

No.10

No. 10 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) (調査実施時期：1999.7 - 2000.3)

1. 調査の概要

相手国からの要請時期: 1998.3 裾野産業フォローアップ(フェーズ1)の要請と同時時期
案件形成・事前調査等: 1998.10 プロジェクト選定確認調査団の派遣(緊急的な支援の一環としてニーズの把握)
1999.2 事前調査団の派遣(S/Wの合意、署名)
業務指示書手交日: 1999.5.18
プロポーザル提出日: 1999.6.1
調査実施年月: 1999.7~2000.3(延べ8ヶ月)、調査M/M:28.76M/M
カウンターパート機関: 国家貿易開発庁(National Agency for Export Development: NAFED)

1.1 調査目的と類型

調査目的: 調査対象業種に係る輸出振興マスタープランの策定。以下の項目を含む。

輸出産業政策の再構築についての提言策定

輸出環境面における問題点の整理、及び問題解決のためにインドネシア政府の取るべき具体的な措置

輸出競争力の向上についての提言策定

対象業種における有望輸出製品・部品の発掘、及びそれら輸出製品・部品を中心とした対象業種別の競争力強化策、輸出戦略等に関する提言

輸出振興アクションプランの策定

中小企業振興の一環としてインドネシア政府及び民間部門が取り組むべき総合的な輸出振興策、輸出戦略及びアクションプラン

これに対し、当時、カウンターパートチームのリーダーであった、Mr. Effandi Tabrani 氏(調査要請時期の1998年にNAFED入り。現在NAFEDのNo.2)は、本調査の目的は「NAFEDの組織再構築」と「輸出促進計画の策定」の2点にあったと述べている。この2点とも本調査目的に包括されるものであるが、NAFED側は調査提言の構成より、現在そのように理解しているものと思われる。

調査の種類：政策提案型 M/P 調査

1.2 調査案件の規模

調査団員数：総勢 9 名（業務調整 1 名含む）、調査 M/M：28.76M/M

2. 事前段階での特徴

(1) 要請時の相手国の状況

第 6 次 5 ヶ年開発計画 (REPELITA-6) の前半において順調に高成長を続けていたインドネシア経済は、97 年 7 月に始まったタイの通貨危機を境に、ルピアの急激な下落に見舞われた。98 年の GDP 成長率は -13.7% と著しく低下している。特に工業部門においては、自動車・電気製品など内需向け耐久消費財の生産が前年比 5 分の 1 以下に落ち込んでおり、ルピア安で輸出振興の追い風になるはずが、輸入投入財の調達難や輸送設備の未整備が原因となって、むしろ輸出額は減少している。一方でインドネシアの対外債務残高は増え続け、約 680 億ドル (99 年 6 月) にのぼっている。

多額の外貨債務を抱え、かつ 1997 年 7 月以降の経済危機の中で新たな借款が増え続けているインドネシアにとり、その返済原資として輸出を振興する産業政策は、同国においてもっとも重要な課題のひとつとなった。このため、本調査の対象となっている繊維製品、加工食品・飲料、木工製品のように既に輸出額に占める割合の高い製品を、更に高付加価値な国際競争力のある製品にシフトさせる必要があること。同時に、電気・電子部品、自動車部品、機械部品などの裾野産業を育てることにより、輸入投入財の比率を下げると共に輸出競争力を高めていくことが求められた。

(2) 相手国のニーズへの取組

本調査の直前に、JICA 開発調査で「裾野産業フォローアップ調査」が実施されている。しかし、同フォローアップ調査が要請された時から、インドネシア側は輸出振興を最大の工業開発課題としてあげていた。これはアジア通貨危機後、深刻な経済困難に直面するインドネシアにおいて、外貨獲得がひとつの改善策と考えられていたからである。また同時に、インドネシア輸出振興庁 (NAFED) から、輸出振興に焦点を当てたマスタープランの策定について協力要請を受けていた。これに対し日本側は緊急的な支援の一環として、中小企業振興分野での協力実施の可能性を確認する一方、先方と協議の結果、工業分野振興開発計画 (裾野産業) 調査の結果を、経済危機後

No.10

の経済状況の変化に即して適宜見直し、必要に応じ振興策の補完を行うフォローアップ調査(フェーズ1調査)を実施することで、その時は合意している(この時点では日本側の意向が大きく反映されたと言える)。

裾野産業フォローアップ調査(フェーズ1調査)は1998年12月より実施された。調査の結果、インドネシアにおいては、対外的な信用低下に伴う国外への資金流出、通貨の急激な原価に伴う輸入原材料・部品調達の困難性、調達難に伴う各工場の稼働率低下、不良債権問題など問題が多発し、現下の情勢においては、国際貿易環境の変化も踏まえた輸出振興戦略の立案をするニーズが極めて高いことがわかった。この結果、あらためて輸出振興に焦点を絞って、3つの輸出サブセクターを対象に選び、それに裾野産業の3サブセクターを加える形で、輸出振興にかかる提言を行う調査をフェーズ2調査として実施するものとなった。ただし、新たな案件として通常の手続きを踏めば、インドネシア側が求める時間的ニーズに合わないため、裾野産業調査の継続的な位置付けで、フェーズ2調査(輸出振興調査)を行うこととなった。

2.1 類似調査、上位計画の有無(その中でJICA調査、計画の位置づけ)

本調査は次の3開発調査の延長線上にあるものと理解できる。

- インドネシア産業セクター振興開発調査
- インドネシア工業分野振興開発計画(裾野産業)調査
- 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1

また、インドネシア側で定められた上位計画として次の二つが該当する。

- 第6次5ヶ年開発計画(REPELITA-6)
- 第2次25ヶ年長期開発計画(PJP-2)1994年～

2.2 相手国のこれまでの取り組み

貿易関連事項としては次のような動きがあった。

- | | |
|-------------|---|
| 1995年1月1日 | WTOの設立メンバーとなる |
| 1995年 | サーチャージの即時廃止 |
| 1995年～1998年 | 非関税措置の撤廃をすすめる |
| 1996年11月 | AICO(ASEAN Industrial Cooperation)スキームの発足 |

[1] 税制インセンティブにおける試み

- 事前免税スキーム:外資企業は最初の 2 年間に輸入された輸入原材料にかかわる関税(及び付加価値税)が 100%免除される。
- タックスホリデー:輸出指向型の新規外資系企業(繊維、皮革、電子産業など)に対し、最大 10 年間の免税措置。(これに対し、IMF は制度の廃止を要求している)
- IMF や ADB の指導の下、関税は大部分削減されたが、非関税障壁(NTBs)(国内貿易の制限、価格統制、補助金など)の撤廃が残る課題
- インドネシアは他の ASEAN 諸国に比較し、タックスホリデーと関連した税制優遇制度にあまり積極的ではない。輸出加工区、輸出用保税倉庫の設置、関税払い戻し制度などはあるが、制度運営上の非効率性や、間接輸出業者へのインセンティブの欠如が問題とされている。また、手続き面の対応で中小企業には不利な制度である。

[2] 輸出・貿易金融での試み

- 輸出業者への船積み前、および船積み後再割引制度の導入。
- インドネシア輸出銀行の設立インドネシア中央銀行による L/C 保証金の上積み。
- 通関業務の電子化(計画はされているが着手されていない)

3. 調査実施段階の特徴

3.1 調査の設計・手法・体制

(1) 調査対象業種

次の 6 業種を対象とすることが案件形成段階で既に決定されていた。

繊維・繊維製品(裾野産業調査には含まず)、

食品・飲料(裾野産業調査には含まず)、

木製品(裾野産業調査には含まず)、

電気・電子部品、

自動車部品、

機械部品

裾野産業調査の流れから対象業種も選ばれており、必ずしも輸出比率の高い業種が選ばれたわけではない。最終的には日本側、インドネシア側の主張を双方取り入れたものとなっている。当

No.10

時のカウンターパートも、どのようにしてこの6業種が選ばれたかはわからないが、統計上上位にあること、これまでの一連の調査の流れとして選ばれたのでないかとしている。

(2) 調査項目

(業務指示書による項目)

- 1) アンケート調査対象企業の選定
- 2) アンケート調査の集計・分析
- 3) 訪問企業の選定及び訪問企業のアレンジ
- 4) 輸出製品・部品の競争力の比較・分析及び有望輸出製品・部品のリストアップ
- 5) 輸出振興策、輸出戦略に関する仮説の構築
- 6) 企業訪問調査の実施
- 7) 輸出振興関連機関・団体、および輸出関連業務セクターへの訪問調査
- 8) 有望輸出製品・部品の選定
- 9) 競争力比較分析に必要とされるデータの補強
- 10) 輸出振興策、輸出戦略の策定
- 11) アクションプランの策定

(実際の調査項目)

- 1) マクロ環境・輸出振興政策レビュー
- 2) 輸出関連業務(金融・物流・通関)のレビュー
- 3) 輸出関連業務(金融・物流・通関)に関する改善提案
- 4) アジア各国の輸出振興策の研究
- 5) 輸出振興組織の組織力レビュー
- 6) 輸出振興政策提案
- 7) 対象産業の輸出実績分析
- 8) 有力製品・部品の選定
- 9) 輸出企業の経営実態把握(アンケート調査)
- 10) 購買企業の満足度調査
- 11) 選択された製品・部品の競争力分析
- 12) 輸出企業への訪問調査(経営診断)
- 13) 輸出競争力向上戦略
- 14) 輸出振興アクションプランの提案
- 15) 輸出振興セミナーの開催

(3) 調査の方法

[1] 歴史的視点からこれまでの輸出振興策を検証する

歴史的視点を踏まえて、環境変化を正確に捉え、現在の輸出関連の諸制度(Drawback System、輸出金融制度、保税地域制度、輸出志向型生産倉庫制度、関税制度など)を検討する(文献、資料の分析中心)。

[2] アジア諸国の輸出振興政策を参考にする

輸出振興を産業政策の中心に据え成功を収めてきた日本・韓国・台湾・マレーシア等の輸出振興政策を分析し、各国事例を参考にインドネシア流の産業政策を提案する(各国での現地調査)。

[3] 組織力強化コンサルティングの手法の適用

三和総研がこれまで民間企業・政府へのコンサルティングで培ってきた「組織力強化プログラム」の手法を適用した。

[4] マーケティング・アプローチ

マーケティング戦略は、市場を理論的に分析した上で、ターゲットになる顧客を決め、その市場に適應する 製品計画、 価格政策、 広告・販促政策、 流通チャネル政策の 4P を組み合わせたシステムアプローチによって作り上げられる。

[5] 調査対象の絞込み: 有望商品・部品に焦点をあてる

総花的・抽象的な「調査」を避けるため、調査の初期段階で各対象業種の現状をレビューした上で、有望商品・部品を選び出し、その後の調査は選ばれた商品・部品に集中した。

[6] モデル企業の選定と具体的な輸出競争力プログラム

業種ごとに輸出企業としてモデルになる企業を選定し、個別の輸出企業のマーケティング戦略を検討し、具体的な計画策定に向けたアドバイスを行った。モデル企業の経営を詳細に紹介することにより、産業(サブセクター)全体に、戦略計画の策定と実践が広がることを想定した。

[7] 包括的プログラムを志向

インドネシア政府は輸出振興を経済政策の大きな柱として、 輸入依存度の低い資源加工型、労働集約型産業の生産拡大を図り、この輸出を拡大すること、 裾野産業の育成においても、こうした資源加工型、労働集約型産業への貢献度の高いものを重視することなどの政策が打ち出されている。こうした政策はあっても、実施段階では個々の産業に対する具体的な方策は必ずしも統合のとれた政策になっていない。本調査では、個別輸出企業レベルの戦略計画策定支援という方法を取りながらも、常に、輸出振興という目的達成のための方策を統合し包括的な戦略計画となるよう努力した。

[8] 有望品目の選定

選定指標として SITC Rev3 分類に基づき、市場規模(1994～8年の品目別世界輸出額)が大きく、平均成長率(1994～8年の輸出額の年平均成長率)が高い品目、及びバイヤー側の視点を抽出の標準的な方法をとった。

No.10

電気・電子部品、および自動車部品についてはさらに輸入依存度(輸入原材料/原材料)と、労働生産性(生産額/雇用者数)も指標として加えている。

統計データは主に NAFED から提供されたものを主に活用した。

(4) 調査体制

調査団構成： (株)三和総研(現 UFJ 総研)

団長・総括

輸出振興制度

輸出振興 1(繊維・繊維製品)

輸出振興 2(食品・飲料)

輸出振興 3(木製品)

輸出振興 4(電機・電子部品)

輸出振興 5(自動車部品)

輸出振興 6(機械部品)

(5) カウンターパートの構成

インドネシアにおいては、輸出振興庁(National Agency for Export Development: NAFED)が非石油・ガスの輸出振興施策の実施を担当している。NAFED は工業商業省傘下でインドネシアの輸出業者が世界市場で成功するようにさまざまな支援を行っている(元々は商務省傘下で、両省の統合により現在の組織となる)。しかしながら、インドネシア政府は経済危機の影響で深刻な歳入不足に陥り、1998 年 NAFED の海外事務所のインドネシア貿易振興センター(Indonesian Trade Promotion Center: ITPC)を 13 ヶ所すべて閉鎖した。同時に NAFED は市場別の組織に再編成されることとなった。また政府は、貿易における人材育成の必要性に鑑み、それまで工業商業省傘下の別組織であったインドネシア輸出研修センター(Indonesian Export Training Center: IETC)を NAFED の傘下に置いた。

[1] ステアリング委員会を編成

本調査団のカウンターパートは NAFED であるが、調査のスムーズな進行のため、関係者を集めたステアリング・コミッティーを組織した。調査の節目ごとにこのコミッティーで調査結果を報告し方針を討議した。インドネシア側の委員会メンバーは次の通りである。

- Representative from Directorate General of Chemistry Industry, Agro and Forest Product in Ministry of Industry and Trade

- Representative from Directorate General of Metal, Machine, Electronics and Various Industry in Ministry of Industry and Trade
- Representative from Agro Business Agency in Ministry of Agriculture
- Representative from Chamber of Commerce
- Representative from relevant associations and organizations

このほか、日本側からも現地の JICA、OECF、JETRO、日本大使館などがメンバーとなっている。総勢約 30 名、委員長は NAFED 長官。

[2] NAFED ワーキング・グループ

ワーキング・グループは調査団と共同作業を通じて、輸出振興政策立案過程、輸出企業競争力強化プログラムの実際を体験し、調査団からの技術移転の受け皿となる。NAFED よりもむしろ MOIT の中小企業担当局、および業種別総局からそれぞれ担当者が出ている（企業訪問調査に同行）。当時、NAFED は予算的にも人的にも大幅な削減がなされ、本調査を受け入れるだけの体制作りがなされていなかった。

Mr. Erfandi が日本でのカウンターパート研修に出ているが、今回インタビューした限りでは、本人は本調査とは別のプログラムと理解していた。

3.2 ローカルコンサルタントの活用

質問表調査で調査会社のニールセンを使う。但しローカルコンサルの役割は大きくない。

3.3 キャパシティビルディング・技術移転への働きかけ

当時、NAFED は産業別の組織立てとなっていた。しかし調査団から見ると、各産業に精通した職員は少なかったとしている。また、海外事務所が全面的に閉鎖されたこともあり、組織として活力が失われつつあった。これに対し、調査団は、NAFED を中心とした貿易振興体制の再構築に対する提言を行っているが、NAFED 職員に対する直接的な働きかけはなされていない。調査団によれば、NAFED よりも、商工省の担当部署や貿易研修センターの方がやる気を見せていた。現地調査訪問時には、これらの機関からの人を含むカウンターパートが同行している。

3.4 提言の策定過程

(1) 課題の纏め方

[1] 主要施策の現状問題点分析から問題点を抽出する方法

[2] 地域スタンダードとの比較で問題点をあぶりだす方法

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

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

[3] 6サブセクターの輸出実績分析(産業概観、輸出額、輸出地域、輸出阻害要因)、SITCコードでの有望製品の選定(市場規模と製品成長率)、購買企業の満足度、などから各サブセクターの評価として纏める方法

[4] 輸出企業への訪問調査からの課題のまとめ

調査団としては課題を纏めるにあたり、業種別の分析結果や調査過程でのモデル事業の成果について発表会を開いているが、結果的に 6 業種を同じレベルで語るのが難しかったとしている。調査団は課題から提言を導き出すにあたり、包括的アプローチを最初に提言した。輸出振興につ

いては各機関の協力が必要なため、調査途中での関係機関のコンセンサス作りを重視した。(一方では、政府がやれるべき範囲は限られており、民間の活用が鍵になるとも述べている。例えば、アストラ財団による里親制度の開発などである)。

4. 提言の活用・波及段階

4.1 提言の策定過程・プライオリティ付け

- 輸出振興で政府が取るべき施策として4分野の目標を掲げ、プライオリティ付けしている。

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

民間企業がとるべき改善施策としては次の2点

- ・個別企業の輸出増進戦略計画の策定
- ・マーケティング・商品開発活動の強化

プライオリティ付けの基準などは報告書からは不明。但し、調査団長へのヒヤリングから、調査団としては、輸出振興は民間企業が主体となって輸出競争力を上げることがまず肝要であり、手続き面などのビジネス環境の整備はその次に来るものとして考えていた。

4.2 開発戦略と提言内容

表 4 輸出振興アクションプラン

目標	行動計画
貿易振興機関の再構築	<ol style="list-style-type: none"> 1. 再編のための高度な横断的委員会の設置 2. あるべき貿易振興組織の検討 3. 詳細な再編計画の策定 4. 新組織の要員の採用 5. 民間部門の輸出支援システムのリエンジニアリング 6. 貿易にかかわる関係官庁・機関との連携体制の検討 7. 上記連携体制の確立 8. 組織再編の実行 9. 国民、諸外国への集中的 PR
輸出振興戦略の再構築	<ol style="list-style-type: none"> 1. 産業・貿易の将来ビジョンの設定 2. 産業別・市場別ビジネス環境分析 3. 戦略輸出産業・製品の選定、輸出目標の設定 4. 戦略輸出市場の選定、輸出目標の設定 5. 戦略産業・市場への具体的支援策策定
ブランド振興	<ol style="list-style-type: none"> 1. 輸出ブランド戦略商品の選定 2. インドネシア製品のブランドイメージ調査 3. インドネシアナショナルブランドのロゴ作成 4. 民間ブランドコンテストの開催 5. ブランドイメージ普及活動
デザイン振興	<ol style="list-style-type: none"> 1. デザイン振興戦略商品の選定 2. デザインセンターの設立計画策定 3. デザインセンターの立ち上げ 4. 外国人デザイナーの雇用 5. デザインショー、コンクールの開催 6. 機関誌の発行、各種 PR 活動 7. 地方有望商品のユニークなデザインの開発、工業化

目標	行動計画
輸出モデル商品の振興	<ol style="list-style-type: none"> 1. 輸出モデル商品の選定 2. 輸出コンサルティングセクションの設置 3. 輸出ワンストップサービスの試行 4. 問題点の把握 5. 問題解決のための支援活動の展開
貿易金融の強化	<ol style="list-style-type: none"> 1. 商社・アッセンブリーメーカーを通じた貿易金融スキームの開発 2. 商社設立のインセンティブシステム検討 3. パイロットプロジェクトの設定・試行 4. パイロットプロジェクトに係る問題点の把握 5. 新スキームの施行
通関物流効率化	<ol style="list-style-type: none"> 1. 通関業務完全 EDI 化のためのシステム設計 2. EDI 化の試行 3. SCM 実施上の問題点の分析 4. SCM 実施のためのパイロットプロジェクトの設定・試行 5. 上記パイロットプロジェクトの問題点、改善策の提示 6. 海運業の問題点の整理、振興策の検討 7. 海運業の振興策の試行 8. 海運業の振興策施行 9. 港湾荷物積み下ろし業務のライセンス開放

4.3 提言の実現に至る要点・修正点

- (1) 対象 6 業種の個別施策については提言のレベルにとどまっている。施策として具体性が乏しい。従って報告書からだけでは提言の具体的な内容(5W1H) がつかめない。調査団によれば、インドネシア政府がやるべき具体的提言をなしたとしているが、組織改革ひとつとっても、どの機関が主体となって、何をどうやるのかが不明瞭である。これについて報告書では「インドネシアでは輸出に関わる政府機関が多く、またワヒド新政権下で政府の組織改革が行われている最中であるため、ここでは実施責任者の特定はせず、予算の見積もり等についても触れない」と説明している。

No.10

- (2) 調査団は、報告書での提言とは別に、企業訪問調査時に具体的な改善案を中小企業に示し、それを調査期間中にフォローすることで、具体的な成功事例を作ろうと試みた。例えば、見本市に参加させバイヤーを見つけることや、日本のバイヤーとのマッチングなどである。これは調査期間中に数件成功し、調査終了後もフォローしている。ワークショップを対象業種ごとに開催し、成功事例を発表している
- (3) 提言の内、組織改革については、NAFED 組織がセクター別組織立てから、地域別に変わった。ただしこれは調査実施前から検討されていたことである。本調査の報告書では、“貿易支援機関のあるべき姿”として半官半民の組織が提案されている。もしこの組織がNAFED の発展する姿として考えられていたのであれば、現状と大きな違いがあると言える。調査団長は調査の過程においてNAFED 長官とは随時意見交換を行ったとしているが、この組織提案と現実を見る限り、提案のすり合わせが行われたとは思えない。
- (4) NAFED に政策立案機能を期待するのは無理である。MOIT の中だけで3 機関が輸出振興にかかわりを持つが、これらを含む全体の調整は上位機関で行われる。(NAFED の組織改革については決定権のある上位機関に事前に協議を行い、改革の可能性を探る必要があるが、その点、調査提言は不十分である)。
- (5) ブランド確立について重要性は理解できるが、なかなか予算が見つからない。従って、これまでの取り組みは有名人を講師に招いたセミナー程度である。どのようにナショナルブランドを確立するかについて、きちんと調査をし、計画を立てたいが、そのための予算がない。
- (6) ブランド確立手法について、調査の中でも台湾やタイ、マレーシアなど経験が述べてあり参考となる。中でもタイのケースはインドネシアに最も参考になると思い、タイ輸出振興局 (DEP) へ視察のため人を出した。
- (7) 調査過程において調査団が行った日本とインドネシア企業のマッチングについては記憶にないとのこと。

図5 調査団提言組織図

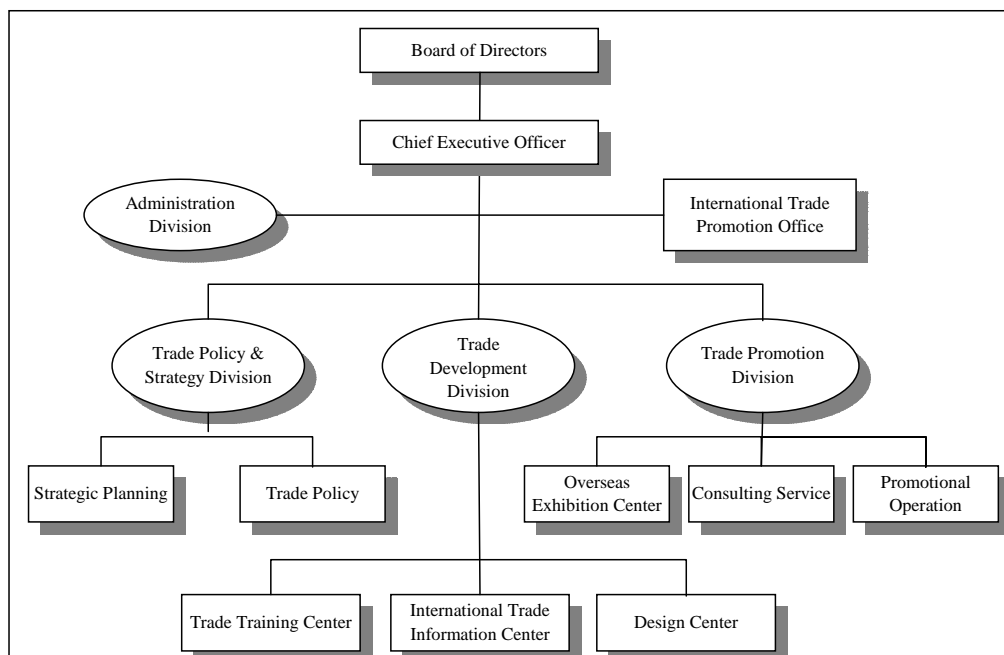
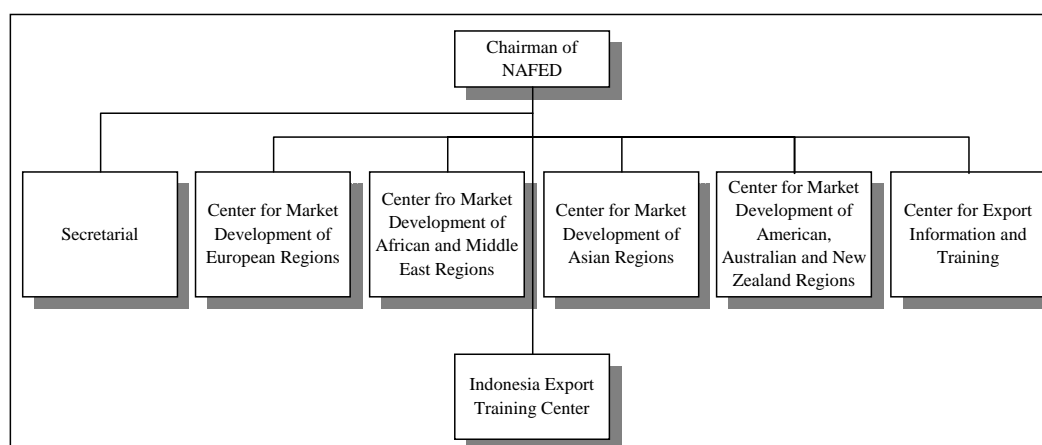


図6 現行NAFED組織図



5. 各調査段階における教訓・留意点

- (1) NAFED 側は、提言の内容自体は有益だったとしている。Mr. Erfandi は提言項目を書いたメモを手帳に挟み、いつも持ち歩いている。また、調査報告書の中身は時々利用されている。しかし提言内容を個別に聞く限り、実現に至ったものが少ないのはなぜか
- (2) NAFED 側は、JICA 調査は調査だけで終わらず、その後の提言実現にも支援してほしいと考えている。例えば、貿易研修センタープロジェクトのイメージを持っている。JICA 開発調査の内容について、相手側に十分な理解が得られていない。

No.10

- (3) 調査団は提言の実施が誰によって行われることを期待しているのか、報告書で明記しておく必要がある。また、そう書けるだけの内容のつめを調査過程において行わなければならない。本調査では、NAFED 長官と随時協議がなされたとのことであるが、調査後それが生かされているとは思えない。
- (4) 調査要請時に、受け皿についての検討、調整がなされていないと、その後の調査運営が旨く行かない恐れがある。本調査の場合、相手側(NAFED)の非力さについては調査団長も認めている。このよう場合、受け入れにあたって、具体的な指導が必要ではなかったか。また、調査終了後も組織構築についてのアドバイザー(JETRO などから)が必要ではないか。
- (5) 輸出振興は裾野産業振興同様、本来は民間が取り組むべきテーマである(輸出振興は民間企業がまず輸出競争力を挙げるのが肝要である。手続き面などの環境整備はその次ではないか)。従って、調査がどの範囲までをやるべきなのかは、調査としても留意しておく必要がある。