


No. 7

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

JICA LIBRARY

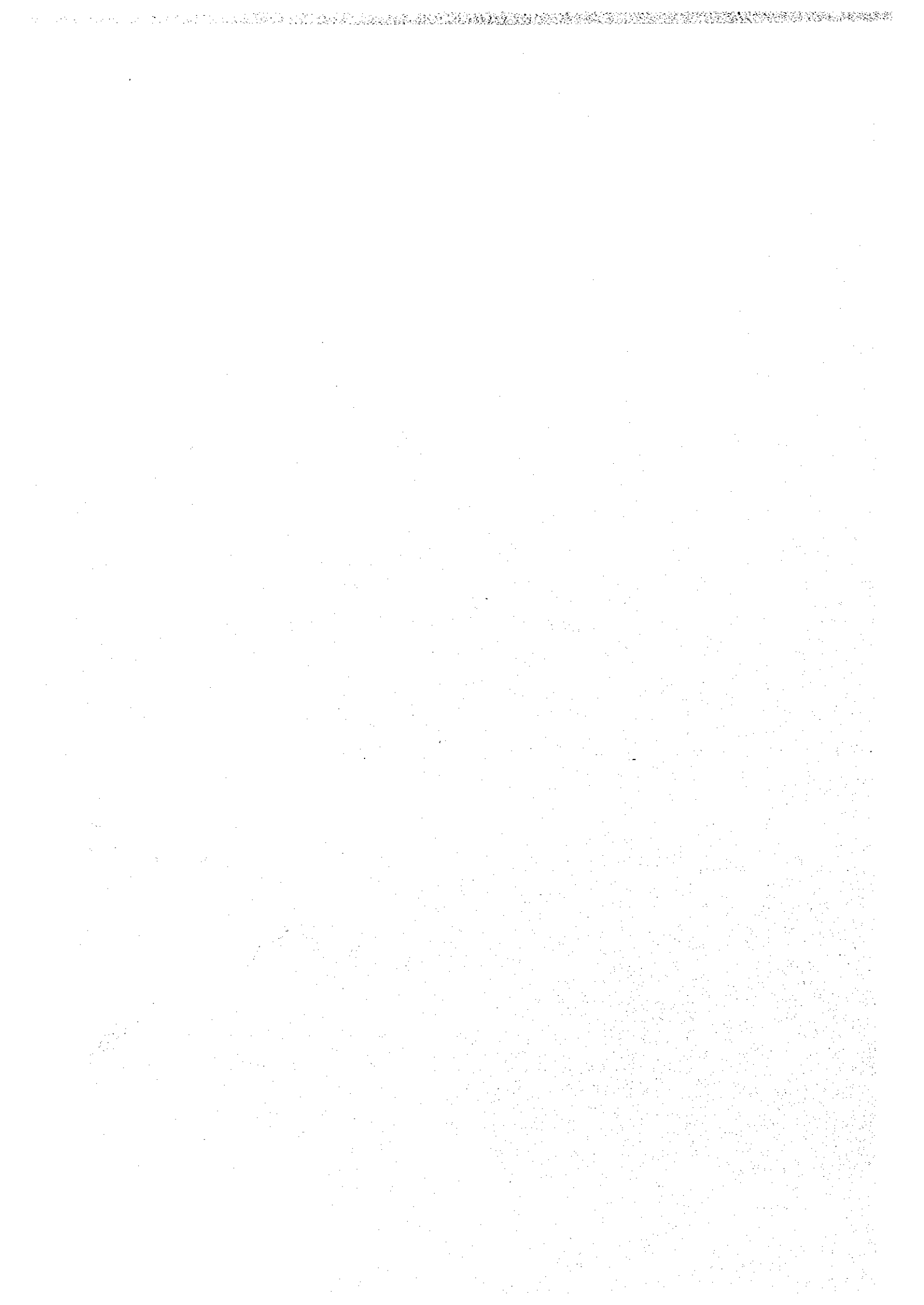


J1156153(7)

2008年3月

株式会社 三和総合研究所

総工
JR
00-077



The page is mostly blank with faint, illegible text visible, particularly along the right edge. The content is mostly obscured by noise and artifacts, likely from a scan or a very poor quality print. There are some dark smudges and faint lines scattered throughout the page, but no coherent text or images are discernible.



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

2000年3月

株式会社 三和総合研究所



1156153(7)

## 序 文

日本国政府は、1997年3月に終了した「インドネシア国工業分野振興開発計画(裾野産業)調査」についてフォローアップ調査を行うことを決定し、国際協力事業団がこのフォローアップ調査を実施しました。今回の調査は、フェーズ1として実施された「インドネシア国工業分野振興開発計画(裾野産業)フォローアップ調査」(1998年12月・1999年3月)に引き続き、輸出振興をテーマにフェーズ2として実施された調査です。

当事業団は、1999年7月から2000年3月までの間、4回にわたり株式会社三和総合研究所の手島直幸氏を団長とし、同社の団員から構成される調査団を現地に派遣しました。

調査団は、インドネシア共和国政府関係者と協議を行うとともに、現地調査を実施し、帰国後の国内作業を経て、ここに本報告書完成の運びとなりました。

この報告書が、インドネシア共和国裾野産業の輸出振興に寄与するとともに、両国の友好親善の一層の発展に役立つことを願うものです。

終わりに、調査にご協力とご支援をいただいた関係各位に対し、心から感謝申し上げます。

2000年3月

国際協力事業団

総 裁 藤 田 公 郎

(藤 田 公 郎)

2000年3月

国際協力事業団  
総裁 藤田公郎 殿

## 伝達状

インドネシア共和国裾野産業フォローアップ調査フェーズ2(輸出振興)最終報告書を提出致します。本報告書はインドネシア共和国における6産業(繊維・繊維製品、食品・飲料、木工製品、自動車部品、電気・電子部品、機械部品)の輸出の現状に関する調査、他のアセアン諸国の輸出振興政策調査をもとに、各産業および政府が取るべき輸出振興戦略を策定したものです。

特に、輸出振興を促進するために政府が取るべき施策として、貿易振興組織の再構築、輸出振興戦略計画策定、ブランド振興、デザイン振興、振興市場への参入推進、輸出モデル製品の推進(ワンストップサービス)、通関・物流の効率化、貿易金融強化など合計8の施策を提言しました。また、各産業に対しても各産業固有の施策に合わせて、企業がとるべき改善施策として、個別企業の輸出増進戦略計画の策定とマーケティング・商品開発活動の強化を提言しました。

インドネシア国政府は現在、アジア経済危機で更に増加した対外債務を返済し、政治不安などから停滞している経済活動を活発化させるために、輸出を促進させる振興策をまとめている段階にあります。本報告書で提言した施策が、各企業の輸出を促進し、ひいては同国の経済発展に寄与するものと確信しております。

本調査の実施にあたり頂きました貴事業団、外務省、通産省各位の貴重なご指導、ご支援に心より感謝致します。また、輸出振興庁(NAFED)をはじめ、インドネシア国の関係機関各位のご協力とご支援に深く御礼申し上げます。

国際協力事業団  
インドネシア国裾野産業振興調査フェーズ2(輸出振興)調査団団長  
株式会社三和総合研究所

手島直幸  
(手島直幸)



## Abbreviation

ADB	Asian Development Bank
AFTA	ASEAN Free Trade Area
AICO	ASEAN Industrial Cooperation
AOTS	The Association for Overseas Technical Scholarship
APEC	Asia-Pacific Cooperation
APKIND	Association of Wood-Panel Producers
ASEAN	Association of Southeast Asia
ASMINDO	Indonesian Furniture Industry & Handicraft Association
BAPEKSTA	Badan Pelayanan Kemudahan Ekspor dan Penfolahan Data Keuangan
BEI	Bank Export Indonesia
BI	Bank of Indonesia
BKPM	Badan Koordinasi Penanaman Modal
BPS	Badan Pusat Statistik
CAD	Computer-Aided Design
CAM	Computer-Aided Manufacturing
C&F	Cost & Freight
CD Yarn	Carded Yarn
CEO	Chief Executive Officer
CEPT	Common Effective Preferential Tariff
CIF	Cost, Insurance, and Freight
CMT	Cutting, Making & Trimming
D/A	Documents Against Acceptance
DEP	Department of Export Promotion
D/P	Documentary bill for Payment
EDB	Economic Development Board
EDI	Electric Data Intelligence
EEC No.	European Economic Community (Regulation) Number
EMC	Equivalent Moisture Contents
EPTE	Export Oriented Production Entrepots Entrepot Pruduski Unuk Tujuan Expor
EPZ	Export Processing Zone
EU	European Union
FC	Franchise

FOB	Free on Board
GAIKINDO	Gabungan Agen Tunggal dan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia
GBI	Gubernur Bank Indonesia (Governor of Bank Indonesia)
GDP	Gross Domestic Product
GIAMM	Gabungan Industri Alat-alat Mobil dan Motor
GMS	General Manufacturing Standard
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point
IC	Integrated Circuit
IETC	Indonesian Export Training Center
IFS	Industrial and Financial Systems
IMF	International Monetary Fund
INCOTERMS	International Commercial Terms
IPO	International Procurement Office
ISA	Indonesia Sawmill and Wood Working Association
ISO	International Organization for Standardization
IT	Information Technology
ITC	International Trade Center
ITPC	Indonesian Trade Promotion Center
JAS	Japanese Agricultural Standard
JBIC	Japan Bank of International Cooperation
JETRO	Japan External Trade Organization
JI	Job Instruction
JICA	Japan International Cooperation Agency
JIS	Japan Industrial Standard
JM	Job Methods
JODC	Japan Overseas Development Corporation
JR	Job Relations
JS	Job Safety
JV	Joint Venture
KB	Kawasan Berikat
KBA	Kraftfahrt-Bundesamt
KBN	Kawasan Berikat Nusantara
KEP	Keputusan (Decision)
L/C	Letter of Credit
MATRADE	Malaysia External Trade Development Corporation

MFN	Most Favored Nation
MOIT	Ministry of Industry and Trade
NAFED	National Agency for Export Development
NIES	Newly Industrializing Economies
NTBs	Non Tariff Barriers
OECD	Overseas Economic Cooperation Fund
OEM	Original Equipment Manufacturer
OJT	On the Job Training
OVTA	Overseas Vocational Training Association
PDCA	Plan, Do, Check, Action
PJP	Long Term (25 years) Development Plan
PKBI	Pengelola Kawasan Berikat Indonesia
PMA	Penanaman Modal Asing
PTA	Preferential Trade Agreement
QC	Quality Control
QCD	Quality, Cost, Delivery
QCDDM	Quality, Cost, Delivery, Development, Management
QS	Quality System
REPELITA	5-year Development Plan
SCM	Supply Chain Management
SI	Supporting Industry
SIBOR	Singapore Interbank Rate
SITC	The Standard International Trade Classification
SME	Small and Medium-sized Enterprise
T/C	Tetron Cotton
TISI	Thai Institutional Standard of Industry
TQM	Total Quality Management
TT	Telegraphic Transfer
TTB	Telegraphic Transfers Buying Rate
TTS	Telegraphic Transfer Selling Rate
T/R	Tetron /Rayon
TUV	Technischer Überwachungs Vereine
TWI	Training Within Industry
UL	Underwriters Laboratory
WTO	World Trade Organization
ZD	Zero District

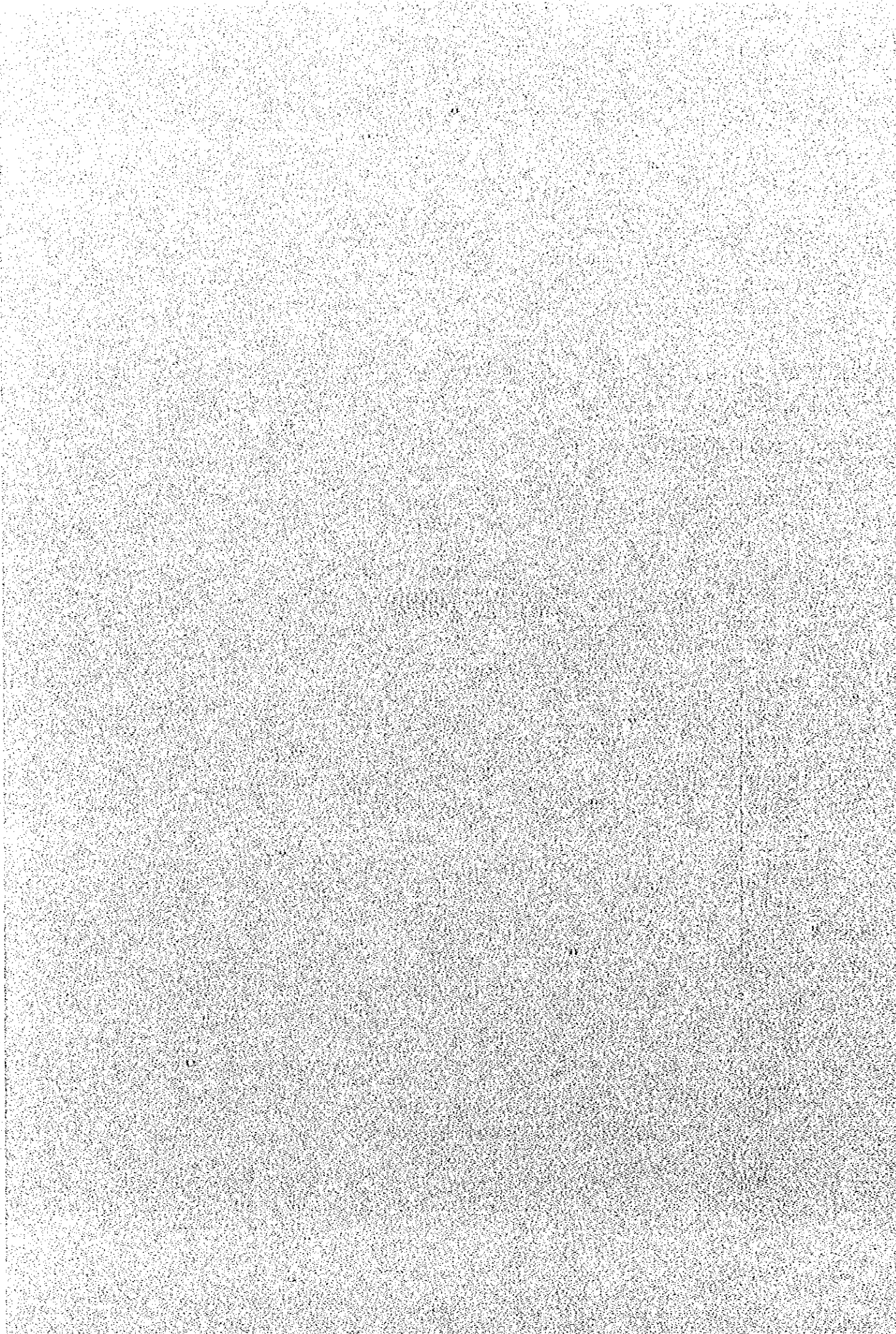


## 目 次

	頁
調査の概要	
i. 調査の背景	M1
ii. 調査の目的	M1
iii. 調査の範囲	M2
iv. 調査の基本方針	M2
v. 調査の方法	M3
vi. 調査日程	M4
vii. 調査体制	M4
viii. 調査フロー	M6
I. 輸出産業政策の再構築	
1. マクロ環境	1-1
2. 貿易政策のレビュー	2-1
3. 輸出インフラに関するレビュー	3-1
4. 輸出振興機関のレビュー	4-1
5. 輸出振興政策に関する提言	5-1
II. 輸出競争力の向上	
6. 輸出企業へのアンケート調査	6-1
7. 繊維製品	7-1
8. 食品・飲料	8-1
9. 木製品	9-1
10. 電気・電子部品	10-1
11. 自動車部品	11-1
12. 機械部品	12-1
III. アクション・プラン	
13. 輸出振興アクション・プラン	13-1
附属資料	
附属資料 1. アンケート調査質問票	
附属資料 2. インタビュー調査（経営診断）質問票	
附属資料 3. 写真	



## 調査の概要





## 調査の概要

### i. 調査の背景

1997年7月タイに端を発した通貨危機以来、インドネシア国は深刻な経済危機に陥っている。日本政府は、アジアのなかで重要な位置を占めるインドネシアに対しては緊急的支援措置が必要と判断し、インドネシア政府と協議をしてきたところ、インドネシア側から輸出振興マスタープラン策定に協力要請があった。

これを受けて、1996年実施の裾野産業調査を経済状況の変化に即して見直しのためフェーズ1調査を実施するなかで、輸出振興戦略立案のニーズが強いことを確認し、あらためて輸出振興に焦点を絞って、3つの輸出サブセクターを対象に選び、裾野産業の3サブセクターを加えるかたちでフェーズ2調査を行うことを合意した。

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款が増えているインドネシアにとり、その返済原資である輸出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。

### ii. 調査の目的

中小企業振興支援の一環として、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、以下の項目を含む輸出振興に係る提言を作成することを目的とした。

#### ①. 輸出産業政策の再構築

輸出環境面における問題点の整理、及び問題解決のためにインドネシア政府のとるべき具体的な措置

#### ②. 輸出競争力の向上

対象業種における有望輸出製品・部品の発掘、及びそれら輸出製品・部品を中心とした対象業種別の競争力強化策、輸出戦略等に関する提言。

#### ③. 輸出振興アクションプラン

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括的な輸出振興策、輸出戦略及びアクションプラン

### iii. 調査の範囲

調査団は、以下の調査内容を実施し、報告書を作成し、先方政府への説明・協議を行った。

- (1) マクロ環境・輸出振興政策レビュー
- (2) 輸出関連業務（金融・物流・通関）のレビュー
- (3) 輸出関連業務（金融・物流・通関）に関する改善提案
- (4) アジア各国の輸出振興策の研究
- (5) 輸出振興組織の組織力レビュー
- (6) 輸出振興政策提案
- (7) 対象産業の輸出実績分析
- (8) 有力製品・部品の選定
- (9) 輸出企業の経営実態把握（アンケート調査）
- (10) 購買企業の満足度調査
- (11) 選択された製品・部品の競争力分析
- (12) 輸出企業への訪問調査（経営診断）
- (13) 輸出競争力向上戦略
- (14) 輸出振興アクションプランの提案
- (15) 輸出振興セミナーの開催

### iv. 調査の基本方針

次の諸点を本調査の基本方針として、調査を実施した。

#### (1) 戦略的発想

輸出振興の包括的なマスタープラン作成からアプローチすることも考えられるが、本調査では、戦略的志向を徹底させる。重点サブセクターを選び、その中からモデル企業を選び、モデル企業の輸出競争力強化のため戦略計画を提言する。ここで提案された戦略計画がモデル以外の企業に波及して、所定の目的が達せられる。

#### (2) 市場志向

輸出振興を考える際、一番重要なのは、市場である。市場がインドネシア製の製品・部品を受け入れるのか、市場でインドネシア製の製品・部品は競争に打ち勝てるのか。競合相手国を特定し、製品・部品の買い手・輸入先の評価を十分に調査する。

#### (3) 実務的提言

単なる「調査」だけでなく、「政策提言」を最終目的とする。調査対象産業の実状を調査した上で、具体的なアクションプランを主体とした実務的な提言を行う。すぐに実行でき

る対応策を示すことが大切である。

#### (4) 迅速性および変化する状況への的確な対応

1997年の通貨危機に端を発する、インドネシア国の経済状況は依然厳しい。その対策が遅ればそれだけ回復への道が遠のき、打つべき対策の選択肢も限られることになる。調査には迅速性が要求される。同時に、危機発生以来、インドネシアの経済は構造的に変化しつつあり、以前の情報では状況を見誤る恐れもある。変化を捉える十分な情報網をベースに、適時的確な対策を提言できるよう努力する。

#### (5) 現場主義

危機発生後、金融改革、政治改革に伴い、制度、機構、システムが変わりつつあり、企業経営の実態も経済危機以前とは一変している。既成概念にとらわれず、最新の情報を得るように、現場の1次情報収集に努める。

### v. 調査の方法

#### (1) 歴史的視点からこれまでの輸出振興策を検証する

歴史的視点を踏まえて、環境変化を正確に捉え、現在の輸出関連の諸制度（Drawback System、輸出金融制度、保税地域制度、輸出志向型生産倉庫制度、関税制度など）を検討する。

#### (2) アジア諸国の輸出振興政策を参考にする

輸出振興を産業政策の中心に据え成功を収めてきた日本・韓国・台湾・マレーシア等の輸出振興政策は、インドネシアの輸出振興政策を考える場合大変有効である。貿易上の国際取り決めの変化、各国の産業発展段階の違い等そのままインドネシアに適用しにくいものもあるので、各国事例を参考にインドネシア流の産業政策を提案する。

#### (3) 組織力強化コンサルティングの手法の適用

インドネシア政府のとるべき具体的な措置には法律、制度、政策などの改善が含まれるのは当然だが、輸出振興政策を推進する組織に関わることもまた重要である。三和総研がこれまで民間企業・政府へのコンサルティングで培ってきた「組織力強化プログラム」の手法を適用した。

#### (4) マーケティング・アプローチ

マーケティング戦略は、市場を理論的に分析した上で、ターゲットになる顧客をきめ、その市場に適応する①製品計画、②価格政策、③広告・販促政策、④流通チャネル政策の4Pを組み合わせたシステムアプローチによって作り上げられる。

(5) 調査対象の絞り込み：有望商品・部品に焦点をあてる

調査対象とされた6業種のそれぞれの範囲は広い。総花的・抽象的な「調査」を避けるため、調査の初期段階で各対象業種の現状をレビューした上で、有望商品・部品を選び出し、その後の調査は選ばれた商品・部品に集中した。

(6) モデル企業の選定と具体的な輸出競争力プログラム

業種事に輸出企業としてモデルになる企業を選定し、個別の輸出企業のマーケティング戦略を検討し、具体的な計画策定にむけたアドバイスをおこなった。モデル企業の経営を詳細に紹介することにより、産業（サブセクター）全体に、戦略計画の策定と実践が広がることを想定した。

(7) 包括的プログラムを志向

インドネシア政府は輸出振興を経済政策の大きな柱として、①輸入依存度の低い資源加工型、労働集約型産業の生産拡大を図り、この輸出を拡大すること、②裾野産業の育成においても、こうした資源加工型、労働集約型産業への貢献度の高いものを重視することなどの政策が打ち出されている。こうした政策はあっても、実施段階では個々の産業に対する具体的な方策は必ずしも統合のとれた政策になっていない。本調査では、個別輸出企業レベルの戦略計画策定支援という方法をとりながらも、常に、輸出振興という目的達成のための方策を統合し包括的な戦略計画となるよう努力した。

vi. 調査日程

調査は、1999年7月から、2000年2月にかけて行われた。

作業工程	開始	終了	期間
国内準備作業	1999年7月上旬	1999年7月中旬	8日間
第1次現地調査	1999年7月下旬	1999年8月中旬	約3週間
7次-1再委託調査	1999年8月中旬	1999年9月末	45日間
第1次国内作業	1999年10月初	1999年10月中旬	3週間
第2次現地調査	1999年10月中旬	1999年10月末	約13日間
第2次国内作業	1999年11月上旬	1999年11月中旬	約15日間
第3次現地調査	1999年11月中旬	1999年12月中旬	約30日間
第3次国内作業	1999年12月下旬	2000年1月上旬	約15日間
第4次現地調査	2000年2月中旬	2000年2月下旬	8日間
第4次国内作業	2000年3月上旬	2000年3月上旬	4日間

vii. 調査体制

(1) ステアリング委員会を編成

本調査団のカウンターパートはNAFEDであるが、調査のスムーズな進行のため、関係者を

集めたステアリングコミッティを組織した。調査の節目ごとにこのコミッティーで調査結果を報告し方針を討議した。インドネシア側の委員会メンバーは次の通りである。

- ◆ Representative from Directorate General of Chemistry Industry, Agro and Forest Product in Ministry of Industry and Trade
- ◆ Representative from Directorate General of Metal, Machine, Electronics and Various Industry in Ministry of Industry and Trade
- ◆ Representative from Agro Business Agency in Ministry of Agriculture
- ◆ Representative from Chamber of Commerce
- ◆ Representative from relevant associations and organizations

## (2) NAFED ワーキング・グループ

ワーキング・グループは調査団と共同作業を通じて、輸出振興政策立案過程、輸出企業競争力強化プログラムの実際を体験し、調査団からの技術移転の受け皿となる。

## (3) 調査団の構成

三和総合研究所は本調査のために、輸出振興策検討に最適の調査団を編成した。各人の分担は次のとおり。

総括	手島 直幸
輸出振興制度	亀山 卓二
輸出振興（繊維・繊維製品）	黒川 智水
輸出振興（食品・飲料品）	茂木 正朗
輸出振興（木工製品）	高井 啓
輸出振興（電気・電子部品）	旭 十四郎
輸出振興（自動車部品）	馬場 敏幸
輸出振興（機械部品）	橋本 政彦
業務調整	田中 奈々子／アニタ・ディーン

## (3) ローカルコンサルタント雇用

アンケート実施に当っては、地元の信頼できるローカルコンサルタントに再委託した。再委託調査のモニタリングは、調査団が帰国後は三和総合研究所ジャカルタ事務所が行った。

## (4) 関連機関・専門家との連携

調査の過程では、現地の日系関連機関（JETRO、JODC、OECF、輸出入銀行\*等）、日本人派遣専門家と十分な連携を保ち、効率的調査を行った。JICA 専門家とは、工業商業省、中央銀行、輸出銀行など本調査に直接関わる分野にいる専門家を中心に密接に連絡した。

（\*OECF、輸出入銀行は1999年10月1日合併して国際協力銀行（JBIC）となった）

