


インドネシア国
輸出指向型企业人材育成計画
事前調査団報告書

1995年12月

JICA LIBRARY

J 1139494 (7)

国際協力事業団

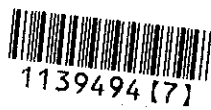
LIBRARY

紙開協
J-R
95-48

インドネシア国
輸出指向型企业人材育成計画
事前調査団報告書

1995年12月

国際協力事業団



1139494(7)

序 文

インドネシア国政府は経済自立促進、経済基盤強化および産業発展と民生の向上の両立を目指し、1994年から始まった第6次経済社会開発5カ年計画の中で、非石油・ガス輸出構造の強化、内外ネットワークを活用した輸出市場の新規開拓、ビジネス情報の質の向上、中小企業の資質と役割の向上が挙げられ、第2次長期25カ年計画の目標は非石油・ガス製品の国際競争力の強化と生産性・効率性の高い貿易システムの構築であり、産業育成分野では、①中小企業の育成と、②東インドネシアの開発が社会的公正の実現の見地より重視されている。

インドネシアにおける非石油・非天然ガス製品の輸出振興に寄与する人材の養成を目的として、同国政府は商務省に貿易研修センター(IETC)を設置し、貿易・輸出製品の検査に従事する政府関係者、民間企業に対し訓練を行うこととし、我が国政府に協力を求めてきた。これを受け我が方は同センターの施設・機材の整備を無償資金協力により行い(20億円)、1989年5月に引き渡し、センター人員育成のため1988年9月から5年間、貿易研修、輸出検査、展示、商業日本語についてプロジェクト方式技術協力をを行い、さらに1994年1月から1995年9月まで、輸出検査を除く3分野のフォローアップ協力を行った。

インドネシアの産業界には輸出産業へ脱皮しうる可能性を秘めた中堅企業はかなり存在し、輸出工業化の素地は十分あり、業界団体を核とした官民全体からなるサポートシステムが構築される必要がある。具体的には、①経営ノウハウ、②人材の育成、③海外マーケティングの強化、④海外業界との交流の活発化等の諸点である。インドネシア国では中小企業貿易振興を目的に商務省貿易研修センターの機能を質量ともに拡充することを計画している。

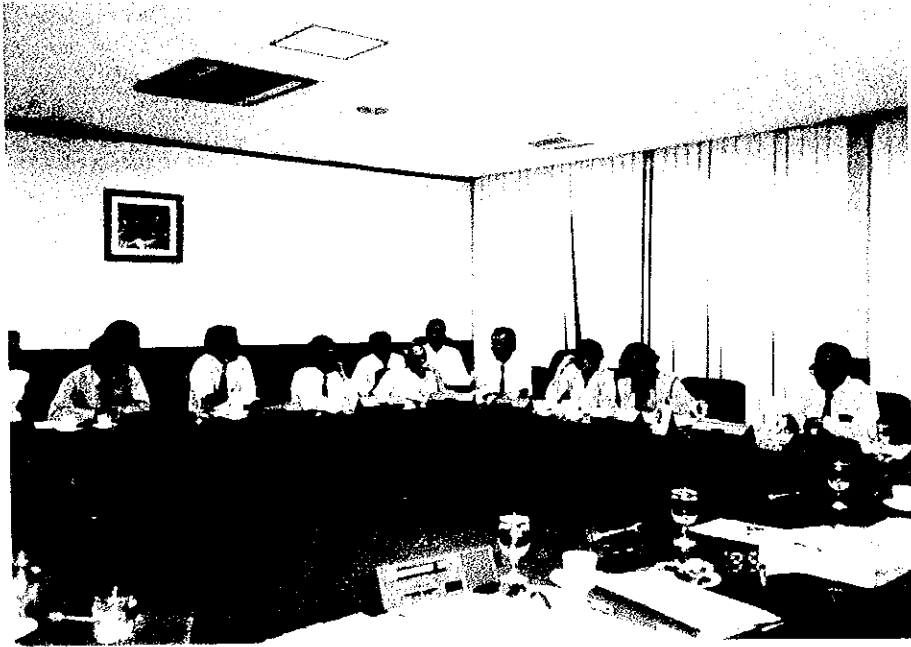
これを受けて我が国政府は、国際協力事業団(ICA)を通じて1995年9月3日から9月16日まで、JICA 鉱工業開発協力部鉱工業開発協力課 笹岡課長代理を団長とする事前調査団を派遣し、インドネシア国側関係機関との協議を通じて要請の背景、計画の妥当性、協力の規模等を調査し、確認・合意できた事項について議事録(Minutes of Discussions)にとりまとめ署名・交換を行った。

本報告書は同調査団の調査結果をとりまとめたものである。

ここに、本調査団の派遣に関し、ご協力いただいた日・イ両国の関係各位に対し深甚の謝意を表するとともに、あわせて今後のご支援をお願いする次第である。

1995年12月

国際協力事業団
理事 大角恒生



協 議



ミニッツ署名・交換



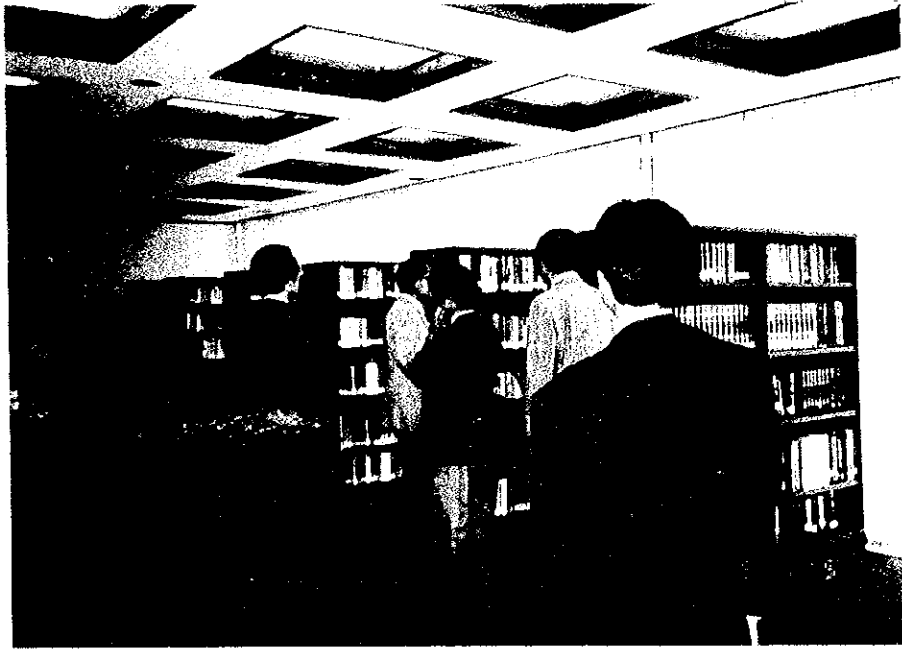
IETC LL教室



IETC スタジオ



I ETC ゴム試験検査部門



IETC 図書室



クマヨラン展示場

目 次

序 文
写 真

1. 調査結果の要約	1
2. 事前調査団の派遣	4
2-1 調査団派遣の経緯と目的	4
2-2 調査団の構成	4
2-3 調査日程	5
2-4 主要面談者リスト	7
3. 要請の背景	9
3-1 インドネシア共和国における協力要請対象分野の現状	9
3-2 国家開発計画における協力要請対象分野の位置付け	25
3-3 我が国への要請に至った経緯	25
4. 要請の内容と協力の妥当性	27
4-1 プロジェクトの名称	27
4-2 プロジェクトの実施機関と実施体制	27
4-3 技術移転分野	28
4-4 協力の妥当性	28
5. プロジェクト協力の基本計画	30
5-1 協力期間	30
5-2 投入計画	30
5-3 本プロジェクトにおける情報システムの支援について	31
6. 調査団所見	37

7. その他	46
7-1 専門家の生活環境	46
7-2 今後の進め方および留意事項	46

資 料

1. ミニッツ	47
2. ビジネスインキュベーションプログラム (仮訳)	61

1. 調査結果の要約

インドネシア貿易研修センター (IETC) での7年の事業においては、6,500名に及ぶ研修生を輩出した。7年にわたる日本・インドネシア双方の努力と友好を称えて、事前調査期間に行われたフォローアップ専門家のお別れ会において入り口近くに記念の看板が建てられ、植樹が行われた。本機会に新しい視角において協力を行える展望のもとに事前調査団が来訪できたことは、喜ばしいものであった。

インドネシアを取り囲む国際環境の変化は、めまぐるしいものがあり、IETCに対する産業界の要望も多様化しつつある。非石油ガス輸出の増加が課題であった80年代から、90年代には国際貿易の自由化・競争激化の趨勢のなかで、輸出のみならず、輸入の増加とともに製品輸入に対抗する自国製品の品質向上・価格低廉化が課題となってきた。輸出から国際競争に主要なテーマが変わってきたわけである。

インドネシアは年間7%のGDP成長率を維持しており、7%の成長を維持したまま人口成長率が2%を切ると、実質個人所得の伸びは5%になる。従って、インドネシアに中所得層が形成されていく展望があり、これが規則緩和とともに大きな輸入の牽引力となることが予想される。このやや楽観的なシナリオに立てば、輸入への対応が非常に重要となるのは自明である。但し、年間7%のGDP成長率は国内消費の強い伸びと外国投資にも刺激された建設業の伸びに負うところが大きく、逆に現在は景気の加熱と輸入の急増が懸念されており、経済政策のスローダウン化が期待されていることも事実である。

しかしながら、輸出産業育成に対する協力は依然として必要である。理由としては、重商主義的視点に特段立たずとも、(1)インドネシアはいずれ石油のネット輸入国になることが見込まれる、(2)輸入は購買層の充実とともに、今後、規制緩和、自由化のなかで確実に増加する見通しである、(3)輸出の30%を占める日本の景気が低迷しており、短中期的に新しい分野の製品輸出を開拓するニーズが高い、(4)96年末までに1,080億ドルになることが見込まれる対外累積積務の利子用の外貨を獲得する必要がある、など幾つかが挙げられる。

バキール・ハッサン商務省次官は、IETCにおける新規プロ技の開始を歓迎しつつも、(1)対象内容を従来の輸出から貿易一般までに広げること、(2)対象層を entrepreneur のみでなく、民間の private school の instructor を養成するような一般的な人材養成まで広げingことを提案した。後者については、インドネシア社会における10年、15年を見据えた長期的な視点での人材育成の必要性を強調していた。

当初の対処方針は、対象企業は中企業と比較的小さな大企業を入れた中堅企業としていたが、トップ・マネージメントのセミナーとミドル・マネージメントのセミナーを組み合わせる同一企

業内の2ポイントを同時啓発していく作戦が有効と考えていた。しかしながら、次官の発言をはじめ中堅ないし中企業のみを対象とするよりは、広くサポーティング・インダストリー、合併企業をも対象とした研修が必要との見地よりミドル・マネージメントの研修コースについては対象企業を限定しないことが望ましく思われた。研修内容は、IETC 所長が言っているように participatory な、面白いものにしていく工夫が必要であろう。

これに対し、トップ・マネージメントについては中堅企業に限定したものであるので、今後、さらにニーズの把握が必要である。インドネシア大学の Management Institute の faculty からは中小のトップ・マネージメントを対象にした場合の研修やコンサルティングの難しさについて指摘を受けた。但し、(1)彼らも小企業はやめるべきとしたものの、中企業については可能性はあるとしていたこと、(2)輸出セクターについては中小企業のトレーニングをした経験はあまりなく不可能とは言えないこと、(3)具体的な企画書を見なければ正確なコメントはできないとしていたこと、の3点の確認は重要である。

中小企業をトップ・マネージメントの対象にする案については、KADIN、BAPPENAS、そして訪れた中小企業自体が賛同していたが、商務省は実効性の観点および所掌範囲についての中小企業協同組合省とのデマケの問題もあり、対象をインドネシア大学同様、中企業としていた。今後、企業規模とともに対象セクター、地域などもあわせて考慮していくことになるが、インドネシア社会の具体的なニーズに立脚した内容とするべく検討を続けていくことが重要である。

インドネシア大学 Management Institute からはトップ・マネージメントのセミナーでは、教室セミナー型とするよりもコンサルティングを重視した婦負要にして、きめの細かい指導を行う方がよいとのアドバイスを受けたが、アフター・サービスなどいろいろなインセンティブをセミナーに付与していくことは研修効果および参加者募集効果のうえで必要である。この意味では BAPPENAS の BIC を別としても商務省から政府ベースならではの参加者支援も期待したいところである。我が方も過剰な期待は先方に与えられないものの、企業ネットワークの協力を発展させていきたい。しかしながら、コースの内容そのものがセミナー型の魅力の源泉であることが、すべての基本であることは銘記されるべきである。

IETC は我が方とチャレンジングな新しい協力を行うことに同意した。これは、今次ミッションの最大の成果であったと思われる。同時に、IETC 側は品質検査、管理そして商業日本語の協力についても強い要請を行った。調査団としては協力の中心が今回は製品のライフ・サイクルで言えばアップ・ストリーム段階のマーケティングや貿易ノウハウ、企業財務といったソフトウェア分野であることを再三確認しつつも、新しい視角においても入りうる個別製品や分野についての協力についても、ある程度柔軟に受け入れることとした。これは新しい協力を始めるにあたっての先方との実施体制のソフト・ランディングや IETC の財務状態等の自立発展性への支援を考慮したせいでもあるが、本案件がセミナー型であり、成果モニタリングが短期間では難しいこと

などを踏まえ、ソフト分野の協力を主軸としつつも、それのみでは目に見えない領域を視覚化する協力が一定必要であるという事情に対応しようとした結果でもあることを付記することとした。

2. 事前調査団の派遣

2-1 調査団派遣の経緯と目的

貿易研修センター (IETC) ではインドネシア国内の貿易・輸出製品の検査に従事する商務省職員、民間企業職員に対してセミナー・研修を実施している。我が国は、1988年から5年間、品質調査、貿易研修、展示、商業日本語分野についてプロジェクト方式技術協力をを行い、1994年1月から1995年9月まで輸出検査を除く3分野のフォローアップ協力を行った。

IETCでは中小企業による貿易振興を目的に、その機能を拡大することを計画している。

1995年6月14日付 IN-509号にて、インドネシア事務所より鉱工業開発協力部長宛に要望してきた内容は、①マーケティング分野では商品開発、価格戦略、物流、販売促進、②品質管理分野では8分野の具体的な品目の輸出検査技術の向上であった。さらに商務省としては、全国各地に存在する中小企業に対応するための、10カ所の地方事務所と本省との間に情報ネットワークを形成し、各種情報を普及することを計画している。

日本側としては輸出指向型企业への転換には中堅企業経営管理者ないし、その候補者を対象としたマーケティング・ケーススタディおよび貿易実務者を対象としたマーケティング (ケーススタディ)、貿易一般、企業財務についてのセミナーの実施が輸出指向型企業の育成に必要であろうと理解する。輸出という文脈においては、これまで実施してきた製品開発や品質管理戦略に先立ち、海外マーケティング調査により何を輸出すべきか、そして企業財務の側面から何を輸出しうるかという検討が必要であり、こうした分野のトレーニングを行うべきと考えるからである。この意味から、情報を効率的に収集・普及・提供するために IETC 図書室をリソースセンターと位置付け、その機能をさらに拡充することが重要である。情報ネットワークについてはリソースセンターの拡充を中心に商務省輸出振興庁 (NAFED) ならびに地方事務所の機能と連携することを視野に入れ、リソースセンターが情報収集、情報普及の拠点となることが考えられる。

2-2 調査団の構成

- | | |
|-------------------|-----------------------------------|
| (1) 笹岡 雄一 (団長・総括) | 国際協力事業団 鉱工業開発協力部 鉱工業開発協力課
課長代理 |
| (2) 林 貴 (技術協力計画) | 通商産業省 通産政策局 技術協力課
通商産業事務官 |
| (3) 池口 義明 (研修計画) | 財団法人 太平洋人材交流センター
事務局次長 |

- (4) 齋藤 進 (中堅企業育成) 大阪昇降会議所 国際部
- (5) 田中 真琴 (機材計画) 財団法人 関西情報センター 情報システム部
主任研究員
- (6) 高橋 直樹 (計画管理) 国際協力事業団 鉱工業開発協力部 鉱工業開発協力課

2-3 調査日程

日順	月日	曜	調査内容	面談者
1	9月3日	日	移動(成田、関西空港-JAKARTA)	JL725、GA783
2	4日	月	9:00 JICA事務所打合せ	
			10:00 日本大使館表敬	豊国一等書記官
			11:00 IETC所長表敬	Mrs. Laila Djanum N. Caropeboka (Director, IETC)
			14:00 商務省次官表敬	Drs. Bakir Hasan (Secretary General of Ministry of Trade (MOT))
			15:00 BAPENAS窓口課長表敬	Ir. Ratma Djuwita Wahab (Head Bureau of Trade, Cooperative and Business, Div, BAPPENAS)
			16:30 工業省個別専門家との打合せ(1)	北端辰昭専門家 (工業省小規模企業局)
			19:00 工業省個別専門家との打合せ(2)	林光洋専門家 (工業省小工業開発局)
3	5日	火	10:00 JETROの訪問	中村次長
			14:00 IETC専門家との打合せ、現状調査	小林、石井、安井各専門家
4	6日	水	9:30 クマヨラン展示会場見学	荒木治副社長、猪俣節夫財務部長
			14:00 NAFEDの現況調査	Mrs. Herliza (Head of Foreign Cooperation Division)
5	7日	木	9:30 JAKARTA商工会議所訪問	Mr. Adinarsita Adjainegoro (Vice President of Indonesia Chamber of Commerce and Industry(KADIN))
			10:30 商工会議所関係者との打合せ	Mr. Utari Aukamdani (Compartment of Foreign and Trade Relation Affairs KADIN)
			15:00 移動(JAKARTA-SURABAYA)	
6	8日	金	10:00 商務省東ジャワ州事務所表敬	Mr. Hamonangan Sireger (Head of Regional Office of Trade, East Java Province, MOT)
			14:00 東ジャワ州商工会議所と打合せ	Mr. Moh Binsjech Abd (Vive Chairman, East Java Chamber of Commerce and Industry)
			14:30 中堅企業の現況調査	
			17:00 移動(SURABAYA-JAKARTA)	GA353
7	9日	土	団員打合せ	
8	10日	日	資料調整	
9	11日	月	10:00 ジャカルタ日本人クラブ事務所訪問	岩間信弥事務局長
			14:00 JAKARTA中堅企業訪問	Dr. Eddy Joesoef (Director, PT. Nitra Nusa Wood)

日順	月日	曜		調査内容	面談者
10	9月12日	火	9:00	産業公害防止プロジェクト見学	大内リーダーほか
			15:00	JAKARTA中堅企業訪問	
11	13日	水	9:30	商務省IETC、関係部局との協議	
12	14日	木	10:00	インドネシア大学訪問	Dr. Aditiawan Chandra (President Director, Faculty of Economics University of Indonesia)
			13:00	商務省との協議	
			16:00	日本大使館報告	豊国一等書記官
13	15日	金	11:00	ミニッツ署名	
			14:30	JICA事務所報告	
			23:20	移動 (JAKARTA-)	JL726
14	16日	土		移動 (-成田、JAKARTA-関西空港)	EG222

2-4 主要面談者リスト

(インドネシア国側)

LIST OF VISITED INDONESIAN OFFICIALS (1)

<u>NAME</u>	<u>ORGANIZATION</u>
Drs. Bakir Hasan	Secretary General, Ministry of Trade (MOT)
Ms. Laila Djanun Caropeboka	Director, IETC, MOT
Ms. Lily Rosyana	Head, Bureau of Public Relations, MOT
Mr. Hamonangan Siregar	Head of Regional Office of Trade, East Java Province, MOT
Ms. Herliza	Head of Foreign Cooperation Division, NAFED, MOT
Ms. Ratna Djuwita wahab	Head, Bureau for Trade, Cooperatives and Business Development, BAPPENAS
Mr. Adinarsita Adjinegoro	Vice President of Indonesia Chamber of Commerce and Industry
Mr. Utari Suandani	(KADIN)
Mr. Moh Binsjech Abd	Comartment of Foreign & Trade Relation Affairs, KADIN
Mr. Agung Raharjo	Vice Chairman, East Java Chamber of Commerece and Insustry (EJCC)
Mr. Andy Bastian	Head of compartment for Trade and Foreign Affairs, EJCC
Dr. Aditiawan Chandra	Head of the Committee for Tourism and Foreign Affairs, EJCC President Director, The Management, Faculty of Economics, University of Indonesia
Mr. Budhi Sugarda	President Director, The Management, Faculty of Economics, University of Indonesia
Drs. M. Djufri	University of Indonesia
Dra. Nus Nuzulia I.	Administation Division, IETC, MOT
Drs. Tjarisan Sarwo	Operational Division, IETC, MOT
Ir. Jarmansjah Jusef	Finance Devision, IETC, MOT
Drs. Rod E. Brahmana	Counterpart
Dra. Julia G Silalahi	Counterpart
Ir. Tusti Isriani	Counterpart
Ir. Huzairin P.	Counterpart
Ir. Hardjono	Counterpart

(日 本 側)

LIST OF VISITED JAPANESE SIDE

<u>NAME</u>	<u>ORGANIZATION</u>
Mr. Nobuhito Hobo	Counsellor, Development Affairs, Embassy of Japan
Mr. Koji Toyokuni	First Secretary, Embassy of Japan
Mr. Masaaki Takabatake	Second Secretary, Embassy of Japan
Mr. koichiro Okazaki	Resident Representative, Indonesia Office, JICA
Mr. Hiroyo Sasaki	Deputy Resident Representative, Indonesia Office, JICA
Ms. Fumiko Yamada	Assistant Residrnt Represntative, Indonesia Office, JICA
Mr. Kazumasa Kobayashi	Long-term Expert, Indonesia Export Training Centre Project (Chief Advisor)
Ms. Yoko Ishii	Long-term Expert, Indonesia Export Training Centre Project (Japanese Business Language)
Mr. Shigemi Yasui	Long-term Expert, Indonesia Export Training Centre Project (Coordinator)
Mr. Shinya Iwama	Secretary General, The Jakarta Japan Club Foundation
Mr. Hiroyuki Kurumiya	Technical Asvisor, PT. Mysajaya Rubberindo
Mr. Yoshio Nakamura	Senior Director, Japan External Trade Organization Jakarta Centre

3. 要請の背景

3-1 インドネシア国における協力要請対象分野の現状

本章を執筆するにあたり、最初にインドネシア経済概況と企業動向をまとめた。次に、昨年11月、APEC（アジア太平洋経済協力）インドネシア会議において、18カ国・地域メンバーが合意した貿易・投資の自由化や人材養成の重要性の内容と、これに呼応するインドネシア政府の取り組みを記した。さらにプロジェクトのコンセプト構築およびブラウニング策定にあたり、各方面に行ったヒアリングに基づく様々な意見、アドバイス、将来の協力の可能性などをとりまとめ、最後に総括を記載した。

1. インドネシア経済概況と企業動向—新たな輸出工業化時代の到来—

インドネシア経済は、80年代初頭まで石油や天然ガスといった一次産品の輸出による収入に大きく依存し、この豊富な輸出収入が国内の経済政策、開発路線に大きな影響を与え、貿易政策を決定する要因となってきた。輸出収入と外国援助による国内のインフラ整備、近代化投資の実行は、消費財から資本財に至るまで工業品の需要を増加させ、輸入代替工業化が進捗した。しかし輸入規模が一定に達すると国産化を誘導するという政策が採用され、国内産業保護を目的に関税などの輸入障壁が高く設定された。そのため保護に重点を置いた貿易規制はコストを上昇させ、輸出産業への負担は大きなものとなった。

その後82年から石油価格下落を機に、インドネシア政府は懸案となっていた脱石油・ガス依存体制構築へ向けて、輸出手続きの簡素化、非石油・ガス輸出振興のための措置（ルピア切下げ等）、金融部門の規制緩和（支店開設の自由化、合併銀行設立の規制緩和等）、外国投資の規制緩和（規制対象業種の縮小、合併企業に対する資本現地化義務の条件緩和等）をはじめとする経済の構造調整に段階的に取り組み、石油に過度に依存した経済から脱却を図ろうと努力を重ねてきた。その結果、87年以降輸出ブームを迎えることができ、現在新たな輸出工業化の時代が到来している。

87年からの輸出急成長は1次産品の多様化、加工度向上から始まり、労働集約財部門の拡大によりもたらされた。その主役は衣類を中心とする繊維製品や合板・木材製品で、電気・電子製品の輸出も急増した。94年の総輸出額400億5千万ドル（前年比8.8%増）のうち、非石油・ガス製品の輸出は、実に75.8%にあたる303億6千万ドル（前年比12%増）に至るまでに急成長した。（82年は総輸出額の17.6%・39億3千万ドル。）

このうち輸出花形品目であった繊維製品や合板・木材製品は、輸出競争力の低下が響き、最近、伸び悩んでいるが、ラジカセ、TV、VTRなどAV機器を中心とする電気・電子機器が、

前年比42.4%増の23億8千万ドルと高い伸びを示している。一方、輸出を引っ張ってきた石油・ガス製品は生産量の伸び悩みから96億9千万ドルで前年を0.5%下回った。

インドネシアの対外貿易

(単位100万ドル、%)

年度	総輸出額	石油・ガス輸出		非石油・ガス輸出		輸入額	貿易収支 バランス
		金額	比率	金額	比率		
1982	22,328.3	18,399.1	82.4	3,929.2	17.6	16,858.9	5,469.4
1987	17,135.6	8,566.1	49.9	8,579.5	51.1	12,370.3	4,765.3
1994	40,053.0	9,693.0	24.2	30,360.0	75.8	31,983.0	8,070.0

資料参考：95年ジェットロ白書貿易編、インドネシア経済入門

こうしたなか、インドネシアの貿易収支は黒字基調で定着、推移していたが、先ごろ政府が発表した最新の貿易統計によると、95年6月の貿易収支が、91年3月以来4年ぶりに赤字に転落した。6月の輸出額は37億6,900万ドル（前年同月比5.7増）、輸入額は39億7,400万ドル（同41.6%増）で、貿易収支は2億500万ドルの赤字（前年同月は7億6,100万ドルの黒字）である。1月～6月の累計でも貿易黒字は18億9,700万ドルと前年同月比で黒字幅は48.1%減少を記録した。

原因は、昨年以來、外国企業の投資拡大などで機械や部品（特に電気・電子製品などの労働集約財）等の輸入が急増する一方、輸出が伸び悩んだためである。海外からインドネシアへの投資額は急増の一途を辿っており、投資調整庁（BKPM）の（BKPM）の速報値によると、95年上半期の外国投資額は前年同期比184.6%増の200億ドル（373件）を記録し、94年1年間の認可額（237億ドル）に近い水準に達している。こうした外国企業による投資急増の最大の理由は、昨年6月の抜本的な外資法改正にある。インドネシアでは、最初から、ほとんどの業界が無条件で外資100%の進出が可能となった。

現地日本大使館（ジャカルタ）の話では、日本企業による投資も活発に行われており、最近、東証1部上場クラスの企業が、週に1社のペースで開所式を行っているとのことであった。この傾向は、インドネシア第2の都市で、港湾施設、電気、交通などのインフラが整っているスラバヤにも波及している。同地で日本向け高級仕様ドアを加工製造している日系合弁企業の日本人経営者は、今年1月～3月の間に日本企業33件（投資総額約5億ドル）が進出を果たし、現地では第2次投資ブームが湧き起こっていると語っていた。

こうした外資導入をテコに、国内総生産（GDP）の実質成長率は昨年7.3%を記録し、前年を0.8%上回った。急速な経済成長を背景に、スハルト大統領は8月の独立50周年記念国政演説において、第6次5カ年開発計画（94年4月～99年3月）の目標を上方修正すること

を明らかにした。計画終了後（99年3月）の目標は、1人当たりGDPが1,020ドルから1,280ドル、同じく経済成長率が年平均6.2%から7.1%に変更された。

一方、豊富な輸出収入を背景にインドネシア政府がインフラストラクチャー（社会的生産基盤）整備などのために借り入れ続けてきた対外債務残高は、開発途上国で最高レベルの1千億ドル前後に達している。7月中旬のインドネシア援助国会合では、19カ国13国際機関から、95/96年度分として前年度を上回る53億6,000万ドルの援助（前年比3.04%）を受けることとなった。内訳は2国間援助が27億9,500万ドル、国際機関の援助が25億6,500万ドルである。日本からも、OECD（海外経済協力基金）による円借款、JICA（国際協力事業団）による無償資金協力、技術協力により21億4,000万ドルの援助が供与される。日本の援助額は全体の約4割を占めることとなり、ますますその比重が高まっている。

今後インドネシア政府が、こうした莫大な対外債務を堅実に返済していくためには、年6～7%の高度経済成長を達成していくとともに貿易黒字の維持に努め、長期的展望のもとに一層輸出振興策を講じていかなければならない。こうしたなか、同国政府は、さらなる発展を目指し、第6次5カ月計画で、製造業部門の基本政策として輸出産業の発展、民間主導・市場原理による産業の発展、サポーティング・インダストリーの振興を掲げている。87年からの輸出ブームは、現地企業の輸出意欲を増大させ、実際に輸出して国際競争力に自信を深めさせ、輸出生産向けの投資を積極化させている。インドネシア企業がさらに輸出成長を遂げていくには、貿易自由化や規制緩和を促進し、投資意欲を盛り上げることが不可欠であり、外国投資の誘致を成功させることも大きな鍵となろう。

2. APEC18カ国・地域が合意した地域の貿易・投資の自由化、円滑化および人材養成の重要性とインドネシア政府の取り組み

1994年11月、インドネシア・ジャカルタ郊外のボゴール宮殿で第2回APEC非公式首脳会議が開かれ、アジア太平洋地域の貿易・投資の自由化・円滑化および今後の開発協力の方向性をうたった、「APEC経済首脳の共通の決意の宣言（いわゆるボゴール宣言）」が採択された。そのなかで、スハルト大統領の強力なリーダーシップのもと、「アジア太平洋における自由で開かれた貿易および投資という長期的な目標」が採択され、「先進国は遅くとも2010年までに、開発途上国は遅くとも2020年までに、自由で開かれた貿易および投資という目標を達成する」旨の内容が盛り込まれた。インドネシアが議長国として、ASEAN各国のリーダーシップを取る形で貿易・投資の自由化を積極的に推進するスタンスを打ち出したのは、米国などの自由化推進派から大いに好感を持って受け入れられた。

またAPECインドネシア会議では、域内の持続的経済成長を達成するために、貿易・投資の自由化・円滑化とともに、「人づくりを含めた開発面の協力」がAPECの「車の両輪」と

して重要であることが強調された。閣僚会議では APEC 地域における人材養成の重要性を示した「人材養成枠組み宣言」が採択され、人材養成の原則として「公共部門、ビジネス・民間部門、および教育・訓練機関による協調的行動が必要とされる」旨が同意された。さらに優先課題として「経済成長および開発促進の中心となる経済分野における管理職、企業家および教育者・訓練指導者の供給の増大および質の向上」が示された。

インドネシアのハルトルト工業・商業調整大臣は、「会議の主要なテーマは域地の貿易・投資のより大きな増進に向けられているが、これらは人材養成、中小企業の改善、インフラストラクチャーの改善および民間・ビジネス部門の関与に関する経済協力を支援することにより、結果として APEC 地域において達成されるであろう」と示唆している。こうしたなか、インドネシア国内においてもボゴール宣言を具体化すべく、貿易・投資の自由化・円滑化に関する当初の措置（イニシャル・アクション）として、95年5月に、(1)輸入税や追徴金の引下げ、(2)輸入規制品目の削減、(3)新たな投資分野の開放、などが2003年までの段階的スケジュールを明示したうえで実施された。一方、開発協力の分野では、インドネシアが工業国として自立することを目指し、人的資源のポテンシャルを高めるため、初等教育面の充実策として中学の義務教育化（15年以内に義務教育を6年から9年に延長）が、昨年より順次推進されてきている。

しかし中等教育以降に引き続く人材養成の場となるべき職業教育、技術教育の場はまだまだ絶対的に不足していることから、インドネシア国内の技術者や管理者層の不足は深刻で、経済近代化の大きな足枷となっている。今後、外国投資を積極的に受け入れながら工業化を達成していくには、労働力の質の向上を図るためにも、これらを担う人的資源の効果的な育成に向けて、職業学校・技術訓練施設の拡充と教官の資質向上、職場研修の徹底などが重要な人材養成戦略の一つになることは間違いない。今回、商務省が、貿易研修センターをサイトとする新たな人材養成プロジェクトの創設を日本側（JICA）に求めたことは、インドネシア政府が「人材養成枠組み宣言」に示された「優先課題」に積極的に取り組んでいこうとする意欲の現れと推測される。

APEC（アジア太平洋経済協力）の貿易自由化協議	
94年11月 インドネシア	首脳がボゴール宣言を採択。先進国は2010年、開発途上国は2020年までに自由化を達成、開発協力の促進
95年11月 日本(大阪)	ボゴール宣言を具体化する行動指針を採択する予定。行動指針は貿易・投資の自由化・円滑化および経済・技術協力の分野をカバー
96年11月 フィリピン	貿易・投資の自由化・円滑化に関し、APECメンバーが行動指針に基づく国別行動計画を持ち寄る予定

3. 事前調査団による現状把握

インドネシア企業の輸出意欲が高まるなか、貿易研修センター（IETC = Indonesia Export Trading Centre）のような公共部門が、インドネシア企業の国際ビジネス参入をサポートできるような体制を構築していくことは、国内の企業ニーズに応える意味でも時宜を得たものと言える。

貿易研修センターの役割は、アジアとのネットワークに強みをみせる華人財閥企業のみならず、独立系の民族資本企業、とりわけ海外とのネットワークを持たない中堅・中小企業を輸出指向型企业として育成していくことにある。中小製造業が海外ビジネスに参入するには、技術力向上により製品の品質改善に努める一方、経営者自身も自社製品を海外に売り込もうとする輸出マインド涵養し、また企業内に貿易実務知識を持つ人材を育成していくことが喫緊の課題である。

そこで今回の事前調査団では、商務省（公共部門）から要請のあったインドネシア国内の「貿易セクター人材育成」プログラムのコンセプトを構築するため、日本側が提案した「トップ・マネージメントセミナー」と「ミドル・マネージャー育成研修」の構想について、国内の代表的機関と意見交換を行った。

とりわけ、これらのセミナー・研修は、ビジネス・民間部門、教育・訓練機関との協調関係が有機的なプロジェクトを構築するうえでの必要条件になるとの認識のもと、ビジネス・民間部門についてはインドネシア商工会議所（KADIN）、教育・訓練機関はインドネシア大学経済学部・経営研究所を訪問し、IETCの研修プログラムにどのような協力が可能であるのか、また実際にどのような研修を展開しているのかをヒアリングし、実態把握に努めた。さらに研修の受講者となる中堅企業（国際ビジネス参入企業）側のニーズはどのようなものであるのかを探った。

(1) 公共部門ヒアリング 商務省および貿易研修センター

商務省では、バキール・ハッサン次官への表敬・懇談のほか、本プロジェクトの実施機関である貿易研修センターとインドネシア第2の都市であるスラバヤの商務省東ジャワ事務所に赴き意見聴取を行った。

日本側が提案した「トップ・マネージメントセミナー」と「ミドル・マネージャー育成研修」の実施について商務省サイドの見解は、前者のセミナーについては中堅企業の経営者が2週間も実務を離れることの困難さを指摘する声が多く、研修期間や内容などに一層の工夫が必要との認識が示された。また、後者については全面的賛成であり、企業内で貿易実務を推進できる人材を養成して欲しい旨の強い期待が寄せられた。この研修については、企業規模、形態、業種にこだわらず広く受講できるような内容となっている点

を大いに評価している模様であった。

次にどのような分野の人材育成を期待するかに関しては、第一義的にインドネシア国内の輸出が現在大企業に著しく依存していることから、中堅・中小企業内にも輸出業務に精通した人材を育成していきたいとの要望が出された。また、同時に長期的視野に立ち、インドネシアに不足している起業家や、プライベートスクールのインストラクターの養成にも力を入れたいとの希望が寄せられた。

研修の内容については、APECやAFTAにみられるように目標年限を定めた域内の貿易・投資の自由化が進められるなかで、輸出のみならず輸入も同時に重要なテーマとなってくることから、インドネシア企業が国際マーケットへの認識を深めることができるよう貿易分野一般にまで広がりを持たせてほしいと強調していた。

このほかベーシックなトレーニングである貿易実務は継続的にセミナーを開催することが必要との認識が示されたほか、企業財務分野の重要性を指摘する意見や、地方事務所からは原価計算、情報システム、国際契約交渉、日本向けに包装技術の研修をカリキュラムに加えてほしいとの要請もなされた。

またIETCの研修参加者が漸減傾向にあることから、参加者にとって魅力あるカリキュラムの構築と充実した授業内容が必要との見解が示された。そのためには、マーケティングなどの分野ではケーススタディやロール・プレイといった実践的な経験をベースに研修が組み立てられることが必須であり、講師の選定にあたっては、企業や大学、研究機関などから外部講師を備上げする方式が望ましいとの要請がなされた。

さらに分野セミナー運営の切り口として、業種もしくは製品別のセミナー（例：ゴム製品等）や、輸出対象希望国・地域を絞り込んだ地域別セミナー（例：対欧州輸出促進セミナー等）を行うことも有効であろうとの指摘もあった。（調査団滞在中、IETCでトヨタ・アストラ社のゴム関連下請け企業お集めたセミナーが開かれた。）

一方、セミナーの地方展開という面では、ジャワ島との格差が著しいインドネシア東部地域の開発が重要な政策課題として注目を集めていることから、特に南スラウェシ州の州都ウジュンパンダンで、セミナーを開催してほしいという要請が強かった。また、東ジャワ州でも、ジャカルタに研修受講のため人材を派遣するのは、経費負担や時間の制約が大きいため、スラバヤでセミナーを実施してほしい旨の要請があった。

特筆すべきは、IETCから出された「インドネシア経済の将来を見据えて本プロジェクトの構想を具体化できるような人材を外部から招聘し、ナショナル・プロジェクト・コンサルタントとして位置付けたい」という提案であった。本提案は、インドネシア側の本プロジェクトにかかる意気込みを示すものと言える。フォローアップ実施中の小林リーダー（95年9月末まで）は、IETCの所長ポストが多忙でカウンターパートのとりまとめ役と

して働きが期待できないという主旨から、次回プロジェクトの際はインドネシア側に日本側リーダーのカウンターパート的役割を果たす人材を要求するべきとの見解を持っておられた。この点を考慮すると、新ポスト設置に関し実質的に日・伊双方の意見が一致していたようだ。

(2) ビジネス・民間部門ヒアリング インドネシア商工会議所 (KADIN)

KADIN は全国27商工会議所を統括する組織。大企業から中小企業まで、あらゆる規模の民間企業、国営企業、協同組合が会員に加入。3つのセクターが相互に協力して事業を実施している。主要事業には中堅・中小企業の振興や、教育・訓練が掲げられており、特に人材育成事業は教育省と提携し、技術力向上に焦点をあてた職業訓練コースを運営している。また、伝統産業、地場産業の育成を目指して手工芸品事業の支援なども展開している。

今般、同会議所からは、本プロジェクトの実施にあたり、①ビジネス経験豊かな講師の派遣、②研修セミナー参加者のリクルート支援などの協力が可能との見解が示された。さらに将来、KADIN が日本政府や日商などと協力しながら、主体的に研修を運営・実施していくことも可能であるとの前向きなコメントも寄せられた。特に講師については外部ビジネスマンの登用を強く勧めており、KADIN のメンバーであればハイレベルの講師陣になれるとの発言もあった。

KADIN 自身はプライベートセクターで、公的機関である IETC との直接の関わりは、これまでなかったようだ。しかし今後、本研究のカリキュラムを作成するうえで、IETC として積極的に KADIN と協力関係を構築し、KADIN の持っている国内ネットワーク（ジャカルタ商工会議所や東ジャワ商工会議所等）や企業レベルのデータベース（各会議所における会員企業データ）、人的ネットワーク（役員＝企業経営者）を有効に活用していく方途も検討していかなければならないであろう。

KADIN は、昨年8月に APEC（アジア太平洋経済協力）貿易促進ワーキンググループの提案に基づき、オーストラリア商工会議所とともジャカルタで第1回アジア太平洋ビジネス・ネットワーク会議（APB-Net）を主宰した。合同合では今後、APEC 域内が持続的経済成長を遂げるためには、加盟国・地域の中小企業が果たすべき役割が重要であるとの観点から、中小企業間ネットワーク強化の方策を具体的に検討していくことになった。（注：第2回会合は本年10月22・23日の両日、経団連、日商、関経連、大商の共催により大阪で開催される。）

同会議所では、APCE 域内の中小企業間のネットワーク強化のための具体的な方策として「ビジネス・マッチング」プログラムに大きな関心を寄せており、大阪商工会議所など

が実施している世界ビジネス・コンベンション（G-BOC＝国際商談会を柱とするイベント。10回目を迎える今年は、海外43カ国・地域から700名、日本企業3,500社が参加予定）を高く評価し、インドネシア企業に積極的に参加を呼びかけてほしいと強く勧めた。

また、同会議所のバクリー会頭は、中小企業のファイナンス面のサポートのため、同国政府が新たに打ち出した貸付金制度（無担保で最高5,000万ルピアまでの融資）を強く支持している。同氏はこの新生策について、「中小企業には担保が如何に欠乏しているかを政府が認識した結果」とし、インドネシア政府は早急に準備体制を開始すべきだと大きな期待を寄せられている。（Media Indonesia 8月24日号より）

(3) 教育・訓練機関ヒアリング インドネシア大学経済学部・経営研究所

経営研究所は、1963年に経済学部の下に設立され、以降インドネシア企業へのマネジメント・コンサルテーションや調査活動、マネジメント・トレーニングを実施してきた。同研究所では、これまでに企業約600社に対して、マーケティング、マネジメント、財務管理、貿易戦略などの短期研修を実施した実績を持つ。

日本側が提案した「トップ・マネジメントセミナー」と「ミドル・マネージャー育成研修」の実施につき、インドネシア大学より「受講生の募集が可能か、本当にやる気のある企業が集められるのか」といったことをよく見極める必要があるとのアドバイスを受けた。さらに前者のセミナーについては、実際同研究所で過去に実施したトップ・マネジメントセミナーの参加者がほとんど大企業ばかりで構成されていた実態を踏まえて、対象層を大・中規模の企業とすべきではないかとの指摘を受けた。また、後者のセミナーについてはインドネシア企画にとっても非常に有益な企画であると賛同の意向が得られた。

インドネシアでは、小企業はファミリーのみで行っているビジネス形態が大半で、「オーナー経営者＝ミドル・マネージャー兼務」が実態そのものとの率直な指摘もなされた。こうしたレベルの小企業は、①実務を重視せざるをえないこと、②セミナー参加の時間がまとめて取得しにくいこと、③セミナー費用が高いと受講は難しい、などの諸事情から、参加できるとしても後者のセミナーしか選択の余地が残されていないような印象を受けた。

さらに研修の内容・運営については、農業関係のビジネスのようにターゲットとする対象業種を絞り込んでセミナー参加者を募ってはどうか、中小企業コンサルタントを派遣するようなフォローアップも役立つのではないかと、とのコメントも寄せられた。また、コンサルティング業務を通じて、企業側からは長期契約に結びつくようなバイヤーの紹介を希望する声がよく聞かれるとの経験談も披露された。このほか、インドネシア政府が大企業・国営企業の収入（1～5%）を、中堅・中小企業の育成のために回すファイナンス面

でのサポートが1989年から開始されているとの情報提供もあった。

経営研究所の過去の指導事例から考えて、インドネシアの中小企業が目立できるまでサポートしていくのは大変だし、これといった、一つの解決策はないとの認識も示された。しかし今後、同研究所としては、SMEの育成に共同で取り組んでいきたいので、プログラム実施にあたり具体的な計画書が提示してもらえればアドバイスが可能との申し出があった。次回の長期調査の際にはカリキュラム等について意見交換する必要性が感じられた。

(4) 実際の研修受講者ヒアリング—中堅企業3者

事前調査団では、過去にIETCで研修を受講した企業のなかから、海外ビジネスを展開している中堅企業3社をピックアップしてもらい、プロジェクトへの期待、ニーズなどをヒアリングする機会を得た。

(注) インドネシアにおいては、いわゆる「中小企業」としての統一された定義はなく、中央統計局が従業員の規模、工業省、商業省および中央銀行が資産の規模により、それぞれの政策目的に従い定義している。中央統計局の分類は、①4人以下が手工業、②5人～19人が小工業、③20人～99人が中工業、④100人以上が大工業となっている。従って、今回ヒアリングを行った企業は、中工業と見なせる。

訪問した中堅企業3社から、今回企画している2種類のセミナーについての意見や要望が寄せられる機会は皆無であった。それよりも上記中堅企業3社の共通のニーズは、「自社製品を海外に売り込むにはどうすればよいのか、海外との接点の乏しい中堅企業がどうすればビジネス・チャンスを拡大できるような企業に巡り合うチャンスを掴むことができるのか」というものであった。今回実訪した中堅クラスの企業の旺盛な輸出意欲は、インドネシアの輸出ブームを再確認できるよい機会であった。

訪問先3社のうち、実際海外の展示会に出展したが注文が獲得できなかったのがA社とC社であった。しかし、こうした海外展示会に参加してフェイス・トゥ・フェイスで商談を行い、相手側のニーズを知ることは企業にとって将来の経営戦略を策定するうえで最も重要な事項であると確信する。IETCは、インドネシアの企業が売り込もうとしている商品が相手先市場で競争力を発揮できるレベルにあるのか、また対象国の商習慣はどのようなものか、等について企業側にコンサルティングできるような役割を果たしていくことが重要な責務であるとの認識を持つべきであろう。

そのためにも、IETCとして今後、企業の求める海外マーケット情報や、個別企業レベルの情報を、NAFFD（海外事務所含む）やKADIN（インドネシア商工会議所）などから積極的に収集し、ニーズに応じて迅速にフィードバックできる体制を構築することが肝

要である。これらの最新の情報を、機関紙などを通じて、随時、研修受講企業などに広報していく体制を整備していかなければならない。

(ヒアリングを行った中堅企業3社の概要)

	A社 (スラバヤ)	B社 (ジャカルタ 近郊)	C社 (ジャカルタ 市内)
業 種	ラタン家具製造業	ガーデン用椅子、テーブル、フラワーボックス等 木工品製造業	繊維製品製造業 (紳士婦人シャツ等)
従 業 員	約60名 (常用)	約40名	約100名-管理12名
設 立	1990年	1994年	1989年
年 商	15億ルピア (日本向け受注加工)	不明 (過去3回出荷) (米国向け受注加工)	150万ドル 海外70%、国内30%
輸 出 先	日本企業2社	米国バージニア州企業 1社	米国10社、ヨーロッパ
海外開拓	① 日本の友人の紹介 ② 相手方の飛び込み	社長の息子が米国の展示 会で開拓	海外展示会にも出展
貿易書類 作 成	社内対応トライ & エラー の過程で取得	輸出代行業に委託	社内対応 (家族でカバー している)
関連情報	日本企業のニーズに応じて製造。単価も日本側主導で決められるため利益率平均以下。日本企業スラバヤ事務所有。	日米企業のニーズに応じてデザイン・製造。政府系企業よりチーク材購入。海外連絡は、電話とFAXを活用。	繊維関係はビジネスの一部。他に建設関係事業展開。輸出競争力の低下もみられ、今後、投資拡大の予定ない。

またA社とC社では、貿易書類の作成、管理を社長の家族や社員が行っているが、こうした中堅クラスの企業は経営者と実務担当者の2名がそれぞれ研修を受け、輸出促進に関わる共通の問題意識を持ちながら業務推進を図ることが効果的と思われる。中堅企業のレベルであっても、リスク・マネジメントへの理解を深め、相互にサポートできる体制を確立しておくことも重要となっている。

さらにB社のように輸出代行業に委託している貿易書類の作成も、IETCの研修を通じて社内に対応できるようになれば、社内の経費削減ひいては経営改善効果を生むものとな

る。企業の財務改善面では、現地のエキスパート（税理士や公認会計士のような業務に従事する者）によるコンサルティングも有効と言えよう。B社の経営者は、現在最も対応に苦慮していることとして、電話回線の増設がスムーズに行われない点を指摘した。海外展開を考える企業にとって通信事情の早急な改善が望まれることは言うまでもない。

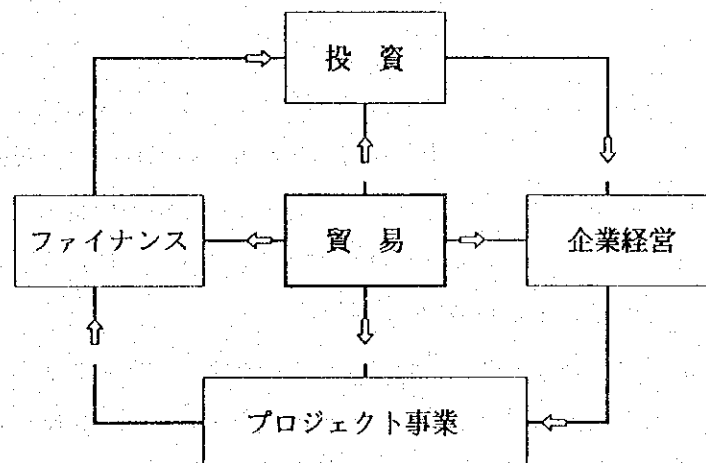
(5) 所 感

2週間という限られた日程ではあったが、プロジェクトの構想形成にとって有益な情報を入手できる機関、団体、企業と懇談できたのは何よりであった。しかし今回、日本側が提案した2種類の研修に関し、事前調査団が懇談した際の各機関・団体の反応は、「総論賛成、各論については具体案が出るまで模様眺め」といった感じを禁じえなかった。今後は研修の目的、対象企業、期間、時間帯、内容・テーマ、講師などを早急に確立し、具体案による調整を図るのがベターと思われる。

このようななか、今回のプロジェクト方式の技術協力「貿易セクター人材育成計画」を成功に導くには、日本側が如何に実務経験豊富な専門家（商社、銀行、メーカー等）を派遣することができるかが最大のポイントとなつてこよう。「プロジェクト方式技術協力」のポリシーは、相手側のカウンターパートに必要な知識を教え、カウンターパートが国内に広く普及することにあるが、今回の「ソフトプロジェクト」による協力においては、マーケティングをはじめとする各分野で、日本人専門家が自らの経験に基づき、よりビジネス指向型の知識を直接授けることが受講生に刺激を与えることは間違いない。

例えば日本の大手総合商社は貿易業務を展開するなかで、外国投資やプロジェクト事業を発展させ、合併企業の経営、相手先企業のファイナンス面での支援など多彩な国際ビジネス事業を育ててきた。こうした海外ビジネス展開の基本は「貿易」にあるというベーシッ

(多様化する国際ビジネス)



クなコンセプトとともに、これまで培ってきた知識や経験をインドネシア企業に伝えていくことも多大な効果をもたらすであろう。

また貿易研修センターが日本政府の支援によりスタートした経緯や、インドネシアの輸出仕向け地として日本が最大の対象国となっている現実も考慮し、本プロジェクトの象徴として、また両国の交流の証として、今後、IETCが構築する分野別研修の一つに「対日輸出促進セミナー」をカリキュラム（PL法、包装技術、商業日本語等も視野に入れて）に加えていくことも、それなりの意義があると思う。

研修カリキュラムを充実させるには、ビジネス・民間部門の教育・訓練部門の協力なしには実現できないことは自明であるから、KADINやインドネシア大学、さらに日系進出企業の支援を得るためJETROやジャパン・ジャカルタ・クラブ等との協力関係を構築し、官民一体となったカリキュラムを作成できることが期待される。さらに国家開発庁（BAPPENAS）のビジネス・インキュベーション・センター構想との協力関係構築や、輸出振興庁（NAFED）との連携が今後の課題の一つとして残っているが、これらについては次回長期調査員によるフォローアップに期待したい。

現在、インドネシア貿易促進センターの海外事務所（ITPC）が世界各地に14カ所（日本では、大阪のアジア太平洋トレードセンター内）設置されている。IETCがこうした機関との連携を独自に拡大し、インドネシア企業に海外企業情報などを積極的に提供していく体制を整備していくことが、研修センター利用者へのサービス向上につながるものと思う。そのために必要とされるFAX、パソコン等の機器購入は、今回のプロジェクトで支援されるべきものと思われる。こうした機器を駆使して、過去6,000名を越えるIETCの研修参加者やKADIN会員企業をはじめとする国内企業のデータベース、海外企業情報などを整備、蓄積し、情報機能の強化を図っていくべきではなかろうか。

他方、今回のプロジェクト実施にあたりIETC側に要請していききたいことは、日本側が提案した2種類の研修をIETCの名物行事として位置付け、様々なインセンティブをつけてインドネシア企業に売り込めるように努めてほしいということだ。例えば研修参加企業を業種ごとに組織化し、引き続き意見交流を図れるような場を設けるとか、異業種交流の場を設けるとか、受講メンバーの中から海外見本市への参加ツアーを商務省の資金援助を得て実施していくとか、トップマネジメント・セミナーの受講生には、企業訪問によるコンサルティングサービスを付加するのによいであろう。とにかく研修+αのものを提供していくという姿勢と工夫をIETC側に期待したい。

また、中小企業の輸出促進を政府が支援しているプログラムとして、豪州連邦政府が実施して対日輸出拡大に多大な成果をあげている「Export Access Program」がある。同プログラムの特徴は、申込み→マーケティング研修（相手先市場の動向、自社製品の強み等）

→海外商談（アポイント含む）→アフターケアのように一連の流れを持ったプロジェクトとなっていることにある（大商内のオーストラリア通商事務所が日本の受入れ窓口）。こうした成功事例を研究し、新たに実施する研修中心として、前後に連携を持たせた一体感のあるプログラムを構築していくことも、参加者への新たなインセンティブとなり、新規受講者の発掘、IETC自身の経営改善に役立っていくのではなかろうか。

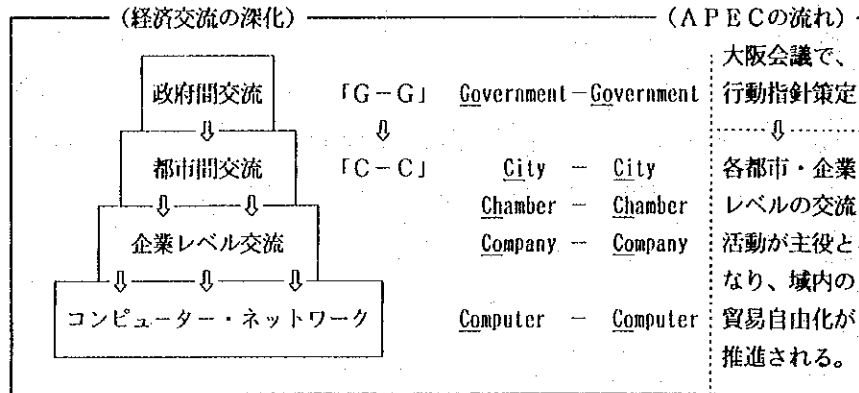
4. 総括

インドネシアは、人口1億9,000万人、その国土の広がりにはアメリカ並みと言われ、ASEAN内でも最もポテンシャル溢れる国家と言える。その大国が80年代末から経済的難陸（テイクオフ）を目指して、年平均6～7%の高度経済成長を遂げている。JICAジャカルタ事務所のあるタムリン通り周辺は、高層ビルが立ち並び、新たに建設中のビルも数多く見られる。また先ごろインドネシア初の国産飛行機も発表された。

こうしたなか、昨年の非公式首脳会議終了後、スハルト大統領は国内での貿易自由化反対の声に対し、貿易・投資の自由化の重要性を説き、2020年には域内の貿易自由化を実現しようと強い意欲を見せている。この背景として、①独立50周年を迎え、自らの功績を内外に示そうとする政治的パフォーマンス、②中国などに対抗して外国投資家の関心をインドネシアに引きつけたい、③先進国サミットに開発途上国代表の立場で参加を求めたように、第三世界代表としての気概を示している、等の要因が考えられる。

しかし、こうした大統領の強気の強気の発言を支えているのは、脱石油・ガス依存体制が軌道に乗り、新たな輸出工業化の時代を迎えることができたという経済政策運営面の実績・裏付けがあって、もたらされたものと思われる。国内の経済力向上により自信を深めたインドネシアが開発途上国のリーダーからASEAN内でリーダー的役割を果たしていこうと意欲を示し始めたとも言えよう。

今秋のAPEC大阪会議では、昨年のボゴール宣言を受けて、貿易・投資の自由化をはじめとして様々な分野で、いわゆる行動指針（アクション・アジェンダ）が議論されようとしている。今後、これらの行動指針を具体化するうえで、民間部門の自発的な活動がより積極的に行われることが不可欠となってくる。APEC会合は政府間経済協力場で、いわゆる「G-G」ベースの会議であるが、行動指針が固まってくるこれからは、域内の各都市、企業レベル間の交流である「C-C」ベースの活動が主役となてこよう。



「C-C」ベース交流の概念は上記のとおりであるが、これから APEC 諸活動が広範な分野で細分化していくにつれ、国境を越えた各都市、商工会議所レベルのネットワークが構築され、貿易・投資の自由化のメリットを直接享受する各企業レベルの経済活動が推進されることによって目標が達成されていくことになる。そして、企業間交流の裾野を支えていくのがインターネットに代表されるコンピューターネットワークとなってこよう。

最後に、APEC 首脳諮問機関で、域内のビジネスマンの代表により構成される太平洋ビジネスフォーラム (PBF = 日本代表は室伏稔伊藤忠商事(株)社長と立石信雄オムロン(株)代表取締役副会長) が、大阪会議で採択すべき当面の具体策としてとりまとめ、去る 9 月に村山首相 (議長国) に提出した報告書から「人材育成」の部分を取り上げてみたい。本報告書において「人材育成」は、PBF メンバー内で新たな 1 項目とするべきとの意見が強く、独立した項目として記載されている。

(人材育成)

1994 年の PBF 報告書で提言したように、人材育成は貿易・投資の自由化と経済成長のための戦略を具体化し効果をあげるうえで基本的かつ重要な優先分野である。直ちに実施されることが必要なプロジェクトは以下のとおりである。

(1) 研修プログラム

- ・ 国・地域を越えた研修、見習い、および経営に関する各種プログラム
- ・ APEC 規模および APEC 各国・地域内双方における教育研修機関の設立
- ・ 研修および教育に関する情報を学生、研修生、地場および APEC 域内の経営者、起業家に伝達して、各国・地域内の雇用を創出し経営および技術の能力を高めるための、衛星やコンピューター、情報通信技術の組織的活用

(2) 経営技術の組織的移転

- ・ 公共および民間部門による生産、販売、技術、規律、管理に関する経営技術の受入れ国・地域のローカルスタッフへの移転

- ・中小起業の技術力、経済能力、地場の起業家精神の向上を支援するべく、大企業が地場産業に対する下請け、および調達方針を立案すること
- ・ビジネス・インキュベーター、経営者交流プログラムそして各種人材育成機関の域内ネットワークの創出

このPBFレポートの提言からも判断できるように、JICAがインドネシア貿易研修センター（日本政府による無償資金協力物件）において、日本から専門家を派遣し、商務省カウンターパートナーや経営者、企業家に経営技術の移転を行うことは、インドネシアにとって最も必要でニーズの高いものに違いないと確信できた。さらにインドネシアが、2020年までに実施していかなければならない貿易・投資の自由化を視野に入れ、貿易部門に的を絞った人材育成に取り組もうとする提案は、日本側も積極的にサポートすべきものと認識を深めた。

（参考文献）

- ・JETRO 白書 貿易・投資編（95年版）
- ・JETRO 通商弘報
- ・インドネシア経済入門（日本評論社）
- ・アジ研 ワールド・トレンド8月号
- ・アジアはこれからどうなるか（ダイヤモンド社）
- ・APEC入門（東洋経済）
- ・伊藤忠商業(株) 企業紹介・太平洋ビジネス・フォーラム報告書95年版

外国人経営者 増加目立つ

インドネシアは人材不足?

【ジャカルタ5日路透電】
インドネシアで外国人経営者数
が拡大している。外国企業の進
出や現地出陣の新規事業拡大
で、国内では代われない職種

が増えているため、特に投資ブ
ツシの日本、韓国、台湾から
の増加が目立つ。同国は現地に
用職員の確保から外国人経営者
をできるだけ制限する政策を取
っており、国内の人材育成がま
すまず急務になってきた。

インドネシア労働者の統計に
よると、九四年の外国人経営者
許可数は四万四千四百二十二
と前年比で九・五％増えた。
九五年は五月末現在すでに三
万五千人で、前年では九四年
を大きく上回る見通し。職種で
見れば、(飛船操縦士)が九五
年で千四百九十二人と二・二％
を占め、九四年の四二〇％、九
三年の一五％から拡大している
のが目立つ。

昨年からは外国企業の投資が急
増したうえ、昨年六月の規制緩
和で、〇〇％外資企業の設立が
認可されたことが、外国人経営
者の増加につながった。また、
同・地産別では九三、九四年は
日本をそれぞれ四千六百七十五
人、六千四百五十七人で最多充
つたが、九五年は現在までで韓
国が四千六百五十七人、日本の
四千四百五十七人をあわせてト
ップ、台湾が今年千三百八十六
人と伸びている。

インドネシアは「個人近い人
口に比べれば約三割の外国人の労働
力供給過剰となっている。こ
のため、外国人労働者招聘の
に国内で充足できない職種に限

「スエに人材育成が間に合わず、
一熟練労働者などはいややおろそ
く外国人に頼るざるを得ない状
況」(現地大手新聞「シンバル・
マス」)の指摘が鋭く、同時に
「ウイジャヤ(金貨)」。同時に
「シンバル・マス」はオーストラ
リアの不動産・金融大手「レン
ドリース」が同国に設立する
など、企業間による人材育成の
動きも活発になってきた。



(日経 195.7.5)



ジャカルタ

インドネシアが五月下旬に
発設した規制緩和を主体と
とする規制緩和の整備が大
きく分かれている。
インドネシアの実業家や学
者には冷めた見方が多い。輸
入品価格の下落をトラス効
果は限定的なもの、「セメン
ト」などの基礎産業の急激な
下落を懸念する。また、
「経済学者のリサル・ラ
マリ氏」と、不備を指摘する

インドネシアの規制緩和、評価二分

政府も、外国投資に積極的
でないようには感じられないもの
の、「労働許可を取扱している
かなどチェックが厳しくなっ
ている」(日系企業)。同時に
「シンバル・マス」はオーストラ
リアの不動産・金融大手「レン
ドリース」が同国に設立する
など、企業間による人材育成の
動きも活発になってきた。

市中目立つ。
日本企業も「昨年比で比べる
とほとんどインパクトはな
い」との意見が大勢だ。昨年
六月の規制緩和では二〇〇
兆外資の設立を新たに認
め、現職資本への経営権譲渡
も認められた。また、自由化
の行前許可制も取りついで
いる。

「APEC」首脳会議を前に、
大勢は「歓迎」と手放し
で歓迎する。
会議議長国の日本政府は、
最大の懸念である貿易・投資
の自由化の行前許可制も取り
ついでいる。

「APEC」首脳会議を前に、
大勢は「歓迎」と手放し
で歓迎する。
会議議長国の日本政府は、
最大の懸念である貿易・投資
の自由化の行前許可制も取り
ついでいる。

国内は冷めた見方多く

「APEC」首脳会議を前に、
大勢は「歓迎」と手放し
で歓迎する。
会議議長国の日本政府は、
最大の懸念である貿易・投資
の自由化の行前許可制も取り
ついでいる。

「APEC」首脳会議を前に、
大勢は「歓迎」と手放し
で歓迎する。
会議議長国の日本政府は、
最大の懸念である貿易・投資
の自由化の行前許可制も取り
ついでいる。

(日経 195.6.7)

3-2 国家開発計画における協力要請対象分野の位置付け

1. 第6次5カ年計画（1994-1998）の計画内容および第2次長期25カ年計画（1994-2013）の内容

(1) 第6次5カ年計画の目標

- 1) 非石油・ガス輸出は年率16.8%で伸び、第6次計画終了時には628億米ドルに達する。
- 2) 農水産品、工業製品、鉱業製品は、それぞれ年率で6.8%、17.8%、14.4%伸び、第6次計画終了時には35億米ドル、562億米ドル、32億米ドルに達する。
- 3) 第6次計画終了時における農水産品、工業製品、鉱業製品の非石油・ガス輸出全体に占める割合は、それぞれ89.4%、5.5%、5.1%となる。

(2) 第6次5カ年計画中の施策

- 1) 輸出製品の競争力強化
- 2) 非石油・ガス輸出の構造強化
- 3) 輸出市場の新規開拓
- 4) ビジネス情報の質の向上
- 5) 当該インフラおよび関連サービスの改善
- 6) 輸出信用のグレードアップ
- 7) 国際貿易面での協力関係の改善
- 8) 中小企業の資質と役割の向上
- 9) 輸入のコントロール

(3) 第2次長期25カ年計画の目標

- 1) 国際市場における非石油・ガス製品の競争力の強化
- 2) 国内貿易の統合され、生産性・効率性の高い貿易システムの構築

2. 対象分野の位置付け

本件プロジェクトとの関連で第6次5カ年計画および第2次長期25カ年計画を達成するには上記の施策のほとんどが含まれる。具体的には次の課題が密接で、かつ重要。

- (1) 非石油・ガス輸出の輸出地の多様化、輸出産品の一層の多様化
- (2) 他の生産国との間の競争強化、NAFTAや欧州統合市場、アジア太平洋市場との競争
- (3) 中小輸出企業の役割の強化発展
- (4) 国内生産促進のための輸入管理の改善
- (5) 社会的公正の実現の見地から東インドシナ開発（ウジュンパンダン、メダン等）

3-3 我が国への要請に至った経緯

インドネシア政府の非石油・ガス製品の輸出振興策は第5次5カ年計画まで一連の経済構造

調整策ならびに規制緩和政策のなかで、外資積極誘致策と並んで改善促進され、順調に経過した結果、93年には非石油・ガス製品の輸出総額に占める割合は約7割となっている。そして IECT も輸出検査等を通じ、その経済構造調整に寄与してきた。

しかし、内外の貿易環境が過去5～6年前と比較して急変化している。すなわち、積極的な輸出振興から95年ごろには GATT、AFTA、APEC 等多国間貿易の自由化の環境下で輸出のみならず、輸入と輸出を同時並行的に進めることが重要になってくると予想される。このような環境ではインドネシアに不足している企業家の育成を重視すると同時に、長期的視野に立ち、貿易分野の人材育成が必要である。また、現在の輸出の動向は大企業に著しく依存しており経済構造の適正化の点からも中小企業の人材育成は急務となっている。

これらのニーズの解決のため、商務省を上部組織とする IETC に中小企業の人材育成を行う役割が割り当てられた。

IETC は88年9月から95年9月までのプロジェクト技術協力を通して現在、貿易研修、商業日本語、展示については受講料収入、輸出検査については受託試験収入を得て輸出指向型産業の育成のための研修機関として自立しつつあるところ。

今回インドネシア側と合意した内容は上記経緯から中小企業の人材育成が主要なフレームとなるが、今後の組織的な課題として他機関（NAFED、JETRO、KADIN、ESB）との連携および役割分担が重要。現在、NAFED においては海外マーケット情報として、大阪を含めた海外14カ所の貿易振興センターと大使館商務官からの情報収集を行い、定期刊行物として民間企業へ提供している（但し、発行部数も少なく情報項目も少ない）。そして JETRO は NAFED とともに鉱業デザイン、品質の改良指導、見本市への出展、ミッションの派遣、マーケット情報の提供等、インドネシア製品の貿易促進を支援している。さらに BAPPENAS は企業の9割以上を占める中小企業を底上げするために、大企業と中小企業共同のトレーニングやコンサルティング活動等を内容とする Business Incubation Centre の構想を IETC に期待している。

商務省では現在、中小企業の人材育成政策にあたり、また本プロジェクトをみて、IETC が人材育成を行い、NAFED がその他を行う、あるいは部分的に連携するといった内容からなる機構改革を検討している。こういった機構改革や前述の提携、役割分担等はインドネシア政府の政策、経済の進展ならびに要請に至った経緯ともからみ、日本側としては、今後の協力内容を形作るうえで引き続き注意深く見守る必要がある。

4. 要請の内容と協力の妥当性

4-1 プロジェクトの名称

貿易セクター人材育成計画

4-2 プロジェクトの実施機関と実施体制

商務省貿易研修センター (IETC) が実施機関となり、商務省次官が全体活動を supervise する。総括責任者 (Project Director) は IETC 所長、実施責任者 (Project Manager) は IETC 副所長。商務省輸出振興庁 (NAFED のほか、商工会議所 (KADIN)、EXPORT SUPPORTING BOARD (ESB)、JETRO も協力機関とする。

建物建設等プロジェクトサイト基盤整備については貿易研修センタープロジェクトにおいて使用した建物があり、現在施設の使用が可能である。セミナー室、視聴覚室等、これまでのプロジェクトで使用した施設が活用できる。リソースセンターについては拡張する必要がある。

NAFED と IETC 間、本省と地方事務間の貿易情報の交換の現状、今後の計画、実施機関の組織図を確認する。

NAFED において計画される UNDP のネットワーク構想は情報インフラ整備が中心であり、IETC では、これを情報源とし、セミナー、ケーススタディ等で活用することで両者の役割を明確にすることができる。IETC 所長の説明によると、IETC は ITPC と直接に情報ネットワークを形成することができる反面、成果品としては NAFED が作成、出版したものを利用する立場にある。IETC および BAPPENAS はウジュンパンダンおよびメダンを本件協力の第2のサイトとする旨、要望したが、当方は IETC を中心に技協を進め、IETC から地方に波及するものであるべきと説明した。

カウンターパート (C/P) およびスタッフの配置については、本件主要協力分野に関する C/P は13名の配置を計画している。(IETC は、このほか、日本語3名、輸出検査8名を C/P として提供する旨、説明している。) IETC では現在も外部講師を活用しているが、今後はさらに実務経験を有する講師が必要であり、PREX のネットワークほか、日本人会からの講師の派遣協力の可能性は高い。KADIN およびインドネシア大学経済学部の MANAGEMENT INSTITUTE から講師の派遣ができるとしている。

リソースセンターのセットアップおよびトップ・マネジメントセミナーの初期段階で長期専門家の補完としての短期専門家派遣が必要であるが、このほか、国際標準、市場参入、品質改善、商業日本語の分野の短期専門家派遣を計画する。

貿易研修と展示のスタッフが本件の C/P となり、残りは追加採用する予定である。

外部から備上げする National Project Consultant 1 名は Chief Advisor の C/P でもあり、計画作りにチームとして一緒に行動する。

4-3 技術移転分野

以下のシナリオを提案し、先方の意向を確認する。プロジェクト開始時は専門家が C/P に対して、教材作成、情報収集、IETC の PR 活動の基本戦略の指導等を中心に実施する。後半はセミナーの内容拡充、多様化のため、外部講師への依存比率を高めることを提案し、先方の意向を確認する。

情報の効率的な収集・普及・提供のため IETC 図書室をリソースセンターと位置付け、情報提供ができる体制整備の重要性を説明し、インドネシア側実施体制を確認する。

当初計画の下記 4 本柱を中心にプロジェクトを実施する。ミドル・マネージャー育成コースについては対象層を中堅企業だけではなく、日系企業、あるいは分類上は大企業とされているが実務者の養成を計画している企業等も対象層とし、当該分野のニーズを反映した研修とする。

- 1) IETC のスタッフがコースプランナーとして教材の作成、参加者の募集に必要な知識、経験を高める。計画調整およびインストラクターとして外部コンサルタントをリクルートする。
- 2) IETC を通じて対象となる貿易関連企業間のネットワーク化を進める。NAFED、ITPC、関連機関からの情報を集め、リソースセンターを拡充し、研修参加者、来訪者に対して貿易情報を提供する。商務省地方事務所は活動の普及およびセミナー参加者の募集に重要である。
- 3) ビジネス戦略の開発、海外戦略、輸出指向型産品の開発において貿易関連企業のモデルケースを立案する。
- 4) 輸出指向型企業の人材育成について BAPPENAS が行う BIC PROGRAM と本件との関係については長期調査派遣時に決定する。本件については IETC 事業をすべて対象としているのではなく、新たに計画する 2 つのセミナーの実績およびその情報源となるリソースセンターの拡充を行うコンセプトであることを説明した。

4-4 協力の妥当性

インドネシア国では中小企業貿易振興を目的に貿易研修センターの機能を質量ともに拡充することを計画している。その内容は、①マーケティング分野では商品開発、価格戦略、物流、販売促進、②輸出検査では 8 分野の具体的な品目の検査技術の向上である。

日本側としては輸出検査のプロ技については必要な技術移転を終えたと認識しており、今後

のプロ技としては、マーケティング、貿易実務等の普及に、より比重を置く内容としたいと考えていることを伝える。

基本コンセプトは日本側で提案した貿易研修分野のセミナーの実績を中心に行うことで了承された。

5. プロジェクト協力の基本計画

インドネシア国側からの協力要請内容、効力の妥当性および日本側の協力体制等を勘案すると、以下のような基本計画が想定される。

5-1 協力期間

協力期間は4～5年とし、時期は、今後、確定する。

5-2 投入計画

(協力分野)

- ① 輸出指向型企業トップ・マネージメントセミナーの計画および実施
- ② 貿易実務者育成コースの計画および実施
- ③ 情報交流の拠点としてのリソースセンターの設立と人材育成

(専門家派遣)

長期専門家はチーフアドバイザー、業務調整、マーケティング、貿易一般、企業財務の5名を予定している。

短期専門家はリソースセンターのセットアップおよびトップ・マネージメントセミナーの初期段階で長期専門家の補完としての短期専門家派遣が必要であるが、このほか、国際標準、市場参入、品質改善、商業日本語の分野の短期専門家派遣を計画する。

(機材供与)

機材計画は施設の拡充、内装等についてはインドネシア側の負担であること、日本側としては機能拡大のための書籍、視聴覚機材、データベース化のためのコンピューターハードおよびソフトの提供であることを説明した。

(研修員受入れ)

2～3名/年が平均的な研修員受入れ人数であることを説明し、ミニッツに記載した。短期専門家のC/Pであっても必要に応じて本邦での研修員受入れが可能である旨、ミニッツに記載した。その理由としては、①輸出検査、日本語についての要請ニーズが高いこと、②地方スタッフの研修員受入れの可能性があること、の2点である。

5-3 本プロジェクトにおける情報システムの支援について

1. 現 状

1) IETC

IETCでのパソコンは20名近くのカウンターパートに対して1台あるのが現状である。利用しているのはワードプロセッサが多いが相対的に数が不足しているとの要望があった。また、デザイン研修についてもPCを利用した研修を行っているが、台数が不足しているために増設の希望があった。

こうした現状については、新規支援業務のなかでのリソースセンターの拡充案件でパソコンの導入が可能であると考えられるために、それらの環境を共用することが可能であることと考えられる。

将来リソースセンターとしての機能拡充を図る現在の図書室は、スペースも狭く資料の数も十分とは言えないのが現状である。研修参加者が必要な情報を得るためのオープンスペースとするためには、施設とリソース（書籍やニュースレター）の整備、管理体制が必要である。

2) NAFED

IETCのリソースセンターの機能拡充のためには、NAFEDの情報収集・提供力の強化が不可欠である。データリソースについては、海外のITPCより順次収集を行って、ニュースレターによる情報提供を行っているが、情報の編集・整理の段階で時間がかかり、最新の生きた情報を提供できる状態にはなっていない。

商務省東ジャワ事務所でも海外マーケットの生きた情報に対するニーズは高く、NAFEDの統計的情報以外に海外のニュース源やFar East Economic Review等で補っている。

将来的な計画として、UNDPの協力によってインターネットなどを利用した輸出振興のためのネットワーク整備の計画があるが、IETC側はこの実現には懐疑的である。今後の組織的な情報の収集・提供体制の整備が必要である。

2. 情報システムの支援の可能性

IETCへの支援活動のなかで、情報システムの支援がどのような側面に対して有効であるかを考慮した場合、人材育成セミナーに参加する現地企業にとってセミナーの付加価値を高める材料として、貿易関連情報の提供と貿易研修へのコンピューター支援が考えられる。

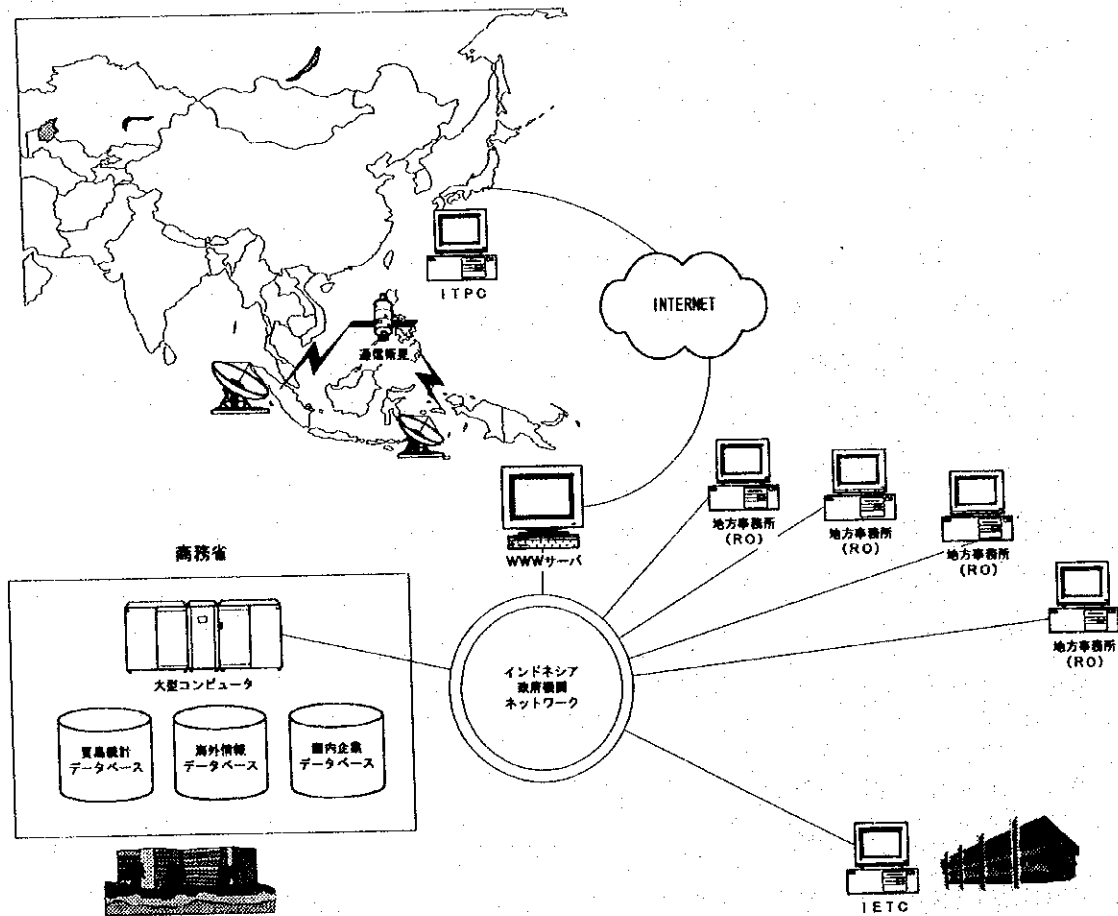
1) 貿易関連情報の提供

現地の中小企業が持つ海外市場のチャネルは少なく、かつ細く、1社から数社の取引先の情報に依存しているのが現状である。このため、海外のマーケットやバイヤーに関する情報へのニーズはかなり高い。こうした情報をIETCのリソースセンター等を通じてセミ

ナー参加者に提供することは現地中小企業の体質の強化のためにも有効である。また近年の経済状況をも、日本における中小企業の資材・部品・製品調達の海外指向は強まっており、現地の輸出指向の中小企業とのマッチングを実現する一つの手段となりうる。こうした情報については、リアルタイムの生きた情報が必要とされており、ここに情報ネットワークシステムの構築による支援が可能であると考えられる。

しかし、こうしたネットワークシステムの実現のためには、IETC独自の機能としてではなく、MOT（商務省）、NAFED、ITPC等の組織的な協力体制が不可欠となる（図-1参照）。現状では、こうした体制の実現には、予算面や組織間の協力など数多くの課題があるように見受けられた。

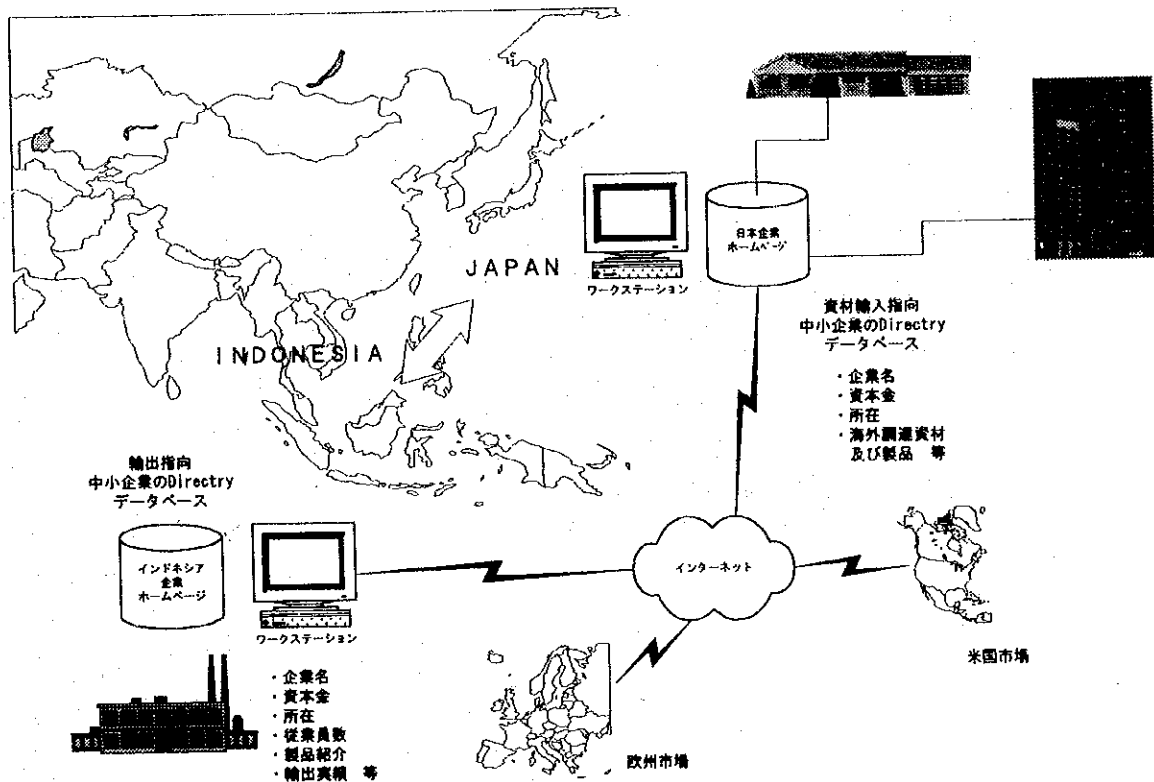
図-1 貿易関連情報ネットワークシステム



IETCの独自機能として実現できる範囲としては、インターネットの利用がある。インターネットはダイレクトマーケティング機能を持つ優れたシステムであり国際的にその将来性が期待されている。例えば、IETCにインターネット接続用のサーバを設置して、ここにセミナー参加者の希望に応じて企業紹介のDirectryホームページを構築することは比較的容易であると考えられる（図-2参照）。また、将来的に現地の企業がインターネッ

トへ接続できる環境が整った場合には国内へのセミナーの広報手段としての利用も可能であると考えられる。

図-2 インターネットによる情報提供



2) 貿易研修へのコンピューターの導入

貿易研修へのコンピューター支援については、本プロジェクトの本来の趣旨に対しては、あくまでも側面的な支援にならざるをえない。これは、現在の図書室をリソースセンターとして機能拡充を行い、そこにパソコンを設置して貿易研修セミナーに利用しようとするものである（図-3参照）。その利用範囲は広範囲にわたるため、コンピューター教育が主体とならないような配慮が必要であるかもしれない。

具体的な例としては以下のような支援が考えられる。

- トップ・マネージメントセミナー

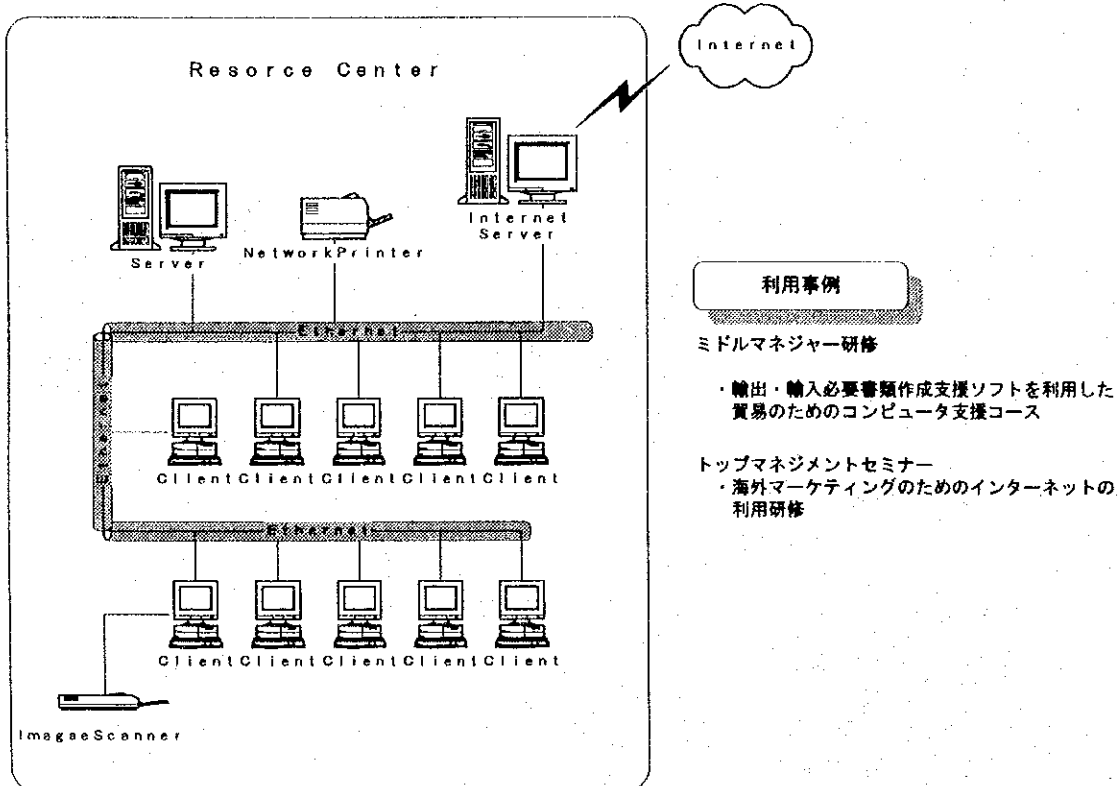
海外マーケティングのためのインターネット利用研修

- ミドル・マネージャーセミナー

輸出・輸入のための必要書類の作成支援ソフトを利用した貿易促進のためコンピューター支援研修

そのほかに、既存の研修コース（例えば製品デザイン、POP等）へのコンピューターの利用も可能であると考えられる。

図-3 貿易研修セミナーへのパソコンLANの利用



3. リソースセンターの機能拡充について

1) リソースセンターに求められる機能

リソースセンターの設置に際して求められる機能としては、以下の点が考えられる。

① 海外マーケット情報の収集提供

海外のマーケットやバイヤーに関する情報、内外の貿易統計等の提供を行う。

② インターネットによる中小企業の紹介

インターネットを通じて海外企業にインドネシアの企業の紹介を行う。

③ パソコン LAN を利用した貿易研修支援ソフト教育

パソコン LAN を構築して、IETC で行われる各種のセミナーの支援ツールとして利用する。

2) リソースセンター実現のための課題

① 海外マーケット情報の収集提供

①を実現させるためには関係諸機関の協力が不可欠。データベースはNAFED等に構築されるべきであり、IETCはあくまでも提供機関の一つであると考えられる。また、セミナー参加者の情報ニーズに対する的確にコンサルタント・情報提供ができる情報分

析力を持つ専門家（カウンターパート）の育成も不可欠。

概算費用：商務省やNAFEDが主体となるシステムのため不明。

② インターネットによる中小企業の紹介

②については、インターネット構築のためのカウンターパートの育成、必要機材の設置が必要。また、インドネシアのインターネット接続者（プロバイダー）までの通信回線費用の負担、ハードウェアの保守費用が運用経費として必要となる。

初期における日本側の技術支援がかなり必要となると予想されるので、短期専門家による支援では困難があると予想される。（6カ月～1年程度）

概算費用：初期経費

サーバ（UNIXワークステーション） 一式
1,000万～1,500万円

運用経費

通信回線費用（国内プロバイダー接続）

機材保守費用

③ パソコンLANを利用した貿易研修支援ソフト教育

③については、図書室を利用するのであれば、レイアウトの変更、電源工事、配線工事等かなりの改修が必要となる。また、ソフトウェアのバージョンアップ費用、機器の保守費用等の負担についてもIETC側との協議が必要となる。PC-LANの技術者の育成については、②に比べると短期間で可能であると考えられる。

概算費用：初期経費

PC-LAN（10台） 一式
800万～1,000万円

リソースセンター改修工事費

電源・配線工事費

運営経費

機材保守費用

必要機材リスト

ネットワークサーバー	CPU:Pentium100MHz, MM32MB, HDD3GB (REID5) CD-ROM内蔵, DAT内蔵	1	1,500
HUB（集線装置）	24ポート	1	100
ネットワーク インターフェースボード	10BASE-T	1	30
無停電電源装置		1	200
バックアップ用DAT		10	50

ネットワーク レーザープリンタ	ネットワークインターフェース内蔵	1	300
クライアント用PC	CPU:Pentium75MHz, MM16MB, HDD1 CD-ROM内蔵	10	2,500
ネットワーク インターフェースボード	10BASE-T	10	300
WindowsNT Server 3.51	ネットワークOS	1	120
同クライアントライセンス		10	60
SQLserver	データベース	1	200
同クライアントライセンス		10	150
VisualBasic 4.0	開発用言語	10	400
MS-OFFICE	WORD, EXCEL, ACCESS, PowerPoint	10	600
フルカラープリンタ		1	150
プリントサーバー		1	80
イメージスキャナ	フルカラー対応、接続用SCSIボード含む	1	200
		計	6,940

6. 調査団所見

1. 競争マーケットにおける政府の役割

スハルト大統領は、90年に「発展過程において、小企業と手工業は大量の雇用を吸収することにより、より重要な役割を果たすようになるであろう」としたうえで、近年のインドネシア政府が行った役割として次のように語っている。「国営企業（BUHN）の利益の一部を協同組合や小規模工業の支援に充てることができるようにしたこと、貸付の一部を小規模企業に向けるよう銀行を説得したこと、人材部門の向上のための研修を行っている企業に対する税制上の優遇措置などである」。(Business News, 1990年12月31日)

中小規模企業の育成は、このように急務な国策である。従来、この部門の育成に対するIETCの取り組みとしては、製品の品質向上が主たるものであったが、さらに企業経営能力全般、マーケティング戦略の向上といった新しい分野も必要になっており、特に新興企業にとってこのことは重要である。また、国策レベルの輸出品目および輸出先の多角化がますます重要になっており、日本、韓国、台湾の50～70年代の経済発展において果たした政府の積極的な役割が経済学者などにより模索されている。

中小企業の育成については、政府が果たせる役割は大きい。その育成の仕方には、①個々の中小企業を直接育成する、②中小企業をグループとして育成する（例：輸出同業者組合）、③大企業との提携関係のなかで中小企業を育成する、の3つの形態が考えられる。今回の調査でBAPPENASなどが強調していたのは、実は③であった。インドネシアにおいては、大企業と中小企業の垂直的関係の発達についての一連のプログラム、「養父制度」(Foster Father) が存在したが、未だに、この考え方が強いことがわかった。

政府の役割について世銀の95年度版のCGI会議用資料では、貿易自由化、国内競争の促進、公共企業の民営化、法的拘束力の強化などをあげている (World Bank, Report No. 14006-IND June 9, 1995)。貿易の自由化は、95年5月の規制緩和パッケージに顕著な関税の引き下げ、制限的な輸入ライセンスの関税化措置などである。輸出制限は、輸出禁止 (72製品)、認可制抑制輸出 (1,827製品)、監視輸出 (105製品)、輸出税 (80製品)の4つの形態があり、多数は農業輸出に関するものである。農業では換金作物の3分の2が何らかの輸出抑制措置にあっている。塩、セメント、肥料、パルプ、紙およびパーム・オイルなどは国内供給を安定的に確保するために商務省が管理しているが、輸入の開放が進むにつれて縮小することが予想される。繊維は多国間繊維協定 (Multi Fiber Agreement) が先進国の割り当てを決めているので、2003年までは輸出力のあるインドネシアもこれに従い、輸出制約を受けている。

2. 対象とする企業の大きさ

本案件の抱える問題点の一つとして、対象企業の大きさ問題がある。インドネシアの企業には、中小企業がほとんどまとまった形で存在しない、あっても非常に弱体であるといった問題がある。今回の調査のポイントは、この視点がインドネシアの現実のなかで、どの程度修正を受けなければならないかという点であった。

インドネシアでは中企業が「中小企業」というカタマリの概念で捉えられず、中小企業はむしろ大企業と結びついて促えられる。中央統計局は従業員4人以下を手工業、5～19人を小企業、20～99人を中小企業、100人以上を大企業と分類しているが、製造業の統計では一括して大・中規模工業として発表している。また、工業省とインドネシア銀行は小規模企業を概ね土地・建物を除き全投資が6億ルピアを越えない事業としており、これを目安に企業育成や融資を行っている。このような中小企業の定義についてはいろいろな方法があるが、ここでは、とりあえず就労従業員の規模で考える。今回訪問した現地企業は3社しかなく、これをもって中小企業の現状を語ることは不可能であるが、ほかにインタビューなどを通じて持った現在の印象としては次のようなことがある。

第一に、中小企業はインドネシアの場合99人以下を指すわけであるが、そのレベルまでの輸出企業は複数の外国バイヤーを見つけ、長期的に安定したビジネス・パートナーシップを築くことに主たる関心があった。中小企業のビジネス環境は著しく厳しいものがあり、内部の人材養成までの視点を持ち合わせる余裕はまるでない感じであった。バイヤーは通常ごく限られており、1～3、4社が多い。企業はバイヤーの指示するままに生産し、代表的なバイヤーがプライス・リーダーとなり、他のバイヤーがその価値を準用する。このような適宜受注を受ける体制は、インドネシアの中小企業にとって不利であり、資本の蓄積も難しいので、基本的には新しいジャンルへの挑戦など、できる状況にはないだろう。

第二に、企業規模がだいたい100人以上を越えてくると、企業はより自主的な企業戦略を立てられるはずであり、広く市場といったものを対象にしたアプローチを行える可能性がある。従って、そのような企業経営の道筋において社内の人材育成計画も必要性を持つてくるはずである。従って、中企業から大企業の比較的小さなグループが本件協力の企業規模のうえでの適切なターゲットと思われる。

次にどのようなタイプの企業を対象にするかという観点があり、これが企業規模の決定要因になる。まず、①インドネシアのサポーター・インダストリーの現地化があり、ミドル・マネージメントの養成が急務となっている。これは本邦企業などが日本人駐在員の人数を減らす動きのなかで必要になってきた。これがミドル・マネージメントセミナーの中心的な対象層となろう。②トップ・マネージメントセミナーで想定していたのは資源加工型の独立産業であったが、50～100人程度の規模が多いので人材養成までの視点があるかが問われる。③サポー

ディング・インダストリートはトップ・マネージメントの対象企業としては一義的にはあたらないが、100~200人という適切な規模で新しいビジネスを開始しようとしているときには該当するだろう。

企業の大きさについては中央統計局の90年統計によれば、86年の製造業の規模別事業所数では手工業が141万、小企業が9万4,000、大・中企業が1万2,000となっており、手工業が全体の93%、小企業と合わせ20人以下の企業で99%になる。

1974/75年、79年、86年の①規模別事業者数では、大・中企業は7,000(0.6%)、8,000(0.5%)、1万2,000(0.8%)、小企業は4万8,000(3.7%)、11万3,000(7.4%)、9万4,000(6.2%)、手工業は123万4,000(95.7%)、141万7,000(92.1%)、141万6,000(93.0%)と、それぞれ増加している。しかしながら、②雇用者を考えてみると、大・中企業は66万1,000人(13.5%)、87万人(19.4%)、169万1,000人(32.7%)、小企業も34万3,000人(7.0%)、82万7,000人(18.4%)、77万人(14.9%)と、それぞれ順調に増加したのに対し、手工業は389万9,000人(79.5%)、279万5,000人(62.2%)、271万4,000人(52.4%)と10年余に75万人減少した。③1事業当たりの雇用者を考えてみると、①、②のトレンドから想像できるように二極化の傾向が明らかである。すなわち、大・中企業は93.3人、109.3人、132.5人、小企業は7.1人、8.1人と増加したのに対し、手工業は3.2人、2.0人、1.9人と減少した。

規模の企業間格差ははっきりと広がっており、企業規模は生産性の高い大企業にシフトしつつある。業種別の状況は、86年工業センサスでは木材・木製品、食品、繊維製品の3業種で事業所数、従業者数、生産額ともに全体の4分の3を占めている。次世代の中企業は現在の小企業にあるという意味では、これらの業種は今回のプロジェクトの対象になりえよう。目下のところ、これらの産業が組織化したり企業関連携をしたりする特段の動きはない模様である。

3. トップ・マネージメントセミナー

本セミナーは、効果的な募集の仕方、対象者の特定、選定基準、セミナーの内容・期間、セミナー後の各種アフターサービスの態様等について、今後、詳細に決めていく必要がある。インドネシア大学の Management Institute (MI) と BAPPENAS は、セミナーの対象職種をあらかじめ決めておくことの必要性を強調していた。IETC 所長も対象職種、地域を持定することを方法の一つとして示唆していた。一案としては、仮に年5~6回同セミナーを開催する場合、このうち3回程度を特定する方法があろう。それにより短期専門家の選定や派遣のタイミングを容易にし、IETC のハード部門との連携を可能にし、当該企業ネットワークの交流を促進するメリットが期待できる。但し、少なくとも、すべてのセミナーを業種別に仕立てることは対象層を限定してしまうデメリットがあるので望ましくないだろう。

今後トップ・マネージメント分野で調査すべきアイテムは当面、次のとおりである。

① 求められる企業家のタイプ

外資との合弁投資企業と独立した加工産業のトップが考えられる。いずれかのジャンルによって重点産業が異なる点に注意を要する。前者では、91年に実施した「インドネシア共和国産業セクター振興開発計画」のアンケート調査ではプラスチック製品で特に多く、セラミックおよびアルミニウム製品が次いでいた。合弁への期待事項では、技術移転を筆頭に、海外市場へのアクセス、経営ノウハウ、資金援助など多岐であった。日本側の投資のメリットとしては、低廉人件費の労働力要因が大きく、これを活かした日本への逆輸入を含む輸出生産目的が多い。問題点としては、技術者・技術工不足、関連工業の未発達、インフラ未整備の指摘が多かった。後者では、まったくゼロからの起業家と別の事業を有する資本家が新規業種に参入する場合がある。何が課題かということも認識されていないことが多く、JETROやMIの教授達が言っていたように手取り足取りの研修が向く。対象産業について現地での印象では、前者では家電産業、後者では繊維・家具が有力である。

② このうち IETC が育成すべきトップのタイプと水準の設定

①のなかでは、前者については、現在鉱工業開発調査部がサポーター・インスタストリーの開発調査を行っているので、それとの連関を考える必要がある。そうした意味では、後者についての案件を先発させる方がチャレンジングではある。純然たるプリブミを育成しようというインドネシア政府にとっても重要なテーマになるので、各種支援策が期待できる反面、目的が多岐にわたりニーズも受講生によって異なってくるであろう。もう、一つ着目したいのは前者と後者の境界に再下請け企業が存在すると思われるが、このレベルを拡大していくのも重要な方向性である。また、トップの範囲については副社長クラスを含めることが十分に考えられるほか、同族系企業の将来の社長候補の若部長などを含めてもよいであろう。

③ 求められる IETC のカウンターパートのタイプと水準の設定

民間でのビジネスの経験が求められ、実践的な内容のクラスを構築すべきである。現在の IETC のカウンターパートだけでは、どうしても力量不足となる。IETC もこのへんは、よく理解しており、当方より提案しようとしていた民間経験者について National Consultant という名前で定員外ではあるが組織内の重要な地位として導入するとしている。但し、目下1名が所長のもとでサブ・ロジ共に担当するということであるので、今後、正規カウンターパート、また短期間に雇用する民間講師などの分担に留意しつつも、必要に応じて増員を求めるべきであろう。

比較的独立した民族系企業のトップを養成する場合の講師に求められる資質としては能動性があると思われる。特定のサブジェクトの知識に限ることなく、現実のビジネスのマネジメントにおける能動的な判断を如何に養うかが重要である。この意味でケーススタ

ディが最適であり、日本などでの実際にあった事例からケースを作成し、参加者をモチベートし、合理的、機敏な判断を求めるトレーニングを行わせる教師が必要である。当初、調査団としては IETC のカウンターパートがコース・プランナーを、民間出身の講師がコース・インストラクターを分担すればと考えていたが、実際のプランとレクは不可分の関係にあるので、さらにそれぞれの役割を検討する必要がある。

④ 競合する民間の研修コースの内容の調査

ハッサン次官からは民間研修機関の講師を養成する研修も行ってほしいとの要望があった。また、民間機関はトップにせよミドルにせよ各種研修コースを行っているので、IETC の研修と競合する関係にある。現在行われているコースは、学校レベルでは貿易研修と外国語が主流で、別に催し物的なトップ・マネジメントセミナーがあるようだ。民間の研修コースのカリキュラムと教材のレベル、参加する対象層、研修終了後の進路などは調査する必要がある。また、インドネシア大学には MI とは別にビジネス・スクールがあり、主に華僑系の子弟の研修を実施しているようであるので、こちらもよくフォローし、IETC の研修を持ち味のあるものにすべきである。

⑤ トップ・マネジメントセミナーの研修内容の設定

企業のトップに求められる資質としては決断力が大きい。ビジネス・スクールの場合は幾つかのコア・カリキュラムがあり、そのうえでケーススタディで受講者のディシジョンが行われ、異なる意見の間でディベートが行われる。このプロジェクトのトップ・マネジメントセミナーでは同種の研修は期間、経費、参加者のインセンティブおよび資質の点からできないが、決定とそれに伴う accountability という観点は重要である。しかしながら、インドネシアの場合は経営と資本が分離しておらず、責任が我が国の取締役、米国の CEO の社長のように求められるとは思わない。中企業や比較的小さな大企業は、家族経営的な経営層が地域の低賃金のワーカーを傭上げしている形態であり、資本はこの家族の資産ないし借入であることが通例である。このような環境のなかで研修にくるトップに対して単なる知識の普及にとどまらず、経営についての実質的な判断を求める experience のトレーニングを如何に設定するかが、これからの検討課題である。

⑥ 同セミナー受講者に対する参加インセンティブの付与

IETC が、かかるインセンティブを付与することは必要であり、IETC も確認はしている。これには IETC 自体が行うものと、MOT ないし政府が行うものがある。前者が行うものについては、日本側というか専門家も協力することになる。後者についてはインドネシア側で検討してもらうことになる。

前者としては、(a)終了後の個別コンサルティングの実施、(b)インドネシア企業ネットワークへの登録と相互の情報交換、(c)リソースセンターの充実による各種情報へのアクセ

ス、(d)日本の企業とのアトランダムな交流などがある。最も期待度が高いものがコンサルティングで、これを参加者にもれなく行うと相当のロードになることが予想されるが、研修で優良な成績をおさめたもののみを対象にするというのも望ましくはない。参加者を限ることで、全員に公平にコンサルティングを行うことも一つの解決法であるが、これは見込収入とネットワーク化の点で問題が残る。

後者としては、見込みのある事業計画を提出した受講生に対する Guarantee Fund 取得の推薦がまず考えられる。同ファンドは KADIN が融資企業を選択する見通しであり、IETC と KADIN が今後関係を強化することでコミティーを作り一体的なセミナーの運営ができないか検討してみる価値がある。このほかにも政府系ということでのインセンティブは各種期待できるが、これにはオープンかつフェアなルールを作る必要がある。過度なインセンティブ付与も外部の他機関から反感をかう可能性があることを留意すべきであろう。

⑦ トップとミドルのセミナーの研修内容の対応の検討

現在インドネシアでもトップ・マネージメントセミナーばかりだと言われている。せっかく日本が ODA ベースで協力するのであるから特色のあるセミナーを行いたい。そして、その特徴が効果的な協力のもとになり、参加者にとってもインセンティブになると考えられる。一つの柱は、参加型のコースを策定することである。二つ目は、現地の日・イ双方から講師派遣依頼をすることである。講師協力体制の相手先としては日本商工会議所、ジャパン・クラブ、JETRO、KADIN などが考えられる。インドネシア大学 MI も講師を提供できているが、これは有料ベースなので非常勤講師というよりもカウンターパートの補完に近いように思われる。

過去実施されたフィリピン、タイの貿易研修センターの教訓は、センターへの技術移転が一般社会へなかなか普及しないという面であった。その理由の一つに研修を終えた受講者が直ぐに研修結果を実際の事業に還元できる環境に各企業がなかったことがある。多くの開発途上国の経営組織では意思決定が我が国のボトム・アップであるよりはトップ・ダウンであり、せっかく受講者がいろいろなものを得ても、上がそれを導入する気にならなければ新しいことは始まらない。従って、今回の案件では受講生それ自身が幹部クラスであり社内で提言ができる立場にあるか、またはトップとミドルが期間は違っても同種の研修を受け、トップがミドルの発案の内容がだいたいわかるという設定になる必要があると考えられた。但し、MI などで言われたことは、中小企業では往々にしてトップもミドルも同一人物であることが多いというものであった。

ミドルは一般人を対象にした研修とすると、トップとミドルを組み合わせた研修にどのような効果的組み合わせが可能なのか、または、それぞれは一応別個に行った方がよいのかについてよく考える必要がある。トップとミドルを別個に研修するとともに両者は階層別研

修として位置付けられ、ミドルについては各コースが専門別研修になるが、これらを有機的に繋げることは対照的な二つの効果があるように思われる。一つは研修内容の差別化によって組織論というものを IETC の研修全体を通じてコンセプトとして浮き彫りにする試みである。二番目は上に述べたように組織の上も下も例えばマーケティングならマーケティングについて同じ問題意識を持ってもらう効果がある。階層別研修を同時にやることの難しさが MI から述べられた。研修は下からコースを整えていって、上に向かう方が望ましいというのである。本案件は、それを同時にやろうとしているので、一番目の論点については、かなりカリキュラムを整理する必要があるだろう。

4. ミドル・マネージメントセミナー

現在考えている研修コースは、①マーケティング、②企業財務および③貿易一般の3つである。これに為替の問題を含めれば商社マンの海外駐在員派遣前の研修講座になる。実際為替をコースに取り入れる可能性はあろう。長期専門家の構成案としては、この3領域に1名ずつとリーダー、調整員の計5名が考えられる。この3分野は、一応ミドル・マネージメントセミナーの主要なコースと対応することになる。それぞれの独立したコースとなり、受講生は原則的に広く一般を対象にする。セミナーの行い方としては夜間週2回のコースを3か月から6か月ぐらい行うような運営が考えられるが、①昼間に実施できるかどうか、②どのくらいの研修期間にするかなどは、内容の深さ、広さ、対象層の絞り込みなどとともに今後の分野別のニーズ調査によって決められよう。また、IETC 自体も各種の既存コースの運営をしているので、それらとの調整も必要となるだろう。

IETC としてはミドル・マネージメントセミナーは大歓迎としているが、内容についての詳しい要望としては、ソフト面での研修コースについては、①具体的な日本側の提案を承知したい、②ケーススタディを取り入れたような魅力的な内容としたい、の2点であった。また、PL 法、安全対策のような輸出の新しい規制の流れをリードしたり、消費地の市場特性に合うような Quality Control の講座を是非とも加えてほしいとしていた。IETC の最低限のニーズは、公的セクターとしての人材育成という使命と、自己収入をあげるという組織としての命題の二つがある。これは民間にとって必要性の高い、または人気のあるコースを充実した内容でこなせばよいということであるが、今後さらに IETC のニーズを詳しい希望として聴取する必要がある。

5. 協力機関

協力機関としてミニッツでは、国家輸出促進庁 (NAFED)、インドネシア商工会議所 (KADIN)、輸出支援委員会 (ESB) および我が方の JETRO を挙げた。これらの機関との協力は、本テー

マの大きさからして、また前述の講師派遣という各論としての必要性からも不可欠なものである。また、インドネシア大学経済学部の MI も中小企業育成に長くかかわってきたので総論としても各論としても是非とも関係を続けたいものである。ジャカルタ日本人クラブには今回講師派遣依頼をしてきたが、同クラブは親睦団体的な性格でもあり、業務を担当する日本商工会議所ジャカルタ事務所に次回改めて訪れる必要がある。次回長期調査時に協力機関に、できればこの二つを加えべきかと思われる。

輸出さらに貿易という見地では、政府ベースでは NAFED、IETC、ESB は商務省の担当姉妹機関であり、IETC は広く人材養成、ESB は専門家に対する技術援助、NAFED は残りすべてを担当している。商務省としては、現在特に NAFED の活動を評価中であり、輸出というより、より広い競争政策の見地より根本的なストラテジーの変化が必要だとしている。ハッサン次官の説明によると、IETC は80年代の輸出振興という気運のなかで打ち立てられたが、90年代半ばのインドネシアの課題としては GATT、AFTA、APEC の枠組みのなかでの貿易なければならないと言う。

政府機関としては、商務省以外に BAPPENAS が本件に関係するが、その度合いは、とりわけ BAPPENAS の Business Incubation Centre (BIC) をどの程度取り込むのかにかかっている。BIC については第6次5カ年での人材養成計画を受け、中小企業の能力向上が課題となっていたときに UNDP から提案があったものである。生産、製造から流通、販売までを一つの統合したビジネス行為として捉え、この過程を中小企業は大企業と連携した形で各種の協力、便宜を受ける。如何にビジネスを行うか、如何に市場、得意先を獲得し、維持するか、につき Learning by Doing のコンセプトで学習する。インドネシア政府としては原資としては大企業の利益の1~5%を中小企業の育成経費に振り向けることとしている。具体的プロジェクトとしては、あるサイトに大企業の Incubator を置き、ある組織、建物を運営する。そこに中小企業が個々の Tenant として入り、ビジネス活動を展開する。

BIC は、それ自体市場原理に反した企業育成政策であり、その効果は十分に吟味する必要がある。しかしながら、BAPPENAS としては大企業にとっても今後の自由競争体制のもとでは部品調達などで激しい国際競争に曝されるわけであるから、大企業と中小企業との新しい企業間提携が必要であるとしている。トヨタの現地合弁のアストラ社は幾つかの部品企業を育成しており、こうした本邦企業の系列的慣行も大いに参考にしたいと言う。Laila IETC 所長は、BAPPENAS の Ratna 貿易企業開発局長と昔同僚だったこともあって IETC で BIC のプレゼンテーションを調査団に対して行うよう取り計らった経緯があるか、彼女のコメントは次のとおりである。① Incubator はどのセクターにも適用できるという意味で本案件のような貿易とも関係はある、② Incubator/Manager の段階からインドネシア人を対象にしているので外国企業の場合は高度に現地化が進んだ企業を選定する必要がある (アストラ社の場合、従業員は4,000名

で日本人は20名)、③本件に対応すれば BAPPENAS と IETC の関係を整理する必要がある。

BIC は斬新な取り組みであるが、各種不確実な内容を有しており、かつ本案件の投入の規模などを考えても基本的に対応は難しい。但し、トップ・マネジメントセミナーに関連して貿易分野で先行して BIC の案件形成があつて部分的な協力を求められたような場合には、研修後のフォローアップとしてファイナンスその他各種のインセンティブがある本スキームを検討する意味はあろう。いずれにしても UNDP 作成のレポートを入手したので、今後さらに計画内容を把握して検討することとしたい。

7. その他

7-1 専門家の生活環境

IETC から1時間程度の距離に日本人専門家が居住している。物件についての情報交換も活発に行われている。

7-2 今後の進め方および留意事項

長期調査員派遣時の懸案事項

(1) 派遣時期；96年5～6月ごろ

(2) 調査事項；

- ① 地方事務所でのどの程度の協力を行うか。
- ② BAPPENAS の BIC を協力に含めるか否か。
- ③ トップ・マネージメントセミナーの計画内容のセッティング。
- ④ ミドル・マネージメントセミナーの3本柱（マーケティング、貿易一般、企業財務）の具体的内容。
- ⑤ 各セミナーへの出席インセンティブ付与策。
- ⑥ 日本側および先方提供機材のインプットイメージ。
- ⑦ 先方 L/C の支出スケジュール。
- ⑧ 先方 C/P の人名リストアップ。

(3) 長期調査以前に確定すべき事項；

- ① 日本側国内支援体制の開始。
- ② PROJECT FORMULATION の個別専門家派遣の可能性。
- ③ アフターケア協力の実施時期。

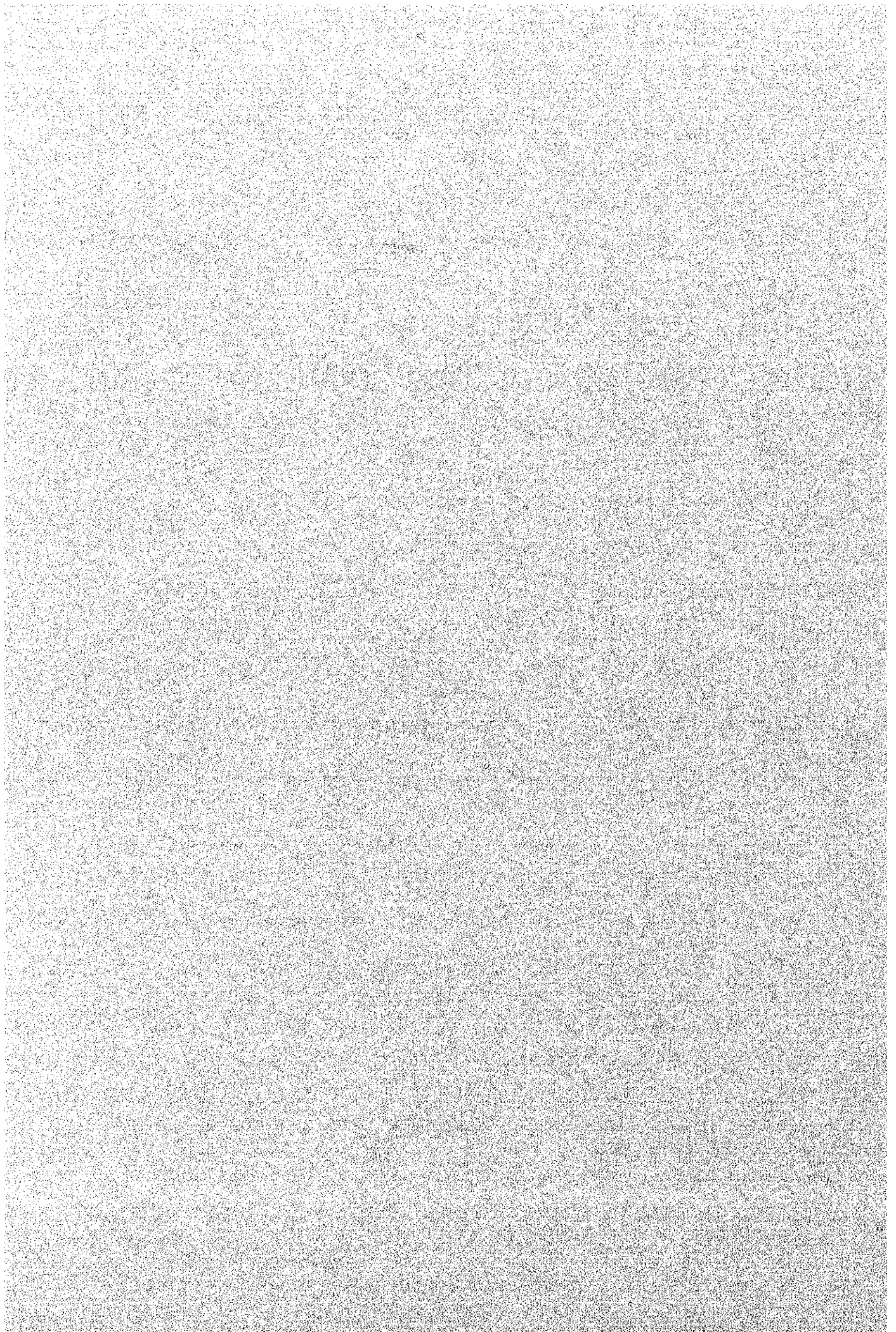
(4) 調査派遣時に改めて訪問すべき機関

- ① 商務省地方事務所（ウジュンパンダン、メダン）
- ② KADIN
- ③ インドネシア大学ビジネススクール
- ④ EXPORT SUPPORT BOARD
- ⑤ 日本商工会議所ジャカルタ事務所

資 料

1. ミ ニ ッ ツ

2. ビジネスインキュベーションプログラム (仮訳)



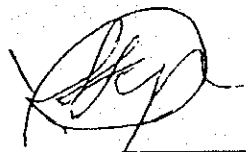
MINUTES OF DISCUSSIONS
ON THE JAPANESE PROJECT-TYPE TECHNICAL COOPERATION
FOR THE PROJECT ON HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT
IN TRADE SECTORS
IN THE REPUBLIC OF INDONESIA

The Japanese Preliminary Study Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Yuichi Sasaoka, visited Indonesia for the purpose of clarifying the outline and background of the Indonesian proposal as well as confirming the feasibility of the Japanese Technical Cooperation for the Project in the Republic of Indonesia (hereinafter referred to as "the Project").

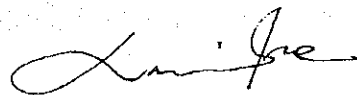
During its stay in Indonesia, the Team exchanged views and had a series of discussions on the Project with the authorities concerned of the Government of Indonesia (hereinafter referred to as "the Indonesian side"), and also made a field survey to the proposed Project site and the relevant facilities.

As a result of the discussions, both sides reached an understanding concerning the matters referred to in the document attached herewith.

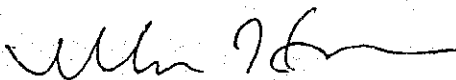
Jakarta, September 15, 1995



Mr. Yuichi Sasaoka
Leader,
Preliminary Study Team,
Japan International Cooperation
Agency



Mrs. Laila Djanun N Caropeboka
Director,
Indonesia Export Training
Centre, Ministry of Trade



Drs. Bakir Hasan
Secretary General,
Ministry of Trade

THE ATTACHED DOCUMENT

1. Tentative Name of the Project

"Human Resource Development in Trade Sectors"

2. Implementing Agency of the Project

Indonesia Export Training Centre (hereinafter referred to as "IETC") in the Ministry of Trade (hereinafter referred to as "MOT").

The organization chart of the Project is shown in Appendix 1.

National Agency for Export Development (NAFED), Indonesian Chamber of Commerce and Industry (KADIN), Export Support Board (ESB) and Japan External Trade Organization (JETRO) will be possible collaborators of the Project.

3. Administration of the Project

Secretary General of Ministry of Trade will supervise the whole Project activities.

Director of IETC, as the Project Director, will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.

Deputy directors of IETC, as the Project Managers, will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.

4. Site of the Project

Indonesia Export Training Centre (IETC)

5. Duration of the Project

The duration of technical cooperation for the Project through JICA will be for 4 to 5 years from the date agreed by both sides in the Record of Discussions (R/D), to be concluded between JICA and the Indonesian side.

6. Objective of the Project

6.1 Overall Goal

Trade related enterprises are steadily promoted in the Republic of Indonesia.

6.2 Project Purpose

By expanding the functions, IETC is enabled to effectively lead and promote trade related strategy in Indonesian enterprises with necessary information of knowledge and experiences.

7. Brief Outline of the Project

7.1 Outputs

- 1) Counterpart personnel in IETC who lead and promote trade related strategy is trained as a course planner.
- 2) Top management and middle-class managers in growing enterprises are trained by developed IETC counterparts and Japanese experts.
- 3) Trade related awareness and knowledge in enterprises is promoted by developed IETC counterparts and Japanese experts.

7.2 Activities

- 1) The Japanese side carries out the following activities in cooperation with the Indonesian side: (a, b, c \Rightarrow Outputs ①, d, e \Rightarrow Outputs ③) :
 - a. formulates plans for counterpart training programs;
 - b. prepares training materials for counterpart;
 - c. provides guidance and transfer of technology to counterparts;
 - d. provides lecture, seminars, workshops and training programs;
 - e. provides means for Public Relations activities and networking of enterprises.

- a. formulates plans and curriculum for training courses;
- b. prepares materials and guiding manuals for training courses;
- c. recruits and selects participants and trainees;
- d. conducts and monitors training courses.

Consultation to the Enterprises (⇒Outputs ②) :

- a. selects enterprises to receive consultations out of participants from the training courses;
- b. conducts consultation to selected enterprises;
- c. collects, processes and provides information.

Setting of Resource Center (⇒Outputs ③) :

collects information from NAFED, ITPC and other organizations and establishes data base which can be useful for lectures, networking of enterprises and consultation activities.

Public relations of IETC (⇒Outputs ③) :

- a. formulate basic strategy of IETC's public relations;
- b. open information to private enterprises, its association and Chamber of Commerce, by making publications, and make audio-visual materials for them, provided that budget is available .

8. Scope of Technical Cooperation

1) Upgrade the skills and competence of the staff in IETC to be a course planner in planning and managing the new courses, making curriculum of the courses, inviting new students with incentive measures. Some of course instructors can be hired from the outside.

2) Promote the networking of the candidate enterprises using IETC as an domestic base of the trade related, especially export oriented enterprises' circle. Renovate Resource Center to obtain trade information from NAFED, ITPC and other organizations; and provide it with both course participants and ordinary visitors. Regional MOT offices are important in building this network and inviting participants for short-term seminars.

3) Make the trade related enterprises the model companies in advancing frontier business strategies, designing overseas business targets and developing the export oriented products.

4) As for the developing manpower in the field of export oriented local enterprises, it will be decided whether "Business Incubation Centre" uf

promoted by The National Development Planning Agency (BAPPENAS) is included in the scope of the Project, when the Supplementary Study Team is dispatched.

9. Expected type of training courses

9-1 Top Management Seminar

It is held several times a year and duration of seminar is estimated about 1 week. 20 top management in the exporting medium-scale companies participates in the discussion and tackles with case study, which is filled with actual lessons and experiences. Short-term Japanese experts make the planning of training and conduct the special lectures particularly in the initial stage. Graduate companies join in the networking of enterprises in Indonesia and will be provided with information from Japanese enterprises.

The size of company, sector and other characteristics of participants in the Top Management Seminar would have to be examined in detail and the realistic way of conducting the Seminar is very important, considering the actual capacity and regional characteristics of the medium-scale enterprises in Indonesia.

9-2 Middle Manager Training Course

It covers a) Marketing, b) Trade in General, c) Corporate Finance (undecided). Each course can be 3 months night-course and held twice a week. They are practical and theoretical courses with the advantageous use of computers. The curriculum should be up-dated with the latest information and the way of learning is intensified by some group-dynamics method. They make use of case study as well. Outside lecturers will be hired from Indonesian private sector, academic fields and governmental organizations.

Graduates, who can achieve the expected good score, will get the certificate of IETC; and some excellent students will be entitled to have a chance of experiencing on the job training in the bigger-scale companies. IETC professionals and Japanese experts make a visit to some participants' enterprises and give some advice and consultation as the after-service of the training.

10. Measures to be taken by the Japanese Side

10.1 Dispatch of Japanese Experts

1) Tentative number of the long-term experts is five and the fields are as follows.

1. Chief advisor
2. Project coordinator
3. Expert in the field of Marketing
4. Expert in the field of Trade in general
5. Expert in the field of Corporate Finance (undecided)

) The short-term experts in the field of set-up and maintenance of resource centre and course instructors such as Japanese business language, international standard, market access and quality improvement will be dispatched.

3) JICA will provide the cost of living allowances and facilities for the Japanese Experts.

10.2 Training of Indonesian Counterpart Personnel in Japan

Approximately two to three counterpart personnel will be accepted for training in Japan each year during the cooperation period. Counterpart personnel of short-term experts can be candidates of training in Japan.

11. Measures to be taken by the Indonesian Side

11.1 Preparation of the necessary amount of local costs

Necessary amount of local costs for the implementation of the Project will be provided by the IETC side. The tentative schedule of budget allocation is to be decided before the arrival of supplementary study team.

11.2 Provision of Equipment and Facilities

The Indonesian side agreed to the provision of existing space and facilities for the implementation of the Project.



11.3 Assignment of the necessary number of Counterpart Personnel and Administrative Staffs.

The National Project consultant will work together with the chief advisor as a team to undertake the responsibility of the whole project activities. Two to three counterpart personnel for each Japanese expert will be assigned.

It will be decided whether MOT officials in the regional office can be counted as counterpart personnel when supplementary study team is dispatched. The tentative schedule of counterpart allocation is shown in Appendix 2.

12 Provision of Equipment and Facility

JICA will provide selected equipment necessary for technology transfer such as resource centre facility, audio visual, personal computers and other equipment. Equipment necessary for the implementation of the Project other than those provided through JICA will be provided by the IETC side in accordance with the budget allocated by the MOT.

13. Schedule of the Project

Both sides agreed to the Tentative Schedule of Implementation (TSI) as shown in Appendix 3.

14. Others

(1) The Indonesian side understood the nature and system of the Project-type Technical Cooperation by the Government of Japan.

(2) Both sides agreed to establish a Joint Coordinating Committee to ensure smooth implementation of the Project. The Committee meeting will be held once or twice a year.

(3) Transfer of technology should be conducted in English.

(4) Evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and Indonesian side, (at the middle and) during the last six months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.

(5) The IETC side requested JICA to dispatch the expert to formulate the

project framework prior to the dispatch of the implementation study team. Japanese side promised to investigate the possibility of dispatching that expert.

(6) The IETC side explained that the project should cover a variety of quality improvement trainings. The Japanese side replied that it would be located as the peripheral areas of the Project, but promised to convey the request to JICA. The Japanese side explained after-care cooperation program would be provided in about 2 years to replace old parts of equipment and furnish spare-parts in some fields of quality control where the previous cooperation program was implemented.

(7) The Japanese side stressed the importance of promoting IETC as the national centre and transferring its technology and knowledge to the regional offices. The IETC side recommended that Ujung Pandang and Medan should be nominated as secondary-level project sites.

(8) The IETC side requested the period that Japanese experts are dispatched not duplicate the period that IETC counterparts are trained in Japan.

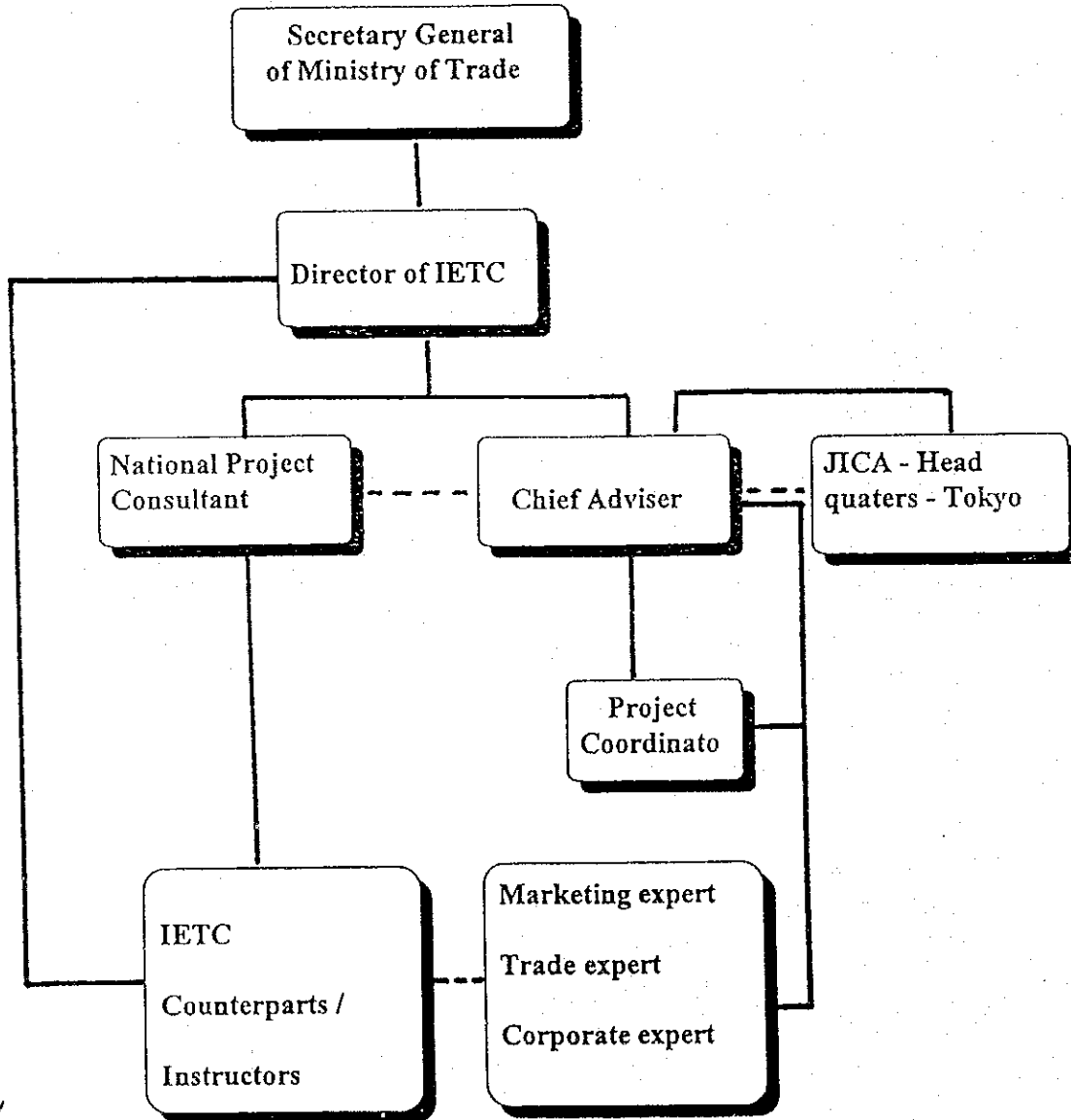
(9) The IETC side requested that the training of counterpart of the Japanese language in Japan was highly necessary. The Japanese side replied that it was very understandable and promised to convey the request to JICA.

(10) The list of visited authorities and attendants in the discussions is shown in Appendix 4.

NUMBER OF ALLOCATION COUNTERPART IN INDONESIA EXPORT TRAINING CENTER
[1997 - 2000]

NO.	FUNCTIONAL GROUP	REQUEST	SUPPLY			
			1997	1998	1999	2000
I	MARKETING	3	1	1	1	-
II	TRADE	3	1	1	1	-
III	COOPORATE FINANCE	4	2	1	1	-
IV	PUBLIC RELATION	3	2	-	1	-
V	BUSINESS JAPANESE LANGUAGE	3	1	1		1
VI	INSPECTION AND QUALITY CONTROL :					
	1. WOOD / RATTAN PRODUCTS	2		1	-	1
	2. TEXTILES / GARMENT	2		1	-	1
	3. RUBBER AND RUBBER PRODUCTS	2		1	-	1
	4. FROZEN AND CANNED FOOD	2		1	-	1
AMOUNT		24	7	8	4	5

FRAME FOR PROJECT IMPLEMENTATION



Handwritten mark

Handwritten mark

Appendix 3. TENTATIVE SCHEDULE OF IMPLEMENTATION

CALENDER YEAR JAPANESE FISCAL YEAR	1995				1996				1997				1998				1999				2000			
	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
Term of Technical Cooperation																								
Japanese Side																								
1) Dispatch of Study Team																								
1) Preliminary Study Team																								
2) Supplementary Study Team																								
3) Implementation Study Team																								
4) Consultation Team																								
5) Technical Guidance Team																								
6) Consultation Team																								
7) Evaluation Team																								
2) Dispatch of Experts																								
1) Long Term Experts																								
Chief Advisor																								
Coordinator																								
Marketing																								
Trade in general																								
Corporate Finance																								
2) Short Term Experts																								
Resource Centre																								
Seminar Lecturer																								
3) Training of C/P in JAPAN																								
4) Provision of Machinery & Equipment																								
Indonesian Side																								
1) Space and Facilities																								
2) Building and Land																								
3) Equipment and Machinery																								
4) Budgetary Allocation																								
5) Allocation of C/P & other staffs																								

Note: 1. The Japanese fiscal year starts in April and ends in March
 2. This schedule is subject to change in accordance with the progress of the Project.
 3. Long-term experts may be replaced during the cooperation period.

[Handwritten signature]

LIST OF VISITED INDONESIAN OFFICIALS (1)

NAME	ORGANIZATION
Drs. Bakir Hasan	Secretary General, Ministry of Trade (MOT)
Mrs. Laila Djanun N. Caropeboka	Director, IETC, MOT
Mrs. Lily Rosyana	Head, Bureau of Public Relations, MOT
Mr. Hamonangan Siregar	Head of Regional Office of Trade, East Java Province, MOT
Mrs. Herliza	Head of Foreign Cooperation Division, NAFED, MOT
Mrs. Ratna Djuwita Wahab	Head, Bureau for Trade, Cooperatives and Business Development, BAPPENAS
Mr. Adinarsita Adjinegoro	Vice President of Indonesia Chamber of Commerce and Industry (KADIN)
Mr. Utari Sukamdani	Comartment of Foreign & Trade Relation Affairs, KADIN
Mr. Moh Binsjech Abd	Vice Chairman, East Java Chamber of Commerce and Industry (EJCC)
Mr. Agung Raharjo	Head of compartment for Trade and Foreign Affairs, EJCC
Mr. Andy Bastian	Head of the Committee for Tourism and Foreign Affairs, EJCC
Dr. Aditiawan Chandra	President Director, The Management Institute, Faculty of Economics, University of Indonesia
Mr. Budhi Sugarda	Vice President Director, The Management Institute, Faculty of Economics, University of Indonesia
Drs. M. Djufri	Administration Division, IETC, MOT
ra. Nus Nuzulia I.	Operational Division, IETC, MOT
Drs. Tjarisan Sarwo	Finance Devison, IETC, MOT
Drs. Rod E. Brahmana	Counterpart / Instructeor
Ir. Jarmansjah Jusef	Counterpart / Instructeor
Dra. Julia G. Silalahi	Counterpart / Instructeor
Ir. Tusti Isriani	Counterpart / Instructeor
Ir. Huzairin P.	Counterpart / Instructeor
Ir. Hardjono	Counterpart / Instructeor

LIST OF VISITED INDONESIAN OFFICIALS (2)

NAME	ORGANIZATION
Drs. Ery Novrizal Y.	Counterpart
Drs. Jacob Nenobais	Counterpart
Drs. Wawan Sudarmawan	Counterpart / Instructeor
Ir. Itmiwardi	Counterpart / Instructeor
Mr. Maulani, S.E.	Counterpart / Instructeor
Mr. Wijaya	Counterpart
Drs. Januar	Counterpart / Instructeor
Dra. R.A. Marlana	Counterpart / Instructeor
Dra. Utari K.	Counterpart / Instructeor

Handwritten signature

Handwritten signature

LIST OF VISITED JAPANESE SIDE

NAME	ORGANIZATION
Mr. Nobuhito Hobo	Counsellor, Development Affairs, Embassy of Japan
Mr. Koji Toyokuni	First Secretary, Embassy of Japan
Mr. Masaaki Takabatake	Second Secretary, Embassy of Japan
Mr. Koichiro Okazaki	Resident Representative, Indonesia office, JICA
Mr. Hiroyo Sasaki	Deputy Resident Representative, Indonesia office, JICA
Ms. Fumiko Yamada	Assistant Resident Representative, Indonesia office, JICA
Mr. Kazumasa Kobayashi	Long-term Expert, Indonesia Export Training Centre Project (Chief Advisor)
Irs. Yoko Ishii	Long-term Expert, Indonesia Export Training Centre Project (Japanese Business Language)
Mr. Shigemi Yasui	Long-term Expert, Indonesia Export Training Centre Project (Coordinator)
Mr. Shinya Iwama	Secretary General, The Jakarta Japan Club Foundation
Mr. Hiroyuki Kurumiya	Technical Advisor, PT. Mysajaya Rubberindo
Mr. Yoshio Nakamura	Senior Director, Japan External Trade Organization Jakarta Centre
Mr. Yuichi Sasaoka	Japanese Preliminary Study Team
Mr. Takashi Hayashi	Japanese Preliminary Study Team
Mr. Yoshiaki Ikeguchi	Japanese Preliminary Study Team
Mr. Susumu Saito	Japanese Preliminary Study Team
Mr. Makoto Tanaka	Japanese Preliminary Study Team
Irs. Naoki Takahashi	Japanese Preliminary Study Team