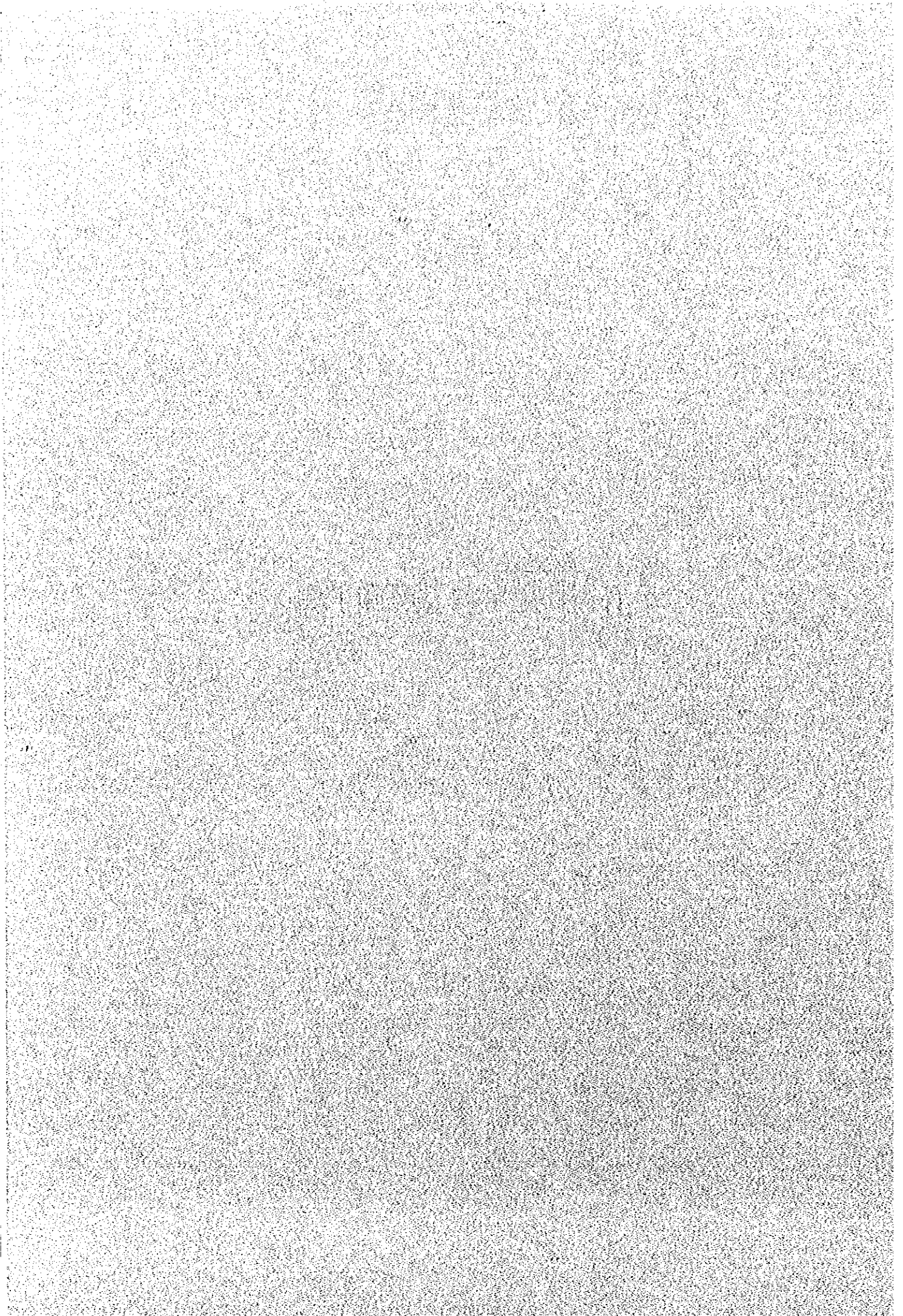


# I. 輸出産業政策の再構築



## 1.1. マクロ環境

1994年から始まったインドネシアの第2次25ヶ年長期開発計画（PJP-2）および第6次5ヶ年開発計画（REPELITA-6）は、第1次長期計画の25年間に築きあげられた経済・社会の発展基盤を基礎として、更なる経済・社会の自立的発展を目指していた。特に、工業部門が高効率、高競争力を備えた経済社会の原動力となることが求められており、低賃金および天然資源に依存した工業から、より高付加価値で国際競争力のある工業への転換、そのために必要な知識・技術水準の向上が不可欠とされている。また経済構造自体の強化のために中小企業振興が重視されている。

REPELITA-6においては、インドネシアの工業部門をとりまく環境について、世界的な経済構造に影響を与えている要素として、①経済の国際化、②技術の急速な進歩をあげており、これらの点からインドネシアは、もはや従来の巨大な労働力と天然資源という比較優位だけに依存しているわけにはいかないことを以下のように指摘している。

- 1) インドネシアにある技術がより一層早く旧くなり、工業製品の経済寿命がますます短くなる
- 2) 天然資源がなくなりつつある
- 3) 投資のための資金がなくなりつつある
- 4) 人的資源の有無が競争力を確保するために決定的に重要になると考えられる

更に、REPELITA-6の初年度である1994年度以降、順調に高成長を続けていた経済が、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（99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ことが必要である。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。

ワヒド大統領率いる新政権は、国民融和、清廉な政府運営、自由経済政策の堅持、特に外国投資誘致の強化、貧困対策、地方自治拡大を柱とする政権運営方針を表明している。ワ

ヒド新政権の発足によりインドネシア経済も落ち着きを取り戻し始め、一時期1ドル9,000ルピアにまで下落した為替も、11月以降は6,000台後半から7,000台前半で安定推移している。また、経済も98年4四半期に底を打ち、99年第1四半期以降、緩やかな回復軌道を示している。

但し、国際収支は、中央銀行の今年上半期(1-6月)の国際収支統計によると、輸出が前年同期比-10.8%、輸入が同-9.1%と減少している。貿易収支は85億ドルと黒字ではあるが、前年同期比-13.3%の大幅な減少となっている。一方、経常収支は貿易外収支の改善により前年同期比39.5%も増え23億ドルの黒字となっている。

表 1.1.1. インドネシア国際収支

(単位: 100万ドル)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999/1H
貿易収支	8,231	7,901	6,533	5,948	10,075	18,429	8,491
輸出	36,607	40,223	47,454	50,188	56,298	50,371	23,213
輸入	28,376	32,322	40,921	44,240	46,223	31,942	14,722
サービス収支	-5,887	-6,619	-8,071	-8,540	-9,666	-7,334	-6,162
所得収支	-4,987	-4,693	-5,874	-6,008	-6,332	-8,212	--
経常移転収支	537	619	981	937	1,034	1,089	--
経常収支	-2,106	-2,792	-6,431	-7,663	-4,889	3,972	2,329
資本収支	5,632	3,839	10,259	10,847	-603	-10,347	-125
(直接投資)	(1,648)	(1,500)	(3,743)	(5,594)	(4,499)	(-400)	(-1,122)
誤差脱漏	-2,932	-263	-2,255	1,319	-2,133	2,724	542
総合収支	594	784	1,573	4,503	-7,625	-3,651	-2,746
外貨準備	11,263	12,133	13,708	18,251	16,587	22,713	26,319

注) 1. 直接投資はネット・ベースで表示。

2. 99/1Hのサービス収支欄の数値は所得収支、経常移転収支を含む。

(出所) IMF、IFS インドネシア中央銀行発表数値

一方、通関ベースの輸出入統計は99年1月~11月で輸出が441億ドル(前年同期比-1.94%)、輸入が218億ドル(同-5.09%)と、共に依然前年同期比ではマイナスであるが、貿易収支は23億4,700万ドルの黒字となっている。また輸入は8-9月に於いても依然前年同月比マイナスなのに対し、輸出は8月以降12-20%ものプラスに転じており、原油高の継続なども勘案すれば99年貿易収支は昨年実績(国際収支ベース184億ドル)を上回る可能性が高い。99年に入り、最大の輸出相手国である日本への輸出額が増加している一方で、アジア、米

国、EU 全てにおいて前年を下回る実績となっており、総輸出額は 99 年 7 月時点で-11.1%の減少となっている。

表 1.1.2. インドネシア輸出実績（輸出国別）

(単位:100万<sup>ドル</sup>)

	1997年		1998年		1999年1~7月	
		前年同期比		前年同期比		前年同期比
アジア	21,629	15.1%	20,456	-5.4%	10,285	-19.0%
日本	12,461	-3.3%	9,116	-26.8%	5,306	0.0%
米国	7,113	4.7%	7,031	-1.2%	3,791	-6.2%
EU	8,056	4.3%	7,766	-3.6%	4,027	-13.2%
合計	53,443	7.3%	48,848	-8.6%	25,922	-11.1%

注) アジアは中国を含み、日本を含まない

(出所) インドネシア中央統計局 (BPS)

輸出額を品目別にみると、非石油ガスの中でも特に工業製品の輸出が増加傾向にある。その中でも最も輸出額の多い木製品、繊維・繊維製品、紙製品の輸出が回復してきている。

表 1.1.3. インドネシア輸出実績（輸出品目別）

(単位:100万<sup>ドル</sup>)

	1997年		1998年		1999年1~7月	
		前年同期比		前年同期比		前年同期比
鉱物性燃料	13,353	3.8%	9,429	-29.4%	3,799	-6.1%
工業製品	9,703	-10.1%	8,772	-9.6%	3,994	13.2%
その他工業製品	6,982	-19.6%	6,659	-4.6%	2,774	-6.3%
機械・輸送用機器	4,622	-7.5%	4,656	0.7%	1,989	11.7%
原材料	4,357	-14.3%	3,720	-14.6%	1,314	-4.8%
合計	53,444	7.3%	48,848	-8.6%	25,922	-11.1%

(出所) インドネシア中央統計局 (BPS)

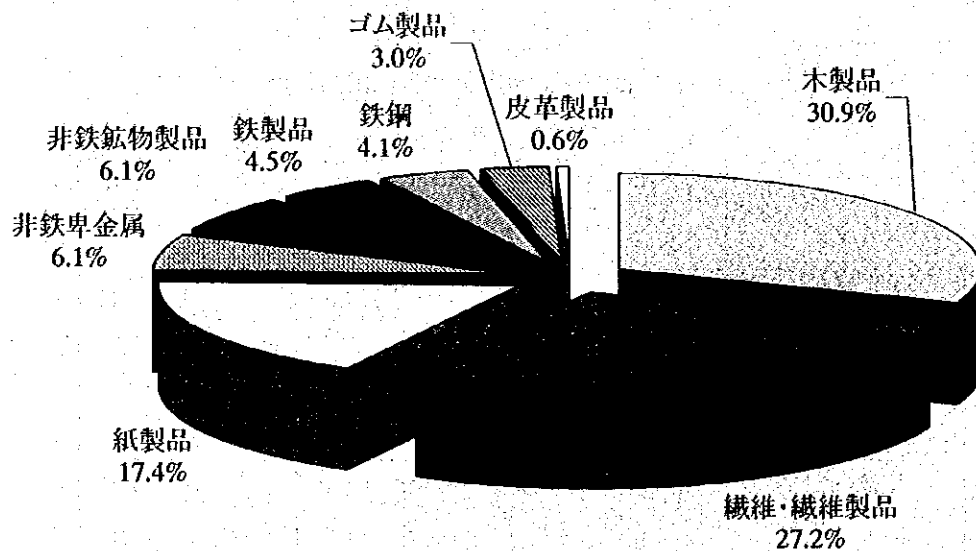
表 1.1.4. 工業製品輸出実績内訳

	1994年		1995年		1996年		1997年		1998年		99年1~9月	
		前年同期比		前年同期比		前年同期比		前年同期比		前年同期比		前年同期比
木製品	4,833	-5.8%	4,663	-3.5%	4,843	3.9%	4,455	-8.0%	2,736	-38.6%	1,438	21.1%
繊維・繊維製品	2,498	-5.3%	2,713	8.6%	2,834	4.4%	2,255	-20.4%	2,359	4.6%	923	14.2%
紙製品	594	20.1%	932	56.9%	942	1.1%	926	-1.7%	1,415	52.8%	468	28.4%
非鉄卑金属	405	33.5%	710	75.3%	665	-6.3%	653	-1.8%	625	-4.4%	256	-2.3%
非鉄鉱物製品	322	-3.3%	343	6.5%	408	18.9%	304	-25.5%	332	9.2%	127	94.8%
鉄製品	328	5.8%	420	27.9%	432	3.0%	476	10.1%	364	-23.4%	168	31.3%
鉄鋼	309	-0.4%	377	22.3%	335	-11.2%	328	-2.2%	614	87.4%	189	-33.4%
ゴム製品	135	27.3%	235	74.1%	299	27.2%	269	-10.0%	251	-6.7%	104	19.4%
皮革製品	47	4.6%	45	-4.9%	37	-18.0%	36	-1.3%	76	110.1%	23	-22.9%

注) 1999年1~9月前年同期比

(出所) インドネシア中央統計局 (BPS)

図 1.1.1. 工業製品輸出額内訳 (1999年1月~9月)



(出所) インドネシア中央統計局 (BPS)

輸入実績については、消費財の輸入が前年同期比 26.2%増と著しく増加しており、インドネシア経済が回復に向かってきたことを示している。原材料・中間財の輸入も徐々に増加傾向

にあり、生産稼働率が回復してきている一方で、資本財の輸入が更に減少しており、設備投資を積極的に行うまでには、到っていない。これは、国内銀行の資本再構成プログラムが遅れ気味であり、融資が滞っていることが大きな要因の一つとなっている。

表 1.1.5. インドネシア輸入実績（輸入品目別）

（単位：100万ドル）

	1997年		1998年		1999年1～7月	
		前年同期比		前年同期比		前年同期比
消費財	2,166	-22.8%	1,918	-11.4%	1,324	26.2%
原材料・中間財	30,230	-0.8%	19,612	-35.1%	10,501	-5.4%
資本財	9,284	-3.8%	5,807	-37.5%	1,716	-52.3%
合計	41,680	-2.9%	27,337	-34.4%	13,541	-14.0%

（出所）インドネシア中央統計局（BPS）





## 第2章 貿易政策のレビュー

### 2.1. 概観

インドネシアの経済政策は、過去30年間安定的に推移してきたが、1997年に生じた経済・金融危機は、政治的なシステムに大きな変化をもたらした。危機までは、政策立案は中央集権化されており、そのプロセスも不透明な部分が多かった。経済政策の目的は長期経済計画（REPELITAプラン）で定義され、そして改革のプロセスは、かなり緩やかで、主に定期的な規制緩和のパッケージを通して実現されてきた。しかしながら、インドネシア経済は、通貨危機により、深刻な景気後退に陥り、失業者数の大幅な増加と実質所得の急速な低下を余儀なくされた。

目下、インドネシアはここ数十年で、最も大きい経済・社会的な困難に直面している。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。

インドネシア経済の復興、とりわけ貿易の振興は、ルールを重視し、透明かつ競争志向の国内政策に負うところが大きい。従来、大規模な国営企業及び財閥系企業は、税制優遇、免税措置、生産ライセンス制度などのと公式及び非公式の政府からの支援により多大の利益を享受してきた。これらの財閥系企業の拡大がインドネシアにおける生産の多様化に貢献したことは事実であるが、一方少数の企業グループに資産の集中と借入の拡大をもたらした。また、様々な内外の独占的な権益を受けるなど、公正な競争のルールを捻じ曲げるが多かった。今後、インドネシアが国内外のビジネス社会からの信頼を得て、本格的な経済復興を遂げるためには、一層透明で、オープンな競争政策を採用することが不可欠となっている。

## 2.2. 対外的政策

### 2.2.1. 多国間協定と取り決め

インドネシアは1994年12月に Marrakesh 協定を批准して、1995年1月1日に WTO の設立メンバーとなった。それ以降インドネシアは WTO 加入により発生する義務を比較的忠実に守ってきており、多くの分野でそのコミットした内容を着実に履行してきた。

例えば、

- 1995年 サーチャージ (172) の即時廃止
- 1995年～1998年 非関税措置の撤廃
- 豆腐 (1998年) と乳製品 (1998年) に係るローカル・コンテンツ法制の撤廃

等が挙げられる。

### 2.2.2. 地域的協定及び取り決め

インドネシアは、WTO の設立以降、最恵国待遇の基礎の上に、片務的に大幅な貿易自由化を実施してきたが、ASEAN メンバーの間においても AFTA 創造に向かって、努力すると共に、積極的にアジア・太平洋地域の APEC フォーラムにも参加している。

インドネシアは、ASEAN のメンバー間で自由貿易地域 AFTA の創立を支持してきた。1992年1月、シンガポールで開催された首脳会議において、域内経済関係強化のための枠組み協定が締結された。また、同協定に基づく最初の試みとして AFTA の実現に向けた共通効果特惠関税制度 (Common Effective Preferential Tariff: CEPT 協定) が調印された。CEPT は、ASEAN 域内の関税障壁を撤廃する手段として用いられ、一部未加工農産物などを除く全ての品目を対象に、関税率を2003年までに0～5%に削減するスキームである。1998年12月、ハノイで開催された ASEAN 首脳会議において、AFTA を原則1年前倒しに、2002年までに実施することを確認した。しかしながら、実施については、各国の自主性に委ねられており法的強制力はなく、未実施についても何ら罰則既定は存在しない。

ASEAN メンバーは、域内企業の競争力強化のために原材料調達コストを低減させようとして、1996年11月に ASEAN 工業協力 (ASEAN Industrial Cooperation: AICO) スキームを発足させた。AICO スキームとは、有資格参加企業の域内貿易に対して、現在の最恵国待遇関税及び該当す

る場合の特別貿易協定 (PTA) 関税の代わりに、CEPT の最終関税率を前倒して提供するというものである。企業のグループ内取引において、部品を相互補完して、各国で完成品を組み立てるようなケースのコスト低減のために、日系自動車・家電メーカーは数多くその適用を申請している。

インドネシアはアジア・太平洋地域協力 (Asia - Pacific Cooperation : APEC) フォーラムの促進にも積極的で、1994 年 11 月 Bogor における第二回 APEC 首脳会議のホストを務めた。その席上メンバーは、域内貿易・投資活動の自由化を謳い、2010 年までに全メンバーが工業国の仲間入りをすることを確認した。1995 年 11 月には、大阪で開催された APEC 首脳会議において、メンバーは、将来 15 の優先セクターを設けることを確認し、1997 年 11 月に、これらの優先セクターが決定された。

### 2.3. 投資関連インセンティブ

インドネシアには、税制及び非税制インセンティブがある。税制インセンティブに関しては、以下の 2 種類がある。

#### 2.3.1. 事前免税スキーム

外国投資企業は現在最初の 2 年間 (商品のタイプによって異なる) に輸入された商品と商業生産のために使われた原材料にかかる関税 (及び付加価値税) に対する完全な免除を得ることが可能である。BKPM (投資調整庁) 及び Sucofindo 社は輸入関税及び税金控除の資格のある輸入資本財と原材料のリストを決定する。

#### 2.3.2. タックスホリデー

インドネシアは 1996 年以降、輸出志向型の新規設立外資系企業 (繊維、皮革、電子産業など) に対して、法人所得に関するタックスホリデースキームを採用している。規則によれば、法人所得税は最大限 10 年間免税される。ジャワ及びバリ島の以外に立地している特定の産業については、免税措置は 2 年間延長することができる。<sup>1</sup> 認可については、経済・財政・産業調整大臣の管轄の下に BKPM 及び大蔵省からの専門家から構成される政府の調査委員会、「特定産業

<sup>1</sup> 政府通達 45/1996

のための税制優遇に関する評価チーム」の提言に基づき、大統領が決定する。しかしながら、IMF は現行税制に抵触すること及び大企業に資する傾向があるという理由で、このタックスホリデー制度を廃止することを要求している。政府はこれらの問題のために調査委員会を発足させている。

## 2.4. 関税及び非関税障壁

### 2.4.1. 関税障壁

インドネシアは、WTO へのコミットメントを上回るほどの大幅な関税率の削減を実施してきた。適用最恵国待遇関税率が 1994 年の 20% から 1998 年には 9.5% に削減されている。<sup>2</sup> にもかかわらず、酒類、自動車、ある種の化学素材、皮革品、繊維製品などは、未だ高関税によって、保護されている。

### 2.4.2. 非関税障壁

金融危機発生以前は、独占的輸入、制限的ライセンス、輸出制限などに見られるような非関税障壁 (Non Tariff Barriers: NTBs) の撤廃については、ほとんど進歩がなかった。実際、NTBs は輸入の 10% まで、非石油の輸出の 40% 及び生産の 30% の影響を与え続けてきた。<sup>3</sup> NTBs と輸出措置の多くは、国内貿易の制限、価格統制、補助金などの政府からのバックアップとセットで実施されてきた。その結果、1997 年に経済危機が発生した際に、政府から何らかの保護やバックアップをうけている製品は相当の数存在していた。多くの戦略上の食品、鉱物、木材、キーとなる中間的な産品（肥料、セメント、鉄鋼）及び輸送装置を含んでいる。

貿易制限の撤廃は、現在の改革プロセスの中核に位置している。インドネシアは、IMF プログラム終了時期までに、衛生、安全性あるいは環境上の理由によって正当化できない限り、非関税輸入措置及び輸出制限をすべて撤廃することをコミットしている。したがって、1997 年以降、多くの輸入ライセンス条件及び輸出制限が廃止されている。例えば、インドネシアは多くの農産品（米以外）で貿易に対する規制を緩和し、ある特定の中間品（セメント、合板<sup>4</sup> 及びラタン産業）で独占を廃止し、そして主力商品に係る輸出税を削減した。

<sup>2</sup> Trade Policy Review: Indonesia 1998, WTO, Geneva, January 1999

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> 1998 年に廃止されるまで、インドネシア合板協会：APKINDO は、インドネシアにおける輸出及び船積をコントロールしていた。

表 2.1は 1999 年 7 月の時点で ADB のプログラムの下で関税と NTBs の削減プロセスを示している。関税率の削減については、目標の大部分が成し遂げられているが、非関税障壁については、その動向を見守る必要がある。

表 2.4.1. アジア開発銀行プログラム下における関税・非関税障壁の撤廃

Objectives	Action Planned	Action to be Completed Prior to Board	Action to be Completed Prior to
Strengthen international competition by reducing tariff and non-tariff barriers	1 Increase international competition and improve efficiency in the trade and industrial sectors by reducing the distortions in the anti-export bias due to high and variable import tariffs:		
	a) Reduce tariff rates by 5 percentage points for goods with rates of 15 to 25 percent (excludes motor vehicles and alcohol).	Done (April 1998)	
	b) Tariffs on food, non-food agriculture products, chemical products, and steel/metal products to be reduced by 5 percentage points.	Done (April 1998)	
	c) Reduce to 0 percent final rate of import duty on basic materials for the production of automotive components, and goods and materials for the production of components, accessories and coachwork of special motor vehicles.	Done (June 1999)	
	d) Exempt from import duty imports of goods and materials from bonded warehouses to be processed, assembled or installed in other goods for manufacturing motor vehicles destined for exports.	Done (June 1999)	
	2 Remove BULOG's import monopoly by allowing all importers to freely import any commodity.	Done (September 1998)	
3 Reduce the list of products requiring importer-producer(IP) and importer-trader(IT) licenses.	Done (June 1998)		
4 Liberalize importer-producer (IP) and importer-trader (IT) license			31-Mar-01
(i) Licenses imposed for reasons of environmental, safety, security public health and morality reasons to be converted where feasible into more transparent and non-discriminatory instruments;			
(ii) All other IP and IT licenses will be liberalized into a system of transparent and non-discriminatory instruments involving either (a) conversion into the general class of licenses (IU) available to all interested importers through simple registration and (b) conversion into duties, excise taxes, etc. consistent with agreements with IMF.			
5 Rationalize export taxes on palm oil products:		Done (June 1999)	31-Dec-99
a) Reduce the maximum rate from 60 percent to 30 percent;			
b) Eliminate tax on crude and refined bleached coconut oil;			
c) Remaining taxes (8 items) to be reduced to between 28 percent and 7 percent;			
6 Reduce export tax on palm oil to no more than 10 percent.			

出所: Policy Matrix: Industrial Competitiveness and Small and Medium Enterprise Development Program, ADB, July 1999

## 2.5. 輸出制限及び規制

### 2.5.1. 輸出禁止措置

輸出禁止については、主に生鮮水産物、野生動物、は虫類のようなある特定の動物の皮、いくつかのゴム材料といろいろな廃棄物が該当する。この目的は絶滅寸前の種を保護したり、危険な材料の輸出を防ぐことである。

### 2.5.2. 輸出税

経済危機の以前は、輸出税が、林産物（丸太、製材及びラタン）、農産物（天然パームオイル及びココナツオイル）と鉱物（鉱石、銅の濃縮物、鉛、錫など）の広範囲をカバーして、およそ 80 の産品に影響を与えた。1998 年 2 月インドネシア政府は、“懲罰的”輸出税の廃止を約し、皮、コルク、鉱石と廃棄アルミニウムに関する輸出税が廃止された。1998 年 4 月には、丸太、製材、ラタン、金属に関する輸出税率は最大 30% に下げられ、パームオイルの一時的な輸出禁止措置が撤廃され、40% の輸出税に置き換えられた。<sup>5</sup>

### 2.5.3. 輸出（免許必要条件と定数）統制

経済危機以前は、インドネシアの約半分の農産物と鉱産物、石油産品とある特定の生産物（特に繊維と衣類）については政府によって統制されて、政府公認かつ登録された輸出業者を通してのみ輸出することができた。繊維と衣類については、最恵国待遇スキームの下で、輸出割当て(quota)を監視する制度となっている。

輸出ライセンス制度は、その透明度の欠如と経済的な悪影響のために、問題にされることが多かった。材木、合板及びラタン産業で示されるように、政府による公認輸出業者数の制限や輸出割当て数の制限は、強力なカルテルの形成を助長した。ライセンスや割当て数を決定するに当たって、政府は過去の実績や信頼性などを審査するが、決定の基準は不透明で裁量の余地が大きい。汚職の温床となることが多い。

<sup>5</sup> Ibid.

## 第3章 輸出インフラに関するレビュー

### 3.1. 概観

インドネシアは輸出を支援する輸出インフラを発展させようとしてきた。実際、同国での輸出インセンティブスキームは他の ASEAN 地域のもものと類似している。しかしながら、重要な相違点として、インドネシアがタックスホリデーと関連した税制優遇制度については、あまり積極的ではなかったことが挙げられる。(インドネシアのテクノクラートはタックスホリデーについては外国投資を引き付けるためにあまり重要ではないことを指摘しており、アジア諸国の経験もそれを裏付けている) 輸出インフラ制度の中で、輸出加工区 (Export Processing Zone: EPZ) と輸出志向型保税倉庫 (Entrepot Pruduksi 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。インドネシアはこのようなインセンティブ制度を有しているが、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。

### 3.2. インセンティブ・スキーム

#### 3.2.1. 事前の免税制度

事前の免税制度は、直接輸出業者に向けられて、以下の特徴を持っている。

- 1) 製品輸出に使用されるために、輸入された原材料・部品等にかかる関税、追加料金、付加価値税及び奢侈税に関して、免税措置をうけることができる。適用企業は、通常の輸入ライセンスなしに資材や機械などを輸入することができるが、Surveyor 社によって実施される船積み前検査が必要である。
- 2) 輸出業者は、今後 12 ヶ月の間に輸出される予定の製品及び輸入されるインプット及び設備関係 (製品仕様、品質及びコスト) の詳細なリストを作成の上、免税ライセンスを申請する必要がある。この制度は、実際実績があり、政府関係機関との交渉に慣れている大手輸出業者 (製造業者を含む) に対しては、うまく機能している。しかしながら、この制度は新規参入者、特に輸出実績あるいは人的リソースがない中小の輸出業者に対しては、なかなかうまく機能していない。

- 3) 輸入正式許可の前に、多くの輸出業者は銀行保証もしくは原材料輸入に関して支払うべき料金の100%と機械輸入に支払うべき料金の65%の保証金を積まなければならない。したがって、当然このシステムは資金力のある大企業に有利に働く。
- 4) また、輸出業者は、輸入の際において前もって輸入価値の2.5%と同等の法人税を支払わなくてはならない。しかしながら、特定の輸出業者は‘マスターリスト’を得ることによって、この保証金を免除される。このリストに掲載されるためには、輸出業者は安定した輸出実績を持つ必要があり、監査済みの会計報告書によって安定性、収益性があると証明されなければならない。
- 5) 輸入された商品は、輸入後1年以内で再輸出されなくてはならず、また輸出生産で使用されなかった原材料に関しては、年次調停報告書に基づいて関税及び税金が支払われなくてはならない。

### 3.2.2. ドローバック・システム（関税払戻し制度）

この制度は間接的な輸出業者もしくは輸入の際において輸出の割合を予想することができない企業のために企図されている。これらの企業は大手企業の下請けで正確に輸入量と輸出量を正確に予想することができない間接輸出業者や新規参入業者を含んでいる。この制度の下では、輸出生産に使用される全ての原材料、中間品及び機械の輸入は、ドローバックの対象となる。

これらのメーカーは未だ輸入ライセンスの適用を受けていて、一旦通常の輸入関税を支払わなければならないが、輸出生産で使用されたインプット分については、関税の払戻しを要求することができる。理論上は、間接輸出業者及び直接輸出業者は、どちらも付加価値税、関税及び一旦支払われた間接税の払戻しを要求することができ、輸出業者からの申請から2週間以内に支払われなくてはならない。しかしながら、調査団による輸出業者へのインタビュー調査によれば、通常払い戻しまでの期間は1ヶ月から6ヶ月かかり、「余分のコスト」を伴うことが多い。

1997年12月1日までは、ドローバックシステムは大手企業の生産の1段階を担っている間接輸出業者にとっても利用可能であった。その後、インドネシアの政府は関税払戻しができる企業の対象を製造業者のみに制限した。その目的は払戻しプロセスをより詳細にモニターしてコントロールすることであったが、結果的には中小間接輸出業者への恩典を奪うことになった。



### 3.2.3. EPTE スキーム

インドネシア政府は 1993 年 10 月に EPTE スキームを確立した。EPTE は輸入するか、あるいは保税地域、他の EPTE もしくは国内の税関地域で操業している企業から輸入あるいは国内調達するために製品や原材料を保管し、加工して、輸出したり他の EPTE 企業へ配送するための場所である。

EPTE スキームは以下のような魅力的なインセンティブパッケージを有している。

- 1) 輸入関税、輸入追徴金、所得税、付加価値税及び奢侈販売税から免税で、資本財と資材を輸入できること。
- 2) 船積み前に係る輸出入検査の免除。
- 3) EPTE 企業間、EPTE-保税地域企業間、及び EPTE-税関地域間において、販売される際に通常課税されるべき商品に対する付加価値税、奢侈販売税からの免税措置。
- 4) 必要な関税及び税金を支払えば、生産プロセスにおいて使用されたスクラップ資材及び輸出製品の 25%までを国内市場へ販売することができる。
- 5) 工場サイトにおいて一回限りの税関検査を実施すること。
- 6) いかなる種類の財務的な保証金も必要ないこと。
- 7) 国内の関税地域における企業への下請け発注や機材の貸与に対して付加価値税及び奢侈販売税から免税され、税関地域における機材補修に関しても同様に免税されること。

EPTE スキームは効果的かつ効率的であると見なされ輸出指向のメーカーの間非常にポピュラーになった。しかしながら、EPTE 企業として認可されるためには、フェンス、1つの門で囲い込まれ、そして 24 時間サイトで税官吏が詰めていなければならないという物理的な安全基準が存在する。そのほかにも、アジア開発銀行によって以下のようにいくつかの欠点が指摘されている。

- 1) 国内販売に供された生産の割合の計算方法は、金額ではなく、数量に基づいている。数量方式は、単一部品を使用して最終製品を生産しているメーカーには受け入れられるが、電子機器のように金額的にも数量的にも多様な部品を組み込んで最終製品を生産している場合には、混乱が生じる。

- 2) EPTE 企業は 25%まで可能な国内販売の上限リミットを問題にしている。国内市場への更なるアクセスは規模のエコノミーによる企業の競争力強化が図れるからである。
- 3) 国内販売については、部品倉庫の分離だけではなく、輸出と国内生産のために物理的に分離された設備を必要とする。また、24時間官吏が滞在する必要性及び税関の物理的な安全上の要求のために（建物のデザイン、囲い込みの必要、外部アクセスの制限等）企業はコストを負担しなければならない。
- 4) EPTE スキームは、間接輸出業者及び中小の輸出業者に有利には働かない。大蔵省で、BAPEKSTA(Badan Pelayanan Kemudahan Ekspor dan Penfolahan Data Keuangan)の事前免税スキーム下で営業している輸出業者と異なり、EPTE 企業は関税あるいは税金を支払わないうえ国内の税関エリアで生産の下請け契約をすることができる。しかしながら、間接製造業者の EPTE 企業への販売は付加価値税や販売税に関して、自動的に免税措置が与えられる訳ではなく、他の ASEAN 諸国で見られるように「ゼロ査定」もされない。<sup>6</sup>

#### 3.2.4. 保税地区

保税地区は、通常他の ASEAN 地域では、輸出加工区 (Export Processing Zone: EPZ)と訳されるが、インドネシア語では、Kawasan Berikat (保税地区: KB) という。法令上の定義は、「外国及び国内から搬入された物資に諸税が賦課されない特定の地域」<sup>7</sup>である。1990年代初までは国営の工業団地にしか保税地区はなく、申請は保税地区に入居した企業が公営管理会社 (Kawasan Berikat Nusantara: KBN)に対して行っていた。KBNはワンストップ・サービスで許認可を処理し、保税地区に入居すると EPTE と同様に輸出品の生産に必要な原材料、部品の輸入関税、付加価値税、輸入賦課税、前払い法人税、奢侈販売税が免除される。1993年末になると、民間の工業団地にも保税地区が認められるようになり、大蔵省傘下の PT. Pengelola Kawasan Berikat Indonesia(PKBI)が認可を所掌している。1999年末現在は、8つの民営及び3つの国営保税地区がある。

保税地区に関する優遇制度については、基本的に EPTE スキームと同様である。EPTE 同様保税地区入居企業は、国内販売は数量ベースで 25%までに制限されている。

- 1) PKBI は PMA (外国企業ステータス) の申請を処理して形式的手続きを行って認可を得るために BKPM に転送する。また、営業権、建築権 (Building Right)を含むローカルな許

<sup>6</sup> Trade and Industry Strategy Project, Asian Development Bank (ADB) 1998, pp.79-80.

<sup>7</sup> 1986年政令22号

可証とライセンスの取得を支援する。倉庫は PKBI によって提供されるが、これらの受取書は譲渡可能であり、保税地区の入居企業によって保証書として使用されている。

- 2) 保税地区は、工業団地に立地する必要があるため、税関によって個別の EPTE 企業に課される安全性の要求は該当しない。
- 3) 保税地区の倉庫に入る全ての輸入品は船積み前検査の必要はなくなっている。

### 3.2.5. 地域スタンダードとの比較による問題点

インドネシアのインセンティブ・スキームを他の ASEAN 諸国の制度と比較すれば、以下の問題点が挙げられる。

- 1) 関税の免除スキームのために支払うべき保証金の額は、支払関税額の 100%を要求されているが、他の ASEAN 諸国の基準では凡そ 50~70%が平均であり、インドネシアの基準は非常に高い。高い保証金は、銀行利子を高くし、輸出業者の運転資金を圧迫する。
- 2) ドローバックシステムでは、現地資材の調達下請けを間接輸出業者に委託できない仕組みとなっており、フレキシビリティに問題がある。また、最近ドローバックの対象企業をメーカーに限ったことは、結果的に間接輸出業者を排除することになる。
- 3) 事前免税措置を得るために、輸出及び輸入を 12ヶ月に亘り予想し、詳細な計画を記述することは実績の少ない中小の間接輸出業者にとって困難であり、インセンティブを受けられる企業を制限している。他の ASEAN 諸国、たとえばタイとマレーシアについては、いわゆる「ワンストップ・サービス」があり、事前のライセンス付与と輸入申告手続を一つのパッケージとして同時に輸入認可と輸入手続が行えるようになっている。
- 4) 事前免税措置を得るために輸入金額の 2.5%を前払い所得税として納入する必要があり、これは他国に例をみない方法であり、競争力阻害の要因となっている。
- 5) インドネシアは間接輸出業者に対して、特別の優遇スキームを有していない。(表 3.3.2 参照) 他の ASEAN 諸国、特にタイとマレーシアについては、間接輸出業者が免税ベースで輸入資材にアクセスできるようにリポート方式などを採用している。インドネシアもこの点での改善が求められる。

表 3.3.1. ASEAN 4 における輸出インセンティブシステム比較

	Indonesia	Thailand	Malaysia	The Philippines
TAX INCENTIVE	BAPEKSTA - drawback system for import duty, sales tax and value added tax.	① Tax drawbacks from the Custom Dept. for custom duties and excise taxes paid ② Rebate from the Fiscal Policy Office based on the estimated tax payments on ③ The Board of Investment offers a special service to facilitate import duty exemptions for re-export production.	① Pioneer status with full tax exemption at statutory income level for a period of ② Investment tax allowance of 100% on qualifying capital expenditure incurred ③ Double deduction for promotion exports, for promoting Malaysian brand names, approved training.  ④ Double deduction on Freight Charge - for rattan and wood-based product ⑤ Tax exemption on the value of increased exports (10-15%)	① Tax credit for increase in export revenue (2.5 - 10% credit) ② Income Tax Holiday for export producers, export traders and service exporters ③ Tax credits for taxes and duties on raw material used in the manufacture, processing and production of exports ④ Exemption from wharfage dues and any tax for non-traditional export ⑤ Tax and duty exemption of imported spare parts and supplies if 70% of production is exported
BONDED ZONE	PT Kawasan Berikat Nusantara: gives facility of export processing zone, bonded warehousing, and freight forwarding. There are 8 bonded zones in Indonesia.	① Bonded warehouse facilities - import duty free for export products ② Export Processing Zones exemption from import duties, and other taxes on factory construction materials, machinery, equipment, and inputs needed for the manufacture of exports.	Industrial Building Allowance (IBA) - a company is eligible for IBA of 10% of qualifying capital expenditure in respect of building used as warehouses for export and re-export products	Philippine Economic Zone Authority (PEZA) coordinates 4 special economic zones: Bataan, Bagulo City, Mactan and Cavite.

出所：各種資料に基づき JICA 調査団作成

表 3.3.2. ASEAN 4 における間接的小規模輸出者

	Indonesia	Thailand	Malaysia	The Philippines
Exemption on duties, VAT and other taxes on indirect exports	Yes, through sub-contracting with direct exporters in Bonded Zone and EPTE	No	Yes, through sub-contracting with direct exporters	Yes, through sub-contracting with direct exporters
Rebate of VAT and other taxes on indirect exports	No	Yes	Yes	No
Zero-rating of VAT on sales to EPZ,	No	Yes	Yes	Yes
Income tax credit on local materials used in exports	No	No	No	Yes
Income tax deduction on export value added	No	Yes	Yes	No

出所：Program for Recovery in Trade and Industry: A Strategy for Short Term Reform, Asian Development Bank 1998

### 3.3. 輸出・貿易金融

#### 3.3.1. 背景

1980年代初期から、インドネシア中央銀行（BI）は輸出業者のために船積後再割引融資を供給していた。しかしながら、1993年以降、これらのファシリティは優遇利率ではなく、シンガポール銀行間レート（SIBOR）に基づいている。輸出業者は外国為替銀行を通してBIに輸出収入を売ることができ、BIは、US \$ であるいは他の外貨であるかどうかにかかわらず、輸出紙幣を再割引する。BIは、「特定の輸出業者」については、通常 SIBOR+4% のところを+3%で再割引を行っていた。<sup>8</sup> 1994年から1998年の間においては、政府は徐々にこの特定輸出業者として認定されるセクターを拡大していった。（1994年5、1997年18、1998年27となり、繊維・衣料、皮革、電子、靴、ラタン、ゴム、パルプ・紙、パームオイル原油等が含まれる）<sup>9</sup>

1997年には船積後再割引融資に加えて、船積前再割引融資制度も導入した。

このような融資制度の存在にもかかわらず、経済・金融危機発生後は、インドネシア企業は、輸出及び輸入に関して貿易融資を受けることが非常に困難になっている。インドネシアの銀行の健全性に対する信頼性の急速な低下の結果として、彼らの輸出信用状（Letter of Credit: L/C）は、国際市場で受け入れられなくなり、インドネシアの貿易に大きな損害を与えている。このため、原材料・部品などの輸入が困難となり、輸出に対する輸入依存度が高い構造（約40%）となっていることも災いし、通貨下落にも拘らず輸出は停滞した。とりわけ、中小企業はこの金融危機の影響を大きく被っている。

このような状況の下、インドネシアの政府は、以下のような応急措置をとってきた。

- 1) BI はインドネシアの銀行によって発行された L/C の保証として10億ドルを預金した。また BI は日本の輸銀の援助を受け、共同で同様なスキームを実施した。
- 2) インドネシア政府はいくつかの非常に重要で戦略的な商品や資材の輸入に係る融資／保証をするために諸外国政府や金融機関と交渉を行った。
- 3) 直接的に当事者として交渉に参加はしないが、最近のインドネシア民間企業の債権・債

<sup>8</sup> インドネシア政府は、1996年半ばに、輸出振興策の一貫として「特定輸出業者」制度を導入した。これは、工業商業省が一定の基準を満たした特定の業者を選定し、通関やその他の関連手続の簡素化及び船積後のファイナンス金利を優遇するなどのインセンティブを与えるものである。政府によれば、選定の基準は、外資系企業とローカル企業を差別せず、あくまで、輸出業者の過去の輸出実績、信用性、納税記録などを見て判断することである。

<sup>9</sup> Trade Policy Review: Indonesia 1998, WTO, Geneva, January 1999

務者間のステアリング・コミッティを調整した。

- 4) さらに船積前と船積後の再割引融資制度を効率的かつ専門的に実行する貿易金融機関を作るために、インドネシア輸出銀行 (Bank Export Indonesia)を設立した。

### 3.3.2. 輸出銀行 (Bank Export Indonesia : BEI) のスキーム

BEI は 1999 年 5 月 25 日付の政府通達 37 号によって、設立された有限責任をもつ銀行である。資本金は、3 兆ルピアで、営業認可は 1999 年 8 月 18 日付で BI 総裁から得ている。(No. 1/2KBP.GBI/1999)

BEI の設立目的は、インドネシアの輸出を支援するために、輸出入に関するファイナンス、コンサルテーションを実施することである。融資に関しては、民間銀行を通しての再融資及び直接実施するファイナンススキームがある。

輸出志向型企業支援のためのサービスの内容は以下の通り：

- 輸入 L/C の引き取り
- 輸入 L/C の再融資
- 割引輸出請求書の再融資
- 輸出に関する運転資金の再融資
- 貿易金融に関してのコンサルティング・サービス

#### 株主構成と資金源

インドネシア政府が BEI を 100% 所有。BEI の運営は、政府からの出資金 3 兆ルピア及び日本の輸銀からの 10 億ドルのツーステップ・ローンによって行われている。BEI は、民間銀行が通常行うような第三者から調達した資金を独自で運用することは認められていない。

#### 融資条件

再融資及び協調融資スキームに関しては、商業銀行を通じて輸出業者に融資されるいわゆるツーステップ・ローンである。再融資制度に関しては、輸出業者に対する信用リスクは政府の引受保証プログラムの下で商業銀行が負うこととなっている。協調融資制度については、商業銀行と BEI との間で取り決められた割合に基づき、協同で信用リスクを負うことになる。

## リスク・マネージメント

輸出業者のために輸出入に関する融資を行うという BEI の中核事業は、多大のリスクを伴うために、プロフェッショナルなリスク・マネージメントが必要となるため、BEI は、リスク・マネージメント委員会を結成している。

### 3.4. 通関

ジャカルタのタンジュン・プリオク港の貨物量は 1988 年から 1996 年にかけての 9 年間に輸出が 1.32 倍に、輸入が 2.98 倍に増えており、その間の物流は、大幅に増加している。<sup>10</sup>

JETRO の報告書によれば、インドネシア進出日系企業の経営上の重大な問題として、「税金及び輸出入通関手続」があげられている。<sup>11</sup> 同様な調査は他の ASEAN 諸国でも実施しているが、通関に関しては、特に重大な問題として取り上げられていない。より具体的な問題点として、多くの進出口系企業は、「通関手続が非常に複雑で通関に時間がかかる」こと及び「関税の払戻しに非常に時間がかかる上、100%戻らない場合がある」ことを指摘している。今回の調査においても、日系企業へのインタビューでは多くの日系企業から同様な指摘がなされている。

また、インドネシアの通関時間が ASEAN 諸国と比較して、どの程度の差があるのかを比較したものが以下の表である。

表 3.4.1. ASEAN 5 における通関業務比較

	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：JICA 調査団による聞き取り調査

表 3.4.1.によれば、輸出通関時間は、電子化が非常に進んでいるシンガポールは別として、それほど見劣りするわけではないが、輸入通関については、地域水準と比較して効率性に問題があるといえる。

<sup>10</sup> 「インドネシア通関電子化システム開発計画調査報告書」JICA, 1999 年 3 月

<sup>11</sup> 「アジア進出日系企業活動実態調査報告書」JETRO, 1998 年。同報告書は、日系進出企業への広範なアンケート調査を実施している。

効率的な通関プロセスには多くの関係者が関わっている。海運会社は、タイムリーかつ総合的な貨物情報を的確に伝える必要がある。また、港湾当局は貨物を効率的かつ迅速に扱う必要がある。更に、輸入業者は迅速に貨物を配送できるように、申請書を正確に記入する必要がある。中でも、全輸入工程の中で、通関手続の占める割合は、40%程度と最も重要である。<sup>12</sup> 輸入手続が遅れる最大の要因は、税官吏が「非公式な収入」を得るために、裁量権を盾に不当に介入することにある。

このような問題に対処し、税官吏の介入する余地を減らすために、1997年以降、通関手続の電子処理化（EDI）が進んでいる。既に輸入については、EDIは法制化されており、輸入業者は税関とメイン銀行のシステムにつながったEDIシステムに従って、輸入申告書を記入しなくてはならない。

それ以降、通関に関しては不正はかなり改善されている。未だ全ての税関でEDIシステムが機能している訳ではないが、EDIの使用は確実に普及してきている。現状の問題は、EDIシステムへの銀行の参加である。すなわち、EDIの使用は輸入業者、輸出業者及び船会社の間では増えているが、未だ約半分の銀行がこのシステムにリンクしていない。税関はEDIを通じて銀行から輸入関税支払いの確認が取れて初めて電子的に貨物を通過させることができるため、銀行のEDIシステムへの参加は非常に重要である。インドネシアは他国間及び2国間ベースで通関実務や管理に関する技術協力を受けている。日本からも税関の専門家を受け入れており、また通関情報の標準化及びシステムの拡大についての資金協力の計画もある。

---

<sup>12</sup> Trade and Industry Strategy Project, Asian Development Bank (ADB) 1998



## 第4章 輸出振興機関のレビュー

### 4.1. 概観

インドネシアにおいては、輸出振興庁 (National Agency for Export Development: NAFED)が非石油・ガスの輸出振興施策の実施を担当している。NAFEDは工業商業省傘下でインドネシアの輸出業者が世界市場で成功するように様々な支援を行っている。

しかしながら、インドネシア政府は経済危機の影響で深刻な歳入不足に陥り、1998年 NAFEDの海外事務所のインドネシア貿易振興センター(Indonesian Trade Promotion Center: ITPC)を13ヶ所全て閉鎖した。同時に NAFEDは市場別の組織に再編成された。また政府は、貿易における人材育成の必要性に鑑み、それまで工業商業省傘下の別組織であったインドネシア輸出研修センター(Indonesian Export Training Center: IETC)を NAFEDの傘下に置いた。

NAFEDは、ASEANの同様な輸出(貿易)振興機関の活動内容との比較によれば、インドネシア産品振興に関してのマーケティング戦略面でのアプローチが十分でないといえる。

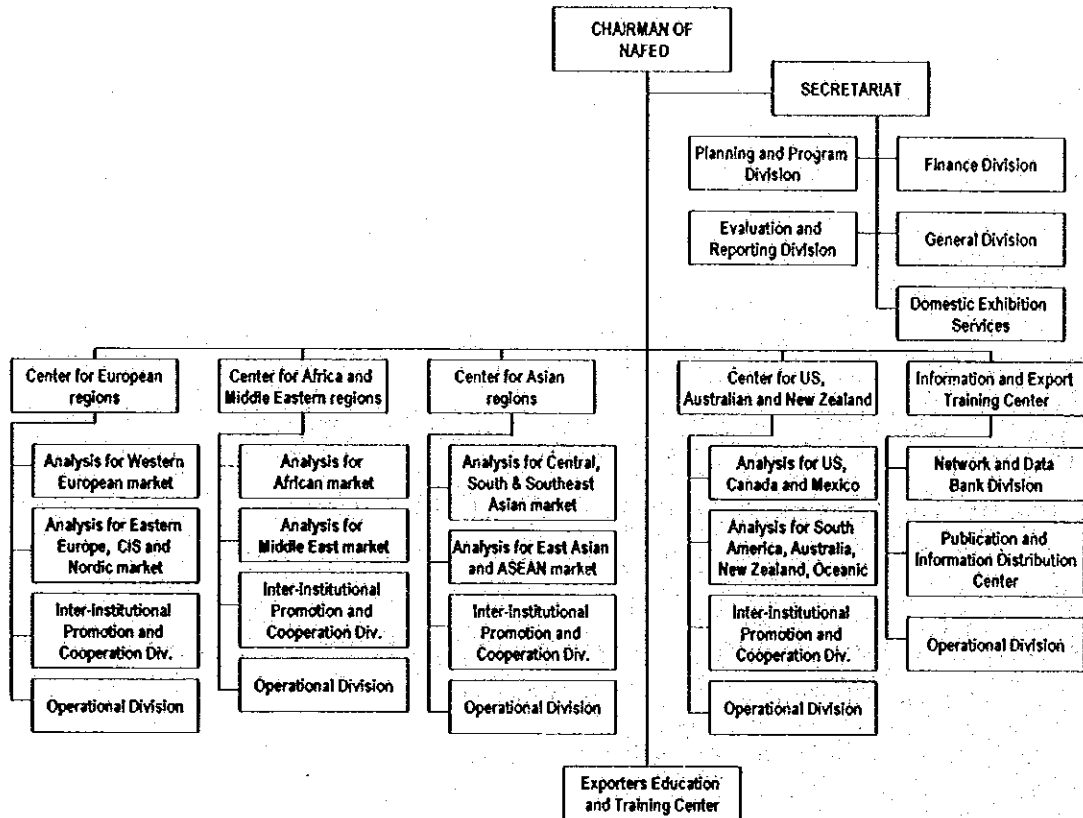
### 4.2. 組織・機能

#### 4.2.1. 組織

NAFEDは、5つの市場別のセンター及び事務局より構成されている。(図4.1参照)輸出情報・研修センターはインドネシアの輸出業者のために市場と商品の情報を提供し、輸出に関する研修を実施している。その他の4つのセンターはインドネシア製品の各々の地域への輸出を支援している。輸出市場の情報提供という点では、過去ITPCの果たしてきた役割が大きかったため、現在各センターの職員は実務に直結した情報の入手に苦慮している。NAFEDはITPCを少なくとも5ヶ所(日本・アメリカ・ドイツ・アラブ首長国連邦・オーストラリア)で再開するよう政府に対して働き掛けている。

NAFEDの現在の組織は、輸出市場の情報提供及び貿易展示会等を通じたプロモーション活動が主体で、製品別の輸出振興への支援ができるようになっていない。各市場には繊維・衣料、木工・家具、加工食品など共通の製品を輸出しているにも拘らず、輸出に関して、振興すべき有望商品を選定して商品別の振興計画を練るなどの戦略的なアプローチも十分できていない。

図 4.2.1. NAFED の組織図



出所: NAFED Annual Report (1998)

#### 4.2.2. 主な機能

NAFED の主なサービスの内容は以下の通りである。

##### 1) 輸出情報サービス

- ① 輸出市場に関する一般的な情報提供
- ② 特定マーケットの動向分析
- ③ 輸出相談フォーラム
- ④ 輸出市場に関するワークショップ及びセミナーの開催
- ⑤ 中小企業振興プロジェクト (ターゲットセクターの中小輸出業者の輸出に関するコンサルテーションプロジェクト)

##### 2) 輸出振興サービス

- ① 国際貿易見本市への出展
- ② セールス・ミッション派遣

③国内での貿易見本市 (Resource Indonesia)の開催

④インドネシア大商店の開催 (中小の輸出企業の商品を集め、大商店として展示会を行う)

⑤国内の地域での輸出産品貿易見本市の開催

⑥外国のバイヤーからの照会に対する情報提供サービス

3) Indonesian Export Training Center (IETC)

上述のように、IETCは最近 NAFED の傘下に入ったが、輸出業者のニーズを的確に掴み、非常に成長性が高い機関である。IETCは1990年に設立され、当初は短期の輸出研修プログラムを実施するだけだったが、徐々に活動領域を拡大して、中小輸出業者向けに中短期の研修及び比較的長期の教育、並びに日常的にコンサルテーションを実施している。IETCの成長の要因は、非常に実務的なレベルで輸出業者を研修・教育し、輸出に係る問題解決を図ろうとしていることが挙げられる。

①教育

IETCは新規参入の輸出業者を対象に、6ヶ月間の貿易管理コースを実施している。理論と実務の統合を目指しており、その内容は以下の通り：

- ・支払スキーム
- ・コスト計算
- ・市場浸透戦略
- ・交渉テクニック
- ・外国語でのコミュニケーション
- ・コンピューターとインターネット技能
- ・実験室での製品の品質・規格検査

②研修

IETCは3日間、7日間、6週間の3つのコースで以下の内容の研修を実施している。(同じ内容で遠隔地研修も実施している。)

- ・輸出マーケティング
- ・貿易展示会
- ・品質管理

・外国語（日本語、中国語）

### ③ コンサルティング

インドネシアの輸出業者のグローバル市場への参入を技術・品質面から支援するために、アメリカの実験検査会社からの協力を受け、輸出先の市場に受け入れられるように品質・規格検査を実施している。この他、既にIETCの教育・研修を受けた企業を対象に、有料ベースでマーケット・コンサルテーションを実施している。現状では、日本人とオーストラリア人のコンサルタントが定期的に相談に応じている。

### ④ マーケット・オポチュニティ情報

輸出先の最新の市場情報により、輸出企業のマーケット分析能力を向上させるために、インターネットでアクセスできるリソース・センターというデータ・ベースを公開している。

## 4.3. 地域スタンダードとの比較による問題点

### 4.3.1. 概観

表 4.3.1 に示されているように、インドネシアの輸出振興機関は ASEAN のカウンターパートと類似したサービスを輸出業者に対して提供しているが、製品や国のブランド構築、国内の常設展示会、特定製品のワンストップ・サービス、製品デザイン支援、会員制事業等のサービスについては、実施していない。一国の輸出マーケティング戦略を実施する上で、ブランド及びデザイン戦略は非常に重要である。また、インドネシアは経済危機以降、政治的にも不安定な情勢が続いており、外国から見たインドネシア国自体とインドネシア製品のイメージはかなり悪化しているために、良いブランド・イメージを醸成することは以前にも増して重要になっている。

ASEAN 諸国の競合国の中でもマレーシアとタイ（とりわけ後者）は経済通貨危機以降政府のイニシャティブによりブランド及びデザインの振興を図って、輸出を拡大しようとしている。したがって、ここでは特にタイのケースを ASEAN でのベスト・プラクティスとして研究することとする。

表 4.3.1. ASEAN における輸出サービス比較

Service	Indonesia	Malaysia	Thailand	Singapore
Trade fairs overseas	○	fees	fees	○
General Market research	○	○	fees	○
Market and/or industry sector research	○	fees	fees	fees
Company-specific research	○	○		fees
Inward and outward mission	○	fees	fees	○
In-market assistance	○	fees	fees	fees
Visit programs	○	○	fees	fees
Escorting company visitors	○	○	fees	○
Translation services	○	fees	fees	
Follow-up services	○	○	○	○
Visit programs for foreign companies	○	○	fees	○
Office space and equipment rental	○	fees		
Trade opportunity service			○	○
Export awards	○	○	fees	○
<i>Product or country branding</i>			fees	○
Regional export programs	○		fees	○
Domestic exhibition centers		fees	fees	fees
Hotline services	○		○	○
<i>One stop service for selected products</i>		○	fees	○
<i>Product design assistance</i>			fees	○
Education and training center	fees	fees	○	fees
Business network programs	○		○	
Exporter education programs	○	fees	fees	fees
Domestic trade fair participation	fees		fees	○
Publications	○	fees	fees	○
<i>Membership subscription</i>		fees	fees	

出所: Core Characteristics Survey II of APEC Trade Promotion Organization, APEC Working Group on Trade Promotion, 1999 and Interview by the Study Team

#### 4.3.2. ブランド振興サービス

企業（とりわけ製造業者）がマーケティング戦略を策定するに当たって、ユニークで良いブランドイメージを構築することは、非常に重要である。また、国としてのブランドが一旦確立されれば製品に対する付加価値が生じ、結果的に国際競争力を強化することができる。ASEAN の中でもインドネシアはとりわけ経済危機以降、暴動などの治安の悪化もあり国のイメージが大幅に悪化している。本調査団が実施した日本でのバイヤー調査においてもインドネシア製品の一般的なイメージは以下のように非常に悪い：

- 品質が安定せず、要求水準に達していない。
- 納期は恒常的に遅れ、時としては1ヶ月以上遅れる。
- 製品や価格に対する問い合わせを行っても、反応がないか、非常に遅い。

## タイのケース

インドネシア製品の ASEAN における主な競合国のタイは、近年ブランド戦略を強化している。この背景として、労働集約的な製品（衣料・家具・クラフト等）については近年タイの労賃が上昇してことに伴い、中国・ベトナム・インドネシア等の国に追い上げられており、OEM 生産もこれらの国へシフトしていることが挙げられる。したがって、タイの輸出振興機関である輸出振興局 (Department of Export Promotion: DEP) は、タイ製品のブランド構築のために様々な活動を行っている。そのねらいは、タイ独自のユニークなブランドを確立することにより、競合国の安価なコストに左右されない付加価値を生み出すことにある。

このために、まず、差別化したユニークなイメージを見出すために、世界各国のバイヤーに対するインタビュー調査を実施し、タイを「多様で優雅な地」(Land of Diversity and Refinement) と総括した。また、タイブランドを "Thailand Brand", "Thai Product Brand", "Private Brand" という3つのレベルに分けて、国内外の見本市の場などで PR し、タイ国及びタイ製品のイメージ向上を図ろうとしている。

"Thai Product Brand は、条件を満たした高品質なタイ製品に統一ロゴをつけることにより、タイ製品に対する高品質なイメージ向上を目的としている。このロゴを商品に貼り付けることができる企業の資格は、以下の通りである。

(1999年4月から申し込みが始まり、5月現在で300社の申込中、150社が資格を取得しており、食品、アパレル、皮製品関係が中心。)

- ・ Prime Minister Export Award 受賞企業
- ・ ISO、HACCP (食品世界基準)、TISI (タイ工業基準) 認定企業
- ・ 税関、税務署から認証された特別輸出業者
- ・ 政府が承認した民間研究所の会員企業

各企業の自社ブランドを推進するという最終目標の "Private Brand" については企業の自助努力によって育成されるが、DEP はセミナーの開催、専門家指導を通じた側面的支援をしている。

### 4.3.3. 製品・デザイン振興サービス

今日では従来インドネシアの最も強力な比較優位としてきた安価な労働コストのみではグローバルな貿易競争には生き残れない。むしろ、グローバル市場で競争相手に勝ち抜いていくためには、高品質と差別化できるデザインの存在は不可欠である。この点において、インドネシアはASEANの競合国と比べて、遅れている。NAFEDはタイのカウンターパートであるDEPのように製品の品質やデザインに対して専門的なアドバイスを行うような機能を持っていない。

#### タイのケース

DEPは、会員制事業の一環として、製品のデザインに関してカタログ図書館、セミナー、コンサルティングなどの様々なサービスを提供している。会員は彼らの関心の高い製品に関して海外の最新のデザイントレンド情報を入手できる。また、以下のようなデザインに関する様々な活動内容を知ることができる。

- デザイン研修コース及びセミナー
- プロダクト・デザイン・商品開発に関するコンサルティング
- デザインビジョン作り
- デザインとトレンドに関する内部機関誌の内容
- "Thai Designers Directory" (タイの輸出業者/製造業者がデザイナー向けに自社のデザインをアピールするもの)

この他、DEPは外国のアパレル・宝石・玩具・家具のマーケットをターゲットにしたタイ製品の付加価値を高めるために、以下のようなデザイン・コンテストを企画・運営している。

- タイ ファッションデザイナー・コンテスト
- タイ ファッションクラブ
- タイ 銀デザイン・コンテスト
- 大玩具デザイン賞
- 家具デザイン賞
- THAIFEX & THAIMEX '99 コンテスト (パッケージデザイン)
- タイ 靴デザイン・コンテスト
- グッド・デザイン・プログラム (総理大臣輸出賞を基にしている)

さらに、DEPは輸出市場向けに、繊維製品の振興のために、フランス人デザイナーを、皮製のバッグと靴のためにイタリア人デザイナーを雇ってこれらの地域への輸出拡大を企図

している。また、2005年にアメリカ市場における輸出数量割当制度(quota)が終了することへの対応策を練るために、アメリカ人ファッション衣料デザイナー雇用している。

#### 4.3.4. 特定の製品に対するワンストップ・サービス

本調査団が実施したインタビュー調査の中でも、多くの企業関係者から、より迅速なサービス、輸出市場向け商品開発及び輸出入に係る様々な問題解決のための関係省庁の調整の必要性について、要望が出された。この点においては、ASEANにおいてマレーシア・タイ・シンガポールは特定の戦略的な製品に関してワンストップ・サービスを実施している。ここでは、タイのケースを検証する。

##### タイのケース

タイ政府は、各々の製品カテゴリーの中で、スター製品を創るために、“Product Champion Center”という概念を打ち出して、DEP、農業協同組合省及び工業省にその実施を委ねている。その企図するところは、一つの省庁に特定の戦略商品を担当させ、より迅速なワンストップサービスを提供させることで、その戦略商品の輸出を振興させることである。

DEPは宝石、織物・衣料品、アクセサリ、皮製品を担当している。農業協同組合省は、ゴム、フルーツ、花の輸出振興を担当し、工業省は、砂糖、電気・電子製品を担当している。

従って、タイ・プロダクト・チャンピオン・センターは以下の目的を有している。

- ・ 政府と民間の間の協調体制を構築すること
- ・ 最初のビジネスコンセプト段階から最後の輸出まで一貫して助言及び調整を行うこと
- ・ 政府の関与する行政手続を促進すること
- ・ 諸問題の解決を支援すること
- ・ 製品の競争力を高めること
- ・ 情報技術の利用を通して、製品情報の中核的な発信拠点となること

輸出にかかる障害を取り除くために、DEPは繊維・衣料品及び皮革品にかかる重要な原材料の輸入関税免税措置を実現させている。また、DEPはタイ宝石協会を設立し、宝石の輸出に使用される原石の輸入に関する付加価値税免税についても、関係省庁との調整の上、実現化に成功している。



#### 4.3.5. 会員サービス

多くの場合、ASEAN 諸国の輸出振興機関の予算は潤沢ではなく、政府からの補助金だけでは事業運営が困難であること及び自主的な事業運営を可能にするために、会員制事業により独自の収入を得ている機関も多い。

マレーシア貿易開発公社 (Malaysia External Trade Development Corporation: MATRADE) の場合は、2,800 社の会員を有し、企業の規模に応じて M\$100~M\$250 のフィーを徴収している。MATRADE によれば、常に会員の経営状況、取扱い商品などの情報をアップデートして把握しているため、外国のバイヤーとの仲介も責任を持って行うことができるとしている。

#### 4.3.6. 海外情報ネットワーク

上述のように、NAFED は 13 の海外事務所を閉鎖して、現状では再開の目途が立っていない。インターネットの時代で情報はネットワークで入手できるとはいえ、「活きたマーケット情報」は現地に駐在員を置いて、独自の調査を実施することで得られるケースが多い。ASEAN のカウンターパートも以下のように海外事務所を広範囲の地域に持っている。この点において、競合国との比較で、明らかに不利な状況にある。

- ・ DEP (Thailand) : 52 ヶ所
- ・ Trade Development Board (Singapore) : 34 ヶ所
- ・ MATRADE (Malaysia) : 22 ヶ所



## 第5章. 輸出振興政策に関する提言

### 5.1. 輸出振興における政府の役割

#### 5.1.1. 概観

貿易志向型経済、とりわけ輸出振興政策の遂行は、経済危機以前においては、東アジアの高い経済成長に大きく寄与してきた。<sup>13</sup> しかしながら、インドネシアでは、1980 年台半ばまでは輸入代替政策を採用し、国内産業を保護するために、高関税、工業ライセンス制度、複雑な通関制度などを使って、輸入制限を行っていた。これらは一部国営企業や大企業による市場独占を導いた結果、癒着、腐敗、縁故主義<sup>14</sup> を招き、結果として「ハイコストエコノミー」をもたらした。

1980 年代後半以降は、輸出志向型経済政策に転じ、輸出志向型の外資を積極的に誘致したために高い経済成長と共に、非石油・ガスの輸出実績が大幅に伸びた。

しかしながら、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、前述のように、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。)

経済危機以降は、金融システムの崩壊により、資金調達も非常に困難な状況に追い込まれた結果、民間セクター、とりわけ中小企業は深刻な経営状態に陥っている。したがって、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。

#### 5.1.2. 輸出振興における政府の役割

輸出振興を実施していく上での政府の役割は以下の通りである。

<sup>13</sup> このテーマの最も積極的な推進者は、コロンビア大学経済学部教授 Jagishi Bhagwati であろう。"The Miracle That Happen: Understanding of East Asia in Comparative Perspective", May 3, 1996, <http://www.columbia.edu/~jb38> 参照

<sup>14</sup> これらはインドネシアでは KKN と呼ばれている。

## 1) 民間セクターの活力の利用

一国の輸出振興が成功するかどうかは、一重に民間セクターの国際競争力に依存している  
とって過言ではない。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。

## 2) 将来の産業貿易構造へのビジョン策定

開発途上国においては、資金、設備、人材などの経営資源が不足しており、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。

そのためには、以下のステップが必要である：

- ① 各産業のビジネス環境の分析：  
(Ex. 競争優位、国際的な分業体制、国内市場の規模など)
- ② 振興すべき産業と製品の選択
- ③ これらの産業及び製品の振興のための具体的施策の策定  
(Ex. 支援機関の設立、ネットワークの強化、財政的な支援など)

## 3) 輸出ビジネスインフラの改善

輸出ビジネスインフラとは以下の通り：

- ・ 産業インフラストラクチャー  
(Ex. 空港、港湾、道路、通信、ITなど。)
- ・ 輸出入手続の簡素化とスピードアップ  
(Ex. 関税と税金、運送、通関、海運など。)
- ・ 輸出金融の整備  
(Ex. 船積前・船積後融資制度など)
- ・ 国際的なビジネススタンダードの遵守  
(Ex. ISO、輸出検査、INCOTERMSなど)

#### 4) マーケット情報の普及

以下のようなマーケット情報の蓄積と民間セクターへの普及

- ・ 経済政治安定度
- ・ 貿易及び非貿易障害
- ・ 国民の購買力
- ・ 品質要求基準、製品の 카테고리
- ・ 価格レベル
- ・ 競合状況
- ・ 流通チャネル
- ・ 貿易慣習

#### 5.2. 輸出ビジネスインフラの改善

##### 5.2.1. 貿易金融

###### 1) 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。<sup>15</sup> 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急増した。

このような状況の下で、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。

<sup>15</sup> たとえば、Bank Papan Sejahtera (住宅金融)、Uppindo(開発金融会社)は清算され、Bank Exim、Bapindo(開発銀行)は、合併した。

- ・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かった。
- ・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。

## 2) 提言： 商社・アッセンブルメーカーを通じた貿易金融の流れをつくること

上記のような問題は、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。3章で述べたように、この問題の解決のためにもあって、BEI（インドネシア輸出銀行）が設立された。しかしながら、BEIは主にツーステップのリファイナンスが主体であり、受皿銀行を通じて健全な輸出業者を探し、融資を実行することになるが、受皿となるべき銀行が現状では不良債権処理のために信用リスクの高い中小企業向けの新規貸し出しは非常に困難な状況である。この問題の解決のためには、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ル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。総合商社は、輸出入ビジネスのために有望な製品をつくるメーカーを発掘し、その巨大なネットワークを利用してマーケティング活動を支援すると共に、信頼のできる企業には支払ユーザンスなどの貿易金融も提供してきた。まさしく、船積前・船積後ファイナンスを銀行と同様に実行している。同様に、大手アッセンブル・メーカーについても、シンガポールの地域統括会社はグループ内企業の取引に対して、輸出入業務を代行し、支払ユーザンスをつけているなど商社的な機能を果たしているケースが多い。

したがって、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商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。現に、中小企業向けのベンチャーキャピタルとして100%政府出資で設立したPT. Bahanaは最近バリと北スマトラのメダンに商社を設立して、投資先のマーケティング活動を支援している。

同社の商社部門のトップは、貿易金融のファシリティの必要性について、本調査団に対して強調していた。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ものとする。

### 5.2.2. タックス・インセンティブ

WTO 協定によれば、原則として輸出に直結するような所得税に係るタックス・インセンティブは、輸出補助金とみなされ、禁止されている。したがって、問題のないインセンティブスキームは、輸出のための原材料・設備輸入に関する関税・税金のドローバック・システムと事前の免税措置である。ドローバック・システムに比べると、免税措置の方が最初から支払う必要がないため、キャッシュフロー上も有利である。これらのスキームは既にインドネシアには制度として存在するが、3章で述べたようにどちらのスキームも ASEAN スタンダードと比較してもいくつかの運営上の技術的な問題点がある。ここでは特に間接輸出業者に対する優遇措置の新設と前払い法人税制度の撤廃を提言したい。

### 5.2.3. 輸出入にかかる物流

輸出入の物流を効率化する上で主として考慮すべきポイントとして以下 3 つ挙げておきたい。

#### 1) EDI システムによる通関手続の公正化と迅速化

インドネシアでは、1997 年以降輸入手続に関して、EDI 化を推進してきたが、特に通関手続の透明化と公正化という面で大きな進歩を遂げている。迅速化に関して、シンガポール、マレーシアには劣るが、確実に改善されてきている。今後は政府として前述のように、銀行からのシステムへの参加を増やして、さらに広範囲に EDI が普及するように努めると共に、現在マニュアルで行っているプロセスの電子化、輸出通関の電子化へ向けて、更なるシステム整備を行っていくべきである。

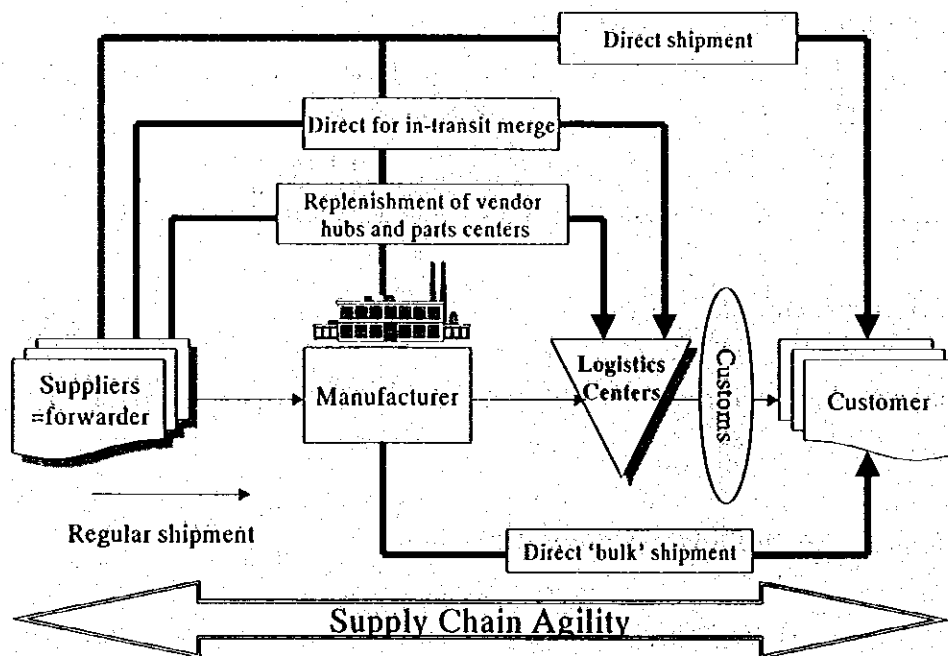
#### 2) サプライ・チェーン・マネジメント (SCM) と倉庫業のプロモーション

従来はマーケティング、流通、企画、生産、購買にかかるサプライチェーンは別々に行われていたが、最近ではトータルでの物流コストを削減して部品購買から製品輸出までの一貫した物流管理を行うために SCM は不可欠な概念となっている。また、グローバル市場での競争は、企業に次のようなことを求めている。

- サプライチェーンの全ての活動を調整すること
- 商品開発から市場販売までの期間を短縮すること
- 予測による生産から需要に直結した生産へのシフト
- 会社の内部移動を含む全てのチェーン間の輸送のスピードと信頼性の増大
- 現金化できる期間の短縮

サプライチェーンのコンセプトは以下の図に示されている。

図 5.2.1. サプライチェーンマネジメント



出所: JICA 調査団にて作成

SCM システムでは、メーカーはサプライヤーに資材の調達から加工最終製品の顧客への配送まで全ての物流マネジメントを委託することになるため、在庫や配送の時間とコストを最小化する責任は、サプライヤー及び倉庫業者（通常は同じ企業）が負っている。従って、上図のように、通常サプライヤー／倉庫業者は多くの企業の貨物をまとめて効率的に処理すべく、物流センターをもっている。

しかしながら、インドネシアでは倉庫業者がメーカーの EPTE 貨物を取り扱えないため、メーカーは自前の倉庫を建設するという余分な費用がかかることになる。（現行の制度では、メーカーのみが保税倉庫を建設することができる。）この制度は、ASEAN の競合国と比べ



て SCM の推進と輸出競争力という点において明らかに不利である。<sup>16</sup> したがって、SCM をプロモートするためにこの点に関する規制緩和を推進すべきである。さもなければ、非常に多くの部品を輸入して組み立て、輸出するような電子・電気メーカーの競争力を阻害することになる。

### 3) 海運業の振興をはかること

インドネシアの海運能力が十分でないため、いくつかの製品の輸出業者はシンガポールなどの第三国を介して輸出することを余儀なくされている。また、内国の輸送に対しても、船便の関係で時間がかかる上、コストが国際的にみても高いという指摘もなされており、輸出業者に対して、国際競争力を弱める一因となっている。したがって、政府は、海運業の振興措置を検討すべきである。

### 4) 荷積と荷揚げのライセンスの自由化

インドネシアにおいては、荷積と荷揚げ業者は港湾当局から認可を受け競争に基づかず、独占的にサービスを提供しているため、価格も高く効率性が悪いとの指摘がいくつかの輸送業者からなされている。このため、政府はこれらのサービスに関する独占的ライセンスの供与を廃止して、自由化すべきである。

## 5.3. マーケティングサポートの強化

### 5.3.1. ブランド振興

#### (1) ブランド振興の必要性

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、政府として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。

<sup>16</sup> シンガポールのみでなく、マレーシア、タイ、フィリピンもサプライヤー/倉庫業者に保税倉庫の貨物を扱うことを認めている。

## (2) ブランド振興のための具体的施策

国家ブランドと企業ブランドの 2 種類のブランドを確立する必要があり、その具体的ステップとしては、以下が挙げられる：

### ① 良いブランドイメージの発掘・確認と創造

最初に、輸出業者及び世界の主要な輸出先のバイヤーへの調査に基づき、インドネシア国及び製品のユニークなイメージを発掘・確認する。その上で、言語とロゴによりブランドイメージを具体化する。

### ② ユニークで高品質なイメージの確立

ブランドイメージは単にユニークだけでなく、高い品質に裏付けられる必要がある。そのため、政府はコンテストやショーによって、表彰を行って厳選された企業のみが資格をもつという仕組みづくりを行う。

### ③ ブランドイメージの普及

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輸出振興の機会のみならず、国内の主要なTV、新聞、雑誌などのマスメディアなどあらゆる機会を利用して、イメージを普及・浸透させていく。

## 5.3.2. デザイン振興

### (1) デザイン振興の必要性

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以下の問題点に対処することができる。

① 多くの産業がASEANの競合国の製品と差別化することができていない。その結果、以下の弊害が生じている。

- a) 中国やベトナムのような低コスト国へ労働集約型の製品のOEM生産や輸入の発注がシフトしている。
- b) 農産物、林産物、水産物など他国に強力な競争相手がある場合、類似の原材料が国内調達もしくはインドネシアから輸入できる。

- c) インドネシアにおける新規商品開発はほとんど外国企業が行っているため、他国でもデザインや機能に関しても同様の開発が行われる可能性が高い。
- ② 中小の輸出業者は輸出先のマーケットのエンドユーザーや消費者と直接接触しないためマーケットニーズに合った商品開発を行うだけの知識・経験がない；
- ③ 逆に、外資系大手企業は本国で商品開発を行い、インドネシアの市場ニーズに木目細かく対応していない

## (2) デザイン振興のための具体的施策

- 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、これらのニーズに合致し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。

### 5.3.3. 新規市場への参入振興

#### (1) 輸出市場の多様化の必要性

インドネシアの従来の輸出市場は欧米や日本のように先進地域であり、同地域への1997年の輸出実績は、全体の総額の66.5%を占めている。<sup>17</sup> これらの先進地域の市場の経済は、ほぼ飽和状態であり、大きな成長は望めないため、インドネシアとしては、ASEAN、中国、インド、中近東、アフリカ、東欧、南米などの新興市場の開拓に注力するべきである。

#### (2) 新興市場開拓の具体的施策

- ① 各々のマーケットの中短期のマーケットシェアと成長率のターゲットを策定する。
- ② これらのマーケットに対する情報ネットワークの構築を行う。

<sup>17</sup> NAFED年次報告書 1998

- ③ これらのマーケット情報の提供を頻繁に行い、輸出業者の認識を高める。
- ④ これらの地域への参入振興活動を集中的に行う。(貿易見本市、セールスミッション、セミナーなど)

#### 5.3.4. 輸出モデル製品の振興

##### (1) 成功モデル創造の必要性

中小の輸出業者を育成する最も効果的な方法の一つは、有望なターゲット製品を選定し、これらの製品カテゴリーに集中的に支援することである。政府は試行錯誤を重ねることで、これらの中小企業の製品を成功裡に輸出に導くノウハウを獲得するのである。また、このような成功モデルの創造を支援するためには、4章で述べたワンストップサービスを提供する必要がある。

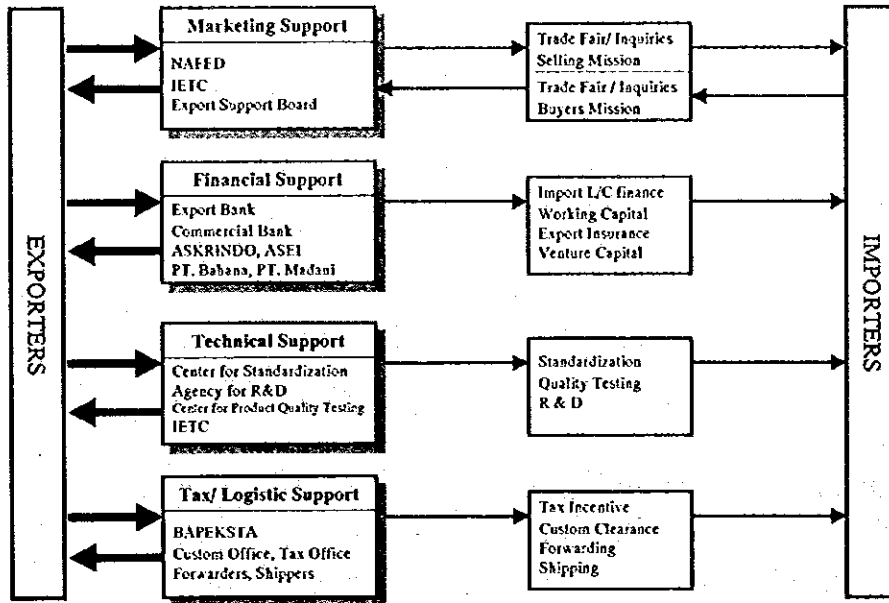
##### (2) 成功モデルを振興する具体的施策

- ① 輸出振興機関に選定された有望製品のプロモーション活動を一元的に委任する。
- ② 政府と民間機関をメンバーとする諮問委員会を設定して、官民の協力体制を構築する。
- ③ 製品情報を蓄積して、製品競争力の向上のための問題解決能力を醸成する。

#### 5.4. 輸出支援機関間でのリンケージの強化

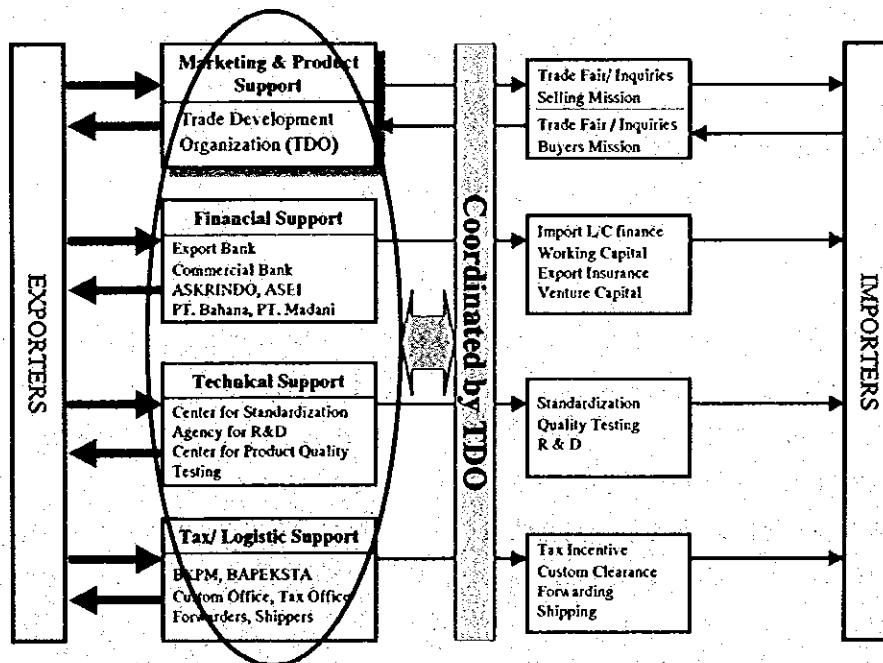
図 5.4.1.は、各々の機関がバラバラに活動して調整がされていない現在のシステムを表わしており、図 5.4.2.は、中核的存在の貿易振興機関によって緊密に調整、リンケージが図れているようなシステムを示している。

図 5.4.1. 現在の輸出支援機関



出所：JICA 調査団にて作成

図 5.4.2. 貿易支援機関のあるべき姿



出所：JICA 調査団にて作成

## 5.5. グローバルなスタンダードと地域協力

### (1) WTO 協定の遵守

第2章に述べたように、インドネシアは概して1995年の創立メンバーであり、模範的に関税率を引き下げてきたが、非関税障壁の撤廃については、いまだ途上にある。

WTOの協定によれば、輸入割当て制度、ローカルコンテンツ義務、及び輸出補助金については、原則的に禁止されている。したがって、協定を尊重して自由化をさらに推進すると共に、国内産業のリストラを行い、産業競争力を高めることが望まれる。

### (2) APEC, AFTA との調和

APECとAFTAのメンバーとして、地域経済協力の枠組みを強化するために、インドネシアは関税及び非関税障壁に係る自由化を積極的に推進してきた。

但し、特にAFTAが実現すると自動車、電気・電子産業などの組立て加工型産業の生産拠点の再編成の可能性が大きいため、インドネシア政府としても自国の裾野産業を重点的に育成し、より付加価値の高い戦略的な製品を輸出できるように準備しておく必要がある。

## 5.6. 輸出振興機関の再編成

### 5.6.1. 概観

前述のように、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と考えられる。

### 5.6.2. 新規設立にあたっての留意点

理想的な貿易振興機関を設立するための留意点は次のとおり。

### (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、ベトナムなどの他の ASEAN 諸国と競合するので、政府は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取らねばならない。(例：ブランド戦略、デザイン戦略)

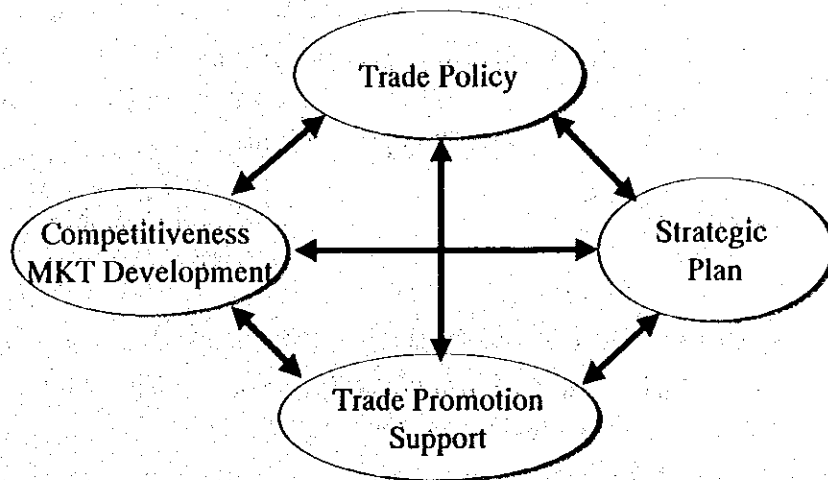
### (2) 効率性

第3章で述べたように、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、今後はより効率的な組織運営が求められる。(例：ワン・ストップ・サービス)

### (3) 包括的なアプローチ：政策とサービス業務の一体化

前述のとおり、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。

図 5.6.1. 包括的アプローチ



出所: JICA 調査団にて作成

### (4) 専門性の追究

インドネシアの輸出企業により的確で実践的な情報を提供するために、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

危機前の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ため、新政府は地方の発展とくに中小企業による地方の発展に力を注いでいる。したがって、新振興組織はこれらの地方の振興の動きをうけたものになるべきである。

#### 5.6.3. ミッション

新組織のミッションは貿易の拡大により、インドネシアの安定的成長と富をもたらすことにある。

#### 5.6.4. 新組織の地位と構造

新組織は、輸出目標を設定し、輸出戦略を策定し、輸出振興を実行する独立した権限をもつべきである。これらの業務を効率的に実施するために、長期的には、民営化は必要であろう。しかしながら、貿易振興ビジネスそのものはそれほど利益のあがるものではないので、政府はその公共的ミッションと持続性を考慮してその組織を支援する方法を用意すべきである。新組織そのものは、中小企業へのサービス提供により現金収入を得るようにすべきである。また、5.6.2.で述べたように、効率的かつ専門的な組織集団と目指すため、取締役会は政府、業界団体、民間企業、学識経験者などを構成メンバーとして、経営のトップとなる Chief Executive Officer(CEO)には国際貿易業務の経験の深い民間企業出身の人材をリクルートすることが望ましい。したがって、組織形態も政府と民間の双方から出資する企業、いわゆる「半官半民」の形態が適当である。

事業領域は図 5.6.2.に示すように、以下の3分野を軸とするものとする。

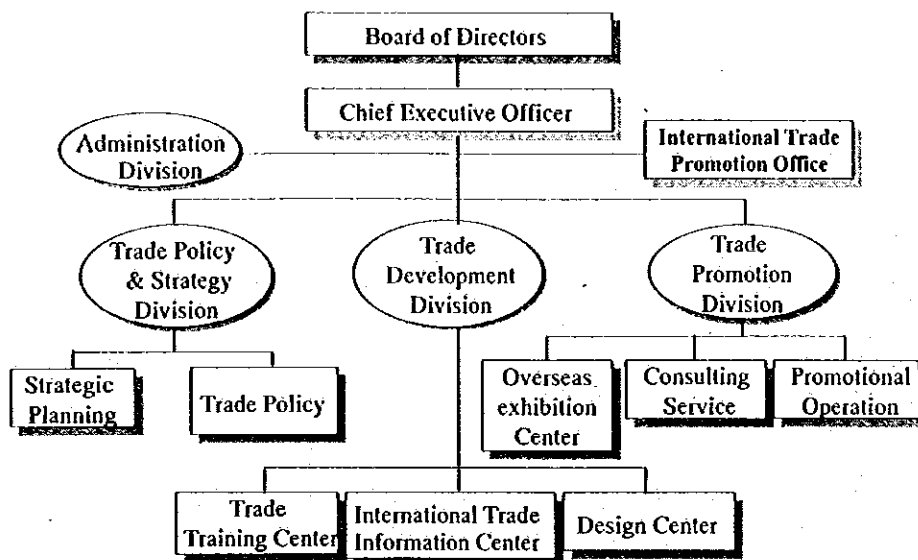
(各々の分野の機能については、5.6.5.を参照のこと)

- 1) 貿易政策・戦略部門
- 2) 貿易開発部門
- 3) 貿易振興部門

また、インドネシアの輸出企業の海外でのマーケティング活動を支援するために、国際貿易振興事務所を主要輸出市場及び新興市場に最低 10ヶ所は開設すべきである。



図 5.6.2. 新組織の構造

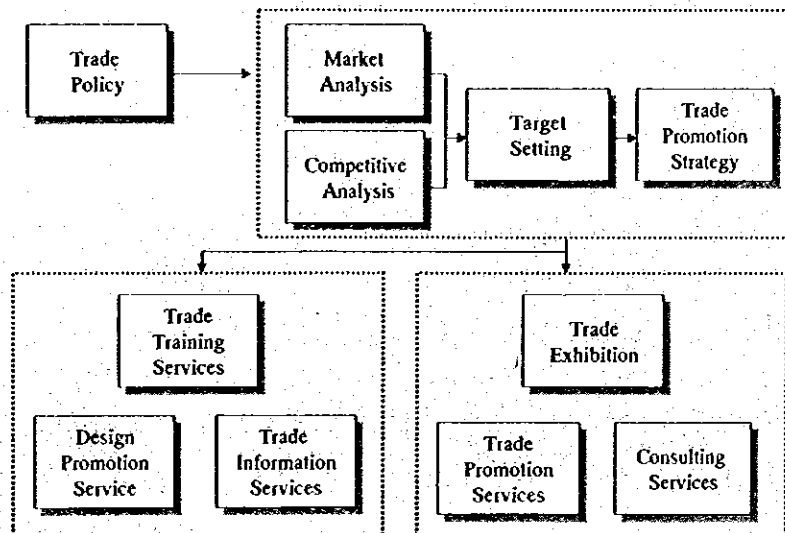


出所: JICA 調査団にて作成

5.6.5. 機能

貿易振興新組織の基本機能は図 5.6.3.のとおりである。まず貿易政策・戦略部門において貿易政策に基づき、市場・競合分析を行い、目標を設定する。次にその目標を達成するための具体的な戦略策定を行うが、具体的な戦略は貿易人材育成、デザイン振興、貿易情報サービスから成る貿易開発戦略と貿易展示会、コンサルティング、貿易振興サービスから成る貿易振興戦略に分かれる。これらの策定された戦略に基づき、貿易開発部門と貿易振興部門が各サービスを実施する。

図 5.6.3. 基本機能フロー



出所: JICA 調査団にて作成

以下に具体的な内容について、記述する。

### 1) 貿易政策・戦略部門

- 国際貿易政策：WTO 協定、
- 地域的取り決め：ASEAN, APEC
- 2 国間取り決め
- 貿易振興制度
- 短期・長期戦略の策定
- 戦略的目標市場への戦略製品の選定
- 輸出総額目標の設定
- 世界地域別輸出目標の設定
- 地域別製品別輸出目標の設定

### 2) 貿易開発部門

- 貿易市場の分析（機会と障害の分析）
- 貿易実績の分析
- 競合分析：インドネシア製品の強み・弱み分析
- インドネシア製品のブランドイメージの確立
- 戦略製品の品質とデザインの向上
- 貿易関係情報の蓄積と輸出入業者への貿易関係情報の提供
- インドネシア輸出業者の人材開発
- 既存輸出市場の振興と新規市場の開拓
- 外国の貿易振興機関との協力

### 3) 貿易振興部門

- 貿易フェアの開催と貿易ミッションの派遣
- インドネシア国内ならびに主要戦略市場国に常設製品展示場運営
- インドネシアの輸出業者へ輸出アドバイス・サービスの提供
- 外国における(インドネシア製品の)輸入業者へのアドバイス・サービスの提供
- インドネシアの輸出業者と外国の輸入業者の引き合わせ（例：輸出業クラブ）
- 貿易に関する問題への相談(例：税優遇制度、輸出金融制度、通関業務、運送業務)
- 戦略的に選ばれた製品についてワン・ストップ・サービスの実施

#### 4) 海外貿易振興事務所

- 輸出市場情報（例：価格、品質基準、デザイン、カラー、サイズ、その他）の提供：貿易振興センターを通じてあるいはインドネシアの輸出業者直接に
- 外国における（インドネシア製品の）輸入業者へのアドバイザー・サービスの提供