

# インドネシア国 輸出振興機関の機能強化プロジェクト プロジェクト形成調査報告書

2006年4月

JICA LIBRARY



1182332 [5]

独立行政法人 国際協力機構  
経済開発部

JICA

108  
298  
EDy

経済

JR

05-065







インドネシア国  
輸出振興機関の機能強化プロジェクト  
プロジェクト形成調査報告書

2006年4月

独立行政法人 国際協力機構  
経済開発部



1182332 [5]

## 序文

インドネシア国（以下「イ」国）の経済が持続的成長を達成するためには、投資環境改善による外国直接投資促進と共に輸出促進が求められています。国家中期開発計画においても、非石油ガス輸出の向上は重要施策として講じられており、輸出競争力強化を目的とした輸出振興施策の実施が経済成長の牽引のために重要とされています。

商業省輸出振興庁（NAFED）は、輸出振興施策の策定機能が十分ではなく、同庁の戦略や指針が明確でないことや、輸出振興の対象となる民間企業（中小企業等）のニーズに応えるサービスの提供が不十分であること等が指摘されています。このような状況の下、輸出競争力の強化という大きな命題に向けて、NAFEDの機能強化は喫緊の課題と見られるところであり、現在、商業省においては、国家中期開発計画も踏まえ、貿易研究開発庁を中心に「イ」国の輸出戦略計画となる「National Export Development Plan」を策定しているところです。NAFEDはこの戦略計画に沿って、組織の強化及び政策策定能力の向上を図ることを計画しており、その計画実施に向けたマスタープランの作成を目的とした開発調査が平成18年度要望調査にて我が国に対して要請がなされました。

今次調査団は、NAFEDの組織強化及び政策策定能力の向上を図るための効果的な案件形成及び実施のために必要な情報収集及び分析を行うことを目的としています。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4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





## 略 語

ASEPHI	: Association of Exporters and Producers of Indonesian Handicraft	輸出生産者協会
IDC	: Indonesia Design Center	インドネシアデザインセンター
IETC	: Indonesia Export Training Center	インドネシア貿易研修センター
IGDS	: Indonesia Good Design Selection	インドネシアグッドデザインセレクション
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
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	: Kamar Dagang dan Industri Indonesia (Indonesian Chamber of Commerce and Industry)	インドネシア商工会議所
MOIT	: Ministry of Industry and Trade	工業商業省
NAFED	: National Agency For Export Development	商業省輸出振興庁
RETPC	: Regional Export Trade Promotion Center	地方貿易研修・振興センター
R&D	: Research & Development	研究開発
SME	: Small and Medium Enterprise	中小企業



## 目次

序文  
略語

頁

第1章 調査の概要	- 1 -
1. 調査の目的	- 1 -
2. 団員構成	- 1 -
3. 調査日程	- 1 -
4. 主要面談者	- 2 -
第2章 インドネシアの輸出の現状	- 4 -
1. 輸出の現状	- 4 -
第3章 輸出振興機関の現状と課題	- 6 -
1. NAFED (National Agency For Export Development: 輸出振興庁)	- 6 -
2. 工業省 (Ministry of Industry)	- 11 -
3. 海洋水産省 (Ministry of Marine Affairs and Fisheries)	- 12 -
4. 農業省 (Ministry of Agriculture)	- 13 -
5. 協同組合・中小企業国務大臣府 (Ministry of Cooperative and Small and Medium Enterprises)	- 14 -
6. 工業省インドネシア・デザイン・センターPusat Desain Nasional (IDC)	- 14 -
7. インドネシア商工会議所 (Kamar Dagang dan Industri Indonesia : KADIN)	- 15 -
8. Association of Exporters and Producers of Indonesian Handicraft (ASEPHI)	- 15 -
9. 関係先の連携に関する問題点及び今後の課題	- 16 -
10. 商業省及びNAFEDが計画している機構改革及び今後の重点施策	- 17 -
11. NAFEDが目指すべき今後の業務のあり方	- 18 -
第4章 プロジェクトへの提言	- 19 -
1. プロジェクトの妥当性	- 19 -
2. プロジェクトの効率性	- 19 -
3. プロジェクトの有効性・インパクト	- 19 -

4. プロジェクトの持続性(自立発展性) .....- 20 -

付属資料

1. NAFED 向け Wrap up Meeting プレゼンテーション資料
2. 面談メモ

## 第1章 調査の概要

### 1. 調査の目的

インドネシア国商業者から要望を受けた「インドネシア国輸出振興機関の機能強化」（開発調査）について、

- (1) カウンターパートとなる商業省輸出振興庁（NAFED）の機能・組織について現状を調査する。
- (2) NAFED の機能強化、特に輸出促進業務及び輸出商品開発支援業務に資する主要連携先について調査し、連携の現状・問題点の整理と対応策の検討を行う。

調査は、NAFED 及び主要連携先となる関係先についての面談調査及び関係資料の分析を中心に実施された。

### 2. 団員構成

- (1) 輸出振興 (株)日本開発サービス 平野 勝

### 3. 調査日程

日 順	月 日	曜 日	業務内容	宿泊地
1	3月16日	木	JL725 成田発 11:20→ジャカルタ着	ジャカルタ
2	3月17日	金	AM: JICA 事務所、商業省専門家打ち合わせ 商業省 (Ministry of Trade) 官房企画調整局長 RETPC 専門家との打ち合わせ PM: 商業省輸出振興庁 (NAFED) 関係者との打ち合わせ (調査方法等)	ジャカルタ
3	3月18日	土	資料整理	ジャカルタ
4	3月19日	日	資料整理	ジャカルタ
5	3月20日	月	終日: 商業省輸出振興庁 (NAFED) 関係者ヒアリング	ジャカルタ
6	3月21日	火	AM: 工業省専門家打ち合わせ 工業省 (Ministry of Industry) 中小企業振興総局 インドネシア・デザイン・センター PM: NAFED 関係者ヒアリング	ジャカルタ
7	3月22日	水	AM: 海洋水産省 (Ministry of Marine & Fishery) PM: 農業省 (Ministry of Agriculture) ジェトロ・ジャカルタ・センター	ジャカルタ

日 順	月 日	曜 日	業務内容	宿泊地
8	3月23日	木	AM: インドネシア商工会議所 (KADIN) PM: Handicraft 輸出生産者協会 (ASEPHI) 協同組合中小企業国務大臣府 (Ministry of Cooperatives & SMEs)	ジャカルタ
9	3月24日	金	AM: 資料とりまとめ PM: Wrap up Meeting (NAFED) JICA 事務所へ報告	ジャカルタ
10	3月25日	土	JL726 ジャカルタ発 17:20→	機中泊
11	3月26日	日	成田着 07:05	

#### 4. 主要面談者

<インドネシア側>

機関・団体名	氏名	役職
輸出振興庁 NAFED	Mr. Rhenald Kasali Mr. Rahayubudi,  Mr. Bambang Mulyatno,  Mr. Syahrul R. Sampurna Jaya  Mr. Sutriyono Edi,  Ms. Lili Soerojo Danusastro	Chairman Director of Center for Export Information Service Director of Center for Market Development in America and Europe Director of Center for Market Development for Africa and Middle East Director of Asian, Australia and N.Z. Market Development Center Head of Program and Co-operation Division
商業省 Ministry of Trade	Mr. Suhartono	Head of Planning Bureau,
工業省 Ministry of Industry	Ms. Andang Fatati Nadya, Mr. Achmad Sanusi,	Secretary Head of Business Climate & Cooperative Division
海洋水産省 Ministry of Marine & Fishery	Mr. Yulianot	Deputy Director for Analysis and Information, Directorate of Foreign Market Development
農業省 Ministry of Agriculture	Mr. Nyoman G. Widhi Adnyana,	Deputy Director for Promotion and Marketing Development Division

機関・団体名	氏名	役職
協同組合中小企業国 務大臣府 Ministry of Cooperatives & SMEs	Mr. Hasan Jauhari,	Deputy Minister for Marketing & Business Networking
インドネシア・デザ イン・センター Pusat Desain Nasional	Mr. JM Sihombing	Executive Director
インドネシア商工会 議所 (KADIN)	Mr. Steve Sondakh	Chairman
Handicraft 輸出・生産 者協会 (ASEPHI)	Mr. Rudy Lengkong	Chairman

<日本側>

機関・団体名	氏名	役職
JICA インドネシア事務所	Mr. Shinji Totsuka Mr. Toru Homma	Deputy Resident Representative Assistant Resident Representative
JETRO ジャカルタ・センター	Mr. Kosuke Imashimizu Mr. Hiroshi Kuwayama	President Director Vice President Director
商業省付長期専門家	Mr. Hisao Ando	Development Program Advisor in Trade Sector
工業省付長期専門家	Mr. Toshinori Isogai	JICA Expert on Industrial Development Planning
RETPC プロジェクト専門家	Mr. Toshio Asakura Mr. Shoji Kohmura	JICA Chief Advisor JICA Expert

## 第2章 インドネシアの輸出の現状

### 1. 輸出の現状

#### (1) インドネシアの貿易収支

単位：百万米ドル

	2000	2001	2002	2003	2004	2000/2004 増加率%
輸出	62,124	56,321	57,159	62,527	71,585	15.2%
内石油・ガス	14,367	12,636	12,113	13,651	15,645	8.8%
その他	47,757	43,685	45,046	48,876	55,939	17.1%
輸入	33,515	30,962	31,289	33,086	46,525	38.8%
内石油・ガス	6,019	5,472	6,526	7,630	11,732	94.9%
その他	27,495	25,490	24,763	25,456	34,792	26.5%
貿易収支	28,609	25,359	25,870	29,441	25,060	-12.4%
除く石油・ガス	20,262	18,195	20,283	23,420	21,147	4.3%

出所：Central Board of Statistics/NAFED

- 輸出総額は伸び悩みがみられる。特に、原油輸出の頭打ち傾向が顕著。
- 輸入は規制でコントロールされているが、着実に増加の傾向。
- 貿易収支は、石油・ガス関連収支が燃料の輸入急増から悪化。石油・ガスを除く農水産品・工業製品の貿易収支は黒字を維持しているが伸び悩みが見られる。

#### (2) インドネシアの輸出実績（輸出品目別）

単位：百万米ドル

	2000	2001	2002	2003	2004	2000/2004 増加率%
石油・ガス	14,367	12,636	12,113	13,651	15,645	8.8%
鉱物資源	3,041	3,570	3,744	3,996	4,761	56.5%
農水産品	2,608	2,310	2,475	2,438	2,412	-7.5%
繊維製品	8,337	7,799	6,963	7,102	7,707	-7.6%
電気機器	6,758	6,192	6,271	6,304	6,738	-0.3%
油脂（パーム油）	1,669	1,364	2,549	2,910	4,259	155.2%
卑金属製品	2,367	2,043	1,902	2,493	3,930	66.0%
木材	3,561	3,265	3,252	3,161	3,248	-8.8%
その他工業製品	19,416	17,142	17,890	20,472	22,885	17.8%
合計	62,124	56,321	57,159	62,527	71,585	15.2%

出所：Central Board of Statistics/NAFED



インドネシアの主要輸出品は、石油・ガス及び鉱物資源（石炭、銅、ニッケル等）及び農水産物（エビ、魚同加工品、ココア、コーヒー）も資源輸出が31.8%を占めているが、これらの輸出品は国際商品として市況変動の影響を受け、価格が変動することから生産増加が必ずしも輸出金額の増加につながらない面がある。

このため、インドネシア政府としては、資源輸出を単なる原材料としてではなく、付加価値をつけた加工品として輸出するべく、製品輸出拡大を図っているが、

- 従来の伝統的輸出品である繊維製品、木材、ゴム、家具等は、海外の需要頭打ち及び中国製品との競合から輸出は伸び悩みとなっている。
- 電気機器・機械、自動車部品などは、近隣のタイ・マレーシアが、海外からの投資誘致を積極的に働きかけたことにより大きく拡大しているのに比べ、ほとんど伸びていない。

ちなみに、他のアセアン諸国（マレーシア・タイ）では、近年の輸出拡大は目覚ましく、その増加の大半は、電気電子機器、自動車関連機器の輸出によるものとなっている。

マレーシア・タイの2004年の輸出実績及び前年比伸び率は以下のとおり

マレーシア：	輸出総額	126,510 百万ドル（前年比：20.8%）
	貿易収支黒字	21,227 百万ドル
タイ：	輸出総額	97,704 百万ドル（前年比：22.1%）
	貿易収支黒字	2,723 百万ドル

（出所：マレーシア統計局、タイ商務省データから抜粋）

インドネシアとしては、伝統的輸出品の市場伸び悩み、競争激化に対処するためにも、新たな輸出の担い手としての競争力のある輸出商品を開発し、輸出拡大を目指す必要がある。

### 第3章 輸出振興機関の現状と課題

#### 1. NAFED (National Agency For Export Development: 輸出振興庁)

##### (1) NAFED の概要

設立： 1971年インドネシア商業省の外局機関 (Agency) として設立された。

- ミッション： - To formulate policy and establish guidelines for encouraging and supporting the expansion of non-oil and gas exports
- To provide information services and market co-ordination
  - To implement and co-ordinate export promotion
  - To expand the range of export products and markets

##### (2) NAFED の組織及び人員構成

組織図： 一添付組織図他参照

現業部隊：情報サービスセンター (37人)、米州・欧州センター (52人)、アジア・オセアニアセンター (39人)、アフリカ・中東センター (38人)、管理部門 (109人) 人員合計 275人 (内男 198、女 77) この他に、貿易研修センター IETC (83人) があり、総人員は 358人。

海外事務所 (Indonesian Trade Promotion Center: ITPC) : 6カ所 (Osaka, Los Angeles, Dubai, Budapest, Johannesburg, Sao Paolo)

各事務所には、インドネシアからの派遣職員 (2名程度) の他、現地採用職員が業務にあたっている。この他に、各国駐在大使館に駐在商務官がおり、NAFED との連絡・仲介機能を果たしている。

なお、上記に加えミラノ、ハンブルク、ニューヨークに新事務所を開設する予定。

国内事務所 (Regional Export Trade Promotion Center: RETPC) : 4カ所 (Surabaya, Makasar, Medan, Banjarmasin)

##### (3) NAFED の年間予算

2006年度年間予算は、1,464億ルピア (=約20億円) 内訳は、人件費・物件費 (23%)、プロモーション費 (32%)、海外 ITPC 運営費 (11%)、RETPC 運営費 (11%) 等

(この他に IETC 予算が 163億ルピア (約2億円) )。

予算については、商業省に予算申請し配分を受けるが、予め使途が決められてはいない (= 事業と紐付きではない)

(4) NAFED が提供しているサービス

A : 輸出振興プロモーション

- (1) 見本市・展示会 Trade Fair/Exhibition への出展アシスト
- (2) 海外ミッションのアレンジ
- (3) 海外市場情報の収集及び提供
- (4) 海外からの個別引き合い等の処理

B : 情報提供サービス

- (1) Library の運営
- (2) インドネシア製品 Showroom の運営
- (3) 英文月刊誌 Indonesia Export News の発行
- (4) インドネシア輸出企業 3,000 社掲載 Directory の発行
- (5) Web-site の運営

- Trade Fair/Exhibition を NAFED の最重点イベントとして取り組んでいる。どの Fair/Exhibition に参加するかについては、過去の費用対効果を見極め NAFED 内部で討議し決定している。参加企業の選定に当たっては、DINAS、業界団体からの推薦をベースに決めている。
- Trade Fair/Exhibition については、2005 年は国内開催 3 回、海外開催 3 回を主催・共催。この他に海外での展示会に延べ 50 回参加し、輸出企業を出展参加させた。これらの展示会により約 3,000 社の海外バイヤーを集めた。
- NAFED がイニシエイトする他に、Ministry of Industry (工業省) 他の機関が独自にアレンジ乃至は参加する Fair/Exhibition もあるので、情報交換を密にするべく、定期的に会合の場を設けるなど連携には努めている。
- 海外ミッションは、2006 年は年間 6 回実施の予定。なお、海外へのミッションの派遣は NAFED の企画ではなく、商業省他政府からの指示により行われる。
- 海外からの引き合い (Inquiry) については、輸出企業のデータベースを基に企業にコンタクトする。商談は企業に任せており、結果まではフォローしていない。なお、NAFED から海外バイヤーへの直接コンタクト (売り込み) はしていない。海外バイヤーとの連絡は、すべて海外 ITPC 乃至は駐在商務官経由となる。

(5) NAFED の Product Development 活動の現状

- 現在の NAFED 分掌上、各地域センターには、Product Development 担当が名目上存在するが、予算もほとんどなく、専門家もいない。つまり実質的に機能していない。
- Product Development について、Potential Products Group として 20 品目を定めているが、NAFED として特段の方針やプログラムは設定していない。

- なお、海外ドナーによる技術支援として、スイス、オランダ等の外国援助機関から、製品開発の専門家受け入れプログラムがあり、昨年は 9 人の専門家を受け入れた。専門家によるインドネシア輸出企業への指導に NAFED 職員もオブザーバー参加しており、輸出企業・職員の能力向上に役立っている。
- 今後、Potential Target Manufacturer、対象 Product/Market を定め、推進して行く方針であり、タスク・フォースを組成する予定である。

#### (6) 情報サービスセンター

情報サービスセンターは、以下の業務を輸出企業向けに行っている。

##### 1) Library の運営：

NAFED 本部及び各地方 RETPC に設置している。

##### 2) インドネシア輸出品 Showroom の運営：

NAFED 本部ビルに設置

##### 3) 英文月刊誌 Indonesia Export News の発行：

インドネシア製品及び輸出企業を紹介（毎月 1 回 2,000 部発行：無料配布）

##### 4) インドネシア輸出企業 3,000 社掲載 Directory の発行

年 1 回発行 3,000 部：無料配布。

なお、広告掲載企業から出版業者が広告料を徴収し、発行費用の一部に充当。

##### 5) Web-site の運営：

NAFED のホームページを通じ、以下の情報を提供している。

- Offer to Sell（インドネシアの Potential Supplier とその製品の紹介）
- Exporter's Profile（インドネシアの輸出企業約 300 社の情報を掲載）
- Offer to Buy（海外からの引き合い情報を掲載）
- Importer's Profile（海外バイヤーの情報を掲載）
- Trade Exhibition（国内外の見本市・展示会情報を掲載）
- Discussion Forum（インターネット経由で問い合わせと回答ができるページ）

#### (7) 実績管理と評価の体制

- 年間事業計画はあるが、数値目標は定めていない。展示会等イベント毎に、参加企業目標、集客バイヤー数などについて目標を定めている。

NAFED 全体として定めた数値目標はないが、個別の見本市、展示会開催・参加につ

いては、結果をまとめて商業省企画局に報告している。これらについては予算申請の際に勘案される。

- NAFED Web-site へのアクセスなどについて、特段の Evaluation は行っていない。

## (8) NAFED の抱える問題点及び今後の課題

### ① 組織

#### (現状)

プロモーション活動は、各輸出先市場別に分けられた 3 センターで実施されているが、機能別・製品別ではないため、3 センターとも同じような業務を独自の手法で行っており、このため、3 センター間での業務の重複、情報の分断、処理能力などにばらつきがでている。

海外事務所 (ITPC) との連絡調整も各 3 センターでばらばらに行われており、ITPC を横断的に束ねる窓口となる部署がない。

#### (課題)

プロモーションを実施する組織については、その役割分担を見直し、機能別に改編するほうが効率的と思われる。また、海外事務所 (ITPC) との連絡調整も一元化するほうが望ましい。この観点から、現在検討中の組織改編は、当を得たものであり、早急を実施する必要があると思われる。

### ② 内部の情報伝達

#### (現状)

海外からの引き合い (Inquiry) は、担当任せ、かつ結果のフォローアップが十分に行われていない。インドネシア輸出企業の中には回答を満足に行わないケースや無回答のケースもあり、海外バイヤー側からクレームを受けるケースがある。このため、日本のバイヤー等は、NAFED の頭越しに輸出企業に直接コンタクトするケースが多い。

また、NAFED 内に海外 ITPC を横断的に束ねる窓口となる部署がない。

#### (課題)

海外からの Inquiry の受付窓口及び、処理状況をモニターする担当部署を設ける必要がある。(現状の各部の Job Description にはこれについての規定が存在しない。) また、海外事務所 (ITPC) と NAFED との情報受け渡しシステムについても改善を図る必要がある。

### ③ データベースの改善

#### (現状)

現在輸出企業として約 3,000 社が NAFED 内でデータベース化されているが、

- NAFED が把握していない輸出企業がある。（他の関係機関で把握されているが）
- 登録情報がアップデートされていないケースがある。
- データベースの一層の活用を図るためにも、システム、方法に改善の余地がある。

（課題）

インドネシア輸出企業のデータベースを、より充実させるとともに常に有効活用できるよう情報の更新、有効活用ができるインフラ整備、仕組みの改善が必要である。

④ 商品開発

（現状）

Product Development については、NAFED 内で取組方針及び内部体制が確立されていない。また、人材、情報なども十分に備わっていない。

過去実施された Product Development についてフォローアップが十分に行われていない。

（課題）

取組方針・内部体制を確立するとともに、これらを補完する意味から、すでに Product Development を手がけている他の機関との連携が必要である。

今まで実施してきた成果の見直しを含め、フォローアップを行う体制が望まれる。

⑤ 目標実績管理

（現状）

現状、目標管理は行われておらず、実績管理もほとんど行われていない。

（課題）

目標管理、実績管理の仕組みの導入、及び評価の手法の改善を実施する必要がある。

⑥ IT の活用

（現状）

NAFED が使用しているパソコンは全部で 100 台に過ぎず総人員の 1/3 しかカバーされていない。つまり全員が使える状態にない。

（課題）

IT の一層の活用ができるようインフラ改善が必要である。

## 2. 工業省 (Ministry of Industry)

### <現状>

- 工業省では、中小企業に対する輸出振興事業として以下の4つを実施している。
  - (1) 見本市・展示会 Trade Fair/Exhibition への参加
  - (2) Trade Mission の派遣
  - (3) 技術開発支援
  - (4) ISO 取得などの標準化支援
- Trade Fair/Exhibition については、主に NAFED と共同して実施しているが、案件によっては、工業省が主体となって展示ブース (Indonesian Pavilion 等) を設営するケースもある。
- Trade Fair/Exhibition への参加は、デザイン・技術を学ぶ意味で有益であると認識しており、出展費用は、工業省が負担している。支援対象業種として、工業省では、以下の6業種を選定している。
  - ▶ Jewelry
  - ▶ Ceramics
  - ▶ Salt
  - ▶ Snack Foods
  - ▶ Essential Oil
  - ▶ Handicraft
- 出展後の結果フォローアップとして、参加企業から報告を求め、どのような成果があったか検証している。これら出展企業については、工業省独自のデータベースを保持している。
- 工業省としては、この他に中小企業振興施策として以下を実施している。
  - ▶ 人材育成：中小企業コンサルタント養成コースの開催
  - ▶ 製造機器のリプレイス支援
  - ▶ ISO、HACCP 取得支援
  - ▶ R&D 機関の利用
  - ▶ 情報提供
  - ▶ IT 活用プログラム
  - ▶ 組合省と共同した金融支援スキーム
  - ▶ ビジネス・マッチング
- また、工業省傘下の研究開発機関でも企業向けに支援活動を行っている。

デザインについては、IDC (Indonesia Design Center) で IGDS (Good Design Selection) として認定、支援を行っている。また、Clinic for Design & Packaging では、主に食品の包装、表示についての指導を実施している。

#### <NAFED との連携について>

NAFED については、過去工業商業省 (MOIT) として同一組織下にあったこともあり、兄弟のような関係と認識しているとのことであった。

### 3. 海洋水産省 (Ministry of Marine Affairs and Fisheries)

#### <現状>

- 海洋水産省では、水産物の消費拡大、輸出促進事業として、2005 年から 5 ヶ年計画「Pembaharuan Perjuangan Hidup Komunitas Perikanan Indonesia : 海洋水産に関する戦略計画」を推進している。
- この中で、水産物の輸出目標として 2005 年 30 億ドル、2009 年 42.7 億ドルを目標に設定した。なお、2005 年実績は 18.65 億ドルで大幅未達。理由は、原油高により燃料費が高騰し、漁船の稼働率が大幅に低下、漁獲高が落ち込んだことが最大の要因である。
- 輸出水産品の構成はエビ (50%)、マグロ (25%)、その他の魚 (25%)、輸出先は日本、EU 等。
- 水産物の輸出企業は全インドネシアで 280 社。海洋水産省でデータベースを持っている。
- 海洋水産省が実施している輸出促進のためのサービスは以下のとおり。
  - (1) Product Testing & Qualification: 一国内 28 カ所の Labo 検査所で、サンプル検査を行い、品質検査証明書を発行する。一部の輸出相手国にとってはこれがないと輸出できない。
  - (2) Trade Fair/Exhibition への参加支援：出展費用の補助
  - (3) Brochure などの発行
  - (4) Trade House の運営：輸出水産品の展示施設。オランダに設置
- これらの支援用予算として年間 10 億ルピア (約 1 百万ドル) を計上している。
- NAFED とは、展示会関係について毎月 1 回ミーティングを開催しているほか、Directory の発行などで協力している。今後も NAFED とは輸出プロモーションで協力して行きたい。
- 水産物の輸出については、品質管理が難しい。漁獲の大半は小規模の水産業者が担っているが、製氷設備や冷蔵設備がないため、漁獲の 40% が売れずにロスとなるのが実体であり、これらのロスをいかにミニマイズするかにより収益が大きく変わる。

#### <NAFED との連携について>

海洋水産省では、水産物の輸出拡大に本腰を入れて取り組んでおり、輸出マーケティングに際しては NAFED との協働を深めたいとの意向が強く感じられた。水産物の輸出には、商



品、マーケットが特殊なこともあり、同省及び関連団体の協力が不可欠であり、連携して取り組む必要がある

#### 4. 農業省 (Ministry of Agriculture)

##### <現状>

- 農業省では、5年前から農産物の輸出拡大のため、プロモーション・マーケティング局を設置し、輸出促進事業を行っている。主な輸出支援策は以下のとおり。
  - (1) Trade Fair/Exhibition への参加支援：出展費用の補助
  - (2) 政府間ミッションの派遣・博覧会への出展：愛知万博では、インドネシア・パビリオンを建設し、会期中国内 32 県の農業団体がポテンシャルのある農産物を展示・販売した。
  - (3) テスト販売の実施：シンガポールでスーパーマーケットに特設売場を設け、物産展を開催 10 社が参加して、テスト販売を実施した。
  - (4) ビジネスマッチング：各国のバイヤーを招聘し、生産現場へ、直接意見を聞くイベントを開催、商談のアシストを行った。
- 農産物は一部のプランテーション作物を除き、生産者の規模が小さく、単独で輸出を手がけるには難しい面がある。このため、生産者を集約、組織化する必要がある。農業省では、生産者団体を通じて生産者とコンタクトしている。
- Trade Fair/Exhibition については NAFED と共同で実施する場合と、農業省単独で行う場合の 2 通りがあるが、NAFED と協働するメリットが明確でないと全部を共同では行かない。
- 農業省としては、輸出マーケティングは、まだ始めたばかりであり、マーケティング戦略がまだ確立されていない。この点で、NAFED にはイベント機会の供給だけでなくマーケット戦略の提供について期待したい。

##### <NAFED との連携について>

農業省では、農産物の輸出拡大に前向きに取り組んでいるが、まだ経験が浅く、輸出マーケティング戦略も確立されていない。この点から NAFED として、農業省に対して NAFED 利用の利点を理解させれば、協働体制を築くことが十分可能であり、また、そのことが NAFED の機能強化に繋がると思われる。

## 5. 協同組合・中小企業国務大臣府 (Ministry of Cooperative and Small and Medium Enterprises)

### <現状>

- 協同組合・中小企業国務大臣府では、協同組合及び国内中小企業への支援（製造・金融・販売促進）を行っている。販売促進に関する支援策は以下の3つが柱になっている。

(1) 中小企業のマーケティング能力強化として Workshop、Training を実施。

(2) マーケティング・インフラ提供事業として、

➢ 製品展示場 Exhibition Center をジャカルタ市内に設置

➢ Fair/Exhibition への参加支援：出展費用の補助

これには NAFED と共同で実施する場合と、単独で実施する場合がある。

(3) SME 振興のための制度・規則制定

- これらの施策は、協同組合・中小企業国務大臣府からの指示で、各地方政府が中小企業向けに実施する。昨年は 500 社がこれらのプログラムに参加した。年間予算は 60～70 億ルピアで、協同組合・中小企業国務大臣府が各地方政府に配賦する。
- クラスタ開発については、各地 SME センターが中心になって実施している。Leather については、昨年イタリアに視察団を派遣した。
- NAFED とは ITPC を通じて Market Potential について相互に協力している。また、トレード・ミッション、展示会、海外マーケット情報の点で協力関係にある。

### <NAFED との連携について>

協同組合・中小企業国務大臣府は、独自のプログラムで中小企業製品の輸出促進を実施している。NAFED として、協同組合・中小企業国務大臣府に対して NAFED 利用の利点を理解させれば、より一層の協働体制を築くことが十分可能であり、また、そのことが NAFED の機能強化に繋がると思われる。

## 6. 工業省インドネシア・デザイン・センター Pusat Desain Nasional (IDC)

### <現状>

- IDC は、1995 年 JICA の支援により当時の協同組合省傘下に設立された機関で、1999 年に JICA の働きかけにより当時の商業工業省に移管され、その後工業省、商業省の分離により工業省所管となった。主な活動として、工業省、NAFED 及び JICA の支援により IGDS (Indonesia Good Design Selection) の認定・公表事業を行っている。

<NAFED との連携について>

- NAFED との事業は、現状は IGDS (Indonesia Good Design Selection) のみであるが、輸出企業向けの design training を IETC と共同で実施したこともある。インドネシア製品の競争力強化にはデザイン+品質向上が不可欠であり、NAFED が今後取り組む Product Development、Brand Development 事業については、ぜひ協力したいとのことであった。

7. インドネシア商工会議所 (Kamar Dagang dan Industri Indonesia :KADIN)

<現状>

- KADIN の役割としては、
  - インドネシアの業界団体の上部団体として、業界の意見をとりまとめ、政府に伝え、交渉する。
  - 政府のアドバイザーとして意見具申を行う。
  - 外国の商工会議所との窓口となる。昨年度は、海外からの投資誘致、税制改革など 91 項目を政府に提言した。
- 輸出振興関連では、政府の要請を受け、ミッション派遣のとりまとめを行っている。昨年、インドネシア大統領が訪日した際に、インドネシアの輸出企業を同行させ、東京でインドネシア物産展を開催した。

<NAFED との連携について>

輸出振興については、KADIN 自身が行うのではなく、実施主体は業界団体であるが、KADIN はそのとりまとめを行う機能を果たしている。今後 NAFED が、より機能を強化しようとする場合、業界団体との連携強化が重要であり、その際に、KADIN に業界団体との調整役としての機能を果たしてもらいたいと思われる。

8. Association of Exporters and Producers of Indonesian Handicraft (ASEPHI)

<現状>

- ASEPHI は Handicraft (手工芸品) 業者の業界団体で、国内に 12 カ所の支部があり、Product Development、販売促進の支援を行っている。
- 輸出促進に関する事業としては、
  - 毎年 4 月にジャカルタで展示会「INACRAFT」を主催、インドネシア企業の製品を展示し、商談の場を提供している。本年度は 4 月 19 日～23 日の 5 日間、Jakarta Convention Center で開催予定。国内企業 1,500 社が参加する一大イベントであり、海外からバイヤーが 700 社ほど来場する。この展示会には、商業省、工業省を始め、関連政府機関がスポンサーになっている。

- その他に、外国で開催される展示会への出展支援も行う他、セミナー開催、コンサルテーションも行っている。
- NAFED との関係では、INACRAFT 開催にあたり、海外事務所、駐在商務官を通じて海外バイヤーへの招待状の発送などの支援を得ている。
- ASEPFI の年間予算は 1 億ルピアで、事務所の賃借料、人件費などの管理経費が主である。この費用も含め、プロモーション費用は、政府機関、業界団体からの寄付金で賄われている。
- インドネシアの Handicraft (手工芸品) 業者は、典型的な小規模企業がほとんどであり、最近是中国製品との競争に負けて、輸出額は落ち込んでいるのが実情である。
- NAFED について言えば、他の政府機関が本来 NAFED が行うべき仕事を自前でやろうとしている。この点から NAFED の機能強化は歓迎する。

#### <NAFED との連携について>

今後 NAFED がより機能を強化しようとする場合、業界団体との連携強化が重要であり、ASEPFI は、その際のカウンターパートになり得ると思われる。

### 9. 関係先の連携に関する問題点及び今後の課題

#### (1) 輸出促進事業

##### <現状>

NAFED が実施しているを行う輸出促進について、似たような事業を他の機関も行っている。

##### 例：展示会、ミッションの派遣

これらは、独自の予算で行われており、NAFED がカバーしきれない部分を補完する意味合いもあるが、中には NAFED と無関係かつ独自の方法で行われているケースもあり、重複、不統一などの非効率な面もみられる。実施方法について見直し改善の余地もありうると思われる。

##### <今後の課題>

- NAFED はこれらの機関との連携を一層深める努力が必要である。
- NAFED 利用の利点をこれらの機関によりアピールするとともに、NAFED しかできないサービスを強化すべきである。

## (2) 製品開発

### <現状>

競争力ある輸出商品の開発に向けて、様々な機関が様々なプログラムで支援活動を行っているが、戦略性、統一性が欠けているように思われる。

インドネシアとして、何を今後の輸出促進の柱とするか、戦略を構築し、それに向かって長期的に取り組む必要がある。

### <今後の課題>

NAFED として、国家輸出戦略の要として、輸出戦略構築のための旗振り役を務めるべきである。

競争力ある輸出商品開発のためには、何が市場で求められているか、より詳細な海外市場情報を分析、提供することが必要であり、NAFED にはそれらの情報を収集・分析・提供することが求められる。

商品開発には、これらバイヤーから意見を聞くのが一番効果的であり、そのために海外からバイヤーを呼び、インドネシア企業に意見を聞かせる努力が必要である。

## (3) 農産品、水産品などのマーケティング

### <現状>

インドネシアの輸出品には、農産品、水産品などの生鮮かつ価格変動の大きい商品があり、これらは工業製品とはマーケティング、販売方法が異なる。

農業省、海洋水産省では、独自の方法でマーケティング活動を展開しているが、必ずしも十分とは言い難い。

### <今後の課題>

農業省・海洋水産省は、これらのマーケティングを始めたばかりであり、NAFED との一層の連携をはかる余地が大きい。NAFED として、農業省、海洋水産省との連携を深めるためには、これら特定のマーケット情報を収集・分析・提供する必要がある。

## 10. 商業省及び NAFED が計画している機構改革及び今後の重点施策

- インドネシア商業省では、国家輸出促進計画 (National Export Development Plan) を策定した。この計画案の中で、輸出振興機関の機能強化を最重点課題としている。
- 商業省では、輸出促進戦略として、輸出競争力のある商品 (Competitive Products) を開発し、海外市場にプロモーションすることが大切であると認識しており、今後商品開発に重点を置く方針である。商品開発については商業省 R&D がイニシアティブをもつが、NAFED は他の関係部局とともにこの商品開発に参画し、輸出企業とともに

開発及びプロモーションを行う、即ちインドネシア企業と海外バイヤーを結ぶ Matchmaker として機能できる体制を構築したいとしている

- 具体的には、今後 5 カ年で、商業省内の機構改革を行い、NAFED の機能強化を図る計画である。この計画に基づき NAFED 内では今後の 5 カ年計画を策定中である。
- NAFED としては、今後以下の活動を強化することを計画している。

#### (1) クラスタ開発

商業省 R&D 及び工業省と共同して行うが、パイロットプロジェクトとして、ジョクジャカルタの皮革製品を取り上げる予定。このためのタスク・フォースを近々立ち上げる予定。

#### (2) ブランド開発

インドネシアのナショナル・ブランドとして、海外に売り込むための共同ブランドを開発する予定。このためには、品質・デザイン・パッケージ等の標準化、ロゴの作成、ブランド広報などが必要となる。詳細は今後、各関係機関と検討して決めたいとしている。

#### (3) 海外市場情報提供

見本市、展示会などの情報をデータベース化して輸出企業に提供することを既に始めており、この充実を図る。なお、インターネットの一層の活用を図るとしている。

### 11. NAFED が目指すべき今後の業務のあり方

以上今回の調査で把握された NAFED の現状及び主要関係機関の現状を踏まえ、今後 NAFED が目指すべき業務のあり方についてあえて総論的に言えば、

- NAFED が輸出振興事業のすべてを取り込み自前で実施ことは現実的には難しい。したがって、主要連携先とうまく連携しながら、
  - 海外マーケットへインドネシア輸出企業を導く、「水先案内人」になる
  - 海外バイヤーとインドネシア輸出企業の「ビジネス仲介人」になる
  - 各種輸出振興事業を実施する他の関係機関を連携させる「媒酌人」になる
- ことで存在価値を高めることが現実的な対応ではないかと考える。

## 第4章 プロジェクトへの提言

### 1. プロジェクトの妥当性

- インドネシアの社会・経済の発展には輸出の拡大が必要であり、インドネシアの輸出の現状から、新たな輸出商品とその市場を開発する必要がある。
- そのためには、輸出を担う企業の底辺を拡大と、競争力ある輸出商品の開発、そして市場開拓を行う必要があり、それらの輸出振興を図る機関の役割は重要である。
- インドネシア国では、現在「国家輸出促進計画（National Export Development Plan）」を策定中で、この中で、輸出商品の開発と、輸出振興機関の機能強化を柱として推進する計画である。
- かかる観点から本件「インドネシア国輸出振興機関の機能強化プロジェクト」は、インドネシア国の政策に適合するものであり、優先度は極めて高いと評価できる。
- なお、プロジェクトの実施機関である NAFED（インドネシア輸出振興庁）は、貿易政策を統括する商業省の一機関であり、1971年設立以来の長い歴史と経験・ノウハウを有しており、カウンターパートとして、十分なる受け入れ能力と実施能力を有するものと思われることから、NAFEDの機能強化に資する本プロジェクトの妥当性は高いと判断する。

### 2. プロジェクトの効率性

- 本プロジェクトの実施機関（カウンターパート）である NAFED は、設立後 35 年の実績を有しており、組織、人員、財政基盤は既に相当程度確立されている。今後、本プロジェクト実施のため、組織の改編、人員の異動などの体制整備が行われる予定であるが、本プロジェクト実施にあたっては、全面的な協力を行うとしており、実施に際しての大きな支障は生ずる懸念は小さいと思われる。
- なお、NAFED が今後強化しようとする事業については、過去実施した経験があるほかに、主要連携予定先である他の政府機関、民間団体にて、既にプログラム化され実施されているものもある。これらの事業について連携先と提携することにより、プロジェクトを効率的に実施することが可能と思われる。

### 3. プロジェクトの有効性・インパクト

- 本プロジェクトについては、上位目標として、インドネシア国の経済発展、雇用の拡大等が上げられるが、直接的には輸出拡大の成果として、新たな輸出商品と輸出企業の底辺拡大が効果指標となると思われる。

- なお、輸出促進のためのプロモーション活動については、実施頻度やその内容も有効性指標となるが、プロモーション活動そのものからの効果測定には、数字では計れない質的側面にも留意して判断する必要がある。

#### 4. プロジェクトの持続性(自立発展性)

- 持続性（自立発展性）については本プロジェクトの実施機関である NAFED の強化を目的とする本プロジェクトの最大の目標となるが、過去の NAFED の歴史を振り返ると、事業範囲や組織自体が、インドネシア政府の方針により頻繁に変更されてきた様子が窺える。
- したがって、本プロジェクトにより完成された NAFED の組織や事業実施のシステムが、安易に変更されることのないよう事業完了後もモニターする仕組みを構築するよう望みたい。



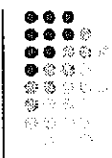
## 付属資料

1. NAFED 向け Wrap up Meeting プレゼンテーション資料(2006年3月24日)

### 2. 面談メモ(面談順)

- 3月17日 商業省 (Ministry of Trade) 官房企画調整局長  
商業省輸出振興庁 (NAFED)
- 3月20日 商業省輸出振興庁 (NAFED)
- 3月21日 工業省 (Ministry of Industry) 中小企業振興総局  
インドネシア・デザイン・センター
- 3月22日 海洋水産省 (Ministry of Marine & Fishery)  
農業省 (Ministry of Agriculture)  
ジェトロ・ジャカルタ・センター
- 3月23日 インドネシア商工会議所 (KADIN)  
Handicraft 輸出生産者協会 (ASEPHI)  
協同組合中小企業国務大臣府 (Ministry of Cooperatives & SMEs)



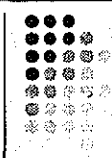


Project Formulation Study  
for  
"The Study for Strengthening of  
Export Promotion Organization"

24 March 2006

Masaru Hirano  
JICA Consultant

1



**Purpose of Project formulation Study**

Check and confirm

- Current condition of NAFED
- Cooperation with other stakeholders

To facilitate the formulation of new project  
"The Study for Strengthening of Export Promotion  
Organization" supported by JICA

2



### Interviewed institutions

Ministry of Trade  
Ministry of Industry  
State ministry of Cooperatives and SMEs  
Ministry of Agriculture  
Ministry of Marine and Fishery  
Private Sector (KADIN, ASEPHI)

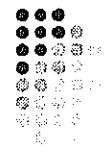
3



### NAFED's Mission

- To formulate policy and establish guidelines for encouraging and supporting the expansion of non-oil and gas exports
- To provide information services and market co-ordination
- To implement and co-ordinate export promotion
- To expand the range of export products and markets

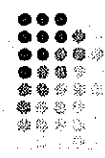
4



### **NAFED's Services**

- Export Information Services
  - Market Intelligence and analysis
  - Export Consultation/Workshop and Seminars
- Export Promotion
  - Trade Fairs and Exhibitions
  - Selling Mission
- Product Adaption and Development
- Buyer Service
- Overseas and Regional Representatives (ITPC & RETPC)
- Export Training ( IETC)

5



### **NAFED's advantages**

- Accumulated experiences and know-how based on long history since 1971
- Well-established organization supported by MoT
- Capable staff to perform export promotion activities
- Good relationship maintained with other agency/organization and overseas trade promotion organization

6

Analysis of Current Situation of NAFED



## 1. Organizational Structure of NAFED

*<Current Situation>*

Promotion activities are carried out by each center (America/Europe, Africa/Middle East & Asia/Oceania) in terms of geographical market, not of functional or product base.

*<Matters of concern>*

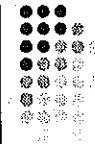
*Avoid duplication of works, disruption of information, variation of way of handling*

*<Suggestion>*

Need to consider organizational reform to be more functionable, efficient & flexible

7

Analysis of Current Situation of NAFED



## 2. System of Internal Information Sharing

*<Current Situation>*

*Example;*

Handling procedure of incoming inquiry from abroad.

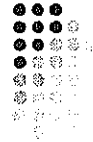
*<Matters of concern>*

*Not systematically processed and followed up*

*<Suggestion>*

Need to establish more concrete internal procedure how to handle incoming information which need follow-up, such as incoming inquiry,

8



### 3. Improve Database of Indonesian Exporters

**<Current Situation>**

3,000 companies in Directory

300 companies (=active exporters) registered in NAFED web-site

**<Matters of concern>**

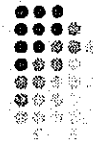
*Not always updated and reviewed*

**<Suggestion>**

Need a system updating and upgrading database in order to make more effective use.

Need a system of information exchanging/sharing between other organizations.

9



### 4. Product Development

**<Current Situation>**

- There is no clear/specific policy and procedural system.
- There is no sufficient human resources/information/financial background
- No system of follow-up which has been done in the past

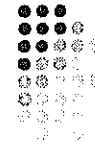
**<Matters of concern>**

*Need to be establish policy and system.*

**<Suggestion>**

Need collaboration with other agency/organization now proving supports to Indonesian companies to develop competitive product

10



## 5. Target Setting/ Performance Control

### <Current Situation>

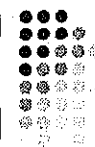
- *No clear internal system of target setting and performance control*

### <Matters of concern>

*Performance shall be reviewed properly under appropriate evaluation system*

### <Suggestion>

Need appropriate system of target setting/performance control based on more efficient evaluation system



## 6. Information Technology

### <Current Situation>

- *Personal computer is not fully equipped and utilized by every staff*
- *Some staff do not have own e-mail address*

### <Matters of concern>

*Some staff may be isolated and unable to access IT when it is necessary*

### <Suggestion>

Information technology shall be more actively utilized by every staff



### Opinion from other stakeholders (1)

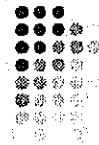


*Similar export promotion services are currently provided by other agencies/organizations.*

- More **effort for coordination** with other stakeholders is needed to make export promotion more efficient and effective
- More effort to appeal NAFED's advantages, and specialized services, which help them to do their promotion activity such as overseas market information services, etc

13

### Opinion from other stakeholders (2)



*Product Development is not easy, especially to comply with market requirement for competitive success*

- More precise **overseas market information** is to be provided to Indonesian manufacturer/producer in order to let them know what is required and how to comply with it
- More effort to **invite overseas buyer** shall be necessary so that Indonesian manufacturer/producer may understand necessity to improve productivity and quality in order to comply with buyers demand and requirement

14

### Opinion from other stakeholders (3)

*Export promotion of certain products (such as agricultural /agro products) may not be same as industrial products.*

- **Specialized overseas market information** is to be provided to expand export
- **Coordination** with other agencies/organizations including overseas TPO will be essential to cope with their promotion program/activities

15

### Suggestion to New NAFED

New NAFED shall be;

- **Good navigator** to guide Indonesian exporters for potential overseas market
- **Capable matchmaker** between Indonesian exporter and potential overseas buyers
- **Useful intermediary** between agencies /organizations doing own export promotion services to Indonesian exporter

16

**Next steps shall be taken to start the project**

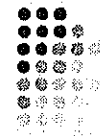


1. Examine and agree on "Scope of Works" between NAFED and JICA
2. Set "TOR" and assign the appropriate consulting firm to formulate JICA study team
3. Make a detailed survey and discussion with NAFED by JICA study team to formulate detailed programs (market intelligence, product development, export promotion activities etc)
4. Conduct necessary workshops, seminars and training based on the program
5. Conduct the pilot projects

17

Thank you

Terima Kasih



18

インドネシア輸出振興機関の機能強化プロジェクト形成調査

面談結果メモ

面談先：Ministry of Trade（インドネシア商業省） Secretary General

日時：2006年3月17日（金曜日）10:20～11:00

場所：Ministry of Trade

先方：Mr. Suhartono, Head of Planning Bureau,  
Ms. K. Pangestuti, Head of Foreign Aid Division

当方：平野、安藤専門家(MOT駐在)

インドネシア商業省官房企画局長 Mr. Suhartono を訪問。NAFED の機能強化についての意見を聴取した。Mr. Suhartono よりの発言骨子は以下のとおり。

- ・商業省では、国家輸出促進計画(National Export Development Plan)を策定した。計画案（ドラフトは国会に報告済で大臣決裁待ち。この計画案の中で、輸出振興機関の機能強化を最重点課題としている。具体的には、商業省傘下の NAFED（National Agency for Export Development）の機能を強化するべく5カ年計画(2006-09)を策定した。NAFED の機能強化に JICA の支援を期待している。
- ・NAFED は、商業省の1部局として、主に輸出プロモーションを担当しているが、その活動は輸出先市場別に分かれて行われており、有効に機能していない。機能強化のためには、NAFED の組織を機能別に再編する必要がある。
- ・輸出促進戦略として、輸出競争力のある商品(Competitive Products)を開発し、海外市場にプロモーションすることが大切である。商品開発については商業省 R&D がイニシアティブをもつが、NAFED 他関係部局も商品開発に参画し、輸出企業とともに開発、プロモーションを行う、即ち Matchmaker として機能できる体制を構築したい。
- ・このためには、海外市場の専門家とともに、商品の専門家が必要となるが、現状 NAFED には人材がないので、それらの専門家を今後育成することも計画に含めている。
- ・今までの NAFED は、プロモーションを実施さえすればそれで事足りたということで、コストしか考えず、成果についての意識が希薄であった。今後はパフォーマンスを評価の中心に変え、職員の意識変革を図ることとする。JICA よりは、NAFED 職員への教育指導もあわせお願いしたい。

Mr. Suhartono は NAFED 出身とのことで、NAFED の現状を改革したいという強い意志が感じられた。NAFED の機能強化については、商業省各部局との連携のみならず、他省庁の輸出関連機関との連携が不可欠であり、そのための Coordination を取り得るひとりであると感じられた。

<文責：平野>

面談結果メモ

面談先：輸出振興庁（National Agency For Export Development：NAFED）  
日時：2006年3月17日（金曜日）14:00～15:30  
場所：NAFED 本部  
先方：Mr. Rahayubudi, Director of Center for Export Information Service  
当方：平野、安藤専門家(MOT 駐在)、朝倉チーフアドバイザー、甲村専門家(RETPC)

NAFED 本部 Mr. Rahayubudi より NAFED の機能強化についての意見を聴取した。Mr. Mr. Rahayubudi よりの発言骨子は以下のとおり。

- ・昨日、各地方 DINAS 責任者を招集し、現在策定中の国家輸出促進計画(National Export Development Plan)に基づく、新方針、新組織について説明を行った。この中で NAFED が輸出促進のための International Matchmaker となる旨が伝達された。
- ・新 NAFED は、今後以下の活動を行うことを計画している。
  - (1) クラスタ開発
  - (2) ブランド開発
  - (3) 海外市場情報提供
- (1) クラスタ開発については、商業省 R&D、工業省と共同して行うが、パイロットプロジェクトとして、ジョクジャカルタの皮革製品を取り上げる予定である。本年5月にこのためのタスク・フォースを立ち上げる予定。
- (2) ブランド開発については、インドネシアのナショナル・ブランドとして、海外に売り込むための共同ブランドを開発する予定。このためには、品質・デザイン・パッケージ等の標準化、ロゴの作成、ブランド広報などが必要となる。詳細は今後、各関係機関と検討して決めたい。
- (3) 海外市場情報提供については、見本市、展示会などの情報をデータベース化して輸出企業に提供することを既に始めており、この充実を図る。また、輸出企業のデータベースについて現在 300 社ほど登録しているが、アップデートされていないなど問題があるので、改善したい。なお、NAFED としてインターネットの活用を一層充実させる必要があると感じている。
- ・情報提供については、他の省庁でも同じようなことを実施しており、情報の集中と整理しての提供が必要。ただ、現状 NAFED には人材がないのが難点。
- ・これらの活動を NAFED が行うためには NAFED の組織改編が必要不可欠である。特に機能と個々の能力（職員＋輸出企業）の改善を図りたい。

Mr. Rahayubudi は NAFED 情報センターの責任者として、NAFED 改革の必要性を痛感しており、改革の責任者として陣頭指揮をとりたいとの熱意が感じられた。今後、機能強化プロジェクトが実施される際にはカウンターパートの一人として適任であると思われる。

なお、NAFED の現状については、3月20日各部門の責任者にヒアリングし、詳細を確認する予定。

<文責：平野>

面談結果メモ

面談先：輸出振興庁 (National Agency For Export Development : NAFED)  
日時：2006年3月20日(月) 10:00～18:00 & 21日(火) 16:00～17:00  
場所：NAFED 本部  
先方：下記参照  
当方：平野、安藤専門家(MOT 駐在)、朝倉チーフアドバイザー、甲村専門家(RETPC)

NAFED の業務の現状及び今後の課題について、下記のとおり NAFED 本部責任者と面談を行い、意見交換を実施した。個別面談の概要は以下のとおり。

<NAFED 業務全般について>

面談先：Mr. Rahayubudi, Director of Center for Export Information Service

Mr. Syamsul Siregar, Head of Division in Center of Market Development for Asian, Australia and N.Z.

Mr. Syaril Safrie, Head of Division in Center of Market Development for Africa and Middle East

Mr. Ari Safria, Head of Division for Exhibition, Evaluation & Reporting in Secretariat

・NAFED の組織及び人員構成について、

—組織図参照 (カッコ内は所属人員)。現業部隊である情報サービスセンター (37 人)、米州・欧州センター(52 人)、アジア・オセアニアセンター (39 人)、アフリカ・中東センター (38 人) 及び管理部門 (109 人) で組織されており、人員合計 275 人 (内男 198、女 77) この他に、貿易研修センター IETC (83 人) があり、総人員は 358 人となる。

—各センターの Division 別業務分掌については、Sub-Division の名称も含め分掌規定 (商業省令) にて明文化されている。ちなみに、米州・欧州、アジア・オセアニア、アフリカ・中東各地域センターの商品分野別の各 Division には Product Development 及び Market Development の各 Sub-Division が設けられている。

・NAFED の年間予算について

—NAFED の 2006 年度年間予算は、1,464 億ルピア (=約 20 億円) 内訳は、人件費・物件費 (23%)、プロモーション費(32%)、海外 ITPC 運営費及び国内 RETPC 運営費(22%)等である。(この他に IETC 予算が 163 億ルピア (約 2 億円)。なお、2005 年は 1,200 億ルピアで 2006 年は前年比 22%増となっている。海外 ITPC 増設などが主な増加要因)

—予算については、商業省に予算申請し配分を受けるが、予め用途が決められてはいない (=事業と紐付きではないとのこと)

・各海外市場別 3 センターの業務内容：

—各海外市場別センターは、担当輸出先市場 (地域) 別に以下の業務を行っている。

(1)見本市・展示会 Trade Fair/Exhibition への出展アシスト

(2)海外ミッションのアレンジ

(3)海外市場情報の収集及び提供

(4)海外からの個別引き合い等の処理

—Trade Fair/Exhibition については、2005 年は国内開催 3 回、海外開催 3 回を主催・共催。

この他に海外での展示会に延べ 50~60 回輸出企業を参加させた。これらの展示会に約 3,000 社の海外バイヤーを集めた。2006 年は費用対効果を勘案し、30 回程度に絞り込む予定である。

—海外ミッションは、2006 年は年間 6 回実施の予定。なお、ミッションの派遣は NAFED の意向ではなく、商業省他政府の意向により行われる。(政治的意味合いが強い)

—海外からの引き合い(Inquiry)については、輸出企業データベースを基に企業に内容を通知しコンタクトを依頼する。なお、NAFED から海外バイヤーへの直接コンタクト(売り込み)をすることはしない(出来ない?)コンタクトは輸出企業が直接バイヤーとするか、海外の ITPC 乃至は駐在商務官経由となる。

**問題点及び今後の課題：**

- ・ 海外からの引き合い(Inquiry)は主に海外の ITPC から毎日のように通知されるが、NAFED 本部では輸出企業のデータベースが不完全、かつ輸出企業へコンタクトしても回答が直ぐに得られないケースが多く、バイヤー側からクレームを受けるケースがある。このため、日本のバイヤー等は、NAFED の頭越しに輸出企業に直接コンタクトするケースが多い。また、NAFED 内に ITPC を横断的に束ねる窓口となる部署がない。  
→海外からの Inquiry の受付窓口及び、処理状況をモニターする担当部署を設ける必要がある。(現状の各部の Job Description にはこれについての規定が存在しない。)また、ITPC と NAFED との情報受け渡しシステムの改善を図る必要がある。
- ・ 現在輸出企業として約 3,000 社がデータベース化されているが、社名変更等の情報がアップデートされていないケースがある。  
→Exporter のデータベースを常に活用できるように更新する必要がある。

**・ NAFED の Product Development 活動の現状：**

—現在の NAFED 分掌上、各地域センターには、Product Development 担当が名目上存在するが、予算もほとんどなく、専門家もいない。つまり実質的に機能していない。

—なお、海外のドナーによる技術支援として、スイス、オランダ等の外国援助機関から、製品開発の専門家の受け入れプログラムがあり、昨年は 9 人の専門家を受け入れた。専門家によるインドネシア輸出企業への指導に NAFED 職員もオブザーバー参加しており、輸出企業・職員の能力向上に役立っている。

—今後、Potential Target Manufacturer、対象 Product/Market を定め、推進して行く方針であり、タスク・フォースを組成する予定である。

**問題点及び今後の課題：**

- ・ Product Development については、他の政府機関でも海外ドナーの支援等を受けながら実施している。また技術的な側面もあり、これら他の機関との連携が必要である。
- ・ 今まで実施してきた Product Development についてフォローアップを行って来なかった。  
→今まで実施してきた成果の見直しを含め、フォローアップを行う体制が望まれる。

**・ 実績管理と評価の体制**

面談先：Ms. Lili Soerojo Danusastro, Head of Program and Co-operation Division in Secretariat

- ・NAFED 全体として定めた数値目標はないが、個別の見本市、展示会開催・参加については、結果をまとめて商業省企画に報告している。(過去5年間の実績数値コピーを受領)。これらについては予算申請の際に勘案される。
- ・Web-site へのアクセスなどについて、特段の Evaluation は行っていない。

問題点及び今後の課題：

- ・現状、目標管理は行われておらず、実績管理もほとんど行われていない。
- 目標管理、実績管理の仕組みの導入、及び評価の手法の改善を実施する必要があるように感じられた。

<各現業センターの業務について>

<アジア・オセアニアセンター>

面談先：Mr. Sutriyono Edi, Director of Asian, Australia and N.Z. Market Development Center  
Mr. Syamsul Siregar, Head of Asian, Australia and N.Z. Market Development Center

- ・Product Development について、Potential Products Group として 20 品目を定めているが、NAFED 内部に商品開発についての専門家はいない。
- ・中小輸出企業については、製品開発支援に加え、経営全般の支援、IT 活用支援等も必要である。
- ・年間事業計画はあるが、数値目標は定めていない。展示会等イベント毎に、参加企業目標、集客バイヤー数などについて目標を定めている。
- ・情報提供については、情報の質とともにスピードが求められる。

<米州・欧州センター>

面談先：

Mr. Bambang Mulyatno, Director of Center for Market Development in America and Europe

- ・外国援助機関 CIPO, MMCP, CPI から、製品開発の専門家として昨年は 9 人の専門家を受け入れた。NAFED としては負担ゼロであり、輸出企業・NAFED 職員の能力向上に役立っている。今後も受け入れを前向きに行いたい。
- ・外国のドナーについては、いろいろな政府機関で Export Promotion をドナーの支援プログラムに基づき実施している。連携は必要だが、問題が生じたこともある。
- ・ITPC との関係は良好である。なお、ブダペスト、リオデジャネイロ、ロサンゼルスに加え、ミラノ、ハンブルク、ニューヨークに開設予定である。
- ・ブランド開発については、5つの New Brand を今後立ち上げる計画であるが、まだ、具体的にどうするかは決まっていない。

注：Mr. Bambang は、NAFED 内に設立されたブランド開発タスクフォースの責任者に就任している。

<情報サービスセンター>

面談先：Mr. Rahayubudi, Director of Center for Export Information Service



- ・情報サービスセンターは、以下の業務を輸出企業向けに行っている。

(1)Library、Showroom の運営

(2)英文月刊誌 Indonesia Export News の発行（毎回 2000 部発行：無料）

(3)インドネシア輸出企業 3000 社掲載 Directory の発行（年 1 回 3,000 部：広告付き無料）

(4) Web-site の運営：

NAFED のホームページを通じ、以下の情報を提供している。（誰でもアクセス可）

Offer to Sell（インドネシアの Potential Supplier とその製品の紹介）

Exporter's Profile（インドネシアの輸出企業約 300 社の情報を掲載）

Offer to Buy（海外からの引き合い情報を掲載）

Importer's Profile（海外バイヤーの情報を掲載）

Trade Exhibition（国内外の見本市・展示会情報を掲載）

Discussion Forum（インターネット経由で問い合わせと回答ができるページ）

- ・REPTC との関係：

地方 REPTC（4カ所）は NAFED の arm として重要である。各 REPTC は、独自の Web-site を持っているほか、Library も併設している。

- ・輸出企業データベースについては、各地方の企業も含め約 3,000 社が登録されている。これは全インドネシアの輸出企業の 70% をカバーしている。このデータベースは半年毎に更新し、Directory 作成の原データとなる。

- ・NAFED の Web-site にはアクティブ exporter として約 300 社を登録している。この Web-site のメンテナンスのため 11 人をあてている。（software 担当 4 人、コンテンツ担当 7 人）

- ・情報提供サービスを一層改良するためには、情報の付加価値を高め、質の向上を図るとともに、利用率を向上させることが重要だと考えている。

#### <アフリカ・中東センター>

面談先：

Mr. Syahrul R. Sampurna Jaya, Director of Center for Market Development for Africa and Middle East

- ・Trade Fair/Exhibition を NAFED の最重点イベントとして取り組んでいる。どの Fair/Exhibition に参加するかについては、過去の費用対効果を見極め NAFED 内部で討議し決定している。参加企業の選定に当たっては、DINAS、業界団体からの推薦をベースに決めている。
- ・NAFED がイニシエイトする他に、Ministry of Industry（工業省）他の機関が独自にアレンジ乃至は参加する Fair/Exhibition もあるので、情報交換を密にするべく、定期的に会合の場を設けるなど連携には努めている。
- ・海外からの引き合い(Inquiry)については、輸出企業に伝達するが、商談は企業に任せており、結果まではフォローしきれていない。

2日にかけて、NAFED の責任者に業務の内容、活動状況の詳細を聴取することができた。この内

容については、別途問題点・課題を整理し、提言としてまとめ、関係者に伝達することと致したい。

<文責：平野>

面談結果メモ

面談先：Ministry of Industry（インドネシア工業省）DG of Small-Medium Scale Industries

日時：2006年3月21日（火曜日）10:00～11:00

場所：Ministry of Industry

先方：Ms. Andang Fatati Nadya, Secretary

Mr. Achmad Sanusi, Head of Business Climate & Cooperative Division

当方：平野、安藤専門家(MOT駐在)、磯貝専門家(MOI駐在)、本間氏(JICA)

NAFEDが行う輸出振興事業について、関係官庁であるインドネシア工業省中小企業担当総局責任者を訪問、同省が実施している輸出振興関連事業及び NAFED との連携の可能性についてついでの意見を聴取した。内容は以下のとおり。

- ・工業省では、中小企業に対する輸出振興事業として以下の4つを実施している。
  - (1) 見本市・展示会 Trade Fair/Exhibition への参加
  - (2) Trade Mission の派遣
  - (3) 技術開発支援
  - (4) ISO 取得などの標準化支援
- ・Trade Fair/Exhibition については、主に NAFED と共同して実施しているが、案件によっては、工業省が主体となって展示ブース(Indonesian Pavilion 等)を設営するケースもある。2006 年は、香港、東京、サンフランシスコ等の展示会に参加する予定。
- ・Trade Fair/Exhibition への参加は、デザイン・技術を学ぶ意味で有益であると認識しており、出展費用は、工業省が負担している。支援対象業種として、工業省では、以下の6業種を選定している。Jewelry, Ceramics, Salt, Snack Foods, Essential Oil, Handicraft
- ・出展に際しては、工業省として独自の Web-site を設けて PR をしている他、通訳の手配などの商談アシストも行っている。
- ・フォローアップとして、出展後の結果について、参加企業から報告を求め、どのような成果があったか検証している。これら出展企業については、工業省独自のデータベースを保持している。
- ・工業省としては、この他に中小企業振興施策として以下を実施している。
  - 人材育成：中小企業コンサルタント養成コースの開催
  - 製造機器のリプレイス支援
  - ISO、HACCP 取得支援
  - R&D 機関の利用
  - 情報提供
  - IT 活用プログラム
  - 組合省と共同した金融支援スキーム
  - ビジネス・マッチング
- ・また、工業省傘下の研究開発機関でも企業向けに支援活動を行っている。

デザインについては、IDC (Indonesia Design Center) で IGDS (Good Design Selection) として認定、支援を行っている。また、Clinic for Design & Packaging では、主に食品の包装、表示についての指導を実施している。

- ・ NAFED については、過去 MOIT として一緒だったこともあり、兄弟のような関係である。今後も協力関係を維持する方針である。

工業省では、製造業を対象とした様々な産業支援施策、輸出振興策を実施しており、NAFED の活動と密接に関連しているものも多い。NAFED の機能強化のためにも今後も連携が不可欠であると感じられた。

なお、工業省が実施している施策の中には、NAFED の活動とダブっている部分もあるように感じられた。連携の際には重複を排除し、お互いの利点を活用することが必要と思われる。

<文責：平野>

面談結果メモ

面談先：Pusat Desain Nasional (Indonesia Design Center : IDC)
日時：2006年3月21日(金曜日) 11:00~12:00
場所：Ministry of Industry
先方：Mr. JM Sihombing, Executive Director
当方：平野、安藤専門家(MOT駐在)、磯貝専門家(MOI駐在)、本間氏(JICA)、朝倉チーフアドバイザー、甲村専門家(RETPC)

IDC (Indonesia Design Center) を訪問、NAFED との今後の連携の可能性についてついでの意見を聴取した。内容は以下のとおり。

- ・ IDC は、1995 年 JICA の支援により当時の協同組合省傘下に設立された機関で、1999 年に JICA の働きかけにより当時の商業工業省に移管され、その後工業省、商業省の分離により工業省所管となった。現在は職員 9 名 (フルタイム) で、主な活動として、工業省、NAFED 及び JICA の支援により IGDS (Indonesia Good Design Selection) の認定・公表事業を行っている。
- ・ 工業省には他に Clinic for Design & Packaging があり、主に食品の包装、表示についての指導を実施しているが、そことの連携は特にならない。
- ・ IDC は工業省の傘下にあるが、他省庁との協力について特に制約を受けるわけではない。現状の最大の問題は、予算・人材の確保である。現状ステータスは、当時の商工大臣令に基づく工業省所管の機関であるが、工業省からの事業予算獲得が困難なため、大統領令に基づく機関となるべくロビー活動を行っている。大統領令機関になれば財務省・BAPPENAS からの予算措置が可能となる。
- ・ NAFED との事業は、現状は IGDS (Indonesia Good Design Selection) のみであるが、輸出企業向けの design training を IETC と共同で実施したこともある。
- ・ インドネシア製品の競争力強化にはデザイン+品質向上が不可欠であり、NAFED が今後取り組む Product Development、Brand Development 事業については、ぜひ協力したい。

Mr. JM Sihombing からは IDC の現状として、予算・人員面の制約から現状満足な活動ができない状況であることがしきりに述べられていた。今後、NAFED が Product Development、特に Brand Development に本格的に取り組もうとする場合、外部機関との連携は必要であり、パイロット活動を実施する際には、IDC をティアアップ先のひとつとして検討する必要があると感じられた。

<文責：平野>

面談結果メモ

面談先： Ministry of Marine Affairs and Fisheries (インドネシア海洋水産省)  
DC of Fisheries Processing and Marketing,  
日時： 2006年3月22日(火曜日) 11:00~12:00  
場所： Ministry of Marine Affairs and Fisheries  
先方： Mr. Yuliano, Deputy Director for Analysis and Information,  
Directorate of Foreign Market Development  
当方： 平野、安藤専門家(MOT駐在)

NAFED が行う輸出振興事業について、関係官庁であるインドネシア海洋水産省水産加工マーケティング局責任者を訪問、同省が実施している輸出振興関連事業及び NAFED との連携の可能性について意見を聴取した。内容は以下のとおり。

- ・ 海洋水産省では、水産物の消費拡大、輸出促進事業として、2005年から5か年計画「Pembaharuan Perjuangan Hidup Komunitas Perikanan Indonesia：海洋水産に関する戦略計画」を推進している。
- ・ この中で、水産物の輸出目標として2005年30億ドル、2009年42.7億ドルを目標に設定した。なお、2005年実績は18.65億ドルで大幅未達。理由は、原油高により燃料費が高騰し、漁船の稼働率が大幅に低下、漁獲高が落ち込んだことが最大の要因である。
- ・ 輸出水産品の構成はエビ(50%)、マグロ(25%)、その他の魚(25%)、輸出先は日本、EU等。
- ・ 水産物の輸出企業は全インドネシアで280社。海洋水産省でデータベースを持っている。
- ・ 海洋水産省が実施している輸出促進のためのサービスは以下のとおり。
  - (1) Product Testing & Qualification: 一国内28カ所のLabo検査所で、サンプル検査を行い、品質検査証明書を発行する。一部の輸出相手国にとってはこれがないと輸出できない。
  - (2) Trade Fair/Exhibition への参加支援：出展費用の補助
  - (3) Brochure などの発行
  - (4) Trade House の運営：輸出水産品の展示施設。オランダに設置
- ・ これらの支援用予算として年間10億ルピア(約1百万ドル)を計上している。
- ・ NAFED とは、展示会関係について毎月1回ミーティングを開催しているほか、Directoryの発行などで協力している。今後もNAFEDとは輸出プロモーションで協力して行きたい。
- ・ 水産物の輸出については、品質管理が難しい。漁獲の大半は小規模の水産業者が担っているが、製氷設備や冷蔵設備がないため、漁獲の40%が売れずにロスとなるのが実体であり、これらのロスをいかにミニマイズするかにより収益が大きく変わる。

海洋水産省では、水産物の輸出拡大に本腰を入れて取り組んでおり、輸出マーケティングに際してはNAFEDとの協働を深めたいとの意向が強く感じられた。水産物の輸出には、商品、マーケットが特殊なこともあり、同省及び関連団体の協力が不可欠であり、連携して取り組む必要があるとの印象を受けた。

<文責：平野>

面談結果メモ

面談先：Ministry of Agriculture (インドネシア農業省)  
DG of Processing and Marketing for Agricultural Products,  
日時：2006年3月22日(火曜日) 14:00~15:30  
場所：Ministry of Agriculture  
先方：Mr. Nyoman G. Widhi Adnyana, Deputy Director for Promotion and Marketing  
Development Division  
当方：平野、安藤専門家(MOT駐在)

NAFED が行う輸出振興事業について、関係官庁であるインドネシア農業省マーケティング局責任者を訪問、同省が実施している輸出振興関連事業及び NAFED との連携の可能性についてについての意見を聴取した。内容は以下のとおり。

- ・農業省では、5年前から農産物の輸出拡大のため、同局を設置し、輸出促進事業を行っている。主な輸出支援策は以下のとおり。
  - (1)Trade Fair/Exhibition への参加支援：出展費用の補助
  - (2)政府間ミッションの派遣・博覧会への出展：愛知万博では、インドネシア・パビリオンを建設し、会期中国内 32 県の農業団体がポテンシャルのある農産物を展示・販売した。
  - (3)テスト販売の実施：シンガポールでスーパーマーケットに特設売場を設け、物産展を開催 10 社が参加して、テスト販売を実施した。
  - (4)ビジネスマッチング：各国のバイヤーを招聘し、生産現場へ、直接意見を聞くイベントを開催、商談のアシストを行った。
- ・農産物は一部のプランテーション作物を除き、生産者の規模が小さく、単独で輸出を手がけるには難しい面がある。このため、生産者を集約、組織化する必要がある。農業省では、生産者団体を通じて生産者とコンタクトしている。
- ・製品の検査・テストは、保健省食品検査所が管轄しているがやや不十分な面がある。
- ・農産物の輸出は、工業製品とは販売方法、マーケティングが異なるので、ある程度専門知識が必要になる。
- ・NAFED が手がける Brand Development には大いに興味がある。農産物については素材としてでなく、付加価値を付けて売る努力が必要で、インドネシア製品のイメージ向上の観点から一緒にやる必要があるように思う。
- ・Trade Fair/Exhibition については NAFED と共同で実施する場合と、農業省単独で行う場合の 2通りがあるが、NAFED と協働するメリットが明確でないと全部を共同では行かない。
- ・農業省としては、輸出マーケティングは、まだ始めたばかりであり、マーケティング戦略がまだ確立されていない。この点で、NAFED にはイベント機会の供給だけでなくマーケット戦略の提供について期待したい。

農業省では、農産物の輸出拡大に前向きに取り組んでいるが、まだ経験が浅く、輸出マーケティング戦略も確立されていない。この点から NAFED として、農業省に対して NAFED 利用の利点を理解させれば、協働体制を築くことが十分可能であり、また、そのことが NAFED の機能強化に繋がると思われる。農業省との連携強化を積極的に取り組む必要があるとの印象を受けた。

<文責：平野>

面談結果メモ

面談先：日本貿易振興機構 JETRO ジャカルタ・センター

日時：2006年3月22日（火曜日）16:30～18:00

場所：JETRO Jakarta Center

先方：今清水所長、桑山次長、本庄氏

当方：平野、安藤専門家(MOT 駐在)

NAFED が行う輸出振興事業について日本の輸出振興機関であるジェトロの意見を聴取した。内容は以下のとおり。

- ・ジェトロと NAFED の関係は良好であり、今後もこの関係を維持する意向である。
- ・NAFED が行おうとする輸出プロモーションについては、詳しく承知していないので責任あるコメントはできないが、ジェトロの事業の中心もプロモーションであり、Product Development については、十分な経験があると自信をもって言える状況にはない。
- ・NAFED に対して現状アドバイスできることは以下の3つである。
  - (1) 輸出企業に対する英語教育、特に貿易英語の指導ができる人を養成すること。  
英語ができないと事業として輸出を行うことには無理がある。
  - (2) 輸出先マーケットについて、何が輸出のために必要かを分析することができること。  
輸出を本格的に行おうとする場合は、販売方法だけでなく、何が求められ、それに対してどのように対応するかを含めた詳細なノウハウの蓄積が必要である。
  - (3) ビジネスマッチング：その中でもバイヤーを連れてくること。売れる商品を作るためにバイヤーから厳しい意見を聞くことが、良い意味での刺激、発奮材料になる。
- ・ジェトロの行った事業としては「一村一品運動」が参考になると思う。
- ・インドネシアでは、商社にマーケティング能力がない、また、メーカーも中小企業がほとんどなので、輸出能力が備わっていない。何から始めるかをよく考えてから実施したほうが良い。

<文責：平野>



面談結果メモ

面談先：Kamar Dagang dan Industri Indonesia (KADIN) (インドネシア商工会議所)  
日時：2006年3月23日(火曜日) 9:00~10:30  
場所：KADIN Building 29/F  
先方：Mr. Steve Sondakh, Chairman  
Mr. Ariful Y. Hidayat, Vice Chairman Committee of Global Economy  
Mr. Rudy Sualiwan, Vice Chairman (日本担当)  
当方：平野、安藤専門家(MOT駐在)

NAFED が行う輸出振興事業について、民間企業団体のとりまとめを行っているインドネシア商工会議所責任者を訪問、彼らが実施している輸出振興関連事業及び NAFED との連携の可能性について意見を聴取した。内容は以下のとおり。

- ・ KADIN の役割としては、
  - インドネシアの業界団体の上部団体として、業界の意見を取りまとめ、政府に伝え、交渉する。
  - 政府のアドバイザーとして意見具申を行う。
  - 外国の商工会議所との窓口となる。
- 昨年度は、海外からの投資誘致、税制改革など 91 項目を政府に提言した。ただし、官僚的な対応で実現したのは 6 項目程度。本年度は 89 項目を提案する予定。
- ・ 輸出振興関連では、政府の要請を受け、ミッション派遣のとりまとめを行っている。  
昨年、大統領が訪日した際に、インドネシアの輸出企業を同行させ、東京でインドネシア物産展を開催した。
- ・ その他の事業も行っているが、詳細は別途資料をそろえ報告する (by FAX)

輸出振興については、KADIN 自身が行うのではなく、実施主体は業界団体であるが、KADIN はそのとりまとめを行う機能を果たしている。今後 NAFED が、より機能を強化しようとする場合、業界団体との連携強化が重要であり、その際に、KADIN に業界団体との調整役としての機能を果たしてもらうことができると思われる。この意味からも KADIN との連携強化に取り組む必要があるとの印象を受けた。

<文責：平野>

面談結果メモ

面談先： Association of Exporters and Producers of Indonesian Handicraft (ASEPHI)

日時： 2006年3月23日（火曜日）14:00～15:00

場所： ASEPHI

先方： Mr. Rudy Lengkong, Chairman

Mr. Thamrin Bustami, Secretary General

当方： 平野、安藤専門家(MOT 駐在)

NAFED が行う輸出振興事業について、業界団体のひとつである ASEPHI を訪問、彼らが実施している輸出振興関連事業及び NAFED との連携の可能性について意見を聴取した。内容は以下のとおり。

- ・ASEPHI は、Handicraft (手工芸品) 業者の業界団体で、国内に12カ所の支部があり、Product Development、販売促進の支援を行っている。
- ・輸出促進に関する事業としては、
  - 毎年4月にジャカルタで展示会「INACRAFT」を主催、インドネシア企業の製品を展示し、商談の場を提供している。本年度は4月19日～23日の5日間、Jakarta Convention Center で開催予定。国内企業1,500社が参加する一大イベントであり、海外からバイヤーが700社ほど来場する。この展示会には、商業省、工業省を始め、関連政府機関がスポンサーになっている。
  - その他に、外国で開催される展示会への出展支援も行う他、セミナー開催、コンサルテーションも行っている。
- ・NAFED との関係では、INACRAFT 開催にあたり、海外事務所、駐在商務官を通じて海外バイヤーへの招待状の発送などの支援を得ている。
- ・ASEPHI の年間予算は1億ルピアで、事務所の賃借料、人件費などの管理経費が主である。この費用も含め、プロモーション費用は、政府機関、業界団体からの寄付金で賄われている。
- ・インドネシアの Handicraft (手工芸品) 業者は、典型的な小規模企業がほとんどであり、最近では中国製品との競争に負けて、輸出額は落ち込んでいるのが実情である。
- ・NAFED について言えば、他の政府機関が本来 NAFED が行うべき仕事を自前でやろうとしている。この点から NAFED の機能強化は歓迎する。

Mr. Rudy, Chairman は NAFED 出身者で1996年から5年間 NAFED の会長を務めた人物。NAFED については熟知しており、NAFED の機能強化の必要性を十分認識していた。今後 NAFED が、より機能を強化しようとする場合、業界団体との連携強化が重要であり、ASEPHI は、その際のカウンターパートになり得るとの印象を受けた。

<文責：平野>

面談結果メモ

面談先：Ministry of Cooperative and Small and Medium Enterprises  
(協同組合・中小企業国務大臣府)  
日時：2006年3月23日(火曜日) 16:00~17:00  
場所：Ministry of Cooperative and SMEs  
先方：Mr. Hasan Jauhari, Deputy Minister for Marketing & Business Networking  
Mr. Prijadi Atmadja, Assistant Deputy Minister for Export Import  
当方：平野、安藤専門家(MOT 駐在)

NAFED が行う輸出振興事業について、関係官庁であるインドネシア協同組合・中小企業国務大臣府マーケティング局責任者を訪問、同省が実施している輸出振興関連事業及び NAFED との連携の可能性についてついでの意見を聴取した。内容は以下のとおり。

- ・協同組合・中小企業国務大臣府では、協同組合及び国内中小企業への支援（製造・金融・販売促進）を行っている。販売促進に関する支援策は以下の3つが柱になっている。
  - (1)中小企業のマーケティング能力強化として Workshop、Training を実施。
  - (2)マーケティング・インフラ提供事業として、
    - ・製品展示場 Exhibition Center をジャカルタ市内に設置
    - ・Fair/Exhibition への参加支援：出展費用の補助これには NAFED と共同で実施する場合と、単独で実施する場合がある。
  - (3)SME 振興のための制度・規則制定
- ・これらの施策は、協同組合・中小企業国務大臣府からの指示で、各地方政府が中小企業向けに実施する。昨年は 500 社がこれらのプログラムに参加した。年間予算は 60~70 億ルピアで、協同組合・中小企業国務大臣府が各地方政府に配賦する。
- ・クラスター開発については、各地 SME センターが中心になって実施している。Leather については、昨年イタリアに視察団を派遣した。
- ・NAFED とは ITPC を通じて Market Potential について相互に協力している。また、トレード・ミッション、展示会、海外マーケット情報の点で協力関係にある。
- ・NAFED に対するコメントとしては、NAFED はインフラネットワーク (ITPC) を持っているが、これを十分に活用できていないという印象。また、Power 不足・予算不足等により関係省庁間の十分なコーディネートが出来ていない様子。

協同組合・中小企業国務大臣府は、独自のプログラムで中小企業製品の輸出促進を実施していることがうかがえた。NAFED として、協同組合・中小企業国務大臣府に対して NAFED 利用の利点を理解させれば、より一層の協働体制を築くことが十分可能であり、また、そのことが NAFED の機能強化に繋がると思われる。組合・中小企業国務大臣府との連携強化を積極的に取り組む必要があるとの印象を受けた。

<文責:平野>



