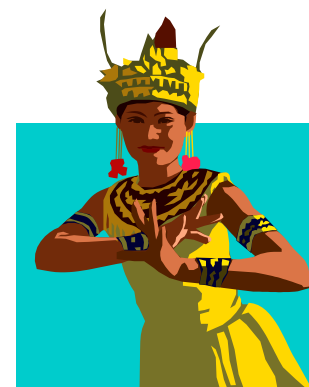




インドネシア進出による 日本側のメリットは何か





自己紹介

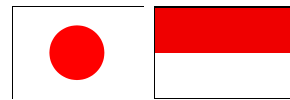


- 1975/4～1998/6 ヤマハ(株)入社 インドネシア工場立上支援部門配属
- 1998/6～1987/3 インドネシア工場生産課長 電子鍵盤楽器の組立生産
- 1987/3～1995/7 インドネシア工場長 電子楽器、ピアノ、ギターの輸出拠点化
- 1995/8～2005/3 帰国、インドネシアを普及品の生産拠点化するプロジェクト
- 2005/3～現在 ヤマハ退職、インドネシア進出サポートコンサルタントとして独立
インドネシア語翻訳・通訳
静岡大学客員教授、専修大学客員講師
独立行政法人日本貿易振興機構(JETRO)専門家
独立行政法人 中小企業基盤整備機構アドバイザー
一般社団法人海外事業支援センター(OBAC)アドバイザー
一般財団法人海外産業人材育成協会(AOTS)講師
一般社団法人日本インドネシアビジネス協会(ABJI)理事
などを経歴し、これまでのインドネシア進出支援企業数は約100社

インドネシアとの関わりも48年になりました



セミナー要旨



- 大企業が生産拠点を海外に移転すると、日本国内の産業の空洞化を生み、雇用が失われ、経済成長にブレーキをかけると言われ、問題視されます。
- しかし、中小企業が日本に本社を残して海外進出した場合は、ほとんどの場合が日本での業績も伸びていることが調査・報告されています。
- このセミナーでは、日本の中小企業がインドネシアに進出した場合に、現地での事業収益とは別に、日本本社にとってのメリットを、どのようにして実現出来るのかを、具体的な事例を基に解説します。



目次



I. 財務面でのメリット

1. 本社から現法への部材の輸出利益
2. 本社が現法から受け取る技術援助料
3. 本社が現法から受け取る利益配当金
4. 現法からの輸入部材による本社での原価低減
5. 現法が取引を獲得した日系企業の本社への新規売上

II. 人材面でのメリット

1. 実務経験に基づく経営感覚を身に付けた社員の育成
2. 実務経験に基づく営業感覚を身に付けた技術者の育成
3. 他の国への進出の際の海外事業推進人材の育成
4. 本社内で不在となった技術・技能伝承人材の補完
5. 現法で採用した技術者を本社の人材不足に充当

III. 技術面でのメリット

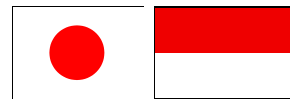
1. 現法への技術移転に際して経験・勘から形式知への変換
2. 現法での新規顧客発掘のための新商品開発
3. 外注加工業者不在による社内での加工技術の開発

IV. 社会面でのメリット

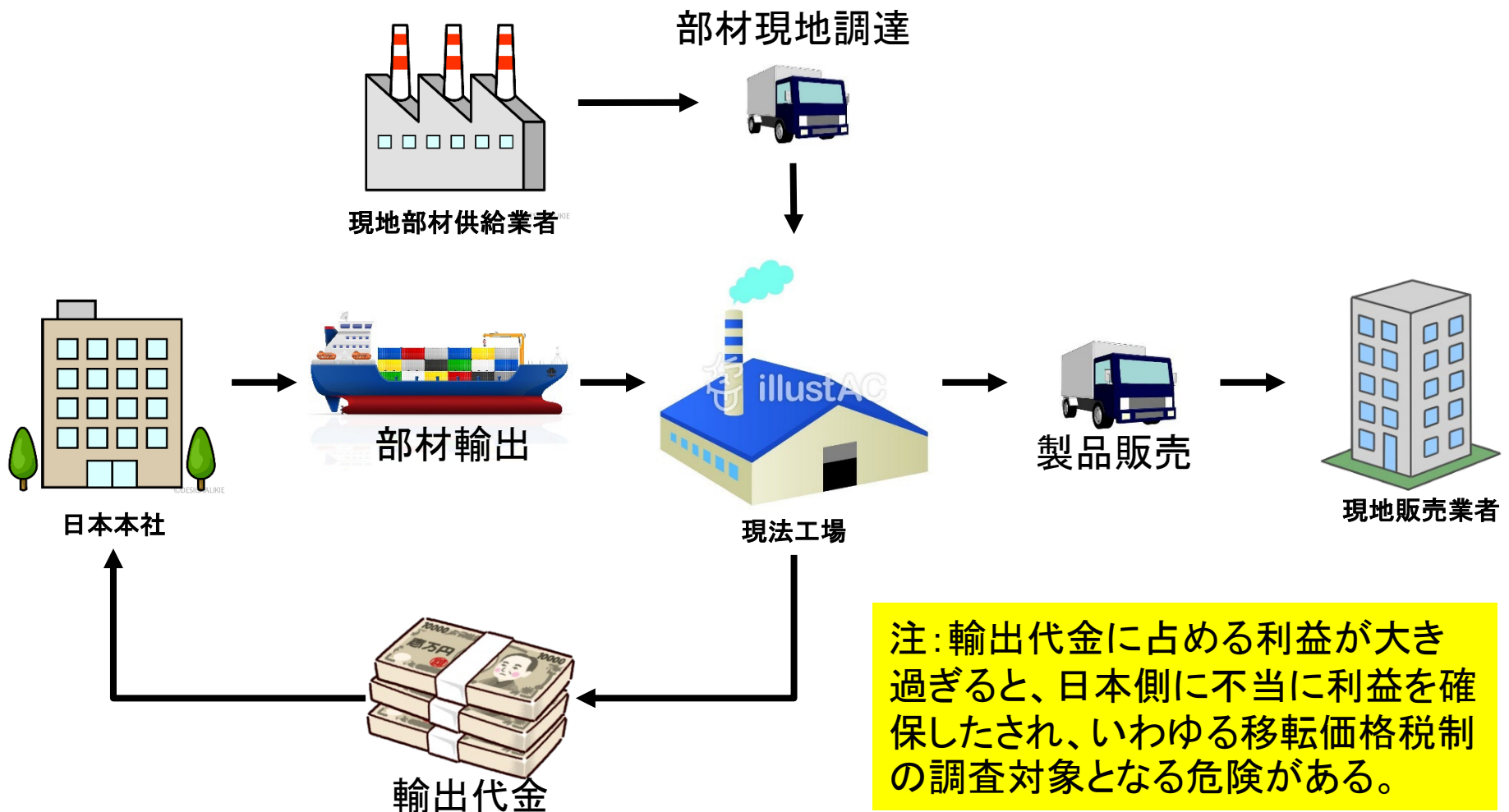
1. 日本とインドネシア両国の経済成長に対する貢献
2. 日本とインドネシアの間の信頼関係維持に対する貢献
3. 後進のインドネシア進出企業にとっての道標



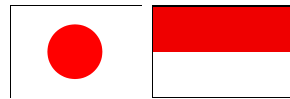
1. 財務面でのメリット



1. 本社から現法への部材の輸出利益

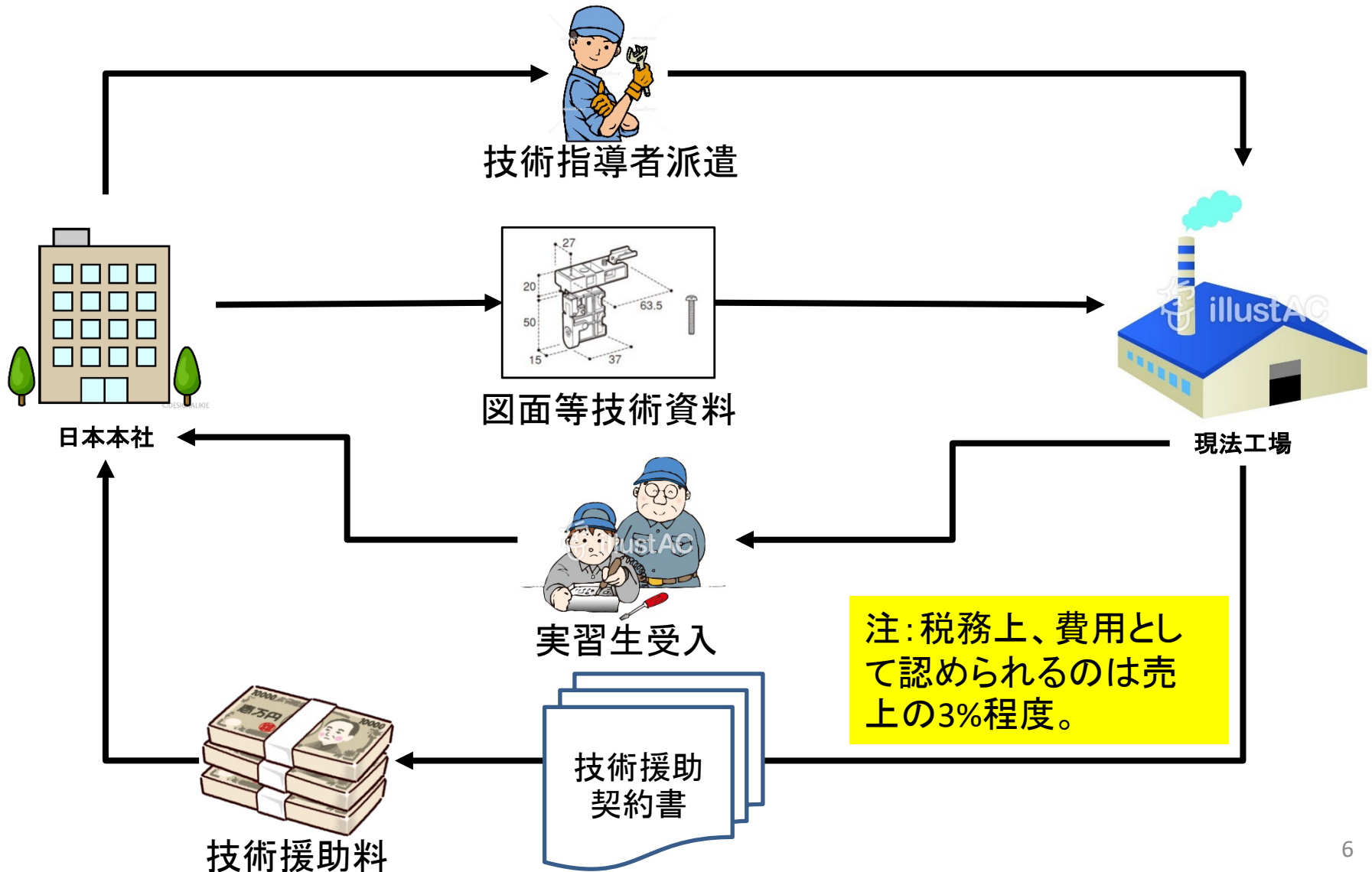


注: 輸出代金に占める利益が大き過ぎると、日本側に不当に利益を確保したされ、いわゆる移転価格税制の調査対象となる危険がある。



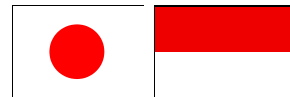
1. 財務面でのメリット

2. 本社が現法から受け取る技術援助料

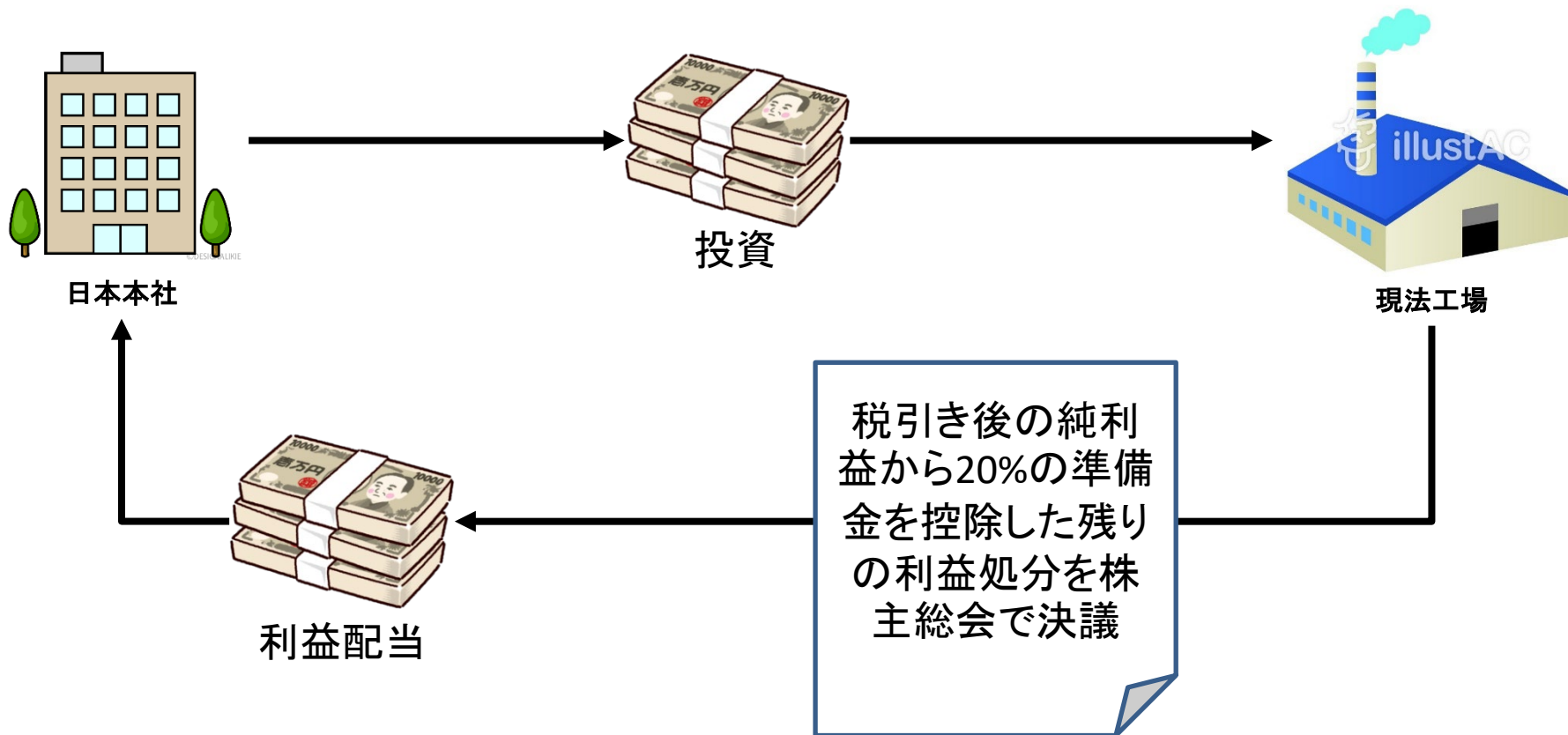




1. 財務面でのメリット

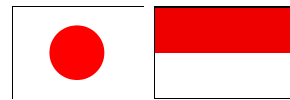


3. 本社が現法から受け取る利益配当金

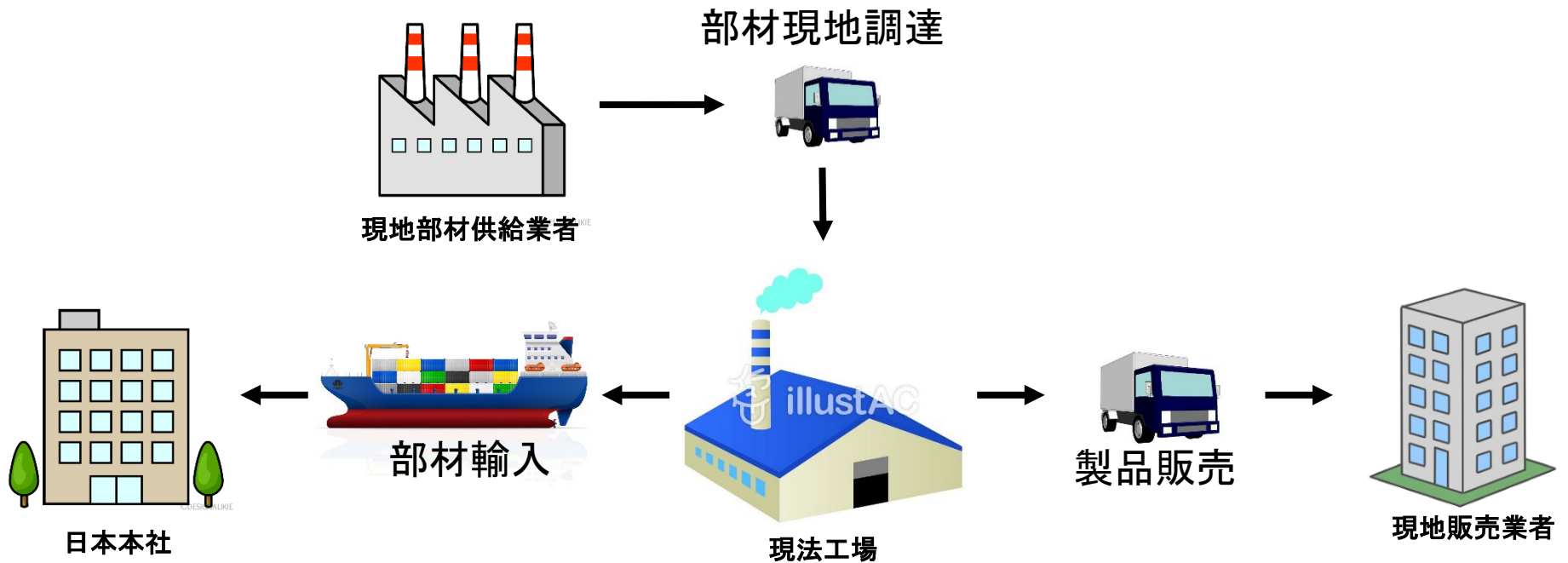




1. 財務面でのメリット



4. 現法からの輸入部材による本社での原価低減



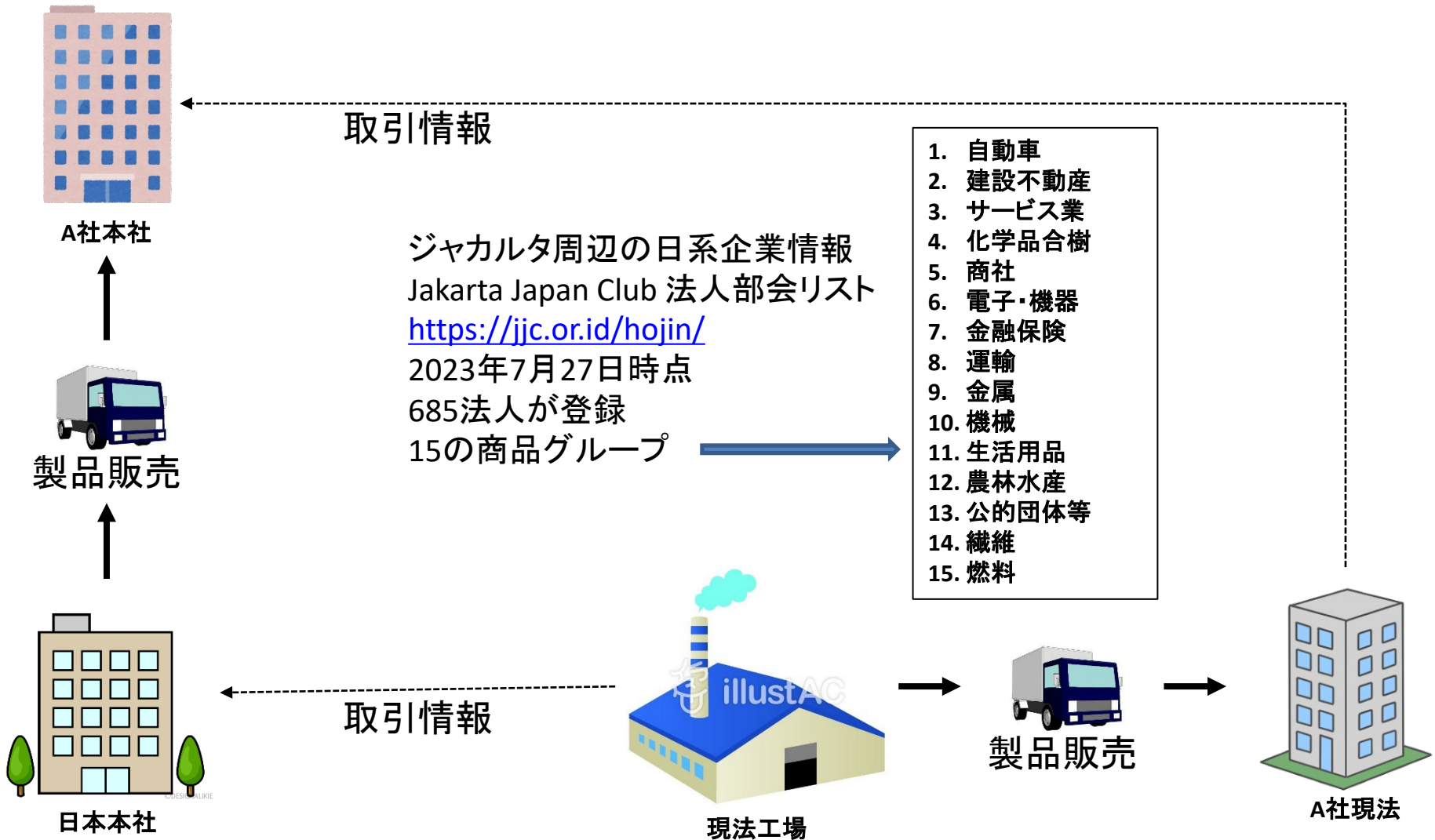
特に、天然資源から工業材料まで一貫してインドネシア国内で加工処理されている、木材分野が有望である。



1. 財務面でのメリット



5. 現法が取引を獲得した日系企業の本社への新規売上

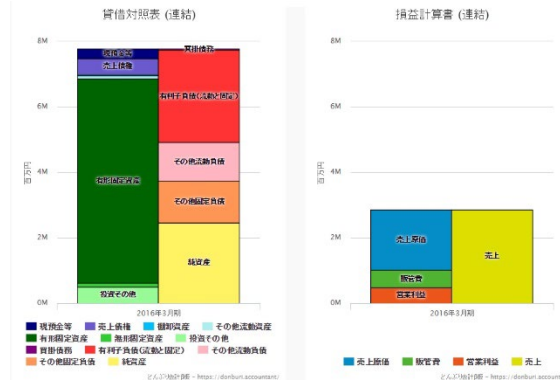




II. 人材面でのメリット



1. 実務経験に基づく経営感覚を身に付けた社員の育成



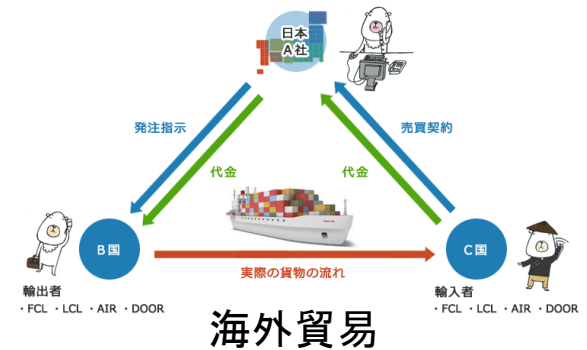
経理・財務・税務



市場開拓・営業



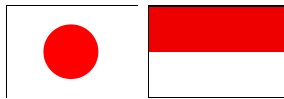
人事・労務・総務・法務



海外貿易



II. 人材面でのメリット



2. 実務経験に基づく営業感覚を身に付けた技術者の育成



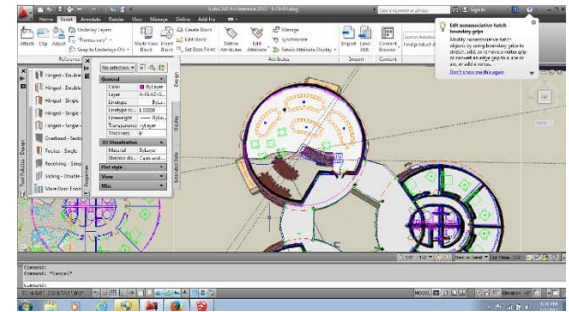
市場についての深い知識



販売交渉の経験



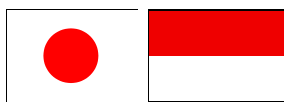
製造についての深い知識



設計技術についての深い知識



II. 人材面でのメリット



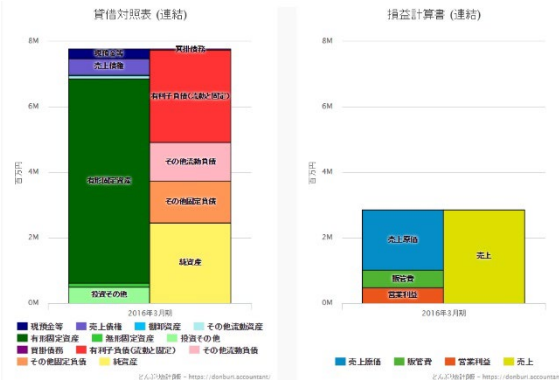
3. 他の国への進出の際の海外事業推進人材の育成

海外進出プロジェクト管理

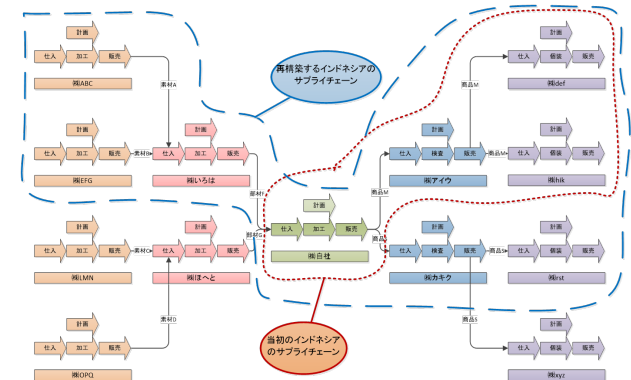
【サンプル】マスタースケジュール

	20xx年				20xx年				
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	
マイルストーン	★ キャンペーン開始 (7/20)				★ 完成 (3/20)				★ システムリリース (1/1)
システム開発	★ 業務要件定義				★ システム要件定義	★ 基本設計	★ 詳細設計	★ システム構築	★ テスト
業務	★ 方針決定				★ 予算編成	★ 体制づくり		★ 業務マニュアル作成	★ システム移行

経理・財務・税務



サプライチェーン構築



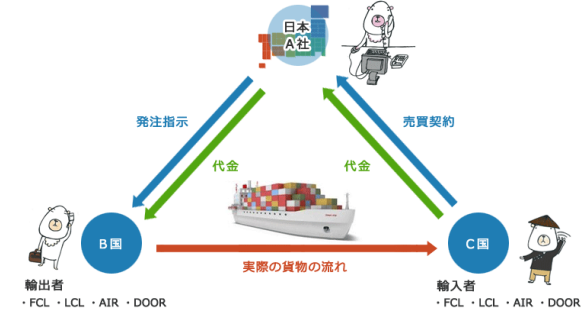
市場開拓・営業



人事・労務・総務・法務

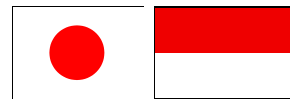


海外貿易



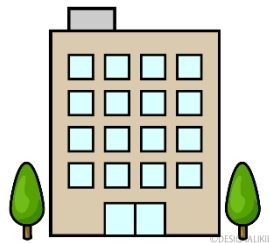


II. 人材面でのメリット



4. 本社内では不在となった技術・技能伝承人材の補完

定年前のベテラン技術者・技能者を現法に派遣して、インドネシア人技術者・技能者を指導



日本本社



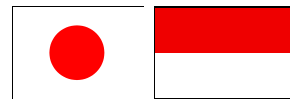
現法工場

インドネシア人技術者・技能者を日本に派遣して、定年前のベテラン技術者・技能者が指導

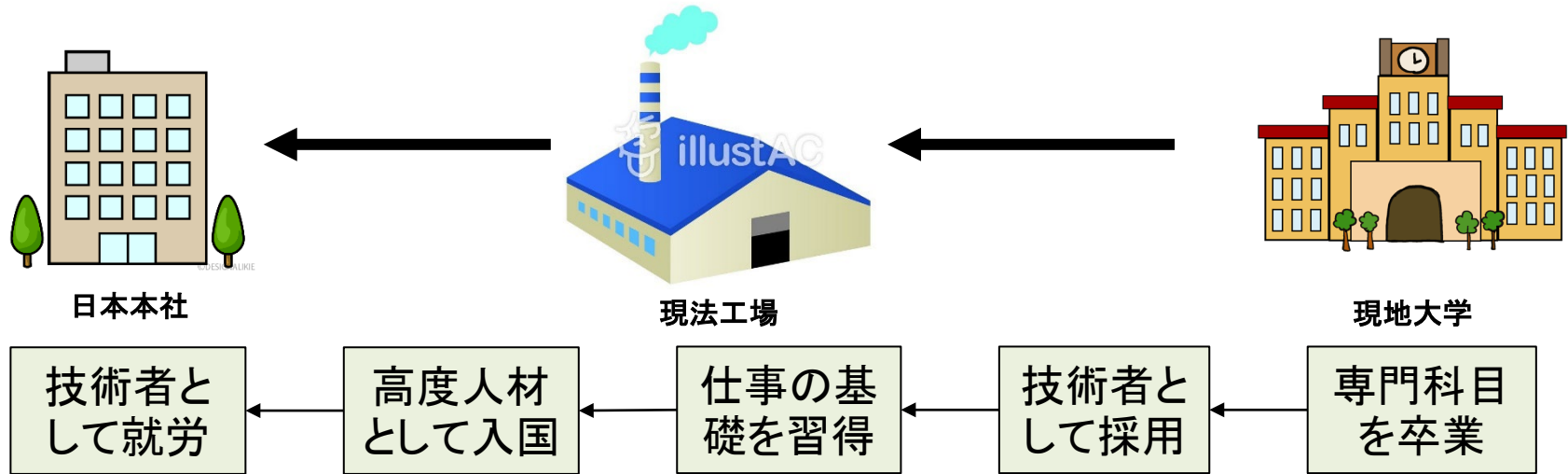
いずれも長期的な人材育成計画が必須



II. 人材面でのメリット



5. 現法で採用した技術者を本社の人材不足に充当

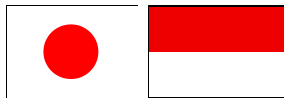


インドネシア国内有名大学リスト

- | | | |
|--|--|---|
| 1. Universitas Gadjah Mada | 12. Universitas Padjadjaran | 23. Universitas Kristen Duta Wacana |
| 2. Institut Teknologi Bandung | 13. Politeknik Elektronika Negeri Surabaya | 24. Universitas Islam Indonesia |
| 3. Universitas Indonesia | 14. Universitas Bina Nusantara | 25. Universitas Udayana |
| 4. Universitas Gunadarma | 15. Universitas Diponegoro | 26. Universitas Kristen Maranatha |
| 5. Institut Teknologi Sepuluh Nopember | 16. Universitas Hasanuddin | 27. Universitas Riau |
| 6. Teknologi Telkom | 17. Universitas Sumatera Utara | 28. Universitas Katolik Parahyangan |
| 7. Universitas Kristen Petra | 18. Universitas Negeri Yogyakarta | 29. Universitas Mercubuana |
| 8. Institut Pertanian Bogor | 19. Universitas Budi Luhur | 30. Universitas Jenderal Soedirman |
| 9. Universitas Brawijaya | 20. Universitas Pendidikan Indonesia | 31. Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya |
| 10. Universitas Sebelas Maret | 21. Universitas Sanata Dharma | 32. Universitas Jember |
| 11. Universitas Airlangga | 22. Universitas Lampung | 33. Universitas Negeri Semarang |



III. 技術面でのメリット



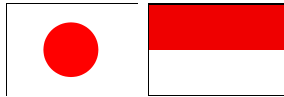
1. 現法への技術移転に際して経験・勘から形式知への変換

STANDARD OPERATING PROCEDURE- Petunjuk Kerja			STANDARD OPERATING PROCEDURE- Petunjuk Kerja		
Nama Bagian 部門名			Nama Bagian 部門名		
Nama Proses 工程名			Nama Proses 工程名		
Nama Produk 製品名			Nama Produk 製品名		
Urutan Kerja 作業順序	Nama Kerja 作業名	Kelompok Kerja 作業グループ	Urutan Kerja 作業順序		
1			Nama Kerja 作業名		
2			Kelompok Kerja 作業グループ		
3			Waktu Kerja 作業時間	Menit 分	
4			Mesin/Sarana 機械設備		
5			Jig/Alat 治工具		
6			Alat Keselamatan		
7			Komponen/Bahan/Bahan bantuan 部品、材料、個材		
8			Nama 名称	Spesifikasi 仕様	Jumlah 数量
9					
10					
11			Gambar/Luakan/Foto/Penjelasan 図、絵、写真、説明文		
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					





III. 技術面でのメリット



2. 現法での新規顧客発掘のための新商品開発

インドネシアの産業分類

- A) 農業、林業および漁業
- B) 鉱業および採掘
- C) 製造業
- D) 電気、ガス、蒸気/熱湯および冷気供給
- E) 水処理、汚水処理、廃材処理と再利用および再処理
- F) 建設
- G) 大規模商業および小売; 自動車およびオートバイの修理と保全
- H) 運送および倉庫
- I) 宿泊提供および飲食提供
- J) 情報および通信
- K) 金融および保険活動
- L) 不動産
- M) 専門、科学および技術活動
- N) 選択権無しの事業利用貸与、労働、旅行代理店およびその他事業支援活動
- O) 行政、国防および社会保障義務
- P) 教育
- Q) 人間の健康活動および社会活動
- R) 芸術、娯楽およびリクリエーション
- S) その他サービス活動
- T) 家庭での内職活動; 私用目的での製品やサービスの創作活動
- U) 国際機関およびその他特別国際機関の活動

製造業の細分類

- 1. 食品産業
- 2. 飲料産業
- 3. 煙草産業
- 4. 繊維産業
- 5. 衣料産業
- 6. 皮、皮革製品および靴産業
- 7. 木材産業
- 8. 製紙産業
- 9. 印刷産業
- 10. 石炭・石油産業
- 11. 化学材料・製品産業
- 12. 薬品産業
- 13. ゴム・樹脂産業
- 14. 硝子産業
- 15. 金属産業
- 16. 非機械・器具金属産業
- 17. コンピューター・電子光学製品
- 18. 電気、ガス、蒸気/熱湯および冷気供給
- 19. 機械および機器産業
- 20. 自動車、トレーラーおよびセミトレーラー
- 21. その他輸送機器産業
- 22. 家具産業
- 23. その他加工産業
- 24. 機械機器の修理および設置



III. 技術面でのメリット



3. 外注加工業者不在による社内での加工技術の開発

2021年度		零細企業	小規模企業	中・大規模企業
企業数	社	3,909,718	300,099	31,964
雇用者数	人	6,953,975	2,693,567	6,125,979
人件費総額	Rp.10億	24,195	25,559	415,633
生産高総額	Rp.10億	317,724	165,012	7,057,353
費用総額	Rp.10億	155,270	98,508	3,994,250
付加価値総額	Rp.10億	162,453	66,503	3,063,103
一人当り付加価値	Rp.千	23,361	24,690	500,019

零細・小規模企業と中・大規模企業との間の、一人当り付加価値の桁違いの格差



中・大規模企業の外注先としての条件を満たす裾野産業の未発達



日本に比べて非常に高い社内加工の割合

参考資料 [インドネシアの中小零細企業との付き合い方](#)

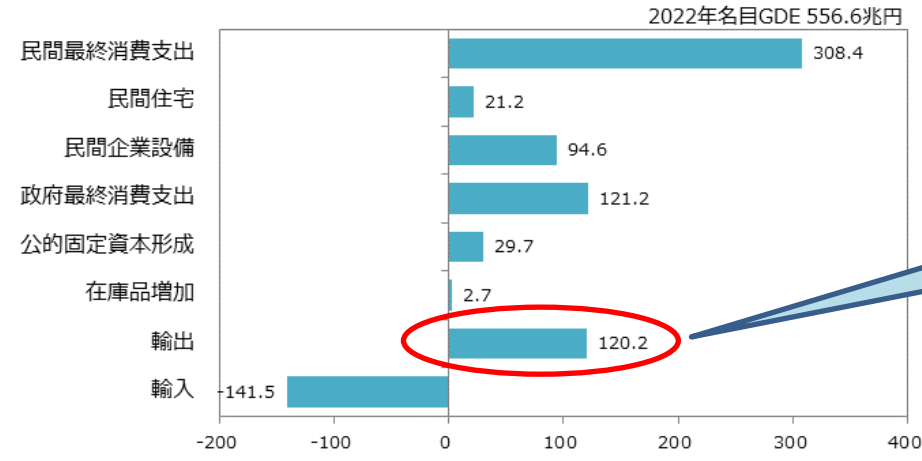


IV. 社会面でのメリット



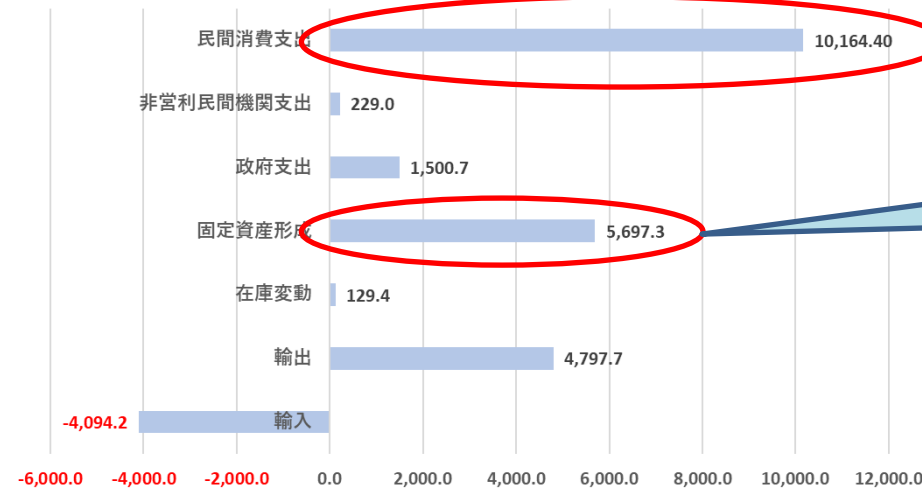
1. 日本とインドネシア両国の経済成長に対する貢献

2022年名目GDE(=GDP)の最終需要構成



日本の輸出実績への貢献

インドネシア2022年国内総生産 (Rp.兆)

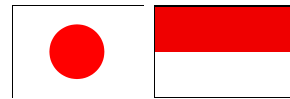


インドネシアの民間消費支出への貢献

インドネシアの固定資産形成への貢献



IV. 社会面でのメリット

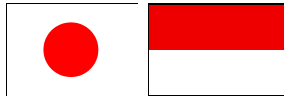


2. 日本とインドネシアの間の信頼関係維持に対する貢献

1. 農林水産
 - 相互の食料確保を高め、食料安全保障体制を強化する。
2. 鉱物採掘
 - 天然資源開発に積極的に投資し、日本における工業材料安定供給にも寄与する。
3. 製造
 - サプライチェーンの上流工程への投資と技術指導を増やす。
4. 電気
 - 送電・配電が困難な遠隔地や僻地において、日本国内で蓄積した技術で電力供給に貢献する。
5. ゴミ処理再生
 - 日本国内で実践されたゴミ処理システムを、政府の支援の下に展開する。
6. 建設
 - 経済成長に合わせて需要が高まると期待される耐震構造の技術を競争力として売り込む。
7. 大規模小売
 - 大規模小売店のオフライン/オンライン販売ルートで日本商品の輸入販売を展開する。
8. 輸送
 - 高速鉄道と高速道路を基幹ルートとした、日本で培われた宅急便サービスを展開する。
9. 飲食
 - ハラルに対応した日本食の輸出あるいは現地生産により、インドネシア国内で新たな市場を開発する。



IV. 社会面でのメリット



3. 後進のインドネシア進出企業にとっての道標

事業展開の進め方

1. 進出基盤確立
2. 会社設立
3. 投資認可
4. 用地取得
5. 地方政府認可取得
6. 工場建設
7. 輸入許可
8. 外国人労働者雇用
9. 補助事業許可
10. 人材確保・労務管理体制構築
11. 渉外関係整備
12. 資材手配
13. 生産活動
14. 開所式準備
15. 市場開拓
16. 受注出荷活動
17. 情報システム構築
18. 財務経理活動
19. 日常業務課題解決
20. 経営能力強化

成功事例

1. インドネシアに眠るまだ未開発の市場を見つけ出す
2. どの国の競合よりも早く現地に進出する
3. 健全な経営基盤を持つ現地パートナーと協力する
4. 日本の優れた品質を現地の多くの人達に提供出来る
5. 現地の材料を活用して現地で生産する仕組みを作り上げる

失敗事例

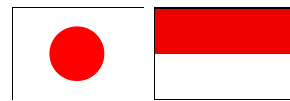
1. 合弁契約締結後数年で契約を解消することになった。
2. 不要なコストが蓄積し、改善の見込みが無くして撤退を余儀なくさせられた。
3. 操業開始の目途が立たないまま撤退することになった。
4. 最終的にインドネシア市場を諦めた。
5. インドネシアでの現地生産は実現しなかった。
6. 膨らむ一方の日本側の債権回収の目途が立たず、現地法人の清算を決断した。
7. 進出して5年が経過したが、事業の発展の兆しが見えない。
8. 土俵を変えない限り、主導権を取ることは出来ないことが分かり、撤退することを決めた。
9. インドネシアでの華僑ビジネスに付いて行けず現地での事業展開を見直した。
10. 限られた市場にしか認められず、今後も拡大の可能性が見出せないまま撤退した。
11. 市場に将来性があるのは明白であるが、現時点では対応出来ず、この市場から撤退した。

参考資料

[インドネシア進出ハンドブック](#)

[インドネシアで成功している日本企業の共通点](#)

[インドネシア事業失敗の因果](#)



インドネシア進出サポート公式サイト

インドネシア進出準備から撤退までの要点を簡潔にまとめたサイト(Googleトップランキング)

<https://www.hmkt.jp/>

インドネシア最新情報ブログ

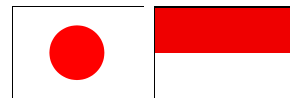
あらゆる分野での情報を毎日、どんなメディアよりも早く紹介

<http://blog.livedoor.jp/kojindonesia/>

インドネシア進出サポートウェブセミナー

公式サイトに掲載されたセミナースライドサンプルの中から、ダウンロード件数の多いもの順に音声解説付きのスライドをアップロードしています

<https://www.youtube.com/channel/UCXghuRz7zRX5jLOXu75rQjQ>



ご清聴ありがとうございました
ここからは質疑応答です