

ミャンマー国商業省貿易総局

ミャンマー国
貿易実務能力向上支援調査

ファイナルレポート

要 約

平成 26 年 3 月

(2014 年)

独立行政法人 国際協力機構

株式会社コーエイ総合研究所
三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社



Map No. 4155 Rev. 3 UNITED NATIONS
 June 2012

Department of Field Support
 Cartographic Section

出所：国際連合地図作成部局 (UN cartographic section)

ミャンマー連邦共和国 地図

ミャンマー国貿易実務能力向上支援調査

ファイナルレポート

目次

ミャンマー連邦共和国 地図

第1部 基礎情報

1. 調査の背景	1
2. ミャンマーの国際貿易動向	1
3. 主要産業の概観	2
4. ミャンマーの貿易政策	2
5. 貿易システム	4
6. 貿易関連サービス	5
7. TTIの組織体制と活動	6
8. アジア諸国の貿易研修機関の事例調査	9

第2部 改善計画の策定

9. 研修ニーズ調査の実施	12
10. 評価対象となったTTIの貿易研修コース	12
11. ギャップ・課題分析	13
12. TTIの貿易研修の改善計画の提案	15

第3部 改善計画の試行

13. 研修コース開発の改善試行	17
14. 研修運営に関する改善試行	18
15. 改善試行を行った研修コースの結果	19
16. アジア諸国の比較調査	19
17. 今後の改善のための提言	21

第1部 基礎情報

1. 調査の背景

- 1.1 背景
ミャンマー国の商業省（Ministry of Commerce : MOC）は2012年4月、民間企業の貿易実務能力の向上、政府行政官の貿易政策・施策の策定能力向上を目的とした「貿易研修センター（Trade Training Institute）」をヤンゴン市内の旧商業省に設立した。商業省は、同研修所の研修内容等を改善・強化する必要があるとの認識から、我が国に対して貿易研修のカリキュラムの改善・開発、講師・職員の能力強化を目的とした技術協力を要請した。
- 1.2 調査の目的
本件調査の目的は以下のとおりである。
① ミャンマーの貿易振興にかかる政府及び民間の状況を把握する。
② TTI の研修プログラムの改善計画を策定する。
③ TTI の研修プログラムの改善を試行する。
④ TTI の強化計画を提案する。
- 1.3 期待される成果
本件調査で期待される成果は以下のとおりである。
① ミャンマーにおける貿易実務及び輸出関連企業の貿易実務能力の現状・課題を把握する。
② 企業ニーズと貿易研修センターの研修とのギャップを把握する。
③ 貿易研修センターの貿易実務研修の改善を試行的に実施・評価する。
④ 同センターの機能強化を含む今後の方向性と取り組むべき課題について提言する。
- 1.4 調査スケジュール
本件調査は2012年12月に開始され2014年3月に終了した。本件調査の作業フローは下図のとおりである。

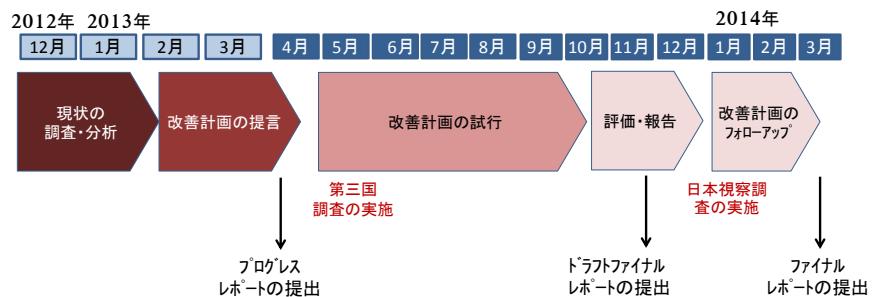


図1 調査の作業フロー

2. ミャンマーの国際貿易動向

- 2.1 貿易収支
財・サービスの輸出入額は1990年以降増加傾向にあるが、開放経済政策の結果、1990年代には貿易赤字が続くこととなった。このためミャンマー政府は、1997年に関連省庁の上位となる意志決定機関として貿易協議会（TC）を設立したことを皮切りに、送金限度額の設定や輸出税の導入をはじめ輸出第一主義を貿易政策として採用するなど内向きの貿易政策を講じた結果、貿易収支は黒字化した。2011年には状況は一転し、自由化による輸入の急増及びチャット高騰により貿易収支は210百米ドルの赤字を記録するなど大幅に悪化した。
- 2.2 輸出動向
ミャンマーでは輸出は、全体の8割を占める通常貿易と残りの国境貿易に区分される。工業製品及び林産物はそのほとんどが通常貿易である一方、鉱産物の約8割は国境貿易となっていることが特徴として挙げられる。農産物、畜産物、海産物については通常貿易・国境貿易共に利用されている。

過去5年間の主要輸出品目をみると、天然ガスが輸出総額の約4割を占め首位となっている。第2位は農産物であり、2012年輸出統計では輸出総額のうち豆類が11%、米類が6%であった。天然ガス及び農産物以外では、衣類、海産物、林産物、鉱産物等が主要輸出品目となっている。

主要貿易相手国はASEAN諸国であり、2012年輸出統計では、対タイ輸出が輸出総額の約45%に達し首位であり、これに中国、インド、シンガポールが続き、これら主要4カ国への輸出が輸出総額の8割超を占める。

2.3 輸入動向

過去5年間の輸入動向をみると、輸入総額のうち輸送設備が35%、機械設備が25%を占め、石油製品、基礎金属、工業製品が続く。

アジア諸国が主要輸入相手国となっている。2007年以降では中国が最大の輸入相手国であり、シンガポールとタイがこれに続く。これら主要3カ国の輸入額は全体の7割超に達している。

3. 主要産業の概観

3.1 農産物

ミャンマー政府の輸出政策により、農産物は国内市場において供給超過になった場合のみ、すなわち、食糧自給率が100%以上になった場合のみ輸出が許可される仕組みとなっている。農産物を扱う輸出業者は580社。主要輸出品は豆類、米類、ゴマであり、2012年度には輸出総額の約3割を農産物が占める結果となった。

3.2 海産物

魚介類の生産は近年増加傾向にあり、2012年には輸出総額の7%（水産物のうち魚類が約6割）を占めている。海産物を扱う輸出業者数は227社である。

3.3 林産物

林産物の輸出は輸出総額の約7%を占め、近年増加傾向にある。輸出額・輸出量ともに第1位は合板であり、材木及び家具が続く。林産物を扱う輸出業者（通常貿易）は133社。なお、ミャンマーにおける材木輸出は、国営企業であるミャンマー材木会社（MTE）経由となることが規定されている。

3.4 鉱産物

ミャンマーは、石油や天然ガス、希少鉱物、金属等鉱産物資源が豊富であり、2012年における天然ガス輸出額は3,700百万米ドルであった。天然ガスの主要輸出先は隣国タイである。鉱産物の輸出業者（通常貿易）は162社となっている。

3.5 衣料

衣料産業は1990年代には最大の輸出産業であったが、2003年に発動された経済制裁により2003年からアメリカ向け輸出が、2005年からEU向け輸出が停止された。その結果、とくに日本及び韓国向け輸出が伸長し、輸出相手国はアジア諸国に拡大されることとなった。

4. ミャンマーの貿易政策

4.1 商業省の組織

貿易政策及び貿易振興は商業省の所轄である。商業省では、2013年4月に組織改編が実施され、新組織は、大臣官房、貿易総局、貿易振興総局、商業消費経済総局の4部局体制となった。

4.2 商業省の貿易政策

貿易政策の策定及び付随する省庁間連携も商業省の役割である。ミャンマーにおける貿易政策は、貿易自由化、貿易円滑化、貿易振興を柱として、以下の課題に取り組んでいる。

貿易自由化： 輸出入の自由化、システム導入、貿易障壁の撤廃、行政障壁の撤廃、自由化による市場アクセスの拡大

貿易円滑化： 貿易手続きの簡素化・標準化、関税引き下げ、シングルウ

インドウ、税関手続きの簡素化、物流・検査機関の強化
貿易振興： 貿易振興総局の設立、国境貿易ポストの増設、在外大使館
への商務官の配置、国家輸出戦略の策定

なお、商業大臣は 2013 年の講演のなかで上記貿易政策の三本柱に新たに貿易教育を加えた。

経済開放を国是として進めるミャンマー政府は、二国間・他国間の経済協定、地域間連携、とくに WTO や AEC との取り決めを貿易政策の基本としている。

4.3 商業省の貿易自由化政策

2011 年の新政権のスタート以降、商業省は以下のような貿易自由化策を導入してきている。

- ① 燃料、食用油などの重要品目の民間部門による輸入の自由化
- ② 個人及び企業の自動車の輸入の認可
- ③ 食用油、油料種子、玉葱、米などの重要農作物の民間部門による輸出の認可

4.4 商業省の貿易円滑化政策

商業省は貿易円滑化に資するため以下のような政策を導入している。

- ① 従来はネピドーの本省のみで発給していた輸出入ライセンスのヤンゴン事務所での発給
- ② 輸出入ライセンスの発給に求められる書類の削減
- ③ 輸出入に課せられる商業税の免除

また、商業省は、輸出入関連する商品コード、輸入手続きの簡素化、シングル・ウィンドウの設立などについて税関との協力を行っている。

4.5 商業省の貿易振興政策

ミャンマーの貿易構造はこの数十年間にわたり大きな変化はみせていない。輸出品及び輸出市場の多様化や、品質管理や熟練労働者の創出、インフラ整備、技術革新、投資と輸出のリンケージ創出等を通じた輸出の高付加価値化が商業省の課題となっており、貿易振興サービスの重要性が高まっている。

かかる状況下、商業省は貿易振興マスタープラン (TPMP) 及び国家輸出戦略 (NES) の草案作成に取り組んでいる。TPMP (案) は組織、人材育成、貿易情報、輸出開発、競争力、市場アクセス、民間セクター開発、研究開発、戦略的貿易からなる主要 9 戦略分野で構成される。NES (案) は現在国際貿易センター (ITC) の協力により策定作業中であり、2013 年にはこれまで 2 度のワークショップが開催され、ビジョンや目的の策定、主要セクターの選定が終了し、セクター毎アクションプラン (案) が検討されている。商業省と ITC は 2014 年 4 月の承認を目指している。

2013 年 4 月の商業省の組織改編において、ミャンマー農産物交易公社を改組して貿易振興総局 (DTP) が設立された。DTP が貿易振興政策とその為の施策を担当している。

加えて、商業省はヤンゴン事務所内に国際貿易振興情報センター (ITPIC) を設立し、2013 年中に輸出業者や海外バイヤー向けサービスを開始すべく準備を進めている。

4.6 地域間貿易協力

市場開放が進むにつれ、ミャンマー政府は二国間あるいは多国間連携を強化しつつある。ASEAN 諸国との地域間貿易協力や自由貿易協定の締結に力を入れている。また、①単一市場と単一生産基地、②地域の競争力強化、③域内の公平な経済発展、④グローバル経済への統合を目指す ASEAN 経済共同体 (AEC) 発足を 2015 年にひかえ、ミャンマー政府にとって AEC に向けた法規制改革は最重要課題といえる。

- 4.7 組織能力強化にかかるニーズ 2015年に迫るAEC発足に向け、ミャンマー政府は構造改革を加速する必要がある、関係省庁の組織強化は改革にとって喫緊の課題といえる。ミャンマー政府は組織能力強化についてドナーにも協力を求め、取り組みを開始したところである。

5. 貿易システム

- 5.1 貿易関連法規制 ミャンマー政府は、1947年に制定された輸出入管理法を改定する形で2012年9月に新輸出入法を制定し、一層の貿易振興に取り組んでいる。新法の目的は以下のとおりである。

- ① 政府の経済基本政策の実行
- ② 国の発展のための輸出入政策の制定
- ③ 国際貿易基準に準拠した貿易活動の実現
- ④ 輸出入手続きの簡素化・迅速化

商業省は、現在、新輸出入法にかかる施行細則を作成中である。

- 5.2 輸出入手続き ミャンマーでは輸出入ライセンスを取得する前に、企業登録、輸出入事業者登録、UMFCCI会員登録を済ませておく必要がある。

輸出入ライセンスはネピドーにある商業省商業・消費経済総局あるいは商業省ヤンゴン事務所にて申請できる。輸出入ライセンスは通常、申請から24時間以内に発行される。

品目によっては、関連諸機関から許可証あるいは推薦状の提出が規定されているものもある。

- 5.3 国境貿易 ミャンマーにおける国境貿易は商業省商業・消費経済総局が所轄する。国境貿易とは、国境地域で生産される製品について国境を接する両国いずれかの通貨あるいは両国が許容する通貨により売買するものと定義されるが、基本的に通常貿易と同じ輸出入手続きとなる。

ミャンマー政府は、インド、バングラデシュ、中国、タイ、ラオスの5カ国と国境貿易協定を締結しており、現在はラオス以外の4カ国と16の検問所をもって国境貿易を行っている。

- 5.4 外貨両替手続き ミャンマーにおける外貨管理は、財務省外貨管理総局及び外貨管理委員会の管轄である。ミャンマー政府は、2012年4月に複数為替相場制を管理変動相場制に移行した。

- 5.5 輸出入手続きにかかる課題 輸出入手続きにかかる課題は以下のとおりである。

- 政府は関連する手続きの簡素化や効率化を図っているものの、通達なしに実行されることが多い。
- 農産物の輸出は国内市場における供給状況によって制限されている。
- 輸出ライセンスには輸出価格ではなく市場価格が適応される。
- 商業省担当者の製品に関する知識が少ない場合、輸出ライセンスが発行されないことがある。
- 中小企業にとっては、L/CやT/T等の決済要件を満たすことは容易ではない。
- 輸入地の国の規定で諸証明書が求められる場合、ミャンマー国内には国際的に認証された検査・検定機関がない。
- 設備不足のため、税関手続きに時間がかかる。
- 通関を担当する税関職員のさらなる能力強化が必要となっている。
- 中小企業の参入を容易にするため貿易手続きの簡素が必要である。

6. 貿易関連サービス

6.1. ミャンマーにおける貿易関連サービス

6.1.1 概要

ミャンマーは市場開放後間もないこともあり、貿易関連サービスは依然として少ない状況にある。TTI 以外では、貿易振興のための包括的なサービスを提供するミャンマー商工会議所連合会（UMFCCI）と、通関を中心にしたサービスを提供する財務省税関サービスセンターの 2 機関が、貿易関連サービスの主要提供者となっている。

その他いまだ数は少ないものの、海外の大学や専門機関と連携して貿易に関する認定学位を提供する専門学校もある。

6.1.2. UMFCCI による貿易関連サービス

UMFCCI は、貿易関連サービスとしてビジネス・マッチングや貿易フェアの開催、貿易ミッションの派遣、ビジネスセミナーや貿易研修を実施している。

UMFCCI 研修センターは、会員企業向け人材育成を目的に 2000 年に設立され、主に国際貿易実務、経営、人材育成、資金、営業・販売、ビジネス英語及び日本語の 6 コースが提供されている。このうち国際貿易実務研修は年 3 回（1.5 ヶ月／回）開催される。各回については週 3 日、平日の午前（9 時～12 時 30 分）に開講され、定員は 50 名、費用は 40,000 チャット、会員企業及び大学卒業生が対象である。講師は、商業省や関税局、港湾局等の政府職員、関係業界団体や大学から専門家を招聘している。

加えて、UMFCCI はタイ商工会議所大学と連携して国際 MBA プログラムを新設し、学生をタイで研修するなど幅広い人材育成に取り組んでいる。

6.2. その他の輸出入実務研修

財務省税関サービスセンターは、政府職員及び民間事業者に対し通関手続きにかかる研修を行っている。現在は通関手続きコース（週 5 日、5 週間）及び WTO 評価協定コース（週 5 日、2 週間）を提供している。また、関税評価や一般特惠制度（GSP）、原産地規則、関税分類、関税施行ネットワーク等をテーマにしたセミナーを実施し、官民双方の啓蒙に努めている。

民間部門では、海外の認定機関との連携がいくつか開始されている。物流サプライチェーン管理を教える専門学校（SLSCM）では、イギリスの Institute of Chartered Shipbrokers（ICS）認定のディプロマを取得できる。また、Strategy First Institute（SFI）でもイギリスの Institute of Commercial Management（ICM）との提携により国際経営コースにおいて ICM 認定のディプロマを取得できる等、まだ少ないものの国際レベルの社会人教育が提供され始めている。

6.3. ドナー支援

6.3.1. 概要

ドナーの多くは、2011 年 3 月の新政権発足後にドナー支援を再開させたばかりである。貿易分野では、WTO、ITC、UNESCAP、ADB 等が主な支援機関となっている。また、一部のドナーにより民間セクター開発にかかる支援も開始されている。

6.3.2. 貿易政策・戦略分野

商業省貿易総局 WTO・国際機関課は、現在 WTO と貿易政策レビューを実施しており、2014 年 3 月までに終了予定としている。また、WTO が 2013 年に商業省に開設した WTO リファレンス・センターでは、WTO 関係文書や統計、各国関税情報のダウンロードや WTO が提供する貿易情報ポータルの利用が可能で、商業省職員の人材育成に活用されている。

商業省が 2013 年末の完成を目指す国家輸出戦略（NES）の策定においては、ITC が GIZ や CBI と連携して NES 取り纏めを支援し、同時に商業省職員の能力強化を測っている。

UNESCAP は、農産物貿易にかかるビジネスプロセス分析や WTO 関連研修を提供する等、ミャンマーにおけるビジネス・貿易・投資環境改善を支

援している。今年 9 月には民間セクターの啓蒙のため「ミャンマービジネス開発週間」と題する貿易・投資分野を広く網羅するワークショップを開催した。

ADB は小規模ではあるものの通関業務及び貿易政策分野で技術協力を提供している。

6.3.3. 貿易円滑化分野

JICA は、2012 年 2 月から財務省関税局を対象に貿易円滑化にかかる技術協力を実施中であり、関税局による通関業務を簡素化・迅速化するためのアクションプランの策定を支援している。

シンガポール政府はミャンマー・シンガポール研修センター（在ヤンゴン）においてミャンマー政府行政官を対象に関連研修を提供中である。

6.3.4. 民間セクター開発分野

JICA は 2013 年に日本センター ミャンマー日本人材開発センターをヤンゴン市内の UMFCCI ビル内に設立し、産業人材育成に対する支援を開始した。

JETRO は、2009 年からミャンマー製造業セクターを対象に人材育成を目指した技術協力を提供しており、ミャンマー衣料製造協会（MGMA）及びミャンマー農産物食品加工業者・輸出業者協会（MAFPEA）を通じた人材育成に取り組んでいる。

HIDA は、UMFCCI と連携し、製造業セクターを対象にした生産管理研修を提供している。

GIZ は、ミャンマーにおける中小企業支援を目的に工業省中小企業開発センターの機能強化を実施中である。

6.4. ミャンマーにおける貿易関連サービスの課題

ミャンマーで現在提供される貿易関連サービスは、民間セクターのニーズを満たすには十分ではなく、特に貿易実務能力の向上を目指す包括的な研修を提供しているのは TTI と UMFCCI の 2 者に限定されるのが現状である。市場開放により激化する海外との競争や 2015 年に迫る AEC 発足に対処するためには、情報の量や質の改善、技術レベルの向上、輸出入ビジネスの起業や既存ビジネスの拡大等、民間セクターが享受できる能力・機能強化の機会を拡充することが喫緊の課題である。

7. TTI の組織体制と活動

7.1. 設立の背景と目的

7.1.1. 背景

商業省はヤンゴン事務所に貿易研修センター（TTI）を設立することを決定し、2012 年 8 月には「貿易研修センター（TTI）設立案」が閣僚会議に提出された。2013 年 2 月 21 日に同案が国会で可決されたのを受け、2013 年 4 月 1 日に TTI は正式に設立された。

7.1.2. 設立にあたっての目的、ビジョン、ミッション

上述の「貿易研修センター（TTI）設立案」では、TTI は新政権の下、貿易振興を図るため官民パートナーシップのコンセプトに基づいて商業省によって設立される非営利の研修・研究機関にすると記載されている。また、TTI は商業大臣を議長とした官民代表からなる役員会により運営されるとしている。

7.2. 組織体制および職員

7.2.1. TTI の組織体制

TTI は商業省貿易総局の人材育成部（HRD）の下部組織で、TTI 副所長の下、貿易研修課、セミナー/ワークショップ支援・総務課、ライブラリー・財務課の 3 つの部署で構成されている。

7.2.2. TTI の運営および職員

2014 年 2 月時点での、TTI の職員数は計 23 名である。その内訳は、副所長 1 名、課長補佐 5 名、正規職員 15 名、契約職員 2 名である。

- 7.2.3. TTI に対する監督・支援組織 「貿易研修センター (TTI) 設立案」では、TTI の活動を支援する目的で、3つの支援委員会、即ち、監督委員会、ワーキンググループ委員会、研修支援委員会の設置が提案されている。しかし、これまでのところ委員会は開かれていない。
- 7.3. 予算配賦 2013/14 予算年度 (2013 年 4 月～2014 年 3 月) の TTI 職員の給与は商業省人材育成部の総務課が負担している。また、TTI は研修受講生から一人あたり 10 万チャットの受講料を徴収しており、これを研修運営費の一部に活用している。
- 2014/15 年度からは新たな予算配賦システムが適用される見込みで 2014/15 年度は、商業省からは文具代、車輛借上、事務所用備品、教室用家具に係る予算が配賦される予定である。更に TTI は必要に応じて施設改修費やワークショップ開催費等の追加予算を商業省に申請できることになっている。
- 7.4. 施設および機材 商業省ヤンゴン事務所の 4 階に、3つの教室 (ベーシック・コース向け大教室、アドバンス・コース小教室、予備用小教室) がある。尚、同階には職員事務室やライブラリー等も併設されている。
- 7.5. 研修運営システム
- 計画段階：**
- TTI は関係省庁や業界団体との協議の場を通じて研修ニーズを集めているが、体系的な研修ニーズ調査は実施していない。また、得られた研修ニーズの分析も行っていない。
 - TTI のアドバイザー及び 2 人の研修コース・マネージャーが研修コースの概要を計画し、必要なカリキュラム開発を行っている。
- 準備段階：**
- TTI は詳細な実施計画および準備日程表を作成していない。また準備日程表は職員間で十分に共有されていない。
 - TTI は、商業省のネットワークを活用して関連省庁や大学等から研修講師を招聘している。しかし、民間企業からの招聘する講師の数は限られている。
 - 教材 (プレゼン資料) は各講師によって作成されているが、TTI は教材の内容の確認をほとんどせずに印刷・製本しているため、各講義間での教授内容の重複の一因となっている。
 - TTI は新聞広告等を通じて受講者募集を行っている。また、TTI 研修事業広告用に簡易なパンフレットを作成している。
 - 教材の印刷・製本は TTI 職員が対応している。
- 実施段階：**
- TTI 職員は、各講義前に教室および使用機材のチェックを行っている。
 - TTI 職員は、各講義に同席し講義をモニタリングするとともに、休憩時の飲み物手配も行っている。講義終了時には、講義の評価を行う目的で評価シートを各受講生に配布している。
- 評価および報告：**
- 研修コース・マネージャーにより研修の評価結果のサマリーが作成され、研修コース全体の終了時に評価会合が開催されている。
 - その後、研修実施報告が研修コース・マネージャーにより作成される。しかし、同報告書は他の TTI のマネージャーおよび職員には共有されていない。

7.6. TTI が提供する研修

国際貿易ベーシック・コース

目的：受講生は国際貿易の実務と理論に関する基礎的な知識を習得する。

期間：第1期（2012年4月～8月）49日間

第2期（2012年10月～2013年2月）55日間

第3期（2013年5月～9月）52日間

第4期（2013年12月～2014年4月）48日間

頻度：週3回（9:30～12:30）

受講者：第1期88名、第2期85名、第3期89名、第4期77名

受講料：1名10万チャット

カリキュラム：国際貿易の理論と概念、標準化、貿易ビジネスおよび手続き、貿易ビジネス関連法、物流、経済学、ミャンマー地域・国際貿易機関の中小企業振興および産業政策、ビジネス倫理、貿易振興戦略、貿易関連 IT アプリケーション、市場調査、国際マーケティング、輸出入実務等

講師：商業省、関連省庁、大学および民間企業から招聘。第1期は46名の講師、第2期は31名の講師、第3期は39名、第4期は28名の講師。

修了率：第1期（84.1%）、第2期（83.5%）、第3期（78.7%）、第4期は実施中。

国際貿易アドバンス・コース

目的：受講生が貿易を中心とした国際ビジネスに関する知識を深める。

期間：第1期（2012年10月～2013年2月）48日間

第2期（2013年5月～9月）54日間

第3期（2013年12月～2014年4月）50日間

頻度：週3回（9:30～12:30）

受講者：第1期45名、第2期25名、第3期29名

受講料：1名10万チャット

カリキュラム：マクロ経済・国際経済、ビジネスおよびリスク・マネジメント、貿易振興政策および戦略、WTO 関連の国際貿易協定・政策・法令、貿易ビジネス実務（TBP）、グローバル・マーケティング戦略（GMS）、人材管理、小規模ビジネス管理、サプライチェーン管理、企業の社会的責任、証券市場、クレーム処理等

講師：商業省、関連省庁、大学および民間企業から招聘。第1期は14名の講師、第2期は37名、第3期は23名の講師。

修了率：第1期（75.6%）、第2期（64.0%）、第3期は実施中

その他

TTI は「ビジネストーク」という名称で特定テーマについて講師を招聘して1日セミナーを開催している。また、改善計画の試行の一環として短期研修を5回実施した。

8. アジア諸国の貿易研修機関の事例調査

- 8.1. 事例調査の目的 JICA 調査団は、ミャンマーTTI の機能改善・拡充に資する教訓を得る目的で、アジア諸国の貿易研修機関の事例を調査した。
- 8.2. 日本における貿易研修の事例
- 8.2.1. 設立の背景 1960 年代に内閣、通商産業省、経団連、商工会議所が準備作業を開始し、1966 年に「貿易研修センター法」が制定され、翌年に貿易研修センター (IIST) が公的資金と民間企業からの寄付により、静岡県富士宮市に設立された。
- 8.2.2. IIST の概要 1969 年に IIST は 1 年コースを開始し、更に翌年、3 ヶ月コースを開始した。これらの研修コースでは、語学 (英語)、貿易および国際ビジネスに関する講義、地域別市場調査等、様々な科目が教えられた。
- 8.2.3. IIST の特徴
- IIST は官民双方の協力の下、設立された。
 - IIST は実務研修の提供に注力した。
- 8.2.4. IIST の変遷 日本の主要企業は、1980 年代にビジネスの国際化を図り、その事業規模・範囲を徐々に拡大した。これに伴って社員を米国の大学に派遣することが、各企業の国際ビジネス人材育成の一つの方法となった。1985 年以來は円高が進み IIST での研修コストが海外留学に比べて割高となり、IIST の研修受講生数は減少した。更に機材の老朽化により IIST の運営コストも上昇したことから、1992 年に IIST での貿易研修事業は終了した。
- 8.3. インドネシアにおける貿易研修の事例
- 8.3.1. 設立の背景 1980 年代後半にインドネシア政府は、貿易研修の提供、検査技術・品質管理の向上、輸出振興のための製品展示手法の確立の重要性を認識し、インドネシア貿易研修センター (IETC) を設立した。日本政府の支援の下、IETC は 1990 年に研修事業を開始した。
- 8.3.2. IETC の概要
- IETC は、現在商業省国家輸出振興総局傘下の組織である。
 - IETC の職員数は 94 名、講師数は 112 名 (内 105 名はパートタイム) である。
 - IETC は教育、研修、相談業務、製品の品質検査等のサービスを提供している。
 - IETC は 2012 年には 1 日～7 日間の短期コース、1～2 ヶ月の長期コース等、計 41 の研修コース (受講者数計 965 名) を実施した。
 - IETC は日本、アメリカ、南アフリカ、中国、フランス、エジプト、ASEAN 諸国を結んで、TV 会議システムを活用した遠隔研修を実施している。
 - IETC はインドネシア国内において、各州政府傘下にある 4 つの地方貿易研修センターと連携して貿易研修を提供している。
- 8.3.3. IETC の特徴
- IETC は円滑な研修実施プロセスを確立するために、体系的な研修運営管理システムを導入しており、これに基づき①研修開発、②広報と調整、③研修運営の 3 つの部署が設置されている。また、IETC は研修運営システムに関する ISO 認証も取得している。
 - IETC は JICA、ITC、IFC、HIDA、ASEAN-COE、CBI、カナダ等からカリキュラム開発等について支援を受けている。
 - 日本政府から供与された機材を活用して、IETC は国内の検査企業と協力して、家具、衣料等の輸出製品の検査を実施している。
 - IETC は JICA や他のドナーと協力して ASEAN 諸国に研修講師を派遣している。
 - IETC は研修受講者の同窓会を設立・運営している。
 - IETC の運営予算の約半分は受講者から徴収した受講料で賄われている。

8.3.4. IETC の変遷

- 過去 20 年間、IETC は経済発展状況や受講生の研修ニーズの変化に応じて、提供する研修内容を修正してきた。設立当初は、有望輸出産品に係る研修を提供していたが、その後は貿易手続き、市場動向、市場参入、品質管理、ビジネス・スキル向上等の研修事業を開始した。
- 設立当初は 1～6 ヶ月の長期研修や夜間の研修も実施していたが、最近では、日中実施される 2～3 日の短期研修がほとんどである。

8.4. マレーシアにおける貿易研修の事例

8.4.1. 設立の背景

マレーシア政府は既存の輸出振興センターを組織改編し、マレーシアにおける輸出振興の拠点としてマレーシア貿易開発公社 (MATRADE) を新設することを 1992 年に決定した。MATRADE 設立法の制定後、MATRADE は正式に貿易振興に関わる活動を開始し、サービス内容も徐々に改善された。MATRADE 設立当初の 1994 年から 1999 年までの間、JICA は MATRADE に対して貿易情報および貿易振興サービスに係る技術協力プロジェクトを実施した。

8.4.2. MATRADE の概要

MATRADE は、総勢 610 名の職員を擁し、① 輸出業者の育成、② 輸出振興、③ 貿易・市場情報提供、④ 貿易に関する助言・指導等の輸出振興サービスを提供している。2012 年には 116 の貿易振興プログラムおよび 84 の輸出業者育成プログラムを実施した。研修事業の担当は、輸出業者研修ユニットである。2012 年には、リーダーシップ、コーチング、国際貿易ビジネス、語学、IT 等の様々なテーマで計 250 のセミナー、ワークショップ、研修コースを開催した。

8.4.3. MATRADE が提供する研修の特徴

- MATRADE は貿易研修を輸出振興に係る活動の一環として位置付けており、潜在的輸出業者の育成、既存の輸出業者の能力向上に注力している。
- 研修プログラムでは、実務に直結する研修テーマが選定されている (例えば貿易手続きの基礎、特定市場や製品に関連する市場情報・貿易関連法令・安全基準、製品改良、パッケージング、ブランド戦略等である)。

8.4.4. MATRADE が提供する研修の変遷

- MATRADE は明確な輸出振興戦略に基づき、人材育成を実施している。
- MATRADE は輸出振興活動で蓄積された知識と経験を研修プログラム開発に活用している。

8.5. タイにおける貿易研修の事例

8.5.1. 設立の背景

タイ政府は 1980 年代に、国際貿易に携わる人材育成、製品検査技術と品質管理の向上、国際貿易振興を目的として、商業省輸出振興局 (DEP) 内に国際貿易研修センター (ITTC) を設立することを決定した。JICA は建物や施設等の面で ITTC の設立を支援し、更に 1983 年から 1987 年まで ITTC に対し技術協力プロジェクトを実施した。

ITTC は 2006 年に国際貿易研修所 (ITTI) に、更に 2013 年に国際貿易情報研修所 (KIIT) に名称変更した。現在、KIIT は 2012 年 1 月に DEP が組織改編されて新設された商業省国際貿易振興局 (DITP) に属している。

8.5.2. KIIT の概要

KIIT は、総務課、基礎的研修コース課、セミナー・研修課、ネットワーク・広報課、e-ラーニング課から構成されており、職員数は管理職も含めて 30 名である。

研修コースのテーマは、タイ輸出業者が直面している喫緊の課題が取り上げられ、カリキュラム開発は研修講師および KIIT の職員が行っている。研修は 1 日～2 日間の短期研修 (年間 50 回以上開催) がほとんどであるが、これ以外に国際貿易に興味を持つ若者を対象とした「Smart Exporters」と名付けられた 4 ヶ月間の長期研修を実施している。

- 8.5.3. KIIT の特徴
- KIIT は主に中小規模の輸出企業向けに研修コースを提供している。
 - 研修コースのほとんどは短期コースである。
 - KIIT はタイ外務省の要請のもと、CLMV の企業向けに研修コースを提供している。
- 8.5.4. KIIT の変遷
- 設立当初、ITTC は小規模輸出業者の育成に注力していたが、タイの輸出拡大に伴い、貿易研修に加えて様々な輸出振興の活動も組み込まれるようになった。とくに最近は、民間研修機関による研修事業も増えてきたため、KIIT はこれまでの研修ビジネス戦略を見直して、DITP のネットワークを活用して市場・製品情報を提供したり、TV 会議システムを活用してのビジネス・マッチングを行ったり、国際協力プログラムとして CLMV の企業向けの研修プログラムを提供したりしている。
- 8.6. フィリピンにおける貿易研修の事例
- 8.6.1. 設立の背景
- フィリピン政府は輸出振興政策の拠点として貿易研修センター（PTTC）を設立することを決定した。PTTC は 1987 年に日本政府の無償資金協力で設立され、JICA は 1987 年から 1992 年まで PTTC に対して国際貿易に携わる人材の育成、輸出製品の品質向上、貿易振興活動の強化を目的として技術協力プロジェクトを実施した。
- 8.6.2 PTTC の概要
- 2006 年時点で PTTC は貿易産業局の下部組織であり、職員数は 60 名であった。2012 年に PTTC は 948 のセミナーや研修を開催し、受講者数は 45,219 名である。PTTC は地方における研修も提供しており全受講者の 26% は地方研修の参加者である。また、2012 年には 56 件の企業内研修、119 件の貿易イベントを実施している。
- 8.6.3. PTTC の特徴
- 国際貿易分野の研修に加えて、PTTC は起業家研修、品質・生産性向上、e-ビジネスおよび e-コマース等様々な研修プログラムを実施している。
 - PTTC は設立当初の JICA 支援を始めとして、WTO リファレンス・センター設立に係る ITC からの支援、比・韓国情報アクセスセンターに係る韓国からの支援等、ドナーからの支援を受けている。
- 8.6.4. PTTC の変遷
- 設立当初、PTTC は国際マーケティング、試験・検査、貿易展示会等の研修プログラムを提供してきた。しかし、2006 年にフィリピン政府により新たに零細中小企業振興政策が制定されたことに伴ってその役割が見直され、現在ではビジネスマン全体を対象として、ビジネス全般に係る様々な研修を幅広く実施している。
- 8.7. 事例調査からの教訓
- 貿易政策や貿易環境の変化に伴い、研修機関の役割は変化している。
 - 対象受講者を明確に設定することで高い研修効果を得られている。
 - 協力ネットワークの構築が研修内容およびサービス改善には重要である。
 - 実務能力向上に直結した研修の提供が求められている。
 - 貿易振興活動から得られる情報と経験を効果的に活用することで貿易研修の内容の拡充が実現されている。

第2部 改善計画の策定

9. 研修ニーズ調査の実施

9.1. 研修ニーズ調査の概要
ミャンマーの民間企業の貿易の現状と貿易研修を含めた支援サービスに対するニーズを把握することを目的として研修ニーズ調査を2012年12月から2013年1月にかけて実施した。

9.2. 回答企業の属性
回答企業数は80社で、業種別内訳は以下のとおりである。

農産品ビジネス	20社
水産品ビジネス	5社
林産品ビジネス	7社
鉱産物ビジネス	3社
工業製品ビジネス	41社
その他	4社

回答企業のうち97%が輸出を行っており、66%が輸入を行っている。

- 9.3. 回答結果
- 中級レベル、上級レベルの貿易研修に対する期待が高い（回答率は各々60%と56%）。初級レベルの貿易研修を期待するのは28%。
 - 講義内容では、中級レベルと上級レベルでは「理論的科目と実務的科目の組み合わせ」への希望が多い（各々40%と38%）。初級レベルでは「理論的科目」の要望が多い（15%）。
 - 研修期間は、初級レベルでは、「7日未満」（21%）、「14日～30日間」（13%）という要望が多い。上級レベルでは「30日超」（33%）、「14日～30日間」（21%）という回答が多い。中級レベルは、初級レベルと上級レベルのちょうど中間の傾向を示している。
 - 初級レベルは「早朝」が授業時間として一番好まれ、その次は「夕方」である。上級レベルは「夕方」の要望が最も多く、その次は「早朝」である。
 - 授業頻度は、「週2～3回」が最も好まれている。
 - 回答企業の66%は社員の研修費用を全額あるいは一部負担してもいいと考えている。
 - 回答企業の45%は、TTIを知っていた。
 - 回答企業の13%は、TTIの貿易研修に参加した経験を有する。
 - 回答企業の68%は、TTIに社員を派遣する意欲を持っている。

10. 評価対象となったTTIの貿易研修コース

10.1. 対象研修コース
JICA調査団は、改善計画策定のため第1期及び第2期ベーシック・コースと第1期アドバンス・コースの評価を実施した。評価は、①シラバス、教材、②実際の講義の聴講、③受講者への質問票、④受講者へのインタビュー、⑤TTI職員との面談等により行った。

10.2. 研修コースの受講生
第1期、第2期ベーシック・コースの受講生は各々88名、85名、第1期アドバンス・コースの受講者は44名で、その職業別内訳は以下のとおりである。

職業	ベーシック・コース		アドバンス・コース
	第1期	第2期	第1期
企業（マネージャ・レベル）	23.9%	28.2%	40.9%
企業（スタッフ・レベル）	34.1%	30.6%	27.2%
公務員	4.5%	2.4%	2.3%
無職	34.1%	32.9%	25.0%
その他・不明	3.4%	5.9%	4.6%

10.3. 受講生への質問票調査と面談 質問票は47名の第2期ベーシック・コース受講生（回答率55.3%）と24名の第1回アドバンス・コース受講生（回答率53.3%）から回収した。

- ベーシック・コースの回答者の98%、アドバンス・コースの回答者の71%は、受講したコースが「非常に有益であった」と答えている。
- ベーシック・コースの回答者の23%、アドバンス・コースの回答者の38%が研修で習った知識を「日常の仕事で活用していない」と答えている。
- 回答者がTTIの研修に期待した講義内容は以下のとおりである。

講義内容	ベーシック・コース	アドバンス・コース
理論的内容	49%	29%
実務的内容	79%	50%
ケース・スタディ	57%	42%
語学	19%	21%
その他	6%	13%

11. ギャップ・課題分析

11.1. 貿易研修ニーズ

11.1.1. 貿易研修ニーズの現状

- 民間企業は、人材不足が国際貿易を行う際の主な問題の一つになっていると指摘している。
- 民間企業は、研修への派遣を従業員訓練の重要な手段とみなしている。
- ミャンマーにおいて輸出入の貿易に従事する企業数は増加傾向にある。
- 農産品の輸出者は貿易研修に興味を有しており、TTIの貿易研修に参加している。
- 小規模企業の方が大中規模企業よりもTTIの貿易研修への関心度が高い。
- TTIの貿易研修の受講生の所属では貿易業の比率が高い。
- 企業の貿易研修に対するニーズは、受講生のタイプや役職によって異なる。
- 受講生の半数以上は、国際ビジネスの経験を有していない。
- 資格取得あるいは国際貿易の分野に職を得ることを目的にTTIの研修を受講している受講生も一定の数にのぼる。
- 貿易自由化、貿易円滑化、貿易促進の分野での有能な政府官僚の育成についても高いニーズが存在する。

11.1.2. 貿易研修ニーズに関する課題

- 現在の登録済み輸出入業者の数は限られており、これを今後のTTIの受講者募集の基盤としては小さい。
- ミャンマーの貿易促進政策は、輸出部門の発展と国際ビジネスの拡大を重視している。
- TTIは、異なるタイプの応募者のニーズに対応してコースを開発する必要がある。
- TTIは、TTIの貿易研修の認知度を高め、貿易研修の魅力を伝えていく必要がある。
- 大中企業であってもTTIの貿易研修に関心を持つようになっており、受講生として取り込んでいく必要がある。
- 工業製品の貿易業者のTTIの貿易研修への関心は高く、こうした受講生に対応できるようコースを開発する必要がある。
- TTIには他の貿易研修機関との明確な差別化を行うことは求められる。

11.2. 貿易促進支援に対するニーズ

11.2.1. 貿易促進支援に対するニーズの現状

- 民間企業は貿易研修を重要な貿易促進支援と考えている。
- 民間企業は、種々の貿易促進支援を必要としており、これらを組み合わせて総合的な支援を提供することが民間企業の貿易を支援する上で効果的である。

11.2.2. 貿易促進支援としての貿易研修の課題

- 現在ミャンマーでは、現在、不十分な貿易促進サービスしか提供されていない。

11.3. 研修内容とコース開発に関するニーズ

11.3.1. 研修内容に対するニーズの現状

- 実務的教科の方が理論的教科よりも高く評価されている。
- ケース・スタディも TTI の貿易研修にとって重要であるとの意見がでていいる。
- 実務的教科と理論的教科の適切な組み合わせが望ましい。
- 受講生の多くは TTI の研修が有益であったと評価している。
- 国際貿易業務に従事していない受講生は、学んだ知識やスキルを活用できていない。

11.3.2. TTI のコース開発の課題

- 国際貿易のプロを育てるのであれば実務的教科の比率をもっと高める必要がある。
- コースのなかの科目が分断化され過ぎている。
- 教科の配列の時間的な流れが順序立っていない。
- ベーシック・コースとアドバンス・コースの間で、教える内容の相互連関と調整が十分図られていない。
- TTI の現在のコースのなかには重要な教科で抜けているものがある。

11.4. TTI の現行の研修コースの評価

11.4.1. TTI の研修の現状の評価

- ベーシック・コース受講生の達成度に関する自己評価は高いものの、アドバンス・コース受講生の達成度評価は低い。
- 対話式講義や演習に対する受講生の要望が高い。

11.4.2. TTI の教授法改善の課題

- TTI の教授法には改善の余地がある。
- コース開始時のオリエンテーションが不十分である。
- 講義改善に対する TTI の意識は弱い。
- 講師と受講生間のコミュニケーションが不足している。

11.5. 研修期間と時間帯

11.5.1. 研修期間と時間帯に対するニーズの現状

- 民間企業は、初級レベルについては「7 日間未満」が適した期間であるとの回答が最も多く、中級レベルについては回答がばらけたものの 25 % の回答者が「7~14 日間」を挙げている。上級レベルは 2 週間以上の回答が多かった。
- 約半数の受講生が週末の講義が都合がいいと考えている。
- 民間企業には早朝及び夜間が研修の時間が他の時間帯よりも好まれた。

11.5.2. 研修期間と時間帯の課題

- TTI は現状、短期コースを提供していない。
- TTI は週 3 日午前中というスケジュールで研修を実施している。

11.6 研修運営

11.6.1. 研修運営の課題

- TTI の研修運営は、標準化され体系的な手順で実施されていない。
- TTI は研修ニーズの定期的な収集・分析を実施していない。
- 研修運営に携わる職員の数が不足している。
- 職員の経験及び能力がまだ不十分である。
- 研修コースをさらに増やす際には教室、資機材が不足することになる。
- TTI の予算は、資機材を拡充するには不十分である。
- 民間セクター及び国際機関との協力ネットワークがまだまだ弱い。

11.7. ミャンマーの貿易振興政策

- 11.7.1. ミャンマーの貿易振興政策の現状
- 貿易振興、とくに輸出振興はミャンマーの貿易政策の重要な目的となっている。
 - ミャンマーでは総合的な貿易振興サービスは提供されていない。
- 11.7.2. 他国における貿易振興の経験
- 貿易研修は、貿易振興サービスのなかの一つとして重視されている。
 - アジア諸国の貿易振興機関（TPOs）は貿易研修も含め様々なタイプの貿易振興サービスを提供している。
 - 輸出者に対する支援及び新たな輸出者の育成のため、貿易研修を含め様々なタイプの貿易支援サービスを組み合わせて提供されている。
 - 貿易研修と市場情報などその他の貿易振興サービスは互いに連携している。
 - 貿易研修の役割は、経済発展に伴って変化している。

12. TTI の貿易研修の改善計画の提案

12.1. 改善のために必要な施策

- 12.1.1 必要な施策の概要
- 現状分析とニーズ及び課題の分析に基づいて JICA 調査団は TTI の改善のために必要となる施策を検討した。
- 12.1.2 貿易研修ニーズに対する施策
- [1] TTI が提供する研修の重点は、貿易研修、国際ビジネス研修及び貿易自由化・貿易円滑化にかかる政策の研修とする。
優先分野は、貿易研修（貿易手続き・貿易書類、貿易マネジメント、輸出マーケティング等）となる。国際ビジネスに関する研修が次の優先分野となる。貿易自由化・貿易円滑化については短期の研修コース、セミナー、ワークショップにより研修を行う。
 - [2] 国際貿易、国際ビジネスの分野のプロフェッショナルの育成に重点を置く。TTI の役割は、国際貿易、国際分野の人材を育成し、民間部門に提供することにある。
 - [3] 企業のビジネスの国際化の様々な段階に対応した研修コースを準備する。
 - [4] 輸出あるいは輸入を行うための潜在能力を持った企業を研修のターゲットとする。
 - [5] ターゲットとして想定される受講生のタイプと役職に応じた研修コースを準備する。
- 12.1.3 貿易振興支援へのニーズに対する施策
- [6] 商業省及び協会の貿易振興サービスとの連携を図る。貿易振興サービスには、市場調査、貿易情報、ウェブでの貿易振興・貿易手続き等の情報提供、マッチング・サービス、会員サービス、相談業務、貿易フェア・ミッション等がある。
- 12.1.4 研修内容及びコース開発に関する施策
- [7] 実務的なコースの開発を重視する。
 - [8] ベーシック・コースに貿易書類のような実務的なノウハウやスキルを付け加える。
 - [9] アドバンス・コースに実務的な教科を付け加える。
 - [10] 研修の目的及び受講生のニーズに合致するように研修コースの科目を再編する。
- 12.1.5 教授法に関する施策
- [11] 対話式講義や演習（ケーススタディを含む）による教授法を採用する。
 - [12] 詳細なコース・ガイダンスを作成し、十分なオリエンテーションを実施する。
 - [13] 講義内容を統一するために標準となる教科書、とくに貿易実務に関する教科書を作成する。
 - [14] 受講生の自習のために図書館を設置する。

- [15] 学習効果を高めるために個人指導や親密な個人相談を提供する。
- [16] 国際ビジネスの経験者を講師として招くことにより講師のリソースを拡充する。
- 12.1.6 研修期間・時間帯に関する施策 [17] 貿易手続き、国際貿易に関する特定のトピックス、貿易自由化・貿易円滑化などに関する短期コースを策定する。
- [18] 早朝コース、夜間コース、週末コースに関する実行可能性を検討する。
- 12.1.7 研修運営に関する施策 [19] 研修計画、研修管理、授業運営、総務、IT 技術を用いた情報管理など研修運営システムを築く。
- [20] 定期的に研修ニーズを収集する。
- [21] 受講生に対して就職支援サービスを提供する。
- [22] 受講生の同窓会組織を作り、同窓生間の情報交換、協力関係の構築を促進するとともに、貿易振興サービスの受益者のベースとして活用する。
- [23] TTI の職員を拡充し、これらの職員に研修運営・管理に関する訓練を実施する。
- [24] 研修をより多く拡充できるようオフィス・レイアウトを見直す。
- [25] 商業省、その他関連省庁、業界団体、教育機関等との協力ネットワークを拡大する。貿易研修を実施している他の機関との提携・統合を検討する。
- [26] 貿易振興サービスについて商業省や業界団体と連携する。

12.2. TTI の研修プログラムの改善の提案

- 12.2.1. TTI の研修プログラム改善の方針
- 研修プログラムの改善案は以下の方針に基づいて策定された。
- 各コースの目的と求められるレベルに従ってベーシック・コースとアドバンス・コースの間のシナジーを強める。
 - 各コースの目的と求められるレベルに従って理論、実務、演習の比率を最適なものにする。
 - 教科間のシナジーを高めるために研修カリキュラムのモジュール化を図る。
 - 演習とケース・スタディを通じて専門的スキルを身につけられるように新たなモジュールを開発する。
 - 4 ヶ月間のコースへの参加が難しいビジネスマンのために集中的な短期コースを設計する。
 - 貿易促進や貿易円滑化に関する知識を高めるために政府行政官を対象とする集中的な短期コースを設計する。
 - 国際ビジネスの現場での英語でのコミュニケーション能力を高めるための商業英語の教科を追加する。

- 12.2.2. ベーシック・コース及びアドバンス・コースの改善の提案
- 研修期間・授業期間・教科（講義）数：現行を踏襲。
- コースの目的： ベーシック・コース 国際貿易の経験が無い受講生
アドバンス・コース 国際貿易の経験を有する、あるいはベーシック・コース修了者
- 教科の構成： ベーシック・コース 理論 50%、実務 25%、演習 25%
アドバンス・コース 理論 36%、実務 24%、演習 40%
- 提案されたモジュール：
- オリエンテーション（コース開始時）
 - 国際貿易ビジネスの理論と政策
 - 国際貿易ビジネスのプロセスと手順
 - 国際貿易ビジネスの演習とケース・スタディ
 - 商業英語

- 12.2.3. 新たな短期コースの提案 以下の2つの短期コースを提案する。両コースとも研修期間は5日間(月曜日～金曜日)で授業時間は9時30分～16時30分。
- ① 「国際貿易理論・実務コース」参加者は国際貿易の経験を持っていないか殆どを持っていない受講生が国際貿易の理論と実務の基礎を1週間で学習することを目的とする。
 - ② 「貿易円滑化コース」貿易振興、貿易円滑化に関わる政府行政官を対象とする。

第3部 改善計画の試行

13. 研修コース開発の改善試行

- 13.1. 組織・スケジュール・方針 2013年4月に改善計画に基づいて JICA 調査団は、第3回ベーシック・コース、第2回アドバンス・コースのカリキュラム案を作成し、TTI に提出した。TTI はカリキュラムの最終案を完成させ、5月に両コースを開講した。コース開始後は、JICA 調査団は必要に応じて教科の内容や講師の選定について助言を行い、またモジュール開発を支援した。JICA 調査団は TTI と共同でコースの評価を行った。
- 13.2. コース開発 以下の研修コースを計画し、実施した。
- 第3期ベーシック・コース：2013年5月17日～9月14日（於 TTI）
 - 第4期ベーシック・コース：2013年12月16日～2014年4月11日（於 TTI）
 - 第2期アドバンス・コース：2013年5月16日～9月14日（於 TTI）
 - 第3期アドバンス・コース：2013年12月17日～2014年4月11日（於 TTI）
 - 貿易促進短期コース：2013年8月6～8日（於商業省、ネピドー）
 - 貿易ビジネス短期コース：2013年9月23日～25日（於マンダレー）
 - 輸出入実務入門短期コース：2014年2月20日～21日（於 TTI）、2014年2月27日～28日（於マンダレー）
 - 貿易促進のための情報サービス・ワークショップ：2014年3月4日（於 TTI）
- 13.3. コース開発にかかるキャパシティ・ディベロップメント JICA 調査団は、以下の活動において TTI 職員のキャパシティ・ディベロップメントを実施した。
- 第3期・第4期ベーシック・コース、第2期・第3期アドバンス・コースのカリキュラム開発
 - ベーシック・コースの「輸出入取引実務 (IETP)」モジュール、アドバンス・コースの「貿易ビジネス実務 (TBP)」モジュール、「国際マーケティング戦略 (GMS)」モジュール、「国際ロジスティクス (IL)」のシラバス作成と実施
- 13.4. コース開発の課題
- ベーシック・コース、アドバンス・コースともに実務演習とケース・スタディの教科が不十分である。
 - JICA 調査団が作成を支援したモジュールを別にすると、コースの教科の構成はまだバラバラであり、モジュール化を一層進める必要がある。
 - 市場調査の講義ではより実地に即した教授法・指導が必要である。
 - 講師との事前打合せが十分に実施されていない。
 - コースのなかに「商業英語」のモジュールが含まれていないが、これは適当な講師を見つけることができないことと、講師謝礼が高くなることから支出面の制約があることが理由になっている。

14. 研修運営に関する改善試行

- 14.1. 組織・スケジュール・方針 2013年3月～5月の間、JICA調査団はTTI職員と改善計画で提案した提言について協議を行った。その結果、TTIは研修運営に関する改善試行のための活動計画を策定した。
2013年5月～2014年3月の改善試行を通じてTTIは研修運営手続きを着実に改善させ、この間JICA調査団はTTIに対して適宜、助言・指導を行った。
- 14.2. 研修運営改善のための活動計画の策定 JICA調査団とTTIは、研修運営改善を試行するために以下の活動を実施することを決めた。
- 研修コースの実施を通じたオン・ザ・ジョブトレーニング（OJT）による研修運営の改善
 - TTI職員に対する研修運営に関する研修の実施
 - 研修運営マニュアルの作成
- JICA調査団は、研修運営の基礎をしっかりとさせるためPDCA（plan-do-check-act）サイクルに基づいた研修サイクル・マネジメントの導入・定着を図ることとした。
- 14.3. TTIの研修運営のキャパシティ・ディベロップメント
- 14.3.1. 研修コース運営を通じたOJTの実施 JICA調査団は、以下の活動に対するキャパシティ・ディベロップメントを実施した。
- ① 研修コースのモニタリング
 - ② 研修コースの評価
 - ③ 週1回の評価会の開催
 - ④ 講師派遣元との協力関係の強化
 - ⑤ 講師とのコミュニケーションの緊密化
 - ⑥ 円滑な研修運営のためのPERT図の導入
- 14.3.2. TTI職員に対する研修運営に関する研修の実施 インドネシア貿易研修センター（IETC）から講師を招いてTTI職員を対象に「貿易研修の計画・実施手順の基礎」研修を2013年7月23日～26日の4日間の日程で開催した。研修内容は、（1日目）研修ニーズ調査とその分析、コース・プランナーの役割とコース計画、（2日目）カリキュラム及びシラバス開発、講師の選定法、教材の作成法、研修のための協力ネットワークの構築、（3日目）準備作業（標準作業手順書、PERT図）、実施・モニタリング・評価、（4日目）グループ討議・発表、であった。
- 14.3.3. 研修運営マニュアルの作成 JICA調査団は、IETCによる研修の成果及び現状の課題に基づいて「TTI研修運営マニュアル」を作成した。
- 14.3.4. TTI図書室の改善 2013年8月にTTIは図書室を設置し、4名の職員を配置した。JICA調査団は図書室の運営に対する助言を行い、図書室利用規則の策定を支援した。図書室は2013年12月11日にオープンした。
- 14.3.5. TTI職員の職務記述書のレビュー JICA調査団は、適切な職員配置を検討するためにTTI職員と面談により職務記述書の内容と実際の職務の聞き取りを行った。
- 14.4. 研修運営の改善試行の成果と課題 改善計画の試行を通じて、体系的な研修運営の必要性の理解とコースのモニタリング・評価を行う基礎的な能力育成という研修運営に関するキャパシティ・ディベロップメントの初期の目的は概ね達成した。
改善計画の試行を通じて研修運営について改善は図られたものの、現状分析で指摘した研修運営上の諸々の課題は、依然として課題として残されている。

15. 改善試行を行った研修コースの結果

15.1. 研修コースの参加者 英語版の第 15 章を参照。

15.2. 受講生による研修コースの評価 第 3 期ベーシック・コース：

「期待に合致していた」という質問に受講生の 75%が「優」もしくは「良」と回答している。同様に「研修内容はコースの目的に沿ったものであった」は 75%、「仕事に役立つ」は 78%、「講義の順番」は 73%の受講生が「優」もしくは「良」と回答した。しかし、「コースの難易度」については「優」もしくは「良」と回答したのは半数以下であった。

下表に示す第 2 期ベーシック・コースの評価結果と比較すると、「仕事に立つ」は、微増はしているものの第 2 期とほぼ変わらないが、「期待に合致していた」は、第 3 期のほうが高くなっている。質問の内容や回答数に違いはあるものの、改善研修プログラムを通じた科目や教授法の改善が、評価の向上に貢献したと考えられる。

	はい	いいえ
期待に合致していた	69.8%	30.2%
仕事に役に立つ	76.6%	23.4%

第 4 期ベーシック・コース

2014 年 4 月終了予定

第 2 期アドバンス・コース：

94%の受講生が「仕事に役立つ」という質問に「優」もしくは「良」と答えている。「期待に合致していた」、「研修内容はコースの目的に沿ったものであった」は、各々 81%、75%の回答者が「優」もしくは「良」と回答した。

下表に示す第 1 期アドバンス・コースの評価結果と比較すると、「仕事に役立つ」「期待に合致していた」について、著しく高くなっている。質問の内容や回答数に違いはあるものの、改善プログラムを通じた研修のモジュール化および実務演習の実施が、評価の向上に貢献したと考えられる。

	はい	いいえ
期待に合致していた	43.5%	56.5%
仕事に役に立つ	52.6%	47.4%

第 3 期アドバンス・コース

2014 年 4 月終了予定

短期コース：

実施した短期コースはいずれも受講生からは研修内容と研修運営について良好な評価を得た。

16. アジア諸国の比較調査

16.1. ASEAN 諸国の比較調査

16.1.1 ASEAN 諸国の比較調査の概略 「他国の貿易研修機関がどのように貿易研修コースを実施しているかを学び、TTI への教訓を得ること」を目的として本調査は実施された。

タイ、インドネシア、マレーシアの 3 カ国を対象として、5 月 20 日～5 月 29 日の日程で実施された。TTI 及び商業省人材開発部からのメンバーで構成された調査団は、貿易研修機関、貿易振興機関、商工会議所等を訪問した。

- 16.1.2. 実施手順 主要訪問先は以下のとおりであった。
タイ： 商務省国際貿易振興局（DITP）及び Knowledge Institute of International Trade（KIIT）、タイ商工会議所、THAIFEX-World of Food Asia
インドネシア： 商業省国家輸出振興総局（DGNEP）の市場開発・輸出情報局及びインドネシア輸出訓練センター（IETC）、インドネシア商工会議所
マレーシア： MATRADE、JETRO クアラルンプール事務所、マレーシア商工会議所
- 16.1.3. 調査結果 英語版の第 16 章を参照。
- 16.1.4. ASEAN 諸国の比較調査で得られた教訓
- 貿易振興：**
- 国家貿易政策が貿易振興機関を含めた貿易振興及び貿易研修に関する政策・方針の基本となっている。
 - 民間セクターは最新かつタイムリーな情報を欲している。貿易振興機関は、最新の IT 技術を活用して情報の提供を行っている。
 - 使える情報の提供のためには市場調査及び市場情報の分析が必要となる。
 - 貿易振興機関には通常、輸出製品の展示スペースが設けられている。
 - 効果的な貿易振興のためには他国の貿易振興機関との連携が重要となる。
 - 様々な支援プログラムが民間部門に対して提供されている。研修、ワークショップ、貿易情報、展示会、マッチング・サービス、貿易相談などの支援が総合的に提供されている。
- 貿易研修：**
- 一般的に、民間部門の様々な研修ニーズに対応するために実務的なテーマに関する 2～5 日間の短期コースが実施されている。訪問した貿易研修機関が提供する研修コースは殆どが短期コースであり、民間部門のニーズに対応してテーマを決めている。
 - TTI は標準作業手順書の作成を含めた体系的な研修運営を導入する必要がある。IETC は標準作業手順書を用いて優れた研修運営を行っている。
 - ニーズ調査とその結果の詳細の分析を行う必要がある。コース開発のためには重点となる民間部門が求めるニーズを把握することが不可欠である。
 - 研修コースの実施に先立って実施計画を策定する必要がある。研修コースを成功裡に終わらせるには、よく練られた実施計画を作成し、それに基づいて研修運営を行うことが重要である。
 - 研修の結果を継続的に評価することが研修の改善に不可欠である。
 - 参加者の募集、講師の発掘、財政面での支援確保のため TTI は国内外の諸機関との協力関係を強化する必要がある。
- 16.2. 日本視察調査
- 16.2.1 日本視察調査の概略 日本視察調査の目的は、「商業省が貿易振興政策・振興策を策定するうえでの手本として日本の経験を学ぶこと」であった。貿易振興総局長以下 5 名の商業省の行政官が調査に参加した。調査期間は 2013 年 1 月 13 日から 1 月 18 日の 6 日間であった。
- 16.2.2. 実施手順 調査期間中に以下の機関を訪問した。
経済産業省、経済産業研究所、日本貿易振興機構、国際協力銀行、日本貿易保険、日本能率協会、中小企業総合展、日本経済団体連合会
- 16.2.3. 調査結果 英語版の代 16 章を参照。

- 16.2.4. 日本視察調査で得られた教訓
- 貿易振興（政策・施策）：
- 商業省貿易振興総局の役割として、海外市場情報の収集・提供及び貿易相談・研修機能を拡充することが重要である。
 - 特に輸出振興では、国際競争に耐えうるミ国企業・製品の育成が肝要であり、国際市場でのミ国ブランドの確立にもつながる。
 - ミ国中小企業の育成には投資振興も重要であり、ミャンマー投資委員会（MIC）等関係機関と連携してビジネス環境整備に取り組む必要がある。
 - 各国の貿易振興機関が集まるアジア貿易振興フォーラム（ATPF）のような包括的な枠組みを積極的に活用することが肝要である。
 - ミ国に対する貿易・投資パートナーとしての高い期待に応えるべく、貿易自由化や手続きの簡素化などビジネス・投資環境整備のために継続した努力が必要である。
- 貿易振興サービス：
- 貿易振興サービスを提供する際には、ターゲットとなる民間セクターや市場等を明確にすることが肝要である。
 - 国際展示会やビジネス・マッチングは貿易振興に効果的である。
- 貿易金融・保険：
- 日本をはじめ各国の貿易金融機関の特徴を整理し、ミ国の貿易振興にとって望ましい機能を整理することが重要である。
 - ミ国は市場開放したばかりであることから、国際基準に照らした透明性及び開放性を重視した改善が必要である。
- 16.2.5. 今後の展開
- 参加者は商業省がとるべきアクションとして以下を報告した。
- 国際貿易振興・情報センター（ITPIC）の国内ネットワークを強化し、ITPICが民間セクター支援を実施する。
 - 貿易研修所（TTI）を向上させることにより貿易研修を強化する。
 - 日本視察調査の教訓を研究することにより貿易振興政策を改善する。
 - 日本の貿易関連機関との連携拡大を通じて、貿易振興マスタープランを実行するための機能を強化する。

17. 今後の改善のための提言

- 17.1. 改善計画試行後の課題
- 改善計画の試行を通じて TTI の研修実施能力は着実に向上した。しかしながら、2013 年 2 月に改善計画の中で指摘した課題の多くは、継続的な改善の努力が求められる性格のものである。JICA 調査団はなかでも重要な課題を取り上げ、今後の TTI の改善への取り組みの指針となるよう必要な改善策として以下を提言する。
- 17.2. コース開発に関する提言
- [1] 貿易研修、特に上級レベルの研修のカリキュラムのモジュール化を図る。
 - [2] 参加型の実践的な研修を増やす。
 - [3] 商業英語のモジュールを追加する。
 - [4] 貿易振興支援と組み合わせた研修コースを開発する。
 - [5] 国際貿易の実務者のタイプにより求められる知識、スキル、能力が異なるため、実務者のタイプに対応した研修コースを開発する。
 - [6] 定期的に研修ニーズを収集し、分析する。
 - [7] カリキュラム開発委員会を設立する。
 - [8] 様々な研修を企画・実施できるように研修実施の計画能力を強化する。
- 17.3. 研修運営に関する提言
- [1] 研修の準備から終了時評価までの研修運営サイクルに基づいた標準作業手順書を作成し、効率的な運営を実現する。

17.4. TTI の機能に関する提言

- [2] 研修運営マニュアルを定期的に改訂する。
 - [3] TTI の研修を紹介する販促ツールを作成する。
 - [4] 情報を有効活用できるよう情報管理システムを確立する。
 - [5] 講師のとの事前打合せを必ず行うことにより講義の前の事前準備を十分行う。
 - [6] 持続的な研修実施のため MOC からの予算の他に自己収入(受講料収入)を確保する。
 - [7] 図書館の運営手順を作成し、図書館の機能を強化する。
 - [8] 研修コース修了者の同窓会組織を組織する。
 - [9] 求職中の受講生に対して就職支援サービスを導入する。
 - [10] 国内外の機関との協力体制を強化する。
 - [11] 研修評価及び評価結果に基づいて適切な対応を行う能力を強化する。
 - [12] 新規に赴任した職員に対して就職指導などの支援を提供する。
- [1] 意思決定メカニズムとその権限を明確にする。
 - [2] 確固たる見通しを示した中期計画を策定する。
 - [3] 商業省の組織内における TTI のポジションを引き上げる。
 - [4] TTI の組織見直しを検討する。
 - [5] TTI は政府行政官に対する研修を強化する。
 - [6] TTI の研究機能を強化する。
 - [7] TTI がディプロマ・コースを開始する場合には、教育機能を強化するとともにディプロマ・コースに求められる諸条件をクリアしなければならない。
 - [8] TTI の貿易研修と商業省の貿易振興機能との連携を図ることにより総合的な貿易振興サービスを確立する。
 - [9] TTI の貿易研修機能の商業省の貿易振興機能の間の組織的な協調体制のあるべき姿を検討する。