

独立行政法人国際協力機構  
インドネシア共和国  
経済担当調整大臣府  
商業工業省  
協同組合中小企業担当国務大臣府

## インドネシア国

### 中小企業クラスター機能強化計画調査

最終報告書  
メインレポート

2004年3月

株式会社 コーエイ総合研究所

鉦調工

JR

04-061

為替レート  
(2003年平均値)  
US\$1 = Rp. 8,000

## 序 文

日本国政府は、インドネシア共和国の要請に基づき同国の中小企業クラスター機能強化調査を行うことを決定し、国際協力機構がこの調査を実施致しました。

当機構は平成13年11月から平成16年2月までの間、12回にわたり株式会社コーエイ総合研究所の小泉肇氏を団長とし、同社から構成される調査団を現地に派遣しました。

調査団はインドネシア共和国政府関係者と協議を行うとともに、現地調査を実施し、帰国後の国内作業を経て、ここに本報告書の完成の運びとなりました。

この報告書が、インドネシア共和国における中小企業クラスター機能の強化に寄与するとともに、両国の友好親善の一層の発展に役立つことを願うものです。

終わりに、調査のご協力とご支援を頂いた関係各位に対し、心から感謝申し上げます。

平成16年3月  
独立行政法人国際協力機構  
理事 伊沢 正

平成 16 年 3 月

独立行政法人国際協力機構  
理事 伊 沢 正 殿

## 伝 達 状

今般、「インドネシア国中小企業クラスター機能強化計画調査」に係る調査が終了いたしましたので、ここに最終報告書を提出いたします。この報告書は、平成 13 年 10 月から平成 16 年 3 月までの 30 ヶ月にわたり、JICA 調査団とインドネシア国経済担当調整大臣府及び商業工業省、協同組合中小企業担当国務大臣府を中心とするカウンターパートが共同で実施した調査業務の結果をとりまとめたものであります。

本調査は、インドネシア国における産業クラスターをダイナミックにするための戦略とアクション・プログラムを策定しました。本提言は、インドネシア国全土にひろがる約 10,000 クラスターの概要調査、10 のサンプルクラスターの基礎調査、並びに、3 箇所のパイロット・クラスターにおける 1 年間のアクション・プログラムの実施を基に提案しております。クラスター機能強化は、停滞するクラスター企業を意欲付け、変化するマーケットに挑戦するために急務とされており、また、社会開発との調和の取れた経済成長に貢献します。本調査では、中小企業クラスターにおけるソーシャル・キャピタルの育成とともに、自己改善に向けた強い情熱を持つクラスター中小企業を強化する重要性を重んじます。

本調査では、パイロット・クラスター機能強化において参加型アプローチを採用しましたため、開発のプロセスは現在もクラスター企業によって継続されています。パイロット事業を実施したクラスターの中小企業と本調査団と共に活動した BDS プロバイダーによって学ばれた経験と教訓は、提案された戦略を他の多くのクラスターに普及するにあたって、非常に有益だと考えております。

終わりに、本調査の期間中、貴機構及びインドネシア国カウンターパート、パイロット・クラスターにおけるワーキング・グループのメンバー並びに公共・民間セクターの専門家皆様から、多大なご助言とご協力を賜りましたことを、心よりお礼申し上げます。

インドネシア国中小企業クラスター機能強化計画調査  
団 長 小 泉 肇

---

## インドネシア国

### 中小企業クラスター機能強化計画調査

#### ファイナル・レポート

#### 目次

表のリスト

図のリスト

略 語

#### 第1章 はじめに

1.1	背 景.....	1-1
1.2	調査の目的と実施.....	1-2
	(1) 調査の目的.....	1-2
	(2) 調査の枠組み.....	1-2
1.3	クラスターに関する議論.....	1-5
	(1) クラスターの定義.....	1-5
	(2) クラスター強化へのアプローチ.....	1-6
	(3) ダイナミック・クラスター.....	1-7

#### 第2章 中小企業の現状とクラスター振興の課題

2.1	中小企業と中小企業クラスター.....	2-1
	(1) 経済的パフォーマンス.....	2-1
	(2) 地理的分布.....	2-6
	(3) 生産構造.....	2-11
	(4) 財務上の特性.....	2-12
	(5) クラスター企業の制約.....	2-14
2.2	従来のプログラムと政策課題.....	2-16
	(1) 従来の中小企業政策.....	2-16
	(2) 国家開発計画（PROPENAS）.....	2-17
	(3) 中小企業振興中期アクション・プラン（2002～2004年）.....	2-18

(4) 従来の中小企業クラスター振興プログラム .....	2-19
(5) 所見 .....	2-20
2.3 クラスター振興の関連機関 .....	2-21
(1) 政策立案者 .....	2-22
(2) 実施機関 .....	2-23
(3) 支援機関 .....	2-24
<b>第3章 パイロット事業</b>	
3.1 パイロット事業の目的 .....	3-1
3.2 パイロット事業サイトの選定 .....	3-2
3.3 パイロット事業の枠組み .....	3-5
(1) パイロット事業のステップ .....	3-5
(2) 実施体制 .....	3-7
(3) モニタリングと評価 .....	3-8
3.4 パイロット事業の概要 .....	3-9
3.5 パイロット事業の評価 .....	3-11
(1) 4つの決定要素による成果の達成度評価 .....	3-11
(2) パイロット事業から得られた主な教訓 .....	3-15
(3) クラスター・アプローチの適用可能性 .....	3-17
<b>第4章 中小企業クラスター機能強化に向けた基本政策・戦略</b>	
4.1 中小企業クラスター強化の目的 .....	4-1
4.2 基本方針 .....	4-6
4.3 基本戦略 .....	4-8
(1) 需要条件 .....	4-8
(2) 生産要素条件 .....	4-9
(3) 企業戦略、競争関係、構造 .....	4-12
(4) 関連・支援産業 .....	4-13
(5) ソーシャル・キャピタル .....	4-15
4.4 クラスターに特化した機能強化戦略 .....	4-17
(1) 潜在性を有す中小企業／クラスターの発掘 .....	4-17
(2) 成長のシーズと企業家精神の育成 .....	4-19

	(3) ソーシャル・キャピタルの強化 .....	4-23
	(4) クラスタ・ファシリテーター .....	4-27
	(5) 中小企業クラスター強化の地域化 .....	4-29
4.5	中小企業並びにクラスター強化に共通する戦略 .....	4-31
	(1) 情報管理 .....	4-31
	(2) 仲介サービス .....	4-33
	(3) ワンストップ・サービス (OSS) .....	4-37
4.6	効果的な資源の配分 .....	4-38
<b>第5章 アクション・プログラム</b>		
5.1	まえがき .....	5-1
5.2	クラスター強化のためのアクション・プログラム .....	5-3
	(1) 州フォーラムの設置と能力強化 .....	5-3
	(2) 県レベルのフォーラムの形成 .....	5-5
	(3) クラスタ・ファシリテーターの能力強化 .....	5-6
	(4) 中小企業クラスターにおけるソーシャル・キャピタルの向上 .....	5-9
	(5) クラスタにおける企業家精神の向上 .....	5-11
5.3	クラスターと中小企業の機能強化全般 .....	5-14
	(1) 製造業者ディレクトリー .....	5-14
	(2) オープン情報システム .....	5-15
	(3) 中小企業振興センターの能力形成 .....	5-17
	(4) 金融仲介サービスを目的とした BDS の強化 .....	5-18
	(5) 機械更新プログラム .....	5-21
	(6) SMUにおける専門的製図授業 .....	5-22
	(7) 短期研修講座 .....	5-24
<b>第6章 提言</b>		
<b>付属書</b>		
1.	ステアリング・コミッティー・メンバー .....	A-1
2.	調査団員名 .....	A-2
3.	提出物一覧 .....	A-3

## 表のリスト

表 1.1	10 箇所のサンプル・クラスター .....	1-3
表 1.2	外部経済の利点.....	1-6
表 2.1	製造業の企業規模別主要指標（2000 年） .....	2-1
表 2.2	就業者数の推移 (1997-2000).....	2-1
表 2.3	サブ・セクター別就業者数と付加価値額の推移 .....	2-2
表 2.4	クラスター上位 10 サブ・セクター .....	2-4
表 2.5	クラスター企業の制約.....	2-14
表 2.6	従来のプログラム.....	2-19
表 2.7	クラスター振興におけるフォーラムと MOCSME の比較.....	2-23
表 2.8	中小企業クラスター振興のステークホルダー .....	2-25
表 3.1	発展可能性要因に関する基準.....	3-3
表 3.2	クラスターの能力に関する基準.....	3-3
表 3.3	パイロット・サイトの選定結果.....	3-4
表 4.1	大・中企業とクラスター企業における技術要求事項の対比 .....	4-10
表 4.2	中小企業の機能強化に向けたステークホルダーの役割または責務.....	4-39

## 図のリスト

図 1.1	10 のクラスターの位置図 .....	1-3
図 1.2	調査のプロセス .....	1-4
図 1.3	ステアリング・コミティー及び実施機関の構成 .....	1-5
図 1.4	集積規模別セントラの割合（国内企業） .....	1-6
図 1.5	バリュー・チェーン .....	1-7
図 1.6	ポーターのダイヤモンド・モデル .....	1-7
図 1.7	ベストのダイナミック・クラスター・モデル .....	1-8
図 2.1	クラスターと小零細企業における平均就業者数及び平均付加価値額 の比較（1996年） .....	2-3
図 2.2	クラスター企業と小零細企業における事業所数と付加価値 の比較（1996年） .....	2-4
図 2.3	サブセクター別の従業員 1 人当りの平均付加価値額 .....	2-5
図 2.4	クラスターの地理的分布 .....	2-6
図 2.5	大規模クラスター（中小企業が 100 社以上）の分布 .....	2-10
図 2.6	生産構造 .....	2-11
図 2.7	生産構造に基づくリンケージ .....	2-12
図 2.8	悪循環 .....	2-15
図 3.1	パイロット事業実施フロー .....	3-6
図 3.2	パイロット事業（1 年間のアクション/プログラム）の実施体制 .....	3-7
図 4.1	クラスター：連続体 .....	4-3
図 4.2	中小企業クラスターの機能強化イメージ .....	4-6
図 4.3	競争力強化における 5 つの要件 .....	4-8
図 4.4	ソーシャル・キャピタルの形成 .....	4-16
図 4.5	潜在性の高いクラスターの選定手順 .....	4-17
図 4.6	フォーラムの形成 .....	4-19
図 4.7	潜在性の高い中小企業の発掘と育成 .....	4-20
図 4.8	クラスター組織構造の変革 .....	4-23
図 4.9	ビジネス・モデル構想図（クブメン） .....	4-24
図 4.10	組織変革の想定（クブメン・屋根瓦クラスター） .....	4-25
図 4.11	クワテン県セパン村木製家具クラスターのコラボレーション・ユニットの変化 .....	4-26
図 4.12	ソロ大学における LPM の組織体制 .....	4-28
図 4.13	情報伝達のシステム .....	4-32
図 4.14	中小企業データベースの構築 .....	4-33

図 4.15	ダイナミックな市場と技術 .....	4-34
図 4.16	マッチング・スキーム .....	4-34
図 4.17	技術改善プログラム・スキーム .....	4-35
図 4.18	金融仲介支援スキーム .....	4-36

## 略語

ADB	: アジア開発銀行
AFTA	: アセアン自由貿易地域
AMT	: アチーブメント・モチベーション・トレーニング
AMV	: アストラ・ベンチャー・キャピタル
APBD	: 地方政府予算
ASMINDO	: 家具・ハンディクラフト産業協会
ASPEP	: 科学・技術者協会
BAPPENAS	: 国家開発計画庁
BBLM	: 金属・機械研究ユニット
BDS	: ビジネス・デベロップメント・サービス
BIPIK	: 小企業向けガイダンス・振興プログラム
BPS	: 中央統計局
BPPT	: 応用技術評価庁
BPT	: 技術サービス機関
CAD	: キャド（コンピューター支援デザイン）
CD-SMEs	: 中小企業振興センター
CEFE	: 起業家精神の形成を通じた企業の創出プログラム
DG	: 局長
DINAS	: 地方行政機関
EHRD	: 経済及び人的資源開発
EKUIN	: 経済担当調整大臣府
FEDEP	: 地域経済開発と振興フォーラム
GOI	: インドネシア政府
GTZ	: ドイツ技術協力公社
HRD	: 人的資源開発
IBI	: インドネシア中央銀行研究所
IETC	: インドネシア貿易研修センター
IMF	: 国際通貨基金
ITS	: スラバヤ工科大学
ISIC	: 国際産業分類基準
JICA	: 独立行政法人国際協力機構
KKB	: ビジネス相談クリニック
KKMB	: 金融仲介コンサルタント
Kopinkra	: 工業（生産者）組合
KPEL	: 地域経済開発パートナーシップ
LIPI	: インドネシア科学研究機関
LPBT	: ビジネス・技術開発

---

LPM	: コミュニティ・サービス・センター
MOCSME	: 協同組合中小企業担当国務大臣府
MOF	: 財務省
MFI	: 小規模金融機関
MIDC	: 金属機械工業研究所
MOHA	: 内務省
MOIT	: 商業工業省
MOM	: 労働省
MTAP	: 中小企業振興に関する中期アクション・プラン
NAFED	: 輸出振興庁
OSS	: ワン・ストップ・サービス
PCM	: プロジェクト・サイクル・マネジメント
PROPENAS	: 国家開発計画
RED	: 地域経済開発
RETPC	: 地方貿易研修・振興センター
RGDP	: 地域総生産
SMEs	: 中小企業
SMECDA	: 中小企業協同組合庁
SMERU	: 政策調査研究機関
SOEs	: 国有企業
SATGAS	: 州レベルのタスク・フォース
SAWARUNG	: ロンボク県バンドン市民社会フォーラム
SMU	: 高等学校
SMK	: 職業高等学校
TFPP	: 常勤フィールド・コンサルティング・スタッフ（商業工業省）
TOT	: 指導者養成研修
TPL	: 契約フィールド・コンサルティング・スタッフ（商業工業省）
UMR	: 地方最低賃金
UNS	: 国立ソロ大学
UGM	: 国立ガジャ・マダ大学
UPT	: 技術サービス・ユニット
WARSI	: インフォメーション・キオスク
YDBA	: アストラ・インターナショナル基金

## 第1章 はじめに

### 1.1 背景

中小企業の地理的集積が全国各地にひろがるインドネシアにとって、中小企業クラスターの機能強化は重要な課題である。インドネシア政府は、1970年代はじめより、協同組合の振興や、共同利用施設の提供、訓練、公的サービス、金融支援を通じてクラスターを支援してきた。現在、インドネシアの一部のクラスターには際だった競争力を示すところがある。例えば、ジェパラの家具クラスターとクラテンやバリのバティック・クラスターは製品の品質において定評がある。また中部ジャワ州の屋根瓦クラスターはその集積規模で顕著だ。しかし、大多数のクラスターは、国内市場、海外市場の変化に取り残されている。

本調査は、我が国の政策支援ミッションによる報告書「インドネシア中小企業振興にかかる政策提言（Policy Recommendation for SME Promotion in Indonesia）」をふまえて、インドネシア政府より要請されたものである。同政策提言はインドネシアにおける経済活動主体としての中小企業の重要性を認識したうえで、産業リンケージの強化を勧告し、市場の開拓と新たな技術の導入を推進することで、ダイナミック・クラスターを創出することを提案している。

マイケル・ポーターが提唱するクラスター・アプローチは、近年では広く知れ渡るところとなった。一般に、クラスターは、「地理的に集積した関連企業、関連機関群」と定義される。上記の政策提言では、成長性を有する中小企業とそれらにより構成される産業クラスターを重視した。多くの成長性を有する中小企業により構成された有望なクラスターであれば、民間企業による商業活動により、自然発生的に集積効果が高まっていくであろう。しかし、インドネシアの多くのクラスターは、利益追求主義のBDSプロバイダーの顧客にはなりえない小規模零細企業の集まりにすぎない。また、貧富の差が激しいインドネシアでは、クラスター機能強化と産業連携の推進を経済的要素だけで計画することは適切でなく、社会的要素も考慮しなくてはならない。

過去10年間において、経済的、社会的環境は大きく変動した。1997年に突然発生した経済危機は、中小企業にはあまり影響を与えなかったと一般にいられている。しかし、経済危機が小規模零細企業に与えた試練は、正確に調査されることはなかった。同時に、世界貿易機関（WTO）やアセアン自由貿易地域（ASEAN）により加速されたグローバル化に向けた最近の動きは、徐々に市場を侵食し、中小企業を世界的、地域的競争に直面させている。多くの企業は実際、この市場の突然の変化に対応して生き延びられるかどうかの岐路にたたされている。このような状況下で、中小企業クラスターをいかにインドネシアの経済的、社会的発展に貢献しうるダイナミック・クラスターに発展させるかが問題となる。

こうした状況の下、2001年7月に、本調査の調査概要について、インドネシア政府の経済担当調整大臣府（EKUIN）、商業工業省（MOIT）、協同組合中小企業担当国務大臣府（MOCSME）の中小企業協同組合庁（SMECDA）<sup>1</sup>とJICAの間で合意がなされた。

## 1.2 調査の目的と実施

### (1) 調査の目的

クラスター開発を中小企業振興の手段として利用する試みは、世界各地で試みられるようになった。地理的な近接は、クラスター内企業間の連携を容易にする。更に、政策立案担当者及び研究者は、「第三のイタリア」やシリコンバレーのクラスターといったダイナミックなクラスターにならば、クラスター開発により意欲的な見解をもつようになっている。これらのクラスターでは、中小企業がその集積力をもって、大企業に対する優位性を発揮している。しかしながら、最も発展しているクラスターの事例を追求するための効果的なアプローチや、ダイナミック・クラスターを構成する要素について、まとまった見解があるわけではない。

本調査の目的は、選ばれたターゲット・クラスターにて集積機能強化のためのパイロット事業を実施し、その結果をふまえて、インドネシアにおけるダイナミック・クラスター創出にむけたマスター・プラン、アクション・プランを含む政策提言を行なうことである。政策提言は本調査で実施されるベースライン調査、パイロット事業の結果、さらに他の国で蓄積された議論や経験を踏まえて取り纏められる。

### (2) 調査の枠組み

#### 目標

本調査の対象は、以下の三つのグループに分類された全国の中小企業クラスターである。

- a. 金属・機械部品クラスター
- b. 輸出指向クラスター
- c. 地場産業型クラスター

インドネシア政府とJICAは、調査開始前に、ベースライン調査を実施する10箇所のサンプル・クラスターを選定した。その10のサンプル・クラスターは表1.1と図1.1に示すとおりである。更に、1年間のパイロット事業の実施地として、この3つのグループより、各1箇所のクラスターが選定された。

<sup>1</sup> SMECDAは2001年1月にMOCSMEに統合された。

表1.1 10箇所のサンプル・クラスター

クラスター・グループ	所在地/業種
金属・機械部品クラスター	1) テガル/金属・機械部品 2) スカブミ/金属・機械部品 3) シドアルジョ/金属・機械部品
輸出指向クラスター	4) セレナン・クラテン/木製家具 5) フル・スンガイ南アムンタイ/籐製品 6) 50 コタ/ガンビール 7) ガルット/ベチベール・オイル
地場産業型クラスター	8) タンジュン・バツ/農工具 9) マンパン・ブカシ/テンペ・豆腐 10) クブメン/屋根瓦

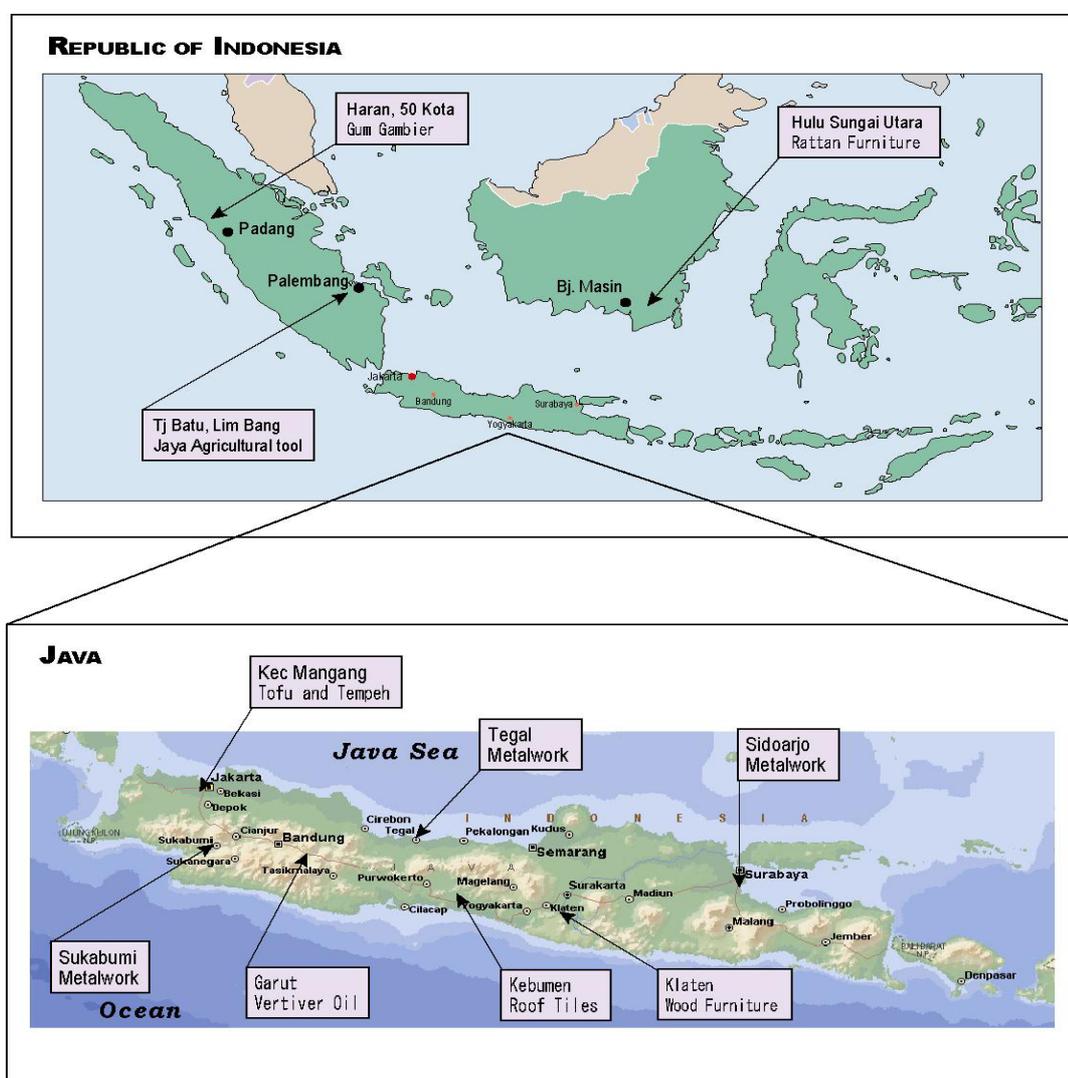


図1.1 10のクラスターの位置図

### 調査のプロセス

本調査は4つのフェーズから構成される。まず、第一フェーズでは、サンプル・クラスターにおけるベースライン調査を実施し、パイロット・クラスターの選定を行う。そして第二フェーズにて、選定された3つのクラスターでパイロット事業を実施する。第三フェーズでは、パイロット事業の教訓を踏まえ、アクション・プランを含むクラスター強化戦略を提示する。さらにパイロット事業の経験と強化策の普及を目的に、クラスター強化へのガイドラインを作成する。最後に、第四フェーズにて、政策と教訓の普及を目的とするワークショップを中央と地方レベルで開催する。全体調査工程は、図1.2に示すところである。

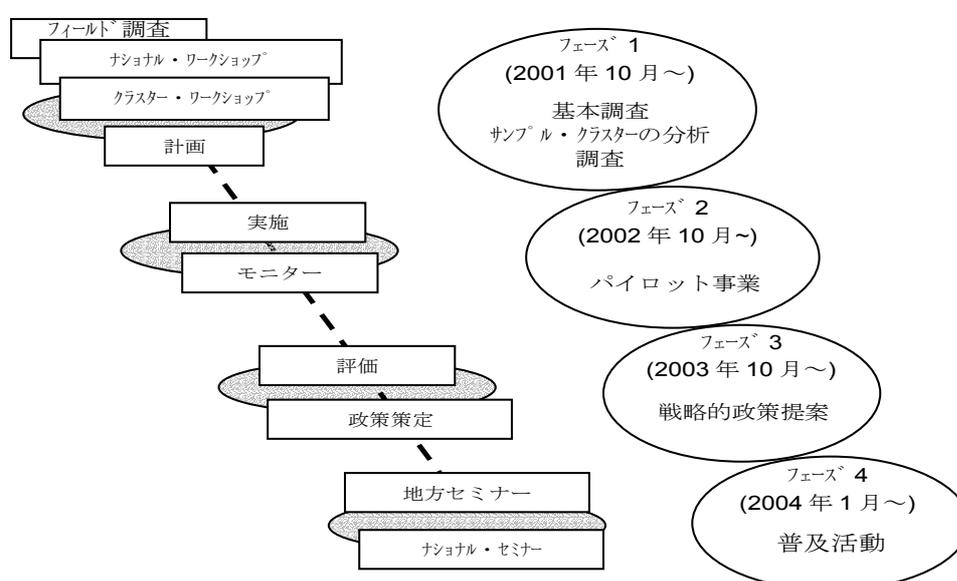


図1.2 調査のプロセス

### 調査の構成

中小企業クラスターの真に必要なことを明らかにするため、本調査はインドネシアの中央政府、並びに、地方政府との緊密な協調体制のもとに実施された。中央レベルでは、経済担当調整大臣府（EKUIN）が調整機関としての役割を果たし、商業工業省（MOIT）の中小企業総局（Directorate General of Small and Medium Industry and Trade : DG-SMIT）と協同組合中小企業担当国務大臣府（MOCSME）の協同組合中小企業リソース・アセスメント局（Department of Cooperatives and SMEs and Resources Assessment : DCSMERA）が実施機関となった。続いて、EKUIN、MOIT、MOCSME、財務省（MOF）、内務省（MOHA）、国家開発企画庁（BAPPENAS）より構成されるステアリング・コミティーが設置され、調査の円滑な実施を支援した。さらに、選定された各クラスターでパイロット事業を実施するにあたり、地方政府等で構成されるワーキング・グループが設置された（図1.3を参照）。

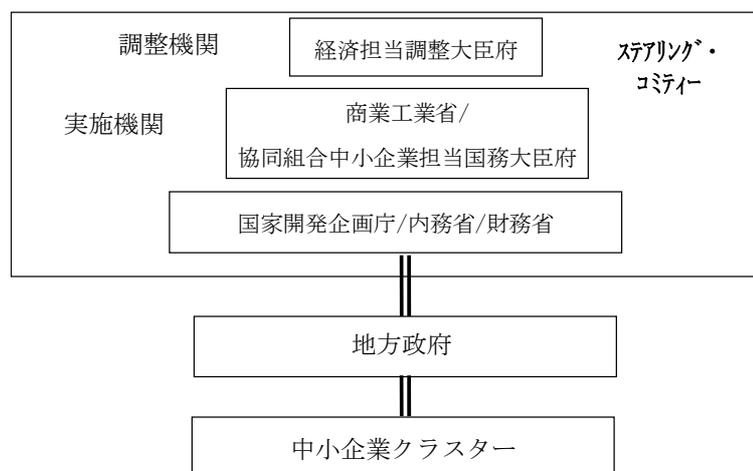


図1.3 ステアリング・コミTEE及び実施機関の構成

### 1.3 クラスタに関する議論

#### (1) クラスタの定義

今日、「クラスタ」という用語はよく使われるようになっているが、この用語についての解釈はさまざま。一般的には、「地理的に集積した関連産業と支援機関群」と定義できる。この定義では地理的境界を明確に示さないが、この地理的境界の曖昧性が、政策立案担当者がプログラムの特質に従って受益者を特定する柔軟性を残す。

クラスタはあらゆる視点で研究が行なわれてきた。経営学においては、クラスタを産業リンケージに沿って広い地域でつくりだす。一方、開発学では、発展途上国における産業リンケージの脆弱さを認識した上で、地理的近接性をより重視している。

実際に、地理的近接性は、中小企業がクラスタ内で享受する外部経済を誘引するための最も重要な要素とみなされる。しかしながら、輸送・通信インフラが発達する中で、地理的近接性の重要性は薄れつつある。現在、研究者は、クラスタの境界線の如何にかかわらず、リンケージを明らかにすることの重要性について意見の一致を見ている。

同じ業種の製造業の地理的集積を示すインドネシア語の「セントラ：Sentra」は「クラスタ」と類似した用語である。1996年の国勢調査データによると、インドネシアには約10,000のセントラが存在する。そして、80%のセントラが50社企業未満の集積である（図1.4参照）。セントラ内の企業数は、ある程度、市場規模を示す指標となっていると言えるが、セントラの規模が大きければ大きいほど、地域経済にとって重要である可能性が高いと言える。

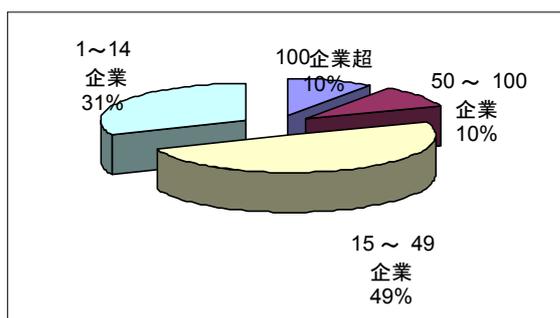


図1.4 集積規模別セントラの割合（国内企業）

セントラとクラスターは必ずしも同義語として扱われるものではないが、本調査の前提として、サンプルとして与えられた10のクラスターがすべてセントラであったことから、本調査は、セントラを単位とするクラスターの機能強化に焦点をあわせる。

## (2) クラスター強化へのアプローチ

クラスター振興には二つのアプローチがある。ひとつは競争力のある業種を目標とし、地理的集積にかかわらず関連企業及び関連機関間のリンケージを考える方法である。もうひとつのアプローチは、同じ業種で事業を行なう中小企業の地理的集積から発生する「外部経済」の最大化を試みる方法である。本調査は、セントラの振興で長期にわたって実施しているインドネシアの国家政策に沿って、後者のアプローチを図った。

クラスター振興は、費用的な効率性ばかりでなく、外部経済がクラスターにさまざまな利点をもたらすという理由から、個々の企業を対象とするプログラムより利点が多いとみなされている。クラスター内で営む企業は、積極的に集積効果を追求することにより、外部経済の利点を達成することが可能である（表1.2を参照）。

例えば、企業が地理的に集中していると、必要な製品を供給する企業が特定地域に数多く存在することが明確になり、バイヤーをひきよせる。これにより、クラスター内の企業は受注する上でより有利な立場に立つことになる。共同マーケティングや共同購入は、共同アクションの代表的な例である。クラスターの集積機能を高めるには、内部企業間だけでなく、外部ステーク・ホルダーとの連携を強化しなくてはならない。

表1.2 外部経済の利点

受動的利点の例
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 宣伝効果</li> <li>● 下請け機会等の豊富さ</li> <li>● 原材料調達の容易さ</li> <li>● 機械等の共同利用</li> </ul>
積極的利点の例
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 共同マーケティング・販売</li> <li>● 共同購入</li> </ul>

同時に、本調査では、企業の専門化や共同アクションを特徴とする内部結合をより進展させるための方法も試みる。このアプローチをとることにより、「バリュー・チェーン」の強化が図られる。図1.5では、産業クラスターにおけるバリュー・チェーンの機能を示したものである。新たな市場との連携が、物流や販売などに専門化した生産者集団の形成をうながす。また、原材料の調達に特化した事業も、バリュー・チェーンの促進に役立つ。一方、商品開発は、クラスター企業にとっては、もっとも難しい分野といえるが、バリュー・チェーン・アプローチをとることにより、競争力を強化する商品開発を可能とする。

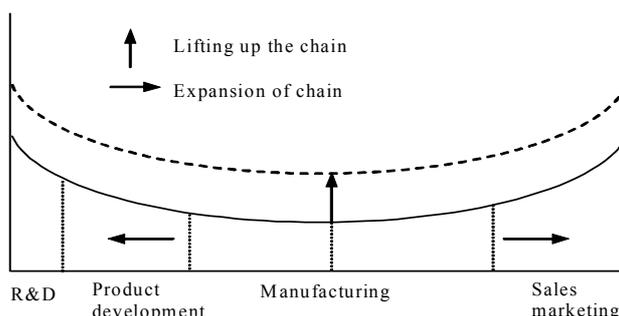


図1.5 バリュー・チェーン

### (3) ダイナミック・クラスター

クラスターの定義とは異なり、ダイナミック・クラスターの定義に言及した研究者はあまり多くないが、マイケル・ポーターのダイヤモンド・モデルやマイケル・ベスト(1999年)<sup>2</sup>のモデルで説明することが可能である。

ポーターは産業に競争力をもたらす四つの決定要素を特定した。そして、成功しているクラスターでは四つの決定要素が最もダイナミックな相関関係を持つと述べた(図1.6を参照)。四つの決定要素とは、以下をさす。

- a. 要素条件 (原材料、労働力、インフラなどの生産要素に関する条件)
- b. 国内需要条件 (国内需要の特性)
- c. 関連・支援産業 (競争力のある関連産業、支援産業の存在)
- d. 企業戦略、組織体制、競争

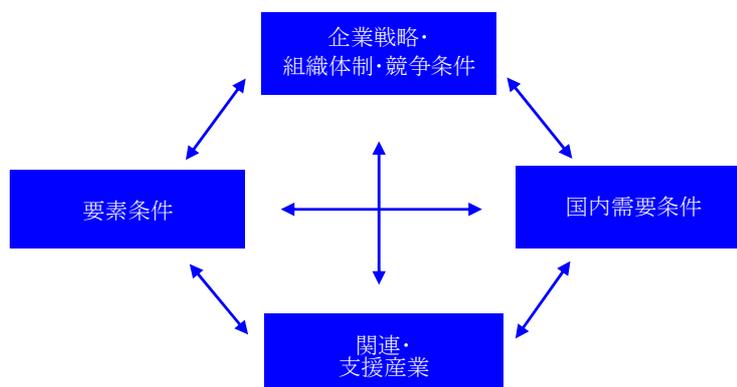


図1.6 ポーターのダイヤモンド・モデル

<sup>2</sup> Best, M. (1999), *Cluster Dynamics in Theory and Practice: Singapore/Johor and Penang Electronics*. UNIDO/ISIS.

一方、ベスト（1999年）はダイヤモンド・モデルに分析を加え、ダイナミック・クラスターに至るプロセスを提示した（図1.7を参照）。ベストのモデルは、このプロセスがまず先駆的企業の出現から始まり、この企業がクラスターに技術的波及効果をもたらすと述べた。そして、クラスター全体として技術の多様化が生じる一方で、オープン・システムとしての特質を維持し、クラスターに他の企業の発生を誘致する。こうしたプロセスの結果として、各企業は特化した分野で能力を発揮するようになる。

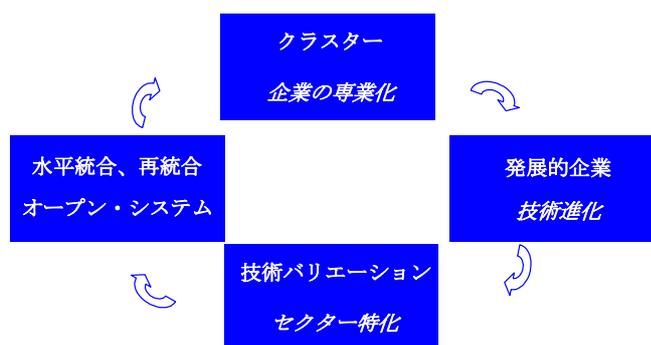
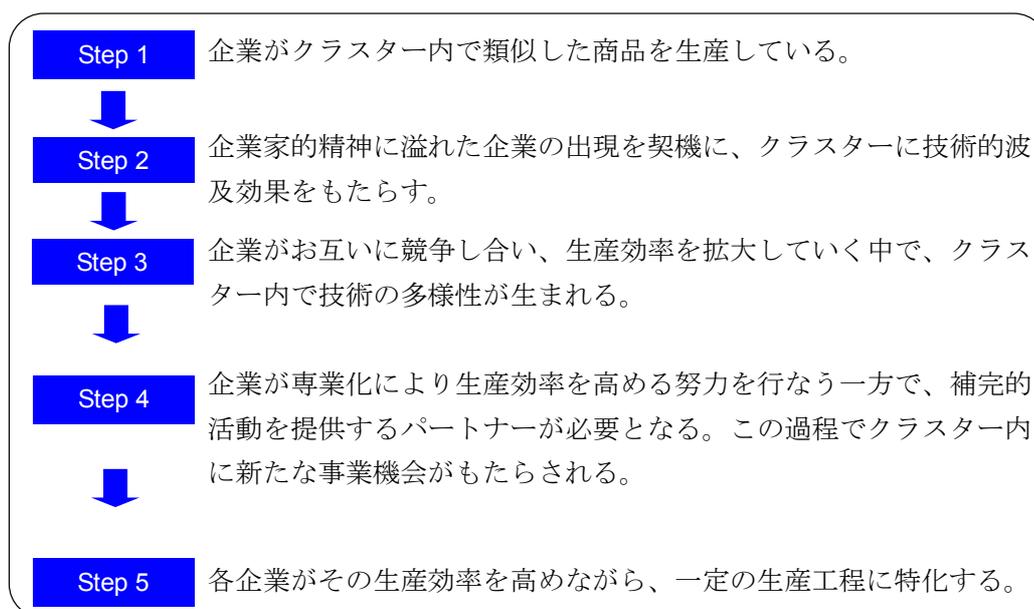


図1.7 ベストのダイナミック・クラスター・モデル



ベストのモデルからは、以下を学びとることができる。

- a. 先駆的企業の存在をクラスターにとっての刺激要因として活用すること
- b. クラスター内の技術的多様性とオープンな性質を維持すること
- c. 各企業を専門化へ方向づけること

本調査は、インドネシアでダイナミック・クラスターを創出する際に、こういった面でポーターのダイヤモンド・モデルとベストのダイナミック・クラスター・モデルを応用できるかを考察する。

## 第2章 中小企業の現状とクラスター振興の課題

### 2.1 中小企業と中小企業クラスター

#### (1) 経済的パフォーマンス

国民経済における中小企業セクターの重要性については多くの文献が論じている。統計局の1企業当りの従業員数による分類に従うと、企業は大企業（従業員数100名以上）、中企業（従業員数20～99名）、小企業（従業員数5～19名）、零細企業（従業員数1～4名）に分けられる。しかし、表2.1に示すとおり、企業数で見ると、大中企業の割合は全企業の0.9%にすぎない。そのため、中小企業という用語を使いつつも、中企業の数是非常に少なく、実態としては主として零細及び小企業を示すことになる。零細小企業は雇用の吸収という面においては、製造業の総労働力の59%を占め、社会的に大きな役割を果たしているが、付加価値額においては製造業全体の9%にすぎない。そして、大・中企業と零細小企業という二つのグループ間の大きな違いは、労働者1人当りの付加価値額に明確にあらわれる。大・中企業の労働者1人当りの付加価値が4,520万ルピアであるのに対し、零細小企業の労働者1人当りの付加価値は250～460万ルピアに留まっている。

表2.1 製造業の企業規模別主要指標（1999年）

規模	付加価値額 (Billion Rp)	企業数 (Enterprises)	就業者数 ('000)	1人当たり付加価値額 (Million Rp)
大・中企業	191,393 (90.9%)	22,070 (0.9%)	4,234 (40.9%)	45.2 (222.7%)
小企業	8,182 (3.9%)	225,564 (8.9%)	1,779 (17.2%)	4.6 (22.7%)
零細企業	10,875 (5.2%)	2,289,252 (90.2%)	4,337 (41.9%)	2.5 (12.3%)
合計	210,450 (100%)	2,536,886 (100%)	10,351 (100%)	20.3 (100%)

出典: Statistic Indonesia 2000

表2.2 就業者数の推移  
(1997-2000)

Years	Employment ('000)	
	Small	Micro
1997	2,077	4,275
1998	1,505	3,796
1999	1,779	4,337
2000	2,004	4,502

出典: Statistic Indonesia 2000

サブセクター別に見ると、零細小企業は食品・飲料・タバコ製造業と木・コルク製品・家具製造業に集中している。食品・飲料・タバコ製造業の付加価値が最も高く、5兆8,160億ルピアに達しており、総付加価値額（1999年時点で19兆3,550億ルピア）の31%を占める。これらの製品は、主として低所得者層の消費者を対象とした最終消費財と考えられる。一方、金属加工・一般機械器具・電気機械器具製造業の付加価値は1兆ルピアで、総付加価値全体の5%を占めている。中間投入物や部品製造業でのダイナミズムはあまり見られない。

1990年代後半の経済危機による購買力の低下（ルピアの大幅な切下げ）は、零細小企業を含む製造業に深刻な打撃を与えた。インドネシア統計局（BPS）の統計データは、1998年にかけて就業者数が激減していることを示している。しかしながら、2000年の就業者数は1997年（経済危機直前）のそれまで回復している。

表2.3 サブ・セクター別就業者数と付加価値額の推移

国際産業分類基準 (ISIC)	年	雇用		付加価値 <sup>(*)</sup>	
		小企業	零細企業	小企業	零細企業
31 食品・飲料・ タバコ製造業	1997	780,136	1,794,794	1,551	1,677
	1998	402,558	1,487,258	1,701	3,291
	1999	521,157	1,645,003	2,085	3,731
	2000	594,923	1,722,711	2,203	3,605
32 繊維・衣服・皮革	1997	375,294	456,214	1,220	462
	1998	261,643	397,196	1,449	808
	1999	332,059	454,355	1,831	587
	2000	370,218	456,729	1,846	852
33 木・コルク製品・ 家具製造業	1997	325,964	1,254,595	849	926
	1998	383,506	1,261,894	2,026	2,550
	1999	402,381	1,438,151	2,386	3,715
	2000	424,937	1,445,664	2,260	3,035
34 紙・印刷・出版業	1997	60,823	38,285	107	91
	1998	22,009	25,089	123	125
	1999	24,531	25,105	120	95
	2000	44,961	35,883	172	135
35 化学・石油・ゴム・ プラスチック製造業	1997	41,708	44,751	136	65
	1998	13,437	33,195	58	81
	1999	20,482	45,202	139	45
	2000	31,116	52,554	153	80
36 陶磁器・ガラス・ 非金属鉱物製品	1997	356,252	453,225	595	674
	1998	307,741	397,356	928	1,028
	1999	326,775	508,277	951	1,457
	2000	383,911	532,797	1,059	1,351
37 基礎金属製造業	1997	6,494	5,847	18	23
	1998	942	1,488	6	5
	1999	5,896	2,568	19	11
	2000	5,405	2,380	20	0
38 金属加工・ 一般機械器具・電気 機械器具製造業	1997	68,487	124,223	191	261
	1998	81,926	110,306	496	465
	1999	67,313	111,158	378	609
	2000	78,198	132,517	439	563
39 その他製造業	1997	62,140	103,490	131	108
	1998	31,842	82,812	133	324
	1999	78,214	107,642	270	321
	2000	71,021	120,948	223	338
Total	1997	2,077,298	4,275,424	4,802	4,292
	1998	1,505,604	3,796,594	6,923	8,681
	1999	1,778,808	4,337,461	8,181	10,874
	2000	2,004,690	4,502,183	8,380	9,961

出典: Statistic Indonesia 2000

(\*) Rp billion

「セントラ (sentra)」は村落をベースとし、主に零細小企業から成る集合体である。1996年には約9,800<sup>1</sup>のセントラが全国各地に散在していた。セントラの現状は同種の製品（ほとんどは最終消費財）または異種の製品（代表的なものとしては部品）を製造する企業の集合体である。セントラの平均的能力はおよそ零細企業の水準にすぎない。

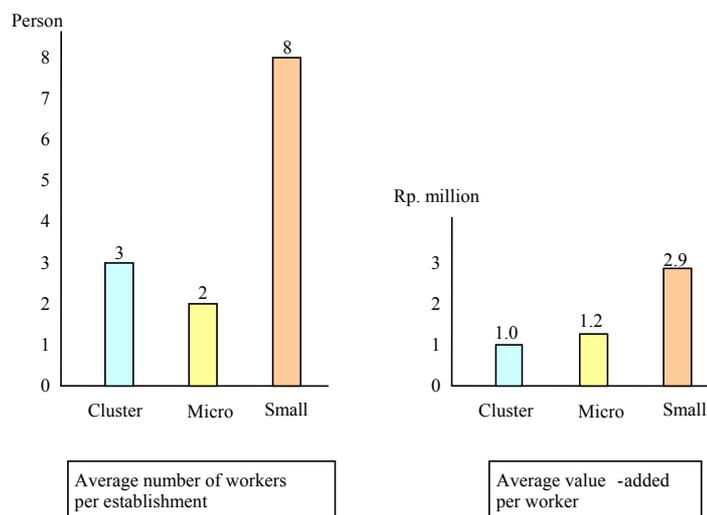


図2.1 クラスタと小零細企業における

平均就業者数及び平均付加価値額の比較（1996年）

出典：MOITの電子データ<sup>2</sup>

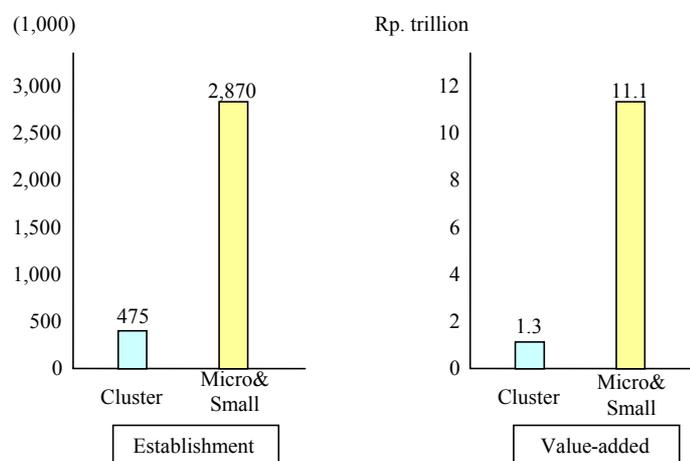
図2.1は、1996年時点の事業所当り平均従業員数と従業員1人当り平均付加価値額について、クラスター企業と小零細企業を比較したものである。クラスター企業の大多数は事業所当り就業者数が平均3人である。従業員1人当り付加価値額の平均は100万ルピアに留まっており、零細企業の平均（120万ルピア）や小企業の平均（290万ルピア）より低い。

また、図2.2は、1996年時点の事業所数と付加価値額について、クラスター企業と小零細企業を相対的に比較したものを示している。クラスター企業の数が約475,000社であったのに対して、小零細企業の総数は約2,875,000社であった。クラスター内で中企業が占める割合は誤差の範囲と仮定すると、小零細企業の約17%がクラスターに集まっていたことになる。また同様に、小零細企業の付加価値の約12%がクラス

<sup>1</sup> 統計に含まれる3,329のセントラは15社未満の企業で構成されており、直径5キロメートルの範囲内に立地する同一業種の企業15社以上で構成される集合体として定義されるセントラの定義とは矛盾している。しかし、データ分析上分離できないため、この章では、こうした小規模なセントラも分析に含めている。

<sup>2</sup> クラスタ企業を含む零細小企業のセンサス・データは1996年のEconomic Censusに遡る。MOITの電子データも1996年のEconomic Censusにもとづいている。なお、1996年末日の対ドル平均交換レートは1ドル=2,380ルピアであった。

ターに集まっていたことになる。したがって、小零細企業の大多数がクラスター外に立地していたことになる。



出典：MOITの電子データ

図2.2 クラスタ企業と小零細企業における  
事業所数と付加価値の比較（1996年）

下表は、国際産業分類基準（ISIC）の4桁を基準に、従業員数でみる上位10サブセクターを表わしたものである。

表2.4 クラスタ上位10サブ・セクター

No	ISIC	Sub-sectors	Units	Labor	VA ('000 Rp)	Clusters
1	3313	Plaints made of wood / rattan / bamboo	107,350	229,000	86,789,000	1,433
2	3642	Refractory bricks, roof tiles	45,530	175,000	243,412,000	935
3	3118	Sugar processed	63,760	126,000	20,643,000	677
4	3211	Spinning/weaving/yarn/textiles	51,930	117,500	73,028,000	880
5	3124	Tempe made of soy bean	25,660	65,500	295,317,000	660
6	3125	All types of chips (food)	22,630	64,700	27,624,000	413
7	3221	Apparel	16,030	62,400	67,104,000	454
8	3321	Wood/rattan/bamboo furniture	13,030	53,690	50,284,000	468
9	3127	Cake, pastry, similar products	15,210	44,490	17,649,000	327
10	3710	Iron and steel basic products	9,980	35,950	22,598,000	458
Sub-total for the above sectors			371,110	974,230	904,448,000	6,705
Total for the all Sub-sectors			(75%) 475,000	(75%) 1,295,000	1,270,405,380	(68%) 9,800

出典：MOITの電子データ

クラスタの上位10サブセクターは、クラスタの総数（約9,800）の68%を占めている。クラスタ内の総従業員数の約75%、またクラスタ内の総企業数の約78%が最大規模の上位10サブセクターに集まっている。最大のサブセクターは木製/籐製/竹製の編み物であり、クラスタ内の総従業員数の約18%を占めている。2位から6位までのサブセクターは主として国内市場を対象とした産業である。アパレル・セ

クターと家具セクターは国内市場と輸出市場の双方を対象としている。しかし、アパレルまたは家具を輸出用に製造するクラスターについての情報はない。鉄鋼製品セクターは主として国内市場向けに様々な種類の部品を製造している。

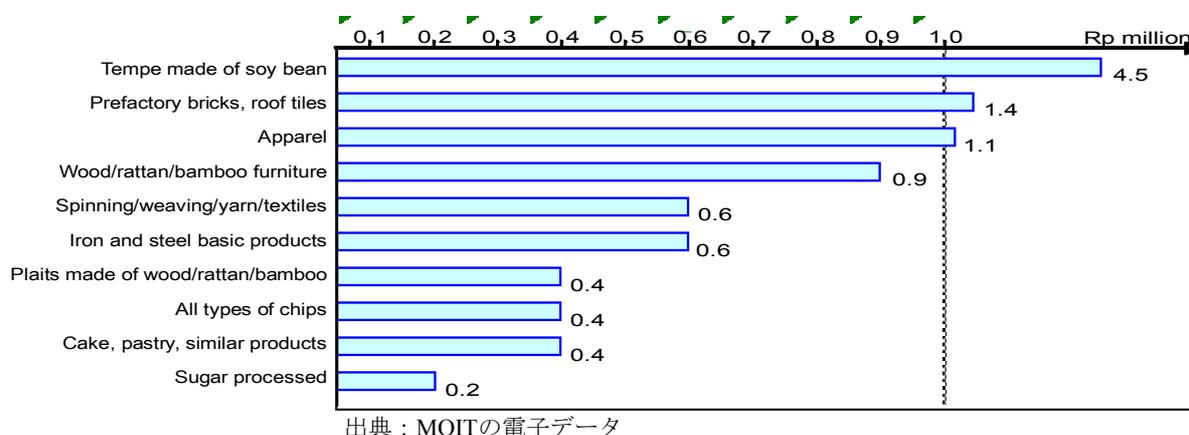


図2.3 サブセクター別の従業員1人当りの平均付加価値額

1996年のクラスター全体の従業員1人当りの平均付加価値は100万ルピアと推定されている。図2.3はこれと同じ指標をサブセクター別に示している。テンペ・セクター（ISIC 3124）が驚くほど高く、450万ルピアに達している。レンガ/屋根瓦（ISIC 3642）、アパレル（ISIC 3221）、木製家具（ISIC 3321）の3つのサブセクターは、クラスター全体の平均的な値を示している。他のサブセクターの実績は比較的低い。特に、砂糖加工セクター（ISIC 3118）は最も低い数値を示している（20万ルピア）。従業員1人当りの付加価値が低い理由は、労働生産性の低さであろう。

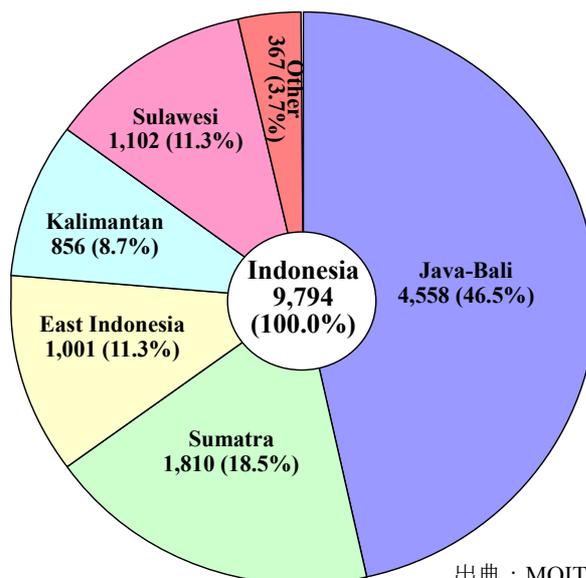
全体として、中小企業クラスターを取り巻く事業環境は、以下の面が特徴として見られる。

- 同じようなクラスターが多い結果、ほとんど製品差別化がなされず、激しい価格競争が伴う。
- 従業員1人当りの付加価値が低いため、利益が圧迫される。
- 典型的な労働集約産業であり、低技術製品である。

クラスター企業のほとんどは中低層に属し、成長力のある中小企業からは程遠く、地場産業の集合体ということになるだろう。これは、植民地時代にまでさかのぼるクラスター形成の歴史的背景に帰結できるだろう。例えば、中部ジャワ州の南側に位置する木製家具クラスターの多くは、旧王朝のための工芸品制作を専門とした移住職人たちにより設立された。屋根瓦や砂糖など、一部の製品の製造は旧オランダ植民地政府が実際に振興したもので、その結果として、同じようなクラスターが数多く全国各地に拡大していった。金属加工クラスターのほとんどは、農具を製造していた鍛冶屋に起源を発している。

## (2) 地理的分布

インドネシアは、スマトラ、ジャワ - バリ、カリマンタン、スラヴェシ、東インドネシアの5地域に分けられる。大・中企業の約80%がジャワ島に集中しているのに対し、図2.4に見られるように、クラスターの地理的分布はおおむねバランスが取れている。ジャワ - バリ地域のクラスターは4,558ヶ所で46.5%を占め、これにスマトラ地域（1,810ヶ所、18.5%）、スラヴェシ地域（1,102ヶ所、11.3%）が続く。

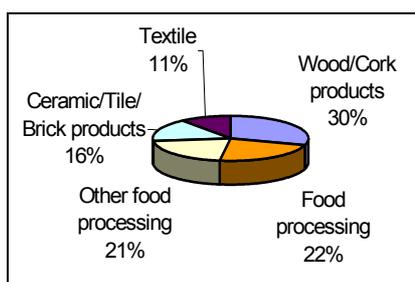


出典：MOITの電子データ

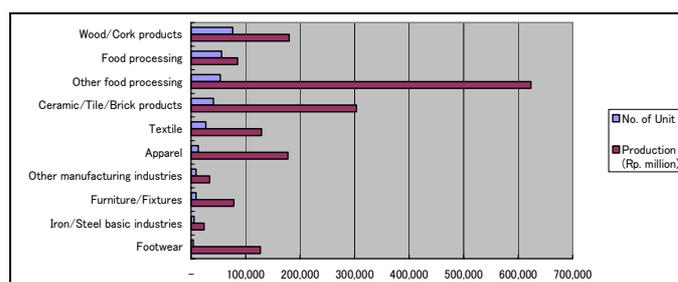
図2.4 クラスターの地理的分布

中小企業クラスターの地理的分布の特性は、以下のように要約できる。

### ジャワ - バリ地域



Whole island

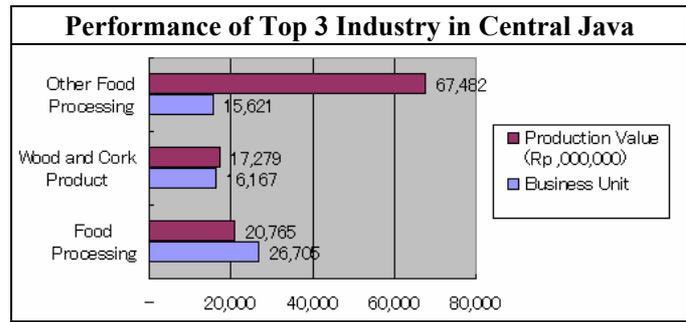
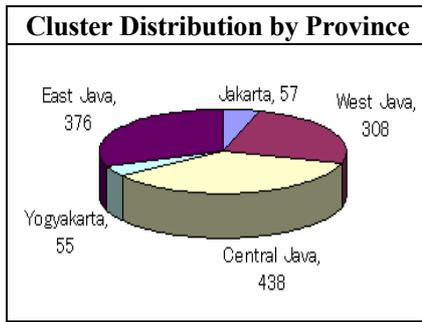


Whole island

出典：MOITの電子データ

ジャワ - バリ地域では、事業所数と生産額はともに、他の地域より一桁多い数値に達している。生産額では、他の食品加工業<sup>3</sup>が突出して高く、セラミック・屋根瓦・レンガ、木材・コルク、アパレル等の業種が続く。

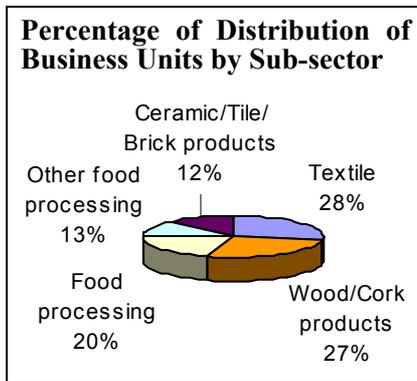
<sup>3</sup> 他の食品加工業（Other food industry）はテンペ、豆腐、チップス類等の食品で占められる。



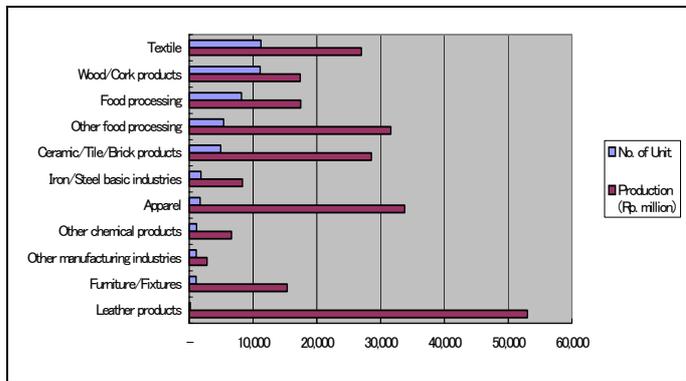
出典：MOITの電子データ

州ごとのクラスター分布では、クラスター数が最も多い州は中部ジャワ州である。サブセクターでは、他の食品加工業が最大の生産額を誇る。クラスターが食品加工業に集中しているのは、ジャワ島の人口が多いことと密接に関係している。

スマトラ地域



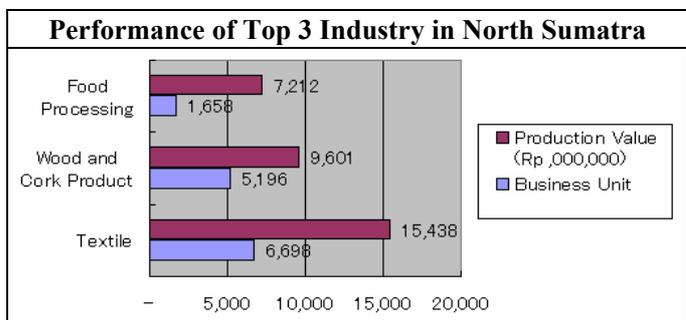
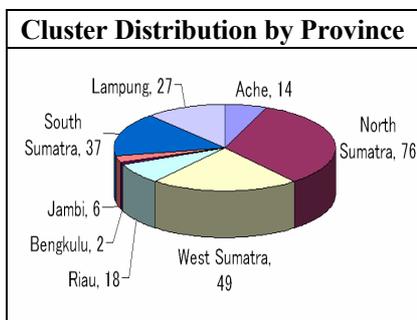
Whole island



Whole island

出典：MOITの電子データ

生産額では皮革製品が第1位であり、これにアパレル、他の食品加工、繊維が続く。皮革製品セクターの生産性は高いことが分かる（高い生産額に対し事業所数が少ない）。また、スマトラは他の化学製品（ジャム、植物エキス）が多いという特徴もあり、全国で最大の生産シェアを誇っている。

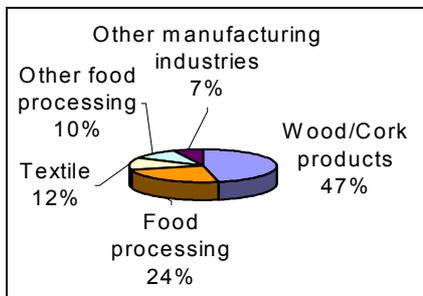


出典：MOITの電子データ

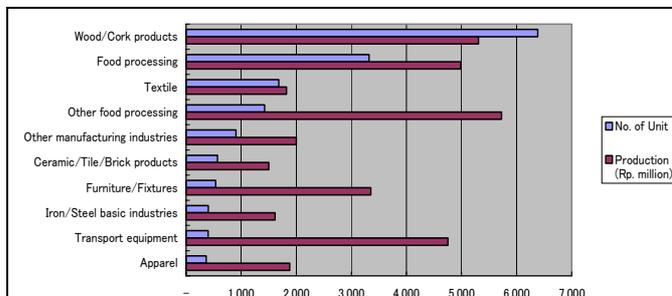
クラスター数では、北スマトラ州における集積度が最も高く、西スマトラ州及び南スマトラ州が続く。北スマトラ州では、繊維、木材・コルク製品、食品加工が三大

産業を形成している。これらの産業が北スマトラ州に集中しているのは、州の産品開発戦略に関連している。

カリマンタン地域



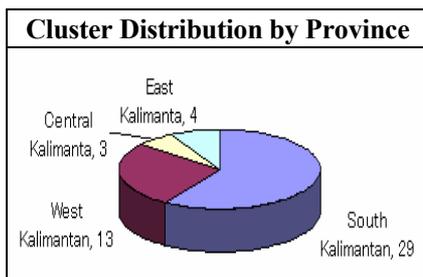
Whole island



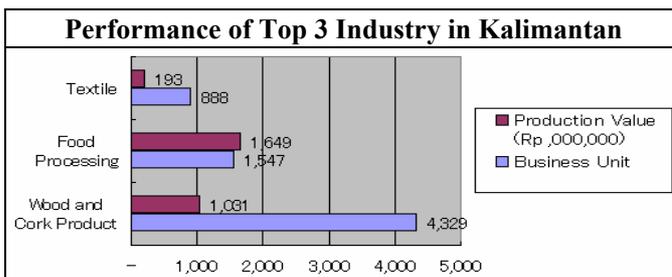
Whole island

出典：MOITの電子データ

カリマンタンでは、事業所数と生産額において、サブセクターの中で木材/コルク製品が高い数値を示している。インドネシアの各島の中では事業所数と生産額がともに小さく、カリマンタンではクラスターの集積度が低いことが分かる。



Whole island

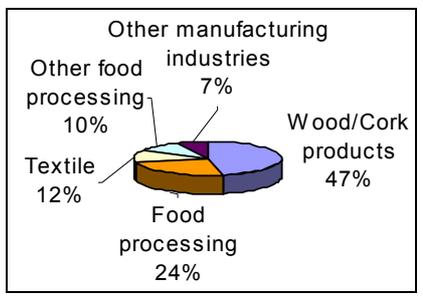


Whole island

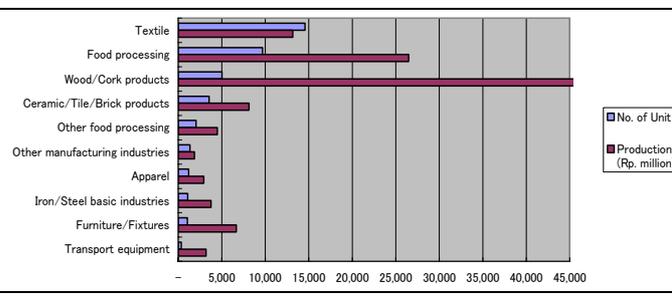
出典：MOITの電子データ

カリマンタンの中小企業クラスターの約60%は南カリマンタン州に集中している。3大産業のうち、木材・コルク業に事業所が集中している。これらの産業については一般的に生産性が低いと考えられており、天然資源に依拠したクラスター企業が主として低付加価値製品を製造していることを示している。

スラヴェシ地域



Whole island

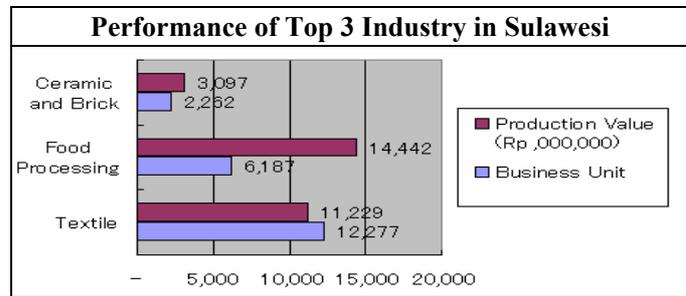
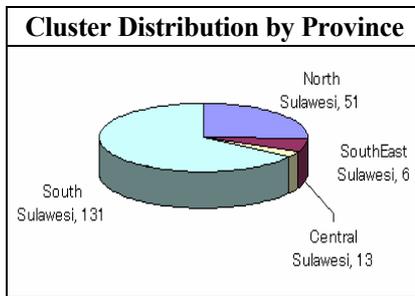


Whole island

出典：MOITの電子データ

スラヴェシでは、生産額と事業所数の70%以上を木材/コルク業と食品業が占めており、スラヴェシの製造業が同質的な構造であることを示している。木材/コルク業は

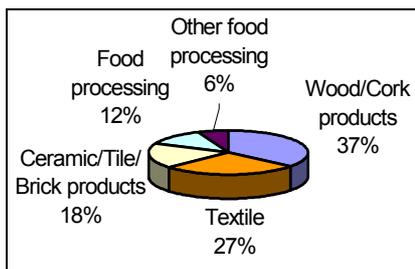
中付加価値製品から高付加価値製品までを生産している。食品加工業では、広範囲な園芸プランテーションに支えられた園芸品が突出している。



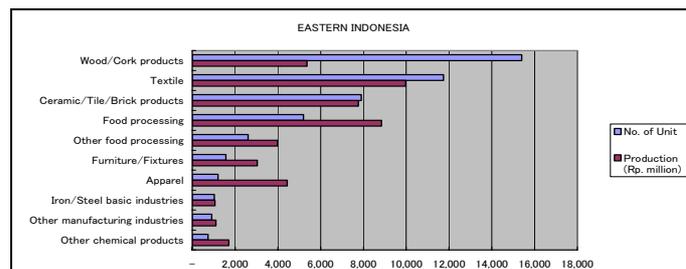
出典：MOITの電子データ

スラヴェシ地域のクラスターの約65%は南スラヴェシ州に集中している。同州の3大産業は繊維、食品加工、セラミック・レンガである。これらの産業が南スラヴェシ州に集中しているのは、同州のマカッサル地区に人口が集中していることと関係している。

東インドネシア地域



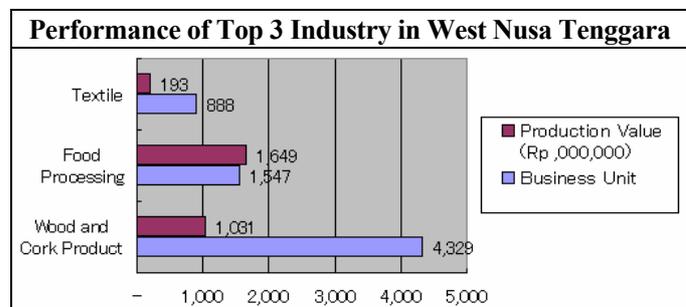
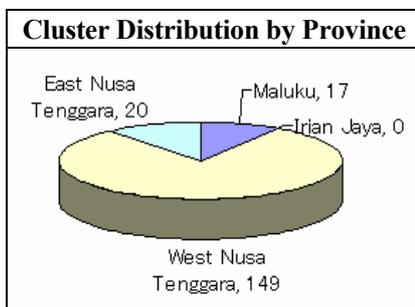
Whole island



Whole island

出典：MOITの電子データ

東インドネシア地域では、事業所の多くが、木材/コルク、繊維、セラミック・屋根瓦・レンガといった業種に集中している。小さな島々からなる東インドネシアは、工業化という点では比較的開発が遅れた地域である。したがって、天然資源をベースとした産業の実績が際立っている。木材/コルク、繊維といった業種の生産性は非常に低い。



出典：MOITの電子データ

東インドネシア地域のクラスターの約80%は西ヌサ・テンガラ州 (Nusa Tenggara) に集中している。3大産業は木材・コルク、食品加工、繊維で、生産性が低い。

ジャワ - バリ地域におけるクラスターの特性

ジャワ島には、インドネシア全体の約半数のクラスターが集積している。100社以上のクラスター企業が立地する比較的大規模なクラスターの約74%がジャワ - バリ地域に集中している。

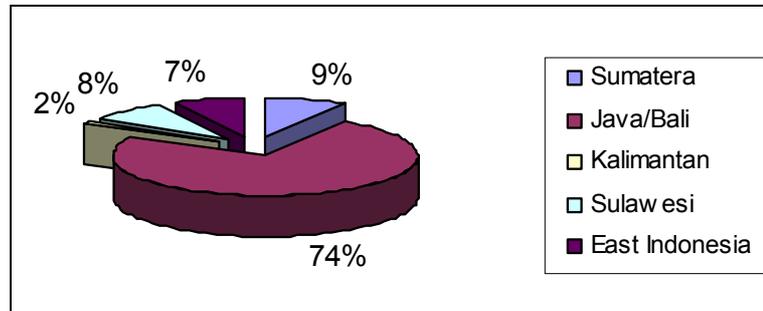


図2.5 大規模クラスター（中小企業が100社以上）の分布

出典：MOITの電子データ

ジャワ - バリ地域のクラスターは、ほぼすべての業種について、高い生産額を示している（繊維と他の化学製品を除く）。ジャワの生産額が高い要因は、(i) 消費人口が多いこと、(ii) ジャワにバイヤーや商社が集中していること、(iii) ジャワ以外の産業との事業上のつながりがあることであろう。ジャワ - バリ地域の各地区における地域的特性は以下の通りである。

<p>ジャボタベック (Jabotabek) 地区</p>	<p>: 業種別では他の食品加工業がトップに立ち、ジャボタベック地区の総事業所数の30%以上を占めている。これにアパレル(25%)が続いている。他の食品加工業とアパレルの生産額シェアはそれぞれ13%と40%である。これは、他の食品加工に従事するクラスター企業の多くが、この地区の大きな消費人口に支えられた零細企業であることを意味している。アパレル産業は、バイヤーとのつながりを持つことにより、ダイナミックな販売機会を享受しているように思われる。</p>
<p>チレボン (Cirebon) 沿岸部</p>	<p>: 籐を含む木材/コルク産業が2位以下を大きく引き離して首位に立ち、チレボン沿岸部における製造業の全事業所の生産額の60%を占めている。この地区は、籐産業が集積していることで良く知られている。</p>
<p>スマラン (Semarang) ・ スラバヤ (Surabaya)</p>	<p>: スマランの製造業の構造は、総事業所数の約50%が木材・コルクとセラミック瓦で占められていることから、ジャワ島内陸部の構造とやや似ている。一方、スマラン地区は家具・備品類、特に合板などの高付加価値部材でも有名である。スラバヤ地区の製造業は、東ジャワ州の都市消費と産業活動に支えられ、履物、繊維、アパレル、他の食品加工業に代表される。</p>

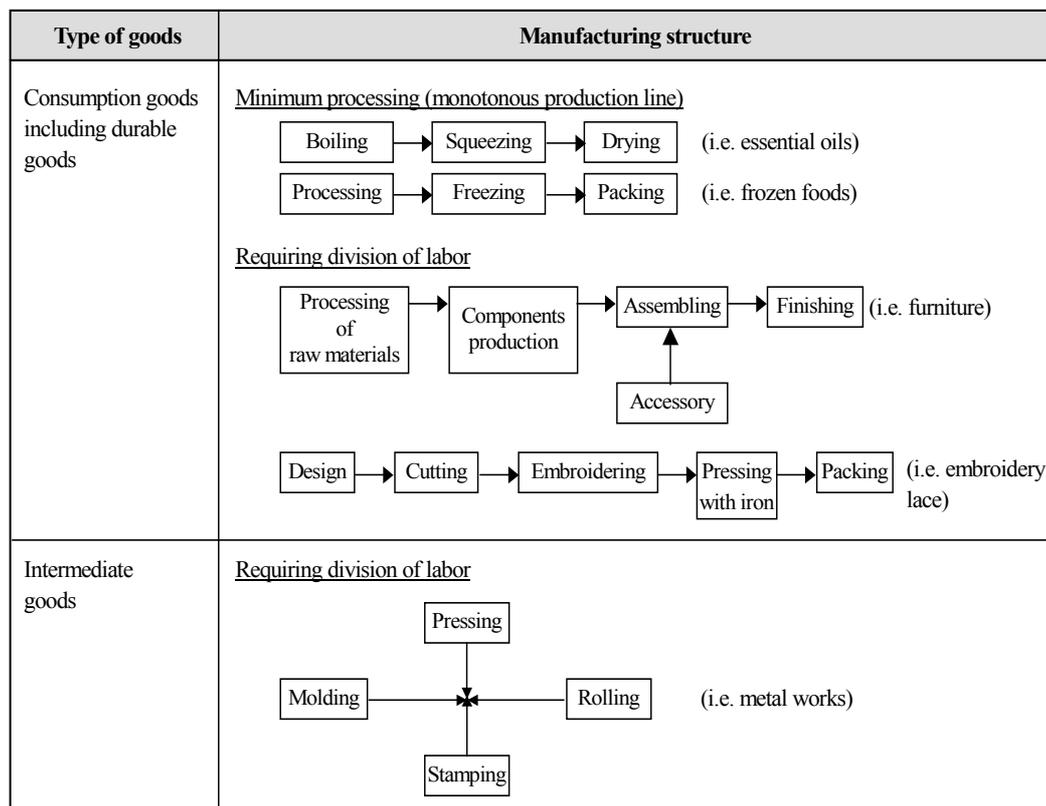
ジョグジャカルタ (Yogyakarta) ・ バリ	: 観光地が多いことから、木材・コルク産業がジョグジャカルタ・バリ地区の総事業所数35%以上を占めている。この地区はまた、ジャワ島の伝統的文化とつながりを持つ家具や繊維も特徴としている。
----------------------------------	---

### (3) 生産構造

製品は大きく消費財、中間財、生産財に分類される。クラスター企業で生産される製品の多くは、最終消費財と中間財である。

生産構造は、最小限の加工作業と分業から成る。前者は単純な生産ラインから成る簡単な加工作業で、後者は異なる生産ラインまたは企業で部品が別々に生産される。分業は、金属加工及び家具クラスターにおいてあまり発達していない。

図2.6 生産構造



様々な種類の生産構造は、異なるタイプのリンケージを形成する。

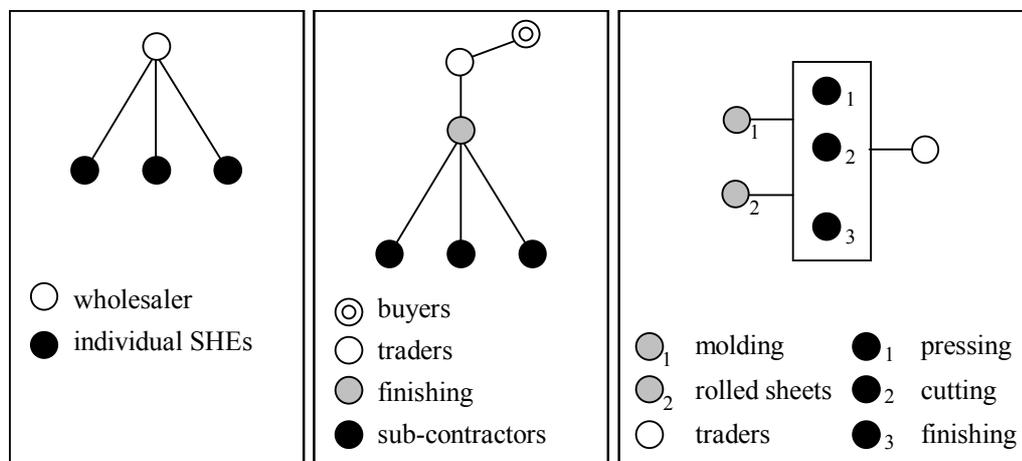


図2.7 生産構造に基づくリンケージ

最小限の加工作業は卸売業者と個々の企業の間にもっとも単純なリンケージを形成する。企業間には水平リンケージはまったくない。卸売業者が市場情報を把握しているため、個々の企業は価格交渉力が弱くなってしまふ。前述したように、大半のクラスター企業は、最小限の加工作業を行う類といえる。

下請制度は、分業によって発達する。一般的に、金属加工産業は下請制度に依拠している。しかし、金属加工クラスターでは未だ下請制度が発達しておらず、クラスター企業は個別に最終製品（道具や柵、装飾品等）を製造している。

金属加工クラスターでは、成長力のある中小企業だけがプレスや切断などの異なる加工技術を行なう能力を備えている。通常、協同組合は非常に力が弱く、異なる加工作業を行なう複数の企業を統制することができない。成長力のある数少ない中小企業を除き、金属加工クラスターの企業はトレーダーと取引を行なうケースが多い。

クラスター企業の多くは、最小限の加工作業に従事しており、分業が発展していない。これは金属加工クラスターにおいても散見される。クラスターの多くは、企業の単なる地理的な集積に留まっている。

#### (4) 財務上の特性

##### 財務管理

大部分の中小企業にとって、財務管理とは資金管理（キャッシュフロー管理）を意味する。受注内容とキャッシュフローを帳簿に記録するに留まっている。主要な関心事は、原材料・労働力・輸送コストを賄う運転資金の確保とバイヤーへの債務返済である。

貸借対照表を含む財務諸表を整備している中小企業は限られている。貸借対照表の重要性は、産業により、また労働集約的であるか資本集約的であるかにより異なるであろう。例えば、シドアルジョ（Sidoarjo、パイロット・クラスター）の企業はセレナン（Serenan、パイロット・クラスター）の企業より形式の整った財務記録を備えている。前者の方が減価償却について理解度が高いように思われる。

中小企業の大半は、銀行貸付に代表される外部からの融資の可能性について検討しており、実際に貸付を受けているものもある。交渉力を持つ中小企業は、他の中小企業より低い利率で銀行貸付などの資金を比較的容易に利用できる傾向にある。これらの中小企業は銀行からの貸付を予定どおり返済しており、金融機関にとっては良い借り手となっている。

外部からの融資のほかに、中小企業はさまざまな戦略を用いてキャッシュフローの管理を試みている。例えば、(i) 原料調達のためにバイヤーに前払いを要求する、(ii) 原料サプライヤーに対する支払いを遅らせる、(iii) 協同組合に緊急融資を依頼する、(iv) 買掛金で原料を購入する、(v) 流動性の高い製品を生産し、資金の循環を良くする等が挙げられる。

しかし、こうした試みは、バイヤーや原料サプライヤーとの取引関係に深く依拠している。支払い期日に関して契約書が締結されていたにもかかわらず、バイヤーが期日までに支払いを行なわなかったケースも少なくない。

### 需給ギャップ

一般に、中小企業は貸付額に相当するだけの十分な価値がある担保を持つ限り、直ちに1,000～5,000万ルピア程度の貸付を受けることができる。しかし、資金の需要側からみると、中小企業の中には、以下の理由で貸付を受けることに消極的な企業も少なくないのが現状である。すなわち、(i) 事業が月々の返済義務を履行するのに十分なだけの安定性を備えていない、(ii) 利率が非常に高いので（2003年6月現在で年率20%以上）、利息を支払うと利益が残らない、(iii) 貸付申請手続きに時間がかかる、(iv) 借入担保が有形固定資産に限られる、等の理由である。

中小企業の金融機関へのアクセスを制約する要因のひとつに、銀行が設定する貸付申請手続きに時間がかかることが挙げられる。中小企業は厳しい競争状況に置かれており、予期していなかった大口注文が来た場合、事業機会を失わないようにするためには、迅速に資金を調達する必要がある。複雑で長時間を要する申請制度は、中小企業の借入れニーズに合致していない。

### 資金情報へのアクセス

中小企業の資金ニーズを分析し、複数の融資手段を紹介することを目的に、Klaten-Serenanでは、財務問題に関するワークショップを開催した。その結果、中小企業は、様々な借入手段のメリットとデメリットを比較検討するために十分な情報を得

られていないことが明らかになった。中小企業の中には、低い利率が得られる貸付先が他にあることを知らずに、高い利率で貸付を受けていたものもあった。また、自ら金融機関を訪問することに抵抗を感じている中小企業が少なくなかった。こうした中小企業は、金融機関に話を聞いてもらえないのではないか、あるいはきちんとした扱いをしてもらえないのではないかと考えている。また、仲介者によって金融機関に紹介してもらった必要性を感じている企業もある。

MOIT、MOCSME、国営企業（SOE）が優遇的な条件で財務支援を行なうプログラムを実施しているが、現実的には中小企業に認知されていない傾向が強い。プログラム情報の普及はMOITとMOCSMEのスキームの一部に含まれているが、地方政府（DINAS）を訪問した企業や協同組合のメンバーである企業等の限られたチャンネルを通じて、情報を普及させているにすぎない。SOEについては、中小企業支援制度に関する情報を一般に普及させることを義務づけられてはいない。したがって、情報にアクセスできない中小企業も多い。

#### (5) クラスタ企業への制約

外部経済は、中小企業がクラスターに集積する主要な要因だと考えられている。理論的には、企業の集積は、まずバイヤーや商社、またクラスター外の中核的産業（組立製品や最終製品を製造する企業）や関連企業（類似した製品やサービスを提供する企業）とのリンケージと取引を生み出すものと期待されている。続いて、クラスター外の企業との商取引の結果としてクラスター企業の内部連携が生じる。それが共同運営及び投入物共同購入、内部下請け制度といった形態をとるようになる。

ただし、対外的連携や内部連携を妨げるいくつかの制約がある。次表では、クラスター企業に関連する制約を項目別に示す。これらの制約はそれぞれ独立したもののように見えるが、実際には相互に関連性を持つ。商取引が商社や卸売業者による独占状態にあり、その結果として価格などの市場情報がこれらの業者の手で操作されているクラスターが依然として数多く存在している。こうした状況の下では、大部分のクラスター企業には、製品の品質を向上させたり、付加価値を高めるような意欲が働かない。

表2.5 クラスタ企業への制約

項目	制約
製品	最終消費財、低品質かつ主に国内マーケット向け製品
技術	低レベルな技術
マーケット	トレーダーとの取引が主体、小売市場とのアクセスが少ない
価格	低価格（バイヤー及びトレーダーの力が大きい）
制度	低交渉力、零細企業のうち大半はインフォーマル・セクター
社会	農業所得に依存、地域社会に根付く

クラスターで製造される商品の大半は、同質財や最終消費財が支配的である。成長力のあるわずかな中小企業以外は、主に市場での販路がバイヤーや中核的産業と直接つながっていないため、品質や納品が二次的な関心となる傾向がある。協同組合や業界団体は一般に不活発で、商品の販売や投入物の購入に関する価格交渉力の低下を招いている。注目すべき点としては、クラスター企業の大多数がインフォーマル・セクターに属しており、クラスター外の企業にとって合法的なビジネス・パートナーとして認知されにくいことが挙げられる。地理的に見ると、ほとんどのクラスターは農村地帯に散在しており、農民が閑散期に手仕事や簡単な加工作業を必要とする商品の生産に従事している。

下図は、クラスター企業の悪循環を示す。こうした悪循環における難しさは、どのように悪循環を断ち切り、クラスター企業の現状を改善していくかということにある。そのためには、各クラスターが解決に努力することが不可欠である。

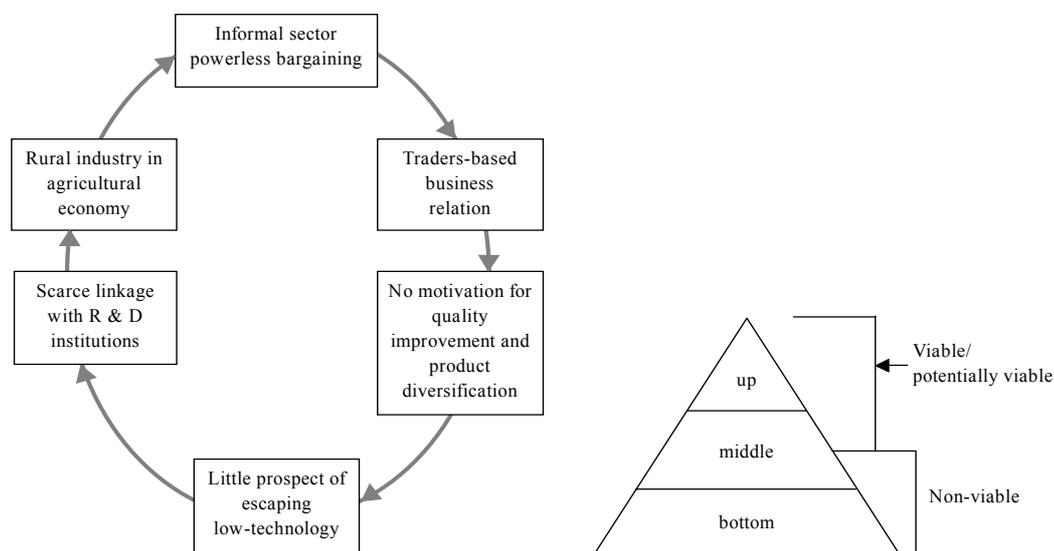


図2.8 悪循環

右上の三角形はクラスター企業の階層性を示す。上層は、成長力のある企業、または潜在的に成長力を持つと考えられる企業で構成される。中層の上位に位置するクラスター企業は、潜在的に成長力を持つと考えられている。一方、中層の下位と下層は、成長力のない零細企業や家内工業で構成される。おそらく、上層と中層の上位に位置する企業がまず最初に企業家としての地位を向上させる対象となるであろう。これは、この層に属す企業が、企業家支援を通してビジネスの発展に積極的な意欲を持っていると考えられるためである。最初のステップは、潜在的に成長力を持つ企業に総合的な経営研修を行なうことであろう。また、クラスター外の企業との間にビジネス・パートナーとしての関係を確立するためには、インフォーマル・セクターの企業という地位は法的に受け入れられないと認識させることであろう。

## 2.2 従来のプログラムと政策課題

### (1) 従来の中小企業政策

インドネシア政府は中小企業振興に関し直接的なサービス提供者としての役割を果たしてきた。

#### 政策策定

中小企業振興は、民間主導による成長の推進、雇用と収入の創出、貧困の撲滅に向けたインドネシア政府の優先課題であった。従来の政策では、中小企業を大企業と同じ競争環境におくための支援プログラムに重点が置かれていた。政府は中小企業に広範囲な支援プログラムを講じ、事業上のサービスを無料で利用できるなどの特権を付与し、商業銀行に対して中小企業に市場金利で貸付を行なうことを義務づけてきた。しかし、中小企業に対する支援を拡大したことにより、重大な調整問題が発生するようになった。多くの政府機関が中小企業振興に従事しているが、これらの支援を調整するための制度はほとんど整備されていない。

#### 経済危機後の支援策

経済危機の影響は、1998年半ばに実施された政府調査により明らかになった。インドネシア全体で調査対象となった175,903社の中小企業のうち、75,453社（43%）が廃業し、44,305社（25%）の事業活動が低下している。また、31,127社（18%）が廃業には至っていないものの取引が停止状態にあると示されている。当初の中小企業に対する厳しい影響を受け、政府は補助金による中小企業支援に重点を置くようになった。補助金に基づく信用供与スキームへの転換は、(i) 中小企業に市場金利で信用供与を行ない、(ii) 中小企業を対象としたインドネシア銀行の流動性支援を削減することに重点を置いてきた従来の政策を大きく転換させるものである。しかし、こうした支援スキームは、公的金融セクターに新たな負担を強いている。

#### 技術力とビジネス能力の強化

政府は、中小企業の経営能力や技術力を育成し、中小企業の市場アクセスを向上させるために技術サービス・センターを設置している。しかし、支援プログラムに投資された資源は無駄に費やされており、ワン・ストップ・サービスが中小企業にフォローアップを行う可能性は少ない。機能強化を目的とする中央政府の支援システムは、地方分権の流れにあって転換しつつある。政府の普及員は、通常技術・経営経験がほとんどなく、トレーニングプログラムは現場のニーズに合致することなく、中央政府によって提供されてきた。中小企業と大企業の垂直的リンケージは、義務化されたパートナーシップ・プログラムで推進されているが、活力あるビジネスパートナーシップを促進させることに成功しているとはいえない。

## (2) 国家開発計画（PROPENAS）

従来の政策の大きな欠点は、中小企業の事業活動の奨励に向けた包括的なアプローチを欠いていたことである。2000年は中小企業政策を修正する上で転換期であったといえる。PROPENASでは、中小企業クラスターが注目を集めることになった。PROPENASでは、この用語に対する明確な定義はされていないが、中小企業クラスター強化に関する基本的なガイドラインを導入している。

### ビジネス環境に貢献する市場・制度の整備

これは、以下の政策により、主として取引コストの削減とビジネス活動の促進を目的に、中小企業クラスターのビジネス機会を拡大することを意図したものである。

- ライセンス手続き、地域の規定、課税を簡素化すること。
- マイクロファイナンス機関（MFI）、信用保証機関、BDSプロバイダーなど、支援機関ネットワーク・システムの開発
- 関連機関やサービス提供者に対する奨励措置の提供
- 中小企業クラスターを対象とした政府主導の開発計画の実施

現在、地方政府の管理下にあるライセンス手続きは、中小企業の事業環境改善に向け、主要な簡素化の対象となっている。支援機関のネットワーク・システムに重点を置くということは、ビジネス・リンケージの限界に着目した中小企業振興に貢献するだろう。

### 生産資源へのアクセス

これは、以下の政策により、MFI、銀行、研修サービスなどの生産資源へのクラスター企業のアクセスを改善することを目的としている。

- MFIや地方銀行が提供するサービスの質の向上
- 与信審査システムとその情報ネットワークの開発
- サービス提供者の認定や認証
- 中小企業クラスターを対象とした専門コンサルタントとしてのファシリテーターの育成

中小企業クラスターと外部生産資源には、リンケージが欠如していることが多い。ここでは、クラスターと関連資源の間のギャップを埋める役割を果たすと考えられるファシリテーターが注目されている。与信審査システムを担当する人的資源は、中小企業クラスターを金融機関と結びつけるようなファシリテーターとして機能できるであろう。サービス提供者に対する認定や認証は、供給サイドにおけるBDSの質を選別し、需要サイドはより適切な形でサービスを選択することができると思われる。

### 企業家精神と競争力のある中小企業クラスターの振興

これは、以下の政策を通じて、クラスター企業の企業家精神を育成し、中小企業クラスターの競争力を強化することを目的としている。

- ビジネス・インキュベーターと技術を基盤とした中小企業クラスターの振興
- 中小企業の企業家精神を高め、技術革新を達成するためのインセンティブ制度の確立
- 中小企業クラスターの競争力を強化するための、中小企業クラスター間の生産・流通ネットワークの開発

企業家精神は、オーナーのモチベーションに全面的に依拠している。クラスター間に生産・流通ネットワークを開発することは、外部の競争から来る圧力に対抗する最も先進的な形態となり得るが、これは中小企業クラスターが停滞していることを考慮に入れると、やや意欲的すぎるのではないかと感じられる。

全体として、PROPENASで発表された中小企業政策は、中小企業クラスターを強化する必要性を考慮に入れた包括的で理に適ったものである。しかし、PROPENASでは、関連機関（政府と民間）が上記の政策の実現に向けて、どのようにして、またどの程度協力しなければならないのかを明確にしてはいない。

### (3) 中小企業振興中期アクション・プラン（2002～2004年）

中小企業振興中期アクション・プラン（MTAP）に記載されたアクション・プランはPROPENASで提案された中小企業政策を網羅し、中小企業の戦略的役割を強調している。中小企業振興に向けた主要な要件は、以下のとおりである。

- 1) 事業環境
- 2) ファイナンス
- 3) 支援機関
- 4) 生産資源へのアクセス
- 5) 企業家精神と競争力のある中小企業

MTAPは、関連機関間の緊密な調整を必要とする横断的課題を網羅した多くのリストから構成されている。政策が様々なレベルにおける様々な側面をカバーし、MTAPの実施に多くの関連機関（公的・民間の両セクター）が関与することから、関連機関による大変な努力が必要となるであろう。

MTAPは、主としてマーケット重視の中小企業を強化することを目的としており、やや意欲的にすぎるように感じられる。同計画は、中小企業及びクラスターの競争力と生産性を高めるために、成長力のある中小企業及びクラスターの振興を目指すことを明確に述べている。また、地域レベルでコミュニケーションと調整を行うフォーラムを設置する必要性も強調している。MTAPは、こうしたフォーラムが多種多様な中小企業振興プログラムの実施を同時に進めるプラットフォームになるもの

と期待している。しかし、MTAPはクラスター振興のための基本的戦略を明確に打ち出すに至っていないことも事実である。

#### (4) 従来の中小企業クラスター振興プログラム

表2.6 従来のプログラム

Decade	政策/プログラム
1970年代	クラスター形成に向けた「BIPIK」 中小企業と大企業との連携を図る「フォスター・ペアレント」
1980年代	組織強化に向けた「KOPINKRA」
1990年代	中小企業政策の多様化
2000年代	クラスター育成アプローチ

中小企業クラスター振興に向けた政府の措置は、1974年に工業省（Ministry of Industry）がセントラの形成を通じて中小企業を育成することを目的に着手したBIPIKプログラムにまでさかのぼることができる。また、政府は大企業と小企業の間にリンケージを確立することを目的としたフォスター・ペアレント・プログラムも実施した。1980

年代には、政府はその政策の重点をKOPINKRAと呼ばれる組織強化プログラム（セントラの中小企業を協同組合に組織化すること）に移行したが、これは、MOIT、MOCSME、労働省（MOM）から成る3省の合意の下で推進された。MOITは、技術的な側面、UPT（共用設備）の設置、中小企業に対する指導や相談という形でのクラスターへのTPL（契約ベースの普及員）またはTFPP（常勤の普及員）の配置を担当した。MOCSMEは、セントラにおける協同組合を支援した。

しかし、省庁間の調整がうまくいかなかったため、1990年代に入ると関係省庁が中小企業振興に向けて個々に措置を講ずるようになった。1990年代末には、研修や人材育成の分野で他の省庁も中小企業振興に参入した。中央政府が主導した中小企業または中小企業クラスターの振興策は、以下の理由により、それほど効果的なものとはならなかった。

- i) 異なる政策措置の内容の重複
- ii) 支援提供側（サプライサイド）にたった政策措置の限界
- iii) サービス提供者としての政府の限界
- iv) トップダウン・アプローチの限界

MOITは、2000年に白書「産業貿易省国家産業戦略（2001年版）」を発表したが、その中で、グローバリゼーションを背景とした産業セクターの育成は、産業クラスターを基盤とすべきであり、製造業セクターの競争力の向上を目指すことを強調している。「5ヶ年開発計画（2000～2004年）（PROPENAS）」もまた、中小企業振興がクラスター振興アプローチを通じて推進されることを述べている。

一方、MOCSMEは、2001年にクラスター振興3ヶ年プログラムに着手した。このプログラムではクラスター毎にBDSプロバイダーを指名し、5,000万ルピアの予算を提供した。また、協同組合を通じた中小企業クラスターのためのマイクロファイナンス・スキームを含むMAPを立ち上げた。

## (5) 所見

2000年以降、多くの機関が中小企業振興に参入してきた結果、以前にも増して異なる政策措置の重複が明らかになってきた。中小企業振興における近年の動向は、以下のように説明することができる。

### (i) 地方分権化

近年の地方分権化に伴い、中小企業振興の主体は明らかに地方の関連機関に移行してきた。地域レベルでコミュニケーションと調整を行うフォーラムは参加型のアプローチであり、そこでは中小企業クラスター育成を含む地域的課題について、異なるステークホルダーの合意の下で計画が立案され、実施される。中部ジャワ州の経済フォーラムは、BAPPENASの支援を受けた一種の実験プロジェクトである。2003年に8クラスターを対象としたクラスター育成計画に着手している。

### (ii) マーケット志向のサービス提供

従来の政策・プログラムは、サプライサイドに立ったアプローチという傾向が強く、エンドユーザー（中小企業とクラスター）が効率的に設備や資源を利用することができないことが多い。近年では、需要サイドに着目する方向に視点が移行してきている。現在、MOITは、ADBの技術支援を受けて中部ジャワ州と南スラヴェシ州でBDSの展開に関する調査を行なっている。MOCSMEは、全国レベルと地域レベルの双方でBDS団体の設立にも支援を行なっている。マーケット志向のサービス提供への転換は、中小企業クラスターの多くがこれまでマーケットの変化にすばやく対応できていなかったため、中小企業振興には不可欠の要件であるといえる。

### (iii) ボトムアップ・アプローチ

これまで、中央と地方の間には、中小企業クラスターの現状やニーズ、戦略に関する認識に大きなギャップが見られた。ボトムアップ・アプローチでは、中小企業とクラスターの現実のニーズを把握し得る。BAPPENASの支援を受けたクラスター振興アプローチに基づいた地域の経済発展プログラムであるKAPELのように、ボトムアップ・アプローチは中小クラスター振興に広く採用されることが望ましい。

(iv) 官民パートナーシップ

中小企業振興の基本的方針は、民間セクターが積極的な役割を演じるマーケット志向である。この方針は、成長力のある中小企業を主要なターゲットと捉えていると考えられる。しかし、おもに小企業や零細企業からなるクラスター企業は、BDSプロバイダーによる商業ベースのサービスを受けることが難しく、官民パートナーシップが必要である。問題は、どの分野で公的な支援を要請すべきなのかということであり、その答えは、中小企業クラスター振興に貢献する主要な関連機関に関係してくるであろう。クラスター振興を含む地域開発問題を対象とした重要な政策は人的資源育成とその支援システムであり、これは2000年から2004年の5ヵ年計画（PROPENAS）に明確に述べられている。

(v) クラスター振興アプローチ

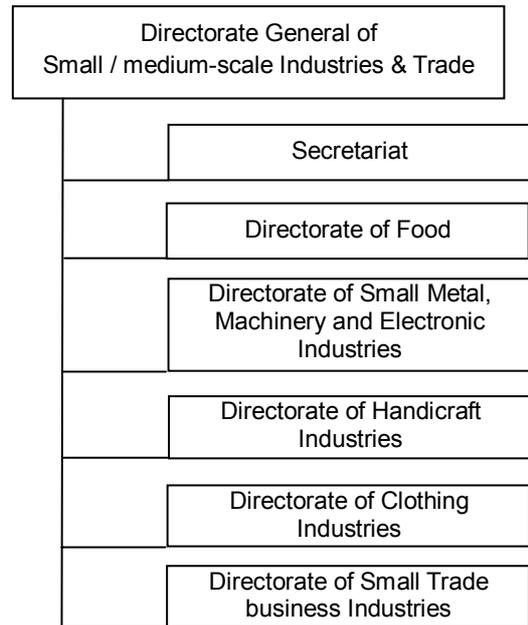
クラスター振興理論は理解しやすいものである一方、その応用となると多くの時間を要する難しいテーマである。従来のプログラムにおける欠点は、中小企業クラスター振興に適切な施策と戦略が十分でないことに起因する。これまで、中小企業クラスター振興に関する公的な報告やガイドラインはほとんど見られない。関連機関の能力に限界があることを考えると、インドネシアの中小企業クラスターに適用できる支援システムを明らかにすることが重要な課題である。ここでは、BDSファシリテーター（コーディネーター）の役割が焦点となる。現在、同様なスキームがMOCSMEで進行中のBDSプログラムに見られるが、このプログラムはBDSファシリテーターの育成という点で依然として改善が必要である。

## 2.3 クラスター振興の関連機関

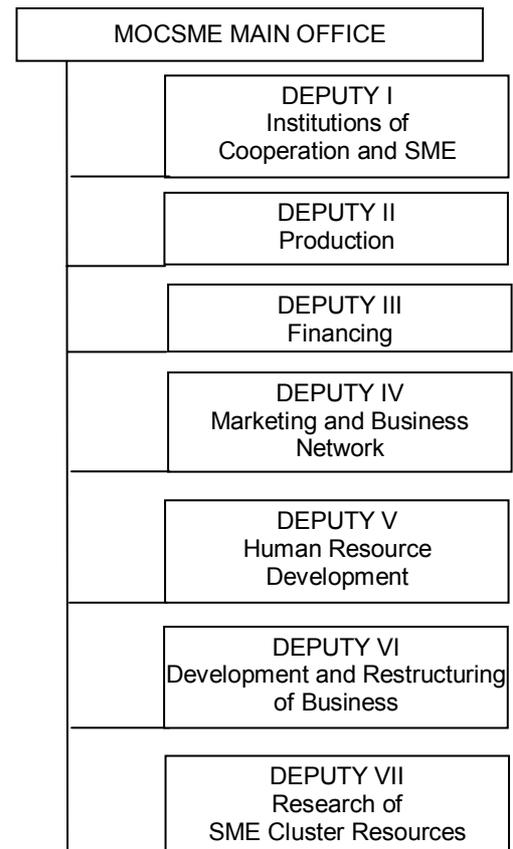
中小企業クラスター振興の関連機関は、大別すると、政策立案者、実施機関、支援機関に分類される。政策立案者は、MOITやMOCSMEに代表される。クラスター育成には、基本的に総合的な調整や省庁間の調整が必要とされる。しかし、中央政府の構造は、クラスター振興政策・プログラムの策定に十分な調整がとれていない状況にある。実施機関は、主として州/県政府、BDSプロバイダー・ファシリテーター、クラスター協同組合・中小企業に代表される地方の関連機関である。支援機関は、業界団体、R&D機関、中小企業クラスター周辺の大企業・中企業に代表される、地方・地域レベルのステークホルダーである。地理的隣接性は、支援機関から持続的に技術支援を受けるための重要な要件である。

(1) 政策立案者

MOITの管轄下で中小企業振興を担当しているのは中小企業・貿易局（DG）である。MOITの中小企業に関する定義は産業、貿易、サービスから構成されている。DGには4つの産業に関する部とひとつの貿易事業に関する部が組織されている。現在の組織体制は、明らかに産業と貿易による機能で分けられている。また、中小企業振興に関する政策ガイドラインは、天然資源をベースとした戦略的輸出品目と高付加価値製品に支えられた商品開発コンセプトに基づいている。しかし、現在のDGの組織体制では、クラスター振興にマッチした政策立案は難しいだろう。



MOCSMEの組織体制は、BDS振興、中小企業金融、協同組合の資源評価、中小企業から構成され、よりサービス志向な組織となっている。MOCSMEは、中小企業クラスターにおいて3ヶ年開発計画を実施し、BDSと融資（マイクロファイナンス）の推進に重点を置いた唯一の機関である。また、MOCSMEはモニタリング・評価とBDSプロバイダーの能力強化を目的とした国内研修プログラムを実施している。MOCSMEは、政策策定機関であると同時に実施機関でもある。



MOCSMEによるBDS協会とBDSプロバイダーの能力強化に対する支援は、官民パートナーシップの良い例である。しかし、MOCSMEのクラスター振興政策は、主にBDS振興と組合強化に焦点を絞った一面的な政策である印象が強い。

政策・企画立案機関として知られるBAPPENASは、地域の関連機関がクラスター振興手段としてフォーラムを開催することを支援している。フォーラムは、参加型アプローチによるクラスター振興プログラムを促進するための手段といえる。グローバルイノベーションや地方分権化に向けた最近の動きにより、より統合的なアプロ

ちまたは省庁間の調整を踏まえたアプローチを採ることを迫られており、BAPPENASには、中小企業クラスター振興政策の立案をリードすることが期待される。

## (2) 実施機関

実施機関は主に2つのグループに分類される。一方は、選定されたクラスターに対する評価、関連機関間の調整、クラスター振興プロジェクトの作成、予算編成を担当する機関である。もう一方は、現場でのプロジェクトの計画立案、モニタリング・評価を担当する機関である。

フォーラムは、クラスター振興を含む地域開発問題を対象とした意思決定体制である。州政府、BDS協会、銀行などの関連機関や組織で構成されている。

FEDEPは県レベルのフォーラムに対応するもので、県政府、BDSプロバイダー、関連協会等から構成されている。FEDEPは、クラスターの選定、選定されたクラスターの開発計画の策定を担当している。フォーラムで主導的な役割を果たすBAPPEDA<sup>4</sup>は、フォーラム参加者間の調整、選定されたクラスターの開発計画の策定、予算編成を担当している。MOCSMEのスキームでは、クラスターの選定はMOCSMEの州支部に委託されている。

表2.7 クラスター振興におけるフォーラムとMOCSMEの比較

責任事項	関連機関・組織	
	フォーラム	MOCSME
(1) クラスターの選定	FEDEP	州事務所
(2) クラスター振興計画	BDS/FEDEP	BDS
(3) 評価	フォーラム	R&D
(4) プログラムの作成	BAPPEDA	本庁
(5) 予算編成	BAPPEDA	本庁
(6) 実施	BDS・中小企業	BDS・協同組合
(7) モニタリング	FEDEP	BDS
(8) 事後評価	フォーラム	R&D

Remarks : FEDEP (県レベルのフォーラム)  
FORUM (州レベル)  
R&D (大学、MOCSME の附属機関)

上表は、クラスター振興における2つのスキーム（フォーラムとMOCSME）の対比を表している。顕著な相違点は以下のとおりである。

- 参加型アプローチであるフォーラムに対して、MOCSMEは政府機関主導の実施。

<sup>4</sup> BAPPEDA 内務省の管轄で州政府の一部署

- 県レベルのフォーラムがクラスター選定の意思決定者であるのに対して、MOCSMEでは州レベルの意思決定である。
- フォーラムでは州政府（BAPPEDA）がプログラム作成・予算措置を担当しているのに対し、MOCSMEでは本庁中心体制である。

2つのスキームにはそれぞれメリットとデメリットがある。フォーラムは、地方分権化とボトムアップ・アプローチに沿っており、クラスター振興の方法論としてはより適切なものと考えられるが、以下の事項が改善すべき根本的制約と考えられている。

- クラスターの選定に関する方法論がない。
- クラスター開発計画の分野において、県レベルでのステークホルダーの能力が不足している。
- 州レベルにおいて異なる任務を調整する有能な人材が不足している。
- 中小企業クラスターと構成企業に関する情報が未整理または不足している。
- クラスター管理の分野においてBDSプロバイダーの能力が不足している。
- モニタリング・評価の方法論に関する知識が不足している。
- 協同組合がほとんど休眠状態にあり、影響力がない。

これらのうち、最も重大な制約は、すべての関係機関や組織が、クラスター振興に向けた明確な戦略策定・企画立案能力の不足に直面している点である。問題は誰に能力を付与し、戦略策定・企画立案能力を向上させるかである。

地方政府は、地域開発や事後評価（地域経済への影響）という流れの中で、クラスターの選定に関する能力を向上させることを要求されるであろう。予算の規模にもよるが、地方政府はまた、中小企業や中小企業クラスターに関する情報管理についても責任を負っている。情報は、クラスター振興策の実施において潜在的なクラスターや中小企業の選定のために最も重要な要件である。

### (3) 支援機関

中小企業クラスターに必要なサービスを提供するものとして想定されるステークホルダーには、MOITに付属する公共機関や民間団体、大企業が含まれる。次表は中小企業クラスター振興に直接的または間接的に貢献する機関である。

表2.8 中小企業クラスター振興のステークホルダー

組 織	現在の活動	中小企業クラスター振興への適用
NAFED	<ul style="list-style-type: none"> <li>産業見本市</li> <li>輸出情報の普及</li> <li>インドネシア貿易振興センター</li> <li>輸出に関するコンサルティング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ウェブサイトを利用した輸出情報の普及</li> </ul>
IETC (NAFED附属 機関)	<ul style="list-style-type: none"> <li>輸出業務に関する研修</li> <li>輸出品品質検査に関する研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国バイヤーと取引がある中小企業を対象とした初歩的な輸出業務のノウハウに関する研修</li> </ul>
RETPC	<ul style="list-style-type: none"> <li>近い将来、Surabaya、Medan、Makassar、Banjarmasinにおいて貿易業務に関する研修を実施</li> <li>訪問コンサルティングと情報の普及</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業を対象とした納品、品質検査、包装、マーケティングに関する研修</li> <li>バイヤーと中小企業間のマーケティング上の調整の促進</li> </ul>
KADIN	<ul style="list-style-type: none"> <li>マーケティングと販売促進に関する研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KADIN地域事務所におけるマーケティングと販売促進に関する研修</li> </ul>
団体 (ASMINDO) (ASPEP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>展示会</li> <li>専門的研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業を対象としたコンサルティングまたはBDS (ASMINDO)</li> <li>金属加工中小企業の第3層グループに対する専門的研修 (ASPEP)</li> <li>第2層または第1層に対する販売促進 (ASPEP)</li> </ul>
インドネシア銀行	<ul style="list-style-type: none"> <li>大学のBDSセンターに対する財務的支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BDSファシリテーターとしての大学の人的資源に対する研修</li> </ul>
輸出銀行	<ul style="list-style-type: none"> <li>ASTRA FOUNDATIONと共同で実施する第3層の中小企業に対する専門的研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>第3層研修の中小企業クラスターへの応用</li> </ul>
大学	<ul style="list-style-type: none"> <li>BDSを含むLPM (公共サービス)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BDSファシリテーター</li> </ul>

IETCやRETPC（地域輸出研修振興センター）が提供するサービスは、輸出向け製造業に従事する中小企業にとって有効なものである。トレーダーは、納品、包装、検査・出荷用書類の作成を請け負っている。一部のクラスター企業（コレクター）は、トレーダーに代わって輸出業務を請け負う潜在的能力を備えている。

KADINや関連協会（ASMINDOやASPEP等）は、クラスター企業に対する活発なサービス提供者である。実際に、ASMINDOは、木製家具/手工芸品に従事する中小企業に積極的にコンサルティングを行なっている。ASPEPの存在もまた、金属加工や機械部品の製作に従事する第3層の中小企業に専門的研修を提供していることから重要なものとなっている。

2000年以降、インドネシア銀行（BI）は、中小企業に対する役割を信用供与を行なう銀行から中小企業やBDSプロバイダーを支援する方針に転換させてきた。現在BI

は、BDS団体や大学との間に緊密に連携し、資金支援を効果的に活用するための機会を拡大している。また、輸出銀行もチャネルとなる銀行を経由して、中小企業に新たな資金を貸付けることを約束しており、社会におけるその地位の重要性を認識し、その利益の1%を地域社会開発に還元している。

国営企業によるフォスター・プログラムも依然として積極的に活動しており、その利益の5%を中小企業に貸付けている。しかし、これまでに大企業が中小企業に技術的支援を行なったケースはほとんど見当たらない。一方、大学はますます地域における重要なステークホルダーとして認識されるようになってきた。大学内のLPMと呼ばれる公共サービス・センターは、大学にはその専門知識を地域社会に還元する特別な義務があるということを示すシンボルとなっている。例えば、中部ジャワ州のソロ大学（UNS）のLPMは、七つのサービス・センターから構成されている。ひとつのセンターは企業家の育成を目的としたもので、このセンターの下にBDSセンターが置かれており、30名のスタッフからなるBDSセンターはさまざまな種類のサービスを提供している。センターは教育省の資金支援を受けている。

支援機関の大多数は都市部に立地しているため、中小企業クラスターにとっては支援機関のサービスへのアクセスが重要な課題である。

## 第3章 パイロット事業

### 3.1 パイロット事業の目的

3つのクラスターにて1年間のパイロット事業が実施された。パイロット事業の目的は、クラスターの機能強化に効果的と想定されるアプローチを試み、事業の実施より得られる教訓をもとに、政策提言を行うことにある。各パイロット事業の詳細は、パイロット事業報告書にて述べられている。

本パイロット事業にて適用を試みる手法を以下に説明する。

#### SWOT（強み、弱み、機会、脅威）分析

クラスターの潜在的な成長の可能性を明らかにするために、10のサンプル・クラスターに対してSWOT分析を行なった。ポーターのダイヤモンド・モデルの4つの決定要素をより満たすクラスターが、よりダイナミック・クラスターへの変革に導かれる可能性をひめていると考えた。

#### マーケット指向の重視

ダイナミック・クラスターへの変革を促進するには、パイロット事業をマーケットとのリンケージ強化を指向するデザインすることが効果的であると考えた。潜在的市場への視察、潜在的バイヤーとの交流促進、展示会やトレード・フェアへの参加等が挙げられる。他のプログラムは、潜在的マーケットのニーズに対応することを目的として形成された。

#### 参加型アプローチ

パイロット事業を実施に当って、参加型アプローチを採り入れる。その理由は、(i) 中小企業の自助努力のめざめに効果的であること。(ii) 参加型アプローチは、クラスター内で共有される課題を抽出し、共同アクションへと推進していくうえで必要と考えるからである。

#### リーダーと協同組合の役割

パイロット事業では、クラスターを前進させる上でリーダーと協同組合がどのように機能しているかを明らかにすることを試みた。

#### BDSプロバイダーの役割

本調査は、MOCSMEによるBDSプロバイダーの活用による「中小企業クラスター振興プログラム」の実施時期と重なっていた。各クラスターにつき指名されたBDSプロバイダーは、その振興計画を策定し、提案内容に基づいて各種のサポートを提供する。MOCSMEの取組みは、パイロット事業と類似したものであり、クラスターの機能強

化におけるBDSプロバイダー／クラスター・ファシリテーターのあり方をこの両プログラムの並行実施を通じて検討した。

#### 共同アクションの推進

クラスターの中小企業の集積機能を強化し、引出すために、パイロット事業では共同アクションの活用を重視する。中小企業間に共通の課題を明らかにし、共通の目標に向けた取組みの活性化を試みる。

#### 地方分権化への配慮

クラスター振興は、近年の地方分権化の動きと合致している。なぜならば、クラスターのニーズをとらえ、地域の事情に適合したアクションを実施するには、クラスターに近接している地方政府の方がより適切な行政機関と考えられるからである。パイロット事業を実施するにあたり、調査団は地方政府並びに地域のステークホルダーとの連携協力をはかり、持続性の観点からも1年間の事業完了後は、地方政府や地域のステークホルダーが主体となる体制を構築するよう試みた。

### 3.2 **パイロット事業サイトの選定**

パイロット事業を実際に実施する3つのクラスターを、10のサンプル・クラスターから選定し、1年間のアクション・プログラムが実施された。パイロット事業地は、以下の各グループより、1つのクラスターが選定された。

- (1) 金属・機械部品クラスター
- (2) 輸出指向クラスター
- (3) 地場産業型クラスター

選定にあたって、もっとも配慮したことは、クラスター開発手法の普及にモデル・ケースとなりうるクラスターを特定することであった。こうした特性の有無を確認するため、「発展可能性要因：Growth opportunity factor」と「計画実施能力：Planning and action-taking capacity」の2つの選定基準を設定した。

「発展可能性要因」は、マイケル・ポーターがダイヤモンド・モデルで提示したクラスター成長のための4つの決定要素から引用した。この決定要素を適用するにあたって、インドネシアの中小企業クラスターによりあうように小項目を設定した（表3.1を参照）。各小項目は0から3のスコアにより評価された。

**成長のための4つの決定要素**

クラスターに特有の集積機能は、どの中小企業クラスターでも十分に発揮できるわけではない。クラスターが自律的にイノベーションを推進するに重要となる集積機能は、クラスターが必要な諸条件に恵まれ、容易に活用できる場合において、これを発揮することが可能となる。クラスター・ダイナミズムの要件は、ポーターのダイヤモンド・モデルの4つの決定要素にて提示されているが、インドネシアの中小企業クラスターの状況を勘案して、各決定要素を次のとおり解釈した。

- ・ 人的資源、原材料、物流、インフラなどの良質な生産要素が利用可能なこと
- ・ より高い品質を求める地域需要があること
- ・ イノベーションを指向するサプライヤーや関連産業、及び支援機関が存在すること
- ・ クラスター構造、良好なビジネス環境と競争があること

2つ目の選定基準「計画実施能力」は、2002年6月に各サンプル・クラスターにおいて実施されたワークショップの実施状況により評価された。ワークショップには各クラスターの中小企業とステークホルダー等約30名が参加し、プロジェクト・サイクル・マネジメント（PCM）による参加型計画を実施した。このワークショップに各クラスターの中小企業やステークホルダーが参画したことで、彼らの計画・実施能力のレベルを観察することができた。評価においては、各評価基準（表3.2を参照）につき0から4点の範囲で点数付けを行った。

**表3.1 発展可能性要因に関する基準**

要素条件	一般要因	1) 地理的位置 2) 近隣のインフラ整備状況 3) 環境面への影響 4) 地域経済における重要性
	具体要因	1) 研修／トレーニングの機会の有無や状況 2) 原材料／投入物の質や状況 3) 原材料供給源との距離 4) 金融機関（フォーマル）へのアクセス 5) ユーザーや顧客情報へのアクセス
需要条件		1) 需要量の動向 2) 需要の質
関連産業・支援機関条件	支援機関	1) クラスターに対する政府の支援 2) 地元のBDSプロバイターの有無や状況 3) R&D、大学等公的支援機関の有無や状況
	関連産業	4) 地域の原材料や投入物のサプライヤーの有無や状況 5) 共通の投入物や技術を利用する競合的な関連産業の有無
競争と協調条件		1) クラスター間の競争の状況 2) 協同活動等の有無や状況

**表3.2 クラスターの能力に関する基準**

計画能力	1) 計画策定手順に対する理解 2) ワークショップにおける活動の状況 3) 参加者間の協力の度合い 4) 課題や対策に対するオーナーシップの度合い 5) 問題の抽出分析能力
実施能力	1) リーダーシップの存在 2) BDSプロバイターの能力 3) 変革や競争への指向の度合い 4) その他の重要な観察事項

上記の評価基準に対して付与された点数の合計に従って、クラスターの選定が行なわれた結果を表3.3に示す。この結果、シドアルジョ県ワルー地区の機械・金属加工クラスター、クラテン県セレナンの木工家具クラスター、そしてケブメン県の屋根瓦クラスターがパイロット・クラスターとして選定された。

表3.3 パイロット・サイトの選定結果

グループ	クラスター	発展可能性要因 (総得点)	計画実施能力 (総得点)	得点率	グループ内順位	選定クラスター
金属・機械部品	テガル	31	10	45.6%	3	
	スカブミ	33	18	56.7%	2	
	シドアルジョ・ワルー	<b>38</b>	<b>21</b>	<b>65.6%</b>	<b>1</b>	<b>+</b>
輸出指向	クラテン・セレナン (木工家具)	<b>36</b>	<b>20</b>	<b>62.2%</b>	<b>1</b>	<b>+</b>
	アムンタイ (籐製品)	30	5	38.9%	4	
	50コタ (ガンビル)	29	8	41.1%	3	
	ガルト (ベチベール・オイル)	33	5	42.2%	2	
地場産業	タンジュン・パツ (農具)	30	7	41.1%	3	
	マンパシ・ブカシ (豆腐・テンペ)	27	11	42.2%	2	
	クブメン (屋根瓦)	<b>36</b>	<b>21</b>	<b>63.3%</b>	<b>1</b>	<b>+</b>

他のクラスターと比較して、将来的にダイナミック・クラスターへ変革していくうえでの要件を潜在的にでもより有しているものと判断されたのが上記3つのクラスターであると言える。

#### 金属・機械部品クラスター

裾野産業への変革は、金属・機械部品クラスターの大きな目標である。しかしながら、金属加工クラスターは、一般に、生産管理の水準が低く、クラスターを前進させるうえで大きな制約となるものと考えられた。加えてクラスターの各中小企業は専門化より、むしろ多角化に進む傾向にある。これらの傾向は3つのクラスターに共通していた。その中で、シドアルジョの金属加工クラスターは、組合やKKB（クラスター内にあるアストラ系BDSプロバイダー）など、比較的発展している支援機関が存在すること、今後の市場の発展を支える地理条件が優位であった。

#### 輸出指向クラスター

4つのサンプル・クラスターは、国内の天然資源の利用という点でそれぞれ比較優位性を持っているが、起業家精神の発展度合いについて相違が見られた。

カリマンタン南部の籐むしろ（マット）クラスターでは垂直リンケージが形成されており、各企業は専門化への傾向を示している。近隣の都市のトレーダーがデザインと発注を与え、農村地域の生産者が染色、裁断、編みの工程に従事している。しかし、主要マーケットである日本では、籐むしろに対する需要が減少するとともに、中国製品との競争もあり、市場の見通しは有望ではない。

一方、ガンビルとベチベール・オイルのクラスターの製造工程は、同一でシンプルなものである。仕上げ工程はクラスター外のトレーダーが行い、クラスター内の中小生

産者は価格に対する交渉力を持ってない。クラスター開発のモデルとして各種手法を試すには、製造工程が単純すぎた。

一方、クラテン県セレナンの家具クラスターでは、クラスター内である程度の垂直的な連携が見られ、製品デザインについてもある程度のバリエーションが見受けられる。セレナンの家具クラスターは、潜在的に起業家精神を持つ中小企業をいくつか見出すことができた唯一のクラスターであった。

#### 地場産業型クラスター

3つのクラスターは、いずれも地域マーケットへのサプライヤーとして重要な役割を果たしているが、技術的な進歩はほとんど見られない。農具クラスターの生産工程は使用済みの鉄や鋼を使用して、製錬と鍛造を行なう単純なものである。テンペ・豆腐の生産工程も単純なもので、分業体制の確立が期待されなかった。一方、クブメンの屋根瓦クラスターは、多くの企業が存在しているものの、より発展しているクラスターの出現により、市場の競争激化にさらされている。しかしながら、クブメンの商品は、「SOKKA」というブランド名で知られている。瓦はいくつかの工程を経て生産されており、工程分業体制へと発展する要素がある。

### 3.3 パイロット事業の枠組み

#### (1) パイロット事業のステップ

図3.1にパイロット事業の実施における活動ステップを示す。まず、「プロフィール／ニーズ調査段階」に始まり、次いで「ソーシャライゼーション／計画段階」、「実施段階」そして「評価段階」へと続く。「プロフィール／ニーズ調査段階」の調査結果をもとに、「ソーシャライゼーション／計画段階」において、各クラスターの中小企業を対象に振興策の計画策定ワークショップを行い、参加型アプローチによってクラスター振興戦略と1年間のアクション・プログラムが策定される。

「ソーシャライゼーション／計画段階」においては、クラスターの状況にあわせてテラー・メード的な有益な選択肢を得るために、くりかえし計画策定ワークショップを実施する。アクション・プログラムの計画（Step 4）とプログラムの実施（Step 6）との間では、プログラムの見直しや変更を適宜行い、フィードバックを計画段階に反映できるように柔軟に進められる必要がある。その理由は、いくつかのプログラムの想定が適切でなかったり、あまりに目標値が高すぎると判断される場合があるためである。また、訪問視察や市場調査等のプログラムにより、中小企業の意欲を向上させ、変革の重要性を認識させるよう刺激を与えたうえで、具体のアクションを検討、策定する必要もある。

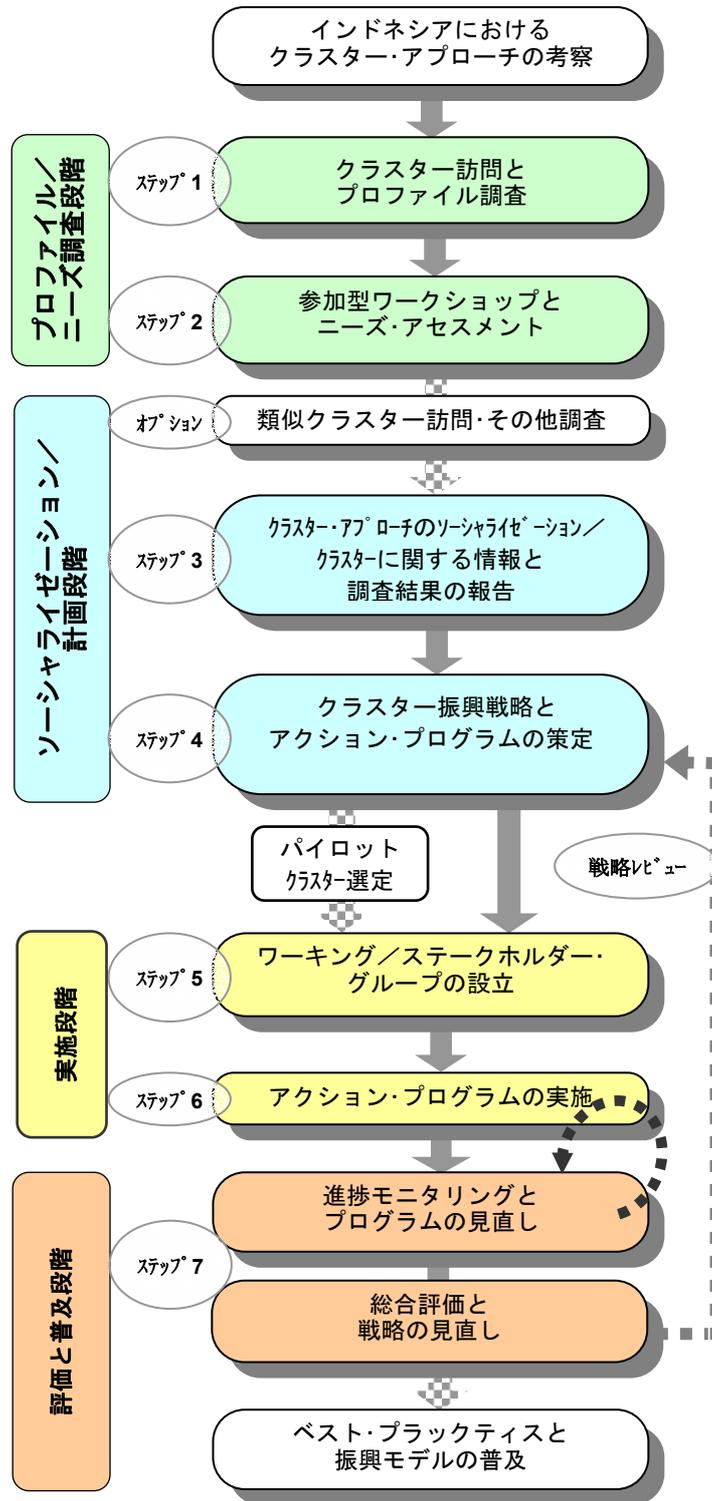


図3.1 パイロット事業実施フロー

最後に、パイロット事業の総合評価を通して、ステークホルダーへフィードバックされるべき重要な教訓が明らかにされる。教訓は、クラスター振興戦略やプログラム全体の見直しや改善に必要なインプットとなり、以上のステップを、クラスターの振興サイクルとして繰返されていくことが期待される。

## (2) 実施体制

中小企業とステークホルダーの間の連携を強化促進し、かつクラスター振興に対するアドバイザーとしての役割を果たすべく、ワーキング・グループを設置する。さらに、パイロット事業の策定と実施に対する先導的役割を果たすグループとして、各パイロット・クラスターに、プログラム運営委員を設立する。これらグループの活動は、パイロット事業地で選任された地元のBDSプロバイダー（以下、「クラスター・ファシリテーター」と称する）のガイダンスのもと進められかつ強化される。図3.2にパイロット事業の標準的な運営体制を示す。

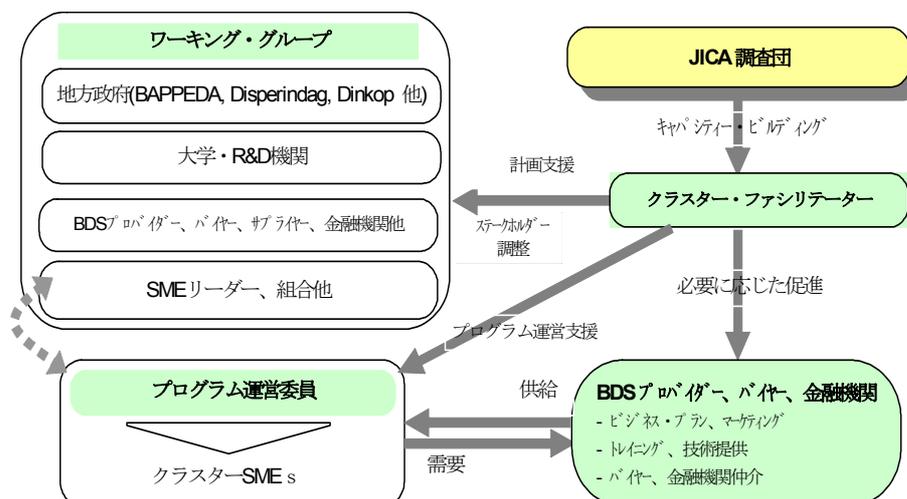


図3.2 パイロット事業（1年間のアクション/プログラム）の実施体制

### ワーキング・グループ

各パイロット・クラスターに設立されたワーキング・グループは、クラスター代表（プログラム運営委員会メンバー）に加え、地方政府、大学、R&D機関、BDSプロバイダー、バイヤー・サプライヤー、などのクラスターの地元ステークホルダーにより構成される。ワーキング・グループには、中小企業と共にクラスターの振興戦略とアクション・プログラムを策定し、振興プロセスにおける助言や調整機能を提供することが期待された。

### プログラム運営委員

プログラム運営委員であるPOU (Program Operation Unit) は、パイロット事業のマネジメント（工程の管理、モニタリングと評価、レポートニング、プログラム内容のレビュー、予算や要員の確保等）と実施に強い取組み姿勢を示すことが期待される。さら

に、プログラム運営グループが、将来的にクラスターの構造的な改革を先導すべくその母体としてグループが活性化していくことが図られる。

#### クラスター・ファシリテーター

各パイロット・クラスターにおいて、クラスター・ファシリテーターとしての役割を果たしうるBDSプロバイダーを指名した。パイロット事業では、特に以下の事項についてクラスター・ファシリテーターが主導的な役割を果たすことが期待された。

- ・ ワーキング・グループの運営ガイダンス、ステークホルダー間の調整
- ・ プログラム運営グループに対するプログラム・マネジメント支援
- ・ BDSや各種支援の活用促進、マッチング支援

クラスター・ファシリテーターは、プロジェクトやプログラム管理、事業の企画立案、ビジネス・プランニングに関するスキルと経験、これらスキルをクラスター企業の側に移植していく役割が求められる。一般に、クラスター・ファシリテーターは、アクション・プログラムの運営管理能力を有し、クラスターと外部のステークホルダーとの連携を強化することが望まれる。

#### BDS プロバイダー

BDSプロバイダー（民間並びに教育・技術研究機関等公的機関を含む）は、アクション・プログラムに必要な研修や、個々のクラスターの要件にこたえるテーラーメイド的な支援をする上で必要不可欠なステークホルダーである。クラスターとBDSプロバイダーとの地理的な近接は、継続的な協力関係を保つために重要な要素である。

### (3) モニタリングと評価

#### 評価の観点

本パイロット事業では、先述の「クラスター成長のための4つの決定要素」の観点からアクション・プログラムの成果を評価する。さらに、中小企業クラスターの機能強化に対する政策提言と政府のアクション・プランの策定に反映されるべき教訓の抽出に重点を置く。

#### 決定要素別の成果達成度（パイロット事業の前後比較）

アクション・プログラムの成果の発現度合いは、各決定要素上のクラスターにおける変化や革新を確認することで評価する。一方で、想定された成果の発現に影響を及ぼした問題や制約についても明らかにする。

#### 教訓の抽出

アクション・プログラムの実施がなぜ成果を想定のとおり発現できなかったか、また成果の発現にどの程度貢献したのかを明らかにすることが重要となる。この分析で得られる教訓は、今後のクラスター振興事業においてその成果の最大化に資する貴重な知見となり戦略へと反映される。

### モニタリング

アクション・プログラムがもたらしたアウトプットと変化を報告するモニタリング・レポートは、原則、クラスター・ファシリテーターの責任のもと作成される。ワーキング・グループは、モニタリング・レポートをもとに、定期的にアクション・プログラムの内容についての見直しを行い、クラスターの振興プロセスを促進するための助言と対策を与える。

## 3.4 パイロット事業の概要

まずパイロット・クラスターは、クラスターの振興に対する長期ビジョンと戦略を策定のうえ共有し、続いてクラスター・アプローチに沿い1年間のアクション・プログラムの策定を行った。パイロット事業の実施においては、参加型手法が用いられ、リンケージの強化と共同アクションによる集約的効率性の追求に重点を置いた。

アクション・プログラムの内容は、クラスター組織の強化、マーケティング及び販売促進、製品開発、製造工程の改善、技術トレーニングにより構成され、中小企業クラスターに特有な機能を発揮し、イノベーションを実現するために必要な条件の確立と強化に狙いをおいている。各クラスターのパイロット事業の概要を以下に示す。

### ボックス 3.1 パイロット事業の概要

#### a) シドアルジョ県ワルー地区 金属・機械部品クラスター

ビジョンと戦略：目指すビジョンは、より良い製品を求めるマーケットとのリンケージを確立し、裾野産業としての役割を担えるに必要な競争力を強化することである。そのためには、製図・設計の能力を上げること、生産管理、品質管理を強化することが必須である。

1年間のアクション	内容／目的
ガイダンス	実施体制を固め、責任と役割を明確化する。開発戦略とアクション・プログラムの共有化を図る。企業化精神の重要性を訴える。
コア・プロダクト開発	企業間の協調を通し、企画-設計-試作品製造-販売計画確立までの各ステップを踏まえたうえでの商品開発を実施。クラスター企業により漁船の推進装置と携帯調理器が開発商品に選ばれた。
工場管理	製品品質の向上を目的とした講義並びに工場指導の組合せによる、5S、在庫管理、生産管理、品質管理に関するトレーニングの実施。

#### b) クラテン県セレナン村、木工家具クラスター（輸出指向型）

ビジョンと戦略：目指すビジョンは、仕上げ工程の改良、並びに、クラシック家具のラインアップをそろえることにより、マーケット拡大を目指し、競争力を強化することである。そのためには、クラシック家具の事業に特化し、製造工程の改良と機械化（含水率調整、仕上げ工程の改良）、バイヤーとの情報促進、クラスター企業間の協力体制の強化、部品もしくは工程の専門化が必要である。

1年間のアクション	内容／目的
組織強化とビジネス・プランの企画トレーニング	POUを形成し、役割と責任を明確化したうえ、ビジネス・プラン策定のためのトレーニングを実施。クラスター企業による技術訓練とアクション・プログラムの実施計画の策定。
クラシック家具のセミナー	ヨーロッパのアンティーク家具市場に関する講義
技術トレーニング	講義と工場指導による生産管理（木材の取り扱いと資材処置）と器具の使用方法(ジグと木材加工機械)のトレーニングの実施。
キルンと機械の共同利用に関する検討	個々のクラスター企業の制約を克服することを目的に、キルン（木材の乾燥炉）と機械の共同利用に関するビジネス・プランの作成。
展示会参加	全国展示会への出展に伴う、新たな製品ラインアップの開発、パンフレット作成、ブース・デザイン、共同受注システム、バイヤーとの新たな連携、共同受注システムの開発の検討と実施。

c) クブメン県 屋根瓦クラスター（地場産業型）

ビジョンと戦略：目指すゴールは、標準規格を設定し、品質向上と生産効率を向上させることにより、より発展したクラスターに追いつき、国内市場での競争力を強化する。そのためには、販売、製造工程、材料供給についてのネットワークと共同アクションの形態を構築し、個々の企業の限界を補強しあうことが必要である。

1年間のアクション	内容／目的
戦略とアクションのソーシャライゼーションとレビュー	振興戦略とアクション・プログラムの目的、内容、手法についてのクラスター企業によるレビューと認知、組織の構築。ビジネス・プラン作成のトレーニングも実施。
スタディー・ツアー	より発展しているクラスターへの訪問、比較調査。また、支援機関との協力の可能性の検討。
販売戦略の策定と実施	マーケティング戦略と市場開発と販売促進に係るアクションの策定及び実施（アクションには、パンフレット作成、市場調査、代理店発掘・ネットワーキング等を含む）。
組合事業の活性化	組合が提供すべきサービスや役割についての検討、組合事業の活性化計画の策定と実施。
生産工程の改善	支援機関とのリンク強化による生産工程の改良計画の策定と実施。
ビジネス・プランの策定	組合又は新たに形成される協業組織による、粘土供給、市場開拓／トレーディング・サービス、共同設備の利用等の共同事業についてのビジネス・プランの策定。

### 3.5 パイロット事業の評価

#### (1) 4つの決定要素による成果の達成度評価

パイロット事業の成果につき、4つの決定要素へのインパクトや変化を分析することで、総合的な評価を行なった。ここでは、実際の成果による変化をパイロット事業の実施前の状況または想定された成果と比較する。実際と想定された成果との相違は、パイロット事業期間に観察された様々な制約や課題に帰することができる。そして、これら抽出された課題や制約条件よりクラスターの機能強化に向けた戦略やアクション・プランへ反映すべき教訓が得られる。

概して、クラテンとクブメンでは、パイロット事業中に具体的な共同アクションの実施に向けて、クラスター企業の意欲を高めることに成功したが、シドアルジョのパイロット事業は、比較的与えたインパクトが小さかった。これは、シドアルジョの金属加工クラスターの3つの特性に起因するものと考えられる。(i) 商品が多様であり、共同利益を追求できるアクション・プログラムがたてにくいこと。(ii) パイロット事業に参加していたオーナー、並びに、従業員の多くが、村の外から通ってきていて、アクション・プログラムの活動を就業時間外に設定することを嫌ったこと。(iii) 以前からドナーや政府から厚い支援を受けて続けてきているため、新たなパイロット事業の参加に関心が低かったことである。

#### 需要条件

インドネシアでは、ロー・エンドからハイエンドまで、多様なマーケットセグメントが存在する。3つのクラスターは、ロー・エンドに近い商品を主に送りだしていたが、パイロット事業では、クラスターを品質のよい商品を求める市場とリンクさせることをねらった。そして、その市場が求める必要要件に基づき、生産要素条件の向上を図った。

クラスター	想定された成果	実際の成果
シドアルジョ	品質にこだわるバイヤーとのリンク創出	潜在的バイヤーとの会合の機会を設けたが、高いセグメントの市場の要求にあわせるようにビジネス習慣を変えようという意思がクラスター企業側からあらわれることはなかった。
クラテン	セレナン製品の販路拡大	展示会「リソース・インドネシア」への参加が、潜在的バイヤーと直接商談をし、高級品市場が求める要件を学ぶ機会となった。
クブメン	より質の高い市場との持続可能なリンク創出	パイロット事業中に結成された共同体が、高品質市場の一つであるバリ市場の開拓にむけ、共同アクションを開始した。

シドアルジョ・クラスターにおける商品の多様性は、共同アクションを推進するのに妨げる要因となった。そこで、より高い品質を求めるバイヤーと結びつけるため、クラスター企業をグループ化し、「コア・プロダクト」の開発をすることが提案された。しかし、既存商品の改良ではなく、新商品を開発することをクラスター企業が希望し、採択したため、プログラムの内容が難しくなり、クラスターの能力を超えたプログラムとなってしまった。

実際、同質性を有するクラスターでは、外部のバイヤーとのリンケージ強化はより容易であった。セレナン・クラスターの商品はより同質性が高く、Collaboration Unitと呼ばれる中小企業グループを結成することに精力が費やされた。Collaboration Unitに属するクラスター企業の協調性を増幅するには実際に時間がかかったが、「リソース・インドネシア」という全国展示会に参加したことによりその努力が結実した。展示会出展への参加は、クラスター企業の協調性を高めただけでなく、潜在的バイヤーとの直接交渉と高品質市場に参入するための用件を学ぶ機会を与えた。

クブメンでは、当初、クラスター企業間で不協和音が存在していたが、商品の同一性が当初予定されていた目的の達成を実現した。クラスター企業は、共通利益を追求して、販売促進と技術改良の点で共同アクションにふみきった。新たに設立された共同体では、高級市場であるバリに販路を拡大すべく、トレーダーを選定し、倉庫の開設を検討している。

### 要素条件

パイロット事業実施前に判明した問題点に応じて、あらゆるタイプの生産要素条件の向上が図られた。向上の実現にあたっては、企業家精神の有無が重要な触発剤であることが判明した。企業家精神の高揚を促進しなくては、要素条件の向上を実現するのは難しい。

クラスター	想定された成果	実際の成果
シドアルジョ	工場管理の向上 製図や品質改善にむけての意識向上	生産要素条件の改善に関するクラスター企業の意欲向上に目に見えた変革が見られない
クラテン	より品質の高い製品の生産に向けた中小企業の意識の向上	品質向上に対するクラスター企業の意識の向上を示すいくつかの徴候が見られた
クブメン	ブランドの確立 生産工程と原材料供給の改善 資本形成手段の創設	生産工程を除き、期待された成果はほぼ実現された

シドアルジョでは、生産要素条件の向上のため2つのプログラムが実施された。1つ目は工場管理プログラムである。インセンティブを高めるため、講義、個別アドバイス、潜在的バイヤーとの交流などあらゆる手法を組み合わせたが、工場管理改善プログラムは、クラスター企業がアフター・マーケットに依存していることで、実施のための意識を向上させることが困難なものとなった。図面や工場管理を実施することは、ク

クラスター企業の製造習慣を変えることを意味し、ほとんどの企業が実行する意欲を見せなかった。一方、2つ目のプログラムである製品開発は、多少のインパクトをみせ、プログラムに参加した企業は、製品開発における技術力のある程度の向上を実現した。

クラテンにおいては、草の根的アプローチをとり、徐々に品質向上を追及した。品質改良に対する中小企業側の意識高揚には時間がかかったが、コラボレーション・ユニットは、徐々に自己啓発能力を備えるようになった。特に、全国展示会に参加した後は、品質向上の必要性を強く認識するようになった。

クブメンでは、国内市場の競争激化に対する脅威が、共通する利益にむけての共同アクションへの誘発剤となった。ブランド力向上をめざし、まず、パンフレットの共同制作を実施した。そして、品質の標準化にむけて、粘土原料の寝かし、含水量の管理、木材から油を燃料とした焼却炉の改良が検討された。パイロット事業では、当初、粘土の調合よりも粘土生地抽出機の改良を目指していた。このアプローチは失敗しかけたが、ガジャマダ大学との協力により事態は改善された。クラスター企業は、グループ内で資金の蓄積をはかり、今後必要となる設備投資に資金を共同で振り向けるための仕組み造りを検討している。

#### 関連産業・支援産業

ステークホルダーとの連携が可能であるかどうかは、クラスターの地理的位置が要因となる。シドアルジョ・クラスターの場合、スラバヤ近郊に位置していることが有利となった。一方、農村地帯に位置する他の二つのクラスターでは、ステークホルダーへのアクセスの点で不利な状況にある。しかし、課題はアクセス自体ではなく、パートナーとして信頼でき能力のあるステークホルダーが全体的に不足していることである。BDSプロバイダーの支援能力は成熟前の段階にあり、BDS市場は明らかに未発達な段階にある。

クラスター	想定された成果	実際の成果
シドアルジョ	地元ステークホルダーとの連携強化	地元ステークホルダーがパイロット事業の運営でクラスターを支援する前向きな徴候を示した
クラテン	地元ステークホルダーとの連携強化	大学やバイヤー指向のBDSプロバイダーとの連携には成功したが、業界団体との連携は低調であった
クブメン	公的な技術研究機関とリンケージの確立	大学との連携には成功したが、公的なR&D機関との連携は困難であった

シドアルジョでは、業務指示内容を明確にし、適切な予算が確保されれば、クラスター支援に協力をおしまない人材が多く存在する。スラバヤ工科大学とシドアルジョの造船専科高校が、パイロット事業において、主要なBDSプロバイダーとして活躍した。

一方、クラテンとクブメンにおいては、ソロ大学（クラテン）とガジャマダ大学（クブメン）の社会サービス・センターが活躍した。しかし、クブメンの場合、クブメンとガジャマダ大学の距離が遠いため、今後とも緊密な関係を保つためには、不利といわざるをえない。クラテンでは、バイヤーが、サービス・プロバイダーとして製品指導を実施した。

3つのパイロット事業地すべてにおいて、優秀なクラスター・ファシリテーターを地元の民間BDSプロバイダーに見つけることは出来なかった。クラテンのBDSファシリテーターに任命されたソロ大学の社会サービス・センターの活躍から勘案するに、クラスター・ファシリテーターには社会貢献の精神が必要である。

公的R&D機関とは、パイロット事業中に連携を強化することは実現しなかった。政府が財務的な独立性を求めるように方針を転換したことから、こうした政府系の技術研究機関に中小企業クラスターに直接的なサービスの拡充を期待することが難しくなっている。また、地理的な距離が、支援を中小企業クラスターに振り向けることをさらに難しいものとしている。

#### 企業戦略、構造・競合関係の状態

クラスターの強みは、地理的な集積を利用して、企業同士が協力しあい、相互補完しあうことであるが、3つのクラスターとも、パイロット事業開始時においては、企業間の協調を生み出すような環境をもっていなかった。しかしながら、パイロット事業は、この状況の打開に成功した。

クラスター	想定された成果	実際の成果
シドアルジョ	品質による競争戦略 生産工程における専門化  垂直及び水平リンケージの現れ	品質にもとづく競争の発現を示す兆しの現れ、専門化については変化なし。  しかし、企業間の協調が促進され、垂直、水平リンケージの構築にむけた兆しがあらわれた。
クラテン	協調についての意識の向上 共同アクションの推進	新たな協調関係の構築。 展示会に関連する共同作業の実施。
クブメン	競争関係に関する意識の向上  専門化へ移行するための母体組織の設立	他産地訪問や高品質市場への訪問を通じた情報の入手により、競争意識の向上。  協同事業化による原料供給や販売面での専門化の現れ。

シドアルジョでは、個々の中小企業がコア・プロダクトの開発を通じて協力関係を構築していくことで、クラスターの戦略構造に変革をもたらそうとした。しかし、商品のみならず、技術レベルにおいても多様であるクラスターでは、このコア・プロダクトの開発に応じて企業間の協調を促進することは難しく、プログラムの重点は、商品

開発に伴う技術の習得にシフトしていった。しかしながら、クラスター企業の代表を日本で同業者ネットワークについて研修をさせたことをきっかけに、クラスター内の主要企業8社によるインフォーマルなネットワークが形成された。これら8社は、協力することの重要性を認識し、共通な利益が見つけられる分野において、共同アクションをとることを合意している。

クラテンでは、コラボレーション・ユニットという緩やかな組織の形成促進が、参加企業によるパイロット事業の運営に柔軟な反応を導いた。参加企業の多くは、仕上げをする元請け会社に価格、品質基準、デザインをコントロールされていたが、時間が経過するにつれて、より品質の良い製品を作りたいという自発的行動の徴候を示すものもでてきた。こうした自律的な改善プロセスは最終的に「リソース・インドネシア」への出展として結実した。コラボレーション・ユニットのメンバーは出展費用を一部共同にて負担した。実際に、革新的なビジネス・センスを習得するにはまだ時間がかかるであろうが、コラボレーション・ユニットでの協調が、彼らの変革を今後も促していくであろう。

クブメンでは、試行と失敗をくりかえすスタートであったが、当初計画をほとんど達成できた成功事例である。ジャティワングにあるライバル・クラスターへの比較調査で市場競争を認識したことが変革への転換となった。これら外部からの刺激は、クラスターの中小企業の中の些細な軋轢を解消し、工程改善等の新たな取組みを早急に開始する必要性を認識させるに至った。結果的にクラスター内にコンソーシアムが設立され、構造変革の最初のステップとなった。コンソーシアムは粘土原料の供給事業と市場発掘と小規模生産者に対する販売代理サービスに関するビジネス・プランの策定を行い、協同事業の運営を既に開始した。こうして個々の企業レベルでは大きなリスクが伴う生産工程毎の分離専門化が、時間は要するものの進み始めている。

## (2) パイロット事業から得られた主な教訓

パイロット事業から3つの重要な教訓を得た。第1は、企業家精神の重要性である。ここでは、企業家精神を、事業を成長させようとする情熱と定義する。より発展しているライバル・クラスターや工場の視察が、変革へのきっかけとなった。視察旅行は、参加者の意識の変革のきっかけとなるが、実際にそれが行動に移されるかどうかは、企業家精神の有無に係る。一部の企業は、この機会を向上努力への動機付けに結びつけるが、企業家精神に欠ける他の企業は、市場を認識にしたにもかかわらず、具体的な行動をとらず、受身の姿勢を変えない。

2つ目の教訓は、ソーシャル・キャピタルの重要性である。ソーシャル・キャピタルはクラスター・メンバー間で育てられた相互信頼と定義できる。このソーシャル・キャピタルの強弱が、実は、ダイヤモンド・モデルの4つの要素の強化のための要因となっている。公式な合意形成は、必ずしも相互信頼を伴わない。逆に、非公式な協力関係がソーシャル・キャピタルの形成に大きな役割を果たすことがある。クラスターの同質性は、共同アクションに結びつけるファクターとなる。パイロット事業では、

同質性のレベルが、水平リンケージの強化に役立った。異質性の高いクラスターでは、水平リンケージの規模は小さくとどまりがちである。

パイロット事業では、どういう手段が内部結束の強化につながるか試した。クラテンでは、展示会の参加による共同作業が、企業間に信頼の芽を生み出した。クブメンにおいては、共同事業体が共通利益に基づく活動を推進したことにより、相互扶助の精神を育てた。また、外部のバイヤーとは、取引の継続的な発展の中で、相互信頼が強まる。

3つ目の教訓は、クラスター・ファシリテーターの重要性である。クラスター・ファシリテーターは、クラスター内企業が協力しあうように導き、強化すべき内容を見つけだすよう促さなくてはいけない。クラスターは、独自の力では、外部ステークホルダーとの連携を強めることが難しい。そのため、クラスター・ファシリテーターの存在は不可欠である。クラスター・ファシリテーターは、外部とのリンケージ強化のみならず、アクション・プログラムの計画、実施、モニタリングを推進しなくてはならない。このような重要な任務を果たしうる人材の育成が急務である。また、ステークホルダーにより構成されたワーキング・グループからの支援が不可欠である。

以下にパイロット事業から得られた他の主な教訓を纏める。

#### クラスターの選定

教訓	戦略
ダイヤモンド・モデルの4つの決定要素のみに基づいた選定は、クラスター強化に先導的な役割を果たし得るモデル・クラスターの選定として不十分である。	潜在的な成長力を持つ中小企業クラスターを特定・選定するためには、基準となる決定要素にソーシャル・キャピタルの評価項目を追加する。

#### クラスター振興戦略

教訓	戦略
企業間の異質性が高いクラスターにおいては、クラスター開発戦略のように、クラスターが一丸となって一つの目標に向って邁進することを期待するのは難しい。また、異質性の高いクラスターにおいては、水平リンケージのサイズも小規模になりがちである。	クラスター企業間の意見交換を促進し、共通利益が得れる分野における協調関係を強化することが重要である。協調関係は、正式に組織化することは必要でなく、非公式な協調関係にとどまってよい。

### ソーシャル・キャピタル

教訓	戦略
ソーシャル・キャピタルの形成には長い時間を要する。協同組合をベースとした協力はソーシャル・キャピタル形成を強化するうえで必ずしも効果的な手段とは言えない。	支援の対象は、自己変革への意識の高い企業を中心としなくてはならない。その場合に、自己変革を可能とする、能力と意欲の高さが重要となる。

### 起業家精神の高揚

教訓	戦略
中小企業の多くは自己変革に向けた努力とリスクを積極的に負担する意欲に欠ける。	意識の変革をもたらす適切な「刺激」をクラスター企業に与えなくてはならない。

### 支援サービスの提供

教訓	戦略
技術や金融面の支援サービスに対する需要はきわめて高いが、それらの方面において能力のあるBDSプロバイダーが不足している。	係るBDSプロバイダーと需要をマッチングさせるための仲介機能が必要である。同時に、BDSプロバイダーの能力開発が必要である。

### 振興プログラムの実施体制

教訓	戦略
地方分権化の動きに沿って地方政府の権限が強化されているが、地方政府は中小企業やクラスター振興に向けてイニシアチブの発揮と具体的なサービスを提供する能力に欠けている。	中部ジャワ州のフォーラムの事例でみられるように、個々の地方政府の能力を強化するよりも、地域レベルでフォーラムを設置し、取組みを始める方が得策である。

### (3) クラスター・アプローチの適用可能性

本章に記載する成果や教訓は3つのクラスターでの1年間の実施に基づくが、インドネシアにおけるクラスターの機能強化に係るアプローチの適用可能性を明らかにするための重要な情報である。クラスターの振興とは、以下の3つの面を同時に強化することであると考えられる。

- (i) クラスターの個々の中小企業の強化
- (ii) クラスター企業間のリンク強化と共同アクションの促進
- (iii) クラスターのニーズに応じたステークホルダーとのリンク強化

#### (i) 個々の中小企業の強化

##### 変革を促す刺激の注入

ほとんどのクラスター企業は、独自のアイデアをもたずに、オーダーに従って製造しているだけで、価格競争に陥った低いセグメントに市場にむけて製品を供給してい

る。しかし、競争の激化にもかかわらず、ほとんどの企業が上層マーケットに挑戦しようという意欲をもっていない。このような状況下では、企業家の思考パターンを変えるような刺激剤を与えない限り、プログラムの実施は非効率となる。

パイロット事業の経験上でもっとも効果的な刺激剤として作用するのは、品質にこだわるバイヤーの存在である。クラスターが比較優位性をもつケースにおいては、バイヤーが品質向上のためにクラスター企業を指導する忍耐力をもちうる。例えば、籐や木材の加工品については、原材料の豊富さがゆえに、クラスターとしての比較優位性をもちうる。しかし、その比較優位性がない場合は、バイヤーは、より有能な製造業者を探して、クラスター内企業の指導に時間をかけることをやめるであろう。かつて政府が実施されたフォスター・ペアレント・プログラムが、当初期待した成果をあげられなかったのは、係るバイヤー側の動機づけを看過したことにある。

2つ目の刺激剤は、クラスター内の発展的企業の存在である。しかし、発展的企業がクラスター内での水平的リンケージの中で他の企業に影響を与えることは決して容易ではない。他の企業には発展的企業の成功要因を適切に分析する能力に欠ける場合があるためである。代わりに、発展的企業が垂直リンケージの中で、下請け等を通じて他の企業を刺激することは可能である。この場合、その恩恵を直接に受ける企業数は限られる。

3つ目の刺激剤は、パイロット事業で試みられたとおり、より発展しているクラスターに訪問したり、潜在的バイヤーから意見を聞くチャンスを得る展示会に出展する活動である。

一方で、もっとも効果が現れにくい刺激剤は、コンサルタントのような直接的取引が発生していない第三者からのアドバイスである。助言の内容が企業側の認識するニーズに合致し、販売拡充に直接につながらない限り、中小企業が助言に促されて行動を開始することは期待しがたい。特にクラス・ルームで実施するような講義に関しては、彼らの直接的なニーズを反映していないと軽視しがちである。

#### 基礎教育

中小企業に変革を指向する意識が欠如している以上、技術や経営面におけるトレーニングの有効性は限られる。係る状況下で、中小企業の基本的な能力の向上を図るには、製造業に必要な基礎技能は、学校を卒業する前に習得させるべきである。パイロット事業では、会計、測量、スケッチ、製図などの分野において、企業側の能力の欠如を確認した。

#### プログラムの継続性

多くの機関が中小企業向けトレーニング・プログラムを提供しているが、ほとんどのプログラムは、資源の確保状況に応じて開設される臨時コースである。また、それら

のプログラムの案内は、限られた企業にしか通知されない。このような提供方法では、企業側が必要な時に応じて、必要なプログラムを受けることを困難にする。そこで、中小企業向けの支援の効果を高めるために、地方政府は、各支援機関で実施する中小企業プログラムを極力年間計画の中で設定するように指導し、かつ、提供されているプログラムの内容を公示すべきである（下の項目参照）。また、日々の企業活動の妨げとならないよう、トレーニング・コースは極力短期的なものとするべきであろう。

#### (ii) クラスタ企業間のリンケージ強化と共同アクションの促進

ソーシャル・キャピタルの形成は、中小企業間のリンケージ強化と共同アクションを促進するうえで重要な要因となる。ソーシャル・キャピタルの低さは、パイロット事業の進行を当初阻害した。

#### オープン・インフォメーション・システム

クラスター内の中小企業の共同アクションは、小規模なグループで実施されることが多い。協同組合は、すべてのクラスター企業の声を代表しているわけでない。組合員以外の企業にとっては、組合は特定の家族や友人にしかサービスを提供していないと感じることが多い。

協同組合の脆弱化は、情報伝達システムの欠如と密接に関連している。中小企業に対する支援プログラムの情報は通常、組合に伝達され、そこから加盟企業各社に1対1による手渡し及び口頭にて知らされる。クラスター内は、通信の発展が遅れている。組合による情報伝達の向上は時間と費用の増大を意味する。

このような状況下では、非組合員に情報が公平に伝達されることは期待できず、組合を通じた中小企業への支援サービスの提供は、クラスター内で相互不信を生み出す要因をつくりだしている。そこで、クラスターの企業に公平に情報が伝達されるべく、1対xの情報伝達システムを作ることが必要となる。地方政府は、新聞で公示するなどの手法を用い、1対xでの情報伝達システムを構築しなくてはならない。

#### 専門化

ダイナミック・クラスターを生み出す主な要因は、各企業の専門化である。中小企業には資本や人的資源が限られているので、特定の分野（特定の工程や技術）に専門化した方が強みを発揮できる。しかし、クラスター企業は一般に専門ではなく、多様化に移行する傾向にある。多様化は、発展途上国の中小企業にとって合理的な対応となっている。なぜならば、専門化による成長は、他の企業と協調し、補完体制を構築しない限り、個々の企業レベルでより高い水準のマーケティング、技術、経営能力を要する結果になるためである。ソーシャル・キャピタルの形成は、専門化を進めるうえでも重要な要件となる。

(iii) クラスターのニーズに応じたステークホルダーとのリンケージ強化

クラスター振興に貢献し得るステークホルダーは多く存在する。クラスター内外のステークホルダーを効果的に活用するには、支援リソースを効率的に稼働させ得る機能と体制の構築が必要である。各パイロット・クラスターにおけるワーキング・グループの設置は、係る機能を地域毎に構築・制度化するための試みである。今後は、ワーキング・グループの機能を有するフォーラムの設立が求められる。フォーラムはクラスター振興に関係するステークホルダー（地方政府、支援機関、中小企業の代表、クラスター・ファシリテーター等）により構成される。フォーラムは、メンバーを固定化せず必要に応じてメンバーが追加・更新される柔軟な運営体制をとる必要がある。また、県レベルのフォーラムに加え、州レベルでのフォーラムも形成されることが望ましい。州フォーラムは、州内の有望な企業同士をつなげるネットワークづくりに資するであろう。

クラスター・ファシリテーターは、地域の状況に精通し、クラスターの意見の調整を図り、ステークホルダーが適宜フォーラムに関わるように働きかけることが求められる。パイロット事業では、ファシリテーターの役割に適切なリソースを発掘する過程で、大学機関に設立されたコミュニティ・サービス・センター（LPM）が比較的優れた能力を発揮し得ると評価した。大学機関のLPMは、財務的な安定性、豊富な人材、そしてその地域に貢献するというミッションがゆえ、クラスター・ファシリテーターとしての有望な候補である。また、クラスター・ファシリテーターの役割を通じて、大学も地域の中小企業育成に関する有益な情報や教訓を得ることができる。

MOCSMEによる中小企業クラスター振興プログラム下でクラスターの発展のために指名されたBDSプロバイダーは、クラスター・ファシリテーターの候補者といえる。しかし、ワーキング・グループ、もしくは、フォーラムの支援と、BDSプロバイダーの能力開発なしには、クラスター・ファシリテーターとしての有益な活躍を期待しがたい。

## 第4章 中小企業クラスター機能強化に向けた政策・戦略

### 4.1 中小企業クラスター強化の目的

クラスターの促進とは、地理的に近い製造業者、サプライヤー、バイヤーなどを含む関連する機関が、相互利益を求めて協調関係を構築していくプロセスを指している。発展の初期段階の場合、クラスターは近隣の地元の市場の消費者を対象に、同じ製品を生産する少数の零細企業から構成されている。この種のクラスターは、同業の中小企業が相互に隣接して立地している。(SchmitzおよびNadvi, 1999年<sup>1</sup>)。一方、進化した形態のクラスターの場合、クラスターとは、政府機関、業界団体、BDSプロバイダーなどの支援機関も含む関連・支援産業群をさす。

多くのインドネシアの中小企業クラスターは、インドネシア語でセントラと呼ばれ、前者の初歩的なクラスター形態をとる。クラスターの地理的範囲は異なり、ひとつの村から地区全体または県全体に広がるものまでさまざまである。

#### 現 状

ほとんどの中小企業クラスターは、脆弱な社会構造を持ち、停滞した状態、または、やっと生き延びているという段階にある中小企業の集合体にすぎない。インドネシアの中小企業クラスターに共通な特徴は、次のとおりである。

- (i) 小企業・零細企業数に占めるクラスター企業のシェアは約17%にすぎないが、地域社会と地域開発に貢献する重要な経済主体とみなされている。
- (ii) ほとんどのクラスター企業は、価格、市場、技術の面で地元の集荷業者や商人に支配された零細企業であり、そのため、企業家精神や職人気質に欠ける。
- (iii) 商品は地元の市場、アフター・マーケット、ニッチ市場を対象にしたものが多く、これらの市場は、現状、ほとんど技術/品質改善を必要としていない。
- (iv) ほとんどのクラスター企業は、企業間のリンケージに乏しく、各企業は独立して事業を行っている。これは「信頼の構築」に向けた基盤がないことを意味している。
- (v) クラスター企業と外部のステークホルダー間の連携の欠如は、クラスターに共通してみられる制約である。そのため、クラスター機能強化には、両者の橋渡しを促進することが重要である。
- (vi) クラスターには、成長力を有す中小企業は非常にわずかではあるが、成長への強い意欲を見せる潜在的に有望な中小企業がある。

<sup>1</sup> Schmitz, H. and Nadvi, K. (1999), 'Clustering and Industrialization' in Industrial Clusters in Developing Countries, World Development, Volume 27 Number 9. Oxford: Pergamon.

### 事業環境の変化

グローバル化に伴い、事業環境は明らかに変化の過程にある。

- (i) 特に都市部の一人当りの所得が着実に増加するのに伴い、製品に対する消費者の嗜好が中級、高級品へと移行してきている。これは、ほとんどのクラスター企業が依存する低品質市場が次第に消滅していくことを意味している。
- (ii) AFTAの影響の下で、貿易の自由化により安価で良質な輸入品が大量に流入することから、インドネシアは確実に海外からの競争圧力の増大に直面するであろう。
- (iii) AFTA、及び、中国とのFTA協定により、産業構造は確実に国境を超えた水平的リンケージを構築していくであろう。こうした状況の下では、インドネシアでサポーター・インダストリーが発展する可能性が減少していることを意味する。
- (iv) 前回の経済危機が地場の資源をベースとした中小企業に与えた打撃は比較的に弱かったと報告されているが、特に、インフォーマル・セクターにおいて、計測しきれなかった打撃の存在が見受けられる。更に、国内市場の競争激化は、こうした中小企業を直撃するであろう。
- (v) クラスター企業が、海外の競争相手と肩をならべて事業を展開できるようになるにはまだ時間を要するにもかかわらず、原材料の輸出も是認するIMFの方針は、中国の競争相手にとって有利に働き、国内での付加価値の増大をはばむ。さらに、籐産業の事例で見られるように、環境の劣化を生む原因となる。

### 中小企業クラスター機能強化の意味

図4.1に示す最も内部の円は、インドネシア全国にちらばる大多数の中小企業クラスターを示している。その停滞した円は、企業間の専門化や外部ステークホルダーとの連携がほとんどみられず、特化した技術もなく、社会的基盤も弱い状況をあらわしている。ほとんどのクラスターは、原材料の調達を地域に頼り、多くは地域コミュニティで消費される製品を生産しているに過ぎない。

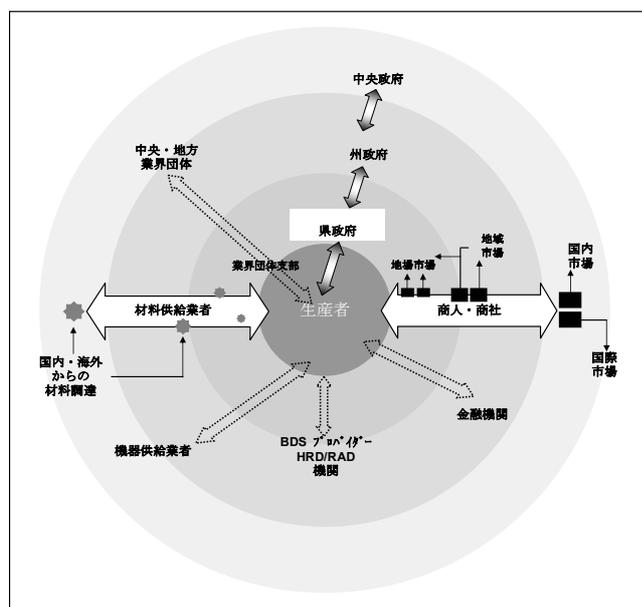
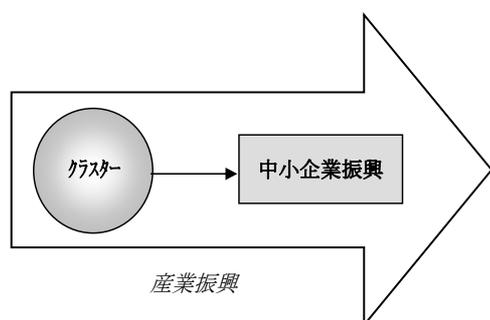


図4.1 クラスタ：連続体<sup>2</sup>

クラスターの機能強化はその発展プロセスを促進させることにある。パイロット事業は、クラスターの発展プロセスを促進させる機能強化の手段として実施されてきた。

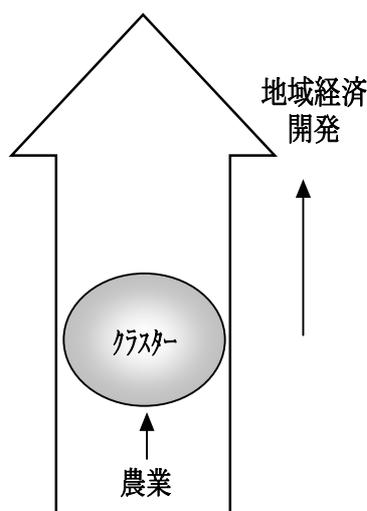


中小企業クラスターの機能強化は、一部のクラスター企業を、クラスターの発展に対して主導的役割を果たすエンジンとして成長させることになろう。この意味で、中小企業クラスターの機能強化は産業振興に向けた中小企業振興に寄与する。

また、最近の地方分権化に向けた動きを受けて、地域／コミュニティ社会の発展という文脈の中での中小企業クラスターについて関心が高まってきている。例えば、現在、GTZは中部ジャワ州で「地域経済開発 (RED)」プログラムを実施しており、このプログラムでは、雇用創出、地域産品振興、そして、最も大切なものとしてコミュニティ開発の面で、クラスターが重要な役割を担うことが期待されている。

クラスター強化が地域振興や社会開発の観点から必要とされている理由は次のとおりである。

<sup>2</sup> Policy discussion Paper No. 8, 2001, “Best practice in developing Industry Clusters and Business Networks, ADB TA papers



- (i) クラスター企業が国家の工業化に貢献している割合は比較的低い（製造業が創出する付加価値額全体の1%以下）。しかしながら、地域や地場のコミュニティー開発にとっては重要な役割を担う。なぜならば、全国の小企業・零細企業の約17%はクラスターに集中しているからである。村落では、いまだ農業をベースとした経済に依存している。特に土地資源の制約から農業開発に限界があるため、クラスター強化は地方/地域開発の推進力となるであろう。

実際のところ、セントラをベースとするクラスターでは、農業に依存した地域社会をポスト農業の地域社会に移行させ、雇用機会と人口の増大を促進し、都会への人口移動を防ぐ役割を果たしている。

- (ii) クラスター強化は、地域社会ネットワークとクラスター内の「信頼の醸成」を確実に強化していくであろう。クラスター企業がさまざまな情報に平等にアクセスできることが地域社会の開発には不可欠なものであり、そのために、クラスター強化を通じて中小企業クラスターを開かれた情報社会にする手段に重点が置かれる。
- (iii) クラスター強化は、地域資源を有効に活用し、都市部への資源の集中を緩和する役割を果たし、バランスのとれた地域開発を可能とする。
- (iv) 経済と社会の発展には、繁栄と安定の両者を実現する必要がある。さもないと、国際化に伴う勝者か敗者かという普遍的な原則が安定を損ない、社会構造の脆弱化にさらに拍車をかけることになる。そのため、国際化の推進と並行して、新たな地域開発が必要とされている。地域社会に根ざしたクラスター強化は確実に繁栄と安定の両者をもたらす。

以上の理由から、経済的/工業開発的、並びに、地域開発という両文脈の中でクラスター強化がより必要とされている。

クラスターは、ただの製造業者の集まりから、専門化により、生産性の高い集合体に自己変革をとげる契機があることに着目されなくてはならない。そのような変革をもたらすのは挑戦的な仕事である。しかし、それは、地域に根ざしたクラスターが、国際経済の中で競争力を増すには必要な変革である。

### 中小企業クラスター強化の目的

クラスターの停滞した状況とその環境、さらに、前述の経済的・社会的役割を勘案するに、中小企業クラスター強化の役割は、次のとおりに集約される。

#### **中小企業の振興**

クラスター強化は、潜在的に成長力を持つ中小企業を確実に成長力のある中小企業に高め、そして、停滞したクラスターをダイナミック・クラスターに変革することにより、工業化と経済発展に資する中小企業の育成に貢献する。

#### **社会的結束の強化**

クラスターが「停滞」した状況にあるということは、脆弱な社会基盤と脆弱な社会的結束を意味する。クラスター強化はその過程で様々なステークホルダーを巻き込み、その繋がりを強め社会的結束を強化する。

#### **安定した持続可能な発展**

地域コミュニティに根ざしたクラスターの全国的強化は、雇用の創出、貧困の緩和、信頼の醸成、ネットワーク化を通じて、国家の安定と持続可能な発展をもたらす。

## 4.2 基本政策

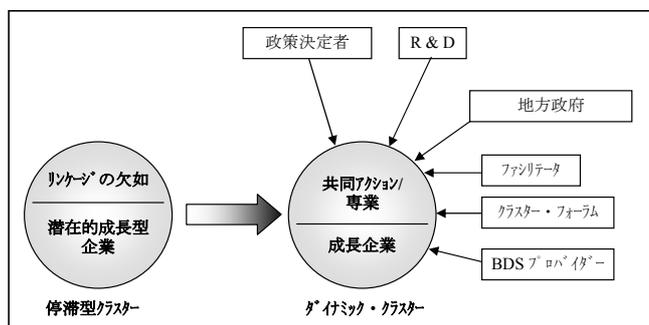


図4.2 中小企業クラスターの機能強化イメージ

中小企業クラスター強化のイメージを図4.2に示す。基本的に、中小企業クラスターの機能強化は、向上意欲はあるものの、まわりと協調せずに独立的に営業している潜在的能力を持つクラスター企業を、他の企業と協調しながら専門化にむけての意欲をもつようにしむけることである。これらの潜在

的能力をもつクラスター企業が、クラスターに変革をもたらすエンジンとなる。このような変革は、クラスター企業のみでは難しく、中小企業クラスターの機能強化には、周囲のステークホルダーの支援が不可欠である。ステークホルダーとは政策支援としての中央政府、地方政府、フォーラム、クラスター・ファシリテーター、BDSプロバイダーなどをさす。

パイロット事業や過去の政策から得られた教訓を踏まえ、「競争 (*competition*)」、「協力 (*cooperation*)」、「集中 (*concentration*)」という3Cのキーワードのもと、中小企業クラスター機能強化への基本政策を提案する。

### 競争：Competition

- (i) 大量生産と資本集約を特徴とする大企業とは異なり、クラスター企業は地場産業をベースにしており、技術集約的、資源節約型の職人氣質を必要としている。市場での競争力を獲得するためには、技術と職人氣質の高揚が必要である。技術と職人氣質の高揚に着目されなくてはならない。
- (ii) 情報流通の促進は、競争で勝ち抜くために重要な要件である。クラスター企業がさまざまな情報に平等にアクセスできる情報開示システムが必要とされる。そのためにも、通信の発展が必要である。
- (iii) 停滞したクラスターの中小企業は、価格競争に陥りがちであるが、消費者の嗜好は、中級、高級品に移行しつつあることを認識し、品質改善に向けた努力を促さなくてはならない。
- (iv) 地域社会の一般的傾向として、固有の文化や慣習が新たなリーダーの出現を難しくしている。しかし、こうしたリーダーの出現が現状を競争環境に変革する前提条件となる。潜在的に成長力を持つ中小企業がクラスター育成において主導的な役割を果たす必要がある。ダイナミック・クラスターへの道は、潜在的に成長力を持つ中小企業によるリーダーシップが鍵を握る。

- (v) 共同アクションは、競争力の強化に資する。そこで、共同アクションを引き起こすような努力が必要である。しかし、パイロット事業の教訓としては、多様な商品を生産するクラスターにおいては、有益な共同アクションを引き出すことが難しい。そのような場合は、ダイナミックな市場へのリンクに意欲を持つ個々の中小企業の育成に重点を置いたほうが得策である。

#### 協力：Cooperation

- (i) 協同組合はもはやクラスター機能強化のための唯一な組織形態とはならないであろう。協調グループ、会社又はパートナーシップ、共同事業体など、柔軟な形態での協力組織の形成が推進されるべきである。すなわち、政府からの支援が、協同組合員のみに向けられるようではいけない。政府の支援は成長への意欲をもち、有益な投資計画をもつ企業にむけられるべきである。
- (ii) クラスター振興をボトムアップ・アプローチで行うということは、信頼の醸成と共同アクションにむけての協力しあう精神を養成する。地方政府は、参加型アプローチを採用し、クラスター企業間の協力とステークホルダーとの協調を率先して促さなくてはならない。地方分権化政策のもと、中小企業クラスター強化には、中央政府と地方政府による協調融資の枠組が必要となる。
- (iii) 「官学産パートナーシップ」は、中小企業クラスターの機能強化に必要な協力形態である。商業ベースのBDSは、クラスター内の低辺、中層レベルの中小企業には、効果をもたらさない可能性がある。企業のサービスに対する支払能力の低さを考慮し、産学官パートナーシップのもと、政府は、クラスター・ファシリテーターに代表されるサービスの提供に対する支援が望まれる。しかし、政府からの支援は、需要に基づき提供されるべきである。また、大学に代表される「学」においても、クラスター・ファシリテーターなどの役割を果たし、もっとクラスター強化に積極的に参加していくことが望ましい。

#### 集中：Concentration

- (i) クラスター活性化に向け、協同組合のすべてのメンバーやクラスターを構成する多くの企業をターゲットにすることは、問題の共有化に多くの時間が必要とされ、効率が悪い。対象は能力と意欲を持つ企業に限定することが望ましい。但し、この選定プロセスには、情報取得の機会が均等にあることを前提とする。
- (ii) クラスター変革はクラスター機能強化の結果としてもたらされる。しかし、クラスター企業の利己主義的な性格やクラスター内の多様性がクラスター機能強化を阻む原因となる。限られた資源を有効に使うため、共同生産や企業間の分業化を促進するようなクラスターの共同アクションに資金配分を優先するべきである。このような共同アクションへの資源の集中が、クラスター機能強化のプロセスに永続性をもたせられる。

- (iii) 全国には約10,000という多数の中小企業クラスターが存在するので、クラスター振興は、輸出指向型クラスターとMOITの地場産品振興計画に合致した商品を製造するクラスターに焦点を絞ることが望ましい。

### 4.3 基本戦略

クラスター機能強化にむかっただ基本戦略は、成功したクラスターでは、4つの決定要因がダイナミックな相関関係を持つと説くポーターのダイヤモンド・モデルにあわせて策定する。ポーターのモデルは、ステークホルダーとの間にネットワークやリンクエージが確立され、企業間の協調関係を強めた発展的なクラスターにおいて適用可能である。しかしながら、インドネシアの中小企業クラスターはソーシャル・キャピタル形成の脆弱さについて制約を受けている。そこで、「ソーシャル・キャピタル」をクラスターの発展性を左右する5つ目の決定要因として追加し、インドネシアのクラスター機能強化に向けた政策を提言する。

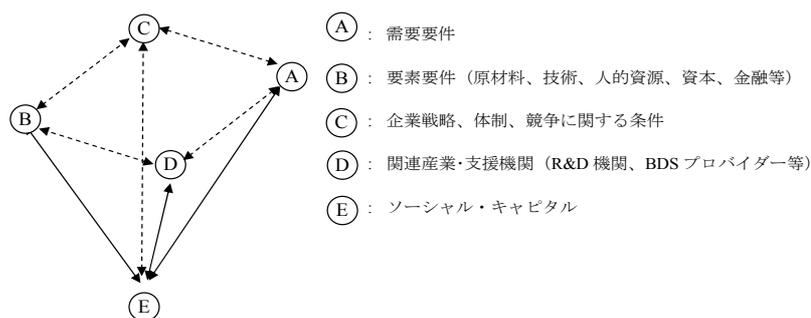


図4.3 競争力強化における5つの要件

#### (1) 需要条件

ダイナミック市場との垂直的リンクエージ形成は、通常、国内、及び、地域の需要の規模と質、そして、クラスターと市場を結ぶ仲買人に依存している。ほとんどのクラスター企業は、激しい価格競争の下で低品質の製品を製造している。国内、国際市場の変化にもかかわらず、クラスターはいまだ低レベルの市場に依存している。例えば、クブメン・クラスターが生産する屋根瓦は釉薬をかけずに焼きつけるものがほとんどであり、セレナンの家具製品はヨーロッパのニッチ市場と結びついている。シドアルジョの金属加工製品はほとんどが商人を通じてアフター・マーケット向けに販売される。これらのクラスターの内部構造は、数少ない集荷業者や卸売業者により支配されている。集荷業者は基本的に自らの事業にのみ関心を持ち、中級、高級品質を要求するダイナミック市場には関心を持たない。

中小企業クラスターを取り巻くビジネス環境は、グローバリゼーションにより生み出される競争市場とはかけはなれている。国内/地域市場は、国民の所得が上昇するに

つれて、より付加価値の高い製品を要求するようになるであろう。停滞状態にあるクラスター企業のほとんどは、現状に満足していると次第に消滅しかねないというリスク意識に欠けている。WTOやFTAなどに促進される貿易自由化、そして、中国のような恐るべき競争相手の出現により、需要条件は、確実に競争が激しくなるであろう。今後到来する競争市場からは多くのクラスター企業が締め出されていくことが予測されるが、数少ないとは言え基礎技術を有し、ダイナミック市場とのリンケージに意欲を持つ潜在的に成長力のある中小企業も存在する。そこで、クラスター育成において主導的な役割を果たすと思われるこうした中小企業に重点を置くべきである。クラスター企業とダイナミックな市場の間の連携の欠如は、ダイナミック市場へのアクセスを計る上で大きな制約となる。潜在的に成長力を持つ中小企業とダイナミック市場のプレーヤーとを結びつけるマッチング・サービスが優先されるべきである。

## (2) 生産要素条件

多くの中小企業クラスターは人的資源、原材料等の自然資源、資本（機械や設備）や資金等の生産要素条件が不足している。資源の制約があるため、どの資源を優先し、どの程度強化すべきなのかを判断しなくてはならない。

## 教育

クラスター強化は人的資本、すなわち、中小企業のオーナーの育成に負うところが多い。ほとんどのクラスター企業が商人やバイヤーからのサンプル注文に依存しているという状況を考えると、ダイナミックな市場にアクセスするため、自己啓発に向けて意識を向上させ、基本的な技能や知識を高めるような種のインプットを提供する必要がある。現在、トレーナーのための研修（TOT）として、州政府職員を対象に、アチーブメント・モチベーション研修（AMT）や企業家の育成を通じた企業創造（CEFE）がMOITのプログラムで実施されているが、中小企業への効果的戦略かと問われると疑問が残る。なぜなら、TOTは間接的しかクラスター機能能力に影響を与えず、研修講師を通じた一方的な教育が中小企業の意識を変えるものとしては疑問がある。

クラスター企業の大多数が基本的な技能と知識の分野で強化されると期待するのは、非現実的であろう。ここでも、意欲の向上を掲げる中小企業に焦点をしばり、基礎技能の向上を図るべきである。基礎技能・知識として何が必要であり、どのように強化するのかということは議論の余地があるが、基礎技能・知識とは、フォーマル・セクターに属する中小企業一般に必要なものと解釈してもよいであろう。この意味では、パイロット事業は、中小企業に対して工場管理、原価計算、製図、事業計画立案などの各種プログラムを提供した。しかし、これらプログラムの中小企業に対する有効性は、研修受講者が受身である場合、効果をうすめる。重要な点は、中小企業自身が教訓を学ぶことである。より効果的な方法は、顧客（すなわち、バイヤー）から中小企

業が直接的な教訓をうけるというアプローチである。一方、長期的取り組みとしては、次世代の中小企業経営者を考慮に入れて、中等高等教育課程の一部をより実践的なものにすることがより普及性のある対策として掲げられる。

### 技術/資源

クラスター企業は最終市場と直接結びついていないので、商品改良を望む市場の好みをとらえにくい。市場からの要求を聞かないため、ほとんどのクラスター企業は製造や品質管理について関心をもたない傾向にある。技術改善の必要性は、原材料の有効活用や不良率の削減に関連した日常的管理に関係がある。最終市場と密接なつながりを持つか、あるいは、大・中企業から下請作業を請け負うクラスター企業の中には、技術改善の必要性を認識しているところがある。

下表は大・中企業とクラスター企業が必要とする要素を対比させたものである。大・中企業には基礎技術が確立されているので、これらの企業を競争力のあるものとする主要な要素は資源集約的要素と資本集約的要素である。

表4.1 大・中企業とクラスター企業における技術要求事項の対比

産業タイプ	要素	脅威	BDSにおける重点
大・中企業 大量生産産業	資源集約的 資本集約的	生産過剰 需要要素の急 激な変化	宣伝販売 管理
クラスター企業 手工業 家内工業 (例：クラテン、クブメン、シドアルジョ)	労働集約的 → 技術集約的 資源節約型 乾燥、資源の有効活用 ニッチ製品 原材料の加工 不良率の削減	職人気質 小規模市場 情報の欠如	技術 宣伝販売 管理

おもな脅威は市場の低迷による生産過剰である。このため、販売と管理手法がBDSの主要な対象となる。一方、技術レベルが低く、同質または異質な製品の小規模生産に従事するクラスター企業は、技術集約的、資源節約型産業に発展していかななくてはならない。技術改善は設計、工芸、機械加工・鋳造・溶接を用いる部品製作に代表される技術に適用するのが理想的であろう。クラスター企業がダイナミックな市場と結びつくためには、技術改善が緊急に必要な前提条件である。おもな脅威は熟練技能が失われ、地元の市場でクラスター企業が次第に消滅する結果になることである。

天然資源の不足を考えると、公的機関が、環境に優しいコンセプトに基づいて原材料の利用を規制する役割を担う必要がある。例えば、家具クラスターにおいては、原材料の適度な利用と、村でとれるチークなど、森林の再生を図るべきである。屋根瓦ク

クラスターでは、不良品率を下げるとともに、水田からの無秩序な粘土採取は抑制しなくてはならない。資源の節減は、材料の利用に対する規制と併せて資源節約型技術を結集することにより最大限の効果をもたらすことができる。ここで議論する資源節約型技術とは、特別なものではなく、原材料の有効利用と不良品率を下げる技術のことを指す。このような試みが、生産工程に取り組みられていくべきである。

## 資本

乾燥炉や機械類などの生産設備の更新は、生産管理と品質管理の改良における基本的要件である。大多数の零細企業を中心とするクラスター企業はこうした設備投資に資金をまわす余裕がないということがしばしば報告されている。運転資金を充当するための銀行貸付の申請さえもが、銀行の貸付ガイドラインにより設定された担保基準を満たすことが出来ず、制約となっている。このような状況下では、リース・スキームの活用が、中小企業の資本強化手段として検討されるべきである。「Policy Recommendation for SME Promotion in Indonesia (2000)」においても、インドネシアにおけるリース産業の振興を勧告している。しかし、地元のリース企業のほとんどが消費者金融、ファクタリング、ベンチャー企業融資に従事する金融会社として事業を行っている。現実には、中小企業が求める生産設備の刷新や機械の買い替えを対象としたリース企業は非常に数少ない。また、地元のリース企業にとっても、資金調達のための銀行借入が困難である報告されている。そこで、政府には次の事項を促進することが求められるであろう。

- 生産設備の刷新と機械の買い替えを対象としたリース産業の育成
- リース産業に資金供給を提供することを目的とする銀行に対する割賦割引ローンの供与

銀行申請に必要な書類を調える能力がないことや、担保の不足は、中小企業に対する安定資金供給を行う上で、根本的なボトルネックとなっている。インドネシア銀行は、銀行が相当量の資金を用意しているにもかかわらず、主に担保不足から銀行が中小企業向けの新規貸付を躊躇していることを認めている。しかし同時に、銀行員が市場の見通しに対する評価、キャッシュフロー分析、中小企業が提案する事業が確実に成功するの否かの判断を行なう能力をほとんど持ち合わせていないことも認めている。その結果として、担保要件に固執することになる。この意味で、中小企業融資に向けた銀行員の審査能力強化が求められる。

一方、借入側である中小企業は、銀行から新たな資金を引き出すべく、新規事業の企画・提案に係る能力開発が求められている。パイロット事業では、クブメン屋根瓦クラスターで創設されたコンソーシアムで、同クラスターの将来事業計画を作成するというベスト・プラクティスを示した。これは、中小企業クラスター機能強化の1つ

の成果として期待できる。さらに重要なことは、それをどのように銀行からの実際の貸付に結びつけるかである。最近、こうしたリンケージを達成するため金融仲介機関が果たす役割に対する関心が高まってきた。インドネシア銀行の監督下にあるKKMBプログラムは、中小企業の貸付機関へのアクセスを改善するための事業に着手し始めている。最終的には、こうした仲介機関や、コンサルタントの能力強化が中小企業に有利な利益をもたらすことになる。

### (3) 企業戦略、競争関係、構造

多くの中小企業とクラスターの停滞状況は、中小企業の競争に対する意識の欠如に起因している。中小企業に競争状況に対する知識を得させる能力開発のための基本戦略としては、革新とダイナミックな市場とのリンケージの必要性を認識させる人材開発研修が考えられる。しかし、出来合いの研修では中小企業の競争に対する自己啓発を高めることはできないであろう。より効果的な方法は、成功物語を示し、成功した中小企業がその努力（費用）に対してどの程度豊かになったか（効果）を説明することであろう。成功した中小企業のサンプルは、クラスター企業に類似した条件を備える企業でなければならない。こうしたサンプルに基づく費用と便益の対比は、クラスター企業により効果的な指針を与えることになる。そうするためには、成功したサンプルについていくつかの事例研究を行ない、「なぜ」、「どのようにして」、「何を」を説明する必要がある。こうした事例研究は、クラスター企業の競争精神を高めるための教科書や学習材料として利用できるように、明確かつ継続性のあるものとすべきである。

競争精神が芽生えたと、最初に、共通の関心（すなわち、利益を上げること）を持つ中小企業が組織またはグループを柔軟に形成する。この柔軟な組織とは、中小企業クラスターの特質あるいは製品の種類により異なる。屋根瓦のような同質的製品には、取引コストや生産コストの削減を試みる規模の経済が適用できるであろう。工程別の専門化は、競合企業に対して競争力を高めるための最も先進的な構造である。これは、中部ジャワ州のジャティワング屋根瓦クラスターのケースに見られる。一方、任意参加の構成員からなるコンソーシアムを構築したクブメン屋根瓦クラスターは、最終的に、販売と原料供給の分野で共同行動をとる結果となっている。この結果は、共同生産というよりはむしろバリュー・チェーンの強化につながった。

家具製品は、屋根瓦に比べると同質性がやや低くなる。ある企業は独立独歩で事業を営み、他の企業はダイナミック市場とのリンケージに意欲を持つような異なる関心を持つ企業集団にとって、クラテン・セレナンのコラボレーション・ユニットのような緩やかな組織の形成が最も適しているであろう。展示会への共同参加は、ダイナミック市場への挑戦という共通の関心を分かち合う機会を与え、競争市場における第一歩

を踏み出させたことであろう。特定のバイヤーとの結びつきによるバイヤー志向型の連携はコラボレーション・ユニットをさらに強化することになる。

一方、異質性や多様性が顕著であるクラスターでは、柔軟な組織が形成されても、その組織の中で共通利益を実現するのは難しい。この現象は、シドアルジョ金属加工クラスターにおけるパイロット事業で見受けられた。おそらく、独自で成長することを希望する一部の中小企業には、すでに競争意識が形成されているものと考えられる。こうした状況の下では、水平型ネットワークの推進より、有望な中小企業に重点を置き、垂直型ネットワークの構築を図ることがより適切であろう。

#### (4) 関連・支援産業

クラスター機能強化におけるステークホルダーとは、クラスター企業及びクラスターの自己発展を支援する関連・支援産業を指す。このメイン・アクターとして、大学を含むR&D機関やBDSプロバイダーの存在が着目される。以下はパイロット事業及び他のプログラムから得られた教訓に基づき、現状を改善するための戦略である。

##### BDS プロバイダー

最近、BDSに高い関心が集まり、公共機関も含め（例：R&D機関、UPT）、「サービスに対する報酬」という概念を中小企業に適用する態勢が整ってきている。インドネシアにおけるBDSは未だ実験段階にある。以下に、進行中のBDSに対する調査結果をかかげる。

- 零細企業にはBDSに対する潜在的な需要があるものの、その利用レベルはいまだ低い。その理由は、高い報酬金額（100,000ルピア超）と、供給サイドが具体的なサービスを求める需要に対応していないためである。
- BDSプロバイダーの大多数は一般的な研修、マネジメント、マーケティング、事業計画立案に重点を置いている。

出典： The Study on Commercial BDS in Central Java, BAPPENAS-GTZ SME Promotion Project

- 零細企業は意識が低く、BDSの利用状況も低調である。同時に、ほとんどのプロバイダーは零細企業にBDSを提供するのに消極的である。
- 技術等の特定のサービスについては、高い需要に対し供給は全く不足している。

出典： 「Strengthening of BDS」(ADB TA)

BDS (MOIT/ADB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 農村部にサービスの普及不足が目立つ</li> <li>● 技術サービス等にみられる高い需要に対する供給不足</li> <li>● 利益幅の小さい小・零細企業向けサービスに対する注目度が低い</li> </ul>
クラスター-BDS (MOCSME)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 協同組合に特化するサービス供給により、非組合員がサービスを受ける機会を逸する</li> <li>● より存在感があるということが常に潜在的に成長力を持つ中小企業/クラスターを意味するわけではない</li> <li>● 閉鎖型の情報システム</li> <li>● BDS プロバイダーの能力不足</li> <li>● BDS と小規模金融は十分に連携がとれていない</li> </ul>

出典：本調査

おもな関心事は、クラスター企業からの需要が顕著である特定サービスは誰が供給するのか、そして、こうしたサービスはクラスター企業に手の届くものなのかどうかということであろう。特定サービスとは、技術、マーケティング、機器のレンタル・サービス、展示会、ブランド/デザイン登録等が挙げられる。一部のBDSプロバイダーはマーケティングや展示会を対象とする能力はあるが、技術についてはないであろう。インドネシアには、技術サービスのプロバイダーが非常に数少ない。日本では、多くの仕入れ業者や機械サプライヤーが、事業サービスの一環として製造業者に対するコンサルティングを行なっている。パイロット事業では、クブメン屋根瓦クラスターがガジャマダ大学を動員し、不足率の低減に関するBDSの提供を受けた。BDSは民間により運営されることが好ましいが、クラスター開発においては、公的な支援も必要である。特に、クラスター・ファシリテーターの派遣と機能強化において、公的支援が求められる。

### R&D 機関

政府が奨励する自主独立政策の下、R&D機関の多くはその地位を自主独立採算的な組織に変革しなければならず、これは、「サービスに対する報酬」を追求するあまり、サービスの対象として大・中企業を優先する結果になりやすいことを示している。こうした傾向は、バンドン・セラミックなどの中央研究所に見られた。クラスター機能強化におけるR&D機関の有効活用には問題が残る。なぜなら、R&D機関とクラスター間の地理的距離が離れていること、またひとつには、その自主独立採算の方針によるためである。

公的なR&D機関を最大限に活用する唯一の方法として、資源節約型技術に関連した短期研修講座の提供が考えられる。こうした研修講座は「研修講師のための研修(TOT)」という形をとり、この場合、研修講師は各州のBPT（以前のUPT）の職員

または大・中企業を退職した有能な人材が対象となることがよい。そして、こうした人材をBDSプロバイダーとしてクラスター支援に動員することが望まれる。

### 支援産業

インドネシアの中小企業育成において最も深刻な欠陥は、支援産業の不足である。中小企業クラスターの多くは信頼できる外部の支援産業とリンケージを持っていない。例えば、クブメンの屋根瓦製造業者をテガルの屋根瓦成形機械サプライヤーに結びつけるのは地理的に困難である。製造業者とさまざまな取引関係を持つ支援産業は実際に中小企業にマーケットや技術情報を提供する役割を担い、重要である。しかしながら、このような有益な情報を提供する信頼できる支援産業は、機械サプライヤー、原材料サプライヤーを含め、ほとんど存在しない。

クラスター変革の過程で期待される専門化の進展により、支援産業の内部発生が考えられるが、これは稀なケースであろう。それよりも、どのように信頼できる外部のステークホルダーとリンケージを構築するかがより現実的なアプローチと考えられる。

### (5) ソーシャル・キャピタル

停滞した中小企業クラスターとは、クラスター内の企業が共同行動を取らず独立独歩で、ダイナミック市場、R&D機関、BDSプロバイダーとほとんど連携を持っていない状況を示す。こうした状況は、ソーシャル・キャピタルの不足に起因している。このソーシャル・キャピタルは、「信頼構成」や「相互扶助精神」に代表される無形資産と解釈される。ソーシャル・キャピタルは、インドネシアの中でも人々が地域社会の活動（例えば、地域社会インフラ整備）において相互に利益を認識している場合に見ることができる。しかし、これを中小企業クラスターの事業活動に適用すると状況がまったく異なる。実際、パイロット事業では、クラスター企業間の信頼醸成が全く確立されていなかった。シドアルジョのパイロット事業では、当初の思惑ほどの結果が生まれなかったのは、基礎調査と初期のワークショップ評価の中で、ソーシャル・キャピタルのレベルをきちんととらえていなかったことが一部起因する。

クラスターを取り巻く現状は一種の悪循環とも考えられ、外部から刺激がない限り、ソーシャル・キャピタルは弱体で脆弱であり続ける。

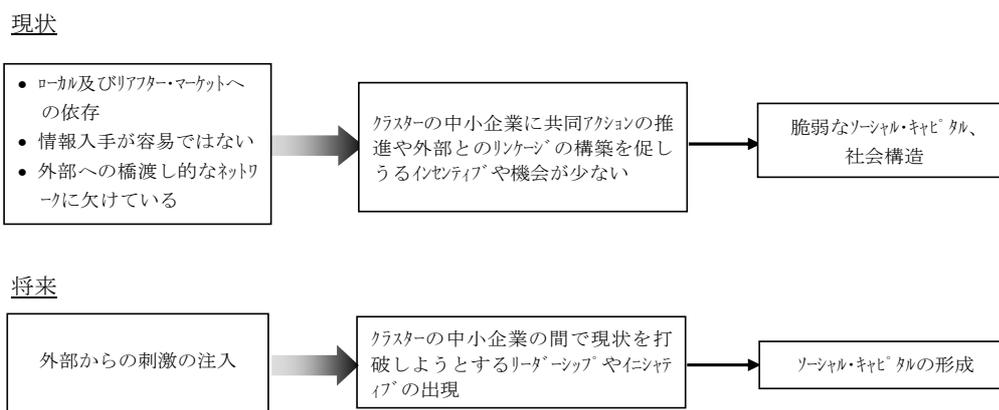


図4.4 ソーシャル・キャピタルの形成

クラスターが停滞しているからと言って、すべてのクラスター企業に向上意欲がないということではない。クラスターによっては、協調努力に向けたリーダーシップを持つ企業が存在するかもしれない。停滞状態を打破するためには、何らかのインプット（刺激）を与え、リーダーシップを助長しなくてはならない。こうしたインプットがなければ、リーダーシップを持っているという認識すらないかもしれない。こうした刺激により、企業グループ内に「信頼の醸成」や「相互扶助の精神」が現われ、共有されれば、内的な絆の形成に向けた最初のシグナルとなる。

クラスターと外部ステークホルダー間の連携の欠如がしばしば報告されており、パイロット事業でも実際に観察されている。連携の欠如を橋渡しすることはクラスターの機能強化において最も基本的な要件である。実際、パイロット事業では外部ステークホルダーとの橋渡しを重視した。しかし、多くの中小企業クラスターは地理的に孤立していること、橋渡しを担うステークホルダーがほとんど存在しないこと等の理由から、農村地帯では橋渡しは容易でない。こうした連携の欠如の状況に対してどのように橋渡しをするかが、連続体を促進する際の最も重要なテーマとなる。クラスター・ファシリテーターは、クラスター開発のために、橋渡し役を担わなくてはならない。

#### 4.4 クラスタに特化した機能強化戦略

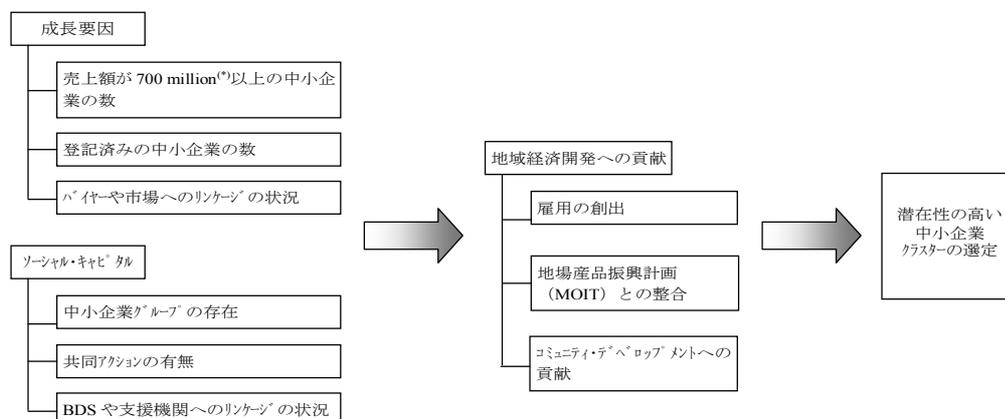
既述の基本政策と基本戦略に基づき、これらをいかにインドネシアのクラスター機能強化にあてはめるかを論述する。

##### (1) 潜在性を有す中小企業／クラスターの発掘

将来性の高いクラスターと低いクラスターを区別するのは容易な判断でない。本調査では最初に10のサンプル・クラスターが与えられ、全国に広がるクラスターから潜在性の高いクラスターを直接に抽出したわけではない。本調査の範囲に潜在性の高いクラスターの抽出が含まれるべきであったという教訓は、確かに言えるであろう。パイロット事業の教訓とこれに係わる多くの議論を踏まえ、下記に発掘に係るアプローチを示す。

##### 選定基準

実際、潜在性を有す中小企業クラスターを選定する基準はない。クラスター企業の売上高を主張するものもあれば、地域産品振興に対応するクラスターを主張するものもあり、また両者を合わせたものというものもある。第3章にて既述のとおり、本調査ではポーターの四つの決定要因に基づいた得点方式を採用し、パイロット・クラスターを選定する際に決定要因別にサンプル・クラスターにポイントが与えられた。多くの中小企業クラスターが各県内に存在することを考えると、中央から調査団が往来し、得点方式による評価を実施するのは、多くの時間を必要とする大変な作業となる。ひとつには、クラスター企業やその概要に関するデータが非常に少ないこと、またひとつには、セントラをベースとしたクラスターが数多く存在することから、もう少し簡易な基準が必要とされるであろう。潜在性を評価するために、少なくとも次の二つの基準が考えられる。



(\*) 700 million Rp.は小規模企業の平均売上高である

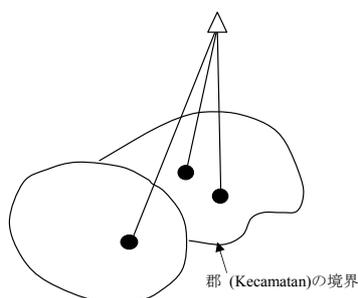
図4.5 潜在性の高いクラスターの選定手順

潜在性の高いクラスターであるかどうかは、成長要因とソーシャル・キャピタルの有無により判断される。この時点では、基準別に点数付けすることは得策でない。なぜなら、相対的に得点が低くても潜在性を有すクラスターを見失う可能性があるからである。

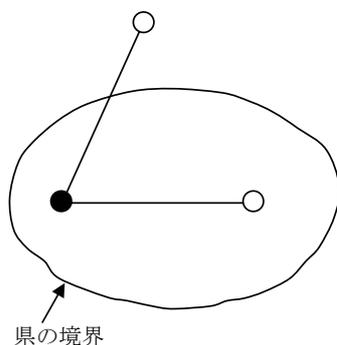
そして、対象クラスターは地域経済開発に対する貢献度合いで評価され、最終的に潜在性を有す中小企業クラスターを発掘する。クラスターの選定・確認作業はある程度試行錯誤を踏むプロセスはやむを得なく、関係するステークホルダーから多様な意見や評価を受けて進めて行く必要がある。

### クラスターの地理的区域

地理的に見て、小規模産業センター（セントラ）は1村または複数の村にまたがって広がっている。対象地域は必ずしも特定の小規模産業センターの中心地に限定される必要はない。地理的近接性が保持される限り、複数の中心地を対象にすることができる。ある特定のセンターに集中すると、近接するセンター間のダイナミックなリンクを失うことになるかもしれない。成長要因とソーシャル・キャピタルを明らかにするためには、ある程度、対象地域を拡大する必要がある。



左図は三つのセンター（●）に共通のバイヤー、例えば、ヨーロッパのクラシックな工芸品や家具に関心を持つ家具バイヤー（△）がいることを示している。三つのセンターが相互に影響し合うことにより好ましいビジネス関係が生まれ、部品や特定の製品（椅子、テーブル）分野で専門化に至ることが考えられる。



潜在性を持つセンター（●）は屋根瓦業のこともあれば、繊維業のこともあろう。言うまでもないが、サポーティング・インダストリーの欠如はクラスターのダイナミズムを実現する際の大きな制約となる。例えば、丸印（○）で示したサポーティング・インダストリー（金属加工・機械部品）は、潜在性を有すセンターと結びつくことによりメリットを享受することができる。この場合、地理的近接性は二次的なことになる。

### 誰が発掘するのか

フォーラムは官民を含むさまざまなステークホルダーから構成される参加型の合意形成機関である。その地位はユニークで、ボトムアップの要求に応えることができる。中部ジャワ州経済フォーラムは、クラスター振興を含む地域経済開発の活動の先頭に立っている。この経済フォーラムはFEDEP（県レベルのフォーラム）を重視しており、そのFEDEPを構成するメンバーは、潜在性を有すクラスターの発掘、クラスター開発プログラムの企画立案、そして実施に責任を負っている。地方分権化に伴い、ボトムアップと地域化がキー・ワードのもと、県レベルにおけるステークホルダーのキャパシティ・ビルディングが必要とされている。しかし、県レベルには有能な人材が非常に少なく、州の方がより質の高い人材提供が可能かもしれない。

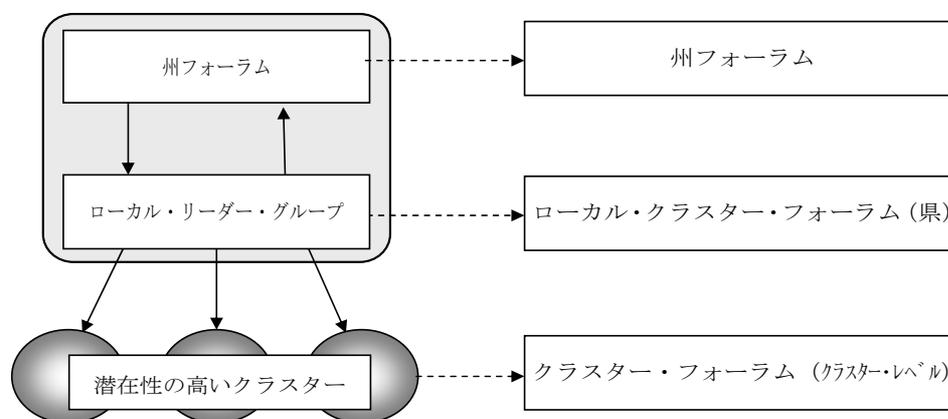


図4.6 フォーラムの形成

最初に州フォーラムを設置し、それと同時に県レベルで「ローカル・リーダー・グループ」を設置する。州フォーラムを構成する州政府（例えば、BAPPEDA）は、潜在性を有すクラスターの発掘を担当する。そして、成長要因を見出すために、ローカル・リーダー・グループが動員され、州フォーラムによるクラスター発掘を支援する。ローカル・リーダー・グループは県政府、NGO、BDSプロバイダー、中小企業から構成され、潜在性を有すクラスターを発掘すると、ローカル・リーダー・グループは、「ローカル・クラスター・フォーラム」として再編成される。

### (2) 成長のシーズと企業家精神の育成

クラスター強化が成功するか否かは、潜在的に成長力を持つ中小企業の有無にかかっている。こうした企業は成長の種であり、中小企業クラスターを強化にむかっの先導的な力となるであろう。

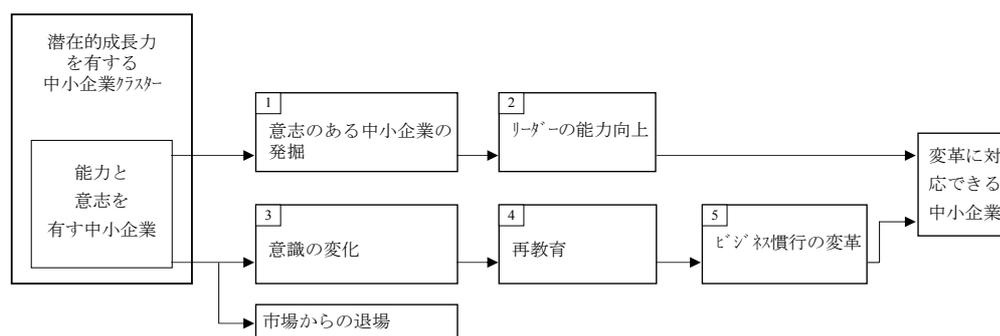


図4.7 潜在性の高い中小企業の発掘と育成

クラスター企業は、自己改善や他のステークホルダーと共に組織／ネットワークを形成する能力と意欲を持つ企業と、意欲を持たない企業とに大別される。図4.7に示された成長の種の変化の過程を表す概念図は、潜在的に成長力を持つ中小企業の育成の段階を示している。

### 意欲を持つ中小企業

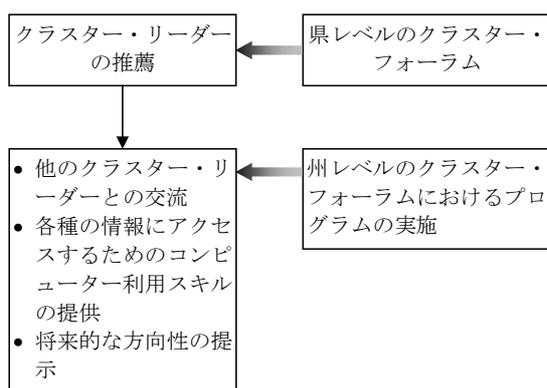
#### 1) その発掘

クラスター企業の中には自己改善の能力を持つものがある。こうした企業は製品開発や自社のビジネス拡大に必要な市場情報の収集に熱心である。しかし、個々の努力ではビジネス開発に限界がある。こうした状況の下、パイロット事業では、クラスター企業を対象に集団的精神を発揮し、ビジネス開発のメリットをいかに最大化するかということが挑戦的なテーマとなった。意欲といった無形資産は、最初は識別しがたい。従って、パイロット事業の運営期間、意欲を持つ中小企業特定に多くの時間を要した。そのような有望なクラスター企業は、クラスター・リーダーの資格に適し、オーナーは若い世代か大学卒業者であることが多い。彼らを利用することが、停滞した状態を打破するための重要な戦略となる。こうした意欲を持つ中小企業の発掘は、クラスター・ファシリテーターの努力に負うところが多い。このため、クラスター強化にはクラスター・ファシリテーターの役割が決定的に重要なものとなる。

#### 2) リーダーのキャパシティ・ビルディング

クラスター・リーダーはクラスター振興に関する企画立案・実施能力を必ずしも開発する必要はなく、これについては、BDSプロバイダーやクラスター・ファシリテーターの支援を受ける。クラスター・リーダーは、クラスター振興の将来的な方向性に関する視野、それを裏づける総合的情報、クラスター活性化を組織化する強力なリーダーシップを必要とする。クラスター活性化に向けたボトム・アップの要求を支えるリーダーを欠くと、クラスター活性化の持続可能性が低下する結果になることが多い。この意味で、リーダーのキャパシティ・ビルディングはクラスター強化を持続可能なものとする必要条件になることは明らかである。

しかしながら、これまでのところ、クラスター・リーダーのキャパシティ・ビルディングを支援するプログラムはない。リーダーの能力育成で最も重要な目的は、クラスター強化を自ら実行する自助努力の精神を育成することにある。リーダー能力形成プログラムは出来合いのものではなく、ニーズに合わせて作成されたものが望ましい。出来合いのプログラムでは、リーダーは依然として受け身の姿勢に終始しがちで、あまり効果はないであろう。



クラスター・リーダーが特定されると、最初に県レベルのローカル・クラスター・フォーラムにより推薦を受け、次に、リーダーシップをさらに強化するために州フォーラムにより組織化される。リーダーの独立独歩の精神を生み出すには、三つの要素が必要となろう。第一は、他のリーダーと会わせ、さまざまな問題、

現状、改善すべきことについて討議させることである。こうした討議はリーダーの問題解決能力を深めることを目的としている。第二は、実際的なスキル（コンピューターの利用）を提供し、必要とする情報にアクセスすることができるようにすることである。これは、リーダーとしてサービス・プロバイダーやファシリテーターに依存することなく外部の世界にアクセスする能力を育成することを狙いとしている。第三は、クラスター振興における将来的な方向性の提示である。これは、クラスター振興戦略の強化を意図したものである。こうしたプログラムは人材育成と同等であるため、人材育成プログラムの開発は中央政府の責任の下に置かれることが求められる。

### 意欲のない中小企業

クラスター企業の大多数はこのカテゴリーに入るので、これらの企業をクラスターの成長のシーズに変革することが中小企業クラスター機能強化の中で、もっとも骨の折れる仕事である。対象は自らの事業条件を改善しようとする自発的な精神を持つ中小企業である。主として、これらの企業に成長力を持つ中小企業を目指す精神を植えつけるために、「変革への意欲」「再教育」「ビジネス慣行の改革」という三つのステップが示される。意欲は各ステップを踏まえ形成されるが、意欲が比較的低い中小企業は最終ステップにまで到達できず、途中で脱落する可能性がある。企業家精神の向上はおもに人材育成に関する研修という形態をとるので、既存のスキーム／プログラムを十分に活用すべきである。この意味で、中央政府と地方政府による協調ファンドを利用したプログラムの実施が望ましい。

### 1) 変革への意欲

グローバル化に代表される外部の状況変化が徐々にクラスターの成長の種を生み出すと期待するのは楽観的である。地域社会をベースとしたクラスターが依然として保守的で、経営改革よりも現状維持を好むというのが現実である。クラスター企業オーナーのほとんどは現実主義的な精神の持ち主であることから、企業家精神の向上を目的とした一方的な研修ではその意欲を変革することはできないであろう。現在進行中のMOITのプログラムは受益者の拡大という点ではいくぶん効果的であるように思われるが、中小企業の意欲を変革するほど決定的なインパクトを与えていない。パイロット事業では、「訪問による学習」が現状を見直す上で最も効果的な手段であることが分かった。すなわち、ボトムアップ・アプローチの方が、AMTやCEFEに代表されるトップダウン方式より効果的であることが想定される。より適切な方法は、訪問による学習を目的とした研修ツアーのとりまとめを地方政府（県）に委託す

MOITは、おもに中小企業の事業マインドを育成することを目的に、「アチーブメント・モチベーション研修（AMT）」や「企業家の育成を通じた企業の創造（CEFE）」を実施してきた。いずれも、州政府職員を教育するための「研修講師のための研修（TOT）」として実施されてきた。

#### ボックス1：MOITの研修内容

ることであろう。研修ツアーは地区の政府職員、中小企業オーナー、AMTやCEFEで研修を受けた職員から構成される。

### 2) 再教育

再教育とは、フォーマル・セクターで事業を営むための基本的な技能を指す。サンプル注文に基づいて部品や半完成品を製造するクラスター企業のほとんどは、製図、コスト見積り、不良率を低減

するための品質管理を学ぶインセンティブをもっていない。一方、より品質の高い商品をもとめるフォーマル・セクターとの事業取引では、契約に規定された品質や予定どおりの納品が要求されるため、中小企業に生産や管理に関する技能を習得することが必要となる。しかし、誰が中小企業の基礎技術の向上に関与するのか。「フォスター・カンパニー」は、中小企業に実際的な学習という形態でスキルを普及させるための最適なステークホルダーと想定された。フォスター・カンパニーのスキームは、中小企業から製品を購入したり、利益の一部を中小企業に融資したりすることを促進するが、その役割を購入や金融だけでなく、基礎技術習得の機会提供をクラスター企業の人材育成にひろげることが望まれる。

### 3) ビジネス慣行の改革

「ビジネス慣行の改革」とは、インフォーマル・セクターのビジネス慣行をフォーマル・セクターの基準に変革することを意味している。顧客もまた仲買人からより最終市場に近いバイヤーや大・中企業に変わる。これらの企業と事業関係を持つことにより、中小企業は正式な登記を行ない、契約という形式のビジネス慣行に従うことにな

る。こうしたビジネス慣行を中小企業が身につけるため、既存のBDSを利用することができるが、クラスター企業は支払能力が低いので、適切なサービスを受けられないことが多い。「ビジネス慣行の改革」のためのBDSには、マッチング・グラント・スキームが相応しいであろう。

### (3) ソーシャル・キャピタルの強化

ソーシャル・キャピタルの形成と強化は、クラスター強化の中心的要素となる。クラスターのソーシャル・キャピタルは、内的な絆と外部ステークホルダーとの橋渡しを促進するために必要な信頼関係の構築を指す。本調査では、内的結合は、同質性又は異質性であるかというクラスターの特性にある程度左右されるという教訓を得た。当初、クラスター企業間の「信頼の構築」は、情報を封じ込めてしまう文化的慣習により妨げられた。また、中小企業クラスターと外部ステークホルダーの間の連携の欠如は、全国の中小企業クラスターにほぼ共通した特徴である。こうした状況の下では、クラスターのソーシャル・キャピタル強化は、クラスター・ファシリテーターの能力に負うところが多く、彼らはクラスターの特質に応じて柔軟な計画を立案し、プログラムを実施しなくてはならない。

#### 1) 柔軟な協力形態を考慮

多くの政策ペーパーは、集団的活動という点で協同組合の限界について言及している。その限界は協同組合の組織力の弱さに起因するように思われるが、より決定的な理由は協同組合構成員の多様性であろう。パイロット事業も、協同組合の構成員全体を対象にしたり、クラスター企業の多くをまきこんだりする包括的なアプローチは、問題意識の共有化に多くの時間を要するという教訓を残している。協同組合はもはや構成員全体の声を代表する均質な組織ではなくなっている。

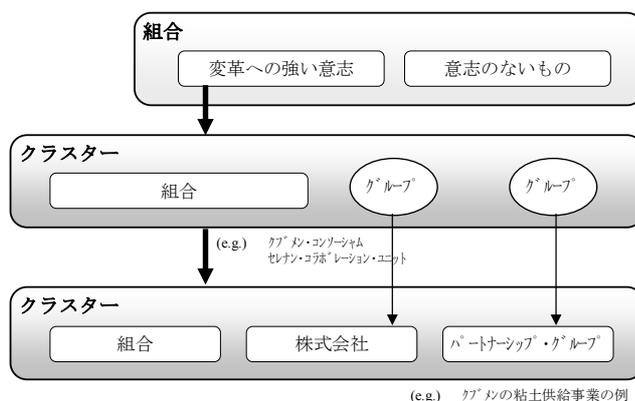


図4.8 クラスタ組織構造の変革

クラスターの推進はすべての参加者の学習プロセスを意味する。これまでに、クラスター振興を目的とする構造改革のためのガイドラインは何もなかった。左図(図4.8)はクラスター組織の変化をイメージしたものである。協同組合の現状は、明確な意欲を持つ中小企業とそうでない中小企業から構成されている。意欲を持つ中

小企業の中には、必ずしも協同組合の構成員として留まらないものがでてくるであろう。こうした企業は協同組合から独立し、独自のグループを自由に結成する。情報の発達がクラスター組織の改革を促進し、加速させることになるだろう。

3C（”competition(競争)”、”cooperation(協力)”、”concentration(集中)”）の原則がクラスター機能強化に適用される中で、組合の内外よりあらゆるタイプのグループ形成があらわれる。3つのパイロット事業では、そのような変革を認めることができた。クブメンでは、クラスター企業間の共通利益を追求した結果、粘土の供給（原材料の供給）と販売・取引の共同アクションがとられるようになった。そして、その共同アクションを推進するため、2つの組合員を含む新たな共同体が設立された。同様に、クラテン県セレナン村の家具クラスターでは、協力ユニットを立ち上げて、共同利用している乾燥炉の改善を図っている。さらに、シドアルジョでは、8つのリーダー格企業が非公式なネットワークを立ち上げ、共同アクションがとれる内容について話し合いを進めている。

クラスター企業の自発的なグループが結成されると、クラスター・ファシリテーターはビジネス・モデル、事業活動、投資計画、キャッシュフロー分析など、中小企業による事業計画の作成を支援する。自発的なグループ形成が成熟化すると、あるグループは合弁会社を立ち上げるであろうし、その他のグループは協業形態をとるであろう。クブメンでは、資材供給会社の立ち上げを検討しているが、これは前者の事例である。

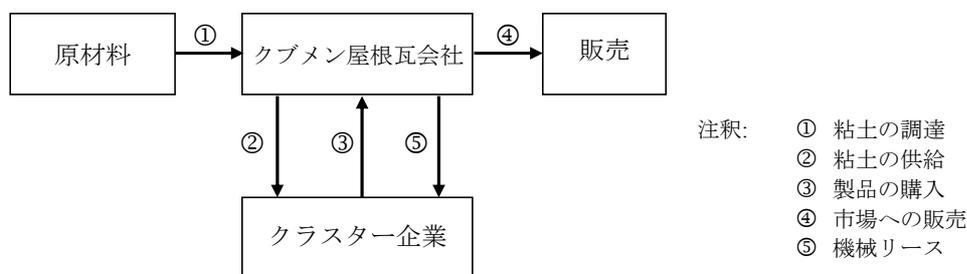


図4.9 ビジネス・モデル構想図（クブメン）

図4.9は、自発的な投資家（クブメン中小企業）が「クブメン屋根瓦会社」を設立することを前提にしたビジネス・モデル例である。新会社は原材料の供給、市場での屋根瓦の販売、屋根瓦製造機などのリース事業を行なう。クブメン屋根瓦会社の目標達成には3年から5年を要するであろう。投資家はまず原材料の供給という事業活動に専念し、続いて販売活動、そして最後にリース事業に専念することになる。このモデルは、外部のバイヤーに対する交渉力を獲得するような変革を可能とするモデルである。また、投資家はこの新規事業から利益（配当金）を享受することになる。新会社

がリース事業をとおしてサポーター・インダストリーの役割を果たすことができるとの期待は決して野心的ではなく、実現可能な範疇とみられる。

## 2) 共同アクション

共同アクションの形式はクラスター毎に大きく異なり、共同アクションに関する標準的なパターンを分析するのは難しい。共同アクションに関する標準的な事業形態を示すことは難しいが、パイロット事業が集団的活動について貴重な調査結果を残している。

### 共通性で結ばれた専門化

同質的な製品を生産するクラスターには、概ね、中小企業間に異質な部分が比較的少ないということが特徴となっている。クブメンの屋根瓦クラスターがこのケースにあたるであろう。下図は現状と将来の発展予想形態を対比させたものである。将来構想における顕著な特徴は、製造工程における完全な分業であり、これは日本の三河屋根瓦クラスターの事例に基づくものである。製造における垂直的専門化は必ずしも共同生産という形をとらない。なぜなら、製造業における専門化は、規模の経済、すなわち、生産コストの削減を達成することが証明されない限り難しいからである。

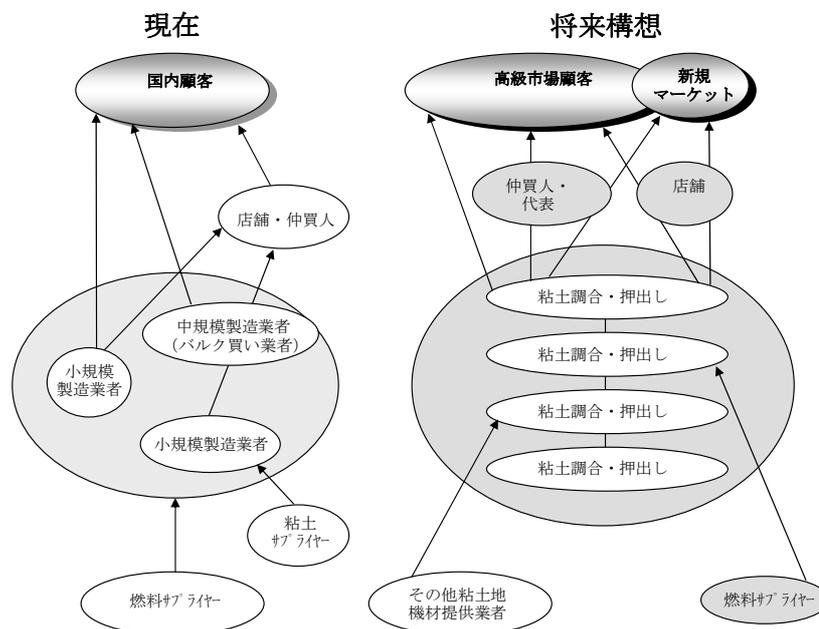


図4.10 組織変革の想定（クブメン・屋根瓦クラスター）

その代わりに、粘土の供給（原材料の供給）とマーケティング／販売活動における専門化は比較的容易である。なぜなら、原材料供給や販売はクラスター企業にとって共通の関心事だからである。共通性という要素は特に重要なものである。こうした共通性により結ばれた専門化は、クラスター変革に向けた第一歩となるであろう。

共通性で結ばれたもうひとつのケースは、セレナン・クラテン木製家具クラスターで示されたバイヤー志向の中小企業クラスターである。ほとんどの木製家具クラスターには、集荷業者と原材料サプライヤーが存在する。展示会への参加によって、中小企業はバイヤーにアクセスすることが容易になり、また、それが異なる中小企業グループ間の協力関係を誘発することにもなった。バイヤーが中小企業グループを形作る共通性となり、製材用乾燥炉や機械類などの共用サービス施設をより積極的に活用することになる。このようにセレナン・クラテン木製家具クラスターのコラボレーション・ユニットでは共同アクションを推進しようとしている。

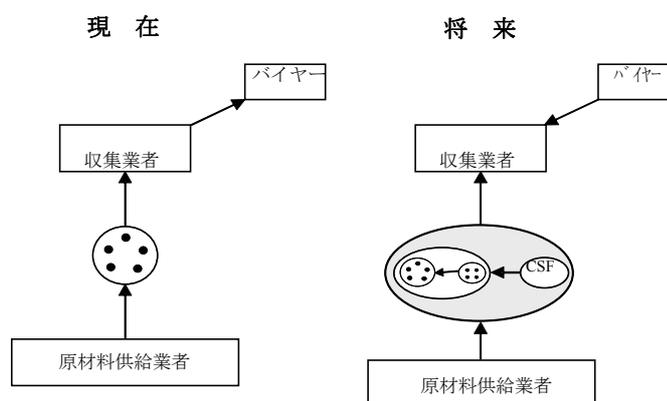


図4.11 クラテン県セレナン村木製家具クラスターのコラボレーション・ユニットの変化

#### 完全な異質性

完全な異質性は、集団的行動を妨げる要因となる。シドアルジョの金属加工・機械部品クラスターがこのケースに相当する。コア・プロダクトという概念が導入され、外部の産業との垂直的リンクが当初期待され、下請契約という形態をとりながら専門化を促進すると想定した。

多角化（専門化の欠如）は、マーケットが不安定で成長していない国内市場に対するごく自然な反応である。クラスター変革を目的とした「コア・プロダクト」概念の有用性は疑わしい。

#### ボックス 4.2 コア製品に関する意見 (シュミッツ、2003年<sup>3</sup>)

様々な製品と工程において専門化していると述べている。

しかしながら、シュミッツ教授は、クラスター変革を目的とした「コア・プロダクト」という概念を疑問視した（ボックス4.2）。さらに、パキスタン・シアルコットの外科用器具クラスターを挙げ、このクラスターでは何百種類もの異なる外科用器具を生産し、異なる企業が多種多

<sup>3</sup> 2003年6月に調査団員として、パイロット事業の経過を評価したレポート。全文は別冊のPilot Projects Report、パート4に掲載。

実際には、別のサンプル・クラスターであるスカブミやテガルなどの他の金属加工クラスターを見ても、集団性よりもむしろ独自性のほうが強いように思われる。

そうだとすれば、金属加工クラスターにはどのような種類の発展が期待できるのだろうか。集団的行動は、実行までの時間を要する上、継続性の上で問題を残す。別のアプローチとして、むしろアフター・マーケットからの脱却に意欲を持ち、潜在的な成長力を持つ数少ない中小企業に焦点をあてるのが得策である。また、ひとつのセントラに活動の焦点を絞るよりは、類似した金属加工クラスターを包含する地区または州の規模に活動をひろげる方がよりダイナミズムを生み出す可能性がある。

#### (4) クラスター・ファシリテーター

ファシリテーターの役割は、クラスター強化にきわめて重要なものである。その責務は次のとおり幅広い。

- クラスター開発に関するガイドラインの説明
- ステークホルダー探し
- 参加型アプローチの促進
- 前進する意欲のある企業探し
- 共同アクションへの意欲を高める刺激剤の投与
- バリューチェーン分析と強化
- アクション・プランの準備と実施の支援
- リンケージ強化（水平・垂直）
- 技術、管理、販売に関する助言
- BDSプロバイダーや金融機関との橋渡し
- クラスター化推進過程のモニタリングと評価

問題の特定/ニーズの評価 戦略の構築/計画立案スキル モニタリング・スキル (PDM) 情報管理 BDS マッチング/BDS 支援
---

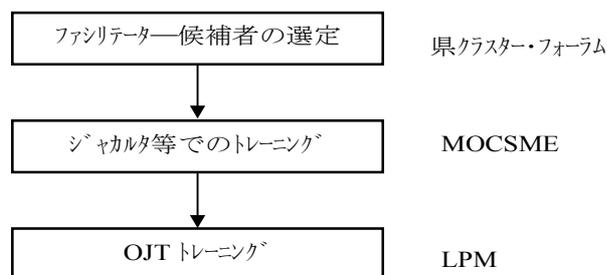
#### ボックス 4.3

##### クラスター・ファシリテーターに求められる技能

ボックス4.3に、クラスター・ファシリテーターに求められる技能を掲げた。問題は誰がファシリテーターとして適格性を備えているかである。MOCSMEは全国各地で3ヶ年のBDSプログラムを実施するために、実際に多くのBDSプロバイダーを雇用した。BDSプロバイダーの実際の役割は、ファシリテーターに求められる

る任務とほぼ同じものである。しかしながら、県別のMOCSMEのプログラムは、良質のBDSプロバイダーを発掘することがどれほど難しいかを示している。また、中部ジャワ州経済フォーラムは、ある程度、プログラムの実施を目的にBDSプロバイダーをクラスター・ファシリテーターとして動員し、特に外部ステークホルダーとの橋渡

しの分野において、一部のBDSプロバイダーの成績が良好であったと報告している。しかし、需要の評価と企画立案スキルについては、さらに研修が必要と報告している。県毎に潜在性を持つクラスターがひとつ特定されれば、県毎に一人のクラスター・ファシリテーターを指名するのが標準的な体制と考えられる。この標準的な基準を満たすには、二つのアプローチを考慮する必要がある。ひとつは、ビジネス界のさまざまなところで人材を見つけ出すことである。候補者には大学、公的、私的BDSプロバイダー、またはNGOなどから来ることが考えられる。もうひとつは、クラスター・ファシリテーターの養成システムを地域化することである。クラスター・ファシリテーター育成機関としてはLPM(大学内に設立されているコミュニティー・サービス機関)が最適であろう。LPMの設立は、各大学に地域社会サービス機能の設置を義務づけた2000年度の政府通達第153号にさかのぼる。図4.12に示すとおり、例えば、ソロ大学(UNS)のLPMの下には七つのセンターがある。



県レベルのクラスター・フォーラムは、最適な候補の発掘に責任を負う。現在、BDSプロバイダーやBDSファシリテーターを育成するために「国内プログラム」を実施しているMOCSMEは、この種のトレーニングを実施する適切な機関とみなされよう。候補者はLPMの現地研修という形でさらに能力を高める。

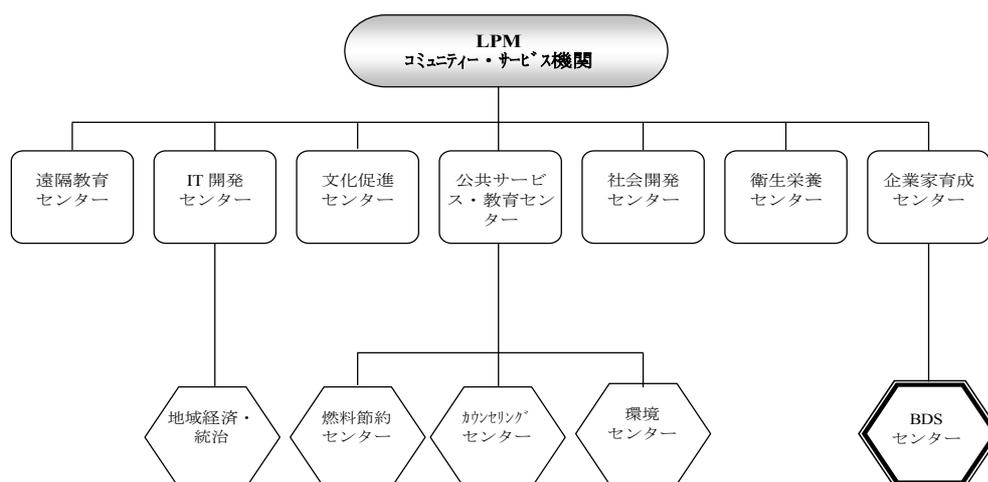


図4.12 ソロ大学におけるLPMの組織体制

ソロ大学のケースにおいては、BDSセンターが、企業家育成センターの下に設置されている。このBDSセンターは、教育省から研究機関開発基金を受けることによりセンターの施設を拡張する予定である。UNSは、企業家育成センターの下にクラスター・ファシリテーター・センターを設置することを提案している。

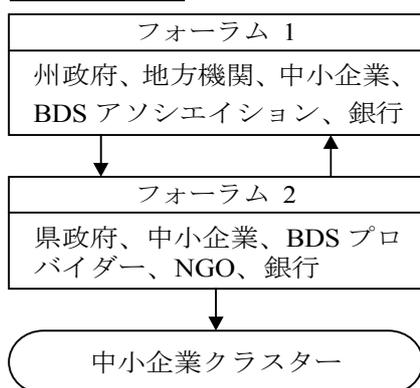
MOCSMEは、LPMに代わり、フォーラム（州/県）や教育省との調整役を果たすことが期待されよう。資金面では、MOCSMEのジャカルタでの研修予算と県政府のLPMをベースとした実地研修予算からなる協調ファンディング（コファンディング・システム）が理想的である。

### (5) 中小企業クラスター強化の地域化

中小企業/クラスター強化に向けたより適切な組織体制を検討する際のキー・ワードは、「地域化」と「ボトム・アップ」である。

現在、中部ジャワ州で実施されている経済フォーラムは、ステークホルダー間の合意形成に基づいた意思決定機関とみなされている。フォーラムの構造は二層から成る。

#### 基本形態 (1)



フォーラム1 — 選定されたクラスターの承認、振興計画のプログラミング、実施、モニタリング

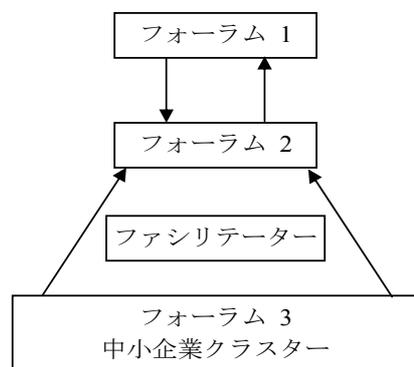
フォーラム2 — クラスターの選定、クラスター振興計画、費用見積り、BDSのニーズ評価

クラスター開発は地域と地域社会の振興の一角をなすことから、フォーラムは基本的にクラスター振興に相応しいシステムと考えられる。

「基本形態 (1)」における主要な課題は、地方（県）政府のキャパシティ・ビルディングとBDS

のニーズ評価である。県フォーラムに支えられた地方政府には、クラスターの選定と管理が任されている。しかし、クラスター育成戦略が欠如していたため、県フォーラムがクラスターの選定とクラスター振興計画を行なうのは困難である。計画能力が欠如していると、BDSのニーズ評価が拙劣なものとなることが多い。

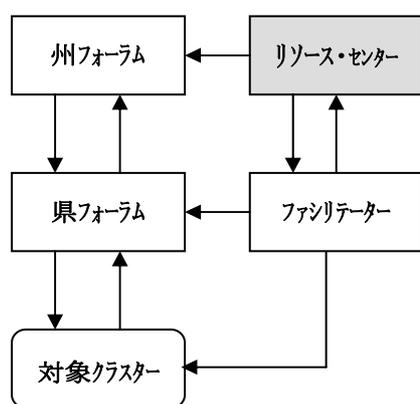
基本形態 (2)



一方、基本形態 (2) では、県フォーラムとクラスターの間立つファシリテーターによるインプットが、基本形態 (1) で見られる課題を解決してくれるであろう。ファシリテーターは、クラスターの選定と管理に関して県フォーラムを支援する立場にあると考えられている。ファシリテーターは、県フォーラムに対する助言者/コンサルタントとして、すべてのクラスター課題の克服に対し有能でなければならない。

基本形態 (2) におけるフォーラム 3 は、パイロット事業の「プログラム・オペレーション・ユニット」に相当し、クラスター企業の代表で構成される。その責務には、クラスター・ファシリテーターの支援を受け、プログラムの運営と管理が含まれる。

基本形態 (3)



基本形態 (3) は、より先進的な組織体制のように思われる。ワンストップ・サービス (OSS) とみなされている「リソース・センター」は州フォーラムとファシリテーターにさまざまなサービス/助言を提供する機関である。リソース・センターの機能は(i)中小企業とBDSに関するデータベース、(ii)マッチング・サービス、(iii)財務コンサルティングの3つである。

リソース・センターという概念は新しいものではなく、2001年の「BAPPENAS-GTZ中小企業振興事業」でも提案されている。しかし、この概念は費用がかさむとの理由から州議会で却下されている。

ただ、中部ジャワ州経済フォーラム (フォーラム1) に参加するステークホルダーからは、依然としてその必要性が唱えられている。例えば、中小企業/クラスターに関するデータベースがないために、州フォーラムは県フォーラムが選定したクラスターを承認するのが困難な状態となっている。OSSの提供は確かにフォーラム・システムの能力を高めるであろうが、(i) OSSで働く有能なスタッフの調達方法 (ii) プロジェクトとして費用がかさむ、という2つの制約をかかえている。

#### 4.5 中小企業並びにクラスター強化に共通する戦略

ここで提示される戦略は、クラスターと中小企業を対象とする包括的な強化策である。これらはおもにパイロット事業から得られた教訓に基づいて示されるもので、(1) 情報管理、(2) 仲介サービス、(3) ワンストップ・サービス (OSS) の三つの要素からなる。

##### (1) 情報管理

###### 1) 情報開示システムとネットワークの促進

先進国の情報社会とは異なり、インドネシアの地域社会では社会/経済活動に関する情報の普及手段としてのメディアが不足している。情報不足のため、多くの中小企業は外界の刺激に疎くなり、物事に挑戦する精神が生まれにくい。地域社会に根づくクラスターの多くは前情報社会の様相を呈し、このため、中小企業は外部の市場や支援プログラムにアクセスすることが難しくなっている。

MOITは「WARSI (Warung Informasi Konservasi)」— 郵便局のネットワークを利用し全国各地にインターネット・アクセス・ポイントを設置したもの — と呼ばれるプログラムの下で、中小企業に対する情報サービスの推進に努めた。WARSIの機能は以下を目的としていた。

- 中小企業とトレーダーの間のコミュニケーション手段となること
- ITを利用して、中小企業の製品を宣伝すること
- 中小企業とトレーダーの発展を支援する情報を提供すること

ホームページやインターネットはユーザー (中小企業) にとって重要なコミュニケーション手段となるが、ほとんどの中小企業は前情報社会にあり、コンピューター設備もないので、ホームページにアクセスすることができない。WARSIも積極的に活用されてこなかったと報告されている。

かわりに、ニュースレターや「回覧板 (通知板を順番に隣家に回す制度)」を利用した情報開示システムの構築の方が、中小企業に情報を普及させる手段としてより現実的と考えられる。

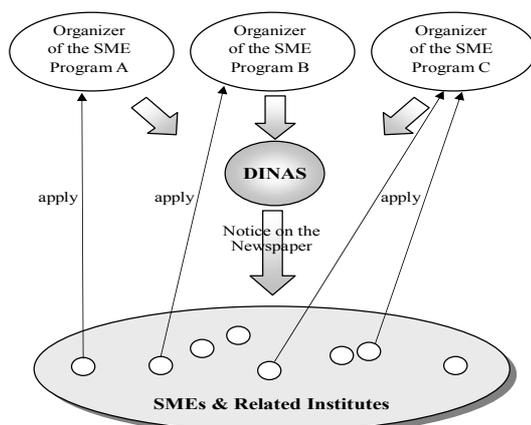


図4.13 情報伝達のシステム

図4.13に示されたのは、推奨する情報開示システムのイメージである。県政府は中小企業の研修に関するさまざまな情報、政府の告示、R&D活動などの中小企業の活動に関する情報を収集し、伝達すべきである。但し、この情報開示システムは、必ずしも公的機関の手で管理される必要はなく、県政府の予算を充当して民間に委託することも考えられる。

一方、世界銀行の援助で設立されたジャカルタの研究部門、SMERUは寄贈者の支援を受けて普及活動を行なってきた。

- SMERUはBAPPENASの要請に従って、最低賃金がどのようにして決定されるのかを示した漫画を作成した。この漫画はインドネシア社会に広く配布されている。
- SMERUは、村の住民に対して、地方政府のプログラムなどの幅広い情報をラジオを通じて提供している。

また、SAWARUNGと呼ばれる組織は月刊のニュースレターを発行するためにバンドンに設立されたもので、地元の人々が地域社会の活動や地方政府との対話に参加するように促すことを目的としている。ニュースレターは最も実地的な手段であるように思われる。フォード財団の後援を受けたSWARUNGは、実際に、普及活動にのみ焦点を絞った民間機関である。SAWARUNGの活動は、公的機関よりも民間をベースとした活動の方がよりコスト効率性が良いことを示した。

## 2) 中小企業ディレクトリー

中小企業データベースがないということは、クラスターと中小企業強化戦略計画にとって決定的な欠陥となる。中小企業情報がないと、州フォーラムは潜在的可能性を持つ中小企業／クラスターを発掘するのが困難であろう。1996年以来、MOITが所有する全国各地のクラスター企業のデータベースは全く更新されていない。零細企業に関するデータベースの情報は主として10年毎に実施される経済国勢調査から得たもので、これが小企業・零細企業に関する唯一の情報源となっている。また、中央統計局（BPS）は大・中企業のディレクトリーを含む一連の産業統計や規模別産業統計を発表している。統計数値はわずかなサンプル（例えば、各村毎に2〜3件のサンプル）に基づいて2年毎に定期的に更新されている。サンプリングは非常に限られているので、

更新された統計数値は中小企業の平均的な業績を把握するには価値があると思われるが、それ以上のものは期待することができない。

問題は中小企業データベースは依然として経済国勢調査に依存すべきかどうかである。基本データは経済国勢調査から提供されるので、基本的に答えは依存されるべきである。しかし、データベースには調査対象の中小企業のプロフィールを追加しなくてはならない。プロフィールとは製品、市場（国内、輸出）、事業取引（外国バイヤー、トレーダー、下請業者、組立業者など）、業界団体への加盟状況、資金借入れの記録、BDS申請の記録と意向などを意味する。

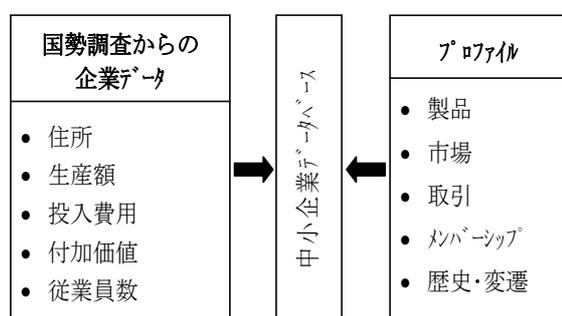
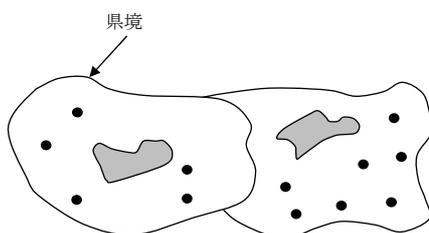


図4.14 中小企業データベースの構築

データベースの構成は中央による国勢調査と地方が実施するプロフィールの協力の産物と考えられる。10年ごとに実施する国勢調査は費用がかかり、時間を必要とすることから、中小企業データベースの制作に関しては地方のイニシアティブが優先されよう。例えば、州フォーラムの後援の下で、関係者が集められ、データベースを作成す

ることが考えられる。

中部ジャワ州政府が編集した中小企業に関する地域統計（2002年度）は、地域のイニシアチブによる行動を示す良い例である。このディレクトリーは必ずしも対象地域の全中小企業を網羅しているわけではない。地域フォーラム（県レベルまたはクラスター・レベル）が結成される際に、州フォーラムは地域フォーラムと調整を行ない、データベースに含む中小企業を選別するという行動が考えられる。



色をつけた部分は潜在的に成長力を持つ選定クラスターを示し、黒い点（・）は選定クラスターの外部で潜在的に成長力を持つ中小企業を示している。データベースでは選定クラスターの内外の中小企業をともに網羅すべきである。

## (2) 仲介サービス

### 1) 市場と技術

人口集中地や海外のダイナミック市場との結びつきは、停滞した状態からより発展した段階への移行を誘発することになる。ダイナミック市場を代表するプレイヤーとして、地域の都市又は海外のニッチ市場で活躍するエイジェント、あるいは下請業者等が考えられる。中小企業自身がダイナミック市場と結びつくのはきわめて難しいの

で、中小企業とプレイヤーをつなぐマッチング・スキームが必要となるであろう。BDSプロバイダーや業界団体がマッチング・スキーム（仲介サービス）を請け負うステークホルダーとなる。

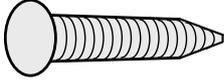
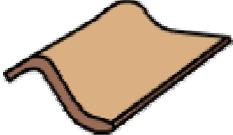
製品	ダイナミックな市場	技術
	下請業者	金属加工・鋳造 機械加工
	海外のニッチ市場 外国のバイヤー	文化に基づく彫刻 ユニークなデザイン
	地域都市 建設資材の最も重要な仲介機能	つやだし加工、押し出し成形 モールディング

図4.15 ダイナミックな市場と技術

このスキームでは、需要側と供給側がOSS（ワンストップ・サービス）に申請を出し、サービス・プロバイダーの紹介を受ける必要がある。マッチング・スキーム・システムは図4.16に示されている。

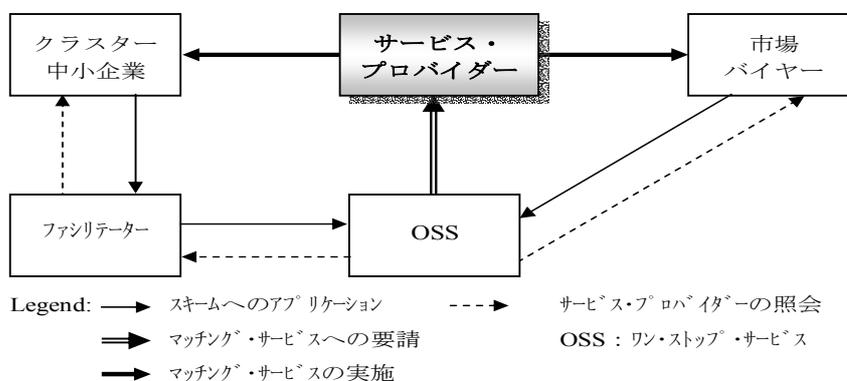


図4.16 マatching・スキーム

OSSという概念は新しいものではなく、スキームにおけるOSSの機能はよりダイナミックである必要がある。それはおもに、OSSが情報システムを必要とするからである。必要とされる情報は、中小企業、BDSプロバイダー、マーケット・プレイヤーを網羅し、コンピューターを使用してデータベース化したものが望ましい。WARSIはここで検討する情報システムに貢献する部分があるが、全面的な貢献とはなっていない。データベース・プロバイダーはMOIT、BDS協会、業界団体等が考えられる。データベースには少なくとも中小企業の概要と事業実績を含むべきである。

クラスター・ファシリテーターもまたマッチング・サービスを行なう人材とみなされているが、一般に、クラスター・ファシリテーターは特定の産業に熟知する専門家ではない。マッチング・サービスでは、特定の技術・分野に精通するBDSプロバイダーの方が優れた人材ということになる。現実には、中部ジャワ州経済フォーラムのプログラムの下で活動する一部のBDSプロバイダーは、マッチング・サービスを促進する優れたファシリテーターであると報告されている。

中小企業が直面する慢性的な技術問題の解決手段を提言する決定的な参考文献は少ない。4.3章で論じたように、低品質市場に依存していると、中小企業は技術改善に対する意識を変えるきっかけを得にくい。こうした中小企業はおそらく受動的な姿勢をとり続けるのであろうが、中小企業の中には（おそらく、潜在的に成長力を持つ中小企業）積極果敢な企業もあるように思われる。問題は中小企業には何が問題であるかについて評価を行なう能力がないことである。パイロット事業の運営期間中、技術改善に関しクラスター企業の意向を聞いたが、多くは新しい機械に対する要望を述べるだけで生産・品質管理に対する改善は殆ど示唆されなかった。その後、草の根的コンサルティングの実施により、市場と結びつくには、技術改善を必要としているという原則を彼らに徐々に理解させた。理想的に言えば、技術改善はデザイン、美術、機械加工を用いた部品、鋳造、溶接の分野の職人技術と結びつくものである。

クラスター企業の製造技術を向上させるためには、問題はそうした中小企業への技術移転に責任を持ち、どのように行なうかである。BDSはひとつの解決策かもしれないが、技術サービス分野のサービス・プロバイダーは非常に数が少ない。想定されるスキームを図4.17に示す。

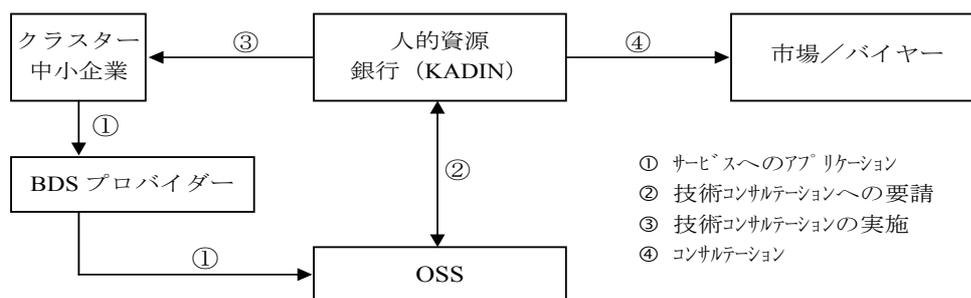


図4.17 技術改善プログラム・スキーム

人材銀行は、商工会議所（KADIN）に登録された熟練した人材（すなわち、退職した職人）のデータバンクを示している。中央レベルのKADIN（ジャカルタ）は現在、こうしたデータバンクへの態勢が整っている。地域のKADINも後に続くものと期待されている。データバンクは地域レベルで設立されるのが理想的である。サービスの

要請があると、OSSは地域のKADINと調整し、クラスター企業に技術上のコンサルティングを提供するようにKADINに要請する。

申請者は直面する技術的問題に対する具体的な解決策を求めている。コンサルティングはQ&A、分析、研修の必要性、機械の刷新といった形をとることになる。コンサルティングの分野は幅広く、KADINから派遣された専門家は、技術改善が市場に結びつく場合にはバイヤー、下請業者、組立業者などのマーケット・プレイヤーと協議することが求められるであろう。KADINは中小企業と市場参加者の間で仲介サービスを行なうことが期待されている。

## 2) 金融サービス

銀行業界が全国各地でマイクロ融資制度の発展に向けた努力を行なっているにもかかわらず、中小企業への信用貸付は、おもに中小企業セクターが銀行業界の設定する貸付要件（おもに担保）を充足することができないという状況にあるために、依然として限られたものに留まっている。一方で、一般の批判が時に銀行業界に集中することがあり、中小企業融資に携わる銀行員の多くにはリスク評価、キャッシュフロー分析、フィージビリティ分析の能力がないために事務的に貸付要件（すなわち、担保）を要求する結果になると主張している。中小企業融資の現状は無秩序なものとなっており、銀行と中小企業の溝を埋めるために何らかの手を打たなければならない。

生産を目的とした中小企業向け融資の利用状況を改善することを目的とした「Konsultan Keuangan Mitra Bank (KKMB)」と呼ばれるプログラムが、インドネシア人民銀行 (BRI) の後援の下で始まったばかりである。KKMBプログラムの下で、有能なサービス・プロバイダー (BDS) が研修を受け、重要な仲介機関として特定される。このプログラムはまだその活動を始めたばかりであり、多くの潜在的可能性を持つサービス・プロバイダーが選定された西部ジャワ州では、いくつかのパイロット・プログラムが実施された。他の州にもプログラムを拡大する必要がある。

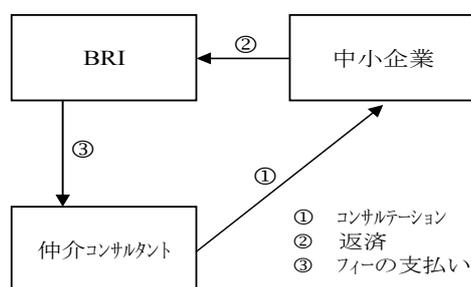


図4.18 金融仲介支援スキーム

問題は中小企業融資のための仲介サービスを誰が引き受けるのかということである。

BRIはその適当な候補であろう。BRIには多くの支店があるので、中小企業はBRIの支店に容易にアクセスできるように思われる。

OSSはBRIの支店へのアクセス・チャンネルとして活用することができよう。もうひとつの問題は、申請者（中小企業）にどの程度の料金を請求するのかということである。通常、金融コンサルティングの料金は高い水準にあるため、中小企業は融資のための仲介サービスに躊躇することになるろう。コ

コンサルティング料金を下げる方法として考えられるのは、BRIでコンサルティング・サービスを内製化することである。そうするためには、中小企業融資に携わるBRI職員が信用供与担当者としての研修を受けなければならない。最初のスクリーニングは、信用供与担当者により無料で行なわれることになる。中小企業が事業提案を提出し、それが実現可能なものと判断されなかった場合、コンサルティング料金を支払う必要はない。実現可能と思われる事業提案は、金融コンサルタントが行なう第二のスクリーニングに委託されることになる。コンサルタントが提案をさまざまな側面から評価するには、数週間を必要とするであろう。

第二のスクリーニングでは、中小企業に費用が発生することになろう。BRIが中小企業に代わってコンサルタントに料金を支払い、中小企業は分割払いで返済することができる。貸付に対する利息は市場金利より低く、申請者にとって低利ローンであることが望ましい。利息を下げても銀行の事業実績に損害とはならない。これは、投資に対する十分な利益が銀行にメリットをもたらすことになるからである。

### (3) ワンストップ・サービス (OSS)

#### 1) 中小企業育成センター(CD-SMEs)

事業の登記や承認の分野では、OSSの必要性が認識され始めたばかりである。かつて登記や承認は地方（県）政府の中でも異なる窓口で取り扱いが行なわれていたが、現在では、公共サービスの効率を高めるために、この二つの事務手続きがひとつの窓口で行なわれている。ここで論じられるOSSはもっと包括的なものであり、おもに中小企業とBDSプロバイダーの間のサービスの橋渡しに貢献している。

確かに、クラスター・ファシリテーターは中小企業とBDSプロバイダーの間の溝を埋めるのに限界がある。中小企業がどのようなサービスを要求するにせよ、OSSを利用することができれば、ファシリテーターは制約を感じるものが少ないかもしれない。OSSは総合サービス機関（さまざまに異なるサービスがひとつの窓口で処理される）であることが望ましいので、クラスター・ファシリテーターは、OSSに対して、例えば、マッチング・サービスを請け負うBDSプロバイダーや技術面でのコンサルティングを行なう人材など、さまざまに異なるサービスを同時に紹介するように要求することができる。

貿易・投資の自由化の中で中小企業を支援するために、2001年に中小企業育成センター（CD-SMEs）がKADINのイニシアティブにより設置された。CD-SMEsは中小企業ネットワーク・サービスに関する多次元センターである。その使命は次のとおりを目指している。

- 情報センター
- 市場、資本、人的資源に対するアクセス
- 品質認証業者の紹介
- 保険/貸付信用業者の紹介

BRIやインドネシア・テレコムとの協力により、CD-SMEは現在18の支店を運営している。しかし、CD-SMEs自体は運営途上で、未だ十分に機能していない。最も深刻な問題は、財務的に持続可能な運営をどのように達成するかということである。サービス料金はまだ決定されていない。

#### 4.6 効果的な資源の配分

効果的な資源の配分はインドネシア国内で開発政策上の問題として長い間にわたり論議されてきた。というのは、多くの機関が同じような政策/プログラムに関与する結果、重複がみられるようになったからである。政府は政策/プログラム間の調整が不足しているという理由から批判を受けてきた。調整がほとんど行なわれないおもな理由は省庁間の行政上の利害に帰することができるが、ADBが中期アクション・プラン（MTAP）を作成するまでは中小企業育成に向けた全般的戦略がほとんどなかったのも事実である。しかし、MTAPでさえもが資源配分問題を省レベルの中小企業委員会に委託しているように思われる。

インドネシアでは現在、クラスター育成の端緒についたばかりという状況、またクラスター育成はさまざまなステークホルダーの関与を必要とするという条件を考えると、資源の配分は避けて通れない問題であり、今後は中小企業クラスターの機能強化にとってきわめて重要なものとなるであろう。下表は中小企業クラスターの機能強化に関与するステークホルダーの役割または責務をマトリックスにしたものを示している。

表4.2 中小企業の機能強化に向けたステークホルダーの役割または責務

中小企業クラスターの能力強化に必要な戦略	中央政府			フォーラム			地方政府		民間部門						
	MOIT	MOCSME	BAPPENAS	州フォーラム	マイクロ・ファイナンス・フォーラム	クラスター	州政府	県政府	BDS プロバイダー	商工会議所	Foster Company	インドネシア人民銀行	BDS 協会	クラスター・ファシリテーター	CD—SMEs
(1) クラスターの強化															
1) 潜在的可能性を持つ中小企業/クラスターの発掘			○	○	○										
2) 成長のシーズと企業家精神の育成	○	○		○	○	○		○	○		○		○	○	
3) ソーシャル・キャピタルの強化		○		○	○	○								○	
4) ファシリテーター		○											○		
5) 中小企業強化の地域化				○	○		○	○							
(2) クラスターと中小企業の強化															
<b>情報管理</b>															
1) オープンな情報提供とネットワーク	○	○			○			○							
2) 中小企業ディレクトリー	○			○			○								
<b>仲介サービス</b>															
3) 市場と技術									○	○				○	○
4) 金融サービス											○			○	
<b>ワンストップ・サービス(OSS)</b>															
5) 中小企業育成センター									○		○				○

すべての項目が中小企業クラスターの機能強化に向けた基本政策・戦略を支援するための基本的要件と考えられる。おもに地域ベースで実施される中小企業強化では、地元の資源を結集することが優先されている。しかし、地元の資源（人的資源、資本）には質量ともに制約がある。良質な人的資源はジャカルタに集中しており、地方ではほとんど利用することができない。

### 中央政府

中央レベルの政府機関はおもに政策問題を担当している。特にMOITはその主要な政策（すなわち、地域産品開発、中小企業の企業家精神の向上）を地域のステークホルダーに普及させることに重点を置いている。例えば、中小企業の能力強化には、企業家精神の向上を目的とした既存のプログラム（AMT、CEFE）をどのように有効に活用していくかということに関する地方政府との直接対話が必要となるであろう。一方、MOCSMEは、3ヶ年BDSスキームと呼ばれるクラスターに特定したプログラムやマイクロ・ファイナンスを実施する唯一の機関となってきた。おそらく、MOCSMEは、現在進行中のプログラムにはクラスター育成戦略が欠けたまま、プログラムが全国に拡散してしまったという教訓を得たに違いない。MOCSMEには、第一にクラスター・ファシリテーターの育成に焦点を絞り、次に州フォーラムと共同で「指導者能力形成」などの具体的なプログラムを実施するなど、クラスター強化に向けた戦略を

持つことが期待される。

### フォーラム

参加型アプローチは、草の根のクラスター強化を実践するための最も効果的な方法である。フォーラムは合意形成機関であり、そこではフォーラムに参加する地元の資源が十分に活用される。フォーラムには実行力に限界があるが、地域社会をベースとした活動を展開するための最善のアプローチであると考えられる。これまで、地方分権化に沿った地域開発には地方政府の能力強化が絶対条件であるとしばしば言われてきた。しかし、クラスター強化プログラムの実施という点では、フォーラムの方が個々の地方政府機関の能力強化より適切なアプローチのように思われる。財源の不足を考えると、資源配分の点では、フォーラムの設置が優先されるべきである。

### 地方政府

地方（州、県）政府はおもに、フォーラムの設置と情報管理を担当するべきである。パイロット事業の実施を通して、クラスター強化のための特定の地域社会活動に関する企画立案、実施、モニタリングに適した人材が非常に数少ないという認識を得た。こうした人材は、地域開発に関する政策立案や企画立案に活用することが適切であろう。また、地方政府の役割は、事業環境の変革に対応し、情報の提供にも向けられなくてはならない。

### 民間部門

クラスター育成や中小企業育成のダイナミズムは、民間部門の活動に負うところが多い。現在、BDSと仲介サービスはその事業活動の端緒についたばかりである。BDSと仲介サービスの市場はまだ初期段階にあるが、多くのBDSプロバイダーが市場に参入している。これらのプロバイダーには市場の要請に任せて活動させるというのが原則となる。原則は民間志向のアプローチとなるが、小企業・零細企業に対する政府の支援も依然としてセイフティ・ネットとして必要である。フォーラムでの協力など、官民パートナーシップの理想的なモデルが追求されるべきである。

### 協調財政投入

多くの発展途上国は、地方のクラスター育成プロセスに対する中央政府の支援のための重要な手段として、協調財政投入スキームを採用している。協調財政投入は、中央政府と地方政府による共同出資かまたは費用の共同負担（マッチング・グラント）という形をとることになる。人材育成問題は依然として、中央政府の機関の既存のプログラムに負っている。政府機関は「特定配分資金」または「ブロック・グラント」を利用することになる。「特定配分資金」は条件として活動範囲が必要であり、これは既存のプログラムの拡大に適している。一方、県政府はフォーラムの運営などの日常的活動に対して資金を提供することが求められる。

## 第5章 アクション・プログラム

### 5.1 まえがき

1年間に渡って実施された3つのクラスターにおけるパイロット事業とクラスター振興に係る政策に基づき、12のアクションを提案する。提案するアクション・プログラムは、クラスター機能強化に資するプログラムと、クラスターだけでなく中小企業全体の強化に資するプログラムから構成される。これは、クラスター機能強化には中小企業振興が不可欠であることを念頭に置いている。下図は、提案するアクション・プログラムが如何にクラスター振興のプロセスに適応されるかを示す。

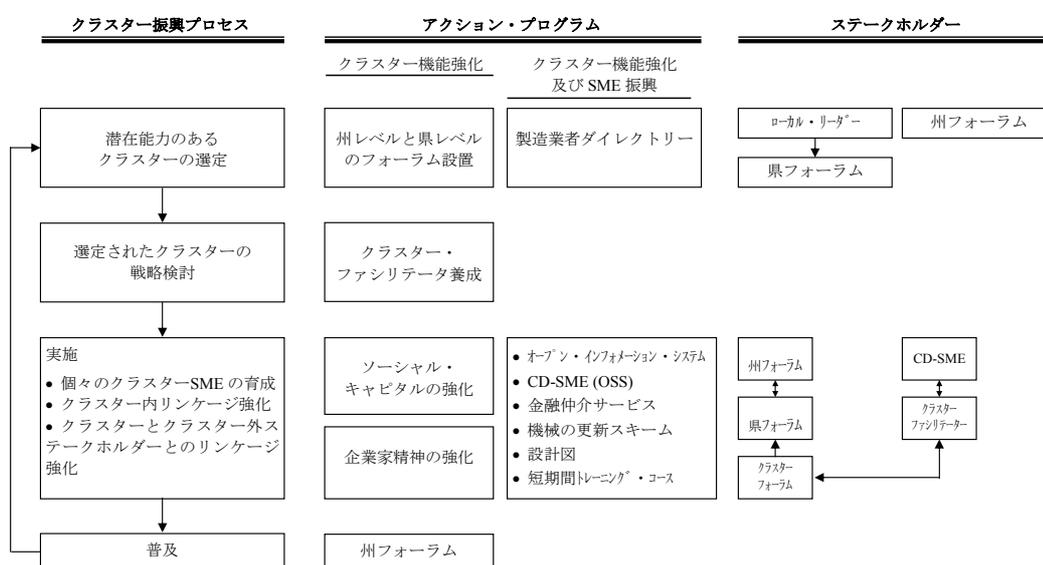


図5.1 クラスター振興プロセスとアクション・プログラム

次頁にアクション・プログラムの一覧表を掲げる。

表5.1 中小企業クラスター機能強化に資するアクション・プログラム

クラスター機能強化	WHY	WHO*	WHAT
1 州フォーラムの形成と機能強化	地域でのリンク強化には制度的なサポートが必要なため	BAPENAS, <b>BAPPEDA</b> , Provincial Dinas, Regency Disperindag and Dinkop, SMEs, NGOs, Universities	1) 州フォーラムの形成 2) クラスターの選定
2 県レベルのフォーラムの形成	クラスターでのリンク強化には制度的なサポートが必要なため	Provincial Forum (BAPPEDA), Regency Gov., <b>Regency Disperindag and Dinkop</b> , SMEs, NGO, Universities, Cluster facilitator, CD-SMEs	1) ローカル・クラスター・フォーラムの形成 2) ローカル・クラスター・フォーラムの能力強化
3 クラスター・ファシリテーターの能力強化	クラスター・プログラムの実施には適切な管理とファシリテーション・サービスの提供が必要なため	<b>MOCSME</b> , Provincial and Regency Disperindag and Dinkop, BDS provider, LPM	1) 研修カリキュラムの開発 2) クラスター・ファシリテーターの研修
4 クラスターにおけるソーシャル・キャピタルの強化	クラスターの信頼関係の構築・強化のため	<b>Provincial and Local Forums</b> , MOCSME, cluster facilitators and SMEs	1) 情報提供セミナー 2) 定期会合 3) 共同アクション
5 クラスターにおける起業家精神の向上	中小企業の意欲向上をはかるため	<b>Provincial and Local Forums</b> , MOCSME	1) ステディ・ツアー 2) 展示会の開催 3) バイヤー・マッチング
中小企業/クラスター強化	WHY	WHO*	WHAT
6 製造業者グループの策定	プログラム実施のためのペーシング・データの整備するため	Provincial and regency BOS, <b>Regency Disperindag and Dinkop</b>	県レベルで製造業者グループを整備するための経済センサステータス:2006年の加工整備
7 オープン・インフォメーション・システム	中小企業に支援プログラムへの参加機会を平等に提供するため	<b>Regency Disperindag and Dinkop</b>	1) TV、新聞、告知板を通じた定期情報公示 2) 情報セミナー 3) 中小企業振興センター
8 中小企業振興センターのキャパシティ・ビルディング	中小企業並びにクラスターに必要な情報を提供するため	<b>MOCSME, CD-SMEs</b> , KADIN, BRI, PT.Telekom	1) 地域スタッフの経営研修 2) 中小企業/クラスター向けの助言サービス 3) KKMB サービス 4) ビジネスモデルの確立
9 金融仲介支援コンサルタントの能力強化	生産目的での資金アクセス改善のため	BI, <b>BRI</b> , IBI (Institute of Banking Indonesia), BDS	1) KKMB プログラムの検討 2) 養成トレーニング 3) 認定システムの構築
10 中古機械・設備による更新スキーム実行可能性調査	中小企業の機械の更新を促進するため	<b>MOIT (IDKM)</b> , Ministry of Finance, <b>Venture Capital</b>	モデル・スキームの選定と持続運営に係る調査
11 高等学校における製図・設計教育	基礎技術力の向上のため	Ministry of National Education, <b>Regency Disperindag</b> , SMU	製図スキル習得のためのカリキュラムの追加
12 短期トレーニング・コース	中小企業が参加できるトレーニング・機会の増加のため	<b>MOIT (IDKM)</b> , LPM (University), R&D institutes, BPT, Extension workers	1) 資源節約型技術、環境配慮技術の移転 2) モデル研修コースの開発

\* 各プログラムにおいて太字・下線の機関が中心的役割を果たす。

## 5.2 クラスタ強化のためのアクション・プログラム

### (1) 州フォーラムの設置と能力強化

中部ジャワ州では、BAPPENASとGTZの技術協力により2001年に州レベルと県レベルのフォーラムを設置し、フォーラム活動の先頭に立っている。このフォーラムは経済開発と人材開発に関する幅広い問題を網羅するもので、「経済・人的資源開発（EHRD）」フォーラムと呼ばれている。EHRDフォーラムは官民の代表から構成され、官民パートナーシップの旗の下で、市場志向と競争力に向けた最適化プロセスを推進する仲介者とみなされる。

本アクション・プログラムで論じられるフォーラムは、EHRDのフォーラムに類似するが、活動の目的をクラスター強化に特化していることが異なる。ここで、単一目的のフォーラムを推奨する理由は、単一目的のフォーラムの方が複数目的のフォーラムより時間と運営コストを節減できるという前提によるものである。フォーラムは基本的に政府と民間の間の仲介者としての機能を果たす。したがって、メンバーは官民のさまざまな異なるレベルから召集されることになる。

州フォーラムが行なう主要な任務は、以下のとおりである。

- (i) 潜在的に成長力のあるクラスターの特定
- (ii) 県フォーラムで選択されたクラスター振興プログラムの協議・認定
- (iii) プログラム策定及び予算編成
- (iv) ステークホルダーとの調整、協調

#### アクション

##### 州フォーラムの設置

州フォーラムを設置する手順は次のとおりである。

- (i) 州フォーラムのためのガイドラインの作成  
(役割、位置づけ、会員基準、選挙、ワーキング・グループの設置、運営規則他)
- (ii) 州議会による上記ガイドラインの協議・認定
- (iii) メンバーの選定

ガイドラインの良い例は、EHRDフォーラムが設置された際にGTZが示している。州政府のBAPPEDAが州フォーラムの設置に必要な任務の責任者を務める。メンバーの任命は、知事と州議会の議員の署名を得て承認される。

### 地域リーダー・グループの結成

地域リーダー・グループの結成は、県レベルでのローカル・クラスター・フォーラムの準備組織と解釈する。このグループの最も重要な任務は、潜在的可能性を持つクラスターを特定するにあたり、州フォーラムを補佐することである。対象県が決定すると、州フォーラムは以下の手順により地域リーダー・グループの結成に着手する。

- (i) 州フォーラムと県政府によるワークショップの開催
- (ii) 地域リーダー・グループのメンバーの任命  
(地域リーダーグループは、県政府、商工会議所、業界団体・協会、大学、BDSプロバイダー及び成長力のある中小企業などにより構成される。)

### 潜在的成長力を持つクラスターの選定

潜在的に成長力をもつクラスターの選定は、州フォーラムと地域リーダー・グループの協力のもとに実施される。潜在的に成長力を持つクラスターを選定するためには、包括的な評価方法が必要とされる。BAPPEDAが座長を務める州フォーラムのワーキング・グループ・メンバーが、クラスターの調査を担当する。サイト調査の手順は以下のとおりである。

- (i) 評価手法のガイダンスを提供
- (ii) 質問票の準備
- (iii) 地域リーダー・グループと協力し、クラスター候補を調査
- (iv) 潜在的に成長力のあるクラスターを選定

### 実施スケジュール

アクション・プログラムの実施に向けた時間的枠組みは次のとおり想定する。

- 州フォーラムの設置 : 3ヶ月
- ローカル・リーダー・グループの形成 : 1ヶ月
- 潜在的可能性を持つクラスターの特定 : 6ヶ月

### 予算

活動に対する予算の割当は、州議会または州政府が定めた法的手続きまたは行政手続きを経なければならない。したがって、予算はフォーラムが設置された後に充当されることになる。フォーラムの設置に必要な会議費や連絡費については、通常予算で負担する。クラスターの選定に必要な予算は、調査対象となる候補クラスターの数に左右されるが、1県当り300万ルピアと見積もる。

## (2) 県レベルのフォーラムの形成

### 背景

地方分権化に向けた最近の動きを受けて、県レベルの政府を含めた地方のステークホルダーの能力形成が脚光を浴びている。官民の代表者から形成されるフォーラムは、合意形成の場として重要な役割を担う。地方分権化により県政府に権限が委譲されたが、県政府の政策立案能力はいまだ充分とはいいがたい。そこで、個々の県政府機関の強化を図るよりは、中部ジャワ州で実施している「経済開発・雇用フォーラム（FEDEP: Forum for Economic Development and Employment Promotion）」のケースでその有効性を実証されているように、地域フォーラムの設立のもと、クラスター開発プログラムを実施することがより現実的なアプローチといえる。そこで、このアクション・プログラムでは、州フォーラムの下部機関としてローカル・クラスター・フォーラムの設置を提案する。本フォーラムはFEDEPに類似しているが、活動の目的をクラスター強化に特化していることが異なる。

### アクション

本アクション・プログラムは、州フォーラムが指定した県、もしくは、県側の自主判断により実施される県にて実施される。

#### ローカル・クラスター・フォーラムの設置

地域リーダー・グループは県フォーラムの予備的組織である。潜在的に成長力を持つクラスターが特定された段階で、地域リーダー・グループはローカル・クラスター・フォーラムに格上げされる。県議会の承認をうけ、ローカル・クラスター・フォーラムは正式な組織となる。ローカル・クラスター・フォーラムを設置する手順は次のとおりである。

- (i) ローカル・クラスター・フォーラムに関するガイドラインの作成  
(役割、位置づけ、会員基準、選挙、ワーキング・グループの設置、運営規則他)
- (ii) 県議会によるガイドラインの承認
- (iii) メンバーの任命

必要な場合、ガイドラインの作成について州フォーラムから支援を受ける。

#### クラスター・ガイダンス

県フォーラムの一部のメンバーは州フォーラムに呼ばれ、開発戦略やMOCSMEの3ヶ年BDSスキームの経験など、クラスター開発に必要な知識を得る。

### 実施スケジュール

アクション・プログラムの実施に向けた時間的枠組みは次のとおり想定する。

- 県フォーラムの設置 : 3ヶ月
- クラスタ・ガイダンス : 数日

予 算

クラスタ・ガイダンスの研修費として1州当り1,000万ルピア見積もる。

(3) クラスタ・ファシリテーターの能力強化

背 景

クラスタをベースとした育成と事業ネットワークは、中小企業の規模の制約を克服し、競争力を高めるための強力な手段とみなされている。共同アクションとネットワークの強化は、クラスタ企業の優位性と競争力を伸ばす新たな機会を提供してくれる。共同アクションと事業ネットワークを通じて中小企業クラスタを育成するには、戦略やアクションを個々のクラスタのニーズと可能性に基づいて計画し、実施することが求められる。それを実施するため、クラスタの能力、現在の需要・生産要素条件、利用できる設備やサービスなどを考慮に入れる必要がある。このためには、クラスタ育成プログラムの実施や関係するステークホルダーの積極的な参画を促すグループの形成が重要となる。

しかしながら、このようなネットワーク化を促す人的資源は、中小企業クラスタの内部では得られないのが通例である。したがって、BDSファシリテーターが不可欠なものとなる。クラスタ・ファシリテーターは、クラスタ内外の企業間、並びに、ステークホルダーとのリンケージ強化を促進する。政府は、トレーニングと情報の促進により、クラスタの特有な事情に対応できるレベルの高いクラスタ・ファシリテーターを養成しなくてはならない。

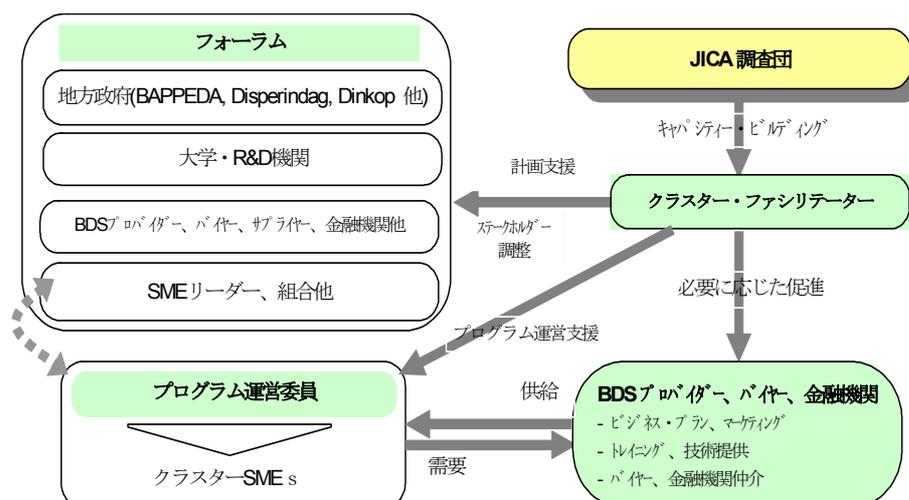


図5.2 クラスタ振興の体制図

## アクション

### トレーナー研修（中央レベル）

#### 目的：

地方レベルで実施するクラスター・ファシリテーターの研修講師を養成するために、中央レベルで研修を受けさせ、人材をプールしておく。

#### 対象：

中小企業クラスター強化の実地経験を持ち、先導的な普及者となりうるBDSプロバイダー（民間、NGO、もしくは、大学などの公共機関など、所属を問わない）。

#### 研修プログラム：

トレーナーは、トレーニングを通じて以下に示される技能を修得する。

- (i) クラスター理論及びクラスター振興のアプローチ、ケーススタディの理解
  - － クラスター強化にかかわる理論的背景
  - － クラスター振興アプローチ
  - － インドネシア内外のベスト・プラクティス、事例研究、教訓
- (ii) プログラム管理能力
  - － クラスター・プロファイリング（実地調査技能、クラスター・リンケージ分析技能）
  - － ステークホルダー・グループの形成手法
  - － 問題の特定とニーズの評価（ワークショップをベースとしたSWOT分析、プロジェクト・サイクル・マネジメント（PCM）技能）
  - － クラスター戦略の構築とアクション・プランの立案（ワークショップをベースとした企画立案技能）
  - － ファイナンシャル・プランの立案を含む事業計画立案技能
  - － モニタリングと評価（進捗状況報告とPCMスキル）
  - － 予算管理能力
- (iii) BDS/資金ソースとクラスター企業間のマッチング能力
  - － 比較調査の計画立案
  - － 情報収集手法
  - － 公的支援プログラム（中小企業/中小企業クラスターに関連するもの）に関する情報提供
  - － 融資の仲介と提案書作成手法

中央政府は、政府内外から人材を招致し、研修モジュールを作成する。

### クラスター・ファシリテーター研修（地方レベル）

#### 目的：

地域レベルにおいてクラスター開発プログラムに任命するクラスター・ファシリテーターの研修を実施し、質が保証された人材をプールする。

#### 対象：

中小企業クラスターに関するサービスに関与したことがあり、有能と判断されるBDSプロバイダー（民間、NGO、大学などの公共機関など、所属問わない）。

#### 研修プログラム：

中央レベルにおける研修ですでに訓練を受けた講師が、この研修を実施する。最初に、中央レベルの研修と同様のプログラムの研修が行なわれる。次に、より実際的なスキルや知識を提供するために、OJT研修が行なわれる。

OJTプログラムの研修内容には次のものが含まれる。

- (i) クラスター・プロフィール報告書の作成  
（ソーシャル・キャピタル面に特に配慮）
- (ii) クラスター・ステークホルダーによるグループ形成とクラスター企業への宣伝活動
- (iii) 上記グループと協議しながら問題分析とニーズ分析を実施
- (iv) 上記グループと協議しながらクラスター戦略とアクション・プランを策定
- (v) プログラム実施・運営グループの形成
- (vi) アクション・プログラムの実施
- (vii) アクション・プログラムの内容に基づくBDSと資金面のマッチング・サービス
- (viii) モニタリング及び評価

OJTプログラムは、クラスター戦略とアクション・プログラムを策定した後、約6ヶ月間にわたり継続される。6ヵ月後、アクション・プログラムの実施が終了するまで、選定された各中小企業クラスターにおいてクラスター育成プログラムが引き続き継続される。

#### 実施スケジュール

いくつかのモデル州を選定することが推奨される。このアクション・プログラムの実施概要は次のとおりとする。

### トレーナー研修（中央レベル）

- 実施機関 : MOCSME  
期間 : 約10日間  
研修講師 : MOCSMEが選定した研修講師

その他 : MOCSMEはコンサルタント・チームとの協議を通じて研修モジュールを作成し、研修生を選定する。

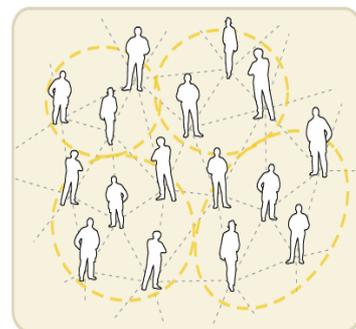
#### クラスター・ファシリテーター研修（地方レベル）

実施機関 : 各モデル州の州政府（DINAS）  
期間 : 約10日間（授業をベースとした研修）  
約1年間（OJTをベースとした研修）  
研修講師 : 中央の研修で訓練された研修講師  
その他 : これと同じクラスター・ファシリテーター向けの研修が他の州でも実施される。

### (4) 中小企業クラスターにおけるソーシャル・キャピタルの向上

#### 背景

中小企業クラスター育成を成功させるためには、共同アクションの実施が大変重要である。クラスターは共同アクションを通じてその集積能力を伸ばすことができる。共同アクションが実施されるか否かは、クラスター内のソーシャル・キャピタルの形成度合いが大きく左右する。ソーシャル・キャピタルの強化において重要な要素は、相互の助け合いの精神と信頼である。パイロット事業では、クラスター内のソーシャル・キャピタルの向上に貢献する三つの活動が特定された。本アクション・プログラムはこれらの三つの活動について提案する。



#### アクション

以下の三つの活動がソーシャル・キャピタルの形成に重要である。

#### 主催者

県フォーラムの支援のもと、クラスター・ファシリテーターが重要な役割を果たす。

#### 受益者

クラスター・ファシリテーターは多くのクラスター内企業に呼びかけ、活動に参加するように努力するが、中小企業の参加はあくまでも任意である。したがって、受益者は義務感で参加する中小企業ではなく、自発的なインセンティブを持った中小企業から構成される。

#### アプローチ

原則として、ボトム・アップ・アプローチを採ることにより中小企業のモチベーションを引き出すが、同時に、外部ステークホルダーが必要な指導と支援を提供する。

## 活動

### (i) 情報セミナー

政府や援助機関が提供するさまざまな中小企業プログラムの周知を図るために、情報セミナーを開催する。現在、多くの中小企業は、プログラムへのアクセスが官僚機構にコネクションを持つ企業家に偏っていると感じている傾向がある。この傾向に対応すべく、この活動は、中小企業がプログラムへの参加機会を平等に与えられていると感じることにより、クラスター開発事業への協力意思の向上を図る。情報セミナーには、クラスター内のすべての中小企業とステークホルダーが参加できる。

### (ii) 定例会議

中小企業の間で情報や意見を交換し、共同で活動できる分野を特定するために、会議を定期的で開催する。意見交換においては、「競争 (*Competition*)」「協力 (*Cooperation*)」「集中 (*Concentration*)」の3Cを重視する（3Cについては4.2章にて論述）。会議には二つの目的がある。(a) クラスター企業間の考えや懸案について意見交換すること。(b) 中小企業を自助努力と共同アクションに向けて動機づけすること。定例会議には、クラスター内のすべての中小企業とステークホルダーが参加できる。

### (iii) 共同アクション

前掲の定例会議の開催は、企業家間の共同アクションにつながることを期待される。クラスター開発に貢献しうる共同アクションは、共同マーケティング、共同購入、共同研修、施設の共同使用、共同試験など、クラスター内企業の関心に応じて、さまざまなアクションが考えられる。共同アクションは必ずしもクラスター内の多数の中小企業の関与を前提としない。クラスター全体の協力というのはむしろまれな事例である。強い絆を持った小グループの方が、強力な絆で結ばれていない大きなグループよりも持続性に優れた共同アクションを実施していることが多い。

## 実施スケジュール

これらの実施スケジュールは、参加企業が決定すべきであるが、参考となるガイドラインは以下のとおりである。

- a. 情報セミナー : 3ヶ月に1回
- b. 定例会議 : 月に1回
- c. 共同アクション : 共同アクションの内容により決定

## 予算

活動の持続可能性と普及を図るために、中小企業による自前の資金提供努力を奨励すべきである。但し、中小企業が共同アクションと専門家からの指導にかかわる財源を自ら補えない場合は、ローカル・クラスター・フォーラムに対して項目毎に資金提供

を求めるべきである。但し、クラスター・ファシリテーターの給与は県政府が負担する。クラスター・ファシリテーターの給与はパートタイムの場合は月額50万ルピア、フルタイムの場合は月額100万ルピアと見積もる。

## (5) クラスタにおける企業家精神の向上

### 背景

(4)で論じたように、ソーシャル・キャピタルの向上は中小企業クラスターの集積機能を強化するための重要な要素である。一方、企業家精神の向上はクラスター内の個々の中小企業を向上させるための動機づけを行なう上で重要な要素となる。クラスター育成には、このソーシャル・キャピタルと企業家精神の向上の二つのプログラムを組み合わせることが必要である。ソーシャル・キャピタルが強化されると、中小企業の間で共同で活動することが利益になるという意識が高まる。同時に、共同アクションを効果的なものとするには、個々の企業家の技術的スキルと経営スキルを強化する必要がある。停滞したクラスターをよりダイナミックなクラスターに転換するためには、ソーシャル・キャピタルと企業家精神の双方を強化することが必要不可欠である。パイロット事業では、クラスター内の中小企業間の企業家精神向上に貢献する三つのタイプの活動が明らかになった。それに従って、次のアクション・プログラムを提案する。

### アクション

#### 受益者

クラスター・ファシリテーターは多くのクラスター内企業に呼びかけ、活動に参加するように努力するが、中小企業の参加はあくまでも任意である。この活動は、主に、向上心を持ち、必要な変革を起こそうという意欲と能力を持つ中小企業を対象としている。

#### アプローチ

このプログラムは個々の企業家のスキルを強化し、共同アクションがより効果的なものとなるようにすることに焦点を絞っている。このプログラムでは、クラスター外のステークホルダーが、停滞した企業家に適切な動機づけや成長に必要な情報を提供する上で主導的な役割を果たすこと想定している。

#### 活動

- (i) より先進的なクラスターと同業者への視察（スタディー・ツアー）  
この活動はローカル・クラスター・フォーラムが推進するもので、事務局機能はクラスター・ファシリテーターが引き受ける。
  - 適当な訪問先の選定  
訪問先は慎重に計画する必要がある。訪問先は、訪問したクラスター企業が着実に追い求められる現実的な道筋を示している必要がある。

- 訪問の準備  
中小企業が訪問先とのビジネス上のつながりを持たない場合、クラスター・ファシリテーターがローカル・クラスター・フォーラムの支援のもと訪問先とのアポイントメントとりなどの準備をすすめる。
- ディスカッション  
クラスター企業は最初から本プログラムに充分に関与することが重要である。訪問の目的が十分に理解され、訪問から得た教訓についてディスカッションをする機会が十分に得られるようにすることが重要である。クラスター・ファシリテーターがこのディスカッションの進行をとりもつ。

(ii) 全国展示会への参加

この活動には二つのサイドからの支援が必要とされる。まず、州フォーラムとローカル・クラスター・フォーラムは展示会主催者との調整を担当する。一方、輸出振興庁（NAFED）、インドネシア貿易研修センター（IETC）、並びに、地方貿易研修・振興センター（RETPC）はクラスター企業が価格的にも品質的にも競争力のある商品を展示できるように支援をする。

全国展示会への参加は、国際市場において競争力を持って事業を展開できる輸出クラスターにとって特に効果的なものと考えられる。展示会は企業家のスキルを強化するのに有益なものである。また、展示会に参加することにより、企業家は市場に接し、バイヤーや顧客との商談から学ぶことができる。このプログラムを利用し、市場の要求にあうように商品改良をする意欲を与えることができる。展示会への参加は、停滞したクラスターの企業家に、国際市場の品質要件について情報を得る機会を提供してくれる。短期的にメリットを期待することは現実的ではない。展示会に参加する目的は、高いレベルの市場要件を学ぶことにある。中小企業はこのことを、優れたバイヤーと出会うことや展示会で競争力のある製品を見ることにより学ぶことができる。

これまで、インドネシア政府は中小企業を対象とした展示会の推進に積極的に関与してきた。展示会へ参加は、こうした機会の提供が製品の改善とマーケティング・スキルに関する助言サービスと同時期に行なわれると、さらに効果的となる。こうしたサービスの提供には、BDSプロバイダーが重要な役割を果たすことができる。IETCとRETPCが、出展準備のための製品アドバイスとマーケティング指導を行うBDSプロバイダー向けの研修を実施する。そして、NAFEDが受講済みのプロバイダーを登録し、出展クラスターに派遣する。

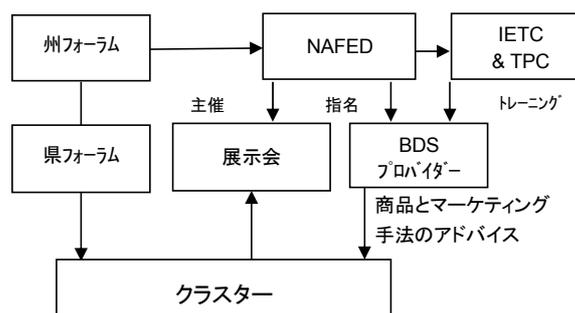


図5.3 展示会支援の運営体制

(iii) 潜在的バイヤーによる訪問

この活動はローカル・クラスター・フォーラムが推進するもので、事務局機能はクラスター・ファシリテーターが担う。バイヤーとクラスターのマッチングは、クラスター育成にきわめて重要である。このプログラムでは、クラスターを訪問することが価値があったとバイヤーに認識させることが重要である。クラスター・ファシリテーターは、「ウィン・ウィン」の状況を作り出すようにバイヤーとクラスター内の企業間のミーティングをアレンジしなくてはならない。

バイヤーにとって

クラスター企業の生産能力とビジネスの可能性を確認し、クラスターとの継続接触に興味を持つようになること

クラスター企業にとって

バイヤーのサプライヤーに対する必要要件を知り、自らの企業を向上させるインセンティブを得ること

クラスター・ファシリテーターにとって

このプログラムの仲介活動についてバイヤーと中小企業の双方から信頼を得ること

中小企業は潜在的なバイヤーの訪問前に十分な準備をしておくことが必要である。クラスター・ファシリテーターは選択的に訪問先を設定しなくてはならない。

実施スケジュール

このアクション・プログラムの主な目的は、マーケット開拓に向けた中小企業の意識向上であるため、頻繁に実施するのではなく、希少性をもって、中小企業が熱心にその機会を活用することをねらうべきである。以下のスケジュールは、参考として示す。

- より先進的なクラスター/同業者への研修ツアー : 毎年1回
- 全国展示会への参加 : 3年に1回
- 潜在的バイヤーによる訪問 : 毎年1回

## 予 算

活動の持続可能性と普及を維持するために、中小企業による自前の資金提供努力を奨励すべきである。財源を十分に確保することができない場合、ローカル・クラスター・フォーラムに対して項目毎に資金提供を求めるべきである。しかしながら、多くの企業家は、事業機会があると納得できれば、ツアーや展示会に参加するための費用を払う意欲も能力もあると推察される。おもな費用項目は以下のとおりである。

- より先進的なクラスター/同業者への研修ツアー  
旅費：1日当りの貸切バス料金      70万ルピア（30人乗り）  
→ 1人当たり2万3,000ルピア
- 展示会への参加  
賃貸ブース料（3メートル×3メートル）：560万ルピア → DINASから補助金  
旅費（列車と4泊分の宿泊） → 1人当たり60万ルピア  
製品の輸送：トラック1台当たり300万ルピア
- 潜在的バイヤーによる訪問  
訪問への謝礼：訪問1回当たり20万ルピア

## 5.3 クラスターと中小企業の機能強化全般

### (1) 製造業者ディレクトリー

#### 背 景

インドネシア統計局は、製造業における大企業及び中企業の製造業ディレクトリを毎年編成しているが、零細小企業に関しては、ディレクトリを編成するシステムが不在である。自主的に零細小企業ディレクトリを編成している県もあるが、大多数の県では未整備のままである。零細小企業のデータ不足は、支援プログラムの策定において、重大な足かせとなる。対象企業数や対象企業の経営状態を把握することができない。パイロット事業では、適切なデータベースが不足していたために、優秀な企業を中心とする受益者を特定するのが難しく、立ち上げに時間を要することになった。

実際に、データベースの収集には新たな活動を行なう必要はない。基礎情報の収集は、10年毎に全国で実施される経済国勢調査とうまくリンクさせることができる。現在、県が収集したデータは、県でデータ分析を行わず、国のBPSに送付される。本プログラム案では、生データをジャカルタに送付する前に県レベルで複製することを想定している。

製造業者ディレクトリーは二つの目的に利用することができる。第一に、ディレクトリーにより、中小企業プログラムの主催者は受益者を特定し、その特性に従ってプログラムを設計することができる。第二に、バイヤー、サプライヤーの両者とも、ディレクトリーを利用することにより、潜在的な事業パートナーを見つけることができる。

### アクション

県のBPSは2006年の経済国勢調査のベースライン調査を実施する。その後、県レベルのDisperindagが、データを零細企業、中小企業、大企業を含む製造業者ディレクトリーに纏める作業の責任を負う。

- (i) MOITとBPSが製造業者ディレクトリーのフォーマットを作成する。  
必要となるデータ：企業名、住所、電話・ファックス番号、業種、参加する組合名、売上高、従業員数、製品情報等
- (ii) 県レベルのBPSが2006年の経済センサスに向けたベースライン調査を行なう。
- (iii) ディレクトリー用の情報が県レベルのDiperindagに送付され、各県で製造業者ディレクトリー（印刷版）に纏める。
- (iv) 編成されたディレクトリーは、県の電子データ管理センター（KPDE）や中小企業振興センター等の関連機関に配布し、インターネット上で検索可能にする。

### 実施スケジュール

2006年に予定される、次回、経済国勢調査時に実施できるように準備を開始する。

### 予算

本プログラムは、10年ごとに実施される経済国勢調査で集票される基礎データの利用と既存のデータシステムの利用を想定しているため、以下のとおり、追加費用は企画とデータのとりまとめに限られる。

- 計画策定と県支部への要請（MOITとBPS本部）：  
Rp. 3,000,000 = マネージャー2人×1ヶ月×Rp. 1,500,000
- ディレクトリーの編成と印刷（県のDINAS）：  
Rp. 3,000,000 = マネージャー2人×1ヶ月×Rp. 1,500,000  
Rp.4,500,000 = 30頁×1,000部×Rp. 150

## (2) オープン情報システム

### 背景

通常、中小企業プログラムに関する情報は協同組合を經由して配布され、協同組合が一部の中小企業に一社ずつ連絡をとり、情報を企業家の戸口にまで配達する。村には、ファクシミリはもちろんのこと、電話設備も不足している。この情報伝達方法は労働集約的で、時間を要する。必然的に、情報は偏った一部の中小企業にしか伝わらない。特に、協同組合に加盟していない中小企業は参加する機会がめったに与えられない。このことから、協同組合を通じたサービスの提供は、クラスター企業に必ずしも歓迎されていず、相互不信を呼び起こす原因となっている。この状況に対処すべく、クラスター内のすべての中小企業に参加の機会を平等に提供する情報システムの開発を提案する。ここで提案する情報伝達システムは、主催者が組合を通じてトップ・ダウ

ンで参加する中小企業を選定するのではなく、意欲のある中小企業が、参加したいプログラムに応募する機会を得ることを可能にする。

### アクション

県政府は、中小企業支援プログラムの情報を収集し、毎月第1週目の月曜日に支援プログラムを新聞に公示する。しかし、クラスター内の多くの企業は新聞を読む習慣がない。したがって、他の情報伝達方法も同時に考慮に入れることが必要不可欠である。回覧板、地元のラジオ局での広告、クラスターでの情報セミナーなどの併用が考えられる。

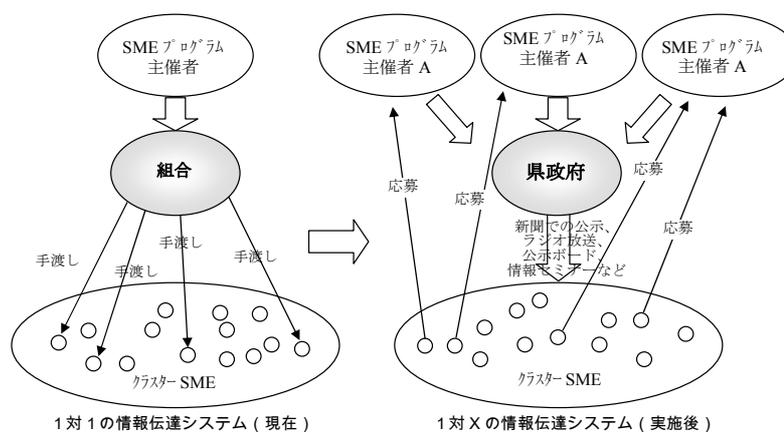


図5.4 情報伝達システム

SME Programs in January, 2004	
Please contact by phone for further information.	
<Seminars and Workshops>	<Subsidies >
Seminars on Business Plan 19-21 Jan JICA, Rp. 50,000- TEL 853xxx	Exhibition Support Program For the SMEs with experience in exporting only
Seminars on Drawing 26-28 Jan ITS, Rp. 50,000- TEL 792xxx	Disperindag, TEL 583xxx
Seminars on Production Control 13-15 Jan, BPT Rp. 50,000 TEL 823xxx	Cleaner Production Program For the SMEs in electro plating only
Workshops on Entrepreneurship 23 Jan. JICA, Rp. 20,000 TEL 853xxx	Disperindag, TEL 583xxx

図5.5 新聞での公示例

### 実施スケジュール

2004年度から開始

### 予算

1月当りの予算

新聞での公示： 480万ルピア (2段×10センチメートル)

ラジオ広告： 200万ルピア (30秒×3回×7日間)

### (3) 中小企業振興センターの能力形成

#### 背景

情報技術の革命により、中小企業は規模や地理的立地条件から発生する制約を克服する最大の機会を獲得した。しかしながら、発展途上国の中小企業の大多数は情報技術を利用することができず、情報格差の状況に陥っている。



G-15加盟国<sup>1</sup>の宣言に基づいて2001年に設立された中小企業振興センター（CD-SMEs: Center for Development of Small and Medium Enterprises）は、状況を打開するために設立された機関である。CD-SMEsには多くのステークホルダーが関与している。その理事会には五つの省の大臣が名を連ねている<sup>2</sup>。さらに、CD-SMEsは商工会議所、インドネシア人民銀行（BRI : Bank Rakyat Indonesia）、PTテレコムと協力し、BRIの18箇所の支店内にSMEセンターを開設した<sup>3</sup>。同センターは、ポータル・サイト（<http://www.sme-center.com>）を立ち上げ、中小企業向けデータベースを構築している。CD-SMEsは、中小企業に各種情報を提供し、事業パートナー（金融、保険、流通、品質基準）とのマッチング・サービスの展開を図っている。CD-SMEsは、BDS協会とも協定をむすび、BDSプロバイダーが中小企業との仲介となり同センターの利用を促進することを図っている。

このような画期的な展開にもかかわらず、センターは中小企業に良く知られておらず、十分に活用されていない。CD-SMEsを最大限に活用し、その持続可能性を維持するためには、三つの問題に取り組まなければならない。第一の問題は他の情報センターとの調整である。データベースは州の商工会議所や地方政府（Badan Pengelolann Data Elektronik）によるものなど、他の既存のデータベースとリンクされるべきである。第二に、CD-SMEsはまだ料金体系を設定していない状況であり、運営費を賄うための事業モデルを早急に確立しなければならない。第三に、CD-SMEsは中小企業にその機能に関する情報を周知し、利用者を急増させなければならない。CD-SMEsが全国の中小企業、及び、中小企業クラスターに効果的に利用され、情報の入手を容易にするために、これらの問題について直ちに取り組むべきである。

<sup>1</sup> アジア、アフリカ、ラテンアメリカの発展途上国17ヶ国（アルジェリア、アルゼンチン、ブラジル、チリ、コロンビア、エジプト、インド、インドネシア、イラン、ケニア、マレーシア、メキシコ、ナイジェリア、ペルー、セネガル、スリランカ、ベネズエラ、ジンバブウェ、ジャマイカ）から構成されるグループ。

<sup>2</sup> 財務省、商業工業省、外務省、電気通信省、協同組合中小企業省の各大臣

<sup>3</sup> 18のSMEセンターは、ジャカルタ（3箇所）、チレボン、ジョグジャカルタ、ジェパラ、デンパサール、シドアルジョ、マカッサル、パダン、バリクパパン、メダン、バタム、バンジャルマシン、マナド、クブメン、マラン、マタラムに設置されている。

### アクション

第一のアクションは、地方のセンター・スタッフに他のデータ・センターとの調整、地方政府との調整、センターの宣伝活動などに関するマネージメント能力向上のための研修を実施する。BDSファシリテーター育成のスキームの中で、MOCSMEがこの研修を支援すべきである。

第二のアクションは、サービス・メニューにクラスター・ファシリテーターとクラスター企業に対する助言サービスを追加することである。CD-SMEsは成長力を持つ中小企業を対象としているが、このメニューを追加することによって、州のDINKOPからの支援が受けやすくなるであろう。

第三のアクションは事業モデルの確立である。CD-SMEsは会費を基本収入源とすることを計画している。対象企業グループの支払い意思金額の水準を確認した上で、適切な会費を決定すべきである。また、CD-SMEsの利用効果を最大限に高めるために、非会員にも料金を徴収のうえ、インターネット検索サービスを提供すべきである。さらに、中小企業はあらゆるBDSサービスの中で、金融仲介サービスに対して費用を支払う意思がもっとも高いとことが過去の調査結果から明らかのため、CD-SMEsはKKMBサービス（アクション・プログラム5.3（4））も追加実施するべきである。

### 実施スケジュール

上記のアクション・プログラムは2004年6月までに立案し、実施する。

### 予算

マネージメント研修プログラムの費用（3日間）

- 旅費・宿泊費  
100万ルピア×スタッフ1名×18センター＝1,800万ルピア
- プログラム設計費、講師謝礼：1,200万ルピア

### **(4) 金融仲介サービスを目的としたBDSの強化**

#### 背景

インドネシアは小規模金融の提供において大きな進展を遂げてきた。インドネシア人民銀行（BRI）は小規模融資ユニット制度を開発し、全国で展開している。これらのユニットは各地で調達された預金を原資に、都市部や農村部の零細企業を対象として、商業ベースの利率を請求している。中小企業セクターは経済危機の時期に比較的安全度が高い貸付先であったにもかかわらず、中小企業を対象とした供給量に対しては、依然として大きな問題を残す。銀行は、中小企業が信用供与を得るために必要な適切な事業計画を作成することができないと主張している。一方、中小企業セクターは、銀行業界が設定する貸付要件を満たすことができず、また、手続きが煩雑であるために、融資を受けることが制約となっていると主張している。

インドネシア政府はこの問題を認識しており、銀行と中小企業との溝を埋めるために、金融仲介サービスを強化したいと考え、「Konsultan Keuangan Mitra Bank (KKMB)」(金融仲介サービス)と呼ばれるプログラムを実施した。KKMBプログラムの目的は、中小企業セクターによる生産目的の信用供与へのアクセスを改善することにある。このプログラムは、中小企業が貸付に必要な事業計画の作成を支援する仲介者に研修を行なう。こうした仲介者はそのサービスに対して中小企業から報酬を得る。

政府や民間から派遣されるBDSプロバイダーは、KKMBプログラムの重要な実施者として想定されている。選定されたプロバイダーは中小企業に提供するサービスの範囲を拡大し、銀行と中小企業間の金融仲介サービスを実施することが期待されている。

KKMBプログラムを開発するための戦略を策定するために、タスクフォースが設置されている。タスクフォースはBDSプロバイダーが金融仲介者として活動できるように研修資料を開発している。また、タスクフォースはBDSプロバイダーが中小企業セクターと銀行業界の双方にとって受け入れることができる信頼性の高い金融仲介者としての資格があるかどうかの判断基準をつくりつつある。その後で、認証制度が設置されることになる。

KKMBプログラムはまだ初期段階にある。潜在的なBDSプロバイダーが数多く特定されている西ジャワ州では、いくつかのパイロット事業が展開されている。現在、研修モジュールが作成されており、研修全体では20日間となるものと想定されている。KKMBタスクフォースは、第一段階では、14の州でプログラムを集中的に実施する予定である。インドネシアでは、中小企業の数が非常に多く、貸付ニーズも高い。広く中小企業の、そして、集中的にクラスターの資金アクセスを改善されるよう、現在実施されている政府が実施しているKKMBに対する努力が強化されなくてはならない。

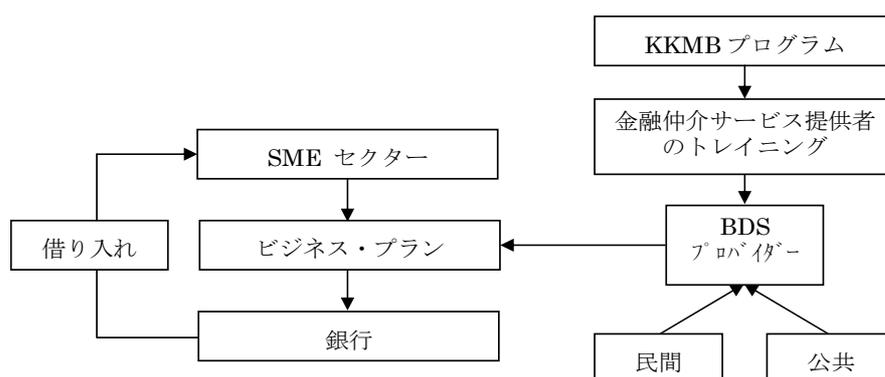


図5.6 KKMBの実施フロー

## アクション

### (i) KKMBプログラムの進捗に関するレビュー

KKMBプログラムで提案されている戦略、研修計画、資格制度を再検討し、質の高い研修講師チームを設置するのに最適な内容にする。

### (ii) 外国の類似成功事例の調査

中小企業の金融アクセスを改善する上で、金融仲介者が成果を挙げてきた他の国からの事例を学ぶ。

### (iii) KKMBプログラムの制度化

KKMBプログラムを制度化する。14の州でプログラムの実施、モニタリング、評価を促進するプラットフォームが必要とされる。これには、選定された州での活動計画の立案に責任を負うプログラム・チームの任命が含まれる。

### (iv) コンサルタント候補者の選定とトレーニングの実施

研修講師チームは、政府や民間に所属するBDSプロバイダーの中から金融仲介者の候補者を選定し、研修を実施することに責任を負う。このチームはプログラム実施の第一段階で14の州で活動を展開する。

### (v) トレーニング実施後のフォローアップ体制の構築

講習をうけたBDSプロバイダーを対象として、トレーニング実施後のフォローアップ体制を構築し、職務に十分な理解を得られるように支援する必要がある。また同様に、進展状況を評価するために銀行業界との定期的な協議も必要である。

### (vi) KKMBプログラムの評価指標の策定と第一段階評価

第一段階が終了する時点で評価を行ない、プログラムが選定された州でどの程度成果を挙げたか、また他の州ではプログラムをどのように導入することができるかを判断する。プログラムの成功の度合いを測定する指標の決定が必要である。最も適切な指標としては、銀行の貸付への中小企業のアクセスがどの程度改善されているかである。

これらのアクションはインドネシア人民銀行に実施責任がある。同銀行はタスクフォースの結成においてリーダーシップを発揮してきた。国営銀行と民間の銀行が、MOCSME、MOITとともにタスクフォースに関与することになる。インドネシア銀行協会（IBI: Institute of Banking Indonesia）もKKMBの実施に協力体制を強めることが期待される。研修モジュールの開発と認証制度の設置を主要任務とするプログラム・チーム（SATGAS Pemberdayaan KKMB）の活動を促進するために、技術的支援を実施することが望まれる。西ジャワ州ですでに実施されているパイロット事業では、金融仲介事業の重要性の認識が高まっている。現在の提案にはまだコア・プログラム・チームの民間のステークホルダーの関与が含まれていないが、研修プログラムを中小企業が直面する制約に従って開発するためには、その存在が適切なものとなる。また、州レベルでのプログラムの実施は、州当局の責任となる。

## 実施スケジュール

上記のアクション・プログラムは2004年から順次実施する。提案されたアクションのスケジュールを決める際にいくぶん相容れない2つのニーズが発生する。一方では、西ジャワ州のパイロット事業の経験から十分に学び、質の高いプログラムを開発する必要がある。これには、潜在的なBDSプロバイダーの選定と認証に関してバランスのとれた意思決定も含まれる。また、もう一方では、すべての州で迅速な進展を成し遂げ、BDSプロバイダーに研修を行なうことにより、インドネシア各地の銀行が中小企業セクターに対する貸付を急速に進展することができるようにする必要がある。

### (5) 機械更新プログラム

#### 背景

製品の品質と生産性は機械の能力に依存するところが多い。しかし、クラスター内のほとんどの中小企業が旧態依然とした機械を使用している。こうした機械を更新するためには、二つの条件を満たさなくてはならない。第一に、中小企業は新たな機械に投資するための資金を必要とする。第二に、新たな機械は投資利益率に見合うだけの利益の創出源とならなくてはならない。新たな機械の購入に必要なこれらの二つの条件を満たすことは、ほとんどの中小企業にとって非常に難しいものである。大多数の中小企業は財務管理が不得手であり、投資資金の蓄えはほとんどない。さらに、中小企業は多額の投資に見合うような市場を急速に拡大することも不得手である。こうした状況を考慮に入れると、中小企業に機械更新の機会を提供するには、調整済みの中古機械を利用する方がより現実的なアプローチとなる。中古の機械を効果的に活用すれば、投資コストが削減され、投資利益率の向上にも役立つ。

#### アクション

中古機械の市場開拓には、政府のガイダンスのもと民間セクターのイニシアティブを活用することが望まれる。まず、MOITはベンチャー・キャピタル、リース会社、商社、産業用機械の専門家などのメンバーを招致し、機械更新スキームを検討する委員会を立ち上げる。

##### (i) 中古機械の潜在的供給先と需要の調査

中古機械の輸出を行なう意思のある先進国の業界団体を特定する。こうした団体が修理調整済みの中古機械を集め、輸出する。

##### (ii) 販路方式の検討

(a) 直接販売方式、(b) リース方式、(c) ベンチャー・キャピタルを活用したファンド方式のオプションの中からアウトレット・スキームを検討の上、特定する。第三のスキームでは、ベンチャー・キャピタルが中小企業に機械購入費用相当を投資し、中小企業が購入した中古機械を担保として設定する。次に、ベンチャー・キャピタルは投資利益率の向上にむけて中小企業にコンサルティングを実施し、

機械から得た利益を中小企業とベンチャー・キャピタルの間であらかじめ合意された利益配分率の中で分けあう。

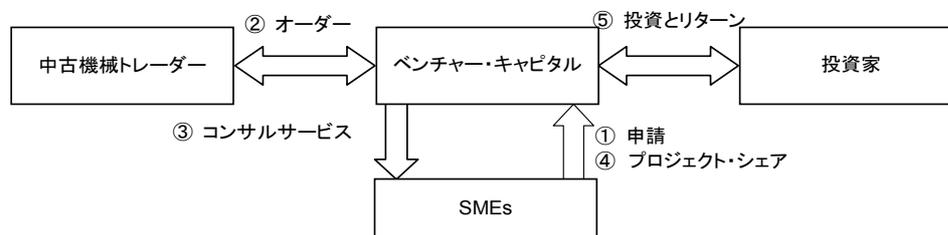


図5.7 機械更新スキーム3 (ベンチャー・キャピタル)

(iii) 引渡し後の運営と維持管理に関する調査

メンテナンスと運営手法に関するスキームについて調査を行なう。

(iv) 機械更新スキームに関するガイドラインの策定

政府は上記の調査に基づいて、機械更新スキームを促進するためのガイドラインを設定する。

実施スケジュール

- 中古機械の輸出先の発掘・確認調査： 3ヶ月
- 販路方式に関する調査： 3ヶ月
- 運営・維持管理に関する調査： 3ヶ月
- ガイドラインの策定： 3ヶ月

(6) SMUにおける専門的製図授業

背景

大多数の中小企業は設計図の使用を重視していない。通常、中小企業はサンプルによる注文を受けると、模倣により製品を生産する。したがって、製品の寸法は厳密ではない。ある程度企業が発展すると、職業高校（SMK）の卒業生を従業員として雇用する。そして、製図の読み書きができる従業員がひとりいれば充分であると考えられる。中小企業のオーナーは、従業員を製図法の研修に派遣することに熱心ではない。このような事態は、特に、大企業の下請業者になることを目指す金属加工の中小企業にとって重大な問題である。中小企業は現在の事業慣行に満足しているので、中小企業を直接対象にして、状況の改善を図るのは難しい。

そこで、こうした状況に対処するために、学校を卒業する前に製図のスキルを学ぶ機会を与えるべきである。学生の65%は普通高校（SMU）に進学し、その70%は卒業後、直ちに労働市場に組み込まれる。しかし、雇用者からみれば、普通高校修了者が労働者としての付加価値を習得したと認識されておらず、普通高校修了者も中学校卒業後も労働市場では同レベルで扱われている。こうした状況を受けて、県政府は、普通高校の教育課程でより実務的なカリキュラムを提供する必要性を認識している。

2004年から開始される新教育カリキュラムは変革を起こすための絶好の機会である。新教育カリキュラムでは、すべての学校は、国家教育省が示すゆるやかな原則に従っている限り、地域の事情を反映した独自の教育課程を採用することができる。

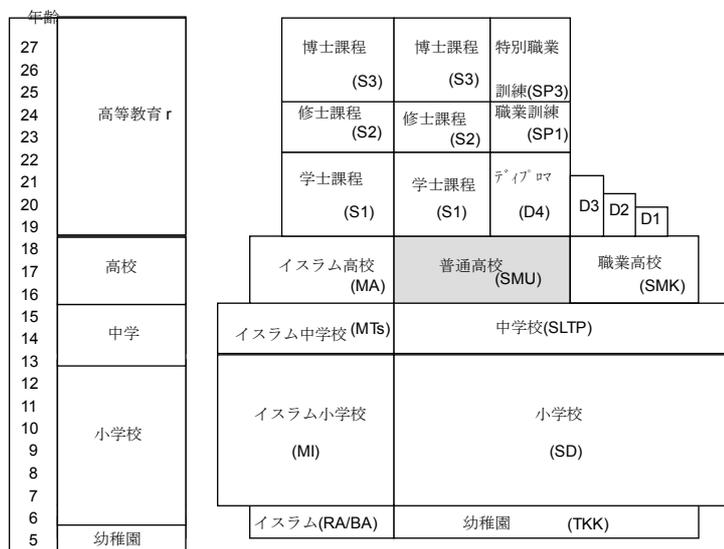


図5.8 インドネシアの教育制度

アクション

県政府、普通高校、職業高校は普通高校に選択科目として設計図の授業を組み込むことの目的と実施方法について討議する。中小企業の設備の状況を反映して、CADよりは手描きの製図の授業を推奨する。講師と設計図の教科書は、職業高校の協力を得て調達する。

実施スケジュール

新たな科目が2004年度の新教育課程で採用されるように、県政府、普通高校、職業高校の間の討議を2004年3月から開始する。

予算

このアクション・プランは職業高校がもつ既存の資源を活用することを提案し、かつ、手描きによる設計図習得コースを推奨しているので、この科目を採用する際の追加費用は最小限に留まる。

例

講師謝礼	20万ルピア/2時間/週/学校
教科書	50万ルピア/学期/学校

## (7) 短期研修講座

### 背景

中小企業に研修機会を提供する機関は数多くあるが、こうした研修講座は中小企業が必要なときに参加できるといった形態で提供されていない。多くの研修講座は資源の有無に応じて臨時コースとして提供されている。一方、定期的実施している講座は中小企業が参加するには長期間すぎるものが多い。このように、研修講座の運営が適切でないため、中小企業に十分に活用されていない結果をもたらしている。

インドネシア貿易研修センター（IETC）は輸出振興に関する研修に重点を置いており、年間ベースでの短期研修講座の設定に成果を挙げた。現在、IETCはモデル講座を地方貿易研修・振興センター（RETPC）に普及させている。このIETCとRETPCの事例のように、政府は中央のR&D機関が、まず、モデル・コースを開発し、そのモデル・コースを地方のR&D機関や大学に普及させ、需要にあわせた研修機会の拡大につとめるべきである。

### アクション

(i) MOITは中央の各R&D機関に短期研修講座のトピックを選定し、講座のスケジュールを組むように指示する。テーマには、製造法に関する研修だけではなく、資源の節約や、環境にやさしい製造を可能とするような研修も含む。

(ii) 各中央R&D機関は率先して、中小企業のニーズに即すモデル講座を開発する。

(iii) モデル講座を地域のR&D機関（BPTなど）や大学に移転する。

(iv) 県政府のDisperindagは短期研修講座に関する情報を収集し、メディアを通じてプログラムの募集を公示する（アクション・プログラム5.3（2））。

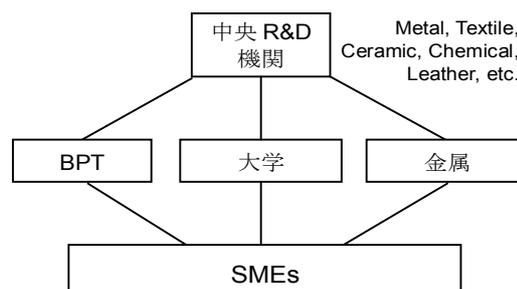


図5.9 モデル・コースの地方普及

### 実施スケジュール

- 中央R&D機関にて短期コースの内容検討とスケジュール策定 : 6ヶ月
- 中央R&D機関にてモデル・コースの策定 : 6ヶ月
- 中央R&D機関にてモデル・コースの提示 : 2005年度より
- モデル・コースの地方実施展開 : 2006年度より

## 第6章 提言

インドネシアにおける中小企業及び中小企業クラスターの現状と、1年間に渡って3箇所  
で実施されたパイロット事業、また中小企業クラスター機能強化に向けた諸戦略の提案  
を念頭におき、以下を提言する。

- 1) 本調査は、10のサンプル・クラスターを基に、約475,000の小企業・家内企業（全  
国総数の約17%）が形成する約10,000のクラスター（セントラ）をいかに機能強化  
するかに照準を絞っている。クラスターを構成する中小企業は、活力ある  
（viable）企業は限られた数しかなく、多くは伝統的な方法で操業し、市場の変化  
に鈍く製品の競争力が低下していることを考慮すると、生き残りをかけたクリティ  
カルな状況にあるといえる。インドネシアの経済発展と社会的安定のためには、中  
小企業クラスターの機能強化とクラスターを構成する中小企業の活性化に向けて適  
切な措置を講じることは急務とされる。
- 2) クラスターを構成する大半の中小企業は地理的に集積しているものの、他の企業と  
協力し合うことも少なく独自に事業を営んでいることが多い。組合が組織されてい  
る場合でも、生産や市場化で協業（同種、異種両方の生産活動とも）が成功してい  
るケースは少ない。多くのケースでは、仲介業者が流通を掌握しているため、市場  
の要求がクラスター企業に知らされることもない。そのため、クラスター理論に沿  
う形で組合機能を見直し、中小企業クラスター内の協業活動やリンケージ促進を目  
指した新しい戦略が求められている。
- 3) マイケル・ポーターのダイヤモンド・モデル（1990年）を含めて様々なクラスター  
理論が発展している。クラスターでのパイロット事業（3地区）を通して、インド  
ネシア中小企業クラスターの強化には、ポーターのダイヤモンド・モデル条件（需  
要条件、要素条件、関連・支援産業条件、企業構造・競争条件）に加えて、「ソー  
シャル・キャピタル」の要素を追加すべきであることを確認した。ソーシャル・キ  
ャピタルとは、信頼構築、内部結束、社会・共同体ネットワーク、そして事業への  
情熱である。クラスター企業がダイナミックな企業となるためには、ソーシャル・  
キャピタルを強化することがインドネシア中小企業振興の主要課題であると考えら  
れる。それ故に、クラスター強化プログラムでは、中小企業クラスターのソーシャ  
ル・キャピタル強化に主眼を置くことを提案する。
- 4) ソーシャル・キャピタルを強化するためには、ボトムアップ・アプローチや参加型  
アプローチが肝要とされる。改革へのモチベーションは、企業自身によって創出さ  
れなければならない。ボトムアップ・アプローチで成果を得るため、またクラス  
ター企業間で共通の利益を目標として設定するためにも、かなり長い時間を要するこ  
とも認識しておく必要がある。
- 5) 多くのクラスターには組合が組織されているが、クラスターには組合企業と非組合  
企業が混在している。パイロット事業（3地区）では、当初できるだけ多くの組合

企業を意欲付け、動員することを目指した。しかし、パイロット事業を通じて、意欲のない組合企業を活性化することは難しいことが判った。組合企業であるなしに関らず、前進、改革に意欲のあるクラスター企業は、「潜在成長力のある中小企業（potentially viable SME）」であると分類することができる。限られた資源を有効に活用するためには、機能強化プログラムにおいてはクラスター企業のうち「意欲のある企業」にターゲットを絞って強化することが望ましい。この選択的アプローチ（selective approach）は、MOCSMEと他のステークホルダーによって実行されるべきである。クラスター企業のうち意欲も情熱もない企業は、パラダイム・シフトのための再教育・訓練を別途受けることが必要である。

- 6) 一般的に、組合活動では企業間の「協力」に重点が置かれ、「競争力」には意が払われていない傾向が強い。クラスター企業は、ライバル企業の成長や市場の変化に気づかずにいることが多い。例えば、クブメン瓦クラスターでは、競争相手であるジャティワング（Jatiwangi）瓦クラスターを視察することによって、初めてライバルの現状を知って目が覚め、クラスター企業で連合を立ち上げる契機となった。このように、中小企業クラスター機能強化では、基本的に3C「協力、競争、集中」の原理を適用する戦略を採ることを提案する。
- 7) 中小企業とクラスターに情報が公平に伝達されない限り、公正な競争は達成できない。多くのクラスターでは、情報の伝達が不公平であったことが原因で中小企業間に不信感が形成されている。この不信感を払拭し、中小企業クラスター機能強化に向けた「3C」戦略を実施するために、開かれた情報システムが不可欠とされる。また、開かれた情報システムと共に、市場が求めるサービスを提供できるシステムを構築する必要がある。
- 8) クラスター企業の大半は労働集約型産業である。そのような中小企業の機能強化には、技術面での改善を重視すべきである。通常、BDSはマーケティングや経営改善に向けたサービスを提供しているが、中小企業クラスターを対象としたBDSでは、技術改良を主眼において、技術や生産管理面でのサービスを提供する必要がある。BDSプロバイダーやクラスター・ファシリテータに技術的サービス提供能力が不足している場合には、関連する技術研究機関や、地方政府、大学等の協力も得て、技術的アドバイスを提供することが望まれる。
- 9) 成長力のある企業（viable SME）は、民間BDSプロバイダーのサービスを受ける道があるが、潜在成長力のある企業（potentially viable SME）は民間セクターに対価を支払ってサービスを受けることだけでは対応が難しい。クラスター企業の多くは、情報提供、技術改善、トレーニング等の面において、公的なサポートを必要としている現状にある。技術面や経営面での問題を解決するためには、大学等の研究機関によるサポートも求められる。それゆえ、中小企業クラスター機能強化のためには、産学官パートナーシップ（PAPP）を構築することが推奨される。

- 10) PAPPによる機能強化は、すべての中小企業クラスターに広範囲に適用できるものではない。経済の現況と限られた資源とを考慮するならば、輸出志向型中小企業クラスターと、その内的・外的リンケージ強化を優先することが得策とされる。したがって、クラスター強化策としては、優先分野を選定し合意を形成して強化にあたることを勧める。
- 11) クラスター強化には中央・地方政府、公共機関、研究機関、民間組織・企業等の多くのステークホルダーが関係する。ステークホルダーを調整するためにも、地方分権政策やPAPP戦略と共に、州レベル・県レベルでのフォーラムを形成する戦略を採ることが望ましい。中部ジャワ州で創設された州フォーラムのケースは、提案されているフォーラムの運営システムを成功させるために、さらに体制・施策につき調査する必要がある。州レベル・県レベルでのフォーラムが軌道に乗った後に、国レベルでクラスター強化体制を確立することを提案する。そのためには、クラスター・フォーラム形成に向けて、更に検討・調査することが望ましい。
- 12) 本調査は、当初与えられた10のサンプルクラスターの状況からして、クラスター外での地域的なネットワーキングやリンケージの促進に十分な注意が払われなかった。クラスター・アプローチをより効果的にするためには、中小企業クラスター内での機能強化に限定せず、クラスター外の中小企業とのリンケージを促進することも推進することが望ましい。特に、クラスター内で成長力のある中小企業は、クラスター内でのリンケージ促進に努めるよりもクラスター外の優良企業とリンケージを強めることによって、よりダイナミックに成長できるだろう。先に提案した州クラスター・フォーラムを運営するにあたっては、より広い視点からリンケージとクラスタリングを促進することを勧める。
- 13) 州クラスター・フォーラムは、中小企業クラスターの機能強化を促進するにあたって活用できる資源を集約すべきである。先に述べたように、輸出志向クラスターをダイナミック・クラスターに成長できるクラスター企業を優先的に対象とすることが考えられる。したがって、クラスター内でソーシャル・キャピタルが強化されるまでは、発展的な企業（ベスト（Best）のダイナミック・クラスターモデルで定義される）は、クラスター内の企業よりもクラスター外の優良企業との効果的連携に努めることを推奨する。
- 14) 中小企業クラスター機能強化においては、いかにクラスター企業の意欲を起させるかが最重要課題とされる。3クラスターにおけるパイロット事業では、クラスター・ファシリテーターの存在が不可欠であることが明らかにされた。クラスター・ファシリテーターがJICA専門家、現地専門家と協力して活動することで、クブメン瓦クラスターとクラテン木工家具クラスターでは、中小企業が単独で操業することで競争力を失うリスクや、任意の協力グループ形成によるリンケージ強化について学ぶことができた。これは、トップダウン型の支援とは異なる協力体制である。潜在的に成長可能性のあるクラスターには、クラスター・ファシリテーターを派遣し、クラスター企業を意欲付けることが肝要とされる。

- 15) MOCSMEは、2001年からクラスター支援を目的に独自のBDSを振興している（原則では各県に1クラスターを対象）。MOCSMEのBDSスキームを評価するのは時期尚早であるが、クラスター企業を対象とした社会的枠組形成や技術向上、マーケティング、経営等を効果的に促進するために、BDSプロバイダーの能力開発を推進する必要がある。また、MOCSMEのクラスターBDSをクラスター・ファシリテーターとして強化することも必須とされる。最近結成されたBDS協会や大学のコミュニティ・サービス機関（LPM）も、クラスター・ファシリテーターの能力強化に積極的に取り組むことが期待される。
- 16) パイロット事業では、クラスター促進は学習プロセスであることも確認された。本調査では、クラスター・ファシリテーター向けのガイドラインを取りまとめているが、このガイドラインは、クラスター振興に関するBDSプロバイダーや他のステークホルダーによってさらに精緻化し改訂していくことが望まれる。したがって、調査団が作成したガイドラインは、その第1版として取扱うこととなろう。
- 17) パイロット事業から得られた数多くの教訓は、別冊のパイロット・プロジェクト・レポートで報告している。これらのレッスンは、MOCSMEによるクラスターBDSスキームから得られたレッスンと共に、中小企業クラスターの機能強化を進める上で広く参照することを勧める。本調査の最後にJICAが普及セミナーと3日間のトレーニングを実施した。今後は、インドネシア政府と専門家によって、これらのレッスンがクラスター・ファシリテーターとクラスター企業に広く普及されることを推奨する。
- 18) また、パイロット事業では中小企業が長期ビジョン（10年）と中期計画（3年）を策定し、その中で1年間のアクション・プログラムを計画して活動を進めるよう働きかけた。このアクション・プログラムは、JICA専門家も参加して取りまとめられ、クラスター企業の意欲を引き出した。シュミッツ教授が指摘するように、インドネシア政府と専門家によるパイロット・クラスターの定期的なモニター、評価、また中期計画の支援の継続が望ましい（パイロット・プロジェクト・レポートを参照）。
- 19) JICAパイロット事業では、中小企業クラスター機能強化において、教育面での支援プログラムも必要であることが明らかとなった。例えば、クラスター企業の大半は、基本的な図面製作を習得していなかったり企業家精神に乏しいことが判った。教育プログラムの強化においては、中小企業がマーケットの要求に合致するような適切な施策を採らなければならない。MOITとMOCSMEは教育省と協議し、教育面でも適切な施策を採るよう改善することが望まれる。
- 20) 大量生産型産業と比較すると、大半の中小企業クラスターが環境に与えるインパクトは小さいと考えられるが、中小企業クラスター振興においても環境への負のインパクトを緩和することに細心の注意を払う必要がある。例えば、クラテン木工家具クラスターが取組んでいる地場チーク材の栽培は奨励すべきであり、また資源節約型技術の開発を強化することも必須である。中小企業クラスターの多くは住宅地に近接した地区で発展しており、クラスターが居住環境を汚染することは避けなけれ

ばならない。中小企業クラスターでは、循環型社会、環境志向的社会の形成を目指すことが望ましい。

- 21) インドネシア銀行や民間銀行は、金融セクター改革において中小企業セクターに注目している。中小企業クラスター機能強化には資金支援が不可欠であるため、クラスター機能強化プログラムにおいても、金融セクターの積極的な参加が期待される。提案されたクラスター・フォーラムには、銀行からもメンバーを招致し、クラスター・ファシリテーターが成長力のある（潜在的にも）中小企業に貸付を拡張するように、銀行と中小企業のリンケージを促進するように努めることが肝要とされる。中小企業クラスター機能強化では、銀行とより緊密な連携を維持することを推奨する。
- 22) 大企業は、その収益を社会に還元させるべく中小企業を支援している（ASTRA下のKKBのケース等）。大企業による中小企業支援プログラムとしては、「クラスター基金」を創設することによって、これまで個々に支援した形から統合した基金にすることが望まれる。この基金は、クラスター・フォーラムとクラスター・ファシリテーターを通して、クラスター企業をより効果的に支援でき、大企業や国営企業がその実現に向けて協議することを推奨する。
- 23) 調査団は、第5章に述べたとおり、12のアクションプログラムを提案している。各プログラムを実施するにあたり、制度的なフレームワークの構築が必須とされる。EKUIN、MOIT、MOCSMEには、協力してプログラムを実施するためのイニシアティブを取り、各アクションプログラムにおける責任機関を指名しタスクフォースを結成することが求められている。提案されたアクションは、中小企業クラスターの生き残りがかかっていることから、直ちに実行に移す必要がある。
- 24) 本調査では、中小企業クラスターを活性化しダイナミックなクラスターとすることに焦点を絞ってきたが、クラスター理論そのものは農業や商業等の他の産業活動にも適用できると考える。例えば、農業、農産加工、サービス産業においても、クラスター化することで生産拠点が形成され強化され得る。農業組合も、クラスター理論やバリュー・チェーン・アプローチの導入により強化され得るだろう。インドネシアの経済社会開発を促進し強化するために、クラスター理論の幅広い応用を検討することを推奨する。

付 属 書

1. ステアリング・コミッティー・メンバー

経済担当調整大臣府*	
Dr. Ir. Dipo Alam	Deputy IV Coordinating Minister for Economic Affairs, Division of Industry, Trade and SME Empowerment
Drs. Djadmiko	Assistant Deputy IV
Dra. Wiwie D.S. MM	Head of SME Deputy IV
商業工業省中小企業総局**	
Ir. Agus Tjahajana Wirakusumah, SE, MSc	Director General of Small and Medium Industry and Trade
Drs. Nurdin Noor, MA	Secretary of Directorate General of Small and Medium Industry and Trade
Ir. Ramon Bangun, MBA	Head of Division for Extension Services and International Cooperation
Ir. Eddy Siswanto, MAM	Head of Division for Program Development, Directorate of Metal and Electronics Industry
協同組合中小企業担当国務大臣府**	
Dr. Noer Soetrisno	Deputy Minister of SME and Cooperative Resource Assessment
Ir. I. Wayan Dipta	Assistance Deputy of Cooperation Resource Assessment
Drs. Hendrianto	Head of Planning and Monitoring
国家開発企画庁	
Dr. Soekarno Wirokartono	Deputy Minister of National Development Planning Agency, Head of NDPA Economics Division
Ir. Eiko Whismulyadi, MA	Director of SME and Cooperative Empowerment
財務省	
Drs. A. Anshari Ritonga	Deputy Minister of Budgeting
内務省	
Drs. H. Ardi Partadinata, MSi	Director General of Village Community Development

\* 調整機関

\*\* 実施機関

## 2. 調査団員名

氏名	担当
小泉 肇	総括
多田 宗則	副総括／地域経済開発
石井 徹弥	参加型開発／人材開発
坪郷 太郎	パイロット事業運営 (クブメン)
大鶴 舞子	BDS強化／パイロット事業運営 (クラテン)
小林 由季	ファイナンス
フベルト・シュミッツ	クラスター分析 A
ヘンリー・サンディー	クラスター分析 B
金属機械部品クラスター	
和泉 武	セクター・リーダー／組織開発A
山根 一夫	中小企業振興／パイロット技術指導員 (シトアルジヨ)
藪木 伸一	中小企業振興／パイロット技術指導員 (シトアルジヨ)
吉田 尚義	セクター担当 (金属機械部品)
輸出指向型クラスター	
松井 洋一	セクター・リーダー／組織開発B
石渡 文子	中小企業振興／パイロット事業運営 (シトアルジヨ)
元安 良文	木工家具専門家／パイロット技術指導員 (クラテン)
山川 譲	セクター担当 (籐製品)
アモス	セクター担当 (カンピルの葉)
永井 実	セクター担当 (ベチハール・オイル)
国内消費型クラスター	
斉藤 健	セクター・リーダー／組織開発C
斉藤 俊幸	中小企業振興／パイロット技術指導員 (クブメン)
モエルジャルノ	セクター担当 (農具)
スヤント	セクター担当 (豆腐・テンペイ)
田中 愛造	セクター担当 (煉瓦・屋根瓦) / 屋根瓦専門家A
加藤 健治	屋根瓦専門家B

### 3. 提出物一覧

成果物	言語	提出時期
正規報告書		
インセプション・レポート	英語、インドネシア語	2001年11月
プロGRESS・レポート1 本報告書 Study on 10 Sample Clusters Study on Theory and Practice of SME Clusters in Indonesia	英語、インドネシア語 英語、インドネシア語 英語、インドネシア語	2002年3月
インテリム・レポート 本報告書 Cluster Development Strategies (for 10 sample clusters)	英語、インドネシア語 英語、インドネシア語	2002年9月
プロGRESS・レポート2 本報告書	英語、インドネシア語	2003年3月
プロGRESS・レポート3 最終報告書案 要約 本報告書 パイロット事業報告書	英語、インドネシア語 日本語、英語 日本語、英語、インドネシア語 英語	2003年10月
最終報告書 要約 本報告書 パイロット事業報告書	日本語、英語 日本語、英語、インドネシア語 英語、インドネシア語 (PDFのみ)	2004年3月
その他報告書		
ナショナル・ワークショップ・レポート ナショナル/地方・ワークショップ・レポート Cluster Development Guideline	英語 英語 英語、インドネシア語	2002年3月 2004年3月 2004年3月
ビデオ		
The Study on Strengthening Capacity of SME Clusters in Indonesia: Video Report	英語、インドネシア語	2004年3月
ホームページ		
<a href="http://ilmea.dprin.go.id/jst-sme-cluster/index.php">http://ilmea.dprin.go.id/jst-sme-cluster/index.php</a>	英語	——