

国際協力事業団

インドネシア共和国輸出振興庁

インドネシア国
裾野産業フォローアップ調査フェーズ2
(輸出振興)報告書
(要約版)

JICA LIBRARY



J1156152(9)

2000年3月

株式会社 三和総合研究所

KIA
08
16
IPI
RARY

鉦調工
JR
00-079

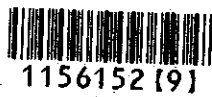
国際協力事業団

インドネシア共和国輸出振興庁

インドネシア国
裾野産業フォローアップ調査フェーズ2
(輸出振興)報告書
(要約版)

2000年3月

株式会社 三和総合研究所



1156152 (9)

要約：インドネシア国輸出振興戦略計画に関する調査

I. 調査概要

1. 調査の目的

多額の外貨債務を抱え、かつ現在の経済危機の中での金融支援等で新たな借が増えているインドネシアにとり、経済再建の牽引力となり借款返済原資をつくる輸出産業を振興する産業政策は、同国最も重要な課題の一つである。インドネシア側からの要請を受けて、6業種（繊維・繊維製品、食品・飲料、木製品、電気・電子部品、自動車部品、機械部品）を対象に、輸出企業を取り巻く環境、輸出企業の実態を調査したうえで、輸出産業政策の再構築、輸出競争力の向上、アクション・プランに関する提言を作成することを目的とした。

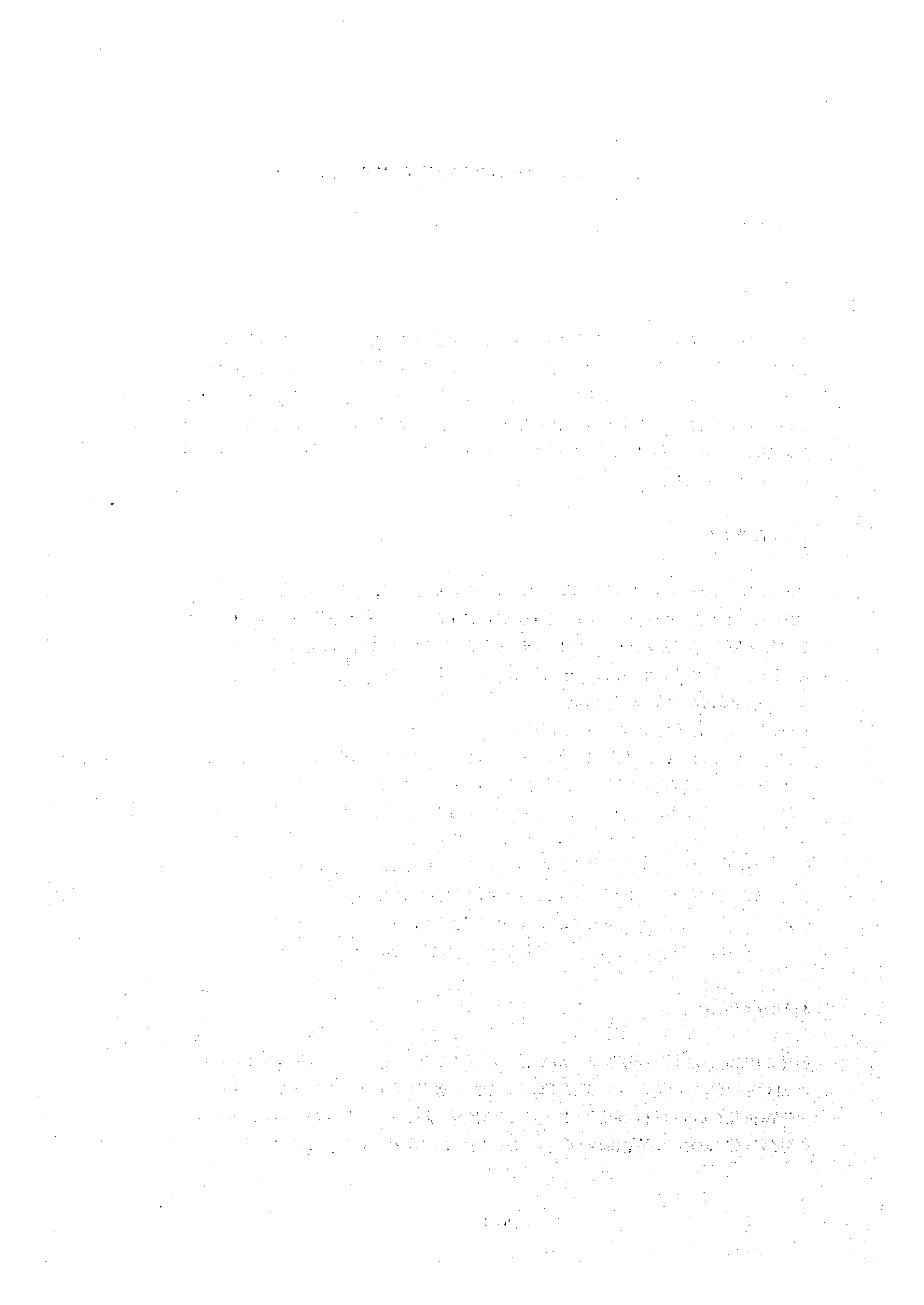
2. 調査の進め方

調査は、1999年7月から、2000年2月にかけて行われた。10名からなる調査団を編成し、輸出振興庁（NAFED）をカウンターパートとした。工業商業省、農業省、商工会議所、業界団体、JETRO、JICA 専門家等関係者を集めたステアリングコミッティを組織し、その場で調査計画、調査報告、提言等を協議した。調査の基本方針として、①戦略的発想、②市場志向、③実務的提言、④迅速性および変化
する状況への的確な対応、⑤現場主義
を掲げた。1次情報を得るため、つぎのような調査をした。

- ASEAN 諸国（シンガポール、タイ、マレーシア、フィリピン）の輸出インフラを比較し、各国振興政策からインドネシアに参考になるものをベンチマークした。
- 輸出企業との対面形式のアンケート調査（回答522社）を、大ジャカルタ（Jabotabek）、バンドン、スマラン、スラバヤ、メダンとパレンバンで行った。
- 合計44の日本の輸入バイヤー・機関、19のシンガポールのIPO（International Procurement Office）・商社にインタビュー調査して、インドネシア製品の競争力を分析した。
- アンケート調査回答企業を中心に、合計 51 の輸出企業に対してより詳細なインタビューを行い、経営診断した。この中から、輸出振興のモデルになる企業を選び出した。

3. 輸出振興の必要性

97年8月に始まった通貨危機以降ルピアが急激に下落したことなどを背景に、98年のGDP成長率は△13.7%と著しく低下した。特に工業部門においては、自動車・電気製品など内需向け耐久消費財の生産が前年比5分の1以下に落込んでおり、ルピア安が輸出振興の追い風になるはずが、輸入投入財の調達難や輸送設備の未整備が原因となって、むしろ輸出額は減少している。一方でインドネシアの



対外債務残高は約680億ドル（09年6月）にのぼっている。このような中で、今後も持続的な成長を続け、また順調に債務返済を進めるためには、工業部門の強化および高度化により国際競争力を持たせる必要がある。このためには、本調査の対象となっている繊維・繊維製品、加工食品・飲料、木工製品のように既に輸出額に占める割合の高い製品を、更に高付加価値な国際競争力のある製品にシフトさせる必要がある。同時に、電気・電子部品、自動車部品、機械部品などの裾野産業を育てることにより、輸入投入財の比率を下げると共に輸出競争力を高めていく必要がある。

II. インドネシアの輸出の現状

4. 貿易振興政策レビュー

インドネシアは、IMFによって設定されたコンディショナリティ（緊急融資のための国内経済改革条件）の下、1998年から3年以内に国内及び国際的な貿易に対する全ての障害を取り除くことを試みている。IMFによって推進されている貿易分野の改革は、MFN（最恵国待遇）の基礎の上に全ての国に対して実行されることになっている。同様に、インドネシアは、WTO協定を遵守するコミットもを行っている。一方、ASEANパートナーとの関係では、APECと同様、オープンなリージョナリズムの原則を推進しており、ASEANの自由貿易地域（ASEAN Free Trade Area: AFTA）スキームの下での関税率の削減も、積極的に実施している。

5. 輸出インセンティブ制度

輸出インセンティブ制度の中で、輸出加工区（Export Processing Zone: EPZ）と輸出志向型保税倉庫（Entrepot Produksi Unuk Tujuan Expor: EPTE）は100%輸出志向型のどちらかといえば大手メーカーのための制度である。関税免除制度とドローバックシステム（関税払い戻し制度）については、国内及び輸出マーケット向けに販売している企業を支援するための制度である。他のASEAN諸国と比較においては、特に制度の運営上の非効率性及び中小企業、主として間接輸出業者へのインセンティブの欠如が問題点として指摘できる。

6. 通関時間の比較

下表に見られるように、インドネシアの通関時間はASEAN諸国と比較して、改善の余地がある。

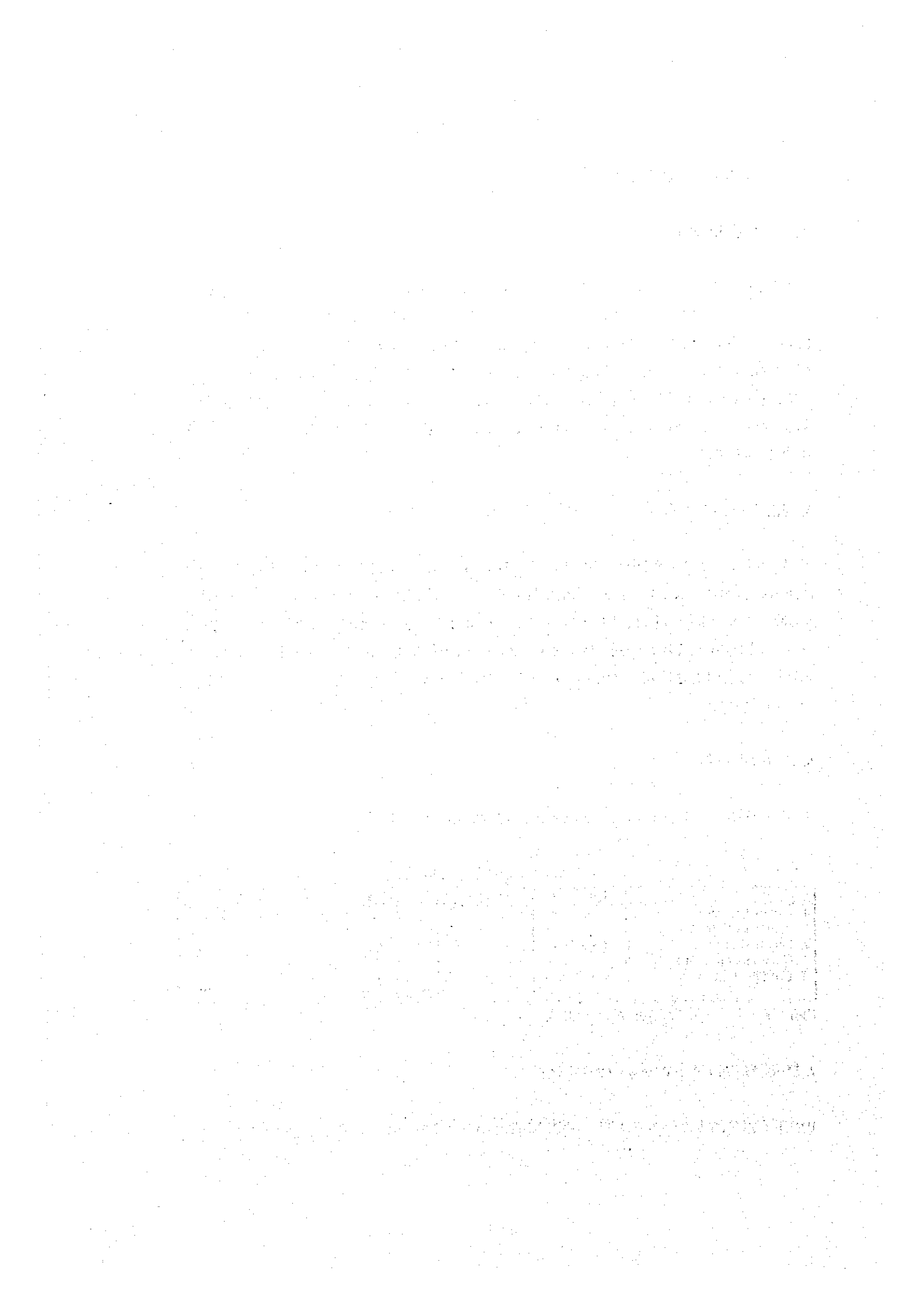
表1. ASEAN 諸国通関時間比較

	Indonesia	Singapore	Malaysia	Thailand	Philippines
① Export Clearance (Customs Formalities)	4~8 hours	0	4~8 hours	4~8 hours	2~3 hours
② Import Clearance (Customs Formalities)	2~3 days	10~15 minutes	0.5~2 days	2~7 days	3~5 days
③ EDI Situation	Import only	All	Im+Ex Application No.	Export only	Export only

出所：インタビューに基づき JICA 調査団作成

7. 経済危機以降の中小企業へのファイナンス

1997年後半に発生した経済危機以降、金融機関の経営状況は急速に悪化し、金融システムは危機に陥っ



た。多くの銀行は、回収の見込みのない多額の不良債権を抱え、清算もしくは合併を余儀なくされた。一部の銀行は公的資金の注入や外資の導入により、自己資本を充実させたが、この結果、極端な信用の収縮が起こった。また、インドネシアの銀行は信用の低下により、国際市場での資金調達が困難になると共に、L/Cの受取りも拒否されるケースが増した。

中小の輸出業者に輸出入決済において以下のような深刻な問題が発生している。:

- ・ 経済危機以前は、可能であったL/Cを担保とした船積前ファイナンスを商業銀行から受けることができなくなった。受けるとしても、非常に高い金利でしか借りることができなくなった。
- ・ 輸出業者は、商業銀行に対して船積書類の提示によって輸出代金を回収することができなくなった。彼らは、銀行がL/C発行銀行からの実際の入金があるまで待たねばならなくなった。
- ・ また、原材料・部品にかかる輸入のためのL/Cの開設についても、銀行がL/C金額の100~120%を預金もしくは保証するように要求するために、融資が必要となり、非常に困難となった。
- ・ さらに、銀行はD/A/D/P支払を拒否するために、海外の顧客を失うケースも出てきた。

8. 輸出の障害 (アンケート調査)

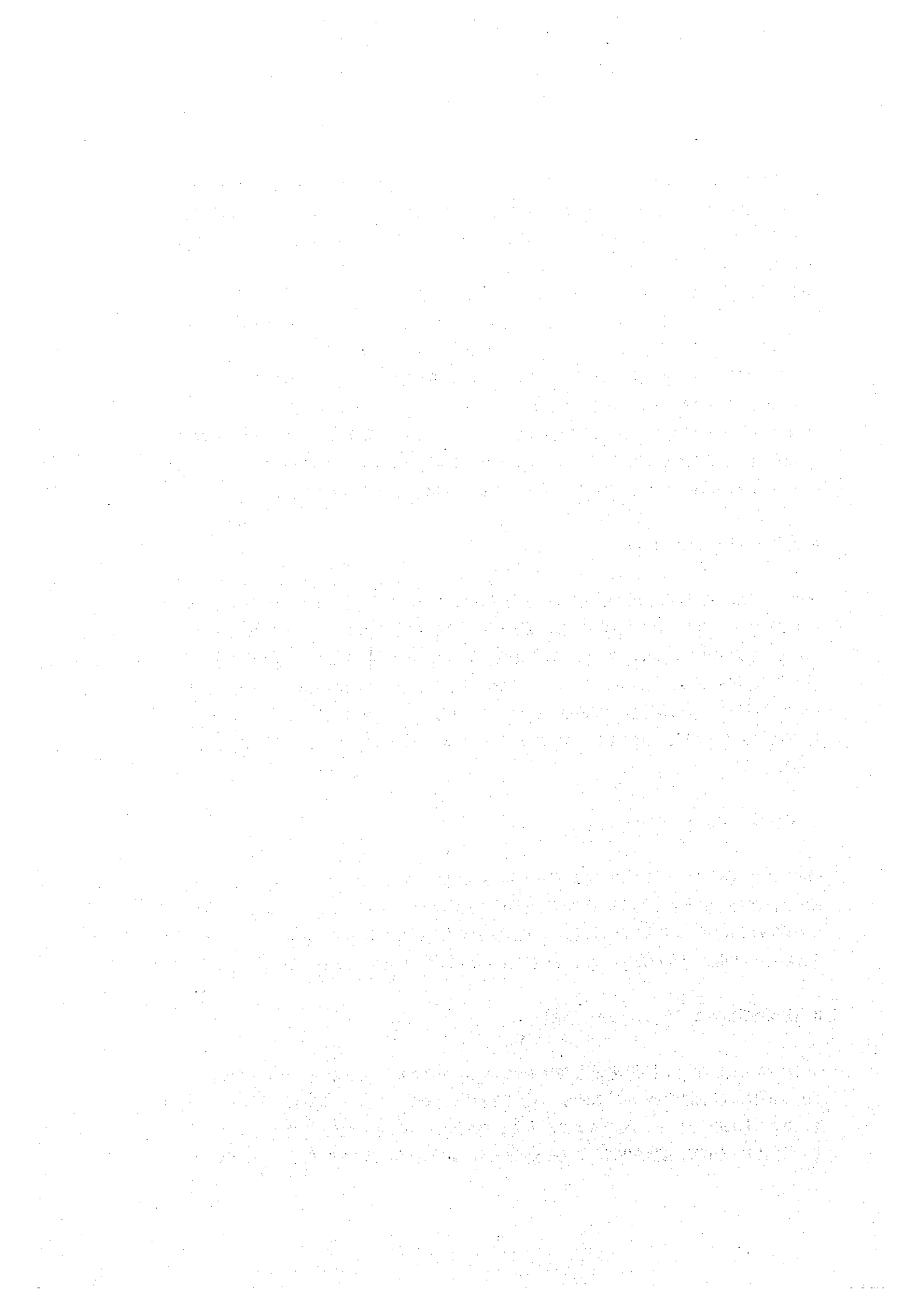
輸出における障害として、回答者は多くの問題が金融、インフォメーション、官僚的な手続きと人材の不足において発生していると答えている。輸出業者は障害を克服するために、もっと多くの市場情報(78%)を求めている。生産に関して、材料の調達難(52%)、能力(37%)において問題がある。品質に関しては輸出業者が顧客の仕様書(60%)に順応させることにおいて問題が発生している。配送に関しては、運送会社の非能率が主要な障害(60%)であると見ている。研究開発に関しては、人材の不足が問題である(66%)。官庁の複雑な手続きのエリアで、問題が多いのはライセンスと関税の手続きである。

9. 競争力の自己査定 (アンケート調査)

輸出業者は一般に自分のビジネスの競争力を悲観的に見る。5分の2の回答者だけがそのマーケティング能力と製造ファシリティを強く競争的であると評価する。3分の1が金融能力、情報システム、人材開発の面で強く競争的であると自己評価する。ただ4分の1だけが、研究開発に関して競争的であると自身を評価する。中規模・大規模企業の方が、小規模企業より強い競争力を持っていると自身を評価する。

10. 輸出振興に必要なこと (アンケート調査)

今回の調査全般を通して、輸出規模拡大のためには、情報が必要であることが確認された。特に輸出相手国の市場および輸出する製品の一般的な情報が必要である。また、マーケット情報に加えて、資金調達、中でも中小規模事業者への資金調達スキームが必要とされている。約25%の回答者が、ベンチャーキャピタルおよび税制優遇措置とは別に、研究開発に対する税制優遇措置に興味を持っていると答えて



いる。

11. 輸出振興機関のサービスについて評価（アンケート調査）

回答者の内、NAFEDによるサービスを受けたことがある企業は、その約1/3(33%)にすぎなかった。しかもそのほとんどが中規模事業者であった。NAFEDが提供するあらゆる種類のサービスの中で、最も役立ったものとして、見本市への参加、マーケットおよびバイヤー情報の提供があげられている。

III. 政府のとるべき政策（提言）

現状調査を踏まえ、とるべき輸出振興政策、輸出インフラの改善、輸出振興組織の在り方について提言をまとめた。主要な提言について紹介する。

12. 戦略的輸出振興政策

インドネシアはNIESや他のASEAN諸国に比較すれば、国家が長期的な望ましい産業ビジョンや貿易構造を示して、国家資源を集中的に投入するといった積極的な産業貿易政策は採ってこなかった。むしろ、輸入代替政策の下、一部の戦略産業を国営企業や民間の大企業に独占的な利権を与えるなど負の面での競争政策は行ってきた。

インドネシア経済が回復し、経済活動が再び活発になるためには、政府は、貿易と産業振興において公平で透明な競争原理を導入すると共に、もっと積極的にビジネス活動を（とりわけマーケティングと財務面において）積極的に支援していくべきである。

一国の輸出振興が成功するかどうかは、民間セクターの国際競争力に依存している。政府は、この民間セクターの活力を最大限に引き出すための助言と支援を行って、競争力の向上に努めるべきである。政府は少ない資源を最大限に有効に利用するために、「選択と集中」の戦略が必要となる。

13. 商社・アッセンブリーメーカーを通じた貿易金融の流れをつくること

輸出金融問題は、インドネシア金融システムが再構築され、国際的な信用が戻るまで簡単に解決しない問題である。商業銀行を通じた既存の資金のフローに加えて、大手商社及び大手アッセンブリーメーカーを通じた資金フローをつくるべきであろう。

日本においては、総合商社が生産者と消費者の間の流通チャネルとして、マーケティングの面だけでなく、ファイナンスの面でも重要な役割を果たしてきた。インドネシアの金融機関が置かれている状況を考えれば、信用力のある商社（新規に設立も可能）もしくはアッセンブリーメーカーに優遇金利での融資を行い、それらの企業から将来性のある中小の間接輸出業者／メーカーに対して、ツーステップのローンを提供する仕組みが簡流に沿ったもっとも機能しやすい流れであると考えられる。このように、中小の輸出業者の支援のためにはマーケティングとファイナンス活動はリンクさせるべきである。

14. ブランド振興戦略

労働集約的な産業（靴・玩具・衣料・家具・クラフト等）については中国やベトナムと競争していくためには、低価格戦略のみでは対抗できない。インドネシアの企業家にとって、自社のブランドに対

するユニークなイメージを確立して他国の製品と差別化して付加価値を高めることは、非常に重要な戦略である。企業のみでなく、政府としたも経済危機以降の対外イメージを向上させるために、企業と一丸となって、国家的ブランド戦略を早急に構築する必要がある。

15. デザイン振興戦略

デザイン戦略を構築することにより、現在の輸出セクターが抱えている問題点に対処する。つぎのような施策を提案する。

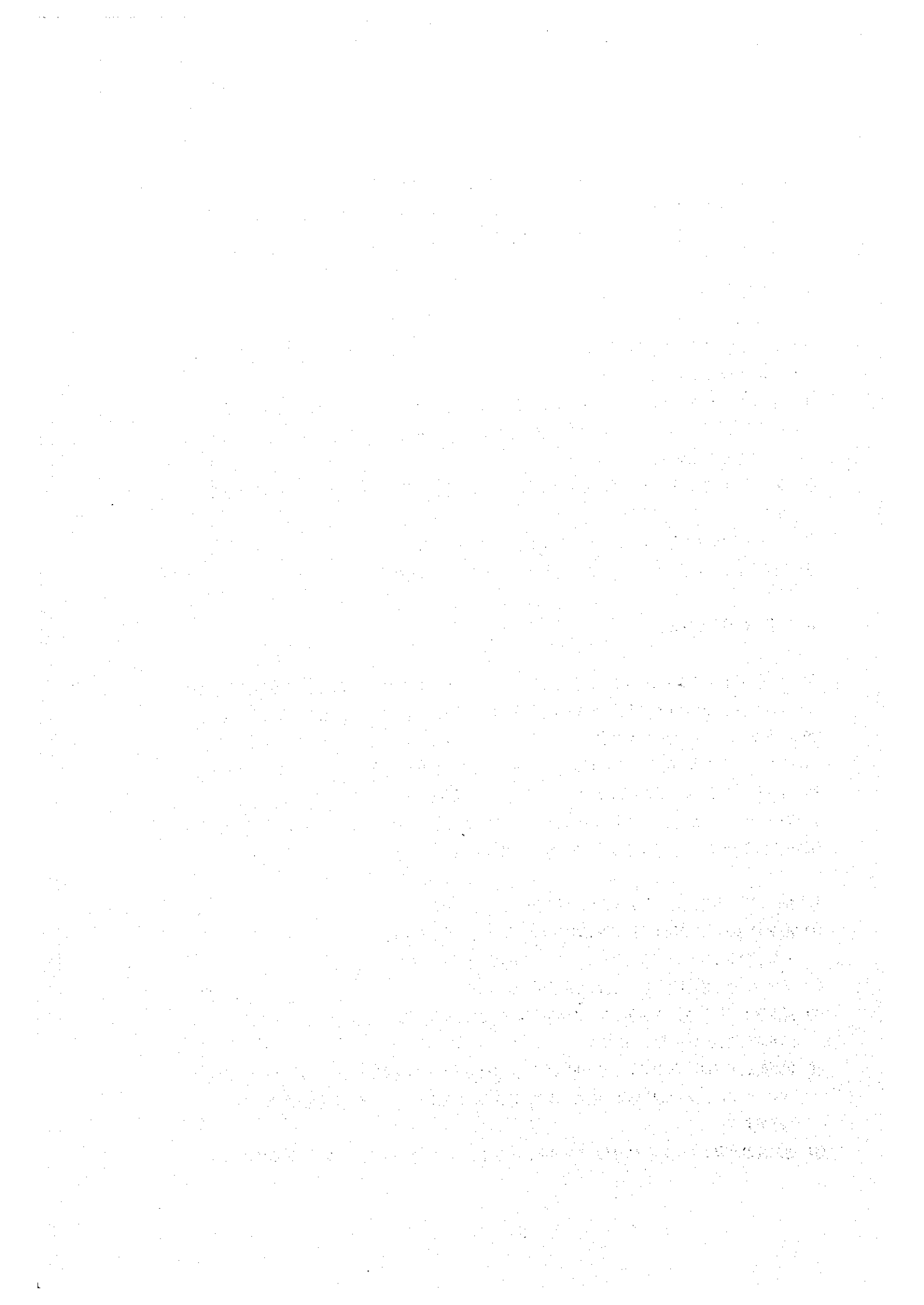
- ① 輸出振興のために諸外国のマーケットニーズ（品質・価格水準、色、サイズ、パッケージなど）を把握し、これらにあった製品を試作できるような研修をおこなうハイレベルのデザインセンターを輸出振興機関の中に設立する。
- ② ターゲット製品を選定し、外国のデザイナーを雇用して、製品毎に国家レベルの振興戦略を策定する。
- ③ 地域地場企業の産地毎のユニークなデザイン戦略を策定する。
- ④ 地域の中小輸出業者とバイヤーとの産業リンケージを強化・構築する。

16. 輸出振興機関の再編成

現在のインドネシア経済にとって、喫急の課題は国内外のビジネス社会の信頼を早急に回復することである。ビジネスに対する国全体の信頼感を取り戻し、ブランドイメージを向上させるべく、政府と民間セクターは一丸となって努力する必要がある。また、政府はオープンでフェアな競争を可能にするビジネス環境に向けて、一貫したビジョンに基づいて輸出のみでなく輸入政策も含んだ貿易産業振興政策を早急に提示することが求められている。これらの観点に立てば、現在の輸出振興機関はこの重大なミッションを達成するに十分な資格を有しているとは考えがたい。したがって、新しく貿易政策から貿易振興までを一貫して担当する強力な機関を設立すべきである。

理想的な貿易振興機関を設立するための留意点は次の5点である。

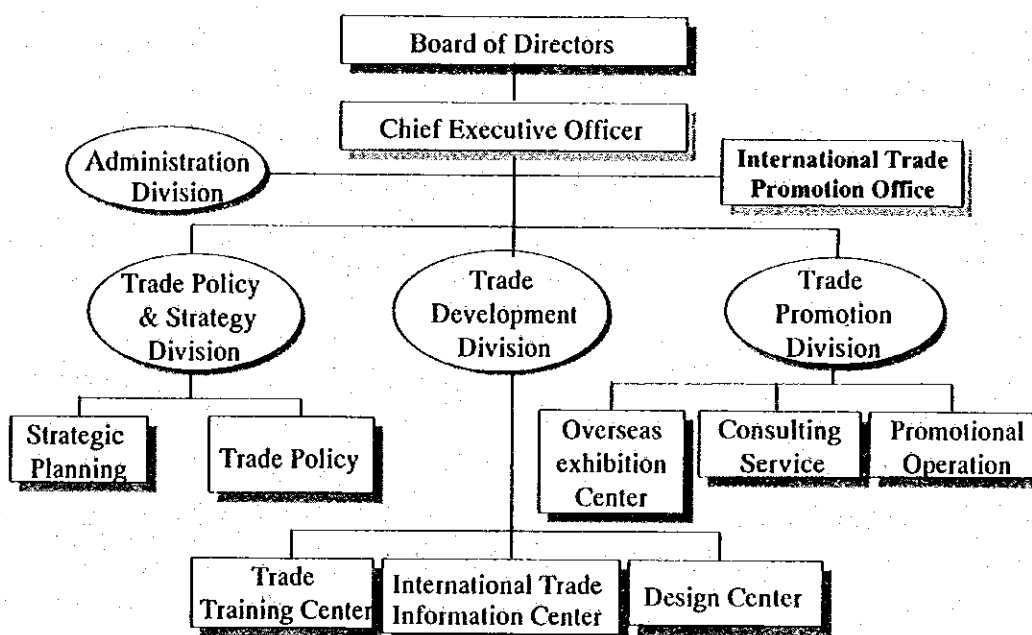
- ① **ASEAN 諸国との競争に打ち勝つ戦略性**：大部分のインドネシア製品はタイ、マレーシア、ベトナムなどの ASEAN 諸国と競合するので、この競争に打ち勝つため、より戦略的なマーケティングアプローチを強力に推進できる政府組織が必要である。
- ② **効率性**：インドネシアの輸出インフラは非効率な制度のもとに運営されており問題である。より効率的な組織運営が求められる。
- ③ **包括的なアプローチ（政策とサービス業務の一体化）**：政府の貿易振興政策と支援サービス活動（マーケティング、製品開発、金融、技術、運送等）は新しい組織のもとに包括的に運営されるべきである。
- ④ **専門性の追究**：マーケティングアナリスト、デザイナー、コンサルタントのような専門家が雇用



されるべきである。他のスタッフも社内でもトレーニングすべきである。さらに、新組織は輸出ビジネスの経験をもつ専門家により運営されるべきである。学界、経済団体、大規模輸出企業、SME輸出企業、政府など様々なところからの意見を受け入れるため、新組織は外部から役員を受け入れるべきである。

- ⑤ 地方振興的アプローチ：危機前はインドネシア経済は、その工業生産や所得分配において、首都、大企業、国営企業に過重に依存してきた。新政府は地方の発展とくにSMEによる地方の発展に力を注いできた。それゆえ、新振興組織はこれらの地方振興の動きをうけたものになるべきである。

図1：理想的輸出振興組織の構造



出所：JICA 調査団にて作成

IV. 民間部門が取り組むべき輸出競争力向上施策(提言)

本調査で対象とした6産業について、具体的な戦略計画立案の具体的アイデアを提案した。その内主なものを、産業別に紹介する。

17. 繊維製品

SMEメンバーを主体とした繊維専門商社 (TEXTILE EXPORT CORPORATION) を設立して、本社をジャカルタ、支社を主要輸出相手国に置く。以下の3点が目標。

① マーケティングの強化

SMEメンバーから一回に5名(管理者クラスのセールス・スタッフ)を主要輸出先国に研修のため派遣し、4ヶ月程度滞在させる。1年3回転の研修とする。研修はon the job training方式で、実際の商売を通じ、最初のアポイントから情報の取り方、引き合いの取り方、ネゴの仕方、契約の仕方、サンプルの作り方等を習得する。日々、各客先を訪問するが、経験豊かなシニア(素材関係で1名、衣料関係で2名計3名の雇用が必要)が絶えず側につきアドバイスをする。経費は原則的にCORPORATIONと受益者の負担とする。

② 品質の向上

海外のバイヤーはインドネシアの品質を信頼していない。例えば、日本のバイヤーがインドネシアの工場に日本人技術者がいて品質管理をしていない限り、買わないと明言している。

従って、品質管理の向上のため、海外から技術者の受け入れを考えなければならない。例として、日本のJODC 専門家を受け入れ、SMEメンバーを巡回指導してもらうスキームは十分検討されるべきである。

③ デザイン能力の開発

インドネシアはもともとイカットやバチックで見られるように、伝統的に興味あるデザイン、色のセンスを持っており、何とかこの様なセンスに磨きをかけ、デザイン開発すべきである。

CORPORATIONが外国人デザイナーの採用やデザイン研修ツアーのコーディネートをする。

18. 食品・飲料

■ 水産製品

インドネシアは周囲の海洋からの豊富かつ多種に及ぶ水産資源に恵まれており食品分野の中でも水産製品は最大の輸出品目として順調に成長し成熟レベルにまで達している。調理現場での作業が最小限で済むレディメイドの食材が望まれる中、この分野でもさらに加工度を高めた製品の開発が有望である。手作業の加工が多い水産加工はインドネシアの得意とするところである。この分野は数量的にも品質的にも成熟の域に達しているがさらなる輸出増大のためには下記の戦略を提案したい。

- ① 輸出国の川下ニーズ（日本の場合居酒屋、レストラン、寿司チェーン店、等）への対応。加工度を上げることによって付加価値を上げる。
- ② 原料の安定確保。自社工場周辺海域にこだわらず他の海域のサプライヤーも確保しておくことは重要な輸出戦略である。生鮮魚介類を扱う水産工場にとって原料の入荷状況は工場稼働率や製品納期に直接影響を与える。海外バイヤーからの納期を厳守することによって企業の信用が高まり安定的な輸出に直結する。
- ③ 原料、製品の国際相場、国内相場を常に把握しておく。
- ④ 国際基準の取得。各輸出国の標準規格を取得することは基本的な戦略である。各国政府標準規格が存在するがまずバイヤー基準を満たすことが最優先。

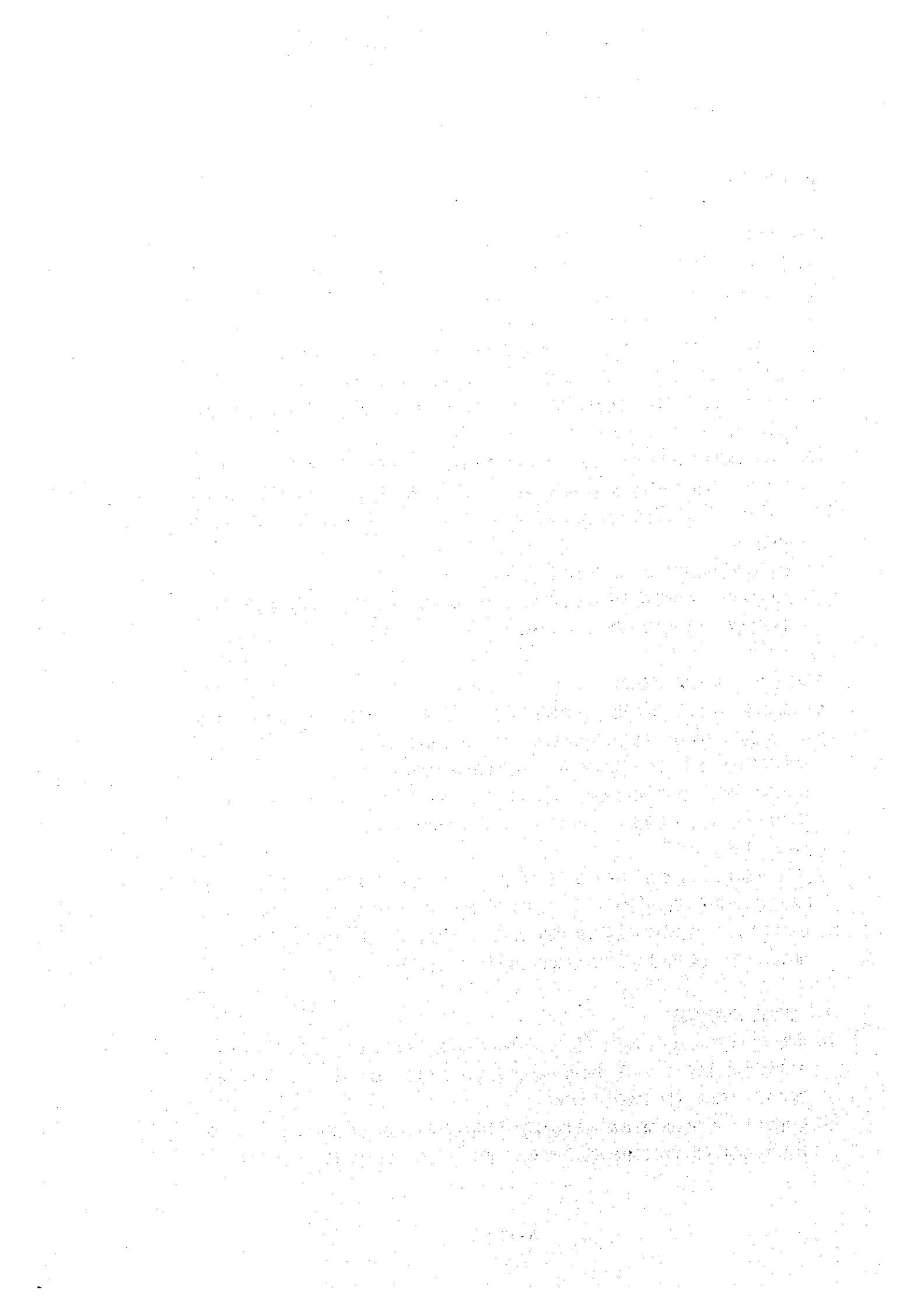
■ フレッシュフルーツ、生鮮野菜

生鮮品は日本については、植物検疫法、食物衛生管理法などで厳しく輸入を制限されている上、その地理的な制約などもあり、日本への輸出には否定的にならざるを得ない。したがって、

- ① まず隣国のシンガポールへの輸出に注力するのが現実的戦略である。
- ② シンガポール向け生産地を中部スマトラにシフトする。この市場は直接マレーシアと競合するので輸送コストのハンディを克服するためにシンガポール向け生産地を中部スマトラにシフトすることが重要である。
- ③ 薫蒸処理施設の充実。最近では温水処理方法が主流になってきているがこの設備は現地企業にとっては高額で一企業だけでは負担が大きいの。このリスクやコスト負担軽減のために共同処理施設の導入も望ましい。この場合政府が建築設備費を出資し、下水処理と同様に処理量に応じた従量コスト採用によって処理費を徴収するなどによって設備費を償却してゆくのも一つの案である。

■ 半加工、冷凍農産品

- ① 市場のニーズを重視する。日本の場合、インドネシアより開発輸入した枝豆、おくら、ししとうなどは安定した輸入となっている。逆に生姜などの大型産品は品質、価格の競争が激しくタイ品を駆逐することができず過去に敗退している。
- ② 最近のトレンド "Ready Made & Easy Cooking" を見据えた商品開発。単にカット、スライス、皮むきの初期加工だけでなく調理の視点から 焼く、蒸す、煮るなどの調理加工をミックスさせるこ



とによって複合加工製品が可能となる。これからはこういった商品が輸出競争力を持つことになる。これはきめ細い労働潜在力を有するインドネシアにとっては有望な分野である。

- ③ 塩蔵品はできるだけ漬物メーカーと接点を持つ。中間原料としての塩蔵品は日本の例を挙げれば、最終的には漬物メーカーで最終製品にされる。輸出ルートは商社経由でも最終的に納入される漬物メーカーを把握しておくことが健全な塩蔵工場経営につながる。

■ 加工食品

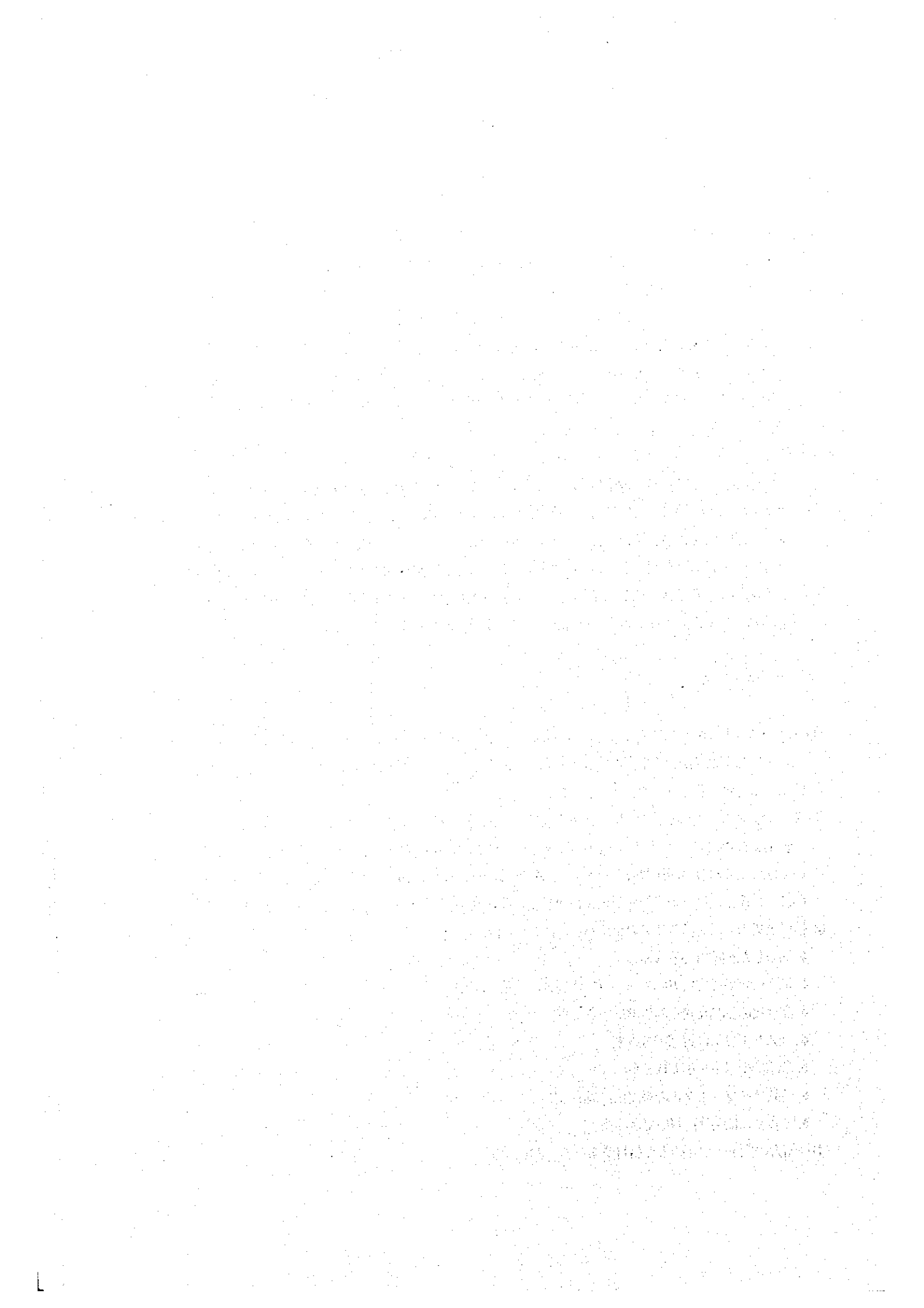
- ① インドネシアフルーツのジュース、缶詰への製品開発。
- ② 統一されたインドネシアブランドの確立。
- ③ アジア商品は数多く存在している。インドネシアの特性をアピールする差別化が必要で今後ブランド戦略はますます重要になってくる。ブランド名についてはインドネシア自体のアピールよりもバリ島など世界的に有名な観光地などで形成されたイメージを利用した方が外国には受け入れ易いかと思われる。またブランド名は各企業が個別に進めないでインドネシアメーカーとして共通のブランドを確立することが望ましい。
- ④ インドネシア産品の特性をいかした商品開発。例えばココナッツ系、スパイス系での商品。例えば日本の場合、最近のエスニックブームもあり味覚嗜好も若い世代を中心に変化している。
- ⑤ 市場国の嗜好、文化を学ぶ。嗜好研究とそれに合わせたパッケージデザイン、味付けは必要である。また輸出先で許可されている食品添加剤(着色剤、保存剤)を使用することも絶対条件である。
- ⑥ 国内の空港免税店を活用する。海外に出店する前にインドネシア国内の空港免税店や外国人が立ち寄るショッピングセンターなどに商品を置いてもらい外国人にアピールすることは実行可能な手段である。洗練されたパッケージデザインと英語、フランス語、日本語等の相手国言語での商品説明も不可欠である。
- ⑦ 直営店舗(またはFC店舗)を輸出国に出店。インドネシア料理を浸透させるためにインドネシアレストランを海外主要都市に出店することも検討したい。
- ⑧ 世界的な健康ブーム、ダイエットブームに訴える製品開発。キーワードは“ヘルシー&ダイエット”。インドネシアは野菜、フルーツ、香辛料、植物油、茶、ジャム(薬草)などの宝庫である。これらは輸出食品にはまだ有効に活用されていない。また“ヘルシー&ダイエット”製品は日本では驚くほど高価でインドネシア企業にとっても付加価値が創出できる開発分野である。
- ⑨ サイズ戦略。これは加工食品だけでなく冷凍、半加工製品、等にもあてはまることだが、通常の農水産物はサイズの等級が業界マニュアルできめ細かく規定されている。この一般サイズにこだわらず極端に大きい小さいサイズを商品化するという発想も大切である。
- ⑩ 色戦略。既存の色と異なった作物の検討も提案したい。色とりどりのパプリカが今世界的に大人気なものその味よりも色彩の豊かさにある。最近はこのように味よりも異なった要因で市場に受け入れられることが多いのでこのトレンドにも注目する価値はある。

19. 木製品

- ① 経営者の国際化、情報の収集、特に競合国との競争対策の作成。
- ② ISO等の国際基準を取ることによって、バイヤーのインドネシア製品に対する信頼を得る。
- ③ インターネット等を有効に利用して情報の収集、会社の宣伝をする。インターネットの利用により、一挙に国際化が進み国境が無くなった。特に大企業と中小企業の優劣の基準が変わって、中小企業でも世界の何処に居ても特徴のある中小企業が急成長出来るチャンスが生まれた。また、電子マネーの利用により決済の方法も変わってくる。従って、中小企業経営者は新しい時代に対処出来るための勉強をせねばならない。しかし、その一方、大企業に負けないチャンスが出てきた。
- ④ アンテック家具はデザインも良く、輸出実績があるが、大きな需要は見込めない。その為、新しい需要を開拓するには、輸出相手国の好みやニーズに合った製品の開発を考える必要がある。
- ⑤ 国際競争に勝ち抜くために製材、乾燥の技術を再検討すること。他のメーカーの作ったデザインの真似を止めて、各企業の独自のデザインを開発して、付加価値の高い製品を作る。管理を自分で出来る様にし、納期を厳守し、国際企業としてバイヤーの信頼を得て、インドネシア製品は安いが悪いというイメージを一掃する。アンテック家具生産の企業でも品質の良いバイヤーから信頼されている企業は注文も受けきれないくらいあり、利益も十分得ている。

20. 電気・電子部品

- ① マネジメント：国内市場低迷している現在輸出願望強いが、厳しさが必要。米国市場は厳しいと敬遠しているが世界最大市場。技術レベル向上、世界に通用する意匠センスの習得、量産効果による価格競争力が得られる。挑戦すべきである。
- ② マーケティング：外資系輸出企業への売りこみに躊躇しており消極的である。外資系輸出企業は“Open Door Policy”で臨んでいる。頻りに輸出企業を訪問、積極的に売りこまなければ相手からは買いは来てくれない。現地部品メーカーと外資系輸出企業との間を取り持つ Match Making する機関が必要。また、輸出企業が取引企業を判断している視点を理解して対応することが必要である。
- ③ 輸出企業の要求を満たす努力をすること。たとえば、
 - ◆ 約束した納期は必ず守る事
 - ◆ 納期の短い注文にも応じる事（在庫削減に貢献できる）
 - ◆ 高品質の部品を安定的に供給できる事
 - ◆ コストダウンに貢献できる事
 - ◆ 多品種少量生産ができる事
 - ◆ 製品ライフサイクルの短縮化に対応事
 - ◆ 需要変動に柔軟に対応できる事
- ④ 技術力の向上：つぎのような対策をとるべきである。



- ◆ 取引企業の設計や技術開発に参画するのが理想、取引企業と技術の話し出来る担当技術者を専任。
- ◆ 設計、技術開発の出来る優秀な技術者の採用と好条件の処遇
- ◆ 実作業の経験豊富な現場監督者の採用
- ◆ 技術者、エンジニアに権限を持たせやる気を引き出す
- ◆ 資金力を持つ現地優良企業の業界共同事業体（Consortium）の形での合弁ないしは技術提携、あるいは外資専門企業の資本参加で密な業務提携。
- ◆ 外部機関の利用。専門家の指導を受ける。

21. 自動車部品

①マネージメント：ターゲットをどのように定めるかが大きなポイントとなる。輸出を考えた場合、大別して企業向けの OEM 生産と、アフターマーケットへの直接販売の 2 つの方法がある。輸出戦略を構築する際には、OEM 向けとアフターマーケット向けの市場特性の違いや長所・短所を把握した上で、バランスよく計画を立案することが成功への一つの要因となる。マネージメントに際しては以下のポイントが重要となる。

- ◆ 安定的なマネージメントを行う。
- ◆ 企業としての戦略、事業計画を策定する。
- ◆ 事業計画実施にあたり、PDCA を行う体制を整備する。
- ◆ 事業計画立案に際し、OEM 市場、アフターマーケット市場の長所・短所を把握した上で事業計画を立案する。

②マーケティング

- ◆ 自社の QCD を具体的にアピールする手段をもつ。
 - ・ 日米欧の企業との長期安定取引実績
 - ・ 日米欧の企業との技術提携実績
 - ・ 技術提携先企業からの QCD 保証の獲得
 - ・ 米国企業との取引を望む場合、QS9000 の取得
- ◆ 複数の要素技術の組合せによる付加価値の高い製品製造能力を持つ。
- ◆ 自社内での金型の設計・開発・メンテナンス技術を確立する。
- ◆ 展示会を有効利用する。
- ◆ ターゲット国に認定基準がある場合、それを獲得する。

③プロダクション

- ◆ 顧客の要求する厳密な QCD 基準をクリアするにあたり、日米欧の企業から技術導入と自動車メーカーのサプライヤー育成プログラムの利用する。
- ◆ ターゲット国に自社または技術提携先の事業所をもつ。

④人材教育

- ◆ 技術やシステムの導入については外国企業や自動車メーカーのサプライヤー育成政策などによる導入が効果的。
- ◆ 導入した技術の社内伝播システムの確立
- ◆ 導入したシステムの遵守体制の確立

22. 機械部品

- ① 生産：すべての企業は QCD method を導入しているが、まだそれらが徹底されていない企業もみられる。製品の不良品発生率が改善されない企業、生産性をさらに向上させたい企業のいずれに関しても生産技術 Technology の採用が望まれる。生産技術の浸透には、経験の有る日本人技術者の常駐を検討する。寸法、形状、機械性状、成分などを測定する公的機関の処理がおくれる傾向がみられるため、その事務の迅速性を求める必要がある。人材育成とも関連するが、熟練技術者の養成、採用により生産性の向上をはかることが必要である。したがって、社内の教育、外部の教育機関との連携を構築すべきである。
- ② マーケティング：輸出の情報は、JETRO や NAFED などが提供している輸出振興のサービスを知らない企業も多いので、それらの利用が望まれる。部品メーカーは、輸出を行っているセットメーカーとの情報交換を行い、輸出の指導を受けるのがよい。
- ③ 人材育成：いずれの会社も人材育成の必要性を十分認識している。現在、特に製造業においては技術者が不足しており、その育成が急務である。社内教育システムにより全体の技術レベルを向上させることが必要である。

V. アクション・プラン

中小企業振興の一環としてインドネシア政府及び民間部門が取り組むべき総合的なアクションプランを述べる。前章までに、輸出振興に関する種々の提言をしたが、ここで再度整理したい。なお、調査対象産業固有の施策については、すでに各章で詳細に述べているので、ここでは触れない。

一般にアクション・プランには、施策の目的、詳細な活動項目、実施責任者、達成期限、予算並びに期待される効果等が盛り込まれ、計画の実施を監視するシステムも含まれる。しかしながら、これまでインドネシアの輸出振興に関して提案を述べてきたように、輸出に関わる政府機関が多く、またワヒッド新政権の下で政府の組織改編が行われている最中であるため、ここでは実施責任者の特定はせず、予算の見積もり等についても触れない。

本章では政府が取るべき施策と民間輸出企業が取るべき施策につき、それぞれの活動項目とそのプライオリティについて提案する。

(1) 政府が取るべき施策

輸出振興に当たって、インドネシア政府が取るべき施策は非常に多岐に亘るが、ここでは、第5章で取り上げたものの中から、特に急を要する重要な施策に絞って、提案したい。施策は、1) 組織・戦略の再構築、2) マーケティング支援強化、3) 金融支援強化、4) 物流の効率化に分かれるが、各々の分野にかかる緊急度は以下の通り。(なお、ここでは、緊急施策は1年以内、短期施策は1～2年を目途としている。)

表2 目標施策のプライオリティ

目標	プライオリティ
1) 組織・戦略再構築	
・ 貿易振興機関の再構築	緊急
・ 輸出振興戦略の再構築	緊急
2) マーケティング支援強化	
・ ブランド振興	緊急
・ デザイン振興	短期
・ 輸出モデル商品振興	短期
3) 金融支援強化	
・ 貿易金融の強化	緊急
4) 物流の効率化	
・ 通関・物流の効率化	短期

出所：JICA 調査団にて作成

1) 組織・戦略の再構築

■ 貿易振興組織の再構築

(活動)

1. 組織を再編するための政府横断的な高度な委員会の設置
2. あるべき貿易振興組織の検討
3. 詳細な再編計画の策定 (予算措置を含む)
4. 新組織の要員の採用と教育
5. 民間部門の輸出支援システムのリエンジニアリング：
 - 国際貿易情報サービス
 - デザイン振興サービス
 - 貿易実務研修サービス
 - 見本市・ミッション派遣サービス
 - コンサルティングサービス など
6. 輸出入に関わる関係官庁・機関の連携強化体制の検討
7. 上記連携体制の確立
8. 組織再編の実行
9. 国民、諸外国へのPR

(プライオリティ)

緊急施策

■ 輸出振興戦略計画策定

(活動)

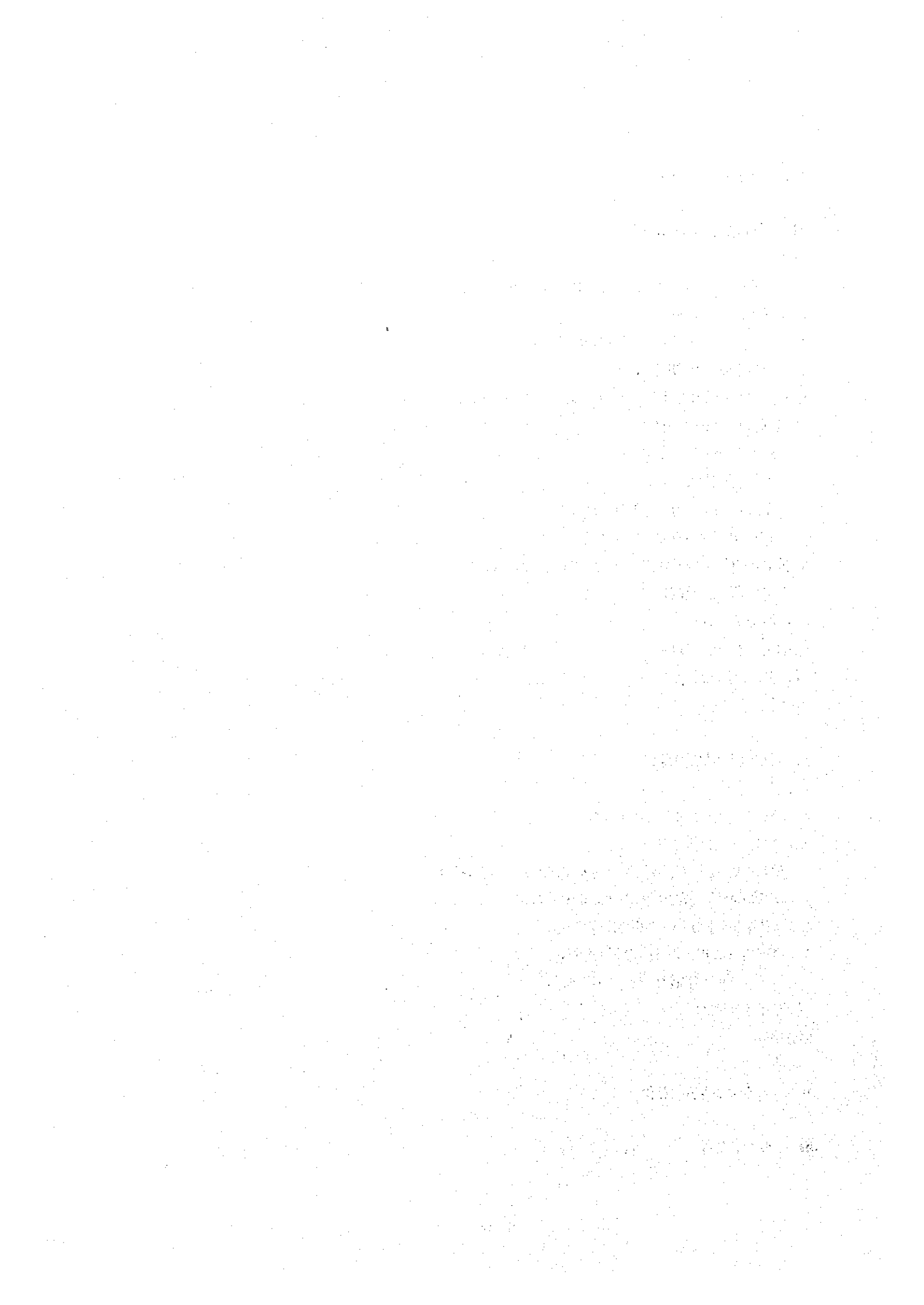
1. 産業・貿易の将来ビジョンの設定
2. 産業別・市場別ビジネス環境分析
(例：競争優位、労働力国際比較、市場規模、成長性等)
3. 戦略輸出産業・製品の選定、輸出目標の設定
4. 戦略輸出市場の選定、輸出目標の設定
5. 戦略産業・市場への具体的支援施策策定
(例：組織力強化、金融制度等)

(プライオリティ)

緊急施策

2) マーケティング支援強化

■ ブランド振興



(活動)

1. 輸出ブランド戦略商品の選定
2. 国内輸出業者及び海外バイヤーに対するインドネシア製品のブランドイメージの調査
3. 上記調査結果に基づき、インドネシア国家ブランドのロゴ作成
4. 同商品にかかる民間ブランドコンテストの開催
5. 国内外貿易見本市、セールスミッション、バイヤーミッションなどの輸出振興のみならず、国内の主要なTV、新聞、雑誌などのマスメディア等あらゆる機会を利用した、ブランドイメージの普及活動

(プライオリティ)

緊急施策

■ デザイン振興

(活動)

1. デザイン振興戦略商品の選定
2. 新貿易振興組織に、輸出市場のデザインニーズ及びトレンドを把握しこれらに合致した製品を試作できるようなデザインセンターの設立計画策定
3. 上記デザインセンターの立ち上げ
4. 戦略的市場国から戦略商品に関するデザイナーの雇用
5. 国家や地方レベルでデザインショー・コンクールの開催
6. デザインとトレンドに関する機関誌の発行等情報発信活動
7. 地方有望製品のユニークなデザインの開発、商品化

(プライオリティ)

短期施策

■ 輸出モデル製品の推進：ワンストップ・サービス

(活動)

1. 輸出モデル製品（繊維・アパレル製品、木工品・家具、加工食品など）の選定
2. 貿易振興機関に輸出ビジネスコンセプトから輸出実務に至る一貫したコンサルティングサービスセクションの設置
3. 同セクションによるモデル商品の輸出ワンストップサービス（行政手続の一元的窓口となり、手続を迅速化する）の試行
4. モデル商品に係る輸出促進上の問題点の把握
5. 上記問題点解決のための支援活動の展開

(プライオリティ)

短期施策

3) 金融支援強化

■ 商社・アッセンブラーメーカーを通じた貿易金融の強化

(活動)

1. 商社・アッセンブラーメーカーを通じた貿易金融スキームの開発
2. 商社設立のインセンティブシステム検討
3. パイロットプロジェクトの設定・試行
4. パイロットプロジェクトにかかる問題点の把握、改善策の提示
5. 新スキームの施行

(プライオリティ)

緊急施策

4) 物流の効率化

■ 通関・物流の効率化

(活動)

1. 通関業務の完全 EDI (電子的情報処理) 化のためのシステム設計、予算の確保
2. EDI 化の試行
3. SCM (サプライ・チェーン・マネジメント) 実施上の問題点の分析 (例: 輸出入ライセンス、EPTB 認可規制等)
4. SCM のためのパイロットプロジェクトの設定、試行
5. パイロットプロジェクトに係る問題点の把握、改善策の提示
6. 海運業の問題点の整理、振興策の検討
7. 海運業の振興策の試行
8. 海運業の振興策の施行
9. 港湾荷物積み下ろし業務のライセンス解放

(プライオリティ)

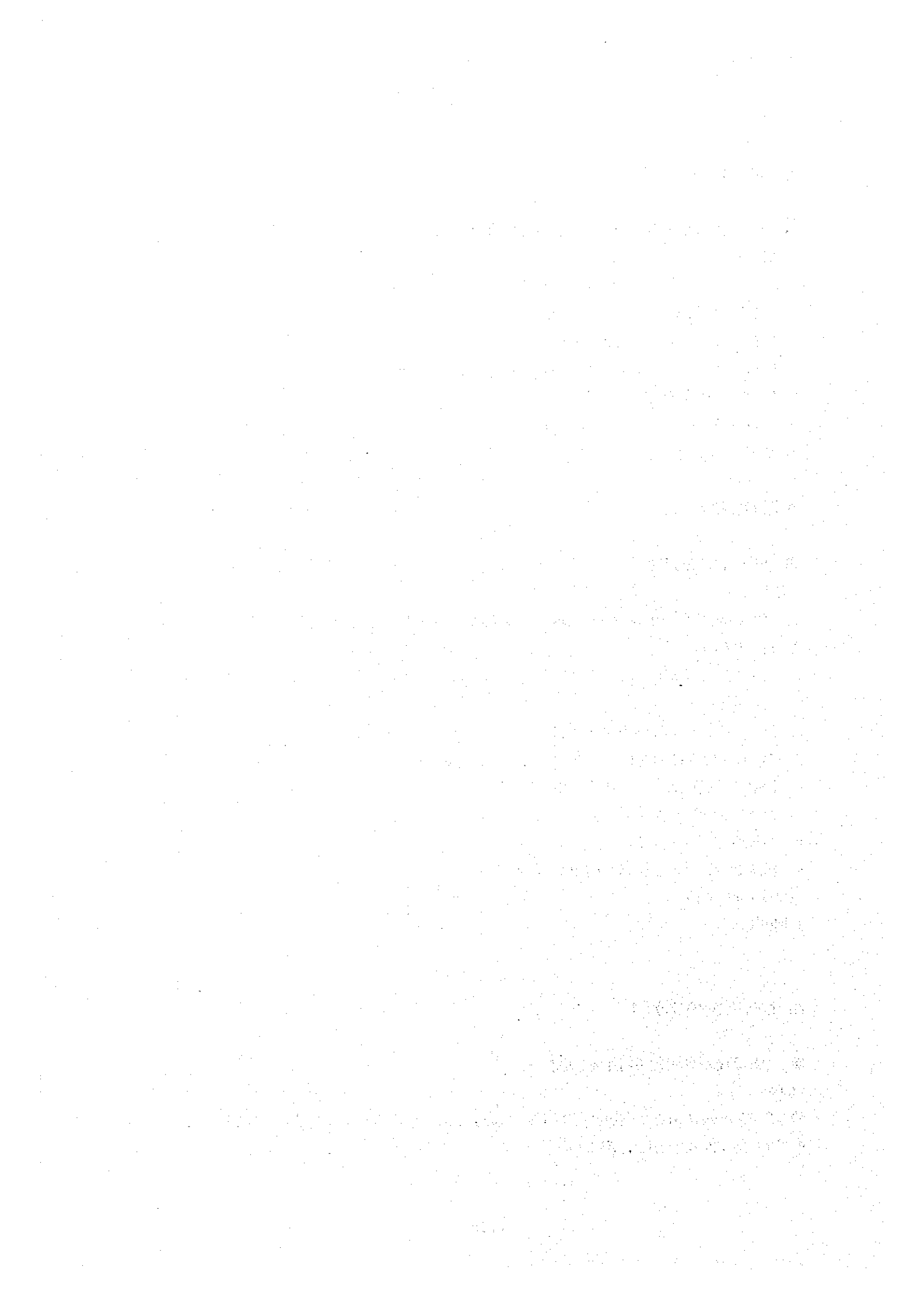
短期施策

(2) 企業がとるべき改善施策

■ 個別企業の輸出増進戦略計画の策定

(活動)

輸出企業各社が、自社の戦略をたて実行する。次の手順で行うが、本報告書で紹介している各産業のモデル企業の事例を参考にしたい。



- ①自事業の定義の確認
- ②外部環境分析：顧客分析、産業分析、競争分析、マクロ環境分析
- ③自社分析：資源分析（評価）と過去の業績分析、自社の強み弱み分析
- ④戦略的代替案の識別と評価
- ⑤戦略の確定および標的市場の確定
- ⑥戦略の実施計画の設定

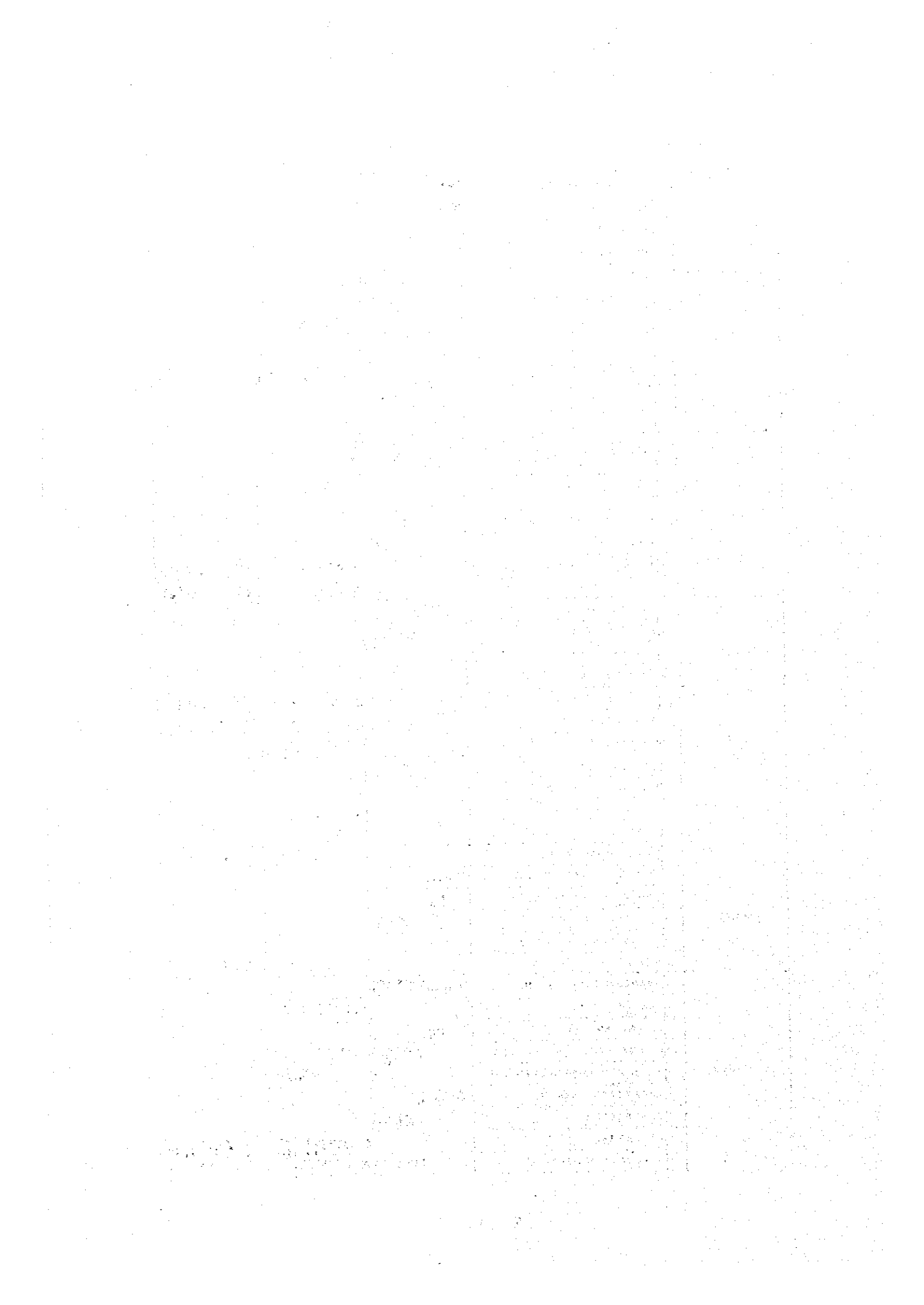
■ マーケティング・商品開発活動の強化

（活動）

1. インターネットホームページの開設などによる広報活動推進
2. インターネット利用などによる海外市場情報の入手
3. 上記市場情報に基づく商品開発
4. 中小企業同士の連携による産地輸出組合／輸出商社等の設立
5. 上記による主要輸出先国でのマーケティング活動拠点の設立
6. 輸出先でのビジネスパートナー（バイヤー、商社等）との提携
7. 輸出先でのマーケティングチャネルの開発

表3. 輸出振興アクションプラン

目標	行動計画	実行時期の目途		
		1年目	2年目	3年目
貿易振興機構の再構築	1 再編のための高度な横断的委員会の設置	■		
	2 あるべき貿易振興組織の検討	■		
	3 詳細な再編計画の策定	■		
	4 新組織の要員の採用	■		
	5 民間部門の輸出支援システムのリエンジニアリング	■		
	6 貿易に関わる関係官庁・機関との連携体制の検討	■		
	7 上記連携体制の確立		■	
	8 結核再編の実行		■	
	9 国民、海外国への集中的PR		■	
輸出振興戦略の再構築	1 産業・貿易の将来ビジョンの設定	■		
	2 産業別・市場別ビジネス環境分析	■		
	3 戦略輸出産業・製品の選定、輸出目標の設定	■		
	4 戦略輸出市場の選定、輸出目標の設定	■		
	5 戦略産業・市場への具体的支援策策定	■		
ブランド振興	1 輸出ブランド戦略商品の選定	■		
	2 インドネシア製品のブランドイメージ調査	■		
	3 インドネシアナショナルブランドのロゴ作成	■		
	4 民間ブランドコンテストの開催		■	
	5 ブランドイメージ普及活動		■	
デザイン振興	1 デザイン振興戦略商品の選定	■		
	2 デザインセンターの設立計画策定	■		
	3 デザインセンターの立ち上げ		■	
	4 外国人デザイナーの雇用		■	
	5 デザインショー、コンクールの開催		■	
	6 機関誌の発行、各種PR活動		■	
	7 地方有望商品のユニークなデザインの開発、工業化		■	
輸出モデル商品の振興	1 輸出モデル商品の選定	■		
	2 輸出コンサルティングセクションの設置		■	
	3 輸出ワンストップサービスの試行		■	
	4 問題点の把握		■	
	5 問題解決のための支援活動の展開		■	
貿易金融の強化	1 商社・ファセブリーマーを選じた貿易金融スキームの開発	■		
	2 商社設立のインセンティブシステム検討	■		
	3 パイロットプロジェクトの策定・試行	■		
	4 パイロットプロジェクトに係る問題点の把握		■	
	5 新スキームの施行		■	
通関・物流の効率化	1 通関業務完全EDI化のためのシステム設計	■		
	2 EDI化の試行		■	
	3 SCM実態上の問題点の分析	■		
	4 SCM実施のためのパイロットプロジェクトの策定・試行	■		
	5 上記パイロットプロジェクトの問題点、改善策の提示		■	
	6 海運業の問題点の整理、振興策の検討	■		
	7 海運業の振興策の試行	■		
	8 海運業の振興策施行		■	
	9 港湾貨物積み下ろし業務のライセンス開放	■		



JICA