

インドネシア国  
輸出振興機関の機能強化調査

ファイナル・レポート

平成 21 年 2 月  
(2009 年)

独立行政法人 国際協力機構  
(JICA)

委託先

株式会社コーエイ総合研究所  
ユニコ インターナショナル株式会社

## 序 文

日本国政府はインドネシア共和国の要請に基づき、同国の輸出振興機関の機能強化にかかる調査を行うことを決定し、独立行政法人国際協力機構がこの調査を実施いたしました。

当機構は、平成 19 年 2 月から平成 20 年 12 月までの間、株式会社コーエイ総合研究所の三島一夫氏を団長とする株式会社コーエイ総合研究所及びユニコ インターナショナル株式会社から構成される調査団を現地に派遣しました。

調査団は、インドネシア共和国政府関係者と協議を行うとともに、対象機関における現地調査を実施し、帰国後の国内作業を経て、ここに本報告書完成の運びとなりました。

この報告書がインドネシアの輸出振興機関の機能強化に寄与するとともに、両国の友好・親善の一層の発展に役立つことを願うものです。

終わりに、調査にご協力とご支援をいただいた関係各位に対し、心より感謝申し上げます。

平成 21 年 2 月

独立行政法人国際協力機構

理 事 永 塚 誠 一

平成 21 年 2 月

独立行政法人国際協力機構

理事 永塚 誠一 殿

## 伝 達 状

今般、インドネシア国商業省輸出振興庁を対象とした「輸出振興機関の機能強化」に関する調査を完了いたしましたので、ここに最終報告書を提出申し上げます。

インドネシア産業の競争力強化による輸出振興は同国経済の持続的発展のための主要課題であります。商業省の外局である輸出振興庁(NAFED)はインドネシアにおける輸出促進の旗振り役を担うべき組織ですが、インドネシアの民間セクターによりよい輸出振興サービスを提供するためにも、職員の能力、組織体制の面からそのサービスと機能を改善する必要がありました。

かかる状況に鑑み、本調査は NAFED のサービスと機能、組織体制と経営システムの強化、即ち NAFED の改革に必要な提言およびアクション・プランを策定することを目的として実施されました。特筆すべきは、報告書で述べられている提言やアクション・プランのいくつかは、既に NAFED 独自のイニシアティブで調査完了前に具体的に実施されていることです。特にその中に NAFED の組織改革即ち組織体制の変更が含まれていることは大変意義のあることであると思料します。

本報告書で策定された提言およびアクション・プランが NAFED の改革に寄与し、インドネシア国における輸出振興サービスの向上に資することを願うものであります。

最後に、本報告書を提出するにあたり、多大なご支援を賜った貴機構および経済産業省の関係者各位に対し、心から感謝の意を表します。併せて、貴機構インドネシア事務所ならびに在インドネシア日本国大使館、インドネシア国商業省および関係諸機関の関係者各位から調査期間中に頂いたご協力とご助力に対して深い感謝の意を表します。

インドネシア国輸出振興機関の機能強化調査

団 長 三島 一夫

## 要 約

### 1. 調査の背景

#### 1.1 背景

インドネシアの経済が持続的成長を達成するためには、投資環境改善による外国直接投資促進とともに、インドネシア企業の競争力強化を伴った「輸出振興」が求められている。

インドネシアにおいては商業省(MOT)の外局である輸出振興庁(National Agency for Export Development、以下 NAFED)が、輸出振興に特化した公的機関として機能している。

NAFED の機能強化がインドネシアの輸出拡大のための喫緊の課題であるとの認識のもと、インドネシア政府は日本政府に対して NAFED の組織・機能強化のためのマスタープラン策定を目的とした開発調査の要請を行った。

#### 1.2 調査の目的

本調査の目的は以下のとおりである。

- 1) NAFED のサービス・機能強化を目的とした NAFED 組織強化マスタープランを策定する。
- 2) パイロット事業の実施をとおして、NAFED が抱える組織運営および輸出振興施策実施上の課題・問題点を明確にし、解決策をマスタープランに提言として盛り込む。
- 3) マスタープランにおける提言を NAFED、商業省、州政府、その他輸出振興に関係する機関に広く周知する。
- 4) マスタープランの作成およびパイロット事業の実施を通じ、カウンターパート機関である NAFED 職員に課題解決のための技術を移転する。

#### 1.3 強化されるべき機能

対象となる NAFED の機能は、①市場データ調査・分析および情報提供業務、②製品開発業務(ブランド/デザイン開発)、③輸出振興業務の3つである。輸出振興業務は、海外・国内見本市、貿易ミッションの派遣だけでなく、貿易相談、バイヤーからの引き合いへの対応、マッチング支援も含む。NAFED が行う製品開発業務は、技術指導ではなく、ブランド/デザイン振興を通じたマーケティング支援を想定する。

### 2. NAFED の概要

NAFED の概要は以下のとおりである。

#### 2.1 略史

NAFED は 1971 年に国家輸出開発機関(the National Institute of Export Development: LPEN)という名称と政府機関の資格のもとに設立された。1975 年に政府の機構改革の一環として LPEN は NAFED と改称され、完全に MOT の下に編入された。

#### 2.2 ビジョン

NAFED のビジョンは、「非石油・ガス製品の競争力を強化し、国の経済成長に果す非石油・ガス製品輸出の役割を高める」ことである。

#### 2.3 ミッション

NAFED のミッションは以下のように定められている。

- 製品・サービスの輸出競争力強化
- 世界市場参入のための輸出業者の能力強化
- 輸出業者に対するサービスの向上と提供
- 輸出開発に関わる組織能力の強化
- 職員の職業意識、透明性、業務に関する説明責任の向上

- 2.4 現行の戦略** 現在、NAFED が採っている戦略は次の 2 点である。
- 既存の市場を維持しつつ、非伝統的な市場(新市場)への参入を図る。
  - 輸出製品の品質向上を図ると同時に海外市場におけるインドネシア製品のイメージ向上を図る。
- 2.5 サービス/機能**
- 2.5.1 輸出情報**
- 出版事業
  - マーケット・インテリジェンス(市場情報の収集、加工、分析)
  - 輸出フォーラム事業
  - ワークショップおよびセミナー事業
  - 中小企業向け貿易相談業務
- 2.5.2 製品開発**
- ブランド/デザイン開発
  - クラスター振興
- 2.5.3 バイヤー向けサービス**
- バイヤー・レセプション・デスク(BRD)
  - ミニ・ディスプレイ
  - インクワイアリー・サービス (マッチング支援)
- 2.5.4 輸出促進**
- 海外貿易見本市事業
  - 国内貿易見本市(含むトレード・エキスポ)
  - 貿易ミッション事業
  - バーチャル展示サイト(ウェブサイト)
  - 地方交易所(マーケティング・ポイント・プログラム)の運営
  - 優良輸出業者表彰(プリマニアタ)制度
- 2.5.5 輸出(貿易研修)**
- 輸出業者および潜在輸出業者向け研修
- 2.6 予算** 2007 年度の予算は、2,259 億ルピアである。
- 2.7 組織** NAFED は長官の下に 6 つの「エスロン II (MOT の局長に相当)」レベルの部署が設置されている。官房局、輸出情報センター、輸出市場別に分けられた 3 つの市場開発センター、およびインドネシア貿易研修センター (IETC) の 6 つである。さらに、海外 9 都市にインドネシア貿易振興センター (the Indonesian Trade Promotion Centers: ITPCs) が設置されている。さらに NAFED は、州政府の下に設置された 4 ヶ所の地方貿易研修・振興センター (Regional Export Training and Promotion Centers: RETPCs) と輸出研修および輸出振興の分野で協力関係にある。

### 3. NAFED の組織と業務診断の結果

調査団は、NAFED の現状を分析し、NAFED が直面する問題点を把握することを目的として NAFED の組織と業務の診断調査を実施した。

#### 3.1 組織および経営システムに関わる主な課題

##### 3.1.1 政策と戦略

- ビジョンとミッションに基づいて明確に目標が設定されていない。
- NAFED の果すべき機能が大雑把にしか規定されていない。
- NAFED の地位が MOT の外局にとどまっている。
- NAFED では長期計画が策定されていない。
- 事業ポートフォリオが見本市および貿易ミッションに偏っている。
- 中小企業に対して包括的なサービスを提供するという戦略的アプローチが欠けている。

##### 3.1.2 組織体制

- 現在の市場別組織体制は組織間の情報共有を阻害している。
- 官房局が幾つかの貿易見本市を実施している。
- 独自の収入源を殆ど持っていない。

- インドネシア貿易振興センター(ITPC)の開設が急増予定にある。
  - 今後数年に大量の定年退職者が予定されている。
  - 職員の年齢構成が高齢化している。
- 3.1.3 経営システム**
- 内部の調整とコミュニケーションが充分ではない。
  - 各部署および各職員のタスク・ディスクリプションが策定されていない。
  - プログラムや活動に対する評価が充分ではない。
- 3.1.4 人的資源管理と人材育成**
- 商業省(MOT)の枠内で人的資源管理が行われている。
  - ITPC のポストに就く NAFED 職員に限られている。
  - 公務員の給与水準が低い。
  - 職員が効率的に配置されていない。
  - 各職員のタスク・ディスクリプションが用意されていない。
  - 人事評価が系統だって実施されていない。
  - 職員に対する教育と研修が効率的に実施されていない。
- 3.2 サービス・機能に関わる主な課題**
- 3.2.1 市場情報サービス** 情報・データの収集・提供の拡充
- ITPC による情報・データ収集を強化する必要がある。
  - 情報・データの収集・提供を組織的かつ適時に行う必要がある。
  - 情報・データの双方向性に配慮する必要がある。
  - 戦略的な ICT 向け投資が必要である。
  - ウェブサイトを整備し、定期的に情報をアップデートする必要がある。
  - 出版および PR 活動を強化する必要がある。
- 市場情報サービスの高付加価値化
- 利用者の眼から市場情報サービスを見直す必要がある。
  - ITPC・商務官が作成する市場レポートの品質を標準化し、向上させる。
  - NAFED 職員に対する ICT およびパソコン研修を行う必要がある。
- 輸出業者(サプライヤー)リストの拡充
- 利用者が求める実用的な情報・データの収集に重点をおく必要がある。
  - 輸出業者に関するデータを効率的に収集する方法を策定する必要がある。
- 市場情報サービスに対する利用者の認知度の向上
- ウェブサイトを適切に維持管理し、定期的に更新する必要がある。
  - 出版事業と PR 活動を強化する必要がある。
- 3.2.2 製品開発(ブランド/デザイン振興)サービス**
- NAFED 自身がブランド/デザイン開発に対する認識が欠如している。
  - 関係機関との協力・連携が弱い。
  - 産業界のブランド/デザイン開発に対する需要を十分に発掘していない。
  - NAFED は、ブランド/デザイン支援プログラムを形成する能力が欠如している。
- 3.2.3 輸出振興サービス**
- 顧客指向かつ実務指向の姿勢手輸出振興活動に従事する必要がある。
  - 中小輸出企業に包括的な輸出振興支援を提供するための戦略的なアプローチが欠けている。
  - 貿易相談業務の提供方法についてより検討が必要である。
  - 海外バイヤーの引き合い獲得と訪問誘致に向けた PR 活動が必要である。
  - ミニ・ディスプレイおよびバーチャル展示サイトをより魅力的にする必要がある。
  - 見本市やミッションの参加者を明確な基準をもって戦略的に選定する必要がある。
  - 貿易ミッションはより実務指向とし、対象産品も特化する必要がある。
  - 国内貿易見本市にかかる NAFED 職員の負担を軽減する必要がある。
  - ITPC の有するリソースと機能の活用を、輸出振興サービスの改善のため強化する必要がある。
- 3.2.4 輸出研修サービス**
- IETC が輸出振興活動に関して NAFED の他センターと連携・協力を強化する

ことが望ましい。また、包括的な輸出促進プログラムの実現のために IETC がより活用される必要がある。

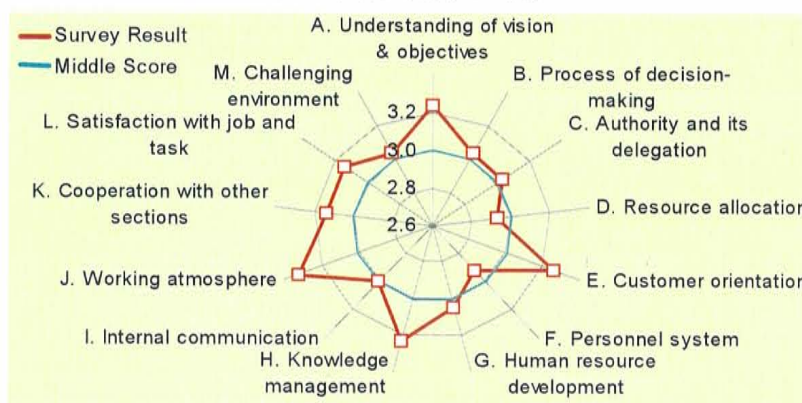
- 地方部でのアウトリーチを高めるため RETPC および地方政府商工局(Dinas)との連携・協力が促進される必要がある。
  - 輸出業者の発展段階に応じて生じる個別のニーズに対応する研修プログラムが策定される必要がある。
- 3.2.5 ネットワーク／連携
- 民間セクターとのコミュニケーションを強化し、NAFED のプログラムの計画に民間の声をより十分に反映させる必要がある。
  - NAFED は主な業界団体との相互コミュニケーションを図れるように、品目別専門家を育成する必要がある。
  - 各々の業界の特有のニーズに応えるために主要品目別に輸出振興戦略を策定する必要がある。
  - 輸出振興プログラム間の調整と合理化を進める必要がある。
  - NAFED は、他省庁の輸出振興プログラムを調整する機能を果たす必要がある。
  - RETPC との交流を活発化し、また RETPC への支援を強化することにより、輸出振興サービスの地方展開を強化する必要がある。
  - NAFED は、より地方の産業振興プログラムに関わる必要がある。
  - 民間を含む輸出関連サービス機関との連携をより強化する必要がある。

#### 4. NAFED の組織文化分析

NAFED の組織文化を理解し、組織文化に関わる問題点を把握する目的で、組織文化調査を実施した。

- 4.1 組織文化調査の概要 2007年7月に250名のNAFED職員に質問票を配布し、113名から質問票を回収した。質問票では13カテゴリー、39問(各カテゴリーは3つの設問からなる)の設問で構成される。回答は、「1(非常に低い)」から「5(非常に高い)」までの5段階評価でなされた。従って、「3」が評価の中央値である。
- 4.2 質問への回答と得点 高い評点を得たカテゴリーは、「職場環境」、「顧客志向」、「ビジョン・目標の理解」、「ナレッジ・マネジメント」、「同僚との協力」であった。一方、低い評価を得たカテゴリーは、「人事制度」、「人的資源配分」であった。

図-1 組織文化調査の結果

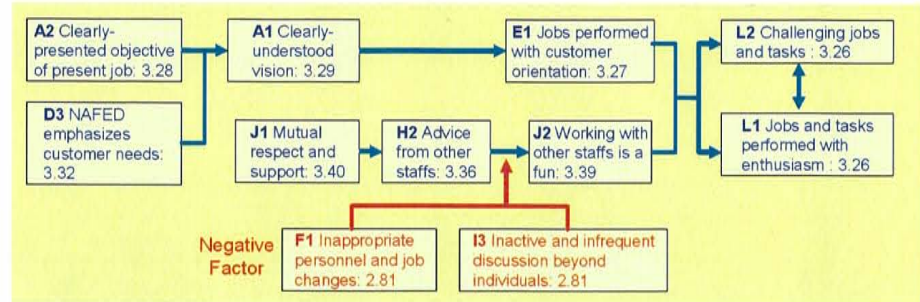


出所: JICA 調査団

- 4.3 NAFED の組織文化モデル 幾つかの質問の回答間には明らかな相関関係が存在する。例えば、「ビジョン・目標の理解」、「意思決定プロセス」、「権限委譲」の間に強い相関関係が存在する。また、「職場の雰囲気」と「職務満足度」の間にも強い相関関係がある。回答

間の相関関係について重回帰分析を行った結果に基づくとNAFEDの組織文化は以下のようにモデル化できる。

図-2 NAFEDの組織文化モデル



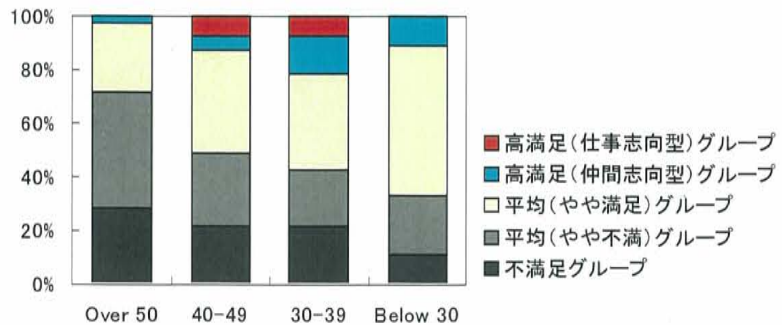
出所: JICA 調査団

#### 4.4 NAFEDの組織文化の主な特徴

組織文化調査の結果によると、NAFEDの組織文化の特徴として以下の点が指摘できる。

- NAFEDは「仲良し集団」であるが、職場は活性化していない。
- NAFED職員は「顧客志向」に相対的に高い評点を与えており、顧客満足度調査の低い評価結果とは一致しない。これは、NAFED職員の自己認識の甘さによるところと、顧客意識を持ちながらも実際の業務に活かさない経営体質（経営方針と予算、仕事の与え方と権限委譲など）によるものと考えられる。
- 「人事管理」に対する不満が高い。適正数の要員の配置、ジョブ・ローテーション、権限委譲など人事制度の刷新が大きな課題となっている。
- 若年層が相対的にやる気を持っており、モチベーションが高い。しかし、アンケートからは若手に対してチャレンジングな仕事が十分与えられていないことが見受けられる。若手の活用を考える必要がある。
- 部門による評価結果のバラつきが大きい。部門長の影響力が大きいと考えられ、部門長の任命にあたってはリーダーシップ、部門運営能力を十分評価する必要がありとされる。

図-3 クラスター分析による回答者のタイプ別分類とその年齢別分布状況



出所: JICA 調査団

### 5. 輸出業者によるNAFEDの評価

調査団は、輸出業者に対してNAFEDのサービスの利用度とサービス水準に対する満足度を聞くアンケート調査(顧客満足度調査)を実施した。併せて、商工会議所、産業協会および個々の輸出業者に対してNAFEDの問題点を掘り下げて聞くためのインタビュー調査を実施した。



5.1 アンケート調査結果

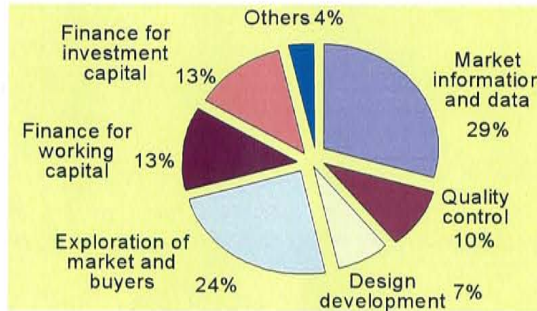
5.1.1 回答企業

計 146 社の企業から質問票を回収した。規模別内訳は、小企業 95 社、中期業 33 社、大企業 18 社であった。

5.1.2 輸出開発支援に対する輸出業者のニーズ

輸出開発支援に対する輸出業者のニーズは、市場情報・データ(海外バイヤー・輸入業者、製品基準、規制)の提供と市場開発(バイヤー紹介や貿易見本市参加等のマーケティング支援)が大きい。

図-4 輸出開発支援に対する輸出業者のニーズ

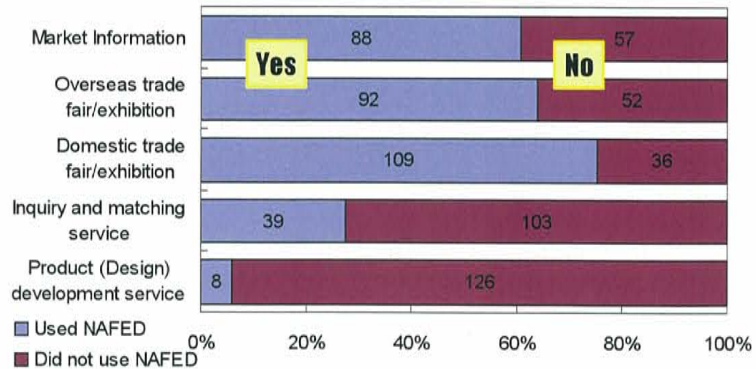


出所: JICA 調査団

5.1.3 NAFED のサービスの利用状況

- 全体の 6 割以上の回答者は、NAFED の市場情報、海外貿易見本市、国内貿易見本市のサービスを利用している。
- 一方、貿易相談／マッチング支援、製品(デザイン)開発のサービスの利用率は低い。

図-5 回答企業の NAFED サービスの利用状況



出所: JICA 調査団

- 5.1.4 NAFED のサービスに対する満足度
- 「まあまあ (fair)」と回答した企業の比率が最も大きいものの、「満足」と回答した回答者の比率は全般的に低い。
  - 「不満足」と回答した企業の比率も同様に全般的に低い。しかしながら、貿易相談/マッチング支援については「不満足」と回答する割合が 4 割に達する。

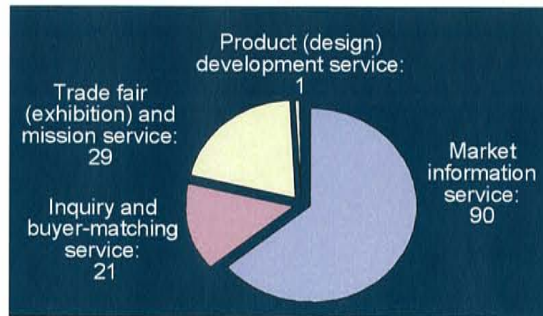
図-6 NAFED のサービスに関する回答企業の評価



出所: JICA 調査団

- 5.1.5 NAFED のサービス強化に対する輸出業者のニーズ
- 市場情報の強化が最も求められており、これに貿易見本市、貿易ミッション、貿易相談/マッチング支援が続く。

図-7 強化が最も期待される NAFED のサービス

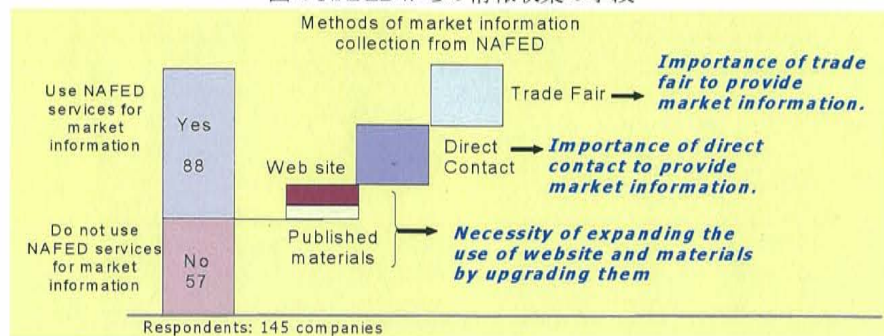


出所: JICA 調査団

- 5.1.6 調査によって明らかとなった改善課題
- 輸出業者が最も強化を期待する市場情報サービスに関しては、アンケート調査結果から以下のような NAFED の採るべき方策が示唆されている。

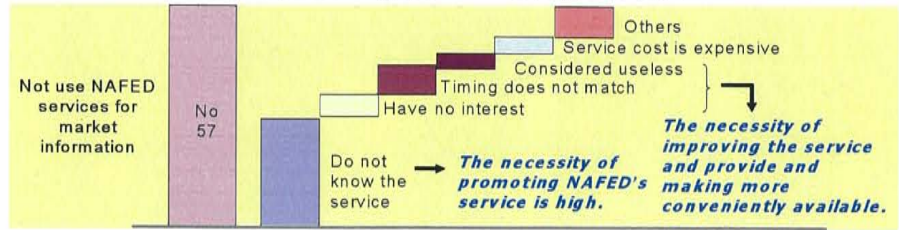
- 貿易見本市を情報・データの提供の場として活用する。
- ウェブサイトの情報を改善し、情報提供のツールとして活用する。
- NAFED の情報サービスを広く広報し、輸出業者のアクセスを増加させる。

図-8 NAFED からの情報収集の手段



出所: JICA 調査団

図-9 NAFED の情報サービスを利用しない理由

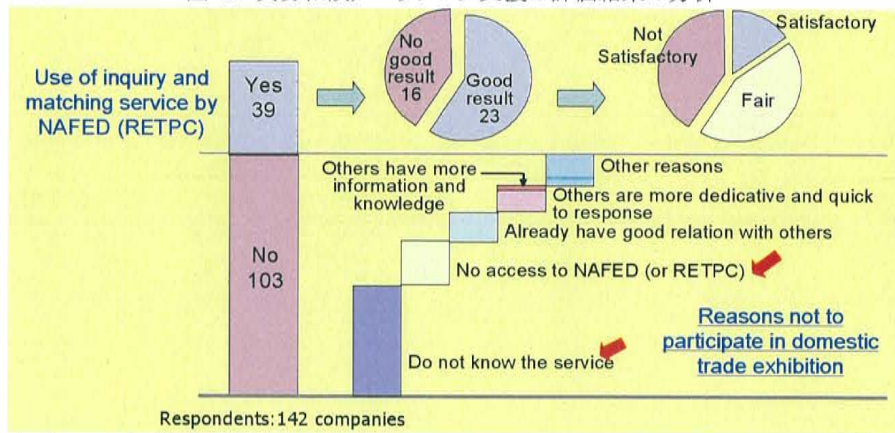


出所: JICA 調査団

回答者の4割以上が「不満足」と答えた貿易相談/マッチング支援については、以下のNAFEDが取るべき方策が示唆される。

- 貿易見本市をサービス提供の場として活用する。
- 正確かつ最新のバイヤー情報を用意し、バイヤーのニーズにもっと注意を払い、迅速かつ丁寧な対応とフォローアップを行う。
- PR活動を通じて当該サービスを輸出業者に広く周知する。

図-10 貿易相談/マッチング支援の評価結果の分析



出所: JICA 調査団

## 5.2 インタビュー調査結果

### 5.2.1 NAFED が抱える問題

- 民間セクター、産業協会とのコミュニケーションが弱く、これが輸出業者の実際のニーズを反映したより効果的な輸出振興策をNAFEDが計画することを困難にしている。
- 中小の輸出業者向け輸出振興プログラムは円滑に運営されていないため、中小企業のプログラムに対する認知やアクセスが妨げられている。
- NAFED職員が輸出業者の問題やその解決策を十分理解していない。
- 一部のNAFED職員は、私利を求める。

### 5.2.2 NAFED が取るべき改善策

- NAFEDは、潜在力のある輸出業者や製品を発掘する役割を積極的に果たす必要がある。
- NAFEDは、海外の貿易見本市のサービスを改善する必要がある。
- NAFEDは、海外の貿易見本市の機会提供をさらに増やす必要がある。
- NAFEDは、より完全で、正確で、最新の情報を提供することにより情報サービスを向上させる必要がある。

## 6. 他の貿易振興機関(TPO)に対するベンチマーキング調査の結果

調査団は、①他のアジア諸国の貿易振興機関(TPO)の組織と機能に関する比較情報・データを収集し、②NAFEDの機能を検討する際にグッド・プラクティスおよびプログラムの事例を引き出すという目的で、ベンチマーク調査を実施した。

### 6.1 対象機関

- タイ商業省 輸出振興局(DEP)
- マレーシア貿易開発公社(MATRADE)
- 韓国貿易投資振興庁(KOTRA)
- 台湾対外貿易発展協会(TAITRA)
- オーストラリア貿易促進庁(AUSTRADE)
- シンガポール国際企業庁(IE Singapore)
- 日本貿易振興機構(JETRO)

### 6.2 主な調査結果

#### 6.2.1 組織体制

- 多くの TPO は、サービス実施機関として所管官庁から独立したステータスを与えられている。
- 多くの TPO は機能別組織となっている。
- TPO は海外事務所により多くの資源を投入しており、海外事務所のオペレーションに対して権限を委譲している。

#### 6.2.2 経営システム

- 最近では TPO の運営において主要業績指標(KPIs)の設定や顧客満足度調査が一般的なツールとして導入されている。

#### 6.2.3 人的資源管理と開発

- 独立法人である TPO は、民間企業で経験を有する人材の中途採用を重視している。
- 業績に基づく人事考課が標準的に実施されている。

#### 6.2.4 輸出振興サービス

- 一般的な傾向として、TPO は見本市のようなイベント指向性の高いサービスよりも顧客対応型サービスへ資源を投入しており、振興サービスの種類も多い。
- TPO は、輸出支援だけでなく輸出業者育成にも力を入れている。
- TPO は、新たな輸出業者の発展段階に対応した様々な支援プログラムを提供している。
- 海外事務所の最低限の職務(Minimum Duties)が定められている。
- 一部の TPO は、サービスとプログラムの品質を保証するために顧客憲章を定めている。

#### 6.2.5 予算および収入源

- 独立法人の TPO は独自の収入源を有しているが、多くの場合、独自財源の規模は小さい。

#### 6.2.6 調整およびネットワーキング

- 一般的に、TPO は主要業界団体と定期的に緊密なコミュニケーションをとっている。主に製品別部門、サービス提供部門がこの任にあっている。
- 対象となった TPO の多くは他の省庁とのサービスの重複はなかったが、一部の国では地方においてプログラムの重複が存在した。
- 一部の TPO は、地方政府や地方の民間企業と連携を上手く取っている。
- TPO は、金融機関との連携により金融の分野にも積極的に関わっている。

#### 6.2.7 リストラクチャリングおよび改革の経験

- KOTRA や IE Singapore など一部の TPO は、投資促進機能などの機能の追加を経験している。
- KOTRA や AUSTRADE など一部の TPO は海外事務所への権限委譲を行い、それに対応して職員を海外事務所へ配置している。
- MATRADE、AUSTRADE、IE Singapore など一部の TPO は、輸出業者育成機能、コール・センター、金融支援スキームなどを導入することによって顧客志向型のサービスを強化している。

- 成果重視型経営 (KPI や顧客からのフィードバック制度)、人事評価制度が幾つかの TPO において実施されている。

表-1 他のアジア諸国の TPO の主要指標 (要約)

Sub-item	DEP Thai	MAT RADE	KOTRA	TAITRA	AUS TRADE	IE Singapore	JETRO	NAFED
No. of staff in total	957	479	Over 1,000	731	1,072	450	1,680	375
No. of overseas office (country)	56 (41)	32 (28)	app. 100 (73)	44 (n.a.)	142 (64)	35 (21)	73 (54)	6 (6)
No. of exporters in directory	10,000	13,764	5,346	76,150	over 10,000	app. 12,000	n.a.	1,181
No. of website visitor / year	1.1 mil	0.74 mill	over 2 mil	10.4 mil	n.a.	5 mil	103.3 mil	n.a.
No. of inquiry / year	n.a.	13,784 (overseas) 7,551 (HQ)	n.a.	410,000/ n.a.	n.a.	app. 50,000	33,013	4,050
No. of matching made / year	n.a.	7,135	n.a.	5,089	5,098	n.a.	6,733	n.a.
No. of overseas trade fair / year	90	50	n.a.	50	n.a.	100	n.a.	26

出所: JICA 調査団

## 7. NAFED 改革の方向

### 7.1 NAFED 改革の必要性

他の TPO と比較すると NAFED は活動内容および能力の面で大きな弱みを抱えている。主な弱みとしては以下の点が挙げられる。

- 顧客志向型輸出振興サービスの不足
- 輸出業者育成に関わる活動が弱い
- 民間セクターとの不十分なコミュニケーション
- 地方とのネットワークが弱い
- 官僚的な組織文化と仕事のやり方
- 逆ピラミッド型の人員構成

これらの弱点を生んでいる要因としては以下のものが指摘できる。

- 職員に顧客意識やビジネス・マインドの不足
- 顧客の要求に応えるサービスを提供する能力の不足
- 民間セクターへの一方的なコミュニケーション・スタイル
- 不適切な制度設計や組織体制

NAFED を取り巻く事業環境としては以下の脅威が指摘できる。

- 伸び悩むインドネシアの輸出競争力
- 海外における低いインドネシア製品のイメージ
- 民間セクターの低い NAFED の評価
- 他省庁による輸出振興活動の展開

中央政府のいくつかの省庁は輸出振興プログラムの予算を持っており、NAFED と同様の活動を行っている。これがインドネシア全体の輸出振興活動を非効果的にしており、改善する必要がある。

加えて、インドネシア輸出業者の国際市場での競争力向上がインドネシア経済にとっても重要な課題となっている。輸出業者、とくに中小輸出業者に対する支援を、他の主要競合国並みの水準に強化することが求められる。

以上の現状を鑑みると、小手先の改善策では NAFED を変えるには十分ではなく、重大な意思決定が求められる。NAFED は、そのサービス、機能、組織体制を改革する必要し、厳しい国際競争に対応していく必要に迫られている。

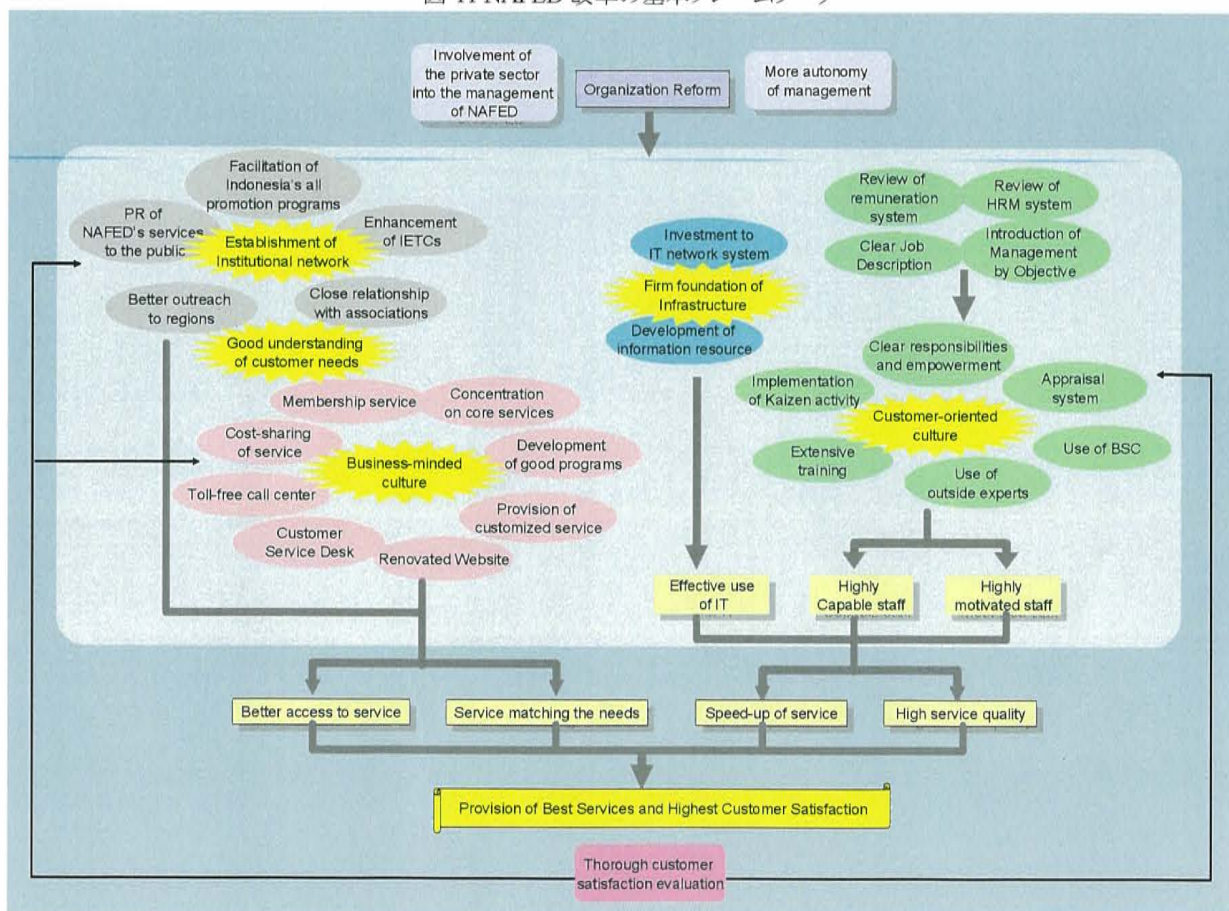
NAFED は、ITPC の世界的ネットワークを有している、IETC による輸出訓練で高い評価を得ている、他の省庁に比べ輸出振興分野で多くの経験を有している、などの強みを有している。

NAFED には、インドネシアの輸出振興活動の中心となる役割を確立することが求められる。これを達するために NAFED は抜本的な方策を採る必要がある。

## 7.2 NAFED 改革のフレームワーク

調査団は、NAFED は自らの改革を通じて顧客に高い満足を与える最高のサービスの提供を目指す必要があると考える。このためには、①サービスの品質向上、②サービスの迅速化、③顧客のニーズに合致したサービスの提供、および④サービスへのアクセス改善、を実現することが求められる。これらが NAFED 改革の主要目標になると考えられる。調査団は、これらの目標を達成するために必要となる戦略とアクションを検討し、NAFED 改革のための基本フレームワークを策定した(次図参照)。

図-11 NAFED 改革の基本フレームワーク



出所: JICA 調査団