インドネシア市場の
サプライチェーンチェックリスト

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㈱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50年になりました

セミナー要旨

- インドネシアで事業を展開することは、現地法人を設立する場合でも、日本から輸出する場合でも、インドネシア市場においてサプライチェーンを構築することです。

- サプライチェーンを構築するには、既存のサプライチェーンに参入する方法や、新しいサプライチェーンを創造する方法が考えられます。

- いずれにしても参入する市場の、既存のサプライチェーンがどのようになっているのかを、調査することから始めなくてはなりません。

- 調査の手段としては、関係機関やネット上から情報を収集するだけでなく、実際に現地に赴いて、現実や現物を確認することも大事です。

- このセミナーでは、産業分野や進出形態に関係なく、インドネシア市場のサプライチェーンを調査する際の、チェックポイントを解説します。

目次

I. サプライチェーンの概念図
1. 全体俯瞰図
2. 社内プロセス

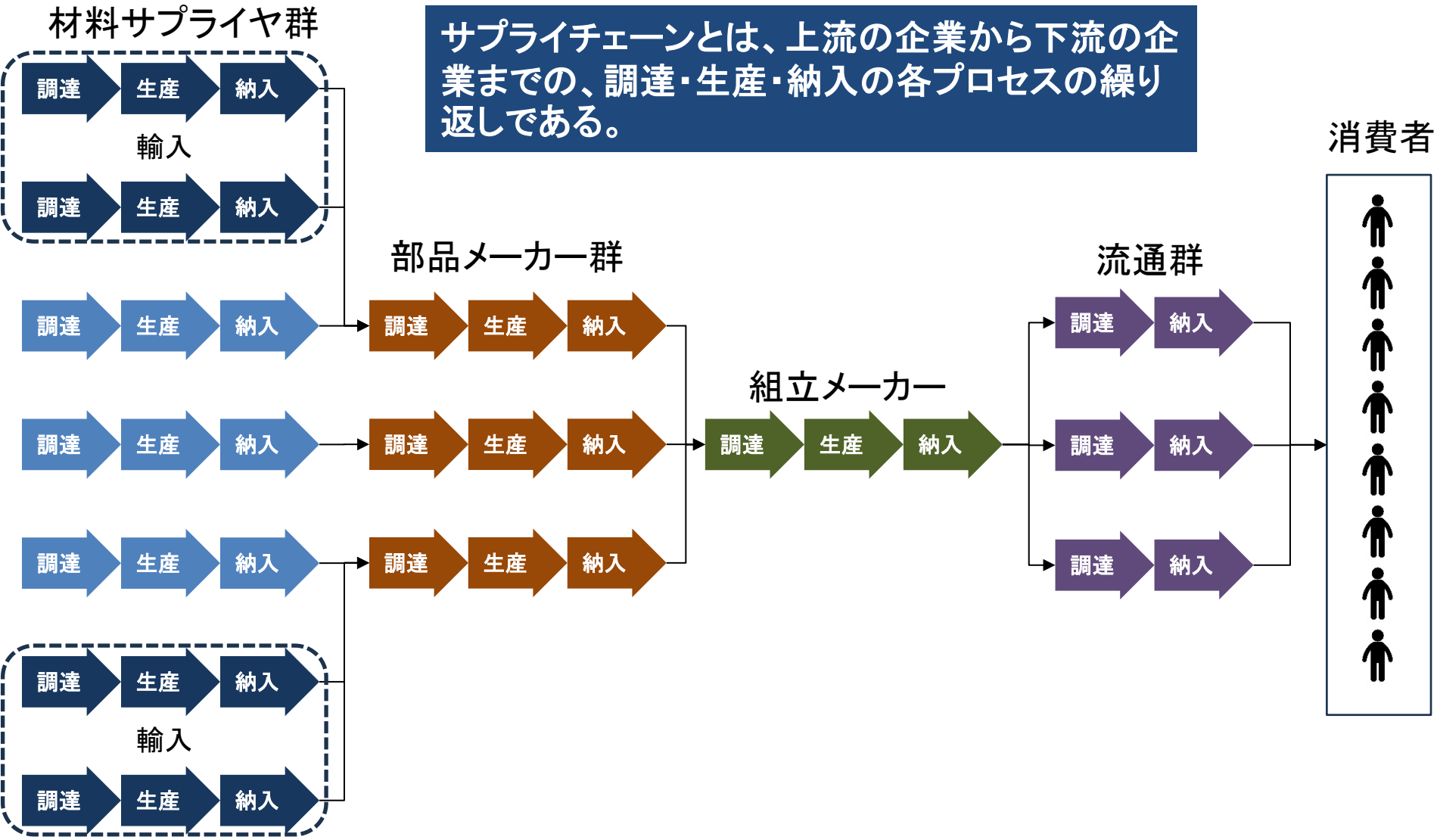
II. 調達プロセスのチェックポイント
1. 現地調達
2. 輸入調達
3. 信用調査
4. 基本契約
5. 在庫管理

III. 生産プロセスのチェックポイント
1. 外注生産
2. 信用調査
3. 基本契約
4. 設備調達
5. 工員採用
6. 労災対策
7. 環境対策
8. 規制対策

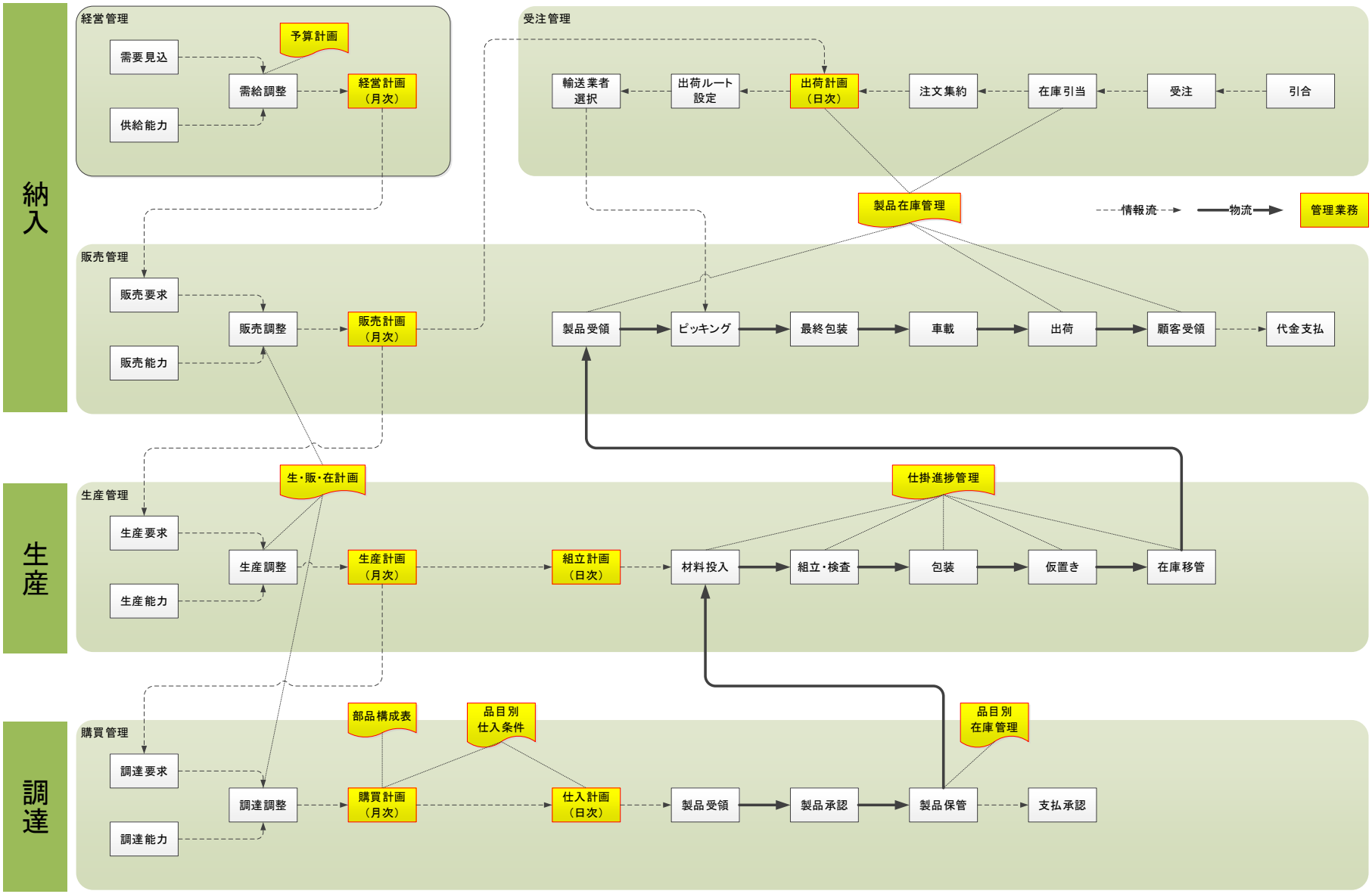
IV. 納入プロセスのチェックポイント
1. 販路開拓
2. 信用調査
3. 基本契約
4. 配送環境
5. 梱包仕様
6. 併行輸入
7. 海外輸出
8. 返品対応

I. サプライチェーンの概念図 1.全体俯瞰図

サプライチェーンとは、上流の企業から下流の企業までの、調達・生産・納入の各プロセスの繰り返しである。



I. サプライチェーンの概念図 2.社内プロセス



II. 調達プロセスのチェックポイント 1.現地調達

1. インドネシアで生産される製品が、インドネシア国内市場向けであれ、輸出向けであれ、生産に必要な部材は、先ずは現地調達を前提に計画すべきです。
   インドネシアでサプライヤーを見付ける方法
   工業材料の現地生産会社を探す

2. 現地調達することで部材コストを下げ、納期を短縮出来るので、コストと納期の両面で競争力を強化すべきです。

3. 品質の面で使えないとの声を良く聞きますが、その品質に合わせた作り方をして、インドネシアの自動車市場を席巻した、TOYOTA KIJANGの成功例を忘れないことです。
   インドネシアで成功している 日本企業の共通点

4. インドネシア政府は自国の産業発達のため、現地調達率あるいは現地生産比率の向上を継続して要求しており、随時、品目別の輸入規制を施行するため、部材調達リスクを緩和するためにも、現地調達努力が求められます。

II. 調達プロセスのチェックポイント 2.輸入調達

1. 部材は出来るだけ現地調達の努力と工夫をすべきですが、品質、納期、価格の何れかの面でどうしても要件を満たせない場合は、日本あるいは第三国からの輸入に依存することになります。
   まるわかりインドネシアの輸入業務
   インドネシアの輸入手続きの仕組み

2. 部材を輸入する際に最初に確認すべきは、その品目が輸入禁止の対象になっていないことですが、一番確実で手っ取り早い方法は、税関総局の相談窓口を訪問して直接確認することです。
   インドネシア政府機関との上手な付き合い方

3. 輸入可能であっても、品目によっては許認可の取得が必要な場合がありますが、これらの輸入規制についても上記と同様に、税関総局の相談窓口を訪問して直接確認することが出来ます。
   まるわかりハラル認証　SNI取得七つのステップ　まるわかりBPOM

4. 現地の輸入業者から調達する場合と、自社から直接輸出する場合が考えられますが、後者の場合は現地での仕入コストを正しく試算する必要があります。
   インドネシアで輸入業者を見付ける方法
   インドネシアへの輸出の進め方
   インドネシア向け輸出販売価格の試算方法

II. 調達プロセスのチェックポイント 3.信用調査

1. インドネシア国内の業者から部材を調達する場合、その業者がビジネスパートナーとして信頼の置ける者なのかどうかを確認すべきです。

2. 巨額の取引の場合は、銀行などの専門機関に調査を依頼しますが、相手が中小企業であったり、取引金額も左程大きくない場合は、相手先を訪ねてオーナーと直接会い、自身の五感を頼りに、現場・現物・現実の三現主義に基づいて判断することが必要です。
   契約相手の信用調査を行う方法
   インドネシアの中小零細企業との付き合い方

II. 調達プロセスのチェックポイント 4.基本契約

1. インドネシア国内の業者から部材を調達する場合、毎回の発注の際には注文書を発行し、それに基づき注文請書、納品書、受領書、請求書、支払確認書などを遣り取りするのは日本と変わりません。

2. しかし、多くの取引において忘れられているか、無視されているのが、基本取引契約書の締結で、これは取引上でトラブルが発生した際の係争解決に必須です。

3. 基本取引契約書で定められる重要な項目；
   ① 取扱い製品の範疇
   ② 価格の変更条件
   ③ 最低注文数量（MOQ）
   ④ 支払条件
   ⑤ 注文数量変更条件
   ⑥ 品質保証条件
   ⑦ 機密保持

II. 調達プロセスのチェックポイント 5.在庫管理

1. インドネシアで事業を展開する際には、部材を国内と海外、場合によっては複数の国から調達することが良くあります。

2. 海外から調達する場合は、距離的・時間的に工程が長いだけでなく、輸出入手続きと言う関門での遅延やトラブルも起こり得ます。

3. インドネシア国内での調達においても、時間の約束に対して“寛容”過ぎる国民性を考慮しなくてはなりません。

4. 在庫はサプライチェーンを円滑に途切れることなく回す潤滑剤であり、削減することが目的ではありません。

5. サプライチェーンのどのポイントに何をどれだけ在庫させるのか、最適解は理論と経験を基に探すことになります。
   インドネシア工場のサプライチェーンを改善する
   インドネシア工場のサプライチェーン改善技法

III.　生産プロセスのチェックポイント 1.外注生産

1. 設備投資を出来るだけ少なくし、従業員数も少なく出来るように、品質の面で影響の少ない工程や付加価値の低い工程は、出来るだけ現地の企業に外注すべきです。
   工業材料の現地生産会社を探す
   インドネシア特有の協同組合KOPERASI

2. 外注生産にはOEM、生産委託、加工委託など色々な形態がありますが、技術力と資金力を見極めて、材料の調達方法や技術支援の内容を検討した上で契約を結ぶことになります。

3. インドネシアで外注を利用する際に忘れてはいけないこととして、多くの地場産業は、日本のように産業を支える裾野産業のレベルではないため、自社のために役立つ外注を“育てる”と言う意識を強く持って接することが求められます。
   インドネシアの中小零細企業との付き合い方

III.　生産プロセスのチェックポイント 2.信用調査

1. インドネシア国内の企業で外注生産する場合、その企業がビジネスパートナーとして信頼の置ける者なのかどうかを確認すべきです。

2. 巨額の取引の場合は、銀行などの専門機関に調査を依頼しますが、相手が中小企業であったり、取引金額も左程大きくない場合は、相手先を訪ねてオーナーと直接会い、自身の五感を頼りに、現場・現物・現実の三現主義に基づいて判断することが必要です。
   契約相手の信用調査を行う方法
   インドネシアの中小零細企業との付き合い方。

3. 工場の作業現場を視察する際には、従業員の教育に力を入れているのか、それとも設備過信なのか、前者であることを確信出来ない場合は、ビジネスパートナーとしては不適格とすべきです。

III.　生産プロセスのチェックポイント 3.基本契約

1. インドネシア国内の企業で外注生産する場合、毎回の発注の際には注文書を発行し、それに基づき注文請書、納品書、受領書、請求書、支払確認書などを遣り取りするのは日本と変わりません。

2. しかし、多くの取引において忘れられているか、無視されているのが、基本取引契約書の締結で、これは取引上でトラブルが発生した際の係争解決に必須です。

3. 基本取引契約書で定められる重要な項目；
   ① 取扱い製品の範疇
   ② 価格の変更条件
   ③ 最低注文数量（MOQ）
   ④ 支払条件
   ⑤ 注文数量変更条件
   ⑥ 品質保証条件
   ⑦ 機密保持

4. 契約形態や内容によって、以下のような契約を結ぶことも必要です。
   ① 秘密保持契約
   ② 委託加工契約
   ③ 技術ライセンス契約

III.　生産プロセスのチェックポイント4.設備調達

1. インドネシア国内製の設備はまだまだ限られており、特に専用設備となれば、ほとんどが日本から輸入することになります。
   インドネシア国内での設備機械調達方法

2. 日本などから新規投資あるいは増資で輸入する場合は、免税特典を得られるマスターリスト制度を必ず使うようにします。

3. インドネシアでは手に入らない中古機械や設備を輸入する方法もあるので、是非検討してみるべきです。

4. 金型は日系の自動車業界や家電業界が育成した金型メーカーがたくさんあります。
   インドネシア金型工業会IMDIA

5. 品質、機能、性能、ブランドに拘る必要のない品目は以下のところで調達が可能です。
   グロドックLTC市場
   Kawan Lama Group

III.　生産プロセスのチェックポイント5.工員採用

1. 現地法人の自社工場内で加工を行う場合、作業者の育成が大きな課題となります。

2. 日本人のベテラン工員を指導に派遣するとしても、核になる工員が居ないと、生産活動を軌道に乗せるまでに多大な時間を要します。

3. 全くの新人作業者5人に1人程度の割合で経験者を配置し、5人程度の核となる経験者を、1人の日本からのベテラン工員が指導するような体制にしておくべきです。

4. 加工作業の経験者は、以下の様なルートで探すことが出来ます。
   ① 専門学校の卒業生を紹介してもらう
   ② 技能実習生の帰国者を紹介してもらう

5. 採用後も継続して人材育成の仕組みを構築することは言うまでもありません。
   ① インドネシア生産現場人材育成のポイント
   ② インドネシア人材マネジメントのコツ

III.　生産プロセスのチェックポイント 6.労災対策

1. インドネシア人は国民性として楽観的で刹那的であり、日本人のように先々のことを心配して早めに手を打つとか、危険を予知して安全対策を取ることに熱心ではありません。

2. そのため、日本と同じように従業員自身による安全意識を期待していると、労働災害による操業への悪影響が問題となります。

3. 社会保険の一環として労働災害に対する補償も用意されていますが、決して十分な内容であるとは思えません。

4. 機械設備に安全装置を付け、安全具を身に付けさせるのは当然ですが、自分の安全は自分で守ると言う意識を、時間をかけて浸透させる覚悟が必要です。
   インドネシア工場での危険予知活動導入の秘訣

III.　生産プロセスのチェックポイント 7.環境対策

1. 現地法人の自社工場から有害な排水、あるいは廃棄物が出る場合は、事前にその対策を講じておくことが義務付けられています。
   インドネシア工場の環境対策

2. 地方政府による法規制だけでなく、工業団地やレンタル工場の入居条件に含まれることも多くあります。

3. 環境規制に関する認可を取得するために時間を要し、工場建設や操業開始が計画から大幅に遅れてしまうこともあります。

4. インドネシア国内では、危険物・有害物を処理出来る機関も限られているため、それらの対応が必要な場合は特別な配慮が必須です。

III.　生産プロセスのチェックポイント 8.規制対策

1. 輸入販売の際と同様に、現地で製造販売する商品に対し、安全衛生面や宗教面から色々な規制が適用されます。
   まるわかりハラル認証　SNI取得七つのステップ　まるわかりBPOM
   インドネシアでの事業に必要な許認可の全て

2. 2020年に発効した雇用創出法により、外資企業の参入が禁止または規制される業種は大幅に削減されましたが、縦割り行政の弊害として、管轄省庁が独自に規制を設けている場合もありますので、事前の確認が望まれます。
   インドネシア政府機関との上手な付き合い方

3. 同様に、中央省庁の規制は無くても、地方政府が独自に規制を設けている場合もありますので、事前の確認が望まれます。
   これだけは知っておきたいインドネシアの政治体制

4. 合弁事業などで、頼りになる現地側のパートナーが居れば多少は安心ですが、独自の体制で進める場合は要注意です。
   インドネシアで仕事をする日本人のための法律ポイント解説

Ⅳ.　納入プロセスのチェックポイント 1.販路開拓

1. インドネシア国内市場で販売される製品が、インドネシア国内生産であれ、海外からの輸入であれ、最終顧客に納入するまでの販路を確保しなくてはなりません。

2. そのためにまず最初に必要なことは、自社の製品カテゴリーがインドネシア市場では、どのような販路または流通経路で最終顧客に納入されているのかを調査する必要があります。
   インドネシアでの業種別市場開拓手法

3. 販路または流通経路の既存の業者を使って、自社製品の販路を開拓出来ない場合は、新たに業者を開拓しなくてはなりません。

4. 新たに業者を開拓するには、ビジネスマッチングや産業展示会での出会いの機会を作る必要があります。
   ビジネスマッチングで成果を出す秘訣
   インドネシアの産業展示会で顧客を開拓するコツ

5. 販路開拓の際に忘れてはならないのが、オンラインショップです。
   インドネシアEC業界の実態

IV.　納入プロセスのチェックポイント 2.信用調査

1. インドネシア国内市場で販路開拓を行う場合、その流通業者がビジネスパートナーとして信頼の置ける者なのかどうかを確認すべきです。

2. 巨額の取引の場合は、銀行などの専門機関に調査を依頼しますが、相手が中小企業であったり、取引金額も左程大きくない場合は、相手先を訪ねてオーナーと直接会い、自身の五感を頼りに、現場・現物・現実の三現主義に基づいて判断することが必要です。
   契約相手の信用調査を行う方法

3. インドネシアの場合、特に流通業界は華人系インドネシア、いわゆる華僑資本に支配されているため、インドネシアだけでなく、華人の商慣習も勉強しておくことが肝要です。

4. 万が一、支払不履行が発生した場合のために、売掛金回収不能保険について調査しておくことも大事です。

IV.　納入プロセスのチェックポイント 3.基本契約

1. インドネシア国内の流通業者と取引をする場合、毎回の取引の際には注文書を受領し、それに基づき注文請書、納品書、受領書、請求書、支払確認書などを遣り取りするのは日本と変わりません。

2. しかし、多くの取引において忘れられているか、無視されているのが、基本取引契約書の締結で、これは取引上でトラブルが発生した際の係争解決に必須です。

3. 基本取引契約書で定められる重要な項目；
   ① 取扱い製品の範疇
   ② 価格の変更条件
   ③ 最低注文数量（MOQ）
   ④ 支払条件
   ⑤ 注文数量変更条件
   ⑥ 品質保証条件
   ⑦ 機密保持

4. 契約形態や内容によって、以下のような契約を結ぶことも必要です。
   ① 販売基本契約
   ② 委託販売契約

Ⅳ.　納入プロセスのチェックポイント 4.配送環境

1. 輸入代理店あるいは現地法人の倉庫から、最終顧客に至るまでの配送環境がどのようになるのかを確認します。

2. 配送手段として使われるトラック、鉄道貨車、フェリー、貨物船、航空貨物便の実態を把握した上で、配送経路、納期、荷姿、配送料金などを確定すべきです。

3. 特に壊れ易い製品や鮮度が重要な製品の配送においては、以下のポイントについて、責任者による実地検証が望まれます。
   ① ジャワ島、スマトラ島などの旧道の状態
   ② トラックと鉄道貨車間の積替え
   ③ トラックと貨物船間の積替え
   ④ トラックと航空貨物便の積替え
   ⑤ 積替え待ちの間の保管倉庫

4. 配送途上の事故で販売不能となった場合のために、損害保険について調査しておくことも大事です。

Ⅳ.　納入プロセスのチェックポイント 5.梱包仕様

1. 納入先までの行程を考慮した、最適な梱包仕様を設計しなくてはなりませんが、間違っても日本国内の仕様をそのまま流用するようなことは避けるべきです。

2. 年間を通しての高温多湿な気候、日本に比べて明らかに粗い取扱い、盗難の危険性などに配慮しなくてはなりません。

3. 梱包材料についても、本来必要な仕様や機能を満足させるものが調達出来ない場合、どのようなもので代替するのかが問われます。

4. 時として忘れられたり、軽視されがちな問題ですので要注意です。

Ⅳ.　納入プロセスのチェックポイント 6.併行輸入

1. 現地法人で製造する品目と同類の完成品を、日本などの海外から輸入して販売することが可能です。

2. 輸入出来る品目の範囲は、現地法人の事業許可の範疇であるKBLI（インドネシア事業分野標準分類）の上5桁に含まれる範囲です。

3. 現地生産品を引き立てる目的での、販売促進活動などに使うことが考えられます。

4. 但し、輸入税が高くなるだけでなく、製造者が異なることから、現地生産品とは別に色々な規制に対する認可が必要となることがあるため、要注意です。

Ⅳ.　納入プロセスのチェックポイント 7.海外輸出

1. インドネシア現地法人で生産された製品を、海外に輸出する可能性も検討すべきです。
   輸出拠点としてのインドネシア

2. 特にアセアン域内が対象であれば、関税も無く手続きも簡略されるため、インドネシア国内市場向けだけでなく、アセアン市場向けの生産拠点として位置付けることが出来ます。

3. ハラル対応が出来ていることで、西方のアラブ諸国向けの、ハラル商品輸出拠点として活用するには最適です。

4. 最寄りのシンガポールを貿易ハブとして利用出来ることも有利な条件です。

5. 今後の経済成長が期待される、BRICSを核とするグローバルサウスの中で、中国やインドに次ぐ輸出国としての潜在力もあります。

6. インドネシア現地法人の工場を輸出拠点として活用する際には、保税工場の制度を利用することが必須です。
   まるわかり保税工場に関する法令

Ⅳ.　納入プロセスのチェックポイント 8.返品対応

1. 販売した後に、取引先や顧客からのクレームに、どのように対処すべきかを事前に決めておくことは必須です。

2. 取引基本契約書の中にもそのことを明記しておくべきです。

3. 返品の理由としては、①品質不良、②過剰納入、③MRO対応の3種類が考えられます。

4. ①の品質不良に対しては、商品の交換、代金補償、無償修理などの対応を取引基本契約書に詳しく述べておく必要があります。

5. ③のMRO（Maintenance, Repair, Overhaul）は、主に建設機械や航空機などに適用されるものですが、そのプロセスは現地の事情を反映させたSOP（Standard Operating Procedure）などで詳しく定めておく必要があります。

最新のインドネシア情報はこちらから

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エブセミナー

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公開されています

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