

II. 輸出競争力の向上

第6章 輸出企業へのアンケート調査

6.1. 目的

この調査の主な目的は、どのようにインドネシア企業の輸出活動を改善するべきか、そしてどのように政府のサポートが輸出を促進することができるか吟味することである。得るべき必要情報はつぎのとおり。

- 製品を輸出することにおける障害
- 輸出競争力の認知度
- 輸出開発庁（NAFED）の認識とそのサービスの利用
- 輸出振興政策と制度の評価

6.2. 方法論

輸出企業との対面形式のアンケート調査（回答合計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。調査対象企業の産業分類は次の通り。

製品群産業：

繊維産業	133
食品・飲料産業	126
木製品産業	158

部品群産業：

電気・電子部品産業	55
自動車部品産業	31
機械部品産業	19

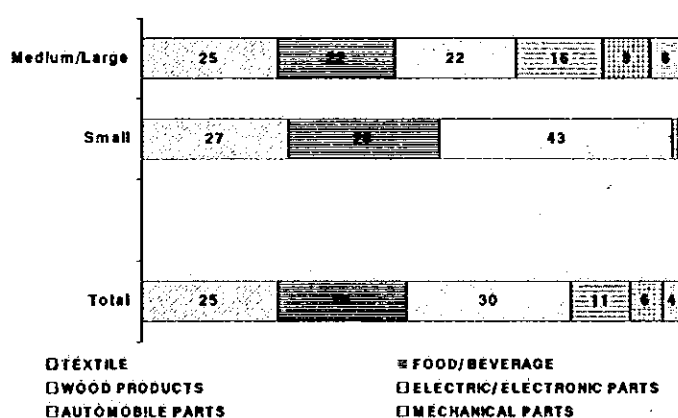
調査は1999年8月14日と1999年9月24日の間に行われた。輸出業者のリストは設定した調査エリアで“、ビジネスディレクトリ”と“、イエローページ電話帳”、から無作為抽出で選ばれた。

6.3. 主な調査結果

6.3.1. 輸出業者のプロフィール

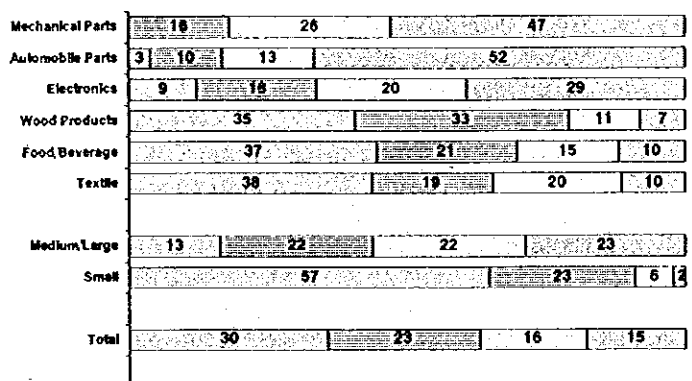
回答企業は主に木製品、繊維、食品・飲料が大きな部分を占める。木製品の輸出業者は、小規模企業が比較的大きい割合を占める。他方、電気・電子の輸出業者が中から大のサイズの企業が、比較的高い割合を構成する。

図6.3.1. 産業分類別回答者数



回答企業の3分の2（70%）が1980年代にあるいは1990年代に創立された。小規模輸出業者は、比較的若く1990年代に創立された割合が高い。回答企業の2分の1が資本金6億ルピア以下である。特に、小規模輸出業者の57%が資本金1億ルピア以下である。機械部品、自動車部品、電子部品の輸出に関連したビジネスがより大きな資本投資を期待できる。（図6.3.2）

図6.3.2. 払い込み資本金額区分による回答者の分類



□ LESS THAN RP. 100 MILL. ▣ RP. 100 - 600 MILL. ▤ RP. 600 MILL. - 5 BILL. ▥ RP. 5 BILL.

4分の3 (78%) の回答者が地場企業である。全部のサンプルのただ18%だけを構成する外国企業であるが、中規模・大規模企業の割合が高い。特に機械部品、自動車部品、あるいは電子部品でその傾向が強い。回答者の61%が、従業員100人以下である。もちろん、中規模大規模の企業は一般に多くの人々を雇用する。自動車部品、電子部品関連の企業は従業員数が大きい。

図6.3.3が回答者のおよそ半分 (54%) がせいぜい50億ルピアの年間収入である。ただ38%だけが50億ルピア超の年間収入である。予想されたように、機械の部品、自動車部品と電子部品の輸出業者が他の産業の輸出業者より大きな収入を得ている。下図6.3.4.に示されるように、ビジネスの大きさにかかわらず、47%の回答者が売上の半分以上を輸出から得ている。木製品と電子部品の輸出業者が他の産業の回答者よりも大きな輸出比率を示している。

図6.3.3. 回答者の総収入の大きさ

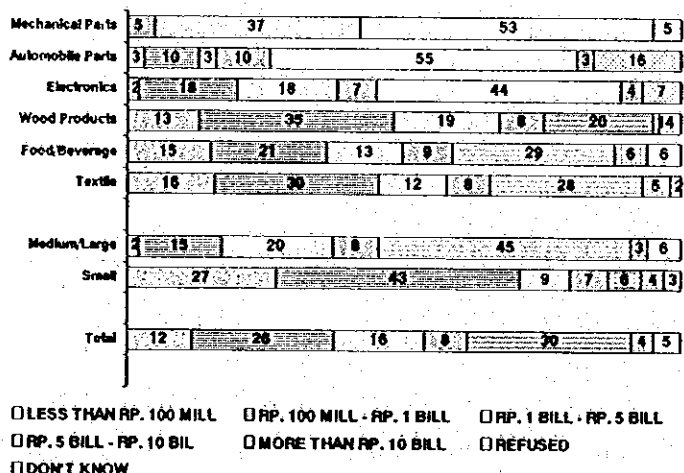
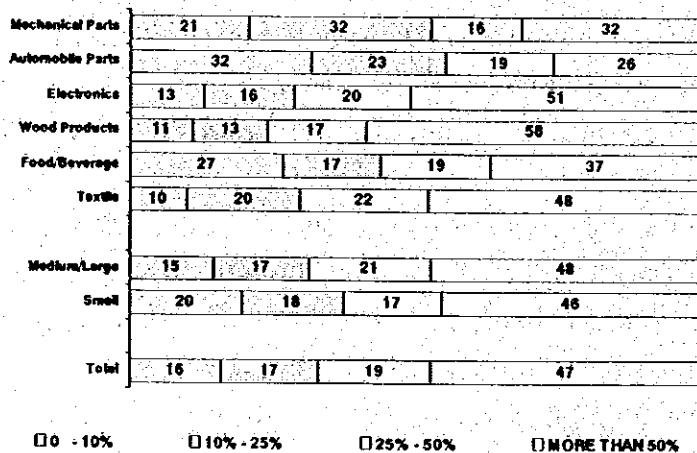


図6.3.4. 全体の総収入に占めるの輸出 比率



輸出している製品：

繊維産業は縫製品と織物材料が主要品目である。食品・飲料産業は、野菜とマメ科植物が、主な輸出品目である。木製品産業はテーブルと椅子が最も多く、そしてその後に、木工品とキャビネットである。オーディオ装置は主要な電子産業の輸出品目である。自動車とオートバイ部品とスペアが輸出される主要な自動車部品である。

6.3.2. 輸出市場

表6.3.1は、輸出先を示す。繊維は、シンガポール、サウジアラビア、日本、合衆国とマレーシ

アが主要なマーケットである。中国と合衆国はインドネシア繊維産業の主要な競争相手とみなされている。インドネシアからの食品輸出は、第一にシンガポールにそして、第二に、マレーシア、日本、オーストラリア、香港、台湾、合衆国、オランダとサウジアラビアに向う。シンガポール、マレーシアと中国は食品の輸出において主な競争者としてインドネシアに認知されている。合衆国、日本、オランダ、オーストラリア、シンガポール、ドイツとイギリスはインドネシア木製品の輸出のための主要なマーケットである。競争相手は、マレーシア、中国、フィリピンとベトナムであると認知されている。インドネシアからの電子部品の輸出は、シンガポール、合衆国と日本が主なマーケットである。電子部品の競争相手は、中国、日本、合衆国、台湾、韓国およびマレーシアと認知されている。インドネシアからの自動車部品は、いろいろな、マレーシア、フィリピン、シンガポール、日本、サウジアラビア、合衆国、イギリス、アフリカ、オーストラリアおよびドイツへを市場とする。競争相手は、主に日本、合衆国、韓国、中国、台湾およびマレーシアである。

表6.3.1. ターゲットとする市場

	Textile	Food	Wood	Electro nic	Auto motive	Mecha nical
	133	126	158	55	31	19 ^a
• SINGAPORE	34	55	24	55	26	
• SAUDI ARABIA	28	14	9	13	26	
• JAPAN	26	23	42	36	26	
• USA	25	17	47	44	23	
• MALAYSIA	25	24	10	27	39	
• GERMANY	22	17	23	27	13	
• HOLLAND	20	16	28	7	3	
• AUSTRALIA	16	20	27	20	16	
• HONGKONG	14	20	12	11	10	
• TAIWAN	8	17	11	9	13	
• ENGLAND	17	10	20	16	19	
• PHILIPPINES	9	12	4	20	32	

表6.3.2. 競争者の認知

	Textile	Food	Wood	Electro nic	Auto motive	Mecha nical
	133	126	158	55	31	19*
• CHINA	53	29	31	35	29	
• THAILAND	18	34	20	18	29	
• VIETNAM	17	20	14	4	-	
• TAIWAN	14	14	7	25	26	
• KOREA	14	4	5	25	32	
• JAPAN	5	10	5	29	45	
• MALAYSIA	8	30	40	24	23	
• USA	7	10	6	11	10	
• SINGAPORE	3	6	5	7	-	
• PHILIPPINES	5	10	18	4	-	

6.3.3. コスト構造

ほとんどすべての輸出業者は国内で原材料を購入する（98%）。輸出業者の2分の1以上（54%）が、輸入材料を使っており、日本、台湾と韓国から輸入している。全体的に、化学製品が比較的共通の輸入材料であり、とくに中規模・大規模企業では一般的である。

繊維産業は国内で、主に生地（56%）、ヤーン（65%）とアクセサリ（34%）を購入する。そして木製品の企業が材木（85%）、化学薬品（28%）、のり（25%）とペイント（24%）を国内調達する。材料輸入のための主な取引相手は日本、台湾と韓国です。日本からの輸入は電子部品の、そして自動車部品でいっそう支配的である。

6.3.4. 競争力の自己査定

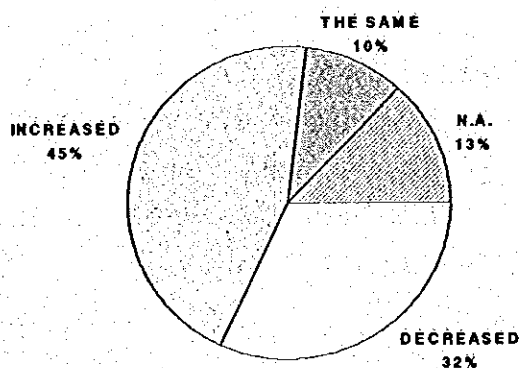
輸出業者は一般に自分のビジネスの競争力を悲観的に見る。5分の2の回答者だけがそのマーケティング能力と製造ファシリティを強く競争的であると評価する。3分の1が 金融能力、情報システム、人材開発の面で強く競争的であると自己評価する。ただ4分の1だけが、研究開発に関して競争的であると自身を評価する。予想通り、中規模・大規模企業の方が、小規模企業より強い競争力を持っていると自身を評価する。

表6.3.3. 輸出競争力の自己評価

Base	No. Of Empl.			Business Sector					
	Total	Small	Medium /Large	Textile	Food	Wood	Electro nic	Auto motive	Mecha nical
	522	205	317	133	126	158	55	31	19*
• Marketing capability	40	31	46	35	38	42	55	52	
• Financial capacity	37	28	43	28	35	37	47	67	
• Manufacturing facility	39	26	47	30	34	37	58	68	
• Research & Development	24	16	29	19	18	22	46	36	
• Human Resources Development	32	27	36	31	28	31	49	45	
• Information Technology	34	25	39	27	34	33	38	52	

過去の2年に輸出が増大したとする輸出業者は、輸出が縮小したとする企業（32%）のより高い割合（45%）を示している。輸出数量における増加は自動車部品の輸出業者の間で比較的より高い。輸出が縮小したという企業のほとんど3分の2（63%）が、その輸出数量の少なくとも25%の下落を経験した。他方、輸出が増加したと知っている人たちの3分の2（67%）が少なくとも25%の輸出数量拡大を引合いに出す。全体的に、輸出業者の2分の1（55%）よりいっそう多くが輸出数量が次の3年にわたって少なくとも50%増加することを期待する。期待は自動車部品部門でいっそう楽天的である。

図6.3.5. 1996年と比較した1998年の輸出数量の変化



6.3.5. 輸出業務における制約

輸出における問題として、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。生産問題が、最も重大な障害（48%）であるとする。インフォメーションの欠如（38%）、高いコスト障害（38%）そして品質必要条件（36%）、政府の官庁の繁雑な手続きが、主要な制限する要素（35%）などが後に続く。

表6.3.4. 輸出業務での問題

	No. Of Empl.			Business Sector					
	Total	Small	Medium / Large	Textile	Food	Wood	Electro nic	Auto motive	Mecha nical
All respondents	522	205	317	133	126	158	55	31	19*
• Information	38	42	35	43	44	35	33	19	
• Production	48	56	43	57	46	51	37	19	
• Quality	36	35	36	37	38	36	33	29	
• Delivery	23	18	26	29	21	19	27	19	
• Cost	38	43	35	47	38	36	29	26	
• R&D	30	27	32	39	27	28	25	19	
• Human resources	3	2	4	4	1	5	4	-	

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。生産問題に関して、材料の調達難は重大な制限する要素（52%）、そしてその後に、能力（37%）が続く。品質は輸出業者が顧客に仕様書（60%）を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%）。非常に予想可能なことであるが、官庁の繁雑な手続きのエリアで、問題が多いのは免許と関税の手続きである。

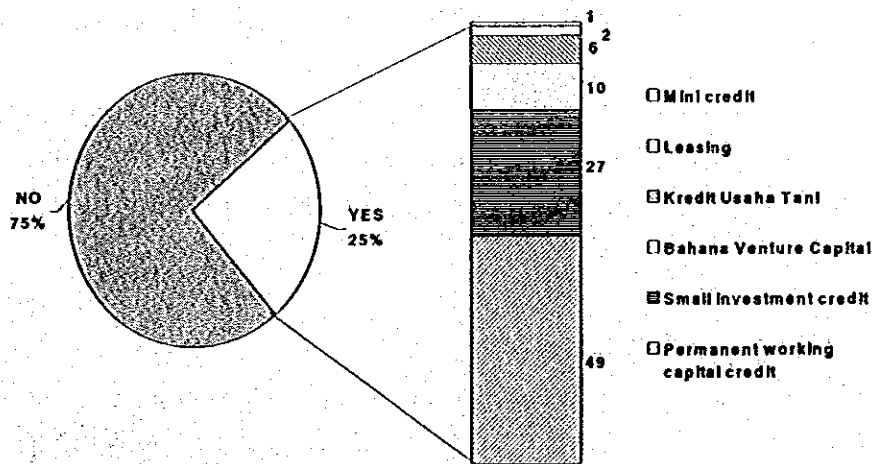
表6.3.5. 輸出業務で障害を克服するために必要な情報

	No. Of Empl.			Business Sector					
	Total	Small	Medium /Large	Textile	Food	Wood	Electro	Auto	Mecha
Base	198	87	111	58	56	55	18*	6*	5*
• Market information	78	78	77	83	73	78			
• Trade business	27	22	32	28	32	27			
• Product	25	24	25	22	27	27			
• Marketing	14	13	15	21	7	15			
• Market price	5	3	5		2	9			
• Information technology	5	2	6	7	5	2			
• Destination country	3	2	3	2	4	2			
• Information about how to get raw materials	3	2	3	3	2	2			

6.3.6. 金融ファシリティと情報サービス へのアクセス

図6.3.6は、25%の企業だけが、融資制度を受けていると回答しており、その中身は、運転資本融資（信用枠の設定）と少額の投資信用である。

図6.3.6. 金融のファシリティの利用



Only 25% say they have received financial facilities, with a majority receive permanent working capital credit

Ref.: Table 38, 39

運転資本融資（信用枠の設定）に関して、多くの利用者が利用しやすいあるいは非常に利用し

やすいと答えており、また融資を受けるまでに要する時間についても受容できる範囲であると答えている。しかし、利用者の多く（60%）が、融資が非常に高価であることを問題点として指摘している。大多数は十分な内部自己資金があることを理由に、融資を受けていなかった。

表6.3.6. 金融のファシリティを利用しない理由

	No. Of Empl.			Business Sector					
	Total	Small	Medium / Large	Textile	Food	Wood	Electro nic	Auto motive	Mecha nical
Base	393	148	245	97	89	110	48	31	18*
• Enough Internal funds	31	21	36	22	24	32	40	55	
• Have not yet submitted the proposal	24	26	22	22	21	27	23	23	
• Company is not a small/medium one	12	3	18	16	11	7	19	10	
• Lack of information on how to get financial facilities	8	13	5	7	7	11	6	3	
• Economic condition is bad	8	11	6	8	19	4	2	-	
• Takes too much time	7	11	5	11	6	7	6	3	

多くの輸出業者、中でも小規模事業者は、民間および国営銀行と取引することに選ぶ傾向にある。いくつかの中・大規模事業者は、外資系銀行と取引している。一般には輸出業者の内、4分の1(23%)のみが、経済危機の前と後と比較して、同規模程度の融資を受けることができていると答えている。同時に、輸出業者の大多数（53%）が、取引先の輸入業者は特に外資系銀行によるLC保証を要求しなかったと回答しているが、4分の1(27%)は要求されたとしている。

貸出条件はいろいろな形式をとる。もっとも一般的なのがLCであり特に小規模輸出業者の間で用いられる。中規模・大規模輸出業者は一般的に送金を通して支払いを受け取る。ただ3分の1（32%）の中規模・大規模輸出業者は、銀行に主に彼らの好みであるUSドルで、船積後の資金調達ファシリティを与えろと言う傾向がある。

ただ3分の1の回答者（34%）が銀行から運転資本ローンを受けているという。表6.3.8がなぜSMEsが運転資本のために銀行からローンを受けられないかの理由を示している。これらの資本は、もし受けられるなら、主にルピアかUSドル支払われるが、小規模輸入業者は後者の方を好む。大部分（74%）の回答者が、船積前クレジット、船積後クレジット、そしてLCファシリティが商業銀行を通してインドネシア銀行（Bank of Indonesia）によって供給されるのを聞いたことがなかった。

表6.3.7. 銀行から船積後の資金調達を受け取らない理由

	No. Of Empty.			Business Sector					
	Total	Small	Medium	Textile	Food	Wood	Electro	Auto	Mecha
Base	249	9*	159	60	47	95	29*	14*	4*
• Never applied	24		29	12	30	24			
• Not available since crisis	16		18	20	26	12			
• All post-shipment financing are incurred by selling agent /export trading house/buyers	13		5	30	4	12			
• All costs afforded on our own expenses	13		16	12	13	8			
• Bank doesn't have the facility	10		13	8	17	9			
• Never heard	9		9	2	6	16			
• Deal directly with customers	4		4	8	2	4			
• Using L/C	4		3	-	2	7			
• High interest rate	4		3	2	4	3			

表6.3.8. 運転資本のための銀行融資を受けない理由

	No. Of Empty.			Business Sector					
	Total	Small	Medium /Large	Textile	Food	Wood	Electro	Auto	Mecha
Base	340	146	194	82	76	105	39	26*	12*
• Never apply	28	37	22	26	25	38	23	23	
• Can still afford it myself	26	19	32	22	20	28	26	42	
• The impact of economic crisis on banks	13	14	12	18	17	10	13		
• Company doesn't need it	9	7	11	2	17	5	15	12	
• High interest rate	9	1	8	12	4	10	8	12	
• Bank's distrust to mortgage /security	5	8	3	13	5	1	-	-	
• Never offers	4	3	5	7	3	4	3	4	
• Never heard	4	5	4	2	3	7	3	4	
• The process is too long	3	3	2	4	3	3	-	-	

インドネシア銀行による船積後の融資に関して、回答者の50%以上が改善すべきだと思うと答えている一方で、34%が非常に満足していると答えている。

6.3.7. Export Marketingと販売促進経路 (Promotional Channels)

インドネシアの輸出業者の内、2/3が自社でマーケティングや営業を行っており、1/4(24%)の企業のみが、販売専門業者を利用している。また、8%が輸出専門商社を、2%がアSEMBラー(部品企業の場合)を、そして輸入専門業者またはバイヤーをそれぞれ1%が利用していると答えている。

表 6.3.9. ターゲットマーケットの設定に利用する機関

	No. Of Empl.			Business Sector					
	Total	Small	Medium /Large	Textile	Food	Wood	Electro nics	Auto motive	Mecha nical
All respondents	522	205	317	133	126	158	55	31	19*
• Self effort	64	67	62	65	61	71	51	52	
• Agent	9	12	8	8	17	4	7	16	
• Export trading house	8	5	9	14	2	4	13	13	
• Importers	5	4	5	4	6	5	5	6	
• NAFED	4	3	4	5	6	4	-	-	
• Industry association	3	2	3	3	2	3	9	3	
• Exposition	2	2	2	-	1	4	2	-	
• Others	5	5	7	1	5	5	13	10	

営業活動のチャネルとしては、見本市への参加（47%）、インターネット（41%）があげられており、ごく一部の企業が、政府系機関（28%）、貿易ミッションへの参加（18%、またはショールーム（18%）を利用している。記述するまでもなく、中・大規模輸出業者の方が、より多く活発な販売促進活動を行っている。

新規顧客の開拓の方法としては、多くの場合見込みのありそうな企業へ直接連絡を取る事が多いと回答しているが、1/3は見本市やインターネットを通して知合うとしている。その他には、会社のリソース、業界団体、政府機関があげられている。

表 6.3.10. 新規顧客開拓チャネル

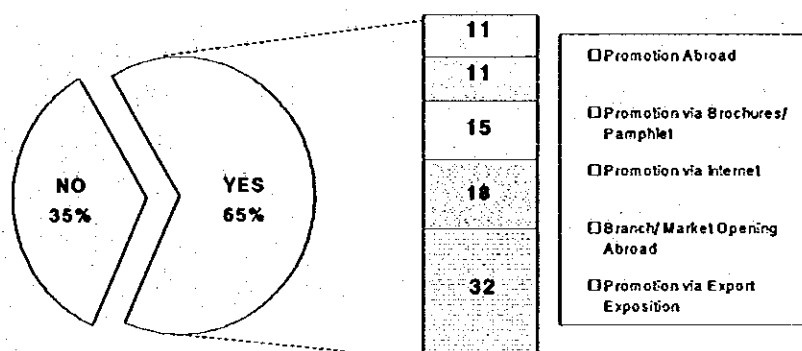
	No. Of Empl.			Business Sector					
	Total	Small	Medium /Large	Textile	Food	Wood	Electro nics	Auto motive	Mecha nical
All respondents	522	205	317	133	126	158	55	31	19*
• Self Personal Contact	66	71	63	70	59	77	58	39	
• Trade Exposition	34	33	35	36	25	42	35	29	
• Internet	30	23	34	22	30	35	31	19	
• Company Resources	28	15	36	24	21	23	44	52	
• Industry Association	21	15	25	18	14	25	31	13	
• NAFED & Other Govt Institutions	19	17	21	15	25	20	24	6	

輸出業者は販売促進およびマーケティングのためのチャンネルを非常に多く持っていることから、輸出事業におけるマーケット情報の重要性を認識すべきと思われる。

6.3.8. 事業拡張計画

事業を拡張するために必要な改善点として、マーケティング強化があげられており、2/3 (65%) がマーケティングを促進するための計画を持っていると回答している。具体的には、見本市への参加、海外拠点の設置、インターネットを利用した営業活動の推進、パンフレット等による営業、外国における実際の営業活動等があげられている。

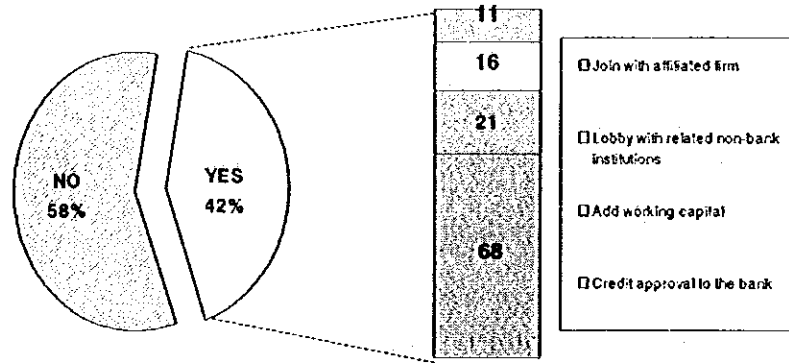
図 6.3.7. 輸出規模拡大計画—マーケティング



Conducting promotions abroad, via brochures/pamphlet, via the internet, opening branch abroad or promotion via export exposition are marketing activities done by exporters to increase export volume

これとは対照的に、2/5 (42%) の回答者、内多くが繊維産業に従事する輸出企業は、輸出規模拡大のための方策として、資金調達の強化をあげている。

図 6.3.8. 輸出規模拡大計画—資金調達



Most of those with financial plan choose to get credit approval to the bank.
Others say they join with affiliated firm, lobby with related non-bank institutions or add working capital

Ref.: Table 168

回答者の多く (70%) が人材育成、特に既存の従業員の訓練や優秀な人材のリクルートを通して輸出規模を拡大について興味を持っている。半分以上 (59%) の企業がIT技術による輸出拡大を考えている。具体的な方法としては、インターネット上におけるプロモーション、新しい機械の導入、生産水準の向上をあげている。

図 6.3.9. 輸出規模拡大計画—人材育成

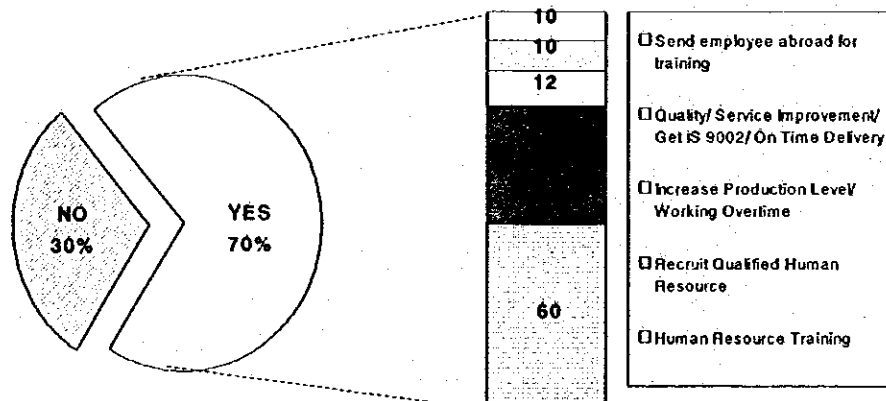


図 6.3.10. 輸出規模拡大計画—IT

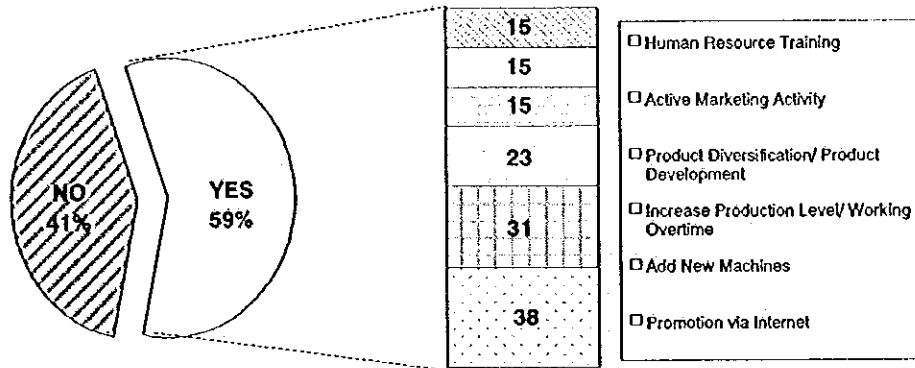
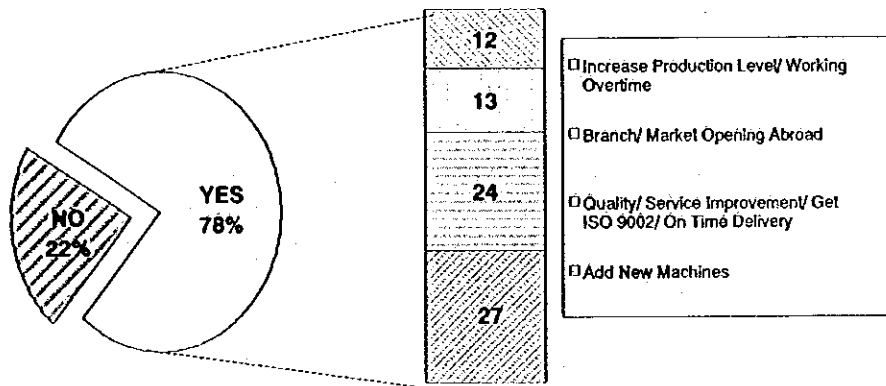


図 6.3.11. 輸出規模拡大計画—その他



These ideas are to add new machines, quality/service improvement, open branch office abroad and increase production levels

Ref. : Table 16E

6.3.9. マーケットのニーズ

輸出規模拡大のためには、多くの輸出業者が、特にマーケティング（47%）および人的リソース（16%）の分野における改善が必要であると感じている。

表 6.3.11. 輸出規模拡大のための改善点

	Total	Small	Medium Large	Tex- tile	Food bevg.	Wood Prod.	Elect Parts	Autom parts	Mech. parts
<i>All respondents</i>	522	206	317	133	126	158	55	31	19*
Marketing	47	45	47	45	49	47	36	45	
Human resources	16	14	18	2	13	18	13	16	
Increase production level	10	9	11	10	11	9	9	13	
Finance	9	17	3	13	10	7	7	3	
Information technology	4	3	5	3	4	3	7	6	
Quality	4	4	4	3	3	4	11	6	
Raw material	4	5	3		6	7	-	-	
Others	6	1	7	7	5	5	17	9	

表 6.3.12. 必要な情報

	No. Of Empl.			Business Sector					
	Total	Small	Medium	Textile	Food	Wood	Electro	Auto	Mechanical
Base	522	205	317	133	126	158	55	31	19*
• Export policy and institution	40	41	40	40	40	41	40	39	53
• Export market information	63	60	65	68	60	64	65	35	68
• Product information	44	40	46	44	40	46	53	29	53
• How to develop export market	48	44	50	50	49	47	47	26	68
• Advanced technology information	42	36	45	38	38	44	49	45	42
• Design information	33	34	33	42	26	34	36	32	11
• Package information	18	15	21	16	29	13	18	13	21
• Information about competitors on price/ products/ quality	4	3	4	3	4	4	-	13	-

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。実際のところ、このような簡単情報ですら、輸出企業は入手することができていないのが現実である。したがって、適切で

有効なあらゆる提言が必要とされている。

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20%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（表 6.3.12参照）。

表6.3.13は、回答者の多くが政府に対して、輸出振興政策および輸出事業者支援政策の強化を期待していることを示している。最も望まれている制度としては、drawback制度、輸出金融および輸出部品援助があげられている。

表 6.3.13. 金融関係優遇措置

	No. Of Empl.			Business Sector					
	Total	Small	Medium	Textile	Food	Wood	Electro	Auto	Mecha nical
Base	522	205	317	133	126	158	55	31	19*
• Increase of SME finance	50	60	43	53	56	50	38	23	58
• Export insurance	28	27	28	26	31	25	35	26	26
• Increase of venture capital	16	21	13	18	15	18	15	3	21
• Tax incentive for investment	23	20	24	19	19	23	24	42	42
• Finance for R&D investment	20	20	21	17	21	22	18	16	37
• Tax incentive for R&D	12	9	14	11	15	9	11	13	21
• Reduce the expedition cost	2	2	1	2	2	1	2	-	-

表 6.3.14. 輸出金融に伴う政府援助

	No. Of Empl.			Business Sector					
	Total	Small	Medium	Textile	Food	Wood	Electro	Auto	Mecha nical
Base	522	205	317	133	126	158	55	31	19*
• Drawback system	30	23	34	25	27	27	42	45	47
• Export finance	30	28	32	29	33	33	22	23	37
• Export processing zone	25	21	28	22	21	28	36	26	26
• EPTC	20	17	21	17	14	18	45	13	26
• Assistance to export comp.	26	28	25	27	26	26	29	13	37
• Export procedure	1	1	1	1	2	1	2	-	5

最後に、政府に期待する対応としては、手続の簡素化、官僚化したシステムの合理化があげられている。(表6.3.14)

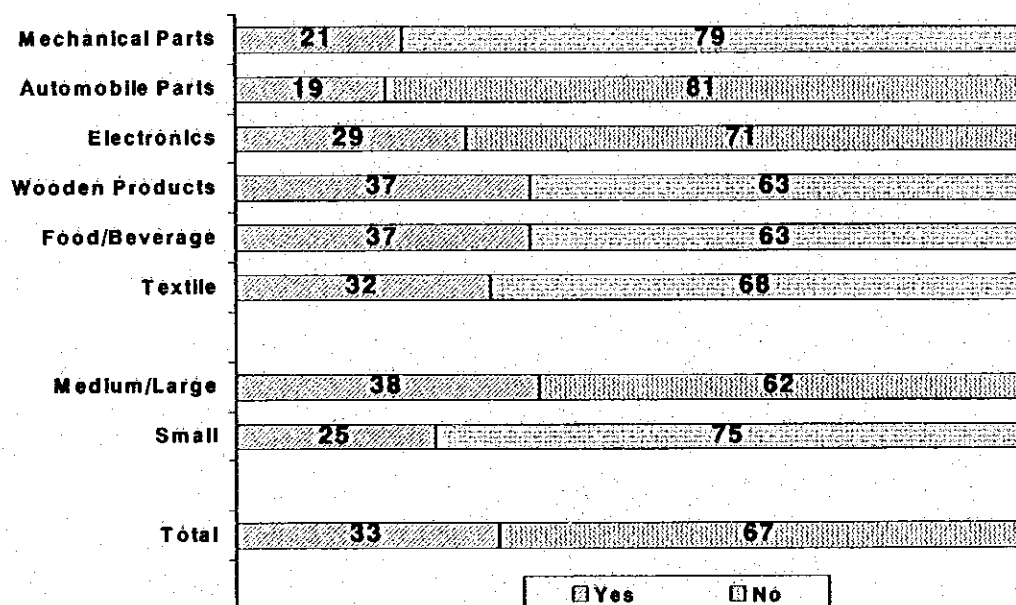
表6.3.15. 政府への期待

	No. Of Empl.			Business Sector					
	Total	Small	Medium	Textile	Food	Wood	Electro	Auto	Mecha nical
Base	522	205	317	133	126	158	55	31	19*
• Simplifying export rules / bureaucracy	42	33	47	39	41	42	47	39	47
• Provides market information / information on buyer's country	19	25	16	21	22	20	20	3	11
• Increase capital help	12	22	6	20	15	8	7	6	-
• Stable currency rate	11	11	10	8	8	14	9	16	16
• Political stability/ security	9	8	9	8	6	10	15	19	-
• Increase promotion overseas	9	9	9	7	10	10	5	6	11
• Giving fair attention even to small size companies/ eliminates 'KKN'	8	14	4	11	6	8	9	-	5
• Eliminates bribery	6	7	6	8	8	4	11	3	-
• Consistent and definite rules	6	3	8	5	4	5	16	3	11
• Decrease interest rate	5	6	5	4	5	8	2	6	5

6.3.10 輸出振興庁 (NAFED)

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大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。地域としては、アジア太平洋地域、欧州、米国、アフリカ、中近東に及んでいる。

図 6.3.12. NAFEDから受けたサービス



一般的に、見本市、マーケット情報、バイヤー情報等のNAFEDにより提供されるサービスへの回答者の評価はあまり高くない。NAFEDにより提供される見本市あるいはビジネストレーニングへの積極的な参加を考える輸出業者は、あまりいなかった。NAFEDによる紹介を受けた後に市場に参入できたという回答者は、わずか29%に過ぎなかった。

6.4. アンケート調査のまとめおよび考察

- アンケート調査のサンプルは、インドネシア全土の主要都市に位置している業者の中から、広く選択した。
- ほとんど全ての企業は、材木と木製品、繊維、アグリビジネス、電子・電気、自動車部品、

- あるいは機械の部品を輸出している。
- ▶ サンプル企業のほとんどが、従業員 n=19名より少ない小規模企業であり、したがって、その売上高および資本金は少ない。また、ほとんどの企業がインドネシア資本の企業である。
 - ▶ 回答企業の内、47%が自社の売上高の半分以上が輸出で占められていた。
 - ▶ 多くの輸出業者がマーケティングおよび生産ラインなど全般に渡って、自社の水準が国際市における競争力を持つにいたっていないと答えている。
 - ▶ 45%の回答者が、過去2年間の輸出額が増加しており、これから3年間はその基調が続くことに期待できるとしている。
 - ▶ しかしながら、限られた資金、情報不足、未熟なマーケティングスキルそして生産上の問題等、多くの障害が存在している。政府関係機関の官僚主義的な対応も輸出業者に直面している輸出阻害要因の一つとなっている。
 - ▶ マーケット情報が最も不足していることは明らかである。
 - ▶ 資金調達に関しては回答者の25%のみが、融資制度を利用しており、その内の多くの事業者が、運転資本融資（信用枠の設定）と少額の投資信用を利用したとしている。
 - ▶ 大部分が地元の民間銀行か政府系銀行を利用している。
 - ▶ 支払は、通常L/Cで行われるが、大規模事業者は、送金をしている。
 - ▶ 大多数の回答者（74%）が、インドネシア銀行が市中銀行を通して行っている融資制度について聞いたことがないと回答している。
 - ▶ 輸出業者は、マーケット情報および訓練の不足が最も大きな輸出阻害要因になっていることを背景に、多様なマーケティングおよび営業活動チャネルの利用利用を希望している。
 - ▶ 既述したように、多くの輸出業者が、次の3年間で売上げが増加をすることを期待しており、これをマーケティングおよび人材育成を通して行うことを計画している。
 - ▶ 輸出業者が最も必要としているのは、この調査報告書の中で繰返し述べているように、情報である。また、行政手続の合理化・簡素化を期待している。
 - ▶ 残念ながら現時点では、NAFEDのサービス内容は、輸出業者の満足のいくレベルには、達していない。3人の内1人しかNAFEDのサービスを受けていない。また、サービスを受けた場合でも、その評価は芳しくなく、見本市やビジネストレーニングへの参加に積極的に希望するものはいない。

第7章 繊維製品

7.1.輸出実績分析

7.1.1. 輸出金額・数量の推移

インドネシアの繊維および繊維製品の輸出金額は、下表 7.1.1 の通りとなっている。輸出金額の合計を見ると、経済危機直前の 1996 年度と、危機の影響が全面的に表面化した 1998 年度を比較すると、1998 年度は 21%の減少となっている。一方、数量は 1998 年度が 1996 年度より 40%上回っている。金額・数量両方勘案すると 1998 年度は、ルピーの下落（1/4 に下落）による輸出数量の激増にもかかわらず、国際商品の大幅な下落と経済危機のインパクトのため輸出金額では 21%も DOWN する結果となっている。下表より経済危機の影響は、綿、糸、などの繊維がそれほど落ち込みを見せていないのに対し、衣料品の落ち込みが大きい（27%DOWN）。

表 7.1.1.インドネシアの繊維及び繊維製品輸出金額 (単位:\$1,000)

	1996 年	1997 年	1998 年
FIBERS (綿)	146,862	135,509	146,583
YARNS (糸)	909,663	762,668	889,412
FABRICS (織物)	1,736,737	1,354,447	1,345,108
GARMENTS (衣料品)	3,303,594	2,678,682	2,406,967
合計	6,096,856	4,931,306	4,788,070

(出所：MOIT)

表 7.1.2 インドネシアの繊維及び繊維製品輸出数量 (単位:ton)

	1996 年	1997 年	1998 年
FIBERS (綿)	111,958	109,318	137,632
YARNS (糸)	312,226	271,200	437,909
FABRICS (織物)	260,383	213,354	374,957
GARMENTS (衣料品)	221,385	211,590	196,047
合計	905,952	805,462	1,271,081

(出所：MOIT)

インドネシア繊維および繊維製品の輸出数量は表 7.1.2 の通りとなっている。輸出数量は、1998 年度は 1996 年度に比較し糸、織物が異常に伸びている（糸で 40%UP、織物で 44%UP）のに対し衣料品は 27%DOWN と不振が鮮明になっている。

7.1.2. 輸出先地域別金額・数量

上位 4 国別輸出金額およびシェアは、下表 7.1.3 の通りである。日本は 1998 年度は円安と経済不況で落ち込みが激しく、三位に転落している。1999 年以降は経済回復基調となり、繊維輸入も増大してアメリカに次ぐ二位にカムバックする見通しである。

表 7.1.3 上位 4 国に対する輸出金額及びシェア (単位:\$1,000)

	1997 年	1998 年
アメリカ合衆国	1,614,933(32.7%)	1,799,191(37.6%)
イギリス	459,935 (9.3%)	444,606 (9.3%)
日本	581,871(11.8%)	433,179 (9.0%)
香港	320,124 (6.5%)	345,598 (7.2%)

(出所：MOIT)

7.1.3. 品目別輸出実績

主たる商品別に輸出金額を見る。Yarns (糸) は、日本、香港、ベルギーが主要輸出先である。日本は 1 位のシェアを 1998 年には香港に譲った。(表 7.1.4)

表 7.1.4 YARNS (糸) の輸出金額及び国別輸出金額(単位:\$1,000)

	1996 年	1997 年	1998 年
YARNS (糸)	909,663	762,668	889,412
日本	150,065 (16.5%)	143,384 (18.8%)	113,693 (12.7%)
香港	118,881 (13.1%)	85,477 (11.2%)	148,214 (16.7%)
ベルギー	65,101 (7.2%)	48,313 (6.3%)	61,699 (6.9%)

(出所：MOIT)

YARNの中には綿糸と化合繊糸が含まれているが、インドネシアの最大のマーケットである日本市場で「綿糸」を最近のデータで詳しく分析してみると、現在のインドネシアの紡績業の実力が分かる(表7.1.5参照)

表7.1.5 1999年8月度日本の純綿糸国別・番手別輸入数量表(単位: 梱)

国別	8.3s以下	25.4s以下	30.7s以下	47.2s以下	47.2s超	計
韓国		174	558	873		1,605
中国		165	735	3,072	142	4,114
台湾			210	726		936
インドネシア		1,810	4,544	6,868	1,137	14,359
インド		3,732	628	1,135	3,992	9,487
パキスタン	834	29,565	6,936			37,335
その他	4	1,435	351	755	530	3,075
計	838	36,881	13,962	13,429	5,801	70,911

(出所: 日本綿・化合繊糸商業組合)

インドネシア綿糸は8月度は20%のシェアを占めており、30番手、40番手を主体としたバランスの取れた輸出となっている。一方、パキスタンはタオル用20番手が圧倒的に強いが、40番手以上の高級綿糸は皆無で偏った生産および輸出体制となっている。中国は、もはや綿糸輸出国としては影が薄い。ただインドが低級綿花、高級綿花ともに生産出来るので、20番手および40番手以上の高級綿糸で健闘している。将来インドネシアの強敵となることは歴然としている。

表7.1.6 1999年8月度カード糸国別・番手別輸入数量表(単位: 梱)

国別	8.3s以下	25.4s以下	30.7s以下	47.2s以下	47.2s超	計
韓国		45	151	146		342
中国		17	439	2,341	12	2,809
台湾						
インドネシア		1,301	1,338	2,757		5,396
インド		3,612	186	498		4,296
パキスタン	834	28,621	6,069			35,524
その他	3	1,206	342	2		1,553
計	837	34,802	8,525	5,744	12	49,920

(出所: 日本綿・化合繊糸商業組合)

カード糸（短繊維を取り除いた、一般的な糸）の国別輸出状況を表 7.1.6 で見る。カード糸でもインドネシアはバランスの良い輸出をしており、日本の需要の各分野に浸透していると考えられる。

表 7.1.7 1999 年 8 月度コーマ糸国別・番手別輸入数量表（単位：梱）

国別	8.3s 以下	25.4s 以下	30.7s 以下	47.2s 以下	47.2s 超	計
韓 国		129	407	727		1,263
中 国		148	296	731	130	1,305
台 湾			210	726		936
インドネシア		509	3,206	4,111	1,137	8,963
イ ン ド		120	442	637	3,992	5,191
パキスタン		944	867			1,811
その他	1	229	9	753	530	1,522
計	1	2,079	5,437	7,685	5,789	20,991

（出所：日本綿・化合繊維商業組合）

次に高級綿糸であるコーマ糸（短繊維を取り除いた上、繊維を揃えた糸）を見ると表 7.1.7 の通りとなる。インドネシアは高級綿糸であるコーマ糸で実に 43% のシェアを占めている。しかも 30 番手、40 番手、それ以上と幅広く浸透しており、各方面でインドネシア綿糸の高級感を確立している。パキスタンのごとく 20 番手に特化している所を除いて、インドネシア紡績業はアジアでは実質実力 NO.1 であると判断される。

表 7.1.8 インドネシア綿織物の輸出金額及び国別輸出金額（単位：\$1,000）

	1996 年	1997 年	1998 年
綿織物	346,126	299,109	292,495
アメリカ合衆国	57,480 (16.6%)	58,930 (19.7%)	57,801 (19.8%)
日 本	49,629 (14.3%)	33,668 (11.3%)	49,132 (16.8%)
香 港	22,540 (6.5%)	23,019 (7.7%)	27,786 (9.5%)

（出所：MOIT）

インドネシアの綿織物は衣料品用に評価が高く、今後努力次第で更に伸ばせると判断する。
（表 7.1.8）

表 7.1.9 合繊織物の輸出金額及び国別輸出金額

(単位:\$1,000)

	1996年	1997年	1998年
合繊織物	1,150,689	854,007	905,392
UAE	127,429 (11.1%)	108,399 (12.7%)	100,912 (11.1%)
香港	159,567 (13.9%)	99,885 (11.7%)	57,357 (6.3%)
シンガポール	122,727 (10.7%)	92,146 (10.8%)	85,797 (9.5%)

(出所: MOIT)

合繊織物のなかでは長繊維織物であるポリエステル・フィラメント織物が大宗を占めおり、この分野は1993年までは順調に輸出拡大してきた。ところが世界の流行にフォローすべき設備投資、技術改善を怠り、10年一日の如く同じ製品（ブラウス用薄手の織物）を生産している。

世界の流行はポリエステル・織物では今や厚手の織物、ニットへと変化している。しかも多品種・少量生産が主流となっているのに、インドネシアは未だに少品種・大量生産が主流で完全に逆方向を向いている。従って、輸出先もサリーやスカーフ用の中近東向けや、一部縫製用にシンガポール、香港向けが出ているだけで先進国へは少ない。

ポリエステル・フィラメント織物の輸出金額は、1998年度は前年度に比較し\$584百万から\$593百万へとほぼ横這いなのに、数量は13,437トンへと42%も記録的に伸びている。いかに安値（捨て値）で出しているかが分かる。業界自体も国内市場の減退や輸出先の減少でダンピング的な赤字輸出が多く、操業中止の企業も30%ぐらいあると言われている。かつての競合国だった韓国は世界の流れによくフォローし、今や完全にインドネシアを上回る競争力を付け輸出を増やしている。この分野の対日輸出は当分考えられない（短繊維：T/Cの輸出はある）。

インドネシアの繊維輸出で一番気がかりなのは、衣料品分野である。この分野の問題点および改善策は後程詳しく述べるが、要は衣料品は繊維産業の集大成であり、この分野で力を持たないと本当の繊維生産国とは言えないのである。関連産業も多く、雇用は下請け産業を加えると膨大な数になる。この分野への「てこ入れ」に官民ともに全力を注ぐべきである。(表 7.1.10)

表 7.1.10 GARMENT(衣料品)の輸出金額

(単位:\$1,000)

	1996年	1997年	1998年
衣料品	3,303,594	2,678,682	2,406,967

(出所: MOIT)

衣料品のなかで最大のアイテムであるメンズコート、ジャケットを取り上げてみると、表 7.1.11 の通りとなる。合繊維物のなかでは長繊維織物であるポリエステル・フィラメント織物が大宗を占めおり、この分野は 1993 年までは順調に輸出拡大してきた。設備投資、技術改善を怠り、多品種・少量生産が主流となっているのに、インドネシアは未だに少品種・大量生産が主流で完全に逆方向を向いている。

表 7.1.11 メンズコート、ジャケットの輸出金額及び国別輸出金額

(単位:\$1,000)

	1996年	1997年	1998年
メンズコート ジャケット	1,131,583	868,214	942,915
アメリカ合衆国	360,752 (31.9%)	318,794 (36.7%)	415,071 (44%)
日本	125,151 (11.1%)	78,545 (9.0%)	53,464 (5.7%)
オーストラリア	78,009 (6.9%)	66,184 (7.6%)	50,909 (5.4%)

(出所: MOIT)

1998 年度の 96 年対比では、日本向けが 57%も減少している。高付加価値製品の輸出減少は打撃が大きい。

インドネシア繊維・繊維製品の輸出に占める日本向けシェアを見てみると、表 7.1.12 の通り 10%以下で推移している。日本は 1999 年度から経済回復が見られ、インドネシアの対日繊維輸出も増加に転じると思われる。

表 7.1.12 インドネシア繊維・繊維製品の日本向け輸出金額及びシェア

(単位：\$1,000)

	1996年	1997年	1998年
輸出金額	479,448	498,476	418,233
シェア	7.6%	9.9%	8.5%

(出所：MOIT)

今度は逆に、日本市場からみたインドネシア輸入繊維の実体を見ることにする。

過去、日本の繊維輸入のピークは1992年度の141億ドルである。この時はバルブ破裂の影響直前であり、日本はまだ好景気、高消費の名残があった。漸次円安と日本景気の不況で日本の輸入は減り続き、1998年度は115億ドルとなっている。しかしながら、1999年度は明らかに日本の景気が反転しており、円高基調と共に日本の輸入は増加に転じている。

表 7.1.13 日本のインドネシアからの繊維/繊維製品輸入金額

(単位：百万ドル)

	1996年	1997年	1998年
総輸入金額	12,500	12,000	11,500
インドネシア	480 (3.8%)	500 (4.2%)	418 (3.6%)

(出所：日本輸入通関統計)

中国の綿織物は値段が安い、用途が限られている（インドネシアに比べ20-30%安い、品質が劣るため、衣料品以外の寝装品等に用いられる）。インドネシア品は高評価が確定しており衣料品等の高級分野に用いられる。インドネシアはツイル等商品開発して、更に数量を伸ばせる可能性が高い。

表 7.1.14 COTTON FABRIC (綿織物)

(単位：百万ドル)

	1996年	1997年	1998年
総輸入金額	504	497	419
インドネシア	44.7 (8.9%)	34.6 (7.0%)	34.8 (8.3%)
中国	297	302	247

(出所：日本輸入通関統計)

綿糸に関しては、既に詳しく述べた通りだが、化合繊糸もインドネシアは強くなってきており、インドネシアの将来の強い分野となることは疑いの余地がない。

表 7.1.15 YARN (糸)

(単位：百万ドル)

	1996年	1997年	1998年
総輸入金額	1,148	1,361	1,028
インドネシア	157 (13.7%)	216 (15.9%)	185 (18.0%)
中国	138	223	184.4

(出所：日本輸入通関統計)

既に述べた通り、インドネシアの長繊維織物の対日輸出は見込みがない。短繊維合繊織物(T/C)が健闘はしているが、綿織物ほどインドネシアの強みを持っていない。将来あまり大きな期待は出来ない。

表 7.1.16 MAN-MADE FABRIC (合繊織物)

(単位：百万ドル)

	1996年	1997年	1998年
総輸入金額	389	358	269
インドネシア	19.5 (5.0%)	24.7 (6.0%)	22.0 (8.1%)
中国	79	85	72

(出所：日本輸入通関統計)

この分野でインドネシアは1998年度では、たつたの1.9%のシェアしか取っていない。中国が67.5%のシェアを取っているのと対照的である。日本市場で中国品が氾濫している次第である。ただインドネシアにとって、やり方しだいでは中国品のシェアを取り、大きく対日輸出を伸ばせる分野である。

日本市場で競合相手となる中国、ヴェトナム、タイを繊維全体の金額・シェアおよび衣料品金額で比較すると下表 7.1.18.の通りとなる。

表 7.1.17 GARMENT (衣料品)

(単位：百万ドル)

	1996年	1997年	1998年
総輸入金額	9,931	9,034	9,083
インドネシア	247 (2.5%)	216 (2.4%)	170 (1.9%)
中国	6,370	5,992	6,135

(出所：日本輸入通関統計)

表 7.1.18 1998年日本市場に於ける競争相手国：中国、ヴェトナム、タイとの比較

(単位：\$ Billion)

	中国	インドネシア	ヴェトナム	タイ
金額	\$6.7	0.42	0.27	0.26
シェア	58.3%	3.6%	2.4%	2.3%
(衣料品の金額)	\$ 6.1	0.17	0.26	0.19

(出所：日本輸入通関統計)

表 7.1.19 インドネシアの繊維・繊維製品輸入金額

(単位：\$ 1,000)

	1996年	1997年	1998年
FIBERS (綿)	1,495,965	1,246,154	1,194,914
YARNS (糸)	268,856	244,754	220,956
FABRICS (織物)	934,751	846,483	746,010
GARMENTS (衣料品)	9,867	11,922	5,019
合計	2,709,439	2,349,313	2,166,899
貿易収支	3,512,717	2,694,811	2,749,123

(出所：MOIT)

7.1.4. 輸出の阻害要因

- 1) 政治の不安定：言うまでもなく政治が安定しなければ、契約の履行も危ぶまれる。経済危機の際、ノンデリ、船積み遅れを恐れ多くのバイヤーがインドネシアを去ったのは疑

いの余地がない。特に衣料品のバイヤーが離れたのは手痛い打撃である。一説には経済危機で少なくとも 30%の契約を失ったと言われる。

- 2) マーケティング活動の欠落：例えば、日本市場は世界最大のフリー・マーケットであり、実力次第で売り込めるのにインドネシアはほとんどマーケティング活動していない。それゆえ、衣料品シェアが著しく下がってきている。
- 3) 特に衣料品分野では、品質が世界の主要市場のレベルに達していない。例えば、日本のバイヤーは日本人技術者が工場で品質管理をしていない限りインドネシアから買えないと明言している。品質の向上が緊急課題。
- 4) デザインに魅力がない。インドネシアは伝統的にデザイン・色に独特なセンスを持っているにもかかわらず、魅力ある製品を開発していない。デザイナーの能力 UP が望まれる。
- 5) 素材（織物）のパライターが少ない。これもインドネシアの縫製品の魅力を薄めている。
- 6) インドネシアは世界の主要市場から遠距離のため、航海期間を含めたリード・タイムが長く、ファッション・サイクルの短い商品には適合しない（この点タイ、ヴェトナムも同じハンデーを持つが、少しでも生産工程を縮める努力が必要である）。

7.1.5. 輸出増大の可能性

- 1) 紡績・織布による短繊維（糸、織物）は企業の絶えざる新規設備投資、技術導入などで将来は明るく、間違いなく輸出増進する。
- 2) 長繊維織物はかつては、世界を席卷するほどの輸出パワーを見せたのだから、設備更改期に来た業界が近代化と最新技術導入すれば再度復活し輸出増進が可能と思う。ただし時間がかかる。
- 3) 衣料品は問題である。上述輸出阻害要因を緊急に改善すれば、ある分野で中国を凌駕して、輸出シェアを奪い輸出増が可能だが、それにはまず、基本的なマーケット活動の強化、品質・デザインの GRADE-UP を計らねばならない。

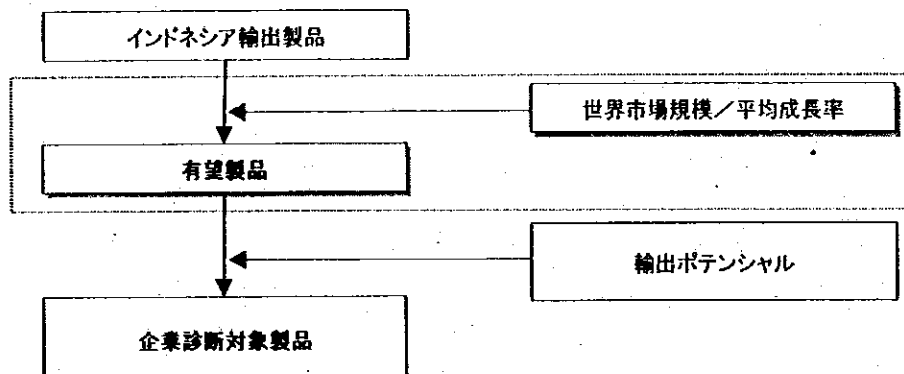
7.2. 有力製品・部品の選定

調査対象となっている 6 業種に含まれる生産品目は多種多様に渡っており、それぞれがターゲットとするマーケットも抱える問題なども異なる。したがって、効果のある有効な提言を行うために、インドネシアの輸出製品として有望と思われるものを各産業からそれぞれ選び、それらの製品の生産・輸出企業を対象に、アンケート調査、インタビュー調査を行った。最終的な輸出振興策提言についても、これらの製品を対象に行う。

有望商品の選定については、主に The Standard International Trade Classification 3 (SITC Rev.3)

の分類で、国連の貿易統計を基に行った。但し、今回対象となっている製品群（繊維・繊維製品、食品・飲料、木工製品）と部品群（電子・電気部品、自動車部品、機械部品）では、輸出振興の方策が異なるため、有望製品の選定についても、異なる基準を採用した。

7.2.1. 製品群（繊維・繊維製品、食品・飲料、木工製品）の選定フロー



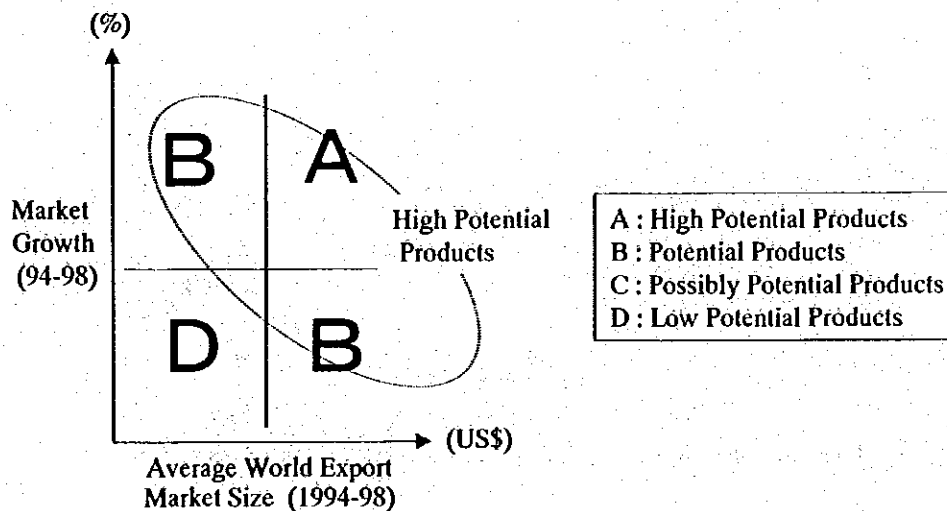
7.2.2. 有望製品の選定基準

〔選定指標〕

- i) 市場規模（1994～8年間の品目別世界輸出額）
- ii) 成長率（1994～98年の輸出額の年平均成長率）

インドネシアから輸出実績のある品目の中で、世界市場規模が大きい、あるいは平均成長率が高いものを選定した。

図 7.2.1. 有望商品選定マトリックス（製品群）



7.2.3. 有望製品の選定の結果

分析の結果を、市場規模が大きい商品を Group I に、市場成長率が高い商品を Group II とした。選定された有望商品は下記の通りであり、3桁の数字は SITC コードを示す。

Group I

- 842 女子用織物上衣
- 841 男子用織物上衣
- 651 紡織用繊維の糸
- 653 人造繊維の織物

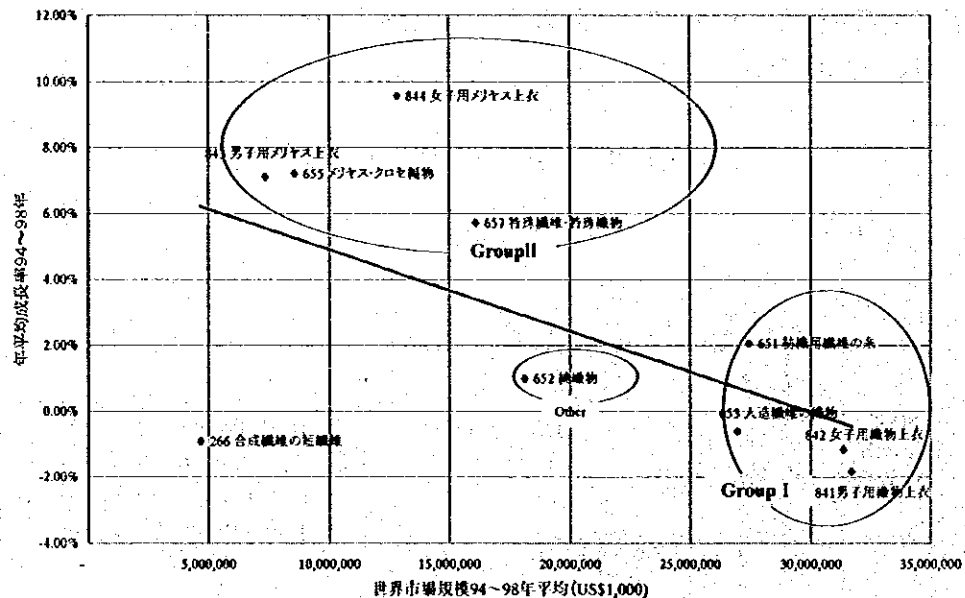
Group II

- 657 特殊繊維・特殊織物
- 844 女子用メリヤス上衣
- 655 メリヤス・クロセ編物
- 843 男子用メリヤス上衣

その他

- 842 綿織物 (将来日本で綿紡績、織布ができなくなり、輸入に代替する必要があるため日本市場向けの有望商品として選定)

図 7.2.2. 有望製品の選定 (繊維・繊維製品)



(出所: International Trade Center (ITC) 資料 (SITC コード 3 桁ベース))

7.3. 購買企業の満足度調査

購買企業のインドネシア製品に対する評価等を調査するため、日本の企業を取上げ、訪問調査を行った。

7.3.1. 調査企業の概要

訪問企業合計 11 社。内訳は大手企業 3 社、中堅企業 5 社、小企業 3 社とバランスを考え選定した。また大阪は素材分野で 3 社、衣料品分野で 4 社、東京は衣料品分野で 4 社とした（東京には素材を扱う業者がほとんど無い）。

企業概要を訪問順に述べる。

1) A 社、大阪市

資本金：40 億円、店舗数：10 店 (234,000 m²)、従業員：5,600 人

主たる業務：百貨店業務

売上：3,000 億円

主たる扱い品：中国・上海より紳士・婦人物の衣料品

アメリカより婦人服など衣料品

イタリーよりカシミア・セーター

イギリスよりカシミア・コート

2) B 社、大阪市

資本金：96 百万円

売上：6 億円

業務内容：輸入業

扱い品：中国より紳士服、婦人服

インドネシアより婦人物ニット・シャツ、プリント布帛ドレス

3) C 社、大阪市

業務内容：カジュアル・シャツを主体とした製造業兼インポーター

売上：200 億円

扱い品目：カジュアル・シャツ、ブルゾン

その他：上海に工場持ち輸入の 70-80%は中国からおこなっている（輸入比率は 45-50%）。

4) D 社、大阪市

業務内容：総合商社

売上：年間売上 2 兆 6,800 億円のうち、繊維は 2,000 億円

主たる扱い品：素材、製品とも全般にわたり扱う。

5) E社、大阪市

業務内容：資材関係の輸出入、国内卸

売上：200億円

主たる扱い品：綿糸：中国、インドネシアより。

スフ糸：インドネシアより。

ポリエステル/コットン：インドネシアより。

6) F社、大阪市

業務内容：衣料品の輸入

売上：350億円

主たる扱い品：中国、インドネシア、ヴェトナムより男物衣料、婦人物ドレス、カジュアル・シャツ。

7) G社、大阪市

業務内容：輸入商社

売上：300億円

扱い品目：素材関係

8) H社、東京都

業務内容：婦人服の製造販売、および輸入

売上：400億円

扱い品目：婦人服が主体。中国3カ所（上海、大連、山東省）に合弁製造会社を持つ。衣料品は25-30%輸入。中国、タイ、インドネシア、インドから。下着は中国から輸入。

9) I社、東京都

業務内容：エスニックな婦人用ドレス、ジャケット等の輸入、小売店への販売。

天然素材を使用した伝統的な織物（イカット、シルクカスリ織）をベースとし、日本でデザインした婦人物を扱っている。

売上：8,000万円

扱い品目：タイ、インドネシア、インドの婦人物ドレス、ジャケット

10) J社、東京都

業務内容：スーパーの開発輸入

売上：460億円

扱い品目：全般的衣料品。仕入先は中国、韓国、台湾、香港、タイ、インドネシア、ヴェトナム、インド、欧米

11) K社、横浜市

業務内容：スーパー、コンビニの輸入業

売上：25億円

主たる扱い品目：繊維全般、雑貨、食品

7.3.2. 繊維産業の輸入手順概要

日本向けは下記の通りいろいろあるが、最近は問屋など中間業者排除の傾向にある。

海外製造業/輸出業者——消費者

海外製造業者/輸出業者——輸入業者——消費者

海外製造業者/輸出業者——輸入業者——小売業者——消費者

海外製造業者・輸出業者——輸入業者——卸売業者——小売業者——消費者

7.3.3. インドネシア製品の評価

製品評価では多面的に見ていく必要がある。従って価格、納期、デザイン・色、セールス活動を順番にレビューし総合評価を行うことにする。

価格,1999年10月現在

*綿糸 CD40/1

中国	USDL480/BALE (400LBS)
インドネシア	USDL530/BALE

中国品が10%安い。

*綿織物 CD40/CD40 130X70 48"

中国	USCTS43/YARD
インドネシア	USCTS56-57

中国が25%安い。

*T/C織物 T/C45/45 136X72

中国品が30%安い。

(織物に関しては中国に勝てる場所は無い)。

*衣料品

スタンダードなドレス・シャツの縫製加工賃(CMT)、を一枚当たりで比較すると、

ベトナム	USDL0.8
インドネシア	USDL1.0
中国・タイ	USDL1.0~2.0
韓国・台湾	USDL5.0
日本	USDL10.0

(中国・タイは企業により、工賃のバラツキがあるが中国最大の企業「YOUNGER GROUP」はUSDL1.0でやると公言している)

衣料品そのものを比較すると、

***ニット・Tシャツ**

インドネシア品はタイより 20%安い。

***JEANS PANTS**

中国品はインドネシア品より 30%安い。

***アクリル・セーター**

インドネシア品は中国・タイより 20%安い。

***綿、ポリエステル・ブラウス**

インドネシア品はタイより 10-20%安い。

***靴下、トランクス**

中国の方が若干安い。

品質

素材の品質については、以下の通り。

***綿糸**

日本に入ってきているインドネシア品（日系合併企業がほとんど）は中国品より品質が良い。特にシャツ生地にするような織物用綿糸(CD40/1 以上)はインドネシア製品が中国品より評価が高い。また、ニット用綿糸はインドネシア品が中国品よりはるかに評判が良い。ただし、タオル用 CD20/1 はパキスタン品が圧倒的に優位にある（自国産綿花が 20/1 に向いており、機械設備も太番手に合わせた投資がなされている）。

***綿織物**

綿織物の品質は中国よりインドネシアの方が優れている。日本市場では寝装品等あまり品質にこだわらない分野は中国品、衣料品など品質に厳しい分野はインドネシア品と住み分

けが出来ている。また、CD20 使いの SHEETING、CD30 使いの SHIRTING 等高品質を求められない分野は中国品、Twill 等織り技術が要るものはインドネシア品が強い。シャツ生地として、日系合弁会社 P 社等は既に日本で高い評価を得てブランドが確立されている。

*T/C 織物

中国品は品質が落ちるが、値段が非常に安いので日本市場にかなり入っている。インドネシア品は日系大手の合弁 2 社のブランドが入っているが、将来大きく伸びる可能性は薄い。やはり、インドネシア品は高級感のする綿 100% の品質の良い綿布が持ち味である。

衣料品の品質については、以下の通り。

*ニット製品

インドネシアは CUT&SEWN (ポロ・シャツ、Tシャツ) の分野では縫製不良があるが「まあまあ」である。ただ編物そのものは悪くない。尚、技術はタイの方が優れている (日本の技術を導入している為)。

*セーター

アクリル使いの量販店向けは、日本人技術者が指導しているところは問題が少ない。

*男性用スラックス

日本の合弁でスラックス専用にやっているところは問題無い。

*婦人用ブラウス

綿 100% 生地でのプリント、染め、先染めおよびポリエステル・フィラメントのプリント生地を使ったブラウスを量販店・中年婦人向けとして買っているところが何社かあるが、日本の市場および日本のスタンダードを知っているメーカーは、比較的不良品が少ない。

*下着

量販店向けトランクスが主たるものだが、日系の紡績で織布し、日系の染工場でプリントし、日系の縫製工場で作られるので品質問題は無い。

尚、品質に対する検品の問題が非常に重要だが日系あるいは日本人技術者が品質管理しているところは問題発生しない。それ以外なら充分検品する必要があるが検品を任せられる人がいない。中国、タイは現地側に任せてほぼ大丈夫である。この差は大きく、もし日本から検品に現地へ行かねばならぬなら、効率は非常に悪くなる。

以上まとめると、日本人技術者が品質管理しているところか、あるいは日本のスタンダードを熟知しているところ以外からは安心して買えないということである。

なお、競争相手をみると、中国は日本の尺度に合わせようとする姿勢が見られる。従い品質の向上が著しい。タイも自家工場日本語教育等やっているところがある。日本語をマスターすることで日本の文化、考え方を知り日本の市場に受容れられる品質を作り出そうとしている。タイの縫製加工は評価が高い（随分日本の技術導入を行っている）。ヴェトナムはワークマン・シップの良さに加え、勤勉さでもって日本の技術を受容れ、品質向上させ日本市場への進出を計っている。また、品質以外に品種が中国に較べ、インドネシアは少ないのが魅力を削いでいる。特に、ポリエステル・フィラメント等の合繊維物、先染めの綿布、合繊維物等幅広い品種開発が必要である。

納期

日本市場での商品（特にファッション物）はサイクルが短くなっている。小売店がリスクを少なくする為、在庫を持たなくなってきた。金利を削減する意味もある。いわゆる、Quick Answer が非常に重要となってきた。すなわち、発注してから店頭納品までのリード・タイムが勝負となってくる。中国から船積み後、3~4 日で日本に着くのに対し、インドネシアからは 2 週間かかる。これは、致命的な差となる（この点はタイ、ベトナムも同じハンデとなる）。したがって、あまりファッションに関係のない商品に重点を置いていく必要がある。ただし Non-Fashionable なアイテムといえども、在庫圧縮のため細切れ発注、短納期志向は変わらない為、工程短縮のための努力は非常に大切である。

デザイン・色

- * インドネシアはデザイン・ソフトが遅れている。
 - * タイはここ数年改善が著しい。婦人服業界でも注目している。
 - * ベトナムがデザイナー養成に力を入れており注目されている。
 - * 日本で人気のある婦人服店には、韓国製の衣料品が多い。韓国のデザイナーは日本で研修した人が多い（例えば、文化服装学院等）。彼等がデザインしたファッション商品が日本でヒットしているのである。
 - * ただ、インドネシアはパチック、イカットなど独特のデザイン・センスをもっており、特にバリではセンスのある人が多い。何とかこれらの特徴を生かし、日本市場に適合するデザイン・色合いをクリエート出来ぬかとの声が多い。その為には、コンピュータ・グラフィク等を駆使し、インターネットを通じ日本ーインドネシア間でデザインのやり取り等も考慮に入れるべきである。もしこのような分野から「デザインでインドネシア独自の強み」を出せれば、リード・タイムの長いインドネシアのハンデもかなり克服出来る。
- ただ、この場合でもインドネシア人が日本市場のセンス、趣向を取得しておく必要がある。日本での研修がぜひ必要である。（ただし、アイク社のようにインドネシアか

らは量販店向け定番商品しか買わず、デザイン・色は総て日本側で企画する。インドネシア側には一切デザインを期待しないというバイヤーもある)。

セールス活動

- * インドネシアの日本市場に対する対応で、一番痛感するのがセールス活動の無さである。中国を筆頭に、各国が、輸入 QUOTA が無く、国内繊維産業の衰退で益々輸入に頼ろうとする日本市場の攻略に血眼となっているのが現状である。

競争相手の売込み活動を見ると、

「素材面」では、

- * 中国は綿糸、綿布の売込みの為、大阪に CHINATEX-JAPAN を設立して、10 人の中国人駐在セールス・マンが連日客先回りして、中国産綿糸、綿布の売込みを行っている。
- * パキстанは戦略的に綿糸 CD20/1 を大量に日本市場に売り込む為に、紡績機械を大幅に更新し、古い機械を使っている中国を追い落とすことに成功した。今や日本市場の CD20/1 はパキスタン品が独占している。また、日本人の専門家を代理店として、情報提供、セールス活動をしている。

「製品面」では、

- * 中国、タイ、韓国、台湾等は日本のどの客にも頻りに訪問し商談、情報提供、情報入手をしている。
- * 中国では自家工場に日本語の出来るスタッフを沢山配置して日本の顧客に配慮している。又、サンプルも沢山出してくる。
- * 中国 NO.1 紳士服製造企業であるヤンガー・グループは本年度日本向け輸出は 1998 年度 2 千万ドルだが、2000 年は 3 千万ドルを目指す。大阪にオフィス・ビルを購入してセールス人員拡大を計画している。
- * タイはメーカーの社長自らシーズンごとに来日し、売れ筋商品を見たり、客先廻りするケースが多い。又タイは展示会も積極的に開催している。
- * ベトナムも毎年一月東京で開かれる WORLD FASHION FAIR に大きなブースを持って自国繊維品を展示すると聞いている。
- * 今や日本市場へは T シャツしか売れるものが無いアメリカですら熱心を買ってくれと客先廻りしている。更には地球の裏にあたるチリ、ペルーからも売り込みに来ている。
- * 一方、インドネシアからは全く売り込みがなされていない。繊維に関するインドネシアの知名度は競争相手国に較べ低い。
- * アパレルにおいてインドネシアの特徴は何かほとんど誰も知らない。インドネシアのアパレル産業の社長あるいは要人は誰も日本に来ない。日本市場で何が売れ、どのくらいの値段で売られているのか日本に来なければ分らない。

総合評価

以上総合すると、日本市場から見たインドネシアの競争力は素材分野では綿製品が中国に値段的に 20-30%ぐらいの格差を付けられているが、品質面で中国を上回る評価を得ている。

衣料品分野では品質技術・セールス活動で中国、タイに劣る。ただ値段で 10-20%ぐらい安い商品がかなり有り、輸出につながっている。ただし、インドネシアはデザイン、サンプル、生地の商品揃えで見劣りし、生産地としての魅力を薄くしている。また、リード・タイム（納期）の長いのがファッション商品取扱いのネックとなっている。

7.3.4.インドネシア製品輸出促進への示唆

既に述べた如くインドネシアは以下の 3 点が緊急に求められており、この点を早急に改善しない限り輸出促進へつながらない。

- 1) マーケティング活動の強化
- 2) 衣料品では品質の向上
- 3) 衣料品のデザイン能力の向上

これ以外にも、次の 2 点は重要である。

- 4) 紡績・織布企業への競争力強化に必要な新規投資に対する低利融資、
- 5) 衣料品の素材品揃えの為にスムーズな輸入通関など金融面、インフラ整備の強化。

7.4. 選択された製品の競争力分析

7.4.1. 世界市場の概要

世界最大の繊維市場はアメリカである。その次は統合欧州(EU)である。アメリカは日本の 4 倍の繊維需要があるが、繊維輸出に数量に関する厳しい Quota 制度を設け、年間 6%の増加を認めるのみである。欧州も同様に Quota 制度を設けているので同地への輸出増しは期待できない。

日本は Quota 制度のない世界最大のフリー・マーケットである。したがって、輸出増進と言う意味ではもっとも期待の出来るマーケットとなっている。勿論、それだけに世界各国の売り込み（セールスも含めたマーケティング活動）は全く激しいものがある。

中国の紳士服・シャツ製造の最大手であるヤンガー・グループの会長は 1999 年 9 月の記者会見で『輸出目標の NO.1 は日本市場である。その次に USA、EU、CANADA、AUSTRALIA、INDO である。ただし、USA、EU は Quota があるので、WTO が Quota を解決してから目標

とする。当面は日本市場に最大の努力をする。既に、大阪に事務所購入計画を立て人員強化を行う』と言明している。これをみても日本市場の重要度が分かる。

(注：その後 1999 年 12 月に、アメリカと中国が閣僚レベルで中国の WTO 参加を合意したが、条件の一つである繊維 Quota の撤廃は 2009 年となっており、中国は後 9 年も待たなければ USA に自由に出せないこととなった)。

7.4.2. 製品輸出の主要なプレーヤー

例えば、日本市場では、上記表 7.1.5., 7.1.14, 7.1.18 に見られる如く糸、織物では中国、インド、パキスタン、衣料品では中国、タイ、ヴェトナム（品質スタンダードが全く違う、イタリー、韓国も大きなプレーヤー）である。

上記各表に金額・数量記載しているので参考とされたい。

7.4.3. 競争国との競争力比較

これについては、7.3.3.インドネシア製品の評価のところでも十分記載しているので参照されたい。

7.4.4. インドネシア製品が優位に立つ為のポイント

- 1) インドネシアは紡績の短繊維（糸、織物）は引き続き、新規投資と最新技術の導入を続けていけば、非常に優位な立場になる。
- 2) 長繊維はまず思い切った設備更新、最新技術の導入、他品種・少量生産への展開など経営者の根本改革が必要。
- 3) 衣料品では
 - A) 品質向上のため、徹底した日本技術の導入（紡績で経験していることを参考にすればよい）
 - B) セールス（マーケティング）活動を徹底的に強化する。輸出先で現地訓練することが最適である。
 - C) デザインは輸出先に所属するアパレル工場で、そのデザイナーと共に現地訓練することが一番効果的である。デザインは教えるのは難しく、本人が身につけることである。
- 4) 日本のアパレル・メーカーをインドネシアに合弁あるいは単独で進出させるのが非常に効果がある。現在中国があれば対日衣料輸出しているのも、日本のアパレル・メーカーが 1,000 社以上も進出していることが大きな理由である。

- 5) インドネシアに自家工場を持てば、当然インドネシアでの製造—海外への輸出という図式になる。その為には、輸出入インフラ整備、優遇税制、素材の品揃えに全力投球せねばならない。

7.5. 輸出企業の訪問調査（企業診断）

7.5.1. 調査企業の概要

1) A社、ジャカルタ

業務内容：紡績・織布・染色企業である。

能力：7万錠の紡機、270台のエアー・ジェット織機、月間60万ヤードの染色、240万ヤードの晒、160万ヤードのロータリー・プリント、日産300-400枚のスクリーン・プリントの設備を持つ。

規模：グループ全体で3,000人の従業員がいる。

生産品目：綿糸および綿織物。

輸出実績：（織布、染色、仕上げ）生産品の30%をスリランカ、ヴェトナム、フィリピンの対米縫製基地へ出している（いわゆる Offshore Business）また中近東へも出している。

（紡績）は生産の45%を輸出し、30%を織物用綿糸として日本向けに出している。

経営：堅実である。

2) B社、ジャカルタ

業務内容：縫製業者

能力：ミシン80台、従業員80人。

主たる生産品：綿の男性用ズボン。

輸出実績：製品の100%を輸出。輸出先は中近東、アフリカである。

経営：同社は日本向けに輸出したいと考えているが、品質、機械設備、技術から見て日本向けは無理。

3) C社、ポゴール

業務内容：縫製業者

能力：ミシン100台、従業員98人

主たる生産品：婦人用ドレス、ブラウス、シャツが主体

輸出実績：アメリカ向けに100%輸出している。新参者ゆえ対米 Quota が無いが、今のところ何とか手当している。

経営：1999年6月に設立された新会社であるが、アメリカ向け輸出が順調なので、2000

年にはミシン 300 台に増やす計画を立てている。アメリカ向けは販売責任者であるインド人の個人的コネに頼っている。設備の急拡張を考えているので経営の不安が少しある。日本向けに出したい意向があるが、品質的に日本市場のレベルに達していない。

4) D 社、バリ

業務内容：布帛あるいはニット生地に刺繍をしたり、ビーズを付けたり、エアー・ブラッシュ（吹きつけプリント）加工をしたりして、付加価値を高め高級婦人服（ドレス、ジャケット、シャツ）を製造している。

能力：ミシン 300 台、刺繍用ミシン 600 台。刺繍で多くの下請け企業を管轄している。

年間売上：\$5.5 百万ドル。

輸出実績：生産の 95%は海外へ輸出し、5%は国内売り。欧州、アメリカ向けが主体で、日本向けは始めたばかりである。日本市場は高品質志向なので今後大いに増やしたい。

経営：2000 年に始める、同社の 5 カ年計画では 5 年で 4 倍売上を増やすことにしている。経営は 2 年前より、2 代目に移っており非常に積極的になっている。また立派な経営方針を打ち立てている。同社はバリで染色工場も経営している。

5) E 社、バリ

業務内容：縫製加工業者

能力：縫製ミシン 200 台、刺繍用ミシン 38 台。他に 800 台の下請け刺繍ミシンを管理する）主たる生産品：婦人用ドレス、セーター、ブラウスに刺繍を施す。

年間売上は \$4.0 百万ドル。

輸出実績：生産の 95%をアメリカに出している。（カナダ向けもあるが少ない）。アメリカは一人のバイヤーに頼っている。

経営：オーナーは現在、入院中で工場に少し覇気がない。

6) F 社、バンドン

業務内容：縫製業者

能力：ミシン 2,500 台、従業員 3,000 人

主たる生産品：ズボン、カジュアル・シャツ、カジュアル・スカートなど

輸出実績：生産の 50%以上を輸出している。輸出のメインは日本向けと UK 向けである。

輸出の 60%は日本向けであり、あるバイヤーは年間 100 万本のフォーマル・ズボンを買っている。

経営：機械設備が老朽化しており更新が迫られている。なお機械・技術は日本の指導を得て立派なものである。

7) G社、バンドン

業務内容：縫製業

能力：ミシン 1,700 台

主たる生産品：婦人用ドレス、ブラウス、カジュアル・スカートなど

輸出実績：生産の 20%を輸出しているが、残り 80%は国内売り。輸出の半分は日本向けである。

経営：同社は国内で有名ブランドを確立している。1994 年には月間 200 万ドルも買う日本の大手バイヤーを失っている。

現在は国内志向となっている。

8) H社、バンドン

業務内容：紡績・織布・染色業者

能力：50,000 錠に新規 20,000 錠（2000 年 2 月より本格操業に入る）

主たる生産品：織機は豊田エアー・ジェット 120 台。染色、晒し、プリント、仕上げ設備を持つ。

輸出実績：生産の 30%を海外へ輸出している。現在、T/C,T/R 織物を中東、中近東、南アメリカに輸出しているが、新規紡機が本格稼働始めたら日本向けに、綿糸、綿織物の輸出を開始したい。

経営：経営は 2 代目に移り積極方針を打ち出している。

9) I社、バンドン

業務内容：縫製工場。縫製品はニット生地が主体である。

能力：ミシン 400 台を持ち、600 人の従業員

年間売上：5-6 百万ドル。

主たる生産品：婦人用セーター、シャツ、ズボン、パジャマ、子供服、ベビー用服等々

輸出実績：輸出は生産の 100%だが、欧州向けがメインである。日本向けは未だやってないが是非やりたいと思っている。

経営：新たに同規模縫製工場を 2000 年に建てる計画である。

10) J社、バンドン

業務内容：紡績業である。大手財閥グループに属している。

能力と主たる生産品：2 つの工場を持っている。1 つは 4,152 錠で小麦粉袋用の合繊糸（スパン・ポリエステルおよびポリエステル・コットン）、もう 1 つは 47,696 錠で、T/R 糸を生産している。

輸出実績：生産紡績糸は 70%日本へ。生産(T/R)の 60-70%輸出すべき努力中。

経営：綿紡績を持たないので苦しい。

7.5.2. 輸出企業の輸出競争力

1) 中規模の紡績・織布・染色業 (A社、H社、J社)

基本的にインドネシアの紡績・織布業は設備投資を積極的にやり、新しい技術の導入も行い、日本の技術指導も素直に受け入れている。従い優秀な綿花を使用していることも加え、品質面で非常に競争力を持つ。ただし値段そのものは中国に太刀打ち出来ない(20-30%の値段差がある。中国の紡績は自国綿花を格安で入手出来るため)。従いインドネシアは品質を評価する国あるいは分野で勝負するほかない。

アメリカのような品質の余りこだわらないところは、中国品有利でインドネシア品は不利(インドネシア最大手のアルゴ・パンテスは99年度対米綿布 Quota を返上したいと言っているほどである)。また日本の如く品質が重要な衣料分野はインドネシア品、余り品質にこだわらない分野は中国品と住み分けている所もある。

要するに、インドネシア品は品質で勝っており、この点訪問輸出企業も同じである。ただ大規模な拡張はやらず小規模で徹底的に機械・技術を近代化して競争力を付け、対日輸出に打って出ようとする方針を取っており、正しいやり方と思う。

A社、H社の2社は綿糸、綿織物とも競争力は強い。ただ近代化を果たせていないJ社の競争力は弱いと判断する。

2) 大手縫製業者 (F社、G社)

F社、G社ともに量販店向け汎用品を生産しており、機械・技術ともに日本の指導を受け立派なシステムも出来上がり、技術的な問題は少ない。また過去何年も大量生産・輸出を続けており、機械設備も償却し相当利益を上げている。

従って値段的にも競争力がある。ただし最近、値段その他で、中国やヴェトナムに迫り上げられており、受注は減少気味である。

機械設備も老朽化しているが、更新に消極的である。また生産品目を変更するといろいろなリスクが出てくるのでやりたくないと考えている。このような経営姿勢では遅かれ、後進国に迫り上げられること必定と思う。F社は余り客先を増やしたくないと言うし、G社は国内志向になっているのが気になる。

3) 中小縫製業 (B社、C社、D社、E社、I社)

どこも増設意欲、対日輸出目標など非常に積極的な姿勢が目立つが、どこも品質・技術

が伴っておらず、日本の市場に受け入れられるレベルに達していない。ただ中小は対米、対欧 Quota も少なくどうしても日本のような新天地（フリー・マーケット）を狙うしかない。また縫製業自体を活性化するためにはこのような中小(SMB)に頑張ってもらわねばならない。SME は現状値段的には競争力があるが、品質面で、競争力がないため衣料品の輸出になかなかつながらない。

またマーケティングに関しても全く手も足も出ない状態である。日本市場を開拓したいとほとんどの中小縫製業は考えているが、日本の顧客にどうしてアクセスすれば良いのか分らない。従い日本の市場情報も全く掴めていないのが実状である。

ましてデザインを開発する能力はほとんどなく、全てバイヤーに依存している。これでは世界の競合相手に勝てるはずがないと思われる。ただその中でも、D社は例外であり、後述するが刺繍など、付加価値を付けると同時にアイデア・デザインで勝負する。マーケティングも積極的に取り上げているし、品質改良に力を入れている。既にこの分野（刺繍婦人服）で競争力を持っているが更に強めようと努力しており、成果が期待される。

7.5.3. 輸出増進を目指し、企業としてとるべき方策（処方）

1) マーケティング活動の強化

インドネシア企業の多くはマーケティングは政府か誰かがやってくれると期待し、マーケティングのための費用（予算）も人員も割いていない。これは全くの間違いで、マーケティングは各企業がトップ・プライオリティーを置かねばならない。マーケティング活動を通じ、バイヤーと意志が通じ懇意になり、いろいろな情報も入ってくるのである。更に引き合いも入り、契約に繋がっていくのである。

ただし、日本のような経費がかかり、厳しく、難しいところに対しては、新たに CORPORATION を作り、集団経費負担し順番に受益を得るような共同・マーケティング活動をするのも一つの方法である。

2) 品質向上を目指し、技術指導を受け入れる

紡績関係も絶えず品質向上を目指さねばならないが、特に衣料品関係は、例えば日本のバイヤーが工場に日本人技術者が品質管理していない限り、インドネシアからは買えないと言っているように、海外からの技術者の招聘は避けがたい。しかし、技術者招聘は経費が非常に高く、個々の中小企業単位では受け入れが難しい。従い、次善の策として、日本の JODC の特別スキーム：巡回技術指導のような、海外からの支援プログラムを利用する方法

がある。なお、このような支援プログラムを利用するにあたっては、上述の CORPORATION を通じることで個々の企業の直接的な経費負担を低減することも考えられ、各 SME 企業が集団で品質向上策を考えることが可能となる。

3) デザイン能力の向上

この分野でも、インドネシアの各企業は「デザインは客側が出すもの」と決めている様子が見え始める。実際量販店の買い付けのように一般定番商品なら、客側がデザインなど全て提供してくる。それでは中国、ベトナムなど力を付けてきている競合国ととともに厳しい競争にさらされることになる。衣料品ではインドネシア側に多くのハンデーのある対中国との競争は誠に厳しい。少しでも優位に立つためには、差別化した独創性のある商品を出すのが良いのは当然のことである。

元々インドネシア人はデザイン、色に伝統的なもの（センス）を持っており、これを大いに活用すべきである。

7.5.4. 政府への要望

- 1) 政府は上記民間企業の自助努力に対し側面支援すべきである。すなわち上述のようにマーケティング活動および技術者受け入れの受け皿となる新たな CORPORATION (SME を対象とする) 組織作りを引き受ける。この CORPORATION は透明性の高い、全てのメンバーを受益者とする自助努力型の組織でなければならない。
- 2) 政府は短期資金支援、長期資金支援両面で繊維 SME 輸出企業を援助すべきである。短期資金では、現在インドネシアの輸出企業は、材料手当の為の L/C 船積み前割引が出来ずに困っている。また船積み後もコレクション・ベースとなっており入金遅れの負担がかかってきている。更には L/C ユーザンスをどこの銀行も認めない故みすみす契約を逃している。D/A、D/P も原則的に認められず（輸出保険制度がないこともある）、競争力を阻害している。これらは、まともな輸出国なら、どこでもやっていることである。インドネシアの決済面の大きな弱点となっている。

長期資金では、紡績、織布、縫製業者が競争力の UP のため絶えず、設備新規投資をしていかなければならない。SME にとっては非常に負担が重く、政府は低利で資金援助をすべきである。さもなければ、SME は新規投資を止めてしまい、輸出競争力に支障をきたすことになる。

最近、創設された EXPORT BANK の活躍が期待されるが、本当に SME の役に立つべ

き資金支援をしてもらいたい。

3) 輸入通関などのインフラ整備

通関業務はずいぶん改善され、早くなったと好評だが、なお中国、ヴェトナムに比較し時間がかかっている。たとえば、中国では再輸出用織物の輸入は一日で通関出来るが、インドネシアでは、ギャランTEE・レター提示しても1週間かかる。もし書類にミスがあれば、開梱の要求がなされ1ヶ月以上かかると多くの縫製輸出業者が言明している。商品のファッション・サイクルが短くなっているだけに短納期が求められている。従い、1週間の違いは非常に影響が大きい。元々近い中国が輸出基地として更に有利になってしまう。通関は是非1日で出来るようお願いする。

7.5.5. モデル企業の経営診断

■ モデル企業 A 社

- 1) 同社の経営は非常に堅実で、1997年経済危機が始まると、債務を背負っておれば経営負担が重くなると判断し、借金返済に全力を尽くし、危機の最中に債務を無くしてしまった。
- 2) 紡機は30,000 鍾から、じょじょに70,000 鍾まで増やし現在に至っているが、これからの5年間は増設せずに、既存(30,000 鍾)の近代化に資金を集中するとしている。各紡績が増設計画を持っている折り、同社は業界全体の需給バランスをみて判断している。
- 3) 現在、インドネシアでは700万鍾の紡績機械があり、今後の増設計画を含めると1,000万鍾までのCapacity Upとなる。このような増設を許せば、過去の供給過剰による苦境の再現となることを危惧している。現在の超大手紡績が国内マーケットの不況で四苦八苦している状況をみて、「当分は増設せずに、既設設備の近代化、効率化に全力で取り組む」という経営方針は付和雷同せず自己判断力にもとづく立派な経営と考える。織機の方も豊田エアー・ジェットを270台入れており、高品質の織物を狙っている。
- 4) この様に、過大設備投資はせずに、徹底した機械・技術の近代化で輸出用高品質製品を目指すのは一つのモデルと考えて良い。
- 5) 同社は過去、国内市場を主体とする経営であったが、経済危機で国内市場は壊滅的打撃を受け、同社も大変な苦境に陥った。今や、輸出の重要性を十分認識しており、2社ある会社のうちの1つは輸出比率を40%まで高めている。(もう1社は30%)
- 6) 輸出仕向地構成は対米縫製基地向けとしてヴェトナム、スリランカ、フィリピンに縮

織物 (Finished goods)、中東、中国に自家消費用綿織物製品、日本向けに織物用綿糸となっている。同社にとって、日本向けは今後の課題となっており、綿糸のみならず綿織物を出すようにリコメンドしたところ同社も同じように考えており、準備中とのことである。

- 7) 当方が工場の織機を見た限り 270 台の豊田エアー・ジェット織機の操業は問題なく、日本向けに出せると判断する。ただ A-grade 率を高めるため完全なコンピュータ・コントロールにすべきと進言している。綿糸も織り糸用だけではなく、将来性のあるニット用も生産すべしとアドバイスしておいた。
- 8) 同社は日本市場のマーケット情報が取りにくく、日本商社に頼っている。ただ最終需要家の情報が非常に重要なので出来る限り自己マーケティング活動をするよう進言しておいた。とりあえず、綿織物とニット用綿糸のパイヤー・リンケージの依頼があったので尽力することにした。
- 9) 日本市場で展開する綿織物のアイテムは
ポプリン：CD40XCD40 130X70
ツウイル：3/1 CD20XCD16 128X60
が良いのではとの意見であり、当方も適品と判断した。
- 10) 以上より、この企業を「堅実型モデル」と位置づける

■ モデル企業 H 社

- 1) 同社は既設 53,000 錠と現在増設中の 20,000 錠合わせ 73,000 錠の中規模紡績である。他に織布・染色設備を持っている。織布では 120 台の豊田エアー・ジェット織機を持っている。現在増設中の紡機は豊和、村田の新鋭機械を入れている。12、1 月のテスト・ランを終えて、本年 2 月より本格生産を始める。経営者は 2 代目に移り、非常に積極的な経営方針を出している。
- 2) 従来は、既設紡績で T/R, T/C を生産し、織物を主体に中近東、中南米、南アフリカに輸出していたが、これらの製品は市場が限られていることを悟り、新設紡・織機で綿製品を生産・輸出しようと考えている。綿製品は需要が大きく利益も上げられるし、インドネシア製品の評価も高まってきており時流に乗った経営判断と考える。
- 3) 綿製品のプライターを増やした輸出戦略を取る。新鋭紡機ではカード糸もコーマ糸も生産し、番手も幅広く生産していく。又、織物用綿糸もニット用綿糸も生産する。経営者

が若いだけに柔軟性に富んだ発想で積極的に市場開拓に取り組んでいく姿勢は評価できる。

- 4) 日本市場はこれから新しく開発していくので、バイヤー・リンケイジを依頼された。出来る限り協力したい。
- 5) 同社の染色・仕上げ工場が、設備も古く、技術向上も求められており、現在東レ系統の岐阜染工出身の日本人技術者を自前で雇い入れている。T/R 織物の染色はポリエステル、レーヨン両方の化学構造が異なっているため、同色に染めるのに非常な技術がいる。又機械設備（台湾製）も近々、近代化に着手する。絶えず資金投入して設備・技術強化を計っていく積極姿勢を評価したい。
- 6) 以上より、この企業を「積極型モデル」と位置づけする。

■ モデル企業 D 社

- 1) 同社は刺繍、ビーズ、エアー・ブラシュ（吹きつけプリント）の加工を婦人服に施し、付加価値を高めた高級婦人服（ドレス、ジャケット等）を製造している。特に刺繍は下請けを使うことで、バリの伝統技術をうまく大量生産に結びつけている。
- 2) 経営者は2年前より2代目となり、兄弟で協力して大きく事業展開しようとしている。現在売上は\$5.5百万だが、今後飛躍的に躍進出来る基礎が出来上がっていると判断する。単なる製造業から脱皮し、世界的なブランドを作り上げ、企画とマーケティングを通じ、小売りを含めた BRAND DISTRIBUTOR になろうと計画している。まず最初に USA に自分の Trade Shop を持つことから始める。戦略的発想で事業展開する経営は十分評価される。
- 3) 現在、輸出は欧州、米国が中心だが、欧州と同様品質を評価する日本市場に是非進出したいと考えている。日本のマーケット活動を始めたいというので、当方から JETRO の free office space の話をしたところ、是非検討したいとのことだった。その後2月に来日し、更に煮詰めることとなった。
- 4) 同社は競争力は価格ではなく、アイデアで勝負すると言明しており、デザイン開発が大きな課題となっている。
- 5) 欧州向けでは、フランスのデザイナーと提携し、効果を上げている。日本向けでは、日本人デザイナーを2人雇い、日本向けのデザインを創りたいと言う。当方も日本側で協

力することにした。

6) 以上より、この企業を「戦略発想型モデル企業」と位置づける。

以上3つのモデル企業はそれぞれ、インドネシアSMEにとって、これから輸出企業として輸出競争力を付け日本市場に進出していくのに参考になると考える次第である。

7.6. 輸出競争力向上戦略の提案

インドネシアと日本両方での訪問調査を通じ、下記3点で緊急に改善策を打ち出していくことが是非必要と結論するに至った。

3点とは、1) マーケティングの強化 2) 品質の向上 3) デザイン能力の開発である。その為にSMEメンバーを主体とした”TEXTILE EXPORT CORPORATION”を設立して、改善していくことを提案する。

以下、順番にその背景と実行の方法を説明する。

1) マーケティングの強化

昨年10月に日本でバイヤー調査をおこなった際、インドネシア企業が全くマーケティング活動をしていないことに気がついた。日本市場は既に述べた如く、Quota制度のない世界最大のフリー・マーケットである。従って、世界の繊維輸出国は輸出増大の可能性のある日本市場に殺到しているのである。売り込み競争は激烈であり、インドネシアの競合国である中国、タイはもとより地球の裏のペルー、リマあたりも売り込みにやってくる。一方、訪問先でもインドネシアの影は見あたらず、非常に危機感を感じた次第である。

バイヤーの声を記す。

“インドネシア企業の責任者あるいはセールスマンが来たことがない。”

“インドネシアは何を作っているのか、知らない。イメージも湧かない。”

“インドネシア企業は日本に来ずして、日本の市場動向が分かるはずがない。”

“どんな値段で、何が売れているか市場を見ずしては分からない。”

“最近、中国の売り込みが激しい。タイもよく来るようになった。ヴェトナムも積極的に展示会に参加している。”

他方、インドネシアでの訪問調査では下記の声が聞かれた。

“日本は大きなフリー・マーケットであり、最大のターゲットとしているが、どのように

アクセスしたらよいか分からない。”

“日本向けに輸出したいが、マーケット情報が手に入らない。又バイヤーを知らない。

“日本人は face to face の面談を好むと聞くが、どのようにしたら良いか。”

“日本向けにどのようなサンプル作ればよいのか。”

“日本は経費が高いため出張出来ないが、どうしたら情報が取れ、商売出来るか”

これは両者完全な MISMATCHING であり、どこが輸出先であれ、このような状態では輸出促進が出来るわけがないと感じた次第である。インドネシアの大手企業なら海外バイヤーの間で知名度もあり、時にはバイヤーもインドネシアに出張してくるが SME には来ない。従って SME はインドネシア政府の支援を得ながら、共同で CORPORATION を作り、競合国に劣らないマーケティング活動をすべきだと判断した。

* “EXPORT TEXTILE CORPORATION “を設立し、本社をジャカルタ、支社を輸出相手国に置く。

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）を支社に研修のため派遣し、4 ヶ月滞在させる。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、輸出相手国の経験豊かなシニア（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。CORPORATION の支社は 1 週間に 1 回、SME の全メンバーにその週のマーケット活動とマーケット情報を報告する。

経費は原則的に CORPORATION と受益者の負担とする。

この様にインドネシア企業が実際のアクションを取れば、年間 15 人、3 年間で 45 人のインドネシアの管理クラスの責任者が輸出相手国におけるマーケティングのやり方に習熟し、また輸出相手国のバイヤーを幅広く知ることになり大きな成果を得ることが出来る。

* EXPORT CORPORATION は輸出相手国で 1 年に 1 回、展示会を開く。従来の展示会は余り魅力のあるものではなかったが、少なくとも 30 社以上の優秀な企業が集まって魅了ある展示会とする。

* EXPORT CORPORATION は年 1 回競合輸出国（中国、タイ、ヴェトナム）の繊維生産状況を視察するツアーを計画、実行する。これはインドネシアの繊維輸出企業にとり大変参考になると思う。

インドネシア製品の品質は、海外から信頼を得ていない。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入を考えなければならない。例として、日本の場合、技術者の派遣元に JODC があるが、SME が個別に申込む通常のスキームは、繊維分野においては、倍率が高いことから、前述の EXPORT CORPORATION が受皿となって、技術者を受入 SME メンバーを巡回指導するスキームを利用することも考えられる。

3) デザイン能力の開発

日本市場を例としてみると、衣料品では、インドネシアが中国とかタイ、ヴェトナムと同じようなものを作り、日本市場で売り込み競争しておれば、非常な苦境に追い込まれる。今や中国は日本の繊維生産基地化としており、中国側もそれなりの努力で弱点が益々少なくなってきた。

ここは何とか製品の差別化、独創化で乗り越えていかねばならないと考える。

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だと考える。

JETRO の日本へのデザイン研修ツアーがあるが、CORPORATION がコーディネートして、出来るだけ繊維 SME 企業を参加させるべき提案する。

