

インドネシア共和国
中小企業振興サービスのデリバリー改善
プロジェクト
詳細計画策定調査報告書

平成24年12月
(2012年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

産公
JR
12-126

インドネシア共和国
中小企業振興サービスのデリバリー改善
プロジェクト
詳細計画策定調査報告書

平成24年12月
(2012年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

序 文

インドネシア共和国は 1997 年の通貨経済危機以降、経済・財政の構造改革を進めた結果、経済は回復し 2007 年以降は 2009 年を除き 6%を超える経済成長率を実現するに至っています。産業政策においては、2008 年 5 月には「国家産業開発政策に関する大統領規程」が出され、中小企業振興を含む産業振興を一層促進しようとする動きもみられます。

現行の政策では各産業の川上・川下の統合を促進することによるバリューチェーンの確立に重点が置かれ、国際競争力を有する可能性のある有望産業を工業省が選定するトップダウン・アプローチと、地域資源を活用し州政府主導の下で進行するボトムアップ・アプローチの 2 つを基本方針として定めています。既に工業省と州による有望産業選定が終わり、州商工局にクラスターチームが順次発足中ですが、政策実施にあたり中央政府は実施を地方任せにし、地方政府は具体的な対応方法が分からない等の問題が生じ、中央・地方の連携のとれた産業振興は十分には進んでいません。

こうした背景のなか、日本国政府は、インドネシア共和国政府からの要請に基づき、工業省中小企業総局を実施機関とする技術協力プロジェクトを実施することを決定し、効率的なサービス提供のためのプラットフォームを活用した中小企業振興モデルの普及に向けた準備を工業省が行うことを目的とした技術協力を独立行政法人国際協力機構が実施することとなりました。

当機構は 2012 年 2 月及び 6 月にプロジェクト実施前の事前の調査として、本件の背景や現状を確認するとともに、実施内容の計画策定に必要な情報・資料を収集・分析し、先方機関とプロジェクトの内容について協議しその結果をミニッツ（M/M）にて署名することを目的とした調査団を派遣しました。

本報告書は、同調査団の調査結果を取りまとめたもので、本プロジェクトの円滑な実施に寄与するとともに、両国の友好、親善の一層の発展に役立つことを願うものです。

調査団派遣にご協力頂いた日本国・インドネシア共和国の関係各位に対し、深甚の謝意を表すとともに、今後のプロジェクトの実施にあたり、引き続きのご支援、ご協力をお願い申し上げます。

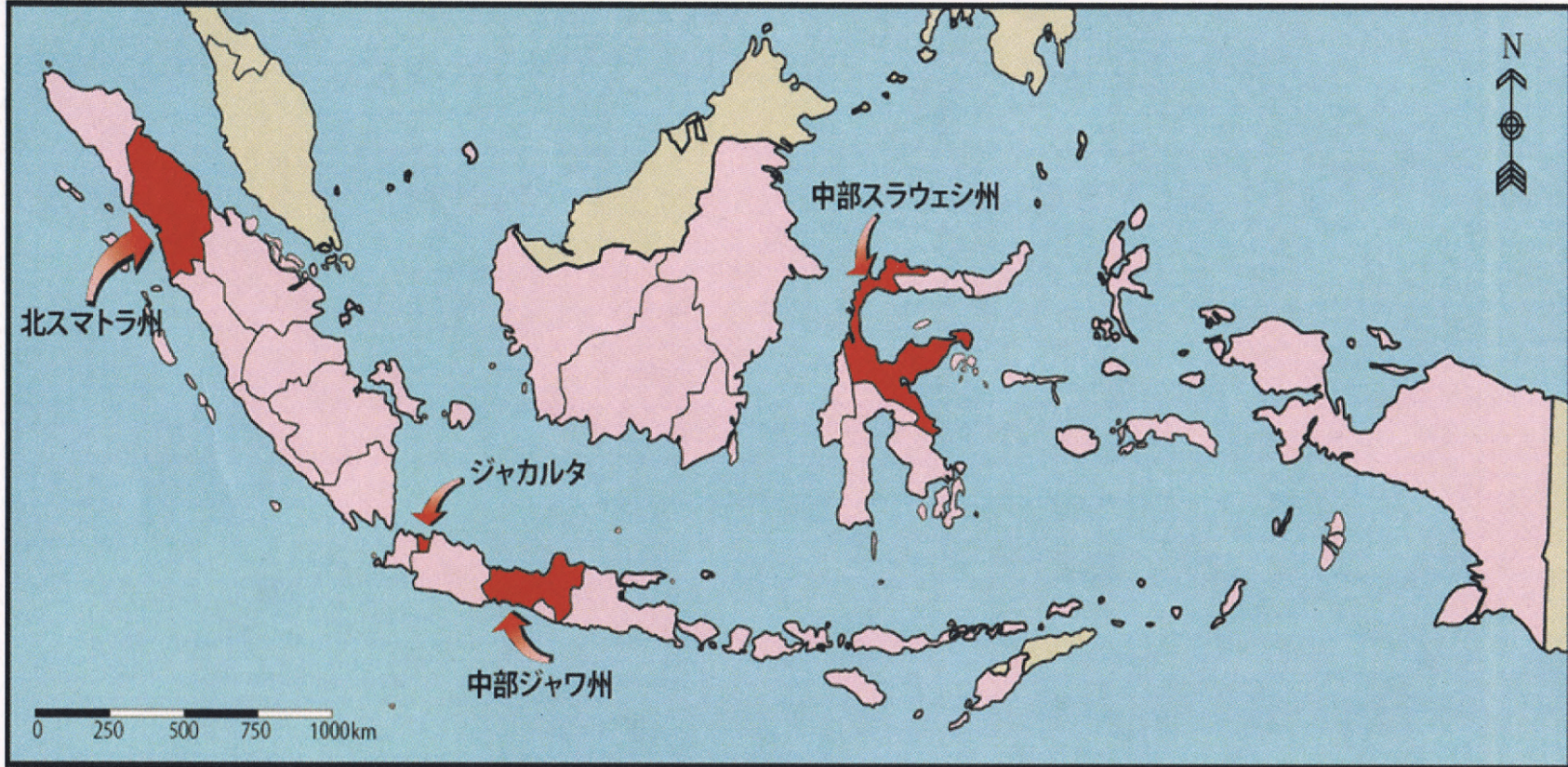
平成 24 年 12 月

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部長 入柿 秀俊

目 次

序 文
目 次
地 図
略語表
事業事前評価表

第1章 調査の概要	1
1-1 詳細計画策定調査の背景と目的	1
1-2 詳細計画策定調査団の構成	2
1-3 調査日程	2
1-4 主要面談者	5
第2章 詳細計画策定調査結果	12
2-1 インドネシアの中小企業振興の現状と課題	12
2-2 産業クラスターの現況と産業振興政策	16
2-3 クラスタ開発と地方優良産業振興による中小企業振興の実際	32
2-4 対象地域における工業省によるクラスタ開発と地方優良産業振興	56
2-5 中小企業クラスター振興計画調査のフォローアップ状況	59
第3章 プロジェクトの基本計画と実施妥当性	63
3-1 プロジェクトの基本計画	63
3-2 プロジェクトの5項目評価	66
第4章 プロジェクトの基本計画策定に関する留意事項	71
4-1 プロジェクトの実施体制及び実施機関の検討	71
4-2 プロジェクトにおけるスコープと実施方針・戦略	76
第5章 インドネシアクラスター開発における課題と提言	81
5-1 課題と教訓	81
5-2 提 言	86
第6章 団長所感	94
付属資料	
1. カウンターパート組織図	99
2. 中小企業総局長からの JICA あてレター	102
3. M/M (2012年6月署名)	124
4. R/D (2012年12月署名)	149



地図

略 語 表

略 語	英語（インドネシア語）	日本語
BAPPEDA	Badan Perencana Pembangunan Daerah	州地域開発計画庁
BAPPENAS	The National Development Planning Agency	国家開発計画庁
BDS	Business Development Service	ビジネス開発サービス
BI	Bank Indonesia	インドネシア中央銀行
BPMD	Central Java Board of Investment	中部ジャワ投資ボード
CIFOR	Center for International Forestry Research	国際森林研究センター
C/P	Counterpart Parsonnel	カウンターパート
DG-IKM	Direktorat Jendeal IKM	中小企業総局
DINAS	Perindustrian dan Perdagangan Provinsl Kabpaten	地方政府内専門局
FGD	Focal Group Discussion	フォーカルグループディスカッション
GIZ	German International Cooperation	ドイツ国際協力公社
ILO	International Labour Organization	国際労働機関
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JETRO	Japan External Trade Organization	日本貿易振興機構
KADIN	Kamar Dagang dan Industri (Chamber of Commerce and Industry)	商工会議所
KADINDA	Kamar Dagang dan Industri Daerah (Regional Chamber of Commerce and Industry)	地方商工会議所
KKMB	Konsultan Keuangan Mitra Bank	金融仲介コンサルタント
KUR	Peoples Entrepreneurs Credit	庶民事業クレジット（特別信用保証制度）
LSP	Lembaga Sertifikasi Profesi	職業証明機関
MOCSE	Ministry of Cooperatives and SME	協同組合・中小企業省
MOI	Ministry of Industry	工業省
MOT	Ministry of Trade	商業省
MP3EI	Acceleration and Expansion of Indonesia Economic Development	経済加速・拡大マスタープラン
MSME	Micro, Small and Medium Enterprise	零細中小企業
OVOP	One Villedge One Product	一村一品
P3UKM	Service Prodiver Management Center	中小企業資金開発センター
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PPKD	Perusahaan Penjaminan Kredit Daerah	地方信用保証会社

PUSDIKLAT	Pusat Pendidikan dan Pelatihan	教育訓練センター
R/D	Record of Discussion	討議議事録
SCORE	Sustaining Competitive and Responsible Enterprises	競争力と責任ある企業を通じた持続可能性プログラム
SMI	Small and Medium Industry	中小企業（工業）
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats	SWOT 分析

事業事前評価表（円借款附帯プロジェクト）

国際協力機構産業開発・公共政策部産業・貿易課

1. 案件名

国名：インドネシア国

案件名：和名 中小企業振興サービスのデリバリー改善プロジェクト

英名 Project on Small and Medium Industry (SMI) Development based on Improved Service Delivery in Indonesia

2. 事業の背景と必要性

(1) 当該国における中小企業¹振興セクターの現状と課題

インドネシア国は1997年の通貨経済危機以降、経済・財政の構造改革を進めた結果、経済は回復し、2007年以降は6%を超える経済成長率を実現するに至っている²。産業政策においては、2008年5月に「国家産業開発政策に関する大統領規定」が発出され、産業振興を一層テコ入れしようとする動きがみられる。

これまで、インドネシア国では、各産業の川上・川下統合を促進することによるバリューチェーンの確立に重点が置かれ、国際競争力を有する可能性のある有望産業を、同国政府・工業省が選定する「トップダウンアプローチ」と、それを受けて地域資源を活用し州政府主導の下で推進する「ボトムアップアプローチ」が、基本方針として定められている。既に、工業省と州による有望産業の選定が終わり、各州政府・商工局にクラスターチーム³が順次、発足している。

一方で同国政府及び民間関係者の間において、産業の「クラスター」の定義が曖昧であり、バリューチェーンの強化に係る施策も、各々別々に実施され、まとまりを欠いている。大企業から中小企業、また製造業から小売りを含めた業種といった幅広いステークホルダーを含めたバリューチェーンの強化には、中央政府・工業省と地方政府、金融機関などが、一体となって支援するメカニズムと、企業側のニーズに応じた柔軟な対応が必要とされている。特に、農村部では、民間からの中小企業に対するビジネスサービスは、都市部と比較して不足しており、その分、政府機関による支援が重要性を持っている。しかし、政策実施過程において、中央政府側は実施を地方任せにする一方で、地方政府側は具体的な対応方法の理解が不十分であるなどの問題があり、中央と地方との間で連携のとれた産業振興が、十分には進んでいない。

このような状況において、インドネシア国の要請により、JICAは「中小企業クラスター振興開発調査」（2009年-2010年）を実施した。同開発調査の結果、行政区画や部局を超えた効率

¹ 便宜上・慣習上、和文においては中小企業（通常に英訳すると Small and Medium Enterprise：SME）と呼んでいるが、工業省中小企業総局（Directorate General of Small and Medium Industry）の所掌範囲においては、正確には中小工業（Small and Medium Industry：SMI）である。この含意するところは、第一に（商業やサービス業ではなく）工業分野における中小企業であること、第二に、企業個々よりも当該産業（サブセクター）全般を包括した概念であること、したがってクラスターもこの中に含まれること、といえる。M/M や PDM では一貫して「SMI」を用いており、当文書中においても、「中小企業」と記載された場合、特記ない限り「SMI」を意味する。

² 2009年を除く。

³ 官民対話型による地方経済開発を行うことを目的とし、クラスター組織の強化を図るため、民間企業のオーナーシップが発揮されるよう官民連携のチームを構成している。ボトムアップアプローチの一つの方法。

的なクラスター振興体制の構築、およびクラスター振興概念の普及と実践的なファシリテーターの配置などの課題が抽出され、その解決のための手法を示すガイドラインが策定された。同ガイドラインは、中央政府および地方政府で活用され、クラスター振興の進展に寄与することが期待されているが、そのために必要とされる地方政府の実施能力の不足が懸念されている。

特に中小企業へのサービス提供の観点では、中央・地方政府やその他の機関において、中小企業診断士⁴の配置を始め、様々な中小企業振興策、クラスター開発に係るサービスが用意されている。しかし、これらのサービスが中小企業側のニーズに即応する形になっていない、サービスが機関毎に個別に提供され、利用者に判りづらい、サービス提供のメカニズムが十分に機能していないなど、サービスデリバリー上の問題を抱えている。具体的には、2011年時点でインドネシアには計417名の中小企業診断士が存在するものの、適切な部署に配属されておらず、企業支援の予算もつかないことから実際の診断指導を行えていない、また金融面でも様々な支援メニューが中央銀行他から提供されているものの、その認知度が低く、また銀行借入までのハードルが高いなどの理由から活用されていないといった課題が指摘されている。中小企業からは、このようなサービスデリバリーの問題を改善し、適切なサービスの提供を受けたいという声が上がっているため、これを強化・改善することが重要となっている。

(2) 当該国における中小企業振興セクターの開発政策と本事業の位置づけ

インドネシア国では、国家長期開発計画（2005－2025年）を、開発政策の基本としており、5年毎の国家中期開発計画によって、具現化される。現行の国家中期開発計画は、「国家中期開発計画（2010－2014年）」である。また、産業振興政策の具体的な指針として2008年5月に「国家産業開発政策に関する大統領規定」が発出された。工業省は、上述の国家中期開発計画及び大統領規定に沿って、クラスター開発や地方産業振興を図る「2010－2014年工業省戦略計画」を策定している。更に、上述の国家長期開発計画の達成を加速するために、「2011-2025年 経済開発加速・拡大マスタープラン」（略称：MP3EI）が経済担当調整大臣府により策定された。同プランは、工業省の戦略計画の上位計画として位置付けられているが、その中では6つの地域別の経済回廊を定め、其々の回廊において、バリューチェーンの拡大、地域開発とセクター開発の融合、地方産業の振興、地域間の連結性の強化を目標に掲げている。

本事業は、国家長期開発計画、および工業省戦略計画、経済開発加速・拡大マスタープランのなかでも重点分野としてあげられている中小企業振興を、ジャカルタのみならず地方でも推進していくための取組みとして位置付けられる。

(3) 中小企業振興に対する我が国及びJICAの援助方針と実績

日本のインドネシア国への国別援助方針（2012年4月）において、援助基本方針（大目標）「均衡のとれた更なる発展とアジア地域及び国際社会の課題への対応能力向上への支援」を掲げ、また重点分野（中目標）の一つとして、「（1）更なる経済成長への支援」を据えている。本プロジェクトは、右の重点分野の課題の解決のための、国内産業・裾野産業の育成に資する協力として、「ビジネス環境関連制度改善プログラム」の一事業に位置付けられる。さらに本プロジェクトは、もう一つの重点分野（中目標）の「不均衡の是正と安全な社会造りへの支援」

⁴ 2011年末の時点で、全国の中央/地方政府機関職員として、417名が同資格を取得している。2006年～2008年にJICAプロジェクトにより導入された中小企業診断士養成研修は、現在完全に工業省に移管され、毎年50名程度の診断士を輩出している。

における地域開発にかかる総合的政策改善・人材育成へも寄与するものであり、「地方開発・拠点都市圏整備プログラム」の一事業としても位置付けられる。

(4) 他の援助機関の対応

様々なドナーがインドネシア国の産業開発分野にて協力プログラムを実施しているが、代表的な国際金融公社（IFC）、米国国際開発庁（USAID）、ドイツ国際協力公社（GIZ）等によるクラスター・中小企業開発に関する協力は、行政を中心とする実施機関の能力向上に関する支援ではなく、金融面の支援や政策面での支援が中心である。地域的には本プロジェクトの対象とする中部ジャワ州において、GIZが地域クラスター開発支援を実施中。

3. 事業概要

(1) 事業目的（協力プログラムにおける位置づけを含む）

本事業は、インドネシア国のプロジェクト対象地域において、中小企業振興のための効率的なサービスを提供する体制を整備し、そのようなサービスを提供することによって各対象地域の中小企業の競争力が強化され、得られた経験や教訓に基づいて他地域でも適用可能なモデルが確立することによって、工業省が効率的な中小企業振興サービスを提供する基盤を確立し、中小企業振興モデル⁵として展開するための準備を図り、もって対象地域の中小企業の生産や競争力が向上するとともに、確立された中小企業振興モデルが他地域でも実践することに寄与するものである。

(2) プロジェクトサイト／対象地域名

ジャカルタ市および地域Ⅰ（スマトラ・カリマンタン地域）、地域Ⅱ（ジャワ・バリ地域）、地域Ⅲ（東部インドネシア地域）の各地域から実施サイト（州）を1つずつ選定する予定。

(3) 本事業の受益者（ターゲットグループ）

インドネシア国内の対象地域における中小企業者およびそれを支援する機関の職員

国レベル：工業省、協同組合・SME省、中央銀行、経済調整担当大臣府、KADIN（商工会議所）等

地方レベル：州政府、県/市政府、中央銀行の地方支店、商工会議所、大学等

(4) 事業スケジュール（協力期間）

2013年1月～2015年12月を予定（計36か月）

(5) 総事業費（日本側）

約3.4億円

(6) 相手国側実施機関

工業省中小企業総局

⁵ 中小企業を振興するサービスを提供する基盤としてガイドラインと実施に必要な予算的・組織的措置を総称して中小企業振興モデルと称す。

(7) 投入（インプット）

1) 日本国側

- ・長期専門家
チーフアドバイザー 26MM
地場産業振興 20MM
裾野産業振興 20MM
連携/業務調整 20MM
- ・短期専門家 4MM
- ・本邦研修
- ・機材（必要に応じて）
- ・ローカルコスト負担

2) インドネシア国側

- ・カウンターパート（C/P）
プロジェクトディレクター 工業省中小企業総局長
副プロジェクトディレクター 工業省中小企業総局中小企業局長
プロジェクトマネージャー 工業省中小企業総局地域局長（3名）
州政府、県/市政府、大学、中小企業診断士、インドネシア中央銀行、地方開発銀行等
- ・ローカルコスト負担
- ・執務スペース

(8) 環境社会配慮・貧困削減・社会開発

1) 環境に対する影響/用地取得・住民移転

①カテゴリ分類 C

②カテゴリ分類の根拠：本事業は、「国際協力機構環境社会配慮ガイドライン」（2010年4月制定）に掲げる影響を及ぼしやすいセクター・特性及び影響を受けやすい地域には該当せず、環境への望ましくない影響は最小限であると判断されるため。

2) ジェンダー・平等推進/平和構築・貧困削減

本プロジェクトの支援対象である中小企業は、数でいうと同国の企業の中で99%を占め、かつ、雇用の97%を生み出しているにも関わらず、殆どの貧困層は中小企業に属しているため、本プロジェクトは貧困層を含めた広い階層に配慮していると言える。また、インドネシア国の中小企業は付加価値の低い第一次製品の加工産業及び労働集約型の産業に集中することも特徴である。これらの特徴を持った企業群への包括的な支援は、インドネシア国の貧困層の生計向上と生活の改善に資する。

(9) 関連する援助活動

1) 我が国の援助活動

- 工業開発アドバイザー（2010-2012年）
- 中小企業クラスター振興計画調査（2009-2010年）
- 溶接技術向上プロジェクト（2010-2012年）
- 製造業 要素技術・基幹産業開発プロジェクト（電気電子）（2010-2011年）

南スラウェシ州地場産業振興支援プロジェクト（2010-2012年）
輸出振興庁機能改善プロジェクト（2011年-）
日伊経済連携協定活用強化プロジェクト（2011年-）
信用保証制度強化のための能力強化プロジェクト（2010-2012年）
開発政策借款（2005年-）

- 2) 他ドナー等の援助活動
一村一品について JETRO が支援中。

4. 協力の枠組み

(1) 協力概要

1) 上位目標：

対象地域の中小企業の生産や競争力が向上するとともに、確立された中小企業振興モデルが他地域でも実践される。

指標

1. 対象地域の中小企業の売り上げや販路が増加する。
2. 確立された中小企業振興モデルを適用し、支援機関からのサービスデリバリー改善の取り組みを行う地域が増加する。

2) プロジェクト目標：

工業省が効率的な中小企業振興サービスを提供する基盤を確立し、中小企業振興モデルとして展開するための準備をする。

指標

1. 工業省において、中小企業振興のために開発されるガイドライン⁶が省内で採用される。
2. 工業省において、確立された中小企業振興モデルを他地域に展開するための、予算が確保され、組織体制が整備される。
3. xx の企業が公的サービスを受け、支援機関での相談サービス件数が xx%増加する。
4. 支援サービスを受けた企業の満足度が向上する。

3) 成果及び活動

<成果 1>

「各対象地域において、支援機関からの中小企業振興のための効率的なサービスを提供する体制が整備される。」

[指標・目標値]

- 1-1 対象地域において、サービスプロバイダー⁷と中小企業間の調整を行うローカルワーキンググループ⁸が組織される。
- 1-2 中小企業のためのサービスディレクトリー（支援サービス一覧：製本版及びウェブ版）

⁶ 中小企業振興サービスのデリバリーを円滑に行うための方針と方法をまとめたものであり、プロジェクト終了後に他地域に展開する際に、工業省職員および地方政府職員が指針として参考にする資料。

⁷ 商工会議所、中小企業診断士、大学、金融機関等

⁸ 地域ごとにワーキンググループを組織し、工業省中小企業総局の地域局長（Ⅰ～Ⅲ）がそれぞれプロジェクトマネージャーとして、ワーキンググループの長を務め、メンバーの選定を行う。州政府、県/市政府、中央銀行の地方支店、サービスプロバイダー（商工会議所、大学、NGO、金融機関、中小企業診断士）等が構成メンバーとなる予定。

が製作される。

[活動]

- 1-1 中小企業総局が工業省内にプロジェクトの全体管理を行うプロジェクト実施ユニットを設置する。
- 1-2 各対象地域において、プロジェクトの全体管理のために中小企業振興活動を調整するローカルワーキンググループを形成する。
- 1-3 各対象地域において、活用可能な機関や、様々な組織・サービスプロバイダーが提供する中小企業振興サービスのレビュー及びマッピング⁹を行う。
- 1-4 効率的な中小企業振興サービスの提供を確保する仕組みを確立する。
- 1-5 地方政府・中央政府・民間サービスプロバイダーの提供する中小企業振興サービスをファシリテート（媒介・促進）するスタッフを、地方政府で任命し、研修を実施する。（特に、中小企業診断士の活用を考慮する。）
- 1-6 政府や民間企業が提供する中小企業支援サービスを紹介するためのサービスディレクトリー（製本版及びウェブ版）を製作する。
- 1-7 各対象地域において、ローカルワーキンググループの活動を支援する。
- 1-8 各対象地域のサービス提供の状況をモニタリングする。

<成果 2>

「効率的なサービスを提供することによって、各対象地域の対象中小企業の競争力が強化される。」

[指標・目標値]

- 2-1 プロジェクトに関わった中小企業が提供されたサービスを活用し、xx%の企業がサービスデリバリーに満足する。
- 2-2 プロジェクトに関わった中小企業において、製品の売上、販売先の多様化、企業間及び外部とのリンケージ等について、状況が改善されたことが確認される。

[活動]

- 2-1 各対象地域において、ローカルワーキンググループの定期会合を開催する。
- 2-2 各対象地域の中小企業のバリューチェーンや産業間リンケージについて課題とニーズを分析する。（対象中小企業の形態（地域資源活用型地場産業・裾野産業等）を考慮する）
- 2-3 上記の分析結果に基づいて、対象中小企業の振興のための目標、課題、活動を明確にする。
- 2-4 改善されたサービス提供メカニズムを活用して、上記で明確化された活動を実施する。
- 2-5 各地域のローカルワーキンググループが、対象中小企業の振興のために実施した活動結果を分析、評価する。

⁹ サービスを漏れなく重複なく整理し、サービスディレクトリーとしてまとめていく作業。

<成果3>

「成果1及び成果2の活動を通じて得られた経験や教訓に基づく、他地域でも適用可能なモデルが確立する。」

[指標・目標値]

3-1 インドネシア国の中小企業振興のために新たに確立されたモデルの参照資料となるガイドラインが作成される。

3-2 工業省によって、他の関係者に周知するためのワークショップが開催される。

[活動]

3-1 各対象地域で実施された成果1及び成果2の活動を通じ得られた経験を分析・評価する。

3-2 対象地域外で実践が可能となるモデルを構成する内容・要素を明確化する。

3-3 対象地域外でモデルを複製・実施するための参照資料として、ガイドラインを作成する。

3-4 他の関係者に、モデルを周知するためのワークショップを開催する。

3-5 工業省において、対象地域外の他州政府から要請があった際に必要とされる、予算措置やプログラム形成などを促進する。

4) プロジェクト実施上の留意点

・インドネシア国側オーナーシップ

中小企業振興に関しての JICA の支援において、これまでは開発調査スキームにて制度・仕組みに提言を行うなど支援してきたものの、本プロジェクトは中小企業総局や地方政府といった C/P 機関の能力開発を目的としたプロジェクトであり、中小企業総局のオーナーシップを如何に植えつけるかという点に留意する。

・地方政府の参画推進

中央政府である工業省中小企業総局との連携のもとで、地方分権化が定着する中、対象州・県/市レベルが積極的にプロジェクトに参加することが大前提である。

・対象地域選定

C/P 機関となる工業省・中小企業総局では、インドネシア国全土を、東西より、地域Ⅰ（スマトラ・カリマンタン）、Ⅱ（ジャワ・バリ）、Ⅲ（東部インドネシア地域）と区分けしており、本プロジェクトでは、各地域より、其々、一つのサイトを選定することとした。その際には、対象となる産業が、地場産業あるいは裾野産業であることに留意する。

対象地域は3つとすることを含め、今後以下の通り検討する。

地域Ⅰについては、北スマトラ州を念頭に、州政府・県/市政府のコミットを慎重に確認したうえで選定する。地域Ⅱは州としてクラスター開発の枠組みがあり、また裾野産業の潜在性も高い中部ジャワ州、地域Ⅲは南スラウェシ州地場産業振興プロジェクト（2012年3月に終了）の影響を受けて、州知事決定書により強固な地場産業振興支援体制を整備した中部スラウェシ州を対象としている¹⁰。

¹⁰ 南スラウェシ州では、JICA が実施した「南スラウェシ州地場産業振興支援プロジェクト（2009-2012年）」に強い関心を示し、同様な産業振興の実践を企図して、2012年5月29日付で州知事決定書を発出した。同書では JICA をワーキンググループメンバーとして含めている。

- ・日系企業等との関係

中部ジャワ州テガル県では、現に複数の日系企業へ部品を納入している状況からしても、本プロジェクトは日系企業の海外展開支援の観点からも何らかの貢献をできる余地は高い。本邦研修の内容検討の際にも、日系企業と協力した連携方法等を考慮する。

- ・日インドネシア経済連携協定（IJEPA）との関連

本プロジェクトは IJEPA に関する協力枠組みである MIDEK (Initiative for Manufacturing Industry Development Center：製造業開発センターイニシアティブ) の一案件である。このため、実施に関して、大使館、JETRO、JJC 等日本人関係者、インドネシア国側関係者（工業省内、地方政府、政府関係各機関）と密な情報交換を行う。

- ・インドネシア商工会議所（KADIN）の参画

現地レベルのニーズ把握や、実効性の高いモデルを確立するためにも、KADIN を中心とした民間セクターの意見の吸い上げ、巻き込みが重要である。

(2) その他インパクト

本プロジェクトの対象地域の一つとされている中部スラウェシ州では、州知事以下の強い主導により、今次の JICA 支援の基盤となる地場産業振興実施体制の整備が進められている。これは、JICA が南スラウェシ州で実施した地場産業振興プロジェクトで、同州の特産品を地域ブランド化したアプローチが、好事例として十分に認識されたためである。このように、本プロジェクトの実施によって、モデルとなる対象地域での成功体験が、他の地域への刺激となって、新たな実践につながることを期待される。

多数の島に分散しているインドネシアの各地方において、本プロジェクトにより確立されるモデルが実践されることによって、地方の経済が活性化し、MP3EI の推進に貢献すると共に、地方において雇用機会を生むことによりジャカルタへの一極集中を改善したいとする国家長期開発計画の目標達成に資することができる。

5. 前提条件・外部条件（リスク・コントロール）

(1) 事業実施のための前提

州政府・県/市政府がプロジェクトに主体的に参画する。

(2) 成果達成のための外部条件

プロジェクトの対象中小企業が属する産業の経済状況が、悪化しない。
工業省中小企業総局の戦略計画が維持される。

(3) プロジェクト目標達成のための外部条件

政府の中小企業振興政策が変更されない。

(4) 上位目標達成のための外部条件

中小企業振興モデルを採用した地域において、地方政府（州、県/市）が、中小企業への支援を継続する。

6. 評価結果

本事業は、インドネシア国の開発政策、開発ニーズ、日本の援助政策と十分に合致しており、また計画の適切性が認められることから、実施の意義は高い。

7. 過去の類似案件の教訓と本事業への活用

以下の案件からの経験と教訓の活用を図ることが可能である。

1) 案件名：中小企業クラスター振興開発調査（2009－2010年）

実施機関：工業省中小企業総局

教訓：行政区画や部局を超えた効率的なクラスター振興体制の構築、クラスター振興を担うファシリテーターの配置などを提言し、関係者が協働して活動する枠組みを構築する手法を示したガイドラインの作成を支援したが、クラスター支援のファシリテーターが継続的に支援をする予算・体制が整備されていなかったことで、成果の発展性が不十分となった。本プロジェクトでは、予算確保を含め、その継続性に重点をおいたサービスデリバリーの仕組みづくりを目指す。

2) 南スラウェシ州地場産業振興支援プロジェクト（2009－2012年）

実施機関：工業省中小企業総局

教訓：州政府を中心とした「地場産業振興体制」を構築するために、i) 地場産業振興を図る政策／制度の整備支援、ii) 人材育成を行う5つの研修機関の能力開発、iii) 地域特産品の品質向上と市場拡大支援を、活動として行った。その結果、5つの産品を、南スラウェシブランドとして、販売するに至った。州での成功を他州に展開することを目指しているものの、工業省の参画が弱かったことから、困難な状況にある。本プロジェクトでは、地域を主体に活動を行っていくものの、南スラウェシ州での経験を踏まえ、工業省中小企業総局を主たるC/Pとして実施していく。

8. 今後の評価計画

(1) 今後の評価に用いる主な指標

4. (1) のとおり。

(2) 今後の評価計画

中間レビュー 事業中間時点（2014年7月頃）¹¹

終了時評価 事業終了6ヶ月前（2015年7月頃）

以 上

¹¹ 2014年に国会選挙、大統領選挙が予定されているため、実施時期については今後慎重に検討する。

第1章 調査の概要

1-1 詳細計画策定調査の背景と目的

インドネシア共和国（以下、「インドネシア」と記す）は1997年の通貨経済危機以降、経済・財政の構造改革を進めた結果、経済は回復し2007年以降は2009年を除き6%を超える経済成長率を実現するに至っている。産業政策においては、2008年5月には「国家産業開発政策に関する大統領規程」が出され、中小企業振興を含む産業振興を一層促進しようとする動きがみられる。

現行の政策では各産業の川上・川下の統合を促進することによるバリューチェーンの確立に重点が置かれ、国際競争力を有する可能性のある有望産業を工業省が選定するトップダウン・アプローチと、地域資源を活用し州政府主導の下で進行するボトムアップ・アプローチの2つを基本方針として定めている。既に工業省と州による有望産業選定が終わり、州商工局にクラスターチームが順次発足中であるが、政策実施にあたり中央政府は実施を地方任せにし、地方政府は具体的な対応方法が分からない等の問題が生じ、中央・地方の連携のとれた産業振興は十分には進んでいない。

このような状況において、JICAは工業省に対し「中小企業クラスター振興開発調査」（2009-2010年、以下、「開発調査」）を実施し、クラスター振興のためのガイドラインの整備促進・普及、行政区画や部局を超えた効率的クラスター振興体制の構築及びクラスター振興概念の普及と実践的なファシリテーターの配置といった課題を抽出し、クラスター振興のためにステークホルダーが協働して活動する枠組みを構築するための手法を示すガイドラインを作成支援した。ガイドラインは中央政府及び地方政府で活用され、クラスター振興が進展することが期待されるものの、インドネシアの特に地方政府ではその体制及び実施能力の不足により効果が上がらないことが危惧される。

本案件は同開発調査の後継案件としてガイドラインを基に、JICAのこれまでの支援の成果（JICAがこれまでに実施してきた当該分野の「経済危機下の中小企業人材開発プロジェクト」「中小企業人材育成支援プロジェクト（診断士）」「中小企業クラスター機能強化計画調査」「日伊経済連携協定活用強化プロジェクト」「南スラウェシ州地場産業振興支援プロジェクト」「輸出振興庁機能改善プロジェクト」及び「信用保証制度強化のための能力強化プロジェクト」等）を踏まえ、クラスター開発の強化と拡大を実施するにあたり必要とされる行政他の支援機関の能力を向上することを目的として、カウンターパート（Counterpart Personnel：C/P）機関である工業省中小企業総局より支援要請があったものである。

本調査は、インドネシア政府からの協力要請の背景、内容を確認し、本案件の事前評価を行うとともに、技術協力プロジェクトの実施内容の計画策定に必要な情報・資料を収集・分析し、先方実施機関と本格調査に係る討議議事録（Record of Discussion：R/D）案及びミニッツ（Minutes of Meeting：M/M）の協議・署名を行うことを目的として実施したものである。

1-2 詳細計画策定調査団の構成

<第1回詳細計画策定調査>

分野	氏名	所属
団長	本間 徹	JICA 産業開発・公共政策部 国際協力専門員
協力企画	飯田 学	JICA 産業開発・公共政策部 産業・貿易課
中小企業振興	杉山 圭介	ユニコインターナショナル (株)
評価分析	細野 良子	コーエイ総研 (株)

<第2回詳細計画策定調査>

分野	氏名	所属
団長	本間 徹	JICA 産業開発・公共政策部 国際協力専門員
中小企業政策	荒井 浩	JICA 産業開発・公共政策部 参事役
協力企画	飯田 学	JICA 産業開発・公共政策部 産業・貿易課
中小企業振興	杉山 圭介	ユニコインターナショナル (株)
評価分析	飯田 晴海	グローバルリンクマネジメント (株)

1-3 調査日程

<第1回詳細計画策定調査>

日順	日程	スケジュール
1	2月20日(月)	ジャカルタ到着
2	2月21日(火)	JICA インドネシア事務所 在インドネシア日本大使館
3	2月22日(水)	工業省中小企業総局地域Ⅰ局長 工業省中小企業総局地域Ⅱ局長 工業省中小企業総局長
4	2月23日(木)	バンドン市へ移動 西ジャワ州商工 DINAS (Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kabupaten : 地方政府内専門局) P3UKM (Service Provider Management Center: 中小企業資金開発センター) 西ジャワ州商工会議所 (KADIN)
5	2月24日(金)	スメダン県商工 DINAS ジャカルタへ移動
6	2月25日(土)	ブキティンギ市へ移動
7	2月26日(日)	文書整理
8	2月27日(月)	ブキティンギ市商工 DINAS パダン市へ移動
9	2月28日(火)	西スマトラ州商工 DINAS インドネシア中央銀行パダン地域事務所 西スマトラ州 KADIN ジャカルタへ移動

10	2月29日(水)	工業省製造産業総局 工業省農業関連産業総局 工業省地域産業開発総局 インドネシア中央銀行 スマラン県へ移動
11	3月1日(木)	中部ジャワ州商工 DINAS リソース開発センター BPMD (中部ジャワ投資ボード : Central Java Board of Investment) 家具クラスター企業 2 社
12	3月2日(金)	ジェパラ小規模家具企業協会、Elou Sejati 社、ジャカルタへ移動 国際労働機関 (International Labour Organization : ILO) 商業省
13	3月3日(土)	ジャカルタへ移動 団内打合せ 文書整理
14	3月4日(日)	文書整理 バンジャルマシン市へ移動
15	3月5日(月)	バンジャル県商工 DINAS、インドネシア中央銀行バンジャルマシン支店 宝石研磨産業部従業員協同組合、宝石関連企業 3 社 ジャカルタへ移動 工業省中小企業総局長 団内会議
16	3月6日(火)	JETRO (Japan External Trade Organization : 日本貿易振興機構) インドネシア事務所 工業省協議 在インドネシア日本大使館
17	3月7日(水)	工業省中小企業総局協議 BDS (Business Development Service : ビジネス開発サービス) -Fresh、 BDS-Jobodetabek
18	3月8日(木)	中部スラウェシ州商工 DINAS、フライドオニオン企業 3 社 ジャカルタへ移動 KADIN (Kamar Dagang dan Industri (Chamber of Commerce and Industry) : 商工会議所) PUPUK (Perkumpulan Untuk Peningkatan Usaha Kecil (The Association for Advancement of Small Business)) TRIASA (BDS)
19	3月9日(金)	アストラ財団 (Yayasan Dharma Bakti Astra : YDBA) ジャカルタ発
20	3月10日(土)	東京到着

< 第 2 回詳細計画策定調査 >

日順	日 程	スケジュール
1	5月27日(日)	ジャカルタ到着
2	5月28日(月)	JICA インドネシア事務所
3	5月29日(火)	工業省中小企業総局地域 III 局
4	5月30日(水)	工業省中小企業総局 Busharmaidi 官房長 工業省中小企業総局 Euis Saedah 総局長 南スラウェシ州マカッサル市へ移動
5	5月31日(木)	南スラウェシ州商工 DINAS 南スラウェシ州商工会議所 (KADINDA) 工業省プランテーション産業センター (基盤産業) 南スラウェシ州 BAPPEDA (Badan Perencana Pembangunan Daerah : 州地域開発計画庁) ジャカルタへ移動
6	6月1日(金)	インドネシア中央銀行 協同組合・中小企業省 工業省中小企業総局地域 II 局
7	6月2日(土)	文書整理
8	6月3日(日)	中部スラウェシ州バル市へ移動
9	6月4日(月)	中部スラウェシ州商工 DINAS 中部スラウェシ州商工会議所 (KADINDA) 信用保証会社 JAMKRINDO 信用保証協会 BAPEPAM BAPPENAS (The National Development Planning Agency : 国家開発計画庁) 協同組合・中小企業強化局
10	6月5日(火)	工業省先進・高度技術産業総局 (MOI - DG of Leading and High Technology-based Industry) PUSDIKLAT (Pusat Pendidikan dan Pelatihan : 工業省産業教育・訓練センター) 工業省製造産業総局
11	6月6日(水)	工業省農業関連産業総局 KADIN Indonesia 団内協議
12	6月7日(木)	JICA インドネシア事務所 工業省中小企業総局 Euis Saedah 総局長他 キックオフミーティング
13	6月8日(金)	工業省中小企業総局地域 I 局
14	6月9日(土)	文書整理
15	6月10日(日)	ミニッツ案作成 中部ジャワ州テガル県へ移動

16	6月11日(月)	テガル県商工 DINAS テガル県商工 DINAS 内試験実施ユニット (UPTD) 材料・機械研究センター テガル県商工会議所 (KADINDA) テガル県内金属部品製造中小企業 (CV. Millako Teknik Mandiri) 中部ジャワ州スマラン市へ移動
17	6月12日(火)	中央ジャワ州 BAPPEDA 中部ジャワ州投資庁 (BPMD) 中部ジャワ州商工 DINAS ジャカルタへ移動
18	6月13日(水)	ミニッツ案修正 団内協議
19	6月14日(木)	在インドネシア日本大使館報告 ミニッツ協議
20	6月15日(金)	ミニッツ協議、ミニッツ署名 JICA インドネシア事務所長報告 ジャカルタ発

1-4 主要面談者

<第1回詳細計画策定調査>

(1) インドネシア側

1) 工業省 (Ministry of Industry : MOI)

a) 中小企業総局

Mr. Busharmaidi, Secretary of Directorate General

Ms. Yovita Suryani, Deputy Director of Legal and Cooperation

Mr. Achmad Sanusi, Deputy Director of Programming and Evaluation

Mr. Mr. Bayu Fajar Nugroho, Law and Cooperation Division, Secretariat Directorate General
SMI

Mr. Roy Sianipar, Director, Directorate Small and Medium Industry Regional I

Mr. Zainal Arifin, Deputy Director of Program Development, Directorate Small and Medium
Industry Regional I

Ms. Eva, Staff, Directorate Small and Medium Industry Regional I

Mr. Dulles Sihombing, Director, Directorate Small and Medium Industry Regional II

Ms. Dani, Directorate Small and Medium Industry Regional II

b) 農業関連産業総局

Mr. Abdul Rochim, Secretary of Directorate General

Mr. Faiz Ahmad, Director for Food and Fishery Industry

- c) 製造産業総局
Mr. Seito Hartono, Secretary of Directorate General (10 : 00-10 : 30)
Mr. Pipin Zaiza Putra (9 : 45-10 : 30)
- d) 地域産業開発総局
Ms. Endang Supraptini, Direktur Pengembangan Fasilitas Industri Wilayah II
Ms. Fransisca (Wilayah I)
Mr. Irvan F (Wilayah II)
- 2) 協同組合・中小企業省 (Ministry of Cooperatives and SME : MOCSE)
Mr. I Wayan Dipta, Deputy Minister of Research and Development for Cooperative and SME Resources
Mr. Ir. Martono Djohari, Deputy Minister for SMEs and Cooperatives
- 3) 商業省 (Ministry of Trade : MOT)
Mr. Parluhutan Tado SianTuri, Head Division on Cooperation and Foreign Aid
Mr. Theodore Sutarto, Head Section of Productive Business Facilities, Directorate of Small and Medium Scale Business and Domestic Products
- 4) インドネシア中央銀行 (Bank Indonesia : BI)
Mr. Edy Setiadi, Director, Directorate of Credit, Rural Banks and MSME
Mr. Novinarsano M., Senior Analyst, Technical Assistance and MFI Development Team
- 5) KADIN (Kamar Dagang dan Industri (Chamber of Commerce and Industry) : 商工会議所)
Ms. Hu Ria, JETRO Expert Secretary
- 6) PUPUK (Perkumpulan Untuk Peningkatan Usaha Kecil (The Association for Advancement of Small Business))
Mr. Bastian A. Saputra, Executive Director
- 7) アストラ財団 (Yayasan Dharma Bakti Astra : YDBA)
Mr. F.X., Sri Martono, Ketua Pengurus
Mr. Mohammad Iqbal, General Manager
Mr. Ahmad Rizalmi, Staff
- 8) BDS (ビジネス開発サービス) Jobodetabek
Mr. Agus
- 9) BDS-Fresh
Mr. Muhammad Ronny

10) 西ジャワ州

a) 西ジャワ州商工 DINAS (地方政府内専門局)

Mr. Ferry Sofman Arif, Director

Ms. Ekayani Yudawinata, Head of Chemistry-related Handicraft Industry Section

Ms. Emma Amelia, Head of Trade Service Section

Ms. Inca Pruyanti, SHINDAN-SHI

b) P3UKM (Service Provider Management Center : 中小企業資金開発センター)

Mr. Miftah Budiman, Manager

c) 西ジャワ州 KADIN

Mr. Agung S. Sutisno, Chairman

Mr. Iwan Gunawan, Vice Chairman

d) セマダン商工 DINAS

Mr. Ramdin Ruhendi, Director

Mr. Sahadi, Head of Chemical Industry and Agribusiness Section

Mr. Kusnandar, Head of Industry Section

11) 西スマトラ州

a) 西スマトラ州商工 DINAS

Mr. Afriadi Laudin, Director

Mr. Ridonald, Staff

Ms. Enddang Trimartini, Planning Section

b) インドネシア中央銀行パダン地域事務所

Mr. M Setyawan Santoso, Senior Researcher, Real Sector and SME Section

Mr. Dadi Esa Cipta, Senior Analyst, Senior Researcher, Real Sector and SME Section

Ms. Laura Natalia Sembiring, Senior Analyst, Senior Researcher, Real Sector and SME Section

c) 西スマトラ州 KADIN

Mr. H. Asnawi Bahar, Chairman

Mr. Hendrizon, Executive Director

d) ブキティンギ商工 DINAS

Ms. Tati Yasmarni, Head of Industry Section (11 : 30-13 : 30)

Mr. Yusalman, Kasi Kerjasama Kelembagaan (9 : 30-11 : 30)

Ms. Yeyen Angream, Staff (SHINDAN-SHI) (9 : 30-11 : 30)

Ms. Leni Syukmayetti, Staff (SHINDAN-SHI) (9 : 30-11 : 30)

12) 中部ジャワ州

a) 中部ジャワ州商工 DINAS

Mr. Mochamad Santoso, Secretariat

Mr. Kumasi, Head of Transportation Equipment and Electronics

Mr. Agung H, Program Division

b) 中部ジャワ投資ボード (Central Java Board of Investment : BPMD)

Mr. Sucipto, Head of Promotion and Cooperation Division

c) インドネシア中央銀行セマラン地域事務所

Mr. Joni Swastanto, Regional Director

Mr. Sutiko, Deputy Regional Director

Ms. Andi Reina Sari, Senior Analyst, Empowerment of Real Sector & SME's Group

d) ジェパラ小規模家具企業協会、Elou Sejati 社

Mr. Margon, Chairman

Mr. Sulthon

e) リソース開発センター

Mr. Agus Surono

Ms. Hesti

Ms. Putri

13) 南カリマンタン州バンジャル県

a) インドネシア中央銀行バンジャルマシン支店宝石研磨産業部従業員協同組合

Mr. Adi Taswin, Head of Metal, Machine, Electronics and miscellaneous bureau, Regional Trade, Industry and Cooperative Office, Banjar Province

Mr. Rudi Sabirin Head of Metal, Machine, Electronics and miscellaneous section, Regional Trade, Industry and Cooperative Office, Banjar Province

Mr. Burhanu DINASsistant Manager, Koperasi Karawawan Bank Indonesia Banjarmasin Unit Usaha Penggosokan Intan

14) 中部スラウェシ州

a) テガル県商工 DINAS

Mr. Puadi Haming, Head of Industry Division

(2) ドナー

1) 国際労働機関 (International Labour Organization : ILO)

Mr. Januar Restandie, National Project Manager SCORE

Mr. Fasrul, National Project Officer SCORE

Mr. Simon Field, Programme Manager Better Work Indonesia

(3) 日本側

1) 在インドネシア日本大使館

吉澤 隆 参事官

2) 日本貿易振興機構 (Japan External Trade Organization : JETRO) インドネシア事務所

田中 利夫 所員

市原 克典 所員

3) SME JAPAN ASSOCIATION (SMEJ 連合会)

白石 康信 会長

4) JICA インドネシア事務所

小川 重徳 次長

田中 伸一 所員 (当時)

黒田 美加 企画調査員

<第2回詳細計画策定調査>

(1) 工業省中小企業総局

Ms. Euis Saedah, Director General of SMI

Ms. Yovita Suryani, Deputy Director for Cooperation

Mr. Busharmaidi, Secretary of Directorate General

Ms. Yovita Suryani, Deputy Director of Legal and Cooperation

Mr. Bayu Fajar Nugroho, Law and Cooperation Division, Secretariat Directorate General SMI

Mr. Hasbi Assiddiq Syamsuddin, Director

Mr. Rosman Baglices, Head of Program, Evaluation and Riport

Mrs. Musnidar, Head of Food Industry and Chemical Material Building

Ms. Gati Wibawaningsih, Director

Mr. Nasaruddin Yunus

(2) 協同組合・中小企業省

Mr. Prakoso, BS, Deputy Minister for Human Resources Development

Mr. Hendriant, MM, Assistant Deputy

(3) インドネシア中央銀行

Mr. Y. Santoso Wibowo, Director

Mr. Noviarsano M., Assistant Director, Senior Analyst, Technical Assistance and MFI Division

Ms. Wini Purwanti Apriliani, Executive Credit Analyst, Credit and MSME Research and Development Division

(4) 財務省

Mr. Andra Sabta, Head of Division for Credit Guarantee Institution

Mr. Maman Firmansyah, Staff of Division

(5) JAMKRINDO (信用保証会社)

Mr. Yuliarso, Head of Gurantee and Credit

Mr. Wawan Stiawan, Staff

Ms. Nina, Staff

(6) BAPPENAS (The National Development Planning Agency : 国家開発計画庁)

Mr. Adhi Putra Alfian, Director

Mr. Leonardo A.A. Teguh Sambodo, Deputy Director for SME Supporting System

(7) 政策・ビジネス環境・産業品質アセスメント庁

Mr. Haris Munandar N, Kepala

Mr. Ari Indarto Sutjiatmo, Sub Division Head of Industrial Policy Assessment Division

(8) プランテーション産業センター

Mr. Andoyo Sugiharto, Head of Center for Plantation Based Industry

Mr. Lawarifai, Head of Rearch and Development Division

Ms. Yuri, SHINDAN-SHI (Program and Evaluation Division)

(9) 南スラウェシ州役所

Mr. La Haidi, Head of Industry for Chemical, Agro and Horticulture

(10) 南スラウェシ商工会議所

Mr. H. M. Zulkarnain Arief, Ketua Umum

(11) 南スラウェシ BAPPEDA (Badan Perencana Pembangunan Daerah : 州地域開発計画庁)

Mr. A.M. Arfin Iskandar, Head of Economic Division

(12) 中部スラウェシ商工会議所

Mr. M. Arus Abdul Karim, Chairman

(13) 中部スラウェシ DINAS

Mr. Muh Hajir Hadde, Director

Mr. Fuadi Haming, Head of Industry Division

(14) JICA インドネシア事務所

小原 基文 所 長

小川	重徳	次 長
田中	伸一	所員（当時）
黒田	美加	企画調査員

第2章 詳細計画策定調査結果

2-1 インドネシアの中小企業振興の現状と課題

本章では、インドネシアの零細・中小企業¹（以下、特別な記述がない限り中小企業と記す）振興の現状をまとめる。まず、同国経済における中小企業の位置づけを明確にするとともに、中小企業が抱える課題を整理する。その後、同国の中小企業振興において中心的な役割を果たすクラスター開発及び地方優良産業振興による中小企業振興の現状を述べる。また、中小企業振興に対する直接的な支援サービスである Business Development Services (BDS)、及びその提供者である BDS プロバイダーの現況を整理する。最後に、これら現状から導出される課題と教訓を整理し、課題と教訓に基づく提言を述べる。

2-1-1 中小企業の概要

(1) 中小企業の国民経済における位置づけ

表2-1に、協同組合・中小企業省が取りまとめたインドネシアの中小企業の主要データを示す。同省によれば、2010年時点で、インドネシアには5,300万社以上（全企業数の99.99%）の中小企業が存在する。また、全体の97%以上の雇用が中小企業から生み出されている。同表にあるとおり、中小企業と分類される企業群は、実際にはほとんどが零細企業であることが分かる。言い換えると、企業数の大勢を占める零細企業が、雇用の創出という点で、国民経済において重要な役割を担っている。

表2-1 中小企業主要データ（2010年推定値）

企業規模	事業所数 【単位：社】 (構成比)	従業員数 【単位：人】 (構成比)	名目 GDP 【単位：10億ルピア】 (構成比)	非石油輸出額 【単位：10億ルピア】 (構成比)
中小企業	53,823,732 (99.99%)	99,401,775 (97.22%)	3,466,393.3 (57.12%)	175,894.9 (15.81%)
うち、零細企業	53,207,500 (98.85%)	93,014,759 (90.98%)	2,051,878.0 (33.81%)	16,687.5 (1.50%)
うち、小企業	573,601 (1.07%)	3,627,164 (3.55%)	597,770.2 (9.85%)	38,001.0 (3.42%)
うち、中企業	42,631 (0.08%)	2,759,852 (2.70%)	816,745.1 (13.46%)	121,206.4 (10.89%)
大企業	4,838 (0.01%)	2,839,711 (2.78%)	2,602,369.5 (42.88%)	936,825.0 (84.19%)
合計	53,828,569 (100%)	102,241,486 (100%)	6,068,762.8 (100%)	1,112,719.9 (100%)

出所：協同組合・中小企業省

¹ 中小零細企業法（2008年第20号）により、零細企業は事業所の土地・建物を除く総資産高が5,000万ルピア以下、小企業は5,000万ルピア超5億ルピア以下、中企業は5億ルピア超100億ルピア以下と定義される。また、年間売上高でみた場合、零細企業は3億ルピア以下、小企業は3億ルピア超25億ルピア以下、中企業は25億ルピア超500億ルピア以下と定義される。どちらか一方の基準を満たした場合に、当該規模の企業と定義される。本章では特別な記述がない限り、零細・中小企業を同定義に基づいて記述する。

一方、国内総生産（GDP）に対する寄与率では、中小企業の数値は57%にとどまる。また、総輸出額（非石油部門）に対する寄与率では、その数値は16%に満たない。事業所数でわずか0.01%を構成する大企業が、GDPの43%、非石油部門総輸出額の84%を生み出している。インドネシアの中小企業群は、国内需要を主要な対象とした、生産付加価値の小さい企業の集まりであることが分かる。

表2-2に、零細企業及び小企業の事業所数と従業員数の構成比を、製造業サブセクター別に分類する。ただし、データの出所はインドネシア統計局であり、同局では、零細企業を従業員数4名以下、小企業を従業員数5名以上19名以下と定義している。

表2-2 零細・小企業数と従業員数の製造業サブセクター別内訳（2009年推定値）

（単位：％）

サブセクター	事業所数構成比		従業員数構成比	
	零細企業	小企業	零細企業	小企業
飲食品・タバコ	28	36	30	35
繊維・衣服・皮革	22	22	17	22
木材・木材製品（除：家具と編込品）	30	6	28	6
紙、印刷、複写	1	1	1	1
石炭、石油、化学製品、ゴム、プラスチック等	2	1	2	2
非金属鉱物資源（注）	10	20	14	20
非金属、非金属加工製品（除：機械・機器）	2	3	3	3
機械・機器類、自動車、トレーラー等	0	1	0	0
家具、その他製造業、再利用業	5	9	5	10

出所：インドネシア統計局「Statistical Pocketbook of Indonesia 2010」を基に佐藤 JICA 専門家（工業省国際工業協力総局工業開発アドバイザー）が作成した資料を、JICA 調査団が加工して作成

（注）鉱物資源のなかで金属資源以外のものを指す。代表的な例として、セメントの原料となる石灰石や粘土が挙げられる。

零細企業と小企業に共通して観察できる点は、飲食品・タバコ産業及び繊維・衣服・皮革産業に、多くの事業所と雇用が集中していることである。その他、零細企業では木材・木材製品産業、小企業では非金属鉱物資源産業への集中がみられる。言い換えると、第一次製品の加工産業及び労働集約型の産業に、零細・小企業が集中している。

一方、産業及び企業規模の分類方法は異なるが、工業省の2010-2014年中期戦略計画改正版によれば、2009年の推定値で中小企業の生産付加価値（名目GDPベース）が大企業の値を上回っている産業は、木材・林産品（中小企業が71.2%を産出）及びセメント・非金属鉱物資源（同63.5%を産出）である。繊維・皮革・履物産業に関しては、中小企業が46.4%を産出しており、大企業の値との差が小さい。また、飲食品・タバコ産業では、中小企業が産出する付加価値は、全体の35.1%となっている。上記以外の産業では、中小企業が産出する付加価値は全体の1/4以下となっており、大企業の値が中小企業の値を大きく上回っている。

これら中小企業が集中する産業は、インドネシアの非石油部門を代表する産業でもある。つまり、中小企業は個々としての生産付加価値は小さいが、全体としてはインドネシアの代表産業に対する貢献度が大きいと、国民経済に対する大きな影響力を有しているといえる。

(2) 中小企業の抱える課題

表2-3は、協同組合・中小企業省が2010-2014年中期戦略計画で記述している中小企業のSWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) 分析を整理したものである。

表2-3 中小企業のSWOT分析

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> - 多数の企業が遠隔地を含む広域に立地している - 大きな雇用吸収力を有し、労働市場の安定に貢献している - GDPに対する貢献度が大きい - 開発に必要な投資額が小さい（低い限界資本係数） - 生産に使用する輸入原材料の比率が低い - セクター間の相互関係が比較的密接である - 協同組合・中小企業省が提供する販売促進施設が利用可能である 	<ul style="list-style-type: none"> - 組織化が進んでおらず、規模の経済効果が得られない - 事業の合法性や制度運営が未整備である - 事業用に確定した土地を有さないことが多いため、一定の場所における事業を継続することが難しい - 人的資源の質が低い（低い教育レベル、低い技術専門性、低い起業家精神） - 生産要素・資源へのアクセスが限られている（原料、資本、技術、マーケティング・ツール、市場情報） - 資金へのアクセスが限られている（限られた自己資本、低い収益、高い金利、担保資産の不足、高リスク経営） - 付加価値を高める技術を使用しない - 対象市場や市場ネットワークが限られている
機会	脅威
<ul style="list-style-type: none"> - 中小企業振興に対する政府のコミットメントが高い - 地方政府や地域の支援意識が高い - 国内経済は経済危機から既に回復している - 政治的に安定している - 人口構造が労働者の安定供給を可能にしている - 国民の購買力の拡大が期待できる - 国内市場の拡大が期待できる - 地域の需要パターンの多様化が期待できる 	<ul style="list-style-type: none"> - 自由貿易協定・経済連携協定による市場の自由化が、非対称な市場をもたらす可能性がある（中小企業製品の国際市場における低い競争力） - 市場の自由化により、非合法製品が流入し、中小企業製品の市場を圧縮する可能性がある - 大企業の小売業への参入が、中小小売業のビジネスを圧迫する可能性がある - 政策的・制度的・インフラ的にビジネス環境が未整備な部分が多いため、取引費用が高くなっている - 地方分権化が中小企業振興のための最適な状態

<p>る</p> <ul style="list-style-type: none"> - 革新的な製品を開発するための多様な天然資源が利用可能である - 農業からアグリビジネスへの産業構造の転換が、投資機会と大企業からの下請け機会を拡大させている - 農村における産業や天然資源を活用した産業（農林水産業、鉱業、観光業、手工芸業等）への政策的重点の移行が、成長機会を拡大させている - マイクロファイナンス機関からの融資機会が拡大する可能性が大きい - ASEAN や APEC 諸国との経済協力が急速に進んでいる 	<p>には達していない</p>
---	-----------------

出所：協同組合・中小企業省による「A Strategic Plan of Ministry of Cooperatives and Small and Medium Enterprises of the Republic of Indonesia 2010 to 2014」における文章での記述内容を、JICA 調査団が加工して作成

同表より、インドネシアの中小企業の課題を以下の6点に分類する。なお、各分類は一つひとつが独立して存在するのではなく、互いに関連し合う。

- ・ 低レベルの組織化に起因する生産規模の小ささ
- ・ 政策・法制度・インフラの未整備に起因する高い取引費用
- ・ 未発達な人的資源に起因する低い経営・生産能力
- ・ 生産要素への限られたアクセスに起因する低い生産性
- ・ 資金への限られたアクセスに起因する資金繰りと事業拡大の困難性
- ・ 市場への限られたアクセスや大企業・外国製品との競争に起因する低い販売力

以上の分類は、中小企業の課題を包括的に示したものである。経営上の内部環境及び外部環境として、インドネシアの中小企業にかかわらず、他の多くの国の中小企業にも該当する課題と考える。

一方、JICA 調査団は、今次調査において5カ所の産業クラスター²を訪問し、インドネシアの中小企業が実際に抱える課題を踏査した。各産業に特異な課題は存在するが、共通の課題として判明したものは、以下の3点に集約できる。

- ・ 原料調達の困難性
- ・ 資金調達の困難性
- ・ 人的資源の未熟さ・熟練労働者調達の困難性

特に、原料調達の困難性と資金調達の困難性は、5カ所の訪問先産業クラスターのうち、4カ所で課題として挙げられた。前述のとおり、インドネシアの中小企業は第一次産品加工業に集中しているため、原料調達の状況が、自然条件、価格、搾取状況、農民の生産状

² 西ジャワ州スメダン県ニラムオイル・クラスター、西スマトラ州ブキティンギ市刺繍クラスター、中部ジャワ州ジェバラ県木製家具クラスター、南カリマンタン州バンジャル県宝石クラスター、及び中部スラウェシ州バル市フライドオニオン・クラスター

況等に左右される。そのため、原料調達の実現性に課題が発現する。資金調達に関しては、インドネシアの中小企業のほとんどが資産の小さい零細企業であることから、銀行融資にかかわる担保要件を満たすことが難しい。したがって、中小企業は、通常の融資審査に耐えることが困難な状況にある。一方、インドネシアの中小企業は労働集約型産業が多いことから、人的資源に関する問題は中小企業の経営に対して直接的な影響を及ぼす。

これら3点は上記SWOT分析の結果に包括されるものであるが、同結果として示された課題のなかでも、インドネシアの中小企業にとって特に重要な課題として存在していると考察する。

また、本プロジェクトの対象候補産業の1つである中部ジャワ州部品産業では、金属加工用原料としてのスクラップの入手困難性、補修部品市場を対象とした製品の低い品質、中国製品との価格競争、及び資金調達の困難性が最大の課題となっている³。

同じく対象候補産業である中部スラウェシ州の地域資源を活用した産業（以下、地場産業と記す）は、一般的に、市場アクセス、資金調達、技術力、経営管理力、及び原料調達にかかわる課題を抱える⁴。

以上より、インドネシアの中小企業の特徴と課題を、以下のように整理する。

- ・ 中小企業のほとんどは、総資産 5,000 万ルピア以下あるいは年間売上高 3 億ルピア以下の零細企業であり、零細企業が最大の雇用機会を提供している（全体の 97%）。
- ・ 中小企業（零細企業を含む）は、個々としては生産付加価値が小さく、主に国内需要を対象としているが、全体としては、第一次産品加工業及び労働集約型産業において、全体の生産付加価値に対する貢献度が大きい。また、これらの産業はインドネシアを代表する産業でもある。
- ・ したがって、インドネシアにおける中小企業の国民経済に対する影響力は大きい。
- ・ 国民経済において大きな影響力を有する中小企業であるが、その経営上の内部環境及び外部環境は、多様な問題を引き起こしている。
- ・ 一方、中小企業が零細企業中心であること、及び第一次産品加工業と労働集約型産業に集中していることから、インドネシアの中小企業が抱える特に重要な課題は、原料調達の困難性、資金調達の困難性、及び人的資源の未熟さ・熟練労働者調達の困難性であると考察できる。

2-2 産業クラスターの現況と産業振興政策

2-2-1 産業クラスターの現況

2007 年に工業省中小企業総局が外部委託調査により実施した「地方中小産業セントラ・ロケーションマップ」及び同調査の結果を分析した JICA 開発調査「インドネシア国中小企業クラスター振興計画調査」最終報告書 ANNEX-1 を基に、インドネシアにおける中小企業クラスターの全体的な状況を概観する。データはやや古くなるが、クラスターの地域・産業分布の状況や、クラスター内の企業数・労働者数の状況等は、現時点においても参考になる。なお、こ

³ 中部ジャワ州商工 DINAS、中部ジャワ州テガル県商工 DINAS、及び工業省先進・高度技術産業総局との面談結果より。DINAS とは、地方政府の専門局を指す。

⁴ 中部スラウェシ州商工会議所（KADINDA）との面談結果より。

の調査は、国内 16 州と 1 特別市のみを対象としたものであるが、対象地域はインドネシアの GDP の約 2/3 を産出しており、同国全体の状況をおおむね反映しているといえる。また、調査の対象は類似産業の集積地としての「セントラ」であるが、本項では「クラスター」として記述する⁵。

表 2-4 に、16 州及び 1 特別市における中小企業クラスターの基本データを示す。

表 2-4 16 州及び 1 特別市の中小企業クラスター（2007 年時点）

業 種	クラスター数		企業数		労働者数		生産高	
	数	構成比	社	構成比	人	構成比	額（百万ルピア）	構成比
食 品	758	42.5%	30,918	31.5%	105,439	28.6%	3,192,489	24.9%
繊維・衣類	112	6.3%	8,438	8.6%	37,298	10.1%	2,549,555	19.9%
化学・建設材料	80	4.5%	10,995	11.2%	78,875	20.1%	564,956	4.4%
金属加工	209	11.7%	7,234	7.4%	26,675	7.2%	932,774	7.3%
工芸品	625	35.0%	40,437	41.3%	124,860	33.9%	5,576,636	43.5%
合 計	1,784	100.0%	98,022	100.0%	368,147	100.0%	12,816,409	100.0%

出所：JICA「インドネシア国中小企業クラスター振興計画調査」最終報告書における工業省「地方中小産業セントラ・ロケーションマップ」の分析結果を、JICA 調査団が加工して作成

同表から以下の点が観察できる。

- ・ すべての項目において、食品クラスターと工芸品クラスター（刺繍、編み物、ラタン、竹細工等⁶）の数値が大きい。
- ・ 繊維・衣服クラスターは、その企業数の構成比に比して、生産高が大きい。
- ・ 化学・建設材料クラスター⁷では、1 企業当たりの労働者数が他と比して非常に多い。
- ・ 化学・建設材料クラスターは、その企業数の構成比に比して、生産高が小さい。

食品クラスターの数値が大きいことは、食品産業に最多数の中小企業が集中している事実と整合する。工芸品クラスターの数値が大きいことは、観光地であるバリ州に大規模な集積があること、及び中小企業が集中する産業の複数が工芸品生産に応用されるためであろう。また、化学・建設材料クラスターにおける 1 企業当たりの労働者数が多いことは、同産業には零細企業ではなく、小企業が集中しているためと考察する。一方、繊維・衣服クラスターの生産高が大きいことは、他のクラスターと比較して大量生産を行う企業が多いことに起因すると考える。これらは、おおむね、前述の中小企業の特徴と符合する。

表 2-5 に、州別のクラスター分布状況を示す。同表より、バリ州にクラスターが集中していることが分かる。その他、ジャワ島内の各州及び南スラウェシ州におけるクラスター数が多い。バリ州を例外として、基本的には、人口の多い州に、多くのクラスターが立地している。また、南スラウェシ州以外では、クラスターが集中する州では、クラスター内企業数、労働者数、及び生産額も大きくなっている。

⁵ JICA「インドネシア国中小企業クラスター振興計画調査」最終報告書によれば、工業省及び商工 DINAS（地方政府の専門局）は、産官学のネットワークが組織され、かつ、この連携によりバリューチェーン強化が実施されるシステムが構築された産業集積について「クラスター」、あるいは「クラスターに成長した地域」と呼んでいる。一方、単に類似産業が集積している地域を「セントラ」と称しており、「セントラ」を初期段階でのクラスターの要件としている。

⁶ 前述の中小企業が集中する産業のうち、繊維、木材・木材製品等に多く含まれているものと考えられる。

⁷ 前述の中小企業が集中する産業のうち、おおむね非金属鉱物資源産業に相当する。

表 2-5 州別のクラスター分布（2007 年時点）

州/特別市	クラスター数	企業 (社)	労働者 (人)	生産額 (百万ルピア)	企業/ クラス ター	労働者/ 企業	生産額/ 企業 (百万ルピア)	生産額/ 労働者 (百万ルピア)
バリ	714	42,921	98,193	1,381,166	60	2	32	14
東ジャワ	184	7,226	36,265	1,881,756	39	5	260	52
南スラウェシ	160	8,412	25,028	140,796	53	3	16	6
中部ジャワ	142	5,989	29,207	1,588,398	42	5	265	54
西ジャワ	125	14,374	114,203	6,059,379	115	8	421	53
バンテン	97	4,110	13,427	463,672	42	3	112	35
西ヌサテングラ	88	4,361	15,655	29,406	50	4	6	2
北スマトラ	55	5,115	9,696	435,008	93	2	85	45
ジョグジャカルタ	52	2,305	15,700	549,481	44	7	238	35
西スマトラ	39	1,111	2,588	36,684	28	2	33	14
西カリマンタン	30	506	1,595	174,883	17	3	346	110
南スマトラ	24	323	1,083	29,314	13	3	91	27
南東スラウェシ	23	221	730	32,103	10	3	145	44
南カリマンタン	17	258	3,116	7,318	15	12	28	2
東ヌサテングラ	16	296	817	1,723	19	3	6	2
北スラウェシ	15	444	725	3,897	30	2	9	5
ランブン	3	50	119	1,424	17	2	29	12
合計	1,784	98,022	368,147	12,816,409	687	69	2,122	512

注：太字は上位 5 位を示す。

出所：表 2-4 と同じ。

バリ州及びジャワ島の各州（バンテン州及びジョグジャカルタ特別市を含む）のクラスター数は、調査対象全体の約 73% を占める。同様に、クラスター構成企業数、同企業内労働者数、及び同企業生産高でも、それぞれ約 75%、約 84%、約 93% を構成する。全州を網羅した調査ではないが、バリ州及びジャワ島各州への偏った集中がみられる。

一方、クラスターごとの企業集積度を示す 1 クラスター当たりの企業数に関しては、西ジャワ州及び北スマトラ州の数値が突出している。また、クラスターの生産性を表す 1 企業当たりの生産額及び 1 労働者当たりの生産額に関しては、ジャワ島の大州（西ジャワ州、中部ジャワ州、及び東ジャワ州）の数値が総じて大きいこと、及び西カリマンタン州の生産性、特に労働生産性が高いことが特徴である。

表 2-6 に、各クラスターの集積数の上位 10 州を示す。

同表では、バリ州における工芸品クラスターの数が非常に大きいことが目立つ。化学・建設材料クラスターでも、バリ州のクラスター数が他州から突出している。一方、地域的な集積の偏りが小さいのは、繊維・衣類クラスターと金属加工クラスターである。特に、金属加工クラスターでは、バリ州以外で唯一、南スラウェシ州が最大数のクラスターを有する。また、工芸品クラスターに関しても、バリ州を除くと、他地域にわたって、比較的平準に分布している。食品クラスターは合計数が多いため、各州に立地するクラスターの数も多く、バリ州及びジャワ島各州以外でも、まとまった数の集積がみられる。

表 2-6 各クラスターの集積州（2007 年時点）

順位	食 品		繊維・衣類		化学・建設材料		金属加工		工芸品	
	州 名	クラスター数	州 名	クラスター数	州 名	クラスター数	州 名	クラスター数	州 名	クラスター数
1	バリ	169	バリ	18	バリ	36	南スラウエシ	44	バリ	463
2	東ジャワ	106	東ジャワ	18	南スラウエシ	9	中部ジャワ	38	東ジャワ	49
3	南スラウエシ	83	南スラウエシ	15	中部ジャワ	8	西ジャワ	30	北スマトラ	20
4	中部ジャワ	77	北スマトラ	11	西ジャワ	8	バリ	28	西ジャワ	14
5	西ヌサテンガラ	75	西ジャワ	9	東ジャワ	5	バンテン	17	南カリマンタン	13
6	西ジャワ	64	中部ジャワ	8	バンテン	4	北スマトラ	12	中部ジャワ	11
7	バンテン	61	バンテン	8	南東スラウエシ	3	南東スラウエシ	7	西スマトラ	10
8	ジョグジャカルタ	34	東ヌサテンガラ	7	ジョグジャカルタ	2	西カリマンタン	7	南東スラウエシ	9
9	西スマトラ	28	北スラウエシ	5	西ヌサテンガラ	2	東ジャワ	6	南スラウエシ	9
10	西カリマンタン	20	ジョグジャカルタ	4	南スマトラ	1	ジョグジャカルタ	5	バンテン	7
合計	-	758	-	112	-	80	-	209	-	625

注：合計は、調査対象州すべての合計値
出所：表 2-4 と同じ。

技術協力プロジェクトの対象候補州の 1 つである中部ジャワ州では、200 カ所の産業クラスターが確認されている⁸。それらのうち、工業クラスターが 130 カ所（立地事業者数は 6,426）、農業クラスターが 54 カ所（同 7,793）、観光クラスターが 16 カ所（同 75）となっている。工業クラスターのうち、部品産業を含む金属加工クラスターは、州内 6 カ所に存在する（テガル県、テガル市、ポヨラリ県、クラテン県、パティ県パティ地区、パティ県ジュワナ地区）。なお、中部ジャワ州では、州内の産業クラスターを 17 種の指標により評価し、その結果に基づいて必要な支援活動を実施する計画がある。

同じく対象候補州である中部スラウエシ州の産業クラスターの現況については、今回調査では詳細な情報を得ることはできなかった。

一方、技術協力プロジェクトの実施にかかわる R/D の署名までに、対象候補州となる是非が決定される予定の北スマトラ州のウロス⁹産業に関しては、州内 32 県・市のうち、トバ・サモシール県をはじめとする 10 県・市に同産業の集積がみられる。

2-2-2 産業振興政策とクラスター開発/地方優良産業振興

インドネシアの産業振興政策は、「法律 2007 年第 17 号国家長期開発計画（2005-2025 年）」

⁸ 中部ジャワ州の産業クラスターの現況の説明は、中部ジャワ州投資委員会（BPMD）との面談結果を基にする。

⁹ バタック族の伝統的手織物

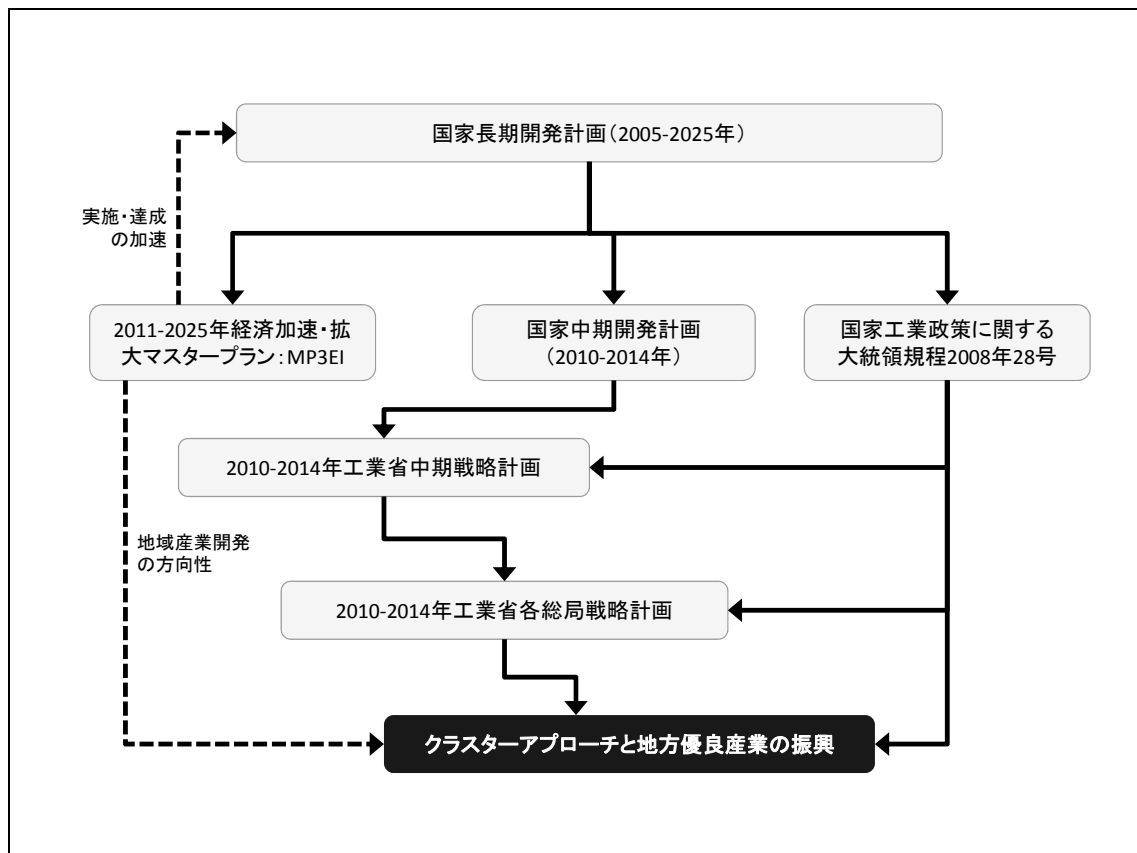
〔以下、国家長期開発計画（2005-2025年）と記す〕が基礎となっている。各省庁の長期的なビジョン、ミッション、戦略等も、同長期計画を基に策定される。この長期計画は、5年ごとの国家中期計画において具体化される。現行の国家中期計画は、「国家中期開発計画（2010-2014年）に関する大統領規程 2010年第5号」〔以下、国家中期開発計画（2010-2014年）と記す〕であり、この中期計画が各省庁の中期戦略計画策定の基礎となる。

クラスター開発や地方優良産業振興を所轄する工業省の現行の中期戦略計画は、「2010-2014年工業省戦略計画に関する工業大臣規程 2010年第10号」（以下、2010-2014年工業省戦略計画と記す）の改正版である（工業大臣規程 2010年第151号）。工業省の中期戦略計画は、省内各総局が独自に策定する中期戦略計画の基礎となる。

一方、工業省の産業振興政策において、クラスター開発を含めた具体的な方策を規定するものが、「国家工業政策に関する大統領規程 2008年28号」である。工業省によるクラスター開発及び地方優良産業振興の政策は、実質的にこの規程が指針となっている。

また、2011年5月に、国家長期開発計画（2005-2025年）のビジョンを達成するために経済改革を加速させる目的で、2011-2025年経済加速・拡大マスタープラン（Acceleration and Expansion of Indonesia Economic Development 2011-2025：以下、MP3EIと記す）が制定された。MP3EIは、国家長期開発計画を代替するものではなく、それらの実施・達成を支援するための政策文書であり、産業振興の長期的な計画と方向性が具体的に示されている。

図2-1に、インドネシアの産業振興政策を階層的に示す。



出所：JICA 調査団作成

図2-1 産業振興政策の階層的構造

以下に、国家長期開発計画（2005-2025年）、国家中期開発計画（2010-2014年）、2010-2014年工業省戦略計画の改正版、国家工業政策に関する大統領規程 2008年 28号、及びMP3EIにおける、主に産業振興、特にクラスター開発及び地方優良産業振興にかかわる内容についてまとめる。

(1) 国家長期開発計画（2005-2025年）

本長期計画で掲げられる 2025年のビジョンは、「自立的で、先進的で、公平で、豊かなインドネシア」である。このビジョンを達成するために 8つのミッションが設定されている。それらのうち、「競争力のある国家の実現」及び「公平で公正な開発の実現」が、産業振興に関連する。

「競争力のある国家の実現」では、競争力のある人的資源の開発、科学技術の熟達と活用及び持続的な技術革新への適用、先進的インフラストラクチャーの開発、及び政府機関や法制度の改革とともに、地域の競争優位による国内経済の強化が具体策として示されている。地域の競争優位による国内経済の強化は、生産、販売、サービスの相互連携の開発によると明示されており、クラスター開発との関連性を見いだすことができる。

一方、「公平で公正な開発の実現」では、地域開発を強化することが標榜されている。また、本計画には 7項目の目標が明示されており、そのうちの 1つに「地域間の経済格差の是正」がある。この目標を達成するための戦略として、ジャワ地域外を中心として、中小都市の開発を促進する戦略が掲げられている。ジャワ地域（及びバリ島）と他地域の成長の均衡化は、工業省中小企業総局が所轄する中期プログラムの達成を測る指標の 1つになっている（後述）。

(2) 国家中期開発計画（2010-2014年）

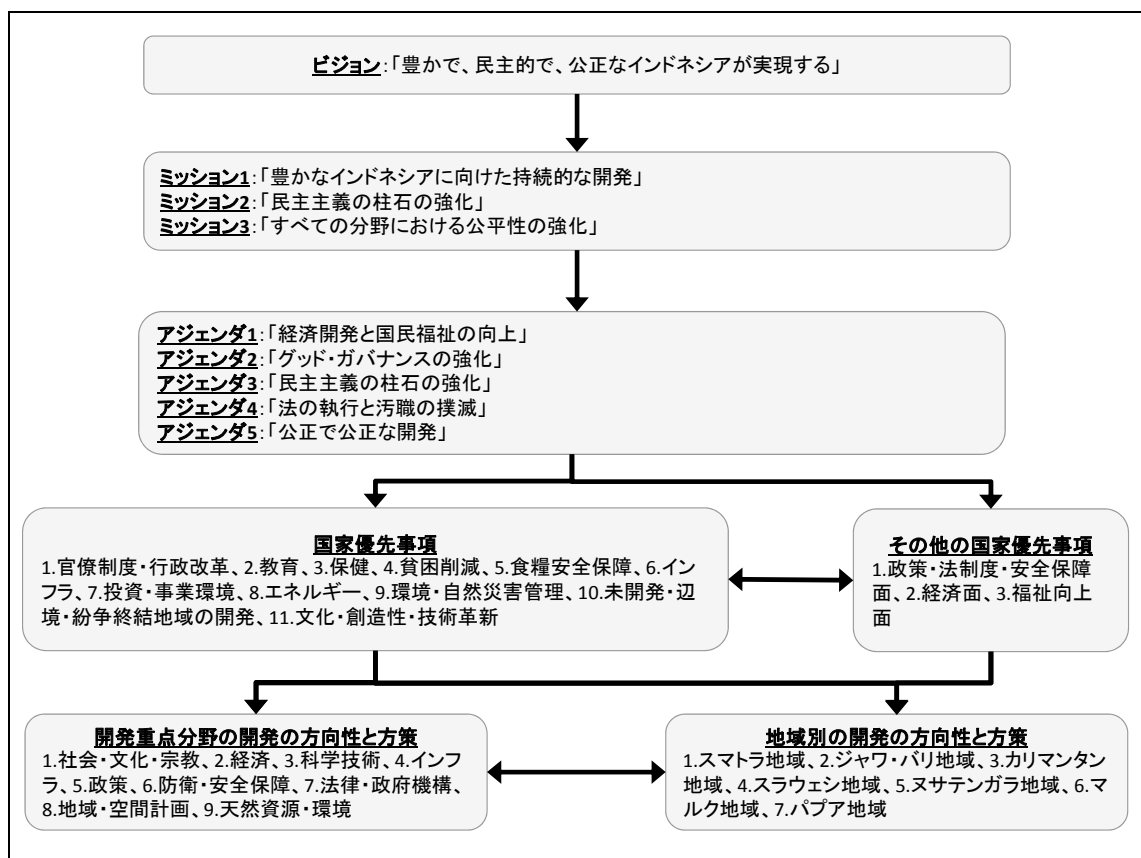
長期開発計画のビジョンを達成するための戦略は、5年ごとの国家中期開発計画で具体化される。国家中期開発計画は計 4期作成され、段階を経て長期開発計画のビジョンを達成することをめざす。現行の国家中期開発計画（2010-2014年）は第 2期にあたる。

現行計画のビジョンは、「豊かで、民主的で、公正なインドネシアを実現する」である。このビジョンを成し遂げるためのミッションが 3つ設定されており（図 2-2 参照）、そのうち「すべての分野における公平性の強化」が産業振興に係る。このミッションでは、高成長地域や戦略的に重要な地域の発展を加速させ、これらの地域と近隣地域の相乗的関係を醸成することが謳われる。相乗的関係では、行政的な区画を越えること、及び生産と販売の連鎖がなされることが強調される。そのためには、地方優良産業の開発、官民の協調、及び地方における事業・投資機会の向上に対する支援が必要とされる。また、労働集約型の農林水産関連工業の開発による農村地域の発展も強調されている。

また、これらのビジョンやミッションをより実践的な方策で達成するために、11の国家優先事項が設定されている（図 2-2 参照）。これらのうち、産業振興に関連するものは、「4. 貧困削減」「7. 投資・事業環境」「10. 未開発・辺境・紛争終結地域の開発」、及び「11. 文化・創造性・技術革新」である。ただし、それぞれの優先事項にアクションプログラムの概要が記されているが、工業開発やクラスター開発に直結する内容のものは記載されていない。

一方、これら 11 の優先事項のほかに、①政策・法制度・安全保障、②経済、及び③福祉向上の 3 分野における「その他の国家優先事項」も規定されている。これらのうち、②経済分野に、「国家工業政策に関する大統領規程 2008 年 28 号に基づいた工業開発の実施」が含まれている。

さらに、これら 14 の国家優先事項を基に、開発重点分野（9 分野）の開発の方向性と方策、及び地域別（7 地域）の開発の方向性と方策（中央・地方間及び地方間の相乗的な開発を含む）が明示されている。地域別の開発の方向性と方策は、各省庁の地域開発政策策定の基礎となる。なお、本計画における地域別開発の方向性の 1 つとして、非ジャワ・バリ・スマトラ地域における開発の振興が示されているが、工業省の戦略計画（後述）では、ジャワ・バリ地域と他地域の成長の均衡がめざされている。図 2-2 に、国家中期開発計画（2010-2014 年）の概念を示す。



出所：BAPPENAS「国家中期開発計画（2010-2014 年）」

図 2-2 国家中期開発計画（2010-2014 年）の概念図

(3) 2010-2014 年工業省戦略計画改正版

2010-2014 年工業省戦略計画改正版は、上記国家中期開発計画を基礎とする。本計画は、工業大臣規程 2010 年第 10 号で定められた当初計画が、工業省内の組織再編¹⁰を受け、2010 年 12 月後半に工業大臣規程 2010 年第 151 号として改正されたものである。

前述の国家長期開発計画を基に、国家工業開発の 2025 年までの長期ビジョンは「インド

¹⁰ 大統領規程 2010 年第 24 号として、2010 年 10 月に実施された。

ネシアは世界的に強い工業国家となる」と既定¹¹されている。また、2020年までのビジョンとして、「2020年にインドネシアは新たな工業先進国となる。その時、国内産業は国際社会で既に認められており、将来の構造的な近代経済の拠点となり、同時に国民的な経済の育つ受け皿となっている¹²」が既定されている。

この長期ビジョン及び上記国家中期開発計画を基に、本計画では2010-2014年の工業開発ビジョンとして、「製造業の持続的な競争力と将来の工業発展の柱石を確立する」を掲げている。表2-7に、長期ビジョンに対応するミッションと目的、及び2010-2014年期のビジョンに対応するミッションと戦略計画をまとめる。

表2-7 長期及び2010-2014年期中期工業開発のミッションと目的/戦略計画

期 間	ミッション	目的/戦略計画
長 期	<ul style="list-style-type: none"> 国民の生活ニーズを満たす媒体となる 国家経済成長の原動力となる 国民のために、実物部門における生産的事業活動を増幅させる 国家の技術力向上のための媒体となる 国民の生活と文化的価値の近代化を推進する媒体となる 国家防衛と国民の安全保障の確立を支援するための柱石のひとつとなる 再生可能な原料の開発・管理、環境管理、社会的責任に対する高い意識を通じた持続的な工業開発のための中軸となる 	<p>(目的)</p> <ul style="list-style-type: none"> 世界に通用する工業国家をめざし、ナノテクノロジー、バイオテクノロジー、情報通信技術を含む科学技術の強固な基盤に支えられた持続的な競争力を有する力強い工業を確立する 中小企業と大企業の強固な協力ネットワークを含む製造業の力強い構造を確立する 中小企業と大企業のGDPに対する貢献度を均衡させる 各地方の潜在力と支援能力を基に、国内全域に平準した工業分布を図る
2010-2014年 期	<ul style="list-style-type: none"> 工業の付加価値向上を促進する 国内・国際市場における支配力を向上させる 支援サービス産業を増強する 産業技術の成長を促進する 産業構造の強化を促進する ジャワ地域以外に工業開発を拡大させる GDPに対する中小企業の貢献度を向上させる 	<p>(戦略計画)</p> <ul style="list-style-type: none"> 工業の高付加価値化 国内・国際市場における支配力の強化 工業開発における支援要素の強化 技術革新能力と産業技術力の高度化 産業構造の強化 工業開発の普及・拡大 GDPに対する中小企業の貢献度の拡大

出所：1. 工業省「2010-2014年工業省戦略計画改正版」
2. 工業省「Industry Facts and Figures 2011」

¹¹ 「既定」とあるとおり、長期ビジョンは本計画で新たに定められたものではなく、国家長期開発計画を基に、既に定められていたものである。

¹² 前 JICA 専門家舟橋氏（工業省国際工業協力総局工業開発アドバイザー）作成「インドネシア中小零細企業関連情報」2009/04/30改訂版で記載されている原文逐語訳を引用。

同表より、対象期間にかかわらず、技術力の強化、中小企業の GDP に対する貢献度の向上、産業構造の強化、及び工業開発の地域的な均衡が、インドネシアの工業開発において最重視されていることが分かる。

2010-2014 年工業省戦略計画改正版では、同表にある戦略計画の具体的な活動計画として、10 のプログラムが設定されている。同プログラムの内容を表 2-8 にまとめる。各プログラムは、2010 年に再編された省内各総局の所轄に応じて策定されている。

表内のプログラムの概要と活動内容については、セクター別総局、中小企業総局、及び地域産業開発総局が所轄するクラスター開発及び特定産業の開発に関連するもののみを記載する。同表より、各総局が 2010-2014 年期中、どの産業に重点を置いた活動を実施する計画であるかが分かる。

表 2-8 2010-2014 年工業省戦略計画改正版のプログラム内容

プログラム	クラスター開発と特定産業開発に関する活動番号と内容
<p>プログラム 1: 「製造業ベース産業の成長と再活性化」</p> <p><u>概要:</u> 国際金融危機に影響を受けた産業、特に欧米向けの輸出産業の再活性化を図る。また、製造業ベース産業振興に関する政策の実施や技術標準の作成、及び優先産業クラスター振興ロードマップにおけるアクションプランの実施によるクラスター開発を行う。</p>	<p><u>活動 1~4: 金属基礎材産業 (活動 1)、基礎化学産業 (活動 2)、下流産業 (活動 3)、繊維及び諸産業 (活動 4) の成長と再活性化</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 鉄鋼産業クラスターの開発 ・ 特定の最上流鉄鋼産業及びステンレス鉄産業の振興 ・ アルミニウム産業、電気銅地金産業、アルミニウム下流産業の振興 ・ 肥料産業の再活性化 ・ 東ジャワ州及び東カリマンタン州における石油・ガス・復水産業クラスターの開発 ・ 非動物性農薬産業の振興 ・ 高圧ガス産業の振興 ・ セメント産業クラスターの開発 ・ 窯業クラスターの開発 ・ 塩産業クラスターの開発 ・ 繊維・繊維製品産業クラスターの開発 ・ 履物産業クラスターの開発 ・ 各産業における協働、販促、投資の増加 ・ 各産業の事業環境と人的資源の改善 など
<p>プログラム 2: 「農業関連産業の成長と再活性化」</p> <p><u>概要:</u> 国際金融危機に影響を受けた産業、特に欧米向けの輸出産業の再活性化を図る。また、農業関連産業振興に関</p>	<p><u>活動 1~3: 林産品・農園産品産業 (活動 1)、食品産業、海産食品産業、及び水産業 (活動 2)、及び飲料品産業及びタバコ産業 (活動 3) の成長と再活性化</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 北スマトラ州、東カリマンタン州、及びリアウ州における農業関連油脂化学製品産業クラスターの開発 ・ 家具産業クラスター及び紙産業クラスターの開発 ・ 非動物性燃料産業 (注 1) の振興

プログラム	クラスター開発と特定産業開発に関する活動番号と内容
<p>する政策の実施や技術標準の作成、及び優先産業クラスター振興ロードマップにおけるアクションプランの実施によるクラスター開発を行う。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 砂糖産業の再活性化 ・ カカオ加工・ココナツ加工・海産食品加工・水産品加工・砂糖加工産業クラスターの開発 ・ 裾野産業の強化 ・ 果物加工・コーヒー加工・ミルク加工・タバコ加工産業クラスターの開発 ・ 各産業における協働、販促、投資の増加 ・ 各産業の事業環境と人的資源の改善 など
<p>プログラム3：「先進産業及び高度技術関連産業の成長」</p> <p>概要：主に輸出産業の成長を図る。また、先進・高度技術関連産業振興に関する政策の実施や技術標準の作成、及び優先産業クラスター振興ロードマップにおけるアクションプランの実施によるクラスター開発を行う。</p>	<p><u>活動 1～4：陸上輸送機器産業（活動 1）、電子産業及びテレマティクス産業（活動 2）、海上輸送機器産業、空軍機器産業及び防衛機器産業（活動 3）、及び機械産業及び農業機器産業（活動 4）の成長</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 車両産業クラスターの開発 ・ 鉄道産業クラスターの開発 ・ 電子産業クラスターの開発 ・ 通信産業クラスターの開発 ・ コンピューター及びコンピューター機器産業クラスターの開発 ・ ソフトウェア及びマルチメディア産業クラスターの開発 ・ 造船産業クラスターの開発 ・ 空軍産業クラスターの開発 ・ 機械産業クラスター及び電子機器産業クラスターの開発 ・ 一般機械・機器産業クラスターの開発 ・ 農業機器産業の開発 ・ 各産業における協働、販促、投資の増加 ・ 各産業の事業環境及び人的資源の改善 など
<p>プログラム4：「中小産業の成長と再活性化」</p> <p>概要：中小産業開発のための政策を策定・実施するとともに、中小産業の技術標準を確立する。製品の高付加価値化、中小企業数の増加、人的資源の開発、天然資源の最適な活用、一村一品製品の開発、産業の地域分布の拡大、優先産品バリューチェーン</p>	<p><u>活動 1～3：地域 1（スマトラ地域、カリマンタン地域）、地域 2（ジャワ地域、バリ地域）、及び地域 3（それ以外の地域）における中小産業の開発と普及</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 特定された中小産業クラスターの開発 ・ 創造産業の開発 ・ 一村一品アプローチによる中小産業の開発 ・ 起業家精神の開発 <p><u>活動 5：インドネシア製履物産業の開発</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 製品デザインの改善と販促 ・ ビジネス界との協力強化 ・ 人的資源の開発 ・ 訓練モジュールの開発

プログラム	クラスター開発と特定産業開発に関する活動番号と内容
の高付加価値化、地域の独自性の開発、地域間連携の強化等を行う。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 品質の改善 ・ 製品技術の改善
プログラム 5：「地域産業開発」 概要：官民連携（PPP）を調整・促進する。また、州・県/市のコアコンピタンス産業（注 2）の振興ロードマップ作成の支援により、地域産業の開発を促進するとともに、モニタリング・評価を行う。	活動 1～3：地域 1～3 における地域産業開発 <ul style="list-style-type: none"> ・ 経済特区の開発 ・ 地域コアコンピタンス産業の開発 ・ コアコンピタンス産業振興ロードマップの作成 ・ 官民連携の調整と促進
プログラム 6：「国際工業協力」	
プログラム 7：「工業政策、事業環境、品質に関する調査」	
プログラム 8：「工業省機関の説明責任の監視と強化」	
プログラム 9：「工業省のその他の業務の管理・実施の支援」	
プログラム 10：「工業省機関の設備とインフラの強化」	

注 1：動物に由来する肥料（魚粉や鶏糞等）以外の肥料を指す。代表的な例として、油粕や米糠等の植物性肥料や化学物質により生成される無機質肥料がある。

注 2：地域産業コアコンピタンスは、インドネシアの中小企業振興政策の支柱となっているアプローチの 1 つであり、各州・県・市において競争力を有する、あるいは今後競争力を有することが有望視される産業のバリューチェーンを強化することにより、地方経済の発展をめざすものである。地方政府が産業を指定して中央政府に支援を要請することから、「ボトムアップ・アプローチ」とも呼ばれる。

注 3：表内のプログラムの概要と活動内容については、セクター別総局、中小企業総局、及び地域産業開発総局が所轄するクラスター開発及び特定産業の開発に関連するもののみを記載する。

出所：工業省「2010-2014 年工業省戦略計画改正版」

表 2-8 のプログラムのうち、プログラム 4 は中小企業総局が担当するものであり、同総局の戦略計画における活動は同プログラムの活動に準じる。ただし、同総局戦略計画では、表 2-8 の活動内容のほかに、「技術サービスの提供による付加価値の向上（現代化）」が追加されている。なお、プログラム 4 の達成指標は、以下の 2 つから構成される。

- ・（2014 年までに）ジャワ地域及び非ジャワ地域の工業部門 GDP に対する貢献度が、それぞれ 60%、40%になっている¹³（2009 年時点では 75%、25%）。
- ・（2014 年までに）中小企業の工業部門 GDP に対する貢献度が 34%となっている（2009 年時点では 32%）。

¹³ ジャワ地域への産業の集中は、中小企業にかかわらず産業全体の特徴であるが、インドネシア企業の大多数が中小企業であるため、本プログラムにおける達成指標になっているものとする。また、これが産業全体の特徴であるため、2-1 節では中小企業の特徴として記述していない。

表 2-9 に、同プログラムのアクションプランのうち、表 2-8 の活動 1~3 に対する指標と目標をまとめる。

表 2-9 2010-2014 年工業省戦略計画改正版のプログラム 4 の指標と目標

プログラム/活動		指 標	目 標		
			2010 年	2012 年	2014 年
プログラム 4 全体		ジャワ地域対非ジャワ地域の工業部門 GDP 貢献度の比率	72.8 : 27.2	68.8 : 31.2	64.8 : 35.2
		中小企業の工業部門 GDP 寄与率	32%	33%	34%
活動 1 (スマトラ、カリマンタン)	優先 クラスター	以下の優先クラスターの数 <ul style="list-style-type: none"> • 手工芸品 • 軽食品 • エッセンシャルオイル • ファッション 	4	4	4
	一村一品	セントラ数	24	30	36
活動 2 (ジャワ、バリ)	優先 クラスター	以下の優先クラスターの数 <ul style="list-style-type: none"> • 手工芸品 • 貴石・宝石 • 装飾された土器/陶器 • 食 塩 • 軽食品 • エッセンシャルオイル • ファッション 	7	7	7
	一村一品	セントラ数	17	23	29
活動 3 (上記以外)	優先 クラスター	以下の優先クラスターの数 <ul style="list-style-type: none"> • 手工芸品 • 装飾された土器/陶器 • 食 塩 • 軽食品 • ファッション 	6	6	6
	一村一品	セントラ数	23	29	35

出所：工業省「2010-2014 年工業省戦略計画改正版」

同表から分かるとおり、プログラムが優先するクラスターは全体で 16 あり、支援を供与する優先クラスター数の目標値は年間 17 である。各優先クラスターに公平に支援が供与されているとすれば、毎年 1 つ程度の優先クラスターのみが支援されていることになる。また、ジャワ地域への経済的依存の脱却を全体の指標として設定しているが、目標とする支援対象クラスター数は、活動 2（ジャワ地域、バリ地域）が最も多くなっている。一方、一村一品アプローチにおける目標セントラ数は他地域の方が多し。ジャワ及びバリ地域の

中小産業の振興は後述のトップダウン・アプローチで、それ以外の地域の中小産業の振興はボトムアップ・アプローチで支援する方向性を示している。

(4) 国家工業政策に関する大統領規程 2008 年 28 号

本規程は、工業省の産業振興政策の具体的な指針を示す¹⁴。同規程は、2005 年に策定された「国家工業開発政策」と 2007 年に策定された「地域産業コアコンピタンス開発ロードマップ」を統合させた、総合政策としての位置づけにある¹⁵。

2005 年の国家工業開発政策では、バリューチェーンの確立と高度化が標榜され、優先産業に対するクラスター・アプローチによる産業振興の方針が示された。同政策で指定された優先産業は、本規程においてもその大部分が受け継がれている。実施の方策は、優先産業への介入とともに、同産業の前方・後方関連産業や外部環境が包括された内容になっている。また、実施にあたっては、中央政府機関だけではなく、州・県/市レベルが関与し、地域の特色を考慮したクラスター・アプローチが採用される。

一方、地域産業コアコンピタンス開発ロードマップは、地方自治体が有する天然資源を効率的かつ最適に活用することで、地域の付加価値を高め、最終的には各地域の自立性を高めることを目的とする。キーワードは、「地域産業のコアコンピタンス」である。特に、各地域のポテンシャルを考慮したうえでコアコンピタンスとなる領域を設定し、これを中軸として各地域で開発される製品・製品のバリューチェーンを確立することが期待される。

本規程の概念は、国家工業政策で示された優先産業に対するクラスター・アプローチによる振興を「トップダウン・アプローチ」、地域産業コアコンピタンス開発ロードマップで示された地方優良産業の振興を「ボトムアップ・アプローチ」として、両者を総合的に組み合わせたものである。表 2-10 に、同規程で示される国家工業開発の長期目標、及び国家工業開発政策の目的と基本戦略を示す。また、トップダウン及びボトムアップの両アプローチの概念を図 2-3 に示す。

トップダウン・アプローチでは、工業省内セクター別総局と中小企業総局が、クラスター・アプローチによって、35 の優先産業を振興する。ここで優先産業とは、「開発することで国際市場において競争できる見込みの高い産業、及びインドネシアで競争力を有し、十分確保できる生産ファクターをもつ産業クラスターのこと¹⁶」である。また、産業クラスターとは、「効率化を高め、集積的資産を創出し、イノベーションの創出を促進し、競争優位性をもたらすために、関連産業、サポート産業、サポートサービス、経済インフラ、関連機関とのダイナミックな関連性や社会的相互作用を有する、地域的、世界的に集中したコアインドストリーのこと¹⁷」である。

¹⁴ 本規程は、非石油・ガス部門の加工・製造業と、それらの業種と強い関連性を有するサービス産業を対象とする。

¹⁵ 国家工業開発政策と地域産業コアコンピタンス開発ロードマップにかかわる説明は、前 JICA 専門家舟橋氏（工業省国際工業協力総局工業開発アドバイザー）作成「インドネシア中小零細企業関連情報」2009/04/30 改訂版を参考とした。

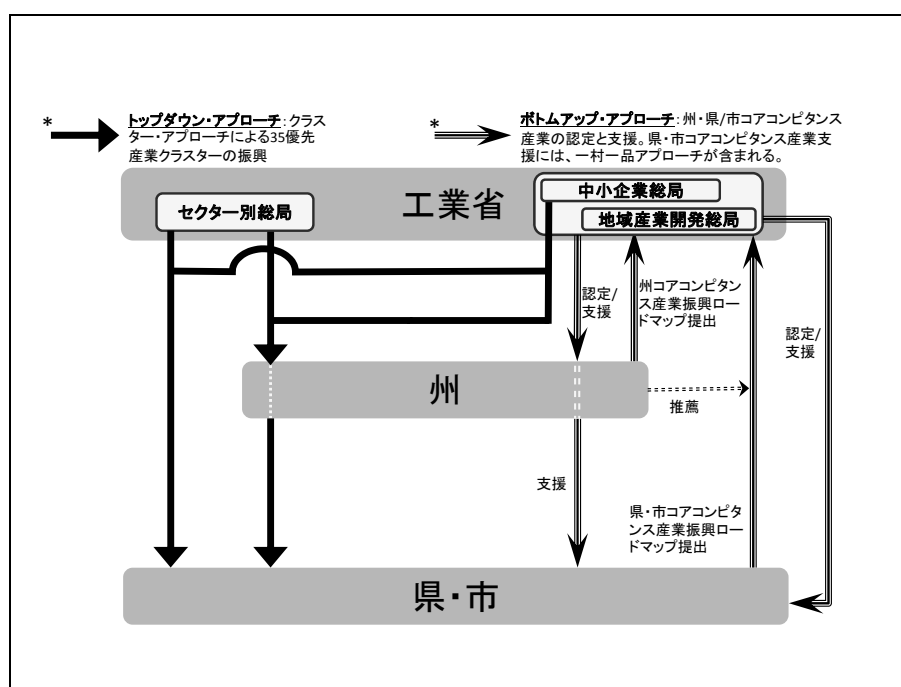
¹⁶ JICA インドネシア事務所より入手した国家工業政策に関する大統領規程 2008 年 28 号の逐語訳を引用。

¹⁷ 脚注 12 と同じ。なお、「コアインドストリーとは、国内の産業クラスター振興の基盤となる産業」のことであり、「サポート産業とは、統合的かつ包括的な形でコアインドストリー進行のサポート的な役割を果たす産業のことである」（同逐語訳を引用）。

表 2-10 国家工業開発の長期目標、及び国家工業政策の目的と基本戦略

項目	内容
長期目標	<ul style="list-style-type: none"> 生産資源、創造力、地域産業コアコンピタンスに支えられ、製造業が世界に通用するレベルに達している 大企業と中小企業の対 GDP 貢献度が均衡している 大企業、中小企業、及び世界の産業との間で強い協力ネットワークが確立されている
政策の目的	<ul style="list-style-type: none"> 工業セクターの活性化と国内経済における役割の向上 国家優先産業と地域のコアコンピタンスに応じた国内産業構造の構築 大企業と中小企業の（経済に対する貢献度の）均衡化のための中小企業の能力向上 ジャワ地域外における産業成長の促進 国家工業開発を支えるその他の開発セクターにおける諸政策との相乗効果の構築
基本戦略	<ul style="list-style-type: none"> 裾野産業、関連産業、インフラ供給産業、その他支援サービス産業を含む、産業の全階層を包括したバリューチェーンにおけるリンケージの強化 地域コアコンピタンス産業構築によるバリューチェーン内の付加価値の向上 生産性、効率性、及び産業用資源の改善と再生可能資源利用の強化 以下を通じた中小企業振興： <ul style="list-style-type: none"> 成長と競争力強化のための事業リザーブスキームの確立 技術・経営指導、特別便宜の提供 中小企業と大企業の相乗効果の創出 中小企業を支援する事業環境の確立 提携を促進する融資スキームの開発

出所：国家工業政策に関する大統領規程 2008 年 28 号



出所：JICA 調査団作成

図 2-3 トップダウン・アプローチとボトムアップ・アプローチの概念

工業開発は、長期的に、優先産業クラスターの強化、深化、成長を指向する。本規程では、各優先産業クラスターの強化、深化、成長のための中長期アクションプランが記載されている。また、これらの優先産業クラスターの振興については、工業省の担当総局が振興のためのロードマップをまとめ、それを工業大臣が認定することが規定されている。優先産業とクラスター・アプローチの詳細については、2-3節で示す。

一方、ボトムアップ・アプローチでは、コアコンピタンス産業としての地方優良産業は、州及び県・市レベル¹⁸で分析・選定・決定（地方知事令）されることで、工業省からの支援を受けることができる¹⁹。コアコンピタンス産業の振興については、各地方政府が振興のためのロードマップをまとめ、それを工業大臣が認定する。なお、コアコンピタンス産業の選定基準は下記のとおりである。各地域のコアコンピタンス産業については、2-3節で述べる。

- ・ 地方の優良製品であるか優良製品となる潜在力を有している
- ・ 強い垂直的・水平的リンケージを有する
- ・ 地域の独自性を有する
- ・ 十分な能力を有する人材が存在する

(5) 2011-2025 年経済加速・拡大マスタープラン（MP3EI）

MP3EI は、国家長期開発計画（2005-2025 年）のビジョンを達成するために経済改革を加速させる目的で、2011 年 5 月に策定された。MP3EI は、同ビジョンを達成するために、以下の基本的な目標の達成が必要としている。

- ・ 地域及び地域内の経済成長センターにおける経済活動を創造することで、地域の付加価値の向上、工業生産バリューチェーンの拡大、販売網の効率性の向上、天然資源と人的資源に対するアクセスと活用度の拡大をめざす。
- ・ 国家経済の強化及び競争力の向上を促すために、生産性の向上とマーケティング活動の改善による国内市場の更なる融合を図る。
- ・ 技術革新主導型の経済を実現するため、国際的な競争力の強化を重視して、生産、プロセス、及びマーケティング分野における国家の技術革新システムを振興する。

これらの目標の達成のために、以下の 3 つの戦略が策定されている。

- ・ 6 つの経済回廊の開発による経済ポテンシャルの改善
- ・ 国家の連結性（Connectivity）の強化
- ・ 国家の人的資源の能力と科学技術の強化

これらのなかで、産業振興やクラスター開発に直接的に関連するものは、「6 つの経済回廊の開発による経済ポテンシャルの改善」戦略である。この戦略では、各経済回廊における既存の経済成長センター（主要都市など商工業の中心地）の開発及び新規の経済成長センター（既存の経済成長センター外に新たに開発する経済特区等）の創造により、経済

¹⁸ 工業省地域産業開発総局によれば、州レベルのコアコンピタンス産業は、成長センター産業（IUP）と呼称される。IUP は、県・市レベルのコアコンピタンス産業（KIID）の集積としての概念を有する。

¹⁹ JICA「インドネシア国中小企業クラスター振興計画調査」最終報告書 2~5 ページによれば、「実際には県/市が選んだすべての製品が、中央政府によって支援されるわけではない。中央政府から支援されるには、一定の指標を使って評価した結果、成長のポテンシャルがあることが確認されなければならない。もちろん、中央政府が優先製品として認めなくても地方政府独自の支援を実施することは可能である。具体的な県/市レベルの支援としては人材育成のための研修などがある。しかし県/市レベルでの予算及び支援リソースは限られており、独自の産業支援には限界があるのも事実である」。

開発を加速することが図られる。同戦略は、地域開発とセクター開発を統合したアプローチとされ、産業集積効果の最適化、地域の優位性の開発、及び地域的な経済開発の格差の軽減を目的とする。

一方、各経済成長センター間は、「国家の連結性の強化」戦略により連結され、また、各経済成長センターは、当該経済回廊における産業クラスターとも連結される。さらに、同戦略により、各経済回廊同士も連結されることになる。これらの連結は、輸送やロジスティクス関連のインフラだけではなく、情報通信技術の整備によって促進される。

6つの経済回廊とその開発テーマは以下のように設定されている。

- ① スマトラ経済回廊：「天然資源の生産・加工センター及びエネルギーの貯蔵庫」
- ② ジャワ経済回廊：「工業とサービスの推進役」
- ③ カリマンタン経済回廊：「鉱業資源・エネルギー資源の生産・加工センター」
- ④ スラウェシ経済回廊：「農産品・農園産品・水産品・石油・ガス・鉱物資源の生産・加工センター」
- ⑤ バリ・ヌサテンガラ経済回廊：「観光と国家食料供給への入り口」
- ⑥ パプア・ケプラウアンマルク経済回廊：「食品・水産品・エネルギー・鉱物資源の開発センター」

また、MP3EI は、農業、鉱業、エネルギー、工業、水産業、観光業、通信業、及び戦略的地域の開発を、8つの主要プログラムとして焦点を置く。これら8つの主要プログラムは、22の主要経済活動で構成され、各経済回廊において重視する主要経済活動が明示されている。表2-11に、各経済回廊と主要経済活動のマトリックスを示す。

同表から分かるとおり、主要経済活動のほとんどは、農林水産品及び鉱物資源に関連する。MP3EI は、インドネシアがこれらの天然資源、特に水産資源の生産拠点であり、その開発機会が非常に大きいことを強調する。

MP3EI は、バリューチェーンの拡大、地域開発とセクター開発の融合、地方優良産業の振興、及び地域間の連結性の強化を重視している点で、工業省のクラスター開発や地方優良産業振興との関連性が強い。また、同プランは、国家長期開発計画（2005-2025年）のビジョンの達成を加速させるための政策文書として、工業省の優良産業の策定やクラスター開発の指針に影響を及ぼす地位にある。

一方、今次調査における工業省各総局との面談結果では、同プランの政策的位置づけにはバラツキがみられる。同プランをクラスター開発のミッションとして位置づけている総局もあれば、同プランを主に大企業向けのインフラ整備を目的としたものとして参考程度に扱っている総局もある。

表 2-11 各経済回廊の主要経済活動

主要経済活動	スマトラ 経済回廊	ジャワ 経済回廊	カリマンタン 経済回廊	スラウェシ 経済回廊	バリ・ ヌサテンガラ 経済回廊	パプア・ケブラウ アンマルク 経済回廊
鉄 鋼	✓		✓			
飲食品		✓				
織 維		✓				
輸送機器		✓				
造 船	✓	✓				
ニッケル				✓		✓
銅						✓
ボーキサイト			✓			
パームオイル	✓		✓			
ゴ ム	✓					
食料農業				✓		✓
観 光					✓	
情報通信		✓				
石 炭	✓		✓			
石油・ガス			✓	✓		✓
ジャカルタ周 辺都市圏		✓				
スンダ海峡国 家戦略地域	✓					
防衛機器		✓				
畜産業					✓	
木 材			✓			
カカオ				✓		
水産業				✓	✓	✓

注：✓は各経済回廊における主要経済活動を表す。

出所：MP3EI

2-3 クラスタ開発と地方優良産業振興による中小企業振興の実際

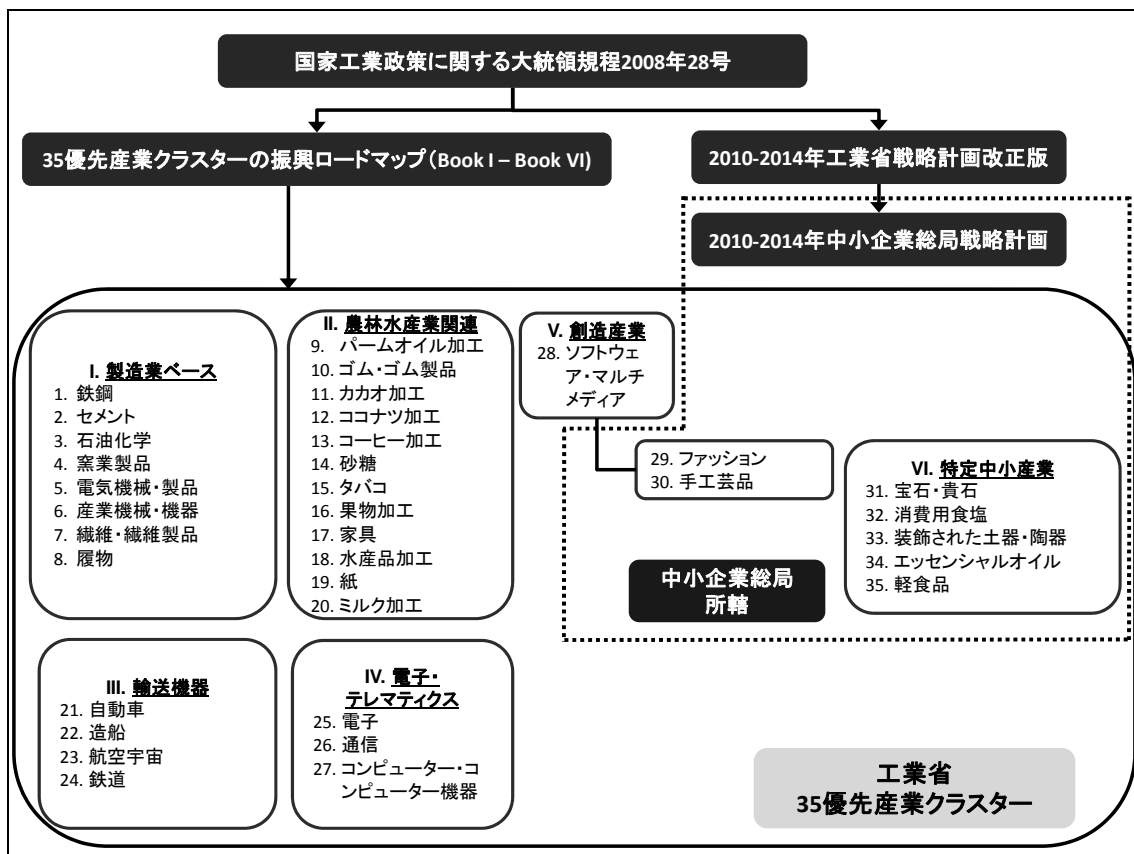
2-3-1 工業省によるクラスタ開発と地方優良産業振興

(1) 優先産業の選定

前述のとおり、工業省のクラスタ開発と地方優良産業の振興は、国家工業開発政策に関する大統領規程 2008 年 28 号を指針とする。同規程では、長期的な工業開発の方向性として、2025 年までの国家工業開発は、製造業ベースの産業の強化と将来の有望産業の開発によるとされる。製造業ベースの産業は既に発展した産業であり、全産業の支柱となっている製造業を指す。一方、将来の有望産業は次のとおりである。

- ・ 農林水産業関連産業
- ・ 輸送機器産業
- ・ 情報通信技術産業

上記の産業が、長期的な国家工業開発における優先産業の大枠になる。一方、クラスター・アプローチ（トップダウン・アプローチ）で振興される優先産業クラスターは 35 業種あり、省内各総局の所轄に応じて 6 つのグループに分けられる。これらの 6 つのグループごとに、各産業クラスターの振興ロードマップが作成され、工業大臣規程により制定されている（Book I～Book VI で構成）。同ロードマップは、2010～2014 年を中期、2010～2025 年を長期として、中長期目標、中長期戦略、及び中長期活動計画が、実施主体や期間ごとに提供する支援要素とともに明示されている。国家工業開発政策に関する大統領規程 2008 年 28 号は、インドネシアのクラスター開発の全体的な方向性と政策的な指針を示し、振興ロードマップはより実践的な指針となる。図 2-4 に、35 優先産業クラスターと、それらのうち中小企業総局が所轄する産業クラスターを示す。



注：図中の I～VI は、ロードマップの Book 番号を表す。

出所：国家工業政策に関する大統領規程 2008 年 28 号を基に JICA 調査団作成

図 2-4 35 の優先産業クラスター

2010-2014 年工業省戦略計画改正版によれば、これらの優先産業は、GDP の 78%、総輸出額の 83% を構成する。つまり、主要産業のほとんどが、優先産業に選定されているといえる。また、農林水産品関連の産業種が他と比較して多く、また、より細目化されている。

前述の MP3EI にもあるとおり、インドネシアの工業開発政策は、天然資源の賦存を強く意識した政策であることが分かる。

なお、「国家開発優先事項の実施加速に関する大統領指示 2010 年第 1 号」により、①肥料産業の再活性化、②砂糖産業の再活性化、③北スマトラ州、東カリマンタン州、及びリアウ州における農業関連油脂化学産業クラスターの開発、④東ジャワ州及び東カリマンタン州における石油・ガス・復水産業クラスターの開発、及び⑤経済特区の開発が、特に優先する中期開発事項として決定している。

一方、同規程では、各州の地域コアコンピタンス産業としての地方優良産業が示されている。各州が複数の地方優良産業を指定しており、それらから 2008 年から 2012 年までに優先的に開発する産業が選ばれている。地方優良産業は全州の合計で 40 種あり、8 つのグループに分類されている。また、各州において、当該産業が立地する県/市の数も示されている。表 2-12 に 8 つのグループごとの産業数及び地方優良産業として指定している州の数を示す。また、表 2-13 に、優良産業としている州が 5 州以上ある産業をまとめる。

表 2-12 より、州の過半数（約 65%）は、農林水産品（飲食品・タバコ類及び木製品・林産品類）を地方優良産業として指定している。また、表 2-13 から分かるとおり、その多くは水産品加工業であり、その他も第一次産品加工業が大勢を占める。

表 2-12 産業グループごとの産業数と地方優良産業指定州数

産業グループ	産業数	地方優良産業指定州数 (州内当該産業立地県/市数)	中期優先産業指定州数 (州内当該産業立地県/市数)
飲食品・タバコ類	17	87 (461)	30 (164)
木製品・林産品類	4	25 (101)	5 (24)
肥料・化学・ゴム製品類	4	18 (103)	7 (42)
繊維・皮革・履物類	3	14 (79)	3 (23)
機器・輸送機器類	4	10 (48)	4 (9)
基礎金属・鉄鋼類	1	4 (13)	1 (2)
セメント・非鉄金属類	2	3 (8)	0 (0)
その他	5	11 (21)	3 (3)
合計	40	172 (834)	53 (267)

注 1：地方優良産業指定州数は、各産業を地方優良産業として指定している州の数を総計したものの。

2：中期優先産業指定州数は、地方優良産業のうち、2008～2012 年に優先して振興する産業と指定している州の数を総計したものの。

3：その他の項目には、宝石・銀細工、陶器手工芸、装飾品、創造産業、及び芸術品が含まれる。

4：産業分類は、国家工業開発に関する大統領規程 2008 年第 28 号を参照した。

出所：国家工業開発に関する大統領規程 2008 年第 28 号を基に JICA 調査団作成

表 2-13 地方優良産業指定州が 5 州以上ある産業

産 業	優良産業指定州数 (州内当該産業立地県/市数)	中期優先産業指定州数 (州内当該産業立地県/市数)
水産品加工	20 (107)	10 (56)
パームオイル加工	11 (49)	4 (22)
ゴム加工	10 (61)	6 (36)
ココナツ加工	10 (55)	3 (16)
カカオ加工	10 (53)	8 (44)
木材加工	10 (38)	4 (15)
ラタン加工	9 (42)	1 (9)
スナック	8 (51)	0
コーヒー	7 (34)	1 (6)
繊維製品	5 (34)	2 (18)
トウモロコシ加工	5 (23)	3 (14)
皮革・履物	5 (22)	1 (5)

出所：国家工業開発に関する大統領規程 2008 年第 28 号

各州及び県・市の政府は、地域コアコンピタンス産業の振興ロードマップを作成し、それを工業大臣が認定することになっている。しかし、今次調査における工業省地域産業開発総局との面談結果によれば、同ロードマップが認定されている州は、全 33 州のうち 18 州にとどまる。また、全体で 300 以上ある県・市のうち、振興ロードマップが対象とする優良産業を選定している県・市は 100 程度に限られており、振興ロードマップが実際に認定されている県・市は 5 県・市のみとなっている。

優良産業の選定と振興ロードマップの策定は、中小企業総局の担当地域課が、当該地域の全地方政府との総会を年 1 回開催したり、不定期に出張を行ったりすることで働きかけている。ただし、振興ロードマップの策定は大統領規程によって規定されているが、工業省がその策定を地方政府に対して指導できる立場にはない。そのため、地方優良産業の選定が円滑に進まない現状がある。

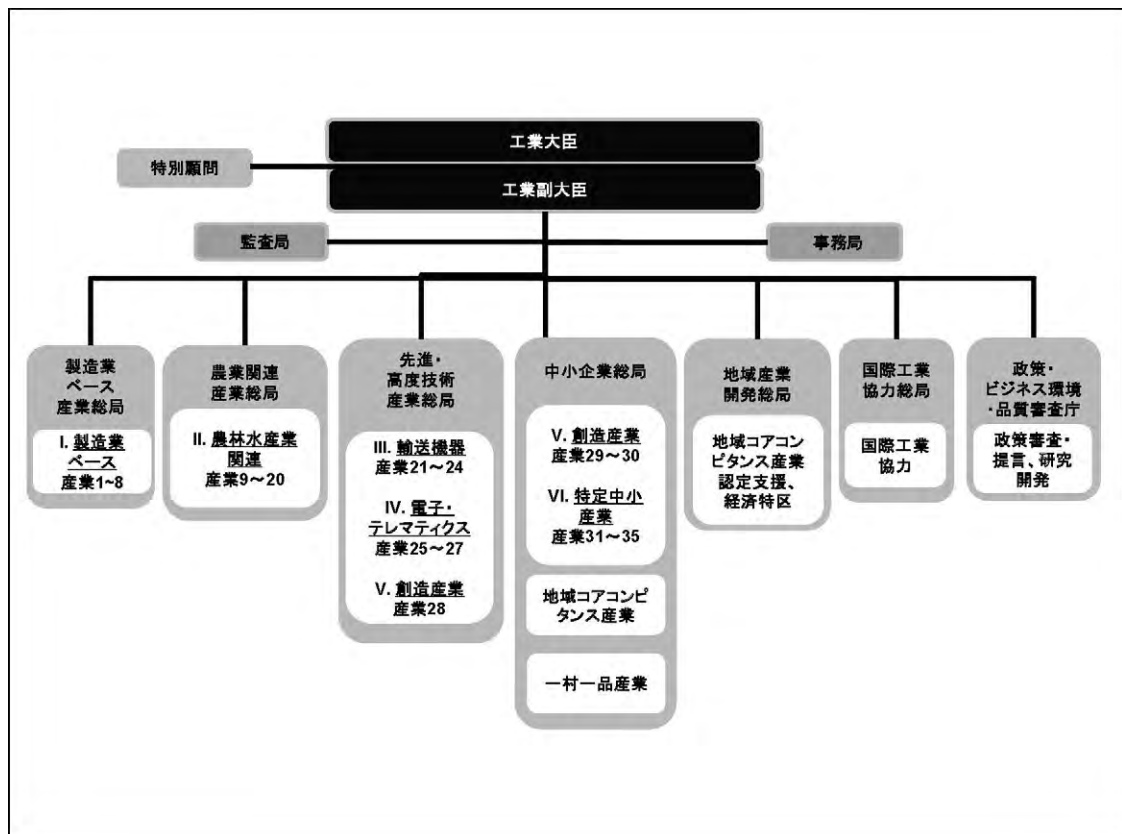
また、国家工業開発に関する大統領規程 2008 年第 28 号では、地域コアコンピタンス産業の選定基準として、「強い垂直的・水平的リンケージを有する」が含まれているが、この基準は十分に満たされていない。インドネシアの産業構造は第一次製品の加工業を中核としており、その開発機会と振興の重要性は政策的にも強く認識されている。しかし、これらの産業の垂直的・水平的リンケージは、開発テーマの中心として据えるほど大きな広がりをもたない。つまり、同規程の基本戦略として標榜される「地域コアコンピタンス産業構築によるバリューチェーン内の付加価値の向上」を意識した産業の選定が難しい現実がある。

現地調査の結果では、地方政府は、同選定基準に準拠して地方優良産業を選定するのではなく、各地方における伝統的な地場産業を、前方・後方連関の広がりや考慮せずに選定する傾向が強い。インドネシアの産業構造の特徴及び政策的に重要な産業が、国家工業開

発で示される指針とは必ずしも合致しないことを示唆する。

(2) 工業省における実施体制

前述のとおり、2010年に工業省内の組織が再編された。工業省のクラスター開発及び地方優良産業振興にかかわる現行の実施体制、及び主な役割を図2-5に示す。また、同省の組織図を付属資料1に添付する。



注：図中の I～VI は優先産業クラスター振興ロードマップの Book 番号を表し、産業番号は図2-4の産業番号と一致する。また、白枠内は担当する産業、あるいはクラスター開発・地方優良産業振興にかかわる主要業務を表す。

出所：JICA 調査団作成

図2-5 工業省の産業振興体制図

図2-5から分かるとおり、セクター別の総局は、優先産業クラスター振興ロードマップにおおむね対応する形で組織化されている。中小企業総局は、特定の中小産業、及び創造産業のうち中小企業の役割が大きい産業を所轄する。また、地域コアコンピタンス産業及び一村一品産業の振興も同総局が担当している。なお、同総局には、地域I課（スマトラ地域及びカリマンタン地域所轄）、地域II課（ジャワ地域及びバリ地域所轄）、及び地域III課（それ以外の地域所轄）が設置されており、各地域の産業の振興は当該地域課が所轄する。優先産業クラスターの開発や地方優良産業振興のための政策を実際に実施する総局は、セクター別総局と中小企業総局のみである。

地域産業開発総局は、地域コアコンピタンス産業の選定と認定を支援するが、政策実施は行わない。また、政策・ビジネス環境・品質審査庁は、クラスター開発を含む政策の妥当性等の評価は行うが、政策実施にかかわる評価はセクター別総局及び中小企業総局が担当する。国際工業協力総局は、クラスター開発や地方優良産業振興に関しては、国際環境に応じた支援や国際協力に関する間接的な関与にとどまる。

一方、中小企業総局とセクター別総局の所轄する産業が重複するケースも考えられる。優先産業クラスターの場合は、各振興ロードマップで、対象となる品目が上流・中流・下流産業別に細かく分類されているため、実際には重複するケースはほとんどない。他方、地域コアコンピタンス産業とセクター別総局の所轄産業との重複は十分あり得る。この場合、基本的には、中小企業に対する支援は中小企業総局、大企業に対する支援はセクター別総局が担う。また、工業省の各総局に対する面談結果では、セクター別総局と中小企業総局は、業務の調整・協働を日常的に行っているとされる²⁰。

なお、省庁を横断したクラスター開発のメカニズムは、確立されていない。

(3) 実施主体と実施方法

1) トップダウン・アプローチ

クラスター開発や地方優良産業振興の実施の中心となる主体は、州及び県・市の政府、特に地方政府の商工 DINAS²¹あるいは商工組合 DINAS である（以下、特別な記述がない限り商工 DINAS と称する）。工業省のトップダウン・アプローチで、ある地域の産業クラスターを開発する場合、当該地域の商工 DINAS が中心となって、関係機関が集まった官民協働のコンソーシアムを組織するが多い。このコンソーシアムは、ワーキンググループと呼ばれたり、フォーラムと呼ばれたりする。同コンソーシアムには、商工 DINAS、他の DINAS、地方政府、大学を含めた BDS プロバイダー、金融機関、民間企業（あるいは業界団体、商工会議所等）等が参加する。どの機関が参加するかについては、対象産業の性質、商工 DINAS の方針、関係機関間の従来の連携状況等の条件があるため、地域によって異なる。いずれにしろ、コンソーシアムが組成されたとしても、実質的な実施主体は商工 DINAS が担うことになる。

また、トップダウン・アプローチでは、通常、クラスター開発活動のファシリテーターが配置される。ファシリテーターは、工業省の研修を受講した商工 DINAS の職員である場合もあるし、外部（特に大学）から雇用される場合もある。ファシリテーターは、コンソーシアム結成の支援、フォーカルグループディスカッション（Focal Group Discussion : FGD²²）の開催支援と進行、関係機関との連絡・調整・連携促進、BDS プロバイダーによる支援業務の調整、活動実施状況のモニタリング、コンソーシアムへの結果報告等を行う。

FGD で民間企業の課題やニーズが議論され、その結果を基にコンソーシアムは活動計

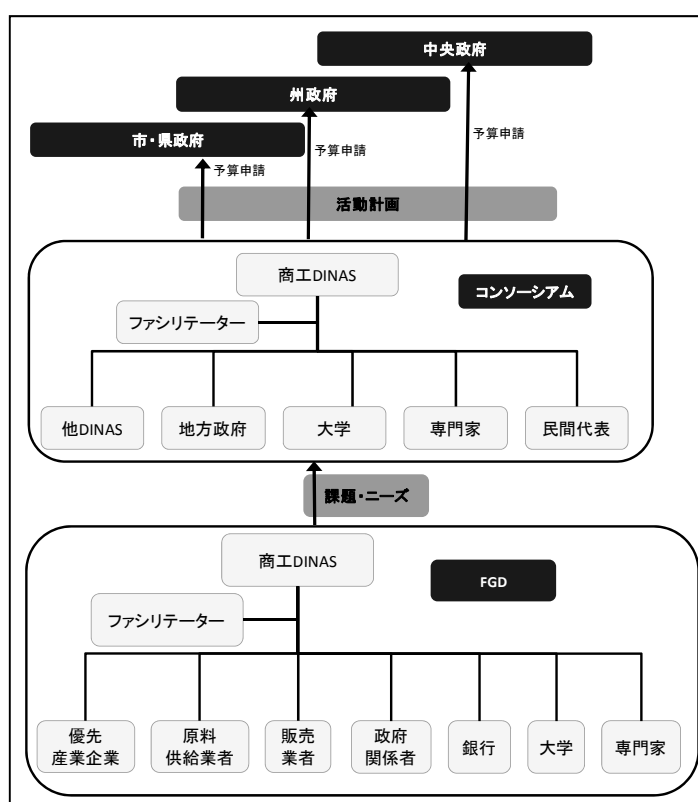
²⁰ 例えば、過去に、南スラウェシ州のカカオ加工業者に対して、原料加工設備にかかわる支援を、農業関連産業総局と中小企業総局が共同で実施したことがある。また、繊維産業に対する支援として、製造業ベース産業総局が人的資源の状況を調査し、その結果に基づいて中小企業総局が指導員を手配したこともある。

²¹ 「DINAS」は地方政府内の専門局を指す。

²² FGD は、コンソーシアムよりも民間セクターの参加度の高い対話の場であり、民間セクターの意見を集約する場として活用される。

画を策定する。活動計画は地方政府や中央政府に対する予算の申請²³の基礎となる。なお、コンソーシアムの会議費、コンソーシアムのメンバーの人件費、FGDの会議費、及びファシリテーターの人件費等のクラスター開発活動の運転費用は、通常工業省の予算で賄われる。図2-6に、工業省のトップダウン・アプローチによるクラスター開発の一般的な実施体制と手順の概念を示す。

活動計画として提案された活動に対して予算が認められれば、その活動は実施に移される。現地面談結果によれば、その形態は、資機材の供与、技術研修、展示会への出展支援、スタディツアー等が主要である。なお、活動計画で提案された活動のすべてに対して予算が認められるわけではない。また、活動計画の枠外でも、支援活動が行われることもある。



出所：JICA 調査団作成

図2-6 トップダウン・アプローチによるクラスター開発の実施体制と手順

活動計画の例として、工業省の典型的なトップダウン・アプローチによって実施された、西スマトラ州ブキティンギ市刺繍クラスターの開発プロジェクト（2007～2010年実施）で作成された活動計画を、表2-14に示す。なお、同活動計画は、4つのミッションを達成する活動で構成されているが、同表には、これらのうち「刺繍製品の質の向上」ミッションに対する活動のみ記載する。

²³ 予算はキャッシュとして交付されるのではなく、資機材やプログラム等の形態で現物支給される。

表 2-14 ブキティンギ市刺繍クラスタの活動計画の一部（2008年7月時点）

ミッション	活動	実施主体	資金源	実施予定時期	実績
3. 刺繍製品の質の向上	a. 刺繍製品の質と量の向上				
	・品質管理と適正製造規範の適用	商工組合 DINAS	地方予算	2008-2012	総合的品質管理の周知と適用
	・刺繍機械の調達	工業省中小企業総局、工業省金属・機械・繊維その他の産業総局	国家予算、PIKM	2008-2012	<ul style="list-style-type: none"> 工業省から12台の主要機械と10台の刺繍デザイン機械、300台の縫製機械が供与 工業省からJukiブランドの機械供与
	b. 技術と特性を有する地方の伝統のコンビネーションを通じた刺繍製品のイノベーションの推進				
	・刺繍デザインクリニック開設	商工組合 DINAS 工業課	地方予算	2008-2012	
	・大学、デザイン研究所、JETRO との協力を通じたデザインの開発と多数のデザイナーの育成	商工組合 DINAS 工業課	国家予算・地方予算	2008-2012	
	・大学との協力を通じた刺繍機械の開発による最適技術の確保	工業省金属・機械・繊維その他の産業総局、地方政府	国家予算・地方予算	2008-2012	
	・能力に応じた事業活動の特化	事業者	事業者		

注1：工業省の総局名は、2008年7月時点のもの。

2：PIKMは、2008年7月時点で存在していた中小企業開発予算の略で、工業省から地方自治体への交付金を指す。

出所：JICA「インドネシア国中小企業クラスター振興計画調査」最終報告書から抜粋

同表で示したミッションは、品質向上に関するものであり、主に工業省や商工組合 DINAS 工業課が所轄する。表には記載していないが、「市場アクセス向上・市場拡大」というミッションもあり、同ミッション達成のための活動の実施主体は、商工組合 DINAS 商業課、地方開発計画局（BAPPEDA）、観光 DINAS 等も含まれている。その他のミッションでも、運輸 DINAS、公共事業 DINAS、州商工組合 DINAS 等、さまざまな機関が活動の実施主体として提案されており、バリューチェーンの強化を意識した内容になっている。

なお、活動計画の実施状況に対する評価は実施されるが、研修の参加者数等のアウトプット・レベルの評価であり、目標の達成等のアウトカム・レベルの評価は行われない²⁴。

²⁴ 中小企業総局計画・評価・報告課との面談結果より。

2) ボトムアップ・アプローチ

ボトムアップ・アプローチでは、国家工業開発政策に関する大統領規程 2008 年第 28 号により、次のような実施の指針が規定されている。

州レベルのコアコンピタンス産業については、県・市間の協力の枠組みの構築、中央政府及び県・市政府と共同での特別工業団地の開発、及び同産業製品に関するパイロットプロジェクトが実施される。一方、県・市レベルでは、同産業に関係する技術や人材能力の開発、及び同産業の集積地における一村一品アプローチによる中小企業振興が図られる。

また、ボトムアップ・アプローチでは、単体としての県・市における振興だけではなく、同一のバリューチェーン上に位置する県・市間の協力関係の構築も実施ステップに含まれる。特に、各地域の有する資源の補完的共有による工業原材料の最適な利用、及び複数地域による地域的なマーケティング活動が重視されている。

ただし、現地調査で訪問した地方に関しては、上記の指針に基づいた活動が実施されている現状を確認することはできなかった。資機材の供与、研修の実施、スタディツアーの実施等、通常のセクター振興と区別できない活動が、一つひとつ独立した形で実施される傾向が強い。しかし、一村一品産業については、中部スラウェシ州パル市のフライドオニオン・クラスターで、前述のコンソーシアム（一村一品フォーラム）が形成され、ファシリテーターも配置されていた。「集積地における一村一品（One Village One Product : OVOP）アプローチを通じた中小企業振興の効率性向上に関する工業大臣規程 2007 年第 78 号」により、一村一品アプローチによる中小企業振興は、中央・州・県/市レベルにおけるフォーラムの設立を通じて行うことができると規定される。

なお、ボトムアップ・アプローチは中小企業総局が所轄しており、2012 年度の同総局予算の約 40%（約 1,400 億ルピア）が割り当てられている²⁵。

3) 各州における実践例

前述のとおり、JICA 調査団は、今次調査において 5 カ所の産業クラスターを調査した。表 2-15 は、同調査の結果をマトリックスにしたものである。以下、同表の内容を要約する。

²⁵ De-concentration Budget と呼ばれる地方優良産業の支援予算及び一村一品支援予算の合計。

表 2 - 15 訪問産業クラスターの調査結果

Type	Cluster (No. of Companies)	Priority Status/ Support Measures	Inter-agency Collaboration (Forum) and Facilitator/BDS Provider Utilization	Issues
Clusters targeted in JICA's Pilot Project in 2009-2010	Nilam Oil Cluster, Sumedang Regency, West Java (9 refineries and 525 farmers)	<p><u>Priority status:</u> Priority industry of regency government for the 2009-2013 period, but not in the current fiscal year</p> <p><u>Main forms of support:</u> Machinery, training (by Ministry of Industry (MOI), Ministry of Agriculture, Ministry of Cooperatives and SMEs, DINAS Industry and Trade in Sumedang, DINAS Agriculture and Forestry in Sumedang, JICA, etc.)</p>	<p><u>Inter-agency Collaboration:</u> - A cluster forum (committee) was established by JICA's Pilot Project, but is not very active at present. - A provincial-level nilam industry forum is in place and holds occasional meetings with those in regencies/cities.</p> <p><u>Facilitator:</u> - A local NGO facilitated establishment of the cluster forum, but is not facilitating cluster development activities after the establishment.</p> <p><u>BDS Provider:</u> - A SHINDAN-SHI undertakes cluster diagnosis from time to time. - A local university follows up JICA's Pilot Projects without compensation, as it also works for the research purpose. - Oil refinery industry associations actively support the cluster.</p>	<p><u>Issues of cluster:</u> - Nilam industry is not designated as a priority industry in this fiscal year, resulting in no budgetary support for development of the cluster. - A lack of budget makes it difficult to hire a facilitator to promote cluster development activities, while the stakeholders recognize necessity for such the facilitator. - Low price of nilam causes farmers to avoid nilam cultivation, thereby leading to stagnancy in nilam oil production.</p> <p><u>Issues of SMEs:</u> - Unstable price of nilam</p>
	Embroidery Cluster, Bukittinggi City, West Sumatra (250)	<p><u>Priority status:</u> Priority industry of city government and core competency product (priority cluster of MOI until 2010)</p> <p><u>Main forms of support:</u> Machinery, training, study tour, working group, facilitator, Focus Group Discussion (by MOI, DINAS Industry, Trade and Cooperatives in West Sumatra, DINAS</p>	<p><u>Inter-agency Collaboration:</u> - A working group was established by MOI's project and now overtaken by city government. - A cluster forum was established by JICA's Pilot Project, but is not very active at present. - Establishment of a regional economic development forum was initiated by JICA's Pilot Project and officially approved by city or later. The forum operates, though not very actively, by budget of city government.</p> <p><u>Facilitator:</u> - An NGO in Central Java province facilitated establishment of the cluster forum, but is not facilitating cluster development activities after the establishment.</p>	<p><u>Issues of cluster:</u> - Members of the cluster forum are not motivated with the forum activities, as there is no clear demarcation between roles of the forum and those of the cooperative. - Members of the cluster forum are still not confident of merits of clustering, partly because preparation and socialization period was too short in the Pilot Project. - It is hard to find a local experienced facilitator in Bukittinggi, while the stakeholders recognize necessity for such the facilitator.</p>

Type	Cluster (No. of Companies)	Priority Status/ Support Measures	Inter-agency Collaboration (Forum) and Facilitator/BDS Provider Utilization	Issues
		Industry, Trade and Cooperatives in Bukittinggi, JICA, etc.)	<p>- Staff of DINAS Industry and Trade has been assigned as a facilitator in the Working Group.</p> <p><u>BDS Provider:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - SHINDAN-SHIs are currently not involved directly in cluster development, while one of them used to be a cluster facilitator. - A secretariat of a BDS organization established by support from Ministry of Cooperatives and SMEs belongs to DINAS Industry, Trade and Cooperatives and the organization actively supports cluster. - A cooperative manages revolving fund loans to its members. 	<p><u>Issues of SMEs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Low skill of workers - Difficulty in worker procurement - Difficulty in access to finance
Clusters selected in consultation with DG-IKM	Wood-based Furniture Cluster, Jepara Regency, Central Java (120 members in an industry association)	<p><u>Priority status:</u> Priority cluster of provincial government</p> <p><u>Main forms of support:</u> Machinery, training (by MOI, DINAS Industry and Trade in Central Java, DINAS Industry and Trade in Jepara, Center for International Forestry Research (CIFOR), GIZ, etc.)</p>	<p><u>Inter-agency Collaboration:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - A cluster forum was established, but has not done any activities thus far. - Forums at regency (FEDEP) and province (FPESD) are in place. <p><u>Facilitator:</u> None</p> <p><u>BDS Provider:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - An industry association was established by CIFOR's project and undertakes cluster development activities funded by the project. - The association is in process of establishing a cooperative for more efficient management of cluster development operation and activities. - The association maintains collaboration with local universities. - SHINDAN-SHIs are not utilized for cluster development. 	<p><u>Issues of cluster:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - A cluster forum exists, but no activity has ever been conducted. - Budget provision for the industry association will end in 2013 when CIFOR's project terminates. - The association does not have network with DINAS except DINAS Industry and Trade. - The association does not have any information of consultants who analyze the genuine problems of members and coordinate suited experts for them. <p><u>Issues of SMEs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification of genuine problems - Difficulty in access to finance - Low capabilities of marketing - Insufficient human resource development activities - Difficulty in raw material procurement
	Jewelry Cluster, Banjar Regency, South Kalimantan (1,000)	<p><u>Priority status:</u> Core competency product</p>	<p><u>Inter-agency Collaboration:</u> None</p> <p><u>Facilitator:</u> None</p>	<p><u>Issues of cluster:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - There is no coordination mechanism among cluster development stakeholders.

Type	Cluster (No. of Companies)	Priority Status/ Support Measures	Inter-agency Collaboration (Forum) and Facilitator/BDS Provider Utilization	Issues
		<u>Main forms of support:</u> Machinery, training, study tour (by MOI, DINAS Industry and Trade in South Kalimantan, DINAS Industry and Trade in Banjar, etc.)	<u>BDS Provider:</u> - A SHINDAN-SHI has done cluster diagnosis once, but is not involved directly in cluster development on a regular basis. - An agency (LPSB) which certifies conformity to international standard of diamond is locally accessible (such an agency exists only in Banjar in the country).	- There is no facilitator assigned for development of the cluster. - BDS providers are not actively utilized. - UPT is not established yet. <u>Issues of SMEs:</u> - Weak competitiveness compared to other production centers such as Bali and Jogjakarta - Unstable price of raw materials - Declining trend of amount of raw material reserve
	Fried Onion Cluster, Palu City, Central Sulawesi (44 excluding industries chopping up raw onions)	<u>Priority status:</u> OVOP <u>Main forms of support:</u> Machinery, training (by MOI, DINAS Industry and Trade in Central Sulawesi, etc.)	<u>Inter-agency Collaboration:</u> - A cluster forum (OVOP forum) was established by provincial government. - A forum for development of fried onion industry at provincial level is in place and holds occasional meetings with those in regencies/cities. <u>Facilitator:</u> - A local university facilitates establishment of cluster forum and cluster development activities. <u>BDS Provider:</u> - A local university actively supports the cluster. - SHINDAN-SHIs are utilized well for cluster diagnosis and BDS coordination.	<u>Issues of cluster:</u> - Cluster approach is not suitable for an OVOP product that does not have extensive forward/backward linkages (value chain). <u>Issues of SMEs:</u> - Difficulty in access to finance - Difficulty in procuring raw materials - Lack of quality standard for export

出所: JICA 調査団作成

a) 産業の優先地位

5カ所の産業クラスターのうち、西スマトラ州ブキティンギ市刺繍クラスターは、工業省のトップダウン・アプローチによって振興されてきた（2010年終了）。中部スラウェシ州パル市のフライドオニオンは、中部スラウェシ州の一村一品産業であり、一村一品アプローチによる振興が行われている。その他は、地域コアコンピタンス産業を含む地方優良産業である。ただし、スメダン県のニラム産業は県が独自に指定する中期的な優先産業であるが、本年度の優先産業としては指定されていないため、振興活動の予算が計上されていない。トップダウン・アプローチ、ボトムアップ・アプローチ、あるいは地方政府独自の振興アプローチにかかわらず、優先産業や地方優良産業として指定されることが、その産業を振興するうえで重要な意味をもつ。

b) 官民協働コンソーシアム

官民協働コンソーシアム（表では Inter-agency Collaboration と記載）については、バンジャル県宝石クラスター以外では形成されている。同クラスターでコンソーシアムが形成されていない主因は、同クラスターの振興がトップダウン・アプローチや一村一品アプローチによらないためである。スメダン県のニラムオイル・クラスターも同様な立場にあるが、同クラスターでは、JICA の支援によりコンソーシアムが結成された²⁶。また、ジェバラ県木製家具クラスターでは、同州の全県・市に設立されている経済開発フォーラムがある²⁷。また、中部ジャワ州と同様に、経済開発フォーラムがブキティンギ市刺繍クラスターでも JICA の支援²⁸により結成され、現在は市政府予算で運営されている。

一方、クラスター内企業のフォーラム（クラスター・フォーラム）が存在するのは、ブキティンギ市刺繍クラスターとジェバラ県木製家具クラスターである。前者は JICA の支援により、後者は脚注 27 で記した中部ジャワ州の方針により設立された。

これらのクラスター・フォーラムの活動は停滞している。その要因として、協同組合との役割区分が明確でないことが挙げられる。協同組合は、会員企業の協働だけでなく、融資機会を提供する。そのため、企業にとっては、協同組合の会員となるインセンティブは強い。他方、フォーラムは協働を推進するための対話の場としての位置づけにあるため、企業にとっての利点を明確にすることが容易でない。この利点を企業に理解させることは非常に重要である。

c) ファシリテーター

クラスター開発活動のファシリテーターが配置されているのは、ブキティンギ市刺

²⁶ インドネシア国中小企業クラスター振興計画調査のパイロットプロジェクトで 2009 年に設立。

²⁷ 中部ジャワ州では、州、県・市、及びクラスターの各階層に、それぞれ経済・人的資源フォーラム（FPESD）、経済開発・雇用促進フォーラム（FEDEP）、及びクラスター・フォーラムという官民対話フォーラムが設置されている。各クラスター・フォーラムで集約されたニーズが各 FEDEP へと伝えられ、各 FEDEP で集約されたニーズが FPESD に伝わる。FPESD はそのニーズを取りまとめて、州政府に対して提言として提出する。なお、中部ジャワ州 BAPPEDA よれば、FPESD を通じて振興する産業クラスターは州内に 41 カ所存在する。中部ジャワ州における各種フォーラムの体系的なメカニズムは、JICA「インドネシア国中小企業クラスター振興計画調査」最終報告書の ANNEX-2 を参照されたい。

²⁸ インドネシア国中小企業クラスター振興計画調査のパイロットプロジェクトで 2010 年に設立。

繡クラスター及びパル市フライドオニオン・クラスターである。前者は商工組合 DINAS の職員が、後者は大学の職員がファシリテーターとして活動している。スメダン県ニラムオイル・クラスターでは、JICA の支援²⁹により、コンソーシアム結成や活動計画策定のためのファシリテーターが雇用されたが、現在は配置されていない。

スメダン県商工 DINAS は、現在のクラスター開発活動が活発でない要因のひとつを、予算の欠如によるファシリテーターの不在としている。また、ブキティンギ市商工組合 DINAS は、現在は同 DINAS の職員がファシリテーターとして活動しているが、同 DINAS 外で有能なファシリテーターを地域内で見つけることは非常に困難であると指摘している。

d) BDS プロバイダーの活用

スメダン県ニラムオイル・クラスター及びパル市フライドオニオン・クラスターは、大学との連携が強い。ジェパラ県木製家具クラスターでは、現在大学との連携を計画しており、大学側が合意すれば、大学が中小企業の相談に応じ、問題解決に取り組んだり、他の専門家を紹介したりするような体制が構築される。

ニラムオイルに関しては、西ジャワ州に所在する大学の研究対象に指定されているため、同大学はクラスター開発活動に無償で参加している。研究対象としての利点は、ジェパラ県木製家具クラスターでも観察できる。同県の木材産業は、Australian Centre for International Agricultural Research の研究対象となっており、同機関の予算により国際森林研究センター（Center for International Forestry Research : CIFOR）が支援活動を実施している。この支援活動により、木材加工企業の協会が構築され、同協会がクラスター開発活動を主導している。なお、協会による支援活動は、スメダン県ニラムオイル・クラスターにおいても比較的活発に行われている。

ブキティンギ市刺繡クラスターでは、協同組合による融資活動や協同組合・中小企業省が設立を支援した BDS 協会からの支援が活発である。なお、中小企業診断士に関しては、下記（4）項で述べる。

(4) BDS 及び BDS プロバイダーの現状と活用

ここでは、中小企業に対する直接的な支援サービスである Business Development Services (BDS) と、その提供者である BDS プロバイダーの現状と活用状況について述べる。BDS プロバイダーには、中小企業を支援する多様な組織及び個人が含まれるが、本項では、中小企業診断士、工業普及員（Extension Officer）、中央銀行が育成を支援する金融仲介コンサルタント（Konsultan Keuangan Mitra Bank : KKMB）、及び JETRO の支援により育成された商工会議所（KADIN）の経営相談員についてまとめる。また、金融支援にかかわる BDS の 1 つとして、信用保証制度を取り上げる。

1) 中小企業診断士

JICA が 2008 年 10 月まで 3 年間実施した「中小企業人材育成プロジェクト」により、

²⁹ インドネシア国中小企業クラスター振興計画調査のパイロットプロジェクト。

インドネシアにおける中小企業診断士の育成が開始された。同プロジェクト終了後は、中小企業診断士の育成事業は、工業省に移管されている。現在では、中小企業診断士の人事管理を工業省中小企業総局及び地方の商工 DINAS、研修の実施を教育訓練センター（PUSDIKLAT）、資格認定・更新³⁰を職業証明機関（Lembaga Sertifikasi Profesi : LSP）がそれぞれ所轄している。なお、中小企業診断士は全員が政府職員である。

JICA のプロジェクトの終了後も、毎年 50 名程度の中小企業診断士が育成されており、2011 年時点でインドネシアには計 417 名の中小企業診断士が存在する。表 2-16 に、州別の中小企業診断士の数を示す。

同表にあるとおり、州の平均数は 12.6 名である。特に多く（25 名以上）の中小企業診断士が配置されている州は、南スラウェシ州、アチェ州、西スマトラ州、北スマトラ州、中部ジャワ州、東ジャワ州、及び西ジャワ州である。他方、中小企業診断士の数が 10 名に満たない州は約半数（16 州）に達する。

中小企業診断士は、基本的に州及び県・市の商工 DINAS に所属している。これらの商工 DINAS には、直接支援ユニット（UPL）という中小企業支援ユニットが設置され、中小企業診断士はこのユニットの一部として活動することになっている。UPL はユニットであり、部署や課ではないため、組織図には反映されない。それが一因ともなり、UPL の解釈は、各商工 DINAS によって異なり、中小企業診断士が UPL に所属するという意識の度合いもさまざまである³¹。

地方の商工 DINAS に所属する中小企業診断士の活用方法については、工業省からの管理・指導は受けず、当該商工 DINAS の方針による。商工 DINAS は工業省の下部組織ではなく、地方政府の一組織であるためである。したがって、中小企業診断士の活用状況は、各商工 DINAS によって異なる。

³⁰ 中小企業診断士の資格の有効期限は 3 年間であり、既に有効期限が切れた中小企業診断士も存在する。これに関し、工業省中小企業総局は、2012 年度予算で資格更新（5 年間有効）を支援するとしている。

³¹ 例えば、プキティンギ市商工組合 DIANS では、中小企業診断士は UPL には所属しておらず、後述の工業普及員自体を UPL と呼称している。また、工業省では、新制度で育成された工業普及員を TPL と呼称するが、西スマトラ州商工 DINAS では、新旧工業普及員を TPL と総称している。

表 2-16 州別の中小企業診断士数

州名	中小企業診断士数
南スラウェシ州	35
アチェ州	32
西スマトラ州	32
北スマトラ州	30
中部ジャワ州	30
東ジャワ州	29
西ジャワ州	25
南東スラウェシ州	17
東ヌサテンガラ州	16
ジョグジャカルタ特別市	15
西カリマンタン州	13
ベンクル州	12
ジャンビ州	11
東カリマンタン州	11
中部スラウェシ州	11
バンカ・ベリツン州	10
西ヌサテンガラ州	10
南スマトラ州	9
バリ州	8
北スラウェシ州	8
リアウ州	6
ケプラウアン・リアウ州	6
マルク州	6
パプア州	6
中部カリマンタン州	5
西パプア州	5
西スラウェシ州	4
ジャカルタ首都特別州	3
ゴロンタロ州	3
北マルク州	3
ランブン州	2
バンテン州	2
南カリマンタン州	2
合計	417
平均	12.6

出所：工業省中小企業総局

例えば、中部スラウェシ州商工組合 **DINAS** では、中小企業診断士の活動のための予算を計上するとともに、日常業務とは別に診断活動を実施する日を設けている。中小企業診断士は、企業マッピング・企業診断・クラスター診断を実施して解決策を提案したり、適切な **BDS** プロバイダーや **BDS** を紹介したりしている。つまり、中小企業診断士として本来期待される業務を実施しているといえる。また、西ヌサテンガラ州、西カリマンタン州、及びジョグジャカルタ特別市では、**UPL** に予算を計上して、中小企業診断士等をクラスター開発に動員している。

一方、西スマトラ州ブキティンギ市商工組合 **DINAS**、南カリマンタン州バンジャル県商工組合 **DINAS**、西ジャワ州商工 **DINAS**、及び中部ジャワ州商工 **DINAS** に所属する中小企業診断士は、クラスター診断や企業指導を行っているが、**BDS** の紹介業務は行っていない。また、西スマトラ州商工 **DINAS** の中小企業診断士は、予算が計上されていないため、中小企業診断士としての活動はまったく行っていない。

南スラウェシ州商工 **DINAS** には、中小企業診断士が 1 名所属している。企業に対して指導や相談を行っているが、企業の課題を解決するための **BDS/BDS** プロバイダーの紹介・斡旋業務は行っていない。

中部ジャワ州商工 **DINAS** には、中小企業診断士が 3 名所属している。これら 3 名は、州内人材育成機関の指導員、州内プルバリリング県で州商工 **DINAS** が運営する **UPT**（マフラー技術向け）の専門家、及び同 **DINAS** 内の直接支援ユニット（**UPL**）として活動している。しかし、現場での企業診断活動は行っていない。なお、中部ジャワ州では、工業省予算により、州内各県・市商工 **DINAS** における **UPL** の活動予算が計上されている。

中部ジャワ州テガル県商工 **DINAS** には、同 **DINAS** が運営する **UPT** で、3 名の中小企業診断士が専門家として活動している。主に技術的相談を受け付けており、**BDS/BDS** プロバイダーの紹介・斡旋業務は行っていない。

このように、中小企業診断士の活用方針や方法は地方によって異なることが、今回調査でも確認された。一方、これらの地方政府以外に、主に工業省が直接管轄している機関に所属する中小企業診断士もいる。今回調査で教育訓練センター（**PUSDIKLAT**）から入手したデータによれば、地方政府以外に所属する中小企業診断士は、2011 年時点で 20 名存在する。表 2-17 に、地方政府以外の機関に所属する中小企業診断士の数と所属先を示す。

表 2-17 地方政府以外の機関に所属する中小企業診断士の数と所属先

州名	所属先	人数
西スマトラ州	Baristand : パダン	1
	BDI : パダン	1
南スマトラ州	Baristand : パレンバン	1
西カリマンタン州	Baristand : ポンティアナック	1
バリ州	BDI : デンパサール	1
ジョグジャカルタ特別市	Balai Besar (皮革・ゴム・プラスチック) : ジョグジャカルタ	1
ジャカルタ首都特別州	商業省輸出研修センター	1
西ジャワ州	Balai Besar (原材料・資材) : バンドン	1
	Balai Besar (繊維) : バンドン	3
	Balai Besar (金属・機械) : バンドン	4
中部ジャワ州	Balai Besar (産業公害防止) : スマラン	1
東ジャワ州	BDI : スラバヤ	1
	Baristand : スラバヤ	1
南スラウェシ州	Balai Besar (プランテーション) : マカッサル	1
	BDI : マカッサル	1
合 計		20
(参考) 中小企業診断士総数		417

注 1 : Baristand は工業センター、Balai Besar は試験研究センター、BDI は訓練サブセンターの意。また、Balai Besar (金属・機械) は金属機械工業研究所 (MIDC) とも呼ばれる。これらは、すべて工業省の直轄機関である。

2 : データは 2011 年までに養成コースを修了した中小企業診断士をカバーしているが、作成・更新時期が不明であるため、各中小企業診断士の現時点での所属先とは異なる可能性がある。

出所 : PUSDIKLAT

2) 工業普及員 (Extension Officer)

地方の商工 DINAS において、中小企業診断士とは別に、中小企業に対する経営指導を提供しているのが工業普及員である。工業普及員は、従来から存在する制度と、2007 年に新設された制度 (TPL と呼称される) が併存する。従来から存在する工業普及員は、中小企業診断士と同様に UPL に属し、中小企業を指導する役割を担う。

一方、TPL は、起業をめざす訓練生としての位置づけにある。TPL は、工業省系の教育機関で 3 年間の研修を受けたのち、地方の商工 DINAS において 2 年間企業指導に参加しながら、起業のための実践を学ぶ。この実践経験を習得する期間における TPL の活用方法は、各商工 DINAS の方針による。TPL は、2007 年に研修を開始したものが 475 名、2008 年が 295 名、2009 年が 299 名の計 1,069 名存在する。

両工業普及員とも、クラスター開発に対する関与は企業指導という形態になる。TPL については、5 年間の任期付職員であるため、持続的に中小企業振興に携わることは

期待できない。

3) 金融仲介コンサルタント (KKMB)

金融仲介コンサルタント (KKMB) は、中央銀行である Bank Indonesia が、州政府と共同で育成する金融専門のコンサルタントであり、中小企業の金融アクセス向上を目的とする。主に、州政府の要請に基づき、中央銀行がその育成を支援する。KKMB は、中小企業の融資申請書の作成を支援したり、金融機関に対して有望な中小企業の情報を提供したりすることで、金融の需給を結び付ける。また、融資を仲介するだけでなく、融資実行後から返済完了まで、借り手の事業をモニタリングする。

KKMB は中央銀行に所属するのではなく、基本的には、独立した専門コンサルタントである。ただし、地方政府の DINAS に所属する者も少数だが存在する。これらは、中小企業振興や農産加工品振興等のために州政府と中央銀行が提携を結び、中央銀行が当該 DINAS の職員を指導した結果生まれたものである。中央銀行は KKMB を管理する立場にないため、中央銀行が中小企業振興やクラスター開発に、KKMB を活用するという制度はない。

今次調査では、全国の KKMB の人数や活動状況にかかわるデータを入手することはできなかった。一方、地方レベルでは、例えば西スマトラ州には KKMB は 90 名存在し、15 のグループを形成している。同州では、ほぼすべての県・市で、KKMB を利用することが可能になっている。中央銀行同州事務所によれば、同州では、組織化された KKMB については、積極的な活動が展開されている。

一方、中部ジャワ州では KKMB の活動は活発ではない。中央銀行同州事務所によれば、その理由は、KKMB の作成した融資申請書を銀行が信頼しないこと、及び KKMB に対するサービス料金の基準が設定されていないため、KKMB がサービスを提供する動機が弱いことにある。なお、同州ソロ県は例外であり、KKMB がグループを形成し、積極的な活動が行われている。

西ジャワ州では KKMB という制度は存在しないが、同様な制度が中小企業資金開発センター (P3UKM)³² という組織として存在する。P3UKM は、金融仲介コンサルタントを育成し、その活動を管理している。P3UKM の金融仲介コンサルタントの活動内容は KKMB と同様なものである。ただし、組織としてサービス料金の基準を設定している (融資総額の 1%)。P3UKM は銀行及び中小企業双方に対してコンサルタントを紹介するが、中小企業あるいは銀行がコンサルタントの利用を直接申請・紹介する場合もある。2011 年末時点で、P3UKM の金融仲介コンサルタントを介して融資を受けた中小企業の総数は 3 万 3,527 社にのぼる。

以上より、KKMB の活動状況は、その組織化の度合いに関連することが分かる。KKMB は基本的には民間のコンサルタントであるため、個人としては信用を受けにくく、銀行及び中小企業双方ともその利用に消極的になる。そのため、需要が高まらず、コンサルタント側はサービス料金を設定しにくい。西スマトラ州や P3UKM の例にあるように、KKMB が組織化することで、銀行側及び中小企業側双方からの信用が高ま

³² 2003 年に、州政府とインドネシア中央銀行によって設立された組織。

り、KKMB の活動も活発になると考察する。

4) KADIN 経営相談員

中小企業振興にかかわるコンサルタントとしては、上記のほかに商工会議所（KADIN）が JETRO の支援を受けて育成した経営相談員が挙げられる。本相談員の育成は、2004 年より JETRO が専門家を派遣して支援してきた³³。北スマトラ州、南スラウェシ州、ベンクル州、及びリアウ州の 4 州の KADIN 州支部（KADINDA）が本事業に参加し、これらの州の KADINDA の職員と BDS プロバイダー（各州 4～6 名）が指導を受けた。本事業への参加者は、各州及び県・市で、KADINDA の経営相談員を指導することが期待されている。

5) 信用保証制度

インドネシアにおける中小企業向けの信用保証制度として代表的なものは、「庶民事業クレジット（Peoples Entrepreneurs Credit : KUR）」である。KUR は、2007 年の大統領令により開始された。KUR は経済担当調整大臣府が統括し、実施体制として中央銀行、財務省、協同組合・中小企業省等で構成される委員会が設置されている。中央銀行と協同組合・中小企業省は、KUR の活用を促すファシリテーション活動を各地で行っている。

信用保証会社である ASKRINDO 及び JAMKRINDO が、全国 19 の市中銀行から実行される融資を政府資金によって保証する。保証限度は融資額の 70～80% である。融資の上限は 5 億ルピアであり、年利は最大 14% に設定されている。ただし、2,000 万ルピア以下の融資の年利は最大 22% となる。また、上記 19 の銀行を通して信用保証を受ける経路のほかに、これらの銀行から協同組合やマイクロファイナンス機関等を通して企業の融資を保証する経路もある。返済期間は運転資金融資が 3 年、設備投資資金融資が 5 年に設定されている。

対象は、担保資産をもたないが、融資可能と判断される中小企業である。ただし、過去に一度でも融資を受けたことのある企業は対象外となる。

前述のとおり、インドネシアの中小企業の最大の課題のひとつは、資金調達の困難性にある。この困難性は、中小企業が担保を有さないため、銀行からの与信が受けられないことに起因する。そのため、KUR に対する需要は大きい。2010 年 12 月時点で、KUR による融資実行累積額は 64 兆 3,000 億ルピア、債務者は 570 万事業所に達する。

他方、以下のとおり、KUR にはさまざまな課題が併存している。

- ・ 中小企業の信用保証に対する理解度が低い（借り手が無償の助成金と思い込み、返済しない）
- ・ 過去に融資を受けたことのある企業が対象外である
- ・ 銀行は、信用保証が利用可能で担保を有さない企業よりも、信用保証がなくても担保を有する企業を優先して融資する
- ・ 銀行では村落地域の情報が不足しているため、信用保証付きの融資であっても、

³³ この事業は 2012 年 3 月で終了した。また、JETRO ジャカルタ事務所によれば、事業継続の予定はない。

借り手が都市部に集中する

なお、KUR とは別に、2011 年末までに、地方政府を株主に加えた地方信用保証会社（Perusahaan Penjaminan Kredit Daerah : PPKD）が、東ジャワ州及びバリ州に設立された。この事業については JICA が支援を提供してきた。

a) 信用保証機関

インドネシアにおいて、政策的に設置された信用保証機関 JAMKRINDO と ASKRINDO について調査を実施した。JAMKRINDO は、信用保証を専門に行う機関であるが、ASKRINDO は保険事業を実施する機関である。両者とも、企業融資における信用保証事業を行うことにおいては競合関係にあるが、JAMKRINDO が、中小企業や組合を事業対象とするのに対し、ASKRINDO は、中小企業とともに、より大きな企業を対象としていることが異なっている。実際の業務においては、企業に融資を行う銀行が、どちらの組織に依頼するかを選択することとなる。

JAMKRINDO は、全国に 17 の支店をもち、中小企業支援を、信用保証を通じて行っている³⁴。その中小企業支援（KUR 事業³⁵）は、原則的に、BRI や BNI など市中銀行を通じて実施されるが、その銀行が直接、中小企業に融資する場合と、連結機関（Linkage Organization）を間に入れる場合の 2 種類の方法がある。連結機関には、BPR（農村銀行）、BMT（地方イスラム金融）、KSP（貯蓄組合）などのマイクロファイナンスを含む金融機関と、産業組合など非金融機関の 2 種類がある。前者の場合は、融資を行う銀行は、農村金融機関側にクレジット供与の合意を行い、融資が実施される。後者の場合は、連結機関をチャンネルとして、中小企業側に直接、融資が提供される。JAMKRINDO は、こうした融資が実施される際に、融資した銀行の要請に応じて、信用保証を行う。

信用保証額は、財産物件の純粋価値の 10% または、融資額の 70% 未満とされ、かつ、規定で 300 億ルピアが限度となる。JAMKRINDO は、2007 年の KUR 事業開始以降、現在まで、18 回の信用保証を、地方銀行を通じて実施している。JAMKRINDO は信用保証機関として、中小企業支援においては窓口となる銀行と同様に、対象となる産業やクラスターの市場の成長がどれだけ確保されているかを、最も重視している。

b) その他

その他、今回調査において信用保証制度に関して新たに入手した情報は以下の 2 点である。

第一点は、JICA³⁶によって設立が支援されてきた地方信用保証会社（PPKD）に関し、新たにリアウ州、西ジャワ州、及び西ヌサテンガラ州から設立の申請があり、現在認可の手続き中にある³⁷。

³⁴ 例えば、南スラウェシのキャッサバ、中央ジャワの鉄鋼、パーム油プランテーション、エビ・プランテーションなどである。

³⁵ インドネシア政府が、2007 年より開始した、特別信用保証制度。政府が指定する BRI、マンディリ銀行、BNI、BTN、プロピン銀行、シャリア・マンディリ銀行により供与される付保融資制度となっている。

³⁶ 「信用保証制度強化のための能力強化」プロジェクト（実施期間：2010 年 4 月～2012 年 4 月）

³⁷ リアウ州については中央銀行との面談結果、その他 2 州については財務省資本市場・金融機関監督局（BAPEPAM-LM）との面談結果による。

第二点は、信用保証機関を監督している財務省資本市場・金融機関監督局 (BAPEPAM-LM) と中央銀行の一部が合併し、日本の金融庁にあたる組織が 2012 年度中に発足する見込みがある³⁸

2-3-2 他機関によるクラスター開発

本項では、工業省以外の機関によるクラスター開発事業をまとめる。インドネシアで工業省以外にクラスター開発を実施している国内政府機関は、実質的には中央銀行 (Bank Indonesia) のみである。

協同組合・中小企業省は、「2005 年まで工業省とともにクラスター開発を担う中心的な省であったが、現在は管轄していない³⁹」。ただし、直接的にクラスター開発を標榜してはいないが、年 4~6 カ所のセントラの組織化 (協同企業の組織化)、起業家支援、デザイン改善支援、中小企業カタログの作成、金融アクセス支援、ブランドデザインの商標登録支援等を、主に農産品、家具、手工芸品、エコツーリズム等の産業に属する零細・小企業を対象に行っている。

ドナーに関しては、今次調査では主に国際労働機関 (ILO) の「競争力と責任ある企業を通じた持続可能性プログラム (Sustaining Competitive and Responsible Enterprises : SCORE)」プロジェクトの情報を収集した。

以下に、中央銀行によるクラスター開発事業及び ILO の SCORE プロジェクトの概要をまとめる。

(1) 中央銀行⁴⁰

中央銀行によるクラスター開発は、同行の設置法で言及された活動ではないが、インフレーションの懸念材料となるような産品及びその産地の適切な発展を促すための、金融安定事業の一環として行われている。クラスター開発事業はパイロットベースで実施しており、特に中小企業の金融アクセスを向上させるために、州政府等との覚書に基づいて支援する。中央銀行内でクラスター開発を担当する部署は、金融経済局実務部門・中小企業課である。なお、中央銀行はクラスター開発のための独自のガイドラインを有している。

中央銀行は、事業に先立ち、ベースライン経済調査を実施する。2011 年は 12 州で実施し、2012 年は 9 州で実施する予定である。開発するクラスターの選定基準は、①潜在力、②物価上昇率が高い地域の産品、及び③州政府による申請があったものである。今次調査では、中央銀行が開発しているクラスター全体の最新リストを入手することはできなかったが、JICA インドネシア事務所より入手した作成時期不明のリストを参照すれば、全 35 の対象クラスターのうち 27 クラスターが、農林水産品を中心とした第一次産業及びその加工業のクラスターとなっている。

例として、西スマトラ州では、2011 年よりナマズ養殖クラスターを振興している。州政府と協力して漁業者に対するクラスター事業の啓もう活動を実施するとともに、協同組合の設立を支援してきた。この協同組合に対して市中銀行が融資を行い、協同組合を通して

³⁸ BAPEPAM-LM 及び JICA インドネシア事務所との面談結果による。

³⁹ JICA 「インドネシア国中小企業クラスター振興計画調査」最終報告書 2~9 ページより。

⁴⁰ 中央銀行によるクラスター開発の概要は、中央銀行本店、同行西スマトラ州事務所、及び同行中部ジャワ州事務所との面談で得た情報に基づく。

会員事業者に融資がいきわたる制度を確立した⁴¹。漁業者は銀行からの信用が低いため、同協同組合が設立されるまで、個人で融資を受けることは実質的に不可能であった。また、クラスターを振興するためのフォーラムも設立した。西スマトラ州協同組合 DINAS 及び農業 DINAS との覚書に署名し、より効果的・効率的な振興活動を行うために、毎月 1 回会合を行っている。

一方、中部ジャワ州では、刺繍、砂糖、薬草、乳牛、及び肉牛産業クラスターが対象となっている⁴²。すべてのクラスターの開発に関し、関係機関と覚書に署名して、関係機関が協働してクラスターを開発する体制を構築している。例えば、薬草クラスターでは、州商工 DINAS、国家土地管理局州事務所、スマラン州政府、銀行、及び大企業との覚書に署名している。これにより、大企業が品質基準を設定し、農家から同基準以上の原料を購入する体制が構築された。また、国家土地管理局州事務所の協力により、農家の土地所有権の取得が促進され、これらの農家は土地を担保とした融資が受けられるようになった。

基本的に、中央銀行は関連機関の連携を調整するファシリテーターとしての役割を果たす。中央銀行は政府から独立した機関であるため、他の政府機関が有するような特定の利害関係をもたない。そのため、ファシリテーターとして適切な地位であるとの認識を有している。

(2) SCORE プロジェクト⁴³

SCORE プロジェクトは、ILO が世界的に展開するプロジェクトで、インドネシアでは 2009 年に開始され、2012 年 12 月に終了する予定で実施されている⁴⁴。カウンターパートは労働力・移住省 (Ministry of Manpower and Transmigration) であり、予算はスイス政府 (連邦経済省経済事務局) から拠出されている。

プロジェクトの目的は、①労働環境の改善 (人事管理、労働者の安全・保健等)、②品質と生産性の向上、③環境フットプリントの削減、及び④経済危機に対応するための雇用創出・セーフティネットの整備である。

対象産業は自動車産業、飲料産業、家具産業、及び縫製産業⁴⁵であり、対象企業は従業員数が 50~250 名の企業である。また、対象地域及び対象社数は、ジャカルタ首都特別州が 23 社、中部ジャワ州が 7 社、南スラウェシ州が 10 社、南東スラウェシ州が 6 社、及び東カリマンタン州が 5 社である。

これらの企業は、対象産業のクラスターから選出される。対象産業クラスターは、労働力・移住省の優先クラスターから選出し、対象地域の関連 DINAS が、当該クラスターから参加企業の候補を選出する。その後、以下の基準によって参加企業を確定する。

- ・ ベースライン調査で確認する経営状況 (研修を継続し、追加の機材等の購入を含む対応策がとれる体力)
- ・ 参加に対する意欲

活動の仕組みは、まず ILO がグローバル・トレーナーを本部から派遣し、同トレーナー

⁴¹ 協同組合自体も融資を行うが、より融資機会を拡大するために、本制度は確立された。

⁴² 刺繍及び砂糖クラスターに対する支援は 2011 年 12 月に終了した。

⁴³ SCORE プロジェクトの概要は、ILO ジャカルタ事務所との面談で得た情報を基にする。

⁴⁴ プロジェクト期間の延長については現在検討中にある。

⁴⁵ 当初は自動車産業のみを対象としていたが、より多くの業種を対象にするよう要請があり、対象業種を拡大した。

が、インドネシア人の下記モジュール別専門家に対して指導を提供する。その後、モジュール別専門家が、BDS プロバイダー（労働力・移住省傘下の生産性センター指導員、民間の訓練機関指導員など）に対して指導を実施する。この BDS プロバイダーが、最終的には中小企業に対して指導を行うことになる。

研修のモジュールは、以下の 5 つである。これらのうち、「職場における協力としての 5S と現場カイゼン」は必修であり、他のモジュールは選択制となっている。

- ・ 職場における協力としての 5S と現場カイゼン
- ・ 品質管理
- ・ 生産性向上及びクリーン・プロダクションの改善 (Cleaner Production)
- ・ 従業員の動機づけと生産性向上のための人事管理
- ・ 作業現場・職場の安全と保健管理

なお、工業省のクラスター開発のようなクラスター活動のファシリテーションは実施されない。対象はあくまでクラスター内の個別企業である。また、実施結果については、参加企業による発表を中心とした広報活動やメディアに対する広報活動により、多くの中小企業への周知を図っている。

SCORE プロジェクトは 2012 年末の終了を予定しているが、本プロジェクトを持続可能な仕組みとするべく、労働力・移住省による実施体制のほかに、以下のような民間主体による実施体制も構築している。

- ・ 本プロジェクトで育成される BDS プロバイダーによる企業に対する指導（有料）を、アストラ財団（YDBA）が調整・促進する
- ・ 本プロジェクトで育成される BDS プロバイダーによる企業に対する指導（有料）を、インドネシア工業会（APINDO）が調整・促進する

(3) その他

中部ジャワ州では、ドイツ系の政府開発援助機関であるドイツ国際協力公社（German International Cooperation : GIZ）が支援を行っている。現行のクラスター開発支援としては、「Local Economic Development (LED)」プログラムの枠内で、州内 15 県・市のクラスター・プロファイリング調査を実施している。調査結果を基に必要と判断された活動（研修等）に対する支援が提供される。同調査は、2010 年に開始され、現在までに 11 県・市が対象となった。2012 年度は 3 県が対象となり、調査は 2013 年に終了する予定である。

中部ジャワ州 BAPPEDA によれば、現在同州において、産業振興関連の支援を行っているドナー機関は GIZ のみである。しかし、県・市政府が直接ドナー機関と関係を結んでいる場合は、州 BAPPEDA としてその事実を把握することは難しい。なお、同州テガル県の金属部品産業に関しては、JICA による小規模研修にかかわる支援以外は、これまでドナー機関から支援を受けた実績はない。

他の対象候補州における他機関によるクラスター開発については、今回調査では情報を入手することができなかった。

2-4 対象地域における工業省によるクラスター開発と地方優良産業振興

2-4-1 優先産業の選定⁴⁶

中部ジャワ州の部品産業のうち自動車部品産業については、同州政府の 2008-2013 年中期開発計画で、開発を優先する産業として規定されている。工業省では、自動車部品産業クラスターは先進・高度技術産業総局の管轄であるが、同総局の優先産業クラスターには含まれていない⁴⁷。

中部スラウェシ州の地場産業に関しては、2012 年 5 月 29 日付の州知事決定書により、同州政府が今後 4 年間、①フライドオニオン、②カカオ加工、③魚類加工、及び④ラタン加工の 4 産業を開発していくことが決定している。これらのうち、カカオ加工及びラタン加工は、工業省中小企業総局が中部スラウェシ州を対象の 1 つとして開発を優先している産業クラスターと合致する⁴⁸。また、フライドオニオン、カカオ加工、魚類加工を含む軽食品産業クラスターは、同総局が管轄する優先産業クラスターである。さらに、フライドオニオンは、同州の一村一品産業でもある。

一方、対象候補産業となる可能性がある北スマトラ州のウロス産業は、同州内の 2 県で地域コアコンピタンス産業に指定されている。また、ウロス（バタック族の伝統織物）産業を含むファッション産業クラスターは、中小企業総局が管轄する優先産業クラスターでもある。

2-4-2 実施主体と実施方法

今回調査で JICA 調査団が踏査したクラスターは、中部ジャワ州テガル県の金属部品クラスター⁴⁹である。また、中部スラウェシ州では、同州商工中小企業組合 DINAS より、上記州知事決定書による地場産業（4 産業）振興計画について聴取した。

(1) 産業の優先地位

中部ジャワ州テガル県の金属部品産業は、同県が開発を優先する産業である。金属部品のうち、造船用の金属部品は、同県の地域コアコンピタンス産業になっている。

中部スラウェシ州の地場産業（4 産業）については上述した。

(2) 官民協働コンソーシアム

中部ジャワ州テガル県には、同州の全県・市に設立されている経済開発・雇用促進フォーラム（FEDEP）がある。

一方、上述のとおり、中部スラウェシ州のフライドオニオン産業には、同産業振興のための一村一品フォーラムが存在する。また、ラタン加工産業やカカオ加工産業の振興には、クラスター・アプローチが採用されており、官民協働フォーラムが組織されている。さらに、上記州知事決定書は、4 産業を振興する官民連携チームの設立を決定した。このチームが中心となって各産業と共同で活動計画を策定し、その活動計画を基にした活動予算が、

⁴⁶ 「優先産業クラスター」「地域コアコンピタンス産業」、及び「一村一品産業」の語義については、2-2-2 項及び 2-3-1 項を参照。

⁴⁷ 工業省先進・高度技術産業総局との面談結果より。

⁴⁸ 2012 年 3 月 30 日付工業省中小企業総局長発 JICA インドネシア事務所あてレターの ANNEX-2 を参照（付属資料 2）。

⁴⁹ 中部ジャワ州テガル県商工 DINAS によれば、同クラスター内の企業数は約 2,000 社である。また、企業体として認められない事業者を含めると約 7,000 社/事業者が活動している。これらのなかには、日系企業（コマツグループや住友建機株式会社等）に部品を納入している企業もある。

主に州政府及び工業省中小企業総局に対して申請されることになる。同チームは州政府主導であるが、民間セクターからもメンバーが招集されている。同チームの構成を表2-18に示す。なお、工業省中小企業総局においても、同州地場産業を開発するためのチームが設置されている⁵⁰。

(3) ファシリテーター

中部ジャワ州テガル県の金属部品クラスターでは、クラスター開発活動のファシリテーターの存在は確認できなかった。

一方、中部スラウェシ州では、フライドオニオン産業、カカオ加工産業、及びラタン加工産業の振興活動において、大学の職員がファシリテーターとして活動している。また、JICAの現行案件である「スラウェシ地域地場産業振興アドバイザー」で派遣されている専門家は、同州地場産業振興活動において、ファシリテーター的な役割も果たしている⁵¹。

表2-18 中部スラウェシ州地場産業振興官民連携チームの構成

州地場産業振興連携チーム	
運営委員長 1	州経済開発担当事務局長
運営委員長 2	州 BAPPEDA 局長
チーム長	州商工中小企業組合 DINAS 局長
事務局長	州商工中小企業組合 DINAS 工業部長
副事務局長	個人名（所属不明）
メンバー	州農業 DINAS 局長
	州農園 DINAS 局長
	州水産業 DINAS 局長
	州林業 DINAS 局長
	州統計局長・州 BAPPEDA データ部長
	州商工中小企業組合 DINAS プログラム計画部長
	大学教授 2 名
	個人名（所属不明） 2 名
JICA チーム	
産業別振興連携チーム	
フライドオニオン産業	
チーム長	州商工中小企業組合 DINAS 局長
事務局長	個人名（所属不明）
メンバー	州農業 DINAS マーケティング・加工部長
	個人名（所属不明） 1 名
	JICA チーム

⁵⁰ 工業省中小企業総局地域 II 局との面談結果より。

⁵¹ JICA 専門家による中部スラウェシ州での業務は、2012 年 6 月後半より本格的に開始される。

カカオ加工産業	
チーム長	州 BAPPEDA 経済開発部長
事務局長	個人名（所属先不明）
メンバー	州農園 DINAS 農園開発部長
	カカオ協会所属者
	個人名（所属先不明）
	JICA チーム
魚類加工産業	
チーム長	州商工中小企業組合 DINAS 商業部長
事務局長	個人名（所属先不明）
メンバー	州水産業 DINAS 水産養殖部長
	個人名（所属先不明）2名
	JICA チーム
ラタン加工産業	
チーム長	州商工中小企業組合 DINAS 中小企業部長
事務局長	個人名（所属先不明）
メンバー	州林業 DINAS 林業製品部長
	家具・手工芸品産業協会所属者
	個人名（所属先不明）1名
	JICA チーム

出所：2012年5月29日付中部スラウェシ州知事決定書

(4) BDS/BDS プロバイダー⁵²の活用

中部ジャワ州テガル県金属部品クラスターでは、同県商工 DINAS 管轄の技術支援ユニット（UPT）が広く活用されている。同 UPT は、材料・機械の検査センターとしてサービスを提供する。また、検査だけではなく、同センター所属の専門家による金型デザインを委託することもできる。費用は利用者が負担する⁵³が、毎年約 200 社（大学等の研究機関も含む）が利用している。

一方、中部スラウェシ州商工中小企業組合 DINAS には、UPT は存在しない。同 DINAS によれば、将来的には包装用機械を設置した UPT を開設する計画がある。同州の地場産業振興における BDS/BDS プロバイダーの活用としては、前述のとおり大学との連携が挙げられる。また、同州商工会議所（KADINDA）には、金融仲介コンサルタント（KKMB）が 1 名在籍しており、会員企業の資金アクセスを支援している。加えて、金融関連以外の経営相談全般を受け付ける相談員が 1 名在籍している。

なお、中小企業診断士に関しては、2-3-1 項（4）で述べた。

⁵² BDS は中小企業に対する直接的な支援サービス、BDS プロバイダーは BDS を提供する個人及び組織を指す。

⁵³ 例えば、材料検査の場合、1 回につき 1 万 5,000 ルピアを利用者が負担する。

2-4-3 BDS/BDS プロバイダー紹介・斡旋状況

工業省中小企業総局、工業省セクター別各総局、協同組合・中小企業省、中央銀行、南スラウェシ州・中部ジャワ州・中部ジャワ州テガル県の各商工 DINAS、中部スラウェシ州商工中小企業組合 DINAS、全国商工会議所（KADIN）、及び南スラウェシ州・中部スラウェシ州の各商工会議所（KADINDA）から、BDS/BDS プロバイダーの情報収集状況及びそれらの中小企業に対する紹介・斡旋状況を聴取した。

すべての機関、あるいは多くの機関に共通して観察できる点は以下である。

- ・ 自機関あるいは自機関に関連のある BDS/BDS プロバイダーの情報は収集しているが、自機関に関連しない BDS/BDS プロバイダーの情報は収集していない。
- ・ 収集した情報を、データベースのような体系的な情報資源としては蓄積していない（ただし、協同組合・中小企業省では、同省が設立を支援してきた BDS⁵⁴のリストは管理している）。
- ・ BDS/BDS プロバイダーを中小企業に紹介・斡旋する窓口の整備は不十分である。
- ・ 多様な機関が提供する BDS の情報を紹介するダイレクトリーは作成されていない。
- ・ プロジェクトで活用する専門家等の BDS プロバイダーは、自機関のデータベースから選出するのではなく、専門家が所属する機関に選出を依頼する（ただし、公的機関の場合、1億ルピア以上の委託費を要する案件は、公開入札にかけなければならない）。

南スラウェシ州及び中部スラウェシ州の各 KADINDA には、経営相談員⁵⁵が配置されており、中小企業が相談できる窓口的機能を有する。他機関による BDS にかかわる情報も収集しているが、その情報を一元化した形で中小企業に伝達できる仕組みにはなっていない。また、外部の BDS プロバイダーを中小企業に紹介する制度は確立されていない。

聴取の結果では、すべての機関が、ダイレクトリーや BDS/BDS プロバイダー紹介・斡旋窓口を含む、効率的な BDS 提供メカニズム及びツールの開発が重要であると認識している。

一方、その最大の課題として、中央銀行は、BDS を提供している機関の役割を調整するメカニズムの不在を挙げている。また、工業省先進・高度技術産業総局は、ダイレクトリーのような冊子を中小企業が読むことは期待できないため、中小企業診断士等との人的コミュニケーションによって、BDS/BDS プロバイダーが紹介・斡旋されることが望ましいとしている。BDS/BDS プロバイダーを紹介・斡旋する人材としての中小企業診断士の可能性は、工業省内の多くの関係者が認めている。

2-5 中小企業クラスター振興計画調査のフォローアップ状況

JICA は、2009 年から 2011 年にかけて、「インドネシア国中小企業クラスター振興計画調査」を実施した。同調査は、今次調査で詳細計画を策定する技術協力プロジェクトの先行調査としての位置づけにある。以下に、同調査で提言されたアクションプログラムの実施状況、クラスター開発ガイドラインの活用状況、及び西スマトラ州ブキティンギ市刺繍クラスターと西ジャワ州スメダン県ニラムオイル・クラスターで実施されたパイロットプロジェクトのフォローアップ状況

⁵⁴ ここで BDS とは、一般的な意味で使用される BDS ではなく、同省が設立を支援し、BDS と呼称している組織を指す。

⁵⁵ 南スラウェシ州 KADINDA には、JETRO の事業で育成された経営指導員（2-3-1 項（4）を参照）が 9 名在籍している。中部スラウェシ州 KADINDA の経営相談員は、JETRO の事業とは無関係である。

をまとめる。

(1) アクションプログラムの実施状況

図2-7に、「インドネシア国中小企業クラスター振興計画調査」で提案されたアクションプログラムを示す。

工業省中小企業総局によれば、同総局は、現在までアクションプログラムを実施に移していない。同総局は、アクションプログラムの内容については高く評価できるが、2010年10月に実施された省内組織の再編とその後の新組織立ち上げ作業により、実施を検討する余裕がなかったとしている。

(2) クラスター開発ガイドラインの活用状況

工業省中小企業総局は、クラスター開発ガイドライン活用のための準備を進めている。2011年12月より、同ガイドラインの修正作業（主にインドネシア語の文言及び表現の修正作業）を行っている。同総局は、2012年度から2014年度のクラスター開発活動に、同ガイドラインを活用することを計画している。また、同ガイドラインが重視するクラスター・ファシリテーターについては、同ガイドラインの活用に合わせて、その育成活動を再開することを検討している⁵⁶。なお、今回調査で訪問した地方政府関係者によれば、同ガイドラインは地方政府とは共有されていない。

戦略-1 クラスター振興の枠組み構築と啓もう活動
AP1-1 全国グッドプラクティス普及キャンペーン (クラスター活動への理解を促進させ参加への動機づけを促進する)
AP1-2 広域かつ地方政府部局間の横断的クラスター支援システムの構築 (クラスター開発における行政区画の枠を取り除き、地域政府部局間の連携を高める)
戦略-2 クラスター活動の支援と強化
AP2-1 クラスター振興ファシリテーター養成と配置促進 (ファシリテーターの養成とクラスター開発活動への配置を促進する)
AP2-2 ビジョン・ミッションの共有促進と協働活動の促進 (クラスター発展に向けビジョン・ミッションを共有する)
戦略-3 クラスター企業の体力強化
AP3-1 経営・管理技術の向上支援 (工業普及員及び中小企業診断士を活用し、個別企業の経営・管理能力を改善する)
AP3-2 企業相談窓口の整備 (経営者が抱える各種問題に、総合的なアドバイスを専門家が提供する)

注：APはアクションプログラムの略。括弧内はプログラムの概要。

出所：JICA「インドネシア国中小企業クラスター振興計画調査」最終報告書

図2-7 提案されたアクションプログラム

⁵⁶ 工業省中小企業総局によれば、最近数年間は、新規制度における工業普及員（TPL：2-3-1項（4）参照）の育成に注力していたため、クラスター・ファシリテーターの育成は休止していた。

(3) パイロットプロジェクトのフォローアップ状況

表2-19に、パイロットプロジェクトの概要とフォローアップ状況を示す。

全体として、プロジェクトを実施した県・市レベルでは、一定のフォローアップがなされている。しかし、州及び国レベルからのフォローアップは皆無である。

両地域でクラスター開発の体制として設立した官民協働コンソーシアムは継続しているが、その活動は活発ではない。これらのコンソーシアムが主体となって継続していくことを計画した技術指導、マーケティング・ツールの作成、作業標準の普及、技術ガイドラインの普及にかかわるアクションは、市政府予算や大学からの協力により発展した形で継続している。

表2-19 パイロットプロジェクトのフォローアップ状況

西スマトラ州ブキティンギ市刺繍クラスター振興パイロットプロジェクト		
アクション名	概要	フォローアップ状況
アクション1: 「刺繍クラスター・フォーラム及び市地方経済開発フォーラムの構築」	刺繍企業及び関連産業の企業がクラスター振興について議論するためのフォーラムを構築する。また、市の経済開発関係者による官民対話型フォーラムを構築する。	<ul style="list-style-type: none"> 地方経済開発フォーラムは、2010年に市長の決定書により正式に発足した。現在は市政府の予算で継続している。ただし、全体会議を開催したのはこれまで1度しかない。 クラスター・フォーラムの活動は停滞している。その理由は、①協同組合との役割区分が明確にできていないこと、②設立準備時の啓もう期間が短かったため、メンバーがフォーラムの利点を理解していないこと、及び③ファシリテーターが配置されていないこと。
アクション2: 「市場ニーズに合わせた製品開発をめざしたデザイン研修」	市場ニーズに即したデザインを開発できる企業を増加させるための研修を行う。	<ul style="list-style-type: none"> 継続している。市政府予算により毎年1回開催している。本年度は開催頻度が多くなる予定。 パイロットプロジェクトで開発したカリキュラムを一部適用している。 パイロットプロジェクトで育成した講師を活用している。
アクション3: 「5S指導研修」	市商工組合DINASの工業普及員、中小企業診断士、及び工業課職員の5S手法の指導能力を高めることで、刺繍中小企業がより良い5S指導を継続的に受けられる体制を整備する。	<ul style="list-style-type: none"> 市商工組合DINASによる指導活動は、市予算で継続している。 パイロットプロジェクトに参加した企業のうち2社は5S活動を継続しており、大きな成果を上げている。

アクション 4:「マーケティング指向型刺繍企業の紹介用パンフレット作成」	市商工組合 DINAS が作成している既存の刺繍企業紹介用パンフレットを、バイヤーにとってより必要な情報が網羅されたものに改善する。	<ul style="list-style-type: none"> 市予算により、発展させた形で継続している。 パイロットプロジェクトで作成されたサンプルを基に、毎年 1,000 部作成し、配布している。
---	--	---

西ジャワ州スメダン県ニラムオイル・クラスター振興パイロットプロジェクト

アクション名	概要	フォローアップ状況
アクション 1:「ニラムクラスター委員会の形成と強化」	ニラムオイル産業振興に関連する政府機関、農家、精製業者、コレクター、大学等で構成される産業振興の中心的な役割を担う委員会を形成する。	<ul style="list-style-type: none"> 委員会は継続しているが、活動は活発でない。その理由は、①ニラム価格が低いため、農家のニラム生産活動自体が停滞していること、②本年はニラム産業振興のための予算が計上されていないこと、③委員会が県政府に正式に承認されていないため、県予算へのアクセスがないこと、及び④ファシリテーターが配置されていないこと。
アクション 2:「ニラム栽培 SOP の策定と普及」	ニラム栽培の収穫量・品質の標準化を図るために標準作業手順 (SOP) を作成・普及する。	<ul style="list-style-type: none"> 2010 年末に、40 軒の生産業者に SOP を配布した。 配布後の活用状況のモニタリングは、SOP を作成した大学が行っている。 SOP の修正活動も同大学が行う。 同大学は、研究活動の一環として行っているため、上記の活動を無償で行っている。
アクション 3:「ニラムオイル蒸留技術トレーニング」	ニラムオイル精製業者の蒸留技術を向上させるためのガイドラインを作成・普及する。	<ul style="list-style-type: none"> 2010 年末に、10 の生産グループにガイドラインを配布した。 2012 年 3 月より、活用状況のモニタリングを行う。モニタリングは、ガイドラインを作成した大学が、研究活動の一環として無償で行う。

出所：JICA「インドネシア国中小企業クラスター振興計画調査」最終報告書及び現地調査結果より JICA 調査団作成

第3章 プロジェクトの基本計画と実施妥当性

3-1 プロジェクトの基本計画

3-1-1 プロジェクトの実施方針と概要

これまでの JICA によるインドネシアの中小企業振興への支援経験より、同国の中小企業向けの各種のサービスは、行政や民間などさまざまな組織から提供されているものの、中小企業側に認知されているとはいえず、このことが中小企業振興における課題とされている。そのため、これらの既存のサービスデリバリーの状況の改善を第一の目的として、プロジェクトの概要が検討された。

本プロジェクトでは、その目標を「効率的なサービス提供が可能なプラットフォームを活用した中小企業振興モデルの実践に向けた準備が、工業省においてなされる」として定めた。また、カウンターパート機関となる工業省中小企業総局は、インドネシア全土を、東西より、地域Ⅰ課（スマトラ地域及びカリマンタン地域所轄）、地域Ⅱ課（ジャワ地域及びバリ地域所轄）、及び地域Ⅲ課（それ以外の地域所轄）に区分けしている。本プロジェクトでは、各地域より、それぞれ、1つのサイト（州、または、県/市）、1つの産業を支援対象として選定することとした。その際には、対象となる産業が、地場産業及び裾野産業であることに留意することとした。本詳細設計調査の実施段階では、実施対象として、地域Ⅱは中部ジャワ州（裾野産業型）、地域Ⅲは中部スラウェシ州（地場産業型）を予定している。また、地域Ⅰは、北スマトラか南カリマンタン地域の有望産業を検討することとなっている。

3-1-2 プロジェクトの構成

プロジェクトは、その目標を達成するため、以下のとおり、3つの成果によって構成されている。まず、成果1として、各地域で選定されたモデルサイトにおいて、既存のサービスデリバリーを改善するためのプラットフォームの形成を図る。同プラットフォームは、地方レベルで中小企業にビジネスサービスを提供する行政、民間関係者が、情報を共有し、サービスデリバリーの改善を図るための協議と協働の場として機能する。次に、成果2においては、対象となる産業におけるサービスデリバリーの課題を明確にしたうえで、モデル産業の中小企業に対して、効率、効果的なサービスデリバリーの提供を行う。最後に、成果3として、工業省・中小企業総局において、3つの地域で実施された活動の結果を整理、分析して、モデル化を行い、他州への展開を行う準備をすることとなる。以下の表3-1に、プロジェクトのログフレームであるプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix : PDM）より、プロジェクトの構成を示す。

表 3-1 プロジェクトの構成

上位目標	プロジェクト対象地域の中小企業において、その生産性や競争力が向上するとともに、中小企業振興モデルが、プロジェクト対象地域以外で、実践される。
プロジェクト目標	効率的なサービス提供が可能なプラットフォームを活用した中小企業振興モデルの実践に向けた準備が、工業省においてなされる。
成果	各対象地域において、中小企業振興を図るための、効率的なサービスを提供するためのプラットフォームが準備される。
	効率的なサービス提供によって、対象となる中小企業の企業活動が活性化する。
	成果 1 及び成果 2 における活動経験に基づいて、インドネシア国において、実践可能な中小企業振興モデルが確立される。

3-1-3 プロジェクトの実施体制

(1) 中央レベル

プロジェクトのカウンターパート機関は、工業省の中小企業総局である。同局内にプロジェクト実施ユニットが設置され、日本人専門家と工業省の職員であるカウンターパートが協働で、活動の運営と実施を行うことになる。また、活動においては、必要に応じて、同省の他産業各局の職員も適宜、加わることも考慮される。

工業省以外では、中小企業振興にかかわる他省庁をはじめ、インドネシア中央銀行、商工会議所との調整も必要となる。中央レベルでは、これらの協力機関を中心に、合同調整委員会（Joint Coordinating Committee : JCC）が組織される。同委員会のメンバーは、以下のとおりである（付属資料 3. ミニッツの ANNEX5 「A List of Proposed Members of Joint Coordinating Committee」 参照）。

- ・ 工業省中小企業総局（委員長）
- ・ 工業省の国際工業協力総局、製造業ベース産業総局、農業関連産業総局、先進・高度技術産業総局からの各代表
- ・ 国家開発計画庁（BAPPENAS）
- ・ 協同組合・中小企業省
- ・ 商業省
- ・ 財務省
- ・ インドネシア中央銀行
- ・ 各ローカルワーキンググループ代表
- ・ 商工会議所
- ・ 他の民間団体代表
- ・ 日本側専門家
- ・ JICA インドネシア事務所
- ・ 日本大使館（オブザーバー）

(2) 地方レベル

プロジェクトの 3 つのモデル地域では、BDS プロバイダーの各機関のメンバーより構成

される、現地ワーキンググループが形成されることとなる。中央レベルのプロジェクト実施ユニットは、それぞれのモデル地域の現地ワーキンググループが、中小企業振興に必要なビジネスサービスを、効率的に提供するためプラットフォームとしての機能を備えるよう、支援を行う。現地ワーキンググループで想定されているメンバーは、以下のとおりである（付属資料 3. ミニッツの ANNEX6「A List of Proposed Members of Local Working Group」参照）。

- ・ 州政府地域計画局（BAPPEDA）
- ・ 州政府商工局
- ・ 州政府のその他の関係局の代表者
- ・ 県/市政府地域計画局
- ・ 県/市政府商工局
- ・ 県/市政府のその他の関係局の代表者
- ・ インドネシア中央銀行地方支店
- ・ 中小企業診断士
- ・ 大 学
- ・ 商工会議所
- ・ 地方銀行
- ・ 協同組合
- ・ 日本人専門家
- ・ JICA インドネシア事務所

3-1-4 実施機関概要

(1) 工業省の概要

インドネシア政府の工業省は、2010年に組織改編がなされた。現在、6つの総局（製造業ベース産業、農業関連産業、先進・高度技術産業、中小企業、地域産業開発、国際工業協力）と、監査局、事務局、政策・ビジネス環境・品質審査庁から成っている。工業省のクラスター開発及び地方優良産業振興にかかわる現行の実施体制と役割を、図2-5に示す。

(2) 中小企業総局の概要

本プロジェクトのカウンターパートとなる中小企業総局は、特定の中小産業、及び創造産業のうち中小企業の役割が大きい産業を所轄する。また、地域コアコンピタンス産業及び一村一品産業の振興も同総局が担当している。なお、同総局は、地域Ⅰ課（スマトラ地域及びカリマンタン地域所轄）、地域Ⅱ課（ジャワ地域及びバリ地域所轄）、及び地域Ⅲ課（それ以外の地域所轄）によって構成されており、各地域の産業の振興は当該地域課が所轄する。各地域課は、金属加工産業・交通手段・創造通信、手工芸・縫製、食品産業・化学・原材料、プログラム・評価・レポートの各グループより、構成されている。

優先産業クラスターの開発や地方優良産業振興のための政策を実際に実施する総局は、セクター別総局と中小企業総局のみである。

(3) その他

その他、地域産業開発総局は、地域コアコンピタンス産業の選定と認定を支援するが、

政策実施は行わない。また、政策・ビジネス環境・品質審査庁は、クラスター開発を含む政策の妥当性等の評価は行うが、政策実施にかかわる評価はセクター別総局及び中小企業総局が担当する。国際工業協力総局は、クラスター開発や地方優良産業振興に関しては、国際環境に応じた支援や国際協力に関する間接的な関与にとどまる。

一方、中小企業総局とセクター別総局の所轄する産業が重複するケースも考えられる。優先産業クラスターの場合は、各振興ロードマップで、対象となる品目が上流・中流・下流産業別に細かく分類されているため、実際には重複するケースはほとんどない。他方、地域コアコンピタンス産業とセクター別総局の所轄産業との重複は十分あり得る。この場合、基本的には、中小企業に対する支援は中小企業総局、大企業に対する支援はセクター別総局が担う。また、工業省の各総局に対する面談結果では、セクター別総局と中小企業総局は、業務の調整・協働を日常的に行っているとされる⁵⁷。なお、省庁を横断したクラスター開発のメカニズムは、確立されていない。

3-2 プロジェクトの5項目評価

3-2-1 妥当性

本案件の妥当性について、当該国政府の政策や対象地域におけるニーズとの一致、日本側の援助政策及び JICA 技術協力支援における位置づけに対し、その上位目標及びプロジェクト目標やプロジェクト・アプローチとしての妥当性等の観点から以下のとおり検証を行った。その結果からは、本件実施の妥当性は高い。

(1) インドネシア国政府政策

インドネシアでは、国家長期開発計画（2005-2025年）を基本に、5カ年の「国家中期開発計画（2010-2014年）」を策定している。また、長期開発計画の達成を目的とした「2011-2025年経済加速・拡大マスタープラン」（MP3EI）が策定され、バリューチェーンの拡大、地域開発とセクター開発の融合、地方産業の振興、地域間の連結性の強化が重点課題として掲げられている。工業省は、上記した国家中期開発計画に沿って、「2010-2014年工業省戦略計画」を策定し、製造業の持続的な競争力と将来の工業発展の基礎の確立を掲げている。そして、同計画では、企業の技術力の強化、中小企業の国内生産における貢献の拡大、産業構造の強化、工業開発の地域的な均衡などが最重要視されている。

(2) 対象地域におけるニーズ

インドネシアでは、5,300万社以上の中小企業が存在し、これは同国の企業の99%を占めるとともに、同国の雇用の97%を生み出している⁵⁸。しかし、輸出における中小企業の寄与率は57%にとどまり、主に国内需要を対象に、付加価値の低い第一次製品の加工産業及び労働集約型の産業に集中している。これらの産業クラスターに属する中小企業の共通の課題として、原料調達及び資金調達の困難性、人的資源の未熟・熟練労働者調達の困難性

⁵⁷ 例えば、過去に、南スラウェシ州のカカオ加工業者に対して、原料加工設備にかかわる支援を、農業関連産業総局と中小企業総局が共同で実施したことがある。また、繊維産業に対する支援として、製造業ベース産業総局が人的資源の状況を調査し、その結果に基づいて中小企業総局が指導員を手配したこともある。

⁵⁸ 中小企業と分類される企業群は、ほとんどが零細企業に属している。協同組合・中小企業省が取りまとめた2010年時点でのデータより。

を抱えているとされる。こうした課題を克服するため、企業のニーズに応じたビジネスサービスを効率的に提供する仕組みが必要となっている。

本プロジェクトは対象地域を、工業省中小企業総局が定める全国の地域ⅠからⅢより、1州ずつモデル地域として選定し、各地の対象産業の態様に応じた支援を図る⁵⁹。まず、地域Ⅱでモデル地域となる中部ジャワ州では、中小企業振興のため、州、県/市、クラスターの各階層において、官民対話フォーラムを設置している。同州政府の産業振興計画では、テガル県の金属産業が優先支援産業とされている。また、地域Ⅲでモデル地域となる中部スラウェシ州では、州知事以下、州内の4つの産業を選定し、州として振興するための組織化を図り、その実施体制を整えている⁶⁰。そして、地域Ⅰについては、北スマトラ州で生産される衣料について産業化の要望が出ており、地方政府側のコミットメントの確認が必要とされている。

(3) 日本側の援助政策及び JICA 技術協力支援

日本のインドネシアへの援助基本方針（大目標）において、「均衡のとれた更なる発展とアジア地域及び国際社会の課題への対応能力向上への支援」を掲げており、そのなかの重点分野（中目標）の1つとして、「(1) 更なる経済成長への支援」が掲げられ、「民間セクター主導の経済成長の加速」の支援がある。そして、同中目標の達成のためには、ビジネス・投資環境の整備が不可欠であるが、各種法制度（税制、通関・関税、労働、知財等）の透明性・安定性改善、行政手続きの改善、高等人材の育成等が重要な課題とされている。JICA はこれまで、当該分野の支援として、中小企業診断士の育成や、「日伊経済連携協定活用強化プロジェクト」「南スラウェシ州地場産業振興支援プロジェクト」「輸出振興庁機能改善プロジェクト」及び「信用保証制度強化のための能力強化プロジェクト」等を実施してきた。本プロジェクトは、これらの支援事業の成果を引き継ぎつつ、国内産業・裾野産業の育成に資する協力として、「ビジネス環境関連制度改善プログラム」の一事業として実施される。

3-2-2 有効性

本プロジェクトが対象とするインドネシアの中小企業は、上述したとおり、国内の雇用や国民経済において、大きな役割を果たしている。しかしながら、企業の内部及び外部環境において、多くの課題を抱えている。本プロジェクトは、地域のリソースを活用して中小企業の支援を行うプラットフォームを形成し、インドネシアの中小企業が抱える課題の解決に資するモデルの形成を行うものであり、工業省が同モデルを他地域において実践することを念頭に置いている。このような観点から、本プロジェクトは、同国の中小企業振興の課題解決の有効性は高いといえる。

⁵⁹ 工業省によれば、同国の産業クラスターは、バリ州、及び人口の多いジャワ島の各州に多く立地している。対象地域となるスラウェシ島やスマトラ島では、食品、繊維、工芸品産業のクラスターが多く、金属加工産業は、ジャワ島の各州に立地している。

⁶⁰ 同州では、JICA が実施した「南スラウェシ州地場産業振興支援プロジェクト（2009-2012年）」に強い関心を示し、同様な産業振興の実践を企図している。

(1) プロジェクトのアプローチ

本プロジェクトでは、地域ⅠからⅢより、3つの州を対象地域とし、裾野産業、地場産業等の産業タイプ別に、的確な支援体制を構築し、その経験を、モデルとして確立するものである。そのうえで、工業省が、同モデルを他地域に展開し、同国の国内産業の育成と強化を進めることが可能となる。本プロジェクトは、以下の3つの成果によって構成されている。

- 1) 成果1は、各対象地域における中小企業向けサービスデリバリーを改善するためのプラットフォームの形成を行う。同国には、既に多くの中小企業向けのビジネスサービスが存在するが、中小企業側に対して、まとまった形で提供されておらず、かつ、認知がなされていないケースが多い。そのなかには、JICAの協力によって工業省に成果が根付いた中小企業診断士も含まれている⁶¹。これらのサービスを企業側に周知するために、地方政府（州、県/市）、民間、地方銀行、大学などの関係者が協働して、プラットフォームを形成し、サービスデリバリーに係る情報窓口を一元化することや、ディレクトリの作成を行う。
- 2) 成果2は、成果1において改善されたサービスデリバリーを、効率的に中小企業に提供し、企業活動の活性化に向けた支援を行うことである。3つの対象地域において、裾野産業型、地場産業型の2つの類型を念頭に置き、バリューチェーン上の課題を分析したうえで、産業支援を行う。
- 3) 成果3は、これらの実施結果をグッド・プラクティスとして、工業省自身も他地域にも応用可能なモデルとして整理する。

これらの成果を踏まえて、プロジェクトは、各地方の中小企業に対するサービスデリバリーの改善を基盤として、中小企業振興と産業の強化を図る成功体験を工業省自身が経験することで、インドネシア国全体の中小企業振興に結び付けていくことを可能としている。

(2) プロジェクトの有効性に係る留意点

上述した、成果1から成果3、そしてプロジェクト目標に至るアプローチにおいて留意すべき点は、3つのモデル地域及び異なる産業タイプ（裾野産業、地場産業等）を対象とすることから、それぞれの具体的な活動内容が各地域で異なってくることである。中小企業に対するサービスデリバリーのあり方やプロバイダーの役割など、3つの地域でそれぞれの相違点と特徴を十分に理解したうえでモデル化していくことが、最終的に必要とされる。

3-2-3 効率性

本プロジェクトでは、日本人専門家と工業省のカウンターパートが協働して、対象地域にお

⁶¹ 2011年末の時点で、全国の政府機関職員として、417名が同資格を取得している。

ける中小企業振興を行うこととなる。その際には、これまで日本政府及び JICA が実施してきた支援の結果や、現地の既存のサービスデリバリーを活用することで中小企業支援を行うこととなり、その関係者の円滑な協力が、活動の効率化に必要となる。

(1) 既存のサービスデリバリーの活用

「3-2-2 有効性」の項で上述したとおり、本プロジェクトの実際の中小企業への支援活動においては、各対象地域にある既存のサービスデリバリーを活用する。これらは、中小企業に対する、地方政府（州、県/市）、民間、地方銀行、大学などが行う、さまざまな支援活動・事業（研修、研究、経営診断、融資、市場情報提供等）である。プロジェクトでは、各対象地域で、これらのサービスプロバイダーが協働するためのプラットフォームを形成することで、円滑なサービスデリバリーの活用を行うこととなる。留意点としては、上述の多様なサービスプロバイダーが協調し、円滑にその活動を実施していくために、プロジェクトが十分な調整を行う必要があることである。

(2) 既存の支援経験の活用

これまでに実施された中小企業振興関連事業として、「中小企業クラスター振興開発調査（2009-2010年）」や「南スラウェシ州地場産業振興支援プロジェクト（2009-2012年）」の経験や成果を、本プロジェクトの活動において活用することで、効率的な活動の実施が可能となる。上記開発調査では、その成果として中小企業振興を実践するためのガイドラインを作成しており、工業省の内部でも参照されている。また、「南スラウェシ州地場産業振興支援プロジェクト」では、5つの地域産品を対象とした地場産業支援を実践し、成果を上げた実績がある。これらを、本プロジェクトの活動に取り入れることで、より効果的な活動を行うことが可能となる。また、上述のほかにも、これまで支援してきた中小企業診断士育成事業、「日伊経済連携協定活用強化プロジェクト」「輸出振興庁機能改善プロジェクト」「信用保証制度強化のための能力強化プロジェクト」などの実施経験を活用することができる。

3-2-4 インパクト

本件の実施によるインパクトとしては、以下にあるとおり、上位目標の達成とその他のインパクトが掲げられる。上位目標は、対象地域の中小企業が活動を継続していくことと、他地域への中小企業振興モデルの展開である。そのためには、プロジェクトが対象地域で、サービスデリバリー体制をしっかりと築くこととともに、工業省中小企業総局の強いオーナーシップが必要となる。一方、その他のインパクトとして、プロジェクト対象地域外において、他の地方政府や産業関係者が、同様な取り組みを行うことが、ポジティブなインパクトとして期待される。

(1) 上位目標の達成予測

本プロジェクトの上位目標は、「プロジェクト対象地域の中小企業において、その生産性や競争力が向上するとともに、中小企業振興モデルが、プロジェクト対象地域以外で、実践される」となっている。プロジェクト対象地域の中小企業が、プロジェクト終了後も

その企業活動を滞りなく行い、かつ、拡大していくには、プロジェクトで構築されたプラットフォームによるサービスデリバリーの体制が機能し続けることが必要である。そのためには、現地の地方政府をはじめとするサービスデリバリーにかかわる関係者が、その有用性を理解し、相互協力を継続するためのプラットフォームの構成が重要となる。一方、中小企業振興モデルが他地域で実践されるためには、カウンターパート機関となる工業省中小企業総局がオーナーシップ意識を維持しつつ、中小企業振興活動のモデル化の経験を組織全体でもち、実践する体制づくりが必要となる。

(2) その他のインパクト

本プロジェクトの対象地域の1つとされている中部スラウェシ州では、州知事以下の強い主導により、本プロジェクトの受入れ、実施体制の整備が進められている。これは、JICAが南スラウェシ州で実施した地場産業振興プロジェクトにおいて、同州の特産品を地域ブランド化した成功経験を十分に意識したためである。このように、本プロジェクトの実施によって、モデルとなる対象地域での成功体験が他の地域への刺激となって、新たな実践につながることが期待される。

3-2-5 自立発展性

本プロジェクトでは、各対象地域の既存のサービスデリバリーを最大限に活用することを目的としており、プロジェクトから、中小企業に対する直接的な支援は想定していない。そのサービス提供主体である地方政府（州、県/市）、民間、地方銀行、大学などは、既存の事業や活動において、プロジェクトに参加することとなる。また、工業省は、現在の行政事業の範疇において、プロジェクトを実施することとなるが、上位目標の達成においては、新たな予算的、組織的措置を講じる必要性が生じる可能性もある。これらの点が担保できれば、プロジェクトの効果の持続性は確保されると思われる。

(1) 工業省中小企業総局のオーナーシップ

本プロジェクトで、対象地域の活動経験とその結果を踏まえた、中小企業振興活動をモデル化し、さらに、他地域への展開を準備する際には、カウンターパート機関となる工業省中小企業総局のオーナーシップが非常に重要な要素となる。同総局のイニシアティブの下に、必要とされる予算的、組織的措置も、適宜、実施されることが求められる。

(2) 対象地域のサービスデリバリー実施体制

プロジェクト対象地域の中小企業が、プロジェクト終了後も、その企業活動を滞りなく行い、かつ、拡大していくには、プロジェクトで構築されたプラットフォームによるサービスデリバリーの体制が、機能し続けることが必要である。そのためには、現地のサービスデリバリーにかかわる関係者が、その有用性を理解し、相互協力を継続するため、オーナーシップの意識をもつことが重要となる。

第4章 プロジェクトの基本計画策定に関する留意事項

4-1 プロジェクトの実施体制及び実施機関の検討

プロジェクトの実施体制を検討するにあたって参考とするための、C/P 及び関係機関として重要と考えられる諸機関の現状と、諸機関におけるコーディネーションの現状は次のとおりである。

4-1-1 諸機関の組織概要と関連業務内容

(1) 工業省 (Ministry of Industry : MOI)

工業省は、工業大臣規程 (Peraturan Menteri Perindustrian RI Nomor 105/M-IND/PER/10/2010) により組織構成、職掌を規定されている (2010年に組織改編)。

1) 中小企業総局 (Direktorat Jendral IKM : DG-IKM)

2010年の組織改編で、脱ジャワ・バリによる地域間のバランスのとれた産業振興を進めるために、それまでの業種別を改め、地域 I (スマトラ・カリマンタン)、地域 II (ジャワ、バリ)、地域 III (スラウェシ、マルク、ヌサテンガラ、パプア) の地域別局の体制に改編した。局内は業種別の担当課で構成されているが、この構造は3つの局で同様となっている。聞き取りでは、地域割り局への組織改編では、①各地域の特性に見合った選択的な政策実施と予算配分を行うことを主眼としており、②地域 II 局では品質向上、地域 I 及び II 局では起業家育成を重点としているとの回答を得た⁶²。

中小企業総局の予算総額は 2011 年実績ベースで 3,710 億ルピア、2012 年度予算では 3,612 億ルピアとなっている。表 4-1 は 2012 年度のプログラムごとの予算とその内訳である。

表 4-1 中小企業総局 2012 年度プログラム別予算内訳

(単位：千ルピア)

	Program/Kegiatan	地域 I (Wihayah I)	地域 II (Wilayah II)	地域 III (Wilayah III)	官房 (Secretariat)	総計	構成比 (%)
A.	中小企業総局本省 (Ditjen IKM Pusat)	51,000,000	51,400,000	50,703,000	80,849,812	233,952,812	64.77
1	クラスター開発	4,712,937	5,564,923	3,264,895		13,542,755	3.75
2	OVOPによるセントラ開発	11,908,171	11,890,713	4,154,191		27,953,075	7.74
3	起業家育成を通じた中小企業開発	14,663,477	4,695,871	28,143,694		47,503,042	13.15
4	機材・設備の再構築	2,842,590	8,654,445	2,300,000		13,797,035	3.82
5	UPTを通じたサービス向上	6,860,712	3,242,882	5,176,350		15,279,944	4.23
6	TPL	-	-	-	2,746,059	2,746,059	0.76
7	中小企業製品のプロモーションと展示会	7,426,143	14,121,468	2,339,250	4,891,140	28,778,001	7.97
8	プログラム支援	2,585,970	3,229,698	5,324,620	73,212,613	84,352,901	23.35
B.	地方 (Daerah)	42,571,400	44,263,950	40,424,380	0	127,259,730	35.23
1	Deconcentration	42,571,400	33,263,950	40,424,380	-	116,259,730	32.19
2	BPIPI シドアルジョ	-	11,000,000	-	-	11,000,000	3.05
	中小企業関連総計	93,571,400	95,663,950	91,127,380	80,849,812	361,212,542	100.00

出所：中小企業総局資料に基づき調査団作成

全体予算のうち約3分の2が本省予算、残りが地方への交付金となっている。クラスター開発自体の構成比は本省予算内でも高くない。他方、起業家育成支援の割合が高い (全体予算の 13.15%)。

⁶² 工業省中小企業総局への聞き取りによる。

また、表4-2は地域局の各予算総額に占める割合について2011年実績と2012年予算の比較である。

表4-2 中小企業総局の局別予算総額に対する構成比

(単位：%)

		地域 I (Wihayah I)		地域 II (Willayah II)		地域 III (Wilayah III)		官房 (Secretariat)		総額	
		2011実績	2012予算	2011実績	2012予算	2011実績	2012予算	2011実績	2012予算	2011実績	2012予算
A	中小企業総局本省	13.41	21.80	22.40	21.97	23.89	21.67	40.30	34.56	100.00	100.00
B	地方予算	33.03	33.45	35.45	34.78	31.51	31.77	—	0.00	100.00	100.00
	中小企業関連総計	18.93	25.90	26.07	26.48	26.04	25.23	28.97	22.38	100.00	100.00

出所：中小企業総局資料に基づき調査団作成

全体的に地域Iが大きく伸びているほかは減少している。全体として、2011年実績から本省予算の構成比が減少している。地方交付金予算への加重が最近または今後の傾向となるか確認する必要があると考えられる。地域局それぞれの総予算に対する各プログラムの予算構成比は表4-3のとおりである。クラスター開発については、通常の優先産業開発では地域I及び、II局、創造的産業クラスターは地域II局で高く、地域の特性に合わせていると考えられる。全体的にOVOPの構成比が高いが、特に地域III局で高い。Deconcentration費は制度の趣旨から、地域II局への配分が少なくなっている。

表4-3 地域局におけるプログラム別予算の構成比

(単位：%)

Program/Kegiatan	地域 I (Wihayah I)	地域 II (Willayah II)	地域 III (Wilayah III)	全体
クラスター開発	5.04	8.50	5.52	4.61
a. 中小企業優先産業クラスター開発	3.53	1.54	3.22	1.91
b. 創造的産業クラスター開発	1.51	6.96	2.30	2.70
OVOPによるセントラ開発	15.54	23.17	29.73	16.72
起業家育成を通じた中小企業開発	5.00	4.61	5.34	3.54
機材・設備の再構築	12.57	10.52	9.97	7.72
UPTを通じたサービス向上	7.10	9.05	7.21	5.58
Deconcentration	49.06	26.86	34.02	25.15

出所：中小企業総局資料に基づき調査団作成

2) セクター別総局

既に第2章で述べたとおり、農業関連産業総局、製造業ベース産業総局、先進・高度技術産業総局の3セクター総局がある。いずれも「国家工業政策に関する大統領規程2008年28号」に基づく優先産業に対応して所掌する産業の振興を担当し、主に大企業（資本金1,000万ルピア以上）を支援対象とする。産業振興の手法では基本的にクラスター・アプローチをとる。こうした各セクター総局が直接実施する産業振興は、基本的に機材提供やFGD及び定期会合の実施等による⁶³。総局下の局は基本的に産業・製品ごとに設置されている。

⁶³ 農業関連産業総局へのインタビューに基づく。

3) 地域産業開発総局 (Direktorat Jenderal Pengembangan Perwilayahan Industri, Directorate General of Industrial Region Development)

本総局の役割は次の3点である。①成長センター (Growth Centre, または IUP) の開発、②コアコンピタンス産業 (KIID) の開発、③経済特区・工業団地などの地域開発促進。2012年度の予算は約1,100億ルピアで、総局の人員は126名である⁶⁴。総局長下に地域割りの局が設置され、更に、州、県/市それぞれの産業開発分析及び評価セクション、工業団地開発に向けたセクションが設置されている。実際の地域コアコンピタンス産業振興に向けた支援は中小企業総局の Deconcentration 予算等で予算措置がなされるため、地域産業開発総局では実際の開発に向けた支援は行わない。また、工業団地支援では、地域開発マスタープランの策定支援等のソフト支援に限られている。

4) 政策・ビジネス環境・品質審査庁 (Badan Pengkajian Iklim Usaha dan Industri, Agency for Policy, Business Climate and Industrial Quality)

国家政策における工業省の政策、プログラムの妥当性の審査や、税制・関税、貿易政策等に関して産業振興の観点からみた助言/提言、要望の発出と調整を行う。また、公設試験研究機関である工業センター (Balai Besar)、試験研究センター (Baristand) を管轄し、研究開発機能をもつ。本省の職員は200名程度だが、Balai Besar、Baristand 職員を含めると全体で2,000名の職員を擁する。

(2) 協同組合・中小企業省 (Ministry of Cooperatives and SME : MOCSE)

中小企業支援としては、金融及び非金融分野 (BDS など)、ビジネス環境整備を進めてきた。金融分野の支援では KUR の提供、貯蓄・貸付信用組合設立支援を行っている。リボルビングファンドは専門機関を立ち上げて、年間総融資額1.5兆ルピアで独立してオペレーションを続けている。このほか国営企業の CSR (Corporate Social Responsibility : 企業の社会的責任) の一環としての資金協力も受けている。

非金融分野では BDS 育成を支援してきた。中小企業に対するサービス向上、ネットワーク形成を行ってきたが、現在は金融アクセス向上に支援の大部分を振り向けている。協同組合・中小企業省からの支援が終了すると、BDS プロバイダーが活動を継続しないことが指摘され、リボルビングファンドへの BDS によるアクセス支援においても、BDS が自立して活動を継続しないなどの問題が指摘された。また、中小企業が自力でビジネスプランなどを用意することはまれで、BDS の支援があれば多少支援へのアクセスが促進される。しかし、BDS の活動が活発でないことから、協同組合・中小企業省ではインパクトは大きくないと評価しているとのことである。

ビジネス環境整備としては、セントラの組織化、起業家支援、デザイン改善を行う⁶⁵。

(3) 商業省 (Ministry of Trade : MOT)

中小企業支援としては、国内外の市場アクセス向上、品質向上に向けた支援があり、2010年の大臣規程31号で中小企業製品の国内消費増加に向けた政策が出された。商業省では現

⁶⁴ 2012年3月の聞き取り時時点の数字。

⁶⁵ 協同組合・中小企業省への聞き取りによる。

在優先品目として 10 品目を指定しているが（生鮮食品、加工食品、調理品、家具、家庭雑貨、履物、アパレル/縫製、化粧品、ハーブ・伝統的薬品、香辛料）⁶⁶、品目リストは適宜変更する。中小企業向け支援手法は、展示会への参加、ビジネスマッチング、大企業の中小企業からの購買を促す「養子（Parent-Child）制度」などがある。マーケティング支援では、PUSDIKLAT で実施されるトレーニング参加、ハラール認証支援などがある。

(4) インドネシア中央銀行（Bank Indonesia : BI）

中央銀行の信用保証・中小企業・農村金融局（Directorate of Credit, Rural Banks and MSME）は技術協力及びリサーチチームから構成されている。職員数は局全体で 200 名である。技術協力チームでは、市中の金融機関への中小企業のアクセス向上に取り組み、金融機関に対する中小企業との事業の進め方などを行う。現在 1,700 ある農村銀行に対する技術支援も含む。また、リサーチチームでは、クラスター振興におけるベースライン経済調査を実施する。また、リスク、持続性を踏まえた効果的な中小企業、農村金融に関するモデル構築に向けた研究を行っている。クラスター事業、KKMB の配置については、州政府との MOU（覚書）に基づき事業を実施する。

(5) その他機関

ILO の SCORE プロジェクトは労働力・移住省をカウンターパートに実施している。労働力・移住省の所掌である企業における職業安全衛生に関する分野を通じて、中小企業に対する生産性向上等の支援を傘下の訓練機関等を通じて実施している⁶⁷。

4-1-2 諸機関間のコーディネーションの現状

開発調査による提言で挙げられるとおり、クラスター振興における広域、機関を超えたコーディネーション体制はひとつの重要な要素と考えられる。こうしたコーディネーション機能の構築を考えるにあたって、実施に要する時間等実現可能性に関する点、方法等を考察するために、既存の省庁間の職掌と予算配分の仕組み、地方分権体制などを俯瞰する。

(1) 工業省内部のコーディネーション機能

工業省では、上述のとおり、大統領規程 2008 年 28 号に基づき、中小企業総局を含む各セクター総局による優先産業振興が進められている。本調査においては、省内全体のコーディネーション体制やコーディネーションが必要な案件における実施経験などについて包括的に聴取する機会がなかったため、各総局における聞き取りを基に現状を述べる。

中小企業総局における総局間のコーディネーションについては、課題ごとに協議を行って、適宜分担を決めているとのことであった。具体的なコーディネーションのあり方、事例については、第 2 章でも述べたとおり、南スラウェシ州カカオ産業における農業関連産業総局と中小企業総局、繊維産業の中小企業向け技術支援における製造業ベース産業総局と中小企業総局の連携などが挙げられ、日常業務のなかでの調整と役割分担、経費分担等

⁶⁶ 商業省ウェブサイトに掲載されている品目と違っている。

⁶⁷ ILO への聞き取りによる。

を行っているとのことであった⁶⁸。

(2) 中央政府内のコーディネーション機能

省庁間連携については、工業省と他省庁については確認できなかったが、特定の政策課題について大統領または副大統領等上部機関、経済担当調整大臣府など調整機関による規定等に基づき、商業省、協同組合・中小企業省、中央銀行などが MOU を結んで他省との連携による事業を実施中である⁶⁹。対等な位置づけにある省庁間連携を円滑に推進するには、法令等の発出により、予算措置を行うとともに、全体を包括する上部機関等調整機能を工夫する必要があると考えられる。

(3) 中央及び地方政府間、州及び県/市間の調整

産業振興における工業省と州政府の関係は、工業省が政策の基本方針を出し、州政府の商工 DINAS が州の状況を受けて予算作成するという枠組みになっている。中央、州政府、県/市政府の関係では、国家レベルの内務大臣と州レベルの知事間に直接的な指示系統があるが、州と県/市間にはない。特に、商業省に関しては、地方政府においては工業省と同様商工 DINAS がカウンターパートとなる。実際に、県/市の独立性は非常に強く、州の関与が限定的であり、権限の及ばない県/市も多数あるとの報告がある⁷⁰。

中央省庁における聞き取りでは、事業実施においては州政府とのパートナーシップによる実施例が多く挙げられた。例えば、商業省、協同組合・中小企業省、中央銀行は、地方による事業実施は州とのパートナーシップによっている⁷¹。

他方、地方政府における産業振興に向けた財源と使途の詳細について本調査にて十分に情報を得ることができなかったが、過去の調査によると、地方政府の商工 DINAS の予算のうち、地方政府の負担分の多くは人件費、設備費等固定費へ振り分けられるため、活動費を工業省からの交付金に頼る現実についての指摘がある⁷²。

工業省の支援に関しては、ボトムアップ・アプローチによる優先産業選定については県/市による申請を州が取りまとめることになっている⁷³。州及び工業省による承認を得ることが支援を受けるために重要であることは既に第2章で述べたとおりである。支援の申請について、振興予算は、県/市からの申請を州政府が取りまとめて自主財源、工業省への予算申請か州予算による支援か振り分ける。工業省から州政府に対する支援は交付金の形をとるが、州から県/市に対する予算の移転は FGD 等の運営費などを含む「プログラム」、訓練、機材などであり、交付金ではないとの回答があった⁷⁴。他方、「プログラム」の形で提供される支援については、州を介さず直接工業省へ支援を要請するとの回答があった⁷⁵。このような状況は、利用しているスキームの構造の違いによるものなのか、州・県/市の能力や産業振興における経験の差などに起因するのか、十分な情報は収集できなかった。

⁶⁸ 農業関連産業総局、製造業ベース産業総局への聞き取りによる。

⁶⁹ 路上における露天商の取り締まりと生計の確保などに向けた政策（大統領規程、商業省ほか）、KUR（経済担当調整大臣府による調整で中央銀行、協同組合・中小企業省など）がある。

⁷⁰ JICA「インドネシア国中小企業人材育成計画調査（フェーズ2）最終報告書」（2008年2月）3～7ページ

⁷¹ 商業省、中央銀行

⁷² 同上

⁷³ 地域産業開発総局への聞き取りに基づく。

⁷⁴ ブキティンギ市商工 DINAS、バンジャル県商工 DINAS の回答を参照。

⁷⁵ スメダン県 DINAS

中央一州一県/市間の調整を考える際に、タテの関係だけでなく、各中央省庁所掌の業務内容とヨコの関係から、州が1つの資源集積であると考えられる。そのため、州政府の位置づけは常に重要であると考えられるが、他方、州政府ごとの特色・能力、県/市の特色/能力などの関係で機能を発揮するための環境は異なると考えられる。

(4) 州、県/市における調整メカニズム

第2章で述べたとおり、各州や県/市においては、中部ジャワ州の FPESD、FEDEP にみられるような地域経済・産業開発に向けたコーディネーション機能をもつところもある。しかし、こうした機能の実際の活動については、すべてが活発であるわけではないことは第2章で指摘したとおりである。

4-2 プロジェクトにおけるスコープと実施方針・戦略

4-2-1 プロジェクト・スコープとプロジェクト・オプション

調査結果を基に、調査団はプロジェクトのスコープとして、①クラスター振興における中央、地方（州、県/市）各レベルの包括的な機能強化、②中小企業振興における各種サービスのデリバリーメカニズムの強化、③地域における特定の産品振興育成の3つについて取り上げ、それぞれにプロジェクト・オプション案を策定した。いずれの取り組みにおいても、地方政府をはじめ関係する人材に、クラスター振興・中小企業振興で企業が直面する課題に対応して、具体的な施策の策定・実施の経験を積みながら、有効な支援提供に向けた能力向上を図るため、特定の産品の中小企業集積を有するモデル州及びモデル県/市を選定して活動を行うことを想定する。

一連の各オプションの概要は表4-4のとおりである。

表4-4 プロジェクト・オプション

<p>オプション1：クラスター振興中心アプローチ</p> <p>全国、州、県/市レベルの各レベル及び全体としてのクラスター支援体制構築の支援を行うもの。クラスター構成企業に対し効率的・効果的な支援を提供する人材育成とビジネス開発サービス（BDS）提供の仕組みを構築する。</p> <p><プロジェクト目標></p> <p>全国、州、県/市の各レベルにおける包括的なクラスター振興の支援体制構築</p> <p><成果></p> <p>① 州レベルにおけるクラスター振興に向けたコーディネーション体制の構築</p> <p>② 県/市レベルにおける中小企業支援事業形成・実施に向けた能力強化</p> <p>③ クラスター構成企業のニーズに見合った BDS 提供人材の育成とサービス提供メカニズムの強化</p> <p>④ 国家レベルのクラスター振興支援システムの構築</p>
<p>オプション2：既存中小企業振興サービスのデリバリー改善アプローチ</p> <p>中央及び地方政府、民間を含めて存在する各種中小企業支援制度を整理するとともに、具体的なモデル州を選定し中小企業・クラスターのニーズとビジネス開発サービス（BDS）提供機</p>

関・人材をリンクさせ、金融を含めた **BDS** を活用するための仕組みを整備する。

<プロジェクト目標>

中小企業人材に対する支援を実施する人材育成と活用に向けた制度構築

<成果>

- ① 工業省中小企業総局における地方政府による中小企業・クラスターのニーズに合った **BDS** 提供に向けた組織強化支援体制の確立
- ② モデル州における優先産業クラスター構成企業のサービス提供メカニズムの強化
- ③ モデル州における優先産業クラスター構成企業のニーズに合致するサービスの充実
- ④ モデル州における優先産業クラスター構成企業のニーズに合致する企業支援サービス人材の強化

オプション3：地場産業振興中心アプローチ

地方産業開発をボトムアップ的に進めるために地方政府の能力開発を行うもの。州は①現地リソースを活用した産業開発が見込まれる、②広範囲な裾野産業が形成されるという2つのタイプから選定を行う。

<プロジェクト目標>

ニーズに合った特定産業の効果的な開発のための機能が、県/市及び州レベルで整備され改善される。

<成果>

- ① モデル県/市政府の計画と運営能力が改善する
- ② 効果的な **BDS** がモデル県/市のモデル産業に提供されるシステムが州政府にて確立される
- ③ 工業省の情報提供及び助言機能が設立され機能する

(1) オプション1：クラスター振興中心アプローチ

オプション1は、開発調査における提言を踏まえた内容であり、中央、州、県/市それぞれのレベルの役割に対応した組織能力強化と人材育成、3レベルが総合的に機能するための仕組みづくりを目的とする。

活動内容としては、具体的な産業振興を行う県/市レベルにおける中小企業を巻き込んだ施策計画・実施能力の強化、州レベルの調整機能強化、工業省における地方政府への技術支援を行うために必要な情報収集/提供機能の向上をめざす活動を提案する。特に、州レベルの関連政府及び機関によるコンソーシアム形成を担う人材、県/市レベルの中小企業ニーズの掘り起こしと適当な **BDS** や補助等へのマッチングを担う人材の育成を行う。後者については、既に地方に配属されている中小企業診断士の積極的な活用を想定する。

クラスター振興は既に述べたとおり、工業省施策のなかで継続中であり、セクター総局それぞれが対応する業種に対して「クラスター・アプローチ」を採用した支援を実施している。つまり、既に開発調査報告書にて指摘がある「クラスター」の定義のあいまいさ（「セクター」や「産業」の意味で使う場合がある）だけでなく、振興政策においても、「クラスター・アプローチ」をとるということであり、特定業種にフォーカスを当てた産業振興という点で、「クラスター・アプローチ」と称される一連の政策策定及び実施プロセスにおいて有効な支援方法の確立や実施にあたっての地方政府側の受け皿を強化することは、工

業省の現状の政策では非常に大きな部分への支援となると考えられる。

(2) オプション2：既存中小企業振興サービスのデリバリー改善アプローチ

既に述べたとおり、クラスター振興においては、公設試験研究機関、人材育成機関、金融機関など公的・民間双方にさまざまな支援メカニズムと関連機関が存在している。また、クラスター振興に限らず、中小企業振興、特定の産業セクター振興については、中小企業診断士含め、一部ドナー支援も受け、多くのサービス提供に向けた人材育成、制度構築の試みが行われてきた。他方、こうしたサービスのアクセスについては、公的なサービスにおいては、活動費の制限、担当者の異動など、実質的なデリバリーメカニズムの機能不全が指摘された。民間のBDSプロバイダーについても、各プロバイダーの資質や努力、民間企業側の支払い等への理解、さらには地域におけるBDSプロバイダーの分布状況等さまざまな要因から、機能、活用においては、改善の余地を残している⁷⁶。

このような状況に対して、オプション2では、公共・民間双方のBDS提供能力を強化し、デリバリーのシステムを改善することを目的とする。活動では、特に地方政府の優先産業等政策方針に合わせて、柔軟かつ現実的な大きさの関係機関調整機能の設置、既存の人材を活用して中小企業側のニーズと公的・民間双方のBDSプロバイダーの需給を把握し、マッチングやBDSプロバイダー側の能力、デリバリーメカニズムの向上に向けた情報を調整機関につなぐ人材育成、制度構築が想定される。また、政府及び民間双方で活用できるBDSや中小企業支援に関する制度を網羅したディレクトリの作成を行う。

(3) オプション3：地場産業振興中心アプローチ

本オプションでは、特定の製品を取り上げ、この振興に向けた体制を構築することを目的とする。本オプションでは、地方政府の施策実施能力強化に重点を置き、プロジェクトで得られた経験をインドネシア側が主体的に他地域に応用できるように、製品の特色や製品の選定にあたっては他地域への応用可能性やインドネシア経済の成長段階を踏まえて、今後の産業振興のあり方への示唆を与えるような産業の選択を行う。具体的には加工度の低い農林水産品のほか、裾野産業と比較的複雑な工程を擁する自動車産業など、特徴的な産業を想定する。

活動では、バリューチェーンの構造を踏まえ、地方政府が主体となった製品に対する課題分析能力向上、公的・民間双方のBDSプロバイダーとの協力、産業側のニーズを踏まえたサービス提供に向けた働きかけを行う体制の構築などを行う。他方、自動車産業のように、民間セクターの活動が主導的に産業振興を進めているものについては、こうした動きとの協働体制や既に構築されたサービス提供メカニズムを利用するなど、産業の特質に配慮した柔軟な事業設計を行う。

2012年2月に実施した第1回詳細計画調査では、中小企業総局長あてレターを発信し、上記オプション1～3についての検討を依頼したところ、返答レターにてオプション2と3を足し合わせたオプション4の希望が正式に伝えられた（付属資料2参照）。このため、裾野産業振興

⁷⁶ 民間のBDSプロバイダーに関する課題は、協同組合・中小企業省、BDSプロバイダー（BDS-Jobodetabek、BDS-Fresh、TRIASA）への聞き取りを基にまとめた。

と地場産業振興の両方を対象とし、BDS サービスの提供の仕組みを改善することを目標とするプロジェクトを設計することとした。

4-2-2 プロジェクト体制の構築にあたっての留意点

(1) 調整機能強化についての留意点

クラスター・アプローチでは、官民連携の仕組みを設置して特定産業振興に向けた包括的で柔軟な対応をとるための調整、プラットフォーム機能を備えることを期待しているが、現状の予算、施策実施手法ともに、こうした組織づくりに向けた支援の仕組みとしては十分に効果を発揮していない。第2章で指摘したとおり、こうした機能を整備するには、相当の時間と費用、リーダーシップが必要であることも考えられる。特にオプション1においては、調整機能の設置が重要な課題となっているが、第2章でも指摘したとおり、フォーラム等の設置を検討する際には、仕組みの構築に必要な時間やリソースについて十分に留意し、無理のない計画とする必要がある。その際、以下の2点について、留意する。

1) 政府側のタテの調整とコンソーシアムによるヨコの調整

政府側の調整機能の設置については、どのオプションをとるにしても、実質的な調整を、州、県/市レベルなど地方政府に設置し、中央省庁側では支援要請に応えられるための素地をつくるなどの考え方もあり得る。地方政府レベルでは、既に第2章でBAPPEDA等が挙げられている。また産業の構造によっては多くの省庁やステークホルダーを包括的に組み込むのではなく、特に関与が必要で機動的に活動ができる規模の調整機能を設置することも検討できる。

2) 民間セクターの位置づけと関与

開発調査の経験から、クラスター振興においては、NGOや大学等によるファシリテーションの有効性が確認されている。第2章で述べたとおり、持続性の観点からも、民間セクターからファシリテーターを起用することも検討できる。

(2) 対象地方政府の選定

上記のオプションでは、いずれも実際に産業を取り上げて支援のあり方を構築する支援を行うことから、地方政府の選択においてはプロジェクトで移転する技術が応用しやすい産業セクターと地方政府の選択が必要である。後者については、支援と地方政府サイドの体制の親和性について確認する必要がある。制度面では、地方政府の年間及び中・長期の経済・産業振興計画策定・実施サイクル、首長等の考え方等、現地情報を十分に検討して、結果を出しやすいところを選ぶことが求められるであろう。

(3) 過去の対インドネシア中小企業分野における支援経験からの教訓の抽出

浦田レポートを踏まえて、これまでインドネシアにおいては、政策レベルの能力向上から裾野、地場産品、中小企業金融など幅広い分野において支援を展開してきた。また、KADINに対する支援でも述べたとおり、JETROによる同様の分野での支援も継続されてきた。こうした日本の支援に加え、他ドナーの支援も含め、中小企業支援の分野では包括

的にさまざまな取り組みがなされてきた。本調査においては、本件の先行案件であった開発調査、地場産業育成の分野で、本調査開始前に終了し、教訓等が集約されつつあった南スラウェシ州地場産業振興プロジェクトについて情報収集・実績の検証を行うことができたが、詳細な活動の検討にあたっては、その他の過去の取り組みについても評価、教訓の抽出を十分に行って、活動を検討することが望ましい。

第5章 インドネシアクラスター開発における課題と提言

5-1 課題と教訓

本節では、既述した現状に基づいて、インドネシアにおけるクラスター開発及び地方優良産業振興にかかわる課題と教訓を整理する。課題については、クラスター開発と地方優良産業振興の実施体制・方法、及び中小企業診断士の活用にかかわる課題をまとめる。教訓については、他機関によるクラスター開発から得られる教訓及び「インドネシア国中小企業クラスター振興計画調査」のフォローアップ状況から得られる教訓を導出する。

5-1-1 課題

(1) 活動の指針及びセクター横断的な指針となるクラスター開発ガイドラインの未整備

現状では、インドネシアのクラスター開発の実践的なガイドラインとされるのは、優先産業クラスター振興ロードマップである。同ロードマップは、中長期的に優先産業クラスターをどのように開発するかについて、その方向性と活動計画を明示している。

一方、その活動計画に示される活動の実施方法について、具体的な指針となるガイドラインは存在しない。活動の具体的な指針となるガイドラインなしに効率的なクラスター開発活動を行えるほど、工業省及び商工 DINAS 職員のクラスター開発の知識・経験は多くない。

また、関係者全体で共有できるクラスター開発全般の指針を示すガイドラインも未整備にある。それを一因として、「クラスター」の定義や「クラスター開発」の目的や利点についても、関係者間で見解が統一されていない現状がある。

クラスター開発とは何か、クラスター開発はどのような方向性をもつのか、具体的にはどのように活動を実施するのかについて、関係者が統一的な見解をもてるようなガイドラインの整備が望まれる。

(2) 官民協働コンソーシアム参加機関の多様性と調整機能の不足

クラスター開発活動で提案される活動計画における実施主体（表2-14参照）は、あくまでも提案された主体であり、実際に活動を実施する義務はない。現地調査の結果では、むしろクラスター活動の参加に消極的であることが一般的なようである。また、バリューチェーン強化のために参加が望まれる DINAS やその他の関係機関のすべてが、クラスター開発のための官民協働コンソーシアムに参加するとは限らない。たとえ参加していたとしても、機関間の調整・連携を円滑に機能させることができなければ、コンソーシアムを組成する意味は薄い。

例えば、西ジャワ州スメダン県ニラムオイル・クラスターでは、原料であるニラムの価格安定が最重要課題となっている。しかし、ニラムの価格を所轄する農園 DINAS は、コンソーシアムのメンバーではあるが、クラスター活動への参画には消極的である⁷⁷。また、中部ジャワ州ジェパラ県木製家具クラスターでは、県レベルの経済開発フォーラム（FEDEP）が存在するが、参加機関の活動は不活発で、調整メカニズムも機能していない。

⁷⁷ スメダン県商工 DINAS との面談結果より。

そのため、同クラスターは、県レベルでのフォーラムが設置されているにもかかわらず、工業省、商工 DINAS、及びドナー以外からの支援を享受した実績がない⁷⁸。

FGD 等で民間セクターのニーズを集約して作成する活動計画も、支援を提供する機関や実施主体がそのニーズに対応することができなければ、計画を適切な形で実施に移すことができない。工業省によるクラスター開発は、主に地方の商工 DINAS あるいは商工組合 DINAS が主軸となって行うので、商業省、工業省、及び協同組合・中小企業省の予算や支援プログラムは比較的活用しやすい。一方、前述のとおり、インドネシアの中小企業は、第一次製品の加工業に集中し、原料の調達に大きな課題を抱えている。また、資金調達や人的資源の質や調達にかかわる課題も存在する。そのため、農林水産関連の DINAS、金融機関、労働 DINAS、教育機関等と幅広く連携し、適切な BDS が効率的に供給されるような調整機能が重要となる。

さらに、国・州・県/市の各階層における官民協働コンソーシアム間の調整メカニズムも不在である。特に、国レベルでは、そのようなコンソーシアムは依然確立されていない。そのため、地方レベルのコンソーシアムで集約・調整された支援ニーズがあったとしても、国レベルでは各機関が互いの役割を調整できず、独立して対応するという現状がある。

(3) 地方におけるファシリテーターの継続的な配置の困難性

ファシリテーターの配置にも課題がある。基本的に、トップダウン・アプローチによるクラスター開発は、プロジェクトとして実施される。プロジェクトが終了すれば、工業省からのファシリテーター配置のための予算もなくなる。工業省によるプロジェクトを地方政府が引き継がなければ、ファシリテーターを配置することができなくなる。ファシリテーターが配置できなければ、クラスター開発活動は停滞する⁷⁹。また、ファシリテーターを配置する予算があっても、その地域に有能なファシリテーターが存在するとは限らない⁸⁰。「インドネシア国中小企業クラスター振興計画調査最終報告書」でパイロットプロジェクトの教訓として指摘されているように、ファシリテーターが継続してクラスター開発活動に参画できるように、地方におけるファシリテーターの量・質を向上させることは、今次調査でも重要な課題であることが確認された。

ファシリテーターは、クラスター活動に参加する機関の連携を促進したり、それらの機関が提供できる BDS を調整したり、中小企業のニーズに即した適切な専門家による支援業務を仲介したりする。上記 (2) で述べた調整機能を促進するために、非常に重要な関係者である。

(4) 中小企業診断士の統一された活用方針の欠如

2-3-1 項で述べた中小企業診断士の各地方における活用状況は、今次調査における面談結果の範囲内で判明した現状であり、全国的な活用状況を帰納的に一般化することはできない。中小企業診断士の活用にかかわる課題は、各地方の商工 DINAS の活用方法に起因するものではない。その課題は、工業省としての全体的な指針が存在しないこと、及

⁷⁸ ジェバラ県小規模家具企業協会との面談結果より。

⁷⁹ スメダン県商工 DINAS 及びプキティンギ市商工組合 DINAS との面談で最大の問題として指摘された。

⁸⁰ 脚注 39 と同じ。

び存在したとしてもその指針を地方政府の管轄下にある商工 **DINAS** には徹底させることができないことによる。

工業省中小企業総局事務局長によれば、工業省直轄の工業センター (**Balai Besar**) 及び試験研究センター (**Baristand**) に所属する中小企業診断士を積極的に活用することが検討されている。これは、上記の工業省として全体的な活用指針を徹底できないという要因とともに、中小企業診断士に産業的な専門性がないことを問題視していることが背景にある。そのため、産業的な専門性を有する 2 センターに所属する中小企業診断士を、工業省としての方針の下に、活用するという意味する。

いずれにしろ、中小企業診断士を育成する目的を再度明確にし、その目的に即した活用方法の指針の策定を、工業省として検討する必要があると考える。

(5) 中小企業診断士による **BDS** の紹介業務における制約

前述のとおり、中部スラウェシ州商工組合 **DINAS** の中小企業診断士は、企業マッピング・企業診断・クラスター診断を実施して解決策を提案したり、適切な **BDS** プロバイダーや **BDS** を紹介したりしている。つまり、本来中小企業診断士として期待される業務を実施している。

これに関し、中部ジャワ州ジェパラ県の小規模家具企業協会によれば、中小企業の最大の問題は、真の課題は何であるかについて、あるいは、課題解決の優先順位はどうあるべきかについて、企業が判断する能力がないことにある。また、同協会によれば、その課題に応じた専門家を紹介されるような仕組みに対するニーズは大きい。一概にはいえないが、中部スラウェシ州商工組合 **DINAS** のような中小企業診断士の活用方法は、企業のニーズに適したものである可能性が高い。

しかし、中小企業診断士が適切な **BDS** を紹介するためには、関係機関や専門家との調整機能が働いていること、及び利用可能な **BDS** の情報が整理されていることが前提条件となる。現状ではこの前提条件は満たされておらず、中小企業診断士が中小企業のニーズに応じて、適切な **BDS** や **BDS** プロバイダーを円滑に紹介することは難しい現実がある。

(6) **BDS** の提供メカニズムの未整備

上述のとおり、現状では **BDS/BDS** プロバイダーの情報は体系的に整理されていない。また、これらの情報を一元化することで、中小企業に対してあらゆる **BDS/BDS** プロバイダーを紹介・斡旋することのできる窓口やディレクトリも未整備である。さらに、5-1-1 項の課題 2) で示したように、**BDS** プロバイダー間の調整機能は十分に働いていない。

これらが主因となり、中小企業にとっては、どのような **BDS** が利用可能であるか、どの機関からどのような **BDS** を享受することが可能であるか、あるいは、どのような **BDS** が自社にとって適切であるかについて、判別することが困難な状態にある。また、政府系機関、民間団体、中小企業診断士等のように **BDS** を提供する側にとっては、中小企業からの相談を受ける機会が少ないだけでなく、たとえ相談を受けて課題を抽出できても、適切な **BDS/BDS** プロバイダーを円滑に紹介・斡旋することができない状況にある。したがって、需給者双方にとって、**BDS** の提供メカニズムは非効率的な状態にあるといえる。

5-1-2 教訓

(1) クラスター開発における中央銀行との連携

クラスター開発における中央銀行としての強みは、以下が挙げられる。

- ・ 市中銀行による中小企業に対する融資を促進する地位にあること
- ・ 政策的な利害関係がないために関係機関の連携をファシリテーションしやすいこと

前述のとおり、中小企業の最大の課題のひとつは、資金調達の困難性にある。その意味では、市中銀行からの融資を促進することのできる中央銀行は、非常に重要な関係機関といえる。

また、上記5-1-1項では、工業省のクラスター開発で形成される官民協働コンソーシアムにおいて、その調整機能を働かせることが困難であると指摘した。その困難性は、商工 DINAS が主導するプロジェクトにおいて、他省庁系機関との利害が合致しないことを一因とする。そのため、政策的な利害関係の小さい中央銀行が、コンソーシアムにおいて果たすことのできる役割は大きいものとする。

今次調査では、工業省の実施するクラスター開発活動において、中央銀行と連携した実績は確認することができなかった。中央銀行は独自のガイドラインを基にクラスター開発を実施しているが、中央銀行と連携することは、工業省のクラスター開発事業が抱える課題に対処するひとつの方策になると考える。

(2) クラスター開発における民間団体の活用

ILO の SCORE プロジェクトでは、民間団体（YDBA 及び APINDO）を積極的に活用している。民間団体を活用する利点としては、少なくとも以下の点が挙げられる。

- ・ 民間団体は政府機関よりも企業との接点が多い
- ・ 民間団体は企業のニーズを熟知している
- ・ 自らの利益あるいは業界全体としての発展につながるため、より高い参加意欲が望める
- ・ 政府による有期のプロジェクトではなく、利益に応じた継続的な事業になることが期待できる

工業省によるクラスター開発においても、民間参加の重要性は強く認識されており、官民協働コンソーシアムの構築や FGD によるニーズの収集は、その認識の表れでもある。しかし、基本的には、工業省によるクラスター開発は、地方の商工 DINAS が主導して、商工 DINAS の職員や一時的に雇用する外部専門家が企業を指導する。そのため、民間団体を実施主体にすることや、民間団体自体の能力の向上を図る支援の存在は、ほとんど認められない。また、下記(3)におけるクラスター・フォーラムの議論にもあるとおり、クラスター活動に参加する利点が、民間企業には理解しにくいという現実もある。

企業への接点が多く、企業のニーズを熟知する民間団体を活用し、その会員企業や関連企業に支援をいきわたらせることは、事業の効率性や継続性には有効であるとする。また、その事業への参画が、自身の利益や業界としての発展につながると理解されれば、民間団体の主体性の向上も期待できる。

ただし、SCORE プロジェクトはクラスター開発ではなく、クラスター内の個別企業の能力向上を目的としている。したがって、工業省のクラスター開発に、そのまま適用できる

ものではない。工業省のクラスター開発に適用するには、例えば官民協働コンソーシアムを民間団体に代表させること、民間団体を実施主体とした企業支援活動を、クラスター開発活動のひとつとして活動計画に組み入れることなどが考えられる。

(3) クラスター・フォーラムの利点の啓もう

ブキティンギ市刺繍クラスターのクラスター・フォーラムは、同フォーラムと協同組合の役割を明確に区分できていない。その原因は、クラスター・フォーラムの利点を十分理解しないまま、フォーラムを設立したことにある⁸¹。同じ産業に属する企業が集まって協働するという点で、企業には、協同組合とクラスター・フォーラムを両立させることの意義は小さいという認識がある。

本来、クラスター・フォーラムは、同じ産業だけではなく、バリューチェーン上に位置する関連産業の企業が集まって、バリューチェーン全体の効率化や強化のための活動を行ったり、議論を通じてニーズを集約し、共同で政府に支援を要請したりする。ブキティンギ市のクラスター・フォーラムは、この点を十分認識しないまま、実質的に刺繍生産企業だけで組織化した。そのため、協同組合との相違が不明瞭になっている。クラスター・フォーラムを結成するのであれば、企業がその利点を十分認識してから、より幅広い関連産業を招集して結成することが重要になる。

(4) 地方自治体首長の協力

「インドネシア国中小企業クラスター振興計画調査」で実施されたブキティンギ市のパイロットプロジェクトは、主に市政府の予算で継続している。これは、同プロジェクトで結成した地方経済開発フォーラムが市長により正式に認可されていること、及び刺繍産業が市の地方優良産業に指定されているためである。上記計画調査の最終報告書でパイロットプロジェクトの教訓として指摘されているように、ブキティンギ市のような地方において、地方政府から継続的に支援を受けるためには、地方自治体の首長による意思決定が最も重要となる。また、刺繍産業が継続的に地方優良産業に指定されるためにも、市長の理解が必要になる。同時に、市長による意思決定は、市政府職員のクラスター開発活動に対するコミットメントを醸成する。

他方、スメダン県のパイロットプロジェクトで構築されたクラスター委員会に対して、県予算が計上できない主因は、同委員会が県知事の決定書によって正式に認可されていないことにある。また、県政府が、ニラム産業を2012年度の優先的な振興対象として指定していないことも一因になっている。

(5) 資金源の多様化

スメダン県では、パイロットプロジェクトの継続のための予算が確保されていないが、同プロジェクトに参加した大学が継続のための活動が無償で行っている。これは、ニラムオイルが同大学の研究対象となっているためである。

地方政府がクラスター開発活動を行う予算は限られている。工業省及び地方政府の優先

⁸¹ ブキティンギ市商工組合 DINAS との面談結果より。

産業に指定されている産業が、将来的にもその地位を継続していく確証はない。そのため、クラスター開発の実施と継続には、多様な資金源を確保することが必要になる。

受益者である民間企業が事業費用を負担することが理想的であるが、その動機を得るためには、事業が生む利益を民間企業に明確に伝える必要がある。短期間での利益創出が見込める事業であれば、それも可能であろう。しかし、クラスター開発は多様な活動が展開される。それらのなかには、成果が発現するために長期間の努力が必要な活動もあるし、成果が形として見えにくい活動もある。

民間企業が事業費用を負担しない活動に対して、費用を負担することに動機の強い機関からの協力を求めることは、資金源を多様化する有効な手段となり得る。大学による研究目的でのクラスター開発活動への参加は、資金源の多様化を実現するためのひとつの方策になる。これは、西ジャワ州のように、高等教育機関が集中している地域では、特に有効な方策であると考察する。

5-2 提言

本節では、前節で整理した課題と教訓を基に、インドネシアにおけるクラスター開発及び地方優良産業振興に対する提言を述べる。

インドネシアの産業振興方策は、「セクター開発と地域開発を融合した、総合的で、調整された、継続可能なアプローチにより、地方の優良産業が中核となるバリューチェーンを強化し、バリューチェーンの強化によって地域全体の産業振興を図る」と要約できる。上記の方策をより具体的に展開すると次のとおりとなる。

- ・ 中小企業あるいは産業振興に関係する中央・地方レベルのあらゆる政府・民間機関及び個人が総合的に参画する
- ・ これらの機関・個人が提供するさまざまな BDS を、企業のニーズに合わせて適切に提供できるような調整機能が働く
- ・ 地方優良産業のバリューチェーン上に位置する多様な産業の関係性を総合的にとらえ、前方・後方連関の広がり重視したバリューチェーンの強化を継続的に行う

つまり、相互に関連する多様な産業の相乗効果を強化するために、各産業の強化に関する機関・個人が互いの役割を調整し、これらの機関・個人が提供できる適切なサービスが、中小企業に対して継続的に到達する仕組みが必要となる。

しかし、前節で示した課題が存在するため、現状では、適切な形で産業振興方策を実践するには至っていない。それらの課題が、産業振興方策のなかのどの要素を阻害しているかについて理解するために、同方策を構成する要素を抽出し、これらの要素と課題との関係性を表 5-1 で整理する。同時に、前節で示した各教訓が、どの要素を促進するかについても、同表において整理する。

同表より、前節で示した課題と教訓が、各要素に対して大きく影響していることが分かる。以下に、課題の解決と教訓の活用により各要素の阻害要因を解消するとともに、促進要因を助長するという視点で、提言をまとめる。

(1) JICA が作成したクラスター開発ガイドラインを活用する

2-5 節で述べたとおり、工業省中小企業総局は、「インドネシア国中小企業クラスター

振興計画調査」で作成されたクラスター開発ガイドラインを活用することを検討しており、現在修正作業を行っている。同ガイドラインでは、クラスター開発の目的、概要、利点、関係者の役割、及び具体的な活動実施方法が、インドネシアの実状に合わせた形で詳述されている。

このガイドラインを修正する作業を可及的速やかに完了させ、まずは工業省で実用化することを提言する。また、ガイドラインは実用後も継続的に修正・改善し、将来的には工業省以外のクラスター開発関係者と共有することで、インドネシアとして統一したクラスター開発の指針が確立されることを期待する。

(2) バリューチェーン上の既存の関係性を重視するとともに、新しい連鎖を創造する

2-3-1項で述べたように、インドネシアの地方優良産業は、第一次製品の加工業に集中する。一般的に、そのような産業のバリューチェーンの広がり小さい。それを一因として、地方優良産業の振興は、その産業をバリューチェーン上にある他産業から独立させて実施される傾向にある。しかし、バリューチェーンの広がり小さいことは、同バリューチェーン上にある他の産業の影響力が弱いことを意味するものではない。

例えば、第一次製品加工業者が抱える最大の課題のひとつは、原料調達への困難性にある。つまり、原料を生産する農林水産業者の動向が、地方優良産業の発展に大きく関係している。したがって、地方優良産業とバリューチェーン上にある他産業との関係性をよく理解し、地方優良産業の発展に対して、どの産業がどのような影響力を有しているかについて明確に把握する必要がある。

一方、バリューチェーンの連鎖を新たに創造することも必要である。原料調達先の多角化や新たな販売先の開拓が、これに含まれる。中央銀行のクラスター開発事業で紹介したように、大企業との提携関係を構築することも有効である。

優良産業のバリューチェーンの広がり小さいという状況下では、既存のバリューチェーン上の関係性を重視した支援を行うこと、及び新たな連鎖を創造することが重要になる。

(3) 総合的で、調整された、継続可能な振興体制を構築する

より総合的で、調整された、継続可能なクラスター開発や地方優良産業振興の体制を構築するために以下を提言する。

1) クラスター・フォーラムは、その利点に対する認識が深まったあとに構築し、バリューチェーンで連鎖する産業を包括した体制とする

クラスター・フォーラムの構築は性急に行わず、その利点を理解させることに時間をかけるべきである。利点を理解しないまま構築してしまえば、ブキティンギ市刺繍クラスター・フォーラムの例のように、参加企業がフォーラムの存在意義に疑念を抱き、活動が停滞する可能性が高くなる。官主導のクラスター開発を継続しながら、関係機関とのネットワークや協働の利点に対する理解が企業の間で向上し、クラスターへの帰属意識が醸成されてからでも、フォーラムの構築は遅くない。クラスター開発活動を実施するなかで、クラスター・フォーラムの主体となり得る企業を抽出し、その企業が中心となってフォーラムを組織化することが望ましい。

また、協同組合等の他の協働組織との違いを理解させることも重要である。前掲のように、クラスター・フォーラムは、バリューチェーン上に位置する関連産業の企業が集まって、バリューチェーン全体の効率化や強化のための活動を行ったり、議論を通じてニーズを集約し、共同で政府に支援を要請したりする。その特長を十分理解させたうえで、クラスター・フォーラムの構築についての企業的意思決定を尊重すべきである。

表5-1 産業振興方策の要素と課題・教訓の関係

課題/教訓	要素	バリューチェーンの広がり強化	関係機関・個人の総合的参画	関係機関・個人が提供するBDSの調整機能	企業のニーズに適したBDSの提供	継続性
課題						
1) 活動の指針及びセクター横断的な指針となるクラスター開発ガイドラインの未整備		○	○	○	○	○
2) 官民協働コンソーシアム参加機関の多様性と調整機能の不足		○	○	○	○	
3) 地方におけるファシリテーターの継続的な配置の困難性		○	○	○	○	○
4) 中小企業診断士の統一された活用方針の欠如			○			
5) 中小企業診断士によるBDSの紹介業務における制約		○		○	○	
教訓						
1) クラスター開発における中央銀行との連携		●	●	●	●	
2) クラスター開発における民間団体の活用		●	●		●	●
3) クラスター・フォーラムの利点の啓もう		●	●	●	●	●
4) 地方自治体首長の協力		●	●	●	●	●
5) 資金源の多様化			●			●

注：○は課題が要素を阻害するもの、●は教訓を生かすことで要素が促進するものを指す。課題・教訓の番号は、5-1節の項番号と関連する。

出所：JICA 調査団作成

2) バリューチェーン上の関係性及び企業のニーズに対応できる機関により地方の官民協働コンソーシアムを構成する

振興の対象となる産業とその他の産業の関係性を重視し、関係性の強化と改善に対して支援を提供できる機関を、官民協働コンソーシアムに参加させる必要がある。例えば、農産品加工産業を対象にするのであれば農業 DINAS や農園 DINAS の参加は必須であるし、繊維産業のような労働集約型産業を対象にするのであれば労働 DINAS や教育・訓練機関の参加が必要となる。各産業のバリューチェーン上の関係性から生じるニーズは、産業種によって異なる。

一方、多くの企業に共通するニーズとしては、資金へのアクセスがある。資金へのアクセスに関係する機関は、中央銀行地方事務所、銀行、協同組合、協同組合・中小企業省、マイクロファイナンス機関、信用保証会社等が考えられる。資金へのアクセスに対するニーズは多くの企業に共通するため、これらの機関のコンソーシアムへの参加はすべての地方において重要になる。

3) 中立性あるいは全体的な調整機能を有する機関に地方の官民協働コンソーシアムを統括させる

上記の機関が官民協働コンソーシアムに参加することは非常に重要であるが、互いの政策的な利害が一致しない場合があるため、実際に参加させるには困難が生じる。そのため、中立的な、あるいは全体的な調整機能を有する機関が、コンソーシアムを統括することが望ましい。そのような機関としては、地方自治体政府、地方開発計画局（BAPPEDA）、中央銀行地方事務所等が考えられる。工業省の予算で行うプロジェクトであったとしても、商工 DINAS は事務局として、実務の調整や工業省との調整を行う立場を維持するべきである。

4) 国・州・県/市レベルの振興体制間の調整メカニズムを構築する

官民協働コンソーシアムは、国・州・県/市の各階層で独立して機能するのではなく、連鎖して機能するべきである。上記 2) 及び 3) で示したコンソーシアムの体制は、州及び県/市レベルのものである。一方、国レベルでは、クラスター開発や地方優良産業振興のための官民協働コンソーシアムは存在しない。前節でも指摘したように、国レベルにおいても、同コンソーシアムを組織する必要性は高いものと考察する。地方レベルのコンソーシアムのように、国レベルにおいても省庁間の利害を調整できる大統領府、経済担当調整大臣府、中央銀行等がコンソーシアムを統括し、工業省が事務局的功能を果たすことが望ましい。

国・州・県/市間の調整メカニズムでは、その中間に位置する州の役割が大きい。州による調整機能については、中部ジャワ州のフォーラム体制が参考になる。

5) 民間団体を積極的に活用する

中立性あるいは全体的な調整機能を有する機関ではなく、民間団体の代表を地方の官民協働コンソーシアムの議長とすることも提案できる。あるいは、ILO の SCORE プロジェクトのように、民間団体のキャパシティ・ビルディングを図り、民間主体のクラス

ター開発実施体制の基礎を築く方法もある。その利点は、民間の主体性が働くこと、民間のニーズが集積しやすいこと、政策的な利害関係がないこと、及び将来的に民間による民間のための体制へと移行することが期待できること等がある。一方、欠点としては、政策的な支援サービスに対する知識の不足、資金源となる政府機関との折衝の困難性、及び自身の事業活動との両立にかかわる制約等が挙げられる。いずれにしろ、商工 DINAS は、事務局として民間主体の活動を側面支援するべきである。

6) ファシリテーターを継続的に配置して、BDS の調整機能を強化する

前述のとおり、BDS の調整機能を強化する鍵はファシリテーターにある。地方におけるクラスター開発や優良産業振興において有能なファシリテーターを継続的に配置できるように、ファシリテーターの量的・質的向上を図ることが必要である。また、ファシリテーターを配置する予算を継続的に確保するためには、プロジェクトとしての工業省等の予算だけではなく、プロジェクトが終了したあとに地方政府の予算を確保することが重要である。

ファシリテーターの育成と配置に関する方法は、「インドネシア国中小企業クラスター振興計画調査」で提言されているアクションプログラム AP-2-1 を基本とすることができる。

7) 中小企業診断士が適切な BDS を紹介できる体制を整備する

工業省は、中小企業診断士の活用ガイドラインを作成し、地方の商工 DINAS がそのガイドラインの指針を基に、中小企業診断士を活用することができるような仕組みを構築することを提言する。工業省は商工 DINAS に対する指示系統をもたないが、中小企業診断士育成事業を管轄する中央省庁として、同事業の目的に即した活用指針を示す必要性は高いものとする。また、活用する方法として、企業指導や診断だけではなく、診断結果を基に適切な BDS や BDS プロバイダーを紹介するという方針を設けることを提案する。

中小企業診断士が中小企業に対して適切な BDS や BDS プロバイダーを円滑に紹介するには、官民協働コンソーシアムの BDS の調整機能が、ファシリテーターにより強化されることが必要である⁸²。加えて、国・州・県/市レベルで、どの機関・個人からどのような BDS が利用可能であるかについて、情報を総合的に整理する必要がある。BDS の情報の整理は、ガイドブックやデータベースのように、中小企業診断士だけではなく、中小企業も参照できる形態が望ましい。

8) 地方自治体首長からの協力を得る

表 5-1 にあるとおり、地方自治体首長の協力はすべての要素を促進する要因となる。クラスター開発や地方優良産業振興は、最終的に民間主導で行うことが必要である。しかし、工業省や他機関による事業が終了したあと、同事業を短期間で、かつ円滑に民間主体が引き継ぐことは非常に困難である。したがって、同事業の継続に対する予算を地

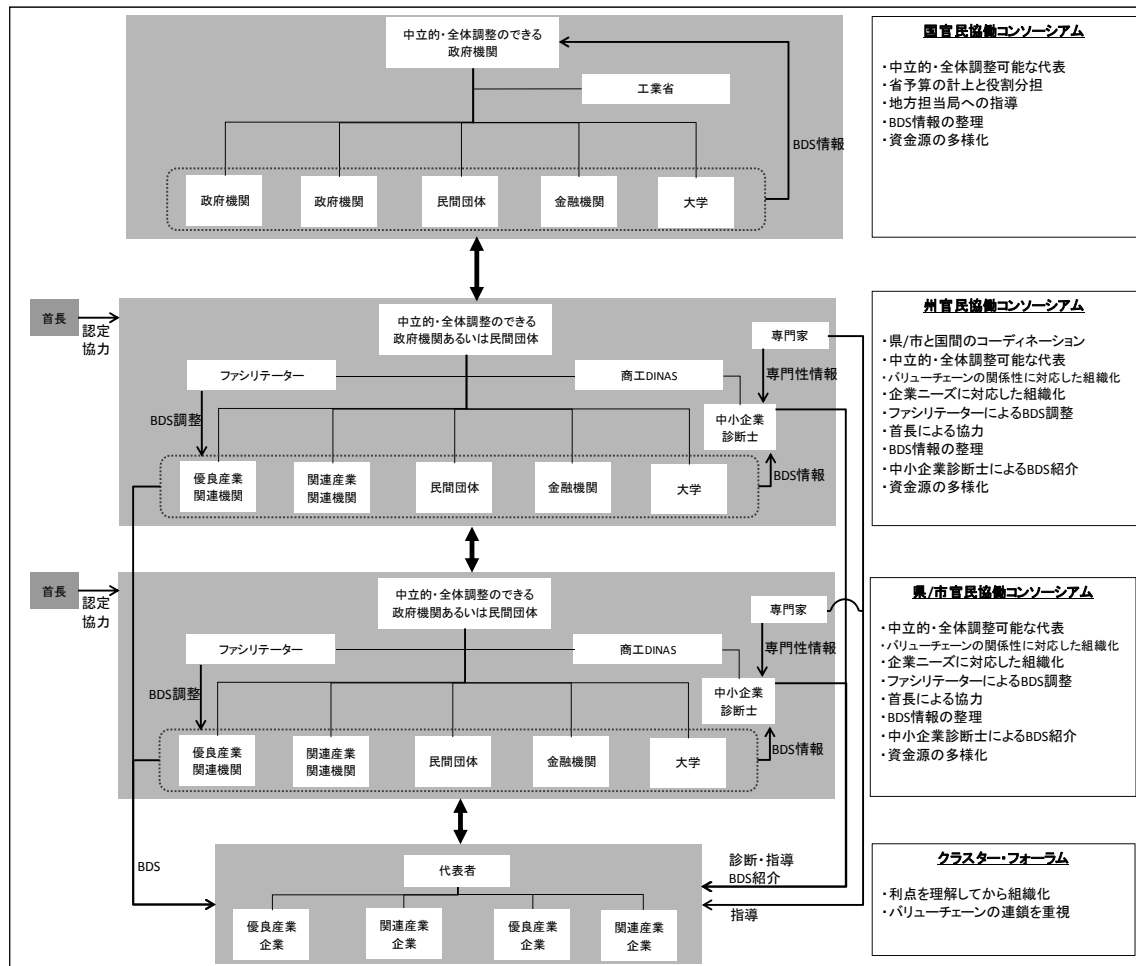
⁸² 中小企業診断士自身が、ファシリテーターとして活動することも検討できる。

方政府が確保して事業を引き継ぎ、事業を継続しながら民間の主体性を確保し、最終的には民間主導の事業へと転換させる道筋を示すことが、より現実的な対応となる。そのためには、地方自治体の首長の協力が必須となる。

9) 資金源の多様化を図り、継続性を確保する

資金源の多様化は、クラスター開発や地方優良産業振興の継続のために重要な要素となる。民間負担で事業を継続すること、及び国・州・県/市における官民協働コンソーシアムを機能させ、各機関の予算拠出にかかわる役割分担を明確にすることが、資金源の多様化の方策としては最も適切である。一方、前節の教訓で示したとおり、大学による研究目的での事業への無償の参加や NGO/NPO による事業への参加を活用することも有効である。

以上の提言によりめざす振興体制の概念を図 5-1 で整理する。



出所：JICA 調査団作成

図 5-1 提言でめざす振興体制

(4) 効率的な BDS 提供メカニズムを整備する

中小企業診断士が適切な BDS/BDS プロバイダーを紹介できる体制を整備することを提言

したが、ここでは中小企業診断士だけではなく、**BDS** 全体の効率的な提供メカニズムを構築することを提言する。

そのためには、まず、中小企業が **BDS** の存在を幅広く認知することが必要になる。今回調査の結果では、さまざまな機関が提供する **BDS** の情報を一元化して紹介するディレクトリのニーズは大きいことが判明した。中小企業が **BDS** にアプローチする第一歩として、このようなディレクトリが作成され、中小企業に広く配布されることを期待する。より利便性を図るために、同ディレクトリは、ウェブサイトからもアクセスできることが望ましい。

また、ディレクトリのような活字媒体だけではなく、人的コミュニケーションによる **BDS/BDS** プロバイダーの紹介・斡旋制度も必要であるとの意見があった。特に、中小企業がアクセスしやすいように、**BDS/BDS** プロバイダーの情報が一元化され、**BDS/BDS** プロバイダーをその場で紹介できるような窓口の設置が必要と考える。この窓口で相談を受け付ける人材として、中小企業診断士を活用することもできる。上記のディレクトリは、中小企業に配布するだけではなく、同窓口で相談を受け付ける人材のための参考資料としても活用できる。また、同人材が中小企業に対して適切な **BDS/BDS** プロバイダーを紹介する際に、両者が一緒に閲覧して相談できる参照資料としても利用できる。

窓口を機能させるためには、**BDS/BDS** プロバイダーの情報が共有され、必要な **BDS/BDS** プロバイダーが円滑に提供される仕組みが必要となる。そのためには、前述したように、**BDS** プロバイダーのネットワークを構築し、その調整機能をファシリテーター等が強化する必要がある。また、窓口で相談を受け付ける人材の能力向上も必須の条件となる。

一方、**BDS/BDS** プロバイダーの活用に対する需要を喚起することも非常に重要である。窓口を通せば、ニーズに応じた **BDS/BDS** プロバイダーを円滑・迅速に提供することができるということを、中小企業に対していかに周知するかが、**BDS** の需要面での最大の課題となる。

第6章 団長所感

当調査は、本協力が単なるクラスター開発調査後継案件としてではなく、過去相当期間実施してきた工業省における中小企業振興分野の協力のなかで、真に必要な部分に対する支援となるよう、もう少し広い視野から勘案することをひとつの視点として、進められた。元の要請から既に相当の時間が経過していること、要請は開発調査の結果を踏まえる前の段階のものであったこと、この間に工業省の大規模組織再編があり、中小企業総局においてもセクター割りから地域割りに部門が再編成されたこと、これに伴う人事異動で要請の経緯がほとんど引き継がれていないこと等を踏まえ、第1回詳細計画策定調査においては、中小企業・クラスター支援の最新状況を調査し、3つのオプション案を作成して中小企業総局に報告書付コメント依頼レターとして提示した。過去の対応と比較してレスポンスよく締め切りどおりにオプション案に対するコメントが返ってきたが、他方中身は当方のオプション2つを単純にコピー&ペーストで合体させた案（オプション4）であった。

こうした経緯を踏まえ、第2回調査団として意識した点及び今後の留意点として次の6点を挙げたい。

第一に、プロジェクトデザインである。オプション4を機能的に昇華させ、1つのまとまりある案件としたうえで、3つの柱に組み立て直した。1つ目の柱は、中小企業向けサービスデリバリーの改善である。われわれの認識として、当国には既に多くの潜在的に有効な中小企業向けサービスやスキームはあるが、残念ながら中小企業や関係者間の認知が足りず、分かる形にまとめて提供されていない。中小企業総局及びモデル州政府・県/市で窓口機能の強化、ディレクトリの作成、担当者教育等を通じ、これを改善することをめざす。特に（せっかくその育成に関するJICA協力の成果が工業省に根づいた）中小企業診断士が、地方において有効活用されるよう、先方も意識をもっており、プロジェクトを通じて留意したい。2つ目の柱は、改善されたサービスデリバリーを活用しての実際の中小企業振興である。当国地域Ⅰ～Ⅲからそれぞれ3州選び、地域資源活用地場産業振興型、裾野産業振興型の2つの類型を念頭に置きつつ、バリューチェーン分析等を経て、特定の課題に支援を行うものである。3つ目の柱は、これらを他州にも応用可能なモデルとして整理することである。これは中小企業総局に責任をもってプロジェクトをまとめあげてもらうことも意図しているものである点、意識が必要である。

第二に、今までの開発調査から技術協力プロジェクトになることを踏まえ、過去の協力で欠如しがちだった中小企業総局のオーナーシップをいかに植えつけるかという点である。その点は、中小企業総局長自身は意識を高くもってもらうことができ、またミニッツにも盛り込んだ。他方、局長以下のスタッフに対してこれがどこまで浸透するかが重要である。協議中に、総局長から各局に対してこの点訓示する局面もあったが、こうしたことが徹底されていくよう見守る必要がある。上記の3つ目の柱（モデル化）はまさに同総局のオーナーシップ発揚の場としての意図をもっており、実施にあたっては常に念頭に置くことが望ましい。

第三に、対象地域選定である。ある意味当然ながら先方にとっては一番高い関心項目である。地域Ⅲ（東部インドネシア）は、南スラウェシ州地場産業振興プロジェクト（2012年3月に終了）で実施したアプローチに高い関心を寄せ、現在スラウェシ地域地場産業振興専門家チームが2012年12月までの短期間に一部支援をしている中部スラウェシ州が対象である。当調査中の2012年5月29日付にて州知事決定書が発行され、今後4年間の地域産業開発に関する枠組み（しかも

JICA がメンバーとして明記) ができ強固な基盤となったことは大きく、双方とも問題なく合意した。地域 II (ジャワ・バリ) は、州としてクラスター開発枠組みがあり、(今回訪問した) テガル県 (以前 JICA が国別研修で支援) をはじめとする (自動車向け等金属中心の) 部品産業を対象とした中部ジャワ州が、州としてのクラスター開発の強固な枠組みや、県レベルの良好な官民連携体制等もあり、裾野産業としては潜在性も高く、これも問題ない (ただし現在含め今まで同州地域経済開発に相当の支援を行っている GIZ との調整・連携が必要)。問題は、地域 I (スマトラ・カリマンタン) である。当地域では圧倒的な合意を得られる対象州はないが、北スマトラ州トバ・サモシール両県のバタック族伝統織物 (ウロス: Ulos) のファッション産業化展開 (パティックが成功例) に関する支援が先方の最有力候補になっている。日本からみた重点産業とはなり難いが、地域・産業バランスや着眼点からは悪くない一方、州政府・県/市のコミットが確認できないため、現在留保中である。今後コミットの確認を要する。

第四に、地方政府の巻き込みについてである。地方政府においては、地方分権化が定着するなか、例えば重点産業やクラスターについて、対象が中央と異なることは通常であり、中小企業総局も配慮はしているものの、地方政府 (州レベル・県/市レベル双方) からみて落下傘的な協力になることのないよう、日本側としても留意が必要である。全般的に、対象州・県/市レベルのプロジェクトへの巻き込みは、中小企業総局に責任をもって深めてもらいつつ、JICA としても相応の監視が必要となる。

第五に、中小企業に関する言葉の定義である。工業省では SME ではなく通常 Small and Medium Industry (SMI) という言葉を使っている。これには、工業省の所轄範囲である工業分野の中小企業という含意のほか、単体の企業ではなく、中小企業性の高い特定の産業の塊としてみるという意識がある。通常ではあまり厳密に分ける必要はないが、今回の協力においては、こうした意識に基づいて明確に使い分けられた「SMI」が頻出してくる。これを「中小工業」と日本語でも意識して使い分けられるかどうかは、(SMI 総局が「中小企業総局」として定着していることなどを踏まえても) 議論の余地があるが、少なくとも SMI の含意するところへの意識は必要である。

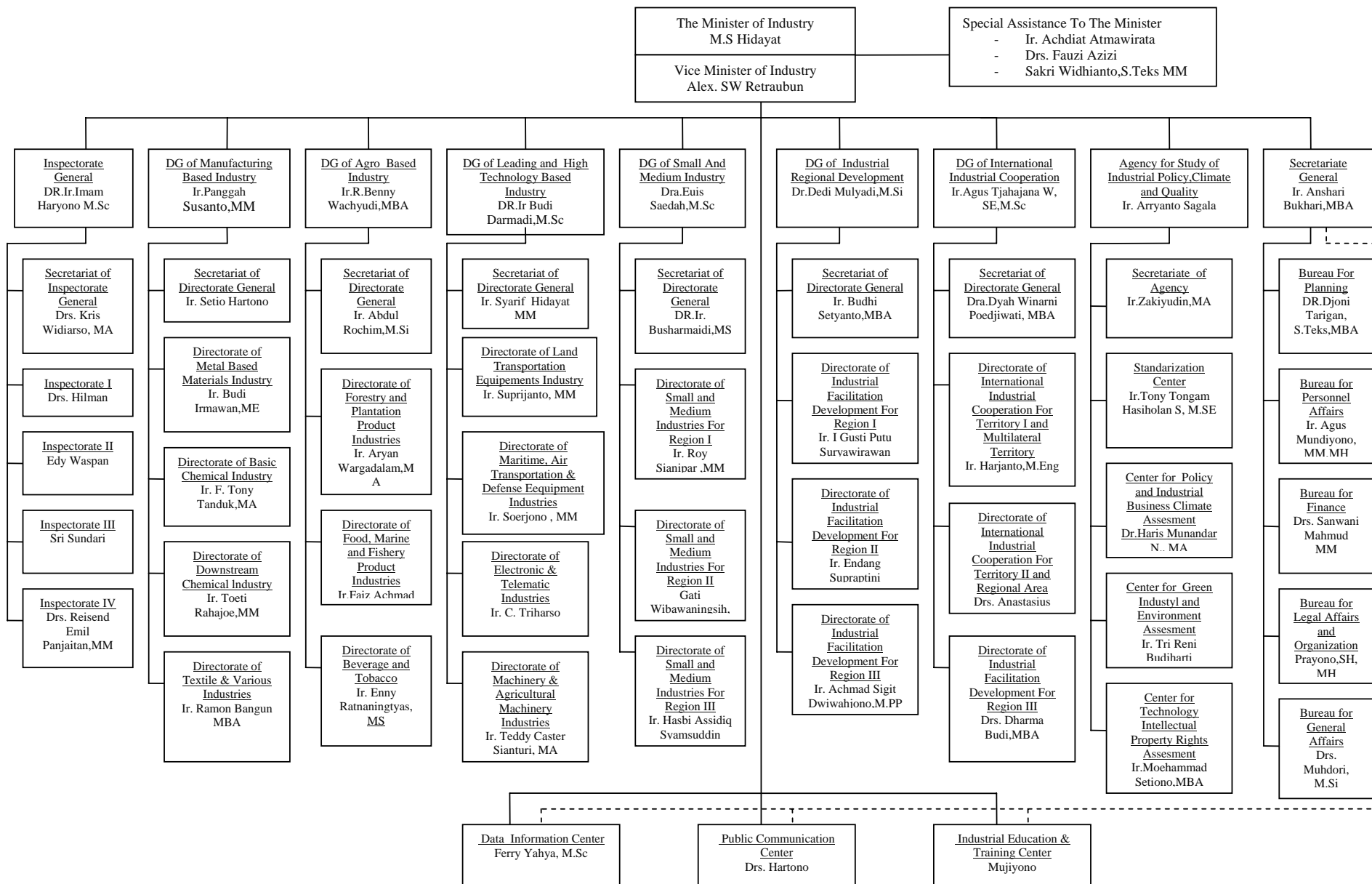
第六に、日系企業等との関係である。裾野産業型協力は、現にテガルで日系企業へ部品を納入している状況からしても、何らかの貢献をできる余地は高く、本邦研修の設計についても、日系企業と協力した工夫が可能である。また、地場産業型であっても、中部スラウェシの高品質なカカオや、加工食品・化粧品等の基礎素材としての海藻加工品などは、日本をある程度意識した組み立ても可能である。他方、過度にこうした意識をし過ぎて、本質を見失うことのないよう留意したい。

当プロジェクトが、今までのインドネシアにおける中小企業振興協力の集大成的存在となるよう、期待する次第である。

付 属 資 料

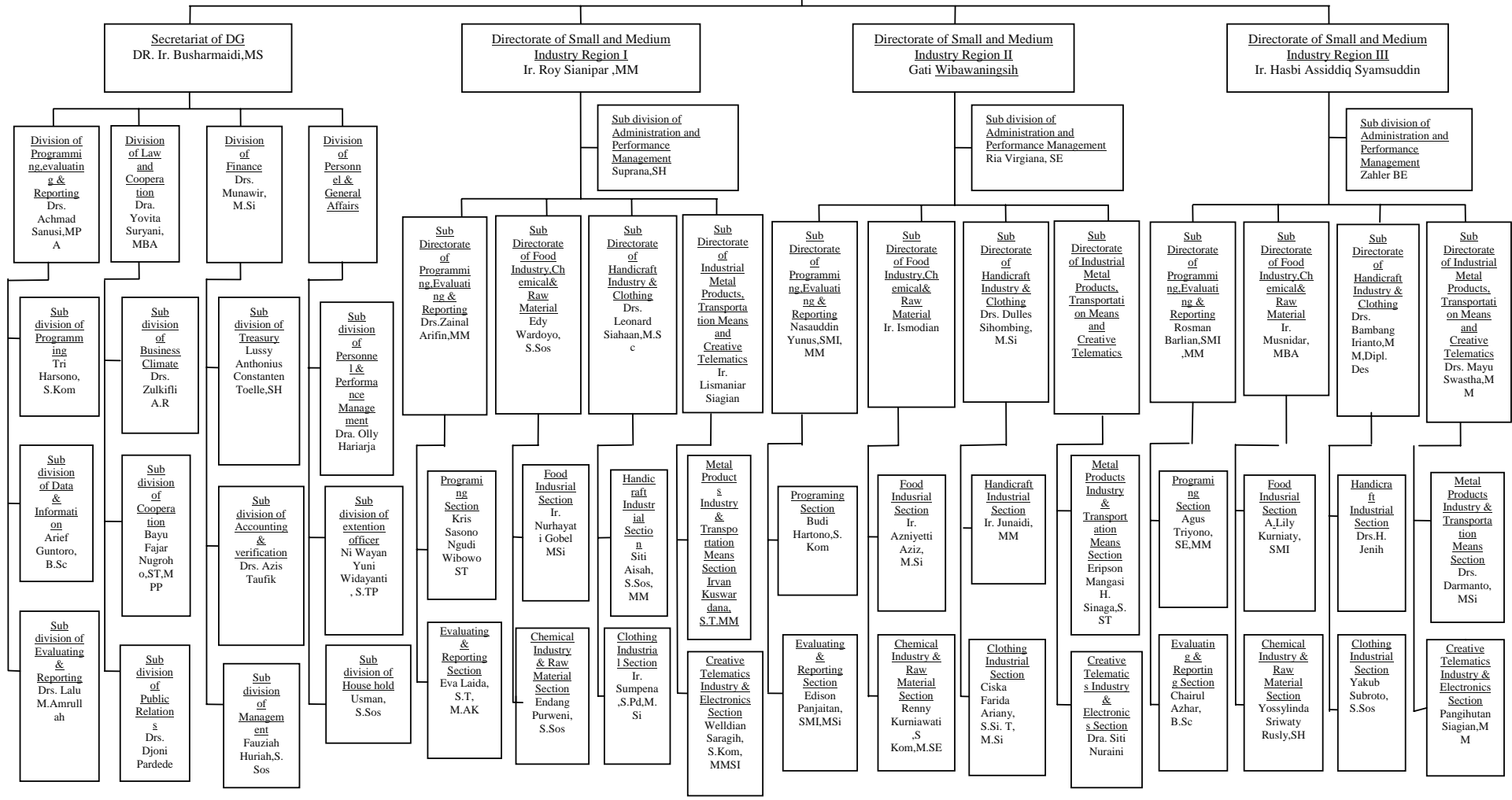
1. カウンターパート組織図
2. 中小企業総局長からの JICA へてレター
3. M/M (2012 年 6 月署名)
4. R/D (2012 年 12 月署名)

ORGANIZATIONAL CHART - MINISTRY OF INDUSTRY

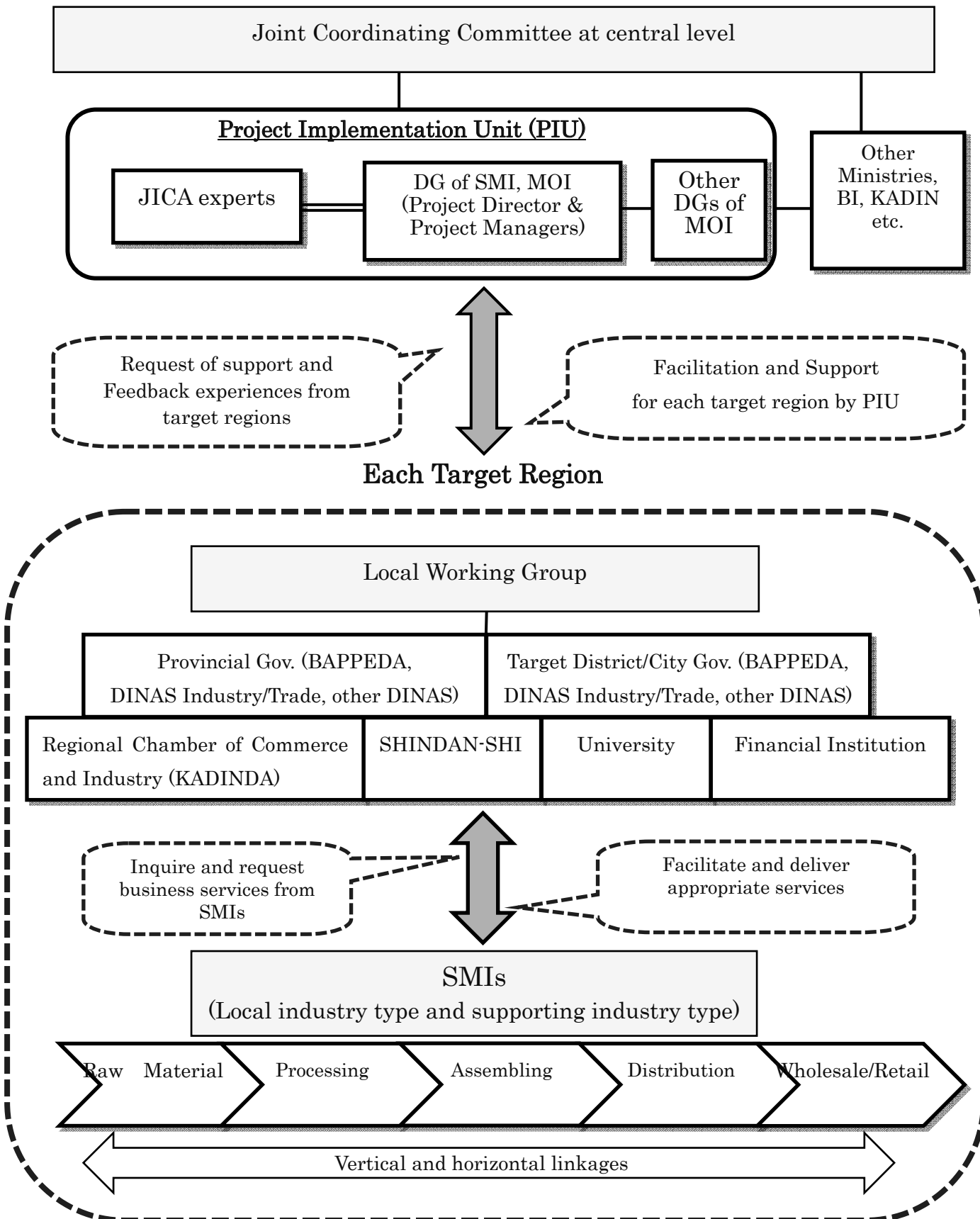


DG for Small & Medium Industry
Dra. Euis Saedah M.Sc

May 16, 2012



Organizational Chart of the Project



2. 中小企業総局長からの JICA あてレター



Kementerian
Perindustrian
REPUBLIK INDONESIA

DIREKTORAT JENDERAL INDUSTRI KECIL DAN MENENGAH

Jalan Jenderal Gatot Subroto Kav. 52-53 JAKARTA 12950
Telp : 5251761 (Langsung), 5255509 (Sentral) Fax. : 5251449
<http://ikm.kemenperin.go.id>

Ref : 172 /IKM./3/2012

Jakarta, 30 March 2012

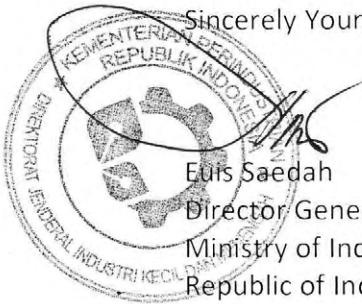
Shinichi Tanaka
JICA Indonesia Office

Dear Mr. Tanaka,

In reply to your request of technical cooperation of "Project on Cluster Support Human Resource Development in Indonesia", please find the attached file of our comment and the list of priority industries and clusters.

We look forward to a successful cooperation in the future.

Sincerely Yours,



Euis Saedah
Director General of Small and Medium Industries,
Ministry of Industry
Republic of Indonesia

Enclose

1. Director IKM Region I;
2. Director IKM Region II;
3. Director IKM Region III;
4. JICA Expert to Ministry of Industry

ANNEX-1

<p>OPTION IV The Project for establishing the capacity of local industrial development, and improvement of services and their delivery mechanism to meet the demand of Small and Medium Industries (SMIs)</p>
<p>Summary of the project option</p> <p>The project puts strong emphasis on building capacity of local industrial development through the experience of development of selected industries in the selected provinces. While mapping and identifying the needs for the industries, the local government shall build its capacity to synchronize the available services and the needs of SMEs.</p>
<p>Project Framework</p>
<p>Target Area</p> <p>Nation-wide with the focus on 3 Provinces (one province each region). The model provinces will be selected on such criteria as the high commitment to the project of the provincial government and availability of industrial cluster which have some commonality with those in other part of the countries and produce the lesson learned applicable for those other industrial clusters.</p>
<p>Target Group</p> <p>Officers in charge at provincial and regency/city BAPPEDAs, provincial DINAS, regency/city DINAS, local BDS providers, facilitators in model province, model regency/city and model clusters, officers in charge in MoI, SMIs in the model clusters</p>
<p>Expected project duration</p> <p>3 years</p>
<p>Project Narrative Summary</p>
<p>Overall goal</p> <p>SMIs and local industries in the model provinces will increase the production and competitiveness</p>
<p>Project purpose</p> <p>The functions for effective development of specific industries matching with the needs of the industries are streamlined and improved in the district/city and province level The client friendly, effective and sustainable system to provide needs-oriented BDS for SMIs is established in the model provinces</p>
<p>Project outputs</p> <p>1) The system to support the local governments to provide needs-oriented BDS services for SMEs is established in MoI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Review and map the currently available institutions and services for SMIs development by various entities • Develop a directory to introduce support services by government and private

institutions

- Set up the national focal point for human resource development for those supporting SMIs
- 2) The system to provide effective BDS to SMIs in model provinces is established.
- The organization to coordinate the policies and activities for SMI development are formulated. Special attention shall be paid to provide the focus, scope and subsequently, the members of the organization by selecting provinces.
 - Review and map the currently available institutions and services for SMI development by various entities
 - Train and dispatch the SMI advisors who diagnose and recommend services by local central governmental institutions and private BDS providers suitable for the diagnosed SMIs. Special attention shall be paid for the SHINDAN-SHI and their utilization for this function.
 - The system to develop and evaluate effective BDS including public service scheme is established in provincial level.
 - Regular discussion with district/city government Task Force members
- 3) Human resources to provide BDS meeting the demand of SMIs are developed.
- The BDS providers working for the areas with high demand of SMIs acquire necessary skills and knowledge for providing the services in the area with high demand
- 4) The model district/city governments planning and administrative capacity improved.
- Identify the goals, tasks, and implementation framework for the development of the specific sectors. Task forces with the model district/city government and private sector may be formed.
 - Implement the activities based on the action requested
- 5) Information and advisory function in MOI is established and functionalised
- Develop a directory to introduce support services by government and private institutions
 - Install the window function with operation manual to oversight the local industrial development. The task includes monitoring and evaluation as well as the publication of the findings targeting the provincial and district/city governments
 - Facilitate the necessary budgetary arrangement to respond to the requests from provincial governments

ANNEX -2

Region	Priority Industries	Clusters
I	Essential Oil Jewellery	Aceh, North Sumatera and West Sumatera South Kalimantan, Bangka Belitung
II	Fashion Food	West Java, Central Java, Jogjakarta, Bali West Java, Central Java, East Java
III	Fashion Seaweed Cacao Rattan Sago	West Nusa Tenggara, East Nusa Tenggara, South Sulawesi South Sulawesi, West Nusa Tenggara, North Maluku, Maluku, East Nusa Tenggara, Central Sulawesi, Southeast Sulawesi South Sulawesi, West Sulawesi, Central Sulawesi Southeast Sulawesi and Papua West Sulawesi and Central Sulawesi West Papua and Papua



March 7th, 2012

Ms. Euis Saedah
Director General of Small and Medium Industries,
Ministry of Industry
Republic of Indonesia

Dear Ms. Euis,

The Government of the Republic of Indonesia has requested the technical cooperation concerning "Project on Cluster Support Human Resource Development in Indonesia" regarding to MIDEK (Initiative for Manufacturing Industry Development Center) cooperation.

In response to this request, the Japan International Cooperation Agency (JICA) dispatched Detailed Planning Survey Team headed by Mr. Toru HOMMA, Senior Advisor, Industrial Development and Public Policy Department of JICA from 20th February to 9th March, 2012 as a fact finding mission. During its stay in Indonesia, the team exchanged views, had a series of discussions with the Indonesian authorities concerned on the Project and summarized the results as the attached report.

As indicated in the attached report, the Team requests your Directorate to review this report and provide the comments by March 31st, 2012 via JICA Indonesia Office, together with the complete list of the priority industries and clusters per region to sample the clusters to visit during the next detailed planning study.

We look forward to your continued cooperation.

Sincerely Yours,

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Toru Homma', is written over a horizontal line.

Toru HOMMA

Team Leader,

Japanese Detailed Planning Survey Team,
Japan International Cooperation Agency,
Japan

MISSION REPORT BY THE DETAIL DESIGN STUDY TEAM FOR THE PROJECT ON CLUSTER SUPPORT HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT

1. Background of the Study

Indonesia has been strongly promoting industrial development with special attention to SME development, which has been further encouraged by “Regulation of the President No.28, 2008 on the National Industrial Policy”

Based on the strategy designated by the Regulation, the Government has been endeavored to accelerate industrial development through upgrading and strengthening the value-chains of industries and increasing the added values in the value-chain through establishing core-competence of local industries. In concrete, taking so-called “Top-Down Approach”, 35 priority industries have been selected and promoted with the initiative of MOI whereas the Provincial and Regency/City Governments are required to take the responsibility of the local industry development through so-called “Bottom-Up Approach” with the budget support from MOI.

JICA’s support to the area of SME development has been organized and streamlined after “Policy Recommendation for SME Promotion in Republic of Indonesia” was disseminated in 2000 proposing the comprehensive approach to SME development. Subsequently, JICA has provided supports to various areas of SME development in partnership with MOI. SME Management Consultant (SHINDAN-SHI) system was established in 2006 through the Project on Human Resource Development for SMEs. In the recent years, JICA undertook “Cooperation for Strengthening Clusters (SENTRA) of Small and Medium Industries” (the Master Plan Study) from 2009 to 2010 which produced the Master Plan comprising the proposed action programs for industrial cluster development and the guideline for cluster development. In the meantime, JICA has been implementing the projects to reinforce various governmental institutions for SME development and industrial cluster development including “Technical Cooperation Project for Facilitation of Local Industry Development in South Sulawesi Province” and “The Capacity Development for Supporting Industry Development: Credit Guarantee System”.

However, it was widely observed that the efforts of industrial development both Top-Down by MOI and Bottom-Up by the local Governments are yet to be streamlined where the policy measures may not be utilized fully to incur the maximum impact.

In the situation, MOI requested JICA for the assistance to reinforce the capacity of MOI and other relevant institutions to increase the effectiveness of the on-going efforts for

industrial cluster development. In response to the request of the Government of Indonesia, JICA will formulate a new project to assist their efforts.

2. The Scope of the Study

As a fact finding mission, the Study aims at collect necessary information for planning a new project. The cooperation between the Government of Indonesia and JICA in the past has covered a various aspects of SME development comprehensively. While a few examples of the past cooperation have targeted cluster development, it is recognized that the policy for industrial cluster development embraces various policy areas and shall be positioned in the entire picture of the SME development policy measures. In this connection, the Study Team further realized that synergy with the various areas assisted in the past should be sought. Therefore, the Study Team expanded the scope of the Study from cluster development to wider policy areas related to SME development.

3. Result and findings of the Study

3.1 Results of the cluster visits

The Study Team visited various types of industrial cluster for the following objectives: i) to check the impact of the past intervention; and ii) to collect information on the types of clusters where the past experiences have not been covered, but may be regarded as significant in the current policy for industrial cluster development. For the objective ii), the Study Team visited a few sample clusters in consultation with the Directorate General of Small and Medium Industries (DG-IKM) of the Ministry of Industry. The results of the cluster visits are as summarized in ANNEX-1.

3.2 The results of the review of the implementation of the Action Program of the Master Plan

The implementation of the actions recommended in the Master Plan was reviewed. The items recommended and jointly reviewed with DG-IKM and other stakeholders during the Master Plan Study as well as the result of the review of implementation are as shown in the table below:

Table: The Strategy and Action Plan Proposed by the Master Plan Study and the Implementation

Strategy	Action Program	The Status
1. Building the framework for cluster	1-1 Campaign for nationwide dissemination of good practices	The programs proposed were not been implemented.

development and awareness-raising	1-2 Establishment of cross-departmental and administrative boundaries cluster support organization at local government level	
2. Support for and strengthening of cluster activities	2-1 Training and assessment of cluster development facilitators 2-2 Promotion of a shared vision/mission and catalyzing joint activities	<ul style="list-style-type: none"> • The trainings for cluster facilitators were not confirmed. It is widely observed that the initial activities such as the focus group discussions were done by experts of universities and NGOs. • As a part of the bottom-up approach, personnel from local DINAS were trained for the facilitation of forums and focus group discussion.
3. Strengthening capabilities of cluster enterprises	3-1 Support for improvement of business and management techniques 3-2 Improvement of enterprises counseling and guidance services	<ul style="list-style-type: none"> • The trainings and certification of SHINDAN-SHI and new TPL were done continuously and the attempts for promoting the utilization of SHINDAN-SHI and extension workers were observed but have yet to be materialized.

Source: "Cooperation for Strengthening Clusters (SENTRA) of Small and Medium Industries" Final Report

3.3 Summary of findings

1) Policy and coordination structure

Industrial policies in line with the superior national development strategy with the strategic plans and roadmaps are in place. The major policy documents also underline

the significance of industrial cluster development. However, the practical policy direction of industrial cluster development is not provided in terms how the cluster development may lead the development of the specific industrial sector as a policy instrument. Moreover, it was observed that the definition of “cluster” are confused and, sometimes used interchangeably with a commodity and industry, and include neither the concepts of agglomeration of enterprises in the certain geographical areas nor value-chain. Therefore, the utilization of cluster development approach as a policy effective policy instrument has yet to be explored.

In general, the Action Programs developed and proposed by the Master Plan Study were not implemented except some individual actions.

Despite the policy direction toward up-grading and strengthening value-chains, the current policy measures are rather disruptive and do not embrace the wide spectrum of value-chain. In order to be effective, the structure and nature of the value-chain which may include not only SMEs serving for a part of the certain commodity’s value-chain but also various stakeholders such as large-scale manufactures or retailers. The coordination and flexibility of the supporting mechanism as entire government is significant.

In general, it can take long time for one industry to grow. The observed rather quick shift of the priority clusters on annual basis in the both MOI and local governments may not conducive and efficient for both for industrial and cluster development.

2) Performance and efficacy of available supporting services

Ideally, business shall be supported through non-governmental professional service providers. However, service delivery of SME related activities face difficulty in exploring the untapped demand due to the lack of capacity of non-governmental BDS providers who may not meet the technical demand as well as the entrepreneurial mind for them to be creative to propose the various services which may be matched with the demand and various conditions of SMEs. Furthermore, the availability in rural areas of these services may not be as abundant as that in the urban areas.

In order to fill the gap and serve for unmet demand, the government sector is required to be equipped to provide services for SMEs. At least in national-level, the extensive variety of services for SME and cluster development are installed: The various services and the institutions for service delivery as well as supporting functions such as institutions for human resource development for these apparatus are available.

However, the problems may be observed in the problems of accessibility or utilization

of these services in reality. A few reasons were identified why the accessibility of the available services may be hindered.

First, it is questionable whether the available services are meeting demand of SMEs. Despite the existence of the services and supports, it may be fully utilized due to the various reasons. This issue is not the issue limited to the public sector support mechanism, but applied also to private or non-governmental service provision mechanism. Some type of mechanism to absorb the demand of SME may be required to be in place. In connection with the mismatch with demand, there may be also some service which concept may not fit to the perception or nature of potential client SMEs. For example, despite the demand for financing, assistance scheme such as KKMB and revolving fund by the State Minister's Office for Cooperative and SME development and the Bank of Indonesia are not necessarily successful in tapping the demand through the specialized advisory work to accelerate access to the finance. SME may not feel the service fee which is topped to the interest rate as reasonable.

Second, the supporting measures and services are provided without being organized according to each role and demarcation. Consequently, the user of the services, i.e., SMEs may not understand the difference between the services and be attracted to use them.

Third, the service provision mechanism may not always function. For example, SHINDAN-SHI is not fully active as an agent of the Government to diagnose SMEs to provide the technical advises to provide some solution for managerial and technical problems faced by SMEs. This may be caused mainly due to the insufficient budgeting, but also the institutional setting such as human resource issues which is rest on the local government although SHINDAN-SHI is trained with the resources of MOI.

3) Cluster development approach and methodology

Despite the confusion in the definition of "a cluster", many local industry development financed or implemented by MOI uses same methods taking the following steps: i) forming the discussion groups or forums with relevant stakeholders: ii) identify the problems share as a cluster: iii) develop the action plans, iv) request for the assistance to the provincial government or MOI. However, maintaining and developing further the function of the cluster as the platform for collective actions and upgrading of value-chain requires continuous motivation and support.

There were examples of groups which were active while facilitators assisted, but after the facilitator left, the collective actions may not be sustained.

The budget supports both for top-down and bottom-up approaches do not take into the consideration of diversity in the industries. The support measures provided by MOI are provision of machinery and training, which may not fully address the demand of SMEs which may face other issues as marketing, networking, designing, finance and so forth.

4. Implication for the formulation of the project

The following implications may be drawn from the findings explained in the previous section:

- Both quality and delivery of services toward SMEs should be improved. Furthermore, in order to ensure the accessibility, the services should be presented in such a way to attract SMEs for the utilization by organizing and streamlining.
- The delivery mechanism shall be structured taken into the consideration of the institutional setting and characteristics.
- The policy instruments should be selected and structured matching the nature of the industries instead of limiting to the cluster approach.

5. Options for the Project and the way forward

5.1 Options for the Project

Based on the findings and the implications obtained through the analysis, the Study Team proposed the following three (3) options:

- I. The Project for the comprehensive capacity building of the Government of three (3) levels for cluster development
- II. The Project for the improvement of already available services and their delivery mechanism to meet the demand of SMEs
- III. The Project for establishing the capacity of bottom-up local industrial development

The detail of the options is as explained in the Annex 1.

5.2 Way forward

To finalize the plan of the Project with the common understanding with MOI, JICA shall dispatch the second detailed study. It was recognized that some areas of policy measures for SME development may require more information in order to have more comprehensive understanding on the SME development support assisted by JICA. Those areas may include such issues as accessibility to finance of SMEs. Besides these

issues, the scope of the next detailed planning study, which is to be dispatched next May at the earliest, shall be scrutinized by reviewing the findings thoroughly by both Indonesian and Japanese side. The Study Team, therefore, requested DG-IKM to review this report and provide the comments. The Study Team also requested DG-IKM to provide the complete list of the priority industries and clusters per region to sample the clusters to visit during the next detailed planing study.

ANNEX-1: Results of the Cluster Visit

Type	Cluster (No. of Companies)	Priority Status/ Support Measures	Inter-agency Collaboration (Forum) and Facilitator/BDS Provider Utilization	Issues
Clusters targeted in JICA's Pilot Project in 2009-2010	Nilam Oil Cluster, Sumedang Regency, West Java (9 refineries and 525 farmers)	<p><u>Priority status:</u> Priority industry of regency government for the 2009-2013 period, but not in the current fiscal year</p> <p><u>Main forms of support:</u> Machinery, training (by Ministry of Industry (MOI), Ministry of Agriculture, Ministry of Cooperatives and SMEs, DINAS Industry and Trade in Sumedang, DINAS Agriculture and Forestry in Sumedang, JICA, etc.)</p>	<p><u>Inter-agency Collaboration:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - A cluster forum (committee) was established by JICA's Pilot Project, but is not very active at present. - A provincial-level nilam industry forum is in place and holds occasional meetings with those in regencies/cities. <p><u>Facilitator:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - A local NGO facilitated establishment of the cluster forum, but is not facilitating cluster development activities after the establishment <p><u>BDS Provider:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - A SHINDAN-SHI undertakes cluster diagnosis from time to time - A local university follows up JICA's Pilot Projects without compensation, as it also works for the research purpose. - Oil refinery industry associations actively support the cluster. 	<p><u>Issues of cluster:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nilam industry is not designated as a priority industry in this fiscal year, resulting in no budgetary support for development of the cluster - A lack of budget makes it difficult to hire a facilitator to promote cluster development activities, while the stakeholders recognize necessity for such the facilitator. - Low price of nilam causes farmers to avoid from nilam cultivation, thereby leading to stagnancy in nilam oil production. <p><u>Issues of SMEs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Unstable price of nilam
	Embroidery Cluster, Bukittinggi City, West Sumatra (250)	<p><u>Priority status:</u> Priority industry of city government and core competency product (priority cluster of MOI until 2010)</p> <p><u>Main forms of support:</u> Machinery, training, study tour, working group, facilitator, Focus Group Discussion (by MOI,</p>	<p><u>Inter-agency Collaboration:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - A working group was established by MOI's project and now overtaken by city government. - A cluster forum was established by JICA's Pilot Project, but is not very active at present. - Establishment of a regional economic development forum was initiated by JICA's Pilot Project and officially approved by city mayor later. The forum operates, though not very actively, by budget of city government. <p><u>Facilitator:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - An NGO in Central Java province facilitated 	<p><u>Issues of cluster:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Members of the cluster forum are not motivated with the forum activities, as there is no clear demarcation between roles of the forum and those of the cooperative. - Members of the cluster forum are still not confident of merits of clustering, partly because preparation and socialization period was too short in the Pilot Project. - It is hard to find a local

Type	Cluster (No. of Companies)	Priority Status/ Support Measures	Inter-agency Collaboration (Forum) and Facilitator/BDS Provider Utilization	Issues
		<p>DINAS Industry, Trade and Cooperatives in West Sumatra, DINAS Industry, Trade and Cooperatives in Bukittinggi, JICA, etc.)</p>	<p>establishment of the cluster forum, but is not facilitating cluster development activities after the establishment.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Staff of DINAS Industry and Trade has been assigned as a facilitator in the Working Group. <p><u>BDS Provider:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - SHINDAN-SHIs are currently not involved directly in cluster development, while one of them used to be a cluster facilitator. - A secretariat of a BDS organization established by support from Ministry of Cooperatives and SMEs belongs to DINAS Industry, Trade and Cooperatives and the organization actively supports cluster. - A cooperative manages revolving fund loans to its members. 	<p>experienced facilitator in Bukittinggi, while the stakeholders recognize necessity for such the facilitator.</p> <p><u>Issues of SMEs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Low skill of workers - Difficulty in worker procurement - Difficulty in access to finance
<p>Clusters selected in consultation with DG-IKM</p>	<p>Wood-based Furniture Cluster, Jepara Regency, Central Java (120 members in an industry association)</p>	<p><u>Priority status:</u> Priority cluster of provincial government</p> <p><u>Main forms of support:</u> Machinery, training (by MOI, DINAS Industry and Trade in Central Java, DINAS Industry and Trade in Jepara, Center for International Forestry Research (CIFOR), GIZ, etc.)</p>	<p><u>Inter-agency Collaboration:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - A cluster forum was established, but has not done any activities thus far. - Forums at regency (FEDEP) and province (FPESD) are in place. <p><u>Facilitator:</u> None</p> <p><u>BDS Provider:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - An industry association was established by CIFOR's project and undertakes cluster development activities funded by the project. - The association is in process of establishing a cooperative for more efficient management of cluster development operation and activities. - The association maintains collaboration with local universities. - SHINDAN-SHIs are not utilized for cluster development. 	<p><u>Issues of cluster:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - A cluster forum exists, but no activity has ever been conducted. - Budget provision for the industry association will end in 2013 when CIFOR's project terminates. - The association does not have network with DINAS except DINAS Industry and Trade. - The association does not have any information of consultants who analyze the genuine problems of members and coordinate suited experts for them. <p><u>Issues of SMEs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification of genuine problems - Difficulty in access to finance - Low capabilities of marketing

Type	Cluster (No. of Companies)	Priority Status/ Support Measures	Inter-agency Collaboration (Forum) and Facilitator/BDS Provider Utilization	Issues
	<p>Jewelry Cluster, Banjar Regency, South Kalimantan (1,000)</p>	<p><u>Priority status:</u> Core competency product</p> <p><u>Main forms of support:</u> Machinery, training, study tour (by MOI, DINAS Industry and Trade in South Kalimantan, DINAS Industry and Trade in Banjar, etc.)</p>	<p><u>Inter-agency Collaboration:</u> None</p> <p><u>Facilitator:</u> None</p> <p><u>BDS Provider:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - A SHINDAN-SHI has done cluster diagnosis once, but is not involved directly in cluster development on a regular basis. - An agency (LPSB) which certifies conformity to international standard of diamond is locally accessible (such an agency exists only in Banjar in the country). 	<ul style="list-style-type: none"> - Insufficient human resource development activities - Difficulty in raw material procurement <p><u>Issues of cluster:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - There is no coordination mechanism among cluster development stakeholders. - There is no facilitator assigned for development of the cluster. - BDS providers are not actively utilized. - UPT is not established yet. <p><u>Issues of SMEs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Weak competitiveness compared to other production centers such as Bali and Jogjakarta - Unstable price of raw materials - Declining trend of amount of raw material reserve
	<p>Fried Onion Cluster, Palu City, Central Sulawesi (44 excluding industries chopping up raw onions)</p>	<p><u>Priority status:</u> OVOP</p> <p><u>Main forms of support:</u> Machinery, training (by MOI, DINAS Industry and Trade in Central Sulawesi, etc.)</p>	<p><u>Inter-agency Collaboration:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - A cluster forum (OVOP forum) was established by provincial government. - A forum for development of fried onion industry at provincial level is in place and holds occasional meetings with those in regencies/cities. <p><u>Facilitator:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - A local university facilitates establishment of cluster forum and cluster development activities. <p><u>BDS Provider:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - A local university actively supports the cluster. - SHINDAN-SHIs are utilized well for cluster diagnosis and BDS coordination. 	<p><u>Issues of cluster:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cluster approach may not be suitable for an OVOP product that does not have extensive forward/backward linkages (value chain). <p><u>Issues of SMEs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Difficulty in access to finance - Difficulty in procuring raw materials - Lack of quality standard for export

ANNEX-2 Proposed Options for the Project

OPTION I The Project for the comprehensive capacity building of the Government of three (3) levels for cluster development
Summary of the project option
The project aims at enhancing the efficiency and effectiveness of cluster support mechanism comprehensively by improving the capacity of three levels of the government (national, provincial and regency/city) and their coordination mechanism, based on the action plans proposed in the Master Plan Study. The project highlights the coordination mechanism especially at the provincial level which should play a significant role to coordinate the requests from regency/city level and to sources and allocate the budget coordinating with the national level. At the same time, as a platform where the issues of cluster member SMEs are raised and induces collective actions as a cluster, organisation of cluster forums should be strengthened and functionalised with adequate facilitation.
Project Framework
Target Area
Nation-wide with the focus on XX Province (1 or 2 provinces) The model provinces will be selected based on such criteria as the high commitment of the Provincial governments to the project and the availability of the industrial clusters which have some commonality with those in other part of the countries and may produce the lesson learned applicable for those other industrial clusters.
Target Group
Officers in charge at provincial and regency/city BAPPEDAs, provincial DINAS, regency/city DINAS, local BDS providers and facilitators in model provinces and model clusters, officers in charge in MOI, SMEs in the model clusters
Expected project duration
3 years
Project Narrative Summary
Overall goal
Industrial cluster in Indonesia will increase the competitiveness and productivity.
Project purpose
The supporting structure for industrial cluster development in national, provincial, and district/city levels government of Indonesia enhances the capacity for effective planning and implementation of cluster development policy and service provision.
Project Outputs

- 1) The system to organise effective provincial coordination mechanism for industrial cluster development is established in the model provinces.
 - Develop human resources who serve as facilitators for the provincial level coordination mechanism.
 - Establish forums or any adequate mechanism where the provincial level government agencies, national or regional research and educational institutions, representatives from the private sector, representatives of BDS providers and other relevant stakeholders.
- 2) The planning and service delivery capacity of model regency/city governments enhanced for industrial cluster development through actual implementation of model industrial cluster development projects.
 - Establish forums or any type of platforms encompassing actors in model industrial clusters in the model regency/city.
 - Train and dispatch cluster facilitators utilising locally available human resources.
- 3) The mechanism of supporting services meeting the demand of cluster member SMEs is in place in the model regency/city
 - Train and dispatch the SME advisors who diagnose and recommend services by local and central governmental institutions and private BDS providers suitable for the diagnosed SMEs. Special attention shall be paid for the SHINDAN-SHI and their utilisation for this function.
 - Improve the capacity of public institutions and BDS providers for the specific technical areas which demands from SMEs are identified as high through trainings and actual cluster development activities for model clusters.
- 4) National-level support mechanism for industrial cluster development is established in MOI.
 - Establish the system in MOI to accumulate the information on good practices, know-how and national-level policy measures and services for industrial cluster development.

OPTION II The Project for the improvement of already available services and their delivery mechanism to meet the demand of SMEs
Summary of the project option
The project aims at enhancing the efficacy of the currently available institutions and services for SME development by establishing the mechanism which increase the accessibility of SMEs to currently available various support services provided by various public institutions and private BDS Providers. In order to embrace the wide-range of issues and to obtain the practical and tangible outcome, the project shall select a few model Provinces and a few model industrial clusters.
Project Framework
Target Area
Nation-wide with the focus on XX Provinces (1 or 2) The model provinces will be selected based on such criteria as the high commitment to the project of the provincial governments and the availability of industrial clusters which have some commonality with those in other part of the countries and may produce the lesson learned applicable for those other industrial clusters.
Target Group
Officers in charge at provincial and regency/city BAPPEDAs, provincial DINAS, regency/city DINAS, local BDS providers, facilitators in model province and model clusters, officers in charge in MOI, SMEs in the model clusters
Expected project duration
3 years
Project Narrative Summary
Overall goal
SMEs in the model provinces will increase the productivity and the capacity for business management.
Project purpose
The client-friendly, effective and sustainable system to provide needs-oriented BDS for SMEs is established in the model provinces.
Project Outputs
1) The system to support the local governments to provide needs-oriented BDS services for SMEs is established in MOI. · Review and map the currently available institutions and services for SME development by various entities.

- Develop a directory to introduce support services by government and private institutions.
 - Set up the national focal point for human resource development for those supporting SMEs
- 2) The system to provide effective BDS to SMEs in model provinces is established.
- The organisation to coordinate the policies and activities for SME development are formulated. Special attention shall be paid to provide the focus, scope, and subsequently, the members of the organisation by selecting Provinces.
 - Train and dispatch the SME advisors who diagnose and recommend services by local and central governmental institutions and private BDS providers suitable for the diagnosed SMEs. Special attention shall be paid for the SHINDAN-SHI and their utilisation for this function.
 - The system to develop and evaluate effective BDS including public service scheme is established in provincial level.
- 3) Human resources to provide BDS meeting the demand of SMEs are developed.
- The BDS providers working for the areas with high demand of SMEs acquire necessary skills and knowledge for providing the services in the area with high demand.

OPTION III The Project for establishing the capacity of bottom-up local industrial development
Summary of the project option
The project puts strong emphasis on building capacity of local governments through the experience of development of selected industries in the selected provinces. While mapping and identifying the needs for the industries, the local government shall build its capacity to synchronize the available services and the needs of SMEs. At the same time, the local governments develop the capacity of leading the whole process of local industrial development. The provinces shall be selected from the following two typical types which may be able to apply for the others: i) Provinces with the potential of resource-based industrial development targeting those provinces with less sophistication of the industries: ii) Provinces with the industries with multiple layers of wide range of supporting industries.
Project Framework
Target Area
Nation-wide with the focus on XX Provinces (1 or 2) The model provinces will be selected based on such criteria as the high commitment to the project of the provincial governments and the availability of industrial clusters of specific categories.
Target Group
Officers in charge at provincial and regency/city BAPPEDAs, provincial DINAS, regency/city DINAS, local BDS providers, facilitators in model province, model regency/city and model clusters, officers in charge in MOI, SMEs in the model clusters
Expected project duration
3 years
Project Narrative Summary
Overall goal
The local industries in the model provinces will increase the production and competitiveness.
Project purpose
The functions for effective development of specific industries matching with the needs of the industries are streamlined and improved in the district/city and province level.
Project Outputs
1) The model district/city Governments' planning and administrative capacity improved. · Identify the goals, tasks, and implementation framework for the development of the specific sectors. Task Forces with the model district/city government and private sector may be formed.

- Implement the activities based on the action requested.
- 2) The system to provide effective BDS to the model industries in model district/city is established in provincial governments.
 - Review and map the currently available institutions and services for SME development by various entities.
 - Train and dispatch the SME advisors who diagnose and recommend services by local and central governmental institutions and private BDS providers suitable for the diagnosed SMEs. Special attention shall be paid for the SHINDAN-SHI and their utilisation for this function.
 - The system to develop and evaluate effective BDS including public service scheme is established in provincial level.
 - Regular discussion with district/city government Task Force members
- 3) Information and advisory function in MOI is established and functionalised.
 - Develop a directory to introduce support services by government and private institutions.
 - Install the window function with the operation manual to oversight the local industrial development. The task includes monitoring and evaluation as well as the publication of the findings targeting the provincial and district/city Governments.
 - Facilitate the necessary budgetary arrangement to respond to the requests from provincial governments.

ANNEX-3 The Visited Institutions and the Participant of Meetings

Name of the Institutions	Name of the Participants of Meetings
Ministry of Industry	
Directorate General of Small and Medium Industry	Mr. Busharmaidi, Secretary of Directorate General Mr. Achmad Sanusi, Deputy Director of Planning & Evaluation Ms. Yovita Suryani, Deputy Director of Legal and Cooperation Mr. Bayu Fajar Nugroho, Law and Cooperation Division, Secretariat Directorate General SMI Ms. Yuni, Staff under Deputy Mr. Roy Sianipar, Director of Human Resource
Directorate General of AgroIndustry	Mr. Rohim, SesDG Ms. Eni, Director
Directorate General of Manufacturing Based Industries	Mr. Setio Hartono, Secretary of Director General
Directorate General of Industriual Region Development	Ms. Endang Supraptini, Director of Industrial Facilitation Development for Region II Dr. Broerie Pojoh, Head of Sub Directorate of Industiral Estate for Region III
Agency for Industrial Policy Business Climate and Quality Assessment	Mr. Haris Munandar N., Head of the Centre for Industrial Policy and Business Climate Mr. Ari Indarto Sutjiatmo, SubDivision Head of Industrial Policy Assessment Division, Center for Industrial Policy Assessment and Business Climate
Ministry of Cooperatives Small and Medium Enterprises	I Wayan Dipta, Deputy Minister of Research and Development for Cooperative and SME Resources Ir. Martono Djohari MABM, Deputy Minister for SMEs and Cooperatives
Ministry of Trade	Mr. Parluhutan Tado Sianturi, Kepala Bagian Kerjasama dan Bantuan Luar Negari, BIRO PERENCANAAN Mr. Theodore Sutarto, Directorate of Small and Medium Scale Businesses and Domestic Products
Bank Indonesia	
Directorate of Credit, Rural Banks and MSME	Mr. Edy Setiadi, Director Mr. Noviansano M., Senior Analyst, Technical Assistance and MFI Development Team Directorate of Credit, Rural Banks and MSME
Regional Office Padang	
Regional Office Semarang	
Dinas Perindustrian dan Perdagangan Jawa Barat	
Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sumedang	
Nilam Oil Cluster Committee	
Dinas Perindustrian dan Perdagangan dan Koperasi kota Bukittinggi	
Embroidery Cluster Forum	
Dinas Perindustrian dan Perdagangan Prov. Sumatera Barat	
P3UKM	
Badan Perencanaan pembangunan Daerah Jawa Tengah	
Dinas Perindustrian dan Perdagangan Prov. Jawa Tengah	
Secretariat of Provincial Economic Development Forum, Central Java Province	
Dinas Perindustrian dan Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Banjar	
Dinas Perindustrian dan Perdagangan dan Koperasi Prov. Sulawesi Tengah	
KADIN	
KADIN Indonesia	Hu Ria, Jetro Expert Secretary
KADIND Daerah West java Province	
KADIN Daerah, Padang	
ILO	Mr. Januar Rustandie, National Project Manager, SCORE Mr. Fasrul, National Project Officer, SCORE Mr. Simon Field, Programme Manage, Better Work Indonesia
PUPUK	Mr. Basatian A. Saputra
BDS-Fresh Jakarta	Mr. Muhammad, Ronny. RM
BDS-Jobodetabek	Mr. Agus Prayoga
TRIASA	Ir. Siti Suprapti, MBA, Director
Yayasan Dharma Bhakti Astra	Mr. F.X. Sri Martono, Ketua Pengurus Mr. Mohammad Iqbal, General Manager Mr. Ahmad Rizalmi, Staff
The Embassy of Japan Indonesia	Mr. Takashi Yoshizawa, Counselor
JETRO	Mr. Toshio Tanaka, Vice-President Director Mr. Katunori Ichihara, Senior Director