

インドネシア国
地方貿易研修・振興センタープロジェクト
終了時評価調査報告書

2006年3月

JICA LIBRARY



1182320 [0]

独立行政法人 国際協力機構
経済開発部

経済

JR

06-062

インドネシア国
地方貿易研修・振興センタープロジェクト
終了時評価調査報告書

2006年3月

独立行政法人 国際協力機構
経済開発部



1182320 [0]

序 文

JICA はこれまでインドネシア貿易研修センター (IETC) を対象として、「貿易研修センター協力事業」(フェーズ 1、1988～1993 年)、「貿易セクター人材育成計画」(フェーズ 2、1997～2002 年)の二次にわたりプロジェクトを実施してきました。その後、輸出振興と中小企業振興は、2001～2004 年のインドネシア国家開発計画 (PROPENAS) においても重点プログラムとして位置づけられました。また、近年地方分権化の流れを受けインドネシア政府は、地方都市数カ所に「地方貿易研修・振興センター (RETPC)」を設立し、これまでの IETC での成果を地方に展開することを目的としたプロジェクト方式技術協力を要請してきました。

同要請を受け、日本政府は 2002 年 1 月には実施協議調査団を派遣し、討議議事録 (R/D) 及びミニッツ (M/M) を取りまとめるとともに、プロジェクトの全体像を記載したプロジェクトドキュメントを完成させ、これらの文書に署名・交換を行い、2002 年 7 月より「モデルとなる RETPC が各地方の中小企業に対して貿易研修、貿易情報、及び貿易振興サービスを提供すること」をプロジェクト目標と設定した 4 年間の協力を行うこととしました。

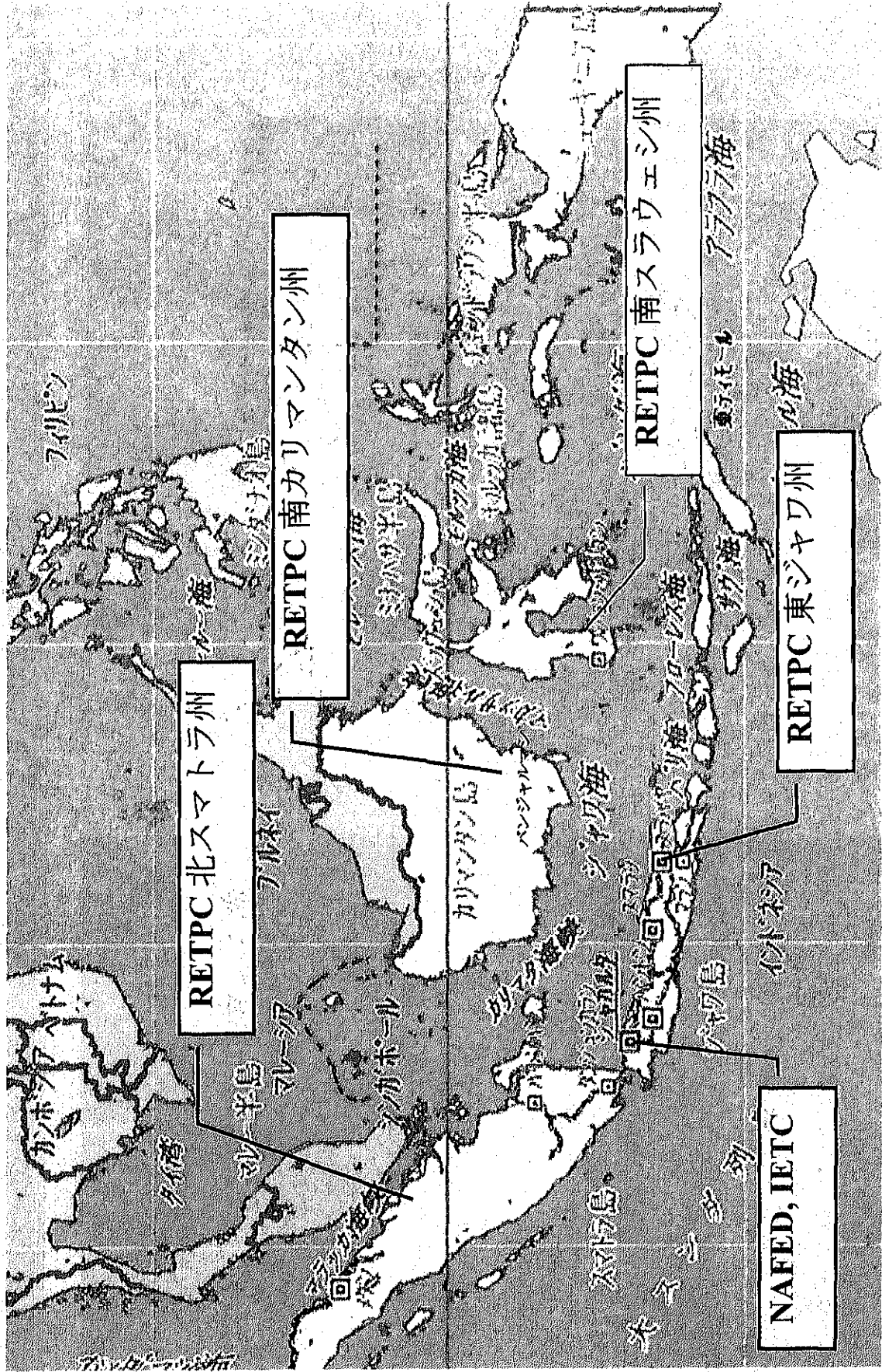
今次終了時評価調査団は、協力期間終了を 2006 年 6 月末に控え、プロジェクトの活動を総括し、評価を実施するとともに、技術移転の進捗度を確認したうえで、今後の協力のあり方について検討を行う事を目的として派遣されたものです。

本報告書は、同調査団の調査結果を取りまとめたものです。最後に、調査団派遣にご協力いただいた日本・インドネシア両国の関係各位に対し、深甚なる謝意を表すとともに、今後のプロジェクトの実施にあたり、引き続きのご支援、ご協力をお願い申し上げます。

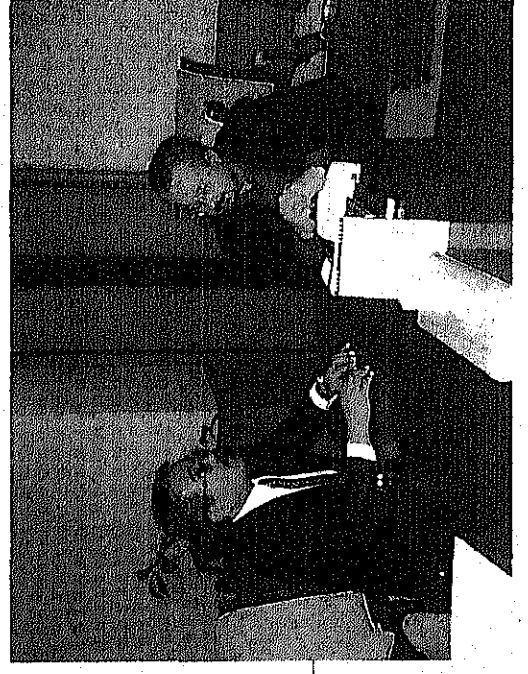
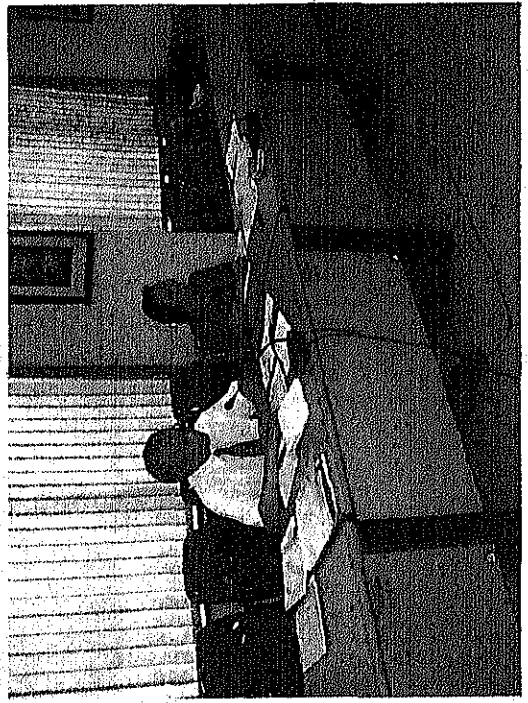
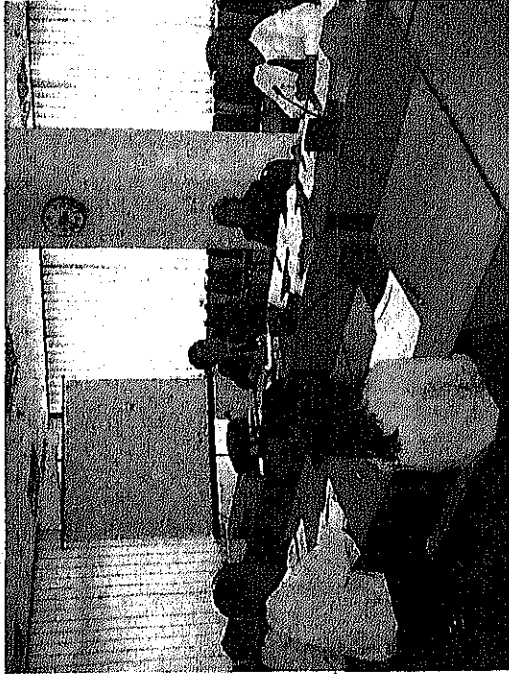
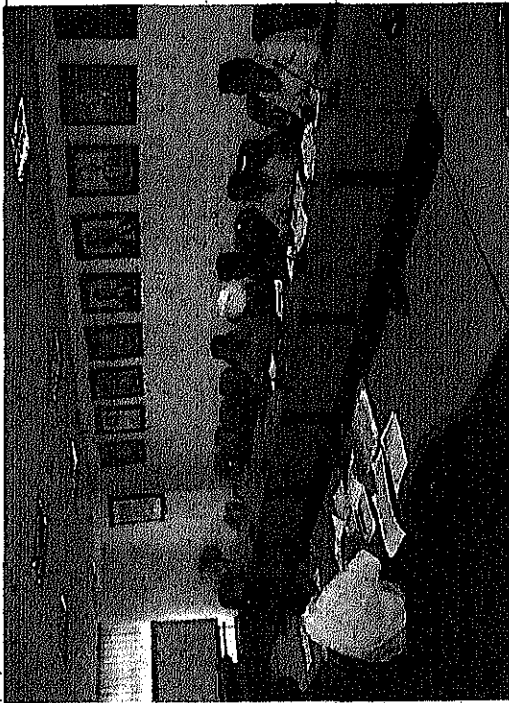
2006 年 3 月

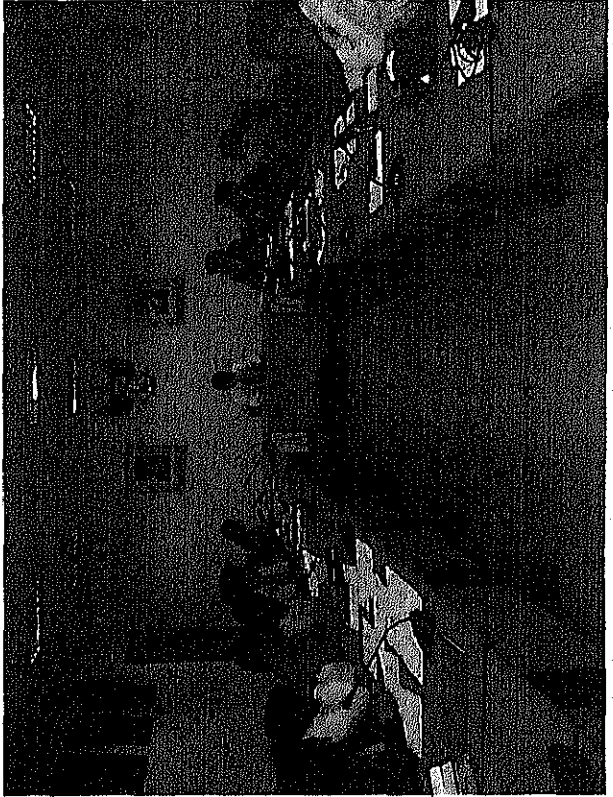
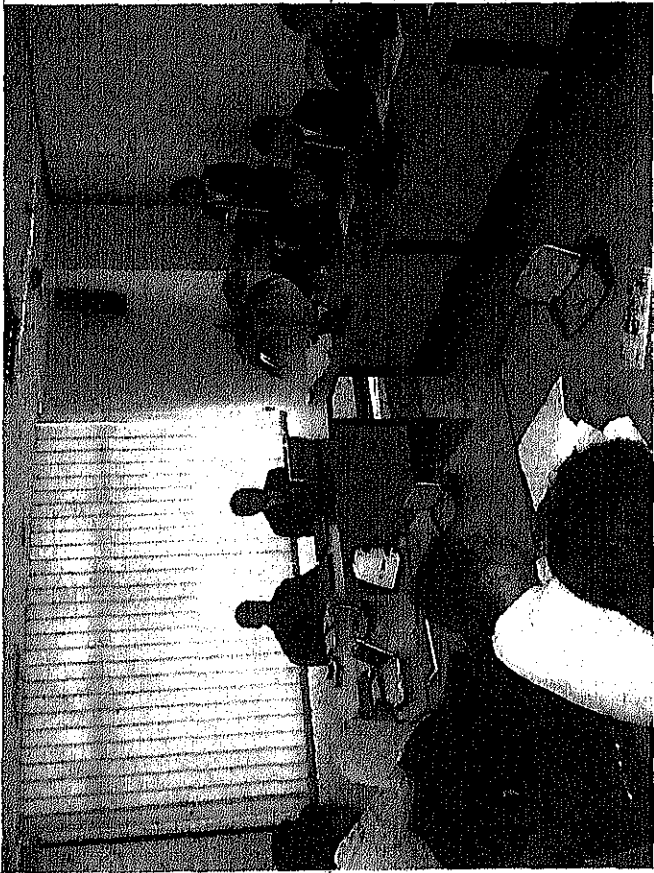
独立行政法人 国際協力機構
経済開発部
部長 佐々木 弘世

地図(プロジェクト地)

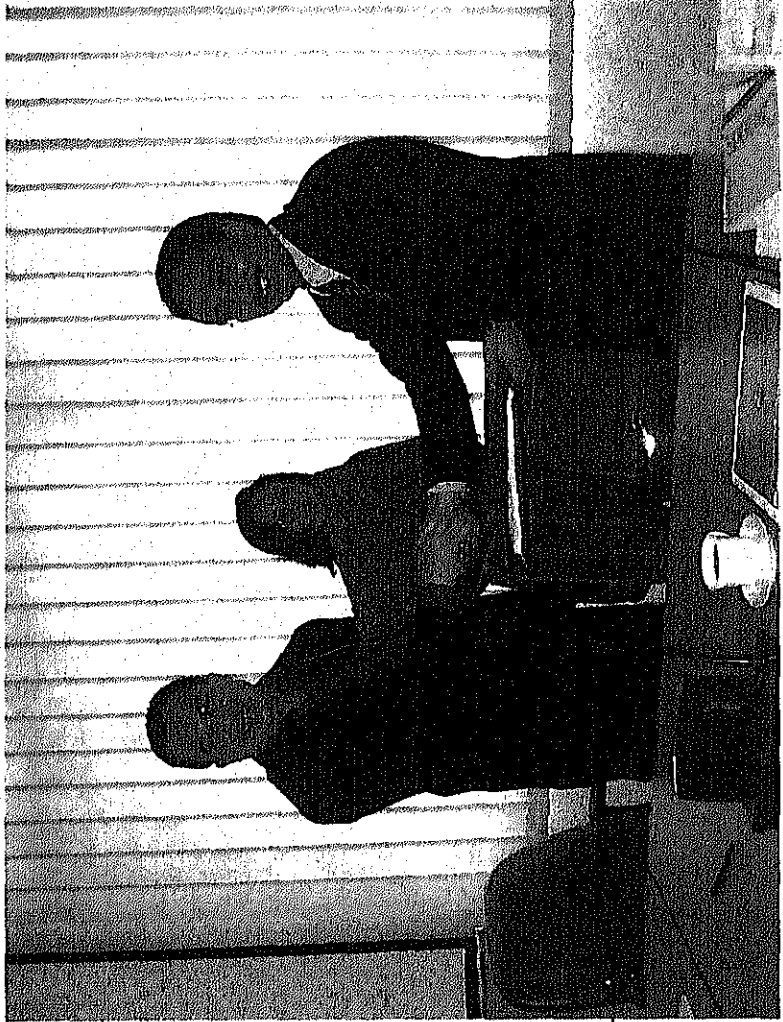


DISCUSSION at NAFED





Signing of M/M



略 語

AOTS	: The Association for Overseas Technical Scholarship	財団法人 海外技術者研修協会
BAPPENAS	: Badan Perencanaan Pembangunan Nasional	国家開発企画庁
C/P	: Counter Parts	カウンターパート
DINAS	: Industry and Trade Office of Provincial Government	州政府・商工振興局
IETC	: Indonesia Export Training Center	インドネシア貿易研修センター
IT	: Information Technology	情報技術
ITPC	: Indonesian Trade Promotion Center	インドネシア貿易促進センター
JCC	: Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JETRO	: Japan External Trade Organization	独立行政法人 日本貿易振興機構
JICA	: Japan International Cooperation Agency	独立行政法人 国際協力機構
KADIN	: Indonesian Chamber of Commerce and Industry	インドネシア商工会議所
M/M	: Minutes of Meeting	ミニッツ
NAFED	: National Agency For Export Development	商業省輸出振興庁
OJT	: On-the-Job Training	
PDM	: Project Design Matrix	
PROPENAS	: Program Pembagunan Nasional	インドネシア国家開発計画
R/D	: Record of Discussion	討議議事録
RETPC	: Regional Export Training and Promotion Center	地方貿易研修・振興センター
SMEs	: Small and Medium Enterprises	中小企業
TOT	: Training of Trainers	
TQM	: Total Quality Management	総合的品質経営
TTPP	: Trade Tie-up Promotion Program	
UPTD	: Unit Pelaksana Teknis Daerah (Regional Technical Execution Unit)	地方技術実施ユニット

目次

序文
地図
写真
略語

頁

第1章 調査団の概要.....	- 1 -
1-1 調査の背景.....	- 1 -
1-2 調査の目的.....	- 2 -
1-3 団員構成.....	- 2 -
1-4 調査日程.....	- 3 -
1-5 主要面談者.....	- 5 -
第2章 プロジェクト実績.....	- 11 -
2-1 投入実績.....	- 11 -
2-2 実施プロセス.....	- 15 -
2-3 5項目評価.....	- 17 -
2-3-1 妥当性:.....	- 17 -
2-3-2 有効性:.....	- 18 -
2-3-3 効率性:.....	- 18 -
2-3-4 インパクト:.....	- 21 -
2-3-5 自立発展性:.....	- 22 -
第3章 調査総括.....	- 26 -
3-1 結論.....	- 26 -
3-2 提言.....	- 26 -
3-2-1 プロジェクト期間中への提言.....	- 26 -
3-2-2 プロジェクト期間終了後への提言.....	- 29 -
3-3 教訓.....	- 31 -

収集資料リスト..... - 32 -

付属資料

1. 評価調査結果要約表
2. M/M
3. アンケート調査結果
4. RETPC 活動実績(東ジャワ州、北スマトラ州、南スラウェシ州、南カリマンタン州)

第1章 調査団の概要

1-1 調査の背景

インドネシア政府は1997年の経済危機後の経済再生のために、非石油・ガス部門の輸出競争力強化と、企業数・雇用割合の面で産業の中で高い比率を占める中小企業の振興を重要視しており、2001～2004年のインドネシア国家開発計画（PROPENAS）においても重点プログラムとして位置づけられている。この政策に対する支援の一環として、JICAはこれまでインドネシア貿易研修センター（IETC）を実施機関として、「貿易研修センター協力事業」（フェーズ1、1988～1993年）による貿易研修、商業日本語、輸出検査、展示研修の4分野における協力を行ってきた。さらに「貿易セクター人材育成計画」（フェーズ2、1997～2002年）による貿易研修プログラムの企画・運営能力向上のための協力を行ってきた。

これらの協力によりIETCの貿易研修実施能力は向上し、企業からも高く評価されたが、ジャカルタ以外の地方からの参加者は限られているため、近年地方分権化を進めているインドネシア政府は、地方都市数カ所に「地方貿易研修・振興センター（RETPC）」を設立し、これまでのIETCでの成果を地方に展開することを目的としたプロジェクト方式技術協力を要請してきた。

これを受け当機構は、数度にわたって現地調査を実施した結果、貿易研修に加えて企業に対する貿易情報及び貿易振興サービスの提供に対するニーズがあることが明らかになり、IETCの上部機関である商業省輸出振興庁（NAFED）が担っている貿易情報の提供及び商品展示やビジネスマッチングなどの貿易振興事業も併せて実施していく方針が固まった。

その後、2001年8月には第1次短期調査を、2001年11月には第2次短期調査を実施し、具体的な協力内容及び実施計画について、インドネシア側と協議し、ミニッツ（M/M）にとりまとめた。

以上の結果を踏まえ、2002年1月には実施協議調査団を派遣し、プロジェクト実施のための詳細事項についてインドネシア側関係者と協議し、結果を討議議事録（R/D）及びミニッツ（M/M）に取りまとめるとともに、プロジェクトの全体像を記載したプロジェクトドキュメントを完成させ、これらの文書に署名・交換を行い、2002年7月より、「モデルとなるRETPCが各地方の中小企業に対して貿易研修、貿易情報、及び貿易振興サービスを提供すること」をプロジェクト目標と設定した4年間の協力を実施中で、既に3年半が経過している。

今次調査においては、協力期間終了を2006年6月末に控え、終了時評価を実施するとともに、現行プロジェクトの技術移転の進捗度を確認したうえで、今後の協力のあり方について検討を行う。

1-2 調査の目的

- (1) これまで実施した協力活動全般について、当初計画に照らし、計画達成度（投入実績、活動実績、プロジェクト成果の達成状況）を把握する。
- (2) 上記(1)を踏まえたうえで、改訂版 JICA 事業評価ガイドラインに沿って評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点からプロジェクトの評価を行う。
- (3) 評価結果から他のプロジェクトの形成、運営、評価等の参考となる教訓を導き出すとともに、日本側およびインドネシア側の今後の対応等につき提言を行う。
- (4) プロジェクトにおいて支援している RETPC の自立発展と業務拡大に向けたインドネシア側の今後の計画およびイニシアティブについて確認する。

1-3 団員構成

- | | | |
|-----------|------------------------------|-------|
| (1) 総括/団長 | JICA 経済開発部第一グループ貿易・投資・観光チーム長 | 永江 勉 |
| (2) 貿易振興 | JETRO 貿易開発部 主幹 | 長田 榮一 |
| (3) 貿易研修 | 財団法人太平洋人材交流センター 専務理事 | 三田 昌孝 |
| (4) 協力計画 | JICA 経済開発部第一グループ貿易・投資・観光チーム | 五月女 淳 |
| (5) 評価分析 | 株式会社国際開発アソシエイツ パーナメント・エキスパート | 廣内 靖世 |

1-4 調査日程

日程		行程				
月日	曜日	団長	貿易振興	貿易研修	協力企画	評価分析
1	2/15					11:25 成田発 (JL725) 17:10 ジャカルタ着
2	2/16					AM: JICA 事務所打合せ PM: 日本人専門家面談
3	2/17					NAFED, IETC プロジェクトチーム面談、アンケート票回収
4	2/18					アンケート結果分析
5	2/19					アンケート結果分析
6	2/20					NAFED, IETC プロジェクトチーム面談
7	2/21			08:30 伊丹発 (JL3002) 09:45 成田着		合同評価報告書骨格作成
8	2/22		11:15 成田発 (JL725) 17:05 ジャカルタ着			
9	2/23		AM: JICA 事務所打合せ 日本人長期専門家との打合せ PM: NAFED、IETC との協議			
10	2/24		AM: IETC 視察 15:55 ジャカルタ発 (GA188) 18:05 メダン着			
11	2/25		終日: メダン RETPC と協議及び視察 民間企業視察			
12	2/26		8:30 メダン発 (GA183) 10:40 ジャカルタ着 13:00 ジャカルタ発 (GA632) 16:15 マカッサル着			
13	2/27		終日: マカッサル RETPC と協議、センター視察			

日順		月日	曜日	行程			
14	2/28	火		9:00 マカッサル発 (JT791) 9:20 スラバヤ着 終日：スラバヤ RETPC と協議、センター視察 AM: スラバヤ RETPC と協議 16:05 スラバヤ発 (JT314) 18:05 バンジャルマシン着			
15	3/1	水					
16	3/2	木		11:15 成田発 (JL725) 17:05 ジャカルタ着 終日：バンジャルマシン RETPC と協議、センター視察 18:35 バンジャルマシン発 (JT329) 19:05 ジャカルタ着			
17	3/3	金		AM: NAFED, IETC と協議 13:00 評価団内協議 17:30 JETRO	終日：評価団内協議	団長と同様	終日：評価団内協議
18	3/4	土		M/M 取りまとめ	19:20 ジャカルタ発 (JL726) 7:05 成田着	19:55 ジャカルタ発 (GA426) 22:35 デンパサル着 01:00 デンパサル発 (JL716) 08:25 関空着	団長と同様
19	3/5	日		M/M 取りまとめ			団長と同様
20	3/6	月		終日：NAFED, IETC と協議			団長と同様
21	3/7	火		AM: NAFED, IETC と協議 13:30 商業省計画局 15:30 BAPPENAS			19:20 ジャカルタ発 (JL726)
22	3/8	水		AM: JCC, M/M 署名 PM: NAFED 協議			7:05 成田着
23	3/9	木		11:00 日本大使館報告 14:00 JICA 事務所報告 19:20 ジャカルタ発 (JL726)			
24	3/10	金		7:05 成田着			

1-5 主要面談者

<インドネシア側>

(1) National Agency for Export Development (NAFED)

Mr. Rhenald Kasali	Acting Chairperson
Ms. Hesti Indah Kresnarini	Secretary
Mr. Erfandi Tabrani	Previous as Secretary
Mr. Rahayubudi	Director of Center for Export Information and Service
Mr. Sahala Aritonang	Head of Administration Subdivision
Mr. Ari Satria	Head of Development Program Subdivision
Mr. Ikhwan Aman	Head Information Services and Export Training Subdivision
Ms. Maria Anesia Situmorang	Former Manager of Promotion Division

(2) Indonesia Export Training Center (IETC)

Mr. Nursal Baharuddin	Director
Ms. Utari Kurnianingsih	Head of Evaluation and Reporting Section
Mr. Maulani	Head of Promotion and Cooperation Section
Ms. Chandrini M. Dewi	Head of Education and Training Program
Mr. Itmiwardi	Coordinator of IT, Evaluation and Reporting Section
Mr. Wawan Sudarmawan	Former Head of RETPC North Sumatera
Ms. Handaya Retno	Former Head of RETPC South Sulawesi

(3) East Java Province

<RETPC>

Mr. Saiful Jassan	Head
Ms. Ninik Margirini	Manager of Training Division
Ms. Ika Rahmita	Manager of Promotion & Information Division
Ms. Soekarsih	Manager of Administration Division
Mr. Hamid Pelu	Vice Manager of Training Division
Mr. Agung Priyono	Staff of Training Division
Mr. Sinu Hardinanto	Staff of Training Division
Mr. Eka Setya Budi	Vice Manager of Promotion & Information Division
Ms. Dewi Ari Puspita	Staff of Promotion & Information Division
Ms. Elok Syafirda	Staff of Promotion & Information Division
Mr. Jani Hermawan	Staff of Promotion & Information Division
Mr. Widi Suhardi	Staff of Administration Division
Ms. Noewahjoeliah	Staff of Administration Division

Ms.Leny Muhandiany, Amd	Staff of Training Division
Ms. Halizah Indriyanti	Staff of Training Division
Mr.Hasanuddin Hulu, S.Sos	Staff of Promotion & Information Division
Ms.Lisbeth Yulita Sirait,SE	Staff of Promotion & Information Division
Mr.Abu Bakar Neza Alfin	Staff of Promotion & Information Division
Mr.Azwar Pane	Staff of Administration Division
Ms.Novie Sriwahyuni,AMd	Staff of Administration Division
Mr.Tengku Indovina	Staff of Administration Division
Ms.Tanti Juliana	Staff of Administration Division

<DINAS 他>

Mr.Aziz	Head, DINAS
Mr. Misbah	Dinas Industry & Trade
Ms. Bharaty	Dinas Industry & Trade
Mr. Hendy IS	Dinas Industry & Trade
Mr.Ricard Ryanto	Director, Pt. Indo Yasai Wisesa

<SMEs>

	Company	Outline of the business
1	NIAGA MAKMUR LESTARI. PT	Charcoal
2	AGRA Cahaya KEUMALA	Canned fruits
3	SIDI KALNG	Coffee beans
4	TELORA SAWITA CHEMINDO	Olein Chemical
5	CHITR KLPIKA	Chemical Product
6	Ephemeral Eximindo	Agribusiness & Trading Co
7	Sri Saltan	Furniture
8	Chamber of Commerce, Medan	
9	SARI Incofood Corp	Instant coffee and instant tea
10	Chamber of Commerce,N.Sumatera	
11	NATCO Aviation	Aircraft leasing, import wheel from Japan
12	Menacom.PT:	Export Arabia Coffee

(5) South Sulawesi Province

<RETPC>

Mr. Chairil Burhan	Head
Mr. Andi Arief Simping	Manager of Training Division
Mr. Hayun Nur, MBA	Manager of Promotion & Information Division
Ms. Dra. Megawati	Manager of Administration Division
Ms. Andi Nurul Fitriani	Staff of Training Division
Mr. Andi Syukur	Staff of Training Division
Ms. Ratna Mandaya, SE	Staff of Promotion & Information Division
Ms. Andy Nurhaeti, SE	Staff of Promotion & Information Division
Mr. Sila, SE	Staff of Promotion & Information Division
Ms. Ina Syamsina, SE	Staff of Administration Division
Mr. Sugianto	Staff of Administration Division
Mr. A Lutfi	Staff of Administration Division

<DINAS 他>

Mr. Amal Natsir	Head, DINAS
-----------------	-------------

<SMEs>

	Company	Outline of the business
1	CV. Mahoni Indah	Furniture
2	CV. Surya Lestari	Frozen passion fruit pulp & juice processor
3	CV. Kerajinan Lima	Handicraft, recycling paper, wooden toy,
4	PT. Bintang Sejati	Soya sauce, chili sauce, syrup production, business of corn-flour, cassava powders, etc
5	PT. Philip Seafood Indonesia	American Company. Food processing (frozen crab meat, fish meat, etc.) for 100 % export
6	Mr. Madusakti	Beverage made from ginger
7	RIKAN'S	Production of furniture
8	Master Indo Arona Mitra	Production of ice-cream, fruit juice

(6) South Kalimantan Province

<RETPC>

Mr. Rustam Effendi	Head
Mr. Hasbullah, SE	Vice Head
Mr. Achmad Mochtar, SE	Manager of Training Division

Mr.Affan Renaldi	Manager of Promotion & Information Division
Ms.Rini Setiasih	Manager of Administration Division
Ms.Riana Hilda	Vice Manager of Training Division
Mr.Nurfuansyah	Vice Manager of Promotion & Information Division
Mr.Murniansyah	Staff of Training Division
Ms. Ma'rifah	Staff of Training Division
Mr .Rumaini	Staff of Promotion & Information Division
Mr. Akhmad Said	Staff of Promotion & Information Division
Mr.Rijani	Staff of Administration Division
Ms.Dina Mahrita	Staff of Administration Division

<DINAS>

Mr. H. Subardjo Head, DINAS

<SMEs>

	Company	Outline of the business
1	MIA Lestari	Crackers -tapioca, etc.
2	Arsilia Bakery	Bread
3	UD. Basuki Rahmat	Furniture. Wants to become buying agent as well.
4	Kawiti Durian (Women's coop)	Banana powder
5	Noor Hikmsh	Dairy food
6	Kacang Dua Putra	Fried peanuts, snack food
7	CV Mulawarman Indah	Rattan basket, etc.
8	IDS Elite Furniture	Export furniture to Korea
9	MOMO DE COCO	Nata de Coco.
10	MUFIDA Collection	Male, female, kids' clothes
11	IWAN SASIRANGAN	Banjarmasin Batik (last Kingdom) clothes

<日本側>

(1) 在インドネシア日本国大使館

Mr.Michihiro KISHIMOTO Counsellor

(2) JETRO ジャカルタセンター

Mr. Kosuke IMASHIMIZU President Director

Mr. Takehiko FURUKAWA Senior Director

(3) RETPC プロジェクト専門家

Mr. Toshio ASAKURA	Chief Advisor
Mr. Shoji KOHMURA	JICA Expert (Marketing for Export Promotion)
Mr. Akihiko MORINAGA	Project Coordinator

(4) BAPPENAS 専門家

Mr. Toshimichi Aoki	JICA Expert, BAPPENAS
---------------------	-----------------------

(5) JICA インドネシア事務所

Mr. Nobuhiko HANAZATO	Deputy Resident Representative
Mr. Shinji Totsuka	Deputy Resident Representative
Mr. Toru HOMMA	Assistant Resident Representative

第2章 プロジェクト実績

2-1 投入実績

PDM 項目	PDMe の計画	Sources/ Methods	実績(2006年3月5日時点)																													
投入	日本側 1. 専門家 1-1. 長期専門家: (1) チーフ・アドバイザー(2) プロジェクト・コーディネータ ー (3) 輸出振興マーケティング 分野の専門家 1-2. 短期専門家は必要に 応じて派遣される。	投入記 録のレビ ュー	1-1 <u>長期専門家</u> : 2002年7月以降、以下の分野の合計5名の専門家が派遣され た: (1) チーフ・アドバイザー (3名); (2) プロジェクト・コーディネーター(1名); 及 び(3) 輸出振興マーケティング(1名) 1-2 <u>短期専門家</u> : 2002年7月以降、合計17名の専門家が派遣された。プロジェ クト終了までにさらなる専門家の派遣計画はない。 表 3a-1: 日本の会計年度(4~3月)別の短期専門家派遣状況 <table border="1" style="margin: 10px auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>会計 年度</th> <th>人数</th> <th>分野</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2002</td> <td>5</td> <td>IT コンサルテーション、対日本輸出戦略(家具)、展 示場管理、ミニ・リソース・センター運営管理、ウェブ・ デザイン</td> </tr> <tr> <td>2003</td> <td>1</td> <td>食品産業のための品質管理(QC)</td> </tr> <tr> <td>2004</td> <td>4</td> <td>展示場管理、食品産業のための品質管理、ミニ・リソ ース・センター管理、輸出マーケティング(家具)</td> </tr> <tr> <td>2005</td> <td>7</td> <td>業務調整、遠隔研修運営管理、展示場管理、輸出振 興巡回指導(食品加工業)、IT 管理、図書館運営管 理、輸出振興ワークショップ(手工芸品)</td> </tr> </tbody> </table>	会計 年度	人数	分野	2002	5	IT コンサルテーション、対日本輸出戦略(家具)、展 示場管理、ミニ・リソース・センター運営管理、ウェブ・ デザイン	2003	1	食品産業のための品質管理(QC)	2004	4	展示場管理、食品産業のための品質管理、ミニ・リソ ース・センター管理、輸出マーケティング(家具)	2005	7	業務調整、遠隔研修運営管理、展示場管理、輸出振 興巡回指導(食品加工業)、IT 管理、図書館運営管 理、輸出振興ワークショップ(手工芸品)														
	会計 年度		人数	分野																												
2002	5	IT コンサルテーション、対日本輸出戦略(家具)、展 示場管理、ミニ・リソース・センター運営管理、ウェブ・ デザイン																														
2003	1	食品産業のための品質管理(QC)																														
2004	4	展示場管理、食品産業のための品質管理、ミニ・リソ ース・センター管理、輸出マーケティング(家具)																														
2005	7	業務調整、遠隔研修運営管理、展示場管理、輸出振 興巡回指導(食品加工業)、IT 管理、図書館運営管 理、輸出振興ワークショップ(手工芸品)																														
2. 本邦研修 (NAFED/IETC 及び RETPC から年 0~3名)	同上	(詳細は Appendix A-1a) 計画通り、NAFED/IETC 及び RETPC から年に 0~5名 の C/P が日本で研修を受 けた。合計で 22名 が研修を受けた。 表 3a-2: 日本の会計年度(4~3月)別の日本で研修を受けた C/P 数 <table border="1" style="margin: 10px auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>研修分野</th> <th>2002</th> <th>2003</th> <th>2004</th> <th>2005</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>IT</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>貿易振興</td> <td>2</td> <td>4</td> <td>2</td> <td>5</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>輸出マーケティング</td> <td>0</td> <td>1(9)</td> <td>2(17)</td> <td>3(15)</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>3</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>8</td> <td>22</td> </tr> </tbody> </table> *(): C/P 以外の研修参加者数(中小企業、州政府職員等) さらに、「マレーシア国における技術交換プログラム」を通して、8名の C/P がマレ シアに 派遣された(現地業務費を利用)。 (詳細は Appendix A-1b)	研修分野	2002	2003	2004	2005	合計	IT	1	1	1	0	3	貿易振興	2	4	2	5	13	輸出マーケティング	0	1(9)	2(17)	3(15)	6	合計	3	6	5	8	22
研修分野	2002	2003	2004	2005	合計																											
IT	1	1	1	0	3																											
貿易振興	2	4	2	5	13																											
輸出マーケティング	0	1(9)	2(17)	3(15)	6																											
合計	3	6	5	8	22																											

PDM 項目	PDMe の計画	Sources/ Methods	実績(2006年3月5日時点)																				
	3. 機器 3-1. P.T.用 (ジャカルタの IETC) 研修、オンライン情報・振興のためのデジタル・コンテンツ開発用機器 3-2. RETPC 用 研修・情報・振興サービス実施のための機器	同情	<p>これまで、合計で、約 72,790 千円が機器の調達に支出された。主要機器は、PC、LAN、遠隔研修用機器、書籍等である。</p> <p>表 3a-3: 日本の会計年度(4~3月)別機器費支出状況 単位=千円</p> <table border="1" data-bbox="655 488 1422 629"> <thead> <tr> <th>会計年度</th> <th>2002</th> <th>2003</th> <th>2004</th> <th>2005</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>プロジェクト・チーム</td> <td>10,482</td> <td>0</td> <td>10,190</td> <td>6,613</td> </tr> <tr> <td>RETPC</td> <td>10,034</td> <td>23,504</td> <td>0</td> <td>11,967</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>20,516</td> <td>23,504</td> <td>10,190</td> <td>18,580</td> </tr> </tbody> </table> <p>(主要機器のリストは Appendix A-1c)</p>	会計年度	2002	2003	2004	2005	プロジェクト・チーム	10,482	0	10,190	6,613	RETPC	10,034	23,504	0	11,967	合計	20,516	23,504	10,190	18,580
会計年度	2002	2003	2004	2005																			
プロジェクト・チーム	10,482	0	10,190	6,613																			
RETPC	10,034	23,504	0	11,967																			
合計	20,516	23,504	10,190	18,580																			
	4. その他(現地業務費)	同上	<p>現地業務費として、約 2,335 百万ルピア、およそ 31,092 千円*が支出された。主要費目には遠隔研修用機器のレンタル料が含まれる。</p> <p>表 3a-4: 日本の会計年度(4~3月)別現地業務費支出状況 単位=100 万ルピア</p> <table border="1" data-bbox="746 853 1334 927"> <thead> <tr> <th>2002</th> <th>2003</th> <th>2004</th> <th>2005</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>88</td> <td>656</td> <td>792</td> <td>799</td> <td>2,335</td> </tr> </tbody> </table> <p>*1ルピア = 0.01321352 円(2006年3月の JICA 交換レート)で計算</p>	2002	2003	2004	2005	合計	88	656	792	799	2,335										
2002	2003	2004	2005	合計																			
88	656	792	799	2,335																			

PDM 項目	PDMe の計画	Sources/ Methods	実績(2006年3月5日時点)																																																																													
	<p>インドネシア側</p> <p>1. C/P: 1-1. 管理 C/P</p> <p>1-2. 技術 C/P (1) NAFED: 情報、振興、及び IT の C/P</p> <p>(2) IETC: 遠隔研修管理、研修管理システム移転、遠隔J研修用カリキュラム開発、及び遠隔研修技術の技術面の C/P</p> <p>(3) 地方政府: RETPC の C/P</p>	<p>投入記録のレビュー</p>	<p>1-1: 評価時点で、NAFED/IETC から7名の管理 C/P がプロジェクト・チームに配置されている: プロジェクト・ディレクター、副プロジェクト・ディレクター、プロジェクト・マネージャー、副プロジェクト・マネージャー、プロジェクト・コーディネーター(2名)である。</p> <p>1-2 (1) 評価時点で、NAFED から14名の技術 C/P がプロジェクト・チームに配置されている。</p> <p style="text-align: center;">表 3a-5: NAFED の技術 C/P</p> <table border="1" data-bbox="655 685 1401 1019"> <thead> <tr> <th>技術分野</th> <th>人数</th> <th>関連 アウトプット</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1 図書館運営管理</td><td>4</td><td>アウトプット 4</td></tr> <tr><td>2 展示場管理</td><td>2</td><td>同上</td></tr> <tr><td>3 照会</td><td>2</td><td>同上</td></tr> <tr><td>4 貿易と情報のための IT</td><td>6</td><td>アウトプット 5</td></tr> <tr><td>5 RETPC における情報・振興 (RETPC 南カリマンタン情報・振興部長として)</td><td>1</td><td>アウトプット 4 & 5</td></tr> <tr><td>6 RETPC における総合的管理・技術移転 (RETPC 南カリマンタン所長として)</td><td>1</td><td>アウトプット 1</td></tr> </tbody> </table> <p>(2) 評価時点で、IETC から14名の技術 C/P がプロジェクト・チームに配置されている。</p> <p style="text-align: center;">表 3a-6: IETC の技術 C/P</p> <table border="1" data-bbox="655 1178 1401 1512"> <thead> <tr> <th>技術分野</th> <th>人数</th> <th>関連 アウトプット</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1 遠隔研修運営管理</td><td>4</td><td>アウトプット 3</td></tr> <tr><td>2 RETPC への研修管理システム移転</td><td>4</td><td>アウトプット 2</td></tr> <tr><td>3 遠隔研修カリキュラム開発(他の研修を含む)</td><td>1</td><td>アウトプット 2 & 3</td></tr> <tr><td>4 遠隔研修技術の技術事項</td><td>4</td><td>アウトプット 3</td></tr> <tr><td>5 IT を利用した研修</td><td>2</td><td>アウトプット 3</td></tr> <tr><td>6 RETPC における研修 (RETPC 南カリマンタン研修部長として)</td><td>1</td><td>アウトプット 2 & 3</td></tr> </tbody> </table> <p>(3) 評価時点で、州政府から52名の C/P が RETPC に配属されている。</p> <p style="text-align: center;">表 3a-7: 州政府からの技術 C/P</p> <table border="1" data-bbox="651 1641 1406 1917"> <thead> <tr> <th></th> <th>東ジャワ</th> <th>北スマトラ</th> <th>南スラウェシ</th> <th>南カリマンタン</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>所長</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>0</td></tr> <tr><td>副所長</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>1</td></tr> <tr><td>研修部</td><td>4</td><td>3</td><td>3</td><td>3</td></tr> <tr><td>情報・振興部</td><td>5</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td></tr> <tr><td>総務部</td><td>5</td><td>6</td><td>4</td><td>3</td></tr> <tr><td>合計</td><td>15</td><td>15</td><td>12</td><td>10</td></tr> </tbody> </table> <p>(詳細は Appendix A-2a)</p>	技術分野	人数	関連 アウトプット	1 図書館運営管理	4	アウトプット 4	2 展示場管理	2	同上	3 照会	2	同上	4 貿易と情報のための IT	6	アウトプット 5	5 RETPC における情報・振興 (RETPC 南カリマンタン情報・振興部長として)	1	アウトプット 4 & 5	6 RETPC における総合的管理・技術移転 (RETPC 南カリマンタン所長として)	1	アウトプット 1	技術分野	人数	関連 アウトプット	1 遠隔研修運営管理	4	アウトプット 3	2 RETPC への研修管理システム移転	4	アウトプット 2	3 遠隔研修カリキュラム開発(他の研修を含む)	1	アウトプット 2 & 3	4 遠隔研修技術の技術事項	4	アウトプット 3	5 IT を利用した研修	2	アウトプット 3	6 RETPC における研修 (RETPC 南カリマンタン研修部長として)	1	アウトプット 2 & 3		東ジャワ	北スマトラ	南スラウェシ	南カリマンタン	所長	1	1	1	0	副所長	0	0	0	1	研修部	4	3	3	3	情報・振興部	5	5	4	3	総務部	5	6	4	3	合計	15	15	12	10
技術分野	人数	関連 アウトプット																																																																														
1 図書館運営管理	4	アウトプット 4																																																																														
2 展示場管理	2	同上																																																																														
3 照会	2	同上																																																																														
4 貿易と情報のための IT	6	アウトプット 5																																																																														
5 RETPC における情報・振興 (RETPC 南カリマンタン情報・振興部長として)	1	アウトプット 4 & 5																																																																														
6 RETPC における総合的管理・技術移転 (RETPC 南カリマンタン所長として)	1	アウトプット 1																																																																														
技術分野	人数	関連 アウトプット																																																																														
1 遠隔研修運営管理	4	アウトプット 3																																																																														
2 RETPC への研修管理システム移転	4	アウトプット 2																																																																														
3 遠隔研修カリキュラム開発(他の研修を含む)	1	アウトプット 2 & 3																																																																														
4 遠隔研修技術の技術事項	4	アウトプット 3																																																																														
5 IT を利用した研修	2	アウトプット 3																																																																														
6 RETPC における研修 (RETPC 南カリマンタン研修部長として)	1	アウトプット 2 & 3																																																																														
	東ジャワ	北スマトラ	南スラウェシ	南カリマンタン																																																																												
所長	1	1	1	0																																																																												
副所長	0	0	0	1																																																																												
研修部	4	3	3	3																																																																												
情報・振興部	5	5	4	3																																																																												
総務部	5	6	4	3																																																																												
合計	15	15	12	10																																																																												

PDM 項目	PDMeの計画	Sources/ Methods	実績(2006年3月5日時点)																																																												
	2. 土地・施設: 地方政府: RETPC 用の土地・建物・施設(家具、電話、ファックス機等を含む)	同上	各地方政府は土地、建物、施設を提供した。建物の改修工事は、NAFED の予算を使って行われ、RETPC 開所前に完了した。 (詳細は Appendix C)																																																												
	3. ローカル・コスト 3-1. NAFED: (1)プロジェクトの運営費(C/Pの地方出張費を含む) (2)RETPCの修繕費用及びRETPCに派遣されたC/Pの日当・旅費 3-2. 地方政府 RETPCの運営費(文具、コンピューター保守/ネットワーク、交通費、会議、展示会、保守/清掃サービス、電話線設置、電機、水道、現地職員の謝金)	同上	3-1: 2005年12月末までにNAFED(中央政府)から合計11,653百万ルピアが支出された。 表 3a-8: インドネシア会計年度(1~12月)別の支出状況 単位=百万ルピア <table border="1" data-bbox="703 678 1417 819"> <thead> <tr> <th>会計年度</th> <th>2002</th> <th>2003</th> <th>2004</th> <th>2005</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>運営費</td> <td>512</td> <td>1,950</td> <td>1,700</td> <td>2,196</td> <td>6,358</td> </tr> <tr> <td>修繕費</td> <td>445</td> <td>2,850</td> <td>2,000</td> <td></td> <td>5,295</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>957</td> <td>4,800</td> <td>3,700</td> <td>2,196</td> <td>11,653</td> </tr> </tbody> </table> 3-2: 2005年12月末までに州政府から合計8,610百万ルピアが支出された。 表 3a-9: インドネシア会計年度(1~12月)別の支出状況 単位=百万ルピア <table border="1" data-bbox="699 981 1422 1189"> <thead> <tr> <th>会計年度</th> <th>2002</th> <th>2003</th> <th>2004</th> <th>2005</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>東ジャワ</td> <td>1,026</td> <td>1,484</td> <td>756</td> <td>605</td> <td>3,871</td> </tr> <tr> <td>北スマトラ</td> <td></td> <td>400</td> <td>395</td> <td>413</td> <td>1,208</td> </tr> <tr> <td>南スラウェシ</td> <td></td> <td>1,100</td> <td>985</td> <td>365</td> <td>2,450</td> </tr> <tr> <td>南カリマンタン</td> <td></td> <td>300</td> <td>431</td> <td>350</td> <td>1,081</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>1,026</td> <td>3,284</td> <td>2,567</td> <td>1,733</td> <td>8,610</td> </tr> </tbody> </table>	会計年度	2002	2003	2004	2005	合計	運営費	512	1,950	1,700	2,196	6,358	修繕費	445	2,850	2,000		5,295	合計	957	4,800	3,700	2,196	11,653	会計年度	2002	2003	2004	2005	合計	東ジャワ	1,026	1,484	756	605	3,871	北スマトラ		400	395	413	1,208	南スラウェシ		1,100	985	365	2,450	南カリマンタン		300	431	350	1,081	合計	1,026	3,284	2,567	1,733	8,610
会計年度	2002	2003	2004	2005	合計																																																										
運営費	512	1,950	1,700	2,196	6,358																																																										
修繕費	445	2,850	2,000		5,295																																																										
合計	957	4,800	3,700	2,196	11,653																																																										
会計年度	2002	2003	2004	2005	合計																																																										
東ジャワ	1,026	1,484	756	605	3,871																																																										
北スマトラ		400	395	413	1,208																																																										
南スラウェシ		1,100	985	365	2,450																																																										
南カリマンタン		300	431	350	1,081																																																										
合計	1,026	3,284	2,567	1,733	8,610																																																										

2-2 実施プロセス

項目	情報源/手段	評価
1 活動の進捗	活動実績表 (別添 3-a)・ 進捗報告書 のレビュー、 C/P・J/E へ の質問票・イ ンタビュー	<p>全体: メダン(北スマトラ州)、マカッサル(南スラウェシ州)、及びバンジャルマシン(南カリマンタン州)の RETPC の設立準備は、当初の PO(ver.0)に比べてかなり遅れた。この状況に対応し、PO は 2004 年 1 月に修正された。これらの RETPC の開所はほぼ修正 PO(ver.2)の計画通りであった。この設立の遅れのため、これらの RETPC への支援は、当初予定されていた期間より短くなった。2005 年 2 月に設立された RETPC 南カリマンタン州の場合は、支援期間は 1 年 4 ヶ月になった。</p> <p>当初、各 RETPC では、プロジェクト・チームの技術 C/P が所長・部長として配属され、副所長・副部長・部員は各州政府から配置された。このようなアレンジは、プロジェクト・チームから州政府の C/P への円滑な技術移転を期待して行われた。2004 年 6 月以前に設立されたスラバヤ・メダン・マカッサルの RETPC では、既にプロジェクト・チームの C/P は任務を終えて、出身機関(NAFED/IETC)に戻り、州政府の C/P が彼らのポストを引き継いでいる。(RETPC 東ジャワ州では 2005 年 1 月、RETPC 北スマトラ州と南スラウェシ州では 2006 年 1 月に引き継がれた)。以後、これらの RETPC では、プロジェクト・チームからの継続的な支援を受けながらも、州政府の C/P によって活動が行われている。</p> <p>ほぼすべての活動は実施され、プロジェクト終了までに完了する見込みである。各アウトプットの活動に関する特記事項は以下に示すとおり。</p>
(1)アウトプット 1 の活動	同上	活動 1-2 (「RETPC をスラバヤ、メダン、マカッサル、バンジャルマシンに設立する」): 上記のように、メダン(北スマトラ州)、マカッサル(南スラウェシ州)、及びバンジャルマシン(南カリマンタン州)の RETPC の設立は遅れた。
(2)アウトプット 2 の活動	同上	アウトプット 2 の活動の進捗に関する特記事項はなし。
(3)アウトプット 3 の活動	同上	活動 3-2 (「RETPC 及びプロジェクト・チームの C/P に対して、IT 関連機材・設備の操作・保守方法に関する訓練をする」): これまでのところ、遠隔研修関連機材はレンタルで供与されてきたが、プロジェクト終了までに、機材はすべての RETPC、NAFED、及び IETC に設置される見込みである。設置後、業者及び NAFED/IETC の C/P によって、機材の操作・維持管理に関する 2 日間の研修が実施されることになっている。
(4)アウトプット 4 の活動	同上	アウトプット 4 の活動の進捗に関する特記事項はなし。
(5)アウトプット 5 の活動	同上	アウトプット 5 の活動の進捗に関する特記事項はなし。
(6)アウトプット 6 の活動	同上	<p>活動 6-4 (「プロジェクト・チームの C/P に対し、事前に定められた 6 つの選定基準に基づいて適切なサイトを選択できるように、候補地の経済状況及び組織制度的特徴の調査に関する訓練をする」): この活動項目は、NAFED が 2005 年 12 月に「地域の輸出ポテンシャル」に関するタスク・フォースを設置したため、このタスク・フォースの中で実施されることになった。</p> <p>活動 6-5 (「プロジェクト・チームの C/P に対し、RETPC に対する技術移転計画の策定に関する指導を行う」): 経験とノウハウは蓄積されたが、RETPC への技術移転計画策定のためのプロジェクト・チームへの指導はまだ開始されていない。</p>
2 プロジェクト 管理		
(1)意思決定 & モニタリング過 程	進捗報告書、 専門家報告 書、PO・PDM 関連文書のレ ビュー、C/P・ J/E への質問	内部モニタリング: プロジェクト・チームは NAFED において毎週会合を開いている。RETPC は毎年 1 月、年間活動計画案をプロジェクト・チームの承認のために提出している。また、RETPC は月次報告書をプロジェクト・チームに提出している。さらに、プロジェクトは、半期ごとに、プロジェクトの全体会合を開き、関係者(プロジェクト・チームのメンバー、RETPC 所長、専門家等)が集まって、活動計画の全体的な進捗を議論している。これらの会合は、プロジェクト進展の管理に貢献してきた。

項目	情報源/手段	評価
	票・インタビュー	<p>JICAによるモニタリング: JICAはプロジェクトを closely にモニタリングしてきた。プロジェクトは6月と12月に日本語の半期報告書を本部とインドネシア事務所に提出してきた。JICAは活動のモニタリング・レビューを行うために、運営指導調査団を4回派遣した(2003年1月、2004年1月・12月、及び2005年2月)。2004年1月に派遣された調査団は、インドネシア側とPOを見直し、POの修正に合意した(PO ver.1)。JICAは活動のモニタリング・レビューを行い、今後の実施計画を作成するために、2005年6月に別の運営指導調査団を派遣した。この調査団は評価5項目の観点からプロジェクトの評価を行った。このとき、調査団とインドネシア側はPDMを見直し、プロジェクト目標の指標を修正することで合意した(PDM ver.1)。さらに、JICAは、プロジェクトを技術的側面から支援するために、2002年6月に国内支援委員会を設置した。委員会の会合は1年に2回開かれてきた。</p> <p>合同調整委員会(JCC): 合同調整委員会の初会合は2003年2月に行われた。以来、会合は1年に1回実施されてきた(2004年1月、2005年6月)。会合において、プロジェクト側は、JCCに活動の全体的進捗及び計画を報告し、JCCのメンバーは提言・勧告を行った。</p> <p>PDM及びPO: 当初PDM(ver.0)のアウトプットの指標のほとんどはよく定義されていなかった。いくつかの活動の表現も曖昧だった。当初PO(ver.0)には各活動の「期待される結果」が欠けており、責任者・実施者・必要な投入も特定されていなかった。詳細活動も欠けていた。レビュー段階で、これらの点は問題とされなかった。このことは、全ての関係者が、POに基づくプロジェクトの実施プロセス・進捗状況、及びPDMの指標を用いたアウトプット・レベルの達成度について、共通の理解をもつことを困難にした。</p>
(2) プロジェクト内のコミュニケーション	同上	<p>プロジェクト・チーム内の円滑なコミュニケーションは、RETPC設立にかかるサポート体制構築に貢献してきた。</p> <p>RETPC内において、当初、中央政府から派遣された技術C/Pと州政府のC/Pとの間の円滑なコミュニケーションには多少の時間がかかった。しかしながら、双方の努力により、協力の後半には両者の結束が強まった。現在、技術C/Pが中央政府に戻ったRETPCでは、追加的なサポートを得るため、彼らと引き続き連絡をとっている。</p> <p>RETPC南カリマンタン州は、技術C/Pの派遣が半ばであり、まだ団結を得る過程にある。</p>
3. その他、実施プロセスに影響を与えた要因	同上	<p>NAFED及びDINASのSME支援に対するコミットメントは、プロジェクトの円滑な実施に貢献してきた。</p>

2-3 5 項目評価

2-3-1 妥当性:

項目	情報源/方法	評価
1.1 必要性		
(1) インドネシアのニーズとの合致	C/P への質問票、インタビュー、文書レビュー	上位目標（「RETPC 設立地域の中小企業の輸出を振興する」）は現在でもインドネシアのニーズに合致している。 中小企業及び家内工業産業は、インドネシアの製造業分野において、企業数及び雇用という点で、大きな割合を占めている。 中小企業は労働者の主要な雇用者であり地域経済と密接に関わっていることから、地域経済・コミュニティの開発における貧困削減に役割を果たしている。
(2) ターゲット地域の中小企業のニーズとの合致	同上	プロジェクト目標（「モデル RETPC(スラバヤ、メダン、マカッサル、バンジャルマシン)が、貿易研修・貿易情報振興サービスを地域の中小企業に提供する」）は、RETPC が設立された地域において輸出ビジネスの開始・拡大を計画する中小企業のニーズに合致している。
(3) NAFED/IETC の組織的ニーズとの合致	同上	プロジェクト目標は現在でも、実施機関であり、ターゲット・グループでもある NAFED/IETC の組織的ニーズと合致している。 NAFED はインドネシア政府により 1971 年に設立された商業省の特別サービス機関である。NAFED の業務範囲(2005 年)によれば、NAFED の責任は 1) 非石油・ガス製品の拡大を奨励するための政策作成及びガイドライン策定、2) 情報サービスの提供・市場調整、3) 輸出促進の実施・調整、及び 4) 輸出製品・市場の範囲の拡大である。また、NAFED のサービス分野には、輸出情報・促進が含まれる。 IETC は商業省の下に 1988 年に設置され、1998 年に NAFED の下に置かれた、貿易研修の実施センターである。
1.2 優先度		
(1) インドネシアの国家開発政策との合致	同上	上位目標は最新の国家開発計画（「インドネシア国 5 ヵ年開発戦略 2004～2009 年」）に合致している。公式の要約文によれば、重要課題の中に「中小企業の効率的成長のための環境改善」及び「輸出環境の改善は貿易促進コスト削減及び振興活動の増加に焦点を置く」が挙げられている。
(2) 日本の ODA 政策との合致	ODA 政策文書レビュー	上位目標とプロジェクト目標は日本の ODA 政策に現在も合致している。 「ODA 大綱」によれば、「持続的成長」は四大優先課題一つである。「持続的成長」の下、重要な協力分野の中には、(i)貿易・投資、及び (ii) 情報・コミュニケーション技術が含まれている。また、日本と緊密な関係にあるアジアは、優先地域である。 最新の「対インドネシア国別援助計画(2004 年)」において、中小企業の振興は主要優先分野の一つに挙げられている。
1.3 手段としての適正さ		
(1) 日本の技術的優位性	J/E への質問票、インタビュー	中小企業の輸出振興の支援プログラムの一環として、JICA は長年に渡り、IETC に一連の技術支援を行ってきた。この協力を通じ、IETC の貿易研修の実施センターとしての能力は強化されている。
(2) プロジェクト・デザインの適切さ		中小企業のための貿易研修と情報/振興サービスの統合: NAFED は非石油製品の輸出発展のための活動を調整・実施するための特別サービス機関であり、IETC は NAFED 傘下の貿易研修の実施機関である。プロジェクトは、相乗効果をもたらすように、ターゲット受益者が同じ(=中小企業)である両者の活動が、十分連携されるようにデザインされている。また、RETPC レベルでは、研修及び情報/振興機能が一つ屋根の下に設置されており、地域の中小企業に統合的サービスを提供する大きな機会となっている。

2-3-2 有効性:

項目	情報源/方法	評価
2.1 プロジェクト目標の達成度	実績表(別添3)レビュー、C/P、J/E への質問票、インタビュー	<p>すべてのモデル RETPC は中小企業へのサービスを既に提供している。東ジャワ州、北スマトラ州、及び南スラウェシ州の RETPC(2002年9月、2004年4月、及び2004年6月設立)においては、州政府の C/P は、プロジェクト・チームから必要な支援を受けながら、彼ら自身で活動を行っている。2005年2月に設立された RETPC 南カリマンタン州では、州政府の C/P は、RETPC の活動実施において、まだ(プロジェクト・チームの)技術 C/P の全面的支援を受けている。</p> <p>指標の実績から判断すると、プロジェクト目標は既に十分に達成されている。研修分野では、2005年末までに、中小企業からの受講者約3,000人の中小企業が RETPC の貿易研修を受けている。RETPC の研修を利用した中小企業の15%以上が研修目的で再び RETPC を利用している。貿易情報分野では、毎日120以上の利用者が NAFED のHPにアクセスしている。貿易振興分野では、半年に150社以上の中小企業が パーチャル見本市に参加し、半年に50社以上の中小企業が RETPC の常設展示(=ミニ・ディスプレイ)に参加している。自立発展性という点では、RETPC に対する州政府予算に対する総歳入の割合は、2005年度末(インドネシア会計年度)において、東ジャワで8%以上、北スマトラ州・南スラウェシ州・南カリマンタン州では3%以上を占めている。</p>
2.2 アウトプットの貢献	同上	NAFED、IETG、及び RETPC の C/P の貿易研修及び情報・振興分野における能力開発は、RETPC が、地域の中小企業に対し、貿易研修、貿易情報・振興サービスを提供できるためには不可欠である。アウトプットはプロジェクト目標の達成に貢献している。
2.3 外部条件	同上	プロジェクト目標の外部条件(「地域と国全体の経済状況がプロジェクト予算及び RETPC の通常予算の措置に合い影響を与えない」)は満たされている。
2.4 その他の貢献・阻害要因	同上	特記事項は特定されなかった。

2-3-3 効率性:

項目	情報源/方法	評価
3.1 アウトプットの達成度	実績表(別添3)・進捗報告書レビュー、C/P、J/E への質問票、インタビュー	<p>質問票・インタビューの結果及び RETPC の活動記録: 質問票・インタビューの結果及び各 RETPC の活動記録から判断すると、アウトプットの達成レベルは概ね計画通りである。RETPC 南カリマンタン州の州政府からの C/P の能力は、先に設立された他の RETPC と同程度には向上していないが、彼らも関連活動を行うための基礎的な能力は既に得ている。</p> <p>2. 指標の実績: アウトプットの指標は明確に定義されていなかったため、これらをもって達成度を評価することは困難であった。たとえば、いくつかの指標は「～の数」とされていたが、期待される数が特定されていなかった。また、「～のタイプ」とされているものは、タイプが定義されていなかった。しかしながら、RETPC の活動は彼らの年間計画によってモニタリングされており、それらの結果から判断すると、活動はほぼ計画通りであった。</p>
3.2 外部条件	C/P、J/E へのインタビュー	アウトプットの外部条件(「研修を受けた C/P が NAFED/IETG 及び RETPC で引き続き勤務する」)は満たされてきた。
3.3 投入		
(1) 日本側		
(a) 長期専門家	実績表(別添3)・進捗報告書レビュー、C/P、J/E への質問票、インタビュー	<p>タイミング: 専門家は計画通り派遣された。</p> <p>質&量: 派遣された長期専門家の人数と分野は R/D のマスター・プラン及び PDM の計画通りであった。派遣された専門家の技術レベルと経験は各分野で必要とされるものと合致していた。しかしながら、IT 利用による貿易情報振興分野の専門家が計画・派遣されていれば、より効率的だっただろう。</p>

項目	情報源/方法	評価
(b)短期専門家	同上	<p>タイミング: 短期専門家は日本側年間投入計画に沿って、遅延なく派遣された。しかしながら、もしタイミングが適切であれば、より多くの中小企業がワークショップに参加できたであろう。</p> <p>量: 派遣された専門家の人数は年間計画通りであった。平均して、3週間派遣された。専門家はジャカルタの NAFED/IETC を訪問した後、ターゲット地域の 2~4 箇所の RETPC を廻った。時に、専門家は各 RETPC で数日しか滞在することができなかった。派遣期間は計画通りではあったが、一部の C/P は専門家から移転された知識・技術を吸収するには短すぎたと感じている。</p> <p>質: ほとんどの短期専門家の技術レベル・知識・経験は C/P 及び中小企業のニーズと合致していた。しかしながら、もし、一部の専門家について、その技術移転能力がより優れていれば、より効率的だったであろう。</p>
(c) 日本での研修	同上	<p>タイミング: C/P は日本側年間投入計画に沿って、遅延なく派遣された。計画は適切だったと考えられる。たとえば、プロジェクト・チームの C/P は、RETPC 東ジャワの開所前に、クライアント・サーバー・システム管理者の研修を受けた。</p> <p>量: 派遣された C/P の人数、及び研修期間は年間計画通りであった。</p> <p>質: 研修の内容・分野・質は C/P のニーズに合致していた。</p> <p>活用: 派遣された C/P は研修を通して得た知識・技術等を彼らの活動に活用している。RETPC 南スラウェシ州においては、C/P は、週例会議で、日本で学んだことについて約 1 時間の報告を行った。</p>
(d)機材	同上	<p>タイミング: 機材は日本側年間投入計画に沿って遅延なく投入された。RETPC 向けの機材のほとんどは開設前に調達・設置されたが、遠隔研修関連機材は、必要な時に、日本側の現地業務費を使ってレンタル・ベースで提供されてきた。遠隔研修関連機材は、2006 年 3 月末までに調達され、NAFED、IETC、及び RETPC に設置される見込みである。</p> <p>量: 適切。</p> <p>質: 供与機材の品目・スペック・質は適切であった。</p> <p>操作及び保守: IT 研修、ミニ図書館等のための PC 及び LAN システム: 納入業者は、各サイトでの設置時に、関連 C/P に対し、操作・保守に関する 2 日間の研修を行った。IT コンサルテーション分野の短期専門家も、RETPC 東ジャワの開所前に、プロジェクト・チームと RETPC 東ジャワ州の C/P に研修を行った。さらに、RETPC 東ジャワ州の開所に間に合うように、プロジェクト・チームの C/P 1 名が、日本で クライアント・サーバー・システム管理者の研修を受けた。プロジェクト・チームは、RETPC の C/P に対し、講義及び OJT によって訓練を行った。</p> <p>遠隔研修関連機材: 機材は、主に、レンタル業者から派遣された技術者によって操作されてきた。機材は 3 月末に設置されるが、各設置サイトにおいて、納入業者及び NAFED の C/P が、操作及び保守に関する研修を実施する予定である。</p> <p>5. 活用: 供与機材は RETPC の活動に不可欠であり、十分に活用されている。</p>
(e) 現地業務費	同上	<p>タイミング: 現地業務費は遅延なく支出された。</p> <p>量: 適切な量が支出された。</p>
(2) インドネシア側	同上	
(a)C/P	同上	<p>タイミング: プロジェクト・チーム (NAFED 及び IETC) の C/P はプロジェクト開始前に任命された。各 RETPC においては、開設の 3~4 ヶ月前に、NAFED 及び IETC の職員が、所長及び各部の部長として任命され、DINAS の職員が副所長、各部の副部長、及びスタッフとして任命された。</p> <p>量: 適切</p> <p>質: プロジェクト・チーム及び RETPC のほとんどの C/P の質は、プロジェクトのニーズに対して、全般的に適切であった。しかしながら、RETPC の一部の C/P は輸出業者に対する情報サービス提供等の日常業務のために英語のコミュニケーション能力をさらに改善する必要がある。</p>
(b)土地・建物・その他の施設	同上	<p>タイミング: スラバヤ (東ジャワ州) 以外では、主として事務的手続き及び建物改修の遅れにより、RETPC の建物・施設の提供は、プロジェクトのマスター・プランの当初計画</p>

項目	情報源/方法	評価
		<p>に比べて5~9ヶ月遅れた。このため、2005年2月に開所した RETPC 南カリマンタン州の場合は、プロジェクトによる支援期間はわずか1年4ヶ月となった。プロジェクト・オフィスはプロジェクト開始時に IETC に準備された。</p> <p>量: RETPC が必要なサービスを提供するに十分な建物・施設が提供された。各 RETPC には、オーディトリウム 1(150 人用)、教室 2(20~30 人用)、PC 研修室(20PC 設置)、及びミニ・ディスプレイ用展示室 1(96~189 m²)、及びミニ・ライブラリー 1 (45~60m²)、及び職員用の執務室が備わっている。IETC によって提供されたプロジェクト用の執務スペースも十分であった。</p> <p>質: 全体的に適切であった。しかし、2004年4月に建設された RETPC 南スラウェシについては、その開所以来、屋根からの雨漏りの問題がある。問題が解決していないのは、州政府が修繕費用を手当てしなかったからである。NAFED 及び州政府は、2006年度(インドネシアの会計年度)に予算を提案している。</p>
(c) 中央政府からの C/P 予算	同上	<p>タイミング: 予算は3月に NAFED 及び IETC に執行され、RETPC には4月に執行される。</p> <p>量: 必要な量が支出されてきた。</p>
(d) 州政府からの C/P 予算	同上	<p>タイミング: 大体において、予算は第2四半期に執行されてきた。しかしながら、北スマトラの場合は、2004年度と2005年度(インドネシアの会計年度)の執行が深刻に遅れ、9月になった。このことは、RETPC 北スマトラの活動に悪影響を与え、その2年の間、いくつかの計画されていた活動は実施することができなかった。また、RETPC 南スラウェシについては、上記(b)-3で記したように、プロジェクト側からの再三の要請に関らず、これまで建物の屋根の修繕のための予算が計上されなかった。NAFED 及び州政府は2006年度に予算を提案した。</p> <p>量: 州政府からの予算は十分ではなく、中央政府からの財政支援なしでは RETPC の活動が実施できなかった。</p>
(e) その他 (NAFED のからの機材)	同上	
3.4 前提条件	同上	<p>前提条件(「NAFED と各州政府の間に技術協力合意書(TCA)が締結される」)はプロジェクト開始前に一部が満たされた。</p> <p>東ジャワ州: TCA は2002年2月に締結された。</p> <p>北スマトラ州: TCA は2004年10月に締結された。</p> <p>南スラウェシ州: TCA はまだ締結されていない。</p> <p>南カリマンタン州: TCA はまだ締結されていない。</p>
3.5 他の日本及び国際プロジェクト/スキームとの連携	J/E への質問票、インタビュー	<p>日本のプロジェクト/スキームとの連携: プロジェクト・チームの3名の技術 C/P 及び RETPC 東ジャワ州の C/P1 名が、2003年3~4月、「JICA-Net プロジェクト実施促進」という研修コースを通じて、日本において JICA-Net の研修を受けた。また、東ジャワ州、北スマトラ州、南スラウェシ州、及び南カリマンタン州から合計60名(中小企業、州政府職員等)が JICA のスキームである「アグリビジネス中小企業支援に関する個別特設研修コース」を通じて、日本に派遣され、50日間、研修を受けた。RETPC レベルでは、2003年7月から、スラバヤで活動する JICA の「電気系ポリテクニク教員養成計画プロジェクト」が、IT 研修の講師及びカリキュラム教材を提供している。日本の会計年度の2003年度と2004年度に、3名の JICA シニア・ボランティアが東ジャワ州、北スマトラ州、及び南スラウェシ州に派遣され、各地 DINAS 及び RETPC と連携しながら、地域の中小企業に技術を移転した。また、日本の経済産業省が主務官庁である財団法人海外技術者研修協会(AOTS)のジャカルタ事務所は、2004年に RETPC 東ジャワ州と、2005年に RETPC 北スマトラ州と共同で研修を実施した。</p> <p>他の国際支援との連携</p> <p>RETPC 東ジャワ州: オーストラリア援助庁(AusAID)との連携(2003年2月、AusAID の専門家が RETPC の職員に国際貿易分析に関する研修を行った)。オランダ管理協力プログラム(NMCP)との連携(2004年、NMCP が中小企業に対し、切花の研修を行った)。</p> <p>RETPC 北スマトラ州: オーストラリア・ビジネス・ボランティアとの連携(2005年7月、</p>

項目	情報源/方法	評価
		<p>研修管理・貿易情報振興管理のボランティア 2 名が RETPC の職員に研修を行った)。 IETC: 国際貿易センター(ITC)との連携(2006年2月、ITCの講師1名が、世界の輸出業者・輸入業者データベースの活用についてガイダンスを行った)。 NAFED: スイス輸入促進プログラム(SIPP)との連携(2004年以降、SIPPの専門家が NAFED の職員に対し、製品開発等に関する技術指導を行っている)。</p>
3.6 DINAS との連携	C/P・J/E・DINAS への質問票、インタビュー	<p>全体: 各 RETPC は、地域において、地元中小企業に輸出関連サービスを提供する、DINAS 傘下の唯一の公共機関である。</p> <p>東ジャワ州: RETPC は DINAS の活動の実施団体の一つ、特に、海外・国内見本市を行う団体になった。RETPC は、まもなく、DINAS のビジネス研修所(BLDU)となり、輸出業者へのサービスの提供・企業家振興という二つの主要な職務を担うことになる。</p> <p>北スマトラ州: DINAS 商工部長は、RETPC の役割強化のために、議会及び知事と緊密に連携している。2006年1月からは、(プロジェクト・チームの)技術 C/P の後任として、適切な職員が任命された。しかしながら、DINAS 外国貿易部の活動とのさらなる連携が望まれる。</p> <p>南スラウェシ州: DINAS は南スラウェシ州の 4 県とネットワークを持ち、地域の貧困削減のため、RETPC と協力する計画を有している。2006年1月からは、(プロジェクト・チームの)技術 C/P の後任として、適切な職員が任命された。しかしながら、DINAS 外国貿易部の活動とのさらなる連携が望まれる。</p> <p>南カリマンタン州: RETPC は地元中小企業に輸出関連サービスの提供センターとなっておりつつある。RETPC は DINAS によって策定された政策の実施機関である。</p>
3.7 その他の貢献・阻害要因	実績表、進捗報告書レビュー、C/P、J/E	特記事項は特定されなかった。

2-3-4 インパクト:

項目	情報源/方法	評価
4.1 上位目標レベル		
(1) 中小企業へのインパクト (in terms of application of what they learned at RETPCs, level of 中小企業 s as exporters/traders that have utilized the services at RETPCs, & success stories)	中小企業への質問票・インタビュー	<p>全体: 上位目標は指標が曖昧なため、包括的に評価することができなかった。しかしながら、RETPC が提供するサービスは、各地域の中小企業の輸出促進に対し、いくらかの貢献をし始めている。</p> <p>東ジャワ州: RETPC の研修同窓生の一部は RETPC の活動の講師を務めるほど十分な知識と技術を得た。また、同窓生はネットワークを形成し、市場情報を共有し、RETPC から得た新知識を広めている。一部の中小企業は市場情報・振興サービスを活用し、海外の潜在的パートナーとコンタクトを取り、関連輸入業者に製品サンプルを送っている。</p> <p>北スマトラ州: RETPC の研修同窓生の一部は RETPC の活動の講師を務めるほど十分な知識と技術を得た。一部の中小企業は、輸出スタッフ、新規スタッフ、初心者だけでなくに適用できる貿易研修から便益を得ている。ある中小企業は RETPC から海外情報を得て、輸出力を高めた。別の中小企業は、バイヤー情報を利用して、バイヤーとコンタクトを取り、製品サンプルをいくつか送ることができた。</p> <p>南スラウェシ州: JET がインタビューをした多くの中小企業は、輸出ノウハウ、貿易情報等、RETPC によって提供されたサービスによって学んだことを既に適用し始めている。外国のバイヤーが訪れており、一部の中小企業はミニ・ディスプレイによってビジネス・マッチングに成功した。</p> <p>南カリマンタン州: RETPC は 1 年前に設立されたばかりだが、地元中小企業に正の影響をある程度与えてきている。中小企業は外部とのビジネスに目覚めた。同窓生間に良好な関係が構築され、製品市場の情報を共有している。NAFED の支援の延長期間の終わる 2006 年 12 月までには、よりより明確なインパクトが見込まれる。</p>

4.2 その他		
(1) 正のインパクト	C/P・J/E・SME・DINASへの質問票、インタビュー	<p>全体: RETPOCの設立はDINAS職員の能力改善に貢献した。 RETPOCの同窓生はネットワークを形成し、相互利益を生み出している。 DINAS及びステークホルダー(商工会議所、業界団体、大学、その他の機関)は輸出に関してメンバーを支援するパートナーを得た。</p> <p>東ジャワ州: IETCは、スラバヤ、その他の都市(ソロ等)における研修サービスにRETPOC東ジャワ州の地元講師を活用した。 RETPOCは中小企業の輸出開発支援に関してDINASの職務を助けることができる。 RETPOCのアドバイザー委員会設立は、新システム(電子データ交換(EDI)等)を社会化するためのステークホルダー(業界団体、運送業者、税関等)間の協力の結束を高めた。</p> <p>北スマトラ州: 業界団体は、輸出という点でメンバーを支援するパートナーを得た。 RETPOCは中小企業の輸出開発においてDINASの職務を支援することが可能である。</p> <p>RETPOCの同窓生はネットワークを形成し、相互利益を生み出している。</p> <p>南スラウェシ州: RETPOCは中小企業の輸出開発においてDINASの職務を支援することが可能である。 IETCのジャカルタ及びケンダリにおける研修サービスに、RETPOC南スラウェシの地元講師を活用した。</p> <p>南カリマンタン州: RETPOCの同窓生はネットワークを形成し、相互利益を生み出している。</p>
(2) 負のインパクト	同上	負のインパクトは観察されなかった。予測もされない。

2-3-5 自立発展性:

項目	情報源/方法	評価
5.1 制度的側面		
(1) 政策支援	質問票、インタビュー	中小企業の振興を支援する政府の政策はプロジェクト終了後も継続するだろう。
(2) RETPOCの組織的安定性	同上	<p>東ジャワ州: DINAS 商工部長によれば、RETPOCは輸出開発のための重要な部署であり、DINASは、非石油・ガス製品輸出促進プログラムを最適化できるように、将来的に、RETPOCをUPTD、第3級ユニットと同レベルにする計画である。RETPOCに公的なUPTDステータスを与えるためのプロポーザルは、まだ州政府内で検討中である。</p> <p>北スマトラ州: DINASの公的計画によれば、DINASはプロポーザルを州政府に2007年に提出することになっている。UPTDステータスは2008年に取得できる見込みである。</p> <p>南スラウェシ州: DINAS 商工部長によれば、RETPOCは2007年にUPTDステータスを取得できる見込みである。</p> <p>南カリマンタン州: DINAS 商工部長は、RETPOCが近い将来UPTDになるのは、現地の法規上の規制により難しいと説明した。しかしながら、DINASは、RETPOCにUPTDステータスを与えるためのプロポーザルを州議会に提出する計画を有している。</p>
(3) C/Pの配置	同上	
(a) NAFED/IETC	同上	NAFED/IETCのC/Pは公務員であり、その雇用は保証されている。また、プロジェクトによって訓練されたNAFED/IETCの職員は、プロジェクト終了後も、貿易研修、情報・振興サービスに関するポストに配置される見込みである。

項目	情報源/方法	評価
(b) RETPC	同上	プロジェクトによって訓練された州政府からの C/P は、プロジェクトの効果を保つために、RETPCに残り、適切なポストに配置される見込みである。
(4) 運営・管理能力	同上	
(a) NAFED/IETC	同上	NAFED 及び IETC はプロジェクトを深刻な問題なく運営・管理してきた。プロジェクト終了後も関連活動を独自に管理できると見込まれる。
(b) RETPC	同上	東ジャワ州: 州政府からの C/P は RETPC を運営・管理するための十分な知識・技術を得た。C/P はプロジェクト・チーム (NAFED/IETC) の技術 C/P が 2004 年 12 月に引き上げて以来、RETPC を彼ら自身で運営・管理している。プロジェクト終了後、DINAS との良好な連携が続けば、NAFED/IETC からの支援がほとんどなくても、RETPC は、その活動を運営管理できると見込まれる。 北スマトラ州 & 南スラウェシ州: 州政府からの C/P は RETPC を運営・管理するための十分な知識・技術を得た C/P はプロジェクト・チーム (NAFED/IETC) の技術 C/P が 2005 年 12 月に引き上げて以来、RETPC を彼ら自身で運営・管理している。プロジェクト終了後、NAFED/IETC からの定期的な支援なしでも、RETPC は良好なチームワークをもって、その活動を運営管理できると見込まれる。 南カリマンタン州: RETPC は一年前に開所したばかりであり、プロジェクト・チームの C/P からの管理・運営技術の移転は未だ途中にある。NAFED と IETC からの継続的支援、及び RETPC 内の良好なコミュニケーションが、RETPC の自立発展性には必要となる。
(5) NAFED/IETC による RETPC への支援	同上	NAFED は RETPC に対する支援を 6ヶ月延長し、2006 年末までにすることとしている。プロジェクト終了後、NAFED は RETPC の設立された地域の州政府と MOU を締結する計画をしており、継続的支援は確保される。NAFED は、また、RETPC の活動を支援する職員の貿易情報・振興サービスに関する能力を強化する計画をしている。さらに、NAFED は製品開発分野において、製品ブランド及び産業クラスターの導入を通して製品の競争力を改善する活動を開始する計画である。RETPC はこれらの活動にも関与していくことになる。 IETC はプロジェクト終了後も RETPC を支援するためのモニタリング・評価予算をもっている。
(6) 他の関連機関との連携	同上	RETPC は貿易研修・貿易情報振興分野で関連機関と連携してきた。 東ジャワ州: RETPC は、その活動実施に際して、県政府/DINAS、商工会議所、業界団体、インドネシア輸出銀行、大学と 連携してきた。 北スマトラ州: RETPC は貿易振興・研修・セミナーにおいて、県政府/DINAS、商工会議所、北スマトラ大学、DINAS 組合部、業界団体、インドネシア輸出銀行、マンディリ銀行、オーストラリア・ビジネス・ボランティア等と連携してきた。 南スラウェシ州: RETPC は県政府/DINAS、商工会議所、業界団体、BRI 銀行、マンディリ銀行、IKI、サムデラ・インドネシア、KALLA ラインズ、プロバン・ラヤ、ハサヌディン大学、パンケップ農業ポリテクニクと連携してきた。 南カリマンタン州: RETPC は商工会議所等の関連機関と良好な関係を構築する計画である。 これらの連携は、プロジェクト終了後も継続する見込みである。
5.2 財政的側面		
(a) NAFED/IETC	J/E, C/P、DINAS への質問票、インタビュー	プロジェクト終了後も関連活動を実施するという点において、NAFED/IETC には問題がない。
(b) RETPC	同上	RETPC が DINAS の一部である UPTD になれば、毎年、州政府から予算を受け取ることになる。RETPC は研修サービス、その他から収入を得ることもできる。
5.3 技術的側面		

項目	情報源/方法	評価
(i) C/P の技術能力		
(a) NAFED 及び IETC の C/P	J/E, C/P への質問票、インタビュー	<p>貿易研修サービスについては、技術 C/P(IETC)は RETPC に移転するのに十分な知識と技術(自己財源システムを含む)を蓄積した。</p> <p>貿易情報・振興サービスについては、技術 C/P(NAFED)は RETPC の C/P に技術移転をすることができるようになった。しかしながら、より効果的・効率的により良質なサービスを提供するためには、さらなる能力の改善が必要である。</p>
(b) RETPC の州政府からの C/P	同上	<p>RETPC 東ジャワ州、北スマトラ州、南スラウェシ州については、州政府からの C/P の技術能力は徐々に向上してきた。彼らは中小企業に関連サービスを提供するために必要な基礎的技術・知識を得た。たとえば、毎年、RETPC は中小企業のニーズに基づき、新たな研修トピックを導入している。プロジェクト・チームの技術 C/P が 2004 年 12 月(東ジャワ州の場合)、2005 年 12 月(北スマトラ州及び南スラウェシ州の場合)に引き上げて以降、彼らは活動を自分たちで計画・実施・モニタリング・評価してきた。プロジェクト終了後、RETPC 東ジャワ州の C/P は中小企業へのサービスを、NAFED/IETC からの支援をほとんど受けずに提供できる見込みである。北スマトラ州と南スラウェシ州の RETPC は、同様にサービスを提供できるが、プロジェクト終了後も必要な支援を必要としている。わずか一年前に設立された RETPC 南カリマンタン州については、プロジェクト・チームからの技術移転は未だ進行中である。州政府からの C/P の技術は少しずつ向上しているが、プロジェクト終了までには自分たちだけで中小企業にサービスを提供することはできないだろう。プロジェクト終了後も、NAFED と IETC からの継続的支援と RETPC 内の良好なコミュニケーションが必要とされるだろう。</p> <p>以下は、C/P の技術能力をさらに向上するための提言である。</p> <p>全般: 一部の C/P は、彼らの仕事の必要不可欠なツールである英語の能力を向上する必要がある。C/P は、データベースを HP へのアップロードや情報をインターネットから得るための基本的な IT 技術や、IT 機器(遠隔研修システムを含む)の日常的な操作・保守をマスターする必要がある。</p> <p>東ジャワ州: 研修: C/P(研修管理)は研修サービス及び研修管理サイクルの実施に自信をもっており、実際にその能力もある。C/P(IT)は IT 機器の日常的な操作と保守に十分な知識とノウハウを備えている。 情報・振興: C/P は、日本を含む海外市場の製品情報に関する知識、及びミニ・ディスプレイのカタログ作成に関する技術を習得する必要がある。</p> <p>北スマトラ州 研修: C/P は自分たちで研修サービスを実施することができるが、研修管理サイクルのさらなる実践が必要である。 情報・振興: C/P はミニ・ディスプレイ等のサービスを提供できるが、他の国の製品・ビジネス情報に関するさらなる知識が必要である。</p> <p>南スラウェシ州 研修: C/P は自分たちで研修サービスを実施できるが、彼ら自身、特に IT 分野におけるさらなる能力向上の必要性を認めている。 情報・振興: C/P はビジネス・マッチングをアレンジし、IT 機器を操作するためのさらなる知識を習得する必要がある。また、地元のビジネス・コミュニティからより実践的なビジネス知識を学ぶ必要がある。</p> <p>南カリマンタン州 研修: C/P は研修サービス実施に自信をもっているが、新たな研修プログラム開発には、さらなる経験が必要である。 情報・振興: ミニ・ディスプレイの訪問者が限られているため、C/P は展示品選定、レイアウト改良、訪問者をひきつけるためのプロモーション等、ディスプレイの管理運営技術を改善する必要がある。 IT 管理: C/P は IT 機器の操作及び保守に関するさらなる経験が必要である。</p>

項目	情報源/方法	評価
(2) 移転された技術の活用・普及		
(a) NAFED/IETC	J/E, C/P、中小企業、DINAS への質問票、インタビュー	プロジェクトによって移転された技術・手法・ノウハウ・情報は、プロジェクト・チームの技術的ニーズとレベルに合致していた。
(b) RETPC	同上	<p>プロジェクトによって移転された技術・手法・ノウハウ・情報は、RETPC の技術的ニーズとレベルに合致していた。また、東ジャワ州、北スマトラ州、及び南スラウェシ州の RETPC は、既に中期戦略計画を策定しており、RETPC 南カリマンタン州は策定中である。</p> <p>RETPC 東ジャワ州 は、サービスを中小企業のニーズにより適合したものとするために、アドバイザー・コミティにおいて、これらを議論・分析した。RETPC 北スマトラ州及び南スラウェシ州も同様の目的でアドバイザー・コミティを開催する予定である。</p> <p>研修サービスについては、RETPC は、ソーシャライゼーション活動 (RETPC の PR のためのワークショップ/セミナー) 時に中小企業の研修ニーズ調査を行った。研修評価及び研修ニーズ調査の結果はカリキュラムをニーズに基づいて改善するために使われている。中小企業にさらなるインパクトを与えるためには、研修カリキュラムの更新が重要である。</p> <p>ミニ・ディスプレイについては、出展者の期待に反して、潜在的バイヤーとコンタクトをとることができた中小企業はあまり多くない。この問題を認識して、RETPC 東ジャワ州は中小企業を選んで国内外の見本市に連れていっている (中小企業は RETPC 東ジャワ州の作成したクライテリアで選ばれている)。RETPC 北スマトラは、より多くの訪問者をひきつけるためにミニ・ディスプレイを改装する予定である。RETPC 南スラウェシ州は同窓生の製品見本市を 2006 年に 3 回開く予定である。このとき、他の RETPC の同窓生も招かれる。RETPC は外国のバイヤーを招くことは未だ困難であると感じており、当分は国内市場を対象とする計画である。RETPC 南カリマンタン州は地域の中小企業のリストを作成中である。また、潜在的バイヤーのリストを商務担当官から得て中小企業に提供している。</p> <p>ミニ図書館については、すべての RETPC は利用者のニーズを満たすには予算に限りがある。RETPC 東ジャワ州は利用者からのリクエストを全て記録しているが、ほとんどこたえることができない。RETPC 東ジャワ州はインターネットでの情報検索用に 3 台のコンピューターの購入を計画している。</p>
(3) 供与機材の活用	J/E, C/P への質問票、インタビュー	<p>NAFED 及び RETPC は IT 機器の操作・保守費の予算不足に苦しんでいる。政府予算において優先度が最も低い項目の一つだからである。IT 機器が円滑かつ継続的に利用されるには、十分な予算が措置される必要がある。同時に、NAFED 及び RETPC の職員は、機材の保守に関するさらなる知識が必要である。東ジャワ以外の RETPC においては、機材の操作に十分な技術も欠けている。IT 要員の能力向上のためインハウス研修を重要視する必要がある。IT 機器の操作マニュアルは業者によって各 RETPC に提供されているが、インドネシア語に翻訳されていないため、十分に活用されていない。自立発展性を確保するためには、職員の配置転換に備えて、継続的なインハウス研修とインドネシア語のマニュアルが不可欠である。</p>

第3章 調査総括

3-1 結論

第2章のプロジェクト実績を確認したところ、プロジェクト開始当初に設定されたアウトプットは、プロジェクト終了までには達成される見込みである。また、プロジェクト目標も、当初設定したレベルまで到達したといえる。よって、本プロジェクトは、計画どおり2006年6月に終了する。但し、「中小企業の輸出が振興する」という上位目標については、長期的な過程を踏まえる必要があるため、プロジェクト終了までに達成できるかの評価は難しい。

評価5項目については、以下のとおり。

- 1) 妥当性：インドネシア政府の国家政策、日本政府の対インドネシア ODA 政策に合致している。
- 2) 有効性：プロジェクト目標及びアウトプットの達成により担保されている。
- 3) 効率性：インプットの限られた制約の下、最大限の効果が得られた。
- 4) インパクト：既に中小企業に対して具体的なインパクトが確認された。
- 5) 自立発展性：自立発展のためには、DINAS からの強いコミットメント、中央政府 (NAFED/IETC) からのサポート、中小企業のニーズに合ったサービスの提供、自己収入事業の実施が不可欠である。

3-2 提言

3-2-1 プロジェクト期間中への提言

<全体>

(1) 新規 RETPC 設立のためのチェックリストとマニュアルの完成

プロジェクト開始後、RETPC 設立のため、様々な活動が実施されてきた。この蓄積された経験は、マニュアル又はチェックリストのような形で集約し、新たな RETPC を設立する際に活用すべきである。現在、既存の4州の他に、中央ジャワ州、西ジャワ州、ジョグジャカルタからも RETPC 設立に係る支援を NAFED へ要請がなされており、その内中央ジャワ州については、既に NAFED から職員を派遣し、設立に向けた支援が開始されている。

(2) RETPC と NAFED/IETC 間のネットワーク確立

4つの RETPC を設立で蓄積した経験をシェアすることにより、各 RETPC の能力向上に役立つ。そのため、REPTC と NAFED/IETC 間のネットワークを早期に構築する事が求められる。

(3) 各 RETPC の活動のためのニーズ調査

各々の地域の中小企業の現状に合ったサービスを提供することが、RETPC には求められている。そのため、定期的にニーズ調査を実施し、最新のニーズを常に把握し、事業内容を検討するべき。

(4) 各 RETPC におけるアドバイザリーコミティの最大活用

アドバイザリーコミティのメンバーは商工会議所、業界団体、輸出者組合、中小企業の代表者などが代表メンバーから構成されており、中小企業が輸出振興に必要とされるサービスについて十分理解しており、今後の RETPC の運営及び活動内容の強化にはアドバイザリーコミティメンバーと密にコミュニケーションを図ることが、求められる。

(5) RETPC の研修におけるローカル講師の活用

各地域の中小企業のニーズに合った研修を実施する為には、ローカルの講師を採用することが重要である。また、RETPC 設立直後は、ローカル講師のデータベースやネットワークが十分整備されておらず、IETC のノウハウを活かし、ジャカルタから講師を招聘して研修を実施しているため、招聘に係る費用がかさむため、ローカル講師の活用は研修コスト削減にも貢献する。

(6) RETPC 及び NAFED/IETC における IT 機材保守のための予算確保と C/P 能力向上

プロジェクト期間中に、JICA は各 RETPC 及び NAFED/IETC に対して IT 機材が供与されたが、それらの機材保守には、ある一定レベルの技術が求められているため、IT 機材保守のための予算確保（修理費、スペアパーツの購入費等）及び IT スタッフの人材育成が重要である。

(7) UPTD ステータス取得のための RETPC のサービスの向上

UPTD ステータスを取得するためには、州議会及び州知事の承認が必要である。承認を得るには、RETPC が中小企業に対して質の高いサービスを提供し、中小企業の輸出振興に繋がる成果を挙げる機関として認知されなければならない。

(8) RETPC 利用者のフォローアップとモニタリング

RETPC として成果を出すためには、RETPC 利用者のフォローアップとモニタリングが必要である。例えば、貿易研修の受講生に対して、研修後も最新の情報を提供、コンサルテーションの実施、研修員同窓会の開催等、フォローすることにより、サクセスストーリーが生まれるであろう。

<貿易研修分野>

(1) RETPC 南カリマンタン州における研修強化

残りのプロジェクト期間中は、計画された研修プログラムを実施する事が一つの目標である。しかし RETPC 南カリマンタン州については、既存の研修プログラムに加え、ローカルのニーズに合った研修を計画するべきである。既存の研修プログラムはジャカルタのものをそのまま適用しているため、必ずしも、南カリマンタン州の中小企業の要望に答えられていない。もう少し製造技術に係る「品質管理」や「起業家育成」の研修プログラムの追加も検討すべきである。

(2) アドバイザリーコミティ・地元輸出実務経験者・ローカル講師との関係強化

RETPC はアドバイザリーコミティのメンバー、ローカル講師と連携して、中小企業のニーズに合った、より実践に近い研修コースの開発及び改善が求められている。

(3) 民間企業（特に業界団体）及び市／県政府とのコミュニケーション強化

RETPC は民間企業のみならず、市／県政府とのコミュニケーションを強化することにより、RETPC の所在する州都のみならず、州全体にサービスを提供することができる。これにより、RETPC のサービスの対象範囲が広がり、市／県政府の予算を使った研修の実施、地方における貧困層への支援、RETPC の州全体の認知度の向上等に貢献することが期待される。

<貿易情報・振興分野>

(1) ミニ・ディスプレイ

RETPC の展示場をより魅力のあるものにし、ポテンシャルバイヤーを引き付けるためには、展示品入れ替え期間を短縮する事を検討するべきである。また、展示場で配布するカタログやホームページにおける製品の情報には、写真や商品のデータを最大限活用するべきである。その他にも、新たな出展者を呼び込むためには、展示場参加企業のサクセスストーリーを紹介することも検討するべきである。最後にポテンシャルバイヤーを増やす為には、NAFED やそれ以外の輸出振興機関、そして大使館と連携して国内外において展示場の PR 活動を実施するべきである。

(2) ミニ図書館

図書館のユーザーやポテンシャルユーザーを対象としたニーズ調査の実施し、需要側が求めている資料を提供することが必要である。

(3) インクワイアリー

平成 17 年度実施した本邦研修において、インターネットを通じての JETRO の TIPP (Trade Tie-up Promotion Program) ビジネス・マッチングが紹介されたが、各 RETPC においても、積極的に活用すべきである。

3-2-2 プロジェクト期間終了後への提言

<全体>

(1) RETPC の UPTD ステータス取得

RETPC が中小企業に対して継続的に支援を行うためには、上記のとおり州議会の承認が必要となり、州議会への推奨については DINAS が重要な役割を果たすことになる。また、DINAS が推奨するためには、RETPC は貿易研修、貿易振興サービスの提供による具体的な成果を出し、中小企業から信頼される機関として認知されなければならない。

(2) RETPC と NAFED/IETC の協力継続

プロジェクト終了後も RETPC の自立発展を促すためにも中央政府、特に NAFED/IETC からの継続的な協力が必要となる。NAFED/IETC はプロジェクト終了後も RETPC 支援のための予算は確保できるとのことであるため、恒常的にバックアップできるような体制を構築することが中央政府に必要である。

(3) RETPC 管理職の民間企業における OJT

民間企業に対してサービスを行う機関としては、民間企業が日頃抱えている課題、問題等について十分認識しておく必要がある。そしてその中で、政府へ支援の必要な分野、サービス内容は何かを把握することも重要である。そのため、RETPC はスタッフ（特に管理職）を民間企業へ派遣し、実地訓練を受けるべきである。

(4) NAFED/IETC による年一回の総合技術会議の開催

プロジェクト終了後も NAFED/IETC 主催の総合技術会議を最低年に 1 回開催するべきである。その会議では、RETPC のニーズを発表するとともに、中小企業の輸出促進のため各々の RETPC がどのようなサービスを提供したかをシェアし、参考にする。また、中央政府として州政府に対して、どのような支援を行っていくのかについても協議がなされるべきである。

(5) RETPC の同窓会ネットワークの活用

RETPC プロジェクトに関連してこれまで、RETPC で実施する研修、わが国で実施する研修等、多数の研修が実施されてきた。上記研修に参加した研修生は RETPC で実施された研修だけでも、3,000 人以上にも上り、インドネシア全土にわたって巨大な研修生同窓会のネ

ネットワークが存在する。RETPC はこれらのネットワークを整備し、有用な情報を吸い上げ、RETPC の活動にフィードバックする体制を作る必要がある。IETC では研修生の同窓会が活発に活動しており、研修生同士の情報交換、IETC への提言等、RETPC が参考すべき経験の蓄積が既に存在する。

(6) RETPC と地域の技術機関との連携による中小企業の製品開発スキル向上支援

当初計画していた RETPC の活動内容から外れるが、今回の終了時調査で分ったことは、地方にある中小企業は消費者側の要件に見合った製品を生産するためには、品質の向上を図る必要がある。そのため RETPC においても、中小企業の製造技術を支援するための研修が必要とされている。特に家具、ハンドイクラフト等の分野で、州政府にある技術支援機関と連携をとり、地域毎のニーズに沿った形で研修プログラムを開発するべきである。

<貿易研修分野>

(1) 地域の中小企業のニーズに合った研修を実施する為の研修科目の多様化

上記でも述べたとおり、各 RETPC は地域の中小企業のニーズに合った研修を実施し、研修内容の多様化を図る必要がある。今回の終了時調査で、中小企業に対してアンケートを実施した結果、「海外市場の輸入規制」、「TQM」等の研修要望があった。

(2) 遠隔研修の効果を高めるための通訳の配置

海外の講師による遠隔研修は通常英語で実施されているが、中小企業の受講者によっては、英語力不足により、研修効果が十分に挙げられていないことが、今回の調査で判明した。より研修効果を高めるためには、インドネシア語を使った通訳の配置を検討するべきである。

(3) JICA-Net の拠点となっている IETC と RETPC との連携

JICA-Net におけるインドネシアのサテライトセンターである IETC では、JICA-Net による様々な研修が実施されている。本プロジェクトでは、各 RETPC に TV 会議システムを導入しているため、IETC で実施されている研修についても、RETPC にも配信して実施することができる。よって、プロジェクト終了後についても、RETPC は IETC と連携して、JICA-Net による研修を実施していくべきである。

(4) 地元講師を育成するための TOT 研修の実施

IETC 及び RETPC は、RETPC の所在する地域の講師の活用を促進するため、TOT 研修を実施するべきである。また、育成された講師については、地理的な制約により RETPC の研修に参加できない、郊外の中小企業に対して、講師が地方へ出張して研修を実施することも可能となる。特にマカッサルやバンジャルマシン等地方に貧困層の多い地域については、

積極的に TOT 研修を実施し、講師をローラル地域へ派遣し貧困削減の一助となることが期待される。

<貿易情報・振興分野>

(1) 海外マーケット情報収集のための体制構築

RETPC の今後の事業遂行には中期的な戦略が必要とされる。それぞれの地域が製品の特性を考慮し、それぞれの「ターゲット市場」を定め、戦略的な重要拠点へ向けての集中的なアプローチを試みることも検討されるべきである。また、海外マーケット情報収集のため、RETPC は他の機関（アドバイザー委員会、DINAS、KADIN、NAFED (ITPC 含む)、JETRO 等）と協力し、継続的に情報を収集するメカニズムを構築するべきである。

(2) 貿易のネットワークを強化するため、展示場参加者、研修同窓会等のデータベース構築

ネットワーク強化は RETPC の今後の活動において必要不可欠であるため、展示場参加者、研修員同窓会等のデータベースの構築から先ず取り組むべきである。

(3) 地元産品を広報するため、RETPC において独自にウェブサイト構築

現在、NAFED により RETPC のウェブサイトが存在するが、最新の情報をアップデートしていなかったり、写真を載せていなかったりと、ユーザーから見て魅力的なサイトになっていないため、有効活用されていないのが現状である。地元産品の広報には、ウェブサイトが大変有効なツールであるため、よりユーザーフレンドリーなウェブサイトの構築が求められている。

3-3 教訓

(1) 地方分権化における中央政府と州政府の協力のあり方

今回の終了時評価調査の結果、本プロジェクトが成功した大きな要因は、中央政府である NAFED/ITPC と地方政府である DINAS が密接な協力関係の下、プロジェクトが運営されていたことが分かった。プロジェクト目標を実現するため、両政府の共同責任で経費、人材、施設等を負担した。州政府は土地、建物の設備、RETPC のスタッフ及び活動経費を負担し、中央政府は、RETPC 支援要員の派遣、活動経費等の一部負担をした。プロジェクト開始時は、インドネシア政府が地方分権化を施行して間もなかったため、参考となるプロジェクトが存在しなかった。しかし、両政府の努力によって、試行錯誤を繰り返しながら、幾度もの困難を乗り越えることができた。

このプロジェクトで言えることは、州政府の強いリーダーシップと中央政府のきめ細かい支援との融合は、プロジェクトを成功へと導くことである。よってこのプロジェクトは地

方分権化の中で類似プロジェクトを実施する際は、一つの成功事例として、参考になるであろう。

(2) 製造技術・スキルと貿易振興活動のリンケージの重要性

本プロジェクトは、貿易研修及び貿易振興サービスの提供により、中小企業の輸出キャパシティを向上させるよう、計画されている。しかし、上記サービスのみでは、中小企業の輸出振興を十分に図る事ができなかった。

今回の評価の結果、輸出先市場で競争力を高める為には、中小企業は、品質改善を図る必要がある。特に地方にある中小企業については、製品品質改善の重要性を認識していない。

(3) 貿易研修サービスと貿易情報・振興サービスの統合の有効性

中央政府においては、非石油・ガス製品の輸出振興を担っている NAFED と貿易研修の実施機関である IETC が効果的に連携して、中小企業に対してサービスを提供している。一方、RETPC は貿易研修サービスと貿易振興サービスを一つ屋根の下で実施しているため、相乗効果をもたらしている。中小企業は、この統合化されたサービスを受けることにより、輸出の増加が期待され、また、地域の経済の活性化に貢献することが期待されている。インドネシアばかりでなく、多くの国々では地方分権化が推進されており、地方に RETPC のように中小企業に対して統合化されたサービスを提供している政府機関は極めて稀であり、他国もこのプロジェクトから学ぶべき点が多いであろう。

収集資料リスト

<各 RETPC>

Activity Record and Annual Plan of RETPC

Answers for the Questionnaires to DINAS, Project Team, RETPC, SMEs