

ヴェトナム社会主義共和国  
日本人材協力センター  
事前調査団報告書

平成 11 年 3 月

国際協力事業団  
社会開発協力部

## 序 文

ヴェトナム社会主義共和国は1986年にドイモイ(刷新)政策を採択して以来、市場経済化を急いでいるが、企業の経営管理、国際貿易・投資、外国語などの知識・能力のある人材の育成が緊急課題となっている。

一方、我が国は、アジアの市場経済移行国が市場経済化を押し進めるために必要な人材を育成することを支援するとともに、それらの国と日本の交流を促進するうえで拠点となる「日本人材協力センター」を設立することを構想し、1998年7月にプロジェクト形成調査団をラオス、ヴェトナムに派遣した。同調査の結果、ヴェトナム政府も同構想に際めて積極的に賛同し、外国貿易大学に同センターを設置することを提案した。

これを受けて国際協力事業団は、ヴェトナム国において「日本人材協力センター」の設立構想を具体化するために、1999年1月22日から2月9日まで、当事業団三木常靖国際協力専門員を団長とする事前調査団を派遣した。本調査団とヴェトナム国側との協議の結果、「日本人材協力センター」を外国貿易大学の附属機関としてハノイとホーチミン市にそれぞれ設置することを合意し、同センターの設立に対するプロジェクト方式技術協力の枠組みなどをミニッツに取りまとめ署名を取り交わした。

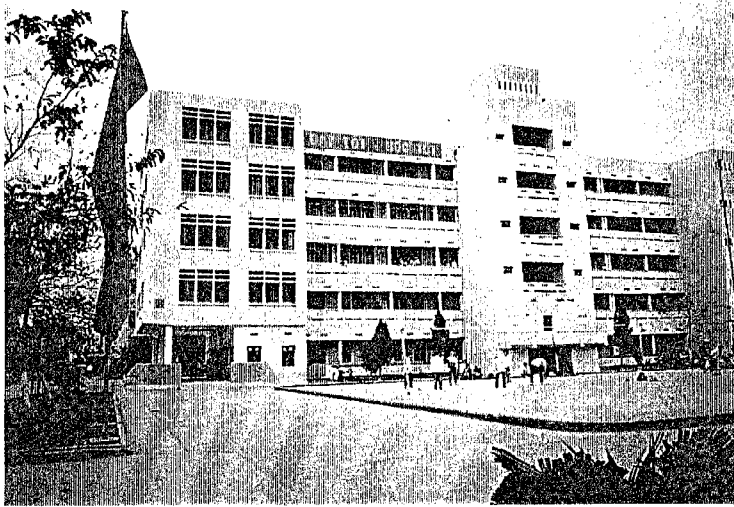
本報告書は、同調査団の調査・協議結果を取りまとめたものである。今後プロジェクトの実現に向けて活用されることを願うものである。

ここに、調査団の団員各位をはじめ、調査にご協力いただいた内外関係各機関の方々に深く謝意を表すとともに、今後も一層のご支援をお願いする次第である。

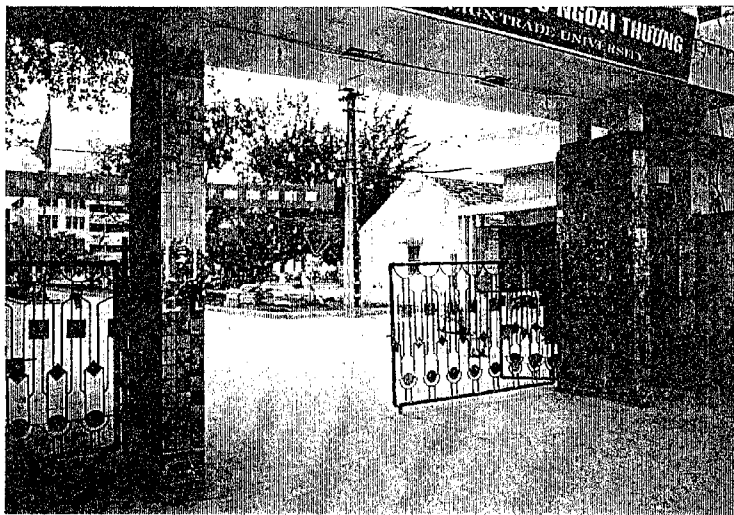
平成11年3月

国際協力事業団

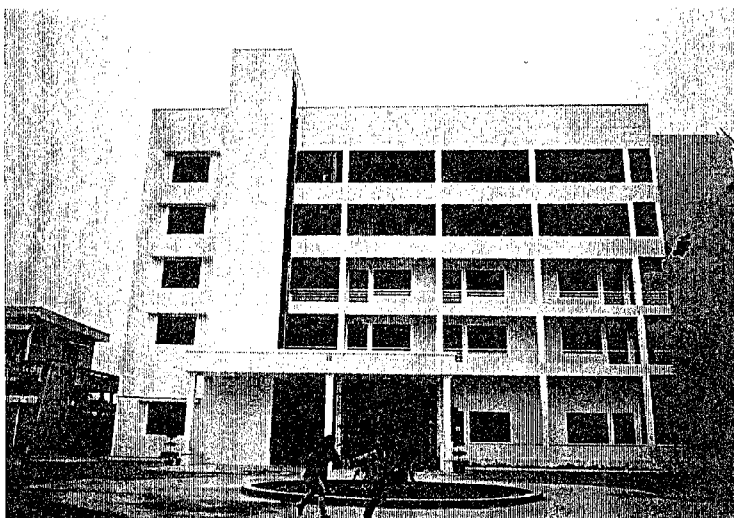
理事 泉 堅 二 郎



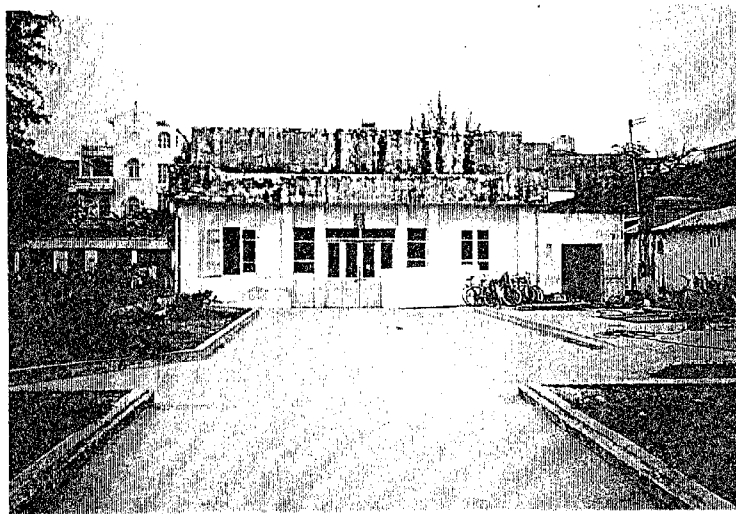
外国貿易大学ハノイ本校



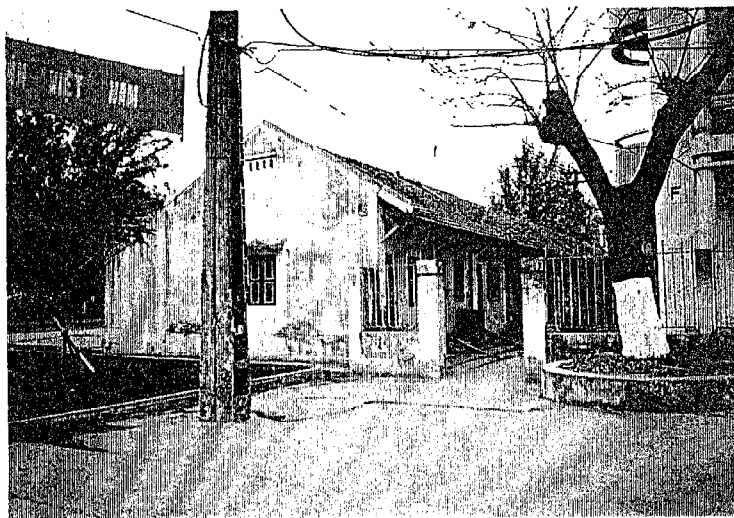
同上入口  
(入口右手すぐ側にゲストハウス。その前の平尾の建物は取り壊し、日本人材協力センターの敷地の一部とする計画)



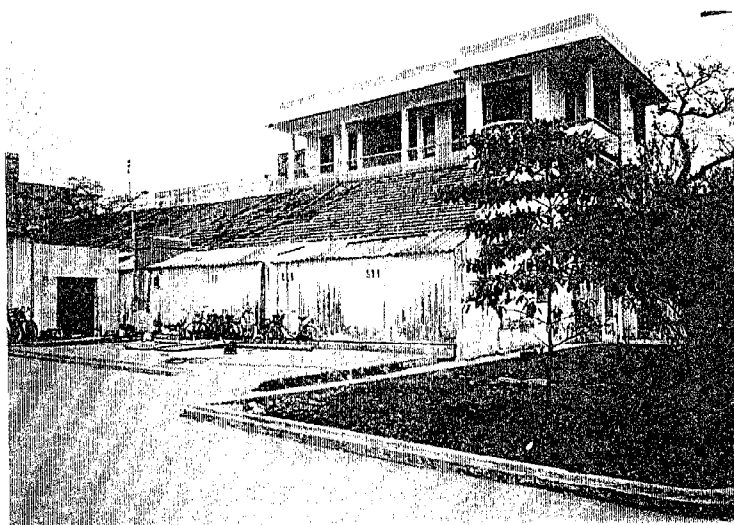
ヴェトナム国側の自己資金で完工間近の情報センター  
(なお日本人材協力センターの施設の建設が完了するまで、この施設の一部を活用することも可能)



外国貿易大学ハノイ本校  
キャンパス内の日本人材協力  
センター建設予定地  
(講堂として使われている右写  
真の建物は取り壊す予定)



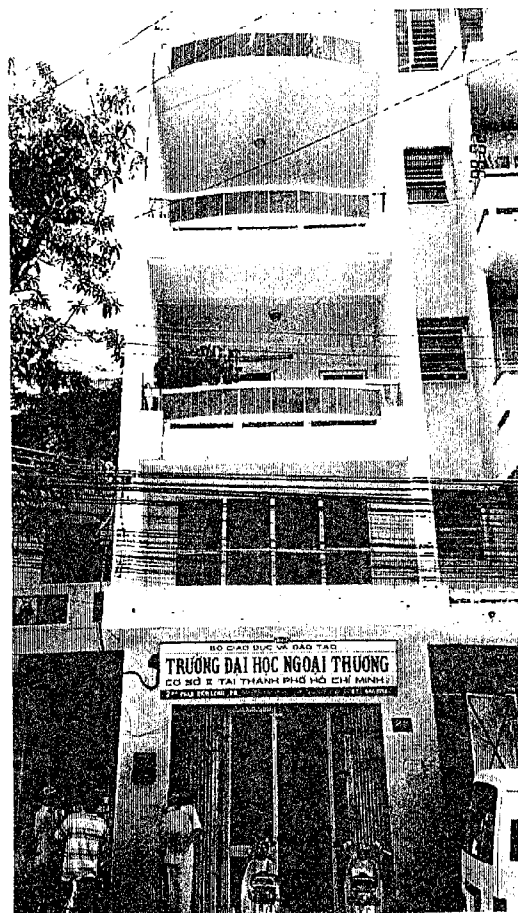
同上  
(上の写真の講堂の隣にあるス  
タッフクォーター。  
この建物も取り壊す予定)



同上  
(スタッフクォーターの奥に見  
える2階建ての建物はゲスト  
ハウス)



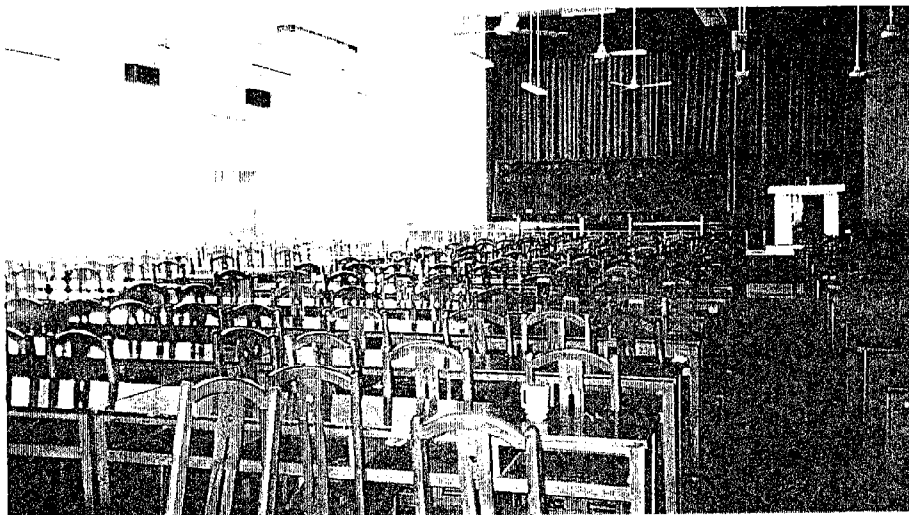
外国貿易大学ホーチミン分校  
管理事務所入口



外国貿易大学ホーチミン分校  
管理事務所ビル  
(外国貿易大学所有ビル)



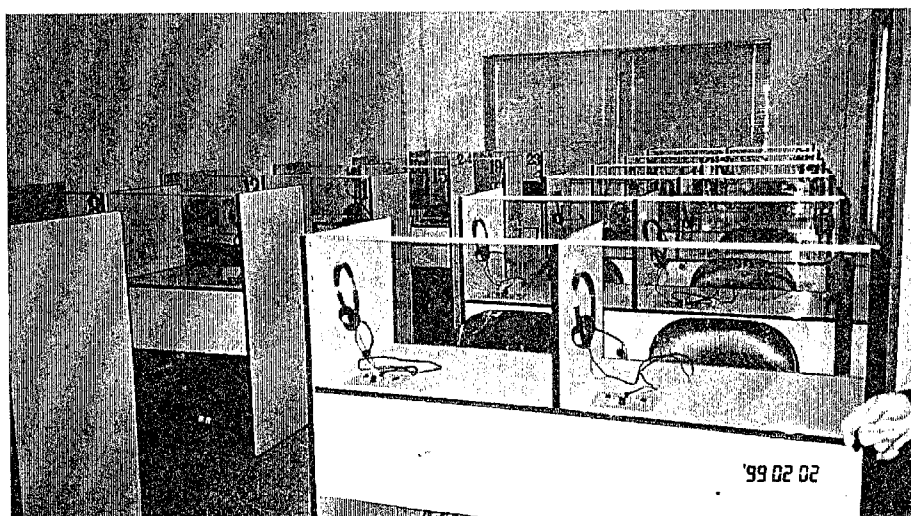
外国貿易大学  
ホーチミン分校校舎  
(借上ビル)



同上内大教室

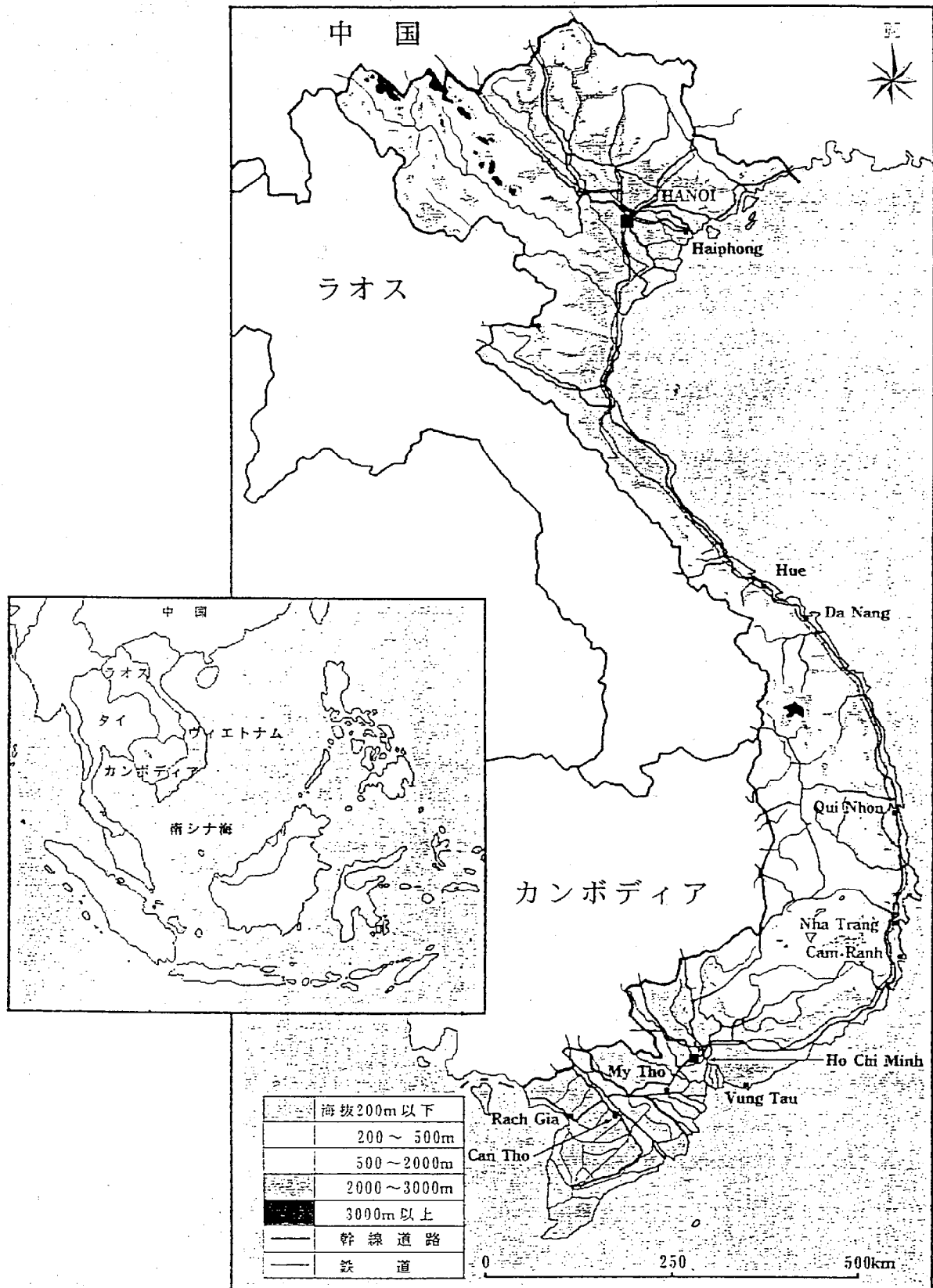


外国貿易大学ホーチミン分校内図書館

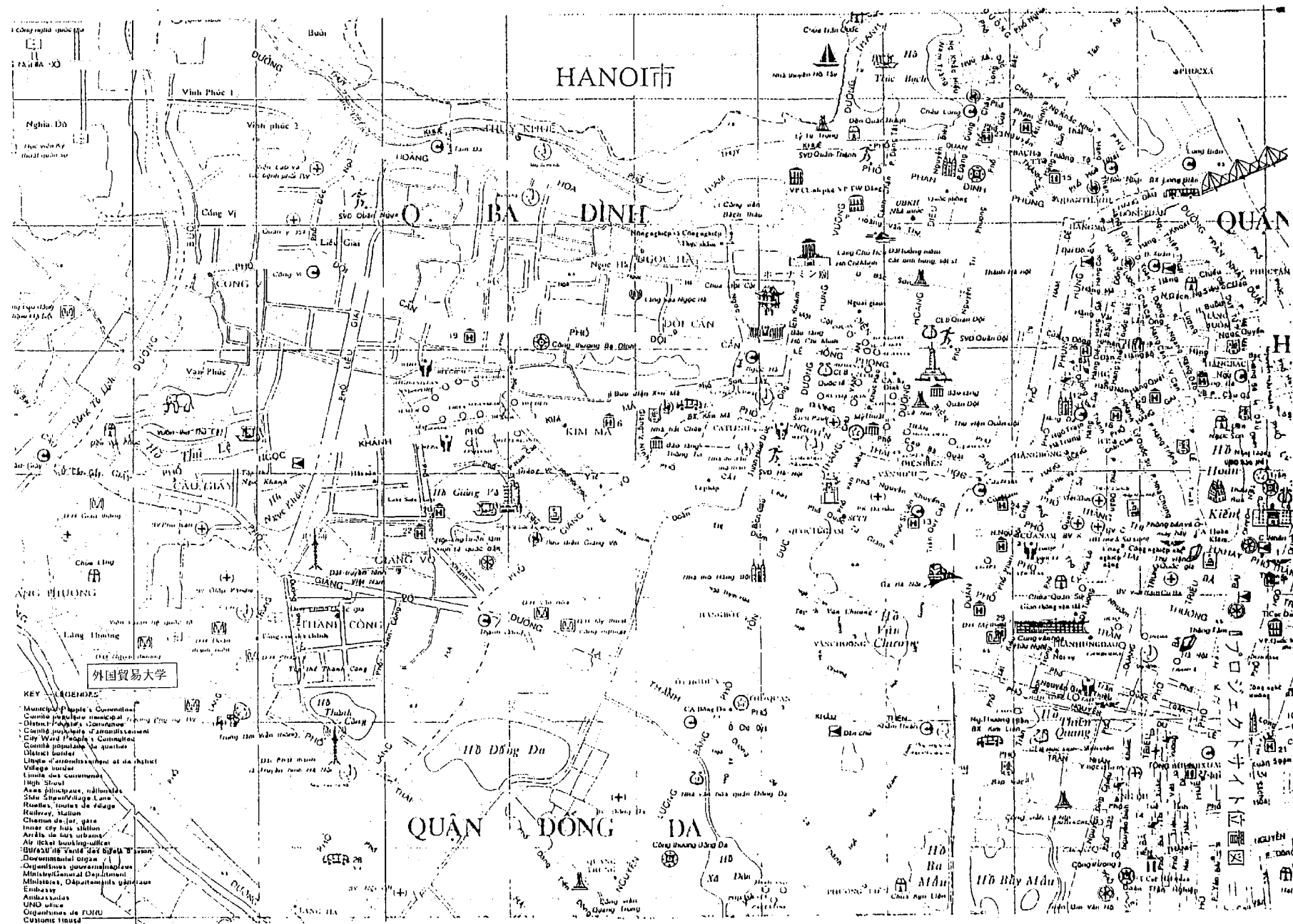


同上 L L 教室

# ヴィエトナム国地図







# 目 次

序 文

写 真

地 図

第 1 章 事前調査団の派遣 .....	1
1 - 1 調査団派遣の経緯と目的 .....	1
1 - 2 調査団の構成 .....	2
1 - 3 調査日程 .....	2
1 - 4 主要面談者 .....	4
第 2 章 要約 .....	6
第 3 章 プロジェクト実施の背景 .....	9
3 - 1 国会開発計画などの上位計画のなかでの位置づけ .....	9
3 - 2 協力分野の現状と問題点 .....	12
3 - 2 - 1 経済経営 .....	12
3 - 2 - 2 日本語教育 .....	17
第 4 章 日本センターの設置 .....	21
4 - 1 名称 .....	21
4 - 2 設置場所 .....	21
4 - 3 日本センターの位置づけ及び運営管理方法 .....	24
4 - 4 日本センターの機能 .....	24
4 - 5 日本センターの持続可能性の確保 .....	25
第 5 章 日本センター設立に向けての日本の協力 .....	27
5 - 1 プロジェクト方式技術協力の枠組み .....	27
5 - 2 ビジネスコース設計のための調査結果 .....	28
5 - 2 - 1 ビジネスコースの需要調査 .....	29
5 - 2 - 2 ビジネスコースの実施状況 .....	32
5 - 2 - 3 日本センターにおけるビジネスコース設計 .....	36

5 - 3	日本語コース開設に向けての協力方法 .....	45
5 - 4	無償資金協力の必要性 .....	45
5 - 5	ヴェトナム側が取るべき措置 .....	46
第6章 その他 .....		47
6 - 1	今後のスケジュール .....	47
6 - 2	プロジェクト方式技術協力の要請 .....	47
付属資料		
1 .	ミニッツ .....	51
2 .	外国貿易大学説明資料 .....	57
3 .	外国貿易大学在学生の意識調査結果 .....	71
4 .	外国貿易大学ハノイ本校見取図 .....	74
5 .	ビジネスコースの設計のための現地調査記録 .....	75
6 .	U N I D O の中小企業対象研修内容の例 .....	102
7 .	国民経済大学のM B A コース案内 .....	107
8 .	ヴェトナム国家大学のM B A 開設計画書 .....	124
9 .	外国貿易大学のビジネス関係コース実績 .....	139
10 .	日本語教育に係る面談相手及び視察機関リスト .....	146

## 第1章 事前調査団の派遣

### 1 - 1 調査団派遣の経緯と目的

ベトナム国は1986年にドイモイ(刷新)政策が採択されて以来、市場経済化を進めており、これに伴って企業の経営管理、国際貿易・投資、外国語などの知識、能力を有する人材の育成が緊急の課題となっている。しかしながら、ベトナム国の高等教育機関では社会主義体制下で教育を受けた教官が依然多数を占めるため、経済学、経営学の教育内容は理論中心で、実践的な内容が不足しており、また前述した市場経済移行に伴う課題にも対応しきれていない。以上のような状況のなか、1994年ベトナム政府は貿易、国際経済関係などを対象とする同国唯一の高等教育機関である外国貿易大学に国際研究研修センターを設立したいとして我が国に技術を協力要請してきた。この要請を受けて国際協力事業団は、1996年4月に基礎調査団を派遣した。しかしながらこの時点では、ベトナム側による案件のコンセプト作りが十分でなかったこと、また本件要請分野がプロジェクト方式技術協力としては新しい協力分野であり、案件を具現化するための日本国内の協力実施体制の構築がスムーズに進まなかったため、プロジェクトの形成が遅れていた。

そんな中、モスクワ大学内に設立された日本センターを模範として、アジアの市場経済移行国にもODAによる類似センターを設立する計画が外務省を中心に構想された。ベトナム国もこの対象となり、ハノイとホーチミン市の2箇所にセンターを設置することが検討されることとなった。この可能性を検討するため、プロジェクト形成調査団(日本センター)が1997年7月に同国に派遣された。同調査の結果、ハノイについては外国貿易大学ホーチミン分校及び社会人文科学大学の2大学が設置場所の候補となった。なおベトナム国政府からは日本センター設立構想は前述の国際研究研修センター設立計画の趣旨と合致するものであり、計画の内容も類似していることから、当初の要請であった国際研究研修センター設立計画に代えて、この日本日本センター設立計画を積極的に押し進めたいとの意向が示された。

以上の経緯をふまえ、本調査団は以下の点を調査の目的とし、派遣されることとなった。

#### (1) 日本センターの設置場所についての確認

ベトナム外国貿易大学ハノイ本校校内に設置することを確認する。ホーチミン市における設置場所については外国貿易大学ホーチミン分校と社会人文科学大学のどちらが適当かベトナム側と協議する。

#### (2) センターの実施運営体制の協議

組織上の位置づけを確認するとともに、センターの運営に係る最高意思決定機関としてセンター運営委員会(仮称)を設置することを協議する。またセンター所長は、日越双方の2人体制とすることを提案し、ベトナム側の意向を確認する。

(3) センターの実施運営に必要な経費の分担、捻出方法の検討

日本側、ベトナム側の経費の分担方法を協議する。またコースの有料化を検討する。

(4) センターの機能及びプロジェクトの活動範囲の確認

想定されるセンターの機能( ビジネスコースの実施、日本語コースの実施、日越文化交流 )  
を再確認したうえで、プロジェクト方式技術協力がカバーする活動内容について合意する。

(5) ビジネスコース、日本語コースのテーマ、内容、期間、対象者などの検討

ベトナム国で既に実施されている類似コースの状況を調査し、あわせてビジネスコース、日本語コースに対するニーズなどを確認したうえで、あるべきコースの内容について協議する。

(6) プロジェクトの開始までに必要となる措置及びスケジュールの確認

(7) ミニッツ署名・交換

上記の事項について、ミニッツに取りまとめ、署名・交換する。

## 1 - 2 調査団の構成

総括 : 三木常靖( J I C A 国際協力専門員 )  
協力政策 : 麻妻信一( 外務省経済協力局技術協力課課長補佐 )  
経済経営 : 中山 健( 千葉短期大学助教授 )  
日本語コース : 山本雅子( 国際交流基金総務部総務課 )  
協力企画 : 池田修一( J I C A 社会開発協力部社会開発協力第一課課長代理 )  
ビジネスコース設計 : 黒田康之( 国際開発センター調査部次長 )

## 1 - 3 調査日程

日 順	月日(曜)	時間	移動及び業務					
			三木	麻妻	池田	山本	中山	黒田
1	1月27日(水)	15:55	ハノイ着( CX791 便にて 15:55 着 )					
2	1月28日(木)	10:00 ~ 12:00	J I C A 事務所打合せ					
		13:30 ~ 15:00	外国貿易大学との打合せ( 日程調整 ; 学長他 )					
		15:30 ~ 16:30	教育訓練省 M O E T 表敬・協議( 国際関係局長 )					
3	1月29日(金)	8:00 ~ 9:00	計画投資省 M P I 表敬( 外国経済関係局次長 )				9:00 国民経済大学にて 聞き取り調査	
		9:30 ~ 11:30	外国貿易大学との協議( センターコンセプトについて )					
		13:30 ~ 16:30	外国貿易大学との協議( プロ技の枠組みについて )				15:00 ~ ベトナム商工 会議所にて調査	
4	1月30日(土)	9:00 ~ 11:30	外国貿易大学との協議( ビジネスコースの 内容について )			日本語協力隊員か らの聞き取り調査		外国貿易大学との協議( ビジネスコー スの内容について
		13:30 ~ 16:30	外国貿易大学との協議( センター運営体制 などについて )			日本語協力隊員か らの聞き取り調査		14:00 ~ 商業輸出入公社にて 聞き取り調査

日 順	月日( 曜 )	時間	移動及び業務					
			三木	麻妻	池田	山本	中山	黒田
5	1月31日(日)	12:10	ハノイ発( VN217 )					
		14:10	ホーチミン着					
6	2月 1日(月)	9:15 ~ 10:30	総領事館表敬・打合せ					
		11:00 ~ 12:00	外国貿易分校表敬：打合せ( 分校長 )					
		14:00 ~ 16:00	社会人文科学大学施設、打合せ( 副学長、MOET他 )			東京三菱銀行にて聞き取り調査		
7	2月2日(火)	9:00 ~ 12:00	外国貿易大学分校内視察、キャンパス移転候補地視察		総領事館文化担当書記官からの聞き取り		国営企業 Haprosimex Saigon にて聞き取り調査	
		15:00 ~ 17:00	外国貿易大学分校キャンパス移転候補地視察		14:00 ~	ヴィエトナム商工会議所にて調査		
		19:00 ~	民間ビジネス日本語コース視察			民間ビジネス日本語コース視察		
8	2月3日(水)	13:30	ハノイ着		ハノイ着		ハノイ着	
		16:00 ~ 17:30	JETROにて聞き取り調査		JETROにて聞き取り調査		JETROにて聞き取り調査	
		19:10		ハノイ着		ハノイ着		ハノイ着
9	2月4日(木)	9:00 ~ 11:30	UNIDOからの聞き取り調査	外国貿易大学との協議( 日本語コースについて )			UNIDOからの聞き取り調査	Vietcom Bank にて聞き取り調査
		14:00 ~ 16:00	日本大使館にて協議( 参事官、担当書記官、JICA事務所 )					
10	2月5日(金)	9:00 ~ 11:30	ラップアップ会議( MPI、MOET、外国貿易大学 )				富士銀行にて聞き取り調査	
		13:30 ~ 16:30	外国貿易大学との協議( ミニッツ内容の吟味 )				14:00 ~ 日商岩井にて聞き取り調査 16:00 ~ ヴィエトナム国家大学 ハノイビジネススクール	
11	2月6日(土)	9:00 ~ 11:30	外国貿易大学との協議( ミニッツ案 )					
		13:30 ~ 16:30	外国貿易大学との協議( ビジネスコースに係る調査結果発表、設置方法に係る意見交換 )					
12	2月7日(日)	終日	団長所感作成など					
13	2月8日(月)	A M	団長所感内容に係る団内打合せ、ミニッツに係る東京との最終打合せ					
		15:00 ~ 16:00	日本大使館、JICA事務所への調査結果報告( JICA事務所にて )					
		17:00 ~ 18:00	ミニッツ署名・交換式( MPI、MOET、外国貿易大学 )					
14	2月9日(火)	10:00	ハノイ発( VN790 で 10:00 発 )					

#### 1 - 4 主要面談者

##### 計画投資省( Ministry of Planning and Investment ; M P I )

Dr.Duong Duc Ung	Director of Foreign Economic Relations Dept.
Dr.Ho Quang Minh	Deputy Director of Foreign Economic Relations Dept.
Dr.Pham Kim Cung	Deputy Director of Science and Education Dept.
Mrs.Pham Thi Phi Yen	Senior Officer,Science and Education Dept.

##### 教育訓練省( Ministry of Training and Education ; M O E T )

Prof.,Dr.Tran Van Nhung	Director of International Relations Dept.
Prof.,Dr.Do Van Chung	Director of Higher Education Dept.
Dr.Bui Cong Tho	Deputy Director of International Relations Dept.

##### 外国貿易大学( Foreign Trade University ; F T U )本部

Prof.,Dr.Nguyen Thi Mo	Rector
Prof.,Dr.Hoang Ngoc Thiet	Vice Rector
Dr.Nguyen Phuc Khanh	Vice Rector
Mr.Tran Viet Dzung	Head of Academic Research & International Relations Dept.

##### 外国貿易大学ホーチミン分校

Prof.,Dr.Nguyen Hong Dam	Director of F T U branch,Vice Rector of F T U
Prof.,Dr.Hoang Van Chau	Deputy Director of F T U branch

##### 在ヴェトナム日本大使館

宮原 信孝	参事官
井田 充則	一等書記官
伊藤 康行	二等書記官

##### 在ホーチミン総領事館

大塚 雅也	領事
小川めぐみ	副領事

JICA ヴィエトナム事務所

地曳 隆紀	所長
大久保久俊	所員
永野 年晃	JOCV 調整員
佐々木忠弘	企画調査員(在ホーチミン総領事館付)

(その他、ビジネスコース、日本語教育に係る調査のために大学、商工会議所、民間企業、日本語学校などの関係者と面談。ビジネスコース調査のための訪問した機関、面談者については、付属資料 5 . のビジネスコース現地調査記録を、日本語教区に係る調査のための面談者については、付属資料 10. を参照のこと)



## 第2章 要約

### (1) 総括

日本人材協力センターをハノイ、ホーチミン市の2箇所に設置すること、両センターとも外国貿易大学の付属機関として位置づけること、設置場所としてハノイは外国貿易大学構内とすることを合意した。なお、ホーチミン市については、外国貿易大学分校の既存キャンパスにはセンターを設置できるようなスペースがなく、また現在同大学が検討している新キャンパス候補地は市中心部から離れた位置にあり、センターの設置場所としては適当ではないと判断された。本件については1999年5月初旬をめぐり別途外国貿易大学からセンター設置場所の候補地を提案されることとなったので、同定案を待って対応を決定することとなった。

日本センターの運営管理方法については、運営政策に係る事項を決定する機関として計画投資省、教育訓練省、外国貿易大学、日本大使館、JICA事務所からの代表者を構成メンバーとする運営委員会(Steering Committee)を設置することについて合意した。またセンターの所長はベトナム国側は外国貿易大学から任命し、日本国側も日本人の共同所長を派遣することで合意した。なお外国貿易大学からセンターの活動、具体的にはコースの内容、実施方法、実施スケジュール、講師の配置などについて協議する機関として外国貿易大学内に執行委員会(Executive Committee)を配置することが提案され、今後の検討事項とした。

日本センターの主要活動は、本調査団は派遣前に検討したとおり、以下の3点とすることで合意した。

- 1) ビジネスコースの実施 (想定されるコースの分野としては会計、企業財務、マーケティング、ビジネスにかかる国際法、人材管理、統計、コンピューター利用、経営・貿易実務、市場情報、生産管理、日本の経験)
- 2) ビジネスのための日本語コースの開発と実施
- 3) 文化交流事業及びインフォメーションサービス

日本センターが持続可能な組織として大学の通常予算に依存しないですむ強固な財政基盤を持つようになることが必要であるとの問題認識から、センターで実施されるコースの有料化について検討を行った。本調査団が民間企業(日系を含む)、商工会議所、既存ビジネススクールなどを対象に実施した調査によると、実践的かつ最新の情報を盛り込んだ質の高いコース、特に日本の優秀な講師が実施するようなコースであれば、有料であっても十分に人を集めることは可能との感触を得た。また、ベトナム側も当然のことのようにコース有料制を想定しており、金額の設置については今後検討が必要であるが、コース有料制を前提として日本センター立ち上げのためのプロジェクトを計画することが適当と思料される。

一方、プロジェクト方式技術協力の枠組みについては、本調査団出発前に作成したものを一部修正した以下の案でベトナム国側と合意した。

## (2) プロジェクトの枠組み

### 1) 上位目標

ベトナム国が市場経済への移行を進めるために必要な人材を育成する。

日越の相互理解の向上、日越間の人的関係を強化する。

### 2) プロジェクト目標

日本人材協力センターがハノイ及びホーチミン市に設立され、ベトナム国の市場経済化のために必要な人材を継続的に供給し、日越の相互理解の向上、日越間の人的関係を強化するための重要な機関となる。

### 3) 期待される成果

- ・センターの管理体制が確立される。
- ・ビジネスにかかわる人々に市場経済に係る実地的な知識を提供するビジネスコースが設計され、実施される。またほとんどのビジネスコースは、プロジェクト終了後に主にベトナム人講師で実施できるように徐々に現地化される。
- ・ベトナム国で実施されている日本語教育の状況を十分調査したうえで、センターで実施すべきビジネスのための日本語コースを開発する
- ・プロジェクト終了後を見据えたセンター運営管理の戦略を検討し、センターが財政的にも技術的にも持続可能な組織となるために必要な対応を講じておく。
- ・センターが日越の交流事業のために活発に利用されるようになる。

### 4) 日本国側投入

#### ・長期専門家

センター所長 1 名( ハノイ、ホーチミン市の両センター所長を兼任 )

調整員 2 名( ハノイ、ホーチミン市に各 1 名 )

ビジネスコース運営管理専門家 1 ～ 2 名

日本語専門家 2 名( ハノイ、ホーチミン市に各 1 名 )

- ・ビジネスコース講師チーム( 2 ～ 3 名 )の短期派遣( 各ビジネスコースごとに 2 週間程度の派遣 )

- ・日本語短期専門家 必要に応じ

- ・日本研修　ヴィエトナム人講師( ビジネスコース及び日本語 )を対象に年 5 ～ 7 名程度
- ・機材供与　図書、視聴覚教材
- ・センター運営費の一部( ただし同経費は徐々にコースの授業料などからなるセンター収入で賄われるようになることが必要である )

#### 5) ヴィエトナム側がとるべき措置

- ・センターの所長、ビジネス及び日本語コースのアシスタントマネージャーの任命
- ・センターの補助要因の雇用( 各センター 3 ～ 4 名 )
- ・センターの施設維持費、高熱水料、国内電話代、消耗品費など一般管理経費
- ・プロジェクト方式技術協力の活動を開始するために必要な専門家執務室、教室などのスペースの確保
- ・無償資金協力によるセンター建物の建設が可能である場合、センター建設用地の確保

#### (3) 今後のスケジュール

プロジェクト方式技術協力の開始に向けた今後のスケジュールとして、以下を確認した。

- 1) ホーチミン市におけるセンター設置場所について遅くとも 1999 年 5 月初旬までにヴィエトナム国側から提案する。
- 2) ヴィエトナム側から 5 月末をめぐりに無償資金協力の正式要請を提出する。
- 3) 1999 年中に実施協議調査団を派遣予定。
- 4) 2000 年の早い時期にプロジェクト方式技術協力を開始することを目標に、双方努力する。

最後にプロジェクト方式技術協力の要請については、先にヴィエトナム政府より要請されていた外国貿易大学国際研究研修センタープロジェクトを本件センター設立のためのプロジェクトに振り替えることで双方合意した。

### 第3章 プロジェクト実施の背景

#### 3 - 1 国会開発計画などの上位計画のなかでの位置づけ

本プロジェクトはヴィエトナム国の市場経済化を支援するための計画であるが、元来、ヴィエトナム国において政策面から市場経済化がうたわれたのは1986年12月の第6回共産党大会(5年に1回開催)におけるドイモイ(刷新)政策である。同政策においては、計画経済を見直して市場経済を導入すること、国営企業以外の民営企業(私企業)を認めそれを支援すること、アジアを始めとする海外諸国との関係を改善し経済的連携を強化すること、といった点が重視された。

ドイモイへの政策転換を図った当初、経済面で若干の混乱(インフレ、為替レート下落など)はあったものの、経済協力のパートナーであった旧ソ連が崩壊した1991年頃からは経済成長が続いた。

その後、ドイモイが採択されてちょうど10年目にあたる1996年6月の第8回共産党大会においては、過去10年間の総括がなされ、一党支配と社会主義の堅持、「工業化と近代化」に象徴される経済発展の推進、全方位外交と国際的な枠組みへの積極的な参画、が明記された。ここにおいて、ドイモイの正当性が確認されるとともに、その将来的な継続性が明らかにされたわけである。

また、高い経済成長を達成していくために、1996～2000年までの「新5か年計画」が策定された(表3-1参照)。同計画における経済目標は、5年間で414億ドルを投資し、実質GDP成長率を9～10%にまで(特に工業成長率は14～15%にまで)高めようというものである。そして、1人あたりGDPを1995年ベースの2倍に高めることを目標としている。

表3 - 1 新5か年計画の主要目標

実質平均GDP成長率	9～10%	
農業成長率	4.5～5%	
工業成長率	14～15%	
サービス成長率	12～13%	
輸出額平均伸び率	28%	
輸入額平均伸び率	24%	
投資必要額	414億ドル	100%
(投資資金調達先)		
国内資金	214億ドル	51.7%
政府貯蓄	86億ドル	20.8%

民間貯蓄	128 億ドル	30.9%
うち国営企業	59 億ドル	14.3%
民間	69 億ドル	16.7%
外国資金	200 億ドル	48.3%
外国援助	70 億ドル	16.9%
外国投資	130 億ドル	31.4%
( 資金ソース別投資内訳 )		
公共投資	156 億ドル	37.7%
政府予算	87 億ドル	21.0%
うち国内資金	52 億ドル	12.6%
O D A( 無償 )	30 億ドル	7.2%
政府債	5 億ドル	1.2%
政府投融資	69 億ドル	16.7%
国内資金	29 億ドル	7.0%
O D A( 借款 )	40 億ドル	9.7%
国営企業投資( 自己資金 )	59 億ドル	14.3%
民間投資	69 億ドル	16.7%
外国投資	130 億ドル	31.4%
( 投資主体別投資内訳 )		
政府	87 億ドル	21.0%
国営企業	128 億ドル	30.9%
民間	69 億ドル	16.7%
外国投資	130 億ドル	31.4%
( 投資先割合 )	100.0%	
農業	20.8%	
工業	42.3%	
輸送・通信・観光	21.6%	
社会資本・その他	15.3%	
平均粗投資率( 対 G D P )	30%	
限界資本係数	3.0 ~ 3.3	
歳入( 対 G D P 比 )	21 ~ 22%	
歳出( 対 G D P 比 )	24 ~ 25%	
財政赤字( 対 G D P 比 )	3 ~ 3.5%	
消費者物価上昇率	10% 未満	
都市失業率	5% 未満	
人口増加率	1.8% 未満	

( 出所 ) Orientation and Tasks of the 1996-2000, Five Year Plan for Socio-Economic Development 及び Public Investment Program 1996-2000, June 96 より作成。

( 出典 ) 江橋正彦「ベトナム経済の構造変化と今後のシナリオ」、江橋正彦編著『21世紀のベトナム - 離陸への条件 - 』日本貿易振興会、1998、p.54。

このように、社会主義体制のもとで市場経済化と対外経済開放を図っていくという基本的な方向性は今後とも堅持されることになるが、そうした政策のもとでヴィエトナム政府は、市場経済化のための人材養成(教育・訓練)に対して次のような方針を示している。

〔 共産党第 8 議会議決( 1996 年 12 月 )〕

工業化・近代化へ向けた教育・訓練の拡大方針(一部抜粋)

- ヴィエトナム政府は企業内教育及び再教育を支援する。ヴィエトナム国の教育訓練事業のために国内及び海外の組織・個人が貢献できるような仕組みを構築する。1 例として、教育訓練費用は所得税、収入税から控除される。
- ヴィエトナム政府は、科学技術の先進国へ優秀かつ社会に貢献する意欲のある人材を派遣するための予算を用意する。奨励分野は基幹産業である。
- 海外のヴィエトナム人がヴィエトナム国内で講義や教育、学校の開設、国内教育機関との協力を効率的に行えるような仕組みを作る。  
海外の組織、個人はヴィエトナム政府の規定に基づいて、国際教育機関の開設、講義、科学技術研究、情報交換、資金援助を行うことができる。
- ヴィエトナム国政府は外国の無償援助と有償援助により教育のための施設・設備の充実を図る。

この方針からは、ヴィエトナム政府が市場経済化や科学技術の振興へ向けて、有為な人材養成を図るとともにそれを奨励し、また外国からの有償・無償の資金援助並びにソフト・ハード面での協力を積極的の推し進めていこうとする理念が明確に打ち出されていることがわかる。これらの諸点をふまえるならば、ヴィエトナム政府が市場経済化を促進するうえで必要な人材を育成し、そのために日本国が積極的に支援していくという本プロジェクトの意義は大きく、前述の基本方針においても重要な位置づけにあると言える。

### 3 - 2 協力分野の現状と問題点

#### 3 - 2 - 1 経済経営

##### (1) 経済の現状と問題点

1986年に採択された「ドイモイ(刷新)」政策により市場経済化の道を進むことになった  
 ヴィエトナム国経済は、1980年代後半には年間経済成長率が約5%だったが、1990年代前  
 半(1990～94年)になって約7%(平均)と高い成長率を達成した。とりわけ工業生産の伸  
 びは高く、90年代前半の平均成長率は10%を超えた<sup>1)</sup>。

その後、1997年にアジア通貨危機が発生し、その影響がアジア各国に波及したことから  
 同国の経済成長率(実質GDP)は97年9.2%、98年9.0%(政府見通し)、98年5.0%(アジ  
 ア開発銀行：ADB見通し)と低下してきている。ただ、他の周辺ASEAN諸国<sup>2)</sup>は、98  
 年ベースでみて、タイ国(8.5%)、マレーシア国(5.8%)、シンガポール国(0.5%)、  
 インドネシア国(15.0%)、フィリピン国(0.2%)であることから、それらの諸国と比較  
 するとヴィエトナム国は高い成長率を維持していると言える。

表3 - 2 経済成長率(対前年比)：%、ただし「経常収支」を除く)

年 項目	80年代 後半	90年代 前半	1995	1996	1997	1998 見通し	
						政府	A D B
実質GDP 成長率	5.1	7.3	9.5	9.3	9.2	9.0	5.0
工業生産 伸び率	5.7	10.5	13.9	14.4	13.6	13～13.5	7.3
小売物価	143.1	27.4	12.7	4.5	3.2	6～7	4.0
経常収支 (億ドル)	5.8	4.5	20.2	28.8	16.8	-	16.5
(GDP 比：%)	9.0	4.8	10.1	12.3	6.8	-	7.0

(注)98年見通しは、ヴィエトナム政府見通し(98年3月)及びADB見通し(98年4月)による。

(出所)経済企画庁調査局編『アジア経済1998』、p.212

しかしながら、輸出に関してはアジア経済危機の影響で1998年の輸出額が90年来最低の  
 伸びになる見通しである。また、経常収支は96年まで赤字が拡大してきたが、97年には貿  
 易赤字が減少した影響で赤字幅もやや縮小した。ヴィエトナム国への外国企業投資額も96  
 年をピークに97年、98年と急減した。こうした事態に対するヴィエトナム国の対応方向に

関して、世界銀行ハノイ事務所長(アンドリュー・ステア氏)は「アジア経済はすぐには回復しない。ヴェトナム国が成長率の一段の低下を防ぐには徹底した経済改革が不可欠だ」との指摘をしている<sup>3)</sup>。

このような、ヴェトナム国の経済改革を望む声は諸外国からも高まっている。なぜなら、ヴェトナム国は経済面で多くの問題を抱えているからである。たとえば、証券市場の未整備、銀行の審査能力欠如など金融システムが十分機能していないこと、会計制度の未整備、民間企業振興政策及び中小企業振興政策が不十分、国営企業の改革の遅れ、などがあり、これらは早急に解決していかなければならない問題である。

## (2) 産業構造

ヴェトナム国の産業構造は、1980年代以降、生産額構成比では農林漁業の低下と工業、サービス業の上昇という変化がみられたが、雇用構造面ではあまり変化がみられなかった。農業は、就業人口の約7割を占める大きな産業であるが、GDP構成比は低下してきており、現在約3割程度である。工業は、就業人口で約1割、GDP比で約3割であるが、他の産業に比べて高い成長をしている分野である。サービス業は、就業人口の約1割、GDP比約4割であり、工業同様、成長を遂げている分野である。

部門別の動向は以下のようになっている<sup>4)</sup>。

- 1) 農業：主要分野は食糧生産で、農業部門の生産高の50%近くの占め、商品作物の生産と家畜生産がそれぞれ25%ずつとなっている。農業政策としては、食糧生産の増加を促進するとともに農家に生産農作物の選択権を与え、商品作物や畜産とのバランスを取っている。
- 2) 漁業：漁業や養殖業は、国民の蛋白源であるばかりでなく、外貨収入にも貢献している。特に、魚とえびの養殖は、総漁業量の3割以上を占め、輸出による純利益は1992年で3億700万ドルに上っている。養殖池開発に適した土地も多く、環境問題に配慮する必要はあるが、今後の成長性も高いと言える。
- 3) 林業：森林はヴェトナム国の発展において非常に重要な役割を果たしているが、最近は特に建築資材としての利用が急増している。しかし、伐採による森林面積の減少も進行し1993年4月から、木材・木製品(部品や一次加工品)の輸出は事実上禁止されている。
- 4) 工業：工業部門の内訳は、軽工業部門が約6割、重工業部門が約4割となっている。国営企業の生産内訳は軽工業と重工業がおおよそ半々であるが、非国営企業では軽工業が約9割を占めていることが特徴である。工業部門の成長率は80年代を通じて他部門より高い水準で推移したものの、原材料は輸入に頼る分野が多いうえ、品質も



開発力も問題がある。

- 5) サービス業：民間セクターが8割近くを占め、近年堅調な伸びを続けている部門である。

また、工業生産に関してヴェトナム国の北部と南部では大きな違いがある点が特徴である。いわゆる「南北格差」の問題である。工業が南部地域に偏在し、特にホーチミン市、バリア・ブントウ省を中心とする南部地域に集中しているため、この2つの省・市で全国の工業生産の40%強を占めている。一方、資本主義の経験が浅い北部では、外資系企業の要求に耐えられるだけの部品や原材料を供給できる企業が少なく、高度な技術者が少なく、といった問題がある<sup>5)</sup>。

### (3) 企業( 国営企業、民間企業など )の現状

国家統計局が初めて行った事業所センサスによると、1995年7月1日現在、ヴェトナム国には合計2万3708の企業( 企業として登録済みのもの )が存在している。その内訳は、国営企業が5873( 全体の24.8% )、民間企業が1万7143社( 同72.3% )、外資系企業が692社( 同2.9% )となっている。民間企業には集団企業( 合作社 )1867社、私営企業1万916社、株式会社118社及び有限会社4242社が含まれる<sup>6)</sup>。

なお、ハノイのヴェトナム商工会議所によると、1998年現在の企業数は国営企業5800社、民間企業3万2000社、外資系企業2000社とのことで、1995年以降における民間及び外資系企業の躍進が著しい。

国営企業は、1992年時点で約1万2000社とされていたが、その後減少を続け、1994年6月時点で6248社に、さらに1995年7月時点で5873社にまで減少したとされる。90 / 94年比で約6000社が破産ないし統廃合の対象になったという。国営企業の業種別分布で最もシェアが多いのは、鉱業( 160社 )、製造業( 2122社 )、電力( 100社 )など、いわゆる工業分野で全体の約8割を占める<sup>7)</sup>。

国営工業は1986～1995年までの間、労働生産性を向上させてきているが、それは工業生産の約2割を占める原油生産が外資の参入により飛躍的に成長したことに追う部分が大きい。一方、輸出産業として期待されている衣類、機械・設備、電気・電子産業は、国営工業全体の労働生産性の伸びを大きく下回っている<sup>8)</sup>。

### (4) 中小企業( 製造業 )の現状

ヴェトナム国では、中小企業に関する統一的な定義がない。従業員500人以下の企業を中小企業とするならば、製造業従事企業( 国営企業、合作企業、民間企業、外資系企業を

含む)8577社のうち96.7%が中小企業となる。従業員規模別では、従業員1～10人が全体の32%を占め、11～50人で39%を占めている。雇用面では、製造業従事企業で雇用されている100万人の労働者のうち、60.7%が中小企業で雇用されている<sup>9)</sup>。

製造業従事企業数8577社という数字は、周辺諸国の、タイ国(6万4100社)、マレーシア国(2万8300社)、フィリピン国(7万8600社)などと比べてあまりにも少ない。これは、ベトナム国が長期間、民間部門の経済活動を規制してきたことが主たる要因である<sup>10)</sup>。

経済のさらなる発展を図っていくためには、中小製造業を中心としたサポーターディングインダストリーが部品製造や組立といった部門で広範囲に存在しなければならない。産業の裾野部分が小さい状況を改善し、工業化を今後とも推し進めていくうえで、中小企業を育成、振興していく必要性は非常に高いと言える。

#### (5) 労働者の質<sup>11)</sup>

ベトナム国における現地の労働力は、一般には勤勉で識字率も高く(84%)、仕事熱心であると信じられている。しかし、1993年の中小製造業調査によると、技能工のほとんどが中学あるいは高校卒業者である。一方、技術者は大学卒が多く、高い地位が得られる。ちなみに、労働力全体からみて高校卒業者(大学進学者含む)は13.5%に過ぎず、高学歴の人材はかなり不足している。

賃金に関しては、外資系企業の賃金が地場企業のそれを上回っており、外資系企業への就職希望者が増加している。そのため有能な人材は外資系企業へ移行する問題が顕在化しつつある。

#### (6) 国営企業の問題点

1990年代以降の国営企業の問題点として、トラン・ヴァン・トゥ氏は「国営企業は真の所有者がなく責任の所在がまだ不明である。経営者の能力も限界があり、企業家精神が欠如している。赤字経営が続いても破産にならない。自主権を与えているので政府は国営企業を監視できず、企業の資産が食い潰されたり、浪費されたりしており、政府に対する納税義務を果たしていない、などである。」と指摘する<sup>12)</sup>。そうした状況のなかから、国営企業における3つの主要課題をあげると以下になる。

##### 1) 市場経済に対する認識不足

競争市場にさらされないため、企業はコスト削減、品質改善の努力を十分行わない。市場でのライバル企業との競争意識に欠ける。従業員も意欲的に働こうとするインセンティブが起きにくい。

## 2) 起業家精神の欠如

経営者・管理者にとって新規事業に取り組んだり、新製品開発や新技術開発を実施していくことは重要である。そうした起業家的発想や柔軟な対処ができるような人材育成がまだまだ不十分である。

## 3) 機械設備の老朽化<sup>13)</sup>。

製造業で使用される技術や設備の多くは旧ソ連・東欧のものであり、減価償却されずに長期間使われてきたため国際競争力のある製品・部品製造能力が向上せず、時代遅れとなっている。たとえば、繊維産業においては紡績機の半数が10年以上、うち6割は20年以上の老朽設備であり、加えて補修部品や原料不足から操業率は50%程度とみられている。国家計画委員会は、「繊維産業の機械設備の70%は更新が必要である」と指摘する。

これら以外にも、労務管理、昇進昇給制度、経営者の責任と賞罰制度の未整備、大学教育の面での専門人材養成(語学・情報処理・経営管理・法律・会計)の遅れによる知的労働需給のミスマッチの発生、といった問題が生じており、早急な改善が望まれるところである<sup>14)</sup>。

### 【脚注】

- 1) 経済企画庁調査局編『アジア経済1998』p.212。
- 2) 各数値はいずれも富士総研による見込値。なお、データの出所は、富士総合研究所『アジアクォーターリーレビュー』富士総合研究所国際調査部 1991. 1、pp.10～21。
- 3) 牛山隆一「ベトナム経済高成長に陰り」日本経済新聞、1998年12月9日付。
- 4) 中小企業事業団調査国際部『海外投資ハンドブック - ベトナム編 - 』平成8年、p.7。
- 5) 財団法人中小企業総合研究機構『アジア中小企業の現状に関する調査研究』1998、p.151。
- 6) 江橋正彦「ベトナム経済の構造変化と今後のシナリオ」江橋正彦編『21世紀のベトナム』日本貿易振興会、1998、p.79。
- 7) 三浦有史「国営企業改革と株式化の現状」、同上書、pp.163～165。
- 8) 同上、pp.166～167。
- 9) 江橋正彦、前掲論文、pp.84～85。
- 10) 同上、pp.90～91。
- 11) 同上、p.60、及び財団法人中小企業総合研究機構『アジア中小企業の現状に関する調査研究』、1998、p.148。
- 12) トラン・ヴァン・トゥ『ベトナム経済の新展開』日本経済新聞社、1996、p.78。
- 13) 財団法人中小企業研究機構、前掲書、p.147。
- 14) トラン・ヴァン・トゥ、前掲書、p.82及びp.172～173。

### (7) ビジネスコースの需要

上記のヴィエトナム国経済・経営事情をふまえて調査団は、ヴィエトナム国内で行われているビジネスコースの実情と、経済界がその今後に寄せる期待を調査した。

これによると、MBA級のビジネススクールがハノイの国民経済大学とヴィエトナム国家大学ハノイ・ビジネススクールに、またホーチミン市でも技術大学など3校に開設されているほか、外国貿易大学(ハノイ本校)の貿易実務コース、さらにはヴィエトナム商工会議所や、ホーチミン市主催の形で、いくつかのビジネスコースが実施されている。

しかしながら、調査団がハノイの官民8機関、ホーチミン市の同3機関(いずれも日系企業を含む)でヒアリング調査を行ったところ、経済界は現行のビジネスコースの内容に必ずしも満足しておらず、企業の経営管理、国際貿易・投資など高度な知識・能力の教育を求める需要は大きいことが明らかになった。この需要は、国営企業の株式公開や民間企業の急速な増大傾向からみて、今後もさらに大きくなることが予想される。

この調査結果によれば、ヴィエトナム国の経済界は、日本センターのビジネスコースで、実践的かつ最新の情報を盛り込んだ質の高い訓練が行われることに、大きな期待を持っている。(現地調査内容の詳細は、付属資料5.～9.を参照されたい)

### 3 - 2 - 2 日本語教育

ハノイで9機関、ホーチミン市では4機関の日本語教育機関関係者から事情を聴取した。また、ハノイで3機関、ホーチミン市で2機関の授業を視察した。(面談相手及び視察機関については、付属資料10.参照。)

#### (1) ハノイ

- 1) JICAヴィエトナム事務所作成の表3-3のとおり10の大学等教育機関で日本語講座が開設されているほか、民間の社会人向け日本語学校がいくつか授業を実施している。
- 2) 日本語教育の歴史が最も長い外国貿易大学では、全学生必修の外国語科目のひとつとして1971年に日本語講座が開設された。それに次いで、1972年にハノイ外国語大学に専攻過程として日本語講座が開設され、1980年代末までは、ハノイにおける日本語教育はこの2機関によってのみ実施されていた。
- 3) 1990年代に入り、日本企業の進出増加に伴い、日本語学習ブームが生まれ、その他の大学と多くの民間日本語学校による日本語講座が相次いで開設された。
- 4) 日本語学習者の学習動機は、日本語を身につけることにより、日本企業や合弁企業への有利な就職を行うことや、ビジネスチャンスを得るというものが多い。しかしながら現実には、日本語講座のほとんどが初級のみ、あるいは初級～中級のコースしか開設

しておらず、これらのコースを修了しても就職に役立つ程の日本語運用能力は身につかない。また、日本企業の多くは日本語よりも英語運用能力の高いベトナム人の採用を好むため、日本語を習得することが就職には直接結びつかず、学習者の学習動機と現実の乖離が日本語教育関係者の間で問題として認識されている。大学や民間の日本語学校では、学校経営の観点から日本語ブームに便乗した初級日本語講座の開設や増設が行われており、日本語教育の質の低下が懸念される。

- 5) 大学及び日本語学校において上級者向けの日本語講座はほとんど存在していない。その理由は、多くの学習者の履修年数が数年以内であることや、上級コースを教えることのできる教員が絶対的に不足していることがあげられる。特に、教員の人材不足は深刻な問題で、中級講座を修了し能力試験 2 級合格程度の習得度の学習者が、翌年から初級講座の講師として採用されるなどの現実があり、教育内容の改善・強化には教員の数のみならず質の確保が課題である。
- 6) 外国貿易大学及び民間日本語学校( ドンドー日本語センター、日越文化交流協会日本語センター )では、「ビジネス日本語」「貿易実務日本語」などと称する講座を開設しているが、内容は、中級程度の会話及び読解・語彙の授業に、企業内の場面設定を取り入れるものや、貿易関係の記事・書類を取り上げるというものである。

## (2) ホーチミン市

- 1) 総領事館作成の表 3 - 4 のとおり 20 の教育機関で日本語教育が行われている。特に、大学生や社会人を対象とした民間日本語学校による日本語教育が盛んであり、学習者数はハノイの約 2 倍 ~ 4 倍ほど存在すると思われる。
- 2) ホーチミン市における日本語教育の歴史は浅い。最も古いものでも 1989 年開設の共産党青年団日本語学校であり、大学における日本語講座はいずれも 1990 年代に入ってから開設されたものである。
- 3) 学習者の動機と現実の乖離、教員の数と質の問題については、ハノイと同様の状況であるが、短期間に急速に日本語学習者数が増加したホーチミン市の方がより深刻な問題を抱えていると思われる。
- 4) 民間日本語学校のさくら日本語学校では、新宿日本語学校開発の教材と教授法を用いた中級者向け「ビジネス日本語」コースを開設しているが、授業の内容は中級学習者を対象とした会話中心のもので、企業内の場面設定や職場で使われる語彙を導入するにとどまっている。

表 3 - 3 ハノイの日本語教育機関概要

平成 10 年 7 月 8 日  
JICA ヴィエトナム事務所

	名称	経営形態	教師数	受講生状況	講座内容	授業料	経営状況
1	外国貿易大学 (FTU)	国立大学	越側 8 人 (2 人 日本研修 JOCV 2 人)	1 年 ~ 4 年の学生、約 300 人。貿易業務の 通訳・翻訳の人材育成	初級 ~ 中級	国立大学授業料	
2	ハノイ外国語大学 Hanoi For Language	国立大学 在職クラス あり	越側 9 人 (1 人 日本研修) JOCV 2 人 日本人 1 人	1 年 ~ 4 年の学生、約 250 人 (通訳・翻訳 の人材育成) 社会人向け在職クラス、約 200 人	初級 ~ 中級  在職 ; 初級	国立大学授業料	
3	国家外国語大学 VNU For Language	国立大学	越側 4 人 JOCV 1 人 日本人 1 人	1 年 ~ 4 年の学生、約 120 人 (通訳・翻訳 の人材育成)	初級 ~ 中級	国立大学授業料 在職クラス授業料 あり	
4	国家基礎教育大学 Basic Edn.	国立大学	越側 0 人 JOCV 2 人	選択科目として 1 年 ~ 3 年の学生、約 30 人 (一般教養)	初級	国立大学授業料 受講料あり (4 万ドン)	
5	国家人文社会大学 Social Sience	国立大学	文学部越側 3 人 (1 人日本研修)、JOCV 1 人、日本人 1 人、東洋学部越側 7 人 (1 人日本研修) JOCV 1 人、日本人 2 人	1 年 ~ 4 年の学生、約 170 人 東洋学部 150 人、文学部 20 人 (日本研究の人材育成)	初級 + 日本概要 (文化、歴史、 経済等々)	国立大学授業料	
6	フオンドン大学	民立大学	越側 6 人 JOCV 0 人 日本人 2 人	1 年 ~ 4 年の学生、約 150 人 (人材育成)	初級 ~ 中級	民立大学授業料	
7	ドンドー大学 Dong Do	民立大学	越側 4 人 JOCV 0 人 日本人 1 人	1 年 ~ 4 年の学生、約 60 人	初級 ~ 中級	民立大学授業料	
8	タンロン大学 Than Loy	民立大学	越側 1 人 JOCV 1 人 日本人 1 人	選択科目として 1 年 ~ 4 年の学生約 30 人 (一般教養)	初級	民立大学授業料	
9	ドンドー日本語 センター Dong Do	民間 Japan Ulity	越側 ? 人 日本人 1 ~ 2 人	学生、社会人、市内 4 か所にあり、200 ~ 300 人?、A ; 6 か月、B C ; 4 ~ 6 か月、の 3 コースあり	初級	授業料 ; 6 ~ 7 万ドン / 月、(週 3 日、2 時間)	
10	日越文化交流協会 日本語学校	民間非営利 団体	越側 ? JOCV 0 人 日本人 6 人	学生・社会人 (日本語教育) 200 ~ 300 人、 初級 A (A 1、A 2、A 3 各 3 か月) コ ース、B (8) コース、C (4) コースあり	初級 ~ 中級	授業料 ; 24 ~ 27 万ドン / 3 か月	

表3 - 4 ホーチミン市の日本語教育機関概要

平成11年1月  
在ホーチミン総領事館

名 称	経営形態	教師数		学生数	内 容	授業料	備 考
		総人数	日本人				
1 ホーチミン市社会人文学大学東方学部	国立	16	5	528	初、中		
2 同大学付属外国語センター	国立	12	0	600			
3 ホーチミン市技術大学	国立	2	1	70			
4 トゥードゥック技術師範大学	国立	4	0	400			
5 フンウオン大学	私立	4	2	146			
6 ホーチミン市オープン大学	半公立	3	0	167			
7 ホーチミン市外国語情報大学	私立	11	5	290			
8 ウェンラン大学	私立	4	1	150			
9 南学日本語クラス	私立	4	3	35	初、中	無料	
10 ドンズー日本語学校	私立	40	10	1700	初、中		
11 N I C C O 日本語学校	私立	10	1	400			
12 さくら日本語学校	私立	20	9	543	初、中		
13 ホーチミン市共産党青年団日本語学校	私立	46	3	2300	初、中		
14 タインビン外国語センター	私立	3	0	150			
15 T R I D U N G 貿易ビジネス学校	私立	5	1	112			
16 V Y T A センター	私立	5	0	70			
17 フォローミー語学・コンピューター学校	私立						
18 トゥーズー病院	私立						
19 インターナショナル・スクール	私立	1	0	18		無料	英国人教師
20 テイエンザン省友好協会	私立	1	0	30			
合 計		191	41	7709			

## 第4章 日本センターの設置

### 4 - 1 名称

ヴェトナム国側と協議した結果、日本センターの和文の正式名称は「ヴェトナム日本人材協力センター」とすること、またセンターの英文名称については、Vietnam-Japan Human Resource Cooperation Center とすることで合意した。なお英文略称については、先方より提案のあった V J C C とすることで合意した。

### 4 - 2 設置場所

#### (1) ハノイ

ハノイについては、調査団派遣前から想定していたとおり、外国貿易大学のキャンパスに設置することを再確認した。同大学は、1960年にハノイに設置されて以来、貿易企業などに人材を輩出してきており、特にドイモイ以降は市場経済化を支える人材を育成する機関として最も人気の高い大学の1つであり、優秀な学生が集まってきている。なお外国貿易大学側からは、センターが設置される場合、同大学正門を入ったすぐ脇の土地2000m<sup>2</sup>を整地し、センター建物の用地とするとの説明があった。本調査団が視察した限り、この先方の提案は、センターの設置場所として最適と思料された。またセンター建物が新たに建設される前においても、センター活動を開始するために必要なスペース(事務室、教室など)を確保することも外国貿易大学から明確に表明された。

#### (2) ホーチミン市

一方、ホーチミン市についてはプロジェクト形成調査の結果をふまえ、本調査団派遣前の対処方針どおり設置候補として外国貿易大学ホーチミン分校及び社会人文科学大学について調査を行った。同調査の結果、両候補大学についてセンターを設置するとした場合の長所、短所として以下の点が観察された。

##### 1) 外国貿易大学ホーチミン分校

###### a . 長所

- ・ 前述したとおり同大学は経済、経営、貿易実務の専門大学であり、センターで実施されるビジネスコースに将来講師を提供できる基盤を有している。
- ・ 同大学の卒業生の多くは経済界に進出しており、同大学は経済界との太いパイプ、広いネットワークを有している。このことはセンターが実施するコースに多くの応募者を得るために極めて有利である。特にコースの有料制を検討するにあたっては、コース参加者の個人



負担としてではなく、派遣する企業に支出させることが必要であり、この点から同大学が持つネットワークは魅力的である。

- ・同大学の学生の多くは外国資本の企業への就職も含め、ビジネス関係の仕事に就くことをめざしており、センターで実施される実践的なコースは学生にとっても魅力的なものとなるであろう。
- ・ハノイについては同大学本校にセンターが設置される見込みであり、ホーチミン市についても同大学分校となれば、センターの設置までの意思決定、センター活動開始後の調整は円滑に進むことが期待できる。

#### b . 短所

- ・同大学分校は 1993 年にホーチミン市に設置されたばかりであり( 現在約 4000 人の学生 )、自前のキャンパスを有しておらず、他大学の所有の建物( 2 棟 ; 床面積 5000m<sup>2</sup> 5 階建及び 2000m<sup>2</sup> 4 階建 )を借りて授業を行っている( ただし、管理棟及びゲストハウスのみ所有 )。よって、現状でセンターの活動( コースの実施 )を開始することは可能であるが、物理的にセンターを設置することは困難である。
- ・現在、同大学分校は自前のキャンパスを有していないという現状を解消するためにキャンパス土地の取得計画を進めており、センターについても新キャンパスに設置することが提案されているが、現在候補としてあがっている土地はいずれも市中心部から 10 キロ程度離れた郊外に位置している。本調査団が視察した 3 つの有力候補地までは、市中心部から車もしくはバイクで 25 ~ 30 分の距離であり、ここにセンターが設置された場合、センターで実施されるコースの対象である市中心部に勤務しているビジネスマンにとって、多少不便な距離となるかもしれない。
- ・ハノイ本校には日本語学科があるが、ホーチミン分校では現在日本語コースは実施されておらず、センターで日本語コースを実施する場合、本校からの講師派遣が必要となる。

## 2) 社会人文科学大学

#### a . 長所

- ・市の中心部にキャンパスがあり、また先方がセンター設置場所として提案している同キャンパス内の 2 箇所は、それぞれキャンパスの外からもすぐに目につく位置にある。特に同大学が第 1 案として提案した正門のすぐそばにある建物は外観も立派である。同建物をセンターとして活用する場合は改修を施す程度で十分センターとして使用できるものになると思われる。
- ・同大学には日本学科があり、センターが実施する日本語コースの講師となりうる人材を将来にわたって供給可能な基盤があると考えられる。

## b. 短所

- ・計画投資省の情報によると同大学を含むヴィエトナム国家大学ホーチミン分校傘下の大学には郊外への移転計画があるため、既存キャンパス内に新しい建物を建てることは許可されない可能性が高く、また施設改修の場合も手続きは容易ではないとのことである(一方、外国貿易大学は国家大学の傘下ではなく、こういった規制はない)。
- ・ハノイについて外国貿易大学本校にセンターが設置される見込みであり、ホーチミン市のセンター設置場所が他大学となる場合、センター設置までの意思決定ルート、センターにおける活動開始後の種々の調整のためのシステムは複雑なものにならざるを得ず、プロ技の円滑な実施を阻害するおそれも想定される。
- ・同大学では学生に教養として経済学を教えているが、経済専門の大学ではなく、将来的にセンターが実施するビジネスコースに講師を供給できるようになるかどうかは疑問である。また経済界に外国貿易大学のような広いネットワークを有しているわけではない。

## (3) 協議結果

以上の調査団の調査結果を2月5日に開催されたラップアップ会議で発表したうえで協議したところヴィエトナム側からは以下のような発言があった。

### 1) 教育訓練省国際関係局長

同省としては、本センターは外国貿易大学のプロジェクトであると認識しており、ホーチミン市におけるセンター設置機関も同大学分校以外あり得ないと考えている。外国貿易大学はまさに経済界を担う人材を育成する大学である。センターの設立目的が市場経済化移行に必要な人材を供給するということからして、センターは外国貿易大学に設置されるのが最適である。つまり本センターは外国貿易大学に設置するというのが同省の方針である。これは大臣も言明している点である。一方、具体的にセンターをホーチミン市のどの土地に設置するといった点は技術的な問題に過ぎない。調査団に指摘された外国貿易大学分校の短所については、それを解消する提案が同大学よりなされると期待している。

### 2) 計画投資省科学教育環境局幹部 ; Senior Officer

同省としてもハノイ、ホーチミン市ともに同一機関の管理下に設置することがセンターの運営に関する意思決定を円滑にするうえで不可欠と考えている。よってハノイ、ホーチミン市ともに外国貿易大学にセンターが設置されることを支持する。

### 3) 外国貿易大学学長

ホーチミン市について、センターを市中心部近くに設置するための方策を検討したい。市中心部にセンター建設用地として土地を購入するか、市内の適当な建物を長期(20年程度)借り上げるかの方法を日本国側に別途提案したい。

以上の調査結果、先方との協議をふまえ、ホーチミン市のセンターの具体的な設置方法については外国貿易大学からの提案を待って最終的な結論を出すこととした。現時点ではハノイ、ホーチミン両市ともに同大学をカウンターパート機関とすることを前提に、センターの設立のためのプロ技協の実現に向けて、ヴィエトナム国側との協議を進めることが妥当と考えられた。

#### 4 - 3 日本センターの位置づけ及び運営管理方法

調査団はヴィエトナム国側と協議した結果、日本センターを、外国貿易大学の付属機関として位置づけることで合意した。図 4 - 1 は外国貿易大学の組織図であるが、日本センターは図中の最下段にある“Centers”を構成する組織になると考えられる。なお、“Centers”を構成する組織は現在、Information Center と Center for Foreign Economic Research, Training and Consultancy ( F E R E T C O ) の 2 機関である。

また、協議の結果、日本センターの運営政策に係る事項を決定する機関として運営委員会 ( Steering Committee ) を設置することについて合意された。運営委員会の委員は、計画投資省、教育訓練省、外国貿易大学、日本大使館、JICA 事務所からの代表者とし、少なくとも年 1 回開催することとした。またセンターの所長はヴィエトナム国側は外国貿易大学から任命し、日本国側も日本人の共同所長を派遣することで合意した。なお日本人所長はハノイ、ホーチミン市の両センター所長を兼務することを想定している。

一方、外国貿易大学からセンターの活動の実施に係る決定を行う機関として外国貿易大学内に執行委員会 ( Executive Committee ) を設置することが提案された。同委員会では具体的にコースの内容、実施方法、実施スケジュール、講師の配置などについて協議する。同委員会は学長、副学長、センター日越所長から構成され、毎月の開催でセンター活動の月間計画について決定することを想定している。なお本件については引き続き設置方法、運営委員会とのデマケーションなどについて協議することになった。

#### 4 - 4 日本センターの機能

センターはヴィエトナム国が市場経済への移行を進めるために必要な人材を訓練するとともに、研修事業を通じた人的交流、文化交流事業などによる日越の相互理解の向上、関係強化を図ることを目的に設立される。具体的には以下の 3 点がセンターの主要活動であることが、ヴィエトナム国側と合意された。

- (1) ビジネスコースの実施 ( 想定されるコースの分野としては会計、企業財務、マーケティング、ビジネスにかかる国際法、人材管理、統計、コンピューター利用、経営・貿易実務、市場情報、生産管理、日本の経験 )

- (2) ビジネスのための日本語コースの開発と実施

### (3)文化交流事業及びインフォメーションサービス

#### 4 - 5 日本センターの持続可能性の確保

プロジェクト方式技術協力終了後もセンターの活動が継続されていくためには、大学の通常予算に依存しないですむよう、強固な財政基盤をセンターが持つことが必要である。このため技術協力を開始する当初から、センターで実施されるコースは有料とし、その授業料収入でセンター事業経費を賄うような体制にすることが必要と思料された。この点については、ヴィエトナム国側も全く同様の意見を有しており、ヴィエトナム国側はセンター事業経費に加え、センター施設維持管理経費、人件費もセンター収入で捻出することを期待している。今後、コース授業料をどの程度に設定するかについては、コースの開設数、参加人数を考慮に入れつつ慎重に決定することになった。なお、調査団が民間企業(日系を含む)、商工会議所、既存ビジネススクールなどを対象に実施した調査によると、実践的かつ最新の情報を盛り込んだ質の高いコース、特に日本の優秀な講師が実施するようなコースであれば、有料であったも十分に人を集めることは可能との感触を得た。また民間企業が授業料を負担し、社員を派遣するケースが相当多くなることも想定された。なお、本調査団が今回聞き取り調査の際に提示した1週間10～20ドルという金額については、どこも安いという反応であった。

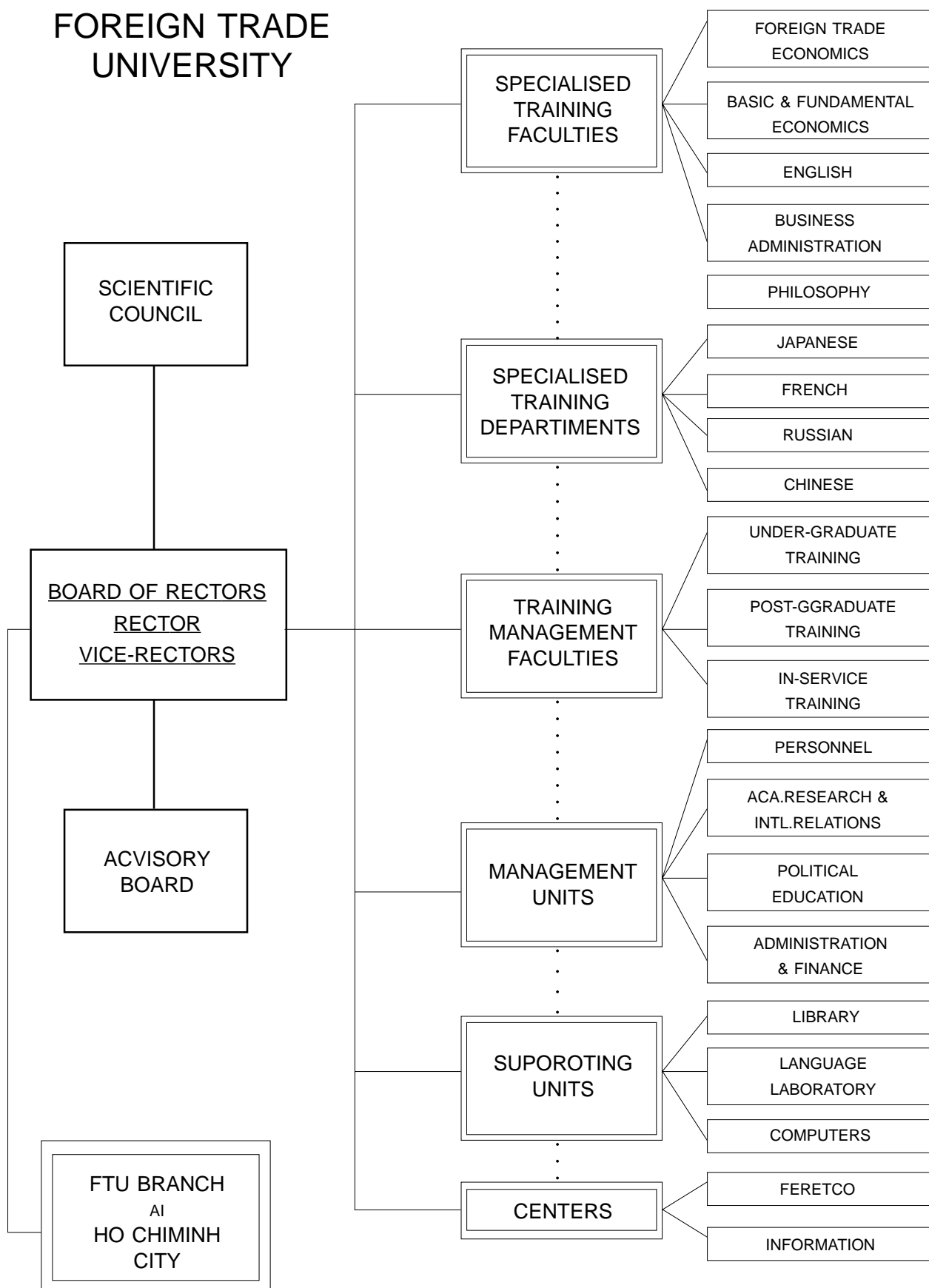


図 4 - 1 外国貿易大学組織図

## 第5章 日本センター設立に向けての日本の協力

### 5-1 プロジェクト方式技術協力の枠組み

プロジェクト方式技術協力はあくまでセンターの立ち上げを支援するものであり、期限があること、プロ技協終了後は可能な限りベトナム側の努力でセンターの活動を継続することについては、ベトナム側の理解を得ることができた。プロジェクトの枠組みについては本調査団出発前に作成したものを調査の結果をふまえて一部修正し、ベトナム側の了解を得た。ベトナム国側と合意したプロジェクトの枠組みは以下のとおりである。

#### 〔プロジェクトの枠組み〕

##### (1) 上位目標

- 1) ベトナム国が市場経済への移行を進めるために必要な人材を育成する。
- 2) 日越の相互理解の向上、日越間の人的関係を強化する。

##### (2) プロジェクト目標

日本人材協力センターがハノイ及びホーチミン市に設立され、ベトナム国の市場経済化のために必要な人材を継続的に供給し、日越の相互理解の向上、日越間の人的関係を強化するための重要な機関となる。

##### (3) 期待される結果

- ・センターの管理体制が確立される。
- ・ビジネスにかかわる人々に市場経済に係る実質的な知識を提供するビジネスコースが設計され、実施される。またほとんどのビジネスコースは、プロジェクト終了後に主にベトナム人講師で実施できるよう、徐々に現地化される。
- ・ベトナム国で実施されている日本語教育の状況を十分調査したうえで、センターで実施すべきビジネスのための日本語コースを開発する。
- ・プロジェクト終了後を見据えたセンター運営管理の戦略を検討し、センターが財政的にも技術的にも持続可能な組織となるために必要な対応を講じておく。
- ・センターが日越に交流事業のために活発に利用されるようになる。

##### (4) 投入

- ・長期専門家

センター所長1名(ハノイ、ホーチミン市の両センター所長を兼任)

調整員 2 名( ハノイ、ホーチミン市に各 1 名 )

ビジネスコース運営管理専門家 1 ~ 2 名

日本語専門家 2 名( ハノイ、ホーチミン市に各 1 名 )

- ・ビジネスコース講師チーム( 2 ~ 3 名 )の短期派遣( 各ビジネスコースごとに 2 週間程度の派遣 )
- ・日本語短期専門家 必要に応じ
- ・日本研修 ヴィエトナム人講師( ビジネスコース及び日本語 )を対象に年 5 ~ 7 名程度
- ・機材供与 図書、視聴覚教材
- ・センター運営費

プロジェクト期間中に日本国側が負担することが必要と考えられる経費は次のとおり。

- 1) コース実施経費( 現地講師謝金、広告代、教材作成費、消耗品費など )
- 2) 国際通信費( 主に日本との電話代、FAX 代、e-mail 代、郵便料金 )
- 3) センタースタッフ雇用経費の一部

なお、こういった経費も徐々にコースの授業料などからなるセンター収入で賄われるようになることが必要である。

なお本調査団出発前に用意したプロジェクト案から、本調査の結果変更となった主な点は日本語コースにかかる成果の設定方法であるが、変更の経緯、内容は次のとおりである。

日本語コースについて、当初案における協力の成果( Output )はビジネスコースと同様に「ビジネス日本語コースを企画設計し、実施する。また徐々に現地化を図る」としていた。しかし、コンサルタントへの外注ベースで実施することを想定しているビジネスコースと異なり、長期専門家を中心にいわゆる直営で実施する日本語コースについては、すぐにコースを実施する状況ではなく、より慎重な成果( Output )の設定が必要と判断された。またすでにヴィエトナム国内には日本語を教えている機関も多く、外国貿易大学には日本語学科もあることから、ほかで実施されている日本語コースとは競合しないような日本語コースをじっくり設計する必要があること、また外国貿易大学の日本語教官を養成し、質の高いコースをセンターが継続実施できる体制を作り上げる必要があるとの認識から、協力の成果の設定「ヴィエトナム国で実施されている日本語教育の状況を十分調査したうえで、センターで実施すべきビジネスのための日本語コースを開発する」に変更した。

## 5 - 2 ビジネスコース設計のための調査結果

需要調査とビジネスコース実施状況のヒアリング調査を、ハノイでは国営企業である商業輸出入公社( Vietnam National Commercial Export Import Corporation : 農産物・林産物・工芸品の

輸出、機械の輸入、繊維製品の製造・輸出、不動産業)をはじめ、国営銀行・Bank for Foreign Trade of Vietnam(Vietocom Bank)、富士銀行、日商岩井、ヴィエトナム商工会議所、国民経済大学のビジネススクール、Hanoi School of Business、国連工業開発機関(UNIDO)で行った。

また、ホーチミン市では、国営企業・Haprosimex Saigon(竹製品などの製造輸出、胡椒などの農産物栽培)をはじめ、ヴィエトナム商工会議所、東京三菱銀行の調査を行った。

#### 5 - 2 - 1 ビジネスコースの需要調査

国民経済・個別企業のマクロ・ミクロの視点からのビジネスコースの必要性を調査した結果、現在大きな需要が存在することがわかった。この需要は今後もさらに拡大すると予測される。

##### (1) マクロの視点からのビジネスコースの需要調査結果

###### 1) 国営企業の株式化

ハノイのヴィエトナム商工会議所によれば、1998年時点で株式化を行った国営企業は130社である。「株式化」とは国営企業が一部の株式を公開することであり、必ずしも50%以上の株を市場に公開する「民営化」とは限らない。1999年は400社、2000年は1000社が株式化を予定しているという。

###### 2) 民間企業の増大

ハノイのヴィエトナム商工会議所によれば、ヴィエトナム国の企業4万社を形態別にみると民間企業は3万2000社と80%を占め、国営企業が5800社、外資企業が2000社である。一方規模別にみると3万6000社(90%)が中小企業である(ヴィエトナム国では資本金5万ドル以内または従業員200人以内を中小企業という)。したがって民間企業の多くは中小企業である。これら民間企業の抱える問題点は資金不足、借入の担保不足、経営ノウハウ不足、設備不足、販売先の限定(国内市場のみ)などである。

民間企業は1990年に300社であったのが、98年には3万2000社と8年間に100倍に増えた。現在民間企業の従業員は全4万社の70%を占めるという。2003年には民間企業数は20万社にまで増大すると商工会議所は予想している。

###### 3) 管理職の人材育成のニーズ

このように国営企業の株式化と民間企業の増大が進むなかで、これらの企業にはより効率的な経営が求められている。その最大の問題点は実業家が不足しているということである。現在特に管理職が人材不足となっている。ハノイの日系銀行によれば、未熟練



工は多くいるが、財務・銀行業務ができる管理職が少なく、その需給を反映して、前者の月給は100ドルに対し、後者は10倍の1000ドルを超えるという。管理職の人材育成が急務となっている。

## (2) 個別企業の視点からのビジネスコースの需要調査結果

### 1) 経営スキル向上の重要性

今回調査した国営企業では、経営スキルの向上が会社の最重要課題と認識しているという結果があらわれた。これは「将来、貴社の事業をよくするために何が最も必要であるとお考えですか。最も必要なものと思われるものを順に3つ選んで下さい」と質問に関する回答に基づくものである。選択肢は

- ・ 管理技術の向上
- ・ 生産技術の向上
- ・ R & D やデザイン機能の強化
- ・ 機械設備の向上
- ・ 原材料・中間材料の品質向上
- ・ 原材料・中間材料の納期の改善
- ・ 品質管理・生産管理の向上
- ・ 人的資源の開発(工場労働者)
- ・ 人的資源の開発(マネージャー)
- ・ 販売機能の強化 - 国内市場対象
- ・ 販売機能の強化 - 海外市場(輸出)対象
- ・ 社内のコミュニケーションの円滑化(経営者と管理職)
- ・ 社内のコミュニケーションの円滑化(管理職と現場作業員)
- ・ 政府による管理者要請への支援
- ・ 生産性向上・品質向上に関する、政府による情報提供、研修訓練の提供

の15項目である。ハノイとホーチミン市の国営企業3社は、「管理技術の向上」を最も必要と回答した。その3社はいずれもマネージャーを養成して管理技術を向上させたいという意向を強くもっている。

### 2) 質の高い実践的なビジネスコースのニーズ

日系企業・国営企業ともヴィエトナム人のマネージャーには、会計・マーケティング・統計学・生産管理・国際ビジネス法・貿易実務などの専門知識が必要としている。またこれらの専門分野の実践的なセミナーが市内で開かれれば、企業はその参加費・授業料

を負担して幹部候補生を派遣したいとしている。特に現地国営企業からは日本の進んだ経営ノウハウを学びたいという意見を多く聞いた。またそのセミナー講師は大学の先生より、むしろ企業経営の実務経験者を希望している。これは「ヴィエトナム人のマネージャーには、どのような専門知識が必要だと思いますか。会社はその講習料を負担して幹部候補生を派遣する用意がありますか。」という質問に基づく。

回答したある国営企業は、人材育成について次のとおり述べた。

- ・工場労働者研修はヴィエトナム国内研修で十分だが、管理者研修は質の高いものを求める。
- ・しかしヴィエトナム国での管理者研修は外国での研修に比べて質が落ちる。
- ・幹部候補生を外国へ派遣したいが、十分な予算がない。

したがって、当該国営企業は市内で外国での研修に匹敵する良い研修が開かれれば、是非幹部候補生を派遣したいと述べていた。

### 3) 中小企業に対する基礎的経営スキル向上の重要性

前述のとおり、ヴィエトナム国の企業4万社のうち、3万6000社(90%)が中小企業である。ハノイの商工会議所によれば、中小企業の多くは、高度なビジネススキルと同時に基礎的なスキルを必要としている。ハノイ市に事務所をもつ国際機関U N I D Oが中小企業の研修ニーズを調査したところ、たとえば食品業界は

Packaging Food Products

Labelling : Satutory, Ethical, Aesthetic and Commercial Consideration

などのコースを希望していると答えた。

このためハノイの商工会議所は1998年に、基礎コースを含めて200の短期コースを開催した。

### 4) 研修予算によるセミナーへの派遣

国営企業は人材育成の予算を用意し、各種の研修機関に社員を派遣している。今回ヒアリングした国営企業3社の年間予算は1万ドル～10万ドルであった。日系企業は人材育成にさらに多額の予算を使っている。

### 5) 日系企業のニーズ

今回のヒアリングでは、日系銀行は日本から講師が来て行う日本センターのビジネスコースには是非社員を派遣したいとしている。一方、ヴィエトナム国でのビジネスコー

スに社員を派遣することにはあまり積極的でないように思われる。

ホーチミン市の日系銀行に対して「マネージャー層の人材育成についてどのような教育訓練を行っていますか。」と尋ねたところ、

- ・ ヴィエトナム国内で研修する所がないので、日本国、タイ国、シンガポール国などで研修する。タイ、シンガポール人講師は基礎コース、日本人講師は為替・クレジットの見方・貸付審査方法などの応用コースを教える。
- ・ ヴィエトナム国の銀行が開く研修に行員を派遣する意思は全くない。

という回答を得た。

またホーチミン市には技術大学、経済大学、オープン大学のビジネススクールがあるが、当銀行はその授業料を負担して幹部候補生を派遣する用意はないこと、しかし日本国から講師がくるのなら当行などの多くの日系企業が幹部候補生を派遣するであろうと述べた。

#### 6) 日本センターのビジネスコースへの期待

今回ヒアリングした国営企業・日系企業ともに、日本センターでのビジネスコースへの期待が大きい。国営企業の経営者は日本の経営ノウハウを学びたいと希望しており、日系企業は日本人講師が最新の高度な内容を教えてくれるという期待があるからである。これらの企業は授業が高くても、社員を派遣したいと述べていた。その授業料負担可能範囲は1 ビジネスコース( 1 週間の短期 )について 20 ドル ~ 100 ドルであった。

### 5 - 2 - 2 ビジネスコースの実施状況

ビジネススクールはハノイでは国民経済大学、ハノイ・ビジネススクール( ヴィエトナム国家大学 )の2つの大学で、ホーチミン市ではPolitechnique University、Economic University、Open Universityの3つの大学で開催されている。また両市において商工会議所や会計事務所などによる短期ビジネスコースが開かれている。カウンターパートとなる外国貿易大学も短期の貿易実務コースを開いている。さらにホーチミン市当局は今後4年間で同市内の企業幹部約1000人に経営学や商業英語、法律などの教育プログラムを実施するという( 日本経済新聞 99年1月25日 )。本節では今回ヒアリングしたハノイのビジネススクールと商工会議所を中心にコース実施状況を述べる。

#### (1) 経済大学( National Economics University )のビジネススクール

国民経済大学は、1956年設立で教授1000人( 内200人以上が修士以上 )、学生3万人を擁している。学部は経済学と経営管理の2つからなる。MBA課程のビジネススクールは2

年の修士課程であり、1992年から開始し、1998年に経営管理学院として政府から認可を得た。なお政府・共産党から財政的支援を得ている。MBA課程は国際コース、ヴィエトナムコースの2コースからなる。

#### 1) 国際コース

英国、仏国、ベルギー国、オランダ国、米国、オーストラリア国の6つの国際コースがある。これは国際的に提携しており、当国際コース修了者には提携先(フランスの大学、ロンドンスクール・オブ・エコノミックスなど)のMBA学位が交付される。講師は全員当該外国人、助手はヴィエトナム人である。授業はフランス語または英語で行う。米国コースは卒業後に2か月間の渡米が義務づけられる。

##### a．履修科目

履修科目は accounting, finance, production, operation management などである。これに加え、企業との協力により工場見学、成功した起業家の講演、サトウキビ経営の6か月コースなどを行っている。

##### b．日本との提携

神戸大学・中央大学などの日本の大学と共同研究のみを行っている。現在、日本経済研究所設立構想を進めており、ヴィエトナム国政府からすでに認可を得た。目下、日本国政府に設立を申請中である。

##### c．受講者

1 国際コース平均の受講者数は2学年合計で60人であり、6コースで約360人の受講生がいる。応募者はその4倍いる(入学競争率は4倍)。筆記試験は英語、数学、経済学である。米国コースにはこれらの科目に加えて Graduate Management Admission Test( GMAT )が課せられる。合格者の平均 GMAT 点数は600点以上である。受講生はほとんどが社会人であり、政府機関・会社から派遣されてくる。いままで累計1200人が卒業した。入学者のMBA取得率は80～90%である。

##### d．授業料

提携先の大学などから補助金をもらって運営することが多い。米国、仏国、オランダ国のコースは授業料は無料である。しかも奨学金ももらえることがある。ベルギーは200ドル～300ドルである。英国コースの授業料は2年間で1万6000ドル、オーストラリアコースは1万1000ドルである。そのため学生数は平均以下であり現在、前者が30人、後者が38人である。

##### e．ビジネススクールの成功要因

本大学のヴィエトナム人教授はビジネススクールの成功要因を優秀な講師陣、市場

経済のニーズへの対応、海外との提携であると述べた。同教授によれば、人気科目は 3 ～ 4 年前は金融・銀行・会計であったが、現在は総合経営管理、工業経営、会計、金融、財務管理であるという。

f . 日本センターのビジネスコースに関するコメント

同教授は日本センターのビジネスコースについて次の意見を述べた。

- ・ 一般の基礎知識はヴィエトナム国で教えられる。基礎部分を残しながら、日本色を出すべきであろう。日本の成功はヴィエトナム国で有名だからである。
- ・ ヴィエトナム国営企業は系列形態をとっているので、日本の下請・組織化・系列の経験は人気の授業になるであろう。日本企業成功のノウハウを教える授業には応募者が殺到するであろう。

2) ヴィエトナムコース

M B A の学位は教育訓練省( M O E T )が交付する。ヴィエトナムコースは政府から補助金をもらっている。カリキュラムは科学研究方法論、経済管理情報システム、政治経済学( マルクス経済学 )、マクロ経済学( 近代経済学 )、ミクロ経済学( 近代経済学 )、数理モデル、計量経済などである。講師はヴィエトナム人、1 学年の平均学生数は 250 人、授業料は年間 100 ドルである。

3) 中小企業経営者向けコース

現地新聞 Viet Nam News( 99 年 2 月 6 日 )は“ Schools adapt SMEs( Small and midium scale enterprises )courses ”と題して、ハノイの本大学、ホーチミンの Polytechnics University、Economics University のビジネススクールが中小企業経営者向けにマーケティング・財務などのコースを開発したことを報じた。

(2) ヴィエトナム国家大学( Vietnam National University )のハノイ・ビジネススクールにおける Executive Programs

ヴィエトナム国家大学のハノイ・ビジネススクールは米国ダートマス大学と提携してビジネスコース「Executive Programs」をつくり、1995 年に開始した。また米国から 300 万ドル、ヴィエトナム国の産業界から 40 万ドルの寄付を得た。ヴィエトナム政府からの補助金はもらっていない。

M B A コースはまだ行っておらず、99 年 6 月に開始予定である。授業料は 2 万 4000 ドル、学生数は 30 人を予定している。その M B A 入学は T O E F L 550 点、G M A T 550 点が条件である。さらに Executive M B A Course( 授業料 1 万 2000 ドル )も開始する予定である。

以下はExecutive Programsの実施状況である。

a．履修科目

履修科目はaccounting,marketing,finance,production,human resource management,quantitative analysisなどである。期間は平均1.5か月である。40人のヴィエトナム人教授と2人のアメリカ人教授が教えている。実践的なコースを強調し、米国ハーバード大学のケーススタディも使っている。ヴィエトナム版のケースも今後つくる予定である。

b．受講生

クラスを受講生数は最大30人である。入学は試験(ヴィエトナム版GMAT)と面接により決定する。平均すると300人が応募して30人が合格する。コンピューターも50台用意している。コースの修了者には修了証を交付する(累計160人に交付済み)。

c．授業料

1コースは1万7000ドルのコストがかかるが、Freeman Foundationからの援助を受けているので授業料は5950ドル(1.5か月)に抑えている。授業時間は午前8:30～11:30と午後2:00～5:00である。1時間あたりの授業料単価は28ドルとなる。

$6 \text{ hours/day} \times 6 \text{ days/week} \times 6 \text{ weeks} = 216 \text{ hours}$

$\$5,920/216 \text{ hours} = \$28/\text{hours}$

(3) ヴィエトナム商工会議所(VCCI:Vietnam Chamber of Commerce and Industry)のビジネスコース

VCCIは1963年に設立され、現在3000企業の会員を擁している。海外にはシンガポール国と日本国に事務所を持っている。活動内容は貿易と投資の促進、中小企業金融制度の整備などの政策提言、他の商工会議所や日本の経団連、JETROとの情報交換、展示会開催などである。

1) ビジネスコースの開催

財務管理、マーケティング、品質管理など、年間200の短期コースを開催している。期間は2日～1週間である。対象は国営・民間・外資企業のマネージャーであり、ほとんどのコースが無料。コース開催の財源はドイツ中小企業連合会、米国のアジア基金、ILOなどからの外国援助と会費である。

2) 輸出研究所の設立予定

VCCIはデンマークの援助で1999年9月に輸出研究所を設立する予定である。この研究所は企業に輸出のための情報提供などを行う。さらにマーケティング・財務管理などの30科目を英語で教えるビジネスコースを開く予定である。授業料は1時間2ドル。

2年間で全コース終了。

(4) 外国貿易大学(Foreign Trade University)の貿易実務コース

カウンターパートとなる貿易大学も「guides to letter of credit」「settlement of disputes arising from import-export contracts」などの短期の貿易実務コースを開いている。その実績の一例を紹介する。

- ・コース名 : guides to letter of credit

実施時期 : 1998 年 11 月

期間 : 1 週間で 12 セッション( 3.5 時間 / セッション、計 42 時間 )行う。

授業料 : 55 万ドン( 約 40 ドル )

受講者 : 123 人( 内 87% が国営企業社員 )

場所 : 貿易大学

(5) 会計事務所によるビジネスコース

外資系の会計事務所も会計学を中心にビジネスコースを開いている。Bourne Griffiths ( Vietnam ) Ltd.( B G V )は 1993 年に設立された 100%外資の会計事務所である。同事務所が 1999 年に開催を予定しているコースの例は次のとおり。

- ・ Basic International Financial Accounting : 30 hours( US\$375 )
- ・ International Accounting Standard : 30hours( US\$395 )
- ・ Managing for Profit : 16 hours( US\$280 )
- ・ Professional Sales Skill : 24 hours( US\$400 )
- ・ Telephone Technique : 12 hours( US\$180 )
- ・ Problem Solving and Decision Making : 15 hours( US\$180 )
- ・ Writing Effective Reports : 18 hours( US\$200 )

(6) ホーチミン市主催のビジネスコース

ホーチミン市は科学・技術・環境の各局が企画・運営して、今後 4 年間で同市内の企業幹部約 1000 人に経営学や商業英語、法律などの教育プログラムを実施するという( 日本経済新聞 99 年 1 月 25 日 )。同記事は「第 1 陣約 130 人が受講を始めた。役職は社長や副社長級が多いという。授業は 1 日 3 時間で週 4 日、10 か月にわたる。経済学、人材開発、不動産管理などを含めた多彩な科目を用意した。授業料は約百万ドン( 約 80 ドル )。講師はホーチミン国立大学教授らが担当する」と述べている。

### 5 - 2 - 3 日本センターにおけるビジネスコース設計

#### (1) ビジネスコースのコンセプト

ビジネスコースの需要を調査した結果、大きな需要が存在することがわかった。この需要は今後、国営企業の株式化の進展や民間企業の増大などにより、さらに拡大すると予測される。

この需要に対して、ハノイ、ホーチミン市において大学でのMBAコース、商工会議所での短期研修など、多くのビジネスコースが行われている。しかし今回ヒアリングした国営・日系企業は、これらのコースの内容に必ずしも満足していない。その理由はMBA取得に2年間という長期間を要すること、または現研修機関のビジネスコースの内容が必ずしも高度な実践内容でないことなどである。したがって日本センターが真に実践的で高度な経営スキルを教えるコースを提供することにより、ヴィエトナム国の人材育成に大きく貢献できると考える。

今回ヒアリングした国営企業・日系企業はともに、日本センターでのビジネスコースに大きな期待を持っている。両者にとって、日本人講師が日本国から来て質の高い、実践的なビジネスコースを開くことは、ヴィエトナム国内で得難い機会であるからである。これらの企業は授業料が高くても、社員を派遣したいと述べていた。その授業料負担可能範囲は1週間の短期ビジネスコースについて20ドル～100ドルであった。

以上を勘案し、日本センターのビジネスコースのコンセプトを次のとおりとする。

- 1) 真に実践的で高度な経営スキルを教える。
- 2) 日本の経営手法を教える。
- 3) 企業人が参加しやすい短期コースとする。
- 4) 授業料は有料とする。

#### (2) コースの枠組み

上記のコンセプトを実現するために、コースの構成・内容を次のとおりとする。

- 1) 本ビジネスコースの構成をメインコース、フィールドスタディ、中企業向け特別セミナー、日本の著名な産業陣による講演などとする。
- 2) メインコースは財務会計・管理会計・企業財務・生産管理・マーケティング・国際ビジネス法・貿易実務・統計学・日本シリーズなどとする。
- 3) メインコースは講義に加え、ケーススタディ、コンピューターゲーム・シミュレーション・ロールプレイなどのさまざまな実践的な手法を取り入れる。またインターネット、コンピューターもコースに活用する。



- 4) フィールドスタディは現地企業・日系企業と連携して進める。また中小企業向け特別セミナーは商工会議所などと、日本の著名な産業人などによる講演は日本の会社・大学教授・コンサルタントなどと連携する。
- 5) 輸出拡大支援のため、ヴィエトナム国・日本国・他のアセアン諸国のマーケット情報を提供する。

次の図 - 2 は以上を図に示したものである。

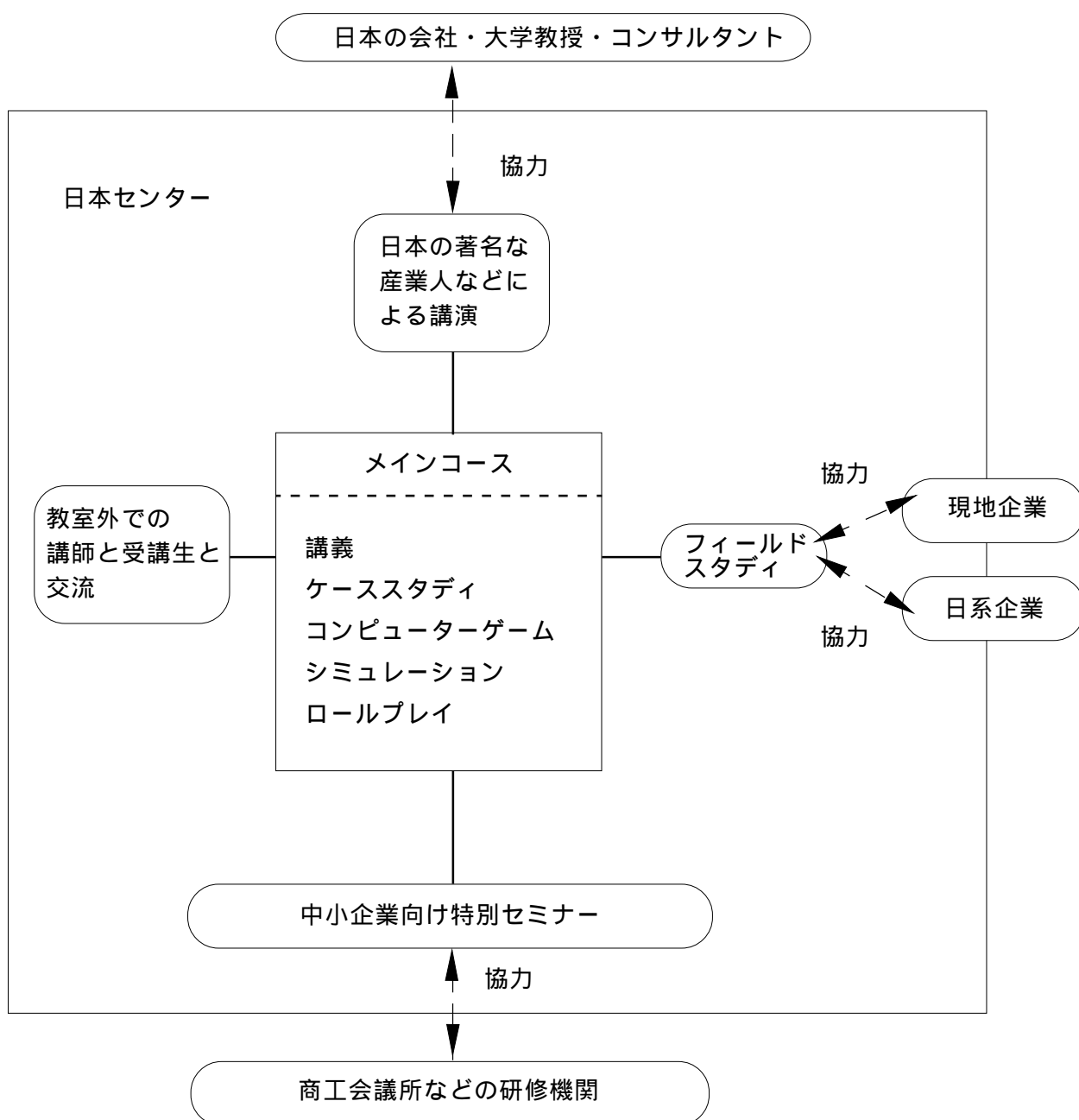


図 5 - 1 コースの枠組み

### (3) ビジネスコース市場での位置づけ

ビジネスコース市場における日本センターのビジネスコースの位置づけは図5 - 2のとおりとなる。

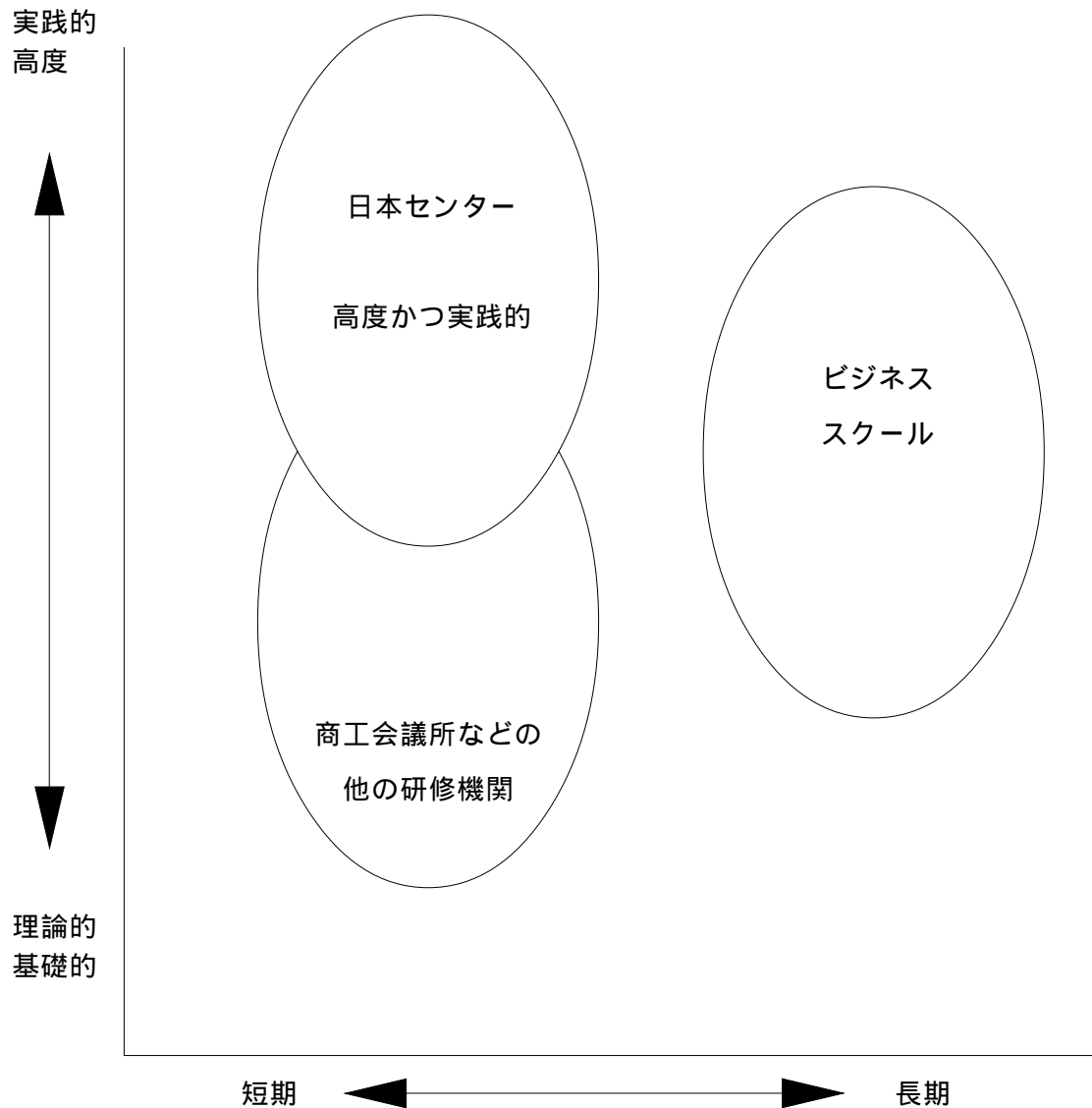


図5 - 2 日本センターのビジネスコースの位置づけ

### (4) カウンターパートとの合意とメインコースに関する検討継続

以上のコンセプト、コースの枠組み、マーケットでの位置づけは、ヴィエトナム国のカウンターパートとなる外国貿易大学と基本的に合意した。メインコースに関しては、日本国側からの11コースの案に対して、外国貿易大学から若干の修正が提案された。そのコース名・内容・授業料などは今後引き続き検討することになった。両案を掲載する(表5 - 1、5 - 2、5 - 3)

表5-1 日本国側ビジネスコース案

講座名	講座の目的・内容	対象者	受講資格	受講期間	受講料	募集人数 (人)	年間開 催頻度	年間収 入予定
財務会計学基礎	この科目の目的は受講生が簿記の基礎を学び、初歩的な財務諸表の作成と財務分析を修得することである。	企業での財務担当者か、財務担当希望者	財務実務経験3年未満	1週間		30～40	1回連続 2週間×回	
管理会計学基礎	この科目の目的は、受講生が企業内の各部門の業績評価などの管理会計の手法を学び、企業の財務戦略を立案する力を身につけることである。	〃	財務実務経験3年未満	〃		〃	〃	
企業財務	この科目の目的は企業財務をプロジェクトベースとコーポレートベースの両面から学ぶことである。前者は内部収益率(Internal Rate of Return)、現在価値(Net Present Value)などの概念の理解と算出、後者はROE/ROAや資金運用表の理解と作成を実践的に行う。	営業・生産などの他部門をリードする財務部門の総括者をめざす人	財務実務経験3年以上	〃		〃	〃	
生産管理	この科目の目的は生産計画と生産管理に関する主要概念と具体的手法について学ぶことである。具体的なトピックはカイゼン、QC活動、生産ライン管理、新製品開発などである。	生産管理のマネージャーをめざす人	工場の生産ライン管理経験3年以上	〃		〃	〃	
マーケティング	市場での製品の位置づけ、製品ミックスの設計、新製品の普及、製品のライフサイクルなどのマーケティングの基礎を学ぶ。	営業部門のマネージャーをめざす人	企業の営業実務経験3年以上	〃		〃	〃	
ビジネスコンピューティング	ワープロ、スプレッドシート、プレゼンテーションソフト、インターネットなどのソフトウェアに習熟し、会計・生産管理・マーケティングに生かす。	財務・生産管理などに適用するコンピューターのスキルをマスターしたい人	コンピューターの基礎的ソフトをマスター済みの人	〃		〃	〃	
統計学基礎	この科目の目的は受講者が確立分析、仮説の検定、会期分析などの統計学の基礎を学ぶことである。	統計学の基礎をマスターしたい人	実務で統計学が必要な人	〃		〃	〃	
国際ビジネス関連法	この科目は国際ビジネス関係の法律の主要概念を学ぶ。具体的には契約や不法行為の責任、技術の権利や技術移転を定める法律、国際ビジネスの場での係争の裁定などを学ぶ。	企業の法務担当者か、法務担当希望者	法律の基礎知識がある人	〃		〃	〃	
貿易実務	輸出・輸入について商品の選定、法的規制の確認、海外販売先の選定、取引の申し込み、契約書作成、信用状の入手、為替予約、海上保険、輸出許可などの基礎知識を学ぶ。	企業貿易の担当者か、貿易担当希望者	貿易の基礎知識がある人	〃		〃	〃	
組織行動論	リーダーシップスタイルや働く意欲を高めるための方法を学ぶ。どの国でも有効な枠組みと、経済発展段階や社会構造、価値観などの国の固有性に依存する要素を学ぶ。	マネージャーをめざす人	企業での実務経験3年以上	〃		〃	〃	
日本シリーズ：特設コース	毎年テーマを変えて、日本の経験を学ぶ。初年度は「日本の金融制度」。日本の金融制度の特色、企業金融において銀行の果たしてきた役割、メインバンク制度、金融改革などを学ぶ。2年度以降のテーマは「日本の流通制度」「日本の生産方式」などを検討する。	〃	企業での実務経験3年以上	〃		〃	〃	

# 統計学の応用編の要望が強い場合は、基礎コース受講者を中心に実施を検討する。

表 5 - 2 日本国側ビジネスコース設置案( 英文 )

Business Cours [ Courses for training managers ] -tentative

Course Title	Objective and Contents	Potential Applicants	Eligibility	Duration	Fee	The Nuber to Be Admitted	Schedule	Planned Income
Basic Financial Accounting	This course is designed to introduce the participants to understanding fundamental principles of book-keeping, and mastering financial report preparation and its analysis.	The (potential) person in charge of finance.	The person with less than 3-year financial work experience.	1 week		30-40	1 week consecutive/ 2-week x times	
Basic Managerial Accounting	This course addresses tools managerial accounting, including evaluation of each department performance in the company. The participants will acquire the avility to couduct finacial strategies.	ditto	ditto	ditto				
Corporate Finance	This course is intended to study both project-based and corporate-based finance. The former focuses on understanding concepts and calculating IRR and NPV, and the latter covers mastering ROE/ROA calculation and cash flow preparation.	The (potential) financial manager conducting the other divisions	The person with more than 3-years financial work experience.	ditto				
Production Control	This course provides the study on theoretical and pracitcal aspects of production planning and management. It coverses KAIZEN, qulity contorol acitivites, production line control and innovation of new products.	The (potential) manager of production control.	The person with more than 3-year work experience in production	ditto				
Marketing	This course is designed to intoroduce the participants to the basic concepts and princiles of markieting. It includes product positioning, design of marketing mix, innovation diffusion and product life cycle.	The (potential) manager of sales departement.	The person with more than 3-year work experience at sales department.	ditto				
Business Computing	This course is designed to provide computer software knowledge and its operation skill. It includes application of word processor, spread sheet, presntation tools and Internet in acctoning, production,management and marketing fields.	The (potential) per-son mastering applica-tion skill of computer software to finance and production control etc.	The person with basic skill of computer software operation.	ditto				
Intoroductory Statistic	The aim of This course is to help students become informed and intelligent users of statistics. The course covers probability distributions, hypothesis testing and regression.	The (potential) user of statistics.	The person who needs statisties in business.	ditto				
International Business Law	This course is intended to introduce the participants to fundations of law related to international business. Main topics include issues of contractual and tort liability, the law defining rights in technorogy and technorogy tranfer, dispute resolution.	The (potential) person in charge of law and contract.	The person with basic knowledge of business law.	ditto				
Business Trade Practice	The participant will study selection of export and import goods, confirmation of tradeing regulation, selection of overseas trading artners, application for trade business, formation of trade contoract, preparation of L/C.	The (potential) person in charge of trading depart-ment.	The person with basic knowledge of trade.	ditto				
Organisation Behavior	This course focuses on leadership styles and motivational strategies that are currently effeective within different countries and are related to their stages and histories of economic development.	The potential man-ager.	The person with more than 3-year work experience.	ditto				
Japan Series (Special course)	This course is designed to intoroduce Japan's experience. The topic of the first years is "the Japan's financial system," and different topics will selected in following years.	ditto	The person with more than 3-years work experience.	ditto				

表5 - 3 ヴィエトナム側のビジネスコース案

BUSINESS COURSE (*training programs for executives and business practitioners*)

COURSE TITLE	OBJECTIVES AND CONTENTS	POTENTIAL APPLICANTS	ELIGIBILITY	DURATION	FEE	NUMBER OF PARTICIPANTS	SCHEDULE
1. Financial Accounting	The course is designed to provide participants with accounting tools for planning, control and decision making, financial policy analysis and planning, assets management, capital budgets, cost of capital and financial markets.	Executives and business practitioners	Interested and preferably having at least	2-3 topics of 15 hours each		40-50	
2. Managerial Accounting	The course addresses tools for managerial accounting, including evaluation of each department performance in the company. The participants will acquire the ability to conduct financial strategies.	Executives and business practitioners	Ditto	2-3 topics of 15 hours each		40-50	
3. Corporate Finance	The course is intended to study both project-based and corporate-based finance, which includes understanding and applying such concepts as IRR and NPV, as well as ROE/ROA and cash flow.	Executives and business practitioners	Ditto	3-4 modules of 15 hours each		40-50	
4. Production Control	This course provides the study on theoretical and practical aspects of production planning and management. It covers KAIZEN, QC activities, production line control and innovation of new products.	Executives	Ditto	2-3 topics of 15 hours each		40-50	
5. Marketing	This program provides learners with the intellectual and analytical tools needed to improve marketing skills and evaluate the effectiveness of marketing strategies. It also provides essential structure for formulating and implementing effective marketing plans in ever changing markets. Contents include marketing as the philosophy of the company, data analysis and marketing	Executives and business practitioners	Ditto	4-5 topics of 15 hours each		40-50	

COURSE TITLE	OBJECTIVES AND CONTENTS	POTENTIAL APPLICANTS	ELIGIBILITY	DURATION	FEE	NUMBER OF PARTICIPANTS	SCHEDULE
	information systems, market segmentation and positioning, marketing mix, international co-operation and marketing strategy and corporate objectives.					40-50	
6. Internation at Business Law	The program is designed to introduce the participants to foundations of law related to international business. Main topics include issues of contractual and tort liability, laws defining rights and obligations in technology transfer and dispute resolution.	Executives and business practitioners	Ditto	2-3 topics of 15 hours each		40-50	
7. Business /Trade Practice	The program focuses on international trade and business regulations and documentation. Topics include select ion of overseas trading partners, formation of trade contracts, preparation of L/Cs and comparative analysis of trading systems and practices.	Executives and business practitioners	Ditto	4-5 topics of 15 hours each		40-50	
8. Human Resource Management	The course is designed to provide learners with such topics as building and changing corporate culture;locating and recruiting qualified personnet;motivating and rewarding employees;resolving conflicts at the workplace;team building in multicultural settings and developing comparative advantage through people.	Executives	Ditto	2-3 topics of 15 hours each		40-50	
9. Statistics and Applied Informaties	The course introduces modern statistitcal decisison theory as applied to business. Topics include probabilistic models, decision making under uncertainty and Bayes decision rules.	Executives and business practitioners	Ditto	2-3 topics of 15 hours each		40-50	

COURSE TITLE	OBJECTIVES AND CONTENTS	POTENTIAL APPLICANTS	ELIGIBILITY	DURATION	FEE	NUMBER OF PARTICIPANTS	SCHEDULE
	The applied informatics contents cover topics of application of word processor, spreadsheet, presentation tools and Internet in accounting, production, management and marketing fields.						
10. Japan Series (Special course)	The course is designed to introduce Japan's experience. The topics cover Japan as a market as well as industry and market segments.	Executives and business practitioners	Ditto	4-5 topics of 3-9 hours each		40-50	
11. Market Information Seminars	The seminars provide learners with undated infombation on technological advancement, market developments and opportunities. The seminars focus on both Japanese and other regional markets.	Executives and business practitioners	Ditto	4-5 seminars of 3-6 hours each		60-80	

### 5 - 3 日本語コース開設に向けての協力方法

- (1) ハノイ外国貿易大学との協議では、ビジネスの現場に必要な語彙や会話を中心とした「ビジネス日本語講座」の実施が検討されたが、「ビジネス日本語」として行うべき内容についてはさまざまなアイデアが提案されるにとどまり、具体的なカリキュラム案の検討にはいたらなかった。
- (2) 「ビジネス日本語講座」のカリキュラムを作成するには、日本語教育のみならずビジネスの実践的な経験を有する人材(派遣専門家)が必要と思われる。また、ヴェトナム国の日本語教育とビジネスの状況を十分理解したうえで、必要とされ、かつ実現可能なカリキュラムの作成に取り組む必要がある。そのため、プロジェクト方式技術協力の開始と同時に「ビジネス日本語講座」を開設することは不可能と考えられる。
- (3) 当面は、日本語教育とビジネスの経験を有する人材を派遣専門家として派遣し、同専門家によるヴェトナム国の日本語教育の調査を十分に行ったうえで、「ビジネス日本語講座」のカリキュラム開発及び教材の選定(もしくは必要に応じて教材の開発)や教員の確保に取り組むことが賢明と考えられる。
- (4) 「ビジネス日本語講座」を現実に行うには、上級講座を教えることができる教員の確保が必須であり、ハノイ及びホーチミン市において、民間の機関を圧迫せずに現地講師を確保することができるか、十分に検討を行う必要がある。
- (5) 将来のセンターの自立的な運営を実現するためには、日本語講座についても現地講師の育成が重要な課題であり、ハノイ外国貿易大学の日本語学科と協力を行いつつ、派遣専門家による現地講師の育成や、訪日研修の機会提供などを積極的に行うことが望まれる。
- (6) 外国貿易大学は、ハノイにおいては日本語教育の実績を持つが、ホーチミン市では日本語教育を行っておらず、現地講師の確保や現地のニーズにあった講座の開設や容易ではなく、かなりの調査と準備を要するものと考えられる。したがって、上述のような派遣専門家を中心とするニーズ調査とカリキュラム開発、現地講師の要請をハノイで十分に行い、ハノイでの「ビジネス日本語講座」の基盤を確立したうえで、そのノウハウを活用してホーチミン市での日本語講座の準備に取りかかるのが賢明であると考えられる。ハノイとホーチミン市での日本語講座の同時進行での開設は、外国貿易大学の体制や人材の面から考えると無理ではないかと考える。

### 5 - 4 無償資金協力の必要性

無償資金協力については当調査団のマンデートに入っていないため、ミニッツにおいては、「ヴェトナム国側から正式に要請があれば検討されることになる」とのみ記載したが、調査団としては、プロ技協のインパクトをより大きなものとするため、ハノイについては是非とも無償資



金協力によるセンター施設の建設を検討すべきだと考えている。またホーチミン市についても外国貿易大学から市中心地区の近くにセンターを設置する場所を検討したいとの表明があり、1999年5月初旬までに正式に提案されることになっている。無償資金協力が適当か否かについては具体的な提案を見た上で再度検討する必要があるが、ビジネスコース、ビジネス日本語コースのニーズがハノイ以上に高いホーチミン市に本センターを建設する意義は極めて高く、無償資金協力を積極的に検討すべきと思料する。

#### 5 - 5 ヴィエトナム側が取るべき措置

以下の点についてはヴィエトナム側が実施することを合意した。

- (1) 外国貿易大学はセンターの所長、ビジネス及び日本語コースのアシスタントマネージャーを現職教員のなかから任命する(よって基本給与は同大学が支払うこととなる)。
- (2) 外国貿易大学は、センターの補助要員の基本給与を支払う(各センター3～4名；なおセンター補助要員としては秘書、掃除夫、運転手が想定されている)。
- (3) 外国貿易大学はセンターの施設維持費、高熱水料、国内電話代、消耗品費など一般管理経費を負担する。
- (4) プロジェクト方式技術協力の活動を開始するために必要な専門家執務室、教室などのスペースを確保する。
- (5) 無償資金協力によるセンター建物の建設が可能である場合、センター建設用地を確保する。

なお、(1)～(3)に係る経費について、ヴィエトナム側は将来的にはセンターの事業収入で賄うことを想定しているが、当面は外国貿易大学が経費を負担することになる。

## 第6章 その他

### 6 - 1 今後のスケジュール

- (1) ホーチミン市におけるセンター設置場所について、遅くとも1999年5月初旬までに具体的な提案がベトナム側よりなされる予定である。なおセンター用地を取得するのか、市内の適当な建物を長期借り上げすることにするのかを含め、ベトナム国側が最終案を1つに絞りこむ前にいくつかのオルタナティブを日本側に提示することを確認した。
- (2) ベトナム側から1999年5月末をめぐり無償資金協力の正式要請を提出する。
- (3) 1999年中に実施協議調査団を派遣予定。
- (4) 2000年にプロジェクト方式技術協力を開始することを目標に双方努力することを確認した。なお外国貿易大学学長からは2000年4月頃の開始が適当との意見が表明された。

### 6 - 2 プロジェクト方式技術協力の要請

プロジェクト方式技術協力については、以前にベトナム国政府から要請されていた外国貿易大学国際研究研修センタープロジェクトを本件センター設立のためのプロジェクトに振り替えることで双方合意した。よって本件プロジェクトのために新たにベトナム国側からは要請を提出させる必要性はないことになった。



## 付 属 資 料

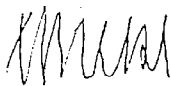
- 1．ミニッツ
- 2．外国貿易大学説明資料
- 3．外国貿易大学在学生の意識調査結果
- 4．外国貿易大学ハノイ本校見取図
- 5．ビジネスコースの設計のための現地調査記録
- 6．U N I D O 中小企業対象研修内容の例
- 7．国民経済大学M B A コース案内
- 8．ヴィエトナム国家大学のM B A 開設計画書
- 9．外国貿易大学のビジネス関係コース実績
- 10．日本語教育に係る面談相手及び視察機関リスト

THE MINUTES OF DISCUSSIONS  
BETWEEN THE JAPANESE PRELIMINARY STUDY TEAM  
AND THE AUTHORITIES CONCERNED  
OF THE GOVERNMENT OF THE SOCIALIST REPUBLIC OF VIETNAM  
ON THE VIETNAM-JAPAN HUMAN RESOURCE COOPERATION  
CENTER

The Japanese Preliminary Study Team (hereinafter referred to as "the Japanese Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") headed by Mr. Tsunenobu Miki, visited the Socialist Republic of Vietnam from January 27th to February 9th, 1999, for the purpose of conducting a preliminary survey on the Vietnam-Japan Human Resource Cooperation Center (hereinafter referred to as "the Center").

During its stay in the Socialist Republic of Vietnam, the Japanese Team exchanged views and had a series of discussions with the Vietnamese authorities concerned. As the result of the discussions, both sides agreed to recommend to their respective Governments the matters referred to in the document attached hereto.

Hanoi, February 8th, 1999

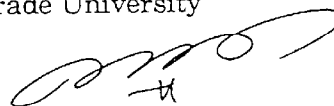


Mr. Tsunenobu Miki  
Team Leader, Preliminary Study Team,  
Japan International Cooperation  
Agency,  
Japan

Professor, Dr. Do Van Chung  
General Director  
Dept. of Higher Education  
Ministry of the Education and Training  
Vietnam



Professor, Dr. Nguyen Thi Mo  
Rector  
Foreign Trade University  
Vietnam



Witnessed by

Mr. Pham Kim Cung  
Deputy-Director  
Department of Science, Education and  
Environment  
Ministry of Planning and Investment  
Vietnam



# THE ATTACHED DOCUMENT

## 1.Name of the Centers

Vietnam-Japan Human Resource Cooperation Center (VJCC)

## 2.Establishment of the Centers

Two Centers, one in Hanoi and another in Ho Chi Minh City, will be established.

## 3.Status and Locations of the Centers

The Minister of the Education and Training has already decided that both Centers in Hanoi and Ho Chi Minh City should be affiliated to the Foreign Trade University (FTU). Ministry of Planning and Investment(MPI) also agrees that the two Centers should be managed under the umbrella of the same university and the FTU should be the university to manage both Centers.

In Hanoi, the Vietnamese side and the Japanese Team confirmed that the Center will be located in the campus of the FTU.

In Ho Chi Minh City, the FTU Branch is planning to move its campus to the suburbs of the Ho Chi Minh City. The following strengths and weaknesses have been observed by the Japanese Team through the trip to Ho Chi Minh City, if the Center is established in the new campus.

(Strengths)

1)The FTU Branch has capabilities to provide lecturers for the business courses of the Center.

2)Many graduates of the FTU Branch get their jobs in business community. The business courses are attractive for the students of the FTU.

(Weaknesses)

1)So far, the FTU Branch possesses only two buildings which are used for offices and administration. Classrooms still have to be rented from other colleges nearby.

2)All proposed sites for the new campus are a little bit far from the center of the City. The distance from the business center of the City might be a disadvantage for the course participants to commute from their working places.

The Vietnamese side expressed that they would look for other possibilities of locating the Center near the City center in order to solve the weaknesses pointed out by the Japanese Team.

## 4.Objectives of the Centers

1)To enhance human resources who will contribute to the process of Vietnam adapting the market economy through the training courses conducted in the Centers.

2)To promote the mutual understanding and to strengthen the relationship between

Vietnamese and Japanese people through cultural exchange programs and public information services by the Centers.

## 5. Main functions of the Centers

- 1) Business Courses, in such fields as accounting, corporate finance, marketing, international business laws and regulations, human resource management, statistics and applied informatics, business and trade practice, market information, production control, Japanese experiences.
- 2) Japanese Language Courses for Business
- 3) Cultural exchange programs and public information services

## 6. Management of the Centers

Steering Committee (SC) to decide policy issues for the Centers is to be set up.

Members of the SC will be representatives from MPI, MOET, FTU, EOJ and JICA.

Meeting of the SC will be held at least once a year.

The FTU will appoint the Vietnamese Directors of the Centers and JICA will assign the Japanese Co-Director who will cover the two Centers. These Directors consult one another to operate the daily activities of the Centers.

In addition, the FTU and the Japanese Team discussed that Executive Committee (EC) will be set up to decide operational issues on the Centers' activities, such as contents and implementation schedule of the courses, recruitment of the lecturers and staff, etc. The EC will hold its meeting every month to discuss monthly plan for the activities. Members of the EC will be the Rector and the Vice-Rector of the FTU, the Vietnamese Directors and the Japanese Co-Director of the Centers. This issue will be discussed later again.

## 7. Measures to be considered to ensure the sustainability of the Centers

The Centers will have financially firm basis so that they could continue to operate the activities even after the completion of the Japanese Technical Cooperation Project (TCP) to establish the Centers. Therefore, measures to generate the Centers' income through mainly tuition fee of the Courses will be considered from the beginning of the TCP.

## 8. Japanese Cooperation to establish the Centers

The TCP of the Japanese Official Development Assistance (ODA) will be extended for five (5) years through the Japan International Cooperation Agency (JICA) to establish the Centers. The framework of the TCP is as follows;

### 1) Overall goal

1. To enhance human resources who will contribute to the process of Vietnam adapting

the market economy.

2.To promote the mutual understanding and to strengthen the relationship between Vietnamese and Japanese people.

### 2)Project Purpose

The Centers will be established in Hanoi and Ho Chi Minh City and will become important organizations which continuously supply necessary human resources for the market economy in Vietnam and promote the mutual understanding and to strengthen the relationship between Vietnamese and Japanese people.

### 3) Outputs

- \*Management system of the Centers will be established.

- \*Business Courses which provide practical knowledge on the market economy for business people will be designed and conducted. Most of the Courses will be gradually localized so that they will be conducted mainly by Vietnamese lecturers by the termination of the TCP.

- \*Japanese Language Courses being conducted in Vietnam will be carefully reviewed and Japanese Language Courses for business in the Centers will be developed.

- \*Management strategies after the TCP will be considered and necessary measures will be taken to make the Centers financially and technically sustainable.

- \*The Centers will be fully utilized for cultural and information exchange programs between Vietnamese and Japanese.

### 4)Inputs (Japanese side)

- \*Long-term Japanese experts:

Co-Director to cover both of the Centers in Hanoi and Ho Chi Minh City

Project Coordinator; 2 persons (one each in Hanoi and Ho Chi Minh City)

Expert on management of Business Course; 1-2 persons

Expert on Japanese language; 2 persons (one each in Hanoi and Ho Chi Minh City)

- \*Short-Term Consultants Teams for implementation of short-term managers courses (annually 3-10 Teams)

- \*Short-Term Experts on Japanese language, if necessary

- \*Training in Japan:

Annually 5-7 Vietnamese lecturers will be accepted for training in Japan to brush up their knowledge

- \*Provision of necessary equipment and literatures

- \*Running costs for the Centers:

The following expenses will be considered to be born by the Japanese side for the time being during the TCP period. However, these expenses will be gradually covered by the Centers' income which will be generated mainly by tuition fee of the courses.

a)Expense for the implementation of the courses,such as advertisement fee for the





- application, fee for preparation of the text books and audio visual materials, fee for Vietnamese lecturers and expense to purchase office supplies
- b)Expense of international communication ,such as telephone, fax, e-mail, post
  - c)Compensation of the Vietnamese staff salary for their contribution to the Centers

5)Project Period

From the year of 2000 for five (5) years

Regarding the Centers in Hanoi and Ho Chi Minh City, the Grant Aid for the furnishment of the facilities and the equipment will be considered, if the official request by the Vietnamese side is submitted to the Japanese side through the diplomatic channel.

9.Measures to be taken by Vietnamese side

- 1)The FTU will appoint the Directors of the Centers and the Course Assistant Managers for the Business course and Japanese Language Course from its staff.
- 2)The FTU will pay basic salary of Vietnamese supporting staff who will be recruited for the Centers (3~4 persons in each Center)
- 3)The FTU will bear the general administrative expense,such as maintenance costs of the facility, costs for electricity and water supply, local communication, office supplies and etc.
- 4)The Vietnamese side will provide necessary spaces, such as class rooms, offices for the Japanese experts, to start the activities of the TCP.
- 5)The Vietnamese side will provide necessary land ready for the construction of the Centers in Hanoi and Ho Chi Minh City, if the Grant Aid for facilities and equipment is extended.

10.Time schedule to realize the establishment of the Centers

- 1)The Vietnamese side will propose the location of the Center in Ho Chi Minh City to the Japanese side not later than the beginning of May, 1999. Both the Vietnamese and the Japanese sides will discuss the location after the proposal be submitted.
- 2)The Vietnamese side will submit the official request for the Grant Aid through the diplomatic channel to the Japanese side as soon as possible, but not later than the end of May, 1999.
- 3) The Japanese side will assign necessary missions to materialize the Project during the year of 1999. The Japanese side is required to inform the Vietnamese side of the assignment schedule of the missions as soon as possible after the above proposal and official request be submitted.
- 4) Both sides do their best to commence the TCP in the year of 2000.

## 11. Others

The Vietnamese side and the Japanese Team agreed that the previous request from the Vietnamese Government on the Technical Cooperation Project for the International Trade Research and Training Center in the FTU was replaced by the TCP for the establishment of the VJCC.

Im *[signature]* *[signature]* *[signature]*

# FOREIGN TRADE UNIVERSITY

## FACTS AND FIGURES

### 1. THE INSTITUTION

- (1) Name of Institution : FOREIGN TRADE UNIVERSITY (FTU)
- (2) Address : Lang Thuong - Dong Da  
Hanoi - Vietnam
- (3) Phone number : 84 - 4 - 8345359 ; 84 - 4 - 8344403
- (4) Fax number : 84 - 4 - 8343605
- (5) E-mail address: ftucdcom@fpt.vn
- (6) Board of Directors: Prof., Dr. Nguyen Thi Mo (Ms.), Rector  
Prof., Dr. Nguyen Hong Dam (Mr.), Vice-Rector  
Dr. Nguyen Phuc Khanh (Mr.), Vice-Rector  
Prof., Dr. Hoang Ngoc Thiet (Mr.), Vice-Rector
- (7) Branch: FTU Branch in Ho Chi Minh City  
# 2 Bis Phan Xich Long Street, Phu Nhuan District  
Ho Chi Minh City  
Tel/Fax: 84 - 8 - 8450736  
Director: Prof., Dr. Nguyen Hong Dam (Mr.), Vice-Rector  
Vice-Director: Prof., Dr. Hoang Van Chau (Mr.)
- (8) Year of establishment : 1960
- (9) Number of staff : 200

### 2. FACULTIES :

Faculties (specialised training) :

- + Foreign Trade Economics
- + Basic and Fundamental Economics
- + English
- + Business Administration

Faculties (training management):

- + Post Graduate Studies
- + In-Service Training

### 3. DEPARTMENTS

#### Departments (specialised training):

- + Philosophy and Politics
- + Japanese
- + French
- + Russian
- + Chinese

#### Departments (management):

- + Under-graduate Training
- + Personnel
- + Academic Research and International Relations
- + Political Education
- + Administration and Finance
- + Library
- + Language Laboratory
- + Center for Foreign Economic Research, Training and Consultancy (FERETCO)
- + Information Center

### 4. PURPOSE OF ESTABLISHMENT

The Foreign Trade University (FTU) was established in 1960 and its purpose since then is to train business people at university level and above. The FTU graduates upon graduation will get their jobs at various workplaces such as Government offices, Ministries of Trade, Finance, Planning and Investment, State Bank, Bank for Foreign Trade, Customs Offices, Chambers of Commerce and Industries, Import-Export Companies, Joint Ventures, Foreign Companies, Domestic Private Companies and other Industries, ...

The graduates are equipped with knowledge and understanding of international trade, business administration, business communication skills including foreign languages, and other trade and commerce related knowledge.

The FTU also helps the teaching staff and senior students carry out researches concerning international business and trade both internationally and locally, these researches aim at widely and deeply understanding the business environment globally and domestically, serving the business circles and society to better conducting business activities.

## 5. MAIN ACTIVITIES

The Foreign Trade University under Ministry of Education and Training (MOET) has since establishment trained thousands of business graduates to serve the country in the areas of foreign trade economics and business operations. These graduates are taking an important role in the business activities nationwide, which aim to serve the success of the process of industrialization and modernization. Foreign Trade University is now considered by society and business circles home and abroad one of the best training institutions that training business people.

### 5.1. TRAINING

- **Professional training:** the program consists of several types of training such as :
  - + Under-graduate long term program (full time & part time) (B. A. Degree)
  - + Post-graduate long term programs (full time & part time) (M.A. & Ph.D Degrees)
  - Short-term programs: 2 or 3 week programs, 1-to-six month programs on one specialized area. This is often a tailor- cut program on request.
- **Language training:** FTU students are well equipped with communication skills (including language skills). Each student has to take one foreign language (out of English, Japanese, French, Chinese , Russian) as a compulsory subject during the course. This command of the language skills helps the graduate contact the outside business world at ease.

**The overall training program consists of two stages :**

- + General education.
- + Professional education.

### 5.2. RESEARCH

The FTU has a network of business circles to have joint researches, seminars, workshops and conferences on business matters (both theory and practice). These help the university to improve and update their teaching materials and data and the businesses to more accesses to business environment, practices and legal aspects, ...

## 6. ANNUAL BUDGET (1998 FIGURE)

Approx. VND	12,000,000,000
from Government: VND	5,000,000,000
from Tuition fees: VND	7,000,000,000

## 7. FOREIGN TRADE UNIVERSITY'S CONNECTIONS WITH JAPANESE ORGANIZATIONS, INSTITUTES, UNIVERSITIES

- + Embassy of Japan, Hanoi
- + Japan Foundation
- + Japan Language Institute
- + JETRO
- + Japan International Cooperation Agency (JICA)
- + Japan Overseas Cooperation Volunteers (JOCV)
- + Japan Asia Community Center (JACC)
- + Tokyo University
- + Waseda University
- + Nihon University
- + Sophia University
- + University of Marketing and Distribution Sciences (UMDS)
- + Japanese companies (Mitsubishi, Sumitomo, Nichimen, Hasebe, Sony, Kumagai Gumi, Marketing Trust, ...)

## 8. COMPETENT AUTHORITY

**Ministry of Education and Training (MOET)**

**Socialist Republic of Vietnam (SRV)**

## 9. FTU TEACHING STAFF

- Number of teaching staff (full time regular):	140
- Number of other staff :	60
+ Professors, Associate Professors :	10
+ Lecturers/Instructors :	130
+ Ph. D. Degrees :	16
+ M.A. Degrees :	39
+ B.A. Degrees :	85

Most of the teaching staff have been trained in Vietnam's universities, and others in the USA, the UK, Japan, France, Australia, Russia, Poland, Thailand, China, Indonesia, India, ...

## 10. FTU STUDENTS

Since the establishment, FTU has trained over 10,000 students nationwide (among which more than 200 students from Russia, Mongolia, Laos, Cambodia)

- Number of students (1998 figure): approx. 10,000 in which,
  - + Full time students : over 5,400
  - + In-service students : approx. 4,500
  - + M.A. students : 90
  - + Ph.D. students : 10

## 11. FTU GRADUATES' WORKPLACES

Upon graduation, students of FTU may work for following institutions:

- + Government Office, Ministries ( Trade, Finance, Planning & Investment, Banks for Foreign Trade, General Dept. of Customs,...)
- + State-run business sector
- + International organizations, joint venture enterprises and foreign companies
- + Private business sector

## 12. FTU RESOURCES :

- + Library : 20,000 book titles
- + Computer center : a network system of computers
- + Language laboratories : 3 compartments, 72 cabins
- + Audio visual equipment (overhead projectors, radio cassettes players, ...)
- + Self access centers and Libraries of Faculties and Departments
- + Lecturing theaters and classrooms
- + English self access center
- + French self access center
- + Bookshop
- + Guest House for foreign teachers
- + Refreshment canteen

### 13. FTU INTERNATIONAL COOPERATION

#### **Developing international cooperation**

Foreign Trade University runs its activities mainly depending on government funding. Apart from a small percentage of budgets it gets from tuition fees, the school is in difficult financial situation to enlarge its scope (libraries, fund for research...). One of the channels that it can find resources is through international cooperation. Among Foreign Trade University and foreign schools, connections and ties need to be set up and developed. In terms of providing scholarships, fellowships, faculty exchange, student exchange programs, holding education conference, seminars, workshop, exchange of information the two sides can assist one another in the areas they are interested. Through international cooperation, Foreign Trade University can get closer to several universities and colleges to improve the global and regional integration.

- A number of foreign companies (mainly Japanese companies) provide scholarships to students who have outstanding results in their studies.
- In 1974 and 1982 FTU received Grant Aid from Government of Japan in terms of two language laboratories (40 cabins). These language laboratories are still in use, but the equipment is out dated and partly out of service.
- 1997: A language laboratory of 24 cabins donated by Commemorative Association for the Japan World Exposition. This has been used since early 1998 but does not meet demand of increasing number of students.
- FTU has connections with a number of universities and colleges in the world. These connections are reflected in the exchanges of information and lecturer exchanges.
- FTU has connections with a number of international organizations such as JOCV Japan), VIA, ELI, ALI, REI (the USA), VVOB (Belgium), WUSC (Canada), OSB (Australia), ... These organizations send their teachers to FTU to teach foreign languages.

### 14. CURRENT SITUATION, SWOT (STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, THREATS)

Along with the process of economic renovation, Vietnam joined ASEAN in 1995 and will join APEC in late 1998. This is part of Vietnam trend toward globalization.

Vietnam now has more opportunities to attract capital, modern technologies, management experience from abroad, and take advantage of its comparative advantages to develop the economy. However, competition is increasing. It is not only competition between enterprises but also global competition. The effects of competition are felt through the economy in terms of price, quality of product, market. Backward technology, an unskilled labor force and limited management



and experience with market mechanisms are big challenges for Vietnam. "Doimoi" policy brings opportunities for business management education:

**Human resource policy.** Vietnam's strategy for socio-economic development to 2020 has been defined as "Human resource is the most important and decisive factor for socio-economic development."

**High demand.** The demand for managers is very high. There are not only demands for managers, but also needs for retraining, and continuous improvement of existing managers (5700 in state owned enterprises, 2 million in small and medium enterprises, 2000 in FDI enterprises). Moreover, the ratio of students over the population in the 18-23 age range is too low (7%). This percentage must be increased in near future.

**Global and regional integration.** The integration of Vietnam into regional and global economy helps universities learn business management experiences and technologies in business education of foreign companies.

**Cultural aspects.** Vietnamese culture highly values long-term human investment and respect teachers. This creates high needs for education and makes teachers satisfy with their jobs.

**Competition has fast increased.** Increasing competition has made enterprises look for qualified managers. This is a strong force for business education development. Increasing competition is also a very good source for developing teaching aids and materials.

**Teachers.** The teaching force is one of the best of human resources of the country. Most of the teachers love their jobs and highly committed in education.

#### **14. 1. STRENGTHS**

- In the world's context of integration, Vietnam's government has paid great attention and assistance to the cause of education and training, in which human resource development is the focusing point as the need for highly - qualified labour force, especially in the field of foreign trade economics, is increasing.

- Foreign trade activities are recognized as very important and significant services to the society. These services contribute a great deal to the development of the country's economy. Training well-qualified business students helps business circles conduct business transactions successfully, bringing more profits to the society. Foreign Trade University is taking a significant and important part in the education and training responsibilities.

- FTU is one of prestigious universities in Vietnam, especially in the field of Foreign Trade Economics. As a result, FTU has attracted pupils with striking records of study, most of who are from gifted high schools nation-wide,

- Graduates of Economics Degree are qualified both in Foreign Trade Economics and foreign languages (English, Japanese, Chinese, French, and Russian). In 1998, almost 100% of graduates have jobs, in which 60% can find satisfied employment. Many FTU graduates working for Japanese companies in Vietnam are highly appreciated by their employers for their hardworking and good business and language skills,
- FTU offers suitable training programs which are much practice - oriented. High quality of training is of utmost importance. As a result, FTU has adjusted its training programs in the field of Foreign Trade Economics to meet requirements of the economy shifting to a market-oriented one,
- The Foreign Trade University has a strong point among other universities in Vietnam in training language skills. Foreign Trade University is taking the lead in both quality and quantity. As far as Japanese language teaching is concerned, FTU is the leading university with experienced lecturers, who own Japanese background education,
- The team of lecturers is though limited in quantity but experienced in the field of Foreign Trade Economics, the staff selectively employed is active and qualified
- FTU is among a few universities in Vietnam that has training bases for full-time regular training both in Hanoi and Ho Chi Minh City. Besides, FTU has a system of short-time training programs nationwide:
  - + In the North: Hanoi, Hai Phong, Thanh Hoa, Thai Binh, Quang Ninh,
  - + In the South: Ho Chi Minh City, Can Tho, Nha Trang, Da Nang, Vung Tau, Hue, Dung Quat Industrial Zone,...
- FTU owns good cooperation with other universities both locally and internationally in training programs and doing research in the field of foreign trade economics and related matters,
- FTU owns well- established relations with governmental bodies, such as MOET, MOT, MPI, MOF, MOFA, leading local and overseas banks, businesses of Vietnam. Besides, the University has received great attention and assistance from the Government and MOET, especially from H.E. the Party's General Secretary, Le Kha Phieu,
- FTU's location is only 15 minutes' drive from the city's center, which is convenient for transportation,

#### **14. 2. WEAKNESSES**

- FTU's team of lecturers is still insufficient compared with the training objectives set by the University. The number of teachers with high degrees is still limited. Senior and experienced lecturers are going to retire as regulated by laws while the young staff has not adequately and fully been trained,

- The content of training programs has not actually fit with those of universities in the region and in the world of the same type,
- Training programs of newly accepted courses are established and adjusted together,
- The University's international cooperation has been widening but almost on diplomatic scale. Actual activities have not much been carried out,
- The campus is though orderly organized but still of small area:

+ In Hanoi:

Area for lecturing halls:	6,560 m <sup>2</sup>
Area for dormitory and guesthouse:	2,860 m <sup>2</sup>
Area for dining hall:	450 m <sup>2</sup>
Total:	9,870 m <sup>2</sup>

+ In Ho Chi Minh City:

There are only two offices for the Branch's Board of Directors.

- Buildings and equipment are inadequate for training scope and requirements:

+ The library is short of modern equipment and especially overseas-published books, newspapers and magazines...

+ Lecturing halls are small and have not met the requirements from learners,

- At FTU's branch, the buildings and equipment are in poor conditions: no library, small reading room, limited study documents mainly provided from Hanoi,

- Language training seriously needs the support of equipment. Audio and video, power point and other multimedia systems would help a lot in improving the communication skills of the learners. To keep the leading role in the language training especially Japanese language training, the FTU strongly needs more teaching equipment to enhance our activities and services and realize our long term training plans.

The Department of Japanese so far does not have enough equipment of their own, apart from some tape recorders and some teaching kits. Thus, to some extent slows down and reduces the attractiveness of language teaching.

### 14. 3. OPPORTUNITIES

- The University has gained great support and attention from the State and Government as FTU has obtained good reputation for the training of foreign trade economics, which is the focus of Vietnam's economic development strategies in the world's context of regional integration,

- The University owns sufficient conditions to develop its cooperation with universities in ASEAN (Thailand, Malaysia, Singapore,) and in Asia (Japan, China,...) and with those in developed countries (the US, France, Belgium, Canada, Australia,...)
- The University has basic background to develop into a national center for training and research in the field of foreign trade economics.

#### 14. 4. THREATS

- The University may be left behind in terms of training programs compared with those of regional universities unless there are exchange programs between FTU's team of lecturers and scientists,
- Hard competition from other local and international universities has been on the rise since the implementation of "doi moi" policies,

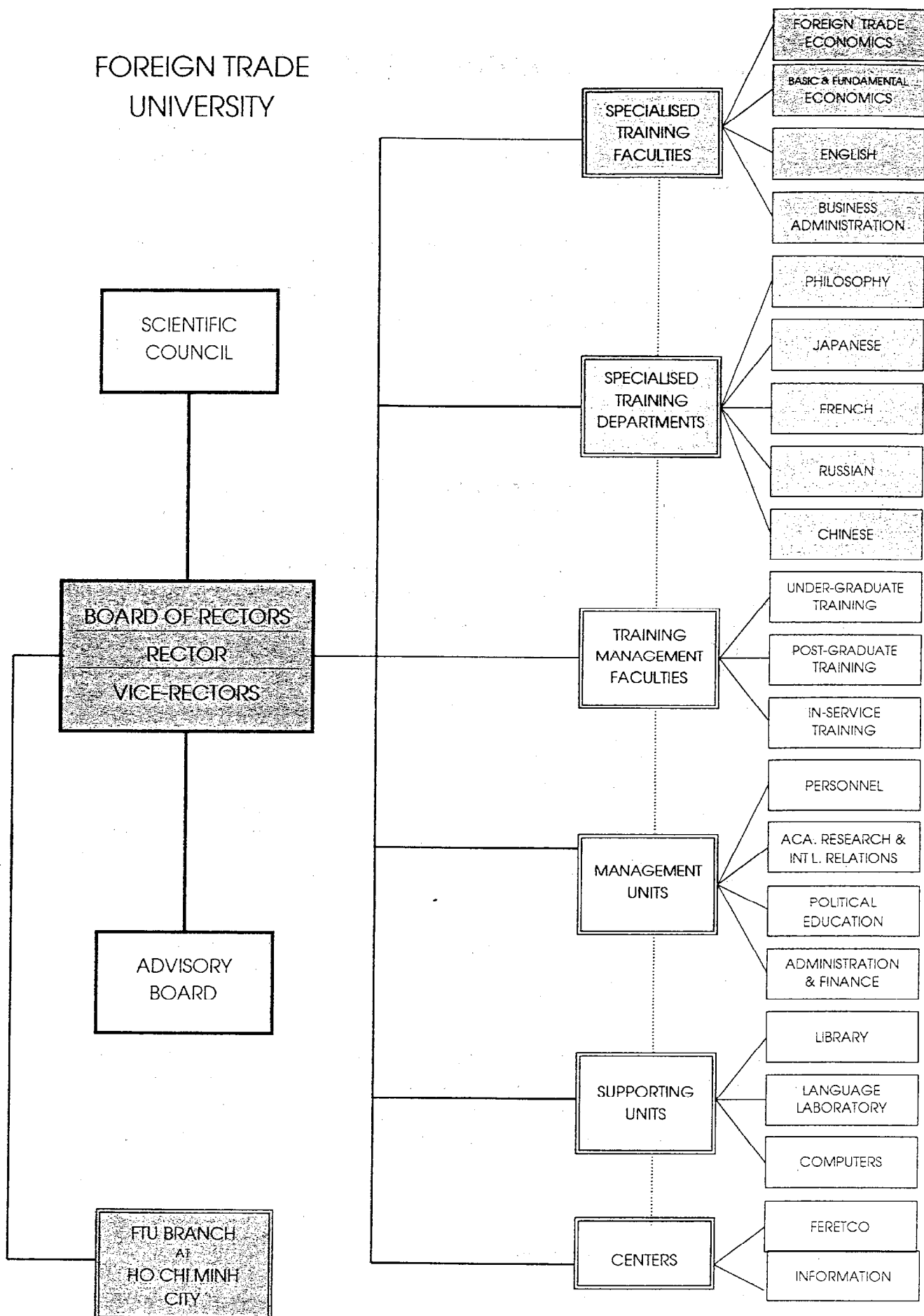
#### 15. ADDITIONAL

FTU has the Headquarters in Hanoi and a Branch in Ho Chi Minh City. The leadership is unique. All the teaching and research activities of FTU Hanoi and FTU HCM City Branch are under the control of the Board of Directors in Hanoi. There is no difference concerning teaching programs or teaching team between FTU Hanoi and FTU HCM City Branch. As far as foreign language teaching is concerned, only English language is taught.

The number of students in FTU HCM City Branch is increasing rapidly year after year. This academic year 1997-1998 there are nearly 4.000 students of various courses. However, the training at FTU HCM City Branch can not meet the pressing demand for businesses in Ho Chi Minh City and the South in general. In future, the Branch will be enlarged and developed in scope.

---

# FOREIGN TRADE UNIVERSITY



## **A SKETCH OF FOREIGN TRADE UNIVERSITY**

The Foreign Trade University (Labour Orders First, Second and Third class) was established in 1960. It has the headquarters in Hanoi and a Branch in Ho Chi Minh City, which was set up in 1990.

The FTU academic institutional structure consists of five Faculties and six Departments, a Center for Foreign Economics Research, Training and Consultancy (FERETCO), a Library and Information Center, and other functional and supporting Departments and Sections. There are 11 training programmes of various courses and types. The training network covers most of major cities and provinces throughout the country. Up to now (1998-1999), there are over 10,000 students nationwide attending different courses of the University.

Entirely understanding the comprehensive educational objectives in the period of modernization-industrialization to the year 2000 and further to 2020, the FTU, under any circumstance, considers the importance of training business students both in quality and quantity so as to supply a good source of human resource in the fields of international trade. Students upon graduation possess commercial techniques knowledge in depth and a good command of foreign language (English, Japanese, French, Russian, Chinese) can work effectively in the areas of international trade and foreign economics.

One of the fruitful achievements of the FTU in the history of nearly 40 years of development is that the University has built up a potential teaching force of professors, associates, senior lecturers, emeritus lecturers, teachers and tutors having professional training experiences, excellent command of foreign languages. This force has brought into full play their research and teaching abilities combining reference sources home and abroad.

The force has made an significant contribution to the development of theories applied into foreign trade economic practice, gaining reputation domestically and internationally.

In recent years, the teaching team of foreign languages, especially the English and Japanese teams, have improved themselves in quality as well as quantity. Many lecturers, apart from teaching on the campus, take part in interpretation, translation activities as well as designing teaching materials, editing trade related dictionaries and general dictionaries, ...

The management staffs are young, capable and energetic. They are doing good jobs in their positions.

The academic and scientific research activities at the University have become regular, mobilizing a great number of teachers and students to join in. The researches at national, ministry and university levels are much more than previous years. A number of the researches are justified excellent. Some researches of students have been prized first, second, third and consolation by the Ministry of Education and Training. In the Olympic annual competition in Mathematics and Informatics locally and nationwide, FTU students have won many high prizes by person and team.

Education and training relations with other institutions and bodies domestically and internationally has also brought about practical and effective results. This cooperation originates from the University's development requirements in accordance with the open door policy and the integration with outside world. Through collaboration with Ministry of Planning and Investment (MPI), Ministry of Trade (MOT), Vietnam Chamber of Commerce and Industry (VCCI) and other entities, the FTU has helped train thousands of business men nationwide so as to greatly meet the diversified demand of the society's economic life.

The FTU has taken favourable support from local and foreign companies in terms of financial assistance, scholarships granting, teaching and learning materials donation, student exchange, ... In the Academic year 1998-1999 the "Vietnam-Japan Human Resource Center" will be set up at FTU campus with the financial assistance of Government of Japan.

The number of foreign teachers and experts (from the USA, France, Japan, Belgium, Russia, Canada, ...) is increasing every year. Together with Vietnamese teaching staffs, all the teachers are taking part in teaching activities and have helped train foreign economics cadres for Laos, Cambodia, Mongolia, Russia, Korea, ...

So far, thousand of graduates (from 1<sup>st</sup> to 32<sup>nd</sup> courses) are doing well at their jobs. They have been making the best use of their learned knowledge in the practical work. Many of them are now holding important posts such as vice-ministers, general directors, directors, ambassador to EU, commercial counselors. At the Campus, number of students of excellent study results are increasing year after year. More students each year are awarded scholarships or selected for training abroad in Australia, Japan, Russia, the UK, France, the USA, Canada, ...

To catch up with the requirements of socio-economic circumstance in a new era, the FTU is making every effort to turn all feasibilities into reality to steadily maintain a state, independent and multidisciplined University in the national higher education and training system in Vietnam so as to serve as a good supplier of human resource in the areas of foreign trade economics for the cause of modernization-industrialization.

## **FOREIGN TRADE UNIVERSITY**

Address: Lang Thuong - Dong Da - Hanoi - VN

Tel: 84 - 4 - 8343495/8345359

Fax: 84 - 4 - 8343605

E-mail: ftucdcom@fpt.vn

FTU Ho Chi Minh Branch

Address: 2 Bis Phan Xich Long

Ward 3, Phu Nhuan District, Ho Chi Minh City

Tel: 84 - 8 - 8463135/8463135

Fax: 84 - 8 - 8343605

### **BOARD OF DIRECTORS:**

**Rector:** Prof., Dr. Nguyen Thi Mo,  
Emeritus Lecturer

Tel: 84 4 - 8344403

in charge of personnel, finance, planning and training.

**Vice-Rector:** Prof., Dr. Nguyen Hong Dam,  
Emeritus Lecturer

Tel: 84 - 8 - 8463135/8450736

in charge of FTU HMC City Branch.

**Vice-Rector:** Prof., Dr. Hoang Ngoc Thiet

Tel: 84 - 4 - 7750127

in charge of in-service training, infra structure and  
livelyhood.

**Vice-Rector:** Dr. Nguyen Phuc Khanh

Tel: 84 - 4 - 8340297

in charge of post graduate training, academic research and  
international relations.



付属資料 3. 外国貿易大学在学生の意識調査結果

# REPORT ON THE DISTRIBUTION OF QUESTIONNAIRES TO FTU STUDENTS

1. Total distributed questionnaires : 2850
2. Total received questionnaires : 2832 ( 99.3% of the distribution), of which :
  - a. Foreign Trade Economics Faculty 906 students 31.9%
  - b. Basic and Fundamental Economics Faculty 222 7.8%
  - c. English Faculty 432 15.2%
  - d. French Dept. 160 5.6%
  - e. In-service Training Faculty \* 648 22.8%
  - f. Russian Dept. 91 3.2%
  - g. Chinese Dept. 186 6.5%
  - h. Japanese Dept. 196 6.9%

\* In-services Training Faculty is the one that offers different long term full time courses. Within the framework of this questionnaire, the students who filled the papers are non-foreign trade graduates. They apply for 2<sup>nd</sup> University Degree( here is FTU Degree). The learners are the staffs working in *State* Offices, Joint-Ventures, Foreign Companies, Private Companies, etc.).

3. Age : Ranging from 18 ~ 39 ( students from 18 ~ 22, In-service training students from 24 ~ 39)

4. Sex :

- a. Male : 1326 46.8%
- b. Female : 1506 53.2%

5. Subjects of great interest ( in terms of number of students and percentage) :

1) Training for career development

a) Courses for Business Management

NO.	COURSE	TOTAL NO. OF MARK(X)	% IN TOTAL
1	Financial Management	2450	86.5
2	Business Management	2610	92.1
3	Foreign Trade	1810	63.9
4	Marketing	1470	51.9
5	Financing	1650	58.2
6	Others	68	2.4

Other subjects specified by students:

- a. Cultural Research Management
- b. Management Information System
- c. International Business

b) Local courses :

NO.	COURSE	TOTAL NO. OF MARK(X)	% IN TOTAL
1	Computer	2680	94.6
2	Secretarial Skills	1560	55.0
3	Accounting	920	32.4
4	Economics	2220	78.3
5	Business English	2540	89.6
6	Business Law	1221	43.1
7	Money and Banking	1018	35.9
8	Others :	112	3.9

Other subjects specified by students:

- a. Insurance
- b. Stock Exchange and Securities
- c. World Trade Organization
- d. Foreign Direct Investment
- e. Human Resource Management

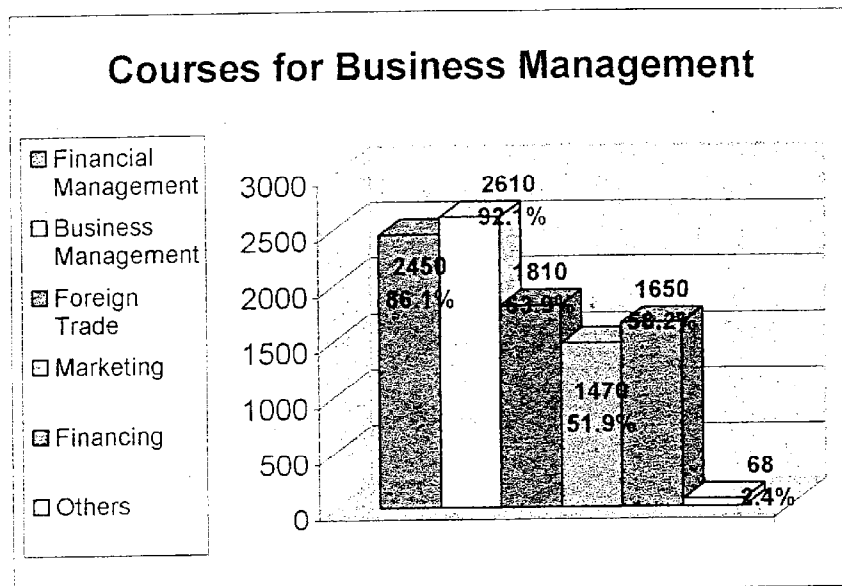
2) Japanese language courses:

NO.	COURSE	TOTAL NO. OF MARK(X)	% IN TOTAL
1	Beginners level and advanced level	2101	74.1
2	Advanced level only :	581	20.5

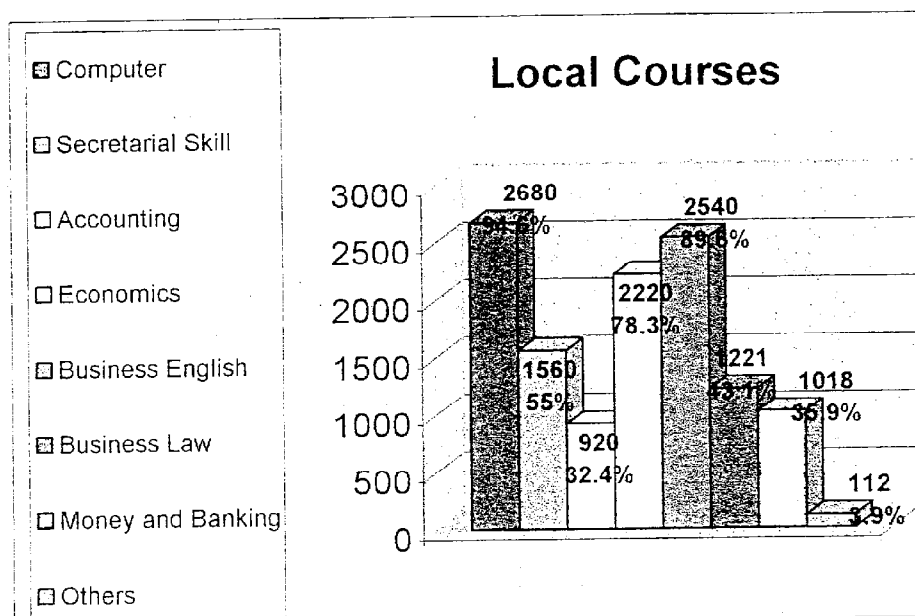
6. Bar charts:

1. Training for career development

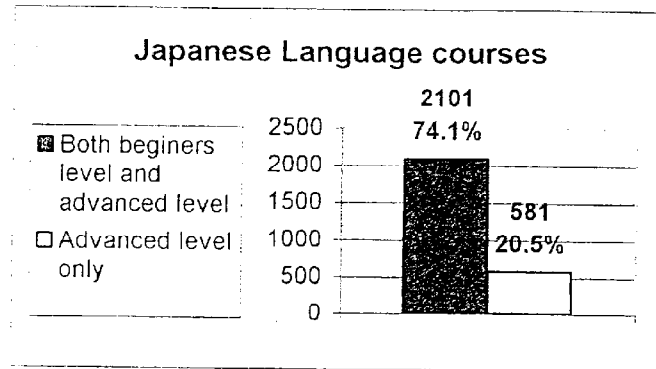
a) Courses for Business Management:



b) Local courses:



2. Japanese Language courses:



付属資料4. 外国貿易大学ハノイ本校見取図

- ① NHẢY HỌC CHÍNH HIỆN CÓ
- ② KHỞI GIẢNG DƯỞNG
- ③ HỒI THƯỜNG XÀ HIỆN CÓ
- ④ NHẢY LÂM VIỆC VÀ HỌC TẬP CHÍNH
- ⑤ KINH KỸ THU CHUYÊN GIA VÀ LƯU HỌC SINH
- ⑥ KHU NHẢY 0 HIỆN CÓ
- ⑦ THU VIỆN VÀ TRUNG TÂM THƯỜNG TIN
- ⑧ KỸ TỤC XÀ HIỆN CÓ
- ⑨ CỤ TỤC XÀ DỰ KIẾN XÂY DỰNG
- ⑩ NHẢY AN SINH VIỆN HIỆN CÓ
- ⑪ NHẢY LIÊN HỢP THU THẠO S.V

- (1) CÁC KHU NHÀ Ở ĐÃ XÂY DỰNG THEO GIẤY PHÉP
- (2) XD 1979, 12/01/87 P.XXD CỦA SỞ XÂY DỰNG HÀ NỘI
- (3) NHÀ Ở TẬP THỂ S.TỔNG CỦA C.B.C.N.V.
- (4) CÁC DẠY NHÀ Ở HIỆN TẠI
- (5) CÁC HẦY NHÀ Ở DO KIẾN XD THEO P.KIẾN CHỈ
- (6) ĐẠO CỦA ĐỒNG THIÊN PHƯỚC HÀ NỘI
- (7) THAM HIỆN TRỄ HIỆN CÓ

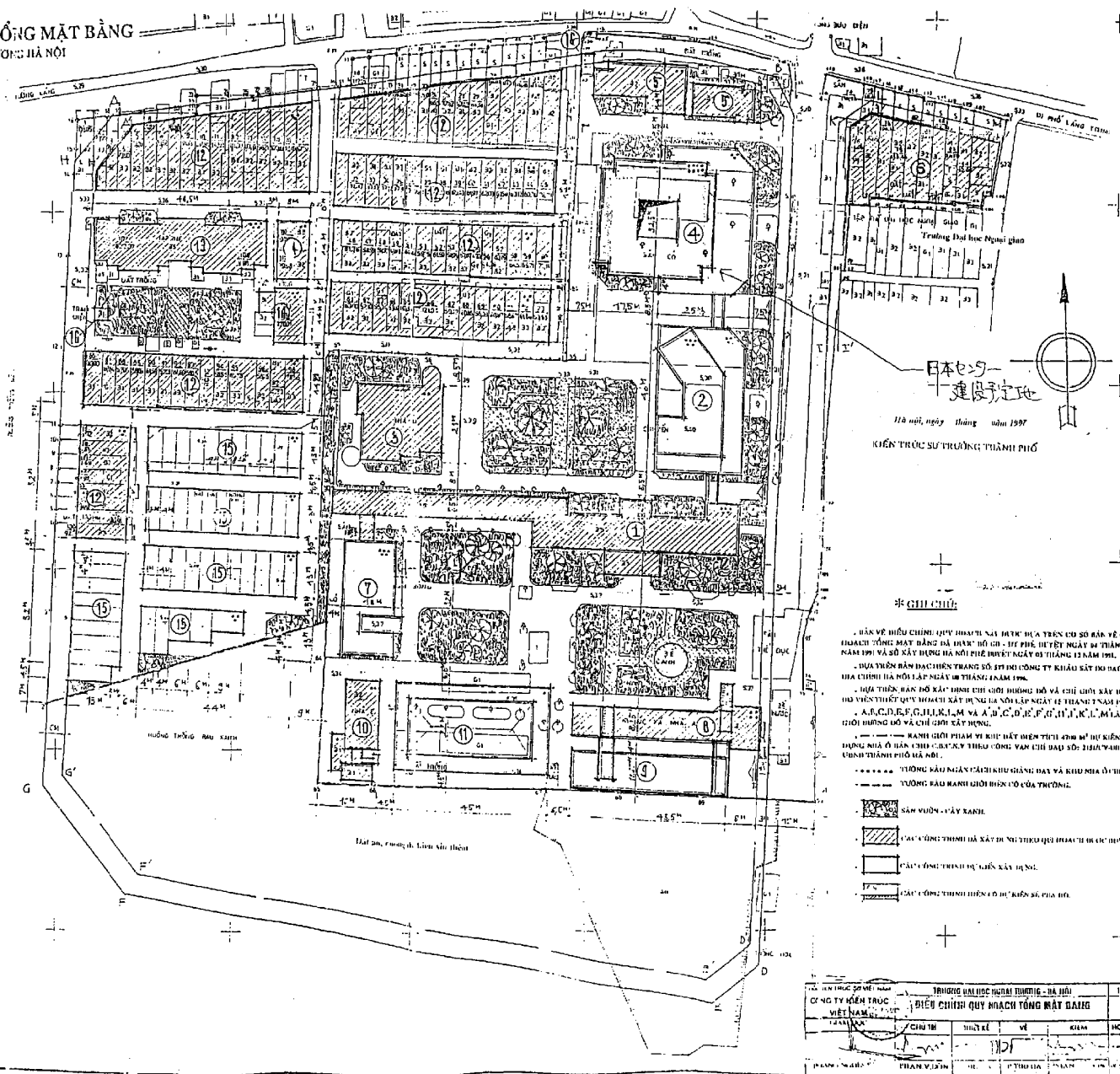
SỐ TỶ	NỘI DUNG	KHOẢNG CÁCH & ĐƠN VỊ	KHOẢNG CÁCH (CỘNG VỊ)	TỔNG CỘNG
1	ĐIỂM XÉT DẠY	23,35 m	18,60 m	41,95 m
2	ĐIỂM XÉT DẠY	8,73 m	9,38 m	17,93 m
3	TẶNG TÀI NGUYÊN	3	3	6
4	ĐIỂM XÉT DẠY	31,67 m	28,91 m	60,57 m
5	ĐIỂM XÉT DẠY	17,6%	42,1%	42,7%
6	MÀO XÉT DẠY	1,4	1,6	1,5
7	ĐIỂM XÉT DẠY - SẴN BỊ	11,21 m	8,62 m	19,83 m
8	ĐIỂM XÉT DẠY - SẴN BỊ	3,28 m	8,48 m	4,17 m

HỒ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
HỆ TRƯỜNG  
ĐẠI VIỆT



TRƯỜNG ĐẠI HỌC  
NGOẠI THƯƠNG; HN  
HIỆU TRƯỞNG:

1950



\* CH CH:

• DỰA TRÊN NỘI DẠCH HẸN TRANG SỔ 37 (XI) CÔNG TY KHAU SẮT (XI) ĐẠC, SỐ 11A CHIA HẠ NỐI SẮC NGÀY 01 THÁNG 11 NĂM 1991.


• A, B, C, D, E, F, G, H, I, K, L, M và A', B', C', D', E', F', G', H', I', K', L', M là chi phối hướng đỏ và chi phối xây dựng.

— — — KHU GIỚI PHẠM VI KHUẤT ĐIỆN TÍCH 4700 M<sup>2</sup> HƯ KIẾN XÂY DỰNG NHÀ Ở BẮC CHƯC BẮC X. V. THEO CÔNG VẠN CHỈ DẠY SỐ: 2121/VPH-TM UBND THÀNH PHỐ HẢI PHÒNG.

..... TƯỜNG HẦU NGÃN CÁI KHU GIẢNG DẠY VÀ KHU MIA ĐÌNH TÂY.  
- - - - - TƯỜNG HẦU NGÃN GIỚI ĐÌNH CỔ CỦA THƯỜNG.

 SÂN VƯỜN - L'ÂY KHANH.

\*  CẤP CỨNG THỈNH DẪN XÂY DỰNG THEO QUY HOẠCH ĐÔ THỊ HOẶC KẾ HOẠCH.

·  CẤP THƯỜNG TRƯỞNG QUẢN LÝ XÂY DỰNG.

 CẤP CỘNG HÒA THỊNH HIỆN CỘ ĐỘ KIẾN SẾ, CHA HỒ.

CỘNG HÒA VIỆT NAM		TRUNG TÂM DỊCH VỤ THÔNG TIN - HÀ NỘI				Ngày: 19/06	
CÔNG TY ĐIỆN TRỰC VIỆT NAM		BIÊN CHỨNG QUY HOẠCH TỔNG MẬT ĐÃNG				Giờ: 01	
LÀM VIỆC		CÔNG THỨC	THUẬT	VẬT	KIỂM	HOÀN THÀNH	
PHẦN VỚI DÂN		ĐI	CỦNG ĐẢ	NHAN			

## 付属資料5．ビジネスコースの設計のための現地調査記録

今回、需要調査とビジネスコース実施状況のヒアリング調査を行った対象は次のとおりである。ヒアリングは質問表にて行った。この記録は、質問表に関わる回答という形でまとめた。

ハノイ：

(需要調査)

- 1) Vietnam National Commercial Export- Import Corporation 国営企業（農産物・林産物・工芸品の輸出、機械の輸入、繊維製品の製造・輸出、不動産業）

回答者：Nguyen Thi Phuong, General Director

- 2) Bank for Foreign Trade of Vietnam (Vietcom Bank) 国営銀行

回答者：Nguyen Thu Hai, Deputy Director, Personnel and Training Department

- 3) 富士銀行

回答者：下郷 義男、支店長

- 4) 日商岩井

回答者：川原田 貢、Manager, Textile-General Commodities & Minerals

(ビジネス実施状況調査)

- 5) 国民経済大学のビジネススクール

回答者：Prof.Dr. Le Du Phong, Director

- 6) ベトナム商工会議所

回答者：Hoang Van Dung, Deputy Secretary General, General Director, International Relations Department

- 7) Hanoi School of Business

回答者：Pham Hung, Ph.D., Executive Program Department

ホーチミン：

(需要調査)

- 8) Haprosimex Saigon 国営企業（竹製品等の製造輸出、胡椒等の農産物栽培）

回答者：Duong Thi Nam, Personal Department

- 9) 東京三菱銀行

回答者：今平 和雄、ベトナム総支配人兼支店長

(ビジネスコース実施状況調査)

- 10) ベトナム商工会議所

回答者：Nguyen Duy Le, Deputy Director General

質問表 (対日系企業・ローカル企業)

I. 会社概要についてお聞きします。

1. 社名： (Vietnam National Commercial Export-Import Corporation)
2. 所在地： (46 Ngo Quyen Str Hanoi)
- 電話： ( 826-4009 ) FAX： ( 825-9894 )
3. 設立年月日： ( 1981年 月 日)
4. 資本金： ( )
5. 年商：  
1995： ( 46百万\$ 内、輸出 売上の60%、輸入 売上の40%)  
1996： ( 50百万\$ 内、輸出 売上の60%、輸入 売上の40%)  
1997： ( 55百万\$ 内、輸出 売上の60%、輸入 売上の40%)  
1998： ( 64百万\$ 内、輸出 売上の60%、輸入 売上の40%)
6. 主製品： (農産物・林産物・工芸品の輸出、機械・輸送機械の輸入、繊維製品製造／輸出、不動産業)

Ⅱ. 貴社の経営理念・人材育成方針についてお聞きます。

1. 貴社の経営理念はどのようなものですか。
  - 1) 絶えず販売を拡大
  - 2) 市場に敏感に王子、経営の効率を上げる
  - 3) 人材育成の継続
2. 貴社の人材（特にベトナム人マネージャー）の育成方針はどのようなものですか。  
(専門的な実務知識、外国語、貿易実務への習熟)
3. ベトナム人マネージャー育成の予算はありますか。  
(年間 約 \$ 10,000 )



6. 現在、どのようなベトナム人マネージャー養成の教育訓練を実施していますか。該当するもの全ての番号に○をつけて下さい。

1) なし

○2) OJT

3) 工場内での教育訓練

○4) 民間機関での教育訓練

○5) 政府機関での教育訓練

6) 業界団体の研修機関による教育訓練

7) ベトナムのビジネススクールへの派遣

8) 本社での教育訓練（国内）

9) 本社での教育訓練（海外）

10) 資格・学位取得の補助

11) その他（ ）

7. ベトナム人マネージャー養成のためには今後どのような教育訓練が必要だとお考えですか。該当するものすべての番号に○をつけて下さい。

1) OJT

2) 工場内での教育訓練

3) 民間機関での教育訓練

4) 政府機関での教育訓練

5) 業界団体の研修機関による教育訓練

6) 諸外国の研修機関による教育訓練（海外）

7) ベトナムのビジネススクールへの派遣

8) 本社での教育訓練（海外）

9) 資格・学位取得の補助

10) その他（ ）

#### IV. 経営環境と将来の計画についてお聞きます。

1. 将来、貴社の事業を良くするためには何が最も必要であるとお考えですか。

最も必要と思われるものを順に3つ選んで括弧に番号を記入して下さい。

最も必要（ 1 ）      2番目に必要（ 2 ）      3番目に必要（ 14 ）

1) 管理技術の向上

2) 生産技術の向上

3) R & Dやデザイン機能の強化

4) 機械設備の向上

5) 原材料・中間材料の品質向上

6) 原材料・中間材料の納期の改善

7) 品質管理・生産管理の向上

8) 人的資源の開発（工場労働者）

9) 人的資源の開発（マネージャー）

10) 販売機能の強化－国内市場対象

11) 販売機能の強化－海外市場（輸出）対象

12) 社内のコミュニケーションの円滑化（経営者と管理職）

13) 社内のコミュニケーションの円滑化（管理職と現場作業員）

14) 政府による管理者養成への支援

15) 生産性向上・品質向上に関する、政府による情報提供、研修訓練の提供



2. ベトナム人のマネージャーには、どのような専門知識（会計・マーケティング・統計学・生産管理等）が必要だと思いますか。会社はその講習料を負担して幹部候補生を派遣する用意がありますか。

- 1) 会計（1週間セミナー）
- 2) マーケティング（1週間セミナー）
- 3) 統計学（1週間セミナー）
- 4) 生産管理（1週間セミナー）
- 5) コンピュータースキル（1週間セミナー）
- 6) 国際ビジネス法（1週間セミナー）
- 7) 貿易実務（1週間セミナー）
- 8) その他（ ）

3. ベトナムにはマネージャー層の人材育成用にビジネス・スクールがありますが、会社はその講習料を負担して幹部候補生を派遣する用意がありますか。

将来行う予定。派遣したい人は会社で重要な人なので、コースの期間等を勘案して決める。

4. ベトナム国営企業の問題点：管理技術不足と市場への反応が遅い、突き詰めれば人材不足

不足している管理技術は物の管理（在庫・入出庫管理等）と財務管理

## 6. 国際貿易大学でのビジネスコースに関する希望

- ・国際ビジネス法、貿易実務、マーケティング等の実務コースを用意（大学の先生より企業での実務家の授業を希望）
- ・実際に成功した企業経営者の講義はためになる。
- ・派遣費用1コース\$10は高くない。
- ・会計は帳簿づけのテクニックの習熟ではなく、会計資料・財務諸表を用いた（企業戦略立案等の）テクニックを教えて欲しい。
- ・派遣期間は1週間～1カ月

7. その他

輸出市場のニーズを把握する手段は大使館商業部、パートナーシップ等。ベトナム法の変更には注意している。

-----これで終わりです。ご協力誠に有り難うございました。-----

所感

- ・ この国営企業は毎年の売上が伸び、発展している企業である。人材育成は企業発展の重要なキーの一つと認識している。
- ・ 特にマネージャー育成には実践的な会計・貿易実務・国際ビジネス法・マーケティング等のセミナーが有効と考えている。
- ・ その講師は大学教授より、企業経営者を希望している。
- ・ 良い内容のセミナーであれば、高い授業料を会社が負担して、幹部候補生を派遣する用意がある。

質問表 (Vietcom Bank 国営銀行、ハノイ)

I. 会社概要についてお聞きます。

1. 社名： ( Vietcom Bank )
2. 所在地： (198 Tran Quang Khai, Hanoi )  
  
電話： (825-1325 ) FAX： ( 826-9067 )
3. 設立年月日： ( 1963年 4 月 1 日 )
4. 資本金： ( )
5. 年商：  
1995： ( 百万\$ 内、輸出 百万\$、輸入 百万\$ )  
  
1996： ( 百万\$ 内、輸出 百万\$、輸入 百万\$ )  
  
1997： ( 百万\$ 内、輸出 百万\$、輸入 百万\$ )  
  
1998： ( 百万\$ 内、輸出 百万\$、輸入 百万\$ )
6. 主製品： ( 銀行業務 )

II. 貴社の経営理念・人材育成方針についてお聞きます。

1. 貴社の経営理念はどのようなものですか。  
(貸出の拡大、信用以外のサービスの向上 )
2. 貴社の人材（特にベトナム人マネージャー）の育成方針はどのようなものですか。  
(継続的な教育：専門的な知識、外国語能力、コンピュータへの習熟、モラル向上)
3. ベトナム人マネージャー育成の予算はありますか。  
(政府の補助なし、予算は費用の3-5%以内、\$100,000強 )

III. 人材育成の具体策についてお聞きます。

1. 従業員数： 総従業員数（管理職・事務職を含め2,500人）  
  
工場労働者数（ 人）（内、男性 30% 人、女性 70%人）

2. 従業員の学歴と勤続年数：

- 1) 小学校卒業の労働者数 (           人) と平均勤続年数 (           年)
- 2) 中学・高校卒業の労働者数 (           人) と平均勤続年数 (           年)
- 3) 専門学校卒業の労働者数 (           人) と平均勤続年数 (           年)

- 4) 大学以上卒業の労働者数 ( 70% 人) と平均勤続年数 (18-20年)

3. 管理者数：（ ）人（内、ベトナム人の管理者の数 ）人

入社後、管理職レベルへの昇進に要する平均勤続年数 (\_\_\_\_年)

4. 生产体制：

就業時間：（時間/日）

交替数： ( シフト )

5. 従業員の採用・人材育成に関して、どのような問題があるとお考えですか。該当するもの全ての番号に○をつけて下さい。また、その問題が起こる原因はどこにあるとお考えですか。

- |                  |                  |
|------------------|------------------|
| 1) 大卒者の採用        | 原因 (             |
| 2) 大卒技術者の採用      | 原因 (高給料を求めて退職率高い |
| 3) マネージャーの養成     | 原因 (             |
| 4) マネージャーのモラル、態度 | 原因 (             |
| 5) 現場作業者のモラル、態度  | 原因 (             |
| 6) 現場作業者の技術レベル   | 原因 (             |
| 7) 従業員の頻繁な離職     | 原因 (             |
| 8) 賃金の急速な上昇      | 原因 (             |
| 9) 労働紛争・ストライキ    | 原因 (             |
| 9) その他 (         | ) 原因 (           |

6. 現在、どのようなベトナム人マネージャー養成の教育訓練を実施していますか。該当するもの全ての番号に○をつけて下さい。

- 1) なし
- 2) OJT
- 3) 工場内での教育訓練
- 4) 民間機関での教育訓練
- 5) 政府機関での教育訓練
- 6) 業界団体の研修機関による教育訓練
- 7) ベトナムのビジネススクールへの派遣
- 8) 本社での教育訓練（国内）
- 9) 本社での教育訓練（海外）
- 10) 資格・学位取得の補助
- 11) その他（国内の学校へ派遣、従業員の授業料補助、銀行内教育、外国にある銀行への派遣－外国銀行側：米国、イギリス、オーストラリア、アセアンの負担））

7. ベトナム人マネージャー養成のためには今後どのような教育訓練が必要だとお考えですか。該当するものすべての番号に○をつけて下さい。

- 1) OJT
- 2) 工場内での教育訓練
- 3) 民間機関での教育訓練
- 4) 政府機関での教育訓練
- 5) 業界団体の研修機関による教育訓練
- 6) 諸外国の研修機関による教育訓練（海外）
- 7) ベトナムのビジネススクールへの派遣
- 8) 本社での教育訓練（海外）
- 9) 資格・学位取得の補助
- 10) その他・外国にある銀行への派遣、

・ハノイ国民経済大学で行われているオランダ（無料）・ベルギー（\$2,500）の大学のMBAコースへの派遣、銀行Vietcom Bankの全額負担

#### # MBA コース

- ・財務管理・銀行業務のコースが銀行の実務に役に立つ。
- ・年間3～4人（男性・女性を含む）を派遣する。オランダ・ベルギーのコースは夜間なので、銀行業務を続けながら参加。
- ・現在、Vietcom BankにはMBAの既取得者が20人、勉強中が20人いる。

IV. 経営環境と将来の計画についてお聞きます。

1. 将来、貴社の事業を良くするためには何が最も必要であるとお考えですか。  
最も必要と思われるものを順に3つ選んで括弧に番号を記入して下さい。

最も必要（人的資源の開発（マネージャー））      2番目に必要（管理技術の向上）  
3番目に必要（サービスの向上）

- 1) 管理技術の向上
- 2) 生産技術の向上
- 3) R & Dやデザイン機能の強化
- 4) 機械設備の向上
- 5) 原材料・中間材料の品質向上
- 6) 原材料・中間材料の納期の改善
- 7) 品質管理・生産管理の向上
- 8) 人的資源の開発（工場労働者）
- 9) 人的資源の開発（マネージャー）
- 10) 販売機能の強化－国内市場対象
- 11) 販売機能の強化－海外市場（輸出）対象
- 12) 社内のコミュニケーションの円滑化（経営者と管理職）
- 13) 社内のコミュニケーションの円滑化（管理職と現場作業員）
- 14) 政府による管理者養成への支援
- 15) 生産性向上・品質向上に関する、政府による情報提供、研修訓練の提供

2. ベトナム人のマネージャーには、どのような専門知識（会計・マーケティング・統計学・生産管理等）が必要だと思いますか。会社はその講習料を負担して幹部候補生を派遣する用意がありますか。

- 1) 会計（1週間セミナー）
- 2) マーケティング（1週間セミナー）
- 3) 統計学（1週間セミナー）
- 4) 生産管理（1週間セミナー）
- 5) コンピュータスキル（1週間セミナー）
- 6) 国際ビジネス法（1週間セミナー）
- 7) 貿易実務（1週間セミナー）
- 8) その他（財務分析）

-----これで終わります。ご協力誠にありがとうございました。-----

#### 所感

- ・ Vietcom Bankはマネージャーの人材育成が経営向上のキーと考えている。
- ・ 具体的には、全額銀行負担でハノイのMBAコースに毎年3～4人の幹部候補生を派遣している。
- ・ Vietcom Bankは日本の銀行に人を派遣してから学ぶものは多くあった。日本センターのビジネスコースに是非派遣したい。1週間で20時間のコースで最大\$30の授業料を負担する用意がある。
- ・ 授業は英語で行って欲しい。特に会計・コンピューター等が役に立つ。

質問表（富士銀行）99/2/5

1. 日系企業がベトナムに投資する最大の理由は何ですか。
2. ベトナムに進出する日系企業が想定する市場はどこですか  
トヨタ・日産等の自動車、ビクター等の家電はベトナム国内の市場、繊維業は輸出市場を狙う。
3. また、これらの市場を狙うには、コスト・品質・納期面で競争力のあるマンパワー集団を必要とすると考えられますが、ベトナムでは十分な人材を得ることができますか。特にマネージャー層の人材はいかがですか？  
マネージャー・中間管理職の人材が少ないのがベトナムの最大の問題。未熟練工は多くいるが、財務・経理・銀行業務のホワイトカラー・中間管理職業務ができる人が少ない。前者の月給は\$100、後者は \$1,000以上となる。日系企業が後者のベトナム人を雇うと離さない。
4. マネージャー層の人材育成についてどのような教育訓練を行っていますか。  
23人のベトナム社員中、15人にたいして、シンガポール・KL等の富士銀行に派遣した。日本人は英語でおしえられないので、日本には派遣しない。
5. ベトナムにはマネージャー層の人材育成用にビジネス・スクールがありますが、会社はその授業料を負担して幹部候補生を派遣する用意はありますか。  
高額なので、東京本社に予算申請中。
6. ベトナム人のマネージャーには、どのような専門知識（会計・マーケティング・統計学・生産管理等）が必要だと思いますか。会社はその授業料（例えば各コース1週間）を負担して幹部候補生を派遣する用意はありますか。  
まず会計が重要。これは富士銀行だけでなく、多くの日系企業が会計ができるマネージャーが欲しいと希望している。
7. 日系企業における労使関係についてどのように認識されていますか。それは現地企業や諸外国企業のものとのどのように異なるとお考えですか。
8. 人材育成・生産性向上・競争力強化に関して、ベトナムの日系企業が抱える問題点にはどのようなものがありますか。  
日本の生産方式、現地社員の処遇等は他の（韓国等）と比較して高く評価されている。しかし若いとびっきり優秀なベトナム人は、（日系銀行では支店長になれないから）欧米系銀行に就職しがち。

9. 外国企業の直接投資が地場の人材育成に貢献しているとすれば、それはどのような点ですか。

10. マネージャー層の人材育成にどのような公的支援を望みますか。

#### その他

・日系製造業は日本語ができるベトナム人を欲しがっている。マブチモーターはベトナム社内（1,000人）のコミュニケーションは全て日本語。

・日本センターで会計等の実務を教えてくれるのはありがたい。富士銀行は是非、社員を派遣したい。授業料は\$50- \$100なら負担できる。\$50ならありがたい。\$20なら応募者が殺到するであろう。

・外資系会計事務所が5:30- 8:00（毎日、2カ月間）からの財務を教えるコースを開いている。

ビジネススクールもある。会計事務所が会計講座を開くときは、2h/ session x 3 session= 6 h で\$20/ headをとる。

・中小企業を育てるのがベトナム発展の要である。

・ベトナム人は勉強が好き。富士銀行の全行員の90%が2つの大学を卒業している。ベトナム人はセミナー等の勉強の機会を与えれば、よく勉強する。

・ベトナム人は日本式の経営を学び対と希望するであろうが、長期間の社会主義の影響が残り、どこまで実行されるが疑問。

・ベトナムはボトムアップ社会。全員の合議制なので、日本人以上に根回しが必要。意志決定が遅い。

「遅々として進んでいる」と日本人はベトナムでの仕事を評する。



## 質問表（日商岩井）99/2/05

### 1. ベトナムでの日商岩井の事業内容

- ・ 機械を貸与して委託縫製：サイゴン中心＋ハノイに工場。
- ・ シャツ・パンツ・ハンカチ・セーターをつくって輸出。
- ・ 市場は90%が日本への輸出、台湾が少し。
- ・ 1ライン 40名 \$50- 60/ monthの給与。
- ・ 委託契約での製品の品質チェックは日本人駐在員。
- ・ 将来のベトナムでの縫製ビジネスは様子見、中国が競争相手、中国製品が海上運賃の分だけ、若干安い。Quick Delivery の観点からはベトナムは中国に劣る。
- ・ ベトナムは原料がないので、委託加工のみ。
- ・ 日商岩井は中国への投資集中のリスク分散としてベトナムへの委託加工を始めた。
- ・ ベトナムは日商岩井の委託加工の中心。タイは原料が採れるので委託加工は行わない。タイは日系企業進出の歴史が長いので、品質が良い。
- ・ ベトナムは縫製力が強いが、デザイン力はない。
- ・ 一旦ベトナムに進出したら、撤退はできない。

### 2. ベトナムの強点・弱点

#### (強点)

- ・ 手先が器用
- ・ 工場労働者の理解度が高い

#### (弱点)

- ・ 規制が多く、中国より仕事がやりにくい。
- ・ 原料が国内調達できない。
- ・ 密輸が多く、国内製品の競争力がなくなる。
- ・ 政府の手続きが煩雑。
- ・ 産業インフラが未整備。

### 3. ベトナムの縫製業の将来

- ・ 中級品をつくり、中国との競争を避けたい：国際分業
- ・ そのためプリント等の後加工を強化したい。
- ・ ベトナムでの委託加工は5－10年続けられる。自力で生地が買えるようになるであらう。
- ・ ホーチミン市は民間が力をつけてきている。
- ・ ベトナムに技術移転に努めている。工場のラインに日本人が張り付き、ベトナム人を教えている。

4. アジア危機のインパクト

- ・ ベトナムへの川中・川下への投資減少。中国と同じ発展は期待できない。他のアセアン諸国に負けているのが現状。
- ・ 国際自由化はベトナムに不利。国内の産業が育たない。
- ・ 日本からの輸入関税は98年末・年始に突然アップ（追徴課税50%）。現在トヨタ・ホンダの下請けは困っている。
- ・ 対米輸出は誰かが売り込めば、できるであろう。

5. 日本センターのビジネスコース

- ・ 現地化を進めたいが、日常業務のなかでは体系的な経営ノウハウを教えられない。
- ・ 日本センターのビジネスコースには是非社員を派遣したい。

1. 日時99/1/29 9:00-、 Pro.Dr. Le Du Phong, National Economics University (国民経済大学)

1. ベトナムの大学教育

- ・ベトナムの大学進学率は高卒者の11-13%。
- ・人気学部は経済・経営・法律である。
- ・昨年から工学部が人気が出てきた。

2. 設立・学部・大学院

- ・1956年設立 教授1,000 (内200人以上が修士以上) 人、学生30,000人
- ・学部は経済学と経営管理の二つからなる。
- ・BSの設立は1989年前身、1992年から修士課程開始、1998年に経営管理学院として文部省から認可を得た。経済開発研究学院もある。経営管理学院の修士課程は2年。MBA課程は国際コース、ベトナムコースの2コースからなる。

3. MBA課程

(1) 国際コース

(6つの国際コース)

イギリス、フランス、ベルギー、オランダ、アメリカ、オーストラリアの6つの国際コースがある。これは国際的に提携しており、当国際コース修了者には提携先(フランスの大学、ロンドン経済大学等)のMBA学位が交付される。講師は全員当該外国人、助手はベトナム人である。授業はフランス語または英語で行う。アメリカコースは卒業後に2カ月間の渡米が義務づけられる。

(履修科目)

履修科目はaccounting, finance, production, operation management等である。これに加え、企業との協力により工場見学、成功した企業家の講演、さとうきび経営の6カ月コース等を行っている。

(日本との提携)

神戸大学・中央大学等の日本の大学と共同研究のみを行っている。現在、日本経済研究所設立構想を進めており、ベトナム政府からすでに認可を得た。目下、日本政府に設立を申請中である。

(受講者)

国際コース平均の受講者数は2学年合計で60人であり、6コースで約360人の受講生がいる。応募者はその4倍いる(入学競争率は4倍)。筆記試験は英語、数学、経済学である。米国コースにはこれらの科目に加えてGMATが課せられる。合格者の平均GMAT点数は600点以上である。受講生はほとんどが社会人であり、政府機関・会社から派遣されてくる。いままで累計1,200人が卒業した。入学者のMBA取得率は80~90%である。

(授業料)

提携先の大学等から補助金をもらって運営することが多い。アメリカ・フランス・オランダのコースの授業料は無料である。しかも奨学金ももらえることがある。ベルギーは\$ 200～\$ 300である。イギリスコースの授業料は2年間で\$16,000、オーストラリアコースは\$11,000である。そのため学生数は平均以下であり現在、前者が30人、後者が38人である。

(ビジネススクールの成功要因)

本国民経済大学のベトナム人教授はビジネススクールの成功要因は優秀な講師陣、市場経済のニーズへの対応、海外との提携であると述べた。同教授によれば、人気科目は3～4年前は金融・銀行・会計であったが、現在は総合経営管理、工業経営、会計、金融、財務管理であるという。

(日本センターのビジネスコースに関するコメント)

同教授は日本センターのビジネスコースについて次の意見を述べた。

- ・一般の基礎知識はベトナムで教えられる。基礎部分を残しながら、日本色をだすべきであろう。日本の成功はベトナムで有名だからである。
- ・ベトナム国営企業は系列形態をとっているので、日本の下請・組織化・系列の経験は人気の授業になるであろう。日本企業成功のノウハウを教える授業には応募者が殺到するであろう。

(2) ベトナムコース

MBAの学位は教育訓練省(MOET)が交付する。ベトナムコースは政府から補助金をもらっている。カリキュラムは科学研究方法論、経済管理情報システム、政治経済学(マルクス経済学)、マクロ経済学(近代経済学)、ミクロ経済学(近代経済学)、数理モデル、計量経済等である。講師はベトナム人、1学年の平均学生数は250人、授業料は年間\$ 100である。

## 2. 99/1/29 3:00- Hoang Van Dung, General Director, Vietnam Chamber of Commerce and industry (VCCI)

### 設立

- ・ VCCIは1963年設立で 現在3,000企業を擁している。シンガポールと日本に事務所あり。・ 繊維・皮・コーヒー・米等の業界団体あり、団体として加入することもある。
- ・ 活動内容：貿易と投資の促進、政策提言（中小企業金融制度の整備等）、他の商工会議所（日本の経団連・JETRO等）との情報交換、展示会開催
- ・ ベトナムはASEANとAPECに加盟し、今後WTOに加盟しようとしている。政府の重点目標：外国に追いつくためには人材育成が大事、公務員の養成、
- ・ 現在のリーダー（50代以上）は社会主義時代の教育をうけたので、市場経済には不向き。能率・生産性の向上、減価削減に努力しなければならない。

### 産業の国家開発目標

- ・ 重点は農業・林業の工業化、能率向上、付加価値を高める。労働集約産業（繊維・履き物・造船・機械・部品製造・電気製品・情報機器・建設原料）を育成する。職業訓練が大事。ハノイから30km離れた郊外にハイテクパーク建設している。

### 株式化

- ・ 国営企業5,800社のうち 1/3 は赤字、1/3はトントン、1/3は黒字。即ち2/3は良い経営とは言えない。
- ・ 社会保障システム・会計システムは整備されていない。
- ・ 98年時点で株式化が終了した企業は130社。99年は400社、2000年は1,000社。ベトナムでは民営化ではなく、株式化という。

### 中小企業

- ・ 全産業40,000社のうち、90%が中小企業（ベトナムでは資本金\$50,000以内または従業員200人以内を中小企業という）。32,000民間企業、5,800国営企業、2,000外資企業。中小企業の経営の問題は資金不足（借入の担保不足）と経営ノウハウ不足、設備不足、販売先の限定（国内市場のみ）。技術系の人や経営の知識がない人が会社をつくることもある。税制の問題点は政府の中小企業政策の未確立。
- ・ 90年300, 98年32,000社、2003年は20万社と予想。全企業の雇用の70%を占める。
- ・ 中小企業の経営者教育が大事だが、実業家不足。職業教育が大事。

## 研修

### 1) 財務管理・マーケティング・品質管理等200のコース開催：

対象は国営・民間・外資企業のマネージャー。ほとんどのコースが無料。

財源は会費と外国援助（ドイツ中小企業連合会、米国のアジア基金・ILO等）

期間は2日～1週間。

### 2) 輸出研究所

- ・VCCIはデンマークの援助で99年9月に輸出研究所を設立する予定。企業に情報提供等、輸出促進策を行うと共に、英語で授業、1科目40時間～1,000時間？ x 30科目（マーケティング・財務管理等）を教える。授業料は1時間2ドル。2年間で全コース終了。

### 3) 日本語教育

- ・日本の日経連が北と南で年に1回ずつ日本への輸出に関するコース開催。
- ・日本は講師派遣、ベトナム側は会場負担。
- ・大企業はMBAが必要だが、中小企業は具体的な経営実務経験・能力が必要、MBA不必要。
- ・VCCI教育センターが労働者に日本語を教育して、その労働者は日本に出稼ぎに行く。
- ・シンガポールでは121コースで年8,500人に研修。経営の実務家が教える。

Questionnaire for Hanoi School of Business 99/2/5

1. What is objective of establishing this business school?

- ・ 米国ダートマス大学と提携してExecutive Programsを1995年開始。US\$3 million寄付をもらった。アメリカ人・ベトナム人教授が教えている。
- ・ six (6) Executive Programs: ~max 2months、accounting, marketing, finance, production, human resouce management, quantative analisys
- ・ \$ 17,000/courseのコストがかかるがFreeman Foundation が補助するので、授業料は\$5,950 (1.5カ月)
- ・ 授業時間は8:30-11:30, 14:00- 17:00 (6 hours/day x 6 days/ week x 6weeks=1,300hours, \$13/ hours)
- ・ Exective Program 最大 3 0 人。30/ class x 5-6 class= 160
- ・ MBA course 99/6月開始予定、授業料\$24,000, 30人 2 年。TOEFL 550, GMAT 550が条件、次に Exective MBA Course (\$12,000、1年コース)も開始予定。

2. How many courses and professors do you have in your school?

40 Vietnamese 教授+ 2 米国教授

3. What courses do you have in your business school?

Attached. 実践的なコースを強調。Harvardのケーススタディを使う。ベトナム版のケースを今後つくる。50 computersあり。ケーススタディはベトナムに適用できる。

4. Please tell contents, duration, eligibility and tuition for each course.

添付資料

5. How many students do you have in one (1) class?

3 0 人

6. Do you accept students dispatched from companies?

Yes. 試験 (ベトナム版GMAT) を課す。面接もあり。300人が応募して30人が合格。

7. Do you help corporations develop human resouces of Vietnamese managers?

Yes

8. Are there any priority industries in developing management skill at your school? Does your priority meet the national development policy?

No.

9. Do you get subsidy from Vietnamese government for operating your school?

No.

10. What do you think are critical points to be successful in operationg your business school?

1) meeting the demand of Vietnamese managers.

2) teaching advanced technology including finace theory and computers, etc

3) getting financial (accumulated \$400,000) supports from Vietnamise companies (Dean が産業界と強い結びつき)

11. Do you issue MBA degree?

so far No.

12. How many students have joined in your school and receive the degree?

Certificates have been issued to 160 people.

13. Do you cooperate with companies in your lecture, including dispatching your students to a factory in your production management course?

Yes.

We are considering about establishing Business School. The teachers will come from Japan and give one (1) week lectures including accounting, marketing, production control, statistic, business trade practice.

14. What do you think of this plan (strong points and week points)?

Exective Programs とよく似ている。

\$200 for 1 week courseが妥当。

15. Do you think both of us could cooperate? If so, how could we?

Yes, we can.



質問表（サイゴンの貿易・製造の国営企業）

I. 会社概要についてお聞きします。

1. 社名: (Haprosimex Saigon)

2. 所在地: ( 3 rd District, Ho Chi Minh )

電話： ( 808-3047 ) FAX： ( 844-7097 )

3. 設立年月日：( 1991年)

4. 資本金： ( US\$ 2.5 million )

5. 年商：

1995: (          百万\$   内、輸出          百万\$、輸入          百万\$)

1996: ( 百万\$ 内、輸出 百万\$、輸入 百万\$ )

1997: ( 百万\$ 内、輸出 百万\$、輸入 百万\$)

1998: ( 百万\$ 内、輸出 百万\$、輸入 百万\$)

6. 主製品: (manufacturing and exporting products using bamboo, rattan, seagrass, industrial lights, agricultural products (black pepper, groundnuts))

Ⅱ. 貴社の経営理念・人材育成方針についてお聞きます。

1. 貴社の経営理念はどのようなものですか。

2. 貴社の人材（特にベトナム人マネージャー）の育成方針はどのようなものですか。

( )

3. ベトナム人マネージャー育成の予算はありますか。

(US\$ 30,000)

Ⅲ. 人材育成の具体策についてお聞きします。

1. 従業員数： 総従業員数（管理職・事務職を含め 100 人）

工場労働者数 ( 60 人 ) (内、男性 35 人、女性 25 人)

2. 従業員の学歴と勤続年数：

- 1) 小学校卒業の労働者数 ( ) 人と平均勤続年数 ( ) 年)
- 2) 中学・高校卒業の労働者数 ( ) 人と平均勤続年数 ( ) 年)
- 3) 専門学校卒業の労働者数 ( ) 人と平均勤続年数 ( ) 年)
- 4) 大学以上卒業の労働者数 ( ) 人と平均勤続年数 ( ) 年)

3. 管理者数： ( 10 人) (内、ベトナム人の管理者の数 10 人)

入社後、管理職レベルへの昇進に要する平均勤続年数 ( 3～5 年)

4. 生産体制：

就業時間： ( 8 時間/日)

交替数： ( 1 シフト)

5. 従業員の採用・人材育成に関して、どのような問題があるとお考えですか。該当するもの全ての番号に○をつけて下さい。また、その問題が起こる原因はどこにあるとお考えですか。

- 1) 大卒者の採用 原因 ( )
- ☒ 2) 高等技術者(専門学校卒)の採用：原因(現在は低品質製品の製造なので、問題ないが、今後、高品質の製品開発の際には問題)
- ☒ 3) マネージャーの養成：原因(外国へ派遣するだけの十分な予算がない。ベトナムでの管理者研修は外国での研修に比べて劣る。工場労働者研修はベトナム国内研修で充分だが、管理者研修は高い質のものを求める)
- 4) マネージャーのモラル、態度 原因 ( )
- 5) 現場作業者のモラル、態度 原因 ( )
- 6) 現場作業者の技術レベル 原因 ( )
- 7) 従業員の頻繁な離職 原因 ( )
- 8) 賃金の急速な上昇 原因 ( )
- 9) 労働紛争・ストライキ 原因 ( )
- 9) その他 ( ) 原因 ( )

6. 現在、どのようなベトナム人マネージャー養成の教育訓練を実施していますか。該当するもの全ての番号に○をつけて下さい。

- 1) なし
- 2) OJT
- ☒ 3) 工場内での教育訓練
- 4) 民間機関での教育訓練
- ☒ 5) 政府機関での教育訓練 (University of Economics, Foreign Trade University短期・長期コース)
- ☒ 6) 業界団体の研修機関による教育訓練 (商工会議所研修)
- ☒ 7) ベトナムのビジネススクールへの派遣 (サイゴンのForeign Trade University分校)
- 8) 本社での教育訓練 (国内)
- 9) 本社での教育訓練 (海外)
- ☒ 10) 資格・学位取得の補助
- 11) その他 ( )

7. ベトナム人マネージャー養成のためには今後どのような教育訓練が必要だとお考えですか。該当するものすべての番号に○をつけて下さい。

- 1) OJT
- 2) 工場内での教育訓練
- 3) 民間機関での教育訓練
- 4) 政府機関での教育訓練
- 5) 業界団体の研修機関による教育訓練
- 6) 諸外国の研修機関による教育訓練（海外）
- 7) ベトナムのビジネススクールへの派遣
- 8) 本社での教育訓練（海外）
- 9) 資格・学位取得の補助
- 10) その他（

IV. 経営環境と将来の計画についてお聞きします。

1. 将来、貴社の事業を良くするためには何が最も必要であるとお考えですか。  
最も必要と思われるものを順に3つ選んで括弧に番号を記入して下さい。

最も必要（管理技術の向上、品質管理・生産管理の向上）

2番目に必要（マネージャーの人的資源の開発、海外市場での販売機能の強化）

3 番目に必要 ( )

- 1) 管理技術の向上
- 2) 生産技術の向上
- 3) R & Dやデザイン機能の強化
- 4) 機械設備の向上
- 5) 原材料・中間材料の品質向上
- 6) 原材料・中間材料の納期の改善
- 7) 品質管理・生産管理の向上
- 8) 人的資源の開発（工場労働者）
- 9) 人的資源の開発（マネージャー）
- 10) 販売機能の強化－国内市場対象
- 11) 販売機能の強化－海外市場（輸出）対象
- 12) 社内のコミュニケーションの円滑化（経営者と管理職）
- 13) 社内のコミュニケーションの円滑化（管理職と現場作業者）
- 14) 政府による管理者養成への支援
- 15) 生産性向上・品質向上に関する、政府による情報提供、研修訓練の提供

2. ベトナム人のマネージャーには、どのような専門知識（会計・マーケティング・統計学・生産管理等）が必要だと思いますか。会社はその講習料を負担して幹部候補生を派遣する用意がありますか。

- 1) 会計（1週間セミナー）
- 2) マーケティング（1週間セミナー）
- 3) 統計学（1週間セミナー）
- 4) 生産管理（1週間セミナー）
- 5) コンピュータスキル（1週間セミナー）
- 6) 国際ビジネス法（1週間セミナー）
- 7) 貿易実務（1週間セミナー）
- 8) その他（ ）

現在商工会議所主催のセミナーに従業員を派遣しているが（授業料は最高\$20/week、そのコースも質が高いが）、もっと質の高い実践的なセミナーを希望する。

例：am 8:00- 12:00 (月～土曜) 4 hours/ day x 6 days = 24 hours

通常 \$20 for 20 hours course (1 week)

\$40が会社が負担する限度。

3. ベトナムにはマネージャー層の人材育成用にビジネス・スクールがありますが、会社はその講習料を負担して幹部候補生を派遣する用意がありますか。

会社はビジネス・スクールへの派遣に半額補助を行っている。

-----これで終わりです。ご協力誠に有り難うございました。-----

## 所感

・この国営会社は売上も毎年伸び、サイゴンで最も成功している企業の一つである。

・人材育成にも熱心であり、現在、政府機関での教育訓練（University of Economics, Foreign Trade Universityの短期・長期コース）、業界団体の研修機関による教育訓練（商工会議所研修）、ベトナムのビジネススクールへの派遣（サイゴンのForeign Trade University分校等への派遣に半額補助）等を行っている。

・しかし現在の研修では不十分と感じており、一層実践的な研修を求めている。講師は大学の先生よりもむしろ、会社経営の実務家を希望している。日本の経営ノウハウを教えるセミナーがあれば、授業料を負担して社員を派遣したいと希望している。

例：am 8:00- 12:00 (月～土曜)  $4 \text{ hours/day} \times 6 \text{ days} = 24 \text{ hours}$

\$40が会社が負担する限度。

以上

質問表（東京三菱銀行との懇談会において） 99/2/01

1. 日系企業がベトナムに投資する最大の理由は何ですか。
  - ・ ベトナムの国内市場は成長に時間がかかる。
  - ・ 輸出市場を狙う企業にとっては給料等はドル建てなので、コストは必ずしも高くない。
  - ・ ベトナム人は知識吸収する意欲はあるが、実務への適用は下手。しかし
  - ・ ベトナム人は手先が器用、吸収しようとする意欲、鍛えると能力発揮等の潜在能力あり。
  - ・ 日系企業の中にはExport Processing Enterprisesを取得している会社あり。
2. ベトナムでは十分な人材を得ることができますか。特にマネージャー層の人材はいかがですか？
  - ・ ベトナムでは経営者として教育がなされていないので、経営実務に習熟した人が少ない。
  - ・ 銀行業務をしたことがない人を育成するのは大変。
3. マネージャー層の人材育成についてどのような教育訓練を行っていますか。  
東京三菱銀行は
  - ・ ベトナム内で研修する所がないので、日本・タイ・シンガポール等で研修する。タイ・シンガポール人講師は基礎コース、日本人講師は応用コースを教える。
  - ・ 為替・クレジットの見方・貸付審査方法等を教える。
  - ・ ベトナムの銀行が開く研修には派遣する意志は全くない（ベトナムから経営上、学ぶものは何もない）。
  - ・ ベトナム人は余りジョブホッピングをしないので、人材育成の意味はある。
4. ベトナムにはマネージャー層の人材育成用にビジネス・スクールがありますが、会社はその授業料を負担して幹部候補生を派遣する用意はありますか。  
ホーチミンにはPolitechnique University /Economic U. /Open U.でビジネススクールがあるが、当銀行はその授業料を負担して幹部候補生を派遣する用意はない。
5. ベトナム人のマネージャーには、どのような専門知識（会計・マーケティング・統計学・生産管理等）が必要だと思いますか。会社はその授業料（例えば各コース1週間）を負担して幹部候補生を派遣する用意はありますか。
  - ・ 日本から講師がくるのなら東京三菱銀行等の多くの日系企業は幹部候補生を派遣する。
  - ・ ローカル企業は国営の中堅以上の優良企業か、株式化を迫られている企業が人を派遣するであろう。
  - ・ 小企業向けには” 荷札の付け方” 等の研修も役に立つ。
  - ・ 授業料1コース\$10は高くない。当銀行はそのコストを負担して派遣したい。

6. 日系企業における労使関係についてどのように認識されていますか。それは現地企業や諸外国企業のものとのように異なるとお考えですか。

・ 日系企業は家族の一員としてベトナム人を扱う。

・ 日系企業は人材育成に熱心。

7. 人材育成・生産性向上・競争力強化に関して、ベトナムの日系企業が抱える問題点にはどのようなものがありますか。

・ 日系企業は関税が不透明、不必要な金がかかる等によりコストアップ。

・ マーケティング・販路の確保に苦労している：一次問屋・二次問屋等の工場から小売り店までの流通システムがない。

8. 外国企業の直接投資が地場の人材育成に貢献しているとすれば、それはどのような点ですか。

・ 日本はベトナム人材育成のために、資金を出し、努力している。

・ ベトナムは日本に技術移転を求めているが、日本の技術移転を受け入れられるベトナム人の人材が少ない。

9. マネージャー層の人材育成にどのような公的支援を望みますか。

・ 法律上、結集が認められてないので、団体をつくってベトナム人を教育するということが難しい。日本から講師が来て行う公的なビジネススクールはありがたい。

・ マネージャー層だけでなく、若手も研修を受けさせたい。

## ホーチミン商工会議所 VCCI 99/2/2

800 companies in HCM including JV with foreign investors

1963年設立

### ベトナムの人材育成

- ・人材育成は必要性があるが、充分行われていない。
- ・外国投資が進む中で、中間管理職・技術職が不足している。
- ・中小企業の最大の問題点は資金不足。
- ・Business School は理論中心であり、実践的でない。産学がもっと協力すべき。

### VCCIのセミナー用意

- ・外国と協力して1～3日間のcapital management, 女性起業家, US costum law等のセミナー開催、毎年 20コース x 80 コース=1,800人の参加者
- ・マーケティング、国際ビジネス法、品質管理 (ISO9000), capital management (financce) が大事。
- ・講師は大学教授、外資企業経営者等。
- ・外国と協力してのセミナー開催は無料。
- ・セミナーは実践的な情報を提供。参加料が安い等により、参加者は定員以上集まる  
ときが多い。
- ・場所はVCCIのセミナー室。

### 政府の人材育成策

- ・政府は人材育成について財政上の優遇策、外国への派遣の政策を打ち出すべき。
- ・農業加工（アグリビジネス）・ハイテク分野等が優先分野。

### 日本センターのビジネスコースへの意見

- ・多くの参加者（中小企業経営者を含めて）が集まるであろう。
- ・基礎コースと実践コースを分けたらどうか。

UNIDO

Assistance to Industrial  
Small and Medium Enterprises  
In Vietnam  
US/VIE/95/004

MPI

**Some Topics for Short Training Courses**

**FOOD PROCESSING**

1. ISO 9000 and Modern Food Processing
2. Hygiene in Food Processing: Ensuring that the Product is Safe
3. Micro-organisms: Helpful and Harmful
4. Understanding Nutrition: Calories, Vitamins, Proteins and Essential Minerals
5. Formulation of Foods for Babies and Infants
6. Formulation of Foods for Invalids
7. Organic Foods: A New and Rapidly Growing Market
8. Packaging of Food Products: Alternative Materials
9. Shelf Life: Achieving the Right Balance
10. Labelling: Statutory, Ethical, Aesthetic and Commercial Considerations
11. New Product Development: Keeping up with Changes in Food Fashion
12. Fast Foods for a Fast World: Products for the Micro-Wave Cooker
13. Soft Drinks, Health Drinks and Re-hydration Fluids
14. Sea Food Products: Problems and Possibilities
15. Alcoholic Beverages, New Markets for Traditional and Modern Brews
16. Frozen Foods: Establishing the Cold Chain
17. Food Additives: Approved Preservatives, Colourings and Flavour Enhancers
18. Mineral Water, Purified Water: Processes and Possibilities
19. Vegetable Oils: Extraction and Refining for a Growing Market
20. Cassava Flour: A Cheaper Raw Material for Bread Baking



UNIDO

Assistance to Industrial  
Small and Medium Enterprises  
In Vietnam  
US/VIE/95/004

MPI

### **Some Topics for Short Training Courses**

#### **WOODWORKING INDUSTRY**

1. Rubber Wood: Its Properties and Uses
2. Rubber Wood: Modern Methods of Drying, Preserving, Sealing and Painting
3. Design and Construction of Energy Efficient Dryers
4. Toys: A Growing Market for Wood Products
5. Design Ideas for Wood Products for the Tourist Trade and Export Markets
6. International (ISO) Standards for Wood Products
7. Modern Adhesives, Sealants and Paints and How to Use Them Safely
8. Modern Developments in Furniture Manufacturing
9. Self-Help: Local Manufacture of Machines, Tools and Jigs for Faster Production
10. Modern Methods of Veneer and Plywood Manufacture
11. Recent Developments in Fishing Boat Construction
12. Safe Working: Health and Environmental Issues in the Woodworking Industry
13. Off-Cuts, Wood Shavings and Sawdust: Turning Waste Materials into By-products
14. Energy from Wood Waste: Pyrolytic Conversion into Charcoal, Fuel Oil and Gas
15. Cultivation and Uses of Teak: A Fast Growing, High Quality, Tropical Wood

UNIDO

Assistance to Industrial  
Small and Medium Enterprises  
In Vietnam  
US/VIE/95/004

MPI

**Some Topics for Short Training Courses**

**TEXTILES/GARMENT MAKING**

1. Design Ideas for the Garment Industry
2. New Ways of using Old and New Materials
3. Getting the Best Results from Modern Dyes
4. Computer-aided Design and Pattern Making
5. Production Planning: Work Study and Ergonomics
6. Quality Control Systems for Garment Makers
7. Incentive and Welfare Schemes to raise Productivity
8. Exporting: The Quota System and routes to Other Markets
9. Domestic Market in Vietnam: Trends and Possibilities
10. Sewing Machines: Cost-effective Purchasing
11. Global Fashion Trends and how to benefit from them
12. Local Materials add more value in Vietnam
13. New Technology for Pattern Making and Cutting
14. New Trends in Pressing, Finishing and Packaging
15. Fashion Shows, Trade Fairs and Exhibitions
16. ISO Standards for the Garment Industry
17. Where and How to find Technical Information
18. Planned Maintenance for Reliable Production

UNIDO

Assistance to Industrial  
Small and Medium Enterprises  
In Vietnam  
US/VIE/95/004

MPI

### **Some Topics for Short Training Courses**

#### **PLASTICS/RUBBER INDUSTRY**

1. Choosing the Right Material: The Properties and Uses of Modern Plastics
2. Choosing the Right Material: The Properties and Uses of Modern Rubbers
3. Design Ideas for Plastic Products
4. Design Ideas for Rubber Products
5. Mould Design and Manufacture for Quality Products and Fast Production
6. Computer-aided Mould Design
7. Mould Production by CAD/CAM
8. Injection Moulding Machines: Choosing the Right the Machine
9. Injection Moulding Machines: Operation and Maintenance
10. Toys: A Growing Market for Rubber and Plastic
11. Made in Vietnam: Making Greater Use of Local Rubber
12. International Quality Parts for Motorcycle and Car Manufacturing
13. International Quality Parts for Electrical and Electronic Goods Manufacturing
14. International Quality Parts for Furniture, Upholstery and Architectural Fittings
15. Modern Methods of Bonding Rubber to Steel
16. Plastic Bearings: Uses and Methods of Manufacture
17. Modern Manufacturing of Plastic Pipes
18. Modern Manufacturing of Plastic Ropes
19. Modern Rubber Gloves and Medical Products
20. New Markets for Rubber Products in Vibration Damping and Noise Control

UNIDO

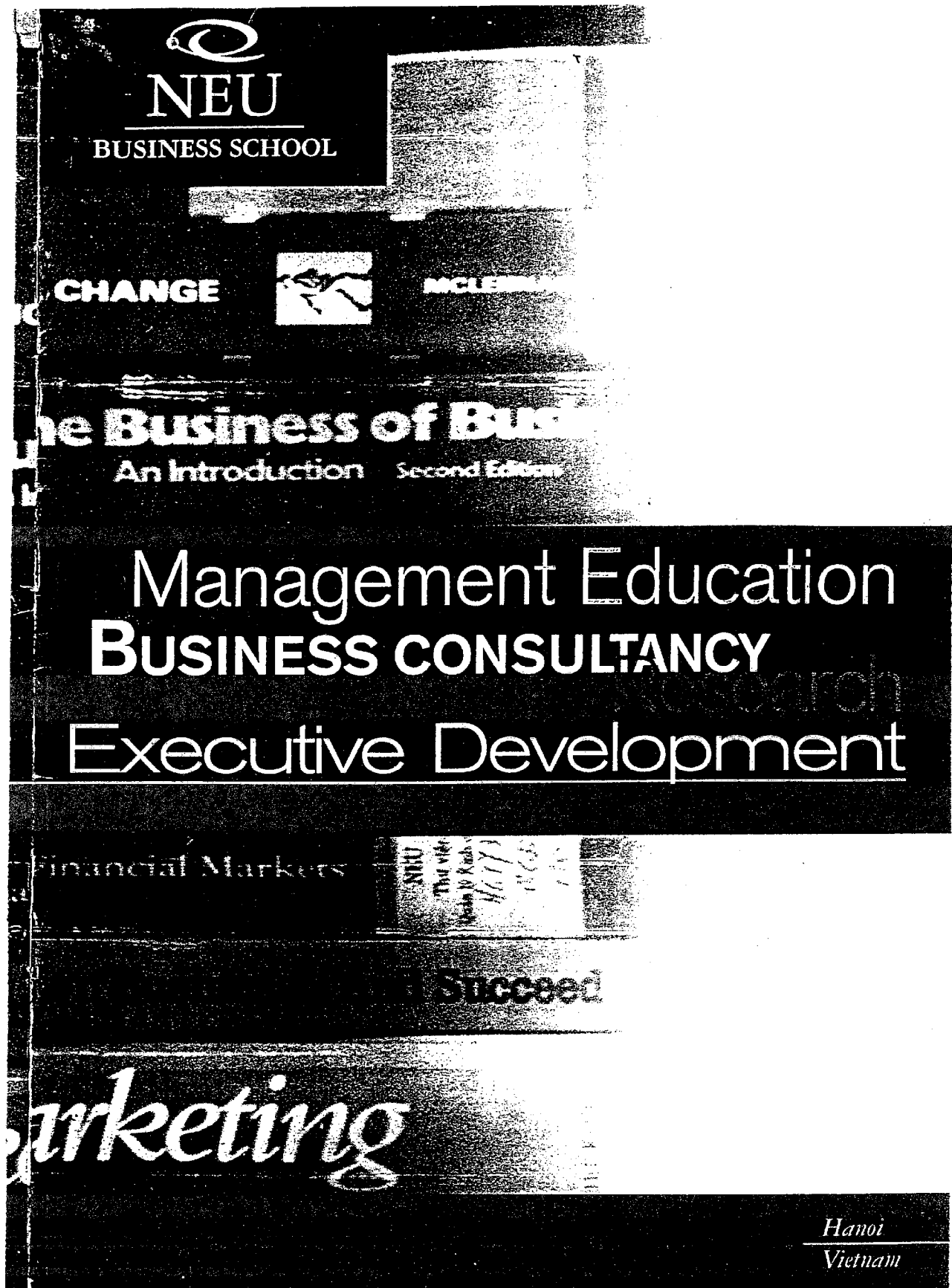
Assistance to Industrial  
Small and Medium Enterprises  
In Vietnam  
US/VIE/95/004

MPI

### **Some Topics for Short Training Courses**

#### **ENGINEERING**

1. ISO Standards in Modern Engineering Manufacturing
2. Engineering Drawing in Modern Manufacturing
3. Computer-aided Engineering Drawing
4. Productive Metal Cutting
5. Introduction to CNC Machining
6. Selecting the Right Engineering Materials
7. Basic Heat Treatment of Steel
8. Modern Iron Casting
9. Non-ferrous Metal Casting
10. Casting of Light Alloys
11. Introduction to Metal Casting Pattern Making
12. Introduction to Rubber and Plastic Die and Mould Making
13. Basic Jig and Tool Design for Faster Production
14. Introduction to Production Planning
15. Introduction to Planned Maintenance
16. Design and Construction of Food Processing Machines
17. Design and Construction of Woodworking Machines
18. Design and Construction of Sheet Metal Working Machines
19. Introduction to Inert Gas Welding (MIG/TIG)
20. Advanced Sheet Metal Forming Techniques
21. Working in Stainless Steels
22. Engine Repair Machining
23. Quality Control in Engineering Manufacturing
24. Metrology: The Science of Precise Measurement
25. Metal Plating Technologies



### THE AIM

The Henley Consortium Programme has been developed to prepare and equip supervisors and managers to confront the challenges of a rapidly changing environment. The aim of the programme is to ensure continued long-term success in Vietnam.

### PROGRAMME OBJECTIVES

The programme's objectives are to equip supervisors and managers with the fundamental knowledge, interpersonal skills and business awareness to succeed in Vietnam's business environment. Participants have the opportunity to develop their skills and personal potential while continuing to work and advance their business.

The programme objectives are to:

- Develop practical skills and competencies based on sound principles of management
- Foster skills in team management
- Contribute to the company's improved performance through co-ordinated project work

### PROGRAMME STRUCTURE

The focus of the programme is a combination of self-directed study and a series of workshops which consolidate learning, provide an opportunity to exchange information, to practice skills and to gain insights into other organisations. The workshops are conducted in two stages. Stage 1 workshops are conducted on weekends over a nine-month period and Stage 2 workshops over a six-month period.

### WHO SHOULD ATTEND?

- Stage 1 is suitable for frontline supervisors, team leaders, managers and staff who may progress to a higher management position.
- Stage 2 is a continuation option and is designed for managers who occupy more senior positions within the company.

The NEU Business School helps to develop critical new management skills for Vietnamese managers, entrepreneurs and government officials. Since 1990, the School has developed and delivered hundreds of training courses for thousands of participants. It has gained an excellent reputation among private and state-owned companies seeking to strengthen their managers and to improve their businesses. Based on a comprehensive needs analysis among Vietnamese managers, the NEU Business School has developed the following portfolio:

#### PROGRAMMES FOR SENIOR MANAGERS

- Business Environment Analysis
- International Business
- Management Development
- Strategic Management
- Marketing Management
- Managing Cultural Differences
- Negotiation Skills
- Finance for Non-Financial Managers

#### PROGRAMMES FOR MIDDLE & LOWER LEVEL MANAGERS

- Foundations of Management
- Leadership Skills
- Business Communication Skills
- Selling and Customer Service Skills
- Human Resource Management
- Marketing in Vietnam Today
- Project Management
- Financial Management
- Accounting
- Managing Quality
- Managing Change/Technology Transfer

#### CUSTOMISED TRAINING

The School offers specialised in-house training programmes, designed to meet specific company needs. These can be offered on site or at the School and include training needs analysis, programme design, delivery and evaluation.

**WHY THE HENLEY MBA?**

The Henley MBA is an internationally reputed degree, well regarded by the business community worldwide. Henley Management College is consistently ranked among the top twelve business schools in Europe. Enrolling in the Henley MBA is an excellent investment in career and personal development.

**Quality and reputation.** The programme is accredited by the UK Association of MBAs. Its excellent reputation continues to grow due to the accomplishments of its associates and its strong alumni worldwide.

**Immediate application to the workplace.** Henley is known for its practical, interactive and challenging approach and is designed to facilitate immediate integration and application of new skills and concepts into the workplace.

**Flexibility.** In Vietnam workshops are offered in Hanoi and HCMC. The programme duration depends on students' learning pace and workload. Should participants relocate, they can continue uninterrupted study in their new location.

**THE PROGRAMME**

The Henley MBA is organised into three parts and can be completed in two years. Weekly workshops and lectures are conducted in the evenings or on weekends to enable busy managers to work and study at the same time. Workshops cover concepts relevant internationally, with a focus on Asia and Vietnam. They are structured to maximise the exchange of ideas and skills practice, contributing to the development of each participant's managerial competencies.

**WHO SHOULD ATTEND?**

Middle and senior managers:

- Who would like to maximise their contribution at work, broaden their outlook
- Who act as a bridge between international and Vietnamese business practices and cultures
- Whose workload and responsibilities do not allow them to commit to a full-time programme
- Whose career requires them to travel or move from place to place



### WHY THE BOISE MBA?

The Boise MBA is an AACSB-accredited programme, and is among the top 25% of MBA programmes in the United States. While core content remains the same as in the USA, the programme in Vietnam has been adapted to the local context. It has been especially designed as a "Train the Trainer" programme to address one of the Vietnam's key needs: to develop faculty members who are able to design and deliver post-graduate and post-experience programmes to international standards.

### THE PROGRAMME

The programme is conducted on a full-time basis and can be completed in two years. By using a team-teaching approach, pairing the NEU faculty with international faculty members, participants are exposed to international teaching methodologies and Vietnamese management and market knowledge.

The programme is organised into five ten-week terms covering three major areas: Business Environment, Business Functions and Strategic Management. Four of the five terms are taught in Vietnam and one term in Boise, Idaho, USA. All participants must successfully complete an in-company project in Vietnam in order to graduate.

### PARTICIPANTS

The participants are primarily university instructors. In addition, the programme is open to a limited number of Vietnamese business managers and government officials. The Boise MBA programme boasts more than fifty graduates from the first two intakes and thirty active participants in the final intake.

### WHY THE NEU MBA?

The NEU MBA is the first MBA accredited by the Ministry of Education and Training in Vietnam and is run entirely in the Vietnamese language. The programme uses innovative teaching methodologies and international standards to deliver modern business concepts, skills and techniques applicable to the Vietnamese context. It is affordably priced to provide access to participants from all economic levels.

The programme aims to provide participants with an international outlook on business management, and essential management techniques such as financial analysis, market survey methods, problem-solving and decision-making, team management and presentation skills.

### THE PROGRAMME

The two-year programme is designed for managers and entrepreneurs who are currently working in state and private-sector organisations. It is organised into four main parts: Introduction to the Business Management, Fundamental Business Subjects, Specialisation electives and Final Thesis. The NEU MBA is conducted mostly in the evenings with a limited number of day-time classes to enable participants to work and study at the same time. The NEU Business School is currently developing a second NEU MBA programme to be delivered in the English language.

### WHO SHOULD ATTEND?

Present and future managers, policy makers and entrepreneurs with:

- A university degree
- At least two years relevant work experience
- Basic English language skills

Since the reform of the Vietnamese economy with the inception of doi moi in 1986, the role of the Vietnamese entrepreneur in the private sector has become increasingly critical to the development. The NEU Business School supports small and medium sized enterprise (SME) development by offering a series of programmes and services geared to aid the advancement and success of new and established SMEs .

#### THE AIM

The Business School's SME Unit meets the training and consulting needs of Vietnamese entrepreneurs through links with international organisations which support SMEs the world over. It also endeavors to provide important information to policy makers and ministerial officials whose work will create a favorable environment for the SME entrepreneur.

#### WHY ATTEND SME PROGRAMMES?

SME managers attend programmes to develop essential skills and knowledge to start and develop their businesses. The programmes help entrepreneurs prepare practical business plans which are not only used in day-to-day business operations, but can be used to approach financial institutions for expansion financing. The curricula have been designed to incorporate the best practices of SME management training world-wide, using case studies set in Vietnam. This approach combines state-of-the-art theory with the practical realities of operating a Vietnamese small business.

#### THE PROGRAMMES AND SERVICES

The NEU Business School's SME Unit offers a variety of established and customised services:

##### **Training Programmes**

- Starting a New Business
- Marketing for a Small Business
- Small Business Management
- Women in Business
- Efficiency Improvements in Business and Production
- Problem Solving for the SME Entrepreneur

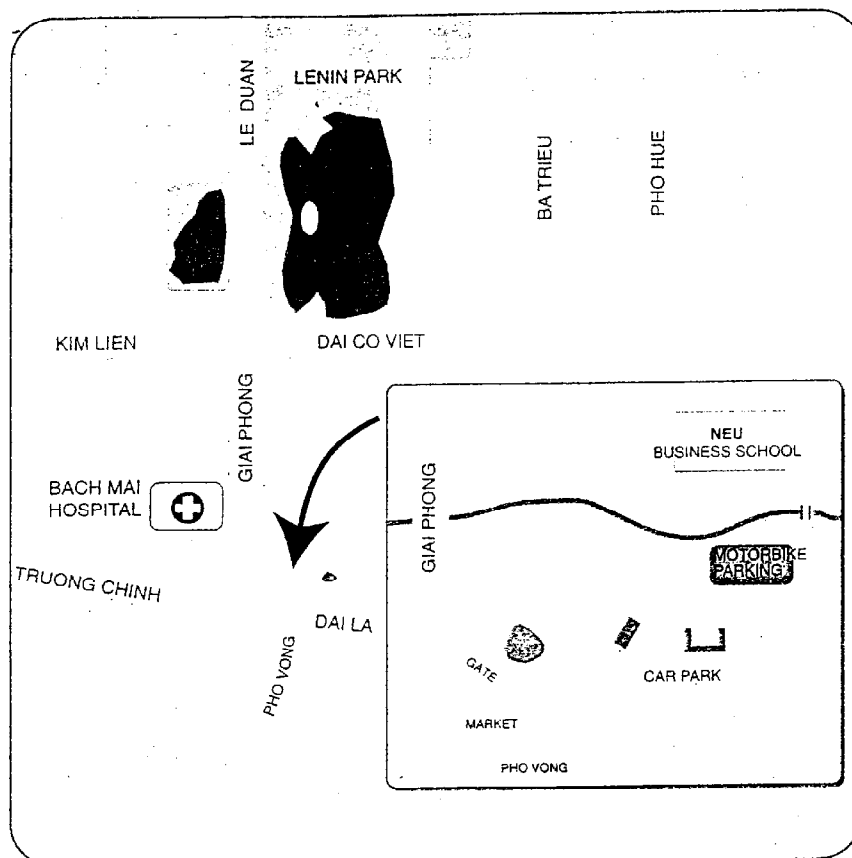
##### **Research Activities**

- Marketing Research
- Industry Analysis (Secondary Research)
- Business Development

##### **Consulting Services**

The SME Unit offers a range of consulting services to complement its training programmes. SME managers seeking advice in specific areas have access to the Unit's team of local and international consultants from leading universities worldwide.

## Location



### *NEU Business School*

National Economics University  
Giai Phong Road, Hai Ba Trung District,  
Hanoi, Vietnam  
Tel: (84) 4 869 0055  
Fax: (84) 4 869 1682  
Email: [vmineu@netnam.org.vn](mailto:vmineu@netnam.org.vn)

### *Henley MBA Programme Office, HCMC*

Room 302, 2nd Floor Seameo Centre  
35 Le Thanh Ton Street  
Ben Nghe Ward, District 1  
Ho Chi Minh City, Vietnam  
Tel/Fax: (84) 8 825 0027



## *The School and the Business Community*

*The* NEU Business School ensures that programmes are relevant to the local business environment.



The Advisory Board consists of twenty senior managers representing business and government organisations in Vietnam. Their role is to contribute to the development of the School by providing advice on matters such as enhancing the relevance and acceptability of the School's programmes based upon market needs and the assessment of opportunities to diversify the School's portfolio.

In addition, the Advisory Board supports the School in exploring national and international sources of financial support and assists in the development and implementation of effective programmes for attracting such support.



Finally, the Advisory Board acts as a sounding board and source of advice on all aspects of the strategic management of the School including staff and student recruitment, selection and placement, and relations with government, business and academic institutions.

**Corporate Internships and Projects** provide opportunities for students to put into practice the concepts, techniques and skills they acquire through the Business School programmes.



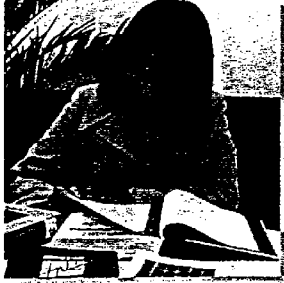
Each year, Business School staff members seek out companies who are willing to sponsor one or more full-time students to work on a real problem or opportunity. Part-time students nominate real situations to deal with in their own work environment. Typically, these in-company projects take at least four months to complete. The company sponsor participates in the assessment of the project, ensuring that the students' evaluation reflects their contribution to the operations of the sponsoring business.

**The Alumni Network** is a unique feature of the Business School. The NEU Business School has the largest number of MBA Alumni in the country with over one hundred members to date. This number increases by over fifty graduates each year. Graduates work in state-owned enterprises such as Vietnam Airlines, PetroVietnam, foreign firms and joint ventures including Dresdner Bank, Ford Motor Company, EAC and multilateral organisations.

The Alumni Network is a valuable vehicle for graduates and faculty. They contribute to the School's development through the organisation of events, dinners, lectures and seminars and provide a ready pool of enthusiastic guest speakers.

## *The Students*

Among the most enduring memories of NEU Business School graduates are the relationships they develop with their peers.



The NEU Business School seeks a diversity of abilities, experience and academic backgrounds amongst its students. The best and the brightest students are chosen because the School knows they will have a positive impact on the School and on the transition of the economy in Vietnam.

Large classes are divided into small tutorial groups to ensure that all students share their ideas, questions and concerns. Many students form study groups and meet on a regular basis.

Students receive personal supervision and guidance from faculty members throughout the programmes, especially with regard to assignments, projects and final dissertations.

Finally, a number of student support services are available. Personal and career counseling are offered to ensure students complete their programme with ease and confidence, and bring their new knowledge back to the business world.

## *The Facilities*



### **Library**

The NEU Business School has a comprehensive business research library. The library offers staff, students and corporate subscribers access to nearly 2,000 business books, journals and magazines covering every aspect of business and management. More than 90% of all resources stocked in the library are published in the English language.

CD Rom resources include:

- Proquest (over 900 business journals and periodicals)
- Financial Times
- Asian Wall Street Journal
- Vietnam Investment Review
- VCCI Directory

### **Computers**

The Computer Centre at the School is fully equipped with thirty computers, all operating with the latest versions of essential business software. Short courses are conducted each term to provide students and business people with the computer skills needed to be effective in today's business environment.



## *The Faculty*

*To reach global standards, institutions must invest heavily in their faculty. The NEU Business School is no exception. Our faculty is our driving force - the intellectual capital of the School.*



The NEU Business School has over twenty full-time local faculty members, all experienced in Vietnamese and international business practices. Each member has a Master of Business Administration (MBA) degree from a business school abroad. They have taught abroad, and regularly attend international conferences to stay abreast of developments in their respective areas of expertise. Exchange programmes with universities in the USA, Europe and Australia have allowed faculty members to gain academic experience and to develop a network of contacts worldwide. Professors from other faculties within the university also contribute to programme delivery and to providing students with a wealth of knowledge specific to Vietnam's business environment and economic development.

The international visiting faculty add to the extensive knowledge and worldwide business expertise of the School. The Vietnamese and international faculty's combined experience and in-depth understanding of Vietnamese culture and business practices gives the NEU Business School a unique advantage.

Creating and disseminating knowledge is further strengthened by faculty research. Currently, the NEU Business School faculty is involved in a range of research projects. They are also developing case studies based on the Vietnamese context to ensure relevance of the concepts being introduced.

## *Institutional Partners*

*The NEU Business School has the most extensive network of international associates in Vietnam. Our associate partnerships with leading universities and business schools in Europe and North America include:*



### **Henley Management College, UK.**

Henley Management College is one of Europe's leading business schools with an international reputation for excellence. Working together, the NEU and Henley Management College offer an Executive Diploma and a Master of Business Administration degree to both international and local students in Hanoi and Ho Chi Minh City. In addition, the School and Henley co-operate in supporting in-house, customised executive education programmes for multinational and local companies operating in Vietnam including Nestle, Unilever, DHL and BAT.



### **William Davidson Institute (WDI), University of Michigan Business School, USA.**

The WDI at the University of Michigan Business School is a non-profit educational institute with the mission to understand and promote economic transition. The institute focuses on research, executive education and business assistance projects in transition economies such as China, Russia, Poland and Vietnam. In Vietnam, WDI has worked with private and state-owned enterprises such as Vinacoal, Citibank and Vietnam Airlines. Areas of co-operation between the WDI and the School include joint research projects and management development programmes.



### **The College of Economics and Business, Boise State University, USA.**

Boise State University, an AACSB-accredited business school, has been involved with the NEU Business School since 1994. Its senior academic officer sits on the Advisory Board, supporting the development of the Business School. The first university to offer a foreign-accredited English language MBA programme in Vietnam, BSU has graduated over sixty students since 1995 and has 30 students currently enrolled in the programme.



### **Norwegian School of Management (NSM).**

The Norwegian School of Management is a graduate school of management and is one of Europe's leading business management education institutions. In Vietnam, the NSM offers a one-year Master of Change Management programme, open to managers from all economic sectors. Together, the NEU Business School and the NSM are involved in the institutional strengthening of universities in central Vietnam, assisting them with staff and curriculum development.





In 1993, the first MBA programme was initiated and managed by the Poon Kam Kai Institute of Management (PKKI) of the University of Hong Kong. The first degrees were conferred by Boise State University, USA, in 1995. Graduates of this programme went on to develop and deliver the first Vietnamese-accredited MBA programme in the country.

Delivering globally focused, practical MBA programmes and company-specific executive development programmes are two of the major activities of the NEU Business School, underpinned by academic and applied research as well as management consulting services. Educational programmes are frequently offered in association with partners from other countries.

The NEU Business School advocates a broad range of learning approaches using self-directed study, tutorials, projects and teamwork. Participants are encouraged to learn from other managers and professionals in their programmes through sharing ideas and experiences.

Above all, the NEU Business School insists that all management learning and development should be directly applicable in the workplace.

## *Delivering globally focused, practical Business Management Programmes*

# *The NEU BUSINESS SCHOOL and the NATIONAL ECONOMICS UNIVERSITY*

*T*he National Economics University is one of Vietnam's oldest and most prestigious universities with a student enrollment of over twenty thousand. It is Vietnam's leading institution in economics, business and management education and has over four hundred and sixty faculty members.

The NEU is committed to excellence in teaching, training and research at all levels and offers a comprehensive range of under-graduate, post-graduate and post-experience programmes in business, management and economics. Many of these are in partnership with universities in the United States, the United Kingdom, Australia and Europe.

The Centre for Management Training was established at the NEU in 1990. The vision to create a business school offering an international standard of programmes in Vietnam was articulated in 1991 by the Vietnamese Government. From 1991 to 1997, the Centre developed its capabilities, systems and portfolios while working closely with foreign advisors and partner institutions. The process culminated in the transformation of the Centre to the NEU Business School in December 1997. The development of the School has been funded by the Swedish International Development Co-operation Agency (Sida).



## *A message from the Director*

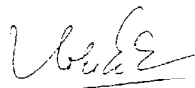


*T*he continued development of Southeast Asia in general, and of Vietnam in particular, depends upon the ability of their industries to respond to today's rapidly changing global markets. Vietnam's movement towards a market-oriented economy demands new sets of management skills. If you and your organisation want to face these changes with confidence, a dynamic and prestigious business school can help you.

The National Economics University (NEU), the leading educational institution in its field in Vietnam for more than forty years, has created the ideal environment to foster the development of future managers.

The NEU Business School develops managers through post-graduate and post-experience programmes that encourage innovation, global thinking and skills building.

I am proud to introduce the NEU Business School to you. In the following pages you will learn about our academic and executive development programmes, our outstanding faculty, our relationships with world-renowned institutions and our facilities. I hope you will take advantage of our extensive range of programmes and I look forward to working with you.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Ho Sy Sa'. The signature is fluid and cursive, written over a horizontal line.

Dr. Ho Sy Sa  
Director, NEU Business School



Dr. Phan Thi Thanh  
Phan Thi Thanh  
Hanoi Vietnam  
and New Zealand  
Phan Thi Thanh  
Phan Thi Thanh  
Phan Thi Thanh

27 AUG 1999

Phan Thi Thanh Anh (PhD)

Lecturer - Consultant

NEU Business School  
National Economics University

Home Tel: (84) 4 574-0140

## *Our Mission*

*The NEU Business School aims to  
attain regional standards in  
business and management  
education and to be recognised  
regionally as a centre of excellence  
in post-graduate management  
education, research and executive  
development programmes.*

REVIEW

ÔNG VẤN ĐỀ CỐT YẾU  
QUẢN LÝ

ORGANIZATIONAL CHA

Adams

The B  
A



BUSINESS SCHOOL

Money, Banking, and Finance

How To Start Your Own



Mark

Gian Phong Road, Hai Ba Trung District, Hanoi, Vietnam Tel:(84) 4 869-0055

**Hanoi School of Business**  
**Vietnam National University (Hanoi)**

---

**Plan for**  
**Executive MBA 2000**  
**(Class of 2000)**

**1. Conceptual Design**

**a) Objective**

The objective is to launch the key program of the Hanoi School of Business, the MBA program, in the pursuit of the School's mission to develop management leaders of Vietnam with the core value of taking advantage of the advances of modern technology and international management techniques while leveraging the strengths of the Vietnamese culture and people.

For strategic as well as operational reasons, HSB starts with the Executive MBA (EMBA) with the first class to graduate in year 2000. EMBA is designed for working executives who must carry full responsibilities of their jobs while studying for the program. A full-time MBA program will come later.

**b) Quality**

A key objective is to achieve the highest quality in the faculty, the students, the programs, and the learning facilities. This is essential to achieve the mission of HSB. This is achieved by:

- ☐ selecting the best available teaching faculty
- ☐ leveraging fully the assistance of The Amos Tuck School of Business Administration, Dartmouth College, USA
- ☐ having the HSB faculty get training and mentoring with Tuck professors
- ☐ getting the assistance of Tuck for all academic programs, including the review and monitoring of such programs to ensure highest quality
- ☐ recruiting a number of international professors, especially for the focussed courses on specialized topics
- ☐ selecting students with capabilities and potential for leadership
- ☐ limiting the size of the class (to about 50 for the class of 2000)
- ☐ using the teaching methods employed by top business schools of the world.
- ☐ designing the academic program after top programs in the world, in particular that of Tuck
- ☐ building a new facility for HSB with well-designed resources for learning
- ☐ establishing a technology center at HSB to develop the use of information technology as a tool for learning and teaching and to build a facility for business uses of technology
- ☐ giving a strong international perspective to the program with the collaboration with Tuck and the recruitment of foreign faculty

- ☐ innovating with the integration of modern business management with an understanding of Vietnamese culture and the Oriental Way of Thought and Action.

### **c) Target students**

The target students are Vietnamese managers with demonstrated track record and leadership potential, from both the public and private sectors. Since this is an Executive MBA, the students selected will be managers who have had years of experience and have attained relatively high positions. The selection of students is key to the long-term success of the school. The selection process will include:

- ☐ application with essays
- ☐ GMAT
- ☐ TOEFL
- ☐ IQ test
- ☐ interviews

### **d) Convenient one-year program**

This is an Executive MBA designed to appeal to Vietnamese managers with good track record and great potential. So, it must be designed to be convenient to the target students. In particular, the executives must be able to follow the program without disrupting unduly their management responsibilities, and it should be as short as possible. It must also be designed to be convenient to the professors, in particular international visiting professors who have very limited windows of opportunity for HSB.

To achieve maximum convenience:

- ☐ The classes will be held in the evenings, 3 times a week, during the Executive Study Weeks. There will be 44 such Executive Study Weeks over a period of 12 months.
- ☐ For the whole program there will be 4 Intensive Study Weeks, during which students study full-time for 5 days straight for each of such Intensive Study Week. This is to achieve a periodical intensity to the program and to promote a certain team spirit.
- ☐ The program is completed within 12 months, instead of the normal 2 years.
- ☐ The scheduling of courses will be flexible to be convenient to professors (as discussed below).
- ☐ The EMBA will be organized in both Hanoi and Ho Chi Minh City. This is a difficult decision, but the Ho Chi Minh City market is a very important for HSB, and we must accept the trade-offs and offer the EMBA in both cities, with the professors going to the cities as needed to teach. There will be a number of classes held together, especially when an outstanding visiting professor from abroad can only teach in one of the cities and when the Intensive Study Weeks are held.

### **e) Flexibility**

An important goal for the design of the program is to achieve maximum flexibility, especially with regard to scheduling of courses. Basically, the scheduling of class sessions for the students is more or less fixed, but the exact courses to be taught in these

scheduled sessions will be determined to be most convenient to professors, in particular to accommodate the needs of international visiting professors. For example, if a visiting professor can only teach on certain days, then the scheduled classes for these days are allotted to his course.

This flexibility is particularly important to organize the focussed courses: they are designed with the flexibility to attract target professors and accommodate the needs of such professors, who are experts in the related fields and may be available only within narrow time frames. Thus, the exact focussed courses to be offered will depend of the availability of such professors.

#### **f) Integration of Vietnamese Culture and the Oriental Way**

HSB will be unique among business schools in Vietnam in its genuine effort to offer to business students a study of Vietnamese Culture and the Oriental Way of Thought and Action. The aim is to bring a balance between the use of modern business techniques based on Western approaches with an understanding of the strengths of Vietnamese culture and the Oriental Way. The strength-generating balance of the two contrasting values and approaches is indeed an excellent practice of the Oriental Way of Ying and Yang and will add differentiating value to the HSB program.

#### **g) Team Spirit and Teamwork skills**

One of the key concepts of the Program is to develop the team spirit and the teamwork skills of participants. Teamwork is essential to the success of Vietnamese managers in the challenging environment that they face. This is achieved by a variety of policies and practices integrated into EMBA:

- ☐ the establishment of groups of students who will operate as a team during the program
- ☐ the stimulation of group discussions
- ☐ the assignment of team projects with team presentations in class
- ☐ the promotion of group activities
- ☐ the promotion of healthy team competition, including sports and entertainment

#### **h) Premium positioning**

The strategy of HSB is to position the School as the premier business school of Vietnam. This premium positioning will be based first of all on quality and its differentiation. An element of this positioning is the pricing of its MBA program. HSB intends to set a premium price for this program, in the range of the highest priced MBA programs available in Vietnam, including those sponsored by foreign organizations.

This premium pricing will also help HSB to achieve the goal of making EMBA self-sustaining, attracting successful business managers, compensating adequately its faculty, and developing good learning and teaching facilities.

#### **i) Community support**

It is extremely important for HSB and its MBA program to mobilize the support of the business community, both from local businesses and international companies, and the support of academic institutions throughout the world. This support can be in the forms of financial and material contributions, participation in HSB activities, sponsorship of



participants, provision of professionals to help with the teaching of courses, including focussed courses and tutorials for core courses. HSB will create many opportunities for local businesses to get involved with HSB, in ways big and small, thereby building a genuine appreciation of and commitment of the local and international community to the goals and endeavors of HSB.

#### **j) Differentiation**

So, HSB and in particular its MBA program will be differentiated strongly against the competing business schools and programs in Vietnam through:

- ☐ its quality
- ☐ its convenience
- ☐ its flexibility
- ☐ its stress on teamwork
- ☐ its uses of technology
- ☐ its teaching methods
- ☐ its facilities
- ☐ its integration of an understanding of Vietnamese culture and the Oriental Way into a business curriculum
- ☐ its premium pricing
- ☐ its promotion of local and community support

## **2. Program**

The total number of classroom hours for the program is 498 hours (332 sessions of 1.5 hours), and there will be 16 core courses and 15 short “focussed” courses. A full core course has 20 sessions of 1.5 hours for a total of 30 hours. A half core course has 12 sessions for a total of 18 hours. A focussed course has 4 sessions for a total of 6 hours.

The HSB EMBA program is equivalent to a number of major MBA programs of top business schools.

See attached sheet for detailed of the Program.

#### **a) Pre-enrollment Program**

This pre-enrollment program is designed to give prospective students the essential skills in order to take full advantage of the MBA program. These skills include English, computer skills, basic mathematics, and quantitative reasoning. This program is also an opportunity to develop team spirit among the participants.

#### **b) Phase I: Business Foundations**

Business Foundations include 9 courses with 180 class sessions for a total of 270 hours (equivalent to 54% of the hours of the Program).

Courses in Business Foundations cover the essential core foundations of modern business management, including Accounting, Finance, Marketing, Leadership and Organizational Behavior, Decision Science and Quantitative Methods, Operational Management, and Managerial Economics.

### **c) Phase II: Management Perspectives**

Management Perspectives include 7 courses with 92 sessions for a total of 138 hours (equivalent to 28 % of the hours of the Program).

In Management Perspectives students take courses to broaden their perspectives beyond the foundations of business management to study Competition and Strategy, Management Communication, Management in the Global Economy, Management of Technology, Entrepreneurship, and courses that seek to integrate within the study of Western management techniques an understanding of Vietnamese culture and the Oriental Way of Thought and Action.

### **d) Phase III: Management Focus**

Business Foundations and Management Perspectives cover essentially the core courses of the Tuck Program (and of most top programs in the world). The design of the Management Focus phase is aimed at giving HSB students 15 focussed courses (of 4 sessions each--this can be flexible) which would expose them to some of the more specialized topics of business management. In a 2-year MBA program this phase would offer electives. Total hours for the focussed courses are 90, equivalent to 18% (a smaller % than for the electives of most 2-year MBA programs, but acceptable considering the objective of the program). It is not feasible for HSB to offer an adequate list of electives as is the tradition of most established business schools. The focussed courses, which are short but can cover a wide range of topics, can kindle the interest of students for certain specialized areas of business and give them a head start for further study of these topics. The attached list gives an idea of the kind of courses that could be offered. They are "electives" for HSB only, not for the students. The students take whatever focussed courses the School offers. And the School will offer such courses as it can find competent and interesting teachers. It is expected that for these focussed courses, HSB will recruit mainly visiting international professors and experts.

### **e) Optional study tour abroad**

After the courses, HSB will offer students the option (at extra cost) to follow a study tour abroad organized by the School to include company visits, working sessions with financial institutions, visits to economic and business organizations such as the NY Stock Exchange, and some academic sessions at a foreign business school. The destination may be the US (the preferred country of most students) or a country in Asia, notably Singapore or Hong Kong.

## **3. Curriculum**

Except for electives, the EMBA is patterned closely after the core program of Tuck. See attached sheets for the list of courses for the three Phases:

- ☐ Courses for Business Foundations
- ☐ Courses for Management Perspectives
- ☐ Courses for Management Focus

## **4. Scheduling**

The academic year will include 4 Intensive Study weeks and 44 Executive Study weeks.

### **a) Intensive study weeks (ISW)**

Each Intensive Study week has 5 days of classes with 30 hours in 20 sessions of 1.5 hours. There will be one ISW at the beginning and one at the end of the Program.

The beginning ISW, called Perspectives of the General Manager, will be used to introduce the program, give the students the perspectives of the General Manager of a business, and create some team spirit. The professors of the core courses will have two sessions to convey a sense of their courses and the general management approach to be taken.

During the academic year there will be 2 Intensive Study Weeks because intensive study periods will stimulate learning and create more spirit for the students.

The ending ISW, called Integration of Management Functions, is used by professors of key core courses to integrate the different functional courses in order to give the students an integrated view of business management.

### **b) Executive study weeks**

The 44 Executive Study weeks (ESW) will each have 9 hours of class in 6 sessions. These sessions will be given after work hours for three nights a week.

### **c) Flexibility in scheduling**

The scheduling will be kept flexible in order to take advantage of the availability of targeted professors, especially with regard to the 15 focussed courses for which the School wish to recruit visiting professors with specialized expertise.

## **5. Faculty**

### **a) Core faculty**

HSB has recruited core faculty for the courses for Phase I: Business Foundations and Phase II: Management Perspectives (see attached sheet for faculty assignments). Some of the core faculty have been to Tuck to work with mentor professors, and the remaining are scheduled to go to Tuck in 1999 for similar training.

### **b) Associate faculty**

Full-time Associate Faculty is being recruited in December 1998 for hiring by March of 1999. These Faculty members are fairly young graduates of foreign business schools or MBA programs in Vietnam sponsored by foreign universities. They will work with the Core Faculty to help with the development of the MBA program and the preparation of teaching materials. They will undertake some training on the course subjects and on teaching method, and will assist the Core Faculty in the teaching of the courses. In

particular, they will conduct regular tutorials for the students. These tutorials are one important way to ensure that participants do adequate work on the courses and master the contents.

### **c) Training with Tuck**

Two Core Faculty members have gone to Tuck to get training and mentoring. The other core faculty will go in the first half of 1999.

Professor Broehl will give a teaching workshop in Vietnam for the HSB faculty (both core and Associate faculty) on his next visit (January of 1999).

On a continuing basis, HSB faculty will try to upgrade its capabilities by working with Tuck professors and other academics from around the world.

## **6. Students**

### **a) Target students**

Target students include:

- ☐ Relatively young (30-40) managers with outstanding track record and demonstrated leadership potential
- ☐ High personal capabilities

The selection includes application essays, a series of rigorous tests (including TOEFL, GMAT, IQ) and interviews.

### **b) Qualifications**

- ☐ Track record
- ☐ Personal capabilities
- ☐ English proficiency (teaching materials will be in English and the instruction will be wholly or partially in English)

## **7. Teaching Methods**

The teaching methods are patterned after those used by Tuck. The case method would be the major teaching method (at least 60%).

### **a) Case method**

All teaching faculty will receive some training on the case method, especially from Tuck professors. The cases selected will be cases used by top business schools in the world, including a large number of Harvard Business School cases used by Tuck.

### **b) Other teaching methods**

Other teaching methods, such as lectures, game simulations, group projects, and field studies, will also be used as appropriate.

### **c) English as the main language of instruction**

English will be the main language of instruction. This is judged to be essential because English is the language of the global economy, technology, and computers and because vast learning resources (materials and faculty) are available in English. All the teaching materials (cases and readings), except those for the courses on Vietnamese Culture and the Oriental Way of Thought and Action, will be in English, with no translation into Vietnamese. To the extent possible, classes will be conducted in English totally or partially, even with Vietnamese faculty. International faculty will teach without translation. Thus, one criterion for student selection is English proficiency (through TOEFL testing).

## **8. Differentiation**

A strategic imperative is strong differentiation. HSB will differentiate itself and its programs in the following key areas:

### **a) Quality**

Quality is the main differentiation of HSB, as discussed above.

### **b) Technology**

The use of technology in teaching, learning and managing will be highlighted in the programs of HSB. The proposed cooperation with Tuck to set up a technology center at the new facility of HSB is a key feature in this effort.

### **c) Innovation**

HSB will be innovative in the contents of its curriculum and in the programming and scheduling of the program.

### **d) Vietnamese culture and Oriental Way**

One interesting feature of the HSB program is the inclusion of a Vietnamese and Oriental perspective in a program that is strictly patterned after a Western model and uses Western teaching materials extensively. This contrast and balance is indeed a powerful application of the Way of Ying and Yang.

## **9. Quality Assurance**

There must be many operational systems to assure the quality of the program.

### **a) For faculty**

With the assistance of Tuck, HSB will be given the support and will be monitored to ensure that the teaching is at a high level. Reviews by mentor professors and a HSB academic committee, regular monitoring by HSB staff, clear objectives for development of teaching materials and research, and feedback from students are some of the mechanisms for faculty quality assurance. A purposeful selection over time will lead to the continuous improvement in the quality of the faculty.

### **b) For students**

Students who are working full time while following the very rigorous EMBA program must be given great support and motivation to put in adequate effort in studying the assigned materials. Frequent tutorials by the Associate faculty are one good way to provide learning support and structure to students. Study groups may be a mechanism to stimulate student involvement and effort. In addition, effective control systems must also be set up, such as numerous and frequent quizzes, tests, and cold calls in case discussions.

## **10. Building**

An impressive physical facility of HSB will be an important step in establishing the credibility of the School and in providing facilities conducive to learning and teaching.

### **a) Facilities**

The HSB building has been designed to provide good facilities for the school, combining a modern look with some traditional motifs.

### **b) Timing**

The construction bids have been received and construction is scheduled to start in the first quarter of 1999 with completion set for July 1999.

## **11. Program Coordinator**

In order to ensure that the programs of HSB, in particular the EMBA 2000 and the HSB-Tuck Executive Program, are run effectively, HSB is recruiting a full-time person with the ability to coordinate all the necessary tasks and ensure that they are done expeditiously and effectively. This person must have strong organizational skills, a can-do attitude, good communication capability, the ability to handle many tasks under pressure and the ability to mobilize the support of others. And he or she must be proficient in English in order to be capable of communicating effectively with international institutions and people. Potential candidates include graduates in business administration from foreign schools.

# EMBA 2000 Time Schedule

	1998	1999												2000											
	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
EMBA plan prepared	X																								
Feedback from Tuck	X																								
EmBA plan finalized	M																								
Recruitment of additional core faculty	X	X																							
Core faculty members go to Tuck		X			X																				
Recruitment of Associate faculty	X	X																							
Orientation of Associate faculty			X																						
Associate Faculty starts work			M																						
Associate Faculty work with Core faculty			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Continuing training of Associate Faculty			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Construction bidding for building	X																								
Construction starts		M																							
Construction		X	X	X	X	X	X	X																	
Building completed									M																
Preparation of teaching materials	X	X	X	X	X	X	X	X	X																
Recruitment of students				X	X	X	X																		
Pre-enrolment program								X	X																
EMBA starts									M																
First Intensive Study Week									X																
Courses									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
Last Intensive Study Week																						X			
Graduation of Class of 2000																						M			
Optional Study Tour Abroad																									
Note: M stands for Milestone																									

## Structure of EMBA

## Pre-enrolment Program for Essential Skills

	Hours	%	Sessions
Phase I: Business Foundations	270	54%	180
Phase II: Management Perspectives	138	28%	92
Phase III: Management Focus	90	18%	60
Total for program	498	100%	332

## Optional Study Tour Abroad

## The Executive MBA Program is designed for working executives:

The executives can take the program and still work with full job responsibilities.  
The program is completed within 12 months.

Phase I: Business Foundations	Phase II: Management Perspectives	Phase III: Management Focus
9 courses 180 sessions  Financial Accounting Managerial Accounting Finance I Finance II Marketing Leadership and Organizational Behavior Decision Science and Quantitative Methods Operations Management Managerial Economics	7 courses 92 sessions  Competition and Strategy Management communication Management in the Global Economy Management of Technology Entrepreneurship Vietnamese Culture The Oriental Way of Thought and Action  Team project	15 focussed courses 60 sessions  15 courses selected by HSB from list of focussed courses



## Courses

HSB		Credits	Corresponding Tuck courses	Hours	Sessions
<b>Phase I: Business Foundations</b>					
1	Financial Accounting	5	Financial Accounting	30	20
2	Managerial Accounting	5	Managerial Accounting	30	20
3	Finance I	5	Corporate Finance	30	20
4	Finance II	5	Capital Markets	30	20
5	Marketing	5	Marketing	30	20
6	Leadership and Organizational Behavior	5	Organizational Behavior; International Leadership	30	20
7	Decision Science and Quantitative Methods	5	Decision Science; Applied Statistics	30	20
8	Operations Management	5	Operations Management	30	20
9	Managerial Economics	5	Managerial Economics	30	20
		<u>45</u>		<u>270</u>	<u>180</u>
<b>Phase II: Management Perspectives</b>					
10	Competition and Strategy	5	Business Policy	30	20
11	Management Communication	3	Management Communication	18	12
12	Management in the Global Economy	3	Global Economic Environment	18	12
13	Management of Technology	3	Elective	18	12
14	Entrepreneurship	3	Elective	18	12
15	Vietnamese Culture	3		18	12
16	The Oriental Way of Thought and Action	3		18	12
		<u>23</u>		<u>138</u>	<u>92</u>
<b>Phase III: Management Focus</b>					
17-31	15 Focussed Courses*	15	Electives and mini-courses	90	60
					<u>18%</u>
<b>Total for program</b>		<b>83</b>		<b>498</b>	<b>332</b>
					<b>100%</b>

\* 15 courses will be selected by HSB from list of Focussed Courses (attached list)

<b>Basic planning unit:</b>				1 session =	1.5	hours
				1 credit =	4	sessions = 6 hours
Full course	5	credits =	20	sessions =	30	hours
Half course	3	credits =	12	sessions =	18	hours
Special course	1	credit =	4	sessions =	6	hours
Tuck full course			22	sessions =	33	hours

## Academic Schedule

	Number	Per Week	Hours per week	Sessions per week	Total hours	Total sessions
Intensive Study Weeks*	4	5 days with 4 sessions/day for total 30 hours	30	20	120	80
Executive Study Weeks**	44	6 sessions or 9 hours (3 nights with 2 sessions/night)	9	6	396	264
Total time available for program*					516	344

\* Intensive Study Week: study full-time for 5 days

\*\*Executive Study Week: study after work hours, 3 times a week

		# of hours	# of sessions
<b>First Intensive Week at start of program:</b>			
	<b>Perspectives of the General Manager</b>		
	Introduction	1.5	1
	Accounting	1.5	1
	Finance	3	2
	Marketing	3	2
	Leadership and Organizational Behavior	1.5	1
	Decision Science and Quantitative Methods	1.5	1
	Operations Management	1.5	1
	Managerial Economics	1.5	1
	Competition and Strategy	3	2
	Management Communication	1.5	1
	Management in the Global Economy	3	2
	Management of Technology	1.5	1
	Entrepreneurship	1.5	1
	Vietnamese Culture	1.5	1
	The Oriental Way of Thought and Action	3	2
		30	20
<b>44 Executive Study Weeks</b>	<b>Courses</b>	396	264
<b>2 Intensive Study Weeks during year</b>		60	40
<b>Last Intensive Study Week at end of Program:</b>			
	<b>Integration of Management Functions</b>		
	Finance	3	2
	Marketing	3	2
	Competition and Strategy	4.5	3
	Leadership and Management of Change	4.5	3
	Managing in the Global Economy	3	2
	Decision Science	3	2
	Management of Technology	3	2
	Oriental Way	3	2
	Wrap Up	3	2
		30	20
Total time available for Program*		516	344

\* Time available for program is slightly higher than the time allotted to courses. This allows for time for exams and other matters.

### List of Focussed Courses for Phase III: Management Focus

(this list may change as professors become available)

#### Accounting and Control

Business Valuation  
Cost Management  
Analysis of Financial Statements  
Profit Analysis and Management  
Internal Auditing

#### Asia Business

Business Opportunities and Challenges in Asia  
Asian Business Practices

#### Competition and Strategy

Industry and Competitive Analysis  
Competing in the Information Age  
Hypercompetition  
International Strategy  
Competitiveness of Nations

#### Decision Science and Quantitative Methods

Uses of Decision Science in Management  
Uses of Quantitative Methods in Management  
Negotiation and Dispute Resolution  
Project Evaluation and Management  
Game Theory

#### Entrepreneurship

Starting and Growing New Ventures  
Entrepreneurial Finance  
Entrepreneurial Management  
Venture Capital

#### Finance

Capital Markets  
Corporate Financial Engineering  
Bank Management  
Investment Management  
Cash Management  
Insurance  
Risk Management for Business  
Bank Financing  
Working Capital Management

#### General Management

Business Turnaround  
Business and Government  
Franchising  
Non-Profit Management  
Personal Management

#### Marketing

International Marketing  
Marketing Planning  
Consumer Goods Marketing  
Marketing Research  
Sales Force Management  
Management of Distribution Channels  
Customer Service Management

#### Leadership and Organizational Behavior

Leadership and the Management of Change  
The Management of Incentive Systems  
Corporate Culture and Management

#### Operations Management

Operations Strategy  
Production Management  
Management of Service Operations  
Process Reengineering  
Quality Management  
Supply Chain Management  
Management of Logistics

#### Managing in the Global Economy

Global Competition  
International Joint Ventures and Alliances  
Management of Exports

#### Management of Technology

Computing and Management  
Managing Information Technology  
Business of Software Development  
Business and the Internet

#### Vietnam Business

Investment Opportunities in Vietnam  
Business Law and Regulations in Vietnam  
Case Studies of Businesses in Vietnam  
Managing Joint Ventures  
Equitization of State-owned Enterprises  
Restructuring State-owned Enterprises

#### Field Studies

## Assignments for Courses

(as of December 1998)

Courses	Assigned HSB Professors
<b>Phase I: Business Foundations</b>	
Financial Accounting	Tran Vu Hoai
Managerial Accounting	Tran Vu Hoai
Finance I	Tran Vu Hoai
Finance II	Tran Vu Hoai
Marketing	Dinh Hoa
Leadership and Organizational Behavior	Nguyen thi Hong Thuy
Decision Science and Quantitative Methods	Vu Minh Khuong
Operations Management	Nguyen van Nghien*
Managerial Economics	Vu Minh Khuong
<b>Phase II: Management Perspectives</b>	
Competition and Strategy	Ha Trung
Management Communication	Truong Gia Binh
Management in the Global Economy	Vu Quoc Huy
Management of Technology	Nguyen Thanh Nam
Entrepreneurship	Roger Ford
Vietnamese Culture	Tran Ngoc Them
Oriental Way of Thought and Action	Truong Gia Binh and others
<b>Phase III: Management Focus</b> 15 focussed courses	Professors for the focussed courses will be selected as they are available, and the courses will be organized on this basis. The target professors will be outstanding international experts.

\* Dr. Do Ba Khang (of AIT) will also be invited

FOREIGN TRADE UNIVERSITY  
FOREIGN TRADE ECONOMICS FACULTY

**COURSE 1: GUIDES TO LETTER OF CREDIT**  
**(November 1998)**

**I - General Facts & Figures**

1. **Duration:** 6 consecutive days (12 sessions), each session lasts 3.5 hours
2. **Tuition fee:** VND 550 000/participant (at September 1998's price)
3. **Number of participants:** 123
4. **Place:** at FTU (no rents for classroom booking)
5. **Services to participants:** documents, vehicle parking, drinks and others

**II - Content**

1. **Background of L/C (8 sessions):**
  - 1.1. Types of documents of payment
  - 1.2. Laws and Rules regulating payment documents
  - 1.3. Types of L/C
  - 1.4. Case studies about L/C
2. **Supporting topics (4 sessions)**
  - 2.1. Laws applied in Foreign Trade Economics and Commercial Law (2 sessions)
  - 2.2. Techniques in Foreign Trade (1 session)
  - 2.3. Transportation and Insurance in Foreign Trade (1 session)

**III - Target participants**

1. 87% participants are working in State-owned enterprises, 13% working in other types of businesses
2. The majority is working as export-import staff in enterprises and credit staff in banks
3. Age range is various, mainly from 26 to 47
4. Working places of participants vary from Vung Tau to Quang Ninh but mainly from Ha Noi as classes are opened in Ha Noi
5. Highest position of participants is Director of Company

#### **IV - Income**

In figure: 123 participants x VND 550 000 = 67 650 000

In words: sixty seven million, six hundred fifty thousand VND

#### **V- Expenses**

<b>No</b>	<b>Expenses</b>	<b>Amount</b>	<b>Percentage</b>
1.	Advertisement, notices, paperwork	2 136 000	3.1%
2.	Teaching materials, photocopying	3 720 000	5.4%
3.	Opening and closing ceremonies	1 360 000	2.0%
4.	Fees for lecturers (12 sessions)	12 000 000	17.7%
5.	Administration expenses	6 500 000	9.6%
6.	Tea breaks (24)	6 935 000	10.2%
7.	Contribution to FTU's Development Fund	13 530 000	20.0%
	<b>Total</b>	<b>46 181 000</b>	<b>68.2%</b>

## **COURSE 2: SETTLEMENT OF DISPUTES ARISING FROM IMPORT-EXPORT CONTRACTS**

(November 1998)

### **I - General Facts & Figures**

1. **Duration:** 4 successive days (8 sessions), each session lasts 3.5 hours
2. **Tuition fee:** VND 550 000/participant (at September 1998's price)
3. **Number of participants:** 100
4. **Place:** at FTU (no rents for classroom booking)
5. **Services to participants:** documents, vehicle parking, drinks and others

### **II - Content**

1. Techniques in Foreign Trade (2 sessions)
2. Transportation and Insurance in Foreign Trade (2 sessions)
3. International Payment (2 sessions)
4. Laws applied in Foreign Trade Economics (2 sessions)

### **III - Target participants**

1. 100% participants are working in State-owned enterprises
2. The majority is working as export-import staff in enterprises, credit staff in banks, and in several law consultant offices
3. Age range is various, mainly from 26 to 68
4. Highest position of participants is Director of Company

### **IV - Income**

In figure: 100 participants x VND 550 000 = 55 000 000

In words: fifty five million VND

## V- Expenses

No	Expenses	Amount (VND)	Percentage
1.	Advertisement, notices, paperwork	2 360 000	4.3%
2.	Teaching materials, photocopying	3 398 000	6.1%
3.	Opening and closing ceremonies	1 360 000	2.5%
4.	Fees for lecturers (8 sessions)	8 000 000	14.5%
5.	Administration expenses	6 484 000	11.8%
6.	Tea breaks	7 375 000	13.4%
7.	Contribution to FTU's Development Fund	11 000 000	20.0%
	<b>Total</b>	<b>39 977 000</b>	<b>72.7%</b>



## **COURSE 3: IMPORT - EXPORT**

### **(November, 1998)**

#### **I - General Facts & Figures**

1. **Duration:** 42 days (30 three - hour sessions in the evening, including one examination session and closing ceremony)
2. **Tuition fee:** VND 450 000/participant (at September 1998's price)
3. **Number of participants:** 100
4. **Place:** lecturing hall rented at VND 120 000/session
5. **Services to participants:** documents

#### **II - Content**

1. International Economic Relations and WTO's performance (3 sessions)
2. Laws applied in Foreign Trade Economics (6 sessions)
3. Techniques in Foreign Trade (6 sessions)
4. Transportation and Insurance in Foreign Trade (4 sessions)
5. International Payment (6 sessions)
6. International Marketing (3 sessions)

#### **III - Target participants**

1. 84% participants are working in State-owned enterprises, 16% working in other types of businesses
2. The majority is working as export-import staff in enterprises
3. Age range is various, mainly from 18 to 58
4. Most participants work in Ha Noi
5. Highest position of participants is General Director of Company

#### **IV - Income**

In figure: 100 participants x VND 450 000 = 45 000 000

In words: forty five million

### V- Expenses

No	Expenses	Amount (VND)	Percentage
1.	Advertisement, notices, paperwork	3 500 000	7.8%
2.	Teaching materials, photocopying	3 400 000	7.6%
3.	Opening and closing ceremonies	800 000	1.8%
4.	Fees for lecturers (30 sessions)	15 000 000	33.3%
5.	Administration expenses	4 900 000	10.8%
6.	Fee for certificates	450 000	1.0%
7.	Rents for lecturing hall (30 sessions)	3 600 000	8.0%
8.	Contribution to FTU's Development Fund	4 500 000	10%
9.	Others	510 000	1.1%
	<b>Total</b>	<b>36 660 000</b>	<b>81.4%</b>

FOREIGN TRADE UNIVERSITY  
FERETCO CENTRE

TRAINING COURSES - REVENUE AND COST BREAK-DOWN

BUDGET COMPONENTS	DEGREE LEVEL IN BUS. ENGLISH	SHORT-TERM BUSINESS RELATED COURSES			SHORT-TERM FOREIGN LANGUAGES (ENGLISH, CHINESE, JAPANESE)								SEMINAR		TOTAL
	24 MONTHS	STOCK MARKET	IMPORT- EXPORT SKILLS	IN/EX MANAGEMENT	A-LEVEL (ELEMENTARY)		B-LEVEL (PRE- INTERMEDIATE)		B-LEVEL (INTERMEDIATE)		POST C- LEVEL	2 MONTHS (CUSTOMIZED)	1 DAYS	1 WEEKS	
		2 WEEKS	4 WEEKS	10 WEEKS	GENERAL	COMMERCIAL	GENERAL	COMMERCIAL	GENERAL	COMMERCIAL	COMMERCIAL	COMMERCIAL			
Participants per course	30	60	60	60	25	25	25	25	25	25	25	30	100	100	
Total number of courses per year	10	1	5	4	4	4	4	4	3	3	3	2	1	1	49
Number of sessions per course	540	10	20	50	60	60	60	60	60	60	60	36	6	20	
Number of hours per course	1,620	40	80	200	180	180	180	180	180	180	120	108	24	80	
Price per hour in thousand dong per person	3	10	6	4	1.4	1.8	1.8	2.0	2.0	2.2	4.0	4.8	70	50	
Price per course in thousand dong per person	4,360	400	480	800	250	320	320	360	360	400	480	520	1,650	4,000	
Total revenue per year (in 000' VN dong)	1,458,000	24,000	144,000	192,000	25,000	32,000	32,000	36,000	27,000	30,000	36,000	31,200	168,000	400,000	2,635,200
Total Revenue in USD	105,652	1,739	10,435	13,913	1,812	2,319	2,319	2,609	1,957	2,174	2,609	2,261	12,174	28,986	190,957
<u>Estimated costs</u>															
Advertising, recruitment of participants (10% of total revenue)	145,800	2,400	14,400	19,200	2,500	3,200	3,200	3,600	2,700	3,000	3,600	3,120	16,800	40,000	263,520
Rental of classrooms, facilities (15% of total revenue)	218,700	3,600	21,600	28,800	3,750	4,800	4,800	5,400	4,050	4,500	5,400	4,680	25,200	60,000	395,280
Lecturer remuneration (50% of total revenue)	729,000	12,000	72,000	96,000	12,500	16,000	16,000	18,000	13,500	15,000	18,000	15,600	84,000	200,000	1,317,600
Services (cleaning, guards) (5% of total revenue)	72,900	1,200	7,200	9,600	1,250	1,600	1,600	1,800	1,350	1,500	1,800	1,560	8,400	20,000	131,760
Contribution to FTU Development Fund (10%)	145,800	2,400	14,400	19,200	2,500	3,200	3,200	3,600	2,700	3,000	3,600	3,120	16,800	40,000	263,520
FERETCO Revenue	145,800	2,400	14,400	19,200	2,500	3,200	3,200	3,600	2,700	3,000	3,600	3,120	16,800	40,000	263,520
Total costs (in 000' dong)	1,458,000	24,000	144,000	192,000	25,000	32,000	32,000	36,000	27,000	30,000	36,000	31,200	168,000	400,000	2,635,200
Total costs (in USD)	105,652	1,739	10,435	13,913	1,812	2,319	2,319	2,609	1,957	2,174	2,609	2,261	12,174	28,986	190,957
<u>Lecturer remuneration rates (in USD per hour)</u>															
Vietnamese teacher of English	5				1	1.2	1.5	2.5	2.5	3.5	4	4			
Vietnamese lecturer of economics and commerce taught in Vietnamese		6	6	6											
Foreign teacher of English												8			
Foreign lecturer of economics and commerce taught in English or Japanese													40	50	

付属資料 10. 日本語教育に係る面談相手及び視察機関リスト

(ハノイ)

- \*1、ハノイ貿易大学 日本語学科長 グエン・ティ・ビック・ハー  
日本語講師 グエン・バン・ハオ  
日本語隊員 田場 早苗  
// 猪又 礼子
- 2、ハノイ外国語大学 日本語学部長 グエン・ヴィエット・フン  
日本語隊員 上原 靖子
- 3、国家大学外国語大学 日本語隊員 井出 聡子
- 4、国家大学人文社会科学大学文学部 日本語隊員 赤澤 幸
- 5、国家大学人文社会科学大学外国語学部 日本語隊員 駒田 その子
- 6、国家人文社会科学研究所 日本研究センター 日本語隊員 吉田 菜穂子
- 7、タンロン大学 日本語隊員 小林 学
- \*8、ドンドー日本語センター 所長 グエン・バン・ハオ
- \*9、越日文化交流協会日本語センター 事務局長 中尾 茂孝  
日本語教師 渡辺 浩司 他1名

(ホーチミン市)

- 1、国家大学人文社会科学大学 日本語学科 学科長 カーン・テ・ブイ
- \*2、日越文化協会南学日本語クラス 現地理事 蛭川 弘唯  
日本語教師及び卒業生2名
- \*3、さくら日本語学校 校長補佐 春日 由里  
事務部部长 渡辺 学  
学生交流部長 グエン・ヴァン・シー
- 4、ニッコー日本語センター 校長 キム・クイ・トラン

(敬称略)

\*印は、日本語講座を視察したもの。