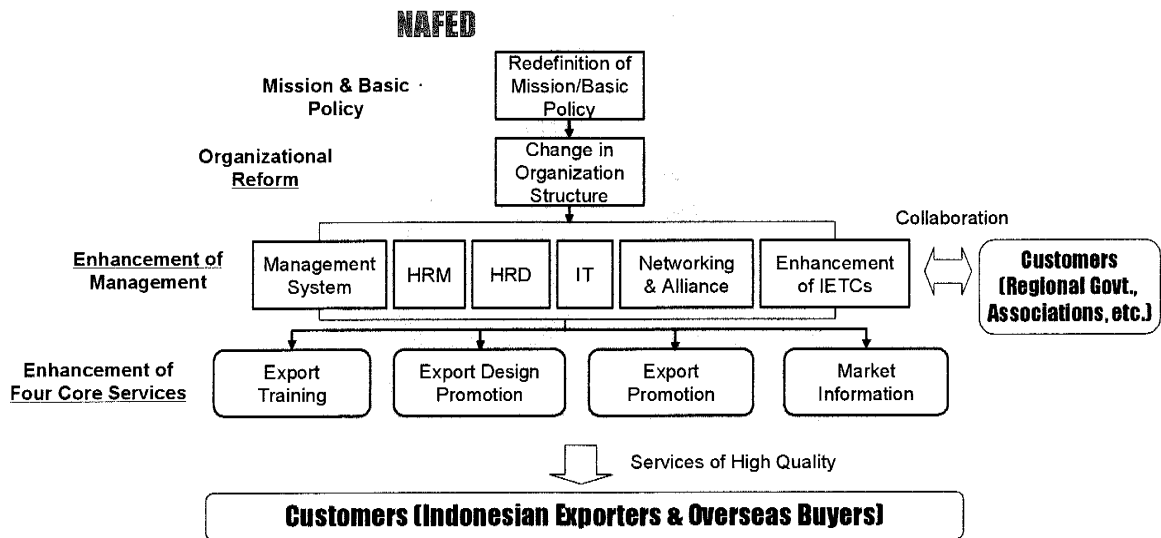


第6章 NAFED 改革のマスタープラン

6.1 NAFED 改革に向けたマスタープランの枠組み

NAFED の内部および外部事業環境の分析結果を踏まえ、調査団は NAFED の改革ならびにサービス/機能の強化に向けたマスタープランを策定した。マスタープランの枠組みを下図に示す。

図 6.1-1 NAFED 改革に向けたマスタープランの枠組み



出所: JICA 調査団

6.2 NAFED 改革の方針と戦略

6.2.1 NAFED 改革の方針

NAFED 改革の基本方針を以下のとおり提言する。

インドネシアの輸出開発に貢献する最高機関として、
NAFED は優秀な人材を介して、輸出業者に対する最善のサービスを提供する。

具体的には、以下の3つの方針を設定する。

- a) 輸出振興の分野において、高い利用者満足を伴う最善のサービスの提供を追求し、とくに i)質の高いサービス、ii)迅速なサービス、iii)利用者のニーズに応じたサービスの提供に努め、かつ iv)利用者のアクセス向上に努める。
- b) インドネシアの他省庁・機関が行う輸出振興活動のフォーカル・ポイントとしての機能を果たす。
- c) 職員の能力の向上に努め、実務指向と顧客指向の組織文化を涵養させる。

6.2.2 NAFED 改革の戦略

NAFED 改革は以下の戦略に沿って推進されることが望まれる。

(1) 組織体制の改編

まず組織体制については、以下の事項を踏まえた改編を進めるべきである。

- サービス／機能の提供を中心とするサービス／機能別組織への再編
- 民間セクターからの代表者を含む経営諮問委員会の設置
- 経営権限がより付与された独立機関への中長期的な移行

(2) 顧客指向文化の醸成

顧客指向の組織文化を醸成するためには、以下の戦略を採るべきである。

- 顧客サービス・センターの設置と運用
- 民間セクターとの不断かつ頻繁なコミュニケーションの促進
- 利用者満足度調査を通じたフィードバック反映システムの導入
- 職員の職務・職責の明確化
- 職員の能力向上に向けた広範囲に亘るトレーニング機会の提供
- 職場改善運動の導入

(3) 実務性の高いサービスの提供

実務性の高いサービスの提供を実現するには、以下の戦略を採るべきである。

- コア・サービス／機能への集中とその強化
- ウェブサイト・サービスの再構築と積極活用
- 会員制制度の導入
- 主要産品および業界に対する輸出振興戦略の策定
- 民間セクターの輸出振興上のニーズに則した事業の立案システムの導入
- 民間セクターとの人材交流の促進
- 外部専門家の活用ならびに中途採用制度の導入

(4) 必要なインフラ基盤の確立

迅速かつ効率的な事業活動の実現に必要な事業インフラの拡充整備については、以下の戦略を採るべきである。

- 情報通信インフラへの積極投資
- 情報・データ管理強化に向けたイントラネット設備の開発と活用
- 市場情報・データソースの発掘と拡充

(5) 外部機関の有効活用

外部機関とのネットワーク・連携の強化は NAFED のサービス／機能を拡充するうえで鍵となる課題であり、以下の戦略に沿ってネットワーク・連携の強化を進めるべきである。

- インドネシア貿易振興センター (ITPCs) の機能強化とそのリソース活用
- 産業協会との緊密なリンケージとコミュニケーション・チャンネルの構築

- 地方部へのアウトリーチ強化に向けた地方機関との連携および窓口機能の設置
- 他省庁・機関の輸出振興事業との調整機能の強化
- 輸出活動に関係する外部サービス機関との積極連携

(6) 経営管理システムの強化

顧客指向ならびに実務性の高いサービスの提供に向けて、NAFED は経営管理上の諸制度を刷新すべきである。これらには、以下の事項が含まれる。

- マネジメント職員や他職員に対する権限委譲
- 人材育成制度の改善
- 複線型(マルチ)キャリアパス制度と定期的な職務転換(ジョブ・ローテーション)の導入
- 目標管理制度および業績評価制度の導入
- 中長期的な給与体系の改訂

6.3 新たな組織体制

6.3.1 サービス／機能別組織体制の提案

調査団は組織体制の改編を優先して行うべきと結論づけ、他の貿易振興機関(TPOs)との比較、業務フローの分析、民間セクターや他の関係機関との議論、さらに NAFED 職員との活発な議論をもとに、NAFED の新しい組織体制を提案している。

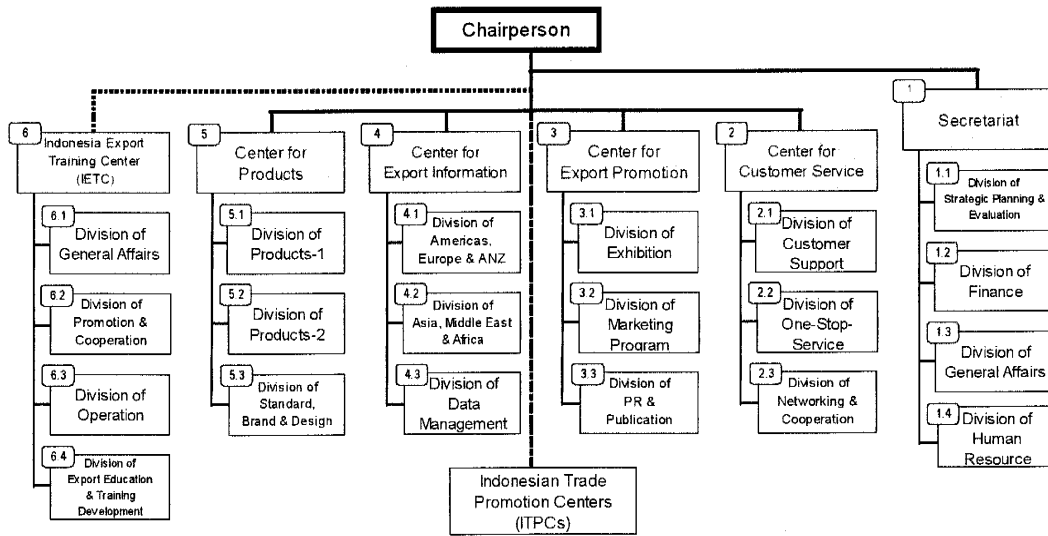
調査団は新しい NAFED の組織体制案を、政府省庁の組織体制に関する政府規定(大統領令 NO.9/2005)に従って検討した。係る政府規則の制約があり、提案した組織体制は最善のものとは言えない。しかしながら、新たな組織体制の提案により、NAFED が現在直面している業務運営上の制約を解決することは可能である。

新組織の基本コンセプトは、サービス／機能別の組織体制に変更することである。同種のサービス提供機能を一つの部署に集約することで、より高い質にてサービスを提供することが可能となろう。提案されたサービス・機能別の組織体制では、NAFED は顧客指向性の高いサービスを、より効果的に、タイミングよく提供することが可能となる。各々のサービスの企画・実施に要する知識とノウハウが担当部署に蓄積されるようになる。

提案された組織は、官房局とサービス提供機能を持つ 4 つのセンター: 顧客サービス・センター、輸出振興センター、輸出情報センター、製品センター、専門機関(*Balai Besar*)であるインドネシア貿易研修センター(IETC)から構成される。

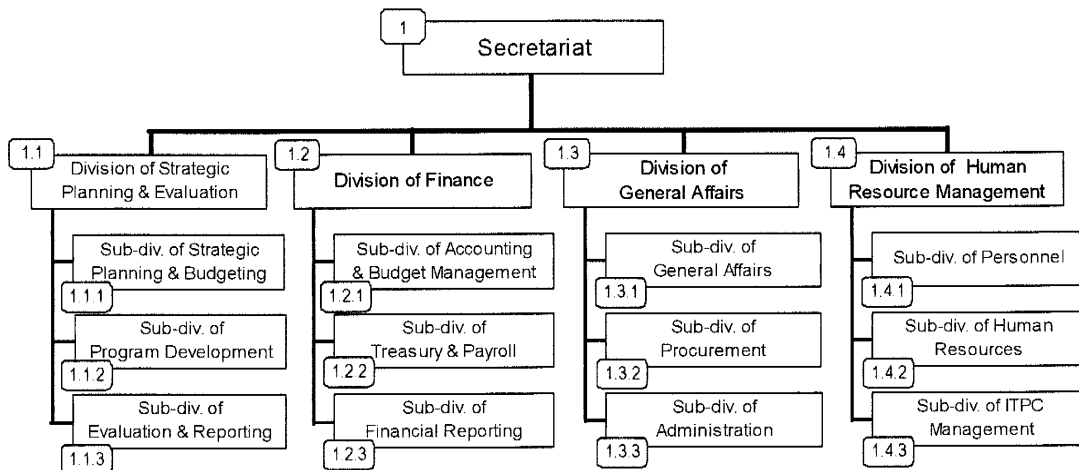
上述のとおり、提案された組織体制は各サービスへの特化と知識・ノウハウの蓄積が可能となるという利点がある。しかしながら、この組織体制が効果を最大限に発揮するには、各部署が緊密に調整とコミュニケーションを今以上にはかることが肝要となる。

図 6.3-1 提案された NAFED の新組織体制



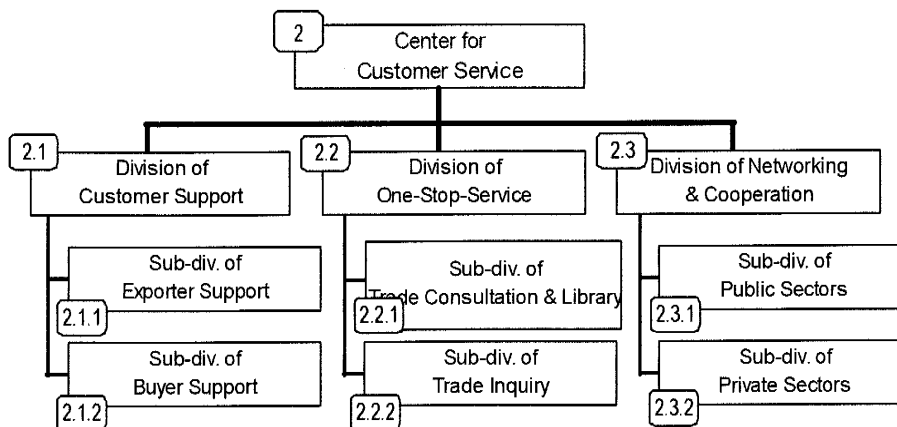
出所: JICA 調査団

図 6.3-2 提案された官房局の組織体制



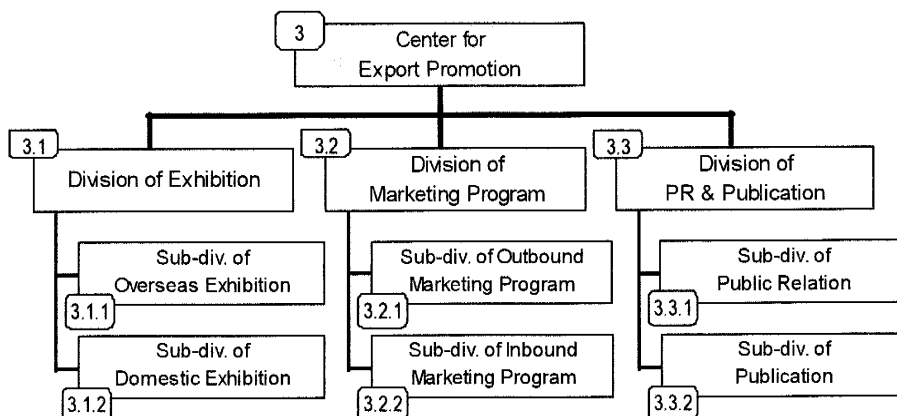
出所: JICA 調査団

図 6.3-3 提案された顧客サービス・センターの組織体制



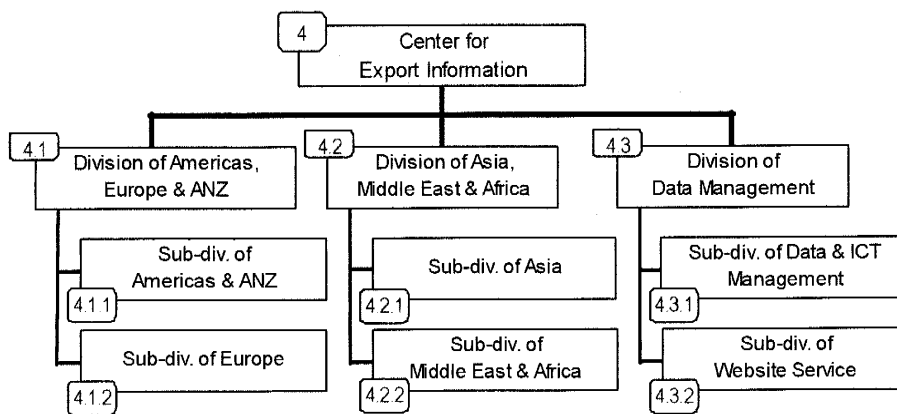
出所: JICA 調査団

図 6.3-4 提案された輸出振興センターの組織体制



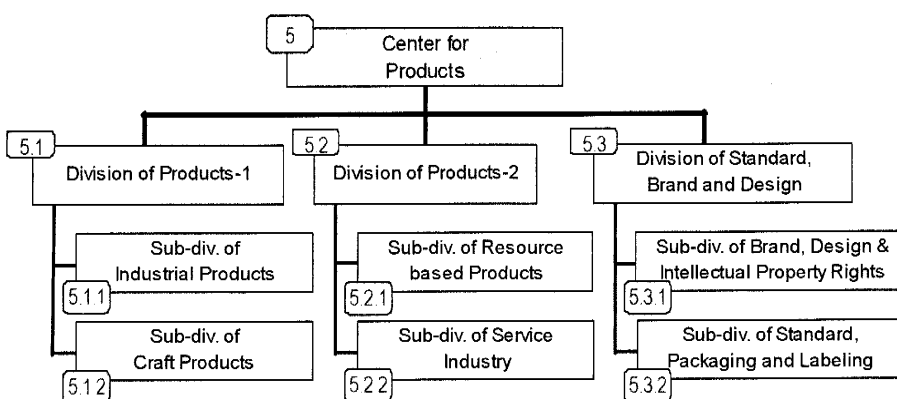
出所: JICA 調査団

図 6.3-5 提案された輸出情報センターの組織体制



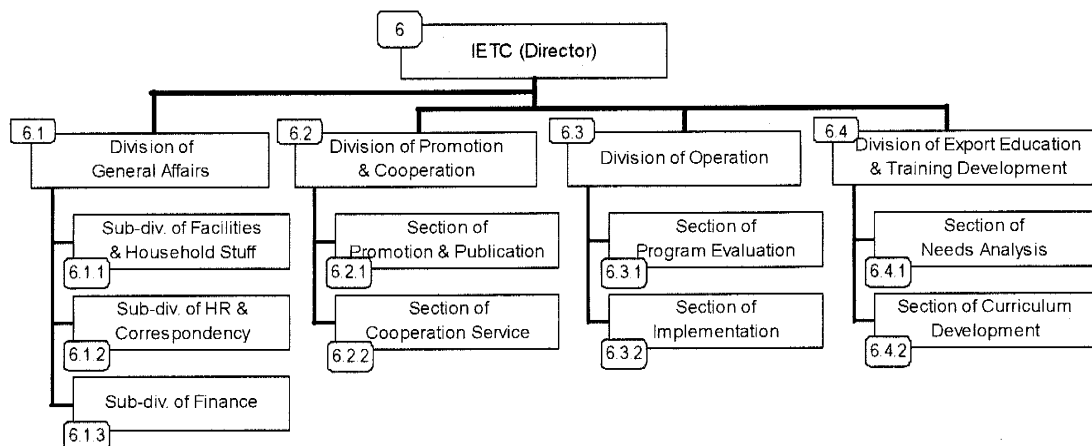
出所: JICA 調査団

図 6.3-6 提案された製品センターの組織体制



出所: JICA 調査団

図 6.3-7 IETC の組織体制(変更なし)



出所: JICA 調査団

6.3.2 新組織におけるタスク・デスクリプション

提案された組織体制における各部署の業務については下表ならびに附属に詳述する。さらに新組織では、現行の NAFED プログラム・活動をどの部署が担当するかを示す表を用意した。

(1) 顧客サービス・センター

顧客サービス・センターの設置で個々の輸出業者(海外の輸入業者も)の抱えるニーズや問い合わせへの対応をはかる。当センターは、バイヤーからの引き合い、輸出業者からの問い合わせを受け付け、他部署の協力を得ながら、その対応にあたる。とくに、インドネシアの輸出業者と海外バイヤーのマッチング支援の提供が重要な役割となる。センター内にはカスタマー・デスクが設けられ、ワン・ストップ・サービス・センターとして機能する。輸出業者か海外バイヤーかを問わず、誰でも自由にアクセスでき、NAFED のサービスについてのガイダンスを受けることが可能となる。同センターでは、他政府機関(関係省庁、地方政府)、金融や貿易に関係する民間サービス機関との連携を進める業務も行う。

(2) 輸出振興センター

輸出振興センターは、海外および国内での貿易見本市、貿易ミッション、その他新たな海外マーケティング活動の実施にあたる。同センターでは PR 活動や出版に関する業務も行う。

(3) 輸出情報センター

輸出情報センターは、海外市場に関する情報・データ収集・分析・調査活動を行い、係る情報・データの提供機能を持つ。同センターは基本的に市場別に課が分かれ、データ管理課は収集・集積された情報・データを情報通信技術 (ICT) の積極活用によって管理し、ウェブサイト・サービスの提供にも責任を有する。

(4) 製品センター

製品センターは、国内産業、製品とサービスに関する海外・国内情報を収集・分析すると同時に、主要な産業協会(業界団体)との定期連絡協議を保ち、その輸出振興活動上のニーズを汲み取り、産業協

会向けの輸出振興戦略とプログラムの策定にあたる。同センターはまた、中小企業のデザインおよびブランド開発支援のための情報提供(製品規格、知的財産権を含む)、コンサルティングなどを行う。

(5) 官房局

官房局は、トレード・エキスポなどの見本市業務を担当しないようにすることが望ましい。官房局は、計画策定、評価、総合調整、人事、人材育成、財務・会計、その他総務業務に集中すべきである。

(6) インドネシア貿易研修センター(IETC)

IETC の組織体制と機能は現行どおりとする。

(7) インドネシア貿易振興センター(ITPCs)

NAFED の海外における存在感の弱さを考慮すれば、ITPCs を NAFED の直轄のもとに組織化すべきである。これにより海外での市場開拓支援と情報収集・分析活動を活発化させ、NAFED の輸出振興活動との連携強化をはかる。新組織では、官房局のなかに ITPC 管理班を設置し、NAFED 各部署と ITPCs のリエゾン役も担うこととなる。

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

センター・課・班	業務
1. 官房局	下記の監督と調整にあたる; - 業務全般に関する計画策定、モニタリングおよび評価 - 全部署に対する組織制度、総務、人事、財務に関する事項
1.1 戦略計画・評価課	下記に責任を持つ; - 事業戦略、年間運営計画と予算、新規事業計画の策定 - 組織・制度の開発および改善 - 業務全般に関するモニタリング、評価および報告
1.2 財務課	下記に責任を持つ; - 会計、経理、資金管理、給与、歳出に関するモニタリングおよび報告
1.3 総務課	下記に責任を持つ; - 内部規定、規則、手続きの策定、および総務に関する事項 - 備品管理、営繕に関する事項手続 - 通信事務、および文書管理
1.4 人事課	下記に責任を持つ; - 人事に関する事項 - 人材育成計画の策定および実施 - ITPC の運営管理
2. 顧客サービス・センター	下記事項の監督と調整にあたる; - 輸出業者、バイヤー、関係機関など個々の利用者に対する支援サービスの提供 - 関連機関との協力・連携に係る活動
2.1 顧客サポート課	下記に責任を持つ; - 個々の輸出業者に対する支援、およびマーケティング支援事業の企画 - 海外バイヤーに対する支援、および輸出業者と製品の発掘 - 輸出業者および海外バイヤーのプロファイル・データの収集・管理
2.2 ワン・ストップ・サービス課	下記に責任を持つ; - 貿易相談(コンサルティング)、および引き合い・斡旋支援に関する窓口業務 - 図書館サービスの運営
2.3 ネットワーキング・連携課	下記に責任を持つ; - 輸出振興に向けた政府・民間機関との協力・連携活動 - 中央・地方政府、ドナー機関との協力プログラムの実施

3. 輸出振興センター	下記の監督と調整にあたる; - 輸出振興および市場開発に関する事業 - PR活動および出版事業
3.1 展示課	下記に責任を持つ; - 海外貿易見本市事業 - 国内貿易見本市事業
3.2 マーケティング・プログラム課	下記に責任を持つ; - 貿易ミッションおよびその他市場開発支援事業(国内外)
3.3 PR/出版課	下記に責任を持つ; - PR活動 - 海外市場および輸出に関連する情報の出版事業
4. 輸出情報センター	下記の監督と調整にあたる; - 市場情報サービス、市場調査・研究活動 - 情報・データの管理ならびにウェブサイト・サービス
4.1 アメリカ・欧州・オセアニア課	下記に責任を持つ; - アメリカ、欧州、オセアニア地域に関する市場情報サービス - アメリカ、欧州、オセアニア地域を対象とする市場調査・地域研究活動
4.2 アジア・中東・アフリカ課	下記に責任を持つ; - アジア、中東、アフリカ地域に関する市場情報サービス - アジア、中東、アフリカ地域を対象とする市場調査・地域研究活動
4.3 データ管理課	下記に責任を持つ; - 貿易および海外市場に関する一般情報の収集・加工 - 情報通信技術の活用とデータベースの運営管理 - ウェブサイト・サービス
5. 製品センター	下記の監督と調整にあたる; - 産品・業界調査、産品・業界別輸出振興戦略の策定 - デザイン/ブランド振興活動 - デザイン/ブランド、製品規格、知的財産権に関するデータ収集および提供
5.1 製品第1課	下記事項に責任を持つ; - 工業製品、手工芸品に関する情報・データの収集および分析 - 工業製品、手工芸品に関する輸出振興戦略の策定 - 工業製品、手工芸品の海外市場向け適応支援
5.2 製品第2課	下記事項に責任を持つ; - 資源ベース産品、サービス産業に関する情報・データの収集および分析 - 資源ベース産品、サービス産業に関する輸出振興戦略の策定 - 資源ベース産品、サービス産業の海外市場向け適応支援
5.3 規格・ブランド・デザイン課	下記に責任を持つ; - 海外の製品規格、デザイン/ブランド関連情報の収集、分析および提供 - ブランド/デザイン開発と知的財産権に関する啓蒙活動 - 輸出振興に向けたブランド/デザイン開発支援活動
6. IETC	現行どおり。
6.1-4 全課	現行どおり。

出所: JICA 調査団

表 6.3-2 新組織における NAFED 既存プログラムの担当部署

新組織におけるセンター・課・班		現行のプログラム・活動
1. 官房局		
1.1 戦略計画・評価課	1.1.1 戦略計画・予算班	- コーディネーション・フォーラム (RETPCs、Dinas 向け) (他部署と協働)
	1.1.2 業務開発班	- RETPC の監督 - 広報渉外・プレスリリースの作成 - タスクフォースの設置管理 - NAFED 共通ブローシャの印刷作成
	1.1.3 モニタリング・評価・報告班	- 業務の評価・報告

1.2 財務課	-	-	- 財務・会計事務の改善プログラム
1.3 総務課	-	-	- 施設・設備の改善プログラム
1.4 人事課	1.4.1	人事班	- 人的資源管理プログラム
	1.4.2	人材育成班	
	1.4.3	ITPC 管理班	- ITPC の管理・開設 - コーディネーション・フォーラム (ITPCs 向け) (他部署と協働)
2. 顧客サービスセンター Center for Customer Services			- 個々の顧客への対応サービス (パイロット事業)
2.1 顧客サポート課	2.1.1	輸出業者サポート班	- 有望中小輸出業者企業の発掘 (フォーラム、訪問、選定、データベース、フォローアップ) - 輸出業者 (サプライヤー) リストの管理 - プリマニヤルタ表彰 (他部署と協働) - 常設展示
	2.1.2	バイヤー・サポート班	- 海外バイヤー向けサービス (引き合い) - バイヤー・リストの管理 - マッチング (斡旋) 支援 - 来訪ミッション対応 (他部署と協働)
2.2 ワン・ストップ・サービス課	2.2.1	貿易相談・図書館班	- カスタマー・デスクの運営 - ビジネス・貿易コンサルテーション - 図書館管理
	2.2.2	引き合い・斡旋サポート班	- 売買照会サービス - 貿易引き合い対応
2.3 ネットワーキング・連携課	2.3.1	官公庁連携班	- RETPC に対する支援 - RETPC と海外市場のテレビ会議 (他部署と協働) - 外国政府機関との協力プログラム (他部署と協働) - 他機関主催による貿易見本市への支援 (他部署と協働) - コーディネーション・フォーラム (RETPCs、DINAS 向け) (他部署と協働)
	2.3.2	民間機関連携班	- 民間機関との協力・連携プログラム (他部署と協働) - 他機関主催による貿易見本市への支援 (他部署と協働) - 他貿易振興機関との協力による製品開発 (他部署と協働)
3. 輸出振興センター			
3.1 展示課	3.1.1	海外展示班	- 海外貿易見本市事業
	3.1.2	国内展示班	- インドネシア・トレード・エキスポ - スパ製品見本市 - 他機関主催による貿易見本市への支援 (他部署と協働)
3.2 マーケティング・プログラム課	3.2.1	対外マーケティング・プログラム班	- 貿易ミッション事業 - マーケティング・ミッション事業 (パイロット事業) - 小売店向けインドネシアン・ウィーク事業
	3.2.2	対内マーケティング・プログラム班	- 来訪ミッション対応 (他部署と協働) - マーケティング・ポイント開発
3.3 PR/出版課	3.3.1	PR 班	- 貿易振興事業に関する PR
	3.3.2	出版班	- 印刷・出版 (Export News、貿易振興事業の冊子・プロシユア) - 印刷・出版 (海外市場情報)
4. 輸出情報センター			- RETPCs と海外市場間のテレビ会議サービス (他部署と協働)
4.1 アメリカ・欧州・オセアニア課	4.1.1	アメリカ・オセアニア班	- 該当市場に関する調査活動
	4.1.2	欧州班	
4.2 アジア・中東・アフリカ課	4.2.1	アジア班	- 該当市場に関する調査活動
	4.2.2	中東・アフリカ班	
4.3 データ管理課	4.3.1	データ・ICT 管理班	- データベース、イントラネットを含む情報ネットワーク・システムの維持管理 - データベースの内容更新 (情報は他部署より提供)

	4.3.2	ウェブサイト・サービス班	- バーチャル展示サイト - ウェブサイトの開発・維持
5. 製品センター			- 貿易振興機関との協力による製品開発支援(他部署と協働)
5.1 製品第1課	5.1.1	工業製品班	- 輸出ダイアログ(産品別輸出振興戦略の策定)(パイロット事業) - 該当産品のクラスター振興事業
	5.1.2	手工芸品班	
5.2 製品第2課	5.2.1	資源ベース産品班	
	5.2.2	サービス産業班	
5.3 規格・ブランド・デザイン課	5.3.1	ブランド・デザイン・知財権班	- インドネシア・グッド・デザイン・セレクション事業 - デザイン・セミナー／クリニック事業(パイロット事業) - インドネシア・デザイン・パワー(IDP)事業
	5.3.2	規格・パッケージング・ラベリング班	
6. インドネシア貿易研修センター(IETC)			- 有望輸出業者の発掘(研修部分)

出所: JICA 調査団

6.4 NAFED の機能強化に向けた戦略と方策

6.4.1 概要

NAFED の 5 つのサービス／機能について、調査団はその強化に向けた戦略と必要な方策を提言する。提案される方策は、改革の計画、組織制度の構築、能力の向上、ネットワーキング・連携の強化、サービスの改善の 5 つの領域に分類される。提言の内容は次項以降に詳述する。

NAFED の 5 つのサービス／機能に対する必要な方策提言

市場情報サービス

改革の計画

- 既存情報と関連サービスの評価(短期)

組織制度の構築

- 情報・データの加工・管理ユニットの設置(短期)
- 全組織的な情報・データ収集システムの構築(短期)
- 全職員へのパソコンの提供とイントラネットの整備(短期)
- ITPCs などとのイントラ・ネットワークの構築(中長期)

能力の向上

- 情報・データソースの拡充(短期)
- 輸出業者(サプライヤー)リストの改善(短期)
- 市場調査・分析に関する専門性の強化(中長期)

サービスの改善

- ウェブサイト・サービスの再構築(短期)
- 貿易ガイドブックの発刊(短期)
- 中小企業の指導に関わる政府機関職員への IT トレーニングの提供(中長期)

輸出振興サービス

組織制度の構築

- ワン・ストップ顧客サービスの設置(短期)
- 産品別組織の設置(短期)
- ITPCs との強固な協力体制の確立(短期)

能力の向上

- 輸出コンサルティング能力の改善(中長期)

サービスの改善

- 会員制度の設立(短期)
- 貿易見本市事業の効率化と実務性の重視(短期)
- 実務性を重視した貿易ミッションの派遣(短期)
- 利用者が親しみ易くかつ実務性の高いウェブサイトの構築(短期)
- 製品・業界ごとの輸出振興戦略の策定(短期)

製品開発(ブランド/デザイン振興)サービス

組織制度の構築

- ブランド/デザイン振興の専従ユニットの設置(短期)

能力の向上

- ブランド/デザイン開発に関する基礎知識の習得(短期)

ネットワーキング・連携の強化

- 関連支援機関との協力・連携体制の強化(短期)

サービスの改善

- 貿易見本市を通じた優れたデザイン製品の紹介(短期)
- 中小企業に対するブランド/デザイン開発に対する意識啓蒙(短期)
- ブランド/デザイン開発の成功事例およびデザイン情報の収集と普及(短期)
- 中小企業によるブランド/デザイン開発に対するファシリテーション支援(中長期)

輸出研修サービス

能力の向上

- 輸出研修を通じたコンサルティング・ノウハウの蓄積(中長期)

ネットワーキング・連携の強化

- RETPCs と地方政府商工局(Dinas)との一層の連携構築(中長期)

サービスの改善

- 有望輸出業者の育成に向けたより活発な輸出研修の活用(短期)
- NAFED 職員に対する研修(短期)
- 輸出業者が必要とする支援内容の発掘(短期)

ネットワーキングと連携強化

ネットワーキング・連携の強化

- 主要な民間プレイヤーとの相互パートナーシップ(短期)
- 関係省庁間での調整(短期)
- 外部機関との連携強化(短期)
- 地方政府とのアウトリーチ強化に向けたパートナーシップ(中長期)
- 国民とのネットワーキング(中長期)

6.4.2 市場情報サービス

(1) 戦略

市場情報・データの収集と分析は NAFED の活動全ての基礎となる。NAFED のサービスおよび機能を強化するうえで、市場情報・データの収集力と分析力の強化は喫緊の課題である。従って、以下の方策を速やかに実行に移すべきであるとする。

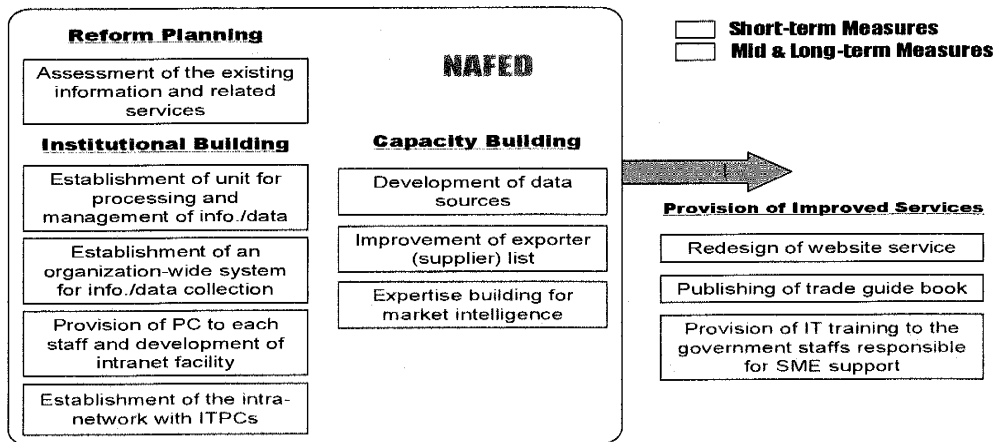
- i) 市場情報サービスに従事する職員を充分手当ですること
- ii) 基本的な市場情報・データを収集し、情報データベースを拡充すること
- iii) 市場情報・データを系統立てて収集・提供できる体制と仕組みを構築すること

情報・データの収集力と分析力を段階的に向上させながら、市場情報サービスを拡充することが現実的である。仕事に対する受け身および指示待ちの姿勢を変革するためにも、最も必要かつ緊急に対処すべきは、NAFED の市場情報サービスに対する利用者の評価を真摯に受け止めることにある。

その他輸出振興機関とのベンチマーク調査結果は、NAFED の市場情報サービスがこれら機関と比べて劣っていることを示している。NAFED のウェブサイトや図書室の利用者数は他の輸出振興機関と比べて圧倒的に少なく、ウェブサイトの利用頻度も極めて低い。ウェブサイトの内容を見ても充実しているとは言えない。NAFED の市場情報サービスに対する評価の低さは、ウェブサイトの内容が適切に更新されおらず、公表される情報に一貫性がないことなどに起因している。

NAFED は市場情報サービスに対する利用者の評価を獲得するため、着実な努力を積み重ねるべきである。とりわけ、情報・データの収集・分析に関する能力強化に焦点を当てて、市場情報サービスの拡充に段階的に取り組むべきである。

図 6.4-1 市場情報サービス強化の方策



出所: JICA 調査団

- (2) 必要な方策
- (a) 短期の方策

以下に1年以内実施すべき短期に採るべき方策を示す。

改革の計画

- a) 既存情報と関連サービスの評価

市場情報サービスに対する利用者のニーズと NAFED の提供内容とのミスマッチを避けるために、NAFED は市場情報サービスに対する利用者のニーズを的確に把握する必要がある。

NAFED の職員は、多かれ少なかれ、多くの制約に関わらず市場情報サービスの分野であらゆる努力を払ってきていると考えている。一方、調査団が複数の業界団体に聴き取りした結果では、NAFED の市場情報サービスはニーズに充分に対応した内容ではないという評価であった。他の貿易振興機関との比較した結果もこれを裏付けている。結果として、利用者は NAFED の市場情報サービスにほとんど関心を持っておらず、NAFED も利用者からのフィードバックが乏しいため市場情報サービスの改善を怠っている。NAFED 自身が利用者に市場情報サービスに対する評価を求めない限り、利用者のニーズを真摯に受け止めることは難しい。

まず NAFED にてタスクフォースを設置し、NAFED の各部署に加えて業界団体からも参加者を募り協議の場を持ち、利用者に対する調査も実施する。協議を重ね民間の評価を共有することで、市場情報サービスを再検討する。

次いで、上記の評価結果にもとづいて、NAFED は現在の市場情報サービスに関する問題点にいかに関組織的に対応するか、利用者ニーズを満たすためにいかなる戦略を講ずるかを検討のうえ明らかにする。

組織制度の構築

b) 情報・データの加工・管理ユニットの設置

市場情報・データの加工・管理を担当するユニットの設置を提言する。NAFED は実用的な市場情報・データを利用者に提供するため新たな情報・データソースを開拓する必要がある。また、十分に活用されていない情報・データソースが複数存在していることもあり、既存の情報・データソースの見直しも必要である。現行の組織では、市場情報・データは各センターによって各々収集され、収集された情報・データが共有されることはない。

まず、関係する部署が市場情報・データの収集、加工、提供のために何をすべきかを明確にする必要がある。関連部署の代表者から成るタスクチームを設置して、検討にあたる。

次いで、現在の人材および設備を考慮したうえで、市場情報・データの統合管理システムを開発する必要がある。重要な点は、NAFED が利用者の評価を高めるために最も適切なシステムが何であるかという点である。収集された情報・データは全ての部署がアクセスできるように、情報・データ加工・管理ユニットに集められ、内容によって分類される。

c) 全組織的な情報・データ収集システムの構築

市場情報・データの効率的かつ効果的な収集と部署間の情報共有をはかるための、ITPCs を含めた全組織的システムを構築する必要がある。マネジメント職員は組織内の情報・データの流れを監視し、情報共有を促すことが求められる。さらに、ITPCs の市場情報・データの収集・分析の機能を併せて強化すべきである。

d) 全職員へのパソコンの提供とイントラネットの整備

各職員にパソコンを提供し、組織内の情報活用を活性化するためにイントラネットを構築する必要がある。また、情報を取り扱うために IT リテラシーの向上を図るための教育を実施すべきである。

能力の向上

e) 情報・データソースの拡充

NAFED が利用者のニーズに合った情報を提供できるようにするため、情報・データソースを拡充改善する必要がある。グローバル化と急速な事業環境の変化のために利用者のニーズは高度化し、かつ多種多様になっている。調査団の理解では、NAFED の既存の情報・データソースだけでは、利用者の要求に対応できないことは明らかである。

状況を改善するためには、まず NAFED が所有する情報・データ(例えば、貿易統計、IPTCs から報告される市場情報、輸出業者のリスト、引き合い記録、貿易ミッションや見本市の記録など)を利用頻度、有用性の視点から再整理する必要がある。これは、現在の情報・データソースで利用者のニーズをどの程度満足させるかを明らかにすることを目的とする。

次いで、NAFED の内部リソースと利用者ニーズのギャップにもとづいて、情報・データソースの拡充計画を検討する。これには潜在的な情報・データソースの有無、それらをいかに収集するかの検討も含まれる。

データソースには統計機関および主要調査機関からのデータだけではなく、利用者担当窓口からのデータ、NAFED の職員が参加したセミナーで得たデータも含まれる。特に後者は実用的な情報を提供してくれることが多い。

f) 輸出業者(サプライヤー)リストの改善

輸出業者(サプライヤー)リストについては、現在のものは殆ど利用価値がなく、改善が必要である。NAFED は不定期に既存および潜在的な輸出業者にコンタクトし、データを収集・更新のうえ、リストの追加拡充に努めている。しかしながら、リストに記載されている輸出業者の数は他の輸出振興機関と比較してあまりにも少ない。さらに、データが不正確という問題がある。従って、輸出業者リストを拡充し、魅力ある情報サービスの提供に資するために以下に挙げる方策を講じる必要がある。

- 輸出業者リストには NAFED のサービスを受けるに適格な企業を登録する。
- NAFED 職員による有望輸出業者への訪問をより活発化する。
- 商工会議所および業界団体との連携を強化し、輸出業者リストへの登録を促す。
- 輸出業者リストの記載データを見直し、バイヤーにとって魅力的な内容にする。

サービスの改善

g) ウェブサイト・サービスの再構築

ウェブサイトは実質的に NAFED の窓口でもある。従って、実用的かつ信頼性の高いウェブサイト・サービスを提供することは、NAFED にとって避けてはとおれない課題である。ウェブサイトの運用が不適切であると、NAFED の信頼を損なうことになりかねない。ウェブサイト・サービスの見直しと再構築は急務である。ウェブサイトの再構築にあたっては、コンテンツを充実化させ、かつ実用性を高め、掲載する情報・データを増やすことが肝要である。同時に、利便性の向上も求められる。さらに、以下の点を検討する必要がある。

- i) 関連部署との連携のあり方を含めた掲載する情報・データのメンテナンス・システム
 - ii) 情報・データ更新の可能性と持続性
 - iii) ウェブサイトの利用状況のモニタリングとフィードバックの記録および反映
- h) 貿易ガイドブックの発刊

輸出手続、輸出マーケティング、海外市場などに関してインドネシア語のガイドブック発刊に対するニーズはある。IETC はこうしたガイドブックの作成について経験とリソースを持っている。貿易ガイドブックの発刊は、NAFED のプレゼンス向上にも貢献する。

なお、各種刊行物の発刊については、NAFED は出版物の刊行に責任を負う委員会を設置することが望ましい。委員会は刊行物に対するニーズを把握し、具体的な刊行物の種類・テーマ、発刊スケジュールなどを協議のうえ決定する。

(b) 中長期の方策

組織制度の構築

a) ITPCs などとのイントラ・ネットワークの構築

長期的には、NAFED 本部と海外事務所である ITPCs、IETC、RETPCs とを結ぶイントラ・ネットワークの構築が必要となるであろう。情報化時代にあつて、やり取りされる情報の量はますます増加することが予想される。将来的に NAFED と ITPCs の間の情報共有は、ITPCs による市場情報・データの収集分析活動の強化の結果、拡大されよう。イントラ・ネットワークは、情報・データの利用者から要求があった場合に、迅速かつ確実に提供するためのツールとして機能する。

能力の向上

b) 市場調査・分析に関する専門性の強化

NAFED としては、さらに付加価値の高い情報サービスを提供するために市場調査・分析（マーケット・インテリジェンス）に必要な能力を身に着けることが望ましい。市場調査・分析活動を充実化させることで、NAFED の重要性をさらに高めることが可能である。

NAFED は、蓄積した情報・データを最大限に活用して海外市場の動向を分析し、輸出業者に対して適切な分析結果を迅速に提供できるよう努めなければならない。ところが、こうした業務が遂行できる能力のある職員は極めて少なく、トレーニングの機会も限られた人数の若い職員だけに提供されている。方策としては、まず収集情報・データの加工処理に慣れることから初め、段階的に市場調査・分析の能力を蓄積していく必要がある。そして、新規採用の職員を含めた若い職員の多くトレーニング機会を提供することが必要である。市場調査・分析は若手職員が経験しておいた方がよい必要不可欠な能力と考えられる。

さらに、市場調査・分析の内容および(または)目的は、産業界のニーズを反映していることが極めて肝要である。市場調査・分析を担当する部署と産業界とのコミュニケーションを担当する部署とは密接な関係を保つことが求められる。

サービスの改善

c) 中小企業の指導に関わる政府機関職員への ITトレーニングの提供

中小輸出業者に NAFED のウェブサイトへのアクセスを促し、NAFED の市場情報サービスに対する認知度を向上させるにあたり、中小企業の指導に関わる政府機関職員に ITトレーニングを施すことも有用であると考ええる。

NAFED のプログラムをより効果的に実施するには、輸出業者による正しい認知を得なければならないが、特に地方部での認知度が低いのが実情である。この状況を改善しなければ、NAFED がそのプログラムを全国的に展開していく際の障害となる。認知度が低い要因としては、NAFED が地方に直接の出先機関を持っていないことも挙げられる。

NAFED の市場情報サービスを広く普及させる手段として、地方政府の職員で中小輸出業者に対する支援活動に当たっている職員に、ITトレーニングの機会を提供することも考えられる。政府職員がウェブサイトの市場情報をどのように取り扱うか、輸出振興におけるインターネットの有用性を理解すれば、中小輸出業者による IT 活用への働きかけも進むものと思われる。

6.4.3 輸出振興サービス

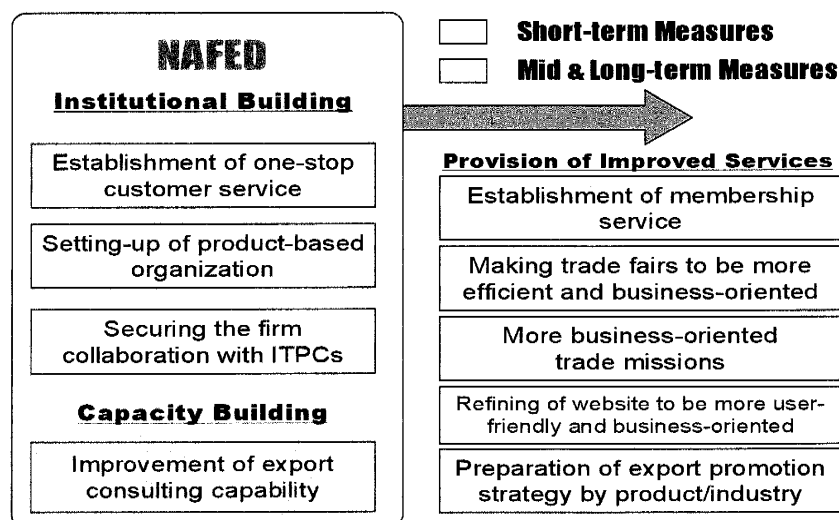
(1) 戦略

輸出振興サービスの現状を分析した結果、輸出振興に対する基本的な姿勢の変革が必要であることが確認された。

輸出振興活動に対する次のような新しいアプローチの導入ないしは補強が強く推奨される。すなわち、i) 利用者のアクセスのし易さに配慮した顧客指向アプローチ、ii) 実務指向的な業務実施方法、iii) 職務遂行に焦点を当てた効率志向的アプローチ、iv) 分析的アプローチ、v) 蓄積された経験の力、である。

輸出振興活動を拡充するためには、優先的活動に焦点を絞ることが重要である。現在 NAFED は種々の活動に手を染めているが、これといって目立った業績を上げている分野は存在しない。そうした状況で、近い将来急激な職員数の減少という事態に直面することから、NAFED としては優先分野を注意深く選ぶ必要があり、その活動を合理化する必要に迫られている。NAFED としてはインドネシアの輸出業者と海外バイヤーとの間のマッチング支援サービスに重点を置くべきであると考えられる。

図 6.4-2 輸出振興サービス強化の方策



出所: JICA 調査団

(2) 必要な方策

(a) 短期の方策

組織制度の構築

a) ワン・ストップ顧客サービスの設置

統合的な輸出相談ユニットの設立が推奨される。バイヤー・レセプション・デスク(BRD)とインクワイアリー対応ユニットも1つの課として統合し、固定的な執務スペースを与え、顧客に開かれた場所とする¹。こうすることによって、いつでも誰に対してでも開かれた統合的な輸出振興サービスである「ワン・ストップ顧客サービス」を提供し得ることになる。この活動を通じてNAFEDは顧客(海外バイヤーおよび輸出業者)により近い位置を確保し、彼らの取引成約に寄与することになる。

b) 産品別組織の設置

NAFED内における製品ベースの専門的知識を拡充・深化するために、製品別組織の設置が推奨される。現在の組織では個別産品別の対応が可能なユニットが3つの市場開発センターに分散されたまま設置されており、各主要製品の専門的知識の集積を阻害している。

c) ITPCsとの強固な協力体制の確立

ITPCsの活動はより実務指向なものになる必要がある。サンプルを使ってカスタマイズされた市場調査や注文仕様の市場情報収集などの民間セクターの要求に応じるサービスを実施するべきである。これらのサービスに要する費用はそれぞれのサービスの対して課される報酬によって回収されることとなる。

¹ 提言されている班は現在のミニ展示場のある場所に設置することを推奨する。一方ミニ展示場は廃止、ないしは縮小する。図書室も同一場所へ移動。

ITPCs の輸出振興活動を効率的・効果的なものにするために、活動手順、NAFED 本部と ITPC 間の情報の流し方、予算化の方法、業績評価を含む標準業務モデルを再検討することが必要である。ITPC 職員の派遣前研修も重要である。派遣を予定されている職員を別途提案している「ワンストップ顧客サービス」のデスク担当として一時的に任命することも有用である。

サービスの改善

d) 会員制度の設立

NAFED が抱える深刻な問題の一つは、利用者(中小輸出業者)と NAFED の間の地理的、心理的な距離である。

この問題を解決するために会員制度の導入が推奨される。この会員制度は NAFED により、自由参加・無料ベースで運営される。会員企業との密接なコミュニケーションを通じて NAFED が企業の真の問題点を把握することが可能となるとともに、会員企業の要求に応えることも出来るようになる。このような相互作用が、NAFED 職員に実務指向的な考え方を育成することになる。

NAFED 会員企業との相互作用や協力を得ることによって、NAFED としても実現可能な新しい輸出振興活動のプログラムを開発できる可能性も含んでいる。IETC の同窓会組織を中心に当初の会員を募ることが望ましい。会員制度が拡充されるに従い、他の中小事業者も会員に勧誘すべきである。

e) 貿易見本市事業の効率化と実務性の重視

参加すべき海外貿易見本市の選定に当たっては、NAFED は新規市場開拓のためにより戦略的なアプローチを取ることが推奨される。

貿易見本市の選定

市場および業界情報の収集活動をより実務的で洗練されたものにする必要がある。情報は横断的に多部門間で分析されなければならない。

出展企業の選定

海外見本市への出展企業の選定をより透明化し、公平な機会を適格企業に保証すべきである。

優秀インドネシア製品の振興

インドネシア・ブランドのイメージ向上と評価の改善をはかるために、海外貿易見本市においては、NAFED はその展示ブースにおいて、インドネシアの紹介情報とともに、優秀なインドネシア製品の展示を行うべきである。

補助金制度の見直し

小規模企業へより多くの機会を与えるために、企業の規模に応じて総参加費用の 0~100%を補助する傾斜補助金制度を導入して、現在の補助制度の見直しを図る必要がある。

f) 実務性を重視した貿易ミッションの派遣

現在の貿易ミッション派遣制度はより実務性の高い、かつ各商品に対応する形態に変える必要がある。ミッション派遣期間中の B to B のための協議と対話の機会を増やすことが求められる。現状の貿易ミッションでは、大企業が製造する複数の製品を対象に据えているという指摘がある。NAFED に対しては、特定商品の海外販売を狙っている中小輸出業者のミッションへの参加機会の提供を増やすことが期待される。こうした実務指向型ミッションの準備と組織化のためには、NAFED は ITPCs との調整・協力体制の強化を図る必要がある。

g) 利用者が親しみ易くかつ実務性の高いウェブサイトの構築

NAFED のウェブサイトを、海外バイヤーから見てもっと魅力的なものとする必要がある。インドネシアのサプライヤーと製品に関するより実務的な情報を掲載すべきであり、また他の有用なサイトともリンクされるべきである。ポイントは多忙なビジネスマンの目を如何にとらえるかという点にある。そのためには掲載されるデータの量と質は決定的に重要である。

NAFED のバーチャル展示サイト (Virtual Exhibition) の現在のコンテンツはバイヤーにとって魅力的でもなければ実務的でもない。掲載されている製品とサプライヤーの数をもっと増やすべきであり、製品の写真はより洗練されたものに変えなければ、潜在的なバイヤーは製品を評価することができない状態である。サプライヤーの情報も、企業概要と連絡先情報を完備したものにすべきである。

利用者にとって親しみやすいということは、ウェブサイトを魅力的なものにする際に重要な要素である。苦痛を感じない処理時間を実現するためには、NAFED のインターネット環境を絶えず維持管理し、向上させる必要がある。NAFED 利用者の個人情報も監視システムによる保護を図るべきである。さらにウェブサイトに送付されたインクワイアリー情報も系統的に処理され、より効果的に商談マッチング支援をフォローすることも重要である。

h) 製品・業界ごとの輸出振興戦略の策定

より効果的な輸出振興活動のために、製品や業界毎の輸出振興戦略が策定されることが望ましい。

(b) 中長期の方策

能力の向上

a) 輸出コンサルティング能力の改善

よりカスタマイズされたサービスを提供するには、輸出コンサルティングにおける NAFED 職員の能力や実務家からの要求に対処する技術が改善される必要がある。実地訓練やその他の訓練を通じて、実務家と協働する機会を NAFED 職員に与えるべきであり、そのためには外部専門家との協働を図ることも有用である。

6.4.4 製品開発 (ブランド/デザイン振興) サービス

(1) 戦略

製品開発 (ブランド/デザイン) 支援サービスでは、NAFED は、製品規格、ブランド/デザイン開発に関する情報収集、分析、提供および支援プログラムを以下のとおり提供する。

a) 輸出業者のための輸出デザイン振興

NAFED には、インドネシアの輸出業者と海外市場の間の仲介機関の役割を果たすことが望まれ、主に輸出業者の市場開拓と販売促進への支援サービスを提供する。輸出を促進する場合は、海外市場が受け入れる製品の開発が重要となる。しかし、NAFED が輸出業者の製品開発のためにできることは限られる。通常、企業が新製品を開発する場合は、デザインに加え、生産設備、品質、原材料、調達、マーケティングなどのさまざまな領域の専門知識を持っていない。現在の NAFED には、これら領域に関する専門的知識がない。

海外向けの製品開発を行うためには、その対象となる海外市場のデザイン・トレンドに関する情報の収集が不可欠である。インドネシアの政府機関のなかで、NAFED (ITPCs を含む) は海外市場に最も近い立場にある。輸出におけるデザイン情報の重要性と NAFED の海外市場へのアクセスを考えれば、NAFED は輸出デザイン振興に対する支援サービスを提供しうる最も適切な機関である。なお、IE シンガポール、タイ輸出振興局、マレーシア貿易開発公社などの他 TPO 機関も、デザイン開発の分野で支援プログラムを持っている。

なお、輸出デザイン振興活動には、知的所有権と海外市場での製品企画に関する情報の収集と相談業務も含むものとする。

b) 輸出に適する有望製品の発掘

NAFED は、そのネットワークを通して国内および海外の貿易見本市への出展に適したインドネシア製品の発掘に注力することが望まれる。有望輸出製品の発掘活動は、これまで海外見本市に出展されずに、地域に埋もれている優れたインドネシア製品の発見につながる。そのため、地場産業との継続的なコミュニケーションと各地の地場産業に関する情報の収集が重要となる。

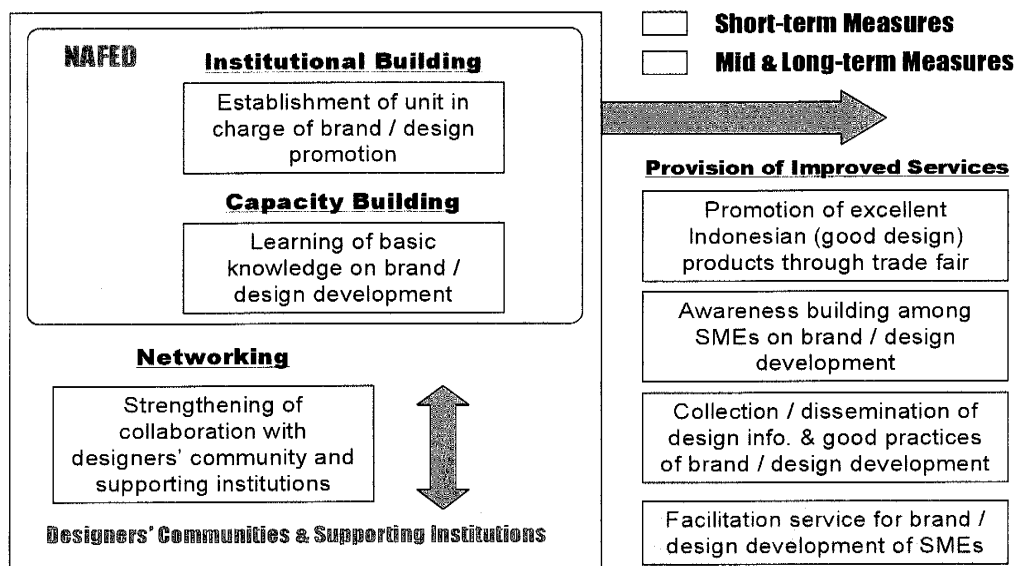
c) デザイン業界との協力・連携

NAFED が輸出デザイン振興活動を展開していくためには、デザイン業界との協力・連携が不可欠である。インドネシアには、インドネシア・デザイン・センター (IDC) などのデザイン支援機関、インテリア、プロダクト、グラフィック、パッケージ、ファッションなど様々な分野のデザイナーの業界団体がある。また、バンドン工科大学 (ITB) などデザイン学部のある教育機関もあり、これまでに多くの卒業生を、産業界、デザイン業界に輩出しているほか、デザイン開発に対する啓蒙活動も行なっている。

d) 製品、包装、ラベリングに関する海外の規則や規格に関する情報の収集および提供

輸出される製品は、輸入業者 (バイヤー) の求める仕様を満たし、輸出先市場の規則や製品規格に従わなければならない。輸出業者が製品を輸出しようとする場合、輸出先市場の関連規格や規則を入手し、製品がそれらの要求・条件を満たしているかを理解しておく必要がある。従って、NAFED が係る海外市場の規則、製品規格、仕様に関する情報を収集し提供することは、輸出業者が輸出向けの製品開発やその製品の市場開拓に取り組むうえで、有用な支援となる。

図 6.4-3 ブランド／デザイン振興サービス強化の方策



出所: JICA 調査団

(2) 必要な方策

(a) 短期の方策

組織制度の構築

a) ブランド／デザイン振興の専従ユニットの設置

NAFED はブランド／デザイン振興活動を効果的に企画・実行するため、専従して担当するユニットを設置することが望ましい。担当ユニットの設置によって、輸出デザイン振興に関する専門的知識・ノウハウの蓄積をはかり、輸出業者により良いサービスの提供が可能となる。

能力の向上

b) ブランド／デザイン開発に関する基礎知識の習得

NAFED がブランド／デザイン開発支援の機能を強化するにあたっては、まずは NAFED 職員がブランド／デザイン開発は海外市場で輸出競争力と製品差別化を得る重要なツールであることを認識することが肝要である。

このため、NAFED 職員を対象に、ブランド／デザイン開発に関する基礎知識を習得する定期的な機会を与え、支援プログラムの企画と実施管理に必要な能力を備えさせることを提言する(係る学習機会を、デザイン・スクールと仮称する)。デザイン・スクールは、講義、ディスカッション、トレーニングおよびワークショップなど様々な形式で開催されるものとし、インストラクターや講師には外部専門家を招いて実施する。

ネットワーキング・連携の強化

c) 関連支援機関との協力・連携体制の強化

NAFED にはデザイン分野の専門職がないので、ブランド／デザイン振興活動を効果的に実

行するためには、デザイン関連支援機関やデザイナー協会など関連業界との協力・連携体制を強化する必要がある。

インドネシア製品の輸出競争力を高めるためには、特徴のある製品を創出することが不可欠である。輸出デザイン振興では、特に工業デザインの改善が第一に挙げられる。インドネシア・デザイン・センター (IDC) やデザイナー協会は、係る分野において支援実績を有しており、十分な専門的知識、スキル、情報を有している。対象となる協力・連携機関は、以下が想定される。

- インドネシア・デザイン・センター (IDC)
- インドネシア・デザイン協議会: メンバーは、グラフィック、プロダクト、インテリア、ファッションおよびパッケージの各デザイナー協会を含む
- バンドン工科大学 (ITB) など製品デザイン学部のある大学機関

サービスの改善

NAFED は中小輸出業者に向けて、少なくとも短期的には、デザイン情報の収集・提供、デザイン開発の重要性に対する意識啓蒙、さらに優れたデザイン製品の紹介を中心に、ブランド／デザイン振興活動を展開していくことが期待される。

d) 貿易見本市を通じた優れたデザイン製品の紹介

貿易見本市の機会を通して、NAFED はインドネシアの特徴を持つ優れたデザインの製品を、NAFED が確保する展示ブースに出展し、インドネシア・ブランドのイメージ向上に努めるべきである。

NAFED は IDC の協力のもと、出展する見本市のコンセプトにあった製品の選定基準の設定と実施体制を確立することが必要である。例えば、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) の製品カテゴリーに、新しく「輸出デザイン製品」のカテゴリーを設けることで、NAFED の輸出振興プログラムと IGDS との間で相乗効果がもたらされる。

さらに、NAFED は国内市場で埋もれている優れたインドネシア製品の存在を調査するために、地方貿易研修振興センター (RETPCs) と地方政府商工局 (Dinas) との協力・連携を強化すべきである。これにより、NAFED は発掘された有望輸出製品を海外貿易見本市に紹介する役割を果たすことができる。

e) 中小企業に対するブランド／デザイン開発に対する意識啓蒙

デザインやブランドの優位性が輸出の成否を決定する重要な要因の 1 つであることへの理解は進んでいても、インドネシアの中小企業 (とくに工業製品の製造業者) に、ブランド／デザイン開発の基本とプロセスに対する理解が進んでおらず、その手本となるべき情報へのアクセスもない。

この点で、NAFED は中小企業におけるブランド／デザイン開発の重要性に対する認識を向上させる取り組みに携わるべきである。そして、ブランド／デザイン開発の基本、標準的な開発プロセスおよび成功事例を、輸出業者 (生産者)、地方政府、デザイン業界および、関連支援機関向けに広く普及するため、デザインに関するセミナーを開催することが望まれる。

さらに、デザイン・クリニックの開催も、輸出業者向けにデザイン開発に具体的な相談サービスを提供する有効な手段であり、これを通じデザイン関連の支援機関が提供するデザイン開発支援策の紹介をはかることも可能である。

f) ブランド／デザイン開発の成功事例およびデザイン情報の収集と普及

インドネシアの中小企業が、海外市場の最新の好みや動向について情報を得ることは容易ではない。NAFEDは少なくとも輸出振興の優先対象産品(10+10プロダクト)について、海外市場のデザイン・トレンドや情報を収集し、中小企業に提供していく取り組みに着手すべきである。インドネシア貿易振興センター(ITPCs)が海外市場のトレンド・ウォッチャーの役割を果たし、収集した情報を定期的にNAFEDに提供することが望まれる。

海外貿易見本市は、NAFEDが最新のデザイン・トレンドを把握でき、情報を収集できる良い機会でもある。とくに、NAFEDが後援する貿易見本市に派遣される職員は、デザイン・トレンドおよび情報をできるかぎり収集し、帰国後は輸出業者にこれを普及すべきである。

さらに、インドネシアの中小企業におけるデザイン開発の成功事例を収集・分析のうえ普及する活動も提案する。収集・分析されるデザイン開発の成功事例は、デザイン導入の経緯、手順と開発プロセス、デザイナーの業務内容およびデザイナーの活用方法などを含み、デザイン開発を指向する中小企業にとって貴重な情報となる。IDCなどと協力して成功事例の収集・分析にあたり、中小企業に向けた「デザイン導入ハンドブック」として刊行、配布することが望まれる。

デザインとそのトレンドに関する情報の収集、デザイン開発の成功事例は、前項にて提言されたセミナーの開催などを通して、定期的に普及していくことが望ましい。

(b) 中長期の方策

サービスの改善

a) 中小企業によるブランド／デザイン開発に対するファシリテーション支援

仮に中小輸出業者が海外市場における製品差別化のための重要なツールの一つとして、ブランド／デザインの開発を認識していても、一般的に彼ら自らではブランド／デザインの開発能力(技術、財政的に)が欠如している。また、いかにデザイナー(およびブランド専門家)を活用するか、その手順や方法を知らない。一方で、インドネシアの職業デザイナー業界は、ブランド／デザイン開発の支援を必要とする中小企業がどこにいるのか探し、中小企業と対価を受けながら協働を進めることに苦慮しているのが実情である。

そこで、中小企業のブランド・デザイン開発を促進するには、NAFEDが中小輸出業者と専門家との仲介支援機能を提供し、具体的に両者のマッチング支援を開始することが望まれる。インドネシアではプロダクト(工業)デザイナーの数はまだ少なく、公的支援を通じて彼らの活躍の機会を創出する意義もあるため、マッチング支援の当初の対象はプロダクト(工業)デザイン開発とすることが望ましい。その後、マッチング支援の対象は、徐々に包装デザインやブランド構築などの他分野へ広げていくものとする。

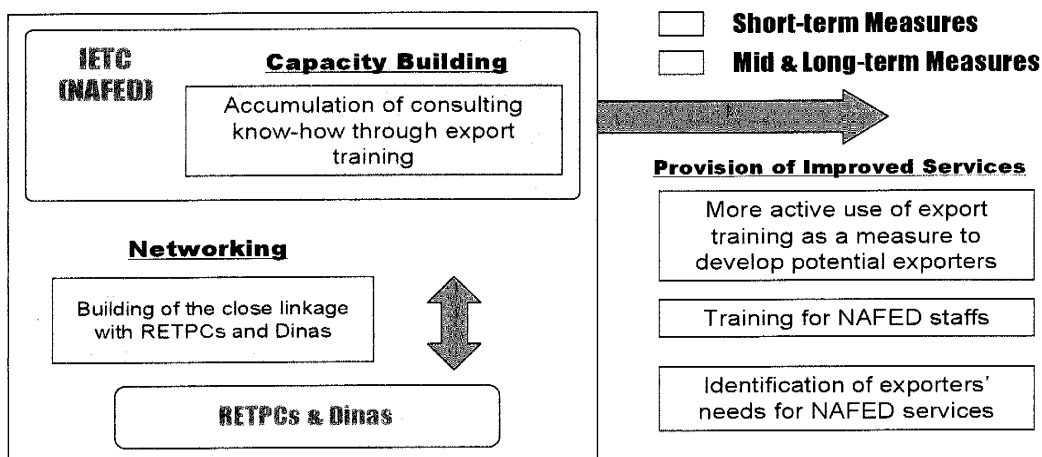
係るマッチング・サービスにおいて、NAFED の仲介で成立するデザイン開発契約(デザイン・サービス料)の一定額を助成するための予算を確保することも考えられる。なお、係るマッチング支援については、デザイナーに関するデータベースの整備、支援事業の PR、サービスの標準手順の準備など事前の準備が多く、NAFED では中長期的に取り組む事業と思われる。

6.4.5 輸出研修サービス

(1) 戦略

IETC はインドネシアにおける貿易研修機関の一つとして、その評価を確立している。今後は IETC が培ってきた専門的知識、経験、外部リソースとのネットワークを、NAFED の輸出振興活動をより良いものとするため戦略的に有効活用していくべきである。

図 6.4-4 輸出研修サービス強化の方策



出所: JICA 調査団

(2) 必要な方策

(a) 短期の対策

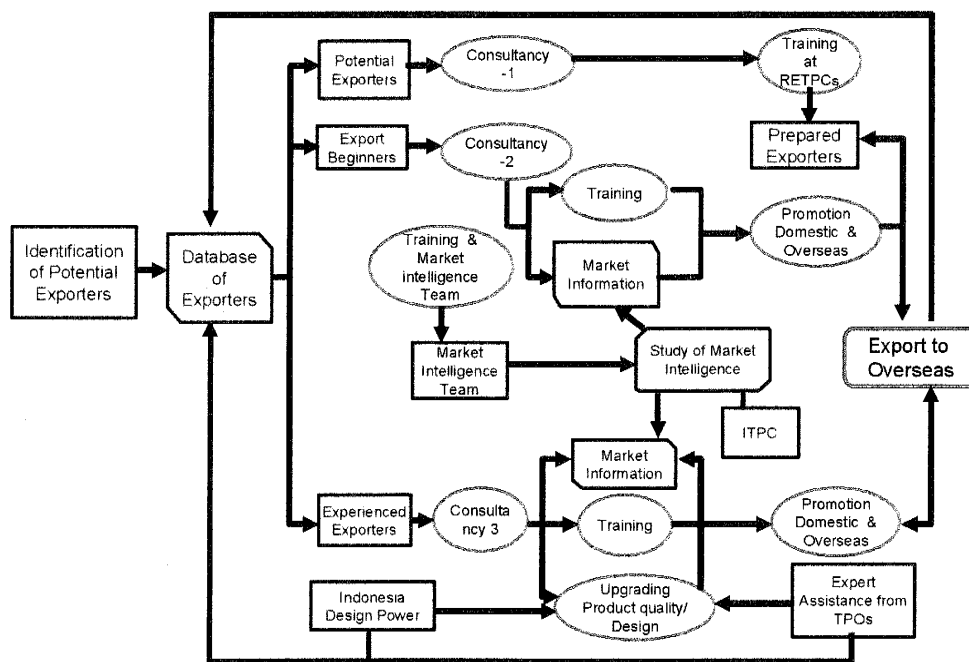
サービスの改善

a) 有望輸出業者の育成に向けたより活発な輸出研修の活用

輸出研修と輸出業者の育成をより戦略的に結び付けるべきである。2007 年のはじめ、NAFED の輸出情報サービス・センター (CEIS) と IETC との間で、輸出業者の能力強化に関する大まかな連携枠組みが検討されている。

IETC は継続的に NAFED と協力のうえ、輸出業者育成のための研修内容を詳細に検討すべきである。一般的な研修内容を適用するだけでは効果的ではない。輸出業者は、潜在的なもの、初心者、熟練者に区分けされ、そのニーズは輸出経験の度合いに応じて異なることを認識すべきである。

図 6.4-5 輸出研修のコンセプト



出所: NAFED

b) NAFED 職員に対する研修

IETC の研修プログラムを NAFED 職員に対する研修に積極的に活用すべきである。後述する研修ニーズに対応する研修プログラムを IETC が検討、準備、提供することが望まれる。

c) 輸出業者が必要とする支援内容の発掘

輸出研修業務の実施を通じて、IETC は受講者が必要とする支援サービスの内容を把握することができる。IETC は抽出したニーズを NAFED の各部署に連絡し、支援サービスの潜在的な受益者の紹介に努めるべきである。有望輸出業者の発掘には、IETC の同窓会組織に加えて、RETPCs が蓄積してきた輸出業者のデータベースを活用することができる。

(b) 中長期の対策

能力の向上

a) 輸出研修を通じたコンサルティング・ノウハウの蓄積

IETC は輸出研修業務を通じて、助言およびコンサルティングに関する専門技能・ノウハウを蓄積することができる。IETC は外部講師やコンサルタントとのネットワークを持っており、これらとの協力・連携により、コンサルティングに関する専門技能とノウハウを強化、蓄積すべきである。

ネットワーキング・連携の強化

b) RETPCs と地方政府商工局 (Dinas) との一層の連携構築

IETC は現在、研修コースの開発、講師派遣、センターの運営などの面で、計 4 か所の RETPCs

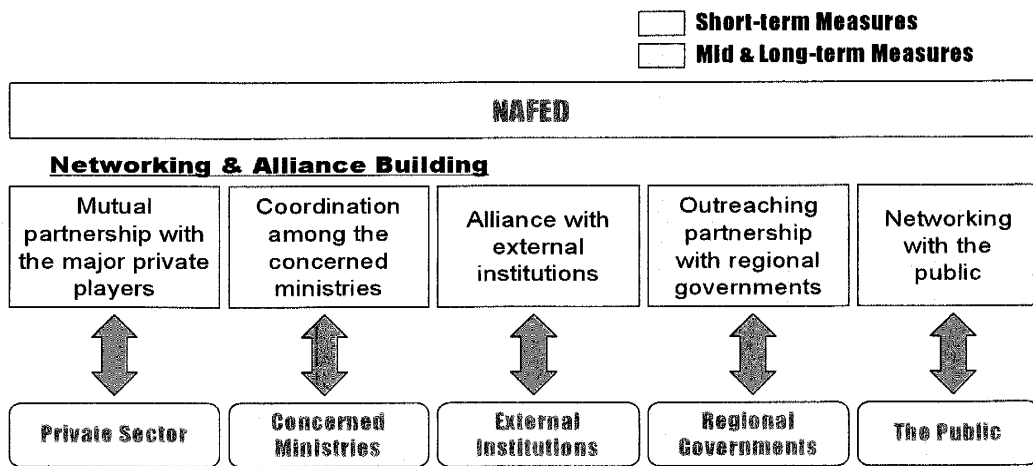
と協力関係にある。IETC は輸出研修の分野で、全国の RETPCs、Dinas 間の調整をはかる役割も期待されている。明確な役割分担を設定したうえ、IETC は積極的にかかる役割を果たすべきである。

6.4.6 ネットワーキングと連携強化

(1) 戦略

近年の TPOs にとって外部機関とのネットワーク構築は、効果的なサービス提供を実現するうえで非常に重要な戦略である。NAFED の置かれている事業環境からも、これは NAFED にも言えることであり、機能強化・改善に向けて外部機関とのネットワーキングと連携の枠組みを整備する必要がある。ネットワーキングの拡充強化を通じて、NAFED はより良い事業環境の創出に努めなければならない。

図 6.4-6 ネットワーキングと連携強化の方策



出所: JICA 調査団

(2) 必要な方策

(a) 短期の方策

ネットワーキング・連携の強化

a) 主要な民間プレイヤーとの相互パートナーシップ

まず第一に、民間セクターとのコミュニケーション・チャンネルを確立し、強化すべきである。NAFED は民間セクターの輸出振興上の個別具体的なニーズを掘り出し、係るニーズを輸出振興プログラムの企画に反映させ、予算化へと繋げることが重要である。

民間セクターとの相互信頼と相互のコミュニケーションを実現し、民間セクターより貴重なインプットを得るためには、NAFED 自身がその業務運営スタイルと行動様式を変える必要がある。さらに重要なことは、NAFED が継続的に民間セクターとの連絡協議・意見交換をはかり、民間からの刺激に浸らされ、ひいては業務運営とサービスの改善に繋げるべきである。

b) 関係省庁間での調整

現状では、他省庁が自らの輸出振興プログラムを手放すことは考えにくく、NAFED がインドネシアで輸出振興業務における唯一の実施機関(サービス・プロバイダー)となることは考えにくい。

従って、輸出政策が打ち出す方針と国家の優先事項に沿った形で、関係省庁間の輸出振興プログラムが調和化されるためには、関係省庁間での調整は引き続き取り組むべき課題と認識される。

この点において、NAFED は商業省とも連携したうえで、関係省庁間の調整活動を主導することが強く期待される。現在、輸出振興プログラムの内容は多岐に亘っているが、関係省庁間の調整をはかるべき最も重要な対象は、貿易見本市(海外ならびに国内とも)に対する支援と貿易ミッションである。

c) 外部機関との連携強化

NAFED は内部に欠けているノウハウとリソースを補完するためにも、外部機関(民間のサービス・プロバイダーを含む)との協力・連携を積極的に押し進めるべきであり、これは包括的かつ総合的な輸出振興サービスを実現するためにも、非常に重要である。NAFED にノウハウとリソースが欠けている輸出関連の支援内容として、特に貿易金融、物流、品質検査が挙げられよう。NAFED には、輸出業者と関係するサービス・プロバイダーとの間を仲介融通するファシリテータの役割を果たすことが期待される。

さらに NAFED は、最近取り組みを開始したグローバル流通・小売り企業との協力・連携を一層拡充強化すべきである。グローバルに展開する流通・小売り企業とのパートナーシップ(商品調達の支援など)を構築することで、NAFED は i) 中小企業の海外市場への進出支援、ii) 海外流通・小売り企業の優良輸出業者/サプライヤーの発掘をより効果的に支援することが可能となる。

(b) 中長期の方策

a) 地方政府とのアウトリーチ強化に向けたパートナーシップ

NAFED は RETPCs(およびそのトレーニング修了生組織)、地方政府商工局、地方商工会議所を含む地方機関とのコンタクトをより戦略的に活性化させることで、地方部でのサービス・アウトリーチとプレゼンスを向上させる必要がある。

地方部でのネットワーク強化は、本調査で提言しているNAFEDの輸出振興メニューの拡充を実現する際に、非常に重要となる。地方政府とのパートナーシップの拡充をはからなければ、現在のNAFEDの内部キャパシティでは、地場輸出業者の潜在的な支援ニーズに真摯に対応することは不可能である。

b) 国民とのネットワーキング

NAFEDのネットワーク拡充の対象は必ずしも政府機関や産業セクターに限定する必要はない。広く国民に対しても輸出の重要性と振興活動に対する意識の向上をはかることで、国民とのネットワークの構築にも努めるべきである。国民の間で広くNAFEDの意義とプレゼンスを得る目的で、将来にわたる取り組みとして位置付ける。

6.5 NAFED の経営管理システムの強化に向けた戦略と方策

(1) 戦略

経営管理システムの刷新および強化に向けた戦略は次のとおりである。

- NAFED を強力なサービス提供機関に変革しうる組織文化を構築する。
- 権限の委譲を進め、内部コミュニケーションを強化することで、プロフェッショナリズムにもとづいた職員の自主性を育む。
- 利用者によって評価されるマネジメント・システムを確立し、ひいては有能な職員の育成を実現して、NAFED のプレゼンスを高める。
- 上記を実現するために、革新的なショック療法と着実な改善策とを併用する。

(2) 必要な方策

(a) 短期の方策

a) トップ・マネジメントの描くビジョンの職員への伝達と周知

トップ・マネジメントはそのビジョンと経営理念を職員に効果的かつ持続的に伝達・周知する必要がある。トップ・マネジメントはビジョンや経営理念を記載したレターを定期的に発行したり、意見交換のために職員グループとトップ・マネジメントとの定期会合を催すことが望まれる。

b) マネジメント職員間の情報共有と迅速な意志決定の励行

センター長会議を毎週開催し、重要事項について討議のうえ迅速かつ時宜を得た意志決定に努めるべきである。そして、決定事項は全職員に周知するべきである。

c) 組織内コミュニケーションの活性化

職員間の情報共有とコミュニケーションを深めるため、内部の広報誌を定期的に発行することが勧められる。

d) 権限の委譲

管理職ポストの職員は、日常の業務事項については、その決済権限を自らの補佐役に与えるなど権限の委譲を積極的に進めるべきである。

e) タスク・デスクリプションと手順書の準備

各部署の職務を明確にし、各部署の役割を全うするに十分な業務内容と業務量を理解するべきである。職員の能力、モラル、種々の外部的要因が業務遂行に大きく影響するため、必要な要員体制は念入りに検討すべきである。業務の効率をいかに高めるかという点も、その業務内容を記述する際に重要となる。同時に、標準的な業務手順を定め、マニュアル化に努めるべきである。

f) 評価システムの導入

各部署および職員個人の業務達成度合い(パフォーマンス)を確認できる評価システムを組織

的に導入する必要がある。評価システムは **Plan-Do-Check-Act** (計画-実行-検証-改善) のコンセプトに沿って構築され、業績指向の経営 (MBO) にもとづいた経営管理手段として活用されることが望ましい。

計画から実施、評価に至る活動の管理手法として商業省が導入を準備しているバランス・スコアカード (BSC) を活用することも勧められる。主要業績指標 (KPI) を定める際には定量かつ定性的に業績を把握しうる指標をバランスよく設定することが重要となる。評価にあたっては、客観性と透明性を確保するため、外部の評価者による評価の実施も望まれる。

(b) 中長期の方策

a) 職場改善活動の全組織展開

全組織的な職場活性化活動の展開が効果的な方策と考えられる。IETC は品質保証システム (ISO9002) の認証を取得している。IETC は以前に我が国の専門家によって 5S 運動を実施した経験もある。NAFED に対しても、経営管理システムを改善するため、職場改善運動の実施が望まれる。Kaizen などの職場改善手法は、NAFED が提供するサービスの改善をはかるのにも適切な手段と考えられ、職場において職員各自が問題点や改善点を自発的に抽出する仕組みを組織内に構築することが可能である。手始めに、若手職員からの提案制度の導入が適当と思料される。

b) イメージ改善のための NAFED のビジュアル・アイデンティティの刷新

NAFED のロゴなどビジュアル・アイデンティティ (VI) の刷新も検討に値する方策である。出版物、名刺、封筒、パンフレット、カタログ、報告書、ニューズレターなどに加えて、施設、広報資材および展示会ブースに利用するサインも対象となろう。VI の刷新によって、NAFED への一般的イメージを改善し、事業活動のより効果的な実施が期待できる。

c) 技術サービス・ユニット (UPT) 資格の取得

NAFED は技術サービス・ユニット (UPT) としての資格を取得し、収入源確保の可能性を検討すべきである。IETC とスラバヤの RETPC は既に UPT 資格を得ている。仮に、NAFED が UPT 資格を財務省より得られるならば、自ら獲得する収入を自らの裁量で活用でき、業務・活動の柔軟性の余地が生まれよう。

6.6 人的資源管理強化のための戦略と方策

(1) 戦略

人的資源管理の刷新および強化に向けた戦略は次のとおりである。

- 人的資源管理 (HRM) と人材育成の原則として、ビジネス・マインドを持ち、積極的に輸出振興業務と輸出業者の育成に取り組む職員を育成する。
- 系統立った HRM にもとづき、適材適所の人材配置、職員の全体的な底上げ、職員のパフォーマンス向上を実現し、自主性、挑戦、相互協力の風土が伴った活発な組織を形成する。

- 商業省とは別の NAFED 独自の HRM と人材育成制度を構築する。

(2) 必要な方策

(a) 短期の方策

a) 若手職員に対する研修プログラムの策定と実施

30 代半ば以下の若手職員を対象とした研修計画を早急に用意し、必要な習得技能を詳細に検討すべきである。さらに、ITPCs の設置計画に応じた外国語研修の充実をはかる必要がある。

b) 研修履歴と自己研鑽マニュアルによる研修マネジメントの導入

職員がいつ、どこで、どれほどの期間、どんな研修に参加したかを記載する研修記録を、各職員に対して準備し、これを更新することが望ましい。さらに、自己研鑽マニュアルおよび研修シートを準備しこれを各職員に配布することで、自己啓発への動機付けを促すことが望まれる。

c) 職員配置計画、業務評価、人材育成計画を包括する人的資源管理システムの導入

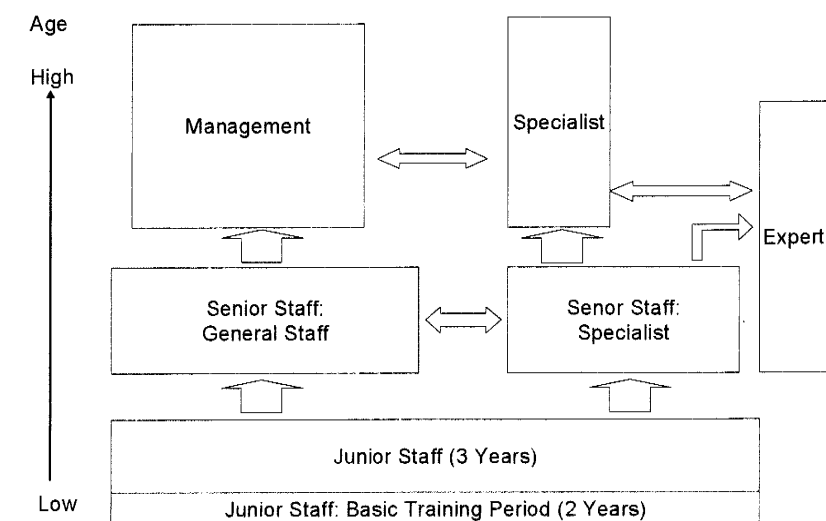
NAFED は経営管理の手法としてバランス・スコアカード(BSC)の導入を検討しているところである。BSC の利点は個々職員の業務と組織の目標を関連づけることができ、組織目標に対していかに貢献すれば良いか職員の理解が進む点にある。BSC は、人員の配置計画、業績評価、人材育成計画に活用することで、NAFED は BSC を活用して、これらの面を包括する HRM システムの導入を進めるべきである。

(b) 中長期の方策

a) NAFED 独自のキャリアパスの開発

NAFED は商業省とは別に、独自のキャリアパスを準備することが望ましい。NAFED の各機能に必要とされる経験や専門性は商業省のそれとは大きく異なるためである。NAFED はビジネス・マインドを持ったうえで輸出振興や輸出業者育成に従事する人材を必要としている。

図 6.6-1 複線型キャリアパスのモデル



出所: JICA 調査団

NAFED にとって望ましい人材育成制度を構築するためにも、キャリアパスに関する枠組みを独自に設定することが望まれる。それによって、適材適所の人材配置を実現することが可能である。さらに NAFED 単独でも多様な人材を必要とするので、複線型キャリアパスが適切と思料される。複線型キャリアパスのモデルを上図に示す。

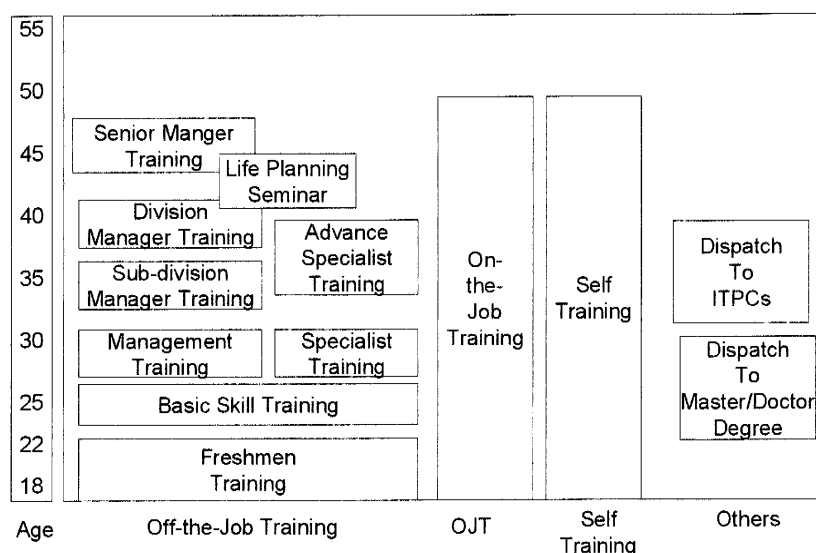
大学新卒者はこのキャリアパスにジュニア職員として入る。モデルでは、30 歳前後で総合職(ジェネラリスト)または専門職(スペシャリスト)のキャリアを選択するよう想定している。基本的に職員は自身が選択したキャリアパスを定年まで継続することになる。なお、専門家(エキスパート)のキャリアは外部から途中で採用する専門技能を持った人向けに適用される。

これら 3 つのキャリアパス間の移動の可能性は確保すべきである。長期的にみれば NAFED は外部からの中途採用を促進すべきである。中途採用者は、3 つのどのキャリアパスにも配属を可能とする。職員の人事異動はキャリアパスと人材育成計画に従って定期的に行われる。キャリアパス制度をデザイン・導入するに際しては、その各段階における職員の標準能力について検討することが望ましい。

b) NAFED 独自の人材育成計画の策定

NAFED は輸出振興業務の遂行に必要な人材の育成計画を独自に策定すべきであり、輸出振興業務に係る実務の教育と研修に焦点をあてるべきである。上述のキャリアパスの枠組みを踏まえた人材育成の枠組みは、下図のとおり考えられる。

図 6.6-2 人材育成の枠組み



出所: JICA 調査団

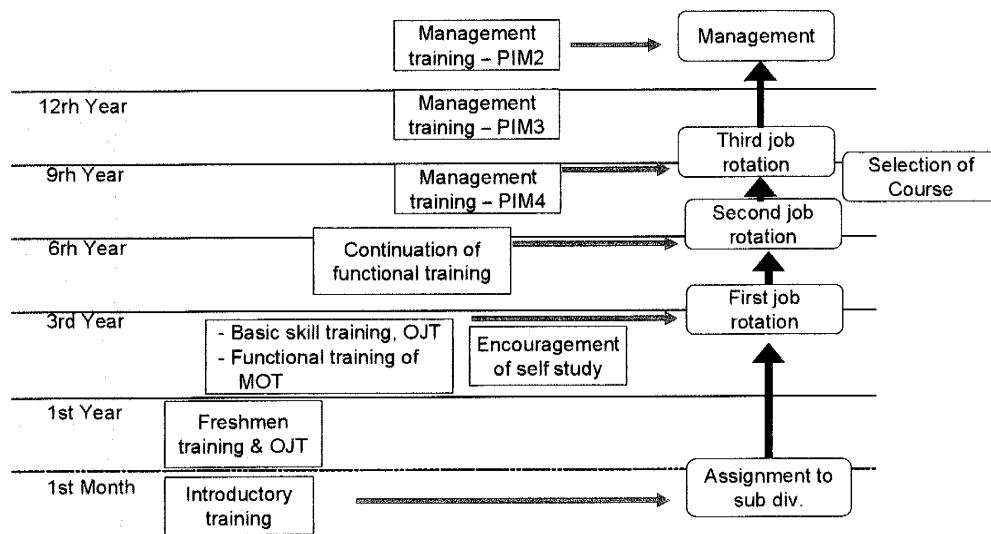
新人研修および基礎技能研修を経て、職員は NAFED の日常業務および通常業務の遂行に必要な知識を得る。基礎技能研修には、i) 経済、ii) 輸出手続き、iii) 輸出マーケティング、iv) 市場調査、v) 製品開発とデザイン、vi) 財務・経理、vii) 事業計画、viii) ICT 活用、ix) 外国語(英語および他外国語)などの内容を含むことが望ましい。教育・訓練の機会については、すべての職員に連絡、周知し、該当するものであれば誰もが受講申請することができるように配慮すべきである。

c) 人材育成に配慮した転属配置(ジョブ・ローテーション)の確立

新入職員には入庁後当初 9 年間程度は、転属配置(ジョブ・ローテーション)を経験させることが望ましい。その目的は、NAFED 職員に求められる輸出振興活動全般に関する知識と経験を得る機会を提供するためにある。例えば、3 年置きの配置転換が考えられる。

入庁後 9 年程度経た後、職員は自身のキャリアパスを選択する機会が与えられる。すなわち、総合職か専門職かの選択である。キャリアパスを選択した後に、キャリアパスに応じた研修が提供される。次図に人材育成の枠組みとジョブ・ローテーションの関係を示す。

図 6.6-3 人材育成の枠組みとジョブ・ローテーション



出所: JICA 調査団

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

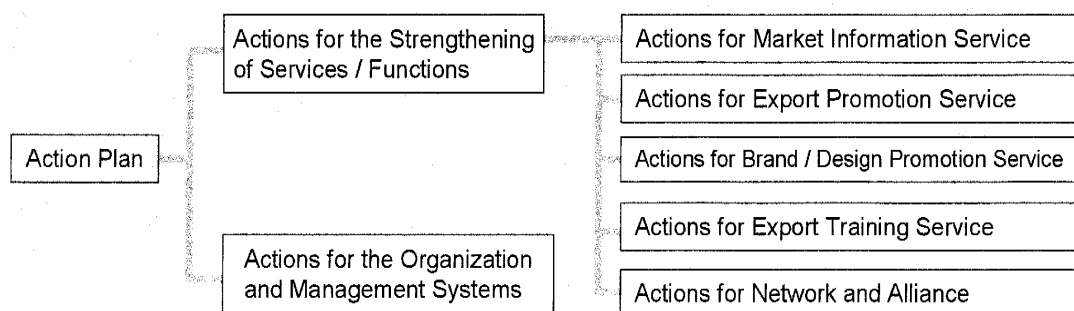
調査団はマスタープランにおいて、NAFED のサービス／機能、組織と管理システムの強化に対する基本方針と戦略を改革プランとして提言のうえ、NAFED を改革の戦略に沿って方向付けさせるために必要な方策を提示した。さらに、これら必要な方策を取り纏めたうえ、方策を実行に移すためのアクションプランを提示する。

7.1.1 アクションプランの構成

アクションプランは NAFED が改革プランに着手し、サービス／機能および組織と管理システムの強化を実行するために提言される一連の優先的アクションとして位置付けられる。アクションプランは NAFED が今後取り組むべき全ての事項を網羅するものであり、具体的には、魅力的な輸出振興サービスおよびプログラムの開発、日常的な業務の活性化(本来的に NAFED が遂行すべき活動)、情報・データ管理の強化、利用者に対するコンタクト・ポイントならびに民間セクターとのコミュニケーションの強化、外部機関との協力・連携の強化、能力の向上、組織体制の変更、本部機能(管理システム)の強化が含まれる。

アクションプランは大きく2つの領域に分類され、1つは NAFED のサービス／機能の強化に資するアクション、もう1つは NAFED の組織と管理システムの強化に資するアクションである。サービス／機能の強化に資するアクションは、さらに市場情報サービス、輸出振興サービス、製品開発(ブランド／デザイン振興)サービス、貿易研修サービス、ネットワーキングと連携強化の5つのカテゴリーに分類される。

図 7.1-1 アクションプランの構成



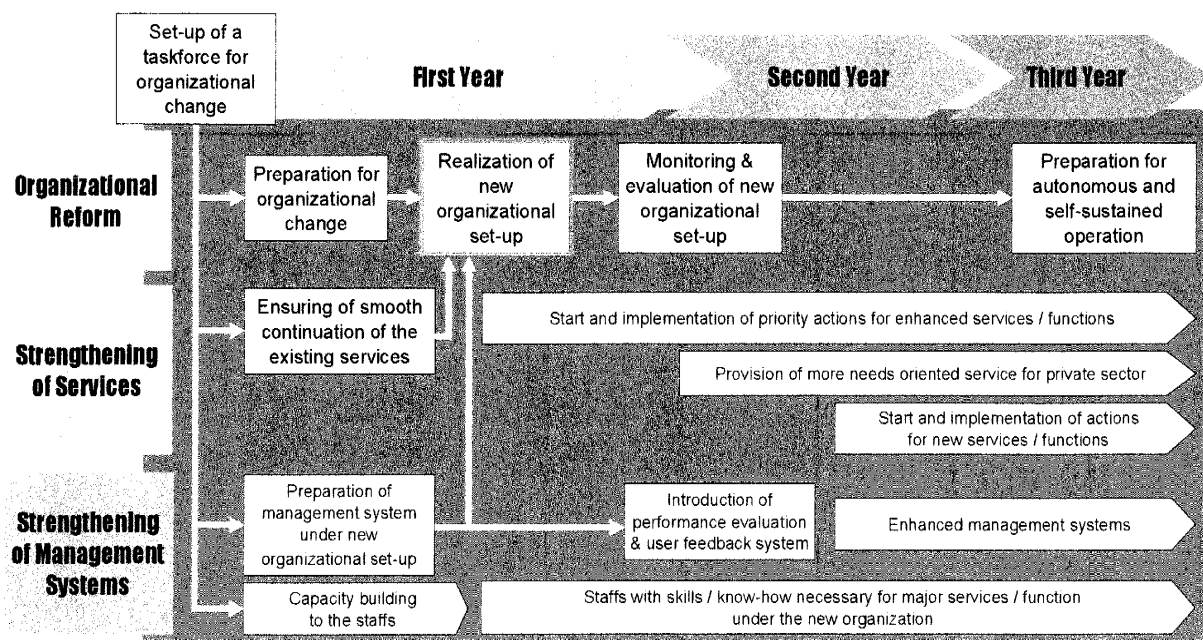
出所: JICA 調査団

7.1.2 NAFED 改革プランの工程

調査団が提案する改革プラン全体を NAFED が実行するには一定期間を要するものと想定し、新たな組織体制のもと3年をかけて段階的にサービス／機能強化と管理システム強化のためのアクションを実行していく必要があると考える。以下に NAFED 改革の移行ステップに対する調査団の想定を示す。

- 第1年次: 最初のステップとして、組織体制の改編のためのタスクフォースを設置する。次いで NAFED 改革に向けたロードマップを用意し、同時に新組織体制のもとでの既存サービスの提供と管理システム移行に対する準備を始める。
そして、組織改編を実行する。次いで、優先度の高いアクションを実行に移し、同時に職員に対する集中的なトレーニング(キャパシティ・ビルディング)を実施し、主要なサービス/機能の提供に必要な技能とノウハウを習得させる。本年度の終わりまでに新組織体制での業務運営の安定化を達成する。
- 第2年次: NAFED サービスの利用者を拡充し、良好な評価を得るため、民間セクターのニーズにより対応したサービス/機能の提供に向けた取り組みに着手する。さらに、業績評価と利用者の満足度評価にもとづく経営管理システムの導入を進める。
- 第3年次: 新たなサービス・機能の開発に向けた取り組みを開始し、さらなるサービス/機能の拡充をはかる。同時に将来の独立・自律的運営を実現するための準備に着手する。

図 7.1-2 アクションプランの枠組み



出所: JICA 調査団

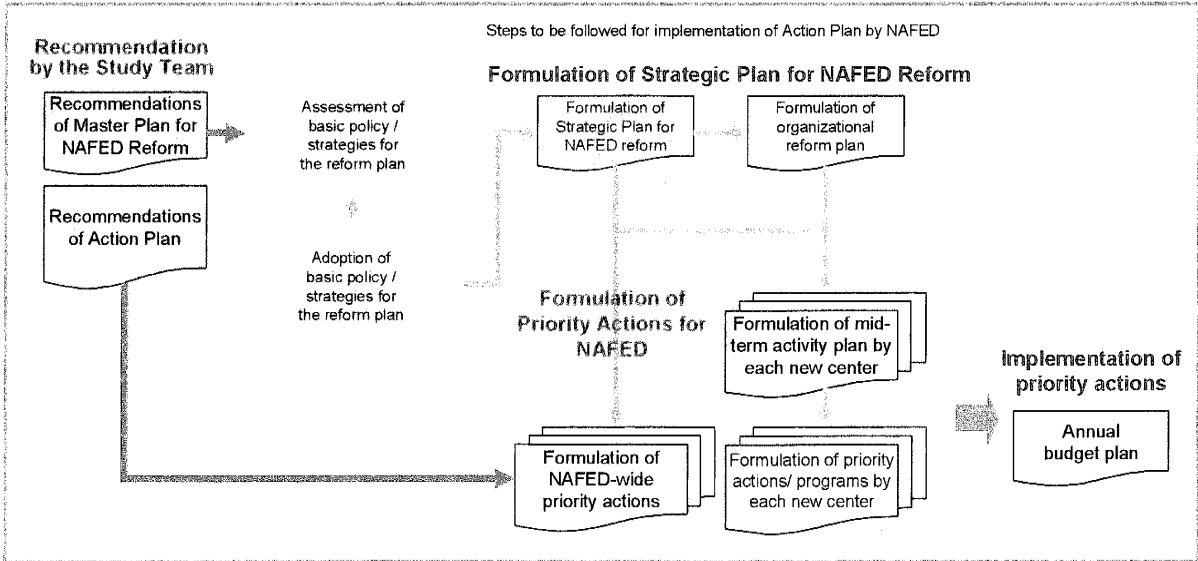
7.1.3 NAFED によるアクションプランの実施

調査団が提案するアクションプランは、NAFED が改めて検討のうえ、自らのイニシャティブによる取り組みとして採用・実行することが望まれる。NAFED においては、以下のステップを踏まえたうえ、アクションプランを実施していくべきと考える。

- ステップ 1: 調査団が提案する NAFED 改革プラン(サービス/機能および組織強化策)に対する基本方針と戦略の再検討および採択
- ステップ 2: マスタープラン提言にもとづく NAFED による改革に向けた戦略計画の策定

- ステップ 3: NAFED による組織体制改編計画の策定と実施
- ステップ 4: NAFED によるアクションプランの再検討、および優先アクションの策定(含む新たな輸出振興プログラムの企画・開発)、さらにこれらを盛り込んだ各センターによる中期事業計画の策定
- ステップ 5: アクションプラン(新たな輸出振興プログラム)の実施に必要な予算措置および実行

図 7.1-3 アクションプランの実施フロー



出所: JICA 調査団

7.2 アクションプラン - NAFED 改革に向けた取り組みの提案

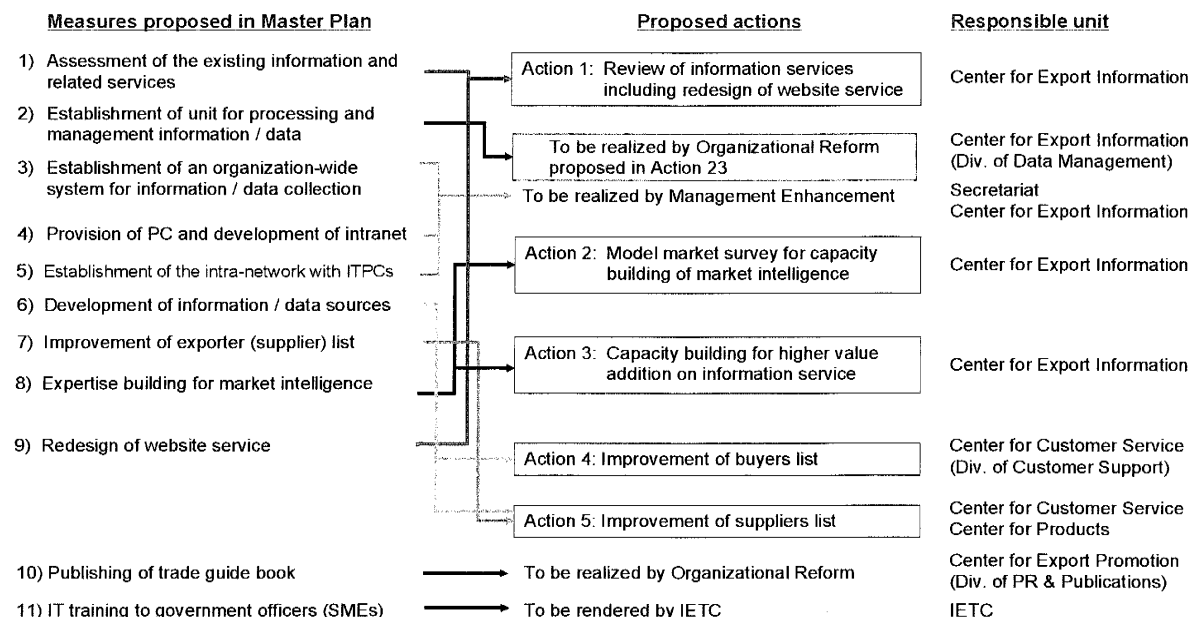
7.2.1 市場情報サービス

マスタープランでは、NAFED の市場情報サービス強化に向けた 11 つの方策が提言された。これら方策を具体化するため、調査団は以下の 5 つのアクションの実施を提言する。

アクション 1	: ウェブサイトのデザイン改訂も含めた情報提供サービスの見直し
アクション 2	: 市場分析能力強化のためのモデル市場調査の実施
アクション 3	: 情報サービスの高付加価値化に向けた能力強化
アクション 4	: 海外バイヤー・リストの整備
アクション 5	: サプライヤー(輸出業者)・リストの整備

市場情報サービスに関するマスタープランの提言と提案アクションの関係性を下図に示す。

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



出所: JICA 調査団

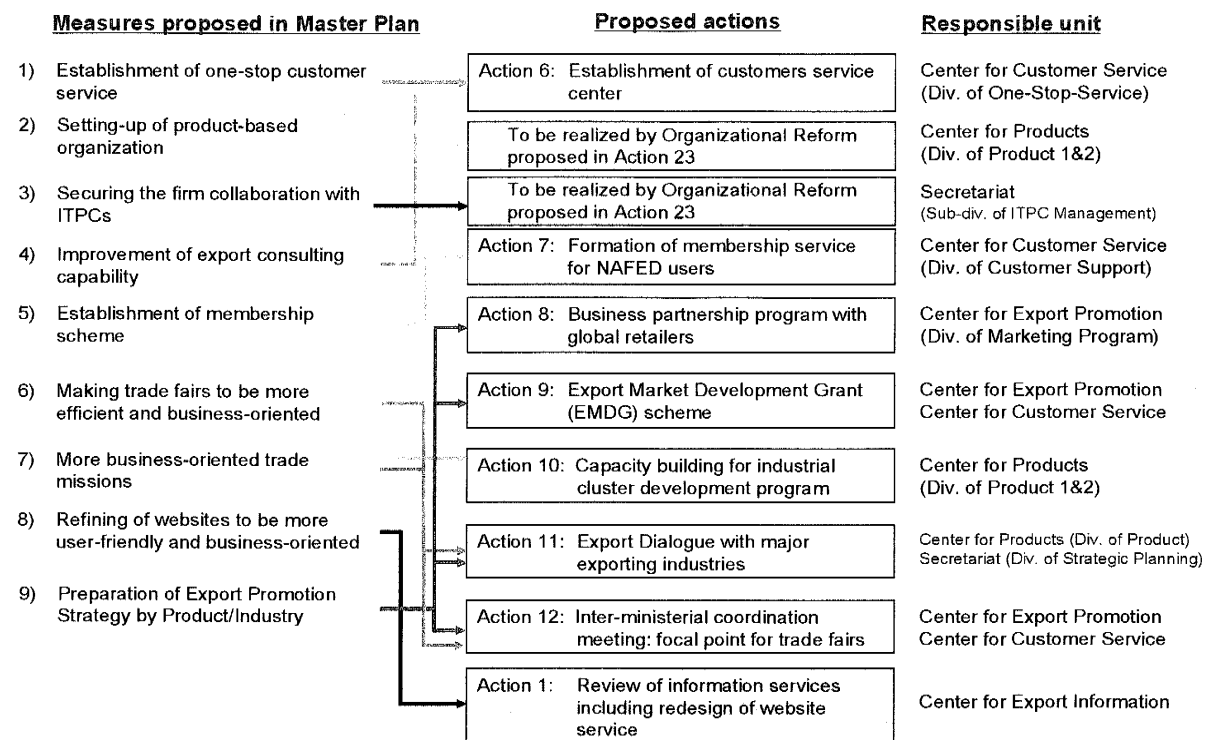
7.2.2 輸出振興サービス

マスタープランでは、NAFED の輸出振興サービス強化に向けた 9 つの方策が提言された。これら方策を具体化するため、調査団は以下の 7 つのアクションの実施を提言する。

アクション 6	: カスタマー・サービス・センターの設置
アクション 7	: 会員制サービス (NAFED Club) の開始
アクション 8	: グローバル流通・小売り企業との事業連携
アクション 9	: 市場開拓活動に対する助成スキーム (EMDG)
アクション 10	: 産業クラスター振興プログラムのための能力強化
アクション 11	: 主要な輸出関連産業協会とのダイアログ
アクション 12	: 貿易見本市のフォーカル・ポイントの設置 (省庁間連絡調整会議)

輸出振興サービスに関するマスタープランの提言と提案アクションの関係性を下図に示す。

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



出所: JICA 調査団

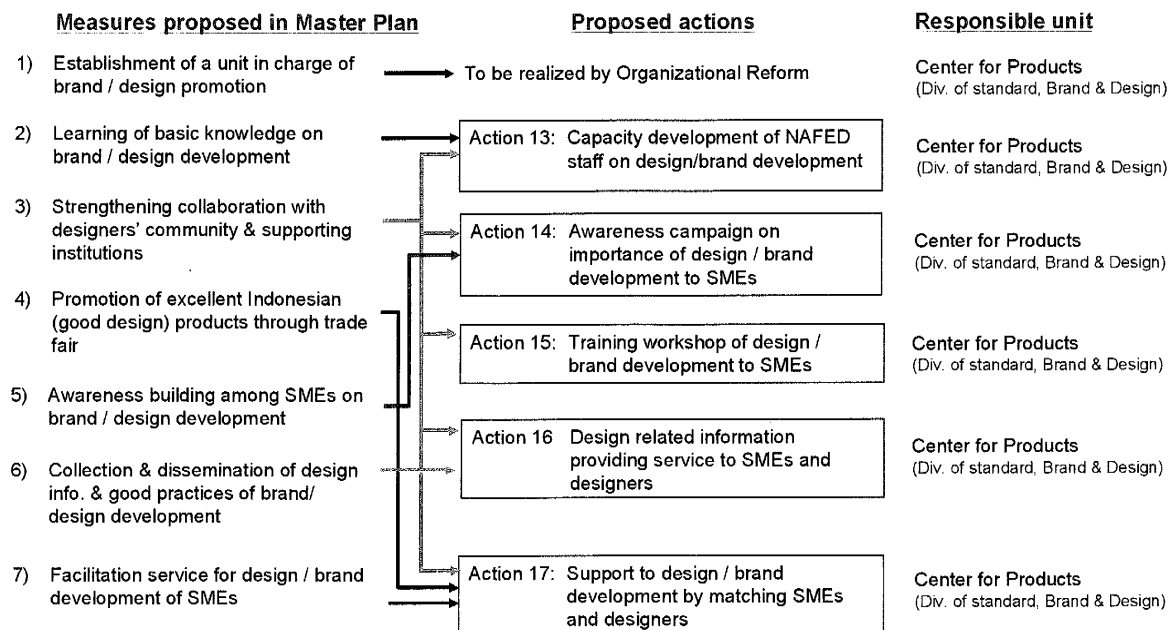
7.2.3 製品開発(ブランド/デザイン振興)サービス

マスタープランでは、NAFEDの輸出向けデザイン振興サービス強化に向けた9つの方策が提言された。これら方策を具体化するため、調査団は以下の5つのアクションの実施を提言する。

アクション 13	: デザイン・ブランド開発に関する NAFED 職員の能力強化
アクション 14	: デザイン・ブランド開発の重要性に関する中小企業への啓蒙活動
アクション 15	: 中小企業を対象としたデザイン・ブランド開発に関するトレーニング
アクション 16	: 中小企業・デザイナー向けデザイン関連情報の提供サービス
アクション 17	: デザイン開発支援のための中小企業とデザイナーのマッチング・サービス

デザイン振興サービスに関するマスタープランの提言と提案アクションの関係性を下図に示す。

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



出所: JICA 調査団

7.2.4 輸出研修サービス

調査団では、輸出業者向け研修サービスを担当する IETC は、マスタープランで提言した方策に沿った取り組みを自ら検討、計画、実施するに十分な業務能力とリソースを蓄積していると考え、本機能の強化に向けた提案アクションを示すのを控えた。

7.2.5 ネットワーキングと連携強化

マスタープランでは、NAFED による外部機関とのネットワーキングと連携強化に向けた 5 つの方策が提言された。これら方策を具体化するため、調査団は以下の 5 つのアクションの実施を提言する。

アクション 18	: 政府向けサポート・デスクの設置
アクション 19	: RETPCs および研修修了生組織に対する支援プログラム
アクション 20	: 地方における NAFED 情報デスクの設置
アクション 21	: サービス・プロバイダー向けパートナーシップ・プログラム
アクション 22	: 国民の輸出への理解促進のための啓蒙教育

外部機関とのネットワーキングと連携強化に関するマスタープランの提言と提案アクションの関係性を下図に示す。

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

Measures proposed in Master Plan	Proposed actions	Responsible unit
1) Mutual partnership with the major private players	Action 11: Export Dialogue with major exporting industries	Center for Products Secretariat
	Action 12: Inter-ministerial coordination meeting: focal point for trade fairs	Center for Export Promotion Center for Customer Service
2) Coordination among the concerned ministries	Action 18: Establishment of government support desk	Center for Customer Service (Div. of Networking & Coop.)
3) Alliance with external institutions	Action 19: Support program for RETPCs and alumni	Center for Customer Service (Div. of Networking & Coop.) in cooperation with IETC
	Action 20: NAFED information desk in the regions	Center for Customer Service (Div. of Networking & Coop.)
4) Outreaching partnership with regional governments	Action 21: Business partnership program: service providers	Center for Customer Service (Div. of Networking & Coop.)
5) Networking with the public	Action 22: Export education for people's awareness building	Center for Customer Service (Div. of Networking & Coop.)

出所: JICA 調査団

7.2.5 組織と経営システム

マスタープランでは、NAFED の組織改革、経営と人的資源管理システムの強化に向けた 5 つの方策が提言された。これら方策を具体化するため、調査団は以下の 5 つのアクションの実施を提言する。

アクション 23	: 組織改編の準備と実施
アクション 24	: 目標管理制度および評価システムの導入
アクション 25	: ISO9000 認証取得を通じた健全な経営システムの確立
アクション 26	: 新たな人的資源管理制度の導入
アクション 27	: ビジュアル・アイデンティティ(VI)の刷新

組織と経営システムの強化に関するマスタープランの提言と提案アクションの関係性を下図に示す。

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

Measures proposed in Master Plan	Proposed actions	Responsible unit
1) Organizational structure reform	Action 23: Preparation and implementation of organizational restructuring	Secretariat (Div. of Strategic Planning & Evaluation) Taskforce Team
2) Knowledge management for better communication	To be implemented as regular work	Management staffs Secretariat
3) Preparation of task description and standard operational procedure	Action 24: Establishment of "Management by Objectives" and evaluation system	Secretariat (Div. of Strategic Planning & Evaluation & Div. of Human Resource Management)
4) Introduction of evaluation system	Action 25: Establishment of sound management system with ISO9000 certification	Secretariat (Div. of Strategic Planning & Evaluation) Taskforce Team
5) Introduction of the workplace improvement activity		
6) Renewal of Visual Identity to improve an image of NAFED	To be implemented as a long run	Secretariat (Div. of Strategic Planning & Evaluation)
7) Acquisition of UPC status	To be implemented as regular work	Secretariat (Div. of Human Resource Management)
8) Training program for the younger staffs	To be implemented as regular work	
9) Training management utilizing training record and self-development manual	To be implemented as regular work	Secretariat (Div. of Human Resource Management)
10) Introduction of comprehensive HRM system	Action 26: Introduction of new human resource management system	
11) Development of own career path	Action 27: Renewal of Visual Identity (VI)	Secretariat (Div. of General Affairs)
12) Development of NAFED's HRD plan		

出所: JICA 調査団

7.3 提案アクションの内容

7.3.1 市場情報サービス

アクション 1: ウェブサイトのデザイン改訂も含めた市場情報サービスの見直し

背景と必要性	<ul style="list-style-type: none"> - 現在の市場情報サービスは、利用者に充分評価されていない。ウェブサイト・サービスもコンテンツや使い勝手などを改善する必要がある。NAFED は、利用者の事業環境とニーズの変化に対応して市場情報サービスを的確に監視・改善する体制を欠いている。 - 従って、市場情報サービスの全面的な見直しと、改善の実行が非常に重要である。 	
目的	<ul style="list-style-type: none"> - NAFED の市場情報サービス活動を全面的に見直し、市場情報サービスに関係する各部署の役割と責任の明確化と必要な要員と予算の配分のうえ、市場情報・データの全体的な管理システム(収集、加工、分析、管理および提供)を構築する - コンテンツが充実した利用者の使い勝手の良いウェブサイト・サービスを構築すべく NAFED のウェブサイトを改訂する 	
活動(ステップ毎)	<p>立ち上げ準備</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 商業省を含め、関係する部署のメンバーで構成される「市場情報サービス検討委員会」を設置する組織する 2) 検討作業工程を作成し、業務ごとに中心となる職員を任命する <p>市場情報サービス改善計画の策定</p> <ol style="list-style-type: none"> 3) 市場情報サービスとウェブサイトに関する利用者満足度調査を実施する(調査対象は主要都市の輸出業者、業界団体、地方政府を想定) 4) 満足度調査結果を分析し、市場情報サービスの問題とニーズを分析する 5) 利用者のニーズをもとに、市場情報サービスを改善する全体的な計画を策定し、達成すべき目標、方針、詳細なアクションプランを設定する <p>改善計画の実施</p> <ol style="list-style-type: none"> 6) アクションプランを実施し、進捗状況をモニタリングする 7) 実施後に活動結果を評価する <p>継続的な改善活動</p> <ol style="list-style-type: none"> 8) 更なる課題を抽出し、以降の改善方針を検討する 9) 市場情報サービスの運用に関する業務マニュアルを策定する 	
担当部署	<p>現行組織</p> <p>新組織</p>	<p>輸出情報サービス・センター</p> <p>輸出情報センター</p>
必要な投入(NAFED 職員の稼働以外)	<ul style="list-style-type: none"> - 業界団体、輸出業者、生産者、中央および地方政府を含め、少なくとも 20 程度の機関や組織へのインタビュー - 利用者満足度に関するアンケート調査(活動開始時と終了時の 2 回) 	
期待される成果	<ul style="list-style-type: none"> - 常設機関として「市場情報サービス検討委員会」が設置される - 市場情報サービス運用マニュアルが策定される - コンテンツが充実され、かつ実務的な情報・データが継続的に提供されるウェブサイトが構築される 	

アクション 2: 市場分析能力強化のためのモデル市場調査の実施

背景と必要性	<ul style="list-style-type: none"> - 市場情報サービス(情報収集、分析、報告)機能は、ITPCs を含む NAFED のなかでも弱い部分の 1 つである。ITPCs や NAFED 内部より報告される海外市場情報は、基本的な事項は網羅しているものの、多くは利用者の視点が欠けている。 - 市場調査に要する基本的スキルは貿易振興機関の職員に不可欠なものであり、NAFED および ITPC 職員の能力強化も同様に重要であり強化をはかる必要がある。市場調査能力に対する短期集中型のキャパシティ・ビルディングは、NAFED でも極めてニーズが高い。
目的	<ul style="list-style-type: none"> - 市場調査に必要な実務スキルを身に付けることで、市場情報サービスに従事する職員の能力強化をはかる。 - 後に NAFED にて参考とされるべく質の高い市場調査のモデル・レポートを整備する。

活動(ステップ毎)	1) 市場情報サービスに従事する職員より対象者を選定し、チームを立ち上げ、加えてトライアル調査の対象輸出品と市場地域を選定する 2) トレーニング・コースを企画し、必要な教材を準備する、さらに講師と施設を確保する 3) トレーニング・コースを実施する 4) トライアル市場調査に向けて調査設計を行う(該当する産業協会への調査ニーズの聴き取り、調査項目の検討、情報・データソースの確認、作業内容・調査工程の検討、ITPC との作業分担の確認など) 5) トライアル市場調査を実施する(ITPC 設置国の場合は、ITPC との連携のもと) 6) 調査の進捗確認、及び調査レポート案のレビューを行う 7) 該当する産業協会や NAFED 内部に対し調査結果の発表を行い、フィードバックを受ける 8) 調査結果の提供方法を検討し公開し、これ以降の市場調査活動を計画する	
担当部署	現行組織	輸出情報サービス・センター
	新組織	輸出情報センター
必要な投入(NAFED 職員の稼働以外)	- トレーニング講師の雇用 - トレーニング開催経費(講義室、機材など) - 資料・データなど購入費 - 海外渡航旅費(航空賃、日当宿泊手当)および国内旅費	
期待される成果	- 市場調査・分析に関する能力が向上する - 市場調査の標準的な TOR 及び調査実施計画が準備される - 調査結果に対する該当する産業協会からのフィードバックが得られたうえで、モデル・レポートが作成・広く公開される - これ以降の NAFED による市場調査活動が計画される	
備考	商業省では輸出開発に向けた 10 種の主要産品、10 種の有望産品、3 種の有望サービスを選定しており、モデル市場調査の対象もこれら産品より選定する。	

アクション 3: 情報サービスの高付加価値化に向けた能力強化

背景と必要性	- NAFED は、収集したデータについて付加価値を高めることなくそのまま提供しているため、有益な市場情報サービスの提供機関として充分認知されていないのが実情である。 - さらに、必要な能力を有する職員が不足しており、付加価値の高い情報を提供することができないでいる。	
目的	- 市場調査・分析を担当する若手職員にトレーニングを提供することで、付加価値の高い市場情報サービスに向けた能力向上をはかる - 市場情報サービスを担当する職員に利用者指向の意識を育む	
活動(ステップ毎)	1) 関連部署からの若手職員で構成されるチームを形成し、かつ経験豊かなトレーナー(市場調査・分析に関する)を備える 2) アンケート調査(アクションプラン 1 を参照)を実施して、市場情報サービスに関する輸出業者のニーズを把握する 3) NAFED が持ち得るデータ、統計、報告書、および市場情報サービスのためのリソースを調べ、市場情報・データの収集と加工におけるプロセスについて見直しする 4) 商務省、統計局、ITPCs および在外商務官を含む関係機関と協力関係を構築する 5) メンバーに試験的に市場分析業務を任せ、必要なトレーニング・コースを企画・実施する 6) メンバーの業務遂行状況を定期的にモニタリングする 7) 評価結果にもとづいて実施されたトレーニング・コースをレビューする 8) 新たなメンバーに入れ替えのうえ上記の活動を繰り返す	
担当部署	現行組織	輸出情報サービス・センター
	新組織	輸出情報センター
必要な投入(NAFED 職員の稼働以外)	- 市場調査・分析トレーナーの活用 - トレーニングの開催費用(3ヶ月間) - 必要な会議費および交通費	

期待される成果	<ul style="list-style-type: none"> - 市場調査分析に関する職員の能力が向上する - 市場情報サービスの高付加価値化に向けたトレーニング・コースが企画・実施される
---------	--

アクション 4: 海外バイヤー・リストの整備

背景と必要性	<ul style="list-style-type: none"> - 各センターでは海外ミッションの受入、および貿易見本市を通じた多数の引き合いや海外バイヤーの参加を受入れているが、NAFED 全体で海外バイヤーに関して統合されたリストを用意していない。 - 海外バイヤー・リストは輸出振興のための基礎的情報として大きな価値がある。 				
目的	<ul style="list-style-type: none"> - NAFED 全体的に統合された、使い勝手の良い海外バイヤーのデータベースを整備する - 海外バイヤーのデータ収集および管理に関するルールと手順を確立する 				
活動(ステップ毎)	<ol style="list-style-type: none"> 1) 海外バイヤーの統合データベースを整備するためのタスクフォースを設置する 2) 過去に接触、訪問、招待した海外バイヤーおよびビジターの記録を再確認する(貿易見本市の運営業者、ITPCs、商務官、その他省庁、KADIN などへの問い合わせを含む) 3) 地域・国別、産品別に既往の海外バイヤー・データを整理し、リストを更新する 4) 海外バイヤー・データをデジタル形式に変換のうえ編集する 5) 海外バイヤー・データの収集と管理のルールと手順(フロー)を定める 6) データベースの維持管理を担当する部署を指定する 				
担当部署	<table border="1"> <tr> <td>現行組織</td> <td>輸出情報サービス・センター</td> </tr> <tr> <td>新組織</td> <td>顧客サービス・センター 顧客支援課</td> </tr> </table>	現行組織	輸出情報サービス・センター	新組織	顧客サービス・センター 顧客支援課
現行組織	輸出情報サービス・センター				
新組織	顧客サービス・センター 顧客支援課				
必要な投入(NAFED 職員の稼働以外)	<ul style="list-style-type: none"> - 会議費および旅費 - 国際通信および郵送費用(ITPC および在外商務官とのやりとり) 				
期待される成果	<ul style="list-style-type: none"> - NAFED 全体的に海外バイヤー・データベースが統合され、整備される - 海外バイヤー・データの収集、管理に関するルールと手順が定められる 				

アクション 5: サプライヤー(輸出業者)・リストの整備

背景と必要性	<ul style="list-style-type: none"> - NAFED は現在 3,000 社に上るサプライヤー・リストを管理しているが、多くの企業について、詳細なプロフィール・データが欠けている。 - 詳細かつ正確なサプライヤー・データがなくては、海外バイヤーからのインクワイアリー・サービス、バイヤー受け入れ、貿易見本市への出展企業の募集といった輸出振興活動を首尾よく実施することに支障が生じる。 		
目的	<ul style="list-style-type: none"> - 輸出振興活動に役立つツールとして詳細かつ信頼のおけるサプライヤー・データベースを整備する。 - インクワイアリー・サービス、バイヤー受け入れ、貿易見本市への出展企業の募集など、NAFED サービスに対する利用者の満足度を向上する。 		
活動(ステップ毎)	<ol style="list-style-type: none"> 1) サプライヤー・データベースを改良整備するためのタスクフォースを設置する 2) 定期的の確認フォローするサプライヤー数の目標を定める。 3) データ更新が行われていないサプライヤーを中心に、職員訪問または質問票配布を通じて、製品、生産技術・施設、財務状況、輸出実績とポテンシャル、経営者などプロフィール・データを収集する 4) 他省庁、商工会議所、業界団体、顧客サービス・センターと協力連携のうえ、輸出拡大への意欲を持つサプライヤーを発掘する 5) 地域および商品別にサプライヤー・データを整理し、リストを更新する 6) サプライヤー・データをデジタル形式に変換のうえ編集する 7) サプライヤー・データの収集と管理のルールと手順(フロー)を定める 8) データベースの維持管理を担当する部署を指定する 		
担当部署	<table border="1"> <tr> <td>現行組織</td> <td>各市場開発センター</td> </tr> </table>	現行組織	各市場開発センター
現行組織	各市場開発センター		

	新組織	顧客サービス・センター 顧客支援課 商品センター 商品第 1 および 2 課
必要な投入(NAFED 職員の稼働以外)	<ul style="list-style-type: none"> - 会議費および旅費 - 国際通信および郵送費用(RETPCs、Dinas など地方機関とのやりとり) 	
期待される成果	<ul style="list-style-type: none"> - サプライヤー・データベースのデータが補充、拡充のうえ整備される - サプライヤー・データベースが、海外バイヤーのインクワイアリー・レセプション・サービス、貿易見本市などの輸出振興活動に、効果的に活用される - サプライヤー・データの収集、管理に関するルールと手順が定められる 	

7.3.2 輸出振興サービス

アクション 6: カスタマー・サービス・センターの設置(カスタマー・デスク)

背景と必要性	<ul style="list-style-type: none"> - 現状 NAFED では、中小企業の輸出に対する多様な課題に関するコンサルテーション業務を日常的なサービスとして提供する職員やスペースが特定されていない。 - ウェブサイト上の古いままの引合い情報、応答遅れ、より魅力的かつ効果的な競合ホームページの存在、バイヤーが供給業者との直接コンタクトを好むこと、各種問い合わせ対応に関して NAFED の支援が事実上存在しないことなど、現在のインクワイアリーおよびマッチング支援サービスはバイヤーと輸出業者の双方にとって中途半端なものとなっている。 	
目的	<ul style="list-style-type: none"> - NAFED の利用者(バイヤー、輸出業者)との距離を縮め、これらの実際の取引を実現しうる支援を提供するため、利用者がアクセスし易く、顧客指向性の高いサービスを提供する 	
活動(ステップ毎)	<ol style="list-style-type: none"> 1) 担当するタスクフォースを編成し、各メンバーの役割を決定する 2) 新設されるカスタマー・センターのフロア・デザインを準備し、オフィス什器・家具を選定する 3) 選定したオフィス什器・家具の発注する 4) 担当者のトレーニング、およびコンサルテーション用手持ちデータ資料の準備を開始する 5) インクワイアリー/マッチング支援サービスに関する業務内容と手順書の検討・策定する 6) ミニ展示施設を撤去し、図書室をカスタマー・センターへ移動する 7) 什器・家具を設置する 8) カスタマー・センターの開所式を準備する 9) 開所式を行う 	
担当部署	現組織	官房局、他センターより任命された職員
	新組織	顧客サービス・センター ワン・ストップ・サービス課
必要な投入(NAFED 職員の稼働以外)	<ul style="list-style-type: none"> - カスタマー・センターの什器・家具の購入費 - カスタマー・センターのフロア・デザイン費 - 開初式典の PR 費 - 開所式開催費用 	
期待される成果	<ul style="list-style-type: none"> - NAFED にカスタマー・センターが設立される - 利用者がよりアクセスしやすい環境が整備される - より質が高く、利用者が満足する輸出コンサルテーション業務、インクワイアリー/マッチング支援、バイヤー・レセプション・サービスが提供される - カスタマー・センターを通じてより多くの貿易取引が仲介され、成立する 	

アクション 7: 会員制サービス(NAFED クラブ)の開始

背景と必要性	<ul style="list-style-type: none"> - 個々の中小輸出業者と NAFED の間にコミュニケーションを持つ機会が欠けていることは、NAFED にとって最も深刻な問題である。 - NAFED は個々の中小輸出業者との間に、緊密なコミュニケーションの機会を設け、維持することで、利用者のニーズに沿い、実務的なサービスの企画・提供に努める必要がある。
--------	--

目的	<ul style="list-style-type: none"> - 中小輸出業者との緊密なコミュニケーションを持つ手段として、無料の会員制度(NAFED クラブ)を発足し、中小輸出業者の実際のニーズをNAFEDに理解させる - 会員制度を通じて、海外市場、輸出振興機会に関する情報を中小輸出業者に提供する - 会員より抽出されるニーズを集約して、効果的かつ実務的な輸出振興プログラムを企画・実施する 	
活動(ステップ毎)	<ol style="list-style-type: none"> 1) 担当するタスクフォースを編成し、各メンバーの役割を決定する 2) IETC 研修事業の同窓会(alumni)を中心にNAFEDクラブ設立への同意を取り付ける 3) NAFEDクラブのサービス内容を検討し、サービス提供に必要な体制とリソースを検討する 4) 当初の活動計画を検討する 5) 会員の拡充勧誘を行い、商工会議所などへの提携を打診する 6) 発足式を開催する 7) 当初の活動計画を実施する 	
担当部署	現組織	官房局、他センターより任命された職員
	新組織	顧客サービス・センター 顧客支援課
必要な投入(NAFED 職員の稼働以外)	<ul style="list-style-type: none"> - 会議費(IETC 同窓会組織、商工会議所、RETPCsの同窓会組織など) - 発足式開催費 - 交通費(地方出張の場合) - NAFEDクラブ事務局の什器・家具の購入費 	
期待される成果	<ul style="list-style-type: none"> - NAFEDクラブが発足され、会員が集まる - クラブ会員とNAFEDの間で、輸出振興に向けた共同プログラムが企画・実施される 	

アクション 8: グローバル流通・小売り企業との事業提携

背景と必要性	<ul style="list-style-type: none"> - NAFED は輸出業者とインドネシアで営業している世界的な流通・小売業者との間のファシリテータとして、取引仲介を行う役割を果たし、必要な能力をもつことが期待される。 - NAFEDは、世界的な流通・小売業者とのパートナーシップの構築を通じて、i)中小企業の海外市場アクセス、ii)国際的な流通・小売業者(特に日用品)に対するサプライヤー発掘を支援することが可能となる。 	
目的	<ul style="list-style-type: none"> - 国際的な流通・小売業者とのパートナーシップ事業を企画することで、インドネシアの中小企業が海外市場に直接アクセスする機会を創出し、流通・小売業者が地場の優良サプライヤーを発掘・育成する機会を提供する - 併せて、NAFED職員のビジネス仲介支援能力を構築する 	
活動(ステップ毎)	<ol style="list-style-type: none"> 1) インドネシアで営業する国際的な流通・小売業者から有望な事業パートナーを選定する 2) 選定された事業パートナーと、提携可能性と調達(または販売促進)を希望する製品についての協議を行う 3) 提携事業に関する交渉、覚書を締結する 4) 条件に合うサプライヤーを発掘する手順とサプライヤーの評価マニュアルを作成する 5) 国際的な流通・小売業者と選定されたサプライヤーとの間の取引成立を仲介支援する 6) パートナーシップ事業のレビュー、他の流通・小売業者との事業展開をはかる 	
担当部署	現組織	各市場開発センター(パートナー企業の出身地域による)
	新組織	輸出振興センター マーケティング・プログラム課
必要な投入(NAFED 職員の稼働以外)	<ul style="list-style-type: none"> - マネジメント・コンサルタントの雇用 - 交通費(海外および国内)、および会議費 	
期待される成果	<ul style="list-style-type: none"> - 流通・小売業者とパートナー事業に関する覚書が交わされる - 国際的な流通・小売業者へのサプライヤーとして輸出業者が選定される - 仲介支援の結果として、成約した取引の量と額 	

アクション 9: 市場開拓活動に対する助成スキーム(EMDG)

背景と必要性	<ul style="list-style-type: none"> - いくつかのTPOsは個々の輸出業者や産業協会に対して、それらの多種多様な海外市場開拓上のニーズに応えるため市場開拓活動の補助金(グラント)供与を行っている。 - NAFEDでも同様のグラント供与スキームを、多様かつ個別具体的な輸出業者のニーズに応えるツールとして導入することは可能である。 	
目的	<ul style="list-style-type: none"> - 多様かつ個別具体的な輸出業者や産業協会の課題とニーズに対し、ケース・パイ・ケースの支援を効率的かつ順序立てて提供する - 輸出業者や産業協会に対する輸出振興プログラムの企画と評価に関する職員の能力を備えさせる 	
活動(ステップ毎)	<ol style="list-style-type: none"> 1) 他TPOsのグラント供与スキームの比較調査、スキームのデザインとガイドラインの準備 2) 商工会議所や業界への内容説明と関心を示す企業へのコーチング 3) グラント供与申請募集の発表と供与申請の受け付け 4) 申請活動案のスクリーニング、申請者への活動案最適化のための助言と相談の提供 5) 供与申請の選定、助成対象活動の内容と事業費の最終確認 6) 助成対象活動の実施(当初のグラント供与)とその後のモニタリング 7) 助成対象活動の完了(事業費精算) 8) 評価と報告、その後スキームの繰り返し 	
担当部署	現行組織 新組織	官房局 プログラム課、他センターより任命された職員 輸出プロモーション・センター 顧客サービス・センター
必要な投入(NAFED職員の稼働以外)	<ul style="list-style-type: none"> - 外部マネジメント・コンサルタント - グラント資金 - 関係機関への内容説明、コーチング・セミナー開催経費、交通費 	
期待される成果	<ul style="list-style-type: none"> - 輸出業者などの市場開拓活動が助成対象として承認される - 助成支援の結果、海外バイヤーや市場へのアクセスが創出または拡充される - 助成支援の結果、貿易取引が創出または拡充される - 助成受益企業の輸出価額が増加する 	
備考	<p>グラント供与スキームでは、まずi)適格性のある企業が市場開拓活動に関する提案書の提出を以てスキームへの申請を行い、ii)提案活動の実現性や効果を高めるためブラッシュアップを目的に、申請者へ助言とコーチングを行い、iii)グラント(総活動費の50%程度を助成するのが一般的)を供与し、そしてiv)助成活動のモニタリングと評価を行う、という流れが一般的である。</p> <p>他TPOsが対象とする市場開拓活動には例えば、市場情報の収集、海外市場やバイヤーへの訪問、サンプル製品の送付、ブローシャの作成、貿易見本市への出展、大量受注の際の原材料調達などが含まれる。中小企業に対してグラント供与がなされる場合は、慎重にその適格性、妥当性、効果を検討する必要がある。従って、スキームの実現性と有用性を確認するためにも、助成対象の件数を限定した形でトライアル事業として着手するのが望ましい。</p>	

アクション 10: 産業クラスター振興プログラムのための能力強化

背景と必要性	<ul style="list-style-type: none"> - NAFED ではジョグジャカルタの革製品産地に対するクラスター振興事業を支援しており、他クラスターへの展開も予定している。しかし、本事業の進捗は芳しくなく、NAFED が関与するメリット(市場分析、輸出相談、海外イベント機会やバイヤー情報の提供など)が効果的に活用されている訳ではない。 - そこで、NAFED職員に対する産業クラスター振興プログラムに対するキャパシティ・ビルディングを行い、ファシリテーター養成トレーニング、ベスト・プラクティスの学習、スタディー・ツアー、ガイドラインの作成、次のプログラムに対する事業計画策定を支援することは、意義が高いものと考えられる。
目的	<ul style="list-style-type: none"> - クラスター振興とその手法に関する理解を醸成し、プログラム・マネジメントと現場でのファシリテーションに当たれる有能な職員を養成する - NAFEDによるクラスター振興の成功モデルをつくる
活動(ステップ毎)	<ol style="list-style-type: none"> 1) トレーニング・プログラムの計画とスケジュール策定

	2) トレーナーとトレーニング機関・リソースの確保、トレーニング対象者の選定 3) トレーニング・プログラムの実施 4) スタディ・ツアー 5) ガイドラインの作成 6) 次のクラスター振興プログラムに対する事業計画の策定 7) トレーニング・プログラムのレビュー	
担当部署	現行組織	官房局 プログラム課、人材育成タスクフォース
	新組織	製品センター 製品第1および2課
必要な投入(NAFED 職員の稼働以外)	- トレーニング・プロバイダー(事業計画、中小企業クラスター振興、ガイドライン・プランナー) - トレーニング施設使用料(IETCにて) - トレーニング・マテリアル作成費、スタディ・ツアー交通費	
期待される成果	- プログラム・マネジメントおよびフィールド・ファシリテータが養成される - クラスター振興に対する理解が醸成され、手法に対する知識が向上する - 次のクラスター振興プログラムに対する事業計画が策定される	

アクション 11: 主要な輸出関連産業協会とのダイアログ

背景と必要性	<ul style="list-style-type: none"> - NAFED の課題の 1 つは、サービスの利用者である輸出業者や産業協会との間のコミュニケーションの弱さであり、結果として、それらの輸出振興に対する戦略やニーズが NAFED の輸出振興プログラムに適切に反映されず、業界の個別事情に則したカスタムメイドなプログラムの企画・実施が出来ていないことである。 - 商業省トップも出席するハイレベルの官民対話の機会は設けられているが、その提案は産業界全体の課題に対するものであり、一般的な取り組み指示になることが通常である。 - 従って、NAFED は輸出指向の高い産業協会に対し個別に協議の機会を設け、コミュニケーションの強化をはかる必要がある。 	
目的	<ul style="list-style-type: none"> - 産業界とのコミュニケーションの強化を目的に輸出ダイアログを実施する - 民間(産業協会)の輸出振興上のニーズを抽出し、輸出振興プログラムの策定と予算措置に反映させるまでの事業立案・計画システムを NAFED 内に構築する - 民間(産業協会)のニーズに則した、個別具体的でより魅力のある輸出振興プログラムを企画・提示する 	
活動(ステップ毎)	<ol style="list-style-type: none"> 1) 輸出ダイアログの対象となる輸出産品を絞り込み、対象産品に該当する産業協会にダイアログの実施を打診する(協力意志の確認) 2) 輸出ダイアログのアジェンダと協議録(ダイアログ・レポート)フォームを用意する 3) 1回目のダイアログを個別に実施(輸出振興上の戦略とニーズの確認)する 4) 2回目のダイアログを個別に実施(輸出振興戦略の提示、目標設定)する 5) NAFED 内での検討作業(ニーズ分析、プログラム案の企画) 6) NAFED 内での検討作業(予算措置準備) 7) 産業協会へのダイアログ結果の発表 8) ダイアログ・プロセスの見直しと他産業協会への普及展開 	
担当部署	現行組織	官房局 計画課、他センターより任命された職員
	新組織	製品センター 製品第1および2課 官房局 戦略計画・評価課
必要な投入(NAFED 職員の稼働以外)	<ul style="list-style-type: none"> - 外部マネジメント・コンサルタント(ファシリテーター) - 会議費、交通費 	
期待される成果	<ul style="list-style-type: none"> - 輸出ダイアログが実施され、産業協会の輸出振興上の戦略とニーズが抽出されるダイアログを通じて複数の産業協会に対して輸出振興プログラムが企画・提示される - 輸出ダイアログを通じて、複数の輸出振興サービスやプログラムが企画、予算措置される - 輸出ダイアログの手順と事業計画システムが NAFED に構築される - 輸出ダイアログを通じて、輸出振興サービスやプログラムが実施される 	
備考	輸出ダイアログは、民間の戦略とニーズを抽出し、輸出振興プログラムの企画立案、予算編成	

	に反映させるプロセスであり、NAFEDの事業計画システムとして位置付ける。 同時に、民間(産業協会)に限らず、対象業界に関係する省庁・公的機関とのコミュニケーション強化の手段であり、他省庁の輸出振興プログラムとの調整や相乗効果をはかるものでもある。
--	---

アクション 12: 貿易見本市のフォーカル・ポイントの設置(省庁間連絡調整会議)

背景と必要性	<ul style="list-style-type: none"> - 各省庁による貿易見本市については、全く調整がはかられないまま実施されている。 - NAFED は商業省と連携のうえ輸出振興プログラムに関する省庁間の調整に取り組むべきであり、まず省庁間の連絡調整会議の設置より着手すべきと思われる。 - そこでNAFEDは、各省庁に対する輸出振興プログラムのフォーカル・ポイントとして、他省庁による輸出振興プログラム(見本市、ミッション、セミナーの開催など)へのコンサルティング、ネットワーキング支援を提供することが望まれる。 	
目的	<ul style="list-style-type: none"> - 輸出政策と国家の優先事項、さらに望ましい支援のルールに沿って、各省庁の輸出振興プログラムが実施されるよう調整をはかる - NAFEDが他省庁による輸出振興プログラムへのコンサルティング、ネットワーキング支援を提供できるよう職員の能力向上をはかる 	
活動(ステップ毎)	<ol style="list-style-type: none"> 1) 省庁間連絡調整会議およびフォーカル・ポイントの体制、メンバー、開催頻度、アジェンダを検討する 2) 連絡調整会議およびフォーカル・ポイントについて関係各省庁に説明する 3) フォーカル・ポイントのサービス内容(コンサルティング、ネットワーキング支援)を検討する 4) 担当する内部ユニットを構築する 5) 第1回目の連絡調整会議を行い、報告する 6) 連絡調整会議を定期的に継続する 	
担当部署	現行組織 新組織	官房局展示課、見本市タスクフォース 輸出プロモーション・センター 展示課 顧客サービス・センター ネットワーキング・連携課
必要な投入(NAFED 職員の稼働以外)	<ul style="list-style-type: none"> - 会議費 - フォーカル・ポイント・ユニットの什器・施設整備費 	
期待される成果	<ul style="list-style-type: none"> - 省庁間連絡調整会議が開催される - 連絡調整会議にて、なにかしらの事項が合意される - フォーカル・ポイント・ユニットが設置される - 他省庁の輸出振興プログラムへのコンサルティング、ネットワーキング支援が提供される 	

7.3.3 製品開発(ブランド/デザイン振興)サービス

アクション 13: デザイン・ブランド開発に関する NAFED 職員の能力強化

背景と必要性	<ul style="list-style-type: none"> - デザイン・ブランド開発に関する継続的なサービスの提供を NAFED は期待されているものの、現在のところできていない。 - NAFED が中小企業に対してデザイン・ブランド開発に関する効果的なサービスを提供するにあたっては、NAFED 職員自らもデザイン・ブランド開発に関する基本的知識を身につけ、デザイン支援機関やデザイナー協会とのネットワークを確立する必要がある。 	
目的	<ul style="list-style-type: none"> - 製品センター規格・ブランド・デザイン課に配属される職員に対しデザイン・ブランド開発に関する基本知識と身に付けさせる - デザイン支援機関やデザイナー協会とのネットワークを構築する 	
活動(ステップ毎)	<ol style="list-style-type: none"> 1) デザイン支援機関、デザイナー協会とのネットワークを整備する(以後、このネットワークを"NAFED デザインネットワーク"と呼ぶ) 2) NAFED 職員にデザイン・ブランド開発に関する基礎知識を提供するためのカリキュラムをデザインネットワーク機関に相談のうえ作成する(半日の講習を週 1 回、3 ヶ月に亘り実施、カリキュラムを当面"デザイン・スクール"と呼ぶ) 3) NAFED デザインネットワークから講習の講師を選定する 	

	4) 一連の講習を実施する 5) 講習をモニタリング、結果を評価する 6) 評価結果を次回の講習計画に反映させる 7) NAFED デザインネットワークとの対話を継続する	
担当部署	現行組織	中東・アフリカ市場開発センター、他センターより任命された職員
	新組織	製品センター 規格・ブランド・デザイン課
必要な投入 (NAFED 職員の稼働以外)	- 研修講師となるデザイン・ブランド開発の専門家 - デザイン支援機関、デザイナー協会との協議に必要な会議費 - 講習教材作成費	
期待される成果	- NAFED 職員がデザイン・ブランド開発に関する基本知識を身につける - NAFED がデザイン支援機関やデザイナー協会とのネットワークを確立、維持する	
備考	デザイン・スクールで講義される事項には以下が考えられる。 - デザイン・ブランド開発とは - デザイン・ブランドが市場においてどのような差異を生むか - デザイン・ブランド開発の標準的なプロセス - デザイナー・サービスのスコープ (いかにデザイナーを活用するか) - デザイン開発のケース・スタディー - 地場産業へのデザイン・ブランド開発支援 - 中小企業のためのデザイン・マネジメント - デザイン・ブランドの世界的な傾向、など	

アクション 14: デザイン・ブランド開発の重要性に関する中小企業への啓蒙活動

背景と必要性	- インドネシア製品の付加価値および輸出競争力を向上させるには、製造業者が独自の製品・デザインを開発することが重要である。 - しかし、多くの輸出製品は海外バイヤーからのデザインの指示を受けたものであり、殆どの製造業者は独自のデザイン・ブランド開発の重要性を理解していない。	
目的	- デザイン・ブランド開発導入をすることの重要性について中小企業の意識を向上させる	
活動 (ステップ毎)	1) 中小企業にデザイン・ブランド開発に対する意識啓蒙をはかるためのセミナーを、ジャカルタや地方都市で開催 (Dinas、RETPCs、IETC との共催) するため、実施計画をデザイン専門家と協議のうえ策定する 2) NAFED デザインネットワークからセミナー講師を選定する 3) デザイン専門家にセミナー資料 (例:「デザイン開発ハンドブック:デザイナーの活用ガイド」) の作成を依頼のうえ準備する 4) 共催機関 (Dinas、RETPCs、IETC) とセミナーの実施に係る調整・準備を行う 5) 参加を想定する中小企業に対し、セミナー開催の宣伝を行う 6) 各地でセミナーを実施する 7) セミナーの評価を行う 8) 評価結果を反映して次回のセミナー実施計画を策定する	
担当部署	現行組織	中東・アフリカ市場開発センター、他センターより任命された職員
	新組織	製品センター 規格・ブランド・デザイン課
必要な投入 (NAFED職員の稼働以外)	- セミナー開催費 - デザイン・ブランド開発の専門家 (コンサルタント、セミナー講師) - 交通費 - セミナー資料作成費	
期待される成果	- デザイン・ブランド開発に対する意識啓蒙活動用の資料が作成される - デザイン・ブランド開発の重要性について中小企業の理解が促進される	
備考	セミナー資料の例として挙げた「デザイン開発ハンドブック:デザイナーの活用ガイド」は本調査の	

パイロット事業にて既に作成されている。

アクション 15: 中小企業を対象としたデザイン・ブランド開発に関するトレーニング

背景と必要性	<ul style="list-style-type: none"> - インドネシア製品の付加価値および輸出競争力を向上させるには、製造業者が独自の製品・デザインを開発することが重要である。 - インドネシアの製造業者が独自の製品・デザインを開発したくても、一般的にデザイン開発の知識や経験を持っていない。 	
目的	- トレーニング機会の提供を通じて中小企業にデザイン・ブランド開発のノウハウを提供する	
活動(ステップ毎)	<ol style="list-style-type: none"> 1) 中小企業にデザイン・ブランド開発のノウハウを提供するためのトレーニング・ワークショップに係る実施計画をデザイン専門家と協議のうえ策定する 2) トレーニング・ワークショップの実施について IETC と調整をはかる 3) トレーニング・ワークショップの講師を NAFED デザインネットワークから選定する 4) デザイン専門家に、トレーニング・ワークショップ教材(例:「デザイン開発のプロセスとノウハウ」)の作成を依頼のうえ開発する 5) トレーニング・ワークショップを宣伝し、中小企業の参加者を募集する 6) トレーニング・ワークショップを実施する 7) トレーニング・ワークショップの評価を行う 8) 評価結果を反映して次回のトレーニング・ワークショップの実施計画を策定する(将来的には、地方でも実施する) 	
担当部署	現行組織	中東・アフリカ市場開発センター、他センターより任命された職員
	新組織	製品センター 規格・ブランド・デザイン課
必要な投入 (NAFED職員の稼働以外)	<ul style="list-style-type: none"> - トレーニング・ワークショップ開催費 - デザイン・ブランド開発の専門家(コンサルタント、トレーニング講師) - トレーニング・ワークショップ教材作成費 	
期待される成果	<ul style="list-style-type: none"> - デザイン・ブランド開発に関する中小企業向けトレーニング教材が開発される - 中小企業のデザイン開発能力が向上する 	

アクション 16: 中小企業およびデザイナー向けデザイン関連情報の提供サービス

背景と必要性	<ul style="list-style-type: none"> - 海外市場に製品を輸出する企業は輸出先の国の製品・包装・ラベリングに関する規格や規制に従わなければならない。しかし、こうした情報を入手するのは容易ではない。 - 中小企業がデザイン・ブランド開発を導入しようとしても、デザイナーをどのように探すかなど、必要なデザイン関連情報を入手するのは困難である。 	
目的	- 中小企業ならびにデザイナーを対象として、製品輸出に係る各種規格・規制、デザイン・ブランド開発に関する情報を提供する。	
活動(ステップ毎)	<ol style="list-style-type: none"> 1) 中小企業ならびにデザイナー向けの情報提供サービスの実施計画を策定する 2) ITPCs、RETPCs、Dinas、NAFED デザインネットワークと連携して、デザイン関連情報を収集する(収集する情報の詳細については備考を参照) 3) 収集したデザイン関連情報を整理・加工し、基本情報をウェブサイトを通じて提供する 4) 相談デスクを設置し、NAFED 職員とデザイン専門家で対応する体制を構築する(相談デスクは週に1-2回開き、予約制を想定) 5) 相談デスクへの相談者に対し、コンサルテーションを提供したうえで必要なデザイン関連情報を提供し、その後の結果をフォローする(コンサルテーションはデザイン開発のプロセス、や相談者のニーズにあったデザイナーの紹介などを含む) 6) ウェブサイト情報や相談デスクの利用者からフィードバックを収集する 7) 利用者のフィードバックを反映して次年度のサービス実施計画を策定する 	
担当部署	現行組織	中東・アフリカ市場開発センター、他センターより任命された職員

	新組織	製品センター 規格・ブランド・デザイン課
必要な投入 (NAFED職員の稼働以外)	<ul style="list-style-type: none"> - 情報収集費 - 情報の加工およびウェブサイト更新に係る費用 - 相談デスク対応のためのデザイン・ブランド開発専門家 	
期待される成果	<ul style="list-style-type: none"> - NAFED が提供するデザイン関連情報が拡充される - ウェブサイトを通じてデザイン関連情報が提供される - デザインに関する相談デスク・サービスが中小企業に提供される 	
備考	<p>収集・提供される情報には以下が考えられる。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 国内外のデザイン情報(雑誌、商品、海外デザイン・アワード情報) - 作品サンプルを含むデザイナー情報(デザイナー協会、デザイン会社、個人デザイナー) - インドネシア製品が輸出される市場での製品・包装・ラベリングに関する規格や規制に関する情報 	

アクション 17: デザイン・ブランド開発支援のための中小企業とデザイナーのマッチング・サービス

背景と必要性	<ul style="list-style-type: none"> - 中小企業が独自でデザイン開発を導入しようとしても、往々にして知識、経験、資金の不足という問題に直面する。また、多くはデザイン開発におけるデザイナーの活用方法について馴染みが薄い。 - 一方、デザイナー側も、デザイナーを活用してデザイン開発に取り組みたいと検討している中小企業を見つけるのは困難である。 - インドネシアでは中小企業とデザイナーが共同でデザイン開発にあたる経験が乏しく、双方がデザイン開発に取り組めるよう、パートナーを見つけやすくする支援が必要である。 	
目的	<ul style="list-style-type: none"> - デザイナーとのマッチングを支援することで、中小企業のデザイン開発を支援する 	
活動(ステップ毎)	<ol style="list-style-type: none"> 1) NAFED デザイン・ネットワークの協力を得て、インドネシアのデザイナー・データベースを構築する 2) マッチング・サービスの業務手順書、ならびに中小企業によるデザイン開発のガイダンスとして「デザイン開発ハンドブック」(本調査パイロット事業にて既に作成済み)を作成する 3) デザイナー・サービス利用の際の標準契約を準備し、マッチング・サービスの申請手順や書式を準備する 4) マッチング・サービスの予算計画を策定する(デザイナー・サービス料金の一部を助成する可能性も検討する) 5) ステークホルダーにマッチング・サービスを紹介・説明し、マッチング・サービスの申請手続きについてガイダンスを行う 6) 特定製品のデザイン開発を対象としたマッチング・サービスをパイロット事業として開始する 7) パイロット事業の評価を行い、次フェーズの計画を策定する 8) 段階的に対象の製品を拡充しながら、次フェーズのマッチング・サービス事業を開始する 	
担当部署	<p>現行組織</p> <p>新組織</p>	<p>中東・アフリカ市場開発センター、他センターより任命された職員</p> <p>製品センター 規格・ブランド・デザイン課</p>
必要な投入 (NAFED職員の稼働以外)	<ul style="list-style-type: none"> - デザイナー・サービス料金助成のための資金 - デザイン・ブランド開発専門家 - デザイナー・データベースの構築費 - ガイダンスブック印刷費、マッチング・サービスの申請書式作成費 - サービス PR 活動費、セミナー開催費 	
期待される成果	<ul style="list-style-type: none"> - デザイナー・データベースが構築される - マッチング・サービスの業務手順書、中小企業によるデザイン開発のガイダンスブック、デザイナー・サービス利用の際の標準契約が作成される - PR 活動やセミナーが開催される - 中小企業とデザイナーとのマッチングがはかられ、デザイン開発契約の締結が進められる - マッチング・サービスの結果、中小企業によって新たなデザインや製品が開発される 	
備考	<p>デザイナー・マッチング支援の対象は当初は工業デザイン開発とする。将来的に包装デザイン</p>	

	やその他のデザイン開発への適用をはかる。マッチング・サービスを利用した中小企業で優秀な企業は、NAFED がスポンサーとなる貿易展示会やミッション機会への参加に優先的に扱うなどの仕組みも検討に値する。
--	--

7.3.4 ネットワーキングと連携強化

アクション 18: 政府向けサポート・デスクの設置

背景と必要性	<ul style="list-style-type: none"> - NAFEDの地方政府とのコンタクト、地方政府プログラムへの関与は非常に限定的である。係る点を改善するため、地方政府に対するコンタクト窓口として、NAFED内に政府向けサポート・デスクを特別に設置することが期待される。 - サポート・デスクは、地方政府プログラムへの参画要請などの引き合い・相談、海外市場やイベント機会に関する情報提供、海外バイヤーや支援機関の照会、セミナー支援といった政府機関の問い合わせ、要請を受け付け、対応の窓口とし機能する。 	
目的	<ul style="list-style-type: none"> - NAFEDの政府機関との密接なコンタクト、地方政府プログラムへの積極的な関与を促進させる 	
活動(ステップ毎)	<ol style="list-style-type: none"> 1) 政府サポート・デスクに関する体制、要員、問い合わせ・要請の処理フロー、同デスクのPR方法について検討する 2) 政府サポート・デスクについて、関連省庁や地方政府機関に説明する 3) 政府サポート・デスクの立ち上げ 4) 政府サポート・デスクの運営 5) 活動の定期報告 	
担当部署	現行組織	官房局 プログラム課、PR活動タスクフォース
	新組織	顧客サービス・センター ネットワーキング・連携課
必要な投入(NAFED 職員の稼働以外)	<ul style="list-style-type: none"> - 会議費 - 政府サポート・デスクの什器・施設整備費 	
期待される成果	<ul style="list-style-type: none"> - サポート・デスクに関するPR活動が実施される - サポート・デスクが設置される - 地方政府からの問い合わせ・要請が増える - NAFEDの地方政府プログラムへの関与と支援提供が拡充される 	

アクション 19: RETPC および研修修了生組織に対する支援プログラム

背景と必要性	<ul style="list-style-type: none"> - RETPCs は地場産業の輸出振興サービスを担当するが、その実態は概して NAFED のプログラムの紹介(貿易見本市機会)や NAFED のリエゾン機能(有望輸出業者の発掘)に限られているのが現状である。 - 要員と予算が限られており、RETPCs 単独では有効な輸出振興活動を展開していない。NAFEDでは、RETPCsが質の高い相談サービスや地域のニーズに即したサービスを提供するためには、輸出振興活動に関する能力を強化する必要があると認識している。 	
目的	<ul style="list-style-type: none"> - RETPCs の輸出振興担当職員のサービス企画に関する能力を向上する - 研修事業の修了生組織に対する輸出振興プログラムの準備・実施を通して修了生組織を支援する <p>支援内容は、i)修了生組織会員企業の製品のマッピングおよびプロファイリング、ii)振興活動の対象とする製品の選定、iii)振興戦略とプログラムの立案、iv)プログラム(デザイン開発、製品開発、貿易見本市への出展、マーケティング・ミッションなど)の実施、で構成される</p>	
活動(ステップ毎)	<ol style="list-style-type: none"> 1) RETPCの輸出振興担当職員に対するトレーニング計画の策定 2) RETPCの輸出振興担当職員に対するトレーニングの実施(IETCと協力) 3) RETPCsと研修修了生組織との協議 4) 修了生組織会員企業の製品のマッピングおよびプロファイリング 5) 振興活動の対象とする製品の選定 6) 振興戦略とプログラムの立案 	

	7) 選定された振興プログラムの実施(資金支援) 8) 実施された振興プログラムのモニタリングと評価	
担当部署	現行組織	官房局 プログラム課、IETC、他センターより任命された職員
	新組織	顧客サービス・センター ネットワーキング・連携課(IETC協力)
必要な投入(NAFED 職員の稼働以外)	<ul style="list-style-type: none"> - IETC でのトレーニング費用(講師謝金、施設利用、教材作成、RETPC 職員の交通費など) - RETPCs への交通費、会議費 - 修了生組織会員企業の製品のマッピングおよびプロファイリング調査費 - 選定された振興プログラムの実施費用(上限設定) 	
期待される成果	<ul style="list-style-type: none"> - 有能なRETPC職員が養成される - 修了生組織会員企業の製品のマッピングおよびプロファイリングが整備される - 修了生組織会員企業に対する輸出振興戦略とプログラムが準備され、実施される - 修了生組織会員企業により海外バイヤー/市場が発掘または拡充される 	

アクション 20: 地方における NAFED 情報デスクの設置

背景と必要性	<ul style="list-style-type: none"> - 現状、NAFEDの地方輸出企業へのアウトリーチ手段は地方政府商工局、RETPCsである。 - より多くの地方輸出業者が市場開拓支援に関する問い合わせを行えるようにするには、NAFEDの地方部でのネットワークの拡充が非常に重要である。 - RETPC職員の貿易相談業務に関する能力の不足を補う手立てを取る必要もある。 	
目的	<ul style="list-style-type: none"> - RETPC および地方政府商工局職員の貿易相談スキルを向上させる - NAFEDのサービスとプログラムに関する情報・相談サービスの提供機能をもつ地方ネットワークを拡充整備する - 州商工会議所やその他適切な機関にNAFEDデスクを設置し、委託契約のもと運営を委託する 	
活動(ステップ毎)	<ol style="list-style-type: none"> 1) RETPCs、地方政府商工局職員の貿易相談スキル向上のためのトレーニング計画の策定 2) トレーニング受講者の選定(RETPCs、地方政府商工局職員より) 3) トレーニングの実施(IETCと協力) 4) 州商工会議所とのNAFED情報デスクの業務範囲に関する協議 5) NAFED情報デスク運営に関する連携協定の交渉と締結 6) 情報デスクに用いる共通ロゴや基本的な施設プランの検討 7) 情報デスクの設置支援 8) 定期報告のレビュー 	
担当部署	現行組織	官房局 対外協力課、IETC、貿易相談業務タスクフォース
	新組織	顧客サービス・センター
必要な投入(NAFED 職員の稼働以外)	<ul style="list-style-type: none"> - IETCでのトレーニング費用(講師謝金、施設利用、教材作成、RETPC職員の交通費など) - RETPCs、地方政府商工局、州商工会議所への交通費、会議費 	
期待される成果	<ul style="list-style-type: none"> - 有能な貿易相談職員がRETPCs、地方政府商工局に養成される - 州商工会議所にNAFED情報デスクが設置される - RETPCs、地方政府商工局、州商工会議所への輸出支援に関する問い合わせや相談が増加する 	

アクション 21: サービス・プロバイダーとの事業提携

背景と必要性	<ul style="list-style-type: none"> - NAFED 単独では、輸出業者が直面する多様な問題(金融へのアクセス、物流、原材料の調達、品質検査など)に全て対応することは難しい。 - そこで、NAFEDは外部機関との協力・連携を積極的にはかり、できるかぎり包括的に輸出業者の直面する問題に 대응する体制の整備に努めるべきである。とくに、金融機関との協力・連携は重要であると思われ、輸出業者の金融へのアクセスを促すため金融機関への照会支援に着手することも一案である。
--------	--

目的	- 外部機関(とくに金融機関)との協力・連携を構築し、輸出業者に対する支援の幅を広める	
活動(ステップ毎)	<ol style="list-style-type: none"> 1) 金融機関のうち、協力・連携先として可能性のあるものをリストアップする 2) 金融へのアクセスの問題を抱える輸出業者を見つけるための手順を検討する 3) 協力・連携の範囲について可能性のある金融機関と協議する 4) 協力・連携の意志がある金融機関と覚え書を交わし、合意する 5) 金融機関への照会支援を開始する 6) 協力・連携プログラムを定期的にレビューする 	
担当部署	現行組織	官房局 対外協力課、他センターより任命された職員
	新組織	顧客サービス・センター ネットワーキング・連携課
必要な投入(NAFED 職員の稼働以外)	<ul style="list-style-type: none"> - 外部マネジメント・コンサルタント - 交通費、会議費 	
期待される成果	<ul style="list-style-type: none"> - 金融機関との間に協力・連携に関する覚え書が締結される - パートナー金融機関に輸出業者が照会される - 照会の結果、融資契約が成立する 	
備考	<p>相談サービス、貿易見本市後のフォローアップ活動、会員制サービス(提案アクション)、有望輸出業者の発掘活動を通じて、輸出金融へのアクセスに困難を来している輸出業者を見つけることが可能である。</p> <p>この他、協力・連携のパートナー機関として、物流、法務、品質検査サービス機関、保険会社などが考えられる。</p>	

アクション 22: 国民の輸出への理解促進のための啓蒙教育

背景と必要性	<ul style="list-style-type: none"> - 国民の間の輸出の重要性や輸出振興業務に対する意識は依然として低いものと思われる。 - 高等教育機関の学生の意識啓蒙に資する輸出教育カリキュラムは重要と思われるが、国内では僅かしか存在しない。 	
目的	<ul style="list-style-type: none"> - インドネシア経済における輸出の重要性と輸出振興業務の役割に関する国民、とりわけ大学生の意識を啓蒙する - 講義やセミナーに用いるカリキュラムや教材を作成し、複数の大学機関に講師を派遣する - 広く国民の間でNAFEDのプレゼンスを向上させる 	
活動(ステップ毎)	<ol style="list-style-type: none"> 1) 教育プログラム(講義やセミナー)の詳細計画(テーマ、頻度、場所、要員など)を検討する 2) 教育プログラムの提供先候補となる大学機関に接触し、可能性と内容について協議する 3) カリキュラムや教材を準備し、講師を選定する 4) 講義やセミナーを開催し、他の高等教育機関にも拡充実施する 5) 輸出振興策プランニングに関するコンペ・イベントを企画準備する 6) 広報、PR活動を通じてコンペ・イベントを告知する 7) 優秀プランの選定委員会を組織し、賞与を行う 	
担当部署	現行組織	官房局 対外協力課、PR活動タスクフォース
	新組織	顧客サービス・センター ネットワーキング・連携課
必要な投入(NAFED 職員の稼働以外)	<ul style="list-style-type: none"> - 外部マネジメント・コンサルタント - 交通費、会議費 - カリキュラム、教材作成費(大学機関と協力) - 広告およびイベント開催費(輸出振興策プランニングに関するコンペ・イベント) 	
期待される成果	<ul style="list-style-type: none"> - 講義やセミナーが実施され、対象学生の意識が向上する - 商業省への就職希望学生数が増える - 輸出振興策プランがコンペ・イベントに数多く提出される 	
備考	<p>大学向けに提供される講義の内容には、グローバル化経済、経済への輸出の役割、輸出開発のモデル・ケース、インドネシア輸出業者の課題と挑戦などが考えられる。また、特定の製品に対して、いかにその輸出を振興するかアイデアを競うコンペ・イベントの開催も一案である。</p>	

7.3.5 組織と経営システム強化

アクション 23: 組織改編の準備と実施

背景と必要性	<ul style="list-style-type: none"> - 輸出入業者のニーズは多様化する傾向にある。NAFED には、より効果的なサービスの提供が求められている。従って、NAFED は個々の輸出振興活動について、より高度な専門知識を取得するべきである。 - NAFED は、機能別の組織体制に改編すべきであり、各機能にてより質の高いサービスを提供されるべく、個々のサービスへの特化と必要な専門性とノウハウの蓄積が進む組織へと改革される必要がある。 	
目的	- NAFED を現行の市場別の組織体制から機能/サービス別の組織体制に再編する	
活動(ステップ毎)	<ol style="list-style-type: none"> 1) 組織改編のためのタスクフォースの設置する 2) 組織改編のための作業行程およびスケジュール(Road map)を策定する 3) 新しい組織図の確定と、国家機関強化担当国務大臣府(MENPAN)の承認取得に必要な提案書(アカデミック・ペーパー)を準備する 4) 組織改編について商業省の承認を取得し、MENPAN への申請を行う。 5) MENPAN の承認を取得する 6) NAFED 職員に対する組織改編の通知、改編趣意と内容の周知徹底をはかる 7) 新組織における職員リストの作成と必要な人事異動の検討し、発表する 8) 新組織での各センターおよび官房局の事業計画と予算案を編成する 9) 新組織での各センターおよび官房局の職員への必要な研修を実施する 10) 組織改編を実施する 11) 組織改編作業の完了を公表する 12) 新組織下での事業実施状況のモニタリングと必要な調整を随時実施する 	
担当部署	現行組織	官房局 企画・協力課、および組織改編タスクフォース
	新組織	官房局 戦略計画・評価課、および組織改編タスクフォース
必要な投入 (NAFED職員の稼働以外)	<ul style="list-style-type: none"> - 商業省人事局からの支援(人事・研修面)と調整 - 現地マネジメント・コンサルタント(ビジネスプロセッシング、人事管理・評価・育成システム)の雇用 	
期待される成果	<ul style="list-style-type: none"> - NAFED の組織が機能/サービスの提供本位の組織体制に変わり、顧客サービス・センターにより顧客指向のサービスが効果的に実施されるようになる。さらに、製品別のユニット、ブランド/デザイン振興のユニットが新設される。 - 各部署にて、各サービスへの特化、専門技術・ノウハウの蓄積が進む。 - 市場情報・データの加工・管理が系統だて行われ、職員間で共有されるようになる。 - 組織の改編が、NAFED の組織文化を変革する機会となる。 	

アクション 24: 目標管理制度および評価システムの導入

背景と必要性	<ul style="list-style-type: none"> - 職員個々の業績評価は人事評価に必要不可欠であるが、個々の業績が完全に記録されておらず、NAFED 事業の業績評価も貿易見本市事業に限られたものである。 - NAFED においては、包括的な目標管理制度(MBO)の導入と、評価方法の改善が望まれる。過去の活動が当初目標に沿っているかどうかの評価が適切になされて、初めて業務の改善が可能となる。 	
目的	<ul style="list-style-type: none"> - 各部署および個々職員レベルでの業務改善を目標とする目標管理制度を導入する - 各部署で業務活動計画と目標を策定し、活動結果を客観的に評価して改善に結び付ける - 各職員も活動計画と目標を設定し、活動結果を客観的に評価して改善に結び付ける 	
活動(ステップ毎)	<ol style="list-style-type: none"> 1) 計画-実行-検証-改善(PCDA)のコンセプトをもとに目標管理制度の導入を検討する 2) 商業省で導入されるバランス・スコアカード(BSC)を、NAFED の状況に応じて修正のうえ、拡充適用する 3) 目標管理制度のための BSC シートを作成する 	

	4) 職員の目標管理制度に対する理解促進のための説明会を実施する 5) BSCに基づく目標管理制度のNAFEDでの本格的に導入のうえ展開する 6) 各部署および職員に対する業務実績評価を実施する	
担当部署	現行組織	官房局 企画・協力課および人事・総務課
	新組織	官房局 戦略計画・評価課および人事課
必要な投入 (NAFED職員の稼働以外)	- BSC導入のための現地コンサルタントの雇用	
期待される成果	- 目標管理制度(MBO)がNAFEDに導入される - 各部署および職員の活動に対する客観的な評価が可能となる - 客観的な業績評価により業務の改善がはかれる - 職員の活動が適正に評価され、職員の組織に対する貢献度が自覚されるようになる	
備考	商業省は現在、経営管理の手法としてBSCを導入中であり、商業省が導入するBSCの仕組みをもとにNAFEDが目標管理制度を確立することが望ましい。	

アクション 25: ISO9000 認証取得を通じた健全な経営システムの確立

背景と必要性	- NAFEDの業務運営における課題は、実施するサービスやプログラムについて標準的な業務手順が用意されていない(貿易見本市、ミッションなどには用意されている)こと、職員やセンター間での知識とノウハウの共有が弱いこと、事業目標と評価指標が適切に設定されていないことに起因する実施プロセスのモニタリングと評価が充分になされていないことである。 - 各部署のタスク・デスクリプションが明確でないことも指摘されるとともに、マネジメント職員による業務活動レビュー(定期会合や報告)が殆ど機能してこなかった。 - 従って、NAFEDの事業運営の弱点に対処できる経営管理システムの確立は重要であり、ISO9000の認証取得がより良い解決策となると思料される。	
目的	- ISO9000の認証取得による信頼のおける経営管理システムを確立する - 主なサービスやプログラムの標準的業務手順、各部署のタスク・デスクリプションを明示する - ナレッジ・マネジメント、マネジメント・レビューおよび顧客へのフィードバックに係るシステムを構築する	
活動(ステップ毎)	1) ISO9000 認証取得のためのタスクフォースの設置し、ISO9000 システムについて学習する 2) 認証取得の準備作業を支援する外部の現地コンサルタントを雇用する 3) 外部コンサルタントの指示に従い準備作業を開始する 4) 仮のISO9000 品質管理システムを用意する 5) NAFED 内に品質管理の担当部署を設置する 6) 一定期間にわたり仮のISO9000 品質管理システムを試行する 7) 仮の品質管理システムの運用状況を評価し、必要な修正を行う 8) 認証機関に本格システムの認証を申請する 9) ISO9000 品質管理システムをNAFEDに本格導入し、定期的に外部監査を受ける	
担当部署	現行組織	官房局 企画・協力課、およびISO9000タスクフォース
	新組織	官房局 戦略計画・評価課、およびISO9000タスクフォース
必要な投入 (NAFED職員の稼働以外)	- 外部コンサルタントの雇用 - IETCからのISO品質管理システムの準備作業、管理経験者の派遣協力 - 認証申請費用 - 監査サービス・フィー	
期待される成果	- ISO9000 品質管理システムが成功裏に認証される - 主要な標準的業務手順や各部署のタスク・デスクリプションが明確にされる - NAFEDがISO9000 品質管理システムによって管理される	
備考	IETCはISO9000の認証を取得しており、NAFEDは認証取得のための手順や準備作業についてIETCから学ぶことが可能である。	

アクション 26: 新たな人的資源管理制度の導入

背景と必要性	<ul style="list-style-type: none"> - NAFED 職員の業務に対する姿勢と組織文化を、より顧客指向性の高いビジネス・マインドを持ったものへ変革するため、包括的な人的資源管理 (HRM) 制度を導入すべきである。HRM 制度は人材の評価、配置、給与、育成が包括的に組み込まれ、それぞれがリンクする内容のものが望ましい。 - さらに、NAFED は商業省とは異なる独自のキャリアパス制度を持つことが望ましい。NAFED 職員に求められる専門性や人材は商業省のものとは非常に異なる。職員が幅広い専門技能と知識を身に付けるためにも、NAFED 独自のキャリアパス制度にもとづく戦略的な職員の配置転換が必要である。 				
目的	<ul style="list-style-type: none"> - NAFED に包括的な人的資源管理 (HRM) 制度と複線型キャリアパス・制度を確立する - 新たな HRM 制度とキャリアパス制度にもとづいた人材育成計画を策定する 				
活動(ステップ毎)	<ol style="list-style-type: none"> 1) 他の貿易振興機関の HRM およびキャリアパス制度を調査・研究する 2) 複線型キャリアパス制度と人的資源管理制度の概要を策定する 3) 新たなキャリアパス制度と人的資源管理制度について商業省と相談のうえ、必要な修正を適宜行う 4) 各職員の能力、適格性、業務経験、業績および研修履歴を含む人事記録シートを用意する 5) 各職員のキャリアパスを特定し、人事記録シートにもとづく人材育成計画を策定する 6) HRM およびキャリアパス制度を導入のうえ運用開始する 7) キャリアパス制度と業績評価にもとづいた職員の配置転換を開始し、同時に人材育成計画の実施も着手する 8) HRM 制度全般の運用状況をモニタリングし、必要な調整を行う 				
担当部署	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">現行組織</td> <td>官房局 人事・総務課</td> </tr> <tr> <td>新組織</td> <td>官房局 人事課</td> </tr> </table>	現行組織	官房局 人事・総務課	新組織	官房局 人事課
現行組織	官房局 人事・総務課				
新組織	官房局 人事課				
必要な投入 (NAFED職員の稼働以外)	<ul style="list-style-type: none"> - 商業省人事局からの支援と調整 - 現地マネジメント・コンサルタント(人事管理・評価・育成システム)の雇用 				
期待される成果	<ul style="list-style-type: none"> - 新たな HRM 制度に沿って、職員の複線型キャリアパス制度が段階的に実施される - 職員各自によるキャリアパスの選択が可能となる - 管理部門と事業部門との間で、職員の配置転換が定期的かつ交互に実施される - 人材育成計画が、各職員の人事記録の分析にもとづいて策定される 				

アクション 27: ビジュアル・アイデンティティ (VI) の刷新

背景と必要性	<ul style="list-style-type: none"> - NAFED のコーポレート・アイデンティティは輸出業者、海外バイヤー、一般の人々に普及しておらず、その表現方法も統一されていない。NAFED の文具や名刺などには、商業省のロゴが使用されており、NAFED 独自のロゴは利用されていない。 - NAFED のロゴの刷新と組織のビジュアル・アイデンティティ (VI) の構築は、NAFED に対する新しいイメージの確立に役立ち、ひいてはその輸出振興活動の実施にも貢献しうる。
目的	<ul style="list-style-type: none"> - NAFED に対する印象を改善し、利用者や国民の NAFED に対する認知度を向上させることを視野に、ロゴの刷新も含めたビジュアル・アイデンティティを確立する
活動(ステップ毎)	<ol style="list-style-type: none"> 1) ビジュアル・アイデンティティ (VI) 刷新のためのタスクフォースを設置する 2) NAFED が伝えたいコンセプトを明確にしたうえで、複数のロゴ案をデザインする 3) デザインされたロゴ案について、職員、輸出業者、外国バイヤーなどの意見を聴取する 4) 類似ロゴが他に存在しないか、既往の商標登録に反していないかを確認したうえで、NAFED の新しいロゴを決定する 5) ロゴの使用方法などを記載した VI マニュアルを用意する コミュニケーション媒体(名刺、レターヘッド、封筒、パンフレット、カタログ、報告書、ニュースレター等)でのロゴ使用、広告媒体(看板、見本市ブース、ウェブサイトなど)のデザインについて、同マニュアルにて規定する。

	6) VI マニュアルに沿って、NAFED のコミュニケーション・広告媒体のデザインを刷新する	
担当部署	現行組織	官房局 人事・総務課
	新組織	官房局 総務課
必要な投入 (NAFED職員の稼働以外)	<ul style="list-style-type: none"> - デザイン・コンサルタントの雇用 - 新しいロゴを適用したコミュニケーション・広告媒体の印刷費および作成費 	
期待される成果	<ul style="list-style-type: none"> - 利用者や国民の NAFED に対するイメージを変えるまたは向上させる - 展示ブース、印刷物および他のコミュニケーション・広告媒体が新しいロゴで統一される - NAFED 職員間でデザインの重要性が広く認識される 	

第8章 提言に対する NAFED の取り組み

本調査では、調査団は NAFED 機能強化の方向と採るべきアクションについて NAFED ならびに商業省と頻りに議論を重ねた。加えて、提案アクションが実際に機能するかどうかを実証し、職員に必要なスキルと能力の移転をはかるため、NAFED の協力のもと4件のパイロット事業を実施した。本調査の提案内容とパイロット事業の結果(教訓と今後の課題)については、NAFED および商業省の基本的な了解を得られた。

特筆すべきは、商業省自らが準備している同省の行政改革計画のなかで、NAFED の改革計画をモデルとして位置付けている点である。事実、本調査が完了する以前に、調査団が提言したいくつかのアクション案が既に実行に移され、もしくは今後数年間の実施を見据えて既に協議されている。これは、NAFED 職員の改革に対する強い意向と長官のリーダーシップに依るところが大きい。こうした点から、NAFED は真摯に本調査の提言(マスタープランとアクションプラン)を自らのアジェンダとして受けとめ、さらには商業省の行政改革においてロール・モデルを果たさんとする意志があると結論付けられる。これまでに実施に移され、今後の実施に向けて協議が進められている主要なアクションについて以下に列記する。

8.1 組織の再編

本調査の提言を受けて NAFED が着手した最も重要かつ顕著な取り組みは、NAFED の組織再編に対する準備作業である。現行の地域(市場)別組織から、サービス/機能別組織へと機構を再編するものである。

2008年1月に、NAFED 長官(および調査団)は組織再編の提案を商業大臣宛に公式説明し、大臣ならびに商業省高官は NAFED 改革への支援意志を表明している。同時に、NAFED は関係するステークホルダーに NAFED の組織再編に対する根回し作業を開始し、とくに政府機関の行政および組織改革計画の監督と承認を司る国家機関強化担当国務大臣府(MENPAN)に対して、数回に亘るブリーフィングを行った。

NAFED 内には組織再編作業に備えた担当者やタスクチームが任命され、タスクチームは組織再編計画の申請のため商業省経由 MENPAN に提出される提案書(アカデミック・レポート)の草案作業に着手した。調査完了時点では、MENPAN にアカデミック・レポートを提出する準備は済ませており、MENPAN の承認後 2009 年の7月までには組織再編の作業を開始する予定にある。

さらに、NAFED には商業省の行政改革における先行モデルとしての役割が期待されている。行政改革では、MENPAN のガイドラインを踏まえ、公務員のパフォーマンス改善を上位目的とした新たな人事制度の確立が求められ、組織の再編は改革項目の一部という位置付けである。調査完了時点では、NAFED は組織再編を優先的に着手し、その後 MENPAN のガイドラインに沿った行政改革に向け準備する方針にある。

提案された新組織への移行を円滑に実現するために、NAFED では「仮想組織」(シャドウ・オルガニゼーションと呼ばれる)の組成を決定し、既に新組織での各センターに想定されるダイレクター(エスロン II)およびマネージャー(エスロン III)を指名している。調査団は、NAFED 長官の要請を受け、指名された管理職者全員に新たな部署のタスクと機能についての具体的なガイダンスを提供し、組織再編をいかに進めるについてアドバイスを与える機会を設けた。調査完了時点では、NAFED は既に組織再編の行程表(ロードマップ)の策定作業に着手しており、長官令の発行をもって再編作業に従事するタスクチームの設置を準備しているところである。

8.2 パイロット事業実施に続く取り組み

4 件のパイロット事業の実施を受けて、いくつかの派生的な取り組みが NAFED 自身のイニシャティブによって着手されており、近い将来の実施が見据えた準備が進められている。

(1) マーケティング・ミッション・プログラムの開始

主要産業協会との輸出ダイアログによって抽出された輸出振興上のニーズを受けて、NAFED は 2008 年度内に「マーケティング・ミッション」プログラムの実施提案を決定した。これはいくつかの TPOs にとっては既にポピュラーな取り組みであるが、NAFED にとっては新たな輸出振興プログラムである。タスクチーム(輸出ダイアログのパイロット事業チームが引き続き対応)は、既にプログラムの TOR、標準業務手続き(SOP)ならびに予算書の作成を完了し、NAFED 長官宛て具体的なプログラム 5 件の実施提案書を提出した。

タスクチームの提案を受け、長官はマーケティング・ミッションの実施に合意した。NAFED によれば、係る新たなプログラムの実施を商業省からの今年度配分の予算で賄うことは難しいものの、インドネシア中央銀行などが本プログラムへの資金提供を表明しており、必要な予算確保の目処はある、とのことである。マーケティング・ミッションの準備作業は、現在も継続中である。報告書附属「パイロット事業の評価」に詳細を記す。

(2) デザイン・クリニック・サービスの開始とデザイナー・データベースの整備

パイロット事業実施期間におけるデザイン・セミナーとミニ・クリニックの開催経験を踏まえ、タスクチーム(パイロット事業チーム)はデザイン・クリニック・サービスの継続かつ拡充実施とデザイナー・データベースの整備を自ら企画提案した。本提案は、中小企業のデザインの重要性に対する意識をさらに啓蒙向上させ、かつデザイン開発に関する支援アクセスと助言を必要とする中小企業にコンサルテーション機会を提供する狙いがある。プログラムの提案書は既に長官宛提出されており、正式な予算化を待っている段階にある。

さらに、パイロット事業実施を通じて「インドネシアの中小企業向けデザイン開発ハンドブック」が調査団と NAFED パイロット事業チームの共同で作成された。同ハンドブックはパイロット事業チームより長官宛てに提出され、これを受け長官はハンドブックの印刷と地場輸出業者への配布を決定している。IETC においても、このハンドブックを教材として活用する中小輸出業者向けデザイン開発研修コースを 2009 年

度より開設することを決定している。

8.3 他提言を受けての取り組み

(1) 市場情報データベースの構築

アクションプランの提言に倣い、NAFED 長官は輸出情報サービス・センターに市場情報・データ(海外市場情報が掲載される知名度の高いウェブサイトへのアクセス情報、ITPCs より報告される市場レポート、バイヤーとサプライヤー(輸出業者)のリスト、その他関連情報を含む)のデータベースの構築を指示した。データベースが構築されたことで、イントラネットを経由してNAFED 全職員がアクセスできるようになり、情報・データは各職員の使用または顧客からの求めに応じて、従来のように輸出情報サービス・センターへの提供要請を行う必要なく、直ちに入手できるようになった。今後は、本調査で提案するカスタマー・センターがこのデータベースを最大限に活用しながら、顧客からの情報提供の要請に迅速に対応することができる。

(2) ITPC 業務の明確化と拡充

これについても調査団の提言に倣い、NAFED は ITPCs の機能強化に向けた取り組みに着手し、まず ITPCs の役割と責任の明確化ならびに業務の拡充を検討した。調査団は NAFED による ITPCs のタスク・デスクリプション(必要業務事項)の準備作業を支援している。調査完了時点では、タスク・デスクリプションは商業省内の法務局のレビュー審査を受けている段階にある。

ITPCs の設置数も 20 にまで拡大されている。調査団が指摘してきたとおり、商業省における ITPCs の組織上の位置付けはこれまで不明瞭であったが、今後 ITPCs が正式に NAFED の組織体制に位置付けられるよう、NAFED は新たな規則の草案に着手している。これを受け、今後は NAFED が ITPCs の対応と活動振りを緊密にモニターする必要がある。NAFED は調査団の新組織に関する提言を受け、新組織移行後は ITPC 運営への指示と管理を担当するユニットを新たに設置する計画にある。

8.4 NAFED によるさらなる取り組みについて

調査団としては、今後 NAFED が必ずしも調査団の提言全てを、また提言内容どおり完全に追従、実行する必要はないとの見解にある。むしろ、NAFED が職員同士および関係するステークホルダーとの間でさらに協議を重ね、提言内容を実行に移す際の事業環境にうまく適合する形で、自ら適宜修正のうえ実行に移すことを、調査団は強く望んでいる。