

No.

インドネシア共和国
中小工業振興開発計画
予備調査報告書

昭和60年3月

国際協力事業団

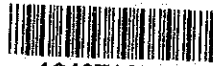
鉅計画

J R

85 - 45

インドネシア共和国
中小工業振興開発計画
予備調査報告書

JICA LIBRARY



1049716[2]

昭和60年3月

国際協力事業団

国際協力事業団

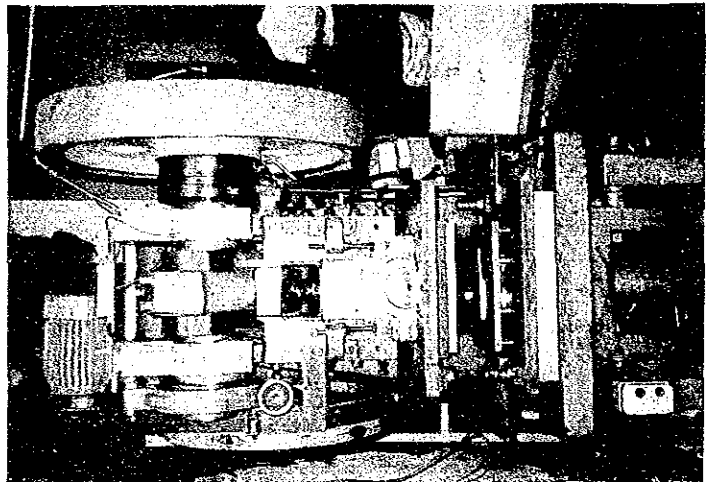
受入 月日 '85. 5. 21	108
登録No. 11446	60
	MPP

インドネシアの中小工業



YAYASAN "PIRTAGAYA"
(IV - 2 - (2))

WAJA KENCANA ENGINEERING
(IV - 2 - (3))



P.T. KKKUN
(IV - 2 - (4))

目 次

I	調査の概要	1
1.	調査の背景及び目的	1
2.	調査団の構成	1
3.	調査日程	2
4.	主要面談者	3
II	調査結果	6
1.	要請の背景及び内容	6
(1)	リンケージ産業開発の政策的背景	6
(2)	目標となる業種	6
(3)	中小企業施策の今後の方向	7
(4)	リンケージ産業開発政策の現状と今後の方向	8
2.	本格調査の方法及びスケジュール	8
(1)	Scope of Work案	8
(2)	企業調査の可能性	9
(3)	調査体制	9
3.	大使館の希望	9
III	交渉内容	11
1.	バベナス	11
(1)	主要面談者 Mooy 次官	11
(2)	主要面談者 Dr. Siregar	11
2.	工業省	13
	主要面談者 Tuk 次官	13
3.	中央銀行	13
	主要面談者 Mr. Achmad Darsana	13
(1)	中小工業の定義について	14
(2)	Category I について	14
(3)	Pribumi のみを制度金融の対象としている件	14
(4)	1983年6月の金融改革について	14
(5)	Linkage-type Industry 育成のための Priority sector	15

4. BANK NEGARA INDONESIA 1946	15
(1) Commercial Bank の貸付形態	15
(2) 1983年6月の金融改革の Commercial Bank へ及ぼした影響	15
(3) 新しい Pribumi向け制度金融の概要	15
(4) KIK/KMKP に対する評価	16
(5) Category I について	16
(6) 貸付手続等について	16
(7) 中小企業の bottleneck(LTI 振興の観点からみて)	16
(8) 担保(KIK/KMKPの場合)について	17
5. MINUTES OF THE MEETING	18
IV 訪門企業の概要及び調査結果	22
1. 大企業	22
(1) P. T. PELITA BAHARI (国営)	22
(2) P. T. NATIONAL GOBEL (日系)	25
(3) P. T. YANMAR DIESEL INDONESIA (日系)	30
(4) P. T. TOYOTA-MOBILINDO (日系)	32
2. 下請企業	36
(1) BENGKEL BUBUT & SLYP "BEKASI"	36
(2) YAYASAN "PIRTAGAYA"	36
(3) WAJA KENCANA ENGINEERING	37
(4) P. T. TEKUN	38
V インドネシア中小工業金融の現状と問題点	39
1. 金融市場と金融政策	39
(1) 金融市場の現状	39
(2) 1983年の金融改革	45
2. 中小工業金融の現状と問題点	47
(1) 中小工業金融の現状	47
(2) 制度金融の運営状況と問題点	50
3. 産業連鎖型中小工業(LTIs)育成に関する政策金融とその枠組み	57
(1) 問題の所在	57
(2) 金融対策上の枠組み	57
(②貸付資金必要量の見積り)	58

VI 調査推進上の提言	62
1. 一般的提言	62
2. 企業調査にあたっての提言	63
3. 金融スキーム調査についての提言	64
VII 添付資料	69
1. SCOPE OF WORK (案)	71
2. PROJECT PROPOSAL FOR THE GOVERNMENT OF JAPAN	78
(インドネシア政府のTOR)	
3. 予備調査協議方針	82
4. QUESTIONAIRE	83
5. プロジェクトの経緯	101
6. 参考資料	102
(1) 中小企業の定義一覧	102
(2) インドネシアの工業構造(中大工業1982年)	103
(3) インドネシア金属・機械工業の現状(中大工業1982年)	104
(4) 製造業の規模別・業種別、事業所数、就業者数、粗生産額、付加価値額等	106
(5) KIK/KMKPの貸付金額、貸付期間、資金用途別分布	107
(6) 州別、業種別KIK/KMKP貸付高	108
(7) 工業部門業種別・地域別KIK貸付残高	109
(8) Kelayakan貸付残高	110
(9) 工業部門業種別Kelayakan貸付残高	110
(10) インドネシアの輸出入の現状	111
(11) インドネシアの輸出入の現状(工業製品)	111
(12) 金融機関グループ別貸付残高推移他(別表1~14)	113
7. 収集資料リスト	121

I 調査の概要

1. 調査の背景及び目的

インドネシア政府は、第3次5ヶ年開発計画の目標を達成するため、小規模工業の振興を奨励し、技術経営指導・投融資制度導入等各種施策をとったが、近代的中小工業の育成には必ずしも結びつかなかった。

このため、本年より開始される第4次5ヶ年開発計画では、大工業と関連ある周辺中小工業（リンケージ産業）の育成に焦点を置いた輸出指向型・輸入代替型中小工業の開発を計画し、我が国にそのための金融制度・技術指導・市場開拓等パッケージにした開発計画造りの協力要請を行ってきた。

本調査団は、この要請に基づきインドネシア共和国中小工業振興開発計画の具体的要請の背景及び内容を確認するとともに本格調査方法及び調査スケジュールについてインドネシアとの協議を通じ見通しを立てる予備調査とし、日・イ双方の認識が一致した場合にはS/Wの案文をも作成することを目的とする。

2. 調査団の構成

政策グループ	団長・総括	齊藤真人 通商産業省通商政策局技術協力課長
	技術協力行政	長岡貞男 通商産業省通商政策局技術協力課長補佐
	技術協力政策	吉武洋一郎 外務省経済協力局開発協力課
金融グループ	金融制度	桑原準三 商工組合中央金庫
	金融一般	笠嶋修二 中小企業金融公庫
	業務調整	吉田良晴 国際協力事業団鉦工業計画調査部鉦工業計画課
企業グループ	技術経営指導	吉岡克己 (社)中小企業診断協会
	金属加工	相沢幸一 通商産業省機械情報産業局鋳鍛造品課
オブザーバー	春田弘司	海外経済協力基金調査開発部開発第二課課長代理
	栢山伸夫	海外経済協力基金業務第一部2課課長代理

3. 調査日程

日	月	日	前			後		
			政策グループ	金融グループ	企業グループ	政策グループ	金融グループ	企業グループ
1	11月	19日	政策グループ JL721 成田 → ジャカルタ	同 左	同 左	大使館・JICAジャカルタ事務所 JICA派遣専門家、OECFジャカルタ事務所等と日程等打合せ	同 左	同 左
2	11月	20日	BAPPENAS, MOOY次 官表敬会談 東京銀行ジャカルタ支店にてインド ネシア経済・金融事情聴取	同 左	同 左	工業省、TUKK次官表敬会 談 工業省、4総局長・4計画 局長と会談	同 左	同 左
3	11月	21日	工業省と会談	BAPPENAS、SIREG AR次官表敬会談	政策グループと同じ	BANK INDONESIA、 MUFTI他と会談	同 左	同 左
4	11月	22日	資料整理・市内視察	同 左	P.T. PELITA BAHARI (国営現企業)視察 BENGKEL BUBUT&SLYP "BEKASI"(下請企業)視察	大蔵省SUGITO国際金融 局長表敬会談 JICAジャカルタ事務所 に中間報告 山崎大使・中村公使に表敬 ・中間報告	同 左	P.T NATIONAL GOBEL視察 JICA派遣専門家と会談
5	11月	23日	工業省と会談	BANK NEGARA INDONESIAと会談	P.T YANMAR DIESEL INDONESIA(親企業)視察 鋳物製造工業(下請企業) 視察 WAJA KENCANA ENGINEE RING(下請企業)視察	BANK INDONESIA、 DARSANA表敬会談 MINUTES(案)の検討	同 左	P.T. TOYOTA MOBILI NDO(親企業)視察 TEPUN(下請企業)視察 JICA派遣専門家と会談
6	11月	24日	工業省と最終会談	同 左	同 左	工業省、SIAGIAN総局長 とMINUTESサイン JICAジャカルタ事務所、大 使館に最終報告	同 左	同 左
7	11月	25日	ジャカルタ CX710 →成田	同 左	同 左		同 左	同 左

4. 主要面談者

(日本関係者)

(1) 在インドネシア大使館

山 崎 敏 夫 特命全權大使

中 村 順 一 公 使

木 村 文 彦 一 等 書 記 官

田 辺 隆 一 "

上 田 展 嗣 "

(2) JICA ジャカルタ事務所

山 村 寛 所 長

青 木 澄 夫

(3) 海外経済協力基金ジャカルタ事務所

篠 塚 徹 所 長

江 崎 芳 雄

(4) JICA CEVEST 派遣専門家

永 島 剛 規

息 吹 六 嗣

左 本 正 二

笠 間 英 春

(5) JICA 単独派遣専門家

花 井 正 明

石 井 正

新 井 竣 吉

(6) 東京銀行ジャカルタ支店

高 木 晃 一 次 長

弓 野 正 彦 "

(インドネシア行政機関)

(7) BAPPENAS

11月20日

Mr. Adrianus Mooy Deputy Chairman

Mr. Boediono Bureau Chief

Mr. Hasuduugar Tampubolon

Mr. B. Uripto Staff Bureau

1 1月21日

Mr. Muchtarudin Siregar Deputy Chairruon for Economic Affair
Mr. Ratna Diuwita Chief Bureau of Trade
Mr. Socwarti Staff, Bureau of Industry
Mr. Reila Romola Staff, Bureau of Foreign Economic Cooperation
Mr. Hiun Sutihoreso "

(8) Ministry of Industry

Mr. Tuk Setyohadi Secretary Geueral of MO I
Mr. Ilchaidi Elias Head, Bureau of Planning of MO I
Mr. Soesanto Director of Programming, D G of Multivarious
Industries
Mr. Soekmono Director of Programing, D G of Small Industries
Mr. Soenaryo Director of Programming, D G of Basic Chemical
Industries
Mr. Tata C. Syarif Director of Programming, D G of Machinery and
Basic Metals Industries
Mr. Bintaldjemur Secretary of D G of Small Industries
Mr. Gardjito Secretary of the Agency for Industrial
Research and Development
Mr. B. Siahaan Head, Center for Data Processing and Analysis of MOI
Mr. A. S. Siagian Head, Bureau of International Cooperation of MO I
Mr. Djoko Mulyanto Director in D G of Small Industries
Mr. Sudibyo Secretary of D G of Machinery and Basic Metals
Industries
Mr. Risakotta Secretary of D G of Basic Chemical Industries
Mr. Djarwadi Division Chief of Bilateral of Bureau
of International Industries of MO I

(9) Bank of Indonesia

1 1月21日

Mr. A. Mufti Deputy Mgr. of Small Entrepresi Project Div.
Mr. Koswara Deputy Mgr. of KIK/KMKP
Mr. Purwoto Deputy Mgr. of Small Credit
Mr. Nono Soekomo Ass. Mgr. of KIK/KMKP
Mr. M. Zoeni Staf of Small Entrepresi Project Div.

II 調査結果

1. 要請の背景及び内容

(1) リンケージ産業開発の政策的背景（工業省及びパペナス）

インドネシア政府は一方で紙パルプ、石油化学、鉄鋼等の素材産業、他方で自動車、家電等の消費財産業の輸入代替による工業化を進めてきているが、機械等の資本財を大半輸入に頼るとともに部品等の中間財をなお大量に輸入するという現状にある。素材産業及び消費財産業の開発がある程度進展するとともに、石油ブームが終了し石油輸出が停滞している現在、今後の工業開発の目標としては、

- ① 部品、機械等の中間財及び資本財の国産化を図り輸入への依存度軽減を図るとともに
- ② 国内で産出される原料、素材等を活用し付加価値を高めて輸出する輸出志向工業の開発を行っていく

ことが最重要の課題の1つとなってきた。この観点から工業内部及び工業と他産業のリンケージを強化してバランスある産業構造を実現していくことを、REPELITANの最重要プログラムのひとつとしている。

また他方で雇用創出がREPELITANの最重要課題の1つであり、この観点から中小企業振興が重要課題であり、本プロジェクトはリンケージ産業の中でも中小工業を対象として開発を図ろうとするものであり、「イ」政府は極めて高いプライオリティを置いている。輸入代替と輸出促進のどちらにプライオリティを置くかについては、インドネシア政府は当面期待できるのは輸入代替中心であり、国内需要を効果的に充足する中で品質改善・効率向上を進め、ポテンシャルが上昇した業種については輸出を図るという段階的戦略を考えている。ただし同時に（特にパペナスは）REPELITANにおいて非石油輸出の倍増（83年度の52億ドルから88年度の108億ドル）を計画していることもあり、本プロジェクトが工業分野の輸出振興に貢献することも強く期待している。

(2) 目標となる業種（工業省、パペナス…但しパペナスは目標業種は工業省マターとの考え）

リンケージ産業は産業構造の高度化とともに内容が変化し、またインドネシアの既存の産業分類に必ずしも位置付けられない動態的概念であるとして、インドネシア政府も全てを明確に定義していない状態にあったが、当面のプライオリティ業種として、以下の9業種を指摘した（産業分類順）（Minutes of the Meetingを参照）：

- ① 食品加工……タバコ、乳製品等の農産物加工（農業とのリンケージ）
- ② 繊維・皮革……繊維については衣服等主に下流中小企業（紡績等の上流部門（大企業中心）とのリンケージ）
- ③ 建築材料及び木材加工……木材等の国内資源の有効利用
- ④ ファイン・ケミカル……化学工業の下流部門（農薬等）
- ⑤ 化学製品……天然ゴム、PVC等の有効利用

- ⑥ 金属製品……………鉄鋼等の下流部門
- ⑦ 一般機械（工作機械、農業用機械器具、重機械、建設用機械、プラント機械）
……………主として関連中小企業（部品、修理サービス等の供給）
- ⑧ 電気機械（電気器具及び部品）………同上
- ⑨ 輸送機械（自動車・自動二輪、造船・海洋構築物）………同上

調査対象が広範囲にわたることを指摘したところ「イ」側は必要ならば、機械工業（上記⑦～⑨）に財・サービスを供給する中小工業を対象に最初の調査を開始し、その経過・結果にもよりながら残りの業種の調査を行うという段階的アプローチをも許容するという姿勢もみせた。ただ日本側の予算が許す限り他の業種も同時に調査してほしいという要請を行った。なお機械工業は REPELITAV の中で「イ」側が最も重点を置いている分野である。（工業部門全体の平均成長率 9.5% に対し機械工業 17%）

(3) 中小企業施策の今後の方向（工業省、バペナス、中央銀行）

現在までの中小企業施策は社会政策的側面が強く、プリブミ（民族資本）所有の家内・小工業の育成に重点が置かれているが、今後の方向として以下の指摘があった。

- ① プリブミについては最早これを区分として用いておらず、プリブミもノン・プリブミも両者とも振興の対象と考えている。但し、経済的強者と経済的弱者の差は依然として存在していることから、予算制約ある中で国家施策は後者に重点を置かざるを得ず本件調査においても重点は経済的弱者に置いてほしい。
- ② 中堅企業対策については、今後産業構造の高度化・強化を進めるために今後強化が必要と考えている。いわゆる小規模企業も過去の育成政策の結果一定の成長をみせてきており、小規模企業の定義拡大も含め中小企業施策の施策範囲の拡大を検討中でもあり（工業省の定義で機械設備投資 7,000 万ルピアから 15,000 万ルピアに拡大することを検討中）、本件調査では中企業も含めて調査してほしい。

「イ」政府としては当面「プリブミ」施策を中心としつつも、華僑も含めた成長志向企業を対象とする経済政策のウェイトを強めていくものと考えられ、本件プロジェクトはそのキッカケの 1 つとなり得るものと考えられる。

分野別には以下の通り。

(3-1) 中小企業金融（中央銀行）

1983 年 6 月の金融改革（民間資金の活用を図るため金利の自由化等を実施）によって制度金融の整理・再編が行われたが、小規模企業に対する制度金融（KIK/KMKP 等）には高いプライオリティが置かれており縮少されていない。特に、中規模企業を対象とした Category I（上限 75 百万ルピア、設備・運転資金の双方を対象）の資金需要は旺盛であり、今後中規模企業の育成・振興のため Category I の拡充等の施策も必要となると予想されるが必要資金の調達の問題であり日本等からの資金協力が必要となる

うという指摘があった。

リンケージ産業開発のためにプライオリティ・セクターへの政策金融を行う可能性については、冒頭の金融改革によって政策金融が整理されたという事実を指摘しつつも、基本的に金融は産業政策についていくべきものであり、工業省等でプライオリティ・セクターが決定されればこれに対する政策金融を行っていくことにはやぶさかではないという見解であった。

なお工業省は現状の中小企業金融制度は、貸出額の規模が小さ過ぎること（KIK/KMKP 1,500万ルピア）、高金利であること（KIK/KMKP 12%）、担保条件が厳し過ぎること、借入れ手続きが複雑等の問題があり拡充・柔軟化が必要と指摘した。

(3-2) 中小企業への技術援助（工業省）

工業省としては、BIPIK（小規模工業開発普及）プロジェクトを中心として一般的技術指導を行ってきている他、金属工業開発センター等9つの試験研究機関を通して比較的専門的なコンサルティング、研修、研究開発等も行っている。

しかしながら工業省によれば現状の技術援助スキームには質量とも今後大幅な改善余地があるということであった。この関連において今回のプロジェクトを実施するにあたっては、低廉な資本の供給と組み合わせた強力な技術援助（生産技術、品質管理、販売等）の実施が重要であると考えているという指摘があった。

(4) リンケージ産業開発政策の現状と今後の方向

既に述べたようにリンケージ産業の概念はかなり一般的なものであり、対象となる個別の業種に対する政策とともに中小企業対策の相当部分がリンケージ産業開発政策と言えるが、リンケージ産業開発固有の政策としてはFoster Father / Son 制度が存在する程度である。

同制度は大企業に技術、原料確保等の面で中小企業育成のため持続的協力をさせようとするものであり、REPELITAM の後半から開始されている。

法的根拠は無くまた大企業に補助金等のメリットを与えている訳でもなく「行政指導」ベースで行われている。正確な数は今回把握できなかったが、60～70社程度の企業が現在Foster Father となっている模様であり、「イ」政府としては本プロジェクトを契機にこの数を更に増やしたいという期待も有している。

2. 本格調査の方法及びスケジュール

(1) Scope of Work案

当方が提出した案については、スケジュールと「イ」側のアンダーテキングを除けば満足すべきという見解であった：

- ① スケジュールについては当方案はドラフト・レポートまで9ヶ月、ファイナルレポートまで11ヶ月というものであったが、「イ」側（工業省、パペナス）はドラフト・ファイ

ナルまでの期間を出来れば7ヶ月以下にしてほしいとの要請を行った。ただし、ドラフト・ファイナルについて目標時点はあるかとの問いに対しては特に無いという答であった。

- ② 「イ」側のアンダーテイキングのうち、オフィス及び車の提供、現地中小企業調査の際必要となるインタビューアーについてこれらの手配を「イ」側で行う用意あるものの費用負担は日本政府でお願いできないかという要請あった（特に今年度は難しい模様）。

なお、融資スキームの提案については需要サイドからのものにとどめるという点についても特に変更してほしいという要請は無かった。

(2) 企業調査の可能性（工業省）

インドネシアの中、大企業はほとんど工業省に登録されており（企業名、資本金、従業員、主要製品、立地場所等）本格調査にあたってはこれを利用することが可能という説明あった（従業員20名以上の事業所数が1982年で8,020）。中・大企業に対してはほぼ毎年工業統計表も集計されている。

小企業についてはK I K等の政府援助制度を利用するものしか登録されておらず、工業統計も1974年以来集計されていない。

企業への立入り調査については工業省がアレインジし、カウンターパートを同行させることはやぶさかでないということであった。また今回いくつかの大企業及び中小企業を訪問したが、中小企業には記録類の不備という問題あるものの調査には十分応ずることがわかった。

(3) 調査体制（工業省、バベナス、大蔵省、中央銀行）

- ① 本調査のカウンターパートとして、工業省、バベナス、大蔵省及び中央銀行よりなるステアリング・コミッティを早急に設置し、次のJ I C A調査団はステアリング・コミッティとして対応する旨の説明があった。（イニシアティブは工業省がとることとなっているが、バベナス等関係省も事前に次官・局長クラスから参加の意向表明あった。）
- ② 工業省内部では官房外国援助局のSiagian 局長（補佐役は同Djarwadi氏）がフォーカル・ポイントとして4総局（機械基礎金属、基礎化学、生活関連、小規模）のとりまとめ役をすることとなり、調査のインドネシア側の体制の足固めはできあがったと考えられる。（なおSiagian 局長の指名は4総局長の前でTuck 次官が行った）

3 大使館の希望

(1) 大使館（山崎大使、中村公使）からは本調査の冒頭以下のコメントがあった。

- ① 大来ミッションのフォローアップ・プロジェクトであり、又大使館としても本件を今後のインドネシア援助の新しい目玉と考えており、早目にとりまとめて出来れば来年度の円借款案件としてプロジェクトを発足させてほしい。
- ② プロジェクトをREPELITA 4の中心命題である非石油輸出振興として性格付けてほしい。

- ③ 華僑が企業家としてより信頼できることは事実だが、華僑とプリブミとのバランスをとってほしい。
 - ④ 円借の条件は一般アンタイとしてほしい。なお「イ」側からはローカル・コストにも充当できるように配慮してほしいとの要請あった。(バペナス モイ次官)
- (2) ①及び②について「イ」側の考え方を聞いたところ以下の通り。
- ① 「イ」側からは期間短縮の強い要請あったものの、レポートをいつまでという目標時点の提示は無く、順をおってプロジェクトを進めていくことに了解できる模様。
 - ② 工業分野においては当面輸入代替が中心というのが「イ」側の認識。ただ非石油輸出振興へのプライオリティも高く、順をおってでもこの分野での協力も行うことを強く希望している。

Ⅲ 交渉内容

1 バベナス

(1) 主要面談者 Mooy 次官 (11月20日)

- ① 今回のミッションの趣旨説明に対して、ツー・ステップ・ローンについては大来ミッション、OECDミッションにつづく度目のミッションであり、早く具体化の目途がつくことを期待している旨表明。
- ② リンケージ産業が何故重要かという問に対して、今後の経済開発の基本目標である成長と公正な分配の実現のためには小規模企業の開発が重要であると指摘。その理由としては小規模企業の非石油輸出の振興につながり、成長に必要な外貨源となることが期待されること、また雇用機会の創出によって所得分配上の効果が期待できることを述べた。
- ③ 小規模工業の開発には、安い資本の提供、販売及び経営の高度化が必要と指摘した上で、ツー・ステップ・ローンについてはローカル・コスト充当にも利用できるとともにアンタイドで利用できることを希望すると表明。
- ④ 分野別のリンケージ産業開発の方針については工業省マターとしながらも、リンケージ産業開発のためには国だけではなく大企業も一定の責任を果たすことを期待していると述べた。中心的分野である下請企業分野の開発は非石油輸出振興に直接つながらないのではないかという問に対しては、必ずしもそうではなく輸出振興策にもなり得るとの見解を示した。
- ⑤ 政府援助のノン・プリブミ企業による利用可能性については、プリブミ、ノン・プリブミという区別はもはや用いておらず、経済的強者と経済的弱者という区分を用いている調査対象については経済的弱者グループにより重点を置いてほしいとしながらも、大企業と小企業との関連を対象に含めるのは当然という見解を示した。
- ⑥ リンケージ産業は非常に幅広い概念であることを指摘しつつ、今後、重点を絞り、また順を追ってプロジェクトを進めていくという日本側の考えに同意を示した。調査スケジュールについては、できるだけ早くというコメントをするにとどまった。また、調査のためのバベナス、工業省、中央銀行等よりなるステアリング・コミッティにはバベナスからも最低1名は参加させると述べた。

(2) 主要面談者 Dr. Siregar (11月21日)

① 小規模企業振興の背景

- イ. 着実な増加が予想される労働力の吸収。
- ロ. 小規模企業 (SSEs) は経済的弱者であるため、彼らの成長を支援しなければならない。Sub-contracting System の形成により、大企業が SSEs にマーケットを保証するとともに技術的援助等、様々の支援を与えることが望ましい。

② Sub-contracting System形成の具体的対象

イ. Export-oriented (e/o), Import-substitution (i/s) 問題

(イ) 全産業を対象としてみると、Repelita IVでは、(e/o)(i/s)の両方を重視している。ただし commodity 別に e/o、i/s のどちらかの対象にするか決めていることに注意を要する。

(ロ) 工業部門でみる場合、当面は import-substitution の方により重点が置かれることになろう。

(ハ) Sub-contracting System 形成に関し、どの産業分野を重点振興対象にするかは、BAPENAS 自体も具体的 idea を有していないため、今後の J A C A Study に期待する。

ロ. Linkage-type Industry (L T I) の Sub-sector について

(イ) Repelita IVに見られるとおり、重点振興産業は複数あるが、L T Iとの関係でみると Automobile industry, Machinery 関連、Electric equipment 関連が重要と思われる。

(ロ) L T I 振興の一般的目標としては次のものが考えられる。

a. 雇用吸収 b. 経済活動活性化 c. 所得増加

(ハ) Sub-sector with high priority は BAPENAS では未だ決めていないが、Steel-Metal working industry の如き、up-stream industry と down-stream industry との連繋という形になろう。

③ Pribumi-Non-pribumi 問題について

イ. Medium-scale Industry 育成について

現状の産業政策は、Cottage/Small Industry の育成に重点がおかれている。しかし、産業構造を高度化し、強化するために、Medium-scale Industry の振興も重要と BAPENAS は考えている。

Repelita IVにおいても、BAPENAS は Cottage/small industry のみを開発対象としているのではなく、全規模の企業を育成対象としていることに注意してほしい。

ロ. Pribumi について

BAPENAS は Pribumi, non-pribumi の双方を振興対象としている。

ただし、budgetary constraint があるため、社会政策的要因も考慮し、現実的対処としては Pribumi 振興に重点がおかれる結果となっている。

④ Steering Committee について

イ. BAPENAS から 1 名派遣する。Mr. Kelfin yan の予定 (?)

ロ. Ministry of Commerce からも参加を求めたらどうかとの提案については、BAPENAS の方からあたってみるとのことであった。

2. 工業省

主要面談者 TuK次官（11月20日）

- ① リンケージ産業開発が何故重要かという問に対して、インドネシア政府としては、消費財産業、重化学工業等輸入代替による工業化を進めてきたが、原材料、部品、資本財等の輸入が急増してきており、石油輸出が停滞している現在、更にこれらの国産化の推進が重要となってきたと指摘。機械の国産化（工場の修理・メンテナンスを含む）の推進のためには、品質等の面でインドネシア中小工業のレベル・アップが必要であり、JICA調査が大企業（親企業）に対する働きかけ等も含め下請企業の近代化の為の計画作りの面で役立つことを期待。また、実際のプロジェクト推進上、低利融資の役割も期待。
- ② 工業省の考えている下請企業育成は、主として輸入代替をねらったものであり、バペナスの非石油輸出振興重視とどう調整するのかという問に対しては、一気に輸出を図るのは困難であり、先づ国内需要を効果的に充足する中で、品質改善・効率向上を進め、輸出はそれからという考え方が示された。また長期的には、原材料・低賃金の優位性を活用した輸出産業成立のポテンシャルがあるとの考え方が示された。
- ③ リンケージ産業開発のための工業省各局のプライオリティ業種についての発言は以下のとおり
 - イ. 基礎産業総局……自動車、建設重機、電気機械、電気デバイス
 - ロ. 諸工業総局 ……(イ)消費財関連（小規模企業は原材料の購入者）……衣服
(ロ)中間財関連（ “ 部品等の供給者）
(ハ)独立型
の 카테고리あり。(イ)及び(ロ)が有望。
 - ハ. 基礎化学総局……中小工業にとどまらず、原材料の活用を中心に様々な種類あり。農水産物加工等が有望。
 - ニ. 小規模企業総局……金属・電気部品（パーツ及び部品）、建築材料、自動車関連、化学系材料が有望。中小工業の能力開発が重要。
- ④ 関連機関よりなるステアリング・コミッティ設立に賛成。（工業省は外国援助局の Siagian 局長及びその下のDjarwadi氏がフォーカル・ポイントとなる。

3. 中央銀行

主要面談者 Mr Achmad Darsana（11月23日）

(1) 中小企業の定義について

- ① 政策上、製造業、建設業については純資産100百万ルピア以下。その他の業種については純資産40百万ルピア以下の企業を小企業として定義づけている。
- ② Medium-scale の企業の定義はとくにはないが、小企業の中の上位層は中規模（medium-scale）と考えてもらって差支えない。

- ③ 制度金融面からみても、K I K / K M K P (共に15百万ルピアが貸付上限)については、小企業が対象で、Category I (75百万ルピアが貸付上限)については中規模企業を対象としたものと考えている。

(2) Category I について

- ① 以前、Kelayakan 融資制度 (Upto 75百万ルピア設備資金対象)があったが、1983年6月の金融改革により廃止されている。
- ② しかし、小規模企業の中の成長意欲の強い企業の資金需要に応えるべく、Category I として75百万ルピア (設備資金、運転資金双方を対象)を上限とする制度金融を創設。この金融は、K I K / K M K P と同様に pribumi のみを対象とするものであるが、資金需要は旺盛である。
- ③ 今後、中規模企業を育成し、その振興を図るためには、Category I の拡充等の施策も必要となるであろうが、いかにして必要資金を調達するかが問題であり、この点、日本等からの資金協力が必要となるであろう。

(3) Pribumi のみを制度金融の対象としている件

- ① これは国家の政策であり、金融政策実施機関である Bank Indonesia (B・I) がその決定に関与すべきことではない。
- ② 限られた国家資金をいかに効率的に運用するかが重要であり、低金利資金を適用する制度金融の対象としては、pribumi が優先されることになる。
- ③ Non-pribumi の資金需要に対しては、金融システムの改革により、民間資金を動員することが当面の対応策となる。

(4) 1983年6月の金融改革について

従来、制度金融以外の一般金融 (General Credit) についても、Bank Indonesia が Refinance (Liquidity Credit) を行っていたが、1983年6月の金融改革により、制度金融を縮小、再編するとともに、一般金融の Refinance を廃止した。一方、commercial Bank が B. I. の資金に頼らなくとも、円滑な資金供給が出来るよう制度の改革 (ex. 預金金利自由化等) も併せて行っている。現に、金融改革後も、Commercial Bank の預金、貸付共概ね順調に伸びている。

その理由として考えられることは次のとおりである。

- ① Bank Indonesia は Central Bank であり、金融政策の遂行を本来の任務とすべきものであり、貸出業務 (Liquidity Credit) を行うことは、インフレの誘発等金融政策を uncontrollable にする危険性が大きい。
- ② Commercial Bank の Liquidity を調節するためには、公定歩合制度を導入し、discount window の運営により行方が望ましいとの判断である。

(注)

- ① B. I. の Liquidity Credit の源資は B. I. の own fund であり、Budget からの

供給はない。

- ② 但し、Budgetから Investment Credit の一部に資金供給していたもの（1971年以降廃止された）が少額残っており、繰返し運用されている。
- ③ High Priority Sector に対する concessional invest rate による B. I. の資金供給（Liquidity Credit）は、従来 15 sector ほどであったが、1983年6月の金融改革によりかなり削減された。Category II～IV の廃止はその一例である。
- ④ オープンマーケット育成の狙いは、効率的な金融政策運営という目的に加え、民間資金を動員、吸収して Priority sector へ流すという目的もある。
- ⑤ 一連の金融改革は Banking system を educate し、sophisticated なものにするのが狙いである。
- ⑥ B. I. の Balance Sheet 中の Government Credit は、Liquidity Credit に用いられるものではない。

要するに金融政策の重要な背景には、財政資金の窮屈化という要因が大きいと思われるが、財政資金と金融との関係については明確な回答が得られなかった。

(5) Linkage-type Industry 育成のための priority sector

金融は産業政策が確立した後に追随すべきものであり、工業省等で priority sector をまづ決めてもらうことが必要である。

4. BANK NEGARA, Indonesia 1946

主要面談者 Mr. Hochtár Nasution

(1) Commercial Bank の貸付形態

- ① General Credit…… short-term loan, 期間6ヶ月～1年, roll over 可能
- ② 制度金融（KIK/KMKP 他）…… long-term lending, High priority sector への融資

(2) 1983年6月の金融改革の Commercial Bank へ及ぼした影響

- ① General Credit 分についての B. I. の Refinance が廃止されたため、資金ポジションが窮屈化した。従って預金金利自由化による預金吸収増でカバーすることが必要となった。
- ② High priority sector credit の縮小、再遍による Category II～IV の廃止の結果、pribumi 中規模企業への資金供給面では多少の難がでている。

(3) 新しい Pribumi 向け制度金融の概要

① B. I 定義の小規模企業向け融資

75百万ルピアまで：設備資金、運転資金—全産業対象 10年 12%/年

従来の Kelayakan 融資制度（設備資金対象）を改遍し、運転資金も追加対象となった。

② その他の企業（規模制限なし）向け融資

200百万ルピアまで：運転資金、建設業対象、短期融資（6ヶ月～1年）、15%/年
政府調達に係る必要運転資金の融資。1984年5月実施（Keppres 29）

(4) KIK/KMKPに対する評価

① 貸付上限が低い

KIK、KMKPとも15百万ルピア、1企業上限30百万ルピアでは資金需要の旺盛な企業のニーズに応じきれない。またインフレ傾向等考慮すると、貸付限度をKIK、KMKPとも25百万ルピアとし、1企業あたり50百万ルピアにしてほしい旨B.I.に申し出ている。

② IBRDからの借入金利（10.5%）が高い

小規模企業に対する貸付金利引下げの面から、及びhandling bankの収益確保の面から（スプレッドが小さいので）10.5%は高いと思われる。

③ 取扱実績

BANK NEGARAはKIKについては製造業の取扱実績が多く、KMKPについては流通業者の資金需要が強い。……統計入手済み

(5) Category Iについて

75百万ルピア以下のローンの資金需要は根強い。とくにworking capitalの資金需要が旺盛である。

取扱実績は各branch officeでもっており、本部では分らない。

なお、Bank Negara Indonesiaの融資担当としては、中小企業の制度金融拡充（特に貸付金額拡大）の必要性を認めつつも、Category IはAscrind保証等の面で制約もあるため（Case by caseの保証）、よりhandlingの簡単なKIK/KMKPの拡充を求めているようであった。

(6) 貸付手続等について

BNIの貸付担当者は約1,000人

申込受付から資金供与までの諸手続はIDCJレポートにあるとおりである。

申込から資金交付までの平均的な所要期間は2週間乃至1ヶ月、ただし、Bankと企業との取引実績等に応じ、期間短縮あるいは所要期間長期化のケースもある。

(7) 中小企業のbottlenecks（LTI振興の観点からみて）

現状では大企業（完成品組立）- interlinkage- 中小企業（部品加工）の形でのinterlinkageを形成することは難かしい。なぜならば、大企業と中小企業とは、同じ種類の製品を造っていて、相互にcompetitiveな関係になっている。このため、品質、技術の両面で劣る中小企業は、そのマーケットをローカルなものに限定されることになったり、流通チャンネルを拡げる場合でも、middle-man 介在により利益が吸収されるため、いつまでも発

展の可能性をつかみ得ない状態になっている。

中小企業者にマーケットを保証することが必要であるが、このためには、中小企業自体の技術・技能の向上、品質の安定・向上、納期管理等マネジメント能力の向上が必要となろう。

(8) 担保 (KIK/KMKPの場合) について

- ① Main Collateral ……融資担保物件：機械（原材料でもよい）。
とくに運転資金の場合の原材料については、loan officer が常時在庫の確認を行う。
- ② Additional Collateral ……融資額の50%：居宅でもよい。
- ③ 制度金融 KIK/KMKP …… automatically secured by Ascrind
others …… secured by Ascrind on case by case basis
- ④ General Credit …… not secured by Ascrind
- ⑤ 不良債権管理 ……不良の程度に応じ4段階に分けて管理。

最悪段階（第4段階）にあった場合、担保処分ということになる。

5 MINUTES OF THE MEETING

Jakarta, November 24th, 1984

The JICA contact mission for the Study on the Development of Linkage-Type Industries, headed by Mr. Makoto Saito, exchanged views and opinions with Ministry of Industry (MOI), concerning the implementation of the study from the 20th up to 24th November 1984. The results of the discussion are as follows:

1. MOI expressed its very high priority on this project and requested the earliest possible implementation of the Study. The JICA mission took good note of this.
2. MOI informed the JICA mission that:
 - (1) The Steering Committee for this Study, members of which are from MOI, BAPPENAS, Ministry of Finance and Bank Indonesia, will be established in the near future before the arrival of the next JICA mission for the Study.
 - (2) The draft Scope of Work proposed by the JICA mission is satisfactory except for the following two points:
 - a. The time-span until Draft Final Report was proposed be shortened to less than seven months.
 - b. MOI requested the Japanese Government to consider the provision of office space with telephone in Jakarta, motor vehicles, and interviewers' expenses. Nevertheless, MOI will arrange necessary facilities to facilitate the implementation of the Study.
3. As for the definition of linkage-type industries, MOI provided the JICA mission with the one as seen in Appendix 1.
4. As for linkage-type industries to be covered in the Study, MOI provided the JICA mission with the list of priority subsectors, on which JICA study should focus, as seen in Appendix 2.
5. Considering the broad coverage of the requested study, MOI showed its readiness to take the step-by-step approach, if necessary:

- (1) To start JICA study on more narrowly selected sub-sectors.. In this context MOI showed its readiness to accept the initial focusing of JICA study on the small-and-medium scale industries as suppliers to machine industries. Specifically the industries to be studied are those small-and-medium scale industries, which supply goods and services to medium and large industries of the following industries:

General machinery

- a. Machine tools
- b. Agricultural machinery and equipment
- c. Heavy equipment and construction machinery
- d. Processing equipment

Electrical machinery

- a. Electrical equipment
- b. Electronic parts and components

Transportation machinery

- a. Shipbuilding and offshore equipment
- b. Automotive
- c. Motorcycle.

- (2) To request expanded or another JICA study, pending on the development and/or consequence of the initiated study.

6. MOI requested the JICA mission that the other sub-sectors indicated in Appendix 2 will be included in the list to be studied depending on the budget allocated by the Japanese Government for this study.

Head of Bureau of International
Cooperation, Ministry of Industry
of the Republic of Indonesia

Team Leader of
JICA Contact Mission

A. S. Siagian

Makoto Saito

Definition of Linkage-Type Industries

1. Linkage-type industries are those industries, the development of which have important role to strengthen and deepen the industrial structure of the national economy through the establishment of a long-chained production process within the industrial sector itself and between the industrial sector and the other economic sectors. The objective of the development of linkage-type industries is to promote industrialization and to reduce import-dependency and promote export.
2. The development program of linkage-type industries specifically aims at the development of small-and-medium scale industries due to their role to create greater employment opportunities.

The development program covers all of the following three types of small-and medium scale industries:

- (1) Suppliers to medium-and-big scale industries
- (2) buyers from medium-and-big scale industries
- (3) industries independent from sales relationship but under the technical and the other supports of medium-and-big scale industries.

Priority Sub-sectors

1. Food processing
2. Textile and leather
3. Construction material and wood working
4. Fine chemicals
5. Chemical products
6. Metal ware
7. General machinery (Machine tool, Agricultural machinery and equipment, Heavy equipment and construction machinery and Processing equipment)
8. Electrical equipment & Electronic parts and components
9. Transportation machinery (Shipbuilding and offshore equipment, automotive and motor cycle).

IV 訪問企業の概要及び調査結果

インドネシア政府の要請に係るリンケージ産業開発計画に関し、対象となるべき親企業及び関連下請小規模企業の現状を調査し、本格調査のすすめ方等に関する概略の要領を把握するため、調査団は、11月22日及び11月23日の両日に亘り、ジャカルタ周辺の大企業4社と、その関連下請企業4社を視察した。この結果得た情報は下記のとおりである。

1. 大企業

(1) P. T. PELITA BAHARI

① 企業の概要

イ. 所在地 JL. Singalaut 100, Tanjung Priok

ロ. 設立年月日及び設立の経緯

1964年設立、主として船舶の修理を行ない、一部小型 barge の建造を行なっていたが、小型・中型船国産化の国家政策に基づき1973年、国営企業として新会社を設立、造船所の修復と小型船舶の建造に着手した。

日本側からは、OSCC (Overseas Shipbuilding Consulting Center) が support し、日本鋼管KKのエキスパートがJICAより派遣されて協力している。なお、今回の調査報告は、日本鋼管(株)船舶本部船舶総括部技術コンサルタント室次長飯利 恂氏の現地企業側 technical adviser としてのコメントに基づくものである。

ハ. 資本構成

90%政府資本、10%海軍退役軍人会で、100%インドネシア資本の準国営企業である。

ニ. 生産品目、規模等

3,000トン (dead weight tons) 級の船舶年間4隻の新造船建造能力を有している。また、船舶の修繕には公称1,500トンと2,000トン (dead weight tons) の能力の浮ドック各1基を保有している。

ホ. 生産実績

3,500トンタンカー1隻 (船主 プルタミナ) を建造中であるが、83年4月下旬より鋼材の切断を開始、83年8月1日ドックにて起工、84年10月13日進水、85年2月末試運転完了の予定である。目下新造船第1船の建造により、造船技術について、工作図→材料加工→組立→艤装→検査まで全般的に training 中である。

ヘ. 従業員数

役員3名 (社長、財務担当、技術担当各1名)、他に commissary 若干名、工場要員620名、事務所要員150名、計770名

ト. 経営の現状と問題点

インドネシアの経営は Top-down による慣行が定着していること、及び国民意識においてもラインの長の命令が絶対で、Technical Adviser のアドバイスは通用し難いところが技術指導の隘路である。

労働生産性は当初日本の 20% 程度を想定し、徐々に上昇を図るべく計画したが、現実の第一船の建造では 8 倍の工数を要しており、将来的に見ても日本の 60% が限度と予想される。従って国際競争力に関する期待は持ち得ない。

② 原材料、部品、付属品等について

イ. 木材と繊維品以外、船殻等を構成する鋼材（鋼板、型钢等）、機械類（機関、発電機等）、パルプ等は全て輸入にたよっている。

建設中の第 1 船に使用する鋼材、型钢については全部輸入していたが、最近クラカタウの現地生産鋼板について、ロイドの船級規格に合格したので、今後徐々に国内産材料の比重が増加する見通しである。但し、パイプ、型钢、薄板に関しては現状まだ困難であり、輸入にたよらざるを得ない。現在既にクラカタウにて生産され使用可能のものは輸入センターを介して入荷しつつある。

ロ. 機械関係（主機関、発電機等）は全部輸入に頼っており、国内生産については目下研究中である。

ハ. 木材および居住区域内の木製家具類は、日本の製品を見本として、国内で製作したものを調達する予定である。

ニ. カーテン、ソファー等の布地も③と同様国内調達の予定である。

③ 現地下請関係及び下請への支援について

イ. 部品の国内調達については、ロイドの船級規格に適合する必要から、現在の下請企業の技術レベルでは困難が多い。一例をあげると、国営のパラタ鋳物工場でも鋳物品質、機械加工技術に難がある。

なお、現地下請には、エンジンルーム内の通風口ダクトの製作（鋼材をガス溶断し、溶接、組立てを行なう）、部品のメッキ及びデリックポストの曲げ加工を外注しており、これらの外注に対しては、適宜技術指導等を行なっている。メッキの技術については、下請として、十分な技術レベルに達しているところがある。

ロ. 資金援助は設備資金、運転資本とも全く行っていない。

ハ. 政府の要請は、原材料を輸入し、部品は全部現地生産するという方向であったが、前述のとおり、現状技術的にかなり困難がある。従って、小型の部品類は日本で製品にして持ち込む必要のあるものが多い。

④ 将来の計画について

イ. インドネシア政府は 5 年計画で 1,000 トン、2,000 トン、3,000 トン級の標準

型タンカーを70隻 scrap & buildで建造する計画である。

これらはプルタミナの需要以外の計画で、さらにクラブドレジャー4隻の建造も計画されている。……計画達成には相当困難が予想される。

ロ、上記計画は下記5大造船所で建造する予定で、当面5隻が発注されている。

造船所	① P. T. バル	② ドック・スラバヤ	③ プリタ・パハリ	④ ドック・プリオク	⑤ インタン・スクリエット
所在地	スラバヤ	スラバヤ	(当社)	ジャカルタ	バレンバン
新造船受注	2隻	(修繕が主)	1隻	(修繕が主)	2隻
技術指導等	三井造船		日本鋼管		新潟鉄工

5大造船所のうちインタン・スクリエット(スター財閥グループ)以外は国営である。

ハ、インドネシア政府は Repelita IV において、5カ年計画中の工業プロジェクトにつき造船、修理の能力向上をあげているが、これは上記標準タンカー建造計画のほか、本造船の建造・修理等による雇用拡大を志向している模様である。

ニ、当社としては、既述のとおり、生産コスト面において輸出は到底考えられぬ故、当面はプルタミナ他からの受注に期待する一方、現地労働者の技術向上と工数削減による Cost down にとりくんでいる。

⑤ 部品・付属品の現地生産について

イ、造船・修理能力の向上と部品・付属品の現地生産、国内調達という国策に対応すべく、できるだけ努力を傾注している。

ロ、将来的には艀装品の小物……フェアリーダー、ハッチ、小型タンク、機械ベッド、デリックポスト等手間のかかるもの(切断、曲げ、溶接等)について加工外注を増加させる意向である。

ハ、現地生産に当っては、現地労働者は機械のメンテナンスに対する認識が薄く、また階級意識が強いため、作業の改善提案、不具合の回避等の状況の変化に対応できず、決められた作業を行なうだけである等、生産に対する認識が乏しく、この点の指導の強化が要請されている。

ニ、当社の日本人 Technical adviser は親企業たる当社の指導で精一杯というのが現状であり、到底下請企業を指導する余裕を有しない。下請指導には別個の個人コンサルタントの充実を望む。

ホ、当地下請企業は、一般に責任感稀薄、問題意識不足であるが、一部に企業性のある信頼できる下請企業(機械加工)もある。当社の下請である Bengal Bubut & Slyp "BEKASI" はこの点信頼できる下請である。

⑥ 下請振興策および JICA STUDY への意見・要望

イ. 政府は、工数の削減等合理化・省力化は雇用拡大に逆行するもので、労働集約化を図ることが雇用の拡大を促すと考えており、近代化が雇用の拡大化を促進することを認識してほしい。

ロ. 機械購入に当たり、政府は、修理部品等補充部品の本体との同時購入の必要性（機械のメンテナンスのため）を認識しておらず、そのため、ヨーロッパ製、日本製機械の修理部品は入手までの輸入手続、通関等の繁雑さから、現場での hand carry に頼っているのが現状である。政府の機械メンテナンスに対する正しい認識を望む。

ハ. 政府担当係官は、企業の現場の実態を正しく認識しておらず、そのため国策と現実の矛盾が生じ、国家政策への企業側の協力意欲が阻害されることがある。

(2) P.T. NATIONAL GOBEL (GANDARID FACTORY)

① 企業の概要

イ. 所在地 JL. Raya Jakarta-Bogor, Gandaria/Pekayon, Jakarta.

ロ. 設立年月日および設立の経緯

1970年7月27日、インドネシアにおけるナショナル電気製品の市場の維持拡大およびサービスの向上を図るため、従来から製品の販売、アフターサービスにて取引関係のあった Drs. Thayeb Mohammed Gobel 氏（インドネシア人）と協力して設立。

ハ. 資本構成

資本金 U.S. \$ 15,000,000 -

資本評価額は Rp. 4,725,000,000 (設立時の @ Rp. 315/U.S. \$ による)

持株比率：松下電気産業(株) 55%、伊藤忠商事(株) 5%

Drs. Thayeb Mohammad Gobel 40%

ニ. 生産品目、生産実績		●印 生産開始年	70-83 生産実績	84 生産計画
白黒 TV		71	863,470	116,000
カラー TV		78	128,290	46,000
ラジオ		70	1,954,200	280,760
カセットレコーダ		72	713,650	93,700
カーラジオ		74	336,550	45,150
ステレオ		75	132,270	41,230
扇風機		71	792,590	150,810
エアコン		74	145,340	38,000
冷蔵庫		75	213,740	47,600
洗濯機		79	28,940	9,370
アイロン		83	1,050	4,930
部品		73	(10,157,460)	(1,846,620)
			S. P.	S. P.
			70-83 ACCUMULATION	1984 BP

ホ. 年間売上高

800億 Rp. (工場出荷額)

70~80年は対前年比45%位の売上げがみられたが、81年25%、82年以降
 こと2~3年は10~15%の伸長率となっている。

'84年度は前年比110%を割る可能性大である。

電化製品の総需要が20~30%減少している当地において、shareの拡大による
 売上の維持、向上に努力している。

ヘ. 従業員数

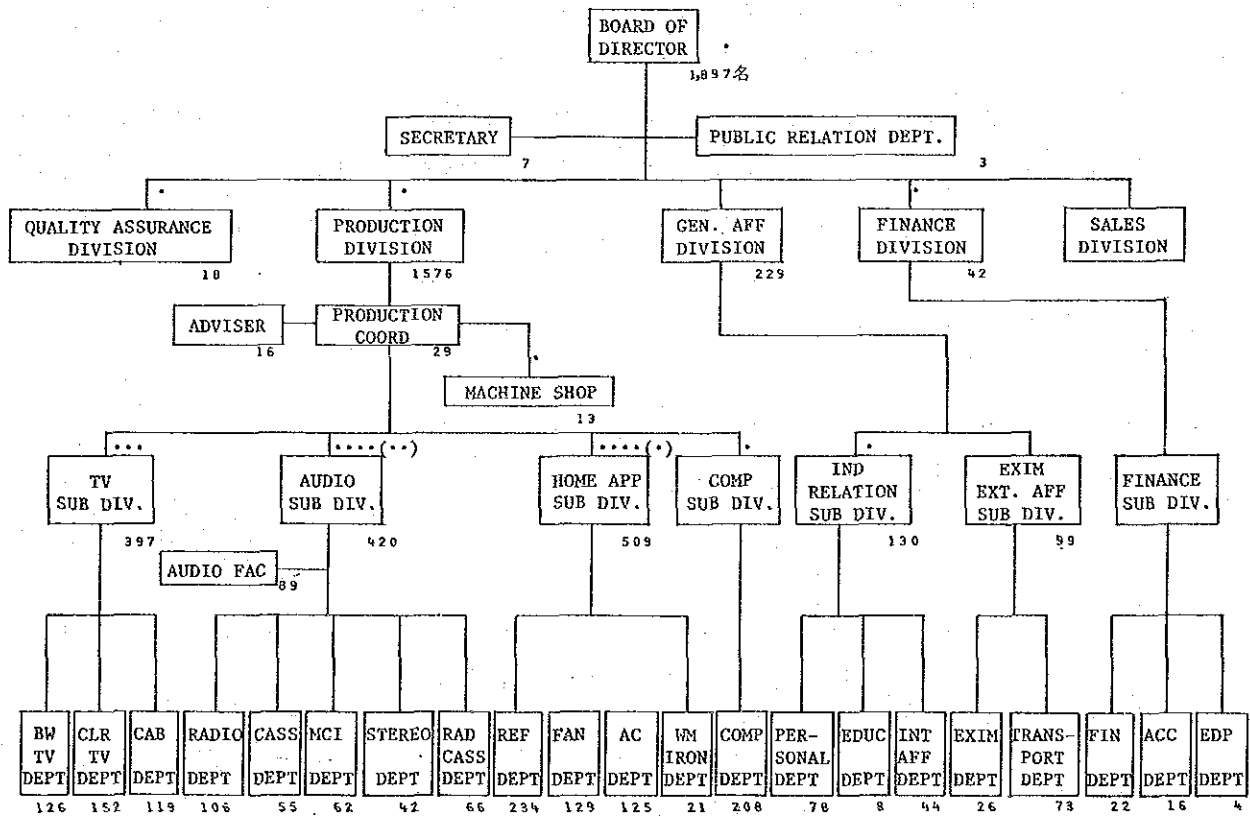
役員7名 工場要員1,500名 事務所要員350名

ト. 工場組織図

日本人 Adviser(○印) 20名

取締役3名

計23名



チ. 経営基本管理について

当社は経営理念として

「我が社の進歩、発展は、全従業員の協力、支援による energy と idea の統合によつてのみ可能である」とし、

経営方針のとして次の7ヶ条を掲げている。

1. Stress on Dedication to the State through Industry
2. Stress on Acting Honestly and Fairly
3. Stress on Harmonious Cooperation
4. Stress on Striving for Betterment
5. Stress on Cordiality and Sportmanship
6. Stress on Adapting oneself to Current Development
7. Stress on Gratitude and Thankfulness

そして経営の発展、前進のために、人間を第1義的 factor として、"We make people first" および "We believe better people make better products" 等人造りを経営の基本においている。

以上の経営理念に立脚した全社員のスローガンとして KESELAMAN (安全)、KUALITAS (品質)、DISIPLIN (規律) を職場に高く標示している。

また、将来的には工場マネジメントを全部現地インドネシア人に担当させることを基本方針とし、ラインの長は工場支配人以下全員インドネシア人を配置し、日本人の Technical Adviser は商品企画、技術開発等を主体に現地人マネジャーの補佐役に任じている。然し、現段階ではインドネシア人マネジャーの管理能力は未だ50点に達していないので、現実には日本人 adviser がカバーしている。

② 原材料・部品、付属品等について

イ. 原材料、部品等については、仕入金額ベースで約65%を輸入に依存しており、現地生産は35%程度である。(但し輸入品であっても local の買付けは国内調達とし、後者に算入している。

更に、金額ベースでは、日本からの輸入が一番多く、つづいてシンガポール、マレーシア、タイから輸入している。

ロ. 鋼板等金属材料は主に日本から輸入し、また、プラスチックパーツは日本、シンガポールから、アルミニウム、銅パイプは全部日本から輸入している。

ハ. 原材料、部品等の輸入に関し、最近(1年半程前)までは、end user が1/2ベースで直接輸入出来たが、その後政府の国産奨励策に基づく輸入規制が実施され、現在鋼板の輸入ライセンスについては、3商社に利権が与えられた。その結果、サービス(とくに輸入にかかわる期間)が悪化し、仕入コストも10%上昇した。

③ 現地下請企業および下請への支援について

イ. 現地下請としてプラスチック成形部品、木工部品等に関し150社程度と取引している。月間総取引高で2,000万Rp、そのうち上位20社(従業員50人~100人規模)で70%を占めており、その他の下請では従業員数2~3人の零細企業もある。

なお、現地下請企業への技術的、経済的援助については、特定の下請(Gobel系下請3社)以外は一切やっておらず、またするつもりもない。

ロ. 日本におけるような組織的な経営指導、技術指導等は実施しておらず、外注品の受入検査時に注文を出すことによって自助努力を促している。また月1回主要下請20社を集め「注文連絡会」を開催し、会社の考え方等の情報伝達を行なっている。下請企業間では日本のような協力会(共栄会)組織はない。

なお、傘下のGobel資本の下請企業3社には、技術指導(木工加工技術等)、経営指導を行っている。

ハ. 3年前から、資金援助を行って、年1回下請の5~7社を日本或いは台湾へ派遣し、研修の機会を与えている。

ニ. 外注企業の中には意欲的企業もあり、当社主催のセミナー等に積極的に出席するものも多い。

ホ. 当社はインドネシアの産業発展に貢献すべく、松下幸之助会長の個人出資によるTraining Centerを設置し、広く門戸を開放しており、IEセミナー等他社系列の下請企業、政府関係者等にも出席する者が多い。

ヘ. 下請企業は80%以上が中国系non-Pribumiであり、上位20社中pri-bumiは3~4社にすぎない。(系列販売店もその90%以上が中国系資本であり、2,000店中インドネシア人は5%程度、残り95%は華僑の2世3世による中国系資本である。)

ト. 当社の下請対象は、2社購買による下請間の競争により、自主的努力を喚起している。過去、技術・経営・資金の各面で支援を行なった経験から、下請企業は一般に他力本願で自助努力に乏しく、現在のところ特定のsupplier(前記Gobel系3社)以外は一切支援を中止している。

但し、将来National Gobelの基本的拡大方針に同調する企業であれば支援を行うことも検討する。

④ 将来の計画について

イ. 現地の家電製品普及度からみて、当面年率10~15%の需要増は見込まれ得ると判断している。

ロ. 当面は、生産・販売の量的拡大より、製品の質的充実を課題とし、とくに技術と管理の充実を優先的に考えている。

ハ. 政府の輸出奨励政策に応じて、赤字での輸出も試みたが、原材料、部品等の輸入に係

る輸入税の還付等の面で政府の対応が極めて消極的であったことから、当面は100% domesticを指向することとし、輸出は考慮していない。

⑤ 部品、付属品等の現地生産について

イ. 内製については、部品の現地購入も含めて現在の30%を2年間で50%迄高めることを目標としている。当面の目標は50%が限界と考えられる。(ブラジルでは96%に達している)。

ロ. プラスティックパウダー、塩化ビニール、鋼板、洗剤等原材料については今後急ピッチで現地生産が進行すると考えられる。またその他の部品については政府の国産奨励策に呼応してプラスティック成形部品及びプレス加工部品については現地調達を増加させていく意向であるが、電子部品・ブラウン管、モーター、スチロール原料(ポリスチロール樹脂、合成ゴム原料)等については当分不可能とみられ、品質との関連から見通しについては明言困難である。

ハ. 現地下請の製品、購入品(プラスティック成形部品、木工部品等)の品質は徐々に向上はしているが、日本製、台湾製に比しては見劣りがする。また現地華僑系下請は、腰を据えた仕事をせず、身軽な設備に頼っており、とくにTopとworkerのみでmiddle management(中国管理職層)が脆弱である。この点下請の自助努力が特に望まれる。

ニ. 成形メーカー、とくにプラスティック・インジェクションの下請には良い設備をもっている企業もあるが、基礎的技術力が弱く、設備を十分使いこなしておらず、さらに製造技術の向上、合理化の推進を行う意欲も少ない。

また、従業員数20人以下の小規模企業においては近代的な設備を購入する力ももっていない。

ホ. 下請問の共同意識が極めて薄いことから、下請の共同施設(C, S, F. 等)による共同生産も全く考えられない。

ヘ. Domestic Use に対する製品の品質のレベルは、日本製品の品質レベルと比較し、ある程度の妥協はしているが、ラジオ・TV以外は輸入できるので、輸入品の最新モデルと比較すると、製品の品質(外観、モデルの新しさ)、原価面で相当の見劣りがし、更にインドネシア製であることに対する国際イメージの劣勢から国際競争に伍する段階に至っているとは言えない。現地スタッフによる現地のニーズに則した商品開発をどうするかが重要課題であり、既にラジオでは現地の設計者による商品開発の体制に入っている。

⑥ 下請振興策およびJICA STUDYへの意見、要望

(P. T. NATIONAL GOBEL 取締役 新居正路氏のコメントによる。)

イ. 国家政策に従い、赤字覚悟の輸出を試みたが、部品輸入税の還元において長期間を要すること、減額されること等、政府側の対応に政策と行政のミスマッチが目立つ。政府

の各企業現場の実情の正確な把握を望む。

- ロ. 下請振興策を如何に実現していくかについては、私企業側として当事者責任を充分わきまえて対処して行きたいが、とにかく実施主体は企業側であるので、企業のもつ悩みや建設的意見には十分耳を傾けて施策の実効を図って欲しい。

(3) P. T. YANMAR DIESEL INDONESIA

① 企業の概要

イ. 所在地 JI. Raya Jakarta Bogor Km. 348, Cimanggis-Bogor

ロ. 設立年月日および設立の経緯

現地市場の維持、拡大、サービスの充実を図るため1972年3月会社設立、73年6月4日より現地生産工場の操業開始

ハ. 資本構成

資本金 U. S. \$ 3,600,000.-

現地資本 パイオニア40%と三井物産30%、ヤンマー30%合弁

ニ. 生産品目、生産規模

組立ライン2ラインにより、小型ディーゼルエンジン(TS50~TS230)(88%)、小型発電機セット(2~5KVA)3種(8%)、小型ポンプ(2~4インチ)5種類(4%)を生産している。

生産能力としては小型ディーゼル月産2,500台の能力を有しているが、目下需要不振のため操短中、稼働率45%前後である。

ホ. 従業員数

P. T. YANMAR DIESEL INDONESIAの総従業員は202名

当Bogor工場は163名で操業しており、他にはJakarta Office(Gedung Karya Pioneer(Lantai 3), JI. Ir. H. Juanda 4.1に所在)に事務要因として39名、内日本人スタッフはTechnical Adviser等5名である。

ヘ. 経営の現状と問題点

このところ両3年は需要の極端な落ち込みにより、販売不振をつづけており、従って工場の操業度も50%を割り、赤字経営の状態である。

とくに、資金の上昇と余剰人員の問題を抱えて、省力化に関する我が国とインドネシア側の考え方の相違(すなわち、省力化は雇用拡大に逆行するとの政府の認識)に困惑している。

マーケティングに関しては、流通機構が華僑資本に握られており、華僑は国家政策に懐疑的で長期的な腰の据った計画に対して同調せず、従って特約店制度の導入が困難となっている。

下請の支援についても、国家政策に同調し、精一杯の努力をしたが、私企業である以

上投資効果の測定が第一となり、行政指導による80%の国内調達は極めて困難である。

② 原材料、部品、付属品等について

イ. 現在の国産化率は、小型ディーゼルエンジンTS-50で50%、全体で21%程度である。

ロ. 現在、フライホイール、ベアリングケース、ハンドル、マニホールド等鑄造部品、エンドナット、一部プレス部品等を国内調達しているが、その他の部品は全て輸入している。

③ 現地下請関係及び下請への支援について

イ. 現在、下請約20社と取引しており、取引総額1,580百万Rp.である。

そのうち上位3社の昨年度の実績は次のとおりである。

(イ) 華僑系企業(プレス・アルミダイキャスト部品)	440百万Rp. (28.0%)
(ロ) 理研ピストンリング(鑄造部品)	245百万Rp. (15.5%)
(ハ) バクリ(準国営企業)(鑄造部品)	210百万Rp. (13.3%)

上記のとおり、外注総額の56.6%を上位3社で占めている。

ロ. 現地下請のもつ問題点として、品質保証のための必要付帯設備(計測器等)の不備が目立つこと、製品設計を行う場合も既存のモデルをmodifyするだけであり、全般的に設計能力が不足している点あげられる。

ハ. 下請に対する技術的指導、助言は適宜に行っているし、一方技術的なレベルアップのため、日本企業とのjoint-ventureの斡旋も行っている。

ニ. 資金援助は全く行っていない。必要あれば日本の下請を誘致する方が早道であり安全であると考ええる。

④ 将来計画について

イ. 将来的には小型ディーゼルエンジンについては7万台/年(現在は3万台/年)を目標としているが、総需要の予測は困難であり、現在の市場の低迷は当分続くと考える。

ロ. 当地市場におけるシェアの拡大、販売高の増強を図りたいが、販売経路において支配力が強い華僑は利潤志向であり特約店制度の確立が困難である。

ハ. 国内販売のみ考慮しており、輸出は全く考えていない。

⑤ 部品、付属品の現地生産について

イ. 政府の行政指導では、国内調達率を1st step 40%、2nd step 60%、3rd step 90%とstep upする要請であるが、当社では金額ベースで40%が限界と考えている。

ロ. 政府の行政指導の第1ステップである40%迄国内調達率を高めるためには、ベアリング、クランクシャフト、ピストンその他マリアブル鑄鉄部品等を国産化する必要があるが、工場内製化を図るためには莫大な設備投資を必要とし、また現在の国内技術レベルではこれら重要機能部品の外注による製造(特に鑄造技術)は困難である。

すなわち、現在下請企業で製造している鑄造部品は鑄巣等欠陥が多く、品質のレベルアップが不可欠である。

⑥ 下請振興策および JICA STUDY への意見・要望

(P. T. YANMAR DIESEL INDONESIA Technical Adviser

立花真一郎氏)

イ. ディーゼルエンジンの生産について安全性の確保に伴う品質保証のために必要な高精度を有する部品については、国内生産が極めて困難なため、これら部品の輸入についての特段の配慮を期待する。

ロ. JICA 派遣の Expert は一般にコスト、経営管理に関する発言力が認められていないのが現状である。とくに下請関係の指導育成には工場の管理能力、品質管理についての強力な発言力を具備せぬ限り資金援助、技術援助のみでは目的を達し難いと考えられる。

従って、応用技術力、マーケティングも含めた下請振興策について長期的展望に基づく施策の立案が望まれる。

ハ. 現地政府上層部の意向と、末端行政組織との間のギャップがみられるため、現地大企業と行政担当機関の合同によるモニターチーム等により、現実的政策の調査、研究が望まれる。

ニ. 雇用拡大のためには、現地大企業による従来の輸入部品の工場内製化も考慮されるべきではなかろうか。個人的意見としてはあるが、国内調達を行政の指導目標である 90% まで拡大するためには、日本の下請企業の誘致等も考慮する以外は目下のところ極めて困難であると考ええる。

(4) P. T. TOYOTA-MOBILINDO

① 企業の概要

イ. 所在地 JI. Laks. Yos Sudarso-Suntar II, Tanjung Priok, Jakarta.

ロ. 設立年月日および設立の経緯

当地市場の維持、拡大を図るため、当初は Asian Car " KIJANG " の月産 200 台 (Commercial Base) の現地生産を前提に設立。(エンジン取付その他完成車組立は姉妹会社たる P. T. TOYOTA-ASTRA MOTORS で行っている。)

ハ. 資本構成

資本金 U. S. \$ 9,000,000.-

持株比率 トヨタ自動車 54%、P. T. ASTRA INTERNATIONAL INC.

46%

ニ. 生産品目

1. トヨタ商用車 HI-ACE, KIJANG, DYNA, LAND CRUISER のボディブ

レス部品

2. 同 上 車種用燃料タンク
3. 同 上 およびDA-TRUCKのマフラー組立

ホ. 生産実績 " TOYOTA ASTRA MOTORS " への工場出荷額推移

(単位 100万Rp.)

年	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
出 荷 額	430	1,990	5,990	13,260	17,630	18,101	15,586

ヘ. 従業員数

役員7名(取締役社長T. 中川 他日本人取締役3名、インドネシア取締役3名)

雇用者総数848名(1983年12月現在)

(事務所要員115名、第1工場372名、第2工場350名、日本人スタッフ11名)

従業員数推移(単位 人)

年	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
従 業 員 数	133	387	511	813	969	877	848

ト. 経営基本管理について

日本におけるトヨタ式経営理念の現地人への浸透に執拗にとり組んでいる。トヨタ式「かんぱん方式」の自社工場および下請工場への導入、並びに労務管理面における「トヨタ精神」の注入に、現場マネジャー、アドバイザー共そのエネルギーの6割以上を傾注しており、インドネシア人を「働く集団」へと意識革新すべく真摯な努力をつづけている。現在ようやく緒についた段階である。

とくに、毎年10人程度現場従業員を日本へ派遣し、教育訓練を行なっている結果、現場作業のバックボーンを支える状態に達している。

また並行的にTQC活動、提案制度、自己申告制度等を採用、実施する他昇進昇格制度を規定化して社員のPromotion systemを明確にしている。

残念ながら、インドネシアの気候風土からくる永年の慣習の打破に予想以上の時間を要しており、作業内容の変更、職種の異動についての拒否感が強く、異動すると極端にpotentialityが落ちる等今なお問題が多い。

② 原材料、部品、付属品について

イ. 原材料である鋼板は、月平均900トン、4億Rp.程度、全量日本(新日鉄、一部日新製鋼)から輸入しており、またプレス機等生産設備機材も全て日本から輸入している。

従って、現地生産として当工場は原材料に付加価値をつける作業(鋼板の打抜き、成形、一部溶接組立等)であり、部品等も殆ど工場内で内製(in house products)しており、自動車用シート、ブラケット類の一部を外注しているにすぎない。

ロ、鋼板の供給については、目下クラカタウ製鋼所の製品について品質評価をしている段階で、今後、鋼板については現地調達とする方向で進むこととなる。

③ 現地下請関係及び下請への支援について

イ、現在の下請工場は下記3社のみである。

1. P. T. KADERA 自動車用シート
2. P. T. TEKUN ブラケット及びシート部品
3. P. T. MATAHARI MOTOR INDONESIA ブラケット

ロ、P. T. KADERAは全車種についてシートの縫製とシートフレーム組立（骨組の溶接）を、P. T. TEKUN はブラケットの加工（パイプ切断、溶接組立）、シート部品（木製シートフレームの加工）を委託している。

P. T. MATAHARI については、ブラケットを外注していたが、遠距離であることおよびP. T. TEKUN への支援のため、今後MATAHARI への外注を減じ、TEKUN へ集中する予定である。

ハ、下請に対しては、技術、経営面について全面的に支援することにより、会社全体の生産活動の円滑化を図っている。

ニ、現在の下請る3社に対しては、トヨタ社内の生産設備を使用して外注を予定している品目の製造を学習させ、その後下請企業にその設備を貸与し、更に技術者及び作業員を送り込んで、下請が十分機能することを確認した後は、原材料の供給を行い、また製品の品質検査、設備保全を適宜行うこととしている。

④ 将来計画について

イ、当地における商用車の総需要は、1981年より遂年、208千台、180千台、150.5千台、150千台と漸減の傾向にあり、1985年も微増又は微減の予想で、1987年頃170～180千台と1982年のベースに戻るとというのが一般的観測である。

ロ、インドネシアの景気動向は、昔は米、現在は石油とリンクする傾向にあり、オートバイの需要も削減、カラーTVの需要も削減といわれている今日、商用車の需要もトヨタの大型車KIJANG、ダイハツ、スズキの軽自動車等の廉価車に集中している傾向がみられる。

ハ、販売計画も拡大方針をとる以外考えられないが、現状において精度の高い販売予測をたてることは困難である。up to the condition と言わざるを得ない。

⑤ 部品、付属品等の現地生産について

イ、私企業である以上、あくまでcommercial であり、それ以外のneedsは存在しない。その点外注よりも内製が優ることは言を俟たない。然しながら国策に対する対応も避けて通れない問題である。

ロ、現在の外注する社だけでももてあましており、外注を更に拡大することは全く考慮していない。現在の外注を何とか軌道に乗せるのに精一杯である。

ハ、自動車用シートの外注は政府の要請であり、内製に引き掲げるつやりはない。

ニ、当地下請企業の問題点としては次のことが指摘できる。すなわち、一般的に基礎的な技術レベルが低い。とくに品質管理面が最も弱く、下請指導においても品質管理を最重点としている。日程管理（納期）も重点的に指導しており向上してきている。また生産設備も貸与している P.T. TEKUN に対してはその maintenance の指導も行っている。下請企業は一般に教えられたことはやれるが、新技術の導入については対応が困難で、製品品質の維持を考慮しての技術を完全に吸収していないと言える。また急激な減産、増産に弱い傾向にある。

下請の指導を行うに当っては、品質および品質管理の重要性を特に強調して指導する必要がある。

ホ、当社 TOYOTA MOBILINDO 工場での作業である自動車ボディ用プレス部分については 90% 以上の内製率であるが、商用車完成品という次元で捉えた場合の内製率は 1983 年ベースで 60% 位であると考えられる。

TOYOTA 車の現地生産体制は当 TOYOTA MOBILINDO の他に完成車組立工場たる TOYOTA ASTRO MOTORS があり、現在日本から製品輸入しているものについても将来加工外注によって国産化すべく研究中である。電装品、補機類等、現地日本電装等で国産化できるものは全面的に国内製品に切り換える等、近未来を含めると主要メーカーの進出もあるので、かなり国産化が進むものと予想している。

⑥ 下請振興策および JICA STUDY への要望

(P. T. TOYOTA-MOBILINDO 取締役 伊藤 巖氏の意見による)

イ、下請の振興、そのための現地下請の指導は、あく迄現地親企業の商業ベースを基本とした指導が根幹であると考えており、政府および JICA 等による側面的指導も歓迎する。しかし、技術指導は長期的展望に立脚した腰のすわった指導でないと技術の進歩につながらないと判断している。

ロ、資金援助、技術援助以前に、現地の国民性を十分把握した経営基本に関する指導、教育訓練が肝要である。

とくに財務管理に関する基本的知識に関しては小規模企業において極めて幼稚であり徹底した教育を前定としない限り資金援助、債務保証その他の信用供与は困難である。

また、現地人経営者は全般的に労務管理能力を含めて management 能了に劣る。これらの認識に立った総合的経営管理全般を踏えた教育・指導が必要である。

ハ、民間商業ベースでは、まず資金力のある相手方を協力関係の対象として選定しがちであるが、政府ベースにおいては、責任感のある企業家精神を有する人物を選定

し、それに不足する資金、技術面の援助策を考るといやり方も考慮できるのではないかと考える。即ち日本人は比較的人間性が均質であるが、インドネシア人の人間性には決定的なバラつきがあると思われるので、その人間性を高く評価した上で下請振興策上の支援の対象とすることが望まれる。

2 下 請 企 業

(1) BENGKEL BUBUT & SLYP "BEKASI"

(P. T. PELITA BAHARI の下請企業)

所在地：JLN, PERJUANGAN NO57 BEKASI

当工場は、従業員数(ノン・プリブミ系)250人であり、インドネシア中央統計局による。企業分類では大企業である。従って、本予備調査が目的とする大工業と関連ある周辺中小工業(リンケージ産業)振興対策の対象企業とは決らずしも言えないが、P. T. PELITA BAHARI が下請企業としてその技術力、経営力を有望視している企業である。

① 設 立 1938年

② 生産品目

- 機械の修繕
- 自動車、船舶等輸送機器の部品の製作
- その他Metal Forming全般

③ 生産設備

- 旋 盤
- ボール盤
- その他工作機械多数

調査は昼休みの時間帯に約30分間で行われたため、機械は全て停止しており、作業状態を調査できなかったが、工作機械はそのほとんどが中国製であり、管理状態(各可動部分の給油状態等)は良好と思われた。しかし、加工工具(バイト類)の管理状態は不明であった。

P. T. PELITA BAHARI は当工場に対し、船用ベンチレーションダクトの製作を外注しているが、生産設備の数、状態からその品質については十分期待が持てると判断された。経営者は設備の導入については積極的であり、かなり低利な融資であるならば利用したい意向であった。

(2) YAYASAN "PIRTAGAYA"

(P. T. YANMAR DIESEL INDONESIA の下請)

当工場は、従業員数5~6人(プリブミ系)であり、インドネシア中央統計局による企業分類では小工業に属する。

① 生産品目 鋳物製品(鋁鉄鋳物と思われる。)

② 生産設備

- 500 kg程度のキュボラ（溶解設備）
- 鑄型造型装置はない。（手による造型）

③ 生産方法

鑄型造型に当っては鑄枠を使用しておらず、直接地面で造型する地下込め（じかごめ）によっている。

従って工場内は造型された鑄型が畑状に配置されており、鑄造は工場中央にあるキュボラから溶解金属をとりべで鑄型に注入する方式によっていると思われる。

④ 品質評価

当工場で行っている鑄造方法は、非常に原始的な方法であり、品質の均一性には信頼性が乏しいと思われる。しかしながら、鑄型造型のもとになる木型は親企業である発注側からの供給によっており、消防用給水栓のようなかなり複雑形状の鑄物製品も手がけており、製造には、設備の不十分さを手先の器用さでカバーしているようである。

将来的見地からみると、設備の不十分さは、高度な鑄物の大量受注を不可能としているため、現在P. T. YANMAR DIESEL INDONESIAが外注しているようなベアリングケース等非機能部品の鑄造が限界であり、今後YANMARが志向しているクランクシャフト、ピストン等重要機能部品の鑄造への対応は考えられない。

(3) WAJA KENCANA ENGINEERING

（P. T. YANMAR DIESEL INDONESIAの下請企業）

当工場は、従業員数20～30人程度（ノン・プリブミ系）であり、中央統計局による企業分類では中工業に属する。

① 生産品目

- プレス加工部品
- その他機械加工部品

② 生産設備

- プレス加工機械各種
- 旋盤各種
- ボール盤各種

工場は非常に狭く、そこに多数の機械が設置されているため、作業性の悪さが目につく。機械は、そのほとんどが中国製であり、比較的新しいものばかりであるが、工場は製造ラインの形態をとっておらず、それぞれの機械がそれぞれの作業のために独立して稼働している様子であり、製造工程に対する認識が望まれる。

製品品質については今調査のみでは判断できないが設備がそろっているだけに、作業能率の向上、品質管理の徹底等十分な指導を行えば良質の機械加工下請企業として機能しうる感

がある。

(4) P.T. TEKUN

(P.T. TOYOTA MOBILINDOの下請企業)

当工場は、従業員数10人程度(ノン・プリズミ系)であり、中央統計局による企業分類では、小工業に属する。

① 生産品目

- 自動車用ブラケット類
- 自動車用シート木製フレーム

② 生産設備

- プレス加工機械
- 金属切断機(及び材木切断機)
- 溶接設備
- ボール盤

当工場は、P.T. TOYOTA MOBILINDOの専属下請工場であり、材料の供給もTOYOTAから受けている。生産設備も半数程はTOYOTAからの借用であり、更に生産技術についてもTOYOTAから直接指導を受けている。

TOYOTA側の意向は、下請といえども「トヨタカンバン方式」による在庫管理、品質管理を充実させることであり、当工場においても「カンバン方式」は採用されている。

製品品質については、必要十分なものと判断されるが、これはTOYOTAによる技術的、経営的両面による全面バックアップによる賜であり、下請の自助努力とは言いがたい。

TOYOTA側は、この様な下請企業の拡大には相当負担感を持っているのが現状である。

V インドネシア中小工業金融の現状と問題点

1 金融市場と金融政策

(1) 金融市場の現状

① ASEAN旧5ヶ国金融深化の比較

金融深化、金融仲介、これらに伴う金融組織の高密度化は一国の経済成長を促進するといわれる。ASEAN旧5ヶ国について、金融深化の程度をIMFの資料に基づき、金融部門の金融総資産(Fa)のGNPに対する比率によって比較するとTable1の通りである(別表11より)。なお、1行1店舗の超零細規模であるRural Banksを除く銀行について、人口10,000人当りの店舗数を併記する(いずれもカッコ内は調査年次)。

(Table 1) ASEAN旧5ヶ国の金融深化比較表

国 別	Fa / GNP	人口10,000人当りの店舗数
インドネシア	0.42(1978年) - 0.42(1983年)	0.07店(1979年) <small>(注)1982年は0.08店</small>
マレーシア	1.03(") - 1.60(")	0.40"(")
シンガポール	1.93(") - 2.42(")	1.28"(1980年)
タイ	0.79(") - 0.90(")	0.30"(1979年)
フィリピン	0.68(") - 0.85(")	0.28"(1978年)

また、金融仲介の成熟度をGNPに対するM₂比で、同じくIMFの資料によってみるとTable2のようになる(別表11より)。なお国民一人当りのGMPを併記する。

(Table 2) ASEAN旧5ヶ国M₂/GNP及び国民一人当りGNP比較表

国 別	M ₂ / GNP	国民一人当りGNP
インドネシア	0.18(1978年) - 0.22(1983年)	US\$241('78年) - 532('82)
マレーシア	0.37(") - 0.64(")	" 1270(") - 1748(")
シンガポール	0.61(") - 0.74(")	" 3,483(") - 5,961(")
タイ	0.39(") - 0.50(")	" 505(") - 735(")
フィリピン	0.23(") - 0.25(")	" 529(") - 721(")

以上のいずれの指標からも、ASEAN旧5ヶ国の中でインドネシア金融センターの後進性が目立つ。すなわち、インドネシアは他の4ヶ国に比して際立って低く、国民の金融アクセスを高めるには、一般的にみて長期的な指導と強力な介入が必要と思われる。

以下3つの視角——1.インドネシアの金融構造、2.国内産業特に中小工業の水準と金融支援の現状、3.経済発展段階での政府の当面の課題——から当国経済構造の現状を考察し、課題の産業連鎖型中小工業育成金融対策本格調査のための事前報告をする。

② 金融組織

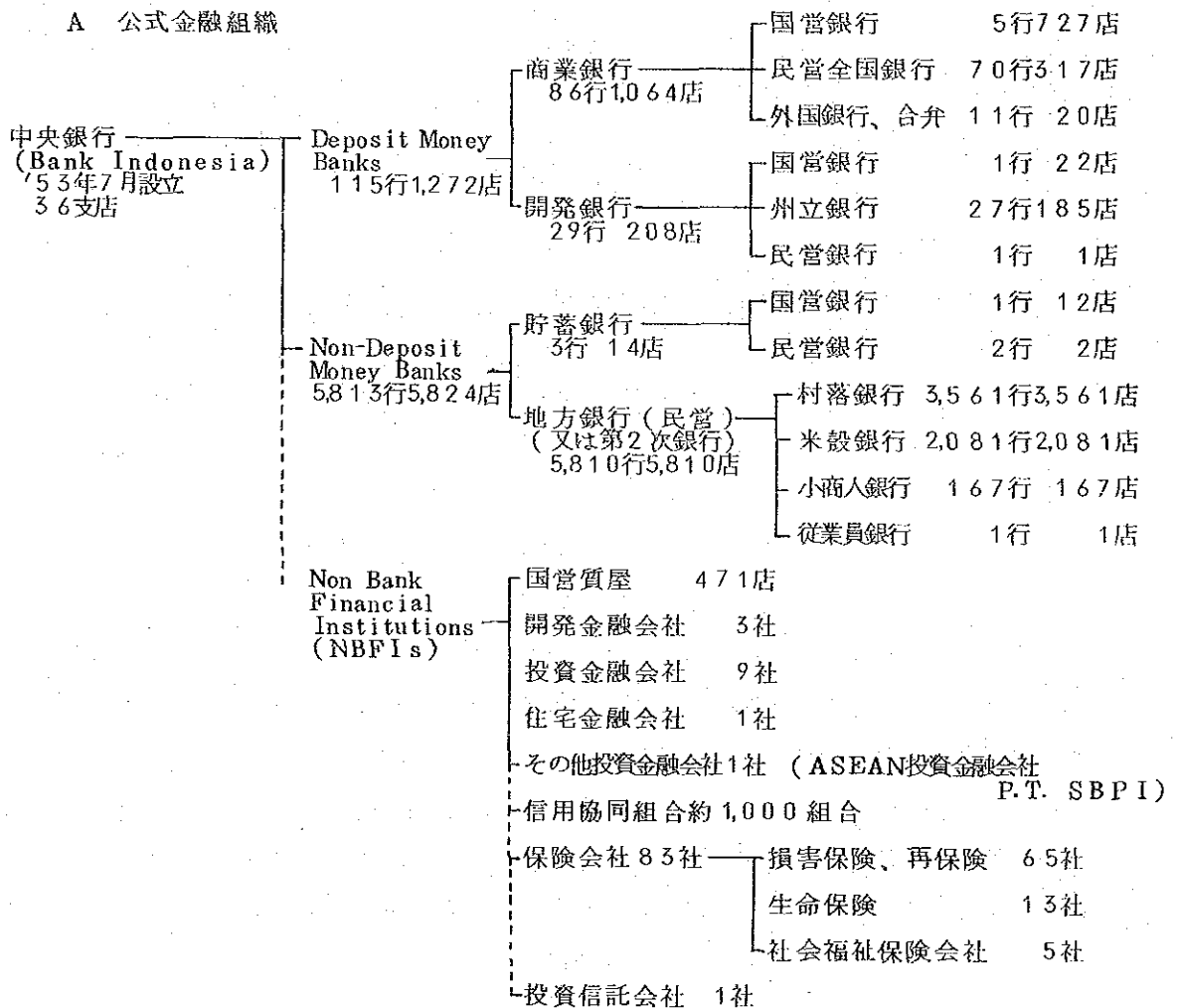
第2次世界大戦前のインドネシアの銀行業は、オランダ系3行の支配の下に中国系2行、英国系2行、民族系3行の計10行であった。第2次大戦後1959年から1966年にかけて、外国銀行はすべて国有化され、国内の小規模の銀行が多数開業した。1967年「銀行業に関する一般法」General Law of Banking が制定されて銀行組織を5つのカテゴリー（中央銀行、商業銀行、開発銀行、貯蓄銀行、その他の銀行）に分けた。

経済政策が安定から積極的開発に転換し、同年「外国投資法」、翌年「国内投資法」が制定されるとともに、貯蓄を中・長期投資に振りむけるべく一連の金融政策が打ち出され、現在の銀行組織体系がつけられた。この時外国銀行の再開も認められた。

然し、銀行経営では、国営銀行のいくつかで、旧オランダ系銀行の管理職からそのまま役員・管理者に移ったものが多いといわれる。

金融組織体系図はTable3の通りであるが、運営形態は英国のSound Banking（商銀の短期中心のパフォーマンスがその典型）と西独のGeneral Banking Systemに近い面（KIK/KMKP制度等の導入）の両面を具備している。

(Table 3) 金融組織体系図 ————— 1983年3月末現在



国営信用保証会社 (P. T. Askrindo) 1社

国営協同組合信用保証会社 (P K K) 1社

B 非公式金融 ARISAN (講の一種)、商人貸付業者 (トウングラ)
非公式貸金業者

(出所) 公式金融組織:

Bank Indonesia Annual Report '82 / '83 より作成。

(i) 中央銀行 Bank Indonesia (B. I)

(a) 貨幣発行、通貨量と金融のコントロール、外貨準備擁護の中央銀行機能、(b) オランダ銀行 Javasche Bank 以来の企業 (公営企業) に対する直接貸付を行う商業銀行的機能、(c) 政府に対する取引 (特に留意すべき点は、国債の発行が殆んどない)、(d) 開発金融会社 (P. T. Balana PDFCI)、投資金融会社 (P. T. Ficorinvest)、信用保証会社 (P. T. Askrindo) に対する出資行為等の業務を行う。

(a) の機能では、金融機関に対する 14 種類の低利制度融資を通ずる Iiguiality Credits がある。また最近新設された短期預金証書 (公開市場操作開始への準備といわれる) の発行、公定歩合による割引窓口があるが商業銀行に対する支払準備率制度と共に有効な機能を發揮していない。ただインドネシア独特の金融調節手段として輸入預金率操作がありその量は可成りの額に達する。

金融機関に対する監督規制は銀行組織全般に亘って強大な権限を有している。然し、金融理事会 Monetary Board は大蔵大臣、通商・協同組合大臣、B I 総裁 (閣僚の地位である) で構成されるが、金融政策の最高意思決定機関は内閣の経済安定委員会 Economic Stabiliyation Coeencil であって、その決定事項の忠実な実施者の地位にとどまっている。

中央銀行の国内金融セクターにおける総貸出資産に占めるシェアは別表 1 の通り異常と云える程高く、1983年12月末現在 43.7% である。しかもそのうち 33.5% 相当部分が銀行に対する Liquidity Credits である。

(ii) Deposit Money Banks (商業銀行、開発銀行)

115行 1,272の店舗を全国に展開し、全銀行貸出の99%以上を占める ('83年12月末現在) (除 B I 直貸) (別表 1 を参照のこと)。

国営商業銀行 5 行と国営開発銀行 1 行の計 6 行は全国に 749 店舗を展開し、その全銀行中に占める貸出シェアは 75% 内外 (B I 直貸を除いて計算) に達する圧倒的な支配力をもつ。

(i) 国営商業銀行は設立当初から取引セクターを業種別に分担しているが、現在ではそのデマーケーションはくずれつつあるといわれる。トップ行の B R I は、農村地域に地盤を持ち、中央銀行のガイダンスの下で地方銀行 (村落銀行、小商人銀行、米穀銀

行) 5,810 行の監督の任にあたる(1968年法第21)が、そのポートフォリオは不良債権が多く、後述(2-③)するような調査が世銀等の協力を得て実施される予定になっている。

- (ロ) 国営開発銀行 BAPINDO は、(a) 中・長期の設備(投資金融と称す)、運転(永久運転資金と称す)の貸出、(b) 他の国立商業銀行との協調融資、(c) KIK/KMKP (小規模企業融資) 制度に関し州立開発銀行との間で共同融資協定を結ぶ。(d) 将来性のある国内及び外国企業への資本参加がおもな運用業務で、原資は BI 借入、世銀、アジア開銀等からの借入を主とする。預金は要求払・定期の両方があるが僅少である。貸出規模も他の国営商銀に比べて小さい。

州立開銀 27 行(各州に 1 行あり、州政府の資金管理が主業務)と民営開銀 1 行は国営開銀に比較して更に小さい。州立・民営の開発銀行 28 行の全銀行貸出に占める残高シェアは僅かに 3% 強程度である。

- (ハ) 民営全国銀行 70 行は全国に 317 の店舗を展開するが国営商銀に比較すると規模は小さく全銀行における貸出残高シェアは 14% 内外にとどまる。然し過去成長率は最も高く、国営銀行のシェア低下部分だけ喰い込んでいる(別表 1 より、シェア推移 79/12 末国営 7.91%、民営全国 9.8% → 83/12 末国営 7.52%、民営 14.5%) ことが注目される。なお、地方銀行は、その数は多いが超零細(1行1店)規模で金融セクターにおける貸出シェアは殆ど negligible である。

- (ニ) 各グループの預金調達状況を、'83年3月末の残高預貸率(預金残高/貸付残高 別表 2 を参照のこと)でみると次のとおりである。なお、預金は要求払+定期+貯蓄を対象とした。即ち、国営銀行 64.8%、民営全国銀行 86.7%、地方開銀(州立・民営) 97.0%、外国銀行 93.6% となる。国営銀行(商銀 5、開銀 1) が際立って低いのはおもに貸出金の 54.1% が中央銀行による殆ど独占的な Liquidity Credits (同年末 LC 残 4,2440 億 RP.、同貸残 7,8470 億 RP.) によって再割引されているためである。

- (iii) 開発金融会社 3 社(① P.T Bahana Pembinaan Usaha Indonesia, ② P.T Indonesian Development Finance Co., IDFC 又は UPPINDO, ③ P.T. Private Development Finance Co., PDFCI) と投資金融会社 9 社は中小企業に対する(但し、IDFC、PDFCI は小規模企業を取扱わない) コンサルテーション、信用保証、合弁斡旋、投資運用等を行うが、前者は主に中・長期資本投資に重点を置き、後者(投資金融会社)は主として買手、約束手形(P.N.)、預金証書等短期証券の売買を行うもので短期資本投資が中心である。

開発金融会社の日本の中小企業投資育成会社との業務上のおもな相違点は、日本が付随業務としての貸付を行わないのに対し新株引受、コンサルテーション(以上日本に同

じ)、貸付、債務保証とフルパッケージとなっている点である。この業域の広さは、米国の中小企業投資育成会社や英国の商工業金融会社以上で、フランスの地方開発会社に近い。また生産技術指導まで行う点は、調査開発会社であるフランス機械工業投資会社に類似する。こうした機能の多様化はベンチャーキャピタルの特徴で、これら多様な機能を武器に抜群の成長見込のある中小企業を発掘投資するものであるから、目的は量(取扱件数)よりも質(投資効率)であり、インカムゲイン(金利収入、手数料)よりもキャピタルゲイン(投資利益)である。上記の欧米各社はその殆どが年間取扱件数を抑えて質の高い案件発掘を行っている。

インドネシアのベンチャーキャピタルにとって最大の致命的ともいべき欠点は証券市場の未成熟な点(後記③資本市場口の(イ)参照のこと)にある。更に、産業基盤が上記先進工業国とは異なり著しく未発達であるためますますって例外的少数の投資先を求めることを余儀なくされよう。そのため、開発金融会社は一般向けの貸付とかマネジメント指導(それも自前のスタッフを極力少くして)等でアイドルタイムを稼ぐことが考えられるが、これは既存の開発銀行等との競合を意味する。

(iv) 信用保証会社 P. T. Askrindo は、銀行の中小企業者向け貸出に対する信用保証、輸出保険、及び銀行の貸付審査手続の支援を行う機関として1971年設立された。後に、損害保険の再保険業務を加えた。後述する(2の(2)③)国営銀行 B R I を中心とする不良保証債務の多額の発生と業務量の増大で経営危機に陥っており、'84年5月大蔵省、国家計画委員会 BAPPENAS、B I、Askrindo 金融機関代表からなる Steering Committee が編成され、調査を開始した。当社については2の(2)②その他で若干詳しく説明することにした。

③ 資本市場

イ 短期資本市場

(i) 1974年4月インターバンクコール市場が、ジャカルタ手形交換所会員140行を対象に設立され、その後 NBFIs を加えて、約束手形(P.N.)、預金証券を対象に7営業日以内のコール取引を行っている。

おもな出し手は、国営銀行と州立開発銀行で、取り手は外国銀行と民営全国銀行である。国営銀行は、既述の通り、B I から多額の資金を Liquidity Credits を通じて極めて低い金利(年率3%が中心)で導入しているが、そのため B I の監督規制が厳しく貸付残高規制枠 Ceiling (但し、'83年6月撤廃)を常時あます状態が続いている。他方、外国銀行は業務をジャカルタ市内に限定され B I 資金の導入も認められておらず、また民営銀行も B I の制度資金(Liquidity Credits)は極く一部のみで殆ど認められていないに等しい。なお、州立開銀は夫々の属する各州の出納的役割を担い、貸出は微々たるものである。以上のことから国営銀行と州立開銀は資金

余剰ポジションにあり、外国銀行と民営全国銀行はその取り手の地位を恒常化した。

(ロ) その他

証券リバーチャス市場は、後述する通り長期資本市場が未成熟なため存在しない。

またBIの金融調節手段としての手形公開市場、預金証券(BI発行)公開市場は将来の課題である。

ロ 長期資本市場

(イ) 証券取引市場

1952年6月ジャカルタ証券取引所が設立された。然し、国民の貯蓄・投資の態度やパターンが土地・金・宝石等現物中心の段階である上に、経済的政治的不安定が加わり一般浸透し得ず、'68年から閉鎖された。政府はそのたて直しをはかって投資家と上場企業に対する各種の税特典や国営投資会社P.T.Danareksaを設立して株式を小額単位証券に分割する等市場の活性化と民主化をはかって、'77年8月再開したが、上場企業は極めて少く、出来高もみるべき額に至っていない。

インドネシアは、未だ証券市場投資以前の段階であるといえるが、国営銀行を通ずる低利融資制度の存在、それに短期第2市場の不在と、加えて再開時の国営P.T. Damareksaによる2次的証券の発行と市場価格の安定化がかえって逆効果を生み、市場の不活発の原因をなしている。

(ロ) 社債発行市場

1978年12月債券発行規制が公布された。然し、国営銀行の貸付金利が中央銀行によって定期預金金利よりも低く、且つインフレ上昇率や為替レートの改訂にも無関係に長期に亘り固定された(但し、83年6月撤廃した)ことが、逆インセンティブとなって国債・社債とも殆ど発行されていない。

④ 金融組織における構造的特徴

イ. インドネシアの金融市場は、国家開発計画に沿った方向で、政策的に市場形成、誘導が行われており、金融市場の自律性・ダイナミズムは稀薄である。即ち

a) BIの公営企業向け直接貸付は中央銀行の" Lender of the Last resort"としての領域を超えている感が強い。

b) 国営銀行を通じて行う制度融資を主対象とする中央銀行のLiquidity Creditsは、'83年6月の金融改革後も14種にのぼりその量は国内銀行総貸付残高の35%程度にも及んでいる。

c) この制度融資の有力な財源はおもに石油、LNGの輸出による貿易収支の黒字に依存しているが、同部門の構造的輸出低下と市況低迷で財政難を抱えている政府(大蔵省)にとっては、この制度融資(BI主管)の圧縮と整理が一つの課題となっている。

d) 他方、これら制度融資の貸出金払は、市場金利よりもはるかに低く固定され、しか

も定期性預金金利よりも低い。

制度融資の末端金利	年率	6-12%
市場貸付金	"	" 18-24%
通常銀行定期預金金利	"	" 18%内外
制度融資の取扱銀行向け B I 再割引主軸金利		年率 3%

そのため之等制度融資の取扱で圧倒的シェアを占める国営銀行の国内資金の動員努力(預金獲得)は殆ど行われていない。

その結果、国内資金の流動化は不活発で、正規の金融組織による国内生産活動への効率的仲介機能が殆ど作用せずに今日に及んでいる。

ロ、インドネシアの金融ビヘビアーは、旧宗主国が支配した当時から短期商業金融が主となってきており、今日においても K I K / K M K P 等の中・長期制度金融を除くと依然短期貸付が支配的である。

短期商業金融と長期工業金融とでは融資の方式が大幅に異なるので今後開発金融をすすめてゆく上で対策が必要となろう。

また、工業融資の不慣れは、中・長期制度金融の上でも、顧客の会計情報不整備と相俟って貸付審査の粗略化を招き不良貸付多発の因をなしている(後出 2-(2)-①-ホを参照のこと)。

ハ、インドネシアの政策金融は、一貫して経済的弱者の上におかれてきた。この層は、家族労働のみによる手工業者が支配的な生計的家業であって、工業制生産方式への発展の余地は極めて乏しい。そのため成長見込のある中小企業中堅層の開発が劣援される因をなしている。

ニ、国内の断続的インフレ、海外借入の増大とその余剰負担の異常なふくらみを主因とする経常収支悪化の増大、更に石油輸出の低迷が之に追い打ちをかけてドルシフトが定着化し、国営銀行をはじめとする海外資産投資は膨大な額にのぼり、Deposit Money Banks のみで 45,000 億 P R (Deposit Money Banks 総資産の約 20% にあたる)がここ 1 年以上固定されている。(別表 3 を参照のこと)

ホ、然し、後述する'83 年 6 月の金融改革によって、国営銀行に対する預金貸出金利の規制と全銀行に対する貸出残高 ceiling 規制が撤廃されて以来国営銀行の預金吸収力が高まるとともに、貸出の伸張がみえはじめてきた。金利の高騰問題や預金と貸出の伸張率かい離の問題、その他多くの難問を抱えているが、インドネシアの金融セクターで地殻の変動が起りはじめた感が深い。

(2) 1983 年の金融改革

① 目的と内容

B I は財政の健全化と国内流動性の活性化を図る目的でこれまでの管理された金融から

市場原理の導入による自由金利システムへの移行をはかりつつ、従前の多種多様な制度融資を第4次国家経済開発5ヶ年計画（Repelita IV）の政策目的に従いながら圧縮整理した。その結果27種類8金利体系は14種類4金利体系となった。改革の内容は、経済的弱者の保護、雇用寄与率が高く経済的波及効果の大きい成長型小規模工業の育成、輸出産業の振興、小工業育成のための集団化対策、小自営農民の育成と農地開発、及び人材育成と農地開発、及び人材育成と教育に絞られた。その結果、中規模以上の企業向け貸付や国営商業銀行向けの一般短期金融の大部分が廃止された。

また、国内資金流動性の活性化対策として、国営銀行に課されていた預金・貸出の金利を上記制度融資を除いて自由化し、全銀行に対して各行別に設定されていた貸出残高規制枠 Ceiling を撤廃した。また公定歩合制度を創設して rediscount window を開き、更に将来の BI による金融コントロールのための公開市場操作を企図して短期預金証書の発行を創設した。

制度融資の工業部門関係での改革事項は次の通りである。

- イ. 中堅中小企業以上向けの投資金融 K I B カテゴリー I - IV^(注)が廃止された。
- ロ. 新たに中堅小規模企業向け長期貸付の貸付限度 7,500 万ルピア（設備・運転）が設けられた。然し、これは将来の K I B カテゴリー I（Kelayakan）の実質的継続である。
- ハ. 国営商業銀行向け一般短期金融制度 15 種目（製造業・サービス産業向け）が廃止され、輸出買手の船積 金融と協同組合貸付の 2 種類が加えられた。

以上によって、金利体系は工業部門では、輸出買手割引のみ年率 9% ではかば総べて年率 12% に統一された。これらは従来通り BI の Liquidity Credits によって再引される（再割の割合も従来通り）が再割レートは年率 3% である。また在来の K I K / K M K P Mini Credit, Midi Credit は引き続き継続され、金利は年率 12% となった。

なお、建設業向けに政府調達を支払にかかる繰ぎ短期貸付限度 2 億ルピアが新設された。

（注）旧 K I B カテゴリー I - IV について

この制度は小規模企業金融制度 K I K / K M K P（後記 2 (i)、③ へで説明する）よりも大きい規模のプロジェクトと企業層を対象に設けられた金融制度で、取引銀行を国営銀行に限定し BI によって Liquidity Credits が行われた。

テカゴリー I は別称 Kelayakan 制度ともいわれ貸付対象をプリブミ経営の小規模企業に絞り、設資・運転資金計 7,500 万ルピアまでの貸付を許容した。カテゴリー II - IV はプリブミ経営企業を対象とするが企業規模の制約はない。用途は設備のみである。カテゴリー II、III、IV の貸付範囲と貸付金利は夫々 7,500 万 R P 超 2 億 R P まで年率 12%、2 億 R P 超 5 億 R P まで年率 13.5%、5 億 R P 超 15 億 R P まで年率 13.5% である。

② 改革の効果と問題点

金融改革後約1年4ヶ月弱が経過した(本事前調査時現在)がBI一般融資局 General Credit Department 次長Won Ahmad氏によれば、商業銀行の国内資金流動化が進みしかも格別の混乱も生じていないということである。同氏は然し、KIBカテゴリーI-IVの廃止によって中堅中層企業層の資金窮屈化が起きたことをあげている。この中堅中小企業層の資金繰り圧迫についてはインドネシア商銀中第2位の貸出規模をもつ国営商業銀行BNI1946(工業、商業、運輸が主取引)の訪問調査でも陳述された。

さて短期の観察であるが、今次改革について次の点があげられる。

イ. Deposit Money Banksの預金残高(要求払+定期+貯蓄)と貸付金残高について夫々金融改革後1年目('84/5月末)の増減をみると、預金38%、貸付30.4%各増で限界預貸率は101.6%と順調である(別表4)。

ロ. 然し、預金については、要求払が殆ど残高が変わらないのに対して、固定性預金は著増(81.6%)している。このことは金利自由化による固定性預金金利の急上昇(3~24ヶ月定期:改革前年6~9%から年17~18%に著増)と共に銀行特に国営商業銀行の収益性を圧迫し経営悪化をもたらした。

ハ. BIは新しい金融コントロールの用具を新設したが、repurchase marketのよな第2市場がないこと等で国内資金の流動性は進まず、市場金利体系も機関投資21%、公定歩合22%、BI預金証券16.75%、コール市場金利12%(いずれも調査時'84/11・21現在)と適合性がとれず硬直的なままになっている。

ニ. 改革の直前にルピアの為替交換率の切下げが行われた('83/3月)が'84年入り再びドル投機が再発して国内金利は上昇を辿った。市場金利はまず預金から急騰し、これに追隨して貸出金利が上昇した。その結果、海外金融市場への道をもたない中小企業の金利負担が急上昇し、中小企業の投資意欲減退がけねんされている。

ホ. しかも、国家財政難から中堅中小企業向け低利の有力中・長期資金源となっていたBIのKIBカテゴリーII~IV制度が廃止された為、後述するように(2-(2)⑤Kelayakanタイプの項)これまで堅調な資金需要を示してきた中堅中小企業(特に工業)の資金繰り逼迫とその解決が問題となっている。

ヘ. 商業銀行は、前記ロの収益性悪化から逃がれるため、アドミニコストの引き下げをはかって1件当りの貸出規模を大きくしてきているが、これは零細規模の事業者に対する融資の比重を落とす結果を招いている。

2 中小工業金融の現状と問題点

(1) 中小工業金融の現状

① インドネシア工業の規模別分布と中小工業

インドネシア製造業の従業員規模別分布を、古い資料であるが（然し、現在のところ最新の資料である）、（財）国際開発センターがインドネシア中央総計局 Biro Pusat Statistik (B.P.S) の 74/75 工業センサンス（1975年統計）等からまとめた数値によってみると、製造業の総事業所数は 1,288,147 で従業員 1～4 名の家内手工業者（平均従業員数 3 名）が 95.8%、従業員 5～19 名の小規模工業（同 7 名）が 3.5%、従業員 20～99 名の中規模工業（同 37 名）が 0.6%、従業員 100 名以上の大規模工業（同 371 名）が 0.1% の構成となっている。（別表 5）

即ち、従業員 19 名以下の小規模零細層が全体の 99.3% を占めているが、これは、おもに所在地内で日常生活に密接な消費物資の生産にたずさわっている。（財）国際開発センターの調査によれば、この層の主な業種は、(a)食料品（家内手工業全体の 35%、小規模工業の 50% を大々占める。椰子油、豆腐、せんべい、パン等の製造が主）、(b)繊維（家内手工業、小規模工業ともに略々 10%、パティック、ロープ、紐、織物等が主）、(c)木材、木製品（家内手工業の 40%、小規模工業の 10%、竹・藤製品、木彫、製材等が主）等である。

こうした小規模零細層は、殆どが手作業主体の伝統的製造方法によって事業を営むが、独自のマーケティングチャンネルを持たず金融力も劣弱なことから東南アジアで一般にみられる middle man（インドネシアではトゥングラ＝商人貸付業者）との取引を通じて材料の買付、製品の販売を行い、またトゥングラからの信用買いによって資金繰をつけていると云われる（生計費までも）。かれらは、プリブミ経営者が殆どで、インドネシア政府が「経済的弱者」と称している層を構成している。

他方、トゥングラは、東南アジア諸国において広くみられる華僑若しくは華生（華僑の二世以後の世代）商人で一般に全国に亘って高利貸付資本として活躍し、地方農民層や小生産者の経済を支配しているといわれるが、地方の民生面における貢献も大きい。インドネシア政府の小規模企業対策は、一貫して上記「経済的弱者」であるプリブミに対して展開されてきた。

インドネシア工業のもう一つの特徴は、伝統的前近代的生産形態の中規模工業層以下と先端技術によって装備された近代的生産形態の国営企業や外資系企業によって構成される大工業との 2 極分化の構造である。前者の生産力や技術力によっては、後者へのアクセスは極めてむづかしい。目下のところ両者間で生産リンケージをもつものは非常に少いようである。併も、そのような両者の谷間に中規模工業が存在し、その数は極わめて少数であることがいま一つの特徴であるように思われる。

② 中小工業の定義

インドネシアの企業規模に関する定義は統一されていない。即ち、中央統計局（前述 4 分類。従業員の規模で分ける）、工業省（小規模製造業のみ。投資額規模—土地・建物を

除く純資産7,000万R P以下、従業員一人当り投資額の制限あり—で分け、プリブミ経営を前提とする)、中央銀行(小規模企業のみ。土地・建物を除く純資産規模で定め、工業は1億R P以下。但しプリブミの資本参加が50%以上で役員の過半数を占めることまたは、プリブミの資本参加が75%以上であること)、通商・協同組合省(商業・サービス業のみ、純正味資産で小規模、中規模、大規模の3分類)である。

そのため、統計上の統一的把握や利用に不便であるばかりでなく、中小企業の政策展開や指導が十分に亘りにくい。

また、工業省や金融政策当局がプリブミの小規模企業のみを定義づけていることはインドネシア工業政策のもう一つの特色である。

金融セクターは中央銀行の上記定義によることとなるが、制度融資以外の分野では格別意織していないようである。

③ 中小工業に関する制度金融の体系

金融セクターは、前項に示したB Iの定義即ち工業部門では純資産額1億ルピア以下のプリブミ系小工業のみを対象とするが、その中での規模の大小は資産評価が困難な点があり、むしろ資金吸収容量=融資限度規模で把握されている。

制度金融は次の4制度である。

イ. Mini Credit

(貸付限度) 20万R P. (金利) 年率12%、(使途) 設備・運転

(取扱金融機関) B R I

ロ. Midi Credit

(貸付限度) 50万R P. 以下イ)に同じ

ハ. 小規模企業金融

設備資金貸出K I K、 長期運転資金貸出K M K P

条件その他次の通り

(貸付限度) 夫々1,500万R P. (金利) いずれも年率12%

(取扱金融機関)

国営銀行6行

国営商業銀行5行

// 開発銀行1行

州立開発銀行27行

民営銀行(銀行数不明)

(貸付方式)

Umumローン=個人向け、Massalローン=グループ向け('82/12月末残高シ
ェア-はK I K16%、K M K P11%)

(担保)

主担保は出き上り物件。追加担保として貸出額の50%までの徴求を認める。担保設定は通常取扱銀行が行う。

(貸付期限)

KIK = 最高10年(含据置期間4年)

KMKP = // 5年(同上1年)。但し期限延長の場合通算7年まで認める。

(その他)

(イ) 自己資金は条件としない。

(ロ) KIK、KMKPとも貸付額の75%に対し、自動的にP.T. Askrindoの保証を付ける(但し、除Massalローン=Askrindoの事前審査が要る)。保証料はBI取扱銀行の切半負担。

(ハ) 原資は、BI55%(Liquidity Credit)、世銀25%(但し除Massalローン)、取扱銀行20%

ニ. 貸付限度7,500万RP制度

(貸付限度) 7,500万RP (金利) 年率1.2%

(取扱金融機関) 国営銀行6行

(貸付期限) 10年 (使途) 設備・運転

(保全その他)

(イ) 担保保全条件不明(旧KIBカテゴリーIでは取扱銀行の審査規準による)。

(ロ) 自己資金の必要条件不明(旧KIBカテゴリーIでは事業計画コストの10%)。

(備考1) 貸付限度7,500万RPの制度要項について他の制度と合わせBIに対し提出方文書要請^(注)を行っているが回答未達である。また融資実績についても旧KIBカテゴリーI-IVともどもBI、取扱銀行ともに定かでない。しかもBI、取扱銀行間の情報システムも整備されていないようである。当制度は、ミッションの課題であるインターリンクエッジタイプ工業(LTIs)の調査を展開する上で重要な情報を提供するものと思料されるので、現地調査では中途半端となることを避け詳細を本格調査に委ねることとしたい。

(注) BIに対する文書要請はVI添付資料4

Questionnaire addressed to Bank Indonesia Part II.

(備考2) KIK/KMKPについては、世銀のSEDP IIIのStaff Appraisal Reportによった。

(2) 制度金融の運営状況と問題点

ミッションの課題であるLTIs 対策に関連する範囲にしぼることとし、Mini Credit Midi Creditの両制度は調査対象から外し(取扱貸付残高も微少である)、ここでは旧

KIB カテゴリー I 及び新設の貸付限度 7,500 万 RP (以下便宜上両者を併わせ「Kelayanakan タイプ」と総称する)、KIK/KMKP 制度と関連機関について報告する。

① KIK/KMKP

イ. 1 件当たり平均貸出規模が拡大化傾向にある。

'74-'78 年平均と '82 年の 1 件当たり貸出規模は、夫々 KIK 190 万 RP、470 万 RP (2.5 倍)、KMKP 40 万 RP、220 万 RP (5.5 倍) である。世銀はその原因を (a) インフレ圧力、(b) 取扱銀行のアドミニコスト圧縮のための大口化選択と説明している。

ロ. 貸付先は '83 年 12 月末現在 1,486 千先の公表 (BI 年報) である。前掲中央総計局の '85 年総事業所数 1,288 千所と対照すると疑問が深まるが、大部分が小規模下位企業とみられる。

ハ. 工業向け貸付シェアが低い。

承認ベースでみると、KIK (設備貸出) では工業のシェアは '74 年 (創設時) から '83 年の累計で 5 グループのうち最下位 (商業 32.3%、運輸 26.8%、農業 14.1%、<おもにサービス部門> 14.2%、工業 12.6%) である (別表 10 を参照のこと)。これは、利用状況分布をみると地方への分散が大きい ('83 年 12 月末現在中央部、東部、西部、ジャワ 41% であるのに対し、都市部のジャカルタ、シヨクジャカルタは夫々 11%、3% にすぎない) ことからくるもので商業と農業中心の地方経済構造を反映していると世銀は指摘している。然しトレンドでみると、'81 年以後工業のシェアは僅かであるが増加し、'82 年には農業を追い抜いた ('83 年では工業 13.1%、農業 9.7%。但し農業部門には別に単独の投資金融制度がある)。

運転資金 KMKP をみると、商業が全期間累計で 68.6% と圧倒的地位を占めサービスを主とするその他が 2 位 (13.2%)、工業は 3 位 (11.3%) である。トレンドでは工業の遂年低下が顕著である ('74-'78 年累計平均 22.4% → '83 年 9.5%)。

ニ. KIK/KMKP の貸出低下又は頭打ち傾向がみられる。

別表 9 (残高)、別表 10 (承認ベース) をみると、残高で伸率が '82 年から低下しているが承認ベースでは '82 年から純減している。工業部門の承認ベース (残高では業別データなし) も同一傾向である ('81 年、'82 年、'83 年について夫々 KIK 208 億 RP、176 億 RP、112 億 RP。KMKP 360 億 RP、324 億 RP、220 億 RP)。

その原因を世銀は次のように説明している。

(a) 世界的不況に見舞われて生産が低下、特に設備投資が減退した。

(b) 両制度貸出の急速な拡張は取扱銀行のスタッフの対応能力を超えるようになった。

しかも延滞が多発した為特に貸付の主導を握る国営銀行 (後記③ BRI を参照された

い)が融資に対して慎重になった。

そうして世銀は、K I K / K M K P 制度の急速な拡張期は過ぎ、取扱銀行が質的改善に移行しているとみている。ただ景気の回復までは運転資金への需要は高まるとみて S E D P III 期から K M K P に対し新たに世銀資金の援助を決定した。

ホ. K I K / K M K P ともに延滞率の上昇が目立ち、しかも非常に高率である。K I K 貸出金残高の 4 2.8 %、K M K P の同 5 5.8 %、K I K / K M K P 同 5 1.7 % のシェア（'8 3 年 1 2 月末現在）（別表 8 を参照）を占め圧倒的首位に立つ国営商業銀行 B R I の延滞率は'8 3 年 1 2 月末時点で K I K 3 9.5 %、K M K P 3 3.8 % に達し異常に高い（世銀調査 < S E D P III Report より >）。取扱銀行全体の延滞率は、両制度あわせて '8 0 年 1 2 月末 1 1 % から '8 3 年 1 2 月末 2 5 % に上昇したと推定（貸出後管理体制が悪く、延滞基準が主観的で正確な統計がとれていない為）されている（世銀 S E D P III Report より）。

B I が国営商銀 5 行の各ワースト 1 0 支店について調査して得た不良貸出の原因（概要は次掲(b)、(c)）とその他問題点をあげれば次の通りである。

- (a) 延滞管理体制が適切でない。問題のある貸出に対する早期警戒準備に入るため（貸出）の事後管理体制が不十分。延滞債権の分類が主観的な方法で決められたり、記録の誤りが多い。また B I ・取扱銀行の情報管理システム改善が必要。
- (b) 承認案件を急激に伸ばそうとするあまり、多量の案件を技術力の不足した審査担当者によって処理したり、借手の提出資料を確認しないまま机上調査で終わらせる等経営管理・統制や案件審査の質への関心がうすれている。
- (c) 借手の返済義務感が稀薄である。

経営者個人の資金と業務用資金の混同がまみられる。

借手の借入金使途転用や計画を変更して資金計画の増大を招き資金繰りに陥るケースが多くみられる。

② P. T. Askrindo（中小企業信用保証会社）の経営悪化

当社は設立（'7 1 年）当初業績低迷していたが、'7 4 年当社の保証付を条件とする K I K / K M K P 貸付制度（うち 8 5 % 程度が自動保証）が設けられてから急速に保証高と業務量が増大した。K I K / K M K P 貸付の延滞率急増は、取扱金融機関に対する代位弁済実行額の劇的増加（'8 1 年対前年比 7 2 % 増、'8 2 年同 1 1 8 % 増）を招来、当社の経営は急速に悪化して政府の金融支援を必要とする寸前にあるといわれる。^(注)

(注) 世銀 S E D P III Report より。

政府（大蔵省）は、世銀の協力を得て当社の信用保証制度の調査に着手し、その結果報告が'8 4 年 1 2 月に政府に提出され、'8 5 年 1 月行動計画の実施に入る予定。

現在のところ問題点として

- (a) 保証リスクに対して現行保証料（K I K / K M K Pは、期間5年までの貸出は3%一時払。5年超5%一時払）が低い。
 - (b) K I K / K M K Pの保証カバー率75%が高いため取扱銀行（貸出銀行）が案件選定と貸付決定にあたって十分な注意を配らずまた事後処理にも熱意を払わない。
 - (c) 取扱銀行、B Iの情報管理体制が悪い。
- 等があげられる。

③ 国営商業銀行B R I

B R Iは地方に取引の地盤をもち（前掲1の(2)(イ)）インドネシアの銀行中最大で、総資産約3,000億RP（≒約7,800億円）、'83年12月末貸出残高2,300億RP（≒約5,750億円）である（注1）。貸付金の構成は70%が政府政策金融（従ってB IのLiquidity Credits 対象金融）で、30%が自己調達預金によって運用される商業ベースの市場金利による貸付である（注2）。

貸出金の1件当り平均規模は35万RP（≒84,000円）、貸出の80%は1件10万RP（≒25,000円）以下である（注3）。こうした貸付は、主としてプリブミ経営の農業、商業、家内手工業、運輸業（トラック、ミニバス）等を対象としたものである。参考までに、中央統計局（B P S）統計によると、家内手工業の1事務所あたり従業者数は、1975年（'74/'75工業センサンスによる）から1979年（工業調査による）にかけて3.2人から2人（夫婦の単位）に減少している。

こうした貸出の超零細のものは、B R Iが地方農村地域で主軸となって展開しているB I M A S制度貸付（農民の技術や農業の高度化）や肥料融資、地方開発等であって1件当りの貸出額はK I K / K M K P制度よりも小額であるが多額の焦付があるといわれる。K I K / K M K P制度は、これよりもひとまわり大きい貸付でB R Iポートフォリオの30%を占め、この部門でもその35.3%（'83年12月末）が焦付しており（注4）、B R Iの経営弱体な体質がクローズアップされてきた。

B R Iは、このためその組織運営に関して世銀の協力を得て、大手外国商業銀行（銀行名不明）の指導の下に調査を実施する計画である。（'85年3月末までに開始予定）（注5）。その結果報告及び改善提案と実施計画書が'85年12月末までにB Iと世銀に提出される予定になっている（注6）。

——（注1）～（注6）は世銀S E D P III Staff Appraisal Report による。

諸状を総合すると当国最大の国営商業銀行B R Iの延滞問題はB R Iそのものの基本構造と運営体質の弱体にあると考えられるが、そうした欠点は他の国営銀行においても多かれ少かれ存在するとみるべきであろう。その意味において、今後インドネシアの開発金融を推進する上ではB R Iの実体把握と問題点の対策を検討しておくことは重要なことと云わなければならない。上述のB R I調査結果は是非入手したいものである。

④ 第3次小規模企業開発プロジェクト SEDP III の概要

KIK/KMKP制度は、SEDP II に引きつづいて向う2年間 SEDP III で展開される。

SEDP III において変更されまたは新しく追加された条件等は次の通りである。

- (a) 世銀はKMKP (運転資金) 制度にも原資を拠出する。
- (b) 取扱銀行 (従来通り) はKIK (設備) 制度にも自己資金を拠出する。
- (c) SEDP III のローンポーションの原資調達配分、取扱銀行の利ザヤ計算は次の通り (KIK、KMKP両制度共通)。為替リスクは政府負担。

(Table 4) SEDP III のローンポーション原資及びコスト

	B I Liquidity Credit	世銀資金	取扱銀行 自己資金	P.T. Askrindo 保証料の 取扱銀行負担	合計
資金分担割合	55%	25%	20%	--	100%
同上原資金利	3%	10.1%	12%	0.8%	--
↓	↓	↓	↓	↓	
a)原資コスト	1.65%	2.53%	2.4%	0.8%	7.38%
b)取扱銀行のアドミニコスト+適正利潤					6.5%
取扱銀行の総資金コスト (a) + b)					13.88%
本制度の所定貸付金利					12.00%
差引スプレッド					△ 1.88%

(備考1) 取扱銀行の逆ざや1.88% (適正利潤算入後) は、世銀のSEDP III Staff Appraisal Report によれば政府 (大蔵省) が負担するということであるが、詳細は不明。

(備考2) 取扱銀行の自己資金調達は預金金利の上昇で上表の12%よりも上昇する懸念がある。同様にP.T. Askrindo の保証料については同社の経営見直しによって変更される (引き上げ方向) ことが考えられる。そうした場合は、△ 1.88 の逆ざやは更に高まる。

(d) 予算規模

ローンポーション (KIK/KMKP)	776 百万米ドル
技術援助ポーション	27.65 "
世銀 Front-end fee	0.51 "
合計	804.16 "

(資金負担)

B I / 政府	433.40 百万米ドル
世 銀	204.65 "

取扱銀行	15,826百万米ドル
その他	7.85 "
合計	804.16 "

- (e) B I、B R IによるB R Iの延滞急増要因の分析報告と改善提案を指示。
- (f) B Iの監督指導力強化(C S C O、C P M U、R P M U)及びB R Iの審査能力拡充のためのコンサルテーションを実施する。
- (g) P. T. Askrindo の効率化と運営の見直しを行う。

⑤ Kelayakanタイプ

イ. B Iからの資料が未着なのでB I非公式資料によるとKelayakanタイプと旧K I BカテゴリーⅡ～Ⅳ及び之等を含む投資金融制度^(註)の'83年金融改革前の'83年3月末と同後の'83年12月末の比較はTable5のようである。

(註) 投資金融制度(中・長期貸付) Investment Creditsの各項目は次の通り

- i) 旧K I BカテゴリーⅠ～Ⅳ(含、新設限度7,500万R P)
- ii) Mini Credit
- iii) Midi Credit
- iv) 農作貸付
- v) 稲畑開墾貸付
- vi) 協同組合貸付(構成員向け転貸、優先品目の供給資金)

(Table 5) 投資金融制度 Investment Credits 主要種目別貸出状況(B I非公式情報)
(単位 billion RP)

制度融資種類	B I再割引金利		末端貸付金利		83/3月末残高		83/12月末残高	
	金融改革前	同改革後	金融改革前	同改革後	銀行貸付	うちB I再割引	銀行貸付	うちB I再割引
全投資金融制度	%	%	%	%				
5ちKelayakanタイプ	3-6	3	10.5-15	12	1,345	842	1,740	1,114
カテゴリーⅡ～Ⅳ	3	3	10.5	12	98	41	153	44
(備考)	3-6	-	12-13.5	-	1,190	633	1,337	835
K I K/K M K P	3、4	3	10.5、12	12	1,229	850	1,251	837

- (i) 金融改革のあった'83年6月を中において'83年3月末と'83年12月末の夫々残高増減と小規模企業開発金融K I K/K M K Pの残高増減を比較すると、K I K/K M K Pは微増(+1.8%)、投資金融は著増(+29.4%) Kelayakanタイプ著増(+56.1%)、K I BⅡ～Ⅳ増(+12.4%)となっており、投資金融制度特に

Kelayakan タイプの増加がめざましい。参考までに'83/3月末、'83/6月末、'83/9月末、'83/12月末のKelayakan タイプの銀行貸付残高推移は夫々(単位Billin RP)、98、143、144、153である。

なお、KIBカテゴリーII-IVは、'83年6月金融改革によって廃止されたが、残高がむしろ上昇しており奇異であるが、資金需要が強いため過渡的措置が構えられた模様である。BI幹部の発言通り、Kelayakan タイプ層以上の中小企業中堅クラスの資金需要は強いとみられる。

(ii) 投資金融 Investment Credits 制度に占めるKIBカテゴリーII~IV及びKelayakanタイプのシェアは、銀行貸出残高の'83年12月末で夫々76.8%、8.8%である。

ロ. Kelayakan タイプについて業種部門別貸出統計もBIより到着していないので投資全体でみることにする。この投資金融の中には前述したように農業向け専用の貸付制度が2種目(農作貸付、稲畑開墾貸付)入っている所以他の全業種を対象とする制度の農業外貸付比重は、投資金融全体でみるよりも高い筈である。

別表7でみると、'83年12月末残高シェアは工業(製造業)が38.4%と第1位である。これはKIK/KMKPにおける工業のシェアの低さ(12%内外、但し承認ベース)と対照的である。

ハ. 然し、Kelayakan タイプは小規模企業中堅上位の層を対象としているといわれ、事業所数はKIK/KMKPの対象層(前述(2)の①KIK/KMKPロ)にくらべ著しく少いことから、前項でみたKelayakan タイプの貸出の高成長率にもかかわらず貸出残高の絶対値はKIK/KMKPの十分の一を若干上まわる程度である。

⑥ 政策金融の分担

金融政策の最高意思決定機関は、内閣経済安定委員会であるが、制度金融についてはBIが軸となって企画指導、運営にあたっている。また、Mini Creditの財源が政府財政資金によってまかなわれている(但しBI当局者によれば増加見込みなしということであるが)ことや、国営金融機関の監督指導等から大蔵省のかかわりがある。

BI内部の分担は、小規模企業金融(BIの定義に基づくもの)は、協同組合、小規模金融局Cooperative and Small Credit Departmentに属し、小規模企業を超える金融は一般金融局General Credit Departmentに属している。

工業省の小規模工業政策は、技術、経営指導、小型団地経営等に重点を置き、金融的アプローチは不在か傍役的存在であった。むしろBIの制度金融に相互の調整を行わないままのっかって来たと云っても過言であるまい。そのため政策ターゲットである小規模工業の定義が工業省とBIとは異ったままである。

BI幹部の発言では、BIは工業省の政策方向づけに協調してその制度金融に反映させ

てゆく体制をとっているということであるが如何がなものであろうか。

3. 産業連鎖型中小工業 Interlinkage Type Industries (LTIs) 育成に関する政策金融とその枠組み

後掲「金融スキーム調査についての提言」の前提として

(1) 問題の所在

極貧困 absolute poverty の撲滅を急務とする ASEAN 諸国では、雇用対策を主眼とし国産原料の利用を狙とした労働集約型小規模工業の保護と振興策が強く出されているが、経済が一定段階に達し、輸入代替（ローカルコンテンツの比重拡大）や輸出振興を意識する段階に入ると、或る一定以上の工業力をもつことが不可欠の要素となりそのため一定以上の技術水準と生産力をもつ企業層の振興に対する要請が一樣に高まっている。そうした企業層は少数の近代的装備の大企業であるよりはむしろ工業の基礎的部門を担当する中堅中小企業に重点がおかれ、一国の産業の裾野を拡げると共に全体の産業水準を高め経済活動を助長する潜在的けん引車たるものと想定され受けとめられている。

それらの層は、一般に業種業態によって異なり、統一的規模の大小によって測ることはできないが、夫々が属する工業領域では中堅層を形成する。然し ASEAN 諸国とりわけインドネシアでは、それらの層の地盤形成が極めて貧弱であるため殆ど捕捉困難な状況にある。多くの場合、一方の原始的生産方式に基づく家内手工業の圧倒的多数と、他方の少数の先端的技術によって装備された近代的大工業との谷間にあつて例外的少数層として存在するのが現状である。そのため、これまでの金融政策、法体系、税制といった上部構造も、こうした層の開発に対しては必ずしも適切に対応できるとは云い難い。

またこれらの層を政策金融のターゲットグループとして捕捉するには、在来の制度金融で eligibility とした企業規模や融資規模別の規準では十分ではなからう。

(2) 金融対策上の枠組み

インドネシア政府の LTIs 育成に関する対応は次の通りである。

イ. LTIs の定義

工業部門内部相互、及び工業部門と他の経済部門間で、ゆきわたりの大きい生産上の連鎖関係をつくることによって、国の経済を強化し、高度化する役割をもつ工業であつて、その開発目的が産業を振興して輸入依存を減らし、輸出を促進するものであること。

ロ. LTIs の開発プログラムは、より大きい雇用機会を創出する役割をもっているという点から、特に中小工業の開費に焦点をおく。

ハ. 開発に組み込まれる中小工業のタイプは次の3種類である。

(イ) 中・大規模の工業に対する供給者

(ロ) 中・大規模の工業からの買手

(ハ) 中・大規模の工業から技術・その他の援助を受けるもので商取引関係では独立してい

るもの。

① 開発対象

すなわち、業態としては中大規模の工業と連鎖的生産過程に組み込まれ、輸入代替または輸出志向型産業に従事するもの、規模としては中小規模ということになる。以上をブランクダウンすれば、

イ. 業態としてのアプローチは

(イ) 既存の中小規模工業者に対する育成計画

(ロ) 今後開発してゆくべき見込みある事業者の発掘

となるが(イ)は現状よりみて僅少であろう。それらが取引関係にある中大規模の工業(たとえば、それらが下請関係にある親企業)、小規模工業総局のエキステンションワーカー等を使ってのアンケート調査(後出)等から実態をつかむことができる。

(ロ)については、育成目標業種の選定又は段階的拡充、関連産業に対する工業戦略と堅固な長期開発計画を策定することが極めて重要なポイントとなる。そしてこれらに基づく個別計画(短期総合)開発実施計画並びにフォローアップ体制の樹立が必要である。政策金融はそうした開発事業計画との協調体制を組むことによって展開される。

ロ. 規模としてのアプローチは、残念ながら工業省、BIともに中規模の定義がないので制度的金融にとって重要な eligibility を規模の上でどこにおくかは今後の課題である。およそ次のように考えられる。

(イ) インドネシア工業の現状は、極く少数の大工業(企業名を殆ど特定できる)と、これらと歴然と区別できる小規模工業と若干の中規模下位クラスの工業であるから大工業のみを特定し(今後開発計画に組み込まれるものを含む)、これら大工業に生産上連鎖的取引関係にある業種の工業者で大工業を除くものとする。

(ロ) 工業の近代化と経済の高度化を前提に一定以上の生産力を持ち、中大企業との恒常的・量的取引に対応できる中小企業の育成を考慮して、新たに中小企業の定義を検討する。

然し、この作業は可成り手のこんだものとなることが予想されるので暫定的に例えば、中央総計局BPSの定義の中規模工業(従業員99名以下)以下の中小工業とするとか、制度金融の旧KIBカテゴリーⅡまたは取り敢えず貸付制度7,500万ルピア(Kelayakanタイプ)制度とすると云った方法で出発し暫次改善するというやり方が考えられる。

② 貸付資金必要量の見積り

イ. LTI s開発に対する貸付金の必要量は前項にあげた開発計画にまつことになる。また、前項の対象枠組みにおける中小工業のインドネシア工業における比重等は第4次国家経済開発五ヶ年計画 Repelita IVの中では明定されていない。ここでは、おおよその

検討材料を与える手がかりとして、入手できる手許資料によって Repelita IV 計画に基づく外枠を3つの層、即ち① Kelayakan タイプ（資本金又は純資産1億ルピア以下のプリブミ経営工業）、②旧 K I B 制度カテゴリー II～IV の層（資本金または純資産の規模の制限なし）、③旧投資金融制度（K I K / K M K P 制度は除外されている）層において各層の工業部門を見積り試算することとした。Table 6 を参照されたい。この見積り額は、取扱銀行の一般預金（要求払、定期、貯蓄）の期中増加見込額を、同じく期中の総貸出と上記3つの層の貸出の増加分の按分割つけによって控除し、外部追加資金調達必要額として計上したものである。各必要額の見積りは次の通りとなる。

- | | |
|-------------------------------|------------------------------|
| ① Kelayakan タイプ | 4 3 0 億ルピア (1 1 0 億円) |
| ② 旧 K I B 制度カテゴリー II～IV の対象工業 | 3, 4 6 0 億ルピア (8 7 0 億円) |
| ③ 旧投資金融制度の対象工業 | 4, 3 3 0 億ルピア (1, 0 8 0 億円) |

資料不足のため、②をカテゴリー II、III、IV と各カテゴリーごとにブレイクダウンできなかったが、前項①開発対象を定める上では各カテゴリーごとに見積りたいところである。

ロ、外部追加資金調達財源として、BI の Liquidity Credit や財政資金からの拠出見込は BI、大蔵省の態度にまつことであるが、客観状勢からは非常に困難である（1-1）、④、イ c）国家財政事情、及び 1-(2) 1983 年金融改革①イを参照のこと）。

ハ、中堅中小工業の資金需要実態は、K I K / K M K P とは異なり、堅調である（2-2）制度金融の運営状況と問題点⑤ Kelayakan タイプを参照のこと）。

(Table 6) Repelita IV 計画における 中小工業向け貸付資金に関する外部追加資金調達必要額見積り

前提：

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| i) Repelita III 期中 GDP 名目成長率 | 年率 2.6.6% (実質 6.1%) |
| ii) Repelita III " 工業部門生産高名目成長率 | " 3.0.9% (" 9.7%) |
| iii) Repelita IV " GDP 成長計画 | " 実質 5.0% |
| iv) Repelita IV " 工業部門生産高成長計画 | " " 9.5% |
| v) Repelita IV " インフレ率計画期待値 | " 8% |
| vi) 旧投資金融制度 Investment Credits に占める Kelayakan タイプの貸出 (残高ベース) シェア | 10% |
| vii) 旧投資金融制度 Investment Credits に占める旧 K I B カテゴリー II～IV の貸出 (残高ベース) シェア | 80% |

(単位：10億RP)

Deposit Money Banks の主要勘定	'80/12末	'81/12末	'82/12末	'83/12末	'84/3末	'89/3末見込み (RepelitaⅢ期末)
A. 総貸出金残高	5,426	7,510	10,251	12,942	13,843	28,738
同上対前年末比伸率(%)	32.2	38.4	36.5	26.3	年率 換算 27.8	
a. 旧投資金融制度の 工業部門貸出金残高	176	256	505	669	727	2,364
同上対前年末比伸率(%)	25.7	45.5	97.3	32.5	年率 換算 34.7	
B. 要求払、定期、貯蓄各 預金の総残高	4,276	5,880	6,625	8,871	9,632	20,564
同上対前年末比伸率(%)	48.6	37.5	12.6	33.9	年率 換算 34.3	

Repelita Ⅲ の実績平均成長率を、資料不足の関係上、便宜的に'80/12月末～'84/12月末間の各年12月末残高の前年末残高に対する伸率の平均とし、'84/12月末残高については、'83/12月末残高に対する'84/3月末残高の増加割合を年率に換算して計上する('84/12月末計算値の対前年比伸率は、A 27.8%、a 34.7%、B 34.3%となる)。

上表より

① Repelita Ⅲ期の年平均成長率、A. 32.2%、a. 47.1%、B. 33.4%

② Repelita Ⅲ期のGDP名目成長率に対する弾性値

$$A: \frac{32.2}{26.6} = 1.21 \quad a: \frac{47.1}{30.9} = 1.52 \quad B: \frac{33.4}{26.6} = 1.26$$

③ Repelita Ⅳ期の年平均成長率予測

A、BはGDP、aは工業部門の計画成長率(名目)にスライドする。

$$A: 13\%、\quad a: 17.5\%、\quad B = 13\%$$

④ Repelita Ⅳ期末('89/3月末)見込残高：'84/3末残 $\times (1 + \text{②} \times \text{③})^5$

$$A: 13,843 \text{ billion RP} \times (1 + 1.21 \times 13\%)^5 = 28,738 \text{ billion RP}$$

$$a: 727 \text{ " } \times (1 + 1.52 \times 17.5\%)^5 = 2,364 \text{ "}$$

$$B: 9,632 \text{ " } \times (1 + 1.26 \times 13\%)^5 = 20,564 \text{ "}$$

⑤ Repelita Ⅳ期中増加見込額

$$\Delta A: 28,738 - 13,843 = 14,859 \text{ billion RP}$$

$$\Delta a: 2,364 - 727 = 1,637 \text{ "}$$

$$\Delta B: 20,564 - 9,632 = 10,932 \text{ "}$$

- ⑥ Repelita IV 期中預金増加見込み部分△Bの△aに対する資金寄与期待可能額
 $\Delta b : \Delta B \times \Delta a / \Delta A = 1,204$ billionRP

以上より、Repelita IV 期中における外部追加資金調達必要額は、

- ① Kelayakan タイプ (貸出限度 7,500 万 RP 制度) の工業部門
 $(\Delta a - \Delta b) \times 10\% = 430$ 億 RP (110 億円)
- ② 旧 KIB カテゴリー II ~ IV の層の工業部門
 $(\Delta a - \Delta b) \times 80\% = 3,460$ 億 RP (870 億円)
- ③ 旧投資金融制度対象層の工業部門
 $\Delta a - \Delta b = 4,330$ 億 RP (1,100 億円)

付 表

① GDP 成長率

(単位：10 億 RP)

	79年	80年	81年	82年	83年	5年平均 伸率(%)
名 目	3,202.5	4,544.6	5,402.7	5,963.3	7,121.5	
対前年比伸率(%)	42.6	41.9	18.9	10.4	19.4	26.6
実質('73年基準)	1,016.5	1,116.9	1,205.5	1,232.5	1,284.2	
対前年比伸率(%)	6.3	9.9	7.9	2.2	4.2	6.1

② 工業部門生産高

(単位：10 億 RP)

	'79年	'80年	'81年	'82年	'83年	5年平均 伸率(%)
名 目	3,310	5,288	5,822	7,681	8,918	
対前年比伸率(%)	36.8	59.8	10.1	31.9	16.1	30.9
実質('73年基準)	1,395	1,705	1,878	1,901	1,943	
対前年比伸率(%)	12.9	22.2	10.2	1.2	2.2	9.7

VI 調査推進上の提言

1. 一般的提言

- (1) 工業省トック次官、パベナスモイ次官及びシレガール次官、大使館山崎大使等の発言にみられるように、インドネシア側は本プロジェクトの早急な実施を期待しており、また、1984年2月の大来ミッション以来の経緯もあることから調査を早急に着手することが是非必要と考えられる。
- (2) 「イ」側はリンケージ産業を広い概念として捉えており、調査対象として要望している当面のプライオリティ業種だけでも9つ(産業中分類で5業種)を指摘しているが、反面本プロジェクトは中小企業のみを対象としておりかつ今回の企業調査及び既存の政策金融の実績からして対象となる近代的企業層は決して厚くはないことから、プロジェクトのスケールは必ずしも大きくないと考えられる。「イ」側は出来れば5業種全部を調査対象としてはほしいとしているが、他方段階的アプローチも受け入れるとしていることから、第1段階の調査としてはレベリタⅣで最重要視されている業種の1つである機械工業の関連中小工業に焦点を絞ることも考えられる。ただその場合も機械関連中小工業の位置付けを明確にするとともに、第2段階以降の調査を行う上での指針を得るため統計、アンケート等による現状調査は幅広い業種を対象にしておくことが必要であろう。
(添付資料のS/WのScope of the StudyのPART I 1.)
- (3) 輸入代替か輸出振興かという問題については、工業化の促進、貿易収支の改善という経済目的からは同じ役割を担い得るものであり、要はいづれについても効率的に推進していくことが重要である。「イ」側も、どちらを目指すかは業種・品目等によってケース・バイ・ケースであるという考え方を有している。工業製品の大半を輸入しているインドネシアの現在の工業化水準にあつては「イ」側も認識しているように、当面は機械関連中小工業をはじめ多くの業種において輸入代替プロジェクトにより投資機会があると考えられるが、業種によっては輸出の実績あるものもあり、業種毎にポテンシャルを見極めていく必要がある。
- (4) 現在までのインドネシアの中小企業政策は、プリブミ系の小規模・零細企業を対象とする社会政策的面が強かったが、本プロジェクトにおいては工業化、輸入代替・輸出振興及び雇用機会創出という経済目的に即した施策を実行しようとしている。このため小規模・零細企業に限らず中堅企業も対象に含めているが、反面経済的弱者(事実上プリブミに相当)に重点を置いてほしいとしており、(経済的強者は民間ベースで資金調達可能との考え)業種の現状、今後の資金援助、技術援助の需要等を調査するにあたって経済的強者と経済的弱者の場合の違いに留意して進める必要がある。
- (5) 機械系業種を中心に輸入代替政策及び中小企業育成策の一貫としてインドネシア政府は現在部品国産化・下請企業育成策を推めてきており、今回調査もこれとの整合性を確保する必

要がある。但し、国産化政策の中には現在の市場規模等からみて現実性を欠いている領域もあるというのがインドネシア現地大企業の指摘であり、効率的な輸入代替が進展するよう現地大企業及び中小企業の実情を良く踏まえた現実性ある今後の見通し・計画を提案する必要がある。

(6) 「イ」側は国内準備からドラフト・ファイナルまでもヶ月にスケジュールを短縮してほしいとしているが、これに直接応ずることは困難としても基本的内容を盛りこんだ中間レポートを早い時期（2度目の現地調査の段階）に出すことは可能ではないかと考えられる。また今回調査には「イ」側の関係機関も多数であることもあり、プログレス・レポート等は出来るだけ高い頻度で提出し関係機関のコミュニケーション・意志統一が容易に図れるよう工夫することが望ましい。

(7) 「イ」側のプライオリティ業種のうち皮革についてはとり上げない方が望ましい。

2. 企業調査にあたっての提言

(1) リンケージ産業開発により、輸入代替、輸出振興、雇用拡大等の効果を期待する今次プロジェクトに関して、工業省当局は各総局毎に可成り幅の広い業種をターゲットとして考慮しているようであるが、今次予備調査は国営造船業、(P.T. PELITA BAHARI)、家庭用電気製品製造業(P.T. NATIONAL GOBEL)、ディーゼルエンジン製造業(P.T. YANMAR DIESEL INDONESIA)および自動車製造業(P.T. TOYOTA MOBILINDO)各1企業と関連下請企業4社に限られており、とくに下請関連企業に関しては、その殆んどがプレスと鋳鍛造の2業種であった。従って本格調査については、インドネシア側関係機関及び現地駐在の日本側各機関の意見をも参考として、その他有望業種の調査を行い、若干幅を広くした開発有望業種の発掘も検討する必要がある。

(2) 今次予備調査に当っては、現地駐在JICA専門家の格別の協力を得たが、概ね訪問大企業側は極めて協力的であり、約1時間前後の時間的制約にも拘わらず、調査団側の質問に対する可成り的確なる解答を得ることができた。ただし、工場施設等の実地調査を含めて一企業に対するヒヤリングに使用できた時間は各企業共1時間余りという短時間であったことから、本調査に対する感触を得るにとどまった憾がある。

(3) 下請関連企業については、時間的制約と相手方対応者の企業内におけるポジション等の関連から、現場の視察を主としたので、本調査について参考となるべき情報は不十分である。然し、各中小企業とも本調査団に対しては極めて好意的であり、卒直な対応を示してくれているので、経営担当者等対応者(インタビュアー)に対し事前連絡を十分行ない相応の時間を予定することにより、必要な情報は把握しうると考えられる。

(4) 調査団は企業の訪問に際して、別添参考資料の質問書を邦文、和文両様に用意し、調査時間の短縮に資することを試みたが、下請小規模企業訪問に際しては出来る限り、インドネ

シア語文の準備が望まれる。

(5) 関連下請企業のうち Pri-bumi 系小規模企業にあっては、親企業の適切な経営指導を受けているごく一部を除いて、帳簿組織その他管理会計に関する帳票類等全く不備であると考えられる。

従って、下請企業の計数的調査に当っては、取引関係大企業の当該企業担当者の意見を聴取し参考とする方法も合せて採用することが望まれる。

(6) 質問書、Questionnaire の形式については、今次調査団の使用したものに若干付加、整理する必要がある。親企業に対する質問事項に、下請企業の数、支払総額、上位数社の占める share、外注業務の種類、親企業との協力関係その他追加投入しておくことが望まれる。

(7) 各企業共、インドネシアの国家政策に全面的に協力する積極的意欲をもっているが、末端の行政機構の実態との乖離 (ミス・マッチ) を訴えることが多い。この点工業省の担当係官を交えての実態調査には大きな期待がもたれると思料する。

3. 金融スキーム調査についての提案

前に述べた V の 3 の (2) 「金融対策上の枠組み」の諸事項を踏まえ、金融スキームの基本的 9 項目について留意点及び提案事項を下表に列挙したい。

項 目	チェックポイント	参考事項等
1. 制度金融の目的と方向づけ	① B I、政府 (工業省、BAPPENAS 等) の考え方 ② B I 政府間の協調体制 ③ 長期開発計画、中期計画、年度計画	企業サイド (親企業、LTIs) の情報 (特に事業上のボトルネック) をアンケート調査を使ってあたってみるのも一つの方法
2. 受益者 (LTIs) 対策	マネジメント、技術、マーケティング指導援助と付号した訓練体制のフィージビリティ 一経営者の金融意識開発、会計水準の向上 二以上に対する政府のインセンティブ施策 (イ) エクステンションワーカー等の利用可能見込みと訓練施設の必要性とその程度 (ロ) 税優遇対策その他のインセンティブ (ハ) SEDP III の技術援助プログラムとの相互乗入可能性の見込検討	本制度を業界に周知徹底せしめるための広報ルート (総理府等国民的次元で回数を多くし、時間をかけて行うのがよい) の存在の有無若しくは見込み。

<p>3. 金融機関に関する事項</p>	<p>①窓口金融機関の審査、職員のレベルと訓練体制</p> <p>②管理情報体制の現状と要改善点</p> <p>(イ)窓口金融機関の記録、帳票書類・債権の保管、顧客管理、統計管理</p> <p>(ロ)貸出用具、調査様式の内容と統一規準の有無</p> <p>(ハ)BI及び取扱金融本支店間の情報管理体制とその統一規準設定の程度</p> <p>③KIK/KMKP制度の管理体制改善後上記①、②のうちで共通利用の可能な事項について見込を検討する。</p>	<p>(一)国営商業銀行BRIの組織・運営調査報告書と改善提案は'85年12月末にBIに提出される見込み。</p> <p>(二)国営商銀5行のKIK/KMKP貸出の質に関する調査がワースト各10支店について行われBIに既に提出されている筈である。</p>
<p>4. 融資の資格の問題</p>	<p>BI(制度金融の主管者)、工業省(工業開発政策の主管者)、大蔵省(国営金融機関の経営)間での統一基準設定の意思とその内容を確認する。</p>	<p>(一)Steering Committeeにかけは如何。</p> <p>(二)従業員規模(中央統計局BPS定義・BI旧KIB制度対象etc.)</p> <p>(三)中・大企業との連鎖度でみる場合の定義。</p> <p>(四)優先業種を設定(指定業種)する場合の定義。</p>
<p>5. 融資限度額の問題</p>	<p>①BI、工業省、大蔵省の考え方とその統一</p> <p>②前掲①③によって計画された単位投資額の事業をすすめる上での自己資金調達見込み</p>	<p>(一)LTIsは既存企業よりも今後開発する企業のウェイトが高いので自己資金は期待困難か。</p> <p>(二)LTIs、親会社双方からアンケート調査によって向う5年程度の投資計画、借入計画(それぞれ設備・運転別)をみるとよい。</p>
<p>6. 原資拠出の見込み</p>	<p>BI(Liquidity Credit) 大蔵省(財政資金)の考え方を打診する。</p>	<p>末端貸付金利と原資コストに留意する。</p> <p>取扱金融機関のアドミニコストはローンコーポネントにつ</p>

7. 末端貸付での債権保全	<p>①受益者提供可能担保(土地、建物、機械その他)</p> <p>②信用保証制度の現状と利用可能見込調査、その他必要とあれば、再保険制度の検討</p> <p>③政府調達事業における政府(含地方政府)直接保証見込み。</p>	<p>いて、SEDPⅢでは年率6.5%(但し、為替リスクはインドネシア政府負担。取扱銀行の妥当な利潤率を含む。)。</p> <p>(一)提供可能性の見込み調査はLTISアンケート調査による。</p> <p>(二)P.T. Askridoの調査は'84年12月末、再建実施計画報告は'85年1月末までにBIに提出される予定。</p>
8. 融資の方法に関する問題	<p>個別企業向け貸出と協同組合貸出(共同設備・下請協同組合の構成員向け転貸等)について調査。</p> <p>特に、下請協同組合の育成について親企業、下請企業との意見交換実施等。</p> <p>なお、協同組合は通商・協同組合省の管轄ではないかと思う。</p>	<p>協同組合事業は責任体制と協調性が重要であるが、特に下請事業開発には生産方式の高度化、資金フロー捕足の容易性、事業計画立案・統制の便宜性等で効果がある。また協同組合制度は工業団地についても効果的である。</p>
9. その他	<p>税制問題。特に取引税 Business Tax 又は Sales Tax について税改正後の動向如何。</p>	<p>取引税は重疊的課税の性格あり、生産の外製化や下請発注促進上大きな防げとなってきた。</p>

(備考1) BIに対し下記質問状(Ⅶ添付資料4)を提出しているが未着である。

Questionair addressed to Bank Indonesia, Par II

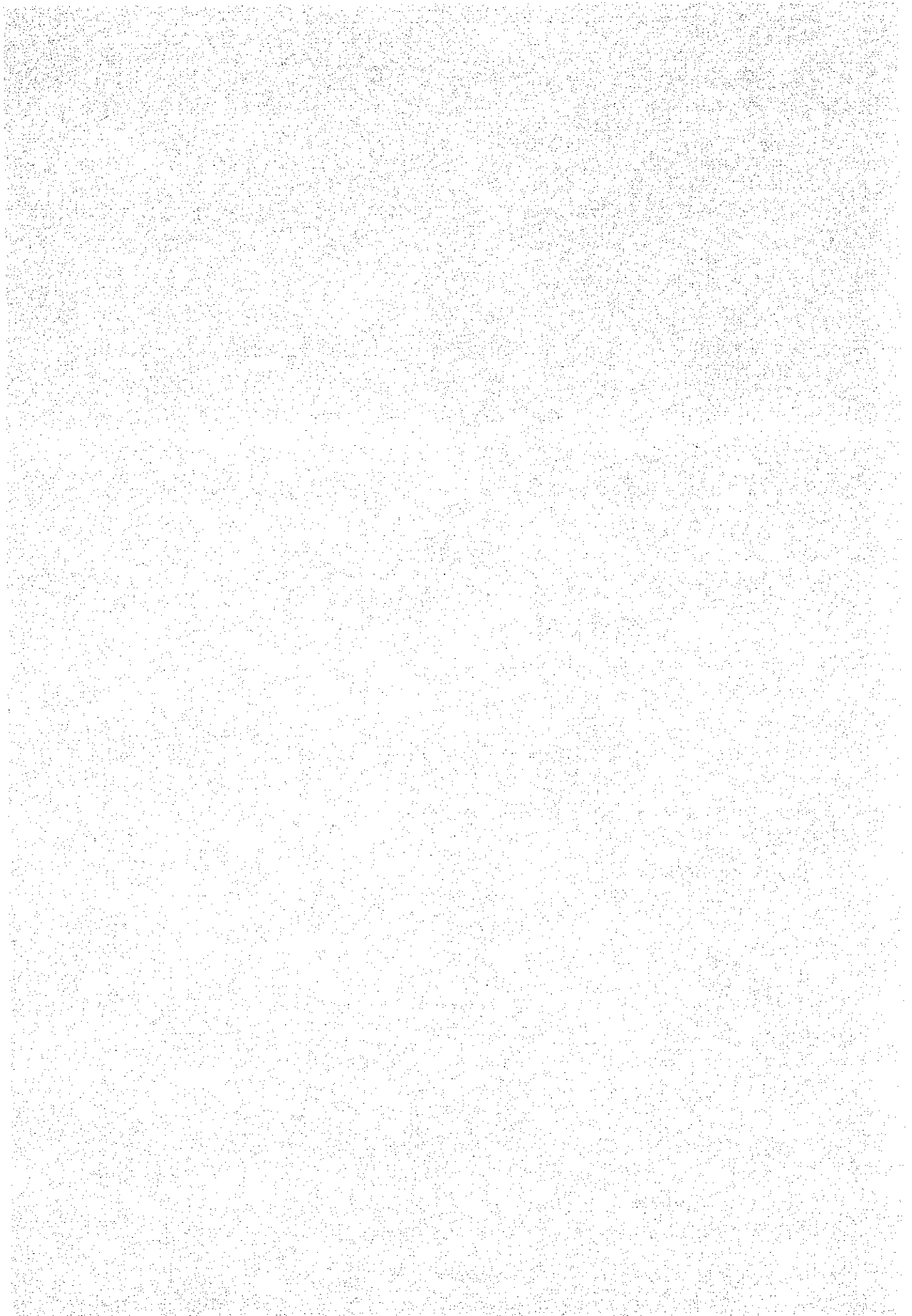
(備考2) アンケート調査を実施する場合には、前記「2.中小企業の現状と問題点」、「(1)①インドネシア工業の規模別分布と中小工業」においてみたように、本開発計画の対象層となる事業所数は少く今後の発掘・育成にまつべき現状であるので、資金需要の総量予測はその意義が低いように思われる。然し、この企業層の現状を把握することは金融セクターの把握同様に金融対策上重要なことである。

調査は、業種、取引関係(販売又は受注先と納入品目、仕入先又は外注先と受入品目)、平均売上高、売上傾向、金融取引(国営商銀、同開銀、民営全国銀行、地方小規模銀行、商人貸付業者、その他に分け、土地、建物、機械、その他の担保提供状況、設備

・運転別借入状況）、投資計画（設備・運転に分け、向う5年程度）とそのうち外部借入期待（同左、及び土地、建物、機械その他に分けた提供可能担保の有無）、現在かかえているボトルネック（資金、マーケティング、設備、技術、生産方式、雇用、材料仕入、外注等）、会計帳簿備えつけ、更に制度融資の対象資格を定める参考資料として従業員数、払込資本金、不動産を除く純資産（個人経営の場合）、K I K、K M K P、旧K I B カテゴリーⅠ、Ⅱ、Ⅲ、Ⅳ別の利用状況等制度融資上の裏づけ材料として項目にのせておきたい（資産規模又は資本金規模を含めた調査は行われていない管）。

アンケート調査にあたっては、郵送方式では満足すべき数の回収は困難とおもわれる。また回答者が質問事項を十分理解できない場合が考えられるのでエクステンションワーカー等にまづ説明を行い、彼等を通じてインタビュー方式によって実施しては如何であろう。

VII 添 付 資 料



1. Scope of Work (案)

SCOPE OF WORK (案)
FOR
THE STUDY
ON
THE DEVELOPMENT OF LINKAGE-TYPE INDUSTRIES
IN
THE REPUBLIC OF INDONESIA

AGREED UPON BETWEEN
THE JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
MINISTRY OF INDUSTRY

Jakarta,

Leader of Japan
Survey team
JICA

I. INTRODUCTION

In response to the request of the Government of the Republic of Indonesia (hereinafter referred to as "Indonesia"), the Government of Japan decided to conduct a study on the development of linkage-type industries (hereinafter referred to as "the Study") in accordance with the relevant laws and regulations in force in Japan.

Accordingly, the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), the official agency responsible for the implementation of the technical cooperation programs of the Government of Japan, will undertake the Study, in close cooperation with the authorities of Indonesia.

The present document sets forth the scope of work with regard to the Study.

II. OBJECTIVE OF THE STUDY

The objective of the Study is to examine the development program of the linkage-type industries, from technical, economic, and financial points of view and prepare the report.

III. PRECONDITION OF THE STUDY

1. Definition of linkage-type industries

Linkage-type industries are those industries, the development of which have important role to strengthen and deepen the industrial structure of the national economy through the establishment of a long-chained production process within the industrial sector itself and between the industrial sector and the other economic sectors. The objective of the development of linkage-type industries is to promote industrialization and to reduce import-dependency and promote export.

2. Object of the development program of linkage-type industries

The development program specifically aims at the development of small-and-medium scale industries.

3. Linkage-type industries to be covered in the Study

The Study focuses mainly on the small-and-medium scale industries belonging to or of major suppliers to the following sectors as linkage-type industries, considering the emergent needs to reduce import dependency of

machines and intermediates:

1. Fabricated Metal Products excepts machinery and equipment
2. General machinery (Machine tool, Agricultural machinery and equipment, Heavy equipment and construction machinery and Processing equipment)
3. Electrical equipment & Electronic parts and components
4. Transportation machinery (Shipbuilding and offshore equipment, automotive and motor cycle).

IV. SCOPE OF THE STUDY

In order to achieve the above objective, the Study will cover the following items:

Part I. Study on the present conditions of linkage-type industries and assessment of their development prospects:

1. To examine the present situation of small and medium scale industries (especially of linkage-type industries) including their accessibility to capital market and technical support.
2. To review the national policy on the development of small and medium scale industries (especially of linkage-type industries).
3. To identify the promising sub-sectors of linkage-type industries to be developed.
4. To identify representative firm level projects and to conduct their investment opportunity studies for linkage-type industries, covering the following;
 - 4.1. Market
 - 4.2. Raw materials
 - 4.3. Technology
 - 4.4. Facilities
 - 4.5. Firm Level project
5. To assess the development prospect of the identified sub-sectors based upon the above investment opportunity studies, and to estimate capital investment and technology to be adopted in coming years.
6. To assess the contribution of the linkage-type industries to the development of the national economy.

Part II. Recommendation of the development program

1. Assessment of the existing schemes for the development of small and medium scale industries (especially of linkage-type industries), including financial and technical support schemes
2. Recommendation of the development program, with particular attention to the package program of financial and technical supports
 - 2.1. Financial scheme for the development of linkage-type industries, including eligibility and lending term
Recommendation will be made mainly from the view point of the demand side, i.e. the requirement of linkage-type industries.
 - 2.2. Common service facilities
 - 2.3. Technical support scheme for the development of linkage-type industries
 - 2.4. Organizational structure of financial and technical support scheme; particular attention will be paid on the coordination between financial and technical support schemes, both on national as well as regional bases.
3. Recommendation for institutional development such as training
4. Preparation of cost estimate and implementation schedule of the program
5. Economic and social evaluation of the program
6. Conclusion

V. STUDY SCHEDULE

The tentative time schedule of the Study is as shown in the Appendix.

VI. Reports

JICA shall prepare and submit the following reports in English to the Government of the Indonesia.

- | | | |
|-----------------------|--------|---------|
| 1. Inception Report | (IC/R) | copies. |
| 2. Interim Report | (I/R) | copies. |
| 3. Draft Final Report | (DF/R) | copies. |
| 4. Final Report | (F/R) | copies. |

VII. UNDERTAKING OF THE GOVERNMENT OF THE INDONESIA

1. To facilitate smooth conduct of the Study, the Governemtn of Indonesia shall take necessary measures:
 - (1) to secure the safety of the Study team,
 - (2) to permit the members of the Japanese study team to enter, leave and sojourn in Indonesia for the duration of their assignment therein, and exempt them from alien registration requirements and consular fees,
 - (3) to exempt the members of the Japanese study team from taxes, duties and any other charges on equipment, machinery and other materials brought into Indonesia for the conduct of the Study,
 - (4) to exempt the members of the Japanese study team from income tax and charges of any kind imposed on or in connection with any emolument or allowance paid to the members of the Japanese study team for their services in connection with the implementation of the Study,
 - (5) to provide necessary facilities to the Japanese study team for remittance as well as utilization of the funds introduced into Indonesia from Japan in connection with the implementation of the Study,
 - (6) to secure permission for entry into private properties or restricted areas for the conduct of the Study,
 - (7) to secure permission to take all data and documents (including photographs) related to the Study out of Indonesia to Japan by the Study team,
 - (8) to provide medical services as needed. Its expenses will be chargeable on members of the Japanese study team,
 - (9) to arrange suitable office space with necessary equipment including telephone in Jakarta and adequate number of interviewers to collect the data of firms.

2. The Government of Indonesia shall bear claims, if any arises against the members of the Japanese study team resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their duties in the implementation of the Study, except when such claims arise from gross negligence or willfull misconduct on the part of the members of the Japanese study team.

3. Ministry of Industry (herein-after referred to as MOI) shall act as counterpart agency to the Japanese study team and also coordinating body in the relation with other governmental and non-governmental organizations concerned for the smooth implementation of the Study. MOI will organize the steering committee for smooth and efficient conduct of the Study, which consists of the members from Ministry of Industry, BAPPENAS, Ministry of Finance and Bank Indonesia.
4. MOI shall, at its own expense, provide the Japanese study team with the followings, in cooperation with other relevant organizations:
 - (1) available data and information related to the Study,
 - (2) counterpart personnel
 - (3) credentials or identification cards

VIII. UNDERTAKING OF JICA

For the implementation of the Study, JICA shall take the following measures:

1. to dispatch, at its own expense, study teams to Indonesia,
2. to pursue technology transfer to the Indonesia counterpart personnel in the course of the Study.

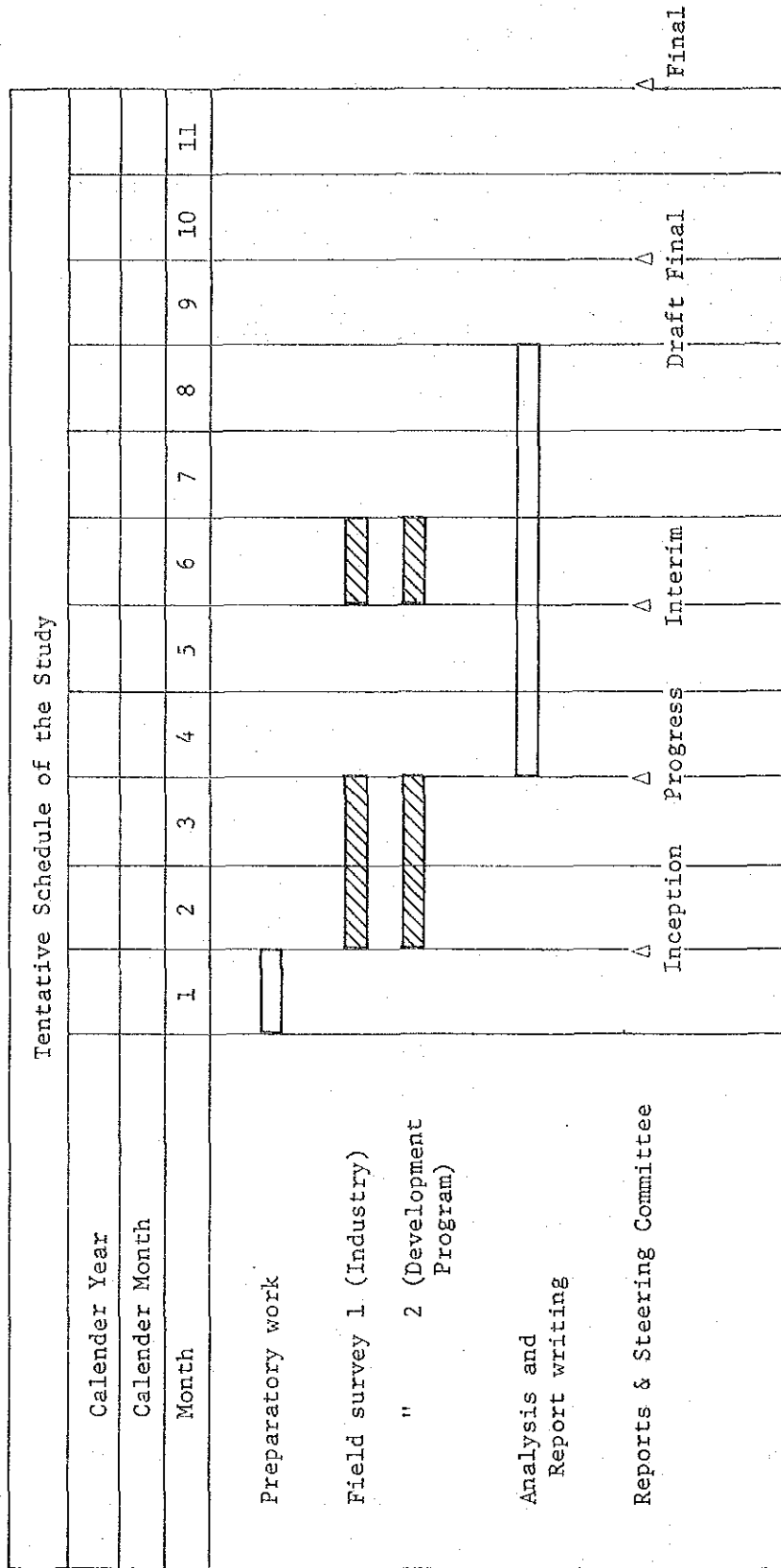
IX. CONSULTATION

JICA and MOI shall consult with each other in respect of any matter that may arise from or in connection with the Study.

Appendix

Work in Indonesia

Work in Japan



2. PROJECT PROPOSAL FOR THE GOVERNMENT OF JAPAN (インドネシア政府のTOR)

1984 - 1985

A. BASIC DATA

1. Project title : Study for the Development of Linkage-Type Industries
2. Starting date of project activities : September 1984
3. Duration : 3 months
4. Proposed Executing Agency from Japan : JICA
5. Government Implementing Agency: : Secretariate General of the Ministry of Industry
6. Financial Resources : a. Government of Japan: US\$ 300,000
b. Government of Indonesia: In Kind

B. PROJECT DESCRIPTION

1. Background

The targets of Repelita IV (1984-89) in the industrial sector are, among others, to strengthen and deepen the structure of industry through the development of linkages within the industrial sector itself and between the industrial sector and the other economic sectors, thereby lessening dependence on import of intermediate products; the development of small-scale industries; and increasing exports of domestically processed products.

The industrial development is to be accelerated with a view to contribute to the expansion of employment opportunities, increased income level, export promotion, import substitution, and increased foreign exchange earnings.

Within the industrial sector, the development of small and medium scale industries including cottage industries remains an important target in Repelita IV. As a large percentage of the manufacturing enterprises in Indonesia are either small or medium scale, they play

strategic roles in the Indonesian economy in terms of providing employment for a large part of the population. At present, however, there exists disparity between the labour-intensive small and medium scale enterprises and modern capital-intensive large scale ones in terms of level of technology, productivity and wages of labour.

In order to eliminate this disparity and to realize a well balanced structure in the industrial sector, the development of small and medium scale industries becomes essential. To develop such industries, technical and financial assistance for enterprises has been provided. However, as the focus of the assistance has been placed on cottage and/or small enterprises with a view to protect their existence and the development of linkage type industries has not been materialized satisfactorily.

To further tackle the bottlenecks in this field, the Government of Indonesia is now contemplating the formulation of an integrated development scheme which includes a credit system, and systematic consulting services to achieve the well balanced industrial sector with high growing capacity.

2. Objectives of the Study

To conduct the study on the development program of the small and medium scale industries through possible development financing, The study will cover the following aspects:

- 1) Identification of promising sub-sectors of linkage or sub-contracting industries which have high potential to be growing industries.
- 2) Identification and pre-feasibility studies of selected firm-level projects in promising sub-sector.
- 3) Formulation of implementation package program for the financial and technical assistance to small and medium scale industries to develop linkage-type industries.
- 4) Investigation of feasibility of the proposed package program.

3. Scope of the Study

- 1) To examine the present situation of small and medium scale industries, including their accessibility to capital market and

consulting services.

- 2) To review technical, financial and institutional assistance provided by Indonesian government and other external institutions for the development of small and medium scale industries.
- 3) To identify the promising sub-sectors of small- and medium-scale industries to be developed.
- 4) To identify representative firm-level projects and to conduct their pre-feasibility studies, covering the followings:
 - 4.1) Market
 - 4.2) Raw materials
 - 4.3) Technology
 - 4.4) Facilities
 - 4.5) Firm-level project formation
 - 4.5.1) Project plan
 - 4.5.2) Capital investments and operating cost
 - 4.5.3) Required technical assistance
 - 4.5.4) Financial and economic evaluation
- 5) To formulate the implementation program for the development of small and medium scale industries, with particular attention to the following items,
 - 5.1) Development of Financing System (including common service facilities)
 - 5.2) Formulation of lending criteria
 - 5.3) Financial scheme and funding management
 - 5.4) Technical assistance scheme
- 6) To evaluate the financial and economic feasibilities of the proposed program.

C. INSTITUTIONAL FRAMEWORK

The Project will be coordinated by the Secretariate General of the Ministry of Industry that will particularly examine linkages between sub-sectors of industries.

D. SCOPE OF ASSISTANCE

1. Expert Services : 18 man-months to include:

	No. of persons	
1. Team Leader	1	
2. Marketing Expert	1	
3. Financial Expert	1	
4. Industrial Engineer	2	
5. Economist	1	
2. External In-puts		US\$ 300,000
3. Government of Indonesia's Input:		In-kind

E. SCHEDULE

1. Field Survey : Sept. - mid Nov. 1984
(1.5 months)
2. Preparation of the report : mid Nov. 1984 - Feb. 1985
(1.5 months)

3. 予備調査協議方針

S/Wの案文作成に関して

- (1) 融資スキームについては、需要者サイドからの提言にとどめるという日本側(案)をまず示す。
- (2) 「イ」側からさらに供給サイドからのスキームの検討要請があった場合には、「イ」側の政治的判断も必要であり、貸出金利水準、取り扱い銀行及びその経営コスト、貸倒れ・為替変動等のリスク評価、取り扱い銀行の資金調達コスト等につき必要なデータを中央銀行等から入手できないのであれば調査を実行できない旨説明する。また、仮に調査を行うこととなった場合には、資金調達のうち外貨分については商業条件及びソフト・ローンの2通りを仮定して行うこととなることを説明する。
- (3) 調査スケジュールについては、全体で11カ月程度(国内準備1カ月程度、現地調査2カ月程度、国内作業5カ月程度、ドラフト・レポートの作成・印刷・現地説明1カ月程度、最終レポートの作成・印刷・送付2カ月程度)は要することにつき理解を得るよう努める。
- (4) 調査を円滑に進めるため、工業省内関係総局、中央銀行等関係機関よりなるステアリング・コミッティを設置するよう働きかける。