Toyota industries Corp, Shigeru Umehara
	14:30–17:30	Lecture	Organizational Development and HR Development	Tomomi Hirano, Deputy Director, Human Resources Development Division, AP Company Co., Ltd.
9/5 (Wed)	10:00–12:00	Tour	Environmental Consciousness: Visit to a plastic bottle recycling plant	Eiichi Hurusawa, CEO, Tokyo Petbottle Recycle Co. Ltd.
	13:00–14:10	Lecture	[Business Exchange Event] Seminar 1 – Introduction to Mongolia's Business Environment	Ko Nakamura, JICA Business Exchange Support Expert
	14:10–14:40	Lecture	[Business Exchange Event] Seminar 2 – Mongolian Laws and Legislation	Hideo Oka, Taisho Law Firm
	15:00–17:00	Practical training	[Business Exchange Event] Mongolian company presentation & poster session	
9/6 (Thu)		Venue change	Shinkansen (Tokyo to Nagoya)	
	13:30–15:40	Tour	Toyota Production System	Toyota Motor Corporation Social Contribution Group
		Venue change	Chartered bus (Toyota → Shin-Osaka)	
9/7 (Fri)	10:00–12:00	Lecture	Management Strategy & Product Development	Yujiro Aoyama, Executive vice-president, Sunpac
	14:30–17:30	Lecture	Management Philosophy, Marketing	President and CEO of Gogyofuku Susumu Yamanaka
	17:30–18:00	Tour	Inspection tour of the product sales area	MaxValu Nagataminami Store (Gogyofuku)
	19:00–21:00	Practical training	Experiencing customer service at a restaurant chain	AP Company Co., Ltd. Tsukada Nojo, JR Kobe restaurant
9/8,9 (Sat) - (Sun)			Self-training day	
9/10 (Mon)	9:30–11:30	Lecture	Review of First Half	*RPE Senior Consultant Shu NAKAJIMA
	13:30–14:30	Lecture	[Business Exchange Event] Seminar 1 – Introduction to Mongolia's Business Environment	Ko Nakamura, JICA Business Exchange Support Expert
	14:30–15:00	Lecture	[Business Exchange Event] Seminar 2 – Mongolian Laws and Legislation	Hideo Oka, Taisho Law Firm
	15:00–17:30	Practical training	[Business Exchange Event] Matching Event	
	14:30–16:30	Lecture	[Non-Participants of the Business Event]	Konosuke Matsushita Museum, The Panasonic Museum

Implemented dates	Time	Category	Training theme	Destination/Lecturer
			Management Philosophy and Manufacturing Concepts Learned from Historic Managers of Japan	
9/11 (Tue)	10:00–12:00	Tour	[Service] KAIZEN/3S activities tackled at the office	Hiroki Shide, Office Director, Minami Sales Office, Osaka Chuo Sales II Department, Osaka Branch, Ricoh Japan Corp.
	14:30–16:30	Tour	[Service] Management Philosophy, Marketing, Customer Service	Koganeya Emiko Yoshida, Representative Director
	10:00–12:00	Tour	[Manufacturing] Management based on 3S philosophy	Tanaka tec Yoshiaki Tanaka, President and CEO
	14:00–17:00	Tour	[Manufacturing] Business Strategy and Staff Development of Store Staff	Miki House HC Support Hiroshi Fujiwara, Vice President
	17:00–18:00	Tour	[Manufacturing] Store tour	Miki House
9/12 (Wed)	10:00–12:30	Lecture	[Service] Business Strategy, Customer Satisfaction	Kansai Home Service Reiko Takamiya, Representative Director
	14:00–17:30	Tour	[Service] Business Plans, Employee Satisfaction, Branding	Takashi Miyahira, Representative Director, Dreams, Inc.
	10:00–12:00	Tour	[Manufacturing] Management Strategy and HR Development, Skill Management	Executive Officer, Yamaoka Seisakusho Co., Ltd. Shigeru Nishimura, General Manager, Equipment Manufacturing Department
	15:00–17:00	Tour	[Manufacturing] Management Strategy & Branding	Masaki Sugiura, Representative Director, HAGURUMA Co., Ltd.
9/13 (Thu)	10:00–12:30	Lecture	How to Promote KAIZEN Activities Based on Principles and Fundamental Rules	Faculty of Engineering, Department of Environmental Engineering, Osaka Institute of Technology
	13:30–15:00	Practical training	How to Promote KAIZEN Activities Based on Principles and Fundamental Rules	Professor, Kentaro Minagawa
	15:15–17:15	Practical training	Prepare for result presentations	*RPE Senior Consultant Shu NAKAJIMA
9/14 (Fri)	10:00–12:30	Presentations	Results Presentation 1	*RPE Senior Consultant Shu NAKAJIMA
	13:30–15:00	Presentations	Results Presentation 2	Shu NAKAJIMA
	15:15–16:15		Assessment committee	Haruka Tatsumi, RPE
	16:30–17:15		Closing ceremony	Toshiki Sadatani, Administration Division II, JICA Kansai
9/15 (Sat)		Venue change	Kobe → Fukuoka	
9/16 (Sun)			Return home	

* RPE: Relo Panasonic Excel International

3. Implementation of the Business Exchange Event

1) Business Exchange Event in Tokyo

- Goals: (1) To promote exchange between business persons by inviting a broad range of Japanese companies interested in doing business in Mongolia.

(2) To ensure that participants gain the minimum knowledge needed to conduct business with Japanese companies, and become capable of preparing concise documents and delivering presentations of their company

- Schedule: 13:00–13:10 Opening, Brief Overview, Organizer's Remarks; 13:10–14:10 Lecture: "Benefits & Challenges of Doing Business with Mongolia, and Support Services from Japan Center"; 14:10–14:40 Lecture: "Laws and Legislation for Companies Entering the Mongolian Market"; 15:00–17:00 Presentation and Poster Session of Participant's Own Companies
17:00 Closing Remarks
- Content: Lecture for Japanese companies and free exchange during poster session
- Remarks: Excluding those involved in the event, 66 people participated on the Japanese side including unexpected visitors on the day of the event. Mr. Nakamura and Mr. Masuda's guidance before visiting Japan, and the cooperation of MOJC made it possible for all participants to complete their presentation material in A1 size intro posters with Japanese translations. On the day of the event, the venue space was separated by partitions onto which posters were posted. Under the posters, participants set out samples of their products, pamphlets, and business cards. Drink tasting and samples were also distributed, and while some companies were enthusiastic about the exchange, there were also participant companies that were not interested in doing business with Japan or not at a development stage where they can expand overseas. These participants appeared as though they did not know what to do with their time.
- Results: Chiglel (No.9) and Dooloon Boldog (No.13) are planning to supply their products to a food franchise that has decided to open a shop in Ulaanbaatar. Chiglel is also in discussions with a hotel chain. In addition, a Japanese company has been contacted by Goyo (No.1) through the network of Tokyo Metropolitan Small and Medium Enterprise Support Center (one of the companies that helped gather customers). We will continue to monitor progress through MOJC.

2) Business Exchange Event in Kansai

- Goals: To match Japanese companies with participants who wish to do business or collaborate with companies in Japan
- Schedule: 13:30–13:35 Opening remarks; 13:35–14:30 Lecture: "Benefits & Challenges of Doing Business with Mongolia, and Support Services from Japan Center"; 14:30–15:00 Lecture: "Laws and Legislation for Companies Entering the Mongolian Market"
15:10–15:45 Introduction of Each Company, Exchange; 15:50–16:50 One-to-one Discussions; 17:00 Closing Remarks
- Content: Lecture for Japanese companies, one-to-one discussions between pre-registered Japanese companies and Mongolian companies, free exchange session
- Remarks: (Excluding those involved in the event), 28 people participated on the Japanese side. Booths were set up for each participant with partitions, to which they attached posters to introduce their companies, and sat to engage in discussion. Pre-registered Japanese companies were given priority for one-to-one discussions, while other companies interacted with Mongolian participants whenever time was available. Interpreters were assigned to each booth to ensure smooth interaction.
- Results: Monos Pharma (No.5) is in contact with several businesses with which it exchanged business cards. Autosos (No.14) is in talks to form a business tie-up with a used auto parts exporter. We will continue to monitor progress through MOJC.

4. Participants

(1) Eligibility requirements

MOJC Regular Course graduates (half of which are selected with priority given to 2017 graduates); managers who have taken Regular Courses in the past such as the 'Model Company Problem Solving Program'; candidates for training as local lecturers in MOJC courses; MOJC staff

(2) Motivation and attitude towards participating

MOJC staff (No.17), fluent in Japanese and familiar with Japanese culture, together with Production Management local lecturers (No.16) took a leadership role to motivate other participants. Attitudes during training were generally serious with many questions raised at all training locations. Some participants even reported about how they were able to witness the concepts taught in the MOJC Specialized Course ('store Management') after taking the initiative to observe a supermarket at the shopping mall where the

group happened to stop at for food. It was impressive to see participants taking advantage of the opportunity of being in Japan with such enthusiasm, even during break time. On the other hand, however, some participants did not follow instructions on clothing or precautions for factory visits, and despite repeated communication, and it took an entire week before everyone was properly following the rules.

5. Utilizing training results

(1) Training results and utilization of learned concepts

As a training result, Table 3 shows a summary of the content learned in this training and their resulting action plans.

Table 3 Training Results and Action Plans

Participant #	Item	Content
1	Name	Ms. GALBADRAKH Gerelmaa
	Challenges and what I hope to learn in Japan (written before visiting japan)	<ul style="list-style-type: none"> • How to expand possibilities in terms of increasing exports and customers • How to realize management that responds to change • Factory employee training policies and techniques • Japanese management methods to boost employee retention
	What I learned in Japan	I was able to learn all the items above
	Action plan	<p>(1) Begin training new employees from Sept.27. Spend a full day on training once every two weeks. Review training for the next round, finalize content, and begin by Nov.1.</p> <p>(2) With regard to Japanese-Style Management, introduce upper management to the philosophy of managing in a way that values people and puts employees first. Also implement KAIZEN and 5S training.</p>
2	Name	Ms. JADAMBA Munkhtsetseg
	Challenges and what I hope to learn in Japan (written before visiting japan)	<ul style="list-style-type: none"> • Ways to reduce waste • How to implement 5S and KAIZEN
	What I learned in Japan	I learned that quality can be improved by implementing KAIZEN and reducing waste.
3	Name	Ms. LAMJAV Munkhtuya
	Challenges and what I hope to learn in Japan (written before visiting japan)	<ul style="list-style-type: none"> • KAIZEN and how to boost employee retention
	What I learned in Japan	I learned the importance of being more productive rather than just trying to make people work harder. I also learned how to find waste, the importance of making employees feel positive towards the company, and aspects of customer service.
4	Name	Ms. AKIM Gulmaira
	Action plan	<p>(1) Start 5S and KAIZEN activities from October 17. Also plan to conduct training that enhances awareness of 5S and KAIZEN among HR managers and staff.</p> <p>(2) Conduct a survey in November to help increase customer satisfaction. Ask employees to think about what is best for the company's future and discuss it with them.</p> <p>(3) Begin training new employees from May. Teach new employees about the company's history, internal rules, working conditions etc.</p>

Participant #	Item	Content
	Challenges and what I hope to learn in Japan (written before visiting Japan)	<ul style="list-style-type: none"> • To discover how plant layout affects productivity • To find out about how much impact individuals' behavior has on business. • To learn what kind of approaches can help align all employees towards a single goal • To learn how we can focus on understanding customers to ensure our company's operation over the long term • To learn how to improve coordination between departments
	What I learned in Japan	Until now, we had two visions, but no philosophy or opportunity to instill the value of the visions in people. I learned that, despite having a great vision, we have not been harnessing its value.
	Action plan	<p>(1) Hold individual and group meetings starting at the end of September to ensure that employees understand why our company is important to society and individuals.</p> <p>(2) From the beginning of the year, consider the automation and digitization of processes, and start shifting towards automation from March. Consider a five-year business plan together with employees.</p>
5	Name	Ms. BAYARAA Enkhzaya
	Challenges and what I hope to learn in Japan (written before visiting Japan)	<ul style="list-style-type: none"> • I came to Japan to learn about issues such as how to boost productivity
	What I learned in Japan	I learned about Japanese-style management as well as automation. The first thing I learned was the importance of teaching people to respect and take care of each other. I also learned the process of implementing automation at factories through the variety of company visits.
6	Name	Mr. SODNOMTSEREN Manlai
	Challenges and what I hope to learn in Japan (written before visiting Japan)	<ul style="list-style-type: none"> • I wanted to learn about sales and marketing, especially with regard to sales in Japan.
	What I learned in Japan	I only thought in terms of profit and sales before coming, but I now realize the importance of thinking about employees and their families. I learned for the first time that customer satisfaction begins with employee satisfaction. I also learned about product development and how to show products at POP. I discovered that Konosuke Matsushita ran his business from his love of country, people, and a wish to promote joy in the world, and learned the importance of working from that mindset.
7	Name	Mr. OYUNCHIMEG Munkhjargal
	Challenges and	<ul style="list-style-type: none"> • Our biggest challenge is how to get products to the consumer (Mongolia's
	Action plan	<p>(1) Implement training for new hires. Ensure that employees can see a career plan</p> <p>(2) Generate new sources of profit by adding value to products. Instead of lowering quality or prices, control stock levels and prevent quality from degrading.</p> <p>(3) Because our business is seasonal, we have busy periods, so we will consider outsourcing during these times. During low season, we would like to carry out activities like 3S and KAIZEN, and also gather new opinions from employees. I intend to take the lead myself for efforts like 3S and eliminating waste.</p>

Participant #	Item	Content
	what I hope to learn in Japan (written before visiting japan)	distribution system differs from Japan in that manufacturers need to bring products to shops, set them up, and collect unsold items)
	What I learned in Japan	I learned the corporate philosophy of supporting people and contributing to society. I learned that every business has some waste, and the importance of clarifying where it is and eliminating it. I also learned how implementing 5S can increase productivity of the workplace. I learned that customer satisfaction depends on employee satisfaction.
	Action plan	(1) Implement 3S at three of the departments that I oversee between November and February. Begin by taking photos of the current situation, then create a plan, secure the budget, and determine the schedule. (2) Speak with all employees about their work goals between October 15 and December 25. Discuss what kind of training is needed, secure a budget, and decide how it should be reflected in pay and bonuses.
8	Name	Ms. BATBAYAR Soliragchaa
	Challenges and what I hope to learn in Japan (written before visiting japan)	<ul style="list-style-type: none"> To learn how to formulate business plans and strategies.
	What I learned in Japan	I learned that companies must have a vision, employees must understand it, and we need to create a work environment that people find rewarding. I learned how to capture customer needs to create new products. I also discovered that the best form of a company is to leverage its own advantages, and for shortcomings, to enlist the help of other companies and strengthen cooperative relationships. I was deeply impressed by how Japanese people are passionate about protecting Japan's long-cherished culture, tradition, and history, as well as by their attitude of hospitality.
	Action plan	(1) Implement 3S. If we successfully Implement 3S, we can avoid work-related failures before they occur. (2) Since we are currently considering new business, proceed by finalizing the business plan and enlist the cooperation of other companies in areas where we have shortcomings.
9	Name	Mr. TSEGMED Bumtsend
	Challenges and what I hope to learn in Japan (written before visiting japan)	<ul style="list-style-type: none"> To learn Japanese-style management and use that knowledge to become an industry leader in Mongolia To learn how to implement 5S and be recognized for quality How to export our products to Japan
	What I learned in Japan	I discovered that by thoroughly implementing 3S, it is possible to eliminate waste, increase productivity, and reduce defective products. I feel that I gained the basic knowledge needed to improving the job site. I learned that the most important management resource is human resources, and company profits follow the fostering of them. I learned that contributing to society through the company's core business is what leads to company expansion.
	Action plan	(1) Implement 3S and KAIZEN for 2 years beginning November. In particular, manage and operate our new plant that starts operating in November by using Tanaka tec as a model, which is a similar business. (2) Start developing human resources from November. Promote worker-friendly management.
10	Name	Ms. JAMIYANSENGEE Odonchimeg
	Challenges and what I hope to learn in Japan (written before visiting japan)	<ul style="list-style-type: none"> How to make a perfect product Japanese-style Management

Participant #	Item	Content
	What I learned in Japan	I was impressed by how everything was done wholeheartedly, and the fact that everything people did went beyond expectations. I also discovered that the fundamental aspect of Japanese-style management is human resource development. I learned that quality improves when the character of employees improves.
	Action plan	(1) Improve our management system. Since the development of each employee is linked to our company's growth, consider individual life plans for employees and clearly show them their career path.
11	Name	Mr. GAIRIN Bold
	Challenges and what I hope to learn in Japan (written before visiting japan)	<ul style="list-style-type: none"> • To solve problems in the factory through 5S, employee work efficiency, etc. • Learn how factories with a similar format are implementing 5S • How to create a company culture
	What I learned in Japan	I learned how to clarify waste with 5S, perform KAIZEN, and improve efficiency. For 5S, it is important that employees participate and activities are implemented as a team. I learned that putting employees in the best position for them at work makes it easier for them to do their job.
	Action plan	<p>(1) Begin implementing 5S from the end of September. Communicate what was learned in Japan to employees, organize our issues, and discuss how we will solve our problems as a team before executing our plan.</p> <p>(2) Start improving production management from October. Take pictures of the current production process and discuss KAIZEN points. Clarify wastes and sort them out.</p> <p>(3) Start promoting a company culture from October. Train people on worker-friendly management procedures and think about the value our company offers</p>
12	Name	Ms. TSOODOL Unurjargal
	Challenges and what I hope to learn in Japan (written before visiting japan)	<ul style="list-style-type: none"> • How to improve employee satisfaction and quality • Project management techniques • Human resource development (how to improve labor shortages, training and workshops)
	What I learned in Japan	As my first visit to Japan, I learned many things.
13	Name	Mr. SAMDAN Ganbat
	Challenges and what I hope to learn in Japan (written before visiting japan)	<ul style="list-style-type: none"> • To experience organization and safety management at factories in Japan. • To learn how to reduce transportation and its costs • To investigate ways to transport goods from Japan to Mongolia • To investigate ways to minimize shipping time
	What I learned in Japan	By visiting the companies and conducting 3S/5S activities, I discovered that 3S activities are the most appropriate method for SMEs. I have been working as a manager for about 11 years, but it has not gone smoothly as about 70% of our employees have left the company. I now realize that the reason they left the job was because we did not take into account the happiness of them and their families.
	Action plan	<p>(1) Implement 3S</p> <p>(2) Change our management philosophy in order to raise employee satisfaction and impress customers</p> <p>(3) Become one of Mongolia's most loved companies, since the foundation of</p>

Participant #	Item	Content
		management is its people
14	Name	Mr. PUREVJAV Ganzorig
	Challenges and what I hope to learn in Japan (written before visiting Japan)	<ul style="list-style-type: none"> To shift towards software (ERP) by coordinating paperwork-related procedures, including on financial management, management accounting, HR management, and the general affairs management of our main & sub businesses To learn why the employees of Japanese companies are so passionate about their work, put their heart into it, and stay with companies for so long To learn Japanese service standards and service culture, and implement them at our company
	What I learned in Japan	Although we had been already being implementing worker-friendly management at our company, I learned that we need to promote a culture of working together with employees as a team. In terms of developing human resources, I also discovered the importance of valuing emotional aspects over financial ones
	Action plan	<p>(1) Implement worker-friendly management. Visualize our company's aspirations and instill them in employees in order to properly connect with employees' lives and life goals. Implement these between October and December 2018.</p> <p>(2) Introduce Japan's service culture at our company. To improve customer service, link its achievement to career advancement and pay raises.</p> <p>(3) With regard to staff development and evaluation, make it possible for employees to choose what department to work in themselves.</p> <p>(4) Incorporate new technologies and innovations such as VR training.</p>
15	Name	Ms. NARANTUYA Batsukh
	Challenges and what I hope to learn in Japan (written before visiting Japan)	<ul style="list-style-type: none"> How to implement training from organizations that provide training and consulting services To learn the best practices of 5S at Japanese companies To learn methods to improve store management and develop products
	What I learned in Japan	I learned that in the course of running the store, we somehow forgot its original goal, focused only on profit, stopped listening to customer comments, and just did what we wanted to do. 3S did not go well for us because we implemented in a 'top down' manner, but this training taught me the importance of leading by example and listening to the opinions of staff.
	Action plan	<p>(1) We have to change ourselves to be understood by others. I hope to implement what I learned in Japan while gradually gaining the understanding of others.</p> <p>(2) We need to clarify what is normal and what is not normal.</p> <p>(3) I want to listen to the hopes and dreams of interns, and cultivate them into the kind of people who can effectively engage in business by the time they graduate.</p>
16	Name	Mr. NATSAGDORJ Batchuluun
	Challenges and what I hope to learn in Japan (written before visiting Japan)	<ul style="list-style-type: none"> I feel that Mongolian companies are not adequately implementing management and need a better awareness of the job of a manager
	What I learned in Japan	While in Mongolia we mostly learned about large Japanese companies, but this training taught me that even SMEs are successfully creating effective corporate management visions and instilling them in employees
	Action plan	(1) Consult on human resource development and quality/production management. Prepare and introduce presentations to promote an understanding of why we are in business.
17	Name	Ms. KHALTARKHUU Garmaabazar
	Challenges and what I hope to learn in Japan	<ul style="list-style-type: none"> To learn new knowledge and know-how needed to establish personnel systems (standards, regulations, etc.) To learn new knowledge and know-how needed to comprehensively perform

Participant #	Item	Content
	(written before visiting japan)	5S and KAIZEN activities (sustainability, opinions of all employees themselves, participation in planning, etc.)
	What I learned in Japan	In the past, we only conveyed knowledge and info to participant companies, but I have now learned the importance of continuing to provide guidance until they actually understand.
	Action plan	(1) Formulate a plan after interviewing employees about their needs, and provide training to staff from January after working out details among division managers and securing a budget. (2) Work with the KAIZEN team in MOJC to decide what is normal, and measure the effectiveness of KAIZEN in a format that allows us to compare results numerically.

When training first began, some participants were unable to complete their presentations or questions within the allotted time. However, by having participants keep time amongst themselves during results presentations, all participants were able to complete the presentations within the allotted time.

(2) Achievement levels versus set training objectives

In view of the Q&A sessions during lectures, results presentation content, and self-assessments of the participant questionnaire ("Fully achieved," 10 participants; "Achieved," 6 participants; "Neither applies," 1 participant), it is suffice to say that the most recent training has fully achieved its objectives. The results presentation in particular demonstrated that participants had a clear understanding of what they learned in Japan to solve the problems faced by their companies, and they understood how to implement concepts upon returning home to Mongolia. Participants could frequently be heard speaking of "valuing people," "respecting employees," and "boosting satisfaction," and even from their facial expressions and behavior it was apparent that there was a marked change in behavior between before and after visiting Japan in terms of how they viewed staff and customers, and also how they perceived their own companies reason for existence.

The CA, who attended the local presentations after returning from Japan, offered words of praise by noting that participants reported an overall high level of satisfaction, presentation content was even better than those of previous years, and presentations were also completed within the allotted time.

6. Training environment

(1) Venue, equipment, facilities, etc.

As mentioned in section 3. (1), accommodations were spread across four locations and participants had to travel frequently with all of their luggage, which was a factor that imposed significant physical strain and stress on participants. Also, the group was split into two with the 'manufacturing' group traveling by bus while the 'service' group traveled by foot and public transportation. This caused some participants to complain that they were not treated equally.

(2) Textbooks

Translation of textbooks to Mongolian was handled by the same translation company as previous years, but some participants complained about the translation's inaccuracy and quality. Due to being a relatively uncommon language, there are few technical translators from which to choose. Further, even if the verbatim translation matches, there are some points that do not mesh with actual lecture content. Thus, this is an extremely difficult challenge to overcome. As for business terminology, since the translation of some words in 5S and such is fixed, the cooperation of MOJC should be enlisted to collect info and prepare a glossary as a means to minimize mistranslations.

(3) Interpreters

There were no problems with interpretation for the main training coordinators, however, the additional staff assigned when the training was split into two groups on September 10–12 did not seem to fully grasp the job they were expected to do. On the first day, the itinerary they brought was from a kick-off meeting held more than a month earlier, and they had not confirmed either the route or schedule beforehand. It also appeared that textbook preparation was inadequate. We will provide feedback to JICA Kansai and request improvements.

7. Recommendations for the Next Academic Year's Implementation System

(1) Training content

As mentioned above, this year's training program was organized in cooperation with MOJC regarding two new initiatives intended to make the program more practical and useful for the participants; namely by (1) visiting and interviewing participant companies of last year's training; visiting and interviewing companies scheduled to take this year's training, and (2) establishing a format for materials from Pre-assignment to Results Presentation. As a result, the participant questionnaire achieved extremely high ratings with an average rating of 4.65 out of 5 for training content usefulness (5: Highly useful; 4: Useful; 3: Neutral; 2: Not very useful; 1: Useless). This initiative will continue in the next and future years with the eventual aim of transferring responsibility to local personnel through guidance to MOJC staff who accompany on visits and also provide translation for interviews.

While there was a high level of satisfaction with training content, several participants also indicated that it would have been even better if there were more opportunities to learn about Japan's history and customs, and experience its culture. Although unrealistic to include a tourism-centric program, it would be good to consider visit destinations where participants have the chance to learn about Japanese culture at the same time—depending to the group's composition. Examples could include a tourism service provider or traditional business.

(2) Business Exchange Event

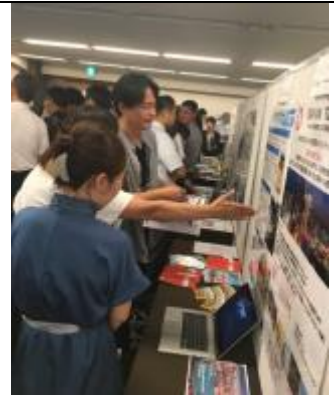
Notifications were sent through the network of Chiba Bank, Tokyo Metropolitan Small and Medium Enterprise Support Center, Pacific Resource Exchange Center, JICA Kansai, the JICA official website (event info), as well as Mr. Nakamura and Mr. Masuda. This succeeded in attracting almost 100 participants in Tokyo and Osaka. High level of interest in Mongolia as an overseas expansion destination could also be seen. As mentioned in section 3. (5) "Results," some companies are engaged in concrete negotiations with Japanese companies that have decided to enter the Mongolian market, and there are high expectations that similar events will be held again next year.

The overall seminar was rated highly with 94% of participating Japanese companies in Tokyo and 100% in Osaka assigning it a "Satisfied" or "Somewhat satisfied" rating. While all participants rated the presentation and poster session in Tokyo higher than Osaka, there was also some criticism such as "Only businesses interested in doing business with Japan should be allowed to participate," and "There was not enough time in Tokyo but we had plenty of time to talk business in Osaka." Generally speaking, ratings were high from participants who were able to have meaningful exchanges with Japanese companies, while rating from other participants were low. While we view it as important for all participants to take advantage of their visit to Japan as an opportunity to interact with other business people, the methods and content needs to be improved partly through consultation based on opinions gathered in this year's event.

End of document

Training Photos





Sept. 5 (Wed) Afternoon "Tokyo Business Exchange Event"



Sept. 6 (Thu) Afternoon "Toyota Motor Corporation, Tsutsumi Plant Tour"



Sept. 7 (Fri) Afternoon "Gogyofuku Sales Floor Tour"



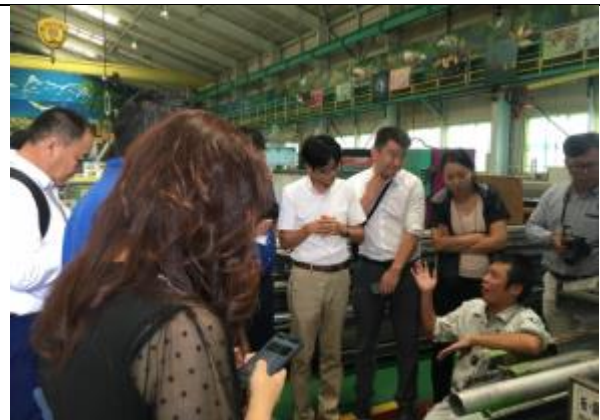
Sept. 10 (Mon) Afternoon "Panasonic Museum Tour"



Sept. 10 (Mon) Afternoon "Business Exchange Event in Osaka"



Sept. 11 (Tue) Afternoon "Ricoh Japan Tour"



Sept. 11 (Tue) Morning "Tanaka Tec Plant Tour"



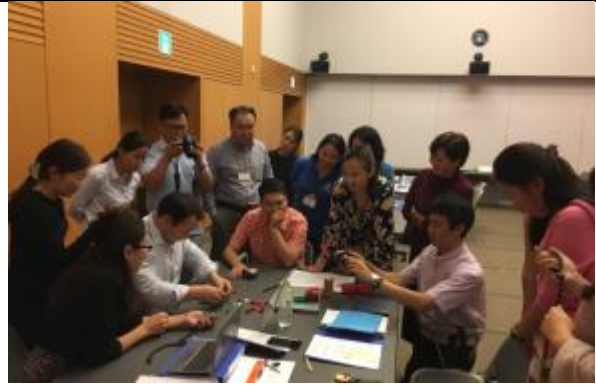
Sept. 11 (Tue) Afternoon "Visit to Miki House"



Sept. 12 (Wed) Afternoon "Dreams Plant Tour"



Sept. 12 (Wed) Afternoon "Visit to Haguruma"



Sept. 13 (Thu) "How to Promote KAIZEN Activities Based on Principles and Fundamental Rules" Workshop



Sept. 13 (Thu) Afternoon "Preparing for the Results Presentation"



Sept. 14 (Fri) "Result Presentation"

モンゴル国
日本人材開発センタービジネス人材
育成・交流拠点機能強化プロジェクト

第3年次コース実施計画書

2019年7月

リロ・パナソニック エクセルインターナショナル株式会社

目 次

第3年次の業務の実施方針	1
1 業務実施の基本方針	1
1.1 技術面の基本方針	1
1.2 運営面の基本方針	2
2 業務実施の方法	4
2.1 業務実施のフローチャート.....	4
2.2 モンゴル国における研修ニーズ.....	6
2.3 MOJC のビジネスコースの概要（位置づけ、ターゲット）	6
2.4 ビジネスコースの実施の枠組み.....	8
2.5 本邦研修	16
3 ビジネスコース運営に係る業務.....	18
3.1 受講修了者に対するフォローアップ手法.....	18
3.2 ビジネスコース運営管理に関する技術移転.....	18
3.3 次年次ビジネスコースの企画・提案（ニーズ確認調査の実施）	20
3.4 インパクト調査	20
3.5 C/P および関係機関との連携.....	20
3.6 ビジネス交流拠点としての機能.....	21
3.7 他の日本センターとの連携.....	21

図表目次

図 1 業務実施のフローチャート	5
図 2 企業規模に対応した MOJC ビジネスコースのフレーム	7
表 1 ビジネスコースの各活動と対象企業の規模との関連	7
表 2 ビジネスコースの概要と内容	8
表 3 第3年次通常コース実施予定	9
表 4 通常コース(経営者コース) カリキュラム(案)	9
表 5 第3年次通常コース実施予定	10
表 6 通常コース(管理職コース) カリキュラム(案)	10
表 7 専門コースの科目と内容(案)	11
表 8 「店舗管理」カリキュラム(案)	12
表 9 「経営シミュレーション」カリキュラム(案)	12
表 10 「生産・品質管理」カリキュラム(案)	13
表 11 財務管理上級カリキュラム(案)	13
表 12 モデル企業課題解決プログラム 業務プロセス(案)	15
表 13 企業内研修 業務プロセス(案)	16
表 14 本邦研修スケジュール(案)	17
図 3 現地講師・コンサルタント育成コースのプロセス	19
図 4 MOJC 運営管理の体制強化技術移転の PDCA フロー	19
表 15 インパクト調査フレーム	20
表 16 関係機関との連携の可能性	21
表 17 ビジネス交流拠点活動(案)	21

第3年次の業務の実施方針

1 業務実施の基本方針

1.1 技術面の基本方針

1) 中小零細企業のニーズを踏まえた「通常コース」の実施

モンゴル国の産業構造の多角化を見据え、鉱業セクター以外の企業活動に寄与するために、これまでのコース内容や実績を踏まえて講義を実施する。本コースは経営者を対象とした「経営者クラス」、管理職を対象とした「管理職クラス」の2クラスで構成される。各役職レベルに期待される理論の習得と実践能力の強化を目指す。カリキュラムの構成に関しては、各講師と連携しながら検討を行う。

最終的に経営者に対しては課題解決能力の強化、管理職に対しては組織目標達成のための現場力の強化を行い、受講生が学習した内容を踏まえて経営レベルでのビジネスプラン、管理職レベルでの活動計画が作成できるレベルの力がつくようになる。併せて企業関係者を対象に、日系企業とネットワークが出来るレベルの人材を育成する。本コースから優秀生を選抜し、本邦研修を実施する予定である(次期フェーズ)。

プロジェクト最終年度は次期フェーズに対する試行の観点から、「通常コース」を2019年9月から2020年3月までの7か月間で2回実施する。「通常コース」は本プロジェクトより「経営者クラス」、「管理職クラス」と階層別に2クラスの開講を実施してきた。その結果、1クラス定員35名に対し、過去2年間でそれぞれ70名～80名の受講応募があり、選考の結果、半数近い受講希望者が受講を諦める状況が生まれていた。そのため、2019年9月から2020年3月は「通常コース」を2回実施することで、受講希望者の期待に応えることと、質の確保が可能かどうかを検証する年度とする。

2) 受講生の様々なニーズにきめ細やかに対応するための専門コースの実施

通常コースでカバー出来ない専門分野に特化したコースでニーズに対応する。最終年次は契約MMの範囲内で、例年特に受講希望者が多い講座に絞り込んで実施する。

3) 「モデル企業課題解決プログラム」を通じた事例研究と講義への反映

モデル企業課題解決事例から解決方法を導く方法を学び、通常コース、専門コース等の講義に活かす。

4) 業務及びプロジェクト終了後の自立発展性

MOJCがニーズに応じたビジネスコースの提供を継続できるようになるために、以下に留意して業務を実施する。

- ① ビジネスコース部門スタッフのコース運営能力強化
- ② 現地講師の育成の継続
- ③ ビジネスコースの収支管理及び価格設定に関する提言

5) 日系企業及びその関連企業への裨益につながる交流拠点の確立

日本政府の中小企業の海外展開支援において、MOJCに対して、現地人材の育成と確保にかかる支援機関としての期待が高まっていることを受け、日系商工会議所、現地商工会議所等とのネットワークの構築をベースに、各種ビジネスイベントを開催する。これに関し現在配置されている交流支援担当専門家を全面的に継続支援する。

1.2 運営面の基本方針

1) プロジェクト専門家及びモンゴル国側プロジェクト関係者との連携

① 直営専門家及びC/Pとの連携

業務の遂行にあたっては、チーフアドバイザーをはじめとするプロジェクト関係者と十分に協議を重ね、プロジェクト全体の実施方針とのすり合わせを行うとともに、直営専門家やC/P及びスタッフとの協調・連携を心がける。

② 合同調整委員会(Joint Coordination Committee 以下、「JCC」)

コンサルタントは、直営専門家と連携し、報告などに必要な資料を準備・作成するとともに、JCCでの協議、意見交換の結果を、業務に最大限反映させる。

2) プロジェクトの柔軟性の確保

C/Pのパフォーマンスやプロジェクトを取り巻く環境の変化によって、プロジェクトの活動を柔軟に変更していくことが必要となる。コンサルタントはプロジェクト全体の進捗・成果の発現状況を把握し、必要に応じプロジェクトの方向性について、適宜JICA本部に提言する。

3) 他日本センターとの連携

現在、日本センターは、本事業を合わせて9カ国10か所に開設されている。コンサルタントは、ベトナム国、ラオス国、カンボジア国、ミャンマー国および中央アジアの日本センタープロジェクト（ビジネスコース実施）を受託実施しており、すでに、プロジェクト総括/副総括間で、連携しながら推進している。本業務においても、コンサルタントは、他の日本センターとの情報共有に努めるとともに、JICAが主催する各種会議に協力し、業務の効果的・効率的な実施を支援する。

4) 派遣に係る支援業務

コンサルタントは日本からの派遣者に必要な航空券、宿泊先、現地移動手段の確保等の諸手配を本邦・現地双方で行う。また、講師派遣に先立って必要なJICA指定様式の履歴書、緊急連絡先、日程等を、少なくとも本邦出発の3週間前までにJICAモンゴル事務所、JICA本部に提出する。

5) 個人情報や企業情報の保護

業務の実施にあたり、受講者や所属企業等についての情報を収集し、取りまとめ、整理する。個人情報保護の観点から、情報の取扱いには十分注意する。モンゴル側関係者では、まだこの種の情報の機密保持意識は高くないと推測するが、コンサルタントと同様の考え方、対応の仕方ができるように伝達・指導を行う。

6) 業務実施に用いる言語

原則、日本語を使用し、モンゴル語通訳を介して講義等を実施する。また、現地にて通訳の備上が必要な場合においてはMOJCに依頼する。

7) 広報活動

業務実施にあたっては、本プロジェクトの意義や、活動内容とその成果を日モ両国の国民各層に正しく理解されるようプロジェクト関係者と連携し、MOJC のウェブサイトやフェイスブックページの活用も含め、積極的な広報に努める。

8) 関係省庁、他の研修機関との連携の重要性に留意

各機関と情報を共有し、友好的関係を築き様々な局面で相乗効果が発現するよう留意する。

9) 安全管理

現地業務期間中は安全管理を行い、十分留意する。当地の治安状況については、JICA モンゴル事務所及び在モンゴル日本国大使館から情報収集を行うと共に、現地作業時の安全確保のため、関係機関に対する協力依頼及び調整作業を十分に行う。現地業務時には、常時 JICA モンゴル事務所と連絡が取れる体制を取ることとし、特に地方において活動を行う場合には、事前に JICA モンゴル事務所に連絡し、治安状況や、移動手段等について、事務所と緊密に連絡を取るようにする。

さらに、最新の緊急連絡網により団員の所在を明確にし、緊急事態に備える。団員にはそれぞれ携帯電話を携行させ、安全の確保に努める。

2 業務実施の方法

本プロジェクトの期間は2015年4月から2020年4月までの5年間であり、本業務はその内2017年9月から2020年4月までの2年9ヶ月間が対象期間となる。コンサルタントはその間、①ビジネスコースを実施し、受講生が企業経営についての実践的ノウハウ・知識を習得する、②ビジネスコース部門の運営体制を強化し、MOJCが主体的にビジネスコースを企画・運営できるようにする、③現地講師の確保及び育成が行われ、現地講師の講義実施率が増加するための施策を講じる。

2.1 業務実施のフローチャート

業務実施のフローチャートを図1（次頁）に示す。

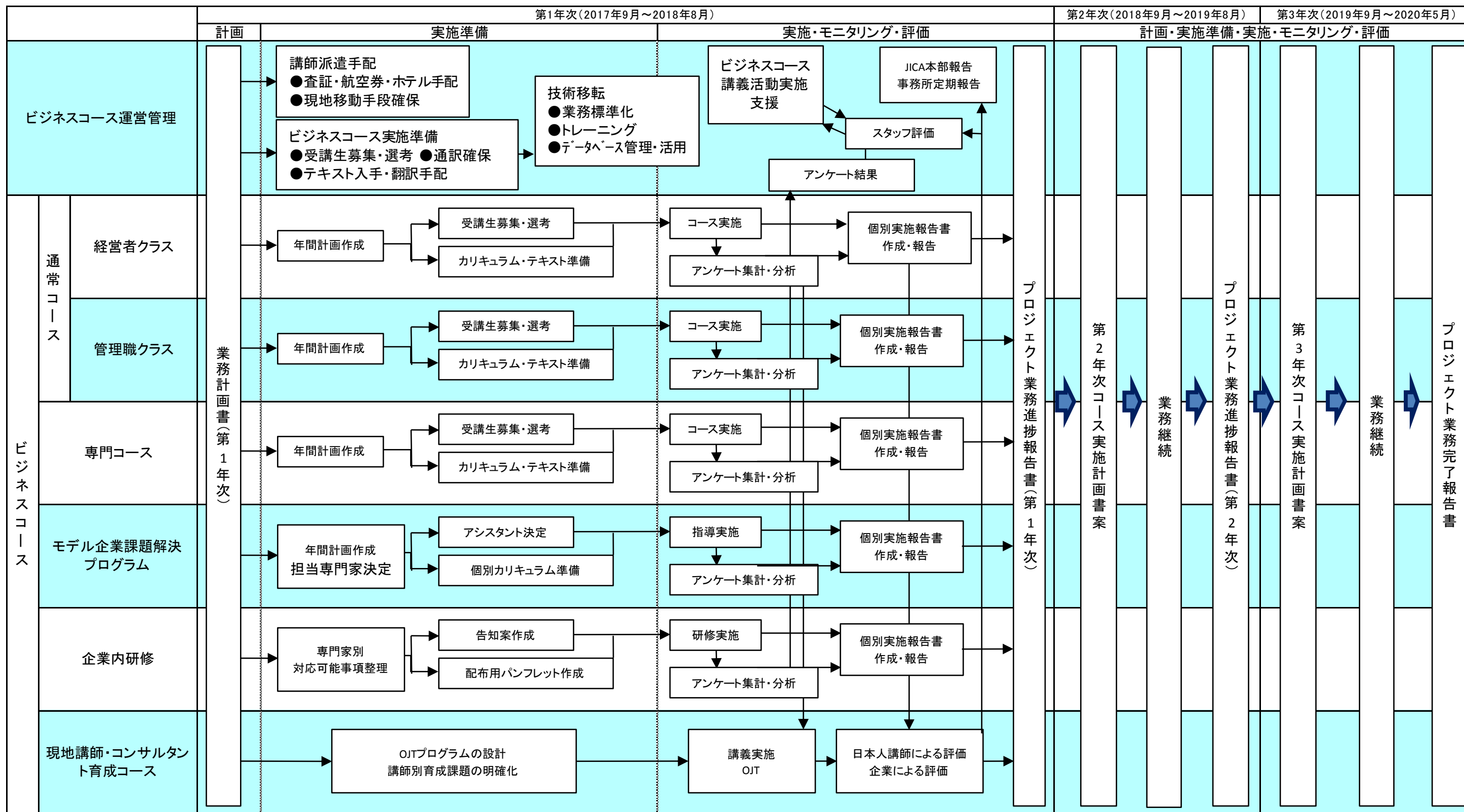


図1 業務実施のフローチャート

2.2 モンゴル国における研修ニーズ

前プロジェクト期間中の2015年11月～2016年4月にわたりニーズ調査を行い、ビジネスコースのカイゼンを2016年9月～2017年8月に実施した。ニーズ調査は外部環境変化によるマクロ経済の推移、及び内部環境の変化を調査するため、研修ニーズの変化に着目して行われた。

MOJCに深く関係のある研修コースの評価においては、双方向かつ実践的という点で高い評価を得たが、より受講生層の変化に応じたコース設計が求められていることが分かった。

これらの調査結果を受けて、MOJCでは2016年9月から新たなコース設計として、「通常コース」を「経営者クラス」と「管理職クラス」の階層別研修に分け、「特別コース」と「アドバンスコース」を「専門コース」に一本化し、講義時間帯も変更した。

本プロジェクトの第1年次は結果として、「経営者クラス」で平均38名、「管理職クラス」で平均43名という受講生数になり、前年度から更に受講生総数を伸ばし、第2年次においても「経営者クラス」で41名、「管理職クラス」で42名と定員を上回る受講生を受け入れ、クラスの活性化を促した。受講希望者数はこれを上回る、各70名から80名に及んでいる。このように、センターに対する研修ニーズは引き続き高いものがあると思料される。第3年次においては次期フェーズへの試行期間と位置付け、通常コースを2回実施することで質の確保が可能かを検証する。なお、これによりプロジェクト開始当初の契約業務内容（各コースの実施回数や担当講師の渡航回数等）に変更が生じるため、2019年7月付で契約変更を実施する。

2.3 MOJCのビジネスコースの概要（位置づけ、ターゲット）

MOJC ビジネスコースは、以下の4分野の活動から構成される。（下図を参照）。

- ① 企業の課題にフォーカスしてカイゼン結果を出す「モデル企業課題解決プログラム」
- ② 企業活動の質の向上に貢献する「企業内研修」
- ③ 企業運営に必要な基礎項目を習得する「通常コース」
「通常コース」は「経営者クラス」と「管理職クラス」の階層別に2クラスを設ける
- ④ ビジネスシーンに応じた専門性を深める「専門コース」

ビジネスコースがこの様なフレームワークで活動を展開することにより、小規模零細企業が中規模・中核企業をベンチマークし、中規模・中核企業が大規模・リーダー企業をベンチマークする機会を提供し、3階層の企業成長に寄与する。

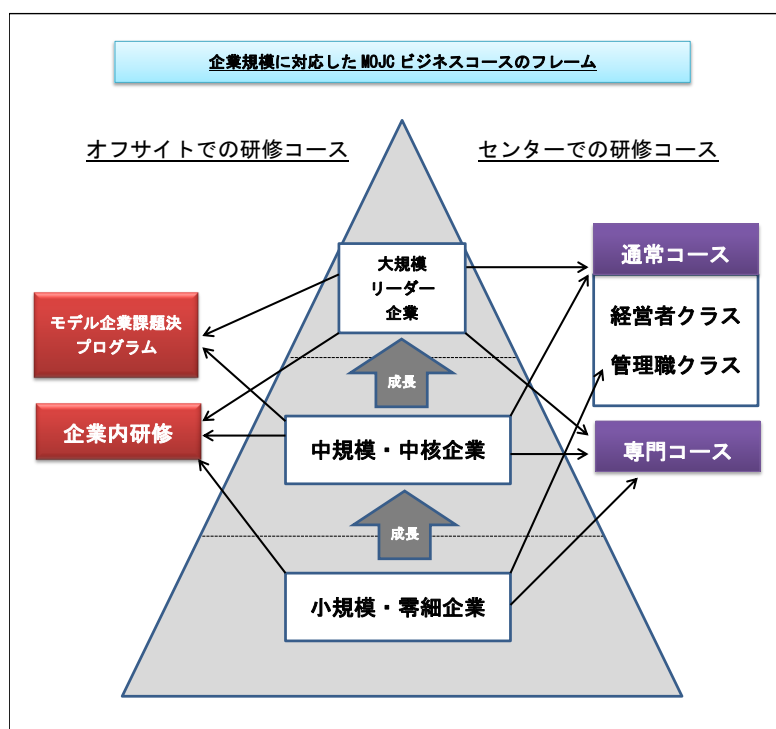


図 2 企業規模に対応した MOJC ビジネスコースのフレーム

ビジネスコースの活動の位置付けと狙いを更に明確にするため、各活動と対象企業の規模との関連を下表に示す。

表 1 ビジネスコースの各活動と対象企業の規模との関連

各活動の内容	対象企業			各活動の狙い目	
	大規模・リーダー企業	中規模・中核企業	小規模・零細企業		
1. オフサイトでの研修 課題解決指導・企業内研修活動					
1.1 モデル企業課題解決指導	●	●	—	結果の見える課題解決指導を通じた日本センター活動の広告塔となる企業の育成	
1.2 企業内研修	●	●	●	企業が日々直面している経営課題解決の為の研修	
2. センターでの研修コース					
通常コース	企業運営に必要な基礎項目の習得が主たる目的				
	2.1 経営者クラス	●	●	—	経営者として経営判断に必要な知識と事例の学習 参加者間のネットワーク構築
	2.2 管理職クラス	●	●	●	中間管理職としての実務知識の習得と組織強化の要としての役割の再認識を促す
3. 専門コース	●	●	●	担当分野の専門性を深め、企業内の当該分野のリーダーとして率先して	

各活動の内容	対象企業			各活動の狙い目
	大規模・リーダー企業	中規模・中核企業	小規模・零細企業	
				課題解決を行えるようにする

2.4 ビジネスコースの実施の枠組み

前プロジェクトの成果・教訓を踏まえ、本プロジェクトにおけるビジネスコースの概要と内容を以下に示す。また年次ごとにビジネス部門関係者、JICA 直営専門と協議・調整の上で修正・変更を行う。

第3年次においては次期フェーズへの試行期間と位置付け、通常コースの実施数を1回から2回へ、またそれに従い「専門コース」の科目数の削減を試行的に行う。

表2 ビジネスコースの概要と内容

種類	概要	内容
1)-1 通常コース (経営者クラス)	対象：大企業・中小企業経営者、管理職（10名以下の零細企業除く） 定員：1クラス原則40名まで 期間：3ヶ月程度、6日×4科目受講	目的：経営者の経営課題解決能力の強化を目的とする。 ①経営戦略、②マーケティング、 ③人的資源管理、④財務管理実践
1)-2 通常コース (管理職クラス)	対象：大企業・中小企業の管理職・10名以下の零細企業の経営者・管理職 定員：1クラス原則40名まで 期間：3ヶ月程度、5日×4科目受講	目的：管理職としての実務知識の習得と実践力の向上を目的とする。 ①経営戦略、②マーケティング ③人的資源管理、④財務管理（現地講師）
2) 専門コース	対象：専門的業務に従事する、もしくは専門知識を必要とするビジネス人材 定員：1クラス25～30名 期間：5日/1科目	専門分野の知識をより深め実践力を高める。 ①店舗管理 ②品質・生産管理 ③財務管理上級
3) モデル企業課題解決プログラム	対象：通常コース修了生の企業 定員：年間3社～4社 期間：7ヶ月間（平均6回指導）	企業が直面する経営課題を分析し、課題を絞り込み、解決に向けて指導を行う。カイゼンプロセスが他企業のモデルとなるように企業育成を行う。
4) 企業内研修	対象：企業全般	企業からの要請を受けて、研修科目をカスタマイズし、企業に出向いて研修を実施する。
5) 現地講師・コンサルタント育成コース	対象：ビジネス経験者で将来センターの講師として従事できる人材 定員：若干名 期間：2年	「品質・生産管理」及び「マーケティング」分野に関する座学と企業訪問、モデル企業指導のOJTを日本人講師から受け、知見を広げる。育成期間を終え3年目から業務開始している。
6) ビジネス公開セミナー	対象：一般	主に専門コースの紹介を目的に、科目の概要やトピックを1.5時間程度で講義する。

【カリキュラム及びシラバス】

1) 通常コース

通常コースでは、企業の経営管理に関わる主要な4分野の基礎的な知識及び能力を習得する。本コースは、前年度と同じく「経営者クラス」及び「管理職クラス」で構成される。各科目において、経営戦略にリンクしたビジネスプランを作成できる講義内容とし、事例紹介を取り入れ、実践的な経営管理能力を身につけた経営者を育成することを目的とする。通常コースにおいては、第2年次よりモンゴル国立大学社会人向けMBAコースにおける単位取得が認められたことにより、新たに講師資格要件の観点から日本人講師の入れ替えが行われたが、更に当該地域の専門性の高い講師に第3年次より変更する。

1)-1 経営者クラス

- a) 対象：大企業、中小企業経営者及び管理職
- b) 人数：1クラス35名（原則）単科受講含め最大40名
- c) 期間：7ヶ月程度（実施回数：第1年次1回、第2年次1回、第3年次2回）

表3 第3年次通常コース実施予定

実施	講義	担当	専門家派遣期間（案）
1回目	① 経営戦略	日本人講師	2019年9月15日～9月26日
	② 財務管理実践	日本人講師	2019年9月29日～10月6日
	③ 人的資源管理	日本人講師	2019年10月13日～10月23日
	④ マーケティング	日本人講師	2019年10月24日～11月6日
2回目	① 経営戦略	日本人講師	2019年11月30日～12月14日
	② 財務管理実践	日本人講師	2020年1月9日～1月19日
	③ 人的資源管理	日本人講師	2020年2月8日～2月22日
	④ マーケティング	日本人講師	2020年2月29日～3月14日

各科目のカリキュラム（案）を以下に示す。コマ数は、1コマ90分で月曜日から金曜日は1日2コマ、土曜日は5コマ、合計6日間（全15コマ）で実施される。

表4 通常コース（経営者コース）カリキュラム（案）

講義	カリキュラム（案）	
経営戦略	第1日目	企業上位目標、ビジネス環境分析、経営戦略
	第2日目	経営戦略、ビジネス・ドメイン、STP, PPM
	第3日目	機能別・部門別戦略
	第4日目	戦略ミックスと中小企業向け経営戦略事例紹介（日本企業の事例）
	第5日目	経営戦略実現のためのサポート体制と参考事例
	第6日目	組織構造のフレームワーク、新規ビジネス戦略
マーケティング	第1日目	戦略とマーケティング
	第2日目	マーケティング概論、Marketing Mix (Product)
	第3日目	Marketing Mix (Price), Marketing Mix (Place)
	第4日目	Marketing Mix (Promotion), Marketing Mix (Place)によるGAPチャート
	第5日目	Gapのwhy, why, why分析実施
	第6日目	グループ発表、理解度確認テスト
財務管理実践	第1日目	企業活動と資金
	第2日目	資金調達と資金運用の種類
	第3日目	金融市場の種類
	第4日目	企業価値と評価・分析
	第5日目	投資意思決定の方法

講義	カリキュラム (案)	
	第6日目	テスト、グループ討議
人的資源管理	第1日目	イントロダクション、戦略的人材マネジメント (SHRM)
	第2日目	組織能力のギャップ分析と採用
	第3日目	コンピテンシーによる採用と評価
	第4日目	人材開発
	第5日目	人事基盤制度と評価
	第6日目	リーダーシップまとめ

1)-2 管理職クラス

中間管理職として主要な4分野の実務知識の習得と現場での実践能力を向上させ、企業の経営方針の具現化に貢献する。

- a) 対象：大企業、中小企業の管理職及び従業員10名以下の零細企業の経営者及び管理職
- b) 人数：1クラス35名（原則）単科受講含め最大40名
- c) 期間：7ヶ月程度（実施回数：第1年次1回、第2年次1回、第3年次2回）

表5 第3年次通常コース実施予定

実施	講義	担当	専門家派遣期間 (案)
1回目	① 経営戦略	日本人講師	2019年9月15日～9月26日
	② 財務管理	現地講師	N/A
	③ 人的資源管理	日本人講師	2019年10月13日～10月23日
	④ マーケティング	日本人講師	2019年10月24日～11月6日
2回目	① 経営戦略	日本人講師	2019年11月30日～12月14日
	② 財務管理	現地講師	N/A
	③ 人的資源管理	日本人講師	2020年2月8日～2月22日
	④ マーケティング	日本人講師	2020年2月29日～3月14日

各科目のカリキュラム (案) を以下に示す。1コマ90分で月曜日から金曜日まで1日3コマ、合計5日間（全15コマ）で実施する。

表6 通常コース(管理職コース) カリキュラム(案)

講義	カリキュラム (案)	
経営戦略	第1日目	企業上位目標
	第2日目	経営戦略、ビジネス・ドメイン、STP, PPM
	第3日目	機能別・部門別戦略
	第4日目	戦略ミックスと中小企業向け経営戦略事例紹介（日本企業事例紹介）
	第5日目	経営戦略実現のためのサポート体制と参考事例
マーケティング	第1日目	マーケティングとは？分析手法を学ぶ
	第2日目	SWOT分析とクロスSWOT分析
	第3日目	STP分析、Marketing Mix
	第4日目	Marketing Mix、ブルーオーシャン戦略
	第5日目	個人発表、理解度確認テスト
財務管理	第1日目	現地講師対応
	第2日目	現地講師対応
	第3日目	現地講師対応

講義	カリキュラム (案)	
	第4日目	現地講師対応
	第5日目	現地講師対応
人的資源管理	第1日目	イントロダクション、人的資源管理の概念
	第2日目	人事評価によってモチベーションを高める
	第3日目	部下を育成する
	第4日目	中間管理職が戦略と組織の「連結ピン」となる
	第5日目	リーダーシップを発揮し組織を開発する。まとめ

2) 専門コース

第3年次は基幹コースである「通常コース」を2回実施することで、「専門コース」に関しては選択と集中の観点より最もニーズの高い3科目に集中して実施する。ビジネス交流を前提としたシリーズ講座は高い満足度を示し、本邦研修時のビジネス交流会に於いて所期の目標を達成した事例も発現しているが、次期フェーズ以降での検討課題とする。

a) 対象：専門分野で業務を行うビジネス人材

b) 人数：定員30名規模（「経営シミュレーション」は20名定員）

専門コースで実施する科目と内容を以下に示す。

表7 専門コースの科目と内容(案)

科目	内容
①店舗管理	中小企業の経営者および管理職の店舗管理能力が向上するよう、講義と演習を組み合わせる効果的な参加型の講義を実施する。①店づくり、②客づくり、③人づくり、④販促、⑤経営の5項目を中心に講義を進め、自店分析・商圈分析・競争分析・顧客満足・従業員育成・USP・DBM・チラシDM作成・経営数値分析など店舗経営者として必須の内容を盛り込み指導助言を行う。受講者が、専門店・百貨店・スーパーマーケット・カフェ・レストランなど多様であることを想定した事例を用いる。
②経営シミュレーション	財務諸表の基本、つまり、貸借対照表・損益計算書・キャッシュフロー計算書の基本部分を理解し、実際の会社経営をシミュレーションすることで財務諸表を読む方法を学ぶ。4期の会社経営の終了後、会社ごとの財務分析を行い、粗利、営業利益、限界利益、損益分岐点分析、在庫回転率、総資本回転率、自己資本比率などを実際に計算する演習を行う。
③品質・生産管理	本講座では、工場の実態に適応可能な、生産性向上と品質向上のための改善活動の知識を学ぶ。生産を効率的かつ確実なものにするための「日本式経営管理手法」を学び、自社の工場で応用・実践できる能力開発を行う。経営幹部又は管理監督者が、QCD管理の基礎を学び、業務の効率化に取り組むとともに、リーダーとしての使命と役割を認識することにより、自社の工場で応用・実践を行い、高いレベルの品質・生産性を実現することができるようにする。
④財務管理上級	企業が継続的に事業を行うためには、企業活動の主である生産や販売活動をすることに加え、資本（資金）の調達及び運用といった財務活動も必要かつ重要であり、財務的意思決定をしなければならない局面

科目	内容
	<p>が多々存在する。本講座では、以下の内容を講義することにより、企業の財務部門管理者として、財務管理において必要な知識を取得するとともに、日常的な財務管理方法についても学ぶことを目的とする。</p> <p>①企業活動と資金（Cash）、②資金調達と資金運用の種類、③財務分析、④企業価値評価と投資意思決定手法、⑤財務部門管理者実務</p>

各科目のカリキュラム（案）を以下に示す。期間は5日間で実施する。

表 8 「店舗管理」カリキュラム(案)

日程	コマ	項目	講義内容
第1日目	1	店舗基本概念	お店作りの重要ポイントを解説。合わせて受講生の事前課題「店舗診断票」を見ながら点、改善点を全員で考える。
	2	店舗設計	顧客動線、従業員動線を理解した上で、顧客店内滞在時間を最大にするレイアウトを解説
	3	陳列棚割り	人間工学、消費者心理に基づき、販売に効果的につながる陳列棚割を解説。
第2日目	4	USP	Unique Selling Proposition について考え、「なぜ顧客は自店で買い物するのか？」を深く考える
	5	DBM	Data Base Marketing の手法を学び、RFM 分析を通じて顧客別アプローチの実施方法を考える
	6	顧客管理	業態別に効果的な顧客管理の方は異なり、自店の業態に適合する顧客管理を考える
第3日目	7	販売促進	効果的販売促進方法説明。
	8	DM・チラシ	顧客誘引のための Direct mail や路上チラシの作成を学ぶ
	9	POP 作成	展示商品の特長を知らせる POP(Point of Purchase)は非常に有効な販促手段。手作り POP および Poster を実際に作成。
第4日目	10	人材育成	人材育成は事業成功の鍵。スタッフ教育について学ぶ。
	11	経営数値	粗利・営業利益・限界利益・損益分岐点・在庫回転・経費率など基本的な数値分析 *現地人講師も参画する
	12	数値分析演習	各自の財務諸表を実際に分析
第5日目	13	事業計画	事業計画の策定手順
	14	事業計画策定	持続的成長への事業計画策定・発表・講評
	15	理解度確認試験	理解と確認のため試験実施

表 9 「経営シミュレーション」カリキュラム(案)

日程	コマ	項目	講義内容
第1日目	1	財務諸表の基礎	貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書の基本の部分を履修する。
	2	会社設立	一社5名×4社=20名を定員とする。 社長、経理部長、営業部長、購買部長、総務部長 経営理念や方針を決定する。 練習二期を実施し、プログラムの使い方に慣れる。
第2日目	3	経営計画 経営実践 結果分析	第一期、第二期を実施する。毎期役員会を開催して 売価、販売数量、仕入れ、広告費を決定する。

日程	コマ	項目	講義内容
	4	経営計画 経営実践 結果分析	第三期、第四期を実施する。毎期役員会を開催して 売価、販売数量、仕入れ、広告費を決定する。
第3日目	5	経営数値分析	粗利、営業利益、限界利益、損益分岐点、総資本回 転率、在庫回転率、自己資本比率を計算し、経営分 析の方法を一人一人確実に理解させる。
	6	演習 限界利益と損益分岐点	ラーメン屋の実例を使いながらわかりやすく 限界利益と損益分岐点を解説する

表 10 「生産・品質管理」カリキュラム(案)

日程	コマ	項目	講義内容
第1日目	1	コースの概要	○コースの目的・日程の説明 ○講師と現地講師の自己紹介 ◎生産管理の概要
	2	現地講師の講義 Mr.Altankhuyag	◎生産管理実務 ●生産性の向上 ・QCD 管理、KPI ●納期管理 ・生産管理、工程管理
	3		◎生産管理実務 ●工程管理 ・工程分析、ラインバランス ●工程改善 ・工程編成の改善、演習
第2日目	4	品質管理	◎品質管理の概要 ●標準化、変化点管理、源流管理、三現主義 ◎『5なぜ分析』
	5		◎『QC7つ道具』 ●パレート図、ヒストグラム、管理図、グラグ
	6	日本式経営手法	◎日本式経営手法について ◎『5S 活動』の推進
第3日目	7	日本式経営手法	◎『見える化』推進活動
	8		◎『PDCA 管理サイクル』
	9		◎『安全衛生管理活動』 ◎『目標管理』(MBO) ◎『報連相』推進活動
第4日目	10	会社訪問	○工場見学
	11		●「工場管理の視点」を参考に
	12		工場視察と評価
第5日目	13	現地講師による講演	○現地企業の事例紹介 (例) Mr.Gantulga
	14	グループ討議	○グループ討議 ●テーマ:訪問向上の問題点・課題抽出と 改善案の検討
	15	発表・質疑応答	○各グループ代表による発表、質疑応答 ○講評

表 11 財務管理上級」カリキュラム(案)

日程	コマ	項目	講義内容
第1日目	1	企業活動と資金	・財務3表の読み方
	2	企業活動と資金	・資金計画、資金繰り表

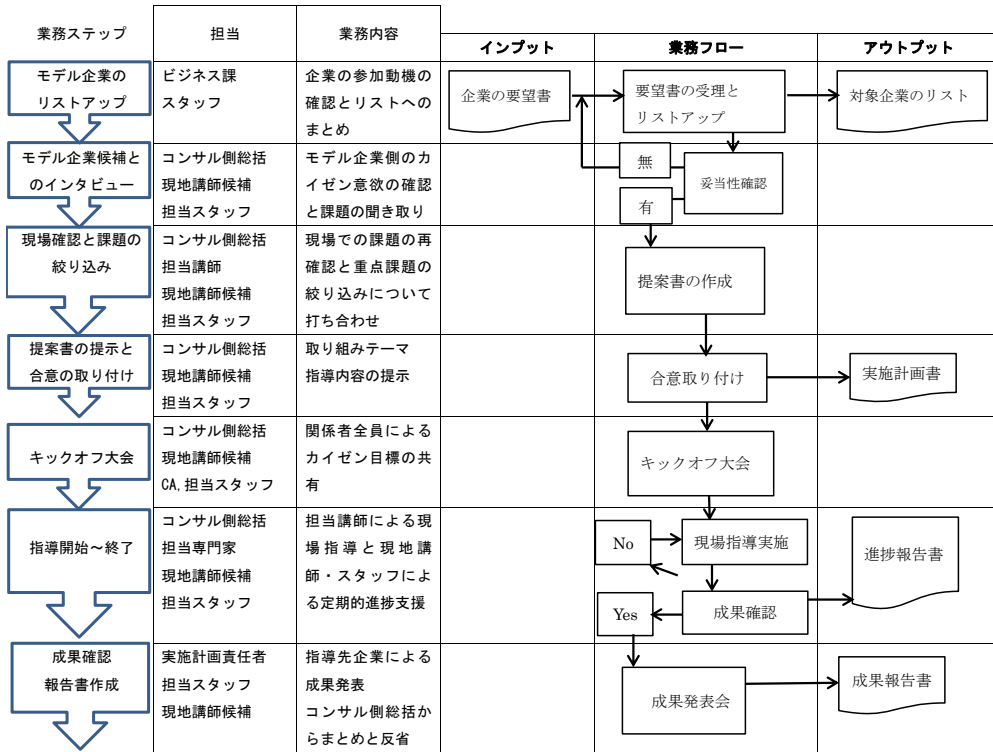
日程	コマ	項目	講義内容
			・黒字倒産とは
	3	企業活動と資金	・ミニテストとグループ討議、解説
第2日目	4	資金調達と資金運用の種類	・資金調達の種類と方法 ・資金運用の種類と方法
	5	資金調達と資金運用の種類	・世界各国の金融市場とアクセス手法
	6	資金調達と資金運用の種類	・ミニテストとグループ討議、解説
第3日目	7	財務分析	・財務分析の手法と指標の種類
	8	財務分析	・事例を用いた分析と判断
	9	財務分析	・ミニテストとグループ討議、解説
第4日目	10	企業価値評価と投資意思決定手法	・資本コストと企業評価手法
	11	企業価値評価と投資意思決定手法	・M&Aの実践的手法 ・設備投資の意思決定方法
	12	企業価値評価と投資意思決定手法	・ミニテストとグループ討議、解説
第5日目	13	財務部門管理者実務	・資金調達先金融機関の業務 ・担保と保証 ・資金調達手法の多様性
	14	財務部門管理者実務	・会計ソフトと財務管理
	15	財務部門管理者実務	・ミニテストとグループ討議、質疑応答

3) モデル企業課題解決プログラム

原則として通常コース修了生の企業に対して、直面する課題を絞り込み、解決するためのアドバイスを専門家が実施する。その取り組みの過程が他企業のモデルになるような企業を育成する。またその事例をセンターとして他のコースでも共有する。

- a) 対象：原則として通常コース修了生の企業。中小企業に限定せず、中核・中堅企業も対象とする。
- b) 定員：3社～4社/年
- c) 期間：7ヶ月間（担当専門家の派遣時に直接指導を行う）4回～6回/年の指導
業務プロセス（案）を以下に示す。

表 12 モデル企業課題解決プログラム 業務プロセス(案)



4) 企業内研修

オンサイトで、幹部から実務担当者までが同時に研修を受けることによって、企業の組織内コミュニケーションを改善し、より早い課題解決につなげる。対象は企業全般とする。科目は企業からの要請に基づき、ビジネス課スタッフとともに研修科目を決定する。業務プロセス(案)を以下に示す。

表 13 企業内研修 業務プロセス(案)

業務ステップ	担当	業務内容	業務プロセス分析			
			インプット	業務プロセス・フロー	アウトプット	関連資料
ステップ 1: 企業内研修の要望を受け る	ビジネス課スタッフ	企業内研修を希望する企業 からの要望書の受理。	対象企業からの 要望書		対象企業からの要望書	
ステップ 2: 企業内研修の妥当性確認	企業内研修実施計画責 任者(モデル企業育成診 断指導実施計画責任者 が兼務:コンサル側)ピ ジネス課スタッフ	企業内研修対象企業とし ての妥当性に関する確認(企業 内研修内容)				
ステップ3: 対象企業からの要望を反 映した企業内研修実施計 画書の立案	企業内研修実施計画責 任者(コンサル側)。ピジ ネス課スタッフ	研修の目的、指導実施内 容、実施スケジュール、期待 される成果等の明確化			過去の企業内研修実 施計画書	
ステップ 4: 第1回 ~ 最終回の企業 内研修	企業内研修実施計画責 任者や個別専門家(コン サル側)、現地コンサル タントや講師(可能な場 合)。ビジネス課スタッフ	実施スケジュールに沿って第 1回から最終回までの企業内 研修を実施				

2.5 本邦研修

当初計画の本邦研修(2019年6月に実施予定)に人数及び実施時期の変更が発生し、第3年次の2019年9月に実施となった。

本研修において、研修員は通常コースの講義や討議を通して学んだことを、日本の現場で確認し、中小企業の経営者がどのような経営戦略のもとビジネス活動を進めているか等を学ぶことによって、講義と討議を補完し、理解を深め、自社の業務改善に向けたアクションプランを作成することを目標とする。また日本のビジネスパーソンと交流し、将来の海外進出やネットワーキングへの知見を得ることを目指す。

2019年9月の研修に関して、研修員数は当初計画通りの25名となる予定である。その構成は、2018年度通常コース修了生を中心としたビジネスコース修了生21名、日本センタースタッフ2名、モンゴル国立大学MBA講師1名、省庁関係者1名となる。また本邦研修においては1回のビジネス交流会が想定されている。

2019年9月実施予定の本邦研修のスケジュール案は下記の通りである。(次頁)

表 14 本邦研修スケジュール(案)

日次	日	曜日	時間	区分	研修テーマ	視察先/講師	宿泊
0	渡航前			導入	プログラムオリエンテーション	RPE (MOJCへ依頼)	
1	9/1	日		来日	モンゴル→東京		東京
2	9/2	月	午前	導入	JICAフリーフィング/プログラムオリエンテーション	JICA東京	東京
			午後	導入	課題確認/コースオリエンテーション	RPE	
			午後	導入	導入講義：日本の歴史・文化（日本企業の特徴）	歴史街道推進協議会	
3	9/3	火	午前	講義	プロモーション戦略と重要性	サクラインターナショナル	東京
			14:00-17:00	講義	人材育成・モチベーションアップ	イー・ピーカンパニー	
			17:30-20:00	視察	飲食店舗視察・サービス体験	イー・ピーカンパニー	
4	9/4	水	午前	講義	経営理念・企業文化～経営に対する考え方～	エアコンサービス	東京
			午後	視察	ビジネス交流イベント	RPE	
5	9/5	木	午前	移動	移動（東京－名古屋）		関西
			午後	視察	トヨタ工場見学	トヨタ自動車工場・トヨタ会館	
			午後	移動	移動（名古屋－関西）		
6	9/6	金	10:00-12:00	講義	原理・原則に基づいたカイゼン活動の進め方	大工大 皆川先生	関西
			13:00-17:00	実習		大工大 皆川先生	
7	9/7	土	10:00-11:00	視察	経営理念とものづくり	松下幸之助歴史館	関西
			13:00-17:00	視察	日本文化体験プログラム（京都）	歴史街道推進協議会	
8	9/8	日			自主研修日		関西
9	9/9	月	午前	演習	研修振り返り	RPE	関西
			午後	視察	顧客目線の接客、企業ブランドとES・CSの関係	高島屋	
10	9/10	火	7:30-11:30or 9:00-12:00	視察	全員参加による3S活動、工程管理	山田製作所	関西
			13:30-15:30	視察	5S・安全管理	KTC京都機械工具(株)	
			午前	視察	危機的状況を乗り越えた企業の経験	樽正本店	
11	9/11	水	午後	視察	経営理念、マーケティング+店舗での売り場視察	伍魚福	関西
			午前	視察	老舗（長寿）企業の経営理念・品質管理	玉初堂	
12	9/12	木	午後	討議	成果発表準備	RPE	関西
			午前	発表	成果発表（前半） 成果発表（後半）	RPE	
13	9/13	金	午後	討議	報告会	RPE	関西
					閉講式	JICA関西	
14	9/14	土		帰国	関西→モンゴル		

本邦研修参加者は以下のプロセスにより MOJC 主導で選考されている。

- ①本邦研修参加要望書を提出する（何を学習したいか、帰国後どう活かしたいかを記載）
- ②MOJC として研修目的に合致する候補者を選ぶ
- ③評価者（MOJC 所長、JICA 長期専門家、MOJC ビジネス課員）の前でプレゼンテーションを実施する
- ④事前打ち合わせで設定した評価ポイントに則り評価する
- ⑤優秀者を研修候補として選考する

カリキュラムや研修の工程については、2018年9月実施の本邦研修結果を踏まえて検討中である。

3 ビジネスコース運営に係る業務

ビジネスコースの具体的な業務内容は「開講前準備業務」、「講義実施業務」、「モニタリング/教訓抽出」であり、各項目においてセンター側と業務を分担しつつ実施している。

「開講前準備業務」では、より正確な受講者データベースづくりを行うため、用語の統一等を行う。「講義実施業務」では、講義のモニタリングを通じた講師へのアドバイス等を実践する。「モニタリング/教訓抽出」では、講義後の評価会を通して次回の改善に向けた意見交換を実施する。

3.1 受講修了者に対するフォローアップ手法

「モデル企業課題解決プログラム」参加企業、「企業内研修」受講企業、「本邦研修」参加企業、「通常コース」受講企業等へのフォローアップに関しては、終了時アンケートにおいて参加者、企業からの継続指導要望の意思を確認する。

要望企業に対しては、日本人専門家の滞在時に企業訪問、面談等を通して継続指導を行う。その後のカイゼン状況をセンタースタッフ及び現地講師候補が継続して定期的に改善状況を把握する仕組みを構築する。

3.2 ビジネスコース運営管理に関する技術移転

1) 現地講師・コンサルタント育成

運営体制の強化に資する現地講師・コンサルタントの確保のため、2016年度より3年間の「現地講師・コンサルタント育成コース」を実施しており、現在2名の講師が3年目の活動に入っている。

センターで実施する「基礎コース」において講座を担当している。

現地講師・コンサルタント育成コースのプロセスについては、下記図を参照されたい。（次頁）

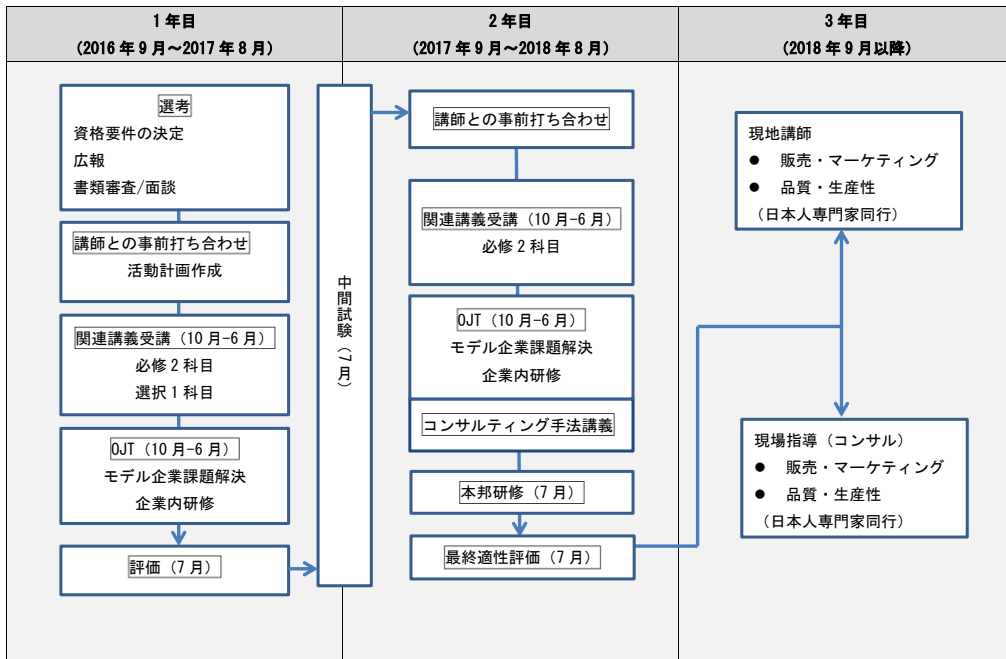


図 3 現地講師・コンサルタント育成コースのプロセス

2) MOJC の運営管理体制強化への対応

MOJC 運営管理の体制強化技術移転のPDCA フローを以下に示す。

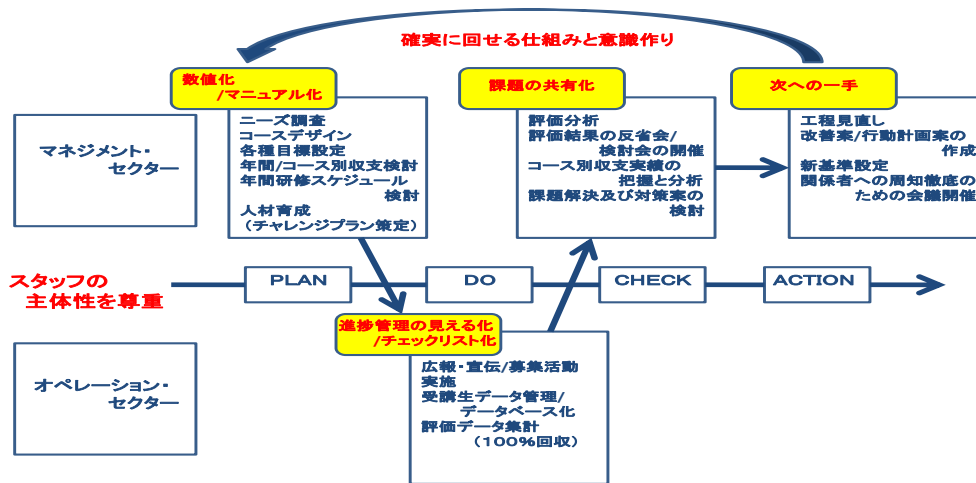


図 4 MOJC 運営管理の体制強化技術移転のPDCA フロー

3) MOJC においてロジ面の運営体制はすでに構築されており、今後はスタッフの課題解決力強化を図るため、OJT を通して定型外業務への対応力を学習する。受講生へのアンケート評価の分析でニーズを

掘り下げ、新たな科目を提案する力の醸成、それらを通してシーズを提案する戦略的活用力等の醸成が必要である。

- 4) データベースの整理、用語の統一等今後の戦略策定に向けたデジタルデータの整理を行う。
- 5) 他の日本センターへの視察を行う。現地スタッフのモチベーションの向上及びMOJCとしての一体感の醸成のために、他の日本センターへの訪問研修を提案する。

3.3 次年度ビジネスコースの企画・提案（ニーズ確認調査の実施）

ニーズ確認調査は後述するインパクト調査（2019年度予算で実施）に含めて、現地コンサルタント会社に再委託し推進する。

3.4 インパクト調査

インパクト調査に関しては、当初計画から変更が発生し、2019年度にて一度実施されることとなった（変更契約書に反映済み）。対象をMOJCの「通常コース」終了企業50社に絞り、これまでのセンターのビジネスコースのインパクトを調査し、事例集を纏めることとする。インパクト調査は、入札により2019年4月に再委託先を選定しており、現在下記スケジュールにて進行中である。またMOJCに配置されるビジネス交流専門家の支援も受けながら実施する。

表 15 インパクト調査フレーム

関係機関	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月
	準備期間		調査実施期間						分析期間		成果品作成期間	
JICA	業務指示											成果品受け取り
RPE +MOJCビジネス交流 専門家	詳細検討 委託内容決定 再委託先選考準備		再委託先との情報共有（指示等）								報告書見直し	
再委託コンサル		再委託先決定	調査項目(案):						報告書のとりまとめ			
			対象:	未受講企業(商工会議所ルート)計画50社 通常コース受講企業(日本センター)計画50社 モデル企業(日本センター)計画15社 企業内研修受講企業(日本センター)計画10社 日本センター								
			対象地域:ウランバートル及び近郊									
			過去5年間の業績推移(受講企業、未受講企業共通)									
			①販売高②利益③従業員数④顧客数⑤店舗数⑥不良率									
			⑦顧客からのクレーム数⑧従業員離職率(定着率)									
			受講生・受講生企業に対するインタビュー調査(内容検討)									
			現地講師確保数推移、現地講師の講座数推移									
			受講生推移、来館者数推移、									
			モンゴルトップ企業150社に占める受講生企業の推移									
			修了生の起業数									
		情報の対価	未受講生企業からの情報提供への対価									
			日本からの専門家の招聘と指導(商工会議所)									
			受講生企業からの情報提供への対価									
			日本センターコース受講料の支援									
			共通: Giveaway(何か喜ばれる文具等)									

3.5 C/P および関係機関との連携

関係機関との連携可能性について次頁の通り提案する。

表 16 関係機関との連携の可能性

	関係機関	連携の可能性
C/P	食糧・農牧業・軽工業省	起業家育成に関連したイベント、セミナー、コース
	モンゴル国立大学	社会人向け MBA コースとしての単位認定承認済
モ国機関	モンゴル日本商工会議所	特別講師招聘（日本の企業風土の紹介）
	モンゴル商工会議所	本邦企業とのビジネスマッチングに向けた協業
	カイゼン協会	特別講師招聘（修了生によるカイゼン事例の紹介）
国際機関	EBRD	起業家支援プログラム、ツーステップローンの受講生への紹介と活用
	USAID	産業振興に係るプロジェクト情報の交換

3.6 ビジネス交流拠点としての機能

MOJC がビジネス交流の拠点となるべく、スタッフおよびビジネス交流支援を担当する直営専門家が様々なイベントを企画・実施できるよう支援する。下記表 17 にその内容案を述べる。

表 17 ビジネス交流拠点活動(案)

活動 (案)	内容 (案)
日本からの視察団受入	・経団連、商工会議所、JETRO、関経連など経済団体が実施する視察団受入を行い、ビジネス交流会を実施する
ビジネスフォーラム実施	・モンゴル産業界で関心の高いテーマに沿ったビジネスフォーラムの開催（テーマ案：農業、鉱業技術など） ・JICA-NET システムを活用した日本からの著名人講演会実施
ビジネスコース同窓会活動	・SNS を利用した同窓生同士の情報交換の場の提供 ・特別講義、セミナー等の同窓生向けイベント案内
ビジネスプランコンテスト開催	・定期的イベントとして、優勝者の本邦研修への参加、日本でのビジネスマッチングへの参加等の機会を提供する
本邦研修	・関経連訪問等、関西系企業とのマッチング機会の提供

3.7 他の日本センターとの連携

コンサルタントはベトナム、ラオス、ミャンマー、中央アジア、カンボジアの各日本センタープロジェクトでの総括・副総括・運営管理経験を有しており、他の日本センターと連携し情報共有を行い、MOJC の活動に資する情報等の入手に努める。また各センター間の連絡会議等において資料作成支援を行う。

以上

Mongolia
Project for Enhanced Function of
Mongolia- Japan Center for
Human Resources Development for
Capacity Development and
Networking of Business Persons

Course Implementation Plan for
Third Year

July 2019

Relo Panasonic Excel International

Table of Content

Work Implementation Policy for Third Year	1
1 Basic Work Implementation Policy	1
1.1 Basic Technical Policies	1
1.2 Basic Operational Policies	2
2 Project Implementation Methods	4
2.1 Project Implementation Flowchart	4
2.2 Training Needs in Mongolia	6
2.3 Outline of MOJC's Business Courses (Positioning, Targets)	6
2.4 Business Course Implementation Framework	8
2.5 Training in Japan	18
3 Business Course Work Procedures	20
3.1 Follow-up Method for Course Graduates	20
3.2 Transfer of Technical Knowledge to Operate and Administer Business Courses	20
3.3 Planning and Recommendations for the Next Academic Year's Courses (Implementation of a Needs Confirmation Survey)	22
3.4 Impact Survey	22
3.5 Collaboration with the C/P and Relevant Organizations	23
3.6 Role as a Business Exchange Hub	24
3.7 Cooperation with Other Japan Centers	24

List of Figures

Figure 1	Project Implementation Flowchart	5
Figure 2	MOJC Business Course Framework According to Company Size	7
Table 1	Relationship between Activity and Target Company Size	7
Table 2	Outline and Content of Business Courses	8
Table 3	Third Year Scheduled Itinerary for Regular Courses	10
Table 4	Curriculum for Regular Courses (CEO Course) [tentative]	10
Table 5	Third Year Scheduled Itinerary for Regular Courses	11
Table 6	Curriculum for Regular Courses (Manager Course) [tentative]	11
Table 7	Subjects and Content of Specialized Courses [tentative]	12
Table 8	Curriculum for 'Store Management' [tentative]	13
Table 9	Curriculum for 'Management Simulation' [tentative]	14
Table 10	Curriculum for 'Quality and Production Management' [tentative]	15
Table 11	Curriculum for 'Financial Management (Advanced)' [tentative]	15
Table 12	Model Company Problem Solving Program Business Process [tentative]	17
Table 13	In-House Training Business Process [tentative]	17
Table 14	Training in Japan Schedule [tentative]	19
Figure 3	Process for the Local Lecturer/Consultant Training Course	21
Figure 4	Technical Transfer PDCA Flow for Strengthening MOJC's Institutional Capacity	21
Table 15	Impact Survey Framework	23
Table 16	Potential Collaborations with Relevant Organizations	23
Table 17	Activities as a Business Exchange Hub [tentative]	24

Work Implementation Policy for Third Year

1 Basic Work Implementation Policy

1.1 Basic Technical Policies

- 1) Implement "Regular Courses" based on the needs of small, medium, and micro enterprises

With a view to the diversifying Mongolia's industrial structure, courses are to be implemented with the goal of contributing to business activities outside the mining sector, and incorporate adjustments that take into account the content and performance of courses held to date. Courses consist of two classes: a "CEO Class" intended for CEOs (i.e. business operators) and a "Manager Class" intended for management-level professionals. This aim to teach theory at a level appropriate to each position and strengthen practical skills. Course curriculum is reviewed in collaboration with each lecturer.

The courses must ultimately strengthen the problem-solving ability of CEOs and field capabilities of managers, enabling them to achieve their company's goals. Based on the content taught, participants who complete the courses should be able to prepare a business plan at a CEO level or likewise an action plan at a managerial level. At the same time, targeting relevant persons in industry, courses must also develop human resources to a level at which they are competent to network with Japanese companies. The most outstanding participants are chosen from this course to participate in the scheduled Training in Japan (next phase).

In the final year of the project, Regular Courses will be held twice in the seven months from September 2019 to March 2020 as a trial run for the next phase. Regular Courses have been configured as two classes based on hierarchy: a CEO Class and a Manager Class. As a result, in the past two years there have been 70 to 80 applicants against the 35 participant enrollment limit of each class, in a selection process that was causing nearly half the applicants to give up on taking the course. To address this, Regular Courses will be held two times from September 2019 to March 2020, taking this academic year to ensure that applicant's expectations are met while also verifying whether it is possible to maintain the high level of quality.

- 2) Implement Specialized Courses to provide highly-specialized content that addresses the diverse needs of participants

These Specialized Courses focus on specific fields that cannot be covered in regular courses to respond to learner needs.

The final year will be implemented within the scope of the contracted MM and focus on courses that have seen an especially large number of applicants in typical years.

- 3) Incorporate lessons-lesson from the Model Company Problem Solving Program in case studies and course content

Learn ways to solve problems from the model company problem-solving cases and utilize them in courses such as the Regular Courses and Specialized Courses.

- 4) Achieve self-reliance of MOJC after the work and project are complete

In order for MOJC be competent to continue providing business courses that respond to market needs, work is carried out with the points below in mind.

- ① Course management capabilities of Business Course Department staff must be strengthened
 - ② Local lecturers must be discovered and developed
 - ③ Advice for management and tuition setting for Business Courses will be provided.
- 5) Establish MOJC as a hub for business exchange that is useful to Japanese companies and their affiliates

As part of the Japanese government's support for overseas expansion of Japanese SMEs and in response to growing expectations towards MOJC to serve as a support organization for developing and ensuring local human resources, various business events will be held based on building a network with the Japanese Chamber of Commerce and Industry, local chambers of commerce, and others. To promote this, continued support will be provided to the experts in charge of exchange support who are currently in place.

1.2 Basic Operational Policies

- 1) Cooperation with long-term experts and Mongolia-side parties involved in the project

- ① Cooperation with long-term experts and C/P

In carrying out operational activities, a number of thorough discussions will be held with project stakeholders such as the Chief Advisor to build consensus on the projects overall implementation policy while bearing in mind harmony and coordination with long-term experts, the C/P, and staff.

- ② Joint Coordination Committee (JCC)

Consultants will cooperate with long-term experts to prepare and create reports and other necessary materials and, as best possible, reflect the outcome of discussions and opinion exchanges with JCC in daily operations.

- 2) Ensuring flexibility of the Project

Project activities will be modified with flexibility according to the changes in C/P's performance and the environment surrounding the Project. Consultants will monitor the progress and outcomes of the overall project and make recommendations on courses in the Project to JICA Headquarters whenever necessary.

- 3) Cooperation with other Japan Centers

To date, 10 Japan Centers have been established in 9 countries, including this project. Consultants are engaged in contracts for Japan Center projects (implementing business courses) in Vietnam, Laos, Cambodia, Myanmar, and Central Asia, and already facilitating their operation while coordinating amongst Chief project leaders and Deputy project leaders. Consultants are expected to make efforts to share info with other Japan Centers and cooperate for various meetings organized by JICA to support effective and efficient implementation of projects.

- 4) Deployment support

The consultant will arrange flight tickets, accommodations, transportation and other matters necessary for dispatching personnel from Japan. These arrangements are made both in Japan and Mongolia. At least three weeks prior to lecturers' departure from Japan, the consultant also submits resumes, emergency contacts, itineraries and other details to the JICA Mongolia Office and JICA Headquarters.

5) Protection of personal and corporate information

In carrying out job duties, information on students, companies they belong to, etc., will be collected, compiled and organized. Such information must be handled with utmost vigilance to protect personal information. It is presumed that the Mongolian parties do not yet have a high awareness of the importance of confidentiality of such information. Therefore, communication and instruction will be given such that they share the same ideals and handling practices of confidential information as the Consultant.

6) Languages for project implementation

In principle, lectures and the like will be conducted in Japanese while providing Mongolian translation through an interpreter. Also, a request will be made to MOJC to provide an interpreter locally if necessary.

7) PR activities

To implement this project, effective publicity activities through MOJC's website or Facebook etc. must be taken in cooperation with the project staff so that the meaning, activities and outputs of this project are correctly understood by the people of both Japan and Mongolia.

8) Acknowledging the importance of collaborating with relevant government agencies/organizations and other training institutions

Care must be taken to share information with relevant organizations and build amicable relationships to achieve synergistic benefits from a variety of angles.

9) Safe management

Safe management will be conducted and adequate attention paid during project implementation in Mongolia. With regard to local security, we will collect information from the JICA Mongolia Office and the Embassy of Japan in Mongolia. We will also request relevant organizations for their cooperation and conduct sufficient coordination work to ensure safety during project implementation. We shall make it a rule to ensure that JICA Mongolia Office can always contact members during project implementation in Mongolia. Especially when carrying out activities in local areas, members shall contact JICA Mongolia Office in advance and closely communicate with the office concerning the security situation, transportation means, etc.

Moreover, using the latest emergency contact network, team members' whereabouts will be clarified to prepare for emergencies. Each team member is expected to carry a cellular phone to ensure safety.

2 Project Implementation Methods

The project implementation period is 5 years from April 2015 to May 2020, and project work for this period covers the 2 years and 9 months from September 2017 to May 2020. During this time, the Consultant shall (1) implement the Business Course to ensure that participants acquire practical know-how and knowledge concerning corporate management, (2) strengthen the operating structure of the Business Course Department to give MOJC the capability to plan and manage Business Courses self-reliantly, and (3) secure and develop local lecturers as well as take measures to increase the percentage of courses taught by local lecturers.

2.1 Project Implementation Flowchart

Figure 1 (next page) shows the Project Implementation Flowchart

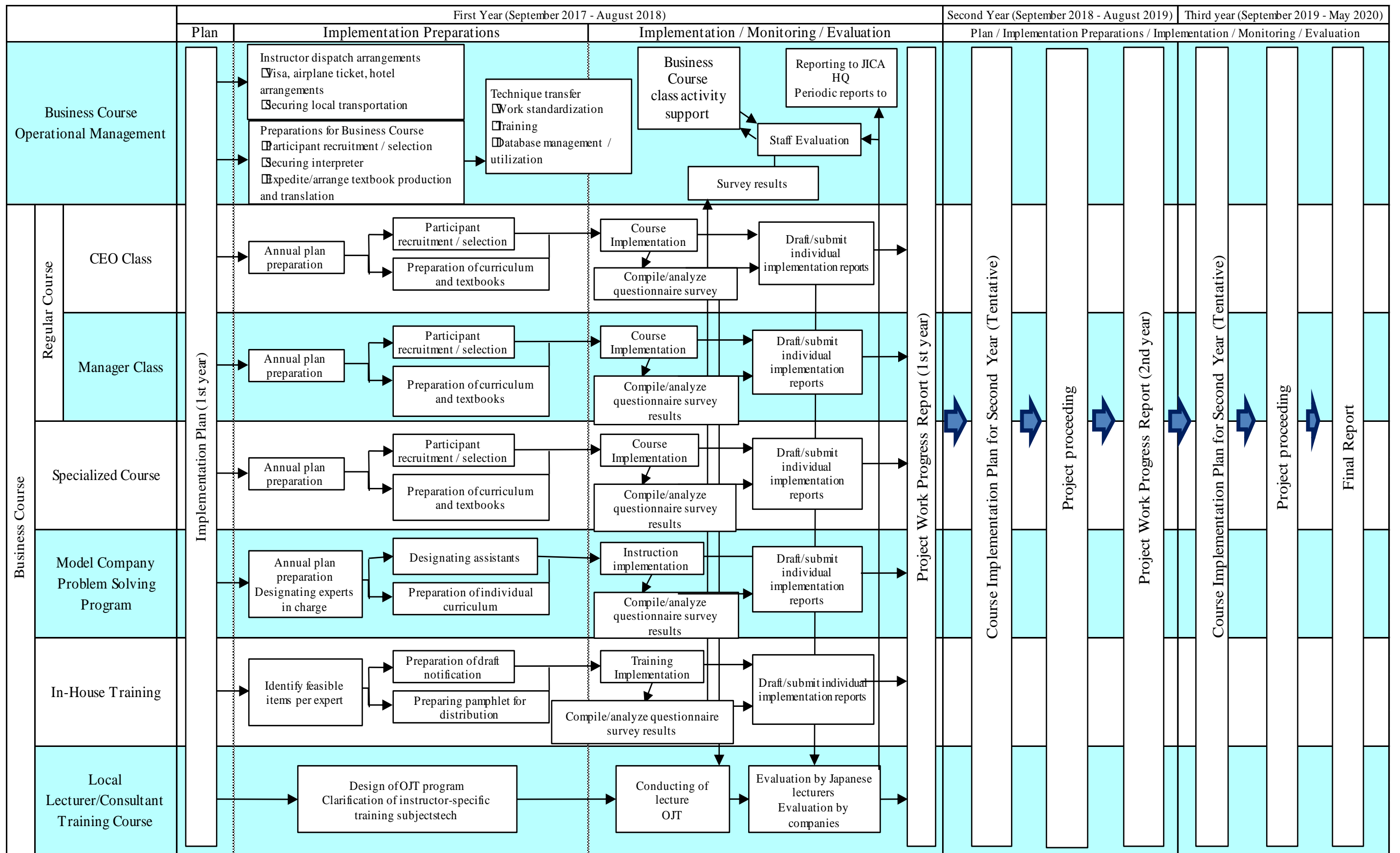


Figure 1 Project Implementation Flowchart

2.2 Training Needs in Mongolia

A needs survey was conducted from November 2015 to April 2016 to improve Business Courses held in previous project. These improvements were implemented in the period from September 2016 to August 2017. The needs survey focused on changes in training needs in order to study changes in the macro economy and the internal environments caused by changes in the external environments.

In evaluations of the training courses, which are closely connected with MOJC, high ratings were achieved in terms of course bi-directionality (interactivity) and practicability; however, it was found that course design needed to be changed to address changes in participant demographics.

In response to these findings, MOJC redesigned courses from September 2016 by dividing the Regular Course into two hierarchy-based classes: a CEO Class and a Manager Class. In contrast, the Special Course and Advanced Course were unified into a single Specialized Course while course timeslots were also modified.

As a result, the achieved enrollment in First Year averaged 38 participants for the CEO Class and 43 for the Manager Class, a significant improvement over the previous year's enrollment. Meanwhile, enrollment in Second Year improved further with 41 participants for the CEO Class and 42 for the Manager Class, helping create a livelier atmosphere in classes. The number of applicants exceeded even these figures, ranging from 70 to 80 applicants respectively. We can determine from this that there continues to be strong demand for the Center to provide training. Third Year will be utilized as a trial run for the next phase by validating whether it is possible to maintain the same level of quality when implementing two Regular Courses. Note that since doing this will result in changes to work stated in the contract originally prepared when this project began (i.e. number of times each course is held and lecturers are deployed etc.), the July 2019 contract will be modified.

2.3 Outline of MOJC's Business Courses (Positioning, Targets)

MOJC Business Course consists of the following four fields of activity (see figure below):

- ① A Model Company Problem Solving Program, which delivers improvements by focusing on corporate issues.
- ② In-House Training, which contributes to improving corporate activities.
- ③ Regular Courses, which allow participants to master the fundamental knowledge needed to operate a business.

Regular Courses are configured as two classes based on hierarchy: a CEO Class and a Manager Class.

- ④ Specialized Courses, which provide a more specialized experience to address specific business contexts.

Deploying learning activities under this kind of framework enables business courses to provide the opportunity for small and micro-size enterprises to benchmark mid-size and core companies, and for mid-size and core companies to benchmark large-size and industry-leading companies, thus contributing to company

growth at three levels.

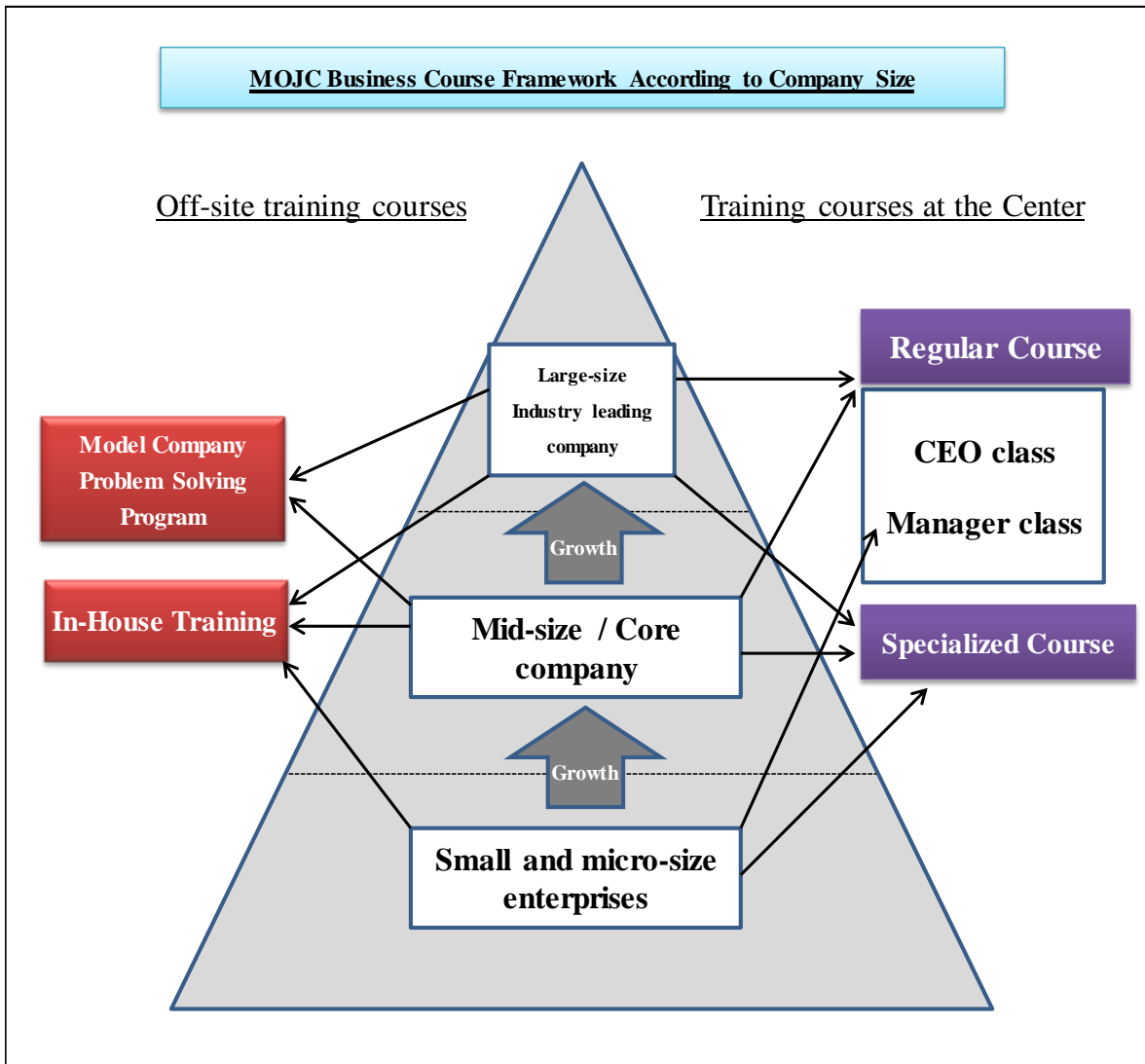


Figure 2 MOJC Business Course Framework According to Company Size

The relationship between activity and target company size is shown in the following table to better clarify the positioning and aim of activities in Business Courses.

Table 1 Relationship between Activity and Target Company Size

Activity	Target Company			Activity Aim
	Large-size/ Industry leader Company	Mid-size/ Core company	Small and Micro-size Enterprises	
1. Off-site training: problem solving guidance and In-House Training				
1.1 Model company problem solving guidance	•	•	—	To develop companies that will showcase Japan Center's activities to others with visible results from problem-solving guidance

Activity	Target Company			Activity Aim	
	Large-size/ Industry leader Company	Mid-size/ Core company	Small and Micro-size Enterprises		
1.2 In-House Training	•	•	•	To provide training to solve the management challenges companies face day-to-day	
2. Training courses at the Center					
Regular Courses	To help students master the fundamental knowledge required to manage a business				
	2.1 CEO Class	•	•	—	To provide CEOs/business operators with the knowledge and case studies needed to make business decisions, and to promote network building among course participants
	2.2 Manager Class	•	•	•	To teach the practical knowledge needed for middle management and help students reaffirm awareness of their role as the key to strengthening the organization
3. Specialized Courses	•	•	•	To deepen expertise in the participant's field of responsibility and encourage them to take the initiative to solve problems at their company as the leader in their field.	

2.4 Business Course Implementation Framework

The outlines and content of the business course in this project, developed based on the results and lessons learned from the previous project, are shown below. Note that course content is updated or changed each year based on consultation and coordination with Business Department staff and JICA long-term experts.

Third Year will be utilized as a trial run for the next phase with the Regular Course being held twice instead of once, as well as a reduction of curriculum in Specialized Courses to accommodate this.

Table 2 Outline and Content of Business Courses

Type	Overview	Content
1)-1 Regular Courses (CEO Class)	Target: CEOs and managers of small, medium and large enterprises (except the less than ten persons from micro enterprises) Capacity: Generally, 40 participants per class Period: About 3 months; 4 subjects are taken, each 6 days	Objective: To strengthen management's problem-solving abilities. (1) Management Strategy (2) Marketing (3) Human Resource Management (4) Financial Management
1)-2 Regular Courses (Manager Class)	Target: Business operators and managers of small, medium and large enterprises. No more than ten from	Objective: to acquire practical knowledge and improve practical skills as a manager. (1) Management Strategy (2) Marketing

Type	Overview	Content
	micro enterprises Capacity: Generally, 40 participants per class Period: About 3 months; 4 subjects are taken, each 5 days	(3) Human Resource Management (4) Financial Management (Local lecturer)
2) Specialized Courses	Target: Business persons engaged in specialized work or requiring specialized knowledge Capacity: 25–30 students per class Period: 5 days/1 subject	To enhance knowledge in a specialized field and increase practical skills. (1) Store Management (2) Management Simulation (3) Quality and Production Management (4) Financial Management (Advanced)
3) Model Company Problem Solving Program	Target: Companies of Regular Course graduate students Capacity: 3–4 companies per year Period: About 7 months (6 guidance sessions on average)	To analyze problems faced by companies, narrow down the issues, and provide the guidance necessary to formulate solutions. To develop company wherein the kaizen process becomes a model for other companies to follow.
4) In-House Training	Target: Companies in general	When a request is received from a company, customized training content is prepared and a lecturer is dispatched to the company to provide training on site.
5) Local Lecturer/Consultant Training Course	Target: Persons with business experience who can take over as future lecturers for the Center Capacity: A few select students Period: 2 years	Future lecturer candidates expand knowledge through classroom learning/company visits in 'Quality & Production Management' and 'Marketing' subjects, and receive OJT from Japanese lecturers for model company guidance. These activities will begin from the third year when the training period ends.
6) Public Seminars for Business	Target: General public	To deliver roughly 1.5-hour summaries and topics covered in Specialized Courses primarily for the purpose of introducing them to the public.

[Curriculum and Syllabus]

1) Regular Courses

Regular Courses teach basic knowledge and skills in the four major fields of corporate management. Following the pattern established last year, this course consists of a CEO Class and Manager Class. Each subject aims to develop managers with practical management skills by setting course content that enables participants to prepare business plans that tie into a management strategy and by incorporating real-world illustrative cases into the course. From Second Year, Regular Courses are recognized as credits applicable to the MBA Course at National University of Mongolia. As a result, some Japanese lecturer substitutions will be made due to new lecturer eligibility requirements. In addition, from Third Year some lecturers will be substituted to those with a high level of expertise in the local situation.

1)-1 CEO Class

- a) Target: CEOs and managers of small, medium and large enterprises
- b) Capacity: (generally) 35 participants per class; max. 40 per subject
- c) Period: About 7 months (frequency: held 1 time in each First, Second, and Third Years)

Table 3 Third Year Scheduled Itinerary for Regular Courses

Implementation	Lecture	Lecturer	Expert dispatch period [tentative]
1st round	① Management Strategy	Japanese lecturer	2019, Sep 15–Sep 26
	② Financial Management	Japanese lecturer	2019, Sep 29–Oct 6
	③ Human Resource Management	Japanese lecturer	2019, Oct 13–Oct 23
	④ Marketing	Japanese lecturer	2019, Oct 24–Nov 6
2nd round	① Management Strategy	Japanese lecturer	2019, Nov 30–Dec 14
	② Financial Management	Japanese lecturer	2020, Jan 9–Jan 19
	③ Human Resource Management	Japanese lecturer	2020, Feb 8–Feb 22
	④ Marketing	Japanese lecturer	2020, Feb 29–Mar 14

The tentative curriculum for each subject is shown below. A total of 15 sessions are held over 6 days. Each session is 90 minutes with 2 sessions per day from Monday to Friday and 5 sessions on Saturday.

Table 4 Curriculum for Regular Courses (CEO Course) [tentative]

Lecture	Tentative Curriculum	
Management Strategy	Day 1	Overall corporate goals, business environment analysis, management strategy
	Day 2	Business strategy, business domain, STP, PPM
	Day 3	Strategies by function and department
	Day 4	Strategic mix and Case Study of SME management strategy case studies (Japanese company examples)
	Day 5	Support system and reference-cases for realizing management strategy
	Day 6	Organizational structure framework, new business strategy
Marketing	Day 1	Strategy and marketing
	Day 2	Marketing overview, marketing mix (product)
	Day 3	Marketing mix (price), marketing mix (place)
	Day 4	Gap chart by marketing mix (promotion) and marketing mix (place)
	Day 5	Analysis of why, why, why in gap
	Day 6	Group presentation, comprehension test
Financial Management	Day 1	Corporate Activities and Cash
	Day 2	Types of Fund Raising and Fund Management
	Day 3	Types of financial markets
	Day 4	Evaluation and analysis of corporate value
	Day 5	Investment decision-making methodologies

Lecture	Tentative Curriculum	
	Day 6	Test and group discussion
Human Resource Management	Day 1	Introduction, strategic human resource management (SHRM)
	Day 2	Hiring and gap analysis of organizational capacity
	Day 3	Hiring based on competency and evaluation
	Day 4	Human Resource Development
	Day 5	Evaluation of the personal system platform
	Day 6	Leadership summary

1) -2 Manager Class

This course teaches practical knowledge in the four key areas needed by middle management, improves practical skills for use in the field, and helps students achieve their company's management policies.

- (a) Target: Business operators and managers of small, medium and large enterprises. No more than ten from micro enterprises
- b) Capacity: (generally) 35 participants per class; max. 40 per subject
- c) Period: About 7 months (frequency: held 1 time in each First, Second, and Third Years)

Table 5 Third Year Scheduled Itinerary for Regular Courses

Implementation	Lecture	Lecturer	Expert dispatch period [tentative]
1st round	① Management Strategy	Japanese lecturer	2019, Sep 15–Sep 26
	② Financial Management	Local lecturer	N/A
	③ Human Resource Management	Japanese lecturer	2019, Oct 13–Oct 23
	④ Marketing	Japanese lecturer	2019, Oct 24–Nov 6
2nd round	① Management Strategy	Japanese lecturer	2019, Nov 30–Dec 14
	② Financial Management	Local lecturer	N/A
	③ Human Resource Management	Japanese lecturer	2020, Feb 8–Feb 22
	④ Marketing	Japanese lecturer	2020, Feb 29–Mar 14

The tentative curriculum for each subject is shown below. A total of 15 sessions are held over 5 days. Each session is 90 minutes with 3 sessions per day from Monday to Friday.

Table 6 Curriculum for Regular Courses (Manager Course) [tentative]

Lecture	Tentative Curriculum	
Management Strategy	Day 1	Overall corporate goals
	Day 2	Business strategy, business domain, STP, PPM
	Day 3	Strategies by function and department
	Day 4	Strategic mix and examples of SME management strategy (examples of Japanese Companies)
	Day 5	Support system and reference-cases for realizing management strategy
Marketing	Day 1	What is marketing? Learning analytical techniques
	Day 2	SWOT and Cross-SWOT analysis
	Day 3	STP analysis, marketing mix

Lecture	Tentative Curriculum	
	Day 4	Marketing mix, blue ocean strategy
	Day 5	Group presentation, comprehension test
Financial Management	Day 1	Taught by local lecturer
	Day 2	Taught by local lecturer
	Day 3	Taught by local lecturer
	Day 4	Taught by local lecturer
	Day 5	Taught by local lecturer
Human Resource Management	Day 1	Introduction, Concepts behind of Human Resource Management
	Day 2	Increasing motivation through personal evaluation
	Day 3	Training subordinate staff
	Day 4	Mid-level managers are the "connecting pin" between strategy and organization
	Day 5	Drawing on leadership to develop an organization. Summary

2) Specialized Courses

Holding the mainstay Regular Courses twice in Third Year, Specialized Courses have to focus on the three subjects that have the highest need in terms of choice and concentration. High satisfaction rates have been achieved for series courses that are based on the premise of conducting business exchange. Although in some cases the course has reached its anticipated aim in business exchange activities during Training in Japan, further consideration is needed for future phases.

- a) Target: Businesspersons working in specialized fields
- b) Capacity: Enrollment capacity of around 30 participants (20 participants for 'Management Simulation')

The subjects and contents of Specialized Courses are shown below.

Table 7 Subjects and Content of Specialized Courses [tentative]

Subject	Content
① Store Management	This course combines class instruction and practical exercises to provide highly-effective participatory lectures that improve the store management skills of CEOs and managers of SMEs. The course focuses on five subjects: (1) store building, (2) customer building, (3) people building, (4) sales promotion, and (5) management, through which it provides the knowhow needed to manage a store. Content includes store analysis, sales area analysis, competitor analysis, customer analysis, staff training, USP, DBM, direct-mail flyer creation, and numerical analysis of management. A number of case studies, including specialty store, department store, supermarket, café, and restaurant are used to cater to a wide range of students.
② Management Simulation	Students learn how to read financial statements and understand the fundamentals of a financial statement—or more specifically the balance sheet, income statement and cash flow statement—through a simulation of managing an actual company. Students practice the actual accounting calculations performed when a company completes its fourth-quarter, such as financial analysis of each company, gross profit, operating profit,

Subject	Content
	marginal profit, break-even point analysis, inventory turnover rate, total capital turnover rate, and capital-to-asset ratio.
③ Quality and Production Management	This course teaches improvement activities designed to improve quality and production at factories in a manner that is practically applicable. Participants are taught Japanese-style management which has been proven to make production efficient and reliable, and provides skills that participants can readily apply and practically implement at their own company. By completing this course, CEOs or managers will learn the fundamentals of QCD control and approaches towards making operations more efficient while also recognizing the mission and role of a leader. Through this they will be able to achieve a high level of quality and productivity by applying and practicing course concepts to their own workplaces.
④ Financial Management (Advanced)	For businesses to operate sustainably, aside from the main activities of production and sales, carrying out financial obligations like raising and managing funds (financing) is both important and necessary. There are many business scenarios in which good financial decision-making comes into play. Through the subjects listed below, this course is designed to provide the knowledge necessary to manage financial affairs as a finance department manager, and to familiarize students with everyday financial management methods. (1) Corporate activities and cash, (2) types of fund raising and fund procurement and management, (3) financial analysis, (4) corporate valuation and investment decision-making methods, (5) finance department manager practicum.

The tentative curriculum for each subject is shown below. The course is held over five days.

Table 8 Curriculum for 'Store Management' [tentative]

Schedule	Session	Topic	Content
Day 1	1	Store Basic Concepts	Explains the key points in creating a store. Participants are also tasked with thinking about improvement together while reading a 'store scorecard' given as an advance assignment.
	2	Store Design	This class explains store layouts that are designed to maximize customer staying time based on an understanding of customer and employee traffic flow.
	3	Shelf Space Planograms	This class explains shelf space planning for effective sales based on ergonomics and consumer psychology.
Day 2	4	USP	In this class students think about their Unique Selling Proposition (USP) and put meaningful thought into why a customer would choose their shop to buy products and services.
	5	DBM	Participants learn Data Base Marketing (DBM) and consider customer specific approaches through RFM analysis.
	6	Customer management	Effective customer management differs for each business type. This class prompts students to consider customer management appropriate for their own type of

Schedule	Session	Topic	Content
			business.
Day 3	7	Sales Promotion	Students are familiarized with effective promotional methods.
	8	DM/Leaflets	Students learn to create direct mail and street leaflets designed to attract customers.
	9	Creating a POP	A POP (Point of Purchase) display, which informs people of exhibited product features, is a highly effective means of promoting sales. In this class students will actually make handmade POP displays and posters
Day 4	10	Human Resource Development	Human resource development is key to business success. This class teaches students how to train their staff.
	11	Management Metrics	This class covers basic numerical analysis, including gross margin, operating profit, marginal profit, break-even point, inventory turnover, and expense ratios. *Local lecturers also participate
	12	Numerical Analysis Exercises	Students perform actual analysis of their own financial statements.
Day 5	13	Business Plan	Covers procedures for formulating a business plan.
	14	Business Plan Formulation	This class teaches formulation, presentation, and evaluation of business plans for sustainable growth.
	15	Comprehension Test	Students undergo comprehension testing to assess and reinforce understanding.

Table 9 Curriculum for 'Management Simulation' [tentative]

Schedule	Session	Topic	Content
Day 1	1	Financial Statement Basics	Participants learn the basic components of financial statements; balance sheet, income statement, and cash flow statement.
	2	Company Formation	Enrollment limit is 20 persons (5 per company×4 companies) President, Accounting Manager, Sales Manager, Purchasing Manager, General Manager. Participants determine the company's management philosophy and policy. Two school terms of practice are held, allowing participants to get accustomed to the program.
Day 2	3	Management Plan Business Practice Results Analysis	First and second quarters are implemented. Each month, a board of directors meeting is held to decide selling price, sales quantity, purchasing, and advertising expenses.
	4	Management Plan Business Practice Results Analysis	Third and fourth quarters are implemented. Each month, a board of directors meeting is held to decide selling price, sales quantity, purchasing, and advertising expenses.
Day 3	5	Management Metrics Analysis	Each participant is able to properly understand business analysis by calculating gross profit, operating profit, marginal profit, break-even point, total capital turnover rate, inventory turnover rate, and capital adequacy ratio.
	6	Exercises	Students are explained marginal profit and break-even

Schedule	Session	Topic	Content
		Marginal Profit and Break-even Point	point with an easy-to-understand example of a ramen noodle shop.

Table 10 Curriculum for 'Quality and Production Management' [tentative]

Schedule	Session	Topic	Content
Day 1	1	Course Summary	<ul style="list-style-type: none"> ○ Explanation of course objectives and schedule ○ Self-introduction of Japanese and local lecturer ○ Overview of Operational Management
	2	Local lecturer Course Mr. Altankhuyag	<ul style="list-style-type: none"> ○ Production management practice <ul style="list-style-type: none"> • Productivity improvement • QCD management, KPI • Delivery control • Operational management, process management
	3		<ul style="list-style-type: none"> ○ Production management practice <ul style="list-style-type: none"> • Process management • Process analysis, line balance • Process improvement • Improvement process arrangement and practicum
Day 2	4	Quality Control	<ul style="list-style-type: none"> ○ Overview of Quality Control <ul style="list-style-type: none"> • Standardization, changeover management, upstream management, 3 Gen • 5 Why Analysis
	5		<ul style="list-style-type: none"> ○ QC7 Tools <ul style="list-style-type: none"> • Pareto chart, histogram, control chart, graphing
	6	Japanese-style Management Methods	<ul style="list-style-type: none"> ○ Regarding Japanese-style management methods ○ Promoting 5S activities
Day 3	7	Japanese-style Management Methods	○ Promoting Visualization
	8		<ul style="list-style-type: none"> ○ The PDCA Management Cycle ○ Safety Management Practices
	9		<ul style="list-style-type: none"> ○ Management by Objectives (MBO) ○ Ho-Ren-So Promotional Activities
Day 4	10	Company Visits	○ Plant Tour
	11		<ul style="list-style-type: none"> • Factory visit and evaluation using 'Factory Management Viewpoint' as reference
	12		
Day 5	13	Lecture by Local lecturer	○ Case studies of local companies (e.g.) Mr. Gantulga
	14	Group Discussion	<ul style="list-style-type: none"> ○ Group Discussion <ul style="list-style-type: none"> • Theme: Hurdles in improving visits/Problem identification and suggestions for improvement
	15	Presentation/Q&A session	<ul style="list-style-type: none"> ○ Presentation by each group representative; Q&A session ○ Feedback

Table 11 Curriculum for 'Financial Management (Advanced)' [tentative]

Schedule	Session	Topic	Content
Day 1	1	Corporate Activities and Cash	• How to read the 3 main financial statements (income statement, balance sheet, cash flow statement)
	2	Corporate Activities and Cash	<ul style="list-style-type: none"> • Financing plan, cash flow table • What is a "black-ink bankruptcy"?
	3	Corporate Activities and Cash	• Mini-test, group discussion, and commentary

Schedule	Session	Topic	Content
Day 2	4	Types of Fund Raising and Fund Management	<ul style="list-style-type: none"> Types and methods of fund raising Types and methods of fund management
	5	Types of Fund Raising and Fund Management	<ul style="list-style-type: none"> World financial markets and ways to access them
	6	Types of Fund Raising and Fund Management	<ul style="list-style-type: none"> Mini-test, group discussion, and commentary
Day 3	7	Financial Analysis	<ul style="list-style-type: none"> Financial analysis techniques and indicator types
	8	Financial Analysis	<ul style="list-style-type: none"> Analysis and judgment using case studies
	9	Financial Analysis	<ul style="list-style-type: none"> Mini-test, group discussion, and commentary
Day 4	10	Corporate Valuation and Investment Decision-making Methods	<ul style="list-style-type: none"> Capital cost and corporate valuation methods
	11	Corporate Valuation and Investment Decision-making Methods	<ul style="list-style-type: none"> Practical approaches to M&A Investment decision-making methodologies
	12	Corporate Valuation and Investment Decision-making Methods	<ul style="list-style-type: none"> Mini-test, group discussion, and commentary
Day 5	13	Finance Department Manager Practicum	<ul style="list-style-type: none"> Functions of a financial institution in sourcing funds Collateral and guarantees Diversity in fund raising methods
	14	Finance Department Manager Practicum	<ul style="list-style-type: none"> Accounting software and financial management
	15	Finance Department Manager Practicum	<ul style="list-style-type: none"> Mini-test, group discussion, and Q&A session

3) Model Company Problem Solving Program

In principle, experts pinpoint issues faced by companies that have completed Regular Courses and provide advice on their solutions. This process develops companies that serve as a model for other companies to follow. The Center shares these examples in other courses as well.

- a) Target: In principle, companies of Regular Course graduate students. Enrollment is not limited to SMEs, but also includes core and medium-sized enterprises.
- b) Capacity: 3–4 companies per year
- c) Period: 7 months (direct guidance provided during expert visits); guidance is provided 4–6 times/year).

The tentative process flow is shown below.

Table 12 Model Company Problem Solving Program Business Process [tentative]

Business step	Responsible parties	Content	Business process analysis		
			Input	Business flow	Output
Make list of model companies	Business Division staff	Review the companies' motives for participation and summarize into list	Request forms from companies	Reception of request forms and list creation	List of target companies
Interviews with model company candidates	Consultant's project manager Local lecturer candidates Responsible staff	Confirm willingness toward Kaizen among model companies and conduct surveys concerning issues		Not suitable Review suitability Suitable	
Site confirmations and narrowing down of issues	Consultant's project manager Responsible lecturers Local lecturer candidates Responsible staff	Reconfirm issues on site and conduct meeting to narrow down important issues		Prepare proposal	
Present proposal and secure agreement	Consultant's project manager Local lecturer candidates Responsible staff	Activity theme Presentation of guidance content		Secure agreement	Implementation plan
Kick-off meeting	Consultant's project manager Local lecturer candidates CA, Responsible staff	Sharing of Kaizen targets among all related personnel		Kick-off meeting	
Instruction start-end	Consultant's project manager Responsible experts Local lecturer candidates Responsible staff	On-site guidance by the lecturer in charge and periodic progress support by local lecturers / staff		No Implement on-site guidance Review results Yes	Progress report
Review results Prepare report	Responsible person of Implementation plan Responsible staff Local lecturer candidates	Result presentation by companies that received guidance Summary and evaluation by consultant's project manager		Result presentation meeting	Result report

4) In-House Training

Everyone involved from management to those in charge of the actual work receive training on site at the same time, improving communication within the corporate structure and leading to more efficient problem solving. Target: Companies in general. Training content is determined together with Business Department staff based on the company's request. The tentative process flow is shown below.

Table 13 In-House Training Business Process [tentative]

Business step	Responsible parties	Content	Business process analysis			
			Input	Business process flow	Output	Related materials
Step 1: Receive request for in-house training	Business Division staff	Receiving request forms from companies seeking in-house training.	Request form from target company	Reception of request form		Request forms from target companies
Step 2: Review suitability for in-house training	in-house training implementation plan supervisor (also serves as model business development diagnostic guidance implementation plan supervisor; consultant). Business Division staff	Reviewing the suitability of companies as a target for in-house training (content of in-house training)		Check suitability for in-company training Is it suitable? No Yes		
Step 3: Draft an in-house training implementation plan reflecting the requests of the target company	in-house training implementation plan supervisor (consultant). Business Division staff	Clarify the purpose of the training, guidance implementation content, implementation schedule and the expected results etc.		Draft in-company training implementation plan	In-company training implementation plan	Past in-house training implementation plans
Step 4: First to last in-house training session	in-house training implementation plan supervisor and individual experts (consultant), local consultants and instructors (if possible). Business Division staff	Implementation of in-house training from the first to the last training session, according to the implementation schedule		First to last in-company training sessions Is it the last session? No		

2.5 Training in Japan

The initial plan for Training in Japan (scheduled for June 2019) underwent changes to the number of participants and delivery date, and will be held in September 2019 in Third Year.

Training in Japan aims to supplement the lectures and discussions held in Mongolia, deepen understanding, and provide an action plan for participants to apply reform at their own companies upon returning home. This is accomplished by providing opportunities for them to see how the lectures and discussions experienced in Regular Courses are actually being implemented at Japanese companies, and observe what kind of business strategies SME managers are using in their business activities. It also aims to establish a venue to interact with Japanese business people and gain insight into future overseas expansion and networking.

With respect to the training in September 2019, the participant capacity is planned at 25 participants as per the original plan. Specifically, this is composed of 21 Business Course graduates mainly from 2018 Regular Courses, 2 staff members from Japan Center, 1 MBA lecturer from Mongolia University, and 1 person from a government ministry. Two separate Business Exchange Meetings are also assumed for Training in Japan.

The tentative schedule for Training in Japan, scheduled for September 2019, is as follows (see next page).

Table 14 Training in Japan Schedule [tentative]

Day#	Japan	Day of week	Timeslot	Category	Training theme	Visit destination/Lecturer	Accommodations
0		Before departure		Introduction	Program Orientation	RPE (request to MOJC)	
1	9/1	Japan		Arrive in Japan	Mongolia→Tokyo		Tokyo
2	9/2	Mon	Morning	Introduction	JICA Briefing / Program Orientation	JICA Tokyo	Tokyo
			Afternoon	Introduction	Assignment Confirmation/Course Orientation	RPE	
			Afternoon	Introduction	Introductory Lecture: History and Culture of Japan (Characteristics of Japanese Companies)	Rekisho Kaido Promotional Council	
3	9/3	Tue	Morning	Lecture	Promotion Strategy and Importance	Sakura International	Tokyo
			14:00-17:00	Lecture	HR Development/Motivation boosting	AP Company	
			17:30-20:00	Visit	Restaurant tour, service experience	AP Company	
4	9/4	Wed	Morning	Lecture	Business Philosophy and Corporate Culture - Approach to Management -	Air conditioning service	Tokyo
			Afternoon	Visit	Business Exchange Event	RPE	
5	9/5	Thu	Morning	Venue change	Travel (Tokyo-Nagoya)		Kansai
			Afternoon	Visit	Toyota plant tour	Toyota Motor Plant/Toyota Kaikan	
			Afternoon	Venue change	Travel (Nagoya-Kansai)		
6	9/6	Fri	10:00-12:00	Lecture	How to Promote KAIZEN Activities Based on Principles and Fundamental Rules	Instructor Minagawa, Osaka Institute of Technology	Kansai
			13:00-17:00	Practical training		Instructor Minagawa, Osaka Institute of Technology	
7	9/7	Sat	10:00 - 11:00	Visit	Management Philosophy and Manufacturing	Panasonic Konosuke Matsushita Museum	Kansai
			13:00-17:00	Visit	Japanese Culture Experience Program (Kyoto)	Rekisho Kaido Promotional Council	
8	9/8	Japan			Self-training day		Kansai
9	9/9	Mon	Morning	Exercises	Training Review	RPE	Kansai
			Afternoon	Visit	Customer service with customer perspective, Relationship between corporate brand and ES/CS	Takashimaya Company, Limited	
10	9/10	Tue	7:30-11:30 or 9:00-12:00	Visit	3S Activities and process management by all participants	Yamada Manufacturing Co., Ltd.	Kansai
			13:30-15:30	Visit	5S/Safety management	KTC Kyoto Tool Co., Ltd.	
11	9/11	Wed	Morning	Visit	Company's experience in overcoming a crisis situation	Tarumasa Honten	Kansai
			Afternoon	Visit	Management philosophy, marketing, and tour of the product sales area	Gogyofuku	
12	9/12	Thu	Morning	Visit	Management philosophy and quality control in a longstanding (long-running) company.	Gyokusyodo	Kansai
			Afternoon	Discussion	Preparation for result presentations	RPE	
13	9/13	Fri	Morning	Presentations	Result presentations (first half)	RPE	Kansai
			Afternoon		Result presentations (second half)		
			Afternoon	Discussion	Report presentation	RPE	
14	9/14	Sat			Closing ceremony	JICA Kansai	
				Return home	Kansai→Mongolia		

MOJC will play the leading role in selecting participants for Training in Japan based on the process described below.

- (1) Participant submits a request to participate in the Training in Japan (describing what they wish to learn and how they will apply learned concepts in Mongolia on their return)
- (2) MOJC selects candidates that fit with the training's objective
- (3) A presentation is made before the evaluator (MOJC Director, JICA Long-Term Expert, MOJC Business Department staff)
- (4) Participants are evaluated based on evaluation points that are predetermined in an advance meeting.
- (5) The most outstanding participants are selected as candidates for training

Curriculum and training process are under review based on the results of Training in Japan held in September 2018.

3 Business Course Work Procedures

Specific procedures for business courses are "preparatory work before course start", "Lecture implementation", and "monitoring/lessons learned," which are carried out through the division of tasks with the Center for each item.

"Preparatory work before course start" includes standardizing terminology in order to prepare more accurate database for participants. "Lecture implementation" includes providing advice to lecturers by monitoring the classes. "Monitoring/lessons learned" includes exchanging opinions on ways to improve the course for the next academic year through evaluation meetings after the course.

3.1 Follow-up Method for Course Graduates

To follow up with companies who participated in the former Model Company Problem Solving Program, In-House Training, Training in Japan, or Regular Courses, questionnaires are administered after course completion to assess their intention to continue study in programs.

For those interested in continuing, continued guidance is provided by the Japanese experts visiting the company during their deployment and providing consultation and such. After this, a system is established wherein Center staff or local lecturer candidates continue to regularly monitor improvement conditions of the company.

3.2 Transfer of Technical Knowledge to Operate and Administer Business Courses

1) Develop local lecturers and consultants

Starting in 2016, a three-year 'Local Lecturer/Consultant Training Course' has been implemented to help strengthen the Center's operating structure. Currently, two graduates are serving their third year as lecturers teaching Basic Courses held at the Center.

The process of the Local Lecturer/Consultant Training Course is shown below (see next page).

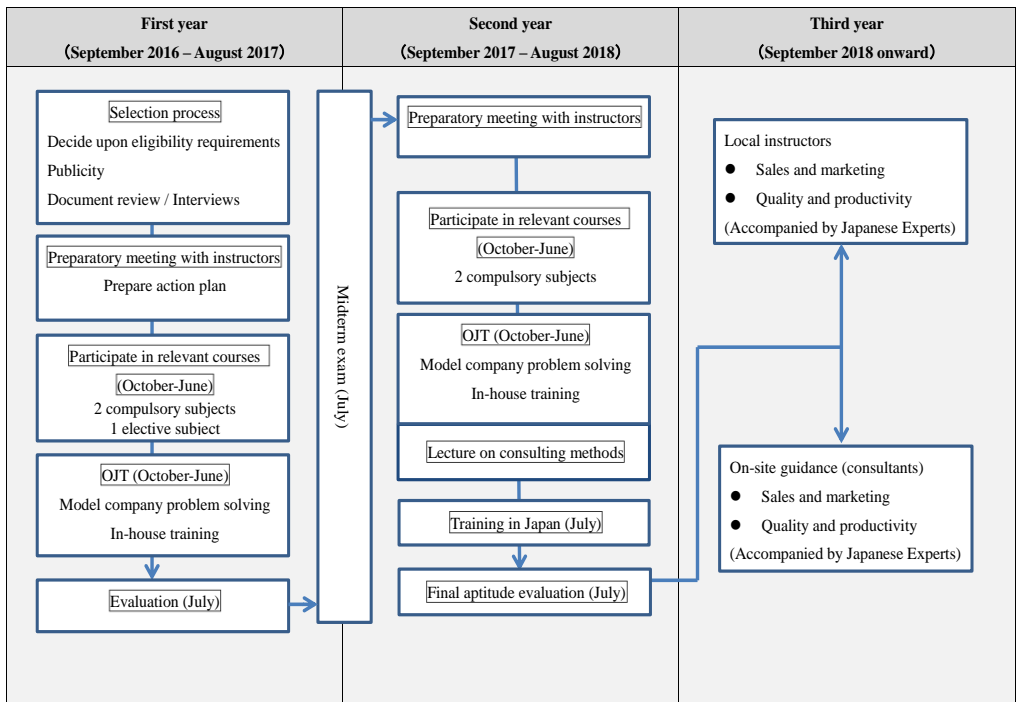


Figure 3 Process for the Local Lecturer/Consultant Training Course

2) Take measures to strengthen MOJC's administrative structure

The technical transfer PDCA flow for strengthening MOJC's institutional capacity is shown below.

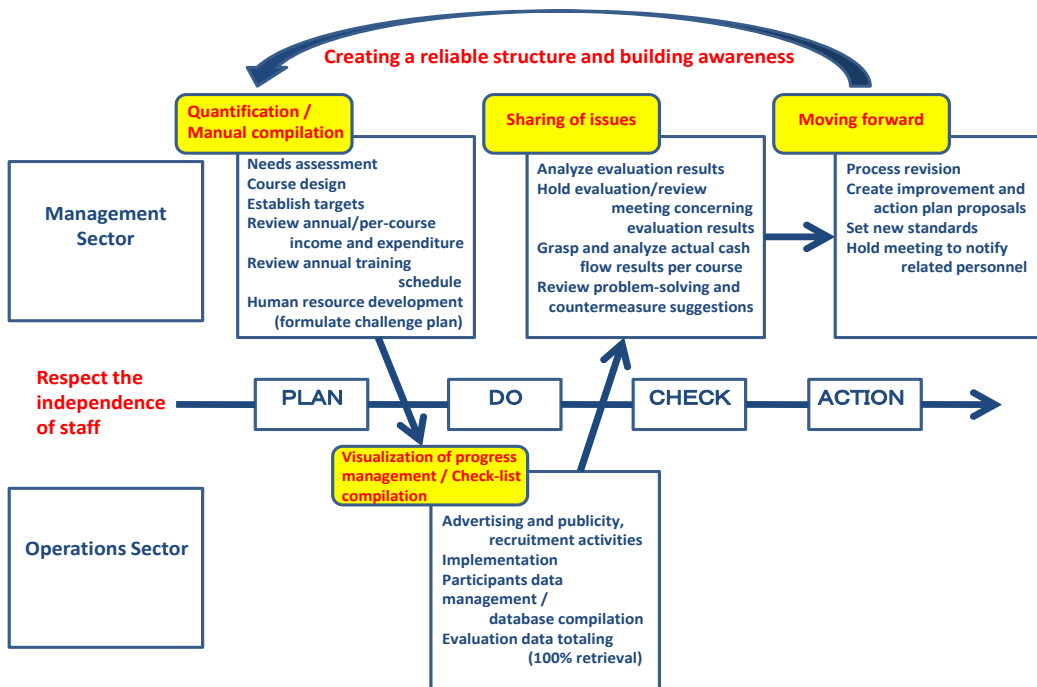


Figure 4 Technical Transfer PDCA Flow for Strengthening MOJC's Institutional Capacity

- 3) From a logistical perspective, MOJC's operating structure has already been established. Going forward, however, MOJC needs to learn responsiveness to non-routine work through on-the-job trainings in order for the staff to develop stronger problem-solving skills. MOJC needs to foster the ability to strategically utilize learned concepts, including the ability to identify needs by analyzing participant questionnaires, to propose brand-new subjects, and to propose innovative solutions through them.
- 4) Organize digital data such as by organizing a database, standardizing terminology etc. in preparation for formulating a future strategy.
- 5) Visit other Japan Centers. We recommend guest-training at other Japan Centers to boost the motivation of local staff and foster a sense of unity among MOJC staff.

3.3 Planning and Recommendations for the Next Academic Year's Courses (Implementation of a Needs Confirmation Survey)

The Needs Confirmation Survey will be recommissioned to the current Consultant firm, including the Impact Survey (scheduled for 2019) that is described later in this document.

3.4 Impact Survey

Changes were made from the original plan for the Impact Survey, and it was decided to implement it one time in the 2019 academic year (contract revisions now reflect this). Survey targets will be narrowed down to 50 companies whose staff have completed an MOJC Regular Course, while the survey will investigate the impact of business courses held to date and compile a summary of case studies based on this. The subcontractor for implementing the Impact Survey was determined in April 2019 through a competitive bidding process, which is now underway and following the schedule listed below. Business exchange experts deployed to MOJC will also provide support for the survey.

Table 15 Impact Survey Framework

Relevant Organization	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan		
	Preparation period		Survey implementation period						Analysis period		Outputs creation period			
JICA	Terms Of Reference											Receive outputs		
RPE + MOJC Business Exchange experts	Further consideration Determine consignment details Prepare for subcontractor selection		Share information with subcontractors (instructions, etc.)								Review reports			
Reentrusted consultant		Determinati on of subcontractors	Survey items [tentative]:						Summary of Reports					
			Targets :	Non-participant companies (via Chamber of Commerce and Industry), 50 companies planned										
				Regular course participant companies (Japan Center), 50 companies planned										
			Model companies (Japan Center), 15 companies planned											
			In-house training companies (Japan Center), 10 companies planned											
			Japan Center											
			Target Areas: Ulaanbaatar and surrounding area											
			Performance trend of past 5 years (for both Participant and Non-participant companies)											
			(1) sales volume (2) profit (3) number of employees (4) number of customers (5) number of stores (6) defect rate											
			(7) number of customer complaints (8) employee turnover (retention rate)											
Interview survey to participants and participant companies (content review)														
Trends in the number of secured local lecturers & courses taught by local lecturers														
Trends in the number of participants and visitors														
Trends in ratio of participant companies from top 150 Mongolia companies														
Number of entrepreneurs among graduates														
Compensation for information		Compensation for information provided by non-participant companies												
		Invitation and guidance of experts from Japan (JCCI)												
		Compensation for information provided by participant companies												
		Tuition support for Japanese Center courses												
		For both: Giveaways (desirable stationery, for example)												

3.5 Collaboration with the C/P and Relevant Organizations

We recommend the following potential collaborations with relevant organizations.

Table 16 Potential Collaborations with Relevant Organizations

	Relevant Organization	Potential Areas for Collaboration
C/P	Ministry of Food, Agriculture and Light Industry	Events, seminars, and courses related to entrepreneurial development
	National University of Mongolia	Share insight on education for working adults.
Mongolia Organizations	Mongolian National Chamber of Commerce and Industry (MNCCI)	Invite special lecturers (introduce the corporate culture of Japan)
	Mongolian National Chamber of Commerce and Industry	Collaborate in business matching with Japanese companies.
	Kaizen Association	Invite special lecturers (introduce kaizen through graduate students).
International Organizations	EBRD	Entrepreneur support program, introduction to participants and utilization of two-step loans.
	USAID	Exchange information on projects promoting industry.

3.6 Role as a Business Exchange Hub

Staff and long-term experts in charge of supporting business exchange will plan and implement a variety of events to support MOJC's role in becoming a hub for business exchange. Tentative content is described in the table below.

Table 17 Activities as a Business Exchange Hub [tentative]

Tentative Activity	Tentative Content
Host observation groups from Japan.	<ul style="list-style-type: none"> • Host observation groups that are run by economic organizations such as the Japan Business Federation, Chamber of Commerce and Industry, JETRO, Kansai Economic Organization, etc. and hold business exchange meetings
Business forum holding	<ul style="list-style-type: none"> • Hold business forums under themes that are of interest to Mongolian companies (tentative themes: agriculture, mining technology, etc.) • Hold lectures by well-known guests from Japan by utilizing the JICA-NET system.
Business course alumni association activities	<ul style="list-style-type: none"> • Provide a venue to exchange information among alumni by using SNS. • Provide information on events for alumni such as special lectures, seminars, etc.
Hold business plan competitions.	<ul style="list-style-type: none"> • Provide opportunities through regular events such as allowing outstanding participants to participate in Training in Japan, business matching in Japan, etc.
Training in Japan	<ul style="list-style-type: none"> • Provide matching opportunities with industries in Kansai, such as the Kansai Economic Federation.

3.7 Cooperation with Other Japan Centers

The Consultant has experience in Vietnam, Laos, Myanmar, Central Asia, and Cambodia Japan Center projects as project leader, deputy project leader, and operational manager, and will strive to collaborate with other Japan Center's to share information and also gather information that will help facilitate MOJC's activities. The Consultant will also provide support for preparing materials such for liaison meetings between centers.

(End of document)