

研修プログラム開発 「アセアン経済危機支援研修プログラム開発」 報告書

研修プログラム開発「アセアン経済危機支援研修プログラム開発」報告書

平成11年8月

平成11年8月

JICA LIBRARY



J1155724161

国際協力事業団
研修事業部

100
38
1AD

研管
JR
99-26

研修プログラム開発
「アセアン経済危機支援研修プログラム開発」
報告書

平成 11 年 8 月

国際協力事業団
研修事業部



1155724(6)

目次

はじめに

第1章 アセアン経済危機と人材育成	1
1-1 アセアン経済危機の概要	1
1-1-1 インドネシア	1
1-1-2 マレーシア	5
1-1-3 フィリピン	9
1-1-4 タイ	11
1-2 経済危機対策としての人材育成	15
1-3 人材育成におけるJICAの役割	16
第2章 金融部門	19
2-1 アセアンにおける研修ニーズ	19
2-1-1 インドネシア	19
2-1-2 マレーシア	28
2-1-3 フィリピン	33
2-1-4 タイ	39
2-2 研修実績の分析	48
2-3 研修実施機関の分析	49
2-3-1 本邦研修	50
2-3-2 現地国内研修	52
2-3-3 第3国研修	57
2-4 研修コースの立案	59
2-4-1 研修立案にかかる基本方針	59
2-4-2 優先的研修分野	62
2-4-3 研修のターゲット	65
2-4-4 研修実施場所	67
2-5 研修コース案	70
1. トップ・マネジメント・セミナー	71
2. リスク管理	72
3. 企業審査	73
4. 資産負債管理 (ALM)	74
5. 支店の効率的運営証券化	75
6. 制度金融・政策金融の役割	76
7. 中小企業金融のあり方に関するセミナー	77
8. 行内研修に関する研修	78
9. 貿易金融 (インドネシア特設)	79
10. 金融技術の新潮流	80
11. 金融派生商品	81
12. プロジェクトファイナンス	82
13. 証券化	83
14. 公社債市場の育成・整備	84
第3章 中小企業部門	85
3-1 アセアンにおける研修ニーズ	85

3-1-1	インドネシア	86
3-1-2	マレーシア	92
3-1-3	フィリピン	95
3-1-4	タイ	102
3-2	研修実績の分析	111
3-3	研修実施機関の分析	117
3-3-1	本邦研修	117
3-3-2	現地国内研修	120
3-3-3	第3国研修	126
3-4	研修コースの立案	127
3-4-1	効果的な研修コースの提案	127
3-4-2	研修の実施形態における提案	129
3-5	研修コース案	133
1.	起業家育成（個人経営者養成）セミナー	134
2.	商品開発戦略セミナー	135
3.	市場開発セミナー（ビジネスマッチングスキル）	136
4.	生活協同組合振興支援セミナー	137
5.	消費者団体の役割に関するセミナー	138
6.	農業協同組合的組織の振興を支援するセミナー	139
7.	中小企業振興のためのソフトインフラ整備セミナー（情報部門）	140
8.	中小企業における研究・開発（R&D）セミナー	141
9.	中小企業経営上級セミナー	142
10.	農産物等加工セミナー	143
11.	繊維・アパレル産業市場戦略セミナー	144
12.	ハイテク・電子産業振興セミナー	145
13.	環境にやさしい産業発展セミナー	146
14.	中小企業振興のための援助スキームセミナー	147
15.	日本の事例に学ぶ中小企業振興セミナー	148
16.	中小企業振興のためのソフトインフラ整備セミナー（法制度）	149
17.	企業の会計基準整備セミナー	150
18.	中小企業診断基礎	151
19.	投資促進セミナー	152
20.	対日輸出振興セミナー	153
21.	スムーズな物流に関するセミナー	154
22.	中小企業生産性向上セミナー	155
23.	地方税制度と地方行政（タイ・インドネシア特設）	156
24.	企業系列形成に関するセミナー（インドネシア特設）	157
第4章	今後の研修員受入事業に関する提言	159
4-1	研修の目的	159
4-2	研修実施のスキーム	160
4-3	研修実施体制	166
別添1	金融分野カリキュラム案（現地調査用）	171
別添2	インドネシア大蔵省から要望のあった研修コース	179
別添3	インドネシア中央銀行から要望のあった研修コース	197
別添4	フィリピン貿易産業省から提出された研修ニーズの詳細	219

はじめに

1997年夏、タイの中央銀行による通貨バーツのドルペッグ制の放棄によって引き起こされた通貨危機は、周辺諸国へ瞬く間に伝染し、金融及び経済危機としてアセアン諸国に大きな打撃を与えた。また、この金融危機はもうすぐ先進国の仲間入りが目されていた韓国にまで波及し、我が国を含む東アジアの経済圏に大きな不安材料を投げ掛けた。もとより日本は経済的にアセアン諸国との結びつきは強く、日本の政府開発援助大綱（ODA大綱）にもアセアン諸国は重要地域として積極的な支援をしていくよう唱われている。国際協力事業団（JICA）も1974年発足以来、人材養成のための研修員受入事業を積極的に展開しており、アセアン4カ国からの研修員受入数は1997年末累計で4万7000人に昇り、全体の30%を占めている。

しかし、今回の通貨危機はアセアンを含む東アジア経済の急速な発展の陰に潜んでいた経済的脆弱性が露呈し、80年代から90年代前半までの「アジアの奇跡」と呼ばれた急激な経済成長がまるで虚空であったかのごとく経済的に大きな後退を引き起こした。我が国も過去に例を見ない経済の長期低迷が続く中で、これまでの経済政策の在り方から脱皮し、新たな方向性を模索していかなければならない時期にきている。このことは同時に、日本のアセアン諸国に対する支援の在り方自体を見直す時期にきていることを示している。途上国の人材育成への支援に関しても、これまでの研修のみでは途上国の要望に十分に答えられなくなっていることが問題として指摘されている。

当報告書においては、これらのことを考慮した上で、アセアン4カ国が経済危機からの脱却と今後の持続可能な経済発展のため、金融分野及び中小企業分野において必要とされる技術及び知識ニーズをできる限り吸い上げ、あわせて日本とアセアンの共生の途を進むべく、的確でかつ効果的な研修が実施できるように研修プログラムを提案した。

今後これらの研修プログラムがアセアン諸国の健全な経済発展を促し、ひいては日本との協調関係において有益なものとなるよう願う次第である。

第1章 アセアン経済危機と人材育成

1-1 アセアン経済危機の概要

アジアの通貨危機の発端は、1997年7月2日にタイの中央銀行が従来のバーツの為替相場を決める手段である通貨バスケット制度から管理変動為替相場に移行したことから始まる。通貨バスケット制によってバーツが実際の価値より過大に評価されてきたことから、変動相場制への移行は急激にバーツの対ドルレートを下げ、わずか半年でその価値が半減するという非常事態を引き起こした。

この通貨危機は、たちまち周辺諸国に伝染しインドネシア、マレーシアでも同じような事態を招いた。この原因は、これらアセアン諸国のたどってきた発展過程が類似しており、経済構造も酷似しているとみられていることによる。そして、タイに端を発した通貨危機は、あたかもこれら周辺諸国で発生したかのように、タイ以上に深刻な経済危機にまで発展していった。この新しい震源地を生じた要因として、

- ① 97年8月にマレーシア政府が株式市場安定化のために発表した空売り抑制策や人為的株価買支え策などが市場の自由化を妨げるものとしてかえって海外投資家の不信感を強めた、
- ② 97年9月から10月にかけてマレーシアのマハティール首相が行った投機筋批判がかえって市場の反発を招いた、
- ③ インドネシアの煙害、スハルト大統領の健康問題、対外債務の増加問題が深刻化した、
- ④ タイの金融システム改革への対応策が大幅に遅れた。

以上のように通貨危機の元凶であるタイ本国もさることながら、周辺国のさまざまな独自の問題が重なってこのようなアジア経済危機にまで発展した。以下、各国別にその詳細を見ていく。

1-1-1 インドネシア

(1) 経済危機の発生とその要因

1997年7月、タイで発生した通貨危機が引き金となり、インドネシアの金融・為替市場は大きな混乱に見舞われた。1997年8月14日には、政府はそれまでのドルにリンクした為替相場制度から変動相場制に移行するとともに、為替相場を安定させるために、金融引き締め政策を採った。9月には、政府開発支出の削減、大型投資の先送り、不良銀行の再建促進、輸出拡大などを盛り込んだ経済安定化のための政策パッケージを発表したが、ルピアの下落は収まる気配を見せず、7月から10月までの3ヶ月間でルピアは34%下落した。

タイで金融危機が発生した当時、インドネシアはGDPと比較し経常収支のレベルが低く、また金融当局

の対応も迅速であったことから、インドネシアには深刻な影響は及ばないであろうと推測されていた。しかし、金融危機はインドネシアにも波及し、1999年3月時点において、タイを上回る深刻な危機に見舞われている。その主たる要因として以下の5点が挙げられる。

①ドルにリンクした為替相場制度とルピアの過大評価

インドネシアは外資の持続的な流入を確保するために自国通貨を米ドルに緩やかにリンクさせた為替相場制度を採用したため、外国投資家にとってルピアの為替リスクは小さいものとなった。しかし、インフレの高進でドルに対して割高となったこと、1995年からのドル高、1994年1月の中国の人民元の切り下げなどから、ルピアは過大評価となり、インドネシアの輸出競争力の低下をもたらした。

②経常収支の赤字拡大と対外債務残高の増大

外国企業による直接投資を中心とした輸出主導型産業は、輸出の増大にともない原材料、中間財などの輸入を急増させた。また、内需拡大により消費財、建設資材などの輸入も増加した。その結果、インドネシアの経常収支の赤字幅が拡大した。

③外国資本の過剰流入とバブルの発生

不足する国内資本を補うために、インドネシアは自国の金融市場の自由化を進めた。ルピア相場の安定に加えて、国内金利が米国よりも高い水準にあったことから、大量の資金が海外から流入した。この結果、国内的には株式及び不動産のバブルが生じ、過剰な投資計画、投資効率の低いプロジェクトへの投資、不動産部門への集中などの問題が生じた。対外的には対外債務残高、とりわけ短期の民間債務残高が増大した。

④金融改革の遅れ

金融市場の自由化は進んだものの、金融機関の能力は不十分であった。金融機関の審査能力の不足、ディスクロージャーの遅れ、不十分な金融当局の監督機能など金融部門の脆弱性が表面化した。国有企業は政治絡みの融資による大量の不良債権を抱え込み、民間商業銀行はグループ企業への過剰融資を膨らませた。

⑤政治不信の拡大

インドネシアでは、スハルト大統領の健康不安、国内での暴動の拡大とスハルト大統領の退任という政治的要因が、経済危機を悪化させた。経済危機が政治危機へと変化したと言える。インドネシア政府が1998年1月に発表した予算案がIMFと約束した緊縮型予算ではなかったことから経済危機に対するインドネシア政府の取り組み姿勢に懸念が生じ、1998年1月にはルピア相場は10,000ルピア台へと下落した。IMFは、政府が経済構造改革に取り組む姿勢を見せていないとして、3月15日に予定され

ていた追加融資を4月以降に延期する旨を発表した。こうした中、3月にスハルト大統領は再選されたが、政府が5月に補助金支出削減を目的にガソリン代、バス・鉄道運賃などの引き上げを発表すると、低所得者層を中心に市民の間に不満が高まり、各地で大暴動が発生した。その中で、高まる辞任圧力に屈する形で、5月21日スハルト大統領は辞意を表明し、ハビビ副大統領が新大統領に就任した。

表1-1-1にインドネシアにおける債務構造を示す。民間の企業による債務が全体の47%をも占めていることが特徴であり、債務の返済にかかる交渉を複雑なものとする要因となっている。

表1-1-1 インドネシアにおける対外債務の構造 (1998年5月末)

		(単位：10億USドル)	
公的部門		65.56	48%
	政府	54.39	39%
	国営企業	11.18	8%
	銀行	5.61	4%
	企業	5.57	4%
民間部門		72.46	52%
	銀行	8.00	6%
	企業	64.46	47%
合計		138.02	100%

出典：EIU Country Profile 1998-99, Indonesia, p.43

(2) 経済構造改革の実施

インドネシア政府とIMFは援助条件（コンディショナリティー）見直しの交渉を行い、1998年4月8日に新たな合意に達した。同合意における重点政策としては以下が挙げられている。

- ルピア相場の安定
- 銀行部門のリストラ策の強化・促進
- 経済の効率化、競争力強化のための構造改革の実施
- 民間企業の債務問題解決のためのフレームワークの提供
- 国内生産・輸出活動の回復のための貿易金融の正常化

IMFとの合意以降のインドネシアにおける経済構造改革は以下のように進展している。

① 緊縮財政

IMFは経常収支の赤字削減のため、補助金を含む財政支出の削減など内需抑制型の政策運営を要求したが、これに国民が反対し、経済危機による貧困層の拡大が社会不安を引き起こしたことから、IMFはコメに対する補助金など貧者救済プログラム（ソーシャル・セーフティー・ネット）への支出を認

めた。他方、コメ以外の農産物への補助金は削減を進めており、小麦、砂糖、大豆への補助金の支給を段階的に打ち切る方針でのぞんでいる。

②金融部門の健全化

インドネシア政府はIMFと合意したスケジュールに従って、金融部門の再建に取り組んでいる。主たる方策としては、銀行法改正による外資の出資制限の撤廃と中央銀行の権限強化、自己資本比率がマイナス25%～プラス4%の民間商業銀行の資本注入、新設したバンク・マンダイリによる国有4銀行の合併、国有化及び営業停止処分とした銀行の処分などが挙げられる。

③民間対外債務処理

表1-1-1に示すとおり、約2,000社の地場民間企業が640億ドルに上る債務を抱えており、民間債務問題は銀行部門の再建と並んで経済回復のための重要課題となっている。政府は、金融再建庁の設立、新破産法による破産手続き、ジャカルタ・イニシアティブによる債権者・債務者交渉などを通じて、民間債務問題の解決を図っているが、債務処理はなかなか進んでいない。

④経済構造改革

IMFは流通部門の自由化、独占の廃止、ファミリービジネスに対する特権の廃止などを求めた。インドネシア政府は、国民車に対する特権の廃止、セメント・紙・合板を含めた各種製品の商取引の自由化、卸売業・小売業への外国投資の自由化、コメ輸入業務の民間企業参入の認可等の措置を導入している。

⑤国営企業の民営化

政府は1998/99年度にセメント、通信、港湾、空港、農園など6社の民営化を実施する予定である。また、2001年までにホテル運営や商業、建築・土木、鉱業、肥料生産会社なども民営化される予定である。

(3) 経済危機後の動向

1997年にインドネシアを襲った通貨危機は、IMF・世銀及び先進国による度重なる支援にも関わらず、インドネシア経済に深刻な影響を与えている。1997年こそGDP成長率は前期の貯金で4.9%を確保したものの、1998年のインドネシア経済は為替相場の急落、対外債務の急増、インフレの急伸、銀行の経営危機、高金利、輸出の伸び悩み、内需の落ち込みなどで、通年のGDP成長率がマイナス13.7%となったと推定されている。

表1-1-2 インドネシアの経済基礎指標

		1994	1995	1996	1997	1998
GDP	(現行価格、1兆ルピア)	379.2	452.4	532.6	625.5	989.6
実質GDP成長率	(%)	7.5	8.2	8.0	4.9	-13.7
消費者物価上昇率	(平均値、%)	9.6	9.4	8.0	6.7	57.5
輸出	(10億ドル)	40.2	47.5	50.2	56.3	50.7
輸入	(10億ドル)	32.3	40.9	44.2	46.2	31.6
経常収支	(10億ドル)	-2.8	-6.4	-7.7	-4.9	4.0
全対外債務	(10億ドル)	107.8	124.4	128.9	135.6	155.9
為替レート	(平均値、対ドル)	2,161	2,249	2,342	2,909	10,014

注：1998年の数値は推定値

出典：BIU Country Report - Indonesia - 1st Quarter 1999

1999年に入っても、インドネシア経済は厳しい状況が続いている。経済政策面ではIMFとの合意に基づいた経済運営が維持されており、インフレの低下、ルピア相場の回復、金利の低下傾向、経済成長率の下落に歯止めがかかるなど、マクロ経済面で改善の兆しが現れてはいる。しかしながら、以下の理由から1999年中の経済回復は困難であると考えられる。

- 消費・投資ともに回復が見込めないこと。
- 内需の落ち込みをカバーするほどの輸出の拡大が期待できないこと。
- 銀行再建、民間対外債務問題の解決が長期化すること

1-1-2 マレーシア

(1) アセアン経済危機の発生

マレーシア経済は1957年の独立以来、高い経済成長率を達成してきた。1997年時点で一人当たりGNPは4,300ドルに達した。しかし、1997年7月、タイで発生した通貨危機は周辺アジア諸国に波及し、アジア各国は大幅な通貨下落に見舞われた。これが引き金となり、マレーシアの金融・為替市場は大きな混乱に見舞われた。その結果マレーシア通貨は1998年6月末までに、アメリカドルに対して40%下落し、株価は約60%も下落し、経済成長率は1997年の7.8%から1998年の上半期はマイナス4.8%へと大幅に低下した。

マレーシア経済は、危機発生以前は他のアセアン諸国と比較しても、健全であると考えられていた。例えば、マレーシアの対外債務は97年6月時点で約452億ドル、GDPの42%と小さく、また、債務返済比率は96年末時点で輸出額の僅か6.1%であった。また、銀行セクターも97年6月時点での不良債権比率は3.6%という低水準にとどまっていた。国内貯蓄率も38.5%と、世界的にも有数の高い水準であった。

しかしながら、マレーシアにおいても経済危機は発生した。その主たる要因として、危機の「伝染」効果が指摘される。すなわち、外国人アナリストや国際ファンド・マネージャーらが、マレーシアを域内他

国と同じカテゴリーに分類した結果、マレーシアからの投機資金の流出が発生し、経済危機に直面することとなった、というものである。こうした側面は確かにあったと考えられるが、マレーシアが経済危機以前に抱えていた弱点が、経済危機をもたらした側面もある。それらは大きく以下の5点にまとめられる。

①潜在的産出量を上回る経済成長

1991年以来、マレーシア経済は潜在成長力を上回る成長を持続してきた。すなわち、実質GDPが潜在GDPを上回り、その結果生産性の伸びを上回る賃金の増加が製品価格に値上げ圧力を加えた。また、この期間の成長は、効率の向上ではなく、生産要素の投入増によってもたらされたものであった。資本、労働などの生産要素は、海外から持ち込まれていたものであり、マレーシア経済の高成長は、極めて脆弱な基盤の上に成立していた。

②経済の効率低下

マレーシアでは、主に政府主導でクアラルンプールタワー、ツインタワー、新行政首都のプトラジャヤなどのメガプロジェクトの建設が続けられていた。また、住宅、オフィス、スペースが急増し、それらの過剰が顕在化しつつあった。これらの過剰投資の結果、限界資本係数（ICOR）は1980年の3.0から、1997年には6.5に上昇した。これは、同じ量のアウトプットを産出するのに、より多くの資本を必要とするようになったことを示している。

③経常赤字の増加

マレーシアは貯蓄率が高水準であるにもかかわらず、過去17年間で経常収支が黒字になったのは2年間しかない。経常収支赤字の対GNP比は1992年の4.0%から、1995年には10.5%へと急拡大した。マレーシアでは1995年以降、投資-貯蓄ギャップの解消を目指しており、1997年には対GDP比で5%程度にまで縮小したが、依然として高レベルである。

④不動産・株式セクターへの過剰融資

1995年以来、不動産及び株式セクターへの銀行融資は急増した。不動産部門への融資は前年比30%を超過し、全融資の26%をも占めていた。また、株式購入向けの融資も1993年から97年の間に年平均35%増加した。その結果、1997年には株価の総額はGDPの3.5倍ともなった（日本のバブルにおける株価がもっとも高かった時期でGDPの約2倍である）。このように、危機発生前の数年間、クアラルンプール証券取引所の株価は過大評価されており、これが危機後の株価の大幅な下落を招き、危機後の景気の低迷を深刻化させることとなった。

⑤資本取引の自由化

資本取引の自由化によって、資本移動は劇的に自由化したが、これを規制する制度的メカニズムの整

備が遅れた。経常収支の赤字は資本の流入で賄われたが、とりわけ短期資金の流入が増大していった。短期資金流入の急増は、リングが実質的にドルにリンクしており、投資家にとって為替リスクが殆どなかったことも一因となっている。

これらの要因が、通貨への投機的アタックと通貨危機の伝染効果を招いて、経済危機が深刻化したと考えられる。表1-1-2に示すとおり、1998年の経済成長率はマイナス6.4%となることが見込まれている。

表1-1-3 マレーシアの経済基礎指標

		1994	1995	1996	1997	1998
GDP	(10億USドル)	72.5	87.3	99.2	97.9	71.2
実質GDP成長率	(%)	9.2	9.5	8.6	7.7	-6.4
消費者物価上昇率	(平均値、%)	3.7	5.3	3.6	2.7	5.3
輸出	(100万ドル)	56,897	71,767	76,881	77,881	74,304
輸入	(100万ドル)	55,320	71,871	73,055	74,005	59,283
経常収支	(100万ドル)	-4,521	-8,470	-4,596	-4,791	9,271
全対外債務	(10億ドル)	29.3	34.3	39.8	42.7	39.8
為替レート	(平均値、対ドル)	2.62	2.50	2.52	2.81	3.92

注：1998年の数値は推定値

出典：EIU Country Report - Malaysia, Brunei - 1st Quarter 1999

(2) 経済構造改革の実施

マレーシアにおける経済危機対策は、当初は他のアセアン諸国と同様、IMFの政策に沿った、経済の引き締めを基調とするものであった。マレーシアはIMFなどの処方せんに従って、金融政策、財政政策を引き締めた。すなわち、財政支出の削減、金利の引き上げ、ブルーデンス規制の強化などを実施した。しかし、経済は一向に回復せず、1998年の1～3月の年率換算成長率は-2.8%、4～6月は-6.8%と低迷した。そこで、マレーシアは1998年半ば以降、IMF主導型の経済再建策を放棄し、経済拡大策へと大きく転換した。その経済再建にかかる行動計画を示したものが、1998年8月に発表された「マレーシア経済再建計画 National Economic Recovery Plan」である。同計画では以下の6つの目標を掲げている。

1. リングの安定
2. 市場の信用回復
3. 金融市場の安定維持
4. 経済ファンダメンタルズの強化
5. 均等化政策及び社会経済計画の継続
6. 打撃を受けた産業の活性化

同計画の柱は、為替相場及び株式市場の安定化、金融市場と経済ファンダメンタルズの強化である。これらの目標に向かって、以下のような具体的改革が実施されている。

①金融セクターの改革、

景気の悪化で全銀行融資に占める不良債権の比率は1997年末の4.7%から98年9月末には8.1%にまで増大した。そこで、金融機関から不良債権を買取る機関としてDanahartaを1998年6月に設立した。こうした買い取りにかかる費用は債券の発行によって賄われる。また、金融機関に資本注入を行う機関として、Danamodalが設立された。マレーシアの銀行は、他国と比較し自己資本比率は平均約11%と高いが、資産の強化を必要としている銀行も多い。Danamodalはこうした銀行に対して、債券の発行を通じて得た資金を投入することになる。1999年3月までに、Danamodalは9つの銀行に対して、46億リングを注入している。また、Danahartaも1998年だけで、金融機関より192億リングの不良債権を得た。

②企業債務対策の実施

経済危機の深刻化にともない、企業による債務の返済が困難になりつつあることから、Danaharta及びDanamodalを補てんする役割として企業債務改革委員会（Corporate Debt Restructuring Committee: CDRC）が設立された。1998年3月時点で、CDRCは43の企業を対象に、220億リングの債務の解決、処理を検討している。

③為替規制

1998年9月にリングへの投機を防ぎ、短期資金の流出による国内経済への影響を最小限にとどめるために、為替規制が実施された。本規制は大きく3つの分野から構成されている。第1は、海外においてリングを投機目的に利用することの規制である。現地国内研修は、為替制度の変動為替制度から米ドル・ペッグ制への移行である。為替レートを1ドル=3.8リングで固定した。第3は、短期資金の流入を規制するために、リング建てで資産の海外送金・外貨交換を取得後1年間は禁止することである。この政策は、リングのオフショア市場での流通を減少させるとともにリングを国内に還流させること、及び短期資本移動を制限することを目的としている。

また、景気の回復を図るためには需要を拡大する必要があるとの認識にたち、財政支出を拡大している。1998年10月に発表された1999年度予算は、近隣諸国及び日本の不況で輸出主導型の景気回復が望めないことから、内需拡大による不況克服を最優先した内容となっている。とりわけ、インフラの整備及び社会セクターへの予算の配分が目立っており、中でも教育部門は全予算（約650億リング）の22%に当たる145億

リングが配分されている。この結果、99年度予算は160億リングを越す財政赤字が予想されるが、政府は財政赤字はマイナス6%までは認める方針である。なお、こうした財政支出の増大に当てるために、積極的に対外借入れを行う方針である。世界銀行から3億ドルのローンを受けるほか、日本に対して1993年以来5年ぶりに円借款の申請（約1000億円）を行った。日本輸出入銀行も3億ドルに及ぶツーステップローンを締結している。

（3）経済危機後の動向

これらの経済政策の成功の是非は、海外投資の動向などを含めて検討しなくてはならないことから現時点では不明である。しかしながら、1998年3月時点ではマレーシア国内においては成功しているという評価が多い。中央銀行は、1998年の第3四半期には実質GDP成長率は2.3%（年率換算）になったと発表した。第4四半期は成長率は鈍化したものの、それほど低下とはならないだろうと予想されている。その結果、中央銀行は1999年は2~3%の経済成長を達成できると推測している。また、中小企業金融公庫が行ったアンケートにおいても、マレーシアにおける景気は予測したほどには悪化していないというアンケート結果が出ている。自動車の販売台数も、最盛期にはまだまだ届かないものの、98年6月頃の2,500台/月から99年には20,000台/月を超えるまでに回復してきている。

1-1-3 フィリピン

（1）フィリピンの経済危機と現状

タイで発生した通貨危機は、インドネシア、マレーシア、フィリピンを含む周辺諸国に瞬く間に波及していった。この理由は、これらアセアン諸国がタイと同様の発展過程をたどり、共通の経済構造を有していたことが挙げられる。具体的には、経常収支の恒常的赤字とそれを外国からの短期融資で賄っていたこと、現地通貨は米ドルとの強い連動性をもっていたこと、金融システムが弱体であったこと等である。こうした共通的要因が、タイの通貨危機が殆ど同時にこれらの国々に拡大していった原因である。特にインドネシア、マレーシアでは経済危機に加えて、政治的危機も発生し、政府自体が非常に不安定要素をもつに至り、経済改革以前に政治的安定性を優先しなければならない事態をまねいている。

アセアン主要4カ国の一つであるフィリピンも、当然通貨危機の影響が各地に出てきてはいるが、他の3カ国に比較して被害は最も小さい。通貨危機の起こった1997年のフィリピンのGNP成長率は前年比5.8%、GDP成長率は5.1%であり、1996年の成長率と比較して多少鈍化したものの、十分満足のいく数値であった。この要因として、フィリピン政府は安定的かつ持続可能な経済ファンダメンタルにあると見ており、一方、経済学者は同国の相対的に緩慢な経済成長が影響を最小限に抑えたと考えている。また他方で、フィリピン

ンは早くからIMFの構造調整を受け入れ、緊縮財政政策を実施してきたためである、という見方もある。

フィリピンの輸出は、タイでの通貨危機後も順調で、1997年の輸出額は前年比で23%の伸び、1998年は17%の増加を記録した。これは、アメリカや日本からの直接投資によって電子関連産業が発展し、その輸出が順調であったことに起因する。また、外国からの直接投資を見ても、通貨危機の中にあつて増加傾向にある。これは、他のアセアン諸国の経済的、政治的不安定を反映して比較的安定しているフィリピンに流れたことによる。しかしながら、ペソの下落は確実に進行しており、1998年10月の為替レートは97年同月に比べ、24%もペソの価値が下落した。この影響は、国内の金利上昇、外貨建て債務の負担増を招き、金融機関からの融資に依存している地場企業にとっては厳しい状況となっている。また、ペソの下落は電子製品の輸出振興には効果をもたらしたが、その部品の輸入依存度が依然として高いことを考えれば、輸出増大効果は決してプラス面にだけ働くものではない。

フィリピンの産業をセクター別に見ると、農業部門の打撃が大きい（表参照）。これはエル・ニーニョ現象の影響で、旱魃によって農作物が大きな打撃を受けたためである。このため農作物の価格上昇は避けられない状況であり、深刻なインフレが懸念される。

表 1-1-4 作物別の農業部門のGDP

	1997 (生産量:M)	1998 (生産量:M)	1997 (前年との変化%)	1998 (前年との変化%)
米	30,135	22,877	-0.1	-24.1
とうもろこし	10,324	9,111	4.4	-11.7
ココナツ	7,280	6,325	5.7	-13.1
砂糖きび	4,828	4,164	0.4	-13.8
バナナ	3,206	3,020	6.5	-5.8
その他	93,553	91,361	5.1	-7.9
	149,326	136,858	4.2	-8.3

出典：EIU, Country Report 2nd quarter 1999, Philippines

その他、フィリピンの場合、恒常的な経常収支の赤字を海外の出稼ぎ労働者による仕送りといったサービス収支で賄っているため、周辺諸国の経済状況が悪化している現在、その仕送りも減少すると見られている。実際1997年には41億1700万ドルであった海外からの仕送りが、経済危機後の98年には37億2200万ドルに減少している。そのため、今後経常収支は一層の赤字を記録するとも言われている。

(2) フィリピンの経済危機からの脱出とその課題

こうした中で、フィリピンが深刻な通貨危機の影響を最小限にするためには、様々な弱点を克服しなければならぬ。現在のフィリピンの弱さについて幾らかの点が指摘されている。

- ①国内における貯蓄率が低いこと、
- ②農業生産の発展が遅れ、灌漑設備の未整備から今だ生産が天候によって大きく左右されること、
- ③工業部門、特に中小企業での技術的発展が遅れていること、
- ④地場産業の輸出力が弱いこと、
- ⑤インフラ整備が遅れていること、
- ⑥高い人口増加率が経済成長を鈍化させていること、
- ⑦公共サービスが依然として不適切であること、
- ⑧富の分配が階級、地域によって大きな片寄りがあること、

等が指摘されている。したがって、これらの問題に対して何らかの方策を採らなければ、危機の影響が今以上に押し寄せてくる可能性は十分考えられる。

表1-1-5 フィリピンの経済基礎指標

		1994	1995	1996	1997	1998
GDP	(10億ペソ)	1,692.9	1,906.0	2,171.9	2,423.6	2,721.0
GDP成長率	(%)	4.4	4.7	5.9	5.2	-0.5
消費者物価上昇率	(%)	9.3	8.1	8.4	5.1	9.7
人口	(100万)	68.6	70.3	71.9	73.5	75.2
輸出	(100万ドル)	13,483	17,447	20,543	25,228	29,508
輸入	(100万ドル)	21,333	26,391	31,885	36,355	31,251
経常収支	(100万ドル)	-2,950	-3,297	-3,953	-4,303	308
海外負債	(10億ドル)	40.0	39.4	41.2	45.5	49.1
為替レート	(対ドル)	26.42	25.71	26.22	29.47	40.77

出典：EIU, Country Report, 1999.

1-1-4 タイ

(1) 通貨危機の発生とその要因

1997年夏、タイで通貨危機が起こり、瞬く間に近隣諸国へと波及していった。この発端となったのが同年7月のタイ中央銀行によるパーツの変動相場制への移行による通貨の実質的切り下げである。これまで、タイ政府はパーツを通貨バスケット（ただし、その80%を米ドルが占めていたので、ドル・リンク制と言っ

ても過言ではない) にリンクさせており、パーツの安定性をアピールしてきた。この通貨政策は、円高ドル安時代にはパーツの切り下げ効果が働き、輸出面で大きな伸張をもたらした。また、同時に海外から大量の資本を呼び込み、この外貨の流入は不動産建設事業などに向かい、過剰投資を発生させ、ついには不動産バブルを引き起こすに至った。

当時のタイの経常収支を見るに、赤字幅が大きく、この赤字を海外からの短期資本流入で補っていたために、近い将来のタイ経済悪化を予見する意見もあったが、当時の好調な輸出、高い外貨準備率等から、それらの心配は片隅に追いやられた。しかし、95年以降の円安ドル高の進行に伴い、パーツの割高感が強まり、また、94年中国の二重通貨制度廃止に伴う人民元の実質33%切り下げによって、中国の輸出品との競合関係にあるタイの輸出は鈍化傾向に向かった。さらに、タイ政府の金融引き締め政策により、景気もやや後退し始め、これまで好調であった不動産部門にも陰りが見え始めた。金融機関の不動産融資に対する焦げ付きも出現し始めると、弱小金融機関は倒産に追い込まれた。こうして、景気後退、輸出鈍化、経常収支赤字、金融機関の倒産が連鎖的に露呈し、株式市場や外為市場におけるタイ経済への不信が高まっていた。96年株価は急落し、翌97年にはさらなる下落を招いた。国際投機筋からのタイパーツの売り圧力が高まる中、タイ政府は当初市場介入で抵抗したが、ついにパーツを実質的な価値に近づけるために変動為替相場制⁹⁾に移行せざるを得なくなった。この通貨政策の変更後、パーツは急激にその価値を下げ、半年後には価値が半減するという事態が生じ、それ以降も全く好転する兆しがなかった。

タイにおいて通貨危機が発生した要因は以下のようにまとめられる。

<主要因>

- ①ドルにリンクした為替相場制によるパーツの過大評価
- ②経常収支の恒常的赤字
- ③海外からの短期資本依存

<副次的要因>

- ④不動産バブルの発生
- ⑤政府の金融引き締め政策による景気の後退
- ⑥金融機関の不動産融資の焦げ付きと貸渋り

(2) IMF主導の経済改革

通貨危機後、すぐにタイ政府はIMFへ金融支援を依頼することを決定し、IMFの提言する経済再建策を

⁹⁾タイ政府は完全に市場動向に依拠した変動為替相場制ではなく、政府の適切な操作を含む管理為替相場制をとった。

採った。この再建築は主に、①緊縮財政と金融引き締めによる経常収支の改善、②金融システムの改革から成っている。

まず、前者の改善計画は政府予算の歳入・歳出の均衡を図り、財政の安定を維持するために、

- 付加価値税率 (Value Added Tax: VAT) を現行の7%から10%へ引き上げ
- 公共料金のコストに応じた引き上げ

の2点を含んでいる。

後者の金融システムの改革に関しては、

- 不良債権を処理するためのインフラ整備
 - ・再建推進の中心である金融再建庁 (FRA) と不良債権を買い取って処理する債権管理会社 (AMC) に公的資金を投入し、加えて金融会社への再建計画の提出の義務付けを実施する。
- 外資参入の促進
 - ・金融会社に対し、外資の出資制限を10年間に限り撤廃し、外資を積極的に呼び込み金融システム再建の一助とする。

の事項から成っている。

タイ政府は同時にこれらの改革案を実施の前提において、危機後のマクロ経済目標を発表している¹⁾。

それによると、

- ①経済成長率は0.6% (97年) から1.0% (98年)
- ②物価上昇率は12.0% (97年) から5.8% (98年)
- ③経常収支赤字は GNP比で3.9% (97年) から1.7% (98年)
- ④外貨準備高は245億ドル (97年) から248億ドル (98年)
- ⑤管理変動相場制の維持

(3) 通貨危機後の経済状況

98年に入って、チュアン新政権が誕生すると、経営の悪化したノンバンク56社の閉鎖及び中下位商業銀行の国有化等の積極的な経済改革を行い、また同時に経常赤字も急速に改善された。しかしながら、経済の実質的打撃の効果は98年に本格化しはじめており、国内のあらゆるセクターに悪影響が見られ始めた。

通貨危機の悪影響の一つにインフレの進行がある。1997年の平均消費者物価上昇率は5.6%であったが、98年には8.1%にまで至った。物価の大幅な値上がりと実質賃金の低下は、多くの家計を苦しめ、また失業

¹⁾ 平田潤、「検証 アジア経済」、東洋経済新報社、P76。

者を増大させた。1999年1月現在の失業率は300万人と推定され、これはタイの全労働人口3,000万人の10%に上る。このような状況下において、個人消費の落ち込みは激しく、中でも耐久消費財の消費は大きな打撃を受けた。例えば、自動車の販売台数は96年には59万台であったが、97年には36万台にまで落ち込んだ。この理由として、インフレによる景気の悪化に伴う金融会社の営業悪化とローン審査の厳格化が挙げられる。このため、クレジットやローンを利用して購入していた消費者は、それが利用できなくなった。

通貨危機の悪影響は、タイ企業において非常に鮮明に現われている。タイ企業は、国内需要の低迷、高金利と信用収縮、外貨建て債務の評価損、といった3つの問題に直面している。第一の国内需要の低迷においては、個人消費の不振、ホテル・住宅等の建設投資の落ち込み、公共部門の支出削減を背景に、国内での製品・資材等の売上高が急減している。自動車産業のような裾野の広い産業では、最終生産品の売上落ち込みが、末端の下請企業にまで影響するという状況が起り、多くの下請企業は閉鎖に追い込まれている。

第二の高金利と信用収縮の結果、多くの金融機関は新規融資に消極的であり、また従来取引のあった企業へも貸渡りが顕著となり、企業は運転資金を得られないで、営業停止に追い込まれる例が後を絶たない。第三の問題は、タイ最大のサイアム・セメントが97年三四半期において200億バーツの損失を計上したように、オフショア市場を通じた民間外貨借入がバーツの下落によって、企業に大きな損失をもたらした。

通貨危機のもう一つの影響は、企業の設備投資の抑制である。国内販売型企業は通貨危機以前、将来の需要予測を見越して大規模な設備投資を行った。しかし、危機後国内需要の大幅な不振から、これらの企業は過剰生産能力を抱えることとなった。一方、輸出指向型企業の中には、バーツの下落をチャンスとみて、生産能力を拡充する動きも見られるが、輸出企業全体では、部品等の輸入コストの上昇によって、バーツ下落の効果が薄いこと、高金利と信用収縮の中で新規の資金調達が困難なこと等により、投資は抑制せざるを得ない。さらに、多くの大規模プロジェクトが中止に至っており、今後の経済成長を懸念する動きも出ている。

表1-1-6 タイの基礎経済指標

		1994	1995	1996	1997	1998
GDP	(10億バーツ)	3,631	4,189	4,598	4,827	4,803
GDP成長率	(%)	8.7	8.8	5.5	-0.4	-8.0
消費者物価上昇率	(%)	5.1	5.8	5.9	5.6	8.1
人口	(100万)	58.7	59.4	60.0	60.6	61.2
輸出	(100万ドル)	44,478	55,447	54,408	56,652	53,098
輸入	(100万ドル)	48,204	63,415	63,897	55,100	38,656
経常収支	(100万ドル)	-8,085	-13,555	-14,692	-3,024	13,374
海外負債	(10億ドル)	77.9	102.6	111.5	104.8	90,846.0
為替レート	(対ドル)	25.15	24.92	25.34	31.36	41.36

出典：EIU, Country Report, 1999

1-2 経済危機対策としての人材育成

1997年タイを発端に瞬く間に周辺諸国に伝染していった通貨危機は、これらの国々の経済ファンダメンタルズの弱さの上に築かれたバブル的虚空の成長に起因するものであったと言われている。恒常的な経常赤字、短期資本への高い依存度、不十分な金融監督下の過剰投資、通貨の過大評価と輸出の急激な鈍化等はまさに経済ファンダメンタルズの弱さを示している。そして、一旦その虚空の成長が頂点に達すると、今度は崖を転げ落ちるように経済が崩れ始めた。通貨危機の発端国であるタイについて見てみると、今回の危機で同国の金融システムの脆弱さと過度の融資政策が露呈された。タイの地場商業銀行はもともと国家の保護政策下にあったためその競争力は弱く、93年のオフショア市場（BIBF：Bangkok International Banking Facilities）設立以来、外国金融機関の進出によってタイ金融界は厳しい環境に置かれるようになった。また、同国では一部有力銀行が強大な力を有しており、その他の金融機関は非常に弱い立場にある。さらに、有力銀行は同族経営の企業と結びついており、十分な与信判断がなされずに融資が実施されるといった不良債権の発生しやすい状況を作っている。加えて、債権市場や株式市場の整備が不十分であるといった問題点もある。

また、従来から産業分野におけるタイの脆弱さは指摘されてきた。タイの産業は近年、日本からの直接投が盛んに行われてきた。これは、特に自動車、電化製品といった多くの部品を必要とする企業がタイの労働コストの安価さに魅かれて現地組み立てを目指し、工場をタイに移したのである。こうした中で、日系企業を中心とした裾野産業が目覚ましく発展し、タイ全体の経済を押し上げる形となった。しかし、タイの地場産業は発展のサイクルから取り残され、改善できないまま現在に至っている。

こうした種々の問題点を解決するには、制度、政策の変更も大切であることは言うまでもないが、それ

以前の基本的な課題として、法制度、国家政策を改善していける人材を育成することが重要である。人的資源開発の重要性は、1991年の世界開発報告（世界銀行）にも明確に示されており、これによると、経済発展に成功した国が共有する主な3つの要因は、①人的資源への投資、②市場機能補完政策の採用、③人的資源活用の開発を促進させる政治システムのような制度の役割、であると述べられている。国連開発計画（UNDP）においても、90年代に入って経済の発展において人間を中心に考えることが重要であるという観点から、「人間開発報告」を発行している。

アセアン諸国が、今回のようなタイの通貨危機に始まった経済危機から逸早く脱却し、将来にわたってもこうした経済危機が起こらない体質を形成していくためには、金融システムの強化と産業再生が必要である。金融システムの強化については、外国金融機関と競えるだけの力をもつことが必要であり、そのためには、金融行政、金融システム、制度金融、融資審査実務等の面での一層の理解と改善が求められる。また産業再生においては、産業高度化を伴う輸出拠点化のさらなる推進が重要な点であり、このためには日本をはじめNIEs等を含めたアジア各国、さらには欧米をも包含した世界市場との共生が重要である。したがって、アセアン諸国にとっては海外企業からの円滑な技術移転と設備拡充及び新製品の生産移転を支える直接投資を引き寄せなければならない。こうしたことを達成するには、やはりそれを支えるだけの人材が必要であり、現行の人材では明らかに絶対的な不足が予想される。今後、さらに人材の育成を国家レベルで推進していかなければならない。その際に考えられる人材育成方法として、学校教育の充実と学校外教育の拡充が挙げられる。前者は初等、中等教育並びに高等教育を含み、特に高等教育では高度な専門知識を習得し、それを実務に直結できることが大切である。後者においては、企業内における研修等のより実務的な面を重視したもので、まさに以下で述べる研修員受入事業の役割はここにある。

1-3 人材育成におけるJICAの役割

JICAは1974年の設立以来、いわゆる「人作り」への貢献をひとつの理念として活動を続けてきた。この「人作り」とは、日本の先進技術を日本人専門家や相手国の技術者や行政官などの人が心のふれあいを通じて相互理解を深める中で移転していき、この移転された技術・ノウハウは現地の風土やレベルに合ったものであり、かつその現地の人々が必要であると感じているものでなければならない、ということである。したがって、JICAの行う人材育成事業は経済協力開発機構（OECD）の開発援助委員会（DAC）が提唱している途上国の機構・制度づくりを効果的に進める鍵として重要な位置を占めている。

人材育成のための具体策として、技術研修員受入事業においては、これまでに150以上の国・地域から12万7400人の技術研修員を受け入れており、1997年度だけでも7,263人の研修員を日本国内に受け入れた¹⁾。

¹⁾ JICA年報1998年版 P.123より

技術協力専門家派遣事業においては、毎年3千名ほどの専門家を世界各地に派遣しており、途上国への技術移転に多大な成果を収めている。

今回のアセアン経済危機に対応すべく、1997年12月の日本・アセアン非公式首脳会議で当時の橋本首相が提唱した「ASEAN総合人材育成プログラム」の実施においても、こうした長年の技術移転における経験を生かしていくことが重要である。

既に、JICAはアセアン経済危機に対しての協力における指針を以下のように打ち出している。

- ①経済・金融分野を中心とする人材育成の強化
- ②経済危機の打撃を受けている社会的弱者や貧困層への支援
- ③開発計画策定レベルにおける経済再建のための協力

また、1998年3月には世界銀行やIMFの参加を得て「ASEAN金融・経済政策セミナー」を開催しており、アセアン諸国から金融・通貨管理政策や開発政策の実務責任者を招き、今後の経済安定化や成長のための方策を議論した。加えて、1998年度の補正予算によるアジア支援策の一環として、「ASEAN総合人材育成プログラム」の実施強化を図るべく、アセアン諸国に対して本邦研修と現地国内研修及び第3国研修を実施した。

こうしたアセアン経済危機におけるこれまでの支援は当該国から大変好評を得ており、1999年4月現在ようやく危機からの脱却の兆しも見え始めている。我が国のアセアン諸国との関係は、政策面、経済面において非常に重要であり、我が国のODA基本指針にもアセアンの重要性が明確に打ち出されている。そして、アセアン諸国が90年代前半急激に経済発展してきたのは、まさに日本の援助の賜物であるといっても過言ではなく、インフラ整備から貧困対策、社会開発等様々な分野での支援を続けてきた結果である。そして、アセアン諸国の中からタイ、マレーシアといった新興工業国が誕生し、支援卒業国までもう一步となった今、最も求められているのは人材育成等を含む知的支援分野での協力である。こうした意味で、長年の技術協力を実施してきた経験を生かし、今アセアン諸国が求めている知的支援分野に積極的に協力する義務と責任がある。

第2章 金融部門

本章では金融部門における研修について考察する。2-1では、1999年3月に実施した現地調査に基づき、インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイにおける研修ニーズを取りまとめる。続いて2-2において、これまでに実施してきた金融部門における研修をレビューする。2-3では、金融部門の研修を担う研修実施機関（リソース）を日本（本邦）、第2国、第3国のそれぞれについて取りまとめる。続く2-4では、ニーズ及びリソースの取りまとめを踏まえて、研修コース選定にかかる考え方、優先的研修分野、並びに具体的研修コースを立案する。最後に2-5において、2-4で選定した研修コースの概要を説明する。

2-1 アセアンにおける研修ニーズ

金融部門は、銀行、リース、保険、証券などに分けられるが、開発途上国では、一般に銀行部門の比重が高く、これはアセアン諸国でも同様である。アセアン経済危機による影響も銀行部門が最も大きく、ここでは銀行部門を中心に考察することとする。しかし、必要に応じて他の部門についても言及する。

2-1-1 インドネシア

(1) 現状と課題

インドネシアでは、1988年の規制緩和政策による民間銀行設立自由化、外国銀行による合弁銀行設立自由化などをきっかけに銀行数が急増した。表2-1-1に示す通り、全銀行預金に占める民間商業銀行預金の割合は1992年の44%から、1997年には50%に増大している。

表2-1-1 インドネシアにおける銀行預金・貸出額の推移

(単位：十億ルピア)

	行数	1992		1993		1994		1995		1996		1997	
預金		114,850	100%	142,679	170,406	214,764	281,718	357,613	100%				
国営銀行	7	52,600	46%	61,683	64,283	75,920	91,434	133,042	37%				
地域開発銀行	27	3,697	3%	4,773	6,183	7,812	8,522	8,796	2%				
民間商業銀行	144	51,079	44%	67,541	88,925	117,451	164,979	177,193	50%				
外国・合弁銀行	44	7,474	7%	8,682	11,015	13,581	17,783	38,582	11%				
貸出		122,918	100%	150,271	188,880	234,611	292,921	378,134	100%				
国営銀行		68,236	56%	71,543	80,010	93,480	108,925	153,266	41%				
地域開発銀行		3,015	2%	3,554	4,201	5,242	6,457	7,539	2%				
民間商業銀行		42,337	34%	60,441	86,303	111,644	149,955	168,723	45%				
外国・合弁銀行		9,330	8%	14,733	18,366	24,245	27,584	48,606	13%				

注：行数は1998年3月の数値。

出典：インドネシア中央銀行

他方、資本市場は未発達である。株式市場については、市場規模が小さく、1997年3月末で、上場57社、

時価総額は13兆5000億ルピアにとどまっている。債券市場も1983年にスタートしたが、政府が財政均衡主義を採用してきたことから、国債が発行されておらず、その規模は小さい。

こうした金融市場の構造から、企業の資金調達には銀行からの短期金融が主体となっている。長期資金調達は困難である。銀行部門の資産額が金融部門全体の9割以上を占めており、インドネシアの金融セクターにおいては銀行部門が圧倒的な地位を占めている。

国営銀行7行は、元来各行がそれぞれの専門領域を有し、その領域内で国営企業との独占的取引、制度金融の執行等を行ってきたが、現在では、各行とも一般銀行業務、外国為替業務を普遍的に取り扱っている。1992年の新銀行法では、株式会社への転換がなされ、インドネシア最大の商業銀行であるBank Negara Indonesiaは1996年11月に上場を果たした。金融危機では、国営銀行も大きなダメージを受け、現在の7行体制を3行体制とすることが決定されている。

民間商業銀行は、華人企業の経理部門的位置づけから発展したものが多く、大半が華人系である。例えば民間商業銀行最大のBank Central Asia (BCA) は、華人のサリム財閥に属している。金融規制緩和以降、銀行数、支店数が急増し、銀行部門全体に占めるシェアは急増した。

このように、インドネシアでは金融部門の自由化に伴い金融機関は目覚ましい発展を遂げてきたが、ブルーデンス規制や金融当局による監督が十分ではなく、それが金融危機を引き起こす一因となった。インドネシアの銀行システムの抱える課題は以下の通りまとめられる。

①国営および民間商業銀行の債務を中央銀行が保証していたこと。

インドネシアでは、危機以前から国営および民間銀行の焦げ付き債権を中央銀行が保証する事例があり、その結果、商業銀行は極めてリスクの高い行動をとるようになっていた。モラルハザードが生じていたと言える。中央銀行にとっては、商業銀行に対してより厳格な対応をとろうとしても、政治的関与や法規制の実施の脆弱性により、そうした対応をとることが困難であった。

②銀行の管理の脆弱性

銀行が極めてリスクの高い行動をとっていたものの、情報開示が十分でなく、金融当局が銀行経営を正確に理解することが困難であった。

③銀行監督制度の不備

銀行監督関連規制は徐々に整備されつつあったが、そうした規制が実際にはなかなか執行されなかった。

④銀行所有の集中と関連融資

インドネシアの民間銀行の多くは財閥系であり、その融資先の多くはグループ企業であったために、審査が適切にはなされず、担保もない場合が多かった。国営銀行の場合は、政治的な貸し出しが多く、リスク管理が適切ではなかった。

こうした課題を踏まえ、インドネシア政府としても金融部門における改革を進めている。主たる対策としては以下が挙げられる。

1997年11月 経営難に陥っていた民間銀行16行の閉鎖

1997年12月 7行ある国営銀行を3行に統合する計画の発表（国営開発銀行BAPINDOも統合される）

1998年1月 インドネシア銀行再建庁（IBRA）の設立を発表

1998年4月 経営困難となった銀行7行の営業停止、別の7行をIBRA管理下に置く

1998年5月 インドネシア最大の民間商業銀行バンセントララジア（BCA）をIBRAの管理下に置く

1999年3月 38の民間商業銀行の閉鎖、7行の国有化、9行への資本注入を発表。

このように経営不振に陥った銀行の処理は進んでいるものの、不良債権処理は隣国のマレーシアなどと比較して遅々として進んでおらず、その結果、体力の弱い銀行も依然として残っている。インドネシアにおける金融部門の再建はさらに長期間を必要とすると考えられる。

（2）研修ニーズ

現地調査における訪問・ヒアリング機関

1999年3月に行ったインドネシアでの現地調査において訪問・ヒアリングを行った金融関係機関は大きく以下の4種類に類型化される。

- 1) 金融関連政府機関： 大蔵省、中央銀行（Bank Indonesia）、BAPPENAS（国家開発計画庁）
- 2) 銀行：
 - 2-1) 国営銀行： Bank Negara Indonesia(BNI), Bank Rakyat Indonesia(BRI), BAPINDO
 - 2-2) 民間銀行： Bank Central Asia(BCA), Bank International Indonesia(BII)
 - 2-3) 邦銀： 日本興業銀行など
- 3) 援助機関： JICA、OECD、世界銀行、ADB

- 4) 現地国内研修関連： Indonesian Bankers Institute(IBM) (現地国内研修については2-3-2を参照されたい)

大きな研修ニーズ

インドネシアは、アセアン4カ国の中で金融制度の整備、人材育成がもっとも遅れており、研修ニーズはたいへん大きい。そうしたコメントは、世界銀行や邦銀の関係者から強く寄せられた。インドネシア最大の銀行であるBNIの発行する経済分析誌Economic Reviewでは、表2-1-2に示すとおりインドネシアの銀行業界の抱える弱点として6点挙げているが、その内の3点が人材関連（表の網かけ部分）であり、研修ニーズの大きさを物語っている。

表2-1-2 インドネシア銀行セクターの抱える弱点

番号	弱点	採るべき対策
2	遅れた金融技術 Obsolete Banking Technology	金融技術の向上 Upgrade Banking Technology
3	国内及び国際的に狭いオペレーション・ネットワーク Limited Operation Network both Domestic and Overseas	オペレーション・ネットワークの拡大 Extend Operation Network
4	資本不足 Limited Capital	資本の増加 Raise Capital

出典：A Strategic Key to Restore Indonesian Banking, in *Economic Review No. 187*, Bank Negara Indonesia 1998

1999年3月の現地調査におけるヒアリングによって得られた研修ニーズは以下の通りである。ヒアリングに当たっては、先方のニーズを聞くとともに、当方にて事前に準備したカリキュラム案（別添1）を提示し、それに対してコメントを求める形式で行った。なお、これらの研修ニーズの一部は、現地調査終了後にファックスにて当センターまで送付されてきた。インドネシア大蔵省から追加的にファックスで送付されてきた要望については別添2を、中央銀行（バンク・インドネシア）からの追加的の要望については別添3を参照されたい。

要望のあった研修ニーズ

<金融監督当局を主たる対象とするもの>

①大蔵省

- ・財政面での地方分権化の進め方に関する研修

- 4) 現地国内研修関連： Indonesian Bankers Institute(IBI) (現地国内研修については2-3-2を参照されたい)

大きな研修ニーズ

インドネシアは、アセアン4カ国の中で金融制度の整備、人材育成がもっとも遅れており、研修ニーズはたいへん大きい。そうしたコメントは、世界銀行や邦銀の関係者から強く寄せられた。インドネシア最大の銀行であるBNIの発行する経済分析誌Economic Reviewでは、表2-1-2に示すとおりインドネシアの銀行業界の抱える弱点として6点挙げているが、その内の3点が人材関連（表の網かけ部分）であり、研修ニーズの大きさを物語っている。

表2-1-2 インドネシア銀行セクターの抱える弱点

番号	弱点	採るべき対策
1	質の高い人材の不足 Limited Number of Professional and Quality Human Resources	研修、教育の継続 Continual Training and Education
2	遅れた金融技術 Obsolete Banking Technology	金融技術の向上 Upgrade Banking Technology
3	国内及び国際的に狭いオペレーション・ネットワーク Limited Operation Network both Domestic and Overseas	オペレーション・ネットワークの拡大 Extend Operation Network
4	資本不足 Limited Capital	資本の増加 Raise Capital
5	リーダーシップの不足 Leadership Factor	研修、教育の実施 Optimizing Training/Education
6	銀行員の資質 Integrity of Bankers	モラルの向上 Moral and Etiquette Boost

出典：A Strategic Key to Restore Indonesian Banking, in *Economic Review No. 187*, Bank Negara Indonesia 1998

1999年3月の現地調査におけるヒアリングによって得られた研修ニーズは以下の通りである。ヒアリングに当たっては、先方のニーズを聞くとともに、当方にて事前に準備したカリキュラム案（別添1）を提示し、それに対してコメントを求める形式で行った。なお、これらの研修ニーズの一部は、現地調査終了後にファックスにて当センターまで送付されてきた。インドネシア大蔵省から追加的にファックスで送付されてきた要望については別添2を、中央銀行（バンク・インドネシア）からの追加的要望については別添3を参照されたい。

要望のあった研修ニーズ

<金融監督当局を主たる対象とするもの>

(1)大蔵省

- ・財政面での地方分権化の進め方に関する研修

- ・ 地方政府の財政当局担当者の能力アップに関する研修
 - － 実際の研修生は中央政府大蔵省職員、大学教授などであり、Trainers Trainingとしたい。
 - － 将来的には県以下のレベル (Kabupatens/kotas) の財政担当職員の研修も必要。
- ・ 貿易金融 (Trade Financing) の整備
- ・ 資本市場 (とりわけ公社債市場) の育成
 - － 国債の市中消化に関するマネジメントクラスを対象とした研修 (1週間)
 - － 同 実務クラスを対象とした研修 (3週間)
- ・ デリバティブ
- ・ 証券化
- ・ 中小企業金融
- ・ アジア金融危機対策としての金融改革
- ・ アセアン経済危機下の財政政策
- ・ アセアン経済危機下のマクロ経済政策
- ・ 銀行の規制・監督体制
- ・ 債務のリストラクチャリング (Debt Restructuring)

②中央銀行

- ・ 国際貿易と金融
- ・ 資産債務管理 (ALM)
- ・ 計量経済と統計
- ・ 中央銀行と民間銀行との連携
 - － 中銀による民間銀行の検査制度
 - － 民間銀行から中銀への報告制度
 - － 金融統計の取り方など
- ・ 信託業務について
 - － 信託銀行業務の発展に資するために、信託業務の現状、金融当局による規制、信託・資産管理にかかるリスク評価などについて研修する。
- ・ 中央銀行の会計と監査
 - － 中央銀行における会計の実務について研修する。
- ・ 金融政策分析と実務
- ・ 外貨準備の管理
 - － 外貨及び金準備の管理について、その政策、戦略、実務について研修する。分析手法、実務及び市場の見方などにかかる研修を通じて、外貨・金準備管理のさらなる改善に資する。
- ・ 資本市場について
 - － 資本市場に関する基礎を研修する。研修内容としては、金融市場の特徴、リスクの明確化、会計ルール、資本規制による個々の金融機関への影響の分析、金利リスクと市場リスク、金利リスクモデルの主要要因、ヘッジに関する基本的事項などが含まれる。
- ・ シンジケート・ローン・セミナー
- ・ 金融安定化のための中央銀行の役割
 - － 金融の安定を図るには様々な手法がある。本コースは、いくつかの国の中央銀行職員を対象に、金融安定に向けた理論と現実について意見交換を重視しながら研修を行うものである。
- ・ 金融政策の実務
 - － 本研修は、金融政策のツール、及びその影響に関する理解を深めることを目的とし、公開市場操作、流通市場の発展、コール市場などについて研修する。
- ・ 経済モデルと予測
- ・ 国際金融安定に向けた金融市場データ

- アジア金融危機を踏まえ、良質の経済・金融データを入手することの重要性が認識されている。本研修は、データの利用者と供給者が一堂に会し意見交換を行うことで、問題点を明らかにし、その解決策を探ることを目的とする。とりわけ、マネーサプライなどの金融市場関係のデータ、外貨準備を含めた国際収支に関するデータ、証券市場に関する情報などに焦点を当てる。
- ・中央銀行における職員の開発
- ・サイバーバンキング
 - 電子バンキングにかかる最新の状況についての情報を提供する。サイバーバンキング技術によって生じるリスク、及びそのリスクのコントロール手法について議論する。
- ・支払い・決算システム
 - 本ワークショップは、支払い・決算システムの改善に向けた主たる留意点（リスク、支払いと決算との間の関係等）について考察する。中央銀行業務に与える影響についても考察する。
- ・金融危機下の金融、為替実務
 - 本コースは経済危機下における金融及び為替政策について研修するものである。主たる研修内容は、金融、為替政策の手段（公開市場操作など）、為替通貨体制と金融政策との関係等である。
- ・情報システム及び技術リスク管理
 - 本研修は情報システムのリスクを分析するためのツール・基礎知識、及びインターネットバンキングなどの最新技術について研修するものである。

＜民間・国営銀行を主たる対象とするもの＞

- ・トップマネジメントにおける戦略的マネジメント能力の向上
 - トップマネジメント、支店長などが主たる対象となる
- ・リスク管理
 - 信用リスク、市場リスク
- ・金融の新技术
 - デリバティブ、プロジェクトファイナンス、証券化
- ・コンピューター・システムの整備
- ・中小企業融資
 - リスク管理、リスクの計量化、財務諸表の見方、キャッシュフロー分析、産業分析、企業分析、貿易金融など
- ・ALM

研修ニーズの類型化

金融分野は図2-1-1のように類型化することができる。それぞれの金融を制度、技術、理論に分類し、とりわけ重要と考えられる分野を網かけで示している。

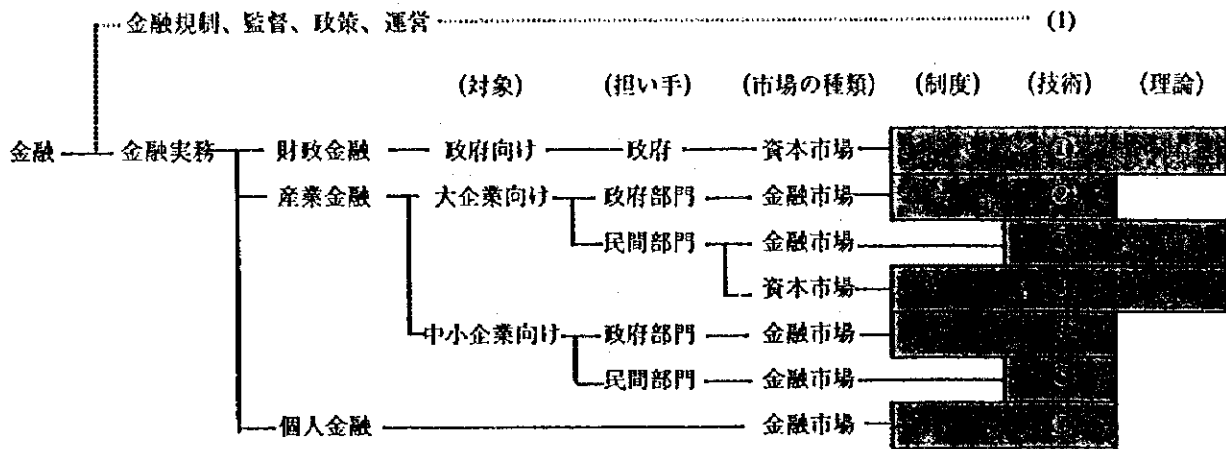


図2-1-1 金融分野の類型化

- (1)：金融全体にかかる規制、監督、政策、運営などの分野である。
- ①：国債などの公共債市場に関連した分野である。アセアン各国では、国によって公共債市場の発展には大きな違いが見られる。例えば、マレーシアでは国債の発行量が多く、公共債市場は比較的發展している（但し、流通市場は未発達）が、インドネシアでは未発達である。
- ②：制度金融にかかる分野である。アセアン各国では、政府系開発銀行が設立されているが、必ずしも所期の目的を果たしていないケースも見られる。
- ③：リスク管理（信用リスク、市場リスク、審査等）など主として金融技術に関連する分野である。国により民間銀行の状況には違いがあり、例えば、マレーシアでは比較的取り組みが進んでいるが、インドネシアでは遅れている。リソース面では、日本の金融機関も技術は十分には有しているものの、世界的には欧米諸国の金融機関が進んでいる分野である。
- ④：株式、社債などに関連した分野である。資本市場自体が十分には発達していない国が多いことから、一般にその整備は遅れている。間接金融から直接金融への移行など長期的にはニーズは高いと考えられる。
- ⑤：中小企業を主たる対象とする制度金融にかかる分野である。各国とも中小企業への融資を重視しており、様々なスキームが用意されているが、実際の融資にはなかなか結ぶついておらず、問題となっている。中小企業の関連では資本市場はそれほど重要ではなく、金融市場が中心である。
- ⑥：商業銀行などによる中小企業への金融にかかる分野である。中小企業向けの融資を増大させることが、各国の政府より要請されているが、なかなか進展していない。
- ⑦：個人向け金融にかかる分野である。担い手は政府部門、民間部門の両方あるが、アセアン金融危機とは関連性が低く、研修ニーズもそれほど大きくないと考えられるので、ここでは省略してある。

図2-1-1の分類に基づき、上述したインドネシアにおける金融部門の研修ニーズを表2-1-3に取りまとめる。なお、図2-1-1の類型化で該当する研修ニーズがないところは省いてある。

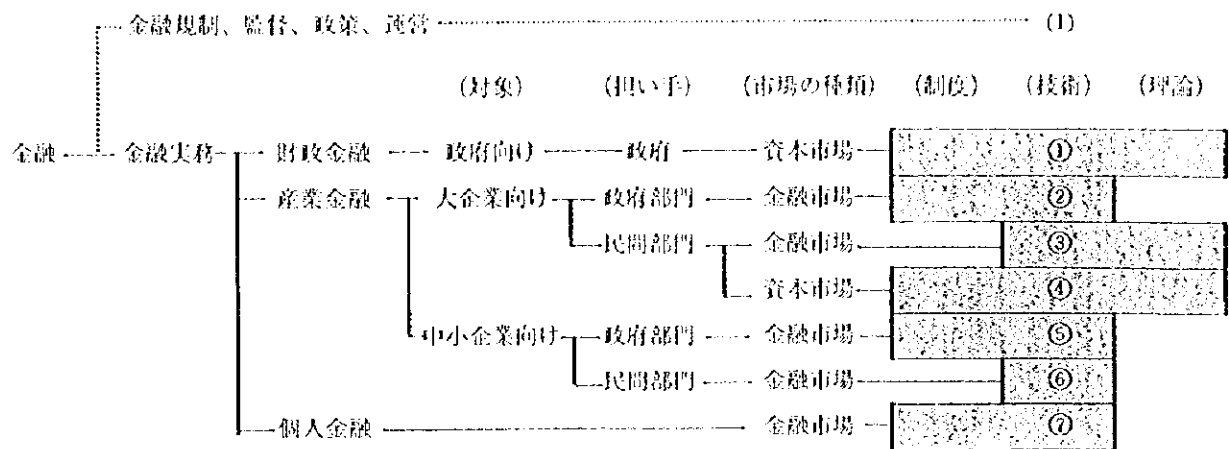


図2-1-1 金融分野の類型化

- (1)：金融全体にかかる規制、監督、政策、運営などの分野である。
- ①：国債などの公共債市場に関連した分野である。アセアン各国では、国によって公共債市場の発展には大きな違いが見られる。例えば、マレーシアでは国債の発行量が多く、公共債市場は比較的發展している（但し、流通市場は未発達）が、インドネシアでは未発達である。
- ②：制度金融にかかる分野である。アセアン各国では、政府系開発銀行が設立されているが、必ずしも所期の目的を果たしていないケースも見られる。
- ③：リスク管理（信用リスク、市場リスク、審査等）など主として金融技術に関連する分野である。国により民間銀行の状況には違いがあり、例えば、マレーシアでは比較的取り組みが進んでいるが、インドネシアでは遅れている。リソース面では、日本の金融機関も技術は十分には有しているものの、世界的には欧米諸国の金融機関が進んでいる分野である。
- ④：株式、社債などに関連した分野である。資本市場自体が十分には発達していない国が多いことから、一般にその整備は遅れている。間接金融から直接金融への移行など長期的にはニーズは高いと考えられる。
- ⑤：中小企業を主たる対象とする制度金融にかかる分野である。各国とも中小企業への融資を重視しており、様々なスキームが用意されているが、実際の融資にはなかなか結ぶついておらず、問題となっている。中小企業の関連では資本市場はそれほど重要ではなく、金融市場が中心である。
- ⑥：商業銀行などによる中小企業への金融にかかる分野である。中小企業向けの融資を増大させることが、各国の政府より要請されているが、なかなか進展していない。
- ⑦：個人向け金融にかかる分野である。担い手は政府部門、民間部門の両方あるが、アセアン金融危機とは関連性が低く、研修ニーズもそれほど大きくないと考えられるので、ここでは省略してある。

図2-1-1の分類に基づき、上述したインドネシアにおける金融部門の研修ニーズを表2-1-3に取りまとめる。なお、図2-1-1の類型化で該当する研修ニーズがないところは省いてある。

表2-1-3 インドネシアにおける金融部門の研修ニーズ

分類			制度	技術	
金融規制など			<ul style="list-style-type: none"> ・アジア金融危機対策としての金融改革 ・銀行の規制監督体制 ・金融分野における改革の進め方 ・金融安定化のための中央銀行の役割 ・国際貿易と金融 ・中央銀行と民間銀行との連携 ・信託業務について ・サイバーバンキングに関する規制 	<ul style="list-style-type: none"> ・金融危機下の金融・為替実務 ・公的債務管理 ・計量経済と統計 ・中央銀行の会計と監査 ・金融政策分析と実務 ・外貨準備の管理 ・金融政策の実務 ・金融市場データの取り方 ・中央銀行における人材育成 ・支払・決算システム ・情報システム及び技術リスク管理 	
金融実務	財政金融	政府	資本市場	・資本市場の育成	
		政府部門	金融市場	<ul style="list-style-type: none"> ・貿易金融の整備 ・輸出入銀行設立にかかるセミナー 	
		大企業向け	民間部門	金融市場	<ul style="list-style-type: none"> ・トップマネジメントセミナー ・リスク管理 ・資産債務管理 (ALM) ・デリバティブ ・証券化 ・プロジェクトファイナンス ・債務のリストラクチャリング ・シンジケートローンセミナー ・銀行業務におけるコンピューター化 ・コンピューターシステムの整備 ・支店の効率的運営 ・貿易与信業務
	産業金融	大企業向け	資本市場	・公共債市場の整備	
			政府部門	金融市場	・中小企業金融
		中小企業向け	民間部門	金融市場	・中小企業への融資
その他			大蔵省	<ul style="list-style-type: none"> ・税政策 ・アセアン経済危機下のマクロ経済政策 ・アセアン経済危機下の財政政策 ・国有企業の役割に関するセミナー 	<ul style="list-style-type: none"> ・財政面での地方分権化 ・地方政府の財政当局担当者の能力向上 ・経済モデルと予測 ・予算管理手法 ・経済予測手法

インドネシアにおける優先的研修分野

インドネシアの現況を踏まえ、金融部門にかかる研修ニーズの中でも、とりわけニーズが高いと考えら

れるものを以下に6点まとめる。

①マネジメント研修

インドネシアでは商業銀行の数が多い反面、これまで大きな競争にさらされていなかったことから、マネジメントが弱く、経営戦略の立案などが十分ではない。マネジメントを対象とした意見交換などを通じて、マネジメントの意識改革及び戦略立案能力の向上を図ることが有効だと考えられる。

②資本市場（とりわけ公共債市場）の育成

インドネシアでは国債が発行されてこなかったことから、公共債市場が発達していない。しかしながら、近年の経済危機で税収が激減し、国債発行による資金調達が不可避となってきている。そこで、国債を中心とした資本市場の整備にかかる研修が必要である。

③リスク管理

インドネシアでは、国営銀行は政治絡みの融資が多く、商業銀行はそれぞれの財閥の実施する事業へ資金を投入する役割を果たしてきたことから、リスク管理が十分になされてきたとは言い難い。銀行の健全化に当たって、リスク管理の強化は必須であり、今回のヒアリングでも、国営銀行、民間銀行など多岐にわたって、その必要性が指摘された。行内研修のテーマにリスク管理が含まれていない銀行も多い。リスク管理にかかる研修を有している銀行でも、その内容が不十分であり、日本、シンガポールなど先進国におけるリスク管理にかかる研修を受けたいという要望が強い。

④中小企業金融

インドネシアでは、銀行が全融資額の20%を中小企業向けに貸し出すことが義務づけられているが、大半の銀行がこれを達成できていない。ソーシャル・セーフティー・ネットという視点からも、中小企業への金融の促進は必要である。

⑤貿易与信業務

インドネシアの銀行は貿易与信業務に精通したスタッフが十分ではなく、企業の輸出入の制約要因の一つとなっている。そこで、商業銀行を主たる対象とした貿易与信にかかる研修が必要であると考えられる。

⑥新しい金融技術

表2-1-2でも示したように、インドネシアでは最新の金融技術の活用が遅れており、金融部門の再構築には新しい技術の導入が必要である。実際、プロジェクトファイナンス、デリバティブ、証券化など比較的新しい技術に関する研修ニーズも強い。

2-1-2 マレーシア

(1) 現状と課題

マレーシアの金融において大きな比重を占めるのは間接金融である。1997年の銀行部門による貸し出しは881億リングと、直接金融を通じた資金供給334億リングを大幅に上回っている。

間接金融の中心は商業銀行であり、プミプトラ系、華僑・華人系、外国銀行がある。個人預金業務、企業融資の大部分を取り扱っている。銀行数は1997年末で36（うち外銀14）となっている。地場銀行では上位2行の占める割合が高く、地場銀行総資産の約4割を占めている。他方、外銀のシェアは以前よりは低下したものの97年末で約23%となっている。上位2行のうちの1行である、バンクプミプトラは不良債権に絡む経営難で、他の商業銀行との合併が発表されている。その他、銀行の合併や政府系機関（Danamodal）による資本注入が一部の銀行を対象に実施されている。

表 2-1-4 金融機関の総資産

	(単位：億リング)							
	1990		1995		1996		1997	
銀行業	1,860	66%	4,197	65%	5,329	65%	7,042	70%
商業銀行	1,306	46%	2,922	45%	3,621	44%	4,866	48%
ファイナンスカンパニー	394	14%	919	14%	1,196	15%	1,524	15%
マーチャントバンク	111	4%	228	4%	340	4%	443	4%
デベロップメントバンク	49	2%	128	2%	172	2%	209	2%
非銀行金融機関	969	34%	2,300	35%	2,856	35%	3,040	30%
年金・保険	611	22%	1,382	21%	1,663	20%	1,910	19%
開発金融機関	60	2%	120	2%	133	2%	153	2%
その他	298	11%	590	9%	1,060	13%	977	10%
合計	2,829	100%	6,497	100%	8,185	100%	10,082	100%

出典：Bank Negara Malaysia

ファイナンスカンパニーは、定期性貯蓄預金・積立預金により資金調達を行い、小口消費者金融、割賦金融、モーゲージ金融、リーシングなどで運用する金融機関である。1997年末39社が存在していたが、不良債権問題処理のために、8社に再編されることになっている。また、マーチャントバンクは銀行業務と証券業務とを併営する英国流の金融機関である。1997年末時点で12社存在する。金融資産全体に占める比率は徐々に高まっているが、すべてが外国金融機関と民族系資本との合併である。

資本市場では、株式市場の規模が極めて大きいことが特徴である。クアラルンプール株式市場は1990年代に入って急速に成長し、東南アジア有数の市場となっている。債券市場については、1970年代に政府が開発計画に必要な資金を調達するため大量の国債を発行したことから、国債を中心に発展してきた。しかしながら、政府発行の国債、その他の債券は、政府系金融機関及び銀行が、全額を引き受け満期まで保有することが一般的であるため、流通市場における取引は活発ではない。近年では、財政黒字化にともない、国債の発行額は減少傾向にある一方で、民間企業の強い資金需要と政府の市場育成策により、社債市場が拡大を見せてきている。

マレーシアでは段階的に銀行部門の発展を図ってきた。1960年代初頭の第1フェーズでは基本的な金融インフラを構築するとともに、少数のファミリーによる銀行所有の回避並びに所有と経営の分離を図った。1980年代初頭の第2フェーズでは、規制緩和及び市場、制度、ブルーデンス規制などにかかる改革がなされた。また、市場原理の導入が進められた。1980年代末から1990年代初頭にかけての第3フェーズでは、銀行の統合や中央銀行の監督機能の強化などが図られた。商業銀行、ファイナンスカンパニー、マーチャントバンクの間の垣根が取り払われるとともに、これらの競争が公平なものとなるよう市場が整備された。

マレーシアではこうした整備が進められてきたことから、銀行部門はインドネシアなどと比較して強固である。しかしながら、課題は残っている。主たる課題としては、リスク管理の改善、信用管理技術の強化、効率性の向上、新製品・管理システムの開発等が挙げられる。こうした課題に対処するために、現在（1999年3月時点）、中央銀行では銀行部門整備の第4フェーズともなるマスタープランを作成しているところである。

（2）研修ニーズ

現地調査における訪問・ヒアリング機関

1999年3月に行ったマレーシアでの現地調査において訪問・ヒアリングを行った金融関係機関は大きく以下の4種類に類型化される。

- 1) 金融関連政府機関： 大蔵省、中央銀行（Bank Negara Malaysia）
- 2) 銀行（民間銀行の訪問はなし）
 - 2-1) 政府系開発金融機関： マレーシア産業開発金融公社（MIDF）、マレーシア開発（インフラ）銀行、マレーシア工業開発銀行（Bank Industri）
 - 2-2) その他： 国民貯蓄銀行

- 2-3) 邦銀： 日本興業銀行など
- 3) 援助機関： JICA, OECF (世銀、ADBはKLに事務所を設置していない)
- 4) 現地国内研修関連： SEACBN (現地国内研修については2-3-2を参照されたい)

アセアンの中ではレベルの高い金融部門

マレーシアはインドネシアなどと比較し、金融分野の人材育成が進んでいる。マレーシアで活動を行う邦銀などからのヒアリングでは、銀行（政府系開発金融機関を含む）を対象とした研修の必要性はそれほど感じられないというコメントが多かった。民間銀行の行員の中には、コンサルティング会社などの実施する金融関連の研修に自費で参加し、能力の向上を図る者もいるようである。マレーシアにおける金融部門の研修ニーズはそれほど強くないと考えられる。

要望のあった研修ニーズ

1999年3月の現地調査におけるヒアリングによって得られた研修ニーズは以下の通りである。ヒアリングに当たっては、先方のニーズを聞くとともに、当方にて事前に準備したカリキュラム案（別添1）を提示し、それに対してコメントを求める形式で行った。

<金融監督当局を主たる対象とするもの>

①大蔵省

- ・インフラ投資における財務分析
 - －マレーシアで進められているメガプロジェクトへの対応が念頭にある。
 - －IRR以外の手法が知りたい。
- ・公的債務（Sovereign Debt）管理
- ・資本市場を通じた長期資金の調達
- ・金融分野に関連する不正の防止
- ・税収の予測手法に関する研修
- ・フリーゾーンにおける税体系
 - －日本の事例を知りたい。
- ・中小企業への優遇税制
 - －日本の事例を知りたい。
- ・農業及びサービス産業における税体系
 - －日本の事例を知りたい。
- ・財政危機下の予算配分
 - －プログラム評価手法など（政策の効果をどのように評価するか）。

②中央銀行

- ・資本市場の育成

- －とりわけプレイヤーが限定されているところでの発展手法。
- －とりわけ流通市場の整備について
- ・金融等に関する最先端の 이슈ー
 - －各国の中央銀行でのOJT形式が望ましい。
- ・(民間銀行に対して) デリバティブ、先物市場などに関する研修

＜国営開発銀行などを主たる対象とする研修＞

- ・実務レベルを対象としたリスク管理に関する研修
 - －市場リスク管理
 - －信用リスク管理
 - －ALM (Asset-Liability Management)
- ・合併と買収 (Merger and Acquisition)
 - －他国の事例よりは、理論、手法など。
- ・債務のリストラクチャリング (Debt Restructuring)
 - －企業の債務処理をどのように進めるか
 - －マレーシアの諸条件に則していることが望ましい。
- ・プロジェクトファイナンス
- ・支店経営に関する研修
 - －支店長を対象とする
- ・中小企業へのアドバイザー機能の強化
 - －Marketing, Finance, Administrationなど
- ・行内研修に関する研修
 - －各行で行内研修はあるが、その内容が十分ではない。日本などにおいて実施されている行内研修の仕組み、内容について研修を受けたい。
- ・金融関連の新技术に関する研修
 - －デリバティブ
 - －プロジェクトファイナンス
 - －証券化

マレーシアにおける研修ニーズを、図2-1-1に示した金融分野の類型化に則して分類したものを表2-1-5に示す。

表2-1-5 マレーシアの金融部門における研修ニーズ

分類				制度	技術
金融 規制等 金融 実務				・金融分野における不正の防止	・公的債務管理
	財政金融	政府 政府部門	資本市場	・資本市場の育成 (長期資金の調達)	
			金融市場		・開発金融機関のためのプロジェクト 評価 ・債務のリストラクチャリング ・リスク管理 ・資産査定
	産業金融	大企業向け 政府部門	民間部門		・リスク管理 ・債務のリストラクチャリング ・支店経営に関する研修 ・行内研修に関する研修 ・プロジェクトファイナンス ・デリバティブ ・証券化
			資本市場		
	中小企業向け	政府部門	金融市場		・中小企業の資産査定
			金融市場		・中小企業へのアドバイザー機能の 強化
	その他	大蔵省		・中小企業への優遇税制 ・フリーゾーンにおける税体系 ・農業、サービス産業における 税体系	・税収の予測手法 ・財政危機下の予算配分
			民間		・合併と買収 (M&A)

マレーシアにおける優先的研修分野

前述したとおりマレーシアにおける金融分野の人材レベルは高く、研修ニーズはアセアン諸国の中ではそれほど高くないと考えられる。その中でも、あえて優先研修分野を挙げるとすると、以下が考えられる。

①資本市場の育成

マレーシアでは従来から国債が発行されており、株式市場も大きいことから資本市場は他国と比較して整備されている。しかし、国債は政府系金融機関及び銀行が全額を引き受け満期まで保有するのが一般的であり、流通市場が未発達である。また、マレーシアの場合は資本市場での主たるプレイヤー（機関投資

家)として被雇用者年金基金(BPF)の地位が圧倒的に大きく、その中で資本市場を整備していくことが課題となっている。

②中小企業金融

政府は様々な手段を通じて中小企業向けの金融の拡大を図っているが、なかなかそうした努力は結実していない。中小企業金融のニーズは大きいと考えられる。

③リスク管理

リスク管理はなされているものの十分ではなく、政府系開発金融機関などにおいて日本、シンガポールなどにおけるリスク管理にかかる研修を受けたいという要望が強かった。

2-1-3 フィリピン

(1) 現状と課題

1985年のプラザ合意以降90年代前半にかけて、他のアセアン諸国では日本等からの直接投資が増大し、目覚ましい経済成長と工業化の進展を謳歌していた時期、フィリピンでは政治的・経済的な混乱が続き、第2次石油危機後の経済停滞と国際収支赤字のもとで金融機関の閉鎖・倒産が相次ぎ、金融危機に陥った。中でも、最大の商業銀行であるPNBと開発融資を担うDBPを含む倒産銀行の再建に、当時のアキノ政権は国債発行で対応し、政府にとって大きな財政負担となった。中央銀行も高利の債券証券発行、国営金融機関・国営企業の救済融資等で巨額の損失を被り、累積赤字を政府に移転し、1993年7月に新中央銀行として再発足することとなった。

フィリピンが政治的・経済的安定を取り戻し、外資の本格的な投資が行われるようになったのは、金融構造改革が一段落した1993年以降のことである。いわば、フィリピンは金融構造改革を終えた段階でアセアン経済危機を迎えたため、他のアセアン諸国に比べて危機の影響が小さかったといえる。

フィリピン金融部門の現状

フィリピンの金融機構改革は、IMF、IBRD、ADB、米国政府等との密接な協議・支援を受けて進められた。その結果、金利水準の低下、為替レートの安定、資金量の増大、金融仲介機能の多様化・効率化、インフレ率の低下が実現した。1993年に再建されたフィリピン中央銀行がとった政策は以下のとおりである。

- ①政策的優遇条件による融資等の財政は大蔵省に委ね、中央銀行としての役割は金融政策・金融行政に専任する。

②通貨供給量はIMFのコンディショナリティーを満たすよう調節される。

③外貨預金、オフショア・バンキング・ユニット規制の緩和、対外投資限度の撤廃等、外国為替取引の自由化措置を拡大する。

④外銀の参入を認める等、金融市場の規制緩和を進める。

改革後のフィリピン金融部門は、改革前に比べて国営銀行の民営化等により商業銀行の比率が大きくなっており、商業銀行の資産シェアは70%を上回る。改革前の大規模銀行による寡占構造も、外国銀行支店の開設等により、市場は次第に競争的となりつつある。地場銀行も競争の促進に対応して多様なサービスを顧客のニーズに合わせて提供するようになってきており、ATMの設置、カードビジネス、消費者向け小口貸出、オートローン等、業務の多角化も進んできている。フィリピンの伝統的慣行に根ざした銀行役員、従業員、株主その他の銀行関係者に対する特別の銀行融資にも、ブルーデンシャル規制がなされるようになった。

フィリピン金融部門の課題

アセアン経済危機は、勿論フィリピンにも及んでいる。1997年6月まで1ドル約26ペソで安定していたレートは、一時40ペソにまで下落した。しかし、他のアセアン諸国に比較すればその下落率は小さくて済んだ。これは、金融システムが既に改革を経ており、健全であったことがその理由と言える。

しかしながら、フィリピンにおいても通貨危機が生じた背景要因は存在している。他国に比較してブームの期間は短かったとはいえ、1993年以降の経済活況によりフィリピンにも不動産部門の過熱は生じていた。特に海外出稼ぎ者からの資金も土地・個人用住宅に向かっていた。

これらの資金のチャンネルとなったのが外貨預金口座 (FCDU) である。これは、近年の金融規制の緩和を背景に金融機関の借入のなかで急成長を遂げてきたもので、預金者は海外出稼ぎ労働者、輸出業者その他であり、通常の前金にかけられる5%の売上税と20%の利子所得に対する分離課税が免除され、利子もLIBORを基準とした低金利であった。これはペソの対ドル・レートが安定しているときはフィリピンの相対的高金利の利鞘を稼ぐことができるが、97年7月段階ではペソ売り圧力が強まり、中央銀行はペソの買い支えで1日に10億ドル余りの外貨損失をこうむった。このとき政府はFCDUからの利子所得に7.5%の課税を導入し、制度の投機的利用を避けることを狙った。

99年に入ってフィリピンのインフレは沈静化し、生産も好転するなど、順調に回復軌道に乗っている。フィリピンは80年代後半以降のアジアの経済成長に乗り遅れただけ、経済危機の影響も小さくて済んだ。しかし、タイ、マレーシアが回復し始めるとフィリピンはすぐに追い抜かされることは自明であり、金融

部門のみならず経済全体の強化が必要であると言える。

(2) 研修ニーズ

現地調査における訪問・ヒアリング機関

1999年3月に行ったフィリピンでの現地調査において訪問・ヒアリングを行った金融関係機関は大きく以下の3種類に類型化される。

- 1) 金融関連政府機関： 大蔵省、中央銀行、NEDA
- 2) 銀行：
 - 2-1) 政府系： フィリピン国立銀行、フィリピン開発銀行、
 - 2-2) 商業銀行： Metropolitan Bank & Trust Company、Bank of the Philippine Island、
Far East Bank and Trust Company
- 3) 援助機関： ADB、JICA

フィリピン研修部門の研修実施状況

フィリピンの商業銀行では、シニア・マネジメント・スタッフは、世界銀行主催のセミナー、米国の研修実施機関が開催する金融関係セミナー等に参加することもあるが、一般職員は主としてOJTをはじめとする銀行内の研修プログラムで研修を実施している。リスク管理といった特定のテーマについての研修ではAsian Institute of Management への派遣研修も活用している。研修講師は内部スタッフのみならず、外部のコンサルタントも動員している。

比較的レベルの高い金融部門

フィリピンの金融部門の人材育成、特にマネジメント・レベルの育成については、同国の金融部門に大きな影響力のあるCitibankを中心とする米国の銀行の強い影響下にあり、特に各銀行のトップ・マネジメントのほとんどは米国系銀行、特にCitibankでの業務経験を有するといわれている。そのため、金融部門の人材は比較的レベルが高い。また金融危機の影響も他国と比較すると軽微であることから、フィリピンは、インドネシア、タイよりも研修の必要性は低いと考えられる。

要望のあった研修ニーズ

1999年3月の現地調査におけるヒアリングによって得られた研修ニーズは以下の通りである。ヒアリング調査は、あらかじめ当方で用意していった研修プログラム案（別添1）を示して、研修プログラム案に

含まれる各コースについて当方より説明を行い、相手側からのコメントを得るとともに、こちらで用意していたプログラム以外に相手側が必要と感じている研修分野を尋ねる、といった手順で実施された。

<金融監督当局の関心分野>

①大蔵省

- ・トップ・エグゼクティブ向けのマネジメント・セミナー
- ・金融派生商品
- ・プロジェクトファイナンス
- ・証券化
- ・資産負債管理（ALM）
- ・公社債市場の育成・整備
- ・資本市場の整備
- ・金融改革のスピード
- ・流通市場の整備

②中央銀行

- ・トップ・エグゼクティブ向けのマネジメント・セミナー
- ・金融派生商品
- ・プロジェクトファイナンス
- ・証券化
- ・資産負債管理（ALM）
- ・公社債市場の育成・整備
- ・市場リスク管理
- ・信用リスク管理
- ・マネージャー・クラス向けの金融技術
- ・リスク管理にかかる総合的な研修コース

③NEDA

- ・トップ・エグゼクティブ向けのマネジメント・セミナー
- ・金融セクターのマネジメント及びオペレーション
- ・日本の金融セクター再建の経験

<銀行における主たる関心分野>

- ・トップ・エグゼクティブ向けのマネジメント・セミナー
- ・マネージャー・クラス向けの金融技術
- ・リスク管理にかかる総合的な研修コース
- ・金融派生商品
- ・プロジェクトファイナンス
- ・証券化
- ・資産負債管理（ALM）
- ・市場リスク管理
- ・信用リスク管理
- ・中小企業金融に関するセミナー（DBPのみ）

国際金融機関からのコメント

アジア開発銀行からは、トップ・エグゼクティブ向けのマネジメント・セミナーでは、とくに日本の金融部門のリストラ経験の紹介が各国の金融当局にとって有益である。また、現在の金融システムの international standard は欧米のシステムであるが、アメリカのシステムはどのような背景から出ているか、BISガイドラインの考え方、capital adequacyは何故8%か、などについては十分に理解されていない。アメリカ財務省とも密接に連携し、実務にも精通しているIIF等からも講師を招いて、日本の考え方と意見交換するようなセミナーであれば、トップ・マネジメントにとっては有益であり、各国の関心は高いであろう、とのコメントがあった。

また、金融技術に関するセミナーでは、法的フレームワーク及び税制の整備が鍵になるので、日本の銀行の実務者に講師になってもらうとよい、との指摘があった。

フィリピンにおける研修ニーズを図2-1-1に示した金融分野の類型化に則して分類したものを表2-1-6に示す。

表2-1-6 フィリピンの金融部門における研修ニーズ

分類		制度	技術
金融規制等		<ul style="list-style-type: none"> ・金融改革のスピード ・金融セクターのマネジメント ・日本の金融セクター再建の経験 	
金融実務	財政金融	政府 政府部門 資本市場	<ul style="list-style-type: none"> ・資本市場整備 ・公社債市場の育成 ・流通市場の整備
		産業金融 大企業向け 政府部門 金融市場	
		民間部門 金融市場	<ul style="list-style-type: none"> ・トップマネジメントセミナー ・リスク管理 ・市場リスク、信用リスク管理 ・資産負債管理 (ALM) ・プロジェクトファイナンス ・デリバティブ ・証券化
		資本市場	
	中小企業向け	政府部門 金融市場	・中小企業金融に関するセミナー
		民間部門 金融市場	

フィリピンにおける優先的研修分野

フィリピンにおける金融分野の研修ニーズはそれほど強くないと考えられるが、あえて実施するとすると、以下のコースが考えられる。

① トップ・エグゼクティブ向けのマネジメント・セミナー

アセアン域内でも他国の銀行については詳しいことは知らないのですが、本セミナーへの参加を通じて、各国の実情を理解し、参加者が互いに知りあうことがマネジメントにとって重要であるとのコメントがあった。カリキュラムに含める項目としては、事前に準備した内容に加えて、資本市場に関する規制・制度について (Development Bank of the Philippines : DBP)、金融システム改革・資本市場の強化策について (Philippine National Bank : PNB)、International finance (Metropolitan Bank and Trust Company : Metbank) 等が挙げられた。また、本セミナーの手法としては、研修員をアセアン4カ国

のみならず韓国からも招いて欲しいとの要望があった。

②マネジメント層向けの金融技術

プロジェクトファイナンス、金融派生商品（デリバティブ）、証券化などにかかる研修を行うものである。

③リスク管理

フィリピンにおけるリスク管理のレベルは高いが、銀行経営の基本としてさらにその能力を向上させていきたいというものである。

なお、フィリピンでは、支店の効率的運営に関するセミナーについては、あまり高い関心は示されなかった。これはフィリピンにおける銀行支店の役割が預金の獲得に重点が置かれており、与信・貸出の機能は本店に集中されているからである。PNBからは、支店長クラスのトレーニングではtechnicalなトレーニングの方が重要とのコメントがあった。

2-1-4 タイ

(1) 現状と課題

マクロ経済面から見た経済危機の展開

タイ経済の発展過程をマクロ指標から眺めると、①長期にわたって高い経済成長を実現させてきたこと、②1970年代以降成長率が4%を下回ることがないという安定性を示してきたこと、③石油危機の一時期を例外として物価上昇率は1桁台を維持してきたこと、の3点を特筆することができる。高成長と安定成長と物価の安定性の実現に成功したという点で、タイ経済はアセアン4カ国ではマレーシアと並んで高く評価されてきた。

財政収支も1988年以降は高成長の実現により安定的な黒字基調となった。産業構造も高成長の持続の下で農業から工業への高度化も着実に進行し、主力商品がゴム・スズ・メイズ・タピオカ等の一次産品から繊維・雑貨等の労働集約型軽工業品に転換を遂げた輸出も、80年代半から一貫して2桁の伸びを示した。

為替レートも、ドル高と第二次石油危機の影響によって1981と1984年に2度の切り下げが行われたほかは、バーツの対ドル・ベッグは維持された。これにより物価安定も達成でき、従って為替リスクの低いタイへの投資家の信頼性を高め、海外直接投資を引き付ける要因となった。

このように、低い物価上昇率、黒字基調の財政収支、国内均衡のバランス持続といった状況のタイ経済も、1990年代に入ってマクロ経済の不均衡がしだいに顕在化してきた。経常収支の赤字拡大が顕著となり、

対GDP比率は8%を超える水準になっていた。

伝統的に保守的な財政運営を続けてきたタイの公的部門は貯蓄過剰の状態であったが、民間部門では貯蓄・投資ギャップがひき起こされ、この民間部門の貯蓄不足を補うために、タイ政府は第2次金融開発3カ年計画の一環として1993年にオフショア金融市場を創設し、居住者に対する外貨貸付が可能となった。このため、タイの民間金融機関による外貨借入が急増して「過剰流動性」を生み、国内民間企業への融資が拡大した。

このような資金流入は、生産拡大のための投資ニーズから出た資金需要を上回り、かなりの金額がマンション、ビル、ゴルフ・コースの建設といった土地関連事業、消費者金融、株式投資等のハイ・リスク事業にまわることとなった。しかも、為替リスクの軽視と資産価格の上昇が今後も続くという見通しの下に行われた。すなわち、このような民間部門の過大で非生産的な投資行動が危機の背景にあった。

この結果、タイ経済は次のような問題を内に抱えることとなった。

①タイの民間金融機関に不良債権が累積した。

②短期の対外債務の急増により、資本流出や為替レートの変動に対する対応力が低下した。

このような中で、1996年のタイ輸出は減少に転じ、パーツ過大評価の懸念が強くなり、上記2つの問題が顕在化することとなった。

金融機構改革の推進

タイで金融の自由化が開始されたのは1989年からで、この年には1年をこえる定期預金の上限金利の撤廃が行われた。さらに、タイは1990年5月にIMF8条国へ移行したが、この年から第1次金融機構開発3カ年計画（1990-92）として、外国為替取引の自由化と金利制限の撤廃が進められた。

次いで、第2次金融機構開発3カ年計画（1993-95）では、金利の完全自由化、為替取引の自由化、バンク・オフショア市場の開設、金融証券会社（FC）の業務範囲の拡充がなされた。

このような金融自由化政策と、時期を同じくして進められた業種別の投資規制の撤廃が相まって、タイに大量の外国短期資金が流入し、いわゆる「過剰流動性」が生じたため、中央銀行は商業銀行やFCに対し、自己資本比率規制の強化、不動産融資規制の強化、対外負債比率の強化等、経営健全化政策の導入を行った。しかし、1996年に不良債権問題に端を発する金融不安が顕在化し、97年の金融危機に発展した。

1997年7月に、タイはパーツの管理フロート制へ移行し、その後のパーツ価の急速な低下と経常収支の悪化、外貨準備の減少に対処するため、8月にIMF他から総額172億ドル（日本は40億ドルを分担）の救済融資を受けることとなった。この緊急融資の実行にあたって、IMFは以下を含むコンディショナリティの

履行をタイ政府に求めた。

①経済安定化のため、財政支出の大幅削減、付加価値税・物品税の引き上げによる国内消費抑制策の実施

②金融機構改革、地方分権を含む財政改革、中央銀行・大蔵省の人員整理、国営企業の民営化を含む制度改革

このうち②に含まれる金融機構改革では、不良債権の処理と地場金融機関の経営内容の健全化が急務となっており、具体的には商業銀行とFCの経営再建である。

FCについては、97年6月及び8月の段階でFC91社のうち58社の営業停止命令を出していたが、新設された金融機構再編庁に提出されたFC各社の経営再建計画の検討を進めた結果、56社の清算を決定した。

商業銀行に対しては、IMFと中央銀行・大蔵省は、不良債権（元利の返済遅滞が6ヶ月を超えるもの）に対する貸倒引当金の積み増しと、自己資本比率8.5%への引き上げを命じた。さらに、98年1月にはこの通達の実施が遅延している4商業銀行に対して破産宣告を行い、4行の減資による不良債権の引当てと中央銀行への所有・経営の移管を実施した。

ついで、商業銀行に対しては、自己資本比率は8.5%から12%に引き上げが行われ、不良資産についても3ヶ月以上元利の返済が遅滞しているものに拡大するという厳しい内容に強化され、FCについては、自己資本比率規制は15%となった。

商業銀行の場合、厳しくなった自己資本比率規制と貸倒引当金の一層の積み増しの中で、国外のパートナーを求める動きも出ている。タイ経済が直面した金融危機は、全面的な金融機構改革をもたらしており、銀行職員の人材訓練も国際的水準での金融サービスの提供を前提としなければならない。

(2) 研修ニーズ

現地調査における訪問・ヒアリング機関

1999年3月に行ったタイでの現地調査において訪問・ヒアリングを行った金融関係機関は大きく以下の3種類に類型化される。

1) 金融関連政府機関： 大蔵省、中央銀行、NESDB

2) 銀行：

2-1) 制度金融機関： タイ産業金融公社、

2-2) 商業銀行： タイ銀行協会、政府貯蓄銀行、タイ輸出入銀行、農業農協銀行、バンコク銀行、クルンタイ銀行、サイアム・コマーシャル銀行、

- タイ・ミリタリー銀行
2-3) 外国銀行： シティバンク
3) 援助機関： 世界銀行、UNDP、JICA

タイ金融部門の研修実施状況

今回の調査で訪問・面談したタイ金融部門の各機関では、どこでも機関内に研修担当部門を有し、機関内部の研修プログラム或いは外部の研修コースにおいて職員の訓練・育成に努めている。各機関が実施している研修の特色は次のとおりである。

- ① トップ・エグゼクティブを対象とする研修は、外部の研修専門機関が募集・実施するトップマネジメント・セミナーに派遣している。バンコクで開催されるセミナーもあるが、金融関係ではシンガポール、香港において、欧米の金融コンサルタントを講師として開催されるものが多い。研修期間3日～1週間程度で、研修参加費2,000～3,500USドル程度である。
- ② マネジメント層以下の研修は、内部の研修コースに参加を指名して行うものが多い。研修コースへの参加が人事昇進の前提となるケース、人事昇進とは関係なく業務上の必要により参加を命じるケース等、研修参加の位置付けは機関により異なる。
- ③ アセアン金融危機以後、研修内容を危機に対応するよう変えたと答えた機関は、特になかった。しかし、研修プログラムの編成に外部のコンサルタントを導入して、抜本的に内容を改訂している機関がある。例えば、タイ産業金融公社 (IFCT) はオーストラリアの人事コンサルタントを、政府貯蓄銀行はタイのビジネス・マネジメント・コンサルタントを導入している。

比較的大きな研修ニーズ

タイはアセアン金融危機発生時の端緒となった国であり、その後の回復過程もマレーシア、韓国などと比較し遅れている。その主たる要因として金融部門の再建がなかなか進まないことが挙げられる。とりわけ、大企業、中小企業向けの金融市場に関連した研修ニーズが重要且つ大きいと考えられる。金融部門の研修を実施して行く際に、タイはインドネシアと並んで重要視していくべきであろう。

要望のあった研修テーマ

タイにおける金融部門の研修ニーズについてのヒアリング調査も、フィリピンにおける調査と同様に、あらかじめ当方で用意していた研修プログラム案（別添1）を示して、研修プログラム案に含まれる各コースについて当方より説明を行い、相手側からのコメントを得るとともに、こちらで用意していたプログラム以外に相手側が必要と感じている研修分野を尋ねる、といった手順で実施された。

以下に、要望のあった研修ニーズを取りまとめる。

<金融監督当局における主たる研修ニーズ>

- ・ トップ・エグゼクティブ向けのマネジメント・セミナー
- ・ 中小企業金融に関するセミナー
- ・ 地方行政職員の訓練（大蔵省）
- ・ 地方財政問題（大蔵省）
- ・ 地方への補助金削減問題等（大蔵省）
- ・ 日本のfinancial reformの過程（大蔵省、Bangkok Bank）
- ・ 銀行の地方行員の全般的訓練（大蔵省）
- ・ 銀行部門全体のマネジメント（Bank of Thailand）
- ・ 経済予測手法（NESDB）

<制度金融部門（IFCT）における主たる研修ニーズ>

- ・ トップ・エグゼクティブ向けのマネジメント・セミナー
- ・ 銀行支店の効率的運営に関する研修コース
- ・ 技術的な課題（金融関連の新技术、リスク管理など）についての研修コース
- ・ Office operation for administrative departments
- ・ Debt restructuring

<商業銀行における主たる研修ニーズ>

- ・ 銀行支店の効率的運営に関する研修コース
 - －日本の銀行のカウンター・サービスを学ぶのに良い研修コースである。
 - －コース内容に企業倫理を含めることが望ましい（タイ銀行協会：Thai Bankers' Association）。
 - －独自の研修プログラムを確立していて、JICAの研修コースに参加する意向のないCitibankも、本コースは初めて銀行支店のマネージャーに昇格した人に適切なコース内容であるとしていた。
 - －政府貯蓄銀行では、regional branch managersの要請が課題になっているとして当該コースに高い関心を示していた。
 - －農業農協銀行（BAAC）及びSiam Commercial Bankでは支店マネージャーの養成は重要であるとするものの、より技術的な課題でのコース・プログラムの構成が望ましい。
- ・ 中小企業金融に関する研修コース
 - －コース・プログラムの内容をbanker向けと、SMEs向けに分けて実施した方がよいとし、特にSMEs向けには、経営効率の向上と在庫管理が重要課題である（タイ銀行協会）。
 - －SMEsのモニタリングや評価をコース内容に加えてほしい（BAAC）。
 - －中小企業金融は同行にとって新しい課題であり、自行の研修プログラムを用意していない（Thai Military Bank及びSiam Commercial Bank）。
 - －タイのSMEsではfinancial statementやバランス・シートなどは用意していない（Bangkok Bank）
 - －SMEsはローカル・イシューであり、他国のSMEsと比較してもあまり意味は無い。従って、研修場所はバンコクで、現地国内研修として実施すべきである（Export-Import Bank）。
- ・ トップ・エグゼクティブ向けのマネジメント・セミナー（一部銀行のみ）
 - －トップ・マネジメントにとってこの研修への参加は、変化に如何に対応するかを議論し、個人的な

ネットワークを作ることの意義は大きい。"Challenges in the coming decade", "legal reforms"といったテーマを加えてほしい（タイ銀行協会）。

ーコース内容に"how to manage NPLs"を加えるとよい（Citibank）。

- ・金融技術についての研修コース
- ・リスク管理にかかる総合的な研修コース
- ・Financial Restructuring（Siam Commercial Bank）
- ・日本のFinancial Sector Restructuringのプロセス
- ・日本のマーケティング、カスタマー・サービス（Bangkok Bank）
- ・NPLをどう取り戻すか（Siam Commercial Bank）

タイにおける研修ニーズを図2-1-1に示した金融分野の類型化に則して分類したものを表2-1-7に示す。

表2-1-7 タイの金融部門における研修ニーズ

分類		制度	技術	
金融規制等		<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業金融に関するセミナー ・日本の金融改革の過程 ・銀行部門全体のマネジメント 		
金融実務	財政金融			
	政府			
	政府部門			
	資本市場			
	産業金融		<ul style="list-style-type: none"> ・トップ・マネジメントセミナー ・支店の効率的運営 ・金融新技術、リスク管理にかかる研修 ・Office Operation for Administrative Departments ・債務のリストラクチャリング 	
	大企業向け		<ul style="list-style-type: none"> ・Financial Restructuring 	
	民間部門	<ul style="list-style-type: none"> ・金融市場 	<ul style="list-style-type: none"> ・トップマネジメントセミナー ・リスク管理 ・不良債権の回収 ・支店経営に関する研修 ・地方行員の研修全般 ・金融新技術（プロジェクトファイナンス、デリバティブ、証券化） ・日本のマーケティング、カスタマーサービス 	
		資本市場		
	中小企業向け	政府部門	金融市場	
		民間部門	金融市場	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業金融
その他	大蔵省	中央銀行	<ul style="list-style-type: none"> ・地方財政問題 ・地方への補助金削減問題 ・経済予測手法 	<ul style="list-style-type: none"> ・地方行政職員の訓練
		民間		

タイにおける優先的研修分野

タイの現況を踏まえ、とりわけニーズが高いと考えられる研修ニーズを以下に4点まとめる。

① トップ・エグゼクティブ向けのマネジメント・セミナー

大蔵省からは、日本の金融改革の過程をコース内容に加えてほしいとの要望があった。研修期間については、最長2週間までというコメントが一般的であった。各機関がスタッフを派遣している商業ベースで実施されている研修コースは、大体3日～1週間程度であり、それが常識化していること、重要

な意志決定を担当するトップ・マネジメントは長期に席をあけることが出来ないことによる。

②マネジメント層向けの金融技術

金融技術の中でも証券化の問題はこれから各銀行ともに重要な問題であるが、現在はまだ法制度の整備が不十分で、タイの銀行は本格的に扱うことはできない（タイ銀行協会）。現時点から準備しておくことが必要である。なお、自行内の研修プログラムに自信を持っている銀行は、金融技術に関する研修コースにそれほど大きな関心を示さなかった。例えば、Bangkok Bank では、金融派生商品、プロジェクトファイナンス、証券化、リスク管理等のプログラムには関心を示さなかった。また、Citibankでは、ルーチンの研修は各国ごとに自行内で実施、上級の研修はマニラのアジア地域研修センターに集約して実施しており、JICA研修への参加に関心を示さなかった。

③マネジメント層向けのリスク管理

リスク管理は銀行経営の基本であり、今後不良債権問題を生じさせないためにも、同分野にかかる能力を向上させていくことは必須である。

④中小企業金融

金融危機以降、タイ政府が中小企業への融資の促進に政策の重点を置いているところから、とくに高い関心が示された。NESDBからは、MITIの政策担当者を講師とした工業部門のSector Managementに関する講義を加えて欲しいとの要望が合った。なお、タイの中小企業の経営者を対象とするプログラムでは、タイ語で実施することが重要であり、そのためには現地国内研修として実施するのがよい。

その他、研修の実施に当たって、いくつかのコメントが寄せられた。主たるものを以下にまとめる。

- ・ JICA研修コースに参加することにより、他のアセアン諸国の金融部門の人々と、金融危機の現状と対応策、対応策の効果等について直接意見交換を行う機会が得られること、個人レベルでの情報ネットワークを構築できることが重要である。
- ・ 講師には、大学の学者（MBA Professors）ではなく、実務の経験が豊富な現役・OBの銀行スタッフを充ててほしい。
- ・ 講師は、タイの実情を良く知っており、同時に日本のことも良く知っている人でないと、適切な話が出来ない（OECD）。

- ・政策・セクター監理を担当する政府部門と、銀行業務を実務面で担当する民間部門の参加者を分ける方がよい（NESDB）。他方、商業銀行からは、一緒のコースにすることにより金融政策部門と商業銀行の意見交換を行うことにも意味があるとする意見が強かった。

2-2 研修実績の分析

金融分野における研修は殆ど実施されていない。表2-2-1は、1997年度及び1998年度に実施された集団、一般特設、国別特設、個別一般における金融関連の全コースを示す。

表2-2-1 1997年度、1998年度に実施された金融関連の研修コース

コース名	受入形態	国名	期間	実施機関
1997年度				
金融情報システム	一般特設	インドネシアなど	1118-1210	金融情報システムセンター
金融政策	国別特設	ヴィエトナム	1109-1122	大和総研
証券取引セミナー	一般特設	インドなど	0217-0311	東京証券取引所
財政金融	東欧研修計画	東欧諸国	0323-0327	日本経済研究所
1998年度				
金融情報システム	一般特設	カーボヴェルデ等	1118-1212	金融情報システムセンター
財政金融	国別特設	中央アジア・コーカサス	1128-1223	オフィスナリアイ
中央銀行運営管理	個別一般	ラオス	0126-0210	東銀リサーチインターナショナル
財政金融	国別特設	東欧	0214-0307	日本開発銀行、(財)日本経済研究所など
金融改革支援	国別特設	ヴィエトナム	0225-0328	東銀リサーチインターナショナル
証券取引所セミナー	一般特設	ヴィエトナムなど	0216-0311	東京証券取引所
中国人民銀行客員研修	個別一般	中国	0311-0320	

注：網かけはアセアン諸国を主たる対象としているコースを示す。

表2-2-1に示す通り、金融関連コースは1997年度で5コース、1998年度で9コースしかない。この中で、アセアン諸国を主たる対象とした研修は、「金融経済政策セミナー」2本及びタイ国別特設の「国際金融及び制度金融」コースのみである。このうち「金融経済政策セミナー」は、アセアン諸国の経済危機の現状及び対策の進展状況の把握、対策にかかる意見交換などを目的として、アセアン5カ国の金融当局関係者を招いて実施しているものである（1999年3月に第3回セミナーが開催されたので、実際には計3回実施されている）。なお、「金融情報システム」コースは、複数の国を対象に実施しており、1998年度はアフリカ、中近東、アジア等から計12名が参加した。このうちアセアン4カ国ではタイから2名が参加している。全般的に、金融分野におけるアセアン諸国を主たる対象とした本邦研修は殆ど実施されていないことがわかる。

アセアン以外では、1998年度に中央アジア・コーカサス及び東欧国別特設の「財政金融」コースが実施

2.2.2 研修実態的分析

研修の実態は、研修日程が延長されていない。表2.2-1は、1997年度及び1998年度に実施された研修、セミナー等の実施計画、状況一般に関する金融関係の全コースを示す。

表2.2-1 1997年度～1998年度に実施された金融関係の研修コース

コース名	研修形式	対象国	期間	実施機関
1997年度				
金融情報システム	特設	インドネシア等	1118-1210	金融情報システムセンター
金融政策	国際特設	タイ・インドネシア	1109-1122	大和総研
日本銀行の役割	特設	インドネシア	0217-0311	東京証券取引所
財政金融	中央研修計画	東欧諸国	0323-0327	日本経済研究所
アセアン金融・経済政策	特別特設	アセアン諸国		
1998年度				
金融情報システム	特設	カーボヴェルブ等	1118-1212	金融情報システムセンター
金融経済政策セミナー	国際特設	アセアン諸国	1109-1114	
財政金融	国際特設	中央アジア・ロシア	1128-1223	オノリスナリアイ
中央銀行の役割	特別特設	タイ	0126-0210	東銀リサーチインターナショナル
財政金融	国際特設	東欧	0214-0307	日本開発銀行、財団法人日本経済研究所等
金融政策支援	国際特設	タイ・インドネシア	0225-0328	東銀リサーチインターナショナル
国際金融及び制度金融	特別特設	タイ	0221-0306	
日本の銀行の役割	特設	タイ・インドネシア	0216-0311	東京証券取引所
中央銀行の役割	特別特設	中国	0311-0320	

注：コース名は、実施計画、状況一般に関する金融関係の全コースを示す。

表2.2-1によれば、金融関係のコースは1997年度で5コース、1998年度で9コースしかない。この中で、アジアを対象とする対象となる研修は、「金融経済政策セミナー」日本及びタイ国際特設の「国際金融及び制度金融」コースのみである。このうち「金融経済政策セミナー」は、アセアン諸国の経済危機の現状把握と対応策の把握、対策にかかる意見交換などを目的として、アセアン5カ国の金融当局関係者を招いて実施しているものである。1999年3月に第3回セミナーが開催されたので、実際には計3回実施されたことになる。なお、「金融情報システム」コースは、我々の国を対象に実施しており、1998年度はアジア・中・東・アジア等から計12名が参加した。このうちアセアン4カ国ではタイから2名が参加している。すなわち、金融分野におけるアセアン諸国を対象とした本邦研修は殆ど実施されていないことがわかる。

なお、表2.2-1によれば、1998年度に中央アジア・ロシア・カザフスタン及び東欧国際特設の「財政金融」コースが実施

されている。その目的は、日本の財政金融システム、マクロ経済運営、民間企業の日本的経営等の紹介を通じて、対象国における財政金融及び開発金融システムの構築に資することにある。

他方、平成10年度補正予算を活用した金融関連の研修は、現地国内研修及び第3国研修を中心に行われた。現地国内研修では、1999年2月にインドネシアにおいて「金融財政分野人材育成（銀行業務の監督）」が、タイにおいて「中小企業金融研修」が実施された。第3国研修では、1999年3月にシンガポールにおいて「金融機関経営健全化のための実務セミナー」が開催された。研修内容はいずれも政府機関（金融監督当局及び開発金融機関）を主たる対象としたものである。

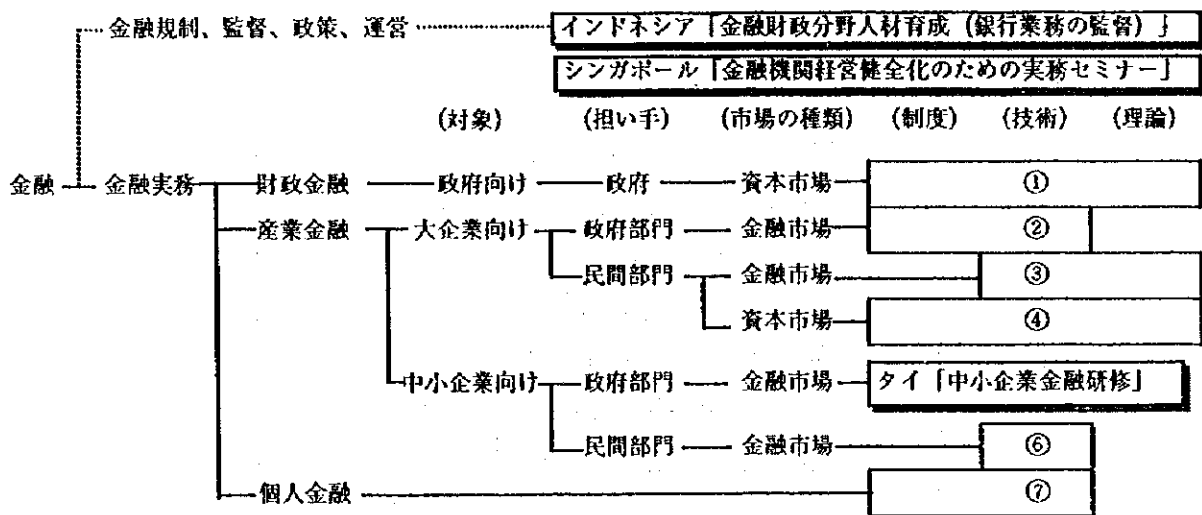


図2-2-1 平成10年度補正予算で実施した第2国、第3国研修の位置づけ

このように、金融分野に関する研修は現地国内研修、第3国研修では増大する傾向にあると考えられるが、全般的には殆ど実施されておらず、金融は未開拓の分野であるといえる。また、実施されている場合も、政府あるいは開発金融機関の職員が主たる対象となっており、民間を対象としたものは少ない。

2-3 研修実施機関の分析

本節では金融分野における研修実施機関に関する分析を行う。日本国内（本邦）、第2国（現地）、第3国における研修実施機関についてとりまとめる。なお、金融分野の研修実施機関リスト（研修実績及びJICA研修への関心の有無、途上国の現状の把握度合いなどを取りまとめたもの）、研修実施機関データベースについては別冊としてまとめた。

2-3-1 本邦研修

我が国における金融部門の研修実施機関は、大きく表2-3-1に示すような6種類に類型化することができる。

表2-3-1 日本の金融研修実施可能機関の類型化

番号	種類	機関名
①	政府機関	・大蔵省財政金融研究所 ・金融監督庁 ・日本銀行 ・日本開発銀行、など
②	銀行系総研	・さくら総合研究所 ・三和総合研究所 ・第一勧銀総合研究所 ・東銀リサーチインターナショナル ・日本総合研究所 ・富士総合研究所 ・三菱総合研究所、など
③	証券系総研	・大和総合研究所 ・野村総合研究所、など
④	民間銀行関連	・日本興業銀行 ・全国銀行協会連合会、など
⑤	NPO (Non-Profit Organization)	・(社)金融財政事情研究会 ・(財)金融情報システムセンター ・(財)国際金融情報センター ・(財)国際通貨研究所 ・(財)国際開発センター、など
⑥	その他	・富士通総研、など

以下ではそれぞれの類型における研修実施機関としての可能性について概観する。

①政府機関

金融部門では、とりわけ金融監督庁の役割が大きく、アセアン諸国からも金融監督庁の業務に関連した研修ニーズが多く寄せられたが、金融監督庁は国内の人材の育成に力を入れており、海外の人材の育成にまでなかなか手が回らない状況にある。

日本銀行、日本開発銀行は、研修コースを既にいくつか実施してきており、今後とも継続する方針である。なお、日本銀行は、人員面での制約及び研修効果をできるだけ把握したいなどの趣旨から、研修の主たる対象を各国の中央銀行行員に絞っているが、講師派遣には柔軟に対応する方針である。今回、インドネシア中央銀行から要望のあった「国際貿易と金融」及び「計量経済と統計」については、既に決まっている専門家派遣及び研修員の受入で対応できる。

②銀行系総研

銀行系総研の研修員受入への対応は、個々の組織によって大きく異なっている。既に何らかの形で研修を実施している総研では、研修の実施にたいへん積極的なところから、現在の研修実施経費のレベルでは見合わないと考えるところまで様々である。これらの違いは、それぞれの機関が直面している状況（例えば、職員数など）によるものと考えられる。

全般的に、銀行系総研は銀行業務の最新の実務に精通しているところが強みであると考えられる。また、一般に大蔵省や中央銀行など金融監督当局とのつながりも強く、それらのOBを職員として確保していたり、講師として手配できることから、銀行業務だけでなく、金融監督にかかる研修にも対応することができるとしている。

③証券系総研

積極的にセミナー・研修を実施しており、研修員受入に前向きなところもある。

研修内容としては、公社債市場の育成など、資本市場分野に関連する研修コースに比較優位がある。また、「経済予測手法」、「計量経済と統計」などの経済分析分野にも高い関心が示された。

④民間銀行関連

民間銀行は、銀行系総研と同様に銀行業務の最新の実務に精通しており、アセアン諸国の研修ニーズにもマッチしていると考えられる。民間銀行側でも、研修員受入に関心を有している。ただ、現状の研修実施経費のレベルが必ずしも十分でないこと、研修に参加する研修員を必ずしも実施機関が自ら選定できないことが制約要因となっている。こうした制約要因がクリアーされれば、研修員受入に前向きに取り組むと考えられる。

⑤NPO

NPOは、現在既に研修事業を行っている機関であれば、今後も主要な実施機関となると考えられる。(財)金融情報システムセンター(FISC)は、5年ほど前より、「金融情報システム」にかかる研修を一般特設コースとして実施しており、研修員からも高い評価を得ている。(財)金融情報センター(JCIF)は、これまで大蔵省などからの委託研修事業を年間10本ほど国内外で実施してきた。今後更に研修員受入に積極的に取り組んで行きたい意向であり、金融分野における有望な実施機関になると考えられる。

⑥その他

富士通総研はメーカーの設立した研究機関ではあるが、理事長を日銀から迎えるなど金融部門に力を入れており、金融工学などの分野でも企業とタイアップした業務を行っている。金融分野における研修員受入の実施にも積極的である。

2-3-2 現地国内研修

(1) インドネシア

インドネシアにおける金融部門の主要な研修実施機関としては、以下が挙げられる。

- ①Indonesian Bankers Institute (IBI)
- ②Bank Rakyat Indonesia (BRI) 研修所
- ③Bank Negara Indonesia (BNI) 研修所
- ④大蔵省教育研修庁

以下に、それぞれの研修機関にかかる概要を述べる。

①Indonesian Bankers Institute (IBI)

1992年にインドネシア中央銀行によって設立された研修を主目的とする非営利団体であり、インドネシアにおいて現地国内研修を実施する場合には、このIBIを主たる実施機関とすることが望ましいと考えられる。土地、施設は中央銀行が所有しているが、運営費、人件費はIBIの収入より支払われている。施設はジャカルタ市内にあり、フルタイム講師が40名、ゲスト講師(大半が現役のバンカー)は約500名確保している。教室は約30室あり、隣接する宿泊施設は約300名の宿泊が可能である。

主としてインドネシアの民間商業銀行の行員を対象とした研修コースを実施しており、レギュラーコー

スが年間25本ある。特設のコースを加えると、全体では年間約70本のコースを開設している。レギュラーコースの内容を表2-3-2に示す。

表2-3-2 IBIの常設研修コース

Banking Techniques 1 Credit Analysis 2 Account Officer 3 Credit Officer 4 Worthfulness Report Analysis Project 5 Basic Treasury 6 Bank Accountancy 7 Internal Auditing 8 Customer Service 9 International Trade 10 Teller 11 Indonesia Bankers Ethics	Managerial 12 Manager Lini Petama 13 Bank Strategic Planning 14 Marketing Officer 15 Credit Risk Management 16 Problem Loan Management 17 Asset-Liability Management (ALMA) 18 Leadership and Staff Development 19 Branch Manager Professional 20, 21, 22 Professional Development Program I, II, III Long Distance Study Program 23 Bank Management Perkreditasi Rakyat 24 Credit Officer 25 Professional Development Program I
---	---

これまで援助機関と連携して研修を行った実績は有していないが、JICAとの協力にはたいへん前向きであり、是非、現地国内研修を実施したいという希望を表明している。

②Bank Rakyat Indonesia (BRI)

政府が100%株式を保有する国営銀行であり、従業員は約4万人である。③のBNIとともに、7行あった国営銀行の中で再編後も存続する3行（うち1行は4行の統合で設立される）の中に含まれている。企業の融資に関連する部門は今般の金融危機で分離し、小規模融資及びリテール・バンキングに専念することとなった。中小企業への貸出は全融資の約60%を占めている。

研修には力を入れており、現在、インドネシア国内に7ヶ所の研修施設を有している（表2-3-3を参照）。

表2-3-3 Bank Rakyat Indonesiaの研修施設

		教室 (20~30人)	ラボ (外国語)	コンピューター室	ディスカッション室 (8人以下)	宿泊部屋	宿泊人数
Regunan	JKT(HQ)	13	2	2	24	83	270
Gatot Suburot	JKT(HQ)	5			3	34	136
Padang	Sumatra	6		1	8	56	184
Bandung	Java	7		2	12	56	184
Yogyakarta	Java	7		1	18	56	184
Surabaya	Java	6		1	12	56	184
Uj. Pandang	Sulawesi	3		1	4	28	93
Total		47		6	81	369	1,230

ジャカルタ市内（Regunan）には、1998年に新設された近代的な研修施設及び宿泊施設を有している。

これは、インドネシアの国営銀行の中では最も設備の整ったものである。講師はフルタイムが全国で90名、ジャカルタで20名おり、資格を有している行員を含めると講師は全国で1,500人に上る。

現在、BRI行員向けに実施している研修は大きく以下の3種類に分かれる。

- 1) Entry Level Training (1~2ヶ月) : 銀行業務の基礎知識、実務トレーニングなど
- 2) Technical Training (3~10日間) : 金融技術。全予算の80%を占める。
- 3) Development Training : 昇進に際して受講することが義務づけられている。

外国機関との協力としては、1997年よりUSAIDの一部資金支援を得て、International Visitor Programを実施している。これは、Micro Financeの分野において、技術面を中心とした研修を行うものであり、これまで計40カ国から銀行員を招いて研修を行っている。1回の研修期間は2~3週間であり、年間5コースほど開催している。

BRIにおける研修の比較優位としてはMicro Financeに強いことが挙げられる。インドネシアにおける現地国内研修の実施に際しては、一般の分野は①のIBIで、Micro Finance部門はBRIで実施することが望ましいであろう。BRIのRegunan研修所は2000度より独立採算制となることから、JICA研修の実施機関となるインセンティブは高まると考えられる。

③Bank Negara Indonesia (BNI) 研修所

政府が75%の株式を保有する国営銀行であり、インドネシア最大の商業銀行である。ジャカルタ市内に2ヶ所の研修施設を有しているが、同施設の利用はBNIの行員に限定されており、行員以外の利用は現時点では考えていないとのことであった。

④大蔵省教育研修庁

JICA専門家が既に派遣されており(1999年3月時点での派遣専門家は広川氏)、1999年2月には、現地国内研修で「金融財政分野人材育成(銀行業務の管理)」が実施された。既に、本教育研修庁にかかる情報、データはJICAインドネシア事務所が保有していることから、今次現地調査においては訪問していない。

(2) マレーシア

マレーシアにおける金融部門の主要な研修機関としては、以下の二つが挙げられる。

- ①The South East Asian Central Bank (SEACEN) Research and Training Center
- ②Institusi Bank-Bank Malaysia (IBBM)

以下に、それぞれの研修機関にかかる概要を述べる。

①The South East Asian Central Bank (SEACEN) Research and Training Center

SEACENは、インドネシア、韓国、マレーシア、ミャンマー、ネパール、フィリピン、シンガポール、スリランカ、台湾、タイの10カ国の中央銀行で構成される国際機関であり、1972年に設立された。研究・研修センターは、3名のシニアエコノミスト（中央銀行職員が兼務）及び専属のエコノミスト5名を抱えており、加盟国の中央銀行の行員を対象とした研修及び研究活動を行っている。

施設はクアラルンプール近郊にあり、マレーシアの中央銀行であるBank Negara Malaysia (BNM) の研修施設に隣接している。教室（2室）及び図書館を有しており、BNMの宿泊施設を利用することができる。

1999年に実施予定の研修コースを表2-3-4に示す。

表2-3-4 SEACENの実施する研修コース（1999年）

名称	期間	時期	備考
第33回銀行監督（中級レベル）	3週間	4月	
公開市場調査	2週間	6～7月	
第34回銀行監督（中級レベル）	3週間	7月	
第4回コンピューター監査（上級レベル）	2週間	8月	
第2回銀行監督（上級レベル）	1.5週間	10月	
金融プログラミングと政策	2週間	11～12月	IMFと共催

注：この他にワークショップ、セミナーの開催などがある。

研修テーマは中央銀行からの視点のものが中心であり、参加者は中央銀行職員あるいは中央銀行が認可した人のみとなっており、これまで民間銀行の行員が参加した事例はない。また、原則として、加盟している10カ国の中央銀行すべてを対象とすることになっているが、10カ国の発展レベルが大きく異なることから、各国のニーズに則した研修カリキュラムの立案に苦勞している。但し、1999年11月には、APEC加盟国を対象にして、Bank Supervisionにかかる研修を行うことになっている。研修カリキュラムの立案は、常駐するエコノミストが中心になって外部の意見を取り入れながら行っている。

JICAとの協力で前向きであり、是非、第2国、あるいは第3国研修を実施したいとの要望を表明している。今次調査の対象国であるインドネシア、マレーシア、フィリピン、タイの中央銀行はすべてSEACENに加盟していることから、中央銀行の行員を主たる対象とした第2国、あるいは第3国研修の実施に適していると考えられる。但し、その場合には、加盟10カ国を対象とするのではなく、4カ国を対象とすることが可能かどうかを確認する必要がある。

②Institusi Bank-Bank Malaysia (IBBM)

民間銀行の行員を主たる対象に、金融技術を中心に研修を行う機関である。インドネシアのIBIに相当する。日程の都合上、訪問することができなかつたので、組織概要、現地国内研修の実施にかかる意志などについては不明である。

③その他

マレーシアで訪問した金融機関の中では、国民貯蓄銀行 (Bank Simpanan Nasional) が、同行の研修施設を現地国内研修に活用して欲しいという要望を表明した。同施設は1997年に完成し、宿泊施設、スポーツ施設なども整備されている。同行の職員専用であるが、是非、JICAの研修事業に協力したいとのことである。

(3) フィリピン

フィリピンでは主に業務部門の人々とのインタビューが中心であったため、タイのように研修を実施する立場からの話を聞くことは出来なかつた。

研修の担当部門ということではなかつたせいも有るが、現地国内研修・第三国研修についての積極的な協力の申し出はなかつた。

(4) タイ

タイの金融部門では、各機関とも独自の、設備の整った研修施設を備えているところが多く、それぞれ現地国内研修・第三国研修への協力の意向の有無を尋ねたところ、正式の手順により協力依頼があれば、協力の意向のあることが表明された。

このうち、①設備の完備した研修施設を保有していること、②タイ人講師へのアクセス・チャンネルを持っていること、③国際セミナー・研修コースの実施経験があること、の3点において優れている、次の3つの機関との協力が、実現性が高いと考えられる。

①タイ中央銀行

IMFがシンガポールに専用の施設を持つまでは、IMFのセミナーに協力しており、国際セミナーの経験が豊富である。施設も完備している。

②Siam Commercial Bank

研修施設はもっとも充実している。バタヤ、チェンマイには宿泊施設を備えた研修施設が有る。

③Thai Institute of Banking and Finance

Thai Bankers' Associationとの関係が密である。多くの金融関係の研修をコマーシャル・ベースで実施しており、タイ金融部門の課題を熟知している。タイ人講師依頼の際のアクセスも容易である。

2-3-3 第3国研修

シンガポールにおける金融部門の主たる研修実施機関としては以下が挙げられる。

①Institute of Banking and Finance (IBF)

②IMF-Singapore Regional Training Institute (IMF-STI)

シンガポールには、この他にもNew York Institute of Financeなどの研修機関が存在する。しかしながら、シンガポールの中央銀行に当たる通貨監督庁 (Money Authority of Singapore) からのヒアリングによると、上記の2機関以外は商業銀行を対象に金融の最新技術の研修を行う機関であり、研修実施機関としては、IBF及びIMF-STIの2機関を押さえておけば十分であるとのことであった。以下に、それぞれの機関についての概要を取りまとめる。

①Institute of Banking and Finance (IBF)

研修を行うことを主たる目的として1975年に設立された非営利団体であり、年間100本以上のコースを実施している。金融分野ではシンガポールを代表する研修機関である。研修の対象者は官民の双方であり、言語はすべて英語が用いられている。アセアン経済危機以前はアセアン諸国からの参加者も多かったが、現在はシンガポールの金融機関からの参加者が中心となっている。

金融に関するあらゆる分野での研修を実施することが可能だとしている。講師は現役バンカーを中心に、コースの内容に応じて招聘している。Citi Bankの副頭取を招聘するコースもある。教室、機器などの研修施設は整っているが、宿泊施設はない。

JICAの第3国研修の実施に前向きであり、既に、1999年3月に外務省経済協力局技術協力課課長及びJICAシンガポール事務所長が訪問し、連携についての協議を行っている。東南アジア各国の金融事情には精通しているが、必要であれば、各国のニーズを調べ、それに応じた研修カリキュラムを立案することも可能とのことであった。

②IMP-Singapore Regional Training Institute (IMP-STI)

1998年6月に設立されたIMFのアジアを対象とした地域研修機関である。IMFは、ワシントンにおけるIMF Instituteの地域機関の設立を進めており、東欧・ロシアはウィーンに設立し、アフリカではコートジボアールに設立する予定である。本IMP-STIは、このアジア版に当たるものである。

研修の対象者は、官（大蔵省及び中央銀行）のみであり、民間銀行の行員を対象とする予定はない。研修の主たるテーマはマクロ経済とファイナンスに限定している。カリキュラムの立案に当たっては、ワシントンのIMF Instituteと連携して行っている。また、国際機関という性格上、原則として参加者は単独、あるいは少数の国からではなく、できるだけ多く（一般的には15カ国）の国からの参加を得たいとしている。

現在はメインの教室は一つのみであるが、将来的にはシンガポール国立大学のキャンパスに移転する予定であり、移転後には教室が3室となり、宿泊施設も完備する予定である。

1999年3月には第3国研修として「金融機関健全化のための実務セミナー」を実施し、好評を得た。3月のセミナーは対象国が5カ国であり、IMP-STIとしては、対象国が少なくイレギュラーなタイプであるが、今後ともJICAと連携していきたい意向を有している。

シンガポールは東南アジアにおける金融の中心地であり、とりわけ金融技術面については欧米のシステムが導入されており、日本より進んでいると評価する人もいる。金融技術に関する研修などは、シンガポールでの実施を考えていくことが望ましいと考えられる。