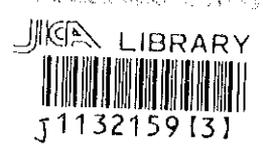


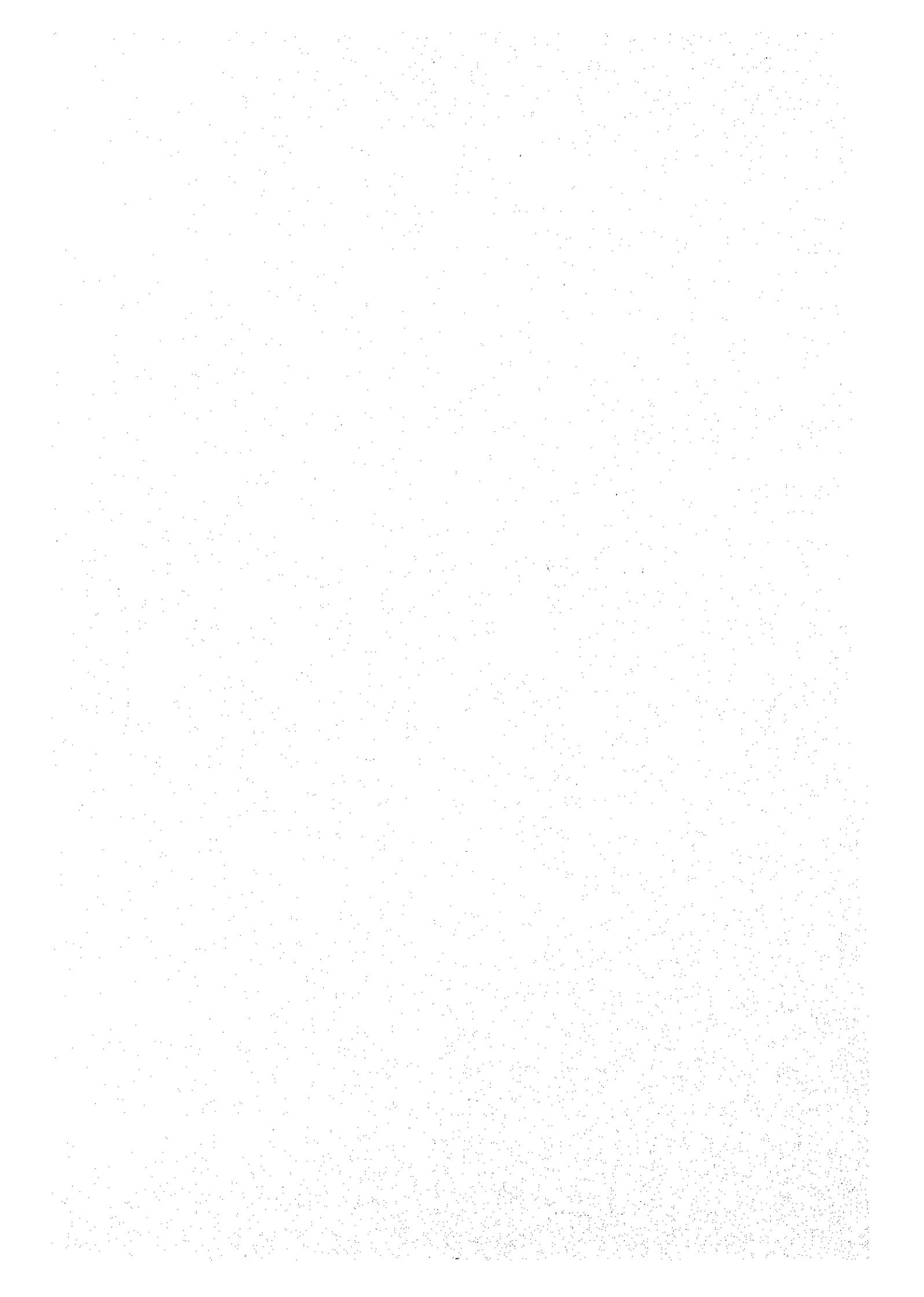
平成7年度
帰国研修員フォローアップ調査団報告書
—商業経営分野公開セミナー—

平成8年6月



国際協力事業団
大阪国際センター

大 国 七
J R
95-5



平成7年度
帰国研修員フォローアップ調査団報告書
－商業経営分野公開セミナー－

平成8年6月

国際協力事業団
大阪国際センター



1132159 [3]

序文

この報告書は、国際協力事業団大阪国際センターが実施している集団研修「アジア・太平洋経営セミナー」（平成2年度開始、平成8年度より「アジア経営セミナー」に名称変更）および「日本市場商品流通システムセミナー」（平成5年度開始）に参加した帰国研修員に対するフォローアップ事業の一環として派遣した調査団による現地調査の内容をまとめたものです。

本調査団は、平成8年3月17日から3月30日までの14日間、インドネシア、フィリピンの2カ国を訪問し、帰国研修員所属先機関、帰国研修員の活動状況および当該分野における各国の実状の把握に努め、必要に応じ助言を行いました。また、訪問国において公開セミナーを開催し、商業経営分野に関する最新の情報を提供し、意見交換を行う機会を持ちました。

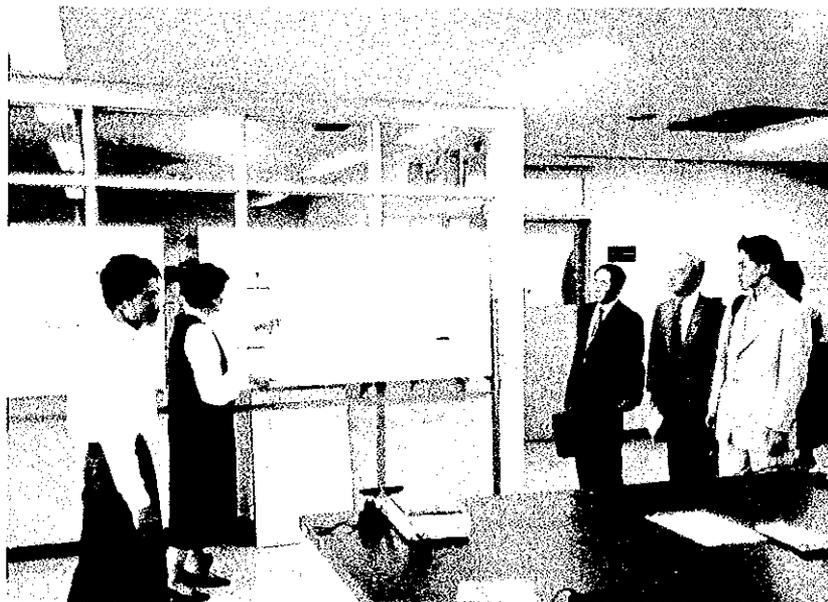
本報告書が、各国の商業経営の現状、帰国研修員の活動状況などについて関係各位の一層深いご理解をいただくための一助となり、今後の研修コースの改善、ひいては研修員受入事業の改善に資することができれば幸いです。

なお、本調査団派遣にあたりご協力を賜った在外公館他関係機関のご指導にあらためて謝意を表します。

大阪国際センター
所長 鈴木 治夫

写 真

インドネシア



インドネシア貿易研修センター視察



公開セミナー（於：JICAインドネシア事務所）

フィリピン



中小企業保証財政協会訪問



公開セミナー（於：インターコンチネンタルホテル）

目 次

序 文	
写 真	
I. 本研修コースの沿革	1
1. 誕生の背景、目的	1
2. 各年度のカリキュラム構成および評価・改善点	2
II. 派遣チームの概要	7
1. 派遣目的	7
2. 団員構成	7
3. 調査日程	8
4. 主要面会者	9
III. 商業経営分野の国別状況	12
1. 基本的データ	12
2. 製造業を中心とした企業の経営状況	13
3. 対日輸出状況	19
IV. 公開技術セミナーの概要	23
1. 実施状況	23
2. 講義内容	23
3. 講義内容に関する質疑応答	26
4. セミナーの成果および研修員からの評価	29

V. 訪問先における具体的状況	32
1. インドネシアにおける調査結果	32
(1) 援助窓口機関	32
(2) アジア・太平洋経営セミナー帰国研修員訪問先	33
(3) 日本市場商品流通システムセミナー帰国研修員訪問先	35
2. フィリピンにおける調査結果	36
(1) 援助窓口機関	36
(2) アジア・太平洋経営セミナー帰国研修員訪問先	37
(3) 日本市場商品流通システムセミナー帰国研修員訪問先	38
VI. 研修コースの改善について	40
1. アジア・太平洋経営セミナー	40
(1) 具体的提言	40
(2) 日本での研修に対する期待	41
2. 日本市場商品流通システムセミナー	41
(1) 講義と企業見学のタイアップ	41
(2) 日本市場向けの貿易実務の提供	41
(3) 帰国研修員への要望	41
VI. 添付資料	43
1. コースの概要（平成7年度実施要項から抜粋）	43
(1) アジア・太平洋経営セミナー	43
(2) 日本市場商品流通システムセミナー	51
2. 帰国研修員名簿	59
3. 公開セミナーでの配付資料	67
4. 援助窓口機関、研修員所属先、 研修員に対する質問票およびその取りまとめ	92

I. 本研修コースの沿革

1. 誕生の背景、目的

(1) アジア・太平洋経営セミナー

(a) 背景

近年、アジア・太平洋諸国では、N I E S・A S E A N・中国といった経済圏が多段階的に、かつ急速に経済発展を遂げつつある。こうした段階的発展を雁の群れに例えて「雁行型経済発展」と言うが、この群れの先頭を飛ぶのが日本であると言われている。日本は第2次世界大戦後、混乱期・高度成長期を経て、現在「経済大国」とまで言われるようになった。この経済発展は日本政府が採用した産業政策と、日本企業の経営努力がうまくかみ合ったため、達成できた。日本経済との関係がますます密度を増している、発展過程にあるアジア・太平洋諸国においては、日本経済の現状と発展要因、具体的には品質管理・人材育成・技術開発等の経営管理を学ぼうとする意識が強く、これら諸国に対する経営研修による人材育成面での国際協力が要請されている。

関西地方には大手家電メーカーや中小・零細企業が多く集まっている。これらの企業が戦後の混乱期から厳しい国際競争の中、どのような戦略のもとで、経営努力を行ってきたか、その結果、いかにして日本製品の信頼性を作り出してきたかについて研修を行うことは、アジア・太平洋諸国の経済発展に大きな効果をもたらすものと考え、「アジア・太平洋経営セミナー」が実施されることとなった。

(b) 目的

アジア・太平洋諸国において経済活動に関与する指導的立場にある公務員および企業の上級管理者を対象として、日本経済の現状・発展要因および太平洋経済との関わりを具体的に習得させることにより、各国の発展に資することを目的とする。なお、平成7年度より、対象者を民間企業の意思決定者のみに絞り、高品質と言われる日本製品の製造過程を例にとり、日本の経済発展の要因と、その背後に存在する日本の経営方式を理解することにより、研修参加各国の発展の方向性の企画と、その経済発展の促進に資することを目的とした。

(2) 日本市場商品流通システムセミナー

(a) 背景

日本の商品流通システムは複雑多岐であり、また、諸外国とも異なった点が多い。このため、対日輸出あるいは対日進出は外国企業にとっては非常に難しいのが現状である。特

に、対日輸出により今後の一層の経済発展を図ろうとしている開発途上国にとっては、日本における商品流通システムを研究、理解することは必要不可欠である一方、対日輸出を独自に行うことは大変困難であるというのが実情であり、この分野に関し、日本側による積極的なイニシアティブが要請されている。歴史的にも日本における各種流通の拠点であり、今後、アジア・太平洋経済の中心を目指して活発な活動を行っている関西地方において、流通の種々の現場で研修を行うことは、これら開発途上国のわが国市場への直接参入を容易にし、輸出の振興に大きな効果をもたらすものと考え、「日本市場商品流通システムセミナー」が実施されることとなった。

(b) 目的

政府、または民間企業の対日輸出責任者を対象として、日本の複雑な商品流通システムの現状を、理論および流通の現場での研修を通じて習得させることにより、開発途上国の対日輸出促進に資することを目的とする。

2. 各年度のカリキュラム構成および評価・改善点

(1) アジア・太平洋経営セミナー

(a) 平成2年度

①カリキュラム構成

- ・日本経済の現状と民間企業の役割
- ・日本経済の発展と環太平洋経済の関わり
- ・太平洋経済と日本経済の将来と展望
- ・大阪のビジネスの歴史と特色
- ・経営管理——製品品質向上、人材育成、技術開発
- ・中堅企業の実態とあり方
- ・生活協同組合
- ・貿易促進機関の活動

②評価

- ・第1回目ということで、少し総花的になった。基本的には日本経済と日本企業との関わり、日本企業の秘訣を紹介するようにした。

(b) 平成3年度

①カリキュラム構成

- ・日本経済の状況と民間企業の役割
- ・日本経済の発展と環太平洋経済の関わり

- ・太平洋経済と日本経済の将来と展望
- ・経営管理—製品品質向上、人材育成、技術開発
- ・中堅企業の実態とあり方
- ・貿易促進機関の活動
- ・生活協同組合
- ・総合商社の役割
- ・伝統産業

②前回からの改善点

- ・日本独特である総合商社の役割について紹介することにより、日本市場の特殊性について理解を深めることができた。
- ・伝統産業の見学を行うことで、企業経営に少なからず影響している日本人の美学について理解することができた。

(C) 平成4年度

①カリキュラム構成

- ・日本経済発展における行政の役割
- ・日本経済の状況と民間企業の役割
- ・日本経済の発展と環太平洋経済の関わり
- ・太平洋経済と日本経済の将来と展望
- ・経営管理—品質管理、技術開発、人材育成
- ・大企業と協力企業
- ・総合商社の役割
- ・国際的な中小企業

②前回からの改善点

- ・日本経済を支えている中小企業の重要な役割であるサポーター・インダストリーを紹介することで、日本の産業の構成を理解することができた。
- ・行政が産業育成に果たした役割について講義を行うことで、官民一体となって経済発展に寄与したことを理解することができた。

(d) 平成5年度

①カリキュラム構成

- ・日本経済発展における行政の役割
- ・日本経済の状況と民間企業の役割
- ・アジア・太平洋経済の発展モデル
- ・太平洋経済と日本経済の将来と展望

- ・日本の国際協力
- ・日本的経営概論
- ・経営管理――技術開発、品質管理、人材育成、JIT生産方式
- ・経営戦略――海外進出、多角化
- ・総合商社の役割

②前回からの改善点

- ・日本的経営といったマクロの講義を行うことで、各企業における経営管理の手法についてより深く理解できるようにした。
- ・日本企業が生き残りをかけ、様々な経営戦略を行っている様子を理解することができた。

(e) 平成6年度

①カリキュラム構成

- ・日本経済の現状
- ・アジア・太平洋経済の将来と展望
- ・アジアにおける経営戦略
- ・国と企業の協力
- ・企業の社会貢献
- ・サポーティング・インダストリーの役割
- ・輸入促進
- ・都市開発
- ・市場開拓
- ・経営管理――品質管理、技術開発、人材育成

②前回からの改善点

- ・官民一体となって、今後どのように経済を発展させていくかということを世界共通のテーマである環境問題を取り上げることで理解することができた。

(f) 平成7年度

①カリキュラム構成

- ・アジア・太平洋経済の現状と将来
- ・日本の経済と経営の発展
- ・企業の発展
- ・経営と品質
- ・品質管理
- ・生産性向上策

- ・品質管理とTQC
- ・製品企画
- ・商品企画
- ・経営管理――生産管理、流通・販売管理
- ・経営戦略――大企業、サポーター・インダストリー
- ・経営比較

②前回からの改善点

- ・対象者を民間企業経営者に絞り、テーマを企業経営に一本化した。その中でも日本企業の成長の秘訣の一つと言われる厳しい商品管理を中心テーマとした。テーマの焦点が絞られたことにより研修に対する理解が深められた。

(2) 日本市場商品流通システムセミナー

(a) 平成5年度

①カリキュラム構成

- ・日本経済の現状
- ・近畿の貿易実態とインフラ状態
- ・日本の商品流通システム
- ・輸入政策
- ・貿易促進
- ・流通事例――食品、繊維、花卉
- ・品質管理
- ・日本市場参入の研究

②評価

- ・3業種を事例に、生産者から消費者に製品が渡るまでを追うことで、流通システムについて理解することができた。
- ・貿易黒字削減のため、政府が採ってきた貿易促進政策について紹介することで、今後の日本市場の傾向について理解することができた。

(b) 平成6年度

①カリキュラム構成

- ・日本経済の現状
- ・日本の産業政策
- ・日本の商品流通システム
- ・貿易促進

- ・流通事例――野菜・食品、繊維、玩具
- ・品質管理
- ・日本市場参入の研究

②前回からの改善点

- ・基本的な構成の変更はないが、事例を花卉の紹介から玩具へと変えた。これは研修対象国が今後、一次産業から機械加工業へと工業化することをにらんだためである。

(c) 平成7年度

①カリキュラム構成

- ・日本経済と市場の現状
- ・日本市場の特徴と消費者行動
- ・流通事例――食品、繊維、機械
- ・輸入政策
- ・貿易促進
- ・日本市場参入の研究

②前回からの改善点

- ・基本的な構成の変更はなく、事例を機械加工業とした。日本企業の製造業における優位性の確立を紹介することで、研修対象国が日本市場に参入する際の比較優位を考える際の参考となるようにした。

II. 派遣チームの概要

1. 派遣目的

日本は、第2次世界大戦後の廃墟から奇跡的ともいえる経済成長を遂げたが、この急成長を支えたものとして日本独特の経営方式が存在するといわれている。関西地区は、日本第2の市場を持つ一大商業地帯であり、日本を代表する電気、機械メーカーおよび材料、部品などを供給する多数の中小企業を有する地として知られている。それらの企業の経営ノウハウや、大手製造業と中小企業の間で行われる日本的な経営慣行および関西での一般消費物資の商慣行などを紹介することは、開発途上国における企業のビジネスマネジメントの改善や輸出促進戦略の確立の糸口になると考えられている。

こうした背景のもとに、アジア・太平洋地域において経済活動に関与する指導的立場にある公務員および企業の上級管理職を対象として「アジア・太平洋経営セミナー」が開設され、また中央政府の省庁または主要な経済団体において、輸出促進のための指導的な職務にある者を対象として「日本市場商品流通システムセミナー」が開設された。7年度で「アジア・太平洋経営セミナー」は6回、「日本市場商品流通システムセミナー」は3回の実施を数え、今後のコースの改善に資するために本フォローアップチームが派遣されることになった。

派遣チームの主な目的は、①帰国研修員所属先などを訪問し、技術的問題に対し助言すること、②現地での公開セミナー開催を通じ商業経営分野における最新の技術情報を広く関係者に提供すること、および、③研修の成果が現地においていかに活用され、どのような波及効果をもたらしているかを調査・把握することにある。

2. 団員構成

総括・団長 丸山雅祥 神戸大学経営学部教授

技術指導 玉城芳治 大阪商業大学商経学部教授

技術指導 三浦佳子 財団法人太平洋人材交流センター国際交流1部職員

業務調整 影山 正 国際協力事業団 大阪国際センター総務課職員

3. 調査日程

3月17日(日)		移動 大阪→ジャカルタ
18日(月)	9:00-10:00	JICAインドネシア事務所
	10:00-12:00	内閣官房技術協力局訪問
	13:30-	大蔵省
19日(火)	10:00-11:00	商工省訪問
	11:00-14:00	インドネシア貿易研修センター、セミナー準備
	14:00-	ナトラブ旅行代理店訪問
20日(水)	13:30-17:30	公開セミナー実施
	18:00-	懇親会
21日(木)		資料整理
22日(金)	10:00-	トヨタアストラ社訪問
		JICAインドネシア事務所報告
23日(土)		資料整理
24日(日)		移動 ジャカルタ→マニラ
25日(月)	9:00-11:00	JICAフィリピン事務所
	11:00-	日本大使館訪問
	14:00-	国家経済開発庁訪問
26日(火)	9:30-14:00	貿易・工業省訪問
	14:00-	フィリピン大学理数科教師訓練センター視察
27日(水)	10:00-14:30	大統領府訪問
	14:30-	中小企業保証財政協会
28日(木)	13:30-17:30	公開セミナー実施
	18:00-	懇親会
29日(金)	10:00-14:00	システム資源インターナショナル社訪問
	14:00-16:30	フィリピン・アイランズ銀行訪問
	16:30-	JICAフィリピン事務所報告
30日(土)		移動 マニラ→大阪

4. 主要面会者

1) インドネシア

① JICA インドネシア 事務所

岡崎 剛一郎

所長

上石 博人

所員

Zaharani Marguita

ローカルスタッフ

② インドネシア 内閣官房技術協力局

Mr. Husen Adisisastra, LL.M.

Head of Bilateral Cooperation Division, Bureau
for Technical Cooperation

③ 商工省

Mr. D.L. Gaol

Head of Overseas Trade Exhibition Section

Mr. I. Made Raka Metra

④ 大蔵省

Mr. Karsono

職員

⑤ ナトラブ 旅行代理店

Mr. Marlijoes Hatta

Operation Director

⑥ トヨタ アストラ 社

片山 義勝

副社長

⑦ インドネシア 日本企業家協会

Mr. Kusnaeni

専務理事

(平成3年度アジア・太平洋経営セミナー帰国研修員)

⑧ 商工省 インドネシア 貿易研修センター

Ms. Titik Farida Ramlan

Head Sub Division of Participant and
Administration

(平成7年度アジア・太平洋経営セミナー帰国研修員)

⑤フィリピン大学理数科教師訓練センター

日浦 賢一

JICA専門家

曾武川 建

JICA専門家

山田 盛夫

JICA専門家

今西 一浩

JICA専門家

⑥大統領府

Mr. Atty. Ernesto P. Martinez

Assistant Executive Secretary

⑦中小企業保証財政協会

Mr. Paterno V. Vilorio

Chairman and Chief Executive Officer

Ms. Marietta U. Tan

Executive Vice - President and Chief Operating

(平成7年度アジア・太平洋経営セミナー帰国研修員)

Officer

⑧フィリピン・アイランズ銀行

Mr. Macario C. Navia, Jr.

Assistant Vice President, Market Head, Corporate

(平成4年度アジア・太平洋経営セミナー帰国研修員)

Banking Division

⑨システム資源インターナショナル社

Mr. Gus Lagman

Chairman and Chief Executive Officer

Mr. Fermin Arcadio V. Taruc III

Manager

(平成6年度アジア・太平洋経営セミナー帰国研修員)

Ⅲ. 商業経営分野の国別状況

1. 基本的データ

	インドネシア	フィリピン
面積	190.5 km ²	299,404 km ²
人口	1億9,222万人(1994年)	6,704万人(1994年)
首都	ジャカルタ	マニラ
人種	マレー系	マレー系 中国系 スペイン系 少数民族
言語	インドネシア語	ピリピノ語(タガログ語)
宗教	イスラム教 87.1% キリスト教 8.8% ヒンズー教 2.0%	カトリック教 85.0% イスラム教 4.3% プロテスタント 2.9%
政体	共和制 大統領(任期5年)	立憲共和制 大統領(任期6年)
元首	スハルト 1963年以来現在6期目	フィラデル・V・ラモス 1992年～1998年
通貨	ルピア US\$1=RP2,225(1995.5)	ペソ US\$1=PS25.50(1995.5)
会計年度	4月～3月	暦年と同じ
主要産業	鉱業・農業・工業	農林水産業
主要援助国 (1993年度)	日本 60.1% ドイツ 14.6% フランス 6.0% オーストラリア 5.0%	日本 56.8% アメリカ 20.2% ドイツ 6.6% イタリア 5.4%
日本の援助 (1994年まで)	有償資金 2兆6,264億円 無償資金 1,456億円 技術協力 1,606億円	有償資金 1兆3,427億円 無償資金 1,739億円 技術協力 990億円

2. 製造業を中心とした企業の経営状況

(1) インドネシア

(a) 土地・人口・宗教など基本的特性

- ①人口：1億9222万人（1994年現在、なお、2000年には2億人に達すると見られる。）
- ②多島国家
- ③多民族（300全の民族、マレー系で、ジャワ族・スンダオ族・マドラ族など。華人は約3%、577万人。）
- ④多宗教（90%がイスラム教徒、その他キリスト教徒、ヒンズー教徒、仏教徒である。この4大宗教のいずれかに属することが憲法上の義務。）
- ⑤多言語（公用語はインドネシア語。家庭では各民族の言語を用い、全体で約350言語あると言われる。）
- ⑥教育：中等教育進学率 99%
高等教育進学率 7%
成人識字率 67%

(b) 経済成長と産業化

- ①GDP成長率：1992年 6.5%
1993年 6.5%
1994年 7.3%
1995年 7.5%
1996年 8.0%（見込み）
- ②1人当たりGNP：1994年840ドル（全国平均。ジャカルタでは地域間格差を考えると1000ドルは越えていると見られている。）
- ③産業別シェア：製造業 21.0%
農林水産業 19.2%
商業・観光業 16.6%
鉱業 12.6%
その他 30.6%

石油生産量は大きい（1994年現在で世界第14位）が、21世紀には輸入国になると見られている。

- ④外資政策：1967年に外国投資法が制定されたが、1993年に第2次規制緩和がなされた。払込資本金200万ドル以上で原材料・半製品・部品製造業に限り、100

%出資を認める。但し、20年以内に持込比率を49%以内にすることは従来通り。
未発達サポーター・インダストリーの誘致を意図しているものと見られる。

(C) 労働力状況

①労働力調達可能性

- ・ワーカーレベルは量的には極めて容易。
- ・スキルワーカーは容易とは言えない。
- ・マネジャーレベルは絶対数が不足。従ってリクルート競争（引き抜き）がある。
- ・技術者不足状態。

②海外企業の進出に伴って、ジョブホッピングが一般的（Exit型社会：ハーシュマン）

③最低賃金制度（下記（g）を参照）あり。地域によって水準は異なる。

④パンチャシラ労使関係は1974年に政労使の参加するセミナーで決定され、これに基づく労使関係の形成が3者によってはかられてきた。パンチャシラ労使関係は合議（ムシワラ）、全員一致（ムファカト）の原則および家族主義（ケケルアルガン）と相互扶助（ゴトン・ロヨン）に価値を置いている。

(d) インフラストラチャー

①電力：不足気味。ジャカルタ滞在中しばしば停電。停電時は自家発電に切り換えているように見られた。

②水：工業用水も時期・地域によって不足することあり。

③工場団地：ジャカルタ近郊に日系5カ所。全国に80カ所以上あり。電力、水道も団地内では改善著しい。（後述「経営上の問題点」参照）

(e) 部品調達・輸送

①労働集約型部材が中心で、サポーター・インダストリーが育っていない。

②輸入する場合、海上輸送、港湾荷役、輸入手続き、陸上輸送いずれの面でも時間がかかる。

(f) 経営上の問題点

JETROによる1995年「ASEANの日系製造業実態調査」はアセアン諸国の経営上の問題点（日系製造業の立場で見た）について報告しているが、1991～95年の調査結果からインドネシアについて1位～3位まで上げられたものを一覧表にしてみると次の如くなる。

	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年
1位	資金調達	資金調達	関税・税関の手続き	行政手続きの煩雑さ	関税・税関の手続き
2位	インフラ	インフラ	インフラ	インフラ	行政手続きの煩雑さ
3位	品質管理	市場/品質管理	資金調達	為替不安定	従業員の賃金上昇

インフラストラクチャーは電力・通信が最も整備の遅れた分野であったが、1994年6月の外資規制緩和により、港湾、電力・通信、上下水道8部門の社会基盤整備分野に外資が許可された。各地で開発中の工場団地内の主要インフラの整備に外資との合弁企業が許可されたため、電力・通信、上下水道の問題は全面的解決ではないがかなり改善され、1995年には上位問題点から消えた。

(g) 最低賃金制など

①最低賃金制は州別に設定されている賃金審議会の答申に基づいて労働大臣が決定する仕組みとなっている。

1995年4月1日に全国一斉に最低賃金が決定されたが、州別に異なり、バタム島が最も高く、次いでジャカルタ、西ジャワ州と工業化の高い所ほど高くなっている。

②労働組合は産業別組合のみが認められており、全国組織として全インドネシア労働組合がある。従業員が25名以上の企業に対して政府は労働者を通して組合の結成を呼びかけている。

③インドネシアの労使関係は前述の如く、国是であるパンチャシラ5原則に則ったものであり、1974年には正式に採択されたが、普及効果が十分でなかったため、1985年に新たに「パンチャシラ労使関係実践のための指針」が発表された。それによると次のように定義されている。「労働は唯一の神および人類に対する奉仕であり、労働者は生産のための異なる手段ではなく、一個の人格を有する人間であるとの立場に立って、労働は民族統一のため、換言すれば、国家の発展のためであり、労働に関することがすべてムシャワラ（話し合い）とムファカト（全員一致）による民主主義により決定され、労働により得られた収穫は関係当事者の間で公平に分配される。」この指針に基づいて労使協力3原則が決められている。

(2) フィリピン

(a) 土地・人口・宗教

①人口：6704万人（1995年推定7000万人）

②多島国家（7100を数える。面積的には日本の約8割。ルソン島（北部）。ミンダナオ島、セブ島、レイテ島など）

③人種：マレー系は混血を入れると90%弱。先住民族は約350万人。

④宗教：カトリック85%、イスラム教4.3%、プロテスタント2.9%、その他7.8%

⑤言語：ピリピノ（タゴログ語を母体とする言語）と英語が公用語。他に70以上の言語あり。

- ⑥教育：中等教育進学率 64.3%
 高等教育進学率 27.0%
 成人識字率 90.0%

(b) 経済成長と産業化

- ①GDP成長率：1992年 0.3%
 1993年 2.1%
 1994年 4.3%
 1995年 5.3%
 1996年 6.0% (見込み)

- ②1人当たりGNP：1992年854ドル、1994年950ドル（この額は過小へ乖離していると思われる。同国では貧富の差が激しく、特に市場性を測る際には、貧富の差を考慮に入れる必要がある。）

- ②産業別シェア（GDP）（1985年価格、100万ペソ）

	1990年 (%)		1994年 (%)	
	値	割合	値	割合
農林業	160,734	22.3	171,240	22.4
鉱工業	225,548	35.5	266,686	34.8
サービス業	304,408	42.2	327,784	42.8
GDP	720,690	100.0	765,710	100.0

出典：National Statistical Coordination Board
 "1994 Philippine Statistical Yearbook"

鉱工業生産のシェアの低下は1990年の政治的不安定、自然災害（ルソン島大地震、ピナツボ火山の噴火）、危機的な電力不足、主要輸出市場の米国の景気後退、湾岸戦争による原油価格の高騰などにより停滞、以後GDPが伸び悩んだことによるものと見られる。

④製造業の部門別付加価値額ならびにシェア（1985年価格、100万ペソ、%）

	1990年	1993年	1994年	94/93伸び率
消費財	102,019	97,464	101,991	4.6
食品	69,633	65,562	69,148	5.5
飲料	7,411	6,810	7,222	6.0
タバコ	5,094	4,906	5,091	3.8
繊維衣料皮革	16,913	17,419	17,635	1.2
印刷物	2,968	2,767	2,895	4.6
木材	4,143	3,497	2,818	-19.4
家具調度品	2,571	2,082	2,225	6.9
紙製品	2,179	1,778	1,854	4.3
ゴム製品	2,818	2,312	2,216	-4.2
化学製品	11,472	11,492	11,644	1.3
石油・石炭製品	30,008	32,002	33,512	4.7
非金属・金属製品	13,900	13,772	14,443	4.9
機械・電気機械	9,192	10,968	13,098	19.4
輸送機械	1,874	2,422	2,610	7.8
その他	3,749	3,500	3,964	13.3
付加価値額	183,925	181,289	190,375	5.0

出典：NSCB "1994 Philippine Statistical Yearbook"

電子部品（半導体、IC）産業は、フィリピンの主要な輸出産業となっており、1994年には衣料の輸出額を抜いて1位になっている。半導体関連ではモトローラ、T.I、インテル、ナショナル・セミコンダクター、パシフィック・セミコンダクターズが操業中。その他の電気・電子工業では松下、シャープ、ユニデン、ミツミ電機、富士通テンなどの日系企業が活動している。

自動車産業でも日系企業としてはトヨタ、日産、三菱、本田が現地生産を行い、マツダ、ダイハツが現地メーカーに生産委託を行っている。

⑤外資政策：現在の投資関連法は「1987年オムニバス投資法」を基礎にしているが、「1991年外国投資法」によって更に積極的に外資の導入を図ろうとしている。ネガティブリスト（外資導入が禁止されている業種のリスト）で出資の全く認められない業種（小売業、共同組合、報道機関、営業免許を必要とするサービス業など）および出資制限されている業種を除いて、最高100%まで出資を認めることになった。

(c) 労働力状況

①労働力の量

- ・ワーカー：十分足りている。
- ・マネジャー：地域によって引き抜きが見られる。
- ・技術者：不足気味。

②労働力の質

- ・手先が器用で単純作業向き。女性の方が概して優秀なのはアセアンに共通。
- ・大卒者は年間25万人（教育レベルは高い）。

- ・性質は従順であるが、仲間意識、地域意識が強く、また労働者の権利意識も強く、労働組合活動は盛んと言われる。(アメリカの労働法が生きている)
- ・最低賃金制度有り、州別に異なる。

(d) インフラストラクチャー

- ①電力事情の悪さは改善されつつある。
- ②工場用水はところによって不足。
- ③工場団地：ラブナ・カピテなどに日系の団地がある。

(e) 部材調達

- ・現地での調達は労働集約型の部材が中心である。

(f) 経営上の問題点

- ・JETROの1995年の調査「アセアン日系企業実態調査」によると、フィリピンでの問題点は下記の通りとなっている。

 - ①為替の不安定
 - ②インフラ
 - ③賃金上昇
 - ④関税・税関手続き
 - ⑤労務問題

- ①、②の問題点はフィリピンでは他のアセアン諸国に比べて際立っている。

(g) 最低賃金制度など

- ・1974年に全国一律の最低賃金制が導入されたが、1989年の改正で地域ごとに決定されることになった。例えば、下記の通りである。

地域	1991年	1992年
イロコス	105.67 (日額、ペソ)	109.00
カガヤン	99.00	99.00
中部ルソン	107.50	112.00
南部タガログ	109.25	113.00

ただし、試用期間中(3~6カ月)は最低賃金の70%とされる。また、職種・職位によって異なる。

- ・マニラ首都圏の失業率は約18.0%(全国平均9.0%)である。毎年の労働市場への新規労働力は約100万人と推定され、大卒のブルーワーカーがいるといわれるくらい、就職難である。

3. 対日輸出状況

(1) インドネシア

(a) インドネシアの輸出構造

インドネシアの輸出構造は、1986年9月のルピアの大幅な切り下げを境にして、大きな変化を遂げてきた。石油・ガスの輸出に占める割合が、81年には実に82%にまで及んでいたが、87年には石油・ガスと非石油・ガス製品の輸出がほぼ均等になり、92年には、石油・ガスの輸出に占める割合は31%にまで低下している。

それは、86年以降の原油価格の低迷を反映するとともに、85年9月のプラザ合意による急速な円高による日本企業へのアジアへの生産拠点のシフトと、アジアNIESからの輸出志向型の労働集約産業をインドネシアに呼び込むことによって、非石油・ガス製品の輸出が急増したことによる。最近のインドネシアの主要な輸出品目を金額の多い順番に並べると、次の表のようになっている。

インドネシアの主要輸出品（1993） FOB（単位：百万USドル、%）

商 品	1992	1993	変化率
1. 原油	5,398	4,400	-17.7
2. 天然ガス	4,052	3,687	-9.0
3. 合板	3,230	3,887	20.3
4. 衣類	3,189	3,172	-0.5
5. 織物・糸	2,872	2,405	-16.3
6. 履物	1,324	1,507	13.8
7. ゴム	1,125	976	-13.2
8. 機械機器	1,097	1,463	33.4
9. エビ	757	804	6.2
10. 銅	731	676	-7.5
11. 石炭	603	588	-2.5
12. 家具	484	599	23.8
13. 加工食品	430	388	-9.8

Central Bureau of Statistics, Indikator Ekonomi

(b) インドネシアの輸入構造

他方、インドネシアの輸入は、これまで資本財や原材料の輸入が大きなウェイトを占めてきたが、最近では日本やアジアNIESからの投資の急増を受けて、こうした地域からの輸入が増加する傾向がある。最近のインドネシアの主要な輸入品目を並べると、次の表のようになっている。

インドネシアの主要輸入品 C I F (単位：百万USドル、%)

商 品	1992	1993	(割 合)
1. 食料品	1,274	1,241	(4.9)
2. 飲料・タバコ	89	104	(0.4)
3. 原材料	2,409	2,188	(8.6)
4. 鉱物性燃料	2,104	1,921	(7.5)
5. 動・植物油	149	93	(0.4)
6. 化学品	3,776	3,633	(14.2)
7. 工業品	4,668	4,395	(17.2)
8. 機械機器	11,700	10,932	(42.8)
9. その他の工業品	1,110	1,008	(4.0)
消費財	1,213		(4.4)
原材料	18,700		(68.5)
資本財	7,367		(27.0)

Central Bureau of Statistics, Indikator Ekonomi

(c) インドネシアと日本との貿易

日本とインドネシアとの貿易については、日本がインドネシアから原油・天然ガスや、一次産品を輸入し、他方、日本はインドネシアに対して、資本財や部品などの工業製品を供給する構造となっているが、最近は、インドネシアからの製品輸入が増えつつある。日本のインドネシアからの輸入構造と、インドネシアへの輸出構造は、次の表のようになっている。

インドネシアからの輸入品 C I F (単位：百万USドル、%)

商 品	1992	1993
1. 食料品	905	1,095
2. 原料品	970	944
3. 鉱物性燃料	7,952	7,107
4. 化学品	95	112
5. 機械機器	166	201
6. 繊維製品	365	421
7. 金属品	283	281
8. 非金属鉱物製品	67	82
9. 木製品	1,057	1,834
10. 合板	929	1,669
11. 雑製品	339	365

JETRO NBDC SYSTEM

インドネシアからの輸出品 CIF (単位：百万USドル)

商 品	1992	1993
1. 食料品	14	12
2. 原料品	148	147
3. 化学品	606	678
4. 一般機械	2,071	1,993
5. 電気機械	838	903
6. 輸送機械	548	840
7. 精密機械	188	208
8. 繊維製品	149	163
9. 金属品	720	722
10. 非金属鉱物製品	47	53
11. 雑製品	108	134

JETRO NBDC SYSTEM

(2) フィリピン

(a) フィリピンの貿易構造

輸出としては、伝統的な輸出品であるココナッツ製品や、砂糖、林産物、鉱産物、野菜などのウエイトが徐々に低下しつつあり、代わって、電気・電子製品、繊維製品などのウエイトが高まりつつある。フィリピンの主要な輸出品目と輸入品目を並べると、次のようになる。

フィリピンからの輸出品 (1992年) FOB (単位：百万USドル)

商 品	金額	構成比
農水産物	1,556	15.8
ココナッツ製品	643	6.5
砂糖・同製品	110	1.1
果実・野菜	371	3.8
その他の農産物	432	4.4
エビ	211	2.1
木材製品	57	0.6
鉱産物	627	6.4
石油製品	150	1.5
工業製品	7,298	74.3
電気・電子機器	2,753	28.0
衣類	2,140	21.8
家具	181	1.8
化学品	268	2.7
機械・輸送機器	288	2.9
加工食品	220	2.2

フィリピンの主要輸入品 (1992年) FOB (単位:百万USドル)

商 品	金額	構成比
資本財	4,023	27.7
原材料・中間財	6,759	46.5
未加工原材料	947	6.5
中間財	5,812	40.0
化学品	1,492	10.3
製造品	2,139	14.7
繊維・糸・織物	642	4.4
鉄鋼	676	4.7
原燃料・潤滑油	2,050	14.1
消費財	1,242	8.6

(注) 資本財には、発電器、コンピューター、通信・電気機械、航空機、船舶などを含む

(b) 日本とフィリピンとの貿易

日本のフィリピンからの輸入としては、エビやバナナの割合が高いといえるが、近年、トランジスターなどの半導体装置や、乗物用の点火装置の輸入が急増している。主要な輸入品を並べると、次の表のようになる。

フィリピンからの輸入品 FOB (単位:百万USドル、%)

商 品	1993	1994	変化率
1. 冷凍エビ	188	191	1.9
2. バナナ	149	148	-0.5
3. 乗物用点火装置	89	117	30.4
4. 半導体装置	55	104	90.7
5. 銅 (選鉱)	99	99	-0.4
6. 銅 (陰極)	74	86	16.5
7. その他の電子集積回路	71	76	7.0
8. 鉄鋼 (粗鋼)	61	72	17.3
9. 電気・電子製品 (機械・設備・部品)	83	69	-16.2
10. 銅に含まれる金	47	61	28.9

また、日本からフィリピンへの輸出品の上位品目についてみると、電子製品や輸送機械の部品が上位を占めており、さらに、機械機器の輸出に占める割合は、じつに77%に及んでいる。

フィリピンへの輸出品 FOB (単位:百万USドル、%)

商 品	1994	構成比
1. 繊維品	125	2.1
2. 非金属鉱物製品	89	1.5
3. その他の軽工業品	212	3.6
4. 化学品	256	4.4
5. 金属品	402	6.8
6. 一般機械	1,210	20.5
7. 電気機械	1,704	28.9
8. 輸送機械	1,418	24.1
9. 精密機械	188	3.2

平成7年度版 通商白書 (通商産業省)

IV. 公開セミナーの概要

1. 実施状況

(1) スケジュール

インドネシア、およびフィリピンともに概ね次のスケジュールにて実施した。

13:25 ~ 13:40 Opening Remark

13:40 ~ 13:50 Introduction to JICA Training (影山)

13:50 ~ 14:10 Outline of the Courses (三浦)

14:10 ~ 15:10 Seminar 1 "New Product Development -- From Japanese Experience --" (玉城)

15:10 ~ 15:30 Coffee Break

15:30 ~ 16:30 Seminar 2 "Global Linkage of Trade between Japan and APEC Region" (丸山)

16:30 ~ 16:45 Preparation for Q and A

16:45 ~ 17:30 Q and A

17:30 Closing

(2) セミナーの参加人数

インドネシア国：21名 フィリピン国：11名

なお、インドネシア国は帰国研修員以外に、インドネシア貿易研修センターの職員が約半数を占めたが、フィリピン国ではほぼ全員が帰国研修員であった。

2. 講義内容

(1) "New Product Development --- From Japanese Experience"

東アジアは、いまや世界経済成長のセンターとして世界の注目を浴び、熱い期待にさらされている。恐らく、次の世紀への大きなうねりとなって進んでいくものと思われる。

経済成長は個別企業にとって大きなビジネスチャンス进行するが、そのチャンスは平等であり、いかに注目し、対応するかが問われる。

一足早く経済成長を享受した日本企業の経験は、後続企業群が応用する際の有効なメッセージになりうると思われる。

本セミナーでは経済成長に伴って、いかに市場が変化し、それが企業経営にいかなる意味を持つか、「製品企画（製品計画）」にスポットをあてて日本での経験を伝えよう

としたものである。当初の講義案では、成熟期に入った日本企業のケーススタディーとして「ソニーのウォークマンの開発事例」のみをとりあげる予定であったが、現地での見聞に基づいて、わが国の経済成長期における事例も取り入れ、その対比を試みる方がよりメッセージを明確にしうると考え、次の構成とした。

(a) 経済成長と企業の機能

経済成長が個人所得の上昇をもたらし、消費需要の増大を必然化する。他方、供給力も増加するため、市場は「売手市場」から「買手市場」へ変化する。従って、マーケティング機能が必然的に重要となる。

(b) 経済成長期の製品開発

経済成長期のマーケットの消費者は、「何が欲しいか」認識していることが一般的であり、企業にとって種々のスキルを行使すれば「目に見える市場」である。いわば、マーケティングの基本的スキルを知るとともに、競争企業製品に対して「より良い(Better)」「より安い(Cheaper)」「ユニーク(Different)」を追求することが求められる。

(B.C.D.の原則の必要性を説く)

(c) 家電業界におけるS社の事例

1950年代のラジオ業界でB.C.D.の原則を追求した事例として某S社の製品戦略、価格戦略のユニークさを披露した。

(d) 1960年代、70年代の家電業界

1955~1970年代に多種多様な家電製品群が市場に登場した。多くの日本企業は先進国市場を研究し、模することによって製品開発と市場開発に成功した。しかし、70年代に入ると市場が「異質市場」に変化し、消費者行動が多様化した。消費者のニーズと欲求を探り出すことが困難となった。マーケットが「見えざるマーケット」に変化したのである。

(e) ソニーのウォークマンの事例

この70年代に新製品ウォークマンが登場し、爆発的に世界中に広がって行った。その開発をめぐるトップマネジメント、プロダクト開発プロジェクトチームの対応、ひいては生産現場の対応を説明した。

(f) 某S社のラジオの事例とソニーのウォークマンの事例の持つ意味

結びとして、次の7つを提示した。

- ①市場経済下で、経済成長が進むと市場は「見える市場 (Visible Market)」から「見えない市場 (Invisible Market)」へと不可避的に変化する。しかし、マーケティング機会は常に存在する。

- ②企業の製品開発は「市場適応型」から「提案型」へと変化することが要求される。
- ③企業は社内・社外での「弱いシグナル」をとらえる感受性、創造性が要求される。
- ④トップマネジメントのリーダーシップが不可欠であること。（開発のバックアップ）
- ⑤組織に柔軟性が重要であること。
- ⑥基本技術とスキルは前提であること。
- ⑦その企業特有の情報システムとコミュニケーションシステムの重要性は、強調しすぎることはないこと。

(2) "Global Linkage of Trade Between Japan and APEC Region"

APEC（アジア太平洋経済協力会議）の閣僚会議が1995年11月に大阪で開催されたことは、いまだ我々の記憶に新しい。APECは太平洋を取り巻く18の国および地域からなり、そのメンバーには日本とアメリカに加えて、ASEAN諸国やアジアNIES、中国など世界の成長センターとして注目を集めている東アジアの国々を含んでおり、地域協議体として機能している。近年、日本はAPEC地域との経済的な絆を急速に強めつつある。円高とアジア地域の工業化を背景に、生産拠点の海外シフトが進むとともに、開発輸入・逆輸入といった輸入ルートの多様化を通じて、日本市場への製品輸入が急増している。小売企業は海外メーカーと組んで自社向けに企画したPB（プライベート・ブランド）商品の投入を図ったり、海外の流通企業からの商品調達を積極的に進めている。日本の流通は、国際化という市場開放を主軸に、規制緩和と情報化の流れを巻き込みながら大きな変化を遂げつつある。

今回の公開セミナーでは、日本市場商品流通システムセミナーの目的と内容に配慮しながら、“Global Linkage of Trade Between Japan and APEC Region”というタイトルのもとに、日本とAPEC地域との貿易状況と、日本の流通の変化について講義を行なった。講義の内容は英文の論文としてまとめられているが、その概要はおおよそ次のようなものである。

第1章では、APEC地域の貿易構造をテーマに、日本を中心としたAPEC地域における貿易とそのトレンド、日本とインドネシアおよび日本とフィリピンとの貿易について、それぞれ貿易関連統計をもとに展望している。第2章では、日本市場へのアクセスという問題をテーマに、日米の貿易摩擦と経済協議、日本市場の閉鎖性の検証、製品輸入の急速な増加について検討している。第3章では、日本の流通の変化をテーマに、低価格化の動きとディスカウントストアの台頭、小売企業のPB商品の開発輸入の動き、情報技術革新の流通分野への浸透、製販同盟という新たな生産・販売システムの台頭な

どのトピックスをとりあげ、変わりつつある日本の流通を展望している。最後に、第4章において、日本とAPEC地域との良好な取引関係を築いていくための視点を提供して結びとしている。

3. 講義内容に関する質疑応答

(1) インドネシア

(a) Q：先駆者に追随する企業に見込みはあるか。

A（玉城）：1970年代には追随の方が利益を得たこともあった。しかし、1990年代に入って2匹目のドジョウは追えなくなってきている。特許の問題もある。ソニーの場合、他社は追随することなく、ただ傍観していただけだった。

(b) Q：日本に投資をした外国企業の経営戦略を教えてください。

A（玉城）：商品の品質に見合った価格設定が重要である。安ければいい訳ではない。

(c) Q：日本市場に参入するには、輸出業者は複数の日本の買い付け業者（例：北と南）と契約するべきか。

A（丸山）：直接投資以外に日本市場に参入する手段はある。例えば、①日本の輸入業者や卸売業者と取引をする、②小売業者に直接輸出する、③販売代理店や支店を開設する、④商業事務所を設置する、⑤日本の生産者と協力関係を結ぶといったことも可能である。

(d) Q：インドネシアの製品に日本名をつけることは必要か。

A（丸山）：伝統的の手工芸製品にはインドネシア名をつけた方がいい。世界市場をねらうのであれば、国際的に通用する名前の方がいいのではないだろうか。

(e) Q：丸山教授のレジュメ4ページにある"the effect of the depression in the Japanese economy"はどういう意味か。実際のところ、1992年～1994年において日本の輸出入総額は増加しているのではないか。

A（丸山）：日本経済の低迷により、生産が減少したため、インドネシアからの鉱物や石油の輸入は減少した。

(f) Q："keiretsu distribution system"とはどういう意味か。

A（丸山）：大きく分けて2つ意味がある。1つ目は自動車や化粧品に代表される、製造会社による組織された流通システムのことである。2つ目は企業グループのことである。

(g) Q : レジュメ 5 ページの "value of product import/value of total import" はど、いう意味か。

A (丸山) : 製品の輸出比率を求めた式である。

(h) Q : 日本でインドネシア製品はあまり見かけないが、インドネシアではどこに行っても日本製品が目に入るが、理由を教えてください。

A (丸山) : アメリカに比べ、インドネシアにとって日本市場参入は規制が多く、ハードルが高いためである。

(i) Q : 日本は投資先としてインドネシアと中国・ベトナムの市場をどのように見ているのか。また、インドネシアにおける韓国の投資額の急速な増加を日本はどのように見ているのか。

A (丸山) : 生産費用を安く抑えるよう、投資先を決定している。現在のところ、韓国を初めとする N I E S 諸国への投資は減少気味である。

(j) Q : 日本の ASEAN に対する海外直接投資は 33% しか伸びていないが、中国に対する投資は 63.5% 伸びている。なぜインドネシアより中国への投資が日本にとって魅力的なのか。日本企業がインドネシアに投資するようにするためのアドバイスを頂きたい。

A (丸山) : 現在、詳しい資料がないため、適切なアドバイスをすることができない。

(2) フィリピン

(a) Q : 開発途上国から輸入する場合、日本にはある種の偏見があると思うが、この問題はどやうやって解決していくのか。例えば、フィリピンの製品が品質が良くても、台湾のやや劣る品質の製品の方が好まれるのはどうしたらいいのか。

A (玉城) : アメリカは日本市場に参入するに当たって、アメリカ製品のイメージを作り上げた。日本の消費者はなかなか考えを変えないので、少なくとも 2 年は辛抱しなくてはならない。トヨタがアメリカ市場に参入する際には、10 年かかった。

(b) Q : 日本市場参入に際して、日本以外の企業が考慮しなければならない点はどこにあるのか。また、サービス業の日本市場参入はどうか。

A (玉城) : 新しく参入するには、タイミングが大切である。サービス業でも同じである。

(c) Q : 商品が「安け」れば消費者に受け入れられるというが、なぜ「品質の良さ」と「違い」が必要なのか。

A (玉城) : 安いだけの商品と、いい品質の商品とどちらを買うだろうか。品質が良く、価格も安ければ、受け入れられやすい。

(d) Q : フィリピンと日本の貿易総額が非常に少ないのはなぜか。貿易を増加させるためにはどうすればよいか。

A (丸山) : 日本の現在の成長は非常に低い。A P E C 諸国の経済成長の増加は大きい。フィリピンの入る余地はまだある。

(e) Q : 通産省と貿易関連組織との関係はどうなっているのか。政府は貿易拡大や経済成長への政策を採っているのか。

A (丸山) : 通産省は組織化や情報収集を行っているだけである。それ以上の関係はない。

(f) Q : 1992年~1994年の日本の貿易総額は増加したか。当時の円高によると総額は若干増加したと思うが。

A (丸山) : 円高の影響はほとんどない。

(g) Q : 日本はA S E A N、特にフィリピンとの貿易不均衡にどう対処しようとしているのか。日本の現地企業が日本からの原材料を使用して生産した製品の数字も、日本の輸入統計に含まれるのか。

A (丸山) : 世界を相手に貿易を行っているのだから、2国間の貿易が多少不均衡であっても、止むを得ない部分はある。

(h) Q : 日本の輸出入統計には他国における日系企業の数字も含まれているのか。

A (丸山) : 入っていない。

・以下の質問は時間の都合上回答することができなかったものである。

(i) Q : 例えばフィリピンの輸出業者がフィリピン企業のブランドで日本に商品を売りたい場合、ジャスコといった小売業者に当たった方がいいのか。

(j) Q : 日本市場に日本にはまだ知られていない食品を売り込むにはどうすればよいか。例えば、UBEという小麦(紫色で、フィリピンではアイスクリームやケーキといったものに入れて色をつける)を日本に売るにはどうすればよいか。

(k) Q : フィリピン独自のブランドで、日本市場に売り込むには、価格を下げるために大量生産するとリスクが大きい。労働者の賃金が低い中国のような国の方が有利なのではないか。

4. セミナーの成果および研修員からの評価

インドネシアとフィリピンで実施した公開セミナーの成果と研修員からの評価について、各国別に整理してみる。

(1) インドネシアでの評価

インドネシアでの公開セミナーには21名の参加があった。各参加者にはセミナー終了後、アンケート用紙を配布し、1) 公開セミナーに対する当初の期待、2) 公開セミナーのプログラムに対する評価、3) セミナーで得られた知識を職務に適用できる可能性、についてアンケート調査を行った。以下では、このアンケート調査を基に、セミナーの成果を点検してみる。

(a) 公開セミナーに対する当初の期待

複数回答のかたちで合計19の項目にわたる指摘がなされた。それらを整理すると次のとおりであり、それぞれ新たな情報を得られることを期待して参加していたことが伺える。

- ①日本経済、日本の経営、日本市場の特徴、日本の流通システム、日本市場と流通システム、最近の日本の経営および経済などに関する新たな知識の獲得、といった参加者からの一般的な期待が6件。
- ②日本企業のAPECとのビジネス計画、APEC地域における日本企業の貿易政策、インドネシアと日本との経済関係、APEC地域に対する今後の日本政府の姿勢、といった日本とAPEC地域およびインドネシアとの経済関係に関するものが4件。
- ③日本市場の開放度、インドネシアの製品に対する日本の市場開放、日本市場に参入するための鍵、日本市場への参入のためにインドネシアの企業に求められること、といった日本市場への参入戦略に関するものが4件。
- ④日本企業の製品開発、新製品開発と市場参入、市場参入のための新製品開発、といった製品開発に関するものが3件。
- ⑤JICAとその活動、PREXのトレーニング・コースに関するものが2件。

(b) 公開セミナーのプログラムに対する評価

公開セミナーの内容がセミナー参加者が抱いていた当初の期待にどれくらい合致していたかという点について、「当初の期待と全く合致していた」から「全く合致していなかった」まで、5段階で評価してもらった。回答があった17名の参加者全体の平均評点は3.5であり、「ほとんど合致していた」(4)と「ある程度合致していた」(3)の中間値であり、公開セミナーのプログラムは、おおむね参加者の期待に応えられたと評

価できる。しかし、ひとりの参加者からは、「全く期待と合致していなかった」という回答が寄せられた。その理由を見ると、この参加者は公開セミナーにおいて、APEC地域に対する今後の日本政府の姿勢について話が聞けると期待していたようである。

(c) セミナーで得られた知識を職務に適用できる可能性

さらに、公開セミナーで得られた知識が、どれくらい各参加者の現在の職務に対して適用可能と評価されたかという点について「すべて適用可能」から「全く適用できない」まで、5段階評価で回答してもらった。回答があった17名の参加者全体について平均評点は3.1であり、「ある程度は適用可能」(3)と判断されていることがわかる。しかし、ひとりの参加者からは、全く適用可能ではないという回答が寄せられた。その理由として職務内容が輸出用食品の品質管理であるからと記述されているが、今回の公開セミナーの内容は、特定の職務に対して実務的な知識を提供するものではなかったため、このような回答が寄せられたものと思われる。

(2) フィリピンでの評価

フィリピンでの公開セミナーには、11名の参加があった。インドネシアの場合と同様に、各参加者にはセミナー終了後にアンケート用紙を配布し、公開セミナーについてのアンケート調査を行った。

(a) 公開セミナーに対する当初の期待

複数回答のかたちで合計6の項目にわたる指摘がなされた。それらを整理すると次のとおりであり、それぞれ情報が得られることを期待して参加していたことが伺える。

- ①日本の経営の概念と実務、日本経済、日本のビジネスの最近のトレンドなどに関する新たな知識の獲得、といった参加者からの一般的な期待が3件。
- ②日本の貿易と技術の発展、日本とフィリピンとの経済関係といった国際貿易に関するものが2件。
- ③アジア・太平洋経営セミナーの狙いとトレーニング・コースの具体的な内容に関するものが1件。

(b) 公開セミナーのプログラムに対する評価

公開セミナーの内容がセミナー参加者が抱いていた当初の期待にどれくらい合致していたかという点について、「当初の期待と全く合致していた」から「全く合致していなかった」まで、5段階評価で回答してもらった。回答があった9名の参加者全体の平均評点は3.9であり、「ほとんど合致していた」(4)に近い評価が与えられているため、公開セミナーのプログラムは、参加者の期待に応えられたと評価できる。なかでも「当初の期待と全く合致していた」という回答が2名から寄せられている。

(c) セミナーで得られた知識を職務に適用できる可能性

さらに、公開セミナーで得られた知識がどれくらい各参加者の現在の職務に対して適用可能と評価されたかという点について「すべて適用可能」から「全く適用できない」まで、5段階評価で回答してもらった。回答があった9名の参加者全体について平均評点は3.9であり、「ほとんどが適用可能」(4)と判断されていることがわかる。なかでも、NE DA(国家経済開発庁)においてJICAのトレーニング・コースに参加する研修員を選定している担当官からは、公開セミナーにおける情報が、研修員の選定にとって有益であったという評価を得ている。

V. 各訪問先における具体的状況

インドネシアとフィリピンにおいて、帰国研修員を訪問し、「アジア・太平洋経営セミナー」および「日本市場商品流通システムセミナー」のカリキュラムと成果がどのように評価されているか、また今後、どのような点を改善すべきかについて、アンケート調査をもとに討議した。その結果を各国別に整理してみる。

1. インドネシアにおける調査結果

(1) 援助窓口機関

インドネシアにおいて JICA 研修コースへの参加者を選定している機関は、「内閣官房技術協力局」(Bureau for Technical Cooperation, Cabinet Secretariat of the Republic of Indonesia, SECAB) である。JICA からの一般的な情報は、この内閣官房技術協力局を通じて「商工省」(Ministry of Industry and Trade) と「インドネシア商工会議所」(Indonesian National Chambers of Commerce and Industry) に送られる。

(a) 研修員の選定方法

研修員の選定は2段階で行われている。第1段階として、商工省および商工会議所において、職務内容、学歴、英語能力などをもとに候補者を選び、内閣官房に候補者をノミネートする。第2段階として、内閣官房は、こうしてノミネートされた候補者について、①当該候補者がすでに他国における同種の研修コースに参加していないかどうか(すでに同種の研修に参加している候補者は、選考対象からはずされる)、②研修への参加資格は十分かどうか、③カントリー・レポートの内容はどうか、④記載事項はすべて満たされているか、などのチェックを経て研修員の最終決定を行う。

(b) JICA 研修コースに対する評価

帰国研修員には参加した研修についてレポートの提出を義務づけており、そのレポートをもとに評価しているが、今回インドネシアでの研修員の派遣を決定している内閣官房技術協力局を訪問した際、本コースが以下のような理由から非常に重要なものと位置づけられていることが理解できた。(1) インドネシア政府は、輸出がインドネシア経済の持続的な成長にとって鍵となると認識しており、このため日本での研修コースは、輸出に携わる高度の能力・技能をもったスタッフを育成し、政府の計画をサポートする上で非常に重要であること。さらに、(2) インドネシアにとって日本は最も重要な国際貿易の相手国であり、他方で、太平洋地域は、今後インドネシアが国際貿易を展開していく上で有望な地域である。それゆえ、インドネシアにとって、インドネシアの関係機

関のスタッフを日本に送り、日本および太平洋地域でのビジネスについて、より多くを学び知識を得ることが不可欠であると判断されるからである。

特に研修内容についての希望は聞かれなかったが、研修員の応募資格について「アジア・太平洋経営セミナー」が、現在民間企業経営者のみとしていることに関して不満が聞かれた。同コースは元々各国政府機関から1名、民間企業から1名を受入れてきたが、短期間で両方のニーズに合った研修を実施すると焦点がぼやけてしまうため、平成7年度より民間企業からの受入に限定し、研修内容を絞りこんだ背景がある。しかしインドネシア政府の役割が重要視されており、企業経営において政府の影響が非常に大きいという点から考えると、公務員、特に企業省 (Ministry of Promotion of Corporate) や中小企業振興省 (Ministry of Promotion of Small Business) など企業振興の計画立案に携わる関係機関も参加させることも、再検討の余地があるだろう。他機関主催の類似の研修については、オーストラリア国主催の"Small Business for Export to Australia"があり、同国にて小企業の経営、商法等についての講義、工場見学、同国小企業協会・商工会議所メンバーとの討議を実施している。

(2) アジア・太平洋経営セミナー帰国研修員訪問先

インドネシアの帰国研修員は16名いるが、今回の調査期間中に訪問した先は4カ所、その内研修員本人と会えたのはインドネシア貿易研修センターおよび日本企業家協会の2名で、ナトラブ旅行代理店では研修員本人には会えなかったがその直属の上司に会うことができた。また、本研修のカリキュラム作成の参考になるとのことで、日系企業トヨタアストラ社を訪問した。

本研修が現在の職務内容にどれほど有益であったかという質問に対し、殆どの人が「有益だった」と答えている。マーケティングや日本のビジネスマンの行動、TQMが参考になると答えているが、実際にどの程度応用しているかとなると、経営戦略の計画立案や意志決定方式といった分野に限られている。

研修員が所属する組織は研修を責任感の認識、専門知識の習得、国際的な人脈のつながりといった点で評価している。組織にとっては研修の内容よりも研修員の視野が広がった、人脈が広がったことが有益と判断している。問題点としては、研修員が受けた研修内容を帰国後に、所属組織にセミナーやレポートといった方式で伝達することがあまりないといった声が聞かれた。ただし、研修を受けたことでヘッドハンティングされるのもやむを得ないと研修の質の高さは認めている。

研修期間としては現在の3週間が適当との意見が多かった。これ以上長くなると、企業経営者は参加出来ないとのことであった。反面、3週間より短いと研修が物足りなくなるという意見もあった。

研修テーマの追加希望として、①日本市場参入（具体的には消費財や手工業品）、②日本企業との交渉のやり方、③地方自治体の役割、④国営企業の民営化といった項目が上げられた。テーマとは別に、企業訪問先の選定では、中小企業やインドネシアと取引がある企業（合弁企業）の希望があった。あまりインドネシアの実状とかけ離れると、参考にならないということが理由であった。

研修効果を高めるため、日本で研修を行う前にインドネシア国内で現地研修を行ってはどうかといった提案が帰国研修員からあった。

最後に本研修カリキュラムの作成に参考になるとのことで、日系企業トヨタアストラ社を訪問した調査結果を以下の通り報告する。

・日本側の出資率は49%で、インドネシア側とほぼ対等である。インドネシアに根付いた企業、インドネシアに還元できる企業を目指している。

・日本からの副社長職の派遣は以下の通している。

営業	日本側1名	(インドネシア側1名)
経理	日本側1名	(インドネシア側1名)
技術	日本側1名	(インドネシア側1名)
製造	日本側2名	(インドネシア側1名)
人事・総務	日本側なし	(インドネシア側1名)

(人事は日本人が担当するのは適当ではないので、アドバイスのみ)

また、部長職では18名派遣（経理・購買には派遣せず）しており、日本人は親会社との連絡役で、インドネシア人部長の補佐役に徹する。インドネシア人に無理矢理に日本式の価値観を押し付ければ必ず軋轢が生じるため、派遣されてくる日本人には「日本のトヨタではこんなに良いことを行っているの、インドネシア人も見習え」ということは禁句と言いつけている。

・現地化を行うには教育が大切で、技術系はOJTを中心に日本で研修している。また、特に中間管理層として課長・係長の育成に力を入れている。現地スタッフは人前で怒られるのを嫌うため、叱り方に気を付けている。

・問題点として以下のことが挙げられる。

- (a) 年1回全員の評価を実施しているが、評価基準がない。日本式の評価を採用することもできるが、押し付けになるので、現地スタッフが自主的に作成するのを待っている状態である。
- (b) 管理者になれば、現場を離れがちで、現場を見もせずに報告することもあり、良い評価しかしない。また知識を得ても、部下・同僚・他の部署へ広めることをしない。ただし、理解すれば正しく実行する能力はある。
- (c) 転職が多い。(但しトヨタアストラ社としては広い意味でインドネシアの産業育成に役立つのであれば良いと考えている。)

(3) 日本市場商品流通システムセミナー帰国研修員訪問先

インドネシアの帰国研修員は4名であるが、今回訪問したのは、「インドネシア貿易研修センター」(Indonesian Export Training Center)に所属する2名と、「商工省」(Ministry of Industry & Trade)に所属する1名であった。日本市場商品流通システムセミナーがどのように生かされているかを知るには、帰国研修員の派遣時点および現在における職場の内容を理解しておく必要がある。この点を簡単に述べておく。

「インドネシア貿易研修センター」は、商工省に属する政府機関である。1980年代前半の石油価格の高騰による石油ブームが去った後、インドネシア経済は停滞を余儀無くされた。このため、第4次5カ年計画において、輸出の3分の2を石油とガス以外の製品にシフトすることを目的に定め、国際競争力の確保と製品の品質の改善、マーケティングおよび経営システムの向上に取り組むことを決めた。しかし、品質改善と輸出業務に関する専門技術者の不足、さらには国際貿易に関する情報収集機関がないことから、インドネシア貿易研修センター設立に関する二国間協力を、インドネシア政府は日本政府に求めた。インドネシア貿易研修センターの施設は1989年に完成し、輸出マーケティングや品質検査、展示方法などに関する実務や知識を輸出業者に対して提供する各種の研修コースを実施している。今回訪問した帰国研修員2名は、当センターにおいて講義やセミナーを担当するインストラクターとしての職務に従事している。

インドネシア商工省に属する「国立輸出開発機関」(National Agency for Export Development, NAFED)は1971年に設立され、特に石油ガス製品を除いた全般的な輸出振興をはかるために、海外市場の情報、輸出手続き、政府規制などの相談に応じると共に、展示会の開催、使節の派遣など、インドネシアの主に中小企業に対して各種のサービスを提供している。今回訪問した研修員1名は、当機関のもとで、工芸品のマーケティング開発センターの職務に従事している。

・帰国研修員の評価

帰国研修員の評価を項目別に整理してみる。研修コースで得られた知識や技術が現在の職務内容にどれくらい適用可能かという点については、インドネシア貿易研修センターに所属する研修員からは、研修コースの内容が、現在の職務に対して、「かなり適用可能」と「ある程度適用可能」という回答を得た。特に消費財や農産物についての日本の流通システムと、日本の輸入業者について新たな情報が得られた点が評価されていた。商工省に所属する研修員からは、現在インドネシアでは商業省と工業省とが統合されるという行政改革の最中にあるため、適用可能性については判断できないとのことである。

研修コースは研修員個人とその所属する組織にとってどの程度有益であろうかという質問に対しては、研修コースの内容は研修員個人にとって有益であると回答している。昇進や給与の改善というのではなく、職場における責任感の向上、専門知識の体得、国際的なコンタクトが確保できるなどの点で有益だったと判断されている。また、所属する組織にとってはどうかとの質問には、研修結果がセミナーを通じて組織内部に普及されており、組織にとっても有益だと回答しているが、研修参加と人事評価との関係は「全くない」か、あるいは「多少ある」という程度に止まっている。研修成果が個人に帰属する部分が多く、それらが所属する組織に広く普及し、組織にとってもより一層有益なものとなるための工夫が必要だと判断される。

研修期間については、3週間で適当か、あるいは十分だという意見であったが、研修の内容については、企業見学よりも講義にもっと時間を費やしてほしいとの意見があった。希望する講義の内容としては、(a) 日本の繊維・アパレル市場、(b) 農産物を輸出するにあたっての輸送技術や倉庫などの物流システム、(c) インポートの展示会、(d) 消費財や手工業品について日本企業との交渉のやりかた、などについてより多くを学びたいという要望であった。

2. フィリピンにおける調査結果

(1) 援助窓口機関

フィリピンにおいて JICA 研修コースへの参加者を選定している機関は、「国家経済開発庁スカラシップ特別委員会」(Special Committee on Scholarship, National Economic & Development Authority, NEDA) であり、この特別委員会は、ODA (政府開発援助) 資金による研修や奨学金を全般的に取り扱っている機関である。

(a) 研修員の選定方法

JICA研修コースへの参加者の選定については、他のODA資金による研修と同様に、スカラシップ特別委員会が発行しているハンドブックに沿って選定が行われる。選定は2段階で行われている。第1段階として書類審査が行われ、書類審査に合格したものを対象として、第2段階の面接審査が行われる。審査は、学歴（研修内容との適合性および学業成績）について15点、職歴（職務年限、研修内容との適合性）について25点、面接（研修に関連した知識、コミュニケーションスキル、態度）について60点、合計100点での評価により行われる。

(b) JICA研修コースへの評価

研修コースへの参加者は、帰国後60日以内に研修レポートを国家経済開発庁スカラシップ特別委員会に提出する必要がある。こうしたレポートをもとに、スカラシップ特別委員会では、JICA研修コースが非常に適切で有益であると判断している。

既存のJICA研修についての希望は特に聞かれなかったが、受入研修では参加できる研修員の人数が限られていることから、現地研修の実施を希望していた。フィリピンで講義を行い、工場見学をインドネシアで行うといった、近隣アジア諸国と連携して研修を行う方法が提案された。これからの国際社会に通用する人材を育成する上で、他国との協力は効果的であると考えられる。また、中小企業の企業家支援に関する研修を新たにやって欲しいとの希望が聞かれた。

他機関主催の類似の研修については、商業・貿易関係では大韓民国、シンガポール国、ドイツ国、インド国主催ものがあり、経営・物流関係の研修ではオランダ国主催のもの、経営者関係の研修ではオランダ国、インド国主催のものがある。

(2) アジア・太平洋経営セミナー帰国研修員訪問先

フィリピンでの帰国研修員は13名いるが、今回の調査期間中に訪問した先は4カ所、その内研修員本人と会えたのは中小企業保証財政協会、システム標準有限会社、フィリピン・アイランズ銀行の3名であった。

本研修が現在の職務内容にどれほど有益であったかという質問に対し、殆どの方が「有益だった」と答えている。アジア経済の全体像や従業員のモチベーションアップのやり方、5S等が参考になったと答えているが、実際にどの程度応用しているかとなると、実例を挙げて説明した人はいなかった。ただし、日本市場の重要性や特殊性を理解したことによって、企業の中でアジア部の1セクションにすぎなかった日本担当を、部に昇格させたという例が見られた。

研修員が所属する組織は研修をインドネシアと同様、責任感の認識、専門知識の習得（生産性向上、品質管理など）、国際的な人脈のつながりといった点で評価している。帰国後、参加者が視野を広げたことにより、責任ある仕事を任せられるようになったと研修を高く評価していた。また、日本的経営の特徴といわれる終身雇用、年功序列、従業員の育成について研修員から報告を聞いて参考にしていった。

研修期間としては現在の3週間が適当との意見が多かった。インドネシアと同様、経営のトップ層が参加することを求めているなら、1週間程度でも十分という意見もあった。研修テーマで追加して欲しい事項としては、日本の技術移転に対する考え方、日本企業に於けるOJTといった項目が挙げられた。時間配分としては、グループ討議の時間を増加することや、工場見学と講義の関連性について説明して欲しいといった希望が聞かれた。

また、研修の円滑な運営とより良い成果を挙げるため、研修員のレベルの統一を求められた。

（3）日本市場商品流通システムセミナー帰国研修員訪問先

日本市場商品流通システムセミナーへのフィリピンからの参加者は、これまですべて「貿易・工業省」(Department of Trade & Industry)の公務員であった。その内訳は、「輸出貿易振興局」(Bureau of Export Trade Promotion) および、「国内商業振興局」(Bureau of Domestic Trade Promotion)における「商工業開発専門官」(Supervising Trade & Industry Development Specialist)と、セブ県庁の商工部長の合計3名である。今回、フィリピンで訪問したのは、このうちで商工業省国内商業振興局の商工業開発専門官であった。日本市場商品流通システムセミナーがどのように生かされているかを知るために、その職務内容を簡単に述べておく。

今回訪問した帰国研修員の職務は、国内の商品流通システムの分析やその改善のための提案を行うことを主な内容としている。特に日本市場商品流通システムセミナーの研修終了後は、1994年にフィリピンで実施された主要生産物に関する15地域の流通調査の分析や、特定商品の価格設定に関する分析に取り組んでいる。

・帰国研修員の評価

帰国研修員からの評価を項目別に整理してみる。研修コースで得られた知識や技術が現在の職務内容にどれくらい適用可能かという点については、この研修員からは、研修コースの内容が、現在の職務に対して「ある程度適用可能」という回答を得た。

研修コースは研修員個人とその所属する組織にとって有益であろうかという質問に対して、研修コースの内容は研修員個人にとって有益であると回答している。それはインドネシアと同様に、昇進や給与の改善ということではなく、職場における責任感の向上、職務内容、国際的なコンタクトが確保できる点で有益だったと判断されている。具体的には、卸売市場、小売店、専門店、ディスカウントストアなどの見学、野菜の流通構造や包装の重要性を知ったことが、現在の仕事との関連で有益であったと評価している。また、所属する組織にとってはどうかとの質問には、組織にとっても有益であると回答している。その理由として、前述の野菜の流通、価格構造、利潤マージン、季節性、包装など、研修で学んだ成果は、現在の職務であるフィリピンの国内の商品流通システムの分析や主要製品の価格分析を行う上で参考となったことを挙げていた。

カリキュラムの時間配分については、インドネシアと同様に企業見学よりも講義にもっと時間を費やして欲しいという意見があった。具体的な内容としては、(a) 日本市場のトレンドやマーケティング、(b) 商品の価格決定について、(c) 政府による輸入規制などについてより多くを学びたいという要望であった。

VI. 各研修コースの改善について

今回のフォローアップ調査を通じて、「アジア・太平洋経営セミナー」および「日本市場商品流通システムセミナー」を改善する上で各種の示唆が得られた。それらを総合しながら、各コースの改善のポイントをまとめてみる。

1. アジア・太平洋経営セミナー

(1) 具体的提言（希望）

以下は、研修員の発言などを基にした提言である。

- (a) 実地見学は大変有益であり、講義とのコンビネーションは不可欠かつ絶妙である。ただし、講義の部分を長くしてほしいとの声。（見学1に対し、講義2くらい）これは恐らく、研修分野について十分な理解力のない参加者からの意見とみられる。例えば民間活動について十分な理解のない政府関係の参加者。（インドネシア）
- (b) カリキュラムの单元ごとないし一定の期間ごとにそのテーマ（期間）の相互確認と各国への実行のための問題点、各国の実情についての情報交換などをカリキュラムの一部としてセットしたら国際研修として有効ではないだろうか。（フィリピン）
- (c) 上記（a）とは逆に研修期間を短くしてほしいとの声。特に責任ある部署の人が2～3週間担当を空けるのは難しく、短期間ならば参加し易いとの声。（インドネシア、フィリピン）
- (d) 上記（c）のカリキュラム短縮ないし（a）の延長に対し、適正であるとの声も多かった。（インドネシア、フィリピン）
- (e) セミナーの波及効果を考えたならば、日本での研修とは別に各国版のセミナーを開催してほしい。日本からの講師の派遣（必要ならば現地国の講師との絡み合わせ）や進出日系企業の見学によって各国版は出来るとの意見あり、また同窓会が現地セミナーについて労を惜しまないとの声もあった（インドネシア）。この方式は（c）の要望とも合致すると考えられる。
- (f) 参加者が公共セクターと民間セクターの両方から来ているが、民間セクターからの参加者には100%満足できる内容だと思われるが、公共セクターからの参加者のために、日本の経済発展の一翼を担った①産業政策、②金融政策・金融システムおよび③中小企業振興制度などについて情報提供を考えることはできないだろうか。
- (g) 経済発展のレベルから考えて、韓国、香港、シンガポールからの参加割当を他の地域、例えばヴェトナム、ミャンマー、オセアニアなどに振り向けるか、アセアンからの

人員を増員するかを考慮すべき時期に米ているのではないだろうか。

(h) アジア的経営モデルの開発。

(2) 日本での研修に対する期待

各コースの研修参加者の意見・希望は多様であったが、全員一致したのは、日本での研修が帰国後の本人の成長の確認であり、かつ派遣機関の裏付けの証言であった。この意味で参加者・派遣機関とも異口同音に今後とも研修コースの継続を希望していた。今回訪問したインドネシア・フィリピン両国ともシステムティックに募集・選別のプロセスを構築しており、研修が今後も継続するとの前提で働いていることを感じた。研修コースに対する評価のあらわれであると言えよう。

同窓会組織を通じての現地でのPR活動（例えば帰国研修員の一般向け報告会<現地政府の関係機関・大きな研究所とのタイアップ>）などによって研修コースの効果の拡大を図ることが可能となれば現地の期待に一層応えることと思われる。

2. 日本市場商品流通システムセミナー

(1) 講義と企業見学のタイアップ

コースの改善提案として、研修員からは「企業見学よりも講義を充実させてほしい」という要望が強かった。こうした指摘に答えるためには、流通施設や企業見学の目的を明確にするとともに、見学の目的や内容について事前に講義を適切に行い、企業見学と講義内容とのタイアップを一層工夫することが必要だと考えられる。

(2) 日本市場向けの貿易実務の提供

日本市場への輸出の振興をはかるというセミナーの目的に照らして、これまでも日本市場の特徴や、市場参入の戦略について講義がなされてきたが、今回の研修員との面談を通じて、研修員が輸出についてのかかなり実務的な知識を求めていることがわかった。そのため、日本市場への輸出戦略に関する講義に加えて、例えば、ある特定の輸入品を選んで、輸入に伴う貿易実務の流れをシミュレーションし、流れに沿って実務的なポイントを解説するかたちでの講義も必要であると思われる。

(3) 帰国研修員への要望

研修成果は研修員個人からは比較的高く評価されているが、研修員の所属する組織からは必ずしも高い評価が得られていない。その理由として、すでに見たように研修成果が個人に帰

属し、所属組織に対して十分には普及していないことが考えられる。研修成果が個人的な利益のみに帰着してしまうことなく、研修員の所属組織に広く普及していくための工夫が必要である。このため、アジア・太平洋経営セミナーではすでに実施しているが、研修員が帰国してから一定期間以内に、研修コースの成果が、具体的にどのようなかたちで所属組織に普及させたかについて、普及活動（研修レポートの提出や、セミナーの開催など）の詳しい資料や内容について、報告を求めることも一案である。

XI. 添付資料

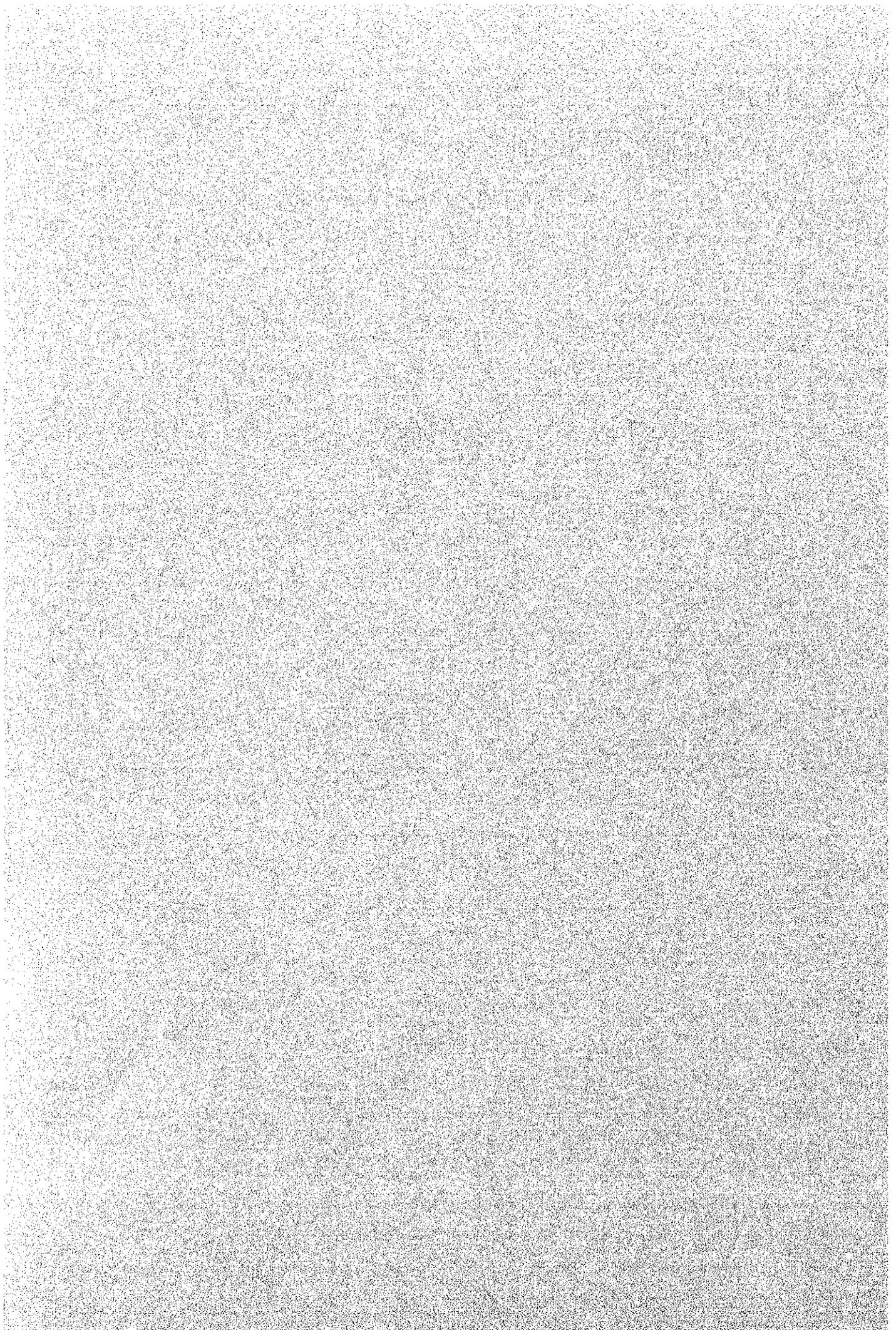
1. コースの概要 (平成7年度実施要領から抜粋)

(1) アジア・太平洋経営セミナー

XII. 添付資料

1. コースの概要（平成7年度実施要領から抜粋）

（1）アジア・太平洋経営セミナー



1. コース名等

(1) コース名

和 文 : アジア・太平洋経営セミナー

英 文 : Seminar on Business Management for Asia and Pacific Region

(2) 研修期間

a. 全体受入期間：平成7年7月10日（月）～平成7年7月30日（日）

b. 技術研修期間：平成7年7月12日（水）～平成7年7月28日（金）

(3) 定 員

12 名

2. コースの背景・目的

(1) 背 景

近年、アジア・太平洋諸国はめざましい経済発展を遂げている。その中において日本は、第二次世界大戦後の廃墟から奇跡的ともいえる経済成長を遂げた。そして、この日本の成長は、アジア・太平洋諸国の経済発展モデルと考えられる。

この日本の急成長を支えたものとして、日本独特の経営方式が存在するといわれているが、アジア・太平洋諸国からは更なる経済発展を遂げるためにこの日本的経営を学び、自国で応用、展開したいという要望が強い。

(2) 目 的

各国の企業経営者に日本経済の発展要因とその背後に存在する日本的経営を紹介することにより、各国の産業の成長と経済発展に資する事を目的とする。そのために参加研修員は世界において品質が高いとされている日本の工業製品がどのようにして現在の地位を築いたか、また、どのようなシステムで生産されているかについて講義、討議、実地見学を通して学ぶ。

3. 到達目標

研修終了までに、参加研修員は、

1. 日本経済の発展要因と、日本的経営（主に製造業における）について十分な知識を習得する。
2. 自国の経済発展のためには、日本企業の経営の様々な特徴の中でどの要因が必要とされるか考え、また、いかにしてそれを取り入れるかについて具体的な手法を習得する。

4. 研修項目及び内容

(1) アジア・太平洋経済の現状と将来

講義

アジア・太平洋経済は、アセアンの拡大・WTOの確立・香港の中国返還など、大きな変化を遂げようとしている。今アジア・太平洋経済はどのように変わろうとしているのか、この変化に対応するためには何が必要なのかなどを講義する。

(2) 日本経済の発展

講義・見学

日本の経済がどの様に発展してきたか、発展にはどのような背景が存在したのか、日本的経営の中心といわれている終身雇用制・年功序列制・企業内組合とはどのようなものなのかを説明する。また、日本経済の発展の中で、1つの企業がどの様に発展していったかを見学する。

(3) 日本製品の品質と日本の経営

モノを創り、売るという行為は企業活動の本質を含んでいる。主に製造業の企業活動を例にとることにより、その背後にある経営方式を理解する。

A 市場調査と企画

講義・見学

どのようなモノを市場に送り出すかということは、モノを創るときに最も大切なことであり、企画は品質の大きな要素といえる。ここで日本の企業における企画戦略を説明する。また、あるヒット商品を例にとり、その誕生経緯を具体的に検証する。

B 製造戦略

a 工場管理

講義・見学

終身雇用制を採用している日本の企業においては、従業員数を簡単に増減することは難しい。日本企業の採用している効率的な労働力管理の手法や、また良いモノを創るための設備等の管理方法を説明、見学する。

b 品質管理

講義・見学

品質について特に厳しい日本の市場において、高品質を維持するための厳しい品質管理の実態と、それを全従業員に理解、徹底させるための管理手法を説明、見学する。

c 製造手法

講義・見学

多くの部品からなる製品を創るに当たっては、多くの企業の協力が必要である（Supporting Industry）。このサポーターインダストリーの重要性和様々な形態、各国の活用方法の違い等につき説明、見学する。

C 販売戦略とアフターサービス

講義・見学

製造したモノの販売方法、販売した後の企業の対応も大切な品質の1つである。この分野での企業の経営戦略を説明、見学する。

D 品質と日本的経営

講義・討議

「(3) 日本製品の品質と日本の経営」のプログラムにおいて見学したこと、学んだことのまとめを行う。

(4) カントリーレポートの発表

品質に対する参加者各国の考え方、問題点等を発表しあい、それに対する意見、対処方法などを討議したり、各方面、各分野からのアドバイスを受ける。各研修員には、持ち時間10分程度で、OHP・資料などを使い、講師や他の研修員に対しプレゼンテーションしてもらう。

(5) フリーディスカッション

研修中盤において、今までの研修において感じたこと、疑問に思ったことなどを討議する。

(6) ファイナルプレゼンテーション

研修のまとめとして、この研修で感じたこと、成果、成果の活用方法などについて討議する。

このカリキュラムは、製造業、特に電器製品製造業を中心として構成されるが、そのほかの業種の研修員にも、品質を追求する日本的経営が応用できるものと考えられる。

5. 研修員参加資格要件

(1) 応募資格

- a. 所定の手続きに基づき各国政府が推薦する者。
- b. ・民間企業において指導的な立場にある者。ただしこのセミナーは製造業、品質を例としてとりあげ、日本の経営を紹介することを目的としている。
・経済団体から推薦を受けていること。
・帰国後、その内容、成果を経済界に発表すること。またその発表の方法、内容、対象者について、発表後にJICA、PREXに報告すること。
・自らの職場における、研修成果の活用結果を1年後までにJICA、PREXあてに報告すること。
- c. 30才以上50才以下の者。
- d. 十分な英会話及び英文読解力を有する者。
- e. 心身共に健康である者（妊娠中の者は不可）
- f. 軍籍にある者は不可

(2) 割当国／地域

インドネシア、大韓民国、マレーシア、フィリピン、シンガポール
タイ、香港（6カ国1地域、各国2名ずつ）

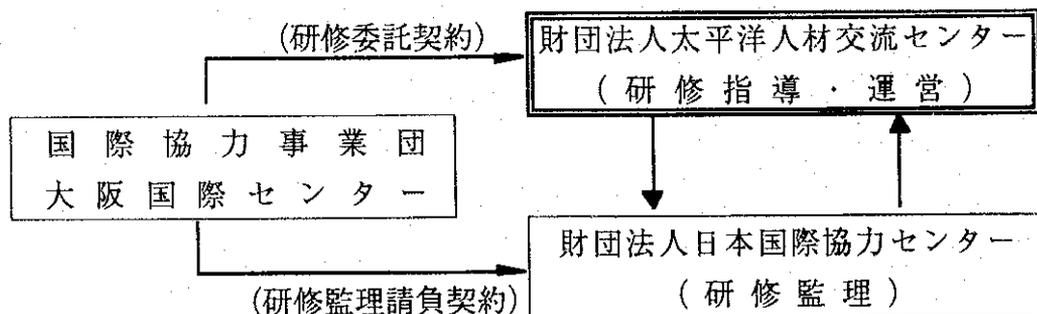
6. 研修実施体制

(1) 実施体制概略

国際協力事業団は、委託契約に基づき、財団法人太平洋人材交流センターに本コースの研修指導・運営を委託する。

また、本コースの効果的運営のために研修監理業務（通訳・同行業務等）を財団法人日本国際協力センターに委託し、研修監理員2名の配置を行う。

これら業務の流れは以下のとおりである。



(2) 研修運営機関

a. 研修実施機関

国際協力事業団 大阪国際センター

(OSIC : Osaka International Centre)

〒567 大阪府茨木市西豊川町25-1

電話：0726-41-6900

FAX：0726-41-6910

b. 研修委託機関

財団法人太平洋人材交流センター

(PREX : Pacific Resource Exchange Center)

財団法人太平洋人材交流センターは、平成2年4月、関西の産・官・学が結集して、アジア・太平洋地域を主とする開発途上国との人的交流と育成交流を通じてこれらの国々の経済及び社会の発展に貢献すると共に、これら諸国と関西との間で一層のヒトの国際交流を図るため設立した公益法人である。

〒530 大阪市北区中之島6-2-27 中之島センタービル14階

電話：06-441-2650

FAX：06-441-2640

c. 研修監理業務委託機関

財団法人日本国際協力センター

(JICE : Japan International Cooperation Center)

財団法人日本国際協力センターは、昭和52年に、国際協力事業の実施に関する協力、国際協力に関する広報等において、わが国の国際協力事業の推進に貢献するために設立された公益法人である。

同大阪支所

〒567 大阪府茨木市中穂積1-1-59 茨木田中ビル5階

電話：0726-24-8686

FAX：0726-24-8681

研 修 日 程

研修コース名 (集団) : アジア太平洋経営セミナーコース
 研修期間 : 平成7年7月10日 ~ 平成7年7月30日

月日	時刻	形態	研修内容	出席率 (%)	氏名	講師または見学先担当者等		TEL	研修場所・旅行行程	宿泊先 (TEL)
						氏名	所属先および職位			
7/10 月			来日							OSIC 0726-41-6900
11 火	9:45-15:30		フリーイング						フリーイングルーム	〃
12 水	10:00-10:30 10:30-12:00 13:00-16:00	L	70年代のマーケティング マーケティング アジア太平洋の現状と将来	0	小田野純丸	大阪大学経済学部 マーケティング	0726-41-6900 0720-58-1616		OSICセミナールーム 10	〃
13 木	10:00-12:00 14:00-16:30	O	企業の発展 生産管理	100	石井 宏治	アップル株式会社・岡山	07436-5-0011 07438-2-0056		シャープ株式会社 歴史ホール・技術ホール アップル株式会社 西条工場 (柳上バス)	〃
14 金	10:00-12:00 13:00-16:00	L	経営と品質	0	秋田 忠志	松下電器産業株式会社・岡山	0742-48-6733		OSICセミナールーム 9	〃
15・16 土・日			休日							〃
17 月	9:00-12:00 13:00-15:00	L	品質管理論	100	狩野 紀昭	東京大学工学部経営工学講座	03-3260-4234		OSICセミナールーム 9	〃
18 火	10:00-12:00 13:00-16:00	L	日本の経済と経営の発展	0	吉原 久仁夫	京大経済学研究所	075-753-7337		OSICセミナールーム 9	〃
19 水	10:00-12:00 13:00-16:00 16:00-18:00	L	生産性向上のために カントリニールポート発表 交流会・懇親会	0	佐藤 和親 PRENSA 豊	JICA国際協力総合研究所 国際協力員	0726-41-6900		OSICセミナールーム 10	〃
20 木	13:00-16:30	O	移動 品質管理とTQC	100	大沢 由正	豊田通商株式会社・小倉工場 TQC推進 主任技師	093-951-2053		茨木 JR 新大阪 JR 小倉 移動 IOTO	東京イン 093-521-0109
21 金	9:30-12:00 13:30-16:00	O	生産性向上策	100	堀尾 宏一	住友金属株式会社・小倉工場 生産管理 主任技師	093-561-8221		小倉 移動 住友金属 JR 小倉 JR 新大阪 JR 小倉 JR 日進, 小倉 JR 広島	ホテルニュー ヒロデン 082-263-3456
22 土	9:00-12:00	O	品質管理 広島市内の見学 移動	100		住友金属株式会社・小倉工場 品質管理 主任技師	093-435-1137		広島 JR 新大阪 JR 茨木	OSIC 0726-41-6900
23 日										〃
24 月	9:30-11:30 13:00-17:00	O	マーケティングのトレンド 生産計画 分業と品質	100	井上 毅國	住友金属株式会社・神岡工場 マーケティング 主任技師	0722-29-8158 0722-41-1151		芙蓉工業神南辺工場 ダイキン堺臨海工場 (柳上バス)	〃
25 火	10:00-12:00 13:00-16:00	L	製品企画論	0	玉城 芳治	大阪大学 産学連携 主任技師	075-722-0710		OSICセミナールーム 9	〃
26 水	10:00-12:00 13:00-16:00	L	商品企画の業務 経営における流通・販売促進	0	前田 健二 根本 則明	ダイキン工業株式会社 三井物産株式会社	06-373-4351 06-991-1181		OSICセミナールーム 9	〃
27 木	10:00-12:00 13:00-16:00	L	経営比較論 マーケティングのトレンド	0	万野 G-M7	大阪大学経済学部	0726-41-6900		OSICセミナールーム 9	〃
28 金	10:30-11:30 11:30-13:00	D	評価会 閉講式				0726-41-6900		OSICセミナールーム 9	〃
29・30 土・日			帰国							〃

別添2

研修員受入実績

割 当 国		2 年度	3 年度	4 年度	5 年度	6 年度	7 年度	計および構成比 官：民：諸団体
1	韓国	0	1	2	1	2	2	8 5：3：0
2	フィリピン	2	0	2	2	2	2	10 4：4：2
3	タイ	2	2	2	2	2	2	12 7：2：3
4	マレーシア	0	1	2	2	2	0	7 6：1：0
5	シンガポール	2	2	1	2	0	2	9 4：4：1
6	インドネシア	2	2	3	2	1	2	12 8：3：1
7	香港	1	2	2	0	2	2	9 5：3：1
合計および構成比 (官：民：諸団体)		9 6：2：1	10 6：1：3	14 10：4：0	11 6：3：2	11 8：2：1	12 3：8：1	67 39：20：8

*国営企業・国立銀行は官に含めるものとする。

(2) 日本市場商品流通システムセミナー

1. セミナー名等

(1) セミナー名

和 文 : 日本市場商品流通システムセミナー

英 文 : Seminar on Distribution System of the Japanese Market

(2) 研修期間

a. 全体受入期間：平成7年10月16日(月)～平成7年11月18日(土)

b. 技術研修期間：平成7年10月18日(水)～平成7年11月16日(木)

(3) 定 員

9 名

2. セミナーの目的・背景

(1) 目 的

現在の日本の市場構造を学び、日本市場参入のための戦略や対日輸出政策を確立する力を身につけることを目的とする。

(2) 背 景

開発途上国の企業が日本市場の参入することは、開発途上国のみならず市場参入を受ける日本にとっても相互に経済的な利益があると考えられる。日本経済は戦後独自の発展形態をとったため、商品流通を含む商慣行は日本独自のものとなっている。従って、日本市場への参入を果たすためには日本の市場構造と商品流通システムについての理解が必要である。

関西地区は、日本第二の市場を持つ一大消費地である。さらに日本を代表する電気、機械メーカー及び材料、部品等を供給する多数の中小企業を有する地として知られている。それらの大手製造業と中小企業間では日本的な経営慣行が行われている。これら製造業の経営慣行、及び関西での一般消費物資の商慣行を紹介することは、開発途上国の企業が輸出を促進する戦略確立の糸口になると考えられる。

3. 到達目標

- (1) 日本市場における業態を具体的に学び、自国産品の輸出の可能性を探る。
- (2) 日本に商品を輸出する際に利用可能な機関を知る。
- (3) 日本市場参入に際しての具体的戦略の立案能力を育成する。

4. 研修項目・研修方法

(1) 研修方法

本セミナーは講義により理論研修、見学及び事例研究、カントリーレポートの発表、検討会を行う。

(2) 主な研修項目

①日本の市場

- a. 日本経済の現状 b. 日本市場の特色 c. 日本の商慣行
- d. 日本企業の経営システム

②日本市場への道

- a. 日本の輸入政策 b. 輸入促進機関

③進出へ向けて

…生鮮品・縫製品・工業製品等の事例研究…

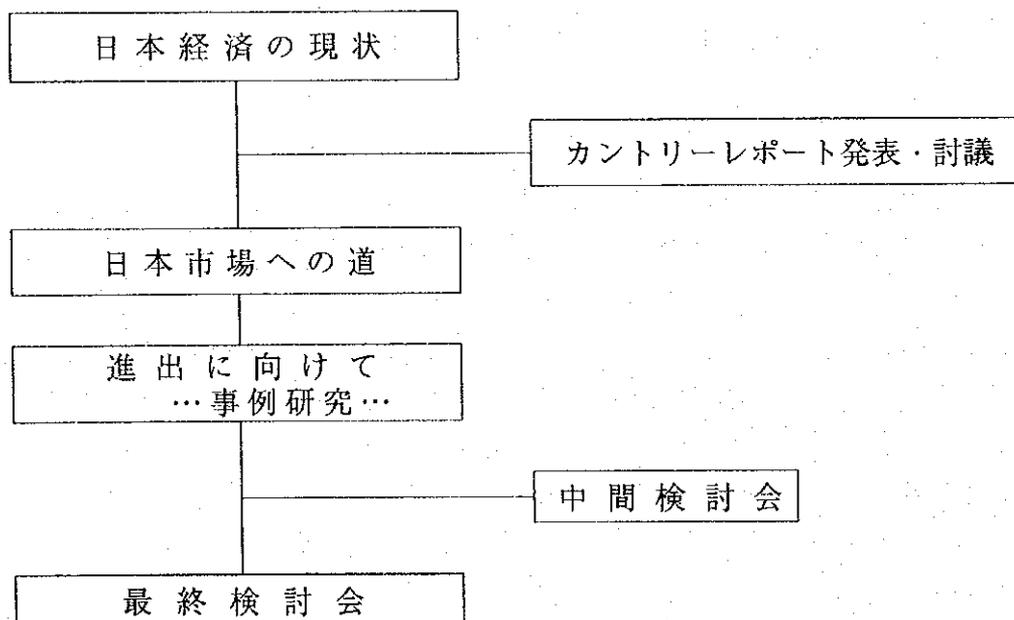
- a. 流通経路 b. マーケティング c. 品質 d. 部品調達
- e. 成功例

③カントリーレポートの発表、討議

④研修旅行

⑤中間・最終検討会

(3) 研修の流れ



(カリキュラムは変更も有り得る)

5. 研修員参加資格要件

(1) 応募要件

- a. 所定の手続きに基づき各国政府が推薦する者。
- b. 中央政府の省庁または主要な経済団体において、輸出促進のための指導的な職務に就く者。若しくは日本市場に参入の意志のある企業の経営者または幹部。
- c. 30歳以上50歳以下の者。
- d. 十分な英会話及び英文読解力を有する者。
- e. 心身ともに健康な者（ただし、妊娠中の者は除く）。
- f. 軍籍にある者は不可。

(2) 割当国（11カ国）

中国、インド、インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ、エジプト、ブラジル、メキシコ、ペルー、パプア・ニューギニア

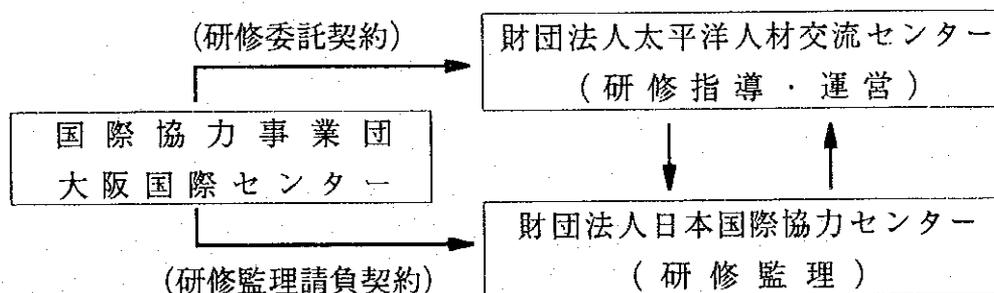
6. 研修実施体制

(1) 実施体制概略

国際協力事業団は、委託契約に基づき、財団法人太平洋人材交流センターに本コースの研修指導・運営を委託する。

また、本コースの効果的運営のために研修監理業務（通訳・同行業務等）を財団法人日本国際協力センターに委託し、研修監理員1名の配置を行う。

これら業務の流れは以下のとおりである。



研修日程

研修コース名 (集団) : 日本市場商品流通システムセミナー

研修期間 : 平成7年10月16日～平成7年11月18日

月日	曜日	時刻	形態	研修内容	通訳率 (%)	講師または見学先担当者等		TEL	研修場所・旅行行程	宿泊先 (TEL)
						氏名	所属先および職位			
10/16	月			来日					関西国際空港→ホテルクレスタ茨木	ホテルクレスタ茨木 0726-20-2020
17	火	9:45~ 15:30~ 15:30~ 16:00		ブリーフィング プログラム/エンション	0				OSIC	"
18	水	9:30~ 12:00~ 13:00~ 17:00	L O	アジアリサーチ 流通業視察 1	0 100	福岡 光彦	大野原センター 課長 (PREX) (06) 441-2650		OSIC OSIC→小野原東→千里中央 バス	"
19	木	10:00~ 16:00~ 16:30~ 18:00	L	日本市場の流通構造 ウェルカムパーティー	0	ロイ・ラーク	流通科学大学 助教授 (078) 796-2417		OSIC	"
20	金	9:30~ 12:00~ 13:00~ 17:00	L O	日本の経済と 市場の現状 流通業視察 2	0 100	ジェームズ・グット	大阪国際大学教授 (0720) 58-1616		OSIC OSIC→JR茨木→大阪 梅田↔庄内 梅田↔本町	"
21 22	土 日			休日						
23	月	10:00 17:00	D	カントリレポ 発表 行論 (中ノ島プラザ)	0	丸山 雅祥	神戸大学教授 (078) 803-1283		OSIC OSIC→JR茨木→大阪→船津橋 バス	中ノ島プラザ 06-449-6901
24	火	4:00~ 8:30~ 11:00~ 15:00	O O	中央卸売市場見学 関西国際空港見学	100 100	宮崎 宣正 上田 洋	大阪市中央卸売 市場 副場長 阪急交通社 総務開発係係長 (06) 469-7951 (06) 252-1126		中央卸売市場: 野田→関西空港 JR 関西国際空港: 関西空港→JR茨木 JR	ホテルクレスタ茨木 0726-20-2020
25	水	10:00~ 13:00~ 13:30~ 16:45~ 17:00~ 18:30	L L	G-BOCフォーラム 業種別フォーラム G-BOCフォーラム シンポジウム G-BOC 交流パーティー	0 0 0	中野 亮一	大阪商工会議所 国際部国際担当 (06) 944-6404		アイドーム大阪: JR茨木→大阪→東梅田→谷町4丁目 バス JR	"
26	木	10:00~ 13:00~ 14:00~ 17:00	L D	G-BOCフォーラム 業種別フォーラム 中間討論会	0 0	中野 亮一 三田/福岡	大阪商工会議所 国際部国際担当 PR EX (06) 944-6404		アイドーム大阪: JR茨木→大阪→東梅田→谷町4丁目→橋波座 バス PR EX 船津橋→大阪→JR茨木	"
27	金	10:00~ 12:00~ 13:00~ 16:00	D L	流通見学成果の 発表会 欧米系外資系企業の ケーススタディ	0 0	中野 亮一 カワチ・カウキキ	ハワード・ロバ ーツ・アソシエイ ツ社 (06) 307-1645		OSIC	"

凡例 L=講義・討論 P=実習・演習 O=見学 T=研修旅行

月日	曜日	時刻	形態	研修内容	通訳率 (%)	講師または見学先担当者等		TEL	研修場所・旅行行程	宿泊先 (TEL)
						氏名	所属先および職位			
28	土		T	移動 (大阪→東京)						新宿ニッポンシティH (03)3376-6511
29	日		T	東京周辺見学					詳細未定	"
30	月	9:30~	T	加工食品の市場動向	100	砂子 一雄	電通 マーケティング統括局	(03) 5551-5605	電通：新宿→銀座	"
		12:00~ 13:30~ 16:00	T	日本の小荷物流	100	大瀬 英信	ヤマト運輸 企画課長	(03) 5565-7639	ヤマト運輸：銀座→新宿 貸取/機	"
31	火	9:30~	T	日本の輸入政策	0	斎藤 高宏	通商産業省 貿易輸入課	(03) 3501-1937	通商産業省：新宿→霞ヶ関 打替	"
		12:00~ 13:30~ 16:00	T	食品輸入の 現状と特徴	100		農業総合研究所 農業貿易研究室長	(03) 3910-3750	関西電力東京支社会議室：内幸町→新宿 打替	"
11/1	水	9:30~	T	見学：JETRO BSC	0	水口 泰弘	JETRO BSC 事務局長	(03) 5562-3131	JETRO BSC：新宿→赤坂 打替	"
		12:00~ 13:30~ 17:00	T	見学：国際物流技術 の発展	100	山本 博久	大阪商船三井船舶 定航業務部課長	(03) 3587-7340	東京国際コンテナタナミナル 品川二丁目 打替	"
2	木	9:30~ 12:00	T	商社の役割と活用 移動 (東京→大阪)	50	大田原 誠	日商岩井 国際協力部長	(03) 3588-4080	日商岩井：新宿→赤坂→東京 打替	ホテルクレスト茨木 (0726)20-2020
3 4 5	金 土 日			休日						"
6	月	10:00~	O	見学：繊維製品の	100	新谷 直明	ダイキン工業遊賀 製作所総務部長	(0775) 83-1151	堅田電機：JR茨木→堅田 JR (駅到着後はダイキン工 業のハウスで移動)	"
		12:00~ 13:30~ 17:00	L	見学：環境製品の 輸入 会社経営の比較	100	井上 義國	ダイキン工業社長	(06) 373-4370	ダイキン工業遊賀工場：草津→JR茨木 JR	"
7	火	10:00 14:30	L	流通業者の商品戦略	100	足立 明	流通科学大学 大学院企画室長	(078) 794-3555	流通科学大学： JR茨木→三宮→学園都市 JR	"
8	水	10:00~	L	縫製品の輸入の現状	100	松原 繁生	日商岩井パレル 製品課課長	(06) 232-3502	日商岩井：大阪→淀屋橋 JR	"
		12:00~ 14:00~ 16:00	L	日本市場の特性と 企業経営	100	水兼 克介	製品課代表取締役 カネダ社社長	(06) 232-3502	日商岩井：大阪→淀屋橋 JR	"
9	木	10:00~	L	繊維産業の変遷	100	柴田 総	東洋紡代表取締役 社長	(06) 348-3252	東洋紡：茨木→大阪 JR	"
		12:00~ 13:30~ 16:00	O	見学：百貨店の戦略	100	古坂 安志	百貨店 販力開発部	(06) 359-4321	阪急百貨店：大阪→茨木 JR	"
10	金	10:00~	L	中規模流通業の戦略	100	吉内 俊二	日本流通産業 経営企画部長	(06) 284-8826	OSIC	"
		12:00~ 14:00~ 17:00	O	見学：日本市場にお ける縫製品の品質	100	橋本 卓次	縫工業体国際事業 部取締役部長	(0795) 82-1171	(株)サカエユニット 打替	"
11 12	土 日			休日						"

凡例 L=講義・討論 P=実習・演習 O=見学 T=研修旅行

月日	曜日	時刻	形態	研修内容	通訳率 (%)	講師または見学先担当者等		研修場所・旅行行程	宿泊先 (TEL)
						氏名	所属先および職位 TEL		
13	月	10:00~ 16:00	D	最終検討会	0	ロイ・ラーク		PREX会議室：茨木→大阪←→船津橋 JR	ホテルクレセント茨木 (0726)20-2020
14	火	10:00~ 12:00 13:30~ 16:00	L L	電力会社の購買方針 加工食品技術	0 100	塩見 耕一 中塚 正博	流通科学大学 流通教授 関西電力購買課 国際食品開発研究 所 常務取締役 (06) 441-8821 (075) 531-0065	関西電力本店：茨木→大阪 JR PREX会議室：船津橋→大阪→茨木 JR	"
15	水	10:00~ 12:00 14:00~ 17:00	O O	ワールドワーク 見学：食品の品質	100 100	佐々木 治男	ニチレイ高槻工場 業務課保長 (0726) 69-1251	詳細未定 ニチレイ高槻工場	"
16	木	9:15~ 12:00 12:00 15:00	L	マホウチヤの 食料品インバト 評価会・閉講式 フェアヘルパー	0	神田 延祐	PREX 会長 (03) 3321-9500	OSIC	"
17 18	金 土			帰国					

凡例 L=講義・討論 P=実習・演習 O=見学 T=研修旅行

付表4)

国別受入実績

割当国	平成5年度	平成6年度	合計
	受入	受入	
中国	1	1	2
インドネシア	2 (内個別1)	1	3
マレーシア	0	1	1
フィリピン	1	1	2
シンガポール	0	0	0
タイ	1	1	2
ブルネイ	0	0	0
エジプト	1	1	2
ケニア	1	1	2
メキシコ	0	1	1
ペルー	1	1	2
ブラジル	0	1	1
合計	8	10	18

アジア・太平洋経営セミナー 研修員名簿

インドネシア

	名前・所属先	所属先住所
平成2年度(1990年) 	Ms. Prihana Setyowati Head of Facility and Institution Division, Research & Development of Domestic Trade, Ministry of Trade 商業省 研究開発局 商務部 施設課課長	Trade Research And Development Agency Ministry of Trade JL. M I. Ridwan Rais No. 5 Jakarta, Indonesia
平成2年度(1990年) 	Mr. Faham Witjaksono Project officer Tourism Industry project of Dwima group Dwimaグループ 観光産業プロジェクト職員	Dwima Group Kuning plaza North Tower Suite 201 JL. Hr Rasuna Said Jakarta Selatan, Indonesia
平成3年度(1991年) 	Mr. Benny Wahyudi Officer, Assesment and Application of Technology Agency for Industrial Research & Development, Min. of Industry 工業省工業研究開発庁 技術評価採用部 職員	JL. Gatot Subroto 52-53 20th Floor Jakarta Selatan, Indonesia
平成3年度(1991年) 	Mr. Kusnaeni Executive Secretary, Indonesia - Japan Enterpreneur Association インドネシア日本企業家協会 専務理事	6th Floor, Bank Perdania Bldg., JL. Jend Sudirman Kav 40 - 41 Jakarta 10210, Indonesia

アジア・太平洋経営セミナー 研修員名簿

	名前・所属先	所属先住所
平成4年度(1992年) 	Mr. Djokosusilo Head of General Services Bureau, The office of Coordinating Minister for Economy, Finance, Industry and Development Supervision 大蔵省総務局局長	Kantor Menko EKUIN & Wasbang, JL. Lapangan, Banteng, Timur 2 - 4, Jakarta, Indonesia
平成4年度(1992年) 	Mr. Achmad Melwany Head of Sub Division for Machineries & Electronics Industry, Bureau of Industrial Investment Planning 工業投資計画局 機械エレクトロニクス産業課 課長	Investment Coordinating - board JL. Gatot Subroto No. 44 Jakarta 12190, Indonesia
平成4年度(1992年) 	Ms. Endang Wukirsari Sudiharto Head of Division of Public Services 公共事業部部長	Office of the coordinating Minister EKUIN and Development Supervision JL. Lapangan Banteng Timur 2, Jakarta 10710 Indonesia
平成5年度(1993年) 	Mr. Drs. Djoharsjah Finance and Marketing Director Perum Bio Farma (Public Enterprise) Ministry of Health 厚生省ペルムバイオファーマ公社 金融/マーケティング部長	JL. Pasteur No. 28 Bandung 40161 Indonesia

アジア・太平洋経営セミナー 研修員名簿

	名前・所属先	所属先住所
平成5年度(1993年) 	Mr. Burlaini Burhan Yahya Sales / Marketing Manager Natrabu Travel Agency ナトラブ旅行代理店 販売マーケティング課長	JL. H. Agus Salim 29 - A Jakarta 10340, Indonesia
平成6年度(1994年) 	Mr. Tombak Simanullang Head of Sub Division of Information Media, Bureau Public Relations and Foreign cooperation, Ministry of Trade 商業省 広報・海外協力局 情報メディア係長	Komplek Polri, Blok 1, No. 28 JL. Palmerah Barat, Jakarta Barat 11410, Indonesia
平成7年度(1995年) 	Ms. Titik Farida Ramlan Head Sub Division of Participant and Administration Indonesia Export Training center Ministry of Trade, Indonesia 商業省インドネシア貿易研修所センター 研修総務課課長	JL. Letjen S. Parman, Grogol Jakarta Barat, Indonesia
平成7年度(1995年) 	Mr. Mohammad Yasin, Kara Finance Manager PT. Pratama Griya Persada プラタマ・グリヤ・ペルサダ会社 財務部 部長	JL. Cemara No. 21 Jakarta Pusat

日本市場商品流通システムセミナー 研修員名簿

インドネシア

	名前・所属先	所属先住所
平成5年度(1993年) 	Mr. Decky Rumbiak Head of Export Section, Dept. of Trade Provincial Representative Office Irian Jaya イリアン ジャヤ州 貿易部輸出課課長	JLN. Matahari No. 25 Jayapura, Irian Jaya Indonesia
平成5年度(1993年) 	Mr. Jarmansyah Jusuf Instructor of Indonesian Export Training Center インドネシア貿易研修センター 講師	Indonesia Export Training Center JL. Letjen S. Parman - Grogol Jakarta, Indonesia
平成6年度(1994年) 	Mr. Saor Mangantar Tambunan Instructor, Indonesia Export Training Center Ministry of Trade インドネシア貿易研修センター インストラクター	IETC JL. S. Parman, Grogol Jakarta, Indonesia
平成7年度(1995年) 	Mr. Masjhudulhak Staff, Sub Division of Promotion, The Centre for Craft Product, Marketing Development, Ministry of Trade 商業省工芸品センター 職員	JL, Gajah Mada No. 8 Jakarta, Indonesia

アジア・太平洋経営セミナー 研修員名簿

フィリピン

	名前・所属先	所属先住所
平成2年度(1990年)	 <p>Mr. Ibrahim Katug Guiamadel Regional Director Department of Trade & Industry 貿易・工業省 地域局長</p>	DTI Region XII 3/F Elisa Tan Bldg, Don Rufino Alonzo St. Cotabato City, The Philippines
平成2年度(1990年)	 <p>Mr. Ramon M. Lopez Assistant Director National Economic and Development Authority (NEDA) 国家経済開発庁 副局長</p>	Trade Industry and Utilities staff NEDA Amber Ave. Pasig, MM The Philippines
平成4年(1992年)	 <p>Mr. Macario C. Navia, Jr. Assistant Vice President Market Head, Corporate Banking Division フィリピン・アイランズ銀行 法人融資部副部長</p>	c/o Bank of the Philippine Islands Ayala Ave. Corner Paseo De Roxas, Makati, Metro Manila, The Philippines
平成4年(1992年)	 <p>Mr. Alexander Michael G. Palma Chief Investments Specialist, Board of Investments フィリピン投資局 主任投資専門官</p>	Borad of Investments 385 Sen. Gil J. Puyat Avenue Makati, Metro Manila, The Philippines

アジア・太平洋経営セミナー 研修員名簿

	名前・所属先	所属先住所
平成5年度(1993年)	 Mr. Herman T. Gamboa Chairman, Data Center Design Corp. データセンター設計会社 会長	Data Center Design Corp. 4F G & A Bldg. 2303 P. Tamo Ext. Makati, The Philippines
平成5年度(1993年)	 Mr. Teddy C. Amper Assistant Director, Office for Regional Concerns, Presidential Management Staff, Office of the President 大統領府 地域対策室 副長官	Presidential Management Staff, PMS Bldg., Arlequi St., San Mrguel Manila, Metro Manila, The Philippines
平成6年度(1994年)	 Ms. Alice Lo Sy Director of Planning & Management Services Group, The Guarantee Fund for Small & Medium Enterprises 中小企業保証基金 企画・管理サービスグループ 課長	1919 M. Araullo Street, Manila, The Philippines
平成6年度(1994年)	 Mr. Fermin Arcadio C. Taruc III Manager of Systems Resources International, Inc. システム資源 インターナショナル社 部長	140 Jocson Street, Pagsanjan, Laguna, The Philippines

アジア・太平洋経営セミナー 研修員名簿

	名前・所属先	所属先住所
平成7年度(1995年) 	Ms. Marietta U. Tan Executive Vice - President & Chief Operating Officer, Small Business Guarantee and Finance Corporation 中小企業保証財政協会・副所長 及びチーフオペレーター	11/F SSS Makati Building Ayala Ave. cor. Herrera St. Makati, Metro Manila The Philippines
平成7年度(1995年) 	Mr. Joselito C. Palapal HRD Manager COMFAC Corporation COMFAC株式会社 人的資源開発部 部長	Home: Block 10 Lot 19 Area 4 Golden City Subdivision, Taytay, Rizal, The Philippines

日本市場商品流通システムセミナー 研修員名簿

フィリピン

	名前・所属先	所属先住所
平成5年度(1993年) 	Ms. Myrna A. Almarines Supervising Trade Industry & Development Specialist, Bureau of Export Trade Promotion, Dept. of Trade & Industry 貿易・工業省 輸出貿易振興局 輸出産業監督 開発専門家	6th Floor, New Solid Bldg., 357 Gil Puyat Avenue, Makati, Metro Manila The Philippines
平成6年度(1994年) 	Ms. Dolores Dematera Inigo Supervising Trade & Industry Development Specialist, Bureau of Domestic Trade Promotion Department of Trade and Industry 貿易・工業省 国内貿易促進室 貿易産業課主任	6248 Sandiville Subd., Sucat Paranaque, Metro manila
平成7年度(1995年) 	Ms. Nelia F. Navarro Provincial Director, Cebu Provincial Office, Department of Trade & Industry 貿易・工業省 セブ県庁部長	Rm. 205 WDC Bldg. Crn. Osmena Blvd., Cebu City 6000