

技術移転手法事例研究

地	ア	ジ	ア	分	鉱	工	業
域	インドネシア	0190		野	工業一般	402010	

小規模工業育成に関する専門家活動報告
(インドネシア)

個別派遣専門家活動報告シリーズ — 80 —

昭和61年3月

国際協力事業団
国際協力総合研修所

総 研

J R

86 — 23

108
60
IIC

技術移転手法事例研究

地	ア	ジ	ア	分	鉱	工	業
域	インドネシア	0190	野	工業一般	402010		

JICA LIBRARY



1049697[4]

小規模工業育成に関する専門家活動報告 (インドネシア)

個別派遣専門家活動報告シリーズ — 80 —

専門家氏名： ハナイ マサアキ 花井 正明
担当分野： 小規模工業育成
派遣期間： 昭和58年5月26日～昭和60年5月25日
派遣国： インドネシア
派遣機関： 工業省小規模工業総局(DJIK)
本邦所属先： (社) 海外コンサルティング企業協力

本シリーズは、国際協力総合研修所の調査研究活動の一環として実施している技術移転手法事例研究のうち個別派遣専門家の現地活動について、要請の背景、業務の範囲と内容、業務の達成と具体的成果及び技術移転手法の実際例をとりまとめたものである。

なお、作成に当っては、専門家本人による執筆原稿を統一的な記入要領に基づき多少加筆修正した。

11111111111111111111

国際協力事業団	
受入 月日 '86. 6. 30	108
	60
登録No. 12864	11C

目 次

序 文	1
1. 要請の内容と背景	4
1.1 本プロジェクトの背景	4
1.2 協力要請の背景	4
1.3 要請の内容	5
2. 業務の範囲と内容	6
2.1 要請業務の範囲と内容	6
2.2 実施業務の範囲と内容	9
3. 業務の達成と具体的成果	15
3.1 実施業務の目標	15
3.2 インドネシア側の受入体制	16
3.3 業務の達成度	21
3.4 具体的成果	23
4. 技術移転の実際例	27
4.1 重点業務と技術移転	27
4.2 技術移転効果	33
5. 提 言	36

序 文

1983年5月より1985年5月までの2年間にわたり、インドネシアの小規模工業育成指導プロジェクトに参加する機会を与えられた。本プロジェクトは1981年1月に第1期が開始しており、インドネシアの小規模工業の育成振興を図ることを目的として、総員3名の専門家が各々、「政策」、「技術」、「経済」の各面からのアドバイスを行ってきた。筆者の派遣は第2期目に当たり、「経済」面からのアドバイスを行うため、前任者の任期終了後、数カ月の間をおいて参加した。他の「政策」、「技術」面の専門家も同時に2期目に入り、ジャカルタへの赴任は一緒であった。

(1) 筆者の略歴

小樽商大商学部経済学科卒(1968年)。国際基督教大学大学院行政学修士(1972年)。社団法人海外コンサルティング企業協会(ECFA)勤務後、英国サセックス大学大学院開発経済学修士を取得。ECFA在勤中、UNIDOのジュニア・プロフェッショナル・オフィサーとしてUNDPフリータウン事務所(在シエラレオーネ共和国)に赴任、またECFA海外中小工業開発ユニット研究員として中小工業開発・技術移転に関する諸研究に従事。

主要参加プロジェクトは以下の通り。

- ① 技術移転における工業エンジニアリング組織の役割……OECD(1975年)
- ② シェラレオーネ・リベリア総合地域工業開発……UNIDO(1976-77年)
- ③ 中小工業技術協力に関する調査研究<窯業・鋳物>……日本自転車振興会(1978-79年)
- ④ 発展途上国向け適正技術移転に関する調査研究<農機具・小水力発電>……機械振興協会(1978-79年)
- ⑤ アフリカ諸国鉱工業開発技術協力プロジェクト選定確認調査<ザンビア・スワジランド>……JICA(1979年)
- ⑥ わが国中小企業の海外投資動向実態調査<窯業・縫製業>……中小企業振興事業団(1979年)
- ⑦ 発展途上国向け適正技術移転に関する調査研究<未利用資源の有効利用技術>……機械振興協会(1979-80年)
- ⑧ 発展途上国ローカル・コンサルティング企業調査<フィリピン・インドネシア・マレーシア・タイ・韓国・インド>……海外経済協力基金(1981年)

- ⑨ エジプト・シャルキア州給排水プロジェクト〈プレ・フィージビリティ・スタディ〉……ECFA(1982年)
- ⑩ インドネシア共和国砂糖副産物利用工業開発計画事前調査……JICA(1982年)
- ⑪ インドネシアの中小工業開発に関する調査……海外経済協力基金(1982-83年)

(2) 派遣前の諸準備

筆者が発展途上国の中小工業開発との係りを持つに至ったのは、UNIDO^(注1)のJPO^(注2)として、UNDPフリータウン事務所(在シェラレオーネ共和国)に勤務した時に遡る。そこでの主要任務は、中小工業開発プログラムの策定に協力することであったが、農産品加工業、魚類の冷凍・加工業、繊維工業、機械金属工業等の近代的な中小工業の振興を目的とした開発調査活動および具体的な計画策定活動に参加することができた。2年間のアフリカ赴任の後、社団法人海外コンサルティング企業協会(「ECFA」と以後略す)に復帰し、その後、ECFA内に設立された「海外中小工業開発ユニット」の研究員として、日本における中小工業発展の経験についての研究、ならびに日本国内の中小工業技術の発展途上国への適応可能性についての研究に参加した。

ECFAにおける中小工業開発・技術移転に関する調査研究の主要なテーマを上げると、「中小工業技術協力に関する調査研究」(日本自転車振興会委託研究)の中では、窯業と鋳物について、また「発展途上国向け適正技術移転に関する調査研究」(機械振興会委託研究)の中では、農機具、小水力発電、未利用資源有効利用技術について、各々調査研究した。日本の経験の研究においては、具体的な工業技術について各々、技術蓄積過程、特に伝統産業から近代産業への移行過程に焦点を当てると共に、中小工業振興のための政策・制度の研究にも及んだ。また発展途上国の中小工業開発プロジェクトの促進にも参画した。特にインドネシアを対象としたプロジェクトとしては、「インドネシア共和国砂糖副産物利用工業開発計画事前調査団」(JICAプロジェクト、1982年8月～9月派遣)に参加し、市場調査の面を担当した。また、「インドネシ

(注1) UNIDOはUnited Nations Industrial Development Organization(国連工業開発機関)の略称。

(注2) JPOはJunior Professional Officerの略称。

アの中小工業開発に関する調査」(OECD委託調査,1982年度)にも現地調査に協力する機会が与えられた。

特に後者の調査は、インドネシア中小工業開発に係わる資金需要および資金活用のためのソフトウェア需要を中心に、日本からの資金協力の可能性、今後の協力方向、具体的な措置等を検討するためのものであり、また時期的にも近かったこともあり、1983年5月から始まった本件プロジェクトへの参加にあって、実質的な学習準備期間となった。この後者の調査によって、インドネシア共和国における、①中小工業の現状と問題点、②中小工業振興政策の現状と問題点、③中小工業振興政策の組織体系、および④資金協力を中心とした今後の日本からの協力の方向、等について事前に学習することが出来た。特に、中小工業振興政策の重点事項として、①産業の裾野の形成、②非石油製品の輸出拡大、③インドネシア国内の市場の多様化 高度化、等の必要性の高いこと、また農産工業、繊維工業、木工業、機械金属工業等が有望開発業種であること等が事前に推察し得た事は、その後の活動に大いに役立ったと考えられる。

なお、事前に入手した「A1フォーム」に規定された職務内容は、小規模工業総局長に対して経済面から政策立案にアドバイスするという抽象的な表現であったことから、他の同時に派遣される「政策」、「技術」担当の専門家と共に、中小企業庁取引流通課の指導を得て、派遣前に数回にわたり、各専門家に想定される具体的な業務内容および担当分野の調整等について検討した。しかし、こうした検討は、想定問答の域を出ず、現実の業務内容が具体化していないこともあり、準備に不安が残ったが、筆者の場合、幸いにもECFAが全面的に派遣期間中の後方支援活動を担当してくれるという約束を取りつけていたこともあり、不安はそれ程大きくはなかった。

以下、第1節では、本プロジェクトの要請内容と背景について、第2節では、業務の範囲と内容について、また第3節では、業務の達成と具体的成果について、第4節では技術移転の実際例について述べる。最後に、第5節では、筆者自身の反省も含め、今後、同種プロジェクトへの経済技術協力を行う上で重要と考えられる点について述べてみたい。

1. 要請の内容と協力の背景

1.1 本プロジェクトの背景

インドネシア共和国は、第2次5カ年開発計画（1974/75-1978/79年）では、実質GDPの成長率は、7.0%と高水準を維持し、特に建設業や製造業の伸びが顕著であった。製造業では、外国資本の進出により、機械工業、化学工業などの近代的重工業の基礎もでき始めた。しかし、第2次開発計画においては、地域間格差の縮小、階層間格差の緩和、国民生活環境の向上といった面では必ずしも所期の目的を達成することができなかった。例えば、これまで先進諸国の投資を積極的に取り入れ、石油資源を含む資源開発を促進させ、また輸入代替工業の発展を推進してきたが、一方において、伝統的地場工業を停滞させ、農村から都市への人口流入を加速化させた。工業分野では、乗用車、家庭電気製品の製造など近代的工場がある一方、電力もなく、昔ながらに伝統的技術を駆使して、農器具、織物、家具などを生産している手工業が多数存在している。また、商業・流通面の実権を握っている中国系インドネシア人は、民間経済部門の中核となって、外国の投資家との合弁相手に選ばれる一方、近代産業の担い手となるべきプリブミ（純粹インドネシア人）の企業家が育たなかった。こうした経済の2重構造が、社会的・経済的・政治的不満を拡大させる1要素となっていた。

こうした貧富の差の拡大とノン・プリブミ層の経済支配に対する反省から、インドネシア政府は、第3次5ケ年開発計画（1979/80-1983/84年）においては、それまでの大規模工業開発中心だった工業開発政策を是正するため、工業省内に小規模工業総局（Directorate General of Small Industry ……インドネシア語では「DJIK」と略称する）を新設することになった。インドネシア政府としても、国内の政治的・社会的安定を図る上から、プリブミ企業の育成振興、特に全就業者の85%以上を占め、プリブミ企業の圧倒的多数が属する家内・小工業の振興が不可避となったのである。

1.2 協力要請の背景

1980年1月、当時の佐々木通商産業大臣がインドネシアを公式訪問した際、ウイジョヨ経済担当大臣は、小規模工業育成に対する日本への期待を表

明した。すなわち、「日本における産業再編成が進む中で、日本において国際競争力の低下して来ている労働集約的中小企業分野のインドネシアへの移転について、日本政府に、協力・助成してもらいたい」と。こうして、日本政府に対する、小規模工業分野への協力要請が具体化されて行くわけだが、1980年4月には、スフード工業大臣が訪日し、その際、小規模工業総局が、小工業育成策の1つとして進めている指導センター（企業主の教育訓練、相談、金融あっせん、市場開拓など多岐にわたる業務を行う）に対し、日本の保有するノウハウ、資金、人材の協力、日本における比較劣位産業のインドネシアへの移転、および若い企業家に対する訓練指導を要望していった。

こうして、専門家の派遣が正式に要請され、その結果、1981年1月に3名の専門家が派遣されるに至った。1983年5月からは、第2期として、筆者を含む3名の個別専門家が派遣されたわけである。

1.3 要請の内容

上述のように、インドネシア政府の日本への協力要請は、インドネシアの工業開発政策の一転機と考えられる小規模工業育成振興のための政策づくり、および政策実施面について、政策、技術、経済の各面から総合的にアドバイスをしてほしいというものであった。具体的には、1979年に工業省内に新設された小規模工業総局の総局長に対する同総局の円滑な運営のための政策全般にわたるアドバイスが求められた。

第1期においても、インドネシアの中小工業育成振興のためのノウハウの提供が求められ、日本における中小企業施策の紹介、下請機械・金属工業の育成、技術普及サービス活動の促進等に関して、数々の技術移転活動が実施されたが、第2期においても、要請内容は、基本的には第1期と同一で、前期活動の継続・強化が求められた。

ただ、前任者からの事情聴取の段階では、2期目のメイン・テーマは、機械・金属工業における下請企業の育成になるだろうと予想された。

2. 業務の範囲と内容

2.1 要請業務の範囲と内容

第1期の専門家派遣におけると同様、第2期においても3名の個別派遣専門家が要請され、インドネシア工業省の小規模工業総局長に対する、策政、技術、経済の各面からのアドバイスを行うことが要請された。第1期においては、3名の専門家の業務内容は、当初、明確に分離されていなかったが、第2期においても、着任早々の段階（1983年5月～7月の段階）では、3名の専門家の業務は、「機械金属加工工業における下請促進」という共通テーマに対して、3者協力しつつ、各自の専門分野からアプローチするということであった。

このことは、これまでのウィジョヨ経済担当大臣やスフード工業大臣の発言の中でも度々強調されてきた、「均衡ある産業構造の確立を図る一手段としての下請企業育成の重要性」について、日本の下請制度発達の経験から学びたいとする意欲の表明でもあった。確かに、1981年3月、中小企業庁木下博生次長等とインドネシア工業省小規模工業総局（DJIK）のギトスオヨ総局長等中小企業政策担当者との対話集会においても、下請企業の育成が最も強く望まれた産業政策上のノウハウであった。

ところが、1983年8月に入り、本プロジェクトのカウンターパートがA. Karim Sudibyo 生産設備・原材料局長からSyarief 生産局長に移ると共に、3名の小規模工業育成指導専門家の業務内容は、次のように割り当てられるに至った。すなわち、「政策」担当の専門家に対しては、インドネシアの小規模工業育成に係わる政策および関係諸法令・規則の体系的整備についての指導が、また「技術」担当の専門家に対しては、近代的工業発展の裾野を形成する上で重要な機械・金属工業分野での下請関係形成のあり方、および下請企業の技術改善策についての指導が要望された。

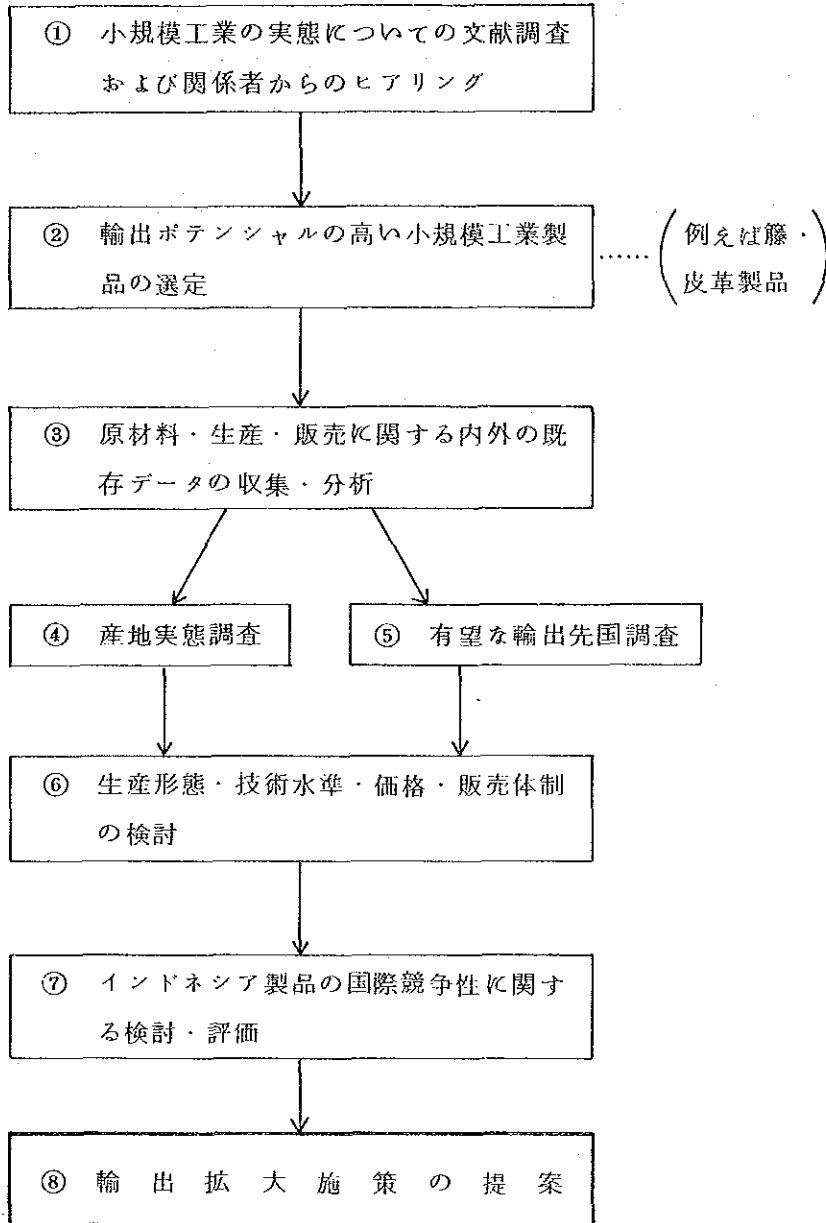
一方、「経済」担当専門家である筆者の業務内容としては、非石油・ガス製品の輸出振興を目的とした、小規模工業製品の輸出拡大施策に関する指導が要望された。具体的には、輸出ポテンシャルの高い小規模工業製品の発掘と、それら有望製品の輸出拡大策についてのアドバイスである。この背景には、石油価格の値下りに加え、輸出量も減少したため、石油・天然ガスが国家収入の7割、外貨の8割を占めるインドネシアにとっては、石油輸出に代

替する産業を育成・発展させることが、緊急の課題となってきたこと、また、毎年発生する約200万人の新規労働力の吸収とを結びつけた労働集約型の非石油産品工業の育成が、政府上層部においても、急に高い期待を集めるようになってきたということが考えられる。

上記の業務分担の打合せは、1983年9月末で、この打合せの相手方は、Syarief 生産局長の補佐役も兼任している、外国援助プロジェクトの担当長であるYakub氏であった。この打合せに基づき、筆者は、籐製品および皮革製品の輸出促進に関する調査計画書(案)をとりまとめ、同年10月、関係者の了解を得ることができた。

この計画書においては、1984年3月までに、籐製品の輸出促進に関する調査を行うこととし、そのため、既存データの収集、関係機関からのヒアリングおよび産地実態調査を計5回行うことを計画した。また、籐製品の調査が終了し次第、1984年4月から皮革製品についても同種調査をとり行う計画をたてた。これらを図示すると、図2-1のようなプロセスに分解される。

図 2 - 1 要請業務のプロセス



2.2 実施業務の範囲と内容

上に述べたように、本プロジェクト全体のカウンターパートの役を担う局長の変更、工業省ビルの移転、1ヶ月にわたるレバラン担当局長の海外出張等が続いたため、要請業務の内容が確定したのは、実に着任後4カ月も経った1983年9月末であり、業務実施のための計画案の了解が得られたのは、同年10月末であった。

この間、輸出ポテンシャルの高い小規模工業製品を発掘するため、工業省、商業省等の関係者や、世界銀行やUNIDO等の専門家からのヒアリングを行うと共に、UNCTAD/GATT等の既存の文献調査を行った。その結果、加工工程の改善によって飛躍的に輸出収入の増大が期待されうる小規模工業製品としては、籐製品（家具、かご細工、敷物等）、皮革製品（靴、カバン、ジャケット、ベルト、財布等）、チョコレート製品等が有望であると判明した。そこで、筆者の任期中に調査検討の対象とする小規模工業製品は、籐製品と皮革製品の2業種に限定することにした。

まず、籐製品から調査検討することにし、原材料の生産販売高、籐製品の生産販売高、原料および製品の輸出高、製品別・輸出先国別輸出高の推移等について、既存のデータを収集分析することから始めた。この段階では、JETRO、アセアンセンター、UNIDO、商業省輸出振興庁（NAFED）等の統計資料が収集されたが、統計資料どうしの整合性に疑問を残す箇所が度々見受けられた。また原材料や製品の分類方法等も資料間で差異があることから、統計資料への過度の依存は期待薄であること、むしろ、産地の実態調査あるいは日本を含め諸外国の輸入業者からのヒアリングの方がより実態に即したデータが収集されるのではないかと考えられた。

産地実態調査に関しては、計画段階では、1983年11月から、翌年3月までの間に、①クンダリ（南東スラウェシ）②スラバヤ、スマラン、チレボン（東・中・西部ジャワ）、③バンダアチェ、メダン（北部スマトラ）、④バンジャルマシン（南カリマンタン）、⑤パレンバン（南スマトラ）の5地域を対象として現地調査を行う予定であった。しかし、現実に実施されたのは、①スラバヤ、マラン、スマラン、ジェバラ、スコハルジョ、チレボン（ジャワ島）、②メダン、デリスルダン（北部スマトラ）、③バンジャルマシン、アムンタイ（南カリマンタン）、④クンダリ、ウジュンパンダン（南東・南スラウェシ）の4地域で、期間も1983年11月から翌年7月までかか

った。実態調査の期間が延長した理由は、工業省小規模工業総局の組織改編が1984年3月から5月までかかったこと、6月にレバラン局長の海外出張があったこと、また新年度予算の支給が6月以降となったことである。また、実態調査の対象地域の変更は、文献調査やヒヤリングの過程で、より優先度の高いと考えられる地域が判明したことによる。

次に、輸出対象国としてポテンシャルの高い国の選定を行ったが、これには、主要各国の輸入統計を取り寄せ、各国毎・製品毎に輸入高の推移を分析して、将来有望な輸出先国を判別した。

インドネシアの籐製品製造業者の生産形態、技術レベル、価格、販売額、販売方法等については、産地実態調査における調査票の分析を通して行った。産地実態調査には、工業省小規模工業総局の特定の役人が常に随伴してくれたこともあり、籐製品メーカーの場合、総計40社近くの質問票を回収することができた。質問票の概要は、表2-1に示す通りで、質問項目は、30項目以上にもわたった。

表2-1 企業に対する質問票の概要

- ① 企業名
- ② 所在地
- ③ 代表者名
- ④ 設立年
- ⑤ 資本金（土地・建物を除く）
- ⑥ 生産形態（原料加工・半製品・完成品）
- ⑦ 製品の種類
- ⑧ 月額平均販売額（製品別、単価、量）
- ⑨ 国内販売額と輸出額
- ⑩ 販売額の季節変動
- ⑪ 生産能力と稼働率
- ⑫ 在庫量
- ⑬ 顧客の内訳
- ⑭ 製品の価格・量の決定者
- ⑮ 製品コストの内訳

- ⑯ 原材料の購入（種類，等級，仕入先，数量，価格）
- ⑰ 原材料購入の季節変動
- ⑱ 生産に必要な付随的品目
- ⑲ 機械，器具の使用（機械の種類，台数，生産国，使用年数）
- ⑳ 生産に必要な動力源，燃料
- ㉑ 雇用者数
- ㉒ 雇用者の平均年齢，学歴
- ㉓ 雇用者の労働時間，賃金，研修
- ㉔ デザインの情報源
- ㉕ 大企業との下請関係の有無
- ㉖ 外注の有無
- ㉗ 貿易商との取引関係
- ㉘ 同業組合への所属
- ㉙ 公的技術研究機関との接触
- ㉚ 品質管理と標準化
- ㉛ 融資制度の利用
- ㉜ 自己資本比率
- ㉝ 製品販売時の輸送手段
- ㉞ 販売価格に占める輸送コストの割合
- ㉟ 国内販売上の主要課題
- ㊱ 輸出促進上の主要課題
- ㊲ 事業の将来展望

次の段階は，インドネシアの籐製品の国際競争性に関する検討・評価であるが，これには，産地実態調査の分析結果の他に，インドネシアの輸出業者や，日本の商社，あるいはインドネシアに度々買付けに来る日本の業者などからのヒアリングも参考になった。例えば，日本の業者からは，インドネシア製の籐製品の場合，サンプルと実物が違うことが多いとか，デザイン・仕上げが日本の顧客向きでないとかいう批判がなされ，台湾製のものと競争するためには，日本の技術者やデザイナーの協力が必要であろうという意見が多かった。一方，インドネシアの輸出業者からは，日本のバイヤーの品質検査の厳しいこと，輸送コストの高いこと，注文の単位が小さいこと，継続的

な注文が来ないこと等が指摘された。

現在のところ、日本の籐製品製造業者が直接、インドネシアのメーカーと合弁企業を作って活動している例は聞いていないが、近い将来、インドネシアが籐原材料の全面的な輸出禁止を実施する動きもあり、その場合には、籐原料をインドネシアから輸入して製品の加工輸出を行っている台湾、フィリピンの籐家具業界は、大きな打撃を受けるだろうし、籐家具製品をこれらの国々から輸入している諸外国（日本、アメリカ等）としても、インドネシアからの直接輸入を積極的に考えざるをえない時代がやって来よう。従って、インドネシア側としても、国際レベルに達した製品作りに向けて、幾多の課題を克服する必要に迫られていると考えられる。

特に、資金調達、マーケット情報、デザイン情報、機械設備の近代化といった面で、解決すべき問題の多いことが判明した。

実施業務の最終段階は、輸出拡大施策の提案である。本来、この段階は、工業省の小規模工業総局のみで解決のつくものでなく、商業省輸出促進庁（NAFED）など他の省庁とも協議しつつ進めるべきであるが、現実には、これまでの種々の調査結果を検討した上で、私案という形で、筆者自身が輸出拡大施策をまとめ、小規模工業総局長へ提案した。

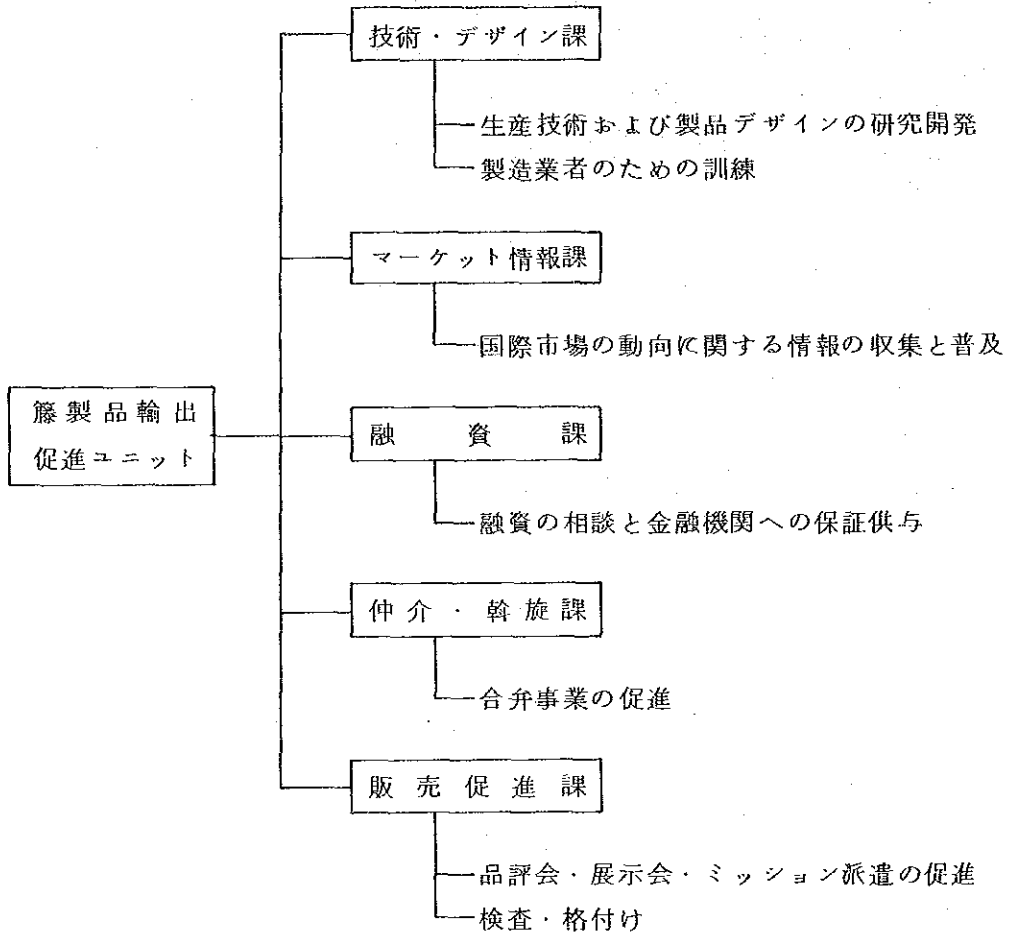
輸出拡大施策の内容は、生産・経営面、マーケット面、制度・環境面と多岐にわたっており、本来、工業省がとり上げるべき問題でないものも含まれていたが、取捨選択は、小規模工業総局長の判断に任せることとし、自由な立場から、施策提案を行った。

解決すべき問題として提起した主な課題は、次の通りである。

- (i) 原材料の安定供給
- (ii) 近代的機械の導入
- (iii) デザイン及びマーケット情報の普及
- (iv) 品質管理及び標準化の促進
- (v) 専門的な技能訓練の普及
- (vi) 商品価値を高めるための研究開発の普及
- (vii) 積極的な輸出促進活動の推進
- (viii) 設備近代化のための資金供給
- (ix) 効果的な輸出促進機構の整備
- (x) 船舶輸送費及び輸送施設の改善

また輸出拡大施策としては、特に「籐製品輸出促進ユニット」の小規模工業総局内への設置について提案した。このユニットは図2-2に示すように、生産技術・製品デザインの研究開発、海外市場の調査、資金調達のためのコンサルティング、輸出・合併事業促進のためのコンサルティング、および品評会・展示会の促進を主な活動とする組織で、日本等外国政府の技術協力を得て運営することを提案した。

図2-2 籐製品輸出促進ユニットの組織図



以上は、藤製品の輸出拡大施策策定のためのプロセスと主要実施業務の概要であるが、1984年9月以降は、皮革製品についても同様の内容の業務を施行した。皮革製品の場合の産地実態調査は、当初（1984年5月当時）、1984年12月までに、①スラバヤ（東部ジャワ）、②ジョクジャカルタ、スマラン（中部ジャワ）、③パレンバン（南部スマトラ）、④ウジュンバンドン（南部スラウェシ）の4地域を対象として行い計画であった。しかし、現実には①ジョクジャカルタ、スマラン（中部ジャワ）、②スラバヤ、マゲタン、マラン（東部ジャワ）、③バンドン、ガルト（西部ジャワ）の3地域に、しかも、すべてジャワ島内に限定された。これは、工業省DJIKの繊維・皮革工業局長となったSyarief氏の強い要望によって変更されたものであるが、1つには同年後半、急に顕著となったインドネシア国内の政情不安のため、ジャワ島以外の諸島への出張が差し止められた結果でもあった。

3. 業務の達成と具体的成果

3.1 実施業務の目標

前述のように、第3次5カ年開発計画(1979/80-1983/84年)のスタート時に、工業省内に小規模工業総局が設置され、小規模工業の振興に特別な関心が払われるようになった。中小工業振興の目的は、当初、社会政策的な動機の方が経済政策的なものより大きかった。すなわち、貧富差、地域格差、人種格差等の不公平の是正という観点から、プリブミ企業を育成することが、政治・社会的安定確保の上から必要とされたと考えられる。

ところが、第3次5カ年計画の後半に入ると、経済政策的側面が強調されるようになった。すなわち、雇用機会の拡大、国民所得の増大、均衡ある産業構造の構築(産業の裾野形成)、非石油産品の輸出振興などがそれである。特に、1983年の石油収入の落ち込みは大きく、この深刻な局面を打開することは、外貨収入と財政収入の大宗を石油部門に負っていたインドネシアにとっては、熱帯一次産品とその加工品に加えて、労働集約型工業産品の輸出振興を不可避の課題としたと言えよう。

こうした背景から、小規模工業総局は、筆者の着任後、急遽、要請業務の内容を、籐製品と皮革製品の輸出振興に関する施策の指導、助言に変更したものと考えられる。筆者自身は、かつて一度も、籐製品、皮革製品を対象とした調査活動は行った経験がなく、技術面での指導・助言は、独力では限界があると思われたが、経営面、マーケット面、制度面では、これまでの経験がある程度有益であろうと判断した。また、技術面についても、インドネシア駐在の業者や、日本から買い付けミッションでやってくる専門業者からのヒアリング、あるいは、JETRO等の招きで来伊する専門家の方々の意見を聴くことによって補完できるものと想定した。

ともあれ、筆者に課せられた業務は、非石油産品で、しかも小規模工業総局が扱っている製品に関する輸出振興策の策定である。実施業務の最終目的は、既述のように、①小規模工業分野における雇用の拡大、②外貨収入源の多様化、③国民所得の増大、などであるが、直接的目標は、次のように設定した。

- a) 輸出ポテンシャルの高い中小工業製品の発掘と当該工業の実態把握
- b) 当該製品の輸出可能市場の確認と国際競争力の判定

- c) 輸出振興上の問題点の確認
- d) 輸出振興のための施策の策定と提案

なお、インドネシア工業省で、小規模工業政策の対象としている企業は、次の3条件を満たす企業である。

- ① 土地、建物を除く設備投資額が7,000万ルピア以下であること。
- ② 従業員1人当たりの投資額が1,000米ドル以下であること。
- ③ オーナーがプリブミであること。

このうち、最後のプリブミ条件は、政治的・社会的条件で、筆者の在任当初と比べ、後半は、あまり厳格に言われなくなった。

3.2 インドネシア側の受入体制

本プロジェクト専門家の派遣先は、工業省小規模工業総局（「DJIK」と以下略す）で、この総局は、工業省内では最も新しく1979年に設立された。従って、他の基礎金属総局、基礎化学総局、諸工業総局と比べて、工業省内における発言力は相対的に弱く、人材も未だ十分に備わっているとはいえない。DJIKは、筆者赴任時は機能別組織で、図3-1のような体系をとっていたが、1984年4月から、図3-2のように業種別に改組された。

図 3 - 1 小規模工業総局組織図
(1983年5月現在)

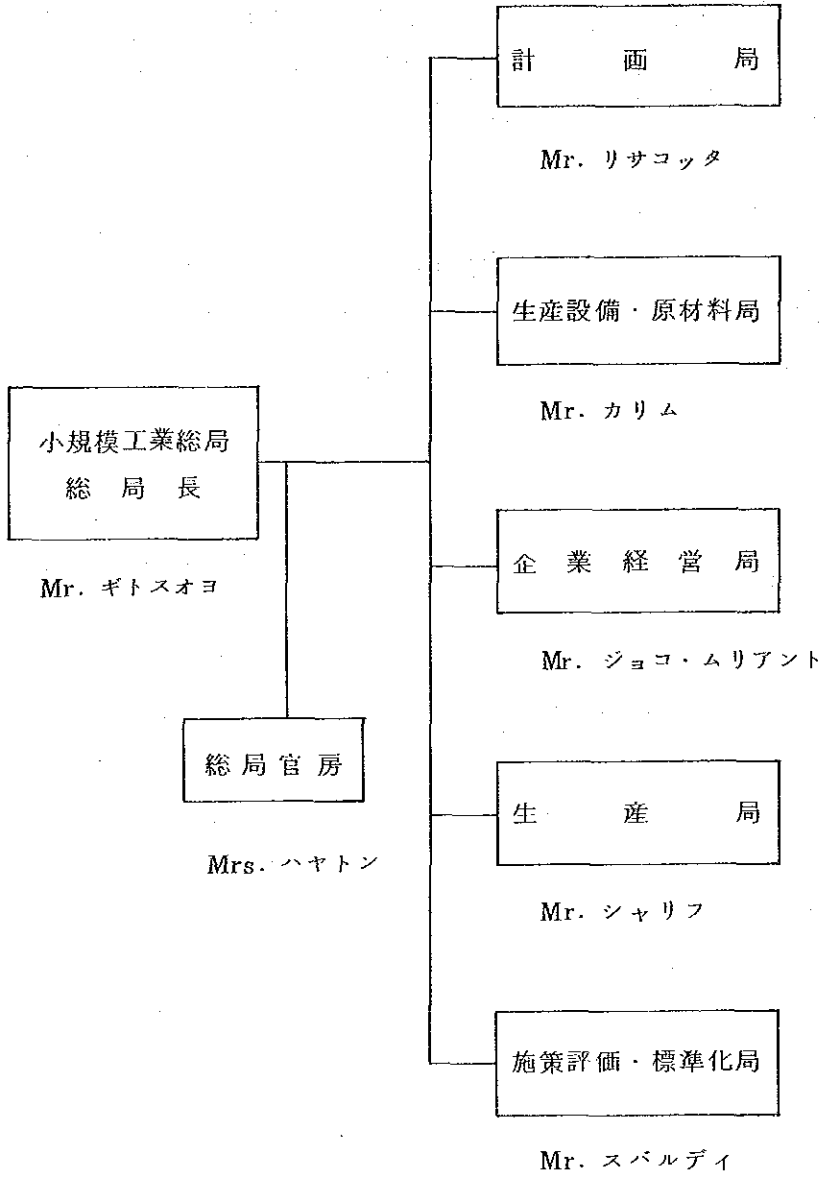
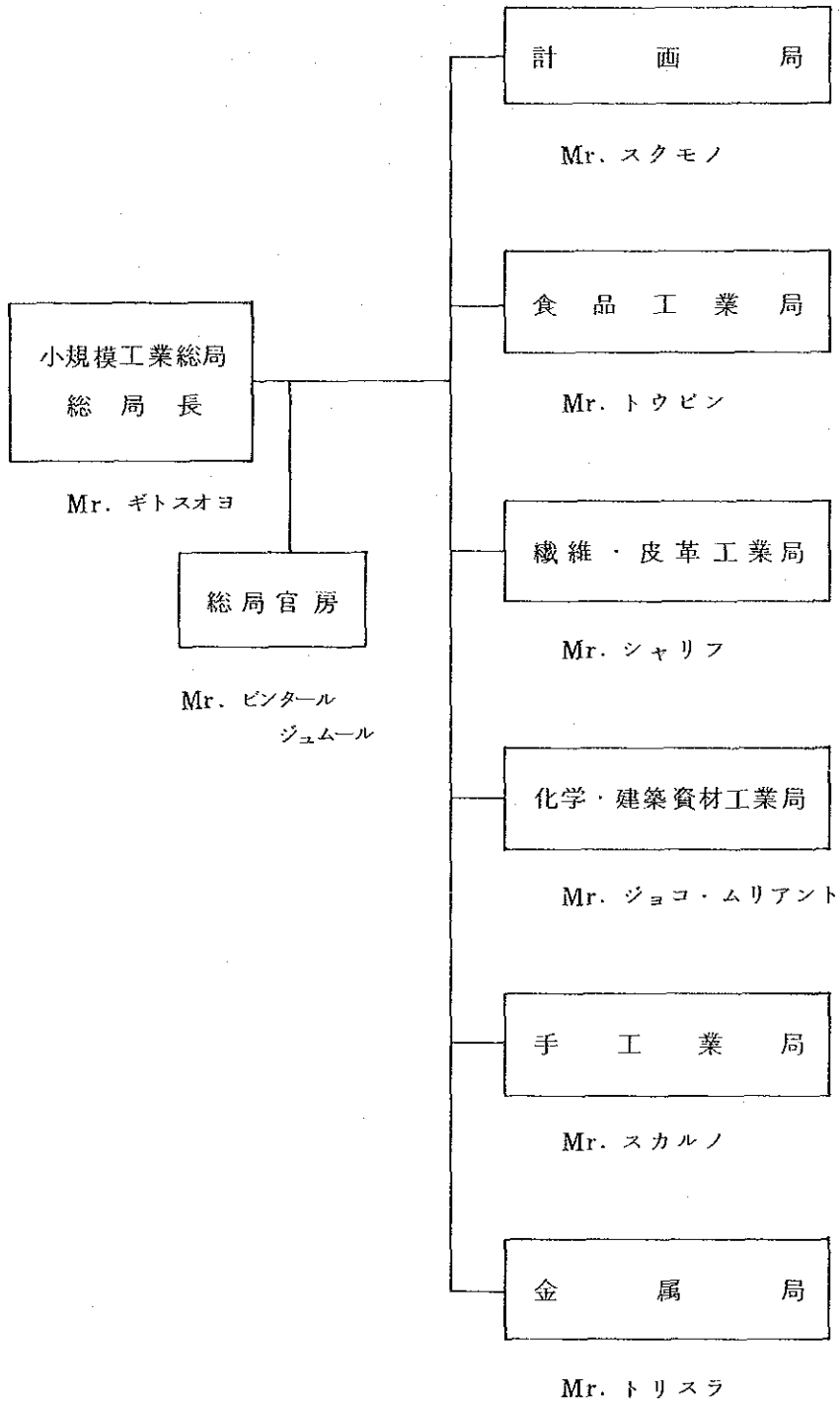


図 3 - 2 小規模工業総局組織図
(1984年 4月現在)



その結果、DJIKの組織は、Gitosewoyo 総局長の下に6つの総局で構成されることになった。「A1フォーム」にあるように、1983年5月着任の時点では、Karim局長（生産設備・原材料）が本プロジェクトの受入れ窓口であったが、同年8月、工業省のビル移転とともに、受入れ窓口がSyarief 局長（生産局）となり、直接の相談相手は、同局長の部下であり、外国援助プロジェクトの長を務めるYakub氏およびその配下のMuljadi氏となった。翌1984年4月にMuljadi氏の停年退職に伴い、その後は、Yakub氏が本プロジェクト唯一の業務上の窓口となった。

第一期の専門家が赴任していた当時は、Gitosewoyo 総局長自身が直接、専門家の相談窓口となっていたということなので、徐々に職務権限の委譲、業務分担の体制が整備されてきたと考えるべきであろう。一方、総局長本人と専門家との直接的接触の機会が減ったことも事実で、この点、専門家にとっては、業務遂行上の問題点をチェックする上で、より一層、DJIK内の組織体制に十分な配慮をすることが必要となったと言えよう。また総局長に対するアドバイザーという形で派遣されているにもかかわらず、相談窓口の担当者を常に通さなければならないという制約により、総局長の真意が直接、伝わってこないという歯がゆさも感じた。担当者の意見が、総局長の意思を反映したものか、担当者の個人的考えなのかを常にチェックすることが、現実には必要となった。

次に専門家の置かれていた事務所の環境であるが、1983年5月の着任時からJICA派遣の3名の小規模工業育成専門家の事務所は、工業省ビルから車で約30分の所にある、UNIDOチームや世界銀行チームの人々との同居ビルであった。こうした、事務所が本省ビルから離れているという環境は、技術移転を工業省サイドで真剣に考えているのかどうかという疑問を、各専門家に抱かせた。インドネシアに限らず、発展途上国全般について言えることだが、電話や交通機関などの通信連絡の手段が未整備な所では、専門家とカウンターパートが同じビルの中に同居していないということは、日常的な意思疎通を困難にし、技術移転効果を減退させたと考えられる。同年8月に、工業省が新庁舎ビルに移転した際にも、専門家は、皆一様に、当然自分たちも新庁舎ビルに移転されるものと期待していたが、現実には何の変化も起こらず、かえって、同年12月には、前よりも不便な場所に他の外国人専門家同様移転させられ、任期終了まで本省ビルに入ることは出来なかった。

次に、業務実施上のカウンターパートやアシスタント等、便宜供与の実態について述べることにしたい。フルタイムのカウンターパート2名、秘書1名、通訳1名、運転手1名が供与されることになっていたが、現実に供与されたのは、秘書、運転手およびメッセンジャーボーイ各1名だけであった。しかも秘書は、正規の職員ではなく、英語もほとんど出来ず、タイプも不十分であった。運転手は無断欠勤が多く、メッセンジャーボーイは、他の外国人専門家との共同利用という形態であった。

こうしたインドネシア側における受入体制の不備は、業務を実施して行く上で、大きな障害となったことは事実であるが、分けても常勤カウンターパートと通訳の不在は、決定的なネックになったと考えられる。技術移転の効果を最大限に伸ばすためには、カウンターパートとの不断の接触、共同作業を通じての信頼関係の確立が前提であることは当然である。

他のUNIDOや世銀のチームの場合には、プロジェクト費用の中に、カウンターパートや通訳の費用を入れていることから、上記の問題からは免れているとのことであった。インドネシア工業省の役人の場合、本省ビルに居る方が、各種のプロジェクトに同時に掛持ちで参加できるため、プロジェクト参加手当が多く、収入増が期待できるため、離れた事務所には配属されたくないという事情があると考えられる。ともあれ、JICA派遣の3名の専門家に対しては、2年の任期中、終始、常勤のカウンターパートは付かなかった。

しかし、筆者の場合、幸いにも、産地実態調査においては、籐製品(計4回)、皮革製品(計3回)とも、各々、同一の担当官が継続的にアシスタントとして、フィールド・サーベイに同行してくれたお蔭で、実質的には、この兩人を、データの収集・分析、企業の実態調査のためのアレンジ等、庶務的事項の担当官として活用することができた。しかし、常勤のカウンターパートでないため、調査後のフォローアップ、施策の検討等については、多くを期待することは出来なかった。

なお、筆者に対する要請業務としての「小規模工業製品輸出振興策の策定」に関して、DJIK内に、本テーマを調査・研究している担当官が見当たらなかったことは、実施業務の効率化および技術移転の観点からも大きなマイナス要因であった。こうした同じテーマについて調査・研究している担当官が1人でもいれば、DJIKだけでなく、他の省庁の参考資料の利用も容易であ

ったであろう。また、資料収集の段階だけでなく、特定製品毎の産地の実態調査、ポテンシャルのある輸出マーケットの現状調査等にも参加してもらえば、輸出促進上の課題の発掘・分析、および輸出振興策の提案等の段階で、より客観性の高い、説得力ある検討が出来たであろうと考えられる。

他の便宜供与としては、事務所で使用する車の燃料費（毎月2000円）、文房具類等の支給があったが、後者については、最初の1年間位しか続かなかった。また、産地実態調査に係る出張費は、第1期の頃は全額支給制を採っていたが、第2期に入ってから航空運賃のみ工業省の支給となり、滞在費、日当についてはJICA負担に変わった。

勤務は、工業省DJIKの勤務体制に従い、金曜日は午前中勤務であったが、土曜は平日なみに午後も勤務を行った。日曜日は勿論休日であった。

言葉は、秘書、運転手、およびメッセンジャーボーイ以外とのコミュニケーションはすべて英語で通じた。産地実態調査に同行したアシスタントも、籐製品の担当者は、海外留学経験者であったことから、英語で十分仕事が出来る力を持っていたので、筆者にとっては幸いであった。ただ、皮革製品の担当者は、英語が不十分であったことから、フィールド・サーベイで、地方出張した際の企業に対するアンケート調査では、当初かなりお互に苦労しなければならなかった。

3.3 業務の達成度

業務の達成度を要請業務のプロセス毎に検討してみると、先ず、第1のインドネシアの小規模工業の実態に関する文献調査、関係者からのヒアリングは、情報源がJETRO, OECF, UNIDO, 世界銀行、インドネシア中央統計局、工業省DJIK等に限られていたが、インドネシアの小規模工業の実態、特に小規模工業のセクター別の位置づけ、各セクター間の優先順位を把握する上では十分であったと考えられる。しかし、小規模工業に関する統計類は、センサスが1974年と1979年に行われただけで、データが古く、時系列が取れないこと、また輸出に関する統計類も分類が大きすぎて、具体的製品レベルまで細分化されていないという意味で、それほど有効性は高くなかった。

第2の輸出ポテンシャルの高い小規模工業製品の選定については、既に、商業・協同組合省とUNCTAD/GATTの共同研究が1982年に行われており、それによると、

- ① 生菓子，練粉菓子等
- ② 野菜の缶詰加工品
- ③ チョコレートおよび同製品
- ④ 軟性ゴム製品
- ⑤ 再成木材
- ⑥ リンネルの仕上加工品
- ⑦ 籠細工品，小枝細工等

が，輸出可能性の大きな非伝統的農産加工品としてあげられている。従って，これらの品目も加えた上で，新たな小規模工業製品が少しでも選定されれば十分であると考えられた。その意味では，籐製品，皮革製品，チョコレート製品の3品種が浮上してきたことは幸いであった。

第3に，当該工業をとり巻く内外の既存データの収集・分析については，工業省内よりもむしろ外部の機関（例えば，NAFED，UNIDO等）や，業界団体，企業家等の協力を受けることが出来たが，データ毎に原料や製品の分類方法が違っていたり，経年データが不揃いだったため，十分な分析は出来なかった。その意味では，産地実態調査と，有望な輸出先国調査に掛ける期待が大きかった。

第4の産地実態調査は，当初計画と比べた場合，籐製品の場合にはバレンバン地区が，また皮革製品の場合にはウジュンバンドン地区が実際には取り行えなかったが，9回の出張計画のうち7回消化できたことは，ほぼ計画通りの達成度とみて良いであろう。これには，工業省DJIKからのアシスタント同行者の協力と，地方の州政府の協力を負うところが大きかった。

第5の有望な輸出先国調査については，結果的にみて日本，アメリカ，ドイツ等，主要先進国のみに限定されてしまった。石油産出国等の可能性についても調査する必要があったと思われる。

これ以後の段階については，日本およびインドネシアの特定のメーカーの代表者，あるいはデザイナー等の意見を参考にしつつ，産地実態調査で行ったアンケート調査の分析を中心にして検討・評価していった。従って，日本のマーケットへの進出拡大施策については十分な分析が出来たと考えられるが，他の主要先進国の場合にも適合するかどうかという点になると再度の検討を必要とするかもしれない。

輸出拡大施策の提案に関しても，アンケート調査結果の分析を中心にした

ため、メーカーサイドの要望が多く取り入れられる結果となってしまったかもしれないが、解決すべき問題の所在は、一応全体的には網羅しえたのではないかと自負している。ただ、施策提言の段階で、常勤のカウンターパートが不在であったこともあり、或いは、インドネシア政府内の行政施行システムを無視した潜越な提案があったかもしれない。しかし、問題提起と、今後の関係者にとっての検討材料の提示という意味においては、十分当初の目標を達成しえたのではないかと考えている。やはり、最終的な施策提言の段階では、出来る限り多くの関係者の意見を取り入れ施策内容を再検討できるような業務環境と時間的余裕が欲しかったと反省される。

全体的にみると、インドネシア側の受入体制の不十分なために、産地実態調査が計画通りに進捗せず、時間の上で最終段階が圧迫された感はあるが、要請業務のほぼ80%は、当初計画通りに進展したと考えている。

3.4 具体的成果

本件プロジェクトの具体的成果は、表面的には、籐製品・皮革製品に関する産地実態調査（全部で7回行われた）毎の「調査報告書」、あるいは各々の製品の輸出促進に関する「最終報告書」にまとまっている。この他、工業省主催セミナーでの講演（計2回行った）もあげられよう。第1回目は、1983年8月、地方の工業省若手職員約20名を対象に、「小規模工業製品の効果的なマーケティング・プログラム」というテーマで、また第2回目は、1985年2月、ジャカルタ市内の籐製家具メーカー8社を対象に、「日本の籐製品工業の現状と将来——日本の市場へのアプローチの方法——」というテーマで講演した。更に、担当局長からの要請・問い合わせに対し、適宜アドバイスしたり、資料作成に協力した。例えば、1984年3月の大来ミッション来イの直前には、カリム生産設備・原材料局長に対し、ツー・ステップ・ローンの概況を説明したり、シャリフ生産局長に対しては、日本の中小工業政策のうちインドネシアに適応可能な政策項目——例えば、設備近代化、マーケット拡大、下請促進、技術向上、研修訓練、輸出促進、中小企業の組織化等——について資料作成に協力した。また第4次5カ年開発計画（1984/85-1988/89年）の開始した1984年4月には、インドネシアの小規模工業の実態と優先開発業種、および輸出傾向、輸出有望業種等についてのレポートをシャリフ繊維・皮革工業局長のために作成した。

一方、筆者の実施業務の中心となった産地実態調査と輸出市場動向分析の結果は、報告書の中で、数々の問題提起と輸出振興施策の提言という形でまとめられたが、これらの提言の一部はDJIKの総局長の賛同を得るところとなり、具体化のためのプロジェクト・プロポーザルの作成へと進展した。このことは、地道な努力が認められた証であり、筆者にとっては幸いであった。

ここで、実施業務の成果・効果が、インドネシア側、日本側、および筆者自身に対していかなる意義があったかをみてみたい。

(1) インドネシア側にとって

- ① 藤製品工業、皮革製品工業についての実態調査および輸出動向分析がまとめられたことにより、工業省が今後、同分野の工業開発計画や輸出促進策等を検討する際、基礎的な参考資料が整備されたと考えられる。特に、最終報告書の中で提出された輸出促進上の問題点と勧告は、DJIKが、今後、同分野への政府ベース・民間ベースの協力を仰ぐ上で、有力な参考資料となりうる。
- ② 産地実態調査の分析結果によって、DJIKは、製品の品質向上、デザイン開発、標準化等の重要性を以前よりも一層強く認識するようになり、外国援助プロジェクトとして、「デザイン開発センター」をジャカルタヤバリに開設しようという意欲を高める結果となった。
- ③ 輸出促進策についての提言は、工業省だけでなく、農業省、林業省、商業省、NAFED等の協力を必要とすることから、政府各省庁間の相互協力を助長する上でもプラスの効果があったと考えられる。例えば、1985年11月に東京で開催される「国際家具見本市」へのインドネシアからの参加企業の選定に関しては、筆者の実施した産地実態調査の結果が、NAFEDにおいても利用され、工業省とNAFEDとの協力関係の促進に役立ったと考えられる。
- ④ また、産地実態調査に協力したDJIKのスタッフおよび工業省の地方スタッフにとっても、調査活動を通じて産地企業の実態・問題点を把握する方法を実際に経験する機会を持ちえたことは、今後、これらの人々が、同種の調査活動を他のセクター・製品について取り行い上で、貴重な経験になったと考えられる。また、これに伴い、今後の施策策定を進めていく若い人材にとっても励みになったと思われる。
- ⑤ インドネシア企業にとっては、実態調査報告書や輸出促進セミナー等

を通じて、自国製品の国際的レベルからの客観的評価を知ることができると共に、日本、欧米等の輸入ポテンシャルの高い国々のニーズがより具体的に把握することができるようになった。こうしたことからインドネシア企業は、品質向上・デザイン開発・合併事業の推進などに対する認識を高めることができた。

⑥ 特に、籐製品メーカーにとっては、工業省でのセミナーを通して、日本市場の特性とそれに対する接近方法を把握することが出来るとともに、1985年11月東京晴海で開催される「国際家具見本市」への参加促進・勧誘活動に呼応して、有力企業は同見本市への参加意欲を高めた。

⑦ 籐製品工業発展のための経済協力を要請するプロポーザルがDJIK総局長名で作成されたことにより、今後、同部門への開発優先順位が高まった際には、具体的経済技術協力プロジェクトになる可能性が高まった。

(2) 日本側にとって

① インドネシアにおける籐製品・皮革製品工業の実態がまとめられたことにより、今後、同分野への政府ベース、民間ベースの協力を行う場合いかなる形態・方法が適当かつ効果的かということについて、今回の調査研究結果は具体的な示唆を与えるものと考えられる。

② 日本企業にとっても、将来、原材料の入手難・高賃金等の理由で、インドネシア企業とのジョイント・ベンチャーを含む投資促進活動が必要と考えられるが、その際、インドネシア側の有望なカウンターパートの選定等に関して、具体的な情報が入手できるようになった。

③ 籐製品および皮革製品はJETROの開発輸入事業の対象品目にも上げられており、今後ひんばんに製品のモニタリング・ミッションや各業界の産業実態調査ミッションの来伊が予定されるが、その際、本プロジェクトで実施した調査研究の結果が参考データとして有効利用されうる。

④ 今後、資金・技術・情報・研修等の面から、インドネシアの小規模工業開発に協力していく場合、今回の籐製品および皮革製品工業の実態調査は、1つのケース・スタディ的な意味を持ちうると考えられる。

(3) 筆者自身にとって

① 2年間の業務経験を通じて、JICAだけでなく、各種の日本からの技術・資金協力機関の実際の活動の実態を知ることができた。また国際機関や、他の諸外国の協力の実態と日本のそれとを比較考量することがで

きた。

- ② インドネシアの小規模工業の実態と工業開発をとりまく行政的・経済的・技術的環境について、具体的な地場産業の調査活動を通じて知ることができた。特に、小規模工業の置かれた特殊な位置と、政府の施策の特徴、政策実施上の問題点などが把握できた。このことは、今後とも発展途上国の工業開発振興に対する協力活動の推進を任務とする筆者にとって、貴重な経験となった。
- ③ インドネシアの中小企業経営者との接触を通じて、彼らの物の考え方、日本に対する期待、協力要請内容等が把握されたことにより、今後、同国に対する投資や合併事業の促進活動を行う上で有意義であった。

4. 技術移転の実例

4.1 重点業務と技術移転

既述のように、筆者の専門家としての業務内容は、DJIK総局長に対する小規模工業製品の輸出促進策の指導・助言であり、そこでの技術移転は、その性格上、評価が極めて難しいものである。しかし、業務遂行上の諸経験と照らし合わせて、技術移転に関連していると考えられる重点業務項目を取り上げると次のような分野に分類されよう。

- ① 特定小規模工業に関する統計データおよび参考文献の収集・分析
- ② 地場産業実態調査の手法の開発とその運用
- ③ 有望輸出先国の選定方法とその活用
- ④ インドネシア製工業製品の国際競争力増進上の問題点の把握・検討
- ⑤ 輸出拡大施策の提案
- ⑥ 小規模工業製品輸出促進担当官の養成
- ⑦ 中小企業経営者に対する輸出促進ノウハウの移転

以下、各項目毎に筆者の業務遂行上体験しえた技術移転上の諸問題を述べてみたい。

(1) 統計データおよび参考文献の収集・分析

中小工業製品に関する統計資料・参考文献の収集は、工業省、中央統計局、商業省、NAFED等の担当者との接触を通じて行われた。特に、本プロジェクトでは、籐製品工業および皮革製品工業に関する最近10年程の統計データの収集が必要と考えられたが、中小工業に関する全国調査は、わずかに1974年と1979年に行われたのみで、時系列によるトレンドをみることは難しい、更に、統計上の分類コードが、籐製品（椅子、テーブル、棚、ブラインド、ランプシェード、籠、マット等を含む）、皮革製品（靴、鞆、ベルト、ジャンパー、財布、手袋、馬具、壁掛、装飾品等を含む）の場合、原材料や製品の細分類が不明であり、個々の製品別の実態分析は明確な形では出来ない。全国的規模の業界団体も発達していないため、これらの団体に期待することも出来なかった。

また、参考文献の収集に関しても、パーマネントのカウンターパートの不在や各省庁間の縄張り争い、更には各個人が資料の私蔵化を行い、第三者への資料提供に消極的であることなどにより、余り多くを期待すること

が出来なかった。この点、UNIDOや世銀の専門家は、心よく参考文献の紹介をしてくれたので幸いであったが、これは例外的なケースであった。インドネシアでは、組織間の協力体制が欠如しており、人的つながりがない限り、資料収集は極めて難しい。中小工業に関する調査活動の場合、データ収集には、フィールド・サーベイが不可欠となる所以である。

データの分析自体は、基本的データが収集されれば、それ程困難な作業ではないが、本プロジェクトにおいては、収集されたデータの分析を実施するカウンターパートも不在であったため、筆者自身で、データの加工・分析を行い、結果のみDJIKの担当局長に報告していった。その意味で、DJIKは本プロジェクトに対しては、人材育成の観点は始めから欠落しており、むしろ、調査結果から導出した施策・提言のみを早急に求めようとする態度であった。

これらの理由の1つとしては、DJIK内の有望スタッフの多くがエンジニア出身者で、小規模工業製品の輸出促進を専門に担当する人材が不在であったこともあげられる。

(2) 産地実態調査手法の開発・運用

本プロジェクトの実質的な重点業務項目となった、籐製品および皮革製品の各産地毎の産業実態調査は、DJIK内の担当部局のスタッフが、各々継続して調査活動に参加してくれた。籐製品の場合には手工芸工業局のシニアエンジニアが、皮革製品の場合には繊維・皮革工業局のジュニアエンジニアが同行した。前者はオランダ留学の経験もあり、英語の使用にも不自由ななかったが、後者は英語力が劣るため、当初必要以上に意思疎通に気を配らなければならなかった。

まず、産地実態調査の手法の開発については、各地域の工業省・商業省等の政府出先機関に対するアプローチ、業種毎の工業協同組合、ミニ工業団地、企業協会等の業界団体に対するアプローチおよび個々の中小企業経営者に対するアプローチを分けて、各々について質問票の作成を行った。この段階では、フィールド・サーベイに同行が予定されていたDJIKスタッフおよび担当局長の意見も取り入れて、質問対象者の立場を考慮しつつ、出来るだけ多くの必要なデータが入手しやすいように質問の内容・形態・方法等を決定していった。プリブミ企業とノンプリブミ企業とは特に差別しなかった。これはDJIK総局長の意向を取り入れたためである。

2人の同行スタッフはどちらも、これまで輸出促進のための経済・マーケット調査活動は未経験であったが、フィールド・サーベいの回を重ねる毎に調査方法に習熟し、調査効率も上昇していった。

実際の産地実態調査に当たっては、各地域の工業省出先機関のスタッフ、およびT P L（技術・経営普及員）の協力を得て実施した。これらの人々にも調査内容に事前に十分習熟させた上で、業界団体や個々の企業に対する調査を実施したため、実態調査のサンプル数は予定通りの数にのぼった。

産地実態調査において直面した問題点としては、産地のほとんどが主要都市から遠く離れた所にあり、また中小企業者の多くが電話を保有していないこともあり、通信連絡が極めて困難なことがあげられる。このため、事前にアポイントメントを取り付けてから業界団体や個別企業を訪問することは困難で、度々、無駄足を運ぶことを覚悟しなければならなかった。また、政府出先機関による便宜供与も、事前の連絡、了解があったかどうかによって、かなり地域格差がみられた。また、政府機関においても、情報の集中管理体制が不備なため、1カ所で用が足りないケースも度々あった。

中小企業経営者に対する調査活動においては、ほとんどの企業家が初等教育しか受けておらず、また、ミドルマンの支配を強く受け自立的企業が少ないため、自らの営業活動の実態を明確に表明することが出来ず、当方の質問に充分対応できない所もみられた。彼らは営業実績を定期的に記録する習慣に欠けるため、製品売上高、利益率、自己資本比率、製品原価等についての簡単な質問に対しても、直ぐ回答できない有様であった。また、華僑系の企業の場合には、アンケート調査それ自体に対して極めて警戒的な態度を示した所もあった。

この他、言葉の問題も大きな障害となった。インドネシアは本来、多民族国家であるため、共通語はあるものの地方によってはインドネシア人同志の間でも意思疎通の難しいことである。特に、地方僻地の小規模企業家の場合、教育を受けていない人もあり、同行の工業省DJIK役人でさえ言葉が通ぜず、間に地元の役人の介在を必要とした。筆者の場合、政府関係機関のスタッフとは英語で情報収集にあたり、企業家からの事情聴取は同行のDJIK役人を介して行った。

(3) 有望輸出国の選定方法とその活用

製品輸出の振興にとって、輸出マーケットの対象となりうる有望な国を選定することは、製品自体の品質の向上とともに、最も重要な課題の1つである。特に、籐製品・皮革製品等の小規模工業製品に対する国際需要は不安定であり、かつ品質・デザイン・価格等の影響を受けやすいことから、輸出対象国を明らかにする必要があると考えられる。

有望輸出国の選定は、過去5～10年位のインドネシアからの輸出動向の調査と、世界主要各国の輸入統計の調査によって行った。その結果、籐製品・皮革製品とも、欧米、日本、豪州、シンガポール、サウジアラビア等が中心となっていることが判明した。この段階では、中央統計局、商業省、JETRO等の貿易統計が有益であったし、またUNIDOの専門家との接触も役に立った。

本来、この分野は、NAFED（輸出促進庁）が担当している領域であるが、任期中、NAFED本部の入っているサリナ・デパートのビルが放火に会い、NAFEDの事務室も全焼し、重要な関係書類も焼失してしまうという事故があった。このため、それ以後、NAFEDからの情報収集活動は不可能となった。ともかく、統計資料の収集以外に、各製品の輸出メーカー、貿易業者等からもヒアリングして、有望輸出先国の選定を行った。

こうして選定された有望な輸出先国については、本来、その後の振興策の検討についても国別に対策が立てられるべきであるが、DJIKの担当局長の要望もあり、また、他の諸国の場合、データ収集が難しいという事情もあり、その後の施策検討段階では、いかにして、日本のマーケットに対して当該製品の輸出拡大を行うかという点に収斂してしまった。その意味では、この段階は、実際の業務成果と、その後の運用という点で、乖離があったと考えられる。

(4) 輸出振興上の問題点の把握・検討

輸出振興上の問題点の把握は、フィールド・サーベイによって収集されたアンケート票（籐製品工業の場合、約40件、皮革製品工業の場合、約30件）の集計・分析を通じて行った。この段階では、日本のメーカー、デザイナー、貿易商等から、インドネシア製品の国際競争力増進のための課題について、種々の貴重な意見を聞く機会がもてたことが幸いであった。これらの意見は、特に日本への輸出市場の拡大を検討する際に有益であっ

た。

この段階は、収集アンケート票の分析が中心であったが、アンケート票記載の事項につき、その記載内容のチェックのため、フィールド・サーベイに同行したDJIKスタッフと度々相談した。インドネシアは広大な国であるため、輸出振興上の問題点もまた、地域毎、企業規模・形態毎にかなり差異がみられる。例えば、籐製品の場合、既に輸出活動を実施している地域・企業については、資金調達・デザイン・原材料の供給が主要問題となっているが、ジャワ島以外の諸島では、マーケット情報、輸送施設の拡充等が大きな課題となっている。一方、皮革製品の場合には、同じジャワ島内でも、西部ジャワでは資金調達が、中部および東部ジャワではマーケット情報が、大きな課題となっている。

輸出振興上の課題の検討においては、インドネシア政府が輸出振興策として既に実施している各種施策と、新たに考案すべき施策とを区別して行った。この段階で問題となったのは、本来の問題の解決にあたっては、各省庁間の協力が不可欠であるが、インドネシアでは縦割り組織の弊害が大きく、こうした協力を期待することは殆ど難しい。その意味で、せつかく重要課題の発掘・把握・検討を行っても、その成果が実効的に処理されるような体制・環境が十分に育っていない現状である。しかしながら、こうした問題点の所在をアドホック・ベースではあったが、カウンターパートと共有しえたことは、彼ら自身の今後のDJIK内の活動推進上、有益であったと考えられる。

(5) 輸出拡大施策の提案

前述の輸出振興上の問題点のうち、工業省で解決すべき諸問題に的をしぼって、これに対する施策の提案を行った。この段階では、DJIKの担当局長および日本・インドネシア両国の貿易業者等からの助言も参考に取り入れた。

籐製品の場合には、特定施策としては、①製品デザインの研究開発、②製品の多様化、③生産設備の近代化、④海外研修の拡充、⑤製品輸出促進ユニットのDJIK内への設置、等を提案した。また、関連する一般的施策としては、①原材料資源の再植林計画、②一部原材料の輸出禁止、③有望市場の開発、④合併事業の促進、⑤工業高校における訓練コースの新設、等を提案した。

一方、皮革製品の場合には、生産・経営面に関しては、①原料の安定供給と等級・品質の向上、②標準・規格制度の導入、③機械の近代化、④集団化・分業化の促進、⑥オリジナル・デザインの開発を、また、マーケット面に関しては、①流通機構の簡素化・合理化、②合併事業の促進、③海外展示室の設置を、更に、制度・環境面では、①輸入代替政策の推進、②税制の見直し、輸送コストの低減、輸出手続の簡素化、③生産訓練・経営指導サービスシステムの開発、④輸送施設の改善、等を提案した。

施策提案のプロセスとしては、フィールド・サーベイに同行したDJIKスタッフと素案を検討した上、担当局長のコメントを加味して原案を修正し、DJIK総局長宛に報告書提出を行った。これらの提案のうち、藤製品に関する「製品輸出促進ユニットの設置」については、担当のスカルノ手工芸局長およびギトスオヨ総局長より賛同が得られ、施策の具体化のためのプロジェクト・プロポーザルの作成にも協力した。また、輸出促進希望企業を対象としたセミナーを工業省で開催し、本プロジェクトの成果を企業レベルにまで普及することができた。

(6) 輸出促進担当官の養成

既述のように、DJIK総局長、局長レベルにおいては、当初、輸出促進担当官を養成しようとする意図は稀薄であった。しかし、本件プロジェクト進行中に、スハルト大統領による非石油・ガス製品の輸出促進に関する声明が度々行われたこともあり、DJIKの各局においても輸出促進の観点から小規模工業の振興を見直す空気が強まった。

産地実態調査に随行したDJIKおよび地方出先の工業省のスタッフは、本件プロジェクトへの参画を通じ、各産業の経済・マーケット調査の方法および施策策定の方法について実際に体験することができた。ただ、パーマネントのカウンターパートでないため、調査結果のフォローアップについては、不十分な対処しか出来なかったが、今後、同種調査を担当する場合には、その効率を高めることが出来ると思われる。

担当官の養成という面で、これからの問題点を考えると、他の省庁との協力体制が十分に確立していないことがあげられる。特に、小規模工業製品の輸出促進という分野は、工業省と商業省・協同組合省等が相互に協力すべき戦略領域に当たることから、輸出促進関連プロジェクトにおいては、今後ますます、これら省庁間の協力関係の強化、機能の統合化が不可欠となっ

てくる。現状では、各省庁で別々に、同一テーマについて調査・研究に取り組んでいるケースが多く、こうした重複を避け、効率を上げるためにも、政府各省庁間の協力が必要である。

(7) 企業家に対するノウハウの移転

本件プロジェクトのように、小規模工業製品の輸出促進策を検討する場合、最終的には、当該製品の輸出に関心をもつ企業家の国際化に対する意識の変革が重要と考えられる。この点、本プロジェクトでは、産地企業の調査活動や工業省でのセミナーの開催を通じ、日本を含む諸外国への輸出促進上、特に留意すべき諸点について、直接、中小企業家の理解を深めることが出来た。こうした企業家との直接的な接触は、当初、期待していなかった付随的業務として発生したものだが、企業家にとっては、当該製品に関する世界的な需要動向、有望な輸出先国、輸出チャネル、輸出先パートナーの選定等、いわゆるマーケティングについてのノウハウを取得する機会となった。

実際に、本プロジェクト推進中、インドネシア側および日本側双方の企業家から有力パートナーに関する問い合わせが度々あった。日本以外の企業情報については、UNIDOや世銀の専門家を通じて、主に、欧米各国のマーケティング事情を問い合わせてもらうことが出来た。

今後、企業家に対するノウハウの移転を考える場合、課題としては、インドネシア企業間の組織化・協同化の問題があげられる。現状では、同業組合や協会の力が弱いため、企業が共有する課題の解決に対して、有効な手段を持たず、問題解決を困難にしている。この背景には、企業間の2重構造、華僑の介在、特定財閥グループの形成などがあり、問題を複雑にしている。

4.2 技術移転効果

技術移転効果の測定は、本件プロジェクトのようなソフト・ノウハウの移転に関するものでは、極めて難しい。本プロジェクトは、名目的には、小規模工業製品に関する輸出振興施策の策定方法および当該施策の具体化に関するノウハウの移転である。しかし、実的には、DJIKスタッフに対して、①産地実態調査、②データの分析・検討、③輸出振興上の問題点の把握、④問題解決のための施策の提言、⑤施策実施のためのプロジェクト化、等に関する

るノウハウを助言・指導することが中心的業務であり、また、付随的業務としては、中小企業経営者に対する、①当該製品の品質向上、②マーケットの拡大、③有望国への輸出チャンネルの拡充、等に関するノウハウの提供があげられる。

本件プロジェクトの遂行による技術移転効果として特記すべきことは、まず第1には、工業省DJIKにとって、商業省、NAFED等他の政府機関との間の横断的な協力ネットワークが強化されたことがあげられる。組織間の機能的な協力・統合体制を強化することは、今後とも重要な課題である。第2に、工業省のスタッフや中小企業家に対する効果があげられる。本件プロジェクトの実施を通じて、工業省内においても、DJIKと他の部局（例えば、工業省大臣官房計画局の投資促進担当部や地方にある特定の工業研究開発センター等）との間で、共通の問題意識の下にスタッフが協力した結果、スタッフ間の横の連携、交流、共通意識の増進がみられた。また、本件プロジェクトの一環として行ったセミナーや企業訪問を重ねた結果、企業家にとっても、DJIKの存在を身近なものに感じると共に、国際見本市等への出品も積極化する等、当該工業製品の国際マーケットにおける客観的な位置づけが出来、結果として、彼らの国際的意識の増強がみられた。

以下、2年間の業務遂行を通じて、筆者が技術移転の效果に影響を及ぼしたと考える行政上の阻害要因を中心に述べることにする。

- ① インドネシア政府の各省庁間における協力体制が未発達で、かつ、縦割り行政であるため、横断的なコミュニケーションが極めて困難である。
- ② DJIKにおいては、人事移動が頻繁に行われたが、そうした場合、業務の引きつぎが殆ど行われないため、スタッフの交代と共に、業務が一時寸断してしまふ等、業務の継続性に対する意識が弱い。専門家にとっては、新しい担当官に始めから説明しなければならず、時間のロスが大きい。
- ③ 命令系統が上意下達で、下位への権限移譲が遅れているため、当該プロジェクトを担当する中心人物が病気や海外出張等で長期欠勤した場合、業務の実施が完全に滞ることがある。また、こうした環境であるから、当然にも下位の者からの創意あふれる提案は殆ど期待できない。
- ④ 業務の遂行において、実質的な内容に対する検討・批判よりも、形式的な側面を重視する気風が強い。このことは、また、責任回避という消極的な気風とも重なり合っている。

- ⑤ 情報管理に関して、集中管理・共同利用体制がとられていない。これは、各自が、個別に情報を私物化する傾向が強いことと関連しているが、このため研究調査活動や研修訓練の成果を他の人と共有することが少なく、技術移転の成果が普及しにくくなっている。
- ⑥ 新しい業務を始める場合、役人の殆どは、何らかの経済的インセンティブを期待しており、これに応えられないと、労働意欲は極端に低下する。自発的な協力体制が出来にくいこともまた、技術移転効果を制約している要因となっている。

5. 提 言

これまで本件プロジェクトに係わる、協力要請の背景、実施業務の概要、目標達成度、技術移転との係わり、等について述べてきた。その過程で、全体的にみれば、種々の障害にもかかわらず、ほぼ予定通り、要請内容を満たす業務を実施したことをみてきた。最後に、本節では、2年間の業務遂行を振り返って筆者が気に留めた諸点をまとめ、今後、同種プロジェクトに参加協力する人の参考材料として提供したい。

(1) 準備段階の重要性

派遣前の準備においては、生活面、語学面、実際業務面と種々にわたる配慮が必要である。これらの準備は、ある程度までJICAの派遣前研修によって充足されるが、現実には、派遣先の事情によっては、準備段階が派遣後もしばらく続くことになる。筆者の場合、一番困ったのは、具体的な業務内容が派遣前に明確になっていなかったことである。確かに、A1フォームでは、プロジェクトの内容は、「小規模工業の育成指導」ということで、専門家はエコノミストの立場から、配属先のDJIKに対して必要なアドバイスを行うと規定されていたが、例えば、どの業種を対象とするのか、ターゲットは何で、どんな方法で行うのか、また、他の関連プロジェクトとの境界領域の仕分けはどうなっているのが、等々、準備のために必要な具体的な業務の概要が把握できなかった。このため、派遣前に、要請内容を明確にするため、日本側関係者との討議を重ねた。こうした事前の情報収集・準備活動は、たとえ不十分であっても派遣にあたっての不安を少しでも解消する上で有用であった。

(2) 人的つながりの重要性

技術協力の実際の現場では、専門家と任国の特定人物との間の人的つながりが基礎になっている。緊密な信頼関係の育成は時間を要するものであるが、これなくしては効果的な技術協力は不可能である。この点で、常勤のカウンターパートは、専門家と現地の人々との橋渡しをする重要な接点と考えられる。

筆者の参加したプロジェクトでは、不幸にして、終始、常勤のカウンターパートがつかなかったし、また、DJIKの外国援助プロジェクトのマネージャーで、専門家との相談窓口の任に当たっていたYakub氏が前後2回、延べ4

カ月近くにわたる長期病欠（1985年9月、海外出張中に逝去された）であったことから、組織上のつながりに依拠して人的つながりを広げることが困難であった。また筆者の事務所が本省ビルから遠く離れていたこともあり、自分から積極的に人的つながりを求めていかない限り、業務を全うすることが極めて難しい環境であった。しかし、筆者の場合、幸いにも、地方出張毎に同行してくれるアドホック・ベースのカウンターパートが継続して付いてくれたため、彼らを介して、現地の人々との人的つながりを広げることが出来た。一般に、インドネシア人の義理人情の意識は日本人と同じ程度に厚く、ひとたび緊密な人間関係が成立すると、その後、業務上でも良く協力してくれる。

(3) 柔軟な対応の必要性

馬を川辺に連れて行くことは出来ても、水を飲むかどうかは、馬の気分次第である。同様に、技術移転が効果を上げるかどうかは、受入体制が妥当かどうかにか大きくかかっている。しかし、発展途上国の常として、受入体制が万全な所は殆どないであろう。従って、専門家としては、受入体制・環境の変化に応じた臨機応変の対応が望まれる。筆者の場合には、着任早々の工業省ビルの移転に伴う業務の中断、専門家の事務所が本省から離れていたことによる通信連絡の困難性、DJIKの組織改編に伴う度重なる担当局長・スタッフの交替、パーマネントのカウンターパートや有能な秘書の不在、その他、インドネシア側が供与すべき各種便宜供与（機材の修理、事務用消耗品の提供等）の不十分なことなど、予期せざる環境に置かれたことは事実である。しかし、相手側の欠陥を数え上げるだけでは、途上国では仕事が出来ない。むしろ、事前の予想とは違った環境の中でも、根気よく、諦めずに、次善の策を模索し、新事態に適応した業務の目標・内容・方法を設定していく柔軟な姿勢こそが、専門家に求められる不可欠の資質のように思われる。この意味では、技術移転の過程は、変化する環境への絶え間ない柔軟な対応の過程でもある。

一方、カウンターパートや秘書の不在といった、技術移転上、決定的なマイナス要因については、無闇に妥協することなく、相手政府に強硬に抗議すべき問題である。ただ、日本側としても、こうした事態が事前に予測されるような任国・配属機関の場合には、UNIDOや世銀等が行っているように、プロジェクト・コストの中に予め、カウンターパートや秘書の費用を計上し

ておくことも必要かと考えられる。

(4) バック・サポートの重要性

本件プロジェクトのように、派遣前に、指導対象となる業種や、具体的指導内容が確定していない場合、専門家にとっては、事前に、参考文献や資料等の情報収集活動が十分に行えない。小規模工業の育成指導といっても、業種は多岐にわたり、これらを1人の専門家がすべて処理できるとは限らない。こうした場合、もし日本国内からの後方支援サービスを随時受けることが出来れば、事態の急変に対しても、業務をスムーズに継続でき、技術移転の効果を高めていくことが可能である。こうしたサービスのシステムは、前線に出ている兵士への食糧補給システムのようなものであり、長期派遣専門家にとっては、日本からの最新情報の受け入れによって、常に新鮮な問題意識を持ち続けることが出来ると共に、任国での問題解決のための各種の質問、照会を行うことが出来る。

前述の受入体制に適応した柔軟な対応とも関係してくるが、このバック・サポート・サービスの拡充強化は、今後の重要な課題になると思われる。筆者の場合には、幸いにも本邦所属先のECFAよりバック・サポートを受けることができ、具体的には、特定工業に関する文献やデータを必要とした場合、また、日本の企業家からのインドネシア製工業品に対する評価・意見を必要とした場合等に、このサービス・システムを利用した。しかし、日本での所属先が民間企業でない人や、全くの個人の資格で参加する専門家の場合には、一般に、こうしたサービスを受けることは困難であり、この面でのJICAの一層の機能拡充が望まれる。

また、これに関連して、例えば、プロジェクトの推進上必要とする資料・機材・便宜・業務費等は、その実体が着任後に明確になることが多く、また、個々の専門家の特質によって必要とする内容も違ってくると考えられる。もし、バック・サポート・システムが拡充していれば、着任後でも専門家が任国の実態に合ったサービスを受けることが出来るようになる。更に、現在は、一時帰国のタイミング等は一定の制約の下にあるが、これらも一律にせず、専門家の柔軟な業務姿勢に適応できるようにすることも必要かと考える。

(5) 的確な目標設定の必要性

一般に、社会科学分野の専門家の場合、派遣前に、あれもこれもと多くの目標・希望を抱きがちである。ましてや、業務内容が事前に明確でない場合、

その傾向は強くなる。しかし、任国事情が明らかになるに従い、当初立てた目標のうち、実現可能な目標、あるいは、達成可能な程度が徐々に明確になってくる。限られた任期を考慮した場合、専門家としては、出来る限り、具体的で、達成可能な目標を、段階毎に単一に絞って、順次実施していくことが望ましい。漠然とした目標を設定すると、何も達成できないで帰国しなければならないという不満と後悔ばかり残す結果となろう。しかし、ここでいう達成可能な目標とは、必ずしも、任国事情に妥協して、目標を下位修正することを意味していない。原則的に固守すべき上位目標がある場合は、無闇に妥協せず、その実現のために、配属先の担当者を根気よく説得し続けることも必要であろう。

(6) プロジェクト評価の問題

実施中のプロジェクトを客観的な基準で評価することは、個々のプロジェクトの性格や置かれた状況がまちまちであることから、極めて困難な課題だと思われる。また、JICAは数多くのプロジェクトを同時進行しており、現状では、個々のプロジェクトを十分に評価する余裕がないと考えられる。しかし、今後の技術援助の効率化を図る上からも、プロジェクトの客観的評価システムの早急な開発が期待されるところである。こうしたシステムが利用可能になれば、当該プロジェクトの継続性を検討したり、同種プロジェクトの適否の判定や、プロジェクト間の優先順位を確定することが可能になろう。

(7) 現地語学習の必要性

任国の配属先の受入体制・環境によって異なるであろうが、インドネシアでは、留学経験のある人を除いて、英語で仕事の出来る人の数が限られている。特に、地方での調査活動においては、インドネシア語がある程度話せないと、仕事の効率は大部低下する。現地語が話せれば、それだけ、収集できる情報量も拡大するし、人的関係を緊密にすることもできる。筆者の場合、AIフォームに、常勤のカウンターパートと、英語のできるセクレタリーが配置されると約束されていたことから、派遣前の現地語研修を受けなかったが、実際には、どちらの職員も配置されなかったため、急遽、現地語の学習が不可欠となった。幸い、DJIKで外国人専門家のためのインドネシア語コースが開催されたり、JICA現地事務所でも語学講習会が開かれたので、これに積極的に参加することにより、事前の不勉強をある程度まで補うことができたが、これから派遣される専門家に対しては、事前にJICAの派遣前研

修で、現地語をマスターしておくことをお薦めしたい。

(8) 生活上の問題

赴任直後は、家探し、車の購入、使用人の雇用等、生活基盤の確保のため目まぐるしく、慣れない活動に忙殺されがちである。ほっとした緩みからか、あるいは過労のためか、その後、病気で寝込む人がかなり多い。何といっても重要なのは、健康の維持である。筆者自身も2カ月後に発熱の経験があるが、同時期に赴任された専門家の中には、健康を害し、任期半ばにして、帰国の途についた人もあった。現地の気候・風土に適応するには、個人差があるだろうが、半年位かかると考え、前半はあまり無理をしないことが望まれる。どうしても赴任直後は、日本のベースで仕事をしがちであり、これが危険の素である。

また、現地の生活を快適に過ごすためには、日本的な価値基準から早く自由になって、現地に適合した価値観を持つことが、精神衛生上、大事だと思われる。そのためには、現地人の考え方、行動基準等を早く理解し、現地人との間の無用の摩擦を避ける必要がある。この意味でも現地語の習得は不可避であろう。

筆者の在任中、生活上の最も大きな問題となったのは、1984年9月以降ジャカルタ市内を中心として、銀行やデパート等が頻繁に爆破・放火され、外国人として身の危険を感じたことであつた。一時は、日本人社会でもパニック寸前の状態となったが、こうした時のためにも、普段から、現地の政治・社会情勢にくわしい人を友人として持ち、緊急の場合にもデマ等に惑わされずに、正確な情報が入手できるようにしておくことが望まれる。

最後に、赴任・帰国を共にした、新井竣吉、石井正、両専門家の公私にわたるご援助と、在任中大変お世話になった、在インドネシア日本大使館、JETROジャカルタ事務所およびJICAジャカルタ事務所の方々に心より感謝する次第です。

JICA