

### 3-4 研修コースの立案

#### 3-4-1 効果的な研修コースの提案

本節では、3-1でのアセアンにおける研修ニーズの把握・分析、3-2の既存の研修コースの5つのサブセクター別の分析、3-3における研修実施機関に関する分析を踏まえて、中小企業分野における新しい研修コースの提案とその実施方法について検討する。新カリキュラムの検討に関してはプライオリティの高い順に説明する。選定された個々の研修コースの内容（目的、主たる対象者、実施機関候補、カリキュラムの内容、期間など）については、3-5を参照されたい。

#### ①プライオリティ1：「創造的分野進出」及び「地域の活性化」

この分野はこれまでの研修で最も手薄となっている分野である。しかし、アセアン諸国のニーズは高く、現状ではこれらのニーズに全く答えることができない。特に経済危機のもとで失業者が増大し、彼等の就職先がない現状において、個人で零細企業を起こしていこうとする者が増えてきている。したがって、彼等にその創業のためのノウハウを教授する研修が早急に実現されることが必要である。したがって、「起業家育成（個人経営者養成）セミナー」の新設を提案する。

さらに、従来の企業がとってきた”単一思考型経営”（他企業と類似した製品を生産し、同一市場で販売といった経営）方法では競争力がないばかりか、企業独自の持ち味が全く出ない。消費者の多様化、興味の分散化が進んだ現在、他企業にはない新しいアイデアで独自の特色ある製品を開発し、それを欲している市場を見つけることが重要な鍵となる。この意味から「商品開発戦略セミナー」、「市場開発セミナー（ビジネスマッチングスキル）」を提案する。

地域の活性化（ここでは生産者と消費者の有機的結合を目指した協同組合組織の活性化を指す）の面からは、消費者の立場に立ってよりよい商品を生産者の協同のもとで生産、流通、販売させ、また消費者のための各種サービスも実施している生活協同組合組織に焦点を当て、この機能をアセアン諸国にも拡充できるようにそのノウハウを研修することが必要である。実際、生活協同組合は世界的な組織でその英文名は”Consumer Cooperative”という。本部はスイスのジュネーブにある。アセアン諸国にもこの組織はあり、それを管轄する政府機関もある。しかしながら、これらの組織は十分に機能しておらず、本来果たすべき役割を行使していない。そこで、既存の生活協同組合組織を活性化し、機能できるようにするための研修が考えられる。研修員としては各国の生活協同組合組織の職員が選ばなければならない。

表3-4-1 各国の生活協同組合組織

インドネシア	Indonesian Cooperative Council (DEKOPIN)
マレーシア	Cooperative Union of the Malaysia Malaysian Cooperative Consumer Society National Cooperative Organization of Malaysia (ANGKASA)
フィリピン	National Confederation of Cooperative Inc. (NATCCO) Cooperative Union of the Philippines Inc. (CUP)
タイ	Cooperative League of Thailand Consumer Cooperative Federation of Thailand

表3-4-2 各国の生活協同組合格轄政府機関

インドネシア	Ministry of Cooperatives, Small & Medium Enterprises
マレーシア	Ministry of Lands and Cooperative Development
フィリピン	Cooperative Promotion Agency
タイ	Cooperative Promotion Department

上記の機関の職員を対象とした研修コース「生活協同組合振興支援セミナー」を提案する。また同時に、消費者のみに焦点を当て、これまでのアセアン諸国において生産者から提供される商品に甘んじ、よりよい商品を選択する権利のない弱い立場に立たされていた消費者が、いかに自分たちの権利を主張し、より安全で品質のよい商品が適正な価格で享受できる環境を育成するために、消費者団体の形成とその活動を研修内容とする「消費者団体の役割に関するセミナー」の新設を提案する。

さらに、もう一つの協同組合組織である農業協同組合にも焦点を当て、「農業協同組合的組織の振興を支援するセミナー」を開設することを提案する。このセミナーは従来のJICA研修コース「農業協同組合」とは違った内容を盛り込んでいる。すなわち、従来の研修コースが生産面中心の内容であったのに対し、新研修コースはマネジメントを研修内容の中心に据えており、生産から流通、販売、農業金融に至る幅広い分野をカバーし得るものとする。

## ②プライオリティ2：「ネットワーク作り」及び「R&D」

現在の情報化社会は途上国にも及んでおり、すべての国が大規模に展開されるグローバル経済のなかに組み込まれ、そのグローバル社会のなかで生きていかなければならない時代となった。国内、国外を問わずその競争に打ち勝つためには、いち早く最新情報を手にいれ、どこでどのようなニーズがあり、どのような商品を必要としているか等を把握することは非常に重要となっている。そこで、情報技術分野での発展と研究はアセアン諸国においても今後益々重要性を増してくると思われ、そのための研修が必要である。

情報部門の研究開発に焦点を当てた新しい研修コースとして「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）」及び「中小企業における研究・開発（R&D）セミナー」を提案する。従来の研修コースにはこの分野の研修が欠けており、提案された2コースを実施することによってこの新分野での充実をはかっていかなければならない。なお、当2コースの違いは各コースプログラムを見れば明確であるが、簡単に言えば、前者が情報技術を用いた企業経営というソフト面に焦点を当てているのに対し、後者はプロジェクトマネジメントの進め方、データベースシステムの設計といった技術面に重点をおいている。

### ③プライオリティ3：「経営方法（マネジメント）」

時代の変化と共に、企業の在り方も変わってきている。「アジア企業経営」コースがこれまで数少ないマネジメント関係のコースとして実施されてきたが、日本的経営に焦点が置かれすぎているために、アセアン諸国からの参加者にとって十分本国で適応できる方法であるかという点で問題が残る。現地調査の中でも「日本の中小企業経営と我々（アセアン諸国）の経営とは少々違う」という意見をよく耳にした。また、「韓国や台湾の中小企業経営の方が、アセアン諸国には受け入れやすい」という意見もあった。こうしたことを踏まえて、多少高度ではあるが、これまでマネジメント研修に参加したことがあり、ある程度の知識をもっている企業経営者を対象に、日本的経営に片寄らない経営知識を教授する場をつくる必要がある。そこでアメリカハーバード大学が開発した経営システムを中心とした研修コース「中小企業経営上級セミナー」の新設を提案する。

### ④プライオリティ4：「環境保全」と各種の業種に特化した研修

環境保全分野については従来から公害防止面と省エネルギー面で数コース実施しているので、この従来の研修コースの継続を提案する。

特定産業分野に特化したものとしては農産物加工、繊維・アパレル、ハイテク・電子等が現地調査の中ででてきたものであるが、アセアン諸国の産業構造から考えて農業面での研修が必要ではないかと考える。1998年度の補正予算では、研修コース「農産物加工」をインドネシア対象に行ったが、今後この分野をアセアン4カ国に広げて実施することが必要である。また研修期間も長かったため、研修に参加したくてもできなかった人達がいたと聞いている。したがって3週間位に短縮して実施することが望まれる。

#### 3-4-2 研修の実施形態における提案

ここでは、これまで提案してきた研修コースをどのように実施すれば効果的であるかを検討する。具体

的には本邦研修、在外研修及びその組み合わせの如何を検討する。その検討にあつたての基本的な姿勢として以下のようにした。

- 1 在外研修で十分であると思われる研修コースはすべて在外研修として実施する。
- 2 本邦研修でないと十分な効果が上がらないと思われる研修コースについては本邦研修とする。
- 3 研修コースの中に企業視察等の内容が入っているものに関しては、基本的には本邦研修とするが、その比重が低いものについては、在外研修を行った後に日本での視察をするという在外と本邦の組み合わせで行う。

主として本邦研修に適している研修コース

#### 創造的分野進出

- 製品開発 : 「商品開発戦略セミナー」
- 市場開発 : 「市場開発セミナー (ビジネスマッチングスキル)」
- R&D : 「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)」  
「中小企業における研究・開発 (R&D) セミナー」

#### 地域の活性化

- 協同組合の活性化 : 「生活協同組合振興支援セミナー」  
「消費者団体の役割に関するセミナー」  
「農業協同組合的組織の振興を支援するセミナー」

上記に挙げた研修コースはJICAの研修コース実績にはなく、ほとんどが新しい分野である。また、これまでの既存の考え方とは一味違った発想の転換が要求される分野である。したがって、十分に教授ノウハウがなければ研修コースとして成り立たない。この意味から当初は日本のノウハウをもつ機関において実施することが望まれる。ただし、創造的分野進出における各種の研修はノウハウをもつ機関においてであれば、十分に現地国内研修の形で実施することも可能である。

主として在外研修に適している研修コース

#### ある種の産業分野に特化したコース

- 「農産物等加工セミナー」
- 「繊維・アパレル産業振興セミナー」
- 「ハイテク・電子産業振興セミナー」

## 創造的分野進出

創業支援：「起業家育成（個人経営者養成）セミナー」

農業生産が主要な経済部門を担っているタイ、インドネシア等では「農産物等加工セミナー」は重要な研修コースである。各国はそれぞれ違った農産物を生産しており、国によって事情も違ってくる。そのため現地国内研修国で実施するのが適切かと思われる。各国は農業面での各種の研究所等（今回の調査では時間の制約上訪問していない）をもっており、そういった機関に依頼し、必要とあれば日本から講師を派遣する。

また、創業支援については、マレーシア等では政府が自ら取り組んでおり、研修ノウハウは十分もっている。

## 主として在外研修と本邦研修の組み合わせに適している研修コース

### 中小企業振興政策

「中小企業振興のための援助スキームセミナー」

「日本の事例に学ぶ中小企業振興セミナー」

「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）」

「企業の会計基準整備セミナー」

「投資促進セミナー」

「対日輸出振興セミナー」

「スムーズな物流に関するセミナー」

### 経営資質強化

経営方法：「中小企業経営上級セミナー」

「中小企業診断基礎」

これらの研修分野は既存の研修コースの中で実施されており、多くのノウハウが蓄積されている分野であり、内容は座学と関係機関への視察から成っている。在外においては座学分野を中心に基本的な内容を修了させ、その際、必要に応じて日本人講師を派遣する。さらに、本邦では関係諸機関を訪問し、そこでの討議、意見交換を行うようにする。本邦研修では、研修員全員を参加させる必要はなく、在外研修中、特に熱心であった研修員や関係諸機関の幹部クラスの者に絞って行うという方法もある。

生産技術面

生産工程改善（品質改善）：「中小企業生産性向上セミナー」

環境保全

公害防止：「環境にやさしい産業発展セミナー」

上記の研修及びJICAが従来から行ってきた生産技術面と環境保全面における研修コースは最初在外で行い、後半を本邦で実施するという方法が効果的である。在外では基本的な事項と研修員の出身国の現状を十分把握する時間として活用し、後半は本邦で企業視察、関係諸機関との懇談、意見交換によって日本の企業がとってきた方法を学び、自国のものと比較検討する。在外研修中は必要に応じて日本から講師を派遣する。

### 3-5 研修コース案

本節では、3-4で立案された研修コースの詳細を示す。コースの提案に当たっては、原則としてコースの背景、目的、対象、期間、特徴、内容、実施機関候補、備考を含めることとする。

中小企業分野にかかる研修として以下の24のコースを提案する。

1. 起業家育成（個人経営者養成）セミナー
2. 商品開発戦略セミナー
3. 市場開発セミナー（ビジネスマッチングスキル）
4. 生活協同組合振興支援セミナー
5. 消費者団体の役割に関するセミナー
6. 農業協同組合的組織の振興を支援するセミナー
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）
8. 中小企業における研究・開発（R&D）セミナー
9. 中小企業経営上級セミナー
10. 農産物等加工セミナー
11. 繊維・アパレル産業市場戦略セミナー
12. ハイテク・電子産業振興セミナー
13. 環境にやさしい産業発展セミナー
14. 中小企業振興のための援助スキームセミナー
15. 日本の事例に学ぶ中小企業振興セミナー
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）
17. 企業の会計基準整備セミナー
18. 中小企業診断基礎
19. 投資促進セミナー
20. 対日輸出振興セミナー
21. スムースな物流に関するセミナー
22. 中小企業生産性向上セミナー
23. 地方税制度と地方行政（タイ・インドネシア特設）
24. 企業系列形成に関するセミナー（インドネシア特設）

以下にそれぞれの詳細について説明する。

どの実施機関がどのコースに関心を有しているかは別冊にとりまとめた。

## 1. 起業家育成（個人経営者養成）セミナー

背景： ASEAN経済危機以来、企業の倒産、リストラで職を失った人々は個人で零細な商店を営む者が出てきている。しかしながら、彼等の多くは経営に対する知識をもたず、困難な局面に立たされる場合が多い。

目的： 新規事業経営者を支援すべく、経営のノウハウを教授し、健全な企業経営が行える技術を身につける。このセミナーはその第一歩として、経営ノウハウを身につけ、将来にわたり指導できるトレーナーを育成することを目指す。

対象： 現在、中小・零細企業育成に携わる者がかつ今後トレーナーとして新規事業経営者に指導していく意思を有する者

期間： 1ヵ月

特徴： ・トレーナーを育成するためのセミナー  
・研修参加者は研修終了後、トレーナーとして各地で同セミナーを実施し、起業家育成を支援することが義務づけられる。

内容：

- (1) マーケティング  
消費者理解/顧客サービス
- (2) 仕入れ  
売るための仕入れ/仕入れの手順
- (3) 株式の知識  
自社株式の操作
- (4) コスト  
製造業者及びサービス業者のコスト/小売及び卸売業者のコスト
- (5) 帳簿記録  
企業会計/税務会計
- (6) 財務計画  
将来計画/販売及びコスト計画/キャッシュフロー計画
- (7) ビジネスプランの立て方
- (8) ビジネスプラン発表会

実施可能機関： (在外) 産業貿易省中小企業総局 (インドネシア)  
中小企業開発公社 (マレーシア)  
商工会議所大学 (タイ)

備考： ・在外研修として実施。

・国際労働機関 (ILO) は類似のセミナーを途上国で実施しており、独自開発のテキストが世界数十カ国語に翻訳されている。1999年3月の現地調査時点ではタイ語テキストを開発中との情報を得た。したがって、ILOのセミナーに便乗するのも一方法。インドネシアにおいても労働省を中心にこのスキームを実施計画中。



## 2. 商品開発戦略セミナー

背景： 中小企業振興の方法の一つとして、新製品の開発、消費者に魅力的な外観等が挙げられている。その面での日本の技術を学びたいという要望が非常に大きい。

目的： ASEAN諸国の今後のさらなる新規市場開拓を目指して、新製品の開発、ブランド製品開発、パッケージ方法等を学び、消費者にとって魅力ある商品の提供を目指す。

対象： 民間部門の商品開発に携わる者、企業経営者

期間： 14日

特徴： ・自由な、既存外の発想を必要とする。  
・消費者の立場に立った発想を必要とする。  
・ベンチャー的要素をもつ。

内容： (1) 消費分析と商品開発  
消費者動向の情報収集と分析  
新製品開発のノウハウ  
(2) ブランド製品開発  
商品開発からブランド製品に至るプロセス  
ブランド商品を取り巻く法制度（著作権等）  
(3) パッケージ手法

実施可能機関： 愛知学院大学、日本生活協同組合連合会

備考： ・本邦研修にて実施  
・商品開発は日本では非常に盛んであるが、研修テーマとしては新しいものである。  
・講師の選定、企業視察において、適切な選定が必要。

### 3. 市場開発セミナー（ビジネスマッチングスキル）

背景： アセアン諸国の中小企業、特に裾野産業は大企業の生産工程に組み込まれ、自ら市場を開拓することはなかった。しかし、今回の通貨危機で親会社の不景気でその生産の一端を担っていた子会社まで倒産に追い込まれる事態が生じている。そこで、自ら市場を開拓し、リスクを分散できるようにすることが必要であるという認識が広がっている。そのためには、どこで何を欲しているか、どこで何を供給できるか、という情報とそのマッチングが必要となる。

目的： 新規市場開拓のノウハウを学ぶ。また、海外市場開発として日本市場への進出を、日本市場の特徴、物流システムを理解することによって進展させることを目指す。

対象： 中小企業の経営者、中小企業振興の開発輸出関連の政府職員

期間： 3週間

特徴： ・個人ネットワークの構築  
・国際商談会等の機会を研修に取り入れ

内容：

- (1) ニーズ把握と新市場開発  
ビジネスマッチング／宣伝・広報／情報交換手法  
企業のマーケティング行動事例
- (2) 市場の特徴と消費者行動
- (3) 流通システム
- (4) 物流システム  
商社の役割
- (5) 品質・規格基準
- (6) 商品開発

実施可能機関：大阪国際ビジネス振興協会、大阪商工会議所、企業経営研究所

備考： ・本邦研修として実施。  
・ビジネスマッチングでは個人のネットワークを広げることが大切である。日本各地で定期的に行われている国際商談会等の機会を利用するのもよい。  
(ちなみに大阪商工会議所では毎年10月ごろ国際商談会を開催している)  
・フィリピンでビジネスマッチングへの強い要望があった。

#### 4. 生活協同組合振興支援セミナー

背景：消費者へ良質の商品を提供するという趣旨において、生産者と消費者間の物流を簡素にし、安価でよい商品の提供というサービス面での充実を図ることは、今後のアセアン諸国においても出現してくると思われる。生活協同組合組織は世界的なもので、ASEAN諸国にも存在するが十分機能していないのが現状である。

目的：生活協同組合の利点を理解し、我が国の生協が行っている経営、流通、販売のノウハウを学び、アセアン諸国においても協同組合のよりよい発展をめざす基礎造りを支援する。また、消費者団体の役割とその重要性についても学び、生産者中心の産業構造から消費者中心の産業構造への転換への一助とする。

対象：協同組合組織のメンバー

インドネシア： Indonesian Cooperative Council (Dewan Koperasi Indonesia: DEKOPIN)

マレーシア： Cooperative Union of the Malaysia

Malaysian Cooperative Consumer Society

National Cooperative Organization of Malaysia (ANGKASA)

フィリピン： National Confederation of Cooperative Inc. (NATCCO)

Cooperative Union of the Philippines Inc. (CUP)

タイ： Cooperative League of Thailand

Consumer Cooperative Federation of Thailand

政府の協同組合組織育成部門担当者

インドネシア： Ministry of Cooperatives

マレーシア： Ministry of Lands and Cooperative Development

フィリピン： Cooperative Promotion Agency

タイ： Cooperative Promotion Department

期間：3週間

特徴：・生活協同組合の活性化に焦点

内容：

(1) 生活協同組合の仕組と機能

総論：協同組合原理と日本の生活協同組合／日本の流通業の歴史／  
チェーンストア理論

マネジメント手法：商品政策MD (Marchandising)／商品検査／販売促進  
実務：発注、陳列から販売まで／共同購入の仕組と配達実務／流通経路

(2) 実務視察

(3) 消費者団体の役割と機能

実施可能機関：日本生活協同組合連合会

備考：・本邦研修として実施するのが望ましい。

## 5. 消費者団体の役割に関するセミナー

背景：製品の質の向上、新製品の開発、企業の良質のサービス、さらには産業全般の競争力の向上において、消費者の意見は非常に重要である。消費者の意見を集約し、それを企業や公的機関に伝達する有力な組織として消費者団体が挙げられる。現在のインドネシアやフィリピンにおける消費者団体は決して活発であるとは言えず、政府や企業の一方向的な供給システム中心の状況にある。

目的：本セミナーでは消費者団体の形成とその役割、影響力について学び、上記の点でのよりよい改善が可能な環境形成に役立てる。

対象：産業・投資団体に属する職員

特徴：・消費者に関する自由な討議が中心

期間：2週間

内容：

- (1) 消費者団体形成の歴史（日本及び欧米諸国）
- (2) 消費者団体の活動
- (3) 消費者団体の影響力
- (4) ケーススタディ

実施可能機関：（本邦）日本生活協同組合連合会

備考：・本邦研修で実施。

・インドネシアやフィリピンにおいて強い要望があった。

## 6. 農業協同組合的組織の振興を支援するセミナー

背景：途上国における産業はまだまだ農業部門が重要な役割をになっており、農業の発展がその国全体の発展に大きく寄与する。農業部門の振興を促進するためには、日本が戦後採ってきた農業協同組合組織による生産から販売に至る過程の協同事業は十分参考となると思われる。

目的：日本の農業協同組合の仕組み、役割、そしてその機能を学び、当該国においてもそれに似た組織の形成とその組織を通して農業のさらなる効率化を目指す。

対象：協同組合関係者

インドネシア：Dewan Koperasi Indonesia(DEKOPIN)

Ministry of Cooperative and Small Enterprise Development

Ministry of Agriculture

マレーシア：National Cooperative Organization of Malaysia(ANGKASA)

Federal Land Consolidation and Rehabilitation Authority(FELCRA)

Farmers Organization Authority(FOA)

Rubber Industry Smallholders Development Authority(RISDA)

Department of Cooperative Development(DCD)

フィリピン：Cooperative Union of the Philippines (CUP)

National Confederation of Cooperatives Inc. (NATCCO)

Cooperative Development Authority (CDA)

タイ：Cooperative League of Thailand(CLT)

Cooperative Promotion Department (CPD)

期間：3週間

特徴：・視察が重要

内容：

### (1) 農業協同組合の仕組みと機能

総論：日本の農業協同組合の発達／農業協同組合の役割

マネジメント手法：生産／流通／販売／農業金融

### (2) 実務視察

実施可能機関：(本邦) アジア農業協同組合振興機関

備考：・本邦研修として実施するのが望ましい。

## 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）

背景：ビジネスがグローバル化している中、最新情報を逸早く入手し、どこでどのようなニーズがあり、どのような商品が必要としているか等を把握することは市場開発の面で重要である。また、企業間の情報交換も経営者にとって必要な要素となってきた。

目的：情報化の時代にあった産業における情報部門のインフラ整備と情報通信を活用することによって得られるメリットを学ぶことによって、途上国の情報部門の発展を促進する。

対象：政府の産業振興政策担当者、民間の産業振興分野のコンサルタント  
企業の経営者

期間：2～3週間

特徴：

- ・各国の現状のディスカッション
- ・成功企業経営者の経験的ノウハウを重視
- ・成功企業視察の重視

内容：

- (1) ASEAN各国の企業の情報化の実態  
カントリーレポート発表  
現状の問題点とその分析
- (2) 情報化の推進
  - 1) 米国における情報化の実態と支援施策
  - 2) 日本における情報化の実態と支援施策
  - 3) 日本の中小企業情報化施策の現状
  - 4) 中小企業経営者による効果的な情報化の実践
    - －情報化モデル企業視察
    - －インターネット活用成功経営者訪問
  - 5) 地方自治体の効果的施策の実践

実施可能機関：中部産業連盟、太平洋人材交流センター

備考：

- ・本邦研修において実施。
- ・成功中小企業経営者の選定にあたっては慎重に行うことが必要。あまり、途上国の技術レベルとかけ離れていると参考にはならない。
- ・ベンチャー系の零細企業を視察するのも一案。
- ・大田区（東京）東大阪市等から優良企業をピックアップすることができる。
- ・単に企業のOA化ではなく、もっと広義の情報化という目的で研修を組むことが大切。

## 8. 中小企業における研究・開発 (R&D) セミナー

背景：長期的視野からアセアン諸国の産業発展において研究・開発部門の発展は不可欠である。しかし、現状では政府の産業育成政策の中での研究・開発における注目度は低く、予算も殆ど計上されていない。

目的：研究・開発の必要性とその基本的ノウハウを学ぶことを目的とする。特に今後重要になるであろう情報部門の技術ノウハウに焦点を当て、中小企業の経営、市場開発に役立つ知識を身につける。

対象：企業の経営者、民間の産業振興コンサルタント  
政府の産業及び企業育成に携さわる者

期間：1ヵ月

特徴：・アジアの中長期的視点を考慮  
・最先端技術の紹介

内容：

- (1) 企業のマルチメディア活用事例 (企業見学含む)
- (2) 企業のOA化事例 (企業見学含む)
- (3) プロジェクトマネジメントの進め方
- (4) データベースシステムの設計
- (5) 情報ネットワークの基礎・応用

実施可能機関：太平洋人材交流センター

備考：・本邦研修として実施。  
・「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)」と多少重複する部分はあるが、「中小企業振興のための...」が施策面を重視しているのに対し、当セミナーは実用面に焦点を当てている。  
・地方政府の職員と民間人、特に企業経営者を中心に参加者を募集。

## 9. 中小企業経営上級セミナー

背景： 中小企業経営に関する初級コースは以前から実施されてきたが、上級レベルにおいては経験がない。これまでに行った初級レベルの研修終了者の中には、もう一度研修に参加したいという声が多く、その要望を聞き入れるべく、経営上級セミナーを開設することが必要。

目的： 途上国における中小企業のさらなる振興を目指し、企業経営者の経営手法について一段レベルの高い知識・技術を身につけることを目標とする。このセミナーでは、経営の効率性を追及すると共に今後の企業経営において重要性を増してくると思われる情報戦略、マーケティング戦略についてのより深い知識を教授する。

対象： 中小企業経営者（上級レベル）（既存の初級コース終了者が望ましい）

期間： 3週間

内容：

- (1) 経済性分析  
設備投資、価格設定における収益とコストからの分析
- (2) マネジメント・コントロール  
企業戦略と組織関係
- (3) 組織行動  
生産的組織形成の在り方
- (4) 情報と戦略  
ニーズの把握と顧客への満足提供
- (5) 経営政策  
総合的な経営戦略

実施可能機関：（在外）中小企業開発庁（SMIDEC）（マレーシア）  
商工会議所大学（タイ）  
アジア経営大学（フィリピン）  
（本邦）企業経営研究所、慶応ビジネス・スクール

備考： ・現地国内研修と本邦研修の組み合わせが望ましい。  
・かなり高度な知識を要するため、参加者のある程度の基礎知識と準備は必要不可欠。  
・高度な英語力を要する。  
・慶応ビジネス・スクールにおいて同カリキュラムを日本人対象に実施している（当カリキュラムはハーバードビジネススクールの開発）。



## 10. 農産物等加工セミナー

背景： アセアン諸国において農業・水産業生産のGDPに占める割合は依然として高い。そこで、少しでも付加価値をつける農産物加工業は重要な部門である。しかし、加工面での技術等が適切ではなく、より遠距離の市場への輸送や輸出品としての規格に合わない等の問題がでている。

目的： 農産物等輸出の振興は当該国の経済発展に大きな効果をもたらすと考えられる。本セミナーにおいては、農産物等加工業における必要な知識を習得し、それに携わる企業家に農産物等輸出振興を促すことを目的とする。

対象： 農産物等加工業に携わる中小企業経営者  
政府の農産物等輸出振興に携わる者

期間： 最低3週間

特徴： ・OJTによる実地的研修

内容：

- (1) 農産物加工におけるQC
- (2) 衛生管理/検疫
- (3) 物流(国内、国外)
- (4) パッケージ
- (5) 納期管理
- (6) コスト計算

実施可能機関： (在外) 各国の農業振興関係機関  
(本邦) 岩手県、山形県、小岩井乳業(特に乳製品加工)

備考： ・現地国内研修で実施することが望ましい。  
・参加者は5名程度の少人数で、それぞれ企業に配属してOJTを行う。  
・ある程度、セクターを決めて参加者を選定。

## 11. 繊維・アパレル産業市場戦略セミナー

背景：ASEAN諸国の産業において繊維・衣類部門は依然として重要な地位を占めている。この部門のさらなる発展の過程において、新市場の開発は大切である。

目的：本セミナーでは、新規市場の開拓のために必要なノウハウを学ぶことを目的とする。

対象：政府の繊維・衣類の輸出促進部門、繊維・衣類業界団体

期間：3週間

特徴：・幅広い知識とノウハウの教授  
・企業視察

内容：

- (1) デザイン経営工学
- (2) 意匠企画
- (3) 製品デザイン計画
- (4) デザイン・マネジメント
- (5) 造形情報処理
- (6) ファシリテイ・マネジメント  
施設計画／施設経営

実施可能機関：(在外)  
(本邦) 京都工芸繊維大学(上記研修内容の教授ノウハウ有)

備考：・現地国内研修として実施するのが望ましい。

## 12. ハイテク・電子産業振興セミナー

背景：ASEANの主要国では現在ハイテク産業及び電子産業の振興を目指している。特にフィリピンでは英語圏ということもあって欧米の電子産業部門が多く進出している。そして、同国において電子部品は主要な輸出産業となっている。

目的：ハイテク・電子産業を支援するために、我が国のその分野における発展過程とノウハウを提供し、今後我が国のハイテク産業と共存できる環境をつくることを目的とする。

対象：政府のハイテク産業振興に携わる者、ハイテク企業の経営者

期間：2週間

特徴：

- ・ディスカッション中心
- ・企業視察の重視

内容：

- (1) 我が国のハイテク産業発展の歴史
- (2) ハイテク産業技術の動向
- (3) ハイテク産業育成のために必要な環境
- (4) 企業視察

実施可能機関：

備考：

- ・中小企業分野としての研修において適切であるか問題は残る。
- ・フィリピンで強い希望があったが、その他の国では諸般の事情により要望は出てこなかった。
- ・国別特設として、フィリピン対象にしてもよいが、実施受入機関等の問題もあり、実施困難である。

### 13. 環境にやさしい産業発展セミナー

背景：ASEAN経済危機によって大打撃を受けた産業部門は、産業構造の立て直しはもちろん、これを機に持続可能な産業の育成に取り組むことが長期的視野において求められている。

目的：本セミナーでは、環境にやさしい産業の育成に焦点を当て、その実施に必要な知識を習得することを目的とする。

対象：政府の産業育成部門担当職員、環境担当部門職員  
政府の法律、規制、政策立案担当職員

期間：1ヵ月

特徴：・ASEANの中長期的視野に基づいた研修内容  
・日本の豊富な経験の紹介  
・企業視察

内容：

- (1) 産業公害の概要
- (2) 公害防止技術  
大気汚染／水質汚濁／土壌汚染／有害金属による公害
- (3) 測定管理技術・予測技術
- (4) 環境管理技術
- (5) 地域環境保全と持続可能な開発
- (6) ケーススタディと企業見学  
クリーンテクノロジーの開発と実践  
法的規制の動向  
省エネルギー実践とそのノウハウ

実施可能機関：(在外)日本人講師派遣による実施のため、場所の提供のみ必要。  
(本邦)地球環境センター、国際環境技術移転センター

備考：在外研修と本邦研修の組み合わせで実施するのが効果的。

#### 14. 中小企業振興のための援助スキームセミナー

背景： 経済危機下で多数の中小企業が閉鎖に追い込まれている現状の中で、脆弱な中小企業を立て直し、支援していくためには政策的支援が必要不可欠である。現況では、中小企業に対する支援制度面が不十分或いは錯綜・重複している。

目的： 中小企業における健全な成長促進のために策定された援助スキームの整合性並びに効果的な実施において参加者の能力を高める。

対象： 政府の中小企業振興担当者、中小企業振興諸機関の運営者

期間： 10日

特徴： ・日本が採用してきた中小企業育成政策に関する参加者の意見交換を中心に実施。

内容： (1) 中小企業育成のための援助制度についての総論  
－日本とASEAN各国との比較  
(2) 中小企業が直面する主な問題点  
－日本とASEAN各国との比較  
(3) 中小企業の輸出振興  
(4) 大企業と中小企業の在り方とその関係  
(5) 中小企業振興のための関係諸機関の人材の能力向上  
(6) 中小企業援助計画の実践（技術、ファイナンス、市場、マネジメント等）

実施可能機関： (在外) 日本からの講師派遣のため、場所の提供のみで実施可能  
(本邦) 国際開発センター、神戸国際協力交流センター

備考： ・日本人講師による在外研修と本邦研修の組み合わせが適切。  
・参加者が自国の政策課題、支援スキームにおける実態と問題点を指摘したレポートの事前準備がセミナーを進める上で重要である。

## 15. 日本の事例に学ぶ中小企業振興セミナー

背景：経済危機によって多くの中小企業が閉鎖に追い込まれた。ASEAN諸国政府の中小企業振興担当者の中には、中小企業再生を模索しながらも、その方法を見い出せないでいる場合が少なくない。ASEAN諸国と日本の中小企業の特徴は多少違っているが、日本の経験を学ぶことによって何らかの打開策を見つける一助になることも考えられる。

目的：日本の中小企業、中小工業をケースに、その長所、短所を理解し、ASEAN諸国の中小企業分野の育成に役立つ知識、技能を身につける。

対象：政府・公的機関における中小工業政策立案及び実施に携わる幹部職員、専門家

期間：1ヵ月

特徴：  
・日本の事例の紹介中心。  
・適宜ディスカッションを入れ、理解を深める。  
・各国の中小企業振興政策を立案。

内容：(1) 日本の事例

- 1) 経済開発と中小企業
- 2) 日本の中小企業振興政策
- 3) 中小工業振興機関
- 4) 人材・企業育成支援
- 5) 金融支援
- 6) 下請企業
- 7) 技術開発
- 8) 日本的経営と起業家精神
- 9) 商業流通・マーケティング
- 10) 協同組合活動
- 11) 地域開発と工業団地

(2) 国際比較研究 参加者の国と日本の違いにおけるレポート課題  
(3) 政策立案演習

実施可能機関：(在外)日本人講師派遣のため、場所の提供のみで実施可能  
(本邦)国際開発センター、太平洋人材交流センター

備考：  
・日本人講師による在外研修と本邦研修の組み合わせが適切。  
・類似カリキュラムを「中小工業セミナーII」(平成10年)として実施している。  
・セミナー最後に政策立案演習があるため、中堅幹部クラスを参加者に選定することが大切。

## 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）

背景：途上国の産業振興の大きな障害となっているのが、道路、港湾等のハード面でのインフラ整備の遅れはさることながら、制度等のソフトインフラにおける整備の遅れも大きな要因である。

目的：ソフトインフラ整備に必要な基礎的情報を学び、国家レベルでのソフトインフラ整備のための人材を育成する。本セミナーでは中小企業をめぐる法制度に焦点をあてる。

対象：政府の産業振興政策担当者、民間の産業振興分野のコンサルタント

期間：2～3週間

特徴：・ソフトインフラのある程度進んでいる欧米の講師陣による講義

内容：

- (1) アセアン諸国の産業関連の法制度とその枠組み  
    カントリーレポートの発表、意見交換  
    問題点の発掘と分析
- (2) 日本及びアメリカ合衆国のソフトインフラの発展  
    知的所有権  
    税制度  
    人材育成  
    中小企業の金融システム
- (3) 将来の産業発展を目指した可能な戦略作り

実施可能機関：（在外） アジア経営大学（フィリピン）  
                  IMF-STI（シンガポール）  
                  （本邦） アジア太平洋人材交流センター

備考：・第3国研修と本邦研修の組み合わせが適当。  
・この分野は日本はまだまだ発展途上といわれている。したがって、日本も一緒に学ぶ姿勢で、日本政府から産業振興担当者のディスカッションに参加することが望まれる。  
・講師は日本人並びに欧米人、東アジア等から招く。

## 17. 企業の会計基準整備セミナー

背景： アセアン諸国の中小企業の最大の問題の一つに、会計制度が整備されていない点が挙げられる。そのため、金融機関から融資を受ける際、企業の資産状況、活動内容が不明確なことから融資が受けられないという状況が多発している。

目的： 中小企業の会計基準を整備するための前段階として、整備に必要なノウハウを学び、当該国において会計制度整備に向けての手がかりとなることを目指す。

対象： 政府の産業分野での制度整備に携わる者、企業の会計担当者

期間： 3週間

特徴： ・会計基準の技術・ノウハウを講義と演習で学ぶ。

内容：

- (1) 財務管理  
企業会計の仕組  
財務状況の把握  
利益計画の立て方  
設備投資の投資効果と返済力
- (2) 実務演習

実施可能機関： (在外) 工業経営アカデミー (インドネシア)  
SMIDEC (マレーシア)  
アジア経営大学 (フィリピン)  
商工会議所大学 (タイ)  
(本邦) 愛知工研

備考： ・現地国内研修と本邦研修の組み合わせとして実施するのが望ましい。



## 18. 中小企業診断基礎

背景：途上国の中小企業では生産、財務、労務各部門において適切な管理が行われていない。こうした管理を適切に行っていくには、経営者の相応の知識及び指導者を養成しなければならない。

目的：中小企業の経営効率化、生産性・収益性の向上を促進するために経営者、指導者として必要な知識・技能を習得する。

対象：中小企業育成振興機関（官及び民）、中小企業経営者

期間：2～3ヵ月

特徴：・中小企業診断士の前段階の内容を想定  
・中小企業の経営において必要とされる基本知識・技能を網羅

内容：(1) 経営管理の基礎 生産管理  
財務管理  
企業会計／財務状況の把握  
利益計画立案／設備投資の効果と返済力  
マーケティング  
生産面の流れと管理  
(2) 日本の中小企業実態 中小企業の位置づけと役割  
中小企業の問題点  
中小企業見学  
(3) 中小企業振興のための施策  
途上国中小工業開発の実情と比較研究

実施可能機関：(在外) University of Thai Chamber of Commerce、  
Tamasat University (タイ)  
工業経営アカデミー (インドネシア)  
SMIDEC (マレーシア)  
AIM (フィリピン)  
(本邦) 中部産業連盟、大阪府立産業開発研究所  
大阪府立産業技術総合研究所

備考：・在外研修と本邦研修の組み合わせが適切。  
・途上国の中小企業育成・振興のために必要不可欠  
・期間が2～3ヵ月と長いため、現地国内研修と本邦研修の組合せがよい。  
・中小企業大学校をはじめ、様々な機関が「企業診断士養成コース」として類似の研修コースを日本人向けに実施。

## 19. 投資促進セミナー

背景： 外資の現地への投資は、その国の雇用拡大と同時に新技術が移転されるという良い面がある。経済危機以来、投資状況が思わしくないため、各国の投資委員会（Board of Investment）は熱心に投資を呼び込む努力をしている。

目的： 投資を呼び込むためには、投資を行う企業にとって投資しやすい環境を整備することが大切である。また同時に投資家の動向を敏感に掴み、彼等のインセンティブを高める方策が必要である。本セミナーでは、投資を呼び込む環境整備と日本の投資家の動向を学び、より魅力的な被投資国としての在り方を模索する。

対象： 投資委員会（Board of Investment、BKPM、MIDA）の職員

期間： 2週間

特徴： ・日本の投資家を交えて、ディスカッション。  
・できれば欧米や東アジアの企業の投資家の参加があれば、なお良い。

内容：

- (1) 投資国と被投資国の状況分析と問題点
- (2) 投資を活発にする要素  
投資受入政策／優遇制度
- (3) 日本の投資家の最近の動向
- (4) 世界の投資家の最近の動向

実施可能機関：（在外）アジア経営大学（フィリピン）  
（本邦）太平洋人材交流センター、神戸国際協力交流センター

備考： ・研修前半は第3国研修として実施し、その後本邦研修に移るのが効果的。  
・日本側カウンターパートとして、経団連及び既に投資実績のある関係者の参加が望ましい。

## 20. 対日輸出振興セミナー

背景：経済危機を乗り越えるためには、現在のアセアン4カ国の産業構造から見て、輸出を促進することが大切である。

目的：ASEAN諸国における企業の輸出振興促進のための政策、戦略、計画等をよりよく理解し、輸出先行型企業の経営についての能力、技術を高める。

対象：政府の輸出入担当者、民間企業の貿易担当者、企業の経営者

期間：2週間

特徴：・講義とグループディスカッションを通して、輸出振興に関する知識を深める。  
・研修最終成果として、各自が対日（或いは対世界）輸出戦略案をレポートにする。AFTA Agreement実施を視野に入れた考察を実施。

内容：（1）中小企業促進のための政策、計画  
（2）新市場参入戦略手法  
（3）日本市場の特徴  
（4）外国市場のための製品開発戦略  
（5）日本における輸入品販路  
（6）日本の貿易促進活動  
（7）日本の売り手、買い手関係  
（8）演習：各国輸出戦略政策

実施可能機関：（在外）講師は日本人のため、場所の提供のみ必要  
（本邦）神戸国際協力交流センター、太平洋人材交流センター、  
中部産業連盟

備考：・日本から講師派遣を行い、現地国内研修を行い、後本邦研修を実施するのが効果的。  
・ASEAN各国で強い要望がでている。  
・日本側からは輸入関連の者が出席し、セミナー参加者との話合いに参加することが大切。

## 21. スムースな物流に関するセミナー

背景：途上国では商品を生産しても、物流システムの未整備のために大量の在庫が放置されたままになっていることが多く見受けられる。物流システムがスムーズに機能してこそ、生産が最終目的である販売につながる。

目的：国内市場及び外国市場への販売に向けて効果的な物流制度、システムを構築する基礎知識を学ぶ。

対象：政府の物流振興に携わる者

期間：2週間

特徴：

内容：

- (1) 総論  
物流の概念  
物流の効率化
- (2) 物流（運輸）行政
- (3) 物流計画管理（ハード面）  
荷役／車両／包装／保管／輸送／加工
- (4) 物流情報化  
物流情報システム
- (5) 視察

実施可能機関：（在外）工業経営アカデミー（インドネシア）

SMIDEC（マレーシア）

アジア経営大学（フィリピン）

商工会議所大学（タイ）

（本邦）太平洋人材交流センター、神戸国際協力交流センター

備考：・在外研修と本邦研修の組み合わせで実施するのが望ましい。

・日本における物流コスト（の算出方法）の現状と保険の概念を入れることも重要。したがって、ハード面、情報化の点で、日本の物流業者を講師として活用することも考慮されたい。

## 22. 中小企業生産性向上セミナー

背景：アセアン諸国の中小企業は素材生産（例 鉄鋼等）の面においては技術的に問題はないが、素材を用いた次段階、すなわち加工等の面においてはまだまだ技術レベルが低い。したがって、完成品の低品質という問題が絶えず起こっている。

目的：中小企業における製品の品質向上及び納期期限厳守等の基礎的な技術を身につける。このセミナーでは企業の生産能力から生産性の向上のための能力を実践的に習得する。

対象：中小企業の実業管理に携わっている者

期間：3～4カ月

特徴：  
・品質管理に関する知識  
・実践・演習による実地訓練

内容：(1) 総論 生産性向上と経営工学  
品質管理と品質保証  
標準化・品質システム (JIS, ISO9000等) の目的、効用  
(2) 改善技術 基礎 生産性向上要因/改善基礎技術  
応用 シングル段取り/JIT  
演習  
(3) 管理技術 基礎 品質管理/生産管理  
応用 TQM活動概要  
演習 小集団活動/新QC7つ道具/QCAS  
(4) 関連技術 基礎 VE/PMとTPM/EE  
応用 VE事例  
演習

実施可能機関：(在外) Technological Promotion Institute (タイ)  
UPM-MTDC、工業規格研究所 (マレーシア)  
(本邦) 中部産業連盟、大阪府立産業技術総合研究所、  
東大阪市立産業技術センター

備考：  
・在外研修と本邦研修の組み合わせの実施が適切。  
・技術面での研修はタイ、インドネシアで強い要望があった。  
・多くの参加者を研修できるように、またコースの期間も長いので現地国内研修が適当。  
・類似した研修は「生産性向上技術コース」(平成10年)として実施されているので、それを継続して活用可能。

### 23. 地方税制度と地方行政（タイ・インドネシア特設）

背景：タイでは、現行の中央集権制から地方分権化への移行を模索中であり、それに伴って中央政府からの地方への補助金が大幅にカットされる予定である。また、インドネシアでは地方分権法が成立（99年4月）し、今後の執行の具体化の段階に入っている。この状況の中で地方政府は収入源として新税制の導入及びその効果的な用途を見い出さなければならない。

目的：新税制としてどのような選択があるのか、そして地方税をどのように効果的な使用していくのが適当か、を議論し、その方向性を見つけることを目標とする。

対象：大蔵省税制担当者、地方政府の行政官

期間：2週間

特徴：・ディスカッション中心

・日本の税制担当者（大蔵省、自治省、県・政令指定都市）との意見交換、討議の重視

内容：

- (1) 地方自治の仕組と機能
- (2) 地方政府の財源
- (3) 地方政府の産業に果たす役割

実施可能機関：

備考：・本セミナーは中小企業に直接関係がないが、地方振興という局面で産業、企業育成に関連する。インドネシア、タイでは相当大きな問題であり、非常に強い要望がタイ大蔵省より提出されたため、ここにカリキュラムとして提案した。  
・意見交換の場では、日本からも税制担当官等、参加者と同レベルの地位、責任のある人を参加させることが必要。

## 24. 企業系列形成に関するセミナー（インドネシア特設）

背景：マレーシアにおいて大企業（アンカー企業）がその下に中小企業を抱え込み、いわゆる日本の系列によって産業全体の発展を図っている。インドネシアにおいても近年その長所が認識され、企業の系列を構築するために努力している。

目的：マレーシアと文化的、民族的に類似したインドネシアにおいて、マレーシアで成功している企業の系列を構築し、産業全体の活性化を図る。

対象：政府の産業育成分野担当官及び大企業と中小企業の企業経営者

期間：2週間

特徴：マレーシア人講師等によってインドネシア研修員にマレーシアの経験を教授する。

内容：

- (1) 企業家育成の方法  
Vender Development Programme (VDP)
- (2) 系列による長所
- (3) 地域の活性化

実施可能機関：（在外）中小企業開発公社（マレーシア）

備考：第3国研修（マレーシア）として実施するのが望ましい。





## 第4章 今後の研修員受入事業に関する提言

本章では、研修員受入事業のさらなる改善を図るために、研修員受入事業のあり方について、一部第3章までの議論と重複するが、研修の目的、実施手法（スキーム）、及び実施体制の3つの視点から考察する。

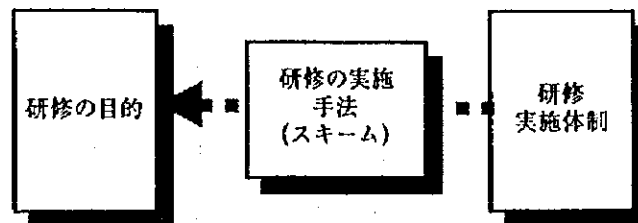


図4-1 目的、実施手法、実施体制

### 4-1 研修の目的

#### ①量的な増大から少数精鋭主義への転換

これまで研修員受入事業においては、量的に増大する研修ニーズに応えることが重視されてきた。その結果、研修員の受入数は年間1万人を超え、ドナーの中でも最大規模となっている。そして過去の研修員の中から、モンゴルの首相が誕生するなど、途上国において指導的役割を担う人材が育っている。

しかしながら、研修員受入事業全体を概観すると、その国の将来を担うような幹部候補生を研修することよりも研修員数の増大により焦点があてられていた傾向が見受けられる。そもそも日本がODAを通じて研修を実施する目的は、途上国の発展を担う人材の育成に加えて、人的ネットワークを強化し、将来的に日本と途上国との間に良好な関係を構築することにある。欧米諸国は後者の目的を強く意識し、少数精鋭主義を貫いているようである。

日本においても、世界最大のドナーとなった現在、研修員のさらなる増大を図るよりは、将来の途上国を担う幹部候補生とのネットワークの確立に重点をシフトさせる必要がある。また、それを実現するには、研修プログラムの内容をさらに改善していくことが必要であり、そのためには、研修実施手法及び実施体制を検討していく必要がある。

以下では、こうした問題意識に基づき、研修実施方法（スキーム）、並びに研修実施体制について考察する。

#### 4-2 研修実施のスキーム

研修スキームのさらなる改善を図るための考察を、以下を行う。

##### ②研修コースが立体的に組み合わさった研修プログラムの策定

既存の研修コースは一つ一つが独立しており、それぞれのコースの間のリンクが乏しい。それぞれのコースがフラットに並んでいるといえる。開発途上国の抱えている 이슈によっては、独立したコースではなく、複数のコースが組み合わさったプログラムを通じた対応が望ましい場合が多いと考えられる。この場合、コースを立体的に組み合わせることで、コース間のリンクが形成され、一つの 이슈により効果的に対処できるようになると考えられる。そのイメージ図を図4-2に示す。

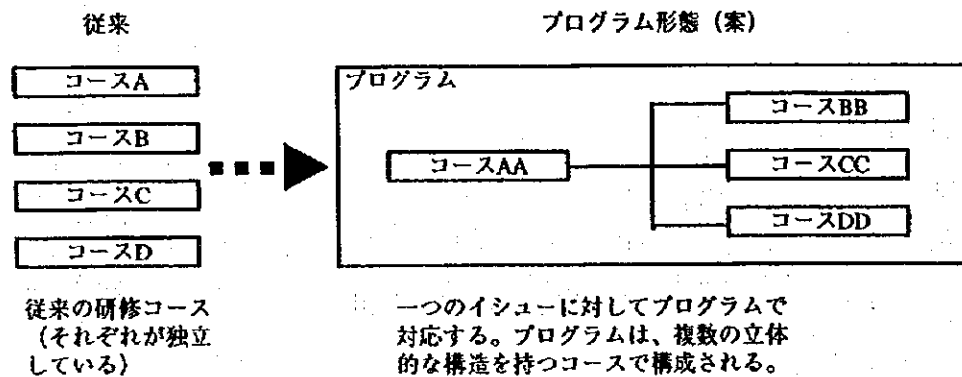


図4-2 研修プログラム (案)

例えば、金融機関のリスク管理能力の向上を目的とした研修では、包括的なリスク管理にかかるコースをマネジメント・クラスを対象に実施し、さらに細かい、信用リスク、市場リスク、企業審査といったコースを実務レベルを対象に実施することで、一つの 이슈を参加者のニーズに合った形で体系的に研修することができると思われる。

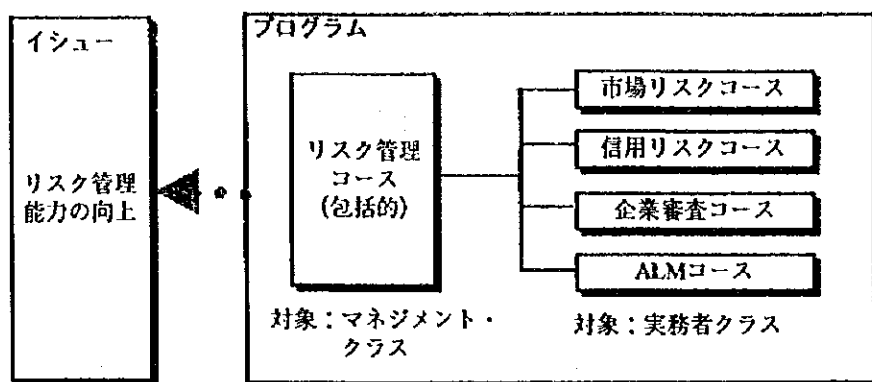


図4-3 リスク管理を事例とした研修プログラム (案)

### ③国・地域別コースの重視 (Needs-Orientedな研修)

国によってシステムや課題が異なることから、各国のニーズに則した研修内容とするには、研修コースは国別とすることが必要である。今般のアセアン諸国におけるヒアリングにおいても、彼らの抱えている課題に直接関連した、実務に直結する研修を希望する声が強かった。

他方、当然のことながら、国別プログラムの重視は、複数の国からの参加者で実施される集団研修が不要であるというわけではない。様々なバックグラウンドを持つ研修員が参加し、意見交換することが重要であるとの指摘もあった。研修員の構成については、テーマごとに最も適した形態を検討していくべきであろう。

なお、複数の国からの参加者を得た意見交換型の研修であっても、ある程度参加国のレベルを一定に保つことが重要である。マレーシアにあるアジア中央銀行10カ国の研修機関であるSEACEN (The South East Asian Central Banks) の研究・研修センターは、研修を行う場合には10カ国すべてを対象にすることが原則となっている。しかし、加盟国には、シンガポール、韓国からネパール、スリランカ、ミャンマーまで含まれており、加盟国すべてのニーズにあった研修テーマ、カリキュラムを策定するのがたいへん難しくなっている。

既存の研修コースでも、かなり広範の国からの参加を得ているコースがある。例えば、平成10年度に開催された「一般特設：金融情報システム」コースでは参加者がカーボ・ヴェルデ、パラグアイからタイまで全世界を対象とし、多岐にわたっており、共通の土壌で議論することは困難であると推測される。複数国からの参加を得る場合には、共通の土壌があり、互いに議論できる範囲にとどめるべきであろう。

### ④研修ニーズ把握調査の実施

実務に直結した研修ニーズが増大し、研修コースが細分化する傾向にあることから、研修コースの開発

に当たっては途上国における研修ニーズを正確に把握することが必要である。そこで、主要な研修分野においては、途上国における研修ニーズ把握調査を実施することが望ましい。こうした研修ニーズは、経済状況や技術の発展に応じて変化するので、定期的実施することが必要である。

#### ⑤民間を対象とした研修の重視

これまでの研修は政府部門あるいは国有企業の職員を主たる対象としてきたが、政府部門のみを対象とした研修では、その効果の発現に限界があることが明らかになりつつある。例えば、農業技術の普及を目的とした研修では、農業普及員を研修しても予算の制約などで普及員が十分な活動を行えず、実際の担い手である農民には研修した技術が十分には伝わらないことがある。また、研修で習得した技術が民間にとって有用である場合、研修を受けた人材が官から民間に転職してしまうこともあり、この場合も普及は十分には果たされない。

政府部門の職員への研修が重要であることは明らかなが、政府部門だけでなく、民間部門も研修の対象に含めていくことが必要ではないだろうか。民間の中でも、指導的立場にある機関のスタッフ（コンサルタントなど）を主対象とすることで、波及効果を期待することができる。

但し、研修コースの参加者が民間企業の社員ばかりとなり、官とのつながりが全くなると、政策やマスタープランなどの流れの中での当該コースの位置づけが不明確となる恐れがあることから、適宜、官側からのインプットを配慮することが望ましい。その場合、在外研修においては、研修施設として既存の政府施設を利用することで、官との連携を維持することができると思われる。

#### ⑥短期研修の重視

研修員及び講師の双方とも、その所属する組織にとって必要な人材であるほど、長期間の研修への参加は困難である場合が多い。せいぜい2週間が限界ではないだろうか。そこで、研修期間は短くし、その代わり研修ニーズに即した内容とすべきである。そのためにも、前述の研修ニーズの的確な把握が重要となる。

#### ⑦現地国内研修、第3国研修の増大

現地国内研修、第3国研修は増大しつつあるものの、1995年度時点で全体の4%及び15%にとどまっている（青少年招聘事業を含む）。現地国内研修は以下に掲げるようなメリットを持っていると考えられる。

- －各国の現状に則した研修が可能である。
- －現地語での研修が実施しやすい。

一現地で実施することから住民の目に触れやすく、JICA及び日本のプレゼンスが高まる。

一本邦研修に比較して費用が安く済むことから、同じ予算でより多くの研修員を対象にすることができる。

第3国研修も、これらの中のいくつかのメリットを共有している。後述する研修プログラム開発への費用負担の増大を相殺するためにも、現地国内研修、第3国研修の割合を高めていくことが望ましいと考えられる。

### ⑧研修参加者に対する競争原理の導入

研修の質を高める方策の一つとして、参加者への競争原理の導入が挙げられる。例えば、現地国内研修を第1フェーズ、本邦研修（および第3国研修）を第2フェーズとし、第1フェーズで優秀な成績を収めたものだけが、第2フェーズに参加できるようにすれば、参加者間に競争をもたらし、研修への積極的な取り組みを促すこととなろう。とりわけ、日本の事例を視察したいという要望が強いことから、本邦研修と組みあわせることで、研修員の参加意識を高め、ひいては研修効果を高めることができると思われる。

### ⑨現地国内研修と第3国研修あるいは本邦研修との組み合わせ

前項とも関連するが、現地国内研修と第3国研修あるいは本邦研修とを組み合わせることで、より多様な研修ニーズに対応することが可能になると考えられる。前項の事例のほかにも、第3国研修に本邦研修を挟む（第1、第3フェーズが第3国研修、第2フェーズが本邦研修）ことが考えられる。本スキームであれば、第2フェーズにおける本邦研修の成果を、研修員の出身国に帰って（第3フェーズ）職場にて報告することで、本邦研修の成果の自国への適用についてまでフォローすることが可能となろう。その際、当該分野で本邦から派遣された専門家がいる場合、オブザーバーとして報告会に参加することが望ましい。

例えば、（財）アジア農業協同組合振興機関は国際機関からの委託で、以下のようなスキームで農業研修を行っており、高い効果を上げている。

期間	: 6ヵ月
テーマ	: 農業プロジェクト開発
参加者	: アジアの農業政策関係者
実施内容	: 第1フェーズ（第3国研修（1）インドでの研修） 第2フェーズ（第3国研修（2）フィリピンでの研修） 第3フェーズ（本国一時帰国と農業政策企画立案） 第4フェーズ（本邦研修、企画の実行可能性と日本の援助）

#### ⑩他の技術協力スキーム（とりわけ専門家派遣）との連携

技術研修員受入のみならず、専門家派遣等の、それぞれの比較優位を生かしたスキームを活用することで、 이슈に効果的に対応することが可能になる。研修の場合は、専門家派遣とのリンクがとりわけ重要であると考えられる。研修は、講義、視察、日本の経験の伝達、意見交換などに優れた手法であり、他方、専門家派遣は問題の実際的な解決に有効であると考えられる。例えば、公社債市場の育成・整備を目的とする場合、研修を通じて資本市場育成にかかる概論や日本の経験を教示し、その上で途上国における対策の検討などを研修員が派遣専門家と共同作業で行うことで、より効果的に問題に対応できると考えられる。

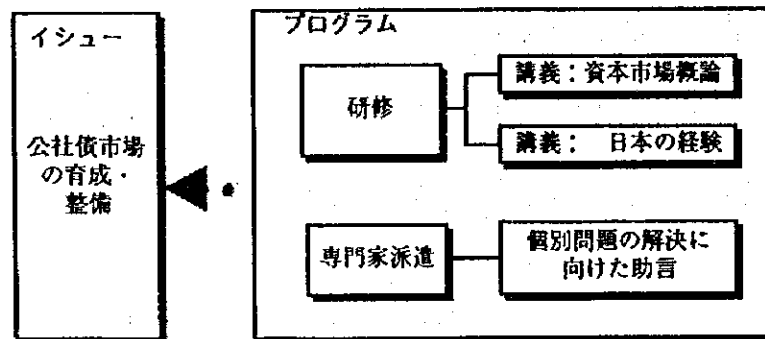


図4-4 公社債市場の育成・整備を目的とする研修と専門家派遣との連携

#### ⑪研修員の実質的な参加の促進

研修は、参加者が積極的に参加して初めて、参加者が収穫を得ることができるものである。参加者の積極的な関与を高めるために、宿題・プレゼンテーションなどを多用していくことが挙げられる。現在でも、プログラムによって研修員はカントリーレポートの準備・発表を義務づけられたりしているが、内容は玉石混交であり、十分ではないと考えられる。より、実質的な、内容の濃い研修員の参加を図る工夫をする必要がある。

#### ⑫研修員選考の厳格化

現在でも研修員に対するQualificationは設定されているが、十分には機能しておらず、期待にそぐわないような研修員が参加する場合もある。

研修員の選考については、途上国の窓口機関（インドネシアであればSEKKAB、タイであればDTEC）との議論・調整が必要であるが、在外事務所による研修員の事前審査等を含めて、選抜方式について本格的に検討する必要があると考えられる。

また、研修員の多くが自国の現状について把握していないという問題がコースリーダーより指摘されている。研修員は研修に先だってカントリーレポートを作成してくるが、実際の社会の状況をしっかり理解している者は数少ない。その意味でも研修参加者選考において、十分な現状理解を有する者ということを重要選択基準とすることが必要である。

日本の研修実施機関の多くが、研修を実施する目的の一つに途上国との人的ネットワークの確立を挙げている。実施機関が希望する人材を選抜できるようなスキームが構築されれば、実施機関の取り組みもより積極的になると考えられる。

#### ⑬研修のフレキシブル性

研修コースは研修員のニーズに十分マッチしたものでなければならないことは研修コース作成・実施の上で基本的な事項であることは明白である。しかしながら、各国から集まる研修員、また様々なバックグラウンドと研修員個人の能力の違い等によって、研修コース実施中に時として既にカリキュラムされた内容では不十分であるとコースリーダーが認識することがある。現行では既に時間ごとに準備された内容をこなすことが優先され、途中のコース内容変更といった状況はありえない。しかし、もう少し臨機応変にある程度の変更が許容される研修コースを準備することが必要である。一つの方法として、研修の中間に検討会をもち、前半のコース実施の問題点、研修員の性格を分析し、後半に多少変化を加えるというものである。

#### ⑭本邦研修における外国人講師の招聘

本邦研修を行う場合でも、講師を外国から招聘することが望ましい場合がある。例えば、アセアン諸国では、金融部門の研修においては韓国の事例を学びたいという要望が強い。この場合、本邦研修の中に韓国の事例にかかる講義を組み込み、その部分に韓国から講師を招聘することができると、研修の質の向上に寄与すると考えられる。

#### ⑮研修後の研修員の役割強化

研修終了後、各研修員は研修で得た情報、技術を本国の開発のために生かさなければならない。しかし、現状では、十分にそのようなフィードバックができていないとは言えず、研修で得た情報等を各自の知識の範囲内から進展させることは容易ではない。そこで、研修で得た情報を広めるためにも、研修員は帰国後本国にてセミナーを開催し、十分啓蒙することを奨励することが必要である。

また、各研修コースにおいて研修員にファイナル・レポートの作成を義務付け、研修終了時におけるプ

レゼンテーションはもとより、JICAへの提出及び、レポートが具体的実施に結びつくようにJICA現地事務所及び日本人専門家（現地に派遣されている場合）の手元にわたるようにすることなどを考慮すべきである。これは、研修員のより積極的な参加を促すことにもつながろう。

#### 4-3 研修実施体制

研修スキームの改善点について考察したが、これらの研修スキームは既存の体制では対応しえない点も多い。そこで、研修実施体制も再構築していく必要がある。ここでは、そうした研修実施体制について考察する。

##### <本邦研修>

##### ⑩研修コース開発・立案の重視と適切な対価の支払い

研修が少数精鋭主義の要素を持ち、また各国の事情に則した内容とするには、研修コースの開発がたいへん重要である。研修コースの開発が研修の質の善し悪し、ひいては成功の可否を決めると言っても過言ではない。研修コースの開発には、以下が含まれる。

- ・ 開発途上国における研修ニーズの発掘
- ・ 研修ニーズを踏まえた研修カリキュラムの立案
- ・ 講師の選定
- ・ テキストの作成

実施機関がより良い研修コースの開発に積極的に取り組めるような体制を整備していく必要がある。そのために最も重要となるのが、研修コースの開発に必要な対価を支払うことであろう。

現在の研修実施経費では、研修コースの開発、テキストの作成などに関して、相応の対価が支払われる仕組みとはなっておらず、研修実施機関にとって、参加者のニーズにマッチした新しいカリキュラムを作成するインセンティブに乏しい。その結果、必ずしも参加者のニーズに応え得る研修コースが実施されないこともある。こうした研修内容では、途上国にとっても、質の高い人材を参加させるインセンティブに乏しい。また、実施機関としても、参加者がそうした人々であれば、研修を実施するインセンティブが低下し、研修内容を改善するなどの努力を怠ってしまい、悪循環に陥いる。

今次調査において国内ヒアリングを行った機関の中には、研修コース開発に要する費用（主に人件費などの機会費用）が不十分で、引き受けを断わらざるを得ないという機関が複数あった。あるいは、研修の



実施に関心はあるものの、テキスト作成費が組み込まれておらず、資金的にペイしないことから実施しえないという機関もあった。

一方、国際機関では、実施機関の研修コース開発にかかる費用を賄っているようである。ある国内の研修実施機関は、JICAの研修事業の引き受けには消極的だが、米州開発銀行（IDB）実施の研修事業に関する国際競争入札に応札し、落札・実施している。IDBにおいても研修コース開発にかかる対価の支払いは十分ではないものの、JICAと比較すると対応可能なレベルであるとのことであった。また、IMFも研修コースの立案、講師の手配などをたいへん重視している。IMFは研修の実施に際して、研修コースの立案及び講師の選定等を行うプログラム・コーディネーターを任命し、相応の報酬を支払っている。また、研修の数カ月前に全講師が集まり、研修内容等に関する議論を行うなど、事前の準備に時間、費用をかけているようである。

今後研修員受入事業においても、研修の質を改善していくために、研修コースの開発に対して相応の対価を支払う仕組みの導入を検討するべきである。必要とされるレベルは、支払額以外の要素と大きく関連しており、一概に述べることは困難である。例えば、途上国からの参加者（個人レベル）を、実施機関が選考できるのであれば、将来のビジネスにつなげるため自費でも研修を実施するという民間企業もある。しかし、今次国内調査では、一般的に、研修コース全般（コースの開発、テキスト作成、講師の手配・謝金支払）にかかる研修実施経費としては、現在のレベルの3倍程度が必要であるという意見が多かった。

講師あるいは訪問先機関への謝金のレベルについても検討する必要があるように思われる。講師謝金については現行の水準では質の高い講師を招聘することが困難であり、実施機関の中には、外部講師を招聘する場合、JICAから支払われる講師謝金に上乘せして支払っているところもある。また、トップ・マネジメント・セミナーなどハイランクの講師が必要となる場合には、その謝金の設定などフレキシブルに対応する必要がある。

また、訪問先機関への謝金について国内調査中によく提起されたのは、「企業視察の数が月に1～2件ぐらいだと良いが、現在のように月に10件以上になると、視察に協力してくれる企業は決まっており、何度も視察を受入なければならない状態で、お札なしには頼みにくい」という現状であった。現行の謝金の水準では、多くの企業が実質的にはボランティアで時間を割いて行っているのが現状である。企業視察においてもそれなりのレベルの謝金を予算化する必要がある。

#### <現地国内研修・第3国研修>

##### ⑦派遣専門家あるいは開発調査を通じた研修コースの開発

近年、現地国内研修・第3国研修が増大しているが、その多くは派遣専門家が研修コースを立案している。専門家は派遣先国における当該分野の抱える問題に精通していることから、専門家の活用は現地国内・第3国研修の増大に有効な手法であると考えられる。

他方、専門家への依存は、研修コースが専門家が派遣されている分野に偏ってしまうという問題を生じている。専門家が派遣されていない分野をカバーするには、研修ニーズの把握、カリキュラム案の策定、講師の選定等を業務とする調査団の派遣が望まれる。国内における研修と同様、カリキュラムの策定等に関しては、ある程度の費用をかけるべきであろう。

#### ⑧在外事務所の研修スタッフの増員

増大する現地国内・第3国研修に対して、在外事務所のスタッフが不足し、研修事業実施にかかる制約要因となっている。在外事務所スタッフの不足は、専門家にも影響を及ぼしている。現地国内研修を実施した専門家の中には、カリキュラムの立案や講師の選定に加えて、ロジスティックの一部までも担当した人もいようである。

こうした問題を克服するために、在外事務所において、現地国内研修・第3国研修のロジスティック面を中心に受け持つ研修実施支援スタッフを増員することが考えられる。本邦研修ではJICEがこうした業務を担っていることから経験を蓄積した、JICE職員を支援スタッフとして在外事務所に派遣することも一案である。可能であれば、現地語に精通したスタッフの派遣が望ましい。また、分野、実施場所によっては青年海外協力隊員やNGO関係者の協力を得ることも有効な方策であると考えられる。

なお、この場合、支援スタッフの費用は増大するものの、その分費用の安い現地国内研修が増大することから、全体として研修員1人あたりの単価上昇は回避することができると考えられる。

<その他>

#### ⑨研修監理員の専門性の強化

講師が日本語で講義し、研修監理員が通訳を行う本邦研修においては、通訳は研修の成否にとってたいへん重要である。どんなに事前の準備を行っても、通訳の質が悪ければ、その研修は失敗に終わってしまう。JICA研修では専門用語等が多く用いられることから、専門用語を的確に通訳できるよう、研修監理員の専門性を育成していくことが重要である。研修の質の向上を図るには、研修監理員の専門性を強化するような制度を併せて導入することを検討する必要がある。

## ②競争入札方式の導入

研修事業においても開発調査と同様に、研修テーマ、主たる対象等を提示したうえで、実施機関にかかる競争入札方式を導入することが考えられる。実施機関間の競争を高め、研修の質の向上につながることを期待される。



## 別添1 金融分野カリキュラム案（現地調査用）

本カリキュラムは1999年3月の現地調査において議論の叩き台とするために、現地調査前に作成したものである。



## **Type 1 Management Program for Executives**

- \* Strategy - oriented**
- \* Based on long-term perspectives of the Asian Economy**
- \* Wide scope**
  
- \* 2 Weeks**
  
- \* Contents**
  - Role of the financial sector in economic development**
  - Future development of the Asian economy and industry**
  - Impact of new information technologies on the financial sector**
  - Innovation of financial technologies**
  - Government control on the financial sector**
  - Restructuring the financial system**
  - Strengthening the capital market**
  - Types of management strategies**
  - Risk management**

## **Type 2 Management Programs for Managers**

### **2.1 Financial engineering**

\* Strategy - oriented

\* Operational

\* 1 month

\* Contents

- Increasing needs for financial engineering
- Derivatives
- Securitization
- Project finance

### **2.2 Risk management**

\* Strategy - oriented

\* Operational

\* 1 month

\* Contents

- Importance of risk management
- Market risk
  - Importance of market risk
  - Measurement of market risk
  - Control of market risk
  - System design for market risk management
- Credit risk
  - Control of credit risk
  - Credit analysis
- Consolidation of market risk and credit risk
- Asset - Liability Management (ALM)



### **2.3 Efficient Branch Operation**

- \* Special seminar for branch managers
- \* Operational
- \* Consulting services are provided
- \* Participants are requested to present on the situations of their branch operations

\* 3 weeks

#### **\* Contents**

- Role of branch managers
- Training clerks
- Business promotion
- Counter services
- Office automation
- Customer file management
- Recruiting staff
- Formulate one year branch plan
- Compliance

## **Type 3 Technical Program for Managers**

### **3.1 Financial Derivatives**

\* Operational

\* 2 weeks

\* Contents

- History of financial derivatives
- Basic theory underlying financial derivatives
- Understanding volatility
- Pricing of swaps
- Pricing of options

### **3.2 Project Finance**

\* Operational

\* Case study method

\* 2 weeks

\* Contents

- Difference between project finance and corporate finance
- History of project finance
- Structure of project finance
- Cash-flow analysis
- Identification and quantification of project risk
- Minimizing project risk
- Case studies

### **3.3 Securitization**

\* Operational

\* 1 week

\* Contents

- History of securitization
- Type of securitized projects
- Structure of securitization
- Significance of securitization in corporate finance

### **3.4 Market Risk Management**

\* Operational

\* 2 weeks

\* Contents

- Identifying market risk
- Measurement of each market risk
- Hedging tools for market risk
- Control of market risk
- Organizational issues for risk control

### **3.5 Credit Risk Management**

\* Operational

\* Small- and medium-sized enterprises are important targets

\* Case study method

\* 3 weeks

\* Contents

- Identifying credit risk
- Loan portfolio management
- Ranking method
- Credit analysis method
  - Calculating indicators, judging indicators
- Case studies

### **3.6 Asset - Liability Management (ALM)**

\* Operational

\* 1 week

\* Contents

- Risks shown in balance sheet
- Hedging tools for risks
- Measurement of risk
- Operational issues for risk management

### **3.7 Financing Small- and Medium-sized Enterprises (SMEs)**

- \* Specialized in SMEs
- \* Operational
- \* Case study method
- \* Site survey is prepared

\* 1 month

#### **\* Contents**

- Characteristics of SMEs
- Characteristics of SMEs' financial conditions
- Reading of balance sheets and profit and loss statement
- Design of alarm system
- Terms and condition for SMEs
- Design of loan agreement
- Institutional finance for SMEs

### **3.8 Understanding Loan Agreement**

### **3.9 Information Technology (Office Automation)**

#### **4.1 Development of Bond Market**

- \* Policy oriented
- \* Japan's experience will be presented
- \* Participants are requested to present on current situations of bond market in their own countries
  
- \* 3 weeks
  
- \* Contents:
  - Overview of the bond market
  - Critical factors to develop the bond market
  - Development of bond market in Japan
  - Presentation of case studies in some countries

#### **4.2 Institutional Finance for SMEs**

## 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

- (1) 証券化、デリバティブ市場、公共債管理
- (2) 地方財政当局の財政管理能力向上に向けた研修講師の研修・セミナー
- (3) 地方財政当局の財政管理能力向上のための研修
- (4) アジア金融危機対策としての金融改革（インドネシア）
- (5) アセアン経済危機下の財政政策
- (6) アセアン経済危機下のマクロ経済政策
- (7) 非石油製品の輸出支援に向けた金融機関設立にかかる3日間セミナー
- (8) 国有企業の戦略的役割に関する3日間セミナー

PROPOSAL

**JICA's Training/Workshop on Securitization, Derivative Markets and Government Bond Management**

In facing the fast growing of global financial market development, it is essential for a country to response at the early stage to such kind of development. Considering such kind of condition, it is urgent to enhance knowledge and skill of the Ministry of Finance officials in preparing, handling and managing the financial market activities mainly in assets securitization, derivative markets and government bond management. The main objectives of the training program are to give an understanding the importance of the existence of the assets securitization, derivative markets, and government bond in a modern economy; providing knowledge and skill necessary to prepare and launch asset securitization, derivative markets and government bond; and also developing asset securitization, derivative markets and manage the government bond in the most efficient way.

The proposed participants to this training program are those whose main jobs are closely related to the development of the financial market especially in the capital markets on the Ministry of Finance office i.e. Division of Non Banking Financial Institution Analysis, Bureau for Monetary Analysis. There would be 3-4 officials in-charge, ranging from junior-middle level officials that deals with the development of Indonesian Capital Market, necessary to pursue the training program. Considering a wide-range, broad-aspect of the concerned issues, time needed to complete the mentioned program is around 45 working days. This includes visiting and in-training programs in major financial institutions both state owned and also private corporation related to the program. The best time considered that the training program to be conducted is around summer 1999. The topics presented in these three main areas should cover the general knowledge of the issues, practical and technical matters, and its application/ implementations mainly on (but not limited to/tentative): *Asset Securitization*: the existence and importance of the asset securitization, types of asset securitization, structures of assets securitization, procedures, methods and the mechanism of assets securitization; *Development of Derivative Markets (option, futures)*: types and characteristics of derivative markets, the advantages of the existence of derivative markets, current development of world derivative markets, the work mechanism of derivative markets, and the risk management of derivative products. *Government Bond Management*: government bond issuance system, merits of government bond issuance, types and characteristics of government bonds, issuance terms of government bonds, and yields of government bonds.

*TRAINING OF TRAINERS OR A SEMINAR PROGRAM  
Proposed by Bureau for Regional Finance Analysis*

*Background*

A high priority of Bureau for Regional Financial Analysis (BAKD) within the Agency for Finance and Monetary Analysis Ministry of Finance of the Republic of Indonesia is to strengthen regional finance analytical capability of the BAKD staffs and especially of local government finance departments' staffs. Up to now, BAKD in collaboration with 4 state universities (centres) that is University of Indonesia in Jakarta, University of Gajah Mada in Yogyakarta (Central Java), University of Hasanuddin in Ujungpandang (South Sulawesi), and University of Andalas in Padang (West Sumatera) conducting short course/training which so called Regional Finance Courses (Latihan Keuangan Daerah /LKD and Kursus Keuangan Daerah/KKD). The purpose of the LKD and KKD courses are to increase senior and middle managers of local government skill in managing local finance such as how to raise and to collect efficiently local revenues, local taxation and charges, how to enhance local expenditure efficiency, local borrowing management, and local accountability, etc.

Trainers (lecturers) of the course are mostly from each university and some are guest lecturers from Ministry of Finance. Hence, theoretical background and best practices of central government's policies relates to finance and management of local government systems can be delivered by both sources of trainers. By this reason, those trainers should be re-trained regularly to strengthen their capacity. During 1990-1994, the Development Administration Group (DAG) of the University of Birmingham, United Kingdom, has trained the trainers both from BAKD and the centres to increase their capacity through International Regional Finance Course held at the University of Birmingham, United Kingdom for about 3 months and a seminar for the trainers for



about 2 weeks. Since then, there is no more training for the trainers. Nowadays, the Indonesian is facing an economy and monetary crisis and is in the process of reformation. In this kind of situation some government policies in finance should be re-adjust in line with the efforts to survive from the turmoil of economy and monetary crisis.

### *Purpose*

The financial management system should be changed in line with ( i ) the efforts to survive the crisis, and ( ii ) the changes which proposed in the draft law of Central-Local Fiscal Relations currently being deliberated in the national parliament. The trainers or facilitators should know the best practices in other countries especially Japan to survive and to overcome the economy and monetary crisis. Beside that, they should also know about the changes in the financial management due to the new law. Thus, the purpose of this short course is that the trainers will get more knowledge and information of regional finance management during the crisis, which will be introduced to the trainee.

### *Targeted Participants*

Target of participants are BAKD's staffs who are also active as guests lecturers of the LKD and KKD, and the trainers of the LKD and KKD of each centre (university). Participants from each centre and BAKD's staffs will be about 20 people altogether.

### *Duration*

The duration of the TOT or the seminar is maximum for 4 weeks or 2 weeks (negotiable).

**FINANCIAL MANAGEMENT TRAINING FOR LOCAL GOVERNMENTS**  
*Proposed by Bureau for Regional Finance Analysis*

**Background**

Related with the reformation on central-local government relations, which tend to be more desentralistic, recently Government of Indonesia and National Parliament is in the process of finalization of two Legislations, the draft Law of Regional Government and the draft law of Central-Local Financial Relations. Anticipated that two legislations which are scheduled to be finalized at early April 1999, it's become very important to increase the local government staffs skill especially who are dealing with the financial management due to the new changes for the local government financial management.

In accordance with financial management on local government training, up to now the Bureau for Regional Financial Analysis (BAKD), has already been experienced in that kind of training program. BAKD in collaboration with 4 state universities (as centres) such University of Indonesia in Jakarta, University of Gajah Mada in Yogyakarta (Central Java), University of Hasanuddin in Ujungpandang (South Sulawesi), and University of Andalas in Padang (West Sumatera) is conducting short course/training which so called Regional Finance Courses (Latihan Keuangan Daerah /LKD and Kursus Keuangan Daerah/KKD).

**Objective**

To socialize the new Law of Central-Local Financial Relations to the staffs of the local financial management in provinces and also in kabupatens/kotas (second level of local government), there should be a short course with the purpose not only to disseminate the above new system but also to strengthen the regional finance analytical

capability of the financial managers in local government, such as increasing the skill of managing local revenues, local taxation and charges, local expenditure efficiency, local borrowing management, and local accountability, etc. especially in the time of economy and monetary crisis.

### *Target Groups*

This training is targeted for participants from all financial managers of local government in Indonesia, both from provinces and kabupatens/kotas. Participants from each local government will be 4 people, and it means that there will be 108 people from provinces (27 provinces) and 1.216 people from kabupatens/kotas (304 kabupaten/kota).

### *Mechanism*

The training will be conducted in 1 (one) frequency for the provincial staffs which are divided into 3 classes (the participants in each class will be 35-40 people) and 8 frequencies for the kabupatens/kotas staffs (each term will be divided into 4 classes with 40 people per class). The duration of each terms maximum for one week (Monday to Saturday). The training will be runned by BAKD-Ministry of Finance in collaboration with Ministry of Home Affairs and JICA.

**TERM OF REFERENCE  
THREE-WEEK PROGRAM  
ON  
REFORM ON ASIAN (INDONESIAN) FINANCIAL CRISES**

**PROGRAM**

The program will focus on the economic and institutional sources of financial sector growth and volatility, the interactions between macroeconomic policy and financial sector management, and the scope and limits of international arrangements for risk management and the orderly adjustment of financial flows. It is designed for executives, analysts, and policy makers in governments and central banks who are involved with a broad range of macroeconomic and financial sector issues. The focus of the program is on the recent extended episode of Asian financial market liberalization in both mature and emerging markets, the problems leading to the current crisis, and the debate about alternative approaches to domestic and international financial management.

**GOALS**

The current global financial crisis has brought to the fore many debates about the management of financial and macroeconomic policy in the context to economic liberalization, the management of international capital flows, large country responsibility for orderly financial markets, and the role of the multinational financial institutions. The aim of this program is to provide a forum for the presentation and discussion of the key ideas associated with these issues. Participants should expect, in particular, to enhance their understanding of strategic interactions between macroeconomic and dynamics of private and public capital flows, tension between exchange market behavior, and the appropriate roles of monetary and interest rate policies. An additional objective of the program is to encourage a balanced discussion and evaluation of domestic and international reforms aimed at promoting a sound regulatory and management framework for financial sector liberalization and economic growth.

**TOPICS**

Week 1

- Sources of Financial Crisis
- Financial Sector Liberalization and Macroeconomic Management
- Inflation Management and the Role of IMF Programs

- **Models of Exchange Rate Adjustment and Financial Sector Implications**

#### **Week 2**

- **Early Warning Indicators of Crisis**
- **Capital Account Management**
- **The Choice of Exchange Rate Regimes**

#### **Week 3**

- **Bankruptcy Workouts**
- **Debt Management**
- **Scope and Limits of Regulation and Supervision**
- **Global Institutions for Managing Financial Market Stability.**

**TERM OF REFERENCE  
THREE-WEEK PROGRAM  
ON  
FISCAL MANAGEMENT AND POLICY**

**PROGRAM**

The program focus on fiscal management and techniques of assessment for researchers, analysts and policy makers who are involved with a board range of fiscal policy problems. The curriculum of the this three-week training will reflect the teaching, research, and advisory experiences of JICA and associated colleagues. The focus of the program is on the design of strategies for fiscal management through an enhanced understanding of macro view on revenue and expenditure, as well as sectoral policy linkages. There will be an emphasis on learning practical concepts and techniques on fiscal management and policy analysis. Participants work on an extensive country policy case, which is effectively integrated with lectures, discussions, and problem sets.

**GOALS**

Recent fiscal management and policy reforms have been controversial because of the complexity of problems, poor policy design, and political constraints that limit the scope for effective action. In addition, features in the global economy have introduced new opportunities as well as difficult challenges to fiscal policy managers. Yet improvements in economic performance and in human welfare are possible through sound analysis and policy management. The program will expose participants in this program to the core ideas influencing the design of most fiscal policies, the key controversies, and promising new ideas emerging from recent research and analysis of country experience.

The main goals of this workshop are

- (1) to enhance and broaden the conceptual framework used by fiscal managers and analysts,
- (2) to improve skills in the design and management of fiscal policy, and
- (3) to develop capacity for applying practical analytical tools to the solution of common policy problems.

Additional objectives are to enhance the quality of dialogue and negotiations between governments and international donor agencies over issues of fiscal management and policy, and to improve the quality of reasearch and analyses on the subject.

## **TOPICS**

- **Foundations of Fiscal Management and Policies**
- **Government Budget**
- **Government Expenditures**
- **Taxation of Income and Wealth**
- **Taxation of Consumption**
- **Taxation of Export and Natural Resources**
- **Fiscal Policies to Assist Growth and Development**
- **Managing Fiscal Policy in the Asian Economic Crises**

**TERM OF REFERENCE**  
**THREE-MONTH TRAINING**  
**ON**  
**MACROECONOMIC MANAGEMENT AND POLICY**

**PROGRAM**

The program focus on open economy macroeconomic foundations and techniques of assessment for researchers, analysts and policy makers who are involved with a board range of macroeconomic policy problems. The curriculum of the this three-month training will reflect the teaching, research, and advisory experiences of JICA and associated colleagues. The focus of the program is on the design of strategies for macroeconomic management through an enhanced understanding of macro and sectoral policy linkages. There will be an emphasis on learning practical concepts and techniques on macroeconomic management and policy analysis. Participants work on an extensive country policy case, which is effectively integrated with lectures, discussions, and problem sets.

**GOALS**

Recent macroeconomic policy reforms have been controversial because of the complexity of problems, poor policy design, and political constraints that limit the scope for effective action. In addition, features in the global economy have introduced new improvements in economic performance and in human welfare are possible through sound analysis and policy management. The program will expose participants in this program to the core ideas influencing the design of most macroeconomic polities, the key controversies, and promising new ideas emerging from recent research and analysis of country experience.

The main goals of this workshop are

- (1) to enhance and broaden the conceptual framework used by macroeconomic managers and analysts,
- (2) to improve skills in the design and management of economic policy, and
- (3) to develop capacity for applying practical analytical tools to the solution of common policy problems.

Additional objectives are to enhance the quality of dialogue and negotiations between governments and international donor agencies over issues of macroeconomic policy, and to improve the quality of research and analysis on the subject.



## TOPICS

- Foundations of Open Economy Macroeconomics
- Exchange Rate and Balance of Payments Management
- Fiscal Policy, Monetary Management and Inflation
- Sequencing of Policy Reforms
- Techniques for Monitoring and Assessing Macroeconomic Performance
- Macroeconomic Policy and Equity
- Managing the Transition from Stabilization to Economic Growth
- Managing the Reform of the Asian Economic Crises

## Proposal Seminar/Lokakarya Internasional

Topic : The role of International Finance Trade (sesuai dengan Bhs. Indonesia) in Supporting Non-oil Export Activities

### A. Background

The dynamics of non-oil export activities depend on the financing system, which also depends on international banking system and insurance system. In other words, the goals of non-oil export activities are to collect foreign exchange in Indonesia is difficult without the support of financial institutions activities, particularly export financing institution.

The need of specialized financing institution to support non-oil export activities is felt by not only exporters but also policymakers. Even, the World Bank and IMF support the establishment of the financing institutions.

Several studies show that the role of financing institutions is clear in supporting non-oil exports in many developed and developing countries. The government of Indonesia implemented export financing and guaranteed and insured these exports by issuing PP no 1, 1982. Because its development was not good, the government abolished it since 1990. However, the export financing system still exists through the activities of commercial banks and ----- to support the non-oil export activities.

To solve this problem, it is felt necessary to organize an international seminar which is participated by various policymakers from Indonesia dan other countries. Therefore, a whole picture can be gathered and can be used by policymakers about whether it is necessary to establish financing institutions. The seminar is planned to be held in two or three days which will be opened by senior officer from JICA and the government of Indonesia, such as the Minister of Finance, The Governor of Bank Indonesia, and the Minister of Industry and Trade.

### B. Waktu, Materi dan Pembicara

#### 1. Day 1: Opening Remark

Topik: The role of government in Supporting International Finance Trade Institution

Keynote speaker: President of JICA, Ministry of Finance, Governor of Bank Indonesia, Ministry of Industry and Trade.

Speakers: Participant from the Ministry of Finance of Japan dan of Indonesia and research institutions

2. Day 2:

Topic: The experience of Financial Institution for serving exporters in developed/developing countries

Speakers: Bank Exim of Japan, KEIC (Korea), Bank Indonesia and Bank Umum (Urusan Luar Negeri), International Factoring and export insurance companies

Discussant: Research institutions/consultants

3. Day 3:

Topic: The experience of exporters in using Financial Institution service

Speakers: Big, medium and small exporters and export support institutions

Discussant: Research institutions/consultant

Closing remark: Dirjen Lembaga Keuangan dan Akuntansi

C. Seminar Organization

1. Leader: JICA, DEP. KEU, BI and DEPERINDAG

2. Secretariate: Biro Pengkajian Ekonomi dan Keuangan

D. Place

A hotel that has 100 seats and located in Jakarta or Puncak.

Terms of Reference  
Three Day Seminar

ENHANCING THE STRATEGIC ROLE OF STATE OWNED ENTERPRISES  
IN FACING THE CHALLENGE OF THE GLOBAL MARKETPLACE

Program

State-owned enterprises (SOEs) play an important role in the Indonesian economy, due both to their position as upstream industries with a major impact on the efficiency of downstream industries, and because their operational activities affect almost all sectors of the economy. The performance of Indonesia's SOEs is a major source of concern in view of the fact that their average rate of return on investment is only around 2.2%. This reflects the very low efficiency of SOE management. At present, the government is no longer in a position to offer protection to SOEs, both because of severe financial constraints and because multilateral trade agreements require the elimination of various tariff and non-tariff barriers (including protection). Moreover, under the current difficult economic situation the government is in great need of funds to support the state budget and a significant contribution to the budget is expected to come from the privatization of SOEs. Consequently, careful research is needed to study ways to enhance the strategic role of SOEs in the national economy and the global marketplace, with an emphasis on measures to promote the financial solvency of SOEs so as to enable them to make greater contributions to state finances and to act as pioneers in raising the efficiency of the national economy.

Goals

The seminar will undertake an in-depth discussion of the strategic role of SOEs in supporting the state budget (APBN) under the current difficult economic conditions, as well as in facing the challenge of global competition in the years 2003, 2020, and beyond. SOEs have been required to take an active role both as agents of development and as business entities expected to generate profit. To what extent do these two very different roles influence the performance of SOEs? And what has been the recent behavior of SOEs in facing the challenges of global competition?

The seminar is expected to produce:

- (a) Information on the actual condition of SOEs and their role in state finances, primarily the extent to which they can contribute to state revenue through recapitalization;
- (b) A picture of the strategic role of SOEs in preparing measures to anticipate the arrival of global competition in the years 2003 and 2020;
- (c) A picture of the strategic role of SOEs as businesses expected to generate profit; and
- (d) Contributions that will be useful in preparing SOEs to enter the global marketplace.

Place: Bali, time to be determined.

#### Discussion Topics

- The strategic role of *going public* in raising the efficiency of SOEs
- The strategic role of *Korporetisasi* in raising the efficiency of SOEs
- The strategic role of *holding companies* in raising the efficiency of SOEs
- The strategic role of *human resources* in raising the efficiency of SOEs
- The strategic role of partnerships between SOEs and the private sector in facing the challenges of the global marketplace
- The strategic role of recapitalizing SOEs in supporting state finances
- The strategic role of changing bureaucratic behavior in the framework of improving the performance of SOEs
- The strategic role of management cooperation in raising the efficiency of SOEs
- The strategic role of managing investment in raising the efficiency of SOEs

#### Speakers

The seminar is expected to provide an overview of the government's vision for enhancing the role of SOEs in the economy, and for improving the competitiveness of SOEs in global competition in anticipation of the coming era of free trade, AFTA and APEC, as well as the government's view regarding the formation of a holding company for SOEs in Indonesia.

#### Session 1:

1. The strategic role of human resources in raising the efficiency of SOEs

2. The strategic role of changing bureaucratic behavior in the framework of improving the performance of SOEs
3. The strategic role of recapitalizing SOEs in supporting state finances

Session 2:

1. The strategic role of holding companies in raising the efficiency of SOEs
2. The strategic role of *Korporetisasi* in the framework of raising the efficiency of SOEs
3. The strategic role of partnerships between SOEs and the private sector in facing the challenges of the global marketplace

Session 3:

1. The strategic role of management cooperation in raising the efficiency of SOEs
2. Strategic study of "going public" in raising the efficiency of SOEs
3. Strategic study of managing investment in raising the efficiency of SOEs

Organization of the seminar:

The seminar will be organized through cooperation between JICA and the Research Team of BAKM, Department of Finance.

