

インドネシア国 輸出振興庁機能改善プロジェクト 終了時評価調査報告書

平成 30 年 6 月
(2018 年)

独立行政法人 国際協力機構 (JICA)
インドネシア事務所

| |
|--------|
| イネ事 |
| JR |
| 14-003 |

目 次

目次

地図

写真

略語表

評価調査結果要約表

第1章 終了時評価調査の概要

| | | |
|-----|-------------------|---|
| 1-1 | 調査団派遣の経緯と目的..... | 1 |
| 1-2 | 調査日程..... | 2 |
| 1-3 | 面談者..... | 2 |
| 1-4 | 調査団構成..... | 4 |
| 1-5 | 対象プロジェクトの概要..... | 4 |
| 1-6 | 調査結果概要(団長所感)..... | 6 |

第2章 終了時評価の方法

| | | |
|-----|---------------|---|
| 2-1 | 終了時評価の手法..... | 8 |
| 2-2 | 評価5項目..... | 8 |

第3章 プロジェクトの実績及び達成度

| | | |
|-----|-------------------------|----|
| 3-1 | 投入実績..... | 9 |
| 3-2 | 成果の進捗状況..... | 11 |
| 3-3 | 中間レビュー協議事項のフォローアップ..... | 17 |
| 3-4 | 実施プロセスにかかる特記事項..... | 18 |

第4章 5項目評価結果

| | | |
|-----|------------|----|
| 4-1 | 妥当性..... | 18 |
| 4-2 | 有効性..... | 19 |
| 4-3 | 効率性..... | 21 |
| 4-4 | インパクト..... | 21 |
| 4-5 | 持続性..... | 23 |

| | | |
|-----|---------|----|
| 第5章 | 結論..... | 23 |
|-----|---------|----|

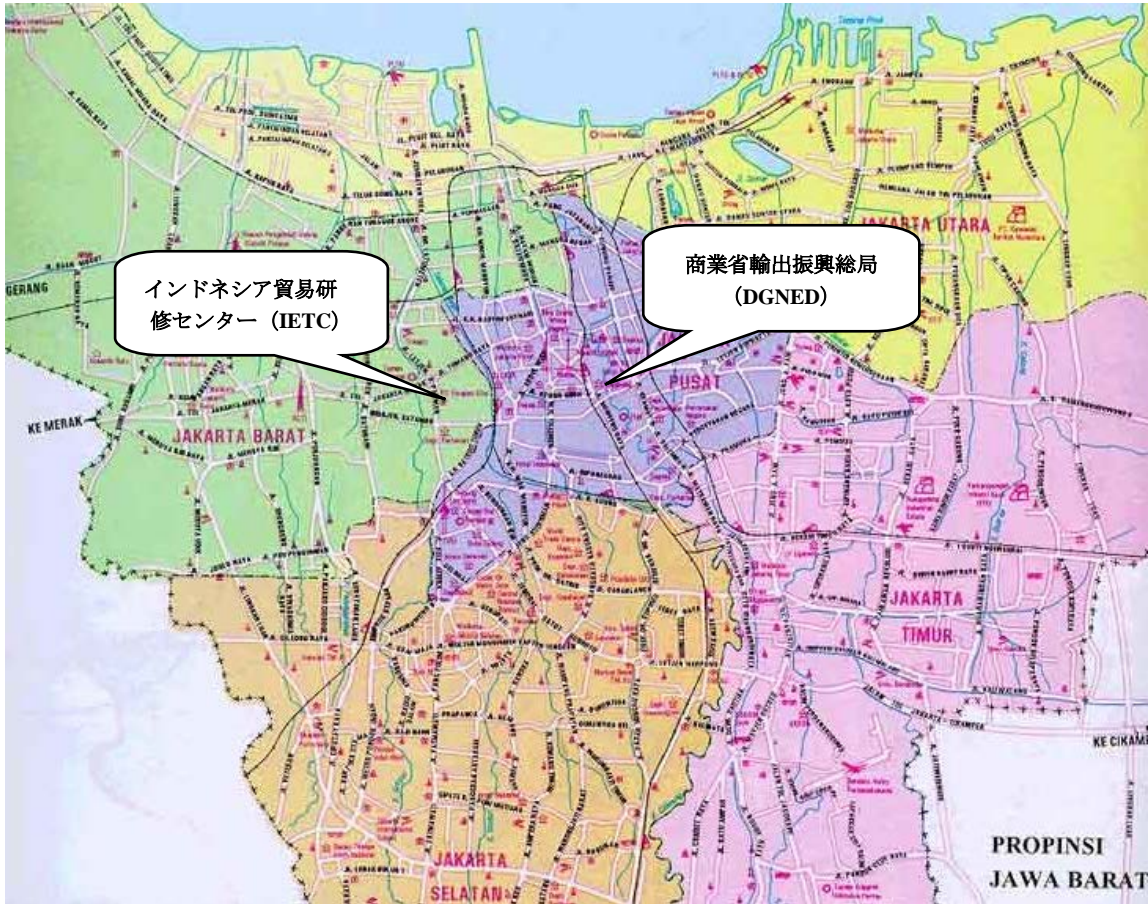
第6章 提言と教訓

| | | |
|-----|----|----|
| 6-1 | 提言 | 24 |
| 6-2 | 教訓 | 26 |

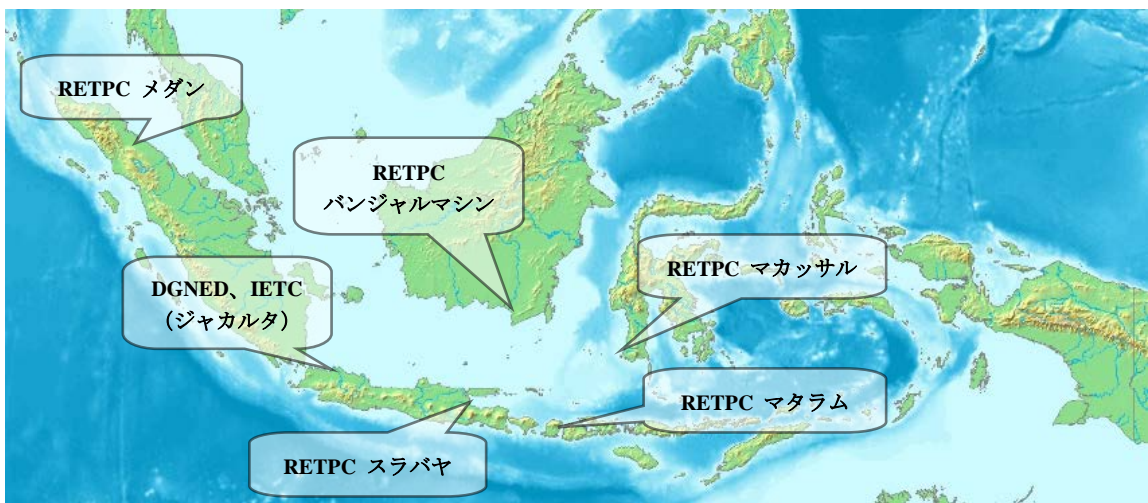
付属資料

| | | |
|----|-------------------------------|-----|
| 1. | 評価調査結果要約表 (英文) | 29 |
| 2. | 終了時評価に関する協議議事録 (ミニッツ) | 42 |
| 3. | 主要面談記録 | 72 |
| 4. | プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) (和訳) | 105 |

地図



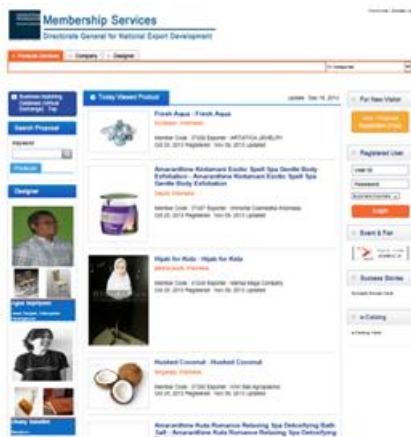
地図 1. ジャカルタ特別州



地図 2. インドネシア全土

出所： <http://www.worldmapfinder.com/Jp/Asia/Indonesia/>

写真



DGNER のウェブサイト



CSC (カスタマー・サービス・センター) の商品展示



RETPC マカッサル (外観)



同左 (聞き取り調査の様子)



RETPC スラバヤでの聞き取り調査



同左 (商品展示)



IETC のデザイン・セミナー



同左（セミナー参加者）



終了時評価議事録の協議



同左（協議議事録の署名）

略語表

| 略語 | 正式名（英語名） | 日本語 |
|---------|--|---------------------|
| BDS | Business Development Services | ビジネス・ディベロップメント・サービス |
| C/P | Counterpart | カウンターパート |
| CSC | Customer Service Center | カスタマー・サービス・センター |
| DDS | Designer dispatch Service | デザイナー派遣サービス |
| DFS | Design Facilitation Service | デザイン・ファシリテーション・サービス |
| DGNED | Directorate General of National Export Development | 商業省輸出振興総局 |
| IETC | Indonesian Export Training Center | インドネシア貿易研修センター |
| ITPC | Indonesian Trade Promotion Center | インドネシア貿易振興センター |
| JCC | Joint Coordinating Committee | 合同調整委員会 |
| JETRO | Japan External trade Organization | 日本貿易振興機構 |
| JICA | Japan International Cooperation Agency | 独立行政法人国際協力機構 |
| MARTEL | Market Intelligence | 海外市場戦略調査 |
| M/M | Minutes of Meeting | 協議議事録 |
| MENPAN | State Ministry of State Administration Reform | 行政改革担当国務大臣府 |
| MOT | Ministry of Trade | 商業省 |
| NAFED | National Agency for Export Development | 商業省輸出振興庁 |
| PDM | Project Design Matrix | プロジェクト・デザイン・マトリックス |
| PO | Plan of Operations | 活動計画 |
| R/D | Record of Discussions | 討議議事録 |
| RENSTRA | Five-year Strategy (of the ministry of Trade) | 商業省5ヵ年戦略 |
| RETPC | Regional Export Training and Promotion Center | 地方貿易研修・振興センター |
| ROPEG | Bureau of Organization and Personnel | 組織・人事局 |
| RPJM | National Mid-term Development Plan | 国家中期開発計画 |
| SKP | Performance Objective Sheet | 目標管理シート |
| SME | Small Medium Enterprise | 中小企業 |
| SOP | Standard Operating Procedure | 業務標準手順書 |
| TPO | Trade Promotion Organization(s) | 貿易振興機関 |
| WG | Working Group | ワーキンググループ（作業部会） |

評価調査結果要約表

| | | |
|--|-----------------|-------------------------------------|
| 1. 案件の概要 | | |
| 国名：インドネシア | | 案件名：輸出振興庁機能改善プロジェクト |
| 分野：貿易 | | 援助形態：技術協力プロジェクト |
| 所轄部署：インドネシア事務所 | | 協力金額（評価時点）：4億8,379万円 |
| 協力期間： | (R/D): | 先方関係機関：商業省輸出振興総局（DGNEP） |
| | 2010年5月～2015年5月 | 日本側協力機関：経済産業省、独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO） |
| 1-1 協力の背景と概要 | | |
| <p>インドネシア国では、国家中期計画開発計画（2010年～2014年）（National Mid-term Development Plan: RPJM 2010-2014）にて非石油ガス製品の輸出の振興を重要政策としている。しかし、輸出振興を担う商業省輸出振興庁（National Agency for Export Development: NAFED）は、政策策定機能が十分ではなく、戦略や指針が明確でないことや、輸出振興の対象となる国内民間企業や海外市場関係者のニーズにこたえるサービスの提供が不十分であることなどが問題として認識されていた。そのため、NAFEDの機能強化は喫緊の課題であった。</p> <p>JICAはこれまで、インドネシア貿易研修センター（IETC；無償資金協力にて1989年建設）を実施機関として、「貿易研修センター協力事業」（フェーズ1、1988年9月～1993年9月）による貿易研修、商業日本語、輸出検査、展示研修の4分野における協力を実施している。さらに「貿易セクター人材育成計画」（フェーズ2、1997年3月～2001年2月）による貿易研修プログラムの企画・運営能力向上のための協力を実施し、その後のフォローアップ協力（2001年3月～2002年2月）として、IETC内にJICA-Netのサテライトセンター設置を支援した。さらに「地方貿易研修・振興センタープロジェクト」（2002年7月～2006年6月）では、地方4カ所（スラバヤ、メダン、マカッサル、バンジャルマシン）に設立する「地方貿易研修・振興センター（RETPC）」において、中小企業（SMEs）を対象とした貿易手続などに関する研修、海外市場情報の提供、商品展示などの貿易振興サービスを行うことを目的とし、NAFED/IETC、ならびに各RETPCに対し、遠隔研修技術、貿易情報の発信方法、貿易振興サービスの実施方法などの技術指導・助言を行った。その後2007年2月～2008年8月にJICAの支援により実施した開発調査「輸出振興機関の機能強化」では、海外市場エリア別の組織からサービス機能別の組織への改編及び各部署のサービス機能の強化を目指すことが提言されたものの、NAFEDにはサービス機能別の組織の運営・管理を行った経験がなく、サービス機能の強化の取り組みを行うためのノウハウや人的リソースも不足しており、組織改編に当たっての運営・管理体制の確立や職員の人材育成の課題を抱えていた。</p> <p>こうした背景から、同国政府は、NAFEDの組織改編の実施と輸出関連サービスの改善を支援する目的で、「輸出振興庁機能改善プロジェクト」（以下「プロジェクト」）への協力をわが国に要請した。これを受けて、JICAはNAFEDをカウンターパート（C/P）機関として、2010年3月にプロジェクトの概要について討議議事録（Record of Discussions：R/D）を締結し、2010年5月より2015年5月までの5年間の予定でプロジェクトが実施されている。</p> | | |

2名の長期専門家（チーフアドバイザー、業務調整）と業務実施契約ベースの専門家複数名を派遣。

なお、同国政府は、2010年4月の大統領令第24号にて、NAFEDを輸出振興総局（Directorate General of National Export Development : DG NED）への格上げを行っている。

1-2 協力内容

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

(1) 上位目標

DG NEDのサービスを利用する輸出SMEsの輸出実績額が増加する。

(2) プロジェクト目標

DG NEDの輸出関連サービスが改善される。

(3) 成果

【成果1】DG NEDの組織改編が促進される。

【成果2】DG NEDの輸出SMEs向けの輸出情報サービスの能力が改善される。

【成果3】DG NEDの輸出SMEs向けの輸出振興サービスの能力が改善される。

【成果4】DG NEDの輸出SMEs向けの製品開発サービス（ブランド／デザイン振興）の能力が改善する。

【成果5】インドネシア国内の輸出促進関連機関とのネットワーク及び連携機能が強化される。

(4) 投入（評価時点）

日本側：総投入額 5.37億円

専門家派遣 長期専門家3名（業務調整員を含む）、短期専門家11名

本邦研修 第1回15名、第2回15名、第3回7名、第4回5名

機材供与 PC・プリンター（2セット）、電話/ファックス（計85百万ルピア）

在外強化費 1,324百万ルピア（2014年12月現在）

相手国側：

カウンターパート配置 プロジェクト・ディレクター、プロジェクト・マネージャー、テクニカル・カウンターパート

施設提供 専門家執務室

プロジェクト費用 カウンターパート旅費等

2. 評価調査団の概要

| | | |
|---|---|------------|
| 調査者 | 団長：斉藤 幹也 JICA インドネシア事務所 次長 貿易振興：舟橋 學 JICA 産業開発・公共政策部 民間セクターグループ 第一チーム 協力企画：東 千秋 JICA インドネシア事務所 企画調査員 評価分析：高木 秀行 EY 新日本サステナビリティ (株) | |
| 調査期間 | 2014年11月30日～2014年12月13日 | 評価種類：終了時評価 |
| 3. 評価結果の概要 | | |
| 3-1 実績の確認 | | |
| (1) 成果の達成度 | | |
| <p>【成果1：DGNEEDの組織改編が促進される】</p> <p>DGNEEDの組織改編のための活動は計画通りに進捗しており、プロジェクト完了までに活動の達成が見込まれる。現在のDGNEEDの組織運営の状況は、各局が与えられた目標を達成するための活動計画を立て、予算に基づく活動の実施とそのモニタリングが円滑に行われている。このため、本成果が意図した組織改編後の円滑な事業運営は概ね達成しているといえる。現在、SOP及びSKPの実践に向けた検討が行われている。なお、DGNEEDの更なる付加価値あるサービス提供に向けて、いくつか課題も見られた。カスタマー・サービス・センター（CSC）の運営や展示会など、DGNEEDの持つ機能が総合的に求められる業務において、各局間の連携をより深めるような組織運営に発展していくことが期待される。</p> <p>成果1に設定された、3つの指標の達成状況は以下の通り。</p> <p>1-a) “DGNEEDの各部署及び職員の業務標準手順書（SOP）のドラフトの作成” は、Micro SOPの作成により達成している。</p> <p>1-b) “BSCを用いた各部署及び職員を対象とした目標管理体制の確立” は、毎年、DGNEEDは総局、局レベルの業績指標（performance indicator）を作成し、目標設定・モニタリング・評価を行っており、ほぼ達成しているといえる。なお、職員レベルのSKPもROPEGに提出済みであり、承認を待っている。</p> <p>1-c) “新組織の業務評価・モニタリングに関する年次報告書の作成” は、各年度の業績評価・モニタリングを実施していることから、達成している。</p> <p>【成果2：DGNEEDの輸出SMEs向けの輸出情報サービスの能力が改善される】</p> <p>DGNEEDの輸出SMEs向けの輸出情報サービスの能力向上のための活動は、概ね計画通りに進捗しており、プロジェクト完了までに活動の達成が見込まれる。輸出情報サービスの提供は、データベースの整備が最終段階にあり、会員サービスと連携してまもなくサービスが提供される段階に来ている。海外市場戦略調査（MARTEL）やマーケットブリーフは、海外市場調査を担当する職員の能力強化を通じて作成され、ウェブサイトにて閲覧が可能となっている。現在、報告書フォーマットの改定やガイドラインの作成など、これらの調査報告書の質の向上に向けた取り組みがなされている。このため、本成果が意図した輸出SMEs向けの輸出情報サービスの能力向上は、プロジェクト完了までに達成が見込まれる。</p> | | |

成果2に設定された、5つの指標の達成状況は以下の通り。

2-a) “輸出情報サービス改善の全体計画の作成” は、2011年の輸出情報サービス改善の全体計画の策定により達成している。

2-b) “海外バイヤー・リストの更新・維持の状況と企業数” は、年次計画に沿ったリストの更新・維持により達成している。

2-c) “国内サプライヤー・リストの更新・維持の状況と企業数” は、年次計画に沿ったリストの更新・維持により達成している。

2-d) “DGNE D ウェブサイトへのアクセス件数がDGNE D の年間目標に達する” は、プロジェクト期間を通して実績が目標値を上回り、達成している。2012年は、目標50,000件に対し実績は55,240件、2013年は、目標60,000件に対し実績は63,670件、2014年は、目標65,000件の目標に対して11月時点の実績が62,753件であり、達成が見込まれる。

2-e) “市場戦略調査のガイドラインに沿った市場戦略調査レポートの作成” は、計画に基づき合計51件のMARTELが実施されており、12月末の報告書完成をもって達成される見込み。

【成果3：DGNE D の輸出 SMEs 向けの輸出振興サービスの能力が改善される】

DGNE D の輸出 SMEs 向けの輸出振興サービスの能力向上のための活動は、概ね計画通りに進捗しており、ほぼ達成している。現在 CSC では、商品展示、問い合わせ対応、ビジネス・マッチング、輸出関連情報の提供といったサービスの提供を行っている。提供されているサービスには、更なる改善の余地があるものも含まれており、CSC を担当する DGNE D 職員は、サービスの改善に向けた主体的な取り組みを行い、進捗状況のモニタリングに努めている。会員サービスのウェブサイトについては、登録会員数が着実に増加している。サービス提供において、計画及び実践に企業の意見が反映されることにより更なる改善が図られるべく、残りのプロジェクト期間において、専門家の協力のもと CSC 担当職員の能力強化が行われることが期待される。

成果3に設定された3つの指標の達成状況は以下の通り。

3-a) “カスタマー・サービス・センターに対する問合せの80%が決められた期間内に回答される” は、現在、問合せの80%が平均して3～5日以内に回答されている。なお、問い合わせ対応のためのシステム（インクワイアリー・モジュール）の設置が完了することにより、問い合わせへの対応は改善され、モニタリングも容易となることが見込まれている。

3-b) “顧客サービスに関する研修を受けた DGNE D 職員の延べ人数”は、2012年に108名、2013年に40名、2014年に53名が研修を受講していることにより達成している。

3-c) “有望な輸出産業／業界団体との対話の実施回数（4件/年）”は、2011年に4回、2012年に4回、2013年に3回、2014年に2回を実施しており、2015年2月の開催をもって達成の見込み。

【成果4：DGNEEDの輸出SMEs向けの製品開発サービス（ブランド／デザイン振興）の能力が改善する】

DGNEEDの輸出SMEs向けの製品開発サービスの能力向上のための活動は、概ね計画に沿って実施されてきた。デザイン・ファシリテーション・サービス（DFS）は、準備段階にあり、本格的なサービス提供は2015年より開始される。デザイナー派遣サービス（DDS）はDGNEEDの業務として着実に定着しつつある。本成果全体としては、ほぼ達成している。デザイナー情報は着実に整備されてきている。DDSは試作品が展示会でのバイヤーからの引き合いに発展するなど、目に見える効果が得られており、DGNEED職員の達成感にもつながっている。DDSのパイロット・ベースでの実施の成功により、DGNEEDの予算で運営され業務として定着しつつある。一方で、より良いサービス提供となるための努力も継続していくべきであり、一定の経験が蓄積された後には、例えば、利用する企業側も費用の一部を負担するといった形へ移行するなど、サービス提供の拡大に向けた検討もなされるべきである。DFSについては、会員サービスサイト上のデザイナー・データベースでデザイナーの検索を行うことができる状態となっているが、デザイン相談等の本格的運用のための準備が引き続き行われている。

成果4に設定された、5つの指標の達成状況は以下の通り。

4-a) “デザイン・ブランド開発についての研修やトレーニングに参加した70%の人が満足する”は、2011年2月以降に12回実施された研修やトレーニングにおいて、参加した人の平均91.6%が満足したと回答しており達成済み。

4-b) “SMEs向け広報資料（ベスト・デザイン・プラクティス等）のドラフトの作成”は、SMEs向け広報資料（ベスト・デザイン・プラクティス等）が作成されており達成済み。

4-c) “デザイナーのプロフィールなどデザインに関する収集された情報の量がDGNEEDの年間目標に達する”は、2015年3月末までに100件のデザイナー情報収集を目標値として設定。2015年11月末の時点でデザイナー78名のプロファイルが整理されており、プロジェクト完了までに達成が見込まれる。

4-d) “輸出SMEsとデザイナーのマッチング件数がDGNEEDの年間目標に達する”は、2015年より本格的運用が開始する予定であるため、2014年度の年間目標は未設定となっている。

4-e) “輸出SMEs向けのデザイナー派遣サービスで派遣されるデザイナーの数がDGNEEDの年間目標に達する”は、第3年次以降これまで計16の地域に延べ22名のデザイナーが派遣されている。各年次の目標値が達成されており、完了済み。

【成果5：インドネシア国内の輸出促進関連機関とのネットワーク及び連携機能が強化される】

インドネシア国内の輸出促進機関とのネットワーク及び連携機能の強化のための活動は、研修に焦点を当てた計画となっている。主にRETPC職員向け研修と、IETC及びRETPCが地元輸出SMEsに対する研修を支援するという形で実施されており、達成が見込まれる。研修に焦点を当てた本成果に係る活動は、IETCの通常業務として、プロジェクト開始当初からDGNEEDが主体的に行っている。このためプロジェクトでは、これら研修における専門知識の技術移転を図る

べく、支援が行われた。計画に示された上記の活動の他、RETPC と IETC の共同実施による地元輸出 SMEs 向け研修にて講義を行っており、2011 年に 6 回、2012 年に 2 回、2013 年に 1 回、合計約 250 社が参加している。その他、IETC のコーチング・プログラムで 5 回、商業省計画局の依頼に基づき 2 回のセミナーを開催している。

なお、成果 5 に掲げる「インドネシア国内の輸出促進関連機関とのネットワーク及び連携機能の強化」と、研修を中心とした活動 1~3 の内容には距離感が感じられるが、IETC からは、専門知識の技術移転やコーチング・プログラムへの支援を受けることにより、IETC と輸出製品の産業組合等とのネットワークがプロジェクト実施前と比較し広がったことが確認された。また、金融機関とのつながりも以前はなかったが構築されてきている、このため展示会の開催などもシステム化してきている、という声も聞かれた。

成果 5 に設定された、2 つの指標の達成状況は以下の通り。

5-a) “IETC と JICA が協力して実施した、RETPC 職員を対象とした輸出情報サービス及び輸出振興サービスについての研修やセミナーの数” は、これまで計 13 回の RETPC 職員向け研修を実施している。プロジェクト完了までに、残り 1 回（マタラム）の研修実施が予定されている。

5-b) “IETC と JICA が協力して RETPC が実施した、SMEs 向けの輸出金融に関するセミナーの数” は、27 社の地元輸出 SMEs を対象とした、SMEs 向け輸出金融情報に関するセミナーが 2014 年 9 月にスラバヤにて開催され、専門家が支援を行った。

(2) プロジェクト目標の達成度

各指標の達成度は比較的高く、プロジェクト完了までにプロジェクト目標の達成が見込まれる。一方で、評価調査において実施した DGNED 内外に対するヒアリングでは、サービスの更なる改善を求める意見が聞かれた。上位目標に掲げられる輸出 SMEs への裨益という観点からは、「3-2 成果の達成状況」の各成果の項に前述したように、より良いサービス提供となるための継続した努力が期待される。

(3) 中間レビュー協議事項のフォローアップ

1) プロジェクト活動の業績評価への反映状況

CSC やデザイン開発などの DGNED にとって新しいサービスについても、予算が付けられ DGNED のルーティン業務となっており、部門の目標及び職員レベルの SKP の形で業績評価システムへ反映されている。

2) CSC と会員サービスの広報活動の実施状況

CSC に関しては、サービス提供が初期段階のものであり、2012 年 11 月末までとされたグラインド・オープニングも未了であることから、大きく広報されるには至っていない。中間レビュー時以降の取り組みとしては、ブローシャの作成と DGNED 内での設置、輸出業者対話集会での紹介等がある。会員サービスに関しては、2014 年 2 月から会員勧誘メールの配信を増加したこと

により、登録企業数が大幅に増加している。

3) CSC に対する関係部署からの協力の状況

現状では CSC のサービス利用は多いとはいえないが、企業等からの問い合わせ内容に関する部署の職員が対応する体制が採られている。

4) 有望な産業・業界団体との対話に対する関係部署の協力状況

他の WG も参加して実施されている。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

本プロジェクトの妥当性は高い。

1) 国家開発計画との整合性

国家中期開発計画 (RPJM) 2010-2014は、非石油製品の輸出振興を重要政策と位置づけている。

2) セクター開発方針との整合性

商業省5カ年戦略 (RENSTRA) 2010-2014は、輸出競争力強化を短期戦略の一つとしている。

3) 開発ニーズとの整合性

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

4) 日本の援助政策との整合性

インドネシア国別援助計画 (2004年) は、民間主導の持続的な成長への支援を重点分野の一つに掲げている。また、対インドネシア国別援助方針 (2012年) は、持続的な経済成長への支援を重点分野の一つに掲げている。

5) アプローチの適切性

本プロジェクトは、日本貿易振興機構 (JETRO) やその他の機関、民間セクターに蓄積されている技術や経験を、インドネシア国内及び本邦研修におけるセミナーや研修を通じて、インドネシア側へ効果的に技術移転するものである。

以上より、本プロジェクトはインドネシアの開発政策及び開発ニーズ、並びに日本の援助政策との整合性が高い。また、日本の貿易振興に関する技術の優位性の観点から、プロジェクトの

アプローチも適切である。

(2) 有効性

1) プロジェクト目標の達成度

【プロジェクト目標：DGNEED の輸出関連サービスが改善される】

プロジェクト目標に設定された、2つの指標の達成状況は以下の通り。

指標 1: “DGNEED のサービスを利用する 50%の SMEs が、2012 年に比べて DGNEED の輸出情報サービス、輸出促進サービス、製品開発サービスといったサービスが改善したと考える”

2014 年 10 月に実施されたアンケート調査によれば、「とても向上した」及び「ある程度向上した」の合計は回答した SMEs の 57%にあたり、指標に掲げた 50%をクリアしている。サービスが向上したと認識されている要因はいくつかあると考えられる。ウェブサイトで提供される情報や会員向けにメール配信される情報が拡充してきたことや、DDS の試作品が展示会で高く評価されたことなどが、上記のアンケート結果につながっていると考えられる。

指標 2: “会員企業数が DGNEED の年間目標に達する（年間 500 社の新規加入）”

2014 年 11 月現在の会員サービス登録企業数は、1,606 社となっている。なお、会員サービスは 2013 年 7 月に開始、2014 年 3 月時点の会員数は約 500 社であった。会員制度の開始以降これまでの登録企業数の推移は、目標値を達成している。

以上より、各指標の達成度は比較的高く、プロジェクト完了までにプロジェクト目標の達成が見込まれる。一方で、評価調査において実施した DGNEED 内外に対するヒアリングでは、サービスの更なる改善を求める意見が聞かれた。上位目標に掲げられる輸出 SMEs への裨益という観点からは、「3-2 成果の達成状況」の各成果の項に前述したように、より良いサービス提供となるための継続した努力が期待される。また、プロジェクト目標と成果の間のロジックは適切であった。

(3) 効率性

日本側、インドネシア CP とともに、投入は概ね計画通りに行われている（投入の詳細は、「(4) 投入（評価時点）」を参照）。

一方、日本人専門家の派遣や CP のプロジェクト活動への取り組みに対しては、多少の指摘も聞かれた。プロジェクトの計画にも関係することではあるが、専門家の投入がプロジェクトの立ち上げ時期に集中して行われ、プロジェクト期間の終盤には派遣期間が少なくなったことにより、十分なフォローができなくなっている活動もある。プロジェクトの進捗には様々な要因が影響することから、専門家の派遣においてより柔軟なプロジェクトの実施がなされるべきであったと考えられる。他方、専門家の派遣時期は、プロジェクト全体に大きな影響を及ぼすものではない。

かった。また CP の一部には、通常業務が多忙であるためプロジェクト活動に十分な時間をかけることができないことがあった。

以上より、本プロジェクトの効率性は概ね高い。投入は基本的に計画通りに行われたが、一方で状況に合わせたより柔軟なプロジェクト実施とそのための投入が望ましかったと考えられる。

(4) インパクト

【上位目標：DGNEED のサービスを利用する輸出 SMEs の輸出実績額が増加する】

上位目標に設定された、1つの指標の達成状況は以下の通り。

指標 “50%の DGNEED の SMEs 会員の輸出実績額が増加する”

2014年10月に実施されたアンケート調査によれば、「輸出額が増加している」と回答した輸出 SMEs は全体の30%であった。この点、プロジェクト開始時に実施した輸出トレンドについてのアンケートにて、輸出が増加したと回答した輸出企業が30%であったことと比較すると、現在と同水準であり、これまで特に変化はないと考えられる。ただし、この考察においては、インドネシアの輸出額推移が近年やや減少傾向にあることにも留意が必要となる。また、輸出実績額には大きな変化が表れていないが、輸出増加に結びつくような好事例がいくつか見られる。例えば、1) 家具の産地である Cirebon にて行われた DDS の活動は、ヨーロッパへの輸出に結びついている、2) Makassar にて行われた DDS の活動は、刺繍の施された鞆の UAE への輸出に結びついている。また、DDS 活動の参加企業のうち、Palu (ラタン・竹製品) 及び Makassar (シルク製衣服) に対してシンガポールと UAE から引き合いがあり、フォローアップが必要な状況となっている。

上位目標の達成のためには、今後の DGNEED の取り組みにおいて、サービス利用者である輸出 SMEs の意見をオペレーションにフィードバックし、サービス改善につなげる必要がある。例えば利用者の意見をプロジェクトの活動分野毎、サービス利用毎など、より詳細・タイムリーなアンケートを行うなどして収集し、「利用者がどういう情報やサービスを必要としているのか」「利用者へのどういうサポートが輸出増加につながったか」といった分析を行い、サービス改善に向けた業務へのフィードバックを行うといった方法が考えられる。

なお、輸出額の増加は、プロジェクトの効果のみならず企業活動を取りまく他の要因に大きく影響を受ける。外部条件として経済、為替、政治の安定が挙げられているが、これらは常に変化するものであり、また輸出品目や輸出先によって輸出額の推移も異なると考えられる。このため、DGNEED は「50%の会員企業の輸出額の増加」を目指すべき方向として重視しつつも、プロジェクトの効果を測る上では、DGNEED のサービス改善と利用者への裨益との関係を、質・量の両面からきめ細かに分析する必要があると考えられる。

以上より、本プロジェクトのインパクトは、輸出 SMEs を取り巻くビジネス環境が安定していること、及びサービス提供に係る DGNEED の継続的な努力を条件に、達成することが期待され

る。

(5) 持続性

1) 政策・制度面

新政権の政策は、商業・貿易の振興や製造業の振興を重視している。商業省は中期戦略計画を策定中であり、2015年1月頃に完成が予定されているが、この中で引き続き輸出SMEsに対する貿易振興が推進されることが見込まれている。

2) 組織・財政面

DGNEDは、今後いかなる組織変更があった場合も、プロジェクトの効果を活用していく考えが示された。なお、現状の体制としては、商業省輸出振興総局(DGNED)がプロジェクトの効果を活用していく予定。

新規サービスの提供はDGNEDの予算を用いた実施が定着してきており、これまで通りの予算確保がなされれば、財務面の持続可能性には基本的に問題はないと考えられる。ただし、DGNEDによれば予算配賦は近年削減される傾向にあるとのことであり、より効果的なサービスの提供に向けた選択と集中にも留意すべきであると考えられる。

3) 技術面

プロジェクトの活動を通じて、C/Pの能力強化が図られた。新規サービスの提供はDGNED職員により実施されており、今後も継続していくことができると考えられる。ただし、サービスの質の面では更なる改善が必要であり、専門家とC/Pの協力とプロジェクトの残りの期間を有効に活用することにより、より一層の能力強化に努めることが求められる。

組織改編の影響とは別に、体制面及び技術面の持続性における懸念として、人事異動の際の業務の引き継ぎが不十分な点がある。日常業務の中で知識やノウハウの共有を図り、局や業務グループといった組織としての能力の維持向上に努める必要がある。

以上より、本プロジェクトの効果は、組織変更がDGNEDの運営に及ぼす影響については条件付きであるとした上で、持続性が見込まれる。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

DGNEDの新しいサービスのうち、特にデザイナー派遣サービス(DDS)は、試作品が展示会でのバイヤーからの引き合いに発展するなど目に見える効果が得られており、DGNED職員の達成感にもつながっている。こうしたことから、DGNEDの予算で運営される業務として着実に

定着しつつある。プロジェクトの具体的な実績としてカウンターパートに認識されており、効果の発現及び持続性は高い。また、プロジェクトで DGNEED は、インドネシア国内の輸出 SMEs とデザイナーを結びつけるファシリテーターの役割を果たしており、カウンターパート機関のキャパシティ・ディベロップメントという観点からも有意義であると考えられる。

(2) 実施プロセスに関すること

なし

3-4 効果発現を阻害した要因

(1) 計画内容に関すること

なし

(2) 実施プロセスに関すること

本プロジェクトでは、長期専門家についてはプロジェクト全期間を通して配置し、短期専門家についてはプロジェクトの進捗に合わせ、必要に応じて効率的に投入することとされた。長期専門家のチーフアドバイザーがプロジェクト全体の管理及び成果5を担当し、短期専門家により構成されるコンサルタント・チームが成果1～4を担当している。このように2つの構成要素から成る体制が採られたことは、長期専門家とコンサルタント・チームの相互補完を可能としながらも、一方においてチーフアドバイザーとコンサルタント総括の責任範囲や役割がやや明確ではない場面が生じた。なお、責任範囲や役割は、プロジェクトの実施に大きな影響はなかった。

3-5 結論

上記評価 5 項目による評価結果のとおり、本プロジェクトは、インドネシア及び日本の開発政策と整合している。成果の活動及び達成は、基本的に計画通りの進捗となっている。プロジェクト目標は、指標の上では達成が見込まれるが、更なるサービスの質の改善に向けた、継続した努力が求められる。同様に、上位目標の達成は、サービスの質が引き続き改善されることが前提となる。組織変更が DGNEED の運営に及ぼす影響については条件付きであるとした上で、持続性が見込まれる。また、上記から、プロジェクトを予定どおり終了するのが適切である。

3-6 実施機関への提言

(1) DGNEED の組織及び業務の改編・改善についての知見の集約と活用

- NAFED での開発調査における調査分析、DGNEED での本プロジェクトによる業務手順書 (SOP)、目標管理体制 (SKP) の作成をとおり、輸出振興機関としての実践的な目標、業務の内容・方法論が策定された。今後はこれを総局内の各局で実際に適用していくべく、組織内で周知・活用していくべきである。プロジェクトにおいては、SOP や目標管理について各局がマニュアルやペーパーとしてアクセス・活用しやすいような形態で取りまとめ、組織内に共有することが望まれる。

- これらは将来改めて組織改編が行われても、有効で質の高い輸出促進サービス提供のために、変わらず有益な知見であると認識され、プロジェクト終了後もインドネシア側で継続的に活用されるべきである。

(2) 輸出情報サービスの更なる質の向上

- 海外バイヤー、国内サプライヤーのリストの整備と更新が継続的に行われていることは高く評価されるが、国内企業からバイヤーとのマッチングに関するニーズは高く、今後はリストを活用した情報提供、マッチング支援を企業が利用しやすい形で提供すべきである。プロジェクト期間中にデータベースを含む情報提供コンテンツの準備を終える必要がある。
- 海外市場調査等による輸出情報はこれまでの継続的な実践により、レベルが向上しているが、企業側からのニーズは高く、一層の質の向上が期待される。現時点ではまだ内容や質にばらつきが認められる状況であり、今後プロジェクト期間中に現状課題をレビューの上、調査レポートのテンプレートの作成、プロジェクトによって作成された市場戦略調査ガイドラインへの更なるガイダンスの記載を行い、市場情報サービスの質向上のための手引を充実させるべきである。
- また、プロジェクト終了後もデータベース・コンテンツの更新・改善に取り組むと共に、市場情報についてはガイドライン、テンプレートを参照しつつ、継続的に市場情報サービスの質の担保・向上を行う必要がある。これらは組織内の業務手順の周知、公式・非公式の人材育成等とおして推進していくことが望まれる。

(3) 輸出振興サービスの維持発展

- DGNEC に組織改編された後、企業に広く輸出振興サービスを提供するための機能として、カスタマー・サービス・センター（CSC）及び会員登録・会員サービスが導入されている。DGNEC のサービスが広く展開され、輸出振興の効果を高めるためには、企業への窓口・玄関であるこれら機能の維持発展が強く望まれる。そのためには、地方部も含めた幅広い周知・広報が必要であり、プロジェクト期間中にその方策を検討することが望まれる。方策には中央・地方の他関連機関（BDS 機関）との連携も想定される。
- また、CSC や会員サービスのコンテンツの充実化もこれら機能の更なる発展には不可欠である。これには市場開発・輸出情報局のみならず、DGNEC 内の全部署からのインプットが必要であり、取りまとめとなる市場開発・輸出情報局の企画・運営イニシアティブの下に、各サービス・コンテンツの対応は専門性を持った他局が対応する必要がある。プロジェクト終了後も継続して部署横断的な対応体制となるよう、各局のコミットメントを維持することが重要である。

(4) 製品開発サービス（ブランディング／デザイン）の充実化

- ブランディング／デザインのサービスは、商業省、DGNEED が政策的に重視しているサービスの一つであり、既に実践も行われているところ、今後はこれを充実化・本格化させることが必要である。プロジェクト期間中はデザイナー・データベースを立上げる必要があり、また一つでも企業とデザイナーのマッチング事例を作ることが期待される。
- プロジェクト終了後は、DGNEED にて自律的にマッチング・サービスや派遣サービスを本格化させることが望まれる。またセミナー・ワークショップによる啓発活動や展示会出品との連携など、多層的なサービスによる効果拡大も検討・実施することも期待される。

(5) 関係機関とのネットワーク及び連携強化

- 本プロジェクトでは、主に RETPC への支援・連携強化に焦点を当てた。DGNEED による RETPC への支援は、同総局の地方へのアウトリーチ拡大の観点から重要であり、支援・連携関係は今後も継続するべきである。内容は貿易研修のみならず、各種促進サービスの地方展開を意識した支援とし、DGNEED と RETPC との支援・連携体制の下で適切な地方でのサービスデリバリーを行うべきである。プロジェクト期間中は、プロジェクトが対象とした3分野のサービスについて各 RETPC を経由してどのようにアウトリーチを伸ばすか、検討・提言することが望まれる。
- また、プロジェクトで直接の対象とはしなかったものの、RETPC のみならず、関連支援機関、金融機関とのネットワーク構築は効果的な輸出振興のために重要である。今後、政府内にて輸出振興に関する議論が行われる中で、あるべき姿を検討していくことが肝要である。

(6) プロジェクト成果の活用

- プロジェクトの成果（組織改編、貿易振興サービスの業務内容及び実施方法、ネットワーク）は、貿易振興機関の効果的な運営と業務実施のための知識と経験となるものである。インドネシアにおけるこれら知識と経験の蓄積は、政府の組織体制が変わった場合においても活用されるべきものである。
- 人材育成は効果的な貿易振興サービスの提供において不可欠な要素である。プロジェクトの成果を維持・発展していく上で、個人の能力向上のための努力の継続が求められる。

3-7 教訓

(1) 組織改編への支援について

新たな組織・業務の確立と共に、業務の立上げ・実施を支援する本プロジェクトは、チャレンジングな取り組みでもありつつ、高い意義と効果がある案件であった。新しい組織においては、組織全体の目標設定や業務方法、各部署のサービス全体を踏まえつつ体制整備を行っていく必要があり、本プロジェクトが全体として整合的・効果的に組織強化支援を行えたのも、ある一部のみ特化した支援でなく、比較的包括的な協力を行ったことが要因と言える。一方で、組織改編

の中での事業はスケジュールや業務内容について十分に予見をもって行うことが難しく、本プロジェクトでも中間レビュー時に一部変更したように、活動のスケジュールや内容の変更を柔軟に行う必要が生じることに留意が必要である。本プロジェクトのフレームワーク、活動内容、運営は今後他の事業、他国においても参考となるものと思われる。

(2) 体制構築と実践的なプロジェクト実施とのバランスについて

上記の通り、本プロジェクトは組織の業務内容及び業務実施方法の確立と、実際のサービス提供の両方を活動の範囲に含めるものであった。このためプロジェクトの実施過程において、サービス提供を行う上での基盤としての業務内容及び実施方法の確立に時間と投入を充て、効果的な結果を得ることができた。プロジェクトの実施過程においてはまた、サービス提供の実践やパイロット・プロジェクトを通じて、個人や組織としての能力強化も必要であったと考えられる。組織改編に対する支援において、体制構築と実践的なプロジェクト実施のバランスが重要であり、プロジェクトの期間に限られる中、これらは並行して行われることが求められる。

第1章 終了時評価調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的

インドネシア国では、国家中期計画開発計画（2010～2014年）（National Mid-term Development Plan: RPJM 2010-2014）にて非石油ガス製品の輸出の振興を重要政策としている。しかし、輸出振興を担う商業省輸出振興庁（National Agency for Export Development: NAFED）は、政策策定機能が十分ではなく、戦略や指針が明確でないことや、輸出振興の対象となる国内民間企業や海外市場関係者のニーズにこたえるサービスの提供が不十分であることなどが問題として認識されていた。そのため、NAFEDの機能強化は喫緊の課題であった。

JICAはこれまで、インドネシア貿易研修センター（IETC；無償資金協力にて1989年建設）を実施機関として、「貿易研修センター協力事業」（フェーズ1、1988年9月～1993年9月）による貿易研修、商業日本語、輸出検査、展示研修の4分野における協力を実施している。さらに「貿易セクター人材育成計画」（フェーズ2、1997年3月～2001年2月）による貿易研修プログラムの企画・運営能力向上のための協力を実施し、その後のフォローアップ協力（2001年3月～2002年2月）として、IETC内にJICA-Netのサテライトセンター設置を支援した。さらに「地方貿易研修・振興センタープロジェクト」（2002年7月～2006年6月）では、地方4カ所（スラバヤ、メダン、マカッサル、バンジャルマシン）に設立する「地方貿易研修・振興センター（RETPC）」において、中小企業（SMEs）を対象とした貿易手続などに関する研修、海外市場情報の提供、商品展示などの貿易振興サービスを行うことを目的とし、NAFED/IETC、ならびに各RETPCに対し、遠隔研修技術、貿易情報の発信方法、貿易振興サービスの実施方法などの技術指導・助言を行った。その後2007年2月～2008年8月にJICAの支援により実施した開発調査「輸出振興機関の機能強化」では、海外市場エリア別の組織からサービス機能別の組織への改編及び各部署のサービス機能の強化を目指すことが提言されたものの、NAFEDにはサービス機能別の組織の運営・管理を行った経験がなく、サービス機能の強化の取り組みを行うためのノウハウや人的リソースも不足しており、組織改編に当たっての運営・管理体制の確立や職員の人材育成の課題を抱えていた。

こうした背景から、同国政府は、NAFEDの組織改編の実施と輸出関連サービスの改善を支援する目的で「輸出振興庁機能改善プロジェクト」（以下「プロジェクト」）への協力をわが国に要請した。これを受けて、JICAはNAFEDをカウンターパート（C/P）機関として、2010年3月にプロジェクトの概要について討議議事録（Record of Discussions：R/D）を締結し、2010年5月より2015年5月までの5年間の予定でプロジェクトが実施されている。現在、2名の長期専門家（チーフアドバイザー、業務調整）と業務実施契約ベースの専門家複数名を派遣中である。

なお、同国政府は、2010年4月の大統領令第24号にて、NAFEDを輸出振興総局（Directorate General of National Export Development：DGNED）への格上げを行っている。

今回、2015年5月のプロジェクトの終了を控え、これまでのプロジェクト活動の実績、成果を評価、確認するとともに、今後のプロジェクト活動に対する提言及び今後の類似事業の実施に当たっての教訓を導き出すため、終了時評価調査団を派遣した。

1-2 調査日程

| No | 日付 | 曜日 | 団長及び協力企画 | 貿易振興 | 評価分析 |
|----|--------|----|---|---------------|--|
| 1 | 11月30日 | 日 | | | 東京発 ジャカルタ着 |
| 2 | 12月1日 | 月 | | | AM: JICA 打合せ PM: 長期専門家ヒアリング |
| 3 | 12月2日 | 火 | | | AM: 計画局及びプロジェクト・マネージャー (WG 1) ヒアリング PM: WG 2、3 (CSC 及び会員サービス) C/P ヒアリング |
| 4 | 12月3日 | 水 | | | AM: WG 5 C/P ヒアリング PM: WG 3、4、1 C/P ヒアリング |
| 5 | 12月4日 | 木 | | | AM: コンサルタント・チーム ヒアリング PM: SME ヒアリング、マカッサルへ移動 |
| 6 | 12月5日 | 金 | | | AM: RETPC マカッサル及び輸出 SME ヒアリング PM: 輸出 SME ヒアリング、ジャカルタへ移動 |
| 7 | 12月6日 | 土 | | | 報告書作成 |
| 8 | 12月7日 | 日 | | 東京発 ジャカルタ着 | 報告書作成 |
| 9 | 12月8日 | 月 | AM: 調査団打合せ、プロジェクト・ディレクター ヒアリング PM: AIPEG 及び WG 3 コンサルタント ヒアリング、スラバヤへ移動 | | |
| 10 | 12月9日 | 火 | RETPC スラバヤ及び輸出 SME ヒアリング ジャカルタへ移動 | | |
| 11 | 12月10日 | 水 | M/M (案) 協議 | | |
| 12 | 12月11日 | 木 | 輸出 SME ヒアリング | | |
| 13 | 12月12日 | 金 | AM: JCC、M/M 署名 PM: 大使館報告 | | |
| | | | | ジャカルタ発 | |
| 14 | 12月13日 | 土 | | 東京着 | |

1-3 面談者

- 在インドネシア日本大使館:
池谷 巖 参事官
- 商業省輸出振興総局 (DGNE) :
Ms. Nus Nuzulia Ishak (Director General of DGNE) / Project Director
Mr. Indrasari Wisnu Wardhana (Secretary of DGNE) / Project Manager
Ms. Titi Aghra Parithustawangi (Head of Program and Institutional Division, Secretariat of DGNE)

Mr. Aji Cahyadi (Head of Sub Division of Personnel & General Affair, Secretariat of DGNED)

Ms. Risma (Secretariat of DGNED)

Mr. Ari Satria (Director of Market Development and Export Information)

Mr. Widy Haryono (Business Service Section)

Ms. R.A Marlana (Head Division of Export Information Services)

Ms. Pradnyawati (Director of Promotion and Branding)

Mr. TB.A. Machrodja (Directorate of Promotion and Branding)

Ms. Fujiyanti (Directorate of Promotion and Branding)

Ms. Sulistyawati (Director of Export Product Development)

Ms. Hikmah Fitria (Head of Industrial Manufacture division, Directorate of Export Product Development)

Mr. Davit Marpaung (Head of Division of Promotion and Cooperation, IETC)

Ms. Santi Setiastuti (Head of Training Implementation Section, IETC)

Ms. Titi Nur Izzati (Head of Cooperation and Services Division)

Mr. Wijaya (Kepala Seksi Promosi & Publikasi)

● 商業省計画局 :

Mr. Tulus Budhianto (Head of Bureau for Planning, Bureau for Planning, Secretariat General)

Mr. Dandy Satria Iswara (Deputy Director for Cooperation and Foreign Aid, Bureau for Planning, Secretariat General)

● 地方貿易研修・振興センター (RETPC) :

RETPC スラバヤ Mr. Munif (Director of RETPC Surabaya)

Ms. Astri (Designer of Batik Kunto)

Ms. Monika (Interpreter)

RETPC マカッサル Mr. Chairil Burhan

Mr. Hayun Nur

Mr. Yusuf Mandaya

● AusAID, Australia Indonesia Partnership for Economic Governance (AIPEG) :

Mr. Paul Bartlett (Lead Advisor Markets Engagement Area)

Mr. Bryan Holford (Institutional Reform Advisor)

● 輸出 SMEs :

Oni Craft 社 (ジャカルタ)

Shaniqua 社 (ジャカルタ)

Vita Jahe 社 (マカッサル)

Sefactor pharma 社 (マカッサル)

Batik Kunto 社 (スラバヤ)

1-4 調査団構成

| | 氏名 | 担当分野 | 所属先 |
|---|-------|------|----------------------------------|
| 1 | 斉藤 幹也 | 団長 | JICA インドネシア事務所 次長 |
| 2 | 東 千秋 | 協力企画 | JICA インドネシア事務所 企画調査員 |
| 3 | 舟橋 學 | 貿易振興 | JICA 産業開発・公共政策部 民間セクターグループ 第一チーム |
| 4 | 高木 秀行 | 評価分析 | EY 新日本サステナビリティ (株) |

1-5 対象プロジェクトの概要

プロジェクトの PDM を協議議事録 (ミニッツ) の Annex 5 として添付した。概要は以下の通り。

| | |
|----------|--|
| 上位目標 | DGNED のサービスを利用する輸出 SMEs の輸出実績額が増加する。 |
| プロジェクト目標 | DGNED の輸出関連サービスが改善される。 |
| 成果 | <ol style="list-style-type: none"> 1. DGNED の組織改編が促進される。 2. DGNED の輸出 SMEs 向けの輸出情報サービスの能力が改善される。 3. DGNED の輸出 SMEs 向けの輸出振興サービスの能力が改善される。 4. DGNED の輸出 SMEs 向けの製品開発サービス (ブランド/デザイン振興) の能力が改善する。 5. インドネシア国内の輸出促進関連機関とのネットワーク及び連携機能が強化される。 |
| 活動 | <p>1-1.以下の検討を踏まえたうえで、業務標準手順書 (SOP) のドラフトを作成する。</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) DGNED の新組織の業務分析と評価の検討 (2) DGNED の業務量分析及び新組織に必要な人員配置計画の検討 (3) DGNED の新組織の人的資源管理システムの検討 (教育・研修システム、業績評価システム、人事異動システム等) <p>1-2. DGNED の組織改編の趣意と内容について DGNED 職員に対する周知・徹底を図る。</p> <p>1-3. 新組織での事業計画の作成と予算 (案) の編成を行う。</p> <p>1-4. 商業省が導入したバランス・スコアカード (BSC) を DGNED の状況に合わせて修正のうえ、BSC を用いて DGNED の新組織における各部署及び職員を対象とした目標管理体制を確立する。</p> <p>1-5. 各部署及び職員に対する業績評価・モニタリングを実施し、その結果を踏まえて DGNED の新組織の業績評価・モニタリングに関する年次報告書を作成する。</p> <p>2-1. DGNED が提供する市場情報サービスとウェブサイトによる情報提</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>供サービスについて、輸出業者、業界団体、地方政府等を対象とした利用者満足度調査を実施し、その調査結果を踏まえて DGNEED の市場情報サービス機能の問題と DGNEED に期待されるニーズを分析する。</p> <p>2-2. 上記 2-1 の問題とニーズの分析結果を踏まえて、海外市場情報の収集、分析、報告に係るインドネシア貿易促進センター（ITPC）及び DGNEED の業務内容を精査し、ウェブサイトのデザインの改定を含む輸出情報サービス改善の全体計画を作成する。</p> <p>2-3. 上記 2-2 の輸出情報サービス改善の全体計画を実施するとともに、進捗状況をモニタリングする。</p> <p>2-4. 既存の海外バイヤー・リストの情報の更新及び追加情報の収集を行うとともに、DGNEED 全体で統合された海外バイヤー・リストを整備し、同リストの維持管理体制を確立する。</p> <p>2-5. 既存の国内サプライヤー・リストの情報の更新及び追加情報の収集を行うとともに、輸出実績、製品、生産技術・施設等の詳細なプロフィール・データを含む国内サプライヤー・リストを整備し、同リストの維持管理体制を確立する。</p> <p>2-6. 商業省が選定した「主要産品 10 品目と有望産品 10 品目」について輸出情報部門職員による海外市場の試行調査を実施するとともに、該当する産業協会等から調査結果に関するコメント・意見を得て、それ以降の海外市場調査の実施計画を作成する。</p> <p>2-7. 上記 2-6 の実施計画に基づき ITPC との連携の下海外市場調査を実施するとともに、進捗状況をモニタリングする。</p> <p>2-8. 市場戦略調査のガイドラインのドラフトを作成する。</p> <p>2-9. 輸出情報部門職員に対して、付加価値の高い輸出情報サービスに関する調査・分析方法の研修を行う。</p> <p>3-1. 他国の貿易振興機関（Trade Promotion Organizations : TPO）の顧客サービスを参考とし、DGNEED のカスタマー・サービス・センターが提供する顧客サービスの機能（業務内容、業務フロー）及びサービス内容を策定する。</p> <p>3-2. カスタマー・サービス・センターを設置し、輸出 SMEs 向けのサービスの提供を開始するとともに、進捗状況をモニタリングする。</p> <p>3-3. 他国の TPO の会員サービスを参考とし、DGNEED の会員サービスの機能（業務内容、業務フロー）及びサービス内容を策定する。</p> <p>3-4. DGNEED の会員サービスの提供を開始するとともに、進捗状況をモニタリングする。</p> <p>3-5. DGNEED の顧客サービス部門の職員に対し顧客サービスに関する研</p> |
|--|--|

| | |
|-------|---|
| | <p>修を実施する。</p> <p>3-6. 有望な輸出産業／業界団体のニーズを DGNEED の輸出振興政策に反映させるため、これら産業／業界団体との対話を定期的実施する。</p> <p>4-1. デザイン・ブランド開発に関する DGNEED 職員向けの基本的知識の習得並びに輸出 SMEs 向けデザイン・ブランド開発の啓発・普及活動を行うために、デザイン支援機関、デザイナー協会と連携して必要な研修カリキュラムを作成する。</p> <p>4-2. DGNEED 職員を対象とし、日本のデザイン振興行政（デザイン開発が日本の輸出振興に果たした役割、Good Design 賞／G マーク制度の運営など）及びデザイン・ブランドに関する基本的知識を中心とした研修を実施する。</p> <p>4-3. 輸出 SMEs を対象とし、日本のデザイン開発事例（Good Design 賞製品の事例、地場産地とデザイナーの協力事例など）を中心とした研修を実施する。</p> <p>4-4. デザイン・ブランド開発の重要性を喚起・啓発するため、輸出 SMEs 向けの広報資料（ベスト・デザイン・プラクティス等）を作成する。</p> <p>4-5. 輸出 SMEs からの照会に対応するため、デザイン関連情報（デザイナー等）の収集及び蓄積を図る。</p> <p>4-6. デザイン照会サービスを通じて、輸出 SMEs とデザイナーのマッチング・サービスを提供する。</p> <p>4-7. 輸出 SMEs 向けのデザイナー派遣サービスを設立する。</p> <p>5-1. 輸出情報サービス及び輸出振興サービスに関して、既存の RETPC（東ジャワ州、南スラウェシ州、北スマトラ州、南カリマンタン州等）を対象とした DGNEED による研修を支援する。</p> <p>5-2. 新規 RETPC の設立を支援する。</p> <p>5-3. 輸出を希望する SMEs に対して輸出金融情報を提供する RETPC の能力を強化する。</p> |
| CP 機関 | 商業省輸出振興総局 (DGNEED) |
| 実施期間 | 2010 年 5 月～2015 年 5 月 (5 年間) |

1-6 調査結果概要（団長所感）

- インドネシアにおける輸出振興分野の協力は 1988 年より開始された貿易研修センター協力事業から 26 年の長きにわたるものであり、まず「貿易研修」に始まり、「地方貿易研修・振興」に続き、今次の輸出振興機能の全般を扱う「輸出振興機能の改善」へと発展してきた経緯がある。今次終了時評価をとおり、これまでの支援の成果が適切に継続維持されており、その発展の下に本プロジェクトも着実な成果をあげているこ

とを確認した。これを踏まえ、プロジェクトは計画通り 2015 年 5 月に終了する予定である。

- 本プロジェクトは組織改編により新たに立ち上げられた輸出振興総局（DGNED）の①組織及び業務内容・方法を定義し、さらには②輸出振興のための主要な企業向けサービスの能力向上を行うという、組織機能強化全般を扱うチャレンジングな協力であった。
- ①組織及び業務内容・方法については、新たな組織に対し、組織が行うべき業務、質の高い業務のための手順を日尼 WG で議論しつつ定めた意義は高い。ただし、マニュアルやルールは実際に適用されることが最も重要であり、今後活用されやすい形態に取りまとめ、実践されることが必要である。
- ②企業向け輸出振興サービスの能力向上においては、本プロジェクトによりゼロから導入・開始されたサービス、品質の向上を図ったサービス、試行・拡充を進めたサービス、いずれも DGNED のサービス提供機能を強化したと判断される。企業に広くサービス提供機会を与える新機能「顧客サービスセンター」、「会員サービス」がプロジェクトによって開始された。また、プロジェクトの活動により、「市場情報サービス」の質の向上や「デザイン開発サービス」の拡充が図られていることも顕著な成果であろう。なお、各種サービスの内容や方法の検討・準備に力を入れた一方、実際の企業への実践的なサービス提供、輸出振興のビジブルな成果発現という部分は今後一層の期待がされるところである。
- また、地方部のサービス提供にあたって、IETC や RETPC という過去の支援アセットを活用し、関係機関内のネットワークを維持したことも重要である。IETC、RETPC、DGNED という日本が支援した各機関が適切に連携して企業サービスを展開することで、長い歴史による日本の支援の相乗的な効果を生み出すことが可能であり、今後の更なる連携に期待したい。
- なお、今後留意すべきは新政権下での組織改編である。組織改編については現在政府内で検討中であり、調査期間中には確たる情報は得られなかった。輸出振興総局長からは、輸出振興のノウハウはプロジェクトを通して DGNED に蓄えられており、組織が如何に変わろうとも本プロジェクトでまとめられた知識・経験は必ず政府内で活用していくことになることと述べられたことを多とするも、組織改編の動向は今後も継続して注視する必要がある。

第2章 終了時評価の方法

本評価調査は、新 JICA 事業評価ガイドラインに基づき、評価の手法としてプロジェクト・サイクル・マネジメント（Project Cycle Management: PCM）の評価手法を採用した。PCM 手法を用いた評価は、プロジェクト運営管理のための要約表である、1) PDM に基づいた計画達成度の把握（投入実績、活動状況、成果の達成度、プロジェクト目標の達成見込み）、

2) 評価 5 項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点に基づいた収集データの分析、3) 分析結果からの教訓、提言のまとめの 3 点で構成されている。

2-1 評価手順

(1) 資料レビュー、評価グリッドの作成

事前に半期報告書、専門家帰国報告書及びプロジェクトが作成した参考資料情報を得て、現地での調査項目及び情報収集方法を検討し、評価デザインとして評価グリッド（別添資料）を作成した。

(2) 質問票の作成・回収

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

(3) プロジェクト関係者との面談、インタビュー

本プロジェクトの達成度や成果を捉える上で、プロジェクト側からプロジェクト活動進捗にかかる詳細な報告を受けるとともに、プロジェクト関係者等に対し、インタビューを実施した。

(4) 評価結果に関する協議、合同評価結果の取りまとめ

上記の調査結果を、日本人専門家、インドネシア側カウンターパートが協議を行い、評価 5 項目に沿って合同評価報告書に取りまとめた。

2-2 評価 5 項目

(1) 妥当性

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

(2) 有効性

プロジェクト目標は達成されるか、アウトプットのプロジェクト目標への貢献度、目標達成の阻害・貢献要因、外部条件は何か等を問う視点。

(3) 効率性

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

(4) インパクト

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

(5) 自立発展性

政策・制度面、組織・財政面、技術面、社会・文化・環境面、総合的自立発展性等において、協力終了後もプロジェクトで発現した効果が持続しているか（あるいは持続の見込みはあるか）を問う視点。

第3章 プロジェクトの実績及び達成度

3-1 投入実績

(1) インドネシア側投入

① カウンターパートの配置

プロジェクト・ディレクター：

Ms. Nus Nuzulia Ishak (Director General of DGNED)

プロジェクト・マネージャー：

Mr. Indrasari Wisnu Wardhana (Secretary of DGNED) /Project Manager

各分野のカウンターパート (WG リーダー)：

・ WG 1

Ms. Titi Aghra Parithustawangi (Head of Program and Institutional Division, Secretariat of DGNED)

・ WG 2

Mr. Ari Satria (Director of Market Development and Export Information)

・ WG 3

Mr. Ari Satria (Director of Market Development and Export Information) (WG 3 のうち CSC 及び会員サービスを担当)

Ms. Pradnyawati (Director of Promotion and Branding) (WG 3 のうちダイアログを担当)

・ WG 4

Ms. Sulistyawati (Director of Export Product Development)

・ WG 5

Mr. Simon Zelotes (Director of Indonesia Export Training Center (IETC))

② 執務スペース等の提供

専門家の執務スペースは、商業省近くにあるドナー共用建物内に提供された。

③ プロジェクト費用

プロジェクトの活動に必要なカウンターパート旅費等が拠出された。

(2) 日本側投入

① 専門家の派遣

プロジェクト期間中に、長期専門家計 3 名（業務調整員を含む）、短期専門家計 11 名を派遣した。専門家の構成および派遣実績は以下の通り。

| 氏名 | 役割/専門性 | 派遣期間 (終了時評価時点) |
|--------|--------------------|-------------------|
| 末田 正幸 | チーフアドバイザー | 2010年5月～2015年5月 |
| 谷口 和真 | 業務調整員/ネットワーク | 2010年7月～2012年7月 |
| 蔭山 博之 | 業務調整員 | 2012年8月～2015年5月 |
| 三島 一夫 | コンサルタント総括/組織改編 (I) | 2010年9月～2015年3月 |
| 坪郷 太郎 | 組織改編 (II) | 2010年9月～2011年2月 |
| 大鶴 舞子 | 輸出情報 | 2010年9月～2015年3月 |
| 松井 洋一 | 輸出振興 | 2010年9月～2015年3月 |
| 寺澤 義親 | 輸出振興 | 2012年7月～2012年8月 |
| 古場田 良郎 | 製品開発 (I) | 2010年9月～2011年2月 |
| 関口 洋介 | 製品開発 (II) /研修調整 | 2010年11月～2015年3月 |
| 田中 義信 | 製品開発 (III) | 2010年9月～2015年3月 |
| 菅沼 光城 | 貿易実務 | 2011年10月～2011年11月 |
| 大垣 千恵子 | 輸出入マッチング・サービスの向上 | 2011年10月～2011年11月 |
| 寺澤 義親 | 輸出振興 | 2012年7月～2012年8月 |

② 機材供与

PC・プリンター（2セット）、電話/ファックス（計85百万ルピア）が供与された。

③ 本邦研修

全4回の本邦研修が実施された。研修内容、期間及び参加者数は以下の通り。

| | 研修内容 | 期間 | 参加人数 |
|-----|---|------------------------|------|
| 第1回 | 市場調査に関する研修 | 2011年10月30日 ～11月12日 | 5名 |
| | 日本の貿易関係機関の連携に関する研修 | 2011年11月6日 ～11月19日 | 10名 |
| 第2回 | 中小企業に対する効果的な輸出促進サービス及び提供方法に関する研修 | 2012年11月24日 ～12月8日 | 10名 |
| | 組織改編に関する研修 | 2012年12月2日 ～12月15日 | 5名 |
| 第3回 | 効果的な輸出振興に関する研修 | 2013年11月17日 ～11月30日 | 7名 |
| 第4回 | 効果的な輸出 SMEs 向けの製品開発サービス（ブランド/デザイン振興）の開発に関する研修 | 2014年10月26日 ～11月8日 | 5名 |

④ 在外強化費

プロジェクトの活動のために、1,324 百万ルピア（2014 年 12 月現在）が拠出された。

3-2 成果の達成状況

【成果 1：DGNE の組織改編が促進される】

(1) 成果 1 の活動

DGNE の組織改編のための活動は計画通りに進捗しており、プロジェクト完了までに活動の達成が見込まれる。各活動の進捗状況は以下の通り。

- 活動 1-1 「業務標準手順書 (SOP) のドラフト作成」：各局の SOP (Micro SOP) 計 140 が作成され、2013 年 10 月に組織・人事局 (ROPEG) に承認されている。加えて、局長レベルに対し業務管理制度理解促進のためのワークショップを実施し、理解促進が図られた。2014 年 8 月に実施した SOP 監査に関するワークショップにて、一部の局の Micro SOP の改善提案を受け、現在は改善のための作業を行っている。
- 活動 1-2 「組織改編の趣意と内容の職員への周知徹底」：プロジェクトの実施を通して通達・説明と、質問票を用いたモニタリングを行っており、完了している。
- 活動 1-3 「事業計画の作成と予算 (案) の編成」：2011 年に事業計画の作成と予算計画を作成し、完了済み。
- 活動 1-4 「バランススコアカード (BSC) を用いた目標管理体制の確立」：2010 年度に職務記述書、2011 年度に Micro SOP 及び組織間連携マップを作成済みであり、概ね完了している。2013 年度及び 2014 年度に、目標管理シート (SKP) を ROPEG に提出済みであり、ROPEG は現在、SKP の運営方針の策定を行っている。
- 活動 1-5 「業績評価・モニタリングの実施及び年次報告書の作成」：各年度の業績評価・モニタリングを実施しており、2014 年度の年次報告書の作成をもって完了する予定。

(2) 成果 1 の達成度

成果 1 に設定された、3 つの指標の達成状況は以下の通り。

- 1-a) “DGNE の各部署及び職員の業務標準手順書 (SOP) のドラフトの作成” は、Micro SOP の作成により達成している。
- 1-b) “BSC を用いた各部署及び職員を対象とした目標管理体制の確立” は、毎年、DGNE は総局、局レベルの業績指標 (performance indicator) を作成し、目標設定・モニタリング・評価を行っており、ほぼ達成しているといえる。なお、職員レベルの SKP も ROPEG に提出済みであり、承認を待っている。
- 1-c) “新組織の業績評価・モニタリングに関する年次報告書の作成” は、各年度の業績評価・モニタリングを実施していることから、達成している。

現在の DGNEED の組織運営の状況は、各局が与えられた目標を達成するための活動計画を立て、予算に基づく活動の実施とそのモニタリングが円滑に行われている。このため、本成果が意図した組織改編後の円滑な事業運営は概ね達成しているといえる。現在、SOP 及び SKP の実践に向けた検討が行われている。なお、DGNEED の更なる付加価値あるサービス提供に向けて、いくつか課題も見られた。カスタマー・サービス・センター (CSC) の運営や展示会など、DGNEED の持つ機能が総合的に求められる業務において、各局間の連携をより深めるような組織運営に発展していくことが期待される。

【成果 2 : DGNEED の輸出 SMEs 向けの輸出情報サービスの能力が改善される】

(1) 成果 2 の活動

DGNEED の輸出 SMEs 向けの輸出情報サービスの能力向上のための活動は、概ね計画通りに進捗しており、プロジェクト完了までに活動の達成が見込まれる。各活動の進捗状況は以下の通り。

- 活動 2-1 「利用者満足度調査に基づく輸出情報サービス機能の問題点・ニーズの分析」：2010 年に利用者満足度調査の実施及び分析が行われ、完了済み。
- 活動 2-2 「ウェブサイトデザインの改定を含む輸出情報サービス改善の全体計画の策定」：2011 年に輸出情報サービス改善の全体計画が策定され、完了済み。
- 活動 2-3 「輸出情報サービス改善の全体計画の実施及び進捗状況のモニタリング」：専門家とカウンターパートは、貿易情報データベースのコンテンツ整備及びデータベースの設計に取り組んでいる。海外市場戦略調査 (MARTEL) は、2011 年から毎年 12 カ国で実施されているのに加え、プロジェクトで 3 件 (日本、ドイツ、オーストラリア) を実習型研修の形で実施している。DGNEED のウェブサイトにて 2014 年 11 月末現在、MARTEL の報告書 29 件とマーケットブリーフ 403 件の閲覧が可能となっている。WG メンバーは引き続き、貿易情報の提供に向けて活動を進めており、活動は完了に向け最終段階にある。
- 活動 2-4 「海外バイヤー・リストの整備及び維持管理体制の確立」：既存の海外バイヤー・リストの更新と新規企業の情報の追加作業が毎月行われており、完了している。
- 活動 2-5 「国内サプライヤー・リストの整備及び維持管理体制の確立」：既存の国内サプライヤー・リストの更新と新規企業の情報の追加作業が毎月行われており、完了している。
- 活動 2-6 「主要産品・有望産品各 10 品目に係る海外市場の試行調査及び以降の海外市場調査の実実施計画の策定」：第 1 年次に 2011 年以降の海外市場調査の実実施計画が策定され、完了済み。
- 活動 2-7 「上記の実実施計画に基づく海外市場調査の実実施及び進捗状況のモニタリング」：計画に基づき毎年 12 件の MARTEL が実施されており、12 月末までに報告書が完成される予定。引き続き報告書作成の能力向上のための取り組みが行われており、完了が

見込まれる。

- 活動 2-8 「市場戦略調査ガイドラインのドラフト作成」：第 3 年次に市場戦略調査ガイドラインが完成しており、完了済み。
- 活動 2-9 「輸出情報部門職員に対する付加価値の高い輸出情報サービスに関する研修の実施」：各年度に MARTEL の実施に関する研修を実施してきている。計画された研修はすべて実施済みであり、完了済み。

(2) 成果 2 の達成度

成果 2 に設定された、5 つの指標の達成状況は以下の通り。

- 2-a) “輸出情報サービス改善の全体計画の作成” は、2011 年の輸出情報サービス改善の全体計画の策定により達成している。
- 2-b) “海外バイヤー・リストの更新・維持の状況と企業数” は、年次計画に沿ったリストの更新・維持により達成している。
- 2-c) “国内サプライヤー・リストの更新・維持の状況と企業数” は、年次計画に沿ったリストの更新・維持により達成している。
- 2-d) “DGNE D ウェブサイトへのアクセス件数が DGNE D の年間目標に達する” は、プロジェクト期間を通して実績が目標値を上回り、達成している。2012 年は、目標 50,000 件に対し実績は 55,240 件、2013 年は、目標 60,000 件に対し実績は 63,670 件、2014 年は、目標 65,000 件の目標に対して 11 月時点の実績が 62,753 件であり、達成が見込まれる。
- 2-e) “市場戦略調査のガイドラインに沿った市場戦略調査レポートの作成” は、計画に基づき合計 51 件の MARTEL が実施されており、12 月末の報告書完成をもって達成される見込み。

輸出情報サービスの提供は、データベースの整備が最終段階にあり、会員サービスと連携してまもなくサービスが提供される段階に来ている。MARTEL やマーケットブリーフは、海外市場調査を担当する職員の能力強化を通じて作成され、ウェブサイトにて閲覧が可能となっている。現在、報告書フォーマットの改定やガイドラインの作成など、これらの調査報告書の質の向上に向けた取り組みがなされている。このため、本成果が意図した輸出 SMEs 向けの輸出情報サービスの能力向上は、プロジェクト完了までに達成が見込まれる。

【成果 3 : DGNE D の輸出 SMEs 向けの輸出振興サービスの能力が改善される】

(1) 成果 3 の活動

DGNE D の輸出 SMEs 向けの輸出振興サービスの能力向上のための活動は、概ね計画通りに進捗している。各活動の進捗状況は以下の通り。

- 活動 3-1 「CSC が提供する顧客サービスの機能及びサービス内容の策定」：2011 年 5 月に CSC の運用計画案が作成され、商業省の承認を受けたことをもって完了済み。

- 活動 3-2 「CSC の設置及びサービス提供の開始・進捗状況のモニタリング」：2012 年 5 月に MOT 内に CSC が設置され、サービス提供の開始及び進捗状況のモニタリングを通じて担当職員がサービスの改善に努めていることから、完了済み。
- 活動 3-3 「会員サービスの機能及びサービス内容の策定」：2011 年 8 月に会員サービスの運用計画案が作成され、完了済み。
- 活動 3-4 「会員サービス提供の開始・進捗状況のモニタリング」：2013 年 7 月より会員サービスの提供を開始しており、完了済み。現在、インターネット経由で提供される各種サービスの改善に取り組んでいる。CSC の担当職員は、モニタリングを通じてサービスの改善に努めている。
- 活動 3-5 「顧客サービスに関する研修の実施」：各年度に CSC 運営に関する研修を実施してきており、完了の見込み。
- 活動 3-6 「有望な輸出産業/業界団体との定期的な対話の実施」：これまで合計 13 回の輸出業者対話集会が実施されており、2015 年 2 月の開催をもって完了の見込み。

(2) 成果 3 の達成度

成果 3 に設定された 3 つの指標の達成状況は以下の通り。

- 3-a) “カスタマー・サービス・センターに対する問合せの 80%が決められた期間内に回答される” は、現在、問合せの 80%が平均して 3～5 日以内に回答されている。なお、問い合わせ対応のためのシステム（インクワイアリ・モジュール）の設置が完了することにより、問い合わせへの対応は改善され、モニタリングも容易となることが見込まれている。
- 3-b) “顧客サービスに関する研修を受けた DGNEED 職員の延べ人数”は、2012 年に 108 名、2013 年に 40 名、2014 年に 53 名が研修を受講していることにより達成している。
- 3-c) “有望な輸出産業／業界団体との対話の実施回数（4 件/年）”は、2011 年に 4 回、2012 年に 4 回、2013 年に 3 回、2014 年に 2 回を実施しており、2015 年 2 月の開催をもってほぼ達成の見込み。

現在 CSC では、商品展示、問い合わせ対応、ビジネス・マッチング、輸出関連情報の提供といったサービスの提供を行っている。提供されているサービスには、更なる改善の余地があるものも含まれており、CSC を担当する DGNEED 職員は、サービスの改善に向けた主体的な取り組みを行い、進捗状況のモニタリングに努めている。会員サービスのウェブサイトについては、登録会員数が着実に増加している。サービス提供において、計画及び実践に企業の意見が反映されることにより更なる改善が図られるべく、残りのプロジェクト期間において、専門家の協力のもと CSC 担当職員の能力強化が行われることが期待される。

【成果4：DGNEEDの輸出SMEs向けの製品開発サービス（ブランド／デザイン振興）の能力が改善する】

(1) 成果4の活動

DGNEEDの輸出SMEs向けの製品開発サービスの能力向上のための活動は、概ね計画に沿って実施されてきた。デザイン・ファシリテーション・サービスは、準備段階にあり、本格的なサービス提供は2015年より開始される。デザイナー派遣サービスはDGNEEDの業務として着実に定着しつつある。本成果全体としては、ほぼ達成している。各活動の進捗状況は以下の通り。

- 活動4-1「デザイン・ブランド開発に関する基本知識の習得並びに啓蒙・普及活動のための研修カリキュラムの作成」：2011年に研修カリキュラムを作成、2012年に広報資料を作成し、完了済み。
- 活動4-2「DGNEED職員を対象とした日本のデザイン振興行政及びデザイン・ブランドに関する研修の実施」：3回の研修及び本邦研修の実施により完了済み。
- 活動4-3「輸出SMEsを対象とした日本のデザイン開発事例に関する研修の実施」：9回の研修の実施により完了済み。
- 活動4-4「デザイン・ブランド開発の重要性に関する輸出SMEs向けの広報資料を作成する」：第3年次末までに広報資料が作成され、完了済み。
- 活動4-5「デザイン関連情報の収集」：輸出SMEsのニーズが高いデザイナーに関する情報収集に焦点を定め、引き続き活動が行われている。デザイナーは会員サービスサイト上のデザイナー・データベースに自ら情報登録・更新をすることが可能である。これまでの情報収集活動の結果DGNEEDで蓄積しているデザイナー情報についてはデザイナー・データベースへのデータ移行が行われる予定。プロジェクト期間内の完了が見込まれる。
- 活動4-6「輸出SMEsとデザイナーのマッチング・サービスの提供」：デザイン・ファシリテーション・サービス（DFS）と名称を定め、運用計画が実施されている。現在、輸出SMEsは会員サービスサイト上のデザイナー・データベースでデザイナーの検索を行うことができる。ただし、デザイン相談等のサービス提供のための体制の構築や輸出SMEsへの周知には時間を要すると考えられる。プロジェクト期間内の実施が見込まれる。
- 活動4-7「輸出SMEs向けのデザイナー派遣サービス（DDS）の提供」：第3年次にプロジェクト予算を用いてパイロット・プロジェクトを実施。第4年次以降はDGNEED予算にて実施されており、完了済み。

(2) 成果4の達成度

成果4に設定された、5つの指標の達成状況は以下の通り。

- 4-a) “デザイン・ブランド開発についての研修やトレーニングに参加した70%の人が満足する”は、2011年2月以降に12回実施された研修やトレーニングにおいて、参加した

人の平均 91.6%が満足したと回答しており達成済み。

- 4-b) “SMEs 向け広報資料 (ベスト・デザイン・プラクティス等) のドラフトの作成” は、SMEs 向け広報資料 (ベスト・デザイン・プラクティス等) が作成されており達成済み。
- 4-c) “デザイナーのプロフィールなどデザインに関する収集された情報の量が DGNEED の年間目標に達する” は、2015 年 3 月末までに 100 件のデザイナー情報収集を目標値として設定。2015 年 11 月末の時点でデザイナー78 名のプロフィールが整理されており、プロジェクト完了までに達成が見込まれる。
- 4-d) “輸出 SMEs とデザイナーのマッチング件数が DGNEED の年間目標に達する” は、2015 年より本格的運用が開始する予定であるため、2014 年度の年間目標は未設定となっている。
- 4-e) “輸出 SMEs 向けのデザイナー派遣サービスで派遣されるデザイナーの数が DGNEED の年間目標に達する” は、第 3 年次以降これまで計 16 の地域に延べ 22 名のデザイナーが派遣されている。各年次の目標値が達成されており、完了済み。

デザイナー情報は着実に整備されてきている。DDS は試作品が展示会でのバイヤーからの引き合いに発展するなど、目に見える効果が得られており、DGNEED 職員の達成感にもつながっている。DDS のパイロット・ベースでの実施の成功により、DGNEED の予算で運営され業務として定着しつつある。一方で、より良いサービス提供となるための努力も継続していくべきであり、一定の経験が蓄積された後には、例えば、利用する企業側も費用の一部を負担するといった形へ移行するなど、サービス提供の拡大に向けた検討もなされるべきである。DFS については、会員サービスサイト上のデザイナー・データベースでデザイナーの検索を行うことができる状態となっているが、デザイン相談等の本格的運用のための準備が引き続き行われている。

【成果 5: インドネシア国内の輸出促進関連機関とのネットワーク及び連携機能が強化される】

(1) 成果 5 の活動

インドネシア国内の輸出促進機関とのネットワーク及び連携機能の強化のための活動は、研修に焦点を当てた計画となっている。主に RETPC 職員向け研修と、IETC 及び RETPC が地元輸出 SMEs に対する研修を支援するという形で実施されており、完了が見込まれる。各活動の進捗状況は以下の通り。

- 活動 5-1「RETPC を対象とした DGNEED による輸出情報サービス及び輸出振興サービスに関する研修の実施」: Indonesian Export Training Center (IETC) と協力し、RETPC 職員への研修支援を行っており、プロジェクト期間内の完了が見込まれる。
- 活動 5-2「新規 RETPC の設立支援」: マタラムの RETPC の新規設立にあたり、設立後の組織運営のための支援が行われた。しかしながら、RETPC は地方政府の行政機関で

あり、地方政府の判断でその他の設立は実現していない。

- 活動 5-3 「RETPC の輸出金融情報を提供する能力の強化」：IETC が実施しているコーチング・プログラムと連携し、2014 年 9 月に実施された輸出金融に関するセミナーをもって、活動は完了済みとみなされる。スラバヤの RETPC にて IETC の協力のもと、通常業務の中で、金融機関と連携した輸出金融情報のセミナーを実施している。

(2) 成果 5 の達成度

成果 5 に設定された、2 つの指標の達成状況は以下の通り。

- 5-a) “IETC と JICA が協力して実施した、RETPC 職員を対象とした輸出情報サービス及び輸出振興サービスについての研修やセミナーの数” は、これまで計 13 回の RETPC 職員向け研修を実施している。プロジェクト完了までに、残り 1 回（マタラム）の研修実施が予定されている。
- 5-b) “IETC と JICA が協力して RETPC が実施した、SMEs 向けの輸出金融に関するセミナーの数” は、27 社の地元輸出 SMEs を対象とした、SMEs 向け輸出金融情報に関するセミナーが 2014 年 9 月にスラバヤにて開催され、専門家が支援を行った。

研修に焦点を当てた本成果に係る活動は、IETC の通常業務として、プロジェクト開始当初から DGNED が主体的に行っている。このためプロジェクトでは、これら研修における専門知識の技術移転を図るべく、支援が行われた。計画に示された上記の活動の他、RETPC と IETC の共同実施による地元輸出 SMEs 向け研修にて講義を行っており、2011 年に 6 回、2012 年に 2 回、2013 年に 1 回、合計約 250 社が参加している。その他、IETC のコーチング・プログラムで 5 回、商業省計画局の依頼に基づき 2 回のセミナーを開催している。したがって、成果 5 はほぼ達成していると言える。

なお、成果 5 に掲げる「インドネシア国内の輸出促進関連機関とのネットワーク及び連携機能の強化」と、研修を中心とした活動 1~3 の内容には距離感が感じられるが、IETC からは、専門知識の技術移転やコーチング・プログラムへの支援を受けることにより、IETC と輸出製品の産業組合等とのネットワークがプロジェクト実施前と比較し広がったことが確認された。また、金融機関とのつながりも以前はなかったが構築されてきている、このため展示会の開催などもシステム化してきている、という声も聞かれた。

3-3 中間レビュー協議事項のフォローアップ

(1) プロジェクト活動の業績評価への反映状況

CSC やデザイン開発などの DGNED にとって新しいサービスについても、予算が付けられ DGNED のルーティン業務となっており、部門の目標及び職員レベルの SKP の形で業績評価システムへ反映されている。

(2) CSC と会員サービスの広報活動の実施状況

CSC に関しては、サービス提供が初期段階のものであり、2012 年 11 月末までとされたグラウンド・オープニングも未了であることから、大きく広報されるには至っていない。中間レビュー時以降の取り組みとしては、ブローシャの作成と DGNEED 内での設置、輸出業者対話集会での紹介等がある。会員サービスに関しては、2014 年 2 月から会員勧誘メールの配信を増加したことにより、登録企業数が大幅に増加している。

(3) CSC に対する関係部署からの協力の状況

現状では CSC のサービス利用は多いとはいえないが、企業等からの問い合わせ内容に関係する部署の職員が対応する体制が採られている。

(4) 有望な産業・業界団体との対話に対する関係部署の協力状況

他の WG も参加して実施されている。

3-4 実施プロセスにかかる特記事項

(1) 効果発現に貢献した要因

DGNEED の新しいサービスのうち、特にデザイナー派遣サービス (DDS) は、試作品が展示会でのバイヤーからの引き合いに発展するなど目に見える効果が得られており、DGNEED 職員の達成感にもつながっている。こうしたことから、DGNEED の予算で運営される業務として着実に定着しつつある。具体的な実績としてカウンターパートに認識されており、プロジェクト効果の発現及び持続性は高い。また、プロジェクトで DGNEED は、インドネシア国内の輸出 SMEs とデザイナーを結びつけるファシリテーターの役割を果たしており、カウンターパート機関のキャパシティ・ディベロップメントという観点からも有意義であると考えられる。

(2) 効果発現を阻害した要因

本プロジェクトでは、長期専門家についてはプロジェクト全期間を通して配置し、短期専門家についてはプロジェクトの進捗に合わせ、必要に応じて効率的に投入することとされた。長期専門家のチーフアドバイザーがプロジェクト全体の管理及び成果 5 を担当し、短期専門家により構成されるコンサルタント・チームが成果 1~4 を担当している。このように 2 つの構成要素から成る体制が採られたことは、長期専門家とコンサルタント・チームの相互補完を可能としながらも、一方においてチーフアドバイザーとコンサルタント総括の責任範囲や役割がやや明確ではない場面が生じた。

第4章 5 項目評価結果

4-1 妥当性

(1) 国家開発計画との整合性

国家中期開発計画（RPJM）2010-2014は、非石油製品の輸出振興を重要政策と位置づけている。

(2) セクター開発方針との整合性

商業省5カ年戦略（RENSTRA）2010-2014は、輸出競争力強化を短期戦略の一つとしている。

(3) 開発ニーズとの整合性

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

(4) 日本の援助政策との整合性

インドネシア国別援助計画（2004年）は、民間主導の持続的な成長への支援を重点分野の一つに掲げている。また、対インドネシア国別援助方針（2012年）は、持続的な経済成長への支援を重点分野の一つに掲げている。

(5) アプローチの適切性

本プロジェクトは、日本貿易振興機構（JETRO）やその他の機関、民間セクターに蓄積されている技術や経験を、インドネシア国内及び本邦研修におけるセミナーや研修を通じて、インドネシア側へ効果的に技術移転するものである。

以上より、本プロジェクトはインドネシアの開発政策及び開発ニーズ、並びに日本の援助政策との整合性が高い。また、日本の貿易振興に関する技術の優位性の観点から、プロジェクトのアプローチも適切である。

4-2 有効性

(1) 成果の達成度

「3-2 成果の達成状況」に前述の通り、プロジェクトの成果はPDMに計画の通り、ほぼ達成している。

(2) プロジェクト目標の達成度

【プロジェクト目標：DGNEEDの輸出関連サービスが改善される】

プロジェクト目標に設定された、2つの指標の達成状況は以下の通り。

指標 1: “DGNEEDのサービスを利用する50%のSMEsが、2012年に比べてDGNEEDの輸出

情報サービス、輸出促進サービス、製品開発サービスといったサービスが改善したと考える”

2014年10月に実施されたアンケート調査によれば、「とても向上した」及び「ある程度向上した」の合計は回答した SMEs の 57%にあたり、指標に掲げた 50%をクリアしている。

会員 SMEs へのアンケート調査結果（2014年10月）

DGNED のサービスの改善：

| とても改善した | ある程度改善した | 変わらない | 改善していない | N/A | 合計 |
|---------|----------|-------|---------|-----|------|
| 31 | 47 | 18 | 8 | 33 | 137 |
| 23% | 34% | 13% | 6% | 24% | 100% |

下記のサービス内容別ニーズの調査結果から、輸出 SMEs のニーズは展示会が高いことが分かる。アンケートへの記述回答に対しても、展示会への参加を希望する内容が多く見られた。

DGNED のサービス/情報のうち、必要なもの：

| Business consultation/advice | Trade/Market info. | Seminar & workshop | Product development | Soliciting for the exhibition | Matching service | Export training | Trade contract | Others | Total |
|------------------------------|--------------------|--------------------|---------------------|-------------------------------|------------------|-----------------|----------------|--------|-------|
| 2 | 23 | 6 | 9 | 62 | 8 | 6 | 6 | 15 | 137 |
| 1% | 17% | 4% | 7% | 45% | 6% | 4% | 4% | 11% | 100% |

DGNED のサービス/情報のうち、有用なもの：

| Business consultation/advice | Trade/Market info. | Seminar & workshop | Product development | Soliciting for the exhibition | Matching service | Export training | Trade contract | Others | Total |
|------------------------------|--------------------|--------------------|---------------------|-------------------------------|------------------|-----------------|----------------|--------|-------|
| 3 | 5 | 11 | 2 | 28 | 11 | 12 | 6 | 2 | 80 |
| 4% | 6% | 14% | 3% | 35% | 14% | 15% | 8% | 3% | 100% |

注記：複数回答を含む。

サービスが向上したと認識されている要因はいくつかあると考えられる。ウェブサイト上で提供される情報や会員向けにメール配信される情報が拡充してきたことや、DDS の試作品が展示会で高く評価されたことなどが、上記のアンケート結果につながっていると考えられる。

指標 2：“会員企業数が DGNED の年間目標に達する（年間 500 社の新規加入）”

2014年11月現在の会員サービス登録企業数は、1,606社となっている。なお、会員サービスは2013年7月に開始、2014年3月時点の会員数は約500社であった。会員制度の開始以降これまでの登録企業数の推移は、目標値を達成している。

以上より、各指標の達成度は比較的高く、プロジェクト完了までにプロジェクト目標の達成が見込まれる。一方で、評価調査において実施した DGNED 内外に対するヒアリングでは、サービスの更なる改善を求める意見が聞かれた。上位目標に掲げられる輸出 SMEs への裨益という観点からは、「3-2 成果の達成状況」の各成果の項に前述したように、より良いサービス提供となるための継続した努力が期待される。

4-3 効率性

日本側、インドネシア CP とともに、投入は概ね計画通りに行われている（投入の詳細は、3-1 投入実績を参照）。

一方、日本人専門家の派遣や CP のプロジェクト活動への取り組みに対しては、多少の指摘も聞かれた。プロジェクトの計画にも関係することではあるが、専門家の投入がプロジェクトの立ち上げ時期に集中して行われ、プロジェクト期間の終盤には派遣期間が少なくなったことにより、十分なフォローができなくなっている活動もある。プロジェクトの進捗には様々な要因が影響することから、専門家の派遣においてより柔軟なプロジェクトの実施がなされるべきであったと考えられる。また CP の一部には、通常業務が多忙であるためプロジェクト活動に十分な時間をかけることができないことがあった。

以上より、本プロジェクトの効率性は概ね高い。投入は基本的に計画通りに行われたが、一方で状況に合わせたより柔軟なプロジェクト実施とそのための投入が望ましかったと考えられる。

4-4 インパクト

【上位目標：DGNED のサービスを利用する輸出 SMEs の輸出実績額が増加する】

上位目標に設定された、1つの指標の達成状況は以下の通り。

指標 “50%の DGNED の SMEs 会員の輸出実績額が増加する”

2014年10月に実施されたアンケート調査によれば、「輸出額が増加している」と回答した輸出 SMEs は全体の 30%であった。この点、プロジェクト開始時に実施した輸出トレンドについてのアンケートにて、輸出が増加したと回答した輸出企業が 30%であったことと比較すると、現在と同水準であり、これまで特に変化はないと考えられる。ただし、この考察においては、インドネシアの輸出額推移が近年やや減少傾向にあることにも留意が必要となる。アンケート調査をまとめると以下の通り。

会員 SMEs へのアンケート調査結果（2014年10月）

輸出実績額の増加：

| 増加している | 変化なし | 常に変動している | 減少している | 合計 |
|--------|------|----------|--------|------|
| 41 | 46 | 26 | 24 | 137 |
| 30% | 33% | 19% | 18% | 100% |

輸出実績額には大きな変化が表れていないが、輸出増加に結びつくような好事例がいくつか見られる。例えば、1) 家具の産地である Cirebon にて行われた DDS の活動は、ヨーロッパへの輸出に結びついている、2) Makassar にて行われた DDS の活動は、刺繍の施された鞆の UAE への輸出に結びついている。また、DDS 活動の参加企業のうち、Palu (ラタン・竹製品) 及び Makassar (シルク製衣服) に対してシンガポールと UAE から引き合いがあり、フォローアップが必要な状況となっている。

(参考：サービス改善と輸出額増加の関係についての分析)

プロジェクト目標の項に示した「DGNEED のサービスが改善している」と回答した 57% の輸出 SMEs の輸出額の増加についてみた場合、「増加している」と「変わらない」がほぼ同割合で、大半を占めている。プロジェクトの成果として提供が開始されたサービスが今後の継続した努力により改善され、利用者にとって有益になるに従い、「サービスが改善している」あるいは「サービスは有益である」と回答する輸出 SMEs が増加するとともに、このうち「輸出額が増加している」と回答する輸出 SMEs が増加していくことに期待したい。

会員 SMEs へのアンケート調査結果 (2014 年 10 月)

サービス改善と輸出実績額増加との関係：

| | 輸出実績額の増加 | | | | |
|----------------------------|----------|------|----------|--------|------|
| | 増加している | 変化なし | 常に変動している | 減少している | 合計 |
| サービスはとても改善した | 10% | 8% | 2% | 2% | 22% |
| サービスはある程度改善した | 11% | 12% | 5% | 6% | 34% |
| 小計 | 21% | 20% | 7% | 8% | 57% |
| サービスは変わらない、改善していない、または N/A | 8% | 15% | 11% | 10% | 43% |
| 合計 | 29% | 34% | 18% | 18% | 100% |

上位目標の達成のためには、今後の DGNEED の取り組みにおいて、サービス利用者である輸出 SMEs の意見をオペレーションにフィードバックし、サービス改善につなげる必要がある。例えば利用者の意見をプロジェクトの活動分野毎、サービス利用毎など、より詳細・タイムリーなアンケートを行うなどして収集し、「利用者がどういう情報やサービスを必要としているのか」「利用者へのどういうサポートが輸出増加につながったか」といった分析を行い、サービス改善に向けた業務へのフィードバックを行うといった方法が考えられる。

なお、輸出額の増加は、プロジェクトの効果のみならず企業活動を取りまく他の要因に大きく影響を受ける。外部条件として経済、為替、政治の安定が挙げられているが、これらは常に変化するものであり、また輸出品目や輸出先によって輸出額の推移も異なると考えられる。このため、DGNEED は「50%の会員企業の輸出額の増加」を目指すべき方向として重視しつつも、プロジェクトの効果を測る上では、DGNEED のサービス改善と利用者への

裨益との関係を、質・量の両面からきめ細かに分析する必要があると考えられる。

以上より、本プロジェクトのインパクトは、輸出 SMEs を取り巻くビジネス環境が安定していること、及びサービス提供に係る DGNED の継続的な努力を条件に、達成することが期待される。

4-5 持続性

(1) 政策・制度面

新政権の政策は、商業・貿易の振興や製造業の振興を重視している。商業省は中期戦略計画を策定中であり、2015年1月頃に完成が予定されているが、この中で引き続き輸出 SMEs に対する貿易振興が推進されることが見込まれている。

(2) 組織面

DGNED は、今後いかなる組織変更があった場合も、プロジェクトの効果を活用していく考えが示された。

(3) 技術面

プロジェクトの活動を通じて、C/P の能力強化が図られた。新規サービスの提供は DGNED 職員により実施されており、今後も継続していくことができると考えられる。ただし、サービスの質の面では更なる改善が必要であり、専門家と C/P の協力とプロジェクトの残りの期間を有効に活用することにより、より一層の能力強化に努めることが求められる。

組織改編の影響とは別に、体制面及び技術面の持続性における懸念として、人事異動の際の業務の引き継ぎが不十分な点がある。日常業務の中で知識やノウハウの共有を図り、局や業務グループといった組織としての能力の維持向上に努める必要がある。

(4) 財務面

新規サービスの提供は DGNED の予算を用いた実施が定着してきており、これまで通りの予算確保がなされれば、財務面の持続可能性には基本的に問題はないと考えられる。ただし、DGNED によれば予算配賦は近年削減される傾向にあるとのことであり、より効果的なサービスの提供に向けた選択と集中にも留意すべきであると考えられる。

以上より、本プロジェクトは、組織変更が DGNED の運営に及ぼす影響については条件付きであるとした上で、持続性が見込まれる。

第5章 結論

本プロジェクトは、インドネシア及び日本の開発政策と整合している。成果の活動及び達成は、基本的に計画通りの進捗となっている。プロジェクト目標は、指標の上では達成が見込まれるが、更なるサービスの質の改善に向けた、継続した努力が求められる。同様に、上位目標の達成は、サービスの質が引き続き改善されることが前提となる。組織変更が DGNEED の運営に及ぼす影響については条件付きであるとした上で、持続性が見込まれる。

第6章 提言と教訓

6-1 提言

プロジェクト成果の発展と上位目標の達成のための提言として、以下の取り組みが挙げられる。

(1) DGNEED の組織及び業務の改編・改善についての知見の集約と活用

- NAFED での開発調査における調査分析、DGNEED での本プロジェクトによる業務手順書 (SOP)、目標管理体制 (SKP) の作成をとおり、輸出振興機関としての実践的な目標、業務の内容・方法論が策定された。今後はこれを総局内の各局で実際に適用していくべく、組織内で周知・活用していくべきである。プロジェクトにおいては、SOP や目標管理について各局がマニュアルやペーパーとしてアクセス・活用しやすいような形態で取りまとめ、組織内に共有することが望まれる。
- これらは将来改めて組織改編が行われても、有効で質の高い輸出促進サービス提供のために、変わらず有益な知見であると認識され、プロジェクト終了後もインドネシア側で継続的に活用されるべきである。

(2) 輸出情報サービスの更なる質の向上

- 海外バイヤー、国内サプライヤーのリストの整備と更新が継続的に行われていることは高く評価されるが、国内企業からバイヤーとのマッチングに関するニーズは高く、今後はリストを活用した情報提供、マッチング支援を企業が利用しやすい形で提供すべきである。プロジェクト期間中にデータベースを含む情報提供コンテンツの準備を終える必要がある。
- 海外市場調査等による輸出情報はこれまでの継続的な実践により、レベルが向上しているが、企業側からのニーズは高く、一層の質の向上が期待される。現時点ではまだ内容や質にばらつきが認められる状況であり、今後プロジェクト期間中に現状課題をレビューの上、調査レポートのテンプレートの作成、プロジェクトによって作成された市場戦略調査ガイドラインへの更なるガイダンスの記載を行い、市場情報サービスの質向上のための手引を充実させるべきである。

- また、プロジェクト終了後もデータベース・コンテンツの更新・改善に取り組むと共に、市場情報についてはガイドライン、テンプレートを参照しつつ、継続的に市場情報サービスの質の担保・向上を行う必要がある。これらは組織内の業務手順の周知、公式・非公式の人材育成等をとおして推進していくことが望まれる。

(3) 輸出振興サービスの維持発展

- DGNEED に組織改編された後、企業に広く輸出振興サービスを提供するための機能として、カスタマー・サービス・センター（CSC）及び会員登録・会員サービスが導入されている。DGNEED のサービスが広く展開され、輸出振興の効果を高めるためには、企業への窓口・玄関であるこれら機能の維持発展が強く望まれる。そのためには、地方部も含めた幅広い周知・広報が必要であり、プロジェクト期間中にその方策を検討することが望まれる。方策には中央・地方の他関連機関（BDS 機関）との連携も想定される。
- また、CSC や会員サービスのコンテンツの充実化もこれら機能の更なる発展には不可欠である。これには市場開発・輸出情報局のみならず、DGNEED 内の全部署からのインプットが必要であり、取りまとめとなる市場開発・輸出情報局の企画・運営イニシアティブの下に、各サービス・コンテンツの対応は専門性を持った他局が対応する必要がある。プロジェクト終了後も継続して部署横断的な対応体制となるよう、各局のコミットメントを維持することが重要である。

(4) 製品開発サービス（ブランディング／デザイン）の充実化

- ブランディング／デザインのサービスは、商業省、DGNEED が政策的に重視しているサービスの一つであり、既に実践も行われているところ、今後はこれを充実化・本格化させることが必要である。プロジェクト期間中はデザイナー・データベースを立上げる必要があり、また一つでも企業とデザイナーのマッチング事例を作ることが期待される。
- プロジェクト終了後は、DGNEED にて自律的にマッチング・サービスや派遣サービスを本格化させることが望まれる。またセミナー・ワークショップによる啓発活動や展示会出品との連携など、多層的なサービスによる効果拡大も検討・実施することも期待される。

(5) 関係機関とのネットワーク及び連携強化

- 本プロジェクトでは、主に RETPC への支援・連携強化に焦点を当てた。DGNEED による RETPC への支援は、同総局の地方へのアウトリーチ拡大の観点から重要であり、支援・連携関係は今後も継続するべきである。内容は貿易研修のみならず、各種促進サービスの地方展開を意識した支援とし、DGNEED と RETPC との支援・連携体制の下で

適切な地方でのサービスデリバリーを行うべきである。プロジェクト期間中は、プロジェクトが対象とした3分野のサービスについて各 RETPC を経由してどのようにアウトリーチを伸ばすか、検討・提言することが望まれる。

- また、プロジェクトで直接の対象とはしなかったものの、RETPC のみならず、関連支援機関、金融機関とのネットワーキングの構築は効果的な輸出振興のために重要である。今後、政府内にて輸出振興に関する議論が行われる中で、あるべき姿を検討していくことが肝要である。

(6) プロジェクト成果の活用

- プロジェクトの成果（組織改編、貿易振興サービスの業務内容及び実施方法、ネットワーク）は、貿易振興機関の効果的な運営と業務実施のための知識と経験となるものである。インドネシアにおけるこれら知識と経験の蓄積は、政府の組織体制が変わった場合においても活用されるべきものである。
- 人材育成は効果的な貿易振興サービスの提供において不可欠な要素である。プロジェクトの成果を維持・発展していく上で、個人の能力向上のための努力の継続が求められる。

6-2 教訓

(1) 組織改編への支援について

新たな組織・業務の確立と共に、業務に立上げ・実施を支援する本プロジェクトは、チャレンジングな取り組みでもありつつ、高い意義と効果がある案件であった。新しい組織においては、組織全体の目標設定や業務方法、各部署のサービス全体を踏まえつつ体制整備を行っていく必要があり、本プロジェクトが全体として整合的・効果的に組織強化支援を行えたのも、ある一部にのみ特化した支援でなく、比較的包括的な協力を行ったことが要因と言える。一方で、組織改編の中での事業はスケジュールや業務内容について十分に予見をもって行うことが難しく、本プロジェクトでも中間レビュー時に一部変更したように、活動のスケジュールや内容の変更を柔軟に行う必要が生じることに留意が必要である。本プロジェクトのフレームワーク、活動内容、運営は今後他の事業、他国においても参考となるものと思われる。

(2) 体制構築と実践的なプロジェクト実施とのバランスについて

上記の通り、本プロジェクトは組織の業務内容及び業務実施方法の確立と、実際のサービス提供の両方を活動の範囲に含めるものであった。このためプロジェクトの実施過程において、サービス提供を行う上での基盤としての業務内容及び実施方法の確立に時間と投入を充て、効果的な結果を得ることができた。プロジェクトの実施過程においてはまた、サービス提供の実践やパイロット・プロジェクトを通じて、個人や組織としての能力強化

も必要であったと考えられる。組織改編に対する支援において、体制構築と実践的なプロジェクト実施のバランスが重要であり、プロジェクトの期間が限られる中、これらは並行して行われることが求められる。

付属資料

1. 評価調査結果要約表（英文）
2. 終了時評価に関する協議議事録（ミニッツ）
3. 主要面談記録
4. プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）（和訳）

添付 1. 評価調査結果要約表 (英文)

Evaluation Summary

| | |
|---|---|
| 1. Outline of the Project | |
| Country: Republic of Indonesia | Project title: Project on the Service Improvement of NAFED |
| Sector: Trade | Cooperation scheme: Technical Cooperation |
| Division in charge: Indonesia office | Total cost (at the time of evaluation): 484 million yen |
| Period of cooperation | (R/D): May 2010 – May 2015 |
| | Partner country's implementing organization: Directorate General of National Export Development (DGNED), Ministry of Trade |
| | Supporting organization in Japan: Ministry of Economy, trade and Industry, Japan External trade organization (JETRO) |
| <p>1-1 Background of the Project</p> <p>In the Republic of Indonesia, the export development of non-oil and gas products is one of the important policies in the current National Medium-term Development Plan (RPJMN 2010-2014). However, the National Agency for Export Development (NAFED) under the Ministry of Trade (MOT), which has the role of export promotion, has been considered to be necessary to strengthen its capabilities for making strategies and implementing its services on export promotion for the private sector including small- and medium-sized enterprises (SMEs). Accordingly, the strengthening of NAFED's functions was an urgent issue in order to strengthen the export competitiveness of Indonesia.</p> <p>MOT, in cooperation with JICA, undertook the "Study for the strengthening of Export Promotion Organizations" (February 2007 - August 2008). Based on the results of the study, the direction of the organizational reform and the strengthening of NAFED have been clarified as a transformation from an "organization by market" to an "organization by function" together with the strengthening of service functions. NAFED has little experience in operating a function based organization, and faces insufficient know-how and human resources to strengthen its service functions. It was necessary for NAFED to establish an operation/management system and to develop the capabilities of the staff.</p> <p>Based on this background, the Government of the Republic of Indonesia requested the Government of Japan to cooperate in the "Project on the Service Improvement of NAFED" to implement the reorganization of NAFED and the strengthening of its export services. The Project has been implemented since May 2010, and JICA has dispatched two long-term experts (a Chief advisor and a coordinator) and the short-term expert team.</p> <p>As a result of its organizational reform in accordance with the Presidential Decree in 2010, NAFED has been upgraded to the Directorate General of National Export Development (DGNED) in MOT.</p> | |

| | |
|--|--|
| <p>1-2 Project Overview</p> <p>(1) Overall Goal</p> <p>The amount of export sales of exporting SMEs that utilize DGNED services will increase</p> <p>(2) Project Purpose</p> <p>The export development services of DGNED are improved</p> <p>(3) Outputs</p> <p>Output 1: DGNED organization reform is expedited</p> <p>Output 2: Capacity of Market Information Service of DGNED intended for exporting SMEs is improved</p> <p>Output 3: Capacity of Export Promotion Service of DGNED intended for exporting SMEs is improved</p> <p>Output 4: Capacity of Product Development Service (Brand/Design promotion) of DGNED intended for exporting SMEs is improved (Socialization of importance of brand/design in terms of the increased competitiveness of products in the overseas market)</p> <p>Output 5: Networking and Alliance function among DGNED and domestic export promoting organizations are strengthened</p> <p>(4) Inputs (at the time of evaluation)</p> <p>Japanese side:</p> <p>Dispatch of experts 3 long-term experts (including project coordinator), 11 short-term experts</p> <p>Training in japan 15 participants for the 1st training, 15 participants for the 2nd training, 7participants for the 3rd training, 5 participants for the 4th training</p> <p>Equipment 2 sets of PC and printer and a telephone/fax (RP. 85 million in total)</p> <p>Activity cost RP. 1,324 million (as of December 2014)</p> <p>Indonesian side:</p> <p>Allocation of counterparts Project Direcotr, Project Manager, Technical counterparts</p> <p>Office space for Japanese experts</p> <p>Travel expenses for DGNED staff etc.</p> | |
| <p>2. Evaluation Team</p> | |
| <p>Members:</p> | <p>Team Leader: Mr. Mikiya Saito Senior Representative, JICA Indonesia Office</p> <p>Trade Promotion: Mr. Gaku Funabashi Special Advisor, Team1, Private Sector Development Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA</p> <p>Cooperation Planning: Ms. Chiaki Higashi Project Formulation Advisor, JICA Indonesia Office</p> <p>Evaluation Analysis: Mr. Hideyuki Takagi Ernst&Young Sustainability Co., Ltd.</p> |
| <p>Period:</p> | <p>Nov. 30, 2014 - December 13, 2014</p> |
| | <p>Type: Terminal evaluation</p> |
| <p>3. Results of Evaluation</p> | |
| <p>3-1 Project Achievements</p> <p>(1) Achievement of Outputs</p> | |

Output 1: DGNED organization reform is expedited

Activities for the organizational reform of DGNED have been implemented as scheduled, and these are expected to be achieved by the time of the project completion. Under the current operation of DGNED, each Directorate prepares an activity plan for the year aiming at achieving its objectives, implements the plans by utilizing allocated budget, and conducts monitoring of the activities. Therefore, it is considered that the reformed organization has been operating smoothly, as it was expected by the implementation of this activity. Now SOPs and SKP are under consideration for practice. Further, there are some challenges observed for further valuable service delivery by DGNED. It is expected that the operation of DGNED is more integrated by cooperation of each departments especially in the area where its total ability is required, such as the Customer Service Center (CSC) and exhibition.

Output 2: Capacity of Market Information Service of DGNED intended for exporting SMEs is improved

Activities for the capacity development of DGNED's market information service have been implemented as scheduled in general, and these are expected to be achieved by the time of the project completion. For the provision of export information service, services will be provided in collaboration with membership services soon since designing of database is in the final stage of the process. MARTEL and market briefs are already up on the DGNED website through capacity development of staffs in charge of overseas market survey. In addition, activities for improving quality of reports such as revision of report formats and the guideline have been conducted. Hence, capacity development of export information service for exporting SMEs as in the output 2 will be achieved by the completion of the Project.

Output 3: Capacity of Export Promotion Service of DGNED intended for exporting SMEs is improved

Activities for the capacity development of DGNED's export promotion service have been implemented as scheduled in general. Currently at CSC, products display, inquiries services, business matching services, provision of trade related information are carried out, some of which are considered to have room for further improvement. DGNED staffs in charge of CSC have been trying to monitor its progress and discuss how to improve services spontaneously. At the membership service website, the number of registered members has been increasing gradually. It is expected that the CSC staffs are supported by experts for improving services further in the remained period of the Project through developing capability to plan and implement services by collecting opinions from enterprises and discussing actions based on those opinions.

Output 4: Capacity of Product Development Service (Brand/Design promotion) of DGNED intended for exporting SMEs is improved (Socialization of importance of brand/design in terms of the increased competitiveness of products in the overseas market)

Activities for the capacity development of DGNED's product development service have been implemented as scheduled in general. Regarding the Design Facilitation Service, it is still been in the preparation stage. A full scale service will be implemented in 2015. The designer dispatch service has steadily become part of DGNED's operations. Therefore, it is considered that output 4 as a whole has been mostly achieved. The designer information has steadily been maintained. The visible outputs have been obtained and they have brought a sense of achievement to the DGNED staff, for example, Prototype products developed through DDS have been exhibited in the various exhibitions and already got some inquiries. Through the success of pilot DDS implementation, DDS has been operated by being supported with the budget and established as routine services of DGNED. On the other hand, efforts for improvement should be continued: after accumulated some experiences, for example, some examinations should be done like switching to a system that utilizing companies bear a part of cost. Although the DFS is in a condition that research can be done in the designer database on the membership website, preparation for a full-dress launching like design consultation is being continued.

Output 5: Networking and Alliance function among DGNED and domestic export promoting organizations are strengthened

Activities for the networking and alliance function were planned by focusing on training; the activities have been implemented mainly by supporting training courses for RETPC staff and to local SMEs, which are conducted in cooperation of IETC and RETPC. The activities are expected to be achieved by the time of the project completion. The activities for this output focus on training. However, since it is an ordinary task of IETC, IETC conducts training to RETPC since before the start of this Project. In the project implementation, therefore, the experts basically supported the training conducted by IETC aiming at transfer of special knowledge and knowhow of export. In addition to the activities originally planned as stated above, the experts gave lectures at the training conducted in cooperation with RETPC and IETC for the local SMEs: the number of participant SMEs accounts for more than 250, of which conducted six times in 2011, two times in 2012 and one time in 2013. There also are seminars given five times at the coaching program of IETC in 2012 until 2014 and two times upon request by the Bureau of Planning of the MOT.

There seems a distance between the output 5 "networking and Alliance function among DGNED and domestic export promoting organizations are strengthened" and activities 1 to 3 which is assumed to achieve this output. Regarding this point, it was confirmed by IETC that those supports on aiming at transfer of special knowledge and knowhow of export described above also contributed in expansion of the network between IETC and the associations of export products. Connections between IETC and the financial institutions have newly been developed. As the effect, its activities such as an exhibition have become more systemized.

(2) Follow-up Activities for the Matters Discussed at the Mid-term Review

1) To reflect the project activities in the performance evaluation of DGNED

The new services of DGNED such as CSC and design development have become routine work and the budget for their operation has been allocated. The performance evaluation of DGNED covered these new services, in which the target of the department and SKP at the personnel level are reflected.

2) To conduct PR activities for CSC and the membership services

PR activities for CSC have not been widely implemented so far, since its current service delivery is at the initial stage and its grand-opening has not been realized yet, which was supposed to be completed by November 2012. Following the suggestions at the mid-term review, brochures were prepared and placed in the DGNED premises, and the service was introduced during dialogues with various industries. As for the membership services, the number of registered companies substantially increased after the distribution of e-mails to invite applications.

3) To cooperate in the operation of CSC from the relevant departments

Although the use of CSC services is not extensive so far, DGNED has established a system of customer relations in cooperation with the relevant departments.

4) To cooperate in the dialogues with various industries through the relevant departments

The dialogues were conducted with the participation of the relevant WGs.

3-2 Summary of the Evaluation Results

(1) Relevance

1) Relevance to the national development policy

The national medium-term development plan of (RPJM) 2010 – 2014 places importance on the export promotion of non-oil products.

2) Relevance to the sector development policy

The five-year strategic plan of the Ministry of Trade (RENSTRA) 2010-2014 aims at strengthening export competitiveness as one of short-term strategies.

3) Relevance to development needs

According to a user satisfaction survey of the export market information service conducted by the Project in 2010, all the services provided by DGNED were considered to be important especially by SMEs rather than large enterprises.

4) Relevance to Japan's ODA Policy

The country assistance program for the Republic of Indonesia (2004) in the planning of the project set "assistance for suitable growth driven by the private sector" as one of priority area. The country assistance policy (2012) at the time of the terminal evaluation also set "assistance for continuous economic growth" as one of priority area.

5) Appropriateness of the project approach

The Project is a form of cooperation based on the technologies and experience of export promotion accumulated in the Japan including Japan External Trade Organization (JETRO), other institutions, and private sectors have been effectively transferred to the Indonesian side through occasions such as seminars and training both in Indonesia and in Japan.

In light of the above, this project is highly relevant to the development policy of Indonesia and development needs, as well as Japan's ODA policy. In addition, the project approach has been appropriate in terms of Japan's technological advantages regarding export promotion.

(2) Effectiveness

1) Project outputs

As described in "3-1 Project Achievements", most of the outputs of the Project have been achieved as planned in the PDM.

2) Achievement of the project purpose

Project Purpose: "The export development services of DGNED are improved"

Two indicators are set for the Project purpose. The achievements of each indicator so far are as follows:

Indicator 1: "50% of SMEs that utilize DGNED services think that DGNED has improved its services such as the export information service, export promotion service and product development service compared with the year 2012"

According to the results of a questionnaire survey conducted in October 2014, the proportion of the total number of SMEs who replied that the services of DGNED have "improved very much" and "improved somewhat" in comparison to that as of 2012 accounts for 57%, which exceeds the target of 50%. There are possible factors that promoted the exporting SMEs to recognize the improvement of the services of DGNED. Among the several new services, information provided through the DGNED website, information delivered to the member via e-mail, and the experience of good results on DDS that indicated prototype products were highly evaluated by the buyers at exhibitions.

Indicator 2: “The number of member companies reached the annual target of DGNED (500 new members per year)”

The number of registered exporting SMEs in the DGNED’s membership of November 2014 was 1,606. The membership service started in July 2013, and the number registered was about 500 as of March 2014. Since its start until the present, the number of registered companies has been increasing and the target has been achieved.

In the light of above, the indicators have been achieved relatively high, and it is expected that the project purpose will be achieved by the time of the project completion. In terms of the quality of services, however, opinions requesting further improvement of the services were expressed in the interviews with personnel within and outside DGNED. From the view point of benefits to the exporting SMEs set as the overall goal of the Project, continuous efforts to improve service quality are expected in order to provide a better service, as described in “2-2. Project Achievements”.

(3) Efficiency

Inputs into the Project have been made as planned by both the Japan and Indonesian sides (refer to 1-2 Project Overview, (4) Inputs for detail).

Meanwhile, there were some suggestions expressed during this evaluation survey regarding the dispatch of Japanese experts and the commitment of a part of Indonesian counterparts for the project activities. More specifically, although this is also related to planning of the Project, the inputs of experts were concentrated on the beginning phase of the Project; as a result, there are difficulties in following-up of some activities due to the insufficient time for the dispatch of experts in the final phase. It is considered that the implementation of the Project should be more flexible in terms of the dispatch of experts, since there are a variety of factors affecting the implementation of a project. As for the counterparts, some of the working group members are so busy for their normal duties; therefore, they are not able to take enough time for the project activities.

In light of the above, the efficiency of the Project is fair. The inputs were basically made as planned, however, it is considered better if the inputs had been provided more flexibly during the implementation of the Project.

(4) Impact

Overall Goal: “The amount of export sales of exporting SMEs that utilize DGNED services will increase.”

One indicator is set for the Impact. Achievements of the indicator so far are as follows:

Indicator “50% of member SMEs increased the amount of export sales”

According to the results of a questionnaire survey conducted in October 2014, 30% of the exporting SMEs replied that the amount of export sales has been increasing. In comparison with the results of the questionnaire survey conducted at the beginning of the Project, no notable change has been observed so far: 30% of the respondent exporting companies replied that that the amount of export sales has been increasing, the same level as the current percentage. In this examination, it should be noted that the trend in export sales in Indonesia shows a slight decrease in recent years. Although there are no notable changes in the amount of export sales of SMEs, some good practices have been observed as the effects of project activities. For example, 1) the DDS activity conducted in Cirebon, a furniture-production center, achieved the exportation of products to Europe. 2) the DDS activity conducted in Makassar, embroidered bag, achieved the export of products to UEA. DDS participants on Palu (rattan bamboo) and Makassar (clothes made from silk) got inquiries from Singapore and UEA but still need to be followed-up.

In order to achieve the overall goal, it is essential that DGNED feeds back the opinions of the exporting SMEs, the users of its services, to its operations hereafter and improves the services. For example, an analysis can be made as to “what information and services are required by the users” and “which service delivery is connected to the increase the amount of export sales” based on the opinions of the users in more detail and in a timely way by conducting a questionnaire survey for each activity type and at the time of service delivery.

With respect to the increase in the amount of export sales, this is largely affected by factors surrounding the business activities other than the effects of this Project. Although the project supposes that the global economic environment, currency exchange rate and political situation are stable, there is the possibility of constant change in these factors. It is also assumed that the trend of export sales differs according to the product items and destination country for export. Considering these factors, DGNED should analyze the correlation between the improvement of its service delivery and the benefits to the users in detail from the viewpoints of both quality and quantity for the purpose of measuring the effects of the Project, while it emphasizes the indicator of “50% of member SMEs increased the amount of export sales” as its direction to pursue for development.

In light of the above, the impact of the Project is expected to be realized, on condition that the business conditions of the exporting SMEs are stable as stated as an external condition, and continuous effort are made regarding its services by DGNED.

(5) Sustainability

1) Policy and Systems Aspects

The policy of the new government prioritizes the promotion of commerce and trade. The medium-term strategic plan of the Ministry of Trade is under preparation and it is planned to be completed in or around January 2015; trade promotion for the exporting SMEs is expected to be

continued through the plan.

2) Organizational Aspects

There is information regarding an Indo Trade (or new NAFED), that the new president of Indonesia expressed as an idea for its establishment. There has been no formal information provided to the public on this issue; therefore, it is not possible to examine the potential effects of this issue on the sustainability of the project effects at this point in time. However, whatever the organization will be, it will be utilized by the organization.

3) Technical Aspects

Throughout the activities of the Project, the capacity of the counterpart has been developed. The new services started by the project have been delivered by DGNED personnel. Considering that further improvement of the services is necessary in terms of quality, in cooperation with the experts and counterparts, efforts should be made for the further development of the capacity of the counterparts by using the rest of the project period effectively.

Aside from the organizational changes, there seems to be apprehension regarding the insufficient taking over of duties in the personnel changes related to the organizational aspects and technical aspects of the sustainability of the project effects. It is considered necessary that efforts should be made to improve and sustain the organizational capacity such as the directorate and operation groups, by sharing knowledge and knowhow in daily operations.

4) Financial Aspects

The delivery of new services using the budget of DGNED has steadily become part of its regular operations. Therefore, it is considered that financial issues would not emerge as long as the same level of the budget is secured. According to DGNED, however, the budget allocation has been decreasing in recent years. Therefore, the selection and concentration of the financial resources should be noted in order to deliver further effective services.

In light of the above, the Project is expected to be sustainable, where it is conditional on how the organizational changes affect to the operations of DGNED.

3-3 Factors that promoted realization of effects

Among the new services of DGNED, visible outputs have been obtained at the designer dispatch service (DDS), and The successful results have brought a sense of achievement to the DGNED staff. For example, Prototype products developed through DDS have been exhibited in the various exhibitions and

already got some inquiries. Through the success of pilot DDS implementation, DDS has been operated by being supported with the budget and established as routine services of DGNED. It is recognized as the concrete results of the project by the counterparts, therefore, the effectiveness and sustainability are high. In addition, DGNED served a function of the facilitator who connected the domestic exporting SMEs and the designers, which is considered a valuable practice from the viewpoint of a capacity development of the counterpart organization.

3-4 Factors that impeded realization of effects

In this project, the long-term experts were supposed to be dispatched through the all project period, and the short-term experts were supposed to be dispatched as necessary from the viewpoint of efficient inputs, according to the progress of the Project. The chief advisor of the long-term experts takes role of the management of overall project and is in charge of the output 5, and the consultant team of the short-term experts is in charge of the outputs 1 through 5. The arrangement for implementation of the project by these two entities enabled that the long-term and the consultant team are mutually complimented, while there have been situations where an area of responsibility and the roles are not clarified to some extent between the chief advisor and the leader of the consulting team.

3-5 Conclusion

The Project is relevant to the development policy of both Indonesia and Japan. The activities and achievement of the outputs of the Project have basically progressed as planned. It is expected that the project purpose will be achieved in terms of the indicators, whereas continuous efforts are required for further improvement in the quality of the services. Likewise, the realization of the impact depends on whether the quality of the services continues to improve. The sustainability of the Project is expected to be sustainable, whereas it is conditional on how the organizational change affects to the operations of DGNED.

3-6 Matters discussed

(1) Recommendations

1) Accumulation and utilization of the knowledge on organizational reforms in DGNED

- Practical target settings and contents/methodology of works in an export promotion institution has been formulated through the analysis by the development study project for NAFED and standard operation procedure (SOP) and performance evaluation (SKP) made in this technical cooperation project of DGNED. These outcomes should be disseminated and utilized in each directorate for practical application. During the remaining project period, it is expected that SOP and SKP will be compiled as the form of manuals or papers which is easy to access and utilize.
- These outcomes are recognized as useful knowledge to be referred and utilized by the Government of

Indonesia for providing effective export promotion services, even though further organizational reform will take place.

2) Further improvement of export information services

- It is highly evaluated that the lists of overseas buyer and domestic supplier have been prepared and updated in the project. Since there are strong needs of matching service between buyers and suppliers, DGNED is recommended to provide information/matching services that is easy to use for DGNED customers by making best use of these lists. The project should finish preparing information service contents including buyer and supplier's database and start actual service delivery.
- The overseas market information has also high demands from enterprises and is expected to enhance quality, while continuous practices of overseas market surveys improved quality of market information than before. Since the quality of survey report is sometimes uneven, it is recommended that the project should make a template of survey reports and add guidance to the Guideline for the Market Intelligence for quality improvement of market survey, which will become useful tools for enhancing overseas market information services.
- After the project, DGNED is expected to continue updates of database and information service contents, as well as enhancement of quality on market information by using the tools the project would prepare. These activities are secured formal and informal human resource development and manuals/SOPs.

3) Maintaining and developing the export promotion service

- After its establishment, DGNED introduced the Customer Service Center (CSC) and membership service which are the functions of delivering its services to enterprises widely. These functions are the DGNED's entrances for customers and should be maintained and strengthened in order that DGNED can expand its services widely and produce effective export promotion outcomes. Dissemination and public relation activities both urban and rural areas are necessary to increase the access to CSC and the number of membership. It is recommended that the project should consider how to disseminate these functions.
- It is also important to enrich service contents of CSC and for membership. It requires input from each directorate. Individual service content should be handled by the directorate that has specific expertise under the planning and operational initiative by Directorate of Market Development and Information Services. DGNED is recommended to keep cross sectoral approach in which each directorate maintains commitment to these services.

4) Enrichment of export product development service

- Design development is one of the priority services that DGNED, MOT put importance. Since it is

already at practical stage, development and expansion will be the next stage of this service. By the end of the project, an actual matching case is expected to be realized by Design Facilitation Services.

- After the completion of the project, DGNED is expected to enrich and expand the branding/design service such as Design Facilitation Services and Designer Dispatch Services. It may contain strengthening a service delivery unit and provision of linkage service with workshop/seminar and exhibition aiming for synergy effects.

5) Strengthening networking with related institutions

- With regard to networking between DGNED and other institutions, this project focuses mainly on supporting to RETPC. DGNED' support to RETPC is important to make its services reach to local area, and should be continued. The support will not be confined to export training, but be provided with the mind of local service delivery in collaboration with DGNED and RETPC. More involvement of RETPC in the implementation of DGNED services is recommended so that local enterprises can receive hands on support and follow up assistance by RETPC.
- Further, although the project does not cover it directly, networking with other related organizations including financial institutions is important for effective export promotion. It is fruitful to consider the best way of networking in the course of discussions on national export promotion in the Government of Indonesia.

6) Utilization of the project outcomes and human resource development

- The outcomes produced by the project (organizational reform, contents and methodologies of export promotion services, networking) are the knowledge and experiences on effective management and implementation of an export promotion institution. These knowledge and experiences accumulated in Indonesia should be utilized regardless of organizational structure in the government.
- Development of human resources is indispensable to planning and delivering effective export promotion services. To keep and develop the project outcomes, continued efforts should be made for enhancement of individual competence and capacity development of the organizations in charge.

(2) Lessons Learned

1) Cooperation for organizational reform

- This project is challenging but effective and meaningful cooperation that supports both establishment of new organization and its operation of works/services. A new organization should be strengthened through overall organizational target setting and review/development of work processes for all divisions. One of the reasons why the project could assist organizational reform effectively and consistently is that the scope of the project was comprehensive rather than focusing on some specific areas.

- The project changed activities and planned schedule at the mid-term review process and other timing according to the situation of organization reform. It should be well recognized that supporting organization reform needs to be flexible in schedule, contents, and inputs, since it is difficult to predict all the project progress and activities in reform process. The framework, activities, actual operation of the project will be good reference for other similar projects.

2) Good balance of establishment of system and practical implementation

As mentioned above, this project covered both establishment of content and methodology of works in the organization and actual implementation of service delivery for enterprises. The project spared substantial time and inputs for establishing the system as a base of effective service delivery, and produced effective results. It is also necessary to support actual or pilot implementation in order to build individual and organization capacity. Good balance of establishment of system and practical implementation is important for assisting organizational reform, and these two items can be done in parallel, if time is limited in a project.

添付 2. 終了時評価に関する協議議事録（ミニッツ）

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

The Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and the concerned authorities of the Government of the Republic of Indonesia (hereinafter referred to as the “respective government”) had a series of discussions on the Japanese technical cooperation project for “Project on Service Improvement of NAFED” (hereinafter referred to as “the Project”) for the terminal evaluation of the Project which is scheduled to end in May 2015.

During the meetings, the Team and the respective government exchanged views and jointly evaluated the progress and achievements of the Project.

As the result of the discussions, the Team and the respective government agreed to the matters referred to in the document attached hereto.

Jakarta, December 12, 2014

斎藤 幹也

Mr. Mikiya Saito
Leader
Terminal Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency
Japan

Nuzulia Ishak

Ms. Nus Nuzulia Ishak
Director General
Directorate General of National Export
Development
Ministry of Trade
The Republic of Indonesia

W.D.

R.

(Attached Document)

THE TERMINAL EVALUATION REPORT
FOR
THE PROJECT ON SERVICE IMPROVEMENT OF NAFED

December 2014

m.l.

h.

CONTENTS

1. Introduction
 - 1-1. Background of the Project
 - 1-2. Objectives of the Terminal Evaluation

2. Progress and Achievement of the Project
 - 2-1. Inputs to the Project
 - 2-2. Project Achievements
 - 2-3. Follow-up Activities for the Matters Discussed at the Mid-term Review

3. Evaluation based on Five Criteria
 - 3-1. Relevance
 - 3-2. Effectiveness
 - 3-3. Efficiency
 - 3-4. Impact
 - 3-5. Sustainability

4. Conclusion

5. Recommendations and Lessons Learned
 - 5-1. Recommendations
 - 5-2. Lessons Learned

- Annex 1. Members of the Terminal Evaluation
- Annex 2. Schedule of the Evaluation Study
- Annex 3. Lists of Japanese Experts and Indonesian Counterparts
- Annex 4. List of Trainings, Seminar and Workshop
- Annex 5. Project Design Matrix (PDM)
- Annex 6. Plan of Operations (PO)

m.d

R.

1. Introduction

1-1. Background of the Project

In the Republic of Indonesia, the export development of non-oil and gas products is one of the important policies in the current National Medium-term Development Plan (RPJMN 2010-2014). However, the National Agency for Export Development (NAFED) under the Ministry of Trade (MOT), which has the role of export promotion, has been considered to be necessary to strengthen its capabilities for making strategies and implementing its services on export promotion for the private sector including small- and medium-sized enterprises (SMEs). Accordingly, the strengthening of NAFED's functions was an urgent issue in order to strengthen the export competitiveness of Indonesia.

MOT, in cooperation with JICA, undertook the "Study for the strengthening of Export Promotion Organizations" (February 2007 - August 2008). Based on the results of the study, the direction of the organizational reform and the strengthening of NAFED have been clarified as a transformation from an "organization by market" to an "organization by function" together with the strengthening of service functions. NAFED has little experience in operating a function based organization, and faces insufficient know-how and human resources to strengthen its service functions. It was necessary for NAFED to establish an operation/management system and to develop the capabilities of the staff.

Based on this background, the Government of the Republic of Indonesia requested the Government of Japan to cooperate in the "Project on the Service Improvement of NAFED" to implement the reorganization of NAFED and the strengthening of its export services. The Project has been implemented since May 2010, and JICA has dispatched two long-term experts (a Chief advisor and a coordinator) and the short-term expert team.

As a result of its organizational reform in accordance with the Presidential Decree in 2010, NAFED has been upgraded to the Directorate General of National Export Development (DGNED) in MOT.

1-3. Objectives of the Terminal Evaluation

A terminal evaluation is performed a few months prior to the completion of a project, as a tool for judging as objectively as possible the relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability of cooperation activities.

There are three objectives of the evaluation:

- (1) To use evaluation feedback as a means for project operation and management;
- (2) To enhance the "learning effects" of the personnel and organizations concerned for more effective project implementation; and
- (3) To disclose information widely to secure project accountability.

These are intended to ensure accountability to the public as well as implement projects more effectively and efficiently.

-Members of the Terminal Evaluation

Annex 1

- Schedule of the Evaluation Study

Annex 2

m d -

h

2. Progress and Achievement of the Project

2-1. Inputs to the Project

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

1) Experts:

- Three long-term experts (Chief advisor and Project Coordinator/Networking)
- 11 short-term experts including consultants on Organization Reform (2), Export information (1), Export Promotion (2), Product Development (3), and specific subjects (3)
(Refer to Annex 3 for detail)

2) Equipment for the implementation of the Project

- Two sets of desktop computer and printer and one telephone/facsimile machine which cost RP. 85 million in total

3) Training in Japan:

- First training in Japan for "Market Research" (5 participants) and "Cooperation of Trading Institution" (10 participants) was conducted in 2011
- Second training in Japan for "Enhancing the enforcement Capabilities of Export Promotion" (10 participants) and "Organization Reform" (5 participants) was conducted in 2012
- Third training in Japan for "Effective Export Promotion" (7 participants) was conducted in 2013
- Fourth training in Japan for "How to Develop effective Export Product Development Services (Design/Brand Promotion) for SMEs" (5 participants) was conducted in 2014
(Refer to Annex 4 for detail)

4) Activity costs in total of RP. 1,324 million (as of December 2014)

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

1) Allocation of counterpart:

- Project Director, Director General of DGNEED
- Project Manager, Secretary of DGNEED
- Technical counterparts from Secretariat, Directorate of Market Development and Export Information, Directorate of Export Promotion and Brand Development, Directorate of Export Product Development, Indonesia Export Training Center (IETC) (Refer to Annex 3 for the leaders of the Project Activities as of the time of terminal evaluation)

2) Office spaces for Japanese experts

3) Travel expenses for DGNEED staff etc.

2-2. Project Achievements

Output 1: DGNEED organization reform is expedited

(1) Activities for Output 1

Activities for the organizational reform of DGNEED have been implemented as scheduled, and these are expected to be achieved by the time of the project completion. The progress of each activity is as follows:

- Activity 1-1 "To draft the standard operating procedure (SOP)": SOPs were prepared for each Directorate (Micro SOPs) and approved by the Bureau of Organization and Personnel (ROPEG) in October 2013. The Project is now working for improvement of the Micro SOPs, following the suggestion that a part of them should be modified, which was made at a workshop on the SOP placed in August 2014.
- Activity 1-2 "To keep staff informed about intention, objective and contents of the organizational reform": This activity has been completed the notification and explanation for the organizational reform, and the monitoring using a questionnaire throughout the project implementation.
- Activity 1-3 "To formulate working plan and budget plan of the new organization": This activity was completed by preparation of the working plan and budget plan in 2011.

M. J.

P.

- Activity 1-4 “To establish objectives management system using the Balance Score Card (BSC)”: This activity has been mostly completed, as the competency standard was prepared in 2010, and the Micro SOPs and the organization map were prepared in 2011. SKP was submitted to ROPEG in 2013 and 2014, and ROPEG is preparing implementation policy SKP.
- Activity 1-5 “To conduct performance evaluation and monitoring and formulate annual report”: The Project has conducted performance evaluation and monitoring every throughout the project period. This activity is expected to be achieved by the preparation of annual performance evaluation report for 2014.

(2) Achievement of Output 1

There are three indicators set for output 1. Current status of the achievement of these indicators is as follows:

- 1-a) “Making a draft of standard operation procedures (SOPs) of respective divisions and staff of DGNED” was achieved as the preparation of Micro SOPs.
- 1-b) “Establishment of objectives management system by using Balance Score Card (BSC) which is intended on respective divisions and staffs of DGNED” has been achieved, as the performance indicator for the Directorate General and each Directorate have been prepared, and the process of target setting, monitoring and evaluation has been in operation. Further, the staff level SKPs have been submitted to ROPEG for approval.
- 1-c) “An annual report on evaluation and monitoring for the performance of new organization” was achieved as the performance evaluation and monitoring have been implemented every year.

Under the current operation of DGNED, each Directorate prepares an activity plan for the year aiming at achieving its objectives, implements the plans by utilizing allocated budget, and conducts monitoring of the activities. Therefore, it is considered that the reformed organization has been operating smoothly, as it was expected by the implementation of this activity. Now SOPs and SKP are under consideration for practice. Further, there are some challenges observed for further valuable service delivery by DGNED. It is expected that the operation of DGNED is more integrated by cooperation of each departments especially in the area where its total ability is required, such as the Customer Service Center (CSC) and exhibition.

Output 2: Capacity of Market Information Service of DGNED intended for exporting SMEs is improved

(1) Activities for Output 2

Activities for the capacity development of DGNED’s market information service have been implemented as scheduled in general, and these are expected to be achieved by the time of the project completion. The progress of each activity is as follows:

- Activity 2-1 “To analyze problems and needs of export information service based on the result of user satisfactory survey”: This activity was completed as the user satisfactory survey was implemented and the results were analyzed in 2010.
- Activity 2-2 “To formulate an overall plan of improving export information service including website designing”: This activity was completed as an overall plan of improving export information service was formulated in 2011.
- Activity 2-3 “To implement the overall plan of improving export information service and to monitor its progress”: Experts and counterparts have been working on designing database. The market intelligence survey (MARTEL) was conducted for 12 countries every year, and 3 on-the-job-trainings were conducted in Japan, Germany and Australia. At the end of November 2014, 29 results of MARTEL and 403 market briefs are up on the DGNED website. In addition, members of the working group have been working on preparation for

Mr. A.

B.

the provision of trade information. The work process is in the final stage toward the completion.

- Activity 2-4 "To make an overseas buyers list and establish management system for keeping the buyers list maintained": This activity was completed as the revision of existing overseas buyers list and the addition of newly registered enterprise information have been conducted continuously every month.
- Activity 2-5 "To make an domestic suppliers list and establish management system for keeping the suppliers list maintained": This activity was completed as the revision of existing domestic suppliers list and the addition of newly registered enterprise information have been conducted continuously every month.
- Activity 2-6 "To implement the model market survey on "10 main and 10 potential products" and formulate activity plan of overseas market survey from onward": This activity was completed as the implementation plans of 2011 and after were formulated in the first year.
- Activity 2-7 "Based on the above mentioned plan, to implement overseas market survey and to monitor its progress": Overseas market surveys in 12 countries have been conducted every year based on the implementation plan. The reports will be finalized by the end of December 2014. This activity is expected to be completed as activities for capacity development of survey analysis and reporting have been continuously conducted.
- Activity 2-8 "To draft the guideline for the market intelligence": This activity was completed as the guideline for MARTEL was prepared in the third year.
- Activity 2-9 "To conduct training for staff of market intelligence section for providing higher value-added market information service": Training for improving capacity for conducting MARTEL has been conducted every year. This activity was completed as all the trainings planned were implemented.

(2) Achievement of Output 2

There are five indicators set for output 2. Current status of the achievement of these indicators is as follows:

- 2-a) "Formulation of an overall plan of improving export information service" was achieved as an overall plan of improving export information service was formulated in 2011.
- 2-b) "Revision and maintenance of overseas buyers list and the number of companies on the list" was achieved as the list has been revised and maintained in line with the annual plan.
- 2-c) "Revision and maintenance of domestic suppliers list and the number of companies on the list" was achieved as the list has been revised and maintained in line with the annual plan.
- 2-d) "The number of access to DGNE website reaches the annual target of DGNE" has been achieved as the actual number of access has exceeded targets throughout the project period. The actual number of 55,240 accesses in 2012 exceeded the target of 50,000, the actual number of 63,670 accesses in 2013 exceeded the target of 60,000, and the current number of access for this year is 62,753 as of November 2014, which is expected to exceed the target of 65,000.
- 2-e) "Making Market Intelligences by following the guideline of Market Intelligence" will be achieved upon finalizing reports in the end of December 2014 as 51 MARTEL have been conducted.

For the provision of export information service, services will be provided in collaboration with membership services soon since designing of database is in the final stage of the process. MARTEL and market briefs are already up on the DGNE website through capacity development of staffs in charge of overseas market survey. In addition, activities for improving quality of reports such as revision of report formats and the guideline have been conducted. Hence, capacity development of export information service for exporting SMEs as in the output 2 will be achieved by the completion of the Project.

M. J.

R.

Output 3: Capacity of Export Promotion Service of DGNED intended for exporting SMEs is improved

(1) Activities for Output 3

Activities for the capacity development of DGNED's export promotion service have been implemented as scheduled in general. The progress of each activity is as follows:

- Activity 3-1 "To design the functions and contents of customer service of DGNED": This activity was completed as CSC implementation plan was formulated in May 2011 and it was approved by MOT.
- Activity 3-2 "To set up CSC and start providing service and monitor its progress": This activity was completed as CSC was set up and started its operation in the premise of MOT building in May 2012 and DGNED staffs in charge of CSC have tried to conduct monitoring its progress and keep discussing how to improve services.
- Activity 3-3 "To design the function and contents of membership service of DGNED": This activity was completed as membership service implementation plan was formulated in August 2011.
- Activity 3-4 "To start providing membership service and to monitor its progress": This activity was completed as membership service was started in July 2013. The services have been regularly improved by enhancing the provision of various services through the internet. DGNED staffs in charge of CSC have tried to conduct monitoring its progress and discussed how to improve services.
- Activity 3-5 "To conduct training for staff concerning customer service": This activity will be completed upon completion of training for managing CSC.
- Activity 3-6 "To organize regularly dialogues with potential export industries/associations": This activity will be completed upon completion of a dialogue in February 2015. 13 dialogues were conducted since the beginning of the Project.

(2) Achievement of Output 3

There are three indicators set for output 3. Current status of the achievement of these indicators is as follows:

- 3-a) "80% of inquiries addressed to Customer Service Center is responded within the determined period time" Currently, more than 80% of inquiries addressed to CSC are replied on average within 3-5 days (which is the target period of time of Dit. P2IE). After the installation of Inquiry Modul, response is expected to be improved and easily monitored.
- 3-b) "The number of DGNED staffs trained on customer service" was achieved. The number of staffs participated in training in 2012, 2013 and 2014 were 108, 40 and 53 respectively.
- 3-c) "The number of dialogues with potential export industries/associations (4 times per year)" will be achieved upon completion of a dialogue in February 2015. The number of dialogues conducted in 2011, 2012, 2013 and 2014 were 4, 4, 3 and 2 respectively.

Currently at CSC, products display, inquiries services, business matching services, provision of trade related information are carried out, some of which are considered to have room for further improvement. DGNED staffs in charge of CSC have been trying to monitor its progress and discuss how to improve services spontaneously. At the membership service website, the number of registered members has been increasing gradually. It is expected that the CSC staffs are supported by experts for improving services further in the remained period of the Project through developing capability to plan and implement services by collecting opinions from enterprises and discussing actions based on those opinions.

Output 4: Capacity of Product Development Service (Brand/Design promotion) of DGNED intended for exporting SMEs is improved (Socialization of importance of brand/design in terms of the increased competitiveness of products in the

M. J.

R.

overseas market

(1) Activities for Output 4

Activities for the capacity development of DGNED's product development service have been implemented as scheduled in general. Regarding the Design Facilitation Service, it is still been in the preparation stage. A full scale service will be implemented in 2015. The designer dispatch service has steadily become part of DGNED's operations. Therefore, it is considered that output 4 as a whole has been mostly achieved. The progress of each activity is as follows:

- Activity 4-1 "To formulate curricula necessary for implementing training of DGNED staffs for acquisition of basic knowledge and socialization to exporting SMEs concerning importance of design and brand development": This activity has been achieved by formulating the curricula for trainings in 2011.
- Activity 4-2 "To conduct trainings intended on DGNED staffs mainly for acquisition of basic knowledge about design and brand development and for learning role of public administration in Japan for design promotion": This activity has been achieved by the three-time trainings and the country-focused trainings.
- Activity 4-3 "To organize seminars for SMEs mainly on actual cases of design development": This activity has been completed by implementing the nine-time trainings.
- Activity 4-4 "To develop publicity materials for SMEs for encouraging the awareness on importance of design and brand development": This activity has been completed by drawing the publicity materials by the end of the third year.
- Activity 4-5 "To collect and accumulate the design related information on designers etc": This activity has been continued focusing on gathering the information of designers to whom the needs from exporting SMEs is high. The Designers are able to register and update their own information of the designer database which is located at the membership website. The information of designers accumulated so far will be transferred to the designer database, and the overall activity here is expected to be achieved by the end of project period.
- Activity 4-6 "To provide matching service between exporting SMEs and designers by using design inquiry service": This service has been named "Design Facilitation Service (DFS)", and its application plan has been addressed. Exporting SMEs are now able to search for designers in the membership website. However, since it will take more time in terms of developing the system for service delivery on consultation about design etc. and dissemination of the service to the exporting SMEs. This activity will be implemented by the end of the project.
- Activity 4-7 "To provide designer dispatch service (DDS) for exporting SMEs": This activity has been completed by implementing a pilot project in the third year with the project budget and from the fourth year DGNED secure budget and implementing the DDS.

(2) Achievement of Output 4

There are five indicators set for output 4. Current status of the achievement of these indicators is as follows:

- 4-a) "70% of participants satisfy the training or seminar on design and brand development" has been achieved because an average of 91.6% of the participants answered "satisfactory" in the trainings and seminars which were conducted twelve times since February 2011.
- 4-b) "Drafting publicity materials (best design practice, etc.) for SMEs" has been achieved because the publicity materials (best design practice, etc.) for SMEs have been drawn.
- 4-c) "The volume of information collected on design such as designer's profile, etc. reaches the annual target of DGNED" has been set 100 profiles for designer information to be collected by the end of March 2015. At the end of November 2014, the profiles of 78 designers have been arranged and the target is expected to be achieved within the completion of the project.
- 4-d) "The number of matching service between exporting SMEs and designers reaches the annual target of DGNED" is considered that the target has not been set for the year of 2014, because

m.c.p.

R

a full-dress launching will be implemented in 2015.

- 4-e) "The number of dispatch of designers through the designer dispatch service for exporting SMEs reaches the annual target of DGNEED" has been achieved, because twenty-two designers have been dispatched in the sixteen areas since the third year. The annual targets have been achieved every year.

The designer information has steadily been maintained. The visible outputs have been obtained and they have brought a sense of achievement to the DGNEED staff, for example, Prototype products developed through DDS have been exhibited in the various exhibitions and already got some inquiries. Through the success of pilot DDS implementation, DDS has been operated by being supported with the budget and established as routine services of DGNEED. On the other hand, efforts for improvement should be continued: after accumulated some experiences, for example, some examinations should be done like switching to a system that utilizing companies bear a part of cost. Although the DFS is in a condition that research can be done in the designer database on the membership website, preparation for a full-dress launching like design consultation is being continued.

Output 5: Networking and Alliance function among DGNEED and domestic export promoting organizations are strengthened

(1) Activities for Output 5

Activities for the networking and alliance function were planned by focusing on training; the activities have been implemented mainly by supporting training courses for RETPC staff and to local SMEs, which are conducted in cooperation of IETC and RETPC. The activities are expected to be achieved by the time of the project completion. The progress of each activity is as follows:

- Activity 5-1 "To conduct training by DGNEED intended on the existing RETPCs' staff concerning export information service and export promotion service": This activity is expected to be achieved by the end of the project period: the experts support the training to RETPC personnel in cooperation with the Indonesian Export Training Center (IETC).
- Activity 5-2 "To support establishment of new RETPCs": The experts provided support for the operation when the Mataram RETPC was established. However, other RETPC has not been established so far, as it is an administrative agency of the local government and no other local governments have made decision on establishment of RETPC.
- Activity 5-3 "To enhance the capacity of RETPC in providing information on export financing for SMEs": The activity is regarded as completed by conducting a seminar on export financing in September 2014, in cooperation with the coaching program of IETC. RETPC in Surabaya cooperates with IETC to conduct a seminar on export financing in cooperation with the financial institutions in its regular training activities.

(2) Achievement of Output 5

Two indicators are set for the Output 5. Current status of the achievement of these indicators is as follows:

- 5-a) "The number of training or seminars on export information service and export promotion service for RETPC staff in cooperation with IETC and JICA": The number of training for RETPC staff is thirteen times in total so far. One more training is planned to be conducted at Mataram before the completion of the Project.
- 5-b) "The number of seminars on export finance for SMEs by RETPCs in cooperation with IETC and JICA": The experts supported the seminar on export financing for local 27 SMEs conducted at Surabaya in September 2014.

The activities for this output focus on training. However, since it is an ordinary task of IETC, IETC conducts training to RETPC since before the start of this Project. In the project

M. J.

P. H.

implementation, therefore, the experts basically supported the training conducted by IETC aiming at transfer of special knowledge and knowhow of export. In addition to the activities originally planned as stated above, the experts gave lectures at the training conducted in cooperation with RETPC and IETC for the local SMEs: the number of participant SMEs accounts for more than 250, of which conducted six times in 2011, two times in 2012 and one time in 2013. There also are seminars given five times at the coaching program of IETC in 2012 until 2014 and two times upon request by the Bureau of Planning of the MOT.

There seems a distance between the output 5 "networking and Alliance function among DGNED and domestic export promoting organizations are strengthened" and activities 1 to 3 which is assumed to achieve this output. Regarding this point, it was confirmed by IETC that those supports on aiming at transfer of special knowledge and knowhow of export described above also contributed in expansion of the network between IETC and the associations of export products. Connections between IETC and the financial institutions have newly been developed. As the effect, its activities such as an exhibition have become more systemized.

2-3. Follow-up Activities for the Matters Discussed at the Mid-term Review

(1) To reflect the project activities in the performance evaluation of DGNED

The new services of DGNED such as CSC and design development have become routine work and the budget for their operation has been allocated. The performance evaluation of DGNED covered these new services, in which the target of the department and SKP at the personnel level are reflected.

(2) To conduct PR activities for CSC and the membership services

PR activities for CSC have not been widely implemented so far, since its current service delivery is at the initial stage and its grand-opening has not been realized yet, which was supposed to be completed by November 2012. Following the suggestions at the mid-term review, brochures were prepared and placed in the DGNED premises, and the service was introduced during dialogues with various industries. As for the membership services, the number of registered companies substantially increased after the distribution of e-mails to invite applications.

(3) To cooperate in the operation of CSC from the relevant departments

Although the use of CSC services is not extensive so far, DGNED has established a system of customer relations in cooperation with the relevant departments.

(4) To cooperate in the dialogues with various industries through the relevant departments

The dialogues were conducted with the participation of the relevant WGs.

3. Evaluation Results

3-1. Relevance

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

(1) Relevance to the national development policy

The national medium-term development plan of (RPJM) 2010 – 2014 places importance on the export promotion of non-oil products.

(2) Relevance to the sector development policy

The five-year strategic plan of the Ministry of Trade (RENSTRA) 2010-2014 aims at strengthening export competitiveness as one of short-term strategies.

m.j.

R

(3) Relevance to development needs

According to a user satisfaction survey of the export market information service conducted by the Project in 2010, all the services provided by DGNED were considered to be important especially by SMEs rather than large enterprises.

(4) Relevance to Japan's ODA Policy

The country assistance program for the Republic of Indonesia (2004) in the planning of the project set "assistance for suitable growth driven by the private sector" as one of priority area. The country assistance policy (2012) at the time of the terminal evaluation also set "assistance for continuous economic growth" as one of priority area.

(5) Appropriateness of the project approach

The Project is a form of cooperation based on the technologies and experience of export promotion accumulated in the Japan including Japan External Trade Organization (JETRO), other institutions, and private sectors have been effectively transferred to the Indonesian side through occasions such as seminars and training both in Indonesia and in Japan.

In light of the above, this project is highly relevant to the development policy of Indonesia and development needs, as well as Japan's ODA policy. In addition, the project approach has been appropriate in terms of Japan's technological advantages regarding export promotion.

3-2. Effectiveness

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

(1) Project outputs

As described in "2-2. Project Achievements", most of the outputs of the Project have been achieved as planned in the PDM.

(2) Achievement of the project purpose

Project Purpose: "The export development services of DGNED are improved"

Two indicators are set for the Project purpose. The achievements of each indicator so far are as follows:

Indicator 1: "50% of SMEs that utilize DGNED services think that DGNED has improved its services such as the export information service, export promotion service and product development service compared with the year 2012"

According to the results of a questionnaire survey conducted in October 2014, the proportion of the total number of SMEs who replied that the services of DGNED have "improved very much" and "improved somewhat" in comparison to that as of 2012 accounts for 57%, which exceeds the target of 50%.

Results of the questionnaire survey of the member SMEs (Oct. 2014)

Improvement of DGNED's services:

| Improved very much | Improved somewhat | Same | Not improved | N/A | Total |
|--------------------|-------------------|------|--------------|-----|-------|
| 31 | 47 | 18 | 8 | 33 | 137 |
| 23% | 34% | 13% | 6% | 24% | 100% |

Referring to the survey results shown below, the needs of exporting SMEs are high for exhibitions. In the reply to the questionnaire, there were many requests for participation in

M.I.

exhibitions.

Necessary information/services provided by DGNE:

| Business consultation/ advice | Trade/ Market information | Seminar & workshop | Product development | Soliciting for exhibition | Matching service | Export training | Trade contracts | Others | Total |
|-------------------------------|---------------------------|--------------------|---------------------|---------------------------|------------------|-----------------|-----------------|--------|-------|
| 2 | 23 | 6 | 9 | 62 | 8 | 6 | 6 | 15 | 137 |
| 1% | 17% | 4% | 7% | 45% | 6% | 4% | 4% | 11% | 100% |

Useful information/services provided by DGNE (2nd batch only):

| Business consultation/ advice | Trade/ Market information | Seminar & workshop | Product development | Soliciting for exhibition | Matching service | Export training | Trade contracts | Others | Total |
|-------------------------------|---------------------------|--------------------|---------------------|---------------------------|------------------|-----------------|-----------------|--------|-------|
| 3 | 5 | 11 | 2 | 28 | 11 | 12 | 6 | 2 | 80 |
| 4% | 6% | 14% | 3% | 35% | 14% | 15% | 8% | 3% | 100% |

Note: The number of replies includes multiple responses.

There are possible factors that promoted the exporting SMEs to recognize the improvement of the services of DGNE. Among the several new services, information provided through the DGNE website, information delivered to the member via e-mail, and the experience of good results on DDS that indicated prototype products were highly evaluated by the buyers at exhibitions.

Indicator 2: "The number of member companies reached the annual target of DGNE (500 new members per year)"

The number of registered exporting SMEs in the DGNE's membership of November 2014 was 1,606. The membership service started in July 2013, and the number registered was about 500 as of March 2014. Since its start until the present, the number of registered companies has been increasing and the target has been achieved.

In the light of above, the indicators have been achieved relatively high, and it is expected that the project purpose will be achieved by the time of the project completion. In terms of the quality of services, however, opinions requesting further improvement of the services were expressed in the interviews with personnel within and outside DGNE. From the view point of benefits to the exporting SMEs set as the overall goal of the Project, continuous efforts to improve service quality are expected in order to provide a better service, as described in "2-2. Project Achievements".

3-3. Efficiency

A criterion for considering how economic resource/inputs are converted to results. The main focus is on the relationship between project cost and effects.

Inputs into the Project have been made as planned by both the Japan and Indonesian sides (refer to 2-1. Inputs to the Project and Annex 3 and 4 for detail).

Meanwhile, there were some suggestions expressed during this evaluation survey regarding the dispatch of Japanese experts and the commitment of a part of Indonesian counterparts for the project activities. More specifically, although this is also related to planning of the Project, the inputs of experts were concentrated on the beginning phase of the Project; as a result, there are difficulties in following-up of some activities due to the insufficient time for the dispatch of experts in the final phase. It is considered that the implementation of the Project should be more flexible in terms of the dispatch of experts, since there are a variety of factors affecting the

M. J.

implementation of a project. As for the counterparts, some of the working group members are so busy for their normal duties; therefore, they are not able to take enough time for the project activities.

In light of the above, the efficiency of the Project is fair. The inputs were basically made as planned, however, it is considered better if the inputs had been provided more flexibly during the implementation of the Project.

3-4. Impact

A criterion for considering the effects of the project with an eye on the longer term effects including direct or indirect, positive or negative, intended or unintended.

Overall Goal: “The amount of export sales of exporting SMEs that utilize DGNED services will increase.”

One indicator is set for the Impact. Achievements of the indicator so far are as follows:
Indicator “50% of member SMEs increased the amount of export sales”

According to the results of a questionnaire survey conducted in October 2014, 30% of the exporting SMEs replied that the amount of export sales has been increasing. In comparison with the results of the questionnaire survey conducted at the beginning of the Project, no notable change has been observed so far: 30% of the respondent exporting companies replied that the amount of export sales has been increasing, the same level as the current percentage. In this examination, it should be noted that the trend in export sales in Indonesia shows a slight decrease in recent years. A summary of the questionnaire survey is as follows.

Results of the questionnaire survey of the member SMEs (Oct. 2014)

Increase in the amount of export sales:

| Increasing | Unchanged | Unstable | Decreasing | Total |
|------------|-----------|----------|------------|-------|
| 41 | 46 | 26 | 24 | 137 |
| 30% | 33% | 19% | 18% | 100% |

Although there are no notable changes in the amount of export sales of SMEs, some good practices have been observed as the effects of project activities. For example, 1) the DDS activity conducted in Cirebon, a furniture-production center, achieved the exportation of products to Europe. 2) the DDS activity conducted in Makassar, embroidered bag, achieved the export of products to UEA. DDS participants on Palu (rattan bamboo) and Makassar (clothes made from silk) got inquiries from Singapore and UEA but still need to be followed-up.

(Reference information: Analysis on the relationship between the improvement of services and the increase in the amount of export sales)

It is observed that the majority of the 57% of exporting SMEs who replied that “the services of DGNED have been improving” described in the Project Purpose section also replied that their amount of export sales have been either “increasing” or “unchanged”. It is expected that the percentage of exporting SMEs who replied that “the services of DGNED have been improving” and “the services of DGNED are useful” will increase as the services become more useful, through the continuous efforts made by DGNED for the further improvement of services that have started delivery as a result of this project. As the result, the exporting SMEs who replied “the amount of export sales has been increasing” increased among those exporting SMEs.

M.V.

Results of the questionnaire survey to the member SMEs (Oct. 2014)
 Relationship between the improvement of services and the increase in the amount of export sales:

| | Increase in the amount of export sales | | | | |
|---|--|-----------|----------|------------|-------|
| | Increasing | Unchanged | Unstable | Decreasing | Total |
| Service improved very much | 10% | 8% | 2% | 2% | 22% |
| Service improved somewhat | 11% | 12% | 5% | 6% | 34% |
| Subtotal | 21% | 20% | 7% | 8% | 57% |
| Service is the same, not improved and N/A | 8% | 15% | 11% | 10% | 43% |
| Total | 29% | 34% | 18% | 18% | 100% |

In order to achieve the overall goal, it is essential that DGNED feeds back the opinions of the exporting SMEs, the users of its services, to its operations hereafter and improves the services. For example, an analysis can be made as to “what information and services are required by the users” and “which service delivery is connected to the increase the amount of export sales” based on the opinions of the users in more detail and in a timely way by conducting a questionnaire survey for each activity type and at the time of service delivery.

With respect to the increase in the amount of export sales, this is largely affected by factors surrounding the business activities other than the effects of this Project. Although the project supposes that the global economic environment, currency exchange rate and political situation are stable, there is the possibility of constant change in these factors. It is also assumed that the trend of export sales differs according to the product items and destination country for export. Considering these factors, DGNED should analyze the correlation between the improvement of its service delivery and the benefits to the users in detail from the view points of both quality and quantity for the purpose of measuring the effects of the Project, while it emphasizes the indicator of “50% of member SMEs increased the amount of export sales” as its direction to pursue for development.

In light of the above, the impact of the Project is expected to be realized, on condition that the business conditions of the exporting SMEs are stable as stated as an external condition, and continuous effort are made regarding its services by DGNED.

3-5. Sustainability

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

(1) Policy and Systems Aspects

The policy of the new government prioritizes the promotion of commerce and trade. The medium-term strategic plan of the Ministry of Trade is under preparation and it is planned to be completed in or around January 2015; trade promotion for the exporting SMEs is expected to be continued through the plan.

(2) Organizational Aspects

There is information regarding an Indo Trade (or new NAFED), that the new president of Indonesia expressed as an idea for its establishment. There has been no formal information provided to the public on this issue; therefore, it is not possible to examine the potential effects of this issue on the sustainability of the project effects at this point in time. However, whatever the organization will be, it will be utilized by the organization.

(3) Technical Aspects

Throughout the activities of the Project, the capacity of the counterpart has been developed.

m.s.

P.

The new services started by the project have been delivered by DGNED personnel. Considering that further improvement of the services is necessary in terms of quality, in cooperation with the experts and counterparts, efforts should be made for the further development of the capacity of the counterparts by using the rest of the project period effectively.

Aside from the organizational changes, there seems to be apprehension regarding the insufficient taking over of duties in the personnel changes related to the organizational aspects and technical aspects of the sustainability of the project effects. It is considered necessary that efforts should be made to improve and sustain the organizational capacity such as the directorate and operation groups, by sharing knowledge and knowhow in daily operations.

(4) Financial Aspects

The delivery of new services using the budget of DGNED has steadily become part of its regular operations. Therefore, it is considered that financial issues would not emerge as long as the same level of the budget is secured. According to DGNED, however, the budget allocation has been decreasing in recent years. Therefore, the selection and concentration of the financial resources should be noted in order to deliver further effective services.

In light of the above, the Project is expected to be sustainable, where it is conditional on how the organizational changes affect to the operations of DGNED.

4. Conclusion

The Project is relevant to the development policy of both Indonesia and Japan. The activities and achievement of the outputs of the Project have basically progressed as planned. It is expected that the project purpose will be achieved in terms of the indicators, whereas continuous efforts are required for further improvement in the quality of the services. Likewise, the realization of the impact depends on whether the quality of the services continues to improve. The sustainability of the Project is expected to be sustainable, whereas it is conditional on how the organizational change affects to the operations of DGNED.

5. Recommendations and Lessons Learned

5-1. Recommendations

(1) Accumulation and utilization of the knowledge on organizational reforms in DGNED

- Practical target settings and contents/methodology of works in an export promotion institution has been formulated through the analysis by the development study project for NAFED and standard operation procedure (SOP) and performance evaluation (SKP) made in this technical cooperation project of DGNED. These outcomes should be disseminated and utilized in each directorate for practical application. During the remaining project period, it is expected that SOP and SKP will be compiled as the form of manuals or papers which is easy to access and utilize.
- These outcomes are recognized as useful knowledge to be referred and utilized by the Government of Indonesia for providing effective export promotion services, even though further organizational reform will take place.

(2) Further improvement of export information services

- It is highly evaluated that the lists of overseas buyer and domestic supplier have been prepared and updated in the project. Since there are strong needs of matching service between buyers and suppliers, DGNED is recommended to provide information/matching services that is easy to use for DGNED customers by making best use of these lists. The project should finish preparing information service contents including buyer and supplier's database and start actual service delivery.

M. J.

R.

- The overseas market information has also high demands from enterprises and is expected to enhance quality, while continuous practices of overseas market surveys improved quality of market information than before. Since the quality of survey report is sometimes uneven, it is recommended that the project should make a template of survey reports and add guidance to the Guideline for the Market Intelligence for quality improvement of market survey, which will become useful tools for enhancing overseas market information services.
 - After the project, DGNED is expected to continue updates of database and information service contents, as well as enhancement of quality on market information by using the tools the project would prepare. These activities are secured formal and informal human resource development and manuals/SOPs.
- (3) Maintaining and developing the export promotion service
- After its establishment, DGNED introduced the Customer Service Center (CSC) and membership service which are the functions of delivering its services to enterprises widely. These functions are the DGNED's entrances for customers and should be maintained and strengthened in order that DGNED can expand its services widely and produce effective export promotion outcomes. Dissemination and public relation activities both urban and rural areas are necessary to increase the access to CSC and the number of membership. It is recommended that the project should consider how to disseminate these functions.
 - It is also important to enrich service contents of CSC and for membership. It requires input from each directorate. Individual service content should be handled by the directorate that has specific expertise under the planning and operational initiative by Directorate of Market Development and Information Services. DGNED is recommended to keep cross sectoral approach in which each directorate maintains commitment to these services.
- (4) Enrichment of export product development service
- Design development is one of the priority services that DGNED, MOT put importance. Since it is already at practical stage, development and expansion will be the next stage of this service. By the end of the project, an actual matching case is expected to be realized by Design Facilitation Services.
 - After the completion of the project, DGNED is expected to enrich and expand the branding/design service such as Design Facilitation Services and Designer Dispatch Services. It may contain strengthening a service delivery unit and provision of linkage service with workshop/seminar and exhibition aiming for synergy effects.
- (5) Strengthening networking with related institutions
- With regard to networking between DGNED and other institutions, this project focuses mainly on supporting to RETPC. DGNED' support to RETPC is important to make its services reach to local area, and should be continued. The support will not be confined to export training, but be provided with the mind of local service delivery in collaboration with DGNED and RETPC. More involvement of RETPC in the implementation of DGNED services is recommended so that local enterprises can receive hands on support and follow up assistance by RETPC.
 - Further, although the project does not cover it directly, networking with other related organizations including financial institutions is important for effective export promotion. It is fruitful to consider the best way of networking in the course of discussions on national export promotion in the Government of Indonesia.
- (6) Utilization of the project outcomes and human resource development
- The outcomes produced by the project (organizational reform, contents and methodologies of

M.V.

D.

export promotion services, networking) are the knowledge and experiences on effective management and implementation of an export promotion institution. These knowledge and experiences accumulated in Indonesia should be utilized regardless of organizational structure in the government.

- Development of human resources is indispensable to planning and delivering effective export promotion services. To keep and develop the project outcomes, continued efforts should be made for enhancement of individual competence and capacity development of the organizations in charge.

5-2. Lessons Learned

(1) Cooperation for organizational reform

- This project is challenging but effective and meaningful cooperation that supports both establishment of new organization and its operation of works/services. A new organization should be strengthened through overall organizational target setting and review/development of work processes for all divisions. One of the reasons why the project could assist organizational reform effectively and consistently is that the scope of the project was comprehensive rather than focusing on some specific areas.
- The project changed activities and planned schedule at the mid-term review process and other timing according to the situation of organization reform. It should be well recognized that supporting organization reform needs to be flexible in schedule, contents, and inputs, since it is difficult to predict all the project progress and activities in reform process. The framework, activities, actual operation of the project will be good reference for other similar projects.

(2) Good balance of establishment of system and practical implementation

- As mentioned above, this project covered both establishment of content and methodology of works in the organization and actual implementation of service delivery for enterprises. The project spared substantial time and inputs for establishing the system as a base of effective service delivery, and produced effective results. It is also necessary to support actual or pilot implementation in order to build individual and organization capacity. Good balance of establishment of system and practical implementation is important for assisting organizational reform, and these two items can be done in parallel, if time is limited in a project.

M.P.

h

Annex 1. Members of the Terminal Evaluation

(1) Japanese side

| Name | Position |
|---------------------|--|
| Mr. Mikiya Saito | Team Leader, Senior Representative, JICA Indonesia Office |
| Mr. Gaku Funabashi | Trade Promotion, Special Advisor, Team1, Private Sector Development Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA |
| Ms. Chiaki Higashi | Cooperation Planning, Project Formulation Advisor, JICA Indonesia Office |
| Mr. Hideyuki Takagi | Evaluation Analysis, Ernst&Young Sustainability Co., Ltd. |

(2) Indonesian Side (Main personnel in the evaluation discussion)

| Name | Position |
|------------------------------|--|
| Ms. Nus Nuzulia Ishak | Project Director, Director General of National Export Development |
| Mr. Indrasari Wisnu Wardhana | Project Manager, WG1, Secretary of DGNEED |
| Mr. Aji Cahyadi | WG1, Head of Division of Personnel and General Affair, Secretariat, Secretary of DGNEED |
| Mr. Ari Satria | WG 2 & 3 (CSC & Membership), Director of Market Development and Export Information |
| Ms. Pradnyawati | WG 3, Director of Export Promotion and Branding Development |
| Ms. Hikmah Fitria | WG 4, Head of Industrial Manufacture Division, Directorate General of Export Product Development |
| Mr. Simon Zelotes | WG5, Director of Indonesia Export Training Center (IETC) |
| Mr. Tulus Budhianto | Head of Bureau for Planning, Secretariat General |

m.l.

R.

Annex 2. Schedule of the Evaluation Study

| No | Date | Day | Team leader and Cooperation Planning | Trade Promotion | Evaluation and Analysis |
|----|--------|------|--|------------------------|--|
| 1 | Nov.30 | Sun. | | | Departure from Japan Arrival in Jakarta |
| 2 | Dec.1 | Mon. | | | AM: Meeting at JICA PM: Interview with Japanese long-term experts |
| 3 | Dec.2 | Tue. | | | AM: Interview with Bureau for Planning, Project Manager & WG 1 PM: Interview with WG 2&3 (CSC & Membership) |
| 4 | Dec.3 | Wed. | | | AM: Interview with WG 5 PM: Interview with WG 3, 4, 1 |
| 5 | Dec.4 | Thu. | | | AM: Interview with consultant team PM: Interview with a SME, Moving to Makassar |
| 6 | Dec.5 | Fri. | | | AM: Interview with RETPC Makassar and SMEs PM: Interview with SMEs, Moving to Jakarta |
| 7 | Dec.6 | Sat. | | | Document preparation |
| 8 | Dec.7 | Sun. | | | Departure from Japan Arrival in Jakarta |
| 9 | Dec.8 | Mon. | AM: Internal meeting, Interview with Project Director PM: Interview with AIPEG, consultant WG 3, Moving to Surabaya | | |
| 10 | Dec.9 | Tue. | Interview with RETPC Surabaya and SMEs Moving to Jakarta | | |
| 11 | Dec.10 | Wed. | Discussion on the draft of minutes of meeting with counterparts | | |
| 12 | Dec.11 | Thu. | Interview with exproting SMEs | | |
| 13 | Dec.12 | Fri. | AM: Joint Coordination Committee (JCC), Signign of the minutes of meeting | | |
| 14 | Dec.13 | Sat. | | Departure from Jakarta | |
| | | | | Arrival in Tokyo | |

M ↓

R

Annex 3. List of Japanese Experts and Indonesian Counterparts

(1) Japanese Experts (dispatch by the time of terminal evaluation)

| Name | Task/Expertise | Dispatch Period (as of terminal evaluation) |
|-------------------------|--|--|
| Mr. Masayuki Sueda | Chief Advisor | May 2010-May 2015 |
| Mr. Kazuma Taniguchi | Project Coordinator / Networking | July 2010-July 2012 |
| Mr. Hiroyuki Kageyama | Project Coordinator | August 2012 - May 2015 |
| Mr. Kazuo Mishima | Leader of the Consulting Team / Organization Reform | Sept. 2010-March 2015 |
| Mr. Taro Tsubogo | Organization Reform | Sept. 2010-February 2011 |
| Ms. Maiko Ohtsuru | Export Information | Sept. 2010-March 2015 |
| Mr. Yoichi Matsui | Export Promotion | Sept. 2010-March 2015 |
| Mr. Yoshichika Terasawa | Export Promotion | July 2012-August 2012 |
| Mr. Yoshiro Kobata | Product Development | Sept. 2010-February 2011 |
| Mr. Yosuke Sekiguchi | Product Development / Training Organize | Nov. 2010-March 2015 |
| Mr. Yoshinobu Tanaka | Product Development | Sept. 2010-March 2015 |
| Mr. Koki Suganuma | Trade Business | Oct. 2011-Nov. 2011 |
| Ms. Chieko Ogaki | Business Matching | Oct. 2011-Nov. 2011 |
| Mr. Yoshichika Terasawa | Export Promotion | July 2012-August 2012 |

(2) Indonesian Counterparts

| Task/WG | Position |
|-----------------------------|--|
| Project Director | Director General of DGNED |
| Project Manager, WG1 | Secretary of DGNED |
| WG1 | Head of Division of Program and Institution, Secretariat, Secretary of DGNED |
| WG 2 & 3 (CSC & Membership) | Director of Market Development and Export Information |
| WG 3 | Director of Export Promotion and Branding Development |
| WG4 | Director of Directorate General of Export Product Development |
| WG5 | Director of Indonesian Export Training Center (IETC) |

M.J.

R.

Annex 4. List of Training, Seminar and Workshop (by the time of terminal evaluation)

(1) List of Training in Japan

| | Training Subject | Term | Number of Participants |
|-----|--|-------------------------|------------------------|
| 1st | Market Research | Oct. 30 - Nov. 12, 2011 | 5 |
| | Cooperation of Trading Institution | Nov. 6 - Nov. 19, 2011 | 10 |
| 2nd | Enhancing the Enforcement Capabilities of Export Promotion | Nov. 24 - Dec. 8, 2012 | 10 |
| | Organization Reform | Dec. 2 - Dec. 15, 2012 | 5 |
| 3rd | Effective Export Promotion | Nov. 17 - Nov. 30, 2013 | 7 |
| 4th | How to Develop effective Export Product Development Services (Design/Brand Promotion) for SMEs | Oct. 26 - Nov. 8, 2014 | 5 |

(2) List of Training, Seminar, Workshop, Field Visit and Dialogue in Indonesia

| Title | Term | Number of Participants | Venue | Lecturer/Remark |
|--|-------------------------------|------------------------|-------------------------|--|
| Working Group 1: Organization Reform of DGNED | | | | |
| Standard Operating Procedure (SOP) Training | Dec. 3, 2010 | 35 | Hotel, Jakarta | Expert on Organization Reform |
| Training Needs Analysis (TNA) Training | Jul. 26-27, 2011 | 35, 30 | Ministry of Trade (MOT) | External lecturer |
| Job Analysis & Performance Objectives Workshop | Jul. 23, 24, 31, Aug. 6, 2012 | 31, 59, 21, 23 | MOT | External lecturer |
| Overseas Training | Dec. 2-15, 2012 | 5 | Japan | Expert on Organization Reform |
| Micro SOP Workshop | Jan. 30, 2013 | 21 | MOT | External lecturer |
| Micro SOP Workshop | Jun. 12, 17, 20, 24, 25, 2013 | 16 | MOT | Expert on Organization Reform, External lecturer |
| SKP Workshop | Jul. 3, 2013 | 42 | Hotel, Jakarta | External lecturer |
| Open Clinic for Review Micro SOP Workshop | Aug. 13-14, 2014 | 56, 57 | Hotel, Jakarta | Expert on Organization Reform, External lecturer |
| Technical and Management Competency Workshop | Sep. 9-10, 16-17, 2014 | 15, 11, 9, 12 | MOT | Expert on Organization Reform, External lecturer |
| Working Group 2: Market Information Service | | | | |
| Database Security Training & PHP Advance for Web Professional Training | Feb. 28 - Mar. 23, 2011 | 3 | Hotel, Jakarta | External lecturer |
| Pre-Training the Market Survey (Mid-Class Skill) & Field Visit | Sep. 26-30, 2011 | 22 | MOT & Jabodetabek | External lecturer |
| Market Survey | Nov. 20-27, 2011 | 4 | Germany | Expert on Export Information |
| The Advanced Market Survey Training | Feb. 6-8, Feb. 13-14, 2012 | 25 | MOT | External lecturer |
| Market Survey | Feb. 19-25, 2012 | 4 | Australia | Expert on Export Information |

md.

P.

| Title | Term | Number of Participants | Venue | Lecturer/Remark |
|---|------------------------------------|-------------------------|-------------------------|--|
| Micro SOP Market Intelligence Workshop | Sep. 24, 2012 | 5 | MOT | External lecturer |
| Micro SOP Database Management & Export Information Services | Oct.10, 2012 | 10 | MOT | External lecturer |
| Market Intelligence Guideline Development Training | Oct. 29 - Nov. 1, 2012 | 17 | MOT | External lecturer |
| Extension Workshop of Micro SOPs | Jan. 30, 2013 | 21 | MOT | External lecturer |
| Value Chain Analysis (VCA) Training | Jul. 14, 2013 | 16 | MOT | External lecturer |
| VCA Site Visit (Cocoa) | Jul. 31, Sep.5, 2013 | 11 | Jabodetabek & West Java | External lecturer |
| VCA Site Visit (Rubber) | Sep. 11, Sep. 20, Oct. 22-23, 2013 | 11 | West Java | External lecturer |
| Strengthening of Market Research Workshop | Feb. 28, 2014 | 12 | MOT | Expert on Export Information, External lecturer |
| Rubber and Cacao Industry Seminar | Jun. 20, 2014 | 29 (rubber), 37 (cacao) | MOT | Expert on Export Information, External lecturer |
| Business Presentation Skills Training | Sep. 4, 2014 | 12 | MOT | External lecturer |
| MARTEL Report Review Workshop | Oct. 16-17, 28-29, 2014 | 12 | MOT | Expert on Export Information, External lecturer |
| Working Group 3: Export Promotion Service | | | | |
| TPO Visit | Jan.17-21, 2011 | 4 | Malaysia & Thailand | Expert on Export Promotion |
| TPO Visit | Feb.13-16, 2012 | 4 | Malaysia | Expert on Export Promotion |
| Customer Services Seminar | Feb. 21, 2012 | 32 | Hotel, Jakarta | Expert on Export Promotion, DGNED, External lecturer |
| Customer Services Center Training | Jul. 19, 2012 | 26 | MOT | Expert on Export Promotion |
| Customer Services Center Training | Nov. 6, 2012 | 25 | Hotel, Jakarta | Expert on Export Promotion & DGNED |
| Membership Services Training | Nov. 7, 2012 | 25 | Hotel, Jakarta | Expert on Export Promotion & DGNED |
| Customer Services Center Training | Aug. 1, 2013 | 26 | MOT | Expert on Export Promotion & DGNED |
| Pre-Training of Overseas Training in Japan (CSC) | Nov.13, 2013 | 7 | MOT | Expert on Export Promotion |
| Overseas Training in Japan | Nov. 17-30, 2013 | 7 | Japan | Expert on Export Promotion |
| CSC Gathering | March. 4, 2014 | 43 | MOT | Expert on Export Promotion & DGNED |
| Customer Services Training | March. 11, 2014 | 10 | MOT | Expert on Export Promotion & DGNED |
| CSC Monthly Meeting (Data Qualification, etc) | May. 20, 2014 | internal CSC | MOT | Expert on Export Promotion & DGNED |
| CSC - A Brain Storming Meeting | Aug. 22, 2014 | internal CSC | MOT | Expert on Export Promotion & DGNED |
| 1st Exporters Dialogue | Feb. 9, 2011 | 25 | Hotel, Jakarta | Expert on Export Promotion & DGNED |
| 2nd Exporters Dialogue | Jul. 21, 2011 | 35 | Hotel, Jakarta | Expert on Export Promotion & DGNED |
| 3rd Exporters Dialogue | Jul. 26. 2011 | 33 | Hotel, Jakarta | Expert on Export Promotion & DGNED |

M.V.

P.

| Title | Term | Number of Participants | Venue | Lecturer/Remark |
|---|------------------|------------------------|-------------------|---|
| 4th Exporters Dialogue | Sep. 29, 2011 | 4 | Hotel, Jakarta | Expert on Export Promotion & DGNED |
| 5th Exporters Dialogue | Jan. 25, 2012 | 41 | Hotel, Jakarta | Expert on Export Promotion & DGNED |
| 6th Exporters Dialogue | Jul. 10, 2012 | 30 | Hotel, Jakarta | Expert on Export Promotion, DGNED, External lecturer |
| 7th Exporters Dialogue | Jul. 18, 2012 | 27 | Hotel, Jakarta | Expert on Export Promotion, DGNED, External lecturer |
| 8th Exporters Dialogue | Nov. 8, 2012 | 27 | Hotel, Jakarta | Expert on Export Promotion, DGNED, External lecturer |
| 9th Exporters Dialogue | Jan. 10, 2013 | 40 | Hotel, Jakarta | Expert on Export Promotion, DGNED, External lecturer |
| 10th Exporters Dialogue | Jul. 31, 2013 | 36 | Hotel, Jakarta | Expert on Export Promotion, DGNED, External lecturer |
| 11th Exporters Dialogue | Nov. 19, 2013 | 75 | Hotel, Jakarta | Expert on Export Promotion, DGNED, External lecturer |
| 12th Exporters Dialogue | Mar. 19, 2014 | 60 | Hotel, Jakarta | Expert on Export Promotion, DGNED, External lecturer |
| 13th Exporters Dialogue | Sep. 4, 2014 | 51 | Hotel, Jakarta | Expert on Export Promotion, DGNED, Other Ministries |
| Working Group 4: Product Development Service | | | | |
| 1st Training Course/Design Seminar for DGNED Staff | Feb. 16, 2011 | 103 | Hotel, Jakarta | Expert on Product Development, DGNED, External lecturer |
| 2nd Training Course/Design Seminar for DGNED Staff | Jul. 28, 2011 | 61 | Hotel, Jakarta | Expert on Product Development, External lecturer |
| 3rd Training Course/Design Seminar for DGNED Staff | Jan. 26-27, 2012 | 39 | Hotel, Jakarta | Expert on Product Development |
| 1st Training Course/Design Seminar for SMEs | Jul. 27, 2011 | 56 | Hotel, Jakarta | Expert on Product Development, External lecturer |
| 2nd Training Course/Design Seminar for SMEs | Feb. 2, 2012 | 56 | Hotel, Jogjakarta | Expert on Product Development, DGNED |
| 3rd Training Course/Design Seminar for SMEs | Feb. 8, 2012 | 61 | Hotel, Malang | Expert on Product Development, DGNED |
| 4th Training Course/Design Seminar for SMEs | Jul. 12, 2012 | 35 | Hotel, Cirebon | Expert on Product Development, DGNED, External lecturer |
| 5th Training Course/Design Seminar for SMEs | Feb. 14, 2013 | 42 | Hotel, Jogjakarta | Expert on Product Development, DGNED, External lecturer |
| 6th Training Course/Design Seminar for SMEs | May. 22, 2013 | 50 | Hotel, Solo | Expert on Product Development, DGNED, External lecturer |
| 7th Training Course/Design Seminar for SMEs | Nov. 7, 2013 | 53 | Hotel, Surabaya | Expert on Product Development, DGNED, External lecturer |
| 8th Training Course/Design Seminar for SMEs | May. 22, 2014 | 76 | Hotel, Jakarta | Expert on Product Development, DGNED, External lecturer |
| 9th Training Course/Design | Nov. 27, 2014 | 106 | Hotel, Jakarta | Expert on Product |

M. D.

R.

| Title | Term | Number of Participants | Venue | Lecturer/Remark |
|---|-----------------------|------------------------|---------------------|---|
| Seminar for SMEs | | | | Development, DGNED, External lecturer |
| Seminar for Designer | Feb. 12, 2013 | 70 | Jakarta | Expert on Product Development, DGNED, External lecturer |
| Overseas Training in Japan | Oct. 26 - Nov.8, 2014 | 5 | Japan | Expert on Product Development, DGNED |
| Designer Dispatch Service | Nov. 19, 2012 | 5 | Cirebon | Expert on Product Development, DGNED |
| Designer Dispatch Service | Jan. 16, 2013 | 5 | Cirebon | Expert on Product Development, DGNED, External lecturer |
| 1st Mini Seminar | Jan. 13, 2012 | 25 | MOT | External lecturer |
| 2nd Mini Seminar | Jan. 17, 2012 | 24 | MOT | External lecturer |
| 3rd Mini Seminar | Feb. 17, 2012 | 21 | MOT | External lecturer |
| 4th Mini Seminar | May. 16, 2012 | 18 | MOT | External lecturer |
| 5th Mini Seminar | Jun. 29, 2012 | 15 | MOT | External lecturer |
| 1st Design Study Tour | Feb. 12-13, 2011 | 5 | Central Java | SMEs in Field |
| 2nd Design Study Tour | Jan.19, 2012 | 20 | Jakarta | SMEs in Field |
| 3rd Design Study Tour | Feb. 1, 2012 | 12 | Jogjakarta | SMEs in Field |
| 4th Design Study Tour | Feb. 7, 2012 | 12 | Malang | SMEs in Field |
| 5th Design Study Tour | Jul. 14, 2012 | 12 | Cirebon | SMEs in Field |
| 6th Design Study Tour | Feb. 15, 2013 | 10 | Jogjakarta | SMEs in Field |
| 7th Design Study Tour | May.23, 2013 | 8 | Solo | SMEs in Field |
| Working Group 5: Networking and Alliance Function among DGNED and domestic export promoting organizations | | | | |
| Role of Export Promotion Organization etc. | Apr. 13-14, 2011 | 31 | RETPC (Mataram) | Chief Advisor |
| Role of Export Promotion Organization etc. | Apr. 28-29, 2011 | 32 | RETPC (Surabaya) | Chief Advisor |
| Role of Export Promotion Organization etc. | May.19 2011 | 30 | RETPC (Banjarmasin) | Chief Advisor |
| Role of Export Promotion Organization etc. | May. 30-31, 2011 | 34 | RETPC (Makassar) | Chief Advisor |
| Role of Export Promotion Organization etc. | Jun. 14-15, 2011 | 30 | RETPC (Medan) | Chief Advisor |
| Export & Import Practice - Basic Point of Procedures etc. | Nov. 3, 2011 | 30 | RETPC (Mataram) | Expert on Trade Business Expert on Business Matching |
| Trade and Labeling etc. | Apr. 17-18, 2012 | About 20 SMEs | RETPC (Banjarmasin) | Chief Advisor |
| Trade and Labeling etc. | Apr. 24-26, 2012 | About 20 SMEs | RETPC (Surabaya) | Chief Advisor |
| Role of Export Promotion Organization and Guidelines for staff of Export Promotion Organization | Jun. 26, 2013 | About 20 | Jakarta | Chief Advisor |
| Step by Step Support According to Company's Stage of Development | Nov. 27, 2013 | 5 | RETPC (Makassar) | Chief Advisor |
| Step by Step Support According to Company's Stage of Development | May 09, 2014 | 8 | RETPC (Medan) | Chief Advisor |
| Step by Step Support According to Company's Stage of | Jul. 15, 2014 | 4 | RETPC (Banjarmasin) | Chief Advisor |

m.n.

P.

| Title | Term | Number of Participants | Venue | Lecturer/Remark |
|--|--------------|------------------------|------------------|-------------------|
| Development | | | | |
| Step by Step Support According to Company's Stage of Development | Sep. 2, 2014 | 8 | RETPC (Surabaya) | Chief Advisor |
| Trade Financing Seminar | Sep. 3, 2014 | 27 | RETPC (Surabaya) | External lecturer |

M J.

P.

Annex 5. Project Design Matrix (PDM)
Project on Service Improvement of NAFED (May 2010 – May 2015)

| Narrative Summary | Objectively Verifiable Indicators | Means of Verification | Important Assumptions |
|--|--|--|--|
| <p>Overall Goal The amount of export sales of exporting SMEs which utilize DGNED services will increase.</p> | <p>a) 50% of member SMEs increase the amount of export sales</p> | <p>a) Sample survey on SMEs who utilize DGNED service (annual export sales trend)</p> | <p>1. The worldwide drastic decline on import goods in overseas market does not take place 2. The slump increase (appreciation) of the foreign currency exchange rate influence export competitiveness of exporting SMEs does not take place 3. Political situation remains relatively stable for preserving economic activities</p> |
| <p>Project Purpose The export development services of DGNED are improved</p> | <p>a) 50% of SMEs which utilize DGNED services think that DGNED improves its services such as export information service, export promotion service and product development service compared with the year 2012 b) The number of member companies reached the annual target of DGNED (500 new members per year)</p> | <p>a) Sample survey on SMEs who utilize DGNED service (users' satisfaction) b) DGNED internal reference</p> | |
| <p>Outputs 1. DGNED organization reform is expeditious 2. Capacity of Market Information Service of DGNED intended for exporting SMEs is improved 3. Capacity of Export Promotion Service of DGNED intended for exporting SMEs is improved 4. Capacity of Product Development Service (Brand/Design promotion) of DGNED intended for exporting SMEs is improved (Socialization of importance of brand/design in terms of the increased competitiveness of products in the overseas market) 5. Networking and Alliance function among DGNED and domestic export promoting organizations are strengthened</p> | <p>1-a) Making a draft of standard operation procedures (SOPs) of respective divisions and staff of DGNED 1-b) Establishment of objectives management system by using Balance Score Card (BSC) which is intended on respective divisions and staffs of DGNED 1-c) An annual report on evaluation and monitoring for the performance of new organization 2-a) Formulation of an overall plan of improving export information service 2-b) Revision and maintenance of overseas buyers list and the number of companies on the list 2-c) Revision and maintenance of domestic suppliers list and the number of companies on the list 2-d) The number of access to DGNED website reaches the annual target of DGNED 2-e) Making Market Intelligences by following the guideline of Market Intelligence 3-a) 80% of inquiries addressed to Customer Service Center is responded within the determined period time 3-b) The number of DGNED staffs trained on customer service 3-c) The number of dialogues with potential export industries/associations (4 times per year) 4-a) 70% of participants satisfy the training or seminar on design and brand</p> | <p>1-a) DGNED internal reference 1-b) DGNED internal reference / Annual report 1-c) DGNED internal reference / Annual report 2-a) DGNED internal reference 2-b) DGNED internal reference 2-c) DGNED internal reference 3-a) DGNED internal reference 3-b) DGNED internal reference 3-c) DGNED internal reference 4-a) Questionnaires for DGNED staff and SMEs who participate in the training or seminar 4-b) DGNED internal reference 4-c) DGNED internal reference 4-d) DGNED internal reference 4-e) DGNED internal reference</p> | |

3 2

| | |
|--|---|
| <p>development</p> <p>4-b) Drafting publicity materials (best design practice, etc.) for SMEs</p> <p>4-c) The volume of information collected on design such as designers profile, etc. reaches the annual target of DGNED</p> <p>4-d) The number of matching service between exporting SMEs and designers reaches the annual target of DGNED</p> <p>4-e) The number of dispatch of designers through the designer dispatch service for exporting SMEs reaches the annual target of DGNED</p> <p>5-a) The number of training or seminars on export information service and export promotion service for RETPC staff in cooperation with IETC and JICA</p> <p>5-b) The number of seminars on export finance for SMEs by RETPCs in cooperation with IETC and JICA</p> | <p>5-a) DGNED internal reference</p> <p>5-b) DGNED internal reference</p> |
| <p>Activities (Organization reform)</p> <p>1-1. To draft the standard operating procedure (SOP) based on the examination of the following:</p> <p>(1) The job analysis and evaluation of the new DGNED organization</p> <p>(2) The work load analysis and estimate manpower planning necessary for the new DGNED organization</p> <p>(3) The human resources management system of the new DGNED organization (Education / Training system, performance evaluation system, personnel relation system)</p> <p>1-2. To keep all DGNED staff informed about intention, objective and contents of the organizational reform of DGNED</p> <p>1-3. To formulate working plan and budget plan of the new organization</p> <p>1-4. To modify and apply Balance Score Card (BSC) which was introduced by Ministry of Trade to fit the situation of DGNED, then to establish objectives management system using the BSC which is included on respective divisions and staffs of DGNED</p> <p>1-5. To conduct performance evaluation of respective divisions and staffs of DGNED, then based on the result of the evaluation to formulate annual report concerning the performance evaluation and monitoring</p> <p>(Export information Service)</p> <p>2-1. To implement user satisfactory survey included on exporting SMEs, business association and local government concerning export information service and information service through website provided by DGNED, then based on the survey result to analyze problems and needs of export information service</p> <p>2-2. Based on the above mentioned 2-1 result of analysis of problems and needs, to examine operations of Indonesia Trade Promotion Centers (ITPC's) and DGNED such as collection, analysis and reporting of overseas market information, then to formulate an overall plan of improving export information service including website designing</p> | <p>Input <i>Indonesian side</i></p> <p>1. Counterpart personnel:</p> <p>(1) Project Director</p> <p>(2) Project Manager</p> <p>(3) Other staff in charge of organization reform, export information service, export promotion service, and product development (design and brand development)</p> <p>2. Administration personnel:</p> <p>(1) Secretary</p> <p>(2) Driver</p> <p>(3) Other clerical staff</p> <p>3. Land, building and Facilities:</p> <p>(1) Office space, meeting room and necessary facilities for the experts</p> <p>(2) Facilities and services such as supply of electric power, desks, chairs, shelves, telephone line, internet connection necessary for the Project activities</p> <p>(3) Other facilities mutually agreed on as appropriate</p> <p><i>Foreign side</i></p> <p>1. Long-term Experts:</p> <p>(1) Chief Adviser / Management of Export Development Agency</p> <p>(2) Networking / Project Coordinator</p> <p>2. Short-term Experts:</p> <p>(1) Organization Reform</p> <p>(2) Market Information Service</p> <p>(3) Export Promotion Service</p> <p>(4) Product Development Service</p> <p>3. Other expert(s) when needed and mutually agreed within the frame work of the Project</p> |
| | <p>Preconditions</p> |

2

M.J.

| | |
|---|---|
| <p>2-3. To implement the overall plan mentioned in 2-2 above and to monitor its progress</p> <p>2-4. To implement updating and additional collection of information of the existing overseas buyers list, also make an overseas buyers list which is integrated by DGNED as a whole, then to establish management system for keeping the buyers list maintained</p> <p>2-5. To implement updating and additional collection of information of the existing domestic suppliers list, also make domestic suppliers list which includes detailed profile data about products, technology and facility of product then to establish management system for improving buyers list</p> <p>2-6. To implement the model market survey on "10 main and 10 potential product" which is conducted by staffs of market intelligence section, also, with consideration of comments and opinions obtained from business associations, to formulate activity plan of overseas market survey from onward</p> <p>2-7. Based on the above mentioned 2-6 plan, to implement overseas market survey and to monitor its progress</p> <p>2-8. To draft the guideline for the market intelligence</p> <p>2-9. To conduct training for staff of market intelligence section concerning market survey and analysis methods for providing higher value-added market information service (Export Promotion Service)</p> <p>3-1. Referring to service of Trade Promotion Organizations (TPOs) in other countries, to design the functions (job description / job flow) and contents of customer service of DGNED</p> <p>3-2. To set up Customer Service Center and to start providing service to exporting SMEs and to monitor its progress</p> <p>3-3. Referring to membership service of TPOs in other countries, to design the function (job description / job flow) and contents of membership service of DGNED</p> <p>3-4. To start providing membership service and to monitor its progress</p> <p>3-5. To conduct training for staff of customer service section concerning customer service</p> <p>3-6. To organize regularly dialogues with potential export industries/associations, in order to reflect their needs into DGNED export development program (Product Development Service (brand and design promotion))</p> <p>4-1. Under cooperation among design supporting organizations, designers associations and DGNED, to formulate curricula necessary for implementing training of DGNED staffs for acquisition of basic knowledge and socialization to exporting SMEs concerning importance of design and brand development</p> <p>4-2. To conduct trainings intended on DGNED staffs mainly for acquisition of basic knowledge about design and brand development and for learning role of public administration in Japan for design promotion (such as contribution of design development to export promotion in Japan, good Design Award)</p> <p>4-3. To organize seminars for SMEs mainly on actual cases of design development</p> | <p>4. Equipment necessary for the implementation of the Project</p> <p>5. Training in Japan</p> |
|---|---|

g

| | |
|--|--|
| <p>(products receiving Good Design Award, collaboration between exporting SMEs and designers)</p> <p>4-4. To develop publicity materials (best design practice etc.) for SMEs for encouraging the awareness on importance of design and brand development</p> <p>4-5. To collect and accumulate the design related information on designers etc. for corresponding to inquiries from exporting SMEs</p> <p>4-6. To provide matching service between exporting SMEs and designers by using design inquiry service</p> <p>4-7. To provide designer dispatch service for exporting SMEs (Networking with Domestic SME Support Institutions)</p> <p>5-1. To conduct training by DGNED intended on the existing RETPCs' staff (East Java, South Sulawesi, North Sumatra, South Kalimantan etc.) concerning export information service and export promotion service</p> <p>5-2. To support establishment of new RETPCs</p> <p>5-3. To enhance the capacity of RETPC in providing information on export financing for SMEs who wish to export</p> | |
|--|--|

22/10

R

添付 3. 主要面談記録

面談記録①

| | | |
|--|-----------------------------------|--------------------------------|
| 日 時 : | 2014 年 12 月 1 日 (月) 13:30 - 16:40 | |
| 場 所 : | プロジェクト・オフィス | |
| 出席者 : | 長期専門家 | 末田専門家 (チーフアドバイザー)、蔭山専門家 (業務調整) |
| | 終了時評価調査団 | 高木 (評価分析) |
| 協議内容 : | | |
| 1. 成果 5 の効果発現の状況 | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● RETPC の体制としては研修と輸出促進の部署から成る。 ● RETPC は IETC の実施する研修の補助業務を行っている。外部講師を招いて研修を行っており、RETPC 職員が輸出中小企業へ研修を提供する能力を身に付けてはいない。 ● 輸出促進としてどのような活動が行われているかは、把握できていない (貿易相談やマッチングを行うとされているが、機能していないと推察される)。 ● プロジェクトでは CP が IETC であることもあり、研修面の活動に限定されている。 ● 中央省庁と地方政府との連携としては協力協定書が締結されていることを把握している。また、DGNEED が、各 RETPC の活動報告の場としてコーディネーション・ミーティングを主催している (各年の活動報告 / 全 RETPC (5 カ所) およびマーケティング・ポイント (2 カ所) が参加)。 ● RETPC から地方の輸出中小企業に対する DGNEED の利用促進はできていない。RETPC も DGNEED のサービス提供について詳しく把握できておらず、輸出中小企業に紹介をできていない。 ● 専門家の考えとしては、今後 DGNEED のカスタマーサービスセンター (CSC) と連携やデータベースの共有を図るなど、実務面の連携が図られるべきである。また、プロジェクトの PDM では RETPC と DGNEED の関係のみ活動の対象とされたが、拡大解釈し、地方行政 (DINAS) や商工会議所 (CADIN) 等との連携強化も取り入れても良かった。(PDM に縛られ柔軟な取り組みができなかった)。 | | |
| 2. その他の成果の効果発現の状況 | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● コンサルタント・チームの業務報告書に記載されている以上のことは、詳しく把握できていない (直営・コンサルタントの協同による実施体制において、情報共有に不十分な面があると考えている)。 ● CSC の問い合わせへの対応状況は、問い合わせ自体も多くなく、回答もできていないと認識している (稼働率が低い)。対応記録が残されているかも未確認 (コンサルタントチームに確認が必要)。CSC に係る広報が十分ではないこと、また顧客サービスの意識と専門知識の不足によるものと思われ、これら両面において改善されるべき。 ● DGNEED はこの点、広報部門がないこと、広報予算がないことを理由に挙げているが、予算が | | |

かからなくてもできることを実行に移すべき。例えば、現状ではウェブサイトにも CSC に関する情報が見られないためこれを載せる、業界団体や DINAS、CADIN の会合に積極的に参加し紹介させてもらう、RETPC の研修の際に短時間でも良いので紹介する（DVD を作成し研修のはじめに視聴するなど）、会員企業へのメール情報の発信を行う、などが考えられる。

- CSC 職員の専門知識の不足を補うために、IETC の研修に参加させてもらう方法も考えられる。

3. プロジェクト効果の優良事例としては、中間レビューで報告されている緑豆に関する引き合いがある。その後の状況は把握できていないため、スラバヤの RETPC のフォローの状況を確認する必要がある。

以上

面談記録②

| | | |
|--|---|--|
| 日 時 : | 2014 年 12 月 2 日 (火) 10:00 - 10:45 | |
| 場 所 : | Ministry of Trade, Main Building, 6 th Floor | |
| 出席者 : | MOT 計画局 | Mr. Tulus Budhianto (Head of Bureau for Planning, Bureau for Planning, Secretariat General) , Mr. Dandy Satria Iswara (Deputy Director for Cooperation and Foreign Aid, Bureau for Planning, Secretariat General) |
| | 終了時評価調査団 | 高木 (評価分析) |
| 協議内容 : | | |
| <p>1. 次期国家中期開発計画における輸出振興政策の位置付け</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 国家長期開発計画に基づくドラフト作成段階であるが、輸出振興は現政権においても引き続き重要政策であることは確か。 <p>2. NAFED の新体制への組織変更によるプロジェクトで培われたオペレーションの継続への影響</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 新体制に関して、詳細は把握していない。決定時期もいつか分からない。 ● 検討段階である模様であり、どのような形になる可能性もあるのではないかと (MOT の内部組織変更と外部の独立した組織のどちらの可能性もある)。 ● 輸出振興は引き続き重要政策であることから、いずれにせよ、より推進される方向になると思われる。またそのために、独立した大きな組織として、権威や予算規模も伴い、各省庁の輸出振興 (プロモーション活動) を統合するプライオリティの高い組織となるといった情報もある。 ● また、本プロジェクトの成果は新体制へ移行後も受け継がれるべきである。さらには JICA が新体制の立ち上げをサポートし、組織のデザイン設計に協力することもいい考えに思われる。 <p>3. 今後の DGNEED の予算確保の見通しについて</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 具体的なことはよく把握していないので、DGNEED に確認してほしい。 <p>4. 計画局の立場から、プロジェクトの達成状況や効果をどう見ているか</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 満足できるレベルと認識している。ただし、活動は非常に良いが、これらを受けた NAFED の業務実施状況は、もっと改善していくべきと考えている。 ● またあえて言うならば、日本人専門家について、より専門性の高い人材の方が望ましい。 ● 1 点コメントさせてもらえれば、JICA からのレポートが 2 回 / 年あるが、もっと頻度が高い方が望ましい。毎月報告してもらえれば、柔軟に調整できると思われる。 | | |
| 以上 | | |

面談記録③

| | | |
|---|---|--|
| 日 時 : | 2014 年 12 月 2 日 (火) 11:15 - 12:15 | |
| 場 所 : | Ministry of Trade, Main Building, 4 th Floor | |
| 出席者 : | MOT DGNEED | Mr. Indrasari Wisnu Wardhana (Secretary of DGNEED) /Project Manager & WG 1 |
| | 終了時評価調査団 | 高木 (評価分析) |
| 協議内容 : | | |
| 1. プロジェクトの達成状況について、PM の立場からどう考えているか | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 基本的には満足できるレベルと考えている。 ● 具体的には、成果 1 は中程度 (有効に機能している)、成果 2 は高い (サービス提供はととも良好)、成果 3 は中程度 (サービス提供は良好)、成果 4 は高い (サービス提供はととも良好)、成果 5 は中程度 (サービス提供は良好) ● 中でも成果 4 は最も良い結果が出ている。 ● 成果 3 に関して、CSC の機能はより良くすべき。ただし現状は、人員数が限られている (2 名の女性、うち 1 人は政府職員ではない外部雇用) ため、業務拡大できない。また知識や能力も十分ではないため、トレーニングも受けさせている (IETC のトレーニングに参加させることも行っている。ただし、輸出に関する高い専門知識を身に付けるコースではない)。 ● 成果 5 に関しては、RETPC が地方政府の組織であるためプロジェクトを実施する上で困難な面がある。具体的には、活動予算や人員配置、カリキュラム作成、研修講師の育成、研修実施の協同など、調整が難しい。 | | |
| 2. 新体制についての情報/組織変更のプロジェクト効果の持続性への影響 | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● まだ噂の域を出ていないのではないかと。大統領の決定次第。ただし、プロモーションに関する機能を各省庁から集約するという可能性もあるように聞いている。仮にこの場合、DGNEED からは 1 部署 (Directorate of Export Promotion and Branding Development) のみが新組織に移行することになるようにも思われるが、現時点では決まっていない。 ● ただし、組織体制が変わったとしても、プロジェクトで得られたオペレーションや知識は引き継いでいきたいし、またそのように努力するつもりである。 | | |
| 3. ユーザーである輸出中小企業への裨益の状況はどう把握しているか | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 成果 3 のプロモーションはまだあまり良くない。今後の取り組みの継続により、時間をかけてユーザーに役立つようにしていきたい。 ● 成功事例がいくつかある。例えば家具の産地である Cirebon で、WG 4 の活動を通じてヨーロッパへの輸出に結びついている。(具体的な事例の情報をいくつかまとめ、メールで送って頂くよう依頼中) | | |
| 4. 上位目標の達成見込みについて | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 指標は目指すべき方向性としては正しいが、プロジェクト以外の要因が大きく影響するものであり、プロジェクトの成否を判断するものとしてはふさわしくない。また、50%の企業が輸 | | |

出額を増加するというのは、容易なことではない。

5. 日本人専門家および CP の質や投入量に関して

- 長期専門家の滞在日数に比して短期専門家の日数が少ない。具体的な活動を共に行う短期専門家により多くコミットしてもらった方が良いので、予算の中で調整が行われた方が良かった（長期専門家の日数を減らしこの分を短期専門家に充てる）。
- チーフアドバイザーのコミュニケーション、コミットメントがプロジェクト開始当初は良くなかった。この点は中間レビュー時に指摘させて頂き、以降は改善され現在は良好。
- （CP に一部モチベーションの問題が見られたと聞いているとの問いに対して）必ずしもモチベーションだけの問題ではなく、本来業務や業務指示を突然受けることもあり、忙しいこともある。時間がないため、プロジェクトの活動に十分取り組むことができない場合もある点を理解してほしい。

6. 持続性に関して

- DGNED へ配布される予算は年々削減されている。政府の財政引き締め・予算配賦方針の変更によると思われる。（2014 年の各部署の予算データを依頼中）
- CP の技術面については、オペレーションを継続していくことができる能力レベルにあると考える。

7. その他

- NAFED に対する JICA の協力継続を望んでいる。

以上

面談記録④

| | | |
|---|---|--|
| 日 時 : | 2014 年 12 月 2 日 (火) 15:00 - 16:10 | |
| 場 所 : | Ministry of Trade, Main Building, 3 rd Floor | |
| 出席者 : | MOT DGNED | Mr. Ari Satria (Director of Market Development and Export Information) WG 2&3 (CSC & Membership) Mr. Widy Haryono (Business Service Section) Ms. R.A Marlana (Head Division of Export Information Services) |
| | 終了時評価調査団 | 高木 (評価分析) |
| 協議内容 : | | |
| 1. プロジェクトの達成状況をどう考えているか | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● JICA の支援により、輸出情報の質・量ともに向上し、利用者によりサービス提供ができつつある。 ● 10 月に実施したアンケートでは、サービスが改善したと回答する会員企業の割合も増えている。 ● これに先立ち 2014 年 6 月に、CSC のみを対象としたサーベイを実施している。10 月のアンケートと異なり、利用者の声を集めることに重点を置いて行った。インプットとしては「市場の情報をもっと充実 (より深い内容・詳細に) してほしい」「ビジネス・マッチングを増やしてほしい」といった内容が見られた。こうした声に応え、会員企業に対するニュースレターの電子メール配信を毎週行うという取り組みを実行している (サンプルを入手済み)。また今後は、ステークホルダーである業界団体 (コーヒアソシエーションなど) との関係を深め、より役立つ情報提供やビジネス・マッチングにつなげていくよう考えている。ビジネス誌・新聞等に記事を掲載するといったことも検討している。 ● 今後も継続してこうしたサーベイを行い、業務にフィードバックしていく考え。そのために少なくとも 2 回/年は、サーベイを行う必要があると考えている。 ● また会員企業へのメールでのアンケートだけではなく、ビジネス会合やセミナーの機会を利用し、企業の声を集めていきたいと考えている。ジャカルタ以外でもこうした取り組みを行い、地方での広報活動も行っていきたい。 ● Market Intelligence は量のみではなく質も高めていきたい。 | | |
| 2. 優先している輸出品目やカテゴリーはどのように決められるか | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Main export products および Prospective products として各 10 品目が決められている (リストを入手済み)。MOT の Research & Development Agency が調査に基づき大臣に提案する。WG 2 はこうした決定事項に従いオペレーションを行う立場であるが、参考情報として、(年始に) 市場調査結果を報告することで品目の選定にも関わっている。 | | |
| 3. 日本人専門家の質・量に関して | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● とても助けて頂いており支援に感謝している。支援を継続してほしいという気持ちが高い。一方で、特定の品目の専門家や IT の専門家からも支援を頂ければさらにありがたい (現在はベ | | |

ースができているため、今後こうした特定分野に特化した専門化からの支援を受けたい／プロジェクトの中でも何人か来て頂いたが、こうした専門化の派遣はもっとあると有り難い。

4. 持続性に関して

- プロジェクトで利用者へのサービス提供のベースはできた。引き続き JICA に協力してほしいという気持ちがあるが、プロジェクト完了後もこうしたベースを維持していく考え。
- 体制が変わるという話もあるが、市場情報はニーズの高いサービスであり、どのような体制になっても重要性は変わらないので現在の形で続けていくことが必要。
- 予算面については良い状況ではない。プロモーション活動には（展示会等に）多くの予算が充てられるが、市場情報に係る活動にはあまり配分されない（6 つの Directorate のうち最も少ないか）。例えば海外市場調査を行う際にローカルコンサルタントを雇用した方がより有用な情報を集めることができるが、こうした予算は確保できない。予算の制約もあるが、工夫と努力でできる範囲のことを行っていく考え。

以上

面談記録⑤

| | | |
|---|-----------------------------------|--|
| 日 時 : | 2014 年 12 月 2 日 (火) 14:45 - 15:45 | |
| 場 所 : | 商業省 4 階 | |
| 出席者 : | MOT DGNEED | Mr. Wisnu, Secretary of DGNEED, Ms. Risma, staff of Secretariat of DGNEED, 三島氏 (コーエイ総合研究所 : 総括/組織改編)、他に、プロジェクトによる備上コンサルタント 1 名 |
| | 終了時評価調査団 | 斉藤幹也 (団長)、東千秋 (協力企画) |
| 協議内容 : | | |
| <p>1. 終了時評価の概要について</p> <p>調査団より、終了時評価の概要について説明。終了時評価においては、プロジェクト終了前 6 か月を目途に、残りの期間において何をすべきか、出来ていない部分をどう改善すべきかを確認する。本プロジェクトで設定されている 5 つの成果の達成度を確認し、DAC5 項目に基づいて評価を行う。インパクトと持続性の部分についても見込みを測る。</p> <p>2. プロジェクトの各成果について</p> <ul style="list-style-type: none"> ● WG1 について、SOP 改善の次のステップとして、統合システムを目指してパイロットを実施中である (AIPEG と共同で実施)。 ● WG4 の活動でもあるデザイン開発/ブランド振興については、非常に重要という理解。デザインと言っても様々な見方がある。 →デザイン振興を考えると、マーケットプランニングという事になる (三島氏)。 <p>3. 新 DGNEED 構想について</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 新 DGNEED 構想は現実となるかもしれないが、どうなるかまだ分からない。大統領令次第である。 ● 商業省下にある現在の DGNEED を前提に考えているが、新たな組織となる可能性もある。複数の方向性を想定し、準備をしている。 ● 新組織になったとしても、輸出振興の重要性が変わらない限り、プロジェクトを通じて得られた知見や成果は残ると考えている。 <p>4. 新 5 か年計画について</p> <ul style="list-style-type: none"> ● BAPPENAS の次期 5 か年計画には 9 つの目標があり、6 つ目に生産性の向上と国際競争力の強化が掲げられている。一方で、正式に発表されていないため、商業省としても今後 5 か年に向けた戦略計画の準備はしているが、BAPPENAS の次期 5 か年計画が正式に発表になった後、商業省の戦略計画についても作成することになる。 ● 現状、コモディティの輸出比率が 65%、工業製品その他が 35%となっているが、次期 5 か年で比率を逆転させることが目標の一つ。 <p>5. インドネシア貿易振興センター (ITPC) について</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 19 か国に職員を派遣している。 ● 在外公館の商業アタッシェとは別物。商業アタッシェは貿易交渉や貿易政策に従事するが、 | | |

ITPC は貿易促進に特化している。経験年数として 12 年以上必要なポストであり、若手職員が将来的なキャリアとして希望しているケースが多いが、若手で派遣される事はない。

6. RETPC について

- 1990 年代に地方分権化が推進され、RETPC も州政府の傘下となることとなった。その際、商業省の地方職員の一部が RETPC 職員になったと理解（三島氏）。
- 地方に出先機関が無い点は、商業省の弱みであると認識している。DGNEED は地方をコントロールする事は出来ない。RETPC に協力依頼は出来るが、RETPC 職員は DGNEED の管理下にないため、RETPC は DGNEED の依頼に応える義務が発生しない。

以上

面談記録⑥

| | | |
|---|--|--|
| 日 時 : | 2014 年 12 月 3 日 (水) 10:00 - 11:10 | |
| 場 所 : | Ministry of Trade, IETC, 3 rd Floor | |
| 出席者 : | MOT DGNED | Mr. Davit Marpaung (Head of Division of Promotion and Cooperation, IETC) Ms. Santi Setiastuti (Head of Training Implementation Section, IETC) Ms. Titi Nur Izzati (Head of Cooperation and Services Division) Mr. Wijaya (Kepala Seksi Promosi & Publikasi) |
| | 終了時評価調査団 | 高木 (評価分析) |
| 協議内容 : | | |
| 1. WG5 の成果について | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● IETC と RETPC の能力向上に役立った。IETC に関しては、特にトレーニング実施のシステムの形成と、関係機関とのネットワークが拡大したことが大きな点と考える。 ● RETPC に関しては、地域の SMEs へのコンサルテーションにつながっている。コーチング・プログラムを通じて、日本への輸出に関する情報提供ができるようになった。専門家の協力で作成したガイダンスブックも役に立っている。 ● ただし、サポートを受けた SMEs の輸出増加など結果に結びついていない (IETC の責任範囲外)。ハンドクラフト製品のジャカルタ空港での販売につながったという話は聞いたことがある。 ● 研修に関しては、例えばスラバヤの RETPC で 4 回 / 年間で IETC と協同で行っている。 ● プロジェクト実施前と比較して RETPC は、1) スタッフが幅広い知識を得るシステムができた、2) 輸出 SMEs にサポート提供ができるようになり助けになっている、3) 日本 (韓国なども) への輸出が促進されている、4) 輸出製品の産業組合等とのネットワークが広がった (以前は 20 団体程度であったが、現在は多い / 幅広い。金融関係のつながりもなかったが構築されてきている。このためエキシビジョンの開催などもシステムティックになってきている。 | | |
| 2. 各 RETPC の現状について | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● スラバヤ、マカッサル、マタラムは良好。一方メダンとバンジャルマシンは悪い。特にバンジャルマシンはスタッフの入れ替わりが激しい。英語能力が低いことも業務に支障がある。こうした差は地方政府の政策の違いで、地方自治の違いから生じている。中央政府がどうすることもできず、地方政府の決定次第。その意味では、今後 RETPC がどうなっていくかも分らない。 ● 各 RETPC には概ね 4 回 / 年間の訪問を行っている。 | | |
| 3. 今後の取り組み / 輸出 SMEs へのサービス提供のさらなる改善に向けた考え | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● プロジェクトではシステム作りが主だったが、今後は具体的な輸出手続きに関するノウハウを増やし、より輸出 SMEs が必要とする情報提供やサポートができるようになっていかなければ | | |

ばならない。例えば特定の輸出製品の品質基準やパッケージングの方法、日本など輸出先ごとの手続きの違いや、税関など具体的な手続き段階ごとの詳しい知識が、輸出 SMEs には必要であり、こうした点はまだ不十分。

- こうした意味では、JETRO の特定分野の専門家派遣は良かった。今後もこうした専門分野知識を伝えて頂ければ有り難い。
- 同様の理由から、JETRO との関係強化ができれば DGNEED のサービス強化につながる。

以上

面談記録⑦

| | | |
|---|--|--|
| 日 時 : | 2014 年 12 月 3 日 (水) 14:00 - 14:40 | |
| 場 所 : | Ministry of Trade, Main Building, 14 th Floor | |
| 出席者 : | MOT DGNED | Ms. Pradnyawati (Director of Promotion and Branding) Mr. TB.A. Machrodja (Directorate of Promotion and Branding) Ms. Fujiyanti (Directorate of Promotion and Branding) |
| | 終了時評価調査団 | 高木 (評価分析) |
| 協議内容 : | | |
| 1. WG3 の成果について | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● ダイアログに関する活動を行った (CSC の活動は他の Directorate)。プロジェクトのプログラム自体は良いが、問題はダイアログの活動が Directorate of Promotion and Branding の役割と直接的な関係がなく合っていないこと。Secretariat が行うべきではと考えている。 ● これまで 13 回のダイアログを実施した。セクタートピックについての情報共有や、問題点についての話し合いが行われた。ただし、その後のフォローアップがない。 | | |
| 2. 今後の取り組みについて | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● ダイアログは新しいことを吸収する機会としてはとてもよかった。今後は輸出 SMEs により直接的に関わる活動が必要と考えており、ダイアログを継続する予定はない。Directorate of Promotion and Branding では、より直接的なプロモーション活動を積極的に行っていく考え。 ● 例えばスイスの援助機関「SIPPO」と行っている活動では、インドネシア製品のプロモーションをマーケットパビリオンで行っている (参考資料を入手済み)。IETC と SIPPO が協力し、選定した国内の輸出中小企業に対する各種トレーニングを行い、出展へと導いている。 ● これに関連し現在、2015 年の日本の FOODEX 東京への食料と飲料の出展、東京ギフトショーへのハンドクラフトとホームデコレーションの出展、東京ジュエリーショーへのジュエリーの出展にフォーカスしている。JICA にも協力してもらえないかと考えている。 | | |
| 以上 | | |

面談記録⑧

| | | |
|---|--|--|
| 日 時 : | 2014 年 12 月 3 日 (水) 15:00 - 15:40 | |
| 場 所 : | Ministry of Trade, Main Building, 13 th Floor | |
| 出席者 : | MOT DGNED | Ms. Hikmah Fitria (Head of Industrial Manufacture division, Directorate General of National Export Development) WG 4 カウンターパートスタッフ 2 名 |
| | 終了時評価調査団 | 高木 (評価分析) |
| 協議内容 : | | |
| 1. WG 4 の成果について | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● デザイナーデータベースには、これまで 78 のデザイナー登録ができています。来年からはデータベースを大きくする予定。DGNED のウェブサイトでは今のところ十分な活用ができていないが、来年からはウェブ上でのデザイナー派遣ができるようにする考え。 ● 当初 CSC でデザイナーマッチングサービスを提供する構想であったが、スペースの面 (ライブラリーやパーマネントディスプレイなど) から IETC の 1 階に「デザイナーコンサルテーションサービスセンター (仮称)」という形で運営することになった。既に大臣も現場視察を行っており、2015 年後半にも運営が開始されることを期待している。現在は準備段階。 ● デザイナー派遣はこれまで計 22 件、今年 13 件。ファッション、陶器、家具、ジュエリーなど。デザイナー派遣によって改良された商品の輸出増加に結びついていないかについては、把握できていない。 ● デザイナーセミナーは 2 回 / 年を実施している。情報も多く満足している。デザイナーマッチングも行われている。 | | |
| 以上 | | |

面談記録⑨

| | | |
|--|---|---|
| 日 時 : | 2014 年 12 月 3 日 (水) 16:00 - 16:40 | |
| 場 所 : | Ministry of Trade, Main Building, 4 th Floor | |
| 出席者 : | MOT DGNE | Mr. Aji Cahyadi (Head of Sub Division of Personnel & General Affair, Secretariat of DGNE) Ms. Risma (Secretariat of DGNE) |
| | 終了時評価調査団 | 高木 (評価分析) |
| 協議内容 : | | |
| 1. WG 1 の成果について | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 構築された SOP や業績評価、モニタリングといった組織運営のシステムは有効と考えている。他省庁でも活用される方向と聞いている。 ● これらは良いものだが、手間がかかるということも事実。 ● 一方、プロジェクトで得られた知識やノウハウが組織内で引き継がれることは難しい。キャパシティの面では大丈夫だが、引き継ぎに問題がある。昇格など人事異動が多く、数年単位で頻繁に部署に異動がある。自身も数年後にどの部署にいるか分からない。こうした理由からプロジェクトに関わらず引き継ぎは十分なされていない。本邦研修の内容などもあまり共有されていない。 | | |
| 2. プロジェクト全体に対してコメント | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 良いプロジェクトだが、追加的な業務が多いと感じている。例えば Organization Diagnosis Survey の取りまとめなどはかなり大変な作業なので、プロジェクトのローカルコンサルタントに代わってもらいたい。 | | |
| 以上 | | |

面談記録⑩

| | | |
|---|----------------------------------|--|
| 日 時 : | 2014 年 12 月 4 日 (木) 9:15 - 12:10 | |
| 場 所 : | プロジェクトオフィス 3 階 | |
| 出席者 : | コンサルタントチ ーム | 三島専門家 (コンサルタント総括/WG 1) 大鶴専門家 (WG 2) 関口専門家 (WG 4) |
| | 終了時評価調査団 | 高木 (評価分析) |
| 協議内容 : | | |
| 1. プロジェクトの効果について | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● デザイナー派遣 (DDS) のパイロットプロジェクトの形で作成した商品を展示会に出品、引き合いいくつかあった。 ● バイヤーとのマッチングでは海外からの引き合いもあった (フォローは十分ではないが) ● CSC の研修成果報告会で、参加企業の商談があった。 ● IETC のコーチング・プログラムへのサポートでは輸出の初歩から実際の輸出まで 1 年ほどかけて行った。CP の評価は高い。 | | |
| 2. (CP との面談から) CP はより直接的に SMEs に働きかける活動が良いと考えている点について | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● NAFED 以来の中心業務である展示会は、活動の直接的な対象となっていなかったが、プロジェクトの活動においてもっと関連させても良かった。 ● トレードエキスポを活性化し、CSC アピールの場とすることなど考えられるが、プロジェクト後半にMMが少なくなったことなど、アイデアがあっても実行できなかった。 ● 振り返ってみると、上位目標の達成を見据えたより実効性のある成果を残すためには、CP の示唆するように、PDM 通りでは足りない部分もあると思われる。PDM・特記仕様書を尊重した半面、より柔軟なプロジェクト実施という面ではもう少しできたこともあったように思われる。ただしコンサルタントから JICA に対して積極的に持ちかけたということはなく、TOR をこなすことで精いっぱいであったというのが事実。 | | |
| 3. 上位目標の達成見込みについて | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 上位目標に掲げる効果を実現するためには、DENED のサービスが以前と比較し改善された上で、利用者の輸出増加に結びつくものにならなくてはいけない。ベースができた上で、実際に役立つものとして運用されることが必要。そうした意味では PDM にある活動を行っただけでは足りない。顧客志向の業務実施体制・仕組みは整ったので、これから DGNEED 職員がどう実践していくかが、上位目標とする効果が得られるための大きな要素となる。 ● このためには、サービス利用者である SMEs の声をオペレーションにフィードバックし、サービス改善につなげる必要がある。例えば利用者の声をプロジェクトの活動分野毎、サービス利用毎など、より詳細・タイムリーなアンケートを行うなどして収集し、「利用者がどのような情報やサービスを必要としているのか」「利用者へのどのようなサポートが輸出増加につながったか」といった分析を行い、サービス改善に向けてフィードバックを行う必要がある。DGNEED | | |

がこうした情報を分析し、業務の改善に役立てる必要がある。

- また、商業省内の横断的な取り組みが必要であるし、さらには省庁横断的、地方政府との連携強化が必要。

4. 持続性に向けて

- 新体制に関しては現時点では不明であるため、これ以外の要素について検討した。
- WG 1 の SOP は、形ができたがプロジェクトで一度回すということではできなかった。プロジェクト完了後にどういった運用となるか、分らない部分もある。
- WG 2 は当初から DGNEED の予算を確保し活動行っている。市場調査は量的な面では継続されると思われるが、質の確保ができるかは局長以下の取り組みにかかっている。収集した情報の活用の仕方も今後の課題。
- WG 3 のダイアログは、CP の言う通りにプロジェクト完了以降は継続する予定はない。ただしダイアログという形ではなく、企業や業界団体との交流の場はこれからも持たれるべきである。この点 DGNEED の従来業務においても行われているため、そうした機会をサービス改善に向けて有効に活用していくことが必要。
- WG 4 のデザインセミナープロジェクト予算で行ったが、新大臣がデザインへの関心が高いこともあり、CP は今後も同じ形で続けていく意向。
- デザイナーファシリテーション（マッチングサービス）は、データベースの運用開始を待つことから本格的に始まっていない。プロジェクト後にどのように行われていくかは不透明。
- デザイナー派遣（DDS）は効果があったと捉えられるが、より良くしていく努力も必要。例えば会員企業から希望者を公募し、企業も一部コンサル費用を負担するといった形が取られるべきであり、サービスとして定着していくためには必要なことでもある。
- 人事異動の際、引き継ぎは行われないと考えた方が良い。持続性にとって課題である。

5. 教訓課題として

- ハイブリッド型は責任権限が不明確な部分があった
- プロジェクトが目指す方向に向けてより柔軟な実施のための活動の追加や変更、これに伴う投入の変更をもっと積極的に行っても良かった

以上

面談記録①

| | | |
|---|---|--|
| 日 時 : | 2014 年 12 月 4 日 (木) 14:15 - 15:00 | |
| 場 所 : | Ministry of Trade, Main Building, 2nd Floor (CSC) | |
| 出席者 : | 輸出 SME | Ms. Yosephine E. Onie (Production Director, Oni Craft) |
| | 終了時評価調査団 | 高木 (評価分析) |
| 協議内容 : | | |
| <p>1. Oni Craft の事業について</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ハンドクラフトを文化的に近い国々 (東南アジア、インドなど) へ輸出している。また貿易会社も運営しており、(生姜やはちみつなどを使った) 健康食品を取り扱っている。日本の展示会でも紹介している。輸出の経験は豊富。 <p>2. DGNED のサービスについて</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 現在はメールマガジンが送られてくる。ただし一般的な情報で、今のところ実際にビジネスで使っているということはない ● バイヤーの情報を得たいが、今のところ十分な情報提供がされているとは言えない。 ● CSC は機能を果たしているとは言えない。展示がなされているが、これらがあったところで誰も見に来ないし、仮に商品に興味を持って何もできない。改善策としては、例えば特定の品目に限定した期間を設け、ディスプレイも品目の商品のみとしたくさん展示し、バイヤー招待する。そうすれば、バイヤーとの商談の場として活用できるのでは。現在は品目を揃えた展示となっているが、例えばコーヒーのバイヤーが靴やタイヤに興味はない。より多く・各地の商品を展示することでバイヤーに参加してもらい商談の場とし、その際に知りたい特定の国に関する貿易実務についても適宜 DGNED からコンサルテーション受けることができるなど。 ● DGNED はもっと企業から学ぶべき。実際に貿易を行っている企業のノウハウが一番役立つが、DGNED にはそれはない。 <p>3. その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 輸出をしたい中小企業は一般に、実際に行っている企業に自社製品も扱ってもらうか、親しい場合は方法を教わって始める。 ● 最近、日本の HIDA の研修を受けてきた。JICA や JETRO もこうした研修の提供をすればよいと思う。 | | |
| 以上 | | |

面談記録⑫

| | | |
|---|-----------------------------------|--|
| 日 時 : | 2014 年 12 月 5 日 (金) 10:15 - 12:00 | |
| 場 所 : | RETPC マカッサル | |
| 出席者 : | RETPC | Mr. Chairil Burhan Mr. Hayun Nur Mr. Yusuf Mandaya |
| | 終了時評価調査団 | 高木 (評価分析) |
| 協議内容 : | | |
| 1. 研修業務について | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 設立された 2004 年から 2014 年現在までに、2,025 人が受講している。このうち 900 人程が、中小企業からの参加 (人数と会社数はほぼ同じと考えてよいとのこと)。 ● 現在、14 回/年の研修を行っている。 ● 講師は、研修コースの 9 割程を外部講師、1 割程を RETPC 職員が務めている。外部講師は税関職員や銀行職員から招いている。 ● IETC と行っている研修について質問したが、研修担当者 (2007 年から在職) の回答はよく分らないとのこと。 ● 研修に参加した中小企業約 900 社のうち、それまで輸出をしておらず、新たに輸出を開始した会社数は 30 社程とのこと。(ただし 30 社程という以外は情報提供できないとのことであり、社名や商品に関する情報は全く確認できていない。1 社でも良いと依頼したが断られた。訪問についても、インドネシアでは少なくとも前日までに連絡し了承を得なければならない、金曜日は特に控えるべきとの理由で、依頼の電話も断られた。30 社という数字も信憑性に疑問を抱く) ● 研修コース、受講者数等の資料を入手済み | | |
| 2. 輸出振興業務について | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 8 品目についてバイヤーからのインクワイアリ (照会) を企業へ伝えている (魚、パッションフルーツ、コーパル (塗料原料)、海藻、コーヒー、エビ、貝、なまこ)。主に 1 次産品。 ● これらの主な輸出先はシンガポール、中国、韓国、バングラデシュ、インド、オーストラリア。その他、輸出先としては、民族・文化的につながりの深い ASEAN 内が多い。ヨーロッパやアメリカなどの先進国は主な輸出先とは考えていない。品質基準などあらゆる面で厳しいこともある。 ● バイヤーからの照会は RETPC の会員企業に対して伝えている。研修を受けると会員になる。 ● 研修受講者の 1 割程が、その後も質問・相談等の形で RETPC のサービスを利用している。頻度としては 1~2 回/月、電話か来訪がある。RETPC 職員が分からない事項については、外部講師に教えてもらう。利用者が直接、外部講師に教えてもらう方が多いのでは、とのこと。 ● 特に多い質問は、L/C 等の手続きや諸規定に関する内容。 | | |
| 3. RETPC の施設・設備の現状について | | |

- 研修室は2部屋、30名以上参加のコースに使われる講堂と、10名程度参加のコースに使われるセミナー教室が現在は使われている。その他数室のセミナー教室があるが、雨もりなどのため使用されず、荒れたまま放置されている。講堂が使われるのは2回／年程、研修以外にDINASの集会に使われることが多い。
- 図書館の蔵書は種類・数ともに少なく、10年前のバイヤー情報などであるため、利用する人はほとんどいないとのこと。2名の司書がいたが特に仕事はないとのこと。
- 展示品は上記の8品目ではなく伝統工芸品など。見に来る人はいないとのこと。また展示スペースに設置されているコンピューターも利用者はほとんどいないとのこと、使われないまま放置されている。
- 施設・設備の現状については写真に記録済み。

以上

面談記録⑬

| | | |
|--|-----------------------------------|---|
| 日 時 : | 2014 年 12 月 5 日 (金) 13:00 - 14:10 | |
| 場 所 : | RETPC マカッサル | |
| 出席者 : | 現地中小企業 | Mr. H.Aliyani Syukur (Director, VitaJahe 社) Mr. Septian Suryo (Marketing Executive, Sefactor pharma 社) |
| | 終了時評価調査団 | 高木 (評価分析) |
| 協議内容 : | | |
| 1. VitaJahe 社 | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 事業内容は食器洗剤の加工販売。原料を混ぜ合わせパッケージしている。従業員は 4 名。現在は国内販売のみ。中東へ輸出することを考え準備しているところ。宗教的につながりがあり生活水準の高い中東は良いマーケットと考えている。 ● このため、数年前に RETPC の研修を受けた。研修内容としては、特に L/C 等の手続きが知識のない分野であったため、勉強になった。相談にも時々来ている。 ● DGNED の会員にも入っている。ただし情報が少ないため、アリババ等を活用している。 ● DGNED から来る照会は会社で扱っている商品 (洗剤) 以外が多いが、洗剤に関する照会が数件あったため連絡したことがある。中東からの照会に対してメールで連絡したが、回答はなかった。 ● 会社訪問は断られた。 | | |
| 2. Sefactor pharma 社 | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 生姜を使った健康食品の加工販売。原料の簡単な加工とパッケージングをしている。従業員は 10 名程。 ● かなり以前に RETPC の研修を受けた。RETPC に対する JICA プロジェクトで本邦研修にも参加した。 ● 生姜を使った商品のため、アメリカ、日本など冬季に寒い国へ輸出したいと考えている。ただしこうした国々は有機栽培の認証を受けなければならないなどの基準も厳しいため、提携農場と協力してクリアしなければならない。5 年後ぐらいに輸出が実現できればと考えている。 ● RETPC のサービスは時々利用している。 ● 会社訪問は断られた。 | | |
| 以上 | | |

面談記録⑭

| | | |
|---|---|--|
| 日 時 : | 2014 年 12 月 8 日 (月) 11:55 - 12:30 | |
| 場 所 : | Ministry of Trade, Main Building, 4 th Floor | |
| 出席者 : | MOT DGNED | Ms. Nus Nuzulia Ishak (Director General of DGNED) /Project Director Mr. Indrasari Wisnu Wardhana (Secretary of DGNED) /Project Manager & WG 1 |
| | 終了時評価調査団 | 斉藤幹也 (団長) 東千秋 (協力企画) 船橋学 (輸出振興) 高木 (評価分析) |
| 協議内容 : | | |
| 1. プロジェクトの成果について | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● デザイナー派遣サービス (DDS) はとても良い。将来的にはサービスセンターを開き、サービスを拡充していく。 ● CSC もとても良い。今後このスキームを続けて行く。 ● 組織運営体制についても、マニュアルや SOP が出来上がっている。 ● プロモーション活動としても、ダイアログにて業界団体との関係交流が深まった。 ● 残りのプロジェクト期間を有効に活用し、良い結果を残したいと考えている。 | | |
| 2. 持続性について | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 上記に述べたサービス、事業運営は、DGNED のシステムに組み込まれており、持続性に問題はない。 ● (新体制に移行した場合について確認) →Agency of Promotion という形になることが検討されている模様。この場合、大統領直下の局にて、全ての振興に係る業務が扱われる。この話が出てから、現時点では具体的な進展はない。商業省大臣へは、DGNED の 5 つの局の機能の全てが新体制へ移行されるべきであると伝えている。 | | |
| 3. DGNED の輸出振興のプライオリティについて | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 優先 10 品目が全輸出の 61%を占める。主な輸出先は、アフリカ、中央アジア、東ヨーロッパ、中東。中東と中国に、Distribution Center (House of Indonesia / CADIN との協力のもと) を設置している。2015 年はトレードミッションを派遣し、輸出先国の開拓を行う。 ● バイヤーミッションという活動も行っている。例としては、マレーシアのバイヤーをバンドンのプランテーションへ招待するなどしている。渡航費用・宿泊費の一部 (上限\$3,000) を提供し、輸出促進を図っている。大きいバイヤーはこのシステムを気に入っている。2014 年 6 月までに、14 件のミッションを行っている。 ● 2015 年も引き続き、プロモーション活動に重点を置き行っていく。食料品の展示会など、16 の大きな活動を予定している。 | | |

- プロモーション活動の予算は、約 40 billion ルピア。

4. デザインセンターについて

- Directorate of Export Promotion and Branding Development の所管（IETC ではない）。デザイナー派遣サービス（DDS）を広げる場として考えている。
- 業界団体からの要望に応え、まずは家具から扱う。DDS のスキームは 3 つあり、輸出 SMEs を対象とするスキームは Contribution（コストの大部分は DGNEED 負担）。

5. 各サービスについて、現状と課題

- CSC と会員サービスは、これから本格的に取り組み、続けていく。
- 組織運営体制は、SOP がすでにあり新体制移行後も MOT 内で引き続き活用される。

以上

面談記録⑮

| | | |
|--|--|---|
| 日 時 : | 2014 年 12 月 8 日 (木) 14:00 - 15:00 | |
| 場 所 : | MOT - Australia Indonesia Partnership for Economic Governance (AIPEG) Office | |
| 出席者 : | AusAID | Mr. Paul Bartlett (Lead AdvisorMarkets Engagement Area), Mr. Bryan Holford (Institutional Reform Advisor) |
| | 終了時評価調査団 | 齊藤次長、東企画調査員、舟橋 |
| <p>面談内容 :</p> <p>(1) プロジェクト概要</p> <p>AIPEG プロジェクトは 1) Tax administration、2) Public finance management、3) Financial market stabilization、4) Export の 4 つを活動の柱として、2009 年に開始された。2013 年に上記 4 点をベースにしつつプロジェクト内容を組み直し、それぞれ 1) Revenue、2) Quality of public spending、3) Financial market development、4) Markets に変更している。当初の活動構成よりも、ガバナンスの観点から各項目においてより包括的なアプローチとするのが変更の目的。</p> <p>(2) Bureaucratic reform と SOP</p> <p>4) Export (現在の Markets) に関しては、a) Stake holder management (Public-Private Partnership)、b) Bureaucratic reform、c) Trade and services (coordination among related ministries)の 3 点について取り組んでいる。</p> <p>商業省の人事総局を中心に取り組んでいる Bureaucratic reform では、SOP を作成することによって各部局の事業プロセスモデルを構築し、各職員の Competency を高めることを目的とする。特に、上記 2 つを別々のものとして捉えるのではなく、統合させることで人材管理プログラムをより効果的なものとするを意図している。具体的には、国家開発計画を基にした商業省の開発計画 (RENSTRA) を、各部局の最小単位 (エシェロン 4 がヘッ드의ユニット) レベルに掘り下げて開発目標を設定することが第一。そこから業務内容を決め、評価目標の設定を行うことが第二であり、商業省内での承認を経て、最終的には MENPAN に提出する。AIPEG プロジェクト開始間もない 2010 年の時点で、省内には約 4,000 の SOP が既に存在していた。しかし、大半は古いもので、最新の RENSTRA を反映していなかったため、Macro / Micro SOP を再度作成する必要があった。</p> <p>主な活動としては、商業省内総局のうちいくつかの総局にターゲットを絞った上で、合計 120 名の職員に対して商業省全体の Bureaucratic reform モデルを示し、Micro SOP に関する説明を行った 2 日間のワークショップ開催などがある。これにより総局長レベルのコミットメントを引き出すのが狙いであった。以前は法令順守のみに幹部層の関心が寄っていたものを、職員のパフォーマンスを高めることも可能だということを知ってもらうことも意図していた。</p> <p>残念ながら、ワークショップ開催後 2 年が経過するものの進捗は芳しくない。省上層部のどうしても実行するという意志に欠けることが大きな原因であると考えられる。また、職員たちは、業務をコンセプト化してプロセスを整理する能力に欠けていることも要因である。</p> <p>そのような中、JICA が DGNEP 内の各部局の SOP 作成を支援していることを聞き、JICA プロジ</p> | | |

エクトの活動を総局レベルのパイロットとして捉えることが出来るのではと考えた。プロジェクト開始から数年間は、JICA プロジェクトと連携することはほとんどなかったものの、上のような事情から情報交換等を行うようになった。その後開催したワークショップでは、AIPEG コンサルタントが講師として説明し、JICA プロジェクトからは会場借上げで支援を得るといった点でも協力してもらっている。

DGNED の総局長の意識は省内でも高い方であるとの認識で、加えて JICA が支援していることもあって、DGNED の SOP は他総局と比較すると開発計画との整合性と質という面で高いと言える。

いずれにせよ、いつまでも SOP 作成で止まっていることは避ける必要があり、現在は既に作成された SOP を実行する段階にある。実行することで、やらなければならない業務のためにどのような能力 (Competency) が必要とされるかが明確になる。現時点での職員の能力との比較で足りない能力が明確になることで、より効果的なトレーニングプログラムも見えてくる。その点で、DGNED は既に実行できるレベルの SOP があり、今後もパイロットとして注目している。

(3) Trade and services

c) Trade and services に関しては、商業省内の 8~9 の総局が関わっている。AIPEG では、個別施策の強化というよりも輸出に関連したサービスを提供している他省庁との連携に注力している。新政権が新たに輸出振興庁を設立する動きは、輸出振興に関わる省庁を超えて輸出振興を考えるという AIPEG の考えにも共通する。

JICA プロジェクトの活動に関しては、DGNED と JICA が現在実施していることを否定する人はいない、どれも輸出振興のために妥当なサービスである。ただしインドネシアの輸出の 20% は既にサービスが占めており、製造業を中心とした輸出振興という考え方を見直す時期にきているとも考えている。

(4) 今後の予定

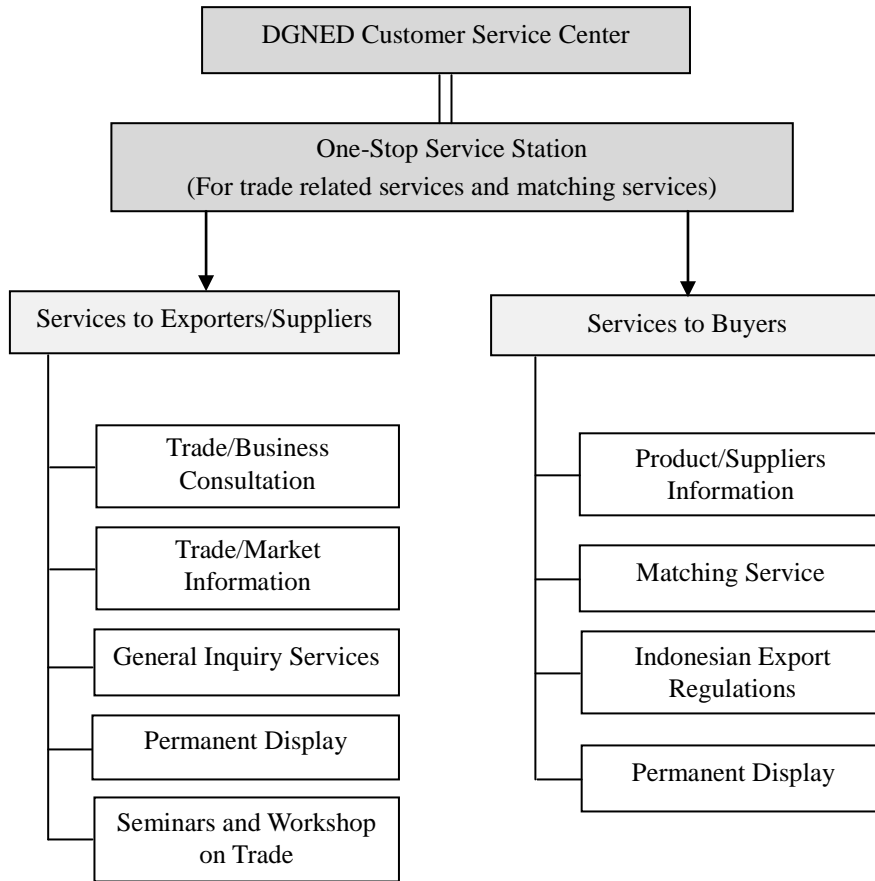
現行プロジェクトは 2015 年に終了するものの、2015 年 12 月より後継プロジェクトが開始されることがほぼ決まっている。活動の柱は、A) Competition policy、B) Doing business、C) Global value chain、D) Framework and system。これら活動を、商業省だけでなく関係省庁を巻き込んで実施する予定 (プロジェクト合意文書のサイナーは経済担当調整大臣となる)。

以上

面談記録⑩

| | | | | | | | | | | |
|---|-----------------------------------|--|-----|-------|------|-------|-----|-----|------|------|
| 日 時 : | 2014 年 12 月 8 日 (月) 13:00 - 14:10 | | | | | | | | | |
| 場 所 : | プロジェクト・オフィス 3 階 | | | | | | | | | |
| 出席者 : | コンサルタント・チ ーム | 松井専門家 (WG 3) | | | | | | | | |
| | 終了時評価調査団 | 斉藤幹也 (団長) 東千秋 (協力企画) 船橋学 (輸出振興) 高木 (評価分析) | | | | | | | | |
| 協議内容 : | | | | | | | | | | |
| 1. CSC のサービス提供の状況について | | | | | | | | | | |
| ● 2014 年の CSC 来訪者数は以下の通り。 | | | | | | | | | | |
| 1 月 | 2 月 | 3 月 | 4 月 | 5 月 | 6 月 | 7 月 | 8 月 | 9 月 | 10 月 | 11 月 |
| 10 | 23 | 26 | 18 | 17 | 34 | 10 | 28 | 19 | 11 | 24 |
| ● CSC の機能は添付 1 の通り。ただし、より利便性を高めるべく、オンラインを活用する形 (インターネットからデータベースへアクセスし、サービスや情報提供を受ける) で改善を進めている。 | | | | | | | | | | |
| ● このため、1) インクワイアリ・モジュール、2) イベント・モジュール、3) デザイナー・モジュールの充実を図っている。 | | | | | | | | | | |
| ● 2014 年のインクワイアリ数は以下の通り。 | | | | | | | | | | |
| 1 月 | 2 月 | 3 月 | 4 月 | | | | | | | |
| 22 | 78 | 71 | 32 | | | | | | | |
| ● CSC の利用者はラマダン月に多い。 | | | | | | | | | | |
| 2. 会員サービスについて | | | | | | | | | | |
| ● 現在の会員数は 1,600~1,700。 | | | | | | | | | | |
| ● 2014 年の会員サービスサイトへのアクセス数は以下の通り。 | | | | | | | | | | |
| 5 月 | 6 月 | 7 月 | 8 月 | 9 月 | 10 月 | 11 月 | | | | |
| 296 | 884 | 697 | 832 | 1,062 | 840 | 1,128 | | | | |
| 3. 今後の課題について | | | | | | | | | | |
| ● ウェブサイトのコンテンツの充実を推進していく必要がある。 | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 以上 |

添付 1



面談記録⑰

| | | |
|---|-----------------------------------|--|
| 日 時 : | 2014 年 12 月 9 日 (火) 10:00 - 12:30 | |
| 場 所 : | RETPC Surabaya 会議室 | |
| 出席者 : | RETPC Surabaya | Mr. Munif (Director of RETPC Surabaya), Ms. Astri (Designer of Batik Kunto), Ms. Monika (Interpreter), 他 RETPC Surabaya 職員数名 |
| | 終了時評価調査団 | 斉藤 (団長)、舟橋 (貿易振興)、高木 (評価分析)、東 (協力企画) |
| 協議内容 : | | |
| 1. RETPC Surabaya について | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 職員数は 24 人。訓練は無料で提供している。 ● ショールームを保有しており、商品の展示は無料。毎月 600~700 人が訪問する。約 700 社、7,000 のアイテムが展示されている。 ● 予算は、DGNEED と州政府双方からの拠出だが、大半が州政府予算。 | | |
| 2. 研修業務について | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 2014 年 11 月、商業省貿易研修センター (IETC) による RETPC Surabaya に対するレビューが実施された。それによると、2010 年からレビュー時点までに 3,360 名が研修を修了している。 ● 研修を受けた企業のうち、253 社 (7.5%) が輸出を行っている。253 社中、直買企業は 57 社。57 社中、16 社が輸出ライセンスを保有。253 社のうち、一部は研修前から輸出を行っていたが、研修を受けて輸出を始めた企業もある。 ● 講師については、トピックに合わせ、大学、政府職員、民間企業、商工会議所、貿易研修センター (IETC) などと言った外部からの調達为主。 ● 輸出方法の指導は RETPC が担当するが、生産方法に関する指導を通じた生産者の能力向上については、地方州政府商工部の他ユニットが担う。企業の問い合わせに応じて他との連携が必要。 ● 研修修了者の中には、輸出に至らずとも、まずはインドネシア国内市場の中でビジネスにつながっている企業が 34 社ある。 ● 研修修了後、中小企業の輸出への取り組み状況についてコンサルテーションを実施。 | | |
| 3. RETPC Surabaya の要望について | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● DGNEED はデザイン／ブランド振興を優先課題としており、デザイナー派遣サービスを実施。RETPC Surabaya には 2 社の割当がある。デザイナー派遣サービスを利用した企業が、ジャカルタの Trade Expo 出展に成功した事例もある。要望としては、Surabaya のデザイナー派遣サービスの割当 (2 社) を倍 (4 社) にして欲しい。 ● また、DGNEED が 2 社を選択する際の基準が RETPC には明らかにされていないため、基準を明確にして欲しい。 | | |

- RETPC 職員向けのトレーニングについて、特に市場アクセスや市場情報に関する訓練を実施して欲しい。
- また、輸出全般、コンサルテーションの応用スキル、RETPC 職員向けのコーチ育成プログラム、英語力向上といった訓練のニーズがある。
- DGNED に対しては、プログラムの多様化、予算の柔軟性（現在は、5つの全 RETPC に対して同額の予算を配分している）、中央とのより緊密なコミュニケーション、Surabaya という地域向けの特別プログラムの実施等をお願いしたい。

4. RETPC Surabaya の課題について

- Dinas 内、他セクションへの異動がある。2011 年に日本へ研修に行った職員が 2 名いるが、既に異動してしまっている。人材育成が課題である。
- サービスは無料で提供されるため、受講者の Responsibility が高くない。
- 人口 43 百万人、中小企業数 700,000 社という東 Jawa 州の規模対比、予算が十分でない。

以上

面談記録⑱

| | | |
|---|-----------------------------------|---|
| 日 時 : | 2014 年 12 月 9 日 (火) 14:30 - 15:30 | |
| 場 所 : | Batik Kunto 社 | |
| 出席者 : | Batik Kunto 社 | Mrs. Astri (Director), Mr. Kunto (Designer) |
| | 終了時評価調査団 | 舟橋 (貿易振興) |
| 面談内容 : | | |
| (1) 会社概要 | | |
| <p>バティック製造・販売を手掛ける Batik Kunto は、現在の経営者である Mrs. Astri が 2003 年に設立した。設立直後に二人目の子供を妊娠していることが判明したため、2 年ほどは休眠状態で、2005 年に本格的に事業に着手した。同氏は Yogyakarta の Gadjah Mada 大学で農学を専攻、同大学を卒業した 1997 年から 2002 年まで Surabaya Export-Import Bank (現在は Mandiri Bank に吸収) で働いた経験を持つ。</p> <p>経営者自身がバティック生産の経験がないにも関わらず同分野の会社を設立したのは、経営者の夫でもある同社のデザイナーの父親が、1973 年に Sidoarjo でバティック工房を始めた最初の人物であったことに由来する。1975 年に父親が亡くなった後は、夫さんが工房を継いでいたものの、工房そのものは個人事業の域を出ていなかったことから、会社として事業を拡大させていこうと考えた。父親の工房時代からの Kenongo というブランドは現在も維持、新会社のブランドである Kunto とは、モチーフや色使いで棲み分けをしている。</p> <p>経営者自身の父親は、トラクター製造の大企業 Trakindo で働いていた。転勤が多かったこともあり、子供時代はパダン、メダン、バリクパパンなど多くの都市で生活した経験は、現在の事業で販売市場を拡大するに当たって、それぞれの地域の市場を理解するのに役立っている。</p> | | |
| (2) 製品 | | |
| <p>バティックの品質はいくつかの Grade に分かれており、Yogyakarta にある工業省のバティック・ハンディクラフト・センターが認定を行っている。認定に当たっては、使われている布の質、カラーリングに使う染料、柄の繊細さが主な判断項目である。同社は、最上の Grade 1 で認定されている。認定されると、認定済み且つどの等級か示すためのラベルを商品に付けることが許されることから (例えば Grade 1 の場合は金色文字のラベル)、消費者にもどの Grade で認定を受けた工房のバティックかが分かるようになっている。</p> <p>Kunto で生産しているバティックのうち、より柄が細かい商品の価格は 1 kg で約 Rp1,000,000。2014 年からは、手描きの高級品だけでなく、量産できるスタンプによる絵付けも始めた。スタンプによる安い商品だと、価格は 1kg で約 Rp100,000。</p> | | |
| (3) RETPC による支援 | | |
| <p>RETPC Surabaya のトレーニングには 2007 年に初めて参加した。トレーニングで得た知識・情報は有用であり、その後もほぼ毎年参加している。輸出に必要な制度や必要書類などは変更されることがあるため、最新情報を常に入手する必要があることが頻繁に参加する理由の一つ。例えば、輸出のために</p> | | |

必要な Packing List という書類があり、品目ごとに記入しなければならない。パティックの場合、当然柄は全て異なり、それぞれが異なる品目と判断されるため、書類作成が非常に面倒で分かりにくい。

また、2008 年に Makassar で開催された展示会に、RETPC から情報を得て出展した。同展示会で Jakarta、Makassar、Banjar Masin など他州の企業との商談が成立した。それまでは他州はおろか東ジャワの中で Surabaya でさえも販売しておらず、Sidoarjo のみが商圏であった状態から大きく発展した。その後参加した展示会でもスイスの会社との商談が成立し、輸出もできるようになった。2009 年からは、Sidoarjo 市長が同市のパティックを公の場で宣伝し始めたこともあり、Sidoarjo のパティック自体の認知度が高まったことも商圏を拡大する追い風となった。加えて、行政機関では制服としてパティックを採用するところが多く、東ジャワ州の行政機関の制服の注文を受けることも出来た。

RETPC の支援プログラムでは、トレーニングと展示会への紹介のどちらも重要だと考えている。元々 RETPC を知ったのは、トレーニングに参加した知り合いの経営者から良いとの評判を聞いたことが理由。自分も RETPC のトレーニングは有用と考えており、一部の研修（Financial management）以外は無料だが、有料でも参加したいと考えている。他の経営者にも積極的に勧めている。同氏は、現在は RETPC でのトレーニングのインストラクターとして、時折講義を行っている。

併設されている Show room にも商品を置いている。RETPC は、毎月同社の売上分を正確に計算し銀行口座に振り込んでくれる明瞭会計で、非常に信頼性が高い。また RETPC の施設は、最初に参加した 2007 年からはずいぶん良くなった。施設も含めて、改善していこうと考えていることが分かる。

Coaching プログラムにも 1 年間参加した。指導してもらったインドネシア人アドバイザーからは、日本市場での販売に向けた日本向け製品（ネクタイ等）・モチーフなどに関するアドバイスを受けた（他には韓国人アドバイザーからも支援を受けた）。

（４）資金調達

会社設立後、2010 年までは自己資本のみで操業していた。自分自身が銀行で働いていたものの、銀行融資の高い金利を払う気にはなれなかった。2010 年に知人の経営者からの情報で、国営企業の CSR の一環としての中小企業向け融資プログラムを知った（注：国営企業に利益の 1% を CSR に使うことを義務付ける環境育成コミットメント・プログラム）。そこで空港運営会社（Angkasa Pura）のオフィスをアポなしで直接訪問し、同プログラムの担当者を紹介してもらい、融資を受けられるよう交渉した。その結果、Rp 50 mil. を年利 6% で借りられることになった（期間 2 年間）。2012 年に完済し、その後同じ融資を再び受け、間もなく完済予定である。融資を受けられたことでより多くの注文に対応できるようになったこともあり、2010 年は RETPC から展示会を紹介してもらった 2008 年と同じくらい Big Jump の年であった。

（５）成長と課題

本格的に事業に着手した 2005 年から 2007 年までは、自分とデザイナーの夫、もう一人の 3 人で操業していた。その後の研修参加に続く展示会への出展により他州での顧客が増えたため、徐々に従業員を増やし、現在は 30 名体制となっている。その間、月次売上高も 2005 年には Rp 7~10 mil. だったも

のが、2014年にはRp 50~100 mil.と増加した。また、2014年10月には、大統領中小企業省を受賞した。

従業員の大半は中学か高校を卒業した人材で、採用面接時に試しに色付け等をやってもらい、鍛えて使える能力をもっているかどうかを判断するようにしている。入社後の技術向上は全てOJT。どれ程繊細なモチーフのバティックを作ることができるかで給与を決めており、従業員は自らの技術を高めることでより高い給与を得ることが出来るシステムとなっている。ただ、最近は他のバティック工房が少し高い給料で引き抜こうとすることが多々あり、人の入れ替わりが多いのが悩みである。Sidoarjoの平均給与はRp 2.7 mil/月で、周辺のカブパテンよりも高い。そこで、多くの人手が必要な手描き部分については、2015年に別のカブパテンに移転することをほぼ決めている。

上の例でも見られるように、従業員数が増えたことで、ここ数年は内部のマネジメントの難しさを痛感するようになった。そこでマネジメントについて学ぶべく、州の協同組合中小企業 DINAS が開催する経営スキルのトレーニングに、近々参加することを予定している。

* 訪問した建物は経営者の自宅兼販売店であり、デザイン部門と試作品生産を行っているのみであった。従業員の大半は30分ほど離れた別工房で働いている。バティック工房の平均的な働き方は、朝7時から昼休みを挟んで7時間勤務、午後2~3時には業務は終了する。訪問した時間には既に工房での業務は終了していたため、工房を訪問することは出来なかった。

以上

面談記録⑩

| | | |
|---|-----------------------------------|---|
| 日 時 : | 2014 年 12 月 11 日 (木) 9:30 - 10:30 | |
| 場 所 : | IETC | |
| 出席者 : | Shaniqua 社 | Ms. Sundari Pulungan (Shaniqua- Vice Director), Ms. Yosephine |
| | Onie Craft 社 | Onie (Onie Craft- Production Director) |
| | 終了時評価調査団 | 東企画調査員、舟橋 |
| <p>面談内容 :</p> <p><Shaniqua 社></p> <p>(1) 概要</p> <p>1998 年に設立の竹製家具の製造企業、アジア通貨危機でルピアが暴落したことで輸出にチャンスがあると考えたことが設立の理由。自分の出身地で竹が豊富に取れることから、竹製家具の製造を考えた。当初から輸出を目指していたこともあり、翌年の 1999 年にはスペインのビジネスパートナーとの取引が始まっている。現在は、ドイツ、フランス、ポルトガル、トルコにも輸出。</p> <p>自分は元々テレビ局のレポーター、夫はジャーナリストだった。そのため、竹製家具製造のスキルは持っていなかった。竹製家具を作っていたクラフトマンを何人か知っていたため、これら人材を採用することで、すぐに生産に取り掛かることが出来た。</p> <p>(参考価格 : キングサイズベッド US\$ 180)</p> <p>(2) IETC による支援</p> <p>事業は順調に成長し、2008 年には 150 人を雇用するまでの規模になっていた。しかし 2008 年の経済危機による先進国市場の縮小でビジネスが悪化、50 人まで従業員を減らさざるを得なかった。IETC の研修に初めて参加したのは 2010 年、経済危機後の対応に苦慮していたこともあり、新たな対応方法を学ぶことが目的だった。研修で学び役に立った知識は、ターゲットとなる市場を明確に設定し、そこに合わせた製品を作りマーケティングを行うということ。研修で学んだ知識を使い、ターゲットを欧州市場と設定、フランクフルトの展示会に出展するなどしている。また、たまたま出展することになったベトナムでの展示会でポルトガルのバイヤーが見つかるなど、ターゲット市場向けの製品を製造していればアジアの展示会でも欧州のバイヤーが見つかることがあることを知った。IETC 研修には満足していたことから、その後何度か参加し、Alumni としての活動にも参加するようにしている。</p> <p>その他の IETC (DGNE) の支援策では、ウェブサイトの商品を紹介するサービスを利用している。既にサイト・マッチング・サービスを通して、1 社のバイヤーとの商談が成立している。また、外国市場の情報について Inquiry サービスを利用している。各国にある ITPC は通常 2 日程度で回答を送ってくれることもあり、迅速な反応には満足している。</p> <p>自分は IETC をはじめ ITPC などから支援をもらったこともあり、他島の竹製家具製造企業のサポートも行うようにしている。</p> <p><Onie Craft 社></p> | | |

(1) 概要と IETC からの支援

1996年に設立、2009年から現在の主力商品である、お土産用ハンディクラフトを製造している（参考価格：銀のブレスレット Rp 50,000/g x 20g = Rp 1 mil.）。また、インドネシアの他社で輸出するノウハウを持っていない企業の、輸出代理業務も行っている。

2010年に IETC 研修に参加し、同じく IETC の勧めで国内の展示会に出展した。初めての出展だったこともあり、バイヤーが見つからなくとも製品そのもの、価格、パッケージなどへの反応を知ること、将来的なビジネスのための改善点を知るといったメリットがあると考えた。2011年には、IETC 研修で学んだ知識をベースにターゲットとして設定した欧州市場への参入のため、ミラノでの展示会に出展。同時に、台湾でも求められている商品は類似していると考え、台湾での展示会にも出展した。

IETC 研修には何度も参加しており満足している、Alumni 活動にも積極的に参加している。IETC はレポーター時代に取材したことがあり、その時から IETC を知っていた。研修を探していた時に IETC にコンタクトを取ったのはそのため。

HIDA 研修にも東京で参加したことがある。印象に残っている内容は伝統市場の役割。小零細企業が商品を持ち寄ることが出来、バイヤーが集まる市場は、シンプルだが有効であると感じた。インドネシアでも同様な市場が必要だと考えている。

(2) その他

日本にも是非バイヤーを得たいと考えている。日本企業とのつながりを是非支援して欲しい。

以上

添付4. プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) (和訳)

輸出振興庁機能改善プロジェクト (2010年5月～2015年5月)

| 協力内容 | 指標 | 情報源 | 外部条件 |
|--|--|--|--|
| 上位目標 DGNED のサービスを利用する輸出 SMEs の輸出実績額が増加する | a). 50%の DGNED の SMEs 会員の輸出実績額が増加する | a). DGNED のサービスを利用する中小企業のサンプル調査 (年間輸出額の傾向) | 1. 海外市場における輸入品に対する需要の世界規模での大幅な減少が発生しない 2. インドネシア輸出中小企業の輸出競争力に大きな影響を及ぼすほどの外国通貨に対するインドネシア・ルピア為替レートの急激な上昇が発生しない 3. 経済活動を維持するにあたり、政治状況が比較的安定している |
| プロジェクト目標 DGNED の輸出関連サービスが改善される | a) DGNED のサービスを利用する50%の SMEs が、2012 年に比べて DGNED の輸出情報サービス、輸出促進サービス、製品開発サービスといったサービスが改善したと考える b) 会員企業数が DGNED の年間目標に達する (年間 500 社の新規加入) | a). DGNED のサービスを利用する中小企業のサンプル調査 (顧客満足度) b) DGNED 内部資料 | |
| 成果 1. DGNED の組織改編が促進される 2. DGNED の輸出 SMEs 向けの輸出情報サービスの能力が改善される 3. DGNED の輸出 SMEs 向けの輸出振興サービスの能力が改善される 4. DGNED の輸出 SMEs 向けの製品開発サービス (ブランド/デザイン振興) の能力が改善される 5. インドネシア国内の輸出促進関連機関とのネットワーク及び連携機能が強化される | 1-a) DGNED の各部署及び職員の業務標準手順書 (SOP) のドラフトの作成 1-b) DGNED の各部署及び職員の業務標準手順書 (SOP) のドラフトの作成 1-c) 新組織の業務評価・モニタリングに関する年次報告書の作成 2-a) 輸出情報サービス改善の全体計画の作成 2-b) 海外バイヤー・リストの更新・維持の状況と企業数 2-c) 国内サプライヤー・リストの更新・維持の状況と企業数 2-d) DGNED ウェブサイトへのアクセス件数が DGNED の年間目標に達する 2-e) 市場戦略調査のガイドラインに沿った市場戦略調査レポートの作成 3-a) カスタマー・サービス・センターに対する問合せの 80%が決められた期間内に回答される 3-b) 顧客サービスに関する研修を受けた DGNED 職員の延べ人数 3-c) 有望な輸出産業/業界団体との対話の実施回数 (4 件/年) 4-a) デザイン・ブランド開発についての研修やトレーニングに参加した70%の人が満足する 4-b) SMEs 向け広報資料 (ベスト・デザイン・プラクティス等) のドラフトの作成 4-c) デザイナーのプロフィールなどデザインに関する収集された情報の量が DGNED の年間目標に達する 4-d) 輸出 SMEs とデザイナーのマッチング件数が DGNED の年間目標に達する | 1-a). DGNED 内部資料 1-b) DGNED 内部資料/ 年次報告書 1-c) DGNED 内部資料/ 年次報告書 2-a) DGNED 内部資料 2-b) DGNED 内部資料 2-d) DGNED 内部資料 2-e) DGNED 内部資料 3-a) DGNED 内部資料 3-b) DGNED 内部資料 3-c) DGNED 内部資料 4-a) 研修やセミナーに参加した DGNED スタッフと中小企業によるアンケート 4-b) DGNED 内部資料 4-c) DGNED 内部資料 4-d) DGNED 内部資料 4-e) DGNED 内部資料 5-a) DGNED 内部資料 5-b) DGNED 内部資料 | |

| | | |
|---|--|--------------------|
| | <p>4-e) 輸出 SMEs 向けのデザイナー派遣サービスで派遣されるデザイナーの数が DGNED の年間目標に達する</p> <p>5-a) IETC と JICA が協力して実施された、RETPC 職員を対象とした輸出情報サービス及び輸出振興サービスについての研修やセミナーの数</p> <p>5-b) IETC と JICA が協力して RETPC が実施した、SMEs 向けの輸出金融に関するセミナーの数</p> | |
| <p>活動 (組織改編)</p> <p>1-1.以下の検討を踏まえたうえで、業務標準手順書(SOP)のドラフトを作成する。 (1) DGNED の新組織の業務分析及評価の検討 (2) DGNED の業務量分析及び新組織に必要な人員配置計画の検討 (3) DGNED の新組織の人的資源管理システムの検討(教育・研修システム、業績評価システム、人事異動システム等)</p> <p>1-2. DGNED の組織改編の趣意と内容について DGNED 職員に対する周知・徹底を図る。</p> <p>1-3. 新組織での事業計画の作成と予算(案)の編成を行う。</p> <p>1-4. 商業省が導入したバランス・スコアカード(BSC)を DGNED の状況に合わせて修正のうえ、BSC を用いて DGNED の新組織における各部署及び職員を対象とした目標管理体制を確立する。</p> <p>1-5. 各部署及び職員に対する業績評価・モニタリングを実施し、その結果を踏まえて DGNED の新組織の業績評価・モニタリングに関する年次報告書を作成する。 (輸出情報サービス)</p> <p>2-1. DGNED が提供する市場情報サービスとウェブサイトによる情報提供サービスについて、輸出業者、業界団体、地方政府等を対象とした利用者満足度調査を実施し、その調査結果を踏まえて DGNED の市場情報サービス機能の問題と DGNED に期待されるニーズを分析する。</p> <p>2-2. 上記 2-1 の問題とニーズの分析結果を踏まえて、海外市場情報の収集、分析、報告に係るインドネシア貿易促進センター(ITPC)及び DGNED の業務内容を精査し、ウェブサイトのデザインの改定を含む輸出情報サービス改善の全体計画を作成する。</p> <p>2-3. 上記 2-2 の輸出情報サービス改善の全体計画を実施するとともに、進捗状況をモニタリングする。</p> <p>2-4. 既存の海外バイヤー・リストの情報の更新及び追加情報の収集を行うとともに、DGNED 全体で統合された海外バイヤー・リストを整備し、同リストの維持管理体制を確立する。</p> | <p>投入 <u>インドネシア側</u></p> <p>1. カウンターパート配置: (1) プロジェクト・ディレクター (2) プロジェクト・マネージャー (3) 組織改編、輸出情報サービス、輸出振興サービス、製品開発(デザイン及びブランド開発)を担当する職員</p> <p>2. 事務管理人員: (1) 総務 (2) ドライバー (3) その他事務手続きスタッフ</p> <p>3. 土地、建物及び施設: (1) 専門家の事務スペース及びミーティングルーム (2) プロジェクト活動に必要な電気供給、机・椅子、書棚、電話、インターネット接続等 (3) その他、別途合意に基づく施設の提供</p> <p><u>日本側</u></p> <p>1. 長期専門家: (1) チーフアドバイザー / 輸出振興機関運営 (2) ネットワーク / 業務調整</p> <p>2. 短期専門家: (1) 組織改編 (2) 輸出情報 (3) 輸出振興 (4) 製品開発</p> <p>3. その他、別途合意に基づく専門家の派遣</p> <p>4. プロジェクト活動に必要な機材供与</p> <p>5. 本邦研修</p> | <p>前提条件</p> |

- 2-5. 既存の国内サプライヤー・リストの情報の更新及び追加情報の収集を行うとともに、輸出実績、製品、生産技術・施設等の詳細なプロフィール・データを含む国内サプライヤー・リストを整備し、同リストの維持管理体制を確立する。
- 2-6. 商業省が選定した「主要産品 10 品目と有望産品 10 品目」について輸出情報部門職員による海外市場の試行調査を実施するとともに、該当する産業協会等から調査結果に関するコメント・意見を得て、それ以降の海外市場調査の実施計画を作成する。
- 2-7. 上記 2-6 の実施計画に基づき ITPC との連携の海外市場調査を実施するとともに、進捗状況をモニタリングする。
- 2-8. 市場戦略調査のガイドラインのドラフトを作成する。
- 2-9. 輸出情報部門職員に対して、付加価値の高い輸出情報サービスに関する調査・分析方法の研修を行う。
(輸出振興サービス)
- 3-1. 他国の貿易振興機関 (Trade Promotion Organizations : TPO) の顧客サービスを参考とし、DGNED のカスタマー・サービス・センターが提供する顧客サービスの機能 (業務内容、業務フロー) 及びサービス内容を策定する。
- 3-2. カスタマー・サービス・センターを設置し、輸出 SMEs 向けのサービスの提供を開始するとともに、進捗状況をモニタリングする。
- 3-3. 他国の TPO の会員サービスを参考とし、DGNED の会員サービスの機能 (業務内容、業務フロー) 及びサービス内容を策定する。
- 3-4. DGNED の会員サービスの提供を開始するとともに、進捗状況をモニタリングする。
- 3-5. DGNED の顧客サービス部門の職員に対し顧客サービスに関する研修を実施する。
- 3-6. 有望な輸出産業／業界団体のニーズを DGNED の輸出振興政策に反映させるため、これら産業／業界団体との対話を定期的実施する。
(製品開発サービス (ブランド/デザイン振興))
- 4-1. デザイン・ブランド開発に関する DGNED 職員向けの基本的知識の習得並びに輸出 SMEs 向けデザイン・ブランド開発の啓発・普及活動を行うために、デザイン支援機関、デザイナー協会と連携して必要な研修カリキュラムを作成する。
- 4-2. DGNED 職員を対象とし、日本のデザイン振興行政 (デザイン開発が日本の輸出振興に果たした役割、Good Design 賞/G マーク制度の運営など) 及びデザイン・ブランドに関する基本的知識を中心とした研修を実施する。
- 4-3. 輸出 SMEs を対象とし、日本のデザイン開発事例 (Good Design 賞製品の事例、地場産地とデザイナーの協力事例など) を中心とした研修を実施する。
- 4-4. デザイン・ブランド開発の重要性を喚起・啓発するため、輸出 SMEs 向けの広報資料 (ベスト・デザイン・プラクティス等) を作成する。
- 4-5. 輸出 SMEs からの照会に対応するため、デザイン関連情報 (デザイナー等) の収集及び蓄積を図る。
- 4-6. デザイン照会サービスを通じて、輸出 SMEs とデザイナーのマッチング・サー

| | | |
|---|--|--|
| <p>ビスを提供する。</p> <p>4-7. 輸出 SMEs 向けのデザイナー派遣サービスを設立する。 (国内輸出促進機関とのネットワーク)</p> <p>5-1. 輸出情報サービス及び輸出振興サービスに関して、既存の RETPC (東ジャワ州、南スラウェシ州、北スマトラ州、南カリマンタン州等) を対象とした DGNEED による研修を支援する。</p> <p>5-2. 新規 RETPC の設立を支援する。</p> <p>5-3. 輸出を希望する SMEs に対して輸出金融情報を提供する RETPC の能力を強化する。</p> | | |
|---|--|--|