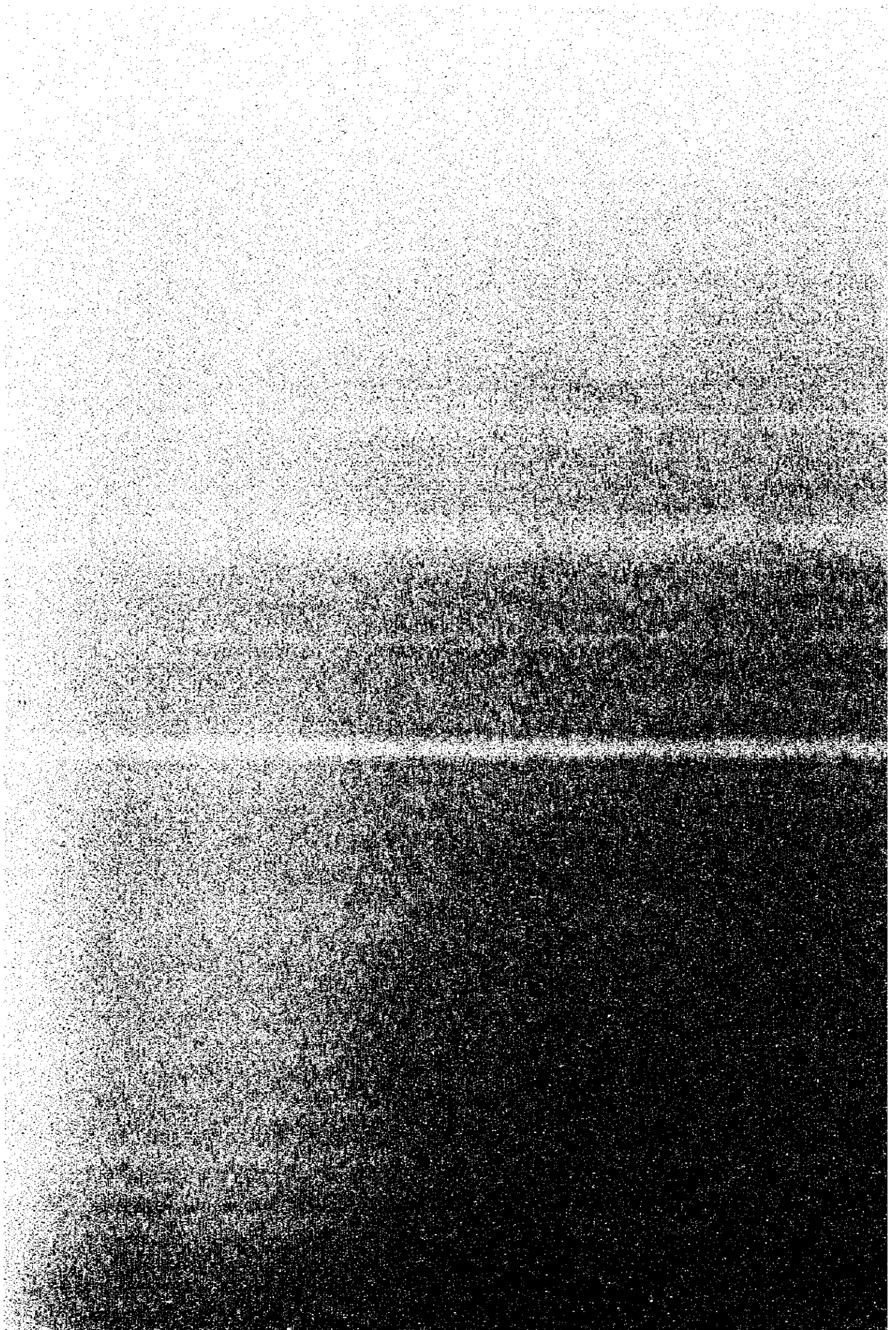


別添資料 2: アクションプログラムの詳細

附属資料 2: アクションプログラムの詳細



附属資料 2: アクションプログラムの詳細

アクションプランに示した活動のうち、比較的まとまった活動が必要なものについて、より詳細な内容を以下に示す。その他の活動については、詳細を他の本文中で検討しており、それぞれ参照すべき部分を2.2の中で示している。

2.1 特定地域デザイン振興プロジェクト

2.1.1 プロジェクトの目標、期待される成果

上位目標

当該地域における地域産業振興。

国としての産業振興の視点からは次のように捉えることができる。

- 1) 地場産業の振興による経済の地域分散
- 2) 地方における雇用創出
- 3) 中小企業振興
- 4) 輸出振興

プロジェクト目標

地域のイメージアップをキーとした商品群開発および輸出促進。

すなわち、選定された、特定の地域にまとまって存在する輸出産業（あるいは輸出の可能性の高い産業）に対し、デザインを導入することで、現状の「バイヤーに依存した生産・販売」から脱却、「市場のポテンシャルと生産地の特性を踏まえた商品開発・市場開拓による非価格競争力の改善、付加価値の向上」を図る。

期待される成果

- 1) 地域アイデンティティの形成、イメージの向上
- 2) 市場ニーズと産地特性を踏まえたオリジナリティのある新商品開発
- 3) 当該地域産業へのデザインプロセスの導入（持続性のある商品開発能力の向上）
- 4) デザイン活用事例として他地域・他産業でのデザイン導入を引き出す
- 5) 地域デザイン振興を支援する体制の整備
- 6) 地域振興計画、商品計画・商品開発への外部デザイナー活用に道を開く

2.1.2 プロジェクトの内容

(1) 内容

活動

輸出市場をターゲットとし商品開発、市場開拓を行うためには対象市場のマーケットセグメント毎の消費者の消費動向、販売チャネル、競合状況その他について熟知していることが必要となる。この点から、輸出振興を目的とする施策では多くの場合生産側とバイヤーとのマッチングに焦点がおかれる。しかしこの場合、バイヤー側の意図が強く反映され、産地のもつ可能性を最大に引き出した最適な選択には必ずしもなっていない。

このプロジェクトでは、市場の条件について理解しやすい海外当該市場のデザイナーが、市場の要求と産地の特性を調査研究、新たな商品開発・市場開拓提案を行うことで産地と市場の間に介在、産地の特性を生かした輸出振興を図ろうとするものである。

すなわち、選定された（あるいは申請され、承認された）企業グループが外部デザイナー（あるいはデザイナーグループ、デザイン事務所）と提携し、商品開発、市場開拓を進める。具体的な進め方はいろいろと考えられ、その推進体制、開発プロセスは必ずしもすべての地域・業種で同一である必要はない。ただし、公募デザイナーの開発コンセプト提案、マーケットインへの協力を前提としたプロジェクトであることは不可欠な要素である。

ここでは、外部デザイナーより、ひろく商品開発・市場開拓についての提案を募り、その中から最適な案を選定、商品化を進めると共に、選定されたデザイナーによりマーケットインの方法等についても提案を受け、実際に販売経路の開拓に協力してもらうものと前提する。

- 1) 産地デザイン・商品開発実施の中心となる組織（ここでは、「産地デザイン・商品開発機構」と仮称）の設立: 対象地域の特定産業について、デザイン開発とその事業化への参加を希望する企業を募り、デザイン開発を具体的に進めビジネスを行う組織としての「産地デザイン・商品開発機構」(Design Development Organization; DDO) (初期においては政府等の参加を含め、半政府機関として運営することも考える) を組織させる (図 II-A2.1-1)。
- 2) 当プロジェクトを支援する組織の設立: 当該地（あるいは業種）におけるデザイン振興を推進する恒久的な組織として「デザイン開発支援委員会」を組織する。ここには、地方政府 (Prefecture または District)、関係各省の地方事務所、工業試験研究・技術指導機関、関連教育機関、地域業界代表などが参加し、DDO の活動を支援できる体制を作る。支援委員会はいずれもその運営に直接責任を持つ政府部局（地方政府を含め）を定め、

かつ、専任あるいは半専任スタッフをおく。

- 3) 外部デザイナーの公募と開発コンセプトの策定、事業化計画：DDO は、外部デザイナー（海外および国内）から対象商品の商品開発、市場開拓をテーマとする提案を募集する。その内商品開発、市場開拓に有効と考えられる提案を選定、選定されたデザイナーとの間で更にコンセプトづくり、アイデアの展開、市場調査、デザインワーク、プロトタイプ量産試作等について具体的に作業を進める。
- 4) 事業化、販促・流通の実施：DDO は作業結果を検討・評価し、その結果をもとに事業への参加企業を募集、事業化が可能と判断できれば事業化を決定する。選定デザイナーは、提案した商品の販売チャネルや販売促進活動を提案する。更に、必要に応じ DDO の委託を受けて販売促進活動を支援する。参加企業は当該商品の出荷・流通、販売事務を扱うための事業協同組合を組織する。当該事業組合は、必要な場合には、DDO の指導を受けてデザイン管理や品質管理を目的とし、原材料・包装材調達、組み立て、仕上げも担当する。DDO は、選定デザイナーとの協力の下に、販売促進活動を行い、受注し、その生産・出荷流通を事業協同組合に委託する。また、選定デザイナーとの協力の下に、参加企業および事業協同組合に対するデザイン管理、品質管理、納期管理を行う。参加企業は事業協同組合からの発注に応じて生産を行い、事業協同組合に納品する。

商品開発、市場開拓自体は参加企業がそれぞれリスクを負って商業ベースで実施する。支援委員会は、参加企業グループが独自で導入を行う場合に想定される困難を軽減し、導入がスムーズに、かつ、効果的に行えるようデザイナーとのアクセス支援、開発コンセプトの評価、デザインワーク、プロトタイプ試作などにおける技術的支援、市場へのアクセス、品質管理、納期管理などの輸出産業として不可欠な要素の指導、金融面の支援等を行う。

投入

想定される必要投入は下記のとおりである。

資機材

必要な資機材は、主として下記のとおりである。

- 1) デザイン用機器、資材類
- 2) デザインサンプル類、市場情報類
- 3) その他

ただし、上記 1) および 2) についても、対象とする製品、外部デザイナーとの契約の内容、当地側の体制の作り方などによって大幅に必要機器が異なる。

また、本プロジェクトでは外部との連絡通信の確保が重要であり、その他機器類には状況に応じそのための機器（電話、ファクシミリ、電子メールなど）、コピー機器などを含める必要がある。

要員

本プロジェクトにおける要員には次の3レベルが想定される。すなわち、

- 1) デザイン開発機構の要員
- 2) 地域支援委員会要員
- 3) 海外からの支援メンバー

経費

上記必要機材調達にかかる経費を除く、事業開始以前に必要な主たる諸経費は次のとおりである。

- 1) 支援メンバーにかかる費用
- 2) 支援委員会費用
- 3) ワークショップ諸費用
- 4) 外部デザイナーとの提携にかかる費用
- 5) 市場調査、テストマーケティング費用
- 6) プロトタイプ作成費用
- 7) 販売促進費用

ただし、必要投入量（あるいは金額）はそれぞれのプロジェクトの規模や対象によって状況が大幅に異なるため、具体的ケースを想定して推定する必要がある。

(2) 要件

前提条件

業界あるいは数社による実施委員会の構成。参加者は商品化を前提として参加する。

参加者のトレーニングを目的とするのではなく、デザインワークはデザイナーが行う（デザイナーがデザインを提示する）。

終了後一定期間経過後に経過、成果は公表する（他への普及を目的とする）。

デザインの著作権は参加者全員に帰属する（参加者はいずれも成果としてのデザインを使用することができる）。

また、公募による外部デザイナーの商品開発・市場開拓への提案力を活用できるための最適なシステム、手法の調査、具体化への計画の詳細化などが必要であり、インドネシアではこうした経験がないことから、海外での経験を持つ専門家による指導を受け、インドネシアで実施するためのノウハウの蓄積を図ることが望ましい。

(3) 実施体制

想定される実施プロセスを図II-A2.1-2に示す。

実施主体は協同組合・中小企業省または商工業省。

実施に要すると推定される期間を図II-A2.1-3に示す。

2.1.3 実施による期待効果およびリスク

(1) 期待される経済効果

直接的効果:

- 輸出品の市場拡大、輸出額増加。付加価値の向上。雇用創出等。

間接的効果:

- 持続性のある商品開発能力をもった産業の育成。

(2) 財務的リスク

ここでは、外部デザイナーに対する支払いは基本的に事業収入の中から支出することを前提としている。しかし、初期の段階では、当事者側に事前支出に対する納付を得られにくい面があり、プロジェクト促進の視点から、次の経費に対する政府等による支援（あるいは貸し付け）が必要となる可能性がある。商品開発が途中段階で中止される場合には、これらの経費に対する支払いについてのリスクが発生する。

- 1) 外部デザイナーからの公募にかかる経費
- 2) 選定された外部デザイナーの現地調査費用
- 3) 事業化決定以前に行われるプロトタイプ量産試作費用

図 II-A2.1-1 産地デザイン・商品開発機構

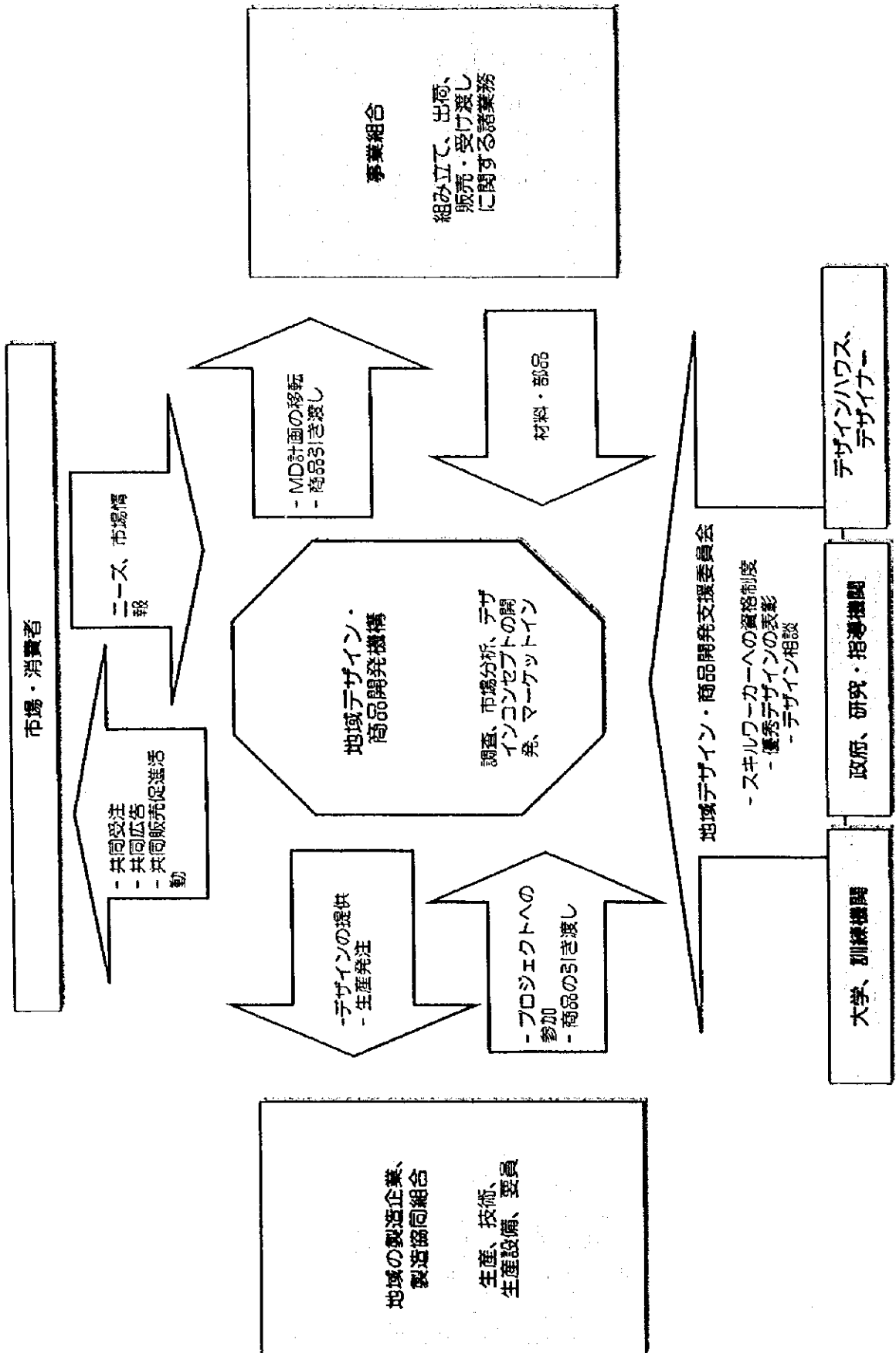
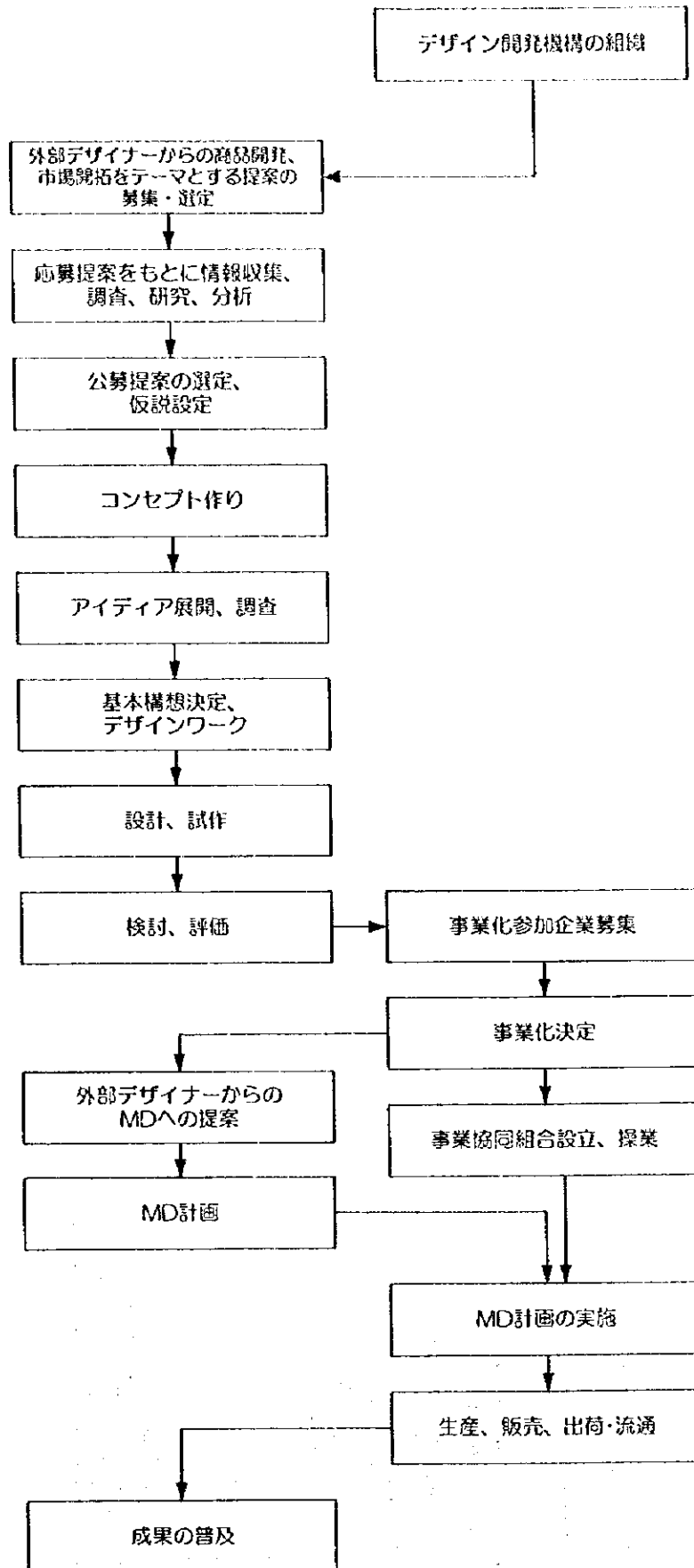


図 II-A2.1-2 地域デザイン振興プロジェクトのフロー



図II-A2.1-3 想定されるプロジェクト期間

月次	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
デザイン開発支援委員会の組織	▼																							
デザイン開発機構の組織	▼																							
開発提案の公募																								
情報収集、調査、研究、分析																								
公募提案の選定							▼																	
デザイン開発																								
設計、試作																								
検討、評価																								
專業参加者募集、專業化決定																								
MD計画の実施、生産、販売開始																								

2.2 特定業種デザイン振興プロジェクト

2.2.1 プロジェクトの目標、期待される成果

上位目標

特定業種に対するオリジナリティ付与、競争力開発。

国としての産業振興の視点からは次のように捉えることができる。

- 1) 中小企業振興
- 2) 輸出振興
- 3) 雇用創出

プロジェクト目標

選定された業種のイメージアップをキーとした商品群開発および輸出促進。

すなわち、選定された輸出産業（あるいは輸出の可能性の高い産業）に対し、デザインを導入することで、現状の「バイヤーに依存した生産・販売」から脱却、「市場のポテンシャルとインドネシアでの当該業種の特徴を踏まえた商品開発・市場開拓による非価格競争力の改善、付加価値の向上」を図る。

期待される成果

- 1) 業種アイデンティティの形成、イメージの向上
- 2) 市場ニーズと産地特性を踏まえたオリジナリティのある新商品開発
- 3) 当該地域産業へのデザインプロセスの導入（持続性のある商品開発能力の向上）
- 4) デザイン活用事例として他地域・他産業でのデザイン導入を引き出す
- 5) 産業デザイン振興を支援する体制の整備
- 6) 商品計画・商品開発への外部デザイナー活用に道を開く

2.2.2 プロジェクトの内容

(1) 内容

活動

（地域デザイン振興に準ずる）

ここでは、外部デザイナーより、ひろく商品開発・市場開拓についての提案を募り、その中から最適な案を選定、商品化を進めると共に、選定されたデザイナーによりマーケットインの方法等についても提案を受け、実際に販売経路の開拓に協力してもらうものと前提する。

- 1) インドネシアでの国レベルのデザイン・商品開発実施の中心となる組織（ここでは、「インドネシアデザイン・商品開発機構」と仮称）の設立: インドネシアの産業について、デザイン開発とその事業化への参加を希望する企業を募り、デザイン開発を具体的に進めビジネスを行う組織としての「インドネシアデザイン・商品開発機構」(Design Development Organization; DDO)（初期においては政府等の参加を含め、半政府機関として運営することも考える）を組織させる。
- 2) 当プロジェクトを支援する組織の設立: デザイン振興を推進する恒久的な組織として「デザイン開発支援委員会」を組織する。ここには、商工会議所、関係各省、工業試験研究・技術指導機関、関連教育機関などが参加し、DDOの活動を支援できる体制を作る。支援委員会はその運営に直接責任を持つ政府部局（地方政府を含め）を定め、かつ、専任あるいは半専任スタッフをおく。
- 3) 外部デザイナーの公募と開発コンセプトの策定、事業化計画: DDOは、外部デザイナー（海外および国内）から対象商品の商品開発、市場開拓をテーマとする提案を募集する。その内商品開発、市場開拓に有効と考えられる提案を選定、選定されたデザイナーとの間で更にコンセプトづくり、アイデアの展開、市場調査、デザインワーク、プロトタイプ量産試作等について具体的に作業を進める。
- 4) 事業化、販促・流通の実施: DDOは作業結果を検討・評価し、その結果をもとに事業への参加企業を募集、事業化が可能と判断できれば事業化を決定する。選定デザイナーは、提案した商品の販売チャネルや販売促進活動を提案する。更に、必要に応じ DDO の委託を受けて販売促進活動を支援する。参加企業は当該商品の出荷・流通、販売事務を扱うための事業協同組合を組織する。当該事業組合は、必要な場合には、DDO の指導を受けてデザイン管理や品質管理を目的とし、原材料・包装材調達、組み立て、仕上げも担当する。DDO は、選定デザイナーとの協力の下に、販売促進活動を行い、受注し、その生産・出荷流通を事業協同組合に委託する。また、選定デザイナーとの協力の下に、参加企業および事業協同組合に対するデザイン管理、品質管理、納期管理を行う。参加企業は事業協同組合からの発注に応じて生産を行い、事業協同組合に納品する。

商品開発、市場開拓自体は参加企業がそれぞれリスクを負って商業ベースで実施する。支援委員会は、参加企業グループが独自で導入を行う場合に想定される困難を軽減し、導入がスムーズに、かつ、効果的に行えるようデザイナーとのアクセス支援、開発コンセプトの評価、デザインワーク、プロトタイプ試作などにおける技術的支援、市場へのアクセス、品質管理、納期管理などの輸出産業として不可欠な要素の指導、金融面の支援等を行う。

(2) 要件

前提条件

DDO 内に、業界あるいは数社による実施委員会の構成。参加者は商品化を前提として参加する。

参加者のトレーニングを目的とするのではなく、デザインワークはデザイナーが行う（デザイナーがデザインを提示する）。

終了後一定期間経過後に経過、成果は公表する（他への普及を目的とする）。

デザインの著作権は参加者全員に帰属する（参加者はいずれも成果としてのデザインを使用することができる）。

また、公募による外部デザイナーの商品開発・市場開拓への提案力を活用できるための最適なシステム、手法の調査、具体化への計画の詳細化などが必要であり、インドネシアではこうした経験がないことから、海外での経験を持つ専門家による指導を受け、インドネシアで実施するためのノウハウの蓄積を図ることが望ましい。

(3) 実施体制

想定される実施プロセスは、地域デザイン振興プロジェクトに準ずる。

実施主体は商工業省または商工会議所。

2.2.3 実施による期待効果およびリスク

(地域デザイン振興プロジェクトに準ずる。)

2.3 クラフト実態総合評価調査

2.3.1 プロジェクトの目標、期待される成果

上位目標

クラフト資源の活用、保護をベースとした各地の振興を図る。

インドネシアの多様な文化を反映しているクラフトが、その価値が認められて同国の主要な輸出産品へと発展することが期待されている中、これらクラフトの実態が明確になると共に、各々の特徴に応じた振興が図られるようになり、輸出振興の対象となるクラフトに関しては、その国際競争力が向上する。すなわち、

- (1) 「保護」されるクラフト（伝統クラフト）に関しては、インドネシアの貴重な資源として、技術・製品の保護・伝承
- (2) 「産業」としての発展・高度化が期待されるクラフト（モダン・クラフト、土産物）に関しては、インドネシアの輸出振興対象品として、マーケット・インによる高価値商品化の進展

プロジェクト目標

インドネシアのクラフト資源の「全体像」を把握、保護すべきもの、あるいは育成・継承を図るべきものを明確にする。

- 1) クラフト産業振興の方針の明確化
- 2) 貴重なクラフトについての保護方針の明確化

期待される成果

- (1) インドネシアのクラフト資源の「全体像」把握
 - 1) 「クラフト・マップ」（地域別／素材別／カテゴリー別）
- (2) クラフトの特性に則した振興方策による産業高度化提案
 - 1) 「クラフト振興計画」（カテゴリー別）
 - 2) 「クラフト振興体制」の整備計画（カテゴリー別）
- (3) クラフトの保護・伝承
 - 1) 保護・伝承のためのスキーム提案
 - 2) 技術・製品の収集・体系化・整理
- (4) クラフトの高価値商品化への提案
 - 1) 高価値商品化へのスキーム
 - 2) マーケット・イン型商品開発

3) 高度化へのデザイン活用方法

2.3.2 プロジェクトの内容

(1) 活動

インドネシアにおけるクラフト資源は、その産業としての開発可能性、クラフト産業の潜在雇用吸収力の大きさから大いに期待が持てる。また、伝統文化資源としても、その保存・継承を行うに値するものが多数見られる。

本調査では、クラフトのもつデザイン資源としてのポテンシャルティーを勘案、クラフトの将来開発・活用の方針を立てるための前提として実態の把握を行い、また、今後インドネシア側がクラフトに対する政策を立案するに資する提言を行う。

現在クラフトの実態については必ずしも明らかになっていない。クラフト産業もクラフト資源を十分に活かしきっておらず、一部特別なケースを除き、おみやげもの産業の域を出ていない。これらクラフトの中には、先に述べた地域デザイン振興の対象として有望なものも多く見られる。

他方、伝統文化資源の視点からも、多くのクラフト資源が適切に保存・継承されることなく埋もれつつある。これらは将来、適切に保護・継承されることにより、新たなクラフト産業の基礎として活用できる可能性を持つものも多い。

本調査では、クラフト資源のこの実態把握に基づき、「保存する対象」、「産業化する対象」を検討するための基礎データを作成する。更に、今後インドネシア側が自国のクラフトに対する開発、保護・伝承政策を立案するに際して参考となる視点を示唆し、また、具体的成功事例を提供する。

なお、この調査の成果をもとに、中期的には「クラフトに焦点を当てた巡回デザイン指導会の実施」、「クラフト産業の開発をベースとした地域デザイン振興」、長期的には「伝統クラフトの保護、育成・伝承」などのプロジェクト実施が想定される。

活動

1) クラフト資源の賦存・利用の実態把握

インドネシア各地に存在するクラフト資源について、内容、利用状況、継承者、などを調査する。

2) クラフト資源の評価

各クラフト資源について、伝統文化の視点から見た価値、クラフト産業として発展の可能性を評価し、1) ある程度の量産化を目指し産業クラフトとして発展させるべきもの、2) 小規模生産を基本とした古来からの伝統クラフトの中で特に優れたものを保護し更に優れたものとして継承して行くべきもの、に分ける。

3) 育成・継承のためのプログラムの策定

ニーズの収集、市場分析、技術との共同開発、新しいコンセプトの創造、イメージ戦略、物流計画等、ある程度の量産化と産業クラフトとして発展させる視点からのプログラムを策定する。この場合、クラフトデザインの視点からだけでなく、インダストリアルデザインの領域で活用されているデザインプロセス手法を取り入れる。また、こうした分野で活躍できるデザイナーの育成のプログラムについてもあわせて策定する。

4) 保護のためのプログラム策定

投入

1) 機器

- 記録、伝達のためのビデオ機器
- 巡回ワークショップのための（海外での）クラフトサンプル
- クラフト WS 用機材
 - ・ パソコン、CAD システム
 - ・ 旋盤、スピニング・マシン

2) 主たる経費

- 調査旅費
- 調査員技術費、経費
- データベース作成費用

(2) 要件

インドネシアにはすでに大学等を中心としてクラフト資源についての調査や研究も一部で行われている。しかし、結果は集約されることなく、それぞれの研究者やデザイナーの手元に蓄積され、クラフト資源の活用、保護・伝承の計画を総合的に行うためには使われていない。こうした視点での活動は海外ではいくつもの例が見られ、その手法も蓄積されている。

こうした経験を持つ専門家の支援を受け、また、同時に現地の研究者、デザイナー等の参画を得て総合的に実施することが望ましい。

(3) 実施体制

スキーム全体の実施促進、実施にあたっての関係機関調整は、工業商業省にて行う。実施そのものには、協同組合・中小企業省、大学、クラフトデザイン審議会などの参画のもとに行う。

対象として想定されるクラフトを表 II-A2.3-1 に示す。実施スケジュールは図 II-A2.3-1 のとおり。

2.3.3 実施による期待効果およびリスク

(1) 期待される経済効果

仮にこの調査を実施せず、現在のまま放置すると仮定すると、周辺諸国等におけるクラフトとも競合しこれらのクラフトはやがてほとんど忘れ去られるかほそぼそと地場産業として生き残るしかないと考えられる。この場合ほとんど成長は考えられない。

調査の結果として得られるインドネシア・クラフトの全体像の把握、および明確にされる振興方針により、それぞれのクラフトに適した振興方策が採られることとなる。

その結果、「産業化」が推進されるクラフトに関しては、輸出振興のためのデザイン活用が行われることで商品企画力が向上し、商品価値が上昇する結果、国際競争力の向上、そしてその結果としての輸出（含、土産物としての外国人への販売）増加が期待できる。

更に、循環型社会の形成に向けた新たな提案などが実現していけば、より大きな市場の拡大が期待できる。

Without Project

現在のクラフト製品は、すでに輸出されているものもあるが、インドネシアのクラフトの質と価値が評価されているのではなく、その多くは、安い工賃・原材料費などによるものである。

このようなクラフト製品は、近隣のアジア諸国においても製造が可能なものも多く、このままインドネシアの独自性のないクラフト製品の製造を継続することは、未なき価格競争にさらされることになる。

With Project

インドネシアの地域特性を十分に活かした価値の高いクラフト製品の製造が可能となり、価格競争によらない輸出が可能となり、輸出額も増加する。

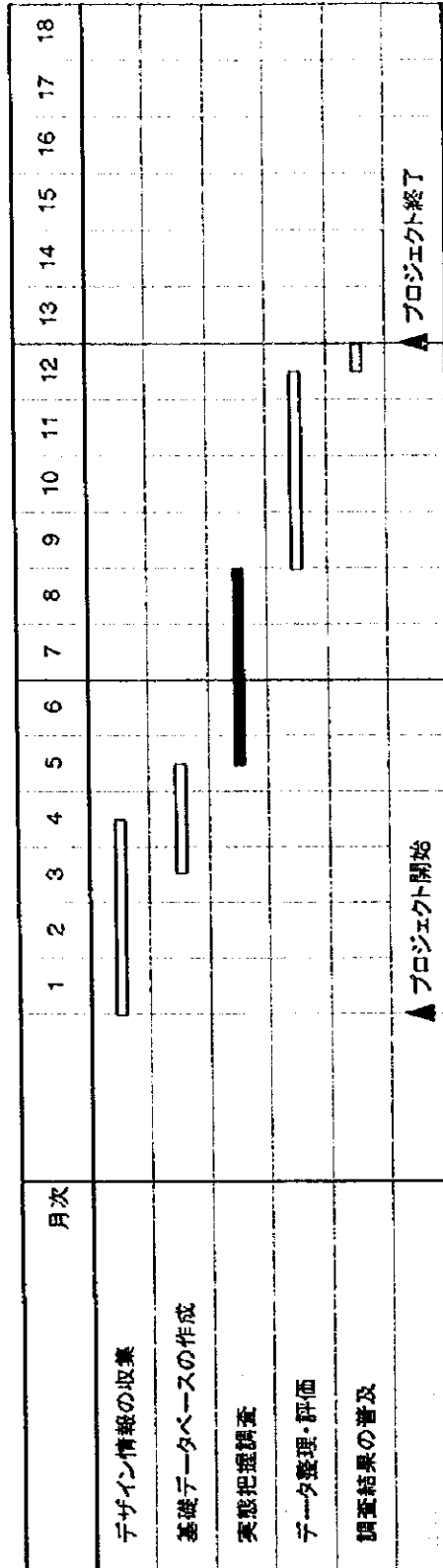
(2) 財務的リスク

本調査にともなう主たる財務リスクは、本調査による成果である振興計画の実施のために発生するリスクである（従って、本調査の実施自体に関するリスクではない）。

表 II-A2.3-1 クラフトへのデザイン活用の視点の例

カテゴリー	デザイン活用の視点の例
伝統クラフト	<ul style="list-style-type: none"> ● 「伝統クラフト」としての高度化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 品質の向上 ・ 伝統クラフト製品の体系化 ・ 伝統技術の体系化 ・ 技術伝承・保護方法の体系化・明確化とその実施 ・ 基礎造形技術の訓練
モダン・クラフト	<ul style="list-style-type: none"> ● 「マーケット・イン」が可能なクラフトとしての発展 <ul style="list-style-type: none"> ・ 商品企画力の向上(市場の生活、ライフ・スタイルを反映したモノ造り) (社会状況を踏まえたモノ造り(循環型システムへの対応など)) ・ 品質の向上 ・ 素材の検討(含、異素材の組合せ) ・ 地域性のよりの確な表現(モダン・クラフトとして) ・ 基礎造形技術の訓練 ・ 量産技術の習得(輸出への対応)
土産物	<ul style="list-style-type: none"> ● 「土産物」としての高度化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 品質の向上 ・ 地域性のよりの確な表現(土産物として) ・ 基礎造形技術の訓練 ・ 量産技術の習得(国内販売・輸出への対応)
その他	<ul style="list-style-type: none"> ● 「モダン・クラフト」への転換 <ul style="list-style-type: none"> ・ クラフトとしての必然性の明確化(民族性・伝統など)

図 II-A2.3-1 想定されるプロジェクト期間



■ 実態調査
□ 情報収集、文獻調査、分析・整理作業等

2.4 デザインセンター開発プロジェクト

2.4.1 プロジェクトの目標、期待される成果

上位目標

インドネシアの工業開発、輸出振興、中小企業振興におけるデザイン活用の促進。これによる産業の活性化。

プロジェクト目標

インドネシアにおけるデザイン活用拠点機能の確立。

すなわち、デザインセンターの実施する活動について、具体的なプログラムの策定、実施、要員の育成を行う。

- 1) デザインセンター要員の確保とその育成
- 2) デザインセンターの行う活動についての手法確立、要員確保
- 3) 具体的活動の実施
- 4) 政府機関、デザイン振興団体等におけるデザインスタッフの振興活動研修の手法確立
- 5) デザイン導入促進のためのワークショップの手法確立
- 6) デザイン奨励活動の手法確立

期待される成果

- 1) インドネシア国としてのデザイン振興活動の基盤を確立する
 - デザインセンターでのデザイン振興諸事業実施のプログラムおよび関連資料（教材、副教材、その他）および実施にかかるノウハウの確立と実施
 - デザインセンターにおける要員の確保
 - デザインセンター要員およびデザイン振興関連政府機関・団体におけるデザイン振興スタッフの育成。また、そのためのプログラム確立。
 - デザインセンターの持続的運営にかかるノウハウ確立
- 2) 地域や産業におけるデザイン導入支援の実施
 - 地域や産業におけるデザイン導入に必要なワークショップ等の実施。またそのプログラムの確立。指導要員の確保。

2.4.2 プロジェクトの内容

(1) 内容

活動

既存のデザインセンター (Indonesia Design Center: IDC) はインドネシアにおける国レベルでのデザイン活用拠点として設立された唯一の機関である。しかし、現状はデザイン活用拠点としての機能もほとんど備わっていない。

実際の振興の諸活動を系統的に実施する中で、デザイン活用拠点としての機能を確立して行く。以下に、デザインセンターとして実施すべき活動とそこでの機能確立に必要な事項を述べる。

短期 (1-3年)

- 1) デザインセンター要員の確保
- 2) 振興に携わる政府関係機関職員の研修プログラム実施
- 3) デザインワークショップ事業
- 4) 情報収集・提供

従ってこの時期においては、とりわけ次の事項が重要である。

- 1) デザインスタッフトレーニングに関する事項
 - デザインスタッフトレーニングにかかる標準プログラム、カリキュラム、教材等作成
 - デザインスタッフトレーニングの実施および指導者養成
- 2) デザインワークショップ、デザイン指導体制整備
 - デザインワークショップにかかる標準カリキュラム、教材等作成
 - デザインワークショップ実施および指導者養成
 - 地域、業種デザイン開発支援委員会の運営に関する指導
 - 国レベルおよび地域レベルでのデザイン・商品開発機構の組織およびその運営に関する指導とそのノウハウ蓄積
 - 工業試験研究・技術指導機関におけるデザイン指導スタッフトレーニングおよび指導者養成

中期 (3-5年)

- 1) 産業側の参画促進
- 2) 研修事業の継続
- 3) 海外デザイナー招聘を核とする良質なデザイン奨励の諸活動
- 4) 調査研究機能の拡充
- 5) 展示スペースの開設

従って、この時期には次の事項が重要である。

- 1) デザインの奨励を目的とする各種事業（グッドデザイン選定・表彰、デザインコンペ、優良デザインの展示活動など）の展開と手法の確立
- 2) 調査研究部門の設置、活動計画の策定、調査研究活動の実施、成果の普及
- 3) デザインセンター運営に関するノウハウの蓄積

投入

資機材

- 1) デザイン振興研修および導入促進に使用する教材作成用資機材、情報紙誌
- 2) デザイン導入促進のためのプロジェクトあるいはワークショップの試験的实施にあたって使用する画材、参考テキスト、機器、コンピュータソフト、消耗品・予備品
- 3) CAD などデザイン支援資機材

要員

要員は、デザインセンター要員と、機能確立を外部から支援する支援要員とが想定される。支援要員を海外に依存するとした場合の支援要員を図 II-A2.4-1 に示す。

(2) 要件

上に述べたような各種事業についての経験はインドネシアには今までのところないため、海外での経験を持つ専門家による指導を受け、インドネシアで実施するためのノウハウの蓄積を図ることが必要である。

(3) 実施体制

デザインセンターによる実施。ただし、デザインセンター自体の組織体制が弱体であることから、BAPPENAS、協同組合・中小企業省、工業商業省等の政府機関やデザイン界、産業界からの全面的な支援が必要であり、特に、デザインカウンシルを活発化、その中にデザイ

ンセンター運営に関する特別委員会を設け具体的な指導を行うべきである。

2.4.3 実施による期待効果

直接的効果:

- デザイン導入のサポート体制確立

間接的効果:

- デザイン導入の増加による輸出拡大、インドネシア産業の質的向上

図 II-A2.4-1 想定されるプロジェクト期間・要員

年次	1	2	3	4	5
チームリーダー	■				
業務調整員	■				
デザインスタッフ教育・指導	■	■	■		
デザインワークショップ (1) 指導	■		■		
デザインワークショップ (2) 指導	■		■		
デザインワークショップ (3) 指導		■	■		
デザインワークショップ (4) 指導		■	■		
デザイン奨励事業指導			■	■	
デザインセンター運営指導			■	■	

III 各論

1 デザイン活動の現状とデザイン振興による産業活性化への可能性

1.1 概況

本調査では4つのデザイン領域毎に調査上特に着目する業種を選定、訪問調査、ケーススタディを通じて、デザイン活動の評価、活用の可能性を検討している。すなわち、インテリアでは藤家具、インダストリアルでは家電製品、パッケージでは食品パッケージ、クラフトでは木製・竹製・革製・セラミック製クラフトである。

各デザイン分野に共通の重要なポイントとして、一部の先進的大企業を除き指摘できるのは、i) デザインがデザインプロセスとして捉えられていないこと、ii) デザイン開発のイニシアチブの余地がインドネシア側に少ないことの2点である。そのため、デザイン活動もプロセスの内の一局面に偏っていたり、受動的な体制で取り組まれていたりするケースが多い。

前者のデザインプロセスに関しては、デザインを色・形の面からのみ捉え、市場・消費者分析、コンセプト作り、デザイン決定から製品化・商品化に至るプロセスの一環性に対する認識が定着していないため、既存製品（商品）デザインの模倣やリアレンジに依存する傾向が強い。質問票調査結果によれば（詳細はIII-8参照）、回答企業の6割以上の企業がデザイナーを活用していると回答しているが、デザイン開発の方法として内7割の企業が「類似品の参照・模倣・改善」、あるいは「顧客・親会社からの指示」と回答している。また、外部デザイナーを活用する方法については、外部デザイナーを活用していると回答した企業の8割以上が「顧客の指示により選定、あるいは顧客が雇用しているデザイナーを選定」と回答しており、下請型のデザイン活用しか行われていないことを示している。

その結果、独自のデザイン開発力やデザインの導入体制が脆弱で、本来の意味でデザインを商品開発のインスツルメント・資源として活かされてない（デザインの戦略的活用の欠如）。また、産地家具、クラフトの分野では、豊富な資源があるにもかかわらず、伝統的なデザインと商業化を目的とするデザインの切り分けが進んでいないため、みすみす付加価値の低い商品構成になる場合が多いということもデザインプロセスに対する認識が低いことに帰因するといえよう。

後者に関しては、デザインの各分野で、デザイン開発のイニシアチブがインドネシア側あるいは担当デザイナー側でない場合が多いという点である。例えば、インテリアデザインの分野では外国人デザイナーや建築家の監修、インダストリアルやパッケージデザインの分野では海外の親会社からのデザイン指定、クラフトや産地家具デザインの分野では海外バイヤーによるデザイン指定が一般に見られる。このため、独自のデザイン開発に対するインセ

ンタイプが弱くなり、受動的・追従的なデザイン活動が中心となる。また、潜在的に能力を有するデザイナーや有望なデザイン分野を育成する芽を摘む結果になる場合もある。

インドネシアにおけるデザインの振興にあたっては、こうした構造的な課題をぬきにして取り組むことは不可能である。

デザイナーの雇用状況については次の状況が見られる。インハウスデザイナーの雇用とデザイナーの輩出数にはかなりの需給ギャップ（供給過剰）が見られる。質問票調査によれば、社内デザイナーを雇用していると回答した企業は全体の 6 割以上（65.5%）であり、この数字から判断すると、一見企業のデザイン活用は進んでいると思われがちである。しかしながら一方で、平均デザイナー数が 1.6 人（大企業は 2.6 人）であること、その中でもデザイン関連の高等教育（大学以上）を受けたデザイナーを雇用する企業は 24.4%（大企業は 37.5%）にすぎず、大卒以上のデザイナーを雇用する企業は平均 16.0%（大企業は 31.6%）となる。一企業あたりのデザイナー数、その中にしめる大卒デザイナー数ともに極めて小人数となっている。現在、私立・国立大学ともに毎年かなりの数のデザイナーを輩出しており、デザイナーの需給ギャップ（特に、インハウスデザイナーの視点からは）が存在していることが推定される。

次に、デザイナーの雇用状況を同じく質問票調査をもとに地域別に概観すると、ジャカルタ、ジョグジャカルタ、スラバヤ、デンパサールといった都市圏においてはいずれも 8 割以上の企業がデザイナーを採用している一方で、Jepara、Semarang、Sukabumi といった地域圏においてはいずれも 3 割以下と低い割合にとどまっている。すなわち、デザイナーの都市部への集中が顕著である。Cirebon、Jepara といった家具産地では、大卒以上のデザイナーを雇用している企業はいずれも 0%となっている。今後こうした地域において素材、技法、オリジナリティといった資源をデザインの手法により有効に活用して行く場合、都市部で高等教育を受けたデザイナーをこうした地域で活動させることを奨励するための施策について検討が必要となろう。

1.2 インテリアデザイン

1.2.1 デザイン活動・デザイン振興活動の現状

(1) 概況

本調査では、インテリアデザインの対象として主として家具をとりあげている（調査の実施細則（S/W）による）。従って、以下の 1.2.2、1.2.3 は家具産業、家具デザインについての分析および提言である¹。

インテリアデザインは、いまだに飾り物や装飾の仕方、あるいは、欧米様式を真似るものとして誤解されている場合が多い。インテリアデザインとは空間と人と暮らしを結びつけることであり、地域固有の文化や風土、時代のニーズやライフスタイルの変化を読み取り、使う人の心を捕らえ、形にしていく技術や知識のことである。このようにインテリアデザインは広い範囲をもっている。

インテリアデザインにおけるデザイン活動は、プロフェッショナルデザイナーの人数が最大であり、社会的に認められ、確立した職業ということからインドネシアの他のデザイン領域に比べ、最も発達している。

インテリアデザインはもともと建築家の領域であり、特別な場合は美術家や工芸家の仕事であった。しかしインテリアの急速な近代化、生活様式の変化、建築技術の高度化、大規模化が建築とインテリアの分業化を促進した。そのため今日においては、ほとんどの場合インテリアデザイナーがインテリア独自のチームの一員として、計画の初期の段階から参加している。インドネシアのインテリアデザインは芸術的、技術的両面において発達し、しばしばインドネシアの文化と伝統を演出してきた。インテリアデザイナーの多くは仕事に誇りを持ち、インドネシア経済の国際化にしたがって仕事の幅をひろげ、外国人デザイナーと仕事することも多くなってきている。

インテリアデザインの主な活動は、住居、オフィス、ホテル、ショッピングセンターそしてアミューズメントセンターなどにおける空間デザインで、内装、家具産業、そして建設業やディベロッパーによる建設プロジェクトと密接な関連がある。ほとんどのインテリアデザ

¹ インドネシアでは家具のデザインは生産・技術に対する指向性が強くプロダクトデザインの範囲と理解される傾向にある。しかし一般に、家具デザインは歴史的にもインテリアデザインの重要なテーマであったし、また現在も家具のデザインはその置かれるスペースあるいは環境との調和の中で扱われ、インテリアデザインの要素としての役割はますます重要となっている。

イナーはトータルインテリアの計画作業にたずさわっており、個々の家具や照明のデザインをすることはまれである。

多くのインテリアデザイナーは、建築家および外国人インテリアデザイナーのリーダーシップのもとで働いている。この場合は、インテリアデザイナーの裁量の自由は、限られたものとなっている。更にほとんどの顧客は、デザインワークを建設・建築とは別個のものだとは考えていない。このような状況の中、一般的にデザインに対する料金は、低く押さえられており、注文を確かに受注するため割引や建設コストに含まれるといったことがよく行われている。

インドネシアにおけるインテリアデザインに関する教育は 1958 年からバンドン工科大学 (ITB) の芸術・企画学部の 1 学科において始められたが、70 年以降芸術デザイン学部が設置され同学部にて行われている。大学でインテリアデザインを専攻した卒業生のほとんどは製造業のデザイン部門に勤めるよりも独立するかインテリア事務所の一員として働くことを選ぶ。独立したデザイナーが、家具製造企業から発注をうけてデザインすることはほとんどない。また新しいホテルやレストランなどのインテリアをデザインするうえで、その空間にあう家具が見つからない場合、自分でデザインしてメーカーに制作を依頼するようなケースも少ない。

登録事業者（デザインコンサルティングを業務として行うためには登録が法律によって義務づけられている）は、それぞれ、その規模によって小、中、大企業に分類される。小規模事業者は従業員数 1~2 名程度で、規模の小さい店舗、小売店、オフィスなどのプロジェクトを中心に業務展開をしている。中規模事業者は従業員規模 15 名までの事務所で、事業規模のやや大きめのオフィス、銀行からホテル、クラブ、レストランといったサービス業に係るデザインプロジェクトを中心とした業務を行っている。大規模事業者は従業員規模に関わらず大規模なプロジェクトをデザイン部分のみでなく包括的に担当し、国内外を問わず事業展開をする事務所を指している。

この領域におけるデザイン振興活動としては、以下に述べる HDII の活動および ASMINDO (Indonesian Furniture Industry and Handicraft Association) における家具を中心としたデザイン関連のセミナーおよび見本市で行われるデザインコンペなどがある。

(2) HDII (Himpunan Desainer Interior Indonesia, Indonesian Society of Interior Designers)

1) 組織運営

HDII はインドネシアにおける唯一のインテリアデザイナーの団体として 1983 年 1 月 22 日に設立された。また、85 年までに IFI (International Federation of Interior Designers / Architects) の正式会員となっている。現在、バンドン、ジョグジャカルタ、Ujung Pandang、Surakarta (Solo)、デンパサールに支部を有しており、年間 1~2 回の合同会合を行っている。常勤職員はジャカルタの本部に 5 名、各支部に 2~3 名で構成されている。

運営は基本的に会費（本部事業費総額：年間約 2,400 万ルピア）によるが、種々活動に応じて会員をはじめとして企業等からの資金援助を得ている。政府からの補助金ならびに税制優遇措置等の特別な支援はない。また、本部を含め各支部とも地域毎の独立採算となっている。

2) 会員構成

HDII の会員総数は 1998 年中期で 401 名、以下 3 段階の構成となっている。

a) Professional Members: 126 名

特定企業・産業に属することのないコンサルティングのできるデザイナーであり、建築士に要請されるものと同様の業務規範 (codes of conduct) に基づいて業務を実施する。

b) Associate Members: 155 名

インテリア・家具業界もしくは不動産・住宅業といったゼネコン・ディベロッパーなどのデザイン関連事業に関わるものであり、上記 Professional Members に要請されるルールやガイドラインといったものには拘束されない。

c) Affiliate Members: 120 名

デザインもしくはデザイン関連の教育を受けている（課程修了に近いものが中心）学生。上記 401 名の登録メンバーの他、インドネシアにおいては更に多くの独立・フリーランスのデザイナーが活動している。

3) 活動

HDII の使命は、デザイン振興を通じて社会にインテリアデザインの認知度を高めること、また他の国の知識と教育・実施の経験を分かち合うことによって、国際性を高めることである。活動の中心はデザイナー間のコミュニケーション、デザイナーと企業とを結ぶための情報提供、一般に対するデザイン啓蒙である。

- a) 国際的な会議への参加
- b) 公共的なプログラムの維持。見本市に対する無料のデザインアドバイス。
- c) 関連業界での HDH の Corporate member 促進。
- d) インテリアデザインに関連する政策に対するロビー活動および政府への発言
- e) ニュースレターの発行
- f) 2000 年に HDH (インドネシア) がホストになってアジア太平洋アジアパシフィック
スが行われる。

これらの活動はインドネシア経済の後退によって、資金が不足し限られたものになっている。このため海外へのミッション派遣、IFI 会合への出席などに係る経費については、その度資金手当が必要となりかなりの負担となっている。今後は、ベストインテリアデザイン賞、ベストプロデューサー賞といった表彰制度等を導入し活動を活性化させていくとともに、新たな収益源となる事業展開を検討している。また、必ずしも収益事業とならないが、情報提供促進の観点からは広く社会に対してデザインの認識高揚をはかることを計画している。

1.2.2 家具産業におけるデザイン活動

家具産業は、主に木製家具製造、ラタン家具製造、その他素材家具製造（金属、プラスチック、その他）の三分野に分けられる。しかしその他素材の家具は木製家具およびラタン製家具に比べると生産規模は小さい。

インドネシアの家具の協会である ASMINDO には 422 社の会員企業がある。この数字には 3 人から 20 人くらいの零細企業（Home Industry）が含まれていない。零細企業は数千社あるとされているが、確かなデータがない。

インドネシアの家具産業は、輸出指向産業であり、国内の家具市場は限られたものとなっている。ほとんどの企業（上に述べたような下請生産を行う零細企業を除く）は生産のほぼ 100% を輸出している。国内ではホテル、オフィス、レストランなどでの需要が家庭用よりも大きい。更に、1997 年以降、経済不況のために国内需要は落ち込んでおり、加えてルピア下落によって国際競争力がでてきたこともあり、国内を主な市場としていた企業も海外市場へのシフトを行っている。

92 年から 96 年までインドネシアの家具輸出は年率 17% 成長したが、97 年は前年を下回った。これは通貨ルピアの下落によって価格が低下したためで、前年比数量は増加している。もともと家具輸出はドル建てであるが、売上の大部分を占める材料・労賃がルピア建てであるため、輸出業者がバイヤーに対して大幅な値引きを行った結果、キログラムあたりの単価

が低くなった。

木製家具とラタン製家具を比べると、木製家具は金額も数量 (kg) もラタン家具を上回っている。また木製家具は順調に輸出が伸びているのに比べ、ラタン家具輸出は数量が不安定で、最近は減少傾向にある。

椅子の生産 (輸出) が多く、木製家具の場合で 4 割、ラタン製家具の場合で 5 割を占めている (金額ベース)。あらゆる製品を作っており、品質も年々高まってはいるが、すでに述べたようにインドネシアの評価が安価な家具の産地であるため、主体は低価格品に偏っている。例えば欧州向けには、ガーデンファニチャーといった単純で安価なものが売れ筋となっている。

輸出先では木製家具の場合、米国、日本、オーストラリア、オランダ、英国、シンガポールなどがある。シンガポール経由で米国・欧州などに輸出されるケースが多い。

ほとんどの企業は、パートナー (バイヤー) の協力工場としての立場で生産を行っており、独自のデザイン部門、もしくは専任デザイナーを持ち、オリジナルブランドを有する企業は少ない。ほとんどのバイヤーも、「インドネシア製」というラベル以外の事項 (例えば生産者名など) についての表示をつけることを受け入れない。オリジナルブランドを持つ企業は少数ではあるが増えつつあり、デザイン力を生かした新製品で強い競争力を示している。ここでは自然素材、手作りの家具の最寄品として販売するのではなく、付加価値のあるブランド商品に仕上げる努力が行われている。

しかしこのような現地企業はまだごく少数である。自社でデザイナーを有している企業のほかに、海外企業のジョイントベンチャー (JV) の場合や、海外企業と強い販売協定を持つ企業の中には、海外企業側にデザイナーがいてデザイン性の高い製品を製造している企業がある。その場合、デザイナーは現地に常駐はしていないが、本国から頻りに生産会社であるインドネシア企業を訪れて指導や生産の決定を行っている。少数のデザイン指向の企業は、大量生産というよりも少量生産で高い生産技術をもった中堅企業が多い。またオリジナルブランドを持つ企業は、パートナー企業が販売チャネルを確立している。そうでない企業はデザイン性の高い商品の売上が期待できず、経営上、バイヤーから注文が多い売れ筋商品の生産が多くなる。このためデザイン指向の企業でもインドネシア人による独自デザインが生産に占める割合は低く、50%以下の場合が多い。

デザイナーと呼ばれる人が現地企業にいても大学でデザインを専攻した人ではなく、生産部門の従業員のうち才能のある人をデザイナーとしている場合や、もしくはドラフター職²をデザイナーとよんでいる場合が多い。バイヤーの要求に応じて、写真やスケッチから寸法図面³を起こし、それをもとにサンプルを作る一連の作業の中、デザイナーは図面作成、もしくはサンプルからの変更・修正を行う役割をもっている。このため彼らは組織的にはR&D⁴部門に所属している場合が大半である。また企業によっては、このような作業はプロダクトマネージャーおよびアシスタントマネージャーの仕事となっている。一般にこれらの企業では、バイヤーが最終的な変更・修正・生産の決定をもつが、その前段階で経営者、マーケティング部門、生産部門とのコストや技術的な判断によって修正・変更・中止が行なわれる。

全体的にコピーに対する企業の認識が低い。特にバイヤー側が、他のオリジナルデザインをコピーさせて安価に生産しようとする傾向が強いため、デザインコピーは日常茶飯事である。このため経営者はデザインの重要性について認識があっても、すぐにコピーされるので新しいデザイン開発については懐疑的である。また経営者はリスクを持ちながらデザインを開発するよりも、バイヤーのあたえるデザインだけを採用したほうが経営的に得策と考えている。経営者のなかにはユニークなデザインなどは、企業にとって不要であると考えている者もいる。特に大量生産を行っている企業にバイヤーズデザインのみの傾向が強い。

バイヤー側はすでに述べたように、雑誌や写真を持ち込んでそのコピー商品を現地企業に造らせている。また目新しいデザインを求めているが、それに対して対価を支払うことまでは考えていない。このようなバイヤーの態度はデザイン開発の大きな障害となっている。

製造企業が外部デザイン事務所およびデザイナーを利用することは、ほとんどない。経営のデザインに関する認識が低いため、デザインにコストをかけることができないためである。積極的に外部デザイナーを採用している場合でも、デザイナーはただ単に新しいデザインを企業に供給する下請けの立場ではなく、たとえばマーケティングなどのほかのタスクをもつなど共同企業体的な存在である。

² 一般的にはドラフターとデザイナーとは分離している。

³ バイヤー側が寸法図面を作成する場合も多い。また図面なしに写真からサンプルを作成することもある。

⁴ R&D部門の役割は、生産を始める前のサンプルを作成することである。

1.2.3 デザイン振興による産業活性化への可能性⁵

インドネシア家具業界の脆弱性は以下のようにまとめられる。

- 1) 均一の製品を製造することが困難⁶
- 2) 不十分な品質、強度、仕上げ
- 3) オリジナリティの欠如

それにもかかわらず、インドネシアは以下に挙げるように家具生産において優位点をもっている。

- 1) 器用で手作業にむいている
- 2) 木製およびラタン製家具における過去の仕事で蓄積された非常に高い製造能力
- 3) 家具に適した品質の高い豊富な木材
- 4) さまざまなオーダーに応じることができる生産体制

従って家具産業は、優位点を生かすと同時に弱点を克服していけば国際市場で高い評価を得ることができる可能性を秘めている。達成することが最も必要な要因としては、弱点を克服すると同時にインドネシアの良いイメージを市場で確立することにある。特に、インドネシア家具はどのような面からも市場に受け入れられ、エスニックインテリアでは代表的な位置にあることを世界マーケットで認識されることが重要である。インドネシアはクラフト資源が豊富にあり、インテリアにそれを取り入れることができる優位性をもっている。

現在のインドネシアの家具業界は買い手主導であり、コスト限界の値段、もしくはそれ以下の値段を要求されるため販売しても生産者に利益がでない状況になっている。この状況を変えるためには、メーカー自身が生産者主導へと変換していく必要がある。そのためには従来のパイアーズデザイン（コピー）だけでなく、各メーカーがそれぞれ独自の製品を提案できなければならない。もちろんそれにともない品質や納期短縮などを向上させる必要がある。

現在活躍している現地デザイナーは、インドネシアの品質の高い豊富な原材料と様々な仕事に対応できる優れた製造能力を生かしきれていない。これらの優位点を生かすには、原材料をもっと研究する必要がある。それぞれの原材料のもつ素材特性を知った上で、適性材を

⁵ 先にも述べたように、以下の分析・提言は家具デザインを対象とするもので、インドネシアではむしろプロダクトデザインの範囲として取り扱われている。

⁶ 特に手作り生産の比重の多い、木製アンティーク家具、ラタン家具など

適所に選別していくことが求められている。

また製造にかかわる技術的な知識、特に地場産業のもつ伝統的な技術を熟知し、デザイナー自らが新しい技法の研究や治具などの補助工具の開発等、現場に密着し、指導していくことが肝要である。

そして構造における必要強度や加工の限界、使用材のサイズの組み合わせバランスを満足しつつ、目標とする市場に受け入れられる製品を作り出していくことがデザイナーの役割である。

もうひとつの重要な要因は、インドネシア全体イメージアップの以外にいかにして産地のイメージを高めていくかということである。インドネシア各地にはそれぞれ特色を持った文化が存在しており、異なる伝統工芸、原材料をもっている。消費者が何を求めているかを考察し、産地の特性を十分に理解した上でコンセプトを引き出す。そのコンセプトを基に産地ブランド開発、オリジナル商品開発を実行することによって、産地のイメージアップを高めることが産地全体の製品の価値を高めることにつながる。現在産地はほとんどが、安い原材料と人件費に頼っている。しかしすでに原材料は高騰の兆しを見せており、また人件費についても為替の変動、熟練工の不足などで国際的に優位な立場を確保できる確証はない。また個々の企業のイメージアップだけでは限界があり、インドネシア全体のイメージアップは困難である。このため産地としてのアイデンティティを持ち、イメージアップを図ることの重要性は増加している。

また実行するにあたっては、行政、産地家具業界が共同で産地の活性化戦略として受けとめる必要がある。各企業の努力では産地全体のイメージアップは困難なのに加え、各企業は異なる思惑を持っているため、調整役および推進役として行政、共同組合、協会などの働きが必要である。また人材育成、産地ブランドのプロモーション（情報の発信）、マーケット情報収集における費用負担など、個々の企業でやりにくい面で上記組織のバックアップが期待される。

1.3 インダストリアルデザイン

ここで扱うインダストリアルデザインは、工場設備を使用して量産する工業生産品に対するデザインを対象とし、工業製品の中でも、繊維製品、クラフト製品については除外している。また、家具については、1.2 (インテリアデザイン) で扱っている。

1.3.1 デザイン活動・デザイン振興活動の現状

インダストリアルデザイン分野における活動は、基本的にまだ限られた分野で行われており、あまり見るべき成果には達していない。

この分野での活動はおおまかには、1) 外資系企業、大手企業に所属するデザイン教育のバックグラウンドを持つインハウスデザイナーによるもの、2) 中企業でのマーケティング部門、商品開発部門の、特にデザイン教育のバックグラウンドを持たないスタッフによる商品デザイン、3) インダストリアルデザインの教育背景を持ち、個人事務所やデザイン事務所に属して活動するものなどに分類することができる。最後のカテゴリーには、大学等に教師としての席を持ちながら他方でこうした事務所を持ったり、所属しているケースが多くみられる。

外国人のデザイナーによる当地での活動（当地でデザインされる工業製品に対し、当地でデザイン開発を行うケース）はインダストリアルデザインの領域ではみられない（インテリアデザインの一部としての家具に対するデザインには、昨年来の経済危機以前は、外国人のデザイナーが多くみられた）¹。また、海外で活躍するインドネシア人のインダストリアルデザイナーの例も聞かれない。

インドネシアでのインダストリアルデザイナーは、1970年代に ITB にインダストリアルデザイン科が設立されて以来である。その後、1980年代には Trisakti, ISI に、1990年代になって更に 5つの大学にもインダストリアルデザイン科が設置され、その他海外の大学を卒業するデザイナーもあり、現在では全体で約 250名のインダストリアルデザイン科卒業生がいることになっている。

インドネシアにおける当初のインダストリアルデザイン教育は、米国、ドイツ、オーストリア等で教育を受けた人々によって行われ、多分にクラフトをベースとし、家具などに対するデザインが中心で、インテリアデザインの一部としての性格が強かった。この時期は産業側も石油産業、農産関連産業が主要なものであった。

¹ デザインセンターを海外（台湾）に持ち、デザインをそこで行い、生産はインドネシアで行っているケースがオーディオの現地メーカーにある。現在は経済危機により国内市場がなくなり、ほぼ 100%輸出向けであるが、かつては一部国内向けであった。

これに対し、1980年代に入ると、自動車産業が始まり、また、研究開発省が設立されるなど近代技術をベースとした工業への気運が高まり、インダストリアルデザイン教育もクラフトベースから技術指向デザインへと方向転換がなされた。

1990年代には更にこの傾向が強まるとともに、他方で建築ブームが起こり、外国人デザイナーによる近代的ビルが多数建てられ、インテリア面では外国人デザイナーとともにインドネシア人デザイナーの活躍がみられる。同時に、クラフトや家具の分野において、外国人のデザイナーがパイヤーとして輸出商品開発に従事するケースが多くなった。このようにして、外国人デザイナーがインドネシアでデザインを行う機会が増加するにつれ、インドネシアの文化・伝統をベースとしたデザインが採用されることが多くなり、デザイン教育の面でも、最近では、一度は技術指向デザインに傾いていたものが、インドネシア文化・伝統にベースをおいたデザインを見直す方向にある。

現在インダストリアルデザイナー協会に加盟しているデザイナーは約70人であり、その内、30%が自動車、オートバイなど主として外資系企業および外資とのJVのインハウスデザイナーである。この他、インハウスデザイナーでは、家電・オーディオ機器メーカーに10%、プラスチック、家具などのメーカーに10%が属している。また、建築・インテリア関係事務所で家具のデザインに従事しているデザイナーが10%、デザイン事務所あるいは個人デザイナーとして仕事をしている者は20%あり、大学等の教育機関の教職員が約20%である。

インダストリアルデザインに関する産業側の認知度はまだ低く、この領域におけるデザイン振興活動の事例も少ない。今までの振興活動の事例は次のとおりである。

1) PDNによるデザインコンペ

このケースでは、日用品などに応募がみられているが、まだ手作的発想のレベルにあり、生産工程を意識した作品の応募はほとんどない。

2) 企業の協力によるデザイン共同作業

企業の協力により、ADPIあるいは大学との間でインダストリアルデザインの経験を持たせる活動が行われた。前者は一般デザイナーを対象とし、後者は学生を対象として実施された。インダストリアルデザインの機会のない現状では有効な企画であったと評価されている。ただし、いずれも現在は継続されていない。

1.3.2 家庭電気製品企業におけるデザイン活動

家庭電気製品業界におけるメーカー（外部にあらわれない部品を製作している者を除く）は、その生産スタイルから外資系企業（含・外資との J/V）、現地大手・中規模企業、小・零細企業などに分類することができる。

また、インドネシアの家電製品市場には、外国ブランドによる高級品需要と、同じく外国ブランドによる一般中級品需要、現地ブランドによる普及品需要、都市低所得者、農村地域向け低価格品需要などがある。

昨年来の経済危機によりルピアは大幅に減価し、家庭電気製品業界に深刻な影響を与えている。部品・資材を輸入に依存するこれらの企業の生産コストは急増している。他方、国内での不況の深刻化により、失業の増加、都市から農村への帰農などにより国内需要は激減している。このため、国内市場に依存していた企業は閉鎖・休業に追い込まれ、統計的には正確に把握できていないが、調査団がコンタクトした企業における状況では小・零細企業のほとんど、中企業の 20 から 30%が休業または閉鎖している。操業を継続している企業はほとんどがかつては 20 ないし 30%あるいはそれ以上の輸出をしていた企業で、現在は 50%から 100%近くまでを輸出市場に依存する状態となっている。また、家庭電気製品の製造販売は止めて他の事業だけに専念している企業もみられる。

各企業からの情報によれば、国内市場は一般に約 70%の縮小と推定される。都市低所得者層、農村での需要減は更に激しく、80%以上の減少と推定される。

外資系企業はいずれも国内および輸出市場を対象とし、自社ブランドにより生産しているが、親会社で行われたデザインを全く変更することなく現地生産を行っている企業と、一部現地市場でのニーズを製品に反映するためのデザイン変更を行っている企業とがある。企業数からは前者に当たる企業が大部分である。

後者に当たる企業はせいぜい 1 ないし 2 社程度ではないかと推定される。ここではインハウスデザイナーを抱え、モデルの一部現地化を行っている。しかし、まだ商品全体の新規モデル開発にまでは至っていない。ただし、すでにデザインプロセスについての理解を持ち、親企業での総合デザイン教育の実施、マーケットリサーチへのデザイナー活用など本格的なデザイン活動の方向を指向している。

現地大手・中規模企業では、非常に限られた数の企業（せいぜい 1 ないし 3 社程度）だけがデザイナーを抱えていると推定される。ただし、これらのデザイナーは必ずしもインダストリアルデザイン教育のバックグラウンドがあるとは限らない。

ほとんどの現地企業では、Home Appliance（米国で発行されるアジア商品を多く載せたカタログ雑誌）などのカタログ雑誌から商品を選定し、台湾や香港から金型や機構部品を買って成型、組立をおこなっている。大手や一部中堅企業になると一部モデル変更、金型変更なども行っている。しかしほとんどのデザインワークは商品のデザインワークではなく、商品のカラー、POPなどの補助的なものに限られている。

一般にこれらの企業では、マーケティング部門が中心となって商品選択を行っている。一部モデル変更なども行っているところでは、デザイナーを持っている企業もあるが大半はオーナーまたはマネージャーがその変更を決定している状態にある。デザイナーがいる場合は組織的には R&D 部門やプランニング部門に所属している場合が多く、インダストリアルデザイン教育のバックグラウンドを持つ者は少ない。

現地大手・中規模企業の対象とする市場は、外国ブランド品の対象とする消費者層を避け、その下の層にねらいをつけている。このため、コストダウンのきびしいコントロールのもとにおかれている。

例えば、デザインにより商品の価値感を高めると、客は価格が高いのではないかと思われなくなり、むしろ安く見える商品が必要という認識が製造者側にある。品質も一年もてばいい、壊れたら次の商品を買ってくれるとの考えである。商品が粗悪であってもイニシャルコストが安い方がよいという考え方は、現段階での企業側、消費者側の意識である。実際、この国の多くの低所得者層にはデザインや品質よりもまず安いものを供給することが優先されている。

この購買層を対象とする商品の価値を高めるには、まず企業側の意識が大切であるが、他方、低所得層にまで商品が行き渡り、それを生活のなかに取り込んで経験し、消費者自身が商品に対する目を持ち始めるのを待つしかないのかもしれない。

経営者のコピーの商品化に対する認識は甘く、それで良しとする考え方が強い。これがデザイナーを抱えたり、デザイン組織を企業内にもつに至らない一つの要因でもある。

商品のブランドには、日本あるいは日本のものをイメージさせる言葉を使っているケースが多く²、実際、消費者にはこれによって日本製品のイメージを持たせている。例外的ではあるがひどいものになると製品の裏蓋に日本語（文字）を入れたり、ブランドの横に JAPAN の文字を表示し、日本製と思わせるものもある。家電商品は日本製に高いイメージがあり、いわゆるイメージコピーである。

² 例えば、MIYAKO, SAPPORO, MEIKI, UCHIDA など。

デザインの品質に対する認識は少なく、バリやヒケ、勘合の不具合など外観の仕上げ、品質に改善の余地が多い。これらは金型の加工精度が悪いのと金型と成形機の条件が合っていないことによる。また、使用材質の選定にも問題があり、扇風機の本体にポリプロピレンを使い、ヒケや形状のゆがみを発生させている。これらはコストに対する要求が強すぎてコスト対価値観（デザインや品質・性能）を重要視しない経営者の問題である。これは商品を国際市場に出して行く場合の最も大きな問題点である。

商品の性能・品質に関しては、金型、モーター・スイッチなどの機構部品を海外から購入し、アッセンブリーをしている企業が多い。中にはモーターやファンブレードなどを自製しているところもあるが、基本設計に対する信頼に不安がある。例えば扇風機の場合、ブレードが偏心していて回転させると振動で本体が動き出したりする。スタンドにゴムクッションをいれて動きを止めているが、抜本的解決にはなっていない。また、モーターとブレードを別々に購入して組み立てるので、設計上のバランスにも疑問がある。もう一つの問題は定格表示への信頼性である。本体にある定格表示とモーターの表示で異なっていたり、定格に対し電源コードに電流容量の余裕が少なかったりしている場合もある。このようなことは機器の安全にも関わることであり、電気安全に関する法整備も急がれる。

なお、小・零細企業は現時点ではほとんど閉鎖・休業しており、その実態については詳細が分からないが、企業リストにおける製品や操業しているまれな例から推定するに、基本的に二つのタイプがある。一つは、小物の電線機具類などや照明機器を作っているところであり、もう一つは、プラスチックや金属加工によるパーツを作っているところである。特に後者はこれからの工業発展上育成の必要な分野である。

1.3.3 デザイン振興による産業活性化への可能性

インダストリアルデザイン領域においてデザインを振興することは、生産者がその製品の市場でのニーズに一層敏感となり、消費者が何を求めているか、あるいは消費者に何を提案して行けば彼らを引きつけて行く事ができるかの視点からの「もの」造りへと変わって行くという効果を生み出す。

インドネシアの場合、外資系企業や大手企業（そのほとんどは何らかの形で外資との提携を持っているか、過去に持っていた）においては、海外親会社の主導のもとで行われていたり、インドネシア国内のマーケットについて知識が不足しているといった限界はあるものの、ある程度そうしたマーケット指向の商品づくりがすでに行われているといえる。

中小企業の場合は概して、そうした情報に基づく企画・判断を行うというプロセスが取り入れられておらず、限られた情報にもとづき限られた経験をもとに判断を下してきている。例えば中小家電製品の場合は通信販売のカタログ雑誌が売れ筋商品について教える重要な情報源であるが、この限られた情報からでもニーズを解析するというプロセスが取り入れられていない。また、そこで得られた商品モデルを自社の対象とするマーケットニーズにあわせ細かく改善するといったことはまだ行われていない。中小企業は一般に、消費者のニーズ、利用可能な原材料、技術、競争者についての十分な情報などについてのアクセスが限られている。しかし、一旦デザインプロセスを導入し始めれば、たとえ利用可能な情報は限られていても、そこからマーケットニーズや生産技術、競争関係などを分析しようとする態度が生まれてくる。

現在のようにまさにローエンドマーケットだけに対象を絞っている限りは、その製品に対する消費者側の要求は徹底して価格だけにあるかもしれないが、デザインを導入し、より一層の消費者ニーズを解析してみれば、外国ブランド製品だけでは捉え切れない新しいマーケットが見えてくる可能性もある。それはまた、輸出に対する新しい可能性に結びつくかもしれない。

更に、これによりデザイン、品質、性能のレベルに対する生産者の見方が改善され、それが将来の大企業とのリンケージ形成の可能性を含めた産業の体質強化につながるとの期待もできる。

こうした方向を期待して、インダストリアルデザインの領域では、デザインの振興を主として次の二つの面で進めて行くことが必要であると考えられる。

一つは、主として中小企業に焦点を当て、彼らにデザインプロセスの導入を図ることである。現段階では多くの中小企業経営者はデザイン導入の効果について認識できていないため、当面は導入に積極的な姿勢を示さないかもしれない。従って、当初の段階においては、導入方法に関する指導等にあわせて、導入による期待効果を事例等によって広く知らせる活動が必要になると考えられる。

もう一つは、産業のソフトインフラの整備の一部とも位置づけられるべきもので、インダストリアルデザイン領域におけるデザインレベルそのものを引き上げる努力である。この場合は対象は外資系企業、大手企業を含むすべての産業である。すなわち、質の高いデザインを奨励・普及することによって、産業・消費者のデザインに対する見る目を向上させることが目的である。これにより、インドネシア製品全体のデザインに対する認識を引き上げ、デザインプロセスの導入に一層の拍車をかける。海外の親会社に依存している外資や外資系企業の商品開発現地化を促進し、現地での部品調達を促進する効果も期待できる。

次にインダストリアルデザイン領域におけるデザイン供給側では、最大の問題は、デザイン経験を積む場がほとんどないという点にある。

先に述べたように、この国の家電製品企業は大別して二つのタイプに分けられる。一つは日本などの外資系大企業であり、もう一つは現地の大手・中規模企業である（小・零細企業はほとんどない）。

外資系大企業は生産財の大部分を持ち込んで生産し、ローカル企業との関連が少ない。特にデザインの分野では皆無に均しい。

ローカル企業は金型や部品を台湾・香港から購入して組立生産を行なっている状態であり、デザインや品質よりコスト優先の事業形態である。

他方、ワークショップでの参加者等から判断すると、バンドン工科大学の卒業生、アウトハウスデザイナーなどのスケッチはコンセプト力、デッサン力共に将来に期待できるものを持っている。しかしインダストリアルデザインにはなっていない。すなわち、商品が使われるものという観点からはデザインされているが、造られるものというプロダクトデザインの技術的知識に乏しい。これを克服するには実際の場での経験を積むしかない。

こうした状況は、インダストリアルデザイナーにとって不幸であると同時に、この国の産業にとっても不幸である。いつまでも（外資系企業、現地企業とも）外部で完成されたデザインをそのまま持ち込み、他方でこの国のオリジナリティを作り出そうとしてもそれにならぬ人材を見つけ出すことができなくなる。

インダストリアルデザイン教育の場では、技術指向デザインと、インドネシアの文化や伝統の上に立ったデザインとの調和が指向されている。いつまでも日本イメージのブランドではなく、こうした動きを具体化できる力が伸ばせる場を作ることを考える必要がある。

他方、現在のインドネシアの産業段階では、デザイナーの望む工業製品デザインへの希望を100%実現させることは、上に述べた状況から判断しても非現実的である。この事実を踏まえ、インダストリアルデザイナー側も、ハイテク商品にばかり目を奪われることなく、日用品や道具類など現段階でも実現しやすいテーマを取り上げ、産業側の目に触れさせる活動が必要である。

1.4 パッケージデザイン

パッケージデザイン分野は非常に多岐多様な構造を有している。パッケージに使用される材料（包材）の違い毎に、また、対象となる製品の違いによってもデザインは大きく異なる点の特徴である。本稿では、今回の調査における焦点を明確にする上で、食品におけるフレキシブル・プラスチック包材¹を中心に取り上げることとする。

なお、ここでいう「パッケージデザイン」とは、包材上に表現されるグラフィックスに限られることなく、パッケージに要請される機能、形状、色彩・色調に加え、これらに適した包材の選定、機能・表現を実現するための技術的特性等を踏まえた包括的なデザインプロセスとしてとらえる。

1.4.1 デザイン振興活動

(1) 概況

現在、インドネシアにおいては、パッケージは一つの独立したデザインの対象と認知されておらず、「パッケージデザイン」をデザインの一分野として捉える概念は未だ定着していない。パッケージデザインは多くの場合、グラフィックデザインの一部ないし製品の商品化段階で検討される販売・流通上の媒体の一部として認知される段階にある。更に、多くの生産現場や中小企業の経営サイドにおいては、パッケージは単に製品を包む手段、商品としてディスプレイされた時に目立つための効果程度にしか認知されていない場合が少なくない。

デザイン界においても、パッケージデザインもしくはデザイナーの団体等は組織されておらず、パッケージデザイナーという呼称（職業的な分類）自体も確立していない。パッケージデザインは、ほとんどの場合グラフィックデザインの分野で取り上げられているが、同分野もデザインの一分野として認知されたのは 1970 年代に入ってからと歴史は短く、新たにパッケージデザインに対する認識を醸成するまでの基盤とはなっていない。

1960 年代グラフィックデザインはパッケージ、広告、印刷といった関連分野の陰に隠れて、デザインの一分野としての存在意義・価値が認められていなかった。しかしながら、70 年代初頭スカルノ政権に移行し貿易・投資等の開放政策が推進されると、日本企業では TOYOTA に代表されるように多国籍企業の進出が活性化され、これにともない LINTAS、Ogilvy、電通といったいわゆる大手広告代理店も事業基盤をインドネシア国内に確立しはじめることに

¹ フレキシブル・プラスチック包材によるパッケージは、インドネシアにおいて、最近の景気の後退、コスト削減の要請に応える形で、需要が急拡大している。特に、食品製品の分野では、カートン紙パッケージに代わる重要な位置づけとなっている。

なった。こうした大手広告代理店は当時芸術の分野での活動を余儀なくされていた潜在的グラフィックデザイナー（当時としてはイラストレーター、作画士、装飾家といった現在のグラフィックデザイナーとは異なった職種として認識されていた創作活動を担うもの）にマーケティングとデザインの双方にまたがる（interdisciplinary）ものとして徐々に受け入れられるようになった。こうした経緯から徐々にコミュニケーションメディアとしてのグラフィックの価値が認められるようになり、グラフィックデザインおよびデザイナーの存在が認知されるようになってきた。

グラフィックデザインが認知されていない時期にあっても、教育の観点からはすでにその意義が模索されていた。しかし、これもあくまで芸術の一分野としての位置づけであり、グラフィックデザインが独立した学部で取り上げられるにいたったのは1972年に入ってからであった。当時より、先進的な教育が行われていたのは、バンドン工科大学（ITB²: Institut Teknologi Bandung）およびASRI（Akademi Seni Rupa Indonesia: 現在のISI³: Institut Seni Indonesia）であり、現在グラフィックデザイナーとして活躍しているシニア層はこれらの卒業生である場合がほとんどである。その意味でこれらはグラフィックデザインの草分け⁴を輩出した教育機関といえる。

統計上の制約があり、正確な数値は明らかでないが、現在、主要な都市（ジャカルタ、バンドン、ジョグジャカルタ、スラバヤ、デンパサール、メダン等）を中心に約1,500名程度のグラフィックデザイナーが活動していると推定される。年間約150～200名の学生がデザイン的高等教育を受けて卒業しているが、その数（卒業生数）は若干とも増加傾向にあると思われる。なお、1998年のグラフィックデザイン関係の教育機関に入学した学生数は約500名程度と推定される。卒業後の就職先としては、雑誌社・新聞社等のイラストレーターになるケースが多く、その他としては、企業広報、広告、ビジュアルメディア関係の分野に進む学生が多い。一部には芸術家としての道を選択するものもあるようだが、未だ、パッケージデザインを活動の中心とするデザイナーは確認されていない。

現在、実務面でパッケージデザインを担当しているのは、i) 企業内のデザイン部門（イン

² ITBでは72年に、それまで芸術学部の一部門であったグラフィックデザインを独立の部門とし、グラフィックの芸術とデザインを明確に分けている。

³ ISIは80年代に入って、それぞれ音楽・舞踏、伝統音楽、芸術を専門とする教育機関が合併して設立されたビジュアルアートを中心とする教育機関。

⁴ この時期の卒業生がインドネシアにおけるグラフィックデザイン立ち上げの立役者であり、例えば、高名なカヒオノ（Cahyono）氏も、ASRIで芸術の一環としての教育を受け、広告業界のディレクターを経てグラフィックデザイン分野を確立している。

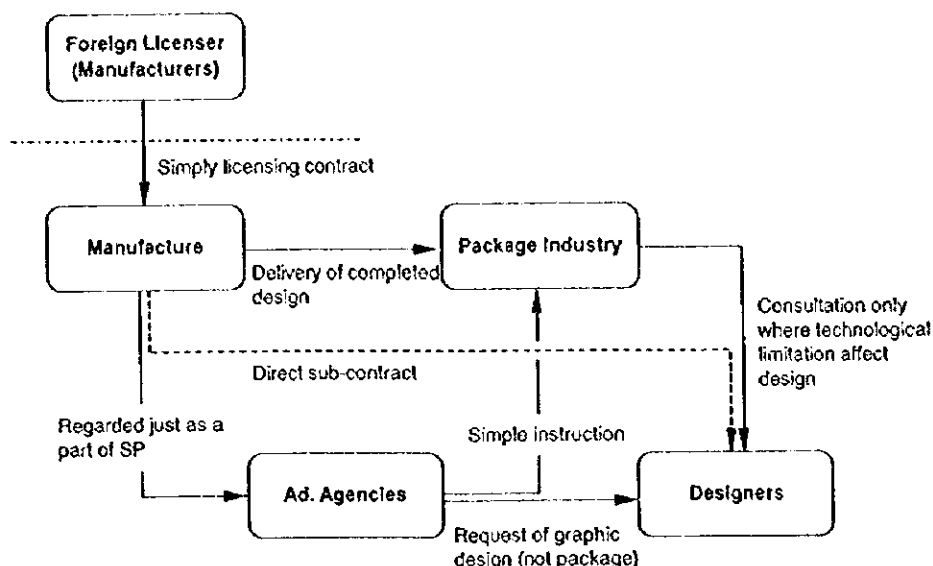
ハウスデザイナー)、ii) 印刷業者・包材供給業者⁵のデザインもしくはコンピュータ処理部門、iii) グラフィック系のデザインハウス、iv) 広告代理店、の4部門に大別することができる。このようにパッケージデザインの分野は、多数の部門が関係してくるため、デザイン開発過程 (design developing process) も複雑な構造を呈している。ただし、対象となる製品メーカーのイニシアチブが大きな影響を与えることは云うまでもない。

企業内にデザイン部門を有する大規模のメーカーが関わる場合、パッケージデザインは全て同企業内で完成され、印刷業者 (コンバータ) に対しては印刷処理に関する指示のみが伝えられるというのが一般的である。コンバータは指定されたデザインが包材の特性や技術面からの制約によって実現できない場合にのみ、デザインの変更提案 (リファインメント) という形でデザインの開発過程に関与することになる。企業側におけるデザイン完成までの過程では、デザインハウス、広告代理店が関与する場合があるが、デザインハウスは企業からの直接の委託と企業が契約している広告代理店からの再委託という形態がある。前者の場合、企業内のデザイン部門との共同作業でデザイン開発が行われることが多いため、デザインハウスが担う役割は大きい。しかし、後者の場合、広告代理店は販売促進の一環としてデザインを取り上げ、多くの場合グラフィックスを中心としたスペックのみがデザインハウスに発注され、企業内のデザイン部門とは切り離された開発過程をとるため、最終デザインの決定に関しては広告代理店の役割が相対的に大きくなる。

中小規模の企業では、ほとんどの場合、独立したデザイン部門を有しておらず、デザイン開発については経営者が直接担当するか、関係するマーケティング、製造部門等が関与している。こうした企業では詳細なデザインスペックを作成する能力が十分でなく、また、デザインハウス、広告代理店といった外部ソースに依存することも採算面から困難であり、担当者がコンバータに対してパッケージイメージを伝え、コンバータ側がイメージをデザインに展開するという形でデザイン開発が行われている。したがって、中小企業のデザイン開発過程においてはコンバータの果たす役割が大きい。大規模のコンバータではデザイン部門を有するものもあるが、一般的には顧客からの要請を受けた段階で外部のデザインハウスもしくはフリーランスのデザイナーと個別に契約をしている。

⁵ 包材の供給のみに特化している業者ではほとんどデザイン面との関係はないが、業界団体 IPF (後述) 等との関係でここでは同部門として取り上げている。

パッケージデザイン開発過程の構造



(2) グラフィックデザイナー協会による振興活動

デザイン分野にあって、現在、パッケージデザインに最も関係が深いのは、インドネシアグラフィックデザイナー協会 (Asosiasi Desainer Grafis Indonesia: ADGI) である。同協会は1981年に設立されたグラフィックデザイナーの団体で、設立当初名 Ikatan Perancang Grafis Indonesia (IPGI) が、93年の総会で現名称に変更されたもの。協会の目的は、デザイナーの能力向上およびグラフィックデザインに対する社会の評価の向上であり、プロフェッショナル会員（約50名）、準会員（約120名）で構成されている。行政の所管は、Ministry of Information となっている。

同協会が行う振興活動は当然のことながらグラフィックデザイン分野に力点が置かれており、パッケージデザインはあくまでグラフィックデザインの一ジャンルとしての取り上げ方に留まっている。

ADGIでは情報省 (Ministry of Information) の管轄で、1981年から80年代後半にかけて、グラフィックデザインの振興および一般啓蒙の一環とし年間1回の展示会を行ってきた。展示の中心はスタンプ、紙幣、証書・表彰状など様々なジャンルにおけるグラフィックデザインを紹介するものであったが、パッケージについても同展示会の一ジャンルとして取り上げられていた。これらは、新聞社、印刷・出版業界との共催によるもので、第1回展示会は Taman Mitra Budaya で行われ、その後ジョグジャカルタ、バンドン等地域を変えて行ってきた

が、現在は、他団体・新聞社等の共催がとれる場合に不定期で開催されるものの、定期的な展示会あるいはセミナーは行われていない。

国際的な活動では、92年日本のJDFの支援を得て、JAGDAとも共催したワークショップ・展示会・コンペ、またニューヨークのPentagramからのスピーカーを得たセミナーなどを日本（於：福岡）で行った。しかし、こうした活動は継続的には行われていない。

(3) インドネシアパッケージングフェデレーションによる振興活動

インドネシアパッケージングフェデレーション (Indonesian Packaging Federation: IPF) は、プラスチック、ガラス、段ボール等の包材・コンバータの業界毎に構成される以下8団体およびパッケージ産業界の調査研究・人材育成を担当するIPIの合計9団体を統括するインドネシアのパッケージ業界で組織される非営利団体である。同連合は1967年に設立されたアジアにおけるパッケージ業界の団体Asian Packaging Federation (APF) のメンバーでもあり、その目的はパッケージ分野の技術、教育、デザイン、標準化等の相互協力の振興を目的としている。

- 1) Association of Indonesian Plastic Industries
- 2) Association of Indonesian Glass Manufacturers
- 3) Association of Indonesian Corrugated/Cardboard Packaging Industries
- 4) Association of Indonesian Flexible Packaging Industries
- 5) Association of Indonesian Can Packaging Industries
- 6) Association of Indonesian Woven Polyolefine Industries
- 7) Association of Indonesian Jute Bag Manufacturers
- 8) Association of Indonesian Processing and Packaging Machinery Manufacturers
- 9) Indonesian Packaging Institute

IPFは基本的に包材およびコンバータから組織される団体であるため、活動の中心はパッケージに係る印刷技術支援・教育、パッケージ機器・包材特性に係る情報提供といった点に重点が置かれており、パッケージデザイン自体が振興活動の中心ではない。しかし、デザインに関連した最近の活動としては、1992年以降、APFに加盟する14カ国・16のメンバー団体と共催による年間1回の国際的なパッケージデザインのコンペ「Asia Star Award Packaging Design⁶」に参加している。

⁶ <http://asian-packaging.com/history.html> 参照。

国内の活動としては、年 1 回行われるインドネシアパッケージデザインコンペを主催している。これは、商工業省の管轄によるものだが、BAPPENAS、教育機関とも協力して行われるもので、本年度は9月からの募集に対し25者（個人および企業）の出席を得て10月20日 Taman Mini Indah において開催された。商工業省、BAPPENAS、ITB 教諭、同連合、IPI より、それぞれ1名の審査官、計5名で審査が行われる。本年度のテーマはインドネシアの伝統的な食品のパッケージで本コンペの目的は輸出振興であった。しかしながら、本コンペに関しては、広報面および評価基準などに未だ多くの課題を残しており、広く一般生活者・業界を巻き込む大きな動きには至っていない。

1.4.2 個別企業におけるデザイン活動の実態

(1) 食品メーカー

インドネシアにおいてパッケージ生産量の最も多いのが食品産業である。パッケージ業界⁷では、パッケージの総生産量の約60%が食品産業で生産されていると推計している。包材の種類は対象となる製品によって異なるが、本調査の中心となるフレキシブルプラスチックは全体の4分の1程度を占めると推計されている。

食品産業におけるパッケージデザインへの取り組みは、後述のとおり、概して顕著な二極分化構造をなしている。すなわち、企業内デザイン管理の一環として取り扱われる場合と、特定のデザイン管理をとまわずアウトソーシングに依存して取り扱われる場合である。前者は、企業内にデザイン部門を有する大手および中堅総合食品メーカーおよび外資系企業であり、後者はデザイン部門を有さない中堅以下の企業に分類される。

取り組み方法には違いはあるものの、一般的にパッケージデザイン（特にフレキシブルプラスチック包材が対象となるもの）に関する認識はグラフィックスに重きが置かれ、製品がパッケージに要請する機能、包材の品質といった要素を含んだデザインは軽視される傾向にある⁸。この背景には、国内市場における消費者ニーズおよびパッケージに対するコスト意識の強さがあると考えられる。一般的な消費者では、「パッケージの品質が悪く機能面で問題（例えば密閉性が弱いため湿気や外気の影響があると懸念される様な場合）があったとしても小売価格さえ安価であれば気にせず購入する」、「一見高級感のあるパッケージが使用されている場合は小売価格に占めるパッケージコストが大きいとみて敬遠する」といった傾

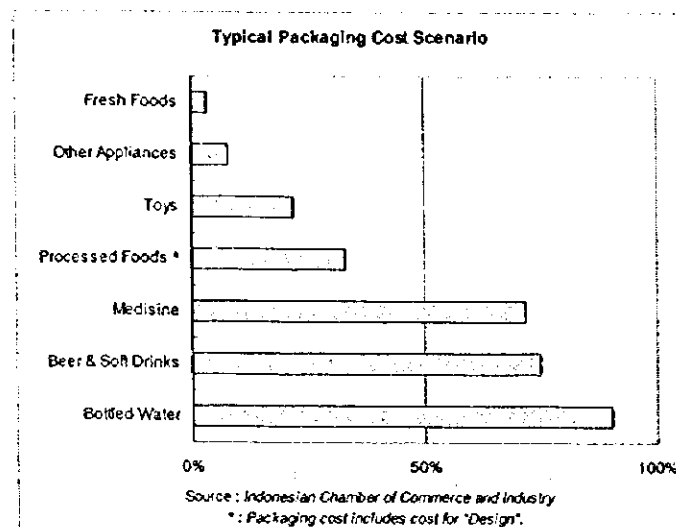
⁷ 前述 IPF のメンバー IPI 試算による。

⁸ ただし、外資系企業では親会社からの完成デザインをそのまま利用するだけである場合も多く、もとよりデザインに関しての自由度がない企業もある。

向があると指摘される⁹。このため企業としては、できるだけパッケージに係るコストを押さえつつ、店頭でディスプレイされる際に商品が目立つことが優先され、結果としてグラフィックス重視のパッケージとなっているようだ。

フレキシブルプラスチック包材を対象とした今回の調査では、食品分野におけるパッケージコスト割合は、小売価格の7~10%程度との結果が出ている。商工会議所によるデータでは、食品分野の対象包材全体の数値となるため同コスト割合はデザイン費用を含めて20~35%と推定されているが、このデータを用いて他の商品分野と比較してみると、フレキシブルプラスチック包材を多く利用している医薬品関係のコスト割合は70~75%と極めて高い。この食品と医薬品の割合のギャップは、製品自体がパッケージに要請する機能・品質の違いはあるものの、消費者の食品パッケージに期待する機能・品質の度合いの違いをも反映しているといえよう。

小売価格に占めるパッケージコストの割合



1) 大手食品メーカー

大手および中堅総合食品メーカーおよび外資系企業において、パッケージデザインが企業内デザイン管理の一環として取り扱われる場合、中心的な役割を果たすのは企業内のデザイン部門である。以下は大手総合食品メーカーのデザイン活動の事例であるが、このカテゴリーにある企業は大宗において同様の傾向を示している。

⁹ 本調査のパッケージデザイン・ワークショップの一環としてワークショップ参加者による市中の食品包装調査を行ったが、この中でも同様の傾向が確認されている。

総合食品メーカーの場合、大別してインスタント麺、小麦粉、スナック食品、離乳食、調味料、乳製品等といった主要部門があるが、通常これら全てのデザインを統括するデザイン部門を有している。今回の事例分析の対象企業では、2万有余名の社員数に対して、クリエイティブ1名、コンピュータオペレーター8名、スタジオ管理者1名の合計10名と少数であるが、必要に応じて広告代理店・外部デザインハウス等を活用している。

同メーカーでは、各事業部門からデザインに関する要望書がデザイン部門に対して提起され、デザイン入稿の期限、色調希望、強調すべきデザインスペック、市場における製品の位置づけ、製品自体のブランド・スペック、消費者ターゲット・特性、販促利用メディアの種類、競合製品・企業、価格レンジ、製品製造の背景など、詳細にわたる情報が提供される。同社のデザイン部門ではこれらの要望書に基づき基本的には内部でデザインを作成している。

市場調査等に関しては、各事業部門の担当部門が詳細調査を行うので同要望書が提起された段階ですでに情報は十分用意されているが、デザイン作成過程では更に各事業部門と共同で意見交換を行い提供情報が十分デザインに反映されているかのチェックアンドレビューが行われている。

なお、インドネシアにおける特徴的なデザイン管理として注目されるのは、デザイン変更のライフサイクルが長いという点であろう。もしくは、新規デザインが従来のデザインと大きく変わらない様に特に留意する点である。新規のデザイン導入に当たっても、一定のコーポレート・ブランドアイデンティティーを確保するためのデザインの統一感が要請されることは当然であるが、インドネシアの場合、真正商品であってもデザインの変更が著しい場合やマイナーチェンジであっても真正商品たるアイデンティティーが明確にならない場合、消費者サイドでは、模倣した商品と受け取られる場合が多いということが指摘されている。こうした消費者行動は、優良商品についてはパッケージから模倣がはじまる場合が多いという事実を裏付けるものであろう。今回の事例分析対象となった大企業において、デザイン部門が10名程度で機能できるのもこうした背景が一つの要素となっているといえよう。

2) 中小食品メーカー

上記にみられる大手メーカーとは対比的に、独立したデザイン部門を有していない中小の食品メーカーにあっては、パッケージデザインは、営業部門、マーケティング部門、商品開発部門等の関係部門の若干なりともグラフィックデザインの見知のある担当者、もしくは、経営者自身がデザインのアイデアやイメージをコンピュータ等に持ち込み、コンピュータ側で幾つかのモデルデザインを作成してそれをメーカー側が選択するという形をとるのが一般的になっている。こうしたメーカーでは、インハウスデザイナーの雇用はもとより、外部のデザインハウスにデザイン委託をすることも収支採算上コスト割れとなるため、極めて限られた

デザイン活動にならざるを得ない。パッケージデザインはコンバータ側のデザイン能力に依存している。

上記 1) にみられる大手メーカーにおいては、全体のデザイン活動の中でパッケージデザインも取り上げられており、一定の水準を確保しているといえる。しかし、こうした企業は全体の極一部であり、大多数は中小メーカーのカテゴリーにある。今回の事例分析対象であった大手企業からは、同社が期待できる水準を有するのは日系の広告代理店やシンガポール等のデザインハウスであり、インドネシアのデザインハウス等で同様の水準を有するもの、また、包材・印刷に関しても、同社の期待水準を満足できる企業は極めて限られているとの指摘があった。国内の産業発展全体を考えると代理店・デザインハウスといった外部のデザインリソースの質向上が期待される。デザイナー自体の人材育成に加え、こうしたデザインリソースの環境整備という点も重要な課題といえる。

(2) コンバータ

景気の後退および 1998 年 5 月の事件以来、業界の景気も急激に冷え込んでいる。200 とも 300 とも云われる業界内企業数の内、場合によっては半数以上が休業（もしくはすでに倒産）していると推定される。現在、業務継続しているシリンダー施設ならびにリプログラム施設を有する企業（全体の 50%程度）の多くもかろうじて休業・倒産をまぬがれているものの業界全体としては非常に苦しい状況にあるといえる。大手コンバータについても、本年度の実績見込みは 90 年代初等の好景気に比較してほぼ 50%の収益減少となるといわれている。

品質、技術、デザイン面から考察すると、同分野は実質的に上位数社が市場における主要な位置を占めており、中でも大日本、凸版、インドコンベルタが主導的な立場にある。基本的にこの分野は、日本の技術水準が世界的にも進んでおり、「日本のやり方」を一定のスタンダードとして追随していくという傾向はインドネシアにおいても例外ではない。なお、近年、コスト面の優位性から、国内市場向けにはフレキシブルプラスチック、中でもスタンドパウチに対する需要が拡大しているのが特徴である。紙のパッケージについては割高感があること、紙質・製紙技術・印刷（オフセット）技術等の制約があること、同時に、湿度の高いインドネシアにおいては紙の性質自体が気候に適さない場合が多いこと等の理由からプラスチックパッケージに比べて需要がのびていない。

デザインに関する主導的な立場を有しているのは基本的に顧客となるクライアントであり、クライアント側にインハウスデザイナーがいる場合は、クライアント側でほぼ完成されたデザインを作成しコンバータに持ち込むという流れになっている。したがって、業界内には自

社でデザイン部門を有する企業は少なく、デザイナーを雇用している場合でも非常に人数は限られたものである。業界上位の企業においても、特にデザイン部門というものはおらず、デザインの経験のある担当者が数名デザインのチェックに当たるということは珍しくない。デザイン部門をおいていないコンバータでは、コンバータ内の生産部門、R&D 部門、構造管理部門等からメンバーを出し合ってプロジェクトチームを作り、こうした体制で対応処理ができるとする企業もある。また、外部のデザインハウス、デザイナーとの関係を維持し、必要に応じて連携をとれる体制を有する企業も少なくない。なお、コンバータは、クライアント側で準備できない部分を補う形でデザイン関係の部門なり外部企業を手配する必要があるが、デザイン部門はいうに及ばず、内部にシリンダー設備、リプログラフィ部門などもない小規模の印刷業者も業界内には存在している。こうした部門を別途外部に委託することができないコンバータではデザインの品質に加えて印刷品質についても満足の水準を確保できないのが実状である。

基本的にコンバータのデザイン分野における役割は、大手クライアント（多くの場合多国籍企業）の場合、クライアントから提示された完成デザイン、あるいは広告代理店にデザインを含む販促・製品開発が委託され代理店経由でラフなデザインの指示が行われる場合等のリファインメントが中心であり、これらの指示を如何に要請通りに印刷するかという点で技術水準が問われるといった環境である。ただし、包材の適性などについては、コンバータからのアドバイスが求められるケースが多くこの点で包材自体の知識とデザインの実現度のノウハウが重要となっている。また、大手以外では、ラフデザインを持ち込み、共同でリファインしていく場合など、ケース・バイ・ケースでその度合いは異なり、アイデアやイメージをモデルデザインにしてクライアントに提供する場合もある。

デザインの分野で関係してくるのは、クライアント側からのインハウスデザイナーに加えて、a) 広告代理店、b) デザインハウス、c) フリーランスデザイナーであり、この内広告代理店側では、色分解をするリプロハウスと別途取引のある場合、また、デザインハウスについては国内に限らず海外（最近の傾向としてはシンガポール、台湾など）のデザインハウスである場合も多い。

クライアント側が主導権を握って完成デザインを発注してくる場合は一般に大きな問題は生じないが（基本的には問題が生じた場合コンバータとクライアントの二者で協議ができる）、間に立つ広告代理店やデザインハウス、フリーランスのデザイナーがデザインの主導権を握っている場合には、「印刷技術の限界を踏まえずにデザイン指定をしてくる」、「協議すべき事態が生じた場合の最終判断をする責任の所在が不明確になる」等の問題が生じる

場合が少なくない。特に、広告代理店やグラフィック系のデザイナーの中には、オフセットの知識はあってもグラフィアの知識がほとんどなく、オフセットと同様の考え方でデザインを指定してくる場合があり問題が生じる。また、インドネシア国内の実状にあまり詳しくない海外の広告代理店などは極めて一方的な（ある意味で高飛車な）デザイン指定をしてくるケースもあり、広告代理店・外部デザイナーとの密接かつ有効なコミュニケーションの重要性が指摘されている。また、広告代理店では相対的に販促部分に力点が置かれるため、グラフィア印刷等の技術的制約に対する関心が低くならざるを得ないとの認識があり、今後は、本来の意味でのパッケージデザインを扱えるデザインハウスの台頭が期待されている。

パッケージ業界全体としては、グラフィック系のデザイン面だけでなく、流通の実態を踏まえた包材や形状など、パッケージデザインがより包括的に認知されるような環境が醸成されていくことが期待されている。例えば、現状の物流事情では、ジャカルタからイリアンジャヤまで商品を送ると 2 週間も要する場合が少なくないが、商品の内容によっては賞味期限の管理に加え、輸送中の商品の品質管理といった面でのパッケージの役割は大きい。もちろん、この場合、物流それ自体の改善が期待されることはいままでもないが少なくともパッケージデザインは、本来こうした実態を踏まえて実現されるべきである点が指摘されている。

(3) 広告代理店

現在、インドネシアには広告代理店協会（Indonesian Association of Advertising Agencies: PPAI）に加盟する 186 の広告代理店がある。これらの活動は主にメディア広告・販売促進であるが、こうした活動の一環としてパッケージデザインに関与もしくは影響のある役割を担っていると推定される。

広告代理店はパッケージデザインを含め特定商品の販売促進全般を担当するため、どうしてもデザイン面については手薄になる傾向が指摘されている。デザイン開発については、多くの場合外部のグラフィック系デザインハウスが登用され、広告代理店のイニシアチブ（アイデア、イメージに対する絶対的な要請）で開発される。また、大手広告代理店では、グラフィックの教育バックグラウンドをもつクリエイティブ部門の関係者が、これを担当する場合もある。しかし、いずれの場合も最終的にはかなりラフなデザインがコンバータに指示提起されているようだ。概して同業界においては、パッケージデザイン自体は独立したデザイン分野という位置づけはほとんどされていないというのが現状である。したがって、広告代理店のデザイン（パッケージデザイン）に対する影響力は大きいものの、相応の資源投入は未だなされていない。

1.4.3 パッケージデザイン振興による産業活性化の可能性

パッケージデザインは、インダストリアルデザインやインテリアデザイン等の他のデザイン分野と異なり、製品そのもののデザインではなく、あくまで対象となる製品の包装部分、商品の流通段階に関わるデザインである。したがって、製品自体のデザイン改善や品質向上などを飛び越えて「パッケージを改善すれば即商品が売れるようになる」といった直接的な影響力は相対的に小さい。

しかし、パッケージデザインは、その製品の持つ情報を最も効果的に市場に伝達するための有効かつ直接的な技法である。現在のところ中小の製造業者には、パッケージデザインを戦略的に取り入れていくだけの経済力の余裕やノウハウに乏しい。パッケージデザインの向上は、こうした中小の製造業者の大きな支援となることができる。

インドネシアにおいて未だパッケージデザインが独立したデザインの一分野として明確な認知を得ていないという点については上記で言及したとおりである。したがって、デザインの側面からパッケージに関わる業界関係者が相互に連携をとり、業界の活動が活性化されることになれば、それ自体、一部の大企業の他はほとんど中小企業で構成されるパッケージ業界としては産業振興につながることはいうまでもない。

仮に、こうしたパッケージデザインを切り口とした同業界の充実が可能となれば、これまで経済的、技術的な理由からパッケージデザインまで充実させる余裕の無かった中小の製造業者に対して、より質の高い、製品・市場に適したパッケージを効率的に手当する道を提供しうる。優れたパッケージデザインは、一定の共通する製品群に対して標準的な包材・形状を準備することが可能である。パッケージ業界がこうした標準化を踏まえた取り組みに着手すれば、同種の製品に係る複数の中小製造業者に対して効率的かつ経済的に質の高いパッケージングを提供することが可能となる訳だ。また、パッケージデザインの重要な要素である市場情報が業界内に蓄積され、こうした情報に対してのアクセスが確保されるようになれば、精緻な市場調査ができない中小企業に対して、パッケージデザインを決定することで最も有効な市場ターゲットを明確化することも可能となる。あるいは、パッケージデザインというフィルターを通すことで製造業者が想定していないニッチの市場が開拓される場合もあり得る¹⁰。また、これに加え、輸出振興に関しては、環境保護に係る海外市場のニーズに対応

¹⁰ 例えば日本における「いいちこ」が新しいパッケージデザインとイメージ戦略によってそれまでの既製の焼酎市場から新たな市場を形成し成功した事例、家庭用洗剤などへのスタンドパウチの採用による詰め替え製品市場の拡大事例など。

する上でパッケージデザインの果たす役割は今後益々拡大すると考えられる。リサイクル、ゼロ・エミッションに対するニーズは先進諸国を中心に確実に拡大している。こうした対輸出市場のニーズに合わせたパッケージデザインが他に先んじて導入・推進されることは、輸出における比較優位性の向上につながることはない。

主たる振興の対象としては、中小企業の割合が高く、インドネシアにおけるパッケージ生産の約 60%を占める食品産業分野がプライオリティの高いターゲット層といえる。また、同分野は、製品のバラエティが多いが、各製品群毎にパッケージの包材・形状の標準化がはかり易いため、裾野の広い製品群に対して効率的なパッケージの標準化をはかる余地がある。また、これまで指摘してきたとおり、パッケージの機能面、グラフィック面での改善の余地が大きい分野で、デザイン導入・改善の効果も期待できる。特に輸出製品としても競争力を有するコーヒー、紅茶、スパイスや、伝統的なクルブック（魚の揚煎餅）、バナナチップスといったスナック類、キャンディーなどのパッケージデザインに関しては、機能面を中心に改善をはかることで、対輸出用としても競争力を持つものとして商品化をはかりうる。中期的には、環境問題や経済的な効率化を受けて、パッケージの軽量化・可リサイクル化の面から、食品産業に限らず、洗剤、洗髪料といった生活消費財一般に係る産業もターゲットとなり得よう。

なお、今回の調査対象となったクラフト製品に関しては、豊富な資源を有し潜在性はあるものの、製品自体が未だ「土産物」の域から発展していないか、もしくは内外のバイヤーの指示に基づく請負生産の段階にあり、商品としての完成度が低い状況にある。したがって、パッケージデザイン導入の段階には未だ至っていないと判断される。今後、伝統をモダンクラフトへとクラフト分野におけるデザインの進展を待たざるをえず、ターゲット層としてのプライオリティは現状では低い。

このようなパッケージデザインの振興には、まず、パッケージ分野に関係する包材業者やコンバータ等のパッケージ業界、デザインハウス、広告代理店間の連携の充実をはかることが前提となるが、その上で、パッケージデザインを戦略的に取り入れていくだけの経済力の余裕やノウハウに乏しい中小企業が、市場に適したパッケージデザインに係る情報を確実にアクセスできる道を確認することが重要となる。これらがシステムティックに実施されれば、適市場性に加え、経済面においてはより効率的（省コスト）で、機能面ではより質の高いパッケージを提供することが可能となる。

他方で、業界内もしくは行政サイド等でパッケージデザインクリニックといった制度を準備して、業界内で蓄積された包材・形状・市場等の情報を、より良い商品化に向けて提供・

指導することも有効であろう。

パッケージデザインそのものの改善に関していえば、一般的に指摘できるのはパッケージデザインが単なるグラフィックデザインの一部であるという固定観念を払拭することが最も重要な振興活動の緒端といえよう。

パッケージデザインの領域には、ビジュアル伝達、言語伝達、機能伝達といった重要な要素がある。この内、ビジュアル伝達、言語伝達の部分では、確かにグラフィックスの果たす役割は大きく、この部分ではグラフィックデザインを如何に包材上に実現していくかという課題の克服が最もプライオリティが高いといえよう。現在、グラフィックデザインの分野では、オフセットの印刷を前提とするデザインが主流であるが、今後、グラビアをはじめ、シルク、パット等、他の印刷技術にも対応できるデザインを志向することが期待される。デザイナーあるいは広告代理店とコンバータとの間でしばしば問題となるのは、印刷技術の限界・制約を踏まえずにデザイン指示がなされる点であることが指摘されているのは前述の通りである。また、言語伝達の部分では、製品情報のみでなく規制等で定められた情報が瑕疵なく記載される必要があるが、関係するデザイン部門がこうした点にも十分対応できる能力を備えることが重要である。

最もドラスティックな転換が必要なのは、おそらく機能伝達の部分であろう。製品がパッケージに要請する機能（密閉性、遮光性、保湿度等々）は最も適した形でパッケージにビルトインされる必要がある。パッケージデザインとは、こうした部分も包含する技術・概念であることが広く認知されなければならないだろう。そのためには、パッケージ技術、包材特性、流通形態に適した包材・形状やスタッキング効率等に加え、消費者とのインターフェースであるユーザビリティ、あるいは、卑近な課題でもある環境保護といった観点についても知識・情報の集積が必要である。

更に、パッケージ分野が装置産業である点に着目すれば、パッケージデザインはパッケージの組立・装填装置のあり方まで左右する重要な位置づけであり、一製品のパッケージコストの経済性はもとより、企業の設備投資・経営、商品開発計画といった観点にも知識・情報の集積が期待される場所である。

また、パッケージデザイン供給側の強化に関しては、パッケージにかかわる各分野の活動のインテグレーションを振興することが重要である。パッケージデザイン分野における団体は存在しないが、グラフィックの面からはグラフィックデザイナー協会（ADGI）、印刷・包材およびパッケージ装置・技術の面からは、パッケージフェデレーション（IPF）、また、マーケティングの面からは広告代理店協会（PPPI）といった活動母体がある。このことはグ

ラフィックがかつてマーケティングとデザインの双方にまたがる (interdisciplinary) ものとして受け入れられてきたように、これらのインテグレーションを通してパッケージデザインという新たな分野の認知を推進することが重要であると考える。