

インドネシア共和国
中小企業クラスター振興計画調査
事前調査報告書

平成20年10月
(2008年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発部

インドネシア共和国
中小企業クラスター振興計画調査
事前調査報告書

平成20年10月
(2008年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発部

序 文

インドネシア共和国は、1997年のアジア通貨危機以後、国際通貨基金（IMF）プログラムを着実に実施するとともに、プログラム終了後も構造改革を積極的に進め、ここ数年、経済は安定的な成長を続けています。また、最近では、成長の要因がこれまでの個人消費中心から投資にも広がっており、安定成長の潜在力も強まってきています。こうした安定成長を通じて、財政赤字・政府債務残高の着実な減少、物価・金利の安定等に見られるように、マクロ経済状況が改善されてきています。

こうしたなかで、更なる経済発展に向けて、インドネシア政府は国家工業開発政策や大統領規定を通じてクラスター振興による経済開発に取り組んできておりますが、激変する内外経済環境のなかで中小企業の競争力強化は目に見えた効果をあげるには至っておらず、日本の知見を投入することによりクラスター振興が一層の効果を発現させることが期待されています。

このような状況下、インドネシア共和国工業省は中小企業クラスター振興を効率的かつ効果的に展開するための開発調査をわが国に要請し、国際協力機構（JICA）は、2008年9月に事前調査を行い、開発調査の枠組みについて合意した結果を実施細則（Scope of Work）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まとめたものです。

ここに本調査団の派遣に関し、ご協力頂いた日本国・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るとともに、あわせて今後のご支援をお願いする次第です。

平成20年10月

独立行政法人国際協力機構
産業開発部長 新井 博之

目 次

序 文

目 次

地 図 (インドネシア共和国全土)

写 真

略語表

第1章 事前調査団の派遣	1
1-1 調査団派遣の背景	1
1-2 調査団派遣の目的	1
1-3 調査団員構成	2
1-4 調査期間	2
1-5 主要面談者	3
1-6 事前調査結果概要	6
第2章 本格調査実施の背景	16
2-1 インドネシア中小企業の概要	16
2-2 インドネシア産業関連政策	17
2-2-1 国家工業開発政策	18
2-2-2 地域産業コア・コンピタンス開発ロードマップ	23
2-2-3 国家工業開発政策に関する大統領規定	25
2-2-4 中小零細企業開発アクション・プログラム 2005-2009	31
2-2-5 新経済政策パッケージ (2007年策定版)	32
2-2-6 新経済政策パッケージ (2008年策定版)	32
2-3 インドネシアにおけるクラスターの概況	34
2-4 クラスタ振興関係機関の概要	38
2-5 クラスタ振興事業の状況	45
2-6 クラスタ振興に関する課題	52
2-7 わが国援助政策との関連、JICA 国別事業実施計画上の位置づけ	52
第3章 本格調査の概要	53
3-1 本格調査の枠組み	53
3-2 本格調査実施上の留意点	56
第4章 団長所感	59
付属資料	
1. Scope of Work	63
2. Minutes of Meetings	71

3. 関連法規	
3-1 国家産業政策に関する大統領規定 2008 年 28 号及び添付資料	80
3-2 地方産業コア・コンピタンス振興ロードマップ（工業省 2007 年）	115
3-3 集積地における一村一品（OVOP）アプローチを通じた 中小産業振興の効率性向上に関する工業大臣規定 No. 78/M-IND/PER/9/2007	147
4. 収集資料リスト	151

地図 (インドネシア共和国全土)



U.S. Central Intelligence Agency 2008



日本の中小企業振興施策を紹介するセミナー



西スマトラ州関係者との協議



S/W 署名

略 語 表

ASEAN	東南アジア諸国連合
BAPPEDA	地方政府開発計画局
BAPPENAS	国家開発計画庁
BDS	ビジネス・ディベロップメント・サービス
BI	インドネシア中央銀行
BPS	インドネシア統計局
CEFE	GTZ が開発した中小企業育成研修プログラム
CIM	ドイツの開発協力人材派遣機関
CSR	企業の社会的責任
DF/R	最終報告書案
DGIAK	(工業省) 農業、化学総局
DGIATT	(工業省) 輸送、通信機器産業総局
DG-IKM	(工業省) 中小企業総局
DGILMTA	(工業省) 金属、機械、繊維総局
DINAS	地方政府行政機関
EPA	(日本・インドネシア) 経済連携協定
F/R	最終報告書
FEDEP	(中部ジャワ州) 経済開発・雇用促進フォーラム
FPESD	(中部ジャワ) 経済開発・人的資源フォーラム
GDP	国内総生産
GTZ	ドイツ技術協力公社
IC/R	着手報告書
ICT	情報通信技術
IETC	インドネシア貿易研修センター
ILO	国際労働機関
IMF	国際通貨基金
IT/R	中間報告書
JETRO	独立行政法人日本貿易振興機構
KADIN	インドネシア商工会議所
KADINDA	地方商工会議所
KKMB	金融仲介コンサルタント
LPM	大学コミュニティ・サービス・センター
M/M	協議議事録 (ミニッツ)
MAP	イニシャル・マッチング・ファンド
MIDC	金属機械工業研究所
MOI	工業省
MOT	貿易省
NAFED	海外輸出振興庁

OSEC	スイスの対外貿易投資振興機関
OVOP	一村一品運動
PDCA	Plan-Do-Check-Action
PEPI	国家輸出・投資促進チーム
R&D	研究開発
RED	(GTZ) 地域経済開発プログラム
RETPC	地方貿易研修・振興センター
S/W	実施細則 (Scope of Work)
SENADA	(USAID) 労働集約産業競争力強化プロジェクト
SME	中小企業
SMOCSME	協同組合中小企業担当国務大臣府
TDI	工業ライセンス
TDP	商業ライセンス
TOT	トレーナー向け研修
UNIDO	国連工業開発機関
UPL	中小企業直接指導ユニット
UPT	技術サービスユニット
USAID	米国国際開発庁

第1章 事前調査団の派遣

1-1 調査団派遣の背景

インドネシア共和国（以下、「インドネシア」と記す）は、1997年のアジア通貨危機以後、国際通貨基金（IMF）プログラムを着実に実施するとともに、プログラム終了後も構造改革を積極的に進め、近年、経済は安定的な成長を続けている（実質経済成長率：2005年 5.6%、2006年 5.5%）。また、最近では、成長の要因がこれまでの個人消費中心から投資にも広がっており、安定成長の潜在力も強まってきている。こうした安定成長を通じ、財政赤字・政府債務残高の着実な減少、物価・金利の安定等、マクロ経済状況が改善されてきており、1人当たりGDP（名目、IMF）は2005年時点で1,304ドル、2006年には1,641ドルまで回復している。これは、2004年末に策定した中期開発計画（2004年～2009年）における最終年の目標値である1,731ドルに対し、予想以上の速度で経済が回復していることを示している。

こうしたなかで、更なる経済発展に向けて、インドネシア工業省は2005年に策定した「国家工業開発政策」においてバリューチェーンの確立と高度化をめざし、その一環としてクラスター・アプローチを通じた産業開発アプローチを用いることを謳っている。さらに、2007年に同省が策定した「地域産業コア・コンピタンス開発ロードマップ」では、地方分権の流れを受けて地方自治体が有する天然資源を効率的かつ最適に活用することで、地域の自立を高めることを目的とすることを示した。2008年にユドヨノ大統領が署名した「国家工業開発政策に関する大統領規定」は、上記2つの政策を統合する形で、国際競争力を有する可能性のある産業をトップダウン（工業省による有望産業選定の下）で振興するクラスター・アプローチと、地域リソースを活用したボトムアップ（州政府による地方主導の下）で振興するクラスター・アプローチの双方を規定した。また、2007年6月に発表された「新経済政策パッケージ」にも工業省の役割としてクラスター振興（「一村一品アプローチに基づく零細・中小企業クラスター開発プログラム」）が盛り込まれている。

このようにインドネシア政府のクラスター振興に係る姿勢は明確であるが、激変する内外経済環境のなかで中小企業の競争力強化は目に見えた効果をあげるには至っておらず、日本の知見を投入することによりインドネシアのクラスター振興が一層の効果を発現させることが期待されている。

かかる状況下、インドネシア工業省は中小企業（零細企業を含む）クラスター振興を効率的かつ効果的に展開するための技術協力（開発調査）の実施をわが国に要請した。これを受けてJICAは2008年1月から2月にかけてプロジェクト形成調査を実施した結果、本件実施の妥当性が確認された。その後、7月1日に発効した日本・インドネシア経済連携協定（EPA）のなかでの協力案件として位置づけられ、採択された。

1-2 調査団派遣の目的

本事前調査においては、開発調査の具体的内容を調査し、想定される本格調査の実施体制、範囲、内容、スケジュール等につき、インドネシア側関係機関（工業省及び地方政府等）と、実施細則（S/W）案を基に協議を行い、協議議事録（M/M）及びS/Wの署名・交換を行う。

1-3 調査団員構成

分野	氏名	所属
総括・団長	桜庭 昭義	JICA 東南アジア第一部・産業開発部調査役
中小企業政策	上田 隆文	JICA 国際協力専門員
クラスター振興	石渡 文子	ビコーズ インスティテュート株式会社
調査企画	久保 英士	JICA 産業開発部中小企業課

1-4 調査期間

2008年9月8日（月）～20日（土）

日順	月日	曜	行程
1	Sep. 8	Mon	成田発→ジャカルタ着
2	Sep. 9	Tue	JICA インドネシア事務所・舟橋専門家との打合せ 工業省中小企業総局 工業省トップダウンクラスター担当局（農業、化学総局：DGIAC、 金属、機械、繊維総局：DGILMTA） 工業省計画部門 ドイツ技術協力公社地域経済開発プログラム（RED-GTZ）
3	Sep. 10	Wed	インドネシア中央銀行（BI） 海外輸出振興庁（NAFED） 協同組合中小企業省 米国国際開発庁労働集約産業競争力強化プロジェクト （USAID-SENADA） ジャカルタ発→スマラン（中部ジャワ州）着
4	Sep. 11	Thu	中部ジャワ州地方政府行政機関（DINAS）商工局 中部ジャワ州地方政府開発計画局（BAPPEDA） 中部ジャワ州 DINAS 協同組合中小企業局
5	Sep. 12	Fri	BI スマラン支店 クラスターフォーラム（経済開発・人的資源フォーラム：FPESD） スマラン発→ジャカルタ着
6	Sep. 13	Sat	資料整理
7	Sep. 14	Sun	資料整理 （官団員）成田発→ジャカルタ着 団内協議
8	Sep. 15	Mon	JICA インドネシア事務所・舟橋専門家との打合せ 工業省中小企業総局
9	Sep. 16	Tue	日本の施策紹介セミナー ジャカルタ発→西スマトラ州パダン着
10	Sep. 17	Wed	西スマトラ州 DINAS 商工局 西スマトラ州 BAPPEDA 西スマトラ州 DINAS 協同組合中小企業局 西スマトラ州地方商工会議所（KADINDA） パダン発→ジャカルタ着

日順	月日	曜	行 程
11	Sep.18	Thu	工業省中小企業総局 S/W 案協議 在インドネシア日本大使館報告
12	Sep.19	Fri	M/M 署名 JICA インドネシア事務所報告 ジャカルタ発
13	Sep.20	Sat	成田着

1-5 主要面談者

(1) インドネシア側

1) 工業省中小企業総局 (DG-IKM)

Fauzi Aziz, Director General of Small and Medium Industry

Andang Fatati Nadya, Secretary for Directorate General of SMI

Yovita Suryani, Deputy Director of Business Climate and Cooperation, Secretariat of Directorate General

A. Sufiardi, Director of Food Industry

Tri Reni Budiharti, Director of Craft Industry

Made Dharma Harthana, Deputy Director of Climate and Institutional, Directorate Craft Industry

Setio Hartono, Director of Chemical and Building Material Industry

Djoni Tarigan, Director of Clothing Industry

Putjuk Arif, Director of Metalwork and Electronics Industry

Eddy Siswanto, Deputy Director of Program Development, Directorate of Metal and Electronics Industry

他

2) 工業省金属、機械、繊維総局 (DGILMTA)

Riefky, Secretariat

Azhar Fitri, Directorate of Textile & Textile Product Industry

Gde Putu Astawa, Directorate of Textile & Textile Product Industry

Treddy C. Sianturi, Directorate of Machinery Industry

Hadisety Ana, Directorate of Machinery Industry

Wpdhgu Pramngari, Directorate of Machinery Industry

Kitty H., Directorate of Multifarious Industry

Flori Daryana, Directorate of Multifarious Industry

Enny Ratmaingtyas, Directorate of Beverages and Tobacco Industry

Swadi, Haohisetyana, Directorate of Beverages and Tobacco Industry

3) 工業省農業、化学総局 (DGIK)

Abdul Rachim, Secretariat

Lintong Sopandi Hutahaeon, Secretariat

Antonius Wantoro, Directorate for Food Industry

4) 工業省事務総局

Imam Haryono, Head of Planning Bureau

舟橋 學 JICA 専門家 (工業開発アドバイザー)

5) 海外輸出振興庁 (NAFED)

Tri Mardjoko, Director for Enterprise Information Service

安藤 寿郎 JICA 専門家 (貿易セクター開発政策アドバイザー)

6) 国家開発計画庁 (BAPPENAS) 工業、科学技術、公営企業局

Mesdin Simarmata, Director General

7) 協同組合中小企業省

I Wanayan Dipta, Deputy Minister for SME & Cooperative Resources R&D

Hendrianto, SME and Cooperative Resources Assessment

8) インドネシア中央銀行 (BI)

Ratna E. Amiaty, Director, Directorate of Credit, Rural Bank and MSME

Yunita Resmi Sari, Research and Development Team, Credit Bureau

Atka Srokhm, Research and Development Team, Credit Bureau

Duma Riana, Technical Assistance Team

9) 商工会議所 (KADIN)

佐藤 百合 特別顧問

10) 中部ジャワ州商工 DINAS (地方政府行政機関)

Banudoj Hastjarjo, The Head

Rosiana Christina Frederick, Head of Foreign Trade Division

Dwi Purwanto, IATEA (Industry Alat Transpotasi, Elektronika dan Aneka)

T. Yushouo, PFPP (Pejabat Funqsional, Perindustrian dan pendagangan)

11) 中部ジャワ州地方政府開発計画局 (BAPPEDA)

Asih Widhiastuti, Agung M. Pribadi, Asih Dwiati (經濟部経済商工課)

12) 中部ジャワ州 DINAS 協同組合中小企業局

Abdul Sulhadi (局長)

Eni Purbowati (セントラ担当)

Herutomo (中小企業担当)

13) インドネシア中央銀行スマラン支店

HM Zaeni Aboe Amin, Regional Director
Mahdi Mahmudy, Deputy Regional Director
Herdiana, Executive Analyst
Agus Budiyono (Analist)
Ani (クラスター担当)

14) 中部ジャワ州経済開発・人的資源フォーラム (FPESD)

Agus Suryono (中部ジャワ州 Badan Penanaman Modal 局長)
Rob Van Raaij, Mr. Sri Hestiningil (FPESD)
Nwaliti Saryono (DINAS 商工局)
Ari Dewanto (BAPPEDA)
Aigi Dariah (BAPPEDA)
Mustofa [Pekalongan のビジネス・ディベロップメント・サービス (BDS) プロバイダー]
Hun Isdaamawan (Semarang の BDS プロバイダー)

15) 西スマトラ州商工 DINAS

Busharmaidi, Director General
Program Officers (Ridonald, Farida, Syamamal, Syahoil, Mukhlinda, Ruialor, Endang, Dowad Poon)
Baristand (Fatuir Edwar, Sofyan)
Andalas University (Insannul Kamil: Cluster Facilitator)

16) 西スマトラ州商工 BAPPEDA

Novrial, Secretary
Liza Jalinus

17) 西スマトラ州 DINAS 協同組合中小企業局 (DINKOP)

Syafrial, Director General
Diamayusa

18) 西スマトラ州商工会議所 (KADINDA)

Asanawi Bahar (会長)
Ramal Saleh (副会長、商業担当)
Febby Salam
Patrik

(2) 国際協力機関

1) ドイツ技術協力公社 (GTZ) 地域経済開発プログラム (Regional Economic Development : RED)

Birgit Matten, Team Leader
Rino A Sa'danoer, Senior National Advisor

2) 米国国際開発庁 (USAID) 労働集約産業競争力強化プロジェクト (SENADA)

Steve Smith, Project Director

(3) 日本側

1) 在インドネシア日本大使館

安楽岡 武 (一等書記官)

土屋 武大 (二等書記官)

2) JICA インドネシア事務所

富谷 喜一 (次長)

割石 俊介 (企画調査員)

1-6 事前調査結果概要

(1) 工業省との協議概要

当初、工業省は、JICA にてこれまでのプロジェクト形成調査等に基づき想定していたクラスター振興における中央・地方の連携体制構築やガイドラインの整備には関心がない様子を示し、また、唐突に UPT (技術サービスユニット) の強化を実施してほしいと要請してきた。また、調査はこれまでも実施されており、内部説明の関係からも「Study」ではもたず、専門家派遣を要望するとの発言もなされた。

これに対し、調査団が本件調査は EPA 案件でもあり、既に通報もなされており、今から協力内容を大きく変えることは、本件調査団のマネートを超えると説明しつつ、また、地方ではクラスター振興の前向きな取り組みが個別に行われている一方でそれらを全国的に共有できるような体制や標準的な振興手法が確立されていないことも確認されたのを踏まえ、調査団より本件協力の必要性について再度提案した。

最終的に、この再提案に工業省側の同意を得、M/M 及び S/W に署名した。

(2) M/M のポイント

開発調査実施の合意の前提として、工業省のコミットメントを確保し、誤解を防ぐため、以下の点を特に確認することとした。

- クラスター振興の重要なポイントは、関係者間のネットワークづくりであり、工業省がその中心的な役割を果たすこと。
- 開発調査後に検討が想定される技術協力プロジェクトについては、開発調査実施がその採択を約束するものではないこと、採択の検討には開発調査に係る工業省のコミットメントも勘案されること、プロジェクトの内容は調査結果も踏まえた内容となり、UPT を含めた個別支援機関への直接支援は想定しにくいこと。

(3) S/W のポイント

1) プロジェクト概要

クラスター振興を効果的に実施するための中央・地方政府の組織体制やそれぞれがとるべき具体的施策についての提言を行う。具体的には、大統領令 28 号にいう「地方産業コア・コン

ピタンスの育成」に即して、地域のポテンシャルや優位性に応じたクラスター振興を効果的に実施するためのモデルづくりと、そこから得られる知見を基に、クラスター振興のための具体的な実施ガイドラインを策定する。そのためのパイロットプロジェクトは2つの州を選定して実施。中小企業診断士の活用についても検討する。

2) 実施予定期間：2009年1月～2010年5月

(4) 日本のクラスター・中小企業振興取り組みの紹介

9月16日午前中、日本の産業クラスター計画、地域における中小企業支援の取り組みを紹介するセミナーを実施し、工業省を中心とした関係機関の約100名の出席者から活発な質疑がなされる等、クラスター振興、地場産業支援の理解の促進を図った。

1) 日時：9月16日 9:30～12:30

2) 場所：工業省会議室

3) 参加者：工業省、関係省庁・機関から約100名

4) プログラム：

①開会あいさつ：JICA インドネシア事務所 割石企画調査員

②あいさつ：ファウジ工業省中小企業総局長

③プレゼンテーション「日本の産業クラスター計画」：桜庭団長

④プレゼンテーション「地域における中小企業支援（日本の事例）」：上田団員

⑤質疑応答

⑥閉会の辞：舟橋 JICA 専門家

(5) 調査結果一覧

調査項目	過去の調査結果、現状、及び課題	対処方針	調査・協議結果
I 事前調査の実施			
1. 事前調査の目的	2月のプロ形において、基礎的な情報については収集済み。	本格調査の内容・実施体制について確認し、S/W 協議を目的として事前調査を実施する。	
2. 合意文書		<ul style="list-style-type: none"> 以下 II 及び III に基づき S/W 及び M/M を署名する。 署名相手方としては、本件主管官庁である工業省（中小企業総局長）を想定しているが、先方の意向を確認のうえ、決定する。 本格調査の骨子は S/W 案のとおりとするが、調査内容、調査工程に大幅な変更を来さないと判断される変更はこれを受け入れることとする。大幅な変更をはじめ、先方と合意に至らない場合には、必要に応じ論点を M/M にて確認する（S/W は draft として M/M に添付し、論点解決後に事務所による署名とする）。 	S/W 及び M/M を署名した。

II 本格調査の概要 (S/W 案)			
1. 調査名	<p>要望調査における記載 和文：中小企業クラスター振興計画調査 英文：Strengthening Clusters (SENTRA) of Small and Medium Industries (SMEs) in Indonesia</p>	<p>以下の名称とすることで了承を得る。 和文：中小企業クラスター振興計画調査 英文：Study for Strengthening Clusters of Small and Medium Industries</p>	<p>インドネシア側の強い要望により、英文名を以下に微修正した。特に、インドネシア側として内部説明の関係から「Study」という名称を用いることに強い抵抗があったため、「Cooperation」とした。 Cooperation for Strengthening Clusters (SENTRA) of Small and Medium Industries</p>
2. 調査目的		<p>以下のとおりとすることを説明し、了承を得る。 地域資源を活用したクラスターの振興策を効果的に実施するための中央・地方政府の組織体制やそれぞれがとるべき具体的施策についての提言を行う。</p>	<p>左記に加え、インドネシア側の理解を深めるため、大統領令 28 号との関係を示すとともに、本調査におけるクラスターの定義を明確にした。 クラスターの定義：1 つの州内で地理的に集積した関連産業と支援機関群。クラスターの中心はインドネシア語でいう SENTRA とするが、クラスターの開発戦略によっては、SENTRA 外の企業も最終受益者として含まれる。</p>
3. 調査地域・対象	<p>要望調査： 東ジャワ、中部ジャワ、ジョグジャカルタ、西ジャワ、ジャカルタ</p> <p>プロ形： 東ジャワ、中部ジャワ、ジョグジャカルタ、西ジャワ、ジャカルタ、南スラウェシ、南カリマンタン、バリ、北スマトラ</p> <p>ファウジ局長はエッセンシャルオイル、工芸品、塩、セラミック、宝石、軽食品の 6 業種が念頭にあるとの由（大使館との協議）</p> <p>KADIN (2008 年 3 月 12 日 Jakarta Post)</p> <ul style="list-style-type: none"> 40 の地域が一村一品運動 (OVOP) として eligible (Cirebon, Begkulu, Lombok, Surakarta, Gorontalo など) 今後より詳細な調査を行い 80 程度の地域になることを想定 Cassava, fish product, traditional medicine and herbs, textiles, pottery, metal crafts, paper products 等が対象商品 	<p>以下のとおりとすることを説明し、了承を得る。</p> <ul style="list-style-type: none"> 調査対象はインドネシア全土とするが、現地調査は 2 つの州を対象として行うこととする。 対象クラスターは、最大でも州レベルの地域限定的なクラスターとする (自動車等の複数の州にまたがるようなクラスターは、地方政府のキャパシティを超えるため)。 対象州の選定については、公平性と競争性の観点から、本格調査開始までに工業省より各地の州からクラスター振興に係るプロポーザルを提出させ、そのなかから 5 州を対象候補として選定するよう依頼する。そのうえで、本格調査時に同プロポーザルから対象とするのに適当な 2 州を調査団、JICA 及び工業省の協議により選定する (可能な限り異なる州、異なるセクターの 2 つとする)。 	<p>左記のとおり。ただし、インドネシア側の要望に基づき、表現を一部微修正した。</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ・パイロットプロジェクトは Java、Bali、West Nusa Tenggara、North Sumatra、West Sumatra にて行う。 ・西スマトラ Sikek の songket (woven clothes) が候補とファウジ中小企業総局長も発言 <p>クラスターの定義</p> <ul style="list-style-type: none"> ・前回開発調査では、クラスターを「地理的に集積した関連産業と支援機関群」と一般的に定義できるとしたうえで、同じ業種の製造業の地理的集積を示すインドネシア語のセントラはクラスターと必ずしも同義語として扱われるものではないが、セントラを単位とするクラスターの機能強化に焦点を合わせることにした。 ・「集積地における一村一品アプローチを通じた中小産業振興の効率性向上に関する工業大臣規定 (No.78/M-IND/PER/9/2007)」第1条4項「集積地(セントラ)とは、同種の製品を生産する、同種の原料を利用する、又は同種の作業工程を行う中小企業グループの存在する特定の地方 (wilayah) 又は地域 (kawasan) である」 ・2008年5月7日付大統領規定28号添付C.4.b.2)「産業クラスターとは、効率化を高め、集積的資産を創出し、イノベーションの創出を促進し、競争優位性をもたらすために、関連産業、サポート産業、サポートサービス、経済インフラ、関連機関とのダイナミックな関連性や社会的相互作用を有する、地域的、世界的に集中したコアインダストリーのことである」 		
4. 調査の内容		<p>以下のとおりとすることを説明し、了承を得る。</p> <p>(1) インドネシア側による準備</p> <ol style="list-style-type: none"> ①調査参加希望州 DINAS からのプロポーザル募集 ②対象州選定委員会の設置 ③対象州候補5つの選定 <p>(2) インドネシア全体におけるクラスター振興に関する現状・課題分析</p> <ol style="list-style-type: none"> ①「中小企業クラスター機能強化計画調査」で提案されたアクション・プログラムの実施状況のレビュー 	<p>(1) インドネシア側の準備</p> <p>インドネシア側の準備をプロポーザル募集ではなく、州の基礎情報をまとめた Evaluation sheet を用意して比較することとした。</p>

		<p>②関連政策、事業実施体制、機能、予算配分メカニズム、実施能力(人材)の分析</p> <p>③インドネシア全体のクラスターの情報収集(クラスターの数、規模、分野、共通的な特徴、主要な官民による支援活動)</p> <p>④対象2州の選定 (3)対象州の振興クラスターの現状・課題分析</p> <p>①対象クラスターの状況分析〔形成・発展の要因、政府(中央・地方)が果たした役割〕</p> <p>②対象クラスターのバリューチェーン把握、問題点・課題と要因分析</p> <p>③利用可能施策の洗い出し、定義づけとどの事業者対象にどのような場合にどのような条件で活用可能か・推奨されるかの明確化</p> <p>④民間も含めた活用可能サポート機関の整理、機能の明確化</p> <p>⑤上記③④の結果を基に利用可能なリソースを取りまとめたガイドブックの作成 (4)対象州におけるパイロット事業の実施</p> <p>①Plan</p> <ul style="list-style-type: none"> ・選定 ・支援計画・体制の策定 <p>②Do</p> <ul style="list-style-type: none"> ・実施(インドネシア側が主体的に支援事業を実施するのを日本側が指導・支援) ・公的サポート機関の能力向上 <p>③Check</p> <ul style="list-style-type: none"> ・サポート体制のモニタリングと分析・評価(分析に必要なデータの明確化とデータベースひな型作成を含む) ・サポート活動・プロセスの見直し・変更 <p>④Action</p> <ul style="list-style-type: none"> ・サポート各プロセスでの活動の標準化、可視化 ・モニタリング・評価・レポート体制の改善 ・広報体制の改善 ・予算・計画へのフィードバック <p>(5)地域資源を活用したクラスター開発プログラムを中心とする、中央・地方政府によるクラスター振興に関するアクションプラン策定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・実施ガイドラインの作成(「一村一品アプローチに基づく零細・中小企業クラスター開発プログラム」に係る「一般指針」及び「技術指示書」を含む) 	<p>(3)</p> <p>⑤ガイドブックを更新可能で、また、Web上での作成も想定して、データベース/カタログとした。</p> <p>(5)</p> <p>実施ガイドラインに、行政手続きの手引き書を念頭に、マニュアルも作成対象として明記した。</p>
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<ul style="list-style-type: none"> ・工業省→州→県・市におけるクラスター振興のモニタリング・実施体制に係る提言 ・クラスター開発を阻害する要因を解決するための施策の抽出と提言 	<p>さらに、教訓やグッドプラクティスを紹介する全国的なセミナーを開始時や終了時に適宜開催することを追記した。</p>
5. 調査期間・スケジュール		<p>以下のとおりとすることを説明し、了承を得る。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2009年1月の調査開始を予定し、別添の行程案に基づき2010年5月までの1年半程度とする旨を提案する。 ・当該分野の中央政府の施策を効率的かつ効果的に全国展開するためには、早急に実施段階でのガイドラインを作成する等実施体制・手法を強化する必要があることから、早期の提言策定を行うことをめざし短期間で調査を終える方針であることを説明し、了承を得る。 	<p>左記のとおり。</p>
6. 成果品		<ul style="list-style-type: none"> ・報告書の作成部数、時期は以下のとおりとする。 着手報告書 (IC/R) 英 20 部 和 5 部 尼 20 部：調査開始時 中間報告書 (IT/R) 英 20 部 和 5 部 尼 20 部：第2次現地調査後 最終報告書案 (DF/R) 英 40 部 和 5 部 尼 40 部：第3次現地調査後 最終報告書 (F/R) 英 40 部 和 10 部 尼 40 部 ・インドネシア側の地方政府・関連機関での活用を想定してインドネシア語でも作成（英語版を正文とする） 	<p>IT/R の提出期限を第2次現地調査後2週間以内とした。</p> <p>DF/R の提出期限を第4次国内調査終了時とした。</p>
7. インドネシア側便宜供与		<p>既往案件同様、以下の内容とする（技協協定未締結国）。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・調査団の安全確保 ・各種免税措置 ・調査地域への立ち入り許可 ・データ・文書収集の許可 ・医療サービスの提供 ・業務上の免責 ・工業省による他機関との調整 ・工業省によるデータ、カウンターパート (C/P)、ID カードの提供 	<p>C/P の提供は、工業省以外に地方政府も追記した。</p>

III 本格調査実施上の留意点 (M/M)

<p>1. インドネシア側実施体制</p>	<p>・ 主管官庁：工業省中小企業総局</p>	<p>・ 実施機関：工業省中小企業総局、地方政府（州・県・市の DINAS）</p> <p>・ 中核となる C/P は工業省中小企業総局長とする。</p> <p>・ C/P のレベル、部署、人数等について明確にする。</p> <p>・ Steering Committee 及び Working Group (WG) のメンバー構成について M/M に記載する。</p> <p>(1) Steering Committee</p> <p>●機能</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 調査全体の監督 ・ インドネシア側参加機関の調整 ・ 官民ステークホルダーの連携促進 ・ WG に対する助言、支援 ・ 調査内容の承認 <p>●メンバー</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 工業省中小企業総局 ・ DGI AK ・ DGILMTA ・ 協同組合・中小企業省 ・ インドネシア中央銀行 ・ 対象 2 州の DINAS ・ 在インドネシア日本大使館 ・ JICA 専門家 ・ JICA 事務所 ・ 商業省 ・ KADIN ・ 大学関係者〔中小企業 (SME) 分野の学者〕 ・ その他必要と認められる部署 (12 月末までにメンバーは確定) <p>(2) Working Group</p> <p>Working Group は、工業省、対象 2 州に 1 つずつ設置。</p> <p>●機能</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Steering Committee の下で実働 ・ 調査・パイロットプロジェクトの準備・実施のための C/P の配置 ・ 調査結果の普及・フォローアップ ・ 工業省・DINAS の組織能力強化の確保 <p>●メンバー</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 工業省については 12 月末までに確定 ・ 2 州については、対象州選定後に調査チームと確認 	<p>(1) Steering Committee のメンバーは、パイロットプロジェクトのアクションプランを始め、調査の進捗に応じて適宜選定することとし、とりあえず想定されるメンバーを以下とした。</p> <p>●メンバー</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 工業省中小企業総局 ・ 協同組合・中小企業省 ・ BAPPENAS ・ 商業省 ・ インドネシア中央銀行 ・ 対象 2 州の DINAS ・ 在インドネシア日本大使館 ・ JICA 専門家 ・ JICA 事務所
-----------------------	-------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>2. 調査対象州の選定の手順</p>		<p>1. インドネシア側が全国の州から、本開発調査への参加に係る以下(1)の項目を含むプロポーザルを募集し、工業省、JICA 事務所、JICA 専門家から成る選定委員会にて以下(2)の選定基準を反映のうえ、2009年1月末までに5カ所の候補州を選定する。</p> <p>(1) プロポーザル項目</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ クラスターの現状(対象業種・産品、企業数、売上・付加価値の規模等)と課題 ・ クラスター振興の取り組み(関連機関、人員・予算規模)と課題 ・ パイロットプロジェクト期間中に実施したい項目のアクションプラン及び人員・予算措置の計画 ・ Working Group メンバー候補 <p>(2) 選定基準</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 関係者のやる気 ・ 現地中小企業・クラスターの現状をどのくらい正確に把握しているか ・ 調査結果の全国展開の可能性 ・ パイロットプロジェクトのフィージビリティ ・ 中小企業直接指導ユニット(UPL)/中小企業診断士の活用可能性 ・ 大学や研究機関の関与 ・ 既存の官民のクラスター振興、中小企業振興機関・施策の活用可能性 ・ 官民の金融機関・金融支援機関の関与 <p>2. 日本側コンサルタントチームがインドネシア側の選定基準、選定結果をレビューしたうえで、必要が認められれば、更なる調査を実施し、5カ所の候補州を確定する。そのうえで、コンサルタントチームとSteering Committeeの協議により第1次現地調査の終了までに調査対象州を2つに絞り込む。</p>	<p>プロポーザルの募集の代わりにインドネシア側が各州の概要をまとめたEvaluation Sheetを用意することとした。</p>
<p>3. パイロットプロジェクト</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・ 目的:既存の支援リソースをベースとする支援事業の促進を可能とする中央政府、地方政府におけるそれぞれの Plan-Do-Check-Action (PDCA) サイクルの確立をめざす。PDCA サイクルの試行を通じて問題分析・助言を行い、中央・地方の役割分担・連携体制やガイドラインの提言に向けた情報収集・方向性の洗い出しを行う。 	<p>左記のとおり。</p>

		<ul style="list-style-type: none"> 内容:対象州における各種振興事業のなかから他地域でも応用可能で、パイロットプロジェクト期間中で実施可能な支援を選定し、中央・地方政府による PDCA サイクルに沿って実施する。 	
4. 診断士の活用	<p>JICA は、一昨年から技術協力プロジェクトで中小企業診断士育成を支援しており、地方の産業振興を担うエクステンション・オフィサー（中小企業に対して技術支援等を行う専門職員）を主な対象として既に 200 名程度が研修を終了している。この資格制度を今後どう活用していくか工業省中小企業総局で検討しているが、わが国の地域資源活用プログラムや産地振興のための診断等では中小企業診断士がプログラムのコアメンバーとして活躍しており、このような日本の経験を通じて、インドネシアのクラスター・アプローチに基づく産業振興のコア人材として中小企業診断士の活用が期待できる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 調査において、クラスター振興における中小企業診断士の活用の検討や試行がなされることについて M/M にて言及する。 	左記のとおり。
5. 前回調査「中小企業クラスター機能強化計画調査」のレビュー	<p>2001 年 10 月～2004 年 3 月 中小企業クラスター機能強化計画調査</p>	<ul style="list-style-type: none"> 前回調査がクラスターの紹介や全体的なファシリテーションに主な焦点を当てていたのに対して、今回調査はインドネシア政府によるクラスター振興の法的・政策的枠組みの確立を踏まえた中央・地方政府のクラスター振興における役割や協調体制に主な焦点を当てるものだが、両者の補完性も考慮しつつ、前回調査の結果と教訓を最大活用することを確認。 	左記のとおり。
6. オフィススペースの確保		<ul style="list-style-type: none"> 工業省と地方政府での確保を確認 	左記のとおり。
7. 報告書の公開		<ul style="list-style-type: none"> F/R の一般公開について確認する。 	左記のとおり。
8. その他		<p>調査・協議結果に基づき、上記以外に必要と判断されるものについては M/M にて確認する。</p>	<p>開発調査実施の合意の前提として、工業省のコミットメントを確保し、誤解を防ぐため、以下の点を Attachment1 にて特に確認することとした。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●クラスター振興の重要なポイントは、関係者間のネットワークづくりであり、工業省がその中心的な役割を果たすこと。

			<ul style="list-style-type: none"> ●開発調査後に検討を予定している技術協力プロジェクトについては、開発調査実施がその採択を約束するものではないこと、採択の検討には開発調査に係る工業省のコミットメントも勘案されること、プロジェクトの内容は調査結果も踏まえた内容となり、UPTを含めた個別支援機関への直接支援は想定しにくいこと。
IV 本格調査に係る留意事項（当方から論点提起、M/M への記載は行わないが、インドネシア側との協議によっては一部記載を検討）			
1. カウンターパート研修	<ul style="list-style-type: none"> ・ファウジ局長と大使館の協議では、研修実施への期待が伝えられている（工業省や地方政府の若手に政策の現場を見せる内容）。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ C/P 研修実施は平成 21 年度要望調査にて検討する予定。 	特に協議されなかったが、左記のままとする。
2. 開発調査終了後の協力	<ul style="list-style-type: none"> ・本開発調査を踏まえて、政府機関の能力向上（クラスター支援プロセスの全国ネットワーク基盤構築等）に関する技術協力プロジェクトへの展開が想定される（平成 21 年度要望調査でも検討予定）。 	<ul style="list-style-type: none"> ・本格調査実施の際には、後継技プロへの展開をにらんだ計画策定、実施に留意することとするが、今次事前調査のインドネシア側との協議にて技プロ要請がなされる場合には、開発調査の結果も踏まえて検討は可能であるが、現時点では約束できない旨説明する。 	上述の M/M の Attachment1 のとおり、インドネシア側が後継技プロの位置づけに誤解がないよう確認した。
3. 他のわが国支援との連携	<ul style="list-style-type: none"> ・産業・大学・地域の連携促進とその成果活用に向けた大学の研究能力向上を目的とする「ガジャマダ大学産学地連携総合計画」技プロを実施中 ・南スラウェシ州の地域資源を活用するクラスターの強化による産業振興体制強化を目的とする「南スラウェシ州地場産業振興支援プロジェクト」を準備中 ・中小企業・裾野産業支援のための金融分野での協力に係る案件形成を検討中 ・独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）が一村一品分野での協力をこれまでに実施している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・本格調査実施の際には、左記をはじめとするわが国による様々な協力の成果を活用しつつ、また、十分な連携・情報交換を行い、相乗的な成果の実現に留意する。 	左記のとおり。特に、JETRO も今後工業省を通じた一村一品分野での協力を予定しており、相乗効果が出るよう十分に協調することが適当

第2章 本格調査実施の背景

2-1 インドネシア中小企業の概要¹

インドネシア統計局（BPS）発表による登記済み中小零細事業所数と雇用者数は、表2-1のとおり。上記に農業その他関連と大企業を加えた総事業所数については、約4,800万という数字が、BPS出所として多くの報告書等で使われている。ただし、この数字の信憑性は低い。そもそも人口2億2,000万強の国で、事業所数がこれだけあるということは、人口比で20%以上になる。例えば、日本では約5%、バルカン地域のセルビアで約2.5%、アフリカのガーナでは約1.4%である。このように、世界中で先進国でさえせいぜい5%程度であること、後進国では比率が下がっていくことを勘案すると、インドネシアではせいぜい1.5~2%の範囲内が適切であると推測される。この点で、インドネシア大学中小企業センターによると1.8%（Niningセンター長）であり、この数字から計算すると400万弱ということになり、おおむね的を射た数値のように見受けられる。

インドネシアでの企業登記の方法は、カブパテン（県）あるいはコタ（市）の商工局でライセンス申請を行い、番号を与えられることにより完了する。ただし、申請には工業ライセンス（通称：TDI）、商業ライセンス（通称：TDP）など必要なライセンスごとに書類を提出するため、同じ事業所がいくつかの申請を同時に行うことが頻繁に行われる。一方で、事業所数はそれぞれのライセンスごとにしか算出されないため、ライセンス申請を受け付けるカブパテンやコタの商工局でも正確な総事業所数は分からない（パダン市商工局 Afri Multni 登録課長）という状態にある。上記の4,800万という不可能な数字が踊っているのも、これに起因している部分が大いと考えられる。なお、商工省と1つの省だった時期も、やはりTDI、TDPは別々に登録する必要があった。

表2-1 中小零細事業所数、雇用数（2004年）

	事業所数		雇用数	
	No.	%	No.	%
鉱業、電気、ガス、水道、建設	256,959	1.5	589,869	1.9
製造業	2,671,660	15.6	6,547,855	21.4
商業、レストラン、ホテル	10,485,974	61.2	17,797,199	58.3
運輸、倉庫、通信	2,307,423	13.4	2,811,456	9.2
金融、不動産、その他サービス	1,423,288	8.3	2,800,753	9.2
合計（農業を除く）	17,145,244	100.0	30,547,132	100.0

出所：BPS

表2-1の製造業を産業ごとに区別したのが表2-2である。ただし、そもそも合計が異なり数字の信憑性が低いため、参考情報として比率をみる程度で活用することが望ましい。

なお、製造業（非石油、ガス）のGDP寄与度は22.4%であり、このうち中小零細企業の寄与度は38%である（数字はいずれも2006年、出所：工業省）。

¹ 本項は、工業省に派遣中の舟橋 JICA 専門家（工業開発アドバイザー）の作成資料「インドネシア 中小零細企業関連情報」（初版2008年9月1日作成）による。

表 2-2 中小零細製造業 事業所数、雇用数 (2004 年)

	事業所数		雇用数	
	No.	%	No.	%
食品・飲料	992,846	31.3	2,661,693	32.8
繊維	270,272	8.5	789,963	9.7
化学・建設資材	704,403	22.2	2,225,133	27.4
金属・電気電子	90,194	2.8	341,919	4.2
ハンディクラフト	1,115,215	35.2	2,099,882	25.9
合計	3,172,930	100.0	8,118,590	100.0

出所：工業省

地域別の数値についても総数は信憑性が低いものの、割合を目安として考えると、ジャワだけで事業所の 67%、雇用の 66% を占め、同島への集中度合いが見てとれる (表 2-3)。

表 2-3 地域別中小零細事業所数、雇用数 (2004 年)

	事業所数		雇用数	
	No.	%	No.	%
スマトラ全域	2,522,561	14.7	4,679,187	15.3
ジャカルタ首都特別区	1,053,427	6.1	2,073,623	6.8
西ジャワ	2,908,228	17.0	4,719,813	15.4
中部ジャワ	3,508,577	20.5	6,251,797	20.5
ジョグジャカルタ特別区	409,814	2.4	802,597	2.6
東ジャワ	3,551,777	20.7	6,156,908	20.2
バリ、ヌサテンガラ全域	804,689	7.7	1,517,189	7.7
カリマンタン全域	969,107	5.7	1,796,132	5.9
スラウェシ全域	745,818	4.3	1,340,036	4.4
マルク、イリアンジャヤ全域	158,525	0.9	373,540	1.2
合計	17,145,244	100.0	30,547,132	100.0

出所：BPS

2-2 インドネシア産業関連政策²

2004 年にユドヨノ政権が発足して以来、工業振興関連では 3 つの主要政策ペーパーが策定された。2005 年の「国家工業開発政策」、2007 年の「地域産業コア・コンピタンス開発ロードマップ」、2008 年の「国家工業開発政策に関する大統領規定」である。また、工業省以外の省庁が関係した政策としては、2005 年の「中小零細企業開発アクション・プログラム」と「新経済政策パッケージ」(2007 年策定版と 2008 年策定版)がある。

² 本項は、工業省に派遣中の舟橋 JICA 専門家 (工業開発アドバイザー) の作成資料「インドネシア 中小零細企業関連情報」(初版 2008 年 9 月 1 日作成)による。

2-2-1 国家工業開発政策

ユドヨノ政権発足後の2005年3月に工業省が策定した、中央政府としての工業振興基本政策。2009年までの中期目標に加えて、2025年までの長期目標も含む。まず工業開発のビジョンとして以下を掲げ、これに続いて中長期の目標をあげている。

「2020年にインドネシアは新たな工業先進国となる。そのとき、国内産業は国際社会で既に認められており、将来の構造的な近代経済の拠点となり、同時に国民的な経済の育つ受け皿となっている」（原文逐語訳）

(1) 目 標

1) 中期目標 (2005-2009)

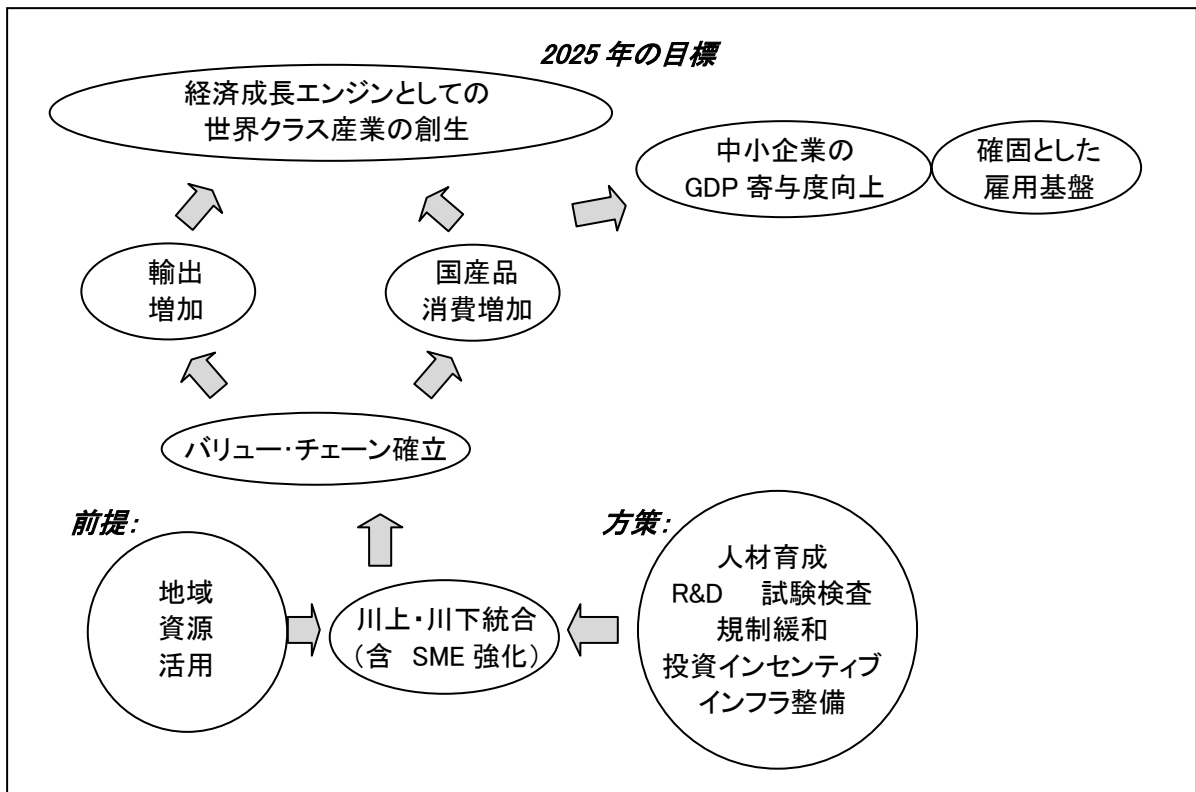
- ①雇用の創出
- ②産業活性化、川上・川下統合強化、経済危機後の再建プログラム完了
- ③国産品の奨励
- ④輸出指向型産業の競争力強化
- ⑤国内リソースの活用による有望産業の開発
- ⑥中小企業の成長

2) 長期目標 (2010-2025)

- ①強固な製造業基盤と世界クラス産業の創生
- ②経済成長の原動力としての産業の強化
- ③中小工業 GDP 比率の向上
- ④中小企業と大企業間リンケージ・ネットワークの強化

世界クラス産業とは、政策上では「国内で調達される資本財・中間財・原料を活用して生産性や製品の質といった面での国際競争力を高めた製造業が、強固な成長ポテンシャルを有している状態」と定義している。

政策全体を通してのキーワードは「バリューチェーンの確立と高度化」といえる。図2-1でも示しているように、国内資源の活用、中小企業の貢献度向上、リンケージの強化、技術の向上等をいかに進め、付加価値を上げていくかといった考えを、多くの異なる用語を使って繰り返し説明している。



出所：国家工業開発政策より作成

図 2-1 工業開発政策のシナリオ

中期目標の数値目標としては、工業分野の年平均成長率を 8.56%として設定し、これにより非石油ガスによる GDP への寄与度が 2009 年には 26%になると試算している。また、2010 年以降の成長率数値目標は、年平均 10%と設定。

産業成長率については、2008 年に入り原油価格の高騰のため政府による 30%程度の燃料価格の引き上げが 6 月に実施されたこともあり、下方修正され 2008 年の成長率予測は 4.5~5%となっている。ただし 5%という数字は、自動車など輸送機器は依然として 12%成長するという条件付きであり（政策策定時の目標は年 12.46%）、年 4.59%成長が期待されていた食品・飲料・タバコは、3%と大幅に下方修正されている（2008 年 5 月 21 日付 The Jakarta Post）。

(2) 優先セクター

同政策では最も優先度の高い産業として以下の3つがあげられ、これを支える基盤産業という位置づけで、10業種、32セクターなど様々な数字が出てくる(表2-4参照)。

表2-4 インドネシア工業優先32セクター

(分類方法に疑問はあるが政策ペーパー上の分類を表示)

セクター名	開発政策上位置づけ	32の数え方
(1) 食品・飲料・タバコ		-
①カカオ・チョコレート		1
②果 実		2
③ココナッツ		3
④コーヒー		4
⑤砂 糖		5
⑥タバコ		6
(2) 水産加工	主要開発産業：	7
(3) 繊維・繊維製品	10 クラスタ	8
(4) 履 物		9
(5) パームオイル		10
(6) 木材加工		11
(7) ゴ ム		12
(8) パルプ・紙		13
(9) 電気機械・装置		14
(10) 石油化学		15
(11) 鉄 鋼		16
(12) 機械・重機	主要開発産業を	17
(13) 農 機	サポートする	18
(14) セメント	関連6産業	19
(15) 家 電		20
(16) セラミック		21
(17) 手工芸品		22
(18) 宝石・宝飾	中小企業関連6産業	23
(19) 塩	(主要産業に含まれる	24
(20) 陶器・ガラス製品	ものと関連産業の	25
(21) 石油精製	双方を含む)	26
(22) 軽食品		27
(23) 輸送関連産業		-
①自動車	未来産業	28
②造 船		29
③航空機		30
④鉄 道		31
(24) ICT (情報通信技術)		32

出所：国家工業開発政策より作成

<最優先3産業>

- アグロ・インダストリー（食品・飲料、水産加工等）
- 輸送産業（自動車、船舶、航空、鉄道）
- 情報通信技術（コンピューターソフト、周辺機器、通信装置、通信送受機器）

優先業種は産業分類5桁の全365業種から32業種を、生産額、付加価値額、輸出額等を考慮して選定したとはいうものの、これらで製造業全体における総生産高(金額ベース)の78%、輸出の83%を占めており、主要なものはすべて選ばれたともいえる。また、32の分け方は産業分類3~4桁であり、単純に365分の32と考えることはできない(工業省計画局長によると、重点産業の選定にあたって最も参照したデータは、世界銀行が1998~2000年に実施した調査結果であるとのこと)。

なお、同政策も含め、インドネシアでは業種、セクターの意味でクラスターという単語を使う事例が多く見られるので注意が必要とされる。また、クラスターという言葉は、これ以外にいわゆるポーターの定義によるクラスター、日本でいうところの事業協同組合と中身がほぼ同じクラスター、更にはセントラ(特定製品生産者の集積地、詳細は2-3参照)=クラスターという考えをいまだにもつ関係者もいる。要は統一された定義があるわけではないので、インドネシアでのクラスター定義は何かと無理に1つに絞るのではなく、各関係者がどの意味で使っているのかをケースごとに考慮することが望ましい。

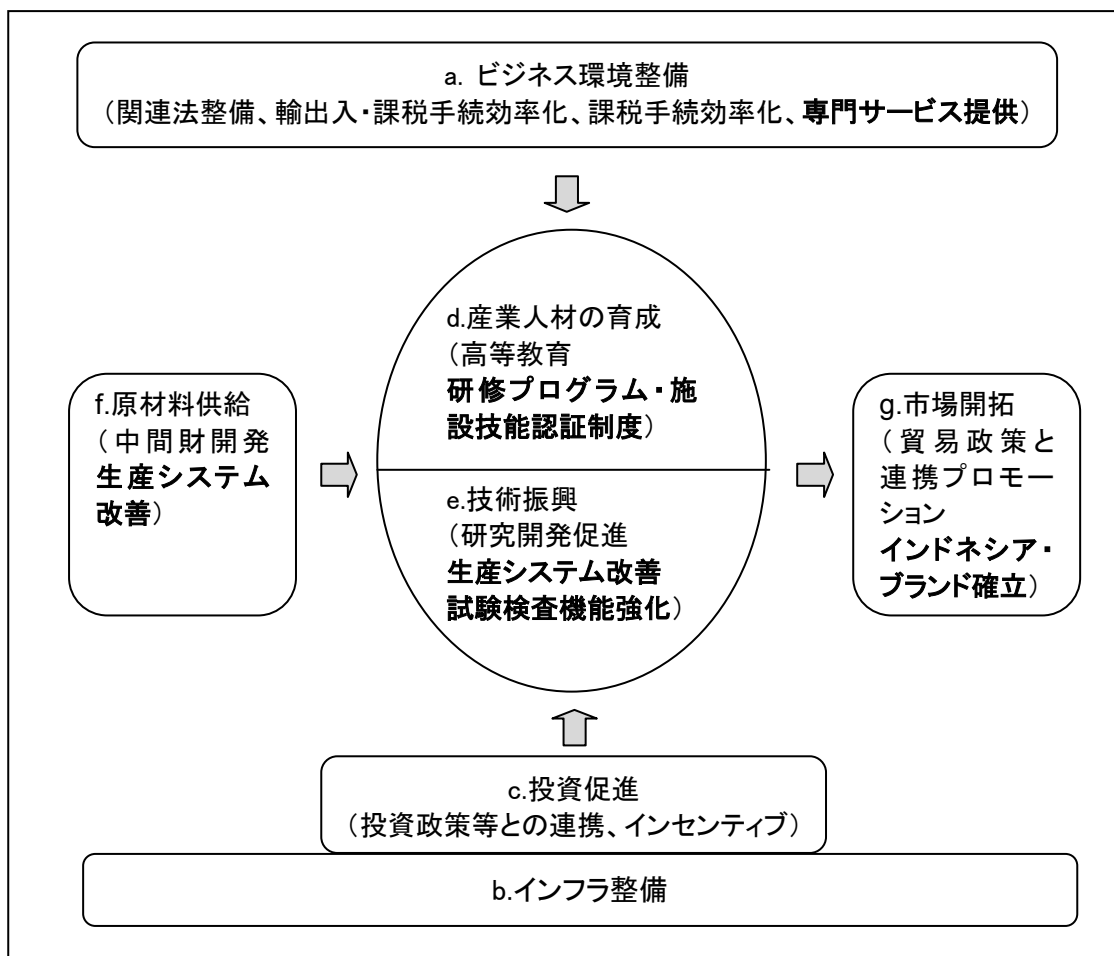
政策ペーパーでは、このあとおおよそ3分の2のページ数を費やしてセクター別の状況分析と主な集積地(州)に関する記述へと続き、最後に実施に関して以下が言及されている。

(3) 実施のステップと枠組み

上記目標を達成するための政府の施策については、図2-2にある項目を中心に説明されている。バリューチェーンの確立がキーワードであることもあり、優先セクターそのもの(図中では真ん中の楕円部分)へのテコ入れとともに、外部環境、原材料供給者等も視野に入れた内容となっている。ただし、これらのなかで工業省以外の省庁が責任を負う事項が多く、工業省が直接関係しアクションを起こすべき項目は太字で表している部分となる。

実施にあたっては、中央政府機関のみならず州・県レベルもインボルブした地域の特色を考慮したクラスター・アプローチを採用し、計画・実施・モニタリングの作業部会を設置することとしている。また、この作業部会は6ヵ月に1度、成果を工業省に報告することとしている(この場合のクラスターとは業種、セクターという意味)。

なお、同政策に基づいて工業省各総局は2025年までのロードマップを策定することになっている。ただし現在のところ、輸送機械、電気電子産業のロードマップが2008年1月に策定されたのみであり、他業種に関しては策定されていない。



出所：国家工業開発政策より

図 2 - 2 工業開発政策：政府の方策

参考までに、四輪・二輪車ロードマップに記載されている目標は、表 2 - 5 のとおり。

表 2 - 5 四輪・二輪車ロードマップ目標（四輪車のみ掲載）

年	生産台数	輸出台数	車種*
2010	100 万	24 万	MPV、軽トラック
2015	161 万	38 万	商用トラック（24t 以下）、SUV、小型セダン
2020	259 万	62 万	商用トラック（24t 超）、中型セダン、ハイブリッド
2025	417 万	100 万	高級セダン

* 車種目標とは、記載された車種の 80% デザイン、部品供給、エンジン・トランスミッション生産が国内で可能となるという意味。

出所：四輪・二輪車ロードマップより作成

これを達成するための政策としては、次の 4 点があげられているものの詳細はない。

- ①関税、課税措置による国内市場拡大
- ②国内部品供給能力の向上

③R&D 促進のためのインセンティブ供与

④ハイテク部品サプライヤーによる直接投資促進

2-2-2 地域産業コア・コンピタンス開発ロードマップ

(1) 基本的な考え方

上記の国家工業開発政策に続いて、ユドヨノ政権になってからの工業省の主要政策第2弾として、2007年11月に策定されたのが「地域産業コア・コンピタンス開発ロードマップ」である。2005年の政策が、国全体の工業振興を地域横断的な優先産業を設定することによって推進するというセクター割りの形であったのに対して、同ロードマップでは、地方分権の流れを受けて、地方自治体が有する天然資源を効率的かつ最適に活用することで、地域の付加価値を高め、最終的には各地域の自立を高めることを目的とした地域割りの形となっている。

キーワードは、「地域産業のコア・コンピタンス」である。特に各地域のポテンシャルを考慮したうえでコア・コンピタンスとなる領域を設定し、これを中心に据えて各地域で開発される産品・製品のバリューチェーンを確立することが期待されている。そして最終的には、様々な地域への産業分布の実現と地方の優良産品の付加価値向上により、地域間格差の解決をめざすというものである。

上記に加え、ロードマップでは各地域単体の振興のみならず、地域間協力による地域マーケティングが重要と認識されている。地域間の協力とは、地方自治施行前には中央政府のトップダウンであり地域間の協力は少なかったという事実をかんがみ、複数地域が開発のための努力を共同で行う道筋をつけようというものである。

また、地域マーケティングは、協力関係を強化して複数のカブパテン（県）、コタ（市）から成る単位をつくり、経済特性と投資ポテンシャルを勘案した資源の統合化を進めることで、市場での有望性を高めていこうというものである。その際には行政主導ですべてを進めるというよりも、地域経済の担い手である地方社会・民間企業からの投資を積極的に促進していくことに焦点が当てられている。

基本的にコア・コンピタンスは県・市レベルで選定されることになっており、その選定規準としては、各種市場への潜在的なマーケットビリティ、最終製品を提供する顧客への価値提供、独自性の3点があげられている。また、同ロードマップでは、県・市レベルのコア・コンピタンス振興とは別に、州ごとの優良産業（クラスター）の振興という考え方も出てくる。この2つの違いは、以下のように説明されている。

1) 州単位のクラスター開発

- ①州の優良産業振興のためのブループリントと戦略の策定
- ②州、県・市と中央政府の協力による特別工業団地の開発
- ③優良産品パイロットプロジェクトの開発
- ④地方条例を通じた優良産業の制定
- ⑤州間、県・市間の協力メカニズムの構築

2) 県・市向け地方産業コア・コンピタンス開発

- ①地方の資源ポテンシャルの分析

- ②開発する優良製品の選定
- ③地方コア・コンピタンス戦略の策定
- ④コア・コンピタンスとする優良産業センターの開発
- ⑤人材能力・専門性の向上
- ⑥一村一品アプローチによる中小産業の振興

つまり州クラスター振興の方が少し広い単位での振興というイメージであり、国家工業開発政策の考えを州という単位で考えたものであるといえる。ただし、いくつかの州政府商工局関係者からの聞き取り調査を行ったところ、実際の現場では、例えば多くの州においてクラスター開発もコア・コンピタンス開発も共に農産品加工関連が選定されているケースが多いため（後者では全国 33 州で 834 製品が選定されているうちの 55%）、実際の支援活動に違いはないという意見が多く聞かれる。

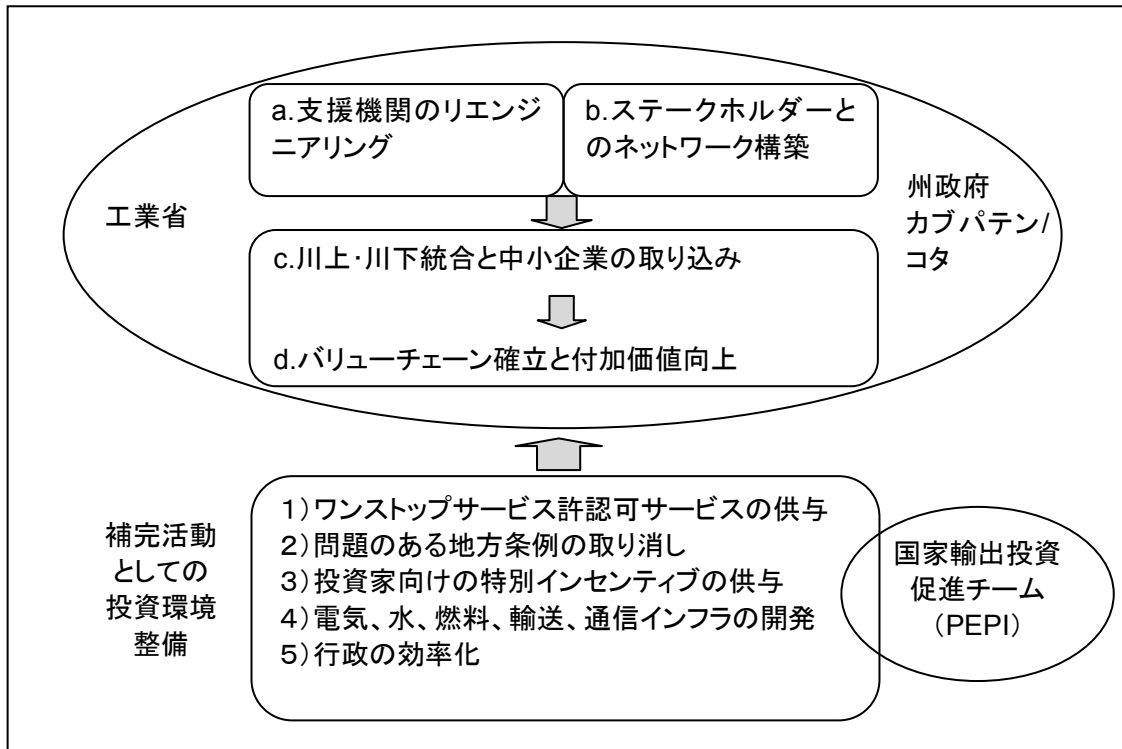
なお、ロードマップの最後には州別のコア・コンピタンスとして工業省が選定した分野の一覧が掲載されている。ただし、選定の規準は単にそれぞれの州の主要製品であるとしか考えられないものであり、上に示した規準に照らし合わせて本当の意味でのコア・コンピタンスといえるものは少ない。現実的にとらえると、コア・コンピタンスといえる領域を州ごとに選び出すほど国内に強みが存在しないことを端的に表しており、理想と現実のギャップを露呈する結果となっている。

(2) 活 動

目標を達成するために必要な活動としては、図 2-3 の上部にある事項があげられている。特に d. バリューチェーンの確立では中小企業開発がその中心であり、a と b で産業振興の効率化と生産性向上を図るとしている。

また、これら施策を補完する行政の活動として、図の下部にある項目を通じた投資環境整備の必要性にも触れられている。ただし、投資環境整備の実施主体は工業省ではなく、国家輸出投資促進チーム（PEPI）であると明記されている。

なお、同ロードマップ策定の直後から、次項の大統領規定策定が始まっている。つまり地域産業ロードマップは大統領規定の前段階として基本的な考え方をまとめたものという位置づけを有している。そのため、より抽象的な表現、教科書的で概念的な説明の多い政策ペーパーに仕上がっている。



出所：地域産業コア・コンピタンス開発ロードマップより作成

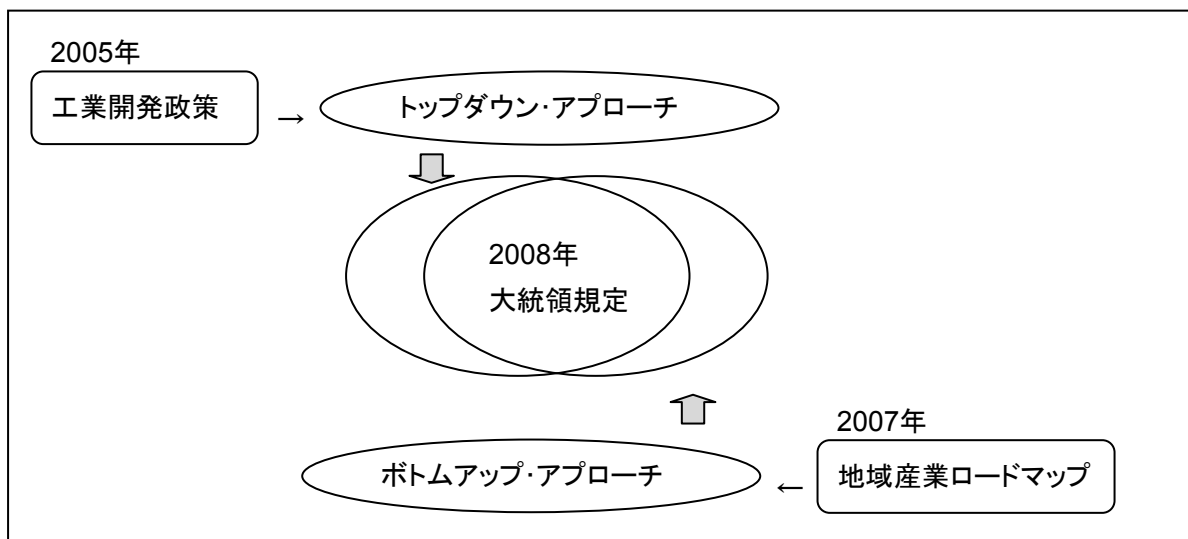
図2-3 地域産業開発ロードマップの方策

2-2-3 国家工業開発政策に関する大統領規定

(1) 基本方針

2008年5月にユドヨノ大統領が署名した大統領規定は、2005年策定の政策に2007年策定の地域開発ロードマップを合体させた総合政策との位置づけをもつと考えてよい。規定には政策が添付されており、その基本構造は、以下の2つのアプローチから成る(図2-4も参照)。

- 国際競争力を有する可能性のある産業をトップダウン(工業省による有望産業選定の下)で振興：クラスター・アプローチ
- 地域リソースを活用しボトムアップ(州政府による地方主導の下)で振興：一カブパテナーコア・コンピタンス(Satu Kabupaten Satu Kompetensi Inti : SAKASAKTI)アプローチ



出所：国家工業開発政策、地域産業ロードマップ、工業開発政策に関する大統領規定より作成

図 2-4 大統領規定と他政策の関係

2005年政策をトップダウン、2007年ロードマップをボトムアップという対を成す表現に変えることで、双方からのアプローチから生まれる効果という点を強調している。

また、目標や活動は両政策とほぼ同じであると考えてよく、優先セクターも2005年の国家工業開発政策と全く同じである。参考までに大統領規定に明記されている目標と期待される成果は、以下のとおり。

1) 長期目標

- ①生産資源、創造力、地方産業コア・コンピタンスに支えられ、製造業が世界クラスのレベルに達している
- ②大企業と中小企業の対GDP貢献度が均衡
- ③大企業と中小企業、世界の産業との強い協力ネットワークを確立

2) 中期目標

- ①阻害要因となっている問題の解決、危機や災害の影響を受けた産業の活性化、統合化、再建プログラムの完了
- ②大きな雇用機会を創出できる産業の育成
- ③地方の天然資源ポテンシャルの加工促進
- ④国内外の需要を満たすために産業競争力の更なる向上
- ⑤将来の産業成長原動力となるポテンシャルのある産業の育成
- ⑥中小企業の育成（特に中企業は小企業の3倍の速度で成長）

3) 成果

- ①新たな雇用機会を提供できる高い産業能力
- ②危機により打撃を受けた産業の回復

- ③加工製品を生産する地方の能力向上
- ④サポート産業、部品・産業向け原料提供産業の成長
- ⑤輸出の大幅な向上
- ⑥将来の産業の柱構築
- ⑦産業構造の更なる強化、大企業と中小企業の付加価値寄与度の均衡

長期目標は 2025 年の時点で達成が望まれる事項というのは明白であるものの、中期目標の目標年がいつであるのかは明記されていない。また、通常は終了年が決まっているプロジェクト等ならば目標以外に成果を設定する意味があるものの、長期的な視野に立って大統領規定で示す政策の中期目標と成果の違いは何であるのかは明確でない。少なくとも内容を見る限りでは、成果を別に設定している意味は薄いように考えられる。

(2) 実施戦略

上記を達成するために実施戦略に含まれるのは、以下のとおりである。ただし、これらは州ごとにトップダウンとボトムアップの両アプローチを推進するための戦略ではなく、それらをサポートする施策という位置づけのものである。2つのアプローチは、工業省が州政府に対して予算配分を行うものの、実施の責任は州政府が負っていることから、戦略部分では中央政府としてどうサポートするかという観点の項目となっている。

参考までに、トップダウン・アプローチの場合は、工業省の中のセクター割りの総局（例えば食品分野ならば農業、化学総局）から予算配分がなされることになっており、ボトムアップ・アプローチの場合は中小企業総局から予算が下りてくる。いずれにせよ、予算を受けるのは各州の商工局であり、実施主体が県・市になるケースが多いものの、実施責任は州政府が負うことになる。

なお、ここでは政策ペーパー上の記述そのまま記載したものの、各種関連事項が入り組んでいて分かりにくいため、図 2-5 でこれら内容を組み直して整理した。

1) 良好な事業環境の開発

- ①自営業者の利益、妥当な雇用機会、労働者の権利、環境維持、を創出できる事業環境の開発
- ②快適な事業環境の発達のための基本的条件の提供、すなわち政治の安定、社会的管理と対話、人権尊重、国際的な労働基準、アントレプレナー文化、マクロ経済の安定と経済管理、公平な貿易政策、組織サポートと法規、知的財産所有権に対する法的保証、銀行・金融機関からのサービスを受ける便宜、グッドガバナンスに対する責任
- ③道路、橋、港湾、電力網、燃料、輸送サービス、倉庫、通信、情報通信技術、上水など産業成長ポテンシャルのある地域のインフラ開発
- ④産業人材開発向け（特に生産技術、経営分野）の訓練設備の設置促進
- ⑤工業団地、研究開発サービス、品質試験サービス、エンジニアリング・デザイン・建設サービス、技術監査サービス、情報通信技術サービス、会計監査サービス、産業コンサルティング、メンテナンス・修繕サービス、保安サービス、排水処理・廃棄サービス、規制サービスなど、産業サポートインフラサービスの開発促進

⑥効果的、教育的、選択的、魅力的なインセンティブシステム政策の開発

⑦次の基準を満たす良好な産業規制のための法の完備：

- a) 一貫性のある法の確立を含め、事業確実性をより保証
- b) 明確で困難をもたらさない事業ルール
- c) 政府の市場への介入を可能な限り削減
- d) 事業者の事業の自由を尊重
- e) 事業者の権利と義務を明確化
- f) 安全、衛生、文化的価値、環境保護を含めた公共利害の保証
- g) 均衡のとれた消費者利害の保証

⑧投資、商業、エネルギー、農業などの関連セクター政策の同期化

⑨簡素な行政規定を通じた実業界への便宜的サービス提供、国家や社会に損害を与える不正や操作を防ぐためクリーンかつプロフェッショナルで企業利益を尊重した当局者の育成

2) 政府の供与できる便宜

同大統領規定でいう政府便宜とは、投資に関する法律 2007 年 25 号 18 条と 21 条に規定のとおりであると記載されている。つまり国家輸出・投資促進チーム (PEPI) が関与している便宜のことであり、各種の施策利用にあたっては同チームに対して申請し、同チームが政府便宜供与あるいは取り消しについて検証、策定、評価、推薦することとなる。

また、各種手続き等についても同チームが詳細を定めるとある。大統領規定という形で工業開発政策を示したことで、工業省のみならず PEPI を構成する他省庁の積極的な関与を促すねらいがあったと考えられる。

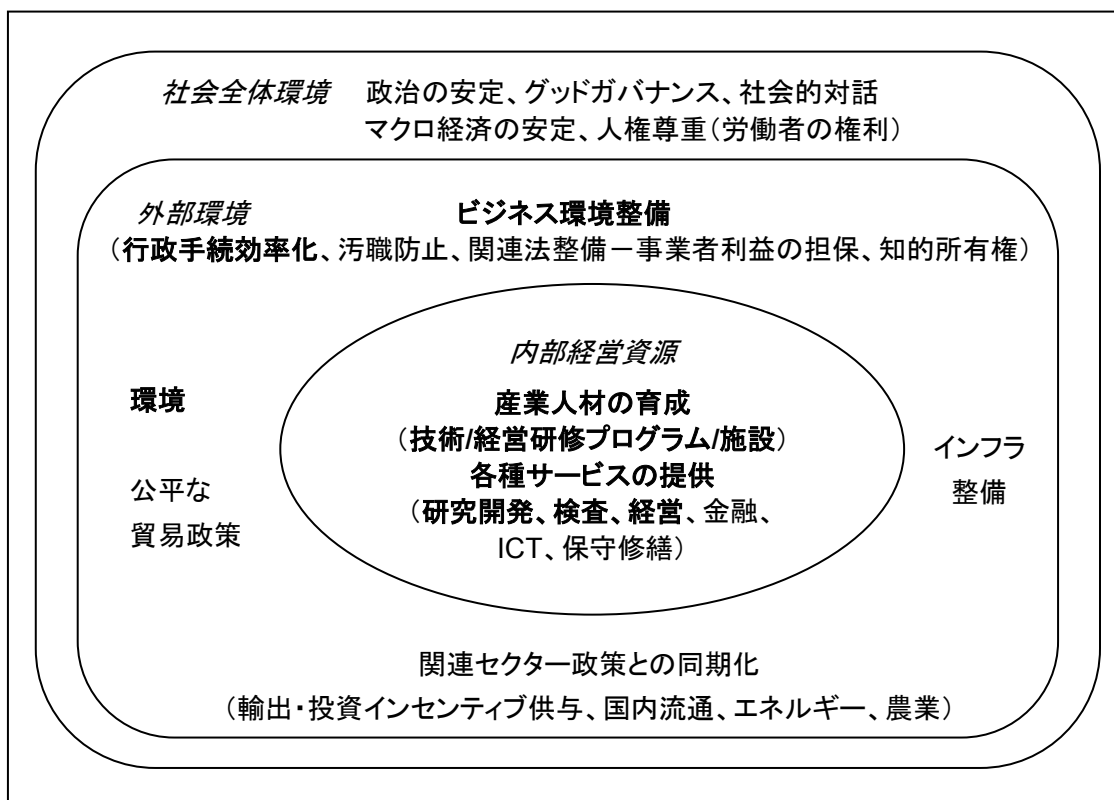
なお、これら施策の対象となる産業については、以下が規定中にあげられている。しかし、これに先立って既に具体的な優先業種が州ごとに明記されており、このクライテリアは大統領規定の最後ではなく、優先業種選定の項であげられるべきものであろう。

- ①高優先産業、国内優先産業及び地方産業コア・コンピタンスに基づく優先産業
- ②パイオニア産業
- ③辺境地、後進地、境界地、その他必要な地域で開発される産業
- ④研究開発、イノベーションを行う産業
- ⑤インフラ開発サポート産業
- ⑥技術移転を行う産業
- ⑦環境保護を行う産業
- ⑧中小零細企業、協同組合とパートナーシップを行う産業
- ⑨国産の資本財、機器を利用する産業
- ⑩雇用吸収の大きい産業

上記パイオニア産業とは、広いリンケージ、高い付加価値、高い外部性を有し、新たな技術を導入することによって国内経済にとって戦略的価値を有する産業である、と定義されている。また、昨今のインドネシアでは創造産業という言葉もよく聞かれる。これはもともと、マリ商業大臣が提唱したもので、ソフトウェアや芸術性の高いハンディクラフトなど種々雑多なセク

ターが含まれる。

なお、実施戦略といっても、やはり工業省がすべてに責任を負う内容ではなく、工業省に何かしら関係がありそうな事項は、図2-5の中では太字で示した項目がそれに該当する。



出所：国家工業開発政策に関する大統領規定より作成

図2-5 大統領規定の実施戦略

(3) 問題点と現況

工業開発政策に関する大統領規定がめざすところは既述のとおりであるものの、その考え方には以下のような問題も見られる。

1) トップダウン・アプローチ

- ①中央政府の主導によるクラスター選定とグランド・デザインの策定と謳いつつ、具体的な行動の決定・実施は地方任せ
- ②セクターによっては個別州の範疇のみで振興を考えることはできず
- ③垂直統合(裾野産業形成)をめざすセクターと垂直・水平連携をめざすセクターが混在
- ④輸送機器など外資系メーカーの戦略イコール業界動向となるような分野で、工業省主導でグランド・デザインを描くという発想自体に無理あり(ロードマップにある2025年の目標も現時点で存在する製品をベースに考えており、技術の進化を考慮していない粗いもの)

- ⑤優先 32 セクターとは全州の有望産業が入るべく主要産業をすべて含めたため「優先」と呼ばず（上述のように産業分類レベルでも 3～5 桁まで交錯）

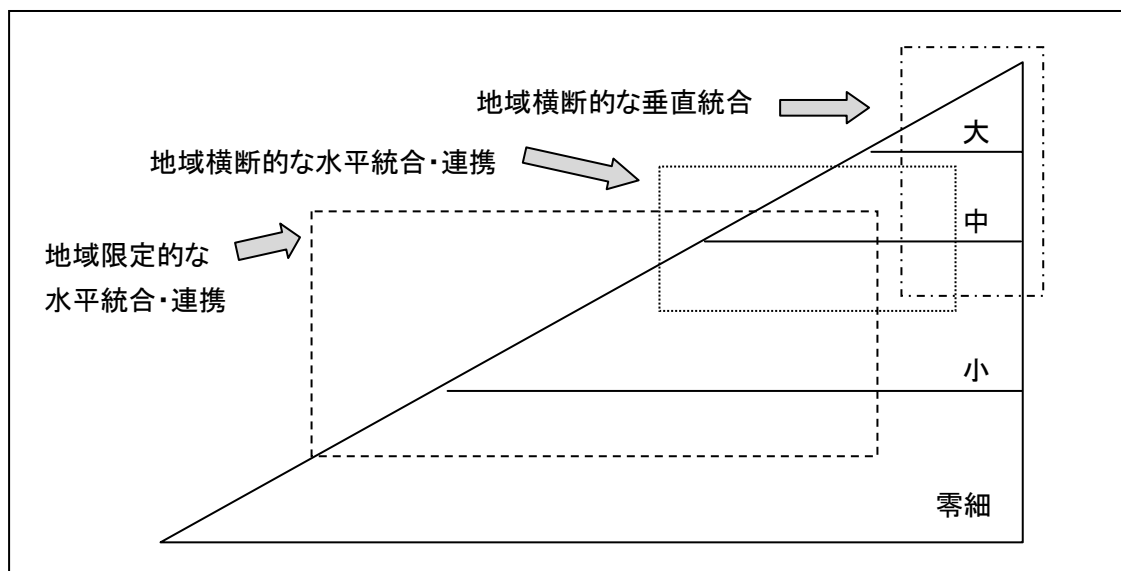
2) ボトムアップ・アプローチ

- ①一村一品を基本にしているものの具体的方法論について統一見解がないままスタート
- ②本来ならばボトムアップにもクラスター開発方法論が適用されるべきところを州だけでなく工業省内でもその認識がないスタッフがほとんど

3) 補完フレームワーク

上記のような問題点を考慮すると、少なくともトップダウンとボトムアップというフレームワークでめざしている形態をよりよく理解し、実際の行動の際に混乱しないようにするためには、多少なりとも補完するフレームワークが必要となってくる。そこで、最重点 3 業種をメインに、以下の切り口を念頭に置いて考えることが望ましいと考えられる（図 2-6 も参照）。

- ①輸送機器：地域を限らず企業間リンケージの構築を必要とする地域横断的な垂直統合
- ②ICT：ハードウェアは地域横断的な垂直統合、ソフトウェアは地域横断的な水平統合・連携
- ③アグロビジネス：一部大企業を除いてはトップダウン、ボトムアップのアプローチにかかわらず地域限定的な水平統合・連携
- ④その他セクターも上記 3 形態のいずれかに属する



出所：舟橋専門家作成資料

図 2-6 補完フレームワーク

4) 現況

上にあげた補完フレームに沿って、それぞれの進捗（2008年7月末時点）を見ると、おおむね次のような状況となっている。

<地域横断的な垂直統合>

- ①工業省が各州の有望産業を選定済み
- ②セクターによっては2025年までのロードマップを策定済み
- ③各州で関連局（DINAS）を中心とした有望産業ごとのクラスター・チームが順次発足（工業省の地方センター等も参画）
- ④日本・インドネシア経済連携協定（EPA）で協力が明記された製造業開発センター（MIDEC）イニシアティブの多くは、これを補完するものにとらえることが可能
- ⑤選定されたセクターによっては一般的なクラスター理論に必ずしもそぐわないものがあり、対応方法が分からないなど現場（州・県・市）レベルで混乱を生じている

<地域横断的な水平統合・連携>

- ①未着手（ICTのロードマップはひとまず策定済み）

<地域限定的な水平統合・連携>

- ①各州のカブパテン別有望産品リソースを工業省が選定、知事令で規定
- ②各州で関連DINASを中心としたチームが発足（地方自治体のみが参加）
- ③現時点では目に見える問題の認識と断片的対応の段階

2-2-4 中小零細企業開発アクション・プログラム 2005-2009

2005年に協同組合中小企業担当国務大臣府（SMOCSME）が策定した政策であり、目標としては以下を設定している。内容的には、国家工業開発政策にすべてが含まれるといっても過言ではない。

- ①国家平均を上回る中小企業生産性上昇率の達成
- ②雇用増加
- ③輸出増加
- ④中小企業によるGDP貢献度の向上
- ⑤知識・技術を有する起業家の創出
- ⑥ビジネスとコミュニティ間のシナジー効果創出

上記を達成するための活動としては、以下をあげている。工業政策同様に、すべてにおいてSMOCSMEが責任を負うのではなく、特に金融部分については、他機関との連携で実施されるとしている。

なお、④と⑤は活動ではなく活動の結果として達成される目標に含む方が適していると考えられる。

①人的資源

ビジネス・ディベロップメント・サービス（BDS）プロバイダー向けトレーニング等

②金融アクセス

零細向け：リンケージ、コンサルティングとの組み合わせ

中小向け：ベンチャーキャピタル、リース、土地登記、ビジネス・プラン作成、信用保証

③競争力強化

インキュベーターにおける技術・経営支援、市場情報等提供

④貧困層の収入増加

⑤国内市場に提供される製品・サービスの増加

⑥セクター間コーディネーション・シナジー

企業間パートナーシップ促進

⑦ビジネス環境

組合結成推進、投資インセンティブ、登記の奨励、各種手続きの簡素化

2-2-5 新経済政策パッケージ（2007年策定版）

2007年6月に「実態経済の発展を加速し中小零細企業に経済成長を促し失業と貧困を軽減する機能を与える政策に関する大統領指示」（通称：新経済政策パッケージ）が発表された。これは、産業のみならず貿易・金融等の企業を取り巻く環境改善への動きを促進することを目的として策定されたもので、経済関係省庁すべてを巻き込んだ包括的な経済政策である。

マトリックスの中に政策、プログラム、アクション、アウトプット、目標時期、成果、主管省庁の順に記載されている。主要な項目は以下のとおりであり、例えば金融アクセスのための方策としての信用保証制度では、後述する省庁横断的なコミッションを設立することによって対応している。なお各項にある数字は、パッケージに含まれるプログラム数とアクション数を示している。

①投資環境改善（17、41）

（制度、物流と通関、税）

②金融セクター改革（29、34）

（金融システムの安定化、金融機関、非銀行金融機関、資本市場）

③インフラ開発（13、25）

④中小零細企業強化（20、29）

（金融アクセス、アントレプレナーシップと人材育成、市場アクセス、規制改革）

2-2-6 新経済政策パッケージ（2008年策定版）

2007年の政策パッケージに引き続き、現ユドヨノ政権の最後の包括的な経済政策として、2008年5月に発表されたのが「2008-2009年の経済フォーカス・プログラムに関する大統領指示」（通称：新経済政策パッケージ2008）である。記述形態は2007年の経済政策パッケージと同じであり、政策、プログラム、アクション、アウトプット、目標時期、主管省庁が明記されている。内容的に前の経済政策パッケージと大きく異なるわけではなく、2008年になってから特に明示的な問題となっている原油価格高騰による影響への対策と天然資源・環境対策、それに東南アジア諸国連合（ASEAN）に対するコミットメントが加えられた。主要な項目は以下のとおり（数字はプログラムとアクション数）。

表2-6 経済政策パッケージ 中小零細企業対策比較

分野	2007年版	2008年版	
金融アクセス向上	リボルビング・ファンド（国家予算）の強化	リボルビング・ファンドの再建	
	信用保証のための土地証券化促進	信用保証のための土地証券発行	
	信用保証機関の強化	信用保証機関の強化（金融）	信用保証機関の監督強化（金融）
		中小零細企業向け金融スキーム開発	マイクロ・ファイナンス機関の強化 庶民事業クレジット（KUR）実施効果向上 金融機関・組合リンケージ・プログラム
	シャリア金融商品開発（金融）	貯蓄組合、シャリア金融の役割向上	
	資金調達手段 倉庫証券システムの開発		
	銀行パートナー金融コンサルタント（KKMB）強化		
	国営企業パートナーシップ・環境管理プログラム（PKBL）強化		
	市場アクセス向上	船舶輸送に関する情報提供	輸出貨物統合申告手続きの完備
製品促進機関の強化			
		投資輸出振興における市場機会向上	
一村一品の実施		市場（製品輸出等）の拡大	
裾野、伝統、通常市場の統合			
ホテルを活用したプロモーション		コンベンションへの参加	
伝統的小売業者の役割向上			
人材育成	大学役割向上	技術利用の増加	
	大学協同組合の開発		
	イノベーション・センターの設立	創造産業開発能力向上	
	BDS プロバイダー強化		
		訓練機関の活性化（労働）	
	事業創出学士プログラム創設	起業家精神促進	
		パートナーシップ・モデル開発	
	企業と人材のマッチング	労働者データベースシステム構築（労働）	
規制緩和	許認可手続きの迅速化（投資）	許認可・登録手続き簡素化	
	中小零細企業法の準備	中小零細企業法の実施催促準備	
		創造的経済振興	
	税改革		

出所：経済政策パッケージ（2007年、2008年）より作成

①投資環境改善（22、43）

（事業許可簡素化、物流円滑化と通関、税務）

②マクロ経済・金融政策（23、33）

（金融システム安定化、銀行、ノンバンク、資本市場、国営企業、マネーロンダリング防止）

③エネルギー安全（7、14）

④天然資源、環境、農業（9、13）

⑤中小零細企業強化（17、32）

（金融アクセス、市場アクセス、人材能力、規制改革）

⑥ASEAN 経済共同体コミットメント実施（8、13）

⑦インフラ（19、31）

⑧労働分野（4、6）

（労使関係、訓練機関強化、辺境地域への移住、労働者データベース）

中小零細企業分野で行うとしている 32 のアクションのうち、工業省が責任主体となっている項目は、一村一品と創造産業振興のための研修実施の 2 つしかない。また、SMOCSME も 8 項目しかない。他は、金融関連事項が多いことから経済担当調整大臣府と財務省の担当分野が多くなっている。

全体を通してみても、全アクション数は 185 項目中、工業省は上記 2 項目以外には労働分野の職業（産業）訓練とエネルギー分野のバイオ燃料を加えた 4 項目しかない。

なお、表 2-6 で 2007 年と 2008 年の経済政策パッケージに含まれている中小零細企業対策のプログラムを比較している。進展している分野としては、金融アクセスに関して 2007 年末より後述する庶民事業クレジット（KUR）が開始されたこと、中小零細企業法が制定されたことの 2 点があげられる。

2-3 インドネシアにおけるクラスターの概況

（1）クラスター研究の背景と定義

「クラスター」の概況を述べる前にクラスターの研究背景とそこから生まれてきた定義について明らかにする必要がある。クラスター研究は長い歴史をもつとともに多くの学派により研究されている。そのために、「クラスター」と一言でいってもアプローチの違いから、何を指しているのか明確でないケースが多い。インドネシアでも例外ではなく「クラスター」という定義が様々な文脈で理解されている。

クラスター研究の原型は Marshall（1890）³による、地理的に集積した特定セクターの中小企業がもつ外部経済の効果を解き明かしたものである。この外部経済効果を技術の革新からとらえたのが Piore と Sabel（1984）⁴による「柔軟な専門化」理論で、イタリアのクラスターの産業集積地を例にあげながら、分業体制に基づく技術の専門性が市場の変化や技術の革新に適していることをうたった。そして、Schmitz（1990）⁵は外部経済や技術の専門性をつくりだす集積企業の垂直水平連携を強化することによる発展途上国の中小企業育成論を展開して、国際労働機関

³ Marshall (1890) *Principles of Economics*, McMillan, London.

⁴ Piore and Sable (1984) *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Basic Books, USA.

⁵ Schmitz (1990) 'Small firms and flexible specialisation in developing countries', *Labour and Society*, Vol. 15, No.3, International Labour Organisation, 1990.

(ILO) や国連工業開発機関 (UNIDO) でのクラスタープロジェクトの理論的基礎をつくった。これらの流れによるクラスター理論はもっぱら産業集積内の中小企業活動に着目されていた。日本にも新潟県の燕市の洋食器金属加工業のように多くの産業集積があるが⁶、インドネシアでの産業集積数は桁違いに多く、1996年時点で9,800の産業集積地があったと報告されている⁷。インドネシアではこの産業集積地をセントラと呼んでいる。そこで、インドネシアではクラスターはセントラと同意語ととらえられることが一般的な傾向である⁸。

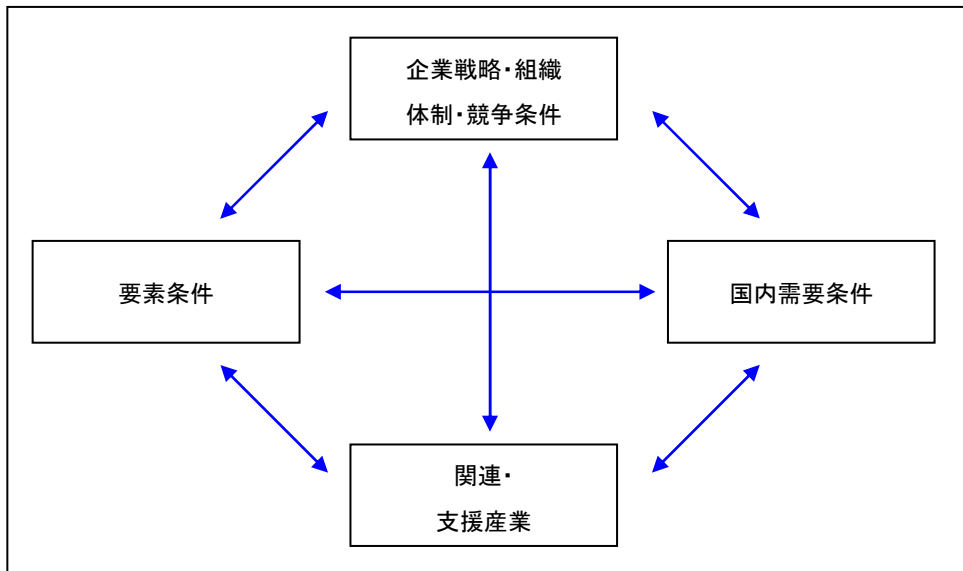


図 2-7 ダイヤモンドモデル

一方でクラスター理論を集積地内で活動する中小企業の優位性分析を超えて産業振興戦略論に展開したのが Porter (1990)⁹だ。Porter は 10 カ国¹⁰における競争力の高いセクターを調査した結果、それらのセクターではダイヤモンドモデルの 4 要素 (図 2-7) の正の相互関連性が強いことを明らかにし、この 4 要素の相互関連作用が国際競争力の源泉となっていると論じた。そして、企業、関連産業、支援機関などが地理的に集積していることが 4 要素間の相乗作用を強めると説いている。そのうえで、4 要素を強めるために、国家がとるべき政策と企業がとるべき戦略を論じている。このように Porter のクラスター理論は競争力強化のための戦略論である。したがって、結果的に集積効果に着目しているとはいえ、その分析アプローチは第一のクラスター定義によるところの中小企業育成論を超えている。

前項で記載した「国家工業開発政策に関する大統領規定」(2008年28号)は、Porter の理論に沿って中央政府から発信する産業競争力強化(優先産業クラスター成長の促進)と地方政府から発信する産業競争力強化(地方産業コア・コンピタンスの育成)の2つの筋道を謳っている。本来はこのどちらもクラスター振興と考えてよいはずであるが、大統領規定では、クラスターと

⁶ 2006年時点で、「地域産業集積活性化法」の支援対象となっている日本の産業集積は、基盤的産業集積(A集積)で21カ所、「特定中小企業集積」(B集積)で54カ所だった[中小企業庁経営支援課(2006)「地域産業集積活性化法の分析・評価」]。

⁷ コーエイ総合研究所(2004)JICA『インドネシア国中小企業クラスター機能強化計画調査』メインレポート p.2-3

⁸ 事前調査の際に、西スマトラ州では、クラスターファシリテーターを中心に、(同種製造業の集積である)セントラと、関連機関同士のネットワークを有するクラスターを明確に区別して理解していた点が印象的であった。

⁹ Porter(1990) *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London.

¹⁰ 10カ国とはデンマーク、ドイツ、イタリア、日本、韓国、シンガポール、スウェーデン、スイス、英国、米国を指す。

いう用語は前者の「優先産業クラスター成長の促進」のみに使用しており、以下と定義している¹¹。

産業クラスターとは、効率化を高め、集合的資産を創出し、イノベーションの創出を促進し、競争優位性をもたらすために、関連産業、サポート産業、サポートサービス、経済インフラ、関連機関とのダイナミックな関連性や社会的相互作用を有する、地域的、世界的に集中したコアインダストリーのことである。

これがインドネシアにおける第二のクラスター定義であるが、この定義を知っているのは工業省職員が主であり、また、工業省職員であってもこの定義の意味を十分に理解しているかどうかは個人差があるので留意が必要である。今回事前調査で協議した印象からは、中小企業総局（DG-IKM）職員の多くが第二のクラスター定義のなかでも、活動内容は第一の定義と同様にセントラ支援のみと考えているようにみられた。

この第一と第二のクラスターの定義に「振興」というキーワードを追加しそれぞれの目的を勘案すると、両者の違いがより明確になるだろう。例えば、前者の定義を用いた場合、多くのセントラの振興は零細小規模企業を中心とするボトムアッププロセスによる雇用の促進又は地方産業振興にとどまるだろう。それに対して、後者の場合はその定義に記載されているとおり国際競争を前提とした産業競争力強化といえるだろう。このように第一と第二の定義は全く違うコンセプトをもつので、プロジェクトを実施する際は何を目的とするクラスター振興なのかを十分に協議したうえで、アプローチを検討する必要がある。

インドネシアでは、クラスター振興にかかわる用語が2つある。まず1つ目は一村一品である。一村一品の定義は2007年の「集積地における一村一品（OVOP）アプローチを通じた中小産業振興の効率性向上に関する工業大臣規定」（No.78/M-IND/PER/9/2007）に記載がある。

一村一品とは、地元資源を活用し、地方の特性を有した世界レベルの製品を生産するために、一地方においてそのポテンシャルを開発するアプローチのことである。

そして、集積地（セントラ）の定義は以下となっている。

集積地とは、同種の製品を生産する、同種の原料を利用する、又は同種の作業工程を行う中小企業グループの存在する特定の地方（wilayah）又は地域（kawasan）のことである。

すなわち、工業大臣規定はセントラの定義を従来の村ベースの集積から“群、県/市、及びその他の地域単位”までに拡大している。実践では、現在県を単位とするKabupaten Core Competencyと呼んで、県単位での推進を図っている。ゆえに、大統領規定（2008年28号）では一村一品は優先産業クラスター成長の促進と地方産業コア・コンピタンスの育成の両者の実施項目のなかで記載されている。しかしながら、セントラという用語にひきずられて、支援対象は従来型の村レベルのセントラになっているところがほとんどの様子である。

2つ目の用語はバリューチェーン振興である。ドイツ技術協力公社（GTZ）や米国国際開発庁（USAID）が実施しているプロジェクトのなかで使っている。クラスター振興は調達からマーケットまでの垂直連携の強化が重要なポイントであるが、全体のバリューチェーンは必ずしも集

¹¹ 国家工業開発に関する大統領規定（2008年28号）添付4.b.2)

積していない。しかしながらインドネシアでは、クラスターと呼ぶとセントラと同意語ととられがちなため、あえて、バリューチェーンと呼んでいる。プロジェクトのなかで実施している内容は大統領規定（2008年28号）のコンセプトに極めて近いと考えられる。

(2) セントラの概況

インドネシアにおけるクラスターの第一の定義である「セントラ」の概況は「インドネシア国中小企業クラスター機能強化計画調査」（前回 JICA 開発調査）の報告書にて詳細に記載されている。ここに、そこで報告されているエッセンスを要約する。

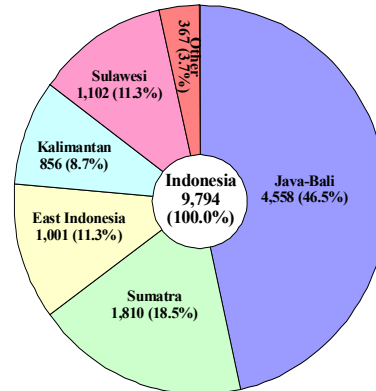
1) 統計からみる概況

統計分析からはセントラの3つの特徴が報告されている。まず、第一に、特定サブセクターの集積割合が高いことである。表2-7に示されるように、セントラ内の従業員数でみる上位10位のサブセクター（食品加工、木材加工、繊維、窯業、金属加工に分類される）が全セントラの75%の雇用を吸収している。第二に低い労働生産性である。1996年のセントラの平均従業員付加価値額は100万ルピアであり、全国の零細企業の平均（120万ルピア）と小規模企業の平均（290万ルピア）を下回っている。第三に、地理的分布でみると、ジャワ島とバリ州に47%のセントラが分布しているということである（図2-8）。この数値は、大中企業の約8割がジャワ島に集中しているのに比べると、比較的分散度が高いと分析されている。

表2-7 労働者数でみるセントラ内上位10サブセクター

サブセクター		労働者数	
食品加工	糖製品	126,000	10%
	テンペ	65,500	5%
	スナック(チップ)	64,700	5%
	ケーキ類	44,490	3%
			23%
木材加工	木材加工品(家具以外)	229,000	18%
	木製家具	53,690	4%
			22%
繊維	繊維、紡績、製糸	117,500	9%
	縫製	62,400	5%
			14%
窯業	レンガ瓦	175,000	14%
金属加工	金属加工	35,950	3%
			3%
その他	その他	320,770	25%
全体		1,295,000	100%

図2-8 セントラの地理的分布



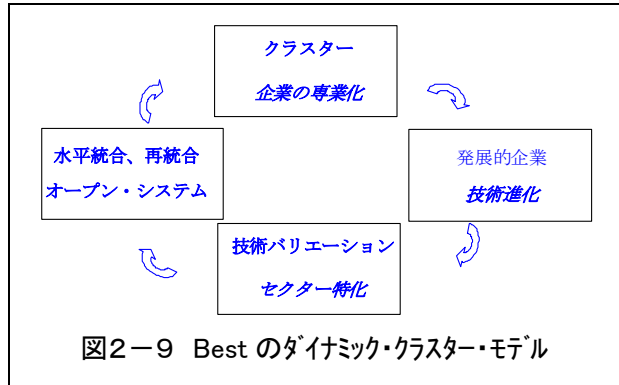
出所：コーエイ総合研究所（2004）『インドネシア国中小企業クラスター機能強化計画調査』メインレポート第2章（表2.4、図2.4）

2) 質的な概況

多くのクラスター研究家が、クラスターが革新的な技術を生み出す鍵は、各企業が専門化して技術のみがきつつ、近辺の企業との垂直水平連携をもって総合力を生みだしていること説いている。前回 JICA クラスター調査で紹介している Best (1999)¹²のダイナミック・クラスター・モデルは、クラスターにおける技術的革新過程を端的に表している図である（図2-9）。

¹² Best (1999), Cluster Dynamics in Theory and Practice: Singapore/Johor and Penang Electronics. UNIDO/ISIS. (コーエイ総合研究所 (2004) ibid.メインレポート p.1-8 より引用)

しかしながら、セントラ内の多くの企業は、このモデルにあてはまるような専門を行って、周辺企業と水平連携していない。セントラ内の企業はセントラ内にとどまる比較優位性があるために集積していて、多くの外部経済がそこには存在する。しかしながら、インドネシアの場合、セントラ内にとどまることにより政府による小規模零細企業支援が受け



やすいと考えられる。そのために、技術の革新を求めると、受動的に外部経済の利益をこらむろうとする受け身の姿勢の中小零細企業が多く存在しているように考えられる。

前回の JICA クラスタ調査では、セントラをとりまく事業環境の特徴として以下の3点をあげている¹³。

- 同じようなクラスタが多い結果、ほとんど製品差別化がなされず、激しい価格競争が伴う。
- 従業員1人当たりの付加価値が低いため、利益が圧迫される。
- 典型的な労働集約産業であり、低技術製品である。

3) セントラの情報把握

セントラ内部には多くの企業が集まっているが、前回 JICA クラスタ調査の時点では、ほとんどの地方政府はセントラ内にある全企業のリストを作成していないのではないかと推察された。零細企業に関する情報は10年ごとに実施される経済国勢調査から得られるが、アンケート票回収後は統計処理のために中央統計局に送られ、地方政府は加工していなかった。そのため、政府からのセントラ内企業への連絡はもっぱら組合を通して行っていた。したがって、組合に加入していない企業も含めたセントラの全容を把握するのは、かなり時間を要する環境であった。

2-4 クラスタ振興関係機関の概要

インドネシアにおけるクラスタ振興は、中央から地方への縦の系統と中央政府間、地方政府間の横の系統で考えなくてはならない。工業振興のキープレイヤーは中央では工業省、地方では DINAS 工業局と本来考えたいところであるが、クラスタ振興の場合、必ずしもそうになっていないのが現実である。

(1) 中央政府のキープレイヤー

クラスタの対象を従来定義の「セントラ」とすると、工業省の中小企業総局 (DG-IKM) と協同組合中小企業担当国務大臣府 (SMOCSME) が中央政府における主要なプレイヤーである。原則的には工業省は技術支援、SMOCSME は協同組合支援ということになっているが、そのデマケーションは明確でない。

¹³ コーエイ総合研究所 (2004) ibid.メインレポート p.2-5

具体的には、工業省は全国に 102¹⁴ある技術サービスユニット（UPT）における機械使用とオペレーション指導、並びに、普及員による技術支援、トレーニングなどを実施している。しかしながら、UPT については機材の老朽化、技術指導員の能力不足などの問題が指摘されている。現在は UPT は地方政府の所管になっているが、UPT の改善支援は DG-IKM の 2009 年度事業計画でのトッププライオリティーとなっている。普及員については、2005 年から 3 年間実施した JICA による診断士育成事業により、現在に至るまで全国に 255 名の診断士が育成され、DINAS 商工局の下に新たに設置された 106 の中小企業直接指導ユニット（UPL）を拠点に活動を開始している。そのため、今後は普及員の技術向上が期待され、本件本格調査においてもキープレイヤーとなることを想定している。その他、適宜、セミナーやトレーニングなどを、組合を通じて企業を募って行っているが、組合の主要メンバーのみがあらゆるプロジェクトの受益者になり繰り返し恩恵を受けているという現象が生じていた。

一方、SMOCSME は、組合事業の推進、資金貸し付け、機材供与、トレーニングなどを行っている。資金貸し付けは Revolving Fund を利用する。借り入れた組合は、その資金を更に会員企業に貸し付ける。2005 年からは、組合のみならず 10 社以上で県の DINAS 協同組合中小企業局に登録したグループ企業に貸し付けられるようになった。貸付上限はなく、期間は 3 年間で利率は 6% である。しかしながら、Revolving Fund の返済率は低いといわれている。そのため、2007 年に Revolving Fund が凍結され、2008 年に Lembaga Pengelda Dawa Bergulir (LPDB) という機関が本省の下につくられ、そちらに Fund が移管された。LPDB は銀行に Fund を預託するか、Association に預託することができる。企業が LPDB の Fund からの貸し付けを希望する場合は、州か県の DINAS 協同組合中小企業局から推薦状をもらうようになっている¹⁵。

資金提供スキームにはいくつかあるが、2001 年から 2005 年の間に主流だったのは、MAP (Modal Awal Padanan) というセントラベースのクラスター開発スキームだった。同プロジェクトでは、運営資金として DINAS 協同組合中小企業局が BDS プロバイダーに 5,000 万ルピア支払い、加えてセントラの組合に 2 億ルピア貸し付ける（返済期間 6 年間、利率 8%）。組合は BDS プロバイダーがファシリテートして作成支援した中長期プランに基づいてその借入資金を運用する。組合が返済したら、BDS プロバイダーに 2% のコミッションがいくという仕組みである。DINAS は BDS から 3 ヶ月ごとに報告書を受領しその活動をモニターした。

MAP は BDS プロバイダーをファシリテーターとして活用しようとした新しい試みであった。しかしながら、その成果には失望感が大きく、2006 年以降実施されていない。失敗した事由は以下が考えられる¹⁶。

- SMOCSME が既に支援を行っている 1,096 すべての組合を対象としたため、戦略性に欠けた。
- 突如多くの組合に BDS プロバイダーを派遣しようとしたために、BDS プロバイダーを能力ベースで選んでいなかった。なかには、ビジネスチャンスをねらって“にわか”に BDS プロバイダーになった人も多くいた。
- BDS プロバイダーへの運転資金として 5,000 万ルピアを初めに渡したので、当初の計画づくりは熱心でも、その後のフォローアップを怠る BDS プロバイダーが多くいた。

¹⁴ 中小企業総局のプログラム課長からの聞き取り（2008 年 8 月）

¹⁵ 中部ジャワ州 DINAS 中小企業組合局へのヒアリングより（2008 年 9 月 11 日）

¹⁶ SMOCSME に問い合わせたが、このプログラムの評価書は入手できなかった。

前回 JICA クラスター調査のカウンターパートであった SMOC SME はクラスターファシリテーターの人材育成ニーズを理解し、2005 年に JICA の In Country Training Scheme を使ってクラスターファシリテーター養成トレーニングを 1 回実施したが、その後、省内の予算配分がなくとぎれていた。しかしながら、2008 年度よりトレーニングを再開できる見込みである¹⁷。

技術面での支援に重点を置いている工業省の DG-IKM に比べ、SMOC SME は組合を通じた共同アクションの推進を長きにわたり手がけてきているので、クラスター振興におけるネットワークの重要性を理解しやすい立場にある。「国家工業開発政策に関する大統領規定」（2008 年 28 号）の実施に際しては、こうしたネットワークの重要性に留意する必要がある、インプット型支援だけではミッションを達成できないということを DG-IKM としても認識を深める必要がある。

工業省と SMOC SME 以外のセントラ企業向け支援活動は、商業省〔海外輸出振興庁 (NAFED)、インドネシア貿易研修センター (IETC)、地方貿易研修・振興センター (RETPC) を含む〕による展示会参加支援活動、トレーニングなどが実施されている。これらの活動もセントラを対象とするときは、大方組合を通じて呼びかけるため、参加企業の偏りが生じている。

中央省庁間でクラスター振興を推進する体制は確立されていない。しかしながら、現在も各種の目的別フォーラムは存在するようである。例えば、革新的中小企業育成というフォーラム¹⁸は 20 の中央機関の代表により構成されて、2007 年は月に 1~2 回集まり、革新的で競争力のある中小企業の発展をめざすブループリントを作成したという。その達成にあたっては、以下の 5 つの戦略が示されている。

- 産業クラスターの育成
- ネットワークの構築
- 地方に根ざした開発の促進
- 技術情報を含む市場情報の促進
- キャパシティ・ビルディング

このように、クラスター振興について協議しているフォーラムが既に存在しているので、本格調査で提言する中央ネットワークの構築にあたっては既存のフォーラムを利用できるのか、それとも新たに独立なものをつくる必要があるのか検討する必要がある。

(2) 地方政府のキープレイヤー

地方分権化行政のなかで、地方政府のなかにある DINAS は各局の担当省となる中央政府ラインミニストリーとの縦の関係とともに、横の地方政府間の両方の指示系統を見ながら業務を実施している。横の地方政府関係の場合、地方政府開発計画局 (BAPPEDA) がキープレイヤーとなる。なぜならば、BAPPEDA が各地方政府の予算配分の前提となる地方開発計画の策定部署であるからである。そのため、BAPPEDA は DINAS 局間のコーディネーター的立場と知事に対する説明責任を負うコンタクトポイントとなっている。したがって、後述の中部ジャワ州のケースのように、地方政府全体としてクラスター開発を行う場合は、BAPPEDA がキープレイヤーとなることが地方政府の体制からみて自然である。しかしながら、BAPPEDA がクラスター振興のイニシアティブをとっていても、中央政府から DINAS の各局に与えられる予算のプロジェクトには、

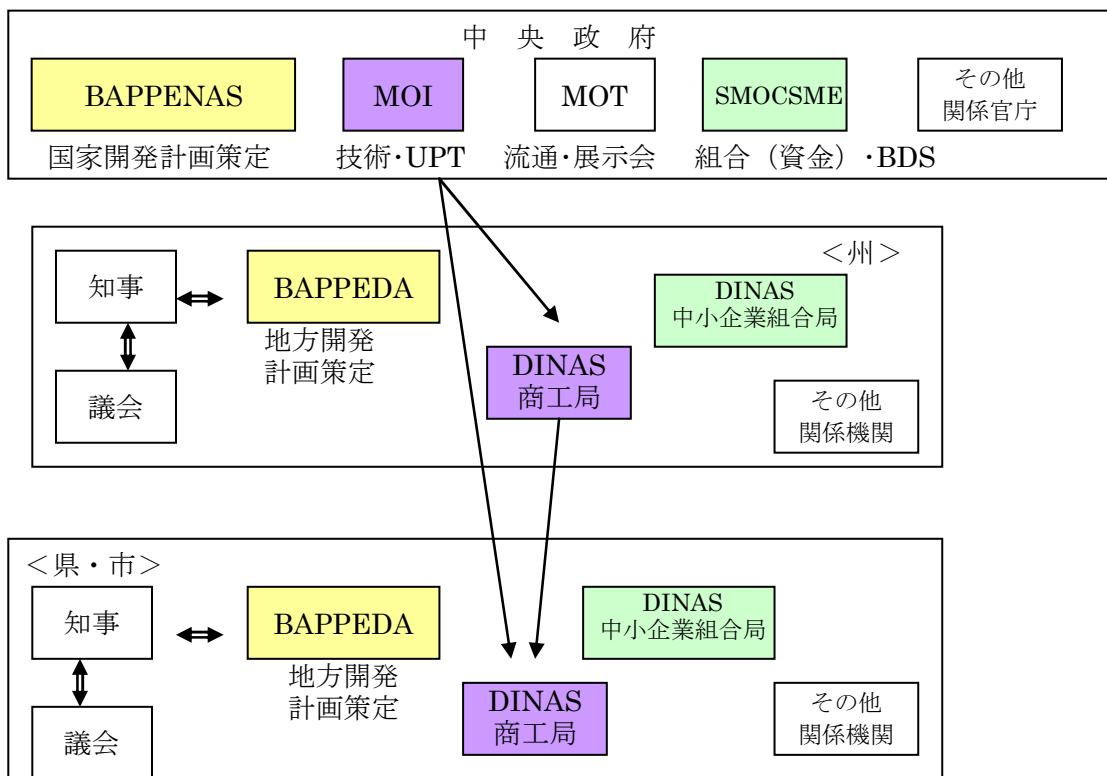
¹⁷ Dipta 副大臣コメント (2008 年 9 月 10 日面談時)

¹⁸ 革新的中小企業育成というフォーラムの現在の委員長は技術応用評価庁 (BPPT) 所長である。

必ずしも BAPPEDA が深く関与していない。そのようなケースでは DINAS の各局は BAPPEDA に対して報告義務しかないため、独立性を重んじてあえて単独プロジェクトとして実施する可能性が残る。更には、中央政府が直接県・市政府に働きかけた場合は、州の BAPPEDA が情報を把握するのが難しくなる。

一方、DINAS 局間は、並列の位置づけになるので、一局がクラスター振興の旗振り役になっても、他局との力関係から考えてどれぐらい他局が協力するか難しい面がある。事前調査で視察した西スマトラ州では DINAS 商工局と DINAS 中小企業組合格局がそれぞれのプログラムをもって、各局がキープレイヤーとなりつつ関係する他局の協力を求めている。このような体制下でかつ各 DINAS 局が地方政府の予算よりも中央のラインミニストリーの予算に頼っている場合、DINAS 間の連携がどれほど強固で、それぞれの任務が各 DINAS 局の計画のなかにきちんと位置づけられているか疑わしい¹⁹。

このように、地方分権下のなかでクラスター振興における BAPPEDA の役割が重要になるなか、そのラインミニストリーである国家開発計画庁（BAPPENAS）の役割を活用することがクラスター振興の全国展開に効果的と考えられる。



注：地方政府によっては DINAS 商工局と DINAS 中小企業組合格局の合併の動きがある。

図 2-10 工業省からみたクラスター振興における中央政府と地方政府の縦と横の関係

¹⁹ 西スマトラ州の DINAS 商工局と DINAS 中小企業組合格局は 2008 年 10 月に統合される予定であるが、これによりそれぞれのプログラムがどのように整理されるかは事前調査時点で不明。

(3) その他の関係機関

1) インドネシア中央銀行 (BI)

インドネシアのクラスター振興機関としてその活躍が注目されるのはインドネシア中央銀行である。インドネシア中央銀行は一般的な中央銀行のイメージとは違い、中小企業育成事業を事業項目のなかに正式に取り入れている。その最も特徴的なプログラムは2003年のインドネシア中央銀行と社会福祉担当調整大臣府との間で交された覚書に基づき実施された金融仲介コンサルタント (KKMB) の育成事業である。この覚書によってインドネシア中央銀行の各支店でタスクフォースが結成されて、地方政府主導の下に KKMB の育成事業を開始した。目的は、中小企業が金融機関からの借入れをしやすくするため、育成された KKMB が中小企業の借入れにあたってのアドバイスや財務諸表、金融機関へのプロポーザル作成を支援するというものである。KKMB のトレーニングや認定手法は州のタスクフォースの判断により差があるようであり、その結果トレーニングを受けた KKMB の活躍も地方によってまちまちである。そのため、クラスター振興での KKMB の期待も州ごとに異なるようである。

さらに、2007年からはインドネシア中央銀行はクラスター振興そのものを事業化して、6地域にてパイロットプロジェクトを実施している²⁰。そのうち、中部ジャワ州で実施したラタン家具セクター振興事業は GTZ のバリューチェーンプロモーション事業に協力したものであり、インドネシア中央銀行は GTZ とともにラタン家具の下請け業者のトレーニング資金を提供した。トレーニングを受けた 60 の下請け企業が借入れを受けることができたという。

インドネシア中央銀行によるクラスター振興は各支店のイニシアティブと予算によるところが大きい、今後のますますの活躍が期待される。

2) 教育研究機関

インドネシアの教育研究機関はセントラの開発にとって有益な働きをしている。まず、インドネシアの大学にはコミュニティ・サービス・センター (LPM) という組織がある。LPM には大学の教授、講師が所属していて、LPM を拠点にセントラを通じた地域産業の育成支援を行っている。その流れから、先に記載した SMOCSE が実施した MAP プロジェクトでセントラに派遣された BDS プロバイダーの多くが LPM を中心とする大学の教授や講師であった。大学をクラスター開発に活用するメリットは、大学の教員、学生ともに地域産業の育成に関心があるため、経済的な動機を超えた貢献が期待できることである。前回 JICA クラスター調査では 3 ヶ所でパイロット事業を行ったが、クラテン木工家具クラスターではソロ大学の LPM がクラスターファシリテーターとして活躍した。また、シドアルジョの金属加工クラスターではスラバヤ工科大学と造船専科高校が、クブメンの瓦クラスターではガジャマダ大学が BDS プロバイダーとして活躍した。このように、クラスター周辺にあるインドネシアの教育研究機関はクラスター振興にとって有益なリソースなので、日本人の専門家が直接に介入せず、これらのローカルリソースを有効活用することがプロジェクトの自立発展性からみて得策である。現在実施中の JICA 「ガジャマダ大学産学地域総合計画プロジェクト」は LPM 機能の強化を通じた地域産業への貢献の促進をめざしている。本格調査では同プロジェクトとの連携を図るとよいであろう。

²⁰ 北スマトラ (キャッサバ)、バンテン (グネモンノキの実のせんべい)、西ジャワ (ピーマン)、中部ジャワ (ラタン家具)、東ジャワ (履物)、西ヌサテンガラ (海草)

3) 商工会議所

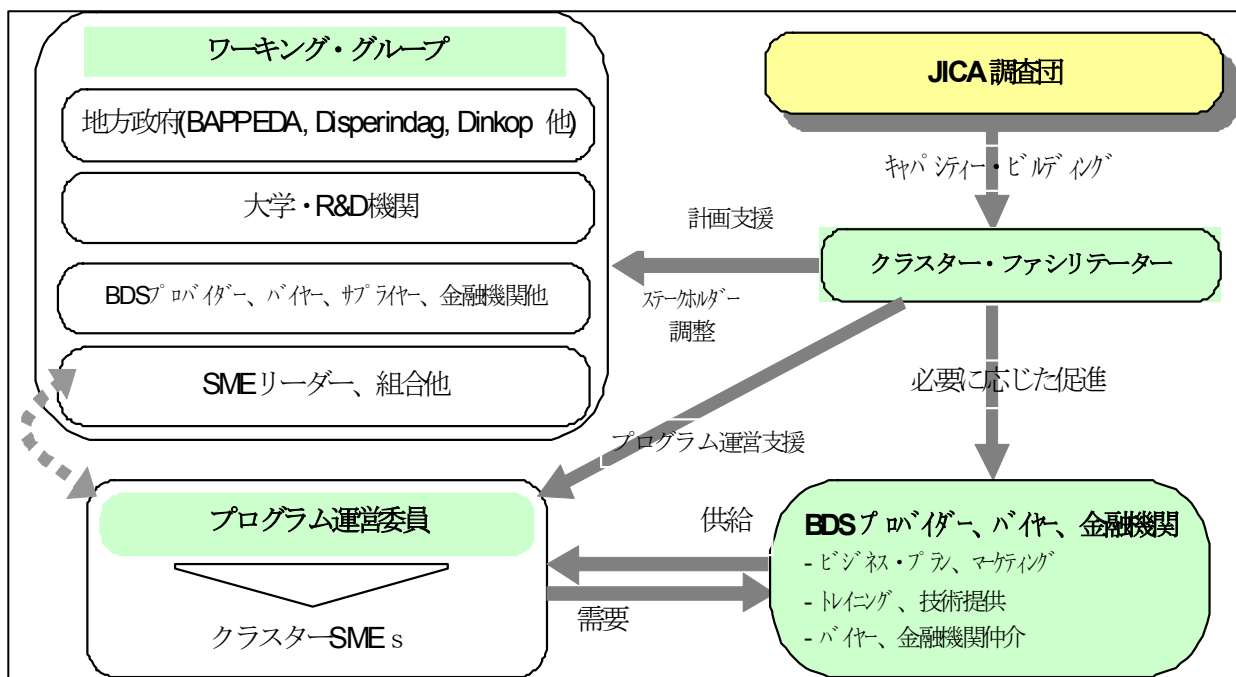
クラスター振興のフォーラム又はワーキンググループに商工会議所メンバーが参加していることは多い。ただし、商工会議所はビジネスマンの集まりなので、どれくらいクラスター振興に積極的に参加するかは彼らのビジネス上のメリットと合致するかどうかで差が出るであろう。

商工会議所は、現在、独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）と歩調をあわせて国内 3 ヶ所において直営の一村一品プロジェクトを実施することを検討している。このパイロットプロジェクトと本件本格調査の進捗と教訓を共有していくことが、今後のクラスター開発の全国展開に向けて有益であろう。

4) BDS プロバイダー

BDS とは金融サービスを除き、第三者機関により企業活動を支援するサービスの総称である。BDS の基本コンセプトは、39 の主要ドナー機関で構成される小規模企業育成ドナー委員会が 2001 年にガイドラインのなかで表明した²¹。すなわち、政府が直接に企業を支援すると中小企業育成のためのサービス市場が成長しないことを反省して、民間の BDS プロバイダーを活用して中小企業育成のサービス市場の自立発展性と効果を高めようとしたものだ。この基本コンセプトを受けて、インドネシアでは BDS 協会の中央地方支部が設立され、多くの民間 BDS プロバイダーが活動している。2001 年から 2005 年に SMOCSME が実施した MAP プロジェクトも、BDS プロバイダーに活躍の場を与える機会となった。民間 BDS プロバイダーのなかには多くの大学も含まれている。どの BDS プロバイダーが能力があるかという情報は各地方政府がもっているため、有能な BDS プロバイダーを適宜本格調査に活用することが期待される。

²¹ Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development (2001) *Business Development Services for Small Enterprises: Guiding Principles for Donor Intervention*.



出所：コーエイ総合研究所「インドネシア国中小企業クラスター機能強化計画調査」メインレポート p.3-7

図2-11 前回 JICA クラスター調査でのパイロット事業実施体制

GTZ は、GTZ が開発した“Competency-based Economies through Formation of Enterprise(CEFE)” の TOT（トレーナー向け研修）モジュールを使って約 25 名に対して 3 週間のクラスターファシリテーター養成のトレーニングを行った。ただし、そのなかで十分にファシリテーターとしての資質をもつと思われるのは 5~10 名程度²²、さらに、CEFE の国内トレーナー資格を得た人材は 1 名のみとのことである²³。

前回 JICA クラスター調査では、BDS プロバイダーとクラスターファシリテーターの役割を区別して提言した（図2-11 参照）。しかしながら、残念ながら、残念ながらいまだに両者の働きは混同されていて、クラスターファシリテーターとしての活動の収入源は確保されていない。

5) その他

クラスター振興は、トピックによってステークホルダーが異なる。そのため、必要に応じて有機的かつ柔軟なネットワークづくりがクラスター振興のキーポイントである。必要なときに必要なステークホルダーを引き入れるためには、州政府、県政府の支援とクラスターファシリテーターのフットワークが重要になる。陥りやすいミスは、ステークホルダーに依頼する内容を特定する前に、機関名から判断してワーキングメンバーに入れてしまい、その機関は何のためにワーキンググループに出席しているのか分からないまま、毎回違う人が上司に任命されて出席しているケースである。特に、機関の規模が大きい場合は、部署によって参加意欲も変わる。前向きで活発な議論を進めるためには、固定化された多くのメンバーをワーキンググルー

²² GTZ-RED（地域経済開発プログラム）オフィスでのヒアリング（2008年9月9日）

²³ CEFE のトレーナー資格を取得するには、トレーナーとしての資質のみならず、CEFE のトレーニング実施経験、CEFE のトレーニングモジュール開発の貢献、CEFE のネットワークの構築貢献によって審査される。ライセンスは 1 年ごとの更新。CEFE ホームページによると現時点で CEFE が養成した国際トレーナー資格をもつ個人は 24 名。国内トレーナー資格をもつ個人は 6 名。
<<http://www.cefe.net>>

プに入れるよりも、コアメンバーを中心として、その他のステークホルダーは目的が明確になったときに引き入れていく方が得策と考えられる。

2-5 クラスタ振興事業の状況

(1) 工業省

1) 工業省中小企業総局

工業省は大統領規定（2008年28号）の実施の主たる責務を担っているが、そのなかで本件カウンターパートとなる中小企業総局（DG-IKM）では、以下を担当している。

①優先産業クラスターの成長の促進

2-2に記載のとおり、大統領規定では32の優先クラスターを選定しているが、そのうちDG-IKMが担当しているのは中小企業関連優先クラスターの6つである。DG-IKM下の3つの局が並行的に実施していて、DG-IKM内で取りまとめを行っている担当者はいない²⁴。まずは、各セクターの開発戦略（ロードマップ）を作成することになっているが、ヒアリング調査した状況によると、地方政府からあがってきた各セクターのセントラ開発プランをまとめただけの内容になりそうである。まずは、開発戦略策定を待たずに、地方政府からの要望に沿ってアクションプランの実施に取りかかろうとしているところである。

表2-8 中小企業優先クラスターのアクションプラン概略²⁵

担当局	優先クラスター	想定するアクション
食品産業局	スナック	直接指導；製造指導
	塩	標準化基準適用
手工芸品局	宝石・貴金属	金型設計；宝石デザインの訓練；輸出市場に関する訓練
	陶器・ガラス製品	製造、デザインの訓練；宣伝用パンフレットの作成；展示会への出展
	民芸品	
	a. 竹の編み物	資材調達；製造工具・機械調達；関係者間調整；中小企業人材育成
	b. 縫製、刺繍	ワーキンググループ形成；巡回指導；ワークショップ開催
c. 木細工	機械工具の調達；関係者間調整；中小企業人材育成	
	セラミック、陶器	製造、デザインの訓練；宣伝用パンフレットの作成；展示会への出展
化学原料局	エッセンシャルオイル	関係者間の調整；中部ジャワ州、西部ジャワ州、北スマトラ州でのクラスター振興

²⁴ DG-IKM へのヒアリング（2008年9月9日）による。

²⁵ DG-IKM との会議メモから作成（2008年9月9日、9月18日）

②一村一品プロジェクト

前述のとおり一村一品プロジェクトは、大統領規定（2008年28号）の優先産業クラスターの育成と地方産業コア・コンピタンスの育成の両方に現れる。DG-IKMでは表2-9に記載の11州における20プロジェクトが特に優先度が高いと考えている。

表2-9 優先的一村一品プロジェクト²⁶

州	県/市	製品
西スマトラ州	Bukittinggi 県 Tanar Datar 市	刺繍 織物
西カリマンタン州	Pontianak 市	アロエ加工
西ジャワ州	Bandung 県 Tasik 県 Kuningan 県	ニット 織物 サツマイモ粉
中部ジャワ州	Pekalongan 県 Wonosobo 県	織物 マッシュルーム
ジョグジャカルタ特別州	Bantul 県 Sleman 県	セラミック 織物
東ジャワ州	Malang 県 Batu 市	セラミック 果物加工
バリ州	Tabanan 県 Bangli 県 Klungkung 県	セラミック 織物 織物
西ヌサテンガラ州	西 Lombok 県 中部 Lombok 県	セラミック 織物
南カリマンタン州	Banjar 県	宝飾石
南スラウェシ州	Gowa 県	マルキサ（フルーツ）
中部スラウェシ州	Palu 県	フライド・オニオン

2) 工業省のセクター担当総局

工業省内には農業、化学総局（DGIAC）、金属、機械、繊維総局（DGILMTA）、輸送、通信機器産業総局（DGIATT）の3つのセクター担当総局がある。これらのセクター担当総局は、大統領令（2008年28号）で規定する優先クラスター32中、中小企業総局（DG-IKM）が担当する6を除いた26業種の実施責任を担っている（32の優先クラスターは表2-4に記載）。各総局は、それぞれが担当する優先クラスターの開発戦略（ロードマップ）を作成することになっているが、事前調査の時点でロードマップ案を完成していたのはDGIATTのみであり、面談したDGIACとDGILMTAでは未作成であった。しかしながら、短期アクションプランは既にもっているため、そのアクションプランに基づいて、資金配分を行い、実施に移行している。各クラスターとも診断が済み、セクターチャンピオンを選び、関係機関とのネットワークも構築済みのものである。

²⁶ DG-IKM との会議中に入手したリストから作成（2008年9月19日）

セクター担当総局は、DG-IKM のように「中小企業」という支援する企業の枠組みがない分、大企業も含んだ垂直連携強化の戦略プランを立てやすく、より、大統領規定（2008年28号）が求める産業競争力強化シナリオを推進するクラスター振興を行いやすい立場である。一方で、地方政府が選定し、原則 DG-IKM が支援する一村一品プロジェクトとセクター担当総局が担当する26の優先クラスターとでは物的に重複するものが多い。工業省内で総局ごとに縦割りでクラスター振興をしていると、優先クラスター振興事業と DG-IKM が担当する一村一品プロジェクトで重複を生んでしまうので、今後は工業省内の総局間の連携促進も重要な課題である。

（2）州政府の取り組み

地方分権下において、クラスター振興の様々な取り組みが各地域で行われている。本稿では、視察した中部ジャワ州と西スマトラ州の状況を報告する。

1）中部ジャワ州

中部ジャワ州では2001年に州知事令（No.500/36/2001）により州の経済と人材の開発を検討するフォーラムである FPESD を結成した。この際に、県・市レベルでも FEDEP (Forum for Economic Development and Employment Promotion) を形成して、ボトムアップの地域経済活性化の計画づくりを実施する体制を構築した。そして、2003年の州知事令改正（No.500.05/3/2003）により、FPESD は州知事に対する諮問委員としての役割と特に中小企業育成に重きを置くことになった。

GTZ は FPESD 設立当初から中部ジャワ州の地域経済振興の体制づくりに協力していて、今日の FPESD の発展は GTZ によるところが大きい。しかしながら、同時に、中部ジャワ州はあらゆるドナーのプロジェクトのアウトプットをうまく取り入れて発展している。特に、2004年以降は前回 JICA クラスター調査のアウトプットを活用して、クラスター開発に注力するようになっている²⁷。FPESD で現在支援している製造業クラスターは表2-10のとおり²⁸。

表2-10 FPESD が優先振興する製造クラスター

家具、工芸品	Kab. Bola	ココナッツシュガー	Kab. Banyumas
籐家具	Kab. Sukoharjo*	ココナッツ加工	Kab. Kebumen
刺繍	Kab. Kudus	タピオカ	Kab. Pati
マサランバティック	Kab. Sragen	豆腐	Kab. Tegal
バティック	Kota Pekalongan	豆腐	Kab. Magelang
ウール	Kab. Jepara	金属加工	Kab. Tegal
セラミック	Kab. Banjarnegara	マフラー（消音装置）	Kab. Purbalingga
屋根瓦	Kab. Grobogan	金型	Kab. Klaten

* Sukoharjo の籐家具は GTZ のプロジェクト

²⁷ FPESD では前回 JICA クラスター調査実施時に BAPPEDA 長官だった Agus Suryono 氏とドイツ政府の開発協力人材の派遣部門である CIM から派遣されているコンサルタントが活動の中心的な役割を果たしている様子だ。また、Ministry of Home Affairs の配置になっている元州知事は、CIM のコンサルタントとともにクラスターガイドラインを作成中である。

²⁸ FPESD では製造業クラスターのほか、8つの農業クラスターと7つの観光クラスターを振興している。

現在の FPESD の構成は図 2-12 のようになっている。

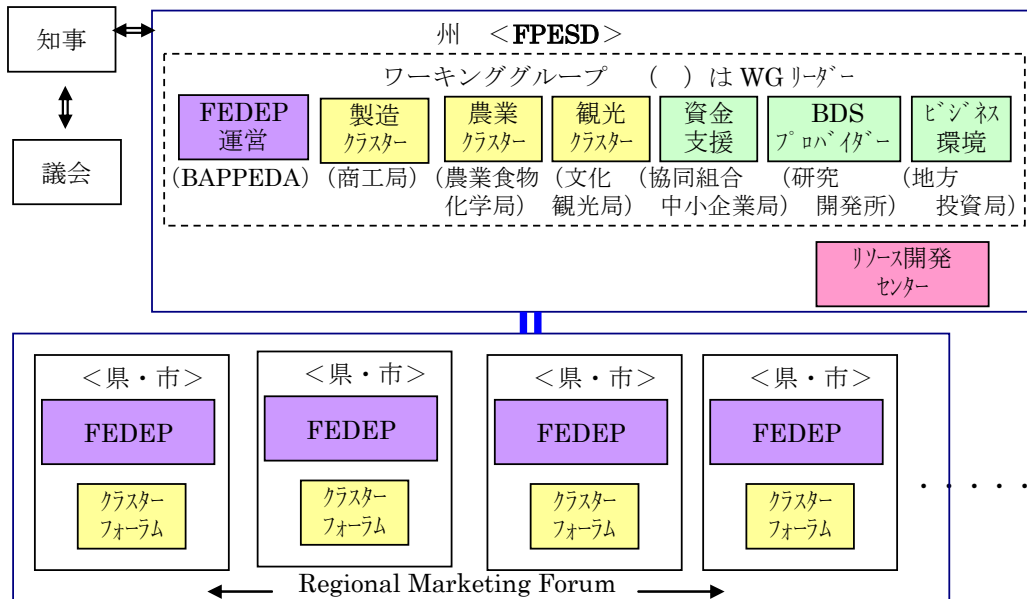


図 2-12 中部ジャワ州のクラスター振興体制

リソース開発センターでは、州内外の専門家情報、知的情報をプールして、必要な人材をクラスターに派遣できるようにしている。また、県市レベルでは、4つの Regional Marketing Forum を形成して、地域協力による市場拡大を図っている（表 2-11）。

表 2-11 中部ジャワ州の Regional Marketing Forum²⁹

Forum 名	参加県・市
BARLINGMASCAKEB	Banjarnegara; Punbalingga; Banyumas; Cilacap; Kebumen
SAPTA MITRA PANTURA	Brebes; Pemalang; Tegal; Batang; Pekalongan
SUBOSUKAWONOSRATEN	Surakarta; Boyolali; Sukoharjo; Karanganyar; Wonogiri; Sragen; Klaten
KEDUNGSAPUR*	Kendal; Demak; Ungaran; Salatiga; Purwodadi

* KEDUNGSAPUR は設立予定

このように大変画期的な取り組みを行っている中部ジャワ州であるが、その活動は必ずしも国内で広く知られていない。また、州内において複数のクラスター開発プロジェクトが同時並行に走っていて、FPESD と調整がとれているのか疑問が残る。事前調査では、FPESD が支援しているクラスター以外に、以下のプロジェクトが確認された。特に、ジョグジャカルタ県は地震災害復興のため、複数のドナーの支援を受けている。

- ① 商工局が工業省からの支援によって実施するプロジェクト
- ② USAID が実施しているプロジェクト（ジョグジャカルタの木工家具）

²⁹ 中部ジャワ州 BAPPEDA インタビューより（2008年9月11日）。

- ③NAFED がスイスの対外貿易投資振興機関（OSEC）の支援を受けて実施しているプロジェクト（ジョグジャカルタの皮加工品）
- ④JETRO が実施している一村一品プロジェクト（ジョグジャカルタの家具、ホームアクセサリー）

一方、中部ジャワ州 DINAS 協同組合中小企業局は FPESD の活動を全面的にサポートしていて、優先クラスターリストも FPESD のものと合致していた。

2) 西スマトラ州

西スマトラ州では、中部ジャワ州と違い BAPPEDA の強い関与はなかった。かわりに、DINAS 商工局がリードするプロジェクトと DINAS 中小企業組合局がリードするプロジェクトが同時並行で走っている³⁰。

中部ジャワ州 DINAS 商工局は、大統領規定（2008 年 28 号）をよく理解して、そのとおりの実施にとりかかっている。まず、優先産業クラスターには、セメントとカカオが選ばれている。予算は工業省の DGIAK から下りることになっているが、カカオについては、いまだ予算が下りてきていないので活動が進んでいない。一方、セメントクラスターについては、民間〔セメント工場、商工会議所（KADIN）〕、大学、商工局、労働局を含む関係者によるワーキンググループを設置して、開発コンセプトを作成した。ワーキンググループでは、前回 JICA クラスター調査でトレーニングを受けた Andalas 大学の講師が、学んだ知識を生かしてファシリテーターとして活躍している³¹。作成された開発戦略では、西スマトラ州の唯一の大規模製造業者であるセメント工場に機械や部品を供給させるため、その工場と周辺の中小金属加工業者、修理業者との連携強化を図ることをビジョンとしている。また、環境に配慮して、材木資材からセメント資材へのマーケットの移行を促進することを検討している。

一方、地方産業コア・コンピタンスセクターについては、優先クラスターに選ばれているカカオを含めて、7つのセクター（カカオ、食品加工、被服、農業機械、革製品、ガンビル、魚加工）をプロジェクトに選定している。西スマトラ州では 16 名の診断士が養成されており、3 名が州政府に所属して、残り 13 名が県政府に所属している。中小企業診断士は西スマトラ州内の 650 のセントラのうち 20 のセントラの分析を行った。そのうち 4 つのセントラについてカイゼン指導などの具体的な課題対応策が予算化されて、実施を予定している。

一方、DINAS 協同組合中小企業局は、工業省のプログラムとは独自に一村一品（カブパテン・コア・コンピタンス）プロジェクトを推進している。表 2-12 が協同組合中小企業局主導のカブパテン・コンピタンスプロジェクトに選ばれている産業クラスターである。この表では、工業省の DG-IKM が優先クラスターと認定している刺繍（Bukittinggi）と織物（Tanar Datar）が含まれておらず、更に、商工局が地方産業コア・コンピタンスプロジェクトに選定している農業機械と皮加工品も抜けている。

³⁰ 西スマトラ州の DINAS 商工局と DINAS 協同組合中小企業局は間もなく合併予定。

³¹ 前回 JICA クラスター調査では、西スマトラ州のガンビルクラスターがサンプルクラスターとして調査対象となっていた。パイロット事業地を選定する過程で、各サンプルクラスターの開発戦略を参加型手法により策定した。また、最終現地調査では、すべての調査対象クラスターから選定されたクラスターファシリテーター候補のトレーニングを実施した。

表 2-12 西スマトラ州製造業カブパテン・コンピタンス
(DINAS 協同組合企業局推進プロジェクト)³²

対象物品 (県・市)	アクションプラン案
被服 - キルト (Padang Panjang)	UPT の機材補強 他のセントラとの比較調査 投資促進
食品加工 (Solok, Payakumbuh, Bukittingi, Padan Pariaman)	パッケージング、品質基準、ブランディング
ガンビル (50 Kota)	品質改善、加工促進
魚加工 (Solok Selatan; Pasaman; SWL/Sinjunjung; Dharmasraya)	加工促進 (乾燥魚、スナック) パッケージング

(3) ドナーの取り組み

以下、事前調査で情報を得たドナーが実施している主なクラスター振興プロジェクトについて記載する。

1) GTZ

GTZ のクラスター支援は Regional Economic Development (RED) プログラムのなかで 2007 年から実施されている。中部ジャワ州を活動拠点としてラタン家具 (スコハルジョ県) と牛乳 (ボヨラリ県) の 2 セクターを振興している。GTZ はクラスター振興とは呼ばず Value Chain Promotion Project と呼んでいる。製造業クラスターとしてのラタン家具では、たった 1 年ながら大きな成果をあげている。その成功の要因は以下 3 点と分析する。第一に、長きにわたって中部ジャワ州に支援を行っているため関係者による協力体制が整っていること。特に、家具ハンディクラフト産業協会 (ASMINDO) とインドネシア中央銀行の協力は自立発展性の面から見ても貴重である。第二に、バリューチェーン上の課題に同時並行的に介入していること。バリューチェーン分析の結果、ボトルネックはカリマンタン島からの資材調達ルートであると診断して、調達ルートの改善と共同購入を推進した。そして、デザイナーを呼んでデザイン改良などを行った。販売では、新聞を使ったブランドづくりと、ジャカルタへの展示会参加を行っている。第三に、輸出業者と下請け業者の連携をうまく利用して、下請け業者の能力向上を図ったこと。下請け業者のトレーニングはインドネシア中央銀行とともに以下を実施した。

- ① CEFE Start Up (15 日間)
- ② CEFE Managing Growing SME (5 日間)
- ③ デザイン (2 日間のトレーニングのあと、米国から来たトレーナーが各社を 3 回ずつ訪問指導した)
- ④ 生産在庫管理 (3 日間のトレーニングのあと、スマランにある家具専門学校が 2~3 回訪問指導した)
- ⑤ ブランド構築と展示会参加 (2 週間、IETC でのトレーニングを含む)
- ⑥ マーケティング戦略

³² 西スマトラ州協同組合中小企業局から得た資料により作成。

⑦ビジネス会合

これらのトレーニングを受けた 60 の下請け企業が輸出業者の保証の下、各社 2,000 万ルピアを借り入れることができた。資金使途は運転資金であるが、期間は 3 年間で利率は 6% である。貸付先の Commercial Bank は CSR（企業の社会的責任）資金（PKPL）を使っている。

GTZ は 2008 年 11 月から新たなパイロット事業地にてプロジェクトを拡大する予定である。

2) USAID

USAID は 2005 年から 2009 年まで実施されている SENADA（労働集約産業競争力強化プロジェクト）というプログラムのなかでクラスター振興を行っている。GTZ と同様、クラスター振興とは呼ばず、Value Chain Strengthening と呼んでいる。SENADA のスタート当初の 1 年間半は直接に企業支援をしていたが、非効率的であったため、その後はバリューチェーンアプローチに変えている。SENADA の支援対象は靴、自動車部品、衣類、家具・家庭装飾品、ICT の 5 セクター。以前は家具と家庭装飾品が別別だったが統合した。また、ICT はクロスカッティングセクターと位置づけられる。各セクターでバリューチェーンを検証して、それぞれにベストと思われる振興策をつくるので、中央からの戦略づくりから始めるトップダウン・アプローチのものもあれば、直接企業集積に働きかけるボトムアップ・アプローチのものもある。具体的な活動としては、法制度に関する提言、企業間リンク強化、加工製品の品質向上、生産性向上・マーケティング・輸出などに関する経営スキル向上、金融・情報アクセスの向上などが含まれる。例えば、家具セクターにおいては、ジョグジャカルタで 12 社を対象にエコ商品を開発した。Eco Exotic というブランド名で展示会への出展、ホームページの作成、宣伝活動を行っている。

SENADA はジャカルタ以外にも、バンドン、スマラン、ジョグジャカルタ、スラバヤにサブ・オフィスを設置しており、ローカルスタッフも含めると 50 名強の人員がいる。プロジェクトの内容は大統領規定（2008 年 28 号）の優先産業クラスターの成長促進事業に合致しているはずだが、工業省との深い協調関係はない。特に、特定の省をカウンターパートとしてもたずに、直接企業や協会等関係者に働きかけている。

3) 国際金融公社（IFC）

IFC は PENZA(Program for Eastern Indonesian SME Assistance)プログラムのなかでクラスター振興を行っている。プロジェクト名は Sustainable Supply Chain Linkage と呼び、やはりクラスターとは呼んでいない。家具、カカオ、ワカメの加工セクターを対象に事業を行っている。サプライチェーン上のボトルネックの解消支援とマーケットの要求基準に合った品質向上をめざして、加工プロセスの向上を支援した。家具セクターは中部ジャワ州で、カカオとワカメ加工は南スラウェシ州で実施されていた。

4) JETRO

前述のとおり、JETRO はジョグジャカルタで地震震災復興支援を兼ねて一村一品プロジ

ェクトを実施した。支援内容は商品開発、展示会出展、商談ミッションなど。参加した 10 の家具、ホームアクセサリ業者は JOGJAtic という共同ブランドを立ち上げて積極的な販売活動を継続している。JETRO では、この事業の成功を受けて第二クールとしてスマトラ島、カリマンタン島、スラウェシ島から 1 ヲ所ずつ手工芸品の一村一品プロジェクトを開始する予定である。第二クールからはインドネシアの商工会議所もメンバーとして参加する予定である。

2-6 クラスタ振興に関する課題

インドネシアのクラスタ振興の最重要課題は、実施体制の組織化と考えられる。現在の状況は、インドネシア全国でクラスタ振興への関心が高まり、様々な組織が、様々な手法でクラスタ振興の試みを行っている。しかしながら、実施体制のモデルが確立されていないために、知見の共有促進が阻まれるだけでなく、様々な試みが重複する非効率な活動になりかねない。すなわち、同じトピックなのに、実施組織ごとに関係者一同が呼び出されて何度も似たような話し合いを重ねることになる。インドネシアのクラスタ振興事業が分散的である理由は、2 つ考えられる。1 つは、地方分権化のなかで、地方政府が行うイニシアティブと中央政府が戦略的に実施するプロジェクトが融合されていないということ。もう 1 つは、2-3 (1) に記載のとおりクラスタ振興に対する理解がまちまちのまま各種プロジェクトを実施しているために、プロジェクトの体系整理ができていないということである。本格調査では、クラスタ振興の体系づくりの枠組みとしての共通理解が得られるよう大統領規定(2008 年 28 号)の地方産業コア・コンピタンスの育成を促進するものであると整理してある。前回 JICA クラスタ調査では、セントラ内の企業を対象としたクラスタ振興のノウハウについては、重要な知見を生み出し、現在もその知見を取り入れたクラスタ振興活動が散見される。今回の本格調査では、その知見を活用して、更に、全国的なクラスタ振興を可能とする実施体制づくりに注力することが課題と考えられる。

しかしながら、カウンターパートである DG-IKM はクラスタ振興におけるネットワーク構築に対する重要性は認識が強くなく、むしろ、クラスタ内企業への直接的な技術提供に関心を抱いている。そのため、事前調査団がかかげた制度づくりへの課題を十分に認識しているのか確認できない部分も残った。したがって、本格調査の調査団は、カウンターパートのクラスタ振興の目的、手法の理解を深めることも含めて、本件調査に臨むことが必要となる。

2-7 わが国援助政策との関連、JICA 国別事業実施計画上の位置づけ

対インドネシア国別援助計画においては、3 本柱の 1 つである「民間主導の持続的な成長」のなかで「裾野産業・中小企業振興」が重点項目の 1 つとなっており、インドネシア政府が裾野産業育成に積極的に取り組むよう政策支援を継続し、また、将来、裾野産業・中小企業育成を自立的に行っていくことができるよう、わが国のこれまでの政策提言を踏まえ、中小企業制度構築・人材育成をはじめとする体制・システムづくりを支援する、としている。

また、JICA 国別事業実施計画においては、8 重点分野の 1 つである「民間投資主導の成長のための環境整備」のなかで「民間セクター開発支援プログラム」があり、そのなかで「中小企業・裾野産業支援サブプログラム」が設定されている。同サブプログラムでは、浦田提言及び官民合同フォーラムや JETRO 連携を通じた中小企業・裾野産業支援のための事業を展開する、としている。

第3章 本格調査の概要

3-1 本格調査の枠組み

(1) 調査名

(和文) 中小企業クラスター振興計画調査

(英文) The Cooperation for Strengthening Clusters (SENTRA) of Small & Medium Industries in the Republic of Indonesia

(2) 調査目的

地域資源を活用したクラスターの振興策を効果的に実施するための中央・地方政府の組織体制やそれぞれがとるべき具体的施策についての提言を行う。

具体的には、国家産業政策に関する大統領規定（2008年28号）に基づき、地域のポテンシャルや優位性（天然資源、人材能力、技術等）を活用したクラスターを効果的に振興するパイロットモデルを試行し、クラスター振興のための実施ガイドライン案の作成を目的とする。

(3) 調査期間

2009年1月～2010年5月（予定）

年度	2008年度			2009年度												2010年度		
年次	1年次			2年次												3年次		
月	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	
月次	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
現地調査																		
国内作業																		
報告書	△ IC/R			△ IT/R						△ DF/R						△ F/R		
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">← ステージ1 →</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">← ステージ2 →</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">← ステージ3 →</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">← ステージ4 →</div> </div>																		

IC/R：着手報告書、IT/R：中間報告書、DF/R：最終報告書案、F/R：最終報告書

(4) 調査対象地域

アクションプランはインドネシア全土に適用できるものを作成する。基礎情報については全国レベルのものを収集し、現地調査については事前にインドネシア側が選定する5つの候補州より、日本・インドネシア双方の合意により2つの州に絞り込んで実施する。現地調査の結果から類型化を行い、他の州にも適用できる提言を行う。

(5) 調査の内容

(ステージ1) インドネシア全体におけるクラスター振興に関する現状・課題分析

インドネシアのクラスターの現状やクラスター振興支援施策、関連機関について調査を行う。また、現地調査の対象となる2つの州を選定する。

- ① 「中小企業クラスター機能強化計画調査」で提案されたアクション・プログラムの実施状況のレビュー：提言活用の評価の分析と教訓の抽出
- ② 関連政策、事業実施体制、機能、予算配分メカニズム、実施能力（中小企業診断士等の人材の活用可能性を含む）の分析

- ③インドネシア全体のクラスターの情報収集（クラスターの数、規模、分野、共通的な特徴、官民による支援活動）
- ④対象2州の選定：インドネシアが事前に選定した5つの候補から現地調査対象の2州を絞り込む。5つの候補の選定プロセスが適当でないと判断される場合には、調査団がそれ以外の州も含めて追加情報を収集のうえ、2つの州を選定する。

（ステージ2）2対象州のクラスター振興の現状・課題分析

現地調査対象として選定された2つの州において、州内クラスターの現状やクラスター振興支援施策、関連機関について調査を行う。

- ①対象クラスターの状況分析〔形成・発展の要因、政府（中央・地方）が果たした役割〕
- ②対象クラスターのバリューチェーン把握、問題点・課題と要因分析
- ③利用可能施策の洗い出し、定義づけとどの事業者対象にどのような場合にどのような条件で活用可能か・推奨されるかの明確化
- ④民間も含めた活用可能サポート機関の整理、機能の明確化
- ⑤上記③、④の結果を基に利用可能なリソースを取りまとめたデータベースの作成

（ステージ3）対象州におけるパイロットプロジェクトの実施

既存の支援リソースをベースとする支援事業の促進を可能とする中央政府、地方政府におけるそれぞれのPDCAサイクルの確立をめざす。パイロットプロジェクトは、成功事例をつくることよりも、PDCAサイクルの試行を通じて問題分析・助言を行い、中央・地方の役割分担・連携体制やガイドラインの提言に向けた情報収集・方向性の洗い出しを行うことを主目的とする。具体的には、以下に述べるPDCAサイクルに沿った活動が想定される。

①Plan

- ・ワーキンググループとともに対象活動を選定（上記ステージ2③、④で調査した既存のリソースを効果的に組み合わせることを基本とする）
- ・支援計画・体制の策定

②Do

- ・実施（インドネシア側が主体的に支援事業を実施するのを日本側が側面的に指導・支援）
- ・公的サポート機関の能力向上

③Check

- ・サポート体制のモニタリングと分析・評価（分析に必要なデータの明確化とデータベースひな型作成を含む）
- ・サポート活動・プロセスの見直し・変更

④Action

- ・サポート活動の各プロセスでの活動の標準化、可視化
- ・モニタリング・評価・レポート体制の改善
- ・広報体制の改善
- ・予算・計画へのフィードバック

(ステージ4) 地域資源を活用したクラスター開発プログラムを中心とする、中央・地方政府によるクラスター振興に関するアクションプランの策定

- ①パイロットプロジェクトを通じて得た情報、結果を整理する。
- ②ステージ3までの調査結果を基に以下の項目を網羅する形で、具体的なアクションプランの提言を行う。
 - ・実施ガイドライン・マニュアルの作成（インドネシア政府が導入した「一村一品アプローチに基づく零細・中小企業クラスター開発プログラム」に係る「一般指針」及び「技術指図書」の策定を含む）
 - ・中央・地方政府の適切な連携下でのクラスター振興のモニタリング・実施体制に係る提言
 - ・クラスター開発を阻害する要因を解決するための施策の抽出と提言
- ③調査結果報告ワークショップを開催する。

インドネシア政府（中央・地方）、民間、他ドナーの関係者を広く集めて、最終報告書案の内容を紹介すること、及び最終報告書案記載事項の実現化のために必要と思われるアドバイスをインドネシア側に行うことを目的としたワークショップを開催する。

以上のほか、調査期間中、教訓やグッドプラクティスを全国的に普及するセミナーを適時開催する。

(6) 成果品

- ①零細・中小企業クラスター振興の現状・課題が整理される。
- ②各調査・パイロットプロジェクトの実施を通じて、課題の分析と施策の実施・管理に関しカウンターパート機関の能力が向上する。
- ③パイロットプロジェクトを踏まえ、地域資源を活用した、中央・地方政府によるクラスター振興に関するアクションプラン(中央・地方のモニタリング・実施体制のガイドライン案を含む)が策定される。

(7) 実施体制

工業省中小企業総局（DG-IKM）、調査開始後決定される2つの州政府商工局のそれぞれにワーキンググループを設置し、実質的なカウンターパートとする。

また、他の関係省庁、民間団体を含めたステアリング・コミッティを設置し、本調査の過程で出てくる成果は最終的にステアリング・コミッティの承認をもって決定されることとする。ステアリング・コミッティのメンバーについては、調査の進捗に応じ、インドネシア側と調査チームの協議により決定する。

(8) クラスターの定義

実施細則 (S/W) において、本調査で対象とするクラスターの定義を以下のとおりインドネシア側と確認した。

クラスターは、最大でも州レベルの地理的範囲に限定され、地理的に集積した関連産業と支援機関群を意味する。基本的にはインドネシア語で同業種の製造業の地理的産業集積を示すセントラに焦点を当てるが、クラスターの成長シナリオを実現するために必要に応じてセントラ外企業も含む（受益者として関与させる）ことを検討する。

これは、本件調査が地域資源を活用した、いわゆるボトムアップ・アプローチのクラスターに、より焦点を当てていることと、単一の州レベルで活動をコントロールできることが地方政府の効果的な支援施策実施につながると想定していることが背景にある。

3-2 本格調査実施上の留意点

(1) 地方分権化のなかでのクラスター振興のあり方

クラスター振興は、名前を変え、実施者を変え、インドネシア中に広がっていることは間違いない。そのなかであらゆる知見が生まれてきているが、問題はそのプロジェクトの実施情報が取りまとめられていなく、知見が全国レベルで共有されていないことである。その原因のひとつは前回 JICA クラスター調査以来、全国を対象としたクラスター振興プロジェクトが実施されていなかったことが考えられる。米国国際開発庁 (USAID) の労働集約産業競争力強化プロジェクト (SENADA) も全国プロジェクトであるものの、中央政府を十分に巻き込んでいないため、情報が分散されている。前回 JICA クラスター調査の最終現地調査で行ったセミナーとクラスターファシリテーターのトレーニングは、知識の伝播効果が高かったことが事前調査で判明した。今回本格調査でも、セミナーとトレーニングを組み合わせることで知見を広げることが望まれる。

一方で、インドネシアの地方分権化は、地方の独自性を重んじているので、クラスター振興における中央政府の役割は十分に検討する必要がある。クラスター振興は集積地に近い地方政府が実質的な実行主体である。地方政府のイニシアティブを十分に配慮した全国展開のあり方を検討しなくてはならない。事前調査で見受けられたような、地方政府の優先度に整合しない形での中央からの予算づけは、地方政府のイニシアティブの統合を乱しかねない。また、工業省というひとつのラインミニストリーにすぎない部局のラインで、国、州、県の横のつながりを牽引すると想定するのは非現実的であろう。現在の地方分権の政策策定のなかでキーとなっている国家開発計画庁 (BAPPENAS) - 地方政府開発計画局 (BAPPEDA) のラインを活用することも得策と思われる。また、州、県レベルでは、知事が最大のステークホルダーであることに留意が必要である。

(2) 関係者の理解の促進

上述 (1) とも関係するが、インドネシアにおけるクラスター振興は、関係者も多様であり、また、クラスター振興についての考え方も必ずしも関係者で統一的なものではなく、本件調査に係る期待も様々である。以上も踏まえ、ワーキンググループとともに調査を実施する際に、適切に関係者の理解の促進と調査手法の技術移転を図るべきと思われる。同時に、関係者（特に工業省や州政府）の本件調査に関する共通的な理解を促進し、クラスター振興に係る取り組みを促進

するべく、調査の内容や進捗、期待される成果について適宜アップデートしつつ関係者に適切にアピールすることに留意が必要である。

(3) 前回 JICA クラスター調査のアウトプットの活用

JICA が 2001 年から 2004 年にかけて実施した開発調査「中小企業クラスター機能強化計画調査」のアウトプットは、中央政府カウンターパートの対応が鈍かった等により、組織的には生かされている形跡がトレースしにくいものの、地方を中心にその後のクラスター振興の政策や活動に生かされている様子が事前調査で見受けられた。前回 JICA クラスター調査のアウトプットはいまだに活用できる部分が多いと思われる。本件本格調査でも、前回のアウトプットを活用することが、短い調査期間でより高い成果をあげるために役立つことと思われる。ただし、前回のクラスター調査実施以降、ドイツ技術協力公社 (GTZ) や USAID などが多くのクラスター振興経験を積み重ねているので、そこからの教訓も柔軟に取り入れることがよいであろう。

(4) 有機的で柔軟なネットワークづくり

前回 JICA クラスター調査では、セントラ内の企業を支援対象としてサンプルとして与えられて、当初、なるべく多くの対象セントラ企業を活動に参加させようと図った。しかしながら、結果として意欲の高い企業しか、効果のある連携はつくれないうことが判明した。この教訓は、政府のステークホルダーの連携づくりについても同様かもしれない。カウンターパートの枠を超えて、理解者を多く呼び込むことが、提言の実施に対する協力者、支援者を増やすことになるであろう。例えば工業省内部でも他の総局、計画局、工業研究所など広く理解者を探し求めることが得策である。

(5) クラスターファシリテーターの役割の見直し

前回 JICA クラスター調査では、クラスターファシリテーターの役割が重要であると唱えたが、いまだビジネス・ディベロップメント・サービス (BDS) プロバイダーとの差別化ができていず、ファシリテーターの活動の資金源が確保されていない。本件本格調査では、クラスターファシリテーターの定着を図るための制度化の検討が必要である。各国の経験では、クラスターファシリテーターは非常勤ではなく、常勤のポジションであり、安定収入を得ていることが多い。

(6) 他のわが国支援との連携

インドネシアでは JICA を含めわが国が関連分野での様々な協力を実施しているが、そのなかでも以下については本調査と密接に関係することが考えられるため、本格調査実施の際には、これらを含めたわが国による様々な協力の成果を活用しつつ、また、十分な連携・情報交換を行い、相乗的な成果の実現に留意が必要である。特に、独立行政法人日本貿易振興機構 (JETRO) は今後工業省を通じた一村一品分野での新規協力を検討しているとの由であり、相乗効果が出るよう十分に協調することが望まれる。

①個別専門家「工業開発アドバイザー」(2008年1月～2010年1月)

②技術協力プロジェクト「ガジャマダ大学産学地連携総合計画」(2006年4月～2009年3月)

③技術協力プロジェクト「南スラウェシ州地場産業振興支援(地域資源を活用した)プロジェクト」(2008年度開始予定)

④JETRO による一村一品運動支援（2006 年より実績あり）

さらに、金融分野でも、インドネシアでは 2007 年来信用保証制度の充実へ向けた取り組みが行われるなど、中小企業向け金融の円滑化が重要な政策課題となっており、日本からの支援も要請されている。これら金融面での政策動向や地方の現場における中小企業向け金融の状況も踏まえた調査が望まれる。

（7）診断士の活用

上記に加え、JICA は、2005 年から技術協力プロジェクトで中小企業診断士育成を支援しており、地方政府の産業振興を担うエクステンション・オフィサー（中小企業に対して技術支援等を行う専門職員）を主な対象として既に 255 名が研修を修了している。この資格制度を今後どう活用していくか工業省中小企業総局で検討しているが、今後は、これら研修修了者が現場で診断活動の実績を積むことで診断制度の定着・発展が期待される。わが国の地域資源活用プログラムや産地振興のための診断等では中小企業診断士がプログラムのコアメンバーとして活躍しており、このような日本の経験も踏まえ、クラスター振興における中小企業診断士の活用の検討や試行について念頭に置いて調査を実施することが望まれる。

（8）ドナー間での知見の共有

上述の日本の支援のみならず、他ドナーとの知見の共有と情報交換も本件調査期間中定期的に行うことが好ましい。互いのプロジェクトからの教訓は次のアクションの参考になるばかりでなく、インドネシア政府への統一した働きかけを行う一助になるであろう。

（9）本格調査後の協力

クラスター支援プロセスの全国ネットワーク基盤構築等に係る政府機関の能力向上のための技術協力プロジェクトの要請がインドネシア側で準備されており、本格調査の結果も踏まえて調査終了後に協力を検討することも想定され得る。したがって、本格調査実施の際には、調査終了後の協力の必要性や内容についての判断材料の収集が期待される。

同時に、協議議事録（M/M）にて開発調査実施が引き続いての協力採択を約束するものではないこと等をインドネシア側と確認しているとおおり、インドネシア側に今後の協力に対する無用な期待を抱かせないよう留意が必要である。

第4章 団長所感

本件事前評価ミッションでは、カウンターパートである工業省中小企業総局（DG-IKM）との面談で、プロジェクト形成ミッションの際に意見交換した内容から大幅に異なる要望が表明され、面談を通じてカウンターパートが本件開発調査の位置づけを十分に認識しているのか十分に確認できなかった部分もあり、プロジェクトの実施には一定の困難が予想される。しかしながら、本件プロジェクトの以下のような重要性を考慮すれば、是非実施すべき案件だと考える。

（1）過去のこの分野の成果の活用

インドネシアは、JICAによる技術協力の最大の受益国の1つであり、中小企業分野でもこれまで多くの取り組みを行っている。特に2000年に早稲田大学の浦田教授による提言が出されて以降は、政策分野、金融分野、経営面、技術面等で多くの支援を行っており、地方での産業振興を担う中小企業診断士の育成、輸出促進の核となる貿易研修センター（IETC）、地方貿易研修・振興センター（RETPC）の整備等の成果があがっているが、本件プロジェクトはこのようなこれまでの成果を含む地方のリソースを活用して関係者のネットワークにより産業振興を効果的に行うメカニズムを提示するものであり、これまでの協力の成果を効率的に活用するためにも重要な案件である。

（2）タイミングの問題

インドネシア政府は、2007年6月に新経済政策パッケージを、また、2008年5月に新々経済政策パッケージを発表し、中小企業振興をプライオリティの高い政策として位置づけている。このなかで工業省中小企業総局はクラスター・アプローチに基づく地方での産業振興に責任を有しており、具体的にこれをどのように進めるのか戦略を策定することが求められている。今後ガイドラインの査定等が求められており、今回の成果を活用するには最良のタイミングである。

（3）EPA との関係

日本とインドネシアの経済連携協定（EPA）は2008年7月に発効したが、本件プロジェクトはEPA案件として登録されており、プロジェクトの実施は両国間の合意となっており、わが国としてこの合意を誠実に履行する義務を負っている。

（4）今後の展開

インドネシア政府は、地方の中小企業振興をプライオリティの高い政策として位置づけており、今後もこの分野での積極的な取り組みが期待される。わが国は、第2次大戦により壊滅的な影響を被った中小企業を復活させた中小企業振興の成功事例を有しており、また、地域資源活用プログラム等の中小企業政策や産業クラスター振興等地方のリソースのネットワークを活用した産業振興の取り組みを積極的に活用しており、インドネシアが今後この分野の取り組みをするにあたって、様々な支援が可能だと思われる。さらに、インドネシアに対しては中小企業金融への支援も検討しており、本件プロジェクトの成果を踏まえてインドネシア政府の対応を踏まえた更なる協力も可能であり、このような展開を考慮すれば本件事業の実施は重要である。

以上のとおり、本件の位置づけを考慮すれば本件はしっかりと実施すべきだとは思うが、今回のカウンターパートとの面談等から先方の実施能力には不安があるので、実施にあたっては以下の点に留意すべきである。

(1) 工業省中小企業総局の積極的な関与

インドネシアは、地方分権が進んでおり、地方の産業振興は州政府等の地方政府が担っており、中央では地方の取り組みが十分には共有されていない。しかし、予算配布やガイドライン等の戦略策定は引き続き中央レベルが担っている。このため、本件プロジェクトの実施にあたっては、カウンターパートである工業省中小企業総局の職員に地方での取り組みをしっかりと把握させることも考慮し、できるだけ工業省中小企業総局の職員に積極的に参加してもらうことが重要。

(2) 関係者の連携の促進

産業振興は、工業省中小企業総局だけでなく、工業省の産業を所管する各原局、協同組合中小企業担当国務大臣府（SMOCSME）、国家開発計画庁（BAPPENAS）、経済担当調整大臣府、インドネシア中央銀行（BI）等多くのプレーヤーがおり、インドネシア商工会議所（KADIN）等の産業界を含めた関係者の情報共有を図ることが重要。産業クラスターのコアが関係者のネットワークであり、インドネシアで最も遅れており、本件事業の効果を高めるためにも中央レベルでのネットワークを図ることは重要。

また、具体的な産業振興は州政府等地方で行われるが、中央に比べると地方では関係者の連携はある程度行われているが、本件プロジェクトを通じて更なる連携を図ることに留意すべきである。

(3) 地方のリソースの積極的な活用

これまでの JICA の協力でも中小企業診断士や RETPC、金属機械工業研究所（MIDC）等の協力を行っているが、インドネシアには JICA だけでなく他ドナーも多くの取り組みを行っている。また独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）等民間ベースの協力でもいくつかの取り組みが行われており、本件事業を効果的に行うためにこのような成果を踏まえるとともに、これらを十分に活用する視点が重要である。

付 属 資 料

1. Scope of Work

2. Minutes of Meetings

3. 関連法規

- 3-1 国家産業政策に関する大統領規定 2008 年 28 号及び添付資料
- 3-2 地方産業コア・コンピタンス振興ロードマップ（工業省 2007 年）
- 3-3 集積地における一村一品（OVOP）アプローチを通じた中小産業振興の効率性向上に関する工業大臣規定 No. 78/M-IND/PER/9/2007

4. 収集資料リスト

SCOPE OF WORK
FOR
THE COOPERATION
FOR
STRENGTHENING CLUSTERS (SENTNRA)
OF
SMALL AND MEDIUM INDUSTRIES
IN
THE REPUBLIC OF INDONESIA

AGREED UPON BETWEEN
MINISTRY OF INDUSTRY
AND
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

Jakarta, September 19, 2008



Mr. Fauzi Aziz
Director General of Small and Medium
Industry
Ministry of Industry
Republic of Indonesia



Mr. Akiyoshi SAKURABA
Leader of the Preparatory Study Team,
Japan International Cooperation Agency

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 Cooperation for Strengthening Clusters (SENTRA) of Small and Medium Industries in the Republic of Indonesia (hereinafter referred to as “the Cooperation”) 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 Cooperation in close cooperation with the relevant authorities concerned of GOI.

On the part of GOI, the Directorate General of Small and Medium Industry (hereinafter referred to as “DGSMI”), Ministry of Industry (hereinafter referred to as “MOI”) shall act as the counterpart authority at the central government level to the Japanese Cooperation Team (hereinafter referred to as “the Team”). The Industry and Trade Office of local authority (hereinafter referred to as “DINAS”) shall perform the equivalent roles at the local government level. DGSMI and DINAS will work closely and coordinate the Cooperation within the organizational arrangements of the Steering Committee and the Working Group, both of which will be established before or during the Cooperation for its smooth and effective implementation.

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

II. Objective of the Cooperation

The objective of the Cooperation is to formulate action plans for the central and local authorities so that they can effectively implement measures to strengthen Clusters (SENTRA) of small and medium industries.

Specifically, based on the Presidential Regulation for the National Policy on Industrial Development (No. 28 of 2008), this is to try a pilot model to effectively promote Clusters

utilizing local potentials and advantages (eg. natural resources, human capacity, and technology). Furthermore, draft implementation guidelines for the cluster promotion shall be produced as an output of the Study.

“Cluster” in this Cooperation means geographical concentration of related industries and institutions within a province. The focus of Cluster is basically SENTRA, however, the final beneficiaries may include enterprises outside SENTRA depending on development strategies of the Cluster.

III. Cooperation Area

The Cooperation will focus on two pilot provinces to draw lessons and recommendation for the entire area of Indonesia.

IV. Scope of the Cooperation

In order to achieve the objective mentioned above, the Cooperation shall be conducted in accordance with the scope as follows:

- (1) Preparation by the Indonesian side (before the end of December, 2008)
 - 1) Preparation of evaluation sheets
 - 2) Establishment of the selection committee
 - 3) Preliminary selection of five candidate provinces to select two pilot provinces

- (2) Study of the current situation of strengthening Clusters in Indonesia
 - 1) Review of the implementation of the action programs recommended by the Study on Strengthening Capacity of SME Clusters in Indonesia implemented between October in 2001 and March in 2004
 - 2) Analysis of the relevant policies, organizations and their functions, budgetary systems, and capacity of those organizations and their human resources
 - 3) Collection of information of Clusters all over Indonesia such as the number, scale, sector, characteristics, and major public and private promotion activities
 - 4) Selection of two pilot provinces



- (3) Analysis of the current situation of the target Clusters in the two selected provinces
- 1) Analysis of general information such as the causes of Cluster formation and development, and the roles of the central and local governments
 - 2) Analysis of value chains
 - 3) Identification and specification of relevant promotion measures as well as clarification of their availability and suitability by the target beneficiaries, their business stages, and the access conditions
 - 4) Identification of the potential support organizations including the private sector and their functions
 - 5) Compilation of database/catalogs of the available resources based on the results of 3) and 4) above.
- (4) Pilot projects in the two pilot provinces on Plan-Do-Check-Action (PDCA) cycle
- 1) Plan
 - Selection of pilot activities
 - Design of promotion activities and implementation structures
 - 2) Do
 - Implementation (mainly by the Indonesian Working Groups)
 - Capacity development of public promotion organizations
 - 3) Check
 - Monitoring, analysis and evaluation of promotion structures and activities (including specifying the data necessary to analyze and monitor and developing its database prototype)
 - Review and modification of the promotion activities and processes
 - 4) Action
 - Standardization and visualization of the activities in each process of promotion
 - Improvement of the system of monitoring, evaluation, and reporting
 - Improvement of publicity system
 - Feedback to planning and budgeting process
- (5) Formulation of action plans for strengthening Clusters of small and medium industries by the central and local governments



Formulation of action plans including the following items:

- Implementation guidelines and manuals including the general guideline and the technical instruction for the “Micro, Small and Medium Enterprise Cluster Development Program through One Village One Product approach”
- Recommendations for implementation and monitoring mechanism under proper coordination among the central and local authorities
- Recommendations for possible measures to solve or alleviate constraints on Cluster development

National seminars to disseminate the lessons and good practices will be organized in a timely manner.

V. Work Schedule

The Cooperation will be carried out in accordance with the tentative schedule as attached in the Appendix. The schedule is tentative and subject to be modified when both parties agree upon any necessity that may arise before or during the course of the Cooperation.

VI. Reports

JICA shall prepare and submit the following reports to GOI. In case of any differences in interpretation between English version and Indonesian version, the English one prevails.

1. Twenty (20) copies of Inception Report (English and Indonesian)

The Inception Report will contain the schedule and methodology of the Cooperation. The report will be submitted at the commencement of the Cooperation in Indonesia.

2. Twenty (20) copies of Interim Report (English and Indonesian)

The Interim Report will summarize the findings of the first and second field survey. The report will be submitted within two weeks after the end of the second work period in Indonesia.

(43)

111

3. Forty (40) copies of Draft Final Report and its summary (English and Indonesian)

Draft Final Report will contain the result of the pilot projects and draft recommendations. The report will be submitted at the end of the fourth work period in Japan. The Indonesian side shall submit written comments on the Draft Final Report to JICA within one (1) month after the receipt of the report.

4. Forty (40) copies of Final Report and its summary (English and Indonesian)

Final Report will be submitted within two (2) months after the receipt of the comments on the Draft Final Report.

VII. Undertaking of the Government of Indonesia

1. To facilitate smooth conduct of the Cooperation, GOI shall take necessary measures:

- (1) To secure the safety of the Japanese Cooperation Team (hereinafter referred to as “the Team”);
- (2) To permit the members of the Team to enter, leave and stay in Indonesia for the duration of their assignment therein, and exempt them from alien 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 materials brought into, and out of, Indonesia for the conduct of the Cooperation;
- (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 them for their services for the implementation of the Cooperation;
- (5) To provide necessary facilities to the Team for remittance as well as utilization of the funds introduced into Indonesia from Japan for the implementation of the Cooperation;
- (6) To secure permission for entry into all areas concerned for the implementation of the Cooperation;
- (7) To secure permission for the Team to take all data and documents related to the Cooperation out of Indonesia; and

Handwritten initials and a signature mark.

- (8) To provide medical service as needed. Its expenses can be charged to the members of the Team.
2. GOI shall bear claims, if any arise, against the member of the Team resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their duties in the implementation of the Cooperation, except when such claims arise from gross negligence or willful misconduct on the part of the members of the Team.
 3. MOI, in collaboration with relevant authorities, shall act as the counterpart agency to the Team and also as a coordinating body in relation with other governmental and non-governmental organizations concerned for the smooth implementation of the Cooperation.
 4. MOI and local authorities shall, as its own expenses, provide the Team with the followings, in cooperation with other relevant organizations.
 - (1) Available data and information related to the Cooperation.
 - (2) Counterpart personnel.
 - (3) Credential or identification cards.

VIII. Consultations

JICA and MOI shall consult with each other in respect of any matter that may arise from or in connection with the Cooperation. The crucial conclusions and relevant results will be kept for record in the form of additional Minutes of Meeting in order to complement this Scope of Work.

木

111

2. Minutes of Meetings

MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
THE REPUBLIC OF INDONESIA
ON
THE COOPERATION FOR STRENGTHENING CLUSTERS (SENTRA) OF
SMALL AND MEDIUM INDUSTRIES IN THE REPUBLIC OF INDONESIA

The Japanese Preparatory Study Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Akiyoshi SAKURABA, visited the Republic of Indonesia from September 8, 2008 to September 19, 2008 for the purpose of discussing the framework of the JICA Development Study Project entitled “The Cooperation for Strengthening Clusters (SENTRA) of Small and Medium Industries in the Republic of Indonesia”(hereinafter referred to as “the Cooperation”).

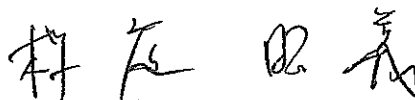
The Team exchanged views and had a series of discussions with the authorities concerned, including the representatives of the Ministry of Industry (hereinafter referred to as “MOI”), the Government of Indonesia (hereinafter referred to as “GOI”) and other agencies concerned.

As a result of the discussions, the Team and the representatives of GOI firstly agreed on the matters referred to in the Attachment 1. Then, the Team and the representatives of GOI confirmed the matters referred to in the Attachment 2, for the better understanding of the Scope or Work (hereinafter referred to as “S/W”) agreed upon between MOI and the Team on September 19, 2008.

Jakarta, September 19, 2008



Mr. Fauzi Aziz
Director General of Small and Medium
Industry
Ministry of Industry
Republic of Indonesia



Mr. Akiyoshi SAKURABA
Leader of the Preparatory Study Team,
Japan International Cooperation Agency

ATTACHMENT 1

I. Importance of Networking and Role of MOI

MOI and the Team confirm that the key point of cluster strengthening is networking with other ministries and various resources including universities and the private sector which are necessary for cluster strengthening. Furthermore, a person or an organization which takes facilitation role for networking is indispensable for cluster strengthening. In this Cooperation, networking at the central level as well as at Provincial and Kabupaten/Kota levels is necessary.

MOI agrees that MOI shall take the central role in networking and promoting facilitator's work as a counterpart of the Cooperation.

II. Technical Cooperation Project

Regarding the current request by GOI for the "Technical Cooperation Project for Cluster Support Human Resource Development" (hereinafter referred to as "the Project"), the Team explained and MOI agreed on the following points.

- Implementation of the Cooperation doesn't necessarily ensure approval of the Project.
- Commitment of MOI to the implementation of the Cooperation and realization of its recommendations is essential to the effective cooperation, which will be taken into consideration in examining the feasibility of the Project.
- The contents of the Project will depend on the result of the Cooperation. However, they are most likely to be capacity and institutional building of MOI and local authorities for cluster promotion such as improving the facilitation and monitoring mechanisms of Cluster promotion measures and management of the cluster forums, while they are unlikely to provide direct assistance with individual supporting organizations including UPT.



ATTACHMENT 2

I. Title of the Cooperation

Both sides agreed that the Cooperation will be entitled “The Cooperation for Strengthening Clusters (SENTRA) of Small and Medium Industries in the Republic of Indonesia”.

However, the official title will be examined and decided separately by the Japanese authorities concerned.

II. Organizational Arrangements

Concerning organizational set-up for implementation of the Cooperation, the following organizations would be formulated.

(1) Steering Committee

The Steering Committee will have meetings when the Cooperation Team works in Indonesia and whenever the need arises. It will include both members from public and private sectors. The functions and membership of the Steering Committee are recommended as follows.

1) Functions

- (a) To supervise and monitor the execution of the Cooperation
- (b) To coordinate participating Indonesian authorities
- (c) To promote collaboration among the relevant stakeholders from the public and private sectors
- (d) To provide the Working Groups with necessary advice, information and assistance with the other relevant authorities
- (e) To endorse the contents of reports submitted by the Cooperation Team

2) Provisional Members

MOI and the Cooperation Team shall discuss and confirm the Steering Committee members in accordance with the planned action plans in the pilot provinces. Following



is a provisional list of the members for consideration between MOI and the Cooperation Team:

Directorate General of Small and Medium Industry, Ministry of Industry
State Ministry of Cooperative, Small and Medium Enterprises
Ministry of Trade
BAPPENAS
Bank Indonesia
DINAS from the two pilot provinces (to be confirmed after selection of the two pilot provinces)
Embassy of Japan
JICA Expert(s)
JICA Indonesia Office

(2) Working Groups

In order to carry out the Cooperation in an efficient and collaborative manner, the functions and membership of the Working Groups, composed of the Cooperation Team and Indonesian counterpart teams, are recommended as follows.

Working Groups will be set up at the national level as well as in the two pilot provinces.

1) Functions

- (a) To produce meaningful outputs and outcome under the supervision of the Steering Committee
- (b) To assign necessary personnel to be counterparts for the Cooperation Team in order to prepare and implement the Cooperation and the pilot projects.
- (c) To take actions to disseminate and follow-up the findings, results and recommendations of the Cooperation
- (d) To ensure the capacity development and institution building in MOI and DINAS

2) Membership

The members of the Working Group in MOI should be decided and informed to JICA Indonesia Office by the end of December.

The members of the Working Groups in two provinces should be decided and confirmed with the Cooperation Team after the selection of the pilot provinces as stipulated in Clause IV below.

III. Selection of the Pilot Provinces

To select the two pilot provinces for the field study and pilot projects, both sides agreed on the following selection process.

(1) Selection of five candidate provinces

MOI should produce an analytical sheet on each province for selection of the pilot provinces. MOI, JICA Expert for Industrial Development Advisor, and JICA Indonesia Office would establish a selection committee and select five candidate provinces taking the following criteria into consideration. Selection should be made by the end of December in 2008

1) Evaluation Sheet

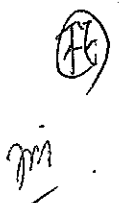
The evaluation sheet should include the following information.

- (a) Current situation of the Cluster (targeted sectors/products, number of enterprises, sales and added values, any other relevant data) and its challenges
- (b) Current situation of Cluster promotion measures (relevant organizations, figures of their staff and budget) and their challenges
- (c) Several action plans supposed to be undertaken under the pilot project

2) Criteria

The selection criteria should include the following items.

- (a) Motivation of participants
- (b) Accurate understanding of the current situation of the Cluster and local micro, small and medium enterprises
- (c) Applicability of the Cooperation results to other regions all over Indonesia
- (d) Feasibility of the proposed pilot project
- (e) Possibility of utilizing UPL-IKM and/or Shindanshi
- (f) Participation of universities and research institutes



- (g) Possibility of utilizing existing public and private bodies and measures to promote Clusters and micro, small and medium enterprises
- (h) Involvement of public and private financial institutes

(2) Selection of two pilot provinces

The Japanese Cooperation Team should confirm the five candidate provinces after reviewing the selection process and results. If necessary, the Cooperation Team would make additional survey and change the five candidates from the selected ones by the selection committee above. After that, the Cooperation Team and the Steering Committee should select and finalize the two pilot provinces that would be most promising in pursuing the Cooperation objectives by the end of the first work period in Indonesia.

The Indonesian side shall prepare the following information about the five candidate provinces in advance.

- (a) Plans for allocation of staff and budget for the planned action plans
- (b) Candidate members of the Working Group

IV. Pilot Project

The Team explained and the Indonesian side understood that the objective and the possible main contents of the pilot project, which will be implemented during the Cooperation, are as follows, and that the details of the pilot projects would be discussed between the Cooperation Team and the Indonesian side.

(1) Objective

To establish the Plan-Do-Check-Action (PDCA) cycle in the central and local governments that would enable them to improve the measures to strengthen Clusters through value chain analysis and making the most use of existing promotion resources. On a trial of the PDCA cycle, the pilot project would identify the problems and advise for improvement in promoting Clusters by the central and local governments as well as collect information and learn lessons for the recommendations regarding the roll sharing and collaboration mechanism between the central and local governments and their guidelines and manuals.



Handwritten signature or initials.

(2) Main contents

To implement Cluster promotion measures, which could be applicable to other Clusters and implemented during the pilot project duration, on a PDCA cycle by the central and local governments, at the two pilot provinces.

V. Utilization of Shindanshi

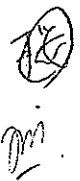
Both sides agreed that the Cooperation would examine and try utilization of Shindanshi for Cluster promotion, maximizing the fruits of the past cooperation for introducing and developing the Shindan System and Shindanshi.

VI. Review of the Study on Strengthening Capacity of SME Clusters in Indonesia

While the Cooperation mainly focuses on the roles and collaboration mechanisms of the central and local governments in promoting Clusters after the establishment of legal and policy framework of Cluster promotion by GOI, the previous study by JICA, the Study on Strengthening Capacity of SME Clusters in Indonesia focused more on the introduction and overall facilitation of the clusters. Considering their complementary relations, both sides agreed on reviewing the previous study and make the most use of its results and lessons.


VII. Office Arrangements for the Cooperation Team

Office space and equipments for the Cooperation Team shall be prepared in time for the commencement of the Cooperation by MOI at its head office. The similar arrangements in the local authorities shall be made in the course of the Cooperation. These logistics needs to be ensured together with other necessary arrangements stipulated in S/W and other documents for the Cooperation.

Handwritten initials and a signature in the bottom right corner of the page.

VIII. Disclosure of the report

Both sides agreed that the Final Report should be open to the general public in both countries.


JM

List of Attendants

<Indonesian Side>

Ministry of Industry

- Mr. Fauzi Aziz, Director General of Small and Medium Industry
Ms. Andang Fatati Nadya, Secretary for Directorate General of SMI
Mr. A. Sufiardi, Director of Food Industry
Ms. Tri Reni Budiharti, Director of Craft Industry
Mr. Setio Hartono, Director of Chemical and Building Material Industry
Mr. Djoni Tarigan, Director of Clothing Industry
Mr. Putjuk Arif, Director of Metalwork and Electronics Industry
Mr. Made Dharma Harthana, Deputy Director of Climate and Institutional, Directorate
Craft Industry
Ms. Yovita Suryani, Deputy Director of Business Climate and Cooperation, Secretariat
of Directorate General
Mr. Eddy Siswanto, Deputy Director of Program Development, Directorate of Metal
and Electronics Industry

<Japanese Side>

Preparatory Study Team

- Mr. Akiyoshi SAKURABA, Team Leader
Mr. Takafumi UEDA, Small and Medium Enterprise Policy
Ms. Ayako ISHIWATA, Cluster Promotion
Mr. Eiji KUBO, Study Planning

JICA Expert

- Mr. Gaku Funabashi, Industrial Development Advisor

JICA Indonesia Office

- Mr. Shunsuke WARIISHI, Project Formulation Advisor/Assistant Resident Representative



3. 関連法規

3-1 国家産業政策に関する大統領規定 2008 年 28 号及び添付資料

国家産業政策に関する大統領規定 2008 年 28 号

唯一神のご加護により、

インドネシア共和国大統領は、

- a. 産業競争力を高め、健全で公正で持続的で国家の強靭さを強化できる構造を有する国家産業開発のためには明確な国家産業政策が必要であること、
- b. 投資に関する法律 2007 年 25 号 19 条のなかで、政府が定める国家産業政策に基づく投資向けの便宜供与について記載されていること、
- c. 上記 a と b に関連し、国家産業開発の指針として、また政府からの便宜供与の根拠として、大統領規定により、国家産業政策を定める必要があること、

を考慮し、

1. インドネシア共和国 1945 年憲法 4 条(1)項
2. 産業に関する法律 1984 年 5 号 (官報 1984 年 22 号、官報追記 3274 号)
3. 国家開発企画システムに関する法律 2004 年 24 号 (官報 2004 年 104 号、官報追記 4421 号)
4. 地方政府に関する法律 2004 年 32 号 (官報 2004 年 125 号、官報追記 4437 号) 及びその変更である法律 2005 年 8 号 (官報 2005 年 108 号、官報追記 4548 号)
5. 2005-2025 年の国家長期開発計画に関する法律 2007 年 17 号 (官報 2007 年 33 号、官報追記 4700 号)
6. 投資に関する法律 2007 年 25 号 (官報 2007 年 67 号、官報追記 4724 号)
7. 2004-2009 年国家中期開発計画に関する大統領規定 2005 年 7 号 (官報 2005 年 11 号)
8. 輸出・投資拡大ナショナル・チームに関する大臣令 2006 年 3 号及びその変更である大統領令 2008 年 8 号

をかんがみ、

以下を決定した：

国家産業政策に関する大統領規定を定める。

1 条

- (1) 政府は国家産業政策を定める。
- (2) (1)項に規定の国家産業政策には、国家産業開発、国家産業開発戦略、政府便宜が含まれる。
- (3) (1)項の国家産業政策は本大臣規定の添付に記載のとおりである。

2 条

産業分野の任務と責任を有する大臣は、製造業基盤、アグロベース産業、輸送機器産業、電機・ICT 産業、創造産業サポート産業、特定創造産業及び特定中小産業をカバーした優先産業クラスター開発ロードマップを策定し、それを定める。

3 条

- (1) 1 条(3)項に規定の大統領規定の添付に記載の地方産業コア・コンピタンス開発の枠組みにおいて、
 - a. 州政府は州の優良産業開発ロードマップを策定する、及び

- b. 県/市政府は、県/州の優良産業開発ロードマップを策定する。
- (2) 産業分野の任務と責任を有する大臣は、州の優良産業開発ロードマップと県/市の優良産業開発ロードマップを定める。

4条

- (1) 政府は以下に対し便宜供与を行うことができる：
 - a. 国家優先産業、地方産業コア・コンピタンスに基づく優先産業を問わず、高優先産業
 - b. パイオニア産業
 - c. 辺境地、後進地、境界地域、あるいはその他必要とみなされる地域で開発される産業
 - d. 研究、開発及び革新を行う産業
 - e. インフラ開発をサポートする産業
 - f. 技術移転を行う産業
 - g. 環境保護を行う産業
 - h. 中小零細企業あるいは協同組合とパートナーシップを有する産業
 - i. 国産の資本財あるいは機器を利用する産業、あるいは
 - j. 多くの労働力を吸収する産業
- (2) (1)項に規定の便宜は、税インセンティブ、税以外のインセンティブ及びその他現行法規に基づく便宜の形のものである。
- (3) (1)項に規定の便宜供与は、必要性和状況の進展に応じて、2年に1度、あるいは必要などきに見直すものとする。

5条

- (1) 4条(1)項に規定の便宜供与のための申請は、輸出・投資拡大ナショナル・チームに行う。
- (2) 輸出・投資拡大ナショナル・チームは、
 - a. (1)項の申請を検証する
 - b. 4条(3)項に規定の便宜供与を評価する、及び
 - c. 決定手続きをとるために、大臣あるいは管轄の官吏に対し、政府便宜供与あるいは剥奪の推薦を行う。
- (3) (1)、(2)項に規定の申請手順、メカニズム及び活動は、輸出・投資拡大ナショナル・チーム長が詳細を定める。

6条

- (1) 産業分野の任務と責任を有する大臣は、以下を検証、策定、評価するためのテクニカル・チームを結成する：
 - a. 優先産業クラスター開発ロードマップ
 - b. 州の優先産業開発ロードマップ、及び
 - c. 県/市の優先産業開発ロードマップ

- (2) (1)項に規定のテクニカル・チームは、政府機関及びその他必要とみなされる機関からのメンバーで構成される。
- (3) 任務遂行において、テクニカル・チームは実業界を含むすべてのステークホルダーと相談を行うものとする。
- (4) テクニカル・チームは(1)項に規定の検証、策定、評価結果を産業分野の任務と責任を有する大臣に提案し、決定を受ける。

7条

国家産業政策は5年に1度、あるいは必要に応じて見直される。

8条

- (1) 本大臣規定の実施のために必要な詳細規定は産業分野の任務と責任を有する大臣が定める。
- (2) 関連する他の大臣/機関の代表者は、各自の任務と権限に応じて、本大統領令と実施細則に記載された規定を実施する。

9条

本大統領規定は定められた日から有効とする。

2008年5月7日、ジャカルタにて制定

インドネシア共和国大統領

スシロ・バンバン・ユドヨノ

写しは原本と合致する

内閣官房法務局長

国家産業政策 目次

A. イントロダクション	84
1. 背景	84
2. 産業をサポートする経済資源ポテンシャル	84
3. 産業の抱える状況と問題	85
B. 国家産業開発	86
C. 国家産業開発戦略	88
1. 国家産業開発の目的	88
2. 国家産業開発の目標	88
3. 国家産業政策の意図と目的	89
4. 国家産業開発の基本戦略と実施戦略	89
a. 基本戦略	89
b. 実施戦略	90
1) 良好な事業環境の開発	90
2) 優先産業クラスター成長の促進	90
a. 製造業基盤	92
b. アグロベースの産業	95
c. 輸送機産業	100
d. 電子・情報通信技術産業	102
e. 創造産業サポート産業・特定創造産業	103
f. 特定中小産業	104
3) 地方産業コア・コンピタンスの育成	106
州別の地方優良産品加工産業振興リスト	109
5. 産業開発実施のための方向性	113
D. 政府便宜	113

国家産業政策

A. イントロダクション

1. 背景

インドネシアの経済と経済危機後の状況からの改善が産業セクターの成長促進要因となろうとしている。経済危機後の5年間の産業セクターの成長は、危機前の成長にはおよんでいない。地方政府に関する法律2004年32号及び中央政府と地方政府の財政均衡に関する法律2004年33号の発行により、有するすべての資源ポテンシャルを規制し、管理する機会を地方に与えることで、開発の加速化、経済的自立の構築、開発とその成果の全地域への均衡化の努力が既に行われてきた。

また、産業セクターに関連するグローバリゼーションと世界経済の自由化の問題は急速に展開しており、先進国は発展途上国に比べその機会をより活用する能力を有しているようである。国内経済開発を支え、グローバリゼーションと世界経済の自由化のマイナス影響や今後の発展に対応するための工業化プロセスの加速化努力のために、国家産業政策の形で中長期の明確な方向性と政策が必要である。この国家産業政策は、国家産業開発、国家産業開発戦略、政府便宜が記載されたものである。

国家産業政策は、インドネシア商工会議所、教育機関、研究開発機関、地方などすべてのステークホルダーと共同で策定されたものである。産業開発の形の明確な説明なく、産業が自然に発展し、開発資源の浪費（非効率）や期待する開発の目的の未達成が生じることがないようにするために、皆で合意した国家産業のための方向性と政策が必要なのである。

産業に関する法律1984年5号のなかで、産業は、原材料、半製品、及び/あるいは完成品をその利用のためにより高い価値をつけるための経済活動と定義されており、そのなかには産業デザイン・エンジニアリング活動も含まれている。強い国内産業をめざすうえで、すべてのセクター（一次、二次、三次）の国内生産能力をカバーすべきものであるが、本大統領規定のなかでは非石油ガス分野の加工/製造業と強い関連性を有するサービス産業に範囲を限定している。石油ガス産業については、エネルギー・天然資源分野の法規で独自に規制し、またその他の産業サービスセクターについてもセクター別の法規のスキームで独自に規制するものとする。

加工/製造業とは、一次製品に分類されない製品とサービスを産するあらゆる経済活動のことである。一次製品とは、一次製品として一般的に取り扱われる形態と仕様までの初期加工製品を含む、農林水産物や鉱業からの天然資源の採取活動から得られる原料に分類される製品のことである。

2. 産業をサポートする経済資源ポテンシャル

インドネシアが有する天然資源は、天然資源ベースの産業を開発するうえで非常に大きなポテンシャルである。ここでいう天然資源とは、多様な生産林リザーブや造林（プランテーション）、海

洋・水産資源、石油化学産業など向けの原材料となる石油ガス資源、鉱物・石炭資源などである。

天然資源に加えて、インドネシアは 2 つの海洋が交差し、2 つの大陸にはさまれた戦略的な位置にあり、周辺国の利害を取り込み、相互に利益をもたらす協力が可能である。インドネシアには数千の島が分布し、人口が多いため、衣料、食糧、造船、航空機、陸上輸送機などの各種産業の「専属」市場を成している。多様な民族、宗教、言語、習慣のなかでの国民福祉と繁栄に向けた統一のためのポテンシャルは、多様性のなかの統一の実現形である。多様性と人口の多さは、労働者ベースの産業発展（特に中小企業）の資本となるだけでなく、科学技術集約や創造力ベースの産業の成長の機会ともなり得るものである。

産業開発プロセスは、環境開発と技術開発など複数の側面に基づく持続的産業開発の原則の採用を指向していく。環境開発の側面では、汚染防止・制御管理システムの導入、エネルギー監査と省エネを通じた非再生可能エネルギーの利用の効率化、CO₂ 排出削減、クリーン開発メカニズムの活用を通じた温室効果ガスの削減、より環境にやさしい原材料の利用、水資源の利用の効率化、CSR の導入促進などの汚染防止・制御により実施していく。

産業向けの技術開発分野では、他国からの遅れを取り戻すことのできる技術の開発、クリーン技術の開発、エネルギー多様化開発、最適技術開発、産業技術インフラ能力の開発を指向する。産業開発において、国内で確保できない技術については技術の選択を行い、採用の際には技術監査を必要とする。

上記に加え、産業政策決定のうえで考慮すべき世界的傾向としては、石油・エネルギー価格の変動、産品価格の値上がり、米ドル安、全世界の多国籍企業の集約化の高まり、環境や新たな保健関連製品向けの投資の高まり、世界における新たな中産階層の増加、世界各地における税率の低下、低賃金者から低賃金専門家へのシフト（Cheap Brain Power）などがある。

3. 産業の抱える状況と問題

インドネシアの経済構造の変化の傾向は、農業セクターの貢献度が低下し、産業その他の貢献度が上がるという、各国で生じている構造的変化と並行している。

2006 年までの産業発展をみると、対 GDP で最も貢献度が高かった産業は、非石油ガス加工業であった。危機後の非石油ガス産業の輸出パフォーマンスは上昇傾向にあり、経済における非石油ガス産業の重要性はますます高まっている。輸出パフォーマンスは上昇しているものの、非石油ガスの輸出は、繊維、繊維製品、木材、木製品、履物など天然資源を利用し、労働集約型の産業にその多くを依存している。また、鉄鋼、機械、原動機付車両、電子、基礎化学などハイテク産業製品についてもいくつか輸出の増加が見られる。

いくつかの成功を収めているものの、産業は早急に解決すべき基本的問題を抱えている：

- a) マクロ：脆弱なインフラ、ハイコスト経済、地方開発の不均衡、技術習熟度の低さ

- b) メソ：中小産業の役割の弱さ、木材、木製品、繊維、繊維製品などいくつかの産業のパフォーマンスの低下、ハイテク産業の限界
- c) 産業：原料・エネルギー供給の限界、危機後、国内の原材料・補助材の利用に大きな進展は見られたものの、原料・補助材の輸出度がまだ高い、半製品・部品生産の限界、標準化適用の限界、国内市場占有の限界、いくつかの製品と相手先国のみに依存した輸出、密輸の横行、国内ブランド開発の限界

B. 国家産業開発

長期国家産業政策の方向性は、国家長期開発計画 2005-2025 年（法律 2007 年 17 号）に準拠しており、中期計画については、国家中期開発計画 2004-2009 年（大統領規定 2005 年 7 号）の枠組み内の統一インドネシア内閣国家開発アジェンダと優先事項に準拠して定められている。産業開発の方向性は製造業競争力の向上に関する国家中期開発計画 18 章に記載されている。

長期的な産業開発は次のような寄与をできるものでなければならない：

- a) 国民福祉の向上において現実的な寄与をする
- b) 民族的価値を維持しつつ、近代社会の実現に向けた工業化のための最適な文化的特徴の構築
- c) グローバリゼーション・世界経済の自由化の時代における国内産業競争力の形成の原動力として、産業技術・管理分野のイノベーション能力・アントレプレナー能力の向上の媒体となる
- d) 民族の存続と安全を守るための自己維持能力を形成するのを支え、国民の安心と平穩の創出も支持できる

2025 年に国内産業は次のような特徴を有することが期待される：

- a) 製造業は世界クラスになっている
- b) 成長ポテンシャル、強固な構造、経済のプライムムーバー
- c) 事業規模間で均衡のとれた能力
- d) 国内経済に対する役割と貢献度が高い
- e) 持続的開発を支えるために各種側面からの産業構造

2025 年の産業開発は以下のようなアプローチ分析を通じて決定される：

- a) 将来の経済セクターのバックボーンとなるべく成長を促進するために、国内競争力分析に基づき測定し、高い競争力を有する産業を選択する
- b) 地方産業コア・コンピタンスや地域経済のバックボーンとなるべく成長を促進するために、加工・促進できる地方（州、県/市）優良製品の選択
- c) 将来経済を牽引することができる産業（Industri andalan）の選択と成長促進

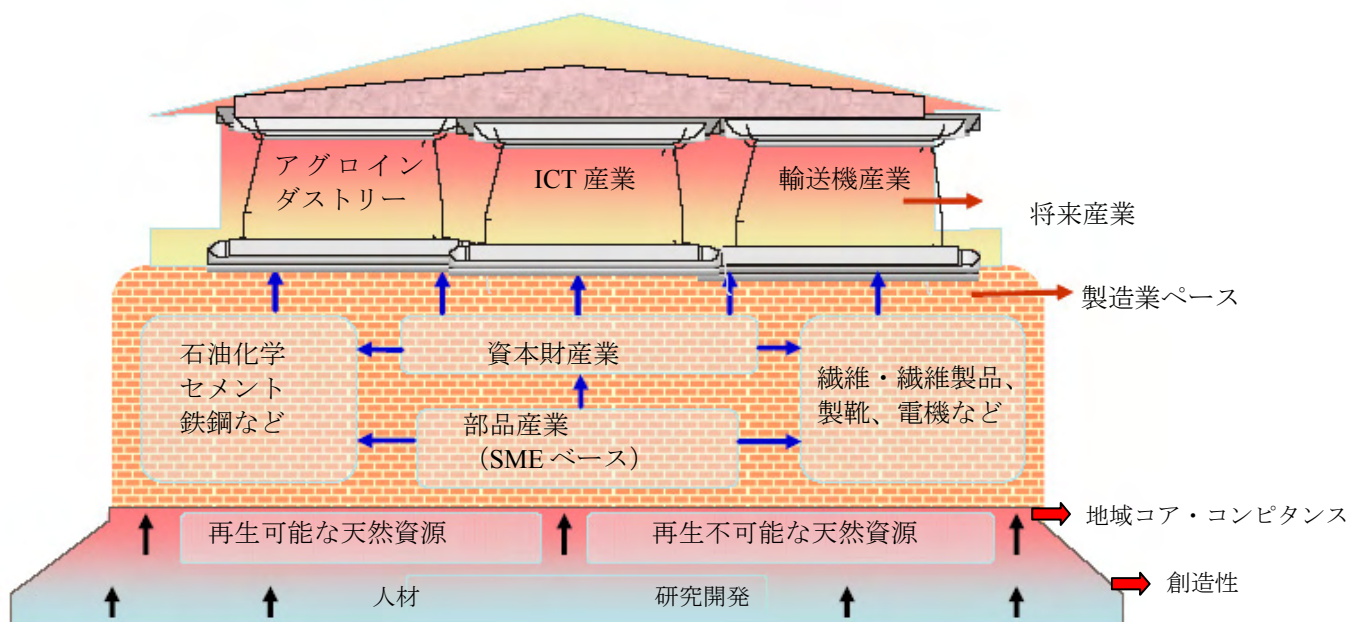
訳注：Industri Andalan とは信頼できる、頼りになる、あてにできる産業、といった意味。

農業、海洋、林業、鉱業、産業人材の開発、サポートサービスや産業デザイン・エンジニアリング開発を含む研究開発能力開発を統合的に行うことで将来の産業開発を促進していく。2025年の国家産業開発は製造業基盤と将来の信頼産業から構成される。

製造業基盤、すなわち現在既に発展しており、産業セクターのバックボーンとなっている産業である。この産業グループの存在は天然資源とスキルのない人材に大きく依存しており、今後再建し、強化することで世界クラスの産業とする必要がある。将来の信頼産業は、

- ・ アグロインダストリー（アブラヤシ加工、海産物加工、ゴム加工、木材加工、タバコ加工、カカオ・チョコレート加工、果物加工、ヤシ加工、コーヒー加工、パルプ・製紙）
- ・ 輸送機産業（自動車、造船、航空機、鉄道）
- ・ 情報通信技術（デバイス、インフラ、ネットワーク・アプリケーション/コンテンツ）

2025年の国家産業開発は以下の図のとおり。



上記のとおり理想とする産業開発を達成するために、長期国家産業開発のビジョンは、2025年にインドネシアは世界において強い産業国になるということである。その実現のためのミッションは：

- 国民の生活ニーズを満たす媒体となる
- 国内経済成長の原動力となる
- 実質セクターにおいて国民向けの生産的事業活動を促進する
- 国内技術能力発展の媒体となる
- 国民生活と文化的価値の近代化努力のための原動力媒体となる
- 国家安全と国民の安心感創出のための重要な柱となる
- 再生可能原材料資源の開発と管理、環境管理、社会的責任感を通じた持続的な産業開発の頼みの綱となる

上記ミッションを実施するために、産業育成機関は以下のミッションを有する：

- a) 国内の基礎資本ポテンシャルをできる限り活用しつつ、信頼性と競争力があり、高い経済的付加価値を有する加工・製造業の活動を実施できるように広く社会の原動力となる。
- b) 国内の加工・製造業向けの原材料を満たすために（産業向け原料に分類される）国内の一次製品の流通をより優先し、国内経済にとって大きな付加価値をもたらし、雇用機会を創出できるようにする。
- c) 次世代の自立的な生活をより保証できるよう、最適な天然資源の開発と管理及び再生可能原料資源の活用を通じた持続的な産業開発の頼みの綱となる。

C. 国家産業開発戦略

1. 国家産業開発の目的

長期産業開発の目的は、持続的開発コンセプトによる産業の構築であり、経済開発、社会開発、及び環境の 3 つの切り離すことのできない側面に基づいたものである。中期の産業セクター開発の目的は、産業が

- a) 成長、発展し、経済にとって有意義な付加価値を生み出すことに寄与し、十分な労働吸収を行うことができないなければならない
- b) 国内市場を掌握し、輸出を増加できる
- c) インフラ開発を支えることができる
- d) 国内の技術獲得に寄与できる
- e) 産業構造の深化と生産の多様化ができるようになる
- f) ジャワ島以外に成長拡大できる

2. 国家産業開発の目標

国家産業開発の目標は長期目標と中期目標から構成される。長期目標は、

- a) 生産資源、創造力、地方産業コア・コンピタンスに支えられ、製造業が世界クラスのレベルに達している
- b) 大企業と中小企業の対 GDP 貢献度が均衡
- c) 大企業と中小企業、世界の産業との強い協力網（ネットワーク）

長期目標に基づき策定された中期目標は、

- a) 阻害要因となっている問題の解決、危機や災害の影響を受けた産業の活性化、統合化、再建プログラムの完了
- b) 大きな雇用機会を創出できる産業の育成
- c) 地方の天然資源ポテンシャルを加工品に加工
- d) 国内外の需要を満たすために産業競争力のますますの向上
- e) 将来の産業成長原動力となるポテンシャルのある産業の育成

- f) 中小企業の育成、特に中小企業は小企業の3倍の速度

中期目標に基づき、期待するアウトプットは、

- a) 新たな雇用機会の提供のための産業能力
- b) 危機により打撃を受けた産業の回復
- c) 加工製品を生産する地方の能力の向上
- d) サポート産業、部品・産業向け原料産業の成長
- e) 輸出の大幅な向上
- f) 将来の産業の柱の構築
- g) 産業構造の更なる強化、大企業と中小企業の付加価値寄与度の均衡

3. 国家産業政策の意図と目的

国家産業政策は以下を意図して定められている：

- a) 経営者や特に産業セクターの事業活動を有する、あるいは関連する他の分野のその他の機関など産業の担い手のための方向づけとして
- b) 任務に応じ、産業振興プログラムの実施の成功に向け、補完的かつシナジーをもったサポートを行うために政府当局向けの実施指針として
- c) 産業開発の進展と成否のモノサシとして
- d) コアインダストリー政策実施に対する社会的、政治的サポートの促進や制御のための情報として、これにより、産業開発活動に直接寄与するために広く社会の参与を促進できることが期待される

国家産業政策の目的は、

- a) 産業セクターの活性化と国内経済における役割の向上
- b) 国家優先項目と地方のコンピタンスに応じた国内産業構造の構築
- c) 大企業と中小企業がより均衡となるように中小企業能力の向上
- d) ジャワ島外における産業成長の促進
- e) 国内産業開発を支えるその他の開発セクターの政策のシナジーの構築

4. 国家産業開発の基本戦略と実施戦略

a. 基本戦略

基本戦略に含まれるのは、

- 1) サポート産業、関連産業、インフラ供給産業、その他サポートサービス産業の活動を含む、産業のあらゆるレベルのバリューチェーンのリンケージの強化。このリンケージは国内・世界の産業ネットワークの構築や革新を促進する競争力の向上のための努力として展開していく。
- 2) 地方産業コア・コンピタンス構築によるバリューチェーン内の付加価値の向上
- 3) 生産性、効率及び産業で利用される資源種の向上と再生可能資源利用の強化

- 4) (i)成長し、競争力を有するように事業リザーブスキーム、技術・経営指導、特別便宜の供与、(ii)パートナーシップ（提携）を通じた中小企業と大企業のシナジーの創出、(iii)中小企業を支持する事業環境の創出、(iv)パートナーシップを促進する融資スキーム開発、を通じた中小企業振興

b. 実施戦略

実施戦略に含まれるのは、

1) 良好な事業環境の開発

- ・ 自営業者の利益、妥当な雇用機会、労働者の権利、環境維持、を創出できる事業環境の開発
- ・ 快適な事業環境の発達のための基本的条件の提供、すなわち、政治の安定、社会的管理と対話、人権尊重、国際的な労働基準、アントレプレナー文化、マクロ経済の安定と経済管理、公平な貿易政策、組織サポートと法規、知的財産所有権に対する法的保証、銀行・金融機関からのサービスを受ける便宜、グッドガバナンスに対する責任
- ・ 道路、橋、港湾、電力網、燃料、輸送サービス、倉庫、通信、情報通信技術、上水など産業成長ポテンシャルのある地域のインフラ開発
- ・ 産業人材開発向けの訓練設備供給の促進、特に生産技術、経営、ビジネス分野
- ・ 工業団地、研究開発サービス、品質試験サービス、エンジニアリング・デザイン・建設サービス、技術監査サービス、情報通信技術サービス、監査サービス、産業コンサルティング、メンテナンス・修繕サービス、保安サービス、排水処理・廃棄サービス、厚生サービスなど、産業サポートインフラサービス事業の開発促進
- ・ 効果的、教育的、選択的、魅力的なインセンティブシステム政策の開発
- ・ 次の基準を満たす良好な産業規制のための法の完備：
 - (a) 一貫性のある法の確立を含め、事業確実性/法の確実性をより保証する
 - (b) 明確で困難をもたらさない事業ルール
 - (c) 政府の市場への介入をできる限り減らす
 - (d) 事業者の事業の自由を尊重
 - (e) 事業者の権利と義務の明確化
 - (f) 安全、衛生、文化的価値、環境保護を含め、公共利害を保証し、阻害しない
 - (g) 均衡のとれた消費者利害の保証
- ・ 投資、商業、エネルギー、農業などの関連セクター政策の同期化
- ・ 簡素/簡単な行政規定を通じ、実業界に便宜的なサービスを行い、国家や社会に損害を与える不正や操作を防ぐために、事業者の負担とならないインパクトによりクリーンかつプロフェッショナルで企業利益を尊重した育成当局者の育成

2) 優先産業クラスター成長の促進

産業クラスターとは、効率化を高め、集合的資産を創出し、イノベーションの創出を促進し、競争優位性をもたらすために、関連産業、サポート産業、サポートサービス、経済インフラ、関連機関とのダイナミックな関連性や社会的相互作用を有する、地域的、世界的に集中したコアインダストリーのことである。

コアインダストリーとは、国内の産業クラスター振興の基盤となる産業のことである。サポート産業とは、統合的かつ包括的な形でコアインダストリー進行のサポート的な役割を果たす産業のことである。

優先産業とは、開発することで国際市場において競争できる見込みの高い産業、及びインドネシアで競争力を有し、十分確保できる生産ファクターをもつ産業クラスターのことである。

長期的には、産業開発は以下のとおり、優先産業グループクラスターの強化、深化、成長を指向する：

- ・ 製造業基盤は以下の産業グループから構成される：
 - (1) 基礎材料産業：(a)鉄鋼業、(b)セメント業、(c)石油化学業、(d)陶器産業
 - (2) 機械産業：(a)電気機器産業、(b)一般機器産業
 - (3) 衣料品、食料品、建材、保健・薬品などの製造を含む、労働集約型製造業：国内の原材料による(a)繊維・繊維製品産業、(b)履物産業、(c)薬品産業
 - ・ 加工産業を含むアグロインダストリーグループ：(a)アブラヤシ産業、(b)ゴム・ゴム製品産業、(c)カカオ・チョコレート産業、(d)ヤシ産業、(e)コーヒー産業、(f)砂糖産業、(g)タバコ産業、(h)果物産業、(i)木材・木製品産業、(j)水産物・海産物産業、(k)パルプ・製紙産業、(l)乳加工産業
 - ・ 輸送機産業グループ：(a)原動機付き車両産業、(b)造船業、(c)航空機産業、(d)鉄道産業
 - ・ 電子・情報通信技術産業グループ：電子産業、通信ハード・サポート産業、放送・サポート産業、コンピューター・機器産業、ソフトウェア・マルチメディアコンテンツ産業、情報通信技術創造産業
 - ・ 創造産業サポート産業・特定創造産業グループ：ソフトウェア・マルチメディアコンテンツ、ファッション、手工芸品、芸術品
- 創造産業とは、創造性、専門性、個人の才能などの形態の知的財産の開発によりそれを販売できる製品にし、それに関与する人の福祉を向上する付加価値向上プロセスのことである。
- ・ 加工業を含む特定中小産業：宝石・装飾品産業、庶民塩産業、土器・装飾器産業、精油産業、スナック産業

6つの優先産業クラスターの強化、深化、成長は以下のとおり：

a. 製造業基盤

No.	産業グループ	中 期	長 期
1) (a)	基礎材料産業グループ 鉄鋼業	<ul style="list-style-type: none"> 上流・下流の鉄鋼産業のパートナーシップの強化により下流産業の原材料需要を満たす 生産機器の再建 国内の鉄鋼産業と国内の原材料ベースの技術資源との戦略的提携の促進 鉄鋼製品のインドネシア国家標準 (SNI) の適用と監督の強化 インフラ開発向けに国産の鉄鋼の利用の促進 下流産業 (cold rolling coil/CRC、亜鉛めっきスチール、石油ガスパイプ、ブリキ板、鉄鋼ベースの建材産業) の振興 鉄鉱石と砂鉄の国内の鉄鋼産業需要向けの利用の優先政策の制定 インフラ開発、石油ガス需要、その他開発需要向けの国産品の利用の優先政策の制定 国内鉄鋼産業向けにガス・石炭に由来するエネルギーを優先する 国内の鉄鋼産業税率調和政策の完成 鉄鋼産業製品の標準化の適用と監督に関する政策の実施 国内産業保護のために貿易保護政策の最適かつ一貫した適用 (セーフガード、反ダンピング、反助成金など) 	<ul style="list-style-type: none"> 国内の石炭と鉄鉱石をベースにした年間能力 1,000 万トンの製鉄技術の開発と振興 溶鉱炉技術あるいはその他の実証済みの技術を用いて年間能力 2,000 万トンの粗鋼を生産できるよう、製鉄・製鋼業の開発 国内の鉄鋼石と南カリマントアン・南スラウェシにあるクロームをベースにした年間能力 60 万トンの統合ステンレス溶解産業 (slab, hot rolling coil/HRC, CRC) の開発 国内の鉄鋼産業と上流・下流産業、その他関連機関、特に研究開発機関との強いシナジーの促進
(b)	セメント産業	<ul style="list-style-type: none"> 国内需要を満たすための供給保護 省エネ・効率化の向上 セメント産業と下流産業のパートナーシップ強化 	<ul style="list-style-type: none"> 国内セメント産業、特にインドネシア東部地域の開発 セメント工場のエンジニアリング、製造、建設向けの人材能力の開発 国内セメント産業向けに既存ポテンシャルの活用を通じた石炭供給の保護 より効率的で省エネが可能な新世代のセメント工場のエンジニアリング・製造能力の強化

No.	産業グループ	中 期	長 期
(c)	石油化学産業	<ul style="list-style-type: none"> 産業原材料向けにガス供給 石油化学産業サポーターインフラの質と量の向上 石油化学産業人材の強化 石油産業振興のうえで重要な各種側面を評価するための石油産業クラスター作業グループの活動強化 国内・世界的スコープにおける石油化学製品市場の占有 	<ul style="list-style-type: none"> 石油化学産業の原料・エネルギー源の多様化の向上 統合的研究開発を通じた石油化学産業製品の工程技術・エンジニアリング獲得の強化 デザイン・エンジニアリング技術の獲得と国内の機器産業の強化 老朽化した肥料工場を、石炭を原料・燃料とした新たな工場により再建することで肥料生産の生産性と効率の向上 石油化学産業人材の質の向上 石油化学産業サポーターインフラの質と量の向上 石油産業優良センターの設立
(d)	陶器産業	<ul style="list-style-type: none"> 国内陶器産業需要に応じたガス供給 インドネシア国家標準を通じた陶器の質の向上 特に国内で確保できる原材料の利用について、地方におけるコイランダストリー振興の枠組みにおいて地方政府と陶器製造業者との調整 陶器原料産業投資の促進 陶器中小産業技術サービスマニュファクチャリング (UPT) 活性化 	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー効率化と省エネの向上 インドネシア国家標準の適用と監督 陶器産業向けの人材能力の開発 原材料の精製・準備産業の振興 高付加価値陶器産業の振興 (advanced ceramic) 陶器工場の省エネデザイン、エンジニアリング、製造分野の開発
2) (a)	機械産業グループ 電気機器	<ul style="list-style-type: none"> 各種クラスの火力発電 (PLTU) と送電系統の設備における現地調達率適用政策の制定 タービン生産能力の開発 (優先) 中小規模の火力発電開発を支えるための資金供与のための政策の制定 エネルギー需要を満たすためにサポーター産業の能力開発 	<ul style="list-style-type: none"> 標準の適用監督強化 電気機器生産のためのデザイン・エンジニアリング能力開発 部品産業の製品開発のための研究成果の活用
(b)	一般機器産業	<ul style="list-style-type: none"> 国産の機会の利用優先と現地調達率優先に関する政策の制定 機器産業の研究開発向けにインセンティブの設定 安い原動機産業と部品産業 (裾野産業) の育成 機器産業振興を支えるために研究開発機関の能力と役割の最適化 エンジニアリング産業の基礎インフラ能力構築のために海外との協力の協力 金属部品、電子、農機向けのインドネシア国家標準の策定と適用 機械部品と一般設備中小産業向けの技術サービスマニュファクチャリングの活性化と設立 	<ul style="list-style-type: none"> 国内の精密機器・工機開発のために技術所有者との協力 機器産業研究開発を支えるために政府、実業界、高等教育機関のシナジーの強化 市場アクセス開放のために世界的プレーヤーとの提携

No.	産業グループ	中 期	長 期
3) (a)	労働集約産業グループ 繊維・繊維製品産業	<ul style="list-style-type: none"> 繊維・繊維製品産業再建と機器の近代化 エネルギー供給保護とエネルギー多様化に関する政策の制定 綿輸入障壁の克服 違法貿易対策のための規定/政策の制定 貿易ミッションを通じ、伝統市場以外への市場エリアの拡大 知的財産所有権の保護 high fashion 繊維製品の開発 インドネシア国家標準の策定の適用 繊維・繊維製品中小産業技術サービスユニットの活性化 	<ul style="list-style-type: none"> 高品質と天然繊維・人工繊維産業の振興 付加価値と high fashion 達成のためのデザイン、技術開発と製品多様化 世界におけるインドネシア製品の信頼とイメージの向上 麻、絹、バナナなど代替天然繊維原料の開発
(b)	履物産業	<ul style="list-style-type: none"> 履物産業クラスター結成の強化 履物産業向けの国内原料供給増加のための政策の制定 違法貿易/密輸対策のための政策/規定の制定 履物産業分野の標準化政策の制定 原料保証の枠組みにおけるベンダーと履物産業との協力開発 原材料、製造工程、製品デザインの研究開発の実施 生皮、wet blue、crust の輸出税増税と皮革輸入の簡素化を通じた皮革原料供給の強化 履物向けサポーター産業である原料・付属品産業投資の促進 Indonesian Footwear Service Center (IFSC) など履物技術サービスユニットの開発と活性化 	<ul style="list-style-type: none"> 原料産業及び付属品裾野産業の育成 国内履物産業を独自ブランドにより世界レベルのプレーヤーにする よりフアッション性と耐久性のある新たなデザインと素材利用のために研究開発機関の役割の向上 IFSC を国際レベルの履物研修・品質認証センターにする

b. アグロベースの産業

No.	産業グループ	中期	長期
1)	アブラヤシ産業	<ul style="list-style-type: none"> アブラヤシプランテーションの活性化促進（強化と集約化） Crude Palm Oil (CPO)ベースのバイオディーゼルの副次品を下流油脂化学産業振興に利用 国内のアブラヤシ産業原材料向けのCPO供給保証の強化 アブラヤシベースの産業サポートインフラの質と量の向上 国内アブラヤシ人材の質の向上 統合化されたアブラヤシ由来の化学製品の産業技術・エンジニアリング研究活動の向上 アブラヤシ産業の廃棄物を活用した産業の振興 	<ul style="list-style-type: none"> 油脂化学原料源とエネルギー源の多様化、強化、集約化の向上 アブラヤシプランテーション活性化 国内アブラヤシ人材の質の向上 アブラヤシ由来の化学製品の産業技術・エンジニアリング研究活動の向上 アブラヤシベースの産業における情報技術システム利用の向上 アブラヤシ優良センターの開発
2)	ゴム・ゴム製品産業	<ul style="list-style-type: none"> 優良苗の供給、放置された畑の活用を通じた土地の活性化と生産性の向上 ゴム加工材料の質の向上 ゴム製品産業向けのガス供給の充足 ゴム・ゴム製品産業の人材能力標準の適用を通じた人材の質の向上 安全、衛生、安心、環境（K3L）の枠組みにおけるゴム製品インドネシア国家標準の策定と適用 ゴム部品・製品産業の機器と生産工程の再建 	<ul style="list-style-type: none"> 天然ゴムの生産性とゴム加工材料の質の向上 国内の需要を満たす枠組みにおいてゴム製品産業の競争力の振興と向上 各種エンジニアリングゴム製品産業の振興 ゴム製品産業振興を支える機器産業の振興 ゴム製品のインドネシア国家標準の義務適用と自動車部品向けのゴム製品の国際標準の調和 タイヤ産業投資を開発し、世界のタイヤ産業基盤のひとつとなる ゴム製品産業の人材能力の向上
3)	カカオ・チョコレート産業	<ul style="list-style-type: none"> 原材料供給保証の向上 カカオ・加工チョコレート製品の多様化 国内のカカオ産業能力の最適化 発酵カカオ豆とカカオ製品の質の向上（Good Manufacturing Practices (GMP), Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP)、ハラール認証）と製品認証（インドネシア国家標準）の適用 国際協力の向上（市場、技術、プロモーション、投資） 人材能力の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 食品以外のカカオ製品の開発 生産集積地におけるカカオ産業振興センターの開発 カカオ製品の下流産業の促進

No.	産業グループ	中 期	長 期
4)	ヤシ産業	<ul style="list-style-type: none"> 原料供給保証の向上 ヤシ加工産業製品の多様化 国内のヤシ加工産業能力の最適化 ヤシ加工産業の品質向上 投資・貿易向上の枠組みによる国際協力の向上 ヤシ加工機器産業能力の向上 より先進的で効率的な加工技術の開発 人材能力の向上 ヤシベースの食品産業における品質保証システムの導入 (GMP、HACCP、ハラル認証) と製品認証適用 (インドネシア国家標準) ヤシ加工品の製品の質の向上と包装デザインの向上 	<ul style="list-style-type: none"> 食品以外のヤシ加工産業の振興 生産集積地におけるヤシ加工産業振興センターの開発
5)	コーヒー産業	<ul style="list-style-type: none"> コーヒー加工品の質の向上と多様化 輸出と国内市場の向上 農民、産業、コーヒー商業 (スチークホルダー) 間のパートナーシップの強化 国際フォーラムにおけるインドネシアの利害の保護 人材の質と能力の向上 コーヒー製品の包装の質の向上 	<ul style="list-style-type: none"> GMP、HACCP、ISO シリリーズの導入 インドネシアのコーヒー加工製品のイノベーションと多様化におけるインドネシア国家標準の実施 コーヒー加工製品多様化 (coffee blend など) アラビカ豆の生産向上の促進 食品以外のコーヒー関連品の研究開発 食品・食品以外 (薬品) のコーヒーベースの産業開発 コーヒー産業構造の深化 人材能力の向上
6)	砂糖産業	<ul style="list-style-type: none"> インドネシア国家標準の義務適用を通じた砂糖の質の向上 工場の生産性と効率向上のために砂糖工場の再建 再建促進のために国内の機械・エンジニアリング産業の活性化 中央の砂糖加工産業コミュニティフォーラムと地方の作業グループの結成 砂糖産業の副次品を利用した製品多様化開発 (molasses、bagase、固形廃棄物、葉など) 庶民砂糖産業の機器と生産工程の近代化 	<ul style="list-style-type: none"> 国内の砂糖産業の生産を支えるために国内の raw sugar 産業の開発 ジャワ島外に 5,000TCD(ton cane per day)以上の能力を有する新たな砂糖工場の建設

No.	産業グループ	中 期	長 期
7)	タバコ産業	<ul style="list-style-type: none"> 代替エネルギー利用の多様化、タバコ向けインドネシア国家標準の策定と適用、包括的で均衡のとれたタバコの影響制御に関する法案の策定 違法タバコ製品の取り締まり タバコ産業構造の改善 タバコ製品向けの輸出インセンティブ供与 計画的で助長的で適切な税政策の適用 原材料の需給バランスの保証、タバコ・丁子の生産性向上 タバコ製品の輸出向上 	<ul style="list-style-type: none"> タバコ加工プロセスの技術イノベーションの強化 タバコ加工技術獲得におけるパートナーシッププログラムの強化、人材の質の向上 健康への害の少ないタバコ産業製品の開発と多様化
8)	果物産業	<ul style="list-style-type: none"> 原材料と統合化された果物加工産業の振興 GMP、HACCP、ISO、ハラール認証の導入 果物加工産業の品質向けのインドネシア国家標準の適用 国内製品利用促進を通じた国内市場の振興 原材料供給保証の強化 加工果物製品の包装の質とデザインの強化 	<ul style="list-style-type: none"> ポテンシャルのある地域における入札市場の活性化 国内外の市場の開発と向上 研究開発の強化と活性化を通じた機能的食品、化粧品、薬品材料としての加工果物の多様化
9)	木材・木製品産業 (ラタン・竹を含む)	<ul style="list-style-type: none"> 原材料供給の枠組みにおける地方政府、木材・ラタン製造業者と木製・ラタン製家具製造業者との協力強化 家具生産集積地における木材・ラタンターミナル開発の促進 木製・ラタン製家具の品質とデザイン強化 原材料元地域における木材加工産業の成長の加速化 地元の優位性と独自性を採用した近代技術利用の加速化 木製・ラタン製家具産業のデザインセンターの開発 代替原料利用の加速化（ヤシ、アブラヤシ、ジャックフルーツ、ドリアン、マンゴーの木など） 木材・ラタン産業技術サービスイニシアティブの開発と活性化 木材・ラタンペーパーの特別工業団地の開発 	<ul style="list-style-type: none"> 造林（産業造林/HITI、庶民造林）の開発加速化 木製・ラタン製家具デザインセンターの機能の最適化と強化 木材・ラタン加工産業の生産機器需要を支えるために国内の機械産業の開発の加速化 木材・ラタン人材能力の向上 木材・ラタンペーパーの工業団地の開発

No.	産業グループ	中 期	長 期
10)	水産物・海産物産業	<ul style="list-style-type: none"> 原料供給（質と量）の向上、特にマグロ、エビ、海草 原料供給保証向上の枠組みにおいて上流と下流の統合とパートナーシップの強化 海産物加工産業の品質保証と製品安全の強化（GMP、HACCP、ハラール認証）と製品認証（インドネシア国家標準） 海産物の付加価値向上と海産物加工製品の多様化 国内の海産物加工産業のユースティティ向上 海産物加工事業サポート機器供給能力の向上 ジャワ島外、特にインドネシア東部における海産物加工産業地区の開発 設備支援や技術支援を通じた試験所検査能力の向上 収穫後の技術、海産物加工、事業経営分野の人材能力の向上 活性化産品（マグロ、エビ、海草）と地方特有タンパク質へのフォーカス 海草に付加価値をつけ、ATC/SRC（Alkali Treated Caragenan/Semi Refine Caragenan）、寒天、alginateにする機能食品や薬品・サプリメント材料として海産物の廃棄物の利用の強化（gelatin, chitin, chitosan） 選ばれた生産集積地における海産物産業成長加速化の枠組みにおけるツナ、エビ、海草クラスターの振興 海産物加工品の包装の質とデザインの向上 投資促進と市場アクセス強化 飼料原料としての魚粉生産の向上 国内外の市場の強化と開発 加工品の形による海産物の輸入向上 捕獲、養殖、加工設備近代化の枠組みにおいて、漁民、養殖・加工業者向け融資スケールの開発 海草養殖機関の開発 	<ul style="list-style-type: none"> 海草ベースの調合技術の研究開発 海草ベースの調合製品開発（dairy product、薬品、化粧品、産業） その他の海産物ベースのバイオテクノロジー産業開発（化粧品・薬品） 高付加価値製品向けの深海水（deep sea water）の利用開発 省エネ・環境にやさしい水産業の振興
11)	パルプ・製紙産業	<ul style="list-style-type: none"> 造林地からの材料、木材以外の材料の利用の向上 パルプ・製紙産業の固形廃棄物の取り扱いと利用の手引きの策定 環境にやさしい近代技術利用の促進 包装用のコーティング紙（coated paper）産業の成長促進 文化紙・芸術紙産業の振興 食品産業と中小企業の製品を支える紙包装産業の振興 	<ul style="list-style-type: none"> 造林地からの材料、木材以外の材料の利用の最大化 パルプ・製紙機器のデザイン・エンジニアリング産業の振興促進 ISO 9000、ISO 14000、エコラベル認証の適用向上

No.	産業グループ	中 期	長 期
12)	乳加工産業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国内の飼料原料を利用した小規模畜産向け飼料産業の振興 ・ 生乳の生産性向上のために飼料の質の向上 ・ 家畜牛の数の増加 ・ 1 畜産者当たり牛 2～5 頭を 1 頭に増加 ・ 生産性を 1 日 1 頭当たり 8～12 リットルから 20 リットルに増量 ・ 乳搾りの技術支援、機器支援（cooling unit）、Food Farming Practices (GFP)と Good Handling Practices (GHP)の導入を通じた生乳の質の向上 ・ 乳加工産業と乳牛畜産者・協同組合とのパートナーシップ強化 ・ 乳製品と原材料の関税調和を通じた乳加工産業の競争力向上 ・ 人材能力の向上、特に飼料・畜産業に関連する技術能力 ・ 乳加工機械産業の振興 ・ 優良牛保有のための融資スキームの開発 ・ 国内の乳消費の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 加工乳の質の向上のための技術獲得の向上 ・ 世界/輸出市場において高い競争力を有する加工乳製品の多様化開発 ・ 工程技術と製品多様化開発のための協力向上

c. 輸送機産業

No.	産業グループ	中期	長期
1)	原動機付き車両産業	<ul style="list-style-type: none"> インドネシアを生産基盤として開発するために、世界の主要自動車プレーヤーと戦略的提携の向上 ソフト・ハード面での試験・研究センター能力の向上など、自動車産業サポート技術インフラの向上と開発 部品産業向けの製造技術能力の向上 自動車部品デザイン・エンジニアリング開発を通じ、製品、特に自動車部品開発能力の向上 世界市場のニーズを見させるよう、自動車部品製造中小産業の品質管理能力の向上 地域・グローバル市場のニーズに製品の質が一致するよう、地域的・国際的標準化ニーズに応じた標準化の開発向上 標準（インドネシア国家標準）適用による国内自動車製品の保護 税率・税制政策による国内市場の開発 製造業向けの部品供給パートナーシップとアフターサービス部市場の拡大 自動車部品向けの簡素化試験装置の reverse engineering の開発 	<ul style="list-style-type: none"> 自動車部品・完成品の製品技術の獲得と製品開発の向上 グローバル市場網活用の特組みにおける標準適用を通じた国際標準に基づく産業製品の質の開発 製品開発における自動車産業デザイン・エンジニアリングを支えるための開発
2)	造船業	<ul style="list-style-type: none"> 造船業とサポート産業の集中の促進 国家造船デザイン・エンジニアリングセンターの設立と造船分野の人材開発を通じた造船デザイン・エンジニアリング分野の能力向上 国内の造船原材料・部品産業振興の促進 国内の造船産業振興・戦略的提携のための海外との協力 造船産業開発のベースロードとしての国内市場の開発促進 新規開発・メンテナンス能力向上のための造船産業の再建と活性化の促進 技術サービスユニットと人材研修センターを通じた先端技術導入と設備近代化促進 	<ul style="list-style-type: none"> 30万 DWT 級までのよりハイレベルな開発・修繕を可能とする生産設備開発の促進 国防産業サポート造船業の強化 2004-2010年のプログラム達成の継続と成熟化
3)	航空機産業	<ul style="list-style-type: none"> 航空機産業の再建と活性化 30人未満の旅客機の開発 国内の航空機メンテナンス・保全設備の能力と利用の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 国内航空機産業供給能力向上のための資金源の増加 生産センターとしての PT. Dirgantara と航空機研究開発センターとして国家航空宇宙機関 (LAPAN) の開発 国内・輸出需要向けに中短距離航空機の開発

No.	産業グループ	中 期	長 期
4)	鉄道産業	<ul style="list-style-type: none"> 都市部通勤輸送向けの鉄道技術（電気・ディーゼル）の開発 電気ディーゼル鉄道技術（KRDE）による競争力を有する鉄道モデル優良プログラムとして中短距離鉄道の開発 旅客・貨物鉄道の製造業者・請負業者・コンサルタントの integrator としての国内産業能力の開発 部品産業と PT. Kereta Api Indonesia とのパートナーシップ開発・強化 	<ul style="list-style-type: none"> Transport Fund を通じた国内鉄道資金調達メカニズムの成熟化 近代的技術の強化による旅客高速鉄道の開発 ジャワ以外の経済成長地区・地域向けの鉄道開発

d. 電子・情報通信技術産業

No.	産業グループ	中期	長期
1)	電子産業	<ul style="list-style-type: none"> 国内市場活用の向上 試験研究所の設立の促進と電子製品の標準化の工場 研究開発、技術獲得のために関連組織、高等教育機関、実業界、海外との協力 技術移転、研究開発、国内ブランド生産を行う産業向けのインセンティブ促進 	<ul style="list-style-type: none"> 電子産業の自立性を支えるために国内部品産業の育成 グローバル市場向けの国内デザイン・エンジニアリング電子製品の生産工場 インドネシアが情報通信技術・デジタル技術ベースの家電生産基盤となる 太陽電池産業成長促進 電子製品デザインセンター、電子産業部品向け金型センターの開発
2)	ハードウェア、通信、放送、サポート産業	<ul style="list-style-type: none"> 通信、放送、サポート設備産業開発の枠組みにおける多国籍企業との戦略的提携の開発 通信・放送ハードウェア産業の能力開発 通信、放送、サポート産業の加速化を支えることのできるソフトウェア産業の成長促進 革新的な通信・放送製品の開発 	<ul style="list-style-type: none"> 通信・放送設備産業開発
3)	コンピュータ・機器	<ul style="list-style-type: none"> コンピュータ・設備産業振興の枠組みによる戦略的提携の開発 コンピュータ・設備産業能力の活性化と向上 手に届く価格のコンピュータの生産振興 	<ul style="list-style-type: none"> 高い競争力を有するソフトウェア・マルチメディア産業の構築

e. 創造産業サポーター産業・特定創造産業

No.	産業グループ	中期	長期
1)	ソフトウェア・マルチメディアコンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> 電子情報・取引法の完成 ソフトウェア・マルチメディア産業振興の枠組みによる戦略的提携の開発 ソフトウェア産業能力の活性化と向上 アニメ、ゲーム、コンテンツ産業の加速化を支えることのできるソフトウェア産業の成長促進 インキュベータープログラムを通じた新たな事業の育成 	<ul style="list-style-type: none"> 高い競争力を有するソフトウェア・マルチメディア産業の開発
2)	情報通信技術創造産業	<ul style="list-style-type: none"> 情報通信技術創造産業振興の枠組みにおける戦略的提携の開発（アニメ、デジタル音楽、ゲーム、デジタルコンテンツなど） 情報通信技術創造産業能力の向上 情報通信技術創造産業成長の加速化 情報通信技術創造産業技術サービスユニットの設立 	<ul style="list-style-type: none"> 高い競争力と品質を有する国内情報通信技術創造産業の開発
3)	手工芸品・芸術品産業	<ul style="list-style-type: none"> 文化伝統ベースの手工芸品・芸術品の開発（パティック、伝統織物、刺繍など） 木材、ラタン、金属、タコノキ、ハナシテンツキの供給保証保護 環境にやさしいエコラベルのある原材料・補助材利用の向上 中小産業直接コンサルティングユニットの強化と利用による製品の質、デザイン向上と多様化 技術サービスユニットの活性化 知的財産所有権適用の向上 一村一品アプローチによる、地方優良芸術・手工芸中小産業ポテンシャルの強化の枠組みによる、高等教育機関、実務家、地方政府の協力向上 生産集積地におけるプロモーション、マーケティング、ウェブサイト促進を通じた品質と生産性の向上 人材能力の向上と新たな自営業者の育成 観光、サービス、その他のセクターと産業とのパートナーシップの向上 芸術手工芸品ユニットのすぐ使える包装（標準）の開発 	<ul style="list-style-type: none"> 手工芸品向けのすぐ使える包装開発 生産機器・工程の近代化

f. 特定中小産業

No.	産業グループ	中 期	長 期
1)	宝石・装飾品中小産業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門家支援と直接コンサルティングユニット強化により品質とデザインの向上と製品多様化 ・ 技術サービスユニットの活性化 ・ 宝石・貴金属原料（銀）供給保証の保護 ・ 原材料センターにおける宝石産業の振興と強化 ・ 装飾品産業の金と銀のカラット標準の適用 ・ 宝石・装飾品認証の導入、生産集積地の製品認証機関の設立促進 ・ 一村一品アプローチを通じた品質・生産性、プロモーション、マーケティングの向上 ・ 観光地として宝石産業集積地の振興、芸術市場設立促進 ・ 新たな自営業者の育成 ・ 中小産業人材能力の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市場拡大 ・ 機器と生産工程技術近代化の促進（ultrasonic cutting と casting） ・ 宝石生産集積地におけるデザイン開発のための Computer Aided Design 適用
2)	庶民塩中小産業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 直接コンサルティングユニット設立と強化、技術サービスユニット強化と指導員の活性化を通じたインドネシア国家標準に基づき品質と生産性の向上 ・ 包装の質の向上 ・ 庶民塩の農民、商人、産業のパートナーシップの向上 ・ 保健用塩加工パイロットプロジェクト振興 ・ 流通網開発 ・ 庶民塩の土地の利用最適化 ・ 中小産業人材能力向上 ・ 塩輸入規制政策の継続 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 工業用塩向けの Corporate Farming を通じた塩ベースの工業団地投資の向上 ・ 工業用塩向けのインドネシア東部地域への投資向上
3)	土器・装飾器中小産業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業直接コンサルティングユニットの強化と利用を通じた品質、生産性、デザインの向上と多様化 ・ 標準的な半製品原料の準備センターの設立 ・ 技術サービスユニットの活性化 ・ 知的財産所有権適用の向上 ・ 一村一品プロモーション・マーケティング、ホテルとの協力を通じた品質と生産性の向上 ・ 新たな自営業者の育成 ・ 人材能力の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 標準的な半製品原料の供給センターの増加 ・ 生産と炉の積卸自動化による機器・生産工程の近代化の促進 ・ finishing non toxic glaze 剤の利用により、gift item から houseware へ製品多様化

No.	産業グループ	中 期	長 期
4)	精油中小産業	<ul style="list-style-type: none"> 直接コンサルティングユニットの設立と強化、技術サービスの強化、技術サービスの強化と指導員の活性化を通じた作業方式の改善、技術開発、GMP 適用による生産性、効率、品質の向上 精油事業者組織の強化 中小規模の精製パイロットプロジェクトの開発 原材料センターへの投資拡大 インドネシア国家標準の数と適用の向上 精製設備の近代化と標準化の促進 新たな自営業者の育成 中小企業人材能力の向上 原材料ポテンシャルのある地域における精油関連製品産業の開発 	<ul style="list-style-type: none"> flavor と fragrance 産業設立投資促進を通じた上流と下流産業のバリューチェーンの構築 精油事業者組織の機能強化 市場の要件に応じた関連製品産業の生産能力の向上
5)	スナック	<ul style="list-style-type: none"> 地方の原材料ポテンシャルをベースにしたスナックの多様化 伝統的スナックの発掘の開発 品質保証システムの適用向上 (GMP、HACCP、ハラール認証) と製品認証 (インドネシア国家標準) の適用 food grade で先進的で効率的な工程技術と設備の開発 包装の質とブランド利用の向上 伝統市場セクターやその他ポテンシャルのある場所のアウトレットを通じた販売の増加 新たな自営業者の育成 	<ul style="list-style-type: none"> フランチャイザーとされるように事業者の自立性の促進 bio-degradable 包装の開発

優先産業クラスター振興についてはその詳細を産業振興ロードマップに盛り込むものとする。産業振興ロードマップは優先産業クラスター振興と地方産業コア・コンピタンス振興向けのアクションプランである。優先産業クラスター振興ロードマップの構成は、

- a) 製造業基盤振興ロードマップ
- b) アグロベースの産業振興ロードマップ
- c) 輸送機産業振興ロードマップ
- d) 電子・情報通信技術産業振興ロードマップ
- e) 創造産業サポート産業と特定創造産業振興ロードマップ
- f) 特定中小産業振興ロードマップ

優先産業クラスター振興ロードマップは産業分野の任務と責任を有する大臣が策定し、それを定めるものとする。

3) 地方産業コア・コンピタンスの育成

地方産業コア・コンピタンスは、州や県/市の経済を自立の方向に進行する枠組みで競争力を構築するための天然資源や地方の能力を含む資源の優位性や独自性の集合体のことである。

産業を豊かにする枠組みにおいて、国内資源ポテンシャルをベースとし、発展ポテンシャルがある、特に再生可能な天然資源やその他の知識や優位性を有する人材（地理的状況、文化的資産など）を有する新たな産業を育成する。

地方政府に関する法律 2004 年 32 号に基づく地方自治の適用により、地方政府はそれぞれのポテンシャルや優位性に応じた地方開発をする権限を与えられた。地方における産業開発が効率的かつ効果的に実施されるよう、中央政府と州・県/市政府との間で産業開発の方向性の同期化を行う必要がある。地方の産業開発実施の枠組みにおいて、以下のような問題がまだ残っている：

- a) 電気、水、輸送インフラが脆弱
- b) 人材の質と能力が限られている
- c) 地方が有する資源ポテンシャルが産業原材料として最適には活用されていない
- d) 地方の事業・投資環境が助長的でない
- e) 同種のポテンシャルを有する地方間の協力シナジーがない

高付加価値や相乗効果をもたらす優良製品は研究の成果としての優良製品生産の枠組みにおける専門性と技術の集合体・統合体であり、地方の産業コア・コンピタンスとして、地方の事業競争力の成功のために促進していく。地方産業コア・コンピタンス振興によるアウトプットは、

- a) 地方間の格差が原因の不調和の克服
- b) 同種のポテンシャルを有する地方間の協力、開発を行っていく製品のバリューチェーンへの参入

- c) 地方ベースの産業振興については、各地域の経済ポテンシャル、産業発展レベル、文化、インフラの有無、労働者の能力、人口密度などが異なることから、ある地域で適した産業政策が他の地域でも適しているとは限らない。

地方における産業開発の方向性と地方の産業が抱える問題に留意し、産業開発の目標を以下のとおり定める：

- a) 地方が有する天然資源を含む資源の最適な活用
- b) 複数の地域への産業の拡散
- c) 地方の優位性に基づく競争力の強化
- d) 地方優良産品バリューチェーンにおける付加価値の向上
- e) 地方の独自性の構築
- f) 地方間の協力
- g) 地方間の調和的協力の構築

地方産業コアコンピタンスを定めるうえで、次のようないくつかの点に留意する必要がある：

- a) 地方の優良製品である、あるいは優良製品とするポテンシャルを有している
- b) 強いリンケージを有する（垂直的・水平的リンケージ）
- c) 地元の独自性を有している
- d) 十分な能力をもつ人材が確保されている

地方産業コア・コンピタンス振興のためには地方政府、立法機関、地元の実業界や学术界からの強いコミットメントとサポートが必要である。地方産業コア・コンピタンス振興のステップは以下のとおり：

- a) 以下を通じた助長的事業・投資環境の創出：
 - ・「ワンストップサービス」許認可サービス
 - ・問題のある地方条例の撤廃
 - ・投資家向けの特別インセンティブ供与
 - ・電気、水、輸送インフラの開発
 - ・効率的な官僚主義の整備
- b) 以下を通じた州の優良産業振興
 - ・州の優良産業の産業振興ブループリント・戦略の策定。州の優良産業とは、比較優位・競争優位性を有する州規模のコア・コンピタンスベースの産業のことである。
 - ・州、県/市と中央政府との協力による特別工業団地の開発
 - ・優良製品パイロットプロジェクトの開発
 - ・地方条例による優良産業の制定
 - ・州、県/市間の協力メカニズムの構築
- c) 以下を通じた、県/市向けの地方産業コア・コンピタンス開発
 - ・地方の有する資源ポテンシャルの分析
 - ・開発する優良産品の選択
 - ・地方産業コア・コンピタンス戦略の制定と策定

- ・ 地方産業コア・コンピタンスとする産業優良センターの開発
- ・ 人材能力・技術の向上
- ・ 一村一品アプローチによる集積地での中小産業振興の効果の向上
- d) 以下を通じた、同種のポテンシャルを有する地方あるいはバリューチェーンスコープに基づく地方間の協力の開発
 - ・ 複数の地域が有する資源ポテンシャルの統合と資源交換による産業原材料の最適な利用
 - ・ industrial regional management の構築による県/市間の統合の実現 (regional market, core competence, networking)
 - ・ 地方間のシナジー実現の枠組みによるコンセンサス決定

地方産業コアコンピタンスとして促進する優良製品は次ページ以降に記載のとおり、各州が既に定めている。

州別の地方優良産品加工産業振興リスト

No	加工産業	ナン グロ アチ エダ ルサ ラム	北 スマ トラ	西 スマ トラ	リア ウ	リア ウ諸 島	ラン ブ ン	ジャン ビ	ブン クル	南 スマ トラ	バン カブ リト ウン	バン テン	ジャ カル タ特 別州	西 ジャ ワ	中 部 ジャ ワ	ジョ グジ ヤカ ルタ 特別 州	東 ジャ ワ	バ リ	
A	食品、飲料、タバコ																		
1	アブラヤシ加工		9		2		5	8	6		2								
2	ヤシ加工				6			8	8										
3	海産物	4		8		6		8	9		3							3	
4	カカオ加工			6					6										
5	コショウ加工								6		3								
6	ヤシ砂糖加工																		
7	ナツメグ加工																		
8	サトウキビペーパース/砂糖																3		
9	コーヒー加工	4					5		9										
10	トウモロコシ加工						7												
11	製粉・パスタ						6												
12	カシューナッツ加工																		
13	赤タマネギ																		
14	スナック加工		7	7		6		4				4			19	2			
15	タバコ														6				
16	ヨード塩																		
17	果物加工		9		4														
B	繊維、皮革製品、履物																		

No	加工産業	西カリマンタン	中部カリマンタン	南カリマンタン	東カリマンタン	西ヌサテングラ	東ヌサテングラ	北スラウエシ	ゴロンタロ	中部スラウエシ	南スラウエシ	西スラウエシ	東南スラウエシ	マルク	北マルク	パプア	西イリアンジャヤ	合計
A	食品、飲料、タバコ	2	3	3	6													
1	アブラヤシ加工		2					3	5	6	6	4			7	3		49
2	ヤシ加工																	55
3	海産物				6	3	3	2	5	7	13	4	4	8	8	2	1	107
4	カカオ加工				7		1			5	6	5	4		7	6		53
5	コシヨウ加工				6													15
6	ヤシ砂糖加工														6			6
7	ナツメグ加工														8			8
8	サトウキビベース/砂糖																	6
9	コーヒー加工						1				3	4				6		34
10	トウモロコシ加工						2		5	3	6							23
11	製粉・パスタ															6		12
12	カシューナッツ加工					2							2					4
13	赤タマネギ									2								2
14	スナック加工					2												51
15	タバコ					1												7
16	ヨード塩						3											3
17	果物加工					3					5	5						26
B	繊維、皮革製品、履物																	
1	皮革、履物																	22
2	刺繍・織物手工芸					3					12	4						23
3	繊維・繊維製品																	34
C	木製品・林産物																	

5. 産業開発実施のための方向性

開発の目的、原則、目標を更に詳細にするために、開発の方向性を以下のとおり定めた：

a) 多人数の雇用機会の創出

経済回復、新規産業・拡張開発の段階において、産業開発はできる限り多人数の雇用機会の創出を指向するものとする。

b) 産業の活性化、統合、再建の継続

危機にあったものの、比較的短期間で大規模な投資を行うことなく健全化できるポテンシャルを有する分野は、政府からの便宜サポートにより活性化、統合、再建を通じて早急に回復する必要がある。

c) 国内市場の最適化と国内ポテンシャルの強化

国内市場最適化と国内ポテンシャルの強化は輸出能力構築のためのベースロードとして行われるものである。産業の成長をより成熟化させるために、政府が掌握する重要セクター（エネルギー、通信、情報通信技術）における国内製品の利用の向上、国内製品利用愛好キャンペーン、品質に対する意識の普及（品質標準化やGMP）、密輸の撲滅などを行っていく。

d) 競争力の向上

直接・間接的にあらゆる費用項目の効率化プログラムを促進し、規制・官僚主義、インフラ分野を含め、標準化を適用し、品質向上と販売の積極的促進を行う。

D. 政府便宜

国内産業開発の育成・加速化の枠組みにおいて、政府は以下に対し便宜を供与できる：

- a. 高優先産業、国内優先産業及び地方産業コア・コンピテンシーに基づく優先産業
- b. パイオニア産業
- c. 辺境地、後進地、境界地、その他必要な地域で開発される産業
- d. 研究開発、イノベーションを行う産業
- e. インフラ開発サポート産業
- f. 技術移転を行う産業
- g. 環境保護を行う産業
- h. 零細・中小企業、協同組合とパートナーシップを行う産業
- i. 国産の資本財、機器を利用する産業
- j. 雇用吸収の大きい産業

高優先産業とは、輸出指向で労働吸収を行い及び/あるいは以下のような経済活動をサポートできる優先産業である：

- a. インフラ開発
- b. 貧困対策、あるいは
- c. 国内の防衛産業能力向上

パイオニア産業とは、広いリンクージを有し、付加価値と高い外部性を有し、新たな技術を導入し、国内経済にとって戦略的価値を有する産業である。

本大臣規定でいう政府便宜とは、投資に関する法律 2007 年 25 号 18 条と 21 条に規定のとおりである。便宜供与は最長 2 年で見直し可能である。政府便宜供与メカニズムについては以下のとおり：

- a. 便宜供与について国家輸出・投資促進チーム（TimNas PEPI）に申請
- b. チームは決定手続きをとるために、大臣あるいは関連官吏に対し、政府便宜供与あるいは取消しについて検証、策定、評価、推薦する。
- c. 当該手続き・メカニズムについては国家輸出・投資促進チームが詳細を定める。

インドネシア共和国大統領

スシロ・バンバン・ユドヨノ

地方産業コア・コンピタンス振興ロードマップ（工業省 2007 年）

目次	115
第1章 イントロダクション	118
第2章 地方産業振興	119
2.1 地方産業コア・コンピタンス	120
2.2 地方間の協力	121
2.3 Regional Marketing	122
2.3.1 Regional Marketing の目的	123
2.3.2 Regional Marketing 振興ステップ	124
2.4 地方の投資環境	126
2.4.1 投資マップ	126
2.4.2 地方の投資環境開発戦略	127
第3章 地方産業コア・コンピタンス振興戦略	130
3.1 振興の方向性	130
3.2 目標	130
3.3 戦略	130
3.4 振興ステップ	130
第4章 州の優良製品加工産業振興戦略（4.3、4.13、4.14 以外は翻訳省略）	132
4.1 ナングロアチェダルッサラム州	
4.2 北スマトラ州	
4.3 西スマトラ州	132
4.4 リアウ州	
4.5 リアウ諸島州	
4.6 ランブン州	
4.7 ジャンビ州	
4.8 ブンクル州	
4.9 南スマトラ州	
4.10 バンカブリトゥン州	
4.11 バンテン州	
4.12 ジャカルタ特別州	
4.13 西ジャワ州	135
4.14 中部ジャワ州	140
4.15 ジョクジャカルタ特別州	
4.16 東ジャワ州	
4.17 バリ州	

- 4.18 西カリマンタン州
- 4.19 中部カリマンタン州
- 4.20 南カリマンタン州
- 4.21 東カリマンタン州
- 4.22 西ヌサテンガラ州
- 4.23 東ヌサテンガラ州
- 4.24 北スラウエシ州
- 4.25 ゴロンタロ州
- 4.26 中部スラウエシ州
- 4.27 南スラウエシ州
- 4.28 西スラウエシ州
- 4.29 東南スラウエシ州
- 4.30 マルク州
- 4.31 北マルク州
- 4.32 パプア州
- 4.33 西パプア州

第5章 県/市の産業コア・コンピタンス振興戦略（翻訳省略）

- 5.1 分析の枠組み
- 5.2 活動実施ステップ

第6章 終わりに（翻訳省略）

- 6.1 結 論
- 6.2 期 待

参考文献（省略）

表リスト

- 4.1 州の優良産品マトリクス
- 5.1 事前調査段階における活動、活動実施方法と目標
- 5.2 地方コアセクター決定のための指標、データ、情報及び方法
- 5.3 地方コアセクター決定のための指標、データ、情報及び方法
- 5.4 優良産品を定める上で用いる指標
- 5.5 立案と戦略のレビューにおいて分析する側面、データとデータの出所、分析方法
- 5.6 戦略実施フォーマットの例
- 5.7 いくつかの県/市の優良産品とコアコンピタンスの例

図リスト

- 2.1 地方産業振興のコンセプト…………… 120
- 2.2 地方間協力の例…………… 122
- 2.3 県と市の協力…………… 123

2.4	地域的管理を行う県と市	123
2.5	1つの地域として流通を行う県と市	123
2.6	Regional Marketing の流れ	124
2.7	投資マップ	127
2.8	地方における投資環境開発の戦略	127
2.9	短中長期投資家マッピング	129
4.1	地方優良産品加工産業を定めるための規準	
5.1	地方コア・コンピタンス振興検証アプローチの枠組み	
5.2	地方コア・コンピタンス振興コンセプト策定の作業フロー	
5.3	Strategic Plan Process	
5.4	地方コア・コンピタンス振興戦略決定のヒエラルキー	

第1章 インTRODクシヨN

法律 2004 年 32 号に基づく地方分権が施行されたことにより、地方政府は、各自が有するポテンシャルや優位性に基づく地方の開発を行う権限を与えられた。地方における産業開発が効率的かつ効果的に実施されるように、中央政府と州・県/市レベルの地方政府の産業振興の方向性を同期化する必要がある。この機会をとらえ、インドネシアの各地方がより急速な発展を遂げ、国内経済成長に大きく寄与し得る産業成長を果たすことで、開発の均衡化が実現することが期待されている。

地方分権は機会を提供しただけではなく、地方の体勢が整っていないために政治、経済、文化、あるいは産業分野において様々な問題をもたらしている。一般に、後進地方が抱える問題は、電気、水、輸送インフラの脆弱さ、人材の質・能力の限界、有する資源ポテンシャルが産業原材料として最適に利用されていない、事業・投資環境が助長的でない、同種のポテンシャルを有する地方間の協力シナジーがない、といったものである。地方自治が始まって 5 年、地方は期待するような成長を遂げられていないのが現実である。

人材その他の資源を含む開発資源の限界という基本的問題があるなか、地方振興の目的に応じ、開発優先事項を設定する必要がある。地方開発の目的が経済成長であれば、高い付加価値を有することができるよう、優良製品ポテンシャルを開発していくことがその選択肢となろう。また均衡をめざすのであれば、多くの労働力を吸収する優良セクター/産品を優先する開発を行っていくことになる。

工業省が開発した工業化の文脈において地方の開発の目的は、地域経済成長に重点を置くことで、地方が高付加価値を有する優良産品振興を優先することが期待されている。選ばれた優良産品は、開発していくことで他の経済活動の成長を促進し得るような相乗効果をもたらし、より多くの雇用機会を提供することができなければならない。高付加価値を有し、相乗効果を生む優良産品を、研究の蓄積、専門性と技術の統合体として、地方産業コア・コンピタンスとなるよう、地方の事業競争力の獲得のために促進していくのである。

振興の目的は、地方政府、つまり県/市政府が有する天然資源を効率的かつ最適に活用することで地域の自立を高め、地方競争力を構築することを規定した地方政府に関する法律 2004 年 32 号と並行したものである。そのためには、地方が有するあらゆる資源と能力を、地方コア・コンピタンスの創出のための努力に集中させることが期待されている。

コア・コンピタンス振興の成果として期待されるのは、①地方間の格差による不調和の解決、②近接性とポテンシャルに基づく地方間の協力と、開発する産品のバリューチェーンへの参入、である。

既に述べたとおり、産業開発政策を定めるうえで工業省が採ったアプローチの 1 つは、ボトムアップアプローチ、すなわち地方の競争力強化のための地方産業コア・コンピタンス設定を通じた産業開発アプローチである。地方産業コア・コンピタンスは、地方の特性に応じ、地方が有するあらゆる資源ポテンシャルを発掘することを重視した地方経済振興コンセプトと並行したものであり、コア・コンピタンスアプローチにより、上述のような産業と地方が抱える各種問題が解決できることが期待されている。

第2章 地方産業振興

各地域の経済ポテンシャル、産業発展度、文化、インフラの有無、労働者の技術、人口密度が異なることから、地方ベースの産業振興ステップは、ある地域で適した産業政策が他の地域でも適しているとは限らないことを考慮して実施される。したがって、地方開発は、天然資源、人材、労働力、投資、開発インフラ、輸送・通信、産業構成、技術、経済状況、アントレプレナー精神、地方組織、開発環境などのポテンシャルに由来する機能であるといえることができる。

地域的なアプローチにおいて、各種資源ポテンシャルは、県/市の行政区域に関係なく経済的地域の観点としてみるることができる。このアプローチが成熟段階に入ったとき、国家開発はより狭いアプローチ、つまり（郡を越えた）ローカルアプローチを焦点とすることができる。地域開発アプローチは（国家レベルの）セクターアプローチから、より狭いアプローチであるローカルアプローチへ向けた国家開発へと焦点を移す移行段階といえるのである。

同じ視点による統合体のなかに種類別に分類した事業活動を通じた国家産業開発に近づけることで、地方のセクター開発の焦点が中央政府の産業開発の焦点と政策の直接的な発展形となるようにするためには、トップダウンアプローチであるセクターアプローチが必要である。地域的アプローチにおいて、中央政府は地方の特定産業振興の焦点がポテンシャルに基づくよう、地方の促進に参与していく。基本的な地方産業開発の目的は、地方の競争力強化とそれによる労働吸収、投資や利用されるクレジットの増加、地元住民の収入増などのプラス影響をもたらすことである。

地域的アプローチは、各産業活動は常に特定の地域の空間に位置し、動いているという現実に基づいており、地域における産業開発は、一般には投資家の関心を引くために大都市に存在する産業成長センターを通じて促進する必要がある。投資家は、大都市には道路、電気、水、通信、港湾など、十分なインフラやユーティリティーがあるため、大都市の産業活動向けに投資を行うことに関心があるのである。

過去の地域開発立案ユニットの設定は、経験に基づいて行われてきたが、様々な不足点があったことも否定できない。したがって、地域産業振興として知られる、より明確で方向性のある立案ユニットを設定すべく、図 2.1 のような基本的コンセプトを用いている。

地域産業振興は、地元社会開発と関連する各種活動の開発実施者の基本的な役割の移り変わりを反映したものである。本質的には、地元政府及び/あるいはコミュニティーベースのグループの資源管理における役割は、1つの経済地域において、新たな活動の創出や経済活動の発展促進を行うために民間やその他の方面との新たなパートナーシップ事業の開発努力を行うことである。地域産業基盤を指向した開発の主な特徴・性質は、地元人材ポテンシャル、地元組織資源、地元資源、天然資源を活用した地元社会活性化政策（endogenous development policies）政策に焦点を置いていることである（Adisasmita, 2005）。この指向は、新規雇用機会の創出と、広範囲かつ均等な経済活動の向上促進のための開発プロセスにおける地元のイニシアティブを供与することに重点が置かれたものである。

地方のコア・コンピタンス創出という主要な側面と関連づけ・シナジーをもたせた地域産業振興の基本的コンセプトは、regional marketing とネットワーク構築（地方間の協力）を行う能力によって支えられている。この基本的コンセプトにより、地方における産業開発が、地方の有する資源を活用するうえでより効率的、効果的かつ生産的となり、地方の競争力を高めることができるようになることが期待される。地域産業コンセプトの各主要要素については後述していく。

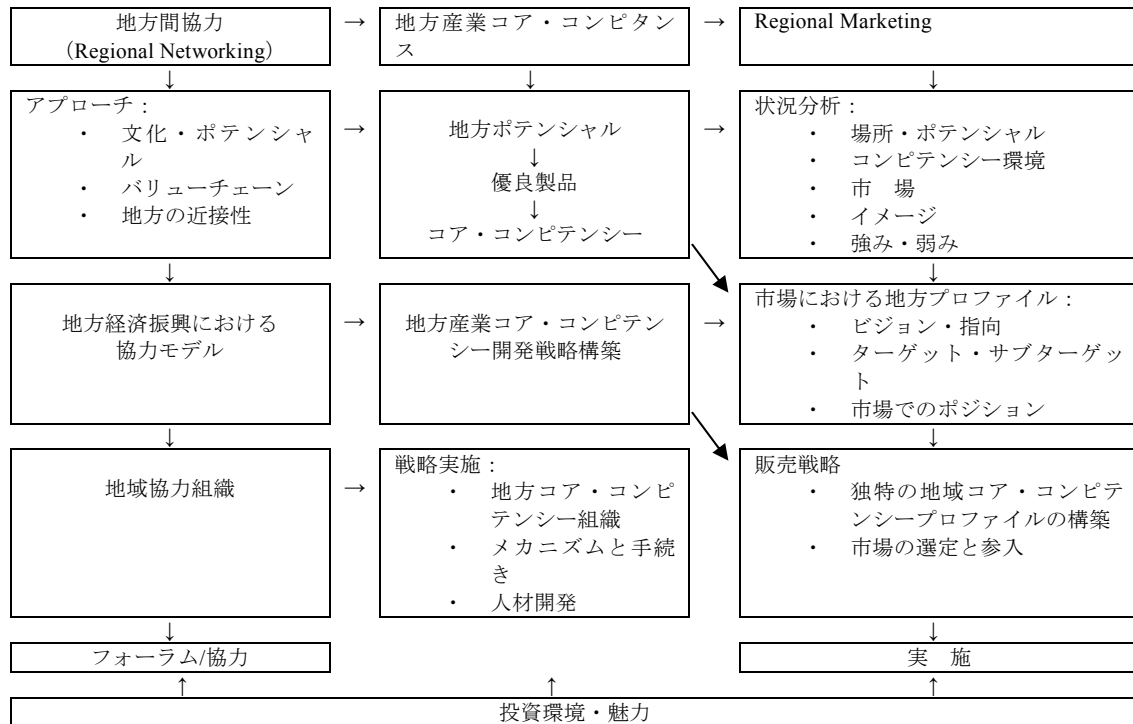


図 2.1 地域産業振興のコンセプト

2.1 地方産業コア・コンピタンス

コア・コンピタンスとは、ビジネス競争の成功のために有益となる、研究の蓄積としての専門性と技術の統合体である (Hamel & Prahalad, 1994)。地域経済の観点において、コア・コンピタンスとは、地方の有する独自性により、競争力を構築するための統合化された能力の集合体のことである。

コア・コンピタンスの規準は、①各種市場に潜在的アクセスを与える、②最終製品顧客のメリットのために大きく寄与できる、③独特でライバルに真似されにくい、ことである。地方コア・コンピタンスを構築することで、地方の製品競争力を向上させるためのポテンシャルに応じ、より焦点を置き、効率的で効果的な育成をすることで、地方経済の付加価値を高めることを意味する。

コア・コンピタンスは、1つ以上のコア・コンピタンスの実現形としてのコア製品開発を志向する。コア製品 (core products) とは、最終ユーザーに直接販売する製品ではなく、各種最終製品の開発に利用されるもののことである。コア・コンピタンスを各種方法で合体させ、市場機会に適合させることで、様々なビジネスを生むことができる。コア・コンピタンスなしでは、大企業は単に個別のビジネスの集合体に過ぎない。コア・コンピタンスは相互に関連する事業ポートフォリオのなかに事業ユニットを入れ込む粘着剤となるのである。

地方政府とステークホルダーが地方コア・コンピタンス開発のために実施するステップは、振興ステップと戦略の策定、振興ブループリントの作成、組織の結成である。

理想的なコア・コンピタンスの振興プロセスは以下のとおり：

1. ステークホルダーの役割の策定
2. ビジョン、ミッション、目的の策定と制定 (ビジョン、ミッション、目的、特徴/性質、ミッション、目的の策定)

3. 環境分析の実施（社会政治環境、その他の環境）
4. 資源状況分析（天然資源、人材、資金源、技術資源、その他資源の分析）
5. 産業・競争レベルの分析（地方の事業者間の競争レベル、地方外の企業との競争能力）
6. マーケティング分析（地元レベル、国内レベル、国際レベルの市場の状況）
7. 政策分析（関連地方条例、地方空間整備総合計画、戦略計画、かんれんする地方政策）
8. 戦略に対する一般の意見の収集（事業者、政府、住民の意見）
9. 目標、戦略、アクションプラン、振興の枠組みの策定と振興場所の決定

このプロセスの成果が、すべてのステークホルダーが合意した立案要素をすべて含む長期地方開発の手引きとなる。また、地方産業コアコンピタンス振興実施のなかで、定めた目標を振興し、監督し、評価する組織が必要であることも重要である。組織の形態はフォーラム、機関、地域、**Business Development Service** など地域のニーズに応じる。組織の任務は、コア・コンピタンス振興の目標達成のためにすべての活動を調整、実施、モニタリング、評価することである。

2.2 地方間の協力

地方間の協力とは、協力を通じ、開発ビジョンとミッションの達成を支えるための産業セクターと関連する複数地域の開発努力のことである。地方自治施行前、インドネシアの政権システムはトップダウンであり、開発のための地方間の協力は非常に少なかった。トップダウン管理による開発システムにおいて、調整の力は中央にあり、それにより中央は、地方間の協力を制御できた。

（政策と規制により）フォーマルな形で強化されていた開発立案メカニズムを通じ、実施調整は（構造的・階層的な）方向づけにより、上部組織が実施し、下部組織は肯定的立場であった（Mehrtens, 2007）。上からの調整・方向づけによる開発は当時の地域間協力を制御し、現在までインドネシアの多くで見られる形態となっている。

法律 1999 年 22 号とその後改正された 2004 年 32 号による地方自治の施行により、それまで中央からの調整を優先としていた地方間の協力形態が、関連地方間のコミュニケーションと参与の形に変化した。これにより地方開発の管理、特にそのプロセス、担い手、実施の性格に大きな変化をもたらした。各地域が決定を下す際に同じポジションに立つため、コミュニケーションは、地方分権時代の開発においては、地方間の協力にとって重要な問題となったのである。したがって、相互に必要とし、相互に利害関係を有するということが、地方間の協力の決定を下す際の地域開発コミットメントにおいて大きな要素となったのである。

地方政府に関する法律 2004 年 32 号 9 章 78 条の(1)地方政府は相互に利益をもたらすことを原則にし、他者と協力を行うことができる、というのが地方間の協力の法的根拠である。この協力について地方条例で関連地方が定め、地方予算に組み込む。法律 2004 年 32 号のなかで、協力を行う地方は共同合意書（SKB）により合意を記載できるとしている。共同合意書には、共同事務局を通じた管理についても盛り込むことができる。また、合意したメカニズムを通じた各地方の役割、機能、任務を含め、その背景、意図、目的についても盛り込む。共同合意書に盛り込まれる地方間協力の総合ビジョンとミッションは、共同プログラム・活動として詳細を明記できる。地方間の協力実施の際には、共同マーケティング開発を含め、同じ産業振興の認識と見解を有する地方に焦点を置かなければならない。

一般に、周辺地方との協力構築に利用される 3 つのアプローチがある。1 つ目は、地方の近接性

に基づく協力である。発展の希望がありながら、人材、天然資源、技術、インフラの限界があり、近隣地域がそれを有している場合に、この種の協力が行われる。効率化の目的に加え、近接性に基づく協力は、当初個別に行われていた開発を地域的な力とすることで、分裂の懸念に対処することができる。2つ目に、他の地方の強みにより、自らの弱みを補てんするために相互に必要とする地域が、文化やポテンシャルアプローチを通じて行う協力である。ポテンシャルの有効利用と地域開発における内製の強みの促進として使われるものである。3つ目は、ある地域の商品加工産業アウトプットが他地域の加工産業のインプットとなるようなバリューチェーンアプローチを通じた協力である。協力をを行う地域が、財政的・非財政的利益を得るためにチャンスを増やす努力として一致した利害を有する場合に効果的な協力となる。地域間の協力は、複数のアプローチを合わせたものであることも少なくなく、3つのアプローチは明確に切り離すことはできない。

例として、ポテンシャルアプローチとバリューチェーンアプローチによる地方間の協力について示した。

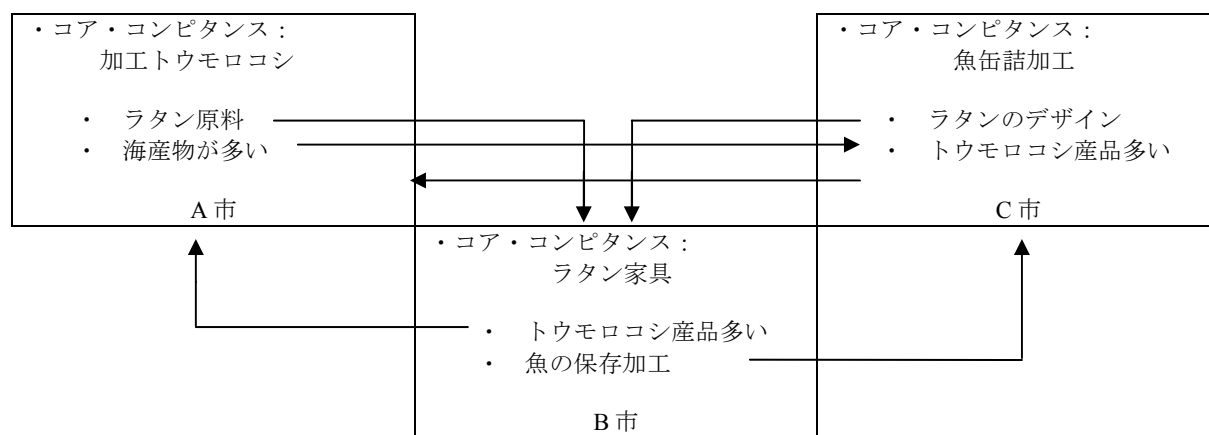
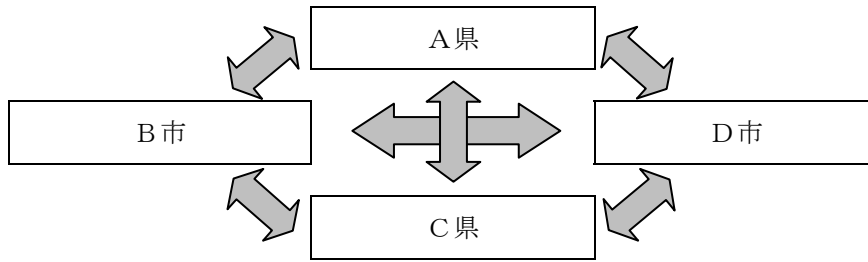


図 2.2 地方間協力の例

2.3 Regional Marketing

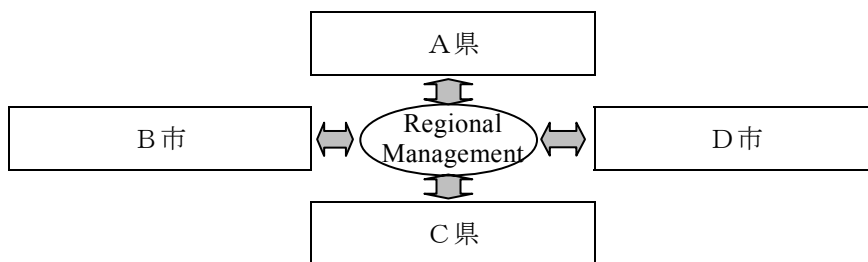
市場における産業競争力向上の必要性から、経営や Regional Marketing 分野において周辺地域とのコラボレーションをすることが地方政府にとって非常に重要なニーズとなっている。複数の県/市から成る単位をつくり、地方政府が共同で市場での有望性を高めていくことができる。経済プロフィールと投資ポテンシャルのシナジーをつくり、資源を統合化することで、民間と協力を行う地方政府は、市場で強い影響力を発揮し得る。

次の図は Regional Marketing を示したものである。



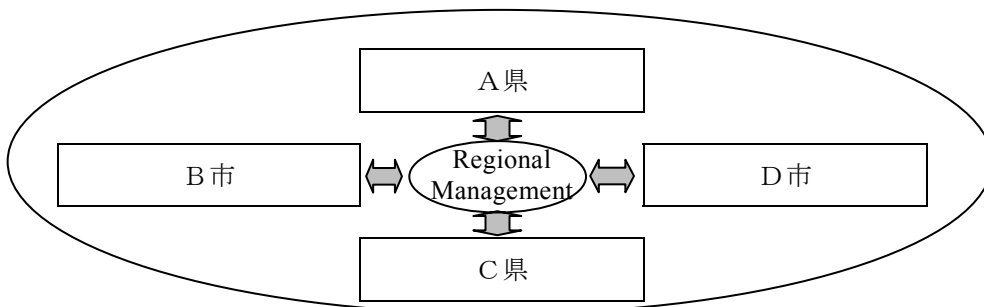
出所：Mehrtens, 2007 を加工

図 2.3 県と市の協力



出所：Mehrtens, 2007 を加工

図 2.4 地域的管理を行う県と市



出所：Mehrtens, 2007 を加工

図 2.5 1つの地域としてマーケティングを行う県と市

2.3.1 Regional Marketing の目的

Regional Marketing の目的は、特定の市場目標における地域の産業競争力の改善を行うことである。プロフェッショナルなマーケティング振興と戦略の実施により、1つの地域がより競争力を有し、企業、組織、専門家、国民にとってより魅力的となる。より魅力的な地域を創出することで、マーケティングが生活の質と経済成長を更に向上させることになる。Regional Marketing の目的は、地域の競争力を高め、地方のアイデンティティとステークホルダーのコミットメントを強化することである。

市場で競争力を有するポジションをめざす長い道のりのなかで、獲得すべき重要な事項があ

り、その大部分は **Regional Marketing** の目的のなかに含まれているとみなすことができる。つまり、**Regional Marketing** のために効率的協力網を結成・維持する、独特の地域プロフィールを形成する、そのプロフィールを異なるグループ向けの潜在的利益として通知する、といったことが含まれる。2 つ目に、**Regional Marketing** は、経済成長加速化に責任をもって活発に参加するよう、地元のプレーヤーを活発化させ、地域全体のモチベーションを高めることも目的としている。

2.3.2 Regional Marketing 振興ステップ

次の図は、**Regional Marketing** の流れを示したものである。

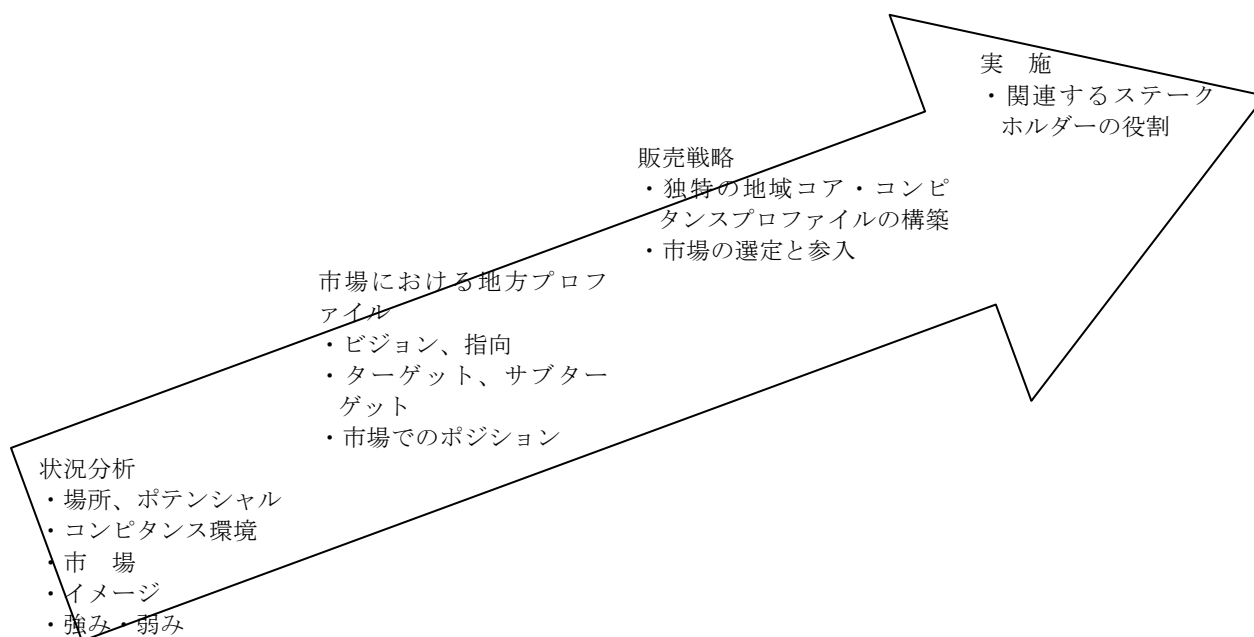


図 2.6 Regional Marketing の流れ

ステップ 1：状況分析

状況分析に含まれるのは、①場所及び地方優良産品ポテンシャルに関する基礎データの収集、②地方間の競争環境分析、③国家・世界レベルの目標グループの市場分析、④地方イメージ分析、⑤SWOT 分析である。状況分析の結果により、めざす目標に関連した、より正確な地方ポジションを理解し、市場における地方プロフィールの指向を見極めることができる。

ステップ 2：市場における地方のプロファイル

地元プレーヤーが既に必要なものをすべて有している場合、共同ビジョンを策定し、目標を定め、**Regional Marketing** における戦略決定のための手引きとして使うことができる。分析のあと、地方の決定権者は、市場レベルで地方のポジショニングを行う必要がある、つまり、地方の強みと市場にニーズに応じた特別なプロフィールを見いだす必要がある。例えば、X という地域で、強みと弱みの分析の結果、専門性を有した低賃金の労働力にあふれ、妥当な住宅価格の地域であると分かった。市場分析によれば、国内の投資家は、過去 5 年間に現地の賃金

が大きく上昇しており、住宅価格は生産コストを上げる原因になっていると感じているため、引き続きジャカルタでビジネスを行っている。今、地域 X の投資家向けの市場のポジションは、専門性を有する労働者と妥当な生産コストの「新たな生産地」となったのである。このポジションは、ターゲットグループにとって現実的メリットとなり、それにより、重要な機能を満たし得るのである。

ステップ 3：マーケティング戦略

地域のマーケティングがうまくいくためには、地元の決定権者は独特の地域能力プロフィールを構築することで、共同合意したマーケティング戦略の策定と異なる市場セグメントに参入するための戦略の選択を行う必要がある。

独特な地域産業コアインダストリー・コンピタンス・プロフィールの構築

国内外の市場で競争するためには、地域においてコラボレーションを行う各地域は、各自の有する優良コンピタンスに基づき相互に利益をもたらす関係でなければならない。優良コンピタンスは地域経済成長の原動力となる事業グループ、組織、個人のメリットとなるよう、あらかじめ見極め、収集をしておかなければならない。それにより、同じ優良コンピタンスの存在による不健全な競争の可能性について早期に見極め、対処することができるのである。

相互に利益をもたらす優良コンピタンスは、コンピタンス・プロフィールとして理解できる。ライバルに勝つためには独特のプロフィールをつくる必要がある。ライバルに勝ち、新たな機会を創出するための競争優位性はコア・コンピタンスから生まれる。

市場の選択と参入

市場の選択は、地域におけるコア・コンピタンス開発努力の持続性の成否にとって最も戦略的ステップである。特定の市場、例えば投資家市場など、を定義したのち、次のステップとして例えば事業規模や出身など各種規準を用いて投資家マッピングを行っていく。

市場マッピングに続き、より小さな同質のグループセグメントに入る際、Regional Marketing におけるマネージメントにおいては、この市場のあらゆるセグメントを獲得するための戦略を定める必要がある。つまり、それぞれのグループがこの地域に魅力を感じるよう、決定権者は以下の異なる 3 つのアプローチを選択できる：

1. Quality Leader Strategy、すなわち、特定ターゲットグループに焦点を置き、強いパフォーマンスを優先した 1 つの地域としての競争優位による差別化
2. Price Leader Strategy、ライバル地域より低コストをオファーした差別化
3. Product Diversification、ライバル地域より多様で新しいデザインあるいは仕様の製品を開発することによる差別化

ステップ 4：実施

Regional Marketing の実施は、ステークホルダーの支えなしでは効果がない。関与するすべての組織が主要プレーヤーとして各種戦略を実施する。組織とは、商工会議所、地方開発企画庁、地元経済振興機関、関連省庁である。効率的立案のためには異なる地方間の協力網の構築

が必要である。地方間の共同マーケティングのためにはプロフェッショナルな管理者による Regional Management を結成するのがよい。

2.4 地方の投資環境

地方自治時代を迎え、地方条例を通じて地方の発展の方向性を定めるために、地方政府と地方議会は、公共政策を制定するうえで重要な役割を果たすことになった。地方議会は、投資歓迎型の政策を促進し、策定し、それを定めることを通じた投資環境の構築において非常に重要な役割を有している。投資歓迎型の政策とは、地方において健全な投資プロセスの加速化を支える政策のことである。

地元、国内、世界の投資の呼び込み競争のなかで原動力となることを各地方がますます要求されている。投資誘致において、インドネシアの各地方は、国内の地方を相手にするだけでなく世界各国の各地域を相手にしなければならないのである。

地方への投資は、地方政府によるものだけでなく、地方の住民、地方以外の住民あるいは海外からもやってくる。投資は、地方の福祉振興の主要原動力のひとつであるということを地方議会が理解する必要がある。利益を生むだけでなく、投資は雇用機会を創出し、ビジネスチェーンの一部になり得る新たなビジネスを生む機会でもある。

2.4.1 投資マップ

投資は、経済的に強い地方となるべく地方経済の能力を押し上げる能力を有している。地方における投資のターゲットは、広く労働吸収をできる大中規模の投資である。

投資は実質投資とサービス投資の2つに分類できる(図 2.7)。実質投資は更に6つに分類できる。1つ目は鉱業、アグロインダストリー、プランテーション、漁業、畜産業、自然観光業など、いくつかの分野を含む天然資源開発型投資である。2つ目は、工場などの建設を通じ、ある地域において加工品を作るための生産プロセスを行い、その地方や別の地方で販売する形の投資である。3つ目は、住宅、ホテル、電気、港湾、高速道路など、不動産やインフラ投資である。4つ目は、コンピューターソフトウェア、マスメディア、通信などの知識ベースの産業投資である。5つ目は、運輸やロジスティックなどのサポート産業、6つ目はレストランや娯楽分野の投資である。

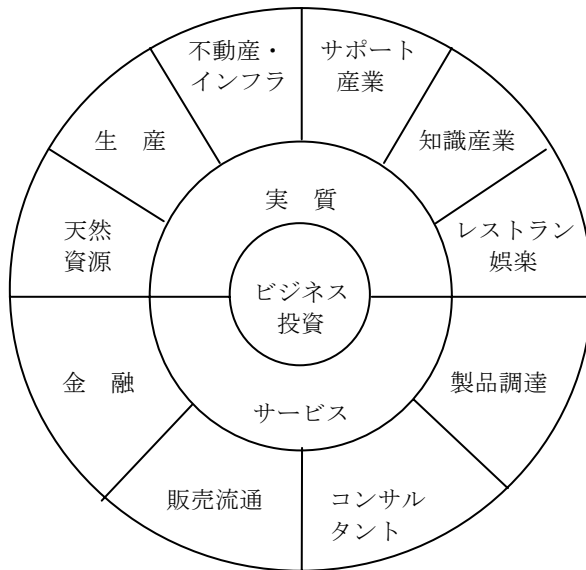


図 2.7 投資マップ

サービス投資は 4 種類から構成されている。1 つ目は、銀行、ファイナンス、保険などの金融サービス投資である。2 つ目は、投資家のいる他の地域や国で加工するために、安い原材料を調達することに関連する商業投資である。3 つ目は、店舗など流通を行う商業に焦点を置く投資である。4 つ目は、建設、経営、社会問題、心理問題などのコンサルティングサービス投資である。特定のレベルにおいては、医師、弁護士、会計士などもここに含まれる。

2.4.2 地方の投資環境開発戦略

地方の投資環境戦略を策定するうえで理解すべき基本的事項のひとつは、まず、地方で開発する予定の投資の焦点を定めるということである。地方が有する事業機会のすべてを流通させるには限界があるためである。迅速かつ継続的に地方経済の成長を促進するポテンシャルを有し、地元経済の担い手である地方社会を関与させることのできる投資に焦点を向ける。地方収入は増えても、地元住民や経済の担い手を追いやるだけの巨大な投資は将来的に開発する投資として考慮することはできる。戦略の考え方については次の図に示した。

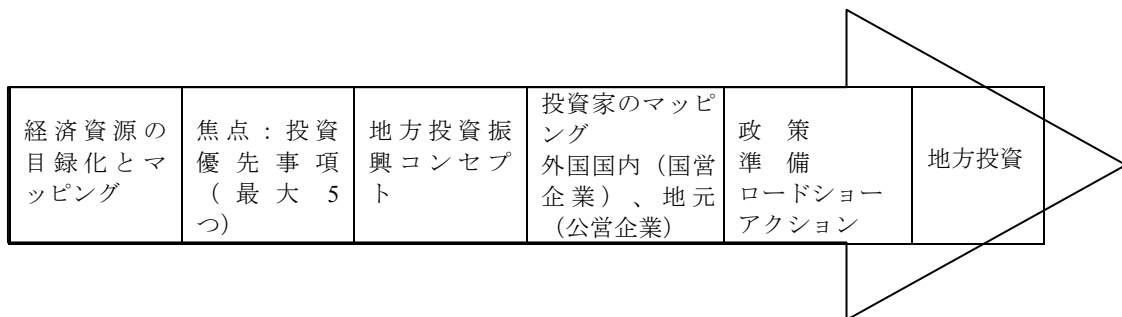


図 2.8 地方における投資環境開発の戦略

上記図に基づき、地方における投資環境開発ステップを以下のとおり示した (Suryana, 2007)。

1. 経済資源の目録化とマッピング

ポテンシャルの目録化とマッピングとは、地方に存在する経済ポテンシャルをデータ化することである。経済ポテンシャルに含まれるのは、

- a. 資源：自然（鉱業ポテンシャル）、アグリビジネス（農業）、プランテーション、畜産、漁業、海洋、観光
- b. 製品：自然から採取するもの、半製品、完成品
- c. 担い手：公営企業、民間、協同組合、インフォーマル
- d. 人：人口数、成長傾向、生産的労働者の数、失業者数、教育レベル
- e. 市場：地方の GDP、経済成長、1人当たりの所得あるいは購買力、貧困レベル

次に、資源、製品、事業の担い手に関連する経済資源のマッピングを行い、投資開発の焦点を定め、空間整備を行うための材料としてどこに当該資源が存在するかを把握する。

2. 投資の焦点（優先事項）

次に、地方投資優先事項を直接指向する、地方コア・コンピタンス振興優先事項を定める。どの産業に焦点を置くかを定めるために用いることのできる3つのアプローチがある。1つ目は、投資が直接社会経済の原動力になるよう、住民が主要なプレーヤーとなる産業である。社会経済がコーヒープランテーションにあるのであれば、地方経済の優位性はコーヒーにあるのである。そこで、いかにして、コーヒーを地方の優良産品として開発し、投資家がコーヒービジネスに関心をもつようにするかに焦点を置くのである。2つ目に、最適な天然資源開発のために、地方にあふれる天然資源を有する産業である。3つ目は、比較優位、競争優位、あるいは差別化できる地方の産業である。競争優位とは、より良いものを産出できる優位性である。差別化できる優位性とは、真似できないために他の地域と違う優位性をもつことである。工業省が2007年以降、国家産業開発政策のなかでいうところのコア・コンピタンス振興コンセプトは、3つ目のアプローチ、つまり、バリューチェーンのなかで大きな付加価値を有し、広いリンケージを有し、多くの労働力を吸収できる優位性を有する産業を選択することを優先している。

したがって、最初のステップとして、地方投資振興の焦点を定めるのである。これによって **Regional Branding** ができ、すべての住民が簡単にそれを把握し、記憶し、サポートできるようになるのである。**Regional Branding** はビジョンとして努力することもできる。

3. 地方投資振興のコンセプト

地方産業コア・コンピタンスアプローチを行うことを強く勧める。つまり、各地方がコア・コンピタンス振興のための戦略を有し、すべてのステークホルダーがそれを支持し、強いコミットメントを有して実施するのである。

4. 投資家マッピング

投資促進プログラムが最高の成果を出せるよう、地方政府は投資家の種類と開発する予定の投資の方向性に基づく促進戦略に焦点を置く必要がある。

外国投資家を誘致するためには、地方政府は鉱業、海洋からプランテーションに至るまでの

地方の天然資源開発ポテンシャルを示す必要がある。国内の投資家向けには、原材料のある、あるいは製品流通のチャンスがあるという理由で地方に工場を建設する機会について宣伝することができる。地元の投資家向けには、地方内あるいは地方をまたぐ商業の振興ポテンシャルをマッピングすることもできる。当然、各地方はそれぞれ異なる優先事項と考え方を有している。

投資家は出身地だけでなく、その目的によっても分類できる。長期的投資家、中期的投資家、短期的投資家として次のようにマッピングできる。

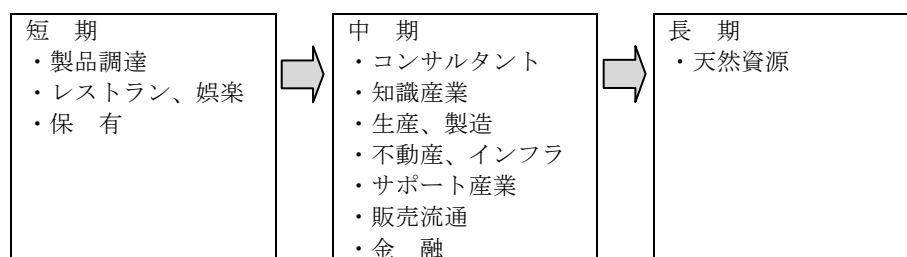


図 2.9 短中長期投資家マッピング

地方政府が促進を行う際、だれを対象にするかを把握する必要がある。長期的投資家を対象にしているのに供与する便宜が中短期向けのものしかないということではいけないのである。

5. 地方投資の実施

投資環境開発プログラムは、投資政策・促進の問題と関連している。政策の問題は、地方レベルあるいは地方をまたいだ政策の開発において、地方政府が投資歓迎型のものを策定する用意があるかに関連する。投資便宜について触れるだけでなく、助長的環境を開発することに関連する事項も含まれる。クリーンで透明性のある政府の構築、効率的でプロフェッショナルな公共サービスの構築、経済投資に対する社会の意識の構築などの政策を地方が開発していくことを勧める。

現在、企業の任務のひとつとして地元社会の構築に重点を置いた **Corporate Social Responsibility** と呼ばれるものが、企業レベルの政策のレファレンスとして存在する。寄付を行うだけでなく、経済・社会的に自立した担い手となれるようにすることもめざしたものである。

投資促進に関しては、めざすべき目標を特定する。このプログラムにおいて、地方政府は公共に対し説明責任がある。支出したお金は何のために使われ、どのようなアウトプットが得られたのか公に知らしめなければならない。地方のなかには投資プログラム準備のために投資家向けのコンサルタントを用意しているところもある。そういったことを行うことで、地方政府に対する信頼感が高まるのである。

最後に一番重要なのは、地方政府がどのように投資家や投資を扱うかということである。アクションプランとして、地方政府は開発予定の事業機会について説明する必要がある。地方の投資環境開発における政府のパフォーマンスは、相互に関連する3つの事項から評価できる。1つ目は、実質投資が地方に入ったかどうか、2つ目は投資が投資プログラムの焦点に合致しているかどうか、3つ目に、投資が社会経済の原動力として雇用機会、事業活性化機会、事業能力開発機会という形でメリットを出せたかどうかである。

第3章 地方産業コア・コンピタンス振興戦略

3.1 振興の方向性

地方における産業振興政策は、天然資源やその他目に見える資産や、技術、知識、作業プロセス、成熟した立案など目に見えない資産を活用し、地方の競争力の向上を指向する。そのために、地方競争力実現のための適切な戦略、立案、方法を選び、計画するのである。

地方の主な強みのひとつは天然資源であるので、コア・コンピタンス開発を優先する地方産業振興は、資源ベースのアプローチを用いる。地方の産業活動は産業の広がりのための媒体として重要かつ戦略的であり、同時に地方が有する天然資源の活性化の媒体ともなり、それにより、地方社会の福祉の向上の刺激となり得るのである。

3.2 目 標

地方の産業開発の方向性と問題に留意しつつ、産業セクター開発の目標を以下のとおり定めた：

- a. 地方の有する天然資源を含め、資源を最適に活用
- b. 様々な地方に産業を分布
- c. 地方の優位性に基づく競争力の向上
- d. 地方の優良製品のバリューチェーンにおける付加価値の向上
- e. 地方の独自性の構築
- f. 地方間の協力
- g. 地方間の調和的協力の構築

3.3 戦 略

地方の産業開発において、産業コア・コンピタンス振興は以下の戦略を通じて実施される：

1. 地方の優良製品のバリューチェーンにおける付加価値の向上
2. 地方産業コア・コンピタンスを支える機関のエンジニアリングデザイン
3. 産業振興の効率化と生産性向上のためにすべてのステークホルダーとのネットワークの構築
4. 統合アプローチを通じた中小産業開発の強化と振興

3.4 振興ステップ

上記戦略を実施するために、以下の実施ステップをとる：

- (1) 以下を通じた助長的事業・投資環境の構築
 - ワンストップサービス許認可サービスの供与
 - 問題のある地方条例の取り消し
 - 投資家向けの特別インセンティブの供与
 - 電気、水、輸送インフラの開発
 - 効率的官僚主義の整備
- (2) 以下を通じた州の優良産業の振興
 - 州の優良産業振興のためのブループリントと戦略の策定

- 州、県/市と中央政府の協力による特別工業団地の開発
 - 優良産品パイロットプロジェクトの開発
 - 地方条例を通じた優良産業の制定
 - 州間、県/市間の協力メカニズムの構築
- (3) 以下を通じた県/市向けの地方産業コア・コンピタンス開発
- 地方の資源ポテンシャルの分析
 - 開発する優良産品の選定
 - 地方コア・コンピタンス戦略の策定
 - コア・コンピタンスとする産業優良センターの開発
 - 人材能力・専門性の向上
 - 一村一品アプローチによる集積地の中小産業振興の有効性の向上
- (4) 以下を通じた、同じポテンシャルを有する地域、近接する地域、あるいはバリューチェーンのスコープに基づく地方間の協力の開発
- 資源の交換により、産業原材料として複数の地方の有する資源ポテンシャルの統合と最適な活用
 - industrial regional management (regional market, core competence, networking)の構築を通じた県/市間の統合
 - 地方間のシナジー構築のためのコンセンサス

第4章 州の優良製品加工産業振興戦略

(4.3、4.13、4.14 以外は翻訳省略)

4.3 西スマトラ州

1. 地域の状況

西スマトラ州は、面積 4 万 2,297km² (インドネシアの面積の 2.27%)、人口は 460 万 3,957 人である。森林面積は、西スマトラの面積の 45.17%に達している。2003～2005 年の経済成長は 5.26%、2006 年は 6.3%であった。輸出額も、同時期に 4 億 7,483 万米ドル (2003 年) から 11 億 7,012 万米ドル (2006 年) に増えている。2005 年の労働力人口 (15 歳以上) は 173 万 7,472 人であり、その構成比は農業が 47.97%、商業が 18.46%、サービスが 13.89%、加工業が 7.51%、その他が 12.17%であった。これは、農業セクターの役割が非常に大きいことを意味しており、対 GDP 寄与をみても、増加、安定傾向を示している。2002～2005 年、加工業は GDP 比で 13.70% (2002 年)、13.28% (2003 年)、13.16% (2004 年)、13.06% (2005 年) と下降気味であった。

2. 振興戦略

地方の競争優位性を高めるための戦略として、天然資源ベースの加工業の振興を行うことで、経済成長の原動力となり、より多くの雇用吸収を図る方法をとる。

3. 優良製品

西スマトラで振興可能な潜在性を有する製品は多いが、地方の状況、確保できる天然資源ポテンシャル、振興機会を考慮し、カカオ加工業振興を通じたカカオ製品を優良製品として定める。

カカオ加工業

(i) 状況

西スマトラはインドネシア西部地域のカカオ振興中心地として自らを位置づけている (副大統領が宣言)。西スマトラのカカオプランテーション面積は 2005 年に 2 万 1,139ha、2006 年に 3 万 1,470ha、成長率は 48.87%であった。中期開発計画のなかで 2010 年に同地域のカカオ栽培面積を 11 万 ha にすることをめざしている。カカオプランテーションは複数の県と市に分布しており、主な地域としては、Pasaman 県 (1 万 2,383ha)、Pasaman Barat 県 (6,707ha)、Padang Pariaman 県 (4,032ha)、Agam 県 (3,052ha) があり、残りは Pesisir Selatan 県と Sawahlunto 市である。西スマトラのカカオプランテーションは庶民プランテーションであり、村落部の社会経済レベルに直接触れるものとなっている。生産物は 30%が Teluk Bayur 港経由で輸出され、残りは国内で販売されている。

(ii) 問題点

農園でのカカオ製品振興上の問題としては、1ha 当たり 900kg と生産性が低いこと、カ

カオの害虫に蝕まれ始めていること、カカオ豆の質が低いこと、農民レベルにおけるカカオ豆の販売システムが商人に支配されていること、農民レベルで強い組織が存在しないことがあげられる。また、農園以外での問題としては、原材料が不足しており、発酵済みのカカオ豆を輸入する必要があること、国内のカカオ加工下流産業が限られていること、輸出先国のカカオ加工品の関税率が高いこと、retension fee が存在すること、農民のカカオ事業者/産業とのパートナーシップが限られていることがあげられる。

(iii) 戦 略

カカオ加工産業の戦略は、①カカオの質と生産性の向上、②カカオ加工業の振興、③農民組織の強化、の3つのアプローチを通じた付加価値の向上を指向する。これらについては、農民グループ組織の形成、パイロットプロジェクトとして生産集積地においてカカオ発酵事業ユニットの育成、発酵済みカカオの競り市場の振興、輸入商業ルールの適用（カカオ豆輸出の監督）、輸出徴収金の課税を通じて行う。

(iv) 振興の枠組み

コア・インダストリー	サポート産業	関連産業
発酵産業	カカオ豆、食品用化学剤・添加剤（砂糖、シロップ、ミルク）	食品・飲料、薬品
中期目標（2008～2012年）		長期目標（2013～2018年）
<ol style="list-style-type: none"> 1. 西スマトラのカカオ農民が発酵マインドに 2. カカオ加工産業が発達 		<ol style="list-style-type: none"> 1. チョコレートベースの食品産業の成長
戦 略		
設備能力の増加、加工カカオ生産能力の増加、人材能力の強化、組織強化		
中期アクションプランのポイント（2008～2012年）		長期アクションプランのポイント（2013～2018年）
<ol style="list-style-type: none"> 1. 市場アクセス向上 2. 発酵・加工カカオ事業ユニットの育成 3. 加工カカオ生産の質の向上 		<ol style="list-style-type: none"> 1. 投資促進 2. チョコレート製品に対する国民の購買力の向上（国民がカカオマインドに）
サポート要素		
市 場	人 材	
<ol style="list-style-type: none"> 1. 輸出販売網の強化 2. 質の向上と国際市場におけるインドネシアブランドの振興 3. 輸出の促進と国内の販売網の効率化 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 品質管理研修 2. チョコレート加工分野の専門性と能力の強化 	
組 織	インフラ	
事業組織と価格保証機関の促進	<ol style="list-style-type: none"> 1. 研究開発の役割向上 2. 工業団地開発の促進 	
場所：Padang 市、Padang Pariaman 県、Bukit Tinggi 市、Tanah Datar 県、Padang Panjang 市、Payakumbuh 市		

(v) 振興ロードマップ

No.	アクションプラン	2008	2009	2010	2011	2012
A	中 央					
1	インドネシア国家標準 (SNI) の導入	○	○	○	○	○
2	カカオ加工業パイロットプロジェクト					
	a. 振興戦略の策定	○				
	b. 生産設備支援	○	○	○	○	○
3	販売網の強化					
	a. 販売戦略の策定	○	○			
	b. 事業パートナーシップの構築		○	○	○	○
4	投資プロフィールの策定	○	○	○	○	○
5	人材開発					
	a. 研修 (TOT)	○	○			
	b. 専門家支援	○	○	○		
B	地 方					
1	発酵事業ユニット振興	○				
2	商業規模でのカカオ加工業パイロットプロジェクト					
	a. 生産設備の調達	○	○			
	b. マーケティングの実施	○	○	○	○	○
	c. 事業組織の開発	○	○	○	○	○
3	価格保証機関の構築	○	○	○	○	○
4	発酵カカオ豆商業に関する州知事規定の活性化	○				
C	その他のセクターのサポート					
1	設備・インフラ強化	○	○	○	○	○
2	統合カカオ工業団地の開発					
	a. 工業団地の詳細企画	○				
	b. 産業開発に対する社会経済影響評価の策定		○			
	c. マーケティング計画案の策定	○				
	d. 投資促進機関の設立	○				
	e. 工業団地の組織案の策定		○			
	f. 投資促進	○	○	○	○	○
3	生産性とカカオ栽培の質の向上					
	a. 栽培の改善とエリアの拡張	○	○	○	○	○
	b. カカオの害虫への対処	○	○	○	○	○
	c. 農業の機械化		○	○		

(訳注：右側の欄、色づけしていない)

4.13 西ジャワ州

1. 地域の状況

中央統計局のデータによれば、西ジャワの経済成長率は 2005 年に 5.4%であった。加工業は 7.13%の成長であり、17.85%の成長を遂げた建設セクターを下回っている。2005 年の西ジャワの経済構造（中央統計局データ、2000 年の固定価格）は非石油ガス 41.74%、商業・ホテル・レストラン 19.23%、農業 14.11%、の 3 つの優良セクターに占められている。2005 年の産業成長率は 7.13%であった。対 GDP でみると、輸送機器、機械・設備が 18.37%、繊維・皮革製品・履物 10.17%、化学肥料・ゴム製品 4.40%、食品・飲料・タバコ 4.99%であった。

2. 振興戦略

西ジャワの経済振興は、戦略計画に記載のとおり、①人材、②アグリ・ビジネス、③海洋ビジネス、④観光、⑤製造、⑥その他サービス、の 6 つのコア・ビジネス振興を通じて実施される。経済成長率の増加と国民の購買力の増加のために、優良セクター（先の 6 つのコア・ビジネス）の生産性の強化と投資の増加を図る。

3. 優良製品

ステークホルダーとの議論に基づき、西ジャワの優良産品を創造産業と情報通信産業と定めた。創造産業は、創造性、専門性、個人の才能に由来する産業であり、知的財産の創造と商業化を通じた雇用機会の増加のチャンスをもっている。

a. 創造産業

(i) 状況

創造産業は、狭い意味でいえば創造性により、創造的デザインを製品やサービスとして生み出す独自の産業のことである。広い意味でいえば、創造産業は製品やサービスを生み出すうえでの主要な資本として創造性を頼りにした産業セクターの集合体を意味する。この文脈において、デザイン産業は創造産業のコア・コンポーネントであり、マルチメディア、広告、服飾、食品、履物などの産業セクターでそれが実施されているのである。西ジャワには豊かな文化、十分な学歴、創造力とイノベーションを有する人材があり、これが創造産業の創造性の源となっており、他の産業開発の原動力となることができるのである。教育の中心地として、西ジャワは、スンダ文化、アグロ・インダストリー、繊維産業、手工芸品など、創造産業を支える地域の潜在性に支えられるのにとどまらず、各地から若い世代をひきつけ、多様な地域の潜在性（diversity and variety of local potentials）を高めることができるのである。

(ii) 問題点

創造産業は新しい産業であり、開発の原動力としてまだ認知されていない。不十分なインフラが創造産業の発達の阻害要因となっている。その他の問題として、創造産業の著作権保護の不足により、創造的でない文化（追従文化、ネガティブシンキング）を生じてい

る。

(iii) 目 標

創造産業振興の目標は、国内市場で優位な創造産業向けのビジネス環境の橋渡しを行い、地域市場で競争できるようにし、輸出額を増やし、雇用吸収と地方収入増に寄与できるようにすることである。

(iv) 戦 略

人材開発を通じ、創造産業ビジネス・バリュー・チェーン内に著作権を有した製品・サービス能力の構築を行うことである。

(v) 振興の枠組み

コア・インダストリー	サポート産業	関連産業
デザイン産業	ファッション、マルチメディア（ゲーム、音楽、映像・ビデオ）、手工芸、ソフトウェア	教育、繊維、アグロ、サービス
中期目標（2008～2012年）		長期目標（2013～2018年）
<ol style="list-style-type: none"> 1. 創造産業のビジネス環境の構築 2. 国内市場で優位で地域市場で競争できる製品の構築 3. 地方収入と雇用吸収への貢献増 		<ol style="list-style-type: none"> 1. パフォーマンスの高い創造産業の構築 2. グローバル市場で競争できる製品
戦 略		
人材開発を通じ、創造産業ビジネス・バリュー・チェーン内に著作権を有した製品・サービス能力の構築		
中期アクションプランのポイント（2008～2012年）		長期アクションプランのポイント（2013～2018年）
<ol style="list-style-type: none"> 1. 創造産業に助長的なビジネス環境の構築 2. 創造産業サポート政策の策定 3. 創造産業事業者への便宜供与 4. 創造産業事業者向けのネットワーク構築 		<ol style="list-style-type: none"> 1. その他の産業構築による創造産業向けの事業環境の完備 2. 市場で競争できるように品質の向上 3. 創造産業を支えるうえで効果的な政策と規定の策定
サポート要素		
市 場		人 材
<ol style="list-style-type: none"> 1. 販売網の強化 2. 国際市場におけるインドネシアブランドの振興と質の向上 3. 協 力 4. 海外の事業者との提携 		<ol style="list-style-type: none"> 1. ワークショップ、研修、教育を通じた人材の質の向上 2. 情報交換便宜のための事業者の会合 3. 人材能力の強化
		インフラ
		<ol style="list-style-type: none"> 1. 研究開発の役割向上 2. 金融アクセスの向上
場所：Bandung		

(v) 振興ロードマップ

No.	アクションプラン	2008	2009	2010	2011	2012
A	中 央					
1	創造産業の構築					
	a. デザイン産業の構築	○	○	○	○	
	b. アニメ・ゲーム産業の構築		○	○	○	
	c. コンピューターアプリケーション産業の構築		○	○	○	
	d. 手工芸品産業の構築		○	○	○	
	e. ファッション産業の構築	○	○	○	○	
2	創造産業サポート政策の策定	○	○			
3	創造産業事業者向けの便宜供与	○	○			
4	人材開発	○	○			
	a. 創造的な人材能力の向上		○	○	○	○
	b. 創造的な人材認証機関の構築		○	○	○	○
5	販売網の強化		○	○	○	○
6	国際市場でのインドネシアブランド振興と質の向上		○	○	○	○
7	海外の事業者との協力（提携）		○	○	○	○
B	地 方					
1	創造産業振興向けのインフラの提供	○	○			
2	創造産業サポート条例の策定	○	○			
3	創造産業事業者向けの便宜供与	○	○			
4	創造産業事業者向けのネットワーク構築	○	○	○	○	○
5	ワークショップ、研修、教育を通じた人材の質の向上		○	○	○	○
6	海外の事業者との協力（提携）	○	○	○	○	○

(訳注：右側の欄、色づけしていない)

b. 情報通信産業

(i) 状 況

西ジャワの情報通信産業は既に開拓段階に入っている。例えば、情報通信振興のイニチアティブは Cimahi 市政府が Cimahi Cyber City を通じ、ソフトウェア開発を、Cimahi Technoresidential Park を通じ、ハードウェアの開発を進めている。Bogor 県政府も中国の Shen Zen 州と協力し、30ha の土地にテクノパークを開発している。また、バンドン工科大学などの教育機関もキャンパスで IGOS（インドネシア Go to Open Source）の利用普及を開始している。バンドン工科大学は、技術開発担当国務大臣と協力し、村落インターネット開発や Universal Service Obligation としての村落電話普及プログラムも行っている。西ジャワの情報通信コミュニティーとして機能する BHTV 財団も設立されている。

(ii) 問題点

インフラその他の設備など、情報通信産業にとって十分な場所が存在しない、関連人材を生み出す教育機関と研究開発センターや産業との間でリンク&マッチの受け皿が存在しない、海外の企業による優秀な人材の獲得による頭脳流出、産業振興、特にプロトタイプや実際の実施段階に至るまでの研究開発にコストがかかること、などが問題である。

(iii) 戦略

情報通信産業に従事する中小企業の育成、裾野の中小企業と市場（特に銀行）との長期的な技術提携や事業協力の促進により産業振興を行う戦略である。

(iv) 振興の枠組み

コア・インダストリー	サポート産業	関連産業
デバイス、アプリケーションネットワーク（コンテンツ）	アプリケーションソフト、通信機器、IT コンポーネント	付加価値サービス産業（ブロードバンド/インターネット、マルチメディア）
中期目標（2008～2012年）		長期目標（2013～2018年）
<ol style="list-style-type: none">1. 情報通信中小企業が育つ2. 事業能力・専門家標準が準備されている3. 情報通信分野の専門家認証機関が育成されている4. ニーズを満たせるコンピューターデバイス産業が育っている5. オープンソースのソフト産業が育成されている6. 国内の通信機器ニーズの大部分が国産で満たされている7. ハードウェア向けの投資が流入		<ol style="list-style-type: none">1. 情報通信産業成長の向上2. 地域・グローバル市場への輸出増3. West Java Technopark の構築
戦略		
中小企業の育成、裾野の中小企業と市場（特に銀行）との長期的な技術提携や事業協力の促進		
中期アクションプランのポイント（2006～2010年）		長期アクションプランのポイント（2011～2020年）
<ol style="list-style-type: none">1. 西ジャワの情報通信中小企業の育成2. デバイス、ネットワーク、アプリケーション産業振興の枠組みにおける多国籍企業との戦略的提携の振興3. IGOS（インドネシア Go to Open Source）実施プログラムを充足するためのローカルソフト開発産業の振興4. E-Business と E-Government 能力の振興5. デバイス、ネットワーク、アプリケーション産業能力の活性化と強化		<ol style="list-style-type: none">1. ステークホルダーの一致団結2. グローバル市場に参入できる能力を有する西ジャワ情報通信産業の構築

6. 安価な付加価値サービスの提供（インターネットとブロードバンド） 7. アニメ・マルチメディア産業の促進 8. 手が届く価格のコンピューターの生産振興	
サポート要素	
技 術 1. 研究開発の振興 2. IT分野の事業管理振興 3. デザインビューローの振興	人 材 1. 人材能力強化 2. 人材能力認証 3. ビジュアル・ノンビジュアル・アプローチとインキュベーター・Regional IT Center of Excellence (RICE)の設立を通じた人材の質と量の増加 インフラ 1. IT テクノパーク、ビジネス・インキュベーターの設立 2. IT インキュベーター向けの金融アクセス供与
場所：Cimahi 市	

(vi) 振興ロードマップ

No.	アクションプラン	2008	2009	2010	2011	2012
A	中 央					
1	デバイス、ネットワーク、アプリケーション産業振興の枠組みにおける多国籍企業との戦略的提携の振興		○	○		
2	IGOS（インドネシア Go to Open Source）実施プログラムを充足するためのローカルソフト開発産業の振興		○	○	○	
3	E-Business と E-Government 能力の振興		○	○		
4	デバイス、ネットワーク、アプリケーション産業能力の活性化と強化	○	○	○		
5	アニメ・マルチメディア産業の促進	○	○	○	○	○
7	ローエンドコンピューター産業の振興		○	○	○	○
8	情報通信分野の研究開発の振興	○	○	○		
9	人材開発		○	○	○	
	a. 人材能力の強化	○	○	○		
	b. 人材能力認証機関の構築	○	○	○	○	○
10	情報通信・アニメ製品デザインセンターの設立	○	○	○	○	○
11	販売網の振興		○	○	○	○
B	地 方					

1	西ジャワにおける RICE と IBC の組織強化					
2	アニメ・マルチメディア産業の育成	○	○	○	○	○
3	E-Business と E-Government 能力の振興		○	○		
4	競争力のあるインターネットサービスの育成振興		○	○	○	○
5	安価なコンピューターの振興		○	○	○	○
6	人材開発		○	○	○	
	a. 人材能力の強化	○	○	○		
	b. 人材能力認証機関の構築	○	○	○	○	○
7	グローバル市場におけるローカルブランドの構築と促進		○			
8	産業と銀行の市場アクセス便宜		○	○		
9	テクノパーク振興 (Cimahi と Bogor)	○	○	○	○	○

4.14 中部ジャワ州

1. 地域の状況

中部ジャワ州の面積は 3 万 2,544km² (全国の 1.7%)、人口は 3,291 万人 (全国の 15%程度) である。

2006 年のデータによると、経済成長は 5.33%であった。地域経済成長における産業セクターの役割は 35%と大きい。産業セクター成長は 3.80%であった。2006 年の非石油ガス輸出は 31 億 5,600 万米ドルであり、加工業が 97.22%を占めていた。

2. 振興戦略

持続的でグローバル市場を指向した地方コア・コンピタンスに基づく先端産業の実現のために、経済のグローバル化をめざした産業競争力の強化、すなわち、環境を視野に入れた産業技術能力の育成と産業構造とその他の経済セクター間のリンケージの強化、輸出指向で産業と社会の文化的価値や創造性に基づく手工芸産業の振興を戦略とする。

3. 優良製品

ステークホルダーとの議論に基づき、中部ジャワの優良製品は、次のとおり：

a. 繊維・繊維製品産業

(i) 状況

中部ジャワの繊維・繊維製品産業は事業所数 8 万 3,000 程度、生産額は 2,890 億ルピア、27 万 3,000 人の雇用吸収を行っている。中部ジャワの繊維製品は文化的遺産としての独自性を有している。天然繊維をベースにした繊維代替材料が確保でき、また繊維・繊維製品向けの機器の更新の促進を支える政府の政策があることにより、同産業の発展のチャンスとなっている。しかし基本的問題として、原材料や補助材を多く輸入に頼っていること、

商標を有していないこと、合法・違法的な形で繊維製品が流入していること、消費者はブランド品を好む傾向にあることがあげられる。

(ii) 戦 略

中部ジャワの繊維・繊維製品産業振興の戦略は、産業付加価値の向上と国際市場への拡張である。

(iii) 振興の枠組み

コア・インダストリー	サポート産業	関連産業
繊維・繊維製品	化学、機器、人工繊維、天然繊維、繊維化学	ゴム製品、家具、玩具、履物、付属品
中期目標（2008～2012年）		長期目標（2013～2018年）
<ol style="list-style-type: none"> 国内のリソースを利用した繊維・繊維製品原料の確保が強化されている 人材能力が強化されている 技術の導入と産業機器が再建されている 商標と知的所有権導入が強化されている 国内外の市場シェアが強化されている 		<ol style="list-style-type: none"> 地元の原材料を利用した付加価値製品やハイファッション製品に特化することによる競争力が強化されている
戦 略		
産業付加価値の向上と国際市場への拡張		
中期アクションプランのポイント（2008～2012年）		長期アクションプランのポイント（2013～2018年）
<ol style="list-style-type: none"> 繊維・繊維製品原料供給者/リソースとのネットワークの構築 人材能力の強化 産業機器の更新 知的財産権と商標の適用 国内外でのプロモーション強化 ハイファッション向けのデザイン開発 		<ol style="list-style-type: none"> 高品質の天然繊維・人工繊維産業振興 付加価値とハイファッション達成のためのデザイン、天然染色、技術、製品多様化の振興
サポート要素		
市 場	人 材	インフラ
<ol style="list-style-type: none"> 国外での販売網強化 国内市場の活用と保護 これまでとは異なる市場でのシェア振興 技術・機能ニーズ用の繊維プロモーションの強化 	<ol style="list-style-type: none"> デザイン・ファッション分野の人材能力の開発 機械技術分野の人材能力の強化 	<ol style="list-style-type: none"> 産業サポート機関の振興 繊維機器更新のための特別資金スキームの開発
場所：Semarang市、Surakarta、Pekalongan、Pemalang県、Sukoharjo県、Klaten、Karanganyar、Sragen、Jepara、Kudus、Rembang、Banyumas、Brebes		

(iv) 振興ロードマップ

No.	アクションプラン	2008	2009	2010	2011	2012
A	中 央					
1	地元の繊維・繊維製品原料確保の強化					
	a. 原料サプライヤー/産業とのパートナーシップの強化	○	○	○	○	○
	b. 繊維産業、サポート産業、関連産業（繊維化学、繊維機器、付属品）のユーティリティー強化	○	○	○	○	○
	c. 国内の繊維生産用原料需要を満たすために石油ガス輸出政策の見直し			○	○	○
	d. 天然繊維（綿、麻、絹）の開発とレーヨンや合成繊維の能力向上	○	○	○	○	
	e. 綿花輸入便宜の持続	○	○			
	f. 紡績業の能力向上			○	○	○
2	エネルギー確保の向上					
	a. kwh 当たり 6 セント未満の価格によるエネルギー供給の持続	○	○			
	b. 石油燃料からガス・石炭への自家発電エネルギーの多様化促進	○	○			
	c. 生産コストを抑えるために工業団地におけるエネルギー源供給のための協力促進		○	○	○	○
3	繊維・繊維製品産業機器の更新					
	a. 機器の更新・近代化のための産業向けインセンティブ供与	○	○	○	○	
	b. 機器更新のために国内外の資金源へのアクセス便宜			○	○	○
	c. 国内の繊維・繊維産業機器・コンポーネント産業育成のためのインセンティブ供与		○	○	○	○
4	人材能力の強化					
	a. 研修を通じた生産強化	○	○	○	○	○
	b. 人材研修センター設立便宜	○	○	○		
	c. ハイファッションクラスに入れるようにデザイナーとのコラボレーション			○	○	○
	d. 技術・社会的コンプライアンス規準を満たせるように産業能力強化			○	○	○
5	繊維・繊維製品の質の向上と多様化					
	a. 市場セグメント別の製品多様化		○	○	○	○
6	国内外の市場シェアの向上					
	a. 海外市場（ASEAN、UE、日本など）占有のための戦略的協力の促進	○	○	○	○	○

	b. 違法貿易の防止と対処（密輸・違法積み替え）	○	○	○		
	c. 貿易ミッションを通じ、これまでとは異なる市場への拡大	○	○	○	○	○
	d. 国内外でのプロモーション・展示の促進		○	○	○	
B	地 方					
1	地元の繊維・繊維製品原料確保の強化					
	a. 原材料産業投資振興のための地方政府と金融機関のサポート	○	○	○	○	○
	b. 原材料産業への投資促進のための地方政府と金融機関のサポート	○	○	○	○	○
2	エネルギー確保の向上					
	a. 石油価格値上げ後の生産コストを抑えるために工業団地でのエネルギー源供給のための協力促進	○	○			
	b. 地方政府による代替エネルギー利用の影響（石炭廃棄物）としての環境問題克服の促進	○	○			
	c. 公道照明や自家発電徴収金の検証		○	○	○	○
3	繊維・繊維製品産業機器の更新					
	a. 機器更新プログラムの普及					
	b. 機械コンポーネント・部品供給産業の振興		○	○	○	○
	c. 統合的な機械産業振興向けのフィージビリティスタディー促進	○	○	○	○	
	d. 繊維・繊維製品産業を支える機器産業向けの便宜とインセンティブ	○	○	○	○	
	e. 県/市における投資家向けの許認可手続きの簡素化	○	○	○	○	
	f. インフラの強化と統合地区の開発		○	○	○	○
4	人材能力の強化					
	a. 研修を通じた生産性強化	○	○	○	○	○
	b. 職業訓練所の再活性化を通じた労働生産性の向上	○	○	○		
5	繊維・繊維製品の質の向上と多様化					
	a. 市場セグメント別の製品多様化	○	○	○	○	○
6	国内外の市場シェアの向上					
	a. 違法貿易の防止と対処（密輸・違法積み替え）	○	○	○	○	○
	b. 地方における販売センター振興		○	○	○	○
	c. 国内外でのプロモーション・展示の促進	○	○	○	○	○
	d. 繊維・繊維製品輸出事務手続きの簡素化		○	○		

（訳注：右側の欄、色づけしていない）

b. 家具・加工木材

(i) 状 況

中部ジャワの家具・加工木材産業は、3万ユニット程度、16万1,000人の雇用吸収、生産額は2,770億ルピアである。中部ジャワには文化的遺産として独自性を有する繊維製品（原文ママ）がある。原材料、補助代替原料、熟練労働者が確保できることが同産業の優位性となっている。また、国内外の繊維・繊維製品産業（原文ママ）の発展のための機会となっている市場の存在により、中部ジャワは国内の家具・加工木材中心地となることを政府はコミットしている。しかし、問題点として、中小企業が大企業と強いネットワークを有していないことにより、技術の習得がうまくできていないことがあげられる。家具・加工木材市場の厳しい競争に加え、エコラベル認証の存在により、家具製品が先進国に入りにくくなっている。

(ii) 戦 略

デザインの質の開発と家具・加工木材原料の確保の強化を通じ、家具・加工木材の付加価値を高めることである。

(iii) 振興の枠組み

コア・インダストリー	サポート産業	関連産業
家具・加工木材	糊、布、金属、皮革、ゴム、塗料	銀行、HPH（林業権）、EMKL（海運業者）、紙
中期目標（2008～2012年）		長期目標（2013～2018年）
<ol style="list-style-type: none"> 1. 中小企業向けの工程技術利用の向上 2. 研究開発成果の活用向上 3. 中小企業と大企業の上下流産業ネットワークが強化されている 4. 木材製品認証（エコラベル）が強化されている 5. 統合木材ターミナル（TKT）の開発 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Sustainable Forest Management(SFM)に基づく家具・加工木材産業向けの代替原材料の開発 2. 国際市場における製品ブランドの構築 3. 国際販売網の構築
戦 略		
デザインの質の開発と家具・加工木材原料の確保の強化を通じた、家具・加工木材の付加価値の向上		
中期アクションプランのポイント（2008～2012年）		長期アクションプランのポイント（2013～2018年）
<ol style="list-style-type: none"> 1. 中小企業向けの工程技術利用の向上 2. 研究開発成果の活用向上 3. 中小企業と大企業の上下流産業ネットワークの強化 4. 木材製品認証（エコラベル）の強化 5. 統合木材ターミナル（TKT）の開発 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Sustainable Forest Management(SFM)に基づく家具・加工木材産業向けの代替原材料の開発 2. 国際市場における製品ブランドの構築 3. 国際販売網の構築

サポート要素	
市場 1. 輸出版売網の強化 2. 質の向上と国際市場におけるブランド開発 3. 輸出の促進と国内の販売網の効率化 組織 工業団地開発の促進	人材 1. 品質管理研修 2. 技術知識の向上 3. 人材能力の強化 インフラ 統合木材ターミナルと木材技術実施ユニットの開発
場所：Semarang 市、Jepara 県、Sukoharjo、Klaten、Surakarta 市、Sragen 県、Blora 県、Grobogan 県	

(iv) 振興ロードマップ

No.	アクションプラン	2008	2009	2010	2011	2012
A	中央					
1	家具技術実施ユニットの活性化					
	a. 家具産業振興戦略の策定	○				
	b. 技術実施ユニットのビジネスプラン策定	○				
	c. 生産設備支援		○	○		
	d. 人材開発		○	○	○	○
	e. 販売網構築		○	○	○	○
2	家具専門家認証機関の開発		○	○	○	○
3	統合木材ターミナル開発					
	a. 木材乾燥設備・輸送機器	○				
	b. ターミナル運営のための融資	○	○	○	○	○
4	国内木材家具デザインセンターの開発					
	a. 専門家支援	○	○	○	○	○
	b. ソフト・ハードウェアの調達	○	○	○	○	○
	c. Market Intelligence	○				
	d. 家具デザイン分野の知的財産権保護促進	○	○	○	○	○
B	地方					
1	販売向上					
	a. 200m ² の輸出製品見本市への参加	○	○	○	○	○
	b. 国際展示会への参加	○	○	○	○	○
	c. スマランでの家具展開催	○	○	○	○	○
2	人材開発					
	a. 家具工程技術研修 10 パッケージ	○	○	○	○	○
	b. 製品管理・マーケティング研修 5 パッケージ	○	○	○	○	○
3	国家デザインセンター開発					
	a. 土地と建物の準備	○	○	○		

4	原材料供給源との協力振興	○	○	○	○	○
C	その他セクターのサポート					
1	木材供給保証	○	○	○	○	○
2	代替木材利用振興	○	○	○	○	○

3-3 集積地における一村一品（OVOP）アプローチを通じた中小産業振興の効率性向上に関する工業大臣規定 No. 78/M-IND/PER/9/2007

集積地における一村一品（OVOP）アプローチを通じた中小産業振興の効率性向上に関する工業大臣規定 No. 78/M-IND/PER/9/2007

インドネシア共和国工業大臣は、

- a. 経済、国民福祉、失業削減のために中小産業の役割を向上する枠組みで、その振興の効率性を向上させる必要があること、
 - b. 中小産業振興の効率性向上のためには、その育成と振興において一村一品アプローチを導入する必要があること、
 - c. 一村一品アプローチによる中小産業振興の成功のためには、プログラムの調整と統合を通じ、中央政府、地方政府、民間セクター及び地域社会の間でシナジーのある共通のコミットメントが必要であること、
 - d. 上記 a、b、c を考慮し、工業大臣規定の発行が必要であること、
- を考慮し、

- 1. 2005-2025 年国家長期開発計画に関する法律 2007 年 17 号（官報 2007 年 33 号、官報追記 4700 号）
- 2. 国家企画システムに関する法律 2004 年 25 号（官報 2004 年 104 号、官報追記 4421 号）
- 3. 地方政府に関する法律 2004 年 32 号（官報 2004 年 125 号、官報追記 4437 号）及びその変更である法律 2005 年 8 号（官報 2005 年 108 号、官報追記 1548 号）
- 4. 2004-2009 年中期開発計画に関する大統領規定 2005 年 7 号（官報 2005 年 11 号、官報追記 4421 号）
- 5. 開発計画実施管理及び評価手順に関する政令 2006 年 39 号（官報 2006 年 96 号、官報追記 4663 号）
- 6. 政府、州政府及び県/市政府の業務配分に関する政令 2007 年 38 号（官報 2007 年 82 号、官報追記 4737 号）
- 7. 統一インドネシア内閣結成に関する大統領令 2004 年 187/M 号及び数次にわたり改定され、その最終改定である大統領令 2007 年 77/P 号
- 8. インドネシア共和国大臣府の地位、任務、機能、組織構成、作業手順に関する大統領規定 2005 年 9 号及び数次にわたり改定され、その最終改定である大統領規定 2006 年 94 号
- 9. インドネシア共和国大臣府エセロン I の組織ユニットと任務に関する大統領規定 2005 年 10 号及び数次にわたり改定され、その最終改定である大統領規定 2007 年 17 号
- 10. 工業省の組織と作業手順に関する工業大臣規定 No. 01/M-IND/PER/3/2005

をかんがみ、

実物部門の振興加速化及び零細・中小企業強化のための政策に関する大統領指示 2007 年 6 号、に留意し、

以下を決定した：

集積地における一村一品（OVOP）アプローチを通じた
中小産業振興の効率性向上に関する工業大臣規定を定める。

第1条

本大臣規定のなかで、

1. 産業とは、原料、材料、半製品及び/又は完成品を加工し、利用のためにより高い価値を付与する経済活動であり、産業デザイン・エンジニアリング活動を含む。
2. 小規模産業とは、事業場の土地・建物を含まない企業の総投資額が2億ルピアまでの産業活動のことである。
3. 中規模産業とは、事業場の土地・建物を含まない企業の総投資額が2億ルピア超、10億ルピアまでの産業活動のことである。
4. 集積地とは、同種の製品を生産する、同種の原料を利用する、又は同種の作業工程を行う中小企業グループの存在する特定の地方（wilayah）又は地域（kawasan）のことである。
5. 一村一品（OVOP）とは、地元資源を活用し、地方の特性を有した世界レベルの製品を生産するために、一地方においてそのポテンシャルを開発するアプローチのことである。
6. 中央政府とは、1945年憲法に規定のインドネシア共和国国家の政権を掌握する大統領のことであり、以後、政府と称する。
7. 大臣とは工業分野において任務と責任を有する大臣のことである。
8. 総局長とは、中小企業総局長のことである。
9. 地方政府とは、地方政府の実施者としての州知事、県知事/市長及び地方の機関のことである。

第2条

第1条5に規定の1つの村は、経済的なポテンシャル及び事業規模に応じて、郡、県/市、及びその他の地域単位に拡大が可能である。

第3条

- (1) 一村一品アプローチによる中小産業振興の目的は、地方の特性を有した革新的かつ創造性のある製品を開発・振興し、その競争力を向上することである。
- (2) 一村一品アプローチによる中小産業振興は、グローバル競争力と高付加価値を有する中小産業の製品の数を増やすことを目標としている。

第4条

一村一品アプローチによる中小産業振興の戦略は、以下を通じて実施される：

- a. 中央政府、地方政府、民間セクター、地域社会のコラボレーション
- b. 地方の特性を有する知識、労働力及びその他の地元資源の活用
- c. 品質と見た目の改善

- d. 国家・世界レベルのプロモーションとマーケティング
- (3) 一村一品アプローチを通じた中小産業育成は、品質をより向上し、国内及び/又は世界市場アクセス向上のために、最良の製品を産する中小産業集積地の中小企業を優先する。

第5条

- (1) 中小産業の製品は、一村一品アプローチを通じた振興対象として選ばれるために、次の規準を満たしていなければならない：
 - a. 地方の優良製品及び/又は地方のコア・コンピテンシープロダクト
 - b. 文化的独自性、及び地域的固有性
 - c. 良質で見た目がよい
 - d. 国内市場及び輸出ポテンシャルを有する
 - e. 継続的かつ一貫した生産
- (2) 選ばれた製品を生産する中小企業に対し、その育成は、各自の機能と権限に基づき、中央政府、地方政府、民間セクター及び地域社会が統合的にそれを実施する。
- (3) 上記2項に規定のプログラムの統合性には、以下の分野の促進を含む：
 - a. 技術、標準化、品質
 - b. プロモーション・マーケティング
 - c. 融 資
 - d. 人材能力、及び
 - e. ウェブサイト開発

第6条

- (1) 一村一品アプローチを通じた中小産業振興は、中小企業総局が調整を行い、その実施においては、全国レベル、州レベル、県/市レベルの調整フォーラムの設立を通じて行うことができる。
- (2) 上記(1)項の各レベルの調整フォーラムの設立と調整を行うのは、
 - 1. 全国レベルのフォーラムの場合、総局長
 - 2. 州レベルの場合、工業分野を業務とする州の局長
 - 3. 県/市レベルの場合、工業分野を業務とする県/市の局長
- (3) 上記(1)項に規定の調整フォーラムのメンバーは、
 - 1. 全国レベルは、省/大臣府、関連機関、地方政府、民間セクター、国民の代表から構成
 - 2. 州レベルは、州政府の関連する局、民間セクター、国民の代表から構成
 - 3. 県/市レベルは、県/市政府の関連する局、民間セクター、国民の代表から構成
- (4) 上記(1)項に規定の調整フォーラムは、プログラムの調整、実施の仲介、モニタリング及び評価を行う機能を有している。
- (5) 総局長は、集積地における一村一品アプローチを通じた中小産業振興実施に関する一般指針と技術指示書を定めるものとする。

第7条

一村一品アプローチによる中小産業振興実施は、以下の者が半期ごとに報告を行う：

- a. 県知事/市長が州知事に対して
- b. 州知事が大臣に対して、及び
- c. 大臣が大統領に対して

第8条

一村一品アプローチを通じた中小産業振興の効率性向上は、国家予算、地方予算及び法規に基づき正当なその他のものを資金源とする。

第9条

本大臣規定は定められた日から有効とする。

すべての人に知らしめるため、本大臣規定をインドネシア共和国官報に記載することを命じる。

2007年9月28日、
ジャカルタにて制定

工業大臣
ファミ・イドリス

写しは原本の通りである。

工業省事務局
法務・組織担当部長
プラヨノ

4. 収集資料リスト

収 集 資 料

No	タイトル (説明)	発行	発行年	言語	形態
1	MINISTRY OF INDUSTRY ORGANIZATION CHART (14 Apr. 2008)	MOI	2008	インドネシア 英語	パワーポイント
2	Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2008 Tentang Kebijakan Industri Nasional (国家工業政策に関する大統領規定 2008 年 28 号)	インドネシア 政府	2008	インドネシア (和訳)	冊子 (和訳 WD)
3	地方産業コアコンピタンス振興ロードマップ (和訳版)	MOI	2007	和訳	ワード
4	中小零細企業法 (和訳版)	インドネシア 政府	2008	和訳	ワード
5	MATRIKS USULAN PROGRAM / KEGIATAN DIREKTORAT INDUSTRI KERAJINAN DITJEN INDUSTRI KECIL DAN MENANGAH TAHUN ANGGARAN 2009 (2009 年申請予定の DG-IKM 予算)	DG-IKM, MOI	2008	インドネシア	プリント (要約は エクセル ファイル)
6	Rekapitulasi Tugas Pembantuan Tahun Anggaran 2008 (2008 年度支援予定の OVOP リスト)	DG-IKM, MOI	2008	インドネシア	プリント (ワード)
7	Locus Sentra Yang Menjadi Fokus Penerapan OVOP 2008 (2008 年度支援優先予定の OVOP リスト)	DG-IKM, MOI	2008	インドネシア (和訳)	プリント (和訳 WD)
8	RINGKASAN EKSEKUTIF LAPORAN EVALUASI PERKEMBANGAN KLASTER INDUSTRI AGRO DAN KIMIA TAHUN 2007/2008	DG-IAK, MOI	2007	インドネシア (第 7 章 のみ和訳付)	ワード
9	Rattan Furniture Value Chain Promotion in the Solo Region, Central Java, Indonesia	GTZ	2008	英語	PDF
10	Accelerating Economic Growth through SME Cluster Development	インドネシア 中央銀行	2008	英語	プリント (PP)
11	中小零細企業振興のためのクラスターパイロットプロ ジェクト実施報告	インドネシア 中央銀行	2008	和訳	ワード
12	The Role of Business Development Service Provider (BDSP) to link between Micro, Small & Medium Enterprises (MSMEs) and Banking Sector	インドネシア 中央銀行	2005	英語	ビデオ レポート (CD)
13	Sharing Experiences Development of Rattan Furniture Industry in Transan-Sukoharjo	インドネシア 中央銀行 セマラン支店	2008	英語	プリント (PP)
14	Rencana Tindak Jangka Menengah (RTJM) Pemberdayaan Koperasi Dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Tahun 2005-2009	SMOCSME	2005	インドネシア	冊子
15	Blue Print Pengembangan Pusat Inovasi UMKM (Draft Final)	タスクフォース	2007	インドネシア	パワーポイント (PDF)
16	Susunan Anggota Tim Pusat Inovasi Usaha Mikor, Kecil, dan Menengah	タスクフォース	2007	インドネシア	プリント (ワード)
17	FPESD 支援クラスター一覧	FPESD		インドネシア 英語	プリント (ワード)
18	FPESD クラスター分布図	FPESD		インドネシア	プリント (PP)
19	FPESD Kerjasama Kawasan Strategies (Regional Forum 分布図)	FPESD		インドネシア	プリント (PP)

No	タイトル (説明)	発行	発行年	言語	形態
20	Struktur Organisasi Lembaga Kerjasama Regional Management/Marketing	FPESD		インドネシア	プリント (PP)
21	FPESD Profile	FPESD		英語	プリント (ワート)
22	Cluster Development (プレゼンテーション資料)	FPESD		英語	パワーポイント
23	Keputusan Gubernur Jawa Tengah Nomor: 500/36/2001	中部ジャワ 州政府	2001	インドネシア	プリント (ワート)
24	Keputusan Gubernur Jawa Tengah Nomor: 500.05/30/2003	中部ジャワ 州政府	2003	インドネシア	プリント (ワート)
25	Keputusan Gubernur Jawa Tengah Nomor: 500.05/34/2008	中部ジャワ 州政府	2008	インドネシア	プリント (ワート)
26	Keputusan Ketua Foru Pengembangan Ekonomi dan Sumber Daya Jawa Tengah Nomor: FPESD/609/2004	FPESD	2004	インドネシア	プリント (ワート)
27	Seri Buku Panduan: Pembangunan Ekonomi Lokal di Era Desentralisasi	KAS-GTZ		インドネシア	冊子 (4分冊)
28	Daftar Nama BDS dan KSP/USP, Sentra Binaan Disyankop Propinsi Jawa Tengah (MAP 支援先一覧 2001年～2004年)	中部ジャワ 州 DINKOP		インドネシア	プリント (エクセル)
29	Daftar Nama Sentra/Kelompok Yang Telah Difasilitasi Untuk Bantuan Modal Bergulir (Revolving Fund 貸付先一覧 2005年～2007年)	中部ジャワ 州 DINKOP		インドネシア	プリント (エクセル)
30	Rencana Anggaran Perubahan Tahun 2008 (機材供与予定先一覧)	中部ジャワ 州 DINKOP		インドネシア	プリント (エクセル)
31	Rencana Pengembangan Industri Sumatera Barat Berbasis Kompetensi Inti	西スマトラ州 DINAS 商工局		インドネシア	プリント (ワート)
32	Laporan Perkembangan Pelaksanaan Kegiatan Unit Pendampingan Langsung Industri Kecil dan Menengah (UPL-IKM)	西スマトラ州 DINAS 商工局		インドネシア	プリント (ワート)
33	CLUSTER APPROACH TO CEMENT PROCESSING INDUSTRY DEVELOPMENT (プレゼンテーション資料)	クラスター WG		英語	パワーポイント
34	Program Pengembangan Ekonomi Kerakyatan Berbasis Komoditi di Propinsi Sumatera Barat Tahun 2008 - 2012	西スマトラ州 DINKOP		インドネシア	パワーポイント (データファイル付)
35	Rencana Aksi Program Pengembangan Ekonomi Kerakyatan Berbasis Komoditi di Provinsi Sumatera Barat Tahun 2008 - 2012	西スマトラ州 DINKOP		インドネシア	パワーポイント (データファイル付)
36	SEMINAR PERKEMBANGAN STUDY TERHADAP SENTRA USAHA KECIL DAN MENENGAH (プレゼンテーション資料)	西スマトラ州 DINKOP		インドネシア	パワーポイント

