

4. インドネシア編

4. インドネシア編

4.1 インドネシア国工業分野振興開発計画（裾野産業）フォローアップ調査

4.1.1 開発調査実施の経緯と背景

インドネシアの裾野産業は1997年のアジア通貨危機とその後の経済の混乱により、深刻な影響を受けた。インドネシアの産業機械部品、自動車部品、電気・電子部品業界が受けた打撃は極めて深刻で、1998年当時、多くの企業が一次的に操業を停止、または操業度を20%以下に低下するなどの対応を迫られた。このように厳しい国内経済環境に加えて、インドネシアの部品産業は、AFTAの創設に向けた域内関税率の引き下げによる国際競争の激化という、もう一つの大きな試練にさらされていた。

本開発調査は1996年1月から1997年3月にかけて行われた「インドネシア工業分野振興開発計画（裾野産業育成）調査」のあとを受けて実施されたものである。同調査では、自動車部品、機械部品、電気・電子部品の裾野産業の振興を図るマスタープランを策定し、提言のいくつかは実施が試みられている。また、この調査の報告書はインドネシア側で増刷され、関係者に広く配布されている。しかしながら、前回調査終了から本調査の開始まで2年弱しかたっており、1997年末から1998年前半をピークとする経済危機の影響、国内の政治的混乱などから、本調査が開始された1998年12月には、提言を含めほとんどの既存計画が機能不全に陥っていた。

4.1.2 開発調査の概要

以下は調査の概要である。

- (1) 調査実施期間：1998.12～1999.6
- (2) 最終報告書作成：1999.6
- (3) 当時のカウンターパート：
- (4) 開発調査担当コンサルタント：日本総合研究所(株)、八千代エンジニアリング(株)
- (5) プロジェクトの提言内容の現況：進行・活用
- (6) 調査目的

経済危機後のインドネシア経済の現状分析を行い、その結果を踏まえて前回調査の提言内容をレビューする。

経済危機後の裾野産業の現状改善のための必要な政策、及びアクション・プログラムを再構築する。

裾野産業の市場開拓のために有効な情報を提供する。

インドネシア製造業分野の中小企業の現状改善のための具体的な支援策の策定を可能な範囲で行う。

(7) 調査の範囲

対象業種：以下の工業サブセクターの裾野産業が調査対象

a.自動車産業、b.農業機械をはじめとする機械産業、c.電気・電子産業

また上記の3業種に関連する、あるいは提案プログラムに関連する場合は、可能な範囲で以下も調査対象とする。

a.製造業分野のその他の中小企業、b.上記3業種の部品流通業者

調査の内容：

- 1) 裾野産業育成にかかる制度・政策の現状調査
- 2) 裾野産業企業の現状調査
- 3) 国内外市場調査
- 4) 裾野産業振興のための戦略案の検討
- 5) 裾野産業の振興のための政策、およびアクション・プログラム案の検討
- 6) マスタープランの作成

4.1.3 提言実現に影響を与えた要因および背景

4.1.3.1 浦田提言

2000年1月より浦田秀次郎早稲田大学教授を経済財政産業調整大臣に対するJICAシニア・アドバイザーとして派遣し、2000年7月に、通称「浦田レポート」と呼ばれる包括的な中小企業振興政策の提言がインドネシア政府に提出された。提言の中で政策アプローチとして「金融分野」「非金融分野」及び「有効な企業活動のための行政など環境整備」の3つの側面から各分野の施策を提示している。さらに裾野産業振興(関連外資企業との連携、裾野産業振興機関の設立等)、輸出促進(海外市場情報アクセス改善、輸出手続簡素化等)の実施が提言としてあげられている。また中小企業政策の総合調整機関の設置をすることが、提言されている。JICAはこの政策提言の実現に向けて具体的な案件を発掘・形成する目的で企画調整員を派遣している。なおこのレポートでは、本開発調査およびフェーズIIの調査内容が引用されている。

4.1.3.2 Medium Term Action Plan (MTAP) と Master Plan of SMI Development 2002-2004

ADB の支援により、SME タクスフォースチームが「中小企業振興のための中期行動計画 (MTAP)を作成し、2002 年 3 月にプレゼンテーション・セミナーが開かれた。MTAP において 1.ビジネス環境整備、2.金融開発(改善)、3.BDS 開発、4.起業家促進と SME 競争力強化についてのアクション・プランが提示されている。さらにそれぞれの項目ごとに目的、行動計画、評価指標、完遂年、関係機関が記されたマトリックスが作成された。MTAP 作成において、前述の浦田提言が参照されている。

これを受けて 2002 年度に商工省中小企業総局から Master Plan of Small and Medium Industry Development 2002-2004 が発表された。ここでは中小工業を「地場産業分野」、「裾野産業分野」、「輸出指向型産業分野」および「次世代成長産業分野」の 4 分野に分け、分野ごとに 2004 年までの目標値(事業者数・雇用者数・出荷額等)を定めている。また実施されるべき重要な支援策として以下にあげるプログラムがある。

1. ビジネス・デベロップメント・サービス(BDS)の開発
2. 商標サービスクリニック
3. Trading House の開発
4. 情報サービス
5. 情報技術の普及
6. 製品デザインの開発
7. SME 賞の授与
8. 知的所有権の普及
9. インフラ開発
10. 品質管理システム(GKM)の普及
11. 伝統技能の発展
12. 中小工業分野における女性の役割の向上

4.1.4 提言

提言は 7 つの分野における 11 の政策提言群と 5 つのアクション・プログラムから構成されている(図 4.1-1 参照)。さらに政策提言は短期的と長期的に実施する提言群とに分かれている。それぞれの政策提言にはタイトルのみのものと説明が含まれているものがあり、内容の深さはまちまちである。いずれの提言も実施機関は明記されていない。すべての政策提言が重要だとしながらも人

的、財政的制限から実施が困難であるとしている。一方アクション・プログラムは、インドネシア政府およびドナーによって実施がより容易なプログラムとして選択されている。それぞれのアクション・プログラムには詳細な説明が加えられており、調査団が重要であると考えていたことが推測される。なお評価用 PDM を付表 A4.1-1 に、提言と実施の状況を付表 A4.1-2 に示した。

図 4.1-1 (1/2) 「インドネシア国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」における目的と結論、提言
(調査実施時期 : 1998.12 - 1999.6)

調査の目的	結論、提言
<p>1. アジア通貨危機後の インドネシア裾野産業振 興のマスタープラン策定</p>	<p>1.1 裾野産業振興の基本方針</p> <p>① 裾野産業振興は、短期と中・長期の 2 つのパースペクティブから進るべき。短期的には、経済危機による裾野産業が抱える緊急的問題の緩和が課題。中・長期的には、AFTA のもとでの市場自由化に対応した裾野産業の国策競争力獲得が課題。</p> <p>② ターゲットの企業に対して総合的なアプローチを採り裾野産業の振興を図る。この場合、小規模企業の保護という観点でなく、競争力のある部品メーカーを育成する観点で裾野産業の育成が図られる。ASEAN 地域市場での国際競争力を獲得する可能性のある企業をターゲットとして支援策を提供すべき。</p> <p>③ 裾野産業の経営・技術能力を向上させ、輸入部品への依存度を低減し、部品輸出の拡大を図る。</p> <p>④ 潜在能力を持つ部品サプライヤーを発掘・育成することにより、アッセンブラーと裾野産業間のリンケージの強化を図る。</p> <p>⑤ 裾野産業の振興にあたっては、競争力強化の観点から市場メカニズムを重視する。</p> <p>⑥ 裾野産業の振興においては、民間部門、特にアッセンブラーの支援を活用する。</p> <p>1.2 裾野産業振興のためのアプローチ</p> <p>裾野産業育成のための戦略として、7 つで分野の 11 の施策が提案されている。</p> <p><u>制度・政策面の施策</u></p> <p>1) 裾野産業に関する制度・政策面の整備</p> <p><u>金融面の施策</u></p> <p>2) 中小企業向け融資の拡大</p> <p><u>マーケティング面の施策</u></p> <p>3) 輸出マーケティング支援</p> <p>4) 国内マーケティングに対する支援</p> <p>5) 租税・関税制度の合理化</p> <p><u>投資促進面の施策</u></p> <p>6) 投資促進活動の拡充</p> <p><u>技術支援/R&D能力向上面の施策</u></p> <p>7) 裾野産業の技術水準の向上</p> <p>8) 品質水準の向上</p> <p>9) R&D 活動の向上</p> <p><u>経営能力向上面の施策</u></p> <p>10) 中小企業の経営能力の向上</p> <p><u>人材育成面の施策</u></p> <p>11) 人的資源開発の拡充</p>

図 4.1-1 (2/2) 「インドネシア国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」における目的と結論、提言

調査の目的	結論、提言
2. アクションプログラムの選定	<p>アクションプランは以下の計 5 つからなる。</p> <p>1) 輸出促進総合マスタープランの策定調査</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 輸出構造、主要産業の輸出競争力、輸出振興組織、輸出振興政策などの現状を分析。 ② ASEAN 各国の輸出構造、輸出競争力、輸出振興政策などをインドネシアと比較し、AFTA 成立後の ASEAN 域内の分業構造の分析を行う。 ③ 輸出振興上のボトルネックを解消し、戦略産業の輸出競争力を一層引き上げるための輸出振興政策のマスタープランを策定。 ④ マスタープランを具体化するためのアクションプランを作成。 <p>2) モデル工業サービスセンター (ISC) 設立プログラム</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 対象地域内の企業情報の収集 ② 共同利用機械・設備の地域内企業への提供 ③ 先進技術の地域内企業への普及 ④ 対象地域内企業への経営指導 <p>3) 下請け産業見本市の開催</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 組立を行う大手企業が、ASEAN 域内において調達したい部品を展示し、可能性のある供給企業の発掘に努める。 ② 中小企業が自社で生産可能な製品類を展示して、販売先企業の発掘に努める。 ③ 大手企業の部品調達戦略や技術情報を発表するセミナーを開催する。 <p>4) 経営管理スキル向上プログラム</p> <p>A. 工業調査員 (TPP) 強化プログラム</p> <p>1. TPP 強化のための具体的内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 中小企業の TPP による指導・コンサルティングニーズの確認 ② 能力評価基準の作成 ③ TPP に関するデータ・ベースの作成 ④ キャリア・パスの作成によるキャリア・プランニングの確立 ⑤ 効果的指導を実施するための TPP の組織体制の再編 ⑥ 中小企業指導のためのマニュアル <p>2. TPP 再訓練のための計画作成</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 訓練内容の計画 ② 訓練計画の作成 ③ 訓練計画の実施 <p>B. 中小企業向け経営スキル向上のための研修プログラム拡充 (職業訓練センターにおいて以下のプログラムを実施)</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 中小企業経営管理に関するカリキュラムの開発 ② 中小企業経営管理に関する短期セミナーの開催 ③ 中小企業経営管理に関する長期教育訓練コースの実施 <p>5) 裾野産業および輸出型中小企業の総合競争力強化 (ツー・ステップ・ローン) プログラム</p> <ul style="list-style-type: none"> Package 1. 裾野産業国際競争力強化基金 Package 2. 中小裾野産業緊急支援基金 Package 3. 中小企業輸出振興基金

4.1.5 評価

4.1.5.1 インパクト

(1) 活用段階

1) 報告書に掲げられた目標の達成度および活用

質問票の回答によると、目標の達成に一部前進があったとしており、提案の活用度については、部分的に活用したとなっている。面談調査において複数の商工省職員に確認したところ、本開発調査報告書を裾野産業のための政策立案に利用したという回答があった。おそらく、工業省の裾野産業開発政策(付表 A4.1-3 参照)立案の際に利用されたと思われる。また提言だけでなく報告書のセクター分析も利用した。インドネシア政府に限らず、現地政府には調査を実施する時間や予算が乏しく、また専門知識に欠けるところがあるため調査の分析内容が彼らの業務に役に立っている。

2) 提言の実現度

質問票の回答によると、提言実施に向けて 20-50%のアクションがとられたとしている。また提言実施の要因としては、1)日本政府からの支援、2)日本政府以外のドナーからの支援、3)予算確保、4)民間企業の参加、5)組織が実施に向けて活動したためとしている。提案のうちインドネシア政府で予算を確保できた例としては、人的資源開発の拡充のうち非熟練工に対する訓練がある。提言実現の要因として担当総局が裾野産業に係る工業政策立案のために活動したことを挙げている。

一方、実施されなかった理由として、1)予算が得られなかった、2)民間からの協力が得られなかった、3)組織の実施能力を欠けていた、4)提案されたプロジェクトは期待したものと違った、5)中心となる人物が異動したとしている。4)の期待したものと違ったという答えに対しては、ほとんどのプロジェクトはインドネシア政府との協議に基づいて提案されているものの、そのうち一部にインドネシア政府の考えと違ったものになっていたためという説明があった。調査開始当初、インドネシア側は失業対策のため零細・小規模の底辺層の底上げが必要と考えており、裾野産業を構成する中小企業に対する支援を中心に考えていた JICA 側と意識の違いが見られた。このことが提案時においてもインドネシア側との考えの相違として残った可能性はある。

個々の提案内容の現況を見みると、商工省が中心となって実施している部品産業とアセンブリーのマッチングのためのプログラムもしくは JODC の巡回指導などが実施されたプログラムであ

る。本調査の提言の実施度合いが低いのは、政府の予算が縮小したことが大きな要因として考えられるが、プロジェクトの主な対象である民間企業の体力がかなり落ち込んでおり、特に自動車、電気・電子関連では、国内市場の急激な縮小、アSEMBラー企業の移転なども影響していると思える。つまり調査当時から現在に至るまでマーケット確保が最優先であり、新技術習得のための投資や、従業員の育成は後回しにされたことも、実施を困難にしている。

一方、JICA 側は、浦田レポートによってそれ以前の裾野産業関連報告書は集約されているという考え方であり、このレポートの考え方がその後の対インドネシア支援に影響を与えている。このため、本開発調査の提言も浦田レポートに沿ったものが、今後取り上げられる可能性が高い(付表 A4.1-4 参照)。

(2) 波及段階

実施された事業が少ないため、波及効果は限定される。また産業界(自動車および電気電子)は政府に対する信頼があまりなく、また政府も地方在住の企業に対しては情報を十分に与えてこなかったことから効果的にプロジェクトやプログラムを実施できない状況にある。

4.1.5.2 自立発展性

質問票の回答によると、報告書が提出された後、商工省担当総局がとった行動は、1)それぞれ提案されたプロジェクトのモニタリングと 2)ドナー、計画担当部局もしくは民間からの協力要請としている。担当総局単独でのプロジェクト実施は困難なため、外部からの支援や新たな予算が必要であったと思われる。彼ら自身の政策実施、プロジェクト実施能力は低く、支援なしには多くの提案は実現できないものと推定される。また 2000 年以降、地方分権化が進み、プロジェクトの実施は地方政府に任されている部分が多く、かならずしも中央政府の調整が働いている訳ではない。これに加えて地方での実施能力はさらに劣るため、今後地方政府において提言が取り上げられて実施される可能性は低い。

4.1.5.3 評価のまとめ

アクション・プログラムは、優先順位が高いとされながらもあまり実現に至っていない。マスタープランにおける提案は、基本的に相手政府の実施を想定するものであるため、実現に至るかどうかはカウンターパートの実施能力(人的能力、財源、調整など)にかかっており、それが十分でなかったことが第一の理由として挙げられる。インドネシア政府の、とりわけ中小企業関連政策では、縦割り行政、役割の重複が改善されていないことも実現を低めた理由であろう。

一方、産業界は経済的混乱によって競争力を失っており、これを改善するには産業の構造変化が必要であったと思われる。また国際的な環境、AFTA や WTO によって海外との競争は激しさを増している。係る状況の中たとえ多くの提言が実現したとしても、産業の構造が現状のままであればインパクトは限定されたと思われる。

インドネシア政府では中小企業政策の総合調整に向けた取り組みがみられるものの、いまだ各省の実施する多岐にわたる中小企業振興施策を総合的に調整するまでには至っていない。このことがもともと予算も人材も少ないインドネシア政府の裾野産業に対する施策を限定的なものとしている。さらに本件におけるキーパーソンが見えない中、継続性を確保するが困難である。

4.1.5.4 教訓

インドネシアにおいては、政治的、経済的不安定に加えて、政府の人材・予算の不足、政府の役割分担の不明確さ等、制度的な制約条件がある。このような状況の中で、提言を実施させるには少なくともキーとなる提言については調査実施中に実施までの具体的な準備をする必要性が大きい。日本側でなんらかの支援ができるのであればなお良いが、その場合でも提言発表からあまり年数をかけずにすぐに実施するような仕組みが必要である。

付表 A4.1-1 Project Design Matrix (PDMe)

案件名：イ国工業分野振興開発計画（裾野産業）FU調査

種類：裾野産業振興計画

協力形態：M/P 対象地域：インドネシア国全域

プロジェクトの要約	指標	指標データ、入手手段	外部要因
上位目標2（波及段階）: 1) 裾野産業の競争力が強化される。 2) アセンブラーと裾野産業間のリンケージが強化される。 3) 提言実施により経営が近代化され、製品が改良される。	1) 部品輸入の縮小と部品輸出の拡大 2) 部品サプライヤーの数と取引額 3) 各プログラムの利用者数	1) 質問票及びインタビュー(実施事業、関連事項、波及効果) 2) 企業統計 3) 業界団体加盟社数、業界団体統計など	1) 開発計画に重大な変更がなく中小企業等への支援実施が継続される。 2) 経済・社会条件に重大な変更がない 3) イ国政府が事業等の設立・維持に必要な予算を確保する。
上位目標1(活用段階) 1) 中小企業育成策に反映される。 2) 裾野産業・中小企業に対する支援策が実行される。	1) 中小企業育成策への記載 2) 支援策・アクションプランの実施の有無	1) 中小工業分野振興M/P 2) 質問票、及びインタビュー	
プロジェクト目標 経済危機後の裾野産業の現状改善のために政府がとるべき政策、アクションプログラムおよび中小製造業の現状改善のための具体的な支援策が明らかになる。	(1) 調査報告書および事実関係	1) 報告書、質問票、及びインタビュー	1) 経済・社会条件に重大な変更がない 2) 中小企業政策に重大な変更がなく、かつ事業実施の優先度に変更がない 3) C/Pの組織・人的な役割に変化がなく、関連機関が事業を実施するのに十分な能力を有する。
成果 (1) 機械部品、自動車部品、電気電子産業の現状と問題点が明らかになる。 (2) 各部品産業振興のための基本戦略が明らかになる。 (3) マスタープランが策定される。 (4) 裾野産業の市場開拓のための有効な情報を提供する。	(1) 調査報告書および事実関係 (2) 調査報告書および事実関係 (3) 裾野産業振興計画、優先プログラム、提言に関わるC/Pの知識の理解度	1) 質問票の配布およびインタビュー(調査活動、内容、及び提言の周知度、並びに移転された技術) 2) 最終報告書(構成及び内容等) 3) 相手国内、及びJICAを含む他の国内外の援助機関の報告書のレビュー	1) C/Pの組織・人的な役割に変化がなく、関連機関が事業を実施するのに十分な能力を有する。
活動 (1-1) 前回提言実施状況のレビュー (1-2) 経済環境変化による96年調査対象企業への影響調査 (1-3) アセンブラー企業の現状調査 (1-4) 裾野産業企業の現状調査 (1-5) 裾野産業の市場調査(国内・海外) (1-6) 裾野産業振興のための戦略案の検討 (1-7) 裾野産業振興のための政策/AP案の検討 (2-1) 調査過程を通じてのOJT (2-2) ワークショップ・セミナーの実施	投入 (日本チーム) 1) 調査団員の派遣12人 2) C/P研修生受入 3) セミナー等の開催(分析結果と提言)	(相手国チーム) 1) MOIT、金属・機械・電子総局 2) ステアリングコミTEEが編成された。	1) 中小企業(工業)政策とC/Pの組織的な役割に変更がない 前提条件 1) 調査実施のためのC/P人員、便宜供与が提供される準備があること 2) 調査に関する十分かつ正確な情報が入手可能なこと

付表 A4.1-2 提言と提言内容の現況

調査案件名：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

	進行・活用	遅延	中止・消滅	特記事項
1. 裾野産業育成のためのアプローチ				
1.1 裾野産業に関する制度・政策面の整備		✓		中小企業に関して中小企業組合省と商工省、また商工省内部でも役割分担が必ずしも明確でなく、問題である。
1.2 中小企業向け融資の拡大		✓		融資制度は以前からあるが、融資ファンドが小さく中小企業融資が改善したとまではいえない。中小企業融資専門銀行もまだない（計画中）。
1.3 輸出マーケティング支援		✓		貿易研修センターはJICA技術協力も継続しており訓練面では整いつつある。しかしNAFEDの組織、輸出マーケット情報、輸出金融等での改善は遅い。
1.4 国内マーケティングに対する支援	✓			MOITによるセミナー、Trade showの実施。自動車部品市場の開設計画。
1.5 租税・関税制度の合理化	✓			今年から関税制度がHarmonized Tariffに変更される。
1.6 投資促進活動の拡充		✓		経済危機以前からミッションなどを海外に出していたが、最近では成果を証明できないと難しくなっている。
1.7 裾野産業の技術水準の向上	✓			MIDCの機能を利用して実施。またJODCによる巡回指導が実施された。
1.8 品質水準の向上	✓			アストラ等企業や大学と共同してQCMIによる品質の向上に努めている。また国家標準化プログラムを実施中。
1.9 R&D活動の向上		✓		状況はあまり変わっていない。
1.10 中小企業の経営能力の向上		✓		状況はあまり変わっていない。
1.11 人的資源開発の拡充		✓		まだ産業界のニーズにあった訓練コースが作成できていない。
2. アクションプログラム				
2.1 輸出促進総合マスタープランの策定調査	(✓)			裾野産業調査フォローアップフェーズIIとしてJICAがM/Pを策定したが、その後インドネシア政府によるM/Pが作られていない。
2.2 モデル工業サービスセンター（ISC）設立プログラム		✓		現存するCSF（UPT）は地方政府の管轄に移った。
2.3 下請け産業見本市の開催	✓			MOITが主導するアSEMBラーと下請けのマッチングを促進するプログラムが実施されている。
2.4 経営管理スキル向上プログラム		✓		進捗がない。現在、JICA人材育成計画調査が実施されている。
2.5 裾野産業及び輸出型中小企業の総合競争力強化（ツー・ステップ・ローン）プログラム		✓		ADBが中小企業向け輸出金融のプロジェクト形成中。

付表 A4.1-3 Proposed Programs for SME Development Fiscal Year 2003 – 2005

(Example)

Ministry of Industry and Trade

Directorate General for Small – Medium Industry and Trade

Program: Developing Supporting Industries to improve SME competitiveness

Objective

1. Strengthening the national industry structure
2. Creation of supporting industries for the provision of capital goods, parts and components to enhancing the competitiveness of the respective sectors as engines of growth of the national and regional economy
3. Creation of new and/or expanded employment and added value of products
4. Improving and expanding trade in capital goods, parts and components contributing to the national GDP

Action-1: Developing parts and components supporting industries for the automotive industry

- Identification of potential and viable workshops
- Reconditioning / upgrading identified potential workshops
- Business mapping & matching – supply to demand
- Provision of training in quality welding
- Provision of training in quality foundry works
- Provision of training in metal works
- Provision of training in quality production
- Provision of training in electro- plating
- Provision of training in engineering
- Provision of training in marketing and after-sales service
- Provision of training in using precision equipment
- Internship of workers at selected potential workshops
- Developing sub-contracting procedures
- Empowering repair workshops
- Workshop on OEM market assessment

Performance indicator

- Number of established firms
- Workshops identified
- Workshop reconditioned
- Businesses developed
- All training programs executed and workers skills improved significantly
- Workers skills improved
- Subcontracting executed
- Repair WS improved
- OEM market assessed

Target & Location

205 units in 17 provinces

出所: 商工省

付表 A4.1-4 浦田専門家による提案と工業分野振興開発計画（裾野産業）調査の提言重複（1/3）

	A	B	C
1 Measures to Deal with Problems Faced by Individual SMEs			
(1) Fostering of SME Owners and SME Advisors Through Establishment of SME Training Center			
<u>1) Establishment of SME Training Center</u>	○		
(2) Establishment of Corporate Evaluation System for SME			
1) Introduction of Corporate Evaluation System for SME			
2) Training of SME Evaluators			
<u>(3) Establishment of Traveling Consultation Program</u>	○		
<u>(4) Provision on One-Stop Services</u>		○	
(5) Technological Assistance			
<u>1) Improvement of Production Technologies and Product Quality</u>		○	
<u>2) Improvement of Marketing Ability and Improved Access to Market Information</u>		○	
3) Introduction of Practical Curriculum in Secondary and Higher Education			
<u>4) Improvement of Financial and Accounting Capability</u>	○		
5) Reform of Existing Schemes			
2 Measures to Facilitate Linkage Between Enterprises			
(1) Promotion of Supporting Industries			
<u>1) Promotion of Inward Direct Investment by Foreign Assembly and Parts Makers</u>		○	
2) Establishment of Supporting Industry Promotion Center			
3) Assistance for Private Training Organizations			
<u>4) Promotion of Linkage Between Foreign Subsidiaries and Local SMEs Through Preparation of Matching Database and Directory</u>	○	○	
5) Others			
(2) Creation of Dynamic Clusters			
1) Creation of Market Contact Points			
2) Development of Marketing Channels			
3) Introduction of New Technologies			
4) Learning of Technologies			

A: 工業分野振興開発計画(裾野産業)調査、B: 工業分野振興開発計画(裾野産業)フォローアップ調査、C: 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Ⅱ

付表 A4.1-4 浦田専門家による提案と工業分野振興開発計画（裾野産業）調査の提言重複（2/3）

	A	B	C
3 Measures to Promote Exports			
(1) Marketing: Strengthening of Export Promotion Assistance Services			
1) Export Fairs			
<u>2) “Reverse Trade Fair” (or Procurement Opportunity Fair)</u>		○	
<u>3) Provision of One-Stop Service</u>		○	
<u>4) Establishment of Design Center</u>			○
5) Provision of Assistance for Use of E-Commerce by SMEs			
6) Establishment of Overseas Marketing Information Center and Creation of Network			
<u>7) Improved Functions of and Strengthened Coordination Between Export Support Organizations</u>			○
(2) Human resource Development			
1) Strengthening of International Export Training Center and Expansion of Its Activities in Local Areas			
<u>2) Improvement of Managerial and Technical Guidance for Enterprises Aiming at Developing Their Export Businesses</u>		○	
(3) Export Finance			
<u>1) Re-Establishment of Export Finance</u>		○	
<u>2) Alternative Scheme for Exporters</u>			○
(4) Administrative Procedures			
<u>1) Fair and Speedy Customs Clearance Procedure Based on EDI System</u>		○	○
<u>2) Liberalization of Loading and Unloading Licenses</u>		○	
(5) Local Areas			
1) Supply of Market Information for Local Areas			
2) Strengthening and Extension of Local Trade Training Center to Local Areas			
<u>3) Assistance for Activities of Export Organizers</u>		○	○

A: 工業分野振興開発計画(裾野産業)調査、B: 工業分野振興開発計画(裾野産業)フォローアップ調査、C: 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Ⅱ

付表 A4.1-4 浦田専門家による提案と工業分野振興開発計画（裾野産業）調査の提言重複（3/3）

	A	B	C
4 Policy Recommendations on the Administration of SME Policy Measures			
(1) Promotion of Coordination between SME Promotion Measures			
1) Comprehensive Planning, Formulation and Implementation of SME Policies			
a) <u>Establishment of Coordinating Body or Special Body to promote SMEs</u>			○
b) Establishment of SME Promotion Law			
2) Facilitation of Administrative Procedures			
3) <u>Improvement of Criteria for SMEs</u>			○
(2) Strengthening of Administrative Capacity of Local Governments			
1) Enhancement of Capabilities of Local Government Employees			
2) Enhancement of Institutional and Organizational Capacity of Local Governments			
3) Establishment of Vertical and Horizontal Inter-Governmental Coordination Mechanism			
(3) Monitoring and Assessment of SME Promotion Measures			
(4) Dissemination of SME Promotion Measures			

A:工業分野振興開発計画(裾野産業)調査、B:工業分野振興開発計画(裾野産業)フォローアップ調査、C: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Ⅱ

出所:浦田秀次郎、「Policy Recommendation for SME Promotion in the Republic Indonesia, July 26, 2000」から作成

4.2 インドネシア国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

4.2.1 開発調査実施の経緯と背景

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、1997 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。1998 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、輸入部品・素材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た。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 (1999 年 6 月) にのぼった。

1997 年 7 月の経済危機以降国内市場が急激に縮小したインドネシアにとり、その活路として輸出を振興する産業政策は、同国において最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、更に国際競争力のある高付加価値な製品にシフトさせる必要があると同時に、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、輸入部品・素材の比率を下げ、製品の輸出競争力を高めていくことが求められた。

本調査の直前に、裾野産業フォローアップ調査 (フェーズ 1 調査) が 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、通貨の急激な減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を選び、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。

4.2.2 開発調査の概要

以下は調査の概要である。

- (1) 調査実施期間: 1999.7 ~ 2000.3
- (2) 最終報告書作成: 2000.3

(3) 当時のカウンターパート: 国家貿易開発庁 (National Agency for Export Development: NAFED)

(4) 開発調査担当コンサルタント: (株)三和総合研究所 (現、UFJ 総合研究所)

(5) プロジェクトの提言内容の現況: 進行・活用

(6) 調査目的

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

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

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

(7) 調査の範囲

対象業種:

製品群: 繊維・繊維製品、加工食品・飲料、木工製品

部品群: 電気・電子部品、自動車部品、機械部品

調査の内容:

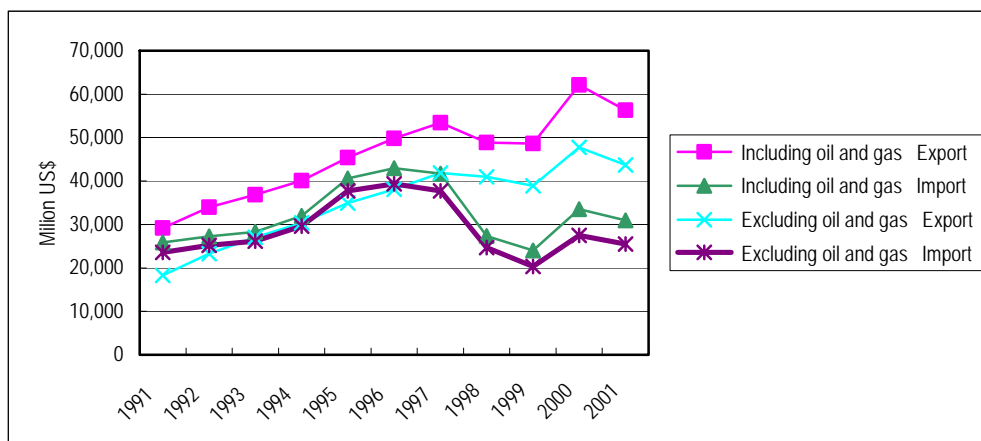
- 1) 輸出振興政策を含む輸出企業を取りまく環境調査
- 2) 輸出企業の実態調査
- 3) 輸出製品・部品の競争力比較分析および有望輸出製品・部品のリストアップ
- 4) 輸出振興策、輸出戦略、アクション・プランの構築

4.2.3 提言実現に影響を与えた要因および背景

4.2.3.1 インドネシアの輸出と経済

2001 年のインドネシア経済は、それまで比較的好調であった輸出、投資ともに落ち込んだ。国際市況の低迷と世界的な経済の停滞により、輸出は前年比でマイナス 9.3%となった。工業製品のうち基礎金属、電気・電子製品、肥料、皮革製品の輸出が落ち込んだ。2002 年には資源加工型産業を中心に輸出が少し持ち直し、前年比 1.5%増となっている。一方輸入では、中国からのテレビや電子機器の輸入が急増した。またタイからは自動車部品関連の輸入が急増した。これは外資系企業が AFTA の実現に伴い、生産車種のすみ分けと完成車、部品補完の動きを加速しているためである。

図 4.2-1 インドネシア輸出入動向



出所：インドネシア統計局

最近では好調であった資源加工型産業の輸出も息切れしている。一時期、1ドルが1万3千ルピアとなり価格競争力が大幅に上昇したが、その後1ドルが8000-7000ルピアまで戻り、一方、燃料費、運搬費が高くなったために価格競争力が落ちた。一方、もともと輸入部品を組み立てて販売する構造になっていた電気・電子製品は、国内市場指向であったため、ルピア安の恩恵は小さく、さらに景気悪化による国内市場縮小によって大きな打撃を受けた。一般的に自動車部品、電気・電子部品ともに品質面、価格面で中国製品に競争できる状況にはない。

表 4.2-1 インドネシアルピア 為替レート

	1998	1999	2000	2001	2002
1US\$につき年平均ルピア	10,014	7,855	8,422	10,261	9,311

出所：JETRO 貿易投資白書

4.2.4 提言

報告書では第5章に輸出振興政策に関する提言が示されており、それを受けて第13章に輸出振興アクション・プランが提示されている(図4.2-2参照)。それとは別に各製品群、部品群に対して輸出競争向上戦略提案を経営、マーケティング、生産別に示しており、そのうち共通的な部分が「企業がとるべき改善施策」として示されている。この改善施策はむしろ個々の輸出企業が実施すべき項目であるので、今回の評価には含めていない。なお評価用PDMを付表A4.2-1に、提言と実施状況を付表A4.2-2に示した。

図 4.2-2 (1/3) 「インドネシア国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」における目的と結論、提言
(調査実施時期 : 1999.7 - 2000.3)

調査の目的	結論、提言
<p>1. インドネシア輸出振興政策マスタープランの策定</p> <p>以下の項目を含む</p> <p>(1) 輸出産業政策の再構築</p> <p>(2) 輸出競争力の向上</p> <p>(3) 輸出振興アクションプラン</p>	<p><u>輸出振興政策に関する提言</u></p> <p>1. 輸出振興における政府の役割</p> <p>(1) 民間セクターの活力の利用</p> <p>(2) 将来の産業貿易構造へのビジョン策定</p> <p>(3) 輸出ビジネスインフラの改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ・産業インフラストラクチャー ・輸出入手続の簡素化とスピードアップ ・輸出金融の整備 ・国際的なビジネススタンダードの厳守 <p>(4) マーケット情報の普及</p> <p>以下のマーケット情報の蓄積と民間セクターへの普及</p> <p>①経済政治安定度、②貿易及び非貿易障害、③国民の購買力、④品質要求基準、製品のカテゴリー、⑤価格レベル、⑥競合状況、⑦流通チャンネル、⑧貿易慣習</p> <p>2. 輸出ビジネスインフラの改善</p> <p>(1) 貿易金融</p> <p>1) 経済危機以降の中小企業へのファイナンス改善</p> <p>2) 商社・アッセンブリーメーカーを通じた貿易金融の流れをつくる事</p> <p>(2) 間接輸出業者に対する優遇措置の新設前払い法人税制度の撤廃</p> <p>(3) 輸出入にかかる物流</p> <p>1) EDI システムによる通関手続の公正化と迅速化</p> <p>2) サプライチェーン・マネジメント(SCM)と倉庫業のプロモーション</p> <p>3) 海運業の振興を図る</p> <p>4) 荷積と荷揚げのライセンスの自由化</p> <p>3. マーケティングサポートの強化</p> <p>(1) ブランド振興</p> <p>(2) デザイン振興</p> <p>(3) 新規市場への参入振興</p> <p>(4) 輸出モデル製品の振興</p> <p>4. 輸出支援機関間でのリンケージ強化</p> <p>5. WTO 協定の遵守と APEC、AFTA との協調促進</p> <p>6. 輸出振興機関の再編成</p>

図 4.2-2 (2/3) 「インドネシア国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」における目的と結論、提言

調査の目的	結論、提言
<p>1. インドネシア輸出振興政策マスタープランの策定</p> <p>以下の項目を含む</p> <p>(1) 輸出産業政策の再構築</p> <p>(2) 輸出競争力の向上</p> <p>(3) 輸出振興アクションプラン</p>	<p>●政府が取るべき施策</p> <p>1. 組織・戦略の再構築</p> <p>(1) 貿易振興組織の再構築</p> <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) 貿易に関わる関係官庁・機関との連携体制の検討 7) 上記連携体制の確立 8) 組織再編の実行 9) 国民、諸外国への集中的 PR <p>(2) 輸出振興戦略計画策定</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 産業・貿易の将来ビジョンの策定 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 <p>2. マーケティング支援強化</p> <p>(1) ブランド振興</p> <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 <p>(2) デザイン振興</p> <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 <p>(3) 輸出モデル製品の推進: ワンストップ・サービス</p> <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立 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

図 4.2-2 (3/3) 「インドネシア国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」における目的と結論、提言

調査の目的	結論、提言
<p>1. インドネシア輸出振興政策マスタープランの策定 以下の項目を含む (1) 輸出産業政策の再構築 (2) 輸出競争力の向上 (3) 輸出振興アクションプラン</p>	<p>3. 金融支援強化 (1) 貿易金融の強化 1) 商社・アッセンブリ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</p> <p>4. 物流の効率化 (1) 通関・物流の効率化 1) 通関・物流の効率化 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</p> <p>●企業が取るべき施策 1) 個別企業の輸出増進戦略計画の策定 2) マーケティング・商品開発活動の強化</p>

4.2.5 評価

4.2.5.1 インパクト

(1) 活用段階

1) 報告書に掲げられた目標の達成度および活用

質問票の回答では、提言の目標はほぼ実現しており、また提言も部分的に利用したとしている。たしかに NAFED の事務局長は提言の項目のコピーをいつも持ち歩いているし、調査の分析部分についても部内用の資料に利用することもあったようである。ただし、「提言の目標がほぼ実現している」としているのは前述のように 1999 年以降、輸出が一時的に増加したことを指していると思われる。

2) 提言の実現度

20%から50%のアクションが実現のためにとられたとしている。しかし提言実現のための行動がとられた形跡がほとんどない。付表 A4.2-2 で示すように、ほとんどのアクション・プランは進行していないか、特に具体的な行動を起こしたという情報が得られなかった。進行しているアクション・プランは 2.マーケティング支援強化の部分であり、ここは NAFED の活動範囲であったと思われる。

ブランド戦略については、2002 年に多くの関係者を呼んで、インドネシア・ブランドを構築するためのワークショップを開催した。また 2003 年には NAFED がブランド開発調査を実施する計画があったが、なんらかの理由で実施されず、このため提案のひとつであるインドネシア国家ブランドは作られていない。

進行しているデザイン振興については、商工省内にある国家デザインセンター (PDN) が事業の実施母体であり、NAFED はそれに協力する形をとっている。これらのデザイン振興は、基本的には 1999 年に提出された JICA のデザイン振興計画調査の提言によるもので、JICA の専門家およびシニアボランティア派遣 (デザイン手法導入による地場産業振興) などで推進されている事業である。

実現しなかった提言の理由としては、予算が与えられなかったことと、組織に実施するだけの能力が欠けていたことが挙げられている。また調査後の NAFED の活動として、計画担当部局 (NAFED の場合は対外貿易総局および商工省の計画担当部) に対して実施を要請したこと、および NAFED が担当するプロジェクトのみを検討したことが挙げられている。関係部局を集めての

ミーティング¹や提言プロジェクトについてのモニタリングも実施しておらず、これがマーケティング支援活動以外の提案が実施されていない理由の一つであると思われる。たとえば貿易振興組織の再構築については、NAFED自身は実施機関であり、現実には商工省の対外貿易総局等が管轄する提案であるのでNAFEDは対応しなかった。

(2) 波及段階の場合

前述のように NAFED が活動しているのは、マーケティング支援に限られているため、波及効果も小さい。輸出が伸びたのは主に為替の影響とみられ、非価格競争力が向上したためではない。JICA が支援しているデザイン振興では、全国レベルで 3 回にわたりグッドデザイン・セレクション (IGDS:Indonesia Good Design Selection)を開催しており、NAFED もこれに協賛もしくは協力している。この事業は、2003 年には 170 作品が提出されているように、徐々にデザインの普及に役立っている。しかしこれらが輸出に貢献する段階にはまだない。

本開発調査の調査団長によると、調査実施中に具体的な輸出成功事例を作り、それを輸出振興の起爆剤にしたいという意向があった。しかしながら、報告書においては成功事例を参考にしよう提案をしているが、どのように普及するのかは示されていない。また NAFED でもその事例を利用した形跡はない。

4.2.5.2 自立発展性

質問票の回答によると、報告書が提出された後、NAFED の組織体制自身は変わっていないとしている。一方、本開発調査では報告書のなかで NAFED の能力不足を指摘し、そのために貿易政策から貿易振興まで一貫して担当する強力な機関の設立を訴えている。このことからすると NAFED およびインドネシアの政府の貿易振興体制が変わらないことにはこれ以上の発展は難しく、これからもそれまでの実施してきた施策の継続で精一杯である可能性が高い。

一方、本開発調査の提言も浦田提言と重複するものがある。たとえば One-Stop サービスセンターの設立、デザインセンターの設立、EDI 化による通関業務の合理化、輸出金融強化などは、内容が似ている。インドネシア政府・日本政府ともに浦田提言を重視しているため、今後取り上げられる可能性はある。

¹ 開発調査実施中のステアリングコミティーにはインドネシア側、日本側合わせて 30 人も参加するほどであった。

4.2.5.3 評価のまとめ

本開発調査の場合、輸出振興が目的であるため NAFED がカウンターパートとなっていたが、同機関が実施機関であるために調査期間中からその後の対応が危ぶまれていた。NAFED の建物も商工省から離れており、おそらく商工省の関係する部局からも十分な関与がなかったと推測される。提案後、ステアリングコミティーの議長を務めた長官も異動しており、推進者の欠如もその後の実施に影響を与えたと思われる。このため NAFED の主体的な活動によってインパクトと発展性が大きく改善する可能性は高くない。しかし今後の輸出振興政策の見直しが行われれば再度提案が取り上げられることもあり得る。

4.2.5.4 教訓

政策策定をしていない NAFED のような実施機関に対する提言が、その機関の業務範囲を超えていると実施されない可能性が高い。提言が実施機関の業務範囲を超えられるような場合、政策提言組織を準カウンターパートとして調査中から加わってもらうなどの対策が必要になる。

「企業がとるべき改善施策」については、提言の対象が個別企業であったため本フォローアップ調査では評価できなかった。このように提言の対象が直接民間企業である場合、それを推進するに当たってはなんらかの広報活動および提言を推進する母体が必要であったかと思われる。一般的に成功例を紹介するワークショップ、セミナーだけでは民間企業が賛同したとしても、企業は行動に移さないし、また行動したくても知識と技術が不足している場合がほとんどである。やはり直接民間に提案するよりも商工省もしくは NAFED の訓練・コンサルティングプログラムに関連付けて提案したほうが、実施しやすかったのではないかと思われる。

付表 A4.2-1 Project Design Matrix (PDMe)

案件名：イ国裾野産業FU調査フェーズ2（輸出振興）

種類：裾野産業振興計画

協力形態：M/P 対象地域：インドネシア国全域

プロジェクトの要約	指標	指標データ、入手手段	外部要因
上位目標2（波及段階）： 1) ターゲット産業の輸出額が増加する。 2) 実施された事業（例：マーケティング支援）によって企業の競争力（例えばマーケティング能力）が強化される。	1) 輸出額の推移 2) 輸出企業数・品目の推移 3) 事業への参加者数	1) 質問票及びインタビュー（実施事業、関連事項、波及効果） 2) 企業統計 3) その他実施事業の関連資料	1) 開発計画に重大な変更がなく中小企業等への支援実施が継続される。 2) 経済・社会条件に重大な変更がない 3) イ国政府が事業等の設立・維持に必要な予算を確保する。
上位目標1（活用段階） 1) 政府が輸出振興戦略計画を策定する。 2) 政府の計画、アクションプランに提言を採用する。 3) マーケティング支援などの提言を実施する。	1) 輸出振興戦略計画の有無 2) 計画での記載 3) 提言の実施状況、予算の枠など	1) 質問票、及びインタビュー 2) 計画などの資料 3) その他実施事業の関連資料	
プロジェクト目標 国際貿易環境の変化も踏まえた輸出振興の戦略を提示することにより、イ国政府がとるべき具体的な振興案が明らかになる。	(1) 調査報告書	1) 報告書、質問票、及びインタビュー	1) 経済・社会条件に重大な変更がない 2) 中小企業・輸出振興政策に重大な変更がなく、かつ事業実施の優先度に変更がない 3) C/Pの組織・人的な役割に変化がなく、関連機関が事業を実施するのに十分な能力を有する。
成果 (1) 各製品群の輸出にかかる問題点が明らかになる。 (2) 有望輸出製品・部品がリストアップされる。 (3) 輸出振興策、輸出戦略が明らかになる。 (3-1) 輸出に係る税制面での各種優遇措置が検討される。 (3-2) NAFEDの組織強化案が出される。	(1) 調査報告書	1) 質問票の配布およびインタビュー（調査活動、内容、及び提言の周知度、並びに移転された技術） 2) 最終報告書（構成及び内容等）	1) C/Pの組織・人的な役割に変化がなく、関連機関が事業を実施するのに十分な能力を有する。
活動 (1-1) フェーズ1調査報告書のレビュー (1-2) アンケート調査の実施 (1-3) 企業訪問調査の実施 (1-4) 有望輸出品・部品の選定 (1-5) 輸出関連セクターへの訪問調査 (1-6) 輸出振興策・戦略、アクションプランの検討 (2-1) 調査過程を通じてのOJT (2-2) ワークショップ・セミナーの実施	投入 （日本チーム） 1) 調査団員の派遣8人 2) C/P研修生受入 3) セミナー等の開催（分析結果と提言）	（相手国チーム） 1) NAFEDおよびMOIT担当部局 2) ステアリングコミティー	1) 輸出振興政策とC/Pの組織的な役割に変更がない 前提条件 1) 調査実施のためのC/P人員、便宜供与が提供される準備があること 2) 調査に関する十分かつ正確な情報が入手可能なこと

付表 A4.2-2 提言と提言内容の現況

調査案件名：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）

	進行・活用	遅延	中止・消滅	特記事項
1. 組織・戦略の再構築				
1.1 貿易振興組織の再構築			✓	NAFEDは実施機関であるため、貿易振興組織はMOITの貿易総局の管轄である。NAFEDはその後、製品別の組織から地域別組織に改編した。また貿易振興に関する政策立案機能はない。
2. マーケティング支援強化				
2.1 ブランド振興				
2.1.1 輸出ブランド戦略商品の選定		✓		ブランド戦略については、著名なスピーカーを呼んでセミナーを実施した。調査を実施する予算がなく、プレーンストーミングの段階である。
2.1.2 インドネシア製品のブランドイメージ調査		✓		
2.1.3 インドネシアナショナルブランドのロゴ作成		✓		
2.1.4 民間ブランドコンテストの開催		✓		
2.1.5 ブランドイメージ普及活動		✓		
2.2 デザイン振興				現在、商工省内部にあるデザインセンター（PDN）とNAFEDは協力関係にあるが、提案にあるようにNAFEDの内部組織ではない。
2.2.1 デザイン振興戦略商品の選定			✓	PDNは1999年に提出されたJICA「デザイン振興計画調査」の提案に従い、活動している。この調査に対し、JICAも専門家派遣などで支援を継続している。現在は地方展開を図っており、テレホン、バリにデザイン支援センターを開設した。
2.2.2 デザインセンターの設設計画策定	✓			
2.2.3 デザインセンターの立ち上げ	✓			
2.2.4 外国人デザイナーの雇用		✓		
2.2.5 デザインショー、コンクールの開催	✓			
2.2.6 機関誌の発行、各種PR活動	✓			
2.2.7 地方有望商品のユニークなデザインの開発、工業化	✓			
2.3 輸出モデル製品の推進：ワンストップサービス		✓		新興マーケットに対する活動を実施している。しかし調査の提言内容にそった活動は見られない。ワンストップサービスについては、浦田レポートでも提案されている。
3. 金融支援強化				
3.1 貿易金融の強化		✓		調査団が提案したプログラムが実施・計画されていない。
4. 物流の効率化				
4.1 通関・物流の効率化		✓		JICAによる「首都圏貿易環境改善計画調査」が2004年3月から実施予定。

付図 A4.2-1 IGDSパンフレット

IGDS Sebagai wahana untuk meningkatkan mutu dan desain produk Indonesia

Untuk mencapai masa depan yang lebih baik, tahun 2002 ini untuk yang kedua kalinya Pusat Desain Nasional kembali menyelenggarakan INDONESIA GOOD DESIGN SELECTION (IGDS). Sebuah kegiatan pemilihan desain bermutu atas produk Indonesia dalam kategori terbatas.

IGDS 2002, merupakan kelanjutan yang sinambung dari penyelenggaraan IGDS 2001 sebagai kegiatan tahunan Pusat Desain Nasional.

Seleksi ini akan menilai kesempurnaan fungsi produk, efisiensi penggunaan bahan baku produk, kemudahan produksi, keamanan bagi pemakai, bentuk yang menimbulkan daya tarik dan unsur lainnya yang menjadikan itu memiliki nilai tambah serta daya saing yang tinggi.

Juri terdiri dari mereka yang memiliki keahlian dan kompetensi desain seperti pakar desain, wakil asosiasi desainer, wakil konsumen, wakil KADIN, dan wakil media.

Penyelenggaraan kali ini dikaitkan dengan pameran RESOURCE INDONESIA 2002 yang mempertemukan produk-produk Indonesia dengan calon pembeli dari seluruh dunia, dimana peserta pameran diharapkan akan mengikuti program IGDS.



**INDONESIA
GOOD DESIGN
SELECTION
2002**
Juli - Oktober 2002

Selanjutnya PDN akan mengevaluasi hasil IGDS 2002 agar penyelenggaraan selanjutnya dapat dilaksanakan secara berkesinambungan sehingga diharapkan para pelaku bisnis dapat berpartisipasi secara aktif dan mendukung kegiatan yang sangat bermanfaat ini bagi pembangunan dunia industri nasional yang kuat dan dalam perekonomian nasional yang tangguh.

DESIGN the POWER of the product

Pusat Desain Nasional
Gedung DEPPERINDAG Lt. 15
Jl. Jend. Gatot Subroto Kav. 52-53
JAKARTA 12950
Tel/Fax : +62 21 5251729
E-mail : pdnids@cbn.net.id



Foto ini adalah gambar dokumentasi pameran yang dipaparkan IGDS 2002. Hal-hal tersebut dapat dilihat melalui alamat website www.pdnids.com

Jadwal Pelaksanaan IGDS 2002

- Pendaftaran : 18 July - 30 Agustus 2002
- Pembukaan Panitia : 18 September 2002
- Pengumuman Seleksi : 18 September 2002
- Pertunjukan Produk : 18 September 2002
- Bekal Akhir : 13 Oktober 2002
- Pengumuman Pemenang : 18 - 20 Oktober 2002
- Pameran : 18 - 20 Oktober 2002



PUSAT DESAIN NASIONAL 2002

5. 評価方法に対する提言

5. 評価方法に対する提言

5.1 評価の課題

以下の点が本フォローアップ調査の問題点である。これに対する対応策を 5.2 以下に記す。

(1) 効率的情報収集

特に提言の数が多い場合は、一人や二人のカウンターパートの担当者に聞いてもわからないし、また担当機関が複数ある場合は、すべての機関を訪問調査することは困難である。重要な提言に絞った評価が必要である。

(2) 質問票の課題

質問票はサンプル数が少ないので、統計的な意味はほとんどないが、少なくとも同じ項目で各開発調査を調べるのは意味があると思われる。しかしカウンターパートによっては、かならずしも回答した担当者が設問を答えられるほどの知識を持ち合わせていないなどの正確さに欠ける。これらの問題は面談調査によってある程度カバーできるが、評価指標が明確であれば担当者によるぶれの少ない質問票が作成できる。

(3) 波及効果の評価

波及効果を調べるために民間団体に訪問調査したが、ほとんどの場合、実施された施策やプロジェクトについて知識がないために的確な答えが得られなかった。本来、民間は産業政策の受益者であるため、たとえ実際に効果が上がっていたとしても民間団体との連携がなければ、プレゼンスは低い。民間との連携は主にプロジェクト実施機関の責任になるが、民間の評価をモニタリングシステムに組み込むことも連携を高める一案である。

5.2 提言の評価について

開発計画調査が評価対象の場合、対象分野の分析内容ではなく、本来いかに良い計画を作ったかで評価されるべきである。では良い計画とはどのような計画かということであるが、以下のように考える。

- a. 提案の目的・目標がニーズへの対応
 - a.1 カウンターパートの開発のニーズ
 - a.2 産業界の課題

- a.3 グローバルな視点でのニーズ（国内外の市場の動向、国際的協定、技術変化など）
- b. 実現性
 - b.1 カウンターパートの能力と既存施策・プロジェクトとの整合性（人的能力、財政能力など）
 - b.2 ドナーの支援計画・既存プロジェクト（ODA および NGO）
 - b.3 民間の能力（団体、外資など）
- c. 個々の提案内容の広さ深さ
 - c.1 実施機関
 - c.2 必要予算ととるべきアクションとスケジュール
 - c.3 実施された場合の便益
- d. 提案群の範囲
 - d.1 S/W に対応しているか
 - d.2 人材、技術、マーケット、金融、産業構造
 - d.3 実施想定期間と地理的範囲

しかし今回のような事後評価調査では、上記のすべての項目を調査することは時間的に難しく、当時の状況を正確に把握するのは難しいため、提言した政策・プロジェクト/プログラムが実施したかどうか、また実施された理由、実施されなかった理由を中心に調査を実施した。これは良い計画の方が実施にいたる可能性が高くなるという仮定で、実施に至った提言の多さ、もしくは実施の割合が一定の評価基準になる判断したためである。もちろん、これだけで評価すべきではない。本調査の対象案件である「タイ国工業分野振興開発計画（裾野産業）フォローアップ調査」における提言実施は多かったが、これは指摘したように元からシーズがあったものに対して提言した（もしくは相手政府からそのような要請があった）こと、水谷提言とのかかわりの中、調査後、日本側が実施に向けて支援を続けたと同時に、タイ政府も他の開発調査よりも重要視したという要因が大きい。一方、インドネシアの二つのフォローアップ調査は、その後の浦田提言で集約されてしまったため、その後の支援は浦田提言を中心に組み立てられており、開発調査での提案の部分の重要度が薄れてしまった。またインドネシアの場合、カウンターパートの実施能力不足が実施を左右した。すなわち評価する場合、上記に上げた「良い計画」の条件のうち、b.「実現性」および c.「個々の提案内容の広さ深さ」は実現度と実現された提言を分析することである程度カバーできる。一方 a.「提案の目的・目標がニーズへの対応」および d.「提案群の範囲」は、当時の産業事情を調査するためより広範囲な調査を必要としている。このため評価者には単に評価手法に長けているだけでなく、開発調査の仕組みを理解し、さらには対象分野に詳しい人物が望ましい。

5.3 提言の現況

本フォローアップ調査における提言の現況調査は、開発調査の現況調査に合わせて進行・活用、遅延、中止・消滅の3段階で分けたが、政策提言の場合、たとえ調査が活用されているかどうかからなくても同様な提言が実施されていれば進行・活用とした。また政策提言の場合、中止・消滅とするのは難しい。たとえば中小企業基本法を提言した場合、実際に法制化されるまで何年もかかると思われる。実施に向けてアクションがとられていない場合、どのくらいの期間をもって遅延とするのか中止・消滅とするのかの判断が難しい。また評価する側の情報量の多さの違いによって判断が影響されることもありえる。カウンターパートの担当者も提言を受けて何もしなかったとは言いづらく、何らかの考慮したこともアクションとしてしまう場合が考えられる。このためより明確なクライテリアを設定する必要がある。

例えば

- 1) 実施：法制化された、現地政府の予算配分がされた、他機関によって実施された、ドナーによって実施された
- 2) 計画中：現地の公的な方針(中小企業マスタープランなど)に盛り込まれた、予算がほぼ確定(最終審査待ち)、ドナーからの支援が約束された
- 3) 準備中：現地政府やドナーに対し公式な実施要請、F/S 実施、実施に向けて関係者との会議開催
- 4) 中止、遅延：現地政府やドナーに対して要請したものの実施に至らなかった、提言に対して内部で考慮した結果、実施をしなかった、経済状況などから一時棚上げした、実施について検討しなかった、他に要請もしなかった。

またカウンターパートに対するマスタープラン調査の現況調査では事業化可能性調査と違い、一つの調査に多く提言がなされており、進行・活用の条件に「提言内容等の具体化に向けて、相手国政府により何らかの措置が講じられている」が含まれているためほとんどの場合、進行・活用となると思われる。今後提言の実施を重視するのであれば、カウンターパートに提言全体の状況を進行・活用、遅延、中止・消滅の3段階で応えさせるのではなく、個々のアクション・プランや優先プロジェクトの実施状況を応えさせ、毎年の実施率をみることによりある程度のモニタリングができると思われる。同時に実施しようとしている関連案件や問題点を記入する欄があれば、今後の支援に資すると思われる。

5.4 波及効果の検証

それぞれの提言で波及効果を計るのは可能だが、全体でどのような波及効果があったかどうかを検証するのは困難である。

それぞれの提言、たとえば中小企業金融であれば以下のような指標がある。

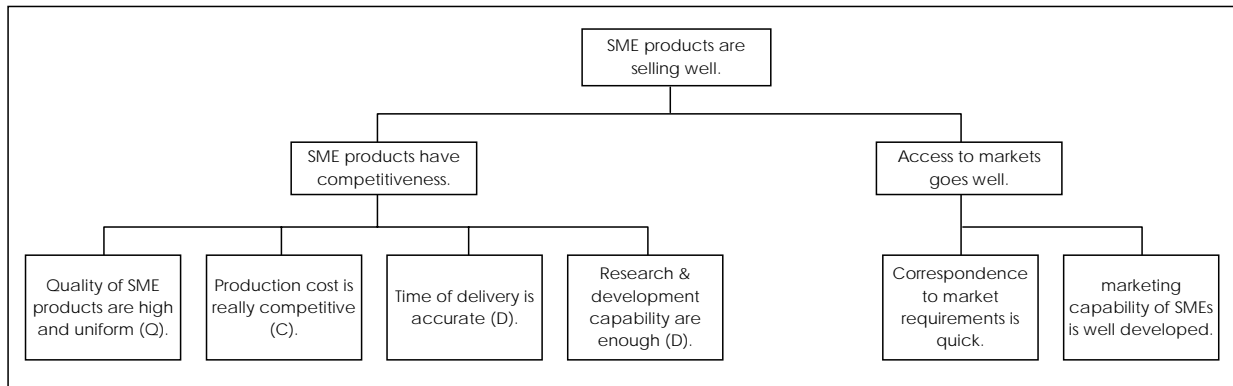
- 融資先別融資残高および件数(産業セクター別、企業規模別、スキーム別、地域別)
- 利用者満足度(個別企業および団体)
- 中小企業融資全体における割合

これらの指標は当然、提言する施策・プロジェクトごとに異なり、さらにはその効果が現れてくる時期、外部環境の影響の程度が違ってくるため一回の評価調査ですべての視点を網羅することは難しい。しかし少なくとも重点施策(調査によっては優先プロジェクトやアクション・プランと名称が違う)には、提言策定の時点で実施された場合の便益と評価項目(案)が含まれていれば目的も明確になり、たとえ代替プロジェクトが実施されたとしても評価しやすい。さらに評価項目をあらかじめ報告書において提示することにより相手政府のモニタリングに取り入れる可能性も高くなり、受益者側への説明にも使いやすい。今回対象案件であるベトナム国ハノイ地区工業開発マスタープランの場合、報告書の中でハノイ地区の工業開発の目標指標が立ててあったので、カウンターパートもそれを目標値としていたと思われる。

一方、波及段階の上位目標には 1)「それぞれのプロジェクト・プログラムが実施された場合の効果」と、その上位にあたる 2)「対象(産業)全体のなんらかの改善」がある。たとえば「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」を例にとると、個々のプロジェクト・プログラムにあたるのが中小企業金融や人材開発といった施策やプログラムであり、それに対しては、融資額・件数や利用者数で効果を計ることが可能である。一方、この提言全体の目的(本開発調査報告書では中心課題¹)は「中小企業製品の売上高が急激に落ち込んだ」ことを改善することとなっている(図5-1参照)。言い換えれば提言がすべて実施されれば、中小企業製品の売上高が向上する(はず)ということになる。もちろんこれは統計さえあれば計ることができるものの実際は、為替レートや相対的競争力(例えば中国製品との競争)、市場のトレンドやAFTAのような自由貿易協定などの外部条件の影響が大きくあまり意味がない。つまりたとえすべての提言を実施したとしても、売上高は下がりうるし、またその逆もいえる。さらには個々の提言の全体目標に対する貢献度は、評価できない。

¹ 本開発調査では提言の策定過程においてPCM手法による問題分析を実施している。

図 5-1 目的系統図



出所：「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報告書 1999年9月 JICA」

結局、個々の提言に対してはそれぞれの目的の達成度でしか波及効果を計ることはできない。また個々の提言の正当性は実施の有無で判断することが適当であると思われる。たしかに実施された施策・プロジェクトが産業の発展にどのように寄与したのかという議論はあるが、施策の中心的役割は「資源配分にかんする市場の失敗に対処するもの」² また「経済の成功は、「民間活力」によるものであり、産業政策はその後押しをしたにすぎない」³ ので政府の施策が直接、産業全体の発展に寄与するわけではない。このため評価できないと思われる。

² 小宮山隆太郎ほか著、1984、『日本の産業政策』P5 東京大学出版会、伊藤元重ほか著、1988 『産業政策の経済分析』8P東京大学出版会

³ 小野五郎著、1992、『実践的産業政策論』P39 通商産業調査会