III. アクション・プラン

第 13 章 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アクションプランを述べる。前章までに、輸出振興に関する種々の提言をしたが、ここで再度整理したい。なお、調査対象産業固有の施策については、すでに各章で詳細に述べているので、ここでは触れない。

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

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

13.1. 政府が取るべき施策

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

表 13.1. 目標施策のプライオリティ

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

出所：JICA 調査団にて作成

1) 組織・戦略の再構築

■ 貿易振興組織の再構築

（活動）

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

（プライオリティ）

緊急施策

■ 輸出振興戦略計画策定

（活動）

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

（プライオリティ）

緊急施策

2) マーケティング支援強化

■ ブランド振興

（活動）

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

（プライオリティ）

緊急施策

■ デザイン振興

（活動）

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

(プライオリティ)

短期施策

■ 輸出モデル製品の推進：ワンストップ・サービス

（活動）

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

5. 上記問題点解決のための支援活動の展開

（プライオリティ）

短期施策

3) 金融支援強化

■ 商社・アッセンブルメーカーを通じた貿易金融の強化

（活動）

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

（プライオリティ）

緊急施策

4) 物流の効率化

■ 通関・物流の効率化

（活動）

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

（プライオリティ）

短期施策

13.2. 企業がとるべき改善施策

■ 個別企業の輸出増進戦略計画の策定

（活動）

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

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

■ マーケティング・商品開発活動の強化

（活動）

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

表13.2. 輸出振興アクションプラン

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

附属資料

附属資料 1. アンケート調査質問票

附属資料 1.アンケート調査質問票

1. Company Profile

1 - 1. Business Sector :

A.	B.	C.	D.	E.	F.
Textile/ Textile Products	Food/ Beverage	Wooden Products	Electric/ Electronic Parts	Automobile Parts	Mechanical Parts

1 - 2. Year of Incorporation :

A. Before '69	B. 1970s	C. 1980s	D. 1990s

1 - 3. Address :

A.	B.	C.	D.	E.	F.	G.	H.
JABOTA BEK	West Java	Central Java	Eastern Java	North Sumatra	South Sumatra	Bali	Others

1 - 4. Registered Capital :

A. ~100 mill Rp	B. 100 ~ 600 mil Rp.	C. 600 mil ~ 5 bil Rp	D. 5 bil Rp ~

1 - 5. Company Status :

A. State Owned	B. PMDN (Private)	C. PMA	D. Others

1 - 6. Number of Employees :

A. ~19	B. 20 ~ 99	C. 100 ~ 299	D. 300 ~

1 - 7. Size of Turnover :

A. ~100 mil Rp.	B. 100~1 bil Rp	C. 1 ~ 5 bil Rp	D. 5 ~ 10 bil Rp	E. 10 bil Rp ~

1 - 8. Export Ratio in Total Turnover :

A. 0 ~ 10%	B. 10 ~ 25%	C. 25 ~ 50%	D. 50% ~

1 - 9. Self Evaluation of Export Competitiveness :

	A. Very Strong	B. Rather Strong	C. Fair	D. Rather Weak	E. Very Weak
a. Marketing capability					
b. Financial capacity					
c. Manufacturing facility					
d. R & D					
e. HRD					
f. Information Technology					

附属資料 1.アンケート調査質問票

2. Information Related to Export

2 - 1. Items of Exports :

2 - 2. How much the amount of export in 1998 increased compared with that of 1996 ?

A. decrease	B. 0 ~ 10% increase	C. 10 ~ 25% increase	D. 25 ~ 50% increase	E. 50% ~ increase

2 - 4. How much do you want to increase the export in 3 years ?

A. 0 ~ 20%	B. 20 ~ 50%	C. 50 ~ 100%	D. 100 ~ 200%	E. 200% ~

2 - 4 - 1. What will you strengthen in order to achieve the above ?

A. Marketing	B. Finance	C. Human Resource	D. Information Technology	E. Others

2 - 4 - 1 - 2. Do you have any concrete plan for the above ?

A. Yes	B. No

2 - 4 - 1 - 2 - 1. If your answer yes, what is your plan ?

( )

2 - 3. Country of Exports by Items

Item	Country of Exports	Competitor's Country
A		
B		
C		

2 - 3 - 1. Your main customer for export : ( )

2 - 5 - 1. Cost structure

Materials	_____ % Domestic	_____ % Import
Labour	_____ % Domestic	_____ % Import
Indirect Cost	_____ % Domestic	_____ % Import

2 - 5 - 2. What is imported material : ( )

2 - 5 - 3. From which countries do you import the materials : ( )

2 - 5 - 4. What materials do you procure domestically ?

( )

附属資料 1.アンケート調査質問票

3. Export Marketing

3 - 1. What is your export marketing channel ? :

A. Direct (Self-marketing)	B. Import Trading House	C. Export Trading House	D. Sales Agent	E. Assembly manufacturer	F. Others :

3 - 2. How did you find the export market ? :

A. Self Effort	B. Importers	C. Export Trading House	D. Consultant	E. N A F E D	F. Other Indonesian Govt	G. Industry Association	H. Others :

3 - 3. What are your sales promotion activities ? :

A. Exposition	B. Trade mission	C. Show room	D. Public Relation	E. Electronic/ Internet based	F. Others :

3 - 4. What sources do you use for finding customers ?

A. Self Human Contact	B. Company Resources	C. NAFED and Other Gov't Inst.	D. Trade Exposition	E. Industry Association	F. Articles/ Data Base	G. Internet/ Others :

3 - 5. Impediments for Export Business

3 - 5 - 1. Internal Factors :

	A. Very Serious	B. Serious	C. No Problem
a. Information			
b. Production			
c. Quality			
d. Delivery			
e. Cost			
f. R & D			
g. Others			

3 - 5 - 1 - 1. What kind of information is needed ?

A. Customer/ Market	B. Production Cost	C. Trade Business	D. Product	E. Others :

3 - 5 - 1 - 2. What kind of production problem do you have ?

A. Production Capacity	B. Production Cost	C. Utilities	D. Material	E. Machinery	F. Others :

3 - 5 - 1 - 2 - 1. If you chose D in the question above, why ? :

A. Import cost increase	B. L/C not available	C. High import duty	D. Others :

3 - 5 - 1 - 3. What kind of quality problem do you have ?

A. Not conform to Customers' Spec	B. High rejection rate	C. QC system is not established	D. Equipment is old	E. Others :

3 - 5 - 1 - 4. What kind of delivery problem do you have ?

A. Custom is not efficient	B. Port facility is not efficient	C. Forwarders are not efficient	D. Road access is bad	E. Domestic regulation is very complicated	F. Others :

3 - 5 - 1 - 5. What kind of R & D problem do you have ?

A. Human Resource	B. Cost	C. Advanced technology information	E. Others :

3 - 5 - 2 External Factors :

A. Lack of tax incentive	B. Inefficient port facility	C. Inefficient Custom	D. Inefficient forwarders	E. Others :

3 - 5 - 2 - 1 If you choose A in the above question, what kind of tax incentive is needed ?

	A. Very important	B. Important	C. Not important
a. VAT reimbursement for export product			
b. Abolition of port and port service VAT			
c. VAT incentive for indirect export			
d. Others :			

4. Finance

4 - 1. Have you got any financial facilities for SME ? :

A. Yes	B. No

4 - 1 - 1. If your answer is yes, what type of finance do you have ? :

A. Small Investment Credit	B. Permanent Working Capital Credit	C. Mini Credit	D. Special Mini Credit	E. Bahana Venture Capital	F. Others :

4 - 1 - 2. How would you judge the accessibility of the above finance :

A. Very good	B. Good	C. Fair	D. Bad	E. Very bad

4 - 1 - 3. What do you think of the financial condition ?

A. Very cheap	B. Rather cheap	C. Fair	D. Rather expensive	E. Very expensive

4 - 1 - 4. How long has it taken to get the above finance ?

A. Very fast	B. Rather fast	C. Fair	D. Rather slow	E. Very slow

4 - 2. If your answer in No in 4 - 1, what are the reasons ?

A. Application is rejected	B. Takes too much time	C. Condition is bad	D. Others :

4 - 2 - 1. If you choose A or B in the above question, what do you think the problem ?

A. Insufficient financial statement	B. Insufficient business plan	C. Insufficient capability of financier	D. Bureaucracy of financier	E. Others :

4. Finance

4 - 3 - 1. Which category does your transacting bank belong to ?

A. State Owned Bank	B. Private Bank	C. Foreign Joint Venture Bank	D. Foreign Bank (Branch Office)

4 - 3 - 2. Does your bank provide the credit at present as the same as before the crisis ?

A. Yes	B. No

4 - 3 - 3. Does the importer demand the confirmation by foreign bank on the L/C issued by your (Indonesian) bank ?

A. Yes	B. No

4 - 4 - 1. Terms and conditions of payment of your export contract :

A. Remittance basis	B. L/C at sight basis	C. L/C usance basis	D. D/P - D/A basis	E. Others :

4 - 4 - 2. If your answer is E, what are the terms & conditions ?

4 - 5 - 1. (Post-shipment finance)
Is your bank providing you the post-shipment finance (in other word : does your bank discount the draft) in case of B/ C/ D of 4 - 4 - 1 ?

A. Yes	B. No

4 - 5 - 2. In case of A, in what currency do you want and what currency does the bank provide for the post-shipment finance ?

(i) you want	C. Rupiah	D. US dollar	E. Others : (Please specify the currency)
(ii) the bank provides	C. Rupiah	D. US dollar	E. Others : (Please specify the currency)

4 - 5 - 3. In case of B, please answer the reason why the bank does not provide ?

4 - 6 - 1. (Pre shipment Finance)
Is your bank providing you the working capital loan for procurement of the export goods or for manufacturing export goods ?

A. Yes	B. No

4 - 6 - 2. In case of A, in what loan currency do you want and what currency does the bank provide for the working capital ?

(i) you want	C. Rupiah	D. US dollar	E. Others : (Please specify the currency)
(ii) the bank provides	C. Rupiah	D. US dollar	E. Others : (Please specify the currency)

4 - 6 - 3. In case of B, please answer the reason the bank does not provide you the pre-shipment finance (= working capital loan)

4 - 7 - 1. Do you know (i) the post-shipment facility and/ or (ii) the pre-shipment facility and/ or (iii) L/C Opening Working Guarantee Scheme provided by Bank Indonesia through commercial banks ?

Please answer like : (i) A (ii) C (iii) B

(i) the post-shipment facility	A. Have the experience to have used	B. Have heard but not used	C. Have never heard
(ii) the pre-shipment facility	A. Have the experience to have used	b. Have heard but not used	C. Have never heard
(iii) L/C Opening Working Guarantee Scheme	A. Have the experience to have used	b. Have heard but not used	C. Have never heard.

4 - 7 - 2. (For those answered A)
How do you evaluate the facility ?

A. Satisfied	B. Much to improve	C. Totally unsatisfied

4 - 7 - 3 (For those answer B or C)
Please answer the reason :

A. Takes too much time	B. Condition is bad	C. Others

6. Export Promotion Institution

6 - 1. Have you got any service from NAFED :

A. Yes	B. No

6 - 1 - 1. If your answer is yes, from what sources have you got NAFED information ? :

A. Newspaper/ Periodicals	B. NAFED itself	C. MOIT	D. Trading House	E. Mouth-to-mouth	F. Others :

6 - 1 - 2. Type of Service :

A. Market information	B. Buyers information	C. Marketing consulting	D. Trade exposition	E. Trade mission	F. Business training	G. Others :

6 - 1 - 3. What is the region of your export market ? :

A. US/ Ocenia	B. Europe	C. Asia	D. Africa/ Middle East

6 - 1 - 4. Did you realize export when you had got NAFED service ? :

A. Yes	B. No

6 - 1 - 5. Evaluation by the content of service

	A. Very satisfactory	B. Rather satisfactory	C. Fair	D. Not satisfactory	E. Very unsatisfactory
a. Market information					
b. Buyers information					
c. Marketing Consulting					
d. Trade exposition					
e. Trade mission					
f. Business training					
g. Others :					

6 - 1 - 6. What kind of information is important ?

	A. Very important	B. Important	C. Not important
a. Export policy and institution			
b. Export market information			
c. Product information			
d. How to develop export market			
e. Advanced technology information			
f. Design information			
g. Package information			
h. Others			

7. Expectation to Government

7 - 1. Export Finance

	A. Very important	B. Important	C. Not important
a. Increase of SME finance			
b. Export insurance			
c. Increase of venture capital			
d. Tax incentive for investment			
e. Finance for R&D investment			
f. Tax incentive for R&D			
g. Others :			

7 - 2. Evaluation of Export Promotion Policies and Institutions

	A. Very important	B. Important	C. Not important
a. Drawback system			

b. Export finance			
c. Export processing zone			
d. EPTE			
e. Assistance to export components			
f. Others			

8. Open Answer (Present problems of management and expectation to government, etc.)

附属資料 2. インタビュー調査（経営診断）質問票

附属資料 2. インタビュー調査（経営診断）質問票

Diagnostic Survey List of Questions

Company profile

① Company Name

② Address

③ Products

④ Number of employees

⑤ Trend

	1996	1997	1998	1999
Sales:				
(Export)				
Production				

⑥ History of export

⑦ Target countries

1. General Management

① What is your company vision?

② Do you have a long-term management plan? If you have, could you please explain in details?

③ Please evaluate the strength or weakness of the following export competitiveness measures in your company: marketing, manufacturing, R&D, finance, HRD, IT.

④ How significant/important is export for your company?

2. Marketing

① Which countries are the target markets for your exports?

② How could you find the information of those markets? Are you using the Internet?

③ What kind of information do you need?

④ Are you manufacturing the products that meet the market demand of those countries?

⑤ How do you develop the design of your products?

⑥ Do you have any criteria for product quality?

⑦ Where is your export marketing channel? Is it functioning well?

⑧ How do you decide the forwarding prices?

⑨ What kind of marketing strategy do you use to increase your exports?

⑩ In term of export marketing, do you have any certain expectation from NAFED?

3. Production Management

① What kind of problem do you encounter in term of production? (Production facilities, production cost, production skill, raw materials)

② Do you have problem in quality control? Do you respond to consumer requirement?

③ Are you handling the delivery control properly? If not, please explain the reasons?

④ Is there any possibility to reduce production cost? What is your strategy to increase productivity?

4. Financial Management

① Do you have any problem related to export financing? What do you think it is necessary?

② To whom/ where do you usually have consultation regarding export financing?

③ Do you have interest in the programs offered by the newly established "Bank Ekspor Indonesia"?

5. Human Resource Development

① What is the average age of the employees in your office?

② What is your strategy in human resource development?

③ In term of technical skill and know-how, what is the most lacking in your company?

(marketing, production technique etc)

④ Have you ever utilized training centers? Have you ever send your employees to a training center?

⑤ Do you expect any technical assistance/ guidance from the Government?

6. Export Promotion Policies

① What kind of export promotion organization is desirable?

② What kind of export promotion incentive should be introduced?

③ According to your opinion, what should the government and civilians do to promote exports?

DIAGNOSTIC REPORT

① Assessment of the export competitiveness.

- Marketing
- Production
- Finance
- Human Resource Development

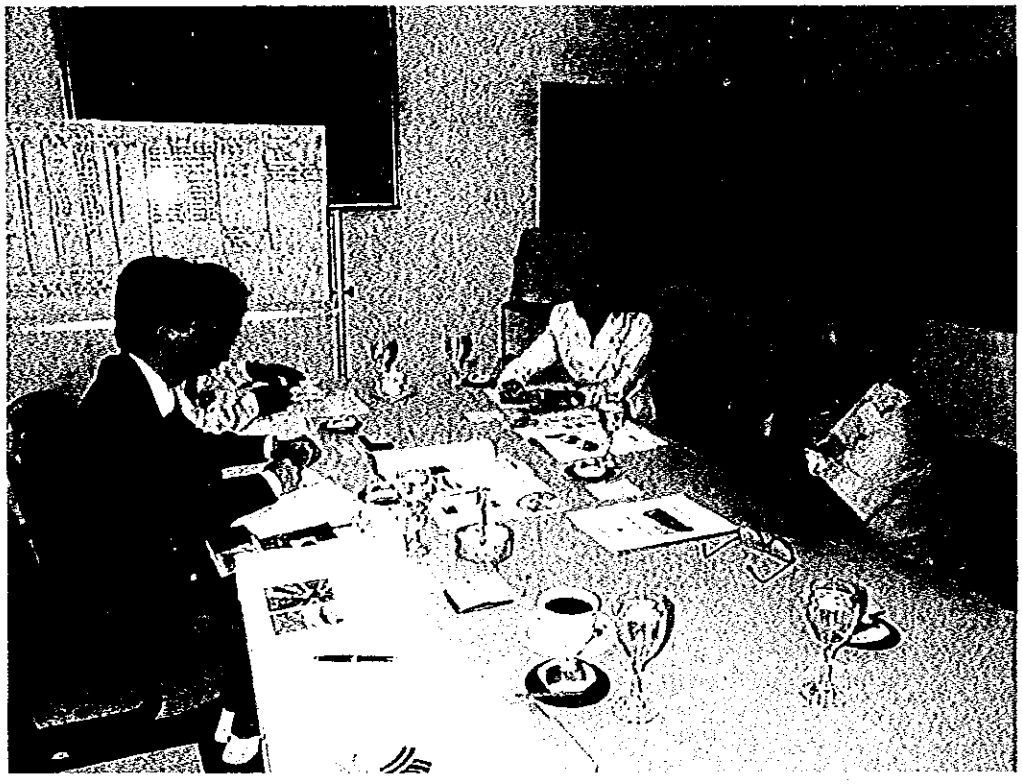
② Countermeasures for strengthening export competitiveness.

③ Recommendation to access government scheme for increasing exports.

附属資料 3. 写真

1. Steering Committee

2. Diagnosis Survey

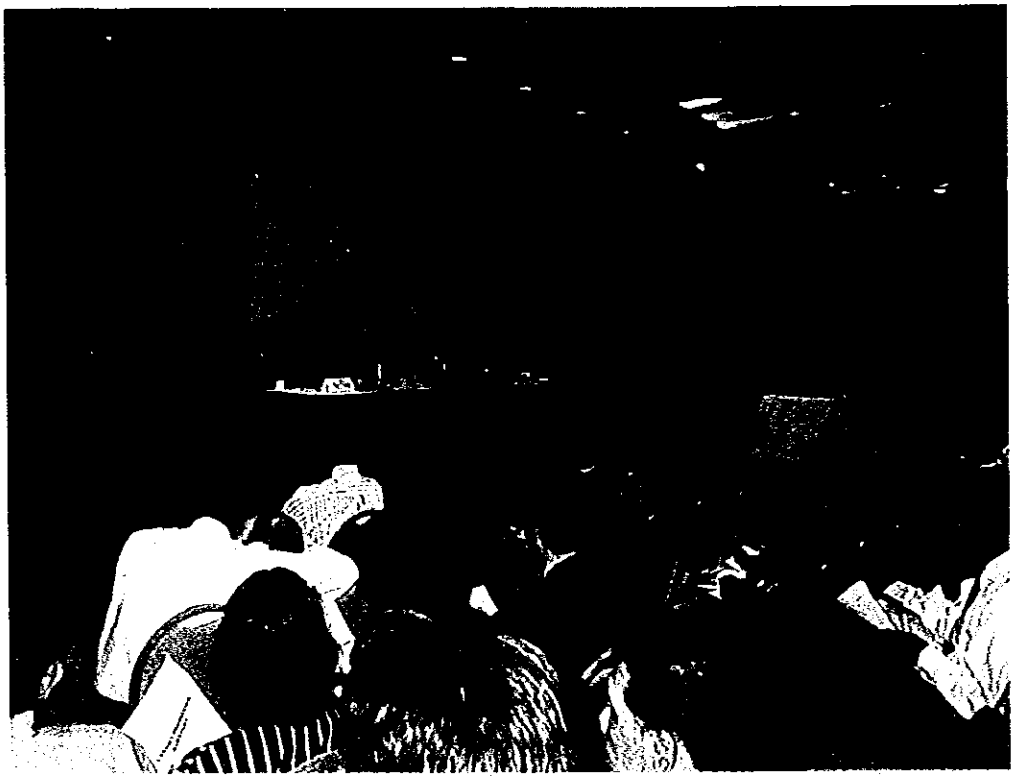


3. Diagnosis Survey

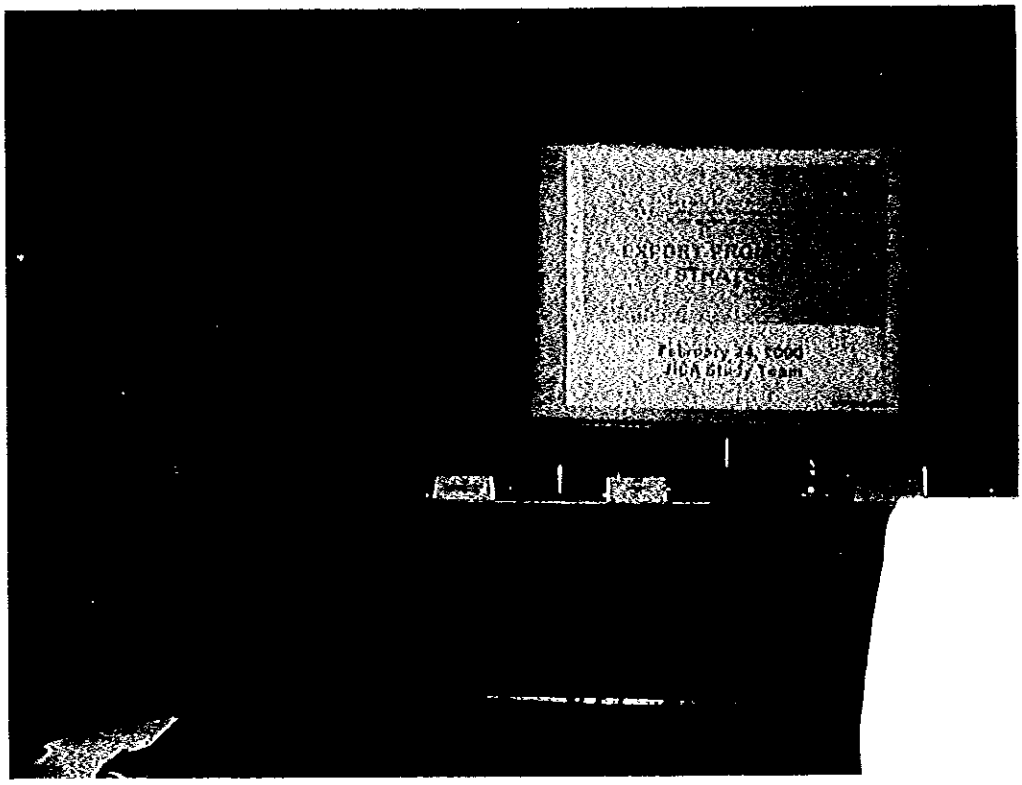
4. Diagnosis Survey

5. Diagnosis Survey

6. Seminar



7. Seminar



8. Seminar

JICA