

目次

頁

要約

第1章 序章

1.1 調査の背景.....	1-1
1.2 調査の目的.....	1-1
1.3 調査の枠組み.....	1-2
1.3.1 実施機関.....	1-2
1.3.2 調査対象地域.....	1-2
1.3.3 強化の対象となる機能またはサービス.....	1-2
1.3.4 調査のミッション.....	1-2
1.4 調査の工程.....	1-3
1.5 パイロット事業の実施.....	1-5
1.6 調査団の構成.....	1-7

第2章 NAFED の事業環境

2.1 輸出の動向.....	2-1
2.1.1 近年の動向.....	2-1
2.1.2 長期の輸出動向.....	2-4
2.2 外国貿易および輸出促進政策.....	2-5
2.2.1 国家中期開発計画(RPJMN)2004-2009.....	2-5
2.2.2 商業省5ヵ年戦略(RENSTR)2004-2009.....	2-7
2.2.3 2007年輸出開発プログラム.....	2-9
2.2.4 10+10+3プログラム.....	2-10
2.3 輸出振興政策におけるNAFEDの位置付け.....	2-16
2.4 輸出振興に関係するその他機関.....	2-17
2.4.1 他省庁との調整.....	2-17
2.4.2 その他省庁による輸出振興サービス.....	2-19
2.4.3 民間セクターとのパートナーシップ.....	2-21
2.5 輸出業者の利用度、満足度およびニーズ.....	2-21
2.5.1 アンケート調査の概要.....	2-21
2.5.2 質問票調査の主な結果.....	2-22
2.5.3 聴き取り調査の主な結果.....	2-25

第3章 NAFED の内部環境分析

3.1 NAFED の概要.....	3-1
3.1.1 NAFED の歴史.....	3-1

3.1.2	NAFED のビジョンとミッション	3-1
3.1.3	現行の事業戦略	3-2
3.1.4	NAFED のサービスと組織体制	3-2
3.2	NAFED の経営管理上の課題	3-4
3.2.1	政策と戦略	3-4
3.2.2	組織体制	3-5
3.2.3	経営管理システム	3-5
3.2.4	人的資源管理と人材育成	3-6
3.2.5	予算と歳出	3-8
3.2.6	NAFED の組織文化分析	3-10
3.3	NAFED の機能／サービスの現状と課題	3-17
3.3.1	市場情報サービス	3-17
3.3.2	製品開発(ブランド／デザイン)振興サービス	3-21
3.3.3	輸出振興サービス	3-23
3.3.4	輸出研修サービス	3-31
3.3.5	他機関とのネットワーキングと連携	3-32
第 4 章 ベンチマーク調査		
4.1	他の輸出振興機関(TPOs)に対するベンチマーク調査	4-1
4.2	ベンチマーク調査の結果	4-1
第 5 章 NAFE 改革に関する分析		
5.1	NAFED 改革の必要性	5-1
5.2	NAFED のミッションの検討	5-2
5.3	NAFED 改革に関する主な検討点	5-4
第 6 章 NAFED 改革のマスタープラン		
6.1	NAFED 改革に向けたマスタープランの枠組み	6-1
6.2	NAFED 改革の方針と戦略	6-1
6.2.1	NAFED 改革の方針	6-1
6.2.2	NAFED 改革の戦略	6-1
6.3	新たな組織体制	6-3
6.3.1	サービス／機能別組織体制の提案	6-3
6.3.2	新組織におけるタスク・デスクリプション	6-6
6.4	NAFED の機能強化に向けた戦略と方策	6-11
6.4.1	概要	6-11
6.4.2	市場情報サービス	6-12
6.4.3	輸出振興サービス	6-17

6.4.4	製品開発(ブランド/デザイン振興)サービス.....	6-20
6.4.5	輸出研修サービス.....	6-25
6.4.6	ネットワーキングと連携強化.....	6-27
6.5	NAFED の経営管理システムの強化に向けた戦略と方策.....	6-29
6.6	人的資源管理強化のための戦略と方策.....	6-30

第7章 NAFED 改革に向けたアクションプラン

7.1	アクションプランの概要.....	7-1
7.1.1	アクションプランの構成.....	7-1
7.1.2	NAFED 改革プランの工程.....	7-1
7.1.3	NAFED によるアクションプランの実施.....	7-2
7.2	アクションプラン - NAFED 改革に向けた取り組みの提案.....	7-3
7.2.1	市場情報サービス.....	7-3
7.2.2	輸出振興サービス.....	7-4
7.2.3	製品開発(ブランド/デザイン振興)サービス.....	7-5
7.2.4	輸出研修サービス.....	7-6
7.2.5	ネットワーキングと連携強化.....	7-6
7.2.6	組織と経営システム.....	7-7
7.3	提案アクションの内容.....	7-8
7.3.1	市場情報サービス.....	7-8
7.3.2	輸出振興サービス.....	7-11
7.3.3	製品開発(ブランド/デザイン振興)サービス.....	7-15
7.3.4	ネットワーキングと連携強化.....	7-19
7.3.5	組織と経営システム強化.....	7-22

第8章 提言に対する NAFED の取り組み

8.1	組織の再編.....	8-1
8.2	パイロット事業実施に続く取り組み.....	8-2
8.3	他提言を受けての取り組み.....	8-3
8.4	NAFED による更なる取り組みにおけるの所感.....	8-3

附属1	ベンチマーク調査の結果
附属2	NAFED サービスに対する顧客満足度調査の結果
附属3	NAFED 組織文化調査の結果
附属4	NAFED 新組織におけるタスク・デスクリプション
附属5	パイロット事業実施報告書

付 図

図 1.3-1	調査の枠組み	1-3
図 1.4-1	調査の工程	1-3
図 2.1-1	GDP の成長率と支出項目ごとの貢献度	2-2
図 2.1-2	インドネシアの輸出入動向(月次)	2-2
図 2.1-3	インドネシアの輸出動向	2-2
図 2.1-4	非石油・ガス部門の輸出動向(セクター毎)	2-3
図 2.1-5	非石油・ガス部門の輸出動向(産品毎)	2-3
図 2.1-6	主要工業製品の輸出規模と成長率	2-3
図 2.1-7	輸出額の産品別比率	2-4
図 2.1-8	貿易特化係数の傾向(産品別)	2-5
図 2.3-1	商業省の組織体制	2-16
図 2.3-2	NAFED が準備したバランス・スコアカード	2-17
図 2.5-1	輸出拡充のうえで輸出業者が抱える課題と制約	2-22
図 2.5-2	輸出拡充に要する支援の内容	2-23
図 2.5-3	NAFED に強化を期待するサービス	2-24
図 3.1-1	現在の NAFED の組織体制	3-3
図 3.2-1	NAFED の組織文化モデル	3-12
図 3.2-2	年齢別カテゴリーによる組織文化調査結果	3-13
図 3.2-3	クラスター分析による回答者のタイプ別分類と年齢別分布の状況	3-14
図 3.2-4	組織文化調査結果: 官房局	3-15
図 3.2-5	組織文化調査結果: 輸出情報サービス・センター	3-15
図 3.2-6	組織文化調査結果: アジア・オーストラリア・ニュージーランド市場開発センター	3-15
図 3.2-7	組織文化調査結果: アメリカ・ヨーロッパ市場開発センター	3-16
図 3.2-8	組織文化調査結果: アフリカ中東市場開発センター	3-16
図 3.2-9	組織文化調査結果: インドネシア輸出訓練センター(IETC)	3-16
図 5.3-1	NAFED 改革の基本フレーム	5-5
図 5.3-2	NAFED 改革の基本フレーム(バランス・スコアカード形式)	5-7
図 5.3-3	NAFED のサービスの基盤としての情報リソース	5-8
図 5.3-4	輸出多様化のために求められる課題	5-9
図 5.3-5	NAFED 本部・ITPC 間の情報およびサービスの流れ	5-12
図 6.1-1	NAFED 改革に向けたマスタープランの枠組み	6-1
図 6.3-1	提案された NAFED の新組織体制	6-4
図 6.3-2	提案された官房局の組織体制	6-4
図 6.3-3	提案された顧客サービス・センターの組織体制	6-4
図 6.3-4	提案された輸出振興センターの組織体制	6-5
図 6.3-5	提案された輸出情報センターの組織体制	6-5
図 6.3-6	提案された製品センターの組織体制	6-5
図 6.3-7	IETC の組織体制(変更なし)	6-6
図 6.4-1	市場情報サービス強化の方策	6-13
図 6.4-2	輸出振興サービス強化の方策	6-18

図 6.4-3	ブランド／デザイン振興サービス強化の方策.....	6-22
図 6.4-4	輸出研修サービス強化の方策.....	6-25
図 6.4-5	輸出研修のコンセプト.....	6-26
図 6.4-6	ネットワーキングと連携強化の方策.....	6-27
図 6.6-1	複線型キャリアパスのモデル.....	6-31
図 6.6-2	人材育成の枠組み.....	6-32
図 6.6-3	人材育成の枠組みとジョブ・ローテーション.....	6-33
図 7.1-1	アクションプランの構成.....	7-1
図 7.1-2	アクションプランの枠組み.....	7-2
図 7.1-3	アクションプランの実施フロー.....	7-3
図 7.2-1	市場情報サービスに関するマスタープランとアクションプランの関係性.....	7-4
図 7.2-2	輸出振興サービスに関するマスタープランとアクションプランの関係性.....	7-5
図 7.2-3	デザイン振興サービスに関するマスタープランとアクションプランの関係性.....	7-6
図 7.2-4	ネットワーキング・連携強化に関するマスタープランとアクションプランの関係性.....	7-7
図 7.2-5	組織と経営システム強化に関するマスタープランとアクションプランの関係性.....	7-7

付 表

表 1.5-1	パイロット事業の概要.....	1-6
表 2.2-1	RPJMN における貿易高予測.....	2-7
表 2.2-2	RENSTRA で定められている定量目標.....	2-8
表 2.2-3	10 の主要産品および輸出力.....	2-11
表 2.2-4	10 の有望産品および輸出力.....	2-11
表 2.2-5	10+10+3 プログラムにおける NAFED 活動の概要.....	2-12
表 2.2-6	10+10+3 プログラムに関する予算配賦の状況.....	2-13
表 2.4-1	輸出振興に関係する省庁のリスト.....	2-18
表 3.1-1	NAFED の組織再編の変遷.....	3-1
表 3.1-2	NAFED が提供するサービス.....	3-2
表 3.2-1	NAFED の予算編成の流れ.....	3-8
表 3.2-2	NAFED の領域別予算配賦の状況(2005 年度～2007 年度).....	3-9
表 3.2-3	回答者のプロフィール.....	3-11
表 3.2-4	カテゴリー別組織文化調査結果.....	3-11
表 3.2-5	高い評点の設問(上位 10 問).....	3-12
表 3.2-6	低い評点の設問(下位 10 問).....	3-12
表 3.2-7	部門別による組織文化調査結果.....	3-14
表 3.3-1	NAFED サービスの分類.....	3-17
表 3.3-2	発信国別インクワイアリー情報の概要(2006 年).....	3-24
表 3.3-3	2006 年に NAFED がスポンサーした海外貿易見本市の概要.....	3-24
表 3.3-4	NAFED がスポンサーとなった海外の大規模貿易見本市(2006 年).....	3-25
表 3.3-5	トレード・エキスポの実績(1986～2006 年).....	3-27
表 3.3-6	インドネシア貿易振興センターの現状.....	3-28
表 4.1-1	調査対象の貿易振興機関(TPOs).....	4-1

表 4.2-1	ベンチマーク調査結果の要約と NAFED との比較.....	4-7
表 5.1-1	NAFED の SWOT.....	5-2
表 5.3-1	組織形態の比較	5-10
表 6.3-1	提案された新組織におけるタスク・デスクリプション	6-7
表 6.3-2	新組織における NAFED 既存プログラムの担当部署.....	6-8

略語表

APEC	: Asia-Pacific Economic Cooperation_アジア太平洋経済協力
ASEAN	: Association of South East Asian Nations_東南アジア諸国連合
AUSTRADE	: Australian Trade Commission_オーストラリア貿易促進庁
BAPPENAS	: National Development Planning Agency_国家開発計画庁
BKPM	: Investment Coordinating Board_投資調整庁
BRD	: Buyers Reception Desk_バイヤー・レセプション・デスク
BSC	: Balanced Score Card_バランス・スコアカード
BUMN	: State-owned Companies_国営企業
CBI	: Center for the Promotion of Imports from Developing Countries (Netherlands)_ オランダ途上国輸入促進センター
CEIS	: Center of Export Information Service (of NAFED)_輸出情報サービス・センター
CPO	: crude palm oil_粗椰子油
DBNM	: Deputy for Business Networking and Marketing in SMOCSME_ ビジネス・ネットワーキング・マーケティング局
DEP	: Department of Export Promotion (under the Ministry of Commerce, Thailand)_ タイ輸出振興局 (タイ商業省)
DG	: Director General or Directorate General_総局長または総局
DG-PMAP	: Directorate General for Processing and Marketing of Agricultural Products_ 農産物加工流通総局 (農業省)
DG-PMFP	: Directorate General for Processing and Marketing of Fishery Products_ 水産物加工流通総局 (海洋漁業省)
DG-SMI	: Directorate General for Small and Medium Industries_中小企業総局 (工業省)
Dinas	: Regional Government Office_地方政府商工局
EMDG	: Export Market Development Grant_市場開拓活動に対する助成スキーム
EPA	: Economic Partnership Agreement_経済連携協定
EU	: European Union_ヨーロッパ連合
FDI	: foreign direct investment_外国直接投資
GDP	: Gross Domestic Products_国内総生産
GOI	: Government of the Republic of Indonesia_インドネシア政府
GOJ	: Government of Japan_日本政府
HRD/HRM	: human resources development / management_人的資源開発 / 管理
IT/ICT	: Information Technology / Information Communication Technology_ 情報技術 / 情報通信技術
ITC	: International Trade Center_国際貿易センター
IDC	: Indonesian Design Center (Pusat Desain Nasional)_インドネシア・デザイン・センター
IDP	: Indonesia Design Power_インドネシア・デザイン・パワー
IE Singapore	: International Enterprise Singapore_シンガポール国際企業庁
IETC	: Indonesia Export Training Center (of NAFED)_インドネシア貿易研修センター
IGDS	: Indonesian Good Design Selection_インドネシア・グッドデザイン・セレクション
IPO	: Indonesian Promotion Organization_インドネシア・プロモーション機構

IPR	: Intellectual Property Rights_知的所有権
ISE	: Indonesia Solo Exhibition_インドネシア単独見本市(ソロ・エキシビジョン)
ISO	: International Standard Organization_国際標準化機構
ITB	: Bandung Institute of Technology_バンドン工科大学
ITPCs	: Indonesian Trade Promotion Centers_インドネシア貿易振興センター
JETRO	: Japan External Trade Organization_日本貿易振興機構
JICA	: Japan International Cooperation Agency_国際協力機構
KADIN	: Indonesian Chamber of Commerce and Trade_インドネシア商工会議所
KOTRA	: Korea Trade-Investment Promotion Agency_韓国貿易投資振興庁
KPIs	: key performance indicators_主要業績指標
LPEN	: National Institute of Export Development_国家輸出振興機関
MATRADE	: Malaysia External Trade Development Corporation_マレーシア貿易開発公社
MBO	: Management by Objectives_目標管理制度 / 業績指向の経営
MENPAN	: State Ministry of State Administrative Reform_国家機関強化担当国務大臣府
MOA	: Ministry of Agriculture_農業省
MOF	: Ministry of Finance_財務省
MOFA	: Ministry of Foreign Affairs_外務省
MOI	: Ministry of Industry_工業省
MOIT	: Ministry of Industry and Trade (formerly)_商工業省(旧)
MOMAF	: Ministry of Marine Affairs and Fishery_海洋漁業省
MOT	: Ministry of Trade_商業省
MoU	: Memorandum of Understanding_覚書き
NAFED	: National Agency for Export Development_国家輸出振興庁
NMCP	: Netherlands Management Cooperation Programme_ オランダ・マネジメント・コーポレーション・プログラム
OJT/Off-JT	: On-the-job-training / Off-the-job-training_ オン・ザ・ジョブ・トレーニング / オフ・ザ・ジョブ・トレーニング
PDCA	: Plan-Do-Check-Act_計画・実行・検証・改善
PDKM	: Center of Small and Medium Trade_中小貿易企業センター
PDN	: Directorate General of Domestic Trade_国内流通総局
PPI	: Pameran Product Indonesia_インドネシア産品見本市
RENSTRA	: Five-year Strategy (of the Ministry of Trade)_商業省5ヵ年戦略
RETPCs	: Regional Export Training and Promotion Centers_地方貿易研修振興センター
RPJMN	: National Mid-term Development Plan_国家中期開発計画
SEZ	: Special Economic Zone_特別経済特区
SIPPO	: Swiss Import Promotion Programme_スイス輸入促進プログラム
SMEs (UKM)	: small and medium enterprises_中小企業
SMEsCO	: (Trading Board for) SMEs and Cooperatives_ 中小企業・協同組合のための貿易支援機関
SMOCSME	: State Ministry of Cooperative and Small and Medium Enterprise_ 協同組合・中小企業担当国務大臣府
TAITRA	: Taiwan External Trade Development Council_台湾貿易発展協会

TPOs	: Trade Promotion Organizations_貿易振興機関
TSC	: trade specialization coefficients_貿易特化係数
USAID	: United States Agency for International Development_米国国際開発庁
UPT	: Operational Technical Unit_技術サービス・ユニット
VI	: visual identity_ビジュアル・アイデンティティ
WTO	: World Trade Organization_世界貿易機関

貨幣交換レート

2008年8月レート

US\$ 1.00 = ¥ 108.05 = Rp.9,118

Rp.1.00 = ¥ 0.01185

第1章 序章

1.1 調査の背景

インドネシアの産業の競争力強化を通じた輸出振興は、投資環境整備を通じた投資促進とならび同国経済の持続的成長のための重要課題の一つである。

輸出振興については、インドネシア国商業省(MOT)は i)高付加価値化と生産性向上による輸出産品の多様化、ii)伝統市場への輸出強化、iii)非伝統市場への浸透、iv)効果的な輸出振興活動やと貿易ミッションを含む市場開拓活動の拡充などに取り組む方針である。

商業省の外局である輸出振興庁(The National Agency for Export Development、以下 NAFED)は、輸出促進の旗振り役を担うべき組織であるが、その輸出振興施策の策定能力および民間セクターに対するサービス提供は未だ充分とはいえない。輸出競争力の強化という命題に向けて、NAFED の機能強化が喫緊の課題となっている状況下、NAFED の組織と機能強化のマスタープラン策定を目的とした開発調査の実施が日本国政府に対して要請された。

国際協力機構(JICA)は2006年3月に案件形成調査を実施し、NAFED の組織強化および施策策定能力の向上を図るための効果的な案件形成、および NAFED をはじめとする輸出振興関連機関の現状に係る情報収集と分析を行った。また、JICA は、同年7月に実施した事前調査においてインドネシア側と本開発調査の具体的な内容につき協議し、S/W (Scope of Work)ならびに M/M (Minutes of Meeting)に合意の上、2007年2月より本調査を開始した。

1.2 調査の目的

本調査の目的は以下のとおりである。

- a) NAFED 改革プランの検証、改革プランの実施支援を行い、さらに同プランの改善によるNAFEDの組織・機能強化に係るマスタープランを策定する。
- b) 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策実施上の課題と問題点を明らかにし、さらに必要な対策提言をマスタープランに取り纏める。
- c) マスタープランの提言をNAFED、商業省、州政府、その他輸出振興関連機関に幅広く周知する。
- d) 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て、NAFED に対して問題解決能力の向上に資する技術移転をはかる。

1.3 調査の枠組み

1.3.1 実施機関

本調査のカウンターパート機関は NAFED である。事前調査において合意、署名された S/W と M/M にもとづいて、本調査の円滑かつ効果的な実施を目的に、NAFED およびインドネシア側関係機関からの代表者によるステアリング・コミッティが設置される。

1.3.2 調査対象地域

基本的に NAFED の所在するジャカルタが中心であるが、本調査の業務指示書では、東ジャワ州、西ジャワ州、中部ジャワ州、南スラウェシ州、北スマトラ州、南カリマンタン州の 6 州が現地調査の対象とされている。

1.3.3 強化の対象となる機能またはサービス

機能強化の対象となる NAFED のサービスは、i)市場情報・データ収集・分析・提供サービス、ii)製品開発(ブランド・デザイン開発)サービス、iii)輸出振興サービスの 3 つである。

輸出振興サービスは、海外ならびに国内の貿易見本市、貿易ミッションの派遣に加え、貿易相談、バイヤーからの引き合い対応、貿易マッチング支援も含む。

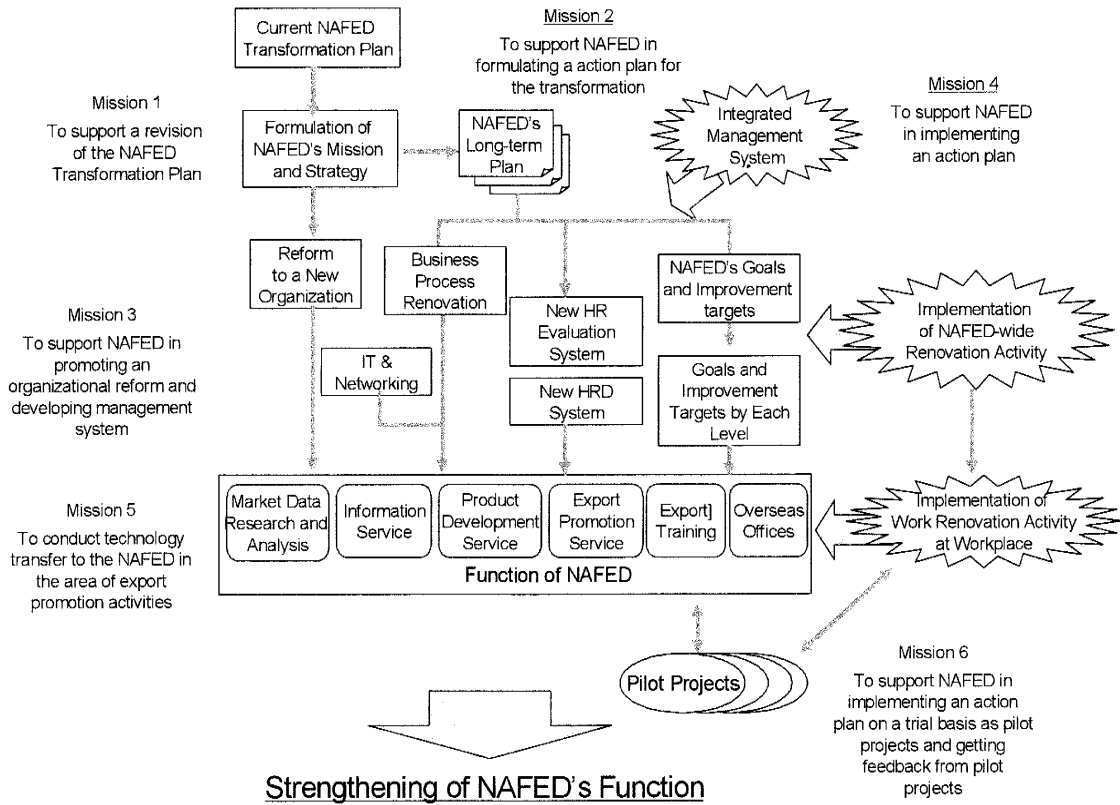
NAFED が行う製品開発サービスとは、製品自体の開発や品質改善に対する技術的アドバイス業務ではなく、主にブランド・デザインの振興、マーケティング支援を通じた中小企業製品の輸出競争力強化と付加価値向上を目的としたものである。製品開発サービスは、工業省(MOT)所管のプログラム(産業クラスター振興、デザイン開発)と連携しながら実施されることを想定する。

1.3.4 調査のミッション

本調査の背景と目的を踏まえ、調査団は以下のとおり調査のミッションを設定した(下図参照)。

- [ミッション 1] NAFED 改革プランの見直しを支援する
- [ミッション 2] NAFED 改革のためのアクションプランの策定を支援する
- [ミッション 3] NAFED の組織改革と経営管理体制の強化を支援する
- [ミッション 4] アクションプランの実施を支援する
- [ミッション 5] 輸出振興活動における技術移転をはかる
- [ミッション 6] パイロット事業の実施を通じたアクションプランの試行と教訓の抽出を支援する

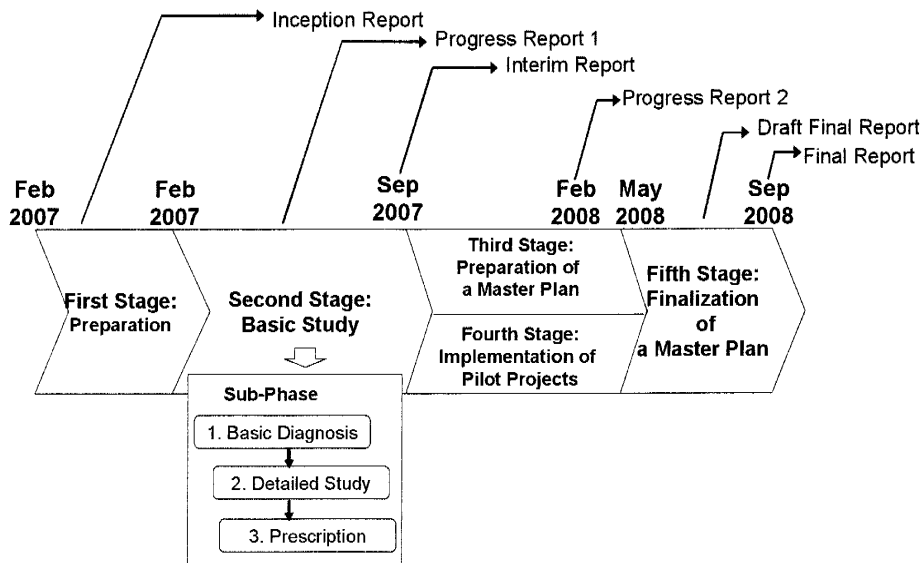
図 1.3-1 調査の枠組み



1.4 調査の工程

本調査は以下の工程に沿って実施された。

図 1.4-1 調査の工程



具体的には、以下のプロセスにて進められた。

<第1年次: 2007年2月～2007年3月>

I. 準備作業

- [1-1] 既往調査のレビュー
- [1-2] キックオフ・ミーティング

<第2年次: 2007年4月～2008年3月>

II. 基礎調査

- [2-1] ステアリング・コミッティの開催(第1回)
- [2-2] NAFEDの組織と機能に関する現況調査
- [2-3] NAFEDの機能強化に関する課題の抽出
- [2-4] NAFEDの組織と機能に関する詳細(診断)調査
- [2-5] ベンチマーク調査
- [2-6] 民間輸出業者などに対する聞き取りおよびアンケート調査
- [2-7] 詳細調査結果の取り纏め
- [2-8] NAFEDの改善に向けた当初提言
- [2-9] マスタープランおよびアクションプラン案のアウトラインの策定

III. マスタープラン案の策定

- [2-10] ステアリング・コミッティの開催(第2回)
- [2-11] マスタープランおよびアクションプラン案の策定

IV. パイロット事業の実施

- [2-12] パイロット事業実施計画の策定と選定
- [2-13] パイロット事業のモニタリング
- [2-14] マスタープランおよびアクションプラン案の見直し

<第3年次: 2008年4月～2008年8月>

V. 最終マスタープランの策定

- [3-1] NAFED組織改編の支援
- [3-2] パイロット事業のフォローアップ
- [3-3] ドラフト・ファイナル・レポートに関するNAFEDおよびJICAとの協議
- [3-4] ステアリング・コミッティの開催(第3回)
- [3-5] 調査結果と提言の普及のためのセミナー開催
- [3-6] ファイナル・レポートの提出

1.5 パイロット事業の実施

本調査では、2007年11月から2008年2月までの期間に亘り、パイロット事業を実施した。調査団ならびに NAFED は、提案されたアクションプランのうち、比較的容易に着手できるものを中心に、NAFED にとって重要かつ必須と判断されるものをパイロット事業として選定し、以下の目的を以て実施した。

- i) パイロット事業の実施をとおして NAFED 職員への技術移転をはかる。
- ii) NAFED 職員に自主性と、自ら考え判断する職務姿勢を身につけさせる。
- iii) パイロット事業の実施結果より教訓を抽出し、マスタープランおよびアクションプランに反映させる。

パイロット事業として実施された4件の概要は下表のとおりである。

表 1.5-1 パイロット事業の概要

パイロット事業 1	名称	市場分析能力強化のためのモデル市場調査の実施
	分野	市場情報: 市場調査能力に関するキャパシティ・ビルディング
	目的	<ul style="list-style-type: none"> - 市場情報収集・分析活動に従事する職員の能力を強化し、適切なサービス水準の実現に求められる実践力を身につけさせる。 - 市場調査のモデル・レポート(雛形)を整備する。
	主な活動	<ul style="list-style-type: none"> - モデル市場調査の実施のために選定された職員に対して継続的なトレーニングを提供する。 - 対象国と産品を選定のうえモデル市場調査を実施する。 - 調査対象国にあるインドネシア貿易振興センターとの協力連携をはかる。 - 市場調査の結果を関係機関に発表する目的でセミナーを開催する。
パイロット事業 2	名称	カスタマー・デスクの設置および会員制サービス(NAFED クラブ)の立ち上げ
	分野	輸出振興: 顧客向けサービスの強化
	目的	<ul style="list-style-type: none"> - カスタマー・デスクの設置により顧客の個別具体的な要望に対応しうるサービス体制を強化する。 - 会員制サービスを導入することで、個々輸出業者への情報配信サービス、相互コミュニケーションを強化する。
	主な活動	<ul style="list-style-type: none"> - サービス利用が想定される企業にニーズを抽出する目的で訪問調査を行う。 - 会員制サービス(NAFED クラブ)の立ち上げに向け、インドネシア貿易訓練センターのトレーニング修了生の合意形成をはかる。 - カスタマー・デスクおよび NAFED クラブ会員のための施設を検討し、準備作業を行う。 - カスタマー・デスクおよび NAFED クラブの開所式を開催する。
パイロット事業 3	名称	輸出向けデザイン開発に関するセミナーおよびデザイン・クリニックの開催
	分野	デザイン振興: 中小企業向け輸出向けデザイン情報の提供、コンサルテーション
	目的	<ul style="list-style-type: none"> - NAFED とステークホルダーの間でデザイン開発に関する意識と知識を高める。また、デザイン開発の優良事例を収集のうえ取り纏める。 - IDC などデザイン支援機関やデザイナー・コミュニティと連携しながらいかにデザイン支援サービスを提供しうるかを学ぶ。
	主な活動	<ul style="list-style-type: none"> - インドネシア輸出企業によるデザイン開発の優良事例(グッド・プラクティス)収集のための調査を行う。 - デザイン開発に関するセミナーとクリニックを計 3 回実施する。 - デザイン開発優良事例調査の結果を普及するためのセミナーを行う。 - デザイン開発プログラムの実施に向けたガイダンス・ブックを纏める。
パイロット事業 4	名称	主要輸出関連業界団体との輸出ダイアログ
	分野	輸出振興: 民間セクター(産業協会)とのコミュニケーションの強化
	目的	<ul style="list-style-type: none"> - 輸出振興上の民間セクターのニーズを把握、これを輸出振興戦略・計画・予算化に反映させる管理・システムを構築する。 - 輸出業者のニーズと意向を十分に反映した輸出振興プログラムを企画立案する。
	主な活動	<ul style="list-style-type: none"> - 輸出振興に関するニーズを抽出するため、選定された産業協会との 1 回目のダイアログを行う。 - 各協会に対する NAFED の輸出振興戦略の策定と目標設定を目的とした、2 回目のダイアログを行う。 - 輸出ダイアログより抽出されたニーズを踏まえ、NAFED の輸出振興サービスとプログラムを見直しのうえ提案する。 - 提案された輸出振興サービスやプログラムに必要な予算を措置する。

1.6 調査団の構成

<u>団員名</u>	<u>担当</u>
三島 一夫	総括／輸出政策
中野 浩	組織分析・強化・人材育成
坂東 達郎	組織改革支援
居合 禮	市場データ調査分析／情報提供
田中 義信	製品開発(ブランド・デザイン開発)
坪郷 太郎	連携・ネットワーク構築
松井 洋一	輸出振興
内田 陽子	事業モニタリング・評価(第6次現地調査まで)
森永 昭彦	事業モニタリング・評価(第7次現地調査より)

第2章 NAFEDの事業環境

2.1 輸出の動向

2.1.1 近年の動向

近年のインドネシアのマクロ経済は全体的に見て、安定的に推移し、改善傾向にあるといえる。実質国内総生産(GDP)の年成長率は2004年以降5%以上で推移し、2006年の5.5%に対して、2007年には6.3%に達する見込みである。

輸出は2000年代の当初は停滞していたが、2004年以降は良好な伸びを見せている。特に2004年の中期以降は、輸出増加の経済成長に対する貢献が顕著である。インドネシアの輸出総額は2003年の611億ドルから2006年には1008億ドルにまで増加し、この間年平均18.2%の成長率を達成した。一方、同時期の非石油・ガス部門の年間輸出成長率は18.9%であった。2007年には輸出総額が1,141億ドルに達し、13.2%の成長率を示した。非石油・ガス部門の輸出は2007年には前年度比で15.6%増えている。

インドネシアにおける非石油・ガス部門の輸出の特徴は以下のとおりである。

- a) 輸出上位10品目で非石油・ガス部門の輸出の半分を占めている。

主要な輸出品目は、石炭、衣料品、粗椰子油、銅鉱石、電気機器、ゴム粉末、紙および紙製品、視聴覚機器、その他繊維製品、木工製品である。

- b) 非石油・ガス部門輸出のなかで鉱物関連製品のシェアが増加傾向にある。

とりわけ鉱石および石炭製品、銅、ニッケルの輸出が増加しており、これは工業製品のシェアがわずかながら低下していることを表している。なかでも衣料品や視聴覚機器などの工業製品のシェアは減少傾向にあり、その他の工業製品のシェアは横ばいで推移している。

- c) 世界的な商品価格の高騰が非石油・ガス部門の輸出成長に貢献した。

輸出量の増加よりむしろ、ゴムや椰子油などの国際商品価格の高騰が、2006年のインドネシアの輸出成長を牽引した。

- d) 輸出先上位5カ国に対する輸出が非石油・ガス部門の輸出のほぼ半分を占めている。

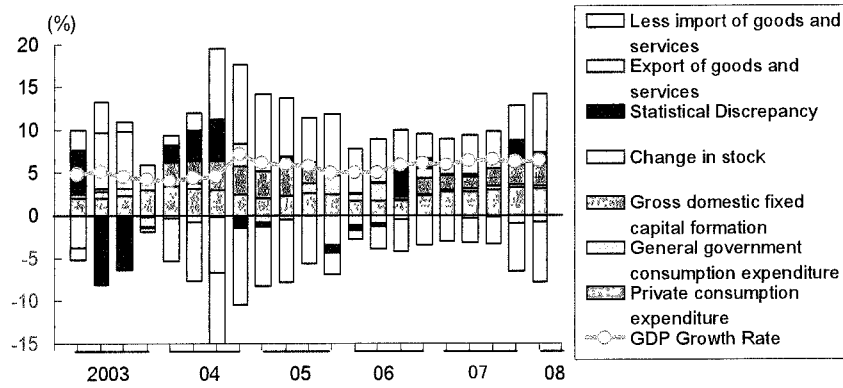
2006年の非石油・ガス部門の輸出先上位5カ国は、日本(15.3%)、米国(13.4%)、シンガポール(9.8%)、中国(6.9%)、マレーシア(4.8%)であった。これら5カ国への非石油・ガス部門の輸出額は総輸出額のおよそ5割程度で安定的に推移しているが、米国への輸出シェアが減少傾向にあるのに対し、中国への輸出シェアが増加傾向にある。

かかる状況に鑑み、インドネシアの非石油・ガス部門の輸出には以下の課題が指摘される。

- a) 既存の主要輸出品のさらなる振興をはかり、併せて将来有望な輸出品を開拓することで、工業製品の輸出拡大をはかる必要がある。
- b) 新たな輸出市場を開拓する必要がある。

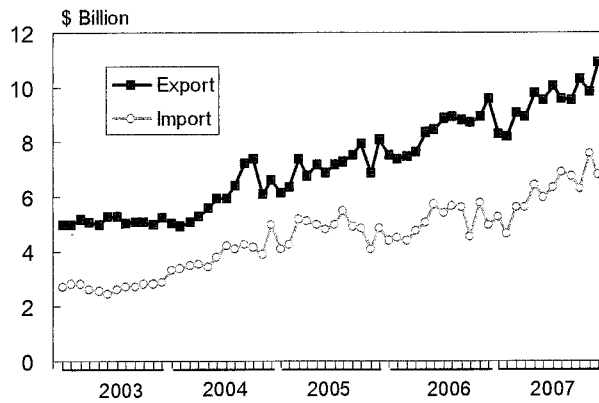
高い輸出成長を維持するには、生産施設や製造基盤に対する投資を促進する目的で、投資環境の改善とインフラ整備といった対策をさらに進めることが重要である。

図 2.1-1 GDP の成長率と支出項目ごとの貢献度



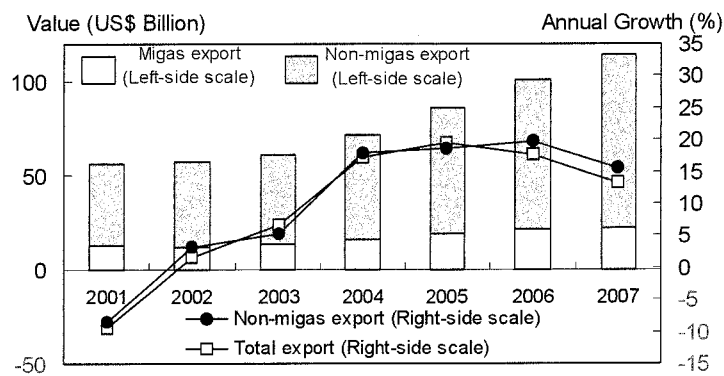
出所: インドネシア統計局

図 2.1-2 インドネシアの輸出入動向(月次)



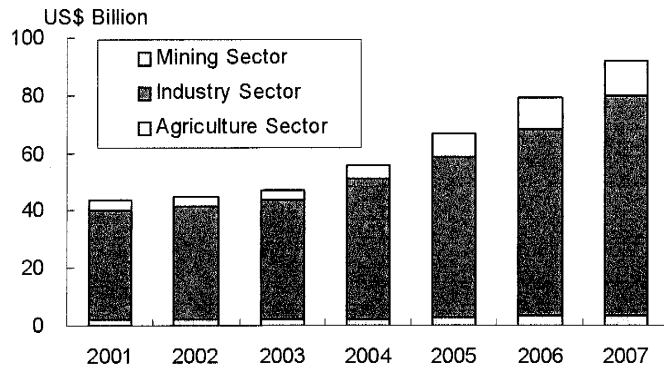
出所: インドネシア統計局

図 2.1-3 インドネシアの輸出動向



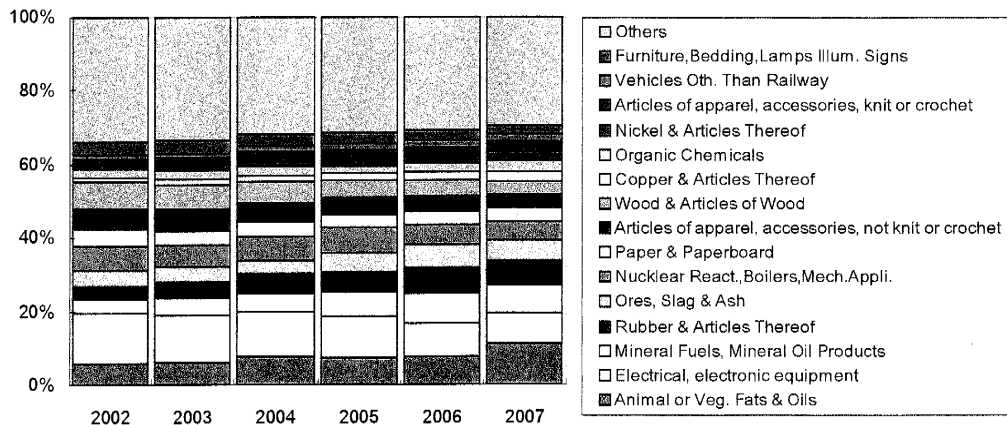
出所: インドネシア統計局

図 2.1-4 非石油・ガス部門の輸出動向(セクター毎)



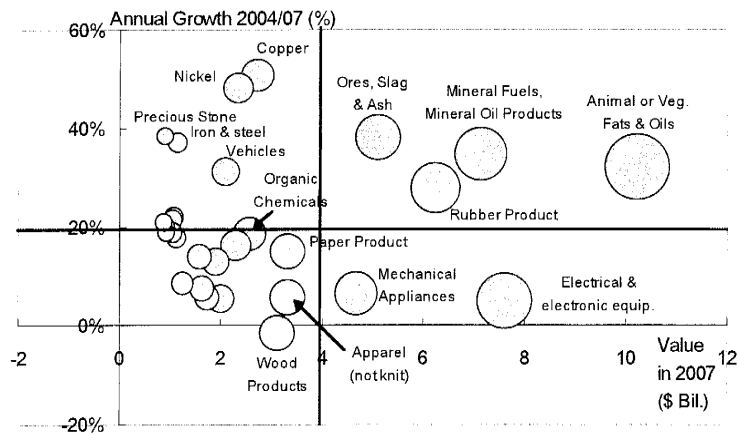
出所: NAFED

図 2.1-5 非石油・ガス部門の輸出動向(産品毎)



出所: NAFED

図 2.1-6 主要工業製品の輸出規模と成長率



出所: NAFED

2.1.2 長期の輸出動向

インドネシアの輸出の長期動向は以下のとおり要約される。

a) 資源ベース製品の輸出シェアが増加傾向にある。

石油製品以外の鉱物の輸出は 2000 年代に入り継続的に増加している。プラスチックやゴム、動植物油脂の輸出も増加傾向にある。一方で、木材および木工製品、パルプ製品は減少傾向を見せている。

b) 繊維や機械などの工業製品のシェアは減少傾向にある。

機械製品のシェアは減少傾向にあり、2000 年の 17.1% に対し 2006 年には 11.6% に減少した。一方、輸送機器のシェアは依然わずかではあるものの緩やかな増加を見せている。繊維や織物は 1990 年代前半に 19% 近くまで伸びたものの、その後は減少し続けている。経済危機後には、14.6% まで回復したが、2006 年には 10% を下回るまで下落した。工業製品の中では卑金属のシェアが増加傾向にある。

c) 資源ベース製品の貿易特化係数(TSCs)は非常に高い。

木材および木工製品、宝石および貴金属の貿易特化係数は 0.9 を超える。パルプ製品、プラスチックおよびゴム製品も増加し続けており、0.4 を超えている。

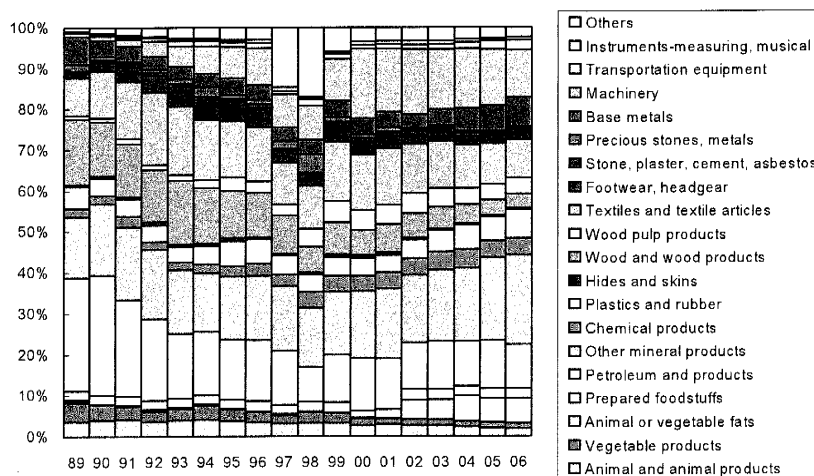
d) 軽工業の貿易特化係数は製品によりばらつきがある。

繊維・織物製品の貿易特化係数は高く、かつ増加傾向にあり、履物については約 0.9 で横ばいにある。一方で、即席食品(prepared foodstuffs)はゼロ前後で変動している。

e) 重工業製品の貿易特化係数は、依然として低いものの増加傾向にはある。

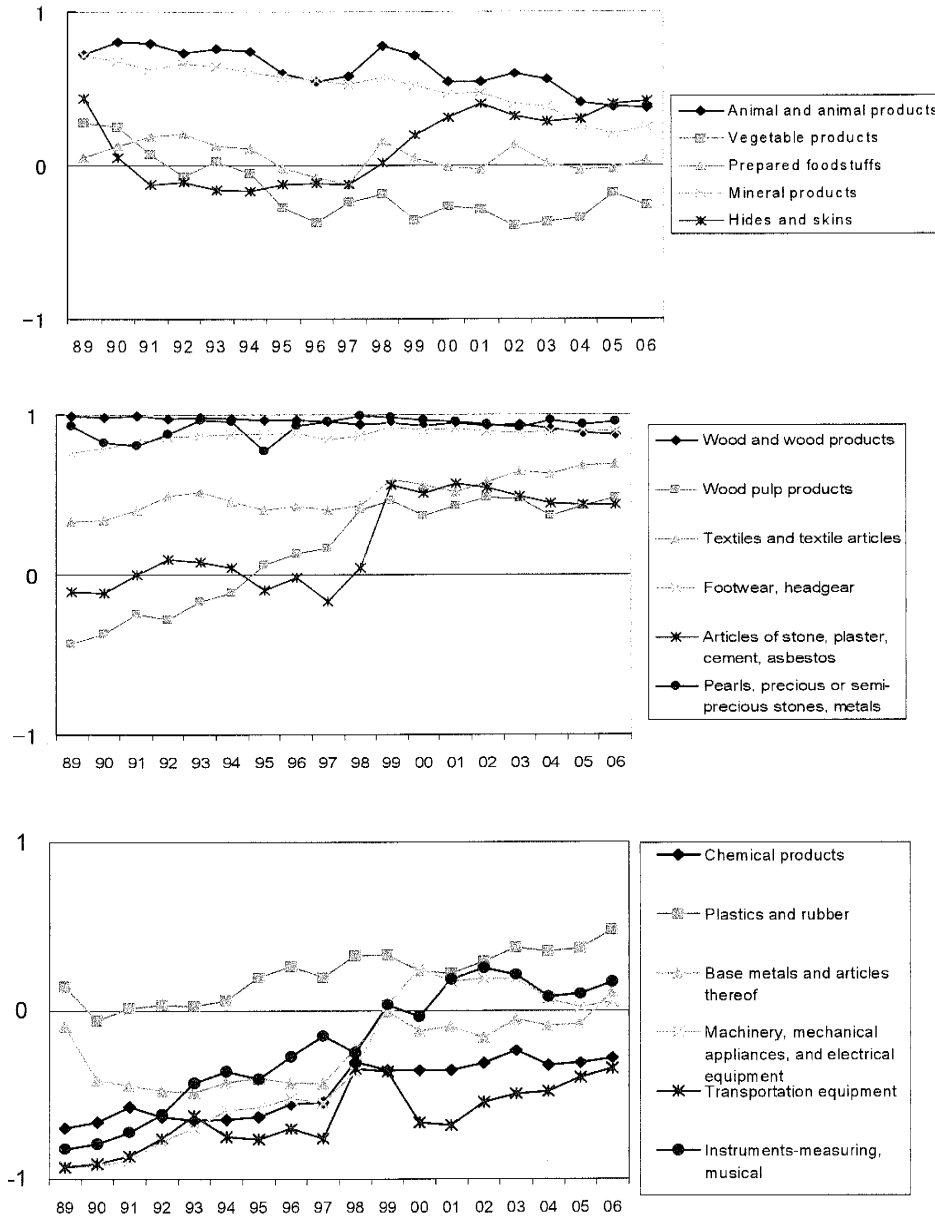
機械製品の貿易特化係数は、2002 年以来増加しているが依然としてゼロ以下にある。卑金属については、ゼロ以下の横ばいで推移していたが 2006 年には 0.1 まで増加した。

図 2.1-7 輸出額の製品別比率



出所: アジア開発銀行 Key Indicators

図 2.1-8 貿易特化係数の傾向(産品別)



出所: アジア開発銀行 Key Indicators

2.2 外国貿易および輸出促進政策

インドネシア産業の競争力強化による輸出促進は、投資環境改善による海外投資促進と同様にインドネシアの持続的な経済発展に資する主要課題の1つである。商業省は国家中期開発計画(RPJMN)にもとづいて、輸出促進政策を盛り込んだ5ヵ年戦略(RENSTRA)を策定した。

2.2.1 国家中期開発計画(RPJMN) 2004-2009

国家中期開発計画では非石油・ガス製品に対する投資・輸出促進を重視し、併せてインドネシア製品の国際競争力の向上および輸出増加を目的として輸出拡大・促進プログラムの実施を謳っている。

(1) 輸出促進の目標

国家中期開発計画(RPJMN)の中では輸出促進に関して以下の目標が定められている。

- a) 港湾、通関、税務手続きの効率をタイ、マレーシア並みに改善する
- b) 輸出製品の多様化、高技術化を図るとともに、輸出成長率を 2005 年の 5.2%から 2009 年までに 9.8%へ伸ばす

(2) 施策

輸出製品の競争力向上に資する、輸出市場へのアクセスの改善および多様化、輸出業者(潜在的輸出業者を含む)の能力強化を目的として、以下の主要な施策が導入される予定である。

- a) 輸出振興機関の活動をより活性化させるとともに中小輸出業者向けの研修実施機関の能力向上をはかる。
- b) 輸出業者および中小の有望輸出業者に対して、企業の視点にたった輸出振興サービスを提供できるようサービスの種類と内容を改善する。
- c) 先進国ならびに途上国に対する国際貿易外交を強化する。
- d) 非戦略産品および貿易統制の必要のない産品に対する規制緩和や、シングル・ドキュメント制度の採用をとおして貿易手続きの簡素化をはかるとともに、品質検査機関の能力を向上させ貿易環境の改善をはかる。
- e) 貿易金融などの貿易支援機関を最大限に活用する。
- f) 貿易優遇措置や自由貿易協定などの様々な貿易協力を最大限に活用する。
- g) セーフガード、反ダンピング、関税の調整など、安全な貿易に資する制度強化をはかる。

(3) プログラム

輸出振興分野に係るプログラムは以下のとおりである。

- a) 輸出競争力の強化
 - i) 輸出振興プログラム

本プログラムはインドネシア製品の国際競争力の向上、経済成長に対する輸出貢献の強化を目的として策定され、輸出市場の拡大、非石油・ガス輸出製品の多様化、輸出振興をはかることを目指している。

- 非伝統的市場国への輸出戦略策定
- 海外における地域振興機関としてのインドネシア貿易振興センター(ITPCs)の新規設立および機能向上
- 企業の視点にたった中小企業の能力強化に寄与する輸出業者および潜在的輸出業者へのサービス内容の改善

- 輸出潜在力のある農産物、海産物、製造製品の品質改善の促進
- シングル・ドキュメントのコンセプトにもとづく貿易手続きの簡素化
- 輸出入製品の検査ラボラトリー的能力向上
- 輸出情報ネットワークの強化
- 貿易金融などの輸出入支援スキームの策定と実施

ii) 国際貿易協力促進のためのプログラム

本プログラムの主旨は国際レベルで、有益かつ公正で開かれた産業間および貿易協力を推進していくことである。本プログラムの実施を通じて地域間、多国間、二国間の貿易協力が促進され、各国の購買力及び輸出市場へのアクセス改善に資する貿易スキームが最大限に活用されることが期待されている。

- インドネシアの経済的重要性の維持、有望貿易パートナー国との貿易関係を改善に寄与する国際フォーラムへの積極的な参加
- 技術支援を通じてのダンピング、補助金、セーフガード等の貿易摩擦の解消の促進
- 多国間、地域間、二国間及び製品レベルでの種々の国際貿易課題の調整の効率化
- 多国間、地域間、二国間の貿易協力の実施のモニタリング及び評価
- ASEAN、APEC および域内・域間の国際協定・協力の結果に関する広報
- 候補者も含んだ商工業分野の大使館員の人的資源の強化

表 2.2-1 RPJMN における貿易高予測

単位: US 億ドル

	実際				予想	中期予測				
	2000	2001	2002	2003		2004	2005	2006	2007	2008
輸出	65.4	57.4	59.2	63.3	73	76	76.9	81.4	86.7	92.7
石油・ガス	15.1	12.6	12.9	15.2	19.6	19.7	16.9	16.9	16.9	16.9
非石油・ガス	50.3	44.8	46.3	48	53.4	56.4	60	64.5	69.8	75.8
成長率	22.8	-11	3.4	3.7	11.3	5.5	6.5	7.5	8.1	8.7
輸入	-40.4	-34.7	-35.7	-39.5	-48.3	-52.2	-55.5	-60.8	-66.9	-73.8
石油・ガス	-6	-5.7	-6.7	-7.8	-11.5	-11.3	-10.8	-11.8	-12.8	-13.9
非石油・ガス	-34.4	-29	-29	-31.7	-36.8	-41	-44.7	-49.1	-54.1	-59.9
成長率	29.1	-15.8	0.1	9.4	15.9	11.4	9.2	9.7	10.3	10.7

出所: 国家開発計画庁 (BAPPENAS)

2.2.2 商業省 5 年戦略 (RENSTRA) 2004-2009

商業省は 2005 年から 2009 年を対象とした 5 年戦略 (RENSTRA) を 2005 年に策定している。

輸出競争力強化は同 5 年戦略の中の短期戦略の 1 つとして位置づけられており、輸出振興の直接的成果をあげるための活動として、i) 高付加価値化および生産性向上を伴う輸出産品の多様化、ii) 従来の輸出市場への輸出強化、iii) アフリカ、中東、ラテンアメリカなどの新規輸出市場への参入、iv) 効果的な輸出振興事業や貿易ミッション派遣を含む輸出振興事業の拡大を提言している。

表 2.2-2 RENSTRA で定められている定量目標

項目	目標2005-2009
1. GDPに対する貿易産業の比率(%)	15.0
2. 貿易産業の成長率(%)*	7.5 - 8.9
3. 輸出成長率(%)	5.7 - 10.1
4. 輸出(非石油)の成長率(%)	5.5 - 8.7
5. 輸入成長率(%)	8.6 - 11.0
6. 輸入(非石油)の成長率(%)	8.2 - 11.9
7. 物価上昇率(%)	7.0 - 3.0

注*: ホテル、レストラン業を含む。

RENSTRA における短・中期の開発戦略は非石油・ガス製品の輸出業績の改善である。

短期の優先施策としては、i) 高いコスト経済の改善、ii) 分配効率の向上、iii) 輸出製品の競争力向上、iv) 農業、漁業、鉱業、製造業など他セクターへの支援、があげられている。

中期の優先施策としては、i) 比較優位を持った競争力のある製品の発掘、ii) 生産性および技術力の向上、iii) グローバルな視点を持った人的資源の育成、iv) 国際標準レベルに達する品質の向上およびインドネシアのブランド・イメージを確立するためのデザイン開発、v) 株式会社インドネシアの実現などがあげられている。

長期的には、同 5 カ年計画 (RENSTRA) は、競争力の継続的改善を奨励し、円滑な生産フローを促進し、デザインおよび技術の進歩を支援し、雇用を創出し、公共の福祉に資する経済成長を加速させることを目標としている。

具体的な実施戦略として以下の施策が指摘されている。

- a) 承認手続きにおける官僚主義を減らすための規定の見直し、および透明性とグッドガバナンスの原則を伴った事業運営ができていないかの再検討
- b) 時間効率および管理費を改善するための規定の見直し
- c) 公的機関および公務員の能力向上
- d) 国際競争力の強化
- e) 伝統的および非伝統的市場へのアクセスと参入の維持・改善
- f) 海外貿易拠点事務所の能力強化とサービス向上および新たな貿易パートナー国・地域での新規拠点事務所設立
- g) 先進国ならびに途上国に対する国際貿易外交の強化
- h) セーフガードや反ダンピングなど国際貿易保護および関税の調整等の制度強化
- i) 地方の物流施設および特定地域(国境や遠隔地)のサブ物流施設の開発、さらに製品・市場情報ネットワークの構築と現地・地域の卸売り市場の拡大による流通支援施設の開発
- j) 中央政府と地方政府間の政策の調和、製品とサービスの流れを阻害する手続き・認可の簡素化、貿易サービス活動の推進

- k) 消費者保護の強化、ビジネス競争およびその他貿易制度の改善
- l) 消費者保護機関の機能向上および製品・サービスの管理システムの強化

インドネシア政府は輸出振興活動実施のために 10 の優良産品(繊維および繊維製品、家具、コーヒー、カカオ、自動車部品、電子製品、履物、ゴムおよびゴム製品、えび、椰子油)と 10 の有望産品(香辛料、皮革および皮革製品、宝飾品、手工芸品、水産品および水産加工品、薬用ハーブ、加工食品、精油、医療機器・器具、紙以外の事務用品)を選定している。

2.2.3 2007 年輸出開発プログラム

商業省は 2007 年の輸出開発プログラムを策定している。主なプログラムは以下のとおりである。

(1) 分野横断的プログラム

- a) インフラの整備
 - i) 港湾へのアクセス道路の整備
 - ii) 港湾施設の改善
 - iii) エネルギー供給源の確保
- b) ファイナンスの改善
 - i) 借手の評価に関する体制の拡充整備
 - ii) 輸出金融サービスの提供
- c) 事業コストの低減
 - i) ナショナル・シングル・ウィンドウ(NSW)の設置
 - ii) 還付税および通関手続きの迅速化
 - iii) 皮革や綿などの検疫手続きの簡素化
 - iv) 川上・川下産業への税優遇措置、投資規制および統合サービス等の投資環境改善
- d) 輸出業者(履物など)の問題解決への認識向上
- e) イメージ向上戦略(バイヤーや投資家へのアクセス向上、共同販売促進、ロビー活動)の実施
- f) バタム、ビンタン、カリムンの経済特区(SEZ)、チカラン、ブカシ、カラワン工業団地の機能拡充
- g) セクタープログラムの実施およびプロダクト・マッピングの整備

(2) 分野別プログラム

- a) 農産物
 - i) 化学原料による疾病および汚染の減少(えび、カカオ)
 - ii) 農業改良普及員、生産インフラ、および品質検査(えび、カカオ、コーヒー、ゴム、椰子油)の拡充
 - iii) 関税引下げ(カカオ、コーヒー、椰子油)および輸入制限措置(カカオ、コーヒー、ゴム)に関する外交交渉

iv) 所有権認証制度(カカオ、コーヒー、椰子油向け)を通じての運転資金の信用保証

v) 積み替え問題(えび)を解決するための外交協力

b) 工業製品

i) 人的資源に関する規制の改善(繊維及び繊維製品、履物、電子機器)

ii) 資本と原料不足の解消および品質改善(繊維及び繊維製品、履物、電子機器)

iii) 積み替え問題を解決するための外交協力および反ダンピングアペールに対する交渉(繊維および繊維製品、履物)

iv) エネルギー(ガス・電気)の安定供給(繊維および繊維製品、履物、電子機器、家具、自動車部品)

v) デザイン品質(繊維および繊維製品、履物、家具)および認証機関(電子機器、自動車部品)の改善

(3) 商業省のプログラム

a) 貿易サービス・ユニットの設置

b) 国際的な小売りネットワークの活用

c) 所有権認証制度および卸売り市場の整備

d) 国際貿易外交交渉

i) 二国間: インドネシアと日本間の経済連携協定(EPA)、合同委員会、貿易ミッション、貿易促進

ii) 域内間: ASEAN および他国(中国、韓国、日本、オーストラリア、ニュージーランド、インド)

iii) 多国間: 世界貿易機関(WTO)

e) インドネシア貿易振興センター(ITPCs)および商務官のパフォーマンスの向上

f) インドネシア・デザイン・パワー(IDP)プログラム(工業省、中小企業共同組合省との調整)

g) 投資調整庁(BKPM)との協力による輸出指向型投資誘致の促進

2.2.4 10+10+3 プログラム

(1) 10+10+3 プログラムの概要

10+10+3 プログラムとは、省庁間協議にもとづき政府主導で実施される輸出振興プログラムの1つで、国家開発計画庁(BAPENAS)および商業省の貿易研究開発庁が各事業のコアメンバーとなっている。

本プログラムは2005年から2009年までの5ヵ年プログラムで、10の主要産品、10の有望産品、3つのサービスが、輸出促進されるべき目標産品として選定されている。

インドネシア政府は、2007年の輸出増加を目指して、3種類の目標値、すなわち、i)政府実施計画としての目標値8.2%、ii)楽観的な目標値14.5%、iii)非常に楽観的な目標値20%を設定しており、そのなかで10+10+3プログラムの成功をつうじて「非常に楽観的な目標値20.0%」の達成を目指している。

プログラムの概要と特徴は以下のとおりである。

a) 10の主要産品

主要産品は、i)繊維、ii)ゴムおよびゴム製品、iii)電子機器、iv)林産品、v)椰子油および粗椰子油(CPO)、vi)履物、vii)自動車部品、viii)えび、ix)ココア、x)コーヒーである。

これらの10産品は輸出量、輸出成長率、国際競争力などの指標をもとに選定された。なお、主要な輸出鉱物性生産品(石炭、銅鉱石および銅精鉱、ニッケル、金など)は主要産品には含まれない。

また、20%の輸出増加という2007年におけるインドネシア全体の目標がある一方で、2007年の各主要産品の輸出目標が下表のとおり設定されている。これらの目標は前年の輸出業績や輸出環境の影響などを考慮し、毎年調整されることになっている。

表 2.2-3 10の主要産品および輸出量

単位: US 億ドル

産品	2006 (実際)	2007 (目標)	2007/2006 (%)
繊維	9.6	10.4	8.3
ゴムおよびゴム製品	5.9	9.4	59.3
電子機器	8.1	8.3	2.5
林産品	6.8	7.4	8.8
椰子油/粗椰子油(CPO)	4.8	5.6	16.7
履物	1.6	1.8	12.5
自動車部品	1.3	1.5	15.4
えび	1.1	1.3	18.2
ココア	0.8	1.0	25.0
コーヒー	0.6	0.7	16.7

出所: NAFED

b) 10の有望産品

有望産品は、i)宝飾品、ii)加工食品、iii)手工芸品、iv)水産品および水産加工品、v)香辛料、vi)皮革および皮革製品、vii)医療機器・器具、viii)紙以外の事務用品、ix)精油、x)薬用ハーブである。

これら有望産品の選定基準は、主要産品の基準とは異なり、雇用機会の提供や貧困撲滅に寄与する中小企業振興に資すると考えられる産品、更に資源活用型の産品が選定されている。

表 2.2-4 10の有望産品および輸出量

単位: US 億ドル

産品	2006 (実際)	2007 (目標)
宝飾品	1.8	1.9
加工食品	0.9	0.9
手工芸品	0.5	0.6
水産品および水産加工品	0.6	0.6
香辛料	0.2	0.2
皮革および皮革製品	0.1	0.1
医療機器・器具	0.1	0.1
事務用品(紙以外)	0.1	0.1

精油	0.1	0.1
薬用ハーブ	0.0	0.0

出所: NAFED

c) 3つのサービス

3つのサービスとは、i)デザイン・サービス（創造的デザイン、芸術、ファッション、建築、インテリア・デザイン、宝飾品、工芸品など）、ii)情報技術サービス（ウェブ・デザイン、アニメーション、グラフィック・デザイン、マルチメディア、経営情報システム、コールセンターなど）、iii)労務提供（観光、スパ、建設・エンジニアリングなどを含む技能労働者）のことである。

これらのサービスは世界的な需要とインドネシアの供給の可能性を考慮して選定された。ただし、2007年6月末時点では、NAFEDならびに商業省はこれら業種に対する2007年に実施見込みの活動を計画してはいない。

(2) 10+10+3プログラムにおけるNAFEDの役割

10+10+3プログラムの実施計画は商業省、農業省、財務省、交通省、公共事業省、海洋漁業省、労働省などの関連省庁や政府機関により策定される。そのなかで貿易に関するプログラムは主に商業省内の関連総局である国内貿易総局、外国貿易総局、国際貿易協力総局間での協議にもとづき策定されている。商業省においては同省が戦略の策定を行い、NAFEDが策定されたプログラムを実施するという基本的な役割分担があり、したがって、NAFED自体が本プログラム形成の協議に参画しているわけではない。

ゆえに、同プログラムのうち輸出振興に関わる事項のみがNAFEDに任されており、NAFEDの輸出情報サービス・センター(CEIS)が、これらプログラムを主体的に所管している。

2007年においては、NAFEDは10+10+3プログラム関連で5つの活動、i)市場調査・分析(マーケット・インテリジェンス)、ii)インドネシア・デザイン・パワー(IDP)プログラム、iii)海外の輸入促進機関との協力による製品開発、iv)輸出産品クラスター振興、v)商標開発、を任されている。このうち最初の4つの活動が優先プログラムとされている。個々の活動概要は下表のとおりである。

表 2.2-5 10+10+3プログラムにおけるNAFED活動の概要

活動	概要
市場調査・分析	インドネシア有望産品の市場参入に必要な、市場情報、市場セグメント、競合者の戦略および対象市場国の国内事情に関する調査活動。市場調査・分析の結果はオンライン、オフラインで発信される。
インドネシア・デザイン・パワー(IDP)	戦略的なデザイン開発を主眼においた製品開発。2007年には、90の試作品デザインが作成され、インドネシア国内にて商標登録される予定にある。
海外の輸入促進機関との協力による製品開発	海外の輸入促進機関(CBI、NMCP、SIPPO)の協力を得ながら、海外市場に適した高品質のデザインおよびパッケージの開発を行う。
輸出産品クラスター振興	業界団体や関連機関との戦略的な協力にもとづき、皮革および宝飾品産業クラスター振興事業に関し補完的な支援を実施する。

出所: NAFED

また、上述した5つの活動に関する2005年から2007年の予算配賦の状況は下表のとおりである。

表 2.2-6 10+10+3 プログラムに関する予算配賦の状況

金額:		(千ルピア)		
番号	活動	2005	2006	2007
1	市場調査・分析	651,300	1,653,254	5,085,732
2	インドネシア・デザイン・パワー	-	-	3,500,000
3	海外の輸入促進機関との協力による製品開発	1,605,540	1,417,060	1,615,140
4	輸出産品クラスター開発	-	1,259,532	581,382
5	商標開発	-	2,053,822	-
合計		2,256,840	6,383,668	10,782,254

比率:		(%)		
番号	活動	2005	2006	2007
1	市場調査・分析	28.9	25.9	47.2
2	インドネシア・デザイン・パワー	-	-	32.5
3	海外輸出促進機関との協力による製品開発	71.1	22.2	15.0
4	輸出産品クラスター振興	-	19.7	5.4
5	商標開発	-	32.2	-
合計		100.0	100.0	100.0

出所: NAFED

10+10+3 プログラムに関連した NAFED の個々の活動は、一部予算配賦の視点も含めると、以下のよう
に要約される。

a) 市場調査・分析(マーケット・インテリジェンス)

2007 年の市況情報活動に関する予算配賦は前年度に比べて急激に伸びている。この予算の伸び
は商業省の指示により、外部の優秀なコンサルタントに 5 つの国・地域の海外市場調査を委託すること
によるものである。

2007 年 6 月末時点では、輸出量や輸出の年間成長率をもとに 10 の国・地域、すなわち、i) EU、ii)
米国、iii) 日本、iv) 中国、v) インド、vi) ブラジル、vii) 南アフリカ、viii) アラブ首長国連邦(UAE)、ix) 台湾、
x) ロシアが、海外市場調査の対象地域候補地として選定されており、このうち NAFED にてさらに 5 箇所
に絞り込まれ、最終的に商業省により決定がなされる。

その後選定された 5 つの国・地域において、特定製品について海外市場調査が実施される見込
みである。また、NAFED は 2008 年においても新しく選定された 5 つの国・地域を対象に同様の市場調
査を実施予定である。

b) インドネシア・デザイン・パワー (IDP) プログラム

インドネシア・デザイン・パワー (IDP) プログラムは、インドネシア産品の付加価値を高めるために 250
の試作デザインを作成することを目的としており、2007 年には 90 の試作デザインが作成される予定で
ある。本プログラムは本来 10+10+3 プログラムとは予算を異にしており別事業であるが、2007 年度にお
いては普及・調整という名目の活動の一部が 10+10+3 プログラムの予算で賄われることになっている。
IDP プログラムは 2009 年まで実施される予定である。

c) 海外輸入促進機関との協力による製品開発

本プログラムは一部、ASEAN-日本センター(日本)、CBI(オランダ)、SIPPO(スイス)などの海外ド

ナーの資金支援を受けて実施される。海外ドナーは海外にて実施される輸出振興活動を支援し、NAFED はカウンターパート予算を、インドネシア国内でのワークショップ、各産業界との会合、インドネシア企業の国内貿易見本市への参加支援といった、国内での活動に充当する。

d) 輸出産品クラスター振興

本プログラムはインドネシアの産業振興のために策定されており、2006 年のジョグジャカルタの皮革産業に続いて、2007 年は宝飾品が振興産業として選定されている。2007 年における本プログラムは既に米国国際開発庁 (USAID) による支援が決定しているため、同年の NAFED による予算配賦は 2006 年度の半分以下に抑えられている。

e) 商標開発

本プログラムは 2007 年より IDP プログラムに統合されている。ゆえに、10+10+3 プログラムでの本プログラムに対する予算措置はなされていない。

(3) 10+10+3 プログラムの課題と今後の見通し

a) 輸出増加目標 (20%) の達成の困難さ

インドネシア政府が設定した年 20%の輸出増加という目標は高すぎるものであり、達成は困難と思料される。この目標値は 2006 年の非石油・ガス産品の輸出増加率が 20%超の実績であったことをもとに設定されている。

しかしながら、この非常に高い輸出成長実績は US ドル・ベースで算出されたもので、US ドルに対するインドネシア・ルピア高に加え、粗椰子油、ゴム、石炭などの国際価格が上昇したことによるところが大きい。実際、例えばゴムおよびゴム製品の場合、2006 年の輸出額は前年度に比べて 54.4%伸びているが、輸出量の伸びは 12.4%にすぎない。

これらを考慮すると、より現実的な数値目標が設定されるとともに、目標達成のため NAFED に対し何らかのインセンティブが与えられるべきである。

b) 策定プロセスにおける NAFED の限られた関与

10+10+3 プログラムの策定には様々な関係省庁が関与しているが、各事業の達成に対してどの省庁がいかに関与を持つかについては明確にされていない。さらに、輸出振興の実施機関である NAFED が事業策定の過程に殆ど関与していない。輸出増加の目標値もまず政府によって設定され、商業省が関連省庁や産業界と協議の上、最終決定する。通常これらの政策・施策の策定過程に、NAFED 職員が関与することは殆どないのが現状である。

その結果、NAFED にとって政策やその目標値はあくまで指標であると捉えられ、また目標を達成しなかった場合のペナルティーも特になく、目標達成に対する NAFED の意識は希薄になる。NAFED が商業省、関係省庁や機関との協議に積極的に関与し、10+10+3 プログラムの形成過程においても主導的な役割を果たすことが望ましい。

c) 進捗の遅延

10+10+3 プログラムにおける NAFED の 4 事業の進捗は、各事業の詳細活動計画の策定も含めて大幅に遅れている。かかる状況下では、NAFED が 2007 年度の本プログラムにかかる割当予算の執行を改善することは困難である。また、NAFED が各事業に関して恐らく定期的なモニタリングを実施していないことも問題である。

ゆえに、NAFED に対し各事業の活動計画を策定し、進捗管理のためのモニタリングを徹底させ、目標達成に向けて柔軟な発想の機会を与える一方、その活動をモニタリングのうえ厳格かつ公正に評価することが必要である。

d) 10 の有望製品に対する NAFED 支援の必要性

10 の主要製品を生産する企業の多くは比較的規模が大きく、輸出経験も豊富であり、多国籍企業などによる国際的なサプライチェーンの一環として活動していることも多いので、必ずしも NAFED の支援を必要としているわけではない。

かかる状況にも関わらず、2007 年の NAFED 予算の約半分(47.2%)が 10 の主要製品の輸出振興を目的とした市場調査・分析(5 つの国/地域における市場調査)に配賦されている。

中小企業を支援するという NAFED 本来の役割と限られた予算内でのより効果的な予算の配賦を考慮すると、NAFED は主要製品よりも有望製品について、よりその支援を特化することが必要であると考えられる。

e) 個別プログラムの優先順位付けの必要性

限られた予算を効果的に活用するために、NAFED は以下の視点から 10+10+3 プログラムにおける個別プログラムの優先順位を検討することが必要である。

i) 輸出振興活動の対象としての意義

10+10+3 プログラムで選定された製品について、それらが、i)輸出振興支援の対象として意義があるかどうか、ii)海外市場で国際競争力を有しているか、について検討することが必要である。

ii) 輸出促進製品の選定

NAFED の支援を本当に必要としているプログラムおよび産品を重視し、NAFED の持つリソースと先の基準を加味し、優先順位を付与することが重要である。

iii) 支援対象産業のレビュー

NAFED に期待される主要な役割が、i)輸出産品の付加価値向上支援、および ii)中小輸出業者を中心とした支援にあることを考えれば、NAFED は中小輸出業者向けに企図された輸出振興活動を拡充し、併せて独力では市場開拓が難しい中小企業への支援を拡充していくことが望ましい。

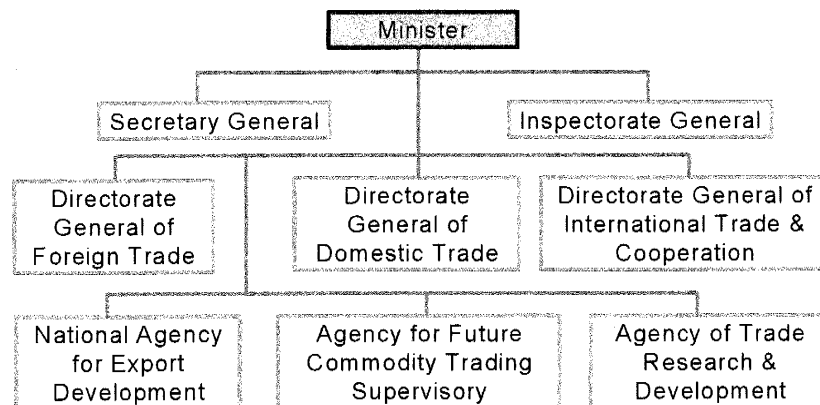
2.3 輸出振興政策における NAFED の位置付け

NAFED は商業省のなかで Echelon I のステータスを与えられ、商業大臣に対する報告義務のもと、商業省の職務を支援する機関の一つとして、商業大臣令 No.01/M-DAG/PER/3/2005 にて位置づけられている。NAFED の職務は国家の輸出開発に関する調整とその施策実施であり、商業省の機構からも NAFED が同省において輸出政策の唯一の実施機関であることが判る。これに対し、商業省の外国貿易総局は、国際貿易条例、国際間、域内間、国レベルでの貿易協力に対して責任を持つ。

NAFED は、インドネシアの輸出開発行政において以下の責務を果たす。

- a) 輸出開発の分野における政策・施策を策定する。
- b) 輸出開発の分野における政策・施策を現行の法規にそって実施する。
- c) 輸出開発の分野における各種標準、基準、指針、手続きを策定する。
- d) 輸出開発の分野において、技術的指導と評価を行う。
- e) 輸出振興機関の業務運営を行う。

図 2.3-1 商業省の組織体制



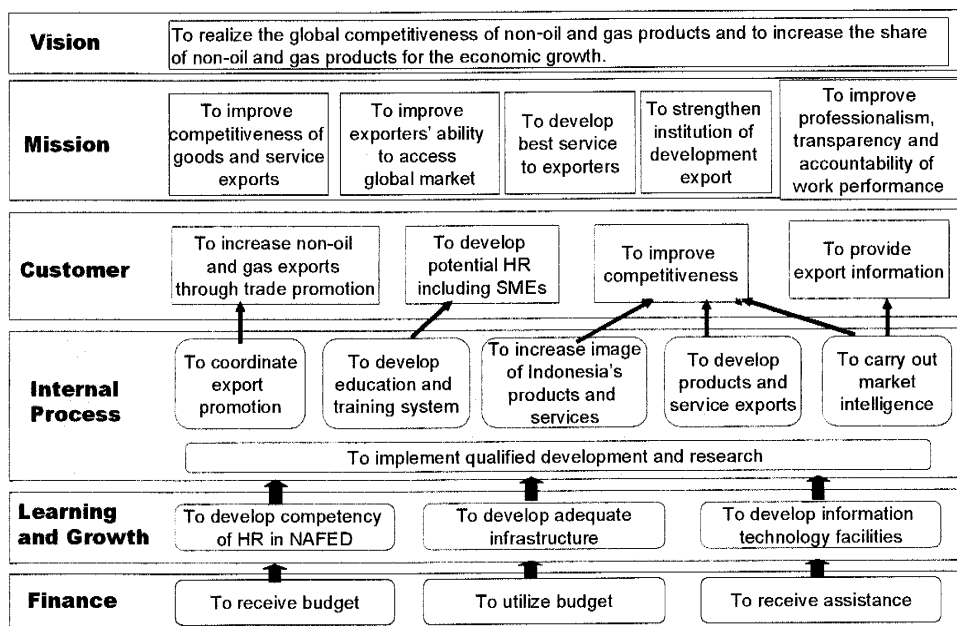
出所: 商業省

商業省は現在米国国際開発庁 (USAID) の支援を受けバランス・スコアカードの導入に取り組んでいる。導入の過程で、NAFED も自らのバランス・スコアカードを検討準備した。バランス・スコアカードでは、上述した NAFED の責務は、以下に掲げる 5 つのミッション(使命)として解釈されている。

- a) インドネシア産品およびサービス輸出の競争力の改善に努める。
- b) 海外市場へのアクセス促進のため輸出業者の能力改善に努める。
- c) 輸出業者に対する最良のサービス提供に努める。
- d) 輸出振興機関の強化に努める。
- e) 職務遂行に際してプロ意識、透明性、説明責任の改善に努める。

NAFED 活動の詳細とその分析については次章にて扱う。

図 2.3-2 NAFED が準備したバランス・スコアカード



出所: NAFED

2.4 輸出振興に関するその他機関

輸出政策の効果的な実行には、一般的に関係省庁間の緊密な調整と官民間の連携が重要となる。輸出開発に向けた全体政策、つまり 10+10+3 プログラムを含む非石油・ガス輸出改善プログラム(2007年)については係る調整と連携がはかられたうえ策定されている。商業省は係る政策策定プロセスを関係省庁、国営企業、金融機関、インドネシア商工会議所との調整のうえ主導した。

しかし、輸出振興策、つまり実際に輸出業者を現場で支援するプログラムの策定となると、関係省庁間の調整と民間セクターとの連携は非常に弱いと言わざるを得ない。NAFED は商業省の輸出開発政策のもと、輸出振興業務の実施を司る機関と位置付けられているものの、実際には他省庁も各自所管する産業に対し同様の輸出振興サービスを提供している。

2.4.1 他省庁との調整

インドネシアにおいては、以下の理由により、NAFED の他多くの公的機関も輸出振興サービスを提供しているのが現状である。

- 主要な輸出産業が農業、漁業、工業、サービス業と多岐セクターに亘り、それぞれに関係する省庁が所管産業に対する支援(輸出振興についても)の妥当性を主張する結果となっている。
- これら省庁は NAFED の現在のサービスに満足しておらず、輸出振興サービスのプロとして機能を果たしていないとの意見が一般的である。輸出業者協会の後押しもあり、関係省庁は見本市や貿易ミッションといった輸出振興プログラムの独自予算をむしろ近年拡充する方向にある。
- 輸出プロモーションの手段は、トレーニング、相談業務(コンサルティング)、製品開発支援、情報提供、引き合い/マッチング支援、見本市、貿易ミッション、金融/助成金支援と多岐に亘るが、

一つの機関でこれらサービスを包括的にカバーすることは難しい。

現在、以下の省庁が同じような輸出振興サービスを提供している。

表 2.4-1 輸出振興に関する省庁のリスト

機関	所管	輸出振興に関する提供サービス
農業省 農産物加工・流通総局	農産品、農産加工品	<ul style="list-style-type: none"> - 国内見本市の開催 - 海外・国内見本市の参加企業への助成支援 - 貿易ミッションの派遣 - 海外市場情報サービス - 国際会議、セミナー、ワークショップの開催 - 販売促進支援、販売促進機会の提供 - 貿易マッチング支援 - 品質保証書、検査証明書の発行
海洋・漁業省 水産物加工・流通総局	水産品、水産加工品	<ul style="list-style-type: none"> - 海外・国内見本市の参加企業への助成支援 - 海外市場情報サービス - 国際会議、セミナー、ワークショップの開催 - 水産及び加工品の販促用媒体の作成・出版 - 水産及び加工品の海外展示施設の運営 - 品質保証書、検査証明書の発行
工業省 中小企業総局	中小製造業	<ul style="list-style-type: none"> - 国内見本市の開催 - 海外・国内見本市の参加企業への助成支援 - 貿易ミッションの派遣 - 貿易マッチング支援 - 技術革新、製品開発、スキル向上に対する技術・資金支援 - デザイン振興(インドネシア・デザイン・センター経由) - 品質保証システム認証取得など標準化への支援 - 産業クラスター振興(ガイダンスのみ、地方実施)
インドネシア・デザイン・センター(IDC)	デザイン政策・振興、表彰事業	<ul style="list-style-type: none"> - グッド・デザイン・セレクション・アワード(IGDS)の実施 - デザイナーの照会・派遣 - デザイン・ワークショップやトレーニング機会の提供 - デザイン・サンプルの収集・展示
中小企業・協同組合大臣府 ビジネス・ネットワーキング・マーケティング局	中小企業、協同組合	<ul style="list-style-type: none"> - 国内見本市の開催 - 海外・国内見本市の参加企業への助成支援 - 輸出マーケティング向けトレーニング - 中小企業産品向け海外展示施設(トレードハウス)、国内展示施設の運営 - 海外市場情報サービス - 貿易マッチング支援(SMEsCOトレード・ボード経由) - 中小企業クラスター振興(ガイダンスのみ、地方実施)

出所: JICA 調査団

輸出関連産業を所管する省庁は、通常独自の輸出振興プログラムを有しており、その多くは貿易見本市への支援である。海外市場情報の提供サービスは幾つかの機関に確認されるものの、機能としては弱い。なかでも、協同組合・中小企業大臣府(SMOCsME)の提供サービスがNAFEDと最も重複していると言われる。インドネシアでは、経済調整大臣府が関係省庁間の経済関連プログラムの調整をはかることになっているが、輸出振興分野においてはその調整機能は殆ど働いていないのが現状である。調整機能が弱いなか、関係省庁間で輸出振興プログラムの内容と提供が調和化されることは稀である。国全体で輸出振興プログラムが最適化され、重複なく提供されることが望ましい。

2.4.2 その他省庁による輸出振興サービス

(1) 農業省(MOA)

農産物加工・流通総局(DG-PMAP)が農産物および加工品の輸出開発支援にあたる。主な業務の一つに農産物に対する貿易見本市の開催があり、見本市参加企業への助成支援を行っている。DG-PMAPでは、2007年だけで約40もの農産物向け貿易見本市を紹介し、参加者への助成を提供している。国内での貿易見本市については、約10の見本市を支援し、そのうちの4つは農業省自身が開催した(その他は、工業省(MOT)、商業省/NAFED、州政府が主催したもの)。NAFEDと大使館付農務官(4ヶ国に駐在)がDG-PMAPに対し、定期的に海外の貿易見本市機会の情報を流している。

貿易マッチング支援については、DG-PMAPではMarket Online for Agribusinessを農業省のウェブサイト上に設置し、自国農産物の取引促進をはかっている(売買オファーを掲載し、マッチングするもの)。DG-PMAPはパイロット事業として海外のスーパーマーケットでの販売促進、特定の農産物に対する海外バイヤーの招待にも取り組んでいる。海外市場情報の収集と提供も業務として掲げているが、市場情報の内容は、出版統計データを簡単に加工したものに限られる。さらに、地場産業や貿易業者の輸出拡大への意識向上の手段として、輸出拡大で功績のあった企業に対する表彰制度も準備中である。

現時点では、DG-PMAPは農産加工企業よりは農家への支援に重点を置いている。そのため、輸出振興上の戦略は、農民の組織化支援(農家協同組合の設立)、普及員による技術指導の拡充、農家組織と地場の貿易業者とのマッチング支援が中心である。優先的に支援する農産物は、ゴム、椰子油、コーヒ、カカオ、香辛料、マンゴスチン、マンゴ、バナナ、パイナップル、およびこれら加工品である。

(2) 海洋漁業省(MOMAF)

水産物加工・流通総局(DG-PMFP)が水産物および加工品の輸出開発支援にあたる。主な業務の一つに水産物に対する貿易見本市の開催があり、見本市参加企業への助成支援を行っている。随時、海外ならびに国内の貿易見本市のリストを準備している。DG-PMFPは、貿易見本市機会と輸出業者の情報共有を目的として、NAFEDに随時連絡を取っている。海外市場情報の収集は水産物に関する海外機関やNAFEDに頼っている。オランダ、米国、日本では自国水産物の展示施設を運営している。

海洋漁業省では、漁業コミュニティ開発戦略(5カ年計画)を策定しており、そのなかで輸出振興を最重要課題の一つと位置付けている。主な輸出産物はエビおよびマグロであり、両者で水産物輸出額の75%を占める。

(3) 工業省(MOI)

中小企業総局(DG-SMI)が中小製造業の輸出開発支援と競争力強化にあたる。DG-SMIの主な関心事は、中小企業による技術革新、工業製品の品質改善、製品開発であるが、国内貿易見本市など輸出振興サービスも限定的ではあるが取り組んでいる。主な貿易見本市の一つに、MOIはPameran Produk Indonesia(PPI)を主催している。宝石、陶器、製塩、スナック食品、エッセンシャル・オイル、ハンディクラフトなど特定のサブ・セクターについては、これら輸出業者に競合国製品のデザインと技術を学ばせる目的で、海外貿易見本市の機会をNAFEDと連携して確認している。工業省とNAFEDの間の調整

は、元々商工業省として同じ機関であったため、比較的良好である。

DG-SMI では、産業(中小企業)クラスター振興プログラムを展開しているが、その役割は実施ガイドランスの提供に留まる。実際の現場でのプログラムの実施は、地方政府(州政府と県政府両方)の裁量に委ねられる。DG-SMI では、インドネシア・デザイン・センター(IDC)の設置を通じて、デザイン振興機能の役割も果たしている。

IDCは、デザイン政策の策定、デザイン振興行政の実施に責任を持つ。IDCの主な役割は、セミナー、コンサルテーション、インドネシア・グッド・デザイン・セレクション・アワード(IGDS、NAFEDも協力)の実施を通じたデザイン振興に対する意識啓蒙活動、デザイン協議会の事務局機能である。IDCはデザイナー協会(グラフィック、製品、インテリア、ファッション、包装デザイン)や教育機関との幅広いネットワークを有しており、かつ係るネットワークを活用してデザイナーと産業界との橋渡しに努めている。

しかし、IDCの問題はそのプログラム実施に必要な政府予算補助を殆ど受けていないという点である。従って、デザイン開発に向けたプログラムを自ら実施することが出来ない。地方政府が地場の産業に対してデザイン開発支援に取り組む場合において、IDCが要請に応じて適切なデザイナーを見つけ紹介することは可能である。なお、工業省は農産加工品の包装・ブランディング支援を行うデザイン・クリニックを別途抱えている¹。

(4) 協同組合・中小企業大臣府(SMOCSME)

ビジネス・ネットワーキング・マーケティング局(DBNM)が中小企業および協同組合の輸出振興業務に従事しており、貿易見本市(参加者への助成支援含む)、デザイン開発支援、貿易マッチング支援(ウェブ上にて)、マーケティング・トレーニングと市場情報の提供を行っている。貿易見本市については、SMOCSME自身で年間5つの国内貿易見本市(1つは総合見本市、4つは産品別)を主催し、他に地方政府が主催する見本市に財政支援を提供している。デザイン開発プログラムは、最近始められたもので、特定産品に対するデザイン・コンテストを実施している。2007年度からは、40の国内デザイナーを雇用し、デザイナーの活用を希望する中小企業および協同組合への派遣サービスを開始している。

また、SMOCSMEはオフィス敷地内に中小企業による輸出可能産品の展示施設を所有しており、ブルガリア、サウジアラビアでは民間に自国産品のマーケティングと販売促進活動を含めた運営委託により、海外貿易事務所(Trading Board)を運営している。さらに、SMEsCOと呼ばれる貿易支援サービス機関を設立し、現在インドネシア・プロダクト・ギャラリーなる貿易マッチング支援をウェブサイト上で展開している(こちらも民間に運営を委託)。現時点で、約2,200の中小企業がSMEsCOに登録している。登録企業の多くは、家具、陶器、繊維/アパレル、革製品、内装具、食品・飲料などを製造している中小企業である。SMOCSMEでは、このSMEsCOが将来的に商社機能を果たす公的機関の設立母体となることを想定している。なお、ルーティン業務ではないものの、市場情報提供機能も有しており、民間調査会社を用いて詳細な主要な輸出先国に関する市場情報レポートを作成している。

¹ インドネシアにおけるデザイン振興行政の課題は、本報告書の輸出デザイン振興のセクションにて別途述べる。

(5) その他機関および地方政府

外務省(MOFA)、投資調整庁(BKPM)などのその他機関も貿易見本市や貿易ミッションへの参加者助成といった輸出振興支援を行っている。地方分権化に伴い、地方政府の輸出開発における役割も増大している。各地方政府(州および県)の商工局(Dinas)が輸出振興業務に携わる。

一般的に、Dinas は地場産業の輸出開発に高い関心を持っており、各々様々な振興プログラムを用意している。しかし、輸出開発と振興業務に要する情報と支援リソースが不足していることが問題である。この点、地方政府に対する情報(輸出市場、競合産品、デザイン、海外バイヤー)提供と NAFED からの支援のチャンネルが確立され、または強化されることが重要である。

2.4.3 民間セクターとのパートナーシップ

インドネシアの政府機関には依然として、輸出振興プログラムをより効果的かつ魅力的にするうえで重要となるニーズ指向性が欠けており、官民連携による輸出振興サービスの企画・実施を真剣に進める必要がある。民間セクター(産業協会、商工会議所など)と NAFED (およびその他輸出振興に携わる政府機関)とのコミュニケーションは希薄であり、事実上欠けているとも言える。公的機関は輸出振興方策を企画立案する際の民間セクターとの連携の重要性を認識しているとは言い難い状況にある。

その結果、公的機関は輸出業者の具体的かつ多様なニーズが反映された利用者指向性の高いサービスが適切に提供出来ないでいる。現在の公的機関による振興方策は、民間セクターが真に欲する内容に触れていないことが一般的で、貿易見本市や政府高官によるミッション派遣などイベント性の強いものに大きく偏っている。NAFED が民間セクターのニーズにより献身的な姿勢を示し、輸出支援のプロとしてニーズに対応しなければ、民間セクターは今後 NAFED の存在意義について一層疑問視するであろう。

2.5 輸出業者の利用度、満足度およびニーズ

NAFED のサービスに対する輸出業者の利用度(アクセシビリティ)、満足度を明らかにし、結果をマスタープランおよびアクションプランの策定過程に反映させることを目的に、輸出業者に対する質問票調査(NAFED サービスに対する顧客満足度調査)を実施した。対象とした NAFED のサービスは、市場情報、輸出振興(見本市、貿易ミッション)、相談/貿易マッチング支援、製品開発(ブランディングとデザイン振興)の各サービスである。調査ではさらに、輸出上の課題と NAFED に対する要求を深く探る目的で、商工会議所、産業協会、個々の輸出業者に対する直接の聴き取り調査も行った。調査はローカル・コンサルタントに委託のうえ実施した。

2.5.1 アンケート調査の概要

アンケート調査の概要を以下に示す。質問票に回答を寄せた輸出業者は全部で7州146に上り、詳細な聴き取り調査を行ったのは地方商工会議所7機関、輸出指向型の産業協会15機関、個々の輸出業

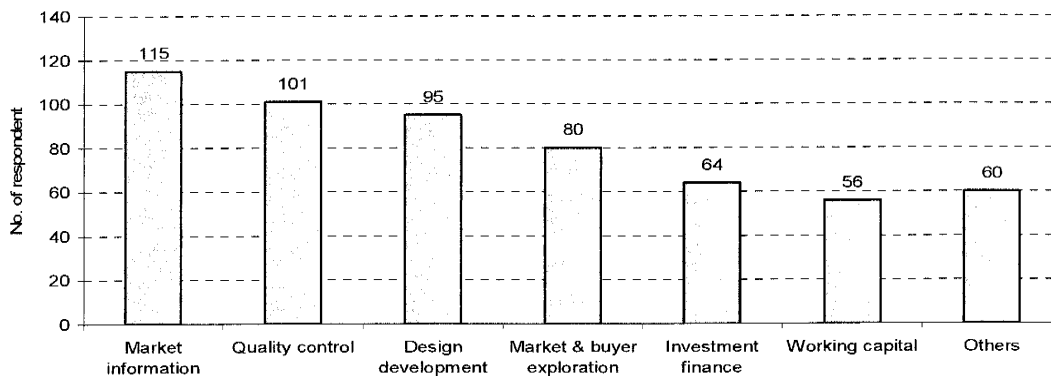
者 30 社であった。調査にて得られた回答結果と意見は、NAFED のサービスとマネジメント改善を目的に策定するマスタープランおよびアクションプランに反映すべき事項を抽出すべく活用された。

アンケート調査の構成:	a) 聴き取り調査 b) 質問票調査
対象地域:	i) ジャカルタ特別州 ii) 東ジャワ州(スラバヤ) iii) 西ジャワ州(バンドン) iv) 中部ジャワ州(スマラン) v) 南スラウェシ州(マカッサル) vi) 北スラウェシ州(メダン) vii) 南カリマンタン州(パンジェルマシ)
回答者: a) 聴き取り調査	対象の回答者: i) 商工会議所(上述の対象州に所在するもの) ii) 輸出指向型の産業協会 iii) 以下の業種を含む輸出および潜在的輸出業者; <i>自動車部品、カカオ、コーヒー、電化製品、履き物、家具、椰子油、ゴム製品、えび、繊維および繊維製品、エッセンシャル・オイル、水産品、手工芸品、宝飾品、皮革製品、医療器具、薬草加工品、食品加工、香辛料、文具など</i> 回答者数: i) 州商工会議所 = (計 7 機関) ii) 輸出指向型の産業協会 = (計 15 機関) iii) 輸出および潜在的輸出業者 = (計 30 社)
b) 質問票調査	対象の回答者: i) 輸出および潜在的輸出業者(上記の業種) 回答者数: i) 計 146 社、各 7 州とも少なくとも 20 社以上

2.5.2 質問票調査の主な結果

輸出業者の最重要の関心事は、限られた市場チャネルであり、これに低い製品品質、価格の変動が続いている事実より、輸出業者の NAFED に対する期待度は概して高いものと判断される。さらに、輸出業者が抱える課題と制約で最も頻繁に指摘されたのは、市場情報の不足であった。

図 2.5-1 輸出拡充のうえで輸出業者が抱える課題と制約

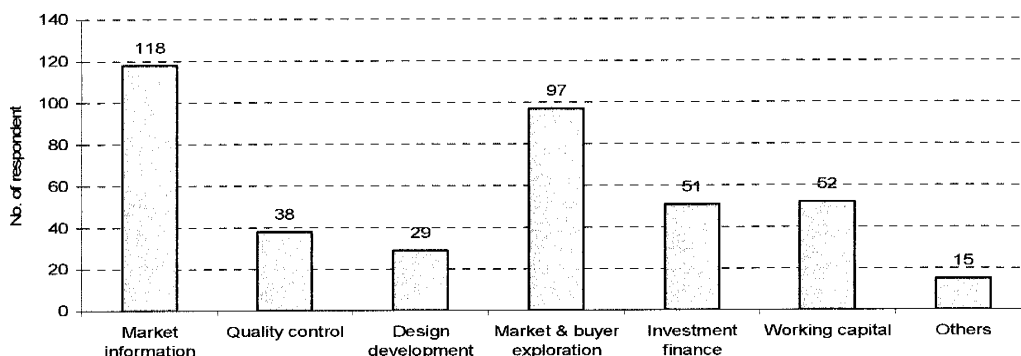


出所: JICA 調査団

結果的に、輸出業者のニーズが集中した支援内容は市場情報・データ(海外バイヤー/輸入業者、

製品基準、規制など)の提供であり、次いで市場開拓支援(バイヤーの照会、見本市への参加支援)であった。

図 2.5-2 輸出拡充に要する支援の内容



出所: JICA 調査団

(1) 市場情報

およそ 6 割の回答者が、直接のコンタクト、貿易見本市の機会を通じて NAFED が提供する市場情報・データを利用したことがあると述べ、大半は海外バイヤーのダイレクトリーを入手することが目的であった。NAFED の出版物やウェブサイトは市場情報入手の主要なソースではない。しかし、利用した経験のある回答者の大半は、データが更新されておらず正確でないことから、NAFED が提供する市場情報に満足しておらず、役立たないと評価している。残りの回答者は、NAFED に市場情報の提供機能があると認識しておらず、NAFED からは情報を入手していない。NAFED の市場情報を利用した経験のある回答者の多くは同時に他のソース(バイヤー、輸入業者、代理店、所属協会)も活用している。インターネットは依然として、輸出業者が市場情報を収集する際の主要な手段と位置付けられていない。

(2) 貿易見本市

回答者の 64%が海外貿易見本市に参加した経験を持ち、NAFED がスポンサーとなった見本市に参加したものは全体の 35%であった。回答者にとっては、その他中央政府機関や地方政府も海外見本市の主要なスポンサーであり、多くの省庁が NAFED 同様の見本市参加支援を提供していることが判る。海外見本市に参加した経験を持たない輸出業者は、費用の高さを理由の第一に挙げている。NAFED がスポンサーとなった見本市に参加した回答者の多くは、その見本市の成果にまあまあ(fair)の評価と回答、その成果に充分満足するとの回答者は僅かではあった。充分満足していない最大の要因は、見本市での NAFED 職員のプロモーション活動とフォローアップ活動の欠如であった。

(3) 相談/貿易マッチング支援

貿易に関する質疑応答、貿易マッチング支援(対バイヤー)は、輸出業者からの要望の高いサービスであるが、回答者の利用度は乏しいのが実情である。回答者の僅か 27%が、貿易相談およびマッチング支援を目的に NAFED および地方貿易研修振興センター(RETPCs)を過去に利用したことがあると述べるに留まり、多くは NAFED が係るサービスを提供していると認識していなかった。NAFED (および RETPCs)の利用経験のある輸出業者の約半数は、サービスをまあまあ(fair)と評価し、海外バイヤーのリ

ストを拡充でき、新たな輸出機会を獲得出来たと述べている。しかしその約 4 割は NAFED からの回答やデータが不正確かつ旧く、レスポンスも遅いとし、不満足であると評価している。

(4) ウェブサイト

回答者の過半数(66%)は NAFED のウェブサイトアクセスしたことがあると述べており、その多くはプロモーション・イベント情報、引き合い情報、貿易データベース(海外バイヤーのダイレクトリー)のセクションにアクセスしている。一方で、市場レポートへのアクセスがごく僅かであった。ウェブサイトの利用快適度は、回答者の多くがまあまあ(fair)と評価しているが、同時に情報の定期更新と海外バイヤーに関するデータの充実化をはかるべきとの意見が多く寄せられた。

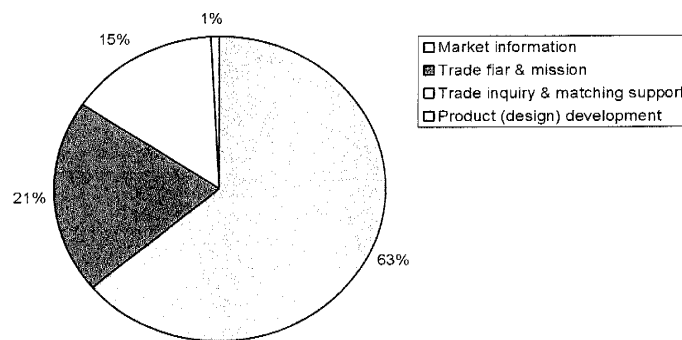
(5) 製品(デザイン)開発

殆ど全ての回答者(90%)が、海外市場での競争力強化を目的に、自らの製品に対し何らかの製品(デザイン)開発活動に取り組んでいるが、通常は自らの努力にて、またはバイヤーからの指示に基づき対応しているのが実情である。支援機関との協働は限られた方策であり、この分野での NAFED(および RETPCs)へのアクセスは殆ど無いに等しい。支援機関のサポートを活用したと回答した例でも、その内容はトレーニングの提供であることが一般的である。

(6) 全体評価

利用度と満足度は、貿易相談/マッチング支援といった利用者本位のサービスの場合、低い評価である。こうした輸出業者個々へのサービス(One to One サービス)提供が現在の NAFED において最も弱い機能の一つであると判断され、献身的かつプロ意識を持つ職員により提供される必要がある。NAFED が出来る限り輸出業者が欲する情報や相談事項に個別に対応できるようになるべきという意味で、輸出業者は市場情報サービスの充実に最も高い期待を寄せている。

図 2.5-3 NAFED に強化を期待するサービス



出所: JICA 調査団

NAFED に最も強化を期待するものとして、回答者の 63%が市場情報サービスを挙げている。輸出業者は NAFED 職員がより真摯に正確な市場情報の収集、提供、更新に努め、NAFED が見本市など海外イベントへの参加機会を小規模企業にも拡充することを強く要望している。

2.5.3 聴き取り調査の主な結果

(1) 商工会議所と産業協会からの意見

NAFED がスポンサーとなるプロモーション・イベント(貿易見本市やミッション)は地方の商工会議所、主要な産業協会に概して適切に通知されている。しかし、聴き取りを行った商工会議所と産業協会の全てが、NAFED(およびRETPOCs)からこれら機関の輸出振興上の課題とニーズを汲み取り、これをNAFEDの振興プログラムの企画立案に反映してもらう機会は殆どないとの指摘であった。

この他、聴き取り先が強調した問題点は、ITPCsまたは海外大使館駐在の商務官のパフォーマンスについてであった。これらのパフォーマンスは総じて不満足であるとの評価であり、職員の業務への取組態度が献身的でなく、プロフェッショナルではないとの指摘である。さらに、NAFEDのサービス強化と輸出拡大へのその貢献度を向上させるために、商工会議所ならびに産業協会は以下の事項をNAFEDに期待している。

- より効果的な振興活動の立案実施のために、産業界との良好なコミュニケーションを確保すること。
- 振興の対象となる製品と業界に対する知識を深めること。
- 海外見本市での展示施設(ブース・デザイン)と活動(フォローアップ業務)を改善すること。
- NAFEDの役割と振興プログラムの周知の方法を改善すること。
- 地方での潜在輸出製品の発掘から輸出製品の育成により真剣に取り組むこと。
- ビジネス・マインドがあり有能な職員を海外に派遣する(大使館商務官とITPCs職員)し、価値のある市場情報の収集に努めること。

(2) 個々の輸出業者からの意見

聴き取り調査を実施した輸出業者の大多数が、製品の品質改善とコスト削減だけでなく、マーケティング活動への積極参加、市場情報へのアクセスも海外市場での競争に重要な要素であると認識している。NAFEDによる海外マーケティング活動支援に対する輸出業者の期待は相当に高い。しかし、多くの輸出業者が政府による海外マーケティング支援は質量ともに依然として不十分であると述べ、さらには、輸出に必要な許認可手続きがますます複雑になっていると指摘している。聴き取りを行った輸出業者は以下の事項をNAFEDに期待している。

- 海外貿易見本市の機会を拡充し、多くの潜在バイヤーの発掘に努めること。
- 海外での貿易取引の規制と製品基準に焦点を当てた完全かつ正確な市場情報を定期的に提供すること。
- 輸出業者へ市場情報を直接的に提供し、中小輸出業者のインターネット利用を促進に努めること。
- 輸出業者が抱える問題に真摯に耳を傾け、より良い解決策を提案する訓練を重ねること。
- NAFEDが政府機関による輸出業者への川上から川下への支援を主導的に調整すること。