

インドネシア共和国
輸出振興機関の機能強化
事前評価調査報告書

平成 18 年 7 月
(2006 年)

独立行政法人国際協力機構
経済開発部

経 済
J R
08-020

**インドネシア共和国
輸出振興機関の機能強化
事前評価調査報告書**

平成 18 年 7 月
(2006 年)

**独立行政法人国際協力機構
経済開発部**

序 文

インドネシア共和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ともに輸出促進が求められています。同国の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。

このような状況のなかにおいて、インドネシア共和国商業省輸出振興庁（National Agency for Export Development : 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などが指摘されています。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ですが、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当国輸出開発計画となる「National Export Development Plan」を策定中であり、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の要請が 2006 年度要望調査にてわが国に対してなされました。

2003 年 3 月には、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プロジェクト形成調査を実施しました。また、今次事前調査団の派遣においては、要請背景の確認、調査範囲の確認、本格調査内容の検討を行ったうえで、S/W（Scope of Work）及びミニッツ（M/M）に取りまとめ、署名・交換を行いました。

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。この場をお借りして、調査団派遣にご協力いただいた日本・インドネシア共和国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。

平成 18 年 7 月

独立行政法人国際協力機構

経済開発部長 佐々木 弘

目 次

序 文

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	1
1-3 団員構成	1
1-4 調査日程	2
1-5 主要面談者	2
第2章 本格調査合意事項	4
2-1 調査目的	4
2-2 調査対象地域	4
2-3 調査内容	4
2-4 調査期間	4
第3章 インドネシアの輸出振興の現状	5
3-1 経済環境と輸出の現状	5
3-2 輸出振興政策	7
3-2-1 RPJM	7
3-2-2 商業省「中期戦略計画（RENSTRA）（2004～2009年）」	9
3-3 NAFED	10
3-3-1 NAFEDの概要	10
3-3-2 NAFED改革プラン	11
3-4 他の輸出振興関連機関	16
第4章 団長所感	17
付属資料	
1. 協議議事録	21
2. S/W	25
3. M/M	31
4. NAFED強化（輸出振興強化）とJICA協力の概念	36
5. インドネシア輸出振興庁改革プラン（英文）	37
6. インドネシア製品の国際競争力分析調査 パーム油	177
7. インドネシア製品の国際競争力分析調査 木工品	187
8. インドネシア製品の国際競争力分析調査 ココア製品	198
9. インドネシア製品の国際競争力分析調査 ゴム・ゴム製品	209

第1章 調査団の概要

1-1 調査の背景

インドネシア共和国（以下、「インドネシア」と記す）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ともに輸出促進が求められている。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している。

商業省輸出振興庁（National Agency for Export Development : NAFED¹）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などが指摘されている。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である。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当国輸出開発計画となる「National Export Development Plan」を策定中であり、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の要請が2006年度要望調査にてわが国に対してなされた。

2006年3月には、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プロジェクト形成調査を実施した。今次事前調査においては、要請背景の確認、調査範囲の確認、本格調査内容の検討を行ったうえで、S/W（Scope of Work）案、ミニッツ（M/M）案について商業省輸出振興庁（NAFED）と協議を行い署名交換を行う。

1-2 調査の目的

要請背景の確認、調査範囲の確認、本格調査内容の検討を行い、S/W、M/Mについてと協議を行い署名交換を行うことを目的とする。

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) 輸出振興 | JICA 国際総合研修所 嘱託 | 本間 徹 |
| (3) 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 | 木下 康光 |

¹ インドネシア名は Badan Pengembangan Ekspor Nasional (BPEN)

1-4 調査日程

日順	月日	曜日	団長・輸出振興・協力計画	
			AM	PM
1	28-Jun	水	JL725 成田発 11:25	ジャカルタ着 16:50
2	29-Jun	木	JICA インドネシア事務所打合せ 在インドネシア日本国大使館打合せ	JETRO ジャカルタセンター打合せ、 国家開発企画庁 (BAPPENAS) 打合せ NAFED 打合せ
3	30-Jun	金	NAFED と S/W 協議	NAFED と S/W 協議
4	1-Jul	土	資料整理、S/W (案)、M/M (案) 準備	
5	2-Jul	日	資料整理	
6	3-Jul	月	S/W 協議	S/W 協議
7	4-Jul	火	S/W 署名 JICA インドネシア事務所、在インドネシア日本国大使館報告	JL726 ジャカルタ発 22:35
8	5-Jul	水	成田着 7:30	

1-5 主要面談者

<インドネシア側>

(1) National Development Planning Agency (BAPPENAS)

Mr. Tb.A.Choesni Directorate for Trade, Investment, and International
Economic Cooperation

Dr. Amalia Adininggar Widnyasanti Deputy Director for Trade

(2) Ministry of Trade

Mr. Suhartono Head of Planning Bureau

Ms. Hj.Kusni Pangestuti Head of Foreign Aid Division

Mr. Djunari I. Waskito Head of Legal Affairs Bureau

(3) National Agency for Export Development (NAFED)

Ms. Hesti Indah Kresnarini Secretary

Mr. Rahayubudi Director of Center for Export Information Service

Mr. Ari Satria Head of Program Sub Division

(4) 貿易研修センター (Indonesia Export Training Center : IETC)

Mr. Maulani Deputy Director for Promotion and Cooperation

Ms. Chanorini Mestika Dewi Staff

<日本側>

(1) 在インドネシア日本国大使館

安良岡 武 一等書記官

(2) JETRO ジャカルタセンター

今清水 浩介	所 長
桑山 広司	副所長

(3) インドネシア貿易省

安藤 寿雄	専門家
-------	-----

(4) インドネシア地方貿易研修・振興センター (RETPC) プロジェクト

朝倉 俊雄	チーフアドバイザー
甲村 昌二	専門家 (輸出振興)
森永 昭彦	プロジェクト調整員

(5) BAPPENAS

青木 利道	専門家
-------	-----

(6) JICA インドネシア事務所

戸塚 眞治	次 長
村上 秀樹	所 員
立松 信吾	所 員

第2章 本格調査合意事項

2-1 調査目的

NAFED の機能強化/サービス改善のためのマスタープランを策定すること

2-2 調査対象地域

東ジャワ、西ジャワ、中央ジャワ、南スラウェシ、北スマトラ等の各州

2-3 調査内容

(1) 情報収集

(2) 基礎調査

◆NAFED の現況（輸出促進政策、各種サービスの現状、ユーザーの評価）

◆インドネシアの他輸出促進関連機関との関係（州政府との関係を含む）

◆他アジア諸国輸出促進関連機関のケーススタディ（豪州、日本、韓国、タイ、マレーシア等を想定）

(3) マスタープラン策定

◆NAFED 機能強化（輸出促進戦略、人材開発）

◆マーケット情報提供、製品開発、輸出振興各々サービス改善に係るアクションプラン策定

〔「製品開発」に関して NAFED が提供するサービスとは、中小輸出業者の輸出製品に付加価値をつける（ブランド力を高めること：市場調査力の改善、デザイン、パッケージの改善の提案等）ことであるが、工業省が実施する技術的側面からみた企業の「製品開発」サポートの役割と協調し、相乗効果としてインドネシア製品の輸出競争力を高めることが重要〕

(4) パイロットプロジェクト実施

◆マスタープラン（ドラフト）のなかで策定されたアクションプラン〔上記（3）分野〕からいくつかのプロジェクトを抽出し実施する。

◆プロジェクトは各々が単独で実施されるものではなく、相互に関係があり相乗効果が期待できるプロジェクトを選択すべきである。

(5) 最終報告書作成

2-4 調査期間

2006 年 11 月～2008 年 8 月（予定）

第3章 インドネシアの輸出振興の現状

3-1 経済環境と輸出の現状

アジア経済危機（1997～1998年）において最も打撃を受けたインドネシアは、国際通貨基金（IMF）の経済改革プログラムを受け入れ各種改革に取り組み、マクロ経済の安定化をほぼ達成した。インドネシア政府は、経済担当調整大臣府を中心に経済政策パッケージを作成し、2003年12月IMFプログラムから卒業した。しかし、外国直接投資（FDI）は依然低水準であり、経済危機前ピーク（1995年に397億米ドル）の3割程度に低迷、投資危機ともいわれる状況となっている。民間消費に支えられた経済構造では、経済成長は年4%前後の緩やかなものにとどまる。10%前後に達する失業率を改善し、さらに年間250万人といわれる新規労働力を吸収するためには、最低6%程度の成長を継続的に達成することが必要であり、そのためには民間セクター主導による持続的な成長をめざすことが求められる。2004年10月にビジネス指向の強いユドヨノ新政権が発足し、民間投資を巡る環境は好転しつつあり、マクロ経済も引き続き安定に推移し、2005年も当初6.0%の経済成長達成を見込める状況であったが、世界的な原油価格高騰に伴い燃料補助金の財政への圧迫が極限に達し、2005年には2回の値上げ、特に2回目の10月には100%を超える大幅な燃料価格値上げを余儀なくされた。この結果、急速なインフレ及びルピア安を招き、結局2005年は通年で成長率5.6%となり、また、消費者物価上昇率は17%に跳ね上がった。この流れは2006年になっても継続しているところである。

投資とともに民間セクターの牽引役の両輪をなす貿易については、輸出が経済危機後の早い段階にルピア安を背景として危機前の水準を回復した。2005年には19.5%と大幅増の856億米ドルを計上して、過去最高を更新した。2005年の輸出実績では、非石油ガス輸出が18.5%であるのに対し、石油ガス輸出は原油価格高騰を反映して23.0%の増加となっている。原油の純輸入国に転じたインドネシアでは、原油価格高騰は輸入額に大きく影響しており、2005年度の輸入は、石油製品（79.6%増）等によって、全体で23.7%の増加を記録し、やはり過去最高を更新した。輸出は2006年度に入っても引き続き堅調で、第1四半期は前年同期比12.5%増の水準となっているが、非石油ガス輸出は10.7%であり、ここでも原油高騰による石油ガス輸出（18.7%増）の影響が大きい。

非石油ガス製品の主な輸出先（2005年）は、EU（シェア11.9%）、日本（同11.2%）、米国（同11.1%）が拮抗しており、これにシンガポール（同8.3%）、中国（同4.6%）を加えた上位5カ国・地域で、輸出総額の約6割を占めている。また、輸出品目別では、石油ガスに加え、非石油ガス部門でも、鉱物性燃料（石炭等）が54.6%増、鉱石・スラグ・灰（銅鉱石等）が85.1%増と、世界的な資源価格高騰の恩恵を受けている面が大きい。他方、木材、ゴム、繊維等は減少している。中国及び近隣諸国との競争も一層激化しており、輸出先の多角化、輸出品目の多様化という観点も含め、輸出競争力の強化、輸出振興体制の強化は喫緊の課題といえる。

表 3 - 1 主要関連経済指標の動向

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
実質経済成長率(%)	4.9	-13.2	0.3	4.9	3.8	4.3	4.9	5.1	5.6	
消費者物価上昇率(%)	11.1	77.6	2.0	9.4	12.6	10.0	5.1	6.4	17.1	
輸出(FOB)(百万US\$)	53,444	48,848	48,665	62,124	56,321	57,159	61,058	71,585	85,566	
同前年度比伸び率(%)	7.3	-8.6	-0.4	27.7	-9.3	1.5	6.8	17.2	19.5	
うち非石油ガス輸出(同)	41,821	40,975	38,873	47,757	43,685	45,046	47,407	55,939	66,317	
同前年度比伸び率(%)	9.8	-2.0	-5.1	22.9	-8.5	3.1	5.2	18.0	18.6	
非石油ガス輸出比率	78.3	83.9	79.9	76.9	77.6	78.8	77.6	78.1	77.5	
輸入(CIF)(百万US\$)	41,680	27,337	24,003	33,515	30,962	31,289	32,551	46,525	57,547	
同前年度比伸び率(%)	-2.9	-34.4	-12.2	39.6	-7.6	1.1	4.0	42.9	23.7	

(出所) 中央統計局 (BPS)、JETRO、ジャカルタセンター、ジャカルタ・ジャパン・クラブ

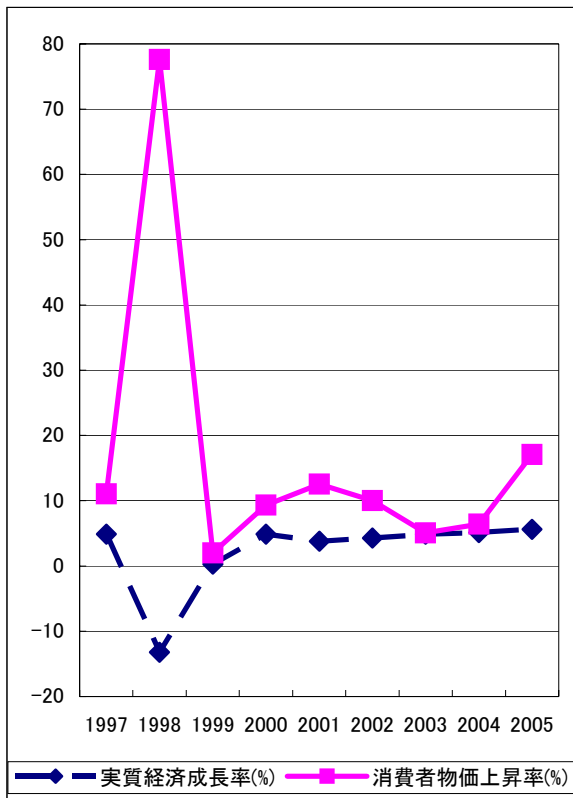


図 3 - 1 主な経済指 (経済成長、消費者物価)

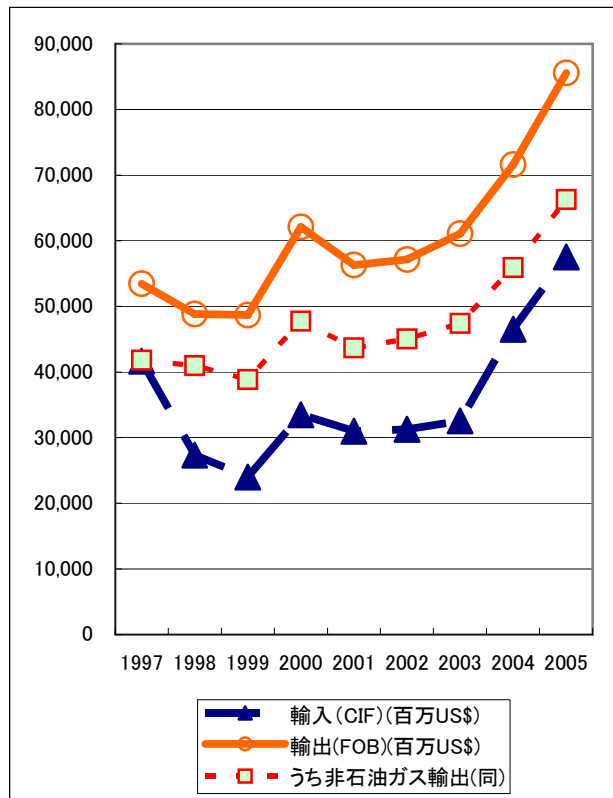


図 3 - 2 貿易動向

3-2 輸出振興政策

インドネシアにおける輸出振興政策については、2005年に策定された国家中期開発計画を基本に、これを基本にした商業省中期計画、輸出開発計画、NAFED改革プラン等が策定済み、又は策定中である。

これらの体系及び概況は次のとおりである²。

①BAPPENAS 国家中期開発計画 (RPJM) (2005年初策定済み)

→②商業省中期戦略計画 (RENSTRA) (2005年央策定済み)

→③輸出開発計画 (National Export Development Plan) (未了)

→④NAFED改革プラン (NAFEDが2006年第1四半期に大臣に提出済み、回答待ち)

このうち、①②について、概要は以下のとおりである。

3-2-1 RPJM

2004年10月に発足したユドヨノ新政権は、BAPPENASを中心に2005年1月、「中期開発計画 (RPJM) (2004～2009年)」を策定した。数値目標として、経済成長率を5.5% (2005年) から7.6% (2009年) に引き上げ、5年間の平均成長率を6.6%と見込み、これにより、2009年に完全失業率を5.1%まで減少させるとしている。

前政権までの国家開発基本計画であった「国家開発計画 (PROPENAS) (2000～2004年)」に代わり策定されたRPJMでは、開発の目的・方向性として、

(1) 安全で平和なインドネシアの構築

(2) 公正で民主的なインドネシアの構築

(3) 国民福祉の向上 (繁栄したインドネシアの創造と経済社会政策及びプログラム)

の3点に集約して主要課題を示している。

このうち、輸出振興に関連するのは、(3)「国民福祉の向上」であり、このなかで「非石油・ガス投資・輸出の向上」が1章を割いて示されている (第17章)。このほか、「製造業の競争力向上」「協同組合及び零細・中小企業のエンパワーメント」等の章も関連が深い。

RPJMでは、輸出について、経済危機以降、まだ最大限のパフォーマンスを発揮していないと位置づけている。輸出成長は3%であり、経済危機前の16%と比較し下落、特に以前の有料産品であったアブラヤシ、家具、靴などの成長率が低く、また、より高度な技術を有する輸出品の貢献がまだ低いとしている。さらに、世界市場におけるインドネシアの輸出シェアは0.81%→0.84%に微増したものの、アジア他国との競争激化により、石油ガスを除く主要30産品の輸出シェアは減少、と指摘している。これらの見方は、本章冒頭に見た輸出額過去最高等の表面的な好調さとは裏腹に、実質的な競争力強化や輸出振興には、多くの改善余地があると、警鐘を鳴らしているものともいえる。

RPJMでは更に、輸出パフォーマンス低下を招いた8つの問題点として次の事項をあげている。

(1) 高コスト経済：汚職、権限乱用、法的事業環境の不備、規制と実施の一貫性の欠如

² ①RPJM及び②RENSTRAについては、JICAインドネシア事務所で仮和訳を2005年に作成、また、④NAFED改革プランについては、同様に仮英訳を2006年に作成しており、本稿ではこれらを参照した。

等

- (2) 実質実行為替レートの上昇：近隣諸国比較で上昇、相対的な競争力が低下
- (3) 特定市場への輸出依存：主要 3 カ国（米国、日本、シンガポール）への依存度が 42%（10 年以上変化なし）
- (4) 特定品目への輸出依存：低付加価値製品を中心とした主要 20 品への依存度が 61%（2003 年）
- (5) 非関税障壁の増加：環境問題（エコラベル等）、児童労働問題、テロ対策検査強化、食品品質検査強化等、輸出先での規制強化
- (6) 中小輸出業者に対する支援不足：人材能力・情報アクセス改善へのインセンティブ・便宜供与不足
- (7) インフラの限界と質の低下：道路、港湾、空港、電気、通信等（特に港湾の低効率）
- (8) 国内の集荷・配送網システムの脆弱さ：集荷・小売・卸の 3 レベルの流通システムの統合性の欠如

こうした分析の下、第 17 章では、5 つの開発プログラムの 1 つとして、「輸出競争力と貿易システム効率化の向上」をあげている（他の 4 つは、税・通関改革、投資環境改善、インフラ能力・サービス効率化開発、観光競争力向上）。さらに、「輸出競争力と貿易システム効率化の向上」プログラムを構成する要素として、

- ① 国家標準化開発プログラム、
 - ② 輸出向上・振興プログラム、
 - ③ 国際貿易協力向上プログラム、
 - ④ 事業競争プログラム、
 - ⑤ 消費者保護と貿易保護プログラム、
 - ⑥ 国内貿易効率化向上プログラム、
- の 6 プログラムを策定している。

このうち、②「輸出向上・振興プログラム」については、経済成長を牽引するためのインドネシア製品の国際競争力向上、モノ・サービスの輸出の役割の向上を目的として、目的達成のための主な活動を次のように示している。

- (1) 貿易相手との特恵利用を含む輸出成熟化戦略の策定による輸出パフォーマンスの向上
- (2) 関連機関との間と産業界における輸出政策の調和
- (3) 在外に展開している貿易促進センター（ITPC）の輸出業者の需要に見合ったサービスの持続的な質の向上、輸出市場潜在性に応じた貿易相手国・地域への ITPC の新規開設、地方輸出促進機関（RETPC が想定される）の強化
- (4) 輸出業者・潜在的輸出業者へのサービスの質の向上
- (5) 潜在的輸出品である農産物、水産物、工業製品の品質向上の促進
- (6) 輸出入手続き簡素化による規制緩和・脱官僚主義の継続
- (7) 輸出入製品試験機関の能力強化
- (8) 実業界（特に中小輸出企業）の需要に応える輸出入情報網の向上
- (9) 輸出金融による輸出入促進開発と実施

3-2-2 商業省「中期戦略計画（RENSTRA）（2004～2009年）」

RPJMの策定に伴い、商業省もRENSTRAを2005年央に策定した。基本的にRPJMを踏襲した内容になっており、幅広い省内各機関それぞれの存在意義を表すためにも、かなり網羅的になっている。短期の戦略としては、

- (1) 高コスト経済の抑制
- (2) 物流効率の向上
- (3) 輸出競争力の強化
- (4) 製造業等優先分野の支援

の4点をあげ、中期的には、(1) 競争優位のある製品開発、(2) 投資環境整備・投資誘致を掲げている。

REBSTRAではRPJM同様の数値目標を掲げている。経済成長率の目標達成は、特に投資と非石油ガス輸出の向上を通じた民間セクターの役割増大、その前提となる健全な事業環境の創造が必要としている。投資については、民間投資（対GDP比）を、2004年の16.0%から2009年に24.4%へ、政府投資（対GDP比）を2004年の3.4%から2009年に4.1%に引き上げるという目標を設定している。また、非石油ガス輸出成長率を、2005年の5.5%から2009年に8.7%まで引き上げるとともに、輸出製品の多様化、高い技術を必要とする製品への移行を図ることとしている。2004～2009年の非石油ガス輸出の平均成長率を7.3%、同輸入を10.1%と見込んでいる。

短期戦略4点のうち、第1点の「高コスト経済の抑制」に関しては、貿易・商業に係る書類手続きの簡素化・軽減、透明性の向上、地方条例を含む貿易・商業分野の許認可のリスト化・見直し等につき言及している。また、第2点の「物流効率の向上」に関しては、地方条例・地方賦課金等の物流の障害の除去、運輸・物流施設の信頼性向上等により、モノ・サービスの流れを円滑化することが述べられている。

第3点の「輸出競争力の強化」は、より直接的に輸出振興に貢献する戦略である。ここでは、輸出品の多様化（高付加価値化・生産性向上）、伝統的市場への輸出向上、非伝統的市場（アフリカ・東欧・中南米等）への市場浸透性向上、市場開拓（効果的な輸出振興と貿易ミッション派遣）に取り組む。地方分権化の時代にあっても、地方が単独で輸出振興を行うよりも、融合的に調整・実施することが望ましいとしている。そのほか、国境交易の向上、FTAによる市場アクセス向上、関税率調整・貿易ファシリティ完備、税金還付迅速化・許認可手順簡素化等を実施すべきとしている（これらは輸出振興のための環境整備策といえる）。

第4点の「製造業等優先分野の支援」は、輸出競争力強化の方向性として、今般特に意識されているものと考えられる。貿易・商業分野（Trade Sector）は、国内市場・輸出市場における商品開発という観点から、優先分野（製造業、農業、林業、鉱業等）の開発を支援する立場にある、とする戦略である。このなかで、製造業は特に高い優先度が置かれており、具体的には、次の点が支援のポイントとしてあげられている。

①原材料の調達・確保、②製品高付加価値化支援のためのインセンティブ付与、③市場情報提供、④包装・マーケティング分野の人材・能力向上、⑤外国市場アクセス強化、⑥国際市場におけるブランド確立、⑦グローバル・マーケティング・ネットワーク構築、⑧国内市場保護（価格設定、製品向上、輸入規制）、⑨プロモーション／マーケティング開発、⑩関係者間協力構築（農業、商業、工業の従事者・経営者と貿易業者）、⑪インドネシア国内規

格（SNI）の導入・監視体制強化、⑫海外の最新企業との同盟関係構築、⑬密輸・不正取引の撲滅、⑭倉庫設備の向上、⑮国内フランチャイズ・システムの開発・推進。

3-3 NAFED

3-3-1 NAFED の概要

輸出振興の中核となる NAFED は、商業省の 3 総局 3 庁の一角をなす外局である。商業省の組織・処置に関する商業大臣令（01/M-DAG/PER/3/2005）によれば、NAFED の職務と機能は次のとおりである。

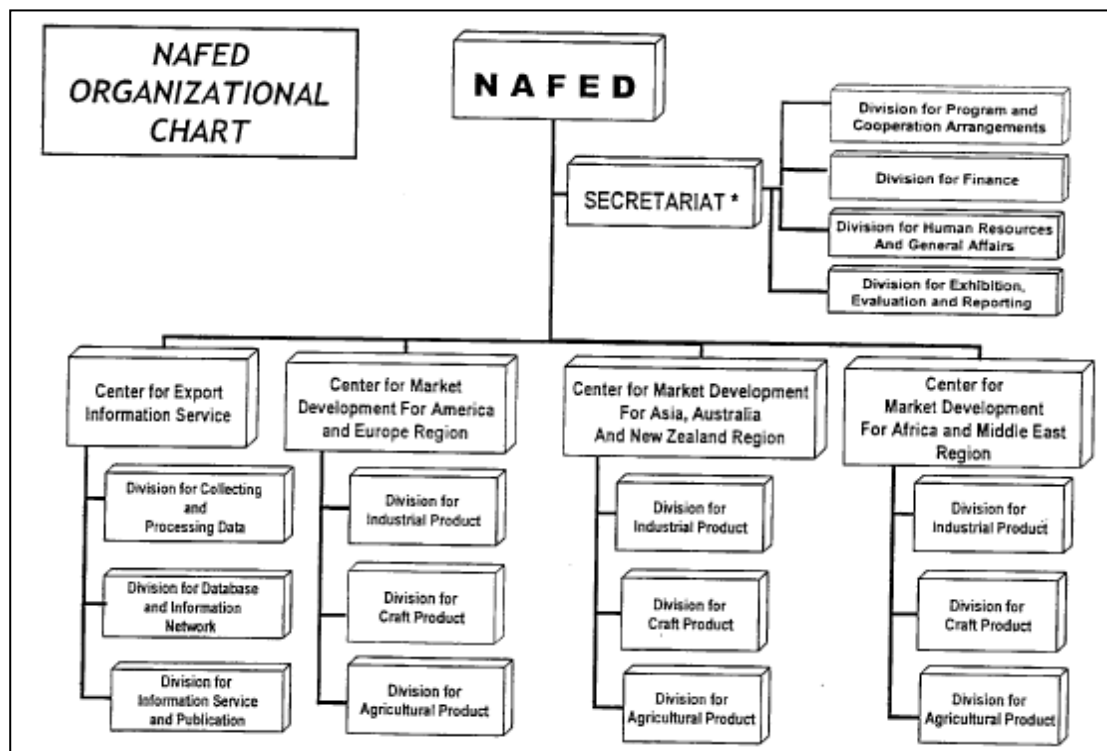
(1) 職務

- 国家輸出振興に係る調整と開発の実施

(2) 機能

- ① 国家輸出振興に係る省の政策形成を準備すること
- ② 法制度に則り国家輸出振興に係る政策を実施すること
- ③ 国家輸出振興に係る標準、規範、ガイドライン、判断基準、手順を形成すること
- ④ 国家輸出振興に係る技術指導・評価を提供すること
- ⑤ 庁の管理業務を実施すること

NAFED の組織図は図 3-3 のとおりである。



出所：Application Form（案件要請書）（商業省、2005）

図 3-3 NAFED 組織図

官房及び4センターで構成されており、うち3センターが欧米、アジア・オセアニア、アフリカ・中東という市場地域別の組織になっている。これを機能別に変革するのが、今回のNAFED改革の柱のひとつである。また、JICAが継続支援してきたIETCが正式にエシュロン2組織（4センターと同格）に格上げになり、今後これが反映された組織図に変更されるものと思われる。

このほか、NAFEDの海外事務所にあたるITPCが、大阪、ロサンゼルス、ドバイ、ブダペスト、ヨハネスブルグ、サンパウロの6カ所に設置されており、また、ミラノ、ハンブルグ、ニューヨークの3拠点を新設する予定である。さらに今後20拠点到増やす計画要請もある。

また、JICAとNAFEDにより2002年7月～2006年6月まで実施してきたRETPCプロジェクトを通じて、地方4拠点（スラバヤ、メダン、マカッサル、バンジャルマシ）に開設されたRETPCは、地方州政府（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）傘下の組織であるが、NAFEDは引き続き支援していく立場にあり、NAFEDではRETPCを「Arms of NAFED」と表現している。

NAFEDが提供しているサービスは、次のとおりである³。改革プランで自己分析しているように、展示会、貿易ミッションの実施以外に、これといった業務を展開できていないのが課題である。

- 1) 輸出振興・促進：①見本市・展示会への出展支援、②貿易ミッションのアレンジ、③海外市場情報の収集・提供、④海外からの個別引き合い等対応
- 2) 情報提供サービス：①図書室、②ショールーム、③英文月刊誌、④輸出企業ダイレクトリー、⑤ウェブサイト

人員については、NAFED改革プランに記載されている人材現状分析によれば、2005年のNAFEDの総人員数は358名（うちIETCが83名）である。学歴別では最も多いのが大卒（S1）で40.5%を占めている。今後5年間で定年退職を迎える世代（50～56歳）が全体の40.2%（実数144人）にのぼり、年平均25名が定年退職する計算になる。政府全体で長らく新規雇用が抑えられていたこともあり、また直近でも年間10～15名の新規採用にとどまっているため、人材の補充確保は大きな課題である。

3-3-2 NAFED改革プラン

NAFED改革プラン〔Proposal on BPEN Transformation (2005-2009)〕は、実質的にNAFED長官であったRhenald Kasali氏（Daily Executive Coordinator、7月1日辞任）名で出されており、140ページのプレゼンテーション・スライドからなる、原文インドネシア語（英訳版あり）の資料である（付属資料参照）。2006年1～2月に商業大臣宛提出済みだが、いまだ反応がなく、このため改革プランの実施が遅れている。同プランは4章から構成されており、具体的には、第1章「イントロダクション」、第2章「NAFEDの現状（旧様式）の負のインパクト」、第3章「NAFEDの人材分布」、第4章「NAFED改革のブループリント」となっている。

第1章のイントロにおいては、経済危機の克服とグローバル化を背景とした貿易

³ 輸出振興機関の機能強化プロジェクト形成調査報告書（2006年）参照。

振興機関（TPO⁴）の重要性、各国において TPO の改革が試みられていることなどが背景としてあげられている。そのうえで、次のアクションが改革に必要とされている。

- （１）他国 TPO を参考にしたベンチマーキング
- （２）NAFED の現状のマッピング
- （３）NAFED の旧様式と新様式の対比
- （４）スタッフの洞察力や認識を開花させるためのプログラムづくり
- （５）（NAFED 改革の）プログラムづくり
- （６）研修の実施
- （７）外部関係者へのスタッフの露出

また、NAFED 改革の原則を次のように指摘している。

- （１）エシュロン 2 及び 3 クラスの管理者層によるビジョンの創出及び共有
- （２）コンセプトの変革（組織文化、モチベーション等）
- （３）系統的・段階的な変革
- （４）競争力があり、価値優先的で、グローバルスタンダードなスタッフの育成
- （５）トップダウンとボトムアップの両面アプローチ
- （６）リーダーシップ

さらに、NAFED の現状（旧様式）と、先進的な TPO（新様式）を表 3-2 のようにまとめており、NAFED の現状を厳しく赤裸々に指摘している。

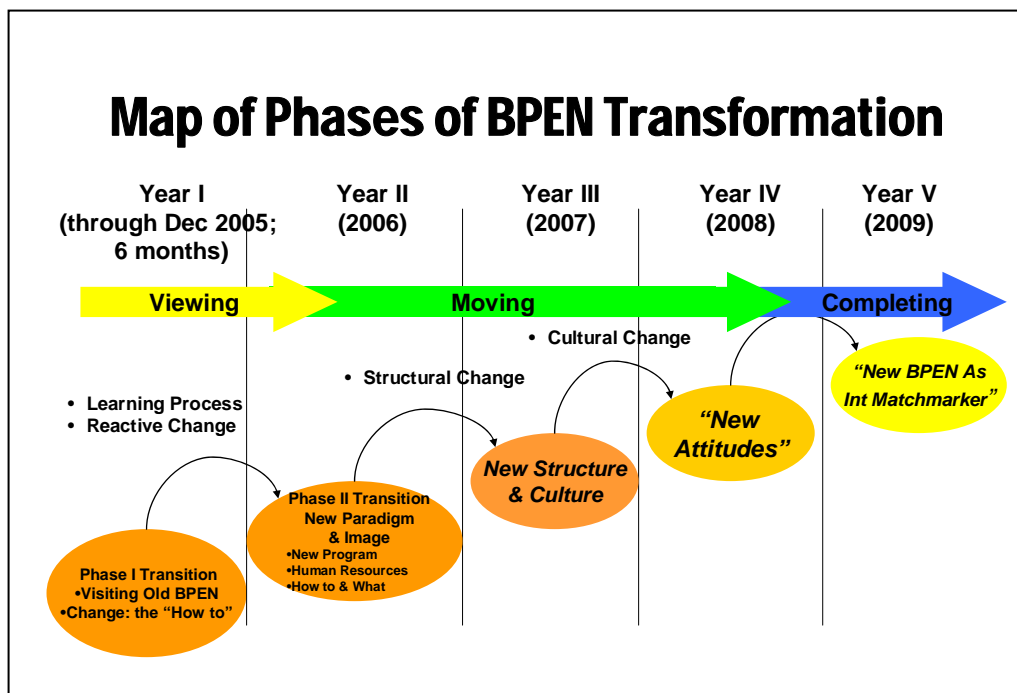
表 3-2 NAFED の現状（旧様式）と先進的 TPO（新様式）

	NAFED（旧様式）	先進的 TPO（新様式）
哲学	内部主導（供給側主体）	市場主導（需要側主体）
活動の焦点	貿易展示会・貿易ミッション	マッチメーカー、製品開発
サービスの性質	一般的	輸出者の技量・能力に応じセグメント化
文化	純官僚的	企業家精神・プロフェッショナル
組織体系	市場地域別	機能別

続いて、第 2 章においては、上表の NAFED 現状を具体的に指摘している。また、第 3 章では NAFED の人材の現状分析（教育レベル、年齢、職位等）を行っている（詳細は前述のとおり）。

第 4 章においては、NAFED 改革プランを詳細に説明している。図 3-4 は 5 年間の改革工程を表したものであり、今般の調査においても、説明資料として最も多用されていたものである。

⁴ Trade Promotion Organization。各国の貿易振興機関の一般名称であり、実際の機関名は国により異なる。



出所：NAFED 改革プラン（2006）

図 3 - 4 NAFED 改革プラン フェーズマップ

初年度（移行期フェーズ 1：旧様式 NAFED の現状確認）→2 年度目（移行期フェーズ 2：新パラダイム）→3 年度目（新組織・文化）→4 年度目（新姿勢）→5 年度目（国際マッチメーカーとしての新しい NAFED）という筋書きであるが、初年度を 2005 年度と想定しているのに対し、現状はまだ当改革プランが正式に認められていないことから、全体としてこの計画より遅れている。他方、この計画で提言されている活動で予算化されているものは逐次開始している（特に 2006 年度向け）。

初年度は、NAFED の現状分析、各国 TPO のベンチマーキング、新様式の考え方の導入等の実施をめざすとしている。このほか多くのページを割いて説明されているのが、(1) 信頼性のある輸出品 (Export Reliable Products) と (2) 潜在的な輸出品 (Export Potential Products) の特定であり、具体的には下記のとおりである。

(1) 信頼性のある輸出品 (Export Reliable Products)

- 輸出増に貢献しており、多国籍企業による製品でないもの
- 具体的には、①パームオイル、②家具、③婦人服（スーツ等）、④紳士服（シャツ）、⑤婦人服（ブラウス等）、⑥合成繊維 (Yarn of Synthetic Staple Fibres)、⑦木綿糸、⑧合成繊維 (Synthetic Filament Yarn)、⑨筆記印刷用非コーティング紙、⑩その他紙・セルロース類、⑪コーティング紙、⑫空気タイヤ、⑬樹脂加工圧縮木材、⑭合板・ベニア板、⑮甲殻類、⑯履物（ゴム・プラスチック・皮製靴底）、⑰履物（ゴム製靴底・靴上部）、⑱合成繊維織物、⑲木材、⑳ココア豆、(21) コーヒー

(2) 潜在的な輸出品 (Export Potential Products)

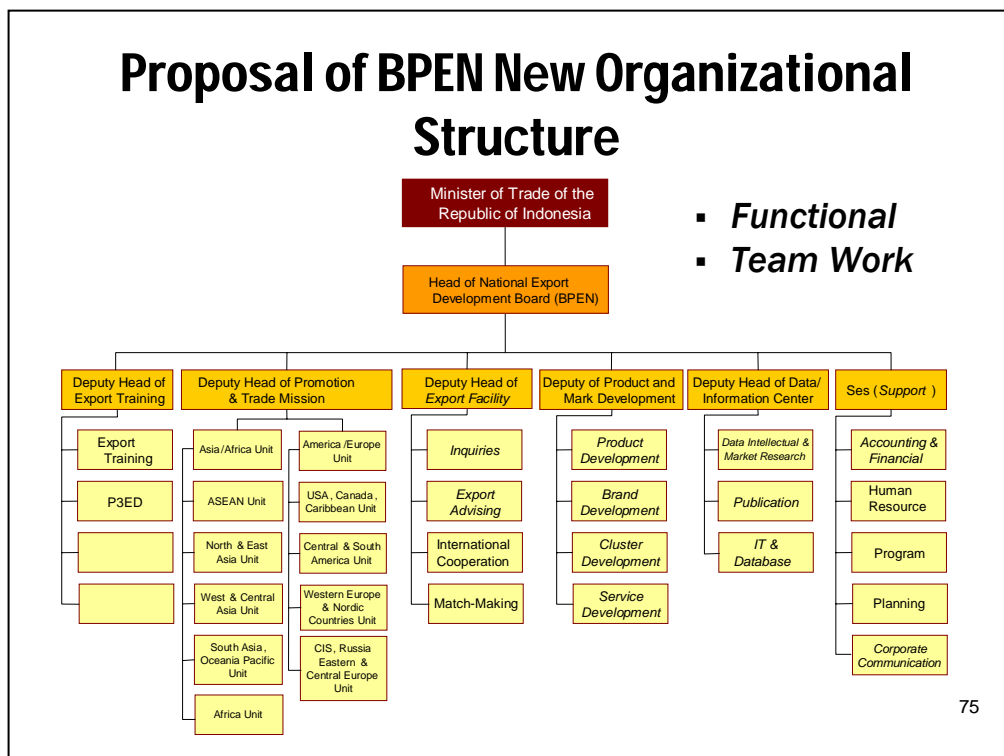
- 中小企業製品で NAFED が近年輸出促進に取り組んでおり、輸出期待のあるもの

- 具体的には、①ハンディクラフト、②魚及び同加工品、③薬草、④皮・皮革製品、⑤加工食品、⑥宝飾品、⑦エッセンシャルオイル、⑧スパイス、⑨文具（紙以外）、⑩医療器具

続いて、2年度目（2006年）については、NAFEDの中核活動になることが見込まれる新プログラムとして、次の各プログラムの計画が説明されている。

- (1) ブランディング：輸出品の高付加価値化が目的。活動として、ワークショップ、普及活動、輸出フォーラム、専門家活用、輸出製品賞等。
- (2) マーケット・ベース・クラスター：クラスター選定〔ジョグジャカルタ、マゲタン（東ジャワ州）、ガルット（西ジャワ州）の3つを選定済み〕、連携体制構築、IETCによる研修、専門家の紹介、クラスター振興、相互補完性の紹介、脆弱クラスターの強化等。
- (3) 市場データ調査分析：データ収集・加工・普及の手法設計、スタッフ研修、対象国・輸出品の特定、データ収集・解説、データの内外への供給（ウェブサイト等活用）。
- (4) 輸出フォーラム：主要6都市（ジャカルタ、バンドン、ジョグジャカルタ/ソロ/スマラン、スラバヤ、メダン、マカッサル）で各6～9回開催。輸出企業、銀行等150～300名を対象。
- (5) 広報・普及：広告、テレビ/ラジオ・トークショー等。
- (6) NAFED人材育成：人材マッピング、研修等。

3年度目（2007年）には、実際の組織変更に入ることを目標とし、市場別から機能別に変更した新組織図を図3-5のように描いている。



出所：NAFED改革プラン（2006）

図3-5 NAFED新組織体系（案）

組織図にもあるとおり、機能別の主要部門としては、下記が想定されている。

- (1) 輸出研修
- (2) プロモーション・貿易ミッション（このなかをアジア・アフリカ、欧米の市場地域別に分類）
- (3) 輸出ファシリティ（アドバイス、国際協力、マッチメーカー等）
- (4) 製品・商標開発（製品開発、ブランド開発、クラスター開発、サービス開発）
- (5) データ情報センター（市場調査、出版、IT・データベース）
- (6) 支援部門（管理部門）

このほか、改革プランでは、NAFED 改革を推進する 12 の庁内タスクフォース（Gugus Tugas : GT）が説明されている。これらのタスクフォースは既に設置され、部分的に活動を開始している。各タスクフォースは次のとおりである。

- (1) モニタリング・評価（Monitoring & Evaluation）
- (2) 管理・財政（Administration & Finance）
- (3) 海外・国内展示会（Overseas & Domestic Exhibition）
- (4) 市場情報分析（Market Intelligence）
- (5) 輸出促進の特定（Identification of Export Promotion）
- (6) ブランド・商標開発（Brand (Mark) Development）
- (7) クラスター（Cluster）
- (8) 普及・広報（Socialization & Public Relations (PR)）
- (9) ベスト輸出企業・グッドデザイン等の表彰制度〔Award〔Best Exporter (Primaniyarta), Good Design (IGDS) etc〕〕
- (10) 貿易促進センター間競争・内部人材育成〔Competition among ITPCs (HRD Internal Award)〕
- (11) 貿易ミッション（Trade Mission）
- (12) データベース・ウェブサイト（Database & Website）

なお、改革のキーワードのひとつとして頻出している製品開発事業について、NAFED に確認したところ、下記のとおりである。

- 製品開発事業とは、NAFED が直接中小企業に対して支援するサービスを提供するものとのこと。ただし、NAFED が専門知識を有するスタッフを養成・確保するのではなく、コンサルタントを雇用するもの。
- 例えば、台湾の TPO では、デザイン、パッケージング、CI 等に関し、コンサルタントを雇用して SME を直接支援している（対価徴収又は金融スキームとの抱合せによる）。こうしたサービス提供を NAFED でも実施したいとのこと。
- デザインやパッケージング等の個別技術は、ローカルコンサルタントを NAFED が雇用することで対応する予定（2007 年予算で NAFED が申請中）。
- 工業省中小企業総局デザインセンター（PDN）やバリ州デザイン開発機構（DDO）とは、人的関係も協力実績もあり、こうした観点から協力を求めている。ただし、（工業省内で十分な位置づけを与えられていないとされる）PDN を NAFED に移籍させるということはない。

- クラスター開発は、製品開発のターゲット（受益者）のひとつとして位置づけている（企業→クラスター→市場→国等のひとつという意味）。製品開発を通じた支援が、結果的にクラスター開発に貢献というイメージをもっており、このなかで、NAFED はファシリテーターとしての役割を担いたいとしている。

3-4 他の輸出振興関連機関

RPJM や RENSTRA における輸出振興政策をみても、NAFED が中核になるとはいえ、商業省の他部門や、関係省庁の輸出関連部門、地方州政府等、政府側だけでも関連機関は多い。

商業省内では、輸出振興に必要な貿易制度整備等の観点から、国外貿易総局（Directorate General of Foreign Trade : PLN）、国際貿易協力総局（Directorate General of International Trade Cooperation : KPI）、商業研究開発庁（Agency for Research and Development of Trade : TREDA）等が、密接に関連する。

また商業省外の関係各省でも、管轄する産業製品の輸出支援や、経済・投資・観光と連携した輸出促進という観点から、次の各省各部門が関連している。

- 工業省（Ministry of Industry）中小企業総局（Directorate General of Small & Medium Industries）
- 海洋水産省（Ministry of Marine Affairs and Fisheries）水産物加工・マーケティング総局（Directorate General of Fisheries Processing and Marketing）
- 農業省（Ministry of Agriculture）農産物加工・マーケティング総局（Directorate General of Processing and Marketing for Agricultural Products）
- 協同組合中小企業国務大臣府（Ministry of Cooperative and SMEs）マーケティング・事業ネットワーク担当副大臣府（Deputy Ministry for Marketing and Business Networking）
- 投資調整庁（Investment Coordinating Board : BKPM）投資促進局（Deputy for Investment Promotion）
- 文化観光省（Ministry of Culture and Tourism）

輸出振興に関する省庁間協議母体として、これら関係省庁を集めて、NAFED の提唱で「Common Secretariat (Sekretariat Bersama)」の設置を進めている（事務局は NAFED）。開始時期は未定であるが、各省庁に働きかけているところであり、工業省と投資調整庁からは了承を取り付け済みである。

民間では、インドネシア商工会議所（KADIN）や地方商工会議所（KADINDA）、ハンディクラフト等各業界団体等と関係をもつが、密接に連携しているとは言えない側面も多く、顧客サイドにたった NAFED 改革という側面からも改善が求められる。

アジア各国の TPO とは、「アジア貿易振興フォーラム（ATPF）」を通じて、一定のネットワークを築いている。ATPF は、1987 年に JETRO の提唱により設立された会合で、21 カ国・地域の TPO が参加し、毎年本会議を 1 回実施するとともに、メンバー間の情報交換、共同プロジェクトの実施（研修、共同展示会、セミナー、ウェブサイト等）、ネットワーク強化等を行っている。

第4章 団長所感

本件開発調査は、2005年に策定されたRPJMを基に、商業省がインドネシアの輸出振興を図るために、その実施機関であるNAFEDの改革に着手したなかで実施が予定されているもので、「NAFED改革プラン」のレビューや、その実現可能性の検証、併せて、新たな提言などが期待されているところ、その意味で時宜を得た協力であるといえる。

NAFED改革プランは、本調査団が派遣される前、2006年初旬に商業大臣宛に提出され、現在、その最終承認が待たれている段階であるが、実質的には、既に同計画に則り、改革の第1段階が実施に移されていることを確認している。具体的には、改革プラン原案の初期段階のロードマップづくりのため、NAFED内に改革項目ごとに作業タスクを設置し議論が開始されている。本件調査では、同タスクが実質的なC/Pとなる可能性も高いところ、調査団との緊密なコミュニケーションを図る体制づくりが肝要である。

インドネシアの輸出振興については、実施機関として設立されている機関はNAFEDが唯一独立した機関となっているが、農産物などの輸出産品については農業省輸出振興担当局が所管しているなど、輸出産品のカテゴリーごとに複数の省庁も関係してくることから、これらの省庁の輸出振興実施状況に係る現状についても調査・分析し、それぞれのデマケや連携方法についても検討することは、今後のNAEFDのあり方を検討する際に重要と考えられる。

NAFEDは輸出振興のための国家レベルでの実施機関であるが、地方分権化の進行していくなか、地方レベルでの輸出振興の指導的な役割、併せて、地方政府との連携のあり方も、マスタープラン策定では重要な位置づけを占めるところ、本調査では地方政府関係部署との意見交換も必要である。特に、先に終了した「地方貿易研修・振興センタープロジェクト」の現状や、成果を分析し、地方における輸出振興のあり方についても「地方政府との効果的な連携」といった視点で、十分に分析する必要がある。

BAPPENAS訪問の際に、NAFED改革について意見交換した際に、NAFEDが、2007年中にITPCを増やし、今後20カ所（国）に展開する計画をもっている（予算要求がなされたものと思われる）との説明がなされた。本調査では、国内のみならず、このような海外拠点からの効率的な情報収集や情報処理の体制整備にかかる提言も必要とされるものと思料される。

冒頭記述したように、本調査は既に実質的に開始されているNAEFD改革プランへの「提言」・「助言」・「改革内容の検証」としても位置づけられることから、同改革の進捗に合わせタイムリーに成果を出していくことが、同改革をより実効性を高くするものと思料されるところ、現時点で未締結の口上書の締結を急がせ、早期に調査が開始出来るよう、引き続き関係各機関へ働きかける必要がある。

付 属 資 料

1. 協議議事録
2. S/W
3. M/M
4. NAFED 強化（輸出振興強化）と JICA 協力の概念
5. インドネシア輸出振興庁改革プラン（英文）
6. インドネシア製品の国際競争力分析調査 パーム油
7. インドネシア製品の国際競争力分析調査 木工品
8. インドネシア製品の国際競争力分析調査 ココア製品
9. インドネシア製品の国際競争力分析調査 ゴム・ゴム製品

1. 協議議事録

個別協議議事録 (NAFED)

日時： 2006年7月3日(月) 9:00~12:30

場所： 商業省輸出振興庁 (NAFED) 3階 会議室

先方： Mr. Rahayubudi, Director of Center for Export Information Service, NAFED (商業省 輸出振興
庁輸出情報サービスセンター (CEIS) 所長)

当方： 調査団 (永江団長、木下、本間)、安藤専門家 (商業省計画局)

1. S/W案

- 6/30(金)に読み合せ、修正を行った S/W案につき、微修正した点の確認。

2. M/M案

- 6/30(金)の協議を踏まえ調査団側で作成した M/M案を示し、読み合せつつ修正を行い、最終案を作成。
- NAFED内の「Task Force (GT)」は開始済み。他方、「Common Secretariat」は、輸出振興業務に特化した省庁間協議母体で、開始時期等については未定。各省と協議中であり、投資調整庁と工業省からは了解取付済みとのこと。M/M案には、前者のみ記載。
- C/P研修については、OJT導入を NAFED側が希望。当方としては、受け入れ側の負担もあり、聞き置くにとどめた。Rahayubudi氏自身、1990年頃の商業省研究開発庁在籍時に JICA 個別研修で1ヵ月強の研修 (JETRO で1週間、通産省で1ヵ月) を経験、その際、通産省で実施された OJT 研修が非常によかったとのこと。
- その他、M/M案について協議の結果、次の事項を修正：(1)改革プランの目的を冒頭に追加。(2)対象地域を若干修正。(3)他国 TPO の名称を記載。(4)製品開発につき、工業省のクラスター開発・工業開発の一環であることを明示。(5)Basic Study Stage の期間を若干延長。

個別協議議事録 (IETC)

日時： 2006年7月3日(月) 13:45～15:30

場所： 商業省輸出振興庁・貿易研修センター (IETC: Indonesia Export Training Center)

先方： Mr. Maulani, Head of Promotion and Cooperation Division, Ms. Chandrini Mestika Dewi, Head of Education and Training Program Division 他、計5名

当方： 調査団 (永江団長、木下団員、本間)、安藤専門家 (商業省計画局)

1. 当開発調査関連

- 今年度設置された NAFED 内改革タスクフォースのいくつかには IETC もメンバーとして参画。
- IETC はビジネスマインドを有した実務部隊として、組織的に業務を行い、また変革を行ってきており、その象徴が一昨年の ISO9001 の認証取得であると自負。
- 2 ヶ月前に、IETC は正式にエシュロン 2 機関 (所長が公務員 2 等級) に昇格しており、Nursal 現所長 (3 等級) のタイトルは暫定的に「Coordinator on Duty」となっている。

2. その他

- 東部アフリカ 3 カ国 (ケニア、タンザニア、ウガンダ) に対する貿易研修に係る IETC への協力依頼について、昨年 11 月の 3 カ国代表視察団来訪以降の経緯を、永江団長より説明。
- 当初計画のアフリカ人作り協力 (AICAD) を核とした協力の立ち上げには今しばらく時間がかかるが、これとは別に、ケニア輸出振興センター (EPC) を相手として開始された技術協力プロジェクト (EPC 輸出研修プロジェクト) から IETC への強い協力依頼があり、今年中に短期ベースで IETC から第三国専門家を派遣することの可能性について打診したところ、IETC 側は前向きな回答。
- 2 名 (センター運営、カリキュラム開発) の派遣 (例えば 1 ヶ月程度) が妥当であり、1 名は IETC 内から、もう 1 名は IETC 外部講師から第三国専門家を選定可能とのこと。ケニア側プロジェクト期間 (3 年間) 中、継続して第三国専門家派遣が可能か否かは、IETC 内で計画作成してみるとのこと。また、可能であれば、RETPC 専門家 OB が同行できるような体制を IETC 側は期待 (必要条件ではない)。なお、現在実施中の来年度要望調査では、昨年度に引き続き、インドネシア側としてもアジアアフリカ貿易研修協力の案件要望 (PBIS) を提出。
- このほか、農産物加工研修 (国別研修) やマルク復興支援向け研修についても議論後、施設を視察。

個別協議議事録 (BAPPENAS)

日時： 2006年7月3日(月) 17:00～18:00

場所： 国家計画開発庁 (BAPPENAS: National Development Planning Agency) 6階 局長室

先方： Mr. A. Choesni, Director for Trade, Investment and International Economic Cooperation (貿易・投資・国際経済協力局長)、Ms. Amalia Adininggar Widayanti (Winny), Deputy Director for Trade (同局・貿易課長)、他1名

当方： 調査団 (永江団長、木下団員、本間)、青木専門家 (BAPPENAS 二国間協力総局)

主な協議内容

- 永江団長より、NAFEDからの案件要請書 (Application Form) 等を用い、概略説明。
- (昨年の要請以降、当該部門を含む BAPPENAS 内組織再編及び大異動があったためか) 要請の経緯等は、十分把握されていない様子。また、本件が追加採択された旨の通知も、当該部門には回ってきていなかったため、あらためて経緯を説明。
- NAFED 改革の概要について説明したところ、5年間もかかるのは長すぎる、との反応。当方からは国家中期計画 (5年間) に合わせたものと説明。
- NAFED からは2007年度にITPCを海外20拠点に拡大する計画が出されており、調査のなかでも、妥当性を評価してほしいとの依頼あり。
- 口上書交換が円滑に行われるよう、フォローを依頼。

個別協議議事録 (NAFED)

日時： 2006年7月4日(火) 9:00～10:15

場所： 商業省輸出振興庁 (NAFED) 4階 執務室

先方： Ms. Hesti Indah Kresnarini, Secretary of NAFED (商業省輸出振興庁次長)、Mr. Rahayubudi, Director of Center for Export Information Service, NAFED (NAFED 輸出情報サービスセンター (CEIS) 所長)

当方： 調査団 (永江団長、木下団員、本間)、安藤専門家 (商業省計画局)、村上所員 (JICA 事務所)

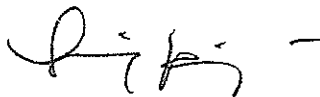
主な協議内容

- 先方 Hesti・NAFED 次長、当方永江団長により、当開発調査の Scope of Work (S/W) 及び Minutes of Meeting (M/M) に署名。
- これに先立ち、Rahayubudi・CEIS 所長及び調査団から Hesti 次長に経緯及び内容を説明。対象地域の再確認を行ったほか、NAFED 人材育成計画が重要との認識から、この旨 M/M に追記。
- なお、S/W には、口上書交換をもって発効と記載。11 月からの開始予定に向けて、双方でフォローする旨確認。

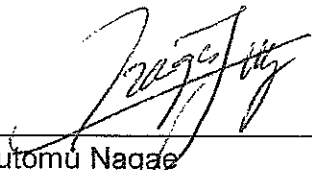
**SCOPE OF WORK
FOR
THE STUDY FOR STRENGTHENING OF
EXPORT PROMOTION ORGANIZATION
IN THE REPUBLIC OF INDONESIA**

**AGREED UPON BETWEEN
NATIONAL AGENCY FOR EXPORT DEVELOPMENT,
MINISTRY OF TRADE,
THE REPUBLIC OF INDONESIA
AND
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY**

July 4, 2006



Ms. Hesti Indah Kresnarini
Secretary
National Agency for Export Development
Ministry of Trade
The Republic of Indonesia



Mr. Tsutomu Nagae
Leader
Preparatory Study Team
Japan International Cooperation Agency
Japan



I. INTRODUCTION

In response to the request of the Government of the Republic of Indonesia (hereinafter referred to as "GOI"), the Government of Japan (hereinafter referred to as "GOJ") has decided to conduct the Study for Strengthening of Export Promotion Organization in Indonesia (hereinafter referred to as "the Study") in accordance with the relevant laws and regulations in force in Japan.

Accordingly, Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), the official agency responsible for the implementation of the technical cooperation programs of GOJ, will undertake the Study in close cooperation with the relevant authorities concerned of GOI.

On behalf of GOI, National Agency for Export Development, Ministry of Trade (hereinafter referred to as "NAFED") shall act as the counterpart agency to the Japanese Study Team (hereinafter referred to as "the Team") and also as the coordinating and responsible body for the steering committee which will be established later for the smooth and effective implementation of the Study.

The present document sets forth the scope of work for the Study.

II. OBJECTIVE OF THE STUDY

The objective of the Study is to formulate a Master Plan for strengthening of NAFED organization to improve its capacity and function.

III. STUDY AREA

The Study will cover the entire area of Indonesia.

IV. SCOPE OF THE STUDY

In order to achieve the above objective, the Study shall be conducted through the following activities:

1. Preparation Stage

- 1) Collect and review the existing reports and other relevant information for the Study.

2. Basic Study Stage

- 1) Current situation of the functions and activities of NAFED

- Export Promotion Policy/ Trade Policy
- Export Information Services (Consultation, Seminar, Workshop, Publication)
- Product Adaptation Services (Consultation from domestic and international experts)
- Buyer Services (Visit program, Enquiries, Selling Mission)
- Export Promotion Services (Trade fair, Exhibition, Trade Mission)
- Export Training Services

- 2) Current Relationship with Organizations relating to Export Promotion

- Regional Export Training and Promotion Center (hereinafter referred to as "RETPC") in East Java, North Sumatera, South Sulawesi, South Kalimantan and other Provincial Governments (DINAS)
- Related Ministries and institutions

- 3) Cooperation with other donors and foreign trade promotion agencies
 - 4) Evaluation of NAFED's services
 - 5) Comparative Study on Trade Promotion Organizations(hereinafter referred to as "TPOs"), of other Asian Countries for Benchmarking
 - Collect information (function, task, structural organization, customer, capacity building activity etc..) of selected TPOs
 - Trade policy/strategy of each country
 - 6) Relationship between NAFED and RETPCs in East Java, North Sumatera, South Sulawesi, South Kalimantan and other Provincial Governments (DINAS)
 - Export promotion policy of provincial government
3. Master Plan Stage
- 1) Draw a Master Plan for strengthening (restructuring) of NAFED organization
 - Export Promotion Strategy of NAFED
 - Develop transformation plan of NAFED to have corporate management style to maximize services including human resources development plan.
 - 2) Develop action plans including Market Intelligence, Product Development and Export Promotion Activities
 - Develop action plans to improve the relationship between NAFED Headquarters and ITPC
 - Develop action plans for Development of Market Research skills (market focus, product focus)
 - Develop action plans to improve the Indonesian Brand, such as product design
 - Develop action plans to improve exhibition, socialization, and others
 - Develop a network system of sharing information among NAFED, RETPCs in East Java, North Sumatera, South Sulawesi, South Kalimantan and other Provincial Governments (DINAS)
4. Pilot Project Stage
- 1) Identification and formulation of pilot projects (to be selected from action plans)
 - 2) Implementation of the projects
 - 3) Evaluation of the projects
5. Final Report Stage
- 1) Completion of the Master Plan
 - 2) Recommendations

V. WORK SCHEDULE

The Study will be conducted in accordance with Tentative Work Schedule as shown in Appendix I attached herewith.

VI. REPORTS

JICA shall prepare and submit the following reports in English and Indonesian language to GOI in accordance with the attached tentative work schedule.

1. Twenty (20) copies of Inception Report (in English only)

2. Twenty (20) copies of Progress Report I (in English only)
3. Twenty (20) copies of Progress Report II (in English and Indonesian language)
4. Twenty (20) copies of Interim Report (in English and Indonesian language)
5. Twenty (20) copies of Draft Final Report with a summary (in English and Indonesian language)
6. Twenty (20) copies of Final Report with a summary. (in English and Indonesian language)

VII. UNDERTAKING OF THE GOVERNMENT OF INDONESIA

1. To facilitate the smooth conduct of the Study, the Government of Indonesia (hereinafter referred to as "GOI") shall take necessary measures:
 - (1) To secure the safety of the Japanese Study Team;
 - (2) To permit the members of the Team to enter, leave and sojourn in Indonesia for the duration of their assignments therein and exempt them from foreign registration requirements and consular fees;
 - (3) To exempt the members of the Team from taxes, duties and any other charges on equipment, machinery and other material brought into Indonesia for the implementation of the Study;
 - (4) To exempt the members of the Team from income tax and charges of any kind imposed on or in connection with any emoluments or allowances paid to the members of the team for their services in connection with the implementation of the Study;
 - (5) To provide necessary facilities to the Team for the remittance as well as utilization of the funds introduced into Indonesia from Japan in connection with the implementation of the study;
 - (6) To secure permission for entry into all areas concerned for the implementation of the Study if it is necessary;
 - (7) To secure permission for the Team to take all data and documents including photographs and maps related to the Study out of Indonesia to Japan; and
 - (8) To provide medical service as needed. Its expenses can be charged to the members of the Team.
2. The GOI shall bear claims, if any arises, against the members of the Team resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with, the discharge of their duties in the implementation of the Study, except when such claims arise from gross negligence or willful misconduct on the part of the team.
3. NAFED, in collaboration with relevant authorities, shall act as counterpart agency to the Japanese Study Team and also act as coordinating body in relation with other governmental

and non-governmental organizations concerned for the smooth implementation of the Study.

4. NAFED shall, at its own expense, provide the Team with the following, in cooperation with other organizations concerned:
 - (1) Security-related information on as well as measures to ensure the safety of the Team;
 - (2) Information on as well as support in obtaining medical service; Available data and information related to the Study;
 - (3) Counterpart personnel;
 - (4) Suitable office space with necessary office equipment and furniture; and
 - (5) Credentials of identification cards.

VIII. UNDERTAKING OF JICA

For the implementation of the Study, JICA shall take the following measures:

1. To dispatch, at its expense, a series of study teams to Indonesia
2. To pursue technology transfer to the Indonesian counterpart personnel in the course of the Study.

IX. OTHERS

JICA and NAFED shall consult with each other in respect of any matter that may arise from, or in connection with, the Study.

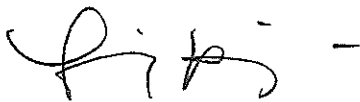
End of Document

Appendix I Tentative Work Schedule

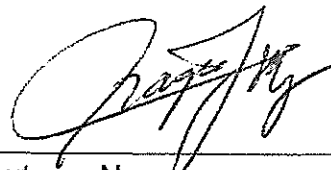
**MINUTES OF MEETING
ON
SCOPE OF WORK
FOR
THE STUDY FOR STRENGTHENING OF
EXPORT PROMOTION ORGANIZATION
IN THE REPUBLIC OF INDONESIA**

**AGREED UPON BETWEEN
NATIONAL AGENCY FOR EXPORT DEVELOPMENT,
MINISTRY OF TRADE,
THE REPUBLIC OF INDONESIA
AND
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY**

July 4, 2006



Ms. Hesti Indah Kresnarini
Secretary
National Agency for Export Development
Ministry of Trade
The Republic of Indonesia



Mr. Tsutomu Nagae
Leader
Preparatory Study Team
Japan International Cooperation Agency
Japan

In response to the request of the Government of the Republic of Indonesia (hereinafter referred to as "GOI"), the Government of Japan (hereinafter referred to as "GOJ") dispatched the preparatory study team headed by Mr. NAGAE, Tsutomu (hereinafter referred to as "the Team") from June 29th to July 4th, 2006 through the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") to discuss the Scope of Work on "The Study for Strengthening of Export Promotion Organization in the Republic of Indonesia" (hereinafter referred to as "the Study").

The Team had a series of discussions with authorities of GOI, National Agency for Export Development, Ministry of Trade (hereinafter referred to as "NAFED").

Meetings were held between Indonesian side and the Team from June 29th to July 4th, 2006. The list of participants to the meetings is shown in Appendix II.

The major points discussed between the Team and NAFED during the discussion on the Scope of Work is summarized as follows.

1. NAFED explained a proposal of its transformation plan. The objective of the proposal is to improve its capacity and functions for strengthening export competitiveness of Indonesian products in global market.
2. Both sides agreed that the Study should be implemented in good coordination and harmonization with the transformation plan of NAFED. The plan has been started with setting up task forces in NAFED to achieve the objective of the plan smoothly and effectively.
3. NAFED requested that the Study area should cover East Java, Central Java, West Java, South Sulawesi, North Sumatera, West Sumatera, Batam, Bali, Yogyakarta, East Kalimantan, South Kalimantan as candidate.
4. Both sides agreed that Steering Committee for the smooth implementation of the Study should be established. Members will be decided and informed to JICA before the Study implementation.
5. In regard to comparative study on trade promotion organizations (TPOs) of other Asian countries, NAFED requested that candidate TPOs for the Study are those of Australia(AUSTRADE), Japan(JETRO), Korea(KOTRA and KITA), Malaysia(MATRADE), Taiwan(TAITRA) and Thailand(DEP). The study will be conducted through researching relevant references and literatures in Indonesia and Japan.
6. In regard to the scope of the study on product development, NAFED requested that the study mainly should be focused on how to draw a brand development strategy and to provide service in order for Indonesian small and medium enterprises (SMEs) to

strengthen the export competitiveness of their products. The service provided by NAFED will aim at adding value to the SMEs' products such as marketing, designing, and packaging while the Ministry of Industry concerns on production and quality management in a technical point of view. The product development of NAFED will be implemented in cooperation with the cluster and industrial development of the Ministry of Industry.

7. In regard to pilot project stage, both sides agreed that projects will be identified and formulated among action plans proposed in the Master Plan (market intelligence, product development, and export promotion). NAFED requested that selected projects should not be separated individually, but be implemented as the projects can create mutual interactions among each. The Team agreed on the basic idea of the pilot project while they also stated that the timing and budget constraint should be also considered.
8. Both sides agreed that the results of the pilot projects should be evaluated and reflected into the completion of the Master Plan and recommendations.
9. Both sides agreed that workshop, seminar and training should be conducted as the need arises during the Study.
10. Both sides confirmed that several seats are allocated for counterpart training of the Study during the Japanese fiscal year 2006. Subjects and contents of the training will be discussed continuously and decided in consideration of the progress of the Study.
11. NAFED requested the Team to allocate the necessary number of seats of counterpart training for the Study for the next Japanese fiscal year 2007. NAFED also requested to include on-the-job-training(OJT).
12. Both sides understood that this Study's Scope of Work would be in effect after the official approval (Note Verbal) by both governments, and the Study would commence a few months after the approval.

End of Document

Appendix I Tentative Work Schedule
Appendix II List of SAA Discussion Attendance

LIST OF S/W DISCUSSION ATTENDANCE

INDONESIAN SIDE

Hesti Indah Kresnarini	Secretary	National Agency for Export Development, Ministry of Trade
Rahayubudi	Director	Center for Export Information Service, National Agency for Export Development, Ministry of Trade
Ari Satria	Head	Program Sub Division, National Agency for Export Development, Ministry of Trade
Kusni Pangestuti	Head	Foreign Aid Division, Bureau of Planning, Ministry of Trade
Maulani	Deputy Director	Indonesia Export Training Center
Chandrini Mestika Dewi	Director	Indonesia Export Training Center
Choesni	Director	Trade and Investment and International Cooperation, BAPPENAS
Amalia Adininggar Widyasanti	Deputy Director	Trade and Investment and International Cooperation, BAPPENAS Directorate of Trade and Investment, BAPPENAS

JAPANESE SIDE

Tsutomu Nagae	Director	Trade, Investment, and Tourism Team, Group I, Economic Development Department, JICA
Toru Homma	Researcher	Institute for International Cooperation, JICA
Yasumitsu Kinoshita	Chief	Trade, Investment, and Tourism Team, Group I, Economic Development Department, JICA
Hideki Murakami	Assistant Res. Rep	Indonesia Office, JICA
Hisao Ando	Adviser	JICA Expert for Bureau of Planning, Secretariat General, Ministry of Trade

4. NAFED 強化（輸出振興強化）と JICA 協力の概念

