

**インドネシア  
輸出振興庁機能改善プロジェクト  
詳細計画策定調査報告書**

平成 22 年 6 月  
( 2010 年 )

独立行政法人国際協力機構  
インドネシア事務所

イネ事
J R
10-011

**インドネシア  
輸出振興庁機能改善プロジェクト  
詳細計画策定調査報告書**

平成 22 年 6 月  
( 2010 年 )

**独立行政法人国際協力機構  
インドネシア事務所**

## 序 文

日本政府は、インドネシア共和国の要請に基づき、同国の商業省輸出振興庁の組織改編の促進並びに中小企業向けに提供する各種サービスの機能強化を支援することを決定し、独立行政法人国際協力機構は2009年12月3日から12月17日まで詳細計画策定調査団を派遣しました。

本調査では、商業省輸出振興庁との協議を通じて先方協力ニーズの確認を行い、プロジェクトの枠組みについて認識の共有を図りました。これら協議内容は討議議事録（M/M）としてまとめられ、署名・交換されました。

また、同議事録はインドネシア共和国政府において関係省庁に諮られ、2010年3月には協議議事録（R/D）の署名がなされました。

本報告書が、今後のプロジェクトの円滑な実施、並びに関係者の参考として活用されれば幸いです。

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

平成22年6月

独立行政法人国際協力機構  
インドネシア事務所長 坂本 隆

# 目 次

序 文  
目 次  
地 図  
写 真  
略語表

第 1 章 詳細計画策定調査団の派遣	1
1 - 1 調査の背景及び調査団派遣の経緯	1
1 - 2 調査の目的	1
1 - 3 調査団の構成	1
1 - 4 調査日程	2
1 - 5 主要面談者	3
第 2 章 協議結果の概要	4
2 - 1 協議結果	4
2 - 2 プロジェクトの内容	6
2 - 3 調査団所見	12
第 3 章 インドネシアの輸出振興の現状	15
3 - 1 経済環境と輸出の現状	15
3 - 2 輸出振興政策	16
3 - 3 NAFEDの概要	16
3 - 4 NAFEDの組織改編	18
3 - 5 NAFED以外の輸出振興関連機関	18
第 4 章 プロジェクトの概要	19
4 - 1 プロジェクトの基本計画	19
4 - 2 事前評価結果	26
付属資料	
1 要請書	31
2 署名済M/M、R/D案	37
3 署名済R/D、M/M、PDM	61
4 「10+10+3プログラム」対象商品・サービス	87

地 図



# 写 真



インドネシア商業省



インドネシア貿易研修センター



M/M署名

## 略 語 表

略語	正式名称	日本語
C/P	Counterpart	カウンターパート
IETC	Indonesia Export Trade Center	インドネシア貿易研修センター
ITPC	Indonesia Trade Promotion Center	インドネシア貿易振興センター
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JETRO	Japan External Trade Organization	日本貿易振興機構
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
JIEPA	Japan-Indonesia Economic Partnership Agreement	日本・インドネシア経済連携協定
LPEI	Indonesia Eximbank	インドネシア輸出入銀行
LPEN	National Institute of Export Development	国家輸出振興機関
MENPAN	State Ministry of State Administration Reform	行政改革担当国務大臣府
MIDEC	Manufacturing Industrial Development Center	製造業開発センタープログラム
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
MoT	Ministry of Trade	商業省
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
NAFED	National Agency for Export Development	輸出振興庁
R/D	Record of Discussion	討議議事録
RENSTRA	Five-year Strategy ( of the ministry of Trade )	商業省5カ年戦略
RETPCs	Regional Export Training and Promotion Centers	地方貿易研修・振興センター
RPJM	National Mid-term development Plan	国家中期開発計画
SOP	Standard Operation Procedure	標準作業手順書
TPO	Trade Promotion Organization ( s )	輸出振興機関

# 第1章 詳細計画策定調査団の派遣

## 1-1 要請の背景及び調査団派遣の経緯

輸出振興は、インドネシア共和国（以下、「イ」国と記す）国家中期開発計画（RPJM 2004-2009）においても重要政策として位置づけられている。商業省輸出振興庁（National Agency for Export Development：NAFED）は、輸出振興政策の策定・実施を担う機関であるが、民間企業や海外市場関係者のニーズに応えるサービスの提供が不十分であったり、政策策定機能が不足したりといった問題が指摘されており、輸出競争力の強化という大きな命題に向けて、NAFEDの機能強化は喫緊の課題である。

こうした状況から「イ」国政府の要請を受けて、JICAでは開発調査「輸出振興機関の機能強化」（2007年2月～2008年8月）を実施し、NAFEDの組織改編計画案及び機能強化のためのアクションプラン案の提言を取りまとめた。

現在、NAFEDは、この提言に基づき2009年度中に組織改編を実施すべく政府内で必要な手続きを進めている。具体的には、政府の組織機構改編の監督権を持つ行政改革担当国務大臣府（MENPAN）と協議中であり、この計画内容に基づいて2011年中に組織改編が実施される予定である。さらに、NAFED職員・組織の能力向上のための研修実施やJICA開発調査により提言されたアクションプランの一部の実施に独自に取り組んでいるところである。

このように、NAFEDでは、JICA開発調査の提言に基づく機能強化策について、自助努力で対応可能なところから取り組みを始めている。しかし、より効果的で実効性のある組織改編・機能強化を実行していくためにNAFEDは、わが国政府に対し技術協力プロジェクト「輸出振興庁機能改善プロジェクト」に係る支援を要請し、当該要請案件は2009年度実施分としてわが国政府により採択された。

## 1-2 調査の目的

本調査は、「イ」国政府関係機関からの同協力要請の背景・内容を確認し、NAFEDの組織改編・人材育成に係る政策、実施体制、課題等を確認したうえで、プロジェクトの協力枠組みなどについて協議・合意するとともに、先方実施機関とミニッツ（M/M）の署名を行うことを目的としている。

## 1-3 調査団の構成

担当	氏名	所属先
総括/団長	小川 重徳	JICAインドネシア事務所 次長
輸出振興政策	朝武 直樹	経済産業省 技術協力課 企画官
評価分析	澤池 多恵子	有限会社エクシディア
（現地同行）	安藤 寿郎	JICA専門家/インドネシア商業省



1 - 4 調査日程

調査期間：2009年12月3日（木）～2009年12月17日（木）

番号	月 日	行 程
1	12月3日（木）	（移動/成田 ジャカルタ）評価分析
2	12月4日（金）	商業省 安藤専門家 打合せ
3	12月5日（土）	資料整理等
4	12月6日（日）	資料整理等
5	12月7日（月）	商業省輸出振興庁 表敬訪問、調査 JICAインドネシア事務所 打合せ
6	12月8日（火）	商業省輸出振興庁 調査
7	12月9日（水）	JICAインドネシア事務所 打合せ 対処方針会議 JICAインドネシア事務所 打合せ
8	12月10日（木）	商業省輸出振興庁貿易研修センター調査
9	12月11日（金）	商業省輸出振興庁 調査 JICAインドネシア事務所 打合せ
10	12月12日（土）	資料整理
11	12月13日（日）	資料整理 （移動/成田 ジャカルタ）輸出振興政策 団内打合せ
12	12月14日（月）	商業省輸出振興庁 協議 JICAインドネシア事務所 打合せ
13	12月15日（火）	商業省輸出振興庁貿易研修センター調査 商業省輸出振興庁 協議 JICAインドネシア事務所 打合せ
14	12月16日（水）	商業省輸出振興庁 Hesti長官 表敬 協議（ミニッツ署名） 商業省計画局 表敬 国家開発企画庁（BAPENAS）貿易・投資担当局長 表敬 【移動/ジャカルタ 成田】評価分析
15	12月17日（木）	商業省二国間協力I局 表敬 JETROジャカルタ事務所 表敬 在インドネシア日本大使館 報告 JICAインドネシア事務所 打合せ 【移動/ジャカルタ 成田】輸出振興政策

1 - 5 主要面談者

(1) 「イ」国側関係者

1) 商業省輸出振興庁 (NAFED)

Ms. Hesti Indah Kresnarini	Chairperson
Mr. Ahmad. Firdaus Sukmono	Secretary
Ms. Ruth Yoanna Samaria Turnip	Head of Cooperation Management Sub-Division
Mr. Irman Adi P. Moefthi	Head of Organization Sub-Division

2) 商業省輸出振興庁 (NAFED) 貿易研修センター (IETC)

Ms. Nus Nuzulia Ishak	Director
Ms. Merry Maryati	Head of Promotion and Cooperation Division

3) 商業省 (その他部局)

Mr. Makbulah Pasiningi	Head, Bureau of Planning, Secretariat General
Mr. Bambang Irawan	Sub-Director, Bureau of Planning
Mr. Harmen Sembiring	Director of Bilateral Cooperation, DG of International Cooperation

4) BAPPENAS

Mr. Adhi Putra Alfian	Director of Trade, Investment and International Economic Cooperation
-----------------------	--

(2) 日本国側関係者

1) 在インドネシア日本国大使館

吉澤 隆 参事官

2) 独立行政法人日本貿易振興機構ジャカルタ・センター

中山 隆志 所長  
松井 洋二 次長

3) JICAインドネシア事務所

富谷 喜一 次長  
黒田 龍二 企画調査員

4) JICA専門家

安藤 寿郎 商業省計画局

## 第2章 協議結果の概要

### 2 - 1 協議結果

今回の詳細計画策定調査では、調査開始5日目にNAFEDの組織改編の進捗状況についてNAFED Firdaus官房長から説明を受けたあとに、翌6日目から12日目までNAFED関係者とミニッツ（M/M）案などにかかる協議を行い、13日目にミニッツの最終案についてNAFED Firdaus官房長と協議を行った。翌日の14日目に当初予定どおりNAFEDと調査団の間でミニッツ署名を行った。

NAFEDとの協議の要点は以下のとおり。

#### (1) 実施体制等

- ・カウンターパートの配置計画については、NAFED長官をプロジェクト・ダイレクター、NAFED官房長をプロジェクト・マネジャーに任命するとともに、組織改編、輸出情報サービス、輸出振興サービス、製品開発サービス（ブランド・デザイン振興）、輸出促進関連機関とのネットワーク及び連携強化の各分野についてNAFED職員をカウンターパートとして配置することについて協議のうえ合意した。
- ・NAFED長官を議長として、「イ」国側はNAFED官房長をはじめとする関係者及び日本側はJICA専門家、JICAインドネシア事務所、在インドネシア日本大使館からなる合同調整委員会（JCC）を開催することについて協議し、合意した。

#### (2) 協力期間

- ・NAFED側のニーズを確認した結果、協力期間は5年間とすることを確認した。プロジェクトでは、2010年から2011年にかけて組織改編の促進及び新組織立上げの支援を行う。新組織の立上げが完了する翌年の2012年以降は、約3年間をかけてNAFEDの組織改編の進捗に合わせて、NAFED職員を対象とした能力強化及びサービス機能強化等を支援する活動を本格化させる計画である。この協力期間の後半の3年間において、成果の発現を確実なものとするために新組織の運営状況をモニタリングし、必要な改善を積み重ねていくとともに、NAFEDが自立発展的に新組織の定着や機能強化のための取り組み及び職員の人材育成を継続していけるよう支援する必要がある。

#### (3) ミニッツ案、PDM案協議

##### 【M/M、R/D署名者】

- ・ミニッツの署名をFirdaus官房長が行い、R/Dの署名はHesti長官が行うことを確認した。

##### 【上位目標】

- ・要請書には以下の5項目が上位目標として記載されているが、対処方針の「インドネシア中小企業の輸出の機会が拡大する」の1項目に整理することを調査団がNAFED側に提案した。しかし、「中小企業の輸出の機会が拡大する」が明確に何を指すのか明確でないという意見が協議において出されたことから、達成状況を数字により把握できるようにするため、「NAFEDのサービスを利用する輸出中小企業の数と輸出実績額が増加する。」に変更することで合意した。

(要請書)

- ①インドネシアの非石油ガス製品の輸出が拡大する。
- ②NAFEDのサービスに対するユーザーの満足度が達成される。
- ③NAFEDが参加する貿易フェアの成功事例の件数が増加する。
- ④貿易の引き合い・照会及び貿易取引の件数が増加する。
- ⑤輸出情報及び輸出研修の提供にかかるNAFEDのキャパシティが向上する。

【プロジェクト目標】

- ・要請書に記載されているNAFEDの現状の問題を示すようなプロジェクト目標の表現を「NAFEDの輸出関連サービスが改善される。」とすることで合意した。

(要請書)

NAFEDの組織改編の実施に向けた準備として、効果的な輸出振興と情報提供のサービスを実行するためにNAFEDのキャパシティを向上させる取り組みが求められている。

【成果】

- ・要請書に記載されている成果は、活動を示す内容や成果として不適切な表現が見られたところから、対処方針に基づき協議を行った結果、以下の5項目とすることで合意した。
- ①成果1 NAFEDの組織改編が促進される。
- ②成果2 輸出情報サービスが改善される。
- ③成果3 輸出振興サービスが改善される。
- ④成果4 製品開発サービス（ブランド・デザイン振興）が改善する。
- ⑤成果5 インドネシア国内の輸出促進関連機関とのネットワーク及び連携機能が強化される。

(要請書)

- ①効果的かつビジネス・ニーズに合った貿易フェア及び市場調査ミッションの開催。
- ②製品の輸出競争力を高めるための製品デザインの重要性に関する知識の向上。
- ③製品開発分野における中小企業及びデザイナーとの連携及びコンサルティングを行う方法及び促進の利用可能性。
- ④国際市場においてバイヤーの購買意欲を喚起する新しいデザインの創造。
- ⑤輸出市場への浸透を図るための市場機会に関する情報量の増加。
- ⑥インターネットを通じて引き合い・照会を自動的に処理できるシステムの構築（最新の情報、迅速な回答、ビジネスに有益、継続的に利用可能であること）。
- ⑦ユーザーのニーズに応える迅速で正確な情報の利用可能性。
- ⑧国際的な促進センターとしてのインドネシア貿易促進センター（Indonesia Trade Promotion Center : ITPC）のサービス提供にかかる能力及び機能のキャパシティ向上並びにITPCのサービス・パフォーマンスの評価システムの利用可能性。

【成果1】

- ・NAFEDの組織改編は、NAFED自体が行うものであること、また、詳細計画策定調査を実施した時点で組織改編のスケジュールが最終決定していなかったことなどから、対処方針の「NAFEDの組織改編が円滑に行われる。」ではなく、「NAFEDの組織改編が促進される。」という表現に変更した。

**【成果2】**

- ・要請書に記載のある「市場情報サービスが改善する。」のままとした。

**【成果3】**

- ・要請書に記載のある「輸出振興サービスが改善する。」のままとした。

**【成果4】**

- ・要請書に記載のある「製品開発サービス（ブランド・デザイン振興）が改善する。」のままとした。個別企業の製品開発のための技術的な支援ではなく、あくまでも海外市場における製品の競争力を高める観点でのブランド・デザインの重要性にかかる啓発・普及活動を行うことを協議において確認した。

**【成果5】**

- ・要請書に記載のある「ネットワーク及び連携機能が強化される。」のままとした。

**【活動】**

- ・要請書に記載のある6項目の活動内容は、成果を達成するために必要となる活動の内容が網羅されていなかったことから、対処方針に基づき協議をした結果、後述の「2-2 プロジェクトの内容」の1-1から5-3までの内容とすることにした。

**(要請書)**

- ①効果的な貿易フェア及び市場調査ミッションの準備及び組織化に関する専門家による研修及び助言。
- ②中小企業向けのデザイン開発及びデザイン・クリニックの設置に関する専門家による研修及び助言。
- ③NAFEDのウェブサイトの改善及び強化、仮想展示会、顧客サービスのための双方向のインターネットを通じた引き合いシステム。
- ④バイヤーズ・サービス・デスク、貿易取引の引き合い、マッチング・サービス、貿易情報、ビジネス・コンサルテーションを含む顧客サービスの効果的な運営・管理にかかる専門家による助言。
- ⑤市場調査レポート作成にかかる標準化の準備に関する専門家による研修及び助言。
- ⑥ITPCの経営管理システムの準備に関する専門家による助言。

**(4) 技術協力プロジェクト専門家等に対する便宜供与事項**

- ・JICA専門家のための執務スペース、会議室、電話回線、電気、インターネット回線等、並びにその他必要な施設をインドネシア側が提供することについて協議、合意した。

**(5) ローカルコスト負担**

- ・執務スペースの提供、カウンターパートの配置等を含むローカルコストを「イ」国側が負担することについて協議、合意。

**2 - 2 プロジェクトの内容**

**(1) 上位目標、プロジェクト目標**

それぞれ次のとおりで合意した。

1) 上位目標

NAFEDのサービスを利用する輸出中小企業の数と輸出実績額が増加する。

2) プロジェクト目標

NAFEDの輸出関連サービスが改善される。

(2) プロジェクト成果及び活動に係る協議

プロジェクト成果と活動項目・内容をそれぞれ以下のとおり協議し、合意した。事前評価の結果、変更した成果及び活動についてはNAFEDと改めて協議を行い、NAFEDの理解を得たうえで修正後の内容に基づいてR/Dを締結した。

【成果1：組織改編】

NAFEDの組織改編が促進される。

【活動：組織改編】

1-1 NAFED改編に関するアカデミック・レポート・ドラフトの修正について、以下のスコープに重点を置いたインセプション調査を実施する。

- 1) NAFEDの新組織の業務分析と評価の検討
- 2) NAFEDの新組織の業務標準手順書（SOP）の検討
- 3) NAFEDの業務量分析及び新組織に必要な人員配置計画の検討
- 4) NAFEDの新組織の人的資源管理システムの検討（教育・研修システム、業績評価システム、人事異動システム等）

1-2 行政改革担当省（MENPAN）に提出するNAFED組織改編に関するアカデミック・レポート・ドラフト改定版の作成業務に助言する。

1-3 NAFEDの新組織の業績評価・モニタリングに関する年次報告書を作成し、必要に応じて修正を行う。

【成果2：輸出情報】

輸出情報サービスが改善される。（事前評価の結果、「NAFEDの輸出中小企業向けの輸出情報サービスが改善される。」に変更。）

【活動：輸出情報】

2-1 輸出業者のニーズとインドネシア貿易促進センター（ITPC）の業務を精査し、ウェブサイト等の輸出情報サービス改善の全体計画を作成する。

2-2 海外バイヤー・リストの改善のために追跡調査、情報収集を実施し、維持管理システムを確立する。

2-3 国内製品リストの改善のために追跡調査、情報収集を実施し、維持管理システムを確立する。

2-4 「主要産品10品目と有望産品10品目」に関するモデル市場調査の実施を通じた輸出情報部門職員のキャパシティ・ディベロップメントを行う。

2-5 輸出情報部門職員に対して、付加価値の高い輸出情報サービスに関する調査・分析

方法の研修を行う。

## 2-6 貿易情報収集に関するITPCのガイドラインを作成する。

(事前評価の結果、以下の内容に変更。)

2-1 NAFEDが提供する市場情報サービスとウェブサイトによる情報提供サービスについて、輸出業者、業界団体、地方政府等を対象とした利用者満足度調査を実施し、その調査結果をふまえてNAFEDの市場情報サービス機能の問題とNAFEDに期待されるニーズを分析する。

2-2 上記2-1の問題とニーズの分析結果をふまえて、海外市場情報の収集、分析、報告にかかるITPC及びNAFEDの業務内容を精査し、ウェブサイトのデザインの改定を含む輸出情報サービス改善の全体計画を作成する。

2-3 上記2-2の輸出情報サービス改善の全体計画を実施するとともに、進捗状況をモニタリングする。

2-4 既存の海外バイヤー・リストの情報の更新及び追加情報の収集を行うとともに、NAFED全体で統合された海外バイヤー・リストを整備し、同リストの維持管理体制を確立する。

2-5 既存の国内サプライヤー・リストの情報の更新及び追加情報の収集を行うとともに、輸出実績、製品、生産技術・施設等の詳細なプロファイル・データを含む国内サプライヤー・リストを整備し、同リストの維持管理体制を確立する。

2-6 商業省が選定した「主要産品10品目と有望産品10品目」について輸出情報部門職員による海外市場の試行調査を実施するとともに、該当する産業協会等から調査結果に関するコメント・意見を得て、それ以降の海外市場調査の実施計画を作成する。

2-7 上記2-6の実施計画に基づきITPCとの連携のもと海外市場調査を実施するとともに、進捗状況をモニタリングする。

2-8 貿易情報収集に関するITPCのガイドラインを作成する。

2-9 輸出情報部門職員に対して、付加価値の高い輸出情報サービスに関する調査・分析方法の研修を行う。

### 【成果3：輸出振興】

輸出振興サービスが改善される。(事前評価の結果、「NAFEDの輸出中小企業向けの輸出振興サービスが改善される。」に変更。)

なお、成果3の活動の1つとしてNAFEDの輸出市場開発補助事業にかかる支援がNAFED側から要望されていたが、組織改編後のNAFEDの権限をもってしても実施できない事業であることを協議において確認した (NAFEDは、補助金等に関する権限を持たない)。このため、当該部分の記述を活動内容に含めないこととした。

### 【活動：輸出振興】

3-1 他国の輸出振興機関 (Trade Promotion Organizations : TPO) の顧客サービスについて精査し、NAFEDの顧客サービスの機能 (業務内容、業務フロー) 及びサービス内容を

取りまとめる。

- 3-2 他国の輸出振興機関（TPO）の会員サービスについて精査し、NAFEDの会員サービスの機能（業務内容、業務フロー）及びサービス内容を取りまとめる。
- 3-3 NAFEDの顧客サービス部門の職員を研修する。
- 3-4 有望な輸出産業/業界団体のニーズをNAFEDの輸出振興政策に反映させるため、これら産業/業界団体との一連の対話を実施する。
- 3-5 各省で個別に行われている貿易フェアの効果的実施を図るため、一連の省庁間調整会議を実施する。

（事前評価の結果、以下の内容に変更。）

- 3-1 他国の貿易振興機関（Trade Promotion Organizations : TPO）の顧客サービスを参考とし、NAFEDのカスタマー・サービス・センターが提供する顧客サービスの機能（業務内容、業務フロー）及びサービス内容を策定する。
- 3-2 カスタマー・サービス・センターを設置し、輸出中小企業向けのサービスの提供を開始するとともに、進捗状況をモニタリングする。
- 3-3 他国のTPOの会員サービスを参考とし、NAFEDの会員サービスの機能（業務内容、業務フロー）及びサービス内容を策定する。
- 3-4 NAFEDの会員サービスの提供を開始するとともに、進捗状況をモニタリングする。
- 3-5 NAFEDの顧客サービス部門の職員に対し顧客サービスに関する研修を実施する。
- 3-6 有望な輸出産業/業界団体のニーズをNAFEDの輸出振興政策に反映させるため、これら産業/業界団体との対話を定期的実施する。
- 3-7 各省で個別に行われている貿易フェアの効果的実施を図るため、省庁間調整会議を定期的実施する。

#### 【成果4：製品開発サービス】

製品開発サービス（ブランド・デザイン振興）が改善する。（事前評価の結果、「NAFEDの輸出中小企業向けの製品開発サービス（ブランド・デザイン振興）が改善する。」に変更。）<sup>(※)</sup>

（※）個別企業の製品開発のための技術的な支援ではなく、あくまでも海外市場における製品の競争力を高める観点でのブランド・デザインの重要性にかかる啓発・普及活動。

#### 【活動：製品開発サービス】

- 4-1 デザイン・ブランド開発の重要性を喚起・啓発するため、NAFED職員を対象としたデザイン開発研修を実施する。
- 4-2 デザイン・ブランド開発の重要性を喚起・啓発するため、輸出中小企業を対象としたデザイン開発研修を実施する。
- 4-3 デザイン・ブランド開発の重要性を喚起・啓発するため、輸出中小企業向けの広報資料（ベスト・デザイン・プラクティス等）を作成する。
- 4-4 輸出中小企業からの照会に対応するため、デザイン関連情報（デザイナー、デザイ



ン製品、輸出先国の製品規格等の情報等)の集積を図る。

- 4-5 デザイン照会サービスを利用して、輸出中小企業とデザイナーのマッチング・サービスを提供する。

(事前評価の結果、以下の内容に変更。)

- 4-1 デザイン・ブランド開発に関するNAFED職員向けの基本的知識の習得並びに輸出中小企業向けデザイン・ブランド開発の啓発・普及活動を行うために、デザイン支援機関、デザイナー協会と連携して必要な研修カリキュラムを作成する。
- 4-2 NAFED職員を対象とし、日本のデザイン振興行政(デザイン開発が日本の輸出振興に果たした役割、Good・Design賞/Gマーク制度の運営など)及びデザイン・ブランドに関する基本的知識を中心とした研修を実施する。
- 4-3 輸出中小企業を対象とし、日本のデザイン開発事例(Good Design賞製品の事例、地場産地とデザイナーの協力事例など)を中心とした研修を実施する。
- 4-4 デザイン・ブランド開発の重要性を喚起・啓発するため、輸出中小企業向けの広報資料(ベスト・デザイン・プラクティス等)を作成する。
- 4-5 輸出中小企業からの照会に対応するため、デザイン関連情報(デザイナー、デザイン製品、輸出先国の製品規格等の情報等)の収集及び蓄積を図る。
- 4-6 デザイン照会サービスを通じて、輸出中小企業とデザイナーのマッチング・サービスを提供する。

**【成果5：国内中小企業支援機関とのネットワーキング】**

インドネシア国内の輸出促進関連機関とのネットワーク及び連携機能が強化される。

**【活動：国内中小企業支援機関とのネットワーキング】**

- 5-1 輸出情報サービス及び輸出振興サービスに関して、既存の地方貿易研修・振興センター(Regional Export Training Promotion Center：RETPC)(東ジャワ州、南スラウェシ州、北スマトラ州、南カリマンタン州)を対象としたNAFEDによる研修を支援する。
- 5-2 NAFEDによる新規RETPC(西ヌサトゥンガラ州、西ジャワ州、中部ジャワ州)の設立を支援する。
- 5-3 輸出中小企業と輸出金融機関(Indonesia Exim Bank：(LPEI)等)とのマッチングを促進するために輸出金融機関とのパートナーシップ・プログラムを開発する。

(事前評価の結果、以下の内容に変更。)

- 5-1 輸出情報サービス及び輸出振興サービスに関して、既存のRETPC(東ジャワ州、南スラウェシ州、北スマトラ州、南カリマンタン州)を対象としたNAFEDによる研修を支援する。
- 5-2 NAFEDによる新規RETPC(西ヌサトゥンガラ州、西ジャワ州、中部ジャワ州)の設立を支援する。

5-3 融資を希望する輸出中小企業と輸出金融機関（Indonesia Exim Bank：LPEI等）とのマッチングを促進する目的で、輸出金融機関とNAFEDが連携して行う中小企業向けの輸出金融に関する情報提供サービス・プログラムを開発する。

(3) 投入

要請書のとおり、主たる日本側の投入としては、専門家とカウンターパート研修並びにセミナー・ワークショップ開催支援とすることで協議、合意した。（なお、投入時期、投入期間、投入規模等については、R/D協議に向けてNAFEDとの協議を継続することとした。）

【長期専門家】

プロジェクトの総括並びにNAFEDの新組織の運営についてNAFEDに対し、助言・アドバイスをを行うチーフ・アドバイザーの派遣を行う。チーフ・アドバイザーの補佐業務及び他の輸出促進支援機関との連携機能強化や他ドナーとの調整を行う業務調整専門家を派遣する。

なお、チーフ・アドバイザーの派遣にあたり、日本貿易振興機構（JETRO）の協力を得ている。

【短期専門家】

シャトル派遣型の短期専門家（業務実施コンサルタントへの委託による実施を想定。）を4名程度派遣し、組織改編、輸出情報サービス、輸出振興サービス、製品開発サービスの4つの各支援分野について、NAFEDの組織・機能強化のための技術移転及びNAFED職員の人材育成支援に対応する体制をつくる。その他、長期専門家及び右シャトル派遣型の短期専門家により対応出来ない特定課題については、必要に応じてJETRO等の協力による短期専門家やセミナー講師派遣を行う。

【その他】

外部向けセミナー開催、NAFED職員の人材育成支援及びRETPCを対象としたNAFEDによる研修実施支援等について、必要に応じてローカルコンサルタントを雇用する。

【本邦研修】

以下について、NAFED職員を対象とした訪日研修を実施する。必要に応じて、第三国研修の実施を検討する（なお、人数・研修期間については、R/D協議に向けてNAFEDとの協議を継続することとした）。

- ・ 組織改編
- ・ 輸出情報サービス
- ・ 輸出振興サービス
- ・ 輸出製品開発

主に専門家が使用するための機器（PC、ファックス、コピー機等）。

## 2 - 3 調査団所見

インドネシア政府は、輸出競争力を強化し輸出の振興、とりわけ非石油ガス製品の輸出の振興を重要政策として位置づけている。これまでに、商業省の一下部機関であるNAFEDは、中小企業等を主なターゲットとして輸出振興の施策に取り組んできたが、展示会偏重の事業構成やスタッフの能力不足等により輸出中小企業のニーズに合致したサービスが提供できていないという問題があった。このため、商業省は、マリ・パンゲストゥ大臣のイニシアティブの下で、2005年以降、NAFED改革・強化の方向性について省内で議論を行ってきた。こうした状況のなか、2007年2月から2008年8月にかけて、JICAは、開発調査「輸出振興機関の機能強化」を実施し、NAFEDの組織改編のあり方について提言を行った。

本プロジェクトは、NAFEDがJICAの開発調査の提言を活用して策定した組織改編計画の実施を支援するものである。具体的には、NAFEDの機能改善の前提となる組織改編の実施と新組織の立ち上げを促進し、開発調査で提言された機能改善の要である輸出関連サービスの改善を図ることで、NAFEDの機能改善を支援する。

商業省及びNAFEDは、2011年中にNAFEDの組織改編及び新組織の立ち上げを実施するべく、政府の組織機構改編の監督権を持つ行政改革担当国務大臣府（MENPAN）と組織改編計画に関する協議を進めており、JICAに対してはプロジェクトの早期に立ち上げと、新組織への移行準備を含めた支援を早急に開始してほしいという要望があること、また、JICAの支援に対するNAFEDの期待が高いことを調査において確認した。

現実にある政府機関の組織改編について、新組織への移行準備から立ち上げ、さらに機能強化・人材育成まで技術協力プロジェクト一案件により支援することとしており、類例の少ない案件であるといえる。5年間という限られた協力期間のなかで目標を達成するためには、経済産業省及び日本貿易振興機構（JETRO）をはじめとする日本側の協力機関・組織からの協力を仰ぎつつ、JICAとしてもプロジェクトの活動が最も効果的かつ効率的に行われるよう実施機関であるNAFEDと共同でプロジェクトの実施体制を構築していく必要がある。限られた期間ではあるが、5年の間、カウンターパートの本プロジェクトに対するモチベーションが維持されることが大切であり、そのためにはNAFED側の本プロジェクトに対するオーナーシップを尊重した支援を行っていくなどの配慮や工夫が求められる。

調査結果の詳細については他に譲るとして、本プロジェクトを実施するにあたって留意すべきと考えられる点を以下に示す。

### (1) 柔軟な対応

NAFEDの組織改編及び新組織の立ち上げの状況に応じてプロジェクト活動を進めていくことが基本方針であり、5年間の協力期間中に発生する状況やニーズの変化について計画変更等に柔軟に対応する形でプロジェクトを進めていくことが望まれる。

### (2) 新組織への移行準備を含めた支援

NAFEDは、JICAが過去に行った開発調査による提言を活用して組織改編計画を策定し、MENPANと組織改編計画に関する協議を進めているが、MENPANに提出する組織改編計画の詳細に関するアカデミック・レポートの修正作業が遅れており、引き続き同レポートの早期完成を支援することが求められている。また、NAFEDの組織改編計画案では、開発調査で提

言された現行の海外市場エリア別の組織からサービス機能別の組織への改編及び各部署のサービス機能の強化が盛り込まれているが、NAFEDは、サービス機能別の組織の運営・管理を行った経験がなく、サービス機能の強化の取り組みを行うためのノウハウや人的リソースも不足している。2011年中の組織改編に向けて具体的な準備を進めていくことが急務となっていることから、過去に実施した開発調査の提言をふまえ、後続支援として本プロジェクトにおいてNAFEDの新組織の運営・管理体制の確立や職員の人材育成を行うことが必要となっている。

### (3) カウンタパート及び関係機関との協力関係の構築・維持

本プロジェクトのカウンターパートはNAFEDであるが、プロジェクト目標の達成のためには、輸出中小企業のニーズ把握などにあたっては、「イ」国の各種産業・業界団体、地方政府、輸出金融機関等の関係機関からの協力が不可欠である。海外バイヤー・リストの情報更新や海外市場調査の実施にあたっては、インドネシア貿易振興センター（Indonesia Trade Promotion Center : ITPC）のネットワークを活用することが求められる。また、訪日研修等の実施に際して、日本側の関係機関の協力が不可欠である。このため、日本・インドネシア国側双方の関係機関と協力関係の構築・維持に留意して、プロジェクトを実施することが必要である。

### (4) JICAの過去の支援の成果の活用

JICAの開発調査「輸出振興機関の機能強化調査」（2007年2月～2008年8月）では、NAFEDの事業環境、内部環境等の分析を行い、NAFED改革の方針・戦略等にかかる提言並びにNAFEDのサービスと機能、組織体制と経営システムの強化にかかる27のアクションプランの策定が行われた。2008年1月には商業省マリ大臣の出席の下、JICAの開発調査団とNAFEDとの間で組織改編のあり方について議論・意見交換が行われ、その後、マリ大臣は、商業省全体の組織改編のうちNAFEDを先行ケースとして優先実施することを省内の方針として承認した。現在、NAFEDは、同開発調査の提言を活用して、組織改編計画案を策定し、その内容について行政改革担当省と協議を行っている。以上のような経緯から、同開発調査で策定されたアクションプランの実現が、本プロジェクトの主要な活動内容となっている。プロジェクトの実施に際して、開発調査の調査結果を最大限に活用することが望まれる。

技術協力プロジェクト「貿易研修センター協力事業」（実施期間1988年9月～1993年9月）、「インドネシア貿易セクター人材育成計画」（実施期間1997年3月～2002年2月）において、NAFEDの一組織であるインドネシア貿易研修センター（Indonesia Export Training Center : IETC）の能力強化が図られた。

地方における輸出研修については、2002年7月～2006年6月に実施した技術協力プロジェクト「インドネシア地方貿易研修・振興センタープロジェクト」において設立された。これらのJICAが過去に支援した機関の人材、機能、施設を最大限に活用して本プロジェクトの成果の発現を高めることが期待される。

### (5) 組織改編後のNAFED新組織の組織構成

NAFEDの組織改編は2011年中に実施され、組織改編後は4つのサービス別各局が官房部門の下に設置される見込みである。現時点でNAFEDは、組織改編後の組織構成について複数の（案）

を検討中であり、サービス別各局の名称として製品イノベーション開発局、輸出市場振興局、輸出サービス局、プロモーション・イメージ開発局等が（案）の中で提案されている。

なお、NAFEDは、「イ」国中央政府内の機構改革に伴い、NAFEDは現在の庁から総局に格上げされる決定がなされている。

NAFEDの組織改編に係る「イ」国政府での議論を十分にウォッチし、プロジェクトの活動方針や実施時期等について検討することが求められる。

#### (6) 他ドナーとの協調・調整

世界銀行は、MDF (Multi Donor Facility) によって、商業省に対する官僚制度改革並びに上記のITPC派遣候補者の研修を行っている。米国国際開発庁 (USAID) は、商業省へのバランス・スコアカード (Balance Score Card : BSC) 導入を推進しており、NAFEDもBSCを導入する予定である。また、国連開発計画 (UNDP) は、日・UNDPパートナーシップ基金を財源として「イ」国を含むアジア21カ国に対して「アジアにおける中小企業開発のための南南協力と三角協力」の実施を検討しており、そのなかで中小企業振興機関の輸出キャパシティの強化が活動の1つとして盛り込まれている。案件の規模や協力期間から見ても本プロジェクトがNAFEDに対する協力の中核となることは間違いないものの、これら他ドナーとの支援の重複を避け、協調してNAFEDの組織改編・機能改善を支援していく必要がある。

#### (7) インドネシア貿易振興センター (ITPC)

NAFEDは、2008～2009年にかけて海外にあるインドネシア貿易振興センター (ITPC) の拠点数を9カ所から20カ所に増やした。本プロジェクトでは、ITPCにおける貿易情報収集ガイドラインを作成し、効率的かつ効果的に海外市場や貿易関連の情報収集を行えるようにすることをめざす。プロジェクトの効果を高めるためには、NAFEDの輸出関連サービスが改善されるよう世界に点在するITPCの機能やITPCから得られる情報を最大限活用するためのNAFED内部の組織・体制の構築が重要であると考えられる。

### 第3章 インドネシアの輸出振興の現状

#### 3-1 経済環境と輸出の現状

米国のサブプライム問題に端を発する金融危機の影響を受けて、「イ」国の主要な輸出先国であった日米欧等の先進諸国における景気の冷え込み、本調査を実施した2009年12月の時点で「イ」国の2009年（1月～12月期）の輸出額は対前年比で10～20％程度の減少が予測されている。

輸出は増加傾向にあり、輸出額は2004年の71,584百万USドルから2008年の137,020百万USドルに年平均23％の割合で増加した。輸出先国別の輸出実績を見ると、2008年には対日本向けが27,744百万USドル、対米国向けが13,037百万USドルで、「イ」国の輸出総額に占めるこれら2カ国向けの輸出額の割合は30％であった。日本は、インドネシアにとって年間輸出額が最大の輸出先国となっており、日本からの輸入も含めると貿易総額に占める対日貿易額のシェアは大きく、日本と「イ」国の経済的な相互依存関係が強いことが示唆される。

なお、2008年8月に日本と「イ」国との間で「日本・インドネシア経済連携協定（JIEPA）」が発効した。今後、右協定の特恵関税を利用して「イ」からの日本向け輸出が増加することが見込まれる。

品目別の動向を見ると、2008年には、「石油・ガス及び鉱物性燃料等（石油・ガス・石炭等）」が輸出総額に占める輸出額の割合及び輸入総額に占める輸入額ともに最大のシェアを占める（輸出29％。輸入24％）。2008年と2005年を比較した増加率を見ると、「動物・植物油（パームオイル等）」（215.6％）と「ゴム及びその製品」（113.3％）が輸出額全体の増加率（60.6％）を大きく上回っている。また、「石油・ガス及び鉱物性燃料等（石油・ガス・石炭等）」（67.7％）も全体の増加率（60.6％）を超える伸びをみせている。一方、「電機製品及びその部品等」（12.6％）、「機械類及びその部品等（機械製品、自動車エンジン等）」（14.3％）は低い増加率にとどまっている。「イ」国の輸出増については、製造業関係の輸出も一定の増加を見せているが、やはりパームオイル、ゴム等の1次産品の伸びに大きく依存していることがうかがわれる。

表3-1 インドネシア月別輸出額・前年同月増加率の推移

（単位：百万USドル、％）

	合計	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
2007	114,101	8,322	8,195	9,065	8,913	9,808	9,508	10,040	9,596	9,516	10,304	9,844	10,942
2008	137,020	11,192	10,546	12,009	10,922	12,910	12,818	12,528	12,467	12,277	10,790	9,666	8,896
	20.1%	34.5%	28.7%	32.5%	22.5%	31.6%	34.1%	24.8%	29.9%	29.0%	4.7%	-1.8%	-18.7%

出所：商業省貿易研究開発庁資料

注）100万USドル未満四捨五入のため、各月の数値の合計した値と年間合計値は一致しない。

表3-2 インドネシア月別輸入額・前年同月増加率の推移

（単位：百万USドル、％）

	合計	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
2007	74,473	5,284	4,663	5,647	5,644	6,455	6,015	6,361	6,917	6,791	6,286	7,574	6,838
2008	129,151	9,608	9,843	10,277	11,647	11,664	12,111	12,870	12,326	11,296	10,732	9,081	7,696
	73.4%	81.8%	111.1%	82.0%	106.4%	80.7%	101.3%	102.3%	78.2%	66.3%	70.7%	19.9%	12.5%

出所：商業省貿易研究開発庁資料

注）100万USドル未満四捨五入のため、各月の数値の合計した値と年間合計値は一致しない。

### 3 - 2 輸出振興政策

非石油ガス製品の輸出の振興は、現行の「国家中期開発計画」(RPJM 2010-2014)においても重要政策として講じられている。また、「商業省5カ年戦略」(RENSTRA 2010-2014)においても、輸出競争力強化は短期戦略の1つとして掲げられている。

省庁間協議に基づき、政府主導で実施される輸出振興プログラムの1つで、国家開発計画庁(BAPPENAS)及び商業省が事業のコアメンバーとなっている「10+10+3プログラム」において、農産品、水産加工品、手工芸品等の製品の輸出振興が謳われている。「10+10+3プログラム」とは、10の主要産品、10の有望産品、3つのサービスについて輸出拡大をめざすものである。10の主要製品は、エビ、コーヒー豆、ココナッツ・パーム・オイル、カカオ、ゴム及びゴム製品、繊維及び繊維製品、履物、電気・電子機器、自動車部品、家具である。10の有望産品は、手工芸品、海産物及び加工製品、メディカルハーブ、皮及び革製品、加工食品、宝飾品、エッセンシャル・オイル、香料、文房具、医療機器・器具である。

### 3 - 3 NAFEDの概要

#### (1) 組織・人員

NAFEDは、商業省の下部組織の1つである。2009年7月に就任したHesti長官(Ir. Hesti Indah Kresnarini, M.P.M)のもと、以下の6局体制(エセロンII)で組織を運営している。2009年7月時点のNAFED職員数は375名。商業省の組織体制については、商業大臣令(No.01/M-DAG/PER/3/2005)で規定されている。

表3 - 3 NAFEDの組織・人員

部署名	職員数(名)
官房局	111
輸出情報センター	45
アメリカ・ヨーロッパ市場開発センター	38
アジア・豪・NZ市場開発センター	31
アフリカ・中近東市場開発センター	37
インドネシア貿易研修センター(IETC)	113
合計	375

#### (2) 制度

1971年に商業省の監督の下に設立された国家輸出振興機関(LPEN)がNAFEDの前身である。1975年に商業省に統合された際に現在の名称であるNAFEDに名称変更された。1995年12月の商業省と工業省の商工業省への統合に伴い商工業省傘下の組織となった。商工業省大臣令(No.29/MPP/SK/2/1996)並びに関連の政策、法令・規則によりNAFEDの主な職責は輸出振興事業に関する調整、企画、実施とされている。

#### (3) 施設

国内拠点：NAFED本庁：ジャカルタの商業省ビル内にある。

IETC：ジャカルタであるが、商業省と別の場所にある。

海外拠点：ITPC：大阪、ロサンゼルス、ドバイ、ブダペスト等をはじめとして20カ国の在外公館等に設置されている。2008～2009年にかけて9カ所から20カ所に拠点を増設した。

#### (4) 予算

表3 - 4 NAFEDの予算

(単位：億ルピア)

年度(1月～12月)	予算
2005年度	1,311
2006年度	1,731
2007年度	2,259
2008年度	1,998
2009年度	2,270

#### (5) 業務内容

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であり、以下のサービスを提供している。

表3 - 5 NAFEDが提供するサービス

項目	内容
市場情報サービス	出版事業、市場情報収集・分析、輸出市場情報に関するワークショップ及びセミナー事業、中小企業向け貿易相談業務
製品開発サービス	ブランド/デザイン開発支援(デザイン・アワードの開催) クラスタ振興支援(ジョグジャカルタ皮革産地の輸出振興支援)
バイヤーサービス	バイヤー・レセプション・デスク(BRD)(スカルノハッタ空港)、ミニ・ディスプレイ(NAFED本部)、インクワイアリー・サービス(マッチング支援)(2006年実績：638件)
輸出振興サービス	海外貿易見本市事業(2006年実績：26件)、国内貿易見本市事業(国内最大規模の見本市を毎年1回開催)、貿易ミッション事業(2006年実績：7回)、バーチャル展示サイト(NAFEDウェブサイトによる運営)
輸出(貿易)研修	輸出業者及び潜在輸出業者向け研修

#### (6) 技術力等

国内外での輸出見本市の開催、貿易ミッションの派遣、取引照会サービス対応、輸出市場情報の提供など、輸出振興機関としてのサービスメニューは一通り提供されている。しかし各サービスの質が高くなく、国内外のユーザー(国内中小企業、海外バイヤー)のニーズに応えられていない。



### 3 - 4 NAFEDの組織改編

2007年2月から2008年12月にかけて、JICAは、NAFEDを対象とした開発調査「インドネシア国輸出振興機関の機能強化調査」を実施した。右調査において、地域別になっている現行のNAFEDの組織構成をサービス別の組織構成に改編するとともに、各サービス機能を強化し、担当する職員的能力向上を図るべきとの提言がなされた。併せて、右提言を実現するために市場情報サービスの見直しをはじめとする27項目のアクションの実施が提言された。

「イ」国政府では、Bureaucratic Reformと称される官僚・行政機構改革が進められており、商業省において2011年に組織改編の実施が予定されている。本調査を実施した2009年12月の時点で、商業省に派遣中のJICA専門家から得られた情報として、商業省マリ大臣は商業省の全体の組織改編を進めるにあたってNAFEDの組織改編を先行ケースとして優先的に取り組む方針を承認したとされている。

NAFEDは、組織改編後の組織構成について複数の（案）を検討中であり、サービス別各局の名称として製品イノベーション開発局、輸出市場振興局、輸出サービス局、プロモーション・イメージ開発局等が（案）の中で提案されている。

なお、NAFEDは、インドネシア中央政府内の機構改革に伴い、NAFEDは現在の庁から総局に格上げされる決定がなされている。

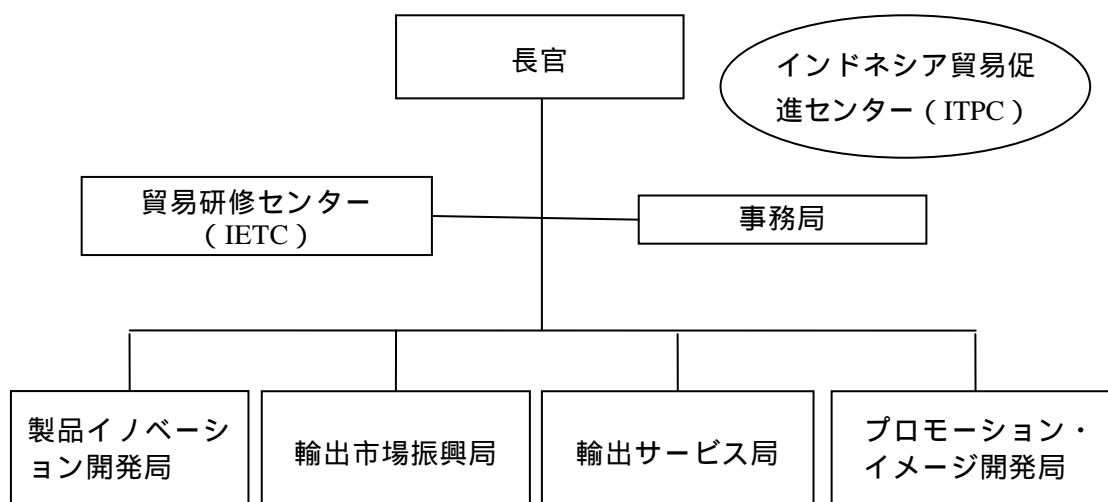


図3 - 1 組織改編後のNAFEDの組織構成（案）

### 3 - 5 NAFED以外の輸出振興関連機関

商業省以外に農業省、海洋・漁業省、工業省、中小企業・共同組合省が輸出関連産業に関係のある事業等を所管しており、主に貿易見本市への支援について各省が独自の輸出振興プログラムを有している。関連するプログラムについての省庁間の連携機能が弱いことが現状の問題であり、省庁間の連携・情報共有を図るといった対策が必要である。具体的には、各省が所管するすべての貿易見本市の開催時期・場所・規模の調整、参加者（海外バイヤー、国内サプライヤー）情報共有等が対策の一案として考えられる。

また、投資促進を担当する投資調整庁（BKPM）、観光振興を担当する観光文化省の事業との連携強化を進め、インドネシアの輸出・投資・観光促進事業の一体的実施を図る必要性も指摘されている。

## 第4章 プロジェクトの概要

### 4 - 1 プロジェクトの基本計画

#### (1) 案件名

和文名：輸出振興庁機能改善プロジェクト

英文名：Project on Service Improvement of NAFED

#### (2) 協力概要

##### 1) プロジェクトの目標と成果

輸出振興を担うNAFEDの組織改編の促進、輸出中小企業向けに提供する輸出情報サービスの改善、輸出促進サービスの改善、輸出製品におけるデザインの重要性についての啓発、輸出振興に関連する他省庁・機関との連携の促進を通じて、NAFEDの輸出関連サービスの改善を達成し、NAFEDのサービスを利用する輸出中小企業の数と輸出実績額の増加をめざすものである。

##### 2) 協力期間

2010年5月～2015年5月（5年間）

##### 3) 協力総額（日本側）

4億9,000万円

##### 4) 協力相手先機関

商業省輸出振興庁

National Agency for Export Development, Ministry of Trade : NAFED

##### 5) 国内協力機関

経済産業省、独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）

##### 6) 裨益対象者及び規模、等

直接裨益者：NAFED職員（375名）、地方貿易研修・振興センター（Regional Export Training Promotion Center : RETPC）職員66名（東ジャワ州26名、北スマトラ州13名、南スラウェシ州15名、南カリマンタン州12名）

間接裨益者：輸出中小企業約300万社（中小製造業者の事業所登録数）

#### (3) 協力の必要性・位置づけ

##### 1) 現状及び問題点

非石油ガス製品の輸出の振興は、現行のRPJM 2010-2014においても重要政策として講じられており、輸出競争力強化を目的とした輸出振興政策の実施は経済成長の牽引のために必要とされている。このなかで、NAFEDは、輸出振興政策の策定・実施を担う機関であるが、政策策定機能が十分ではなく、同庁の戦略や指針が明確でないことや、輸出振興の対

象となる国内民間企業（中小企業等）や海外市場関係者（バイヤー等）のニーズに応えるサービスの提供が不十分であることなどが問題として指摘されている。輸出競争力の強化という大きな命題に向けて、同庁の機能強化は喫緊の課題であり、商業省としても大臣のイニシアティブにより、2005年以降、NAFED改革・強化の方向性について議論を行ってきた。

こうした状況を受け、NAFEDは、JICAが実施した開発調査「輸出振興機関の機能強化」（2007年2月～2008年8月）を活用し、組織改編計画案を策定するとともに、2011年中に組織改編を実施すべく政府の組織機構改編の監督権を持つ行政改革担当国務大臣府（MENPAN）と協議を行っている。

JICAの支援によりNAFED改革・強化の方向性は明確化されたが、MENPANに提出する組織改編計画の詳細に関するアカデミック・レポートの修正作業が遅れており、同レポートの完成を支援する必要性が高い。また、NAFEDの組織改編計画案では、開発調査で提言された現行の海外市場エリア別の組織から、サービス機能別の組織への改編、及び各部署のサービス機能の強化が盛り込まれている。NAFEDとしては、サービス機能別の組織の運営・管理を行った経験がなく、サービス機能の強化の取り組みを行うためのノウハウや人的リソースも不足しており、NAFEDの新組織の運営・管理体制の確立や職員の人材育成のニーズがある。2011年中の組織改編に向けて具体的な準備を進めていくことが急務となっていることから、過去に実施した開発調査の後続支援として本プロジェクトにおける対応が必要となっている。

本プロジェクトでは、NAFEDの機能改善の前提となる組織改編の実施と新組織の立ち上げを促進し、開発調査で提言された機能改善の要である輸出関連サービスの改善を図ることで、NAFEDの機能改善を支援する。

輸出関連サービスの改善については、NAFEDが「イ」国の中小企業による輸出販路開拓のために輸出中小企業向けに提供する輸出関連サービス、すなわち、

- ①輸出情報サービス（海外市場及び海外バイヤーに関する輸出中小企業への情報提供、輸出中小企業の製品等の情報の海外バイヤーへの提供）、
- ②輸出振興サービス（貿易フェアでの輸出企業の製品の宣伝支援、カスタマー・サービス・センターでの輸出に関する相談受け付けとサポート）、
- ③製品開発サービス（輸出企業ブランド・デザイン開発の啓発・普及の促進のための輸出中小企業向け研修）、

の改善を図る計画である。

## 2) 相手国政府国家政策上の位置づけ

非石油ガス製品の輸出の振興は、現行の「国家中期開発計画」（RPJM 2010-2014）においても重要政策として位置づけられている。RPJM 2010-2014をふまえて商業省が作成した「商業省5カ年戦略」（RENSTRA 2010-2014）においても、輸出競争力強化は戦略の1つとされている。一方、2008年7月には行政改革担当国務大臣の名の下、官僚改革総合指針（No.PER/15/M/PAN/w7/2008）が発表され、省庁及び地方政府における行政システムの根本的改革が推進されている。

### 3) わが国援助政策との関連、JICA国別援助実施方針上の位置づけ

わが国のODA大綱と中期政策では、持続的成長のために、貿易・投資分野での協力を含む経済社会基盤整備に高い優先度をおいている。2004年作成の対「イ」国に対する国別援助計画でも、民間主導の持続的な成長を重点分野として位置づけている。

なお、本案件は、日本・インドネシア経済連携協定（JIEPA）の協力分野における、製造業開発センタープログラム（Manufacturing Industrial Development Center : MIDEK）の一環として位置づけられている案件である。

## (4) 協力の枠組み

[主な項目]

### 1) 協力の目標（アウトカム）

#### ①協力終了時の達成目標（プロジェクト目標）と指標・目標値

##### 【プロジェクト目標】

NAFEDの輸出関連サービスが改善される。

プロジェクト目標の達成度を測る指標については、次のような指標が考えられる。

##### 【指標】

- a) NAFEDの組織がサービス機能別に改編される。
- b) 輸出情報サービス、輸出促進サービス、製品開発サービスといったNAFEDのサービスを利用した中小企業の満足度のレベル
- c) NAFEDのサービスを継続的に、繰り返し利用する顧客の数

#### ②協力終了後に達成が期待される目標（上位目標）と指標・目標値

##### 【上位目標】

NAFEDのサービスを利用する輸出中小企業の数と輸出実績額が増加する。

上位目標の達成度を測る指標については、次のような指標が考えられる。

##### 【指標】

- a) NAFEDのサービスを利用した輸出中小企業数<sup>(※)</sup>
- b) NAFEDのサービスを利用した中小企業の輸出実績額<sup>(※)</sup>  
<sup>(※)</sup> NAFEDの組織改変が実施され、かつ国内サプライヤー・リストが整備された時点と事後評価時点の比較を行う。

### 2) 成果（アウトプット）と活動

#### 【成果1】

NAFEDの組織改編が促進される。

#### 【活動】

- 1-1 NAFED改編に関するアカデミック・レポート（ドラフト）の修正について、以下のスコープに重点を置いたインセプション調査を実施する。

- 1) NAFEDの新組織の業務分析と評価の検討
  - 2) NAFEDの新組織の業務標準手順書（SOP）の検討
  - 3) NAFEDの業務量分析及び新組織に必要な人員配置計画の検討
  - 4) NAFEDの新組織の人的資源管理システムの検討（教育・研修システム、業績評価システム、人事異動システム等）
- 1-2 行政改革担当省（MENPAN）に提出するNAFED組織改編に関するアカデミック・レポートの改定版の完成に向けて助言を行う。
  - 1-3 組織改編の正式決定後に改編の趣意と内容について、NAFED職員に対する周知・徹底を図る。
  - 1-4 NAFEDが新組織における職員リストの作成と必要な人事異動を発表したあとに新組織での事業計画の作成と予算（案）の編成を行う。
  - 1-5 商業省が導入する予定のバランス・スコアカード（BSC）をNAFEDの状況に合わせて修正のうえ、BSCを用いてNAFEDの新組織における各部署及び職員を対象とした目標管理体制を確立する。
  - 1-6 組織改編の実施後に各部署及び職員に対する業績評価・モニタリングを実施し、その結果をふまえてNAFEDの新組織の業績評価・モニタリングに関する年次報告書を作成する。

#### 【指標】

- a) MENPANに提出するNAFED組織改編に関するアカデミック・レポートの改定版の完成
- b) BSCを用いた各部署及び職員を対象とした目標管理体制の確立
- c) 組織改編を実施した後のNAFEDの新組織の業務評価・モニタリングに関する年次報告書の作成

#### 【成果2】

NAFEDの輸出中小企業向けの輸出情報サービスが改善される。

#### 【活動】

- 2-1 NAFEDが提供する市場情報サービスとウェブサイトによる情報提供サービスについて、輸出業者、業界団体、地方政府等を対象とした利用者満足度調査を実施し、その調査結果をふまえてNAFEDの市場情報サービス機能の問題とNAFEDに期待されるニーズを分析する。
- 2-2 上記2-1の問題とニーズの分析結果をふまえて、海外市場情報の収集、分析、報告にかかるITPC及びNAFEDの業務内容を精査し、ウェブサイトのデザインの改定を含む輸出情報サービス改善の全体計画を作成する。
- 2-3 上記2-2の輸出情報サービス改善の全体計画を実施するとともに、進捗状況をモニタリングする。
- 2-4 既存の海外バイヤー・リストの情報の更新及び追加情報の収集を行うとともに、NAFED全体で統合された海外バイヤー・リストを整備し、同リストの維持管理体制を確立する。

- 2-5 既存の国内サプライヤー・リストの情報更新及び追加情報の収集を行うとともに、輸出実績、製品、生産技術・施設等の詳細なプロフィール・データを含む国内サプライヤー・リストを整備し、同リストの維持管理体制を確立する。
- 2-6 商業省が選定した「主要産品10品目と有望産品10品目」について輸出情報部門職員による海外市場の試行調査を実施するとともに、該当する産業協会などから調査結果に関するコメント・意見を得て、それ以降の海外市場調査の実施計画を作成する。
- 2-7 上記2-6の実施計画に基づきITPCとの連携のもと海外市場調査を実施するとともに、進捗状況をモニタリングする。
- 2-8 貿易情報収集に関するITPCのガイドラインを作成する。
- 2-9 輸出情報部門職員に対して、付加価値の高い輸出情報サービスに関する調査・分析方法の研修を行う。

#### 【指標】

- a) 輸出情報サービス改善の全体計画の作成
- b) 海外バイヤー・リストの整備
- c) 国内サプライヤー・リストの整備
- d) NAFEDウェブサイトへのアクセス件数
- e) 「主要産品10品目と有望産品10品目」に関するモデル市場調査報告書の作成
- f) 付加価値の高い市場情報サービスに関する調査・分析方法の研修を受けたNAFED職員の延べ人数
- g) ITPCの貿易情報収集ガイドラインの作成

#### 【成果3】

NAFEDの輸出中小企業向けの輸出振興サービスが改善される。

#### 【活動】

- 3-1 他国の貿易振興機関（Trade Promotion Organizations : TPO）の顧客サービスを参考とし、NAFEDのカスタマー・サービス・センターが提供する顧客サービスの機能（業務内容、業務フロー）及びサービス内容を策定する。
- 3-2 カスタマー・サービス・センターを設置し、輸出中小企業向けのサービスの提供を開始するとともに、進捗状況をモニタリングする。
- 3-3 他国のTPOの会員サービスを参考とし、NAFEDの会員サービスの機能（業務内容、業務フロー）及びサービス内容を策定する。
- 3-4 NAFEDの会員サービスの提供を開始するとともに、進捗状況をモニタリングする。
- 3-5 NAFEDの顧客サービス部門の職員に対し顧客サービスに関する研修を実施する。
- 3-6 有望な輸出産業/業界団体のニーズをNAFEDの輸出振興政策に反映させるため、これら産業/業界団体との対話を定期的実施する。
- 3-7 各省で個別に行われている貿易フェアの効果的実施を図るため、省庁間調整会議を定期的実施する。

#### 【指標】

- a) 顧客サービス部門の機能（業務内容、業務フロー）及びサービス内容に関する執務参考資料の作成
- b) 会員サービス部門の機能（業務内容、業務フロー）及びサービス内容に関する執務参考資料の作成
- c) 顧客サービスに関する研修を受けたNAFED職員の延べ人数
- d) 有望な輸出産業/業界団体との対話の実施（6件/年）
- e) 各省間調整会議の開催（4回/年）<sup>(※)</sup>

（※）NAFEDの組織改編と与えられる権限等の状況をみながら適宜指標の改定を検討

#### 【成果4】

NAFEDの輸出中小企業向けの製品開発サービス（ブランド・デザイン振興）が改善する。<sup>(※)</sup>

（※）個別企業の製品開発のための技術的な支援ではなく、あくまでも海外市場における製品の競争力を高める観点でのブランド・デザイン開発の重要性にかかる啓発・普及活動

#### 【活動】

- 4-1 デザイン・ブランド開発に関するNAFED職員向けの基本的知識の習得並びに輸出中小企業向けデザイン・ブランド開発の啓発・普及活動を行うために、デザイン支援機関、デザイナー協会と連携して必要な研修カリキュラムを作成する。
- 4-2 NAFED職員を対象とし、日本のデザイン振興行政（デザイン開発が日本の輸出振興に果たした役割、Good・Design賞/Gマーク制度の運営など）及びデザイン・ブランドに関する基本的知識を中心とした研修を実施する。
- 4-3 輸出中小企業を対象とし、日本のデザイン開発事例（Good Design賞製品の事例、地場産地とデザイナーの協力事例など）を中心とした研修を実施する。
- 4-4 デザイン・ブランド開発の重要性を喚起・啓発するため、輸出中小企業向けの広報資料（ベスト・デザイン・プラクティス等）を作成する。
- 4-5 輸出中小企業からの照会に対応するため、デザイン関連情報（デザイナー、デザイン製品、輸出先国の製品規格等の情報等）の収集及び蓄積を図る。
- 4-6 デザイン照会サービスを通じて、輸出中小企業とデザイナーのマッチング・サービスを提供する。

#### 【指標】

- a) デザイン開発研修を受講したNAFED職員及び中小企業社員のうち、デザイン・ブランド開発の重要性を認識した人数
- b) 中小企業向け広報資料（ベスト・デザイン・プラクティス等）の作成
- c) デザイン関連情報（デザイナー、デザイン製品、輸出先国の製品規格等の情報）量
- d) 輸出中小企業とデザイナーのマッチング件数

## 【成果5】

インドネシア国内の輸出促進関連機関とのネットワーク及び連携機能が強化される。

## 【活動】

- 5-1 輸出情報サービス及び輸出振興サービスに関して、既存のRETPC（東ジャワ州、南スラウェシ州、北スマトラ州、南カリマンタン州）を対象としたNAFEDによる研修を支援する。
- 5-2 NAFEDによる新規RETPC（西ヌサトゥンガラ州、西ジャワ州、中部ジャワ州）の設立を支援する。
- 5-3 融資を希望する輸出中小企業と輸出金融機関〔インドネシア輸出入銀行（Indonesia Eximbank：LPEI）等〕とのマッチングを促進する目的で、輸出金融機関とNAFEDが連携して行う中小企業向けの輸出金融に関する情報提供サービス・プログラムを開発する。

## 【指標】

- a) 輸出情報サービス及び輸出振興サービスに関する研修を受けたRETPC職員数の研修理解度の達成レベル
- b) 西ヌサトゥンガラ州、西ジャワ州、中部ジャワ州の新設RETPCの事業の円滑な実施
  - ・人員配置、予算配分
  - ・研修コースの数
  - ・研修コースの参加者数
- c) 輸出金融機関〔インドネシア輸出入銀行（LPEI）等〕とNAFEDが連携して行う中小企業向けの輸出金融に関する情報提供サービスを利用した中小企業の数<sup>(※)</sup>

(※) 輸出金融機関に限らず、NAFEDの他機関との連携状況を見て適宜指標の追加を検討

## 3) 投入（インプット）

### ①日本側（総額4億9,000万円）

- ・ 専門家
  - チーフ・アドバイザー/輸出振興機関組織改革・経営強化
  - 業務調整/連携・ネットワーク
  - 組織改編、輸出情報サービス、輸出振興サービス、輸出製品開発
  - その他必要に応じて派遣（セミナー講師等）
- ・ ローカルコンサルタント
  - 必要に応じてNAFED組織改編を促進するためのローカルコンサルタントを雇用する
- ・ 専門家用オフィス機器
- ・ カウンターパート研修
  - 本邦研修
- ・ 現地セミナー、ワークショップ
- ・ 現地業務費



## ②インドネシア国側

- ・カウンターパートを含む要員配置  
プロジェクト・ディレクターとプロジェクト・マネジャー  
輸出情報サービス、輸出振興サービス、輸出製品開発を担当するNAFED職員  
その他サポート・スタッフ
- ・土地と設備  
専門家執務室
- ・必要予算の措置  
電話、インターネット、光熱費、「イ」国側カウンターパート旅費等

## (5) 外部要因（満たされるべき外部条件）

### 1) 上位目標達成のための外部条件

- a) 世界規模での経済危機などの影響による海外市場での輸入品需要の大幅な減退が発生しない。
- b) インドネシア輸出中小企業の輸出競争力に大きな影響を及ぼすほどの外国通貨に対するインドネシア・ルピア為替レートの急激な上昇（増価）が発生しない。
- c) 経済活動を行うにあたって、「イ」国内の政治状況が安定している。

### 2) プロジェクト目標達成のための外部条件

- a) 経済開発に関する国家政策において、輸出開発の重要性が維持される。

### 3) 成果を達成するうえでの外部条件

- a) NAFEDの組織改編を提案したアカデミック・レポートがMENPANによって承認される。
- b) 研修を受けたNAFED職員が職務にとどまる。

## 4 - 2 事前評価結果

### (1) 妥当性

下記の理由により、本プロジェクトをJICAが実施する意義と妥当性は高いと判断される。

- 1) NAFEDの組織改編は、商業省の組織改革の一部であり、商業省の組織改革は国家が進める官僚改革総合指針に基づいて行われており、「イ」国の国家方針と整合性がある。
- 2) 「国家中期開発計画」（PRJM 2010-2014）において非石油ガス製品の輸出振興は重要政策として位置づけられており、また「商業省5カ年戦略」（RENSTRA 2010-2014）においても輸出競争力強化は短期戦略の1つとされており、政府のコミットメントが認められる。
- 3) 2004年作成の「インドネシア国別援助計画」においても、民間主導の持続的な成長を重点分野として位置づけており、中小企業の輸出振興を上位目標とする本プロジェクトは整合性をもつ。

### (2) 有効性

下記の理由により、本プロジェクトの有効性は高い。

- 1) 成果1に係る活動により、商業省が進めるNAFED組織改編を促進することで、成果2以下の達成が可能となる基盤が整うことが期待できる。成果2に係る活動の結果、NAFEDに顧

客のニーズに即した輸出情報が蓄積されることが期待できる。成果3に係る活動の結果、成果2で蓄積された情報を活用しながら、顧客に対して適切な輸出情報を提供することが可能になるとともに、他の省庁や輸出振興機関との連携が強まることが見込まれる。成果4に関する活動の結果、NAFED職員並びに輸出中小企業の間で輸出市場におけるデザインの重要性についての認識が高まることが期待される。成果5に関して、ジャカルタ首都近辺だけでなく、地方における輸出振興組織の強化と中小企業の輸出機会の創出が期待され、また中小企業の資金調達への支援が期待できる。

- 2) プロジェクトの効果を上げるためには、NAFEDの組織改編が必要な条件の1つとなるが、2011年に実施される予定の商業省本体の組織改革の先行事例としてNAFED組織改編が位置づけられており、計画どおり進むことが見込まれる。

### (3) 効率性

下記の理由によりプロジェクトの成果に対する効率性は高いと判断される。

- 1) 「輸出振興機関組織改革・経営強化」と「連携・ネットワーキング」の2名の長期専門家は、プロジェクト全期間（5年を想定）を通して配置し、その他の専門家についてはプロジェクトの進捗にあわせ、必要に応じて効率的に投入することとしている。
- 2) かつて、インドネシアで実施した技術協力プロジェクト「貿易研修センター協力事業」（実施期間1988年9月～1993年9月）、「インドネシア貿易セクター人材育成計画」（実施期間1997年3月～2002年2月）において、NAFEDの一組織であるIETCの能力強化が図られており、輸出に関する研修についてはIETCの人材・施設・機能を本プロジェクトのために利用することが可能である。
- 3) 地方における輸出研修については、2002年7月～2006年6月に実施した技術協力プロジェクト「インドネシア地方貿易研修・振興センタープロジェクト」において設立され、運営が開始されたRETPCの施設や機能を本プロジェクトのために利用することが可能である。
- 4) プロジェクトでは、RETPCと連携して、海外市場、海外バイヤー、デザイナー等の情報を地方の輸出中小企業に対し幅広く提供していく。また、JICAの支援により導入した、IETCとRETPCのテレビ会議システム同士を接続し、IETCにおいて地方の輸出中小企業を対象として日本のデザイン開発事例を中心とした研修を実施する計画である。さらに、IETCとRETPCでの研修に参加した企業関係者等からなる同窓会ネットワークを活用して、国内サプライヤー・リストの整備やNAFEDが提供するサービスに関する輸出中小企業の評価やニーズの把握を行う計画である。

### (4) インパクト

下記のとおり本プロジェクトのインパクトが予想できる。

- 1) 本プロジェクトの各活動の適切な実施によって、NAFEDが輸出先市場に関する付加価値の高い輸出情報及び顧客の視点に立った輸出振興サービスを提供できるようになり、これによりNAFEDが提供するサービスのニーズが高まり、より多くの輸出中小企業がNAFEDのサービスを利用する。NAFEDと「イ」国内の他の輸出促進機関とのネットワーク及び連携を通じてNAFEDが提供するサービスの広報・周知が図られることで、NAFEDの存在を知る輸出中小企業が増える。このようなプロセスを経て、中・長期的には上位目標「NAFED

のサービスを利用する輸出中小企業数とその輸出実績額が増加する」が達成される見込みである。

(5) 自立発展性

下記のとおり組織的、技術的側面から自立発展性は高いと判断できる。

- 1) 「イ」国政府は、官庁の組織改革を推進しており、NAFEDもその機能を効果的に発揮できるよう組織改編を行うことになっている。
- 2) 非石油ガス製品の輸出振興は「イ」国政府の重要政策であり、継続的な政府予算確保が期待できる。また、現在 IETCが行っている研修事業は利用者からの評価が高く、研修サービスの内容がさらに改善されれば、研修費からの収入の増加が期待できる。
- 3) 本プロジェクトの中でNAFEDと他省庁等との連携が図られることにより、「イ」国の輸出振興を担う組織としてNAFEDの位置づけと役割が明確化される。また、NAFEDの組織改編のなかで、NAFEDは現状の庁（Agency）から政策立案機能も付加された総局（Directorate General）に格上げされることが検討されており、輸出振興においてNAFEDの存在感が増すことが期待される。
- 4) 本プロジェクトの活動の中で、顧客ニーズに沿った輸出情報を蓄積し、データベースの更新を行い、加えて更新を継続する体制を整える予定であり、プロジェクト終了後も同データベースが活用されることが期待される。

(6) 貧困・ジェンダー・環境等への配慮

貧困・ジェンダー・環境等へのネガティブなインパクトが発生することは考えにくい。

(7) 過去の類似案件からの教訓の活用

1993年に終了したプロジェクト方式技術協力「インドネシア貿易研修センター協力事業」の終了時評価調査において、プロジェクトのカウンターパート配置について当初合意した人数より少なく、プロジェクト活動を行ううえで大きな障害となったことが報告されている。

上記プロジェクトと同様に本件プロジェクトは、NAFEDの組織改編の促進に加えてカウンターパートの人材育成を通じて輸出情報サービスの改善、輸出サービスの改善等を支援するものであり、その前提としてNAFEDが実施機関としてオーナーシップを発揮しプロジェクトの実施体制の維持及び必要なカウンターパートの配置について適切な対応をとることが求められている。プロジェクトでは、NAFED長官がプロジェクト・ダイレクターとして、またNAFED官房長がプロジェクト・マネジャーとして、討議議事録（R/D）で合意されたカウンターパートの継続的な配置を含めたプロジェクトの運営・実施に責任を持つ体制とすることになっている。

(8) 今後の評価計画

- ・ 運営指導調査：2011年4月
- ・ 中間評価：2012年4月ころ
- ・ 運営指導調査：2013年4月
- ・ 終了時評価：2014年12月ころ
- ・ 事後評価：協力終了3年後をめどに実施予定

## 付 属 資 料

- 1 . 要請書
- 2 . 署名済M/M、R/D ( 案 )
- 3 . 署名済R/D、M/M、PDM
- 4 . 「10 + 10 + 3プログラム」対象商品・サービス



	Expected Input from <u>Japanese side</u>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dispatch of staffs to participate in courses/trainings both within and outside Indonesia</li> <li>2. Holding of seminars or trainings</li> <li>3. Dispatch / Mobilization of foreign experts</li> <li>4. Travel expenses for duty trips both within and outside Indonesia</li> <li>5. Necessary expenses</li> </ol>		
Additional Reference (GOI related policy/program i.e. RPJM, or other urgent issues)		Progress Report II for the Study on Strengthening of Export Promotion Organization in Indonesia		
BAPPENAS	Date	Ref. No. (I.e. Blue Book ID)		Mark
JICA	Date	Ref. No.		Mark

## APPLICATION FORM FOR JAPAN'S TECHNICAL COOPERATION

1. Date of Entry: Day 03 Month June Year 2008
2. Applicant: The Government of Republic of Indonesia
3. Project Title: The Project on Service Improvement of NAFED as a major Trade Promotion Organization in Indonesia
4. Implementing Agency : National Agency For Export Development  
Address : Jl. Kramat Raya No. 172 Jakarta, Indonesia  
Contact Person : 1. Mr. Dede Hidayat (Secretary of NAFED)  
2. Mr. Firdaus Sukmono (Head of Program & Cooperation Div)  
Tel. No.: (62-21) 31907477, 31900549 Fax No. (62-21) 31907477  
E-Mail: 1. dedehidayat\_2007@yahoo.co.id  
2. afsukmono@hotmail.com

5. **Background of the Project**

The National Agency for Export Development (NAFED), affiliate agency of MOT, functions as a government agency specialized in export promotion. However, NAFED's policy-making capability and its services provided to the private sector are considered to be insufficient. Accordingly, the strengthening of NAFED's capabilities is deemed indispensable in order to enable NAFED to improve its work performance optimally.

Therefore, the Ministry of Trade, cq. NAFED, in cooperation with JICA has undertaken a study which results in plan formulation to strengthen the organization and functions of NAFED. To accelerate the process of the strengthening of organization and functions of NAFED as an agency which is reliable, dependable, and capable of competing with other TPOs, continuous vital assistance programs are required.

The required continuous assistance programs are several activity plans which will facilitate to accelerate the improvement of work performance of SME exporters and NAFED's staffs as well. In addition, these activities are expected to be able to increase the reliance of exporters and buyers on NAFED as a reliable agency by improving its services.

## 6. Outline of the Project

### (1) Overall Goal

- Indonesian non oil and gas export increased
- Customer satisfaction to NAFED's services achieved
- Success of trade promotions participated by NAFED increased
- Trade contacts and transactions increased
- The capacity of export information and training provision increased

### (2) Project Purpose

To prepare the implementation of the new organizational structure of NAFED, efforts are required to improve NAFED's capacity in order to carry out effective promotions and information provision based on the needs of businesses.

Based on the abovementioned ground, the know-how and knowledge, which must be comprehensively provided, cover the following activities:

1. Preparation and management of effective trade fairs and marketing missions
2. Product design development as a form of support for SMEs and establishment of integrated design clinic
3. Refinement of NAFED's website, Virtual Exhibition, and management of Interactive Inquiry web-based system to support Customer Service
4. Management of effective Customer Service which covers the following activities: buyers' service desk, trade inquiries, matching service, trade information, business consultation
5. Preparation of standardization of market survey report writing
6. Development of management system of ITPCs' services and functions

### (3) Outputs

1. Holdings of trade fairs and marketing missions which are effective and can meet the needs of businesses, as the efforts to increase business transactions
2. Increase of the knowledge on the importance of product design for businesses as an effort to increase product competitiveness
3. The availability of means/facility to communicate and consult among designers and SMEs in product development field
4. Creation of new designs which can raise buyers' tastes in international markets



5. Increase of information on market opportunities as a market penetration effort
6. Realization of a system which can handle inquiries automatically through a web containing inquiries which are up to date, promptly answered, useful for businesses, and continuously available
7. Availability of quick and accurate information according to users' needs.
8. Improvement of the capacity of ITPCs' services and functions as international promotion centers and availability of a system which can assess the work performance of ITPC

(4) Project Activities

1. Training and guidance from experts to assist in preparing and organizing effective trade fairs and marketing missions
2. Training and guidance from experts to develop design as a form of support for SMEs and establishment of design clinic
3. Improvement and refinement of NAFED's website, Virtual Exhibition, and management of Interactive Inquiry web-based system to support Customer Service
4. Guidance from experts to effectively manage Customer Service which covers the following activities: buyers' service desk, trade inquiries, matching service, trade information, business consultation
5. Training and guidance from experts to prepare standardization of market survey report writing
6. Guidance from experts to prepare management system of ITPC

(5) Input from the Recipient Government

1. Sharing cost
2. Staffs of NAFED and RETPC
3. Office space and equipment

(6) Input from the Japanese Government

1. *Dispatch of staffs to participate in courses/trainings both within and outside Indonesia*
2. *Holding of seminars or trainings*
3. *Dispatch of experts*
4. *Travel expenses for duty trips both within and outside Indonesia*

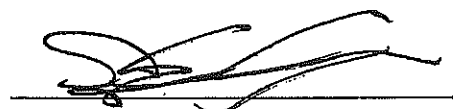
7. **Implementation Schedule**  
Month March Year 2009 ~ Month March Year 2011
8. **Implementing Agency**
  1. NAFED
  2. RETPC
9. **Related Activities**  
Study for Strengthening of Export Promotion Organization carried out by JICA Study Team
10. **Gender Consideration**  
*(Any relevant information of the project from gender perspective.)*
11. **Environmental and Social Considerations**  
*(Please fill in the attached screening format.)*
12. **Beneficiaries**  
*(Population for which positive changes are intended directly and indirectly by implementing the project and gender disaggregated data, if available)*
13. **Security Conditions**
14. **Others**

MINUTES OF MEETINGS  
BETWEEN  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY  
AND  
NATIONAL AGENCY FOR EXPORT DEVELOPMENT (NAFED)  
ON  
“PROJECT ON SERVICE IMPROVEMENT OF NAFED”  
IN  
THE REPUBLIC OF INDONESIA

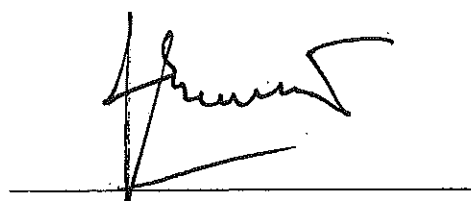
The Detailed Planning Survey Team (hereinafter referred to as “the Team”) organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Shigenori Ogawa, visited the Republic of Indonesia (hereinafter referred to as “Indonesia”) for the purpose of conducting Detailed Planning Survey on “Project on Service Improvement of NAFED” (hereinafter referred to as “the Project”).

During its stay, the Team and Indonesian Authorities concerned had a series of discussions and exchanged the views on the Project with respect to the preferable measures to be taken by both sides for smooth implementation of the Project. As a result of these discussions, both sides agreed to the matters referred to in the documents attached hereto.

Jakarta, 16 December 2009



Mr. Shigenori Ogawa  
Mission Leader  
Detailed Planning Survey Mission  
Japan International Cooperation Agency  
Japan



Mr. Ahmad Firdaus Sukmono.  
Secretary  
National Agency for Export Development  
Ministry of Trade  
Republic of Indonesia

## ATTACHED DOCUMENTS

### I. OUTLINE OF THE PROJECT

#### 1-1. Project Title

The title of the Project shall be "Service Improvement of NAFED".

#### 1-2. Project Purpose

The export development services of NAFED are improved.

#### 1-3. Project Period

Both sides expect to commence the Project in April 2010, with the duration of 5 years, and will take necessary measures and/or request their respective authority concerned to meet this expectation.

#### 1-4. Project site

The project site will be in Jakarta.

#### 1-5. Project Design Matrix

Both sides agreed to utilize the Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM") throughout the implementation of the Project, recognizing its effectiveness as a tool for project management and the basis of monitoring and evaluation of the Project. The PDM of the Project, which was elaborated through the discussion between both sides, is shown in ANNEX I. The Project is expected to collect the necessary information and data systematically in accordance with the agreed PDM, and share them with the relevant stakeholders, for example at Joint Coordinating Committee meetings.

The PDM will be subject to change within the framework of the Record of Discussions (hereinafter referred to as "R/D") when the need arise in the course of implementation of the Project by mutual consent.

#### 1-6. Plan of Operations

A tentative Plan of Operation (hereinafter referred to as "PO") was elaborated through the discussion by both sides, on condition that necessary budget will be allocated and related for the implementation of the Project by both sides.

The PO will be subject to change within the framework of the R/D when the need arises in the course of implementation of the Project by mutual consent. The PO of the Project is shown in ANNEX II.

## II. EXECUTING AGENCY AND SUPPORTING AGENCIES

II-1. Both sides agreed that NAFED would be the responsible executing agency of the Project. NAFED shall bear overall responsibility for the implementation and administration of the Project.

II-2. Both sides agreed that good coordination with other supporting agencies is necessary for the Project to be implemented successfully.

- a. As a responsible institution on exporters' training in regional areas, each Regional Export Training Promotion Center (hereinafter referred to as "RETPC") has an important role on promoting the impact of the Project. It is important to have sufficient trainings executed at RETPCs with the support by NAFED in order to explore the export opportunities for Small and Medium Enterprises (hereinafter referred to as "SMEs") in regional area.
- b. In terms of efficient participation in trade fairs in Indonesia and overseas, it is necessary to communicate and coordinate with other ministries related to those fairs.

## III. SELF-RELIANCE AND SUSTAINABILITY

Both sides shared the principle that the Project must be planned and executed in a way which enhances self-reliant operation by the Indonesian side. Sustainability of the achievements of the Project after its termination is also emphasized as a matter of high concern.

Indonesian side will consider to allocate sufficient amount of budget throughout the period of the Project, as well as after its termination.

## IV. CONDITION FOR THE COMMENCEMENT OF THE PROJECT AND ACTIONS TO BE TAKEN BY THE BOTH SIDES

The R/D of the Project shall be signed between Chairperson of NAFED and Chief Representative of JICA Indonesia Office after approval of the Project by NAFED and JICA. The draft of R/D is attached hereto as ANNEX III.

- |           |                                     |
|-----------|-------------------------------------|
| ANNEX I   | PROJECT DESIGN MATRIX (PDM) (DRAFT) |
| ANNEX II  | PLAN OF OPERATION (PO) (DRAFT)      |
| ANNEX III | RECORD OF DISCUSSIONS (R/D) (DRAFT) |

## Project Design Matrix (PDM) (Draft)

Project Title: Project on Service improvement of NAFED

Target Group: NAFED staff / RETPC staff (Direct beneficiary), Small and Medium Enterprises (SMEs)

Target Area: Jakarta, East Jawa, South Sulawesi, North Sumatra, South Kalimantan

Project Duration: April 2010 – April 2015

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p><b>Overall Goal</b></p> <p>The amount of export sales and the number of exporting SMEs which utilize NAFED service will increase</p>	<p>1. The amount of export sales by SMEs is increased.</p> <p>2. The number of export SMEs is increased.</p>	<p>1. Sample survey on SMEs who utilize the NAFED service (annual export sales trend)</p> <p>2. NAFED internal reference</p>	<p>1. The overseas market demand on export from Indonesia will not decline drastically anymore.</p> <p>2. The foreign currency exchange rate to Rupiah will be relatively stable for export and import</p> <p>3. Political situation will be relatively stable for preserving economic activity.</p>
<p><b>Project Purpose</b></p> <p>The export development services of NAFED are improved</p>	<p>1. NAFED organization is reformed by function.</p> <p>2. The level of satisfaction of SMEs which utilize NAFED service such as export information service, export promotion service and product development service is increased.</p> <p>3. The number of customers who utilize NAFED service continuously and repeatedly is increased.</p>	<p>1. NAFED internal reference</p> <p>2. Sample survey on SMEs who utilize the NAFED service (users' satisfaction)</p> <p>3. Sample survey on SMEs who utilize the NAFED service (tracing survey of users)</p>	<p>1. In the Government policy of economic growth, the importance of export development remains unchanged.</p> <p>2. The Ministry of Trade will not be merged with other ministries.</p>
<p><b>Outputs</b></p> <p>1. NAFED organization reform is encouraged</p> <p>2. Market Information Service is improved</p>	<p>1-1. Revised draft of the Academic Paper on NAFED's organization reform for proposing to State Ministry of State Administrative Reform (MENPAN)</p> <p>1-2. An annual report on evaluation and monitoring for the performance of new organization</p> <p>2-1. Increase in number of access to NAFED website</p> <p>2-2. Drafting improved buyers list and product list</p> <p>2-3. Drafting the model market survey report on "10 Main and 10 Potential Product"</p> <p>2-4. The number of counterpart (C/P) personnel of NAFED trained on higher value-added market information service</p> <p>2-5. Drafting the guideline of ITPC's trade-information collection</p>	<p>1-1. Project reference / Academic Paper</p> <p>1-2. Project reference / Annual report</p> <p>2-1. NAFED internal reference</p> <p>2-2. NAFED internal reference</p> <p>2-3. Project reference</p> <p>2-4. Project reference</p> <p>2-5. Project reference</p>	<p>1. The proposed Academic Paper on NAFED organization reform is approved by MENPAN.</p> <p>2. Trained staff of NAFED remain their position.</p>

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>3. Export Promotion Service is improved</p>	<p>3-1. Drafting the service contents and function (job description / job flow) of customer service section            3-2. Drafting the contents and function (job description / job flow) of membership service            3-3. The number of staff trained on customer service            3-4. Increase in number of dialogues with potential export industries/associations (6 times per year)            3-5. Increase in number of inter-ministerial coordination meetings (4 times per year) (this indicator is subject to change based on review on the progress of NAFED reform and its authority attached to).</p>	<p>3-1. Project reference            3-2. Project reference            3-3. Project reference            3-4. NAFED internal reference            3-5. NAFED internal reference</p>	
<p>4. Product Development Service (Brand/Design Promotion) is improved*</p> <p>*Socialization of importance of brand/design in terms of the increased competitiveness of products in the overseas market.</p>	<p>4-1. Increase in level of awareness of the importance of brand design among NAFED and SMEs who participate in the training or seminar            4-2. Drafting publicity materials (best design practice, etc) for SMEs            4-3. Increase in volume of information on design such as designers, design products, product standard in export destination country, etc            4-4. Increase in number of matching service between exporting SMEs and designers</p>	<p>4-1. Questionnaires by NAFED staff and SMEs who participate in the training or seminar            4-2. Project reference            4-3. Project reference            4-4. Project reference</p>	
<p>5. Networking and Alliance function is strengthened</p>	<p>5-1. Achievement of level of understanding of trained RETPC staff on export information service and export promotion service by NAFED (80% or more)            5-2. Operation of the new RETPCs in West Nusa Tenggara, West Jawa and Central Jawa            - Staff and budget allocation            - Number of training course            - Number of participant in training course            5-3. Number of SMEs who takes financial service by Indonesia Exim Bank (LPEI), etc) *            * Aside from collaboration with export finance provider, indicators may be add based on the situation of collaboration with other institutions</p>	<p>5-1. Questionnaires by RETPC staff who participate in the training            5-2. NAFED internal reference            5-3. NAFED internal reference</p>	

SR

7

Activities	Input	
<p>(Organization Reform)</p> <p>1-1. To implement inception survey for further modification of the draft Academic Paper of NAFED reform with the following scope:</p> <p>(1) to examine the job analysis and evaluation of the NAFED new organization</p> <p>(2) to examine the standard operating procedure of the NAFED new organization</p> <p>(3) to examine the work load analysis and estimate the necessary staff number of the NAFED new organization</p> <p>(4) to examine the Human Resources Management system of the NAFED new organization (Education/Training system, Performance Evaluation system, Personnel Transfer Pattern system)</p> <p>1-2. To provide advice to NAFED for completion of the revised draft Academic Paper that is included above articles for proposing to MENPAN</p> <p>1-3. To formulate an annual report on evaluation and monitoring for the performance of new organization and make modification as necessary</p> <p>(Export Information)</p> <p>2-1. To examine user's (exporter's) needs and Indonesia Trade Promotion Centers (ITPC's) performance, and formulate an overall plan of market information service improvement including website</p> <p>2-2. To implement tracing survey and formulate data collection and management system for improving buyers list</p> <p>2-3. To implement tracing survey and formulate data collection and management system for improving product list</p> <p>2-4. To conduct capacity development of staff of market intelligence section, through implementing the model market survey on "10 Main and 10 Potential Product"</p> <p>2-5. To conduct training for staff of market intelligence section through implementing market survey and analysis for higher value-added market information service</p> <p>2-6. To develop the ITPC's guideline for trade-information collection</p> <p>(Export Promotion)</p> <p>3-1. To examine and report customer service of Trade Promotion Offices (TPOs) in other countries, and design the contents and function (job description / job flow) of customer service by NAFED</p> <p>3-2. To examine membership service of TPOs in other countries and design the contents and function (job description / job flow) of membership service by NAFED</p> <p>3-3. To conduct training for staff of customer service section</p> <p>3-4. To organize a series of dialogues with potential export industries/associations, in order to reflect their needs into NAFED export development program</p> <p>3-5. To organize a series of inter-ministerial coordination meeting, in order to</p>	<p><u>The Indonesian side</u></p> <p>1. Allocation of counterpart:</p> <p>1-1. Project Director (Chairperson of NAFED)</p> <p>1-2. Project Manager (Secretary of NAFED)</p> <p>1-3. Technical Counterpart</p> <p>(1) C/P for encouraging organization reform</p> <p>(2) C/P for improving market information service</p> <p>(3) C/P for improving export promotion service is improved</p> <p>(4) C/P for improving product development service</p> <p>(5) C/P for strengthening networking and alliance function</p> <p>2. Domestic travel fee for NAFED staff and other necessary expense</p> <p>3. Office space for Japanese expert(s)</p> <p>4. Local cost</p> <p><u>The Japanese side</u></p> <p>1. Expert(s):</p> <p>(1) Management of Export Development Agency/Chief Advisor</p> <p>(2) Networking / Project coordinator</p> <p>(3) Organization reform</p> <p>(4) Market information service</p> <p>(5) Export promotion service</p> <p>(6) Product development service</p> <p>(7) Other short-term expert if needed</p> <p>(8) Local consultant if needed</p> <p>2. Training in Japan:</p> <p>3. Equipment: according to the necessity</p>	<p><b>Preconditions</b></p> <p>NAFED organization reform is on the way.</p>

SA



2

coordinate trade fair that is implemented individually by each ministry

(Product Design/Brand)

- 4-1. To train NAFED staff on design development for encouraging the awareness on importance of design/brand development
- 4-2. To organize seminar for SMEs on design development for encouraging the awareness on importance of design /brand development
- 4-3. To develop publicity materials (best design practice, etc) for SMEs for encouraging the awareness on importance of design /brand development
- 4-4. To collect the design related information on designers, design products, product standard, etc for design inquiry service to SMEs
- 4-5. To provide matching service between SMEs and designers by using design inquiry service

(Networking with domestic SME support institutions)

- 5-1. To train the existing RETPCs' staff (East Jawa, South Sulawesi, North Sumatra, South Kalimantan) on export information service and export promotion service by NAFED
- 5-2. To develop new RETPCs (West Jawa, Central Jawa, West Nusa Tenggara) by NAFED
- 5-3. To develop the partnership program with export finance provider (Indonesia Exim Bank (LPEI), etc) for encouraging the matching SMEs and finance providers

MS

PLAN OF OPERATION (PO) (DRAFT)

Expert	1st Year			2nd Year			3rd Year			4th Year			5th Year		
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Activities of the Project/Time Line	3	7 8 9 10 11 12	1 2 3	7 8 9 10 11 12	1 2 3	7 8 9 10 11 12	1 2 3	7 8 9 10 11 12	1 2 3	7 8 9 10 11 12	1 2 3	7 8 9 10 11 12	1 2 3	7 8 9 10 11 12	
Project Period															
<b>(1) Organization Reform</b>															
To implement inception survey for further modification of the draft Academic Paper of NAFED reform with the following scope: (1) to examine the job analysis and evaluation of the NAFED new organization, (2) to examine the standard operating procedure of the NAFED new organization, (3) to examine the work load analysis and estimate the necessary staff number of the NAFED new organization, (4) to examine the Human Resources Management system of the NAFED new organization (Education/Training system, Performance Evaluation system, Personnel Transfer Pattern system)	*														
1-1 NAFED new organization, (3) to examine the work load analysis and estimate the necessary staff number of the NAFED new organization, (4) to examine the Human Resources Management system of the NAFED new organization (Education/Training system, Performance Evaluation system, Personnel Transfer Pattern system)	*														
1-2 To provide advice to NAFED for completion of the revised draft Academic Paper that is included above articles for proposing to MENPAN	*														
1-3 To formulate an annual report on evaluation and monitoring for the performance of new organization and make modification as necessary	*														
<b>(2) Export Information</b>															
To examine user's (exporter's) needs and Indonesia Trade Promotion Centers (ITPC's) performance, and formulate an overall plan of market information service improvement including website	o														
2-1 To implement tracing survey and formulate data collection and management system for improving buyers list	o														
2-2 To implement tracing survey and formulate data collection and management system for improving product list	o														
2-3 To conduct capacity development of staff of market intelligence section, through implementing the model market survey on "10 Main and 10 Potential Product"	o														
2-4 To conduct training for staff of market intelligence section through implementing market survey and analysis for higher value-added market information service	o														
2-5 To develop the ITPC's guideline for trade-information collection	o														
2-6 To develop the ITPC's guideline for trade-information collection	o														
<b>(3) Export Promotion</b>															
To examine and report customer service of Trade Promotion Offices (TPOs) in other countries, and design the contents and function (job description / job flow) of customer service by NAFED	o														
3-1 To examine membership service of TPOs in other countries and design the contents and function (job description / job flow) of membership service by NAFED	o														
3-2 To conduct training for staff of customer service section	o														
3-3 To organize a series of dialogues with potential export industries/associations, in order to reflect their needs into NAFED export development program	o														
3-4 To organize a series of inter-ministerial coordination meeting, in order to coordinate trade fair that is implemented individually by each ministry	o														
3-5 To organize a series of inter-ministerial coordination meeting, in order to coordinate trade fair that is implemented individually by each ministry	o														
<b>(4) Product Design/Brand</b>															
4-1 To train NAFED staff on design development for encouraging the awareness on importance of design/brand development	o														
4-2 To organize seminar for SMEs on design development for encouraging the awareness on importance of design/brand development	o														
4-3 To develop publicity materials (best design practice, etc) for SMEs for encouraging the awareness on importance of design/brand development	o														
4-4 To collect the design related information on designers, design products, product standard, etc for design inquiry service to SMEs	o														
4-5 To provide matching service between SMEs and designers by using design inquiry service	o														
<b>(5) Networking with domestic SME support institutions</b>															
5-1 To train the existing RETPCs' staff (East Java, South Sulawesi, North Sumatra, South Kalimantan) on export information service and export promotion service by NAFED	*														
5-2 To develop new RETPCs (West Java, Central Java, West Nusa Tenggara) by NAFED	*														
5-3 To develop the partnership program with export finance provider (Indonesia Exim Bank (LPEI), etc) for encouraging the matching SMEs and finance providers	*														

Expert "\*" : Chief Advisor and Project Coordinator  
Expert "o" : Others

Legend

Technical Cooperation by longterm expert or shuttle type expert

Advisory services or dispatch of short-term expert as a lecturer

AS

RECORD OF DISCUSSIONS (R/D) (DRAFT)

RECORD OF DISCUSSIONS  
ON  
“PROJECT ON SERVICE IMPROVEMENT OF NAFED”  
THE REPUBLIC OF INDONESIA

AGREED UPON BETWEEN  
NATIONAL AGENCY FOR EXPORT DEVELOPMENT (NAFED)  
AND  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

In response to the request from the Government of the Republic of Indonesia, the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) exchanged views and had a series of discussions with the Indonesian authorities concerned on the technical cooperation concerning “Project on Service Improvement of NAFED” in the Republic of Indonesia with respect to desirable measures to be taken by JICA and the Indonesian authorities concerned for the successful implementation of the Project.

As a result of the discussions, JICA and Indonesian side have agreed to the following items.

Jakarta, xx January 2010

---

Mr. Takashi Sakamoto  
Chief Representative  
JICA Indonesia Office  
Japan International Cooperation Agency  
Japan

---

Ir. Hesti Indah Kresnarini  
Chairperson  
National Agency for Export Development  
Ministry of Trade  
Republic of Indonesia

## I. COOPERATION BETWEEN JICA AND THE GOVERNMENT OF INDONESIA

1. The Government of Indonesia will implement the technical cooperation project, "Project on Service Improvement of NAFED" in the Republic of Indonesia (hereinafter referred to as "the Project") in cooperation with JICA.
2. The Project will be implemented in accordance with the Outline of the Project, which is given in Annex I. The Tentative Plan of Operation is also shown in Annex II.

## II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

In accordance with the laws and regulations in force in Japan, JICA will take, at its own expense, the following measures according to the normal procedures under the Colombo Plan Technical Cooperation Scheme.

1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS  
JICA will provide the services of the Japanese experts as listed in Annex III.
2. TRAINING OF INDONESIAN PERSONNEL IN JAPAN  
JICA will receive the Indonesian personnel connected with the Project for technical training in Japan.
3. PROVISION OF EQUIPMENT  
JICA will provide office equipment for the Project office(s) and others according to the necessity.

## III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF INDONESIA

1. The Government of Indonesia will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the Project by all related authorities,

beneficiary groups and institutions.

2. The Government of Indonesia will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Indonesian personnel as a result of Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of Indonesia.
3. The Government of Indonesia will grant in Indonesia privileges, exemptions and benefits to the Japanese experts referred to in II-1 above and their families, which are no less favorable than those accorded to experts of third countries working in Indonesia in accordance with the prevailing laws and regulation in Indonesia as well as under the Colombo Plan Technical Cooperation Scheme.
4. The Government of Indonesia will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Indonesian personnel from technical training in Japan will be utilized effectively in the implementation of the Project.
5. In accordance with the laws and regulations in force in Indonesia, the Government of Indonesia will take necessary measures to provide at its own expense:
  - (1) Services of the Indonesian counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex IV;
  - (2) Office and facilities necessary for the implementation of the Project as listed in Annex V;
6. In accordance with the laws and regulations in force in Indonesia, the Government of Indonesia will take necessary measures to meet:
  - (1) Customs duties, internal taxes and any other charges, imposed in Indonesia on the Equipment; and
  - (2) Running expenses necessary for the implementation of the Project.

#### IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. Chairperson of NAFED, as the Project Director, will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.
2. Secretary of NAFED, as the Project Manager, will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.
3. The Japanese Chief Advisor will provide necessary recommendations and advice to the Project Director and the Project Manager on any matters pertaining to the implementation of the Project.
4. The Japanese experts will give necessary technical guidance and advice to the counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.
5. For the effective and successful implementation of technical cooperation for the Project, a Joint Coordinating Committee will be established whose functions and composition are described in Annex VI.

#### V. JOINT EVALUATION AND REPORTING

Evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and the Indonesian authorities concerned, at the middle and during the last six months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.

The Project through JICA will provide the financial report in accordance with the law and regulation of the Government of Indonesia.

#### VI. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

The Government of Indonesia undertakes to bear claims, if any arises, against the Japanese experts engaged in technical cooperation for the Project resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in the Republic of Indonesia except when the relevant authorities of the two Governments agree that such claims arise from the willful misconduct or gross negligence of the Japanese experts.

#### VII. LIMITATION OF PERSONNEL'S ACTIVITIES

Any persons engaged in activities related to this cooperation will respect political independence, sovereignty, and territorial integrity of the host country, and avoid any activities inconsistent with the purposes and objectives of this Record of Discussions.

#### VIII. CONFIDENTIALITY

If either of the Parties wishes to disclose confidential data and/or information resulted from cooperation activities under this Record of Discussions to any third Party, the disclosing Party must obtain prior consent from other Party before any disclosure can be made.

#### IX. MUTUAL CONSULTATION

- (1) There will be mutual consultation between JICA and the Government of Indonesia on any major issues arising from, or in connection with these attached documents.
- (2) Any differences between the Parties concerning interpretation and/or implementation of this Record of Discussions will be settled amicably through consultation or negotiation.

#### X. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE PROJECT

2

85

For the purpose of promoting support for the Project among the people of Indonesia, the Government of Indonesia will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of Indonesia.

#### XI. DURATION OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the Project under these attached documents will be five (5) years from the first day of the dispatch of Japanese expert to Indonesia which is expected to start from April 2010.

Annex I	OUTLINE OF THE PROJECT
Annex II	TENTATIVE PLAN OF OPERATION
Annex III	LIST OF JAPANESE EXPERTS
Annex IV	LIST OF INDONESIAN COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL
Annex V	LIST OF OFFICES AND FACILITIES
Annex VI	JOINT COORDINATION COMMITTEE
Annex VII	ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE PROJECT



## OUTLINE OF THE PROJECT

1. Project Title

Project on Service Improvement of NAFED

2. Framework of the Project

(1) Objective

Overall Goal:

The amount of export sales and the number of exporting SMEs which utilize NAFED service will increase.

Project Purpose:

The export development services of NAFED are improved.

(2) Outputs

1. NAFED organization reform is encouraged
2. Market Information Service is improved.
3. Export Promotion Service is improved.
4. Product Development Service (Brand/Design Promotion) is improved. (Note 1)
5. Networking and Alliance function is strengthened.

(Note 1) Socialization of importance of brand/design in terms of the increased competitiveness of products in the overseas market.

(3) Activities

1) Organization Reform

1-1 To implement inception survey for further modification of the draft Academic Paper of NAFED reform with the following scope:

- (1) to examine the job analysis and evaluation of the NAFED new organization
- (2) to examine the standard operating procedure of the NAFED new organization
- (3) to examine the work load analysis and estimate the necessary staff number of the NAFED new organization
- (4) to examine the Human Resources Management system of the NAFED new organization (Education/Training system, Performance Evaluation system, Personnel Transfer Pattern system)

1-2 To provide advice to NAFED for completion of the revised draft Academic Paper that is included above articles for proposing to MENPAN

1-3 To formulate an annual report on evaluation and monitoring for the performance of new organization and make modification as necessary

7

92

## 2) Export Information

- 2-1 To examine user's (exporter's) needs and Indonesia Trade Promotion Centers (ITPC's) performance, and formulate an overall plan of market information service improvement including website
- 2-2 To implement tracing survey and formulate data collection and management system for improving buyers list
- 2-3 To implement tracing survey and formulate data collection and management system for improving product list
- 2-4 To conduct capacity development of staff of market intelligence section, through implementing the model market survey on "10 Main and 10 Potential Product"
- 2-5 To conduct training for staff of market intelligence section through implementing market survey and analysis for higher value-added market information service
- 2-6 To develop the ITPC's guideline for trade-information collection

## 3) Export Promotion

- 3-1 To examine and report customer service of Trade Promotion Offices (TPOs) in other countries, and design the contents and function (job description / job flow) of customer service by NAFED
- 3-2 To examine membership service of TPOs in other countries and design the contents and function (job description / job flow) of membership service by NAFED
- 3-3 To conduct training for staff of customer service section
- 3-4 To organize a series of dialogues with potential export industries/associations, in order to reflect their needs into NAFED export development program
- 3-5 To organize a series of inter-ministerial coordination meeting, in order to coordinate trade fair that is implemented individually by each ministry

## 4) Product Design/Brand

- 4-1 To train NAFED staff on design development for encouraging the awareness on importance of design/brand development
- 4-2 To organize seminar for SMEs on design development for encouraging the awareness on importance of design /brand development
- 4-3 To develop publicity materials (best design practice, etc) for SMEs for encouraging the awareness on importance of design /brand development
- 4-4 To collect the design related information on designers, design products, product standard, etc for design inquiry service to SMEs
- 4-5 To provide matching service between SMEs and designers by using design inquiry service

## 5) Networking with domestic SME support institutions

- 5-1 To train the existing RETPCs' staff (East Jawa, South Sulawesi, North Sumatra, South Kalimantan) on export information service and export promotion service by NAFED
- 5-2 To develop new RETPCs (West Jawa, Central Jawa, West Nusa Tenggara) by NAFED
- 5-3 To develop the partnership program with export finance provider (Indonesia Exim Bank (LPEI), etc) for encouraging the matching SMEs and finance providers

Note: Tentative Plan of Operations is shown in Annex II.

Note: In case in which the Outline of Project should be changed due to the situation of the Project, JICA and the Government of Indonesia will agree to and confirm the changes by exchanging Minutes of Meetings.

*h*

*g*

TENTATIVE PLAN OF OPERATION

Refer to ANNEX II of Minutes of Meetings

*h*

*SA*

### LIST OF JAPANESE EXPERTS

Expert(s) of the following expertise will be dispatched by JICA.

1. Experts

- (1) Management of Export Development Agency / Chief Advisor
- (2) Networking / Project Coordinator
- (3) Organization reform
- (4) Market information service
- (5) Export promotion service
- (6) Product development service

2. In other related fields as mutually agreed upon.

*~*

*Sj*

**LIST OF INDONESIAN COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL**

1. Counterpart Personnel

(1) Project Director:

Chairperson of NAFED

(2) Project Manager

Secretary of NAFED

(3) Other staff

Trainees in charge of organization reform, market information service, export promotion service and product development service

2. Administrative personnel.

(1) Secretary

(2) Other clerical staff

*Signature*

### **LIST OF OFFICES AND FACILITIES**

The following items shall be arranged by the Indonesian side:

1. Project office, meeting room and necessary facilities for the Experts;
2. Facilities and services such as supply of electric power, desks, chairs, shelves, telephone line, internet connection necessary for the Project activities; and
3. Other facilities mutually agreed on as appropriate.

## JOINT COORDINATING COMMITTEE

1. The Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC") will meet annually and whenever need arise, and work to:

(1) Approve the annual work plan of the Project based on the Plan of Operation and in line with the Record of Discussions;

(2) Monitor and review the overall progress of the Project carried out under the above-mentioned annual work plan;

(3) Take concrete actions for the smooth implementation of the Project; and

(4) To exchange views and ideas on major issues arise during the implementation of the Project.

### 2. Members of the JCC

The JCC will be composed of the chair, the members and observers. The chair may declare closed sessions against observers. The rules and guidelines for the management of the JCC will be determined at the initial stage of the Project.

#### (1) Chairperson:

- Hesti Indah Kresnarini, Chairperson of NAFED

#### (2) Indonesian side

- Ahmad Firdaus Sukmono, Secretary of NAFED
- Tjahya Widayanti, Head of Center for Export Information Service (Export Information)
- Frida Adiati, Head of Center for Export Development in America and Europe (Export Promotion)
- Gatot Prasetyo Adjie, Head of Center for Export Development in Africa and Middle East (Product Design / Brand)
- Nus Nuzulia Ishak, Head of Indonesia Export Training Center (Networking)

#### (3) Japanese side

- JICA Expert(s) of the Project
- JICA Expert(s) of other project working with Ministry of Trade?
- Representative(s) of JICA Indonesia Office



- Representative(s) of Embassy of Japan

(4) Observer:

- Representative of Japanese ODA Taskforce\*

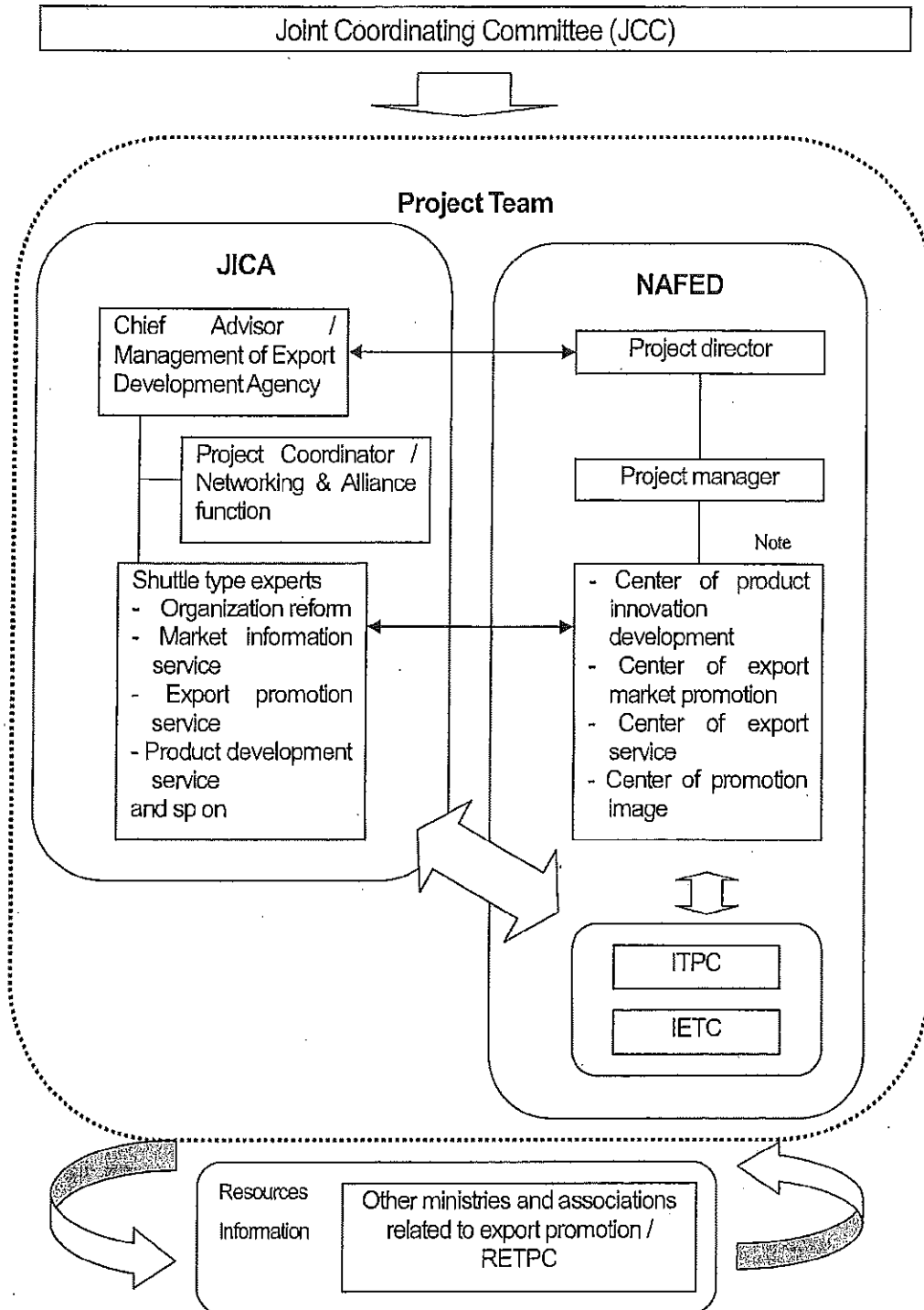
The JCC is, upon mutual agreement, entitled to invite relevant personnel as appropriate to discuss specific issues. The chairperson can name new members or request the attendance of other participants, as necessary, upon agreement of the JCC.

\*Note: Japanese ODA Taskforce is led by Embassy of Japan

*Handwritten mark*

*Handwritten mark*

ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE PROJECT



Note: When NAFED becomes Directorate General, "Center" will change to "Directorate".

RECORD OF DISCUSSIONS  
BETWEEN  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY  
AND  
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF  
THE REPUBLIC OF INDONESIA  
ON  
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION  
FOR  
PROJECT ON SERVICE IMPROVEMENT OF NAFED

Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") had a series of discussions through the Chief Representative of JICA in the Republic of Indonesia (hereinafter referred to as "Indonesia"), with the Indonesian authorities concerned with respect to desirable measures to be taken by JICA and the Government of Indonesia for the successful implementation of the above-mentioned project.

As a result of the discussions, JICA and the Indonesian authorities concerned agreed to recommend to their respective Governments the matters referred to in the document attached hereto.

Jakarta, March 23, 2010



---

Mr. Takashi Sakamoto  
Chief Representative  
JICA Indonesia Office  
Japan International Cooperation Agency  
Japan



---

Ir. Hesti Indah Kresnarini  
Chairperson  
National Agency for Export Development  
Ministry of Trade  
Republic of Indonesia

## THE ATTACHED DOCUMENT

### I. COOPERATION BETWEEN JICA AND THE GOVERNMENT OF INDONESIA

1. The Government of Indonesia will implement the "Project on Service Improvement of NAFED" (hereinafter referred to as "the Project") in cooperation with JICA.
2. The Project will be implemented in accordance with the Outline of The Project which is given in Annex I.

### II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

In accordance with the laws and regulations in force in Japan, JICA will take, at its own expense, the following measures according to the normal procedures under the Colombo Plan Technical Cooperation Scheme.

#### 1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

JICA will provide the services of the Japanese experts as listed in Annex II.

#### 2. PROVISION OF MACHINERY AND EQUIPMENT

JICA will provide such machinery, equipment and other materials (hereinafter referred to as "the Equipment") necessary for the implementation of the Project as listed in Annex III. The Equipment will become the property of the Government of Indonesia upon being delivered C.I.F. (cost, insurance and freight) to the Indonesian authorities concerned at the ports and/or airports of disembarkation.

#### 3. TRAINING OF INDONESIAN PERSONNEL IN JAPAN

JICA will receive the Indonesian personnel connected with the Project for technical training in Japan.

### III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF INDONESIA

7/10/68

h

1. The Government of Indonesia will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the Project by all related authorities, beneficiary groups and institutions.
2. The Government of Indonesia will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Indonesian personnel as a result of Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of Indonesia.
3. The Government of Indonesia will grant in Indonesia privileges, exemptions and benefits to the Japanese experts referred to in II-1 above and their families, which are no less favorable than those accorded to experts of third countries working in Indonesia in accordance with the prevailing laws and regulation in Indonesia as well as under the Colombo Plan Technical Cooperation Scheme.
4. The Government of Indonesia will ensure that the Equipment referred to in II-2 above will be utilized effectively for the implementation of the Project in consultation with the Japanese experts referred to in Annex II.
5. The Government of Indonesia will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Indonesian personnel from technical training in Japan will be utilized effectively in the implementation of the Project.
6. In accordance with the laws and regulations in force in Indonesia, the Government of Indonesia will take necessary measures to provide at its own expense:
  - (1) Services of the Indonesian counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex IV;
  - (2) Land, Buildings and facilities necessary as listed in Annex V;
  - (3) Supply or replacement of machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the

Thor

h

Equipment provided by JICA under II-2 above;

7. In accordance with the laws and regulations in force in Indonesia, the Government of Indonesia will take necessary measures to meet:
  - (1) Expenses necessary for transportation within Indonesia of the Equipment referred to in II-2 above as well as for the installation, operation and maintenance thereof;
  - (2) Customs duties, internal taxes and any other charges, imposed in Indonesia on the Equipment referred to in II-2 above; and
  - (3) Running expenses necessary for the implementation of the Project.

#### IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. Chairperson of NAFED, as the Project Director, will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.
2. Secretary of NAFED, as the Project Manager, will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.
3. The Japanese Chief Advisor will provide necessary recommendations and advice to the Project Director and the Project Manager on any matters pertaining to the implementation of the Project.
4. The Japanese experts will give necessary technical guidance and advice to the counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.
5. For the effective and successful implementation of technical cooperation for the Project, a Joint Coordinating Committee will be established whose functions and composition are described in Annex VI.

7/10/87

h

## V. JOINT EVALUATION AND REPORTING

Evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and the Indonesian authorities concerned, at the middle and during the last six months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.

The Project through JICA shall provide the financial report in accordance with the law and regulation of the Government of Indonesia.

## VI. ACTIVITIES OF THE PROJECT PERSONNEL

(1) Any persons engaged in activities related to this cooperation shall respect political independence, sovereignty, and territorial integrity of each country, and shall sincerely cooperate with each other to achieve the purposes and objectives of the Project.

(2) The Government of Indonesia undertakes to bear claims, if any arises, against the Japanese experts engaged in technical cooperation for the Project resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in Indonesia except for those arising from the willful misconduct or gross negligence of the Japanese experts.

## VII. CONFIDENTIALITY

If either of the Parties wishes to disclose confidential data and/or information resulted from cooperation activities under this Record of Discussion to any third Party, the disclosing Party must obtain prior consent from the other Party before any disclosure is made

## VIII. MUTUAL CONSULTATION

(1) There will be mutual consultation between JICA and Indonesian Government on any major issues arising from, or in connection with this Attached Document.

7/10/

h

(2) Any differences between the Parties concerning interpretation and/or implementation of this Record of Discussion shall be settled amicably through consultation or negotiation.

IX. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE PROJECT

For the purpose of promoting support for the Project among the people of Indonesia, the Government of Indonesia will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of Indonesia.

X. TERM OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the Project under this Attached Document will be five (5) years from May 2010.

*Handwritten mark*

*Handwritten mark*



ANNEX I	OUTLINE OF THE PROJECT
ANNEX II	LIST OF JAPANESE EXPERTS
ANNEX III	LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT
ANNEX IV	LIST OF INDONESIAN COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL
ANNEX V	LIST OF LAND, BUILDINGS AND FACILITIES
ANNEX VI	JOINT COORDINATING COMMITTEE
ANNEX VII	ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE PROJECT

*Handwritten mark*

*Handwritten mark*

## OUTLINE OF THE PROJECT

1. Project Title

Project on Service Improvement of NAFED

2. Framework of the Project

(1) Objective

Overall Goal:

The amount of export sales and the number of exporting SMEs which utilize NAFED service will increase.

Project Purpose:

The export development services of NAFED are improved.

(2) Outputs

1. NAFED organization reform is expedited
2. Market information service of NAFED intended for export SMEs is improved.
3. Export promotion service of NAFED intended for export SMEs is improved.
4. Product development service (design and brand promotion) of NAFED intended for export SMEs is improved. (Note 1)
5. Networking and Alliance function among NAFED and domestic export promoting organizations are strengthened.

(Note 1) Socialization of importance of design and brand development through the viewpoint of increasing competitiveness of products in the overseas market.

(3) Activities

1) Organization Reform

1-1 To conduct inception survey for further modification of the draft Academic Paper of NAFED reform with the following scope of work:

- (1) To examine the job analysis and evaluation of the new NAFED organization
- (2) To examine the standard operating procedure (SOP) of the new NAFED organization
- (3) To examine the work load analysis and estimate manpower planning necessary for the NAFED new organization
- (4) To examine the human resources management system of the NAFED new organization (Education / training system, performance evaluation system, personnel rotation system)

1-2 To provide advices to NAFED for completion of the revised draft Academic Paper

7/10/07

h

which shall be proposed to MENPAN

- 1-3 After the formal decision of the organizational reform is made, to keep all NAFED staffs informed about intention, objective and contents of the organizational reform.
- 1-4 After NAFED prepares the list of staffs of the new organization and officially announces personnel rotation, to formulate working plan and budget plan of the new organization.
- 1-5 To modify and apply Balance Score Card (BSC) which is planned to be introduced by Ministry of Trade to fit the situation of NAFED, then to establish objectives management system using the BSC which is intended on respective divisions and staffs of NAFED.
- 1-6 After the organizational reform is started, to conduct performance evaluation of respective divisions and staffs of NAFED, then based on the result of the evaluation to formulate annual report concerning the performance evaluation and monitoring.

## 2) Export Information Service

- 2-1 To implement user satisfactory survey intended on exporting SMEs, business associations and local government concerning export information service and information service through web site provided by NAFED, then based on the survey result to analyze problems and needs of export information service
- 2-2 Based on the above mentioned 2-1 result of analysis of problems and needs, to examine operations of Indonesia Trade Promotion Centers (ITPC's) and NAFED such as collection, analysis and reporting of overseas market information, then to formulate an overall plan of improving export information service including website designing.
- 2-3 To implement the overall plan mentioned in 2-2 above and to monitor its progress.
- 2-4 To implement updating and additional collection of information of the existing overseas buyers list, also make an overseas buyers list which is integrated by NAFED as a whole, then to establish management system for keeping the buyers list maintained.
- 2-5 To implement updating and additional collection of information of the existing domestic supplier list, also make domestic supplier list which includes detailed profile data about products, technology and facility of product, then to establish management system for improving buyers list
- 2-6 To implement the model market survey on "10 Main and 10 Potential Product" which is conducted by staffs of market intelligence section, also, with consideration of comments and opinions obtained from business associations, to formulate activity plan of overseas market survey from onward.
- 2-7 Based on the above mentioned 2-6 plan, to implement overseas market survey and to monitor its progress.
- 2-8 To develop the ITPC's guideline for collecting trade-information

2-9 To conduct training for staff of market intelligence section concerning market survey and analysis methods for providing higher value-added market information service

### 3) Export Promotion Service

3-1 Referring to service of Trade Promotion Organizations (TPOs) in other countries, to design the function (job description / job flow) and contents of customer service of NAFED

3-2 To set up Customer Service Center and to start providing service to exporting SMEs and to monitor its progress.

3-3 Referring to membership service of TPOs in other countries, to design the function (job description / job flow) and contents of membership service of NAFED

3-4 To start providing membership service and to monitor its progress

3-5 To conduct training for staff of customer service section concerning customer service

3-6 To organize regularly dialogues with potential export industries/associations, in order to reflect their needs into NAFED export development program

3-7 To organize regularly inter-ministerial coordination meeting for implementing trade fair effectively which are currently held by respective ministries.

### 4) Product Development Service (brand and design promotion)

4-1 Under cooperation among design supporting organizations, designers associations and NAFED, to formulate curricula necessary for implementing training of NAFED staffs for acquisition of basic knowledge and socialization to exporting SMEs concerning importance of design and brand development

4-2 To conduct trainings intended on NAFED staffs mainly for acquisition of basic knowledge about design and brand development and for learning role of public administration in Japan for design promotion (such as contribution of design development to export promotion in Japan, Good Design Award)

4-3 To organize seminars for SMEs mainly on actual cases of design development (products receiving Good Design Award, collaboration between exporting SMEs and designers)

4-4 To develop publicity materials (best design practice etc.) for SMEs for encouraging the awareness on importance of design and brand development

4-5 To collect and accumulate the design related information on designers, design products, product standard etc. for corresponding to inquiries from exporting SMEs

4-6 To provide matching service between exporting SMEs and designers by using design inquiry service

### 5) Networking with domestic SME support institutions

5-1 To conduct training intended on the existing RETPCs' staff (East Jawa, South Sulawesi, North Sumatra, South Kalimantan) concerning export information service

7/10

h.

and export promotion service by NAFED

5-2 To support establishment of new RETPCs (West Jawa, Central Jawa, West Nusa Tenggara) by NAFED

5-3 To develop program of information providing service of export financing for exporting SMEs which is provided by export finance provider (such as Indonesia Exim Bank (LPEI)) and NAFED for encouraging matching between exporting SMEs which have needs for financing and export finance providers

Note: In case in which the Outline of Project should be changed due to the situation of the Project, JICA and the Government of Indonesia will agree to and confirm the changes by exchanging Minutes of Meetings.

7/10

h

### LIST OF JAPANESE EXPERTS

Expert(s) of the following expertise will be dispatched by JICA.

1. Long-term experts

- (1) Chief Advisor / Management of Export Development Agency
- (2) Networking / Project Coordinator

2. Short-term experts

- (3) Organization reform
- (4) Market information service
- (5) Export promotion service
- (6) Product development service

3. Other expert(s) will be dispatched when needed and mutually agreed, within the frame work of the Project.

*Handwritten mark*

*Handwritten mark*

ANNEX III

**LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT**

Equipment necessary for the implementation of the Project will be provided by the Japanese side upon mutual agreement.

7/10

h

**LIST OF INDONESIAN COUNTERPART AND  
ADMINISTRATIVE PERSONNEL**

1. Counterpart personnel

(1) Project Director:

Chairperson of NAFED

(2) Project Manager:

Secretary of NAFED

(3) Other staff:

Staffs of NAFED in charge of organization reform, export information service, export promotion service and product development (design and brand development) service

2. Administrative personnel

(1) Secretary

(2) Driver

(3) Other clerical staff

7/10

h



**LIST OF LAND, BUILDINGS AND FACILITIES**

The following items shall be arranged by the Indonesian side:

1. Project office, meeting room and necessary facilities for the Experts;
2. Facilities and services such as supply of electric power, desks, chairs, shelves, telephone line, internet connection necessary for the Project activities; and
3. Other facilities mutually agreed on as appropriate.

*tho*

*h*

### JOINT COORDINATING COMMITTEE

1. The Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC") will meet annually and whenever need arise, and work to:
  - (1) Approve the annual work plan of the Project based on the Plan of Operation and in line with the Record of Discussions;
  - (2) Monitor and review the overall progress of the Project carried out under the above-mentioned annual work plan;
  - (3) Take concrete actions for the smooth implementation of the Project; and
  - (4) To exchange views and ideas on major issues arise during the implementation of the Project.
  
2. Members of the JCC
 

The JCC will be composed of the chair, the members and observers. The chair may declare closed sessions against observers. The rules and guidelines for the management of the JCC will be determined at the initial stage of the Project.

  - (1) Chairperson:
    - Hesti Indah Kresnarini, Chairperson of NAFED
  
  - (2) Indonesian side
    - Chrisnawan Triwahyuardhianto, Secretary of NAFED
    - Tjahya Widayanti, Head of Center for Export Information Service (Export Information)
    - Frida Adiati, Head of Center for Export Development in America and Europe (Export Promotion)
    - Gatot Prasetyo Adjie, Head of Center for Export Development in Africa and Middle East (Product Design / Brand)
    - Nus Nuzulia Ishak, Head of Indonesia Export Training Center (Networking)
  
  - (3) Japanese side
    - JICA Expert(s) of the Project
    - Representative(s) of JICA Indonesia Office

*Handwritten signature/initials*

*Handwritten signature/initials*

(4) Observer:

- Representative of Japanese ODA Taskforce\*

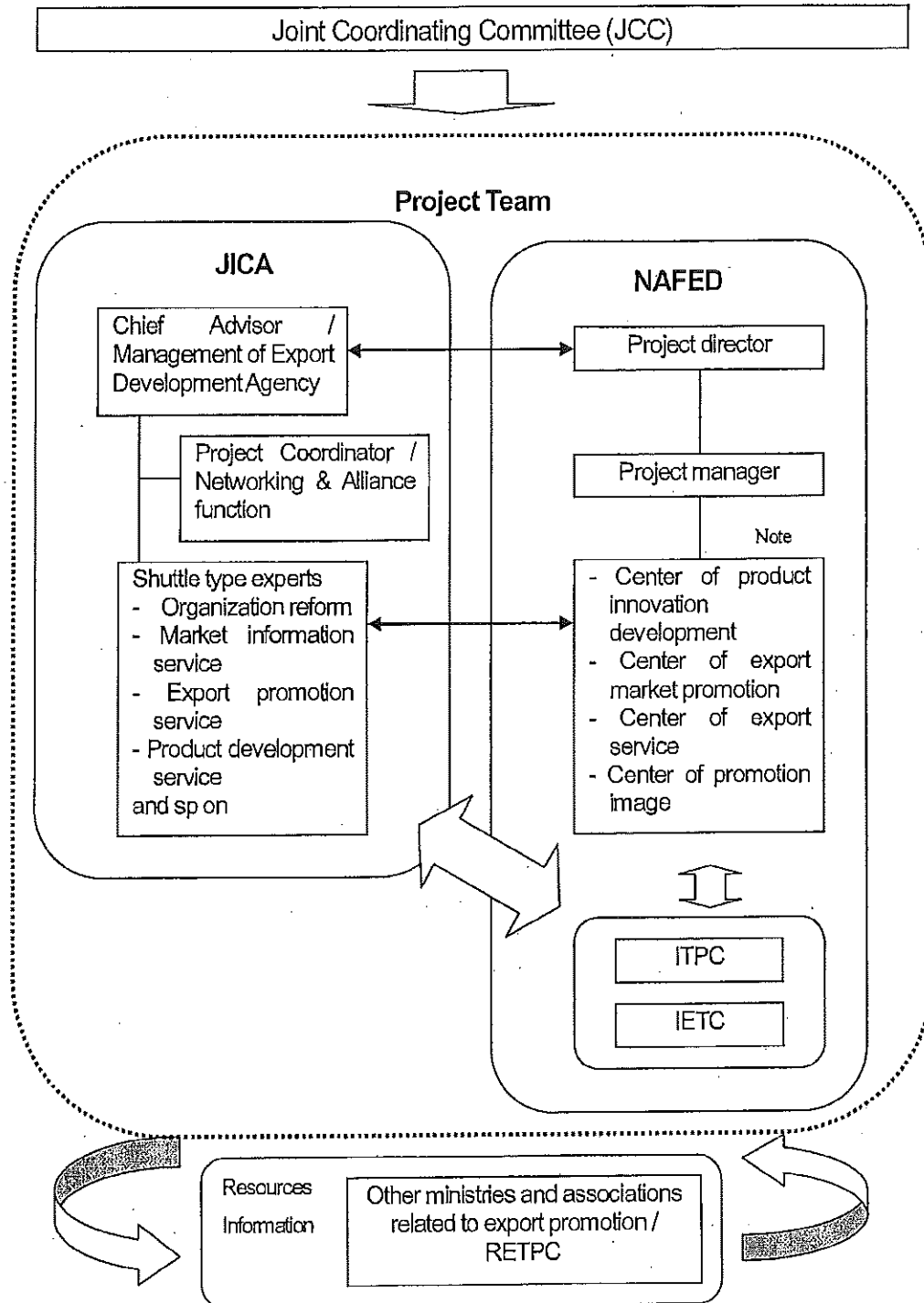
The JCC is, upon mutual agreement, entitled to invite relevant personnel as appropriate to discuss specific issues. The chairperson can name new members or request the attendance of other participants, as necessary, upon agreement of the JCC.

\*Note: Japanese ODA Taskforce is led by Embassy of Japan

7/10/06

h

ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE PROJECT



Note: When NAFED becomes Directorate General, "Center" will change to "Directorate".

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

MINUTES OF MEETINGS  
BETWEEN  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY  
AND  
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF  
THE REPUBLIC OF INDONESIA  
ON  
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION  
FOR  
PROJECT ON SERVICE IMPROVEMENT OF NAFED

Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") had a series of discussions through the Chief Representative of JICA in the Republic of Indonesia (hereinafter referred to as "Indonesia"), with the Indonesian authorities concerned with respect to desirable measures to be taken by JICA and the Government of Indonesia for the successful implementation of the above-mentioned project.

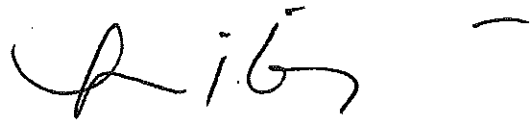
As a result of the discussions, JICA and the Indonesian authorities concerned agreed to recommend to their respective Governments the matters referred to in the document attached hereto.

Jakarta, March 23, 2010



---

Mr. Takashi Sakamoto  
Chief Representative  
JICA Indonesia Office  
Japan International Cooperation Agency  
Japan



---

Ir. Hesti Indah Kresnarini  
Chairperson  
National Agency for Export Development  
Ministry of Trade  
Republic of Indonesia

## ATTACHED DOCUMENTS

### I. PROJECT DESIGN MATRIX

As a result of the discussions, both sides agreed upon the Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM") attached as ANNEX I. PDM may be modified upon the approval of the Joint Coordination Committee (hereinafter referred to as "JCC") within the framework of the Record of Discussions (hereinafter referred to as "R/D") when necessity arises in accordance with the progress of the Project.

### II. PLAN OF OPERATION

Both sides agreed upon the Plan of Operations (hereinafter referred to as "PO") attached as ANNEX II which shows the timeframe for the Project implementation. PO may be modified upon the approval of JCC within the framework of the R/D when necessity arises in accordance with the progress of the Project.

ANNEX I      PROJECT DESIGN MATRIX (PDM)  
ANNEX II     PLAN OF OPERATIONS (PO)

*Handwritten mark*

*Handwritten mark*

## Project Design Matrix (PDM)

Project Title: Project on Service Improvement of NAFED

Target Group: NAFED staff / RETPC staff (Direct beneficiary), Small and Medium Enterprises (SMEs)

Target Area: Jakarta, East Jawa, South Sulawesi, North Sumatra, South Kalimantan

Project Duration: May 2010 – May 2015

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p><b>Overall Goal</b></p> <p>The amount of export sales and the number of exporting SMEs which utilize NAFED service will increase</p>	<p>a). The amount of export sales by SMEs which utilize service of NAFED.</p> <p>b). The number of export SMEs which utilize service of NAFED.</p>	<p>a). Sample survey on SMEs who utilize the NAFED service (annual export sales trend)</p> <p>b). NAFED internal reference</p>	<p>1. The worldwide drastic decline of demand on import goods in overseas market does not take place.</p> <p>2. The sharp increase (appreciation) of the foreign currency exchange rate of Rupiah which as extensive as to influence export competitiveness of exporting SMEs does not take place.</p> <p>3. Political situation remains relatively stable for preserving economic activities.</p>
<p><b>Project Purpose</b></p> <p>The export development services of NAFED are improved</p>	<p>a). NAFED organization is reformed by function.</p> <p>b). The level of satisfaction of SMEs which utilize NAFED service such as export information service, export promotion service and product development service.</p> <p>c). The number of customers who utilize NAFED service continuously and repeatedly.</p>	<p>a). NAFED internal reference</p> <p>b). Sample survey on SMEs who utilize the NAFED service (users' satisfaction)</p> <p>c). Sample survey on SMEs who utilize the NAFED service (tracing survey of users)</p>	<p>1. In the Government policy of economic growth, the importance of export development remains unchanged.</p> <p>2. The Ministry of Trade will not be merged with other ministries.</p>
<p><b>Outputs</b></p> <p>1. NAFED organization reform is expedited</p> <p>2. Market Information Service of NAFED intended for export SMEs is improved</p>	<p>a). Completion of revised draft of the Academic Paper on NAFED's organization reform for proposing to State Ministry of State Administrative Reform (MENPAN)</p> <p>b). Establishment of objectives management system by using Balance Score Card (BSC) which is intended on respective divisions and staffs of NAFED.</p> <p>c). An annual report on evaluation and monitoring for the performance of new organization</p> <p>a). Formulation of an overall plan of improving export information service</p>	<p>a). Project reference / Academic Paper</p> <p>b). Project reference / Annual report</p> <p>c). Project reference / Annual report</p> <p>a). NAFED internal reference</p>	<p>1. The proposed Academic Paper on NAFED organization reform is approved by MENPAN.</p> <p>2. Trained staff of NAFED remain their position.</p>

A/10

h

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>3. Export Promotion Service of NAFED intended for export SMEs is improved</p>	<p>b). Making overseas buyers list                      c). Making domestic suppliers list                      d). The number of access to NAFED website                      e). Drafting the model market survey report on "10 Main and 10 Potential Product"                      f). The number of counterpart (C/P) personnel of NAFED trained on higher value-added market information service                      g). Drafting the guideline of IIPC's trade-information collection</p> <p>a). Drafting operational reference concerning service contents and function (job description / job flow) of customer service section                      b). Drafting operational reference concerning service contents and function (job description / job flow) of membership service                      c). The number of NAFED staffs trained on customer service                      d). The number of dialogues with potential export industries/associations (6 times per year)                      e). The number of inter-ministerial coordination meetings (4 times per year) *                      *this indicator is subject to change based on review on the progress of NAFED reform and its authority attached to.</p>	<p>b). NAFED internal reference                      c). NAFED internal reference                      d). NAFED internal reference                      e). Project reference                      f). Project reference                      g). Project reference</p> <p>a). Project reference                      b). Project reference                      c). Project reference                      d). NAFED internal reference                      e). NAFED internal reference</p>	
<p>4. Product Development Service (Brand/Design Promotion) of NAFED intended for export SMEs is improved*</p> <p>*Socialization of importance of brand/design in terms of the increased competitiveness of products in the overseas market.</p>	<p>a). The number of participants from NAFED and exporting SMEs who recognize the importance of brand design who joined in the training or seminar                      b). Drafting publicity materials (best design practice, etc) for SMEs                      c). The volume of information on design such as designers, design products, product standard in export destination country, etc                      d). The number of matching service between exporting SMEs and designers</p>	<p>a). Questionnaires by NAFED staff and SMEs who participate in the training or seminar                      b). Project reference                      c). Project reference                      d). Project reference</p>	
<p>5. Networking and Alliance function among NAFED and domestic export promoting organizations are</p>	<p>a). The level of understanding of trained RETPC staff on export information service and export</p>	<p>a). Questionnaires by RETPC staff who participate in the</p>	

7/10/07

h





1-6 After the organizational reform is started, to conduct performance evaluation of respective divisions and staffs of NAFED, then based on the result of the evaluation to formulate annual report concerning the performance evaluation and monitoring.

(Export Information Service)

2-1 To implement user satisfactory survey intended on exporting SMEs, business associations and local government concerning export information service and information service through web site provided by NAFED, then based on the survey result to analyze problems and needs of export information service

2-2 Based on the above mentioned 2-1 result of analysis of problems and needs, to examine operations of Indonesia Trade Promotion Centers (ITPC's) and NAFED such as collection, analysis and reporting of overseas market information, then to formulate an overall plan of improving export information service including website designing.

2-3 To implement the overall plan mentioned in 2-2 above and to monitor its progress.

2-4 To implement updating and additional collection of information of the existing overseas buyers list, also make an overseas buyers list which is integrated by NAFED as a whole, then to establish management system for keeping the buyers list maintained.

2-5 To implement updating and additional collection of information of the existing domestic supplier list, also make domestic supplier list which includes detailed profile data about products, technology and facility of product, then to establish management system for improving buyers list

2-6 To implement the model market survey on "10 Main and 10 Potential Product" which is conducted by staffs of market intelligence section, also, with consideration of comments and opinions obtained from business associations, to formulate activity plan of overseas market survey from onward.

2-7 Based on the above mentioned 2-6 plan, to implement overseas market survey and to monitor its progress.

2-8 To develop the ITPC's guideline for collecting trade-information

2-9 To conduct training for staff of market intelligence section concerning market survey and analysis methods for providing higher value-added market information service

(Export Promotion Service)

3-1 Referring to service of Trade Promotion Organizations (TPOs) in other countries, to design the function (job description / job flow) and contents of customer service of NAFED

3-2 To set up Customer Service Center and to start providing service to exporting

1. Expert(s):

- (1) Management of Export Development Agency/Chief Advisor
- (2) Networking / Project coordinator
- (3) Organization reform
- (4) Market information service
- (5) Export promotion service
- (6) Product development service
- (7) Other short-term expert if needed
- (8) Local consultant if needed

2. Training in Japan:

3. Equipment: according to the necessity

Handwritten signature/initials

Handwritten signature/initials

SMEs and to monitor its progress.

- 3-3 Referring to membership service of TPOs in other countries, to design the function (job description / job flow) and contents of membership service of NAFED
- 3-4 To start providing membership service and to monitor its progress
- 3-5 To conduct training for staff of customer service section concerning customer service
- 3-6 To organize regularly dialogues with potential export industries/associations, in order to reflect their needs into NAFED export development program
- 3-7 To organize regularly inter-ministerial coordination meeting for implementing trade fair effectively which are currently held by respective ministries.

(Product Development Service (brand and design promotion))

- 4-1 Under cooperation among design supporting organizations, designers associations and NAFED, to formulate curricula necessary for implementing training of NAFED staffs for acquisition of basic knowledge and socialization to exporting SMEs concerning importance of design and brand development
- 4-2 To conduct trainings intended on NAFED staffs mainly for acquisition of basic knowledge about design and brand development and for learning role of public administration in Japan for design promotion (such as contribution of design development to export promotion in Japan, Good Design Award)
- 4-3 To organize seminars for SMEs mainly on actual cases of design development (products receiving Good Design Award, collaboration between exporting SMEs and designers)
- 4-4 To develop publicity materials (best design practice etc.) for SMEs for encouraging the awareness on importance of design and brand development
- 4-5 To collect and accumulate the design related information on designers, design products, product standard etc. for corresponding to inquiries from exporting SMEs
- 4-6 To provide matching service between exporting SMEs and designers by using design inquiry service

(Networking with domestic SME support institutions)

- 5-1 To conduct training intended on the existing RETPCs' staff (East Jawa, South Sulawesi, North Sumatra, South Kalimantan) concerning export information service and export promotion service by NAFED
- 5-2 To support establishment of new RETPCs (West Jawa, Central Jawa, West Nusa Tenggara) by NAFED
- 5-3 To develop program of information providing service of export financing for exporting SMEs which is provided by export finance provider (such as Indonesia Exim Bank (LPEI)) and NAFED for encouraging matching between exporting SMEs which have needs for financing and export finance providers

7/10

h

PLAN OF OPERATION (PO) (DRAFT)

Activities of the Project/Time Line Project Period	Service by Expert*	1st Year			2nd Year			3rd Year			4th Year			5th Year					
		2010			2011			2012			2013			2014			2015		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
<b>(1) Organization Reform</b>																			
To conduct inception survey for further modification of the draft Academic Paper of NAFED reform with the following scope of work:																			
(1) To examine the job analysis and evaluation of the new NAFED organization																			
1-1 (2) To examine the standard operating procedure (SOP) of the new NAFED organization	L/S																		
(3) To examine the work load analysis and estimate manpower planning necessary for the NAFED new organization																			
(4) To examine the human resources management system of the NAFED new organization (Education / training system, performance evaluation system, personnel rotation system)																			
1-2 To provide advices to NAFED for completion of the revised draft Academic Paper which shall be proposed to MENDAPAN	L/S																		
1-3 After the formal decision of the organizational reform is made, to keep all NAFED staffs informed about intention, objective and contents of the organizational reform	L/S																		
1-4 After NAFED prepares the list of staffs of the new organization and officially announces personnel rotation, to formulate working plan and budget plan of the new organization	L/S																		
1-5 To modify and apply Balance Score Card (BSC) which is planned to be introduced by Ministry of Trade to fit the situation of NAFED, then to establish objectives management system using the BSC which is intended on respective divisions and staffs of NAFED.	L/S																		
1-6 After the organizational reform is started, to conduct performance evaluation of respective divisions and staffs of NAFED, then based on the result of the evaluation to formulate annual report concerning the performance evaluation and monitoring.	L/S																		
<b>(2) Export Information</b>																			
To implement user satisfactory survey intended on exporting SMEs, business associations and local government concerning																			
2-1 export information service and information service through web site provided by NAFED, then based on the survey result to analyze problems and needs of export information service	S																		
2-2 Based on the above mentioned 2-1 result of analysis of problems and needs, to examine operations of Indonesia Trade Promotion Centers (ITPC's) and NAFED such as collection, analysis and reporting of overseas market information, then to formulate an overall plan of improving export information service including website design	S																		
2-3 To implement the overall plan mentioned in 2-2 above and to monitor its progress																			
2-4 To implement updating and additional collection of information of the existing overseas buyers list, also make an overseas buyers list which is managed by NAFED as a whole, then to establish management system for keeping the buyers list maintained	S																		
2-5 To implement updating and additional collection of information of the existing domestic supplier list, also make domestic supplier list which includes detailed profile data about products, technology and facility of product, then to establish management system for improving buyers list	S																		
2-6 To implement the market survey on "10 Main and 10 Potential Product" which is conducted by staffs of market intelligence section, also, with consideration of comments and opinions obtained from business associations, to formulate activity plan of overseas market survey from onward	S																		
2-7 Based on the above mentioned 2-6 plan, to implement overseas market survey and to monitor its progress	S																		
2-8 To develop the ITEC's guideline for collecting trade information	S																		
2-9 To conduct training for staff of market intelligence section concerning market survey and analysis methods for providing higher value added market information service	S																		
<b>(3) Export Promotion Services</b>																			
3-1 Referring to service of Trade Promotion Organizations (TPOs) in other countries, to design the function (job description / job flow) and contents of customer service of NAFED	S																		
3-2 To set up Customer Service Center and to start providing service to exporting SMEs and to monitor its progress	S																		
3-3 Referring to membership service of TPOs in other countries, to design the function (job description / job flow) and contents of membership service of NAFED	S																		
3-4 To start providing membership service and to monitor its progress	S																		
3-5 To conduct training for staff of customer service section concerning customer service	S																		
3-6 To organize regularly dialogues with potential export industries/associations, in order to reflect their needs into NAFED export development program	S/C																		
3-7 To organize regularly inter-ministerial coordination meeting for implementing trade fair effectively which are currently held by respective ministries	S/C																		
<b>(4) Product Design/Brand</b>																			
4-1 Under cooperation among design supporting organizations, designers associations and NAFED, to formulate curricula necessary for implementing training of NAFED staffs for acquisition of basic knowledge and socialization to exporting SMEs concerning importance of design and brand development	S																		
4-2 To conduct trainings intended on NAFED staffs mainly for acquisition of basic knowledge about design and brand development and for learning role of public administration in Japan for design promotion (such as contribution of design development to export promotion in Japan (Good Design Award))	S																		
4-3 To organize seminars for SMEs mainly on actual cases of design development (products receiving Good Design Award, collaboration between exporting SMEs and designers)	S/C																		
4-4 To develop publicity materials (best design practice, etc) for SMEs for encouraging the awareness on importance of design/brand development	S																		
4-5 To collect the design related information on designers, design products, product standard, etc for design inquiry service to SMEs	S																		
4-6 To provide matching service between SMEs and designers by using design inquiry service	S																		
<b>(5) Networking with domestic SME support institutions</b>																			
5-1 To conduct training intended on the existing RETPC's staff (East Java, South Sulawesi, North Sumatra, South Kalimantan) concerning export information service and export promotion service by NAFED	C																		
5-2 To support establishment of new RETPCs (West Java, Central Java, West Nusa Tenggara) by NAFED	C																		
5-3 To develop program of information providing service of export financing for exporting SMEs which is provided by export finance provider (such as Indonesia Exim Bank (LPEI)) and NAFED for encouraging matching between exporting SMEs which have needs for financing and export finance providers	C																		

\* Service by Expert : L=Chief Advisor / S = Short-term Expert / C=Coordinator

Legend Technical Cooperation by long-term expert or shuttle type expert Advisory services or dispatch of short-term expert as a lecturer

Handwritten signature/initials


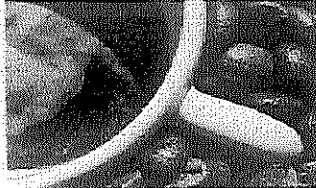

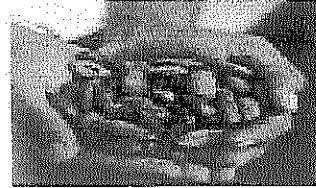
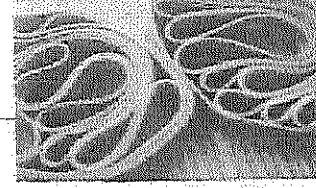
Handwritten signature/initials

---

**Daftar 10  
Produk Utama Indonesia**

10 Main Products

---

	Produk	Negara Tujuan Ekspor (Export Destination Country)
	<b>UDANG</b> (Shrimp)	Japan, Hong Kong, China, Singapore, Malaysia, Australia, Taiwan, Thailand, South Korea, Vietnam, USA, Belgium, England, Spain, French, Canada, Dutch, Italy, German.
	<b>KOPI</b> (Coffee)	Brazil, Spain, Italy, Turk, Argentina, USA, England, India, China, Thailand, Japan, Vietnam, Pakistan, Malaysia, Hong Kong, Sri Lanka, Bangladesh, Egypt, Iran.
	<b>MINYAK KELAPA SAWIT</b> (Coconut-Palm Oil)	India, China, Malaysia, Pakistan, Singapore, Bangladesh, Vietnam, Jordania, Tanzania, South Africa, Egypt, Iran, Mozambique, German, Spain, Italy, Turkey, Russia, USA
	<b>KAKAO</b>	Malaysia, Singapore, Thailand, China, India, Japan, Philippine, Taiwan, Sri Lanka, USA, Brazil, Canada, German, Dutch, Russia, Swiss, Belgium, England, Mali.
	<b>KARET DAN PRODUK KARET</b> (Rubber and Rubber Product)	Japan, Malaysia, Philippines, Australia, Thailand, Singapore, Hong Kong, Taiwan, Sri Lanka, South Korea, USA, England, German, Belgium, Italy, Dutch, Canada, PEA, Saudi Arabia, Egypt

	Produk	Negara Tujuan Ekspor
	<b>TPT</b> (Textile and Textile Product)	USA, England, German, Panama, Italy, Canada, Mexico, Dutch, Spain, French, Japan, Australia, Singapore, Hong Kong, Sri Lanka, South Korea, PEA, Saudi Arabia, Ethiopia, Nigeria, Kenya, Tunisia, Sudan
	<b>ALAS KAKI</b> (Footwear)	USA, Belgium, England, French, Italy, German, Mexico, Spain, Canada, Chili, Panama, Turk, Japan, Malaysia, Thailand, South Korea, Australia, China, Hong Kong.
	<b>ELEKTRONIKA</b> (Electronics)	Japan, Taiwan, South Korea, China, Malaysia, Hong Kong, Australia, Singapore, Thailand, Vietnam, German, Dutch, Italy, Belgium, Poland, USA, England, Denmark, French, Yunani.
	<b>KOMPONEN KENDARAAN BERMOTOR</b> (Motor Vehicle Component)	USA, French, England, German, China, Malaysia, Vietnam, Australia, Hong Kong, Japan, Singapore, Thailand, Sri Lanka, India, Pakistan, Philippine, USA, Canada, Belgium, Turk, PEA, South Africa, Iran, Saudi Arabia
	<b>FURNITURE</b>	USA, French, England, Dutch, Belgium, Spain, German, Italy, Canada, Denmark, Sweden, Japan, Australia, Malaysia, Singapore, South Korean, Taiwan, China, PPEA, South Africa



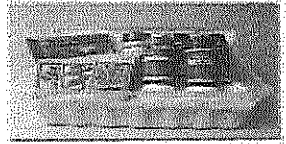
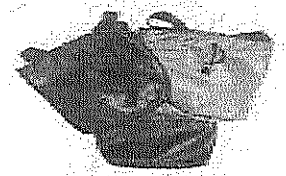

---

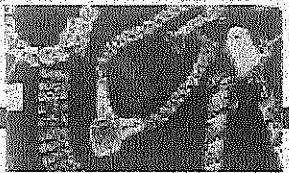


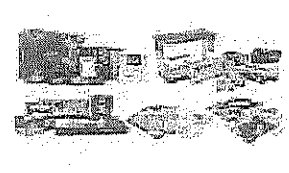
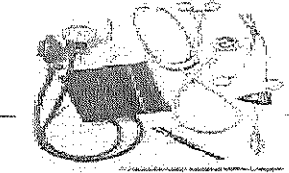
# 10 Daftar Produk Potensial Indonesia

10 Potential Products

---



	Produk	Negara Tujuan Ekspor
	Handicraft	Australia, Japan, Singapore, Hong Kong, South Korea, PEA, Nigeria, South Africa, Saudi Arabian, USA, England, German, French, Italy, Spain, Dutch, Canada, Belgium.
	Fish and Fish Products	Australia, Japan, Singapore, China, Malaysia, Taiwan, Hong Kong, Thailand, South Korea.
	Medicinal Herbs	Australia, Taiwan, Singapore, India, Hong Kong, Japan, Malaysia, China, South Korea, Saudi Arabian, PEA, French, German, USA, Russia, Dutch.
	Leather and Leather Products	Hong Kong, Vietnam, Singapore, China, Thailand, India, Japan, South Korea, Malaysia, Taiwan, South Africa, Egypt, United of Emirate Arabs, Italy, USA, German, Norway, Spain, England, Brazil.
	Processed Food	Singapore, Japan, Malaysia, Philippine, Hong Kong, India, Cambodia, Thailand, Taiwan, Australia, Vietnam, South Korea

	Produk	Negara Tujuan Ekspor
	Jewellery	Singapore, Hong Kong, Australia, Japan, PEA, USA, German, England, Italy, Spain.
	Essential Oils	Singapore, Malaysia, Thailand, Philippine, Japan, Vietnam, China, Hong Kong, Taiwan, India, Pakistan, PEA, Saudi Arabia, Yemen, Nigeria, Kenya, USA, French, England, Swiss, Spain, Dutch.
	Spices	Singapore, United of Emirate Arabs, Morocco, Algeria, Tunisia, USA, Dutch, Brazil, German, Belgium.
	Stationary non Paper	Singapore, Australia, Malaysia, Thailand, Hong Kong, Japan, New Zealand, Saudi Arabia, Iran, United of Emirate Arabs, USA, German, Belgium, England, Mexico, Colombia, Sweden.
	Medical Instruments and Appliances	Japan, China, Singapore, Pakistan, Malaysia, Hong Kong, Samoa, Maldives, India, Saudi Arabia, United of Emirate Arabs, Kuwait, Qatar, German, USA, Swiss, Dutch, Andorra.



# **3 PRODUK JASA**

3 Services

# IT

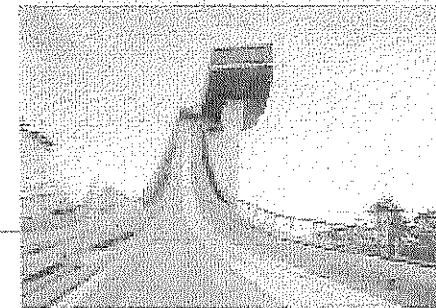
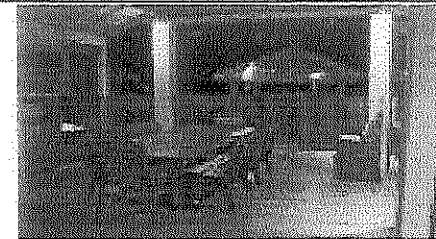
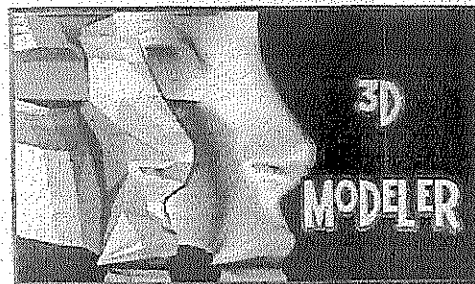
# LABOUR

# DESIGN

Web Design,  
Animasi, (Anima-  
-tion)  
Graphic Design,  
MIS, dll.

Skills Labor :  
Tourism,  
Tradisional Spa,  
Cultural (franchise)

Kreatif Design,  
Art, Arsitek, (Archi-  
-tect)  
Konstruksi,  
Desain Interior



Management  
Information  
System

