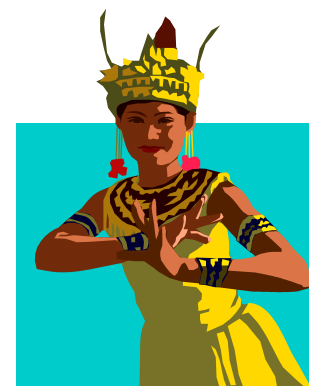


# インドネシア進出の前に 本社側に求められること

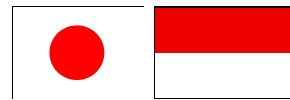


インドネシア進出サポート  
小野耕司





# 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分野配属
- 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

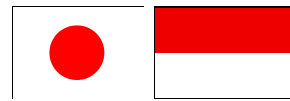
などを経歴し、これまでのインドネシア進出支援企業数は約100社



インドネシアとの  
関わりも49  
年になりました  
た



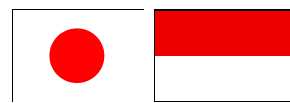
# セミナー要旨



- インドネシアに製造会社、あるいは販売会社を設立する際に、現地での人・物・金に関する情報、そして規制や必要な許認可について、事前に調査をするのは当たり前のことです。
- しかし、意外に忘れられているのが、本社側がインドネシア進出に、対応出来ているのかどうかの確認です。
- これが疎かになっていると、現地での立上準備や操業が進むにつれて、足元がおぼつかなくなり、本社と現地法人の双方で、混乱が生じてしまいます。
- このセミナーでは、そのような混乱を未然に防ぐために、進出の検討段階から、本社側において予め準備、あるいは確認しておくべきことを解説します。
- 以下のハンドブックと併せてご参照下さい。  
[インドネシア進出ハンドブック本文](#)  
[インドネシア進出ハンドブック・フルセット](#)
- 何事も、備えあれば患いなしです。



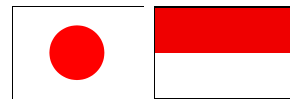
# 目次



1. 実務責任者 : 本社側での実務責任者を定める
2. 現地法人責任者 : 現地法人責任者を社内外から確保する
3. インドネシア専門家 : インドネシアの専門家と顧問契約を結ぶ
4. 手続き代行体制 : 現地側の手続き代行体制を確保する
5. 会社定款 : 会社定款ならびに履歴事項全部証明書(謄本)の英訳版を用意する
6. サプライチェーン : 本社と現地法人のサプライチェーン全体図を作成する
7. 資本金計画 : 資本金の調達と返済計画を立案する
8. 工場建設専門家 : 工場建設を推進監督する専門家を確保する
9. マスターリスト : マスターリストで輸入する機械の書類を揃える
10. 中古機械 : 中古機械の活用可能性を確認する
11. 輸出乙仲 : インドネシア向けの輸出に詳しい乙仲を見付ける
12. 駐在員の待遇 : 駐在員の給与体系と税金・社会保険の手続きを明確にする
13. 赴任者研修 : 駐在員に対する赴任者研修を行う
14. 作業基準書 : 作業基準書のインドネシア語版を作成する
15. 人事・能力評価 : 人事評価、能力評価のインドネシア語版を作成する
16. HALAL, SNI, BPOM : HALAL, SNI, BPOMなどの許認可申請に必要な書類を揃える
17. 本社紹介ビデオ : 開所式での会社および事業紹介のビデオを制作する
18. 会計・業務監査 : 現地法人に対する会計監査および業務監査の仕組みを構築する



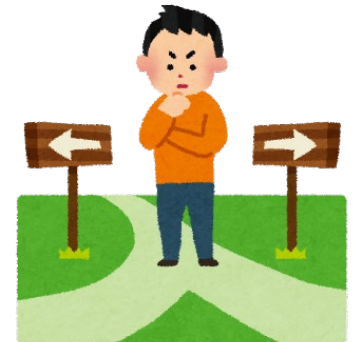
# 1. 実務責任者



## 本社側での実務責任者を決める

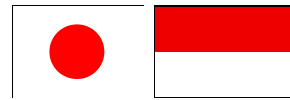
1. 本社側で権限と責任を持って、インドネシア進出事業を推進する立場の人間を、明確にする。
2. 中小企業の場合、決断を下した社長が、自分自身で担当することが多い。
3. しかし、日々の仕事が忙しくて、現地出張もままならない状態では、他の代行者を指名する。
4. 進出の是非決定、合併事業の場合のパートナーの選択、工場用地の選択など、非常に重要な決断を下す。
5. 決断を下す際には、五感を研ぎ澄まし、自らの感性で判断し、全ての責任を負う覚悟で対処する。
6. 即決、即断が求められる交渉の場には、出来るだけ出席する。

参考資料 [インドネシア進出の前に決めること](#)





## 2. 現地法人責任者



### 現地法人責任者を社内外から確保する

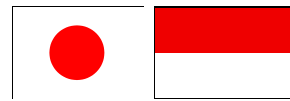
1. 社内の人材から希望者を募ることが原則。
2. 社内に適格者や希望者が不在の場合は、インドネシア在住者も含め、社外から適格者を募る。
3. インドネシア人の中でも、経営能力の高い人材が増えて来ているので、日本人に限定する必然性は無い。
4. 日本人駐在員と同等の待遇で採用するのであれば、インドネシア人の中でも、優れた人材を確保出来る。
5. インドネシアのことや、経営のことを何も知らない日本人よりも、優秀なインドネシア人を優先すべき時代に来ている。
6. 現地採用の日本人を責任者とする際には、インドネシアでの経験があるだけで安心することなく、仕事の能力を十分に検証すること。

参考資料 [突然インドネシア工場責任者に命じられて困らないために](#)





# 3. インドネシア専門家



## インドネシアの専門家と顧問契約を結ぶ

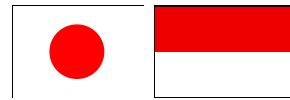
1. 本社の社長、あるいは社長を代行する実務責任者、そして現地法人責任者の立場で助言が出来る専門家が必要。
2. 進出検討から、準備段階、そして操業開始後の問題解決まで、包括的に見てくれることが前提となる。
3. インドネシアでの駐在経験だけでなく、実務経験も持ち、インドネシア語も堪能であることが前提となる。
4. インドネシア国内に人脈を持っており、そこからの支援が期待出来ることも、大きな意味を持つ。
5. 自社の支払い能力に応じて、支援内容を臨機応変に対処してくれること。

参考資料 [インドネシア進出におけるコンサルタント活用のメリット](#)





## 4. 手続き代行体制



### 現地側の手続き代行体制を確保する

1. 法務人權省に対する会社設立申請手続きは、現地の公証人(Notaris)のみが実行出来る。
2. 会社設立の後の、投資認可・事業許可申請は、申請者自身が、OSS (Online Single Submission)システムの画面上で可能とされるが、投資法を理解していないと無理がある。
3. OSSシステムでの認可に対して、別途提出すべき各種証明書等は、現地事情に詳しくないと手配が難しい。
4. 以上の理由から、一連の申請手続きは、現地の公証人(Notaris)に一括して代行してもらうのが、現実的である。

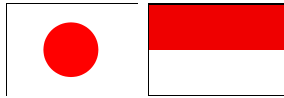
参考資料 [OSSシステムでの会社設立・投資認可手続き詳細](#)  
[インドネシアでの事業に必要な許認可の全て](#)







## 5. 会社定款



### 会社定款ならびに履歴事項全部証明書(謄本)の英訳版を用意する

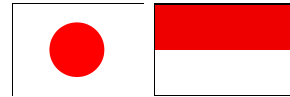
1. 会社設立申請の際には、日本側の出資会社の会社定款ならびに履歴事項全部証明書(謄本)の原本と英訳版の提出を求められる。
2. これらの書類は、日本の公証人役場において本物であることの証明を取得し、さらに、在日インドネシア総領事館においても認証を得なくてはならない。
3. 現地側から要求されてから慌てて手配を始めるのではなく、進出を決断した時点で着手しておきたい。

参考資料 [OSSシステムでの会社設立・投資認可手続き詳細](#)  
[インドネシアでの事業に必要な許認可の全て](#)





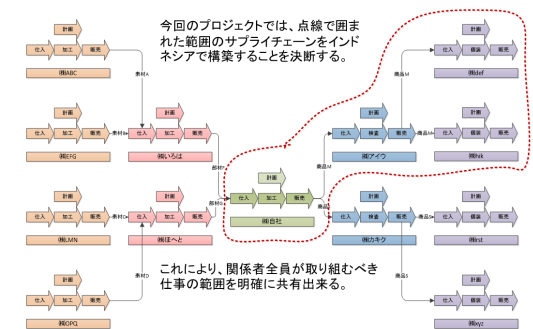
# 6. サプライチェーン



## 本社と現地法人のサプライチェーン全体図を作成する

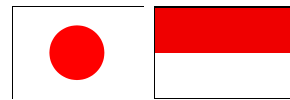
1. 材料を調達し、製品に加工し、顧客から受注して納入するまでの一連の業務がサプライチェーンである。
2. インドネシア進出に際しては、先ず日本におけるサプライチェーンを可視化しておく必要がある。
3. そして、このサプライチェーンのどの部分をインドネシアに持って行くのか、あるいは移植するのかを定める。
4. そうすることで、全ての関係者が、今回のインドネシア進出の全体像を理解した上で、様々な業務を推進することが出来る。
5. 皆、分かっているようで、実は分かっていることがたくさんあり、気が付いた時には既に手遅れとならないようにする。

参考資料 [インドネシア工場のサプライチェーンを改善する  
サプライチェーン記述マニュアル](#)



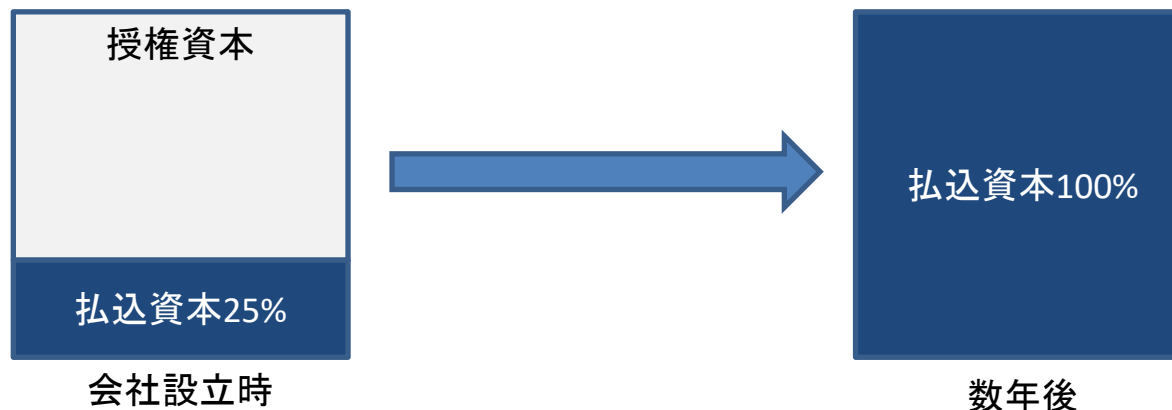


# 7. 資本金計画



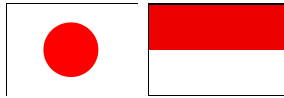
## 資本金の調達と返済計画を立案する

1. インドネシアにおいて、会社設立に必要な最低授權資本金はRp.100億(1億円)で、当初の払込資本金はその25%のRp.25億(25百万円)である。
2. 会社設立はRp.25億(25百万円)で済ませても、事業開始から数年以内には、Rp.100億(1億円)を満たさなくてはならない。
3. 本社の自己資金で満たせず、金融機関から融資を受ける場合は、返済計画を立てなくてはならない。
4. そのためには、現地法人の長期事業計画を立案しなくてはならない。





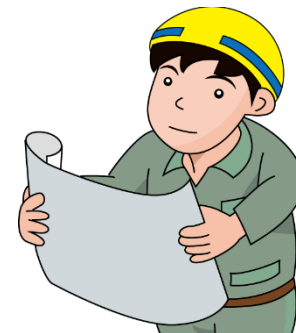
# 8. 工場建設専門家



## 工場建設を推進監督する専門家を確保する

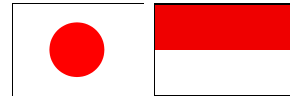
1. 複数のゼネコンに対して競争入札を行う場合、専門的観点から要件を満たし、各提案書について適切な評価が出来ること。
2. 落札したゼネコンからの実施設計図を吟味出来て、必要とされる仕様や機能が満たされているか、正しく判断出来ること。
3. 工事の途中で、進捗度を把握し、工事に漏れや手抜きが無いことを、見極め出来る。
4. 完成時点での検収において、当初の要件を全て満たしていることを、詳細に検証出来ること。
5. 研修後の補修や追加工事の必要性について、適切に判断出来ること。

参考資料 [失敗しないインドネシアでの工場建設](#)



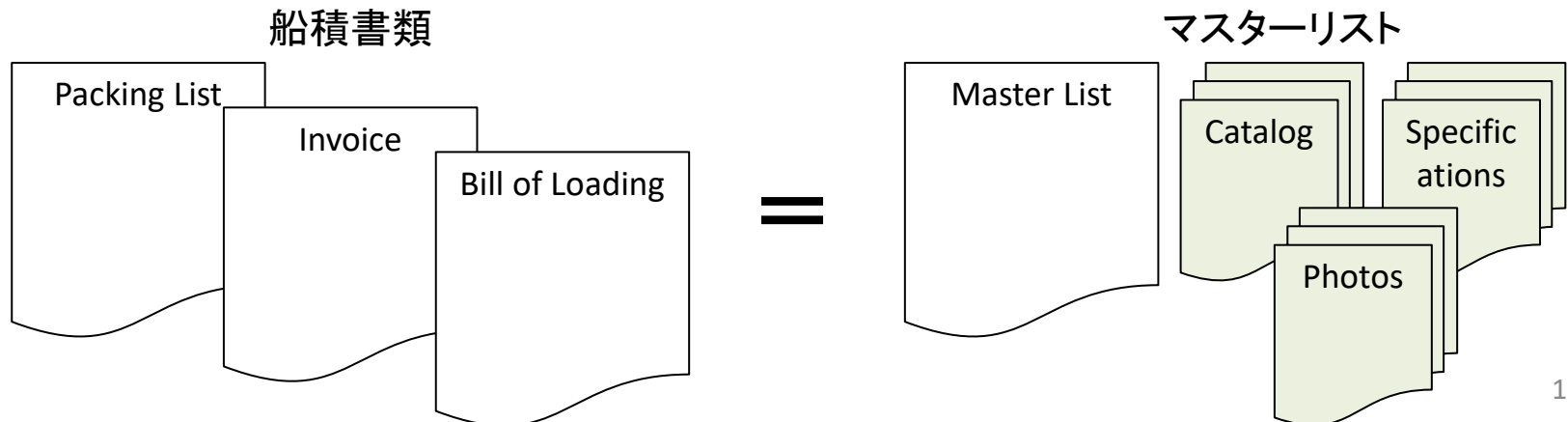


# 9. マスターリスト



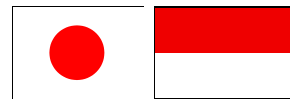
## マスターリストで輸入する機械の書類を揃える

1. 新規投資、または追加投資の場合、投資金額の設備機械に相当する範囲内で、現地での調達が困難である設備機械は、輸入税、輸入時前払法人税、輸入時付加価値税を免除した形で輸入出来る。
2. それらの設備機械の申請書を“マスターリスト”を称し、輸入時に船積書類と一緒に提出する。
3. マスターリストには、設備機械の英語表記のカタログ、仕様書、写真などを添付しなくてはならない。
4. マスターリストの表記と、船積書類の表記は、完全に一致していなくてはならないので、作成の際には細心の注意が必要となる。



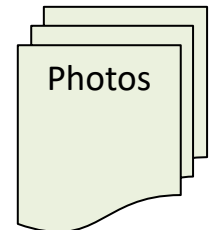
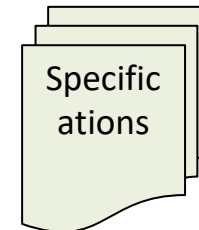
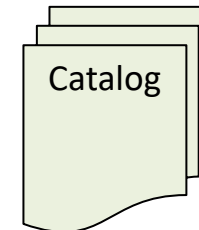


# 10.中古機械



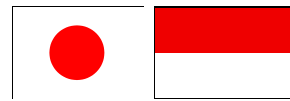
## 中古機械の活用可能性を確認する

1. 本社で利用することが少なくなった機械を、インドネシア工場で再活用することが可能である。
2. 但し、稼働年数が20年未満である、インドネシアに持ち込んだ後も、数年間は活用出来ることが前提となる。
3. 輸出に際しては、インドネシア政府代行機関による事前審査が行われ、2項の条件が現物ならびに書類上で確認される。
4. そのために、点検整備の他、審査書類として、カタログ、仕様書、写真など、英文で準備することが求められる。
5. 輸出価格は、簿価にこれらの経費を乗せた形となる。





# 11.輸出乙仲



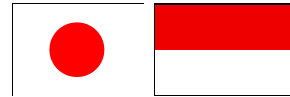
## インドネシア向けの輸出に詳しい乙仲を見付ける

1. 日本から設備・機械、あるいは部材を現地法人に輸出する際、または現地法人から製品を再輸入する際には、インドネシアの輸入手続きや規制を良く理解している乙仲を使うことが望ましい。
2. 特に、マスターリストでの輸入、中古機械の輸入、規制品目の輸入に際しては、現地側にもサービス拠点を持つ、大手の海運業者が望ましい。
3. これまで海外貿易の経験が無く、輸出書類の作り方を知らない、輸出梱包の方法を知らない等の場合は、当面は輸出入手続きを一任することも、予期しない無用のトラブルを避けるために有効である。
4. 乙仲費用を節約して、インドネシアでの輸入通関でトラブルを起こすと、何倍、何十倍の損失を蒙る危険がある。





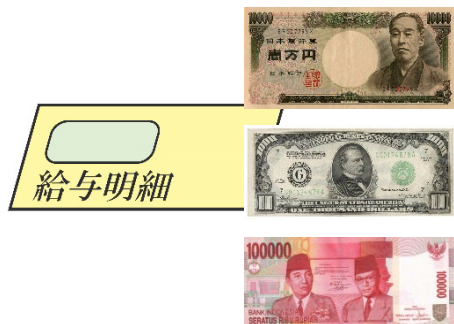
# 12.駐在員の待遇



## 駐在員の給与体系と税金・社会保険の手続きを明確にする

1. 本社から現地法人に出向する、いわゆる駐在員は、日本とインドネシア双方の税金と社会保険の適用範囲にある。
2. 従って、日本とインドネシア双方の、税金および社会保険の制度に沿って、税負担と所得の両面で最適な、現地側給与ならびに日本側給与を設定しなくてはならない。
3. また、日本での社会保険支払は何らかの形で継続しておかないと、一時帰国の際の医療サービス、そして定年後の年金支払額の面で不利益を被るので、最大限の配慮が求められる。
4. 税理士あるいは税務署、ならびに社会保険事務所での確認が望ましい。

参考資料 [インドネシア赴任に必要な準備の全て](#)



日本所得税

日本市県民税

インドネシア所得税

日本社会保険

- 健康保険
- 年金保険
- 介護保険
- 雇用保険

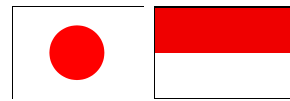
インドネシア社会保険

- 医療保険
- 老齢保険
- 労災保険
- 死亡保険
- 年金保険





# 13.赴任者研修



## 駐在員に対する赴任者研修を行う

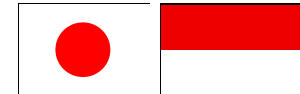
1. インドネシアでは、日本では普段経験しないことが多いので、初めて赴任する場合は、その同伴家族も含めて、インドネシアについて浅く広く理解しておくことが求められる。
2. 特定の業種や日本人社会からの情報では、偏見に基づき誤解を招くこともあるので、出来るだけこの分野の専門家に依頼する。
3. インドネシア駐在が意味のある貴重な体験となり、仕事の面に限らず、個人的にも実り多き日々となるよう支援する。
4. 特に若い社員の場合は、日本では得難い経験を積む機会となるよう、基礎知識を十分に身に付けて赴任させる。

参考資料 [インドネシア赴任者事前研修](#)  
[インドネシア赴任に必要な準備の全て](#)  
[インドネシア人に好かれる日本人、嫌われる日本人](#)





# 14.作業基準書



## 作業基準書のインドネシア語版を作成する

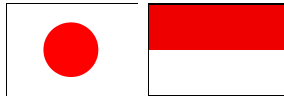
1. 日本人同士であれば口頭で済む説明も、インドネシア人社員に対しては絵、写真、図、動画などで説明しないと、理解されない場合や、誤解される危険がある。
2. インドネシア人同士であっても、SOP (Standard Operating Procedures: 標準作業手順書) に基づき仕事をする考え方が、広く普及している。
3. 特に、唯一絶対神との契約を基にする一神教の、イスラムの教えに沿って生きているインドネシア人にとって、契約あるいは戒律に相当するSOPは大事である。
4. 日本人的な、見て覚えろ、阿吽の呼吸を掴め、体で覚えろ・・・は通用しないと考えるべきである。



Company or site name		Plant Operating Instruction			
Step	Task	Tag #	Status	Picture	Completed
1	[xxxx - highlight red if process safety incident could occur associated with equipment within procedure]				
2					
3	Fully open the drain valve on the high-pressure condensate injection valve manifold.	HFV-001	Open		Signed
4	Open the flushing pump suction	HFV-002	Open		
	Discharge valves are opened	HFV-003	Open		
	Start the HP condensate pump	F-123	Start		



# 15.人事・能力評価



## 人事評価、能力評価のインドネシア語版を作成する

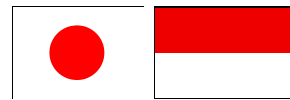
1. 文化や習慣の異なる日本企業において、インドネシア人の自分の能力が、正しく評価されるだろうか、との不安や疑念を持つのは当然である。
2. 日本人が密室で、インドネシア人の人事評価を行うことは、この不安や疑念を増大し、優秀な人材を失うことになりかねない。
3. 人事評価や能力評価の雛形を従業員に開示し、各自に求められるものが何かを、自分達で納得させることが大事である。
4. 併せて、その評価結果が、賃金体系とどのように連携しているのかを開示することで、将来に向けての努力目標と報酬の関係を理解させることが出来る。
5. 人事評価制度と賃金テーブルを開示することは、労働法においても義務付けられている。

参考資料 [人事評価制度の作り方](#)





# 16. HALAL, SNI, BPOM



## HALAL, SNI, BPOMなどの許認可申請に必要な書類を揃える

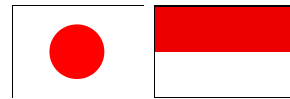
1. イスラム教の戒律で認められたものを証明するHALAL認証、インドネシア国民の安全衛生を保証するSNI (Standar Nasional Indonesia)、そして食品・医薬品の安全性を保証するBPOM認可は、いずれも製造元あるいは輸入元が取得する義務がある。
2. 申請には多くの書類が必要とされ、現地法人だけで対処するのは難しく、日本側の支援も必要となる。
3. 日本から輸入する部材がSNIの対象品目の場合は、日本側が申請者となる。

参考資料 [まるわかりハラール認証](#)  
[SNI取得七つのステップ](#)  
[まるわかりBPOM](#)





# 17. 本 社 紹 介 ビ デ オ



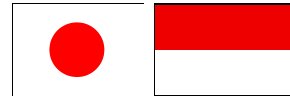
## 開所式での会社および事業紹介のビデオを制作する

1. 工場建屋が完成し、最初の製品が出荷されるタイミングに合わせて、開所式を催すのが一般的である。
2. 開所式には、関係する政府機関、取引先、顧客候補、近隣の住民代表、報道機関などを招待し、インドネシアでの事業活動の開始をアピールする、絶好の機会でもある。
3. イベント運営業者に委託することで、その効果をさらに確かなものにする事が出来る。
4. イベント当日に、本社の紹介ビデオを披露することで、現地法人のイメージアップを図ることも大事である。





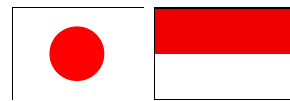
# 18. 会計・業務監査



## 現地法人に対する会計監査および業務監査の仕組みを構築する

1. 中小企業のインドネシア現地法人は、多くの場合は経理の専門家は不在で、会計担当のスタッフを通じて、経理、財務、税務などの業務を公認会計士に一任することが多い。
2. そのため、問題が起きていることに気が付かず、発覚した時には原因調査と再発防止対策に、多大な労力を費やすことになる。
3. 経理上の問題、ならびにそれに関連する、業務上の問題を出来るだけ事前に把握し、対策を講じられるよう、本社の経理責任者による、最低でも年一度の会計・業務監査を制度化し、実施することが求められる。
4. インターネットを通じて、会計情報を日本から確認することも可能であるが、現地に赴いて、五感を通じて監査することは特別な意味を持つ。





## 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です  
(Googleトップランキング)

## インドネシア最新情報ブログ

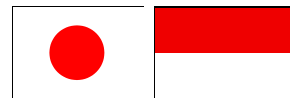
あらゆる分野での情報を毎日、どんなメディアよりも早く紹介しています

## 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

**愛する二つの祖国である、日本とインドネシアの発展のため、  
全てのコンテンツは無料で開示されています**





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