

平成14年度
特別案件等調査団報告書

インドネシア国別特設
「中小企業支援（農産物加工分野）」コース
フォローアップ調査

平成15年8月

国際協力事業団
筑波国際センター

はじめに

国際協力事業団はインドネシア共和国の要請に基づき、平成10年度より国別特設研修「中小企業支援（農産物加工分野）」を実施しています。現在まで9回実施し、帰国研修員は143名となりました。

他方、インドネシアにおいては中小企業振興・貿易振興として、「地方貿易研修・振興センター」プロジェクトが実施されており、本研修と同プロジェクトとのより一層の連携が望まれています。

本報告書は研修修了者の活動の評価を行うと共に、今後の協力における研修カリキュラムをより効果的なものとするべく、2003年3月11日から2003年3月20日まで同国に派遣された調査団の調査結果をまとめたものです。

本報告書が、当該分野における同国の現状や帰国研修員の活動状況についての理解を深め、今後実施する国別特設研修（平成15年度からは国別研修）及び技術協力プロジェクトの参考となれば幸いです。

最後に、本調査団の派遣にあたり多大なご尽力をいただきましたインドネシア共和国関係者の皆様に深く感謝申し上げます。

2003年8月

国際協力事業団
筑波国際センター
所長 狩野 良昭



3月14日 南スラウェシ州
KADIN所属会社のフルーツチップス



3月15日 PT Saung Mirwan トマト養液栽培



3月15日 PT Saung Mirwan 野菜加工場



3月15日 Sari Rasa キャッサバチップス



3月15日 Sari Rasa キャッサバチップス加工場



3月17日 帰国研修員フォローアップワークショップ(IETCにて)



3月18日 PT Garuda Food ゼリーの製造所



3月18日 PT Garuda Food 5Sの標語(インドネシア語版)



3月19日 PT Morin ジャムの製造所

目次

第1編	調査概要	
1.2	調査団名称・期間・団員	1
1.2	調査の背景・経緯	1
1.3	調査目的	2
1.4	調査項目	2
1.5	調査日程（主要面会者を含む）	2
第2編	研修の成果	
2.1	帰国研修員アンケート調査結果	4
2.2	帰国研修員インタビュー調査結果	8
2.3	個人版アクションプランの成果	9
2.4	グループ版アクションプランの成果	15
2.5	研修成果を踏まえた次回研修への提言	16
第3編	インドネシアにおける中小企業振興（農産物加工分野）ニーズ	
3.1	インドネシア経済の概況	19
3.2	インドネシアにおける中小企業（農産物加工分野）の位置づけ	21
3.3	南スラウェシ州の概要	25
3.4	南スラウェシ州における中小企業（農産物加工分野）の概況	27
3.5	南スラウェシ州を対象とした研修実施への提言	29
第4編	具体的な成功事例および今後の協力のあり方	
4.1	Weekly Report, Action Plan の位置づけ	31
4.2	帰国後のネットワーク活動および今後の協力のあり方	32
4.3	サクセス・ストーリーの萌芽的事例	33
第5編	帰国研修員のネットワーク	
5.1	研修員ネットワークの目的	37
5.2	ネットワークの成果	37
5.3	研修員ネットワークの再構築	37
5.4	今後のネットワークの方向性	38

第6編 団長総評

6.1	時期研修対象地である南スラウェシ州における調査と提言	39
6.2	同窓会開催における成果	39
6.3	面接および調査票の一部分析に基づく研修のあり方への提言	39
6.4	マーケティング重視のカリキュラム	40
6.5	JICA フォローアップ協力への期待	40
6.6	中部ジャワ地域への対応の必要性	40
6.7	その後の Alumni 活動の新展開	40

《資料》

- 1 帰国研修員対象アンケート様式（日本語・インドネシア語）
- 2 帰国研修員アンケート結果
 - 2-1 研修項目への評価
 - 2-2 個別版アクションプランの進捗
 - 2-3 グループ版アクションプランの進捗
 - 2-4 今後の活動について
- 3 帰国民間研修員のアクションプラン実行状況
- 4 研修同窓生ネットワーク

第1編 調査概要

1.1 調査団名称・期間・団員

調査団名： 特別案件等調査 インドネシア国別特設

「中小企業支援（農産物加工分野）」コース フォローアップ調査

Follow-up Survey Team on Support for Small and Medium Scale Industries
in Agribusiness for Republic of Indonesia

派遣期間： 2003年3月11日（火）～20日（木）

調査地： インドネシア・・・ジャカルタ周辺、マカッサル周辺（南スラウェシ州）

団員（敬称略）：

総括 三平 則夫 <日本福祉大学 経済学部 教授（研修コース支援委員長）>
（団長）

技術指導 延原 敬 <富士常葉大学 流通経済学部 教授（研修コース支援委員）>
（副団長）

協力企画 斉藤 牧 <（財）日本国際協力センター 研修監理部研修課 職員 >

研修計画 波多野 誠 <国際協力事業団 筑波国際センター業務第二課 職員 >
（業務調整）

1.2 調査の背景・経緯

国際協力事業団筑波国際センターでは、アジア通貨危機に対する緊急支援の一環として、平成10年度より日本国際協力センター（JICE）を実施機関として、インドネシア国別特設「中小企業支援（農産物加工分野）」コースを実施しており、今年度までにインドネシア国より143名の研修員を受け入れている。また本年度より事前研修としてインドネシア貿易研修センター（IETC）にて現地国内研修を実施し、研修員の選考やカリキュラムの内容等について本邦研修と連携させて実施しており、次年度以降も3年間現地国内研修と本邦研修を連携させて実施する予定である。

ついでにはこれまでの本邦研修の成果、特にアクションプランの実施状況について確認を行い、今後の研修実施に役立てるために調査団を派遣する。

またインドネシアにおいては中小企業振興・貿易振興として、「地方貿易研修・振興センター」プロジェクトが実施されており、このプロジェクトや現地国内研修との連携協力についても打ち合わせをする。

さらに帰国研修員を対象としたセミナーを実施し、各陣ごとに構成されたネットワークを再編成し、インドネシアの経済発展に貢献できる同窓会グループを構築し、具体的な活動について検討する機会とする。

1.3 調査目的

(1) 帰国研修員の活動状況や波及効果を確認することにより、これまで実施した研修成果を評価し、次年度以降の本邦研修コースの検討にいかす。

(2) 本研修コースに関連するプログラムとして当該分野の現地国内研修、及び「地方貿易研修・振興センタープロジェクト、協力機関である IETC との一層の連携（研修対象地域選定、研修員募集・選考、本邦研修帰国研修員活用・フォロー等）について関係者と協議を行ない、今後の現地国内研修との効果的連携、プロジェクト等関連事業との協力、研修後のフォローアップにつなげる。

(3) 帰国研修員間のネットワーク再構築を図り、具体的な活動について考え、実際的な行動を促すきっかけを与える。

1.4 調査項目

- 1) 研修コース参加者の帰国後の活動状況の把握
(特にアクションプラン実施の進捗状況確認)
- 2) 参加者所属先機関による研修コース参加者の活動の評価
- 3) 当該分野における現状・問題点・今後の動向の把握
- 4) 帰国研修員を対象としたワークショップ・フォローアップセミナーの実施
- 5) 現地国内研修実施関係者との協議
- 6) 地方貿易研修・振興センタープロジェクト関係者等との協議

1.5 調査日程（主要面会者も含む）

月日	曜	時間	行程・内容	主要面会者	宿泊
3/11	火		インドネシアへ出発 (JL725 成田発<11:25> ジャカルタ着<17:10>)		ジャカルタ
3/12	水	8:00 9:00 10:30 13:00 14:30 16:00	ホテル出発 ・ JICA 事務所打ち合わせ ・ 工業商業省 計画局 表敬・打ち合わせ（海外援助課） （工業商業省計画局 派遣専門家打ち合わせ） ・ 中小企業・協同組合省 表敬・打ち合わせ ・ 商工省輸出振興庁（NAFED）表敬・打ち合わせ 【インドネシア貿易研修センター（IETC）訪問】 ・ 「地方貿易研修・振興センター」専門家打ち合わせ ・ IETC 関係者打ち合わせ（所長、現地国内研修担当者）	神田 所長、安藤職員 Ms.Dyah 海外援助課長 永江専門家 Mr.Noer 副大臣補佐 Ir. Rahayubidi 課長 中野リーダー、甲村専門家、 森永調整員 Drs. Nursal 所長	ジャカルタ

3/13	木		国内移動 (GA602<7:00>ジャカルタ <10:10>マカッサル) ・州政府本庁表敬 ・南スラウェシ州政府関係部署 (DINAS) 表敬・打ち合わせ (商工部、協同組合理、農業部、ハサヌディン大学)	Drs. Tjoneng 州知事補佐 Mr. Sjanbrin 商工部長	マカッサル
3/14	金		・商工会議所 KADIN (アグリビジネス関連担当) 打ち合わせ ・商工部長との打ち合わせ ・マカッサル近郊アグリビジネス企業視察 (2社) ジュース製造会社 国内移動 (GA603<16:15>マカッサル <17:25>ジャカルタ)	Ikrar Mohammad 他 Mr. Sjanbrin 商工部長 Mr. Philip, Mr. Andi	ジャカルタ
3/15	土	9:00 13:00	・帰国研修員 (民間) 企業視察・面接 1) PT. Saung Mirwan (生鮮野菜の生産・流通) 2) Sari Rasa (キャッサバチップス加工)	Mr. Sigit Mr. Zainal	ジャカルタ
3/16	日		・帰国研修員フォローアップワークショップ準備		ジャカルタ
3/17	月	9:00 17:00	・帰国研修員フォローアップワークショップ ・各陣代表との面接 (1・3・4・8陣)		ジャカルタ
3/18	火	AM 14:00 18:00	・各陣代表との面接 (5・7・9陣) ・帰国研修員 (民間) 企業視察・面接 PT Garuda Food (ゼリーの製造) ・農業大臣表敬	Mr. Hariadi Dr. Saragih 農業大臣	ジャカルタ
3/19	水	14:00 16:00	・帰国研修員 (民間) 企業視察・面接 PT Morin (ジャムの製造) ・IETC 報告 ・JICA 事務所報告 日本に向け帰国 (JL726 ジャカルタ発<22:30>)	Ms. A. Suwiyah Mr. Nursal 所長、 プロジェクト専門家 神田所長、安藤職員	ジャカルタ
3/20	木		成田着 (AM 7:25)		機内

第2編 研修の成果

2.1 帰国研修員アンケート調査結果

2.1-1 アンケートの概要

帰国研修員セミナーは3月17日、インドネシア貿易研修センター（以下「IETC」という。）事務局を中心として同センターアトリウムにて行われた。セミナー参加研修員数は、9陣までの全研修員157名（9陣の現地国内研修参加者14名含む。）のうち73名と、それぞれ多忙な業務の中積極的な参加があった。

セミナー冒頭に、事前に調査団にて作成した帰国後の活動状況に関する質問表を配布し、セミナー終了後に回収した。

2.1-2 アンケートの目的

各アクションプランの実施状況確認ではこれまでのアクションプランから共通する項目を洗い出し、各項目の進捗及び実施が滞っている場合はその理由を質問した。特に個別版アクションプランについては、より詳細で具体的な項目について質問し、研修で得た知識や経験をどの程度自社内で生かしているか、またその阻害要因は何かを調査することによって、今後のフォローアップと研修コース改善の指針を得ることを目指した。

2.1-3 アンケート実施方法

質問票はインドネシア語で作成し、質問項目が多いため選択式を中心とした。

（資料1 アンケート日本語版・インドネシア語版参照）

アンケートの構成は大きく分類して以下の通りである。

- （1）本邦研修における各項目の評価
- （2）個別版アクションプランの実施状況確認
- （3）グループ版アクションプランの実施状況確認
- （4）今後の活動について・インドネシア政府・JICA・IETCに望むこと

2.1-4 アンケート結果

アンケート回答数は50（民間36、公務員14）であった。（内容によっては本邦研修が終了して間もない9陣は有効回答としていない。）以下について、回答集計結果は資料2を参照。

(1) 本邦研修の評価

資料 2-1

生産管理(5S・カイゼン)・財務管理等、基本的で比較的実行に移しやすい項目は官・民参加者共に概ね役に立っているとの回答が多かった。それ以外について、民間研修員においては講義項目として流通の仕組み・事例、パッケージング、マーケティング、見学項目として食品メーカー視察、卸売市場見学について評価が高かった。海外に輸出を行っている、もしくは将来的に輸出を視野に入れている企業においては商社機能・貿易促進に関する講義が役に立ったと思われる。またインドネシアにおいては農産物加工中小企業に限らず政府からの支援や保護政策は余り取られることがないため、中小企業支援政策やアジア諸国の取り組み事例の講義に対して関心が高く、研修期間中にも質問等が積極的に発せられた。またパッケージングについては独立した講義として扱ったことはなかったが、研修終了後のクエスチョネアの結果からも研修員の関心の高さが窺えた。展示会・見本市に関しては来日した期間中にその機会があった陣は概ね高く評価している。

これら講義は主に民間企業の研修員を中心とした研修項目と捉えられがちだが、同時に公務員にとって中小企業への指導のために役立つ研修だったという回答が多かった。また官・民双方が日本で学んだ知識を共有することによって、公務員に対する民間企業からのリクエストがより具体的な形で実現されるといったように、今後のネットワーク活動の基礎づくりに寄与したと思われる。

研修に含まれるべきであった項目について、IETC 及び地方貿易研修センター(以下「RETPC」という。)職員にとっては輸出入に関する研修、特に交渉技術や規制に関する講義が挙げられた。また民間企業研修員からは、よりインドネシアの規模に即した中小企業の見学という意見が多く出された。

また、本邦研修で学んだことのうち研修員にとってより専門的な内容(場合によってはより簡易な内容)を得たい場合や、現地の事情により即した内容を必要とする場合、それらは本邦研修を参考に IETC または RETPC が引き続き行うべきだという意見が多数挙げられた。特に会計実務や関税の手続き等の内容についてリクエストが多かった。同時に IETC・RETPC 職員からもそういった研修を今後実施していきたいという意向が示された。

組織を越えた波及効果について、これは回答の大部分がグループ版アクションプランの内容と重複しているため、(3)にて併せて検討。

(2) 個別版アクションプランの実施状況

資料 2-2

5S やカイゼン、衛生管理といった人事労務管理については多くの企業が実施したと回答している。これらは本邦研修前から既に実施されていた企業も多いうえ、コストが

余りかからないことから実行そのものは容易であったと推測される。それだけに成果が必ずしも出ていないのは残念である。今後は研修時においてより具体的に指導をするなどの対応が必要であると思われる。

栽培技術の向上やマーケティングについては実施した企業そのものが少なかった。栽培技術の実習については研修項目にないため、それぞれが帰国後に体得しなければならない。各陣の中には農業大学の関係者が含まれていたが、共同開発や研究といった活動は余り行われていないようである。各自扱っている産品が異なる上に、売上が直接大学関係者側に裨益されない限り、余りメリットが感じられないということであろう。マーケティングについては、アンケートの質問項目にはないパッケージングの改善等は各企業で実施されているようであるが、国内市場調査や見本市出品は阻害要因が多く成果を得るに至っていない。その阻害要因は主として予算不足や社内の同意が得られないことが挙げられている。

個人の実施状況については 2.3 個人版アクションプランの成果で記述。

(3) グループ版アクションプランの実施状況

資料 2-3

各陣の傾向を簡易表にまとめると以下の通り。

表 1 各陣におけるグループ版アクションプランの実施状況

陣	実施状況
1	有効回答なし
2	有効回答なし
3	実施したが時間不足のため成果を挙げていない
4	メンバー各自が違う場所に居住しているため実施していない
5	メンバー各自が違う場所に居住している・取扱い産品が異なるため実施していない
6	メンバー各自が違う場所に居住している・取扱い産品が異なるため実施していない
7	実施したが連絡調整が困難・取扱い産品が異なるため成果を挙げていない
8	情報交換は成果を挙げている、その他は実施していない

(9 陣は帰国して間もないため除外)

無回答が多く、また同じ陣の研修員間で〔実施している・実施していない〕という逆の回答も散見されることから、質問表の趣旨が理解されていなかった可能性もあるが、それでも研修員にとってネットワークを通じたメリットが理解されていないというのが正直なところであろう。実施済みでもっとも効果を感じられているものは情報交換及び情報共有であり、これらは各陣において例が挙げられている。詳細は 2.2 帰国研修員

インタビュー調査結果(2)で報告。

(4) 今後の活動について

資料 2-4

以上の現状を踏まえ、今後のネットワーク活動を実施していく上で、各自の役割に基づく活動方法、またフォローアップ方法についてインドネシア政府・JICA・IETC・RETPCに対して質問した。ここでいう「政府」は政策提言を踏まえて行政に反映させていく中央省庁及び地方政府を指している。

a.参加者自身が行っていくべき活動については、アンケートに回答する事によって帰国後に既に忘れてしまっていた日本での研修内容を思い出したのか、基本に立ち返る旨の回答が多かった。加えてセミナー内で設立された全同窓会グループに期待を寄せ、その中で果たすべき個人の役割に対する前向きな回答も目立った。また民間研修員よりも公務員からの回答数が多く、ここからも公務員からの積極的な姿勢が見受けられる。

2.2 帰国研修員インタビュー調査結果

帰国研修員に対するインタビューを各陣代表者にそれぞれ 30 分ほど実施した（時間の都合上、インタビュー出来なかった陣もあった）。インタビューでは、前半を個人の活動状況、後半を各陣グループの活動状況について報告してもらった。前半部分に関しては 2.4 個人版アクションプランの成果にて報告する。また表 2 の各陣の活動状況に関する各考察については 2.4 グループ版アクションプランの成果を参照。

表 2 各陣における交流状況とネットワーク活動状況

陣	回答者	各研修員の交流状況	ネットワーク活動状況
1	タスワ	定期会合無し (個別に連絡を取り合う<民間のみ>)	(この陣は初回であり、グループアクションプランを作成しなかった。) 個々のビジネスにおいて自社調達が困難なときに集合・協力している。
3	クトウトゥ	定期会合無し (個別に連絡を取り合う)	同窓会グループ『Spice Islands』を結成したが活動は停滞。 個別に取引はあり。 考察
4	プリ	不定期だが会合有り (メール・FAX 等で連絡を取り合う)	同窓会グループ『Paradise』を結成、現在ジャカルタを拠点として地方展開。 考察
5	クキ	不定期な会合有り (メーリングリストの活用)	輸出等に際して互いに便宜供与をはかる。 セミナーの開催。
7	ハリアディ	過去に数回会合有り、現在は定期会合無し	ビジネスに関しての交流は殆どなし。
8	スラメット	かつては頻繁に情報交換があったが現在は活発ではない。	民間 3 名が転職、現在は 6 人が北スマトラで活動中。 民間研修員とボゴール農大の帰国研修員が協力、製品開発を行う。
9	ウディン	帰国(本年 3 月)以降 2 度の会合。 4 月にはアグリビジネスのミーティングを開催。	現地国内研修参加者を含めた同窓会グループ『AGRI929』を結成、グループアクションプランを実行に移している段階。 考察

2.3 個人版アクションプランの成果

本調査団では個人版アクションプランの成果を計る上で、インタビューとアンケートに加え帰国研修員の会社を訪問した。

2.3-1 アクションプランの成果

個人版アクションプランは、自社内の弱点を補強し、今後の成長のための具体的行動を謳ったものであり、比較的実行しやすい内容が中心となっている。インタビューを行った研修員はいずれも帰国後に着手し、ある程度の成果を挙げていた。彼らは共通して、その企業において経営者または指導的なポジションにあった。しかしアンケートでも散見されるように、研修員が属する組織内で決定権がない場合、折角持ち帰った知識や手法が生かされないままになっている。企業内で決定権を有するものという資格要件を厳格に適用することが必要と思われる。

衛生管理やマーケティングについて、資金不足を阻害要因とする研修員も多いが、他方コストのかからない方法で実践している研修員も多い。また一度改善を試行したが上手くいかないために中断してしまっている研修員に対し、何度も工夫を重ね改善をやり遂げた研修員もいる。研修員のモチベーションを維持する為には、同窓会等での情報交換は当然のことながら、本邦研修期間中に研修員同士の討議の場を設けることが有効であろう。同時にその改善活動の実施方法について、「実施して成果を挙げている」と回答している研修員であっても、実際に工場を見るとその方法が根本的に間違っており、中途半端な実施で満足しているという状況も見受けられた。それぞれの企業内の事例を出し合い、お互いに知恵を出し合うことによって様々な解決方法が見出される可能性がある。個人版のアクションプランであっても、このような意見交換の場は今後の本邦研修でも設けていくことが重要である。

特に成果の著しい研修員に対する評価については三平団長の稿を参照されたい。ここではその内の一つである、3 陣帰国研修員のザイナル氏の例を取り上げる。

2.3-2 ザイナル・アリフィン氏の例（3 陣帰国研修員）

ザイナル氏は1981年4月23日に設立されたキャッサバチップスを製造する Sari Rasa 社の経営者である。ザイナル氏は作成したアクションプランにおいて、主に衛生管理の改善と商品力の向上を目標として、研修で学んだ小さなカイゼンを段階的に実行していた。

・商品の改善

同社では研修前は2種類の味付けのキャッサバチップスを製造していた。製品の包装についてはビニール袋を密封しただけの簡易包装で、見た目も日持ちも余りよくなかつ

た。本邦研修にて講義を受け、日本のスーパーに陳列されているスナック菓子を参考にパッケージの改善に取り組んだ。賞味期限等の基本情報はインドネシア語だけではなく英語でも併記され、また裏面にはボゴールの分析センターにて行った栄養価の数値を印刷した。同時に消費者の嗜好に沿うことと市場のターゲットを絞ることを目標として味の改良も行い、現在は4種類の製品を製造している。

・原材料の確保

研修前は市場での購入という形態をとっていたが、現在は農家と契約して原材料であるキャッサバを仕入れている。契約農家に出資金を拠出し、栽培過程や農薬について指導を行うことによって安定した品質と供給量を確保するに至った。

・工場の改善

段階的に5Sの導入を行い、床を土間からタイル張りにし、工場内レイアウトを変更して効率的な流れ作業が行われるようにした。工場の従業員に対して制服のみならず帽子・マスクを着用させ、完成品の保管の方法についても出荷先・製品別に区分し、床に直置きしないなどの改善を行った。

・マーケティング

研修前までは仲介業者との交渉を行っていなかったが、講義の際その必要性を実感し、その技術について検討した。現在では営業要員を27名確保し、その指導にもあたっている。

上記のように、学んだことを少しずつ実行に移したことにより、月間の売上が研修前の約2億ルピアから約7.5~8億ルピアまで伸び、また工場の従業員も25人から60人に増加した。現在では生産が追いつかないため、中部ジャワに小さい工場を設立し、増産を行っている。これまでジャカルタ市内のみでの流通であったが現在では営業活動により販路も拡大し、ジャワ島全体及び南スマトラ、バリ、ランブんに及んでいる。

2.3-3 調査団長による分析結果

資料 3-1~3-6 参照

帰国研修員に対して調査票で調査を行い、35名から回答を得た。しかしながら、調査票の質問内容は実際に生産活動に従事している事業所向けのものであったため、国家・地方公務員や大学教員は除外して、25名の民間研修員の回答を表1から表6までのように集計して、アクション・プランの実行状況を分析した。

研修を担当する側(JICA、JICEおよび支援委員)も当初は研修員の所属事業所の力量が把握できず、我が国の実状を理解させさえすれば対日輸出も不可能ではないのではないか、との想定を抱き、それに応じた研修内容を用意した。しかし、次第に、多くの研修生の事業所にとって対日輸出は疎か、近隣諸国への輸出にもまだ多くの超えがたい壁が存在している状況であることが認識されるようになってきた。それゆえ、研修の回を重ねてゆくにつれ、研修コンセプトおよび内容もまず事業所自体の能力を近隣諸国へ

の輸出に挑み得る体制を目標とする研修内容に徐々に転換してきた。さらに、9陣から以降は、インドネシア側の要望も踏まえて、東ジャワ、南スラウェシというように、インドネシアの主要成長拠点別に研修対象地域を転じながら研修を続けるという方向へと展開されるにおよんで、地域の活性化という視点も新たに加わるようになった。

本調査に用いた調査票の質問内容は最近時の本邦研修の内容を反映したもので、特に、第1～2陣における研修内容とはそぐわない部分が少なくない。本調査の意図は、これまでの研修内容に対して、帰国民間研修員の所属事業所でどれほどアクション・プランが試行されたかを把握し、今後の研修実施の改善はいかにあるべきかを知ることにある。

解析の結果、幾つかの示唆が得られた。代表的なものを以下に列挙する。5Sや衛生管理の改善策については、これまで以上に具体的に、できれば映像を示しながら指導することが望ましい、財務諸表の作成についても同様の改善が望ましい、包装材の改善に関しては、包装用機器のメーカーや展示場の見学を通じて、研修員の事業所にとって現時点における最善の包装はどんなものがあり得るのかを知る機会を与える、マーケティングに弱いプリブミ小規模事業所がマーケティング・チャンネルを少しでも拡大するのに役立つヒントを与え得るような事例 例えば、道の駅 の紹介、それから今回の調査結果から得られたものではないが、小規模事業所がどのような仕組みを作ったら各参加者が平等に負担と利益とを得られるような協力ができるのか、を共に考えることも重要であろう。

(1) 栽培分野

資料 3-1

初期の本邦研修においては栽培を主として行う事業所も排除しなかったため、そのような事業所からの参加者も少なからずあったが、第3陣頃から少なくとも農産物加工・流通業も行う事業所に対象を限定したため、中期以降の参加者で栽培に携わる研修員は減少した。それでも、協同組合からの参加者はいずれも栽培に携わっていたし、北スマトラ州のバタック人達は農業企業幹部であった。その結果、調査票を提出した民間研修員25名(第9陣研修員は帰国後時間が経っていないため除外した)のうち、栽培に直接携わる事業所からの参加者は、No. 1、4、6、8、9、10、12、14、15、18、19、21、25の13名であった。

栽培分野の改善策に関しては、どの改善策も実行してみたことさえなかったのは農場長のシギット(1陣)と企業総務部長のシスワント(7陣)で、一つだけ実施してみて成果を得られなかったと答えた6陣のシナガを加えて、3名が取り組みに消極的であった。第5陣のクキは有機肥料の導入だけを試み、他の策は試していないが、彼女の協同組合連合会は既に株式会社に改組し、半加工品・生鮮品の輸出も軌道に乗せているところから、他の改善策についてはすでに実施済みと考えているものと見られる。

改善策の取り組みにもっとも熱心で、かつ、成果を得たとしたのは、農協副代表のスゲン(7陣)で、ギンティン(8陣)およびタリガン(6陣)の二人のバタック人およびバリの

農協トレーナーのイ・クトゥット(3陣)、農民連合会会長のプリアトマナ(4陣)、農業高校教頭のルディ(4陣)がスゲンに続く。これに対して、取り組みには熱心であったが、成果を得られなかったとしたのは、農協組合長のエディ(5陣)、農協生産加工部長のスゲン(5陣)であった。残るバタック人スゴンド(8陣)も3つの改善策に取り組み、成果を得たとしている。

総じて、栽培分野の改善策には多くが取り組んでみていると評してよいであろう。その例外であった農場長シギット(1陣)がなぜ取り組まなかったのかは不明だが、もう一人の取締役シスワント(7陣)はそのポストゆえに熱意を持てなかったのかも知れない。このシスワントは労務分野、経営分野などで各施策に取り組んでおり、成果を得たと回答している。

改善策を実施してはみたものの成果を挙げられなかった、あるいは、実施していない理由として、最も多かったのは“資金不足”で、“設備が足りない”、“情報不足”がそれに続いている。これらの“理由”から、直接的には、帰国研修員の事業所の現状は資金的余裕の無さと 実際にはどのようにやればよいのか判らない、といった事情が浮かび上がってくる。しかし、それほど費用を要する施策ではないはずであるので、恐らくは、後者の要因の方が強いのではないだろうか。

(2) 労務分野

資料 3-2

労務分野の改善策に関しては、5S 実施、衛生管理、の2つに最も力を入れて研修が行われてきたが、さすがに、衛生管理策については農協のトレーナーと組合長の2人を除いては全員が取り組んでおり、3分の2が成果を得たと回答している。

5Sについても試行率が高く25人中21人が取り組んでいるが、成果有りとしたのは9人で、成功率は半分弱に止まった。試行はしてみたものの成果を得られなかった理由としては、設備が足りないを挙げた者が5人居るが、設備は制約にはならないはずで、情報が不足を挙げた3人を含めて、具体的なやり方が判らなかったのであろう。今後の本邦研修においては、ビデオ映像等を用いて出来るだけ具体的に実行方法を教えることが必要であることを示唆するものである。本邦研修中、彼らは“やり方は判った、帰国後には必ず実施する”と決意を表明はしていたが、とかく応用力を欠くと評されがちな彼らにとって、帰国後に自分たちだけで5S活動等をやるのは難しいだろう、と想像されてはいたが、本調査によってそれが裏付けられた思いである。研修参加者は5S活動の重要性は強く認識するところまではいったのであるから、実行の確実性をより高めるといふ次の段階に進むには、JICAによる現地巡回指導が最も確実な方法ではあるが、より望ましいのは、同窓会組織が主導して、現地で5S活動を軌道に乗せている企業を見学する機会を作るとか、あるいは現地政府機関が5S活動実行方法を指導する機会を作ることが望ましい。

カイゼンについては実施して効果あったとの回答した者が9人もいるが、こちらの方

は多すぎる印象を免れない。どのようなカイゼンの提案があって、どのような効果があったのかをより詳しく尋ねる必要があるだろう。

その他の、就業規則改善、評価制度導入、社内研修実施、給与体系整備、といった改善策については、これまでのアクション・プランの中にはほとんど含まれていなかったが、今後はこれらも含めさせるべきだとの判断から調査票に加えたものである。社を挙げて 5S 活動に取り組み始めているハリアディ(7 陣)の事業所などは別として、研修参加者が社長や GM である事業所での実行が目立っており、本邦研修がそれなりのインパクトを与えたことが窺い知れる。

(3) 機械・生産設備分野

資料 3-3

この分野の改善策に取り組むべき事業所は、No.5、9、10、12、13、16、19、20、23、24 の 10 事業所である。9 のクキの事業所と 16 のモニカの事業所は研修参加前から輸出実績を持っていることから、年に 2 度輸出先からの検査があるとのことであって、必要なことは既に実施済みということであった。

5 のアーの事業所でこの分野の各改善策を試行中であることは調査団が訪問して、先方からの説明の中で確認した。アーは華人の雇い主の厚い信頼を得ているようで、5S、カイゼン、衛生管理などでも研修の成果を本当に良く生かしており、我々調査団に非常に好印象を与えた。20 のハリアディの事業所も調査団が訪問した事業所であるが、ハリアディがかなりの権限を与えられて、この分野の改善策も先の労務分野の改善策と共に研修結果を生かし、さらに事業所内でよく研究を重ねて、実行に移しており、模範的なケースと言える。

19 のシスワントの事業所は、西瓜、唐辛子、枝豆を栽培する事業所ということであるが、出荷前のなんらかの加工が行われるもののようで、労務分野およびこの機械・生産設備分野の双方で全ての改善策を実行し、成果を挙げているという。栽培分野では何らの改善策も行わなかったということなので、“現実とはもかく取り敢えず実施したと答えておこう”としたわけではなく、信用して良いようである。23、24 の華人事業所も成果をあまり挙げていないが、試行はしている。10、12 の農協でも試行はしている。

この分野の改善策については、ほとんどの華人企業において実行されていることが目立つ。ただ、機械・生産設備と言えるようなものを持つのは華人企業に多いという点は割り引かねばならないが。

(4) 経営分野

資料 3-4

この分野の改善策については、2、3、15 の 3 者を除いては何らかの回答しており、回答率が高い。最も基本的である財務諸表の作成については、回答した 22 事業所中、11 事業所が作成しているに過ぎず、どんぶり勘定振りにあまり改善が無いようである。特に、華人事業所の未作成振りが目立った。輸出においての辣腕振りが目立ったプリブ

ミのクキは作成に関する指導が無かったとしている。次に、低利融資を得たいという希望は毎回多くの事業所が表明していたことであったが、獲得に成功したところは全くなかった。ただ1事業所ながら借金はしないという原則を唱っている25番のバタック人ギンティンは多くの改善策への取り組みに積極的でもあり、将来が期待される。

組織構造見直しやシステム構築に関しては、これまでの所は立ち立った指導は行われなかった分野ではあるが、研修後に手を付けたとおぼしきところがかかなりあり特に、4陣以降の事業所に多い、本邦研修の間接的な効果と言えるだろう。今後の本邦研修で、就業者数100人以上の事業所が対象になった際には、アクションプラン作成指導の際に研修生に検討を促してゆくべきであろう。

(5) 品質向上分野

資料 3-5

品質向上分野の諸施策にも多くの事業所が取り組んでいるが、栽培や流通を業とする事業所では、当然のことながら、取り組みも少ない。加工事業所の多い7陣、8陣に試行率が高く、成果を得ているとの回答が多い。施策別には、サンプリングによる品質検査に取り組んでいる例が最も多く、成果を得たとの回答比率も高い。包装・デザインの改善にも多くの事業所が取り組み、成果を得たと回答していることは予想外のことであった。インドネシアにおける包装・デザイン事情が余りに時代遅れであったため、本邦研修で日本の包装・デザインを見て強い衝撃を受けたためと想像される。この両改善策を実施して得た成果としては、品質向上、品質安定、コスト削減などが挙げられている。

鮮度保持期間延長のための工夫も想像されたより多くの事業所が取り組んでいるが、さすがに成果を得たとする事業所は少ない。味覚改良も同様で、成果を得るのは簡単でないことが回答に反映されている。回答から見る限り、この分野ではプリブミと華人の差はほとんど認められないようであるが、実際には資金力のある華人企業においてより徹底的に行われているようである。

本邦研修においてこの分野の指導はあまり行われなかったが、8陣、9陣の研修生から包装に関する改善意欲が強く示されており、衛生上の観点も考え併せれば、今後の本邦研修で指導科目に加える価値があるものと言える。

(6) マーケティング分野

資料 3-6

マーケティング分野の施策については、第4陣以降の事業所の取り組みが目立つ。しかし、成果を挙げたとする回答の比率はこれまでの各分野の施策に比べて遙かに低い。売り上げ増との関連で判断することになるので、現実の厳しい側面がそのまま現れてきてしまうのであろう。国内の市場調査やサンプル・パンフレットの配布、販売拠点の増加まではかなりの事業所が取り組んでいるが、成果を挙げたと判断しているのは半数かそれ以下で、海外市場調査や展示会への出品で成果を挙げた例は非常に少ない。海外顧客の信を得ることは容易ではないし、展示会参加もかなりの費用負担が生じるのである

う。

第9陣で JICE スタッフが企画した“道の駅”への訪問は非常に好ましいものであった。研修生のほとんどが関心を持ち、本邦研修中に東ジャワ版“道の駅”作りに数人の研修生が合意したことで判るように、プリブミ事業所（それも中小規模事業所）はマーケティングに決定的な弱点がある。国内の流通網はほとんど華人に握られているという現実が背後にある。それゆえ、今後の本邦研修では、“道の駅”を始めとした、マーケティング分野において小規模事業所のマーケティングに示唆を与えることが出来るような内容に留意することが望まれる。むろん、プリブミの中にもクキのように自ら積極的に行動して海外市場を開拓している人材も稀には存在するが。

これに対して、本邦研修参加の華人事業所は、比較的規模が大きい所がほとんどということも加わって、プリブミ事業所ほどマーケティングに困難をきたしてはいない。

2.4 グループ版アクションプランの成果

グループ版アクションプランは、情報交換や相互流通といった連携協力活動と、研修によって形成されたネットワークを通じた研修員全体による共同プロジェクト・共同体設立活動に大別される。よって『グループ版アクションプランを実行している』かどうかの判断はその両方についてなされなければならない。インタビューの結果（表2）によると、前者について、主に個々人のビジネス活動による交流は比較的活発に行われている。陣を超えて相互流通を行っている例も少なくない。これは研修そのものが契機となっただけであるが、相互にビジネスチャンスをつかんだ結果であり、アクションプランの成果とは言い難い。従ってこの場合の『アクションプラン』とは、公務員を含んだ、研修員全体に裨益する活動内容が対象となってくる。この観点からアンケートとインタビューの結果を基に以下の3点について考察する。

考察 ネットワーク活動の停滞例

停滞している陣に共通する原因は大きく二つに分類される。作成したアクションプランの完成度が低かった、あるいはアクションプランの内容は洗練されていたが、その分現実と乖離していたために実行が困難であった、のいずれかである。3陣はまさに後者の例である。作成されたアクションプランは内容も充実しており、帰国後すぐにジャカルタ市内に事務局を設置し、また日本向けの共同輸出品の試作を計画するなど今後の活発な活動が期待されたが、現在ではこの活動は休止している。その理由として、資金がない、殆どの研修員が自社の政策決定に関与できる立場にない、それぞれの企業の関心が異なった、の3点が挙げられる。については募集・選考時の日本側の対応に拠るが、については、研修員同士にこれら問題点に対する解決の姿勢が見ら

れない。ネットワークを通じて活動することのメリットが不明確なことや、グループを構成するメンバー同士のパワーバランスもその阻害要因である。ネットワーク活動に対する関心の低さはセミナー出席率にも表れている。前回のセミナー開催時（2000年3月）に行われたセミナーへの出席は同陣全研修員16名中15名であったが、今回のセミナー参加者は僅か6名であった。

考察 ネットワーク活動の成功例

3陣からわずか3ヵ月後に本邦研修を実施した4陣は、アクションプランの完成度が高く、また実行可能な内容であった。そのアクションプランでは、研修で得た知識や技術が分かりやすく、且つ即実行可能な形に集約されている。そして各研修員が事業改善努力を行った上で、本格的なネットワーク活動を構築し、始動させた。これは代表であるスジャルウォ氏のリーダーシップの影響も大きい。

具体的な内容は三平団長の報告を参照されたい。

考察 ネットワーク活動の新しい例

9陣は新たな試みとして、現地国内研修を2週間実施し、参加者の中から本邦研修参加者を選考した。また東ジャワ地域という特定の地域からの募集をしたことから、従来の陣よりも研修員同士の結びつきが強く、お互いがどの分野のどの業務に携わっているかを熟知した上で研修を受けている。そのため来日前から互いに取引を開始する等、既に商談が持ち上がっている者もいた。これらはネットワーク活動をする上で非常に重要な要素であり、これまでの陣で停滞例として挙げられていた拠点の点在やコミュニケーションの不足といった点を初期段階から克服している。アクションプランの内容は9陣全体（現地国内研修のみの参加者も含む）でAGRI929 協同組合を設立することを大きな柱としている。その内容は、主に複数販売拠点に着目した販路拡大、及び共同研究開発による製品の品質向上と生産量拡大である。早くもホームページが開設され（<http://www.sme929.com>）、協同販売のアウトレットのオープンを目指し、各人が積極的に活動している。今後の成果が期待される陣であり、前述の4陣同様帰国研修員グループの参考になってもらいたい。

2.5 研修成果を踏まえた次回研修への提言

1. 現地国内研修と本邦研修の関連性を高めること

9陣から行われている現地国内研修では、帰国研修員が講師になって日本から持

ち帰った知識の普及にあたっている。これを活用し複雑な専門知識を要さない基礎的内容については現地国内研修で取扱い、一方本邦研修では基礎知識をもとにより高度で論理的かつ実践的な内容をカバーするという、相互に関連性・発展的なカリキュラムを作成することが可能であろう。また帰国研修員の成功例だけではなく同時に失敗例を紹介し、その解決方法を本邦研修で学ぶという手法も取り入れたい。これらが実現し定着することによって、陣を重ねるごとに研修員に提供できる研修内容が充実することにより研修員の習得能力が向上し、より高度なレベルのビジネスに挑戦することが可能になる。また各陣に参加する IETC・RETPC の職員にとっても効果的な現地国内研修を提案する契機になると共に行政側からの各種サポートに関して具体的なイメージを持つことが可能になると思われる。

2. より実地に即した研修内容にすること

多くの研修員が「インドネシアの中小企業の規模に即した研修を」とアンケートに回答していること、また 5S やカイゼンといった活動を実施しているにもかかわらず成果が上がっていない例や、その基本が理解されていないために実施が中途半端なままになっている例を鑑みると、本邦研修の講義のうち衛生管理やパッケージング、財務管理や人事労務管理といった比較的現地の中小企業でも取り上げやすい内容のものを、基本と応用（ケーススタディを含む）に分けてより研修員の会社規模を反映した形に再構成して提供することが望まれる。これを実現する為に講義依頼の段階でより多くの情報を講師に提供し、内容によっては質疑応答の時間を多く設けてもらう等の工夫が必要であろう。いずれにしても事務局が事前に講師と綿密な打合せをし、講師に講義の目的・趣旨を十分に理解させる事が肝要である。

3. 同窓会の効果的活用を図ること

インタビューやアンケートによると、帰国後に様々な活動に取り組むものの様々な阻害要因によって活動が停滞している研修員の多くは、その解決方法を自社内で見出せずにいる。その打開策を JICA のフォローアップに求める声も多い。このような外的援助によって一時的にしのごことは可能であろうが、依存心を助長するばかりか持続性の観点からも最善の方法とは考えられない。その代替案として、これらは IETC または 9 陣までに培われた帰国研修員ネットワークという財産を活用することが考えられる。研修によって同じ情報を共有した帰国研修員の知識と経験を活用して、その解決方法を多方面から探る機会を設けることが必要であり、そのオプションは今回のような大規模なセミナー開催のみならず、メーリングリストやウェブ等の活用が考えられる。並行して JICA が推進する貿易研修センタープロジェクトの地方展開に沿って、各地の RETPC からフォローアップが行われることも重要である。またセミナーで構築された同窓会の各地域の連絡員を活用して、遠隔

地に居住する研修員も積極的に交流が図れるような仕組み作りを同窓会に期待したい。

第3編 インドネシアにおける中小企業振興（農産物加工分野）ニーズ

3.1 インドネシア経済の概況

インドネシアは、一人当たり所得（2001年現在 707米ドル、以下同）においてはシンガポール（20,544ドル）、タイ（1,818ドル）、フィリピン（945ドル）などに劣るものの、190万Km²（日本の約5倍）の国土面積と2億600万（2000年）の人口を有し、石油・天然ガス、石炭、錫、ニッケル、銅、ボーキサイトなどの鉱物資源や農林水産資源にも恵まれた東南アジアの大国である。

1968年3月に大統領に就任したスハルト大統領（98年に辞任）は、軍隊や官僚組織を完全に掌握した独裁体制を築くとともに経済開発を優先させる、いわゆる「開発独裁」体制を築き上げた。このスハルト政権下の約30年の間に、インドネシア経済は年平均約7%の成長を達成し、一人当たり年間所得も最貧国に属する69年の70ドルから77年には中進国に属する1,100ドルにまで増加した。しかし経済成長の一方では、長期政権下での腐敗や汚職の蔓延、大統領一族や政府高官、またこれらと癒着した一部華僑グループによる経済権益の独占、経済成長の成果を享受した人々と得られなかった人々との間の経済格差の拡大など、多くの課題が蓄積されていった。

こうしたなかで、1997年7月にタイで発生した通貨危機がインドネシアにも波及した。97年6月末に1ドル=2450ルピアであった通貨ルピアの為替相場は12月末には4,650ルピア/ドルに、さらに98年1月末には10,375ルピア/ドルへと4分の1以下に下落した。ルピア相場は、その後インドネシア政府とIMFとの合意をうけて4月には8,000ルピア台/ドルにまで回復した。しかし急激な通貨価値の下落にともなう経済混乱が人々の政治的不満を爆発させ、98年5月にはジャカルタ暴動が発生、ついにはスハルト大統領の退陣へとつながった。

ルピア相場の暴落は、1997年の早魃の影響による食糧生産の激減とも相まってインドネシア国内物価の高騰をもたらし、庶民の生活を圧迫した。また、金融機関や企業が海外から大量に取り入れていた外貨建て債務の返済を困難にした。不良債権を急増させた金融機関の経営不安によりインドネシアの金融システム全体が機能不能に陥った。さらに物価が高騰するなかでIMFとの合意によりインドネシア政府がとった、米に対する補助金の廃止や公共料金の引き上げが、貧困層の人々の生活を圧迫して社会不安を高めた。加えて、ルピア相場下落により価格競争力を高めたはずの輸出までもが、輸入原材料の調達難や輸送インフラの毀損などにより停滞した。

この間の国内総生産（GDP）の対前年伸び率の推移をみると、1996年の7.8%から、97年には4.3%に、さらに98年にはマイナス13.2%、と大きく落ち込んだ。

スハルト大統領の退陣後、インドネシアの政権はハビビ大統領（1998年5月就任）、ワヒド大統領（99年10月就任）をへて、2001年7月に誕生したメガワティ現大統領へと引き継がれてきたが、いずれの政権も世界銀行や日本などの支援を受けつつ、IMFとの経済改革プログラムに沿った経済構造改革を進めてきた。

こうした努力の結果、1998年以降のインドネシア経済は徐々に落ち着きを取り戻し、99年は前年対比0.9%、2000年は4.8%、2001年3.3%、2002年3.6%（暫定値）の経済成長を達成したが、いまだ消費、投資ともに経済危機以前の水準にまでは戻っていない。

直近の動きをみると、2002年1月初めに燃料価格や公共料金が引き上げられ、

また最低賃金が引き上げられた。これによる国民生活の圧迫や企業経営への負担が懸念されたが、公共料金引き上げが混乱なく実施され、政府が保有する国有化銀行株の売却が進むなど経済改革プログラムが順調に実施されたことから、インドネシア経済は安定軌道を確認した。しかしながら治安の不透明性や法の支配確立の遅れなどから、国内外からの投資はいまだ好転していない。特に2002年10月にバリで発生した爆弾テロ事件や同年11月末のソニーの撤退発表は、改めてインドネシアの投資環境の悪化を印象づけることになった。しかし幸いに、これが再び資本逃避を引き起こすといった最悪の事態に発展することは免れている。

2003年1月に、インドネシア政府は再度公共料金（燃料、電気など）の引き上げを図った。これに対しては、全国各地で数万人規模のデモが発生し、政府は公共料金引き上げの一部延期や値上げ幅の縮小に追い込まれた。

このように外国からの投資をはじめとする大企業の活動が停滞を続けているにもかかわらず、インドネシア経済全体としては比較的安定した成長軌道を確認しているのは、経済危機後にインドネシア政府が積極的に進めてきた地方への権限委譲による地元零細・中小企業の活性化策が効果をあげているものとみられる。

表3 - 1 インドネシアの主要経済指標

国内総生産 (名目価格)	1999年 1,400億ドル 2000年 1,527億ドル 2001年 1,456億ドル	一人当り国内 総生産 (名目価格)	1999年 678ドル 2000年 742ドル 2001年 707ドル
経済成長率 (前年対比)	1998年 -13.1% 1999年 0.9% 2000年 4.8% 2001年 3.3%	物価上昇率 (前年対比)	1998年 77.6% 1999年 7.8% 2000年 9.4% 2001年 12.6%
輸出額	1998年 488億ドル 1999年 486億ドル 2000年 621億ドル 2001年 563億ドル	輸入額	1998年 273億ドル 1999年 240億ドル 2000年 335億ドル 2001年 310億ドル
主要輸出品目	石油・天然ガス、繊維、 合板、はきもの、ゴム	主要輸入品目	石油製品、機械、自動車 部品、鉄鋼板
為替相場 (米ドル対比)	1996年末 2,383ルピア 1997年末 4,650ルピア 1998年末 8,025ルピア 1999年末 7,085ルピア	2000年末 9,595ルピア 2001年末 10,400ルピア 2002年末 8,940ルピア	

出所：外務省ホームページ（<http://mota.go.jp/motaj/area/indonesia/data>）

（注）為替相場の出所はIFS, IMF

3.2 インドネシアにおける中小企業（農産物加工分野）の位置づけ

インドネシア経済の特徴は、少数の大企業と圧倒的多数の小規模企業に二極分化していることである。

ただし、インドネシアにおける規模による企業分類の定義づけは、必ずしも明確ではない。中央統計局においては雇用者数を、中小企業・協同組合省では年間売上高をベースに大・中・小企業の分類を行なっている。また1999年8月11日の大統領令では、総資産額（土地・建物を除く）により2億ルピア超100億ルピア未満の企業を中企業としている。

中央統計局と中小企業・協同組合省が共同で行なった調査によれば、年間売上500億ルピア（約7億円）以下の中小企業は、インドネシアにおける総企業数の99.99%、雇用者数の99.4%、GDPの59.4%を占めている。

表3 - 2 インドネシア経済に占める中小企業のウエイト

	小企業	中企業	中小企業	大企業	合計
企業数:1998年 (社数)	36,762 99.85%	52 0.14%	36,814 99.99%	2 0.01%	36,816 100%
雇用者数:1999年 (千人)	57,965 88.71%	7,010 10.73%	64,975 99.44%	365 0.56%	65,340 100%
GDP:1999年 (10億ルピア)	450,415 41.89%	187,825 17.47%	638,240 59.36%	436,902 40.64%	1,075,142 100%

出所：「インドネシアハンドブック 2000年版」、2001年3月、ジャカルタ・ジャパンクラブ

(注)企業規模区分：小企業は年間売上高10億ルピア以下、中企業は10億ルピア超500億ルピア以下、大企業は500億ルピア超

次に、中央統計局の統計にもとづき製造業における中小企業のウエイトをみる。残念ながら最新年である2001年のデータは大企業と中企業を区分せず大・中企業としているために、この区分が示された1997年のデータをも併記した。

これによると2001年現在のインドネシア製造業において、従業員数20名未満の小企業および家内・零細企業は事業所数の99.2%、雇用者数の60.5%と圧倒的なウエイトを占めるが、付加価値額においてはわずか6.8%を占めるにすぎない。

表3 - 3 インドネシア製造業における中小企業のウエイト

		零細・家内企業	小企業	中企業	大企業	合計
事業所数 (千ヶ所)	1997年	2,611	241	16	7	2,874
	2001年	2,506	264	23		2,792
雇用者数 (千人)	1997年	4,276	2,077	58	3,547	10,489
	2001年	4,765	2,069	4,467		11,301
付加価値 (10億ルピア)	1997年	4,293	4,02	7,539	82,975	99,609
	2001年	11,124	9,037	274,392		294,553

出所：Statistik Indonesia 1997 & 2001 および Statistik Industri Besar dan Sedang 1997、中央統計局

(注) 企業規模区分：零細・家内企業は従業員数1～4名、小企業は5～19名、
中企業は同20～99名、大企業は100名以上

次に、研修プログラムの直接の対象業種となっている食品加工業の位置づけを中央統計局の統計からみると、2001年現在、食品加工業はインドネシア製造業全体のなかで事業所数において32.5%、従業員数において26.1%、総生産額において16.1%、と大きなウエイトを占めている。

またこの食品加工業においては、従業員数20名未満の零細・家内工業および小企業が事業所数において99.5%、従業員数において79.8%、総生産額において16.9%と、とりわけ数のうえでは圧倒的に大きなウエイトを占めている。

統計上の制約から、ここでは従業員20名未満の企業のウエイトをみたが、研修では中企業をも対象企業に含めているために、企業区分を中小企業にまで拡大すれば、インドネシアにおける食品加工業は、その殆んどが中小企業であるとみられる。

表3-3 インドネシア製造業における企業規模別食品加工業のウエイト(2001年)

	事業所数 (ヶ所)	従業員数 (千人)	総生産額 (10億ルピア)	付加価値額 (10億ルピア)
零細企業&小企業	902,036	2,350	21,155	4,993
大・中企業	4,681	596	104,067	31,609
食品加工業合計	906,717	2,946	125,222	36,602
零細企業&小企業	2,769,501	6,834	60,396	20,162
大・中企業	22,648	4,467	716,891	274,392
全製造業合計	2,792,149	11,301	777,287	294,554
全製造業における食品加工業のシェア	32.5%	26.1%	16.1%	12.4%
食品加工業における零細企業&小企業のシェア	99.5%	79.8%	16.9%	15.8%

出所：Statistik Indonesia 2001、2002年7月、BPS(中央統計局)

(注1)：零細企業&小企業は従業員数20名未満の企業、大・中企業は同20名以上の企業

(注2)：数字はいずれも中央統計局による暫定値

1997/98年の経済危機において、政府高官と癒着した一部大企業グループや政府機関による経済独占が大きな問題となったことから、インドネシア政府は、従来以上に中小企業振興やこの中心となっているアグリビジネス(農業および農産物加工業さらにはこれらの流通業をも含めた広い業種概念)振興に、経済開発戦略の重点を置いている。

例えば、現行5ヵ年国家開発計画(PROPENAS 2000-2004)における「第4章経済分野の開発」においては、「国民経済システムの開発は、貧困削減、労働状況の改善、社会保障システムの開発、零細・中小企業および協同組合の活性化、農業・食糧・かんがい設備の建設、村落のインフラ設備の開発、および天然資源・自然環境に関連する施設の建設などを、各種の努力を通じて優先的かつ直接的に行なう。」(JICAインドネシア事務所による国家開発計画(PROPENAS) 2000-2004年に関するインドネシア共和国2000年法律第25号および添付文書の翻訳)と記載している。

さらにこの具体的な開発プログラムが、貧困削減と社会の基本的ニーズの充足、零細・中小企業および協同組合の開発、経済と財政の安定化政策、競争力の強化促

進、投資の促進、経済開発支援のための施設とインフラ開発、豊かな天然資源の継続的利用の7項目別に列挙されているが、いずれの項目においてもアグロビジネスの振興や零細・中小企業の振興がその中心的な役割を果たすものと期待されている。

また経済危機後のインドネシア経済においては、輸出の振興も重要施策の1つとして位置づけられている。この具体策としては、通貨ルピア相場下落を背景に自国内資源を活用した産業による輸出振興が強調されており、インドネシア輸出銀行(BEI)の設立、輸出信用状(L/C)対策とともに、現在は輸出全体に占めるウエイトは低いものの、その潜在的な可能性から農産物加工業の振興が重視されている。

表3-4 品目別インドネシア輸出の内訳(2001年)

	重量		金額	
	(千トン)	(%)	(百万ドル)	(%)
石油および天然ガス	65,100	23.9	12,636	22.4
(原油)	(32,857)	(12.0)	(5,715)	(10.1)
(石油製品)	(7,008)	(2.6)	(1,189)	(2.1)
(天然ガス)	(25,236)	(9.3)	(5,732)	(10.2)
非石油・天然ガス	207,356	76.1	43,685	77.6
(農産物)	(2,162)	(0.8)	(2,439)	(4.3)
(工業製品)	(44,766)	(16.4)	(37,671)	(66.9)
(鉱産物)	(160,426)	(58.9)	(3,570)	(6.3)
(その他)	(2)	(0.0)	(5)	(0.0)
総輸出	272,457	100.0	56,321	100.0

出所：インドネシア中央統計局ホームページ

表3-5 インドネシアの品目別農産物輸出(2001年)

	輸出額		年平均伸び率 1997~2001年
	(百万ドル)	(%)	
1 エビ(生鮮・冷凍)	940	38.6	-1.4%
2 魚介類	359	14.7	-3.9%
3 ココア豆	277	11.3	-6.0%
4 コーヒー豆	183	7.5	-23.3%
5 香辛料	174	7.2	-4.2%
6 紅茶	95	3.9	2.3%
7 タバコ	81	3.3	-9.3%
8 木材	68	2.8	405.1%
9 果実類	32	1.3	-5.0%
10 野菜類	30	1.2	10.5%
その他	200	8.2	-22.8%
	2,439	100.0	8.9%

出所：表3-4と同じ

表3 - 6 インドネシアの品目別工業製品輸出（2001年）

	輸出額		年平均伸び率 1997～2001年
	(百万ドル)	(%)	
1 繊維製品	7,799	20.7	2.3%
2 電気機器・精密機械等	6,192	16.4	19.6%
3 製材品	3,265	8.7	-12.2%
4 基礎金属品	2,043	5.4	7.8%
5 紙・紙製品	2,034	5.4	22.4%
6 家具・家具部材	1,414	3.8	31.1%
7 植物油	1,364	3.6	- 6.1%
8 化学製品	1,238	3.3	14.2%
9 ゴム製品	1,208	3.2	-10.4%
10 加工食品	1,043	2.8	7.0%
その他	10,071	26.7	2.5%
	37,671	100.0	3.6%

出所：表3 - 4と同じ

3.3 南スラウェシ州の概要

インドネシアは大小あわせて 13,000 以上の島々からなる島嶼国家である。これらの島のなかでスラウェシ島は、ニューギニア（イリアン）ボルネオ、スマトラに次ぐ大きな島で、面積は 22.7 万 K m² と日本の国土面積の 6 割に相当する。島の形はアルファベットの K の文字に似ており、この K の文字の左下にあたる半島部分が南スラウェシ州である。2000 年現在、南スラウェシ州の人口は 8.05 百万人、地域総生産額は 265,962 億ルピアで、インドネシア全体のそれぞれ 3.9%、2.3% を占めている。

表 3 - 7 インドネシアにおける南スラウェシ州のウエイト（2000 年）

	人 口		地域総生産	
	(1,000 人)	(%)	(10 億ルピア)	(%)
アチェ特別自治区	3,929	1.9	28,626	2.5
北スマトラ	11,642	5.6	68,212	5.8
西スマトラ	4,249	2.1	22,367	1.9
リアウ	4,948	2.4	55,430	4.8
ジャムビ	2,407	1.2	9,061	0.8
南スマトラ	6,899	3.3	45,669	3.9
ベンクル	1,564	0.8	4,540	0.4
ランブン	6,731	3.3	23,253	2.0
Kep.バンガベリトゥン	900	0.4	n.a.	n.a.
スマトラ地域	43,269	21.0	257,158	22.0
D K I ジャカルタ	8,361	4.1	188,036	16.1
西ジャワ	35,724	17.3	181,630	15.6
中部ジャワ	31,223	15.1	118,405	10.2
DI ジョクジャカルタ	3,121	1.5	12,965	1.1
東ジャワ	34,766	16.9	177,274	15.2
バンテン	8,098	3.9	n.a.	n.a.
ジャワ地域	121,293	58.8	678,310	58.2
バリ	3,150	1.5	16,510	1.4
西ヌサテンガラ	4,009	2.0	11,937	1.0
東ヌサテンガラ	3,823	1.9	6,329	0.6
バリ・ヌサテンガラ地域	10,982	5.4	34,776	3.0
西カリマンタン	4,016	1.9	17,863	1.6
中央カリマンタン	1,855	0.9	10,871	0.9
南カリマンタン	2,984	1.5	17,688	1.5
東カリマンタン	2,452	1.2	72,178	6.2
カリマンタン地域	11,307	5.5	118,600	10.2
北スラウェシ	2,001	1.0	11,762	1.0
中央スラウェシ	2,176	1.1	8,241	0.7
南スラウェシ	8,051	3.9	26,596	2.3
南東スラウェシ	1,820	0.9	5,730	0.5
ゴロンタロ	833	0.4	n.a.	n.a.
スラウェシ地域	14,881	7.3	52,329	4.5
マルク	1,163	0.6	4,531	0.4
北マルク	732	0.4	n.a.	n.a.
パプア	2,214	1.0	20,714	1.8
マルク・パプア地域	4,109	2.0	25,245	2.2
インドネシア合計	205,843	100.0	1,166,418 ^(注)	100.0

出所：表 3 - 3 と同じ

(注) 26 州の合計額

また南スラウェシ州は州都であるマカッサル市(旧ウジュンパンダン)を含め、3市・23県から構成されているが、マカッサル市が、人口の15%、州内総生産額の23%、工業生産額の31%と、圧倒的に大きな比重を占めている。

地政学的にも、マカッサル市はインドネシア全体のほぼ中央にあるスラウェシ島の南端に位置しており、中部インドネシア諸島の拠点となっている。またタナ・トラジャをはじめ観光資源の豊富な南スラウェシ州の観光拠点でもある。

表3 - 8 南スラウェシ州の市・県別主要経済指標

		人 口		地域総生産		工業生産額	
		(1,000人)	(%)	(10億ルピア)	(%)	(10億ルピア)	(%)
1	マカッサル市	1,154	14.7	5,089	23.2	481	31.3
2	ゴワ県	489	6.2	887	4.0	6	0.4
3	タカラール県	231	2.9	438	2.0	11	0.7
4	ジェネボント県	330	4.2	459	2.1	6	0.4
5	バンタエン県	168	2.1	324	1.5	9	0.6
6	ブルクンバ県	361	4.6	862	3.9	31	2.0
7	スラヤール県	101	1.3	229	1.0	36	2.3
8	シンジャイ県	213	2.7	451	2.1	27	1.8
9	マロス県	269	3.4	725	3.3	7	0.5
10	バンケップ県	265	3.4	849	3.9	485	31.6
11	バル県	155	2.0	327	1.5	7	0.5
12	ソッペン県	230	2.9	539	2.5	53	3.5
13	パレパレ市	114	1.5	287	1.3	18	1.2
14	ピンラン県	318	4.1	1,076	4.9	6	0.4
15	シドラップ県	249	3.2	680	3.1	15	1.0
16	ワジョ県	366	4.7	1,276	5.8	48	3.1
17	ボネ県	615	7.9	1,641	7.5	63	4.1
18	エンレカン県	157	2.0	328	1.5	15	1.0
19	タナ・トラジャ県	384	4.9	766	3.5	18	1.2
20	ルウ県	849	10.8	2,890	13.2	64	4.2
21	北ルウ県	-	-	-	-	-	-
22	パロボ市	-	-	-	-	-	-
23	ポルマス県	430	5.5	937	4.3	53	3.5
24	マジェネ県	116	1.5	318	1.4	24	1.6
25	マムジュ県	272	3.5	595	2.7	52	3.4
州 合 計		7,839	100.0	21,975	100.0	1,535	100.0

出所：松井和久著「地方分権化実施のなかでの地域開発政策 南スラウェシの地域開発戦略」、2002年6月、日本貿易振興会アジア経済研究所資料

(注)人口および地域総生産は1998年、工業生産額は2000年の数字。

3.4 南スラウェシ州における中小企業（農産物加工分野）の概況

南スラウェシ州の産業構造をみると、農林水産業が約4割と圧倒的に大きなウエイトを占めている。これに対して、商業と工業のウエイトはそれぞれ1割強で、まだ工業化、商業化の初期段階にある。

南スラウェシ州の最も重要な農産物は米で、州内需要を上回る生産（1999年の籾米生産高387万トン）があり、東部インドネシアの米倉ともいわれている。これに続くのはコブラ、カカオ、コーヒーなどの農園作物である。従来はコブラを生産するためのココヤシが代表的な生産物であったが、最近ではカカオとコーヒーの生産が伸びている。特にコーヒーは、日本のキーコーヒーが進出し「トラジャ・コーヒー」のブランドで輸出を伸ばしたことから、同州を代表するコーヒーとしてよく知られるようになった。これに対して、近年大企業が参入して生産を伸ばしていたパームオイルのエステート生産は、経済危機以降は頓挫していると伝えられている。

カカオやコーヒー以外の農産物で南スラウェシ州の特産物となっているのは、マルキサ（パッションフルーツ）、カシューナッツ、クローブ（丁子）などである。

農業とともに、畜産業、漁業、林業なども南スラウェシ州の重要な産業となっている。畜産では、南スラウェシ州における肉牛と水牛の飼育頭数は東ジャワ州に次いで全国第2位で、首都ジャカルタ等への食肉の重要な供給源となっている。

漁業は海洋漁業と沿岸部の養殖漁業からなっているが、近年大幅な伸びをみせているのは養殖漁業である。輸出向けのタイガープローン（エビ）と国内消費用のミルクフィッシュが主として養殖されている。

かつて代表的な産業であった南スラウェシ州の林業は、森林面積の減少が続き、生産は停滞している。主要産品は、一般南洋材、黒檀、ラタンなどである。

以上の南スラウェシ州の産業構造から、同州の産業活動の主体は農民や零細・中小企業である。したがって南スラウェシ州政府の地域開発戦略も、大規模な工業化による成長よりも地域資源を利用した地元住民への分配を重視したものとなっている。

具体的には、第1に、農民や家族経営の小規模農園が生産の中心となっている米、カカオ、コーヒーなどの生産地をゾーニングにより集中させ、品質の向上や安定供給を確保させようとしている。第2に、摘んで・加工して・売る（Petik, Olah, Jual）政策により一次産品の加工度をあげて、付加価値を高めようとしている。第3に、ルピア相場下落を好機として地域産品輸出の倍増運動（Geratek 2）を展開しようとしている。第4に、リボルビング・ファンドを創設して、政府資金の一部で購入した農業生産中間財を指定農民グループに供与し、生産物の販売代金から資金を返済させ、この資金を再貸出に向ける（リボルビングする）システムを動かそうとしている。

次に、研修プログラムの直接の対象である南スラウェシ州の農産物加工企業の概要を、南スラウェシ州KADIN（商工会議所）からの提供資料に基づき取りまとめた結果を表3-9として示した。

これによると数が多いのは、大豆を加工する豆腐／テンペ生産企業（39社）、クリームソーダ、ライムソーダなどの飲料生産企業（29社）、製パン業者（25社）、エビ冷凍企業（20社）、菓子生産企業（20社）、パッションフルーツ・ジュース生産企業（17社）、製麺企業（15社）、ココナッツ油／植物油生産企業（14社）などとなっている。

従業員規模別に全企業数293社の内訳をみると、従業員数1～4名のいわゆる零細企業が81社、5～19名の小企業が126社と、零細・小企業が全体の7割以上を占めている。これに対して従業員数100名以上の大企業は30社で約1割に過ぎない。なか

でも従業員数300名以上の企業となるとわずか9社(3%)となる。

また比較的規模の大きい企業は、冷凍エビ、飼料、製粉、ビスケット、ココアなどの特定業種に集中しており、これを除くとその他はほとんどが零細・中小企業であるといえる。

表3-9 南スラウェシ州における従業員規模別の農産物加工企業数

	従業員数						合計
	1~4	5~19	20~99	100~299	300~	不明	
豆腐/テンペ	24	15	0	0	0	0	39
クリームダ 他飲料	7	21	1	0	0	0	29
製パン	4	17	4	0	0	0	25
冷凍エビ	0	0	5	10	5	0	20
菓子	12	8	0	0	0	0	20
パッションフルーツ・ジュース	4	11	2	0	0	0	17
製麺(含イスタト)	0	9	3	3	0	0	15
ココナッツ油	0	4	10	0	0	0	14
飼料	0	0	6	1	1	0	8
シロップ	3	4	0	0	0	0	7
豆菓子	3	3	0	0	0	0	6
カシューナッツ	0	0	1	4	0	0	5
製粉(小麦、タピオカ)	0	0	2	1	1	0	4
コーヒー・パウダー	0	1	3	0	0	0	4
ビスケット	0	0	0	1	1	0	2
ココア	0	0	0	1	1	0	2
その他(含不明)	24	33	14	0	0	5	76
合計	81	126	51	21	9	5	293

出所：南スラウェシ州 KADIN 提供資料

3.5 南スラウェシ州を対象とした研修実施への提言

南スラウェシ州におけるアグリビジネスの重要性が圧倒的に大きいことから、農産物加工分野の中小企業育成を目的とする本研修プログラムに対しては、地方ニーズに適したものとして州政府や業界団体などから極めて高い期待が表明された。

ただし対象となる農産物加工分野の中小企業をみると、冷凍エビ分野などの若干の大企業を除くとほとんどが従業員数100名以下の中小企業で、なかでも従業員数が20名未満の零細・小企業が大半を占める。

また業種的にも豆腐/テンペ、飲料、製パン、菓子などの地元消費型の商品を生産する企業が大半で、潜在的に輸出可能性のある商品を生産する企業となると極めて数が限られる。製品的には、南スラウェシ州の特産物であるマルキサ（パッションフルーツ）のジュース生産企業やカシューナッツ加工企業などが数少ない候補業種となるが、この分野でも、従業員数が20名をこえる企業となると7社しか残らない。

したがって研修対象者の選定にあたっては、「潜在的な輸出可能性を有する中堅企業」という基準を緩和し、「地元のリーダー企業として地域振興に貢献しうる食品加工分野の中小企業」として、業種や従業員規模の幅を広げる必要があるものと考えられる。

こうした輸出の潜在的可能性よりも地元貢献に重点をおいた企業の選定は、日本国内における書類選考だけでは困難とみられる。南スラウェシ州政府関係機関（DINAS 商工部、中小企業・協同組合部、農業部）や民間団体（KADINやジュース加工工業協会）さらにはインドネシア貿易研修センター（IETCやRETPC）などによる候補先企業のリストアップと十分な事前審査の協力を依頼する必要がある。

次回研修プログラム実施に関する南スラウェシ州政府関連機関や民間団体との打合せ結果の概要は、以下のとおりに要約される。

- 研修目的 : 南スラウェシ州における農産物加工分野の中小企業の現状から、研修目的としては、直接的な輸出の振興よりも、農産品加工度の向上、マーケティング力の強化または経営の合理化などを通じて、地域経済振興に貢献しうる地元リーダー企業を育成することに、より重点を置く。
- 実施時期 : 現地側としては、必ずしも実施時期にこだわるわけではないが、できるかぎり早期、少なくとも秋の収穫期が終わる冬場までに日本国内研修を終わって欲しいと考えている。準備がスムーズに進めば、6月末から現地国内研修を、8月～9月に日本国内研修を実施するのが望ましい。
- 資格要件 : 研修参加者の資格要件については、第9陣の募集ガイドで企業規模を従業員数100～199名としていたが、南スラウェシ州の現状からこれは不相当である。企業規模を従業員数20名程度にまで引き下げるとともに、業界内でのリーダーシップ等を重視して選考する必要がある。また小規模企業の場合は従業員ではなく経営者自身を選ばないと経営に影響力をもたないケースが多いために、年齢制限も50歳程度にまで引き上げることを検討すべきである。
- 対象産品 : 研修参加企業の取扱い産品としては、従来同様に水産物を除き、野菜、果実、穀物などの加工品とするのが妥当であろう。ただし、南スラウェシ州で生産量の多いコーヒーやカカオについては、コーヒー豆やカカオ豆が国際商品となっていることから、原料としてのこ

れら製品の取扱企業は対象とならない。一方、地元の特産品であるマルキサ（パッションフルーツ）やカシューナッツについては、輸出可能性のある製品を開発しうる有望製品となりうる。

参加者区分： 研修生の受入規模は前回と同じであれば、現地国内研修30名、日本国内研修15名程度を予定している。このなかの公務員数は、従来の経験からは3～4名程度が妥当である。南スラウェシ州においては、州政府関係機関（DINAS商工部、中小企業・協同組合部、農業部）から1～2名、マカッサル地域貿易振興センター（RETPC）から1名、大学から1名の3～4名程度が望ましいと考えられる。

研修員募集： 州政府関係機関（DINAS商工部、中小企業・協同組合部、農業部）がKADINなどの民間団体の代表者をも含めたチームを結成し、資格要件にあわせて候補者を募集する。この結果を候補者プロフィール情報として取りまとめて、インドネシア貿易研修センターおよびJICA側に送付する。

フォローアップ： 調査団側は、「本研修の成果としては、経営知識の吸収ではなく、研修参加者が帰国後個人版アクションプランやグループ版アクションプランをどの程度実行したかに尺度をおいている。また、そのためには帰国後の研修参加者の活動のモニタリングやフォローアップが重要である」と説明した。これに対して州政府側は、こうしたモニタリングチームの結成に前向きに取り組むたいと回答した。

第4編 具体的な成功事例および今後の協力のあり方

4.1 Weekly Report、Action Planの位置付け

始めに研修員に課した Weekly Report と個人版・グループ版の Action Plan の位置づけについて確認しておく。

Weekly Report は、研修員が講義や見学を通して学んだことを真に理解し、それを忘れないようにするためのものであり、それゆえに常にメモを作成させ、それを毎週提出させることによってきちんと記録していることを確認してきた。

個人版 Action Plan は、研修員が学んだことを自らの企業の経営改善にどのように適用できるのかを自ら考察させ、有機的に組立させることを目的としたもので、タイム・スケジュールなども含めてできるだけ具体的に作成させてきた。つまり、Action Plan 作成で重要なことは、Plan を作成すること自体ではなく、研修で学んだことのできるだけ多くをどのように自社に適用させ得るように計画の形に組立てさせる、ということに他ならない。そして、その Action Plan が確実に実行されることを担保するために、民間の研修参加者についてはオーナーないし少なくとも経営に参画している者であることを要求してきた。

また、この個人版 Action Plan は、本邦研修に参加していないインドネシアの中小規模アグリビジネス企業一般の経営力向上のための参考事例としても活用され得ることをも想定したものである。

研修参加者はいずれも中小企業の経営に携わる者であることを前提としている。これら企業は規模の小ささゆえにさまざまな活動上の制約に直面していることが考えられるが、研修参加者の企業を始めとした他の中小企業とネットワークを通じた協力によってそれらの制約を克服する可能性を開くことがグループ版 Action Plan 作成の目標である。

また、一貫して個人版 Action Plan 作成の指針も与えてきた。当初は、研修参加者の企業から輸出へと乗り出す企業ないし企業のグループが現れることへの期待から Action Plan 作成指針は、基本的に輸出を念頭に置き、そのために超えねばならないさまざまな段階のポイントをクリアするためにはそれぞれの企業は何をなすべきかについての Action Plan を作成させていた。

しかしながら、研修参加者の企業の新規輸出開始例についての消息はほとんど聞かれなかったため、方針を改めることとし、企業としてより基本的な能力をつけることに重点を移した。第8陣からは、企業のさまざまなアクティビティ別に Action Plan を作成させることとした。具体的には、栽培、労務管理（5S、KAIZEN を含む）機械・生産設備の保守・改善、経営、品質向上、マーケティング、といった分野に大別して学んできたさまざまな知見を自社に適用するための計画を作成させることとした。

以上のことから、Action Plan はさまざまな施策案から構成されているので、Action Plan を実行したかどうかという問いは意味をなさない。例えば、10の施策からなる Action Plan のうち2つを行い、他は行わなかった場合、Action Plan を実行したとするのか否かを考えればすぐに判るだろう。重要なのは、学んだことを適用してみたかどうか

か、ということである。Action Planに書き込めなかったことでも、学んできて自社で適用して良い結果を生むことができればそれは研修の成果として、Action Planに書き込んでいて、かつ、実行して良い結果を得たものと全く同等に評価すればよいのである。

4.2 帰国後のネットワーク活動および今後の協力のあり方

研修参加者の企業への面接調査はわずか5社程度であったことと、同窓会参加者へのアンケート調査の結果を集計・解析する十分な時間が取れなかった。そのため、第1陣から第8陣までの民間企業からの参加者（第9陣はまだ実行する時間があるはずがないから除外）のアンケート原本25点のうちから、5S、KAIZEN、制服・工場レイアウト変更、およびネットワーク活動に関する結果のみをまとめたところ、表4.1、表4.2のような結果が得られた。

表4.1によれば、5Sに関しては、Cとした第8陣の2社と無回答の2社を除く21社が実施してきており、成果を得たと回答したのが9社である。KAIZENについては、試行17社、成果を得たと評価している企業は8社であった。制服・レイアウト等に関しては、試行22社、成果があったと評価している企業は14であった。

5Sについては、ほとんどの企業で試行していることは喜ばしい。成果を挙げたとしている企業が半数以下で寂しいが、在メダン企業7社に注目すると、Aとしたのは1社のみ、2企業では試行すらしていない。シナガが記しているように、面子を殊の外重んじるバタック人の社会では仕事の後ゴミ拾いなどをするのはとんでもない、という風潮があるようで、バタック社会の企業群と、研修初期でまだ軌道に乗っていなかった第1～2陣を除けば、16社中、14社が試行し、うち、8社が良い成果を得ている。

KAIZENについては、5Sの場合と同様の傾向が見られる。KAIZENの適用はバタック社会でもそれほど忌み嫌われはしないと想像されるが、成績はやはり良くない。

これに対して、制服・レイアウトでは肯定的評価が前2者よりはるかに多いが、これは制服の供与が多いものと考えられ、従業員の抵抗感は少なく、やりやすいのだと思われる。

次に、ネットワーク活動であるが、アンケート調査の結果はあまり活動がなされてないとの結果である。実際には原料調達で協力している企業は存在しているが、調査票の項目が理解されなかったのかも知れない。面接の結果では、生鮮品の相互融通の例はアテップが軸になって幾つかの企業で実施されていた。また、この集計に入れなかったが、下記のように、第9陣では協力活動がかなり大幅に起こりそうな気配が感じられる。

以上を見てきたところから、今後の研修実施への示唆としては次のようなことが言えるだろう。

まず、5S、KAIZENについては、多くの企業が取り組んでいるのだが、実際に成果を得たと感じている所は多くない。これらが正しく行われていないためであろう。あるいは、根気が足りないからであろう。幸い、昨年度以降の研修は現地研修と本邦研修の二段構えで実施する体制となっているので、入門的教育は現地研修で済ませ、本邦研修で

は 5S や KAIZEN 実習のような実際のやり方を教えるようにすることが望ましい。恐らく、それでも、研修員が帰国してから実施を試みても、予想しない問題点に直面して戸惑うところが出てくるに相違ない。その部分に関しては、JICA によるフォローアップ支援活動でカバーできれば、体制は万全とすることになるであろう。その際、受益者にはある程度の負担を求めることがむしろ良い結果をもたらすのではないかと。

また、面接などの聞き取り調査の結果として、ネットワーク活動は内外へのマーケティングが強い人物・企業を軸に起こってくるようであるプリブミは生産 oriented と言われる弱点を補う上でも、第 9 陣研修における“道の駅”紹介は非常に良かった。今後も、彼らのネットワークを通じて活動が活性化するように、マーケット拡大にヒントを与えるようなカリキュラムの構成が望ましい。

4.3 サクセス・ストーリーの萌芽的事例

ネットワーク活動および内外市場の拡大 第 4 陣

第 4 陣(1999 .1~3 月: 民間 11 人、公務員 9 人)は研修中もなかなか活発な陣であった。第 3 陣頃から良く纏まった Action Plan を作成する研修員が現れ始め、研修が軌道に乗ってきたとの感触を得るようになり、支援委員側の期待も高まり、各期のネットワークに共同ブランド名を使用することを提案し、第 3 陣には Spice Island、第 4 陣に Paradise (極楽島の棲む島) のグループ名を与えた。特に、この陣のリーダー格であるスジャールウォは優れた Action Plan を作成したため、以後の各陣の参考に供したほどであった。

研修を終えて帰国後、研修員中の下記の 7 名が協力関係を維持しているが、各メンバーがそれぞれ中心になって各地元にサテライト・グループを組成し、それら全体が Paradise の共同ブランドで生産・出荷している。印が現在の活動状況である。各サテライトの現況についてはメンバー中のアテップからの聞き取りに基づいているためと、時間的制約のため、必ずしも全サテライト・ネットワークについて詳細な活動内容は把握できていない。

1 . スジャールウォ(Sudjarwo)(PT Multitani Duta Persada 社長)

リーダー格でスカブミの自社農園を経営するが、通常はジャカルタで市場情報の検索に務め、需要情報を適切なメンバーに伝達し、また、しばしばカリマンタンでセミナー活動を活発に行っているという。研修終了で帰国した際には自社の経営が傾きかけていたというが、帰国後、急速に建て直しに成功したという。

2 . アテップ(Atepp Suhendar)(PT Eka Upaya(Cosmo Super Market)果実・野菜マネジャー)、

研修終了帰国後、trader として独立、チアンジュールとバンドゥンでそれぞれ 20 人の農民連合、計 40 人の農民を率いてチアンジュール・サテライト・ネットワークを率いるようになった。バンドゥン近郊のレンバンでも試験栽培を始めている。このサテライト産のサツマイモを毎週 6 トン対

日輸出するようになっている。また、このサテライトは第9陣の対日輸出を行っている乾燥果実・野菜チップス製造業者ヨハネスの所へも原料カボチャを出荷し始めた。この他、アテップは前職の経験から、国内の大手スーパーにも豊富なチャンネルを持っていて、Paradise Group 全体にマーケティングの面から貢献が大きいようである。

- 3 . イマン(Iman Nurjaman)(PT Entraco Utama 社長)
西ジャワ州ガルットで40人の農民から成るサテライトを組織して活動している。
- 4 . ナニ(Nani Widayanti)(Mitra Agro Kusma 協同組合流通・配送担当)
ナニは研修前も現在もジャワ島中部のジョクジャカルタの一農協の職員であるが、その所属の約20農家をParadiseのサテライトとした。生産品目は飲料(インドネシア生薬ジャムー)用原料薬草。
- 5 . プリ(Priatmana Muhendi)(Goalpara 農民グループ連合会会長)
プリはParadiseの次長格。西ジャワ州スカブミで96農家から成る上記農民グループ連合会をParadiseのサテライト・グループとしている。このサテライトの生鮮野菜はカルフル、そごう、Hero、Diamond、Alfaなどインドネシアの最高級スーパーマーケット各社に納入するようになっている。
- 6 . ルディ(Rudy Purwanto)(Pandeglan 農業職業高等学校産学協力担当教頭)
ジャカルタ西方の町Pandeglanで教職にあるルディは地元の約20農家をまとめてParadiseのサテライトとした。
- 7 . スラットマン(Suratman)(Temanggung 国立第一職業高等学校生産訓練ユニット担当マネジャー)
教員のスラットマンは、ジャワ中部ジョクジャカルタ北方のTemanggungで約20農家を組織してサテライトを形成している。ここでの主産物はアトウシリ油(minyak atsiri : 芳香性・揮発性を持つ各種植物精油)である。

活発なネットワーク活動が期待される第9陣

第9陣 2003.1~2月 は2つの点でそれ以前の各陣と比べて異なる。1つは、募集対象を東ジャワに限定したこと、第2は、先に現地研修を実施して、そこへの参加者から選抜して本邦研修を行ったこと、である。この陣は現地研修の段階から、すでにAgri929(第9陣の現地研修参加者29名の意)なるグループ名を冠したネットワークを形成していた。

現地研修員の約半数の15名(民間12人、公務員・大学3人)が本邦研修に参加したわけであるが、彼らも、若干の派閥性を感じさせつつも、全員が協力し合ってゆこうとする気運が強く感じられた。この陣の特徴は、当初からのまとまりの良さに加えて、マーケティングへの意欲が強いこと、民間参加者の多くがそれぞれに優れた資質を持っていたことである。とりわけ印象に残った人物として次の二人を挙げるができる。

ウングル(Unggul、42歳)はその名の意味する通り、秀才かつ論客である。必ずしも目立って口数が多い訳ではないが、と共に事業においても自ら起業して成功してきている。父親は東ジャワの名門国立ブラウイジャヤ大学の元学長で、本人も同大学を卒業の後、インドネシアの最難関大学のバンドゥン工科大学修士を修了し、自力のみで実業界に身を投じた42歳である。現在では、野菜栽培の農場を経営し、アグリビジネス総合開発センターを運営し、広大な敷地を持つ郊外型スーパーマーケットも経営し、その傍らブラウイジャヤ大学で講義もし、著書もある、インドネシアのアグリビジネス界ではかなり知られた人物のようである。今回の研修では、特に“道の駅”に大層刺激され、インドネシアにも作るのだと同期の仲間等と熱心に語り合っていた。

もう一人は華人のヨハネス(Johanes Buntirto、45歳)で、スナック菓子(果実・野菜チップ)メーカーのオーナーの息子である。研修中の受講態度は大変良好で、課されたWeekly Reportの作成やAction Planの作成で、これまでの各陣を通じて最も優れたものを作成した。自社の事業内容はインドネシアではすでに非常に優れた水準にあるが、さらに学ぼうとする姿勢がJICA・支援委員会側に好感を与えた。菓子の味覚は満足できるものであり、包装・デザインも我が国市場に出しても遜色ない出来映えである。国内での販売力も強く、対日も含めて輸出も行っている。バリ、ジャカルタなどの国際空港の土産売り場で販売している。今回の同窓会は彼らの陣の研修が終了して間もなかったにも拘わらず、新製品であるカボチャ・チップの試作品を参加者に配ってコメントを求めていたが、誰にも好評であった。

他の陣に比べてのこの第9陣の特徴はマーケティング志向が強いことである。ここに紹介した二人は特に強い販売力を持っている。一般にインドネシアの企業家は、プリブミがproduction orientedなのに対して、華人企業家はmarketing orientedだと言われるが、ジャワ人であるウングルはスーパーマーケットを持っていることから判るようにmarketingへの志向が強い。そして、他の9陣メンバーの製品も自らのスーパーの陳列棚を提供しているのみならず、彼らは本年2月下旬の帰国後、2度会合を持ち、ウングル等のジャワ人グループがスラバヤ南方のパンダアンおよびパスルアンにメンバーの所有する土地(前者には建物もある)に共同でアウトレットを開設することで合意した。無論、成否は予断を許さないが、費用を節約しつつアウトレットを設けようという姿勢は評価できる。また、ウングル自身は、中部ジャワのマグランとはジャカルタ南東方のブンチャク方面に他の友人達と“道の駅”を作る構想を持っており、同窓会日の夕刻にはブンチャクへと出掛けていった。

この陣のメンバーは食品の包装に関しても改善の必要を痛感した。ここまでは他の陣にも見られたことであるが、華人のヨハネスも加わって、共同で包装機械を購入するための検討にも入った。機械の能力が1社での必要を上回ることが想定されるため、合併企業のようなものを作って、そこで包装機械を所有し、メンバー企業からの委託作業の余剰能力が出たら第三者企業からも受注する、というような構想も話し合っていた。過去の陣では包装機械は欲しいけど、資金が無いから無理だな、と言うところで終わって

いた。

協同組合から株式会社へ組織変更して輸出で躍進

第5陣 2000.8~10月 のクキ(Ms.Dika Rinakuki、当時34歳)は研修参加時は畑作農民協同組合や流通業者共同組合等8つの協同組合連合会(組合員合計は約200人)の代表であった。ポゴール農業大学出身で頭の回転が速く、大柄で弁舌に長けているため、若くして代表に選出されたようである。

連合会は1990年代初めからランブタン、マンゴ、ジャックフルーツ、サラク、唐辛子、ベビー・コーンをオランダ、イギリス、デンマーク、フランスなどへ輸出しており、連合会所有の日本風漬け物工場で加工した瓜の漬け物半製品を94年から東海漬け物へ、98年からは住友商事へ輸出していた。研修参加中に豊田通商とコンタクトがあり、帰国後話を詰めて、本年(2003年)初めから輸出を開始した。

この間、研修から帰国後の2001年1月、協同組合連合会では全会一致の原則で行動せねばならず意志決定に時間がかかりすぎる、ということでPT Tatanindo Agro Selarasという株式会社に組織変更した。クキはそのまま社長に就任し、各個別共同組合の組合長が監査役会メンバーに就任したという。クキは英語も堪能であるため、ヨーロッパ向けの生鮮果実・野菜の輸出交渉の多くは電話やE-mailで済ませ、日本企業との取引は準備段階に2年前後を要するという。ただ、日本企業との取引は一度輸出が軌道に乗ると、年に2度の取引企業からのinspectionがあるだけで、継続性があるのでその点ではメリットがあるという。また、日本の企業3社はそれぞれに工場のスペックを指定してくるため、日本の各社毎に工場を作り、他社には工場の中を見せないように指導されているという。

漬け物の半製品を輸出したことがある企業からの研修員は他にもあったが、他の場合は長続きせず、取引を途中で打ち切られているケースがほとんどであったが、クキの企業の場合は時と共に輸出を拡大しつつあるところが例外的な存在と言える。

ただ、半製品の輸出は単価が非常に低いため、これを何とか完成品に転換することを当面は目指し、さらにその先は、第三国の日本レストランへ漬け物を納入することも考えているという。

工場においては研修前から5Sを行ってきたが、研修後は本社においても5Sを実施するようにしたという。

クキの企業のこれまでの成功に研修が寄与した部分は必ずしも大きいとは言えないが、研修で親しくなったポゴール農科大学の若手教員バユ等とのネットワークの形成は彼女の経営判断に際してメリットを教授しているという。

第5編 帰国研修員のネットワーク

5.1 研修員ネットワークの目的

本研修においては参加者全員によるグループ版のアクションプランを作成する。そこでグループ版アクションプランの実施主体として、各陣ごとにネットワークを構築している。

そしてネットワークを手段・ツールとして、具体的な活動を通じ、個々の企業の発展や地域の農産物加工中小企業振興を図ることをねらいとしている。

特に8陣以降は対象地域を絞った研修を行い、ネットワークグループがその地域における中小企業振興・アグリビジネス振興の重要なキープレイヤーになることを期待している。

これまでの陣で行われる、あるいは検討された具体的なネットワーク活動例は次の通りである。

- ・ メーリングリスト・定期的な会合によるビジネス情報交換
- ・ 個別アクションプランの進捗情報交換
- ・ 施設等の共同購入・共同利用
- ・ 見本市の共同開催
- ・ グループ内の関連業者グループによる原材料の交換や提携ビジネスの実施

5.2 ネットワークの成果

帰国研修員に対するアンケート、インタビュー等を通じて本調査によって次のようなネットワークの成果が確認できた。

(ネットワーク内)

- ・ 情報の交換(例:貿易情報の交換)
- ・ 原材料の調達
- ・ 5S活動等アクションプラン成功例の見学
- ・ 様々な共同事業実施(展示会開催、集出荷、製品開発)

(ネットワーク外への波及効果)

- ・ セミナーの実施
- ・ 農民の組織化・トレーニング
- ・ アウトレット(道の駅)の開設予定
- ・ 大学生を研修生として受け入れ
- ・ 農業関係のラジオ・テレビ番組に出演

5.3 研修員ネットワークの再構築

本調査期間中の3月17日にインドネシア貿易研修センターにて9陣の現地国内研修参加者も含めたすべての研修同窓生を対象に、各陣を越えたネットワークの再構築に関するワークショップセミナーを実施した。参加同窓生は70名を越える多くの人数が集まった。

本ワークショップセミナー実施までには各陣代表者による準備委員会を4回ほど実施している。セミナー冒頭ではタイのアグリビジネス輸出の事例とネットワーク活動の重要性について紹介があった。

その後全体議論を経て1~9陣全体のAlumni全体同窓会グループをつくり、その中で地域ごとにネットワーク支部をつくることと決定した。各陣・各地域の代表者を決め、全体同窓会の役員を決めるに至った。(資料4を参照)

セミナー後、同窓会ネットワークグループはデータベースの構築、メーリングリスト・ホームペ

ージの立ち上げといった具体的な活動に取り組んでいる。またインドネシア貿易研修センターは同窓会ネットワークグループのための部屋をセンター内に執務・情報共有のスペースとして提供している。

また具体的なプロジェクトとして、財団を作り[農民コミュニティ開発]のパイロットプロジェクトとしてナッツ栽培の農家を対象に、研修・技術支援・マーケティング情報提供等を行う計画がある。

5.4 今後のネットワークの方向性

今後ネットワークがさらに活性化し継続的に活動するためには、メーリングリストやホームページといったツールを用いて情報を定期的に更新していくことが必要不可欠である。その際に同窓会グループの事務局の役割が重要である。

特に地域ごとのネットワークの活性化のために、事務局として IETC 及び各地域の RETPC による協力が必要であり、事務局にはモニタリング、情報の収集・発信、施設の利用等の役割を期待する。特に今後 RETPC のある地域を中心に研修員募集を行うにあたり、IETC・RETPC の役割は重要である。また、州政府との協力体制も重要であり、州政府から情報提供、資金提供をしてもらうよう働きかけていくことが肝要である。

ネットワーク活動が自立して円滑に進むまではシニア海外ボランティアの派遣による技術指導やフォローアップ事業による資金提供等、日本側からの支援も必要であり、インドネシア事務所、地域部とも相談の上そのような対応について検討すべきである。

また同窓生グループのネットワークは日本側関係者が情報収集やアグリビジネスに関する活動をする際にリソースとして積極的に活用することができる。

第6編 団長総評

この度の「インドネシア国別特設『中小企業支援（農産物加工分野）』コース調査団」の派遣は、同コース研修 Alumni の同窓会開催と時を合わせて行われ、期するところの成果を挙げる事ができた、と調査団としては判断し、以下のように要約する。

6.1 次期研修対象地である南スラウェシ州における調査と提言

南スラウェシ州における中小規模アグリビジネス企業はこれまで対象としてきたジャワや北スマトラの企業に比べて小規模な企業がほとんどであるということおよび業種別にこれまでとは異なった偏りがあることを事前に把握し得たことが重要な収穫であった。併せて、南スラウェシ州諸機関と折衝して本研修の意図を先方に伝え、望ましい研修員の募集方法についての協力を得ることを約することができたことも貴重な成果であった（調査に基づく提言内容については上記3.5参照）。

南スラウェシ対象研修ではより小規模な企業が研修対象となるので、本邦研修においてもそのことを考慮した研修内容を考えることが肝要である。現地研修のカリキュラムと本舗研修カリキュラムの事前摺り合わせが特に重要となるケースであろう。

6.2 同窓会開催における成果

同窓会は予想を上回る数と熱意とをもって開催された。本研修への Alumni の高い評価は、記念講演に登場した在タイ・インドネシア大使館元商業工業省書記官の使命感を欠いた講演への強い不満を示した声（他国機関である JICA がこれまでやってくれているのに我が国の政府には何の政策的コミットメントが示されない、との強い批判）に良く反映されていた。

同窓会の議事は、第5陣の Ms. クキの手際よい司会で進められ、第1陣から第9陣までのリーダーの確認が行われると同時に、懸案であった全陣まとめでの地域別グループに再編する第1歩としての Regional Coordinator の選出も極めてスムーズに行われた。今後のインドネシアにおける JICA 研修OB会結集への強力な核が形成されたものと評価されて良いであろう。

6.3 面接および調査表の一部分析に基づく研修のあり方への提言

今後の研修は現地研修と本邦研修の2段階構成であるので、現地研修では、5S、KAIZEN、その他経営などの概略説明は終えて、本邦研修ではより内容を深めた実行方法を指導したり、経営関係の講義などについては質疑応答を主体とするように、カリキュラムを現地研修 - 本邦研修間で調整して、より需要にマッチしたものにすることが望ましい。

6.4 マーケティング重視のカリキュラム

プリプミ企業家は伝統的に生産指向型で、華人企業家はマーケティング指向型として知られるが、企業がダイナミックに発展するには、またネットワーク活動が活性化するにはマーケティングに強くあることが不可欠である。第9陣の“道の駅”のような、彼らの独自のマーケティング活動へのヒントを与えるような内容がカリキュラムに含まれることが重要である。

6.5 JICA フォローアップ協力への期待

Alumni は 5S や KAIZEN に取り組む意欲は有しているが、必ずしも正しいやり方が身についていないものと、面接・企業訪問・調査票記述内容から、判断される。民間企業従業員についてかねてから言われていたことであるが、彼らインドネシア人は環境が異なるところで同一のことは行うことや、応用作業がうまく行えない傾向が強い。それゆえ、Alumni 企業に対して現地におけるフォローアップ指導を行うことによって、格段の経営力向上が期待できると予想される。

また、インドネシアで活動する農業専門家によれば、インドネシアの農民は肥料や農薬の過大投与が常態化しているという。本研修のカリキュラムには栽培は除外されているが、Alumni が力を付けてきて、農産加工品の対日輸出が増加してくることになれば、我々消費者としては農薬を過剰投与された原料からの加工品を輸出されては迷惑である。というより、インドネシアの消費者の健康を考慮するなら、特に農薬使用の適正化は早期に実現される必要がある。このような問題に鑑み、栽培面を含めてのフォローアップ指導が望ましい。省農薬、省化学肥料、可能なら有機栽培指導なども含まれれば理想的である。

6.6 中部ジャワ地域への対応の必要性

これまでの研修では、在中部ジャワの企業が極めて少なかった。中部ジャワはインドネシアの heartland であり、実際、多くのアグリビジネス企業が存在することが明白であるので、本事業の趣旨に鑑みれば、遠くない将来に是非とも中部ジャワ企業を対象にした研修が行われる必要があるだろう。

6.7 その後の Alumni 活動の新展開

4月9日付けで、第5陣クキからその後の新展開について興味深い報告を受けた。報告によれば、同窓会組織は財団としての法的組織化する準備中である、事務局を IETC 内に設置した、Alumni 財団は農業大臣出席の下で、“農民コミュニティ開発”プログラムに着手することを決定し、そのプログラムにおいては、20,000人の農民を組織し、併せて10,000 畝の農地で、落花生を生産しようとするもので、ランブン州、東ジャワ州、バンテン州、西ジャワ州などで逐次展開してゆく。この件に関しては、すでに農業省資金課長から良い反応を得ており、農業省の支援の下、近く銀行団に対してプレゼンテーションを行う運びである、財団の創立者メンバーは、この財団の歴史

的背景を踏まえて三平支援委員長、そして、IETC 所長、および 3 人の Alumni (政府部門代表 Taswa、教育機関代表 Slamet、民間部門代表 Soedjarwo) の予定である、このプログラムに対してシニア海外ボランティアによる支援を期待する。

国際協力事業団インドネシア国別特設「中小企業支援（農産物加工分野）参加者対象アンケート

氏名 _____ 参加研修 第 _____ 陣
 現勤務先 _____ 現役職 _____ 官・民
 連絡先 住所 _____
 Tel. & fax. _____ E-mail _____ @ _____

<設問>

I. 日本における研修について（九陣参加者は現地国内研修も含めて）

以下の各研修項目について、あなたの評価をお聞かせください

- a 大変役に立っている d 役に立っていない
 b 役に立っている e 研修項目になかったが必要である
 c あまり役立っていない f 研修項目になかったが必要はない

日・イの中小企業と企業支援の現状の理解 a b c d e f
 中小企業支援政策
 中小企業の見学

国内・海外市場開拓 a b c d e f
 貿易促進
 流通の仕組み・事例
 検疫所・植物防疫所見学
 アジア諸国の取り組み
 商社機能
 外食産業見学
 農協視察
 食品メーカー視察
 生産農家視察
 卸売市場見学
 スーパーマーケット見学
 展示会・見本市の見学

中小企業育成の為の経営管理 a b c d e f
 マーケティング
 経営管理・戦略
 財務管理
 人事労務管理
 パッケージング
 生産管理（カイゼン）
 生産管理（5S）

アクションプランの作成 a b c d e f
 個人版アクションプラン
 グループ版アクションプラン

で a・b と答えた項目について、具体的にどのように活用されていますか

{
 現在の状況を鑑みて、必要であったと思われる研修は何ですか

{
 で a・b と回答された方、あなたの組織を超えて効果があった点はなんですか

{

II. アクションプラン（個別版）

作成されたアクションプランについて、以下の項目について当てはまる回答の a ~ d に をつけてください。

また a の方は具体的な効果を記述ください。また b・c の方はその理由を選ぶか、具体的に記述ください。

A 実施して成果をあげた	→	阻害要因 { <table border="0" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td>a 資金不足</td> <td>e 組織内で理解が得られない</td> </tr> <tr> <td>b 時間不足</td> <td>f 組織内で決定権がない</td> </tr> <tr> <td>c 設備不足</td> <td>g 配置換え・転籍の為</td> </tr> <tr> <td>d 情報不足</td> <td>h その他（具体的に）</td> </tr> </table>	a 資金不足	e 組織内で理解が得られない	b 時間不足	f 組織内で決定権がない	c 設備不足	g 配置換え・転籍の為	d 情報不足	h その他（具体的に）
a 資金不足	e 組織内で理解が得られない									
b 時間不足	f 組織内で決定権がない									
c 設備不足	g 配置換え・転籍の為									
d 情報不足	h その他（具体的に）									
B 実施して成果をあげていない	→									
C 実施していない	→									
D 組織として実施する必要はなし	→									

栽培

有機栽培	A → 内容() B 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
優良な種子の入手	A → 内容() B 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
栽培技術の向上	A → 内容() B 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
post harvest の取扱改善	A → 内容() B 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
高付加価値商品の栽培	A → 内容() B 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D

労務管理

就業規則の再整備	A → 内容() B 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
評価制度の導入	A → 内容() B 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
社内訓練・研修の実施	A → 内容() B 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
給与体系の整備	A → 内容() B 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
5 Sの実施	A → 内容() B 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
カイゼンの実施	A → 内容() B 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
衛生管理（制服の導入・床の整備）	A → 内容() B 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D

機械及び生産整備

レイアウトの改善	A → 内容() B 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
機械の導入・更新	A → 内容() B 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
機械のメンテナンス	A → 内容() B 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
専門家による機械の保守・開発	A → 内容() B 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D

- A 実施して成果をあげた
- B 実施して成果をあげていない
- C 実施していない
- D 組織として実施する必要はなし

- 阻害要因
- a 資金不足
 - b 時間不足
 - c 設備不足
 - d 情報不足

- e 組織内で理解が得られない
- f 組織内で決定権がない
- g 配置換え・転籍の為
- h その他(具体的に)

経営

組織構造の再評価	A → 内容() B 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
システム構築・データ収集・管理	A → 内容() B 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
財務報告書の作成・改善	A → 内容() B 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
金融機関への低利融資申請	A → 内容() B 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D

製品品質向上

無作為サンプリングの実施	A → 内容() B 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
パッケージのデザイン改良	A → 内容() B 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
鮮度維持の研究	A → 内容() B 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
味の改良	A → 内容() B 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D

マーケティング

国内市場調査の実施	A → 内容() B 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
サンプル・パンフレットによる広報活動	A → 内容() B 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
販売拠点の増加	A → 内容() B 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
海外市場調査の実施	A → 内容() B 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
見本市への出品	A → 内容() B 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D

III. アクションプラン（グループ版）について

作成されたアクションプランについて、以下の項目について当てはまる回答の a ~ d に をつけてください。

また a の方は具体的な効果を記述ください。また b・c の方はその理由を選ぶか、具体的に記述ください。

- | | | | | | | | | | | |
|--|-------------------|--|--------|--------------|--------|-------------|------------|-------------|----------------|--|
| <p>A 実施して成果をあげた</p> <p>B 実施したが成果をあげていない 阻害要因</p> <p>C 実施していない</p> <p>D アクションとして想定していなかった</p> | <p>→</p> <p>→</p> | <table border="0"> <tr> <td style="padding-right: 10px;">a 資金不足</td> <td>e 組織にメリットがない</td> </tr> <tr> <td>b 時間不足</td> <td>f 生産管理ができない</td> </tr> <tr> <td>c 運営体制が不十分</td> <td>g その他（具体的に）</td> </tr> <tr> <td>d メンバー間の所在地が遠い</td> <td></td> </tr> </table> | a 資金不足 | e 組織にメリットがない | b 時間不足 | f 生産管理ができない | c 運営体制が不十分 | g その他（具体的に） | d メンバー間の所在地が遠い | |
| a 資金不足 | e 組織にメリットがない | | | | | | | | | |
| b 時間不足 | f 生産管理ができない | | | | | | | | | |
| c 運営体制が不十分 | g その他（具体的に） | | | | | | | | | |
| d メンバー間の所在地が遠い | | | | | | | | | | |

情報交換・共有	A → 内容() B 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
設備原材料等の相互の便宜供与	A → 内容() B 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
パイロットプロジェクトの実施 (共同ブランド・共同見本市等)	A → 内容() B 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
共同組織の確立及び運営	A → 内容() B 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
政府への働きかけ	A → 内容() B 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C 理由 (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D

IV 現在の状況を鑑みて、今後帰国研修員間のネットワーク活動を行っていく上でそれぞれの立場が行うべきことは何ですか

a 参加者自身が行うこと

{ }

b インドネシア政府に望むこと

{ }

c JICAに望むこと

{ }

d IETC・RETPCに望むこと

{ }

以上、ご協力ありがとうございました

Angket Peserta “Bantuan untuk Perusahaan Industri Kecil dan Menengah (Bidang Pengolahan Hasil Pertanian)” yang Diselenggarakan Khusus bagi Indonesia oleh JICA

Nama lengkap	_____	Pelatihan angkatan ke-	_____
Alamat kerja	_____	Jabatan	_____ pemerintah / swasta
Alamat rumah	Alamat _____	E-mail	_____@_____
	Tel. & fax. _____		

<Pertanyaan>

I. Mengenai pelatihan di Jepang ini (untuk peserta angkatan ke-9, termasuk pelatihan di Indonesia)

1. Berikanlah penilaian anda terhadap pokok-pokok pelatihan di bawah ini.

- | | |
|------------------------|---|
| a Sangat berguna | d Tidak berguna |
| b Berguna | e Tidak ada dalam pokok pelatihan tapi perlu |
| c Tidak begitu berguna | f Tidak ada dalam pokok pelatihan dan tidak perlu |

Pemahaman mengenai keadaan bantuan untuk perusahaan industri kecil & menengah Jepang-Indonesia

	a	b	c	d	e	f
Kebijakan bantuan untuk perusahaan industri kecil & menengah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Studi lapangan perusahaan industri kecil & menengah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	a	b	c	d	e	f
Pembukaan pasar dalam negeri dan luar negeri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Peningkatan perdagangan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mekanisme distribusi dan contohnya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Studi lapangan tempat karantina dan pencegahan penularan penyakit tanaman	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pendekatan pada negara-negara Asia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fungsi perusahaan perdagangan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Studi lapangan industri rumah makan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunjungan ke koperasi (Nokyo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunjungan ke produsen makanan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunjungan ke rumah petani produsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Studi lapangan ke pasar induk/grosir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunjungan ke supermarket	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Studi lapangan ke tempat pameran dan sample	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	a	b	c	d	e	f
Pengawasan manajemen untuk mendidik perusahaan industri kecil & menengah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategi dan pengawasan manajemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pengawasan keuangan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pengawasan tenaga kerja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pengepakan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pengawasan produksi (kaizen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pengawasan produksi (5S)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	a	b	c	d	e	f
Penyusunan action plan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Action plan perorangan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Action plan berkelompok	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Untuk pertanyaan 1. yang jawabannya a atau b, secara konkrit bagaimana akan anda manfaatkan pokok pelatihan tersebut ?

{ _____ }

3. Dengan memperhatikan kondisi saat ini, pelatihan apa yang anda anggap perlu, tetapi tidak ada dalam pokok pelatihan di atas?

{ _____ }

4. Untuk pertanyaan 1. yang jawabannya a atau b, hal apa yang mempunyai hasil melebihi organisasi/perusahaan anda ?

{ _____ }

II. Mengenai action plan (perorangan)

Berilah tanda lingkaran O pada A – D untuk pilihan yang sesuai mengenai action plan yang telah disusun. Bila anda memilih A, tuliskan hasilnya secara konkrit. Bila anda memilih B atau C, tuliskan alasan memilih secara konkrit.

A Menerapkannya dan berhasil	→	a Kekurangan modal	e Tidak memperoleh persetujuan dalam organisasi
B Menerapkan, tetapi tidak berhasil	→	b Kekurangan waktu	f Tidak memiliki hak memutuskan dalam organisasi
C Tidak menerapkan	→	c Kekurangan fasilitas	g Karena perpindahan kerja atau posisi
D Sebagai organisasi tidak perlu menerapkan		d Kekurangan informasi	h Lain-lain (secara konkrit)

Penanaman

Penanaman dengan pupuk organik	A → hasil () B alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
Perolehan bibit yang bagus	A → hasil () B alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
Peningkatan teknologi penanaman	A → hasil () B alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
Perbaikan pemeliharaan pasca panen	A → hasil () B alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
Penanaman produk bernilai tambah yang tinggi	A → hasil () B alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D

Pengawasan tenaga kerja

Pengaturan kembali peraturan kerja	A → hasil () B alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
Pemakaian sistem penilaian kinerja	A → hasil () B alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
Pelaksanaan pelatihan pegawai dalam perusahaan	A → hasil () B alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
Pengaturan urusan gaji	A → hasil () B alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
Pelaksanaan 5S	A → hasil () B alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
Pelaksanaan Kaizen	A → hasil () B alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
Pengawasan kebersihan (pemakaian seragam, penataan lantai)	A → hasil () B alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D

Mesin dan fasilitas produksi

Perbaikan tata letak	A → hasil () B alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
Pembelian dan pembaharuan mesin	A → hasil () B alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
Pemeliharaan mesin	A → hasil () B alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
Pemeliharaan dan pengembangan mesin oleh ahli	A → hasil () B alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D

A Menerapkannya dan berhasil	→ Faktor penghalang →	a Kekurangan modal	e Tidak memperoleh persetujuan dalam organisasi
B Menerapkan, tetapi tidak berhasil		b Kekurangan waktu	f Tidak memiliki hak memutuskan dalam organisasi
C Tidak menerapkan		c Kekurangan fasilitas	g Karena perpindahan kerja atau posisi
D Sebagai organisasi tidak perlu menerapkan		d Kekurangan informasi	h Lain-lain (secara konkrit)

Manajemen

Peninjauan kembali struktur organisasi	A → hasil () B alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
Pembangunan sistem, pengumpulan dan pengawasan data	A → hasil () B alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
Penyusunan dan perbaikan laporan keuangan	A → hasil () B alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
Surat permohonan bunga pinjaman rendah pada badan perbankan	A → hasil () B alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D

Peningkatan kualitas produk

Pelaksanaan pemeriksaan sampling acak	A → hasil () B alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
Perbaikan desain pak pembungkus	A → hasil () B alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
Penelitian daya tahan kesegaran	A → hasil () B alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
Perbaikan citarasa	A → hasil () B alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D

Marketing

Pelaksanaan penelitian pasar dalam negeri	A → hasil () B alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
Pengiklanan dengan sample dan pamflet	A → hasil () B alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
Penambahan tempat penjualan	A → hasil () B alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
Pelaksanaan penelitian pasar luar negeri	A → hasil () B alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
Mengeluarkan produk ke pameran sample	A → hasil () B alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D

III. Mengenai action plan (perkelompok)

Berilah tanda lingkaran O pada A – D untuk pilihan yang sesuai mengenai action plan perkelompok yang telah disusun.

Bila anda memilih A, tuliskan hasilnya secara konkrit. Bila anda memilih B atau C, tuliskan alasan memilih secara konkrit.

- | | | | |
|--------------------------------------|---|---|---------------------------------------|
| A Menerapkannya dan berhasil | | a Kekurangan modal | e Tidak ada untungnya bagi organisasi |
| B Menerapkan, tetapi tidak berhasil | → | b Kekurangan waktu | f Perbedaan produk yang dikelola |
| C Tidak menerapkan | | c Sistem pelaksanaannya kurang | g Lain-lain (secara konkrit) |
| D Tidak menganggapnya sebagai action | → | d Tempat kerja sesama peserta berjauhan | |

Pertukaran dan pemilikan bersama informasi	A → hasil () B alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
Kepraktisan bersama fasilitas dan bahan baku	A → hasil () B alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
Pelaksanaan pilot proyek (merek/brand bersama dan pameran sample bersama)	A → hasil () B alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
Pendirian dan manajemen organisasi bersama	A → hasil () B alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D
Meminta bantuan pemerintah	A → hasil () B alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) C alasan (a, b, c, d, e, f, g, h ()) D

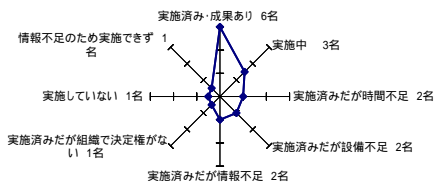
IV. Dengan memperhatikan kondisi saat ini, apa yang harus dilakukan sesuai kedudukan masing-masing dalam melaksanakan aktivitas network antara peserta pelatihan setelah pulang ke Indonesia ?

- a Hal yang akan dilakukan oleh peserta sendiri ()
- b Hal yang diharapkan pada pemerintah ()
- c Hal yang diharapkan pada JICA ()
- d Hal yang diharapkan pada IETC dan RETPCI ()

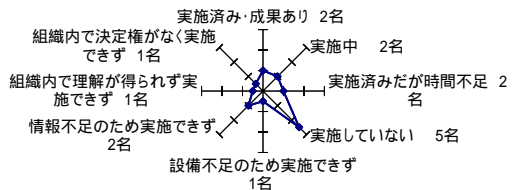
Sekian. Terima kasih atas kerjasama anda.

グループ版アクションプランの進捗

情報交換・共有



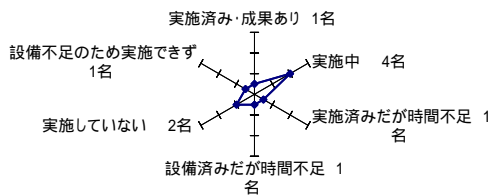
共同組織の確立及び運営



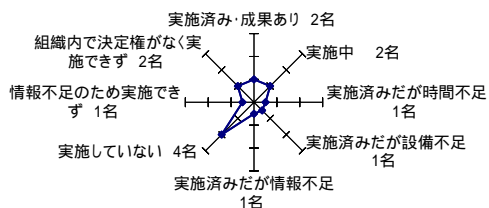
設備・原材料等の相互の便宜供与



政府への働きかけ



パイロットプロジェクトの実施



資料3-1 帰国民間研修生のアクション・プラン実行状況(栽培分野)

No.	陣名	種族*	業種	役職	有機肥料導入	優良種子導入	栽培技術向上	収穫後取扱改善	高付部機具導入					
1	1	Sigit Prasetyo		農場長	C	-	C	-	C	-				
2	2	Lilis	果実・野菜の甘味加工品	経営者	-	-	-	-	-	-				
3	3	Zaenal Arifin	キャッサバ・チップス製造	経営者	B	e	B	d	B	b	B	d		
4	4	I Ketut	協組・中小企業訓練所	トレーナー	-	-	A	競争力	-	-	A	A		
5	3	Aah	ジャム・ピーナツバター製造	研究開発担当	-	-	-	-	-	-	-	-		
6	4	Priatmana	農民グループ連合会	会長	B	a c d	A	A	B	a c	B	d		
7	4	Atep	スル-青果課長(後、自営)	生鮮品トレーダー	C	f	C	f	-	-	B	c		
8	4	Rudy	農業職業高校	教頭	A	A	B	a b	B	c	B	c	C	a c
9	5	Kuki	協組連合会(漬物半加工品)	株式会社社長	A	A	C	h	C	h	C	h	C	h
10	5	Edhi	野菜の栽培・販売協組	組合長	B	a	B	c	B	c	B	c	B	a
11	5	Epo	コンサルタント	社長	B	A	B	c	B	a	A	A	C	a
12	5	Sugeng	農協	生産・加工部長	B	a d	C	h	B	c d	B	c	C	h
13	6	Suharsono	カラギナン・パウダー製造	取締役	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14	6	Sinaga	Batak 馬鈴薯・トマト・キャベツ・生姜栽培	取締役	C	h	C	d	B	a c d	-	-	C	c d
15	6	Tarigan	Batak 馬鈴薯・トマト・柑橘栽培	社長	A	A	A	A	C	h	-	-	-	-
16	6	Monica	華人 果実ビュレ製造	営業担当	C	f	C	f	C	f	C	f	C	f
17	7	Tugiran	未加工・半加工冷凍野菜輸出	支店長	A	A	A	A	A	A	A	A	A	c
18	7	Sugeng	農協(馬鈴薯・スイートピー)	運営委副代表	A	A	A	A	A	A	A	A	C	c
19	7	Siswanto	西瓜・唐辛子・枝豆栽培	総務部長	C	-	C	-	C	-	C	-	C	-
20	7	Hariadi	華人 果実味ゼリー製造	人材育成・開発部長	C	h	A	A	C	B	c	C	A	d
21	8	Sugondo	Batak 鈴薯・キャベツ・生姜・珈琲・カオカ	品質管理部長	A	A	C	g	C	g	A	A	C	A
22	8	Jenny	華人 農海産物輸出入	マネジャー	C	f	C	f	C	f	C	f	C	f
23	8	Peggy	華人 マルキサ・ジュース製造業	オーナーの娘	C	-	C	e	C	-	C	-	C	-
24	8	Suandi	華人 ナタデココ・アロエラ製造	取締役	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
25	8	Ginting	Batak キャベツ・馬鈴薯・マルキサ栽培	GM	C	後日実施	A	A	A	A	A	A	A	A

*記述無き者はジャワ人がスダ人。

- A: 実行してみたが、成果があった。
- B: 実行してみたが、成果はなかった その阻害要因
- C: 実行してみなかった - - - - - その理由
- D: 当社では実行に適さない。

- a. 資金が足りない
- b. 時間が足りない
- c. 設備が足りない
- d. 情報が足りない
- e. 社内で賛同が得られなかった
- f. 社内で決定権を持っていない
- g. 転職ないし配置換え
- h. その他

資料3-2 帰国民間研修生のアクション・プラン実行状況(労務分野)

No.	陣名	種族*	業種	役職	就業規則改善	評価制度導入	社内研修実施	給与体系整備	5S実施	カイゼン実施	衛生管理**							
1	Sigit Prasetyo		果実・野菜の甘味加工品	農場長	B	b	-	B	a	B	c	B	c	A	c			
2	Lilis		キャッサバ・チップス製造	経営者	B	c	B	-	C	B	c	B	c	C	-	A		
3	Zaenal Arifin		ジャム・ピーナツバター製造	経営者	B	b	B	-	B	B	b	B	b	B	b	A		
4	I Ketut	Bali	協組・中小企業訓練所	トレーナー	-	-	-	-	-	A	-	-	-	-	-	-		
5	Aah		スルハ-青果課長(後、自営)	研究開発担当	C	b	C	f	-	C	f	A	A	A	試行中	-		
6	Priatmana		農民グループ連合会	会長	A	A	A	B	b c	A	A	A	A	A	B	a b		
7	Atep		スルハ-青果課長(後、自営)	生鮮品トレーナー	B	f	B	e	A	B	f	A	A	A	A	A		
8	Rudy		農業職業高校	教頭	B	f	C	f	C	a	A	A	-	A	A	A		
9	Kuki		協組連合会(漬物半加工品)	株式会社社長	A	A	A	C	h	C	h	C	h	A	A	A		
10	Edhi		野菜の栽培・販売協組	組合長	C	g	D	C	f	B	b	B	d	B	c	C	a	
11	Epo		コンサルタント	社長	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	
12	Sugeng		農協	生産・加工部長	B	b	C	b	C	a	B	a	B	e	B	c	A	
13	Suharsono		カラギナン・パウダー製造	社長	A	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
14	Sinaga	Batak	馬鈴薯・トマト・キャベツ・生姜栽培	取締役	A	A	A	-	B	c	A	B	h	B	h	-	B	h
15	Tarigan	Batak	馬鈴薯・トマト・柑橘栽培	社長	B	h	-	-	-	-	-	B	h	B	過渡期	B	過渡期	
16	Monica	華人	果実ピューレ製造	営業担当	C	f	C	e f	B	e h	C	f	B	d e	B	d e	A	
17	Tugiran		未加工・半加工冷凍野菜輸出品	支店長	-	-	B	h	A	A	-	-	A	-	-	-	A	
18	Sugeng		農協(馬鈴薯・スイートピー)	運営委副代表	B	c e	B	c	B	b c	B	a b c	B	c	B	c	B	c
19	Siswanto		西瓜・唐辛子・枝豆栽培	総務部長	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	-	B	A	
20	Hariadi	華人	果実味ゼリー製造	人材育成・開発部長	A	A	A	A	-	-	-	A	A	A	A	A	A	
21	Sugondo	Batak	鈴薯・キャベツ・生姜・珈琲・カカオ製	品質管理部長	A	A	B	b c h	A	A	B	b c h	A	C	b	A	A	
22	Jenny	華人	農海産物輸出入	マネジャー	C	-	C	f	C	f	C	f	B	a c f	B	a f	A	
23	Peggy	華人	マルキサ・ジュース製造業	オーナーの娘	-	-	-	-	C	-	-	-	B	c	B	d	B	c
24	Suandi	華人	サタデココ・アロエラ製造	取締役	B	c d	C	g	C	b c	A	A	C	b d g	C	e g	A	
25	Ginting	Batak	キャベツ・馬鈴薯・マルキサ栽培	GM	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	

*記述無き者はジャワ人かスダ人。

**制服導入、床の整備等。

資料3-3 帰国民間研修生のアクション・プラン実行状況(生産設備分野)

No.	陣名	種族	業種	役職	レイアウト改善	機械導入・更新	機械設備改修	機械設備開発
1	1	Sigit Prasetyo		農場長	-	B a	B c	C a
2	2	Lilis	果実・野菜の甘味加工品	経営者	-	-	-	-
3	3	Zaenal Arifin	キャッサバ・チップス製造	経営者	-	-	-	-
4	4	I Ketut	協組・中小企業訓練所	トレーナー	-	-	-	-
5	5	Aah	ジャム・ピーナツバター製造	研究開発担当	A 試行中	A 実行中	-	C a
6	4	Priatmana	農民グループ連合会	会長	B a c	B a c	B c d	B a b c d
7	4	Atep	スーパ-青果課長(後、自営)	生鮮品トレーナー	C	C	C	C
8	4	Rudy	農業職業高校	教頭	-	C a	B a	C a
9	5	Kuki	協組連合会(漬物半加工品)	株式会社社長	C すでにOK	C 既にOK	C 不要	C 不要
10	5	Edhi	野菜の栽培・販売協組	組合長	A	C a	B a	C a
11	5	Epo	コンサルタント	社長	-	A	A	A
12	5	Sugeng	農協	生産・加工部長	B a	B c	B f	B a
13	6	Suharsono	カラギナン・パウダー製造	社長	-	C a	A	C c
14	6	Sinaga	Batak 馬鈴薯・トマト・キャベツ・生姜栽培	取締役	-	-	-	-
15	6	Tarigan	Batak 馬鈴薯・トマト・柑橘栽培	社長	-	-	-	-
16	6	Monica	華人 果実ピューレ製造	営業担当	D	D	A	D
17	7	Tugiran	未加工・半加工冷凍野菜輸出業	支店長	-	-	-	-
18	7	Sugeng	農協(馬鈴薯・スイートピー)	運営委副代表	C	C a	D	C
19	7	Siswanto	西瓜・唐辛子・枝豆栽培	総務部長	A	A	A	A
20	7	Hariadi	華人 果実味ゼリー製造	人材育成・開発部長	A	A	A	C h
21	8	Sugondo	Batak 鈴薯・キャベツ・生姜・珈琲・カカオ製	品質管理部長	A	-	-	-
22	8	Jenny	華人 農海産物輸出入	マネジャー	C f	C f	f	C f
23	8	Peggy	華人 マルキサ・ジュース製造業	オーナーの娘	B d	B a	B c	B d
24	8	Suandi	華人 ナタデココ・アロエラ製造	取締役	A	B a	B b c	C a
25	8	Ginting	Batak キャベツ・馬鈴薯・マルキサ栽培	GM	-	-	-	-

資料3-4 帰国民間研修生のアクション・プラン実行状況(経営分野)

No.	陣名	種族	業種	役職	組織構造見直し	システム構築等	財務諸表作成	低利融資申請		
1	1	Sigit Prasetyo		農場長	C	d	B	d	C	c
2	2	Lilis	果実・野菜の甘味加工品	経営者	-	-	-	-	-	-
3	3	Zaenal Arifin	キャッサバ・チップス製造	経営者	-	-	-	-	-	-
4	4	I Ketut	協組・中小企業訓練所	トレーナー	-	-	-	-	-	-
5	5	Aah	ジャム・ピーナツバター製造	研究開発担当	C	f	C	f	C	f
6	4	Priatmana	農民グループ連合会	会長	A	A	A	A	B	-
7	4	Atep	スーパ-青果課長(後、自営)	生鮮品トレーナー	B	a	B	a	B	f
8	4	Rudy	農業職業高校	教頭	C	b	A	A	B	-
9	5	Kuki	協組連合会(漬物半加工品)	株式会社社長	C	指導無し	A	実行済	C	指導無し
10	5	Edhi	野菜の栽培・販売協組	組合長	B	d	B	a	B	a
11	5	Epo	コンサルタント	社長	A	A	A	A	B	d
12	5	Sugeng	農協	生産・加工部長	B	f	C	d	A	B
13	6	Suharsono	カラギナン・パウダー製造	社長	-	-	-	-	A	B
14	6	Sinaga	馬鈴薯・トマト・キャベツ・生姜栽培	取締役	A	-	A	-	A	B
15	6	Tarigan	馬鈴薯・トマト・柑橘栽培	社長	-	-	-	-	-	d
16	6	Monica	華人 果実ピューレ製造	営業担当	B	e	A	C	f	D
17	7	Tugiran	未加工・半加工冷凍野菜輸出	支店長	A	A	A	C	h	C
18	7	Sugeng	農協(馬鈴薯・スイートピー)	運営委副代表	A	-	B	c e	A	B
19	7	Siswanto	西瓜・唐辛子・枝豆栽培	総務部長	A	-	A	-	A	C
20	7	Hariadi	華人 果実味ゼリー製造	人材育成・開発部長	A	-	A	-	A	-
21	8	Sugondo	Batak 鈴薯・キャベツ・生姜・珈琲・カカオ製	品質管理部長	-	-	-	-	C	f
22	8	Jenny	華人 農海産物輸出入	マネジャー	B	f	C	f	C	f
23	8	Peggy	華人 マルキサ・ジュース製造業	オーナーの娘	B	-	B	d	B	e
24	8	Suandi	華人 ナタデココ・アロエラ製造	取締役	C	a c d	B	e g	B	b d
25	8	Ginting	Batak キャベツ・馬鈴薯・マルキサ栽培	GM	A	-	A	-	A	-

(注)システム構築等には、データ収集・監理も含まれる。

資料3-5 帰国民間研修生のアクションプラン実行状況(品質向上分野)

No.	陣名	種族	業種	役職	オンプリング検査	包装デザイン改善	鮮度延長研究	味覚改良				
1	1	Balit	果実・野菜の甘味加工品	農場長	B	c	C	-	A	-	-	-
2	2	Lilis	果実・野菜の甘味加工品	経営者	-	-	-	-	-	-	-	-
3	3	Zaenal Arifin	キャッサバ・チップス製造	経営者	B,C	b, b	-	-	-	-	-	-
4	3	I Ketut	協組・中小企業訓練所	トレーナー	-	-	-	-	-	-	-	-
5	3	Aah	ジャム・ピーナツバター製造	研究開発担当	A	-	A	*1	-	-	A	*2
6	4	Priatmana	農民グループ連合会	会長	A	品質向上	A	品質向上	A	品質向上	B	c,d
7	4	Atep	スーパ-青果課長(後、自営)	生鮮品トレーナー	-	-	-	-	-	-	-	-
8	4	Rudy	農業職業高校	教頭	A	*3	A	*4	C	予算無し	-	-
9	5	Kuki	協組連合会(漬物半加工品)	株式会社社長	A	既実施	C	不要	A	既実施	A	-
10	5	Edhi	野菜の栽培・販売協組	組合長	B	c	A	-	B	c	B	c
11	5	Epo	コンサルタント	社長	C	-	A	研修応用	C	-	C	-
12	5	Sugeng	農協	生産・加工部長	A	-	C	e	B	d	A	甘果実
13	6	Suharsono	カラギナン・パウダー製造	社長	A	-	C	中間財	B	c,d	C	中間財
14	6	Sinaga	Batak 馬鈴薯・トマト・キャベツ・生姜栽培	取締役	-	-	-	-	-	-	-	-
15	6	Tarigan	Batak 馬鈴薯・トマト・柑橘栽培	社長	-	-	B	-	B	-	-	-
16	6	Monica	華人 果実ビュレ製造	営業担当	A	コスト削減	D	中間財	A	-	A	多様化
17	7	Tugiran	未加工・半加工冷凍野菜輸出	支店長	A	品質安定	A	顧客増	A	質向上	A	質向上
18	7	Sugeng	農協(馬鈴薯・スイートピー)	運営委副代表	D	-	A	良好	A	良好	C	f
19	7	Siswanto	西瓜・唐辛子・枝豆栽培	総務部長	A	-	A	-	A	-	B	-
20	7	Hariadi	華人 果実味ゼリー製造	人材育成・開発部長	A	*5	A	*6	A	*7	A	*8
21	8	Sugondo	Batak 鈴薯・キャベツ・生姜・珈琲・カカオ製	品質管理部長	A	*9	A	*10	A	*10	A	-
22	8	Jenny	華人 農海産物輸出入	マネジャー	C	f	C	f	C	f	C	f
23	8	Peggy	華人 マルキサ・ジュース製造業	オーナーの娘	B	c	B	c	C	c	B	d
24	8	Suandi	華人 ナタデココ・アロエラ製造	取締役	B	d	A	-	B	d	B	d
25	8	Ginting	Batak キャベツ・馬鈴薯・マルキサ栽培	GM	A	常時実行	未実行	未実行	未実行	未実行	未実行	未実行

(注) システム構築等には、データ収集・監理も含まれる。

*1: 顧客の求めに応じて。

*2: 顧客の求めに応じて。

*3: 顧客との取引の際のサンプルとして使用。

*4: 消費者の求めに従って。

*5: "高品質製品"を目指して2003年に5Sを開始した。

*6: これまでのパッケージを見直し、高品質化を行った。

*7: 品質保持期限延長のためR&Dを行い、QAシステムを開発した。

*8: 生産プロセスにおいてQA&QCが時と共に重要性を増す体制にしつつある。

*9: 当たり前のように行っている。

*10: 従前から同様に行っている。

資料3-6 帰国民間研修生のアクションプラン実行状況(マーケティング)

No.	陣名	種族	業種	役職	国内市場調査	サンプル/パンフ	販売拠点増加	海外市場調査	展示会への出品
1	1	Balit	Bigit Prasetyo	農場長	D	-	A	D	-
2	2	Lilis	果実・野菜の甘味加工品	経営者	-	-	-	-	-
3	3	Zaenal Arifin	キャッサバ・チップス製造	経営者	-	-	-	-	-
4	3	I Ketut	協組・中小企業訓練所	トレーナー	-	-	-	-	-
5	3	Aah	ジャム・ピーナツバター製造	研究開発担当	-	A	A	C	A
6	4	Priatmana	農民グループ連合会	会長	B	b A	*2 B	a,c,d B	c,d B
7	4	Atep	スーパ-青果課長(後、自営)	生鮮品トレーナー	-	-	-	-	-
8	4	Rudy	農業職業高校	教頭	B	高価過ぎ	B 予算無し	C	a A
9	5	Kuki	協組連合会(漬物半加工品)	株式会社社長	A	-	A	C 未必要	A
10	5	Edhi	野菜の栽培・販売協組	組合長	B	a	B a	B a	B d
11	5	Epo	コンサルタント	社長	A	-	A *3	C e	B c
12	5	Sugeng	農協	生産・加工部長	A	-	C c	B b	B a
13	6	Suharsono	カラギナン・パウダー製造	社長	A	-	A	-	C
14	6	Sinaga	Batak 馬鈴薯・トマト・キャベツ・生姜栽培	取締役	B	a,d	C a,c	B a,c	C a
15	6	Tarigan	Batak 馬鈴薯・トマト・柑橘栽培	社長	-	-	-	-	B
16	6	Monica	華人 果実ピュール製造	営業担当	B	a,c *4	A *5	A *6	B a,c *7
17	7	Tugiran	未加工・半加工冷凍野菜輸出業	支店長	B	h *8	B *9	C h	C a
18	7	Sugeng	農協(馬鈴薯・スイートピー)	運営委副代表	A	成果小	B a,c	B c,d	D
19	7	Siswanto	西瓜・唐辛子・枝豆栽培	総務部長	B	-	B	C	B
20	7	Hariadi	華人 果実味ゼリー製造	人材育成・開発部長	A	*10	-	A *11	A *12
21	8	Sugondo	Batak 鈴薯・キャベツ・生姜・珈琲・カカオ製	品質管理部長	D	輸出のみ	D 不要	A 努力中	A 未成果
22	8	Jenny	華人 農海産物輸出入	マネジャー	C	f	C f	A	B d
23	8	Peggy	華人 マルキサ・ジュース製造業	オーナーの娘	B	e	B d	B d	C d
24	8	Suandi	華人 ナタデココ・アロエラ製造	取締役	C	c,d	C a,c	B a,c,d	C a,d
25	8	Ginting	Batak キャベツ・馬鈴薯・マルキサ栽培	GM	未実行	未実行	未実行	未実行	未実行

(注) システム構築等には、データ収集・監理も含まれる。

*1: 国内向け展示会に参画。

*2: 売り上げ増。

*3: 研修で学んだとおりに行った。

*4: 得意先訪問と展示会参加は成果を挙げられなかったが、別途、販売先を増やすことができた。

*5: パンフレットではなく、サンプルを送付することによって新規顧客を得ることができた。

*6: アメリカの他、日本、ベトナムへ輸出できるようになった。

*7: 海外展示会には未参加。

*8: 国内では茄子の嗜好度は低い。

*9: インターネットで広告を試みたが、反応無し。

*10: 常に市場調査を行い、需要予測を実施している。

*11: 当社製品の販売ルートの整備を常に行っている。

*12: 国内外の展示会に何度か参加してきた。

*13: めったに参画しない。

研修同窓生ネットワーク

資料 4

	ジャバタ ランポン バンテン	中部ジャワ州 西部ジャワ州 ジョグジャカルタ	東ジャワ州 バリ 西ヌサテングラ	南スラウェシ州	北スマトラ州	各陣代表者 (連絡・ 調整係)
第1陣						Ruly
第2陣						Rini Yanti
第3陣						Parulian
第4陣						Retno SEL
第5陣						Dika Rinakuki
第6陣						Budiwati
第7陣						Hariadi
第8陣						Slamet B
第9陣						Herry
各地域 代表者	Atep	Priatmana	Chilman S	Masri Tiro	M. Ginting	
各地域 事務局*	貿易研修センター (IETC)	貿易研修センター (IETC)	RETPC スラバヤ	RETPC マカッサル	RETPC メダン	

* IETC, RETPC の職員が事務局のコーディネーターを担当

【役員】

会 長 : Herry Suginaryo (民間/ 9 陣現地国内研修)

副会長 : Slamet Budijanto (ボゴール農大/ 8 陣)

事務局 : Dika Rinakuki (民間/ 5 陣), Retno Sri Endah Lestari (商業工業省/ 4 陣)

Bendahra : Rinie Sri Yanti (協同組合中小企業省/ 2 陣), Boediwati (民間/ 6 陣)

Pengembangan SDM : Haraiadi (民間/ 7 陣)

情報/コミュニケーション : Parulian (農業省/ 3 陣)

Kerjasama : Ruly (民間/ 1 陣)