

4 グッドプラクティス事例

4 グッドプラクティス事例

本調査で取り上げた政策提案型の開発調査の中から、その後提言が実現され、その実施過程、およびその後の運営面で今後の参考になると思われる模範例をここでは紹介する。また合わせて、その提言が有効に活用された要因がどこにあるのかも探るものとする。ここで取り上げる案件は合計 5 件であるが、今回時間的な問題から現地で十分なフォローアップ調査が行われたわけではない。また、事業として立ち上げ時期の手順、関係機関とのやり取りも不明な部分が多い。従って、現地で確認できた範囲内で、かつ、これまでコンサルタントが得てきた当該プロジェクトに関する知見を基に作成している。また、平成 15 年度 JICA 開発調査として実施された、「フィリピン国中小企業開発計画策定支援プログラム」においてベストプラクティス集が作成されているが、その中に本調査で対象とした 13 案件の中から具体化した事例も取り上げている。その一部についてもここで引用している。

ここで紹介するのは以下のプロジェクトである。

タイ起業家育成プログラム	「タイ工業分野開発振興(裾野産業)調査」(1993.9～1995.3)、および「タイ工業分野開発振興(裾野産業)フォローアップ調査」(1999)の提言より
タイ診断士養成と企業活性化プロジェクト	「タイ工業分野開発振興(裾野産業)フォローアップ調査」(1999)の提言より
タイ工業統計の整備プロジェクト	「タイ工業分野開発振興(裾野産業)調査」(1993.9～1995.3)の提言より
タンロン工業団地開発プロジェクト	「ベトナムハノイ地域工業開発マスタープラン計画調査」(1994.8～1995.11)の提言より
インドネシア貿易研修センター	「インドネシア産業セクター振興開発調査」(1989.8～1991.1)で強化拡充を提言

このうち、 の診断士養成部分および と は基本的に日本からの ODA に依存する部分が多い。 は日本の民間企業によって開発されたが、周辺インフラ整備には ODA 資金が使われている。

いずれの案件も提言が有効に活用され、事業として成功している理由として、次のような共通点を見出すことができる。

- (1) 既存実施事業(プログラム)、あるいは計画の活用(応用)
- (2) 実施機関、担当者の積極的な姿勢(主体性の発揮)
- (3) 事業を管轄する機関(省など)幹部の理解と後押し
- (4) 調査団による適切な指導、技術移転と日本の継続的支援
- (5) 事業実施のタイミングの適切性

今後、これらの点に留意した調査運営が、開発調査を実施する上での要点となる。

以下、具体的にその要点を記す。

4.1 タイ起業家育成プログラム

(1) プログラムの概要

タイ工業省は中小企業経営者養成プログラムとして「Entrepreneurship Development Training Program」を1980年よりスタートさせている。以後、20年以上にわたって継続されているこのプログラムは、原則として既存の中小企業経営者(20才から55才まで)を対象に、経営基礎知識の再確認と、ビジネスゲームを中心とした経営判断の訓練を狙いとするプログラムである。各地のホテルを会場として23日間続けて行われるが、参加者全員が仕事を持っているため、午前中は各自仕事をし、毎日13:00から20:00頃まで講義と演習が行われる(週末含む)。参加者は食事付きで1人4,500バーツ(約US\$100)の参加費が必要である(1997年までは8,500バーツ徴収していたが、その後、予算の追加措置がなされ、現在の自己負担額は下がっている)。プログラムは全国で展開されており、2002年末までに開催した回数は99回、参加者は延べ3,006名に上る。現在、プログラム参加者OBによってEDP(Entrepreneurship Development Program) Associationが組織化され、会員数は約1,000名を超える。EDPAは中小企業経営者の親睦会にすぎないが、近年は特にメンバー間で異業種交流の活動が盛んに行われている。

ここで紹介する起業家育成プログラム(New Entrepreneur Creation Program)は2001年10月より、上記プログラムをベースとして新たに実施された起業家養成プログラムである(通常“NECプログラム”と呼ばれている)。プログラムは1997年の経済危機による失業者対策の一環として、起業化促進のために企画されたものである。上記プログラムとの大きな違いは既存の中小企業経営者を対象とするのではなく、新規の起業家候補を対象とする点であり、参加者の平均年齢は30才である。プログラムには事業計画書の作成、事業立ち上げ支援を主な狙いとする教育カリキュラムが組まれている。

(2) プログラム実施体制

本プログラムは工業省工業振興局(Department of Industrial Promotion, MOI)のBureau of Entrepreneur and Enterprise Development(BEED)を実施機関として、6名の職員(Entrepreneur and Business Creation Division)がプログラムコーディネーターとなって行われている(一部兼務)。参加希望者は全国11ヶ所の工業省地域事務所(MOI Regional Industrial Promotion Center)を通じて募集されるが、各地域のタイ工業連盟地方支部(Provincial FTI)および商工会議所が末端の受付窓口となっている。研修会場は全国の主要国立大学である。BEEDのプログラムコーディネーターが会場の設定、講師のアレンジ、予算管理などを行う。6名の職員は、本プログラムのために配置されたもので、3名が新規雇用、残り3名がもともと居たBEEDの職員である。

(3) プログラム実施手順

プログラム参加対象者は起業意欲を持つ、上級職業訓練校卒以上の現在失業者、2年以内の勤務経験をもつ失業者、経営者の子息、が条件であり、この内の一つでも満たせば良い。

参加希望者は地域のFTI(Federation of Thai Industry)で申請書を審査される仕組みとなっており、参加者として適切であるかどうかのチェックは各地のFTIがその役割を果たしている。FTIはタイの全県に県支部を置いている。FTIも産業構造改革プログラムには積極的に関わっており、本プログラムで果たしている役割は大きい。

研修場所は全国の主要国立大学の教室や工業省、商工会議所の施設などが使われている。期間は短期コースが2週間、長期コースが2ヶ月となっている。本プログラムは本来、失業者対策の一環として始まった経緯から、当初2年間の受講料は無料であった。しかし2003年度は一人当たり短期コースにおいて500バーツ、長期コースで1,000バーツを徴収している。

短期コースと長期コースの違いは、基本的に受講時間と個別コンサルティングの違いである。カリキュラム構成内容に違いはない。短期コースは72時間の授業のみであるのに対し、長期コースは138時間の授業プラス60時間の個別コンサルティングが行われる。このコンサルティングによって事業内容を深く検討することが可能となる。カリキュラムは次の8モジュールからなる。ただし、各モジュール毎の授業時間は参加者の特性を判断して決定される。

- Unlocking Competency
- Business Opportunities
- Marketing Strategy
- Production Strategy
- Organization & Personal Strategy
- Financial Strategy
- Business Plan
- Consultancy Period

第1段階は事業計画書の策定であり、金融機関への提出を前提とした事業計画書策定の演習を行う。資金計画のみならず、販売、人事管理など経営管理の基礎も含まれる。コースの最後に1

人 1 人が事業計画の内容を発表し、評価をうける。このあと事業計画書を再修正し、研修プログラムとしては終了する。研修は大学教授や実業家を講師として行われる。

第 2 段階は金融機関への事業計画の提出である。提出金融機関の縛りはないが、SME Development Bank や IFCT などいくつかの政府系金融機関にはこのプログラムの趣旨を理解してもらい、特別に受け入れ体制をとってもらっている(このプログラム研修生による事業申請と言うことで特別な融資条件が与えられる訳ではない。しかし、申請内容が明確で、書類が整えられているという事で特別な配慮がなされる)。なお、金融機関との交渉は研修生が直接行う。

第 3 段階が事業の立ち上げ支援である。プログラム終了生が実際に事業をスタートさせた後、売り先や仕入れ先の紹介などにおいて情報を提供している。また、これとは別のかたちで地域の工業省事務所を事務所スペースとしてビジネスインキュベーションも設けている。希望者は事業立ち上げの最初の 6 ヶ月間施設を無料で利用できる。

(4) プログラム実施による主な成果

2002 年は合計 108 回のトレーニング(長期 38 回、短期 70 回)が開催され、2003 年度は 90 回が目標とされた。

第 1 年目である 2001 年 10 月～2002 年 9 月の実績は目標とした 6,500 名の参加予定に対し、7,440 名の参加があった。この内、939 名が自らの事業計画を金融機関に提出した。この 939 件の内、902 件が銀行の審査を通り、事業化された。その結果、全国で 5,664 人の新規雇用を創り出している(目標は 3,500 人であった)。

また、902 件の事業資金の内訳は自己資金が 13 億パーツ、銀行借入れ 18 億パーツ、その他 6,300 万パーツ、合計 32 億 6 千万パーツである。939 件の内、製造業が 418 件、商業が 233 件、サービス・その他が 288 件となっている。

(5) プログラム実施予算

2001 年度の予算は 175 百万パーツ、2002 年度が 123 百万パーツとなっている(工業省職員の人件費等は除く)。予算は OSMEP が管理する 20 億パーツの中小企業開発基金より支出されている。一回あたりの開催経費は短期コースが 35 万パーツ、長期コースが 1 百万パーツ程度かかる。

(6) JICA 開発調査提言との相違点

「タイ工業分野振興開発計画(裾野産業)調査」では「起業家の新規企業設立支援プログラム」として、また「タイ工業分野振興開発計画(裾野産業)フォローアップ調査」では「起業家育成パッケ

ージプログラム」として提案された。JICA 調査の提言では、いずれも人材育成の教育プログラムとしてではなく、起業家が新規事業を立ち上げる際の金融面や施設・設備面での支援を一括して行うプログラムの提案であった。

これに対し工業省工業振興局が実現した内容は、金融支援、事業立ち上げ支援もプログラムの一要素として含むものの、起業家そのものを養成する人材育成を主体としたプログラムである。これは、同プログラムが経済危機後の失業者対策として位置づけられたことによるものである。また、工業省によって別の中小企業経営者向け人材育成プログラムが全国ネットで既に実施されていたこともプログラムの導入を行い易くした要因である。JICA 開発調査では、ビジネスインキュベーション施設として IEAT の中小企業向け工業団地の活用、機械設備のリースシステム、中小企業開発銀行などの特別融資制度などを提言している。これに対して、金融支援は起業家育成プログラムでも一部取り入れられており、ビジネスインキュベーションの場所としては、IEAT の代わりに工業省地域事務所のスペースを活用している。

(7) プログラム実施過程からの教訓

- 1) 既存のプログラムの資源を活用する形で実施したことが、プログラム立ち上げに寄与した。中小企業家経営者養成プログラムの運営にかかわった職員（地域を含む）や施設が活用されたことによって、カリキュラム作成やインストラクター、教室の手配などが短期間で為されている。
- 2) プログラム立ち上げ時の予算を中小企業開発基金（宮澤ファンド）より拠出し、その後は工業省の通常予算に計上することができた。これにはプログラム実施関係者が出来るだけ早く成功事例（企業立ち上げ）を出そうと、予算局と交渉した結果である（工業省幹部の事業に対する理解が深かった）。
- 3) タイ産業連盟（FTI）と商工会議所の全面的な協力。最初のプログラム参加者選別段階で、起業の可能性の高い人を意図的に選んでいる。
- 4) 参加者の募集にラジオの広報番組を使ったことにより、短期間に広く知らせることが出来た。
- 5) 問題点として、能力あるインストラクターを十分量確保できなかった。そのため、FTI 加盟企業や中小企業経営者養成コースのOBたちも講師として活用している。参加者の能力、レベルにかなりのバラツキがあり、その点でそれに応えられる体制を整えておくことが出来ていなかった。計画時点で参加者のレベルの違いがどの程度か把握されていなかったことも反省点である。

- 6) 問題点として、事業立ち上げ支援において、様々な情報の提供を行う為に、他の機関との連携がもっと必要であった。工業省内でも様々なプログラム(本プログラムへの参加者が利用できる)があるが、これらとの連携も考えておくべきであった。
- 7) 本プログラムは経済危機対策の一つとして、既存の企業家教育プログラムをベースに実施されたものである。今後は予算面での補助はするも、民間機関や NGO による運営に委託することが検討されている。

(8) プログラム実施機関

Bureau of Industrial Enterprise Development

Department of Industrial Promotion

Ministry of Industry

Rama VI Rd. Rachathewi, Bangkok 10400

Thailand

Tel: 66-2-202-4557

Fax: 66-2-246-4300

4.2 タイ中小企業診断士養成と企業活性化プロジェクト

(1) プログラムの概要

このプロジェクトは「中小企業診断士養成事業」と「企業活性化プロジェクト」の二つの事業によって構成されている。まず、中小企業診断士を養成した後、その診断士の人たちを活用して中小企業への診断活動を行うものである。

中小企業診断士養成事業の概要

この事業はタイの産業構造調整プログラム(IRP)No.1 事業として、日本の協力によって実施されているものである。事業内容は、主に診断制度の構築、診断の実施、診断士の養成、経営指標の作成の4つに大別できる。この4つの内、現在は主として診断士の養成を中心として事業の実施がされている。診断士養成事業は、1999年6月よりスタートしている。現在は、全日制コースは1コースで、夜間休日制コースは2コースの合計3コースが行われている。全日制コースは平日昼間に毎日講義があり1年間でプログラムを修了し、診断士補となるコースである。夜間休日制コースは単位制であり、全単位を5年間以内に取り終えることにより、全日制コースと同じように診断士補となることが出来るプログラムである。これまでに約200名の中小企業診断士補が生まれている。

診断士養成事業に対する日本の協力体制

タイ国の診断士養成事業に対する日本側の協力体制は、主に専門家派遣により実施されている。JICAは中小企業診断制度構築、並びに事業実施の計画立案として、専門家2名を1999年6月より派遣(1999年～2000年)。またJODCも、診断実施、及び診断士養成のため長期・短期の専門家を2000年初めから派遣している。

日本の診断士養成事業への支援

	第1期 (1999年6月～2000年9月)	第2期 (2000年12月～2001年9月)	第3期 (2001年10月～2002年9月)
JICA 専門家	2名	1名	1名
JODC 長期専門家	9名	9名	7名
JODC 短期専門家	-	延べ28名/316人日	延べ32人を予定

(出所)平成13年度タイ国中小企業振興分野プロジェクト形成調査報告書、調査団:ユニコインターナショナル(株)

専門家派遣以外に、現地では JICA バンコック事務所、JETRO バンコックセンター、JODC バンコク事務所が、日本国内では経済産業省、中小企業庁、中小企業総合事業団及び中小企業大学校、海外貿易開発協会、中小企業診断協会等が連携し、支援体制を整えている。

企業活性化プロジェクトの概要

タイ政府は 2001 年末に景気浮揚策の一環として特別補正予算 (Economic Stimulating Package) 580 億バーツを組んだ。工業省工業振興局 (DIP) はその予算の内の 20 億バーツが与えられ「タイ企業活性化プロジェクト」(Invigorating Thai Business; ITB) 事業を実施した。これは中小企業育成のために 2,600 社を企業診断する事業である。補正予算である関係から ITB 事業の活動の期間は 2001 年末から、出願受け付けを 2002 年 3 月 31 日までとし、診断事業の活動は 2002 年 9 月 30 日までに終了することとされた。その後も本事業は継続されているが、2004 年 10 月以降については未定である。

ITB 診断事業の目的は、専門家の指導により中小企業の抱える問題解決や、業務合理化、国際的な競争力の強化と共に雇用の維持を図ることにあるとし、ITB 診断事業に参画する企業側のメリットは以下のような点にあるとしている。

- 1) 中小企業の存続を図ることにより雇用の維持を図れる。
- 2) 優れた事業再建計画の作成により、金融機関など融資支援が得られやすくなる。
- 3) 中小企業の競争力が強化され、収益と債務返済能力が高まる。
- 4) タイ全国および外国企業基準による事業者の相対的な位置付けや能力等の情報を得られる。

(2) プログラム実施体制

Department of Industrial Promotion (DIP), Ministry of Industry. DIP が各実施機関に委託する形をとっている。委託先には診断士養成事業を行っている TPA のほか、各インスティテュートや業界組織も含まれている。

(3) プログラム実施手順

ITB 診断事業は中小企業が対象で、商業活動を行っている製造業、サービス業で以下の要件を満たす企業であることとしている。

- 従業員 200 人以上または固定資産(土地を除く)2 億バーツ以下の事業所である。
- タイ人国籍株主の持ち株が 50% 以上である。

- 法定上の商業登記がなされ、業務が継続されている。

ITB 診断事業の実施手順は以下の通り。

診断を受けたい中小企業は、工業省に申込書を提出し、診断に必要な企業の財務資料等を準備する。これら財務資料等を経営者自らが TPA TPI に持参して約一日をかけて簡易診断をうける。

この簡易診断の結果により診断・指導対象の絞込みと、企業支援方法の洗い出しが行われ、DIP は専門家やコンサルタントチームを企業に紹介する。

紹介を受けた専門家やコンサルタントチームは企業を訪問して、簡易診断によって明らかにされた改善方向に沿って改善計画書を作成する。

これを DIP が再度内容の確認を行い診断・指導を許可し、約 25 人 / 日 ~ 60 人 / 日かけて専門家のチームが診断・指導を行う(一回の簡易診断に 70 ~ 80 社を想定)。

簡易診断部分は TPI(タイ生産性インスティテュート)の診断士養成事業を修了したタイ中小企業診断士補もあたることとなっている。中小企業診断士補にとってはその実力と成果を世間に広める良い機会となっている。

ITB 診断事業の全体フローを下記に記す。

- 1) 中小企業事業者が工業省工業振興局(DIP)に ITB 診断事業の申請書を提出する。
- 2) 工業振興局(DIP)が基本的資格を審議し、企業診断の打ち合わせをする。
- 3) 初歩的事業分析と問題把握のため、企業診断士が事業者を面接する。
- 4) 専門家・コンサルタントのチームが事業所を分析し、問題点を明確化する。
- 5) 専門家チームが計画を提案し、約 25 ~ 60 人 / 日の詳細指導を開始する。またこのとき「世話役」部門(工業省の担当部署である BIED)が問題解決・指導効果をモニターする。
- 6) 専門家チームが指導効果を報告する。
- 7) コンサルタントが効果を評価する。

この他に、ITB 診断実施事業を受ける際の中小企業側の心得というものがタイ政府により約束ごととして次の内容で提示されている。

- 経営者は、診断により作成された事業改善目標の達成にむけ十分な努力や、意思を持って改善を心がけること。
- 診断・徹底指導の実施期間中は、専門家チームとペアを組む専属の担当者を割り当てること。

- 問題解決と事業改善を目指すのであるから、診断士や専門家チームには協力し診断指導に必要な関連情報は公開すること。

(4) プログラム実施による主な成果

一日簡易診断を受けた企業は、原則として全社が次のステップ以降のサービスを受けられる。2002年2月下旬における受付け企業数は約1,400社である。

(5) プログラム実施予算

最初に実施される簡易診断の費用は、ITB 事業予算から全額支払われ、診断を受ける企業の負担となっていない。しかし、簡易診断後に行われる詳細診断・指導部分のコンサルティング費用は、事業規模と指導業務の人・日数により以下のように企業に一部負担を求めるようになっている。

業種	事業タイプ	負担経費
ITB-1	従業員 100 人未満 (負担金約 1,000 パーツ/日)	詳細指導経費の 10%
ITB-2	従業員 101 人以上 (負担金約 2,000 パーツ/日)	詳細指導経費の 20%

(6) JICA 開発調査提言との相違点

「タイ工業分野振興開発計画(裾野産業)フォローアップ調査」において、中小企業の技術及び経営能力の向上戦略の一プログラムとして「企業診断制度の導入」が提言されている。すでに提言を為す時点で産業構造改革プログラム(IRP)の優先プログラムとして取り上げられることが決定していた。従って、調査報告書では実施計画のグランドデザインが提案されている。JICA 開発調査の提言内容と異なる部分は、提言では最終的に診断結果から優良企業を選び、金融機関に紹介して中小企業金融の流動化をはかる意図もあった。実際のプログラムでは、金融機関への紹介は行っていない。それ以外の部分については、ほぼ JICA 開発調査の提言に近いものである。

(7) プログラム実施過程からの教訓

- 1) 診断士制度について工業省幹部の理解が高かったこと。裾野産業調査の時期より工業省は日本の診断事業に関心を持ち、研究していた。具体的には日本で中小企業大学校や自治体での現場視察などを行っている。制度構築に踏み切ったのは経済危機以降であるが、それまで常にタイでの導入が検討されてきたことが、工業省内での手続きを早めた。

- 2) 企業活性化プロジェクトは補正予算で運営されている。そのため事業計画が立て辛く、本予算として継続して診断事業を推進していくことが求められている。これはスタートが IRP 事業（緊急性を要した）であったとの理由であるが、養成した診断士の活用スキームとして定着させることが必要である。IRPは本年9月ですべてが終了する予定であるが、いまだ緊急対策としての見方をタイ側はとっている。
- 3) 中小企業診断士の資格がまだ国家認定となっていない。これはプログラムスタート後、中小企業振興に関わる政府機関の再編が為されたためであり、現在、新たに設立された中小企業振興庁 (OSMEP) によって制度化される方向にある。
- 4) タイでは良質なコンサルタントの絶対数は不足している。そのため ITB 事業でも診断士だけで無く、大学教授や様々なコンサルタントや専門家が関与している。その中で、養成された診断士補が埋もれた状況になりつつあり、診断を受ける側にとっては診断士補とそれ以外の専門家の区別がつかなくなっている(上記 2)とも関連)。
- 5) 診断士養成事業は日本の支援によって軌道に乗ったものの、タイ側での予算措置が大幅に遅れた。これは、まず中小企業基本法の制定を急いだこと、および JICA からの提言が9月になされ、10 月を新財政年度とするタイの予算編成サイクルに乗せることが出来なかったためである。提言を為すにあたって、相手側の予算編成サイクルを考慮しておく必要があった。

(7) プログラム実施機関

Technology Promotion Institute

534/4, Soi Patthanakarn 18,

Patthanakarn Rd. Suanluang, Bangkok 10250

Tel: 66-2-719-9470

Fax: 66-2-719-9485

4.3 タイ工業統計の整備プロジェクト

(1) プログラムの概要

国としての工業統計実施体制整備プロジェクトである。JICA 開発調査による支援を受けて実施の体制構築が図られた。この結果、タイ工業省は 2000 年 5 月から産業動向を探る重要なデータとして月次工業生産指数を毎月公表している。タイの主要産業である食品加工、自動車、家電など 10 業種を対象に、生産、出荷、在庫、在庫率の統計の公表からはじめ、現在は、各種生産指数を公表するまでに至っている。2003 年末現在、対象業種は 50 業種、作成している指数は次の 8 指数である。

生産指数(付加価値ウェイト)

生産指数(生産高ウェイト)

製品出荷指数

製品在庫指数

製品在庫率指数

生産設備稼働率

労働投入量指数

労働生産性指数

今後 5 年間は指数の種類は増やさず、対象業種について幾つか増やす予定である。従来(1980)よりタイ中央銀行(BOT)も月次工業統計を公表しており、現在も 8 業種をカバーした統計を作成している。しかし工業分野のカバー率が低く、将来的には工業省の月次統計によって置き換えられる予定である。

(2) プログラム実施体制

タイ工業省産業経済局(Office of Industrial Economics, Ministry of Industry)の IT センターが実施機関となっている。IT センターは 2000 年に同局の工業情報センター(Industrial Information Center: IIC)を母体として改組されたものであり、職員は IIC に居た職員を中心に増員されている(現在約 30 名)。タイ工業省では 1988 ~ 1991 年にベルギー政府の支援を受けて工業生産指数作成の試みがあった。しかし全体設計と当時の工業省の実力に乖離があり、途中で中断している。その後、IIC が設立された 1995 年に工業省は省令を出し、工業省登録工場に対して毎月データの提出を求め、それを基に四半期ごとの工業統計と工業指数を発表してきた。しかしこれらは十分なサンプル数に達していないことや、継続性、迅速性に問題があり、JICA の支援を受け、本格的な体制整備を図るものとなった。これら一連の統計業務におけるメンバーが現在の IT センターの中核を

なしている。JICA の開発調査、及びその後の JICA 専門家派遣を通じて IIC 職員への技術移転、指導が計画的に行われている。その中には日本から講師を派遣し行ったワークショップも含まれる。また、同期間、日本での研修プログラム(通産省主催)にも計 6 名(3 名×2 回)の職員が参加している。

JICA 開発調査を実施するにあたり、IIC は統計処理のためのアルバイト職員を数人雇った(IRP 予算による)。その後、IT センターになった時点でも彼らは臨時職員として雇用されている。JICA のパイロット調査時にはローカルコンサルが回収、集計にあっていたが、現在は一部の集計は IT センターによって行われている(回収は外部委託)。

(3) プログラム実施手順

- 1) 本プログラムは 1998 年 8 月より JICA 開発調査(タイ国生産統計開発計画調査)により始まっている。同調査では、統計システムの設計、データ収集、検票、編集、集計、解析を調査し、カウンターパートへの技術移転を図ることを目的に実施されたものである。統計システム基本設計を行った後、パイロット調査として 1999 年 1 月より、地域、商品群を限定して具体的な統計データの回収、集計、解析作業を IIC 職員が行っている(調査票の回収、集計作業はローカルコンサルタントが担当)。
- 2) パイロット調査で毎月、9 商品群、400 事業所から調査票を回収。調査団と IIC 職員により、回答の審査とインプット、業種別集計、製表、分析までの作業を毎月リハーサルとして行う。
- 3) 約 1 年間、統計を蓄積し、2000 年 5 月より 8 業種について公表開始。
- 4) 2000 年より対象業種、商品群、事業所を拡大。上記(2)と同じ手順でデータ蓄積。2002 年 12 月まで JICA 専門家派遣による指導が行われる。
- 5) 2001 年より対象業種を拡大し、指数も公表を開始する

(4) プログラム実施による主な成果

現在、50 業種について 8 種類の指数が毎月公表されている。これによってタイの産業動向を示す重要なデータが提供されるものとなった。例えば、各業種、各製品別の生産の拡大と縮小の傾向や業種間の生産関連性がより明らかとなっている。政府機関のみならず、産業界や出版関係においても広く利用されている。

(5) プログラム実施予算

JICA 開発調査終了後は、IIC の月次統計プロジェクト予算として 1700 万バーツが支出された(2000 年以降)。この中には調査費のほか、コンピューター等の機材購入、および職員増員費用が含まれる。それまで IIC の年間予算は 1000 万バーツであり、大幅に増額されている。

IIC は JICA 調査時より予算増額をタイ政府に働きかけていたが、月次統計の形が見え出して政府も増額を認めた。統計については国家経済社会開発庁(NESDB)もユーザーとして強い関心を示しており、予算増額については NESDB の支援もあった。

(6) JICA 開発調査提言との相違点

統計プロジェクトについては、「タイ工業分野振興開発計画(裾野産業)調査」において「工業統計の整備プロジェクト」として提言されている。同提言において詳細な手順は述べられていないが、統計項目の定義統一、工業統計トータルシステムの設計・構築、集計コンピュータシステムの推進をあげている。これらについては現在すべて実施されている。

同提言は 1995 年 3 月の報告書でなされたものであるが、1997 年 7 月の経済危機発生後、タイは IMF の支援を受けることになった。その際、IMF から産業統計の不備が指摘され、そのことが IIC の工業統計強化(= JICA による開発調査)につながっている。

(7) プログラム実施過程からの教訓

- 1) JICA 開発調査、日本国内での研修、およびその後の専門家派遣により計画的な技術指導がカウンターパート機関に対して行われた。これには、パイロット調査での OJT だけでなく、別途カリキュラムやテキストを用意してワークショップ方式で行った技術移転プログラムも含まれる。開発全体を通して約 20 回開催されている。この結果、カウンターパートである IIC(現在は OIE の IT センター)職員も自信を持って、対外的な説明を行える知識と技術を持つまでになっている。技術移転効果は極めて大きかったと言える。
- 2) 調査初期段階よりタイ側関係者を巻き込んだ作業が行われたことが、その後の関係者の理解、IIC の予算確保などを容易にしている。対象業種(商品群)の選択、調査範囲、指数の種類などはすべて NESDB、中央銀行、その他政府関係者を参加させた会議で決定した。また、対象となる業界への働きかけも個別にお願いし、協力を得ることが出来た。
- 3) 母集団リストの管理について、工業省内で工場登録を管理している DIW の協力が得られ、調査が迅速に立ち上がった。

- 4) 調査票を一枚ものとし、事業所側の記入負担を下げたことが回収率の向上につながっている。調査票に記載する項目については民間企業の協力を得て行われているが、そのベースは日本で使われている調査票である。
- 5) 日本の通産省調査統計部の協力、指導が大きな助けとなっている。工業統計を行う上で様々な基礎資料の提供(日本の)、あるいはセミナー講師の派遣、調査団へのアドバイス、調査終了後の専門家派遣などにおいて調査統計部の協力なしには調査運営(体制構築)は難しかった。
- 6) 課題として、地方部における事業所調査の問題が依然残っている。現在、工業省県事務所を通じて調査票の回収をお願いしているところであるが、徹底していない。また、県事務所職員の統計に対する認識も低い。今後地方部での展開を行う上で、教育のための時間や、職員の増員が必要となっている。

(8)プログラム実施機関

Office of Industrial Economics

IT Center

Rama VI Rd. Bangkok 10400

Tel:345-6705

Fax:245-6700

タイ工業省の工業生産指数例

	ウェート	2002年		2003年										
		11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月
50業種全体の工業指数														
生産指数(付加価値ウェート)	100.00	117.92	109.95	117.95	111.44	128.25	111.95	120.62	118.72	117.66	114.31	121.63	126.73	121.78
- 前月比伸び率		1.85	-6.76	7.27	-5.52	15.08	-12.71	7.74	-1.58	-0.89	-2.84	6.40	4.20	-3.90
- 前年同期比率伸び率		16.15	8.34	13.75	11.82	13.01	9.51	6.89	7.46	6.67	0.34	9.02	9.47	3.28
生産指数(生産高ウェート)	100.00	122.36	115.37	124.74	117.93	133.76	116.44	125.28	124.80	125.26	120.87	128.93	132.87	127.91
- 前月比伸び率		-0.38	-5.71	8.12	-5.46	13.42	-12.95	7.59	-0.38	0.37	-3.50	6.66	3.06	-3.74
- 前年同期比率伸び率		15.88	10.27	15.59	13.46	14.23	10.01	7.32	8.27	6.21	-0.42	8.06	8.18	4.54
製品出荷指数	100.00	123.43	117.18	117.54	114.63	130.65	116.00	124.47	124.29	124.06	121.81	128.96	132.85	128.48
- 前月比伸び率		2.49	-5.06	0.31	-2.48	13.98	-11.22	7.31	-0.14	-0.19	-1.82	5.87	3.02	-3.29
- 前年同期比率伸び率		14.45	8.81	14.32	12.00	10.56	6.48	5.66	6.45	7.01	1.31	6.74	10.32	4.10
製品在庫指数	100.00	115.32	113.69	125.03	125.68	126.67	125.79	126.30	125.87	130.06	126.74	125.30	130.07	133.22
- 前月比伸び率		-6.91	-1.41	9.98	0.52	0.79	-0.69	0.41	-0.34	3.33	-2.55	-1.14	3.80	2.43
- 前年同期比率伸び率		-0.60	4.36	8.00	8.70	6.84	11.28	10.65	16.35	13.97	9.32	9.40	4.99	13.53
製品在庫率指数	100.00	105.40	120.68	120.42	128.22	106.91	122.37	111.52	114.86	119.90	116.77	109.15	111.57	124.20
- 前月比伸び率		-11.02	14.49	-0.21	6.48	-16.62	14.46	-8.87	3.00	4.39	-2.61	-6.53	2.22	11.32
- 前年同期比率伸び率		-9.11	12.81	1.95	3.56	-4.66	8.68	6.03	11.84	8.94	-0.20	-3.61	-5.81	17.83
生産設備稼働率	100.00	57.57	54.63	57.59	54.15	62.43	54.07	58.20	57.82	58.31	55.73	59.59	62.67	61.05
- 前月比伸び率		0.46	-5.12	5.42	-5.98	15.29	-13.38	7.64	-0.66	0.84	-4.42	6.92	5.18	-2.59
- 前年同期比率伸び率		13.74	11.43	14.40	12.47	13.67	9.15	5.05	8.30	6.91	-2.24	7.22	9.35	6.03
労働投入量指数	100.00	102.62	99.21	105.38	101.67	109.52	99.34	105.61	104.73	106.91	103.95	107.54	107.13	106.87
- 前月比伸び率		-0.19	-3.32	6.22	-3.52	7.72	-9.29	6.31	-0.84	2.08	-2.76	3.44	-0.37	-0.24
- 前年同期比率伸び率		1.66	2.59	5.05	8.16	6.48	7.46	5.54	4.45	6.07	2.86	5.60	4.20	4.14
労働生産性指数	100.00	131.96	133.84	140.85	136.88	143.70	130.42	134.39	126.54	122.06	119.92	121.52	129.51	129.78
- 前月比伸び率		-1.68	1.42	5.24	-2.82	4.98	-9.24	3.05	-5.84	-3.54	-1.75	1.33	6.58	0.21
- 前年同期比率伸び率		20.44	19.14	17.16	10.50	5.47	1.84	7.51	8.25	6.60	-4.79	1.80	-3.51	-1.65
ISIC:1511 食肉・肉製品														
生産指数(付加価値ウェート)	1.930	146.18	134.90	153.08	137.86	152.11	130.64	150.55	142.17	135.86	149.97	152.04	151.05	151.40
生産指数(生産高ウェート)	1.325	146.18	134.90	153.08	137.86	152.11	130.64	150.55	142.17	135.86	149.97	152.04	151.05	151.40
製品出荷指数	1.398	143.01	138.66	146.59	142.40	154.95	137.57	154.78	150.70	141.27	148.38	152.09	150.02	151.07
製品在庫指数	0.571	321.16	317.50	360.47	338.32	326.73	289.82	272.67	232.85	208.50	236.65	254.50	278.63	293.83
製品在庫率指数	0.571	227.91	233.52	246.43	237.64	210.89	212.02	176.69	155.13	148.32	159.94	167.56	186.20	195.01
生産設備稼働率	0.771	82.42	75.89	86.57	77.96	86.04	73.74	85.12	80.43	76.64	84.79	85.99	85.38	85.58
労働投入量指数	113.75	102.74	113.41	108.81	110.53	104.28	107.12	107.55	116.73	114.19	122.20	116.99	109.45	109.45
労働生産性指数	0.771	129.20	137.21	138.45	131.30	131.08	135.75	155.82	177.51	163.86	163.00	163.40	159.52	168.75
ISIC:1512 水産加工品・水産品														
生産指数(付加価値ウェート)	3.974	130.64	108.70	110.54	93.06	116.22	112.29	132.83	122.76	138.64	140.56	142.83	139.09	135.43
生産指数(生産高ウェート)	5.608	130.64	108.70	110.54	93.06	116.22	112.29	132.83	122.76	138.64	140.56	142.83	139.09	135.43
製品出荷指数	5.767	141.74	105.85	96.43	91.07	114.85	108.80	122.09	113.91	125.87	141.93	147.57	149.13	121.10
製品在庫指数	10.498	128.29	135.43	148.16	150.87	151.84	152.13	161.02	169.41	178.51	176.57	173.01	159.96	173.83
製品在庫率指数	10.498	95.38	145.82	175.89	195.59	154.76	157.52	151.78	169.68	155.76	131.14	124.61	113.76	154.97
生産設備稼働率	3.338	51.29	42.61	43.24	35.63	44.63	43.26	51.20	47.55	53.75	55.14	56.17	54.58	52.98
労働投入量指数	116.71	108.84	118.20	113.50	124.73	113.57	129.25	130.10	135.77	124.66	128.08	127.18	124.19	124.19
労働生産性指数	3.338	97.83	82.29	83.20	75.30	81.48	82.43	83.52	77.63	82.75	86.61	81.32	82.75	80.07
ISIC:1513 青果加工品														
生産指数(付加価値ウェート)	0.730	113.35	104.52	97.97	100.85	106.32	70.24	66.54	83.47	69.61	47.84	76.60	127.82	122.32
生産指数(生産高ウェート)	0.925	113.35	104.52	97.97	100.85	106.32	70.24	66.54	83.47	69.61	47.84	76.60	127.82	122.32
製品出荷指数	0.950	109.93	105.21	107.32	103.16	106.31	98.47	86.49	86.41	97.98	83.09	85.44	116.35	110.03
製品在庫指数	2.072	53.93	54.20	53.91	54.28	60.29	56.33	54.27	62.92	58.09	49.35	77.26	91.93	97.74
製品在庫率指数	2.072	49.52	51.47	51.27	55.91	54.49	57.05	61.26	70.53	55.81	65.28	94.81	76.77	83.64
生産設備稼働率	3.554	37.65	34.80	34.75	36.31	44.45	29.54	26.97	35.21	27.99	16.47	31.03	56.99	55.90
労働投入量指数	99.95	88.33	95.46	94.47	106.62	88.82	99.29	96.13	92.49	83.30	93.39	96.00	86.51	86.51
労働生産性指数	3.554	160.82	178.99	160.73	168.54	128.75	105.03	86.10	115.93	92.53	54.03	92.99	144.76	134.04
ISIC:1514 植物油・動物油・獣脂														

出所:OIE

4.4 タンロン工業団地開発プロジェクト（ベトナム）

(1) プログラムの概要

JICA 開発調査「ハノイ地域工業開発マスタープラン計画調査」のコンポーネントのひとつであった工業団地 F/S 調査の結果を受けて開発が行われた工業団地プロジェクトである。開発会社は日本の住友商事とベトナム企業の合弁によるタンロン・インダストリアルパーク社 (Thang Long Industrial Park: TLI)。タンロン工業団地は合計 300ha の用地が確保され、三期にわたって開発されている。第一期(121ha)は 1998 年 6 月から 2000 年 6 月まで、第二期(74ha)は 2003 年 3 月から 2004 年 9 月、第三期(89ha)は 2005 年以降の予定。すでに入居企業もあり、操業が開始されている。

(2) プログラム実施体制

TLI は住友商事が 58%、ベトナムの DONG ANH 社が 42%を出資して作られた会社で、工業団地の開発、販売、管理を行い、建設は日系の建設会社に委託されている。また、工業団地内に住友商事も出資した日系の物流センターが運営されている。現在、TLI 工業団地事務所には日本人の常駐者(4 名)があり、同時に住友商事の海外工業団地部、同社のハノイ事務所、ホーチミン事務所が支援体制をとっている。

(3) プログラム実施手順

- 1)住友商事では 1980 年代後半にインドネシアでイーストジャカルタインダストリアルパーク (320ha)を開発し、1996 年までに完売した。次の開発予定地として、フィリピン、ミャンマー、ベトナムなどが検討されたが、その中のひとつとしてベトナム・ハノイが検討されることとなった。そのためインドネシアより社員が 1995 年 2 月にベトナムを訪問、JICA 開発調査による北タンロン地域開発(ハノイ地域工業開発マスタープラン)の情報を入手した(丁度、JICA のハノイ地域工業開発マスタープランの終盤時期と、住友商事が情報収集を開始した時期が重なる)。
- 2)一方、住友商事として日本企業の海外進出を手助けしていた中で、ベトナムについては、地場資本の Hannel をカウンターパートとして工業用地の斡旋を行っていた。Hannel 社のトップは同時にハノイ市長でもあった。
- 3)このような背景の下、住友商事としては南ベトナムではなく、北ベトナムを開発対象として選択(ベトナム政府も首都であるハノイ地域の工業開発を行う強い指導あり)。このような流れの中でタンロン地域での工業団地開発が決定された。この時点で JICA 開発調査の情報はある程度、住友商事側にも伝わっていた。

- 4) 団地開発のために 1997 年に設立。当時、工業団地建設については担当がハノイ市から建設省へ移り、現地パートナーも建設省傘下の現在の Dong Anh Mechanical 社となった。
- 5) 販売促進はベトナム政府が行うベトナムへの投資誘致活動とは別に住友商事、合弁会社が独自に行う。

(4) プログラム実施による主な成果

タンロン工業団地は現在までにフェーズ 1 として 121ha が開発済みで、現在フェーズ 2 の 74ha が開発中である。日系製造業を中心に 29 社が入居もしくは契約済みとなっている。入居企業による直接投資は累積で 3.5 億ドル、合計 5 千人以上の直接雇用を生み出している(2004 年末までには約 1 万人となる予定)。輸出額は 2003 年度で約 1 億ドルとなっている。

(5) プログラム実施予算

実際の総投資額は不明。

JICA 開発調査における予算見積では総額約 1.3 億 US ドルと積算されている。

(6) JICA 開発調査提言との相違点

「ハノイ地域工業開発マスタープラン計画調査」においては、地域全体の工業開発を推進に関わるプランが提言されている。工業団地開発を地域開発の中心において、そのためのインフラの整備や投資振興のための制度・体制づくり、振興業種の選択、振興方法などである。また、工業団地については数ヶ所の候補地について比較検討を行い、本プロジェクトのサイトである北タンロン工業団地がもっとも開発可能性が高いと結論付けられている。但し工業団地についてはいずれも概念設計の段階であり、調査終了後、同じ調査団メンバーにより詳細設計が行われている。JICA 調査時期より変わった点としては、日系企業を中心に誘致すると言うことで、工業団地としての設計の質を上げている。

(7) プログラム実施過程からの教訓

- 1) JICA 開発調査の実施時点で、団地開発への投資家を見つけられたことが、JICA 調査提言のスムーズな実現に結びついている。これはタイミングが良かったと言うことになる(ベトナムへの投資がブームになりかけていた時期)。
- 2) JICA 開発調査の実施コンサルタントが、その後、住友商事と契約し、設計・施工管理まで行っている。また、調査のカウンターパートであったハノイ市、あるいは建設省の後押しもあった(土地買収など)。これらの点もスムーズな実現に貢献している。

- 3) 円借款による周辺インフラの整備。周辺部のインフラ整備に JBIC より円借款が供与された。工業団地の販売が成功するには、まず周辺インフラの整備がカギとなる。インフラを整えば、物流がスムーズとなり、そこにサービス産業が生まれてくる。この意味で、タンロン工業団地については円借款による周辺インフラの整備が同時に進められたことが大きい。円借款は「ハノイ市インフラ整備事業(タンロン北地区公的支援)」として 114 億円が 1997 年 3 月に調印され、建設に入っている。この円借をつけるために、調査団は調査時から当時の OECF と情報を交換し、さらに調査終了後は住友商事も日本において働きかけを行っている(1996 年 2 月の副大臣の来日、97 年 2 月の橋本首相訪に協力。この円借款は民活支援スキーム第一号となった)。
- 4) 住友商事によるカウンターパートの教育。ベトナム側関係者(役所も含め)が考える工業団地とは、単に整地する程度概念しかなかった。そのため住友商事は自社負担で、ベトナム側関係者に対しインドネシアの工業団地建設事例を見せたり、工業大臣に面談させたり、日本に呼んで工業団地の開発のあり方を勉強させ、意識改革を図った。(当時のベトナム人は海外の情報に疎く、外国人を疑ってかかる習性が身についていた)
- 5) 開発目標の明確化。誘致対象を日系企業中心とし、それに基づいて工業団地の設計や、販売戦略が立てられている。最初から輸出指向企業を対象にし、質の高い工業団地を目指した。そのため、周辺の工業団地の開発コストが US\$40/平方メートルに対し、ここは US\$ 65 程度かかっている。
- 6) ハノイ市側が日本主導で開発を行うことを許し、支援したこと。ベトナム政府もハノイ市での工業開発を促進するため、外資(特に著名企業)に対して南ではなく北への投資を指導する一方、ハノイ市も行政手続面で便宜を図った。

(8) プログラム実施機関

Thang Long Industrial Park

Dong Anh District, Hanoi, Vietnam

Tel: 84-4-881-0602

Fax: 84-4-881-0624



Thang Long Industrial Park












UPDATED 04 NOV 2003

To Noi Bai Airport

MAIN GATE

Overpass

LEGEND

-  Green Area
-  Industrial Park Center
-  Retention Pond
-  Water Purification Plant
-  Intake Well
-  Sewage Treatment Plant
-  Electric Substation
-  Reserved Area
-  Factory Lot Fase 1
-  Factory Lot Fase 2
-  Factory Lot Fase 3



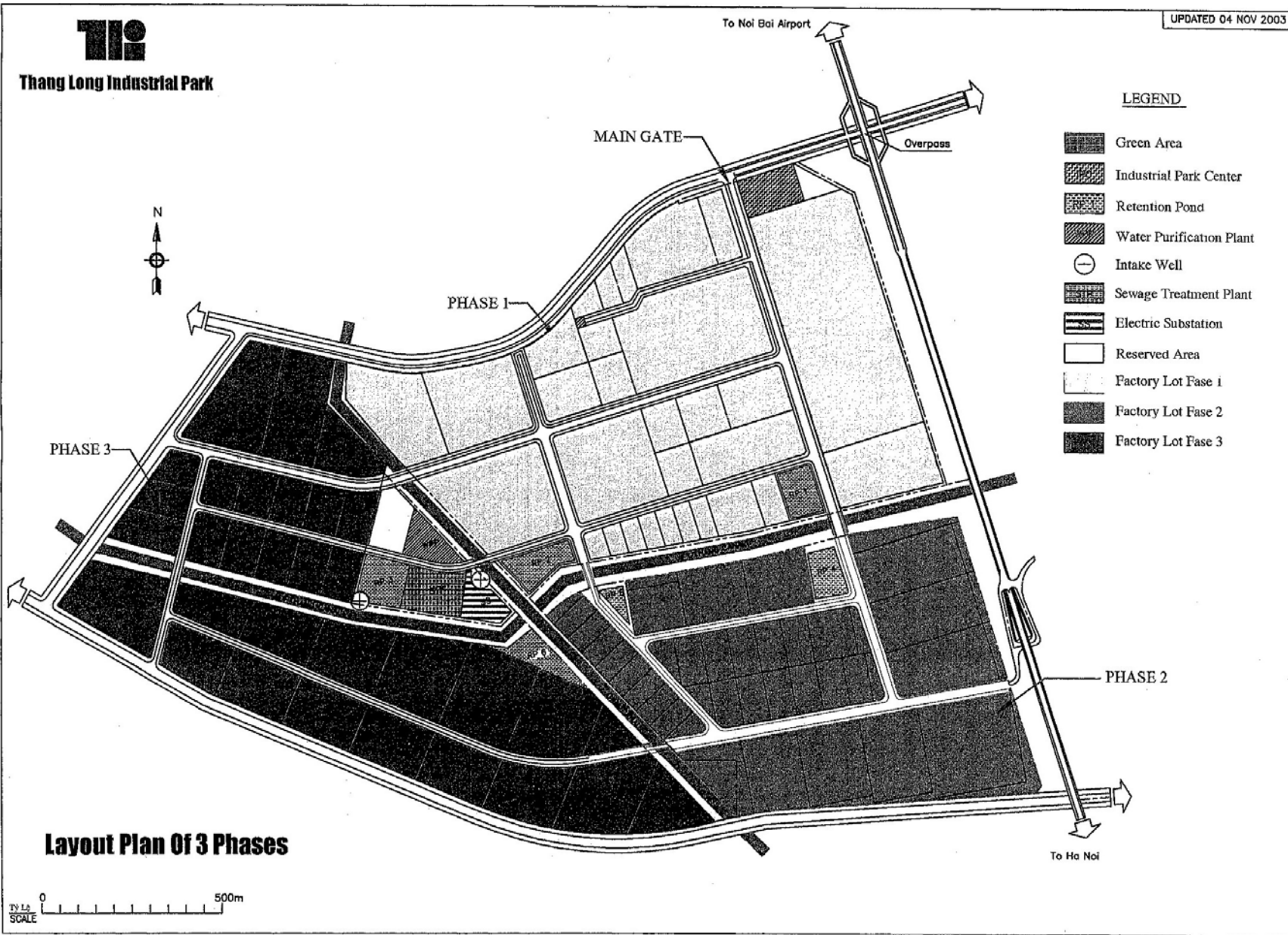
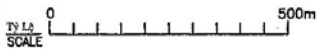
PHASE 1

PHASE 3

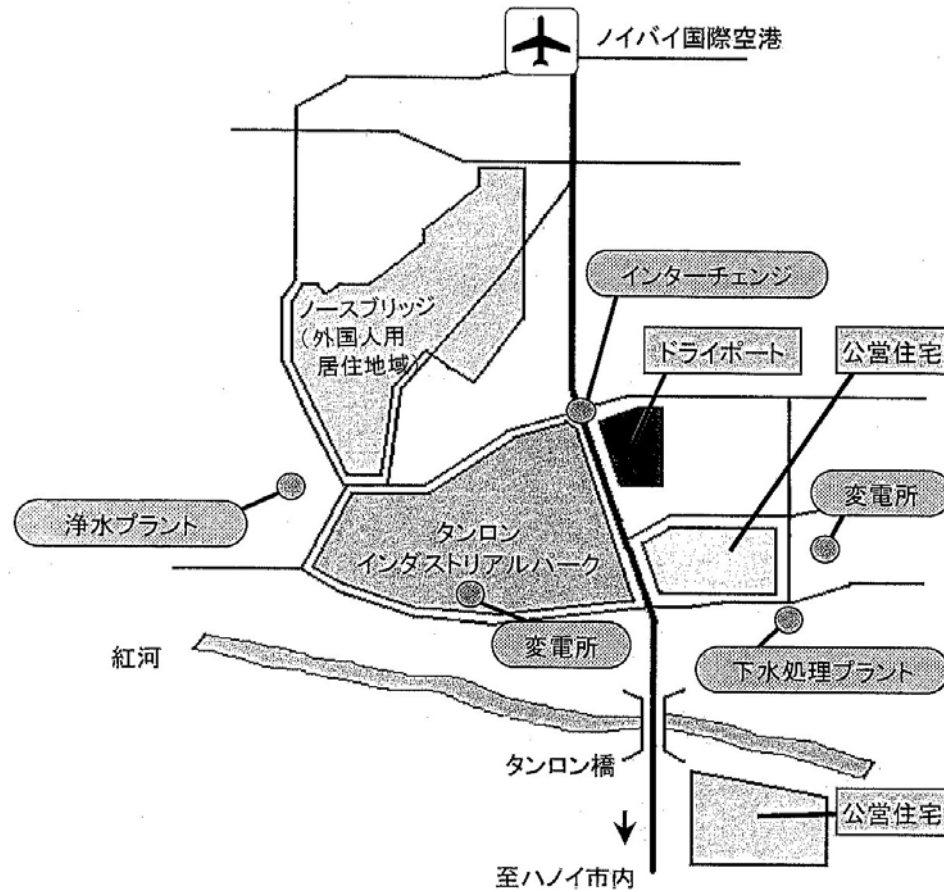
PHASE 2

To Ho Noi

Layout Plan Of 3 Phases



ハノイ北部タンロン地区 総合開発計画



複合インフラ整備

- ・円借款114億円(1996年度)
- ・道路、インターチェンジ
- ・上下水道
(浄水プラント・下水処理プラント含む)
- ・変電所、送電線

ドライポート(総合物流センター)

- ・面積 45ヘクタール
- ・コンテナヤード
- ・通関システム
- ・倉庫群(冷凍・冷蔵倉庫含む)
- ・トラック、鉄道、航空ターミナル

ハノイニュータウン

- ・面積 100ヘクタール
- ・公営住宅
- ・病院
- ・学校

ノースブリッジ(居住地域)

都市開発プロジェクト

- ・インターナショナル・スクール
- ・外国人向け住宅
- ・商業コンプレックス
- ・国際病院
- ・ホテル

4.5 インドネシア貿易研修センター (IETC)

(1) プログラムの概要

インドネシア貿易研修センターは、1987 年に無償資金協力によりジャカルタに建設された貿易業務研修のための施設である。JICA は 1988 年から 5 年間、プロジェクト方式技術協力として、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「貿易研修センター協力事業」として実施した(フェーズ I)。続けて 1997 年から 2002 年にかけてはフェーズ II として、貿易研修プログラムの企画・運営能力向上を目的とした「貿易セクター人材育成計画」協力を行ってきた。さらに現在はフェーズ III として 2006 年までの予定で、地方貿易研修・振興センターを地方数箇所を展開する「地方貿易研修・振興センタープロジェクト」を実施中である。

そもそもは JICA 無償資金協力によって始まったプロジェクトであるが、フェーズ II は「インドネシア産業セクター振興開発計画」において工業省傘下の機関の強化・拡充の一貫として提言されたものである。また、フェーズ III も「インドネシア工業分野振興開発計画(裾野産業)フォローアップ調査フェーズ 2(輸出振興)」において輸出促進総合マスタープランの一貫として提言されている。IETC プロジェクトは JICA の全面的なサポートによって立ち上げられているが、インドネシア側も積極的な関わり見せ、現在では研修センターとしての運営は完全にインドネシア人スタッフによって行われている。外部支援はあったものの、現地側の主体性が活かされているプロジェクトと言える。

現在の活動内容(サービス)は以下のとおり。

- 決済手段、原価計算、技術、外国語コミュニケーション、市場参入戦略、製品検査など理論的・実的な側面を扱うための 3 か月間の輸出入管理のトレーニング・コース
- 緊急に必要とする知識および技術を習得するための 3 日から 1 週間のコース
- 輸出手続き、貿易関連見本市、商品(ゴム、家具、織物、衣服および食品等)を扱うための日本語および中国語(標準中国語)入門コース
- 製品品質試験とコンサルテーション。
- クラスおよび 300 人までの会議/セミナー施設、コンピュータルームなど

(2) プログラム実施体制

工業商業省の一機関であるインドネシア貿易研修センター(IETC)が実施機関となっている。スタッフは現在 103 名(管理部門含む)、そのうち 20 名程度が IETC に常時いるトレーナーである。残りのトレーナーは必要に応じて、外部から招聘している。外部トレーナーは実業人や税関職員などから招聘している。

(3) プログラム実施手順

- 1) 1987 年 JICA 無償資金協力によりセンターの建設
- 2) 1988 年より JICA プロジェクト方式技術協力として業務開始
- 3) その後 10 年間はジャカルタ近郊の企業を中心に順調に推移
- 4) 1997 年の経済危機後、利用者の減少。1998 年に輸出振興庁 (NAFED) の傘下機関となる。同時に業態の改革を進める。
- 5) 1999 年以降、カリキュラムの見直し、ニーズに沿った内容への変更。研修の有料化、コースの短縮化を進める。
- 6) 地方への展開を JICA の協力の下進める (スラバヤ、メダン、マッカサル、バンジャルマシンにて事務所開設中)。

(4) プログラム実施による主な成果

IETC は NAFED に属しており、特に貿易経験がない SME や組合を対象に研修を実施してきた。1990 年から 2003 年までに 1,011 もの様々な研修を実施している。参加者は 2003 年の 9 月までに 23,000 人に達している。特に 1999 年以降、参加者は増加している。

2000 年に実施した「貿易セクター人材育成計画」の終了時評価でも民間企業から一定の評価が得られていること、複数回受講している企業数が多いこと、研修内容を業務に適用した受講者の割合が 75% に達していることからインパクトがあるとしている。

(5) プログラム実施予算

1993 年度予算が 17 億ルピアに対し、2003 年度は 112 億ルピア。特に NAFED の傘下となった以降、予算が増えている。それは自己収入の上昇によるところが大きい。IETC の予算は、一般予算とプロジェクト実施に対する予算およびトレーニングなどからくる収入から構成されている。予算に対する IETC の収入 (自己調達資金) の割合は、年々増加しており、現在は約 50% に達している (以前は 2 割から 3 割)。

(6) JICA 開発調査との相違点

当初、JICA の提言に沿って進められてきたが、現在行っている地方への展開 (支所の設置) は当初計画には無かった。現在、全国 4 箇所に支所を設置するフェーズ III が実施中である。

(7) プログラム実施からの教訓

- 1) 業界のニーズにあわせた研修内容としてきたこと。これは特に 1999 年以降である。それまで日本人の指導を受けてきた同センターのインドネシア人スタッフが主体性を持ってカリキュラム内容の見直しを行った。現在のテキスト類は日本側から支援されたものをベースとしているが、すべてインドネシア側で手が加えられ、作成されている。
- 2) 受講生を増やすためにマーケティングを強化したこと。マーケット(受講者)をただ待っているだけではない。彼ら自身、コース受講者に対してアンケート調査を実施し、満足度を調べ、改善を図っている。その一環として現在地方への展開を図っている。
- 3) IETC 職員の継続性と主体性の発揮。IETC の主要メンバーはその大半がセンター発足時から勤務している。現在、自らが計画し、収益を上げることに楽しさを見出している。IETC での教育は義務化されているわけではなく、その点で政府の規制も無く自由にやれる。
- 4) やれば報われる仕組み。IETC の職員は一定の給与の他に、訓練コースの利益から還元される収入を受け取っており、これが職員へのインセンティブになっている。この仕組みが、さらに良いサービスを提供する動機付けともなっている。
- 5) 有料化による真剣度の向上。JICA 専門家によると以前、無料のコースを提供していたときは、職員も生徒も意欲に欠けていた。しかし有料化してから双方が真剣となり、訓練の質が向上すると同時に業務も効率化していった。その結果、受講者が急激に増えていったとのことである。
- 6) ニーズの高まり。金融危機以降、国内市場が後退し輸出に活路を見出すことが企業に求められた。つまり IETC へのニーズが高まったときに、それまで技術協力支援によって整えられた IETC がうまく機能するようになった。
- 7) 日本からの継続的支援。短期、長期での専門家派遣が継続的に為されている(これまでに 1987 年から延約 50 名を派遣済み)。
- 8) 関係機関との連携化。国内だけにとどまらず、アセアン各国との類似機関との情報の交流を進めてきたこと。

(8) プログラム実施機関

Indonesia Export Training Center
Jl. Letjen S. Parman No.112
Grogol, Jakarta 11440
Tel: 62-21-5666729
Fax: 62-21-5666729