

インドネシア
輸出振興庁機能改善プロジェクト
中間レビュー調査報告書

平成24年12月
(2012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
JR
12-018

インドネシア
輸出振興庁機能改善プロジェクト
中間レビュー調査報告書

平成24年12月
(2012年)

独立行政法人国際協力機構
インドネシア事務所

序 文

独立行政法人国際協力機構は、インドネシア共和国より技術協力の要請を受け、「輸出振興庁機能改善プロジェクト」、2010年5月から2015年5月まで、5年の計画で実施しています。

今般、本プロジェクト期間の中間時点を迎えるにあたり、インドネシア共和国関係者と合同でこれまでの活動と成果の達成度を確認し、プロジェクトの後半の方向性及び活動計画を検討するために、2012年10月28日から11月10日まで、中間レビュー調査を実施しました。本報告書は、同調査団が実施した調査及び協議の内容と結果を取りまとめたものです。

ここに、調査にご協力を頂いた内外の関係者の方々に深い謝意を表するとともに、引き続き一層のご支援をお願いするしだいです。

平成24年12月

独立行政法人国際協力機構
インドネシア事務所長 小原 基文

目 次

序 文
目 次
地 図
写 真
略語表
評価調査結果要約表

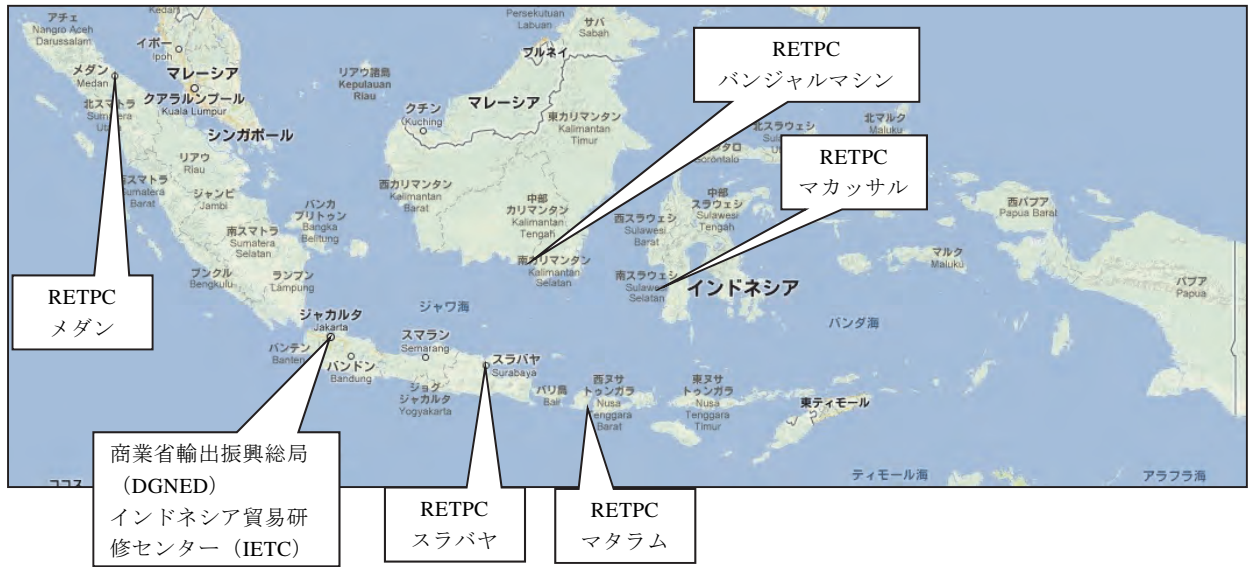
第1章 中間レビュー調査の概要	1
1-1 背 景	1
1-2 案件概要 (PDM)	1
1-3 調査目的	4
1-4 調査団構成	5
1-5 調査団日程	5
1-6 主要面談者	6
第2章 中間レビューの方法	8
2-1 評価手順	8
2-2 評価5項目	8
2-3 評価の制約	9
第3章 実績・成果と実施プロセスの調査結果	10
3-1 投入実績	10
3-2 活動実績	11
3-3 実施プロセス	20
第4章 評価5項目による評価結果	22
4-1 妥当性	22
4-2 有効性	22
4-3 効率性	23
4-4 インパクト	25
4-5 持続性	25
第5章 PDM 及び PO の改訂	28
5-1 PDM の改訂	28
5-2 活動計画 (PO) の改訂	30
第6章 合意事項	32

第7章 教訓	34
--------------	----

付属資料

1. 面談記録	39
2. 評価グリッド	59
3. ミニッツ	67
4. PDM 新旧対照表	104

地 図



写 真



コンサルテーションサービスの OJT
(RETPC メダン) (2011年6月)



カウンターパート本邦研修(千葉県流山市)
(2011年11月)



デザインセミナー(西ジャワ州チレボン)
(2012年7月)



カスタマ-・サービス・センター(商業省本館2階)
(2012年11月)



第4回合同調整委員会(JCC)
(2012年11月8日)



中間評価ミニッツ合意(中央:グスマルディ
輸出振興総局長、右:小川 JICA 評価団長)
(2012年11月8日)

略 語 表

略語	正式名（英語名）	日本語
C/P	Counterpart	カウンターパート
CSC	Customer Service Center	カスタマー・サービス・センター
DGNED	Directorate General of National Export Development	商業省輸出振興総局
IETC	Indonesian Export Training Center	インドネシア貿易研修センター
ITPC	Indonesian Trade Promotion Center	インドネシア貿易振興センター
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
LPEI	Indonesia Eximbank	インドネシア輸出入銀行
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
MENPAN	State Ministry of State Administration Reform	行政改革担当国務大臣府
MOT	Ministry of Trade	商業省
NAFED	National Agency for Export Development	商業省輸出振興庁
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operations	活動計画
R/D	Record of Discussions	討議議事録
RENSTRA	Five-year Strategy (of the ministry of Trade)	商業省 5 年戦略
RETPC	Regional Export Training and Promotion Center	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
SME	Small Medium Enterprise	中小企業
SOP	Standard Operating Procedure	業務標準手順書
TPO	Trade Promotion Organization(s)	貿易振興機関
WG	Working Group	ワーキンググループ（作業部会）

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：インドネシア共和国	案件名：輸出振興庁機能改善プロジェクト
分野：貿易	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：インドネシア事務所	協力金額（評価時）：5億5,000万円
協力期間	(R/D)：2010年5月から5年間
	先方関係機関：商業省輸出振興総局（DGNEP） 日本側協力機関：経済産業省、独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）
1-1 協力の背景と概要	
<p>インドネシア共和国（以下、「インドネシア」と記す）では、「国家中期開発計画（2010～2014年）（National Mid-term Development Plan：RPJM 2010-2014）」にて非石油ガス製品の輸出振興を重要政策としている。しかし、輸出振興を担う商業省輸出振興庁（National Agency for Export Development：NAFED）は、政策策定機能が十分ではなく、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や海外市場関係者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等が問題として指摘されてきた。そのため、NAFEDの機能強化は喫緊の課題であった。</p> <p>JICAの支援により実施した開発調査「輸出振興機関の機能強化」（2007年2月～2008年8月）では、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をめざすことを提言した。しかし、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、組織改編後の運営・管理体制の確立や職員の人材育成のニーズがあった。</p> <p>こうした背景から、インドネシア政府は、NAFEDの組織改編の実施と輸出関連サービスの改善を支援する目的で、「輸出振興庁機能改善プロジェクト」（以下、「プロジェクト」と記す）への協力をわが国に要請した。これを受けて、JICAはNAFEDをカウンターパート（Counterpart：C/P）機関として、2010年3月にプロジェクトの概要について討議議事録（Record of Discussions：R/D）を締結し、2010年5月より2015年5月までの5年間の予定でプロジェクトを実施することとした。</p> <p>一方、インドネシア政府は、2010年4月の大統領令第24号にて、NAFEDを商業省輸出振興総局（Directorate General of National Export Development：DGNEP）に格上げを決定し、同年8月には商業省令にて組織の概要が規定された。</p> <p>本案件では、2名の長期専門家（チーフアドバイザーと業務調整）と複数名の業務実施契約ベースの専門家を派遣中である。</p>	
1-2 協力内容	
(1) 上位目標（評価前）	
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。

(3) 成果（評価前）

1. NAFED の組織改編が促進される。
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。
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。
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）が改善される。
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。

(4) 投入（評価時点）

日本側：

長期専門家派遣	2	ポジション（3名）
短期専門家派遣	9	ポジション（10名）
研修員受入	15	名
機材供与	8,410	万インドネシア・ルピア

相手国側：

C/P 配置
執務室提供

2. 評価調査団の概要

調査者	団長/総括 小川 重徳 JICA インドネシア事務所 次長 協力企画 黒田 美加 JICA インドネシア事務所 企画調査員 貿易企画 前崎 渉 JICA 産業開発・公共政策部産業・貿易課 評価分析 浜岡 真紀 (一財)国際開発機構国際開発研究センター 主任研究員	
調査期間	2012年10月28日～11月10日	評価種類：中間レビュー

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

本プログラムへの投入は、計画当初のプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）に基づき、活動はPDMと活動計画（Plan of Operations：PO）に基づきおおむね計画どおりに実施されている。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

以下の観点から妥当性は高いと判断される。

1) インドネシアの開発計画との合致

“RPJM 2010-2014”は、非石油製品の輸出振興を重要政策と位置づけ、「商業省5年戦略（2010～2014年）」〔Five-year Strategy (of the ministry of Trade)：RENSTRA 2010-2014〕は、輸出競争力強化を短期戦略の一つとしている。

2) 日本の援助政策との合致

「インドネシア国別援助計画（2004年）」においては、民間主導の持続的な成長への支援が重点分野の一つに掲げられ、また、「対インドネシア国別援助方針（2012年）」においては、持続的な経済成長への支援が重点分野の一つに掲げられている。

3) ターゲットグループのニーズとの合致

2010年度にプロジェクトにより実施された輸出市場情報サービスに関する利用者満足度調査によれば、DGNEEDが提供するサービスは、大企業よりとりわけ中小企業（Small Medium Enterprise : SME）にとって重要視されていることが確認されている。

4) アプローチの適切性

日本が輸出を拡大した一時期にJETROが果たした役割にみられるようにDGNEEDのような輸出振興機関の機能強化は、輸出拡大に貢献するものと考えられる。また、輸出振興機関の育成、民間企業の輸出環境整備はインドネシア政府が、緊急に取り組むべき課題であり、本プロジェクトが取り組んでいる輸出振興機関の多岐にわたる包括的なサービス改善は、日本のJETROの経験を有効に活用できるアプローチとして適切といえる。

(2) 有効性

本プロジェクトの有効性の見込みは中間レビュー時点で判断するには時期尚早であった。その理由は、プロジェクト目標の指標である「DGNEEDのサービスを利用するSMEの満足度」や「利用者数」のベースライン調査は、カスタマー・サービス・センター（CSC）のグランド・オープニングや会員サービス開始後に実施予定であるからである。

中間レビュー時点では、DGNEEDの組織改編や、CSC、会員サービス、デザイナーマッチングサービス等のDGNEEDのサービスの質を向上させるための準備が順調に進捗している状況から、成果はプロジェクト目標の達成に貢献する方向で、一定程度産出されていると判断された。

今後、各種サービスがSMEのニーズに応じたものとなるよう継続的な充実化が図られ、さまざまな手段・機会を通じてインドネシア全国のSMEによって会員サービスが認知されれば、プロジェクト目標は一定程度達成される見込みであるが、残り期間に更に成果の達成度を高めるためには、以下に関する実施方法や計画の見直しが必要と思われた。

- ・ CSCの部門横断的な体制による運営管理
- ・ 輸出業者との対話に関しても、参加する民間業者のニーズにより応えるため、複数の部署が参画する実施体制の検討
- ・ 成果5の輸出金融情報提供に関する具体的なPOの策定

(3) 効率性

本プロジェクトの効率性は、中程度と判断された。

投入に関しては、日本側、インドネシア側ともおおむね適切であると判断された。

投入に対する達成度については、中間レビューにおいては、DGNEEDの組織改編、情報サービスの改善、製品開発に関してはほぼ計画どおりの進捗が確認された。一方で、成果3の活動の一つであるCSCの開所が、当初2011年に予定されていたが、商業省（Ministry of Trade : MOT）による承認が大幅に遅延し、2012年5月までずれ込んだ。計画どおりに

開所していれば、SME に対してより早い段階でサービスを提供できたことが想定される。また、成果 3 の活動の一つである輸出業者との対話については、担当するサブ・ワーキンググループ（Working Group : WG）の構成が当初の複数の部署の職員ではなく、一つの部署の職員のみになってしまったことから、対話の実施効果が限定的となっている。成果 5 の活動の一つである輸出金融情報の活動は、既述のとおり、プロジェクト開始時から今日まで詳細な活動実施計画が策定されてこなかったため、信用保証機関である Jamkrindo にコンタクトした以外は目立った活動はしていない。

(4) インパクト

1) 上位目標の達成見込み

現時点で、上位目標の指標である「DGNEED のサービスを利用した SME の輸出額の増加」を見込むのは時期尚早である。

残りのプロジェクト期間で、DGNEED はさまざまな手段を通じて幅広いサービスを提供できるようになることが期待されるが、上位目標の達成のためには、プロジェクト終了後も、プロジェクトによって強化された方法を踏襲しながら、DGNEED がサービスの質を継続的に向上させ、かつ SME が自分たちの製品の輸出に向けて DGNEED のサービスを有効に活用し、更に外部条件である世界経済や市場や政策の大きな負の影響を受けないことが要件となる。

2) その他のインパクト

正の効果として、2011 年 11 月に実施された本邦研修（貿易関連機関の連携）において研修生が訪問した日本の穀物商社からインドネシアの緑豆の調達を検討する新規ビジネスの引き合いが寄せられ、DGNEED と東ジャワ州の地方貿易研修・振興センター（Regional Export Training and Promotion Center : RETPC）が連携を取りながら、照会先と生産者との橋渡しをすることに成功したことが挙げられる。

これまでのところ負の影響は散見されていない。

(5) 持続性

CSC や会員サービス等今後核となるサービスが開始していない中間レビュー時点では、プロジェクト便益の持続性を見込むのは時期尚早であるが、今後、持続性を確保するために特に重要となる事項を以下に示す。

1) 政策面

インドネシア政府は、長期国家開発計画に沿って、引き続き非石油製品の輸出開発に重点を置くこととしている。ヒアリングや、関連資料からも、この政策は今後も継続される見込みであることが確認された。

2) 組織面

MOT 全体の行政改革に沿って、当該アウトプットで支援された職務記述書、評価制度等は、インドネシア政府の省庁の運営管理制度上、継続される見込みではあるが、引き続き MOT が制度の見直しを行った場合等、状況に見合ったようにフォロー、改訂していくことが望まれる。

また、今後、活動を継続させていくためには、職員のモチベーションが大切であるこ

とから、プロジェクト活動が DGNE の業績評価システムにも反映されるように留意していく必要がある。

さらに、DGNE の縦割り組織が業務の効率性を限定させていることもあり、そのような活動については、残り期間中に、部門横断的に業務を実施できる仕組みを DGNE 内に構築することで、より効率的かつ持続的に質の高いサービスの提供が期待できる。

3) 財政面

DGNE に対する最近の国家予算は大きな変動はなく、業務遂行上の予算面での問題は生じていない。今後についても、政策支援が現行どおりに維持される限りは、輸出開発に対する一定レベルの予算は確保されることが見込まれることが確認された。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

特になし。

(2) 実施プロセスに関すること

全体のモニタリングとして、合同調整委員会（Joint Coordinating Committee : JCC）以外に、部門間連携を強化するために導入された局長会議（Directors Meeting）が年3回程度開催され、マネジメントレベルで①進捗の確認と評価、②問題点の共有と今後の対応、③今後の活動計画の確認・協議について迅速に決定を行っている。

また、本プロジェクトは、開発調査にも従事したコンサルタントが、当該国の貿易振興や民間企業の動向、MOT の体制に関して豊富な知見を有していたことから、C/P からの信頼も得られやすく、シャトル型派遣の体制においても、プロジェクト開始時より比較的円滑なコミュニケーションを築き上げることができた。プロジェクトがおおむね円滑に進捗している要因の一つといえる。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

成果5の活動の一つである金融情報に関する活動に関しては、開始時から詳細な活動の計画が策定されず、中間レビュー時点までこの部分に関しては目立った活動がなかった。

(2) 実施プロセスに関すること

DGNE の縦割り組織のために、関係部署と協力しながら活動を効率的かつ効果的に実施する体制が十分に整備されていないケースもあった。

また、一部の活動においては、活動への参画に対する C/P のモチベーションが十分に醸成されていない面も見受けられた。

3-5 PDM 及び PO の改訂

本レビューの結果、2010年に締結された PDM、PO を改訂した。主な修正は以下のとおり。

(1) PDM の改訂

1) 上位目標及びその指標

当初の上位目標では、NAFED のサービスを利用する①輸出中小企業の数と、②その企業全体の輸出実績額が増加するという2点を目標としていた。しかし、後述するプロジェクト目標である「NAFED の輸出関連サービスが改善される」が達成されると、当然に輸出中小企業の利用者数も増加することが予想されることから、①輸出中小企業の利用者数については、プロジェクト目標に包含されると解釈し、上位目標から削除することにした。それに伴い、利用企業数に関する指標も削除した。

2) 成果 2-4

成果 2-4 について、それぞれ DGNEED における輸出情報サービス部門、輸出振興サービス部門、製品開発サービス部門の能力が改善される点を明確にした。

3) 活動 1-1 及びその指標

活動 1-1 として組織改編のためのアカデミック・レポートのドラフトの修正を目的としたインセプション調査を実施する予定であったが、プロジェクト開始前にアカデミック・レポートが完成していたため、インセプション調査は実施されなかった。ただし、当初から内容を検討する予定であった業務標準手順書 (Standard Operating Procedure : SOP) については当時まだ完成していなかったため、この SOP をドラフトすることを新たな活動とした。また、指標も「SOP のドラフト」の作成に変更した。

4) 活動 2-8 及びその指標

当初はインドネシア貿易振興センター (Indonesian Trade Promotion Center : ITPC) が貿易に関する各種情報を収集するためのガイドラインをドラフトする予定であったが、DGNEED の市場戦略レポート (Market Intelligence) のガイドラインは、ITPC のみならず DGNEED 全体にも活用できるため、Market Intelligence のためのガイドラインをドラフトすると修正した。また、指標も「Market Intelligence のガイドラインに沿ったレポートの作成」に変更した。

5) 活動 3-7 及びその指標

貿易フェアのための省庁調整会議を DGNEED が実施する予定であったが、プロジェクト開始後、この会議は MOT が取り仕切ることになり、DGNEED がコントロールできるものはないため、活動 3-7 及びそれに関する指標を削除した。

6) 活動 4-7 及びその指標

DGNEED ではデザイナー派遣サービスを新規に立ち上げることとなり、プロジェクト活動の一環として本サービスの支援をすべく、活動 4-7 を追加した。また、その指標として、「派遣したデザイナーの人数」を追加した。

7) 活動 5-3 及びその指標

活動 5-3 として、輸出中小企業向けに輸出金融機関とのマッチングサービスのプログラムを開発することを予定していたが、活動を具体化させるため、RETPC が SME 向けに輸出金融に関する情報を提供する能力を高めるための活動を行うことと活動内容を変更した。その指標は、インドネシア貿易研修センター (Indonesian Export Training Center : IETC) と JICA と協力して、RETPC が輸出金融に関して「SME 向けに行ったセミナーの数」とした。

8) 活動3の指標 d)

有望な輸出産業や業界団体との対話の開催回数を年6回行うことを挙げていたが、業界団体等の負担も考慮し、年4回に改訂した。

9) その他の指標

プロジェクトの活動の目標を明確化させるために、一部の指標の内容を修正したり、数値目標を設定したりしている。

10) 指標の入手手段

当初、一部の指標は、プロジェクトから情報を入手する予定であったが、その情報は DGNEED から入手可能であることから、手段を「DGNEED の内部資料」と統一した。

11) 外部条件について

プロジェクト目標の達成を阻害する可能性がある外部条件として、当初は、「経済成長に関する政府政策として、輸出振興の重要性が変更しない」と規定していたが、もはやプロジェクト終了時までにはその重要性が変更することは見込まれないため、この外部条件を削除した。また、当初は外部条件として「MOT が他の省と合併しない」と規定していたが、プロジェクト終了時までには MOT が他の省庁と合併する可能性はなく、万一、他と合併したとしても今後輸出関連サービスが向上しないことが想定されないため、この外部条件を削除した。

また、成果の達成を阻害する可能性がある外部条件として、「提案中のアカデミック・レポートが承認される」と規定していたが、アカデミック・レポートは既に承認されているため、この条件を削除した。また、「研修を受けた職員がそのポストに残る」という条件も規定していたが、SOP が既に策定されており、仮に職員の配置転換があったとしても引き続き業務は遂行されることが見込まれるため、この条件も削除した。

(2) PO の改訂

活動の実績、計画に合うように、スケジュールを変更した。

3-6 合意事項

(1) ベースライン調査の実施

プロジェクトは、上位目標とプロジェクト目標の指標の目標値とを比較するために、2013年3月までに、関連する指標のベースラインのデータを入手することとする。

(2) プロジェクト活動の業績評価への反映

DGNEED の職員がプロジェクト活動に従事するモチベーションを維持するために、DGNEED は本活動を DGNEED の業績評価システムに十分に反映させる。

(3) CSC と会員サービスの広報活動の実施

DGNEED はさまざまな機会にあらゆる手段を利用して、CSC と会員サービスの広報活動を実施する。

(4) CSC のグラント・オープニングの 11 月実施

DGNED は、2012 年 11 月末までに CSC のグラント・オープニングの式典が開催できるよう最大限の努力をする。

(5) CSC に対する関係部署からの協力

DGNED は CSC を円滑に、持続可能なオペレーションとするために、2013 年に CSC チームを編成する。CSC チームは DGNED 内のさまざまな部署からの職員より支援を受けられるようにする。

(6) 有望な産業・業界団体との対話に対する関係部署からの協力

DGNED は定期的に産業・業界団体と具体的な対話を展開させていくべきである。DGNED は産業・業界団体との対話においてすべての関連部署の職員を関与させる。

(7) 活動 5-3 の活動の具体化

プロジェクトは残りの期間に下記の活動を活動 5-3 として実施する。

- ・ ファイナンスも含めた輸出に関する活動に関するニーズ調査を利用して、RETPC と金融機関と協力しながら、SME 向けに輸出金融に関するセミナーを開催する。

(8) PDM の指標に沿ったモニタリングの実施

DGNED はプロジェクトの達成状況を客観的にモニタリングしていくため、PDM に記載された指標の進捗をチェックして、分析していく。

3-7 教訓

「インドネシア共和国輸出振興庁機能改善プロジェクト」は 2010 年 5 月の開始から 2 年半が経過した。2010 年 3 月の R/D 締結後に C/P の組織改編が実施され、その組織改編は C/P の上位組織である MOT の改編スケジュールに合わせる必要が生じ、本プロジェクトの活動内容とスケジュールの変更を余儀なくされている。しかし、プロジェクトは状況の変化に柔軟に対応し、DGNED の組織改編とサービス向上のために、活動を実施している。例えば、マクロの SOP を作成し、事業計画を策定し、本邦研修や現地セミナーを実施している。その結果、一定の成果を上げてきている。本中間レビューから、他の類似プロジェクトを効果的に実施するための教訓として以下の点が導き出せる。

(1) C/P の役割や位置づけを適宜確認する

DGNED は縦割り意識の強い組織であるため、他部署が長となっている活動に参加、関与することが困難となっている。そのため、以下の対処を実施した。

1) 他部署との連携促進

他部署との連携が促進されるように、日本側から下記を C/P に依頼した。

- ① 活動の責任者 (WG の長) は、連携すべき部署の責任者にその部署の職員が活動に参加できるように招待状、依頼を出す。
- ② 他部署との連携活動は、職員の業績評価に反映されるようにする。

2) 活動の見直し

成果5（連携）を担当するWGの責任者は研修センターの責任者が任命されているが、研修以外の活動は業務外で実施できないとのことであった。このため、中間レビューにおいて、成果5の活動は研修に絞った内容にして、本問題がプロジェクトに与える影響を極小化している。

3) 担当WGの見直し

R/Dが締結されたのち、C/PはDGNEDとして組織改編され、部の所掌が当初の想定と変わったため、実態に合わせた部署が担当するようにWGを再編した。

(2) PDMに沿ったモニタリングを実施する

本案件では、これまでPDMに記載された指標に基づいたプロジェクトの管理が実施されず、活動の目標があいまいになっていた。JCCにおいては、PDMの指標を意識して、活動の進捗を報告するように指導する。

(3) 早期にプロジェクトの具体的な活動を策定する

一部の活動については、具体的にどのような活動をすべきかプロジェクト内で十分な話し合いが行われず、前半はほとんど活動がない状況であった。今後は、プロジェクトの開始直後に、関係者で具体的なPOについて話し合うよう留意する。

第1章 中間レビュー調査の概要

1-1 背景

インドネシア共和国（以下、「インドネシア」と記す）では、「国家中期開発計画（2010～2014年）」（National Mid-term Development Plan：RPJM 2010-2014”にて非石油ガス製品の輸出振興を重要政策としている。しかし、輸出振興を担う商業省輸出振興庁（National Agency for Export Development：NAFED）は、政策策定機能が十分ではなく、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や海外市場関係者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等が問題として指摘されてきた。そのため、NAFEDの機能強化は喫緊の課題であった。

JICAの支援により実施した開発調査「輸出振興機関の機能強化」（2007年2月～2008年8月）では、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をめざすことを提言した。しかし、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、組織改編後の運営・管理体制の確立や職員の人材育成のニーズがあった。

こうした背景から、インドネシア政府は、NAFEDの組織改編の実施と輸出関連サービスの改善を支援する目的で、「輸出振興庁機能改善プロジェクト」（以下、「プロジェクト」と記す）への協力をわが国に要請した。これを受けて、JICAはNAFEDをカウンターパート（Counterpart：C/P）機関として、2010年3月にプロジェクトの概要について討議議事録（Record of Discussions：R/D）を締結し、2010年5月より2015年5月までの5年間の予定でプロジェクトを実施することとした。

一方、インドネシア政府は、2010年4月の大統領令第24号にて、NAFEDを商業省輸出振興総局（Directorate General of National Export Development：DGNE）に格上げを決定し、同年8月には商業省令にて組織の概要が規定された。

本案件では、2名の長期専門家（チーフアドバイザーと業務調整）と複数名の業務実施契約ベースの専門家を派遣中である。

1-2 案件概要（PDM）

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。
プロジェクト目標	NAFEDの輸出関連サービスが改善される。
成果	【成果1】 NAFEDの組織改編が促進される。 【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。 【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。 【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）が改善される。 【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	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. 行政改革担当国務大臣府 (State Ministry of State Administration Reform : 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. MOT 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、その結果を踏まえて 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。
-
- 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、その調査結果を踏まえて 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踏まえて、海外市場情報の収集、分析、報告に係るインドネシア貿易振興センター (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. MOT 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

	<p>施計画を作成する。</p> <p>2-7. 上記 2-6 の実施計画に基づき ITPC との連携の下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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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 CSC 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。</p> <p>3-2. CSC 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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>5-1. NAFED による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</p>
--	---

	<p>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）を対象とした研修を支援する。</p> <p>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。</p> <p>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 SME 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。</p>
C/P 機関	NAFED（下記の図を参照）
実施期間	2010年5月31日～2015年5月30日

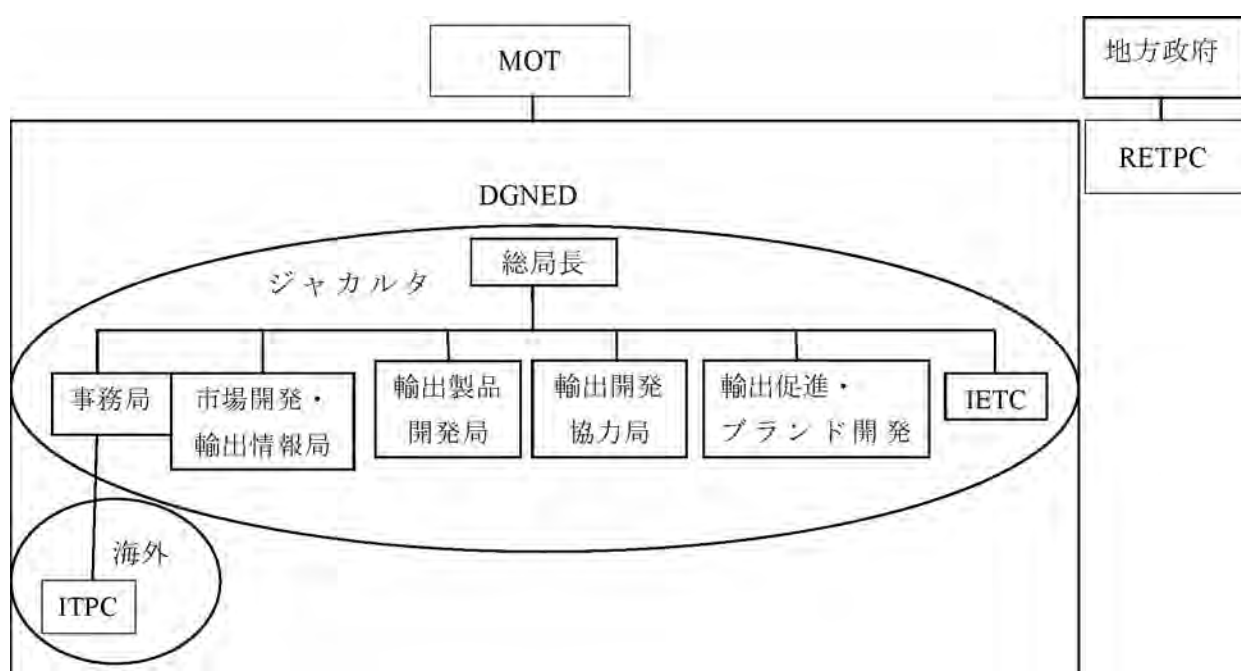


図 1-1 関連機関

1-3 調査目的

- (1) 技術協力の開始からこれまでの実績と実施プロセスを確認し、その情報に基づいて評価 5 項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から日本・インドネシア双方で総合的に検証する。
- (2) プロジェクト活動の進捗及び目標達成に向けた見込みを確認したうえで、プロジェクト残り期間の活動計画をレビューし、内容、時期並びに方法について先方と合意する。
- (3) 円滑なプロジェクト運営のため取るべき措置について協議し、結果を日本・インドネシア両関係当局に報告・提言する。

1-4 調査団構成

担当分野	氏名	所属先
団長/総括	小川 重徳	JICA インドネシア事務所 次長
協力企画	黒田 美加	JICA インドネシア事務所 企画調査員
貿易企画	前崎 渉	JICA 産業開発・公共政策部産業・貿易課
評価分析	浜岡 真紀	(一財) 国際開発機構国際開発研究センター 主任研究員

1-5 調査団日程

全体日程：2012年10月28日（日）～2012年11月10日（土）

日付	曜日	行程（団長、協力企画）	行程（貿易企画）	行程（評価分析）
10/28	日			ジャカルタ着
10/29	月	午前：長期専門家ヒアリング 午後：コンサルタントチームヒアリング		午前：長期専門家ヒアリング 午後：コンサルタントチームヒアリング
10/30	火			午前：WG2 ヒアリング 午後：WG1 及び WG3 ヒアリング
10/31	水			午前：WG4 ヒアリング 午後：WG5 ヒアリング（局長）
11/1	木			午前：輸出開発協力局ヒアリング 午後：プロジェクト・マネジャーヒアリング、本邦研修参加者ヒアリング
11/2	金			午後：WG5 ヒアリング
11/3	土			報告書準備、書類整理
11/4	日		ジャカルタ着	報告書準備、書類整理
11/5	月	AM：団内打合せ PM：討議議事録（Minutes of Meeting：M/M）（案）協議		
11/6	火	M/M（案）協議		
11/7	水	M/M（案）協議		
11/8	木	JCC で評価結果を説明、M/M 署名		
11/9	金		ジャカルタ発	
11/10	土		成田着	

1-6 主要面談者

<インドネシア側>

DGNED の職員に対して面談を実施した。主な面談者は以下のとおり。

プロジェクト内での担当	名前	DGNED 内でのポジション
Project Director	Mr. Gusmardi Bustami	Director General of National Export Development
Project Manager	Mr. Radu Malem Sembiring	Secretary of DGNED
WG1	Ms. Chandrini Mestika Dewi	Head of Division for Program and Institution, Secretariat
WG1	Mr. Akbar Rahmatullah	Head of Sub Division of Institution, Division of Program and Institution, Secretariat
WG2	Mr. Indrasari Wisnu Wardhana	Director for Market Development and Export Information
WG2	Ms. Lita Gustina	Head of Sub Directorate of Asia Pacific & Africa Market Development, Directorate of Market Development and Export Information
WG2	Ms. Marlina	Head of Sub Directorate of Export Information Service, Directorate of Market Development and Export Information
WG2	Mr. Aksamil Khair	Head of Sub Directorate of Market Development for America and Europe, Directorate of Market Development and Export Information
WG3	Ms. Zakiah Hanim	Head of Sub Directorate of Promotion for Asia Pacific and Africa, Directorate of Export Promotion and Brand Development
WG3	Mr. TB. A. Machrodja	Head of Sub-Directorate of Brand Planning and Monitoring, Directorate of Export Promotion and Brand Development
WG3	Ms. Indah Dwiadni	Head of Sub-Directorate of Branding Implementation, Directorate of Export Promotion and Brand Development
WG4	Mr. Dody Edward	Director for Export Product Development & Creative Economy
WG5	Mr. Hari Prawoko	Director of Indonesian Export Training Center (IETC)
その他	Mr. Gatot P.Adjie	Director of Export Development Cooperation
その他	Mr. Adhar Hazairin	Head of Sub Directorate of for Asia Pacific and Africa, Directorate of Export Development Cooperation

<日本側>

下記のプロジェクトの専門家に面談を実施した。

末田 正幸	チーフアドバイザー
蔭山 博之	業務調整員
三島 一夫	コンサルタント総括/組織改編 1
松井 洋一	輸出振興コンサルタント
大鶴 舞子	輸出情報コンサルタント
関口 洋介	製品デザイン・ブランドコンサルタント

付属資料 1 「面談記録」 参照

第2章 中間レビューの方法

本評価調査は、新 JICA 事業評価ガイドラインに基づき、評価の手法としてプロジェクト・サイクル・マネジメント（Project Cycle Management : PCM）の評価手法を採用した。PCM 手法を用いた評価は、1) PDM に基づいた計画達成度の把握（投入実績、活動状況、成果の達成度、プロジェクト目標の達成見込み）、2) 評価 5 項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点に基づいた収集データの分析、3) 分析結果からの教訓・提言のまとめの 3 点で構成されている。

2-1 評価手順

(1) 資料レビュー、評価グリッドの作成

事前に事業進捗報告書及びプロジェクトが作成した参考資料情報を得て、現地での調査項目及び情報収集方法を検討し、評価デザインとして評価グリッドを作成した（付属資料 2「評価グリッド」を参照）。

(2) 質問票の作成・回収

現地調査に先立ち、評価分析団員が評価グリッドを基に、C/P に対する質問票を作成した。評価分析団員の派遣前に現地に送付し、評価分析団員の現地調査時に回答の回収・分析を行った。また、本質問票を補う形で、C/P 及びプロジェクト専門家に対してヒアリングを行った。

(3) プロジェクト関係者との面談、インタビュー

本プロジェクトの達成度や成果をとらえるうえで、プロジェクト側からプロジェクト活動進捗に係る詳細な報告を受けるとともに、相手国関係機関、日本人専門家、その他プロジェクト関係者等に対し、インタビューを実施した。

(4) M/M への署名

上記の調査結果を調査期間中の 11 月 8 日にプロジェクト・ディレクターに報告し、協議のうえ取りまとめられた M/M への署名を行った（付属資料 3「ミニッツ」を参照）。

2-2 評価 5 項目

(1) 妥当性

プロジェクト目標や上位目標が、評価を実施する時点において妥当か（受益者のニーズに合致しているか、相手国の問題や課題の解決策として適切か、相手国と日本側の政策との整合性はあるか、プロジェクトの戦略・アプローチは妥当かなど）を問う視点。

(2) 有効性

プロジェクト終了時までにはプロジェクト目標は達成されるか、アウトプットのプロジェクト目標への貢献度、目標達成の阻害・貢献要因、外部条件は何かなどを問う視点。

(3) 効率性

プロジェクトのアウトプット産出状況の適否、アウトプットと活動の因果関係、活動のタイミング、コスト等とそれらの効果について問う視点。

(4) インパクト

上位目標達成の見込み、上位目標とプロジェクト目標の因果関係、正負の波及効果等を問う視点。

(5) 持続性

政策・制度面、組織・財政面、技術面、社会・文化・環境面、総合的持続性等において、協力終了後もプロジェクトで発現した効果が持続する見込みがあるかを問う視点。

2-3 評価の制約

本中間レビューでは、PDM上の成果の指標が活動の進捗の有無（＝活動が実施されたか否か）を示すものが多く、具体的な目標値が設定されていなかった等の理由から、客観的な指標に基づいた分析ができなかった。そのため、本中間レビュー調査では、特に効率性の評価をする際の判断根拠として、主に活動実績を確認したうえで、定性データ（関係者へのヒアリング、質問票等で得た情報）を活用した。

このような状況も受けて中間レビューにおけるPDMの見直しでは、指標を客観的に検証できるように目標の具体化を行っている。

第3章 実績・成果と実施プロセスの調査結果

3-1 投入実績

本プログラムへの投入は、計画当初の PDM に基づき、おおむね予定どおり行われていることを確認した。

3-1-1 日本側の投入

(1) 専門家派遣

中間レビュー時点までに、長期専門家としてチーフアドバイザー及び業務調整員の2つのポジションに、短期専門家として9つのポジションに専門家を派遣している。

プロジェクトのなかでの ポジション	名前	派遣期間
チーフアドバイザー	末田正幸	2010年5月～現在
業務調整員	谷口和真 蔭山博之	2010年7月～2012年7月 2012年8月～現在
コンサルタント総括/ 組織改編 (I)	三島一夫*	2010年9月～現在 (複数派遣)
組織改編 (II)	坪郷太郎*	2010年9月～2011年2月 (複数派遣)
輸出情報	大鶴舞子*	2010年9月～現在 (複数派遣)
輸出振興	松井洋一* 寺澤義親	2010年9月～現在 (複数派遣) 2012年7～8月
製品開発 (I)	古場田良郎*	2010年9月～2011年2月 (複数派遣)
製品開発 (II)	関口洋介*	2010年11月～現在 (複数派遣)
製品開発 (III)	田中義信*	2010年11月～現在 (複数派遣)
貿易実務	菅沼光城	2011年10～11月
輸出入マッチングサービスの向上	大垣千恵子	2011年10～11月

*業務実施ベースのコンサルタント

(2) 機 材

プロジェクトの直営専門家の執務室とコンサルタントの執務室用にそれぞれパーソナルコンピュータとプリンターが1台ずつ供与された。合計8,410万インドネシア・ルピア。

(3) C/P 研修

本邦研修は過去2回実施された。いずれも JETRO のほか、多数の企業を訪問した。

1) 日本の貿易関係機関の連携に関する研修

2011年11月実施。DGNEED より5名、RETPC より5名の合計10名が参加。

2) 市場調査に関する研修

2011年11月実施。DGNEED より5名参加。

(4) ローカルスタッフ

事務の支援のため、7名のローカルスタッフを雇用している。

3-1-2 インドネシア側の投入

(1) C/P 配置

R/D 記載のとおり、プロジェクト・ディレクターは DGNEED の総局長、プロジェクト・マネジャーは DGNEED のセクレタリーが任命されている。

このほか、技術面での C/P として活動ごとに5つの WG が組成され、実質的な C/P となっている。

表 3-1 C/P リスト

プロジェクトの担当	DGNEED における所属
プロジェクト・ディレクター	Director General
プロジェクト・マネジャー	Secretary
WG1（組織改編）の責任者	Head Division of Program and Institution, Secretariat
WG2（輸出情報）及び WG3〔輸出促進（CSC、会員サービス）〕 の責任者	Director for Market Development and Export Information
WG3〔輸出促進（業界団体との対話）〕 の責任者	Director for Export Promotion and Brand Development
WG4（製品開発）の責任者	Director for Export Product Development & Creative Economy
WG5（連携）の責任者	Director of IETC

(2) 施設設備

インドネシア側より JICA の直営チームとコンサルタントチームに対して執務室（家具、インターネット、固定電話回線、電気等含む）が供与された。

3-2 活動実績

本プログラムの活動は、PDM と PO に基づきおおむね計画どおりに実施されている。

3-2-1 成果 1：NAFED の組織改編が促進される。

<要約>

- ・ アカデミック・レポートのドラフトのためのインセプション調査や助言活動は、活動が開始される前にレポートが完成したため、実施されなかった。しかし、SOP のドラフト作成のために、インセプション調査で実施する予定だった検討活動は実施する必要がある、SOP のドラフト作成のための検討活動を実施するという事で修正された。修正後の活動は実施中である。
- ・ 目標管理制度は、MOT の組織改編のスケジュールに合わせるために、遅延しているが、達成できる見込み。

- ・ 他の活動は予定どおり実施される予定。

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 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）

<結果>

- ・ 本活動が開始される 2010 年 9 月より前に、アカデミック・レポートが MENPAN に提出・承認され、NAFED は DGNEED として再編されることが決定したため、インセプション調査は不要となった。しかし、再編後も、DGNEED は新組織で活動 1-1 に規定された検討を実施する必要がある、その検討活動を実施中である。
- ・ プロジェクトは DGNEED の組織横断的な職務を規定するマクロ SOP のドラフトを作成した。
- ・ 現在、プロジェクトは DGNEED の局レベルのマイクロ SOP のドラフトを作成中である。本活動は 2013 年 3 月までに完了する予定である。

活動 1-2 :

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。

<結果>

- ・ 本活動が開始される 2010 年 9 月より前に、アカデミック・レポートが MENPAN に提出・承認されたため、本活動は不要となった。

活動 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。

<結果>

- ・ プロジェクトが開始される前に、DGNEED はすべての職員に改編の趣意と内容について通達・説明を行った。プロジェクトは 2011、2012 年に質問票を送り、DGNEED の職員が改編の趣意と内容を認識しているかのモニタリングを実施した。その結果、職員の理解度はおおむね良好であることが確認できた。

活動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。

<結果>

- ・ DGNEED は 2011 年の事業計画の作成と予算計画を作成した。

活動1-5 :

MOT が導入する予定の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。

<結果>

- ・ DGNEED は 2010 年に部署レベルと職員レベルの職務記述書を作成した。業績目標管理シートを利用するため、DGNEED は更に詳細な職務記述書を 2012 年に作成中である。
- ・ 2012 年に、DGNEED は部署レベルと職員レベルの業績目標管理シートを評価制度の一部とするために準備中である。
- ・ 目標管理制度の策定は、MOT の組織再編のスケジュールに合わせて実行するため、遅延している。
- ・ 部と職員を評価するための目標管理制度は、2013 年 3 月までに MOT の評価制度の一部として導入される予定。

活動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、その結果を踏まえて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。

<結果>

- ・ DGNEED は 2011 年に DGNEED のそれぞれの部署の業績の指標を設定し、部署を管理した。
- ・ DGNEED は 2012 年の業績に関する年次報告書を 2013 年の初めに準備する予定。
- ・ プロジェクトの終了時まで、DGNEED は職員レベルの業績評価を導入する予定。

3-2-2 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。

<要約>

- ・ 成果2は達成される見込み。

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、その調査結果を踏まえて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。

<結果>

- ・ DGNED は 2010 年に利用者満足度調査を実施した。

活動 2-2 :

上記 2-1 の問題とニーズの分析結果を踏まえて、海外市場情報の収集、分析、報告に係る 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。

<結果>

- ・ プロジェクトは 2011 年に輸出情報サービス改善の全体計画を策定した。

活動 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。

<結果>

- ・ プロジェクトは年次作業計画に従って、計画を実施し、進捗を管理している。

活動 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。

<結果>

- ・ DGNED は海外バイヤー・リストの情報を更新して、追加情報を収集中。2012 年 7 月現在、リストのバイヤー数は 10,971 社。
- ・ DGNED はバイヤー・リストの維持管理体制を確立するため、マイクロ SOP を策定中。
- ・ 会員サービスが開始されたのち、新規の会員のデータベースと統合される予定であり、本活動は続く予定。

活動 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。

<結果>

- ・ DGNED は国内サプライヤー・リストの情報を更新して、追加情報を収集中。2012 年 7 月現在、リストのサプライヤー数は 4,303 社。
- ・ DGNED はサプライヤー・リストの維持管理体制を確立するため、マイクロ SOP を策定中。

- ・ 会員サービスが開始されたのち、新規の会員のデータベースと統合される予定であり、本活動は続く予定。

活動2-6：

MOT 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。

<結果>

- ・ プロジェクトは 2011 年以降の海外市場調査の実施計画を作成した。

活動2-7：

上記2-6 の実施計画に基づき ITPC との連携の下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。

<結果>

- ・ 海外市場の試行調査は日本、ドイツ、オーストラリアで実施された。DGNED はその調査の報告書のドラフトを作成した。
- ・ DGNED は、年次作業計画に沿って市場戦略調査（MARTEL）と呼ばれる海外市場調査を継続する予定であり、プロジェクトはプロジェクト終了時まで進捗を管理する。

活動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。

<結果>

- ・ 市場戦略調査のガイドラインは、ITPC のみならず、MARTEL の責任者である市場開発・輸出情報局も支援することになるため、市場戦略調査のガイドラインのドラフトを作成中。
- ・ 本活動は 2013 年 3 月までに完了する予定。

活動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。

<結果>

- ・ 2011 年の 9 月と 2012 年の 2 月と 11 月に、本件にかかわる 3 つの研修を実施した。
- ・ 本活動はプロジェクト終了まで継続される。

3-2-3 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。

<要約>

- ・ MOTよりCSCの運用計画案や改装案に対する承認に時間がかかっているため、CSCに関する活動は予定より遅れて達成する見込み。現在、CSCのグランド・オープニングは2012年11月の予定。
- ・ 産業/業界団体との対話に関する活動は年6回の予定であったが、年4回のペースで実施されているため、一部達成されている。
- ・ MOTが大統領令にて輸出促進の省庁間WGの長に任命されたが、MOTからDGNEEDに対して本会議に関する指示がないため、貿易フェアに関する省庁間調整会議に関する活動は、達成しない見込み。
- ・ その他の活動は、予定どおり実施されている。

活動3-1:

他国のTPOの顧客サービスを参考とし、NAFEDのCSC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。

<結果>

- ・ プロジェクトは2011年5月にCSCの運用計画案を準備した。

活動3-2:

CSC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。

<結果>

- ・ DGNEEDはCSCの運用計画案と改装案に関してMOTからの承認を得るのに時間がかかっており、本活動は遅延している。
- ・ CSCは2012年5月のソフト・オープニング後活動を開始した。
- ・ 2012年11月にCSCのグランド・オープニングを開催する予定。グランド・オープニングでは、メディアも呼んでCSCを大々的に宣伝する予定。

活動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。

<結果>

- ・ プロジェクトは2011年に会員サービスの運用計画案を完成させた。DGNEEDは会員サービスのためにウェブサイトを利用するという新たな計画を加えたため、本活動は計画よりも時間がかかった。

活動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。

<結果>

- ・ プロジェクトは 2012 年に会員サービスのソフトウェアを開発した。
- ・ 会員サービスのウェブサイトと DGNEED のウェブサイトが統合されたあと、2013 年 3 月までに会員サービスは開始される予定。

活動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。

<結果>

- ・ プロジェクトは 2010 年と 2011 年にカスタマー・サービスの部署の職員を連れて、マレーシアの MATRADE、タイの DEP、ジャカルタの JETRO で研修を実施した。
- ・ プロジェクトは 2012 年に DGNEED の職員に対して CSC の運用方法について研修を実施した。

活動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。

<結果>

- ・ 産業/業界団体との対話は年 6 回開催される予定であったが、関連の産業/業界団体は地方に位置していることが多く、予算、場所、タイミングなどの制約のために、年 4 回の実施となっている。

活動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。

<結果>

- ・ 2010 年 12 月に発出された大統領令により、MOT が輸出振興の省庁間 WG の長として任命された。そのため、プロジェクトは MOT から DGNEED に省庁間 WG に関する指示が出るまで、本活動を停止することに決めた。
- ・ 貿易フェアに関する省庁間調整会議は本プロジェクトの権限外となるため、2012 年 10 月時点にて本活動は開始されていない。

3-2-4 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。

<要約>

- ・ 成果4は達成される見込み。

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。

<結果>

- ・ 2011年プロジェクトはデザイン・ブランド開発の重要性に関しての研修カリキュラムを作成した。

活動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。

<結果>

- ・ プロジェクトは、計画どおり DGNEED 職員に対して3つの研修を実施した。

活動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。

<結果>

- ・ プロジェクトは、計画どおり輸出中小企業を対象として4つのセミナーを実施した。
- ・ 本活動は、計画どおりプロジェクト終了時まで継続される予定である。

活動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。

<結果>

- ・ 広報資料のドラフトが作成された。
- ・ 本活動は、予定どおり2013年3月までに完了する予定。

活動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。

<結果>

- ・ 限られた職員と予算を利用しているため、本活動は、SME が最も必要とするデザイナーの情報に関する活動を優先させている。そのため、現在、DGNEED はデザイナーに関する情報を優先して、収集と蓄積の計画のドラフトを作成している。
- ・ プロジェクトは、予定どおり 2015 年に本活動を完了させる予定。

活動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。

<結果>

- ・ 本活動は 2013 年に開始されることになっている。

3-2-5 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。

<要約>

- ・ 既存の RETPC に関する活動は予定どおり達成される見込み。
- ・ 新規の RETPC に関する活動は一部達成される予定。西ジャワと中部ジャワの RETPC 設立は地方政府により中止となったため、プロジェクトはこの地域において新規 RETPC の設立の支援は実施していない。
- ・ 輸出金融に関する活動は特段の進捗はない。本活動については、内容を見直す必要がある。

活動5-1 :

NAFED による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) を対象とした研修を支援する。

<結果>

- ・ プロジェクトは東ジャワ、南スラウェシ、北スマトラ、南カリマンタンにて、既存の RETPC を対象として 6 回の研修を実施した。
- ・ 本活動はプロジェクトの終了時まで継続される予定。

活動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。

<結果>

- ・ 西ヌサトゥンガラ州の新規 RETPC の設立を支援するために、プロジェクトは RETPC 職員に対して運営及び研修の面にて支援した。

- ・ 西ジャワと中部ジャワの新規 RETPC の設立は地方政府により中止されたため、プロジェクトはこの地域での RETPC の設立の支援は実施していない。
- ・ 2012年10月時点にて、新規の RETPC の設立計画は挙がっていない。しかし、もし今後計画があれば、プロジェクトは残りの期間に新規 RETPC の設立を支援する用意がある。

活動5-3 :

融資を希望する輸出中小企業と輸出金融機関(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SME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。

<結果>

- ・ プロジェクトは輸出中小企業向けのセミナーを実施するために、信用保証機関のJamkrindoとコンタクトを取った。
- ・ DGNEDはJICAの支援なしに、LPEIと一緒にセミナーを実施しており、LPEIとの調整においてプロジェクト・チームからの支援は必要としていない。
- ・ DGNEDが金融機関と連携して輸出金融情報を提供できるように、本活動はプロジェクト終了時まで続く予定。

3-3 実施プロセス

3-3-1 活動の実施状況

第1年次(2010年度)は、DGNEDの組織改編の直後であったため、職員の辞令が発令されていなかった。このため、成果1~4までのWGのメンバー決定に遅れが生じ、POの打合せにも支障があった。

第2年次になっても特に局長の交代など人事異動の影響はあったものの、C/Pのプロジェクトに対する理解も深まり、さまざまな提案がなされるようになってきた(例:サプライヤー及びバイヤーのデータベースの更新・活用を効果的・効率的に行うための会員サービスのウェブ活用の採用、製品開発サービス強化のニーズに応じたデザイナー派遣プログラム等)。

第3年次になると、ほとんどのWGで活動の目的・内容の理解が進み、更に経験も重ねてきたことで、専門家とC/Pとのコミュニケーションが円滑になり、プロジェクトの運営も以前よりスムーズになってきている。ただし、成果5の金融情報に関する活動に関しては、開始時から詳細なPOが策定されず、活動内容の共通認識が形成されてこなかったことから、中間レビュー時点までこの部分に関しては目立った活動がなく、今後、強化する活動の一つとなっている。

3-3-2 プロジェクト・マネジメント(モニタリングと計画修正)

(1) モニタリング

ほとんどのWGでは、PDMの活動内容に年間活動計画を作成し、この年間計画に基づいて活動の進捗、活動実施中の問題点や改善点の確認・協議を行っている。全体のモニタリングとして、JCCや、部門間連携を強化するために導入された局長会議(Directors

Meeting) において、①当該活動期間における進捗の確認と評価、②問題点の共有と今後の対応、③今後の PO の確認が協議されている。

このように活動の進捗管理は適切になされているものの、PDM で設定された目標を客観的に検証できる指標に沿って定期的にチーム全体でモニタリングするような体制は現在まで構築されていない。これは、もともと、活動の進捗を表すような内容が多かったことや、客観的な指標が設定されずにプロジェクトが実施されてきた等の理由による。この点に関して、中間レビュー時に指標の見直し・具体化を含めて PDM の整理は行ったものの、引き続きプロジェクトチーム全体で定期的に指標やモニタリング体制を随時見直していくことが望まれる。

(2) 計画修正

前述のとおり、活動は年度当初に詳細な計画が立てられ、WG ごとの打合せや局長会議や JCC を通じて活動の軌道修正も適切になされてきている。

一方、これらの軌道修正の結果は、最新の活動計画内容が PDM や PO には反映されてこなかった。結果として、PDM に記載された計画内容（活動、指標、外部条件）とプロジェクトの現状が一部乖離した状況となっていた。今後は、計画内容の変更が適切な承認プロセスを経て、適宜 PDM も改訂していくことが望まれる。

3-3-3 インドネシア側の活動への参加状況

プロジェクトの活動に対しては、タイミングによっては、DGNEED の定例業務との調整が困難な時期もあるようだが、質問票調査によれば、全般的に業務の一環として、局長のリーダーシップの下、積極的にプロジェクト活動にも参画していると思われた¹。ただし、ヒアリングによれば、「輸出業者との対話」に参加している WG3 のメンバーのなかには、自分たちの本来業務ではない、業者と対話するにも知識不足で対応できないといった理由から、活動への参画に対するモチベーションが十分に醸成されていない面も見受けられた（本件は、もともと、横断的なグループ構成であったが、局長交代時に WG3 のメンバーが一部署のみ構成となり、製品に詳しい知識をもった部署が対話に参画していないことも起因している）。

3-3-4 専門家の配置

本プロジェクトは、開発調査「輸出振興機関の機能強化」（2007年2月～2008年8月）に従事したコンサルタントが当該国の貿易振興や民間企業の動向、MOT の体制に関して豊富な知見を有していたことから、C/P からの信頼も得られやすく、シャトル型派遣の体制においても、プロジェクト開始時より比較的円滑なコミュニケーションを築き上げることができた。プロジェクトがおおむね円滑に進捗している要因の一つといえる。

また、JETRO の OB が本プロジェクトのチーフアドバイザーであることから、DGNEED が顧客を意識したサービス提供や外部からの照会の際の対応について JETRO の知見やノウハウを取り込みやすい環境にある。

¹ 回答した専門家9名のうち、7名が「かなり積極的である」、4名が「あまり積極的でない」と回答している（3名が複数回答。1名無回答）。

第4章 評価5項目による評価結果

「新 JICA 事業評価ガイドライン（第1版）」に基づき、プロジェクトの当初計画と活動実績や計画達成状況を確認するために必要なデータと情報を収集、整理、分析して、以下の5項目別に評価を実施した。

4-1 妥当性

本プロジェクトの妥当性は、以下の観点から高いと判断する。

(1) インドネシアの開発計画との合致

“RPJM 2010-2014”は、非石油製品の輸出振興を重要政策と位置づけている。また、“RENSTRA 2010-2014”は、輸出競争力強化を短期戦略の一つとしている。以上より、DGNEEDによる輸出関連サービスの改善や、その後の開発効果である DGNEED のサービスを利用する輸出中小企業の輸出実績額の増加は、インドネシアの開発計画と合致しているといえる。

(2) 日本の援助政策との合致

本プロジェクトの方向性は、事前評価時から中間レビュー時点まで一貫して日本の援助政策と合致している。「インドネシア国別援助計画（2004年）」においては、民間主導の持続的な成長への支援が重点分野の一つに掲げられている。また、「対インドネシア国別援助方針（2012年）」においては、持続的な経済成長への支援が重点分野の一つに掲げられている。

(3) ターゲットグループのニーズとの合致

2010年度にプロジェクトにより実施された輸出市場情報サービスに関する利用者満足度調査によれば、大企業より SMEの方が、DGNEEDが提供するサービスを重要と考えていることが確認されている。それゆえ、DGNEEDのサービスはより SMEが関心をもっている。本プロジェクトはターゲットの SMEが関心をもつ DGNEEDのサービスを改善するものとなっている。

(4) アプローチの適切性

輸出拡大のための課題は、輸出に関連する制度・インフラの整備、通商政策など幅広く、また世界的な経済や市場の動向にも左右されるため、DGNEEDの機能強化だけで輸出拡大が図れるものではないが、日本が輸出を拡大した一時期にJETROが果たした役割にみられるようにDGNEEDのような輸出振興機関の機能強化は、輸出拡大に貢献するものと考えられる。また、輸出振興機関の育成、民間企業の輸出環境整備はインドネシア政府が、緊急に取り組むべき課題であり、本プロジェクトが取り組んでいる輸出振興機関の多岐にわたる包括的なサービス改善は、日本のJETROの経験を有効に活用できるアプローチとして適切といえる。

4-2 有効性

本プロジェクトの有効性の見込みは中間レビュー時点で判断するには時期尚早であった。その理由として、(1)プロジェクト目標の指標の一つである「DGNEEDのサービスを利用するSMEの満足度（2012年時点に比べて50%以上が改善したととらえる）」や会員サービスの登録企業数

(目標値：年間 500 件) のベースライン調査は、CSC のグランド・オープニングや会員サービスの開始 (2012 年 11 月予定) 後に実施予定であるからである。

以上より、客観的なモニタリング結果に基づく有効性の見込みは検証しなかった。しかし、中間レビュー時点では、成果 1 の「DGNEED の組織改編」に関してはほぼ計画どおりに推移していること、成果 3 の CSC や会員サービス、成果 4 のデザイナーマッチングサービス等の多様なサービスの提供の準備をしていることが確認された。そのため、成果はプロジェクト目標の達成に貢献する方向で、一定程度産出されていると判断される。また、ヒアリングや質問票調査結果によれば、DGNEED 職員の能力は、SOP の作成プロセスや、各種研修や日本人専門家からの技術移転を通じて向上していることも確認された。

もしプロジェクトの活動が計画どおりに実施されて適切な投入が行われれば、5 つの成果は、DGNEED の輸出振興サービスの改善に貢献するものである。ただし、成果の達成度を高め、プロジェクト目標の達成に結びつくようにするためには、プロジェクトの残りの期間に以下のとおりの実施方法の改善や詳細計画の見直しが必要と思われた。

- ・ 成果 3 の活動の一つである CSC の効果的な管理については、部門横断的な体制で管理をしていく。
- ・ 成果 3 の活動の一つである輸出業者との対話に関しても、参加する民間業者のニーズにより応えるため、複数の部署が参画する実施体制を検討する。
- ・ 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の強化) の活動の一つである輸出金融情報 (活動 5-3) に関しては、これまで具体的な PO がなく、WG 内でも活動に対する認識が共有されていなかったことから、まず具体的な活動計画を策定する。

プロジェクト目標の 2 つの指標を目標どおりに達成させるためには、まず 1 つ目の指標である「DGNEED のサービスを利用する SME の満足度向上」に関しては、CSC や会員サービスをはじめとするさまざまな手段を通じて提供される輸出関連情報やサービスが、SME のニーズに応じたものとなるよう、情報の更新・追加を通じて継続的な充実化が図られる必要がある。さらに、2 つ目の指標である「会員企業数の増加」に関しては、さまざまな手段・機会を通じてインドネシア全国の SME によって会員サービスが認知されるように、会員サービスの存在、利点等の周知を図る必要がある。

4-3 効率性

本プロジェクトの効率性は、以下の理由から概して中程度と判断する。

4-3-1 プロジェクトの投入

プロジェクトの投入は、質、量、タイミングに関しては、おおむね効率的かつ適切になされた。

(1) 日本側の投入

1) 専門家派遣

質問票調査やヒアリングを通じて、日本人専門家の専門性、経験、活動に対する取り組みは、インドネシア側の C/P から高く評価されていることが確認された。一方、日本

人専門家に対する質問票の回答結果によれば、回答者9名のうち、自身の派遣に関して5名が「ほぼ適切」、3名が「あまり適切でない」、1名が「全く適切でない」と評価している。また専門家全体の派遣に関しては、5名が「ほぼ適切」、3名が「あまり適切でない」と回答している（1名無回答）。「あまり適切でない」と回答した理由は、業務実施ベースのコンサルタント専門家のスケジュールは年度初めに決まっているなか、DGNEED側のスケジュールが頻繁に変更されたために、最適なタイミングで派遣ができなかったことによる。また、「全く適切でない」と回答した理由は、業務調整員の交代時に前任者と後任者の任期が重ならず、業務調整員の仕事がいったんチーフアドバイザーに引き継がれ、その後、後任者に引き継がれており、業務調整員同士の引き継ぎがなかったことによる。「派遣のタイミング」以外では問題はない。

2) 本邦研修

本邦研修に関しては、「市場調査」及び「貿易関係機関の連携」に関するコースが実施され、それぞれ5名、10名が参加した。ヒアリング及び質問票調査の結果、これらの研修は参加者の知識向上に役立っている。例えば顧客サービスマインドや市場調査の方法、JETROのような組織や日本の行政組織が一体となって民間企業を支援している取り組みなどが研修で習得した事項として挙げられ、帰国後に民間企業をサポートする際の姿勢に変化があったといった回答も寄せられている。このように効果が高い本邦研修であったが、WGのメンバーではない職員が参加しており、成果に直接結びつかない投入となっている例も散見された。研修の人選は実施機関の意向も絡んでくるという事情があるものの、本邦研修という投入がプロジェクトの成果に結びつくようになることが望ましい。

(2) インドネシア側の投入

1) C/Pの配置

C/Pはそれぞれの分野に対しておおむね適切に配置された。しかしながら、幾つかの活動の人員配置に関しては効率的とはいえない点もあったと思われた。例えば、前述の輸出業者との対話、そしてネットワークや連携強化に関する活動に関しては、DGNEEDの縦割りの組織体制とプロジェクトが効率的と想定するWGが必ずしも一致しないことから、横断的に部局をまたがる体制での取り組みにつながらず、効率的・効果的な活動実施の制約要因となっている。したがって、プロジェクト残り期間では、必要に応じて、活動の実施体制の見直しにより、効率性が向上するものと思われる。

2) 施設

おおむね適切であるが、開始後2年半で専門家執務室が3回移動していることは、実施プロセスにおいて業務効率に影響するものであった。また、現在、JICAを含む全援助機関の執務室がMOTから車で10分程度の建物に移転する話がMOTにより進められている。もし現在の執務室から移動した場合、今後、C/Pとの面会のための移動も含め施設環境の悪化が懸念される。

4-3-2 投入に対する達成度

中間レビューにおいては、DGNEEDの組織改編、情報サービスの改善、製品開発に関して、

ほぼ計画どおりの進捗が確認された。一方で、幾つかの成果（あるいは一部の活動）は期待されたとおりに成果が産出されていないことも確認された。

例えば、成果3（輸出振興サービスの改善）のCSCのグランド・オープニングは、当初2011年に予定されていたが、人事異動などもありMOTによる承認が大幅に遅延し、2012年5月までずれ込んだ。計画どおりにCSCがグランド・オープニングしていれば、ターゲットとなるSMEに対してより早い段階でサービスを提供でき、また今後の鍵となる部門横断的な運営管理体制の構築に向けて早く取り組めたことが想定される。また、同じく成果3の輸出業者との対話については、担当するサブ・WGが当初は複数の部署の職員から構成されていたにもかかわらず、実質的に活動を運営するのが輸出振興・ブランド開発局の職員のみとなってしまったことから、輸出業者や業界団体とDGNEDの対話の実施効果は、当初期待していたより限定的になっている。

成果5に関しては、既述のとおり、プロジェクト開始時から今日まで詳細な活動実施計画が策定されてこなかったため、信用保証機関であるJamkrindoにコンタクトした以外は目立った活動が出ていない。

4-4 インパクト

4-4-1 上位目標の達成見込み

現時点で、上位目標の指標である「DGNEDのサービスを利用したSMEの輸出額の増加」を見込むのは時期尚早である。残りのプロジェクト期間では、DGNEDはさまざまな手段を通じて幅広いサービスを提供できるようになることが期待される。上位目標の達成のためには、プロジェクト終了後も、プロジェクトによって強化された方法を踏襲しながら、DGNEDがサービスの質を継続的に向上させ、かつSMEが自分たちの製品の輸出に向けてDGNEDのサービスを有効に活用し、更に外部条件である世界経済や市場や政策の大きな影響を受けないことが要件となる。

4-4-2 その他のインパクト

正の効果として、2011年11月に実施された貿易関連機関の連携に関する本邦研修において研修生が訪問した日本の穀物商社からインドネシアの緑豆の調達を検討する新規ビジネスの引き合いが寄せられ、DGNEDと東ジャワ州のRETPCが連携を取りながら、照会先と生産者との間に立って橋渡しをすることに成功したことが挙げられる。

これまでのところ負の影響は散見されていない。

4-5 持続性

CSCや会員サービス等、今後核となるサービスが開始していない中間レビュー時点では、プロジェクト便益の持続性を見込むのは時期尚早であるが、今後、持続性を確保するために特に重要となる事項を以下に示す。

4-5-1 政策的側面

妥当性の項において既述のとおり、インドネシア政府は、長期国家開発計画に沿って、引き続き非石油製品の輸出開発に重点を置くこととしている。DGNEDの上層部へのヒアリングや、

関連資料からも、この政策は今後も継続される見込みであることが確認された。したがって、現時点では、本プロジェクトの効果を維持するための政策制度面での持続性は担保されている。

4-5-2 組織的側面

(1) 職務記述書と評価制度の活用

本プロジェクトでは、DGNEED の職員の業績を向上させ、ひいては輸出を行う SME に対するニーズを満たせるように DGNEED のサービス全体のレベルが向上するように DGNEED の組織改編を行ってきた。MOT 全体の行政改革に沿って、当該アウトプットで支援された職務記述書、評価制度等は、インドネシア政府の省庁の運営管理制度上、継続される見込みではあるが、引き続き MOT が制度の見直しを行った場合等、状況に見合ったようにフォロー、改訂していくことが望まれる。

(2) 業績評価と本プロジェクトの活動のリンク

本プロジェクト活動のごく一部ではあるが、輸出業者との対話のように、プロジェクト活動を自分たちの職務外にとらえ、今後の継続に関してモチベーションが十分に醸成されていないと思われるケースが散見された。このケースは、既述のように、当初想定されていた横断的に各部署からメンバーが入るサブ・WG が維持されなかったことにも起因している。プロジェクト活動が DGNEED の業績評価にも反映されるようになれば、職員はプロジェクトに主体的にかかわるモチベーションが上がり、体制は持続的になるとと思われる。

(3) 他部署との連携

DGNEED のサービスをより効率的に提供できる体制を検討していく必要がある。現在、DGNEED が縦割りの組織であることが時として業務の効率性が限定的になっている原因との点が中間レビューにおいて確認された。残り期間では、CSC や会員サービスのマネジメント、民間業者との対話等、活動によっては部門横断的に業務を実施できる仕組みを DGNEED 内に構築することで、より効率的かつ持続的に質の高いサービスの提供が期待できる。

4-5-3 財政面

DGNEED に対する最近の国家予算は表 4-1 のとおりである。大きなイベントに関する予算を除くと各局に配分されている予算に大きな変動はなく、業務遂行上の予算面での問題は生じていない。ヒアリングや質問票回答からも、今後についても、政策支援が現行どおりに維持される限りは、輸出開発に対する一定レベルの予算は確保されることが見込まれることが確認された。この点から、財政面における持続性においても特段の問題は散見されていない。

表 4 - 1 DGNE D 予算

単位：インドネシア・ルピア

	部署	予算年度		
		2011	2012	2013
1	輸出製品・クリエイティブ経済局 ^{*1}	35,809,813,000	29,279,139,000	15,963,900,000
2	市場開発・輸出情報局	9,765,000,000	10,841,379,000	9,459,420,000
3	輸出振興・ブランド開発局 ^{*2}	193,374,765,000	77,004,312,000	123,115,135,000
4	IETC	21,880,026,000	24,932,997,000	25,650,000,000
5	輸出開発・協力局 ^{*3}	6,750,000,000	19,134,766,000	7,062,667,000
6	事務局 (ITPC、マーケティング拠点を 含む)	130,060,495,000	150,780,422,000	154,748,878,000
7	州	10,000,000,000	10,000,000,000	
	合計	407,640,099,000	321,973,015,000	336,000,000,000

出所：DGNE D

注 1：2011 年 10 月より経済クリエイティブ部門は、観光・経済クリエイティブ省に統合されたため、それ以降の年度は輸出製品部門の予算のみとなっていることから、2012、2013 年の予算が減少している。

注 2：2011 年度にアセアン・フェアという特別なイベントの予算 (約 1 億 3,400 万インドネシア・ルピア) が含まれているため、2012 年度に比べて大幅に予算が多かった。

注 3：2012 年度予算には、2012 年 10 月に実施された世界輸出開発フォーラムの予算 (1,340 万インドネシア・ルピア) が含まれている。

第5章 PDM 及び PO の改訂

本レビューの結果、2010年に締結されたPDM、POを改訂することについて双方合意し、改訂されたPDM及びPOの内容について双方了承した。付属資料4「PDM新旧対照表」参照。

5-1 PDMの改訂

PDMの改訂理由としては、以下の4つにほぼ限定される。

- ① プロジェクト開始時に決定したPDMの内容が実際のC/Pの組織・体制や行っている活動を反映したものではなかったため、
- ② プロジェクト開始後にプロジェクト活動として新たな活動を追加する必要が発生したため、
- ③ 当初のPDMの指標を明確化するため。指標の内容を変更したり、数値目標を設定したりして明確化した。
- ④ NAFEDからDGNEDへの組織改編に伴う組織名の変更のため、改訂理由については、以下に主要な改訂箇所について説明する。

(1) 上位目標とその指標

当初の上位目標では、NAFEDのサービスを利用する①輸出中小企業の数と、②その企業全体の輸出実績額が増加するという2点を目標としていた。しかし、後述するプロジェクト目標である「NAFEDの輸出関連サービスが改善される」が達成されると、当然に輸出中小企業の利用者数も増加することが予想されることから、①輸出中小企業の利用者数については、プロジェクト目標に包含されると解釈し、上位目標から削除することにした。それに伴い、輸出中小企業の利用者数の指標も削除した。

(2) 成果

成果2-4について、それぞれDGNEDにおける輸出情報サービス部門、輸出振興サービス部門、製品開発サービス部門の能力が改善される点を明確にした。また、「輸出中小企業」は“exporting SMEs”という表現に統一した。

(3) 活動1-1とその指標

1-1として組織改編のためのアカデミック・レポートのドラフトの修正を目的としたインセプション調査を実施する予定であったが、プロジェクト開始前にアカデミック・レポートが完成していたため、インセプション調査は実施されなかった。ただし、当初から内容を検討する予定であったSOPについてはいまだ完成していなかったため、このSOPをドラフトすることを新たな活動とした。また、その指標も「SOPのドラフト」の作成に変更した。

(4) 成果2の指標a)及びb)

成果2についての指標a)及びb)に関して、バイヤー・リスト及びサプライヤー・リストを作成することを挙げていたが、プロジェクト開始時には既に両リストは存在していたため、両リストを維持管理しているかという指標に変更した。

(5) 活動 2-8 とその指標

活動 2-8 として、当初は ITPC (DGNEED の在外貿易センター) が貿易に関する各種情報を収集するためのガイドラインをドラフトする予定であったが、DGNEED が実施する市場戦略レポート (Market Intelligence) (DGNEED 内で「MARTELS」と呼称している) のガイドラインは、ITPC のみならず DGNEED 全体にも活用できるため、Market Intelligence のためのガイドラインをドラフトすると修正した。また、指標も「Market Intelligence のガイドラインに従ったレポートの作成」に変更した。

(6) 成果 3 の指標 a)

成果 3 についての指標に関して、CSC の業務マニュアルをドラフトするという指標が定められていたが、プロジェクトがめざす成果は CSC の適切な対応であるため、CSC への問合せのうち 80%の問合せに対して、マニュアルで定められた期間内に回答される、という指標に改訂した。

(7) 成果 3 の指標 b)

会員サービスの指標は、当初マニュアルを作成するという指標であったが、プロジェクトがめざす成果は会員サービスの円滑な運営であることから、それを会員サービスの登録数(プロジェクト目標の指標)で測ることとし、マニュアルを作成するという指標は削除した。

(8) 成果 3 の指標 d)

指標 d) として、有望な輸出産業や業界団体との対話の開催回数を年 6 回行うことを挙げていたが、業界団体等の負担も考慮し、年 4 回に改訂した。

(9) 活動 3-7 とその指標

活動 3-7 として、DGNEED が貿易フェアのための省庁調整会議を実施する予定であったが、プロジェクト開始後、この会議は MOT が取り仕切ることになり、DGNEED がコントロールできるものはないため、活動 3-7 及びその指標を削除した。

(10) 新活動 4-7 とその指標

活動 4 については、DGNEED ではデザイナー派遣サービスを新規に立ち上げることとなり、プロジェクト活動の一環として本サービスの支援をすべく、活動 4-7 を追加した。また、その指標として、「派遣したデザイナーの人数」という新たな指標 e) を追加した。

(11) 活動 5-1 の指標

当初は指標 a) として DGNEED による研修を受講した RETPC 職員の研修に対する理解度を規定していたが、成果 5 は連携強化を目的としているため、研修の理解度よりも研修の実施回数の方がより適切であるため、指標 a) を改訂した。

(12) 活動 5-2 とその指標

当初は西ジャワ、中央ジャワ、西ヌサトゥンガラに新規に設立される RETPC を支援する

ことにしていたが、現段階でも西ジャワ、中央ジャワにおいて RETPC が設立される予定はないため、これら候補地の記載を削除した。この点は改訂後の指標 a) において確認できるため、指標 b) は削除した。

(13) 活動 5-3 とその指標

活動 5-3 として、輸出中小企業向けに輸出金融機関とのマッチングサービスのプログラムを開発することを予定していたが、活動を具体化させるために、RETPC が SME 向けに輸出金融に関する情報を提供する能力を高めるための活動を行うことと活動内容を変更した。それに伴い、指標は、「IETC と JICA と協力して、RETPC が輸出金融に関して SME 向けに行ったセミナーの数」とした。

(14) 指標の入手手段について

当初、一部の指標は、プロジェクトから情報を参照する予定であったが、その情報は DGNEED が有する資料から調査可能であることから、それらを「DGNEED の内部資料」と統一した。

(15) 外部条件について

プロジェクト目標の達成を阻害する可能性がある外部条件として、当初は、「経済成長に関する政府政策として、輸出振興の重要性が変更しない」と規定していたが、もはやプロジェクト終了時までにはその重要性が変更することは見込まれないため、この外部条件を削除した。また、DGNEED の上位組織である MOT が他の省庁と合併することにより、輸出関連サービスの改善のための活動の停滞の懸念があったため、当初は外部条件として「貿易省が他の省と合併しない」と規定していた。しかし、もはやプロジェクト終了時までには MOT が他の省庁と合併する可能性はなく、万一、他と合併したとしてもそれまでに DGNEED の輸出関連サービスは向上されており、他の省庁との合併により輸出関連サービスが向上しないことが想定されない。そのため、この外部条件を削除した。

また、成果の達成を阻害する可能性がある外部条件として、「提案中のアカデミック・レポートが承認される」と規定していたが、アカデミック・レポートは既に承認されているため、この条件を削除した。また、「研修を受けた職員がそのポストに残る」という条件も規定していたが、SOP が既に策定されており、仮に職員の配置転換があったとしても引き続き業務は遂行されることが見込まれるため、この条件も削除した。

5-2 PO の改訂

(1) 調査の予定について

当初は、2011 年 4 月ごろと 2013 年 4 月ごろにプロジェクトの運営指導調査を実施予定であったが、2011 年 4 月には実施しなかったため、及び、2012 年 11 月に中間レビュー調査を実施したことから 2013 年 4 月ごろの運営指導調査が不要になったため、上記 2 つの運営指導調査の予定を削除した。

(2) 活動について

プロジェクト開始当初に予定していた PO を、実際に行った活動時期に合わせるべく修正を行った。また、PDM における活動内容を一部修正したため、それに合わせてその PO も修正した。特に、活動 1-1 については、当初は「インセプション調査を実施する」というものであり、プロジェクト開始直後に 3 カ月程度しか活動をしない予定であったが、既述のとおり、本活動は SOP のドラフトの作成に変更され、この SOP 作成は MOT 全体の組織改編 (SOP 作成) のスケジュールに合わせることになっているため、その活動時期をプロジェクトのほぼ全時期に拡大した。

第6章 合意事項

現地調査中、日本側調査団と DGNEED は、今後の活動に向けて、以下の点について合意した。

(1) ベースライン調査の実施

プロジェクトの目標を達成するためには、PDM で規定されている指標の観点でプロジェクトの進捗を管理する必要がある。そのためには、ベースの指標が必要となるが、プロジェクト実施の効果を測るためには、CSC と会員サービスの開始時と比較するのが適切である。CSC のグランド・オープニングは 2012 年 11 月の予定であり、会員サービスも 2013 年 3 月までに開始されるということであるから、プロジェクトは、上位目標とプロジェクト目標の指標の目標値と比較するために、2013 年 3 月までに、関連する指標のベースラインのデータを入手することとする。

(2) プロジェクト活動の業績評価への反映

DGNEED の職員がプロジェクト活動に従事するモチベーションを維持するために、DGNEED は本活動を DGNEED の業績評価システムに十分に反映させる。

(3) CSC と会員サービスの広報活動の実施

CSC と会員サービスは国内の有望な SME と海外のバイヤーに十分認知される必要がある。それゆえ、DGNEED はさまざまな機会にあらゆる手段を利用して、CSC と会員サービスの広報活動を実施する。

(4) CSC のグランド・オープニングの 11 月実施

CSC は既にソフト・オープニングをしているが、CSC のサービスの利用を一般に促進させるためには、グランド・オープニングの早期実現が必要である。そのため、DGNEED は、2012 年 11 月末までに CSC のグランド・オープニングの式典が開催できるよう最大限の努力をする。

(5) CSC に対する関係部署からの協力

輸出先の国の情報、海外バイヤー・国内サプライヤー情報、製品開発など多岐にわたる分野の企業からの質問に応えるために、CSC はさまざまな部署からの協力が必要となる。そのため、DGNEED は CSC を円滑に、持続可能なオペレーションにするために、2013 年に CSC チームを編成する。CSC チームは DGNEED 内のさまざまな部署からの職員より支援を受けられるようにする。

(6) 有望な産業・業界団体との対話に対する関係部署からの協力

DGNEED のサービスの改善のために、有望な産業・業界団体との対話により、企業のニーズを聞くことは重要である。それゆえ、DGNEED は定期的に産業・業界団体と具体的に対話を展開させていくべきである。また、産業・業界団体も多様な質問をしてくるため、DGNEED は、すべての関連部署を産業・業界団体との対話に関与させる。

(7) 活動 5-3 の活動の具体化

これまで具体的な計画がなかったため、プロジェクトは活動 5-3 の実施において難航しており、活動 5-3 の活動内容を明確にする必要がある。そのため、プロジェクトはプロジェクトの残りの期間に下記の活動を活動 5-3 として実施することを定める。

- ・ ファイナンスも含めた輸出に関する活動に関するニーズ調査を利用して、RETPC と金融機関と協力しながら、SME 向けに輸出金融に関するセミナーを開催する。

(8) PDM の指標に沿ったモニタリングの実施

DGNED はプロジェクトの達成状況を客観的にモニタリングしていくため、PDM に記載された指標の進捗をチェックして、分析していく。DGNED はこのモニタリングの結果を今後 JCC で発表していく。

第7章 教 訓

「インドネシア共和国輸出振興庁機能改善プロジェクト」は2010年5月の開始から2年半が経過した。2010年3月のR/D締結後にC/Pの組織改編が実施され、その組織改編はC/Pの上位組織であるMOTの改編スケジュールに合わせる必要が生じ、本プロジェクトの活動内容とスケジュールの変更を余儀なくされている。しかし、プロジェクトは状況の変化に柔軟に対応し、DGNEDの組織改編とサービス向上のために、活動を実施している。例として、マクロSOPの作成、事業計画の策定、本邦研修や現地セミナーの実施が挙げられる。その結果、一定の成果を上げている。本中間レビューから、他の類似プロジェクトを効果的に実施するための教訓として以下の点が導き出せる。

(1) C/Pの役割や位置づけを適宜確認する

DGNEDは縦割り意識の強い組織であるため、他部署が長となっている活動に参加、関与することが困難となっている。そのため、以下の対処を実施した。

1) 他部署との連携促進

他部署との連携が促進されるように、日本側から下記をC/Pに依頼した。

- ① 活動の責任者(WGの長)は、連携すべき部署の責任者にその職員が活動に参加できるように招待状、依頼を出す。
- ② 他の部署が長となっている活動に参加する場合は、その活動が職員の業績評価に反映されるようにする。

2) 活動の見直し

活動5(連携)を担当するWGの責任者は研修センターの責任者が任命されているが、研修以外の活動は業務外で実施できないとのことであった。このため、当初の活動5-3は輸出金融を必要とする企業と金融機関のマッチングサービスを開発することになっていたが、今回、輸出金融に関するセミナー開催など、研修に絞った内容にして、本問題がプロジェクトに与える影響を極小化している。

3) 担当WGの見直し

R/Dが締結されたあと、C/PはDGNEDとして組織改編され、部の所掌が当初の想定と変わったため、実態に合わせた部署が担当するようにWGを再編した。例えば、活動3(輸出促進)のCSCと会員サービスは当初輸出促進局長が担当することになっていたが、職務を考えると、輸出情報局長が妥当となった。したがって、WG3を2つのサブチームに分割し、1つは輸出情報局長が担当し、もう1つは輸出促進局長が担当するように分断し、実際の職務に合うようにWGを再編した。

(2) PDMに沿ったモニタリングを実施する

本案件では、これまでPDMに記載された指標に基づいたプロジェクトの管理が実施されず、活動の目標があいまいになっていた。JCCにおいては、PDMの指標を意識して、活動の進捗を報告するように指導する。

(3) 早期にプロジェクトの具体的な活動を策定する

活動 5-3 については、具体的にどのような活動をすべきかプロジェクト内で十分な話し合いが行われず、前半はほとんど活動がない状況であった。今後は、プロジェクトの開始直後に、JICA、専門家、C/P で具体的な活動について話し合うように留意する。

付 属 資 料

1. 面談記録
2. 評価グリッド
3. ミニッツ
4. PDM 新旧対照表

1. 面談記録

面談記録①

1. 日時	2012年10月30日(火) 10:15~11:15
2. 場所	DGNED Wisnu 市場開発・貿易情報局長オフィス
3. 機関名	DGNED/Directorate of Market Development and Export Information
4. 面会相手	<p>【WG2 + CSC 及び会員サービス担当メンバー】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Mr. Indrasari Wisnu Wardhana (Director) ・ Mr. Aksamil Khair (Head Division of American and European Market Development) ・ Ms. Marlana (Head of Sub Directorate of Export Information Service) ・ Ms. Lita Gustina (Head of Sub Directorate of Asia Pacific & Africa Market Development)
5. 面談者	浜岡真紀 (評価分析)
6. 面談内容	<p>1. 本プロジェクトの強み (プロジェクトへの参画を通じて得たもの)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 良い SOP の作成方法 ・ CSC のコンセプト ・ 会員サービスのアプリケーションの作成方法 <p>2. 今後の改善を望む事項</p> <p>(1) 短期専門家の滞在期間</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 短期専門家による支援はとても役に立っているが、コンサルタントチームの専門家の滞在が短く、十分に協議をする時間が取れていない (特に専門家の滞在が 10 日間~2 週間の場合)。 <p>(2) チーフアドバイザーと WG のコミュニケーション</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ チーフアドバイザーとプロジェクトに関して協議する機会が非常に限られているので、協議する機会が増えることを望む。本プロジェクトの構造は理解しているが、これまであまり交流がなく (局長会議で年に 1 回会う程度)、局長会議のようなフォーマルな場ではなく、もっと日常的にコミュニケーションを取って、WG メンバーとコミュニケーションしてほしい (例えば、短期専門家がわれわれのオフィスに来るときに一緒に来るような感じのインフォーマルな形でもいい)。 <p>(3) プロジェクト全体の議論</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 局長会議は、プログレスレポートを渡されて、われわれはコメントをするだけになっているが、この方法は効果的な議論の場と思われない。日常的に短期専門家とプロジェクトの進捗の確認はしているが、もっとインフォーマルな形でもプロジェクトに関する議論の場があればよいと思われる。 <p>(4) プロジェクトの体制に関して</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ CSC も会員サービスも当局の管轄なので、WG3 ではなく、WG2 に入れてほしい。この提案はプロジェクト側にもしたが、採用されなかった。

	<p>(5)本邦研修時の日当に関して</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ JICA の支給基準は、インドネシア政府の基準より低いので、職員が本邦研修に行きたがらない。インドネシア政府の基準に合わせてほしい。 <p>3. 今後プロジェクトに期待すること</p> <p>(1) 情報提供の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ CSC や会員サービスに加えて、情報提供に力を入れていきたい（例えば各国の輸出規制の情報整備等）。特に現在、予算が年々削減されている状況は更なる改善の制約となっているので、JICA の支援を望む。 <p>(2) 本邦研修に関して</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 今後、良いサービスの提供、会員情報サービス、市場情報に関して技術的な点を習得させたい。日本研修を受講した職員の大半は、研修での習得事項を反映させようと努力している。 <p>5. CSC に関して</p> <p>(1)当初予定との比較</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当初は 2011 年に開所（＝グランド・オープニング）予定であったが、商業省の 2 階のスペースを使用することに関して他部署との調整もあり、大臣の承認を得るのに時間を要した。 ・ 2012 年 5 月にサービスの提供を開始している。公式な開所は 2012 年 11 月下旬を予定している。10 月に DGNEED にとって重要な 2 つのイベントがあったため、CSC 開所に注力できなかった。 <p>(2) CSC の開所後の状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ それまで商品展示施設の来訪者は週に 1～2 人来訪だったが、5 月以降は、1 日に 5～6 人が来訪している。DGNEED の代表的な場所 (representative area) となっていると思う。 <p>(3) CSC の運営体制</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現在、当局には 43 名（留学中の 2 名を含む）の職員がいるが、職員を交代で 1 日 2 名常駐させている。 ・ 今後の実施体制：独立した部署を設置して CSC を運営管理するような計画はないが、複数の関係部署間の調整のため、2013 年より複数の部署から構成される「CSC チーム」を設置する予定。 <p>(4) CSC 運営のための人材育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 基礎トレーニングは既に済んでいる。 ・ 11 月に日本人専門家指導の下、最良のサービスを提供するための研修を実施する。複数の部署が CSC にかかわるため、複数の局の職員が研修を受講することになっている。 ・ 今後（プロジェクト終了後に）、当局で本プロジェクトと同様の研修を実
--	---

	<p>施できるか否かは、全体の予算次第。</p> <p>(5) 予算</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当該部署の予算は年々減少している。2012 年は前年度比 25%減、2013 年は前年度比約 30%（最初 25%といていたが、その後約 30%に訂正）の予定である（=>具体的な数字は分からず、Radu 事務局長よりデータを入手して確認していく）。 <p>(6) CSC に関する今後の予定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 来訪者により多くの有用な情報を提供できるように、情報収集活動に力を入れたい。またこの点に関して、JICA から支援を仰ぎたい。 <p>6. 会員サービスに関して</p> <p>(1) 実施体制</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 本来、データベースを担当する “System Information Sub-Directorate” に 3 名の職員が配置されているが、2 名が現在留学中のため人員不足が生じている。そのため、プロジェクトの活動は、課長（Chief）とプロジェクトが雇用したローカルコンサルタントが実施している。 ・ 留学中の職員の留学期間 2 年間となるため、予算があれば臨時に職員を雇用したいと思っているが、予算や政府規定による制約もあり臨時の雇用は容易ではない。また、関連作業が IT に関する知識が必要とされるため、配置転換などは容易ではない。 <p>(2) 今後のデータの更新・維持に関して</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 技術的には、課長に技術移転されたので、この職員から今後も他の職員に技術移転されれば問題はない。 ・ ただし、予算の制約があるので、当局に配分される予算しだいという点もある。 <p>(3) 今後の計画</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ CSC とも関連するが、会員により有用な情報を提供できるように、情報収集に注力したい。
--	--

面談記録②

1. 日時	2012年10月30日（火）13：30～14：15
2. 場所	DGNED 会議室
3. 機関名	DGNED/Secretariat
4. 面会相手	<p>【WG1のメンバー】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Ms. Chandrini Mestika Dewi (Head of Division for Program and Institution) ・ Mr. Akbar Rahmaturrehman (Head of Sub Division of Institution, Division of Program and Institution) ・ Mr. Heri Nugroho (Staff of Sub Division of Institution, Division of Program and Institution) ・ Mr. Muhammad Iqbal (Staff of Sub Division of Institution, Division of Program and Institution)
5. 面談者	浜岡真紀（評価分析）
6. 面談内容	<p>1. 本プロジェクトにおける成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2010年に開始したDGNEDの組織改革に沿って、標準業務手順書や職務記述書を作成してきた。プロジェクトを通じて、これらをよりよく作成する方法を習得した。現在はWork instructionを作成している。 ・ 難しいのは、今後の評価だと考えている。これまでに職務記述書の作成、組織文化診断を行い、今後の指標を設定した。 <p>2. 実施プロセスに関して</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 商業省全体で進行中の組織改革に関しては、SOPに関して、AusAidのコンサルタントのAIPEGもいる。 ・ JICAプロジェクト開始当初は、SOPの研修が行われたが、MENPANのSOPのアウトライン、AIPEGのSOPとJICAコンサルタントのSOPのアウトラインや考え方が違った（われわれが以前策定していたものと違った）。大きな影響があったものではないが、専門家と協議して、これらの違いを調整した。今後も、AIPEGのコンサルタントがやってきたことも参照しながら調整してほしい。 <p>3. JICAの技術協力に期待すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 今後もJICA専門家が方向性（どのように組織改革を進めていくか）、方向性を示してくれることを期待する。 <p>4. 今後の持続性（DGNEDは独自にSOPに基づいて業務を実施し、必要に応じて、更新・改訂することは可能か？）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Bureaucratic reformは2014年までに継続するが、その後も技術的、人

	<p>員の能力には問題はない（人数に関しては十分とはいえない面もあるが、持続性には問題ないと考えている）。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 組織改革に関する作業、DGNEED の Secretariat の 5 人の職員＋それぞれのユニットの 3～4 人の職員が従事している。 ・ 組織改革の今後に関して重要なのは、職員のコミットメント。DGNEED の組織は、比較的若い職員が多いので、評価が給与に反映される仕組みになっていることもあり、成功させようというコミットメントは高いと思う。 ・ 2011 年と 2012 年実施した組織文化診断では、職務に対する理解度が向上している。その一方で、人員配分に関しては調査結果からも問題があると考えられている。 ・ 調査の質問票は専門家が作成し、分析はわれわれの方で実施した（開発調査実施時に直接、技術移転を受けた訳ではないが、当時のファイルを参照している）。
--	--

面談記録③

1. 日時	2012年10月30日(火) 14:30~15:30
2. 場所	DGNED 会議室
3. 機関名	DGNED/Export Promotion and Brand Development
4. 面会相手	<p>(当初は、Pradnyawati 局長に面会する予定であったが、不在のため面談できなかったため、主に「輸出業者との対話」活動にかかわっている WG3 のメンバーにヒアリングを行った)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Ms. Indah Dwiadni (Deputy Director of Directorate of Export Promotion and Brand Development) ・ Mr. TB. A. Machrodja (Head of Sub-Directorate of Brand Planning and Monitoring) ・ Ms. Fujiyanti (Staff of Evaluation Section, Sub-Directorate of Brand Planning and Monitoring) ・ Ms. Zakiah Hanim (Directorate of Export Promotion and Brand Development) ・ Ms. Donna Wati (Directorate of Export Promotion and Brand Development)
5. 面談者	浜岡真紀 (評価分析)
6. 面談内容	<p>1. 活動「輸出業者との対話」に関して</p> <p>(1) 活動の頻度 (当初の年計画回数は 6 回だったのか、4 回だったのか?)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当初 6 回にするか、4 回にするかという議論はなかったが、年 4 回で十分なので 4 回となった。 <p>(2) 実施状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 参加企業は在ジャカルタ企業に限られている。地方の企業も招へいしたが、来るための費用がないため来なかった。 ・ 参加した企業は、製品の輸出促進の方法を知らなかったが、対話に参加したことで分かるようになったとコメントしていた。 <p>(3) 今後の実施に関して</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 活動の内容自体は良いものであると思うが、以下の理由から DGNED が行う業務ではないと思っている。 ・ DGNED には活動に必要な専門知識をもった職員がいない。そのため、対話に参加した企業からさまざまな質問 (例: 規制、輸出証明書、易製品、海外市場、輸出に必要なインフラ) が出ても、助言や解決策を提供することができない。 ・ このような状況なので、本活動は対象品目に特化した協会が実施した方がよいと思っている。 ・ ほかに多くの業務を抱えているので人員の制約もある。 ・ 2013 年度は本活動に関する予算は計上していない。

	<ul style="list-style-type: none">・（専門知識は研修を実施することで習得可能なのか？という問いに対して）専門知識に関して、研修を実施して解決するような問題ではないので、今後は DGNEP 職員ではなく、（専門知識をもったインドネシア人の）専門家が実施した方がよいと考える。研修を実施してもらえるなら、輸出促進に関する研修を望む。
--	---

面談記録④

1. 日時	2012年10月31日(水) 10:10～
2. 場所	DGNED 会議室
3. 機関名	DGNED/Directorate of Product Export and Creative Economy Development
4. 面会相手	<p>【WG 4 メンバー】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Mr. Dody Edward (Director of Product Export and Creative Economy Development) ・ Ms. Ani Fatima, S. Sos. MM (Head of Business and Profession Services Section/ Director of Product Export and Creative Economy Development) ・ Ms. Endarg (Staff/ Business and Profession Services Section) ・ Ms. Emma (Staff/ Business and Profession Services Section)
5. 面談者	浜岡真紀 (評価分析)
6. 面談内容	<p>1. これまでの活動に関して</p> <p>(1) 総論</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 予算、活動、活動範囲は計画に対して strict であるが、柔軟に活動に対応してきた。 <p>(2) 問題 (困難だった点)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ この局は、多くの業務を抱えているため、ひとつの業務に集中できない。例えば、大きなイベントがあると職員は2週間は拘束される。 ・ JICA プロジェクトの業務にも 100%集中することはできない。2012年5月16日と6月29日にフォーカスグループディスカッションに関するミニセミナーが実施されたが、DGNED 職員 20人が対象だったが、他業務で都合がつかず、参加できたのは10人のみだった。プロジェクト活動のスケジュールは非常にタイトなので、他業務との時間がぶつかってしまうことはよくある。 ・ 研修やセミナーを実施した際の出席者から欠席者への知識の共有は、SOP に含まれていないので、そのようなことはしない。ただし、出席者が、その次のセミナーで講師になることで他の人に伝えることはできると考える。 <p>(3) 専門家に関して</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 専門家の質は高く、業務の本質もよく理解されている。われわれの意見もよく聞いてくれて、協力的である。 ・ しかし、プロジェクトに関しては、TOR に拘束されて、変更が難しく、柔軟性がない (too strict) という印象がある。 ・ 専門家のなかには、通訳をつけて日本語で技術移転を行う専門家がいるが、時間がかかり非効率であり、われわれの集中力も散漫になる。また

時折、通訳が訳す言葉が本来の意味と違うことがある。日本人専門家は英語が話せるのに、日本語で話したがるように思う。

2. デザイン情報に関して

- ・ 今後の情報収集に関して、デザイナー情報に絞るというのは、実際は、多くの情報が必要であるが、現在のわれわれには、知識、時間、人員が不足しているので、まずこの情報を収集することにした。
- ・ 将来、時間があれば、その他の情報（製品情報等）も収集していきたいと考えている。多くの情報（デザイナー、市場、規制、製品開発等）を知る必要があると考える。
- ・ 当局には、40名の職員がいるが、4名の若手職員は国内・海外留学中であるため、人員不足が生じている。これらの職員のポテンシャルは高いので、戻ってきたら引き継がせたいと考えている。

3. 今後の活動に関して

- ・ JICAの専門家は、契約に基づいて、TORに沿わなくてはならないことは理解するが、JICA専門家より、(ITPCの職員がテンプレートを利用して情報収集ができるように)製品プロファイル、製品情報に関するテンプレート(フォーマット)を提供してほしいと考えている。こういうテンプレートがあると駐在職員はどのような情報が必要か容易に理解できると思う。上記の提案をしたが、契約に含まれていないことを理由に受け入れてもらえないようである。
- ・ 当局は新しく設置された局なので、JICA専門家より製品輸出開発に関する業務のスコップ全体について説明をしてもらえると有益である。産業省のスコップ、商業省のスコップを知る必要がある。
〔省庁間の調整は、調整省(Ministry of Coordinating Economic Affairs)が行っている〕

4. 今後の予算に関して

- ・ 今後のデザイナー派遣に関して、予算上の問題はない。2013年度予算にも含まれているし、デザイナー派遣の活動の重要性は認識されているので2014年以降も計上される見込みである。
- ・ その他、JICAの活動に関して合意された活動は一定の予算は計上している。本案件で実施してきたセミナー、研修は、今後も継続可能である。
- ・ JICAの予算は、セミナーの参加者への交通費手当が出ないので、特に規模が小さい中小企業にとっては参加しづらい(他のドナーも特に手当はしていない)。
- ・ 2011～2012年にかけて予算は実質的に大幅に増加した。2013年は、

	<p>Creative Economy が当局の分掌から外れ（観光省の管轄下に入る）、予算は減少するが、この分を差し引き、製品輸出分のみ予算だけをみても増加している。</p> <p>5. 本邦研修に関して</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当局より 1 名、2011 年に海外市場調査に関する研修に参加。 ・ 研修で使用した教材、資料類を参加した研修員の分だけでなく、DGNEED 用に 1 セットあると図書館で保管できる（研修員の分は研修員が保管している）。 ・ WG4 には、グループ活動に特化した本邦研修はまだない。日本で直接、デザイン、製品に関して学べる機会があるとよい。 <p>6. 指標のモニタリングに関して</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 活動のレビューは活動ごとに実施。例えば、セミナーを実施した際には参加者のリストを基に、人数の適切性、内容、講師に関してレビューしている。 ・ 講師は、内容についてはよく知っているが、教え方、説明方法については全員がこなれているとはいえない（教育学的にみて）。指標に表れている認識度の第 1 回目と 2 回目の差は、トピックへの親しみ、講師の差があったと思われる。中小企業は、理論よりも、よりプラクティカルな内容を望んでいる。 ・ PDM の指標のモニタリングに関しては（例えば認識度のモニタリング）、質問票は日本人専門家が作成、C/P は質問票を配布・回収、それ以降は日本人専門家が実施している。 <p>7. その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 他省庁との調整はミーティング（アドホック、定期会合）を通じて行っている。大臣や長官が課題によって会合を招集し、協議している。省庁＋業界団体と実施している。 ・ 常に Working Plan や TOR のことを協議するばかりでなく、インフォーマルなコミュニケーションも重要だと思う。
--	--

面談記録⑤

1. 日時	2012年10月31日（水）14：00～14：55
2. 場所	DGNED 会議室
3. 機関名	DGNED/ Indonesian Export Training Center (IETC)
4. 面会相手	【WG 5】 Mr. Hari Prawoko (Director for Indonesian Export Training Center (IETC))
5. 面談者	浜岡真紀（評価分析）
6. 面談内容	<p>1. これまでの活動に関して</p> <p>5カ所の RETPC で実施した研修は、日本人専門家より日本市場へのアクセス方法などのプレゼンテーションもあり、有益であった。参加者からの評価もよかった。</p> <p>【IETC の研修評価方法】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研修コースごとに、質問票を配布し、①研修内容、②講師、③ロジスティクスの3点を4段階（Excellent, Good, Fair, Poor）で評価している。これまで JICA プロジェクトの一環で、日本人専門家と実施した研修は、質問票による評価は実施していないと思う（セミナーごとのミニッツを残しているだけだと思う）。 ・ 更に 10 回の研修コースごとに IETC のマネジメントレベルが総合的な研修評価を行い、改善点を協議している。 ・ 研修講師には、クエスチョネアに基づいて、半年ごとに評価結果を書面でフィードバックする（3.5 以下の場合是不適格となる）。 ・ 試験は短期コースでは実施していない。2 カ月以上のコースでは、プレゼンテーションによる評価をする。 ・ RETPC でどのような研修評価を行っているかは知らない（幾つかの RETPC ではクエスチョネアで評価していると聞いているが確かではない）。 <p>2. 活動 5-3（輸出金融に関する情報提供サービスに関するネットワーク）に関して</p> <p>(1) これまでの活動</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2012 年 9 月に Jamkrindo（信用保証機関）にコンタクトし、10 月の貿易見本市でプレゼンテーション（セミナー）をやってもらえないか打診したが、この時期には人繰りがつかず実施できなかった。 ・ その後、先方から返事がないが、近々コンタクトする予定。 ・ 2012 年度、プレゼンテーションを予定しているので、Jamkrindo の招へいを考えている。 ・ 以前、インドネシア輸銀によるプレゼンテーションを実施したが、中小

企業にとって、通常の銀行と変わりではなく、関心と呼ぶものではなかった。

- ・ Jamkrindo による保証の付与は、IETC と連携して行う。自分の考えてとしては、今後、金融機関と中小企業をつなぐ (bridge) ことを考えているが、まだフレームワークを決定していない。IETC は、どのように金融機関と中小企業をつないだらいいか、方法を探しているところである。IETC には、輸出金融に関して専門の役割を担っている訳ではなく、金融機関を巻き込む権限はないが、挑戦していきたい。
- ・ 商業省による輸出金融に関するセミナー実施は聞いたことはない。貿易見本市のとき (10 月 17 日) に、DGNED 長官と輸出保証機関 (Asuransi Exspor Indonesia : ASEI) と MANDIRI 銀行が、MOU を締結した [MOU の詳細 (それぞれの役割) はまだ固まっていないが、貿易をする企業の金融支援に関する事項と思う]。

3. 残り期間の活動に関して

(1) 活動 5-1 に関して

- ・ RETPC に対する簡易な研修ニーズアセスメントを通じて、RETPC スタッフの研修ニーズを確認したい。それぞれの州に固有の特徴があるので確認する必要がある。
- ・ RETPC は貿易促進の役割も担っているが、プロモーションは過去 2 年半でカバーされていないので、効果的な貿易促進ができるようにする必要がある。このテーマに関して、まだ RETPC 職員に対して研修を実施していない。IETC には講師がいないので、JICA 短期専門家に講師をして来てほしいと考えている (まだ専門家とは未協議)。

(2) 活動 5-2 に関して

- ・ 西ジャワ州と中央ジャワ州は、理由は分からないが、州政府に RETPC の設置計画はない。これらの州で RETPC が必要なのか、スラバヤの RETPC でカバーできるのかニーズ調査をする必要がある。州政府の政治的コミットメントがなければ、RETPC の新設は難しく、ニーズがある州に設置するのが望ましい。
- ・ 北スマトラ州と南カリマンタン州の RETPC は、形はあるが、予算は配分されず実質機能していない。中小企業のニーズはある。
- ・ 西ヌサトゥンガラ州の RETPC は、州政府のサポートも得られているので、予算・人員配置ともに問題はなく、活発に運営されている。課題は、大きな州ではなく、産業が栄えていない (多くは農民) ので、貿易活動が活発でないこと。

	<p>(3) 活動 5-3 に関して</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 先ほど述べた MOU が（中小企業が金融支援を得るのに）何らかの解決を示すことを望む。 ・ Jamkrindo との連携も引き続き模索していく。これらの 2 つの方向から連携を探っていきたい。 ・ ニーズアセスメントに関しては、中小企業には既にニーズがあることは分かっているので活動 5-3 に関しては必要とは思わない。 ・ 輸出金融に対する研修の実施者に対する助言に関しては、IETC には専門知識がないので、自分たちの役割とは思っていない（IETC の役割ではない）。IETC の役割は、どこに適切な機関があるかを探すこと。 ・ 本活動に関する詳細計画、タイムスケジュールは今後、日本人専門家と協議していく予定。2011 年、IETC に着任した際、明確な計画、タイムスケジュールがなく困惑した。毎回、当時の専門家には尋ねていた。現在の専門家と今後の計画をこれから詰めていく。 <p>3. 今後の活動に関する提案</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新規の RETPC の設置は、中小企業のニーズがより高い州に設置するのが望ましい（計画に拘ることなく、柔軟な対応が必要）。 ・ JICA の短期専門家：効果的な貿易促進に関して知識やノウハウを RETPC 職員に研修を実施してくれる専門家を望む。 ・ RETPC 職員の研修実施費用で、インドネシア側に予算の制約がある場合、JICA 側から支援をしてほしい。RETPC によっては州政府の支援を得られないところもあり、中央政府から地方政府への支援はできないので JICA の支援が必要になる RETPC がある。 ・ また、研修機材の支援も望む。
--	--

面談記録⑥

1. 日時	2012年11月1日(木) 10:00~11:00
2. 場所	DGNED 会議室
3. 機関名	DGNED/Directorate of Export Development Cooperation
4. 面会相手	<ul style="list-style-type: none"> ・ Mr. Adhar Hazairin(Deputy Director for Asia Pacific and Africa) ・ Mr. Abi Antono (Staff of Africa Division、2011年本邦研修参加) ・ Mr. Ramadona (Staff、2012年11月に実施される本邦研修参加)
5. 面談者	浜岡真紀(評価分析)
6. 面談内容	<p>1. これまでの活動に関して</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 西ヌサトゥンガラ州と南スラウェシ州の RETPC に対して RETPC 職員及び中小企業に対するセミナーを当局の予算で実施した。日本人専門家が講師を務めた。現地では中小企業の訪問も行った。 ・ 末田チーフアドバイザーが、“Why don't you export?” という題目でプレゼンテーションを行った。当局あるいは IETC より通訳を同行させた。 ・ セミナーは、輸出手続きの説明に特化していたが、参加者からはセミナー後のフォローアップを望む声があった。JICA プロジェクトで参加者に、日本のバイヤーの紹介も含めてくれると一層よいと思う。ときどき、われわれのところにもインドネシア製品を求めて日本のバイヤーがコンタクトしてくる。JICA プロジェクトには1日のセミナーのあとにもフォローアップの支援を提案する。専門家は食品の輸出に関する手続きの説明資料を配布したが、例えば日本のバイヤーを DGNED に紹介してもらえるとありがたい。セミナーの評価方法：セミナー後にアンケートを実施することはない。主に、参加者からの反応をオブザーベーションして評価している。 <p>2. JICA プロジェクトに対する輸出開発協力局の位置づけ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当局は、JICA プロジェクトにおいて、特定の WG には属していないが、WG 全体をサポートしている。(WG 全体をサポートするのに定期的に日本人専門家と定期会合をもっているかという問いに対して) 2011年、セミナーを実施して以来、チーフアドバイザーとはコンタクトしていない。 ・ どの WG にも属していないので、セミナー実施後に日本人専門家とレビューをして、今後の改善に関して協議をするようなことはしていない。 ・ このプロジェクトにおける Radu 氏と Gatot 氏の位置づけがよく分からない。 ・ 当局の DGNED における役割：例えば、DGNED と地方の貿易促進局が MOU を締結した際、他の部局との間で調整、MOU の実施支援をする(=>このプロジェクトで具体的にどのように他の WG を支援してきたか、という問いに対して、上記の説明があった)。 ・ 他の WG は、専門家から報告も受けているので、われわれの局より活発である。したがって、これまで他の WG をサポートする必要がなかったため、

地方でのセミナー以外には日本人専門家とはコンタクトしてきていない。

3. JICA プロジェクトを通じて学んだこと

- ・ 特になし（本邦研修に関しては後述）。

4. JICA プロジェクトに対する提案

- ・ RETPC の既存の PC が古くなってきたので、PC を供与してほしい。また、西ヌサトゥンガラ州の RETPC は開所したばかりで何もない。中小企業に対して配布できるような日本市場や製品情報に関する情報も必要。
- ・ 今後、JICA プロジェクトにかかわり、ジャカルタ以外で実施するセミナー開催費の支援（例：ケータリング、会場費、参加者の交通費等）。2011 年は DGNEED がカバーし、2012 年度は IETC が RETPC に対象のセミナーを実施した。当初は JICA プロジェクト関連のセミナー用の予算を確保していたが、優先度の関係で他の目的に支出してしまった。地方の貿易促進局に対するキャパシティビルディングや Socialization を優先的に行う必要がある。このような事情から、2013 年度の予算にも JICA プロジェクトで行うセミナー予算は含まれていない。

5. 本邦研修に関して

(1) 2011 年の研修に参加して

- ・ JETRO と中小企業の関係が参考になった。特に、中小企業がどのように製品を作り、どのように組織されているか、JETRO 新潟が貿易促進において中小企業の能力を向上させているか等が参考になった。DGNEED と JETRO を直接比較するよい機会だった。
- ・ 帰国後は、日本で学んだことのうち、特にどのように顧客にサービスを提供するか、という点を同僚に伝えた。
- ・ DGNEED が JETRO のようになるには、組織構造やプログラムも違うので容易ではない。JETRO はポテンシャルのある中小企業を特定したら、製品の質の向上、バイヤーの見つけ方、パッケージ方法まであらゆる点で支援している。DGNEED ほど多くの局がないので、シンプルな組織構造で動きやすいという印象をもった。したがって多くの中小企業を支援できるのだと思う。

(2) 2012 年の研修に対する期待

- ・ JETRO から多くのことを学びたい（どのように中小企業を支援しているのか、日本の中小企業がどのように製品を国内外で販売促進しているのかといったこともみていきたい）。

面談記録⑦

1. 日時	2012年11月1日(木) 13:10~14:00
2. 場所	DGNED Radu 氏オフィス
3. 機関名	DGNED/Secretariat
4. 面会相手	Mr. Radu M. Sembiring (Secretary of DGNED)
5. 面談者	黒田美加(協力企画)、浜岡真紀(評価分析)
6. 面談内容	<p>1. 今後の貿易振興に関する政策の動向</p> <ul style="list-style-type: none"> 資料も含めてより上位の立場の者〔Gusmardi 長官 (DG of National Export Development)〕に聞いてほしい。 また、政策文書に関しては、DGNED (輸出振興)ではなく、海外貿易総局に (DG for Foreign Trade) に確認してほしい。 <p>2. 中小企業の輸出振興に対する支援策</p> <ul style="list-style-type: none"> 貿易に関する政策は、企業の規模にかかわらず同じである。しかしながら、展示会におけるパビリオン使用は大企業は有料となっているが、中小企業に対しては、州ごとに割り当てて、パビリオンを無料で貸すような支援を行っている (選択は州に委ねている)。 中小企業に対しては、協同組合・中小企業省も担当している。 <p>3. 中小企業より DGNED に期待されている具体的なサービス</p> <ul style="list-style-type: none"> 情報提供: 特に、パッケージ、デザイン、製品の品質を向上させる方法、製品の見栄えをよくする方法等に関する情報。 ファイナンス: 銀行からの支援は得るのが難しい (銀行が中小企業に対しては、慎重になり時間がかかる)。 <p>4. 本技術協力の強みと弱み</p> <p>(1) 弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> DGNED の職員は、勤勉で規律正しい日本人とは異なるという違いがある。時間がかかることに関しては、またインドネシア固有の要因により (交通渋滞等々)、遅れてしまうこともある。 <p>(2) 強み</p> <ul style="list-style-type: none"> カウンターパートたちは、少しずつではあるが、自分たちであるいは、上司により決められたことを進めている。 <p>5. プロジェクトに今後期待すること</p> <ul style="list-style-type: none"> SOPs に沿った業務の実施。 情報管理 (Preparation of Documentation)。例えば、必要な情報 (書類) を容易に見つけられるような書類整備に関する短期研修を期待する。 市場情報の中小企業への情報発信。

	<p>6. PDM の改訂に関して</p> <p>(1) 輸出業者との対話の回数</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ (黒田) チーフアドバイザーによれば、本活動は重要な活動であるので、可能であれば、JICA 予算で 4 回、DGNEED 予算で 2 回として、年に計 6 回実施したいと考えている。DGNEED 側で 2 回分の予算を計上することは可能か？ 2012 年度 (平成 24 年度) 2 回実施済み、11 月に 2 回予定している。 ・ 回数に関して当面 6 回としておくことで問題はないが、活動予算を DGNEED 側で負担できるか否かは、ここでは回答できない、担当局である輸出振興・ブランド開発局に確認が必要。 <p>(2) 貿易フェアに関する省庁間の調整会議に関して (活動 3-7)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ (黒田) 商業省の大統領令を受けて第 1 回 JCC 以降、ペンディングとなっている。今後、活動の可能性はあるか。 ・ この活動は現状では実施困難と思われるので、削除して構わない。 ・ 貿易見本市は、DGNEED が主催者となり、DGNEED の予算で毎年、実施の調整、運営を行っている。 <p>(3) 残り期間における DGNEED 側の主体的なプロジェクト効果のモニタリングに関して (PDM の指標のモニタリングに関して)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ (黒田) 残り期間では、JCC や局長会議を通じて、関係者間で指標の達成推移を確認していくことが望まれる。 ・ 各 WG がモニタリングを行い、確認していく必要があると考える。
--	--

面談記録⑧

1. 日時	2012年11月1日（木）14：20～14：50
2. 場所	DGNED/Directorate of Export Development Cooperation オフィス内
3. 機関名	DGNED Directorate of Export Development Cooperation
4. 面会相手	Ms. Iska Huberta Sinurat (2011年本邦研修のみ参加)
5. 面談者	浜岡真紀（評価分析）
6. 面談内容	<p>1. 本邦研修で特に学んだこと</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 各機関同士の連携 日本では、県の行政なども含め関係機関が個別にではなく、支え合いながら、一体となって同じ方向に向かって貿易を促進している。一方、インドネシアでは関係機関（省庁、業界団体）がバラバラに動いている。インドネシアでも関係者は補完し合わなければならないことは認識しているが、それが実現できていない。 ・ JETRO の中小企業に対するサービス 最初に中小企業からコンタクトがあつて以降も、情報提供や契約の仕方など継続して支援している点、ライブラリーの情報、資料が豊富な点が参考になった。 ・ JETRO の職員の税金で働いている、という意識の高さを目の当たりにして、DGNED の職員もそうならなくてはならないと思った。 <p>2. 帰国後の研修効果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業に対して以前より、よりよい支援ができるようになった（企業へのサービスに対してより積極的になった）。 <p>3. DGNED に関して</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 年々、組織として良くなっていると思う。 ・ 例えば、貿易見本市など最近の大きなイベントへの取り組みひとつとっても、自分たちでできるようになってきていることを実感している。若手職員も牽引となっているのを実感している。

面談記録⑨

1. 日時	2012年11月2(金) 14:00~14:55
2. 場所	Indonesia Export Training Center (IETC)会議室
3. 機関名	DGNED/IETC
4. 面会相手	<p>【WG 5】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Mr. Itimiwardi (Head of Cooperation and Services Section, Division of Promotion and Cooperation) ・ Ms. Santi Setiastuti, SE, MSi, MSE (Head of Training Implementation Section) ・ Mr. Wijaya(Head of Promotion and Cooperation Section, Division of Promotion and Cooperation) ・ Ms. Juli (Staff of Promotion and Cooperation Section, Division of Promotion and Cooperation)
5. 面談者	浜岡真紀 (評価分析)
6. 面談内容	<p>1. これまでの活動に関して (研修に関して)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ IETC の通常業務の流れで、4カ所の RETPC に対するトレーニングを実施。 ・ 西ヌサトゥンガラ州の RETPC に対しては、研修ニーズアセスメントを実施。 ・ JICA は、講師 (専門家) を配置。 <p>(活動 5-3 に関して)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Jamkrindo とコンタクトした。 <p>2. 活動成果に関して</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ もっと専門家を派遣してほしい。特に一般論だけではなく、特定の産品や市場について話をしてほしい。例えば、産品のニーズ分析を通じて、講師の派遣をできればより研修がプラクティカルになると思う。これらの点は既に日本人専門家と協議した。 ・ 研修の評価は、内容、講師、施設の 3 点から評価を行っている。西ヌサトゥンガラとスラバヤで実施した研修の評価はよかった。1回の研修だけではなく、フォローアップのリクエストがあった <p>3. 活動の制約 (問題点)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ これまで詳細な活動計画がなく、JICA プロジェクトにおける IETC の役割、JICA 専門家の役割が不明瞭であった。活動 5-1 は IETC の通常業務であり、既に計画されたスケジュールのなかに JICA の講師派遣が入り込んだようなものであり、5-2 に関して新規 RETPC を設立することに関

しては特に問題はない。特に活動 5-3 に関して、今後、それぞれの役割、詳細な計画を示してほしい。

4. JICA への提案

- ・ 短期専門家の派遣：2～3 カ月滞在して、特定の分野に関して技術移転をしてくれる専門家の派遣を望む。分野はネットワーキングの運営管理（how to manage networking）や中小企業の情報やデータの管理を希望する。

5. 本邦研修の成果

(1) 研修で学んだこと

- ・ 研修科目、訪問先がとても有益であった。
- ・ 商工会議所や JETRO の中小企業に対する支援が参考になった。
- ・ JETRO のライブラリーの資料が豊富なのがすばらしいと思った。

(2) 研修への要望

- ・ 時間がタイトで訪問先での協議時間が短かったのが残念であった。

(3) 帰国後の活用

- ・ 多くの知識を得ることができ、中小企業に日本市場への参入に関する情報を提供できるようになった。多くの中小企業は日本市場への輸出を難しいと考えているが、そうでないことを伝えられるようになった。

評価項目	評価設問		判断基準・方法	調査結果
	大項目	小項目		
1. プロジェクトの実績	上位目標「DGNEのサービスを利用する輸出中小企業数が増加する見込みはあるか」	DGNEのサービスを利用する輸出中小企業数は増加する見込みはあるか	NAFEDの組織改変後並びに国内サプライヤー・リスト整備後に左記指標が増加していること	左記指標は、中間レビューを通じたPDMの見直しの結果、上位目標の指標ではなく、プロジェクト目標の指標となった(指標は、DGNE会員サービスの会員数に修正された)。
		DGNEのサービスを利用した中小企業の輸出実績額は増加する見込みはあるか	NAFEDの組織改変後並びに国内サプライヤー・リスト整備後に左記指標が増加していること	左記指標は、中間レビューを通じたPDMの見直しの結果、「50%のDGNEの会員中小企業の輸出実績額が増加する」とした。中間レビューでの見込みの検証は時期尚早であり、達成のための条件を以下のとおり述べる。 1) DGNEがプロジェクト期間中に強化された多岐にわたるサービスをプロジェクト終了後も質を高めながら、継続的に提供し、会員中小企業も効率的にサービスを利用し、同時に自社の製品を海外市場のニーズに合ったように開発し続けること。 2) 外部条件「世界規模での経済危機等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」が満たされること。 3) 外部条件「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」が満たされること。
	プロジェクト目標「DGNEの輸出関連サービスが改善される」の達成見込み	DGNEの組織のサービス機能別の改編は達成される(された)か	ベースライン調査やモニタリング結果等から左記の各種サービスを利用する中小企業の満足度が増加傾向にあること(または増加の見込みが確認できること)	左記指標は、アウトプット1と同じ内容であるため、中間レビューを通じたPDMの見直しの結果、プロジェクト目標の指標から削除した。 本中間レビューにおいて左記指標に関しては「50%以上の会員企業が、プロジェクト終了時点で、2012年に比べてDGNEのサービスが改善したととらえる」と具体化した。プロジェクトにおいて強化する主要なサービスであるカスタマー・サービス・センター(CSC)は2012年11月のグランド・オープン以降に内外関係者により認知される可能性があることや、会員サービスが第3年次中(2012年度中)に開始される見込みである。プロジェクトは、これらサービス開始時にベースライン調査を行うことから、50%という目標値の達成見込みは現時点では予測できないが、残り期間において、「DGNEが会員のニーズに応えるような情報を適切に更新・追加し、更にCSCの内容についても常に改善しながら、顧客サービスという視点に立ってサービスの質を向上し続けること」を条件に、上記目標の一定程度の達成は見込まれる。
		DGNEのサービスを継続的に、繰り返し利用する顧客の数	DGNEのサービスを2回以上利用した顧客が増加傾向にあること(あるいは増加の見込みが確認できること)	左記指標は、中間レビューを通じたPDMの見直しの結果、「会員中小企業数が増加する(年間の目標新規会員数500)」と修正された。会員サービスが開始前であったため、中間レビューの時点で目標の達成見込みは予測できないが、会員のニーズに応えるように会員サービスの内容が充実し続け、かつ、会員サービスに関する広報活動を通じて、地方の中小企業にもDGNEの会員サービスが周知されれば、達成は見込める(ただし、目標値に関しては、今後、モニタリングを通じて、適宜見直す必要がある)。
	アウトプットの産出状況・見込み	アウトプット1「DGNEの組織改編が促進される」はどの程度産出されたか(見込みを含む)	行政改革担当省(MENPAN)に提出するDGNE組織改編に関するアカデミック・レポートの改定及びその精度	アカデミック・レポートは2010年に策定され、MENPANに提出済みであった(プロジェクト開始時には既に完了していた)。
			バランス・スコアカード(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	2011年度以降、DGNEはBSCに基づいて各局における業績評価指標に関する年間契約を提出している。DGNEは、2010年度に職務記述書を作成し、2011年度には、業務標準手順書及び組織間連携マップを作成した。
			組織改編実施後のDGNEの新組織の業務評価・モニタリングに関する年次報告書が作成されていること	DGNEは業績評価指標をモニタリングし、毎年報告書を作成している。
		アウトプット2「DGNEの輸出中小企業向けの輸出情報サービスが改善される」はどの程度産出されたか(見込みを含む)	輸出情報サービス改善の全体計画が計画どおりの時期に作成されていること	輸出情報サービス改善の全体計画は計画どおり第2年次に作成された。
			海外バイヤー・リストがDGNEによって定期的(=計画どおりの頻度で)、適切に更新されていること	リストはプロジェクト開始時点で作成済みであった。DGNEは年次計画に沿ってリストの更新・維持を行っている。
			国内サプライヤー・リストがDGNEによって定期的(=計画どおりの頻度で)、適切に更新されていること	リストはプロジェクト開始時点で作成済みであった。DGNEは年次計画に沿ってリストの更新・維持を行っている。
DGNEウェブサイトへのアクセス件数が増加していること	2010年にウェブサイトのアドレスを変更して以降、2012年時点のアクセス件数は1,655,686件。目標値未設定、年度ごとの集計値不明により、年度ごとの推移は確認できなかった。			
「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	市場調査ガイドラインに基づき、2011年度に合計3件(魚加工(日本)、革靴(ドイツ)、ビスケット(オーストラリア))が実施された。当初の予定は2件であったが、実施した2件の効果が高かったことからDGNEの要望に応じる形で3件となった。報告書の質についてはバラツキがあり、改善が必要な部分もある。			

評価項目	評価設問		判断基準・方法	調査結果
	大項目	小項目		
			付加価値の高い市場情報サービスに関する調査・分析方法の研修受講職員数が計画どおりであること	2012年11月までに、計3回の研修が実施され、計60名の職員が受講した。研修の目標人数は設定されず、各回実施機関と協議のうえ、決定されている。
			ITPC の貿易情報収集ガイドラインが計画どおりに作成、運用されていること	Market IntelligenceはITPCだけでなくDGNEの担当業務でもあるため、双方のための統合したガイドラインとすることとなり、第3年次中にドラフトが完成する予定となっている。
		アウトプット3「DGNEの輸出中小企業向けの輸出振興サービスが改善される」は産出されたか(見込みを含む)	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が計画どおりに策定、運用されていること	CSCの業務計画は、計画どおりに2011年5月に作成され、商業省によって承認された。
			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が計画どおりに策定、運用されていること	会員サービスのTOR(DGNE会員サービス制度)が2011年8月に作成された。会員サービスは、第2年次中を予定していたが、実際には2012年11月末ごろからのウェブサイトの運用開始となる見込み。
			顧客サービスに関する研修を受けたDGNE職員数が計画どおりであること	(1)海外におけるスタディツアー 1) 2011年1月16～22日、マレーシア(MATRADE)及びタイにおいて4名参加 2) 2012年2月13～16日 マレーシア(MATRADE)において4名参加 (2)カスタマーサービスに関するセミナー 2012年2月に、JETROジャカルタの職員、チーフアドバイザーによるセミナーが実施され、DGNE職員32名が参加した。 (3)CSCTレーニングセミナー 2012年7月19日にコンサルタントチームにより実施され、26名のDGNE職員が参加した。 上記に関しては、目標人数は定められていないため、実績に関する過不足は判断できなかった。
			有望な輸出産業/業界団体との対話の実施回数が6件/年以上であること	2010年度に1回、2011年度に4回、2012年度に3回(中間レビュー以降に1回実施予定)実施された。JICAからコンサルタントチームへの業務指示書「6. 業務の内容」に、初年度2回、2年次以降は4回を目安とすると規定されていたため、上記の実績となっている。
			各省間調整会議の開催数が4回/年以上であること	2010年12月に発出された大統領令により、商業省が輸出振興に関する省庁間ワーキンググループの長となった。このため、左記活動に関しては、輸出振興に関する省庁間ワーキンググループが確認され、同グループより要請があるまで保留されることとなった。
		アウトプット4「DGNE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)が改善される」は産出されたか(見込みを含む)	デザイン開発研修を受講したDGNE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が計画値以上であること	(1)DGNE職員向け研修 これまでデザイン開発研修が3回実施された。2011年2月16日に実施した研修で、研修を「大変良い」「良い」と評価したのは研修評価シートを提出した受講者の48%、2011年7月28日実施分では71.4%であった。2012年1月26、27日実施の分は、参加者はすべてプロジェクトのワーキンググループのメンバーだったため、研修評価(アンケート)は実施していない。 (2)中小企業向け研修 これまで4回、デザイン開発研修が実施された。2011年7月27日実施回で、研修を「大変良い」「良い」と評価したのは62.5%、2012年2月2日実施回は68.1%、2012年2月8日実施回は75.0%、2012年7月4日実施回は5.0%であった。 これまでは目標値は定められてこなかったため、中間レビューを通じて目標値が定められた。
			中小企業向け広報資料(ベスト・デザイン・プラクティス等)の作成実績/計画(年度計画との比較)	プロジェクトチームは広報資料の内容についての検討、製品開発局長による承認を2012年12月までをめぐりに進めている。検討会での検討を経たあと、編集、デザイン及び印刷に係る作業を第3年次中に完了する予定(年度計画どおり)。
			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)の量が増加していること	デザイン関連情報の収集・蓄積を実施する前の作業として、第3年次では作業計画(案)を作成し、DGNEの承認を得ることになっているが、中間レビュー時点では、作業計画(案)を作成段階であった(2012年12月ごろまでには完了の見込み)。左記計画の承認を受けしだい、実際の情報の収集・蓄積作業に入っていく予定。
			輸出中小企業とデザイナーのマッチングが計画どおりに実施される見込みがあること	左記活動は第4年次に開始予定。

評価項目	評価設問		判断基準・方法	調査結果
	大項目	小項目		
投入実績		アウトプット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」は産出されたか(見込みを含む)	輸出情報サービス及び輸出振興サービスに関するDGNEの研修を受けたRETPC職員の研修理解度の達成レベルが目標値以上であること 新設RETPCの事業が円滑に実施されていること	第2年次に4回、RETPC職員向けに輸出振興組織の役割に関するセミナーが実施され、計95名が受講した。理解度テストやアンケートは実施されなかったため、客観的な理解度に関してはN/A。 新設の西ヌサトゥンガラ州のRETPCに関しては、職員数は2010年8名、2011年10名、2012年8名、予算は、2011年1億1500万インドネシア・ルピア、2012年は9,500万インドネシア・ルピアが配分されている。研修実施は2011年が研修2回の計画(1回30名)に対して、実績2回(60名受講)、2012年は同様の計画に対して2011年に2回実施される計画となっている。州政府から予算が配分され、一定数の職員も配置されていることから、中間レビュー時点では研修事業は円滑に実施されていると判断できる。
		インドネシア側によりどのような投入がされたか	輸出金融機関[Indonesia Exim Bank: (LPE)等]とDGNE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	情報提供サービスに関しては、Jamkrindo(輸出信用保証機関)にコンタクトしたが、具体的な活動には至っていない。その要因には、プロジェクト開始当初から、活動に関する具体的な計画が策定されていなかったことが挙げられる。
	日本側によりどのような投入がされたか	計画との比較	(1)カウンターパートの配置 ・プロジェクトディレクター ・プロジェクトマネジャー ・DGNE事務局、市場開発・輸出情報局、輸出振興・ブランド開発局、輸出製品開発・クリエイティブ経済局、インドネシア輸出研修センターの職員が5つのWGに配置されている。 (2)日本人専門家執務室 (3C/Pの出張旅費等	
2.プロジェクトの実施プロセス	活動の実績	アウトプット1に対する活動は計画どおりに実施されているか	結果の計画との比較	質問票の結果によれば、第1年次はあまり計画どおりではなかったが、第2年次、第3年次はほぼ計画どおりである。第1年次は、DGNEの組織改編の直後であったため、職員レベルの辞令が発令されていなかったことから、メンバー決定が遅れがあった。また、WGメンバーの間に、本プロジェクトの目的、JICAのプロジェクトの性格、グループによる共同作業の仕方、定例業務を抱えながら本プロジェクトに参加する必要があるなどの理解を浸透させるのに時間を要した。成果1(組織改編)については、既にDGNEの組織改編が実施済みであったため、活動については内容の見直しが必要となった。第2年次は、2011年に入って商業省の行政改革の活動が開始され、行政改革のスケジュールに合わせて活動を実施する必要が生じ、技術協力プロジェクト活動の活動内容・スケジュールを調整せざるを得なかった。第3年次に関しては、WG1の活動のなかのSOP作成については、対象となるSOPの数が多いこと、DGNE職員の多忙のため進捗が遅れぎみである。
		アウトプット2に対する活動は計画どおりに実施されているか	結果の計画との比較	第1～3年次までほぼ計画どおりに推移している。バイヤー及びサプライヤー・リストの整備・更新については、成果3で取り組むCSC及び会員サービスと共同でバイヤー及びサプライヤー・データベースを整備することが適切となったため、一部の活動について内容及び時期を見直し、既存のリストの更新だけでなく新たに整備される会員リストを支援することとなった。
		アウトプット3に対する活動は計画どおりに実施されているか	結果の計画との比較	質問票への回答によれば、第1～3年次まで、あまり計画どおりではなかった。主な理由は以下のとおり。 1)第1年次は、組織改訂後の職員の配属が遅れていたため、局長レベルとの打合せに困難が生じた。 2)第2年次は、局長の交替によりWGメンバーの変更を余儀なくされた。また大臣顧問からのCSCに関する承認が大幅に遅延(最終的には前大臣任期中には下りなかった)し、2011年に開所予定のCSCは2012年5月となった。 3)第3年次は大臣交替によるCSC承認の遅延、新大臣による計画変更指示、局長の交替による輸出業者との対話の活動方針・内容等の再協議、会員サービスのウェブ開発に係るマンパワー不足。ただし3年次中盤以降、進捗度合いは上昇傾向にある。
		アウトプット4に対する活動は計画どおりに実施されているか	結果の計画との比較	第1～3年次までほぼ計画どおりに進行している。ただし、C/Pがいつも多忙であり打合せの時間を十分取ることが困難な場合が多々あった。
		アウトプット5に対する活動は計画どおりに実施されているか	結果の計画との比較	活動5-1、5-2に関しては、計画どおりに実施されてきたが、活動5-3(輸出金融情報提供サービス)に関しては、プロジェクト開始以降、活動内容・実施スケジュールが、明確化されていなかったことから、目立った活動成果が出ていない。

評価項目	評価段階		判断基準・方法	調査結果
	大項目	小項目		
		活動実施上の促進要因・阻害要因はあったか		特に大きな問題は散見されていない。
		阻害要因があった場合、どのように対処されたか		
	プロジェクトマネジメント体制 (モニタリング、意思決定方法)	活動実施・結果はプロジェクト内でどのように記録・共有されているか		1)各WG内では、年間活動計画をPDMの活動内容に基づいて作成し、この年間計画に基づいて進捗を確認・協議している。 2)合同調整委員会(JCC)は、これまで3回(2010年10月、2011年2月、2011年12月)に開催された。 3)さらに、DGNEDの縦割りのセクショナリズムが強く、本プロジェクト活動においては部門間連携が重要であることから、定期的にDirectors Meeting(DM)を開催するようになった。これまでに3回(2012年2、5、9月)に開催されている。 JCCやDMにおいては、①当該活動期間における進捗の確認と評価、②問題点等の指摘と今後の対応方法、③今後の活動が確認・協議されている。 局長レベルは、定期的にディレクターズ・ミーティングが実施されている。
		成果・目標の指標モニタリングはどのように行われているか(データ収集・共有、問題があるときの対応方法等)		1)活動進捗は、上記年度計画に沿って進捗が確認されている。 2)一方、成果に関しては、もともと、活動の結果が指標となっているか、あるいは客観的な指標が設定されていなかったという問題があった。客観的なデータ(例:研修の理解度)が取れる指標に関しては、目標が設定されていなかったこともあるが、チーム全体で客観的に指標をレビューするような体制は取られていない。
		必要に応じて計画修正が行われてきたか		WG長・メンバーと協議を行い、活動計画の見直し案を作成し、必要に応じてチーフ・アドバイザー及びJICA担当者に相談・報告が行われている。
	(実施機関、JICAとの連携)	活動進捗について、DGNED・JICAとどのように情報共有を行っているか		(1)コンサルタントチームは、現地派遣期間の区切りにJICA現地事務所へ活動報告を行っている。また長期専門家は、半年ごとに実施運営総括表をJICA現地事務所へ提出している。 (2)さらに、個別の問題が生じた際には担当者にメールあるいは電話にて報告・相談を行っている。専門家への質問票によれば、迅速な対応が取られている。
	コミュニケーション	専門家とC/Pの情報共有はどのように行われているか		JCC:2010年10月1日、2011年2月23日、2011年12月21日 DM:2012年2月23日、5月16日、9月21日 協議事項:①当該活動期間における進捗の確認と評価、②問題点等の指摘と今後の対応方法、③今後の活動、など
C/Pの参加度合い	DGNEDのC/Pはプロジェクト活動に積極的に参加し、当事者意識をもっているか	質問票に回答した専門家9名のうち、7名が「かなり積極的である」、4名が「あまり積極的でない」と回答している(3名が複数回答、1名無回答)。全般的に業務の一環として、局長のリーダーシップの下、積極的にプロジェクト活動にも参画していると思われる。 ただし、ヒアリングによれば、「輸出業者との対話」に参加しているWG3のメンバーのなかには、自分たちの本来業務ではない、業者と対話するにも知識不足で対応できないといった理由から、活動への参画に対するモチベーションが十分に醸成されていない面も見受けられた(本件は、もともと、横断的なグループ構成であったところ縦割りの弊害もあり、局長交代時にWG3のメンバーが変更されたことにも起因している)。		

評価項目	評価設問		判断基準・方法	調査結果
	大項目	評価設問		
1.妥当性	プロジェクト実施の必要性	プロジェクト目標及び上位目標はインドネシア社会のニーズに合致しているか	目標とニーズの合致度の確認	2010年度にプロジェクトにより実施された輸出市場情報サービスに関する利用者満足度調査によれば、DGNEGが提供するすべてのサービスは、とりわけ大企業より中小企業にとって重要視されていることが確認されている。この点からも、プロジェクト目標であるDGNEGの輸出関連サービスの改善は、プロジェクトが主なターゲットとする中小企業のニーズに応えるものである。
		プロジェクト目標及び上位目標はターゲットグループ(DGNEG、RETPC、輸出中小企業)のニーズに合致しているか	目標とニーズの合致度の確認	
	政策上の優先度	プロジェクト目標及び上位目標はインドネシアの開発政策と整合しているか	目標と政策の合致度の確認	プロジェクト目標(DGNEGが提供する輸出関連サービスの改善)と上位目標(DGNEGのサービスを利用する輸出中小企業の輸出実績額の増加)は、非石油製品の輸出振興を重要政策と位置づけるインドネシアの国家中期開発計画(2010～2014年)(RPJM 2010-2014)に沿ったものである。また、商業省5カ年戦略(2010～2014年)(RENSTRA 2010-2014)は、輸出競争力強化を短期戦略の一つとしている。
		プロジェクト目標及び上位目標は日本の援助政策と整合しているか	目標と政策の合致度の確認	プロジェクト目標、上位目標は事前評価時から中間レビュー時点まで一貫して日本の援助政策と合致している。「インドネシア国別援助計画(2004年)」においては、民間主導の持続的な成長への支援が重点分野の一つに掲げられている。また、中間レビュー時点では、「対インドネシア国別援助方針(2012年)」において、持続的な経済成長への支援が重点分野の一つに掲げられている。
	手段の適切性	プロジェクトのアプローチは適切であったか(目標、ターゲットグループ、実施機関の設定等)	目標達成の仮説ロジックの妥当性、ターゲットグループの規模・対象の適切性、ODAで実施する意義等	プロジェクト目標(DGNEGが提供する輸出関連サービスの改善)、上位目標(DGNEGのサービスを利用する輸出中小企業の輸出実績額の増加)の設定に関しては、世界的な経済の動向に影響される点是否めないが(外部条件に記載のとおり)、上位目標の指標を「DGNEGのサービスを利用する50%の輸出中小企業の輸出実績額の増加」と絞り込んだことで、ロジックは従前よりはる程度妥当なものとなったと考えられる。(質問票回答より)インドネシアの輸出拡大のための課題は、競争力のある輸出メーカーの育成、輸出に関連する制度・インフラの整備、通商政策など幅広い。そのなかで、DGNEGの役割・サービスは、輸出者に対する市場情報の提供、海外プロモーションの支援(展示会、ミッション)、海外バイヤーとの仲介、輸出に関する研修などの支援やインドネシア製品のイメージ向上などである。したがって、DGNEGの機能強化だけで輸出拡大が実現できる訳ではないが、日本が輸出を拡大した一時期にJETROが果たした役割にみられるようにDGNEGのような輸出振興機関の機能強化は、輸出拡大に貢献するものと考えられる。また、輸出振興機関の育成、民間企業の輸出環境整備はインドネシア政府が、緊急に取り組むべき課題であり、本プロジェクトが取り組んでいる多岐にわたる包括的なサービス改善はアプローチとして適切といえる。
		日本の技術の比較優位性はあるか	輸出関連サービスに関して日本に技術・ノウハウが蓄積された協力であること	日本に限らないがJETROのような輸出振興機関が実施した輸出促進活動のノウハウ・経験は、インドネシアに生かし得るものと考えられる。また、日本企業が海外への輸出を展開した際の経験をコンサルタントがDGNEG職員に伝えることも、DGNEGの輸出支援サービスの質の向上につながり得るものである。
その他		プロジェクトの実施意義に影響を及ぼす政策や周辺環境の有無等	2011年、商業省のトップが変わってから(マリ大臣→ギタ大臣)、原材料など付加価値の低い製品の輸出を制限する傾向が散見されるようになった。	
2.有効性	プロジェクト目標の達成は見込まれるか		(「実績」の項目で確認する)	
	アウトプット産出状況はどの程度か		(「実績」の項目で確認する)	
	(因果関係)アウトプットはプロジェクト目標のために十分であるか	DGNEGの組織改編、輸出中小企業向けの輸出情報・振興・製品開発サービスの改善、輸出促進関連機関とのネットワーク及び連携機能の強化はDGNEGの輸出関連サービスの改善に必要な十分な手段であるか	ロジックが妥当であること	(質問票回答より)(1)DGNEGの輸出関連サービス全体の向上に関しては、主要サービスの一つである展示会・海外ミッションに関する活動が本プロジェクトの活動に含まれていない。展示会運営に関しては、2012年のTrade Expo Indonesia開催(10月17～21日)に向けて、担当部署の局長から専門家によるワークショップ開催を要請され、急速日本から専門家を8月に短期派遣して対応したが、同専門家によれば、必要なコンセプト作りがほとんどできておらず、出展者も来場バイヤーも戸惑うだろうといった指摘が出されているように、この活動は引き続き、DGNEGのサービス改善にとっては重要である。(2)また、貿易研修についても受講生の減少が指摘されており、カリキュラムや運営方針の検討が必要になっているとみられる。(3)5つのアウトプットの成果を相乗的に高めるためには、現行の組織構成の修正や職員の意識改革への組織をあげた取り組みなどが課題になる。これらは成果1に含まれる部分もあるが、それより高いレベル(DGNEGの基本政策)での議論・検討が必要である。
	プロジェクト目標達成に至るまでに外部条件の影響はあったか	外部条件「経済成長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」は、今後プロジェクト目標達成に影響しうか?	現時点でも経済成長政策における輸出開発は重要であり、この要件が満たされるか否か不確定であること	専門家への質問票やヒアリングを通じて、インドネシアの現在の経済発展状況、他国の経済政策の動向からみて輸出振興を重要政策として位置づける政府の政策は維持される見込みが高いことが確認されている。したがって、本外部条件は、中間レビュー時のPDM改訂時に削除された。

評価項目	評価設問		判断基準・方法	調査結果
	大項目	評価設問		
		外部条件「商業省が他の省と併合しない」は、今後プロジェクト目標達成に影響しそうか？	現時点でも商業省の他省庁との統合がプロジェクト目標達成に重要であり、かつ満たされるか否か不確定であること	現時点で商業省が他省庁と統合される計画はなく、またあった場合でも、プロジェクト目標であるDGNEDのサービス改善に影響されるものではない。したがって、本外部条件は、中間レビュー時のPDM改訂時に削除された。
		外部条件以外にプロジェクト目標の達成を阻害する要因はあるか	PDMに記載されている以外の外部要因の有無等	特になし。
3.効率性		アウトプット産出状況はどの程度か	(「実績」の項目で確認する)	
		投入は量・質ともに過不足なく、タイミングよく行われたか	両国による投入内容の質・量・タイミングの計画との比較	(1)日本側の投入 1) 専門家派遣：分野は計画どおり。量(期間)に関しては計画値が不明のため、実績からレビューした。日本人専門家に対する質問票の回答結果によれば、回答者9名のうち、自身の派遣に関して5名が「ほぼ適切」、3名が「あまり適切でない」、1名が「全く適切でない」と評価した。また専門家全体の派遣に関しては、5名が「ほぼ適切」、3名が「あまり適切でない」と回答(1名無回答)。「あまり適切でない」「全く適切でない」と回答した理由には、先方のプロジェクト取り組み体制が頻度高く変更・変動する場合には派遣の調整が難しく、結果的に派遣タイミングが適切でない場合があった(DGNEDまたは商業省側の都合によるもので、専門家サイドでコントロールできるものではない)、前任者との業務引き継ぎがなく、業務に支障があったことが挙げられている。 C/Pに質問票への回答によれば、日本人専門家の質・量・派遣のタイミングに関して、回答者12名のうち11名が良い(Good)、1名が悪い(Poor)と回答している。悪いと回答している理由は、JICAプロジェクトの活動とDGNEDの本来業務のスケジュールが重なり、調整が難しいことが挙げられている。 (2)インドネシア側の投入 1) C/Pの配置に関しては、質問票に回答した9名の専門家のうち1名が「大変適切」、6名が「ほぼ適切」、1名が「あまり適切でない」と回答(1名無回答)。 2) 専門家執務質に関しては、1名が「大変適切」、4名が「適切」、3名が「あまり適切でない」、1名が「全く適切でない」と回答している。「あまり適切でない」「全く適切でない」と回答した理由には、「2年半で3度も執務室を移動させられ、落ち着いて業務ができない」など業務効率に影響したことが挙げられている。また、現在、ドナーのコンサルタント全員の執務室が別の場所にあるオフィスに移転する話が商業省により進められている。もし引越した場合には、C/Pとの面会のための移動も含め施設環境の悪化が懸念される。
		(因果関係)アウトプットに必要な活動、投入内容であったか	ロジックが妥当であること(技術団員による検証を含む)	
		活動からアウトプット産出に至るまでに外部条件の影響はあったか	計画との比較 プロジェクト開始以降、研修を受けたDGNEDの職員が一定程度在職していること	アカデミック・レポートは、プロジェクト開始時には既にMENPANIにより承認されていた。 本外部条件に関して確認ができたアウトプット1~4に関しては、これまで延べ1,108名がプロジェクトで実施した研修・セミナーに参加したうち、延べ20名が商業省内の関連部署に異動している(割合にして1.8%)。割合は非常に少ないことに加え、異動後にプロジェクトの活動実施や成果の産出には影響がなく、また本プロジェクトではSOPや職務記述書の整備を通じて、職員の異動が業務に影響しないような取り組みを行っている。したがって、本外部条件は今後もアウトプットの達成に影響を及ぼす可能性は非常に低いことが本中間レビューにおいて確認され、外部条件から削除することとなった。
		その他、アウトプット産出に影響した外部要因(促進要因・阻害要因)はあったか	PDM上は外部条件は記載されていないが、プロジェクト開始以降の周辺環境の変化でアウトプットの達成に影響を与えた要因の有無	特になし。
	他の類似プロジェクトと比較して妥当な目標レベル・投入規模であるか	他の類似プロジェクトとの比較(比較可能なプロジェクトがあれば)	比較可能なプロジェクトがないため、検証不可。	

評価項目	評価設問		判断基準・方法	調査結果
	大項目	評価設問		
4.インパクト	上位目標の達成は見込まれるか	今後も継続的に輸出中小企業数の増加が見込まれるか	(「実績」の項目で確認する)	
		今後も輸出額の増加が見込まれるか	(「実績」の項目で確認する)	
	(因果関係)プロジェクト実施は上位目標達成のために十分な手段か	DGNEDの輸出関連サービスの改善により輸出中小企業数と輸出額の増加が期待できるか	ロジックが妥当であること(技術団員による検証を含む)	(1)プロジェクト目標にあった「DGNEDのサービスを継続的に、繰り返し利用する顧客の数」と上位目標の指標として設定されていた「DGNEDのサービスを利用する輸出中小企業数」DGNEDの輸出中小企業数は、ほとんど違いがなく、因果関係にないことが確認された。中間レビュー時のPDMの見直しを通じて、今後は「DGNEDの会員サービスの会員数」としてプロジェクト目標の指標として扱うこととなった。 (2)輸出額の増加に関しては、「DGNEDのサービスを利用する50%以上の中小企業の輸出実績額が増加する」と具体化したことから、下記の外部条件の影響を受ける可能性はあるものの、DGNEDのサービスが中小企業のニーズに応じるように質が向上し続け、また中小企業もサービスを効果的に利用し、自社製品の競争力を高めるような取り組みをすれば、増加額を問わなければ、現時点より増加する可能性はあると考えられる。
	上位目標達成に必要とされる外部要因(促進要因・阻害要因)は今後、影響しそうか	外部条件「世界規模での経済危機等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」は今後、上位目標の達成に影響しそうか?	現時点で海外市場での輸入品需要が大幅に減退していない、かつ今後も不確かであること	輸出の増加は、国際経済動向、商品価格動向などの外部条件によることも大きいため、左記外部条件は、引き続きリスク要因としてモニタリングしていくことになる。
		外部条件「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・ルピア為替レートが急激な上昇(増価)が発生しない」は今後、上位目標の達成に影響しそうか?	現時点で外国通貨に対するインドネシア・ルピア為替レートが急激な上昇(増価)していない、かつ今後も不確かであること	過去3年の為替レート(対米ドルルピア、期末中値)は、2009年9,400、2010年8,991、2011年9,068となっている(JETRO資料より)。現時点では、左記条件の影響は予測できないため、引き続きモニタリングしていく要因となっている。
	上位目標以外のインパクトは生じているか	外部条件「経済活動を継続すべく政治状況が安定している」は今後、上位目標の達成に影響しそうか?	現時点で左記条件が維持されていること	現時点では政治状況は安定しているが、今後に関しては予測できないため、引き続き外部条件としてモニタリングしていくことになる。
		プロジェクトの実施により想定されなかったプラスの影響はあるか		2011年11月に実施された本邦研修(Cooperation of Trading Institution Course)において訪問した日本の穀物商社からインドネシアの緑豆の調達を検討する新規ビジネスの引き合いが寄せられ、DGNEDと東ジャワ州のRETPCが連携を取りながら対応できる生産者との間に立って、照会先との橋渡しをすることに成功した(インドネシアの生産者がサンプルを送付する段階まで来た)。
	プロジェクトの実施により想定されなかったマイナスの影響はあるか		特に散見されていない。	
政策・制度面	非石油製品の輸出振興は引き続き国家開発計画のなかで重要な位置を占めるか		現在の国家開発計画(2010~2014年)、中間レビュー時のヒアリング、質問票の回答によれば、非石油製品の輸出振興は、政府の基本経済政策の一つであり、貿易収支の悪化もあり、この政策は持続すると考えられる。	
組織・財政面	DGNEDの組織改編後のサービス部門別の各部門の機能は維持されそうか		組織改編後の各部門の機能分担には、部門横断的にサービス提供が行われにくい点など課題もあり、この点を残りのプロジェクト期間でどのように克服していくかが、自立発展性を確保するうえでも重要である。	
	DGNEDは輸出関連サービスのために継続的に予算を計上できるか		*DGNEDの担っている機能が輸出関連サービスなので、商業省における改組でDGNEDがなくなったりしない限り、輸出関連サービスの予算は計上される。ただし、予算規模については、政府の財政政策の影響は受ける。 *過去2年間及び来年度の予算配分を確認した限り、予算額はほぼ同じ額が維持された。今後に関しては、上記のとおり、政府の全体予算にもよる。	
	RETPCは、研修実施のために継続的に予算、人員を確保できるか		RETPCに関しては州政府に予算の権限があるため、州政府の意向しだいとなる。DGNED関係者へのヒアリングによれば、現在の5カ所のRETPCのうち、北スマトラ州と南カリマンタン州のRETPCは、中小企業のニーズはあるものの、州政府の予算が配分されず実質機能していない。	
	アウトプット1に関連した業務は今後DGNEDによって継続されるか(SOPに基づいた業務、BSCに基づいた目標管理、業績評価・モニタリング等)		評価制度、職務記述書などは、組織運営に不可欠なものであり、インドネシア政府の省庁の運営管理制度からみてもなくなることはないものである。 また、先行する財務省の例をみても行政改革は戻れない流れだと判断できる。ただし、商業省が行政改革を進めている制度の見直しを行うことはないといえない。その場合は修正作業が発生することになる。	

評価項目	評価設問		判断基準・方法	調査結果
	大項目	評価設問		
5.持続性	技術面	アウトプット2に関連して、バイヤー・ディレクター、サプライヤー・ディレクター、ウェブサイト等は、DGNEDによって整備・更新が可能か		(質問票より)DGNEDは、本プロジェクト開始前から、バイヤー・ディレクター、サプライヤー・ディレクター、ウェブサイトの整備・更新を継続的に行い、現在も年次計画に組み込んで継続している。本プロジェクトで会員サービス向けウェブを通じてバイヤー・ディレクター、サプライヤー・ディレクターの更新を行い、ウェブの運営を行うことになっている。この会員サービス業務の持続については、予算配分、適正な要員の配置が必要になる。また今後は、質の向上も必要となっている。
		アウトプット3に関連して、カスタマー・サービス・センター(CSC)や会員サービスは、DGNEDによって提供が可能か		(質問票回答より) *会員サービスはウェブを中心に行われるが、その維持・更新のためにはDGNEDのウェブ担当職員のマンパワーが増強される必要がある。職員の増強が難しい場合、外部委託予算を確保する必要が生じる。DGNEDの過去にウェブ及びVirtual Exhibition(ウェブを通じたインドネシア製品のプロモーション)を運営してきた実績から判断して、DGNEDによる最低限のサービス提供は可能と考えられる。ただし、それ以外の付加的な会員サービスや会員募集などは本プロジェクトでもこれから手掛けるテーマであり、プロジェクト終了後にどこまでDGNEDが単独で維持・発展できるかは課題である。 *CSCについてはスペースの管理運営は可能であろう。しかし、効果的なサービスをCSCが提供するためには、輸出ビジネスをより理解し、顧客マインドをもった職員の配置が必要であり、部門間の連携も必要である。DGNEDがこれらを維持し、質の高いサービスを提供し続けていけるかは課題である。例えばCSCを一つの独立した部署(局あるいは独立したセンター)とすることが、CSCの重要性に関するDGNED全体の認識を高め、DGNEDからの組織的な支援を確保するために有効な施策となろう。また、展示スペースにおける輸出製品展示をデジタル化して、訪問するバイヤーの製品選択肢を広げる等のサービス提供方法の検討も必要となる。
		アウトプット4に関連して、輸出中小企業向けの製品開発サービスに関する活動(広報やデザイン照会サービスを通じたマッチング)は今後も継続可能か		DGNEDの年次計画に組み込まれ、予算措置がなされれば今後も継続可能と思われる。予算措置に関しては、DGNED担当部局にヒアリングしたところ、現在デザイン開発の重要性が認識されているため、今後の予算措置に関しては問題は予見されていない。
		アウトプット5に関して、RETPCIに対するDGNEDによる研修は今後も継続可能か		これまでの研修実施実績から継続可能と思われる。
		アウトプット5に関して、輸出金融機関とDGNED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は今後も提供可能か		現在まで本プロジェクトにより左記に関して目立った実績は上がっていない。今後、プロジェクトでは活動5-3として、輸出金融に関するセミナー、研修を実施することとしているが、まず具体的な活動実施計画を策定し、それに沿って実施し、DGNEDが提供するサービスの一つとして組み込まれることが必要である。
	社会・文化・環境面	社会的弱者や環境への配慮不足により、効果の持続を妨げるような要因はあるか		本プロジェクトでは、これまでのところ特に左記側面が効果の持続性を妨げるような要因とはなっていない。
	その他	自立発展性を阻害するその他の要因はあるか		特になし。

MINUTES OF MEETING
BETWEEN
THE MID-TERM REVIEW TEAM
OF
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

The Mid-term Review Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) had a series of discussions on the Japanese technical cooperation project named “Project on Service Improvement of NAFED” (hereinafter referred to as “the Project”) for the mid-term review of the Project.

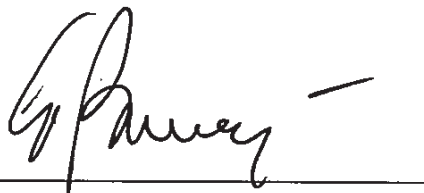
During the meetings, the Team and the relevant authorities concerned exchanged views and jointly evaluated the progress and achievements of the Project.

As the result of the discussions, the relevant parties agreed to the matters referred to in the document attached hereto.

Jakarta, November 8, 2012



Mr. Shigenori Ogawa
Leader
Mid-term Review Team
Japan International Cooperation Agency
Japan



Mr. Gusmardi Bustami
Director General
Directorate General of National Export
Development
Ministry of Trade
The Republic of Indonesia

CONTENTS

1. Introduction

1-1. Background of the Project

1-2 Objective of the Mid-term Review

2. Progress and Achievement of the Project

2-1 Inputs to the Project

2-2 Project Achievement

3. Review based on Five Criteria

3-1 Relevance

3-2 Effectiveness

3-3 Efficiency

3-4 Impact

3-5 Sustainability

4. Matters Discussed

4-1 Revision of the PDM and PO

4-2 Matters Agreed

Annex 1 Members of the Mid-term Review

Annex 2 Schedule of the Review

Annex 3 List of Training, Seminar and Workshop

Annex 4 Project Design Matrix (PDM) - Revised –

Annex 5 Project Design Matrix (PDM) (Old vs. New)

Annex 6 Plan of Operations (PO) - Revised -

THE ATTACHED DOCUMENT

1. Introduction

1-1 Background of the Project

In the Republic of Indonesia, the export development of non-oil and gas products is one of the important policies in the current National Mid-term Development Plan (RPJMN 2010-2014). However, the National Agency for Export Development (NAFED) under the Ministry of Trade (MOT) which takes the role in export promotion has been considered to be insufficient in its policy-making capability of strategies and guiding principles and its services for the private sector including small- and medium- enterprises (SMEs) and overseas buyers. Accordingly, the strengthening of NAFED's function was an urgent issue in order to strengthen export competitiveness of Indonesia. Then, NAFED was upgraded to the Directorate General of National Export Development (DGNED) by the Presidential Decree in 2010.

Ministry of Trade, in cooperation with JICA, undertook the Study for Strengthening of Export Promotion Organization (February 2007-August 2008). Based on the result of the Study, the direction of the reform and strengthening of NAFED has been clarified as transformation from "organization by market" to "organization by function" and strengthening of service function. NAFED has little experience in operating a functional organization, and faces insufficient know-how and human resource to strengthen service function. It was necessary for NAFED to establish an operation/management system and to develop capabilities of staff.

Based on this background, the Government of the Republic of Indonesia requested the Government of Japan to cooperate the Project on Service Improvement of NAFED to implement the reorganization of NAFED and the strengthening of export service. To accommodate this request, JICA decided to implement the Project with NAFED as a counterpart from May 2010 to May 2015. JICA has dispatched two long-term experts (Chief Advisor and Coordinator) and several consultants.

1-2 Objective of the Mid-term Review

The objectives of the mid-term review are as follows:

- (1) To review the inputs, activities and outputs of the Project jointly with the counterpart in accordance with the five evaluation criteria: Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact, and Sustainability;
- (2) To discuss the project implementation process and measures thereto, if any, and revise the Project Design Matrix (PDM) and Plan of Operation (PO), if necessary, and;
- (3) To make recommendations regarding the measures to be taken for the remaining period of the Project.

- Members of the Mid-Term Review

Annex 1

- Schedule of the Review

Annex 2

2. Progress and Achievement of the Project

2-1 Inputs to the Project

(1) Inputs from Japanese side so far are as follows:

1) Expert(s):

- Two long-term experts (Chief Advisor, Project Coordinator)
- Nine short-term experts including consultants on Organization Reform(2), Export Information, Export Promotion, Product Development(3), Trade Business and Business Matching with multiple dispatch
- Seven local supporting staff members for clerical work

- 2) Equipment provided
 - Two PC sets and two printers cost RP 84.1 million in total.
- 3) Training in Japan:
 - 5 persons for Market Research Course in 2011
 - 10 persons for Cooperation of Trading Institution Course in 2011
- 4) Workshops/Seminars in Indonesia:
 - Annex 3

(2) Inputs from Indonesian side so far are as follows:

- 1) Allocation of counterpart:
 - Project Director
 - Project Manager
 - Counterparts from Secretariat, Directorate of Market Development and Export Information, Directorate of Export Promotion and Brand Development, Directorate of Export Product Development & Creative Economy, Indonesia Export Training Center.
- 2) Office space for Japanese expert(s)
- 3) Travel expenses for DGNEED staff etc.

2-2 Project Achievements

(1) Output 1 : NAFED organization reform is expedited

<Summary>

- The activity to conduct the inception survey and to make advice for the draft of the Academic Paper was not been implemented since the Academic Paper had been submitted before the Project started. However, the inception survey was modified to the examination to make the draft of Standard Operating Procedures (SOP). The modified activity has been implemented.
- The activity relating to objectives management system will be achieved with delay in order to implement it in line with the schedule of organization reform at Ministry of Trade.
- All other activities have been implemented as planned.

Activity 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)*

- Before the Project started in September 2010, the Academic Paper had been submitted to and accepted by MENPAN and NAFED had been reorganized as DGNEED. Even after the reorganization, DGNEED needed to conduct the activities stipulated in "1-1" under the new organization. Then, the Project formulated a draft of macro SOPs for the tasks of DGNEED. Currently, the Project works on the draft of micro SOPs (work instructions) for individual directorates of DGNEED. It is expected to complete them by March 2013.

Handwritten signature/initials

Activity 1-2:

To provide advices to NAFED for completion of the revised draft Academic Paper which shall be proposed to MENPAN

- Since the Academic Paper had been submitted to and accepted by MENPAN before the Project started in September 2010, this activity was not needed to implement.

Activity 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.

- Before the Project started, DGNED informed all staff about the intention, objective and contents of the organization reform. The Project implemented the questionnaire survey in 2011 to monitor whether DGNED staff recognized the intention, objective and contents of the organization reform.

Activity 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.

- DGNED formulated the work plan and budge plan of DGNED for 2011.

Activity 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.

- DGNED made the job descriptions of staff and divisions in 2010. DGNED is developing the job descriptions in more details to be used for the performance objective sheet in 2012.
- DGNED prepares a performance objective sheet at staff level and division level in 2012 as a part of evaluation system.
- The activity of establishing objectives management system has been delayed, since it should be implemented in line with the schedule of organization reform at Ministry of Trade.
- The objective management system to evaluate staff and divisions will be introduced by March 2013 as the part of evaluation system of Ministry of Trade.

Activity 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.

- DGNED set performance indicators and monitored respective divisions of DGNED for the year 2011.
- DGNED will prepare the annual report of performance of 2012 in the beginning of 2013.
- By the end of the Project, DGNED will introduce the performance evaluation of staff level.

(2) Output 2 : Market Information Service of NAFED intended for export SMEs is improved

<Summary>

- Output 2 is prospected to be achieved.

Activity 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

- DGNED conducted user satisfactory survey in 2010.

Activity 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.

- The Project made the overall plan of improving export information service in 2011.

Activity 2-3:

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

- The Project is working on the implementation of the annual work plan and monitors the progress.

Activity 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.

- DGNED is implementing updating and additional collection of information of the overseas buyers list. As of July 2012, the number of buyers in the list is 10,971.
- DGNED is developing the micro SOP for the buyers list to establish management and maintenance system of the list.
- This activity will continue to integrate the list with new membership database after the membership service is launched.

Activity 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

- DGNED is implementing updating and additional collection of information of the domestic suppliers list. As of July 2012, the number of suppliers in the list is 4,303.
- DGNED is developing the micro SOP for the suppliers list to establish management and maintenance system of the list.
- This activity will continue to integrate the list with the new membership database after the

membership service is launched.

Activity 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.

- The Project completed activity plan of overseas market survey from onward in 2011.

Activity 2-7:

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

- Model market surveys were conducted in Japan, Germany and Australia. DGNED drafted model market survey reports.
- DGNED continues to implement the overseas market survey, so called "Market Intelligence (MARTEL)", along with its annual work plan and the Project monitors its progress until the end of the Project.

Activity 2-8:

To develop the IIPC's guideline for collecting trade-information

- DGNED is making a draft of the guideline of Market Intelligence, which supports not only IIPCs but also the Directorate of Market Development and Export Information who has responsibility in conducting the MARTELS in DGNED.
- This activity will be completed before March 2013.

Activity 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 trainings were conducted in September 2011, February and November 2012.
- This activity will be continued until the end of the Project.

(3) Output 3 : Export Promotion Service of NAFED intended for export SMEs is improved

<Summary>

- The activity relating to the Customer Service Center ("CSC") will be achieved with the delay since it took time to get approval from MOT for the work plan and the renovation plan. Currently, the grand opening of the CSC is expected in November 2012.
- The activity relating to dialogue with associations has been achieved partially since it has been implemented 4 times per year regardless of the planned 6 times per year.
- The activity relating to inter-ministerial coordination meeting of trade fairs is expected not to achieve, since MOT is appointed as a head of the Inter-ministerial Working Group for Export Promotion by the President Decree and MOT has not given any instructions to DGNED regarding this meeting.
- All other activities have been implemented as planned.

Activity 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

- The Project prepared the work plan of CSC in May 2011.

Activity 3-2:

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

- This activity has been delayed since it took time for DGNED to get approval of the work plan and the renovation plan of CSC by MOT.
- The CSC started the operation after the soft-opening in May 2012.
- The grand-opening of CSC is scheduled in November 2012.

Activity 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

- The Project completed the work plan of membership services in 2011. This activity took longer than the plan since DGNED added a new plan to utilize website for the membership service.

Activity 3-4:

To start providing membership service and to monitor its progress

- The Project developed software of Membership Service website in 2012.
- Membership service will start by March 2013 after the Membership service website and the DGNED website are integrated.

Activity 3-5:

To conduct training for staff of customer service section concerning customer service

- The Project conducted training tours to MATRADE in Malaysia, DEP in Thailand and JETRO in Jakarta for customer service section in 2010 and 2011.
- The Project implemented the training of DGNED staff on how to operate CSC in 2012.

Activity 3-6:

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

- Although the dialogue was supposed to be held 6 times per year, it has been implemented 4 times per year due to the limitation of resources borne by the relevant industries/associations.

Activity 3-7:

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

- Since the Presidential Decree issued in December 2010 appointed MOT as a head of Inter-ministerial Working Group for Export Promotion, the Project decided to withhold this activity until MOT provides an instruction to DGNED regarding the inter-ministerial working group.
- As of October 2012, this activity has not started yet since inter-ministerial coordination meeting on the trade fair is beyond the control of the Project.

(4) Output 4: Product Development Service (Brand/Design Promotion) of NAFED intended for export SMEs is improved

<Summary>

- Output 4 is expected to be achieved.

Activity 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

- The Project formulated a training curricula concerning importance of design and brand development in 2011.

Activity 4-2:

To conduct trainings intended on NAFED staff 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)

- The Project completed 3 trainings for DGNED staff as planned.

Activity 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)

- The Project implemented 4 seminars for SMEs as planned.
- This activity will be continued until the end of the Project as scheduled.

Activity 4-4:

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

- The draft of PR material has been developed.
- This activity will be completed before March 2013 as planned.

Activity 4-5:

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

- DGNED is drafting the plan to collect and accumulate designers information only, since

Handwritten initials/signature

DGNED thinks that this activity should focus on designers information which is mostly needed by SMEs by using the limited staff and budget.

- The Project will complete this activity in 2015 as planned.

Activity 4-6:

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

- This activity is scheduled to start in 2013.

(5) Output 5: Networking and Alliance function among NAFED and domestic export promoting organizations are strengthened

<Summary>

- The activity relating to the existing RETPCs is expected to be achieved as planned.
- The activity relating to the new RETPC was partially achieved. Since the establishment of RETPC at West Java and Central Java was cancelled by each provincial government, the Project has not supported these areas to establish new REPTCs.
- The activity relating to export finance has not achieved a significant progress yet. Redefinition of the activity is needed.

Activity 5-1:

To conduct training intended on the existing RETPCs' staff (East Java, South Sulawesi, North Sumatra, South Kalimantan) concerning export information service and export promotion service by NAFED

- The Project conducted 6 trainings at East Java, South Sulawesi, North Sumatra, and South Kalimantan for the existing RETPC's staff.
- This activity will be continued until the end of the Project.

Activity 5-2:

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

- The Project supported the establishment of new RETPC in West Nusa Tenggara in terms of operation and training for RETPC staff.
- The Project has not supported the establishment of new RETPCs in West Java and Central Java, since the establishment of RETPCs in these areas was cancelled by each provincial government.
- As of October 2012, there is no plan to establish new RETPCs. However, if any, the Project will support the establishment of new RETPCs during the remaining period of the Project.

Activity 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

- The Project contacted a credit guarantee institution, namely Jamkrindo, to conduct a seminar for exporting SMEs together.

- Since DGNED already conducts seminars with LPEIs without the support by JICA, the Project team is not required to support the coordination with LPEI anymore.
- The activity will be continued until the end of Project to cooperate with financial institutions in providing export finance information.

3. Review based on Five Criteria

3-1 Relevance

A criterion for considering the validity and necessity of a project regarding whether the expected effects of a project meet with the needs of target beneficiaries; whether a project intervention is appropriate as a solution for problems concerned; whether the contents of a project is consistent with policies, etc.

The relevance of the Project has been highly relevant to the national policy of Indonesia and Japan's ODA policy, and has been conducted in line with the needs of the target group such as exporting SMEs. The project approach has been also appropriate in terms of Japan's technology advantages on the export promotion.

(1) Relevance to Indonesian Development Policy and Needs

The project purpose and the overall goal of the Project is well aligned with Indonesian national development plan of "National Medium Development Plan 2010-2014 (hereinafter referred to as "RPJMN 2010-2014")", which is the second phase of implementation of the 2005 - 2025 National Long-Term Development Plan (RPJPN 2005 - 2025). "RPJMN 2010-2014" places an importance on the export promotion of non-oil products. In addition, the five-year strategic plan of the Ministry of Trade 2010-2014 (RENSTRA 2010-2014) aims at strengthening the export competitiveness as one of short-term strategies.

(2) Relevance to Japan's Assistance Policy

The Project is also in line with the Japan's assistance policy consistently at the time of the ex-ante evaluation and the mid-term review. Country Assistance Program for the Republic of Indonesia (2004) sets "assistance for sustainable growth driven by the private sector" as one of priority areas. At the time of the mid-term review, Country Assistance Policy for the Republic of Indonesia (2012) sets "assistance for continuous economic growth" as one of priority areas.

(3) Relevance to Needs of the Target Group

According to the user satisfaction survey for export market information service conducted by the Project, all services provided by DGNED were considered to be important, in particular, for small and medium enterprises (hereinafter referred to as "SMEs") rather than large enterprises. In this regard, the services provided by DGNED more concern to SMEs. The Project has been conducted in a manner to improve service level of DGNED and to correspond to the needs of SMEs.

(4) Appropriateness of Approach

The Project is a cooperation based on the technologies and experience on export promotion accumulated in Japan. For instance, experiences of Japan External Trade Organization (JETRO) which plays an important role in Japan's export promotion have been effectively transferred to the Indonesian side through different occasions such as seminars and training both in Indonesia and in Japan.

3-2 Effectiveness

A criterion for considering whether the implementation of project has benefited (or will benefit) the intended beneficiaries or the target society.

The prospect of the achievement of the indicators cannot be judged at the time of the Mid-term review since the indicators in the PDM are to be monitored after the CSC's grand-opening expected in November 2012 and the membership service will start its operation by March 2013. The Team has confirmed the achievement of outputs to some extent which will contribute to the achievement of the project purpose by the end of the Project. The achievement includes DGNED organization reform in progress, preparation for a wide range of services to be provided through the CSC, the membership service and the designer matching service, etc. According to the interviews and questionnaire survey, the capacity of DGNED staff also has been improved through the process of formulation of SOPs, the implementation of trainings on different subjects and the acquisition of technical knowledge and skills from the Japanese experts.

All the five outputs will contribute to the improvement in export promotion services to be provided by DGNED, if the project activities are conducted according to the work schedule and with appropriate inputs. Some of planned activities need to be further strengthened by reviewing working structure and detailed implementation plans (e.g. effective operation of CSC and exporters' dialogues under the Output 3, networking and alliance function among DGNED and domestic export promoting organization under the Output 5).

Since "to increase the satisfaction level of SMEs who utilize services of DGNED" is set as an indicator of the project purpose, the export-related information and other services to be provided through the membership service and the CSC etc. needs to be continuously enriched by updating or adding information according to the SMEs needs and usability. Moreover, since "to increase in the number of member companies" is set as another indicator of the project purpose, socialization activities are to be strengthened through different means and occasions to make DGNED services recognized more by potential SMEs throughout the country.

To monitor the achievement level accurately in the remaining project period, the project team needs to monitor objectively verifiable achievement according to the indicators in addition to the progress of the activities by reviewing the current monitoring system.

3-3 Efficiency

A criterion for considering how economic resource/inputs are converted to results.

With regard to the current achievement level of outputs and its relation with inputs, the level of efficiency of the Project is generally satisfactory. The Team confirmed the steady progress in outputs on DGNED organization reform, improvement in information services and product development, while some of the outputs have not yet been produced at an expected level. Regarding Output 3, if CSC had been established as planned, SMEs might have utilized the service more. Furthermore, if staff from related Directorates had been involved in the dialogue with industries/association, the communication with industries/associations might have been more efficient. Regarding Output 5, the activity relating to export finance may be more efficient with the detailed plan.

Inputs of the Project have been provided almost in an efficient and appropriate manner in terms of quality, quantity and timing.

Inputs from the Japanese side, the expertise, experience and working approach of the dispatched experts are highly evaluated by the Indonesian counterparts. Counterpart trainings in Japan were conducted twice: 5 persons attended the training on Market Research in 2011 and 10 persons attended the training course on “Cooperation of Trading Institution” (refer to Annex 3 “List of Training, Seminar and Workshop as of May 2011”). According to the interviews and the questionnaire survey, these trainings were effective in increasing the knowledge of the trainees such as customer service mind and market research and some of them have already the result of the training in their project activities (e.g. market research).

The counterparts have been generally appropriately assigned in the target fields of the project. However, personnel assignment or implementation structure for some of activities such as exporters’ dialogues and networking and alliance among DGNED and SMEs are not efficient to some extent due to difference in Directorate structure of DGNED and the working group structure of the Project. Therefore, the working structure is better to be reviewed as per necessity in the remaining project period. Facilities provided by the Indonesian side were almost appropriate except frequent change in the project office which affected the efficiency slightly in the project implementation.

3-4 Impact

A criterion for considering the effects of the project including direct or indirect, positive or negative, intended or unintended.

(1) Prospect of Achievement of the Overall Goal

It is early to judge the level of achievement of the Overall Goal, “the amount of export sales of exporting SMEs which utilize NAFED service will increase”. DGNED is expected to provide a wide range of services for exporting SMEs through different means in the remaining project period. If DGNED is able to provide services in a same manner as strengthened by the Project after the project end continuously and SMEs use information obtained through DGNED services effectively for exporting their products, it is likely to achieve the indicator of the Overall Goal which is “the growth of the amount of export sales by SMEs which utilize service of NAFED is higher than the average growth by SMEs in Indonesia”.

(2) Impact observed

Some positive impact was observed through the interviews and questionnaire survey to counterparts and Japanese experts. For instance, as a result of the counterpart training course on “Cooperation of Trading Institution” implemented in 2011, an Indonesian company of green mung beans in East Jawa region received a business inquiry from a Japanese trading company which the trainees of the above training visited in Japan. Upon the inquiry, DGNED and RETPC in East Java played an important role, serving as an intermediary between those two companies.

No negative impact has been observed.

3-5 Sustainability

A criterion for considering whether produced effects continue after the termination of the assistance.

There are some points to be mentioned to ensure the sustainability stated as below.

(1) Policy Aspects

As mentioned in “Relevance”, the Indonesian government continuously prioritizes the export development of non-oil products according to the national long-term development plan. This policy is expected to be unchanged in the economic growth policy in Indonesia according to the interview with top officials of DGNED and relevant documents. In this regard, the political sustainability of the Project effects will be ensured for a certain period.

(2) Organizational Aspects

The Project has been conducting an organization reform of DGNED to improve the work performance of the staff members of DGNED and then an overall service level of DGNED so as to satisfy the needs of exporting SMEs. The working methods introduced in this output have to be continuously followed and upgraded to fit the situation.

In addition, project activities are to be well reflected in the performance evaluation of DGNED staff members to maintain their motivation to get them involved in the project activities.

It is also necessary to consider a proper mechanism to deliver services efficiently. For instance, a cross-sectoral mechanism within DGNED should be considered and institutionalized in the remaining project period to operate the CSC and the membership service so as to ensure quality service for exporting SMEs in efficient and sustainable manner.

(3) Financial Aspects

The national budget for DGNED has been maintained these years. For the future, as long as the political support is maintained as expected, the budget for export development is to be maintained at a certain level for coming years, according to the interview with Indonesian officials.

In this regard, the financial sustainability of the Project will be ensured unless the government policy on the export development changes.

4. Matters Discussed

4-1 Revision of the PDM and PO

As a result of reviewing the above “Project Achievement” and “Review based on Five Criteria”, PDM and PO are better to be reconsidered. The Team and DGNED agreed to revise the original PDM formulated in March 2010. The revision is made based on the latest progress of the project activities and prospect of the achievement of the project outputs as per ANNEX 4. The Project shall be implemented along with the revised PDM in the remaining period of the Project. The old vs. new version of PDM is shown in Annex 5. The revised PO is shown in Annex 6.

4-2 Matters Agreed

- (1) The Project shall get baseline data relating to indicators of the overall goal and project purpose by March 2013 to compare ones in a future.
- (2) Project activities are to be well reflected in the performance evaluation of DGNED staff members to maintain their motivation to get them involved in the project activities.
- (3) The CSC and the membership service are needed to be recognized well by potential SMEs throughout the country and overseas buyers. Therefore, DGNED shall conduct PR activities of the CSC and the membership service through various means and occasions.

- (4) DGNED shall do its utmost efforts to hold the grand-opening ceremony of the CSC by the end of November, 2012.
- (5) DGNED shall form a CSC team which enables smooth and sustainable operation of the CSC in 2013. This team will also be supported by staff from various units within DGNED.
- (6) The dialogue with industries is important to listen to the needs of companies to improve the services of DGNED. Therefore, all staff of DGNED shall develop a concrete dialogue with the industries on a regular basis. The dialogue with industries should involve staff from all of the relevant units within DGNED.
- (7) The Project shall implement the following as an activity 5-3 during the remaining period of the Project.
 - To conduct seminar on export financing for SMEs by utilizing the needs survey for export activities including financing in cooperation with RETPC and financial institutions.
- (8) DGNED shall check and analyze the progress of indicators described in the PDM periodically to monitor the Project achievement objectively.

Member of the Mid-term Review

	Name	Job Title	Occupation
1	Mr. Shigenori OGAWA	Team Leader	JICA Indonesia Office
2	Ms. Mika KURODA	Cooperation Planning	JICA Indonesia Office
3	Mr. Wataru MAEZAKI	Trade Planning	Private Sector Development Division, Private Sector Development Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
4	Ms. Maki HAMAOKA	Evaluation and Analysis	Foundation for Advanced Studies on International Development

Handwritten signature/initials

Schedule of the Review

No	Date	Day	Schedule (Team Leader, Cooperation Planning)	Schedule (Trade Planning)	Schedule (Evaluation and Analysis)
1	Oct 28	Sun			Arrival in Jakarta
2	Oct 29	Mon			AM: Interview with Japanese long-term experts PM Interview with Consultant Team
3	Oct 30	Tue			AM: Interview with Working Group (WG) 2 PM: Interview with WG1 and WG3
4	Oct 31	Wed			AM : Interview with WG 4 PM: Interview with WG 5(Director)
5	Nov 1	Thu			AM : Interview with staff of Directorate of Export Development and Cooperation PM: Interview with Project Manager Interview with an ex-trainee of the counterpart training in Japan
6	Nov 2	Fri			PM: Interview with WG 5
7	Nov 3	Sat			Document preparation
8	Nov 4	Sun			Arrival in Jakarta
9	Nov 5	Mon	AM: Internal Meeting PM: Discussion on draft of minutes of meeting with counterparts		
10	Nov 6	Tue	Discussion on draft of minutes of meeting with counterparts		
11	Nov 7	Wed	Discussion on draft of minutes of meeting with counterparts		
12	Nov 8	Thu	Signing of Minutes of Meeting		
13	Nov 9	Fri		Departure from Jakarta	
14	Nov 10	Sat		Arrival in Tokyo	

List of Seminar/Workshop/Training/Field Visit

	Title of Seminar/Workshop/Training/Field Visit	Term	Number of Participants	Site	Lecturer/Remark
Working Group-1	Standard Operating Procedure (SOP) Training	Dec. 3, 2010	35 persons	Hotel, Jakarta	Expert on Organization Reform
	TNA Training	Jul. 26, 2011	35 persons	Ministry of Trade	Lecturer from External
	TNA Training	Jul. 27, 2011	30 persons	Ministry of Trade	Lecturer from External
	Job Analysis Workshop	Jul. 23-24, 2012	59 persons	Ministry of Trade	Lecturer from External
Working Group-2	Database Security Training & PHP Advance for Web Professional Training	Feb. 28 - Mar. 23, 2011	3 persons	Hotel, Jakarta	Lecturer from External
	Pre-Training the Market Survey (Mid-Class Skill) & Field Visit	Sep. 26-30, 2011	22 persons	Ministry of Trade & Jabodetabek	Lecturer from External
	Market Survey	Nov. 20-27, 2011	4 persons	Germany	Expert on Export Information
	The Advanced Market Survey Training	Feb. 6-8, Feb.13-14, 2012	25 persons	Ministry of Trade	Lecturer from External
	Market Survey	Feb.19-25, 2012	4 persons	Australia	Expert on Export Information
	Micro SOP Market Intelligence Workshop	Sep. 24, 2012	5 persons	Ministry of Trade	Lecturer from External
	Micro SOP Database Management & Export Information Services	Oct.10, 2012	10 persons	Ministry of Trade	Lecturer from External
	Market Intelligence Guideline Development Training	Oct. 29 - Nov. 1, 2012	(scheduled)	(scheduled)	Lecturer from External
Working Group-3	TPO Visit	Jan.17-21, 2011	4 persons	Malaysia & Thailand	Expert on Export Promotion
	TPO Visit	Feb.13-16, 2012	4 persons	Malaysia	Expert on Export Promotion
	Customer Services Seminar	Feb. 21, 2012	32 persons	Hotel, Jakarta	Expert on Export Promotion, DGNEP, Lecturer from External
	Customer Services Center Training	Jul. 19, 2012	25 persons	Ministry of Trade	Expert on Export Promotion
	1st Exporters Dialogue	Feb. 9, 2011	25 persons	Hotel, Jakarta	Expert on Export Promotion & DGNEP
	2nd Exporters Dialogue	Jul. 21, 2011	35 persons	Hotel, Jakarta	Expert on Export Promotion & DGNEP
	3rd Exporters Dialogue	Jul. 26, 2011	33 persons	Hotel, Jakarta	Expert on Export Promotion & DGNEP

List of Seminar/Workshop/Training/Field Visit

	Title of Seminar/Workshop/Training/Field Visit	Term	Number of Participants	Site	Lecturer/Remark
	4th Exporters Dialogue	Sep. 29, 2011	41 persons	Hotel, Jakarta	Expert on Export Promotion & DGNEED
	5th Exporters Dialogue	Jan. 25, 2012	41 persons	Hotel, Jakarta	Expert on Export Promotion & DGNEED
	6th Exporters Dialogue	Jul. 10, 2012	30 persons	Hotel, Jakarta	Expert on Export Promotion, DGNEED, Lecturer fom External
	7th Exporters Dialogue	Jul. 18, 2012	27 persons	Hotel, Jakarta	Expert on Export Promotion, DGNEED, Lecturer fom External
	How to Organize Exhibitions Successfully etc	Aug. 1-2, 2012	50 persons	Ministry of Trade	Expert on Export Promotion
Working Group-4	1st Training Course/Design Seminar for DGNEED Staff	Feb. 16, 2011	103 persons	Hotel, Jakarta	Expert on Product Development, DGNEED,
	2nd Training Course/Design Seminar for DGNEED Staff	Jul. 28, 2011	61 persons	Hotel, Jakarta	Expert on Product Development, Lecturer from
	3rd Training Course/Design Seminar for DGNEED Staff	Jan. 26-27, 2012	39 persons	Hotel, Jakarta	Expert on Product Development
	1st Training Course/Design Seminar for SMEs	Jul. 27, 2011	56 persons	Hotel, Jakarta	Expert on Product Development, Lecturer from
	2nd Training Course/Design Seminar for SMEs	Feb. 2, 2012	56 persons	Hotel, Jogjakarta	Expert on Product Development, DGNEED
	3rd Training Course/Design Seminar for SMEs	Feb. 8, 2012	61 persons	Hotel, Malang	Expert on Product Development, DGNEED
	4th Training Course/Design Seminar for SMEs	Jul. 13, 2012	35 persons	Hotel, Cirebon	Expert on Product Development, DGNEED,
	1st Mini Seminar	Jan. 13, 2012	25 persons	Ministry of Trade	Lecturer from External
	2nd Mini Seminar	Jan. 17, 2012	24 persons	Ministry of Trade	Lecturer from External
	3rd Mini Seminar	Feb. 17, 2012	21 persons	Ministry of Trade	Lecturer from External
	4th Mini Seminar	May. 16, 2012	18 persons	Ministry of Trade	Lecturer from External
	5th Mini Seminar	Jun. 29, 2012	15 persons	Ministry of Trade	Lecturer from External
	1st Design Study Tour	Feb. 12-13, 2011	5 persons	Central Java	SMEs in Field
	2nd Design Study Tour	Jan.19, 2012	20 persons	Jakarta	SMEs in Field

List of Seminar/Workshop/Training/Field Visit

	Title of Seminar/Workshop/Training/Field Visit	Term	Number of Participants	Site	Lecturer/Remark
	3rd Design Study Tour	Feb. 1, 2012	12 persons	Jogjakarta	SMEs in Field
	4th Design Study Tour	Feb. 7, 2012	12 persons	Malang	SMEs in Field
	5th Design Study Tour	Jul. 13, 2012	12 persons	Cirebon	SMEs in Field
Working Group-5	Role of Export Promotion Organization etc	Apr. 28-29, 2011	32 persons	RETPC (Surabaya)	Chief Advisor
	Role of Export Promotion Organization etc	May. 19 2011	30 persons	RETPC (Banjarmasin)	Chief Advisor
	Role of Export Promotion Organization etc	May. 30-31, 2011	34 persons	RETPC (Makassar)	Chief Advisor
	Role of Export Promotion Organization etc	Jun. 14-15, 2011	30 persons	RETPC (Medan)	Chief Advisor
	Role of Export Promotion Organization etc	Apr. 13-14, 2011	31 persons	RETPC (Mataram)	Chief Advisor
	Perdagangan dan Pelabelan (Trade and Labeling) etc	Apr. 17-18, 2012	About 20 SMEs	RETPC (Banjarmasin)	Chief Advisor
	Perdagangan dan Pelabelan (Trade and Labeling) etc	Apr. 24-26, 2012	About 20 SMEs	RETPC (Surabaya)	Chief Advisor
	Export & Import Practice - Basic Point of Procedures etc	Nov. 3, 2011	30 persons	RETPC (Mataram)	Expert on Trade Business Expert on Business Matching

Project Design Matrix (PDM)

Project Title: Project on Service Improvement of NAFED

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

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

Project Duration: May 2010 – May 2015

November 8, 2012

ver. 2.0

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Overall Goal</p> <p>The amount of export sales of exporting SMEs which utilize DGNED services will increase.</p>	<p>a). 50% of member SMEs increase the amount of export sales.</p>	<p>a). Sample survey on SMEs who utilize DGNED service (annual export sales trend)</p>	
<p>Project Purpose</p> <p>The export development services of DGNED are improved.</p>	<p>a). 50% of SMEs which utilize DGNED services think that DGNED improves tis services such as export information service, export promotion service and product development service compared with year 2012.</p> <p>b). The number of member companies reaches the annual target of DGNED (500 new members per year).</p>	<p>a). Sample survey on SMEs who utilize DGNED service (users' satisfaction)</p> <p>b). DGNED 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>Outputs</p> <p>1. DGNED organization reform is expedited.</p> <p>2. Capacity of Market Information Service of DGNED intended for exporting SMEs is improved.</p>	<p>a). Making the draft standard operation procedures (SOPs) of respective divisions and staff of DGNED.</p> <p>b). Establishment of objectives management system by using Balance Score Card (BSC) which is intended on respective divisions and staffs of DGNED.</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>b). Revision and maintenance of overseas buyers list and the number of companies on the list.</p> <p>c). Revision and maintenance of domestic suppliers list and the number of companies on the list.</p> <p>d). The number of access to DGNED website reaches the annual target of DGNED.</p>	<p>a). DGNED internal reference</p> <p>b). DGNED internal reference</p> <p>c). DGNED internal reference</p> <p>a). DGNED internal reference</p> <p>b). DGNED internal reference</p> <p>c). DGNED internal reference</p> <p>d). DGNED internal reference</p>	

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>3. Capacity of Export Promotion Service of DGNED intended for exporting SMEs is improved.</p>	<p>e). Making Market Intelligences by following the guideline of Market Intelligence.</p> <p>a). 80% of inquiries addressed to Customer Service Center are responded within the determined period time.</p> <p>b). The number of DGNED staffs trained on customer service.</p> <p>c). The number of dialogues with potential export industries/associations (4 times per year).</p>	<p>e). DGNED internal reference</p> <p>a). DGNED internal reference</p> <p>b). DGNED internal reference</p> <p>c). DGNED internal reference</p>	
<p>4. Capacity of Product Development Service (Brand/Design Promotion) of DGNED intended for exporting SMEs is improved*.</p>	<p>a). 70% of participants satisfy the training or seminar on brand design and brand development.</p>	<p>a). Questionnaires for DGNED staff and SMEs who participate in the training or seminar</p>	
<p>*Socialization of importance of brand/design in terms of the increased competitiveness of products in the overseas market.</p>	<p>b). Drafting publicity materials (best design practice, etc.) for SMEs.</p> <p>c). The volume of information collected on design such as designers profile, etc. reaches the annual target of DGNED.</p> <p>d). The number of matching service between exporting SMEs and designers reaches the annual target of DGNED.</p> <p>e). The number of dispatch of designers through the designer dispatch service for exporting SMEs reaches the annual target of DGNED.</p>	<p>b). DGNED internal reference</p> <p>c). DGNED internal reference</p> <p>d). DGNED internal reference</p> <p>e). DGNED internal reference</p>	
<p>5. Networking and Alliance function among DGNED and domestic export promoting organizations are strengthened.</p>	<p>a). The number of training or seminars on export information service and export promotion service for RETPC staff in cooperation with IETC and JICA.</p> <p>b). The number of seminars on export finance for SMEs by RETPCs in cooperation with IETC and JICA.</p>	<p>a). DGNED internal reference</p> <p>b). DGNED internal reference</p>	

4/2
26

Activities	Input	Important Assumptions to achieve Outputs
<p>(Organization Reform)</p> <p>1-1 To draft the standard operating procedure (SOP) based on the examination of the followings:</p> <p>(1) To examine the job analysis and evaluation of the new DGNED organization</p> <p>(2) To examine the work load analysis and estimate manpower planning necessary for the DGNED new organization</p> <p>(3) To examine the human resources management system of the DGNED new organization (Education / training system, performance evaluation system, personnel rotation system).</p> <p>1-2 To keep all DGNED staffs informed about intention, objective and contents of the organizational reform of DGNED.</p> <p>1-3 To formulate working plan and budget plan of the new organization.</p> <p>1-4 To modify and apply Balance Score Card (BSC) which was introduced by Ministry of Trade to fit the situation of DGNED, then to establish objectives management system using the BSC which is intended on respective divisions and staffs of DGNED.</p> <p>1-5 To conduct performance evaluation of respective divisions and staffs of DGNED, then based on the result of the evaluation to formulate annual report concerning the performance evaluation and monitoring.</p>	<p><u>The Indonesian side</u></p> <p>1. Allocation of counterpart:</p> <p>1-1. Project Director (Chairperson of DGNED)</p> <p>1-2. Project Manager (Secretary of DGNED)</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 DGNED staff and other necessary expense</p> <p>3. Office space for Japanese expert(s)</p> <p>4. Local cost</p>	<p>Preconditions</p> <p>DGNED organization reform is on the way.</p>
<p>(Export Information Service)</p> <p>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 DGNED, then based on the survey result to analyze problems and needs of export information service.</p> <p>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 DGNED such as collection, analysis and reporting of overseas market information, then to formulate an overall plan of improving export information service including website designing.</p> <p>2-3 To implement the overall plan mentioned in 2-2 above and to monitor its progress.</p> <p>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 DGNED as a whole, then to establish management system for keeping the buyers list maintained.</p> <p>2-5 To implement updating and additional collection of information of the existing domestic suppliers list, also make domestic suppliers list which includes detailed profile data about products, technology and facility of product, then to establish</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>	

14
AB

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 draft the guideline for the Market Intelligence.
- 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 DGNED.
- 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 DGNED.
- 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 DGNED export development program.

(Product Development Service (brand and design promotion))

- 4-1 Under cooperation among design supporting organizations, designers associations and DGNED, to formulate curricula necessary for implementing training of DGNED 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 DGNED 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 etc. for corresponding to inquiries from exporting SMEs.

4/6
4/8

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

4-7 To provide designer dispatch service for exporting SMEs.

(Networking with domestic SME support institutions)

5-1 To conduct training by DGNED intended on the existing RETPCs' staff (East Java, South Sulawesi, North Sumatra, South Kalimantan etc.) concerning export information service and export promotion service.

5-2 To support establishment of new RETPCs.

5-3 To enhance the capacity of RETPC in providing information on export financing for SMEs who wish to export.

AK
AK

PDM (Old vs. New)

Old	New	Reasons of change
<p>(1) Overall Goal <u>The amount of export sales and the number of exporting SMEs which utilize NAFED service will increase</u></p> <p>(2) Project Purpose The export development services of <u>NAFED</u> are improved</p> <p>(3) Outputs</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. NAFED organization reform is expedited 2. Market Information Service of <u>NAFED</u> intended for <u>export</u> SMEs is improved 3. Export Promotion Service of <u>NAFED</u> intended for <u>export</u> SMEs is improved 4. Product Development Service (Brand/Design Promotion) of <u>NAFED</u> intended for <u>export</u> SMEs is improved* <p>*Socialization of importance of brand/design in terms of the increased competitiveness of products in the overseas market.</p> <p>5. Networking and Alliance function among <u>NAFED</u> and domestic export promoting organizations are strengthened</p> <p>(4) Activities (Organization Reform)</p> <p>1-1 <u>To conduct inception survey for further modification of the draft Academic Paper of NAFED reform with the following</u></p>	<p>(1) Overall Goal <u>The amount of export sales of exporting SMEs which utilize DGNED services will increase</u></p> <p>(2) Project Purpose The export development services of <u>DGNED</u> are improved</p> <p>(3) Outputs</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>DGNED</u> organization reform is expedited. 2. <u>Capacity of Market Information Service of DGNED</u> intended for <u>exporting</u> SMEs is improved. 3. <u>Capacity of Export Promotion Service of DGNED</u> intended for <u>exporting</u> SMEs is improved. 4. <u>Capacity of Product Development Service (Brand/Design Promotion) of DGNED</u> intended for <u>exporting</u> SMEs is improved*. <p>*Socialization of importance of brand/design in terms of the increased competitiveness of products in the overseas market.</p> <p>5. Networking and Alliance function among <u>DGNED</u> and domestic export promoting organizations are strengthened.</p> <p>(4) Activities (Organization Reform)</p> <p>1-1 <u>To draft the standard operating procedure (SOP) based on the examination of the followings:</u></p>	<p>(1) Overall Goal The number of exporting SMEs which utilize DGNED is relating to project purpose rather than overall goal</p> <p>(2) Project Purpose</p> <p>(3) Outputs</p> <p>To specify the output</p> <p>To specify the output</p> <p>To specify the output</p> <p>(4) Activities (Organization Reform) Since the draft of Academic Paper was</p>

Old	New	Reasons of change
<p><u>scope of work:</u></p> <p>(1) To examine the job analysis and evaluation of the new <u>NAFED</u> organization</p> <p>(2) <u>To examine the standard operating procedure (SOP) of the new NAFED organization</u></p> <p>(3) To examine the work load analysis and estimate manpower planning necessary for the <u>NAFED</u> new organization</p> <p>(4) To examine the human resources management system of the <u>NAFED</u> new organization (Education / training system, performance evaluation system, personnel rotation system)</p> <p>1-2 <u>To provide advices to NAFED for completion of the revised draft Academic Paper which shall be proposed to MENPAN</u></p> <p>1-3 <u>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.</u></p> <p>1-4 <u>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.</u></p> <p>1-5 <u>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.</u></p> <p>1-6 <u>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.</u></p>	<p>(1) The job analysis and evaluation of the new <u>DGNED</u> organization (Delete old 1-1(2))</p> <p>(2) The work load analysis and estimate manpower planning necessary for the <u>DGNED</u> new organization</p> <p>(3) The human resources management system of the <u>DGNED</u> new organization (Education / training system, performance evaluation system, personnel rotation system)</p> <p>(Delete old 1-2)</p> <p>1-2 <u>To keep all DGNED staffs informed about intention, objective and contents of the organizational reform of DGNED</u></p> <p>1-3 <u>To formulate working plan and budget plan of the new organization.</u></p> <p>1-4 <u>To modify and apply Balance Score Card (BSC) which was introduced by Ministry of Trade to fit the situation of DGNED, then to establish objectives management system using the BSC which is intended on respective divisions and staffs of DGNED.</u></p> <p>1-5 <u>To conduct performance evaluation of respective divisions and staffs of DGNED, then based on the result of the evaluation to formulate annual report concerning the performance evaluation and monitoring.</u></p>	<p>completed before the start of the Project, the inception survey was not needed. However, the SOP was needed</p> <p>The Academic Paper was accepted by MENPAN before the start of the Project.</p> <p>Formal decision of the organizational reform was completed before the Project started.</p> <p>Some working plan and budget plan were formulated before DGNED officially announces personnel rotation.</p> <p>MOT decided to introduce BSC before the Project started.</p> <p>Organizational reform started before the Project started.</p>

7/2

22

Old	New	Reasons of change
<p>(Export Information Service)</p> <p>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 <u>NAFED</u>, then based on the survey result to analyze problems and needs of export information service</p> <p>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 <u>NAFED</u> such as collection, analysis and reporting of overseas market information, then to formulate an overall plan of improving export information service including website designing.</p> <p>2-3 To implement the overall plan mentioned in 2-2 above and to monitor its progress.</p> <p>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 <u>NAFED</u> as a whole, then to establish management system for keeping the buyers list <u>maintained</u>.</p> <p>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</p> <p>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.</p> <p>2-7 Based on the above mentioned 2-6 plan, to implement overseas market survey and to monitor its progress.</p> <p>2-8 To <u>develop the ITPC's guideline for collecting trade-information</u></p>	<p>(Export Information Service)</p> <p>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 <u>DGNED</u>, then based on the survey result to analyze problems and needs of export information service</p> <p>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 <u>DGNED</u> such as collection, analysis and reporting of overseas market information, then to formulate an overall plan of improving export information service including website designing.</p> <p>2-3 To implement the overall plan mentioned in 2-2 above and to monitor its progress.</p> <p>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 <u>DGNED</u> as a whole, then to establish management system for keeping the buyers list <u>maintained</u>.</p> <p>2-5 To implement updating and additional collection of information of the existing domestic suppliers list, also make domestic suppliers list which includes detailed profile data about products, technology and facility of product, then to establish management system for improving buyers list</p> <p>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.</p> <p>2-7 Based on the above mentioned 2-6 plan, to implement overseas market survey and to monitor its progress.</p> <p>2-8 To <u>draft the guideline for the Market Intelligence</u></p>	<p>(Export Information Service)</p> <p>Market Intelligence supports not only ITPCs but also the Directorate of</p>

Me
SA

Old	New	Reasons of change
<p>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</p> <p>(Export Promotion Service)</p> <p>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 <u>NAFED</u></p> <p>3-2 To set up Customer Service Center and to start providing service to exporting SMEs and to monitor its progress.</p> <p>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 <u>NAFED</u></p> <p>3-4 To start providing membership service and to monitor its progress</p> <p>3-5 To conduct training for staff of customer service section concerning customer service</p> <p>3-6 To organize regularly dialogues with potential export industries/associations, in order to reflect their needs into <u>NAFED</u> export development program</p> <p>3-7 <u>To organize regularly inter-ministerial coordination meeting for implementing trade fair effectively which are currently held by respective ministries.</u></p>	<p>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</p> <p>(Export Promotion Service)</p> <p>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 <u>DGNED</u></p> <p>3-2 To set up Customer Service Center and to start providing service to exporting SMEs and to monitor its progress.</p> <p>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 <u>DGNED</u></p> <p>3-4 To start providing membership service and to monitor its progress</p> <p>3-5 To conduct training for staff of customer service section concerning customer service</p> <p>3-6 To organize regularly dialogues with potential export industries/associations, in order to reflect their needs into <u>DGNED</u> export development program (Delete old 3-7)</p>	<p>Market Development and Export Information who has responsible to conduct the MARTELS</p> <p>(Export Promotion Service)</p> <p>The Presidential Decree issued in December 2010 appointed MOT as a head of Inter-ministerial Working Group for Export Promotion. Since the inter-ministerial coordination meeting for trade fair is beyond the control of the Project, it is difficult for the Project to implement this activity.</p>

the
AK

Old	New	Reasons of change
<p>(Product Development Service (brand and design promotion))</p> <p>4-1 Under cooperation among design supporting organizations, designers associations and <u>NAFED</u>, to formulate curricula necessary for implementing training of <u>NAFED</u> staffs for acquisition of basic knowledge and socialization to exporting SMEs concerning importance of design and brand development</p> <p>4-2 To conduct trainings intended on <u>NAFED</u> 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)</p> <p>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)</p> <p>4-4 To develop publicity materials (best design practice etc.) for SMEs for encouraging the awareness on importance of design and brand development</p> <p>4-5 To collect and accumulate the design related information on designers, <u>design products</u>, <u>product standard</u> etc. for corresponding to inquiries from exporting SMEs</p> <p>4-6 To provide matching service between exporting SMEs and designers by using design inquiry service</p>	<p>(Product Development Service (brand and design promotion))</p> <p>4-1 Under cooperation among design supporting organizations, designers associations and <u>DGNED</u>, to formulate curricula necessary for implementing training of <u>DGNED</u> staffs for acquisition of basic knowledge and socialization to exporting SMEs concerning importance of design and brand development</p> <p>4-2 To conduct trainings intended on <u>DGNED</u> 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)</p> <p>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)</p> <p>4-4 To develop publicity materials (best design practice etc.) for SMEs for encouraging the awareness on importance of design and brand development</p> <p>4-5 To collect and accumulate the design related information on designers etc. for corresponding to inquiries from exporting SMEs</p> <p>4-6 To provide matching service between exporting SMEs and designers by using design inquiry service</p> <p>4-7 To provide <u>designer dispatch service</u> for exporting SMEs</p>	<p>(Product Development Service (brand and design promotion))</p> <p>The Project will make a priority on information on designers due to limited resources.</p> <p>DGNED needs the designer dispatch service and the Project already started to support the service.</p>
<p>(Networking with domestic SME support institutions)</p> <p>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 <u>NAFED</u></p>	<p>(Networking with domestic SME support institutions)</p> <p>5-1 To conduct training by <u>DGNED</u> intended on the existing RETPCs' staff (East Jawa, South Sulawesi, North Sumatra, South Kalimantan etc) concerning export information service and export promotion service</p>	<p>(Networking with domestic SME support institutions)</p> <p>The activity can target new RETPC as well.</p>

7/9
NB

Old	New	Reasons of change
<p>5-2 <u>To support establishment of new RETPCs (West Jawa, Central Jawa, West Nusa Tenggara) by NAFED</u></p> <p>5-3 <u>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</u></p> <p>(5) Objectively Verifiable Indicators</p> <p>(Overall goal)</p> <p>a). <u>The amount of export sales by SMEs which utilize service of NAFED.</u></p> <p>b). <u>The number of export SMEs which utilize service of NAFED.</u></p> <p>(Project purpose)</p> <p>a). <u>NAFED organization is reformed by function.</u></p> <p>b). <u>The level of satisfaction of SMEs which utilize NAFED service such as export information service, export promotion service and product development service.</u></p>	<p>5-2 To support establishment of new RETPCs</p> <p>5-3 <u>To enhance the capacity of RETPC in providing information on export financing for SMEs who wish to export.</u></p> <p>(5) Objectively Verifiable Indicators</p> <p>(Overall goal)</p> <p>a). <u>50% of member SMEs increase the amount of export sales.</u></p> <p>(Delete 1-b)</p> <p>(Project purpose)</p> <p>(Delete a)</p> <p>a). <u>50% of SMEs which utilize DGNEED services think that DGNEED improves its services such as export information service, export promotion service and product development service compared with year 2012.</u></p>	<p>Since the plan for the establishment of RETPC in West Jawa and Central Jawa has not been concrete yet, it may be low possibility for the Project to support the establishment of the RETPC in these areas during the remaining period of the Project.</p> <p>Since the original activity was unclear, the activity is clarified.</p> <p>(5) Objectively Verifiable Indicators (Overall goal) Indicator is clarified.</p> <p>The number of customers of DGNEED should be an indicator of Project purpose.</p> <p>(Project purpose) This indicator is the same as output.</p> <p>Indicator is clarified.</p>

44
45

Old	New	Reasons of change
<p>c). <u>The number of customers who utilize NAFED service continuously and repeatedly.</u></p> <p>(Output1)</p> <p>a). <u>Completion of revised draft of the Academic Paper on NAFED's organization reform for proposing to State Ministry of State Administrative Reform (MENPAN)</u></p> <p>b). Establishment of objectives management system by using Balance Score Card (BSC) which is intended on respective divisions and staffs of <u>NAFED.</u></p> <p>c). An annual report on evaluation and monitoring for the performance of new organization</p> <p>(Output2)</p> <p>a). Formulation of an overall plan of improving export information service</p> <p>b). <u>Making overseas buyers list</u></p> <p>c). <u>Making domestic suppliers list</u></p> <p>d). The number of access to <u>NAFED</u> website</p> <p>e). <u>Drafting the model market survey report on "10 Main and 10 Potential Product"</u></p> <p>f). <u>The number of counterpart (C/P) personnel of NAFED trained on higher value-added market information service</u></p> <p>g). <u>Drafting the guideline of ITPC's trade-information collection</u></p> <p>(Output3)</p> <p>a). <u>Drafting operational reference concerning service contents and</u></p>	<p>b). <u>The number of member companies reaches the annual target of DGNEED (500 new members per year)</u></p> <p>(Output1)</p> <p>a). <u>Making a draft of standard operation procedures (SOPs) of respective divisions and staff of DGNEED.</u></p> <p>b). Establishment of objectives management system by using Balance Score Card (BSC) which is intended on respective divisions and staffs of <u>DGNEED.</u></p> <p>c). An annual report on evaluation and monitoring for the performance of new organization</p> <p>(Output2)</p> <p>a). Formulation of an overall plan of improving export information service</p> <p>b). <u>Revision and maintenance of overseas buyers list and the number of companies on the list</u></p> <p>c). <u>Revision and maintenance of domestic suppliers list and the number of companies on the list</u></p> <p>d). <u>The number of access to DGNEED website reaches the annual target of DGNEED.</u> (delete old e)</p> <p>(delete old f)</p> <p>e) <u>Making Market Intelligences by following the guideline of Market Intelligence.</u></p> <p>(Output3)</p> <p>a). 80% of inquiries addressed to Customer Service Center is</p>	<p>Indicator is clarified.</p> <p>(Output1)</p> <p>The Academic Paper was completed before the Project started.</p> <p>(Output2)</p> <p>The list was made before the Project started.</p> <p>The list was made before the Project started.</p> <p>Indicator is clarified</p> <p>The indicator is integrated into the new indicator e)</p> <p>The list was made before the Project started.</p> <p>Output is to make a report by using the guideline after making it.</p> <p>(Output3)</p> <p>Output is smooth operation</p>

Old	New	Reasons of change
<p><u>function (job description / job flow) of customer service section</u></p> <p>b). <u>Drafting operational reference concerning service contents and function (job description / job flow) of membership service</u></p> <p>c). The number of <u>NAFED</u> staffs trained on customer service</p> <p>d). The number of dialogues with potential export industries/associations (<u>6</u> times per year)</p> <p>e). <u>The number of inter-ministerial coordination meetings (4 times per year) *</u> *this indicator is subject to change based on review on the progress of NAFED reform and its authority attached to.</p> <p>(Output4)</p> <p>a). <u>The number of participants from NAFED and exporting SMEs who recognize the importance of brand design who joined in the training or seminar</u></p> <p>b). Drafting publicity materials (best design practice, etc) for SMEs</p> <p>c). The volume of information <u>on design such as designers, design products, product standard in export destination country, etc</u></p> <p>d). The number of matching service between exporting SMEs and designers</p> <p>(Output5)</p> <p>a). <u>The level of understanding of trained RETPC staff on export information service and export promotion service by NAFED</u></p>	<p><u>responded within the determined period time.</u></p> <p>(delete old b)</p> <p>b). The number of <u>DGNED</u> staffs trained on customer service</p> <p>c). The number of dialogues with potential export industries/associations (<u>4</u> times per year)</p> <p>(delete old e).</p> <p>(Output4)</p> <p>a). <u>70% of participants satisfy the training or seminar on design and brand development</u></p> <p>b). Drafting publicity materials (best design practice, etc) for SMEs</p> <p>c). The volume of information <u>collected on design such as designers profile, etc. reaches the annual target of DGNED</u></p> <p>d). The number of matching service between exporting SMEs and designers <u>reaches the annual target of DGNED.</u></p> <p>e). <u>The number of dispatch of designers through the designer dispatch service for exporting SMEs reaches the annual target of DGNED.</u></p> <p>(Output5)</p> <p>a). <u>The number of training or seminars on export information service and export promotion service for RETPC staff in</u></p>	<p>of CSC after drafting operational reference of CSC</p> <p>Output is smooth operation of membership service after drafting operational reference of membership</p> <p>There is the limitation of resources borne by relevant industries/associations.</p> <p>The activity relating to inter-ministerial coordination meetings was deleted.</p> <p>(Output4) Indicator is clarified</p> <p>Indicator is clarified</p> <p>Indicator is clarified</p> <p>The activity relating to designer dispatch service was added.</p> <p>(Output5) The number is more appropriate as an indicator</p>

4
500

Old	New	Reasons of change
<p>b). <u>Smooth operation of the new RETPCs in West Nusa Tenggara, West Jawa and Central Jawa</u> - <u>Staff and budget allocation</u> - <u>Number of training course</u> - <u>Number of participant in training course</u></p> <p>c). <u>The Number of SMEs which utilize program of information providing service of export financing provided by export finance provider* and NAFED</u> * <u>Aside from collaboration with export finance provider, indicators may be add based on the situation of collaboration with other institutions</u></p> <p>(6) Means of Verification (Overall goal) a) Sample survey on SMEs who utilize <u>the DGNED service</u> (annual export sales trend)</p> <p>(Project purpose) a). <u>Sample survey on SMEs who utilize the DGNED service (users' satisfaction)</u> b). <u>Sample survey on SMEs who utilize the DGNED service (tracing survey of users)</u></p> <p>(Output 1) a). <u>Project reference / Academic Paper</u> b). <u>Project reference / Annual report</u> c). <u>Project reference / Annual report</u></p> <p>(Output 2) a). <u>DGNED internal reference</u> b). <u>DGNED internal reference</u> c). <u>DGNED internal reference</u> d). <u>DGNED internal reference</u> e). <u>Project reference</u></p>	<p><u>cooperation with IETC and JICA</u></p> <p>(Delete old b)</p> <p>b). <u>The number of seminars on export finance for SMEs by RETPCs in cooperation with IETC and JICA</u></p> <p>(6) Means of Verification (Overall goal) a) Sample survey on SMEs who utilize DGNED service (annual export sales trend)</p> <p>(Project purpose) a). <u>Sample survey on SMEs who utilize DGNED service (users' satisfaction)</u> b). <u>DGNED internal reference</u></p> <p>(Output 1) a). <u>DGNED internal reference</u> b). <u>DGNED internal reference / Annual report</u> c). <u>DGNED internal reference / Annual report</u></p> <p>(Output 2) a). <u>DGNED internal reference</u> b). <u>DGNED internal reference</u> c). <u>DGNED internal reference</u> d). <u>DGNED internal reference</u> e). <u>DGNED internal reference</u></p>	<p>of alliance.</p> <p>This indicator is integrated into to the indicator a).</p> <p>Indicator is clarified.</p> <p>(6) Means of Verification (Overall goal)</p> <p>(Project purpose)</p> <p>(Output 1)</p> <p>(Output 2)</p>

Old	New	Reasons of change
<p>(Output 3) a). <u>Project reference</u> b). <u>Project reference</u> c). DGNED internal reference</p> <p>(Output 4) a). Questionnaires by DGNED staff and SMEs who participate in the training or seminar b). <u>Project reference</u> c). <u>Project reference</u> d). <u>Project reference</u></p> <p>(Output 5) a). Questionnaires by RETPC staff who participate in the training b). DGNED internal reference</p> <p>(7) Important Assumptions</p> <p>(Assumptions to achieve Overall goal)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. The worldwide drastic decline of demand on import goods in overseas market does not take place. 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. 3. Political situation remains relatively stable for preserving economic activities. <p>(Assumptions to achieve Project Purpose)</p> <p><u>In the Government policy of economic growth, the importance of export development remains unchanged.</u></p>	<p>(Output 3) a). <u>DGNED internal reference</u> b). <u>DGNED internal reference</u> c). DGNED internal reference</p> <p>(Output 4) a). Questionnaires for DGNED staff and SMEs who participate in the training or seminar b). <u>DGNED internal reference</u> c). <u>DGNED internal reference</u> d). <u>DGNED internal reference</u> e) DGNED internal reference</p> <p>(Output 5) a). <u>DGNED internal reference</u> b). DGNED internal reference</p> <p>(7) Important Assumptions</p> <p>(Assumptions to achieve Overall goal)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. The worldwide drastic decline of demand on import goods in overseas market does not take place. 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. 3. Political situation remains relatively stable for preserving economic activities. <p>(Assumptions to achieve Project Purpose)</p> <p>(Delete old 1)</p>	<p>(Output 3)</p> <p>(Output 4)</p> <p>(Output 5)</p> <p>(7) Important Assumptions (Assumptions to achieve Overall goal)</p> <p>(Assumptions to achieve Project Purpose) It is likely that importance of export development remains in the government</p>

Handwritten initials: "MS" and "OS" with a signature-like flourish.

Old	New	Reasons of change
<p data-bbox="248 327 965 359"><u>2. The Ministry of Trade will not be merged with other ministries.</u></p> <p data-bbox="248 630 965 662">(Assumptions to achieve Output)</p> <p data-bbox="248 694 965 742">1. <u>The proposed Academic Paper on NAFED organization reform is approved by MENPAN.</u></p> <p data-bbox="248 774 965 805"><u>2. Trained staff of NAFED remain their position.</u></p>	<p data-bbox="965 359 1682 391">(Delete old 2)</p> <p data-bbox="965 694 1682 726">(Assumptions to achieve Output)</p> <p data-bbox="965 758 1682 790">(Delete old 1)</p> <p data-bbox="965 837 1682 869">(Delete old 2)</p>	<p data-bbox="1682 279 2002 343">policy until the end of the Project.</p> <p data-bbox="1682 375 2002 662">It is unlikely that the Ministry of Trade will be merged with other ministries before the end of the Project. In addition, even after the merger, it is expected that Project Purpose to improve the export service will be achieved.</p> <p data-bbox="1682 694 2002 997">(Assumptions to achieve Output) Academic Paper was already approved by MENPAN. As the Project prepares SOP, manual and guidelines, the staff rotation will not influence the output of the Project.</p>

PDM 新旧対照表

旧	新
<p>(1) 上位目標 <u>NAFED</u>のサービスを利用する輸出中小企業の<u>数と輸出実績額</u>が増加する。</p> <p>(2) プロジェクト目標 <u>NAFED</u>の輸出関連サービスが改善される。</p> <p>(3) 成果 1. <u>NAFED</u> の組織改編が促進される。 2. <u>NAFED</u> の輸出中小企業向けの輸出情報サービスが改善される。 3. <u>NAFED</u> の輸出中小企業向けの輸出振興サービスが改善される。 4. <u>NAFED</u> 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。 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。</p> <p>(4) 活動 1-1. <u>NAFED</u> 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<u>インセプション調査</u>を実施する。 (1) <u>NAFED</u> の新組織の業務分析と評価の検討 (2) <u>NAFED</u> の新組織の業務標準手順書（SOP）の検討 (3) <u>NAFED</u> 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) <u>NAFED</u> 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</p>	<p>(1) 上位目標 <u>DGNED</u>のサービスを利用する輸出中小企業の輸出実績額が増加する。</p> <p>(2) プロジェクト目標 <u>DGNED</u>の輸出関連サービスが改善される。</p> <p>(3) 成果 1. <u>DGNED</u> の組織改編が促進される。 2. <u>DGNED</u> の輸出中小企業向けの輸出情報サービスの<u>能力</u>が改善される。 3. <u>DGNED</u> の輸出中小企業向けの輸出振興サービスの<u>能力</u>が改善される。 4. <u>DGNED</u> 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）の<u>能力</u>が改善する。 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。</p> <p>(4) 活動 1-1. <u>以下の検討を踏まえたうえで、業務標準手順書（SOP）のドラフトを作成する。</u> (1) <u>DGNED</u> の新組織の業務分析と評価の検討 （旧 1-1 (2) の削除） (2) <u>DGNED</u> の業務量分析及び新組織に必要な人員配置計画の検討 (3) <u>DGNED</u> 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</p>

旧	新
<p>ム、業績評価システム、人事異動システム等)</p> <p>1-2. <u>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。</u></p> <p>1-3. <u>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。</u></p> <p>1-4. <u>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。</u></p> <p>1-5. <u>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。</u></p> <p>1-6. <u>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、その結果を踏まえて 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。</u></p> <p>2-1. <u>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、その調査結果を踏まえて 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。</u></p> <p>2-2. <u>上記 2-1 の問題とニーズの分析結果を踏まえて、海外市場情報の収集、分析、報告に係るインドネシア貿易促進センター (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。</u></p> <p>2-3. <u>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。</u></p>	<p>ム、業績評価システム、人事異動システム等)</p> <p>(旧 1-2 は削除)</p> <p>1-2. <u>DGNED の組織改編の趣意と内容について DGNED 職員に対する周知・徹底を図る。</u></p> <p>1-3. <u>新組織での事業計画の作成と予算 (案) の編成を行う。</u></p> <p>1-4. <u>商業省が導入したバランス・スコアカード (BSC) を DGNED の状況に合わせて修正のうえ、BSC を用いて DGNED 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。</u></p> <p>1-5. <u>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、その結果を踏まえて DGNED 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。</u></p> <p>2-1. <u>DGNED 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、その調査結果を踏まえて DGNED の市場情報サービス機能の問題と DGNED に期待されるニーズを分析する。</u></p> <p>2-2. <u>上記 2-1 の問題とニーズの分析結果を踏まえて、海外市場情報の収集、分析、報告に係るインドネシア貿易促進センター (ITPC) 及び DGNED 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。</u></p> <p>2-3. <u>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。</u></p>

旧	新
<p>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、<u>NAFED</u> 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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>2-7. 上記 2-6 の実施計画に基づき ITPC との連携の下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。</p> <p>2-8. <u>貿易情報収集に関する ITPC のガイドライン</u>を作成する。</p> <p>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。</p> <p>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、<u>NAFED</u> 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。</p> <p>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。</p> <p>3-3. 他国の TPO の会員サービスを参考とし、<u>NAFED</u> の会員サービスの機</p>	<p>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、<u>DGNED</u> 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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>2-7. 上記 2-6 の実施計画に基づき ITPC との連携の下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。</p> <p>2-8. <u>市場戦略調査のガイドラインのドラフト</u>を作成する。</p> <p>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。</p> <p>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、<u>DGNED</u> 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。</p> <p>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。</p> <p>3-3. 他国の TPO の会員サービスを参考とし、<u>DGNED</u> の会員サービスの機</p>

旧	新
<p>機能（業務内容、業務フロー）及びサービス内容を策定する。</p> <p>3-4. <u>NAFED</u> 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。</p> <p>3-5. <u>NAFED</u> 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。</p> <p>3-6. 有望な輸出産業／業界団体のニーズを <u>NAFED</u> 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。</p> <p><u>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。</u></p> <p>4-1. デザイン・ブランド開発に関する <u>NAFED</u> 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。</p> <p>4-2. <u>NAFED</u> 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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<p>能（業務内容、業務フロー）及びサービス内容を策定する。</p> <p>3-4. <u>DGNED</u> 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。</p> <p>3-5. <u>DGNED</u> 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。</p> <p>3-6. 有望な輸出産業／業界団体のニーズを <u>DGNED</u> 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。</p> <p>（旧 3-7 は削除）</p> <p>4-1. デザイン・ブランド開発に関する <u>DGNED</u> 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。</p> <p>4-2. <u>DGNED</u> 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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>

旧	新
<p>4-5. <u>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。</u></p> <p>4-6. <u>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。</u></p> <p>5-1. <u>NAFED による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）を対象とした研修を支援する。</u></p> <p>5-2. <u>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。</u></p> <p>5-3. <u>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。</u></p> <p>（5）客観的に確認できる指標 （上位目標についての指標）</p> <p>a) <u>NAFED のサービスを利用した中小企業の輸出実績額</u></p> <p>b) <u>NAFED のサービスを利用した輸出中小企業数</u></p> <p>（プロジェクト目標についての指標）</p> <p>a) <u>NAFED の組織がサービス機能別に改編される</u></p>	<p>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（デザイナー等）の収集及び蓄積を図る。</p> <p>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。</p> <p><u>4-7. 輸出中小企業向けのデザイナー派遣サービスを設立する。</u></p> <p>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、南カリマンタン州等）を対象とした <u>DGNED による研修を支援する。</u></p> <p>5-2. <u>新規 RETPC の設立を支援する。</u></p> <p>5-3. <u>輸出を希望する中小企業に対して輸出金融情報を提供する RETPC の能力を強化する。</u></p> <p>（5）客観的に確認できる指標 （上位目標についての指標）</p> <p>a) <u>50%の DGNED 中小企業会員の輸出実績額が増加する</u> （旧 b）は削除</p> <p>（プロジェクト目標についての指標） （旧 a）は削除</p>

旧	新
<p>b) <u>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</u></p> <p>c) <u>NAFED のサービスを継続的に、繰り返し利用する顧客の数</u></p> <p>(成果 1 についての指標)</p> <p>a) <u>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</u></p> <p>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</p> <p>c) 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</p> <p>(成果 2 についての指標)</p> <p>a) 輸出情報サービス改善の全体計画の作成</p> <p>b) 海外バイヤー・リストの<u>作成</u></p> <p>c) 国内サプライヤー・リストの<u>作成</u></p> <p>d) <u>NAFED</u> ウェブサイトへのアクセス件数</p> <p>e) 「主要産品 10 品目と有望産品 10 品目」に関する海外市場試行調査報告書の<u>ドラフト</u>の作成</p> <p>f) 付加価値の高い市場情報サービスに関する研修を受けた <u>NAFED</u> 職員の延べ人数</p> <p>g) <u>ITPC の貿易情報収集のガイドラインのドラフトの作成</u></p>	<p>a) <u>DGNED のサービスを利用する 50%の中小企業が、2012 年に比べて DGNED の輸出情報サービス、輸出促進サービス、製品開発サービスといったサービスが改善したと考える</u></p> <p>b) <u>会員企業数が DGNED の年間目標に達する(年間 500 社の新規加入)</u></p> <p>(成果 1 についての指標)</p> <p>a) <u>DGNED の各部署及び職員の業務標準手順書 (SOP) のドラフトの作成</u></p> <p>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</p> <p>c) 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</p> <p>(成果 2 についての指標)</p> <p>a) 輸出情報サービス改善の全体計画の作成</p> <p>b) 海外バイヤー・リストの<u>更新・維持の状況と企業数</u></p> <p>c) 国内サプライヤー・リストの<u>更新・維持の状況と企業数</u></p> <p>d) <u>DGNED</u> ウェブサイトへのアクセス件数が <u>DGNED の年間目標に達する</u></p> <p>(旧 e) は削除)</p> <p>(旧 f) は削除)</p> <p>e) <u>市場戦略調査のガイドラインに沿った市場戦略調査レポートの作成</u></p>

旧	新
<p>(成果 3 についての指標)</p> <p>a) <u>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ドラフトの作成</u></p> <p>b) <u>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ドラフトの作成</u></p> <p>c) <u>顧客サービスに関する研修を受けた NAFED 職員の延べ人数</u></p> <p>d) <u>有望な輸出産業／業界団体との対話の実施回数（6 件/年）</u></p> <p>e) <u>各省間調整会議の開催回数（4 回/年）（※）</u></p> <p><u>（※） NAFED の組織改編の進捗と与えられる権限等の状況を見ながら適宜指標の改定を検討</u></p> <p>(成果 4 についての指標)</p> <p>a) <u>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</u></p> <p>b) <u>中小企業向け広報資料（ベスト・デザイン・プラクティス等）のドラフトの作成</u></p> <p>c) <u>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）の量</u></p> <p>d) <u>輸出中小企業とデザイナーのマッチング件数</u></p> <p>(成果 5 についての指標)</p>	<p>(成果 3 についての指標)</p> <p>a) <u>カスタマー・サービス・センターに対する問合せの 80%が決められた期間内に回答される</u></p> <p>(旧 b) は削除)</p> <p>b) <u>顧客サービスに関する研修を受けた DGNEED 職員の延べ人数</u></p> <p>c) <u>有望な輸出産業／業界団体との対話の実施回数（4 件/年）</u></p> <p>(旧 e) は削除)</p> <p>(成果 4 についての指標)</p> <p>a) <u>デザイン・ブランド開発についての研修やトレーニングに参加した 70%の人が満足する</u></p> <p>b) <u>中小企業向け広報資料（ベスト・デザイン・プラクティス等）のドラフトの作成</u></p> <p>c) <u>デザイナーのプロフィールなどデザインに関する収集された情報の量が DGNEED の年間目標に達する</u></p> <p>d) <u>輸出中小企業とデザイナーのマッチング件数が DGNEED の年間目標に達する</u></p> <p>e) <u>輸出中小企業向けのデザイナー派遣サービスで派遣されるデザイナーの数が DGNEED の年間目標に達する</u></p> <p>(成果 5 についての指標)</p>

旧	新
<p>a) <u>NAFEDによる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 職員の研修理解度の達成レベル</u></p> <p>b) <u>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</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>人員配置、予算配分</u> - <u>研修コースの数</u> - <u>研修コースの参加者数</u> <p>c) <u>輸出金融機関（Indonesia Exim Bank: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（※）</u></p> <p><u>（※）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</u></p> <p>（6）指標の入手手段 （上位目標）</p> <p>a) <u>NAFED のサービスを利用する中小企業のサンプル調査（年間輸出額の傾向）</u></p> <p>（プロジェクト目標）</p> <p>a) <u>NAFED のサービスを利用する中小企業のサンプル調査（顧客満足度）</u></p> <p>b) <u>NAFED のサービスを利用する中小企業のサンプル調査（利用者の追跡調査）</u></p>	<p>a) <u>IETC と JICA と協力して実施された、RETPC 職員を対象とした輸出情報サービス及び輸出振興サービスについての研修やセミナーの数（旧 b）は削除）</u></p> <p>b) <u>IETC と JICA と協力して RETPC が実施した、中小企業向けの輸出金融に関するセミナーの数</u></p> <p>（6）指標の入手手段 （上位目標）</p> <p>a) <u>DGNED のサービスを利用する中小企業のサンプル調査（年間輸出額の傾向）</u></p> <p>（プロジェクト目標）</p> <p>a) <u>DGNED のサービスを利用する中小企業のサンプル調査（顧客満足度）</u></p> <p>b) <u>DGNED 内部資料</u></p>

旧	新
<p>(成果 1)</p> <p>a) <u>プロジェクト資料/アカデミック・レポート</u></p> <p>b) <u>プロジェクト資料/年次報告書</u></p> <p>c) <u>プロジェクト資料/年次報告書</u></p> <p>(成果 2)</p> <p>a) <u>NAFED</u> 内部資料</p> <p>b) <u>NAFED</u> 内部資料</p> <p>c) <u>NAFED</u> 内部資料</p> <p>d) <u>NAFED</u> 内部資料</p> <p>e) <u>プロジェクト資料</u></p> <p>(成果 3)</p> <p>a) <u>プロジェクト資料</u></p> <p>b) <u>プロジェクト資料</u></p> <p>c) <u>NAFED</u> 内部資料</p> <p>(成果 4)</p> <p>a) 研修やセミナーに参加した <u>NAFED</u> スタッフと中小企業によるアンケート</p> <p>b) <u>プロジェクト資料</u></p> <p>c) <u>プロジェクト資料</u></p> <p>d) <u>プロジェクト資料</u></p>	<p>(成果 1)</p> <p>a) <u>DGNED</u> 内部資料</p> <p>b) <u>DGNED</u> 内部資料/年次報告書</p> <p>c) <u>DGNED</u> 内部資料/年次報告書</p> <p>(成果 2)</p> <p>a) <u>DGNED</u> 内部資料</p> <p>b) <u>DGNED</u> 内部資料</p> <p>c) <u>DGNED</u> 内部資料</p> <p>d) <u>DGNED</u> 内部資料</p> <p>e) <u>DGNED</u> 内部資料</p> <p>(成果 3)</p> <p>d) <u>DGNED</u> 内部資料</p> <p>e) <u>DGNED</u> 内部資料</p> <p>f) <u>DGNED</u> 内部資料</p> <p>(成果 4)</p> <p>a) 研修やセミナーに参加した <u>DGNED</u> スタッフと中小企業によるアンケート</p> <p>b) <u>DGNED</u> 内部資料</p> <p>c) <u>DGNED</u> 内部資料</p> <p>d) <u>DGNED</u> 内部資料</p> <p>e) <u>DGNED</u> 内部資料</p>

旧	新
<p>(成果 5)</p> <p>a) <u>研修に参加した RETPC 職員によるアンケート</u></p> <p>b) <u>NAFED 内部資料</u></p> <p>(7) 外部条件 (上位目標に対する外部条件)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 海外市場における輸入品に対する需要の世界規模での大幅な減少が発生しない。 2. 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が発生しない。 3. 経済活動を維持するにあたり、政治状況が比較的安定している。 <p>(プロジェクト目標に対する外部条件)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>経済成長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。</u> 2. <u>商業省が他の省と併合しない。</u> <p>(成果に対する外部条件)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>NAFED の組織改編を提案したアカデミック・レポートが MENPAN に承認される。</u> 2. <u>研修を受けた NAFED 職員がその職務にとどまる。</u> 	<p>(成果 5)</p> <p>a) <u>DGNED 内部資料</u></p> <p>b) <u>DGNED 内部資料</u></p> <p>(7) 外部条件 (上位目標に対する外部条件)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 海外市場における輸入品に対する需要の世界規模での大幅な減少が発生しない。 2. 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が発生しない。 3. 経済活動を維持するにあたり、政治状況が比較的安定している。 <p>(プロジェクト目標に対する外部条件)</p> <p>(旧 1. は削除)</p> <p>(旧 2. は削除)</p> <p>(成果に対する外部条件)</p> <p>(旧 1. は削除)</p> <p>(旧 2. は削除)</p>

