

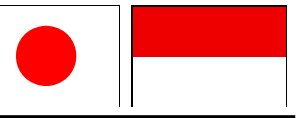


インドネシア進出時の悩み解消方法





自己紹介



- 1975/4～1981/6 ヤマハ(株)入社 インドネシア工場立上支援部門配属
- 1981/6～1987/3 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
- 1995/7～2005/3 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

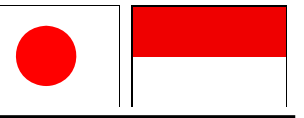
一般社団法人日本インドネシアビジネス協会(ABJI)理事

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
た



セミナー要旨

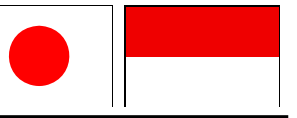


- インドネシアに現地法人を設立して、製造販売あるいは輸入販売を始めたいが、または輸出したいが、何をしたら良いのか分からない、または色々障害や課題が考えられるが、どのように解決すべきか分からない、と悩んでいる方からの相談を受けます。
- 障害や課題の内容は、企業、事業、進出形態により様々ですが、このセミナーでは、それらに共通している項目を取り上げ、50年にわたる経験と、これまでに実際に採用された解決策を簡潔に紹介します。
- 悩んで立ち止まっている方々にとってのヒントになり、背中を押してあげることに繋がれば幸いです。





目次



1. インドネシアで本当に良いのか納得したい
2. インドネシアの国と市場を実感したい
3. 事業の採算性を見通しておきたい
4. 独資と合弁の長短を知りたい
5. 会社設立の段取りを知りたい
6. 工場を建てるための手順を知りたい
7. レンタル工場を探す方法を知りたい
8. 事務所を探す方法を知りたい
9. 輸入規制や特恵関税について知りたい
10. 日本人駐在員をどうすべきか知りたい
11. 現地人社員を採用する方法を知りたい
12. 現地のサプライヤを探す方法を知りたい
13. 販売チャネルを構築する方法を知りたい



1. インドネシアで本当に良いのか納得したい



色々な背景や都合でインドネシアに決めたが、正しい選択なのか自信がない。

以下の要件を全てクリアしていれば、選択肢を間違えたことにはならないでしょう。

- ① 事業分野は投資分野に関する法令の制限リストに該当しない。
 - 生協および中小零細事業割当、外国資本比率上限、内国資本限定に注意。
- ② 輸出拠点ではなく、インドネシア国内市場向けの製品製造工場である。
 - 輸出拠点であればベトナムやタイの方が有利である。
- ③ 取扱い商品はハラム対象品目ではない。
 - 2024年以降はハラム(非ハラル)商品の販売規制が厳しくなる。
- ④ 操業開始まで、そしてそれ以降も許認可の煩雑さと時間に耐える覚悟がある。
 - 焦るな、慌てるな、頭に来るな、当てにするな、諦めるな…の毎日。
- ⑤ 価格は多少高くても、品質や機能面での競争力に絶対的な自信がある。
 - ローカル商品や先行している日本企業との価格競争では勝てない。

参考資料 [インドネシア進出成功のチェックポイント158](#)
[インドネシアで成功している日本企業の共通点](#)



2. インドネシアの国と市場を実感したい



これまでいくつかの視察ツアーなどに参加したが、未だに実感がなくて決心出来ない。

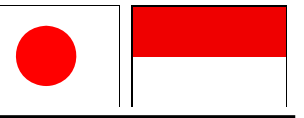
自社の目的に叶う現地調査は、既成の視察ツアーでは自ずと限界があります。

- ① 現地事情を熟知している専門家に立案、段取り、そして同行を委託すべきです。
 - 一回の調査視察に時間と費用を集中した方が、結果として安上がりです。
- ② 現地の現場を訪れて、現物を見て、五感で判断することが必須です。
 - このステップをオンライン会談やネット情報で済ますことは、自殺行為です。
- ③ インドネシアを理解するには国是の『多様性の中の統一』を実感することです。
 - 単一民族、単一言語、単一信仰、単一環境の日本では理解出来ません。
- ④ 同じ様な島嶼国家としての、共通点が多いことに気が付けば道が開けます。
 - 日本での成功事例を移植する方法が、自ずと見えて来るでしょう。
- ⑤ 親日国であり、永住希望の日本人駐在員も多いことには理由があります。
 - ビジネス環境だけで、仕事が上手く行く訳ではありません。

参考資料 [インドネシア進出準備のための現地出張スケジュール](#)



3. 事業の採算性を見通しておきたい



投資回収に何年かかるのか試算したいが、データが無くて行き詰っている。

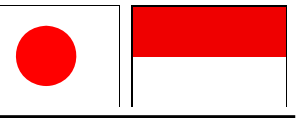
正しい試算方法を理解した上で、どんなデータが必要なのかを確認すべきです。

- ① 最低でも5年間の売上、原価、損益、投資、人員、貸借対照表が必要です。
 - 会計原則から外れた試算では、銀行など対外的には通用しません。
- ② 原価の中では人件費、材料費、減価償却費以外は日本と同じでも良い。
 - 減価償却費の計算は忘れたり、間違えたりすることが多いので要注意。
- ③ 原価を基に、例えば10年で投資回収するための売上高を逆算する。
 - 販売価格や販売数量が常識の範囲を超えている場合は止めるべき。
- ④ 原価、売上、投資、人員の各条件を変えて、最悪・中間・最良の試算をする。
 - 決して気持ちだけが先立ち、前のめりにならないこと。
- ⑤ 遅くとも3年度以降は5%以上の純利益を出すことが大前提となる。
 - ルピア建定期預金利息以下の利益率では、事業を行う意味がない。

参考資料 [インドネシア工場5カ年事業計画書の作り方](#)



4. 独資と合併の長短を知りたい



自社の事業にとってどちらが有利なのか、様々な助言があって混乱している。

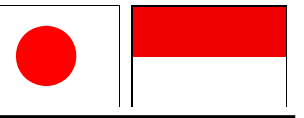
結婚して新しい家庭を築くか、それとも独身で新生活を始めるかの違いです。

- ① 合併では、お互いの財務事情を隠すところなく、曝け出せるくらいになるべきです。
 - 合併会社の資金で、現在の債務問題を解消しようと企んでいるかも。
- ② 合併では、お互いの会社を訪問し、経営姿勢や考え方を深く理解するべきです。
 - 事業が苦境や逆境、あるいは危機に面した場合には変貌するかも。
- ③ 合併相手の産業界や政界での人脈や影響力は、様々な事態で期待出来る。
 - インドネシアの事情と称して我田引水されるかも。
- ④ 合併でも、75%以上の出資比率があれば、ほとんどのことで主導権を取れる。
 - 法律に関係なく、アウェイに対するホームの強さを振りかざすかも。
- ⑤ 独資の場合は、全てのことを日本側の意志で決められる。
 - 頼りになるローカルの幹部スタッフが居ないと、暗夜行路に陥る。

参考資料 [インドネシアで合併会社を作る](#)



5. 会社設立の段取りを知りたい



インドネシアの法律は全く知らないなので、誰に頼めば良いのか見当が付かない。

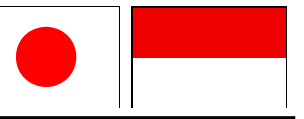
誰に依頼するにしても、大きな流れと時間、そしてその進捗状態は把握すべきです。

- ① 大きな流れとしては、法人設立→投資申請→事業認可→操業開始です。
 - いずれにしても、許認可手続きは現地側でしか対応出来ません。
- ② 合併の場合は現地側の出資会社、あるいは出資者に任せるべきです。
 - 社内に担当出来るスタッフが不在の場合は、公証人などに代行してもらう。
- ③ 独資の場合は、事前に総務担当者を仮雇用するか、代行機関に委任する。
 - 現地法人の規模や事業内容により、専門家の助言を受けるべきです。
- ④ 工場建設が伴う場合は、それがクリティカルパスになる。
 - 雨期にどの工程が入るのかにより、大きく変わって来る。
- ⑤ 一連の許認可手続きは、オンライン化により簡素化および迅速化されたが・・・。
 - 一昔に較べればかなり改善されたが、公称の時間内では済まない。

参考資料 [成功するインドネシア現地法人の作り方](#)
[OSSシステムでの会社設立・投資認可手続き詳細](#)



6. 工場を建てるための手順を知りたい



土地はどうやって探すのか、建設会社はどうやって決めるのか見当が付かない。

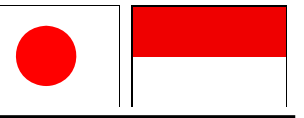
工業団地に相談すれば一発解決ですが、そうでない場合は自助努力が必要です。

- ① いくつかの工業団地管理会社を訪ねて、最適なところを選べば完了。
 - 条件や環境が良いほど、価格も高くなることを了承しておくべき。
- ② 合弁相手の協力を得て、土地と一緒に探し、建設会社の選択を進める。
 - 合弁相手の利害が絡む土地やゼネコンをあてがわれるかも。
- ③ 日本国内での取引銀行の現地法人に、適切な不動産業者を紹介してもらう。
 - 工場建設許可が取得出来るのか、管轄政府に出向いて自分で裏を取る。
- ④ 地方政府を訪ねて、工場を誘致している案件がないか問い合わせる。
 - 現地事情に精通している人物のサポートが必要。
- ⑤ 現地のゼネコンを、建設業界組合にて紹介してもらう。
 - あまり実績の無い、安かろう悪かろうの業者は避けるべき。

参考資料 [上手な工場用地の探し方](#)
[失敗しないインドネシアでの工場建設](#)



7. レンタル工場を探す方法を知りたい



レンタル工場を探すにはどうしたら良いのか見当が付かない。

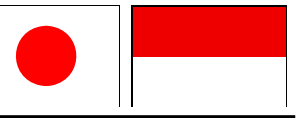
工業団地に相談すれば一発解決ですが、そうでない場合は自助努力が必要です。

- ① いくつかの工業団地管理会社を訪ねて、最適なところを選べば完了。
 - 条件や環境が良いほど、価格も高くなることを了承しておくべき。
- ② 合弁相手の協力を得て、適切な物件を一緒に探し、契約交渉に当たってもらう。
 - 合弁相手の利害が絡む物件をあてがわれるかも。
- ③ 日本国内での取引銀行の現地法人に、適切な不動産業者を紹介してもらう。
 - 事前に出来るだけ詳しい要件を提示することで、探す手間を省ける。
- ④ 自前の工場建設と、長期でのトータル費用比較を行い、有利な方を選ぶ。
 - 通常は5年以上になると、自前の工場建設の方が割安になる。。
- ⑤ レンタル工場で始めてみて、途中から自前の工場を建てる方法もある。
 - もし事業を止める場合、土地・建物の売却処理が大きな障害となる。

参考資料 [上手なレンタル工場の探し方](#)



8. 事務所を探す方法を知りたい



貸事務所を探すにはどうしたら良いのか見当が付かない。

安く上げたい場合はRUKO (Rumah Toko)がおすすめです。

- ① いくつかの工業団地管理会社を訪ねて、最適なところを選べば完了。
 - 条件や環境が良いほど、価格も高くなることを了承しておくべき。
- ② 合弁相手の協力を得て、適切な物件を一緒に探し、契約交渉に当たってもらう。
 - 合弁相手の利害が絡む物件をあてがわれるかも。
- ③ 日本国内での取引銀行の現地法人に、適切な不動産業者を紹介してもらう。
 - 事前に来れるだけ詳しい要件を提示することで、探す手間を省ける。
- ④ 3階建ての物件が多く、1階応接・会議室、2階事務所、3階住居も可能。
 - RUKOはインドネシアのどこでも存在する商業施設。
- ⑤ 通常は間口5m、奥行15mなので、広い事務所には合わない。
 - ジャカルタ市内の高級オフィスビルの賃貸料は、東京とさほど変わらない。



9.輸入規制や特恵関税について知りたい



自社の製品を輸入するために、事前に対処すべき手続きが判らない。

一番早くて確かな方法は、**インドネシア税関総局の相談窓口を訪ねることです。**

- ① インドネシア政府は基本的に、輸入を制限する方針であることを忘れない。
 - **現地で調達出来るものは、極力現地で手配することが長期的に有利。**
- ② 輸入規制は、登録認可、安全規制、国内産業保護、外貨節約に分類される。
 - **安全規制は一貫して増加、国内産業保護と外貨節約は頻繁に変更される。**
- ③ サンプル、写真、カタログ、仕様書などで、税関総局に確認するのが最速で正確。
 - **予約不要で、スタッフが懇切丁寧に調べてアドバイスをしてくれる。**
- ④ 税関総局で、関連する規制の担当機関を教えてください、そこを訪ねる。
 - **どこの政府機関も予約不要で英語対応の、顧客相談窓口が設けている。**
- ⑤ 日本国内で契約している乙仲の、インドネシア現地事務所に確認してもらう。
 - **③と④を乙仲の現地事務所に、代行で調べてもらうことも可能。**

参考資料 [まるわかりインドネシアの輸入業務](#)
[まるわかり輸入税の減免方法](#)



10. 日本人駐在員をどうすべきか知りたい



社内に候補者が居ないが、社外からどんな人材を採用すべきか分からない。

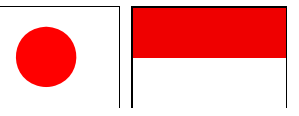
インドネシアは建国から78年が経ち、人材の面でもレベルは成長しつつある。

- ① 社長と経理は日本人、と言う固定観念はそろそろ時代遅れ。
 - 日本人と同額の給与を出せば、トップクラスの人材を採用出来る。
- ② インドネシアの環境で仕事が出来ない日本人も結構いる。
 - 商品力、技術力だけでは、なかなか成功しないこともある。
- ③ 日本の大学を卒業して、日本での就職経験があれば、日本人以上に戦力。
 - インドネシア人社会、華人社会、日本人社会のいずれにも受け入れられる。
- ④ 数年で交代が必要な日本人よりも、定年以降も任せられる有難い人材。
 - 取締役は定年が無いので、元気なうちは頑張ってもらおう。
- ⑤ 独走、暴走、脱線を防ぐための、日本側の監督体制は必須。
 - 現地訪問はもちろん、オンラインでのコミュニケーションが大事。

参考資料 [インドネシア人スタッフによる経営の自立
リモートでインドネシア事業を成功させる秘訣](#)



11. 現地人社員を採用する方法を知りたい



スタッフおよびワーカーを採用するにはどうすべきか見当が付かない。

豊富な労働力と高い失業率で、基本的に人材は買い手市場ですから心配無用。

- ① 労務管理の要となる総務部長候補は、リクルート会社に依頼するのが妥当。
 - 労務問題、法律対応、税務対応などリスク管理のキーパーソンです。
- ② 経理スタッフは、契約する公認会計士に紹介してもいい、今後の教育もお願いする。
 - 会計システムも含め、公認会計士のバックアップが大事。
- ③ 営業スタッフは、経験者の紹介をリクルート会社に依頼するのが妥当。
 - インドネシア人、華人、外国人とも交渉出来る能力が必要。
- ④ 製造スタッフは、専門学校卒業生を事前に日本での研修に派遣する。
 - 製造技術の専門学校はATMIなど、インドネシア国内にいくつかある。
- ⑤ 現場リーダーは、日本への技能実習生送り出し機関に、帰国者を紹介してもらおう。
 - インドネシアにはIMM-JAPAN やJIEACを始め、多くの送り出し機関LPKがある。

参考資料 [インドネシア人材採用面接のコツ](#)



12. 現地のサプライヤを探す方法を知りたい



部材は出来るだけ現地調達したいが何があるのか全く分からない。

潜在能力のあるローカル業者を開拓し、時間をかけて育成する覚悟が大事です。

- ① 先行して進出している日系企業の中から探す。
 - *Jakarta Japan Club, East Java Japan Club, Bandung Japan Club*
- ② インドネシア商工会議所(KADIN)による現地企業とのビジネスマッチング。
 - *料金はMax1日5社のアレンジで、1社につきUSD200。*
- ③ 各種産業展示会に出展している業者から発掘する。
 - *最大の展示会は毎年12月頭に開催されるManufacturing Indonesia 20xx。*
- ④ 日本中小機構が運営するビジネスマッチングサイトJ-GoodTechに登録する。
 - *無料であるが、希望する相手に巡り合えるかは運次第。*
- ⑤ Alibaba Indonesiaのサイトから合致する製品のサプライヤを探す。
 - *輸入販売業者である場合が多い。*

参考資料 [インドネシアでサプライヤーを見つける方法](#)



13. 販売チャネルを構築する方法を知りたい ●

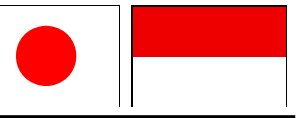


現地で製造または輸入した製品の販売代理店はどうやって発掘するのか分からない。

流通業の90%は華人が支配しており、即決即断スタイルが多いことを前提に臨む。

- ① 先行して進出している日系企業の中から探す。
 - *Jakarta Japan Club, East Java Japan Club, Bandung Japan Club*
- ② インドネシア商工会議所(KADIN)による現地企業とのビジネスマッチング。
 - *料金はMax1日5社のアレンジで、1社につきUSD200。*
- ③ 各種産業展示会に出展している業者から発掘する。
 - *最大の展示会は毎年12月頭に開催されるManufacturing Indonesia 20xx。*
- ④ 日本中小機構が運営するビジネスマッチングサイトJ-GoodTechに登録する。
 - *無料であるが、希望する相手に巡り合えるかは運次第。*
- ⑤ Alibaba Indonesiaのサイトから合致する製品の販売業者を探す。
 - *輸入販売業者である場合が多い。*

参考資料 [インドネシアの産業展示会で顧客を開拓するコツ
ビジネスマッチングで成果を出す秘訣](#)



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