

インドネシア共和国
地方貿易研修・振興センタープロジェクト
実施協議調査団報告書

2002年2月

国際協力事業団

序 文

インドネシア共和国は1997年のアジア経済危機後、経済再生のための非石油・ガス部門の輸出競争力強化と、企業数、雇用割合の面で産業のなかで高い割合を占める中小企業の振興を重要視しています。このインドネシア共和国の中小企業及び輸出の振興に関連する支援として、JICAは長年にわたり、インドネシア貿易研修センター(IETC)に対する協力を行ってきました。

これまでの協力によりIETCの貿易研修の実施能力は向上してきており、民間企業からも高く評価されています。しかし、IETCがジャカルタに所在しているため、ジャカルタ以外の地方への展開は限られているのが現状です。そこで近年地方分権化を進めているインドネシア共和国政府は、地方都市数か所に「地方貿易研修・振興センター(RETPC)」を設立し、これまでのIETCでの成果を地方に展開することを目的とした新たなプロジェクト方式技術協力を要請してきました。要請を受けて数度にわたる現地調査を行った結果、中小企業の輸出競争力強化をより实际的に支援するためには、貿易研修に加えて企業に対する貿易情報及び貿易振興サービスの提供に対するニーズがあることが明らかになりました。このためRETPCでは、IETCの貿易研修を地方のニーズにあわせて実施するとともに、IETCの上部機関である商工省輸出振興庁(NAFED)が担っている貿易情報の提供及び商品展示やビジネスマッチングなどの貿易振興事業も併せて実施していく方針です。

本実施協議調査は、これまでに派遣した第1次短期調査団(2001年8月)及び第2次短期調査団(2001年11月)の調査結果を踏まえて、プロジェクト実施のための詳細事項についてインドネシア共和国側関係者と協議し、結果を討議議事録(R/D)及びミニッツ(M/M)に取りまとめるとともに、プロジェクトの全体像を記載したプロジェクトドキュメントを完成させ、インドネシア共和国側との間でこれら文書に署名、確認することを目的としました。

本報告書は同調査団の調査結果を取りまとめたものです。ここに、本プロジェクトの実施及び調査団の派遣にあたり、ご協力をいただいた日本・インドネシア共和国両国の関係各位に対し深甚の謝意を表すとともに、今後のプロジェクトの実施にあたり引き続きのご支援、ご協力をお願い申し上げます。

2002年2月

国際協力事業団

理事 望月 久

地図(プロジェクトサイト予定地)

バンジャルマシン
(2004年から協力)

マカッサル
(2003年から協力)



メダン
(2003年から協力)

ジャカルタ

スラバヤ
(2002年から協力)

目 次

序 文

地 図(プロジェクト予定地)

第1章 実施協議調査団の派遣	1
1 - 1 要請背景	1
1 - 2 調査・協議の経緯と概略	1

第2章 プロジェクトドキュメント(和文本文)	3
------------------------	---

付属資料

1. 第1次短期調査帰国報告会資料 / ミニッツ	47
1 - 1 調査・協議項目	47
1 - 2 調査団員構成	48
1 - 3 調査日程	50
1 - 4 主要面談者	51
1 - 5 調査・協議結果	54
1 - 6 調査団長所感	75
1 - 7 ミニッツ	77
2. 第2次短期調査帰国報告会資料 / ミニッツ	123
2 - 1 調査・協議項目	123
2 - 2 調査団員構成	124
2 - 3 調査日程	125
2 - 4 主要面談者	126
2 - 5 調査・協議結果	128
2 - 6 調査団長所感	154
2 - 7 ミニッツ	156
2 - 8 収集資料リスト	205
3. 実施協議調査帰国報告会資料 / 討議議事録(R/D) / ミニッツ	207
3 - 1 調査・協議項目	207
3 - 2 調査団員構成	207
3 - 3 調査日程	208
3 - 4 主要面談者	209

3 - 5	調査・協議結果	211
3 - 6	調査団長所感	229
3 - 7	討議議事録(R/D)	230
3 - 8	ミニッツ及びプロジェクトドキュメント(英文)	242

第1章 実施協議調査団の派遣

1-1 要請背景

インドネシア共和国(以下、「インドネシア」と記す)では1998年に実質GDPがマイナス13.2%の落ち込みを記録し、対外債務は1999年末時点で1,414億米ドルに達している。経済再生のためには、非石油・ガス部門の輸出競争力強化と、企業数、雇用割合の面で産業のなかで高い割合を占める中小企業の振興が重要視されている。これらの経済再生策は、2000年11月に制定された2001～2004年のインドネシア国家開発計画(PROPENAS)においても重要なプログラムとして位置づけられている。

インドネシアの中小企業の輸出振興に対する支援の一環として、我が国はこれまで長年にわたり、インドネシア貿易研修センター(IETC)に対する協力を行ってきた。1989年の無償資金協力による施設建設後、1988年9月から1993年9月にかけて「貿易研修センター-協力事業」(フェーズ1)の下で貿易研修、商業日本語、輸出検査、展示研修の4分野における協力を実施した。さらに、プロジェクト終了後1994年1月から1995年9月まで同フォローアップ協力を実施した。また、1997年3月から2001年2月にかけて、貿易研修プログラムの企画・運営能力向上を目的とする「貿易セクター人材育成計画」(フェーズ2)を実施し、この終了後、さらに、引き続き2002年2月まで、貿易研修を行うインストラクターの能力補強を目的として、1年間のフォローアップ協力を実施している。

これらの協力によりIETCの貿易研修実施能力は向上し、企業からも高く評価されているが、ジャカルタ以外の地方からの参加者は限られている。そこで近年地方分権化を進めているインドネシア政府は、地方都市数箇所に「地方貿易研修・振興センター(RETPC)」を設立し、これまでのIETCでの成果を地方に展開することを目的としたプロジェクト方式技術協力を要請してきた。

1-2 調査・協議の経緯と概略

「貿易セクター人材育成計画」(フェーズ2)巡回指導調査(1999年9月)

フェーズ2プロジェクトの中間評価のために本調査団を派遣した際、インドネシア側より、フェーズ2協力終了後の協力として、IETC地方支部の設立、遠隔教育、模擬商社の設立などを内容とするフェーズ3プロジェクトの要請がなされた。

「貿易セクター人材育成計画」(フェーズ2)終了時評価調査(2000年11月)

この調査の際にもIETCの地方展開に係る新規案件の要請がなされた。日本側評価チームも、ジャワ島以外の地域での中小企業の輸出振興のためにIETCの活動を地方へ展開させていくことの重要性を認識し、これを提言の1つとして合同評価報告書に記載した。

第1次短期調査(2001年8月)

インドネシア側より、IETCの地方展開に係る新規案件として本プロジェクトのプロポーザルが提出されたのを受け、要請内容の確認、プロジェクト実施体制の確認、及び地方センター設立候補地数箇所の訪問調査を行った。

第2次短期調査(2001年11月)

第1次短期調査後に現地コンサルタントを備上して実施した地方センター設立候補地4か所における中小企業のニーズ調査の結果も踏まえ、プロジェクト全体のフレームワーク、日本側の協力の範囲、活動計画、投入計画などについてインドネシア側と協議を行った。

実施協議調査(2002年1月～2月)

これまでの調査結果を踏まえて、協力初年度(2002年度)の活動計画及び投入計画などプロジェクト実施のための詳細について協議し、結果を討議議事録(R/D)及びミニッツ(M/M)に取りまとめ、インドネシア側との間で署名、確認した。また、プロジェクトの全体像を記載したプロジェクトドキュメントを完成させ、ミニッツに添付した。

第2章 プロジェクトドキュメント(和文本文)

プロジェクトドキュメント

プロジェクト方式技術協力

インドネシア地方貿易研修・振興センタープロジェクト

2002年2月

輸出振興庁 / インドネシア貿易研修センター

国際協力事業団

為替レート

通貨 - ルピア(Rp)

Rp1.00 = 0.012 円 100 円 =8500 Rp

略語表

ADB	アジア開発銀行
AFTA	アセアン自由貿易地域
AMEICC	日アセアン経済産業協力委員会
ASEAN	東南アジア諸国連合
BAPPENAS	国家開発企画庁
BI	インドネシア中央銀行
BPS	中央統計庁
C/P	カウンターパート
CEIT	輸出情報・研修センター
COE	センター・オブ・エクセレンス
DIKS	補完的活動リスト(Dafter Isian Kegiatan Suplemen)
Dinas Perindag	州政府の下にある地域商工部
EKUIN	経済、財政、産業調整省
GDP	国内総生産
GNP	国民総生産
HRD	人的資源開発
ICT	情報通信技術
IETC	インドネシア貿易研修センター
IMF	国際通貨基金
IT	情報技術
ITPC	インドネシア貿易振興センター
JCC	合同調整委員会
JICA	国際協力事業団
KADIN	(インドネシア)商工会議所
KADINDA	地域商工会議所
MOF	大蔵省
MOIT	商工省
MOT	商務省
NAFED	商工省輸出振興庁
RETPC	地方貿易研修・振興センター
SMOCSME	協同組合・中小企業省
TATP	技術支援と研修プログラム
TCA	技術協力合意書
TPOs	貿易振興機関
UNDP	国連開発計画
UPT	技術サービスユニット
WB	世界銀行
WTO	世界貿易機関

注：インドネシア政府の財政年度末は 1999/2000 年度まで 3 月 31 日であったが、2000 年度(2000 年 4 月 ~ 12 月)の 9 か月間の移行期間を経て、2001 年 1 月より暦年と同一とされた。

1. 序 説	7
2. プロジェクト実施の背景	7
2.1 インドネシアの社会経済情勢	7
2.2 中小企業セクター及び輸出セクターの現状	8
2.3 インドネシア政府のセクター開発戦略	11
2.4 過去、現在行われている対象分野関連支援事業	12
3. 対象開発課題とその現状	14
3.1 対象開発課題・現状	14
3.2 対象課題の制度的枠組み	15
4. プロジェクト戦略	16
4.1 プロジェクトにおいて取り組む課題	16
4.2 プロジェクト戦略	19
4.3 RETPCの特徴と提供されるサービス	21
4.4 RETPCの設立地域の選定	21
4.5 プロジェクト実施体制	22
4.6 C/P 機関	22
4.6.1 輸出振興庁	22
4.6.2 インドネシア貿易研修センター	25
4.6.3 地方貿易研修・振興センター	26
4.7 体制一般	28
4.8 プロジェクト実施期間	29
4.9 必要な人的資源のアベイラビリティ	29
4.10 特別な配慮	30
5. プロジェクトの基本計画	31
5.1 上位目標	31
5.2 プロジェクト目標・成果・活動	31
5.2.1 プロジェクト目標	31
5.2.2 プロジェクトの成果と活動	33
5.3 日本側投入	36

5.3.1	専門家	36
5.3.2	C/P 研修	37
5.3.3	機材	37
5.4	インドネシア側の投入	38
5.4.1	C/P の配置	38
5.4.2	建物、予算、機材	38
5.5	外部条件の分析と外部要因リスク	39
5.6	事前の義務及び必要条件	39
6.	プロジェクトの総合的実施妥当性	40
6.1	インパクト	40
6.1.1	政策的インパクト	40
6.1.2	制度的インパクト	40
6.1.3	社会経済的インパクト	40
6.1.4	技術的インパクト	41
6.2	有効性	41
6.2.1	プロジェクト目標の妥当性	41
6.3	効率性	42
6.3.1	有効性発現の観点から見た効率性	42
6.4	妥当性	42
6.4.1	JICA の支援の妥当性	42
6.4.2	国家のニーズとの整合性	43
6.5	持続性・自立発展性	43
6.5.1	組織能力	43
6.5.2	財務状況	43
6.6	プロジェクトの総合評価	43
7.	プロジェクトのモニタリングと評価	44
7.1	モニタリング	44
7.2	評価	44

1. 序 説

1997年の経済危機後、インドネシアは政治・経済面での改革を実施してきた。1998年には実質GDPがマイナス13.1%の落ち込みを見せ、また対外債務は依然として高い水準にあり、1999年末現在同国GNPの113%に達しているなか、外貨獲得、インフレ管理、国際収支の健全化、経済再生を果たしていくためには、非石油・ガス部門の輸出競争力強化が重要な課題となっている。特に、企業数、雇用の面で産業のなかで高い比率を占める中小企業の振興が重要視されている。中小企業及び輸出振興は、2000年11月に制定された2001～2004年のインドネシア国家開発計画（PROPENAS）においても重要なプログラムとして位置づけられている。

インドネシアの中小企業の輸出振興に対する支援の一環として、JICAはこれまで長年にわたり、インドネシア貿易研修センター（IETC）に対する協力を行ってきた。1989年の無償資金協力による建設後、1988年9月から1993年9月にかけて「貿易研修センター協力事業」（フェーズ1）の下で貿易研修、商業日本語、輸出検査、展示研修の4分野においてIETCのカウンターパート（C/P）に対して技術移転を実施し、さらに、プロジェクト終了後1994年1月から1995年9月まで同フォローアップ協力を実施した。また、1997年3月から2001年2月にかけて、貿易研修プログラムの企画・運営能力向上を目的とする「貿易セクター人材育成計画」（フェーズ2）を実施し、現在は貿易研修を行うインストラクターの能力補強を目的として、1年間のフォローアップ協力を実施中である。

これらの協力によりIETCの貿易研修実施能力は向上し、企業からも高く評価されているが、ジャカルタ以外の地方からの参加者は限られている。そこで近年地方分権化を進めているインドネシア政府は、地方都市数箇所に「地方貿易研修・振興センター（RETPC）」を設立し、これまでのIETCでの成果を地方に展開することを目的としたプロジェクト方式技術協力を要請してきた。この要請を受けて調査を行った結果、中小企業の間で貿易研修に加えて企業に対する貿易情報の提供やコンサルテーションなどが求められていることが明らかになったため、新たなプロジェクトにおいては、RETPCが貿易研修、情報提供、貿易振興サービスを行っていく計画である。

2. プロジェクト実施の背景

2.1 インドネシアの社会経済情勢

1970年代、1980年代を通じインドネシアの経済成長は石油・鉱業セクターによって牽引されてきた。国際市場における急激な石油価格の下落による国際収支の問題に直面したインドネシアは、1980年代半ばから輸出指向型戦略を採用した。新しく採用された戦略の主要なポイントは、民間セクターと海外からの投資に対して門戸をより広げることと、名目関税率の全体的な引き下げであった。しかしながらこれら自由化の努力にもかかわらず、いくつかのセクターでは、独占や保護といった産業政策の歪みが残されたままであった。こうした政策の歪みは、資

源の不適正な配分をもたらし、また 1990 年代半ばまでに他のアジア諸国と比較して産業競争力が低下する原因となった。

1997 年に経済危機がインドネシアを直撃し、その翌年には実質 GDP が前年比でマイナス 13.1% を、非石油・ガスセクターは同マイナス 14.2% を記録した。同年の非石油・ガス部門の製造業の成長率は 13.1% 落ち込み、工業セクターの脆弱性があらわになった。また同国の通貨であるルピアの下落はインドネシア経済に極めて大きな影響を与えた。1999 年には海外借入れ残高は GNP の 100% を超え、デット・サービス比率は 30% を上回った。これらの状況の下で、将来にわたって経済成長を持続し、債務返済を進めて行くうえで、工業セクターの強化と発展が必要であると認識されている。

経済危機に直面し、政府は国際通貨基金 (IMF) や海外援助機関の支援を受け、マクロ経済安定化プログラムと構造改革プログラムを取り入れた。その後 2000 年には、インドネシア経済は年率約 4.8% の成長を記録し、失業率も前年の 6.3% から 6.1% に好転している。

2.2 中小企業セクター及び輸出セクターの現状¹

一般的に、先進国でも途上国においても、中小企業は経済活動、雇用創出において大きな役割を果たしており、地方経済とコミュニティー開発のエンジンと考えられている。インドネシアも例外ではない。さらに、同国では、中小企業が国際収支の改善に資することも期待されている。

(1) 中小企業による雇用創出効果

インドネシアでは中小企業と家内・零細産業セクターは企業数と雇用者数において大きなシェアを占めている。同セクターを特徴づけているのは優良な中企業の比率が極めて小さいことである。表 1 によれば 1997 年の製造業セクターの企業数に占める中小企業と家内・零細産業セクターのシェアは 99.8% であった。雇用者数では、中小企業と家内・零細産業セクターは 1997 年 66.2% を占めている。付加価値に関しては、中小企業は全体の 12.4% のシェアを占めている。

¹ 浦田秀次郎 "Policy Recommendation for SME Promotion in the Republic of Indonesia" (浦田レポート) 2000 年 7 月を参照した。

表 1：1997 年における製造業セクターの大・中・小企業及び
家内・零細企業の企業数、雇用者数、付加価値額

	大企業	中企業	小企業	家内・ 零細企業	合計	中小企業と家内・ 零細の占める比率
事業所数(箇所)	6,638 (0.2%)	15,748 (0.6%)	241,169 (8.4%)	2,610,693 (90.8%)	2,874,248 (100.0%)	99.8%
雇用者(人)	3,547,135 (33.8%)	589,359 (5.6%)	2,077,298 (19.8%)	4,275,424 (40.8%)	10,489,216 (100.0%)	66.2%
付加価値 (10億ルピア)	82,975 (83.3%)	7,539 (7.6%)	4,802 (4.8%)	4,293 (4.3%)	99,609 (100.0%)	16.7%

出所：Statistik Indonesia, 1997 及び Statistik Industri Besar Dan Sedang, 1997, BPS

(JICA「セクター・イシュー別基礎資料」2001年8月より引用)

注：定義...大企業 - 従業員数少なくとも100名、中企業 - 従業員数が20～99名、
小企業 - 従業員数が5～19名、家内・零細企業 - 従業員数が1～4名

(2) 地域経済とのつながり

中小企業は地域経済とコミュニティー開発においても役割を担っている。中小企業は地域経済と密接に関係しており、いくつかの地域では産業クラスターの中核を形成している。表2は企業の地理的な分布を示しているが、売上げが比較的小さい企業のより多くがジャワ島以外の地域に所在していることがわかる。浦田レポートによれば、産業クラスターは基本的に資源立脚型である。クラスター内の企業は地方の自然資源と労働力を利用し、地方色ある特定製品を作っている。

表 2：ジャワ島内外の中小企業の比率(売上げによる企業数分類)

	> = 10億 Rp	< 10億 Rp
ジャワ島内	66.8%	53.7%
ジャワ島外	33.2%	46.4%
合計	100.0%	100.0%

出所：商工省(「浦田レポート」2000年より引用)

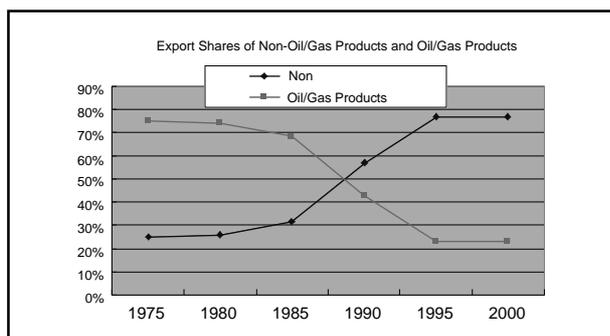
注：GDP統計の中小企業は、年間の売上げが10億ルピア以下の企業である。

インドネシアではジャワ島、特に主要産業が集積するジャカルタ周辺地域と、外島との間に大きな所得格差が存在している。浦田レポートでは、政府の地方分権計画が進行するなかで、地方の中小企業が近い将来地方経済の活性化に貢献していくと強く期待している。

(3) 国際収支の改善のための潜在的な役割

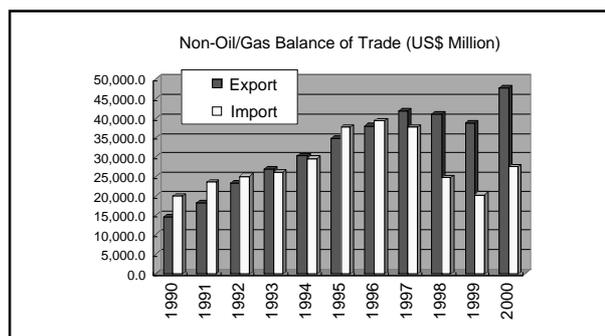
表3に示すとおり、過去25年の間に非石油・ガス製品の輸出シェアと石油・ガス製品の輸出シェアは大きく変化してきた。非石油・ガス製品の輸出シェアは1975年の25.2%から2000年には76.9%に増加している。

表3：非石油・ガス製品と石油・ガス製品の
輸出シェアの推移



出所：BPS

表4：非石油・ガスの防疫収支
(1999-2000)



出所：BPS

1990年代には、ルピアが大きく下落した1998年までGDPに対する輸出の比率は25%程度で推移した。過去10年の非石油・ガス製品の貿易収支は表4に示すとおりである。1997年から収支が黒字化しているが、これは大きな輸入の落ち込みによるものである。表5のとおり総輸出額に占める小規模商工企業の比率は極めて小さい。1999年のシェアはわずか4.6%である。

表5：総輸出額に占める中小企業の比率

単位：100万米ドル

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
総輸出額(A)	36,823	40,053	45,418	49,814	53,444	48,848	25,922
小規模商工企業の輸出(B)	1,685	2,214	2,160	2,503	2,522	3,646	1,205
(B)/(A)	4.6%	5.5%	4.8%	5.0%	4.7%	7.5%	4.6%

出所：(A)BPS(B)MOIT(「浦田レポート」2000年より引用)

浦田レポートでは国内需要が低下するなかにあって輸出市場開拓の重要性が指摘されている。同報告では、裾野産業及び資源立脚型の産業の育成と、輸入代替及び直接・間接輸出の拡大を通じて、国際収支の改善が図れると期待している。

2.3 インドネシア政府のセクター開発戦略²

(1) 中小企業セクターの開発

現行の5年間の国家開発計画(PROPENAS 2000-2004)³では、いくつかの理由から中小企業開発の重要性が指摘されている。例えば、技術と市場の急速な変化への対応力、所得格差の是正、雇用の創出、経済ベースの拡大と地方・国家の経済力の向上によって急速な構造的変化に資することなどである。PROPENASは、良好な事業環境の創出プログラム、生産資源へのアクセス向上プログラム、事業家精神と競争力育成プログラムの実施が必要であると考えている。

現在、インドネシアでは少なくとも10省庁が中小企業の育成政策に関与しているといわれている。省庁により中小企業の定義もまちまちである。商工省(MOIT)が土地と建物を除く資産価値に基づいて中小企業を定義づけている一方で、協同組合・中小企業省(SMOCSME)は土地と建物を除く資産価値あるいは年間売上高によっている。中央統計局(BPS)は雇用者数による定義を採用している。中小企業について様々な定義がみられるように、政府にはこれまで一貫した中小企業政策が欠如してきたことが指摘されている。大蔵省(MOF)とインドネシア中央銀行(BI)が金融面での支援を行ってきた一方で、MOIT、SMOCSMEなどは非金融面での支援(経営・技術的な面)を実施してきた。しかしながら、MOF及びBIによる金融面での支援とMOIT、SMOCSMEなどによる技術支援は密接な連携の下で行われてこなかった。一環した国の中小企業政策を立案し、実施に移す組織はまだ存在しない状態である。

(2) 輸出振興政策⁴

PROPENASは、グローバル・マーケットにおいてインドネシア経済の競争力を全体的に高めていくことが、経済危機を乗り越え持続的国家的経済開発の基盤を強化するうえで鍵となるとしている。輸出振興は、経済の競争力を強化していくためのプログラムの1つで

² 本節はJICA「第4次インドネシア国別援助研究会報告書」2000年10月を参照した。

³ 歴史をさかのぼると、インドネシア政府は中小企業振興政策を1969年から始まった第1次5か年計画において、小企業振興政策として始めている。この振興政策はトップ・ダウン・アプローチにより、アドホックな形で実施されており、地方企業のニーズに応えるほど柔軟性のあるものではなかった。例えば地方企業振興のための支援を行ったのは、Kanwil(地方のMOIT)とKandepといった省庁の地方出先事務所であることが常であった。これに加えて、非金融面での支援を行うMOITやSMOCSMEといった機関は、社会配慮を行いつつ、振興政策を実施した。一方、国家開発計画庁(BAPPENAS)、MOFそしてBIは、1980年代後半より、効率性への配慮を重視し、このことが輸出指向の地方中小企業や裾野産業の発展に貢献することにつながった。1997年に経済危機に見舞われたあと、社会配慮は“人民経済”という形をとり、海外の機関によって支援された規制緩和と自由化という形をとる効率性への配慮に対比されるものとなった。これらの2つの、ときには相矛盾する動機が過去の政府の中小企業開発政策に見られた。

⁴ この節はJICAの「インドネシア国 裾野産業フォローアップ調査フェーズ2(輸出振興)報告書」2000年3月を参照した。

ある。輸出の振興、特に非石油・ガスの輸出は、短期的に経済の再生を推進し、中期的には経済開発と外貨準備の増加に資するものである。輸出振興プログラムのなかで PROPENAS は、短期目標として、輸出手続の簡素化、運転資金の効果的な供与、海外市場の拡大を通じた稼働率の向上、をあげている。中長期目標としては、国内生産・流通活動を国際貿易制度の自由化に向けて支援すべく、輸出促進のための施設・インフラの質的向上を図ることをめざしている。

非石油・ガス輸出に関して、政府は2002年に442億米ドル、2003年に468億米ドル、2004年に478億米ドルという目標を設定している。

(3) 地方自治と分権化

1999年5月に地方行政法(1999年法律第22号)と中央地方財政均衡法(1999年法律第25号)が成立したことに伴い、行政・財政に係る権限の分権化と行政サービスの再配分のために、主要な行政・財政上の改革が現在進行している。改革の主な内容の1つとして、地方自治体、主に県・市政府の自治機能の大幅な拡大があげられる。一方、州政府は広範な州域を管轄し、県・市などの自治体による行政を補完するとともに、中央政府の地方出先事務所として活動している。改革により地方政府の支出権限も大幅に拡大することになる。

2.4 過去、現在行われている対象分野関連支援事業

(1) インドネシア貿易研修センターに対する支援事業

インドネシア政府は JICA の技術協力の下で、国家の輸出振興に寄与する人材の育成を目的に IETC を設立した。現在 IETC の研修講師の能力補強を目的として、フォローアップ協力を実施中である。

(2) 中小企業及び輸出セクターに対する支援事業

インドネシア政府、国際機関、外国政府、NGOなどは、長年にわたって中小企業の能力向上及び輸出振興のために多大な努力をしてきた。また、多くの調査、セミナー、プログラムが様々な国際機関によって行われてきた。過去及び現在、インドネシア政府によって実施されている支援は3.2に記載するとおりである。海外の機関による支援としては例えば以下があげられる。

(JICA)

中小企業セクターに対する技術協力として、地場産業や裾野産業の振興、輸出振興、そして中小企業に対する金融システム改善のために、JICAではMOIT、SMOCSME、その他

の政府機関に専門家を派遣している。また、中小企業の経営・管理に関する診断、企業家育成、輸出振興といった分野で、10以上の現地国内研修コースを実施した。裾野産業育成に関する調査などの開発調査や、鑄造技術分野での裾野産業振興のためのプロジェクト方式技術協力も実施している。現在は中小企業クラスター機能強化計画調査を実施中である。中小企業振興に関して政策提言をすべく、早稲田大学の浦田教授を JICA シニア・アドバイザーとして経済・財政・産業調整省に派遣した実績もある。

(UNDP)

中小企業に対する輸出振興サービスのためのプロジェクトを 1994 年 9 月から 1999 年 5 月までの 5 年間にわたって実施している。プロジェクトは、国家輸出振興庁(NAFED)が企業、特に中小企業輸出業者との間に貿易に関する効果的なコミュニケーションシステムを確立し、NAFED の貿易振興サービス提供能力を強化すべく実施された。プロジェクトでは、NAFED の戦略を再定義し、NAFED の海外事務所並びに中小企業との協調・協力関係の強化を図ること、そして当時の商務省及び地域事務所、NAFED の海外事務所、そしてその他の関係生産センターで標準化された貿易関連情報のデータベースを整備するというものであった。

(WB)

技術支援と研修プログラム(TATP)は世界銀行の資金による 3 年間のプロジェクトであり、インドネシアの中小企業の間で、情報通信技術(ICT)の導入を促すべく実施されている。TATP では中小企業が ICT に関するコンサルティングや研修サービスを受けやすくするために、コストの一部をグラントにて中小企業に提供している。TATP は 2000 年 5 月に始まり、2003 年 2 月まで継続される予定である。2001 年 7 月末現在、132 本の契約が、主に 6 都市(ジャカルタ、バンドン、スマラン、スラバヤ、メダン、マカッサル)の中小企業と ICT サービス・プロバイダーとの間で結ばれた。これらの契約によってコンサルティングと研修サービスが協同組合、協会、財団を含む 638 社の中小企業に提供されている。

(ADB)

アジア開発銀行(ADB)は融資と技術協力により、産業競争力・中小企業開発プログラムを実施している。プログラムの目的は規制緩和と競争促進政策を通じ、より多様で効率的な産業構造の創出を促進することにより、経済の再生と持続的な成長を支援することである。また、中小企業を含むすべての企業が同じ土俵で競争できるような環境を整

備することである。この目的の達成のために、競争の強化、投資促進と貿易振興、中小企業支援の合理化、が考えられている。

(その他の組織)

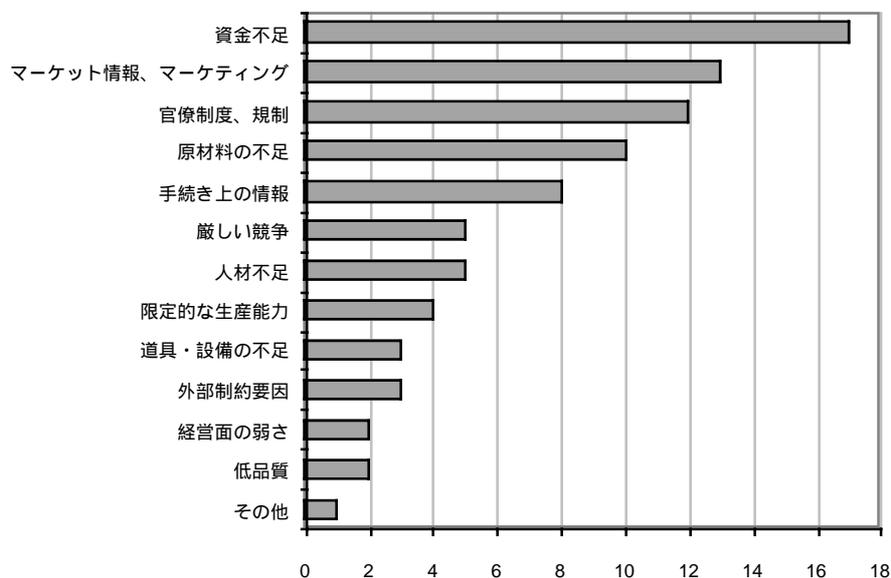
政府、二国間、国際機関によって実施されてきた中小企業振興策の他にも、中小企業支援スキームが商工会議所(KADIN)、地域商工会議所(KADINDA)、そして民間組織によって実施されている。例えばマカッサルのKADINDAは中小企業のデータベースを作成し、貿易相手を探している企業に情報提供を行ったり、ビジネス・マッチングを支援すべくホームページ上で企業リストを掲載し、企業による貿易相手の選定を支援している。

3. 対象開発課題とその現状

3.1 対象開発課題・現状⁵

プロジェクトの準備段階において、貿易研修・振興サービスに対する中小企業のニーズを把握すべく、選定した4地域において合計80社の中小企業に対するインタビュー調査を実施した。この結果、輸出を拡大するうえで中小企業が直面する重要な課題は表6のとおりであることが明らかになった。

表6：輸出拡大のための主な課題(%)



出所：ローカル・コンサルタント調査結果

⁵ 調査はインドネシアのコンサルティング会社である Econit が 2001 年 8 月から 10 月にかけて RETPC の各候補地にて実施した。各都市にてあらかじめ決められたサブ・セクターの 20 社の中小企業がインタビューの対象とされた。調査における中小企業の定義は以下のとおりである：従業員数が 20 人から 100 人まで、または年間売上げが 150 億ルピア以下の企業。

これらの課題は、金融、マーケティング、生産、ビジネス環境、人的資源の開発といったいくつかのカテゴリーに分類することができる。

番号	課題カテゴリー	内 容
1	金 融	資金不足
2	マーケティング	マーケット情報、マーケティング、手続上の情報
3	生産	原材料の不足、限定的な生産能力、道具・設備の不足、低品質
4	ビジネス環境	官僚制度、規則、厳しい競争、外部制約要因
5	人的資源開発	人材不足(質・量)、経営面の弱さ

中小企業が指摘する主な問題として、資金不足があげられる。この原因としては、中小企業側に銀行に差し入れる担保がなく、経営・会計面が貧弱なため資金アクセスが限られているということと、銀行や金融機関側の貸出し件数、融資タイプが限られており、中小企業の経営計画や財務的妥当性を評価する審査技術も不十分であることがあげられる。金融面に次いであげられる課題として、マーケット情報とマーケティングがある。マーケット情報に係る問題には、必要とされる情報のアベイラビリティ、そのような情報へのアクセス方法、そして入手した情報を加工して応用する手段が含まれる。生産上の課題には様々なものがあるが、例えば原材料の不足、限定的な生産能力、道具・設備の不足、製品の低品質がある。輸送に係るコストが高いことや、研究開発に係る問題も指摘されている。調査結果によれば、多くの中小企業が輸出拡大にあたり、製品の質と量の重要性を認識していることがわかった。ビジネス環境には規制や外的な経済環境も含んでいる。例えばドロバックシステム(関税払戻し制度)、非効率な税手続き、優遇税制の不足が、外部制約要因としてあげられている。人的資源開発については、人材の質的・量的な低さと経営面での弱さがあげられる。

3.2 対象課題の制度的枠組み

(1) 中小企業 セクター

インドネシアでは様々な省庁、地方政府によって数々の中小企業振興政策が実施されてきた。中小企業に対する支援サービスには、生産技術分野では指導とコンサルテーション、機器のリース、研究開発があげられる。マーケティング分野では指導とコンサルテーション、展示、情報提供が、人的資源開発分野では教育、指導とコンサルテーションが、金融面では中小企業向け融資、信用保険と信用保証、ベンチャーキャピタルをあげることができる。2.3(1)にて記載したとおり、複数の異なった機関がこれまでに行ってきた支援は緊密な連携をもって行われてきたわけではない。

(2) 輸出セクター

輸出セクターに対しては、マーケティング、金融、技術、優遇税制など様々な面からの支援が行われている。NAFED は非石油・ガス輸出のマーケティング支援を、IETC は人的資源開発のための研修を行っている。Bank Export Finance(BEI)は 1999 年に設立され、BI から輸出金融業務を継承している。しかしながら、中小企業振興政策にもあてはまるように、各機関が別々に支援を行っており、機関の間では全く、あるいはほとんど調整は行われていない。

4. プロジェクト戦略

4.1 プロジェクトにおいて取り組む課題

プロジェクトの準備期間中に確認した上述の中小企業の輸出振興に係る課題のうち、本プロジェクトでは貿易研修を通じた人的資源の開発と貿易情報・振興サービスを通じたマーケティングの問題に取り組んでいく。

貿易研修及び振興サービスに対する需要は非常に高い。調査対象者のほとんどが、輸出の振興のためのサービスが必要であると回答している。しかし、現在の貿易研修並びに振興サービスは、輸出業務の開始・拡大を計画している地方の中小企業の能力を高めるためには十分なものではない。この原因として、(1)サービスのアベイラビリティが限定的であること、(2)希望するサービスと提供されるサービスのミスマッチ、(3)通信インフラの未発達、が指摘される。

(1) 輸出振興サービスのアベイラビリティ

調査結果によれば、政府によって提供される貿易振興サービスの利用度は極めて低い。ジャカルタでは IETC によって、輸出分野の人材育成のために研修コースが提供されている。また、NAFED によって貿易情報及び振興サービスが提供されている。しかしながら、両者は首都に所在していることから、調査を行ったほとんどの地方の中小企業が IETC や NAFED のサービスを知らなかった。

ジャカルタの IETC や NAFED 以外にも、地方には輸出振興のためのサービス・プロバイダーが存在している。例えば、地方の MOIT(Dinas Perindag)⁶、KADINDA、業界団体、その他の民間機関(大学及びそれ以外の機関)がある。地方政府や民間機関の輸出振興サービスを利用する地方の中小企業数は、IETC のサービスを利用する地方の中小企業数に比較して多いものの、地方で提供されている輸出振興サービスについては、中小企業のニーズとの合致の問題、サービスの定期性、実務性に関することなどの問題点が指摘される。

⁶ Dinas Perindag は州政府の商工部である。MOIT の地方出先機関は KANWIL と呼ばれてきたが、地方分権化プログラムの下で、州政府の行政機構に組み込まれた。

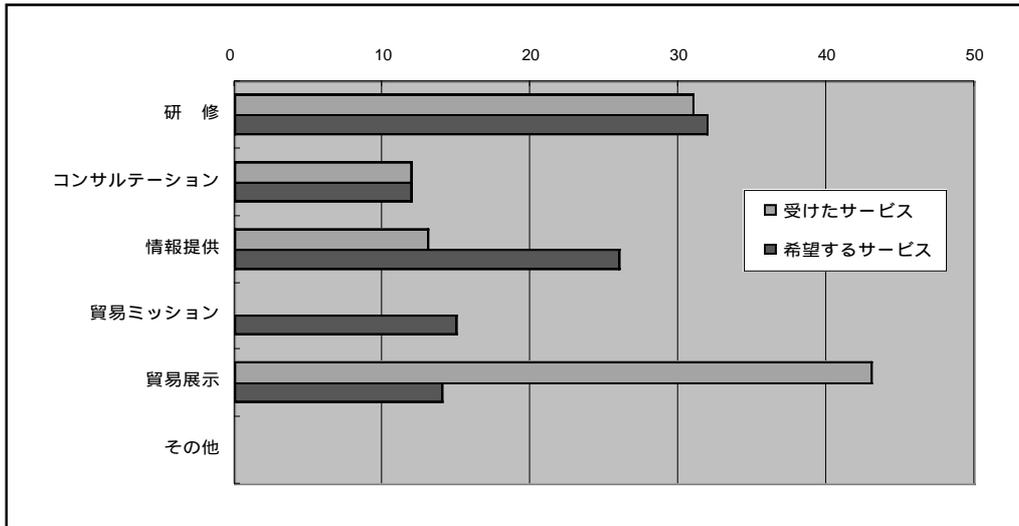
概して、公的・民間のサービス・プロバイダーは共にまだ多くの欠点と改善点があるということを認識している。サービス・プロバイダーと中小企業の両者が問題に直面するなかで、サービス・プロバイダーは十分な活動を行っていない状況にある。サービス・プロバイダー側の問題としては、資金とサービスの計画に係る問題、及びサービスの提供に適したインストラクター確保に係る問題がある。一方中小企業側の問題としては、サービスを利用するうえでの資金負担能力の問題が指摘できる。輸出振興のためのサービスをより包括的に提供するために、何らかの機関が必要と考えられている。調査では、過去に公的機関によって提供されたサービスにあったような官僚的な介入を避けるべく、そのような機関は民間の経営管理下で運営されることが大切であろうとコメントした者もいた。このコメントは、中小企業の輸出振興に対してこれまでに提供されたサービスが、柔軟性に欠け、地方の中小企業のニーズに合わない傾向にあったことを示している。

(2) 希望されるサービスと提供されるサービスのミスマッチ

調査により、提供されるサービスと利用が希望されるサービスの間ギャップがあることが分かった。このギャップは政府機関によって提供されるサービスでは一般的である。MOITによる研修・振興プログラムは通常中央政府によって企画される。このため地方政府は中央側で計画された内容を実施するにすぎず、研修の計画段階でどの程度地方のニーズが勘案されているのか定かではない。KADINDA 及び Dinas Perindag の双方が、既存のプログラムは中央政府によって計画されたことから、中小企業のニーズに合致していないことを認めている。

表7は、中小企業がこれまでに利用したサービスと今後希望するサービスを比較したものである。表によれば中小企業は研修と情報サービスを希望している一方で、政府は展示と研修サービスを頻繁に提供してきたことが分かる。

表7：受けたサービスと希望するサービスの比較(%)



出所：ローカル・コンサルタント調査結果

KADINDA、Dinas Perindag、並びに民間サービス・プロバイダーによれば、中小企業は他のサービスと比べて研修と情報サービスを希望している。また一方で、中小企業はセミナーやワーク・ショップといったプログラムからは、直接的な便益が受けられないと感じており、たとえ無料であったとしても興味をもっていない。調査対象の中小企業は、輸出振興サービスが、金融支援、システムや手続きといった実務とうまくかみ合い、応用されるならばより有益であろうと考えている。地方のサービス・プロバイダーによれば、最も重要なサービスは焦点をより絞った資料を用いての研修、例えばAという製品のデザイン、あるいはBという製品の品質についての研修である。このように焦点を絞った研修は中小企業にとってより有益であり、中小企業の現状により即したものであるといえる。表8及び表9は上述の80社に対して行った貿易研修内容、貿易情報に関するインタビューにおいて、彼らのニーズを表したものである。

表8：役立つ貿易研修トピック

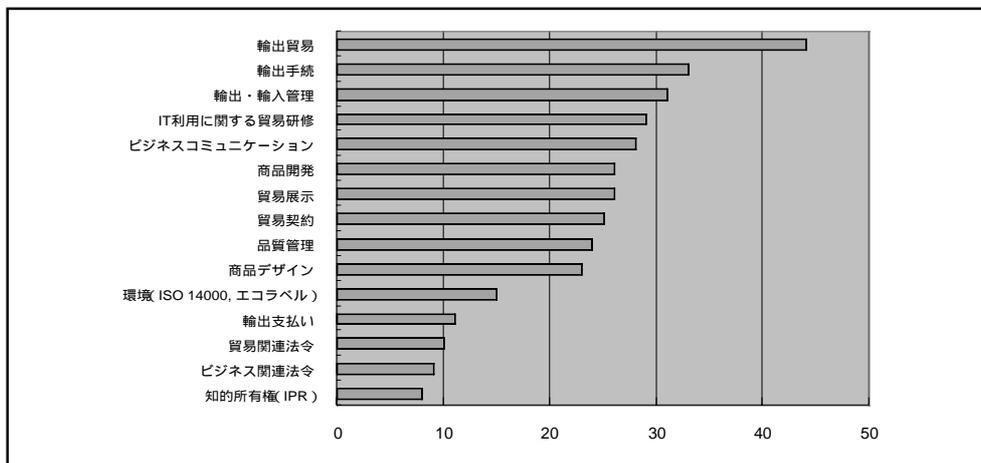
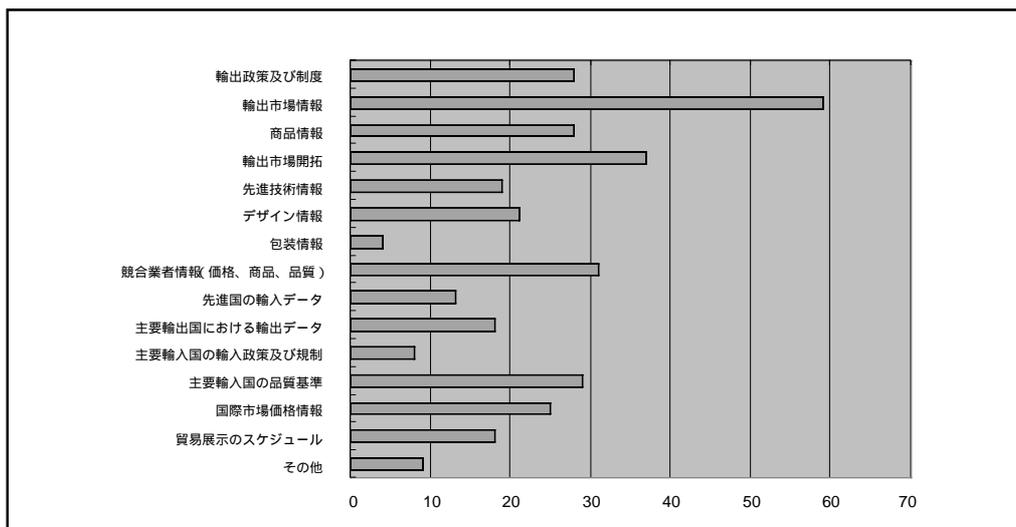


表9：求められる貿易情報(回答数)



(3) 通信インフラストラクチャーの未発達

今日、インターネットを通じて豊富な情報を得ることが可能になったにもかかわらず、ほとんどの中小企業がインターネットにアクセスするための諸条件を満たしておらず、利用していない。インタビューを行った80社の中小企業のなかで、ほとんどすべての中小企業が少なくとも電話は所有、利用している。しかしながら、電話、ファックス、インターネット接続のコンピューターのすべてを所有、利用しているのは25社だけであり、インターネットはインタビューを行った大半の中小企業にとってなじみのないものである。インターネット接続のない中小企業にとって、インターネット・ショップ(Warnet)にてインターネットを利用するのも一般的ではない。調査を行った4地域のうち、スラバヤとマカッサルの中小企業は通信技術の利用が比較的進んでいるが、電話以外の通信設備がない中小企業も存在している。先端的な通信技術の利用が低い理由には、インドネシア、特に地方部においてコンピューター技術が低いことと、通信インフラストラクチャーの発達が不十分であることがあげられる。ジャカルタでは、例えば電話一回線あたりの人口の比率は5人である。ところが地方のデータは異なっており、スマトラでは62人、カリマンタンでは51人、スラウェシでは80人である。

4.2 プロジェクト戦略(輸出振興のうえで中小企業が直面する問題点への対応策)

政府が中小企業の輸出振興を図るべく数々の対策を講じているにもかかわらず、地方の中小企業が輸出振興にあたって障害を乗り越えるには十分ではない。これまで論じたとおり、既存の政策措置に関する問題として、地方において定期的なサービスのアベイラビリティが低いこと、サービスの供給と需要のミスマッチ、地方のニーズがあまり反映されていないこと、中小企業に到達するための手段に係る問題、貿易振興措置に関して関連省庁間で調整が行われて

いない、などの問題があげられる。これらを勘案したうえで、本プロジェクトでは地域において中小企業のニーズに合致した貿易研修と振興サービスのアベイラビリティを高めることを通じて、人的資源開発とマーケティングの問題に取り組む。

本プロジェクトは、選定したモデル地域において、輸出の開始・拡大を計画している中小企業⁷に対して貿易研修及び振興サービスを提供する地域貿易研修・振興センター(RETPC)を設立し、その運営能力を高めることを目的とする。モデルRETPCは、東ジャワ州、北スマトラ州、南スラウェシ州、南カリマンタン州の4か所において、それぞれの州政府との協力の下で設立される予定である。

地方の中小企業により近いことから、RETPCにはローカル・ニーズを把握し、それらをコース・プランに反映させ、さらに適切なインストラクターのアベイラビリティを勘案のうえ、サービスを提供できるという長所がある。RETPCにて一定のトレーニング・コースと振興サービスを準備するにあたって、地域の特徴が勘案されることになる。ローカル・ニーズへの対応力を維持あるいはさらに高めていくため、RETPCの自主性を高めていくことに特別の関心が払われることになる。また、関係者の間でのより良い調整を図るために、調整委員会がジャカルタ並びにそれぞれの地方で設置されることになる。

プロジェクトはインドネシアで現在実施されている地方分権の動きと軌を一にしている。地方分権化の下で、いくつかの中央政府の権限・機能を地方政府に分散することにより、地方自治は大幅に拡大されることになる。プロジェクトは経済の再興という同国のニーズに合致することをねらっている。インドネシア経済では、中小企業が雇用の大きな部分を占めており、地域経済を振興し、輸出市場を開拓していくうえで重要な役割を担うことになる。輸出振興を通じた外貨増加は、インドネシアの高い外国借入れの低下に寄与することになる。

プロジェクトはJICAの過去及び現在実施中の一連の技術協力プロジェクトを通じて蓄積されたIETCでの貿易研修の経験とノウハウ、そしてNAFEDでの情報・輸出振興の経験とノウハウをベースに実施される。過去の業績をベースに、プロジェクトではJICA専門家と「プロジェクトチーム」(NAFEDとIETCがプロジェクトの実施にあたって特別に組成)とが、共に協力してRETPCへの技術移転を実施する。このことから、プロジェクトは1つの屋根の下に2つの機能(貿易研修と貿易情報・振興)を備えることになり、2つの機能の相乗効果が生まれることが期待される。JICA専門家は「プロジェクトチーム」がRETPCに技術移転することを支援する。プ

⁷ プロジェクトは大企業をRETPCでのサービスの受益者としえないというものではない。ただ、ほとんどの受益者は様々に定義されている中小企業に分類される可能性が高い。NAFED/IETCのプロジェクト・プロポーザルによれば、中小企業のターゲット・グループは、以下のとおりである。(1)輸出を始めたいと強く願っている伝統的産品を製造している小企業あるいは、組立て業者に製造した部品の供給を行っている小企業、(2)上記(1)の分類にあてはまるとともに、輸出を行っているもののそれを拡大あるいは改善の必要を認めている小企業。

プロジェクトでは情報技術を活用するとともに、2002年3月までに導入される予定のJ-Net⁸も利用することになる。

4.3 RETPCの特徴と提供されるサービス

RETPCでは、地方にて輸出業務を開始あるいは拡大することを計画している中小企業に対して、貿易研修及び貿易情報・振興サービスが提供する。RETPCは補完的活動リスト(DIKS)⁹を有する技術サービス・ユニット(UPT)という形態をとるが、このことにより、RETPCは技術サービスを提供し、サービス料金を徴収することができるようになる。RETPCにて提供される貿易研修コースは、地域の中小企業のニーズを反映し、輸出マーケティング戦略、輸出手続き、輸出の開始方法、輸出入管理、TQC、交渉並びに販売契約、輸出金融といった一連の課目をカバーする。RETPCでの情報・振興サービスにより、中小企業は図書館、ニュースレター、インターネットを通じて貿易情報を入手する機会を得たり、バーチャル見本市を含む展示に参加したり、コンサルテーション・サービスを受けることができる。RETPCの研修と情報・振興機能は、これらのサービスのターゲットである中小企業に対するサービスの効果を高めるようにうまく調整される必要がある。RETPCはビジネス・コミュニケーションと交流の場として、中小企業にとって魅力ある存在となることが期待される。

4.4 RETPCの設立地域の選定

本プロジェクトにおいてモデルRETPCが設立される4つの地域は、NAFED/IETCより提案のあった6つの地域のなかから、RETPCに対するニーズ、RETPCを支援するための組織体制、RETPCを運営するための財務的な用意、有能なスタッフのアベイラビリティ、RETPCのための建物と施設、ITインフラストラクチャーのアベイラビリティ、という6つの選定基準に沿って選定された。この基準により、東ジャワ州(スラバヤ)、北スマトラ州(メダン)、南スラウェシ州(マカッサル)、南カリマンタン州(バンジャルマシン)がプロジェクトのモデルRETPCの設立候補地として選定された。地域選定の根拠となった4つの地域の事前調査の結果を別添1に掲載した。

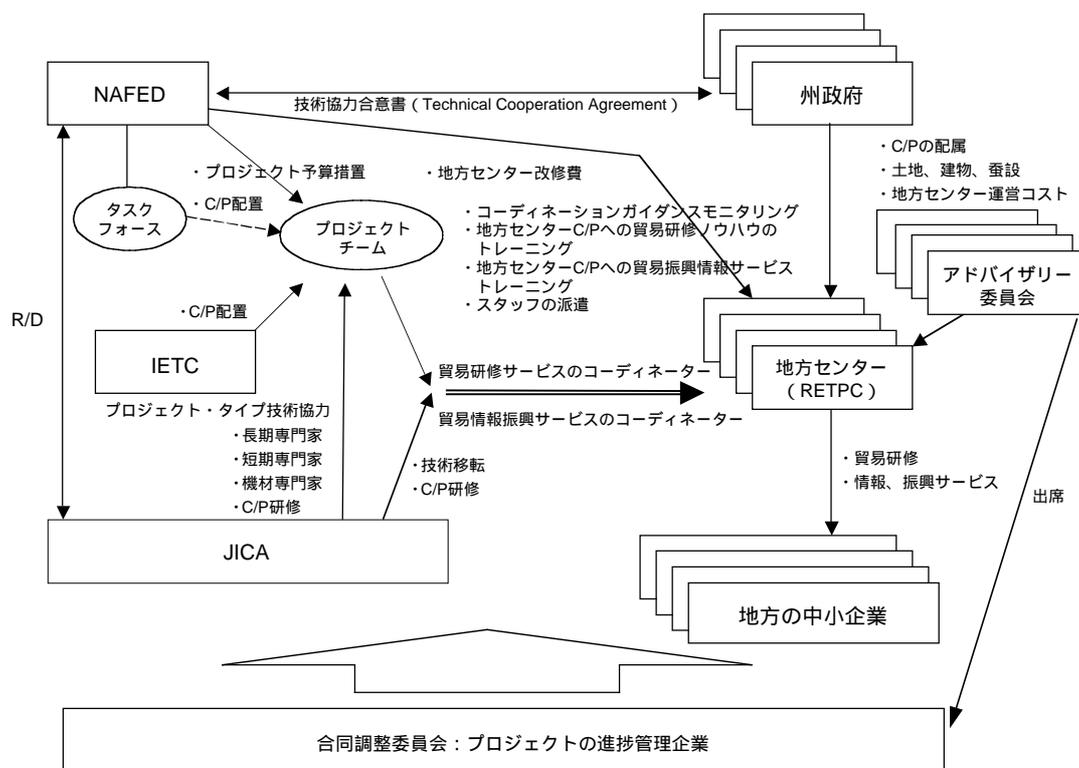
⁸ J-NetはJICAのプロジェクトの1つで、東京、沖縄をコアセンターとし、JICAの技術協力国にサテライトセンターを設置し、これらを高速通信ネットワークでつなぎ、遠隔技術研修、テレビ会議等を促進するものである。IETCは2002年にサテライトセンターの1つになる予定である。

⁹ UPTは民間セクターに技術サービスを提供できる政府機関としての資格である。DIKSは、税外の国家収入を獲得することのできるステータスである。

4.5 プロジェクト実施体制

RETPCは各州政府の下でUPTとして設立される。州政府がRETPCにC/Pを任命・配置し、NAFEDとIETCは共同で「プロジェクトチーム」を組成して、RETPCのC/Pに対して貿易研修と振興サービスに関する技術移転を行う。これはNAFEDと各州政府との間で締結されることになっている技術協力合意書(TCA)に基づいて行われる。様々なステーク・ホルダー間での円滑な調整機能を制度化し、中小企業に対するサービスの改善のために建設的なアドバイスと提言を受け、合同調整委員会(JCC)がジャカルタで、アドバイザリー・コミッティーが各地方で設立される。図1にプロジェクトの実施体制を掲載した。

図1：プロジェクト実施体制



4.6 C/P 機関

プロジェクトでの日本の協力のC/Pとなる組織はNAFED、IETC、及びRETPCである。

4.6.1 輸出振興庁

(1) 組織

輸出振興庁(NAFED)はインドネシア政府より当時の商務省(MOT)、現在の商工省(MOIT)における特殊サービス機関として1971年に設立された。その主な義務は、非石

油製品の輸出振興活動の調整・実施である。NAFEDは事務局と4つの地域市場開発センター、そして輸出情報・研修センター(CEIT)からなっている。4つの地域市場開発センターは、アジア地域市場開発センター、アフリカ・中東地域市場開発センター、アメリカ・オーストラリア・ニュージーランド地域市場開発センター、ヨーロッパ地域市場開発センターである¹⁰。NAFEDはかつてインドネシア貿易振興センター(ITPC)という在外のマーケティング・情報事務所をもっていたが、政府の財政難により、1998年に13か所すべてのITPCを閉鎖した。しかし、その後2000年11月に大阪、2001年12月にドバイ及びロサンゼルス(ITPC)を再開し、近い将来更に1か所を開設する予定である(別添2にMOITの現組織図、別添3にNAFEDの現組織図を掲載した)。

(2) 機能

NAFEDの機能はMOITの省令No.86/MPP/kep/3/2001で、以下のとおり規定されている。

国家輸出開発におけるMOITの政策を策定すること、既存の規則・法令を基に、国家輸出開発政策を策定すること、国家輸出開発における標準、規範、ガイダンス、クライテリア、そして手続きを策定すること、国家輸出開発に関して、技術的アドバイスを行い、その評価を実施すること、NAFED業務の運営・管理を行うこと。輸出振興機関として、NAFEDのサービスには輸出情報の提供(市場の可能性に関する情報やインドネシアの輸出業者のための市場参入方法、海外の買付け業者のためのインドネシアにおける非石油・ガス製品の品質と入手可能性に関する情報)、製品の適合(市場にて魅力があり、その需要に応える製品を製造すること)、買付け業者へのサービス、輸出振興があげられる。

地域市場開発センターの機能には、国内外の見本市への参加を組織・調整すること、販売ミッションの組成、国内製造者に対してはマーケット情報を、海外のバイヤーに対しては製品情報を提供すること、常設展示場の運営、がある。

CEITの機能は、輸出データの加工・分析、情報ネットワークと貿易データの開発と管理、輸出情報サービスと広報活動の実施、輸出教育・研修技術に関する政策の策定である。資料室はCEITの管理下に置かれている。

(3) 職員

NAFEDの総職員数は2002年1月現在359名である。このうち事務局に143名、アジア地域市場開発センターに39名、アフリカ・中東地域市場開発センターに45名、アメリカ・

¹⁰ NAFEDはより市場指向の組織にすべく1998年に改組された。組織改革以前には、NAFEDは製品別に組織化されていた。

オーストラリア・ニュージーランド地域市場開発センターに42名、ヨーロッパ地域市場開発センターに40名、そしてCEITに50名が配属されている。

(4) 予 算

1999/2000年度から2002年度までのNAFEDの予算は別添4に掲載している。NAFEDは政府機関であることから現在収益をあげることはできない¹¹。

(5) C/P 機関としてのNAFEDの適格性

プロジェクトの実施にあたり、NAFEDはRETPCの建物修繕費を含むプロジェクト予算を負担するとともに、「プロジェクトチーム」に対してマネージメント並びに情報・振興サービスのためのC/Pを任命する。NAFEDは非石油・ガス製品の輸出振興機関であり、プロジェクトのC/P機関として適格であると考えられる。しかし、JICAの輸出振興に関する開発調査では、NAFEDの主な問題点として、インドネシアの輸出製品を振興するための戦略的マーケティング・アプローチが不足していることが指摘されている。それぞれの地域市場開発センターが、繊維、衣類、家具、加工食品といった類似の輸出製品を取り扱っているにもかかわらず、輸出用にターゲットを絞った製品を開発するための体系的なアプローチはほとんど行われていない。加えてプロジェクトの準備調査期間中には、例えばJETROのような外国の貿易振興事務所が提供した情報が、NAFED内部にて効果的に共有されてこなかったことが判明した。地方政府の商工部とのコーディネーションについても改善の余地がある。地方事務所におけるNAFEDの出版物のアベイラビリティは限定的であり、NAFEDと地方商工部との間のコミュニケーションは効果的に行われているとはいえない。機能改善のために、NAFEDはタスク・フォースを組成し、プロジェクトの開始と並行してこれら4つのセンター間及びCEIT間の調整を改善していく計画である。このタスク・フォースは、RETPCとNAFEDの間のコミュニケーションを改善する方法についても検討し、RETPCが中小企業からの問合せや引き合いに時宜を得た対応をしていくうえで必要なNAFEDの地域市場開発センターやCEITからの支援を得られるようにしていく計画である。

¹¹ NAFEDは税金外の国家収入を上げるべく政府に申請しているが、未だMOFからの承認は得られていない。

4.6.2 インドネシア貿易研修センター

(1) 組織

インドネシア貿易研修センター(IETC)は日本政府の無償資金協力によって1990年に設立され、プロジェクト方式技術協力が1988年から実施されてきた。

1998年以降、非石油輸出の開発プログラムでの相乗効果をねらい、IETCは組織的にNAFED長官に直属する機関として置かれている。NAFEDの5つのセンターのなかでは、CEITがIETCの監督を行っている。IETCの組織図を別添5に掲載した。

(2) 機能

貿易研修の実施機関としてIETCは様々な研修コースを実施している。そのなかには、輸出入管理、輸出手続、輸出マーケティング、輸出に係るビジネス・コミュニケーション、展示管理、ゴム・繊維・木材・食料品の品質管理などがある。研修サービスに加え、IETCでは検査会社と協力して製品の品質に関するコンサルテーションを行ったり、また研修終了生を対象に、彼らの特定市場への参入を支援すべくマーケット・コンサルテーション・サービスを実施している。また研修生や研修修了生が、本やカタログによって貿易関連情報を参照することができるリソース・センターも運営している。

(3) 職員

IETCの2001年の全職員数は公務員以外の職員も含めて101名である。101名のうちインストラクターは18名である。

(4) 予算

1999年から2001年までのIETCの予算は別添4に掲載のとおりである。IETCは技術サービス・ユニット(UPT)とDIKS¹²のステータスを有しており、このため研修サービスを提供するとともに自己収入を得ることができる。IETCは中小企業に対して研修サービスを提供し、収入を得ているが、その収入を組織内部で再配分し、提供するサービスを改善していくことができる(1993年以降のIETCの予算内訳を別添6に掲載した)。

(5) IETCのC/P機関としての適格性

プロジェクトの実施にあたり、IETCはマネージメントとともに貿易研修サービスのためのC/Pを「プロジェクトチーム」に任命する。過去12年にわたる活動で、IETCは1万8,000

¹² DIKSのステータスは、税外の国家収入を獲得することのできるステータスである。1991年MOFはIETCに対して、研修料金を徴収し、それをさらに研修活動の実施に利用することを認めた。

人以上を対象に研修を実施してきたが、その研修生は主に中小企業からであった。このように人的資源の開発に大きな貢献をしたということで、IETCはASEAN諸国のセンター・オブ・エクセレンス(COE)の1つとして認められた¹³。IETCのサービスを利用したことがある企業を対象に2000年に実施した調査によれば、IETCによる研修プログラムは中小企業のビジネス活動の支援に大いに適用可能であると考えられている¹⁴。JICAの輸出振興に関する開発調査の分析によれば、IETCの事業拡大の成功要因は主に実務レベルにおいて輸出業者のニーズを的確に把握していることである。このように研修機関としての過去の顕著な能力にかんがみて、IETCはC/P機関として適格であると考えられる。

4.6.3 地方貿易研修・振興センター

(1) 地方貿易研修・振興センター(RETPC)の組織と機能

RETPCは州政府の下に設立される。各州政府の地方商工部がRETPCの運営に責任をもつことになるが、その運営は県・市(Kabupaten/Kota)レベルの政府、地域商工会議所(KADINDA)、そしてNGOs(地域の非政府組織)との協力の下で行われる。RETPCの運営責任者は以下のとおりである。

- スラバヤ：州政府商工部長
- メダン：州政府商工部長
- マカッサル：BKPRS(スラウェシ開発協力庁)の長官と州政府商工部長
- バンジャルマシン：州政府商工部長

RETPCの運営形態はUPTであり、新規に設立されるか、既存のUPTの下に置かれるか、あるいは既存のUPTに併合される。UPTの形態をとることにより、RETPCは中小企業に対する貿易研修と教育の実施機関となることができる。この組織形態は高い裁量をもって自治を行うことができるという良い面がある。すなわち、運営活動を柔軟に行うことができ、ビジネス指向であるという特徴がある。地域の特性と状況を反映し、RETPCにて提供されるサービス・タイプは地域によって異なる。したがって、RETPCへの協力の範囲と中味も地域ごとに異なったものとなる。

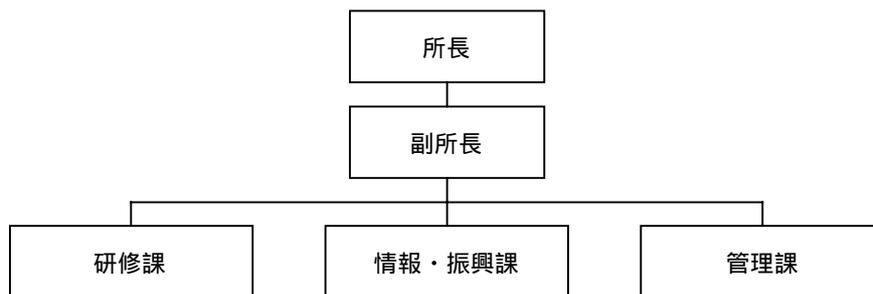
¹³ COEはASEAN経済産業協力委員会(AMEICC)の人的資源開発(HRD)のワーキング・グループによるものである。

¹⁴ Sentra Konsultama/Sanwa Research(2000年)の調査では、対面及び電話インタビューを以前IETCで研修・教育プログラムを受講したことがあり、ジャカルタ、ボゴール、タンゲラン、プカシに在住の140名を対象に実施している。大多数の回答者(75%)は研修後、彼らが学んだことを実務に応用したと回答している。そして70%以上の回答者が、応用した際のインパクトが中規模から大規模であったと感じている。知識を応用した回答者のうち33%が、輸出額が増加したと感じていた。

4年間のプロジェクト実施期間中、RETPCはプロジェクト・ステータス、つまり組織的には暫定的な姿をとることから、州政府の恒久的な機構のなかで位置づけられない。技術移転が終了した段階でRETPCを管理し運営するすべての責任は、州政府に移管され、RETPCは州政府の機構のなかに組み込まれることになる。NAFEDとIETCはそれ以降RETPCの活動のモニタリングを行うことになる。

その機能に従って、REPTCの組織構造は以下のとおり計画されている。

地域貿易研修・振興センターの組織構造



(2) 職員

プロジェクト期間中は、「プロジェクトチーム」のスタッフがRETPCの所長、研修課の課長、貿易情報・振興課の課長として配置される。地方政府はRETPCの副所長、管理課長、その他のスタッフを配置する。「プロジェクトチーム」のメンバーはJICA専門家と協力して、地方政府が任命したC/Pを指導する。技術移転が終了した段階で、「プロジェクトチーム」のスタッフはRETPCのC/Pにその運営を任せて、RETPCから引き揚げることになる。

(3) 予算

事務所設備・備品、消耗品、光熱費、地方スタッフ給与、国内旅費、貿易研修・振興サービス運営費を含む、RETPCの運営費はそれぞれの州政府が負担する。UPTに加えて、RETPCは「地方収入システム」のステータスを得ることが計画されている¹⁵。このステータスによって、RETPCは参加者から研修料金を集め、その料金はRETPCでの研修活動にさらに活用することができる。将来的にはこれらのセンターは自己収入による事業スキームをより拡大し、自立的なセンターとなることが期待される。東ジャワ州の商工部では、設立予定のRETPCのために、「地方収入システム」のステータスも保有する既存ユ

¹⁵ 「地方収入システム」の機能は、DIKSと同様である。DIKSは中央政府機関に対して許可されるステータスで、「地方収入システム」は地方の政府機関に対して税外収入を許可するステータスである。

ニットの UPT ステータスを利用することを計画している。

(4) RETPC の C/P 機関としての適格性

州政府の商工部は各州の地方自治体の中小企業振興政策の調整を行うことになっている。商工部はまた中央政府の C/P 機関としても機能している。RETPC は商工部の下に設立されることになっていることから、RETPC をプロジェクトの C/P 機関として考えることは適切である。しかしながら上記 4 地域に対する協力は、州政府の確約、特に RETPC を設立・運営するための財政上の負担の確約を条件とする。州政府があらかじめ設定したクライテリアに適合しない場合、計画どおりに設立されない RETPC が出てくる可能性もあり得る。それぞれの地域の RETPC 設立の妥当性を確認するために、日本側と「プロジェクトチーム」の C/P が合同で定期的にモニタリングを実施すべきである。モニタリングについては 7.1 にて詳細を述べる。

4.7 体制一般

(1) RETPC の能力開発に関する「プロジェクトチーム」と州政府の関係

NAFED 長官と各州の州知事は RETPC を協力して運営するにあたって TCA に署名する。TCA では技術移転と活動、人員の任命、機器と施設、そして予算に関して NAFED と各州政府の役割と責任が明確にされる。TCA に従って、「プロジェクトチーム」は州政府と協力して RETPC を設立し、能力開発を行う。NAFED 長官と東ジャワ州知事によって署名される TCA(案)を別添 7 に掲載した。

(2) 合同調整委員会(JCC)とアドバイザー・コミッティーの組成

プロジェクトの運営管理を監督するために、JCC をジャカルタで組織し、また、RETPC の運営・管理についてアドバイザー・コミッティーをそれぞれの地域で組織し、アドバイスと提言を受ける。ジャカルタの JCC は、JICA、MOIT/NAFED、EKUIN、BAPPENAS、KADIN、業界団体などから構成される。アドバイザー・コミッティーは、各州の地方政府、KADINDA、業界団体、輸出協同組合といった関連政府機関や民間組織により、構成される。

JCC 及びアドバイザー・コミッティーは年に 1、2 回若しくは必要に応じて開催される。それぞれの地域のアドバイザー・コミッティーの代表者を JCC に招集することで、JCC とアドバイザー・コミッティーの連携を確保する。両者の機能は、プロジェクトの詳細な活動計画策定、プロジェクト関係団体によってとられる必要な行動の調整、プロジェクト全体の進捗状況と達成度の確認、プロジェクトに関連する主要事項についての

意見交換、である。JCCがプロジェクトについての議題を包括的にカバーするのに対し、アドバイザー・コミッティーはそれぞれのRETPCにおける議題に焦点を絞ることとする。

(3)「プロジェクトチーム」とRETPCとのコミュニケーション

「プロジェクトチーム」とRETPCとのコミュニケーションは、以下の方法で行われる。毎月の活動報告、 毎年の合同マネージャー会議、 必要に応じてTV会議による合同マネージャー会議(可能であれば) 郵便、ファックス、電子メールによる連絡、及びNAFEDのウェブ・サイトを利用したグループ・ディスカッション、 電話、 当初6か月間は毎月1回の頻度で、残りの期間は2か月に1回の割合で行う評価のための定期訪問、があげられる。

4.8 プロジェクト実施期間

JICAによるプロジェクト協力期間は2002年7月から2006年6月までの4か年である。4か所のRETPCの設立は4年にわたって漸次実施される。今回がRETPCを設立する初めての試験的ケースであることから、RETPCにてサービスを提供するための運営の最初の立ち上げに、特に異なった組織から集まるC/Pをまとめるための内部調整に、多大な努力が必要とされることが考えられる。このためプロジェクト期間の初年度には1か所のRETPCのみ設定することが計画されている。初年度におけるこのラーニング・バイ・ドゥーイングの手法により、最初のモデルケースがつくられ、次年度の運営に反復応用していくことが期待される。初年度の経験に基づき、第2年度には2か所で、第3年度には1か所でRETPCを設立する計画である。残り3か所すべてのRETPCを次年度に設立せず、2か所だけでRETPCを設立する理由は、単にプロジェクトに財務的・人的な制約があるからである。年間2か所のRETPCを設立することは、「プロジェクトチーム」にとって最大限可能な数と考えられる。インドネシア側の設立準備状況に沿って、4か所のRETPCは1年目スラバヤ、2年目メダンとマカッサル、3年目バンジャルマシンの順に設立される予定である。

4.9 必要な人的資源のアベイラビリティ

IETC側から「プロジェクトチーム」に加わるすべてのC/Pが、そしてNAFED側でもほとんどのC/Pが、2002年1月の段階で決まっている。RETPCの運営にあたり、「プロジェクトチーム」は3人を各RETPCに派遣する計画である。一方、各州政府は「プロジェクトチーム」の設定する条件に沿って、RETPCの所長と緊密に協議しつつ、C/Pを選定する計画である。選考された人材は、「プロジェクトチーム」によって、貿易研修の運営あるいは情報・振興サービスの提供について訓練を受ける。

RETPCのコース・インストラクターはRETPCの外からリクルートしなければならないため、各地域にて地方の優秀なインストラクターを見出し、研修ニーズに対応すべく様々なセクターのインストラクターを確保しておくことが重要である。初期の段階では、研修ニーズとスケジュールに沿ってそのようなインストラクターを見出し、手当てすることは難しいかもしれない。そのため、「プロジェクトチーム」はジャカルタからインストラクターを送り込むこともあるかもしれない。しかしながらRETPCが繰り返し研修コースを実施し、コース・インストラクターの質について、厳格なスクリーニングを行うにつれ、RETPCは、より有能な人材を募り、そのインストラクター名簿を定期的に更新できるようになることが期待される¹⁶。

4.10 特別な配慮

(1) RETPCの自主性

中小企業によりよいサービスを提供するために、RETPCの運営にあたってより広範な自主性を与えることが重要である。というのは、RETPCは利用者のニーズを把握するのに適した位置にあり、そのためその活動を中小企業のニーズに合致するように計画することができるからである。このことは特に財務面と人事面の自主性についてあてはまることである。

(2) 調整活動の重要性

多くの組織がプロジェクトの実施に関与することから、「プロジェクトチーム」とRETPCのマネージメントが様々な活動・業務を他組織と調整することが重要である。

(3) 情報開示と透明性のある運営

プロジェクトは日本のODAのスキームで実施されるので、情報開示を求める日本の納税者の声に応えるために、プロジェクト関係者すべてに透明性のある運営と十分な説明責任が求められる。

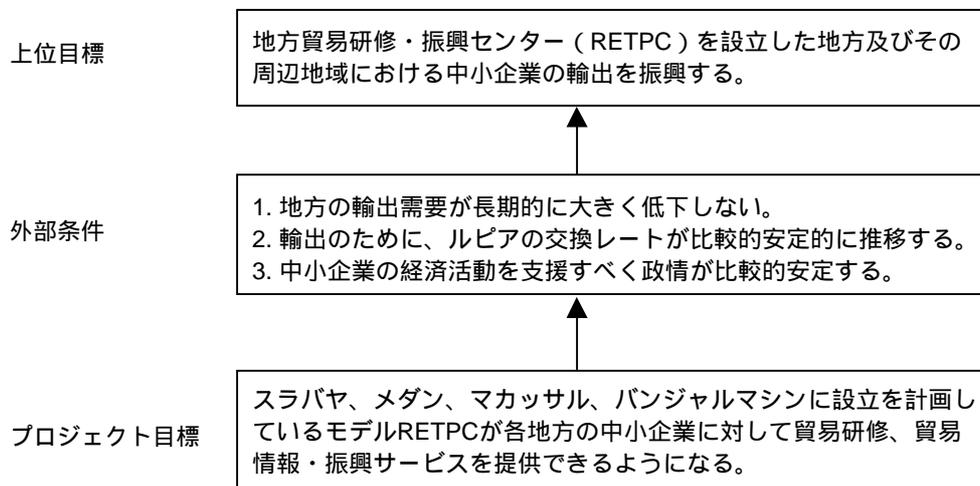
¹⁶ 過去 IETC は地方にて研修コースを実施し、そのためのインストラクターを地方で見い出さなければならないとき、地方の商工部にインストラクターの手配を頼んできた。このためインストラクターの質は必ずしも保証の限りではなかった。RETPCを設置することの意義の1つに、RETPC 自体が特定の科目について研修コースを実施するにふさわしい能力のあるインストラクターを見い出すことができる点があげられる。そういったインストラクターを見い出すために、インストラクターの選考に関するノウハウが IETC から RETPC に移管される。ジャカルタでは能力のあるインストラクターを採用するために、IETC は審査委員会を導入してきた。委員会の前でインストラクターの候補者は教室の中での指導方法を披露しなければならない。教材についてもまた評価の対象となっている。研修コースにおける参加者の評価記録はインストラクターの能力をモニターするために使用される。

5. プロジェクトの基本計画

5.1 上位目標

プロジェクトの上位目標は、RETPCが設立される地域にて輸出事業の開始あるいは輸出の拡大を計画する中小企業を支援することである。上位目標の達成度を測る指標として、年間売上高に対する輸出シェアの推移、RETPCが設立される地域における輸出額、RETPCのサービス利用者の輸出業者/貿易商としてのレベル、成功している企業数、RETPCで学んだことを実務に応用したことのある中小企業の数などがあげられる。プロジェクトの実施期間が比較的短い(4年間)ことから、プロジェクト終了後、インドネシア側が継続的な努力をして、この上位目標を達成することが望まれる。

図2：上位目標達成までのイメージ図



「外部条件」の定義は、プロジェクトではコントロールできず、いったんプロジェクト目標が達成された段階で、上位目標を達成するために必要とされる条件である。本プロジェクトにて上位目標を達成するための外部条件は、既存の中小企業の生産レベルに悪影響を与えるかもしれない要因に関係する。それらの条件は、以下があげられる。 地方の輸出需要が長期的に大きく低下しない、 輸出のために、ルピアの交換レートが比較的安定的に推移する、 中小企業の経済活動を支援すべく政情が比較的安定する。上位目標の達成に必要な条件が満たされる程度を示す、外部条件のための数量的なベンチ・マークを設定することは困難である。

5.2 プロジェクト目標・成果・活動

5.2.1 プロジェクト目標

プロジェクト目標はスラバヤ、メダン、マカッサル、バンジャルマシンの中小企業に対して、貿易研修と振興サービス(貿易情報・振興)を提供すべく、モデルRETPCを設立し、同セ

ンターの能力を育成することである。プロジェクトの終了までに、以下の数の中小企業、そして中小企業からの参加者が研修プログラムに参加し、RETPCで利用可能な様々な資源を利用することが期待される。

	スラバヤ	メダン	マカッサル	バンジャルマシン
貿易研修				
プロジェクト期間中の貿易研修への参加者数(人)	2,600	1,500	600	300
1回以上参加者を送った中小企業の数	RETPCでの研修に職員を参加させた中小企業の少なくとも15%が再度研修目的でRETPCを利用する。			
貿易情報				
RETPCにて情報源を活用した中小企業の数	年間合計1,200社の中小企業(バンジャルマシンの場合は750社の中小企業)が、RETPCの情報源(図書館など)を活用する。			
NAFEDのホームページにアクセスした中小企業の数	NAFEDのホームページに毎日120件のアクセスがある。			
会費を納付する会員数	仮にDIKSステータスを取得した場合、プロジェクトの終了までに研修終了生の50%が会費を納付する会員となる。			
貿易振興				
バーチャル見本市に参加した中小企業の数	半年間で150社の中小企業がバーチャル見本市に出品する。			
トレード・フェアなどに参加した中小企業の数	半年間で50社の中小企業が各RETPCの常設展示に出品する。			

また各RETPCが、中小企業に対してサービスを提供することにより、プロジェクト終了時には、全収益に対して以下の比率で自己収入事業からの収益をあげていくことが期待される。

	スラバヤ	メダン	マカッサル	バンジャルマシン
全収益に対するRETPCの自己収入のシェア	15%	10%	10%	5%

特に運営の初期段階では、RETPCの運営・管理責任者は、上記の量的に測ることのできる指標それ自体を、短期間に達成すべき数値目標としてとらえるべきではないことを理解することが重要である。プロジェクトの立ち上げ段階では、異なった組織の出身である「プロジェクトチーム」のC/PとRETPCのC/Pが、中小企業に対してより良いサービスを提供すべく団結することが、数値目標に振り回されるよりも、一層大切なことである。C/Pが初期の運営にあたってチームとして連携するには時間がかかるが、長期的観点からとらえるならば、そのこ

とが中小企業に対するサービスの向上につながっていくであろう。これらの数値目標は、プロジェクトが動き出していくにつれ、状況に応じて見直されることもあり得る。これらの数値は、異なった利害関係者がプロジェクトに対して共通の理解を共有すべく使われるべきである。

5.2.2 プロジェクトの成果と活動

成果はプロジェクト目標を達成するためにプロジェクトが実現しなければならない事項である。活動は次の節で記載する投入を効果的に用いて、プロジェクトの成果を実現するためにとられる具体的な行為である。中小企業の類型や中小企業の支援機関の意向・文化は地域によって異なることから、各 RETPC への技術移転に際しては、中小企業の特徴や地方の支援状況が勘案されることになる。以下に各 RETPC での成果と活動の詳細を示す(別添 8 にプロジェクト・デザイン・マトリックス、別添 9 に活動計画表(PO)を掲載した)。

成果 1. RETPC が「プロジェクトチーム」と連携して貿易研修、情報・振興サービスを各地方において実施するための体制を確立する。

NAFED、IETC そして州政府はプロジェクトの立ち上げ段階において、そしてプロジェクトがいったん立ち上がった段階では、「プロジェクトチーム」と RETPC は、次の活動を行う。

- 1-1. 「プロジェクトチーム」を組成し、NAFED と IETC から C/P を配置するとともに、プロジェクト予算を配分する。
- 1-2. RETPC をスラバヤ、メダン、マカッサル、バンジャルマシンに設立する。
- 1-3. 「プロジェクトチーム」の円滑な実施のために緊密なコミュニケーション・チャンネルを確立する。
- 1-4. RETPC の中短期運営・活動計画を策定し、C/P を配置するとともに、計画に基づいた運営予算の配分を受ける。
- 1-5. プロジェクトの広報活動を実施する。
- 1-6. 定期的に RETPC の運営・活動状況をレビューし、中小企業への貿易研修、情報・振興サービスの向上のためにレビュー結果をフィードバックする。

成果 2. RETPC の C/P が貿易研修の運営管理手法を習得する。

フェーズ 1 とフェーズ 2 の技術協力を通じて、コースの企画からモニタリング・評価までの研修サイクルに関する技術と技能は IETC に移転された。本プロジェクトでは IETC が RETPC への貿易研修分野の技術移転を行うにあたり主要な役割を果たすことが期待される。RETPC の C/P に対して、研修コースを運営するための技術移転は、次のステップを経

て実施される。

- 2-1. RETPC の C/P に対して、研修コースの企画・運営のための一連の技術・ノウハウの移転を行う。
- 2-2. 各地域で貿易研修のニーズ調査と分析を行う。
- 2-3. 地方でのニーズ分析をベースにした研修コースの企画・運営について RETPC の C/P を訓練する。
- 2-4. 地域ごとのニーズ調査結果をもとに RETPC の研修コース用に、既存教材を調整する。
- 2-5. RETPC の C/P に対して貿易研修コースの実施を訓練する。

成果3. RETPC と「プロジェクトチーム」の C/P が、貿易研修のために遠隔研修技術を含む IT 活用技術を習得する。

RETPC では遠隔研修プログラム(スラバヤの RETPC にて試験的に行われる TV 会議と CD-ROM を使ったオフライン研修)が、過去に IETC で開発されてきた教育コンテンツを利用して提供される。遠隔研修プログラムに必要な技術は、プロジェクトのなかで日本人専門家によって移転される。

- 3-1. RETPC 及び IETC に研修サービス用の IT 関連機器、施設を据え付ける。
- 3-2. IT 関連機器、施設の使用方法及び維持管理方法を RETPC 及び「プロジェクトチーム」の C/P に対して指導する。
- 3-3. 研修サービスの実実施計画に関して「プロジェクトチーム」の C/P を訓練する。
- 3-4. 研修サービス用に教育コンテンツを作成するための基礎技術に関して、RETPC 及び「プロジェクトチーム」の C/P を訓練する。
- 3-5. RETPC 及び「プロジェクトチーム」の C/P による研修サービスの実施を、オンザジョブ・トレーニング(OJT)方式により支援する。

成果4. RETPC と「プロジェクトチーム」の C/P が、貿易情報・振興サービス(常設展示、図書館運営、オフライン情報の発信)の運営管理手法を習得する。

これまでに累積されてきた経験とノウハウを基に、NAFED は RETPC への貿易情報と振興サービス分野の技術移転にあたり、主要な役割を果たすことが期待される。

- 4-1. 貿易情報・振興サービスの提供に必要な機材と備品を RETPC 及び IETC に据え付ける。
- 4-2. 機器の使用及び維持管理を RETPC 及び「プロジェクトチーム」の C/P に対して指導する。

- 4-3. RETPCと「プロジェクトチーム」のC/Pに貿易情報・振興サービス提供に関するアドバイスをを行う。
- 4-4. 貿易情報・振興分野にて、中小企業のニーズをとらえるため、RETPCと「プロジェクトチーム」のC/Pを訓練する。
- 4-5. 中小企業のニーズに合った貿易情報・振興サービスの提供を行うため、RETPCと「プロジェクトチーム」のC/Pを訓練する(常設展示、図書館運営、オフライン情報の発信)。

成果5. RETPCと「プロジェクトチーム」のC/Pが、貿易情報・振興サービスのためのIT活用技術を習得する(ウェブ・サイト上でのバーチャル見本市やビジネスマッチングなど)。

以下の活動が、ITによる貿易情報・振興サービスに関連する。

- 5-1. 貿易情報・振興サービス用に、IT関連機器、施設をRETPC及びIETCに据え付ける。
- 5-2. IT関連機器、施設の使用及び維持管理について、RETPC及び「プロジェクトチーム」のC/Pを訓練する。
- 5-3. 貿易情報・振興サービスの実施計画の策定に関して、「プロジェクトチーム」のC/Pを訓練する。
- 5-4. 貿易情報・振興サービスの提供のための基礎技術に関してRETPC及び「プロジェクトチーム」のC/Pを訓練する(情報分析と発信を含む)。
- 5-5. 貿易振興の分野で、ITとネットワークアプリケーションの運営と活用に関して「プロジェクトチーム」のC/Pを訓練する(ウェブ・サイト上でのバーチャル見本市)。
- 5-6. RETPC及び「プロジェクトチーム」のC/Pによる貿易情報・振興サービスの提供をOJT方式により支援する。

成果4及び5は、中小企業の海外市場と製品に関する情報入手に対する強い要望に応えたものである。しかしながら、課題は市場の情報が存在していないということではなく、多くの中小企業にとって情報へのアクセスが容易でないことである。そのため本プロジェクトでは、中小企業が市場情報へのアクセスをより簡単に感じることができるようRETPCが設立される。中小企業による様々な情報源へのアクセスを高めるために、コンピューター、書籍、雑誌、そしてカタログがRETPCに置かれ、中小企業の利用に供される。さらに市場情報の提供者としてのNAFEDの機能がプロジェクトの範囲内で強化される。プロジェクトにて日本側が

支援する事項は、以下のとおりである。 中小企業が市場情報にアクセスできる RETPC での環境を準備すること、 NAFED のウェブ・サイトを強化し、貿易情報・振興サービスに IT を利用すべく支援すること、 RETPC でのサービス開始にあたり、CEIT の活動を改善し、そして RETPC でのサービスを支援するために、市場情報・振興サービス分野における日本の経験を紹介する目的で、日本人の短期専門家を派遣すること。

上記に述べた協力に加えて、地域でのニーズがあれば、中小企業のコンサルテーションを行うために、RETPC が設立されることになっている地域にシニアボランティアを派遣する可能性がある。シニアボランティアによるサービスはプロジェクトの直接の構成要素ではないが、中小企業に対する輸出振興にあたり、プロジェクトの効果を高めるべく、プロジェクトとの調整が行われる予定である。

成果 6. 「プロジェクトチーム」の C/P が RETPC を他の地方にも繰り返し設立・運営していくためのノウハウを身につける。

本プロジェクトでは、RETPC の「モデル」を 4 か所に設立し、将来他の地域にも RETPC を設立するための経験とノウハウが蓄積される。RETPC の設立のモデル化は以下のステップにより行われる。

- 6-1. プロジェクトが実施に移されるなかで、RETPC 設立に関するすべての手続き・手順を記録する。
- 6-2. 他地域への適用を勘案し、設立手続きを一般的な手続きと地域特有の手続きに分類する。
- 6-3. 他地域への RETPC 設立のためのマニュアル及びチェックリストを作成する。
- 6-4. 「プロジェクトチーム」の C/P が適切な RETPC 設立地を選定するため、事前に定めた 6 つの選定基準に基づいて候補地の経済状況及び組織体制を調査するノウハウを習得する。
- 6-5. RETPC を設立し技術移転を行う計画の準備に関して「プロジェクトチーム」の C/P を訓練する。

5.3 日本側投入(英文「プロジェクトドキュメント」Annex 10 に投入計画を掲載した)

5.3.1 専門家

3 名の長期専門家(チーフ・アドバイザー、業務調整員、貿易振興のためのマーケティング) がジャカルタに駐在する。長期専門家の業務分掌を別添 11 に掲載した。貿易情報サービス、貿易振興サービス、そして研修を含む RETPC サービスへの IT 活用技術の分野では、日本人専門家は地域や RETPC ごとのニーズに応じて短期ベースで派遣される。例としては、以下の分

野が短期専門家によって扱われることになる。 ホームページ拡充指導、 データベース拡充指導、 地方でのセミナー、 図書館運営管理、 カタログ作成、 展示技術、 貿易振興のための出版物作成、 等。

5.3.2 C/P 研修

RETPC の C/P 研修は原則としてインドネシア国内で実施されるが、これはジャカルタでの集団研修及び「プロジェクトチーム」から派遣される RETPC のマネージャーによる地域での技術移転という形態をとる。日本での C/P 研修は、その必要性について十分に吟味したうえで、先のフェーズ1とフェーズ2プロジェクトのなかで取り扱われなかった新しい技術についてのみ実施される。RETPC の C/P も日本での C/P 研修の対象となる。日本での研修に送られる C/P の数は原則として年間0名から3名である。

5.3.3 機 材

プロジェクトでは、JICA の J-Net プロジェクトにて IETC に据え付けられることになっている遠隔研修用機器を、可能な限り活用する。そのため、サーバーやコンピューターなど遠隔研修用教材の作成とオン・ライン貿易情報・振興サービスの提供に必要な最小限の機材を、IETC に据え付けることになる(別添 12-1 に日本側がジャカルタにて供与する予定の機材リストを掲載)。

RETPC に対しては、貿易研修・情報・振興センターとしてのミッションを果たすうえで必要な機材を JICA が提供する。例えば、研修やオン・ライン情報の検索に使われるコンピューターや定期刊行物を除く貿易分野における関連図書などである。貿易セクターにて移り変わりの激しい情報に対する需要に応えるべく、NAFED は継続的に図書を更新していくことが重要であり、このため JICA の図書の購入は NAFED が購入を計画している図書の補完的なものにとどまる(別添 12-2 に日本側が東ジャワ州 RETPC に供与する予定の機材リストを掲載)。供与機材の品目及び数量は、それぞれの RETPC の規模に応じて決定される。メダン及びマカッサルについては 2003 年に、バンジャルマシンについては 2004 年に決定する。

遠隔研修用機材については、TV 会議システムをスラバヤの RETPC の運営初年度にレンタル・ベースにて導入する。レンタル料に関しては、仮にインドネシア側にとって高額すぎるものであれば、日本側で代わりに負担する。機材の試験的な使用結果を踏まえて、機材を購入するか否かについては追って決定する。

RETPC に据え付けられる機材はプロジェクトの実施期間中は NAFED に帰属し、プロジェクトの終了時、その所有権の移管を JICA インドネシア事務所所長に事前通知することを条件に、それぞれの州政府に移管されることになっている。

5.4 インドネシア側の投入(英文「プロジェクトドキュメント」Annex 10 に投入計画を掲載)

5.4.1 C/P の配置

プロジェクトを実施するために NAFED と IETC は共同して「プロジェクトチーム」を組成する。「プロジェクトチーム」の機能及びメンバーの責任については別添 13 に掲載した。「プロジェクトチーム」の構成は以下のとおりである。

プロジェクト・ディレクター：NAFED 長官
副プロジェクト・ディレクター：NAFED 次官
プロジェクト・マネージャー：CEIT 部長
副プロジェクト・マネージャー：IETC 所長
C/P：NAFED と IETC の職員
管理スタッフ：NAFED と IETC の職員

NAFED と IETC は、管理職以外に、それぞれ 18 名の C/P を「プロジェクトチーム」に配属する計画である(別添 14-1、14-2 に NAFED 及び IETC から配置される C/P のリストを掲載した)。プロジェクトにおいて、「プロジェクトチーム」の C/P は、RETPC の C/P に対して、貿易研修・振興についての技術移転を行う。「プロジェクトチーム」の事務所は IETC に置かれる。NAFED からの C/P については、一部は「プロジェクトチーム」の事務所に常駐するが、一部は引き続き NAFED に常駐する。NAFED 及び IETC 間の調整を図るため、毎週合同ミーティングを行う。また、NAFED 及び IETC からそれぞれ 1 名ずつコーディネーターが任命され、両組織間のコミュニケーションの促進に努める。

各州政府は、RETPC に C/P として配属する現地職員の採用を行うことになる。NAFED 及び IETC によって作成された RETPC スタッフの資格条件を別添 15 に掲載し、また、東ジャワ州 RETPC の C/P リストを別添 16 に掲載した。

5.4.2 建物、予算、機材

プロジェクトの実施にあたり、NAFED/IETC と州政府はインドネシア側で負担するコストを分担する。州政府は建物を提供し、RETPC のすべての運営費用を負担する。一方、NAFED はジャカルタで発生するプロジェクト費用、RETPC 用の建物の修繕費用、そして地域に派遣される NAFED/IETC 職員の地域への旅費を含む追加手当てを負担する。以下の表はプロジェクトのコスト分担の枠組みである。インドネシア側のプロジェクト予算の見積りを別添に掲載した(別添 17-1 に NAFED と IETC のプロジェクト予算を、別添 17-2 に東ジャワ州政府のスラバヤ RETPC の予算を掲載)。

場 所	項 目	内 容
NAFED(ジャカルタ)	土地と建物	IETCの土地とプロジェクト事務所
	予 算	RETPCの修繕費、地域に派遣する職員に対する追加手当(交通費を含む)。
スラバヤ、メダン、マカッサル、バンジャルマシンが所在する各州政府	土地、建物、設備・施設	RETPC用の土地と建物、RETPCで使用される家具・電話・ファックス機器・その他事務用品を含む事務所設備。
	運営予算	建物、研修、貿易情報・振興用設備の運営・維持費を含む、RETPCの年間運営予算(筆記用具、コンピューターの維持・ネットワーク、地方における交通費、会議、展示、維持・清掃サービス、電話線の据え付け、電話設備、電気、水道、地方スタッフに対する手当など)

5.5 外部条件の分析と外部要因リスク

建物と設備・施設の維持を含むRETPCの年間運営費用は、州政府が負担する。このためRETPCの円滑で持続的な運営は、州政府がプロジェクトに対して継続的に支援を行う意志に相当程度依存している。州政府から不断の支援を得るためには、中小企業の輸出振興が州政府の開発政策の優先順位リストの中で高く位置づけられる必要がある。中小企業が輸出業務を開始あるいは継続したいという意志は、州からの輸出品に対する海外需要の減退や、不安定な為替交換レートによって萎えるかもしれない。不安定な政治環境は、中小企業が継続的に成長するうえでの今一つの障害となる。他方、州経済の停滞により税収その他の予想収入が減少するかもしれない。これにより、地方政府がRETPCの運営予算をある程度削減することになるかもしれない。今一つのリスクがNAFED/IETCそしてRETPCのC/P側にある。RETPCでの質の高いサービスを保証するために、継続的にC/Pに対してインセンティブを供与することが重要である。「プロジェクトチーム」とRETPCにて、訓練を受けたC/Pが辞めていくことはプロジェクトにとって大きな損失となる。

5.6 事前の義務及び必要条件

NAFEDと各州政府の間で技術協力合意書(TCA)が締結される。TCAはプロジェクトを実施するうえでのNAFEDと州政府の責任を記載したものである。RETPCの自主性を高め、中小企業に対して高い水準のサービスを提供できるように、TCAは作成されるべきである。JICAが支援を行うにあたり、その条件を満たすTCAを締結することが、プロジェクト開始の前提条件である。

6. プロジェクトの総合的実施妥当性

6.1 インパクト

6.1.1 政策的インパクト

インドネシア政府は、民間セクターが牽引する成長を支援し、雇用の創出、所得格差の是正、そして経済の構造的変革を推進すべく、中小企業の発展にプライオリティーを置いている。経済復興プログラムを支援し、外貨準備高を増加すべく、輸出振興、特に非石油・ガス製品とサービス輸出が、現在続けられている。プロジェクトでは中小企業に貿易研修と情報・振興サービスを提供することによって中小企業の輸出が振興されると期待される。プロジェクトはこの政策の方向に沿っており、政府による政策目的の達成を支援することになる。

6.1.2 制度的インパクト

(1) 地方政府の人的資源開発

インドネシアにおいて、主要な行政・財政上の改革が、地方分権プログラムの一環として実施される予定である。地方自治が進み、地方政府の支出権限が拡大されると考えられる。プロジェクトでは特定の州政府の下に、モデル RETPC を設立し、NAFED/IETC から RETPC へ技術移転を行う計画である。プロジェクトでは、地方政府の人的資源開発が意図されており、地方分権プログラムの下で打ち出されている方向性と軌を一にしている。

(2) 中小企業を対象とした貿易研修と情報・振興サービスの統合

NAFED は非石油製品の輸出振興活動を調整し、実施するための特殊サービス機関である。一方、IETC は NAFED の下に置かれている貿易研修の実施機関である。共にターゲットとする受益者は同じ(すなわち中小企業)であり、これら2つの機関の活動はジャカルタにて相乗効果を生むべく相互にうまく調整されるべきである。他方、研修と情報・振興機能は RETPC にて1つの屋根の下に置かれることになり、地方では中小企業に対して統合的なサービスを提供する機会が増す。プロジェクトが成功裏に実施されるならば、地域での統合的なサービスの提供を通じて、NAFED は自らの将来活動にとって良い教訓を得ることになるかもしれない。

6.1.3 社会経済的インパクト

ターゲットとする受益者は地域にて輸出業務を開始、あるいは拡大することを計画する中小企業である。RETPC にて研修と情報・振興に関する統合的なサービスを活用した中小企業が、より多くの製品を輸出することで、売上げを伸ばし、外貨を獲得し、そして地域経済の活性

化につながっていくことが期待される。中小企業は往々にしてより労働集約的であると考えられることから、輸出の成長は、雇用機会の創出に貢献することにもなるかもしれない。

6.1.4 技術的インパクト

NAFED、IETC 及び地方政府から配置される C/P は、遠隔研修技術を含む貿易研修の運営、及び貿易情報・振興サービスの運営の分野で日本人専門家より技術移転を受けることになる。C/P に移転された技術は、RETPC での活動を通じて、更に地方の中小企業に便益をもたらすことになる。

6.2 有効性

6.2.1 プロジェクト目標の妥当性

5.2 で述べたプロジェクトの数値目標は、各 RETPC への潜在的なニーズ及びサービスを提供する C/P の能力を考慮しながら、NAFED 及び IETC の C/P と協議を行い、その結果を基に設定された。RETPC の潜在的なニーズについては、各地域の企業数と輸出量が考慮された。表 10 に 4 地域において推定される輸出業者数、及び大・中製造業企業数と従業員数を掲載する。

表 10：大中企業数及び従業員数(大中製造業分野)

州	企業数(社) (a)*	従業員数(人)*	推定参加者数 (a) × 20% (人) (b)	輸出企業数**(c)
東ジャワ州(1997)	5,304	847,627	1,061	約 2,700
北スマトラ州(1997)	1,088	174,120	217	615
南スラウェシ州(1997)	345	36,073	69	約 400
南カリマンタン州(1998)	134	48,506	27	283
合計	6,871	1,106,326	1,374	

出所：* 地方 BPS「州の大中製造業統計」

**南カリマンタン州の数は BAPPEDA より、その他の州は Dinas Perindag より引用

企業の 20%(輸出企業の推定比率)が、RETPC の研修コースに 1 人ずつ参加者を出すと仮定すると、参加者数は、表 10 の (b) 欄のとおりとなる。中小企業及び非製造業の統計は入手できなかったため、これらは企業数及び従業員数の中にカウントしていないが、これらを含めればニーズはより高いと考えられる。実際、(c) 欄の輸出企業数は、公式の統計データではないものの (b) 欄の数より大きくなっている。

各地域における輸出量及び輸出品目を別添 18 に掲載した。南スラウェシ州及び南カリマンタン州の輸出額は他の 2 地域に比べてかなり低い。しかし両州がその地方において占める輸

出額のシェアは大きく、スラウェシ島の中の南スラウェシ州、北スラウェシ州、中央スラウェシ州、東南スラウェシ州の合計の輸出額において南スラウェシ州の輸出量は30%を占め、また、カリマンタン島(南カリマンタン州、西カリマンタン州、中央カリマンタン州、東カリマンタン州)全体の輸出額に対する南カリマンタン州の輸出量は62%を占めている。

メダン、マカッサル、バンジャルマシンのRETPCへの投資規模は、それぞれの地域の企業関連データとスラバヤでの最初のモデルRETPCの設立により得られる教訓を基に、地域のビジネス活動の水準に合うように検討・調整する必要がある。しかし、NAFED及びIETCは、過去の自らの活動記録に基づき、それぞれのRETPCの規模を暫定的に推定している。例えば、IETCが過去12年間に1万8,000人以上の研修参加者を得た経験を基に、プロジェクト期間中に4つのRETPCの貿易研修に、合計で5,000名ほどの参加者を見込んでいる。NAFEDは各RETPCにおいて、毎年約1,200社(バンジャルマシンは750社)が貿易情報サービスを利用すると見込んでいる。

このことから、各RETPCに設定された数値目標は、潜在的ニーズ及びRETPCの能力の観点から妥当であると考えられる。しかしながら、「プロジェクトチーム」は、プロジェクト開始後行われる定期的なモニタリングの結果を基に、目標を修正する必要がある。

6.3 効率性

6.3.1 有効性発現の観点から見た効率性

プロジェクトは過去10年あまりのJICAによるプロジェクト方式技術協力を基礎に実施される。過去におけるNAFEDとIETC自身の努力に加え、JICAの技術協力プロジェクトによって獲得・蓄積されてきた能力と専門性を十分活用する予定である。このため、日本側とインドネシア側のプロジェクトへの投入の内容と量は必要かつ最小限のものであると考えられる。

ジャカルタではなく、地方にて研修と振興サービスを提供することにより、地方の中小企業が負担する交通費を含む総費用が低減する。このことにより、RETPCにて提供される研修コースへの中小企業の参加とRETPCの様々な資源の活用度が向上する可能性が高い。

6.4 妥当性

6.4.1 JICAの支援の妥当性

プロジェクトはJICAがIETCに対して行ってきた過去及び現在の協力事業の延長線上にある。このためJICAはこれまでのプロジェクトの実施によって培われた経験を適用するうえで有利な位置に置かれているといえる。加えて本プロジェクトはJICAのシニア・アドバイザーである浦田博士が行ったインドネシアの中小企業振興のための政策提言に沿うものである。浦田提言では成長力のある中小企業の振興、すなわち市場において積極的なプレーヤーとし

での潜在力を有する中小企業の振興が強調されている。中小企業の製品輸出振興のため、提言ではマーケティング面での支援や地方の中小企業に対して海外市場の情報を提供することについて触れられている。

6.4.2 国家のニーズとの整合性

プロジェクトは経済を再興するというインドネシアの国家のニーズに合致すると考えられる。インドネシア経済において、中小企業は雇用の大きなシェアを占め、地域経済の振興と輸出市場の開拓、ひいては外貨準備の増加にあたって大きな役割を果たすと考えられる。

6.5 持続性・自立発展性

6.5.1 組織能力

プロジェクトの実施期間中は、RETPCは暫定的組織として運営されるが、プロジェクトの終了後、州政府の機構に組み込まれることになっている。その後RETPCを運営する責任はNAFEDから州政府に移管される。終了後、プロジェクトは持続的に運営されると考えられる。

6.5.2 財務状況

NAFEDと各州政府はプロジェクト実施予算をそれぞれ配分する。プロジェクトが終了し、州政府の機構に組み込まれたあと、RETPCは州政府から経常予算の配分を受けることになる。

RETPCでの研修と情報・振興サービスからの収益は、東ジャワ州の場合、州政府商工部の監督の下でRETPCによって管理される。RETPCは、DIKSのステータスが与えられれば、あるいはそのステータスが既に存在していれば、州から配分される経常予算を補完するものとしてその活動にさらに活用できる料金収益をあげることができる。

6.6 プロジェクトの総合評価

上に記載したとおり、プロジェクトは効率性と計画の妥当性の面で適切であると判断される。有効性並びにインパクトに関する評価は、地方によって異なる。スラバヤのRETPCはIETCが推定するように、研修・振興サービスにかなりの数の参加者を得る可能性が高い。スラバヤほどではないにしても、メダンのRETPCは相当の参加者を得るものと考えられるが、プロジェクト準備期間中の分析では、企業データの不足から、IETCが設定した目標に達するか否か定かではない。マカッサルとバンジャルマシンのRETPCの場合、両地域の輸出シェアは他の2地域の輸出シェアと比較してかなり低く、一握りの産品に集中している。貿易研修・振興サービスのアベイラビリティに関する地方間のバランスを勘案すると、これらの地域の中心にRETPCを

設立する意味はある。しかしながら、プロジェクトを成功させるためには、メダン、マカッサル、バンジャルマシンの RETPC での投資規模は、プロジェクトがそれぞれの地域で始まる 2 年目、3 年目の段階で、各地域におけるビジネス活動の水準に合わせて再検討と調整を行う必要がある。持続性・自立発展性に関しては、RETPC が地域の中小企業のニーズに合った質の高いサービスを提供することが大切である。中小企業にそのサービスを評価されることが、州政府から RETPC への継続的な支援の正当化につながり、そしてより多くの利用者にサービスの活用を促すことになる。このため RETPC の自主性を高めることが重要である。

7. プロジェクトのモニタリングと評価

7.1 モニタリング

プロジェクトの実施期間中、「プロジェクトチーム」はプロジェクトの実施状況を 6 か月ごとにモニターし、その結果を踏まえて必要に応じてプロジェクト設計、活動計画、目標数値を修正する。モニタリングの結果は、プロジェクトの運営・管理に関するアドバイスと提言を得るために、JCC、アドバイザリー・コミッティー、及び JICA に報告される。

7.2 評価

プロジェクトは、5 つの評価項目に沿って評価される。5 つの評価項目とはインパクト、有効性、効率性、妥当性、そして自立発展性である。プロジェクトの開始後、インドネシア側及び日本側合同で、中間評価と終了時評価が行われる予定である。

付 属 資 料

1. 第1次短期調査帰国報告会資料 / ミニッツ
 - 1 - 1 調査・協議項目
 - 1 - 2 調査団員構成
 - 1 - 3 調査日程
 - 1 - 4 主要面談者
 - 1 - 5 調査・協議結果
 - 1 - 6 調査団長所感
 - 1 - 7 ミニッツ

2. 第2次短期調査帰国報告会資料 / ミニッツ
 - 2 - 1 調査・協議項目
 - 2 - 2 調査団員構成
 - 2 - 3 調査日程
 - 2 - 4 主要面談者
 - 2 - 5 調査・協議結果
 - 2 - 6 調査団長所感
 - 2 - 7 ミニッツ
 - 2 - 8 収集資料リスト

3. 実施協議調査帰国報告会資料 / 討議議事録(R/D) / ミニッツ
 - 3 - 1 調査・協議項目
 - 3 - 2 調査団員構成
 - 3 - 3 調査日程
 - 3 - 4 主要面談者
 - 3 - 5 調査・協議結果
 - 3 - 6 調査団長所感
 - 3 - 7 討議議事録(R/D)
 - 3 - 8 ミニッツ及びプロジェクトドキュメント(英文)

1. 第1次短期調査帰国報告会資料 / ミニッツ

1 - 1 調査・協議項目

1 - 1 - 1 プロジェクト実施の背景

- (1) インドネシアの社会経済情勢
- (2) 対象セクター(輸出指向の中小企業)の現状
- (3) インドネシア政府の戦略
- (4) 対象分野における他の関連事業

1 - 1 - 2 対象開発課題(中小企業の輸出振興)の現状

- (1) 制度的枠組み
- (2) 中小企業の輸出の現状・問題点
- (3) プロジェクトに対するニーズ

1 - 1 - 3 要請内容の確認

1 - 1 - 4 プロジェクト実施体制

(1) C/P 機関(商工省輸出振興庁(NAFED)/インドネシア貿易研修センター(IETC))

- 1) 組織、機能
- 2) 人員
- 3) 予算

(2) 地方センター候補地

- 1) NAFED/IETC と地方センターの関係
- 2) 地方センター候補地
- 3) 各地方候補地におけるプロジェクト実施体制(組織、人員、予算、建物)
- 4) 他の組織との連携の可能性

1 - 1 - 5 プロジェクトの基本計画

- (1) 基本計画案(上位目標、プロジェクト目標、成果、活動)
- (2) 技術移転分野
- (3) 日本側、インドネシア側の投入の暫定案

1 - 2 調査団員構成

1 - 2 調査団員構成

(1) 本邦出発

氏名	分野	所属
三木 常靖	団長・総括	国際協力事業団 国際協力専門員
金子 祐二	技術協力政策	外務省 経済協力局 技術協力課 事務官
下田 裕和	技術協力計画	経済産業省 貿易経済協力局 技術協力課
深津 猛夫	技術移転計画	財団法人太平洋人材交流センター 国際交流2部 プロジェクト担当部長
関野 史湖	研修計画	財団法人太平洋人材交流センター 国際交流2部 コースリーダー
岡山 明日香	協力企画	国際協力事業団 鉱工業開発協力部 鉱工業開発協力第一課 職員

上記団員以外に、財団法人大太平洋人材交流センター国際交流2部 津曲 一徳 部長が同行。

(2) 現地参加(地方調査)

氏名	所属
大岩 隆明	国際協力事業団 インドネシア事務所 次長
杉山 茂樹	インドネシア貿易セクター人材育成計画(フォローアップ) 短期専門家(貿易研修計画)
永江 勉	JICA 個別長期専門家(工業開発振興アドバイザー) 任国機関：商工省計画局
安井 皓一	JICA 個別長期専門家(デザイン振興による地場産業振興政策アドバイザー) 任国機関：商工省計画局
安藤 寿郎	国際協力事業団 インドネシア事務所 企画調査員

(3) インドネシア側参加者(地方調査)

氏名	所属・役職
Ms. Nus Nuzlia Ishak (メダン、バンジャルマシン)	Director, Center of Export Information and Training(CEIT), National Agency for Export Training(NAFED)
Mr. Nursal Baharuddin (スラバヤ、マカッサル)	Head of Programming and Planning Div. National Agency for Export Training(NAFED)
Mr. Sahala Aritonang (スラバヤ、マカッサル)	Head of Administration Sub-div., Director of Center of Export Information and Training(CEIT), National Agency for Export Training(NAFED)
Mr. Bambang Purnomo (メダン、バンジャルマシン)	Staff, Director of Center of Export Information and Training(CEIT), National Agency for Export Training(NAFED)
Ms. Ratna Djuwita (スラバヤ、マカッサル)	Director, Indonesia Export Training Center(IETC)
Mr. Maulani (メダン、バンジャルマシン)	Head of Promotion and Cooperation Div., Indonesia Export Training Center(IETC)
Ms. Susijanti (スラバヤ、マカッサル)	Consultation Coordinator, Indonesia Export Training Center(IETC)

1 - 3 調査日程

1 - 3 調査日程

日順	月日	曜日	日 程	
1	8月12日	日	団長、技術協力政策、技術協力計画、協力企画	技術移転計画、研修計画、(PREX津曲部長)
			10:55 成田発(JL725) 16:05 ジャカルタ着	12:10 大阪発(JL713) 19:45 ジャカルタ着
2	8月13日	月	9:00 JICA事務所打合せ 10:30 大使館表敬 11:30 商工省(MOIT)計画局表敬 13:30 NAFED長官表敬、Kick-off Meeting(NAFED、 IETC)	
3	8月14日	火	9:00 JETRO訪問 10:30 商工会議所(KADIN)訪問 13:30 NAFED、 IETCとの協議(要請内容の確認、 地方での調査方針) IETC内見学	
4	8月15日	水	団長、技術協力政策、技術移転計画、研修計画、 (JICA個別専門家、 JICA事務所所員、 NAFED、 IETC)	(JICA事務所次長)、技術協力計画、協力企画、(杉 山専門家、 PREX津曲部長、 JICA個別専門家、 NAFED、 IETC)
			6:30 ジャカルタ発(GA190) 8:40 メダン着 10:00 北スマトラ州知事表敬 10:30 州政府代表者等との協議 16:00 サイト候補地(1)視察 17:15 サイト候補地(2)視察	7:00 ジャカルタ発(GA302) 8:20 スラバヤ着 9:00 サイト候補地(1)視察 10:30 サイト候補地(2)視察 12:00 東ジャワ州知事表敬 14:00 州政府代表者等との協議、 サイト候補地(3) 視察
5	8月16日	木	AM ~ PM 企業調査 15:00 州政府代表者等との協議	AM ~ PM 企業調査 16:00 州政府代表者等との協議
6	8月17日	金	9:50 メダン発(GA183) 12:00 ジャカルタ着	10:00 スラバヤ発(GA309) 11:20 ジャカルタ着
			団内打合せ、調査結果取りまとめ	
7	8月18日	土	調査結果取りまとめ	
			技術協力計画 23:30 ジャカルタ発(JL726) 8:35 成田着	
8	8月19日	日	団長、技術協力政策、技術移転計画、 (JICA事務所次長)、協力企画、(杉山 専門家、 PREX津曲部長、 JICA個別專 門所所員、 NAFED、 IETC)	(JICA事務所次長)、協力企画、(杉山 専門家、 PREX津曲部長、 JICA個別專 門所所員、 NAFED、 IETC)
			13:30 ジャカルタ発(GA522) 16:10 バンジャルマシン着	12:50 ジャカルタ発(GA630) 16:00 マカッサル着 17:00 サイト候補地(1)視察 17:45 サイト候補地(2)視察
9	8月20日	月	8:45 サイト候補地(1)視察 10:00 南カリマンタン州知事表敬 10:30 州政府代表者等との協議 15:00 企業訪問 16:30 サイト候補地(2)視察	9:20 南スラウェシ州知事表敬 10:00 州政府代表者等との協議 PM 企業訪問 16:00 南スラウェシ州商工会議所 (KADIN)訪問
10	8月21日	火	AM 企業訪問 11:30 州政府代表者等との協議 16:50 バンジャルマシン発(GA523) 17:30 ジャカルタ着	AM 企業訪問 12:00 州政府代表者等との協議 PM 企業訪問 16:00 マカッサル発(GA601) 17:10 ジャカルタ着
11	8月22日	水	AM 団内打合せ、調査結果取りまとめ 13:00 NAFED訪問(輸出情報・研修センターCEIT)の現状調査、施設見学) 16:00 NAFED、 IETCとの協議(各地方のニーズ及び実施体制、プロジェクト の基本計画、日本側・インドネシア側負担案)	
			技術協力政策 23:30 ジャカルタ発(JL726)	
12	8月23日	木	団長、技術移転計画、研修計画、協力企画、 (PREX津曲部長)	8:35 成田着
			AM ミニッツ作成 14:00 NAFED、 IETCとの協議(ミニッツ案)	
13	8月24日	金	9:30 ミニッツ署名 10:30 NAFED、 IETCとの協議(プロジェクト実施 体制、次回調査までの課題) 13:30 BAPPENASへの報告 14:00 EKUINへの報告 16:00 JICA事務所への報告 17:30 大使館への報告	
14	8月25日	土	団長、協力企画	技術移転計画、研修計 画、(PREX津曲部長)
			23:30 ジャカルタ発(JL726) 8:35 成田着	21:20 ジャカルタ発(JL714) 6:00 大阪着

1 - 4 主要面談者

1 - 4 主要面談者

インドネシア側

(1) 経済調整担当大臣府(EKIUN)

Dr. Ir. Dipo Alam Deputy Minister for Industry, Trade and Empowerment of SME

(2) 国家開発企画庁(BAPPENAS)

Mr. Luky Eko Wuryanto Director for Industry, Trade and Tourism Development

(3) 商工省(MOIT)

Mr. Ferry Yahya Head, Bureau of Planning

(4) 輸出振興庁(NAFED)

Mr. Gusmardi Bustami Chairman

Ms. Nus Nuzulia Ishak Director, Center for Export Information and Training(CEIT)

Mr. Sjahril Sjafri Head of Information Services and Export Training Division, CEIT

Mr. Edison Hutabarat Head of Information Network and Database Div., CEIT

Mr. Gunawan S. Head of Data Collecting and Processing Div., CEIT

Mr. Hardjoko Head of Statistic Division, CEIT

Mr. Nursal Baharuddin Head of Programming and Planning Division

Mr. Sahala Aritonang Head of Administration Sub-division, CEIT

Mr. Bambang Purnomo Staff in CEIT

(5) 貿易研修センター(IETC)

Ms. Ratna Djuwita Director

Mr. Maulani Head of Cooperation and Promotion Section

Ms. Chandrini Mestika Dewi Head of Cooperation Sub-section

Ms. Susijanti Consultation Coordinator

(6) 商工会議所(KADIN)本部

Mr. Soy M. Pardede Vice President(Coordinating Trade Affairs)

Mr. Utama Kajo Deputy Chairman(International Economist)

Mr. Yusa Sugandi Assistant Manager, World Trade Center Jakarta

(7) 東ジャワ州(スラバヤ)

Mr. Imam Utomo S. Governor of East Java

Mr. Fachrul A. R. Head of Industry and Trade Office(Dinas)

Ms. Liri L. Idham Chief Promotion & Foreign Cooperation Section, Foreign

	Trade Division, Industry and Trade Office(Dinas)
Mr. Erlangga Satriagung	Chairman, East Java Chamber of Commerce and Industry
Mr. Rudhy Wisaksono	Vice Chairman, Foreign Trade and International Relations East Java Chamber of Commerce and Industry
(8) 北スマトラ州(メダン)	
Mr. Rizal Nurdin	Governor of North Sumatera
Mr. Kamaludin Harahap	Provincial House Commission
Mr. Karel T. Pohan	Chairman of North Sumatera Promotion Board
Mr. Himanuddin Nasution	Head of Industry and Trade Office(Dinas)
Mr. Yoppie S. Batubara	Chairman, North Sumatera Chamber of Commerce and Industry(KADIN)
Mr. Minagawa Yasunori	JICA Advisor, BAPEDA, North Sumatera
(9) 南スラウェシ州(マカッサル)	
Mr. H. Z. B. Palaguna	Governor of South Sulawesi
Mr. Bakri	Head of Industry and Trade Office(Dinas), and Secretary General of BKPRS
Drs. Natan Kambuno	Assistant Director, BKPRS
Mr. Ikrar Mohammad-Saleh	Executive Director, South Sulawesi Chamber of Commerce and Industry(KADIN)
(10) 南カリマンタン州(バンジャルマシム)	
Mr. Sjachrial Darhan	Governor of South Kalimantan
Mr. Mafai Yabasis	Mayor of Banjarmasin
Mr. Ismet Ahmad	Head of Provincial Development Planning Agency
Mr. G. A. Suria Darmawan	Head of Provincial Industry, Trade and Investment
Mr. Muhammad Muchlis	Head of Industry and Trade Office(Dinas)

日本側

- | | |
|-----------------------|-------|
| (1) 在インドネシア日本大使館 | |
| 福岡 徹 | 一等書記官 |
| (2) 在スラバヤ総領事館 | |
| 石田 実 | 総領事 |
| (3) JETRO ジャカルタセンター | |
| 加藤 裕之 | 所長 |

佃 壮夫 シニアディレクター

(4) インドネシア貿易セクター人材育成計画

甲村 昌二 長期専門家(国際貿易)

杉山 茂樹 短期専門家(貿易研修計画)

(5) JICA 個別専門家

永江 勉 工業開発振興アドバイザー

安井 皓一 デザイン振興による地場産業振興政策アドバイザー

(6) JICA インドネシア事務所

神田 道男 所 長

大岩 隆明 次 長

安藤 寿郎 企画調査員

1 - 5 調査・協議結果

1 - 5 調査・協議結果

1 - 5 - 1 NAFED 及び IETC との協議結果概要

(1) 要請内容

当初は、地方の中小企業の輸出振興を目的として、IETC の貿易研修を IT も活用しつつ、地方に展開するためのプロジェクトとして計画されていた。しかし 2001 年 5 月末に提出されたプロジェクトプロポーザルは、IETC の貿易研修と併せて NAFED の貿易振興業務(貿易関連情報の提供、コンサルティングサービスなど)の強化及び地方展開をも含むものであった。したがって今次調査では NAFED 及び IETC の両者と協議を行い、要請内容を確認することに主眼を置いた。協議を通して確認した内容の要点は、次項(2)~(4)のとおり。

(2) プロジェクト実施体制

プロジェクト実施機関は、NAFED(なかでも輸出情報・研修センター:CEIT)及び IETC により合同で構成されるプロジェクトチームとする。プロジェクトにおける直接の C/P は、プロジェクトチームに NAFED 及び IETC から配置される人員とする。なお、プロジェクトの実施にあたり、CEIT が IETC の建物内に移転する計画が進んでいる。

(3) 地方センター

インドネシア側は、地方センターにおいて 貿易研修、 貿易振興業務、 コンサルテーションを行いたいとしている。各地方センターには NAFED 及び IETC からセンター長を含む 3 名を派遣し、基本的に、 については IETC が、 及び については NAFED が、地方センターのスタッフに対してノウハウを移転する計画となっている。

地方センターは各州政府の商工部の下に技術サービスユニット(Technical Service Unit : UPT)として設置され、将来的には自己収入を得つつ、独立採算をめざす組織として計画されている。

(4) IT の活用

地方展開の手段として、インドネシア側はテレビ会議システム及びウェブ・ベースド・トレーニング(WBT)などの遠隔研修の導入を望んでいる。

1 - 5 - 2 地方調査結果

調査団よりインドネシア側に対して、センター設立地は以下の 6 つの基準に基づいて選定するとの考えを伝えている。

(1) 地方センターに対するニーズの有無

(2) 地方センターの組織体制

(3) 地方におけるセンター運営コストの負担能力

(4) 適切な人員配置の可否

(5) 地方センター用の土地・建物提供の可否

(6) ITインフラ(デジタル回線及びインターネット接続サービス)の状態

今次調査では、NAFED及びIETCのスタッフとともに要請のあった6か所のうち4か所を訪問調査した。上記の選定基準に沿ってまとめた地方調査結果概要は別添資料1-8のとおり。

なお各地のニーズをさらに詳細に把握するため、今次調査後に別途ローカルコンサルタントによる企業調査を実施する予定である。

1-5-3 今後の要フォロー事項

次の短期調査団を派遣するための要件として、2001年9月末までに以下の内容について対応し、結果をJICAへ連絡するよう、インドネシア側に依頼した。

(1) 地方センターの改修コスト負担

インドネシア側は各地方センター候補地の州政府に、センター用建物の改修費は日本側が負担すると事前に説明してしまっていたことが今次調査で判明した。州政府は日本側が改修費を負担することを前提にセンター用サイトの選定を行っており、今回地方調査で訪問したサイト候補の建物は何らかの改修を要するものがほとんどであった。調査団からは、各州政府はもとよりNAFED及びIETCに対して、日本側は建物の改修を行う考えがないことを伝え、改修を必要としない建物を改めて選定するよう、依頼した。

(2) プロジェクトの詳細計画

インドネシア側より提出されているプロジェクトプロポーザルの内容を基に、今回要請内容の確認を行ったが、計画が十分に詰まっていないと思われる点が見受けられた。このため、プロジェクトにおけるNAFED及びIETCの役割、C/Pの構成、地方センターの活動及び期待されるアウトプット、プロジェクトで日本側に期待する技術移転の内容などの詳細を改めて詰めるよう、依頼した。

(3) 遠隔研修

地方展開の手段として、インドネシア側はテレビ会議システム及びウェブ・ベースド・トレーニング(WBT)といった遠隔研修の導入を望んでいる。調査団からは、遠隔研修を導入する妥当性を判断するため、対面型の研修とのコスト比較、プロジェクトでの具体的な活用方法、研修用コンテンツ作りへの対応などの項目についてのさらなる説明を求めた。

(4) ターゲットグループの明確化

プロジェクトプロポーザルによれば、本件のターゲットは地方の中小企業とのことであったが、実際に地方調査の際に案内された企業は中程度以上の規模のところが多く、プロジェクトに対するニーズを調査するうえで必ずしも適切とはいえなかった。このため、今後各州政府とともに議論し、本プロジェクトの下で各地方がターゲットとするのはどの

ような企業なのかを明らかにするよう求めた。

(5) 通信インフラ

仮に上記(3)のように遠隔研修を実施する場合、通信インフラは欠かせないため、各地方におけるデジタル回線及びインターネットサービスプロバイダーのサービス・料金内容などを調査のうえ、日本側へ連絡するよう依頼した。

調査・協議結果詳細

調査項目	現状及び問題点	対処方針	調査・協議結果
調査団派遣の目的		<ul style="list-style-type: none"> ・調査団派遣の目的を以下のとおり、インドネシア側に説明する。 (1) 要請内容の確認、精査 (2) 要請の背景及び対象開発課題の現状に関する情報収集 (3) 地方センター設立候補地におけるニーズ及び実施体制の確認 (4) プロジェクト基本計画、及び日本側・インドネシア側双方が対応すべき事項の暫定案に関する協議 	<ul style="list-style-type: none"> ・左記のとおり説明した。
1. 一般的事項(プロジェクト方式技術協力における事前評価の導入)	<ul style="list-style-type: none"> ・近年日本経済が低迷するなか、国民の間ではODA事業に対する認識が厳しさを増しており、JICAにおいてもより成果を重視した効率的・効果的な協力の実施が求められている。これを背景として、JICAでは従来のプロジェクト・サイクル・マネジメント(PCM)手法に加え、昨年度後半からプロジェクト計画段階での事前評価制度を導入している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・左記に関し具体的に以下のとおり、説明する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・左記について説明した。特にODA予算を取り巻く状況が厳しいなか、効率的・効果的な協力の実施が求められている点についてはミニッツに記載した。
(1) プロジェクトドキュメント		<ul style="list-style-type: none"> ・事前評価制度においては、以下を目的として「プロジェクトドキュメント」を日本側・インドネシア側が合同で作成する。 (1) 調査段階で収集した情報に基づいてプロジェクト実施の妥当性を検討し、その結果を記載する。 (2) プロジェクト計画立案における考察の過程と情報を関係者へ伝達し共有する。 ・本プロジェクトにおけるプロジェクトドキュメントについては、今次調査の結果を受けて次回の調査までに日本側で案を作成し、次回の調査で内容について協議したい旨をインドネシア側に伝える。 	<ul style="list-style-type: none"> ・事前評価制度及びプロジェクトドキュメントの導入について左記のとおり説明し、説明資料をミニッツに添付した(Annex 1)。

調査項目	現状及び問題点	対処方針	調査・協議結果																								
(2) 事前評価	<ul style="list-style-type: none"> PCM手法における評価5項目(目標達成度、効率性、インパクト、妥当性、自立発展性)については、フェーズ1及びフェーズ2プロジェクトにおいて説明を重ねており、貿易研修センター(IETC)のプロジェクト関係者は内容を理解している。 	<ul style="list-style-type: none"> 事前評価制度の前提として、プロジェクト方式技術協力では従来よりPCM手法が導入されていることを説明し、必要であればPCM手法の概要と、PCM手法のツールであるプロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM)及び評価5項目について説明する。 事前評価は、プロジェクトドキュメント作成の過程で収集した情報を、PCM手法における評価5項目の視点から検討することによって行うことを説明する。 	<ul style="list-style-type: none"> 評価5項目についての説明をミニッツに添付した(Annex 2)。 																								
2. プロジェクト実施の背景																											
(1) インドネシアの社会経済情勢	<ul style="list-style-type: none"> 1997年の経済危機後、インドネシアは政治・経済・社会全般にわたる改革を迫られている。経済面では1998年に実質GDPがマイナス13.2%の落ち込みを記録し、対外債務は増大している。経済再生のためには、非石油・ガス工業セクターの輸出競争力強化と、企業数、雇用割合の面で産業の中で高い割合を占める中小企業の振興が重要な課題と認識されている。 	<ul style="list-style-type: none"> 左記を確認するとともに、関連情報があれば収集する。 	<ul style="list-style-type: none"> 2000年の経済成長率は4.8%、失業率は前年の6.3%から6.1%に低下した。 2001年7月下旬の大統領交代後、ルピア相場は対ドルで1万1,000ルピア前後から8月中旬時点で8,000ルピア台にまで上昇している。 																								
(2) 対象セクター(輸出指向の中小企業)の現状	<ul style="list-style-type: none"> インドネシアの産業構造を各産業がGDPに占める割合から見ると、1998年時点で農業19.54%、工業45.28%(うち製造業24.87%)、サービス業35.18%となっている(世銀World Development Indicator 2000より)。 企業の規模ごとの生産活動及び雇用の現状は以下のとおりとなっている(浦田レポートより)。 	<ul style="list-style-type: none"> 左記を確認するとともに、関連情報があれば収集する。 	<ul style="list-style-type: none"> NAFEDによれば、工業製品の輸出額に占める小企業、中企業、大企業の割合はそれぞれ以下のとおり。 <table border="1"> <thead> <tr> <th>企業規模</th> <th>1999年</th> <th>2000年</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>小企業</td> <td>2.23%</td> <td>2.02%</td> </tr> <tr> <td>中企業</td> <td>10.73%</td> <td>11.30%</td> </tr> <tr> <td>大企業</td> <td>70.19%</td> <td>71.74%</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> 中小企業うち、仕向先が国内市場のみという企業が11万4,117社(92.7%)、ほとんど国内市場のみという企業が4,726社(3.8%)、一部輸出向けという企業が2,368社(1.9%)、すべて輸出向けという企業が1,470社(12%)あるとのこと(データの出典については不明)。 	企業規模	1999年	2000年	小企業	2.23%	2.02%	中企業	10.73%	11.30%	大企業	70.19%	71.74%												
企業規模	1999年	2000年																									
小企業	2.23%	2.02%																									
中企業	10.73%	11.30%																									
大企業	70.19%	71.74%																									
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>小規模企業</th> <th>中規模企業</th> <th>中小企業計</th> <th>大規模企業</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>企業数 (1998)</td> <td>36,761,689 99.85%</td> <td>51,889 0.14%</td> <td>(36,813,588) (99.99%)</td> <td>1,831 0.01%</td> <td>36,816,409 100%</td> </tr> <tr> <td>従業員数 (1999)</td> <td>57,965,368 88.71%</td> <td>7,009,393 10.73%</td> <td>(69,974,761) (99.44%)</td> <td>364,975 0.56%</td> <td>65,339,736 100%</td> </tr> <tr> <td>GDP(mil. Rp.) (1999)</td> <td>450,415,060 41.89%</td> <td>187,825,282 17.47%</td> <td>(638,240,342) (59.36%)</td> <td>436,901,970 40.64%</td> <td>1,075,142,312 100%</td> </tr> </tbody> </table>		小規模企業	中規模企業	中小企業計	大規模企業	合計	企業数 (1998)	36,761,689 99.85%	51,889 0.14%	(36,813,588) (99.99%)	1,831 0.01%	36,816,409 100%	従業員数 (1999)	57,965,368 88.71%	7,009,393 10.73%	(69,974,761) (99.44%)	364,975 0.56%	65,339,736 100%	GDP(mil. Rp.) (1999)	450,415,060 41.89%	187,825,282 17.47%	(638,240,342) (59.36%)	436,901,970 40.64%	1,075,142,312 100%		
	小規模企業	中規模企業	中小企業計	大規模企業	合計																						
企業数 (1998)	36,761,689 99.85%	51,889 0.14%	(36,813,588) (99.99%)	1,831 0.01%	36,816,409 100%																						
従業員数 (1999)	57,965,368 88.71%	7,009,393 10.73%	(69,974,761) (99.44%)	364,975 0.56%	65,339,736 100%																						
GDP(mil. Rp.) (1999)	450,415,060 41.89%	187,825,282 17.47%	(638,240,342) (59.36%)	436,901,970 40.64%	1,075,142,312 100%																						
	備考) 小規模企業：売り上げ高10億ルピア未満 中規模企業：売り上げ高10億ルピア以上50億ルピア未満 大規模企業：売り上げ高50億ルピア以上																										

調査項目	現状及び問題点			対処方針		調査・協議結果
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 製造業における中小企業のウェイトは、以下のとおり(浦田レポートより)。 					
	家内工業	小規模	家内 + 小規模	中 / 大規模	合計	
企業数 (1997)	2,610,693 90.8%	241,169 8.4%	(2,851,862) (99.2%)	22,386 0.8%	2,874,248 100%	
従業員数 (1997)	4275,424 40.6%	2,077,298 19.7%	(6,352,722) (60.4%)	4,170,093 39.6%	10,522,815 100%	
付加価値(bil. Rp.) (1997)	4,293 3.9%	4,802 4.4%	(9,095) (8.3%)	100,909 91.7%	110,004 100%	
備考) 家内工業：従業員数1～4名 小規模：従業員数5～19名 中規模：従業員数20～99名 大規模：従業員数100名～						
(3) インドネシア 政府の戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ 製造業は大多数の小規模企業により構成されており、外的変動に弱い構造であったことから、経済危機により深刻なダメージを受けた。製造業の1998年の成長率は、前年比マイナス11.9%、雇用はマイナス107万5,000人であった(BPS及びILOの統計より)。 ・ 経済危機によりルピア安が進み、輸出の追い風になるはずだったが、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、輸出額は伸び悩んでいる。1999年の工業分野の輸出額は前年比で3.6%減少している(BPS統計より)。 ・ 2000年11月に制定された2001～2004年の国家開発計画(PROPENAS)では、開発上の主要課題として、以下の5項目が定められている。 <ul style="list-style-type: none"> (1) 統一国家体制の維持と民主的政治システムの確立 (2) 法による統治・グッドガバナンスの実現 (3) 経済回復の促進と持続可能、かつ公平な発展基盤の強化 (4) 国民の繁栄や宗教・文化の増進 (5) 地方開発の増進 ・ 上記(3)のためのプログラムとして、以下の7項目が策定されている。 <ul style="list-style-type: none"> 1) 住民の基礎的ニーズの充足 2) 中小零細企業の振興 3) 経済・財政システムの安定 4) 輸出競争力強化 5) 経済再生のための投資の拡大 6) インフラの整備 7) 環境保全と持続的発展に配慮した天然資源の利用 			<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記を確認するとともに、関連情報があれば収集する。 		<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記について特段の新規情報は収集できなかった。 ・ 地方によっては地方開発計画(PROPEDA)が作成されている。今次調査では南スラウェシ州のPROPEDAを入手した。

調査項目	現状及び問題点	対処方針	調査・協議結果
1) 中小企業振興	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業振興は1969年にスタートした第1次国家経済開発計画以来取り上げられてきたが、特に1997年の経済危機以降は政府の最優先課題の1つとして位置づけられている。 ・ PROPENASのなかでは、中小企業振興のための計画として、以下の3つがあげられている。 <ul style="list-style-type: none"> (1) 良好なビジネス環境の創出 規制緩和、許認可システムの簡素化、財政・租税政策の改善、中小企業向け金融制度の充実、政策決定への参画促進、等 (2) 生産資源へのアクセスの改善 資金、人材、技術、情報へのアクセスの改善 (3) 中小企業・協同組合の起業支援 起業に対するインセンティブ賦与、ビジネスインキュベータの育成、技術開発支援、企業間・産業間の連携強化、等 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記を確認するとともに、インドネシア政府の具体的な政策、プログラムなどの関連情報を収集する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ NAFEDによれば、中小企業振興策としてインドネシア政府は様々な施策を講じているとのことであるが、左記以上の詳細情報は得られなかった。
2) 輸出振興	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経済危機後、インドネシア政府は持続的経済発展及び債務返済のための、国内産業の輸出競争力強化に重点を置いている。PROPENASでは、以下の戦略があげられている。 <ul style="list-style-type: none"> (1) 輸出振興 (2) 競争力のある産業の育成 (3) 市場制度の強化 (4) 観光開発 (5) 科学技術の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記を確認するとともに、インドネシア政府の具体的な政策、プログラムなどの関連情報を収集する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ NAFEDによれば、輸出振興策としてインドネシア政府は様々な施策を講じているとのことであるが、左記以上の詳細情報は得られなかった。

調査項目	現状及び問題点	対処方針	調査・協議結果
3) 地方分権化	<ul style="list-style-type: none"> ・スハルト政権崩壊後の民主化の流れのなかで、地方に対するより大きな利益の分配及び権限の配分を求める声が高まっている。インドネシア政府は単一国家としての統一を維持するため、地方分権を進める必要に迫られ、1999年5月に地方行政法(1999年法律第22号)及び中央地方財政均衡法(1999年法律第25号)を成立させた。 ・新しい地方行政法では、中央政府の役割の縮小、県・市を中心とした分権化の促進、中央政府の機能の州政府への分散などが規定されている。 ・県及び市には自治権が与えられ、県知事及び市長はそれぞれの議会によって選出され、州政府あるいは中央政府からの干渉がなくなる。予算も独自に編成することができるようになる。 ・州政府には限定的な自治権が与えられる。州知事は州議会により選出されるが大統領によって任命され、従来どおり自治体の長とともに中央政府の代表の機能を併せ持つ。中央政府の業務の多くは州政府に委任され、これに伴い中央政府の出先機関は州政府に統合される。 	<ul style="list-style-type: none"> ・左記を確認するとともに、地方分権の実際の進捗の程度をインドネシア側より聴取する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・左記地方分権2法は施行されたばかりであり、地方分権化は様々な面で過渡期にある。組織面では、中央の出先機関(Kanwil)が各州政府の業務部(Dinas)に統合されて州政府の一部となったが、今回訪問した地方でもKanwilからDinasへの事務所の移転が済んでいないといったような状況が見られた。予算面では、地方独自予算(APBD)と中央から地方に配布される予算(州へのDeconcentration Budget及び県以下へのSpecial Allocation Budget)がある。
4) 対象分野 (中小企業の輸出振興)における政府、その他の団体の関連事業			
a) インドネシア政府	<ul style="list-style-type: none"> ・製品輸出に使用するために輸入された原材料・中間財、資本財に係る関税等の免税措置(事前免税措置及びドローバックシステム)を設けている。 ・輸出・貿易金融の面では、経済危機後に、中央銀行によるL/Q(信用状)保証、インドネシア輸出銀行(BEI)の設立などの措置がとられた。 ・非石油・ガス製品の輸出振興施策の実施は、商工省輸出振興庁(NAFED)が担当している。NAFED傘下の貿易研修センター(IETC)は貿易研修、輸出品検査、展示会の実施などを行っている。(本項目についてはあとに詳述) 	<ul style="list-style-type: none"> ・左記に加え、中央政府及び地方政府が行っている具体的な関連事業内容を調査する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・経済危機後、市場金利よりも低い金利の17本のクレジット・スキームによる制度金融が立ち上げられた。 ・商工省及び州政府は中小企業向けに運転資金を融資するリボルビング・ファンド制度を導入している。

調査項目	現状及び問題点	対処方針	調査・協議結果
<p>b) 商工会議所(KADIN)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・インドネシア商工会議所 (Indonesian Chamber of Commerce and Industry : KADIN)は現在全土に26支部を持ち、200以上の業界団体を基盤として、産業界向けのセミナー、出版、展示会、各種フェア、ビジネス相談などの各種事業を行っている。 ・支部によっては貿易研修を行っている。またKADIN本部はインターネットのホームページ上で貿易情報(海外の売り手・買い手に関する情報、関連法令に関する情報)の提供を行っている(ホームページ参照 : http://www.kadinet.com/e_index.asp)。 	<ul style="list-style-type: none"> ・今次調査で訪問し、事業内容をより詳細に聴取したうえで本プロジェクトに期待すること、ジャカルタ及び地方での連携のあり方について協議する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・KADINは法に基づいて設立された組織であるが、政府からは財政支援を受けていない。州・県レベルのKADINは、ジャカルタの本部とは独立した組織である。本部は地方KADINのコーディネーションを行っている。 ・地方のKADINは中小企業向けの研修やセミナーなどのサービスを行っている。実施にあたって海外のドナー(GTZ、CIDA、USAID、AusAID)やNGOの支援を受けているところもある。サービスは会員以外の企業にも開放している。 ・特に南スラウェシ州のKADINは活発な活動を行っている。今次調査で訪問し、具体的には以下の活動を行っていることを聴取した。 <p>(1) Business Education</p> <p>ドイツやカナダから専門家・セミナー講師の派遣などの技術支援及び財政支援を受けて企業向け研修コースを開発し、次のようなコースを実施している。</p> <ul style="list-style-type: none"> 品質管理(ISO9000) プロポーザル作成方法 起業家・経営者研修 生産性・品質 財務管理 国際取引 中小企業向けマーケティング管理 税・会計簿管理 海外市場向けマーケティング、ほか <p>参加費はコースによるが、1週間10万～20万ルピア(会員は割引き)。1コースあたりの参加者数は30名～50名。コースの広報は、新聞、ラジオ、ニュースレター、インターネットのホームページなどを通して行っている。研修のテキストもホームページ上で見ることができる。</p>

調査項目	現状及び問題点	対処方針	調査・協議結果
			<p>(2) Membership 現在の会員企業数は4,223社(うち80%が中小企業)であり、2年前の800社から急激に増えている。会費は企業規模別に異なり、大企業は年60万ルピア、中企業は年36万ルピア、小企業は月1万ルピア / 5,000ルピア / 2,500ルピア(規模によって異なる)となっている。会費が全収入の約80%を占めている。</p> <p>(3) Business Information 日刊新聞の紙面に、商品の紹介やビジネスマッチング、求人広告などを載せている。ホームページ上には国内外の企業リスト等を載せている。</p> <p>(4) Advocacy 海外の投資家に対するPR、国内での中小企業擁護のための活動など。</p> <p>(5) Consultation 企業の個別ニーズに合わせて、外部(大学や民間)からコンサルタントを紹介している。活動しているコンサルタントは約50名。有料のサービス。</p> <p>(6) SME Service 中小企業が金融機関から融資を受けるための支援(プロポーザルの書き方など)を行っている。会員企業に対しては、1,000万ルピアを上限に個別企業への融資も行っている。</p> <p>(7) 組合(Association)の認定(Accreditation)及び企業の証明(Certification)</p> <p>(8) Business Matching</p> <p>(9) Promotion of Products</p> <ul style="list-style-type: none"> ・上記以外に、1件10万ルピアで輸出用書類の作成サービスを行っている。 ・南スラウェシ州KADINの常勤職員は20名。ホームページはKADIN内部で作成し、毎日更新している。(ホームページ参照 : http://kadinss.or.id)

調査項目	現状及び問題点	対処方針	調査・協議結果
c) GTZ	<ul style="list-style-type: none"> ・ BAPPENASをC/P機関として中小企業振興プロジェクトを実施している。協力期間は2000～2003年。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現地で可能な限り左記に関する情報収集を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ NAFEDの情報によれば、中小企業振興プロジェクトとして、人材育成、マイクロファイナンス、職業訓練に取り組んでいるとのこと。
d) ADB	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業支援のため、2000年に2億ドル、2001年に1億ドルの融資をインドネシア政府に供与している。2001年の1億ドルでは、インドネシア輸出銀行(BEI)を通じた小規模輸出者向けの輸出信用制度構築、及び中小企業の経営力強化のための技術移転からなるプロジェクトが計画されている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現地で可能な限り左記に関する情報収集を行う。 ・ 下記3(3)のローカルコンサルタントによる現地調査の一環として、左記事業についても調査する予定。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記以外の追加情報は得られなかった。 ・ なお、調査報告のために経済調整担当大臣府(EKUIIN)を訪問した際、左記ADBの中小企業向け融資事業、JICAの中小企業クラスター機能強化計画(開発調査)、及びJICAのICT(情報通信技術)政策支援や、インターネットカフェの普及を図るインドネシア政府の構想とも連携するようとのコメントがあった。
e) World Trade Center	<ul style="list-style-type: none"> ・ ジャカルタに事務所を構え、貿易研修、貿易ミッション派遣、貿易フェア、図書館運営、翻訳・出版、事務業務請負、貿易情報提供、調査事業などを行っている(ホームページ参照：http://iserve.wtca.org/wtc/jakarta_contacts.html) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現地で可能な限り左記に関する情報収集を行う。 ・ 下記3(3)のローカルコンサルタントによる現地調査の一環として、左記事業についても調査する予定。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 世界貿易センター連合(WTCA)は、世界規模での貿易促進、国際商取引と相互理解の増進などを目的として1970年に設立された国際貿易振興機関であり、1999年10月現在、世界98か国・地域に333のワールドトレードセンターがある。各センターは会員組織として運営され、所属する会員企業は全世界で50万社以上とのこと。世界各地のWTCがインターネットのホームページで結ばれ、商品取引情報や会員企業情報等がやりとりされている。
f) JETRO	<ul style="list-style-type: none"> ・ ジャカルタに事務所を構え、貿易・投資振興業務を行っている(ホームページ参照：http://www.jetro.go.jp/ova/jkt/e/index.htm) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今次調査で訪問し、事業内容をより詳細に聴取したうえで本プロジェクトに期待すること、ジャカルタ及び地方での連携のあり方について協議する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 主な事業として、日本・日系企業向けの貿易・投資振興、自動車・電気製品などの裾野産業を成すインドネシアの中小企業への専門家派遣などを行っている。NAFEDと連携して日本におけるインドネシア産品の見本市も行っている。 ・ 本プロジェクトに対しては前向きに支援するとのコメントがあった。

調査項目	現状及び問題点	対処方針	調査・協議結果																																																																																																								
3. 対象開発課題(中小企業の輸出振興)とその現状 (1) 制度的枠組み	・ 上記2(3)4) a)のとおり。	・ 左記に加え、関連情報を収集する。	・ 輸出振興は商工省輸出振興庁(NAFED)が所管している。NAFEDの業務概要は下記5(1)のとおり。																																																																																																								
(2) 中小企業の輸出の現状・問題点	・ インドネシアの製品ごとの輸出の現状は以下のとおり(BPS統計より)。	・ 統計資料により、各地方ごとの主要輸出産業及び輸出実績を調査し、貿易研修や貿易情報提供などに対する各地方における潜在的ニーズの有無を分析する。 ・ 左記輸出産業のなかで中小企業の多い産業を調査し、プロジェクトの受益者となりうる産業を分析する。	・ 地方貿易振興センター設立候補地の輸出統計資料はほぼ収集できた。しかし中小企業に関する統計は存在しない地方もあり、各輸出産業の中で中小企業が占める割合までは調査することができなかった。 ・ 今回訪問調査した4州(東ジャワ州、北スマトラ州、南スラウェシ州、南カリマンタン州)からの1997年の輸出実績は以下のとおり。																																																																																																								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>産品名</th> <th>FOB価格 (1998年) (mil. US\$)</th> <th>FOB価格 (1999年) (mil. US\$)</th> <th>増減率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1. 農産品</td><td>3,653.4</td><td>2,901.4</td><td>-20.6%</td></tr> <tr><td> コーヒー</td><td>578.9</td><td>458.3</td><td>-20.8%</td></tr> <tr><td> エビ</td><td>1,007.2</td><td>887.6</td><td>-11.9%</td></tr> <tr><td> スパイス</td><td>277.7</td><td>273.4</td><td>-1.5%</td></tr> <tr><td> 茶</td><td>108.4</td><td>92.0</td><td>-15.1%</td></tr> <tr><td> 魚介類</td><td>389.9</td><td>441.0</td><td>13.1%</td></tr> <tr><td> ココア</td><td>382.6</td><td>296.7</td><td>-22.4%</td></tr> <tr><td> たばこ</td><td>132.8</td><td>79.1</td><td>-40.4%</td></tr> <tr><td> その他</td><td>775.9</td><td>373.3</td><td>-51.9%</td></tr> <tr><td>2. 工業製品</td><td>34,593.2</td><td>33,332.4</td><td>-3.6%</td></tr> <tr><td> 合板</td><td>2,077.9</td><td>2,256.3</td><td>8.6%</td></tr> <tr><td> 衣類</td><td>2,587.8</td><td>3,817.9</td><td>47.5%</td></tr> <tr><td> 加工ゴム</td><td>1,548.1</td><td>1,236.2</td><td>-20.1%</td></tr> <tr><td> 家具・部品</td><td>353.8</td><td>1,230.6</td><td>247.8%</td></tr> <tr><td> チュール、レース</td><td>1,255.9</td><td>1,477.3</td><td>17.6%</td></tr> <tr><td> 卑金属製品</td><td>1,704.4</td><td>1,898.9</td><td>11.4%</td></tr> <tr><td> 電気製品</td><td>1,490.9</td><td>1,692.1</td><td>13.5%</td></tr> <tr><td> AV製品</td><td>1,558.7</td><td>1,458.0</td><td>-6.5%</td></tr> <tr><td> 肥料</td><td>168.9</td><td>186.9</td><td>10.7%</td></tr> <tr><td> パームオイル</td><td>745.3</td><td>1,114.2</td><td>49.5%</td></tr> <tr><td> 履物</td><td>1,206.0</td><td>1,601.8</td><td>32.8%</td></tr> <tr><td> 加工食品</td><td>755.9</td><td>958.3</td><td>26.8%</td></tr> <tr><td> その他</td><td>19,139.5</td><td>14,403.9</td><td>-24.7%</td></tr> <tr><td>3. 鉱物製品</td><td>2,724.4</td><td>2,634.5</td><td>-3.3%</td></tr> <tr><td>4. その他のセクター</td><td>4.5</td><td>4.9</td><td>8.9%</td></tr> </tbody> </table>	産品名	FOB価格 (1998年) (mil. US\$)	FOB価格 (1999年) (mil. US\$)	増減率	1. 農産品	3,653.4	2,901.4	-20.6%	コーヒー	578.9	458.3	-20.8%	エビ	1,007.2	887.6	-11.9%	スパイス	277.7	273.4	-1.5%	茶	108.4	92.0	-15.1%	魚介類	389.9	441.0	13.1%	ココア	382.6	296.7	-22.4%	たばこ	132.8	79.1	-40.4%	その他	775.9	373.3	-51.9%	2. 工業製品	34,593.2	33,332.4	-3.6%	合板	2,077.9	2,256.3	8.6%	衣類	2,587.8	3,817.9	47.5%	加工ゴム	1,548.1	1,236.2	-20.1%	家具・部品	353.8	1,230.6	247.8%	チュール、レース	1,255.9	1,477.3	17.6%	卑金属製品	1,704.4	1,898.9	11.4%	電気製品	1,490.9	1,692.1	13.5%	AV製品	1,558.7	1,458.0	-6.5%	肥料	168.9	186.9	10.7%	パームオイル	745.3	1,114.2	49.5%	履物	1,206.0	1,601.8	32.8%	加工食品	755.9	958.3	26.8%	その他	19,139.5	14,403.9	-24.7%	3. 鉱物製品	2,724.4	2,634.5	-3.3%	4. その他のセクター	4.5	4.9	8.9%		
産品名	FOB価格 (1998年) (mil. US\$)	FOB価格 (1999年) (mil. US\$)	増減率																																																																																																								
1. 農産品	3,653.4	2,901.4	-20.6%																																																																																																								
コーヒー	578.9	458.3	-20.8%																																																																																																								
エビ	1,007.2	887.6	-11.9%																																																																																																								
スパイス	277.7	273.4	-1.5%																																																																																																								
茶	108.4	92.0	-15.1%																																																																																																								
魚介類	389.9	441.0	13.1%																																																																																																								
ココア	382.6	296.7	-22.4%																																																																																																								
たばこ	132.8	79.1	-40.4%																																																																																																								
その他	775.9	373.3	-51.9%																																																																																																								
2. 工業製品	34,593.2	33,332.4	-3.6%																																																																																																								
合板	2,077.9	2,256.3	8.6%																																																																																																								
衣類	2,587.8	3,817.9	47.5%																																																																																																								
加工ゴム	1,548.1	1,236.2	-20.1%																																																																																																								
家具・部品	353.8	1,230.6	247.8%																																																																																																								
チュール、レース	1,255.9	1,477.3	17.6%																																																																																																								
卑金属製品	1,704.4	1,898.9	11.4%																																																																																																								
電気製品	1,490.9	1,692.1	13.5%																																																																																																								
AV製品	1,558.7	1,458.0	-6.5%																																																																																																								
肥料	168.9	186.9	10.7%																																																																																																								
パームオイル	745.3	1,114.2	49.5%																																																																																																								
履物	1,206.0	1,601.8	32.8%																																																																																																								
加工食品	755.9	958.3	26.8%																																																																																																								
その他	19,139.5	14,403.9	-24.7%																																																																																																								
3. 鉱物製品	2,724.4	2,634.5	-3.3%																																																																																																								
4. その他のセクター	4.5	4.9	8.9%																																																																																																								
	南カリマンタン州(バンジャルマシン)																																																																																																										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>順</th> <th>品名</th> <th>輸出額(US\$, FOB)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>合板</td><td>530,596,578</td></tr> <tr><td>2</td><td>石炭</td><td>458,247,010</td></tr> <tr><td>3</td><td>木加工品</td><td>46,354,260</td></tr> <tr><td>4</td><td>天然ゴム</td><td>20,074,838</td></tr> <tr><td>5</td><td>木製品、枕木</td><td>17,799,626</td></tr> <tr><td>6</td><td>甲殻類、軟体動物</td><td>17,695,162</td></tr> <tr><td>7</td><td>土木用品、部品</td><td>5,603,509</td></tr> <tr><td>8</td><td>練炭、亜炭、泥炭</td><td>4,877,782</td></tr> <tr><td>9</td><td>家具、家具部品</td><td>4,145,542</td></tr> <tr><td>10</td><td>衣服</td><td>3,141,528</td></tr> </tbody> </table>	順	品名	輸出額(US\$, FOB)	1	合板	530,596,578	2	石炭	458,247,010	3	木加工品	46,354,260	4	天然ゴム	20,074,838	5	木製品、枕木	17,799,626	6	甲殻類、軟体動物	17,695,162	7	土木用品、部品	5,603,509	8	練炭、亜炭、泥炭	4,877,782	9	家具、家具部品	4,145,542	10	衣服	3,141,528																																																																									
順	品名	輸出額(US\$, FOB)																																																																																																									
1	合板	530,596,578																																																																																																									
2	石炭	458,247,010																																																																																																									
3	木加工品	46,354,260																																																																																																									
4	天然ゴム	20,074,838																																																																																																									
5	木製品、枕木	17,799,626																																																																																																									
6	甲殻類、軟体動物	17,695,162																																																																																																									
7	土木用品、部品	5,603,509																																																																																																									
8	練炭、亜炭、泥炭	4,877,782																																																																																																									
9	家具、家具部品	4,145,542																																																																																																									
10	衣服	3,141,528																																																																																																									
	東ジャワ州(スラバヤ)																																																																																																										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>順</th> <th>品名</th> <th>輸出額(US\$, FOB)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>紙、紙製品</td><td>395,682,293</td></tr> <tr><td>2</td><td>甲殻類、軟体動物</td><td>306,185,304</td></tr> <tr><td>3</td><td>履物</td><td>255,462,137</td></tr> <tr><td>4</td><td>合板</td><td>188,161,330</td></tr> <tr><td>5</td><td>家具、家具部品</td><td>179,801,611</td></tr> <tr><td>6</td><td>窒素化合物</td><td>171,949,989</td></tr> <tr><td>7</td><td>木加工品</td><td>149,188,597</td></tr> <tr><td>8</td><td>コーヒー</td><td>89,787,655</td></tr> <tr><td>9</td><td>たばこ</td><td>88,565,109</td></tr> <tr><td>10</td><td>アクセサリー、金・銀加工品</td><td>64,901,007</td></tr> </tbody> </table>	順	品名	輸出額(US\$, FOB)	1	紙、紙製品	395,682,293	2	甲殻類、軟体動物	306,185,304	3	履物	255,462,137	4	合板	188,161,330	5	家具、家具部品	179,801,611	6	窒素化合物	171,949,989	7	木加工品	149,188,597	8	コーヒー	89,787,655	9	たばこ	88,565,109	10	アクセサリー、金・銀加工品	64,901,007																																																																									
順	品名	輸出額(US\$, FOB)																																																																																																									
1	紙、紙製品	395,682,293																																																																																																									
2	甲殻類、軟体動物	306,185,304																																																																																																									
3	履物	255,462,137																																																																																																									
4	合板	188,161,330																																																																																																									
5	家具、家具部品	179,801,611																																																																																																									
6	窒素化合物	171,949,989																																																																																																									
7	木加工品	149,188,597																																																																																																									
8	コーヒー	89,787,655																																																																																																									
9	たばこ	88,565,109																																																																																																									
10	アクセサリー、金・銀加工品	64,901,007																																																																																																									
	北スマトラ州(メダン)																																																																																																										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>順</th> <th>品名</th> <th>輸出額(US\$, FOB)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>植物油</td><td>978,298,799</td></tr> <tr><td>2</td><td>天然ゴム</td><td>589,410,870</td></tr> <tr><td>3</td><td>アルミニウム</td><td>238,852,717</td></tr> <tr><td>4</td><td>合板</td><td>181,815,414</td></tr> <tr><td>5</td><td>甲殻類、軟体動物</td><td>166,612,447</td></tr> <tr><td>6</td><td>木加工品</td><td>117,209,329</td></tr> <tr><td>7</td><td>コーヒー</td><td>97,637,471</td></tr> <tr><td>8</td><td>たばこ</td><td>86,766,395</td></tr> <tr><td>9</td><td>パルプ、古紙</td><td>76,560,599</td></tr> <tr><td>10</td><td>ココア</td><td>61,756,052</td></tr> </tbody> </table>	順	品名	輸出額(US\$, FOB)	1	植物油	978,298,799	2	天然ゴム	589,410,870	3	アルミニウム	238,852,717	4	合板	181,815,414	5	甲殻類、軟体動物	166,612,447	6	木加工品	117,209,329	7	コーヒー	97,637,471	8	たばこ	86,766,395	9	パルプ、古紙	76,560,599	10	ココア	61,756,052																																																																									
順	品名	輸出額(US\$, FOB)																																																																																																									
1	植物油	978,298,799																																																																																																									
2	天然ゴム	589,410,870																																																																																																									
3	アルミニウム	238,852,717																																																																																																									
4	合板	181,815,414																																																																																																									
5	甲殻類、軟体動物	166,612,447																																																																																																									
6	木加工品	117,209,329																																																																																																									
7	コーヒー	97,637,471																																																																																																									
8	たばこ	86,766,395																																																																																																									
9	パルプ、古紙	76,560,599																																																																																																									
10	ココア	61,756,052																																																																																																									
	南スラウェシ州(マカッサル)																																																																																																										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>順</th> <th>品名</th> <th>輸出額(US\$, FOB)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>ニッケル鉱石</td><td>171,948,364</td></tr> <tr><td>2</td><td>ココア</td><td>169,348,523</td></tr> <tr><td>3</td><td>甲殻類、軟体動物</td><td>70,600,778</td></tr> <tr><td>4</td><td>合板</td><td>21,117,719</td></tr> <tr><td>5</td><td>コーヒー</td><td>9,456,360</td></tr> <tr><td>6</td><td>魚(生鮮、冷凍、加工)</td><td>8,224,493</td></tr> <tr><td>7</td><td>セメント、石灰</td><td>7,468,317</td></tr> <tr><td>8</td><td>果物、ナッツ</td><td>6,271,701</td></tr> <tr><td>9</td><td>木加工品</td><td>5,996,044</td></tr> <tr><td>10</td><td>鉄、合金</td><td>5,619,314</td></tr> </tbody> </table>	順	品名	輸出額(US\$, FOB)	1	ニッケル鉱石	171,948,364	2	ココア	169,348,523	3	甲殻類、軟体動物	70,600,778	4	合板	21,117,719	5	コーヒー	9,456,360	6	魚(生鮮、冷凍、加工)	8,224,493	7	セメント、石灰	7,468,317	8	果物、ナッツ	6,271,701	9	木加工品	5,996,044	10	鉄、合金	5,619,314																																																																									
順	品名	輸出額(US\$, FOB)																																																																																																									
1	ニッケル鉱石	171,948,364																																																																																																									
2	ココア	169,348,523																																																																																																									
3	甲殻類、軟体動物	70,600,778																																																																																																									
4	合板	21,117,719																																																																																																									
5	コーヒー	9,456,360																																																																																																									
6	魚(生鮮、冷凍、加工)	8,224,493																																																																																																									
7	セメント、石灰	7,468,317																																																																																																									
8	果物、ナッツ	6,271,701																																																																																																									
9	木加工品	5,996,044																																																																																																									
10	鉄、合金	5,619,314																																																																																																									

調査項目	現状及び問題点	対処方針	調査・協議結果																											
<p>(3) プロジェクトに対するニーズ</p>	<p>・ JICA第4次国別援助研究においては、インドネシアの中小企業を、裾野産業、地場産業、資源立脚型輸出産業(地場産業の一種であるが海外マーケット向け製品を生産している)の3類型に分類し、各類型ごとに企業インタビュー結果を基にした問題分析を行っている。これによれば、の産業においては近代的な経営ノウハウ(特に財務・会計や資金繰りのノウハウ)が、及びの産業においては経営ノウハウよりもマーケティングや金融へのアクセスに関する情報提供が、それぞれ求められている。</p> <p>・ 開発調査「インドネシア裾野産業フォローアップ調査フェーズ②輸出振興」で行った522社の輸出企業に対する面接調査の結果、輸出拡大のための改善点として以下のような回答があった。</p>	<p>・ 今次調査で地方4都市(スラバヤ、メダン、マカッサル、バンジャルマシン)において輸出を行っている企業の訪問調査を行い、中小企業が輸出を行ううえでの問題点及び求められる協力内容を調査する。</p> <p>・ 今次調査と並行して、現地コンサルタントを備上して地方6都市(上記4都市及びジョグジャカルタ、パダン)の企業調査を行い、新プロジェクトに対するニーズを調査する。</p>	<p>・ 今次調査では、左記4都市で合計13社を訪問したが、かなり規模の大きい企業も多く含まれており、プロジェクトに対するニーズを十分に聴取できなかった。本プロジェクトにて設立する地方貿易振興センターがどのような企業をターゲットとするのか、今後インドネシア側でよりよく検討するよう申し入れた。</p> <p>・ 左記のとおり、今次調査後に現地コンサルタントを備上して更に企業調査を行う予定である。</p>																											
	<table border="1" data-bbox="363 958 818 1243"> <thead> <tr> <th>改善点</th> <th>小規模</th> <th>中・大規模</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>マーケティング</td> <td>45</td> <td>47</td> </tr> <tr> <td>人材</td> <td>14</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>生産の増大</td> <td>9</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>ファイナンス</td> <td>17</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>情報技術</td> <td>3</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>品質</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>原材料</td> <td>5</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>1</td> <td>7</td> </tr> </tbody> </table>	改善点	小規模	中・大規模	マーケティング	45	47	人材	14	18	生産の増大	9	11	ファイナンス	17	3	情報技術	3	5	品質	4	4	原材料	5	3	その他	1	7		
改善点	小規模	中・大規模																												
マーケティング	45	47																												
人材	14	18																												
生産の増大	9	11																												
ファイナンス	17	3																												
情報技術	3	5																												
品質	4	4																												
原材料	5	3																												
その他	1	7																												
	<p>・ また輸出拡大のために必要な情報としては、以下のような回答があった。</p>																													
	<table border="1" data-bbox="363 1384 818 1702"> <thead> <tr> <th>必要な情報</th> <th>小規模</th> <th>中・大規模</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>輸出政策・制度</td> <td>41</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>輸出市場情報</td> <td>60</td> <td>65</td> </tr> <tr> <td>製品情報</td> <td>40</td> <td>46</td> </tr> <tr> <td>輸出市場拡大の方法</td> <td>44</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>先端技術情報</td> <td>36</td> <td>45</td> </tr> <tr> <td>デザイン情報</td> <td>34</td> <td>33</td> </tr> <tr> <td>包装に関する情報</td> <td>15</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>競争者に関する情報(価格、製品、品質)</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	必要な情報	小規模	中・大規模	輸出政策・制度	41	40	輸出市場情報	60	65	製品情報	40	46	輸出市場拡大の方法	44	50	先端技術情報	36	45	デザイン情報	34	33	包装に関する情報	15	21	競争者に関する情報(価格、製品、品質)	3	4		
必要な情報	小規模	中・大規模																												
輸出政策・制度	41	40																												
輸出市場情報	60	65																												
製品情報	40	46																												
輸出市場拡大の方法	44	50																												
先端技術情報	36	45																												
デザイン情報	34	33																												
包装に関する情報	15	21																												
競争者に関する情報(価格、製品、品質)	3	4																												

調査項目	現状及び問題点	対処方針	調査・協議結果
4. 要請内容の確認	<ul style="list-style-type: none"> ・ インドネシア側からは以下を目的としたプロジェクトプロポーザルが提出されている。 「貿易に関する包括的なサービス(研修、輸出振興、コンサルティング)をITを利用しつつ提供することにより、中小企業の能力を強化し、インドネシア経済を発展させる」 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記プロポーザルに述べられているサービスの内容及びITの利用形態に関するインドネシア側のイメージを確認し、意見交換を行う。 ・ そのうえで、以下の項目に沿ってプロジェクトの概要について協議する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 以下項目のとおり要請内容の確認を行った。
5. プロジェクト実施体制 (1) C/P機関 (NAFED/IETC)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 商工省輸出振興庁(National Agency for Export Development)及びその傘下のインドネシア貿易研修センター(Indonesia Export Training Center)が直接のC/P機関として想定されている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ NAFED及びIETCの機能分担、組織同士の関係を確認したうえで、プロジェクト実施体制をどのように計画しているのかを聴取し、結果をミニッツに記載する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ インドネシア側は、プロジェクト実施のためにNAFED(なかでもCEIT)及びIETC合同で「プロジェクトチーム」を構成し、ここにNAFED及びIETCの人員をC/Pとして配置する計画である。なお、プロジェクトの実施にあたり、CEITがIETCの建物内に移転する計画がある。 ・ NAFED及びIETCの組織、機能については、次項のとおり確認した。
1) 組織、機能	<ul style="list-style-type: none"> ・ NAFEDは商工省令により2001年8月より機構が変わり、組織構成は以下のとおりとなる。 (1) Secretariat (2) Center of Information and Export Training(CEIT) (3) Center of Market Region ・ 上記(2)のCEITは以下の機能をもつ。 <ul style="list-style-type: none"> - 輸出データの加工、分析 - 貿易情報及びデータベースの開発、管理 - 輸出情報サービス及び広報の実施 - 貿易研修及び研修手法に関する方針決定 	<ul style="list-style-type: none"> ・ NAFED及びIETCの関係及び組織構成を示す最新の組織図を入手し、ミニッツに添付する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ NAFEDは1971年に設立された商工省傘下の組織である。主な機能は以下のとおり。 (1) 国の輸出振興政策立案 (2) 市場情報サービスのコーディネーション (3) 輸出振興活動のコーディネーション (4) 輸出品開発のコーディネーション (5) 海外市場の開拓 ・ NAFEDの組織図をミニッツに添付した(Annex 3)。 ・ NAFEDの組織構成は以下のとおり。 (1) Secretariat(143名) (2) CEIT(49名) (3) アメリカ・オーストラリア・ニュージーランド市場開発センター(42名) (4) ヨーロッパ市場開発センター(40名) (5) アジア市場開発センター(40名) (6) 中東・アフリカ市場開発センター(45名)

調査項目	現状及び問題点	対処方針	調査・協議結果												
<p>2) 人 員</p> <p>3) 予 算</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ NAFED傘下の組織であるIETCは1990年に設立され、貿易研修の実施、輸出品検査、展示会の実施、コンサルティング業務などを行っている。JICAはIETCに対してフェーズ1協力(貿易研修、商業日本語、輸出検査、展示研修)及びフェーズ2協力(貿易研修の企画・運営能力強化)を実施してきた。 ・ IETCは技術サービスユニット(Technical Service Unit : UPT)であり、自己収入を得ることのできる機関である。NAFEDもUPTになるべく申請しているとの情報もある。 ・ NAFEDのCEITは約50名の職員を有している。 ・ IETCの職員数は約100名であり、うちフェーズ2協力のC/Pは協力終了時(2001年2月)には16名であった。現在フェーズ2のフォローアップ協力には約10名のC/Pが配置されている。 ・ IETCは自己収入の一部を貢献した職員に分配するシステムを備えており、これがフェーズ2協力においてC/Pの士気を高める働きをした。 ・ IETCの予算は政府予算と自己収入に分かれており、政府収入は更に通常予算(routine budget)とプロジェクト予算(project budget)に分かれている。 ・ フェーズ2の終了時評価で確認したところでは、インドネシア政府はIETCの管理費部分(通常予算)については継続して手当てするものの、主として研修事業実施にあてられていたプロジェクト予算については漸減させる方針であった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ NAFEDがUPTとなる見込み時期及びUPTとなった場合の効果を聴取する。 ・ NAFED及びIETCの職員数と、そのうちプロジェクトに参画する予定の職員数を確認する。 ・ NAFEDとIETCの職員が共同でプロジェクトを運営していく場合、両者の待遇は同等なものとなるのか、ならない場合はどのような対策をとるのか、インドネシア側の考えを聴取する。 ・ NAFED及びIETCの過去数年の予算構成の推移及び今後の見込みを調査し、結果をミニッツに記載する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ NAFEDは現在、情報提供や企業向けコンサルティングを無料でやっているが、将来は収入を得たいと考えており、政府に対しそのための承認を申請している(UPTになるわけではないという説明があった)。 ・ IETCは1998年よりNAFED傘下の組織となった。主な活動内容は、左記のとおり。ただし、コンサルティングについては、NAFEDの行うコンサルティング業務との競合に対する配慮から、IETCは研修コースの卒業生に対してのみ実施することとなっている。 ・ IETCの組織図もミニッツに添付した(Annex 4)。 ・ NAFEDの職員数は359名、IETCの職員数は101名(臨時職員を含む)。インドネシア側は、プロジェクトに対して、NAFEDとIETCからそれぞれ20名ずつ、計40名のC/Pを配置するとしている。調査団からは、配置する40名の役割を次回調査までに明確にするよう、申し入れた。 ・ 左記の職員の待遇の問題についても、調査団より懸念を伝え、インドネシア側に対応を検討するよう、提案した。 ・ NAFEDの1999年から2001年の予算(収入)は、以下のとおり(単位:100万ルピア)。 <table border="1" data-bbox="1091 1659 1410 1787"> <thead> <tr> <th></th> <th>1999</th> <th>2000</th> <th>2001</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>通常予算</td> <td>N.A.</td> <td>N.A.</td> <td>N.A.</td> </tr> <tr> <td>プロジェクト予算</td> <td>15,824</td> <td>17,125</td> <td>23,522</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> ・ IETCの1999年から2001年の予算(収入)は、以下のとおり(単位:100万ルピア)。 		1999	2000	2001	通常予算	N.A.	N.A.	N.A.	プロジェクト予算	15,824	17,125	23,522
	1999	2000	2001												
通常予算	N.A.	N.A.	N.A.												
プロジェクト予算	15,824	17,125	23,522												

調査項目	現状及び問題点	対処方針	調査・協議結果																				
<p>(2) 地方センター候補地</p> <p>1) NAFED/IETCと地方センターの関係</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・インドネシア側のプロポーザルによれば、地方センターの主体は州のDepartment of Industry and Tradeであり、県(Kabupaten)商工会議所、現地NGOの協力も得て、運営するとしている。また、地方センターの組織は州政府の下のUPTとし、自己収入の獲得及び将来的な独立運営をめざすとしている。 ・インドネシアではUPTが支部をもつことができないため、地方センターをIETCの下部組織とすることはできない。 ・プロポーザルでは、NAFEDあるいはIETCより各地方センターに所長及びマネージャー計3名程度を派遣し、地方政府は副所長とスタッフを配置するとある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・新プロジェクトのための予算計画及びNAFEDとIETCの分担についての計画を聴取する。 ・NAFED/IETCと各地方センターの主体との関係を確認する。 	<table border="1" data-bbox="1091 239 1410 434"> <thead> <tr> <th></th> <th>1999</th> <th>2000</th> <th>2001</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>通常予算</td> <td>1,921</td> <td>1,557</td> <td>1,909</td> </tr> <tr> <td>プロジェクト予算</td> <td>1,942</td> <td>955</td> <td>1,289</td> </tr> <tr> <td>自己収入</td> <td>1,784</td> <td>1,681</td> <td>2,750</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>5,647</td> <td>4,193</td> <td>5,948</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> ・NAFED及びIETCの支出内訳については今回情報を得られなかった。 ・新プロジェクトのための予算計画についても今回情報を得られなかったため、次回調査する。 ・左記についてのインドネシア側の考えを、以下のとおり確認した。 ・NAFED長官と地方センターを設立する州の知事は、センター設立に係る取り決め内容を記載した覚書(MOU)に署名する。 ・この覚書に基づき、NAFEDから1名、IETCから2名、計3名のマネージャーが地方センターに派遣される。これらマネージャーの給与や住宅費はNAFED及びIETCが負担する。州政府は他のスタッフを地方センターに配置する。 ・上記3名のマネージャーは地方のスタッフに対して、貿易研修・振興の運営管理及び内容に関する知識の提供、貿易関連情報の提供、研修実施の支援、を行う。地方のスタッフにこれらの知識を移転するのに、インドネシア側は1か所当たり2~3年を要すると考えている。 ・地方センター立ち上げにあたり、NAFED/IETCから派遣するマネージャーの教育は、地方センター開設前にそれぞれNAFED、IETCの内部で行う。 ・上記マネージャーを一度に複数箇所に派遣するのは困難なため、1か所目を立ち上げてから2か所目を立ち上げるまでに例えば6か月程度の期間を設けるなどの対応が必要と考えている。 		1999	2000	2001	通常予算	1,921	1,557	1,909	プロジェクト予算	1,942	955	1,289	自己収入	1,784	1,681	2,750	合計	5,647	4,193	5,948
	1999	2000	2001																				
通常予算	1,921	1,557	1,909																				
プロジェクト予算	1,942	955	1,289																				
自己収入	1,784	1,681	2,750																				
合計	5,647	4,193	5,948																				

調査項目	現状及び問題点	対処方針	調査・協議結果
2) 地方センター候補地	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロポーザルであげられている地方センター設立候補地は、以下の6か所(番号はインドネシア側の優先順位) 1位 スラバヤ(東ジャワ州) 2位 メダン(北スマトラ州) 3位 マカッサル(南スマトラ州) 4位 ジョグジャカルタ(ジョグジャカルタ特別州) 4位 バンジャルマシム(南カリマンタン州) 4位 パダン(西スマトラ州) ・ このうちジョグジャカルタは、予算が限られており、プロジェクト運営費は捻出できないとしており、また貿易研修センターよりむしろ商品開発・デザインセンターの設立を希望している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今次調査では左記のうち4か所(スラバヤ、メダン、マカッサル、バンジャルマシム)を訪問調査し、さらに必要であれば次回の調査で他の2か所を訪問調査する。 ・ 上記3(3)のとおり各地方のニーズを調査するとともに、以下の項目に沿ってプロジェクト実施体制を調査したうえで、各地方における協力実施の妥当性についてインドネシア側と協議する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記の4か所を訪問調査した結果は別添資料のとおり。 ・ 今次調査では地方センター設立地について結論を出さず、今次調査後に行う企業のニーズ調査の結果も見たうえで、次回調査までに設立地を内定することとした。インドネシア側からは、2002年度予算を確保する都合上、秋までには結論が欲しいとのコメントがあった。
3) 各地方におけるプロジェクト実施体制			
a) 組織	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上記(2)のとおり、州政府を基盤に県自治体、商工会議所の協力を得て、NAFED/IETCと地方政府の人員が合同で運営するUPTが想定されている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各地方における組織に関する計画を調査し、可能であれば組織図(案)を入手する。 ・ UPTとして新たに申請する場合、認定取得にどの程度の期間を有するかを確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 訪問した4地方いずれにおいても、地方センターは州商工部(Dinas Indag.)の下のUPTとして運営される計画であった。組織図としては、NAFED/IETCが作成した案(ミニッツAnnex 6)以上のものが作成されているケースはなかった。 ・ UPTの認定取得には期間を要するため、既存のUPTの中に地方センターを設立するという地方(スラバヤ)と、認定にそれほど期間がかからないので、新規にUPTを設立するという地方(マカッサル、ほか)があった。
b) 人員		<ul style="list-style-type: none"> ・ 各地方センターの人員の出身及び配置に関する計画を調査する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 基本的にはNAFED/IETCの作成した人員構成案(ミニッツAnnex 7)に沿うことで各地方とも異論はなかった。地方スタッフの要件については、さらに詳細情報が必要とのコメントが出た地域もあった。

調査項目	現状及び問題点	対処方針	調査・協議結果
c) 予算		<ul style="list-style-type: none"> 各地方センターの運営に対する予算の出所及び用途に関する計画を調査し、可能であれば予算(案)を入手する。 日本側はセンター運営に係る資金の援助は行わないことを明確に伝える。 	<ul style="list-style-type: none"> どの地域も、基本的にはNAFED/IETCの作成した地方センター運営経費見積り(ミニッツAnnex 8)に沿って予算計画を立て、2002年度予算として申請している。 ただしメダンは独自の予算案(州政府予算に加えて県の予算の一部及び国営企業の収益の5%を小規模企業の研修受講費の補助金とする)を提示した。
d) 建物、設備	<ul style="list-style-type: none"> プロポーザルにおいては、各地方が地方センターのための建物、設備を供与する旨記載されている。 	<ul style="list-style-type: none"> 今回訪問する4地点では、可能な限り、地方センターの候補地を訪問して調査する。 	<ul style="list-style-type: none"> 地方4か所のいずれにおいても、州政府機関の建物が候補にあげられており、それぞれ訪問調査した。 NAFEDは事前に各州に対して、日本側が建物の改修費を負担すると説明していたため、各州ではそれを前提に候補地を選定しており、かなりの改修が必要と思われる建物もあった。 調査団からは、NAFED/IETC及び各州政府に対して、日本側が改修費をもつ予定はない旨を伝えたとうえで、改修を必要としない建物を改めて選定し、結果を9月末までに連絡するよう依頼した。 調査報告のために訪問した国家開発企画庁(BAPPENAS)及び経済調整担当大臣府(EKUIN)からは、中央政府が改修費を負担することを検討するとのコメントがあった。
4) 他の組織との連携の可能性	<ul style="list-style-type: none"> 各地方政府あるいは商工会議所によって、貿易研修などの事業が行われている地方もある模様である。 	<ul style="list-style-type: none"> 各地方における県・市政府、地方の商工会議所、及びNGOなど他の関連組織との連携の可能性を調査する。 	<ul style="list-style-type: none"> 地方により異なるが、県政府、国営企業、他州政府、商工会議所などの組織との連携が図られている。
6. プロジェクトの基本計画 (1) 基本計画案	<ul style="list-style-type: none"> プロポーザルには以下のとおり記載されている。 (目的) 貿易に関する包括的なサービス(研修、輸出振興、コンサルティング)をITを利用しつつ提供することにより、中小企業の能力を強化しインドネシア経済を発展させること。 	<ul style="list-style-type: none"> インドネシア側とプロジェクトのマスタープラン(上位目標、プロジェクト目標、成果、活動)の暫定案を協議のうえ、結果をミニッツに記載する。 	<ul style="list-style-type: none"> インドネシア側より暫定版のPDMが提示されたが、フェーズ2のPDMを微修正したものであった。PDM及びPDM上のマスタープランともに今後見直しが必要であり、今次調査のミニッツにはマスタープラン(案)は記載しなかった。

調査項目	現状及び問題点	対処方針	調査・協議結果
	<p>(活動内容)</p> <p>(1) 研修</p> <p>1) 地方での研修と遠隔研修の2種類を行う。</p> <p>2) 研修内容：輸出貿易、貿易展示、品質管理、ビジネスコミュニケーション、IT利用に関する貿易研修、輸出手続き、輸出/輸入管理、輸出支払い、貿易契約、貿易関連法令、知的所有権、環境 ISO14000、エコラベル、商品デザイン、ビジネス関連法令、商品開発、商社の設立、等</p> <p>(2) 貿易振興</p> <p>1) NAFEDのCEIT機能の強化 マーケットへのアクセス支援 貿易照会、情報提供 - 貿易障壁、海外市場、仕向国、貿易規制等の情報) 出版(ニュースレター等) 輸出者/輸入者支援(輸出者、輸入者のディレクター配布) 統計データ(国内外の輸出入統計、貿易収支、等) 輸出支援ガイド プロモーション(展示手法、国内外の展示会)</p> <p>2) 地方センター 上記1)の情報はNAFEDのホームページに載せ、インターネットで閲覧可能とする。地方では潜在的な輸産品に関する情報収集を行う。</p>	<p>・地方での研修については、基本的にはIETCのC/Pがフェーズ2協力の成果を基に、研修立案・実施・評価に係る技術を各地方センターのスタッフに指導するよう提案する。</p> <p>・遠隔研修については、様々な方法が考えられるが、インドネシアにおいて技術面・財政面から考えて最適の方法についてインドネシア側と協議する。</p> <p>・貿易情報の提供はこれまでの他の調査報告にもあり、ニーズが高い。本プロジェクトにおいては、発信する情報の内容と方法の基本計画についてインドネシア側と協議する。</p> <p>・地方センターの活動内容について協議する。</p>	<p>・地方での研修についてはインドネシア側も上記と同様の考え方である。地方センターに対して、IETCが研修シラバス、教材、運営管理ツール(マニュアルやPERTチャート)を提供し、地方センターのスタッフを研修コースプランナー及びインストラクターとして育成するとしている。インストラクターは、地方センター内のスタッフだけでなく、外部からも招く計画となっている。</p> <p>・インドネシア側からは、研修講師の旅費節約の効果があるとして、遠隔研修(テレビ会議システム及びウェブベースドトレーニング(WBT))の必要性が述べられた。調査団からは、講師の旅費と遠隔研修にかかる通信費などのコスト比較と、遠隔研修技術の具体的な活用方法を検討したうえで、結果を2001年9月末までに連絡するよう、依頼した。</p> <p>・NAFED(CEIT)は、貿易統計、海外向けニュースレター、国内向けニュースレターなどの印刷物での情報発信を行うとともに、最近ホームページをリニューアルし、インターネット上で国内外の企業データや引き合い情報、トレードフェアの情報などを発信し始めている。</p> <p>・貿易情報提供の分野において、データの収集・分析・加工に関する専門家が要望されているが、期待されている具体的技術内容は今回明確にできなかった。</p> <p>・地方センターに設置するパソコンを企業に開放し、インターネット上の情報を得る場を提供するとともに、地方センターへ来ることができない企業向けにはプリントアウトした情報を提供するというのがインドネシア側の案であった。</p>

調査項目	現状及び問題点	対処方針	調査・協議結果
<p>(2) 技術移転分野</p> <p>(3) 投入の暫定案</p> <p>1) インドネシア側</p>	<p>(3) その他のサービス ビジネスコンサルティング 輸出金融に関するアドバイス(Bank Export Indonesia、 Bank Niagara、Bank Universal 等の金融機関の協力を得る) 海上保険に関するアドバイス(保険会社の協力を得る)</p> <p>・ プロポーザルに記載されているインドネシア側の案は以下のとおり。 (地 方) - 土地及び建物(事務所施設を含む) - 運用費を含むローカルコスト - スタッフ (IETC/NAFED) - センター運営管理に関するノウハウの提供 - 研修運営管理に関するノウハウの提供 - 研修のためのシラバス及び講師の提供 - 貿易関連情報の提供 - 輸入規制に関する情報提供 - 管理スタッフ</p>	<p>・ 上記によりマスタープラン案を協議したうえで、プロジェクトにおける技術移転分野の暫定案について協議する。ただし、地方における貿易研修の実施に係る技術については、IETCのC/Pが主体となって移転するよう、求める。</p> <p>・ プロジェクトの基本計画を協議したうえで、双方の投入の暫定案について協議する。</p>	<p>・ コンサルテーションの分野では、NAFEDの市場分析機能を日本側の協力によって強化したいとの発言があったが、詳細は明らかにならなかった。</p> <p>・ 上述のとおり、新プロジェクトにおけるNAFED/IETCの役割と活動、地方センターの活動、日本の協力の内容と範囲などについて協議をしたが、インドネシア側でイメージが固まっておらず、明確にならない点が多かった。このため、今後さらにインドネシア側にて計画を具体的に詰め、9月末までに結果を連絡するよう、依頼した。</p> <p>・ 前項のとおり、インドネシア側のイメージが固まっておらず、具体的な協議が行えなかった。</p> <p>・ 前項のとおり、インドネシア側のイメージが固まっておらず、具体的な協議が行えなかった。</p>

調査項目	現状及び問題点	対処方針	調査・協議結果
2) 日本側	<p>・同じくプロポーザルの記載は以下のとおり。 (専門家)</p> <p>(1) 長期専門家(5名) チーフ・アドバイザー 業務調整員 マーケット・競争力分析 貿易情報(情報収集、分析、加工) シラバス開発(IT及び遠隔教育のためのコンテンツ作成技術を含む)</p> <p>(2) 短期専門家 IT(IT/ネットワーク管理) 商品(農産物、海産物、衣類、手工芸品、食品加工) 非商品(家具などの商品デザイン、包装、製造技術) プロモーション(出版物、貿易プロモーション戦略、情報普及、ホームページ設計、貿易フェア管理、輸出図書館、地方での研修講師)</p> <p>(3) シニアボランティア プロモーション 小規模展示 商業日本語</p> <p>(機 材)</p> <p>(1) 各地方</p> <ul style="list-style-type: none"> - ITトレーニング機材(サーバー、PC、プリンター、OHP、ホワイトボード、プロジェクター、コピー機、スキャナー、ルーター、ネットワーク機器) - テレビ会議システム機材 - ISDN回線 - AV機器(アンプ、オーディオミキサー、スピーカー、マイク、各種カメラ、TVモニター、ビデオデッキ、LCD プロジェクター、スクリーン、ライト、等) <p>(2) NAFED/IETC</p> <p>1) NAFED</p> <ul style="list-style-type: none"> - サーバー、PC、プリンタ、スキャナー、ネットワーク機器 <p>2) IETC</p> <ul style="list-style-type: none"> - AV機器(同上) - 遠隔教育用機材(カメラ、双方向教育ソフトウェア) <p>(C/P研修)</p>	<p>・インドネシア側が日本人専門家に求めている技術内容をより詳細に確認する。</p> <p>・また日本人専門家の活動形態(常駐場所、直接のC/P、地方センターとのかかわり)について協議する。</p> <p>・機材については、(1)で協議する遠隔教育の実施方法に基づいて、基本構成について協議する。</p> <p>・遠隔研修を行うために必要なISDN回線について、ジャカルタ及び各地方における接続サービスの有無、サービスがある場合にはサービスの種類(常時接続/ダイヤルアップ接続)と接続料金を調査する。</p> <p>・機材に関する協議の際、IETC内に設置される予定のJ-Netシステムとの連携可能性に留意する。</p>	<p>・各地方におけるISDN回線及びインターネットサービスプロバイダーのサービスの詳細については今回調査できなかったため、インドネシア側にて調査のうえ、2001年9月末までに結果を連絡するよう、依頼した。</p>

1 - 6 調査団長所感

1 - 6 調査団長所感

1 - 6 - 1 プロジェクト活動

当初は IETC の、したがって貿易研修活動の地方展開ということで構想された本件であるが、要請書の準備段階で研修に加えて振興活動が付加された。すなわち貿易情報の提供、貿易相談の実施、商品展示や商談の機会提供などである。もっともこれらは従来も、限定的ではあるがプロジェクトの枠内で実施されてきている。研修のみにて輸出の実現は期しがたい。また、輸出実績をあげないと研修を持続できない。このように考えれば振興活動は必須のように思えてくる。IT の活用については、同技術の途上国協力への実験的適用という観点から野心的なものであってよいと思う。ただしプロジェクトがモデルケースとなって自力での他地方への展開を期待するとすれば、簡易低価なシステムの実験も含まれるべきであろう。

1 - 6 - 2 実施体制

研修活動においては、実施機関たる IETC と地方センターとのかかわりを設計することは難しくなさそうである。振興活動についてはどうか。例えば貿易情報の提供においてプロジェクトは本部の情報提供サイドから考えるのか、地方センターの顧客企業の情報ニーズに軸足を置くのか。十分な検討が必要であろう。地方政府の体制や関連機関の状況によっては地方ごとに独自の体制もあり得るだろう。

1 - 6 - 3 ニーズの存在

今回訪問した企業は、機械はほとんど使用せず非常に労働集約的ではあるものの、従業者数 200 人程度以上の規模が大部分であった。それらは現実に自ら製造し、自ら輸出しており、貿易研修の必要性も理解しているので、構想されているような研修の受講者となる可能性がある。コンピューターももっており、インターネットによるマーケティングの試験的实施を含む貿易実務への活用が始まっている。したがって自社で遠隔研修を受講したり、デジタルデータサービスを利用する素地もある。このような企業がどのくらいの数存在しているのか。これを把握するために州政府がもっているデータを検討すべきである。

これら以下の規模の企業ではどうか。自らマーケティングしたり、輸出手続きをするような企業は少ないだろう。これら企業の場合、多くは商社や組合を通じての輸出となり、したがって組織化などの指導が必要で、研修のニーズは製造技術や品質管理などが主となるだろう。クラスター調査の結果が待たれる。インドネシアの中小企業における輸出振興で求められているのはこのような企業に対するものであるのかも知れない。IT の活用においても工夫が求められる。地方へも普及しつつあるインターネットカフェ (Warnet) との連携などができないものか。

1 - 6 - 4 地方センター所在地

今回訪問した4州はインドネシアの主要島嶼であるスマトラ、ジャワ、カリマンタン、スラウェシの中心地であり、それぞれ各島嶼における最大の輸出基地である(ただしジャワ島ではジャカルタが最大)。これらの観点からいずれも地方センターを置くにふさわしい。またこれら4州の輸出額はIETC本部のあるジャカルタからのそれを除く全輸出の約25%を占めており、27州(最近の州分割により現在では31州)からの選択としては代表性もかなりのものといえよう。州政府の当案件実施についての姿勢は甲乙つけがたい。これら4州から更に絞るという場合、選定基準をどうするか。成功例を早急につくるという観点からはスラバヤを落としがたい(しかし、スラバヤでうまくいっても地方展開の成功例といえるかといった反論が予想される)。他方、地方展開に重きを置けばスラバヤ以外の3州ということになるろう。

**MINUTES OF MEETING
BETWEEN THE JAPANESE PREPARATORY STUDY TEAM
AND THE AUTHORITIES CONCERNED
OF THE GOVERNMENT OF REPUBLIC OF INDONESIA
ON THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR
THE ESTABLISHMENT OF REGIONAL EXPORT TRAINING
AND PROMOTION CENTERS**

The Japanese Preparatory Study Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") headed by Mr. Tsunenobu Miki visited Republic of Indonesia for the purpose of examining the necessity and feasibility of a proposed project for strengthening the role of Indonesia Export Training Center (hereinafter referred to as "IETC") by establishing regional export training and promotion centers (hereinafter referred to as "the Project").

During its stay in Republic of Indonesia, the Team had a series of discussions and exchanged views with the authorities concerned of the Government of Republic of Indonesia over the matters related to the proposed project.

As a result of the discussions, both sides came to reach a common understanding concerning the matters referred to in the document attached hereto.

Jakarta, August 24, 2001

三木 尚 靖

Mr. Tsunenobu Miki
Leader
Preparatory Study Team
Senior Advisor
Japan International Cooperation Agency
Japan



Mr. Gusmardi Bustami
Chairman
National Agency for Export Development
Ministry of Industry and Trade
Republic of Indonesia

Attached Document

I General Items

1 Current Situation of Japan's ODA

The Team explained and the representatives of National Agency for Export Development (hereinafter referred to as "NAFED") and IETC (hereinafter both are jointly referred to as "the Indonesian side") understood the harshness of Japan's ODA budget and the necessity for the Government of Japan, through JICA, to formulate more feasible and sustainable projects than ever in response to Japanese taxpayers' voices calling for efficient and effective operation of result-oriented projects.

2 Project Document and Preliminary Evaluation

In the said situation, JICA started to implement Preliminary Evaluation and to make a Project Document for every new project at its planning stage under the scheme of Project Cycle Management (PCM). The Team explained the general ideas about Preliminary Evaluation and Project Document to the Indonesian side as shown in Annex 1.

The Team also explained PCM and Five Basic Evaluation Components to the Indonesian side as shown in Annex 2.

II Items Regarding a Proposed Project

1 Proposed Project

With the aim of developing Indonesia's economy, the Indonesian side proposed a project to provide enterprises in regions primarily of small and medium size with integrated trade-related services by establishing Regional Export Training and Promotion Centers (hereinafter referred to as "RETPC").

2 Organizations concerned with the Project

(1) NAFED

a Organization

NAFED was established by the Indonesian Government in 1971, placed within the Ministry of Industry and Trade. Its main duty is to coordinate and carry out the activities to develop the export of non-oil products. The organization chart of NAFED is as shown in Annex 3.

As NAFED is a governmental organization, it cannot pursue income at



present. However, NAFED has applied to the government for permitting to generate income.

b Functions

The functions of NAFED are (i) formulation of policy in the field of national export development, (ii) coordination in market information services, (iii) coordination in export promotion activities, (iv) coordination in export product development, and (v) development of market regions. As an export promotion institution, NAFED is carrying out export promotion programs, trade missions, information services, business contacts, and market intelligence.

The functions of Center for Export Information and Training (hereinafter referred to as "CEIT"), in particular, are (i) processing and analyzing export data, (ii) developing and managing information network and trade database, (iii) organizing export information services and public relations, and (iv) establishing a policy on export education and training techniques.

c Staff

The total number of staff in NAFED is 359 persons, consisting of 143 persons in Secretariat, 49 persons in CEIT, 42 persons in Market Development Center for American, Australian and New Zealand Regions, 40 persons in Market Development Center for European Region, 40 persons in Market Development Center for Asian Region, and 45 persons in Market Development Center for African and Middle East Regions.

d Budget

The budget of NAFED from 1999 to 2001 is as shown in Annex 5.

(2) IETC

a Organization

IETC was established in 1990 with the grant assistance by the Japanese Government, and Project-type Technical Cooperation was implemented from 1988 to 1995 in order to develop IETC's capability in the fields of export training, business Japanese language, quality control and inspection for export commodities, and exhibition training. After the first phase of the cooperation, second phase was started in 1997 and will continue until 2002 for the purpose of expanding the capacity of IETC to operate export training based on the needs of private sector.

Since 1998, IETC has been structurally placed under NAFED. IETC has a status of Technical Service Unit (UPT) which is allowed to generate income. IETC



provides training services to small and medium enterprises (hereinafter referred to as "SMEs") and raises income which can be reallocated inside the organization to upgrade its services. The organization chart of IETC is as Annex 4.

b Functions

As an implementation body of export training, IETC carries out a variety of training courses such as export import management, export procedure, business contact by using Internet, export marketing, establishment of trading company, export business communication, management of trade exhibition, quality control of rubber, textile, wood and food products, and so forth. In addition to the training courses, IETC provides consultation services to alumni companies.

c Staff

The total number of staff in IETC is 101 including non-regular staff at present.

d Budget

The budget of IETC from 1999 to 2001 is also as shown in Annex 5

(3) Project Implementation Body

The Indonesian side explained to the Team that NAFED and IETC would jointly organize a Project Team for the proposed new project. Counterpart Personnel (hereinafter referred to as "C/P") will be allocated both by NAFED and IETC to implement the project. NAFED has a plan to move CEIT into the building of IETC for smooth implementation of the project. This structure of project implementation body needs to be discussed further in the following Preparatory Study.

3 Regional Export Training and Promotion Center

(1) Relations between Regional Export Training and Promotion Centers and NAFED/IETC

The Indonesian side explained to the Team that Memorandum of Understanding (MOU) would be signed by Chairman of NAFED and Governors of each province on the cooperative operation of RETPC. Under the MOU, three (3) officers, namely Head of RETPC, Export Training Service Coordinator, and Export Consultation Service Coordinator, will be dispatched to each RETPC from NAFED and IETC. The salary and accommodation expenses of the said three officers will be borne by NAFED and IETC. The staff of RETPC will be allocated by each Provincial government. The NAFED and IETC, through the dispatch of the said officers, will (i) transfer knowledge on management

MM

4/6

and substance of export training and promotion to the local officers, (ii) support the RETPC with trade related information, and (iii) assist the RETPC in preparing training services including its program. The Indonesian side estimates that the transfer of knowledge to each RETPC will take 2 to 3 years.

(2) Managerial Aspect of RETPC

The Indonesian side explained to the Team that the standard organizational structure, staff allocation, and general operational cost of RETPC would be as shown in Annex 6, 7 and 8, respectively.

(3) Activities in RETPC

The Indonesian side explained to the Team that the scope of activities in RETPC under the proposed new project would be (i) export training, (ii) trade promotion, and (iii) consultation. The actual image for implementing these services was explained by the Indonesian side as follows:

a Export Training

The training topics will be decided by the Head of RETPC based on the result of consultation with the representatives of provincial government and other related organizations such as Chamber of Commerce and Industry (KADIN). IETC will provide syllabus and teaching materials of basic courses to each RETPC together with the management tools such as PERT Chart and manuals. Under the instruction of managers to be dispatched from IETC, training course planners and instructors will be nurtured inside RETPC. Other than the internal instructors, some outside lecturers will be also invited basically from inside the region, but if it is impossible to find suitable lecturers, some might be invited from outside the region including Jakarta. In addition to the basic courses to be introduced by IETC, some region-specific courses will be also planned and implemented in each region based on the needs of companies.

The Indonesian side explained that teaching methods in the project would include distance learning by using TV conference system and web-based training (WBT) in order to cover the number of participants in several regions simultaneously and to economize the cost of training services. Such system can be used also for promotion and consultation activities. It also will be used for exchange of ideas among RETPCs.

b Trade Promotion

The Indonesian side intends to distribute the information on market access.



Indonesian exporters, foreign importers, trade statistics, potential commodities in regions, domestic and foreign trade fair, permanent display technique, and so forth, both on-line and off-line. The Indonesian side further explained to the Team that RETPCs would receive the said information on-line from NAFED's web site, print it out, and distribute the hard copy to companies in regions. RETPC coordinates the participation in international fair, selling missions, and also promote local exporters through virtual exhibition.

c Consultation

NAFED is already providing companies with consultation services in the fields of export insurance, export operation and trade finance, and plans to transfer the know-how of consultation to RETPC staff. At the same time, NAFED hopes to reinforce the consultation on market analysis.

(4) Results of Visits to Four Candidate Regions

The Team and representatives of the Indonesian side jointly visited 4 candidate regions, out of 6 proposed, to examine the needs and readiness for establishing RETPCs in each region. The summary of observations through the visits is as shown in Annex 9-1, 9-2, 9-3, and 9-4.

(5) Criteria for Selecting Regions for Establishing RETPC

The Team explained to the Indonesian side that the regions where RETPC would be established under the project would be selected in accordance with the following criteria.

a Needs for RETPC

There should be enough needs for export training and promotion services and potential for export development among small and SMEs in the region.

b Firm Structure to Support RETPC

The RETPC should be eventually operated as an independent and sustainable organization with sufficient support by regional government, Chamber of Commerce and Industry and other related organizations, but not as a temporary organization established only for the project implementation.

c Financial Readiness to Operate RETPC

The regional government and/or related organizations should be able to bear its operational costs including those for telecommunications, staff salary, maintenance of hardware and software, local transportation, purchase of

consumables, utilities, and so forth. The Japanese government will not extend financial assistance for the operation of RETPC.

d Availability of Competent Staff

The regional government or related organization should allocate motivated and competent staff with computer literacy for RETPC.

e Availability of Building and Facilities for RETPC

There should be a building and facilities available for the RETPC. Proposed site of the RETPC should be conveniently located for trainees and visitors from SMEs in the region.

f IT Infrastructure

The region should have necessary telecommunications infrastructure, such as digital network lines with enough throughput connected to Jakarta and other major cities in Indonesia, and Internet Service Providers.

4 Project Concept

The tentative structural image of the proposed project based on the discussion between the Team and the Indonesian side is as shown in Annex 10.

IV Items to be Followed Up by the Indonesian Side

To step forward to the next Preparatory Study, the Team requested to the Indonesian side to follow up the following items and report to JICA by the end of September 2001.

1 Renovation Cost

The Indonesian side strongly asked that the Japanese Government would bear the renovation costs. The Team told the Indonesian side that the Japanese Government would not bear the costs for the renovation as well as the construction of buildings, and requested the Indonesian side to find out another site which would not require renovation works. The reaction of each region will be reported to JICA with explanation on its location, size and major facilities of the building.

2 Clarification of Details regarding the Project

The Team requested the Indonesian side to clarify the details of the proposed project, such as the following items:

(1) Functions and composition of Project Team (including organization chart of Project Team,

C/P list, job description of each C/P, how to equalize the compensation for staff from NAFED and IETC in the Project Team. and so on)

- (2) Relations between Project Team and NAFED
- (3) Relations between Project Team and IETC
- (4) Relations between Project Team and each RETPC (contents of MOU, how to communicate each other, how to train regional staff, and so on)
- (5) Planned activities and expected outputs of each RETPC
- (6) Necessary assistance from the Japanese side (Expected roles and detailed activities of Japanese expert(s) in line with the purpose of their dispatch, why the equipment which the Indonesian side is requesting is necessary for implementing the project, how to use the equipment in NAFED/IETC and each RETPC)

It is requested for the Indonesian side to visualize the project more clearly and report the information listed above to the Japanese side. Based on the information to be given by the Indonesian side, the Japanese side would discuss the details of the project including possible inputs by the Japanese side in the next Preparatory Study.

3 Justification of Distance Learning

The Team requested the Indonesian side to prepare the information which would justify the necessity of distance learning as follows:

- (1) Cost comparison between the travel expenses of lecturers and telecommunication costs based on the plan of training to be implemented in RETPCs
- (2) Concrete plan of activities by using the TV conference system
- (3) How and who will develop the educational contents for distance learning
- (4) How and who will operate and maintain the distance learning system

4 Clarification of Target Group of the Project

Most companies which the Team visited in 4 regions this time were categorized medium or large rather than small, but the Indonesian side explained that the main target of the project would be SMEs. The Team requested the Indonesian side to specify the target group of the project more precisely by discussing regional officials and to prepare for the coming needs survey to be implemented by local consultants and next Preparatory Study Team.

5 IT Infrastructure

The Team requested the Indonesian side to send the information on IT infrastructure such as the availability and cost of ISDN connection and Internet Service Providers in each region.



V List of Attendants

A list of attendants of the discussions is shown in Annex 11.

m

1/4

LIST OF ANNEX

ANNEX 1	Preliminary Evaluation and Project Document
ANNEX 2	Five Basic Evaluation Components
ANNEX 3	Organization Chart of NAFED
ANNEX 4	Organization Chart of IETC
ANNEX 5	Budget Table of NAFED/IETC in Past Three Years
ANNEX 6	Organization Structure of the Regional Export Training and Promotion Center
ANNEX 7	Qualification for Regional Export Training and Promotion Center Management Staff
ANNEX 8	Expected Expenses for General Operational Costs
ANNEX 9-1	Results of Visit to Surabaya (East Java Province)
ANNEX 9-2	Results of Visit to Medan (North Sumatera Province)
ANNEX 9-3	Results of Visit to Makassar (South Sulawesi Province)
ANNEX 9-4	Results of Visit to Banjarmasin (South Kalimantan Province)
ANNEX 10	Project Concept
ANNEX 11	List of Attendants

AM

g/p

Preliminary Evaluation and Project Document

Preliminary Evaluation was introduced in Japanese Fiscal 2000 for Project-type Technical Cooperation with the aim of examining project details, appropriateness of cooperation, and the expected results better than ever at the project planning stage. The evaluation is carried out by collecting and analyzing various background information and quantitative data related to the project. Based on the evaluation result, whether or not to start the project will be determined.

To conduct the said Preliminary Evaluation, Project Document was also introduced to be made for every project. The Document will be formulated jointly by counterpart organizations in recipient countries and JICA at the project planning stage. The Document will include all the necessary information and data to judge the necessity and appropriateness of the project, such as (a) socio-economic situation and problems to be addressed in the target sector, (b) development strategy of the recipient country, (c) prior and/or ongoing cooperation for the said sector, (d) project strategy, (e) expected outputs of the project, and so forth.

In case that the project is judged necessary and started after the Preliminary Evaluation, Project Document will be essential for those who are involved in the project to share the common ground (data and information) in every stage of the project management. At the same time, the Document will also help people who were not involved in project planning to understand the process of planning and related information about the project.

Project Document will be formulated after the first Preparatory Study and revised in every following Preparatory Study. In the process of the formulation, counterpart organizations will be asked to submit statistical data and information related to the project. The final version of the Project Document will be attached as an annex of Minutes of Meeting, which will be signed separately from the Record of Discussions.



Five Basic Evaluation Components

1 Five Basic Evaluation Components

The five (5) basic evaluation components defined by JICA as mentioned below are in line with those used for the evaluation works by OECD/DAC (Development Assistance Committee, Organization for Economic Cooperation and Development) and other international assistance organization. Introduction of these components has enabled a consistent, well-balanced evaluation, which minimizes evaluator bias. Further, it allows us to share the results, knowledge and lessons with other aid organizations, since we are using common components and can discuss with them from the same viewpoints.

(1) Efficiency

Evaluate the method, procedure, term and cost of the project with a view to productivity.

(2) Effectiveness

Evaluate the results in comparison with the goals (or revised ones) defined at the initial or intermediate stage, and evaluate the attributes (factors and conditions) of the results.

(3) Impact

Evaluate the positive and negative effects of the project, extent of the effect and beneficiaries.

(4) Relevance

Preliminary evaluate whether the needs in the country have been correctly identified, and whether the design is consistent with the national and/or master plan.

(5) Sustainability

Evaluate the autonomy and sustainability of the project after the termination of cooperation, from the perspectives of operation, management, economy, finance and technology.

2 Relation between Five Basic Components and PDM

The following five (5) components are used for the evaluation and a selection of a project.

(1) Efficiency

(2) Effectiveness

(3) Impact

(4) Relevance

(5) Sustainability

These components are directly connected to the elements of PDM as shown in the Figure in the following page. The component "Efficiency" is a measure to qualitatively and quantitatively compare all resource (input) to the results (output) of the project in order to evaluate the economic efficiency of conversion from input to output.

The parameter "Effectiveness" is a measure to evaluate whether the purpose has been achieved or not, or to evaluate how likely it is to be achieved. In other words, it is to evaluate how much the outputs contributed to the achievement of the purpose, or to evaluate whether or not the characteristics of the outputs were as expected.

The parameter "Impact" is a foreseeable or unforeseeable, and a favorable or adverse effect of the project upon society. To evaluate impact, both the goal and project purpose should be referred to in the beginning of the evaluation. Evaluation with this component could require comprehensive surveys in many cases.

The parameter "Relevance" is to comprehensively evaluate whether or not the project meets the overall goals, policies of both the donor and recipient, local needs and given

priority levels, in order to decide whether the project should be continued, reformulated or terminated. The component "Sustainability" is to comprehensively evaluate how long the favorable effect as a result of the project can continue after the project has been terminated.

Evaluation with this component is required to decide how much the local resources should continue to be used for the project, and to evaluate how much the country receiving the assistance has been considering the project important. According to OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) (1989). "Sustainability" is a component to be used for the final test of the success of a development project.

All five components are essential for any of the projects or programs. The five components give necessary information to the decision maker so that he/she can decide how to approach the next step. Since each of the five components build on the elements of the intervention strategy, they also lay foundation for standardization in monitoring and information handling within and among organizations and agencies.

In practice, each of the five parameters should also contain project-specific information.

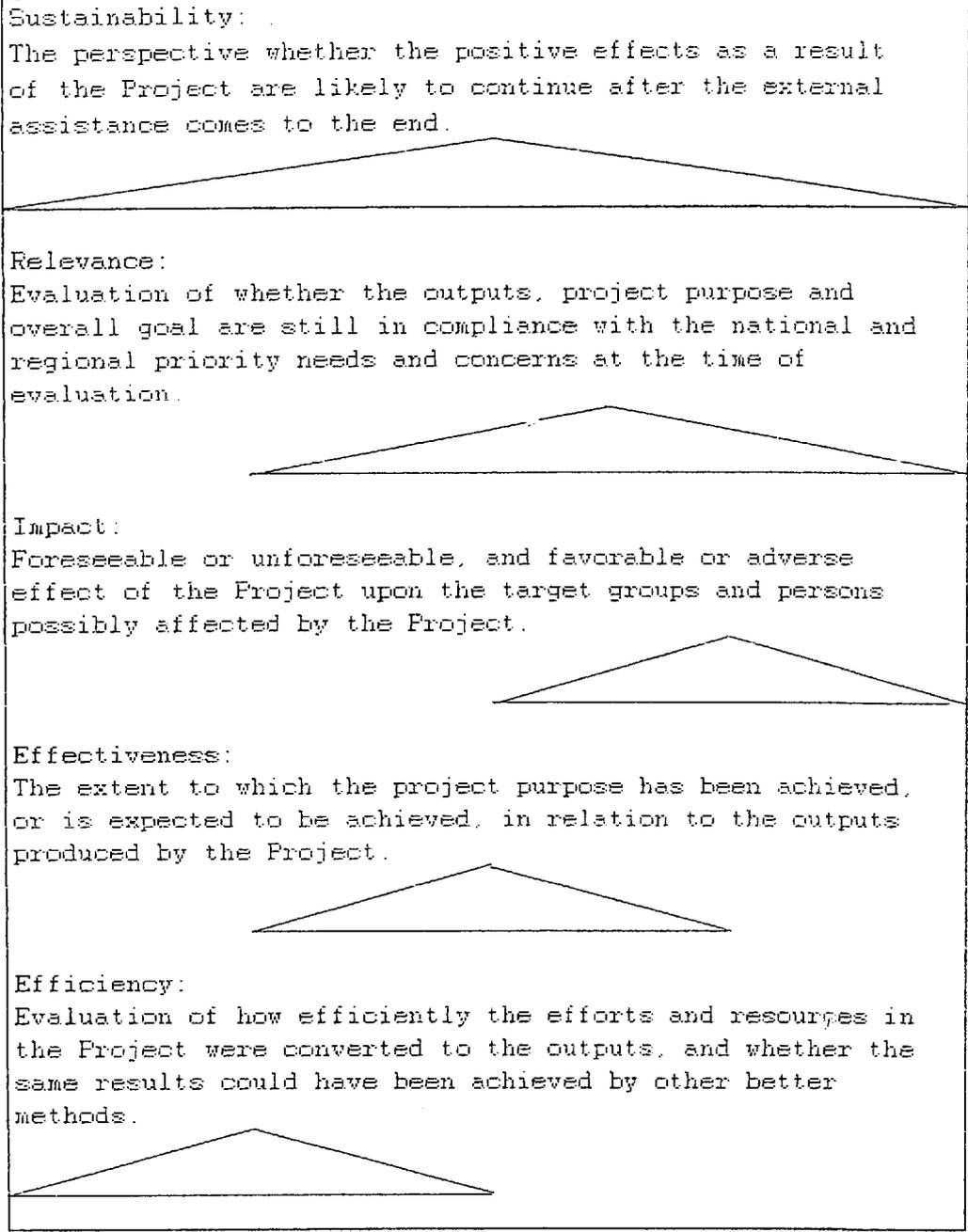
MM

ape

Five Components vs Goal Hierarchy

E
v
a
l
u
a
t
i
o
n

C
o
m
p
o
n
e
n
t
s



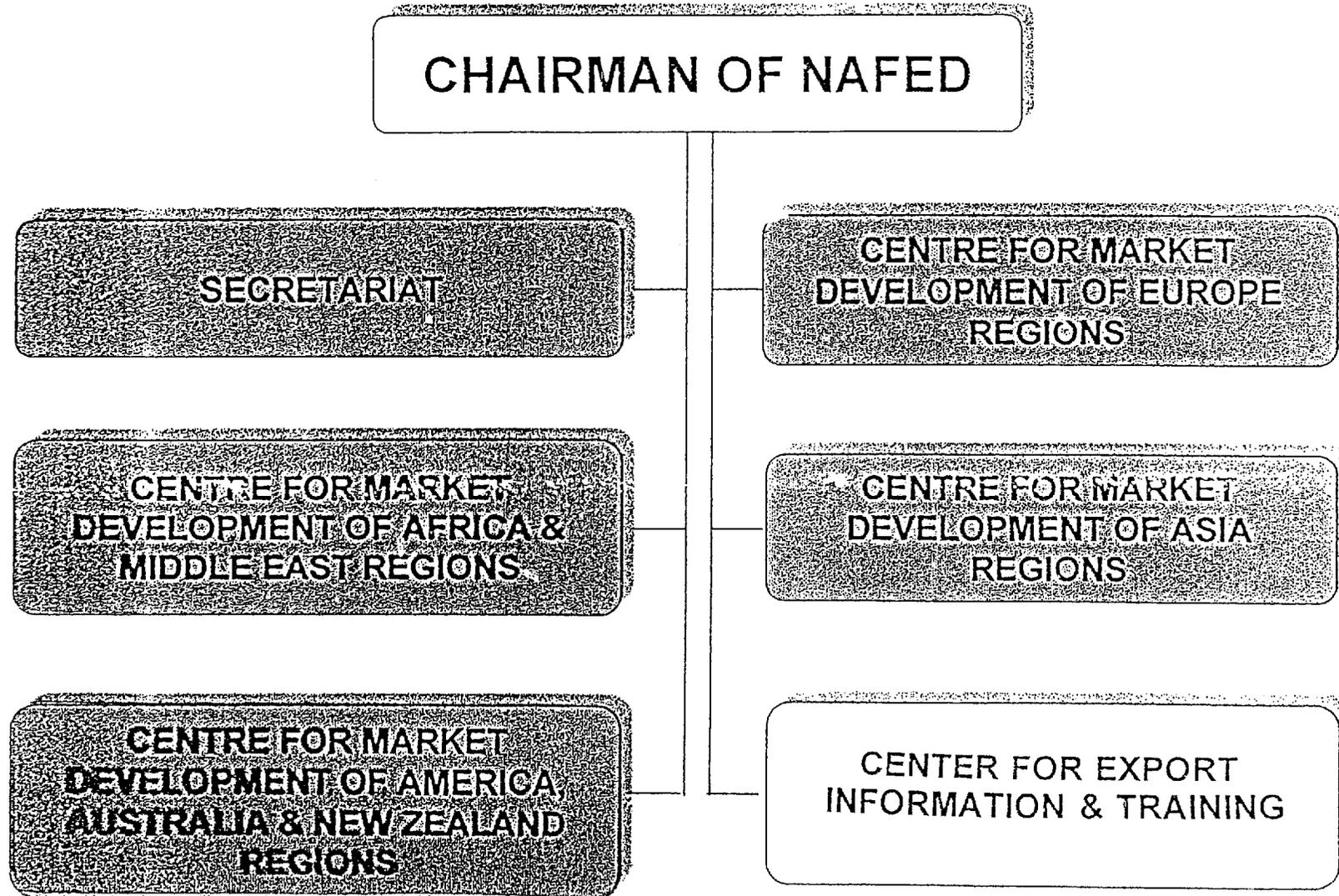
Inputs	Outputs	Project Purpose	Overall Goal
--------	---------	-----------------	--------------

Goal Hierarchy

mm

h/c

Organization of NAFED



mm

gf

BUDGET OF NAFED from 1999 to 2001 (Million Rp)

NAFED's side

No	Type of Budget	F.Y 1999/2000	F.Y. 2000 *	F.Y. 2001
1	Routine Budget	N.A	N.A	N.A
2	Project :			
-	Export Development & Dissemination Sub Project	1.423.456	698.433	3.036.957
-	Domestic Trade Fair and Export Facilities Sub Project	3.046.810	1.669.215	2.258.914
-	Program Strengthening & Foreign Cooperation Sub Project	2.403.813	3.056.920	10.768.210
-	Regional Market Development	8.950.395	11.700.449	7.457.695
	Total	15.824.474	17.125.017	23.521.776

IETC's side

1.	Routine Budget	1.920.751	1.557.000	1.909.139
2.	Indonesia Export Training Sub Project	1.941.500	955.415	1.288.613
3.	Self Financing Budget	1.783.538	1.680.808	2.750.000
	Total	5.645.789	4.193.223	5.947.752
	Allocation for Training **			
-	Routine Budget	400.000	364.000	279.000
-	Indonesia Export Training Sub Project	855.056	446.600	698.148
-	Self Financing Budget	945.301	857.118	1.250.000
	Sub Total	2.200.357	1.667.718	2.227.148

Note :

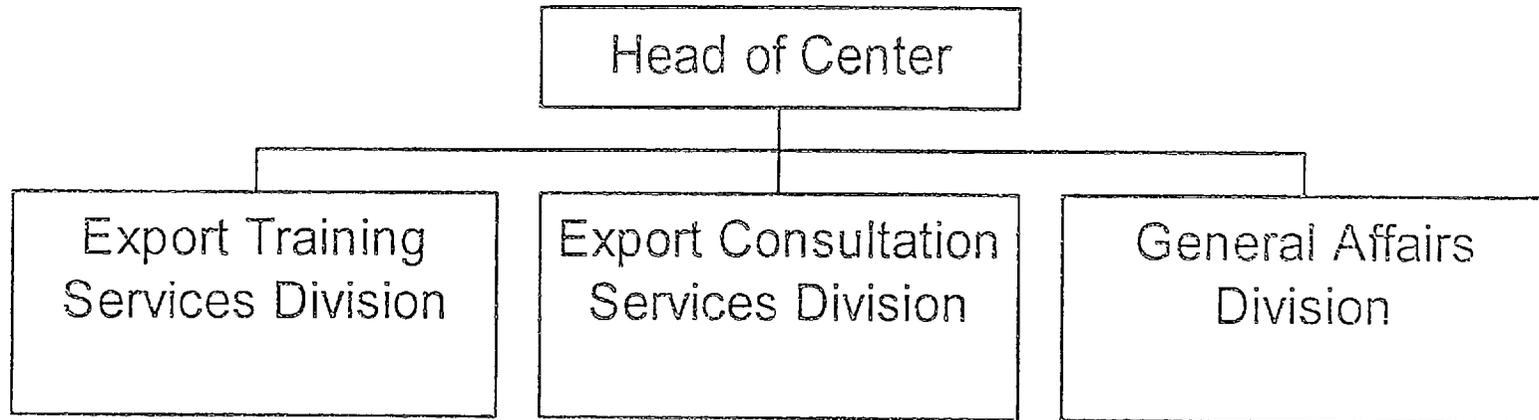
* FY 2000 is only nine months.

** Budget for training is included in the total budget

M

ep

Organization Structure of the Regional Export Training and Promotion Center



MM

1/2

**QUALIFICATION FOR REGIONAL EXPORT PROMOTION AND TRAINING CENTER
MANAGEMENT STAFF**

NO	POSITION	IETC/ NAFED	REGIONAL GOVERNMENT	QUALIFICATION
1	Head	1 person		S1 Degree
2	Vice Head		1 person	S1 Degree
3	Responsible Person for Export Training Service	1 person		S1 Degree
4	Responsible Person for Export Consultation	1 person		S1 Degree
5	Responsible Person for General Affairs		1 person	D3 Degree/Senior High School
6	Staff for Export Training Program		1 person	D3 Degree/Senior High School
7	Staff for Training Operation		1 person	D3 Degree/Senior High School
8	Staff for Export Consultation/ Information Service		1 person	D3 Degree/Senior High School
9	Staff for Export Promotion/Buyer Reception Desk (BRD) Service		1 person	D3 Degree/Senior High School
10	Staff for Data Bank and On line Service		1 person	D3 Degree/Senior High School
11	Administration Staff		1 person	D3 Degree/Senior High School
12	Finance Staff		1 person	D3 Degree/Senior High School
13	Logistic Staff		1 person	D3 Degree/Senior High School
	Total	3 person	10 person	




EXPECTED EXPENSES FOR GENERAL OPERATIONAL COSTS

NO	DESCRIPTION	UNIT	MONTH Rp.	YEAR Rp
1	STATIONARIES Paper, computer toner etc	package	2.500.000,-	30.000.000,-
2	COMPUTER MAINTENANCE/ NETWORK -Service, cleaning, network	package	2.500.000,-	30.000.000,-
3	LOCAL TRANSPORT	package	1.500.000,-	18.000.000,-
4	MEETING ETC	package	1.500.000,-	18.000.000,-
5	EQUIPMENT DISPLAY (Exhibition)	package	25.000.000,-	25.000.000,-
6	MAINTENANCE/CLEANING SERVICE, ETC	package	1.500.000,-	18.000.000,-
7	TELEPHONE (KAUPT, FAX, ONLINE) -Installment expenses -Utility	3 lines 3 lines	1.500.000,- 4.500.000,-	1.500.000,- 54.000.000,-
8	ELECTRIC&WATER EXPENSES		5.000.000,-	60.000.000,-
9	HONORARIUM -Head (1) @ Rp 500.000,- -Vice Head (1) @ Rp 400.000,- -Manager (3) @ Rp 300.000,- -Staff (8) @ Rp 100.000,-	package	500.000,- 400.000,- 900.000,- 800.000,-	6.000.000,- 4.800.000,- 10.800.000,- 9.600.000,-
10	HOUSE RENT -3 persons (1 head, 2 managers)	package	2.400.000,-	28.800.000,-
	Total Cost Estimation		50.500.000,-	606.000.000,-

**Results of Visit by the Joint Team of JICA and NAFED/IETC
to Surabaya (East Java Province)**

1 Needs for Export Training and Promotion

The officials of Industry and Trade Office under the government of East Java Province explained to the Joint Team that the economic growth of East Java in 2000 was 3.19%, and the contribution of industry and trade sector to the growth was the biggest, 48.97%. Export growth of East Java in 2000 was 28.8%, which excelled the national growth of 22.9%. During the period from January to June 2001, the export value of East Java increased by 6.6% compared to the same period of 2000 and reached US\$ 2.58 billion, while national growth of export value up to May 2001 decreased 0.09%.

The officials further explained to the Joint Team that the number of exporters in East Java was about 2,700 and more than 70% of which were large-scale companies. However, they insisted that there would be potential for SMEs to contribute more in the upward trend of export business in East Java. To draw the potential of SMEs, the officials asserted the necessity of RETPC and expressed their expectations for its services such as training, information distribution, and consultation to increase the competitiveness of SME's products by providing with the know-how on quality, design, marketing, export procedure, access to overseas market, and so on.

2 Readiness for Establishing a Regional Center

(1) Organizational Structure

The Industry and Trade Office under the government of East Java Province has 23 Echelon-3-level divisions, 8 of which are the divisions directly placed under the Office and the rest 15 are the Technical Service Units (UPT). The officials of the Industry and Trade Office explained to the Joint Team that they planned to establish RETPC under an existing UPT called BLDU because establishing a new UPT would take a time. Though established under BLDU, RETPC will be directly controlled by the Head of Industry and Trade Office. The organization chart of the Office and RETPC is as shown in Annex 9-1-1.

(2) Staff Allocation

The Industry and Trade Office of East Java Province agreed to accept NAFED and/or IETC officers, one of which as a head of RETPC, and to allocate qualified personnel by selecting from the staff of the Office.

(3) Budget

The Office plans to operate RETPC by development budget of APBD for the first 5 years, whereas BLDU is operated by routine budget. If RETPC is successfully operated after the 5 years, the office will make RETPC a self-financing organization. For 2002, the Office has already requested Rp. 1 billion to the Provincial Parliament for the operational budget of RETPC.

(4) Building and Facilities

The Industry and Trade Office showed the Joint Team following three options for the selection of RETPC site.

i) LJK Trosobo

Belongs to: two UPTs under the Industry and Trade Office of East Java Province, LJK (Small Industry Estate) and Institute for Technical Services and Engineering for Metal Industries

Location: in the middle of four industrial cities, namely Surabaya, Mojokerto, Sidoarjo, and Gresik, but quite distant from the center of Surabaya

Availability of Building and Facilities: needs a considerable scale of renovation works

ii) Jl. Pagesangan

Belongs to: BLDU, another UPT under the Industry and Trade Office of East Java Province, which provide training services to SMEs in the field of business management

Location: quite distant from the center of Surabaya

Availability of Building and Facilities: Training rooms, cafeteria, and dormitory are available. It needs few renovation works.

iii) Jl. Kedungdoro

Belongs to: Industry and Trade Office of East Java Province

Location: in the center of Surabaya

Availability of Building and Facilities: As Industry and Trade Office will soon move to another building, the whole building will be available for RETPC, but some renovation works such as removal of walls would be necessary.

The Industry and Trade Office expressed its preference to the first option, but as it would need a considerable renovation work, the Team rather recommended to choose the third option. The Office took note the comment of the Team.

3 Linkage with Other Organizations

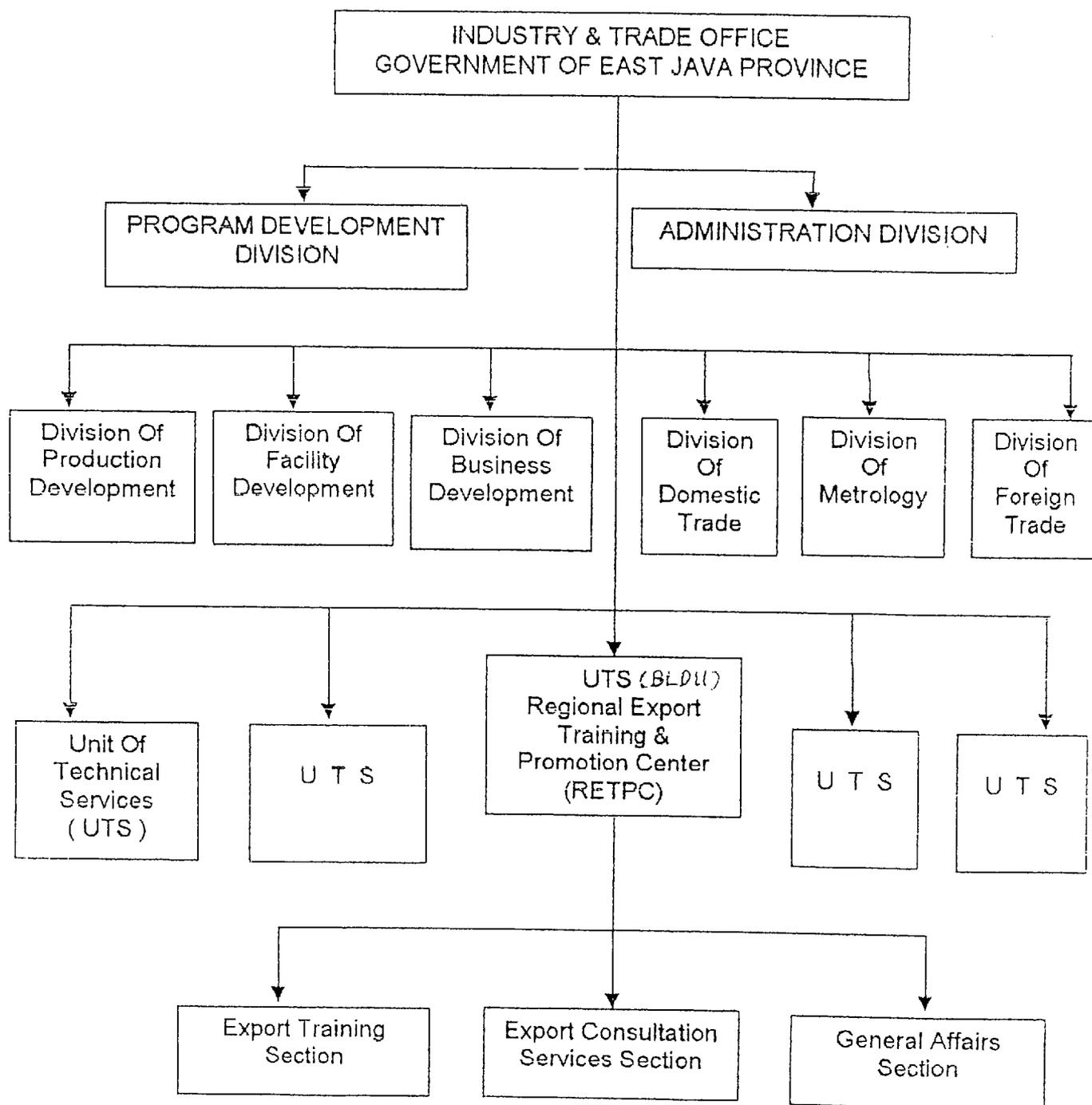
As mentioned above, RETPC in East Java will be established under the existing UPT.

4 Telecommunications Infrastructure

Details will be reported by the Industry and Trade Office of East Java Province later on.



ORGANIZATION CHART PLANNING OF THE REGIONAL EXPORT TRAINING AND PROMOTION CENTER (RETPC) IN EAST JAVA



MM

4/1

**Result of Visit by the Joint Team of JICA and NAFED/IETC
To Medan (North Sumatra Province)**

1. Needs for Regional Center in Medan

According to the data provided by Provincial government, small and medium sized enterprises dominate the 98.5% of the Industrial units of North Sumatra Province in year 2000. (Ref. to Annex 9-2-1)

But the production value of Industrial Units (for year 2000) is 15.8% by medium-sized enterprises and only 3.4% by small-sized enterprises. (Ref. to Annex 9-2-2) Provincial Government desires to enlarge the production value of SMEs. (Concerning the North Sumatra Province economic situation, refer to Annex 9-2-3)

Medan is the International gate in western region of Indonesia and is a main port to Malaysia and Singapore in that region. SMEs in Medan need more knowledge and guidance related to exporting field to expand their business with foreign countries.

At present, they export the product through Singaporean and Malaysian broker, sometimes through Indonesian agencies. It takes cost and is not preferable way to export especially for SMEs. It is necessary for SMEs to learn the know-how of exporting and do their business on their own.

Provincial government expects RETPC to provide the knowledge and information on exportation. It also expects RETPC to give assistance to solve their problems and improve business. The problems SMEs have are as follows. (According to the information obtained through interview with the companies)

*Most of the SME staff is not well trained.

*Eager to export the product but is difficult to get useful information.

*It is necessary to know foreign regulations and market trends to do exportation but so far this kind of information is not provided for SMEs.

*SMEs do not know the know-how to promote their products. Only big companies can utilize the promotion services of organizations like JETRO.

*SMEs do not understand the importance of promotion and tend to rely on Provincial Government.

2. Items regarding the implementation of the Project

a). Organization structure and functions

The administrative status of the RETPC would be a UPT under the provincial government. (Ref. to Annex 9-2-4) Concerning the organization structure within RETPC, refer to Annex 9-2-5.

The Industry and Trade Office has the idea of delegating the RETPC to private sector after Japanese assistance has expired.

b). Personnel

(Ref. Annex 9-2-6)

Head: From NAFED

Vice Head: From The Industry and Trade Office

Chief of Export Training, Export Consultation: From NAFED/IETC

Dinas and Kanwil will consolidate and become the Industry and Trade Office of the Provincial Government in near future. Hence Provincial Government can provide competent staff for the RETPC.

c). Budget

(Ref. to Annex 9-2-7)

The budgeting for RETPC is already discussed within the Provincial Government and will be proposed to provincial parliament to get approval.

A part of the Kabupaten budget and 5% of profit of state-owned companies will be used to help SMEs participates in training courses.

d). Building and Facilities

The Industry and Trade Office showed the Joint Team following two options of the building to house RETPC.

i)Jl. Jati.

Belongs to: Provincial Government

Location: Northern part of the city. It takes about 20 min. by car from the center of the city.

Availability of Building and Facilities: There are facilities for classrooms, dormitories and an auditorium but need substantial renovation.

Area is some 500-600 square meters.

Connecting with ISDN would be easier since the building is located next to ISP (Indosat).

There would be traffic congestion in the morning. (There is school next to the building)

There is not enough parking area.

ii)Jl. Iskandar

Belongs to: Provincial Government (Now used as one of the provincial government office.)

Location: Near center of the city.

Availability of Building and Facilities: There are classrooms and an auditorium in the three-floor building.

The auditorium seems to have been left unused for sometime. So it needs some renovation work.

Already have seven (7) telephone lines. (Have to check this area is utilized with ISDN service.)

There is North Sumatra National Crafts Council with a showroom next to the building.

RETPC has to share the building with the Dinas Industry. Building has three stories and RETPC may utilize one (1) or two (2) floors.

4. Linkage with other organization

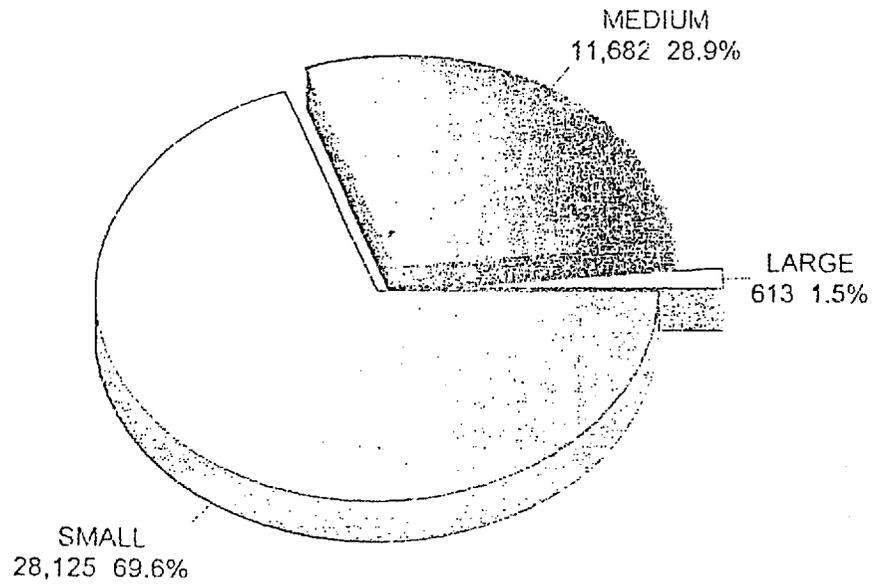
RETPC intends to ask Medan Chamber of Commerce, BAPEDA, and BPD to become a member of Advisory board. North Sumatra Provincial Government is affirmative to accept participants from other provinces.

5. IT Infrastructure

It is possible to use ISDN service in Medan. Details will be reported by the Office.

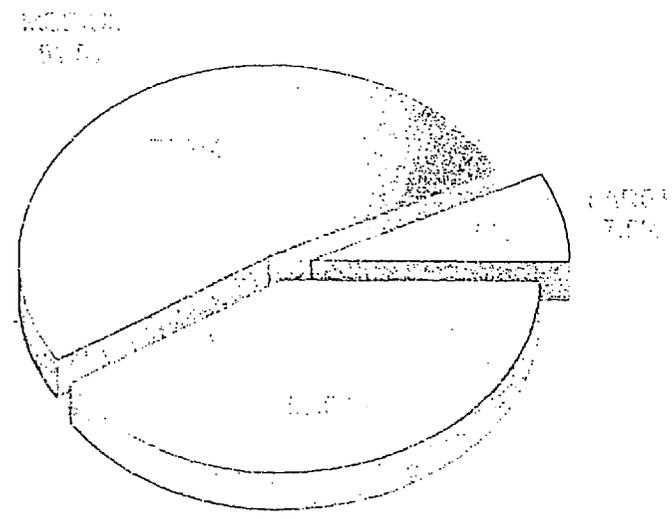


NORTH SUMATERA INDUSTRIAL UNIT FOR YEAR 2000



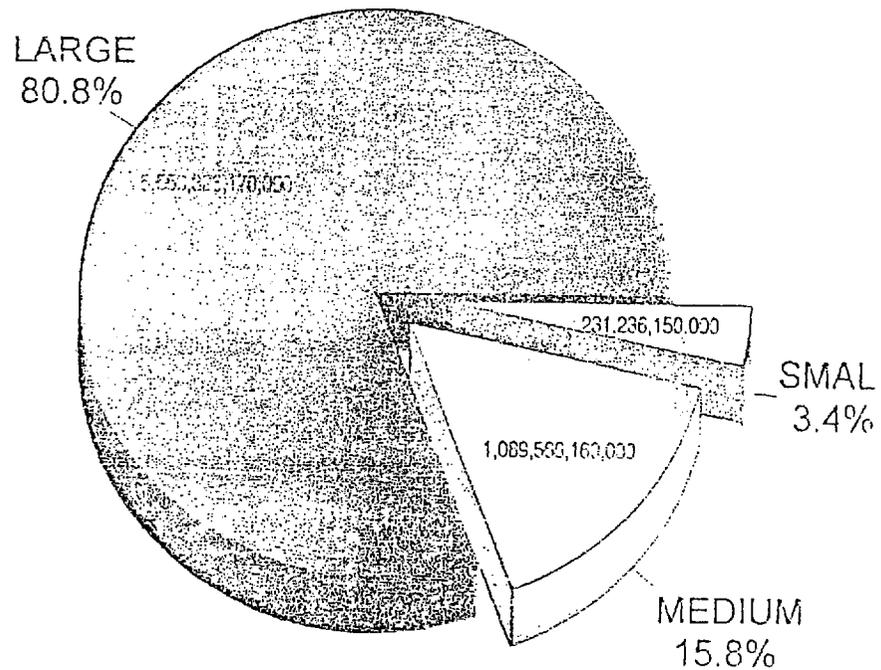
MM

NORTH SUMATERA LABOUR WORK FORCE INDUSTRIAL UNIT FOR YEAR 2000



MC

NORTH SUMATERA PRODUCTION VALUE OF INDUSTRIAL UNIT FOR YEARS 2000



mm

re

**ANALYZING & RESULTS VISIT TO MEDAN
GATHERING TO ESTABLISHMENT OF REGIONAL EXPORT TRAINING & PROMOTION CENTER**

ITEM TO BE DISCUSSED	ANALYZING & RESULT
<p>1. Economic situation and indicator</p>	<p>1.1. GRDP (Gross regional Domestic Products) stated at 4.98% in 2000</p> <p>1.2. Main economic contribution comes from Agricultural sector with 53.3% (1999)</p> <p>1.3. Export tend decreased from US\$ 2,7 billion (1999) to US\$ 2,6 billion (2000). Meanwhile share of export from North Sumatera to national export show decreased from 6.7% (1999) to 5.7% (2000).</p> <p>1.4. Some of export goods from North Sumatera through illegal procedures (smuggling), and not recorded at the data. Another information that the country's boycott for CPO regarding solar pollution, pricing, export tax (20%) and delivery of goods</p> <p>1.5. Export from sector activities showed that the share of industrial sector is decreased from 23.98% (1999) to 22.61% (2000), meanwhile share of agricultural sector increased from 73.31% (1999) to 76.70% (2000)</p> <p>1.6. According to the composition of export, small company (41.0%), middle company (51.5%) and big company (7.5%). In fact, the big company as a main contribution of value of export.</p> <p>1.7. From view of point, the economic situation of North Sumatera has stable and in a good condition.</p>

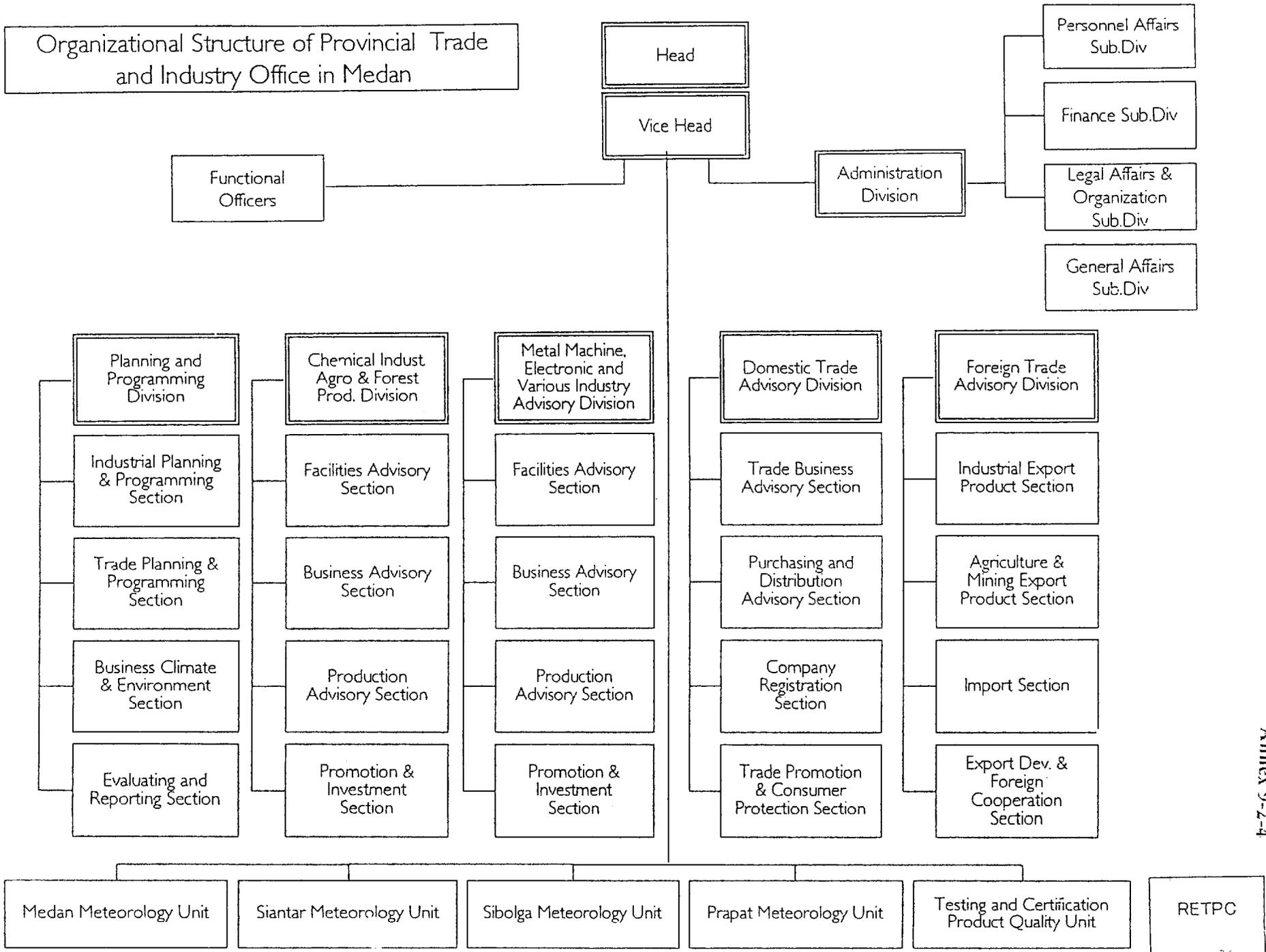
mm

92

<p>2. SME'S activities for increasing export according to the establishment of RETPC</p>	<p>2.1. There are some problems with SME's such as limited of capital, limited of capabilities of marketing management, lack of quality of export products, regulations and reluctant to have micro credit schemes from financial institutions.</p> <p>2.2. The activities of SME's in export only 1 – 2 times and stop. It is because of limited information and experience in export procedures, export through trader and in limited volume, and getting claim from importers</p> <p>2.3. Data from the Dinas Perindag stated that 615 company (small - medium – large) as legal exporters with COO (Certificate Of Origin – SKA).</p> <p>2.4. Dinas Perindag has organized several training for SME's, but it is limited for increasing SME's activities.</p> <p>2.5. To increasing the North Sumatera SME's activities and newcomer in export, they need a several training through RETPC such as : market information & management training, export procedures training, training in quality control, export contract training, exhibition management training, market information and prospects, etc.</p>
<p>3. Local Budgeting for RETPC Operational Costs</p>	<p>3.1. Local government has a serious commitment to this project with proposed budgeting for RETPC operational cost from Regional Budgeting in year 2002 – 2006</p> <p>3.2. Another budget comes from State Owned Fund of 5% (approx Rp 73 billion)</p>



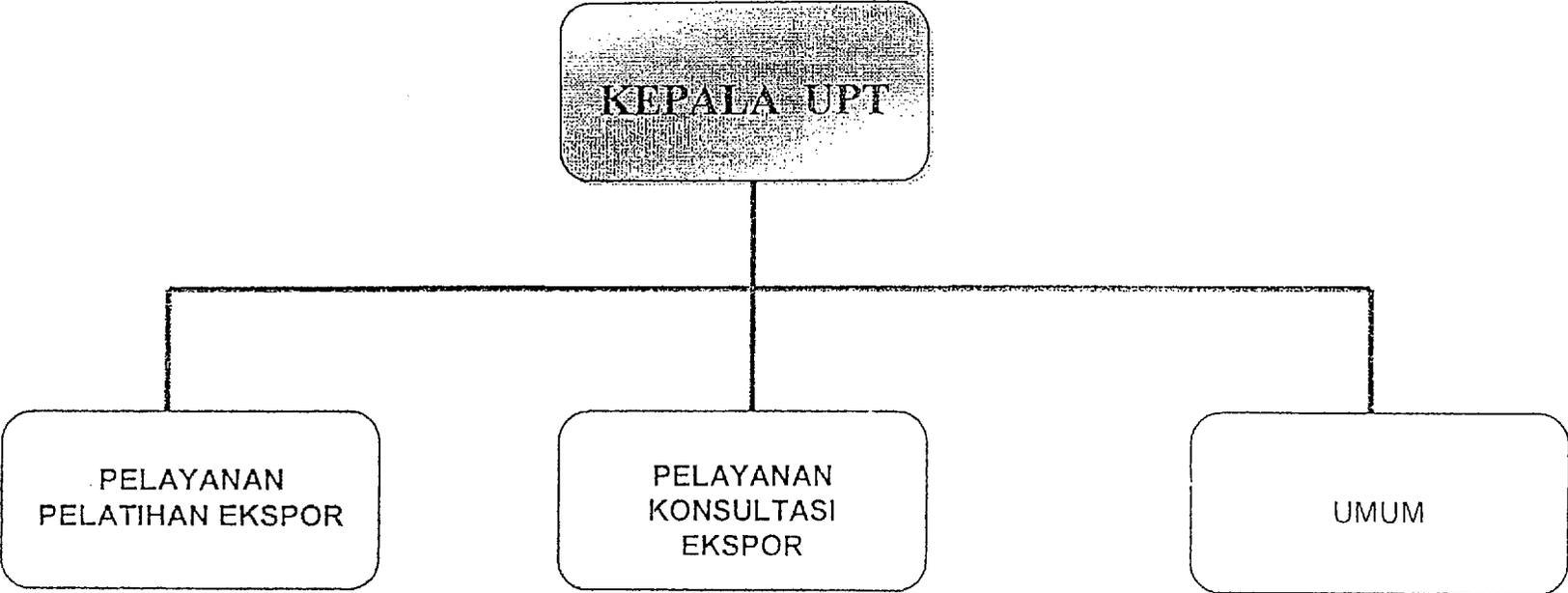
Organizational Structure of Provincial Trade and Industry Office in Medan



MM

5/11

XII. STRUKTUR ORGANISASI RETPC (UPT)



mm

4/2

**KUALIFIKASI TENAGA PENGELOLA
UPT RETPC – PROP. SUMATERA UTARA**

NO.	RUANG	BPEN	PEMDA	KUALIFIKASI
1.	Kepala UPT	1 orang		Sarjana
2.	Wakil Kepala UPT		1 orang	Sarjana
3.	Penanggung Jawab Pelayanan Pelatihan Ekspor	1 orang		Sarjana
4.	Penanggung Jawab Pelayanan Konsultasi Ekspor	1 orang		Sarjana
5.	Penagung Jawab Umum		1 orang	Sarjana / Sarjana Muda
6.	Staff Program Pelatihan Ekspor		1 orang	Sarjana Muda / Diploma 3 / SLTA
7.	Staff Pelaksana Pelatihan Ekspor		1 orang	Sarjana Muda / Diploma 3 / SLTA
8.	Staff Pelayanan Konslutasi / Informasi Ekspor		1 orang	Sarjana Muda / Diploma 3 / SLTA
9.	Staff Pelayanan Promosi Ekspor / Buyer Reception Desk (BRD)		1 orang	Sarjana Muda / Diploma 3 / SLTA
10.	Staff Pelayanan Bank Data dan On Line		1 orang	Sarjana Muda / Diploma 3 / SLTA
11.	Staff Urursan Administrasi		1 orang	Sarjana Muda / Diploma 3 / SLTA
12.	Staff Urusan Keuangan		1 orang	Sarjana Muda / Diploma 3 / SLTA
13.	Staff Urusan Perlengkapan		1 orang	Sarjana Muda / Diploma 3 / SLTA
	Jumlah	3 orang	10 orang	

**ESTIMASI
BAIYA-BIAYA OPERASIONAL (OPERATIONAL COSTS)
RETPC - PROP. SUMATERA UTARA**

NO	RUANG	SATUAN	BULAN (Rp.)	TAHUN (Rp.)	4 TAHUN (Rp.)
1.	Bahan-bahan / ATK - Kertas Kuarto, Tinta Komputer dll	Paket	2.500.000,-	30.000.000,-	120.000.000,-
	Pemeliharaan Komputer / Jaringan - Service, Kebersihan, Jaringan	Paket	5.000.000,-	60.000.000,-	240.000.000,-
3.	Transpor Lokal + Jakarta	Paket	4.500.000,-	54.000.000,-	216.000.000,-
4.	Entertainment / Jamuan / Tamu / Rapat	Paket	2.500.000,-	30.000.000,-	120.000.000,-
5.	Peralatan Display	Paket	25.000.000,-	25.000.000,-	25.000.000,-
6.	Perawatan / Kebersihan	Paket	500.000,-	6.000.000,-	24.000.000,-
7.	Telephone (Kaupt, Fax, Online) - Biaya Pemasangan - Pemakaian	Paket	1.500.000,- 7.500.000,-	1.500.000,- 90.000.000,-	1.500.000,- 360.000.000,-
8.	Listrik / Pam - Biaya Pemakaian	Paket	2.500.000,-	30.000.000,-	120.000.000,-
9.	Honorarium - Kepala UPT (1) - Wakil Kepala (1) - Manager (3) @ Rp 1.000.000 - Karyawan (6) @ Rp. 500.000	Orang Orang Orang Orang	1.500.000,- 1.250.000,- 3.000.000,- 3.000.000,-	18.000.000,- 15.000.000,- 36.000.000,- 36.000.000,-	72.000.000,- 60.000.000,- 144.000.000,- 144.000.000,-
10.	Sewa Rumah - 3 org (1 Ka. UPT, 2 Mng @ Rp. 1.500.000 / bln)	Paket	4.500.000,-	54.000.000,-	216.000.000,-
	Total Estimasi Biaya	Paket	64.750.000,-	485.500.000,-	1.862.500.000,-

CC : FILE : CADEL\Naziz - ukm.doc

ifc

mm

Result of Visit by the Joint Team of JICA and NAFED/IETC to Makassar (South Sulawesi Province)

1 Needs for Export Training and Promotion

There are about 130,000 small and medium enterprises (SMEs), 47,000 of which are the SMEs in industrial sector. The number of exporters in South Sulawesi Province is about 400, according to the officials of South Sulawesi Province. Major export products are cocoa beans, shrimp, coffee beans, processed wood, fishery products, and so forth, and the export value has increased for the last 3 years. Major export destination countries are Japan, the United States, and Singapore.

The officials of South Sulawesi Province explained that there were various potential export commodities from primary products to industrial products. To train SMEs to become globally competitive exporters, it is expected to establish RETPC which could provide the know-how on marketing, management, quality control as well as market information.

2 Readiness for Establishing a Regional Center

(1) Organizational Structure

The Industry and Trade Office under the government of South Sulawesi Province explained to the Team that RETPC would be newly established as a Technical Service Unit (UPT) under the Office. To expand the benefit of the services by RETPC, the provincial government might transfer it to BKPRS (Cooperation Agency for Regional Development of Sulawesi) in the future.

For the operation of RETPC, it is planned to obtain a support from related parties such as BKPRS, other provincial and district governments, chamber of commerce and industry, Regional Investment Coordinating Board, and so on.

(2) Staff Allocation

The Industry and Trade Office of South Sulawesi Province agreed to accept NAFED and/or IETC officers, one of which as a head of RETPC, and to allocate qualified personnel by selecting from the provincial government or university graduates.

(3) Budget

RETPC will be operated by development budget of APBD of South Sulawesi Province, and in the future, it might receive contributions from other provinces in Sulawesi.

(4) Building and Facilities

The Industry and Trade Office showed the Team following two options for the selection of RETPC site.

i) Jl. Ratulangi

Belongs to: South Sulawesi Provincial Government (used to be an office of Regional Investment Coordinating Board of South Sulawesi Province)

Location: in the center of Makassar, 10 minutes from the port

Availability of Building and Facilities: the whole building with small/medium-sized rooms is available. It needs some renovation works.

ii) JI. Sultan Hasanuddin

Belongs to: South Sulawesi Provincial Government (used to be an office of Agency for Information, Communication and Data Processing of South Sulawesi Province)

Location: in the center of Makassar

Availability of Building and Facilities: the whole building with small/medium-sized rooms is available. It needs some renovation works.

The Team commented that the renovation works should be implemented by the Provincial government in principle, and requested the Industry and Trade Office to try to find other options which require less renovation.

3 Linkage with Other Organizations

As mentioned above, RETPC in South Sulawesi will receive a support from related organizations such as BKPRS, other provincial and district governments, chamber of commerce and industry, Regional Investment Coordinating Board, and so on.

4 Telecommunications Infrastructure

Details will be reported by the Industry and Trade Office of South Sulawesi Province later on.



**Result of Visit by the Joint Team of JICA and NAFED/IETC
To Banjarmasin (South Kalimantan)**

1. Needs for Regional Center in Banjarmasin

Provincial government regards the promotion of SME is very much necessary to boost the economy of Kalimantan. There are more than 60,000 SME in Industrial Sector in the South Kalimantan Province. So far SME's main target is local market. But in future SME would like to export their products. Some of them produce the products for exporting but do not export by themselves. They export through big agencies. And non-residents run most of those agencies. So profit does not come to Kalimantan.

Hence provincial government would like to provide the opportunities for SME to learn know-how of exporting, like "Export Procedure", "How to Promote", "How to make relation within Market" etc. and enable SMEs to export their products on their own.

In the region, provincial government has two UPTs. One is Agricultural Center and another is SME Handicraft center. At those centers, SMEs learn the methods to produce good-quality products. So the officials emphasized next step for SME is to learn how to export their products

Provincial government expects RETPC to provide the knowledge on exportation to the SME and also expect to promote the export in the region

About the economic situation in South Kalimantan, refer to Annex 9-4-1.

2. Items regarding the implementation of the Project

a). Organization structure and functions

The administrative status of the RETPC would be a UPT under the provincial government.

b). Personnel

Ref. to 9-4-2.

Head: From NAFED

Vice Head: From the Industry and Trade Office.

Chief of Export Training, Export Consultation: From NAFED/IETC

The Office will obtain the curriculum vitae of candidate for RETPC's staff. And will to choose the staff among the candidates through the test.

c). Budget

Provincial government estimates the operational cost of RETPC at six hundred million Rph./Y from year 2002 to 2006. And they are ready to submit the budget plan to the parliament for the budget of 2002.

The Provincial Government will subsidize RETPC until it can get enough revenue to run the office.

d). Building and Facilities

The Industry and Trade Office showed the Joint Team following two options of the building to house RETPC.

i)Jl. Samudera

Belongs to: BKPMMD (Provincial Agency for Investment Coordination)

Location: Center of the city.

Area: 240 square meters/floor with an additional 90 square meters in a building annexed.

RETPC may use two (2) floors in this four-floor building. (Annex 9-4-3)

Availability of Building and Facilities: Needs small-scale renovation to use as classrooms.

Connecting to ISDN would be easy since the building is located next to TELCOM.

TELCOM is ready to give ISDN service for this building.

Building is very new (built in 1997) and now used by BKPMMD. There is not enough parking space.

But the Office will talk to the related organization to solve this problem.

ii) Jl. Brigjen H. Hasan Basri B. Mastin

Belongs to: Provincial Government

Location: 10 min. from the center of the city by car.

Availability of Building and Facilities: Needs considerable scale of renovation works.

It is impossible to use ISDN service in this building since switchboard is not suitable for ISDN.

4. Linkage with other organization

RETPC will cooperate with KADIN, University in Banjarmasin and NGO in recruiting lectures and participants. Those organizations will not participate in the management of RETPC.

South Kalimantan Provincial Government is affirmative to accept participants from other provinces. Eg. Central Kalimantan, East Kalimantan. In Kalimantan, there is regional coordinating meeting among provinces. And participation in RETPC courses from other Provinces has already got approval in that meeting.

5. IT Infrastructure

It is possible to use ISDN service in Banjarmasin. (So far there is no users in that region.)

Now some 80,000 users use Telecommunication. And at least 1,000 users use Internet with TELCOM service. There are 4 or 5 more providers in Banjarmasin with additional number of Internet users. Speed of ISDN service in this region is from 64kbps to 128kbps, maximum 2 Mbps.



PROPOSAL FOR DEVELOPING REGIONAL EXPORT TRAINING AND PROMOTION CENTER IN BANJARMASIN

I. BACK GROUND

1. REGIONAL PROFILE

The Province of South Kalimantan , with 37.000 km² (3.753,052 hectares) in width or 6,98% of the land Kalimantan Island , geographically lies from 114 19' 33'' west longitude to 116 33' 28'' west longitude and from 1 21' 49'' to 1 10' 14'' south latitude.

The province of South Kalimantan has a strategic advantage in term of its position because it lies on between the province of east and central Kalimantan and near International sea traffic routes, that is, the Makassar strait and the Java sea

The province of South Kalimantan has 3.063.500 people based on the statistical survey of BPS statistic. And most of that residences are moslem or more less 90 % and the rest are Christian, Buddhist etc. And its also has a State University which is called Lambung Mangkurat University and some private universities such as Islamic Kalimantan University, Achmad Yani University etc. Beside that its has airport and seaport which can be used every day and link to Jakarta, Surabaya etc.

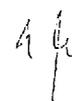
2. Economic structure

Generally, the residences of South Kalimantan have been working in the agricultural field, it is about 639.321 people, then following by trading 340.977 people, after that services 202.075 people and industries produced 195.110 people.

The main project in South Kalimantan are more focused in as follows :

- a. Plantation
- b. Fishery
- c. Animal husbandry
- d. Mining
- e. Forestry
- f. Tourism
- g. Industry

The 7 sector above are becoming a wisdom for local government to be implemented as a development planning in the longterm or short term



3. Economic growth/growth per capita

Gross Regional Domestic Product of South Kalimantan is 14.793.697 million rupiahs at current market price with petroleum and 14.441.468 million rupiahs without petroleum.

Meanwhile, in the last two years from 1998 to 1999 economic growth of south Kalimantan indicates an increasing results form – 6,52% becomes 2,37 % without petroleum or from – 5,53% becomes 2,38% with petroleum.

The Income per capita of Kalimantan Selatan indicates an increasing in the last two years as well, from Rp.3.457.372,- becomes Rp.4.101.036 at current market price without petroleum .

4. Export and SME's statistic

South Kalimantan is one region in Indonesia which has exported non petroleum commodities, although its contribution is still small compare with the Indonesian export of non petroleum commodities as a whole.

For illustration, the next data will be shown how much does the South Kalimantan export so far as follows :

1. Actual of value exporbt by commodities

No.	Nama Produk	T A H U N					Negara tujuan Ut
		1996	1997	1998	1999	2000	
1	Karet	119.796.526	54.837.606	19.140.778	15.228.713	12.892.056	Jepang,Singapura
2	Plywood)	935.962	403.542.378	255.798.758	266.124.963	321.050.259	Jepang,AS
3	Lampit rotan	14.689.103	9.438.339	4.031.327	2.962.708	3.974.812	Jepang
4	Udang Beku	7.278.130	6.674.358	7.696.532	13.958.643	18.649.095	Jepang,Korea
5	Batu bara	421.558.923	378.769.118	191.879.802	434.688.179	463.207.083	Jepang,Korea

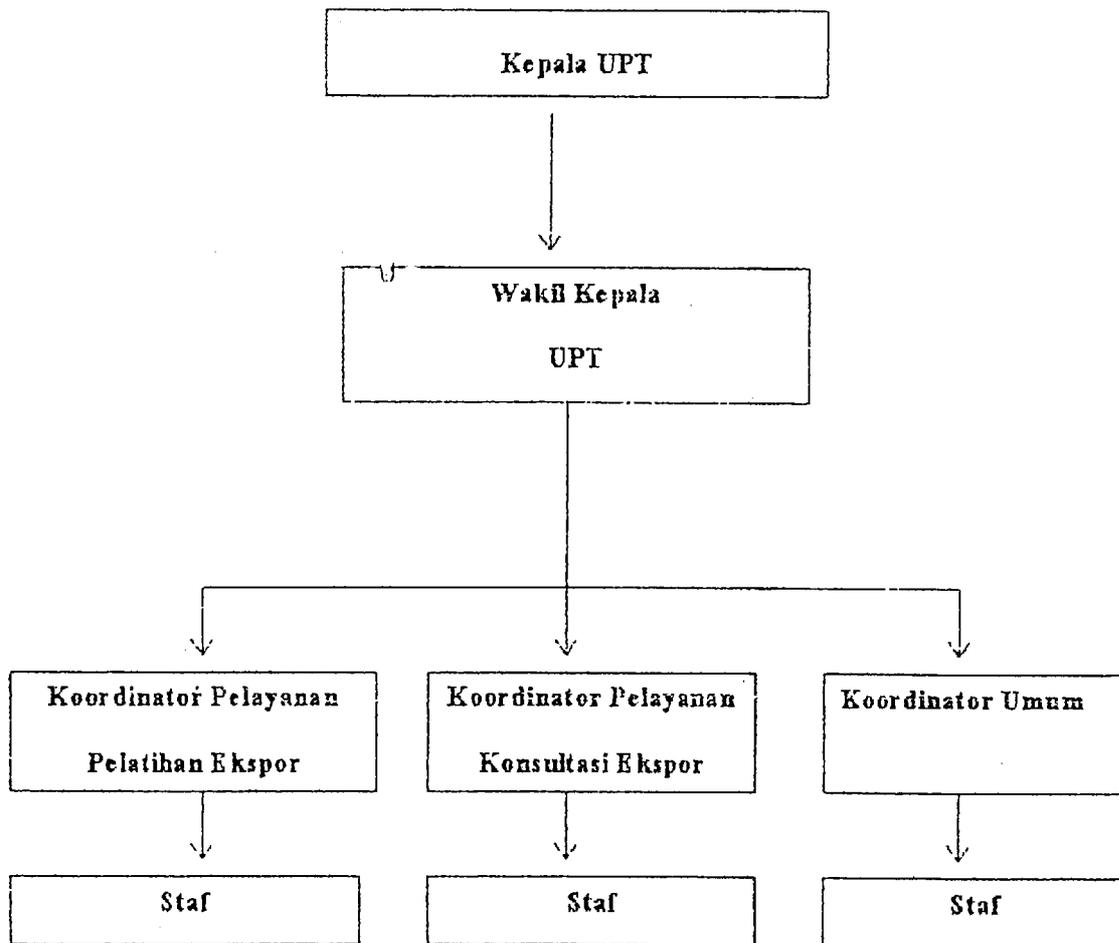
2. Actual of volum export by commoidities

No	Nama Produk	T A H U N					Negara tujuan Utam
		1996	1997	1998	1999	2000	
1	Karet (ton)	88.796	45.971	30.572	28.030	20.236	Jepang,Singapura,A
2	Plywood (m3)	935.692	887.175	990.384	808.440	785.320	Jepang,AS
3	Lampit rotan (m2)	1.148.161	689.400	331.440	314.774	397.481	Jepang
4	Udang Beku (ton)	1.203	1.294	1.419	2.303	2.653	Jepang,Korea
5	Batu bara (ton)	13.349.630	378.769	8.652.252	21.174.245	20.709.329	Jepang,Korea

MM

pk

RENCANA STRUKTUR ORGANISASI RERTPC (UPT) KALIMANTAN SELATAN
DI BANJARMASIN

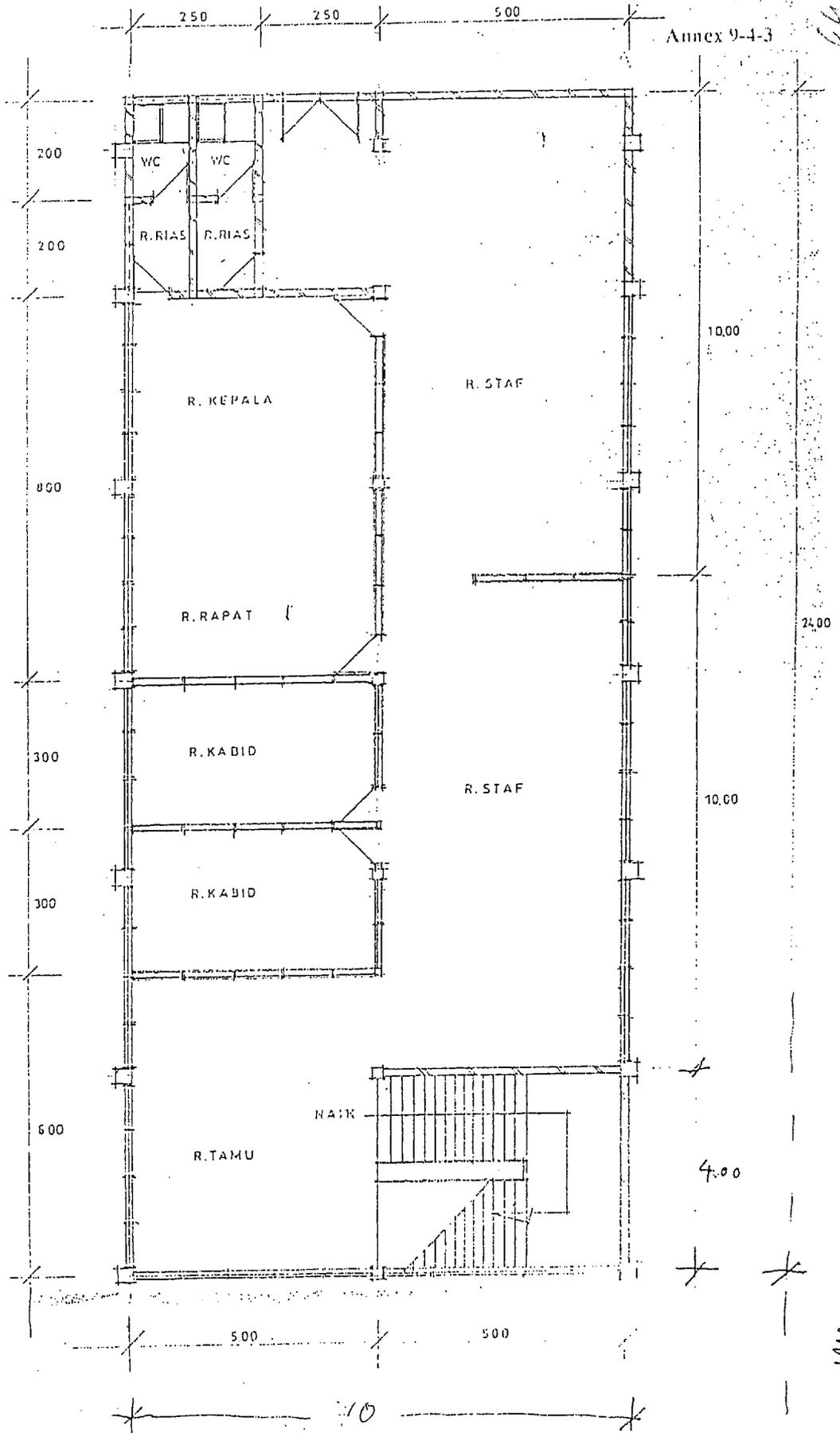


mm

Ar

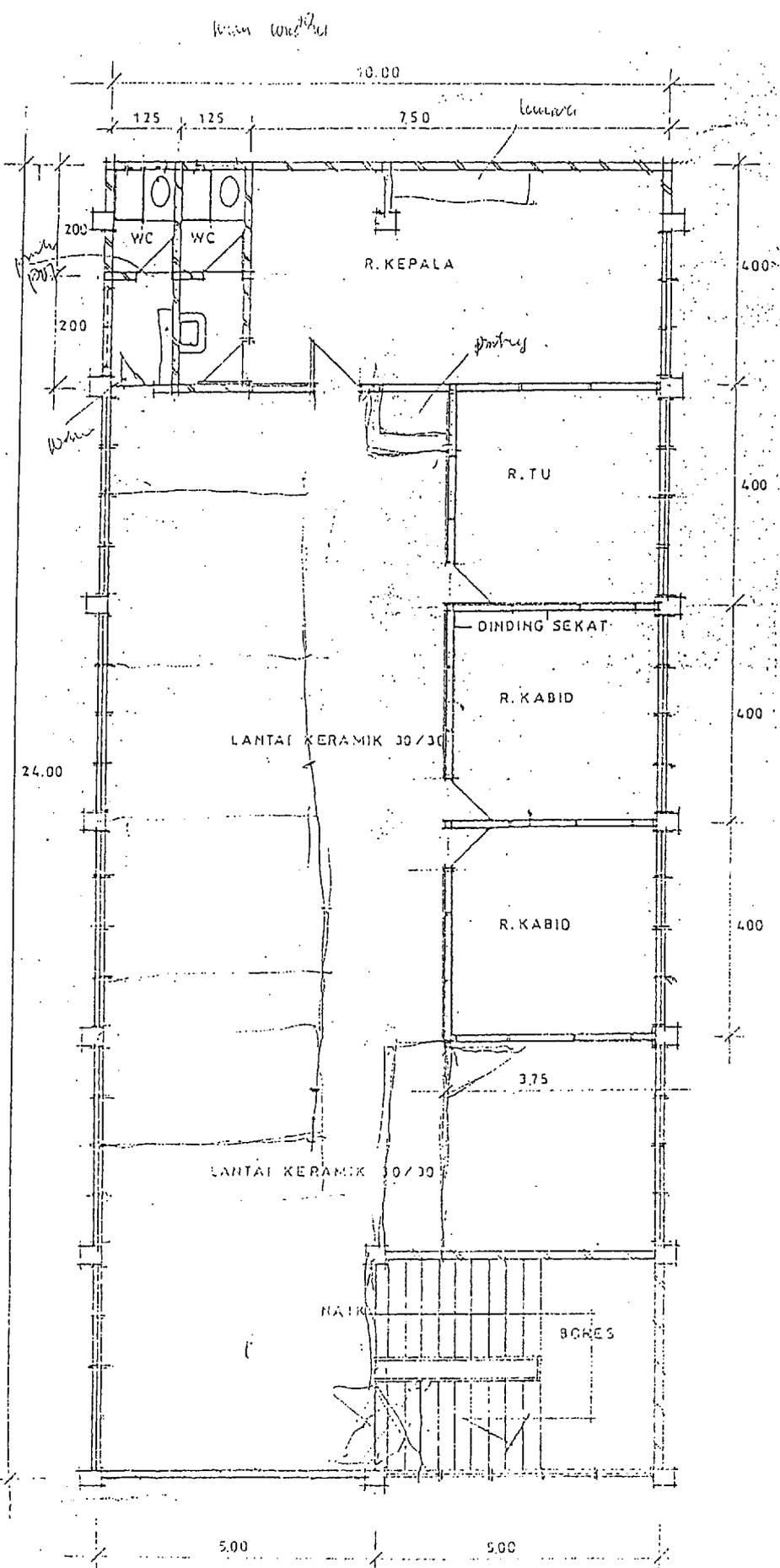
MAIN CANDIDATE FOR THE BUILDING OF THE CENTER IN BANJARMASIN

3rd FLOOR UNIT : METER



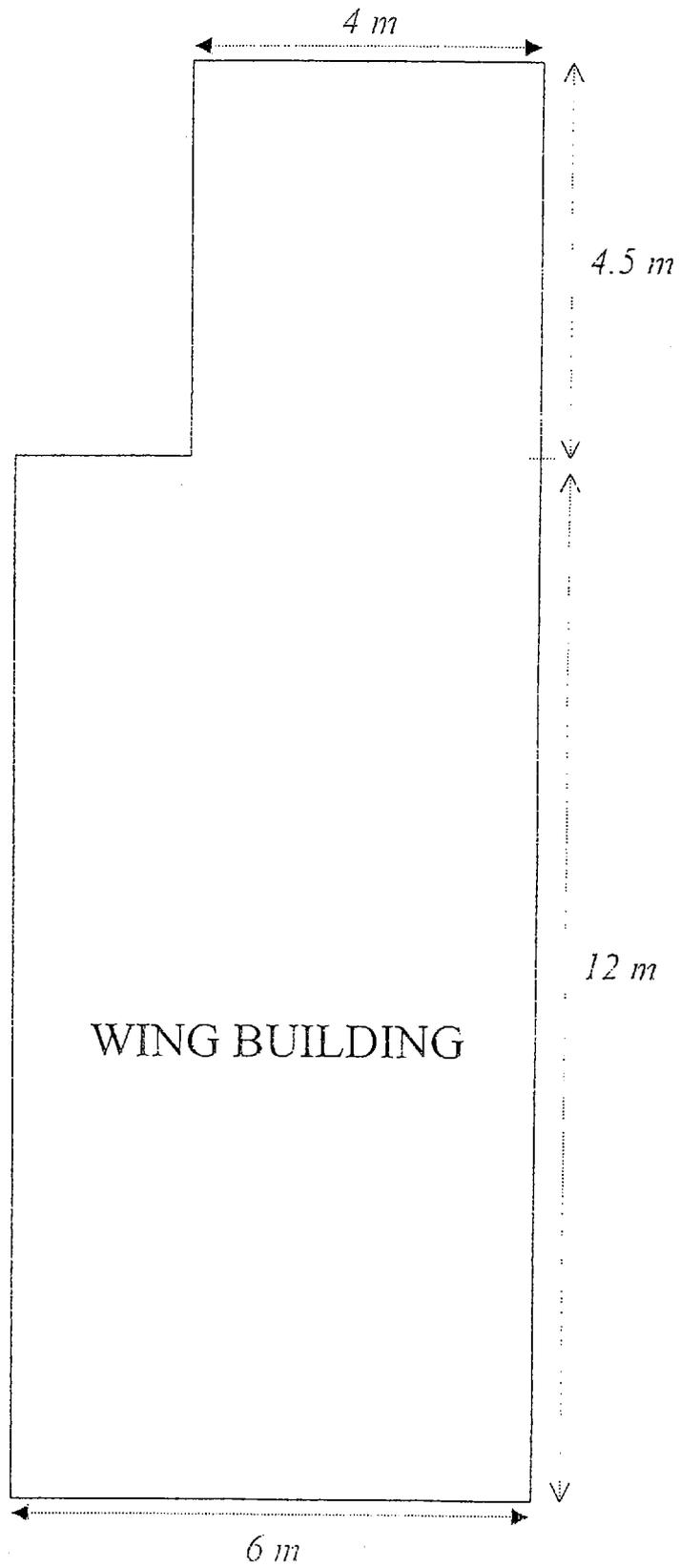
DENAH LANTAI

4th FLOOR UNIT : METER



DENAH LANTAI 4
SKALA 1:100

[3 rd Floor]



List of Attendants

Japanese Side

1. Preparatory Study Team

Mr. Tsunenobu MIKI	Leader
Mr. Yuji KANEKO	Technical Cooperation Policy
Mr. Hirokazu SHIMODA	Technical Cooperation Program
Mr. Takeo FUKATSU	Technology Transfer Planning
Ms. Fumiko SEKINO	Training Planning
Ms. Asuka OKAYAMA	Cooperation Planning
Mr. Kazunori TSUMAGARI	Observer
2. The Human Resource Development in Trade Sectors Project

Mr. Shoji KOMURA	Long-term Expert
Mr. Shigeki SUGIYAMA	Short-term Expert
3. JICA Indonesia Office

Mr. Takaaki OIWA	Deputy Resident Representative
Mr. Hisao ANDO	Assistant Resident Representative
4. JICA Experts

Mr. Koichi YASUI	JICA Expert on Design Promotion
Mr. Tsutomu NAGAE	JICA Expert on Industrial Development Promotion

Indonesian Side

1. National Agency for Export Development (NAFED)

Mr. Gusmardi Bustami	Chairman
Ms. Nus Nuzulia Ishak	Director, Center for Export Information and Training (CEIT)
Mr. Sjahril Sjafril	Head of Information Services and Export Training Division, CEIT
Mr. Edison Hutabarat	Head of Information Network and Database Div., CEIT
Mr. Gunawan S.	Head of Data Collecting and Processing Div., CEIT
Mr. Hardjoko	Head of Statistic Division, CEIT
Mr. Nursal Baharuddin	Head of Programming and Planning Division
Mr. Sahala Aritonang	Head of Administration Sub-division, CEIT
Mr. Bambang Purnomo	Staff in CEIT
2. Indonesia Export Training Center (IETC)

Ms. Ratna Djuwita	Director
Mr. Maulani	Head of Cooperation and Promotion Section
Ms. Chandrini Mestika Dewi	Head of Cooperation Sub-section
Ms. Susijanti	Consultation Coordinator