


インドネシア共和国
インドネシア投資調整庁

インドネシア国投資政策改善調査
パイロットプロジェクト実施報告書

平成18年11月
(2006年)

JICA LIBRARY

1184419 [8]

独立行政法人 国際協力機構 (JICA)

委託先

ユニコ インターナショナル株式会社

経 済
JR
06-140

インドネシア共和国
インドネシア投資調整庁

インドネシア国投資政策改善調査 パイロットプロジェクト実施報告書

平成 18 年 11 月
(2006 年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

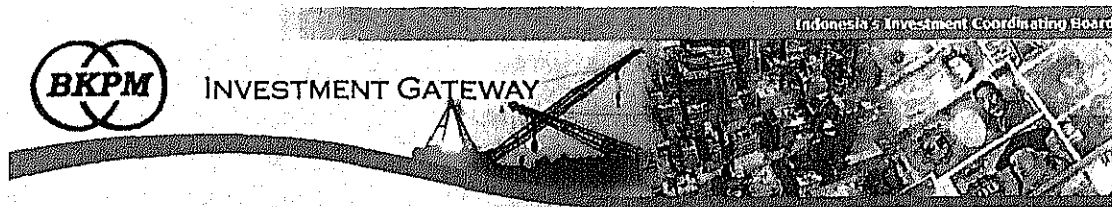
委託先
ユニコ インターナショナル株式会社



1184419 [8]

Welcome to Investment Gateway!

- This is a gateway to investing Indonesia
- We wish to provide you investor friendly information



Welcome to Indonesia

- Home
- Advantage
- Success Story
- Investment Procedure
- Law and Regulation
- Search Law And Reg.

Welcome to Indonesia

We at the investment Coordinating Board (Badan Koordinasi Penanaman Modal or BKPM) recognize the significance of direct investment to sustain Indonesia's economic momentum. We are committed to continuously work with various stakeholders in Indonesia and abroad to enhance the investment climate in the country.

The Indonesian economy has demonstrated its resilience since the Asian financial crisis. The economy expanded by 5.3% during... (more)

Indonesian President on Japan Visit

November 27, 2005 (Tokyo)
Visiting Indonesian President Susilo Bambang Yudhoyono is set to sign off on the framework for a free trade pact with Japan. Under the expected deal, Indonesia will send workers, particularly nurses, to Japan, the world's second largest economy. In turn, Japan wants Indonesia's assistance in supplying natural gas, in pressuring North Korea to halt its nuclear programme, and also over Pyongyang's past... (more)



Prev | Next

20-06-2006 9:50

LINKS

-
-

Best viewed with
Internet Explorer 6.0

About BKPM | Contact Us | Links | Site Map
Copyright © 2005 BKPM. Developed by *oasisgrafika*

パイロットプロジェクト実施報告書

本パイロットプロジェクトは『インドネシア投資政策改善調査』の政策提言の効果を検証することを目的として実施されるものである。パイロットプロジェクトについての協議が開始された時点では、投資環境の課題についての整理もついておらず、緊急性の評価など着手以前の問題であった。

またBKPMも調査によって課題が明らかにされない段階でのパイロットプロジェクトの実施には否定的なスタンスを示していた。しかし、第一次調査期間中に実施するパイロットプロジェクトのコンセプトを決めて置かねば、実行予算確保とチーム編成の観点から本プロジェクト中のパイロットプロジェクトの実施そのものが不可能になることを説明し、BKPMと調査団だけで対応できるもの、期間中に成果を出すことが出来るもの、実行予算や投入人数の観点から現実的であるもの、本調査のプロジェクトゴールと整合性の取れる成果が期待されるもの、以上の観点からパイロットプロジェクトの候補選定を行うこととした。最終的には、BKPM内各部門のディレクターが集まりプロジェクト候補を提案し、その中から調査団が上記の判断基準と、日本国の政府援助のガイドラインを考慮の上でBKPM側の了解を得ることとした。また、インドネシアにおける投資環境の課題を理解する上で有効な情報であるSIAPをレビューし、その中からカウンターパートであるBKPMのサービス向上にも繋がり、且つ投資環境改善に資するという視点を加えた。

更に、調査団は選定の最終段階で各ディレクターへの聴き取り調査を行い、次の3プロジェクトを選定した。

- 潜在投資家へインドネシアでの新しいビジネスコンセプトを提供することを目的とした、「投資サクセスストーリー」の作成と、ウェブ上での情報発信
- インドネシアの投資手続きについて、許認可申請書類についてもサンプル情報として提供する「投資手続きマニュアル」の作成と、ウェブ上での情報発信
- 投資に関連する法律、規則をデータベース化した「投資ルールブック」の作成と、ウェブ上での一般公開

目次

1. プロジェクトの目的と選定方針	
1.1 候補プロジェクトのリストアップ.....	1-1
1.1.1 候補選定的前提条件と選定基準の設定.....	1-1
2. 実施するパイロットプロジェクトの概要	
2.1 実施方法.....	2-6
2.1.1 投資振興プロジェクト.....	2-6
2.1.2 投資手続きマニュアル.....	2-11
2.2 投資プロモーションマニュアル.....	2-15
2.3 投資関連法令データベース.....	2-17
3. 投資関連法令データベース	
3.1 目的.....	3-1
3.2 方法.....	3-1
3.2.1 プロジェクトの概要.....	3-1
3.2.2 実施方法.....	3-2
3.3 想定される効果と将来の発展性についての見解.....	3-3
3.3.1 想定される効果.....	3-3
3.3.2 将来の発展性.....	3-3
3.4 Website全体の基本構造.....	3-3
3.4.1 今後のメンテナンス体制について.....	3-5
付編	
付編I メンテナンスフロー及びロジック.....	AI-1
付編II Investment Gatewayのコンテンツ概要.....	AII-1

表目次

Table 1-1	BKPM提出プロジェクトについての妥当性評価.....	1-3
Table 1-2	パイロットプロジェクトの候補についての評価.....	1-6
Table 2-1	投資手続きのヒエラルキ（優先順位）.....	2-12
Table 3-1	法令集のカテゴリー.....	3-1

図目次

Fig.1-1	パイロットプロジェクト候補案件の評価結果.....	1-9
Fig.2-1	コンテンツ of the Pilot Project.....	2-1
Fig.2-1 (2)	各コンテンツに含まれる内容.....	2-2
Fig.2-2	ウェブサイト概念図.....	2-5
Fig.2-3 (1)	サクセスストーリーのコンセプトと初期画面.....	2-9
Fig.2-3 (2)	サクセスストーリーの例.....	2-10
Fig.2-4	フローチャート.....	2-13
Fig.2-5	投資手続きマニュアル.....	2-16
Fig.2-6 (1)	Investment Relating Laws and Regulations Database（投資関連法令）.....	2-18
Fig.2-6 (2)	Investment Relating Laws and Regulations Database（投資関連法令データベース）.....	2-19
Fig.2-7	投資関連法令の検索.....	2-20
Fig.3-1	BKPM内における新ウェブサイトと投資法令データベースの構築.....	3-4
Fig.3-2	Investment Gateway メンテナンスチーム結成案.....	3-8
Fig.3-3	Investment Gateway メンテナンススケジュール.....	3-9
Fig.3-4	ウェブ環境：現在と将来.....	3-10

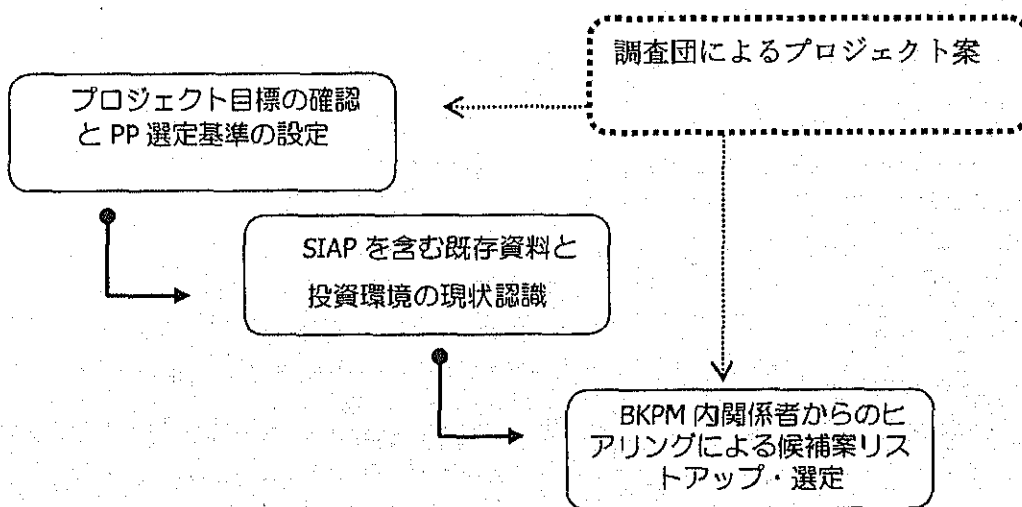
1. プロジェクトの目的と選定方針

1. プロジェクトの目的と選定方針

1.1 候補プロジェクトのリストアップ

調査団は、イ国の投資環境の現状調査を行う一方でBKPMの各部署とプロジェクトの目的・パイロットプロジェクトを実施することの意義について協議を行い、調査団が準備したパイロットプロジェクトの案も提示しながら候補のリストアップと選定を行った。当初カウンターパートのBKPM側は、調査結果を踏まえた上でパイロットプロジェクトを実施したいとの意向が強かった。しかし、時間的制約があることから条件内で最大の効果が期待でき、且つ将来的にBKPMの自助努力により維持管理ができる現実的なプロジェクトの選定を行うこととした。

パイロットプロジェクト候補(PP)リストアップの業務フローは次の通りであった。



1.1.1 候補選定の前提条件と選定基準の設定

パイロットプロジェクトを実施する主目的は、投資環境改善の効果が予想されるアクションプランを試験的に実施しその効果を検証することにある。しかし、調査が開始された直後ということもあり、調査団とカウンターパート側の双方ともどのようなアクションプランを実施すれば調査目標の達成に最大の効果が得られるか明確な展望はなかった。ともあれ、与えられた条件下で「投資ルールブック作成」を手掛けることは最も自然なことであるとの認識した。また、パイロットプロジェクト実施の目的が、何も目に見える成果物を出すことでは無く、プロジェクトの到達目標達成に効果のあるアクションプランであるか検証するためであること、および現在動いている投資環境改善に関連するプロジェクトの支援も含まれることを確認した。

(1) 前提条件

- 1) 原則として本調査の目的は、イ国の投資環境に実効性のある改善提案を行うことであるから、この調査の一貫として実施されるパイロットプロジェクトの目的もイ国の投資環境改善に資することとする。この原則に沿ってイ国投資環境の抱える課題解決に繋がるプロジェクトで直ちに着手可能なものをリストアップする。
- 2) 実施を決定するまでの許容時間が短いため、カウンターパート及び投資調整庁に派遣されている JICA 長期専門家との協議結果を基に候補を絞り込む戦略も取り入れる。
- 3) 他省庁との調整や合意が実施の不可欠要素となるプロジェクトは今回のパイロットプロジェクト候補から除外する。
- 4) BKPM としては、調査の結果をベースにパイロットプロジェクトのテーマを決定するのが筋であると考えている。しかし、時間や予算の制約を考慮に入れ、1)年内に簡潔できる適正規模、b)BKPM のミッションとも整合性のあるプロジェクト、c)過大な予算を必要としないプロジェクト規模、以上の範囲で検討する。
- 5) 十分な事前調査ができなかったために生じた不確定要素については、できる範囲(予算・期間)で最大の努力をするというコンセプトで進める。改善や改良については、パイロットプロジェクトの終了後に BKPM の自助努力によって行う。

(2) BKPM が JICA へ要望するプロジェクトの妥当性

調査団はカウンターパートの BKPM が JICA プロジェクトとして取り上げてほしいと要望のあったプロジェクトリストを JICA 長期専門家から入手し、これらのプロジェクトが本件のターゲットと合致するか、妥当性について検討をおこなった。要望書に記載された案件リストを下記に掲載する。これらの要望書はパイロットプロジェクトを特に意識期して作成されたものではないことから、本件プロジェクトとして取り上げるには完了時期、裨益効果、目的、金額など(プロジェクトスコープ)の面で現実的ではないものが殆どであった。しかしその中から、「投資ルールブック作成」プロジェクトが本件のプロジェクトスコープと整合性が高いと判断した。

BKPM から提出されたプロジェクトリストとパイロットプロジェクトとしての妥当性評価は次の通りである。

Table 1-1 BKPM 提出プロジェクトについての妥当性評価

	プロジェクト名	評価
1	電子及び農業分野の裾野産業に対する比較調査の実施(中国、韓国、マレーシア)	インドネシアの産業競争力分析は、投資誘致の基本戦略策定に必要であることは理解できる。しかし、対象となる電子産業、農業分野のインドネシアの現状調査をする事が出発点であるが、調査団の人数と本調査全体の期間から判断すると、パイロットプロジェクトとしては現実的ではない。
2	スラウェシの南東、中央および西、ゴロンタロ(Southeast Sulawesi, Central Sulawesi, West Sulawesi and Gorontalo)における第二次産業製品のマッピング調査 (Study and mapping of prior commodities in secondary sector in Southeast Sulawesi, Central Sulawesi, West Sulawesi and Gorontalo)	既に、JICA から派遣されている投資アドバイザーの下で、地方の産業競争力調査およびマッピングが進展中であり、重複してしまう。
3	投資ルールブックの編修	潜在投資家からの要望も大きく、且つ投資プロモーションの観点から効果が高いと判断できる。しかし、分野が広いので、ルールブックに取り上げる対象範囲を限定する作業が必要となる。
4	JICA 専門家のインハウスコンサルタントとしての招聘	専門家の派遣は、本件調査のスキームとは馴染まないため、新規プロジェクトとして JICA へ要請するとしても、パイロットプロジェクトとして取り上げるのは現実的ではない。
5	シンガポールと日本での投資誘致活動	インドネシアの比較優位性および投資優先業種についての分析に基づき投資誘致戦略を策定し、その上での誘致活動内容を決めなければならない。本件調査終了後であれば何らかの指針は出せるが、調査がスタートしたばかりの時点では、パイロットプロジェクトとして取り上げるのは現実的とは考えられない。
6	BKPM 職員の能力向上 ◆中小企業の起業家精神 (SME entrepreneurship) ◆資本財と原材料のマスターリスト認証 (The capital good and raw material masterlist verification)	BKPM 職員の能力向上についてのニーズは理解できるが、内部管理機能については、現状調査が終了して始めて、提言を含めて検討される事項である。従って、調査終了後でなければ、効果的な内部管理機能についての方針を出すことができない。

	プロジェクト名	評価
	◆ 内部管理機能の強化	
7	トレーナー研修(TOT)(地方行政官の投資サービス能力を向上させる):To provide participants from various Indonesia regions with an opportunity to update and upgrade technical information and knowledge of the investment services trainer in handling investment services to investors and also providing basic knowledge to the regional investment officials)	地方分権による投資手続きの方法がどの様に変化するか、また投資手続きにBKPMが今後どの様に関わっていくか不確定な現状では、カリキュラムを作成する事が出来ない。

Source: JICA Study Team

6) パイロットプロジェクト選定基準

上記の妥当性評価に基づき、「投資ルールブック作成」をパイロットプロジェクト候補として加えることとし、更に調査団がドラフトとして準備したパイロットプロジェクト案を加え、次の条件で選定会議を行った。

- ① イ国の投資環境改善に資する内容であること(実施必要性と緊急性)
- ② 年内に成果を出すことができるもの(本調査期間内に内容の評価が可能であること)
- ③ 直ちに着手可能であること(実現性)
- ④ 調査団とBKPMが管理できる規模であること(現実性)
- ⑤ BKPMが将来に亘り管理できる内容であること(自立発展性)

(3) パイロットプロジェクト候補

リストアップされたパイロットプロジェクトの候補と、その評価結果は次のとおり。

- 1) 投資ルールブック(イ国へ投資する際に必要となる投資に関連する法令集)
- 2) 誘致対象者を特定した「直接投資誘致パンフレット」
- 3) 投資・プロモーションガイド
- 4) 投資・プロモーションマニュアル
- 5) 工業団地情報データブック
- 6) ワンストップサービスのサービス改善(ワンストップのサービス内容については、許認可手続きの実施主体が今後移転する可能性もあり、本プロジェクトの責任母体を特定できない)

- 7) 通関業務改善アンケート調査
- 8) 関税 EDI システム改善のアンケート調査
- 9) 通関業務改善セミナー
- 10) ワン・ストップ・カウンターの業務担当職員の能力向上ワークショップ

Table 1-2 パイロットプロジェクトの候補についての評価

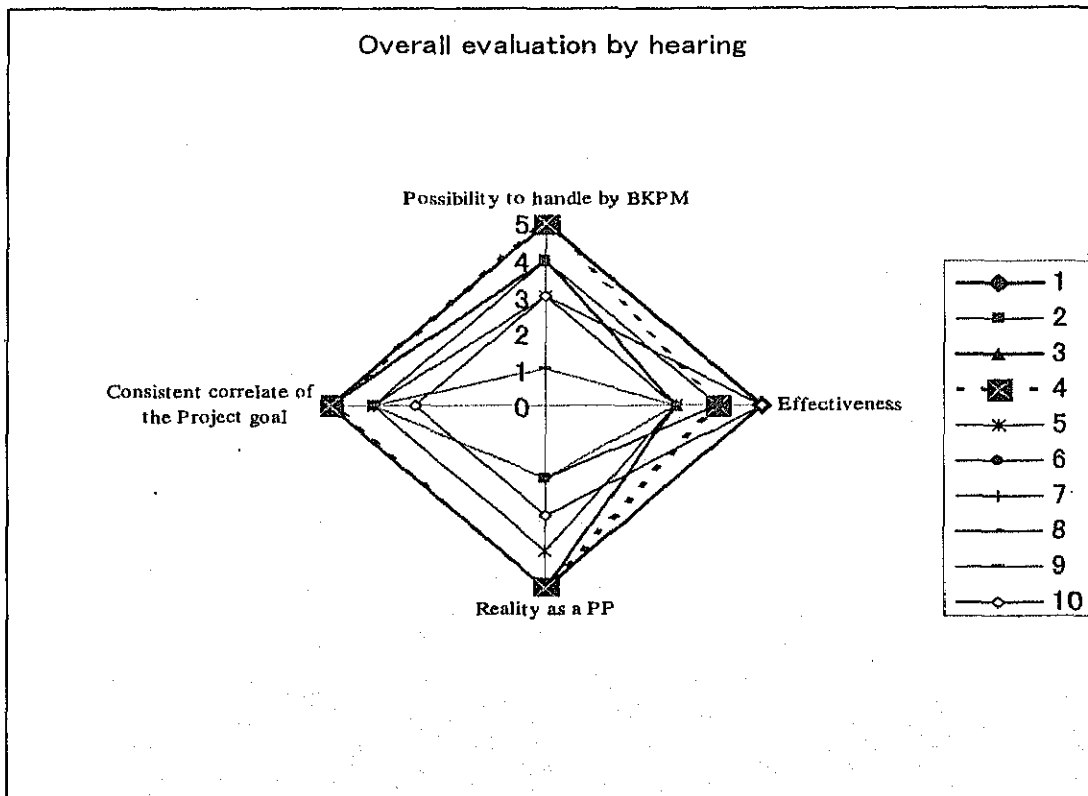
プロジェクト候補	協議内容	評価結果
<p>1) 投資ルールブック(イ国へ投資する際に必要となる投資に関連する法令集)</p>	<p>投資ルールブックの作成については、本調査の開始以前に JICA 長期専門家を通じて関係者からのコンセンサスが得られている。且つルールブックを構成する Basic Rule、Common Rules 及び Sector Based Rules のデータ収集・データベース化の年内完成の現実性が高い。</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 投資環境改善への効果が高い ◆ プロジェクトのスコープが明確であり、直ちに着手可能である ◆ ターゲットを明確にすることで、年内の完成と評価が可能である ◆ 調査団・BKPM で協働監理可能な規模である ◆ BKPM により自立発展性が確保可能 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 「投資ルールブック作成」の内、パイロットプロジェクトとして、①基本法令、②共通法令、③セクター関連法令、以上のデータ収集、英語翻訳、データベース構築を行う。 ◆ また、この成果をウェブ上で公開すれば投資家にとって大きなサービスとなる。 ◆ BKPM のウェブを利用して、公開することにより BKPM の投資窓口としてのステータスを向上させることになるし、且つ BKPM が継続して維持管理できると考えられる。 ◆ 現在、どこの機関でも提供されていないので緊急性は高いと考えられる。
<p>2) 誘致対象者を特定した「直接投資誘致パンフレット」</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 日本を対象としたパンフレットは BKPM 日本事務所にある。 ◆ 対象国の言語に翻訳したものを作るだけであれば、特にパイロットプロジェクトに取り上げる意味がない。 ◆ 対象国がインドネシアに求める投資のポテンシャルについての情報提供が必要である。対象国の絞り込みと、対象国別の提供情報の絞り込みと取材が必要となる。 ◆ また、インドネシアとしてどの様な産業を誘致したいのかというプライオリティ把握が必要であり、この事については本件調査の終了を待たねばならないので、パイロットプロジェクトには馴染まない。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ パイロットプロジェクトでウェブサイトを開設することで、将来的には特定の誘致対象者向けの情報サービスや、プロモーションも可能になる。コンセプトを絞り込めない現状では、時期尚早と判断される。 ◆ また、BKPM に調査・分析室の機能が無いため、当該国の潜在投資家の要求にどの様に応えるか対応ができない。

プロジェクト候補	協議内容	評価結果
3) 投資・プロモーションガイド	<p>◆ BKPMも投資プロモーションについては組織の重要な活動テーマと捉えている。既存のパンフレットに加え、何を準備すれば大きなプロモーション効果を得ることができるか。</p>	<p>◆ 様々な、プロモーションガイドがBKPMに限らず、ASEAN センター、ジェトロ、日本の民間機関、その他外国の機関によって作成されている。これらとの違いを明確にしつつ、プロモーション効果の高いガイドを作成できるか疑問である。</p> <p>◆ ガイドやパンフレットという形式では無く、インドネシアの比較優位性を利用し、ビジネスパートナーを高めることができた「投資成功例」を定期的に紹介する手法の方が、BKPMの活動目的とも合致しており、継続性もある。</p>
4) 投資・プロモーションマニュアル	<p>◆ BKPMのホームページ上でもSPを取得するまでの手続きについては、フローが記載されている。しかし、その後の会社登記や営業許可の取得等に関わる手続きなど、実際の商業運営を実施するまでには様々な許認可手続きが必要となる。地方政府の管轄分野まで含めると、膨大な情報収集が必要となり、これをどこまで収容できるか、或いは何処まで収容するか範囲の設定が重要な作業となる。</p>	<p>◆ 中小企業レベルの投資家にとって、投資手続き方法がステップで紹介されることは、有意義なサービスとなり得る。また、親投資家なインドネシアの姿勢を示すことができ、プロモーション効果も高いと考えられる。</p>
5) 工業団地情報データベース	<p>◆ 工業団地振興は、特に国家上位計画の核をなしていない。</p> <p>◆ 民間の団地を公的機関であるBKPMが調査して、紹介するのはパブリックサービスから逸脱している。</p>	<p>◆ 既存の工業団地情報を、投資家への情報提供という概念で行うことは意義がある。</p> <p>◆ 問題は、大半の工業団地が民間経営であり、BKPMが中心となって情報のメンテナンスを行うことはできない。</p>
6) ワンストップサービスの改善	<p>◆ (ワンストップのサービス内容については、許認可手続きの実施主体が今後移転する可能性もあり、本プロジェクトの責任母</p>	<p>◆ アドバイザリー委員会等を通じて、各省との協同プロジェクトを立ち上げることなしに進めるこ</p>

プロジェクト候補	協議内容	評価結果
	<p>体を特定できない)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ BKPM/D や地方自治体との協同作業は、現時点で難しい。 ◆ 投資に関連する各省からの協力・合意が得られなければならない。 ◆ 一箇所に投資窓口を集約させる試みは現在 BKPM 内で実施している。しかし、各省からの権限移譲が行われていないため BKPM 内で行った他省の手続き書類が承認されないこともある。 	<p>とはできないので、今回の調査期間中にコンセンサスを取得しておくことが、精一杯である。</p>
7) 通関業務改善アンケート調査	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 通関業務に関しては、投資案件とは別に独立した JICA プロジェクトが開始される予定、或いは既に始められている。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ BKPM の管轄外であり、本件プロジェクトで取り上げるのは現実的ではない。
8) 関税 EDI システム改善のアンケート調査	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 通関業務に関しては、投資案件とは別に独立した JICA プロジェクトが開始される予定、或いは既に始められている。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 通関システムは、BKPM の管轄外業務であり財務省とのコンセンサスも得られていない現状では不可能であり、既に始められているプロジェクトとの間で混乱が生じる。
9) 通関業務改善セミナー	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 通関業務に関しては、投資案件とは別に独立した JICA プロジェクトが開始される予定、或いは既に始められている。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 同上
10) フロントデスクの業務担当職員の能力向上ワークショップ	<ul style="list-style-type: none"> ◆ フロントデスクのサービス内容は、BKPM で提供できる情報に基づいており、フロントデスク担当者の能力というよりも提供できる情報のアベイラビリティの方が重要な要素になる。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ BKPM で提供できる情報、フロントデスクの利用者からの要望を整理することが必要であり、パイロットプロジェクトの期間中に必要な情報を提供できるだけのワークショップを開けるかどうか疑問である。

Source: JICA Study Team

Fig.1-1 パイロットプロジェクト候補案件の評価結果



Source: JICA Source: Study Team

注: 凡例中の番号(1-10)は前ページのプロジェクト候補番号と呼応している。

Fig.1-1 に示した評価結果は、既述の通り、BKPM 内のディレクタークラスを中心とした関係者からの聴き取りを集計して作成したものであるが、統計処理結果を基に根拠を論じるだけの母集団数を確保しているわけではない。従って、聴き取り結果を示す参考情報として掲載するものである。

本件調査でパイロットプロジェクトとして取り上げた次に掲載した3プロジェクト(凡例の 1,3,4)は、良い評価を得ているのも事実である。

- 潜在投資家へインドネシアでの新しいビジネスコンセプトを提供することを目的とした、「投資サクセスストーリー」の作成と、ウェブ上での情報発信
- インドネシアの投資手続きについて、許認可申請書類についてもサンプル情報として提供する「投資手続きマニュアル」の作成と、ウェブ上での情報発信
- 投資に関連する法律、規則をデータベース化した「投資ルールブック」の作成と、ウェブ上での一般公開

2. 実施するパイロットプロジェクトの概要

2. 実施するパイロットプロジェクトの概要

インドネシアでの投資窓口である BKPM が投資家へ提供するサービスの向上を図り、また不透明であった投資関連法令の整理を行い、これを広く公開する。これが今回のパイロットプロジェクトのコンセプトである。

パイロットプロジェクトは、3カテゴリーに分類されるプロジェクト(サービス)をウェブサイトで公開することである。具体的には、提供するウェブサイトは次のプロジェクトコンテンツ(Fig.2-1 パイロットプロジェクトのコンテンツ)より構成され、その入り口であるウェブデザインは概ね「Fig.2-2 ウェブデザイン概念図」の通りである。本パイロットプロジェクトのウェブは、**INVESTMENT GATEWAY** という名称にすることで BKPM との合意が得られている。実際にアップロードした“INVESTMENT GATEWAY”のコンテンツ概要と構成を付編 II に添付した。

Fig.2-1(1) パイロットプロジェクトのコンテンツ

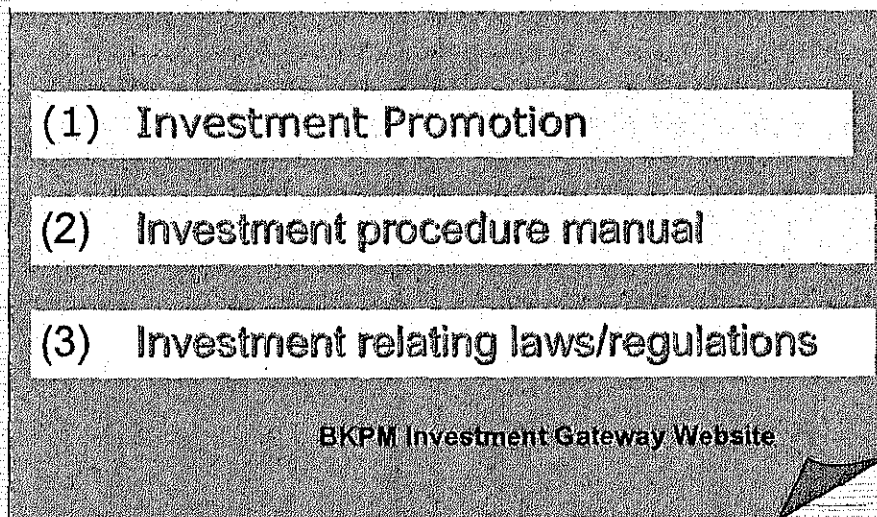


Fig.2-1 (2) 各コンテンツに含まれる内容

BKPM Investment Gateway System	
Program Design Document	

Table of Content

Category	No.	Item	Page
Part I	1.1	Home	1
	1.2	Advantage	3
	1.3	Investment Success Story	5
	1.4	Links Screen	7
Part II	2.1	List of Investment Procedure	9
	2.2	Investment Procedure	11
Part III	3.1	Laws and Regulation Browse	12
	3.2	Laws and Regulation Search	14
Administration	4.1	Home Maintenance	17
	4.2	Advantage Maintenance	24
	4.3	Investment Success Story Maintenance	31
	4.4	Links Maintenance	38
	4.5	Investment Procedure Maintenance	43
	4.6	Law and Regulation Maintenance	51
	4.7	Category Maintenance	56
	4.8	User Maintenance	60
Database	5.1	Entity Relationship (ER diagram)	63
	5.2	Content Master	64
	5.3	Investment Procedure	65
	5.4	Investment Procedure Link	66
	5.5	Law and Regulation	67
	5.6	Category Master	68
	5.7	Type of Regulation	69
	5.8	User Master	70

(1)の投資プロモーションサイトでは、インドネシア投資におけるサクセスストーリーを紹介する。サクセスストーリーは、インドネシア特有のプロパティを利用した投資モデルを紹介することで潜在投資家の興味を引くことをコンセプトとしている。併せて、インドネシア投資に対し潜在投資家がネガティブな要素と考えている事項へのイメージ向上にも寄与できる内容を目指す。場合によっては、文化・宗教的な違いから来る誤解の払拭にも貢献する。

Box 1

(BKPM における WEB プロモーションの現状)

BKPM は潜在投資家へ向けて投資ガイドを公式ウェブサイトで紹介している。しかし、提供されている情報は必ずしも投資家の要望を満足させる内容とはなっていない。例えば、BKPM のウェブで紹介される投資環境の情報は、潜在投資家がインドネシアへの投資を前向きに考えたくなるような(引きつけられる)内容とはなっていない。更に、ビジネスマッチングサイトで提供される中小企業情報は単に、企業名と業種など表面的な情報に留まっており、海外投資家にとってインドネシア国内のパートナーと成りうるか否か判断できる材料は皆無である。つまり、BKPM の公式サイトで提供される情報は投資家の立場に立った内容とは言い難い。

また、地方都市の投資環境についての情報も網羅されているが、情報通信の整備が遅れているため、折角の情報もアクセスする事そのものが難しいので利用されることも少ない。投資家の立場に立つと、人材情報、ユーティリティーに関するデータ、工業団地の詳細データと連絡先、投資カウンセラー等々提供して欲しい情報は多いが、ウェブ環境の改善も含めて行えば効果の高いものとなる。

(2)の投資手続きマニュアルでは、インドネシアの投資手続きを先ず何から始めて行くか、その手順を明確に示しつつ、各手続きで必要となる申し込みフォームのサンプルも提示することで、より一層明確な投資手続きの流れを示す。将来的には、ネガティブリストやマスターリストの一挙公開にも繋げるステップを目指す。

投資手続きのマニュアルはBKPMのウェブサイトで公表することを前提とする。さらに、投資手続きに必要なアプリケーションのサンプルの一部を追加公開する。将来的には、投資できない業種(ネガティブ・リスト)のコンテンツも公開することが必要である。ネガティブリストに含まれていなければ投資を行えるはずだが、公表されていない各省内規(ガイドライン)があるため混乱の原因となっている。

これらの情報は投資を考えている潜在投資家への大きなサービスとなり、BKPM はウェブを通じてサービスの拡大を図ることもできる。現在の問題は、各省庁がそれぞれ独自に情報提供を行っており、相互連携が見られないことと、提供される情報が不十分なことである。

(3)の投資関連法令データベースはインドネシア初のサービスとなる。これまで、各省に跨る投資関連の法令を一箇所でヒエラルキ構造順に英語で紹介するサービスはどこにも存在しなかった。BKPM でも今回初めて投資関連法令の整備に着手することとなり、今後 BKPM のサービスの質も向上することが十分に期待される。

Fig.2-2 ではこれら(1)から(3)までのサービスを具体的に提供する各サイトへのポータルとなる、“Investment Gateway”の概念図を示している。混乱を避けるために、Investment Gateway は、BKPM の既存ホームページと同じサーバー上に構築されると共に、既存ホームページと完全にリンクした構造となっている。

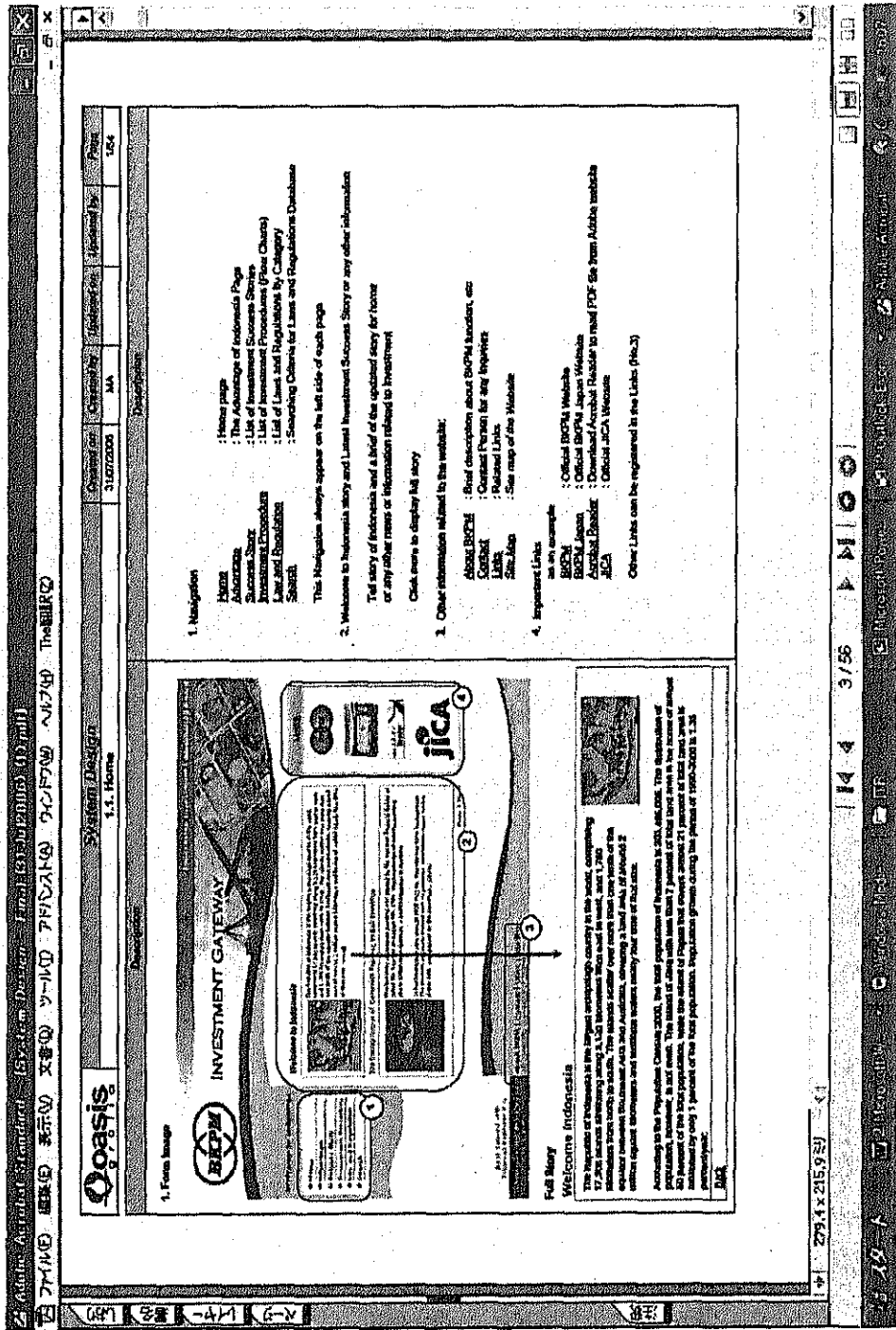
Fig.2-3 は投資プロモーションに資することを目的として紹介する、サクセスストーリーのサイトである。潜在投資家の投資意志をインドネシアに引きつけるためのビジネスモデルの提供をターゲットとしてこのサイトを提供する。

Fig.2-4 は、投資手続きについてのフローを具体的に紹介するためのサービスサイトである。

Fig.2-5 では投資関連法令データベースの基本構成が紹介されており、データベースの入り口となる。その構成は大きく分けて、①basic Laws and Regulations(基礎法令) ②Common Laws and Regulations(共通法令) ③Sector based laws and regulations(セクター別法令)となっている。Fig.2-6 は、直接検索のサイトである。

次に本ウェブサイトのデザインを示す。この画面が各パイロットプロジェクトのポータル(入り口)となる。画面の左側にはインドネシアでのビジネスパフォーマンスを潜在投資家へアピールする「サクセスストーリー」が掲載されている。

Fig.2-2 ウェブサイト概念図



2.1 実施方法

2.1.1 投資振興プロジェクト

2.1.1.1 現在公開されている情報との整合性

パイロットプロジェクトの第一番目に Investment Promotion (投資振興) のコンテンツが紹介されている。それでは、このプロモーションをウェブ上でどのように展開するかについて紹介する。

BKPM の重要なミッションに投資プロモーション業務があり、その一環として情報サービスが行われている。その主力業務は、次の通りである。

- a) BKPM の公式ウェブサイトを利用したインドネシアの投資環境説明
- b) 同上のウェブサイトを利用した概略の投資手続き方法と、関連法令
- c) 国内企業情報
- d) インドネシアの各州の投資情報を掲載したパンフレット
- e) 投資関連の政府公報
- f) フロントデスクサービス (BKPM の職員によるコンサルティング・情報提供サービス)

このように、コンテンツから判断すると BKPM が投資家に対する情報サービスに努力をしていることが理解できる。問題は、提供される情報と投資家の求める内容とが一致しているかどうかである。具体的な議論は本報告書に委ねるが、結論は投資家の立場に立った場合 BKPM から提供される情報は不十分である。BKPM がインドネシアの投資活動を代表する機関でありながら、投資家に対する情報提供が充分ではないことが、投資誘致に対する消極的な姿勢を感じさせてしまう。

本パイロットプロジェクトでは、インドネシアの投資環境改善に多少なりとも現実的な前進が得られるという観点から BKPM の情報サービス強化プロジェクトを選択したのである。情報提供サービスの指標としては、投資家の視点に立った必要情報である。更に、投資家が必要な情報に加え、インドネシア側から投資家へ積極的な提案を行うことで新たな投資を発掘したいという発想で、「投資サクセスストーリー」を加えたのである。

Box 2

サクセスストーリーのコンセプトについて

インドネシアは石油、天然ガス、金属鉱物を始めとした天然資源に恵まれた国家であり、また熱帯雨林気候の恵みにより、森林・動植物資源にも恵まれている。人口についても世界第4位の位置にあり、豊富な労働力と巨大な市場が提供できる。

このような比較優位性を備えたインドネシアであるが、その中でもインドネシア特有なビジネスパフォーマンスを利用して新たなビジネス展開を図っている外資企業がある。これら企業のサクセスストーリーは、投資先を模索中の潜在投資家へインドネシアの新たな魅力を提示するものと考えられる。

現在公開されている BKPM の公式ウェブサイトでは、比較優位性についての多少の紹介が掲載されている。

他方、潜在投資家に対するインドネシアのイメージ調査では、投資について幾つかのネガティブファクターが述べられている。ところが、これらイメージは、現在インドネシアで稼働中の外資企業にとっては取るに足らないことであったり、誤った見方であったりするとの指摘が多い。従って、これら先入観に反して、企業活動を成功させている例も本「サクセスストーリー」で紹介するテーマと考えられる。

2.1.1.2 プロジェクトの実施方法

2.1.1.1 で説明したコンセプトに基づき、企業取材を行い、これをサクセスストーリーとしてウェブ上で紹介する。ウェブ上で紹介する内容は、あくまで潜在投資家の興味を引くことを目的としているため多くの言葉で詳細を語る必要はない。寧ろ、当該企業サクセスの基調は何かを明らかにし、インドネシア投資のビジネスモデルの一つとして紹介することが必要である。

今後 BKPM 内で予算の確保が可能であれば、画面構成やキャッチコピーの作成をプロへ外注することでより潜在投資家を引きつけるウェブに発展できる。

本サクセスストーリーの取材と編修に必要な「プロジェクトアクティビティ」は、次のとおりである。

- ① どの様なビジネスパフォーマンスを利用しているか明確にすること
- ② ビジネスモデルとしてのキャッチコピー作製に力を入れること
- ③ 企業成功が画像からもイメージできるような写真を挿入すること
- ④ 企業の概要はあくまでも簡潔にし、企業沿革などは含めないこと
- ⑤ 写真を含め、1ページ以内で紹介できるよう文章校正と画面デザインに力を入れること

- ⑥ 取材した企業を全て紹介するのではなく、サクセスストーリーのコンセプトにあわない企業の原稿は不採用とすること
- ⑦ 英文のプルーフリーディングを確実に実施すること
- ⑧ サクセスストーリーをウェブ上に掲載する際は、当該企業の詳細を取り付けること

Fig.1-3 にサンプルとして紹介したストーリーは、インドネシアの汚染されない自然環境がもたらす天然資源を利用して、衣料品の高級副資材を製造し成功している例である。最終製品である、高級縫製品は他国で製造されているが、インドネシアで提供する高級副資材がこのメーカーに対し安定供給を行っている。

2.1.1.3 想定される効果

インドネシアの比較優位性を利用したビジネスパフォーマンスの向上手法について新たな可能性があること(宣伝効果)を潜在投資家へ知らせることができる。

通常のプロモーション用ブログと違い、インドネシアの比較優位性がどうやってビジネスパフォーマンス向上に繋がったか、ストーリーとしても潜在投資家の興味をかき立てる内容のものを作成することが目的であるから、多くのサクセスストーリーに興味深く読んだ潜在投資家がインドネシア投資にはビジネスチャンスが多いことを理解する。

このように、インドネシア固有の資源を従来とは異なった発想でビジネスを成功させる、様々な組み合わせが可能であることを潜在投資家へ知らせることで、新たなビジネスが発掘される可能性が高まる。

様々なビジネスモデルを発掘、紹介することで BKPM 内に投資振興活動に新たな戦略を加えることができる。これまでは、インドネシアの情報を提供することで、潜在投資家へインドネシアの投資を呼びかけるというステレオタイプのプロモーションであった。ビジネスモデルの発掘を通じて、「インドネシアの比較優位性を利用するとこのようなビジネスの可能性が考えられる」という提案型のプロモーション活動に発展させることができるようになるのである。

次は、投資サクセスストーリーの概念図(Fig.2-3)と、サクセスストーリーのサンプルストーリーである。

Fig.2-3 (1) サクセスストーリーのコンセンプトと初期画面

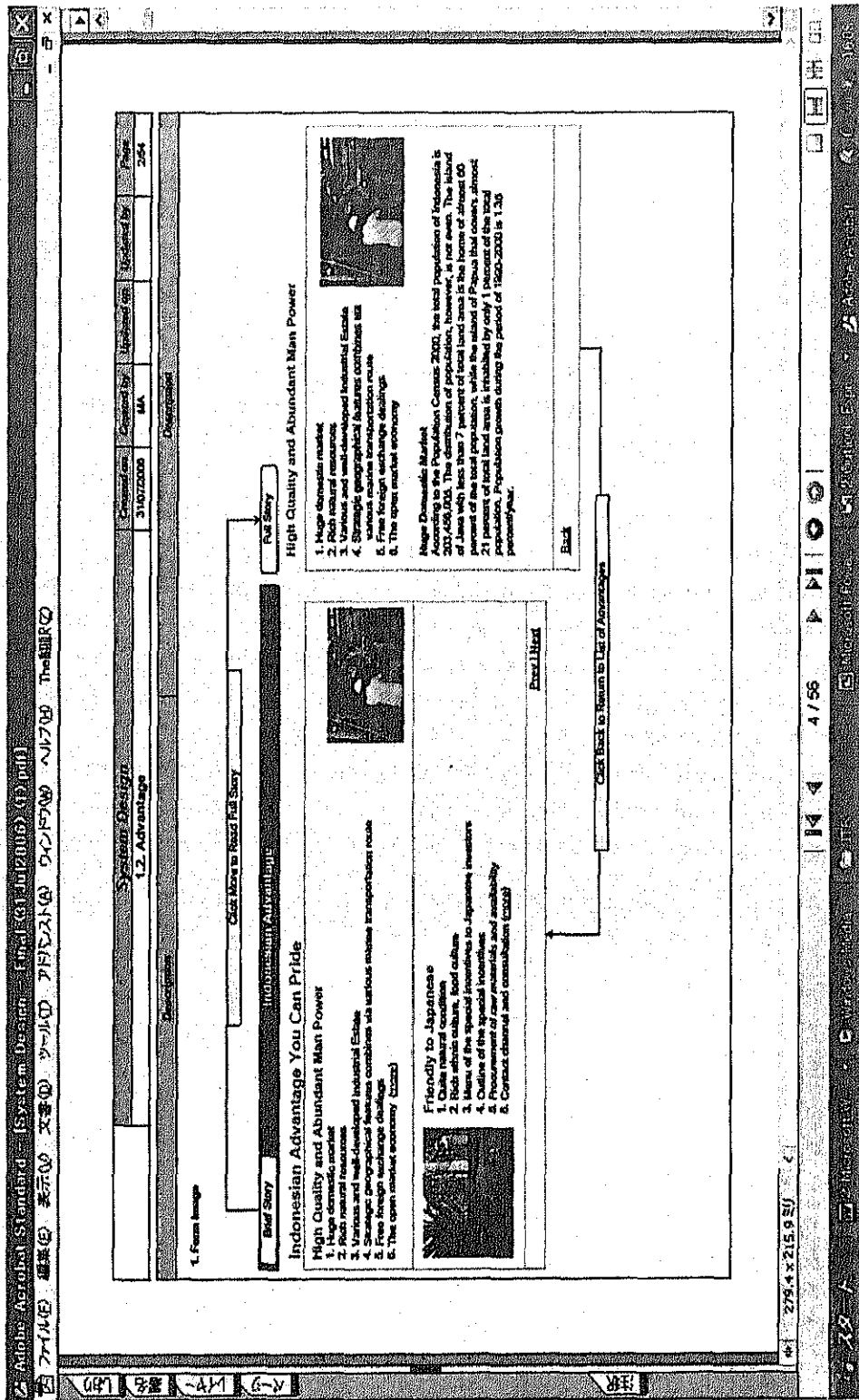


Fig.2-3 (2) サクセスストーリーの例

Indonesian pearl shell goes to world fashion market

PT. Daiwa Agung International, Makassar, South Sulawesi

"We are looking at world fashion market" says Mr. Fumimura, President Director of PT. Daiwa Agung International (DAI).

DAI was established in December, 1991 at Makassar Industrial Estate (KIMA) as a subsidiary of Daiwa Shell Co., Ltd. Osaka, Japan to produce every kind of shell buttons for shirts and blouses.

Their beautiful shell buttons are produced from Indonesian pearl shells, which are mostly originated in the eastern part of Indonesia, Maluku islands and Irian Jaya.

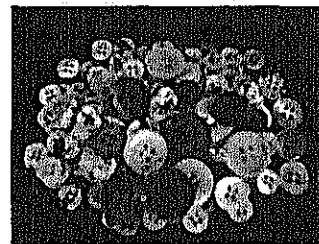
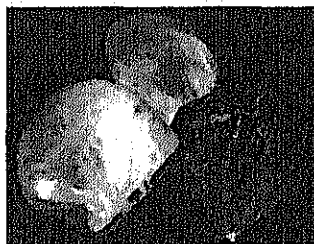
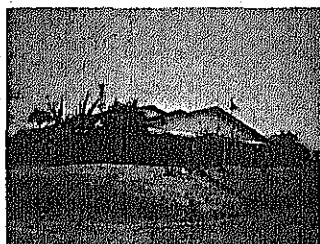
Mr. Fumimura, President Director of DAI, expresses that production of shell button requires many production steps, such as cutting by the diamond grinder, polishing and laser printing, which are carried out for piece by piece.

However, thanks to good quality of Indonesian pearl shells and skilled work of Indonesian workers, DAI's products are considered to have the best quality in the world. In particular, they boast a very low defective ratio, less than 1%, which is remarkable in light of the fact that shell buttons are damaged easily in the course of transportation and delivery to end users.

As a result, DAI's shell buttons has gained wide reputation and popularity and are now exported to many countries, mostly to China through Hong Kong, as key accessories of high-grade shirts and blouses, and then re-export to the United States, Europe and other countries throughout the world.

Thus, Indonesia's lovely pearl shells, by the aid of DAI's technology and workers, are transformed to precious products with which many men and women adorn themselves.

This is a good example how Indonesian products successfully penetrate the world market.



PT. DAIWA AGUNG INTERNATIONAL

Kawasan Industri Makassar, Jl. Kima XIII/L9A, Makassar, South Sulawesi

Tel: +62-411-510 172 Fax: +62-411-510 188

2.1.2 投資手続きマニュアル

2.1.2.1 目的

本プロジェクトは、インドネシアの投資手続きに対する投資家の理解の促進を目的としている。BKPM は、自身のホームページ上にて投資手続き関連情報を提供している。しかし、投資手続きの実際のフローを理解できるものとはなっておらず、また全ての手続きを網羅してもない。このことから、本件プロジェクトでは、包括的かつ視覚的な投資手続きマニュアルの作成をめざした。

2.1.2.2 プロジェクトの概要

上記目的の達成のために、本件プロジェクトは投資手続きのフローチャートの作成、及び各手続きに伴う申請書類のサンプルの収集を行った。投資手続きマニュアルは、以下の項目を含んでいる：

- フローチャート
- フローチャート説明
- 手続きに必要な書類
- 申請書類のサンプル

(1) フローチャート

投資手続きの段階毎に、3 種類のフローチャートを作成した：概要フローチャート、手続きフローチャート、手続き別詳細フローチャート。フローチャートは、全ての手続きを網羅している。概要フローチャートでは、各段階の手続きを簡単に示してある。手続きフローチャートでは、各段階の手続きを詳細に示しており、第三の手続き別詳細フローチャートでは各手続きフローの詳細を示してある。なお、3 番目のフローチャートは、一部の手続きに対してのみ作成してある。

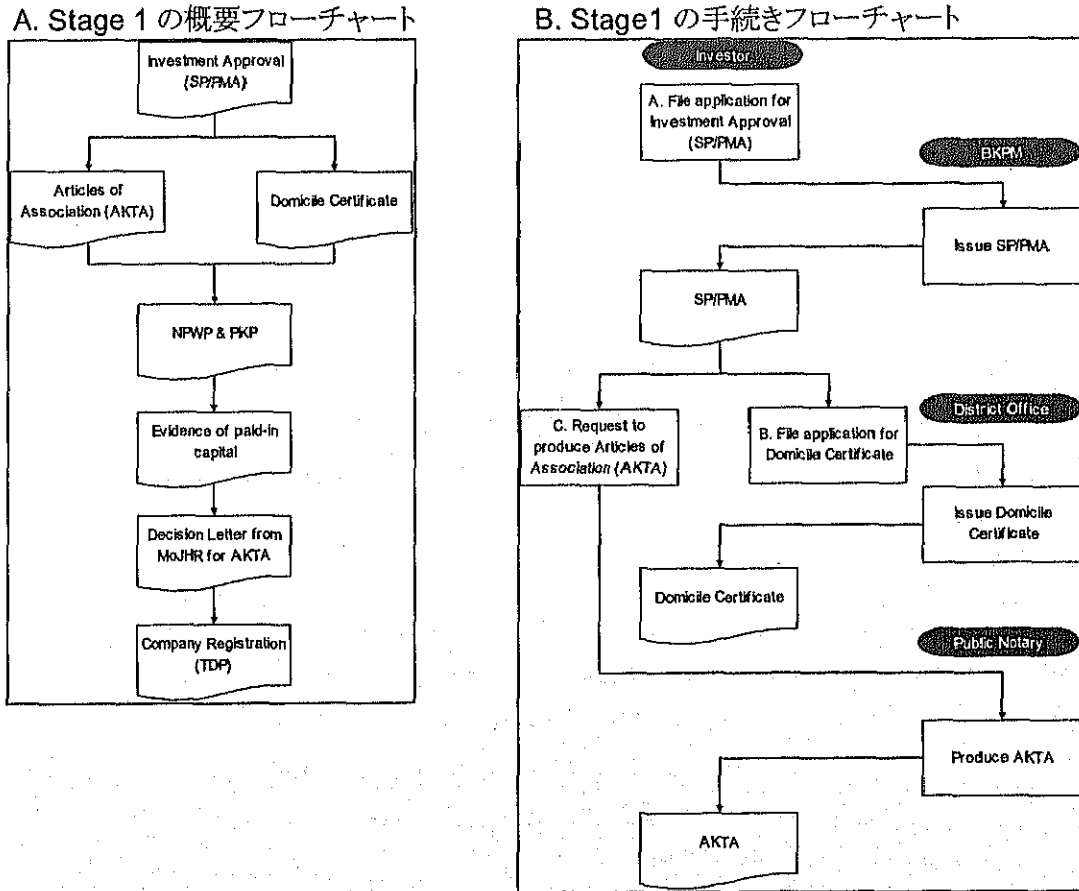
Fig.2-4 は、投資認可段階の第一のフローチャートと第二のフローチャートを示してある。また、各段階の詳細は表 2-1 に示してある。手続きは以下の 3 段階に分類される：投資認可、外国人労働・滞在許可、及び実施段階でのライセンス発行。

Table 2-1 投資手続きのヒエラルキ (優先順位)

Stage	Procedure	Detail Procedure
Stage 1: Investment Approval Stage	Investment approval from BKPM (SP/PMA)	Available
	Domicile Certificate	-
	Articles of Association	-
	Tax-Payer Registration Number (NPWP) and Taxable Entrepreneur Confirmation Number (NPPKP)	-
	Open bank account and deposit initial issued capital	-
	Approval of the Articles of Association	Available
	Company Registration Certificate (TDP)	Available
Stage 2: Expatriate Work and Stay Permit	Company Manpower Compulsory Report	-
	Plan for Employment of Foreign Personnel (RPTKA)	-
	TA-01 Recommendation	-
	Limited Stay VISA (VITAS)	-
	Expatriate Employment Permit (IMTA)	-
	Limited Stay Permit (KITAS)	-
	Other permit	-
Stage 3: Licensing Procedure in Implementation Stage	Approval of customs facilities (Master List)	-
	Limited Importer's Identification Number (APIT)	-
	Permanent Business License (IUT)	-

Note: "Available" means that the detail procedure was drawn during the project. "-" means that that was not drawn in the project.

Fig.2-4 フローチャート



(2) フローチャートの説明

フローチャートの説明は、全ての手続きに対して以下の情報を提供している。

- 手続きの目的
- 必要日数
- 手数料

(3) 必要書類

投資家が申請時に提出しなければならない必要書類情報を、各手続き毎に提供している。

(4) 申請書類サンプル

申請書サンプルを、PDF ファイル、あるいは当該書類がダウンロードできる BKPM ホームページへのリンク形式で提供している。

2.1.2.3 実施方法

本プロジェクトは以下の手順で実施された。

(1) ドラフト・マニュアルの作成

最初に、投資手続き及び法制度に関する既存資料を参考にして投資手続きを整理することから開始した。それに基づき全ての手続きを網羅したドラフト・マニュアルを作成した。

(2) 実際の現場における確認

続いて、ドラフト・マニュアルの内容確認を行った。より正確な投資手続きを示すために、調査団はほぼ全ての担当機関を訪問し、実際の手続きについて確認を行うとともに、必要日数及び手数料情報の入手、及びサンプルとして利用する申請書類の収集を行った。調査団が訪問した機関は以下のとおり：

- BKPM
- The Directorate General of Taxation
- The Ministry of Justice and Human Rights
- The Directorate General of Immigration to verify
- The Department of Industry and Trade of local government
- The Department of Labor of local government
- Regional immigration office
- District office

(3) BKPM との最終化作業

最後に、BKPM とともに投資手続きマニュアルの確定作業を行った。調査団は、ドラフト・マニュアルをBKPM のメディアプロモーション事業部に提出し、その内容について彼らの検証と確認を依頼した。本作業は、このようなマニュアルを如何なる手順で作成するかについて、BKPM に理解させるという意図も含んで実施された。

2.1.2.4 想定される効果と将来の発展性について

(1) 想定される効果

本プロジェクトを通じて、以下の効果が想定される：

- ▶ インドネシアの投資手続きに対する投資家の理解促進
- ▶ 投資を行おうとする投資家の必要書類準備作業の支援
- ▶ 手数料、必要日数についての正確な情報の提供

(2) 発展性

投資手続きマニュアルの発展性としては、以下の情報を追加するといことがあげられる：

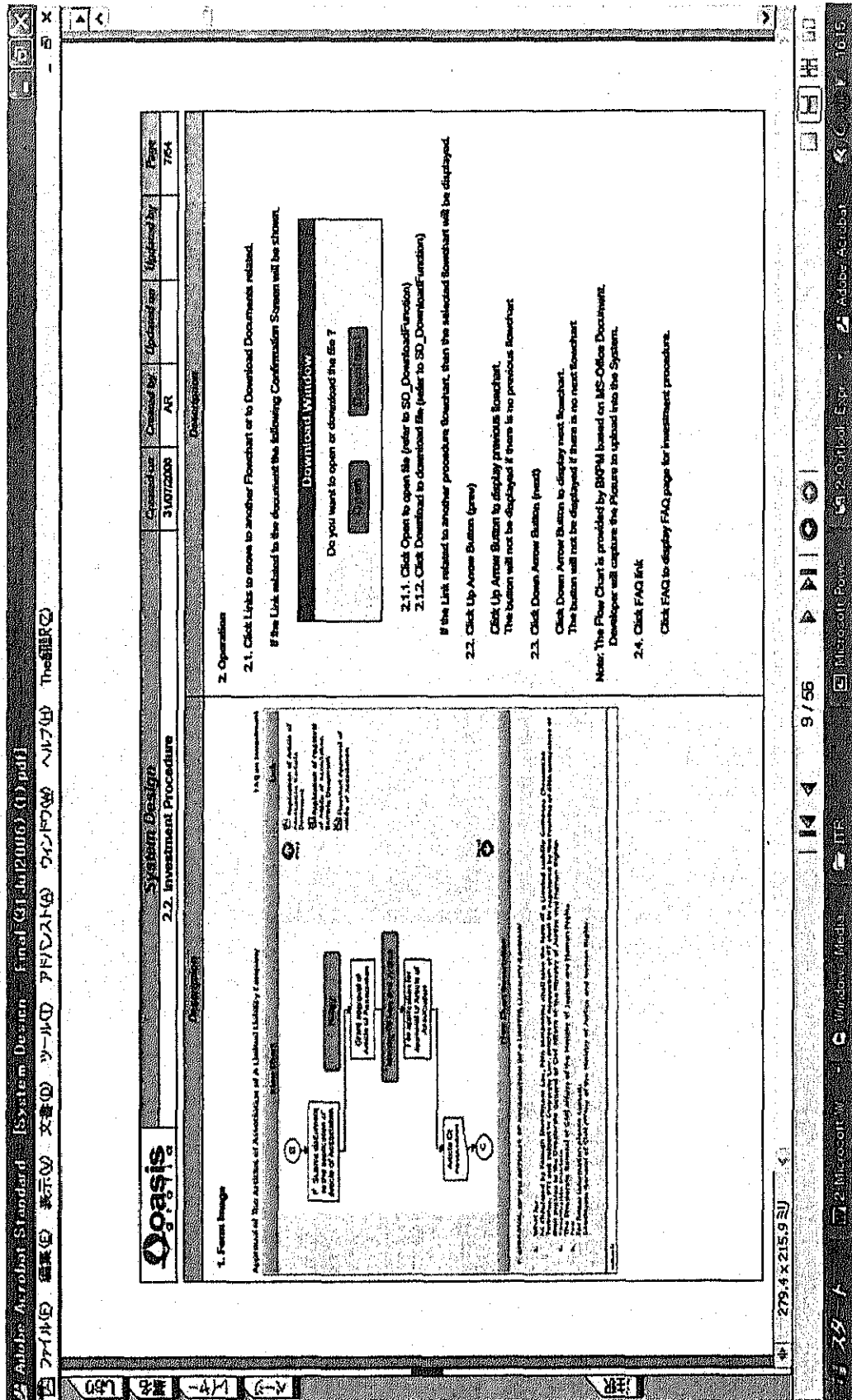
- ▶ ネガティブリスト
- ▶ 申請書の英語版サンプル
- ▶ 手続きに関する法規

加えて、同マニュアルは、関連法規の改定に併せて、適宜、変更・修正を行う必要がある。

2.2 投資プロモーションマニュアル

Fig.2-5 に概念図を示した。

Fig.2-5 投資手続きマニュアル



2.3 投資関連法令データベース

Fig.2-6 及び 2-7 に投資関連法令データベースの入り口である、ポータル概念図を示した。

Fig.2-6 (1) Investment Relating Laws and Regulations Database (投資関連法令)

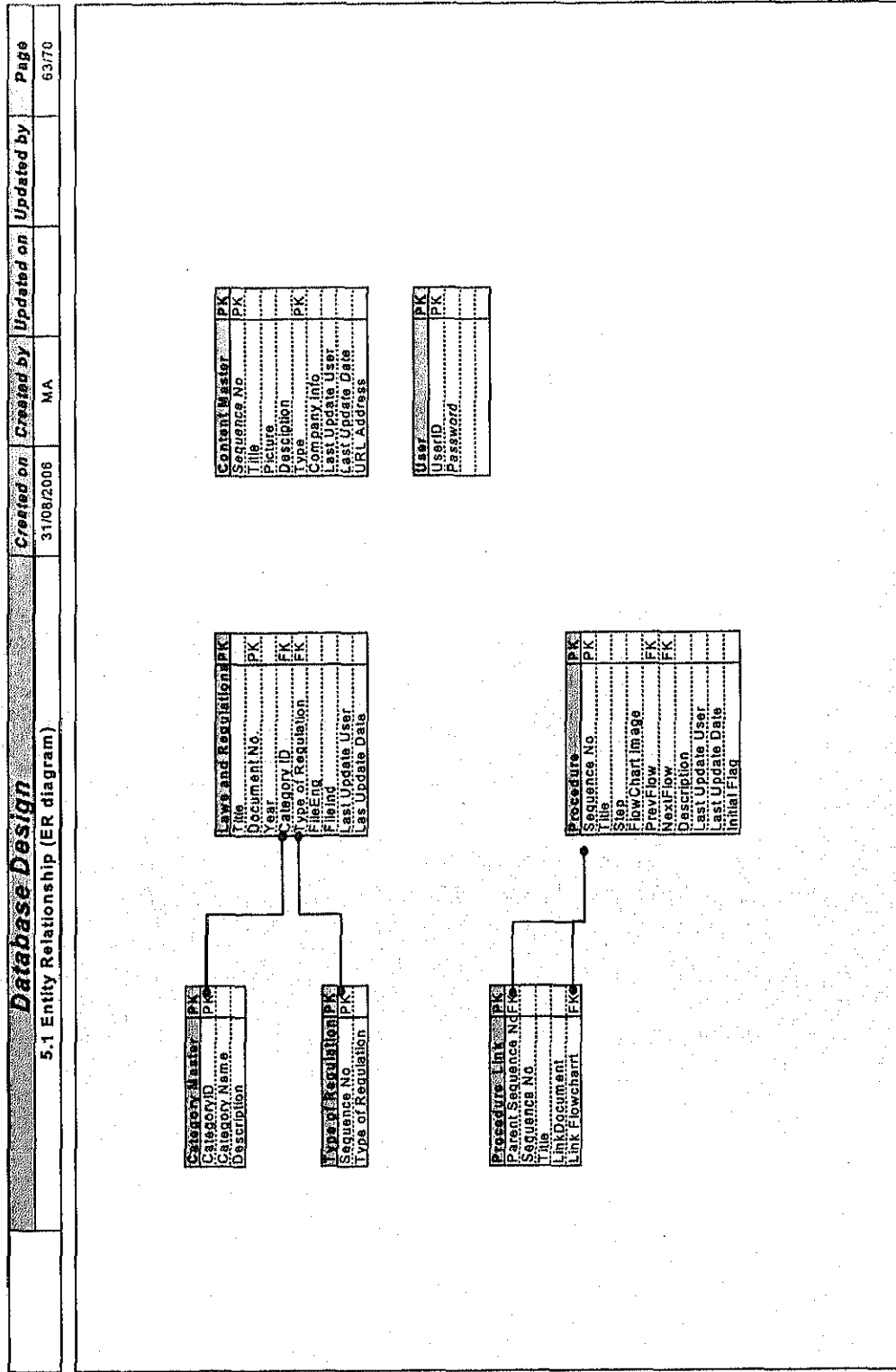
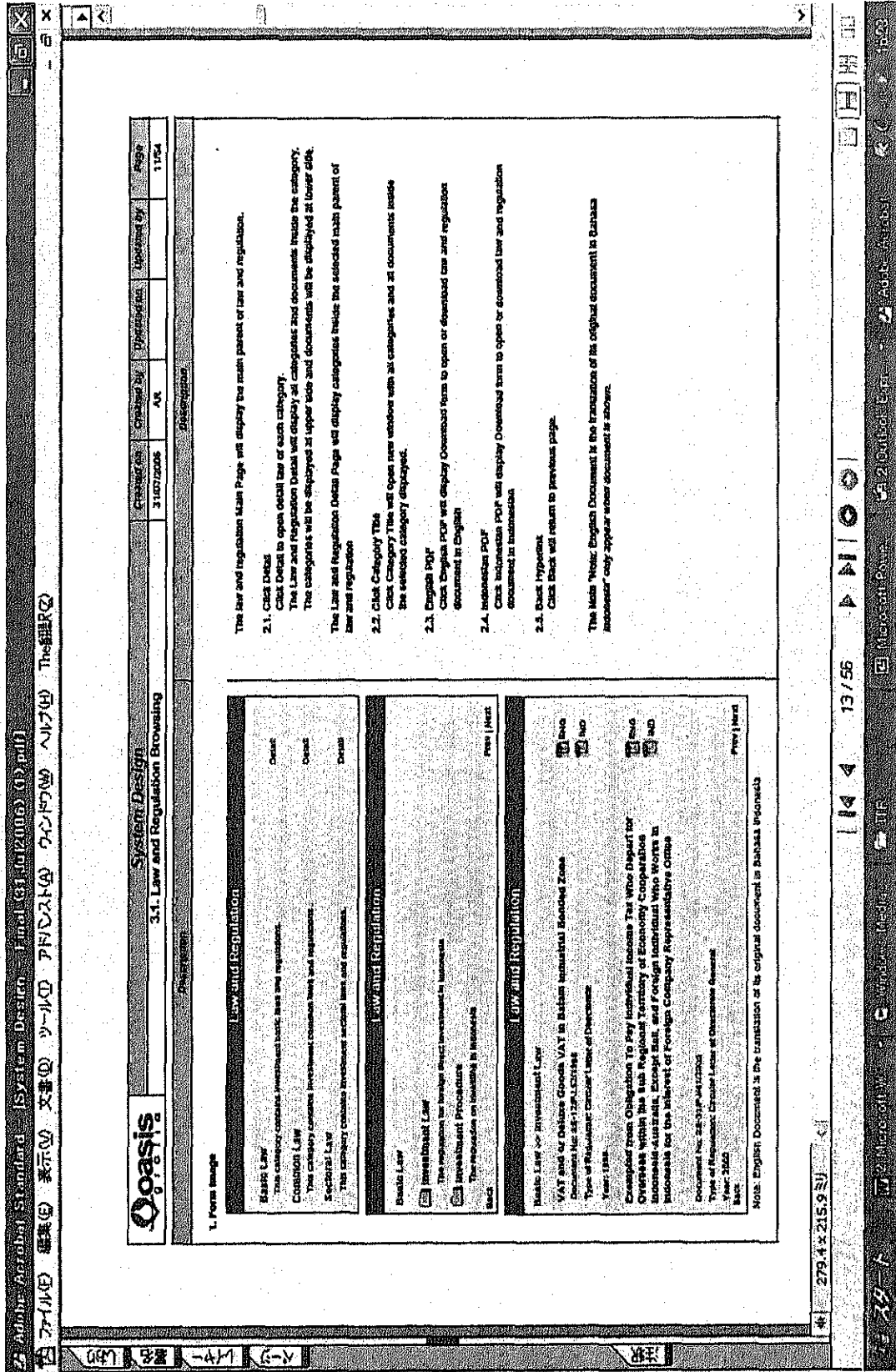


Fig.2-6 (2) Investment Relating Laws and Regulations Database (投資関連法令データベース)



3. 投資関連法令データベース

3. 投資関連法令データベース

3.1 目的

投資関連法令データベース作成の目的は潜在投資家へインドネシアの投資関連法令を広く紹介することである。本目標を達成するために、先ず投資関連法令の収集と英文翻訳化を進めた。

3.2 方法

3.2.1 プロジェクトの概要

調査団は投資関連法令を先ず3つのカテゴリーに分類した。投資関連基本法令、(どのセクターにも)共通の法令、そしてセクター特有の投資関連法令、以上の3カテゴリーである。これらのカテゴリーについては表 3-1 に詳細を示した。

3カテゴリーの内訳を再度示すと、次のようである。

- 投資関連基本: 全てのセクターにとって投資の基本となる法令
- 共通法令: 全てのセクターにとって共通な投資関連法令
- セクター別の法令: 各セクターに特有な投資関連法令

これらの法令は、分類後 PDF フォーマットで整理した。

Table 3-1 法令集のカテゴリー

1. 基本	投資法
	投資手続き
	ネガティブリスト(投資不可リスト)
2. 共通	税
	通関
	労働
	移住
	土地・建物
	環境
	ビジネス規則
	その他公共サービス
	3. セクター
建設	
電力、瓦斯、水供給	
漁業	
製造業	
鉱業	
その他サービス	
旅行業	
通信・輸送	
卸売り及び小売業	

	工業地区
	民間企業
	知的財産権
	その他共通

利用者は 2 通りの方法でデータを取得できる。一つは、グループ名、カテゴリー名を選んで、含まれている法規一覧から選択する。もう一つは、検索機能を利用する。利用者は、タイトル、法規番号、発行年、法規種類、もしくはフリーキーワードを使って、法規を検索することができる。

3.2.2 実施方法

本プロジェクトは以下の手順で実施した。

(1) 法令の収集

最初に、翻訳のためにどの法規を収集するかを決定した。そのために、調査団は BKPM の Bureau for Law and Public Relation と協力して BKPM で保管されている法規をリストアップし、その中から翻訳対象を選択した。この過程で、調査団は BKPM に派遣されている JICA 長期専門家とも相談して、選択を決定した。

(2) 法令の分類

次に、収集した法令を以下の階層に基づいてリスト化した：

- 法、憲法;
- 政府規定;
- 大統領令;
- 大統領指示;
- 大統領規定;
- 大臣令;
- 大臣規定;
- 大臣書簡;
- 次官決定; 及び
- 投資調整庁(BKPM) 決定。

さらに、改正法規については、その改正前の法律に続けて記載するようにした。

(3) 法令の翻訳

最後に、収集した法規の翻訳を行った。翻訳は外部の翻訳会社に委託した。調査団は、使用している単語の一貫性、及び欠落がないかという観点等から、翻訳物の品質検証を行った。

3.3 想定される効果と将来の発展性についての見解

3.3.1 想定される効果

本プロジェクトを仕手、以下の効果が想定される：

- ▶ インドネシアの投資環境関連制度に対する投資家の理解の促進。

3.3.2 将来の発展性

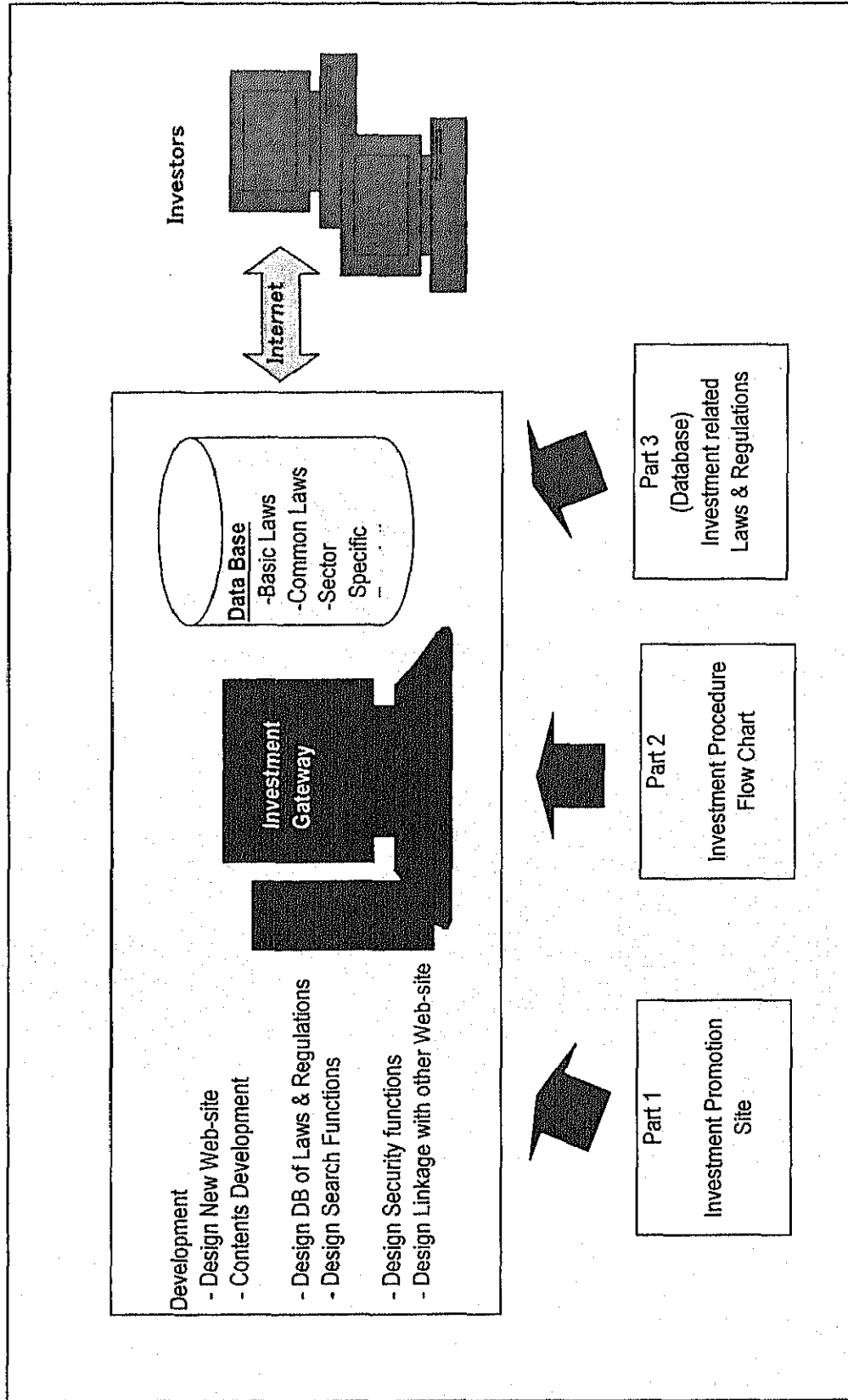
法令データベースの将来の発展性としては、以下の情報を追加ということが挙げられる：

- ▶ 更に多くの法令をカバー
- ▶ 法令の定期的な更新(新・改定法令の追加及び法令の失効)

3.4 Website 全体の基本構造

Website 全体の基本構造を Fig.3-1 に示す。

Fig.3-1 BKPM 内における新ウェブサイトと投資法令データベースの構築



上記 Fig.3-1 は、パイロットプロジェクトの成果をどのようにウェブを通じて公開するか、そのシステムの概念を示している。Part 1、Part 2、Part 3 で構成される各パイロットプロジェクトのコンテンツは、BKPM のウェブが納められたサーバーと同じサーバー内に構築されており、BKPM ホームページの1コンテンツを構成する。

BKPM のホームページ上に「Investment Gateway」とタイトルの付されたポータル(入り口)が存在し、このポータルを通じてパイロットプロジェクトの各サービスコンテンツにアクセスできる。

BKPM のホームページと同じサーバー内に構築することで、管理者は Investment Gateway の維持管理が容易に行えるようになる。

3.4.1 今後のメンテナンス体制について

『Investment Gateway』(以下、Web-IG)が当初の開発目的を維持できるよう、メンテナンス計画について以下の如くまとめた。

(1) 運用メンテナンス組織の確立

1) コンテンツのメンテナンス

Web-IG のコンテンツには、サクセスストーリー(SS)、投資手続き(IP)、法令(L&W)がある。

SS、IP、L&W のコンテンツの中味の有効期間については、それぞれを所掌する各長(Deputy)の責任であるが、Web-IG に収めること、更新すること、削除すること、などのコンテンツの運用・メンテナンス管理は、現在メディアプロモーション部内にある「BKPM-ウェブグループ」が、既存のBKPM-ウェブサイトの運用業務と合わせ、Web-IG のコンテンツについても、統一的な窓口となり管理を行う。

2) システムのメンテナンス

引渡された Web-IG システムのアプリケーション・システムのメンテナンス管理については、メディアプロモーション部が、IT Division(情報通信部門)の協力を得て実施する。報通信部門からは、インターネットやネットワーク技術を持つ IT エンジニアを、配置してもらい、Web-IG のシステム技術面のメンテナンスを行う。なお、大きな欠陥や、新たな機能変更や追加がある場合は、外部業者に外注することになるが、その際も、外注のためのスペックは、このエンジニアが、作成した上で実施する。

BKPM で今後自立的にメンテナンスを行うためのロジックを参考資料として付編に添付した。

3) メンテナンス組織の確立

コンテンツおよびシステムのメンテナンスは、Web-IG に限らず、既存の BKPM のウェブサイトについても、一体として運用・メンテナンスしていくことが、本来の姿であり(現行では、BKPM のウェブサイトは、誰もメンテしていない)、Fig.3-2 に示すような、組織<ウェブサイトメンテナンスチーム>を新たに作り、責任の所在をはっきりさせる必要がある。

責任者は、メディアプロモーション部より、1名配置し、コンテンツにつき、1~3名、IT技術につき、1~2名、それぞれ配置する必要がある。

備考)本件は、BKPM ワーキング・グループ、JICA 調査団、及びシステム開発の外部委託業者参加のもと、開催された会議の結論に沿って作成したものである。

(2) 運用メンテナンス計画スケジュール

Web-IG の開発完成後のテスト検収およびシステム・マニュアル等の引渡しは、上記のウェブサイトメンテナンスチームに対して行い、あわせて、メンテナンスのための研修を実施する。メンテナンス計画のためのスケジュールは、Fig.3-3 に示す。

それぞれの責務を以下に示す。

1) BKPM 作業グループおよび調査団の業務

- ◆ コンテンツの準備
- ◆ Web-Server の準備(現行の Co-Location のバージョン確認と、バージョンの改訂)
- ◆ ユーザー検収テストへの参加
- ◆ 検収
- ◆ コンテンツの移行(Upload:プログラム転送)
- ◆ 研修への参加
- ◆ 本番運用・メンテナンスの実施

2) システム開発業者の業務

- ◆ 設計・プログラミングの実施
- ◆ 単体テストの実施とテスト結果報告
- ◆ ユーザー検収テストの実施と結果報告
- ◆ システム・マニュアルの作成・引渡し

◆ 運用・メンテナンス担当者への研修実施

(3) ウェブサーバーの環境の準備について

Web-IG で使用する Web ソフトウェアは、オープンソースの Apache、MySQL、PHP である。
現在の WEB 環境と、Web-IG 導入後の Web 環境の構成図を Fig.3-4 に示す。

(4) メンテナンスの考え方とメンテナンスシステム

Fig.3-2 Investment Gateway メンテナンスチーム結成案

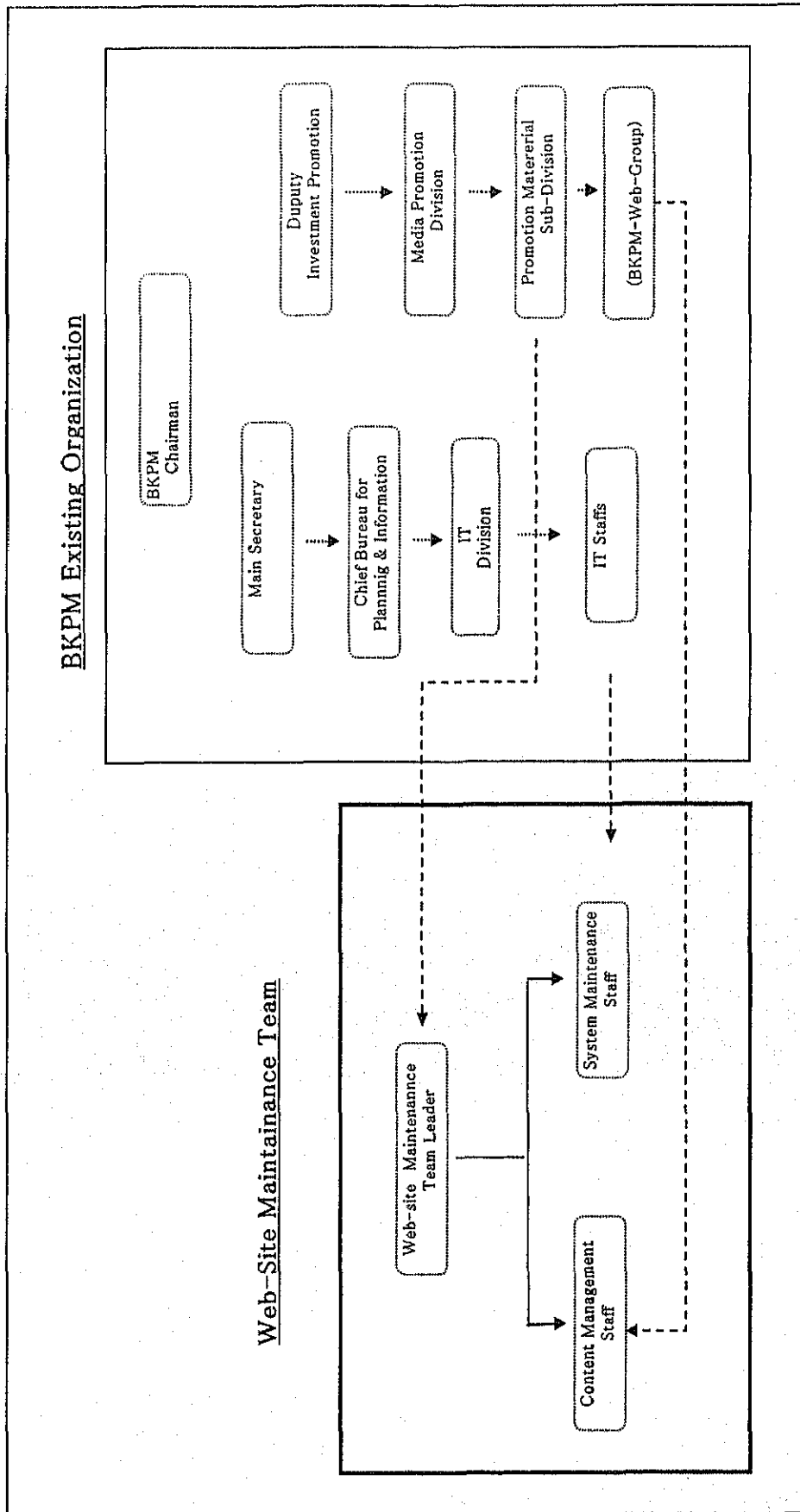


Fig.3-3 Investment Gateway メンテナンススケジュール

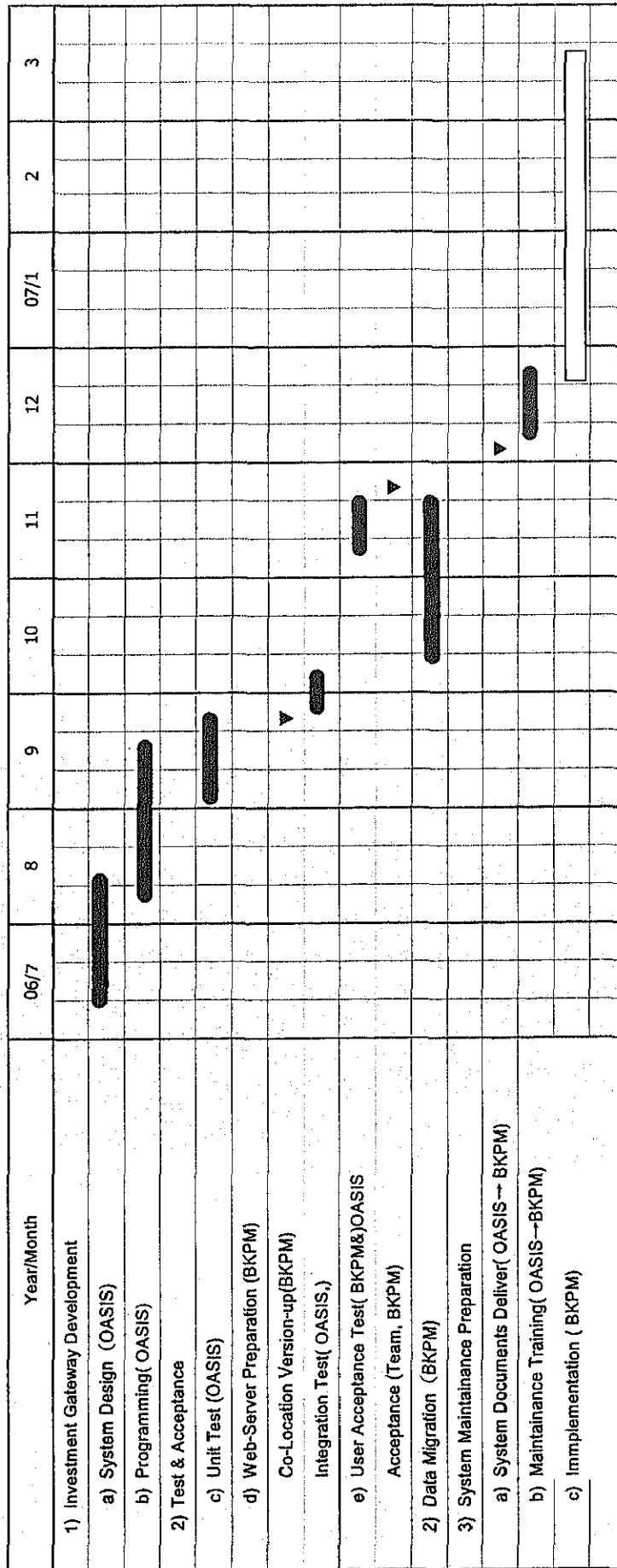


Fig.3-4 ウェブ環境: 現在と将来

