

案件別事後評価（内部評価） 評価結果票:技術協力プロジェクト

評価実施部署：インドネシア事務所（2020年3月）

国名 インドネシア	輸出振興庁機能改善プロジェクト
--------------	-----------------

I 案件概要

事業の背景	<p>インドネシアでは、非石油ガス製品の輸出振興が開発政策における重要課題とされており、経済成長を加速するには輸出競争力強化を目的とした輸出振興政策の実施が不可欠であった。その中で、商業省輸出振興庁（NAFED）は、輸出振興政策の策定・実施を担っていたものの、政策策定機能が不十分であったり、輸出振興の対象となる国内民間企業（中小企業等）のニーズに応えるサービスが提供できていなかったりと、組織機能に課題を抱えていた。この状況に対応するべく、JICA は開発調査「輸出振興機関の機能強化」（2007年～2008年）を実施し、NAFED の組織改革及び強化の方向性として、海外市場エリア別の組織からサービス機能別の組織に改組とすることが明確化された¹。しかし、NAFED にはサービス機能別の組織運営・管理の経験がなく、サービス機能を強化するためのノウハウ・人材も不足していた。</p>												
事業の目的	<p>本事業は、商業省輸出振興総局（DGNE）²に関する業務標準手順書、業務計画及び予算案の作成、目標管理体制の構築、輸出情報サービス改善に係る全体計画の策定及び実施、カスタマーサービスセンターの設置及びその運営、デザイナーマッチングサービス及びデザイナー派遣サービスの設置及び提供を通じて、DGNE の輸出関連サービス³の改善を図り、もって DGNE のサービスを利用する輸出中小企業（SMEs）の輸出実績額の増加を目指した。</p>												
	<p>1. 上位目標：DGNE 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：DGNE の輸出関連サービスが改善される。</p>												
実施内容	<p>1. 事業サイト：ジャカルタ首都特別州 2. 主な活動：1) DGNE に関する業務標準手順書、事業計画及び予算案の作成、2) 目標管理体制の構築、3) 輸出情報サービス改善に係る全体計画の策定及び実施、4) カスタマーサービスセンターの設置及びその運営、5) デザイナーマッチングサービス及びデザイナー派遣サービスの設置及び提供等 3. 投入実績：</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">日本側</td> <td style="width: 50%;">相手国側</td> </tr> <tr> <td>(1) 専門家派遣：14人</td> <td>(1) カウンターパート配置：7人</td> </tr> <tr> <td>(2) 研修員受入：42人</td> <td>(2) 土地・施設：日本人専門家執務スペース</td> </tr> <tr> <td>(3) 機材供与：パソコン、プリンター、電話、ファックス等</td> <td>(3) 現地業務費：旅費</td> </tr> <tr> <td>(4) 現地業務費：現地活動費</td> <td></td> </tr> </table>			日本側	相手国側	(1) 専門家派遣：14人	(1) カウンターパート配置：7人	(2) 研修員受入：42人	(2) 土地・施設：日本人専門家執務スペース	(3) 機材供与：パソコン、プリンター、電話、ファックス等	(3) 現地業務費：旅費	(4) 現地業務費：現地活動費	
日本側	相手国側												
(1) 専門家派遣：14人	(1) カウンターパート配置：7人												
(2) 研修員受入：42人	(2) 土地・施設：日本人専門家執務スペース												
(3) 機材供与：パソコン、プリンター、電話、ファックス等	(3) 現地業務費：旅費												
(4) 現地業務費：現地活動費													
協力期間	2010年5月～2015年5月	協力金額	(事前評価時) 490百万円 (実績) 535百万円										
相手国実施機関	商業省輸出振興総局（DGNE）												
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）												

II 評価結果

【留意点】

- 事前評価時において、本事業の上位目標「DGNE のサービスを利用する輸出 SMEs の輸出実績額が増加する。」の達成度を測定する指標として「50%の DGNE の SMEs 会員の輸出実績額が増加する」が設定された。しかし、事後評価時、DGNE は、企業規模を問わず全会員企業を対象にサービスを提供していることから、輸出 SMEs の輸出実績額のみを抽出することが困難であったため、全会員のデータを確認し、これによって達成度の検証・判断を行った。また、SMEs の輸出実績を把握する上での補足情報として、全国の SMEs の輸出実績も参照した。

【評価の制約】

- 本事業の事後評価時において、DGNE のサービスに対する会員企業のフィードバックや会員企業の輸出実績の変化を示すデータが DGNE から提出されなかったこと、また、インドネシア商業省内の人事異動により、入手可能な情報が限定的であったため、プロジェクト目標及び上位目標の検証には制約が発生した。

1 妥当性

【事前評価時・事業完了時のインドネシア政府の開発政策との整合性】

本事業は、事前評価時及び事業完了時において、重要政策として非石油及びガス製品の輸出促進を掲げる「国家中期開発計画」（2010年～2014年）及び輸出競争力を戦略の一つとする「（商業省）5カ年戦略」（2010年～2014年）という、インドネシア政府の開発政策に合致していた。

【事前評価時・事業完了時のインドネシアにおける開発ニーズとの整合性】

本事業は、サービス機能別の組織運営・管理の経験がなく、サービス機能を強化するためのノウハウ・人材が不足していた

¹ 本開発調査では、輸出競争力の強化という大きな命題に向けて、地域別になっている現行の NAFED の組織構成をサービス別の組織構成に改編するとともに、各サービス機能を強化し、担当する職員の能力向上を図るべきとの提言がなされた。

² 輸出振興庁（NAFED）は2010年4月の大統領令24号に基づき、輸出振興総局（DGNE）に改組された。

³ 輸出関連サービスとは、①輸出情報サービス（中小企業への海外市場情報の提供等）、②輸出振興サービス（貿易フェアでの中小企業の製品の宣伝支援）、③製品開発サービス（デザイナーと中小企業のマッチング等）を指す。

DGNEDの組織開発という、インドネシアの開発ニーズに合致していた。

【事前評価時における日本の援助方針との整合性】

本事業は、「民間主導の持続的な成長」実現のための支援を重点3分野の一つとして掲げた「対インドネシア国別援助計画」(2004年)に合致していた。

【評価判断】

以上より、本事業の妥当性は高い。

2 有効性・インパクト

【プロジェクト目標の事業完了時における達成状況】

事業完了時まで、プロジェクト目標は達成された。2014年10月に実施された会員SMEs対象のアンケート調査によれば、DGNEDのサービスについて「非常に改善した」及び「やや改善した」と回答した会員SMEsの割合は全体の57%にのぼり、目標値の50%を上回った(指標1)。また、2013年7月に会員サービスが開始され、2014年11月までに会員企業数は1,606社となり、年間500社の新規加入という目標を達成した(指標2)。

【プロジェクト目標の事後評価時における継続状況】

事業完了以降、事業効果は一部継続している。事後評価時においても、本事業により支援したDGNEDの輸出関連サービスは継続している。また、DGNEDの輸出関連サービスについて、DGNEDによると、DGNEDからSMEsに対して提供する輸出関連の情報量や研修数を増やしており、SMEsからも本事業で設置したデザイナー派遣サービスに対して一定の需要と評価を受けているとのことであった。このことから、DGNEDの輸出関連サービスは一定程度改善されていると考えられる。DGNEDのサービスを受ける年間新規会員企業数についても、2016年以降は目標値(年間500社の新規加入)の半数を上回る300社以上となっている。

DGNEDの年次報告書(2018)によると、2018年には主要市場3か国(米国、中国、インド)及びアフリカや中東地域等の新規市場10か国への貿易ミッションの派遣、中南米及びアフリカ地域等12か国の市場調査報告書(MARTEL)の発行、貿易展示イベントの主催・出展など、輸出振興サービスを継続的に実施している。またDGNEDによると、製品開発(デザイン、ブランディング)サービスに対する会員企業の需要が特に高く、デザイナーと会員企業のマッチング及び共同開発を支援する「デザイナー派遣サービス」は2019年に25社に対して提供された。輸出を志向する企業向けのコーチング・プログラム(製品開発からバイヤー発掘・取引まで首尾一貫してメンタリングする1年間のプログラム)は、2019年には地方3都市75社に対し実施された。さらに、後述のとおり、カスタマーサービスセンターは会員企業からの問い合わせ対応を継続的に行っており、その回答率は83%(2019年)と未だに高い水準にある。

【上位目標の事後評価時における達成状況】

事後評価時点において、上位目標は一部達成されている。事業実施中の2014年10月に実施したアンケート調査によれば、「輸出額が増加している」と回答した会員SMEsの割合は全体の30%であった。また、協同組合・中小企業省によると、非石油・ガス部門におけるSMEsの輸出実績額は2010年1,622,540億ルピアから2017年2,982,080億ルピアまで増加しており、物価上昇や為替変動等の影響を考慮したとしても、SMEsの輸出実績額は全体的な傾向として増加していると考えられる。さらに、DGNEDによると、2018年、本事業で支援したサービスを含むコーチング・プログラムを受講した企業75社のうち32社が輸出を実現したとのことであった。以上より、DGNEDの輸出関連サービスを利用するSMEsの輸出実績額も増加していると考えられる。

【事後評価時に確認されたその他のインパクト】

事後評価時点において、正のインパクトが確認された。2017年10月、日本デザイン振興会が、DGNEDとデザインプロモーションにおける相互協力に関する覚書を締結した。これにより、インドネシアの「Good Design Indonesia」の審査委員の高官派遣、デザイン賞の一次審査免除などの連携協力がより一層図られることになる。本事業では製品のデザイン・開発サービスを提供する部署の機能強化も行ってきたため、インドネシア国外の関連機関との連携促進に間接的に資することができたと考えられる。

【評価判断】

よって、本事業の有効性・インパクトは中程度である。

プロジェクト目標及び上位目標の達成度

目標	指標	実績						
プロジェクト目標 DGNEDの輸出関連サービスが改善される。	(指標1) 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。	達成状況：達成(一部継続) (事業完了時)						
		<ul style="list-style-type: none"> 2014年10月に会員SMEsへアンケート調査を実施したところ、DGNEDの輸出関連サービスについて「非常に改善した」及び「やや改善した」と回答した会員SMEsの割合は全体の57%にのぼり、目標値を超えた。 						
		[DGNEDの輸出関連サービスに関する会員SMEsへのアンケート調査結果]						
		項目	非常に改善した	やや改善した	変化なし	改善していない	該当なし	合計
		回答数	31	47	18	8	33	137
		回答率	23%	34%	13%	6%	24%	100%
		(事後評価時)						
		<ul style="list-style-type: none"> DGNEDからSMEsに対して提供する輸出関連の情報量や研修数が増加しており、SMEsからも本事業で設置したデザイナー派遣サービスに対して一定の需要と評価を受けていることから、DGNEDの輸出関連サービスは一定程度改善されていると考えられる。 またDGNEDの年次報告書(2018)によると、2018年には計13か国への貿易ミッションの派遣、12か国の市場調査報告書(MARTEL)の発行、貿易展示イベントの複数回の実施が確認されていることから、本事業終了後も輸出関連サービスが維持されていると判断できる。 						

	(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)。	達成状況：達成 (一部継続) (事業完了時) ・ 会員サービスが開始された 2013 年 7 月から 2014 年 3 月までに加入企業数は約 500 社となり、2014 年 11 月には 1,606 社となった。 (事後評価時) ・ 事業完了以降、年間 500 社の新規加入を達成できていないが、2016 年以降は新規会員数が毎年 300 社以上増加している。 [新規会員企業数]										
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>2015</th> <th>2016</th> <th>2017</th> <th>2018</th> <th>2019</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>104</td> <td>371</td> <td>421</td> <td>331</td> <td>344</td> </tr> </tbody> </table>	2015	2016	2017	2018	2019	104	371	421	331	344
2015	2016	2017	2018	2019								
104	371	421	331	344								
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。	(指標 1) 50% の DGNED の SMEs 会員の輸出実績額が増加する。	達成状況：一部達成 (事後評価時) ・ 事業実施中の 2014 年 10 月に実施したアンケート調査によれば、「輸出額が増加している」と回答した会員 SMEs の割合は全体の 30% であった。 ・ 共同組合・中小企業省によると、非石油・ガス部門における SMEs の輸出実績額は、2010 年 1,622,540 億ルピアから 2017 年 2,982,080 億ルピアにまで増加した。 ・ また、DGNED によると、2018 年、本事業で支援したサービスを含むコーチング・プログラムを受講した地方企業 75 社のうち 32 社が輸出を実現したとのことであった。										

出所：終了時評価報告書、DGNED への質問票及びインタビュー、協同組合・中小企業省統計

3 効率性

事業期間は計画内に収まったものの (計画比：100%)、事業費は計画をわずかに上回った (計画比：109%)。アウトプットは計画通り産出された。よって、効率性は中程度である。

4 持続性

【政策制度面】

「中期国家開発計画」(2015年～2019年)では、引き続き輸出競争力の強化を長期的な開発目標としている。また、2018年にインドネシア政府は“Making Indonesia 4.0”を発表し、飲食料品・縫製品・機械類などを中心とした製造業の輸出競争力の強化や純輸出によるGDP貢献度の10%実現を掲げている。2019年4月に再選を果たしたジョコ・ウィドド大統領は、2期目で産業の高度化を目指しており、今後も上述の政策が継続する見込みである。DGNEDの「戦略目標」(2015年～2019年)においても、「輸出市場の多様化」、「輸出製品のイメージ向上」、「輸出関係機関としてのパフォーマンス最適化」が掲げられている。本事業は、こうした政策・目標に裏付けされている。

【体制面】

① 地方企業との協働体制：

本事業が終了した2015年以降、DGNEDの全体職員数は年々減少しているが(2015年303名から2019年241名)、人員不足が業務遂行に著しい負の影響を及ぼしたことはDGNEDから報告されていない。特に、人員削減率が大きい部署は輸出教育・研修センターであり(2015年比21%減)、これはJICA支援の「地方貿易研修・振興センター(RETPC)プロジェクト」で開設したRETPC全4か所が閉鎖されたことが一部関係している可能性が高い。常設の地方拠点が存在しないため、地方企業との相互交流機会が減少している可能性があり、実際、輸出情報や製品開発等に係る地方企業向け研修・セミナーの実施回数は大幅な減少傾向(10バッチ(2015年)から3バッチ(2019年))にある。ただし、1バッチ当たりの参加者数が2～3倍に増加(50～100名(2015年)から150～200名(2019年))しているため、裨益する企業数における顕著な変化はない。

② 顧客側のニーズに即した支援体制：

実際、輸出業者への貿易関連情報の提供や個別相談の実施、ビジネス・マッチングの促進等を目的として本事業で設立されたカスタマーサービスセンターでは、会員企業からの問い合わせへの回答率が事業完了時の80%から2018年には83%へと上昇している。ただし、問い合わせ数が多く、その内容も複雑なことから、各問い合わせ対応に最大1週間を要している。カスタマーサービスセンターでは訪問者、問い合わせ及び会員企業を記録している。上記状況から、本事業実施時と比較してカスタマーサービスセンターは事後評価時においても機能していることがうかがえる。ただし、DGNEDのサービスに対する会員企業への聞き取り調査等は現在行われていないことが伺える等、顧客側のニーズを的確且つタイムリーに把握する体制に若干の懸念が残る。

③ 組織再編の可能性：

本事業では、JICAの開発調査における提言を元に、専門知識の高度化及び市場情報の系統化・職員間共有を目的として、市場別組織からサービス/機能別組織への再編を支援したが、現在、DGNEDは市場別に戻すことを検討している。DGNEDによると、DDS等を担当するプロモーション・イメージ開発部門への業務集中化を緩和するための対応策であり、各市場部門下をさらに機能別に再編する予定である。実現すれば、9年間の運営を経て元の体制に戻ることになる。DGNEDによれば、組織再編が行われたとしても、DGNEDはその責務を変わりなく果たす予定とのことであった。

【技術面】

DGNEDの職員向け研修の実施状況やマニュアルの活用状況等、技術面に関するデータは入手できなかった。しかしながら、DGNEDによると、同職員は本事業が支援したサービスを継続的に実施するための知識及び能力を維持しているとのことであった。その背景には、本事業の国別研修研修員が現在も研修内容を活用したり、JETROや中国ドナー、欧州ドナーから支援のもと内部技術研修を実施したりしていることがある。

【財務面】

DGNEDへの予算配分額は2015年280十億ルピアから2019年161十億ルピアまで減少しているが、DGNEDによると、DGNED下にあったインドネシア貿易促進センターが事務総局の予算として切り離されたためであり、業務遂行にあたって大きな問題は生じていない。2020年は345十億ルピアまで増加する見込みで、これにより輸出情報サービス及びデザイン・ブランディングサービスの強化

DGNEDの予算

(単位：十億ルピア)

2015	2016	2017	2018	2019	2020 (計画)
280	421	163	156	162	345

が図られ、2020年ドバイ国際博覧会へのインドネシアの参加を支援する予定となっている。一方で、2015年から2020年にかけて予算の変動率が極めて高く（例えば、2016年予算は前年比1.5倍増加するも、翌年の予算は前年比4割減）、商業省からの不安定な予算配分が長期的な事業運営に一部影響を及ぼしている可能性が懸念される。

【評価判断】

以上より、実施機関の体制面及び財務面に一部課題があり、本事業によって発現した効果の持続性は中程度である。

5 総合評価

本事業は、DGNEDの輸出関連サービスの改善を目指したプロジェクト目標を達成し、DGNEDのサービスを利用する輸出SMEsの輸出実績額の増加を目指した上位目標を一部達成した。上位目標については、インドネシア国内全ての中小企業における輸出額の増加傾向は確認されたが、DGNEDの会員企業に関するデータが確認できないため、本事業の貢献については確認できなかった。また持続性については、輸出促進や国際競争力の強化が政策的に裏付けられており、DGNEDは会員企業の製品開発能力の強化のための活動を重点的に継続しているものの、地方拠点の閉鎖により、地方企業へ常時アウトリーチできる体制は弱くなり、また会員企業のニーズを吸い上げる体制の構築に課題がある。財務面では、商業省からの不安定な予算配分が長期的な事業運営に一部影響を及ぼしている可能性が懸念される。効率性については、事業費が計画額を若干超過した。

以上より、総合的に判断すると、本事業の評価結果は、一部課題があると評価される。

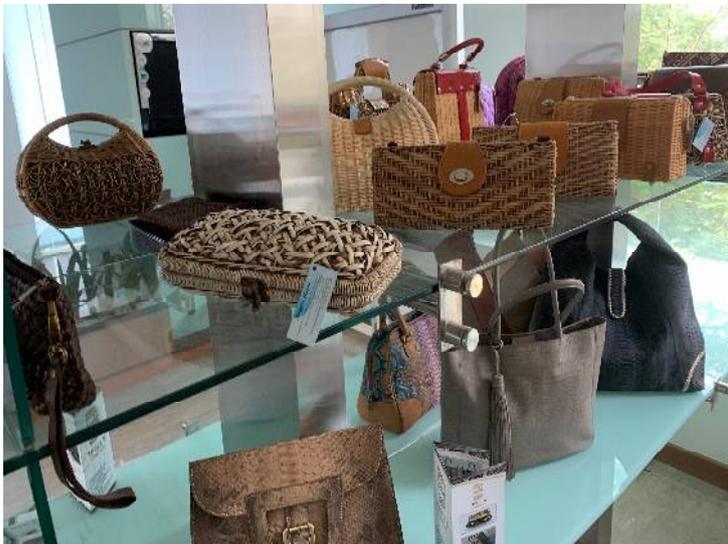
III 提言・教訓

実施機関への提言：

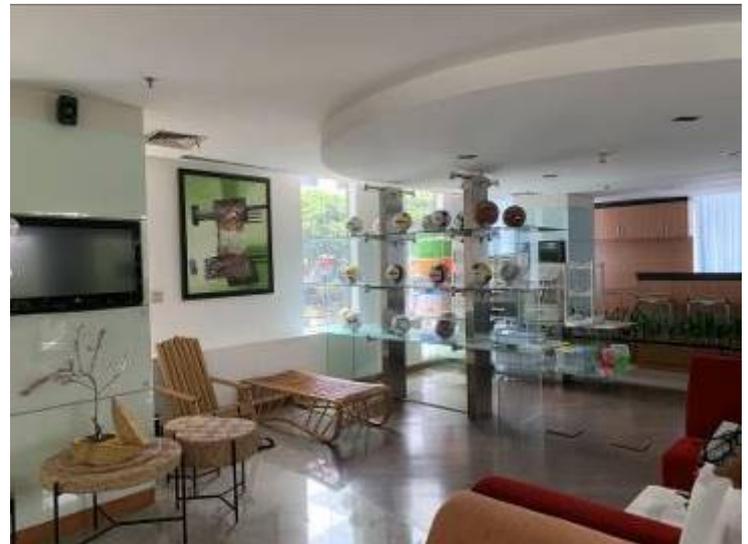
- ・会員企業のDGNEDに対するサービス満足度やニーズを把握し、より顧客志向型のサービスを提供するため、顧客側から定期的にフィードバックを得る機会を確保し、事業実施において反映していく必要がある。

JICAへの教訓：

- ・当該事業の終了後に実施機関に対する協力を新たに実施する見通しが無い場合、今回のように事業終了後に一切の接触がなくなる可能性がある。するとその後の事業効果・インパクト及び持続性の検証が困難になるだけでなく、例えば今回の組織再編計画のように、当初事業が想定していなかった方向に向かっている場合にJICAとして適時に適切な助言できる機会を損失することになる。事業完了後の開発効果の継続にリスクが存在する場合や、援助戦略上、当該実施機関との関係強化が特に強く求められる場合、或いは、実施機関の自立発展に向けてより効果的と判断される場合は、終了時評価までにモニタリング或いはフォローアップ体制（例えば本邦研修の活用、関連する技術協力プロジェクトでの巻き込み、JETRO等他機関とのセミナー実施、等）を実施機関と検討しておく必要がある。但し、その際JICAは、事業完了後の支援政策や実施体制の変容等を適時・的確に確認し分析することが重要である。



DGNEDが製品開発支援した製品



展示スペース兼カスタマーサービスセンター