

第3章 NAFED の内部環境分析

3.1 NAFED の概要

3.1.1 NAFED の歴史

NAFED の歴史は 1971 年に商業省の監督のもとに設立された国家輸出振興機関 (LPEN) の設立より始まる。同機関の設立主旨は以下のとおりであった。

- a) 輸出市場の調査および情報システムの構築
- b) ガイダンスの提供による輸出業者の能力向上
- c) 輸出業者への技術支援の提供

とりわけ LPEN に期待された主な役割は、関係省庁・機関、輸出業者、海外バイヤーへの情報提供であった。1975 年には、全省庁の組織再編の一環で、LPEN は商業省に統合され、名称も現在の輸出振興庁 (NAFED) に改称された。併せて、非石油・ガス製品の輸出振興が新たな役割として付け加えられた。

1995 年 12 月の商業省と工業省の商工業省への統合に沿い、NAFED は商工業省傘下の組織となった。そして商工業省大臣令 (No.29/MPP/SK/2/1996)、ならびに政策、法令・規則により、NAFED の主な役割は、インドネシアにおける輸出振興事業に関する調整、企画、実施とされ、現在に至る。

設立以来 37 年の歴史のなかで、NAFED は数回の組織改編を実施している。近年の組織改編は以下のとおりである。

表 3.1-1 NAFED の組織再編の変遷

1995 年時点の組織	1996 年の再編	1998 年の再編
- 官房局	- 官房局	- 官房局
- 貿易情報・市場分析センター	- 輸出情報センター	- 輸出情報・訓練センター
- 手工芸品センター	- 輸出促進センター	- アメリカ・オセアニア市場開発センター
- 農産物センター	- 輸出製品開発センター	- ヨーロッパ市場開発センター
- 工業品センター	- 輸出市場開発センター	- アジア市場開発センター
		- アフリカ・中東市場開発センター

出所: NAFED 年次報告書

3.1.2 NAFED のビジョンとミッション

(1) ビジョン

NAFED のビジョンは次のとおりである。

インドネシアの非石油・ガス部門製品の国際競争力を改善し、国家の経済成長における同部門の輸出が果たす役割を高める。

(2) ミッション

非石油・ガス部門輸出の開発と促進が NAFED の使命であり、これは以下を通じて取り組まれる。

- 1) 産品やサービス輸出の競争力の向上
- 2) 海外市場への進出に必要な輸出業者の能力の向上
- 3) 民間セクターへ質の高いサービスの拡充と提供
- 4) 輸出振興機関としての組織の強化

5) 職員のプロ意識、および活動の透明性と業績に対する説明責任の向上

(3) NAFED が守るべき価値

上記のビジョンに向け、ミッションを遂行するため、NAFED では以下の事項に重きを置いている。

- 1) プロフェッショナリズム
- 2) 誠意
- 3) 創造性と革新意欲
- 4) たゆまぬ組織改善への意欲
- 5) 最高のサービスの提供

3.1.3 現行の事業戦略

NAFED は以下の戦略に沿って非石油・ガス部門の輸出増加に取り組む。

- a) 既存市場でのプレゼンスを維持する一方で、非伝統市場への浸透をはかる。
- b) 輸出向け製品の質的向上と、海外市場におけるインドネシア産品に対するイメージの向上をはかる。

3.1.4 NAFED のサービスと組織体制

(1) サービス/機能

NAFED の役割は、製品開発、有望輸出業者の育成、輸出振興、マッチメイキング支援、海外市場情報の提供を通じた輸出開発と定義されており、具体的には NAFED は以下のサービスを提供している。

表 3.1-2 NAFED が提供するサービス

1. 市場情報サービス	- 出版事業 - 市場情報収集・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. 製品開発サービス	- ブランド/デザイン開発支援 - クラスタ振興支援
3. バイヤー・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)
4. 輸出振興サービス	- 海外貿易見本市事業 - 国内貿易見本市事業(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) - マーケティング・ポイント・プログラム - 優良輸出業者表彰(プリマニヤタ)制度
5. 輸出(貿易研修)	- 輸出業者および潜在輸出業者向け研修

出所: NAFED

2007 年度の NAFED の予算は 2,259 億ルピアにのぼり、2005 年度の 1,311 億ルピアならびに 2006 年度の 1,731 億ルピアに比べて大幅に増加している。

(2) 組織体制

商業省の組織体制に関する商業大臣令 (No. 01/M-DAG/PER/3/2005) によれば、NAFED には長官のもと以下の 6 つのエスロン II ポストが設置されている。

- 1) 官房局
- 2) 輸出情報サービス・センター
- 3) アメリカ・ヨーロッパ市場開発センター
- 4) アジア・オセアニア市場開発センター
- 5) アフリカ・中東市場開発センター
- 6) インドネシア貿易研修センター (IETC)

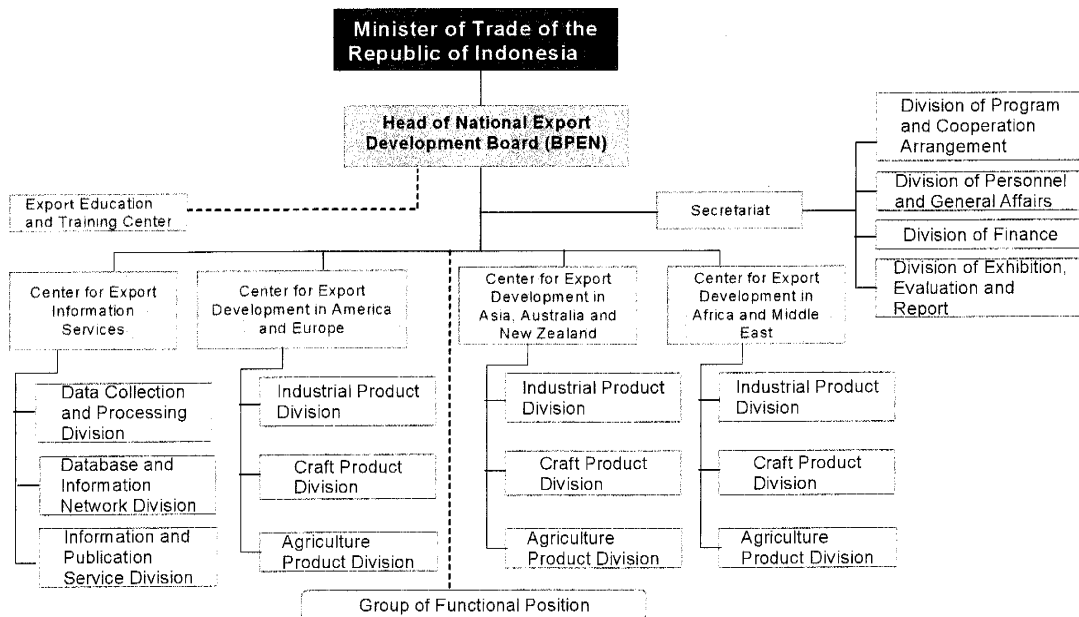
2004 年以降現在に至るまでの組織図は下図のとおりである。

1998 年に経済危機の煽りを受けて、全て (13 箇所) のインドネシア貿易振興センター (ITPCs) が閉鎖されているが、2000 年には大阪の ITPC が再開され、調査時点ではロサンゼルス、ドバイ、ブダペスト、ヨハネスブルグ、サンパウロ、大阪の 6 都市にて ITPCs が再設されている。2007 年には、10 箇所以上の ITPCs が開設される予定にあった。ITPCs は外務省ならびに商業省との共同省令 (No.1016/OR/VII/82/01 ならびに No.246/KPB/VII/82) にもとづき開設される。ITPCs は NAFED および輸出業者の海外での輸出振興活動を支援し、海外市場の調査・分析活動にあたる。

地方部では、地方貿易研修振興センター (RETPCs) が、スラバヤ (東ジャワ州)、メダン (北スマトラ州)、マカッサル (南スラウェシ州)、バンジュールマシム (南カリマンタン)、さらにスマラン (中部ジャワ州) およびバンドン (西ジャワ州) の 6 都市に設置されている。RETPCs は NAFED の地方事務所ではなく、各州政府の所有であるため、NAFED とは貿易研修と輸出振興活動にて協力・連携をはかる対象である。

さらに、インドネシアの国境地域 (東カリマンタン州、西カリマンタン州、パプア州) においては、マーケティング・ポイントが複数設置されている。マーケティング・ポイントの役割は国境地域周辺の中小企業の貿易を、その製品の展示とプロモーションを通して活性化させることにある。

図 3.1-1 現在の NAFED の組織体制



3.2 NAFED の経営管理上の課題

3.2.1 政策と戦略

a) ビジョンとミッションが事業目標に適切に落とし込まれていない

NAFED のビジョンとミッションは、組織のすべての層において、明確な表現で事業目標や必要なアクションに落とし込まれていない。言い換えれば、NAFED の事業計画やプログラムが、ビジョンとミッションを第一義の到達目標として設定されたうえで計画または策定されていないと言える。

現在の NAFED のビジョンは、インドネシアの非石油・ガス製品の海外競争力の向上と、これらの輸出比率の向上である。このことから、NAFED に期待される機能は、輸出振興だけでなく輸出開発でもあると言える。しかしながら、IETCこそ輸出業者の能力強化に貢献しているものの、現在の NAFED の活動は既に実績のある輸出業者に対する輸出振興支援に焦点が当てられていると言える。NAFED のミッションのひとつに、輸出者への最良のサービスの提供が掲げられているが、全職員にこれが共有されているわけではなく、彼らの実際の行動にも反映されていない。

b) 機能が漠然と定義されている

NAFED の機能については商業大臣令によって規定されている。NAFED の職務や機能については、各課に対して極めて漠然と記述されており、事細かには準備されていない。大臣令を補足するため、職務や機能を詳しく記述する必要がある。そうすることで、実行される職務がより具体的に職員に理解され共有される。

c) 商業省の一局という位置付けにある

商業省の一局であるため、NAFED の事業運営に関する裁量は限られている。NAFED の組織体制は政府規定に従わなければならない、人事管理もまた種々の制約を受ける状況にある。

d) 長期計画が用意されていない

政府機関である NAFED は毎年、年次予算によって事業計画を策定し実行しているが、事業運営に関する長期計画は用意していない。

e) プログラムや活動の内容が貿易ミッションと見本市に偏っている

NAFED のプログラムや活動は現在、貿易ミッションと見本市に集中している。情報サービスは貿易振興機関として基本的なサービスといえるが、十分に対応しきれていない。市場情報を収集・分析する能力は輸出振興活動にとって最重要かつ基礎的なものである。輸出振興活動については、IETC による輸出研修プログラムと、開始されたばかりのインドネシア・デザイン・パワー (IDP) を除き、輸出業者の競争力改善に資する直接的なプログラムは用意されていない。

f) 中小の輸出業者に対して包括的に支援を提供する戦略的なアプローチを採用していない

NAFED にとっての第一義の支援対象は中小企業である。中小の輸出業者はその製品輸出に際し多くの困難に直面している。中小企業は国内に広く分散しており、これらへの支援アクセスは限られている。中小の輸出業者の効果的な育成には包括的な支援提供が必要とされているところ、NAFED では現在、係る中小企業に対する包括的な支援プログラムを用意していない。

3.2.2 組織体制

a) 現在の市場別の組織体制は組織間の情報共有を阻害している

現行の NAFED の組織体制では、輸出情報サービス・センター (CEIT) のみが機能別に区分されたユニットである。市場別に区分された他 3 つのセンターはそれぞれ、海外貿易見本市や市場調査を実施し、さらに各センターは製品別の課に分かれている。

この組織では、NAFED 全体でノウハウや情報を共有することに適していない。例えば、見本市の準備や実施に関するノウハウ、海外市場やバイヤーに関する情報、商品知識などについて、効果的に共有することができていない。換言すれば、NAFED ではナレッジ・マネジメントが事実上実践されていない。

b) 官房局も貿易見本市を実施している

NAFED の計画・管理部門にあたる官房局でさえ、トレード・エキスポを含む貿易見本市の実施に当たっている。官房局の本来の職務・機能を考えれば、輸出振興実務に関わるべきではないと思料される。

c) 独自の収入源を殆どもっていない

貿易見本市の参加者からの出展料収入は国庫に収められるとされている。活動経費のみならず、職員研修経費についても商業省の認可が必要とされ、柔軟な業務運営が難しい状況にある。

d) 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

2007 年末までに 11 箇所の ITPC の新設が予定されており、既設と合わせて合計 20 箇所になる予定にある。係る急増新設は後年度の予算増を必要とする。これら ITPC を維持運営し、所要の活動を行うには、NAFED 本部でも有能な職員と予算を確保のうえ、緻密な運営管理に当たる必要がある。

e) 大量の定年退職者が予定されている

2006 年時点の NAFED 本体の職員数は 283 名、IETC の職員数は 92 名、合計で 375 名である。2005 年では、NAFED 本体で 275 名、IETC にて 85 名、合計で 358 名であった。この 275 名のうち、49% (135 名) に当たる職員が、毎年平均で 27 名ずつ、今後の 5 年間で定年退職する予定にある。

政府による公務員削減策により、NAFED も 2006 年までの 10 年間は職員を増やすことが認められなかった。2006 年になってようやく商業省が年間 500 人の新人採用を行い、そのうちの数名を NAFED に割り当てようになっている。NAFED に割り当てられた職員数は年間 20 人弱であり、定年退職で辞めていく人数よりも少ないのが実状である。

f) 職員の年齢構成が高齢化している

NAFED 職員の年齢構成は、いわゆる「逆三角形」の形になっており、高齢化している。45 歳以上の職員が 200 名に上り、45 歳未満は 80 名に留まる。従って、NAFED は各職員への適性業務量の配分を真剣に検討する必要に迫られている。一方、IETC では正常な正三角形に近い年齢構成となっている。

3.2.3 経営管理システム

a) 内部の調整とコミュニケーションが充分ではない

組織上の機能からすれば官房局は、各センター間の調整に当たることになっている。しかし、現実にはセンター間の調整もコミュニケーションも充分と言える状況にない。官房局長を含めたマネジメント職員は常時多忙であるが、マネジメント職員間ならびにその他職員との緊密なコミュニケーションが望まれる。

b) 個々のユニットと職員に関するタスク・デスクリプションが用意されていない

個々のユニットと職員に関するタスク・デスクリプションが用意されておらず、業務の詳細定義がなされていない。商業省人事局がNAFEDを含むすべての部局の業務分析調査を行ったところであるが、この調査結果を活用し、NAFEDはその役割を果たすに足る業務内容について、その詳細を明らかにすることが重要であり、業務量が適切かどうかについても検討する必要がある。

c) プログラムや活動に対する評価が充分ではない

現在の官房局では、貿易見本市・評価・報告課の中に評価班が置かれている。評価班はNAFEDの全活動の評価を行うものとされているが、現実には海外見本市についてのみ評価を行っている。さらに付け加えれば、見本市を実施した当事者による自己評価である。

国家開発計画庁(BAPENAS)では、2008年度の予算を「パフォーマンス重視の予算」と位置付けている。NAFEDも例外ではなく、その予算執行と業務活動には厳しい評価がなされる。評価班は、NAFEDの国内外の活動をモニターするようにしなければならない。さらに、客観性、透明性を確保するために外部の評価者による評価制度を導入するべきである。

d) 内部コミュニケーション拡大の必要性

内部のコミュニケーションに関して以下の問題が指摘される。

- i) NAFEDの方針が十分に周知されず、全職員に共有されていない。
- ii) 意思決定の過程が明確でない。
- iii) ボトムアップによる提案が殆ど反映されていない。

情報の共有と、迅速な意志決定と活動の円滑化をはかるためには、マネジメント職員による定期会議、課長以上の定期会議の開催が強く望まれる。これら会議は週一回、もしくは隔週にて行われるものとし、重要事項の審議、活動進捗の報告、他ユニットへの伝達を徹底すべきである。

職員間の情報共有をはかるには、NAFED内の機内誌もしくはニューズレターを発行することも一案である。係る機内誌もしくはニューズレターは定期的に、少なくとも月刊で発行し、運営状況、プログラム・活動の進捗、職員の声などを掲載することが望まれる。

3.2.4 人的資源管理と人材育成

a) 商業省の枠内での人事

NAFEDは商業省の一局であり、同省人事局がNAFEDの人事を掌握している。NAFEDには34の管理職ポストがあり、それらはエスロンII、III、IVと呼ばれる。その役職に就くものは、商業省のキャリアパスに従い、同省の人事による異動の対象となる。

商業省に入省した職員は4年ごとに昇格し、その最高位はレベル4/eである。エスロンIIIの役職はレベル3/d以上である。エスロンIIはレベル4/b以上となっている。NAFEDのセンター長および官房長はエスロンIIのポストである。

b) 限定的なインドネシア貿易振興センター (ITPC) のポスト

ITPC への駐在派遣人事も商業省人事局が管理する。ITPC への派遣の有資格者はエスロン IV 以上かつレベル 3/d 以上とされている。近年、ITPC の急増開設されるようになっており、2006 年末には 8 つのセンターが新設され、15 名の所長・副所長が就任している。これら 15 名のうち、NAFED に籍を置く職員は 5 名のみで、残りは商業省の他局から派遣されているのが現状である。

c) 低い給与水準

公務員の給与水準は民間の水準に比べて極端に低い。NAFED の大卒新入給与は月 70 万ルピアと非常に低い。最初の賞与の支給は、13 か月目に 1 か月分の給料が支払われる程度である。扶養手当は配偶者手当が給与の 5%、子供一人当たりの児童手当が 3% で 3 人の子供までの支給となっている。

通勤手当や住宅手当はない。NAFED の年次報告書によると、2005 年に 10 年、20 年、30 年の各永年勤続者合計 12 名に対し「サタヤ・レンチャナ表彰金」が授与された。新聞報道では政府が公務員の最低賃金を 50% 上昇させると言われているが、そうであれば NAFED 職員を含む公務員のモラル高揚に役立つものと期待されている。

d) 非効率な職員配置

職員の配置に関して留意しなければならない事項がある。それらは各部署のタスク・デスクリプションに基づく業務量、適材適所の徹底、職員各自のキャリアパス形成である。現在の NAFED では、これらを考慮した職員配置はなされていないのが実情である。定年退職者数が新規採用者数を上回っており、職員配置を再検討のうえ、今後 5 カ年を見据えた新規の採用計画をすぐに検討すべきである。

e) 不明瞭なタスク・デスクリプション

上述のとおり、各課 (Division) のタスク・デスクリプションを明確化・詳細化すべきである。さらに各班 (Sub-division) の最低職務事項を記載したうえ、業務の手順を準備する必要もある。職員各自は手順書になじみ、業務を効率よく実行するように自覚すべきである。

f) 不十分な人事評価制度

NAFED では、職員の異動や昇進の検討の際に参照する職員個々の人事個票 (シート) を有している。しかしながら、NAFED はこれら人事個票に基づいた人事評価を行っていない。さらに人事評価と職員のキャリア形成とを関連させた人事を実践していない。

g) 非効率な職員の教育と研修

2006 年には延べ 150 人の職員が教育・研修プログラムを受講している。インドネシア国内での研修に加えて、海外研修の機会が、援助機関や他の貿易振興機関による支援で提供されている。しかし、研修方法については、さらに改善される必要がある。NAFED の人材育成に関するタスクフォースチームが結成されており、以下の問題点を指摘している。

- 人材育成プログラムが系統だって計画されていない。
- 教育・研修のニーズ把握調査がなされていない。
- 職員の教育・研修への参加が義務となっておらず、奨励もされていない。受講結果の報告が所属長になされていない。

- 教育・研修で学んだ知識や技能が職場での業務に、必ずしも活かされていると言えない。

3.2.5 予算と歳出

(1) 予算編成の流れ

NAFED 予算は政府の一般財政から配賦されており、各事業年度の予算編成は下表に示す流れに沿って進められる。

表 3.2-1 NAFED の予算編成の流れ

段階	内容	時期
原案作成	<ul style="list-style-type: none"> - 商業省からNAFEDへ次年度予算編成の依頼 - NAFEDの各センター・課のすべてのエスロン職に各部の必要予算額を確認 - NAFED計画課が各センター・課から提出された予算案を次年度の予算原案に反映 - 各センター・課間で予算原案について協議を行い、次年度のNAFED予算計画の原案を完成 - NAFEDの次年度予算計画を商業省計画局に提出 	2月
請求・査定	<ul style="list-style-type: none"> - 商業省の全エスロンの会合にて、NAFEDも含めた商業省予算原案を作成 - 商業省予算原案を開発企画庁 (BAPENAS) および財務省 (MOF) に提出 - BAPPENAS、MOFより商業省-NAFED予算原案に対し他の関連省庁との整合性をとるよう修正指示 - 商業省とNAFED間で予算原案の各項目に関し詳細協議 - 詳細協議を基に商業省が予算原案を修正し、修正予算案をMOFに提出 - MOFによる予算案承認後、同案につき内閣により国会に説明 	4月
承認	<ul style="list-style-type: none"> - 国会による予算案承認後、再度MOFへ返却 - MOFによる最終承認 	8月～10月

出所: JICA 調査団

予算編成は前年度の2月から開始される。予算原案がMOT、BAPENAS、財務省(MOF)間の協議・審査を経て、秋口に国会へ提出される。その後、国会での審議・決議を受けて10月頃に最終的に承認される運びとなる。

(2) 予算配賦のレビュー

NAFED の予算は5つの領域、i)投資改善、ii)10+10+3 プログラム、iii)中小輸出業者向け研修、iv)人材育成、v)給与およびその他支援業務、に対して配賦される。

これを費用面から見ると、最初の4つの領域は事業予算(変動費と同義)であり、v)給与およびその他支援業務は通常予算(固定費と同義)と見なされる。2005年度から2007年度におけるNAFED予算の領域別配賦の状況を下表に示す。

表 3.2-2 NAFED の領域別予算配賦の状況 (2005 年度～2007 年度)

予算額:		(百万ルピア)		
番号	領域	2005	2006	2007
1	投資改善	57,439	78,185	111,475
2	10+10+3プログラム	2,256	6,387	10,782
3	中小輸出業者向け研修	23,595	17,607	10,704
4	人材育成	16,421	16,639	23,675
5	給与およびその他支援業務 ¹⁾	31,399	54,288	69,309
合計		131,111	173,096	225,941

注1: ITPCs予算を含む(2005年: 6 ITPCs、以降は予定、2006年: 11 ITPCs、2007年: 20 ITPCs)

シェア:		(%)		
番号	領域	2005	2006	2007
1	投資改善	43.8	45.2	49.3
2	10+10+3プログラム	1.7	3.7	4.8
3	中小輸出業者向け研修	18.0	10.2	4.7
4	人材育成	12.5	9.6	10.5
5	給与およびその他支援業務 ¹⁾	23.9	31.4	30.7
合計		100.0	100.0	100.0

前年度との比較:		(%)		
番号	領域	2005	2006	2007
1	投資改善	-	36.1	42.6
2	10+10+3プログラム	-	182.9	68.9
3	中小輸出業者向け研修	-	-25.4	-39.2
4	人材育成	-	1.3	42.3
5	給与およびその他支援業務 ¹⁾	-	72.9	27.7
合計		-	32.0	30.5

出所: NAFED

上述の各予算事業の特徴と課題は以下に要約されるとおりである。

a) 投資改善

投資改善の予算は、i)貿易振興活動と ii)ITPC の組織化で構成され、そのうち貿易振興活動のための予算が全体予算の3分の2以上を占める(2005年: 85%、2006年: 66%、2007年: 70%)。とくに貿易見本市が最大の活動であり、なかでもインドネシア産品の輸出促進を目的として開催されるトレード・エクスポ(旧称リソース・インドネシア)は2006年に新しい展示施設が建設されるなど予算も年々増え続けてきている。

b) 10+10+3 プログラム

10+10+3 プログラムは、i)市場調査・分析、ii)インドネシア・デザイン・パワー (IDP) プログラム、iii)製品開発、iv)輸出産品クラスターの振興、v)商標開発の5つの個別事業で構成されている。

そのなかで、市場調査・分析の予算が2006年～2007年に急激な伸びを見せている。特に2007年においては、NAFEDは外部委託を通じて5カ国・5地域の市場調査の実施を計画しており、この予算が同年の10+10+3プログラム予算の47.2%を占め、結果的にその他の事業予算は減少傾向になった。

c) 中小輸出業者向け研修

中小輸出業者向け研修は次の 9 つのサブ事業を対象として予算配賦がなされ、i) 10 地域から選定された 50 の潜在輸出業者を対象にした輸出手続に関する研修とトレード・エキスポへの参加支援、ii) プリマニヤルタ・アワード(非石油・ガス製品の輸出貢献企業への表彰)、iii) インドネシア・グッドデザイン・セレクション(IGDS)、iv) バーチャル展示サイト、v) ビジネス・コンサルテーション、vi) 経営近代化支援、vii) ジョグジャカルタ、スマランの中小企業向け研修(災害復興支援の一環)、viii) オフ・オンラインによる情報/刊行物の出版と普及、ix) 輸出フォーラムと普及活動、調整で構成される。

全体予算は 2006 年、2007 年と 2 年連続で減少している。なかでも、ix) の輸出フォーラムと普及活動、調整に係る予算は、2005 年が全体予算の 40%であったのに対し、2006 年には 10.8%にまで落ち込み、9 つのサブ事業のうち最大の減額となった。同サブ事業予算が、10+10+3 プログラムにおける IDP プログラムに回されたことによる。

その他、iv) バーチャル展示サイトの予算は 2006 年以降削減されているが、これは 2005 年予算が展示サイトのシステム導入のためのハードおよびソフトの整備費用が発生したのに対し、2006 年以降は同システムの維持管理コストとウェブサイトの更新作業のみの予算で済んでいるためである。対照的に、vi) 経営近代化支援は実質的に増え続けているが、全ての政府事業は i) 経済成長の拡大、ii) 雇用機会の提供、iii) 貧困撲滅を満たすものでなければならないとした 2007 年の大統領スピーチに併せた結果である。

d) 人材育成

人材育成の予算は、IETC および RETPC 向けの予算であるが、特に RETPC に対する予算措置が、NAFED と地方政府商工局との協力に関する覚書が失効したのを受けて 2006 年、2007 年と激減している。同覚書によると NAFED は RETPC の設立後 3~4 年は様々な支援を行うこととなっていたが、支援期間の終了後は地方政府にその運営と予算が委ねられていることとされている。

e) 給与およびその他支援業務

給与およびその他支援業務に関する予算は、ITPC の増設計画に併せて増加している。しかしながら、計画上は、2005 年の 6 箇所から 2006 年には 11 箇所、2007 年には 20 箇所に増設予定であったが、実際の数値は 2007 年 7 月時点で 9 箇所に留まっている。なお、その他支援業務には光熱費や公共料金、賃貸料等の固定経費が含まれる。

3.2.6 NAFED の組織文化分析

(1) 組織文化調査の概要

NAFED の組織文化を理解し、組織文化に関わる主な問題点を把握し、マスタープランとアクションプランに反映することを目的に、調査団は組織文化調査を実施した。2007 年 7 月に 250 名の NAFED 職員に質問表を配布し、113 名から回答を得た。回答者の内訳は以下のとおりであった。

官房局: 34 名

輸出情報サービス・センター(CEIS): 22 名

各市場開発センター: 36 名

インドネシア貿易研修センター(IETC): 21 名

質問表は13カテゴリー、計39問(各カテゴリーは3つのサブ設問からなる)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。したがって「3」が評価の中央値である。

表 3.2-3 回答者のプロフィール

年齢	学歴	ユニット						合計
		SE	CI	CA	CE	CM	CT	
39歳以下	HS	1						1
	DI	4	1	1				6
	UN	6	1	2	3	1	3	16
	小計	11	2	3	3	1	3	23
40歳以上	HS	6				1	3	10
	DI	3	6	4	3	3	4	23
	UN	3	8	1	3	2	5	22
	小計	12	14	5	6	6	12	55
50歳以上	HS	6	2			2	1	11
	DI	5	1		1	2	1	10
	UN		3	4		3	4	14
	小計	11	6	4	1	7	6	35
合計		34	22	12	10	14	21	113

注: ユニット: SE=官房、CI=輸出情報サービスセンター、CA=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、CE=アメリカ・ヨーロッパ市場開発センター、CM=アフリカ・中東市場開発センター、CT=インドネシア輸出訓練センター(IETC)。

学歴: UN=大学院以上、DI=大卒、HS=高卒以下。

出所: JICA 調査団

(2) 組織文化調査の主な結果

カテゴリー別の評価結果は下表に示されるとおりである。高い評点を得たカテゴリーは、「職場環境」、「顧客指向性」、「ビジョン・目標の理解」、「ナレッジ・マネジメント」、「他のセクションとの協力」であった。一方、低い評点を得たカテゴリーは「人事制度」、「人的資源配分」であった。

表 3.2-4 カテゴリー別組織文化調査結果

カテゴリー	平均点	標準偏差
A. ビジョン・目標の理解	3.24	0.759
B. 意思決定プロセス	3.03	0.755
C. 権限の委譲	3.03	0.735
D. 人的資源配分	2.93	0.847
E. 顧客指向性	3.25	0.862
F. 人事制度	2.92	0.792
G. 人材育成	3.05	0.754
H. ナレッジ・マネジメント	3.23	0.792
I. 内部のコミュニケーション	3.00	0.754
J. 職場環境	3.32	0.829
K. 他のセクションとの協力	3.13	0.670
L. 仕事と業務への満足度	3.14	0.848
M. 挑戦できる環境	3.03	0.747

出所: JICA 調査団

また、39 の設問の中で高い評点であった設問、低い評点であった設問はそれぞれ下表のとおりである。

表 3.2-5 高い評点の設問(上位 10 問)

設問	平均
NAFED 内の職員はお互いに尊敬し協力しあっているか。	3.40
他の職員と仕事を一緒にするのは楽しいか。	3.39
仕事に関して助言がほしいとき、どのように対処し、誰に聞けばよいか理解しているか。	3.36
NAFED は顧客ニーズを十分に把握しているか。	3.32
職員は NAFED のビジョンと将来の方向性をよく理解しているか。	3.29
現在の業務の目的、範囲及び課題が明確に与えられているか。	3.28
現在の業務・課題は顧客の立場に立って実施されているか。	3.27
現在の業務・課題に情熱をもって取り組んでいるか。	3.26
現在の業務・課題は十分にチャレンジングな内容か。	3.26
過去の経験および教訓は次回以降の計画と決定に十分に反映されているか。	3.23

出所: JICA 調査団

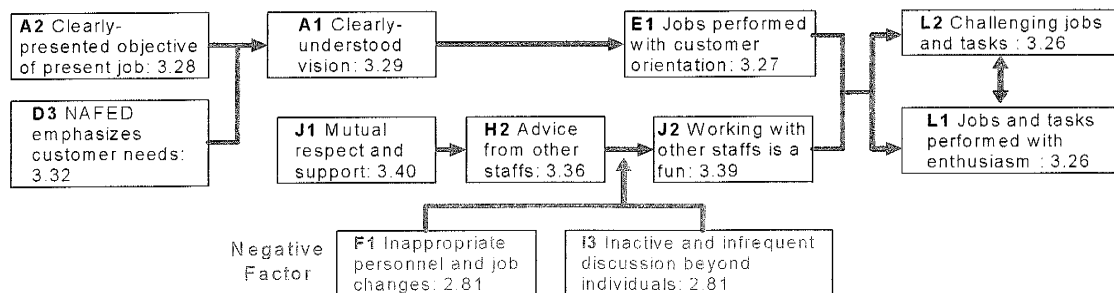
表 3.2-6 低い評点の設問(下位 10 問)

設問	平均
人事及び業務の変更は適切になされているか。	2.81
個人の業務を越えて様々な議論が積極的且つ頻繁に行われているか。	2.81
若手職員のアイデアや意見が組織の意思決定に十分に反映されているか。	2.88
業務と課題の量と難しさを考慮して職員が配置されているか。	2.88
職員への教育・訓練が組織的に確立されているか。	2.88
新たな挑戦及び考えを抵抗ではなく支援を受けながら実施できるか。	2.89
自分が現在携わっていること以外に、他に優先的にやるべき業務はない。	2.91
自分が希望する仕事や課題(もしくはプロジェクト)に参画する機会がある。	2.94
年齢に関わらず人事昇格がなされているか。	2.96
意思決定への参画及び方法に満足しているか。	2.97
内部資源(予算、人員等)は制約なしに効率的に配分されているか。	2.97

出所: JICA 調査団

いくつかの設問の回答間には明らかな相関関係が存在する。たとえば、「ビジョン・目標の理解」、「意思決定プロセス」、「権限の委譲」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。回答の評点と回答間の相関関係に基づき、NAFED の組織文化は以下のようにモデル化できる。

図 3.2-1 NAFED の組織文化モデル



出所: JICA 調査団

調査結果によると、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

組織文化調査の結果では NAFED 職員が、共通する価値観を持ち、コミュニケーション、仕事のやり方などについて満足している傾向が見られ、職場環境及び職場の仲間との人間関係を満喫していることが明らかになった。しかしながら、職員の企業的なマインドは弱いと考えられる。

「顧客満足度」に相対的に高い評点が与えられている

NAFED 職員は「顧客指向性」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点とは一致しない。これは NAFED 職員が顧客指向性について自己満足に陥っている可能性を示しており、顧客満足度調査が定期的な実施される必要がある。

「人事管理」に対する不満が高い

NAFED 職員は「人事制度」、「人的資源配分」、「業務と課題の量と困難さに考慮した要員配置」、「教育と訓練」に対して低い評点を与えており、人事管理に不満を持っている。年齢別に見ると特に 39 歳以下のグループでその傾向が強い。

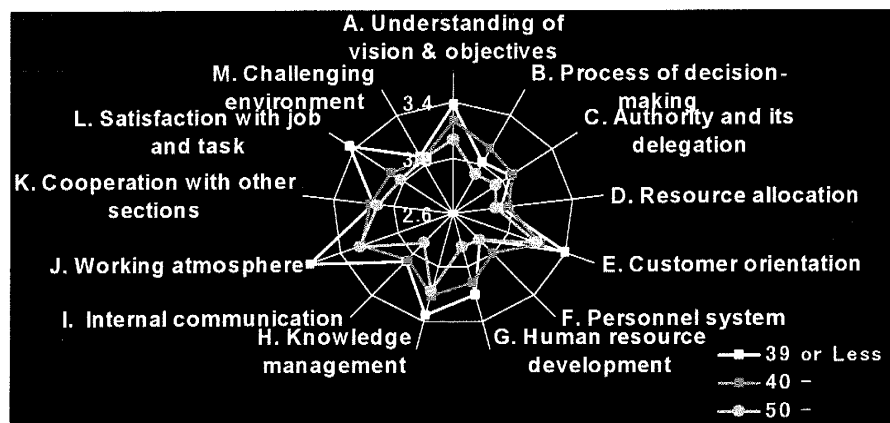
部門別に見ると、市場開発センター一部の職員は「人事と業務は適切に変更されているか」の質問に対して、官房及び輸出情報センターの職員は「業務と課題の量と困難さに考慮した要員配置」に対してより低い評点を与えている。

若年層が相対的にやる気を持っている

総合的に見て 39 歳以下の職員はやる気を持っているといえる。若年層は人的資源配分や人事制度に低い評点を与える一方、職場環境や顧客志向、業務と課題の満足度、及びナレッジ・シェアリングに対して高い評点を与えている。特に職場環境や業務と課題への満足度はかなり高い。

年齢が高くなるとマネジメント全体に対する評価は低くなっている。特に 50 代以上の職員が、内部間のコミュニケーション、人材育成、人事制度に対してとても低い評点を与えている。

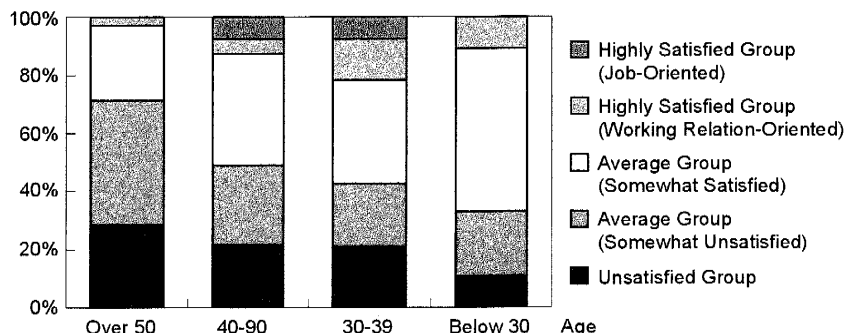
図 3.2-2 年齢別カテゴリーによる組織文化調査結果



出所: JICA 調査団

組織文化調査の回答者を 5 つのグループ すなわち高い満足(仕事指向型)、高い満足(仲間指向型)、平均(やや満足)、平均(やや不満足)、不満足に分類し、回答者と回答結果についてクラスター分析を行った。下図はその年齢別の分布状況を表している。不満足と平均(やや不満)の割合は年齢が高くなるにつれ増えてきており、50 歳以上の職員では 70%以上を占めている。

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



注: 回答は Excel アドイン工房 Cluster97 Ver.3.71 (早川進)を利用のうえ分析した。
出所: JICA 調査団

評価結果は部門によりバラつきが大きい

部門別に見ると、アフリカ・中東部を除く市場開発センターの回答者の評価結果が高い。部門別の評価結果は以下のようにまとめられる。

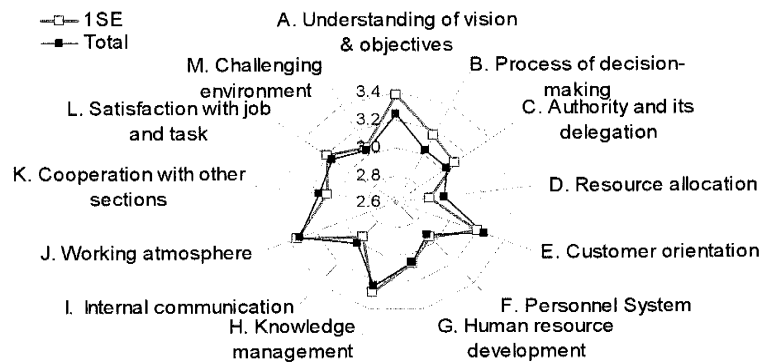
表 3.2-7 部門別による組織文化調査結果

	SE	CI	CA	CE	CM	CT	Total
A. ビジョン・目標の理解	3.38	3.14	3.17	3.43	2.93	3.30	3.24
B. 意思決定プロセス	3.15	2.91	3.11	3.20	2.83	2.98	3.03
C. 権限の委譲	3.10	3.00	3.14	3.13	2.76	3.03	3.03
D. 人的資源配分	2.83	2.85	2.97	3.27	2.95	2.97	2.93
E. 顧客指向性	3.20	3.20	3.50	3.27	3.10	3.33	3.25
F. 人事制度	2.95	2.86	3.11	2.80	2.74	3.02	2.92
G. 人材育成	3.07	2.94	3.00	3.00	2.86	3.32	3.05
H. ナレッジ・マネジメント	3.27	3.08	3.33	3.37	3.05	3.32	3.23
I. 内部のコミュニケーション	2.95	2.97	3.11	3.23	2.90	3.00	3.00
J. 職場環境	3.33	3.38	3.39	3.20	3.12	3.41	3.32
K. 他のセクションとの協力	3.08	3.20	3.14	3.20	3.00	3.17	3.13
L. 仕事と業務への満足度	3.19	3.15	3.17	3.07	3.00	3.17	3.14
M. 挑戦できる環境	3.05	2.85	3.03	3.07	2.95	3.27	3.03
合計	3.12	3.04	3.17	3.17	2.94	3.18	3.10

出所: JICA 調査団

官房局の回答者の評点の分布は、全体平均と似通っている。「ビジョン・目標の理解」および「意思決定プロセス」は全体平均に比べて高い一方、「人的資源配分」は低くなっている。

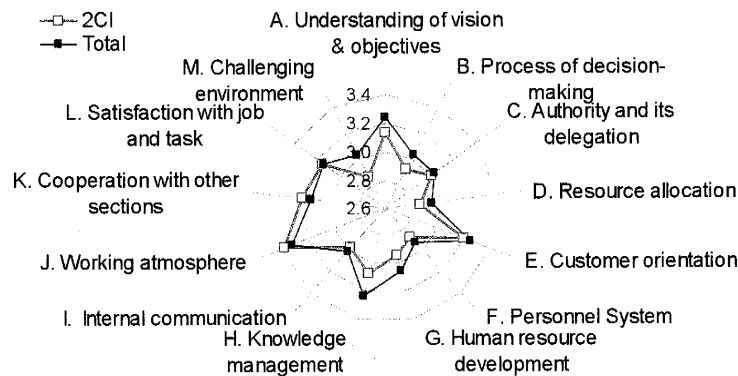
図 3.2-4 組織文化調査結果：官房局



出所: JICA 調査団

輸出情報サービス・センターにおいては、「挑戦できる環境」、「ナレッジ・マネジメント」、「意思決定プロセス」、「人材管理」が全体平均に比べて相対的に低くなっている。

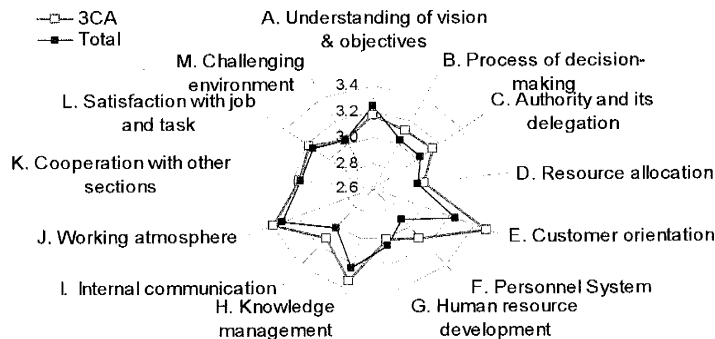
図 3.2-5 組織文化調査結果：輸出情報サービス・センター



出所: JICA 調査団

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においては「顧客指向性」、「人事制度」、「権限の委譲」、「内部のコミュニケーション」が全体平均を上回っている。

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

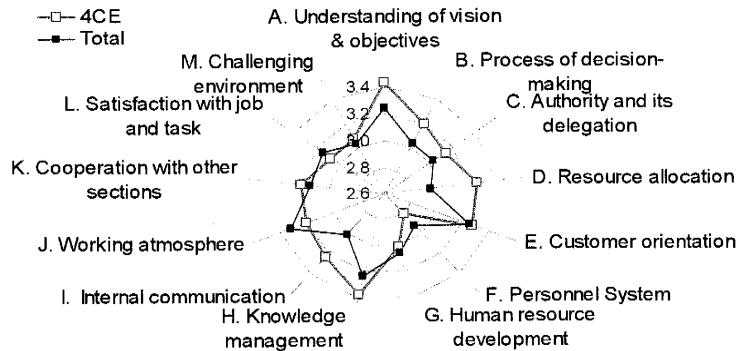


出所: JICA 調査団

アメリカ・ヨーロッパ市場開発センターにおいては、「人的資源配分」、「内部のコミュニケーション」、「ビジョン・目標の理解」、「意思決定のプロセス」、「ナレッジ・マネジメント」が全体平均をいずれ

も上回っているが、対照的に「人事制度」、「職場環境」は下回っている。

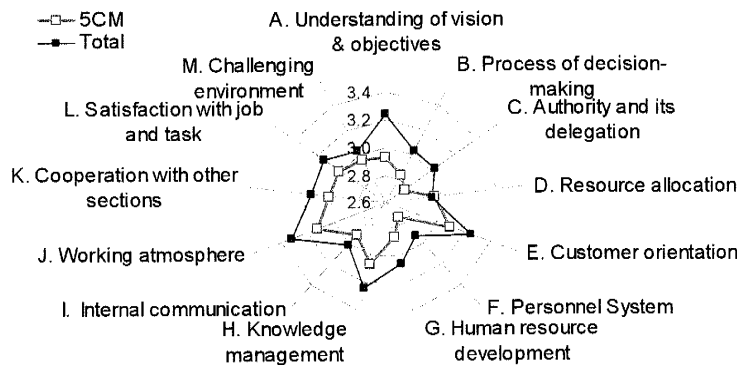
図 3.2-7 組織文化調査結果：アメリカ・ヨーロッパ市場開発センター



出所: JICA 調査団

アフリカ・中東市場開発センターにおいては、「人的資源配分」以外のカテゴリーはいずれも全体平均を下回っている。特に「ビジョン・目標の理解」、「権限の委譲」、「意思決定のプロセス」、および「職場環境」は顕著に下回っている。

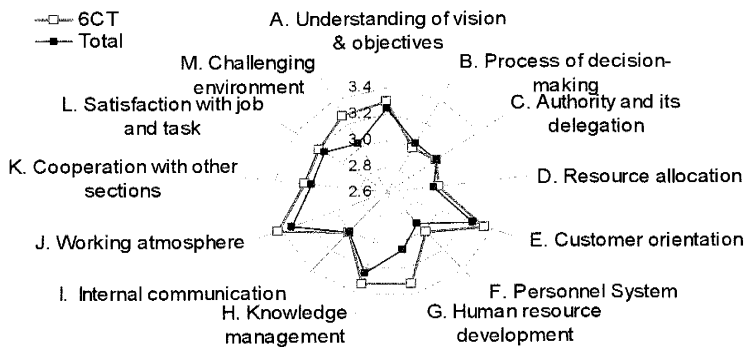
図 3.2-8 組織文化調査結果：アフリカ中東市場開発センター



出所: JICA 調査団

IETC については、全体平均とほぼ同様となった。但し、「人材育成と挑戦できる環境」に関する評点は全体平均に比べてかなり高くなっている。

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)



出所: JICA 調査団

3.3 NAFED の機能／サービスの現状と課題

NAFED のとらえ方に沿って現行のサービスを分類すると以下のとおりであるが、本調査では NAFED のサービスのレビューを行うにあたり、サービスの再分類を行った。

表 3.3-1 NAFED サービスの分類

NAFED による分類	サービス	調査団による再分類
市場情報サービス	- 出版事業 - 市場情報収集・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	市場情報サービス " " " 輸出振興サービス
製品開発サービス	- ブランド／デザイン開発支援 - クラスタ振興支援	製品開発(ブランド／デザイン振興)サービス
バイヤー・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)	輸出振興サービス " "
輸出振興サービス	- 海外貿易見本市事業 - 国内貿易見本市事業(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) - マーケティング・ポイント・プログラム - 優良輸出業者表彰(プリマニヤタ)制度	輸出振興サービス " " 市場情報サービス 輸出振興サービス "
輸出(貿易)研修	- 輸出業者および有望輸出業者向け研修	輸出(貿易)研修

出所: NAFED

例えば本調査では、輸出振興サービスは貿易相談業務、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、貿易見本市、ミッション、トレード・エキスポ、バーチャル展示サイト、マーケティング・ポイント・プログラムを含むものとし、NAFED の分類に比べるとスコープを拡大して捉えている。

3.3.1 市場情報サービス

輸出情報サービス・センター(CEIS)は、ウェブサイトを含めた情報サービスを所管するユニットである。CEIS の機能は、市場情報・データの収集、処理、分析、ならびに提供と刊行である。

(1) 現況

a) 市場情報・データおよび統計データの収集

CEIS はマクロ経済、通関統計、輸出業者プロフィールなどの基礎データを収集している。主なデータの収集先はインドネシア統計局、ジュネーブの国際貿易センター(ITC)、World Trade ATLAS、国内輸出業者、海外バイヤーなどである。

地域や国別あるいは製品別の市場情報・データについては、主にインドネシア貿易振興センター(ITPC)、インドネシア大使館、輸出業者から収集している。また、CEIS は 3 つの市場開発センター(米国／欧州地域、アジア／オセアニア、アフリカ／中東)からも情報・データを入手している。その他、NAFED の官房局も国内外での貿易振興活動に関する情報を提供している。

b) 輸出業者(サプライヤー)プロフィールの収集

インドネシア製品に関心をもつ潜在バイヤーに提供するサプライヤー・プロフィールについては、

地方政府や地方貿易研修振興センター (RETPCs) を通じデータを得ている。市場開発センターはスポンサーした海外貿易見本市の出展企業のデータを CEIS に提供することになっている。CEIS は定期的 (年 2 回) にサプライヤー・プロフィールを見直しのうえ更新することになっている。しかし、プロフィール・データの多くが空欄になっており、データ管理の状況は芳しくない。理由の 1 つは、3 つの市場開発センターとの連携が適切に取られていないことにある。

c) 情報・データの加工と分析

CEIS は収集した市場情報・データの加工・分析を積極的に行っていない。3 つの市場開発センターからの要請があれば、貿易見本市やミッションへの参加候補者、対象地域・国についてのデータの準備を行うが、データ加工のレベルは依然として基礎的なものであり、基礎的な統計データの処理に限られている。一般に、CEIS の市場調査・分析担当者の能力は弱いと思料される。

d) 情報・データの提供と普及

NAFED は現状、民間セクターのニーズに対して、量とスコープの点で極めて限られた市場情報・データの提供に留まっている。市場情報・データは、NAFED の各センターでの十分な加工と分析がなされないまま、組織内外に提供されている。NAFED はその理由として要員不足、系統立っていないデータ管理フロー、予算不足を挙げている。利用者により使いやすく、付加価値のある情報サービスを提供するうえで、収集した情報・データの深みのある加工と分析は極めて重要である。

情報・データ管理の向上は NAFED の課題の 1 つである。市場開発センターが収集する情報・データの CEIS との共有は稀である。さらに、内部ネットワーク施設が不十分であったため、3 つの市場開発センターが NAFED 内のデータベースに直接アクセスしたことはこれまでになく、利用希望者から要請のあった情報・データの準備と提供は全て CEIS に頼っていたのが現状であった。この点を受け、NAFED では現在、内部イントラネット利用による市場情報データベースを整備しているところである。

e) ウェブサイト・サービス

NAFED は、情報通信技術 (ICT) の活用をはかり、ウェブサイトをもっと魅力的なものにすることで、情報サービスの改善をはかろうと努めてきた。NAFED によれば、2006 年 12 月時点で約 66,000 のウェブサイトへのアクセスがあり、2006 年には 4,770 の訪問があった。さらに、NAFED は ITPCs のウェブサイトの運営管理も支援している。ヨハネスブルグ事務所を除く全ての ITPCs は独自のウェブサイトを持ち、これを通じて情報サービスを提供している。

2007 年 1 月に、NAFED はウェブサイト内の Market Brief に 10+10 製品の紹介サイトを設けた。NAFED は外国バイヤーがこのサイトにアクセスし、インドネシアの主要製品に関する情報を入手し、輸出業者はこれら製品に関する海外市場情報を入手してもらうことを想定した。しかし、サイトには有益な情報が不足しているうえ、情報の更新も行われないなど、コンテンツは脆弱と言わざるを得ない。

また NAFED は、新たなウェブサイトであるバーチャル展示サイト (Virtual Exhibition) を開設した。海外バイヤーはサイトを通じて、主なインドネシア製品のサンプル写真、価格、生産業者または販売業者の名前・連絡先などの情報を入手することが可能で、NAFED は 6 ヶ月毎に内容を更新することとしている。バーチャル展示サイトには、2007 年 7 月時点で 1,096 のインドネシア輸出業者と 1,964 の海外輸入業者が登録している。

f) 出版事業

出版・刊行物については、主な定期刊行物は 22 点 (2006 年現在) であり、そのうち 7 点を CEIS が刊行し、7 点を市場開発センター、3 点を官房局、2 点を共同で刊行している。また、2007 年 7 月の時点で、NAFED の図書室には書籍 3,186 点、報告書 690 点、CD-ROM 159 点、雑誌 443 点を所蔵しており、毎月の利用者数は 70 から 90 人とのことである。

(2) 主要な課題

先述のとおり、NAFED の全センター (センターおよび官房局) は、市場情報サービスに部分的に関与しているか、単独で行っている。市場情報サービスに統括的に責任をもつか、あるいは部門横断的に管理している部署はない。NAFED では、市場情報サービスに対する責任体制は長い期間明確になっていない。これは、市場情報サービスの整合、情報・データの加工・分析に関するノウハウの蓄積に影響を与えかねない。以上より、市場情報サービスの機能強化をはかるための主要な課題として以下が挙げられる。

a) 収集・提供する情報・データの拡充は、市場情報サービス機能の強化にとって重要である

i) ITPCs による情報・データ収集を強化する

市場情報・データの入手先が限定されている。主な情報・データソースはインドネシア統計局、ITC、World Trade ATLAS に限られている。ITPCs と大使館の商務官は、担当国の最新の市場情報に常に接しているはずであるが、データソースとして効果的に活用されていない。ITPCs による情報・データ収集について、市場調査をその通常業務に含め、NAFED が実施状況を監視のうえ強化する必要がある。

ii) 情報・データの収集・提供を組織的かつ適時に行う

NAFED の情報・データ収集は必要に応じて行われているのが実情であり、長期的な戦略にもとづいて取り組まれていない。情報・データ収集は長期的な計画に沿って系統立てて取り組む必要があり、刻々と変化する市場および輸出業者のニーズに応じて適時に取り組まれるべきである。

iii) 情報・データの双方向性に配慮する

多くの場合、情報・データは送り手側より一方的に公開され、利用者との双方向性は見られない。有効な双方向性を構築するには利用者の要求に迅速に対応できるような体制を確立する必要がある。

iv) 戦略的な ICT 向け投資が必要である

ICT 関連インフラの整備は依然として不十分である。戦略的な ICT 整備投資を行うことは、輸出振興機関としての市場情報サービスの重要性を再認識するうえで非常に重要である。

b) より高い評価を得るために市場情報サービスの付加価値を高める

近隣諸国の輸出振興機関に比べると、NAFED のウェブサイトの利用者数および利用頻度は極めて少ない。これは、海外バイヤーのみならず国内の輸出業者も、NAFED のウェブサイトから得られる情報についてあまり期待していないことを意味している。

i) 部署間連携と相互確認が付加価値の高い市場情報サービスを実現するために不可欠である

付加価値の高い市場情報サービスを阻害する要因に、情報・データの収集および分析が複

数の部署で分散して行われている点がある。

ii) 市場情報サービスは利用者の視点から見直す必要がある

NAFED が提供する情報・データの利用度が低下している理由は、情報・データの付加価値を高める努力が不足していることに起因している。NAFED では、最善と考える情報・データを提供しているつもりが、利用者のニーズに合っているとは限らない。市場情報サービスをより魅力的なものにするには、利用者のニーズを注視する必要がある。

iii) ITPCs および商務官からの市場レポートの質の標準化と向上をはかる必要がある

まず ITPCs および商務官から送付される市場レポートが適切に管理されていない。NAFED は報告のルールと手順を定めているが、報告書式やスタイルが統一されていない。ルールと手順の遵守、レポート様式や項目の標準化をはかる必要がある。

iv) NAFED 職員に対する ICT 技術およびパソコン研修を行う必要がある

情報・データの加工に必要な基本技能をトレーニングし、情報・データの収集と提供機能を充実化するため十分な数のパソコンを配備し、同時にパソコン研修を行う必要がある。

c) 輸出業者のデータベースを拡充整備する

輸出業者のデータベースを拡充整備し、NAFED の輸出振興活動に役立てるべきである。NAFED の輸出業者データベースに登録されている企業数は他の輸出振興機関に比べて大幅に少ないのが現状である。データベースの拡充を検討する際は、情報内容と利用者のアクセスの両面を検討すべきである。

i) 利用者が求める実用的な情報・データの収集に重点を置く必要がある

NAFED は情報・データの実用性についての関心が薄く、利用者の要望に応えるという点で迅速性と献身性に欠ける。NAFED はできる範囲のことだけを行うという姿勢を変革し、利用者ニーズに限らず、不満やクレームにも耳を傾ける姿勢を持つことが求められる。

ii) 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

現行の輸出業者データベースがカバーする範囲は限定されている。例えば、東ジャワ州輸出業者組合の推定では、約 300 社の組合員企業以外に、東ジャワ州だけで 1,500 から 2,000 の輸出業者(時々輸出を行う企業を含む)が存在している。一方、NAFED のウェブサイトで公表されている輸出業者は約千社強にすぎない。さらに、データベースにリストされている輸出業者の地理的分布には偏りが見られる。地方政府商工局や地元の経済団体との連携と情報共有を強化のうえ、データベースの内容拡充に努める必要がある。IETC との情報共有も改善が望まれる。

d) 市場情報サービスに対する利用者の認知度を高める

今日、輸出業者はインターネットを介して豊富な情報・データを入手することができる。また、各産業協会が提供する個別産業に関する様々な情報・データも入手することができる。係る状況下にあつては、NAFED はより付加価値の高い情報・データを提供することで、市場情報サービスの差別化をはかる必要がある。

i) 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

ウェブサイトはNAFEDの玄関口にあたる。仮に誰かがNAFEDのウェブサイトにアクセスし、そのコンテンツに満足しなかった場合は、その利用者は二度とNAFEDのウェブサイトにアクセスすることはないと考えるべきである。利用者にとって利用価値があり、実用的な情報・データを含むコンテンツを定期的に掲載・更新する努力を怠るべきではない。

ii) 出版事業とPR活動を強化する必要がある

出版事業もNAFEDのプレゼンスとその市場情報サービスに対する認知度を得るための重要な媒体である。同時に、NAFEDの市場情報サービスを幅広く知らしめるためのPR活動にも力を入れるべきである。

3.3.2 製品開発(ブランド/デザイン振興)サービス

(1) 現況

NAFEDのサービスのなかに、製品開発(ブランド/デザイン振興)が掲げられているにもかかわらず、その担当部署は組織されていない。そのため、製品開発のためのタスクフォースが設置され、これが関連サービスに従事している状況である。現在NAFEDは、製品開発(ブランド/デザイン振興)の分野で以下のプログラムの実施に係わっている。

a) インドネシア・デザイン・パワー(IDP)プログラム

インドネシアの製造業者によるデザイン開発を振興する事業として立ち上げられた、インドネシア・デザイン・パワー(IDP)プログラムは、インドネシアの経済発展のためのロード・マップ・プログラムの1つで、商業大臣の発案によって始められた。商業省は、IDPの実施機関としてNAFED、国内流通総局(PDN)、および中小貿易企業センター(PDKM)の3組織を任命し、IDPチームが設置されている。

現在NAFEDは、商業省の「クリエイティブ・エコノミー」政策に沿って、インドネシア製品の競争力改善のための活動を各種実施しており、具体的には海外展示会(例、メゾン・エ・オブジェ)への出展を通じたブランド/デザイン開発支援、ワークショップやデザイン・セミナー開催を通じた情報提供、意識啓蒙に取り組んでいる。IDPは、2010年までの5カ年計画であり、インドネシアから優れた製品を生み出すためのアプローチとして、i)ブランディング、ii)パッケージング、iii)デザイン開発の3項目を挙げている。

b) グッド・デザイン・アワード - アセアン・デザイン・セレクション

NAFEDは、日本が主催する「グッド・デザイン・アワード - アセアン・デザイン・セレクション」に2003年から2005年まで参画している。この事業は、アセアン各国の製品を日本市場に紹介し、より国際競争力のある製品に育てていくとの趣旨のもと「優れたデザインの製品」を日本の産業界や消費者に紹介していくことを目的としている。

グッド・デザイン・アワードに出品されていないものの、国際見本市へ出展されたインドネシア製品のなかには、同アワード選定品レベルの優れた製品も見られる。しかし、インドネシア・デザイン・センター(IDC)が主催しているインドネシア・グッド・デザイン・セレクション(IGDS)の選定品が必ずしもNAFEDの支援する国際見本市への出展製品として採り上げられている訳ではない。

c) 産業クラスター振興

NAFEDはクラスター振興が地場産業の輸出振興にとって有効なアプローチであると考え、地方

政府が実施する産業クラスター振興事業に関与している。NAFED のプログラムの一つとして、皮革産業のためのクラスター振興事業が進行中である。皮革産業クラスター振興事業は 2007 年 1 月に始められ、ジョクジャカルタの皮革産業を対象としている。本事業では、NAFED は海外市場情報の提供、技術支援、およびデザイン振興の部分で地方政府に協力している。

NAFED は単独でこうしたクラスター振興事業を開始、主導することはない。しかし、輸出振興は地方の産業振興のための重要テーマであるので、地方政府に係る事業を実施するうえで NAFED に協力を要請するケースがある。地方事業における関与を拡充するためにも、NAFED として何を提供すべきであるか、他の支援機関が提供する支援は何かを検討し、地方政府に NAFED が関わることの利点を認識させるよう努める必要がある。

(2) 主要な課題

a) NAFED 自身のブランド／デザインに対する認識の欠如

NAFED は、デザインの専門機関ではなく、ブランド／デザインの重要性についての認識が高いとは言えない。現状では、ブランド／デザインに関わる支援活動には限界がある。NAFED 職員自身が、製品デザインを開発するためのスキルを有する必要はないが、効果的なブランド／デザイン振興プログラムを企画・実施するうえで、ブランド／デザインに関する十分な知識を内部に蓄積することが望ましい。

b) 関係機関との協力・連携の弱さ

NAFED は商業省の管轄下にあり、インドネシア・デザイン・センター (IDC) との協力・連携関係が充分であるとはいえない。NAFED と IDC が異なる省の所管にあり、デザイン振興に対して異なった方針 (NAFED は輸出振興に向けたデザイン、IDC は産業振興に向けたデザイン) を持っているからと指摘されている。

商業省では IDP プログラムを含め様々な製品開発支援事業が開始されており、製品開発の分野でも NAFED に期待される役割は広がるものと想定される。NAFED の現在の能力を考えると、製品開発サービスを充実化するためには、NAFED は IDC や関連支援機関、およびデザイナーを多く輩出し、デザイン学部を持つ大学機関などとの協力連携関係を構築する必要がある。

c) ブランド／デザイン開発に対する産業界の需要喚起

NAFED は、産業界のブランド／デザイン開発に対する認識を促す活動を行ってこなかった。産業界からも係る支援に対するニーズはなかった。産業界にブランド／デザイン開発へのニーズがないことが問題ではなく、ニーズ喚起の活動を実施してこなかったことが問題と言える。また、産業側には、デザイン開発とは単に製品の外観や色などを変えることではなく、付加価値の高い製品造りを行う行為である、という理解が殆どない。優れたブランドは、製品の市場競争力を高めることに通じる、ということもあまり理解されていない。

地方の輸出業者 (生産者) の多くは製品およびデザイン開発における専門的知識を持っていない。一般的に、彼らは外国人バイヤーの仕様に沿って製品を製造して輸出している。コスト競争力に頼る輸出は、自らのブランドかデザインによる新製品開発への意欲を減退させることになる。NAFED が、産業界のデザインとブランドの重要性に対する認識を高めるため支援を行うことは意義があるものと考えられる。

d) ブランド／デザイン支援プログラムを形成する能力の欠如

輸出振興機関として NAFED は、輸出業者のためにブランド/デザイン支援の分野で何をするべきであるか、そして、現在の NAFED の能力で何ができるかを考えるべきである。残念ながら、NAFED 自身ではブランド/デザイン振興プログラムを計画して実行するための経験とノウハウを欠いている。商業省によって IDP プログラムの一員として任命されているが、NAFED はプログラム管理の役割を果たしている訳ではない。

少なくとも NAFED は、デザイナーの活用方法、デザイナーと生産者を結びつけるためのファシリテーターとしての役割、そしてブランド/デザイン開発の方法やプロセスを学習することが望ましい。さらに NAFED は、海外のデザイン情報を積極的に収集し、広く普及させる必要がある。能力向上をはかる方法の一つは、ブランド/デザイン開発を経験した企業やデザイナーから学ぶことである。

3.3.3 輸出振興サービス

(1) 現況

a) 中小企業向け貿易相談

NAFED は中小企業向けに貿易相談サービスを提供しており、市場開拓に関する情報や、輸出金融・手続き、貨物運送、税、保険、デザイン・製品開発などに関する助言を行うことを目指している。

係る貿易に関する相談サービスは、国内貿易見本市の開催や海外からの貿易ミッションのインドネシア訪問時に折にふれ開催されていたが、2007 年からは IETC や RETPCs において、2 か月ごとに開催されることが計画されている。しかし、サービス範囲は市場情報の提供に限られる予定である。

b) バイヤー・レセプション・デスク(BRD)

BRD サービスは、海外バイヤーが購入意欲を持てるインドネシア製品を発掘することを支援する目的で 1986 年に開始された。海外バイヤーが興味を持つ商品を見つけた場合には、BRD はその商品の製造業者または輸出業者との商談会を仲介支援することになっている。

c) ミニ・ディスプレイ

恒久的な輸出商品の展示施設として、NAFED 本社ビルの 3 階に 300 平米のスペースが準備されていた。2004 年 10 月 1 日に正式オープンして以降、家具、工芸品、宝飾品、家庭用品、自動車部品等約 100 社の輸出向け商品が展示されている。ミニ・ディスプレイでは、訪問するバイヤーが多くの有望輸出産品を見学することが可能である。バイヤーがある商品に興味を持った時には NAFED は当該商品の製造業者や輸出業者と直接コンタクトするようになっている。

d) インクワイアリー(情報照会)サービス

海外バイヤーからの購入希望は、多くの場合電子メールによって直接 NAFED に送られてくるが、在外インドネシア大使館、ITPCs もハード・コピーにより同様のインクワイアリー情報を送ってくる。大使館は月毎に、また ITPCs は 2 週間毎に郵送ないしはファックスによる送付している。NAFED はインドネシアの輸出業者からの販売希望情報も取り扱っているが、法令によって NAFED が民間取引に関与することが禁じられているため、その結果をフォローすることはできない。

係るインクワイアリー情報は、輸出情報サービス・センターの情報・出版課が主として受領し対応することになっているが、3 つの市場開発センターも、必要な場合には 4 名の職員をこれらインクワイ

アリーの対応にあたらせている。インクワイアリー情報は、NAFED や地方政府商工局に登録した企業に転送されるとともに、無料の **Business International** 誌に掲載される。2006年にNAFEDに寄せられたインクワイアリー情報の概要は次のとおりである。

表 3.3-2 発信国別インクワイアリー情報の概要(2006年)

国名	インクワイアリー情報数	国名	インクワイアリー情報数
サウジアラビア	173	シリア	14
アラブ首長国連邦	87	ヨルダン	13
イタリア	60	英国	13
インドネシア	33	パキスタン	12
台湾	30	スーダン	11
シンガポール	28	アメリカ	10
南アフリカ	20	その他	119
日本	15	合計	638

出所: NAFED、輸出情報サービス・センター

e) 海外貿易見本市

NAFED がスポンサーとなる海外貿易見本市の活動概要

基本的には、3つの市場開発センターがそれぞれ担当する地域で開催される海外貿易見本市への出展計画の立案に責任を負っている。過去においてはそれぞれの市場開発センターが毎年約20の見本市(NAFED全体では約60件)に出展してきたが、近年NAFEDの方針として、出展する見本市数を減らす一方、各見本市での出展規模を拡大すべく方向転換が図られている。2006年の実績では15カ国における26の見本市への出展を企画し、549のインドネシア企業を出展させている。2007年には18の見本市への出展が計画されている(各市場開発センター当り6つの見本市)。

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

地域	見本市数	国(都市)	出展企業数	成約額(百万US\$)
アジア、オセアニア	9	中国、豪州、香港、日本、インド	252	869.8
米国、欧州	米国: 3 欧州: 5	サンフランシスコ、ラスベガス、ドイツ、ブルガリア、ロシア、フランス	米国: 57 欧州: 62	米国: 2.1 欧州: 2.1
アフリカ、中東	9	エジプト、ヨルダン、アラブ首長国連邦、南アフリカ、イラン	178	13.6

出所: 2006年NAFED年次報告書より調査団が編集。

海外貿易見本市への参加は、以下の点を考慮して決定されている。

- i) 有望輸出産品の可能性、輸出産品の競争力
- ii) 輸出成長率
- iii) インドネシア海外代表(在外大使館、商務官およびITPCs)からの推薦
- iv) 費用対効果
- v) 見本市運営会社の実績

しかし現実には商業大臣の指示や産業各セクターに対する予算の配分バランスなどに配慮して参加する見本市が選定されている。出展した見本市は総合見本市に限らず、家具、食品・飲料、医療器具、贈答品(ギフト)、美容・スパなど専門見本市にも出展している。

NAFED は保有するデータベースにもとづき出展企業を募っている。また出展希望企業の事務所や工場を訪問し、製品品質や製造能力に関する評価も行う。同一企業は同じ年に 3 つの異なる見本市への出展しか認められず、同一見本市へは 3 年間に 1 度の参加しか認めていない。出展企業の最終選考は、NAFED による内部選考で決定される。

インドネシア政府他省庁も海外貿易見本市への参加予算を持っているため、場合によっては「インドネシア・パビリオン」を開設し、工業省、協同組合・中小企業大臣府、農業省、国有企業省らとの共同出展を企画することもある。

インドネシア単独見本市(ソロ・エキシビション)

アジアや中東地域に対する輸出・観光・投資促進をはかるため、商業省/NAFED が主導のもと文化観光省や投資調整庁(BKPM)と協力のうえ、2006 年にドバイと上海でインドネシア単独見本市を開催している。

インドネシア単独見本市のなかで、商業省では現在「インドネシア・ナイト」という催事を企画しているが、インドネシア・ナイトの催事の翌日にはビジネス・フォーラムを開催し、輸出・観光・投資促進に資する継続的なプロモーション活動とすることを企図している。

さらに、2007 年にはニューヨーク、東京、ドバイ、パリの 4 か所で「インドネシア・ウィーク」の開催が計画されている。インドネシア・ウィークは 200~300 平米の会場で 7 日間にわたって開催され、貿易・観光・投資促進に向けたプロモーション活動を行うことになっており、約 20 社の参加が見込まれている。NAFED が会場を借り上げたうえ、インドネシアの参加企業・機関に対し無料で 3m 四方のブースを供与し、その他の費用は参加企業・機関が負担する。

大規模な海外貿易見本市

2006 年において NAFED がスポンサーとなった海外の大規模貿易見本市は次のとおりである。

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)

見本市名	開催地	内容	出展企業数	成約額(百万 US\$)
ASAP Global Sourcing	ラスベガス(米)	繊維、繊維製品	20	1.9
Medical Equipment International Trade Fair	デュッセルドルフ(独)	医療器具	6	1.3
Africa Import 2006	ヨハネスブルグ(南ア)	総合見本市	45	0.6
INDEX Exhibition	ドバイ(UAE)	家具	39	1.6
China ASEAN Expo 2006	南寧(中国)	総合見本市、投資促進	50	6.1

出所: 2006 年 NAFED 年次報告書より調査団が編集。

インスタ・プロモーション

2003 年以降海外の有名百貨店におけるインスタ・プロモーションが実施されている。家具、手工芸品、宝石、加工食品(テンペ、コロッケ、アボカド・ジュース、コーヒーなど)に焦点を当てた特別製品の即売会が行われる。インスタ・プロモーションが行われた百貨店には、大阪の伊勢丹、スペイン・マドリードの Centro Commerciale Moralleje Green、デンマーク・コペンハーゲン Fiskertovat、フィンジーの Sura がある。

f) 貿易ミッション

NAFED が貿易ミッションの時期と訪問地域に関する立案を担当しているが、商業省が最終決定を行い商業大臣がミッションを引率する。訪問地における商談会はNAFEDの予算で開催されるが、その他の費用は参加する会社の負担となる。

2006年の実績では、各ミッションには大企業を中心とする約20社が参加したが、時には参加企業が5～6社にとどまったミッションも見受けられる。2006年にNAFEDは7回の貿易ミッションを組織し、カナダ、アメリカ、オーストラリア、南アフリカ、ケニア、タンザニア、モロッコ、スペイン、中央アジア(ウズベキスタン、カザフスタン)およびロシアを訪問している。

g) 国内貿易見本市

国内貿易見本市に関するNAFEDの活動枠組み

官房局に属する見本市・評価・報告課が国内貿易見本市の準備、調整、実施、評価、報告を担当している。見本市そのものは、NAFEDの選考基準に沿って選定された民間の見本市運営会社に委託実施される。2006年のトレード・エキスポの例を見てみると、11の民間見本市運営会社が応募し、NAFEDにより5社を選定のうえ商業省に推薦し、最終的には商業大臣が運営会社を決定している。見本市運営会社の選定基準は以下のとおりである。

- i) 過去の見本市における取引成約額
- ii) 訪問バイヤーの数
- iii) 見本市への出展企業の数

トレード・エキスポ(旧称、リソース・インドネシア)

リソース・インドネシアは1986年に始まり、1991年に至るまでNAFEDが全ての費用を負担し、出展料無料で出展企業を募集していた。1992年以降はNAFEDからの補助を徐々に削減し、今日では運営会社に対する補助金としてPR費用をNAFEDが負担している。2006年には名称がトレード・エキスポ(Indonesian Trade Expo: TEI)と改められた。

展示企業、すなわち輸出業者(大多数は中小規模の手工芸や家具製造業者)は見本市運営企業が募集するが、NAFEDはサプライヤー・データベースを運営会社に渡し、支援している。トレード・エキスポ運営企業は同事業に関する利益責任を負う。

NAFEDはインドネシア大使館や総領事館、ITPCsと協力して海外バイヤーの集客に努力するとともに、過去にトレード・エキスポを訪問した海外バイヤーやインクワイアリー情報を寄せた企業へ電子メールなどを通じて直接コンタクトを行い誘致に当たっている。海外バイヤー集客にはNAFEDのウェブサイトも利用されている。

2006年に開催された第21回トレード・エキスポでは21,261平米の会場に設置された936のブースで、907社がその製品を展示し、スペイン、フランス、インド、ハンガリー、南アフリカなど約100カ国から2,100人のバイヤーが訪問した。バイヤーが最も興味を示した商品は、家具、食品、飲料、鉱物資源、手工芸品、農産物であり、これらの商品だけで取引成約額の94.4%を占めた。バイヤーの代理店、企業、その他の登録された一般入場者数は約12,500人で、一日平均約2,500人が入場したことになる。

表 3.3-5 トレード・エクスポの実績(1986～2006年)

年	出展企業数	海外バイヤー数	成約額(百万 US\$)
1986	210	150	10.7
1991	550	2,580	105.3
1996	549	3,275	34.6
2001	919	4,335	47.2
2002	1,187	n. a.	72.4
2003	1,182	3,843	95.8
2004	1,254	3,164	107.7
2005	1,302	4,000	140.0
2006	907	2,100	170.0

注: 2006年における出展企業数の急減の理由として、当時会場で行われていた工事の影響により展示スペースが減少したことが挙げられている。2006年のバイヤー数の減少はバリ島における爆破事件やそれに伴うアメリカ、オーストラリアによる安全警告の発出等が影響したものと考えられている。

出所: 2006年 NAFED 年次報告書。

地方での貿易見本市

地方政府や産業協会にて開催される地方での貿易見本市は、地方部の輸出潜在力をもった商品の発掘と海外バイヤーへの紹介を目的としている。NAFED は資金的な支援は行わず、ITPCs などの海外ネットワークを利用した海外バイヤーの招聘、出展企業や訪問客に対する輸出相談を通じた支援を提供するのが一般的である。時には見本市の信用を高めるため、主催機関が単に NAFED が名を連ねることを依頼するだけの例もある。

スパ・ハーブ・自然化粧品に関する国際見本市

今日インドネシアには約 150 のスパ産業関連商品の輸出業者が存在していると言われるが、NAFED は 2006 年に民間業者との協力のもと、初めて「スパ・ハーブ・自然化粧品に関する国際見本市」を開催した。同見本市へは 21 カ国から 92 名のバイヤー(含、16 社のバイヤー代理店)が参加した。

省庁共催貿易見本市

2006 年には NAFED は「第 8 回ジャカルタ国際手工芸品見本市(別称、INACRAFT 2006)」、「インドネシア家具・手工芸品フェア(別称、FURNICRAFT 2006)」といった省庁共催による見本市に参加している。

2007 年には第 9 回 INACRAFT で 2 m X 3 m のブース 27 個所を借りて中小輸出業者に無償で供給している。同見本市では Export Hall に「NAFED 情報センター」を設置し、NAFED の名前と役割の PR を行っている。同会場では中小輸出業者に対して貿易相談を行っていてもいる。

h) マーケティング・ポイント・プログラム

NAFED の輸出振興サービスの一環として、マーケティング・ポイントと呼ばれる施設が東インドネシアの国境地域に設置されている。それらは、東ヌサ・テンガラのアタンブア、パプアのスコウ、北スラウェジのビトウング、東カリマンタンのタラカン、西カリマンタンのエンティコングといった戦略的な場所に設置されている。マーケティング・ポイントでは塩、米といった物資や日常必需品が販売されて

いる。

i) インドネシア貿易振興センター (ITPCs)

1998年には政府予算の不足により13か所のインドネシア貿易振興センターが閉鎖に追い込まれたが、2000年から再開され始めている。その後2006年に至るまでに、日本の大阪、アメリカのロサンゼルス、アラブ首長国連邦のドバイ、ハンガリーのブダペスト、南アフリカのヨハネスブルグ、ブラジルのサンパウロの6か所の事務所がオープンした。2007年にはシドニー、ミラノ、ハンブルグの3か所が開設される予定になっている。これら新規開設事務所にはそれぞれ2名の職員が派遣される見通しである。

ITPCsは、見本市への出展企画支援を含む貿易振興活動、インドネシアからの貿易ミッションの受け入れ準備、事務所でのインドネシア製品の展示による製品紹介、インドネシア企業や製品のカタログ配布、照会情報への対応などに従事している。その他海外市場における市場選好を把握するために、時には外国民間コンサルタントを雇用して、製品サンプルを使ったインドネシア製品の市場調査も行っている。調査結果はNAFEDのホームページや輸出フォーラムで広くインドネシア輸出業者に配布されることになっている。

表 3.3-6 インドネシア貿易振興センターの現状

場所	商業省・NAFED 派遣職員数	面積(平米)	予算(百万 Rp.)	インクワイアリー情報数
ロサンゼルス	2名(商業省派遣)	600	4,459.3	187
ブダペスト	1名(NAFED派遣)	92	2,973.2	225
ドバイ	2名(商業省派遣)	155	2,887.2	450
ヨハネスブルグ	1名(NAFED派遣)	493	2,634.8	150
大阪	2名(商業省派遣)	151	4,654.6	156

注: サンパウロに関するデータは未入手。

2007年にインドネシア大統領は投資、貿易、観光振興のため「インドネシアプロモーション機構 (Indonesian Promotion Organization: IPO)」を設立する考えを表明した。IPOの開設可能性について、現在インドネシア政府内で様々な検討がなされているところである。

(2) 主要な課題

a) 顧客指向かつ実務指向の姿勢で輸出振興活動に従事する必要がある

より良いサービスを提供するため、NAFED職員はより顧客指向かつ実務指向の姿勢で輸出振興活動に従事する必要がある。同時に、効率的に職務を遂行するため、タスク・デスクリプションと標準業務手順を用意する必要がある。

b) 中小輸出企業に包括的な輸出振興支援を提供すべく戦略的なアプローチが欠けている

海外および国内の貿易見本市以外に、NAFEDは積極的に輸出振興活動に取り組んでこなかったと言える。利用者(海外バイヤー、輸出業者)とNAFEDの距離を近づけるためにも、輸出相談業務、バイヤーズ・レセプション・デスク(BRD)、インクワイアリー・サービスは1つのセクションに統合され、利用者がアクセスし易い常設の対応スペースを設けることが望ましい。なかでもNAFEDは、インドネシアの輸出業者と海外バイヤーの間のマッチング支援により注力すべきである。

c) 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

貿易相談業務は、中小企業を対象に、市場進出に関する情報や輸出の様々な局面における助言を与えることを目的としているが、NAFED においてはそれを専門に担当する職員も場所も配置されていない。国内見本市の会場で折に触れて実施されたり、外国の貿易ミッションがインドネシアを訪問した際に、当該国の市場情報を提供する輸出フォーラムが開催されている程度である。係る個人相談は中小企業による輸出振興にとって非常に重要な意味をもっており、NAFED としてはできるだけ早い機会にニーズに応え得る有効なサービス体制を開発する必要がある。

しかしながら貿易相談業務は、中小企業が必要とする場合はいつでも NAFED 職員と一対一で相談できる日常的サービスであり、その提供方法については更なる検討が必要である。課題は、NAFED 職員が実務的な輸出ビジネスや、多くの中小企業が属する業界の商品、慣行、市場動向に関する十分な知識を有しているかどうかである。中小輸出業者の質問が多岐にわたるため、NAFED としては組織の各部署から素早く必要な情報を集める効率的な内部ネットワークを備えなければならない。時には多分野の経験豊富なビジネスマンや専門家といった外部ネットワークを有する必要がある。

d) 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

バイヤー・レセプション・デスク(BRD)は輸出振興において有意義な活動であるにも関わらず、従来あまり活発ではなかったことが指摘されている。BRDを活性化するには、まずはNAFEDを訪れる外国人バイヤーの数を増やす必要がある。言い換えれば、NAFEDとしてどれほど熱心に外国人バイヤーをNAFEDに迎えようとしているかにかかっている。そのためには、NAFEDの活動に関する定期的で、活発かつ効果的なPR活動にまず着手する必要がある。

e) ミニ・ディスプレイをより魅力的な展示内容にする必要がある

ミニ・ディスプレイのコンセプトをより明確にし、海外バイヤーを引きつける内容にする必要がある。NAFEDの期待に反するが、ミニ・ディスプレイに展示されている商品が魅力的かどうか、また現在のこれが有効な輸出振興の手段となっているかどうかは疑問である。NAFEDとしては半年ごとに展示商品を更新するとのことだが、新鮮さのみがバイヤーを引き付ける重要な要因とは限らない。バイヤーに対する訴求力をどこに求めるかについて明確にし、焦点を絞った展示に努めるべきである。

もう一つの問題は、NAFED職員がバイヤーの注意を引くような商品選択を行えるだけの十分な知識と経験を有しているかどうかである。国際市場で競争力を有するような商品選択を行うには、展示商品を選ぶ人間として専門的な選択眼を持っていることが要求される。

こうしたことから、NAFEDとして展示企画や展示商品選択に関して民間機関の支援を仰ぐことが重要である。係る手段を採ることが予算的に困難であるのであれば、ミニ・ディスプレイという企画を取りやめ、現在ミニ商品展示に使用されている場所を他の用途に振り向けることが賢明であろう。

f) 現在のインクワイアリー・サービスは海外バイヤーと販売業者から見て中途半端である

これは、ウェブサイトにも長期に亘り古いインクワイアリー情報が残っていること、他により魅力的で効果的に同様のサービスを提供するウェブサイトが存在すること、バイヤーが直接輸出業者とコンタクトを取りたがる傾向にあること、NAFEDが情報を掲載・配布するのみで、それ以上のサポートがないことが理由である。このような指摘に対して NAFED 職員の何人かは、職員数の不足からタイムリーにすべての引き合い情報をホームページ(依然プロトタイプ的なものに過ぎないが)に掲載することが難しいと答えている。また NAFED としてバイヤーの信用力を確認しようとしているものの、予算

や職員数の制限によりやはり困難である、との指摘もある。

情報・出版課とインドネシア貿易振興センターの報告によれば、2006年には各々638件と1,168件(但しサオパウロ事務所を除く)の照会情報を受け付けている。インクワイアリーの定義、算定根拠について明確な説明はなされていないが、いずれにせよ1年間で合計2,000件以下という照会情報数はインドネシアの非ガス・石油輸出の規模から見てあまりにも少なすぎると言える。尚、2006年の伝統的市場(アメリカ、EU、日本)から受け付けた照会情報数もやはり少数であり、更なる開拓努力が求められている。

g) 見本市についてより戦略的なアプローチと出展企業の選定基準の明確化が必要である

海外貿易見本市では、インドネシア・ブランドの振興に向けて NAFED は最良のインドネシア製品の展示とインドネシアの情報提供に努めるべきである。

NAFED は現在参加する見本市の数を減らし、各見本市での出展規模を拡充する方針にある。その結果、見本市に出展できる中小企業数も減少を余儀なくされている。こうした状況下では、公平な機会を与えるためにも、出展企業の選定過程により一層の透明性が求められる。

見本市の出展企業の選定基準に関連して、新規市場開拓のためには海外貿易見本市についてより戦略的なアプローチが必要であると考えられる。統計データや市場情報の分析を行うとともに、戦略的なアプローチを立案する際には民間セクターの意見を収集・採択することが重要となる。

輸出振興関連予算は複数の省庁に分散配分されているため、海外で大規模かつ統合的に効果的な催事を実施することが難しいと指摘されている。また、見本市において良い場所を確保するためには賃料の前払いが必要となるが、年度の早い時期に開催される見本市においては前払いのための予算確保が困難になっている状況がある。

h) 貿易ミッションはより実務指向とし実際の取引実現に資する内容とすべきである

貿易ミッションの派遣を通じてより具体的な成果を上げるためには、事前準備にもっと力を注ぐ必要がある。その意味では、各バイヤーに関する情報をできるだけ多く収集し、それを関連する産業協会に提供し、ミッション出発前には見積書とともにサンプルを同協会から先方に届けておくことが効果的である。また、貿易と投資には密接な関係があることから、NAFED が他省庁との調整をはかり、貿易・投資ミッションを統合すべく努力することも必要であるとの指摘もある。

i) 国内貿易見本市に掛かる NAFED 職員の負担が大きすぎる

国内貿易見本市では、NAFED は参加機関の一員であり、見本市の実施は民間の運営業者、産業協会および地方政府など行うのが一般的である。トレード・エクスポでは、NAFED は見本市運営業者の選定、PR 費用の運営業者に対する助成という形での関与であったが、NAFED 職員の作業量と負担は相当のものであった。

仮に NAFED がバイヤー・リストを見本市運営業者に提供するだけで、これらにバイヤーの招聘活動を任せ、NAFED はアドバイザーとしての立場に留まるようとした場合、NAFED の作業量は大幅に削減することができるはずである。

j) バーチャル展示サイトは大いに改善の必要がある

バーチャル展示サイトに掲載されている製品や企業の数少なすぎ、商品の写真も不鮮明で、含まれている情報もバイヤーの興味を引いたり、関心を満たすものではない。同サイトについては、

満足のできるコンテンツが揃うまで、サービスの開始を待った方が良かったと思われる。既に多くのチャンネルで有用な情報を得ることができる現状では、多くの場合バイヤーは未完成で魅力のないサイトへ再びアクセスすることはない。

k) 輸出振興活動に向けた ITPCs と連携強化が必要である

ITPCs は、事務所に附属するショールームに展示する製品サンプルが十分に供給されていないこと、バイヤーからの問い合わせに対するインドネシア輸出業者のレスポンスが遅いこと、インドネシア製品のカタログの種類と在庫が少ないこと、輸出振興活動に適した場所とスペースが与えられていないこと、予算制約などを、現在のセンター運営上の問題として指摘している。NAFED と ITPCs 間の情報パス、NAFED の ITPCs に対する管理手続き・方策についても明確になっていないのが実情である。

l) 輸出業者(サプライヤー)データベースの登録企業数が少ない

効果的な輸出振興活動のためには、輸出業者に関するデータの充実が不可欠である。NAFED の輸出業者データベースにおける登録企業数は少なく、拡充状況も遅い。さらに、NAFED のデータベースに掲載される輸出業者はジャワ島企業に集中している。

3.3.4 輸出研修(IETC)サービス

(1) 現況

インドネシア貿易研修センター(IETC)は、1989年の設立以来、インドネシアの輸出業者に対する研修事業を実施してきた。IETC はこれまでに、研修講師や研修プログラムを立案・運営監理する職員たちの能力改善に取り組んできた。

a) 輸出研修事業の経験と評判の蓄積

IETC は年間 150 近くの研修コースを開講しており、遠隔教育も含まれている。2007 年末までに 3 万 5 千を超える受講者が輸出研修を受講している。IETC で研修をうけた受講者は、同窓会を立ち上げており、定期的な意見交換、IETC との交流事業を行っている。

IETC はインドネシア国内において信頼できる貿易研修機関としての評価を得ている。その研修方式は通常の対面式クラスと通信手段を用いた遠隔学習がある。研修内容は基本的に輸出入マネジメント、国際貿易、品質管理、貿易見本市、および外国語といった基礎的な事項に関する研修となっている。

b) 多様な研修受講者

研修受講者の構成は民間企業、政府系公社・公団、産業協会、公務員、個人など多様である。IETC は受講者の拡充と地方部での市場開拓に努め、全国の商工会議所(KADIN)や銀行と、これらのメンバーおよび顧客に対する研修実施の引受けにも合意している。

c) 良好な経営管理システム

研修のための企画と実施は良好に管理されている。IETC はその研修業務に対して品質管理システム(ISO9002)の認証を取得している。

d) 研修講師および受講生とのネットワークの確立

IETC は研修実施にあたって、外部講師とのネットワークを抱えるとともに、受講生による同窓会組織との連携事業にも注力している。IETC は地方の貿易研修振興センター (RETPCs)とも緊密な関係を維持している。

(2) 主要な課題

a) 輸出振興活動に関する NAFED の他センターとの連携・協力の強化

IETC がこれまでに蓄積した輸出に関するノウハウと知識を活用して、NAFED による有望輸出業者の発掘と IETC の輸出研修事業との連携を積極的に進めるべきである。

b) RETPCs および地方政府商工局 (Dinas)との連携・協力の強化

RETPCs および Dinas との連携・協力をより強固なものとし、地方の中小企業や州政府行政官の研修参加を一層拡充すべきである。

c) 輸出業者の発展段階に応じた研修プログラムの編成

個々の輸出業者の経験や成長の度合いによって、必要とされる研修の内容は異なってくる。輸出業者を潜在的輸出業者、初心者、経験者というタイプに識別し、それぞれのニーズに相応しい研修カリキュラム作りに努めるべきである。

3.3.5 他機関とのネットワーキングと連携

(1) 現況

貿易振興機関 (TPOs) にとって外部機関とのネットワーキングは、より効果的な輸出振興サービスを提供する際の手段として近年重要性が増している。外部機関とのネットワーキングを強化することは、貿易振興機関にとって、i)民間セクターとのコミュニケーションを強化し、ii)その他公的機関が行う輸出振興プログラムとの調和をはかり、iii)地方部へのアウトリーチを拡充し、iv)自らでは提供できないサービスを補完するうえで、役立つ。

NAFED の状況を見ると、ネットワーキングに対する取り組みは消極的と言わざるを得ない。ネットワーキングに対する NAFED の取り組みの現況は以下に要約するとおりである。

a) 民間セクターとのコミュニケーションの弱さ、および不十分な民間の連携関与

産業協会や商工会議所は、NAFED はそのサービスやプログラムの受益者 (産業協会、個々の輸出業者など)とのコミュニケーションが著しく不足しており、彼の輸出振興上の戦略とニーズを深く抽出することが出来ていないと指摘している。民間セクターとのコミュニケーションは、あるとしても例えば貿易展示会やミッションを開催するとき、これに参加する企業に限られる。しかし、NAFED が貿易見本市やミッション機会を紹介・説明する際は、潜在的な参加者のニーズを反映することなく、係るイベントの細部 (テーマ、場所、施設レイアウトなど) は既に決定されているのが通常である。

b) 貿易見本市以外での協力・連携の欠如

調査団が実施した聴き取り調査 (第 2 章) によれば、NAFED と貿易見本市以外でもの多分野にわたり NAFED と協力・連携したいとの、産業協会の声が強い。例えば、マーケティング・ミッション、商品カタログやブローチャーの作成、海外の潜在バイヤー・代理店・流通業者の発掘、販売支援などでの協力・連携を示唆している。聴き取りを行った産業協会全てが、NAFED との間で定期的な連絡協議は行っておらず、NAFED から彼らのニーズ聴き取りや連携可能性に向けた協議に誘いがあ

ることは殆どないと述べている。

c) 産業協会による NAFED の活動評価の低さ

多くの産業協会が NAFED の活動に対して低い評価を与えている。多くは、NAFED の提供する海外市場情報・データの信頼性、豊富さ、詳しさについて疑問視しており、貿易見本市やミッションの前後の NAFED による取引仲介支援(ファンリテーション)についても非常に弱いと評価している。

一般的に、産業協会は NAFED の海外市場分析活動に資する情報の提供、貿易見本市やミッションへの海外バイヤーの招待活動に対して協力を惜しまないとの意向である。

d) 他省庁の輸出振興プログラムとの調整不足

他省庁が実施する輸出振興プログラムの存在と、これらとの調整不足が NAFED の効果的な業務遂行の妨げとなっている面がある。

他省庁も独自の輸出振興プログラムを抱えており、貿易見本市に対する支援が一般的である。これらプログラムは、各省庁が所管する産業のために企画され、各省庁の政策と取り決めに沿って実行されるのが一般的である。経済調整大臣府が関係省庁間の貿易関連プログラムを調整する役目にあるが、調整は目に見える形として現れていないのが現実である。調整機能が弱いことで、関係機関間の輸出振興プログラムは殆ど調和が取られず実施されている。

最も頻繁に議論されている問題は、見本市出展に対する助成金支出である。NAFED の取り決めと異なり、いくつかの省庁は見本市参加企業に出展ブース費用だけでなく、海外渡航費やその他経費も助成している。こうした寛大な支援が、見本市の質的低下や自助努力の欠如を助長していると指摘されている。加えて、参加者の選定基準が各省庁間で大きく異なる。輸出先市場で求められる基準を満たしていない産品にも関わらず、助成金が 100%付与されたうえ出展される例もあり、インドネシア製品のイメージを損なう結果となる可能性もある。

e) 輸出振興サービスの地方部での弱いアウトリーチ

地方部において NAFED の機能提供の拡充を司る公的機関は 2 つあり、4 箇所(州)に設置されている地方貿易研修振興センター (RETPCs) と各州/県に設置されている地方政府商工局 (Dinas) である。しかし、RETPCs ならびに Dinas とも地方政府に所属しており、NAFED はこれらの運営、人事、予算編成を直接監督・命令する立場にない。

NAFED とこれら地方機関との間の輸出振興上の協力・連携の現況を、以下のとおり要約する。

- NAFED は輸出振興機会、海外バイヤーからのインクワイアリー(潜在サプライヤーの発掘依頼)情報、をこれら地方機関に提供している。これを受け、地方機関は NAFED の代理としてプログラムへの参加者や潜在サプライヤーの発掘にあたる。
- 現在、NAFED は、その顧客ベースの拡充も目的に潜在的輸出業者の発掘プログラムを地方展開している。RETPCs と Dinas にこれら機関が有する地場輸出業者のリストから推薦を受け、推薦先へ NAFED が訪問し、各種プログラムの参加などを検討している。
- NAFED はビジネス・コンサルテーションと称するセミナーを 2 ヶ月置きに RETPC において開催している。セミナーのトピックは、開催の度に検討されるが、最近では例えば輸出金融が採り上げられている。NAFED が講師などの確保・派遣を行っている。

- NAFED は ITPCs と RETPCs の協力のもと、「テレビ会議見本市 (tele-conference fair)」を開催、そこで地方の輸出業者複数を招待し、かれらの産品を展示させ、テレビ会議で繋がれた海外バイヤーのコメントを受ける機会を設けている。
- 各 RETPCs は貿易トレーニングの修了生によるグループを組織している。修了生グループは時々ではあるが彼ら独自で展示会を開催しているが、この際 RETPCs や NAFED に支援を仰いでいる。

NAFED が要請する貿易見本市の参加者、潜在的サプライヤーの発掘については、RETPCs、Dinas とともに協力的であると NAFED は述べている。しかし、こうした事務的な要請以上に何かしら付加的なサービスを地方機関に求めるのは、現状では難しいと認識している。

f) RETPCs の能力不足 (輸出振興機能)

RETPCs に対する州政府からの予算と職員の配分は限られているのが現状であり、RETPCs 独自の輸出振興プログラムの実施、地場輸出業者のニーズへの対応の制約となっている。しかし重要な点は、予算と職員数が改善されたとしても、RETPCs 単独では決して NAFED のサービス・メニューと質を超えるサービスは提供する能力 (企画・実施) を持ち得ないという点である。RETPCs は依然として NAFED の指導とガイダンスを要望している、その業績は NAFED の能力と対応次第といっても過言ではない。

g) NAFED プログラムの普及促進セミナーの開催

商業省 (MOT) と NAFED は、その年間施策に対する地方政府の理解を得るため、地方政府の施策とのシナジーをはかるため、施策説明会を毎年開催している。さらに、NAFED は輸出フォーラムおよび海外市場情報の提供を目的とした地方セミナーを開催し、地方の輸出業者や関係者における NAFED のプレゼンス向上に努めている。

(2) 主要な課題

a) 産業協会との協力・連携強化を目的とした産品別専門家の養成

一般的に、産業協会は NAFED に対して各産品／業界の対応に専従する職員の配置と、産品／業界ごとに対応したプログラムの採択を強く望んでいる。

b) 各産業協会の個別具体的なニーズに応じた輸出振興戦略の策定

NAFED は現在、輸出開発政策に関する高官協議の場に関与しているが、係る輸出開発政策にて打ち出される方針は、全業種・業界に包括的に対応する内容であり、実際の輸出振興策については触れていない。これまでのところ NAFED は、主な輸出指向型の業界ごとに、個別具体的なニーズに応じた輸出振興戦略を策定した実績はない。

c) NAFED による他省庁の輸出振興プログラムとの調整機能の強化

省庁間調整に向けた努力を今後強化する必要があり、NAFED が係る調整機能を果たすべく期待は非常に高い。他省庁では、ITPCs や海外大使館の商務官を効果的に活用することは、NAFED の関与なしでは不可能である。

d) 地方政府の産業振興プログラムへの NAFED の積極関与

NAFED の産業振興を目的とした地方政府プログラムにおけるプレゼンスと関与の度合いは極

めて小さい。地方政府商工局は独自の産業振興プログラム(クラスター振興事業、一村一品運動など)を種々抱えている。しかし、これらプログラムの対象産品・業種が輸出向けであっても、NAFEDがプログラムに何らかの形で関与することは殆どない。

地方政府プログラムの場合、NAFEDかRETCSが海外バイヤーの紹介、海外での貿易振興イベントや市場に関する情報の提供をとおして、仲介(ファシリテーター)機能を果たすことが可能である。しかし、NAFEDが有する情報とネットワークは現状、地方政府プログラムで有効活用されているとは言えない。地方政府商工局にNAFEDと同様の仲介機能を期待するのは無理がある。

e) 地方政府のNAFEDサービスの積極活用

NAFEDサービスの地方政府プログラムへの組み込みをはかるうえで、現在の施策説明会や普及セミナーでは不十分である。NAFEDのサービスとリソース(市場分析サービス、海外ネットワーク、輸出振興イベント、輸出ビジネスに関するノウハウなど)を地方政府に積極活用してもらえるよう特別の制度(ファシリテーター)を設ける必要がある。この点で、NAFED内に支援デスクを特別に設け、地方政府からの問い合わせや要請を一括して対応する機能を用意することも一案である。

f) その他サービス・プロバイダーとの連携体制の確立

外部機関との連携構築は、世界中の貿易振興機関で近年採られている主要戦略の一つである。しかし、NAFEDは輸出振興に関連するサービス・プロバイダーとの連携構築に関する取り組みをこれまでのところ着手していない。

今後輸出をはかろうとするものを含め輸出業者の抱える問題は、海外市場へのアクセス、金融へのアクセス、原材料調達、生産能力、製品品質など個々により異なる。NAFED単独では、こうした種々の問題点に深く言及、対応することは困難である。NAFEDは金融機関やその他輸出振興に関係するサービス・プロバイダーとの連携体制の構築に取り組み、その支援の範囲を出来る限り拡充することが重要である。

第4章 ベンチマーク調査

4.1 他の貿易振興機関(TPOs)に対するベンチマーク調査

調査団は、以下の目的にそってベンチマーク調査を実施した。

- i) 他のアジア諸国の貿易振興機関(TPOs)との比較に資する組織と機能に関する情報・データを収集する。
- ii) NAFEDの機能強化の検討に資するグッド・プラクティスとプログラム事例を抽出する。

次の7項目について対象のTPOsを比較分析した、i)ミッション、優先事項、輸出政策上の位置付け、ii)組織体制、iii)人事と人材育成、iv)輸出振興サービスとプログラム、v)予算と歳入源、vi)他機関との調整とネットワークング、およびvii)組織再編と改革の経験である。

ベンチマーク調査は、他TPOsがいかに内部管理とリソースの改善をはかり、外部リソースへのアクセスと活用を進め、いかにグローバル化経済、情報通信革命、効率的な公共サービスへの要請のなか、刻々と変化する輸出振興上の多様なニーズに対応しながら輸出振興プログラムを革新させてきたかに焦点を当てた内容とした。

調査団は、NAFEDとの協議のうえ地勢的観点、当該国の輸出構成、経済発展の段階を考慮し、適切な参照データを得る目的で、以下のTPOsを調査対象機関として選定した。

調査においては、出版物やウェブサイトより入手できる二次データを利用した調査のうえ、対象機関の本部(全てではない)、在ジャカルタおよび在東京の海外事務所を訪問した。

表 4.1-1 調査対象の貿易振興機関(TPOs)

TPO機関名	訪問事務所
(1) 輸出振興局(DEP)-タイ商業省	本部、ジャカルタ、東京
(2) マレーシア貿易開発公社(MATRADE)	本部、ジャカルタ
(3) 韓国貿易投資振興庁(KOTRA)	ジャカルタ、東京
(4) 台湾対外貿易発展協会(TAITRA)	東京
(5) オーストラリア貿易促進庁(AUSTRADE)	東京
(6) シンガポール国際企業庁(IE Singapore)	本部、ジャカルタ
(7) 日本貿易振興機構(JETRO)	本部、ジャカルタ

4.2 ベンチマーク調査の結果

ベンチマーク調査にて収集した事実とデータはNAFEDと比較のうえ章末表に取り纏めた。各TPOの詳細情報とハイライトすべきトピックについては、組織体制図と併せて附属書に取り纏めた。

ベンチマーク調査の結果は、TPOとの比較上NAFEDの相対的な位置付けを単に明示するに留まらず、NAFEDの改革についてのガイダンスを提示している。調査の主な結果は以下のとおりである。

(1) 組織体制

殆どの TPOs が所管省庁から独立したサービス実施機関としての法的根拠を付与されており、かつ機能ごとに構成された組織形態を採用している。

調査対象の TPOs に一般的な組織体制は、輸出業者開発（顧客サービス、引き合い支援、相談、トレーニングなど）、製品（およびサービス）開発、海外業務（海外事務所と連携した輸出振興活動）、および本部機能（計画、管理、財務、人事、人材育成、情報管理、その他組織向けサービス）といった部署で構成される機能別組織の形態を採用している。独立行政機関として、殆どの TPOs が人事・採用、サービスに対する課金、サービスおよびプログラムの企画・開発に関する裁量を付与されているが、同時にその業績と予算執行について相応の説明責任を有している。TAITRA、AUSTRADE および IE Singapore では、業務運営について指示・助言する経営委員会を設置しており、民間にも委員ポストを用意している。

海外事務所運営にリソースをより充当し、一部は海外事務所に大幅な権限を委譲している。

調査対象の TPOs は、海外事務所にて現地採用職員を多く抱えており、市場調査報告、貿易マッチング（引き合い）支援、当地産業とのコミュニケーション、バイヤー・ミッションのアレンジなどの業務に従事させている。また、KOTRA や AUSTRADE などいくつかの TPOs は、海外の業務運営に関する裁量を大幅に海外事務所に委譲している。これら TPOs の海外事務所は、輸出振興活動の企画・採択、職員の現地採用、予算の執行について相対的に大きな権限を付与されているが、以前は全て本部からの指示や承認が必要であったとのことである。

(2) 経営管理システム

TPO にとって、主要業績指標 (KPIs) の設定や顧客満足度調査はポピュラーな経営管理ツールとなっている。

調査対象の TPO 全て、その活用度合いにはばらつきがあるが、なんらかの形でアウトカム（業績）重視の経営手法を採り入れている。IE Singapore、KOTRA、AUSTRADE といった TPOs は最も先進的な KPIs を設定、グループや課といった最小ユニットに至るまで目標指標の設定による経営管理を取り入れている。顧客（利用者）からのフィードバック・システムも、個々の輸出業者のニーズの把握、現行サービスのレビューを目的として、多くの TPOs で取り入れている。いくつかの TPOs は外部機関に委託して、接触のあった全顧客に対するフィードバック調査を実施する一方で、その他は主要なプログラムへの参加者に対象を限定している。

IE Singapore、KOTRA および AUSTRADE は、顧客満足度を KPIs として設定している。なかでも、IE Singapore は、バランス・スコア・カード (BSC) を 3 年前に導入し、現在 KPIs を部やグループといった末端のレベルまで設定している。将来的には、KPIs を職員個人レベルまで落とし込んで活用する計画である。しかし調査では、行き過ぎた定量的な目標指標の設定はサービスの質的低下を招く可能性があるとの指摘も聞こえた（例えば、新たな輸出業者の育成に、定量目標を以て焦点を当て過ぎれば、必ずしも最善ではない輸出業者のプレゼンス増加に繋がる恐れがある）。

(3) 人事と人材育成

独立運営がなされている TPOs は職員の中途採用を重視している。

いくつかの TPOs は新卒の採用よりも中途職員の採用を重視している。例えば、IE Singapore や AUSTRADE の職員が大多数は、民間企業での実務経験を持つ中途採用職員である。MATRADE や AUSTRADE の給与水準は、一般公務員の水準に設定されているが、IE Singapore や JETRO では一般公務員よりも高い給与水準が適用されている。

業績に基づいた人事評価が導入されている。

独立運営がなされている TPOs では、人事評価が導入されている。人事評価の分野で先駆的な TPOs では、人事評価が職員の業績管理システムや顧客満足度の調査結果と連動しており、業績賞与の算定にも連動する。結果として、KOTRA の場合では賞与支給額で職員間に約 2 倍の開きが生じている。

(4) 輸出振興サービスとプログラム

一般的な傾向として、TPOs は貿易見本市などイベント型サービスの提供にリソースを割くよりも、個別の顧客対応型のサービスや、輸出振興メニューの拡充にリソースを割いている。

調査対象の TPOs では、貿易見本市や貿易ミッションは基本的に海外事務所が対応しており、通常は国内職員が参加者に同行することはない。国内の海外輸出振興業務のユニットに職員の多くを割くよりも、多くの TPOs は地に着いた支援を実現するため、リソースの多くを海外事務所または顧客対応型のサービス部門に充当している。そうすることで、TPOs は新たな輸出振興メニューやスキーム(例えば、マーケティング・ミッション、バイヤー・ミッション、グローバル企業の調達支援、金融支援など)の企画・実施にリソースを割くことが可能となる。TAITRA や IE Singapore といった TPOs は豊富な輸出振興メニューやスキームを用意している。

TPOs の多くは、海外での活動だけでなく、国内での活動にも注力している。

調査対象の TPOs は、海外での輸出振興活動に限らず、新たな輸出業者の発掘・育成、顧客ベースの拡充、相談業務やトレーニング、ブランド／デザイン開発支援、民間セクターとの対話協議といった国内での活動重視している。

いくつかの TPOs では、輸出業者が抱える輸出振興上の個別具体的なニーズや意見に効率的に応えるため、輸出業者による市場開拓活動に対するグラント資金供与スキームを用意している。IE Singapore、AUSTRADE、および MATRADE が係るグラント資金供与スキームを有しており、申請者(中小輸出業者)は、提案する市場開拓活動が適格と判断された場合、活動費のうち一定の割合の資金助成を受けることができる。

いくつかの TPOs は新たな(潜在的な)輸出業者の育成へのプロセスに沿った支援プログラムを順序立てて提供している。

タイ DEP、MATRADE、および AUSTRADE はその方針として新規の(中小)輸出業者の育成を重視しており、対象となる企業に焦点を当てた支援プログラムを準備している。これら TPOs の支援プログラムに共通しているのは、支援ステップ(セミナーの開催に始まり、コンサルティングおよびコーチング、有望

企業の選定と続く)の用意であり、後に控える具体的プログラム(グラント資金スキームや集中的トレーニング)の用意である。発掘過程から、TPO と潜在的輸出業者の間のコミュニケーションは、一名のアカウント・オフィサーが担当する。輸出業者の発掘には、TPO の地方部でのネットワークも重要である。独自の地方事務所に限らず、TPO により指定された代理・パートナー機関も活用のうえ、輸出業者の発掘・育成に当たっている事例もある。

海外事務所には最低限の職責(minimum duties)が決められている。

TPOs の海外事務所に業績目標か、または最低限の職責(minimum duties)を課すことは非常に有用である。いくつかの TPOs では海外事務所に、支援した貿易取引の成立件数、アレンジしたバイヤー・ミッションの件数、質問への対応時間などを業績目標として設定している。他 TPOs では、市場情報の報告頻度、国内見本市に招待するバイヤー数、潜在バイヤーへの訪問数、職員の貿易見本市視察数といった活動に、最低限の水準を設定し任務に当たらせている。

いくつかの TPOs では、サービスとプログラムの質的水準を確保するため顧客憲章を制定している。

いくつかの TPOs は提供する輸出振興サービスやプログラムの質的かつ量的水準を定めるため、顧客憲章(Client's Charter)を制定している。一般的に、憲章では質問や各種申請への対応時間、市場調査の報告頻度、サービスに対するクレームの受け取り手順などが定められている。

いくつかの TPOs では輸出企業の登録システムまたは会員制度を導入し、特定のサービスについては課金を行っている。

JETRO、KOTRA、IE SingaporeといったTPOsは、個々の顧客対応型サービス、例えば市場調査といったサービスについては、利用者に課金している。また、いくつかのTPOsは会員制度を導入しており、会員となれば市場情報提供などのサービスを優先して受けることができるといった特典を用意している。

(5) 予算と歳入源

独立運営がなされている TPOs は、その規模は限られているものの、独自の歳入源を有している。

タイの DEP を除き、調査対象の TPOs は独立的な運営を行っており、同時に政府予算以外の独自の歳入源(相談業務、委託調査、貿易マッチング支援に対するサービス料金、保有する展示施設の利用料、出版物などの販売代金)を有している。しかし、輸出振興サービスに対する課金は一般的に難しいものと考えられており、実際限られている。なお、比較的到自己財源比率の高い TPOs は独特の組織変遷をたどっている。TAITRA は官民共同で設立された経緯があり、民間が活動資金のスポンサーとなっている。JETRO は会員制度を有しており、会員より会費を徴収している。

(6) 他機関との調整とネットワーキング

一般的に、TPOs は業種別の組織ユニットを通じて主要な産業協会との間に定期的かつ緊密なコミュニケーション・チャンネルを有している。

MATRADE が良い事例と言え、その製品・サービス開発部は主な輸出指向型の業界団体との定期的な連絡協議、意見交換を担当している。民間企業の次年度予算編成作業が集中する 7 月には、

MATRADE は業界団体に翌年度のプログラム・アウトラインの案を告知し、続いて業界団体との協議会を個別に開催する。製品・サービス開発部の職員は特定の業界担当として指名され、担当業界の抱える輸出振興戦略やニーズを聞き出し、その業界に向けた振興プログラムの企画、具体化作業に当たる。各業界団体への提案プログラムは、同部と戦略計画部門の長に報告され、選定のうえ実施に移される。

殆どの TPOs では、関係省庁間の輸出振興プログラムの重複という問題を認識していないが、いくつかは地方レベルでは調整がはかられていないプログラムが存在すると指摘している。

JETRO、AUSTRADE および MATRADE といった TPOs が設立された際は、輸出振興に係る活動全てを一つの機関に集約させるとしたハイレベルでの決定がなされている。AUSTRADE は、関係省庁間調整の良い事例を示しており、例えば、AUSTRADE が農業省との協定のもと、同省が所管するワイン・ブランデー会社に対する輸出戦略の策定と輸出振興活動の実施支援の請け負った例などが挙げられる。しかし、地方レベルではいくつかの TPOs が地方政府とのプログラムと TPOs が有する中央レベルのプログラムとの調整、重複サービスの回避に難しさを感じている。これは地方分権が進んでいる国において、より見受けられる問題である。

いくつかの TPOs では、地方政府や地方の民間セクターとの協力・連携のモデルが見られる。

JETRO と AUSTRADE は地方部でのアウトリーチ確保のため、地方政府と密接な協力・連携をはかっている。JETRO (36 箇所に国内事務所を有する) の場合、JETRO 本部と地方政府の間で地方事務所の運営費をシェアしている。各地方事務所に配置される貿易アドバイザーは通常地方の商工会議所など民間機関より登用される。AUSTRADE では、地方での輸出ビジネス育成について専門的な助言を提供する TradeStart Office なる事務所の設置を通じて遠隔地も含めた地方部でのプレゼンスを高めている。AUSTRADE は委託契約を通じて TradeStart Office の運営を民間機関に委託しており(定期的に更新される)、全国でおおよそ 50 の TradeStart Office が設置されている。

いくつかの TPOs は金融機関との連携を通じて、金融上の課題についても取り組みを行っている。

IE Singapore、AUSTRADE および MATRADE は、中小輸出業者の金融へのアクセスを促す方策として金融機関との協力・連携体制を構築している。なかでも、IE Singapore は最も先駆的な取り組みを行っており、現在 4 つの信用供与スキームを商業金融機関との協力のうえ仲介している。MATRADE も同様に中小輸出業者の信用へのアクセスを促すため、国営の輸出入銀行との協力・連携を進めている。

(7) 組織再編と改革の経験

ベンチマーク調査の結果、近年 TPOs により取り組まれた組織再編や改革の方向として、主要なものは以下のとおりである。

- a) 投資促進機能など機能の追加統合(例として、KOTRA、IE Singapore)
- b) 海外事務所への大幅な権限委譲と職員の積極配置(例として、KOTRA、AUSTRADE)
- c) 輸出者育成(輸出開発)機能、カスタマー・サービス・センター、コール・センター、資金支援スキームなどの設置・準備を通じた顧客対応型運営の強化と拡充(例として、MATRADE、AUSTRADE、

IE Singapore)

- d) 業績／結果重視の経営管理手法(主要業績指標、顧客フィードバック・システム)、人事評価システムの導入(ほとんどの TPOs にて)

表 4.2-1 ベンチマーク調査結果の要約とNAFEDとの比較

Item	Sub-item	DEP Thai	MATRADE	KOTRA	TAITRA	AUSTRADE	IE Singapore	JETRO	NAFED	
Basic data	Originally established year	1952	1993	1962	1970	1985	1983	1958	1971	
	Scope of promotion other than export	License, ODA	None	Investment, Import	Investment	None	Globalization support	Investment, Import, ODA	None	
Mission, priority, & position in export policy	No. of staff in total	957 ('07)	479 ('07)	Over 1,000 ('02)	Over 731 (?)	1,072 ('06)	450 ('07)	1,680 ('07)	375 ('06)	
	(domestic / overseas inc. locally hired)	(786 / 171)	n.a.	n.a.	(581 / 150)	(527 / 545)	(330 / 120)	(830 / 850)	(371 / 4)	
	Position & role in export policy	Formulation, Implementation, Licensing	Implementation	Implementation	Implementation	Implementation	Implementation	Implementation	Formulation support, Implementation	
	Ministries to be reported	Commerce (MOC)	Industry & Trade (MITI)	Foreign & Trade (MOFA)	Economic Affairs (MOEA)	Foreign & Trade (DOFA)	Foreign & Trade (DOFA)	Trade & Industry (MTI)	Economy & Trade (MOET)	Trade (MOT)
	Priority products	Not mentioned	Not mentioned	Not mentioned	Not mentioned	Not designated	Not designated	Not designated	Not designated	Designated
	Stance for service industry	Promoting	Promoting	Promoting	Promoting	Promoting	Promoting	Promoting	Promoting	Not promoted
	Organizational status	Ministry's dept.	Statutory public corporation	Statutory agency	Non-profit organization	Statutory agency	Statutory agency	Statutory board	Statutory public corporation	Ministry's agency
	Management Board (with private seat)	None	None	n.a.	Established (seated)	Established (seated)	Established (seated)	Established (seated)	None	None
	Organizational structure	Function-based	Function-based	n.a.	Function-based	Mix of region & function-based	Mix of region & function-based	Function-based	Export promotion is one of depts.	Region-based
	Overall planning unit	Exist	Exist, as division	n.a.	Exist, as dept.	Exist	Exist	Exist	Exist, as dept.	Not clearly set
No. of overseas promo. office (country)	56 (41)	32 (28)	app. 100 (73)	44 (n.a.)	142 (64)	35 (21)	73 (54)	6 (6)		
No. of domestic office	5	3	14	4	18	None except HQ	36 (+1)	4		

Item	Sub-item	DEP Thai	MATRADE	KOTRA	TAITRA	AUSTRADE	IE Singapore	JETRO	NAFED
Personnel & Human resource development (HRD)	Status of staff	Central gov. staff	Pub. corp. staff	Public service	n.a.	Public service	Public service	Pub. corp. staff	Central gov. staff
	Staff seconded from ministries	--	Only 1	app. 400	n.a.	None	None	Many	--
	Recruitment from private sector	None	Active	n.a.	n.a.	Mostly	Mostly	Active	None
	Salary level of staff	Following gov. standard	Following gov. standard	n.a.	n.a.	Following gov. standard	Higher than gov. standard	Between private and gov. standard	Following gov. standard
	Performance-based personnel evaluation	n.a.	Introduced (for home staff)	Introduced	n.a.	Introduced, with target setting	Introduced, with target setting	Introduced, with target setting	None in practice
	HRD specializing unit	HRD committee	HRD section	n.a.	n.a.	HRD section	HRD committee	n.a.	Personnel Div.
	No. of exporter in directory	app. 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 million	0.74 million	over 2 million	10.4 million	n.a.	5 million	103.3 million	n.a.
	No. of inquiry (exporter / buyer) / year	n.a.	13,784 (overseas) 7,551 (HQ)	n.a.	410,000 / n.a.	n.a.	app. 50,000 (both)	33,013 (no. of business contab)	4,050 (buyer)
	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 (and participant) / year ¹	90 (3,157)	50 (n.a.)	n.a.	50 (1,044)	n.a.	100 (2,400)	n.a.	26 (549)	
Market dev. grant / credit scheme	None	Grant available	n.a.	n.a.	Grant available	Grant available, credit facilitated	None	None	
SOP for each service or ISO	n.a.	ISO9002	n.a.	n.a.	SOP prepared	ISO9002	n.a.	for trade fair	
KPI ² target	Annually set	Annually set	Annually set	Annually set	Annually set in advanced manner	Annually set in advanced manner	Annually set	Annually set	Indicators are set, but not targeted
Customer feedback survey	Started in '06	Being prepared	Conducted	n.a.	Conducted	Conducted	Conducted	Conducted	Conducted for fair
Appointment of overseas post	Senior by ministry, Junior by TPO	By TPO	By TPO	n.a.	By TPO	By TPO	By TPO	By TPO	By ministry
Autonomy of overseas office operation	Centralized	Centralized, but with min. duty	Decentralized	n.a.	Decentralized	Decentralized	Decentralized	Decentralized	Centralized
Exporter training function	Provided	Through seminar and workshop	Provided	Provided	Not provided	Provided through subsidiary	Provided	Provided	Provided
Membership service & fee	Available, free	Available, free	Available	n.a.	Available, free	Available, free	Available, free	Available, charged	Not available

* Menu & contents of services and programs are explained in findings

Item	Sub-item	DEP Thai	MATRADE	KOTRA	TAITRA	AUSTRADE	IE Singapore	JETRO	NAFED
Budget & revenue source	Total budget (in US\$ million)	64.1 (FY06)	35.0 (FY05)	n.a.	n.a.	275.6 (FY06)	66.7 (FY07)	313.3 (FY06)	26.3 (FY07)
	Government finance ratio	99.3%	93.5%	Mostly	Over 60%	81.8%	Mostly	70.7%	100.0%
	Size of own revenue source	Very nominal	Small	Small	Large: service charge, hall rental	Medium: service charge, goods sale	Minimal	Medium: service charge, goods sale	None
	Fixed (salary) expenses ratio	app. 70% (fixed)	app. 60% (fixed)	n.a.	n.a.	53% (fixed)	n.a.	n.a.	34% (fixed)
Coordination and networking	Budget approval	On annual basis	On annual basis	n.a.	n.a.	On annual basis	On annual basis	On annual basis	On annual basis
	Ministerial overlapping of export promotion service & program	n.a.	Consolidated into TPO	n.a.	Consolidated into TPO	Consolidated into TPO	Consolidated into TPO	Consolidated into TPO	Overlapped with weak coordination
	Partnership with financial institutions (for credit facilitation)	n.a.	With export bank	n.a.	n.a.	With private banks, public loan scheme	Strongly linked with financial inst.	None	None
Overall topics (Study team's observations)	Event- or client-based operation	Mixed	Mixed	Client-based	Mixed	Client-based	Client-based	Mixed	Event-based
	Emphasized promotion measure	Trade fair, in-store promo.	Trade fair, buying mission	ICT-based matching	Sourcing support fair & convention	Grant, non-exporter support	Credit scheme, marketing support	Consultation, trade fair	Trade fair
	Highlighted topics	Regional outreach	Grant scheme, planning process	Staff evaluation, ICT usage	Alliance with global corp.	Grant, non-exporter support	Credit scheme, customer center	Cooperation with regional gov.	---

注: *1 = TPOsがカバーした海外貿易見本市。*2 = 主要業績指標の略。

第5章 NAFED 改革に関する分析

5.1 NAFED 改革の必要性

外部環境・内部環境分析および他の貿易振興機関(TPOs)とのベンチマーク調査の結果をみると NAFED のパフォーマンスは他の貿易振興機関に比べ見劣りするものである。

他の貿易振興機関と比べ NAFED は活動面、能力面で大きな弱点を有している。NAFED の有する弱点として以下の点が挙げられる。

- 輸出促進サービスの顧客指向が弱い
- 輸出振興サービスが弱い
- 民間部門とのコミュニケーションが弱い
- インドネシアの地方部とのネットワークが弱い
- プロフェッショナリズムが欠けている
- 組織文化が官僚的である
- 年齢構成が高齢化(逆ピラミッド化)している

これらの弱点を招いている要因としては次の点が挙げられる。

- 組織としての顧客指向およびビジネス・センスが不十分である
- 質の良いサービスを提供する能力が低い
- 民間セクターとのコミュニケーションが一方通行である
- 組織体制が不適切である
- 効果的なサービス提供のため、多数の定年退職者を補充するための採用が必要となっている

NAFED の事業環境に対する脅威としては以下の点がある。

- 海外市場における低いインドネシア輸出者の競争力
- 海外市場におけるインドネシア製品の低いイメージ
- 民間部門の NAFED に対する低い評価
- 他の省庁による輸出促進活動

NAFED のサービスをよく利用する輸出者はいるものの、インドネシアの輸出者や業界団体全般の NAFED に対する認知度や評価はいまだ低い。中央政府の複数省庁が輸出振興活動の予算を持ち、貿易見本市やミッション事業を実施している。輸出業者や業界団体は他の省庁のサービスも利用している。こうした状況はインドネシアの輸出振興活動の効果と焦点を弱めている。従って、こうした状況を至急改善する必要がある。

加えて、インドネシアの輸出業者の国際市場での競争力を引き上げることがインドネシア経済の重要な課題となっている。輸出者、とくに中小輸出業者に対する支援を他の競合国の水準まで引き上げること

が必要である。

NAFED は外部的には国際競争の変化に対応する必要性、内部的には大量の退職者による組織の若返りに対応する必要性に直面しており、NAFED を変えるためには小手先の改善ではなく、戦略的な決定が求められる。

NAFED は、他の省庁に対して、ITPC の海外ネットワーク、評価を得ている IETC の輸出研修サービス、過去の輸出振興活動の経験といった強みを有している。NAFED には、インドネシアの輸出振興活動の中核としての役割の確立を目指すことが求められる。この目標を達成するため NAFED は抜本的な施策を導入せねばならない。

表 5.1-1 NAFED の SWOT

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> - ITPC のネットワーク - 高い評価を受けている輸出研修 - 輸出促進分野での過去の経験 	<ul style="list-style-type: none"> - 顧客指向が不十分な輸出促進サービス - 不十分な輸出振興サービス - 不十分な民間部門とのコミュニケーション - 国内における地方とのネットワークの弱さ - プロフェッショナリズムの不足 - 官僚的な組織文化 - 逆ピラミッド型の年齢構成
機会	脅威
<ul style="list-style-type: none"> - 商業省の支援 - 他国からの技術協力 - 組織の若返り 	<ul style="list-style-type: none"> - 国際市場におけるインドネシアの輸出業者の競争力の低さ - 国際市場におけるインドネシア製品のイメージの低さ - 民間部門による NAFED の評価の低さ - 他の省庁による輸出促進活動の実施

出所: JICA 調査団

5.2 NAFED のミッションの検討

輸出振興機関としての NAFED に期待されるミッションは以下のとおりである。

- (a) 貿易取引を円滑化するため輸出業者とバイヤーに情報を提供することにより、市場における情報の非対称性を解消する

インドネシアは通商政策として自由貿易の原則を提唱し、多国間、地域内および二国間の国際通商交渉を行う三方向戦略にもとづく自由貿易政策を進めている。商業省の政策実施機関である NAFED には、国際貿易に関連した情報の非対称性などによる市場の失敗を解消する役割が求められる。輸出業者や海外バイヤーなどの国際貿易の市場参加者は完全な市場情報を持つことは困難である。

この観点から NAFED は、他のアジア諸国の TPO と比べ見劣りする情報サービスを拡大することが求められる。NAFED は、貿易取引を促進するための情報生産機能を強化する必要がある。このため有望かつ信頼できる輸出業者を海外のバイヤーに紹介することが、NAFED の重要な機能の 1 つである。従って、NAFED は、輸出業者及び海外バイヤー向け情報の収集、分析、発信能力を強化せねばならない。

(b) 自由貿易システムのもとインドネシアの産業転換に資するため比較優位の高い産業を支援する

比較優位にある産業を支援し、ひいては産業構造の転換を促進することにより国内資源の効率的配分に資することも NAFED に期待される。

理論的に言えば、国際貿易の交易パターンは価格、生産要素の賦存状況、生産効率性などの比較優位によって決定される。国の規模、外国直接投資、交易条件、為替相場、製品価格化、消費者の嗜好等の要因も交易パターンに影響を与える。

貿易収支の水準は主にマクロ経済政策によって決定される。なぜなら定義からみて経常収支は投資・貯蓄ギャップと財政収支の合計に等しくなるからである。そして輸出規模は内需と輸入の影響を受け、これらは主にマクロ経済政策と国内事業環境によって影響を受ける。

自由競争下の国際貿易では、より比較優位が大きい財を輸出し、より比較優位が小さい財を輸入することによって国の厚生が高められる。一方、国際貿易は非効率的産業からより効率的な産業への産業転換を促進させ、これは資源の効率的配分を促す。市場を歪め、最適な産業調整を妨げるという意味で、斜陽産業への支援、とくに補助金による支援は望ましくない。

(c) 国内輸出業者の競争力を向上させる

商業省の RENSTRA は、比較優位を有する競争力のある製品の育成、生産性・技術レベルの向上、グローバルな視野を持った人材の育成を目標に置いている。製品の比較優位は輸出を決定する重要な要因である。

RENSTRA の輸出振興の目標の一つは、企業での現場支援のコンセプトに則った輸出業者の能力強化である。この文脈のもと NAFED には、国内輸出業者の能力向上のための現場活動を提供することが求められる。

輸出支援の規模と輸出成長との相関関係を実証することが困難である。同様に、国内輸出業者の競争力向上のための支援の効果を測ることも困難である。しかし、輸出ポテンシャルを持った企業をいかに見つけるかが効果的な支援を実施するために重要であるということだけは言える。

この分野で NAFED が果せる機能は限られる。何故なら個々の企業の競争力向上は、工業省や協同組合・中小企業担当大臣府が経験を持つ分野であるからである。NAFED がこの分野で現在有する専門性は少ない。

(d) 有望な中小輸出業者への支援を提供する

中小輸出業者は、規模の経済が働かないため輸出にあたっては様々な問題に直面せざるを得ない。競争力のある製品を有する中小企業であっても、海外市場・バイヤーに関する情報、輸出手続きに関する知識、輸出金融などが不足するため、輸出を始めるにあたっては困難に直面する。従って、NAFED が競争力のある製品を持っており輸出を始めたいと考えている有望な中小輸出業者に支援を集中するのは理に適っている。

(e) インドネシアの輸出促進の中核となり、国全体の輸出振興活動を調整する

業界団体によっては独力で輸出振興活動を実施しており、複数の省庁が輸出振興プログラムを持っている。効果的かつ戦略的なインドネシア製品のプロモーションのため、NAFED が輸出振興の中核機関として国の輸出振興の方向を示すと同時に振興活動の調整を行うことが望ましい。

5.3 NAFED 改革に関する主な検討点

NAFED 改革は、組織文化を変革し、輸出振興活動を強化するのに適した新組織を作ることを目的に実施されるべきものである。NAFED 改革には、戦略の見直し、組織改編、職場活性化、組織文化の刷新が含まれる。

(1) NAFED 改革のフレームワーク

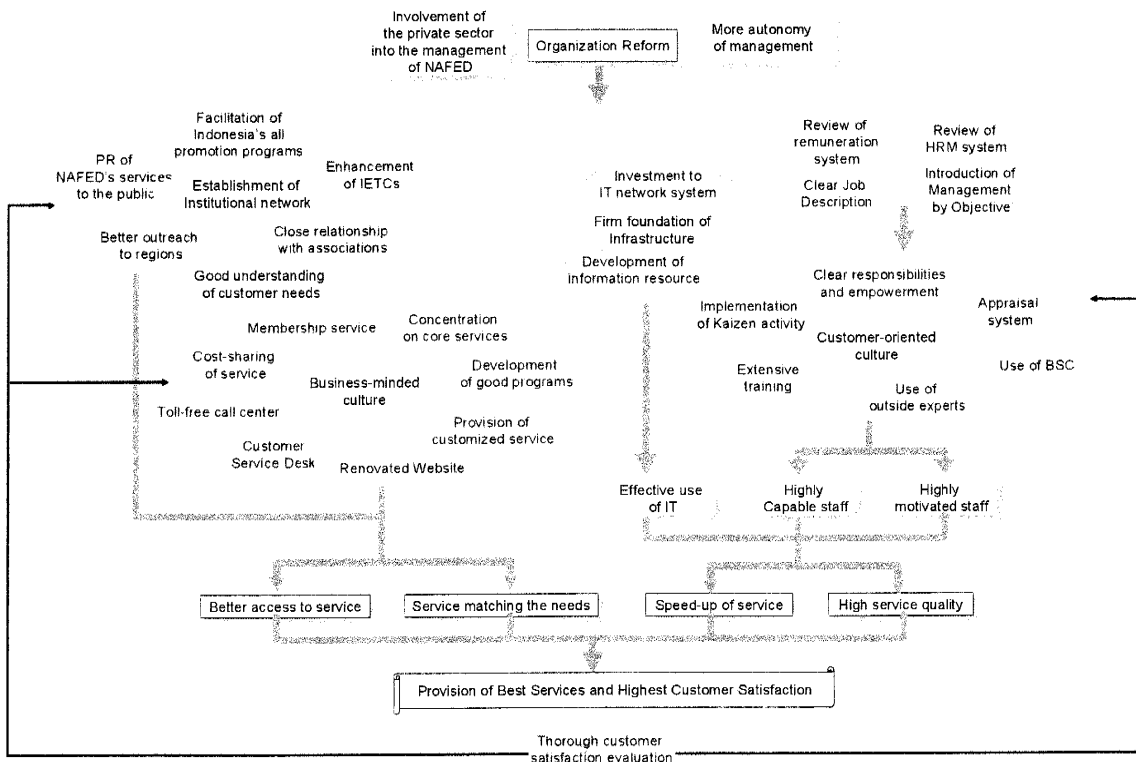
調査団は、最高のサービスの提供と輸出振興の分野での最高の顧客満足度の達成が NAFED 改革の目標と考える。この目標を達成するためには、i)高いサービスの質、ii)迅速なサービス、iii)ニーズに合致したサービスの提供、iv)NAFED のサービスへのアクセスの改善、の 4 点が満足されねばならない。調査団は、これらの目標を達成するために必要な施策の検討を行い、取り組むべき主要課題を関連付けた NAFED 改革の基本フレームワークを策定した(下図を参照)。

主な課題に対する施策として以下の施策を提案する。

- (a) 顧客指向型の組織文化の創出に関しては、以下の施策が重要である
 - 顧客サービス・センターの設置
 - 顧客との定期的かつ頻繁なコミュニケーションの奨励
 - 定期的な顧客満足度調査の活用
 - 責任の明確化と権限委譲
 - 集中的な職員の能力向上
 - 現場改善運動の導入・展開
- (b) 効率的かつ迅速な業務実施のため基本的な事業インフラを整備し、とくに IT ネットワーク・システムへの投資を検討すべきである
- (c) 実務性の高いサービスの提供のためには以下の施策が必要である
 - 中核サービスの強化
 - ウェブサイトの再構築
 - 会員制制度の開始
 - オーダーメイド型サービスの提供
 - 新たなコンセプトにもとづくプログラムの導入(例えば、製品/業種別戦略的輸出振興計画)
 - 目標管理制度に基づいた業績評価制度の導入
 - 民間セクターとの人事交流
 - 外部専門家の活用および経験者の中途採用
- (d) NAFED がサービスを拡充していくには他機関とのネットワーク強化が鍵であり、組織的ネットワーク化と NAFED のプログラムのプロモーションのため以下の施策が求められる

- ITPC の機能強化
 - インドネシア全体の輸出振興プログラムの調整
 - 業界団体と緊密な関係の構築
 - 地方事務所の開設も含めた地方へのサービスの改善
 - NAFED のプログラムの一般の人々への PR 活動
- (e) 組織改編に関しては、以下を実施することが求められる
- NAFED の組織をサービス機能別組織に改編する
 - 民間セクターの代表者を招いた諮問機関を設置する
 - 中期的にはより経営自主権を持つ自立的な独立機関への転換を図る
- (f) 顧客志向型サービスを支えるためにいくつかの管理システムが必要となる
- より柔軟な人事管理制度への見直し
 - 権限委譲の拡大
 - より詳細な職務記述書の作成
 - 複線型人事制度と定期的なジョブ・ローテーションの導入
 - 人材育成の重視
 - 目標管理制度 (MBO) の運営
 - 中期的に給与制度の見直し

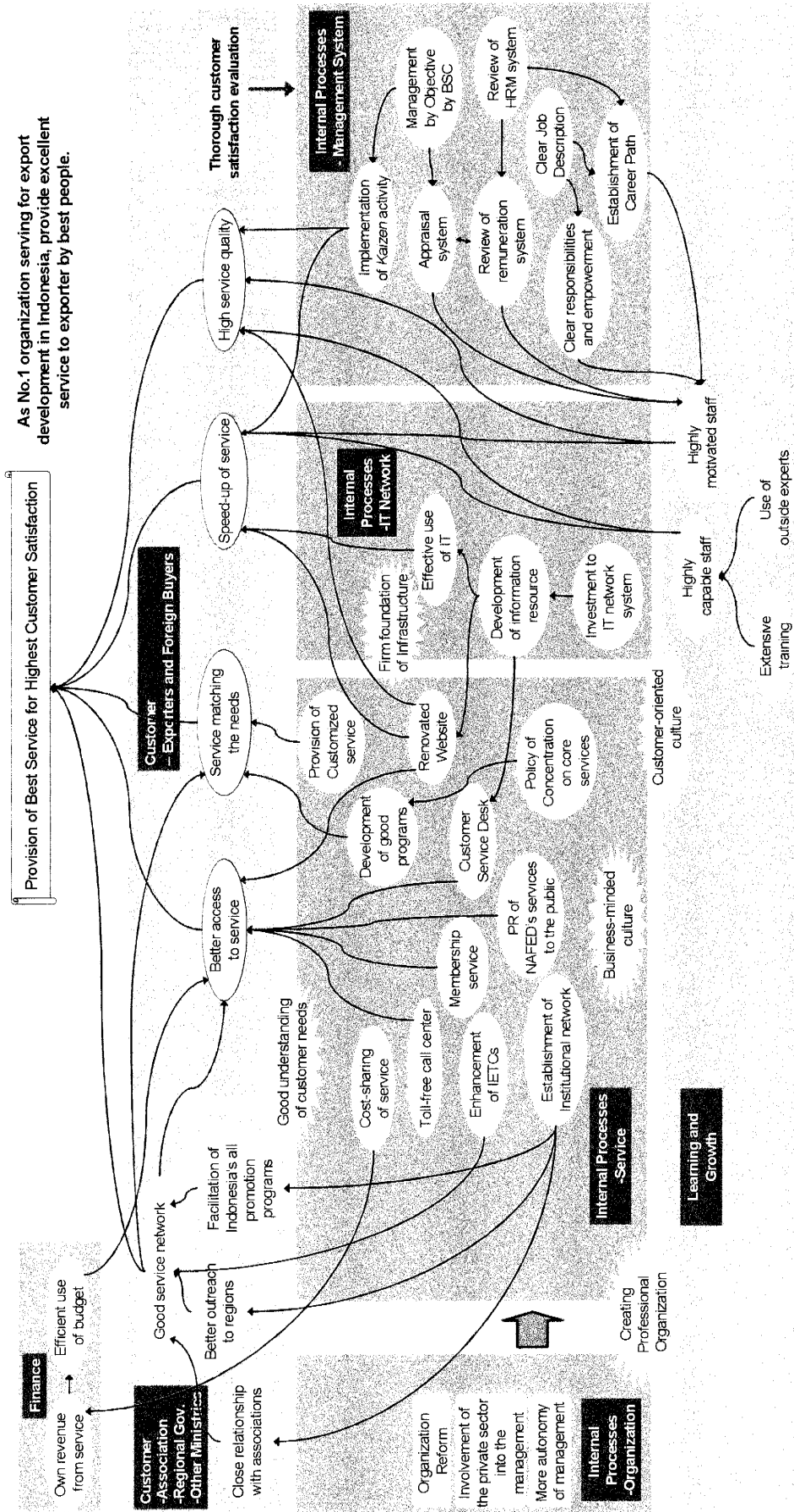
図 5.3-1 NAFED 改革の基本フレーム



出所: JICA 調査団

上記の手段と目標の因果関係は、下図に示したようにバランス・スコアカードの枠組みに従ってよりまとまった形に書き換えることができる。

図 5.3-2 NAFED 改革の基本フレームワーク(バランス・スコアカード形式)



出所: JICA 調査団

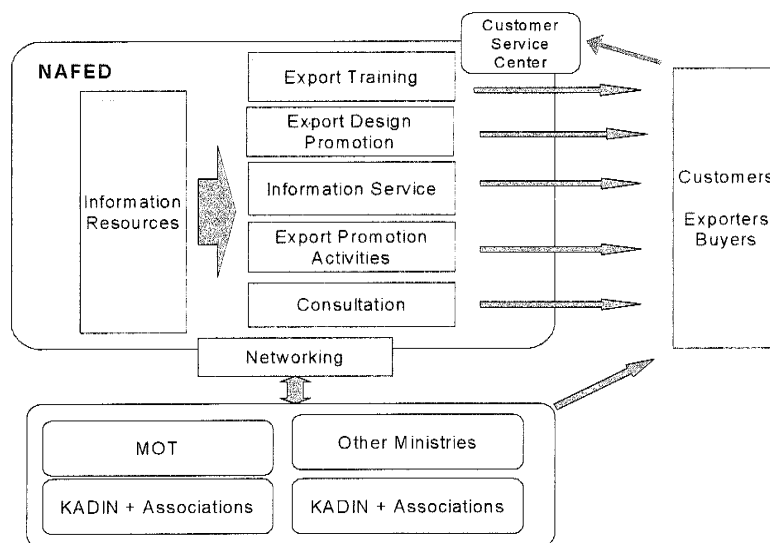
(2) 事業ポートフォリオ

内部資源、とくに人材及び予算を活動の重点及びポートフォリオに基づいて効率的に配分する。サービスの構成を以下の方針に基づいて見直すことが望まれる。

市場情報サービス

- 市場情報サービスはもっと重点を置いて強化する必要がある。第1に、職員を増員する必要がある。第2に、基礎的な情報資源を拡充する必要がある。第3に、体系的なマーケット・インテリジェンス(市場情報収集と分析)の枠組みを確立する必要がある。
- 情報資源は、NAFED のあらゆる活動の土台になるものである(下図を参照)。例えば、輸出業者データベースはより包括的なものにすべきである。
- ウェブサイトは、NAFED にとって外部に向けた第1の窓である。ウェブサイトの見直しを行い、より魅力あるものにする必要がある。オンライン・データベース・サービスも拡充すべきである。
- 中期的にはオーダーメイドの市場調査を有料で提供するサービス開始を検討すべきである。

図 5.3-3 NAFED のサービスの基盤としての情報リソース



出所: JICA 調査団

製品開発(ブランド/デザイン振興)サービス

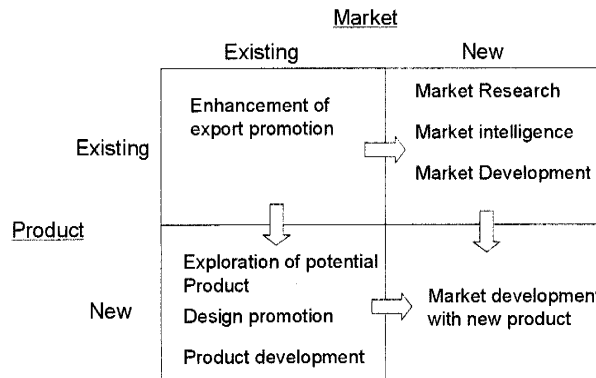
- ブランド/デザイン振興、中小企業のデザイン開発への支援を担当する部署を常置するべきである。

輸出振興サービス

- 利用者にワンストップ・サービスを提供する顧客サービス・デスクを設置すべきである。加えて、無料の電話窓口の設置も有用である。
- 輸出業者の育成に関しては製品別の担当部署を設置し、業界団体との連携を図るようすべきである。有望製品は輸出成長の源となることから有望製品・輸出業者の発掘が重要な職務となる(下図を参照)。

- NAFED 職員の負荷を減らすため貿易見本市およびミッション事業は例えば業界団体などへ外注すべきである。
- 会員制サービスを開始すべきである。NAFED は会員から輸出業者のニーズを知ることができ、また会員に対して総合的なサービスを提供することが可能となる。

図 5.3-4 輸出多様化のために求められる課題



出所: JICA 調査団

(3) 職務の割当

NAFED においては多くの職務がプログラム・ベースで遂行されている。職員は予算が付けられたプログラムを割り当てられ、それをこなしている。NAFED は定型サービスを堅実に提供できるように日常業務にもっと焦点を当てる必要がある。言い換えるならば、もっと機能的に業務を運営できるように職務の割り振りと職務記述書を見直すことが望ましい。

(4) NAFED の最適組織の検討

(a) 検討すべき外部要因

- 利用者の NAFED のサービスに対するニーズは多様化しつつある。よりカスタマイズされた、あるいは個別のプログラムへのニーズが増加している。従って、各々の貿易振興サービスについてより専門的な能力が求められるようになる。
- NAFED のプログラムを活性化するため、業界団体との連携を強化する必要がある。多くの業界団体は製品・産業別に組織されている。従って、連携は各々の産業特有のニーズに対応して行う必要がある。
- 他国の TPO と比べて NAFED は、国内地方部の出先機能が弱い。NAFED は、地方での活動は Dinas や RETPC に大きく依存している。有望製品・輸出業者の発掘が輸出振興のための重要課題である。このため地方政府とのより緊密な接触が求められる。

(b) 検討すべき内部要因

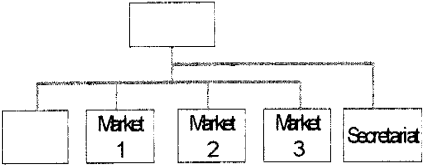
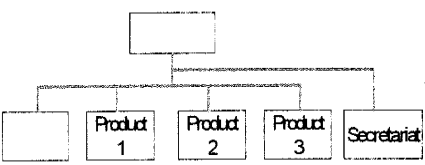
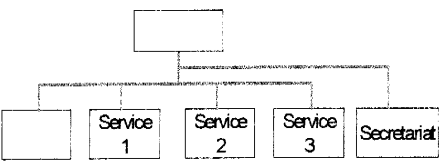
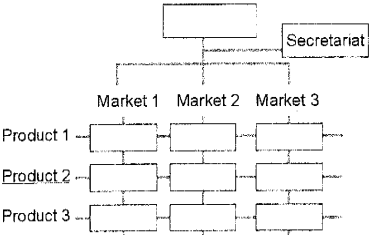
- NAFED のサービスに関する方針は、輸出の拡大という目標を最大限達成するために NAFED のサービスを出来るだけ顧客指向型で実務性の高いものにする事である。
- NAFED の組織規模は小さい。NAFED の最適組織を検討する際には、組織の規模も考慮する必要がある。

- 現在、NAFED の活動は貿易見本市とミッションに集中している。その結果、他の活動については専門性が蓄積されていない。サービスごとに専門性の特化が求められる。

(c) 考えうる組織形態

検討の対象となる組織形態としては、i)市場別組織、ii)製品・業種別組織、iii)サービス／機能別組織、iv)マトリックス組織、の4つが挙げられる。

表 5.3-1 組織形態の比較

形態	利点・欠点
<p style="text-align: center;"><u>市場別組織</u></p> 	<p><u>利点:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 各々の市場固有のニーズと市場の特性に対応して市場別の参入戦略を策定し、実施することが最も効果的に出来る。 - 目標市場の参入にあたっては、全活動を集約することが可能となる。 - NAFED の活動が貿易見本市とミッションに集中している現状のもとでは、市場別組織は合理性を持つ。 <p><u>欠点:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 製品別特化が妨げられる。 - サービスやプログラムが多様化した場合、効率的なサービスの提供が困難になる。 - 業界団体は主に製品・業種別に組織されているため、業界団体との緊密な連携が難しい。
<p style="text-align: center;"><u>製品別組織</u></p> 	<p><u>利点:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 各々の製品の特性に合わせた製品・業種別市場参入戦略を策定し、実施することが最も効果的に出来る。 - 製品・業種特化が可能で、製品・業種毎の深い専門性を蓄積できる。 - 有望製品の発掘や製品開発が効率的、効果的に行える。 - 業界団体との緊密な関係を築きやすい。 <p><u>欠点:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 時として過度に専門化が進む。キャリアパスが往々にして同一の製品・業種部署内に限られてしまう。 - サービスやプログラムが多様化した場合、効率的なサービスの提供が困難になる。 - 全ての製品を対象とするプログラムを実施する場合、部署を跨いだタスクフォースの設置、あるいはマトリックス組織が必要となる。
<p style="text-align: center;"><u>サービス／機能別組織</u></p> 	<p><u>利点:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - プログラム実施が効率的に行える。 - 例えば情報サービス、輸出者育成、貿易ミッションなどのサービスのタイプ毎に専門化が可能となる。 - 輸出振興サービスの各々について綿密なサービスが可能となる。 <p><u>欠点:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 製品・業種別特化が弱い。 - 統合的なサービスを提供する際には、部署間の調整が必要となる。
<p style="text-align: center;"><u>マトリックス組織</u></p> 	<p>NAFED の組織規模を考慮するとマトリックス組織は適していない。何故なら、経営管理が複雑となり、NAFED では管理できなくなる可能性があるからである。</p>

出所: JICA 調査団

(d) 結論

サービス／機能別組織の考えに立って NAFED の新組織を設計することを提言する。これは、現時点ではサービスの質を高めるために例えば市場情報・分析、製品開発（ブランド・デザイン振興）、輸出振興などのサービスごとに特化し、専門性を高めることが課題であるからである。

サービス／機能別組織のもとで、市場を担当する部署、製品を担当する部署を設置することを提言する。これらの部署は、各々、主要海外市場、主要輸出製品・業種に特化することになる。提言された組織は第 6 章のマスタープランのなかで詳述する。

(e) 組織の将来の方向

中期的には NAFED を自立した独立組織に転換することを提言する。これは、政府機関である NAFED は人事管理を含めて経営・運営上の大きな制約に縛られているからである。NAFED のステータスを商業省の管轄のものの独立組織に転換する実行可能性を検討することが求められる。NAFED が真に効率的なサービス・プロバイダーとするためには、ある程度の自立性を与えることが必要である。

自立性の重要な側面の一つは、中途採用である。NAFED には、経験豊かでビジネス・マインドを持った職員が必要である。こうした職員は現在の NAFED のなかでは非常に限られている。また、今後数年で多くの職員が定年を迎える。従って、資格、給与面でどう処遇するかも含めて中途採用の方策を検討することが求められる。

NAFED を独立させる場合の組織構造は、ここで提言されたサービス／機能別組織を同様のものになる。何故なら、調査団は NAFED が最も効果的に機能するように組織をデザインしたからである。しかしながら、いかなる組織も発展に伴って変わらざるをえない点にも留意しておく必要がある。時と共に組織の修正は不可避となる。

(5) 諮問機関の設立と民間セクターの参画

NAFED の政策と経営に助言を行う諮問機関の設置を提言する。この諮問機関は、民間セクターの代表や有識者がメンバーとなる。諮問機関には NAFED と民間部門を橋渡しする役割が期待される。諮問機関を通じて民間セクターの意見が定期的に汲み上げられる。

(6) 輸出振興活動全体のフォーカル・ポイントとしての地位

NAFED に他省庁が実施する輸出振興活動・プログラムを調整する役割を与えることを提言する。

インドネシアにおいては複数の省庁が輸出振興活動を実施しているが、省庁間の調整は不十分である。こうした状況を解消する方策の一つは、NAFED をインドネシアにおける唯一の公的輸出振興活動の実施者とするところである。しかし、現状では他省庁が現行のプログラムを手放すとは考えにくい。

NAFED には商業省と連携して、関連省庁間の調整をリードすることが求められる。現行の輸出振興プログラムの幅は広いが、最も省庁間の調整を必要としているのは、海外・国外の貿易見本市とミッション事業である。

(7) ITPC の位置付け

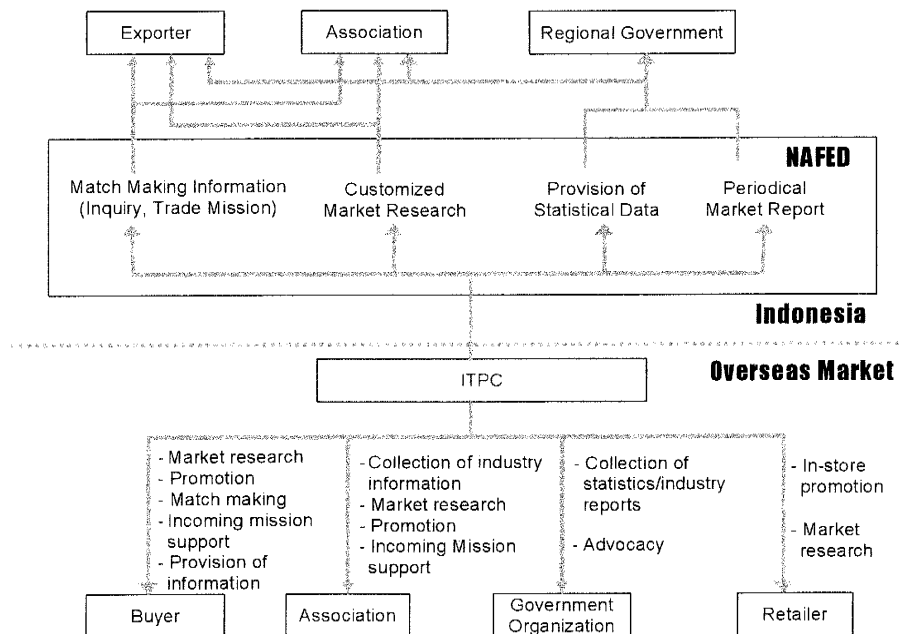
海外の出先となるインドネシア貿易振興センター (ITPC) には、NAFED 本部とのより緊密な連携のもとより重要な役割を果たすことが求められる。

海外での活動が弱いという NAFED の現状に鑑み、海外での輸出振興活動を強化し、輸出振興プログラムの運営を統合するために ITPC を NAFED の下に置くことを提言する。少なくとも、NAFED 本部と ITPC 間の直接かつ柔軟なインターフェイスを確立すべきである。

ITPC の主な機能は、経済・市場情報収集、インドネシアの輸出業者向けの市場調査・分析、貿易見本市やミッションへの支援、当該国での輸出プロモーションなどである。バイヤーのインドネシア製品に対する評価を聴取し、フィードバックすることも ITPC の役割である。

各 ITPC は、オーダーメイドの市場調査も含めて市場調査に従事するマーケティングの専門家を雇うことが望ましい。また、インドネシアの業界団体から駐在員を受け入れることも検討すべきである。業界団体からの駐在員は、専門の業種についてはより効果的な輸出プロモーションを行うことができる。

図 5.3-5 NAFED 本部・ITPC 間の情報およびサービスの流れ



出所: JICA 調査団

(8) 地方部での展開

NAFED と中小輸出業者との間には物理的にも心理的にも距離がある。まず、NAFED は地方に事務所を持たない。ジャカルタの本部が国内の全地域を管轄している。Dinas や RETPC が NAFED の窓口として機能はしているが、Dinas、RETPC は NAFED の管轄下にはない。第 2 に、NAFED のプログラムに対する認知度は中小輸出業者の間でそれ程高くないのが実情である。こうした問題に対応するために以下の方策が考えられる。

- NAEFD 内に無料の電話窓口を設け、情報提供や相談を受け付ける
- 顧客ベースを整備・拡充するため会員制サービスを開始する
- 民間セクター、地方政府向けに NAFED のサービスに関する PR 活動を活発化する
- プログラムを効果的に実施するために中期的には地方への NAFED の出先事務所の設置や駐在員の派遣を検討する

(9) NAFED の顧客の再定義

現在、NAFED が顧客として想定しているのは、インドネシアの輸出業者および海外バイヤーである。一方、業界団体、他の中央政府省庁、地方政府なども NAFED の活動に関連する重要な機関である。これらの機関を含めて顧客としてとらえることが、効果的なサービス提供とサービスに対する満足度を高めるために重要であり、この観点からの顧客の再定義が必要である。

(10) NAFED の財務基盤に関する検討

NAFED は、外部リソースの利用、付加価値の高いサービスの提供、調査・コンサルティングの受託など収入源の多角化を検討する必要がある。加えて、NAFED が自主収入(貿易展示会やミッションの参加料、出版物の販売など)のうち一定の割合、例えば 50%程度を自由裁量で使用できるような制度の導入を検討すべきである。

これは、貿易見本市、デザイン開発支援などのプログラム費用は受益者が一部負担すべきであるという考えがもとになる。受益者に一部負担させることより、モラルハザードを避けることが出来るし、コスト回収によって予算をもっと効果的に使うことが出来る。

基本的な国別・市場別情報は他の TPO と同様に無料で提供される。NAFED に市場分析能力が蓄積されるのに伴って、NAFED は有料ベースでのオーダーメイドの市場調査を提供することが可能になると考えられる。値段に見合う内容の調査レポートに対しては輸出者もお金を払うであろう。内容的に付加価値の高い輸出者リストも有料での販売が可能であろう。