インドネシア進出決断時の
盲点と要点

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51年
になりました

セミナー要旨

- これまでも、以下の様なセミナーを通じて、インドネシア進出の際の注意事項について解説して来ました。
  1. 成功するインドネシア現地法人の作り方
  2. インドネシアで成功している日本企業の共通点
  3. インドネシア進出問答集
  4. インドネシア進出の前に決めること
  5. 海外進出の是非を判断するための指針
  6. インドネシア進出時の悩み解消方法
  7. インドネシア進出の適正診断
  8. インドネシア進出の可否判断ガイド

- このセミナーでは、これらの内容を総括して、インドネシア進出の最終決断を下す際に、不要な問題を避けて事業を成功させるために、特に注意すべき盲点ならびに要点を、インドネシア進出ハンドブックに沿って、“本音”で解説します。

目次

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
11. 労務管理体制構築
12. 渉外関係整備
13. 資材手配
14. 生産活動
15. 開所式準備
16. 市場開拓
17. 受注出荷活動
18. 情報システム構築
19. 財務経理活動
20. 日常業務課題解決
21. 現地法人経営能力強化
22. インドネシアからの撤退

1. 進出基盤確立

- これまでに経験した失敗事例に共通していることは、支援依頼を受けた時点で、既に進出形態や会社形態、そして合弁相手などが決まっており、事業計画も既に作られており、それに沿った形でアドバイスをして欲しいと要求されたことです。

- 確かに事前に何度が現地に足を運び、視察や調査は行っていますが、知人や取引先からの限られた情報に基づく場合が多く、どうして？と首を傾げたくなる内容が見られます。

- しかし、既に決まった基本計画に口を挟まれることを嫌がる場合がほとんどで、明らかにボタンの掛け違いがあると知りつつも、なんとか障害を避けながら先に進むことになります。

- その結果、仮に事業展開に成功したとしても、本来は不要であった問題解決に時間と資金を費やすことになります。

- ボタンの掛け違いが最後まで邪魔をして、結局は撤退と言う最悪の事態を迎えることは本当に辛いことです。

2. 会社設立

- 現地法人を設立する場合の最大の岐路は、独資で行くのか、それとも現地資本との合弁事業にするのかです。

- いずれもメリットとデメリットがあり、譬えて言うならば、独身で気兼ねなく、しかし何があっても独力で解決するのか、あるいは結婚して束縛されるが、何かあった時には頼れる伴侶を持つのかの選択です。

- 問題の背景には、日本企業の多くは既に、あるいは以前に中国への進出経験があり、インドネシアの合弁候補となる事業家のほとんどが、華人系インドネシア人、いわゆる華僑であることです。

- ほとんどの日本人は中国での苦労を思い出し、華僑と聞いただけで合弁事業に躊躇してしまいます。

- しかし、共産主義体制下の大陸人である中国人と、何代も島嶼国家インドネシアの国民として生きて来た華僑を、同じ民族として捉えることは、折角の機会を取り逃がしてしまう危険性があります。

- ここで問われるのは、会社法の知識ではなく、世界の歴史と地政学に対する正しい認識です。

3. 投資認可

- インドネシアで事業を始めるに際し、インドネシア国内からの投資が100%の内国企業（PMDN）と、外国からの投資が1%でもある場合の外国企業（PMA）では、それぞれの投資規制には雲泥の違いがあることを認識しなくてはなりません。

- 内国企業（PMDN）の場合は、最低投資額がRp.50百万以上で、事業内容に制限はありません。

- 外国企業（PMA）の場合は、投資大臣令2025年第5号で、最低投資額がRp.100億からRp.25億に引き下げられましたが、Rp.100億の最低投資額で認可される事業は1件に制限されたままです。

- 外国企業にとってこれが意味するところは、当初の事業はRp.25億で始められるが、新たな事業を追加する場合は、当初の投資額をRp.100億まで引き上げた後に、新たにRp.100億を投資しなくてはならないと言うことです。

- 要するに、一事業だけに限定する場合は最低Rp.25億の投資が必要で、二事業以上を展開する場合は、一事業について最低Rp.100億の投資が必要と言うことです。

4. 用地取得

- インドネシア政府機関、日本政府機関、そして金融機関などに、インドネシアでの工場用地の取得について相談すると、間違いなく経済特区を含む工業団地を紹介されます。

- 資金に余裕があり、工場建物が3,000㎡以上で、10年以上の長期にわたり腰を据える覚悟があり、そして工業団地内の顧客企業からJIT納入が求められるような場合は、最寄りの工業団地で適切な物件を探すべきでしょう。

- 工場建物が3,000㎡以上で、10年以上の長期にわたり腰を据える覚悟がり、顧客企業からJIT納入を求められることは無いが、出来るだけ初期投資を抑えたい場合は、工業団地外の工場用地を探すべきでしょう。

- 資金に制限があり、工場建物が3,000㎡未満で、早期撤退も選択肢に入れたい、そして顧客企業からJIT納入が求められない場合は、レンタル工場を利用すべきでしょう。

- 大事なことは、様々な候補物件の現場に足を運び、責任者自身の五感で、立地条件やインフラ環境を確認することです。

5. 地方政府認可取得

- インドネシア政府は様々な許認可を、オンラインで、そしてワンストップで済ませられるように様々な改善を進めており、その代表的なものが、投資・事業認可を処理するOnline Single Submission (OSS)と呼ばれるシステムです。

- このシステムは投資省の管轄ですが、これだけで現地法人を設立して事業を始められる訳ではありません。

- 会社法人設立は法務省の管轄で、申請は公証人を通じて別のオンラインシステムで行います。

- OSSを通じて投資認可と事業認可を申請する場合でも、別途提出が義務付けられる土地、建築、環境などに関する許可資料は、州、市、県などの地方政府が別途発行するものです。

- 一昔前に比べると大分簡略化されましたが、今でも現地で実際に役所に出掛けて手続きを進められる人が必要で、公証人に代行処理を依頼するなどの工夫が求められます。

6. 工場建設

- 社内の一級建築士が進める工場建設の段取りと管理を、何度か横で見て来た経験から、そのような人材の居ない中小企業が、無手勝流で進める工場建設は、傍から見ていてハラハラドキドキものです。

- 業者との交渉や工事の進め方については、経験を基にアドバイス出来ますが、建築工事そのものについては素人ですので、信頼出来るゼネコンを選択するしかありません。

- 日系のゼネコンであっても、実際に現場で仕事をするのは現地の請負業者であり、ゼネコンの日本人責任者の能力に問題があれば、ローカルのゼネコンの方が良い場合もあります。

- ゼネコンを選ぶ場合は、価格、品質、納期の他に、どんな人材が現場責任者として配置されるのかが、案外大きな要因となります。

7. 輸入許可

- インドネシアで外国から何かを輸入するには、必ず何かしらの規制と障壁があると考えて用心すべきです。
- 法人であれ個人であれ、なにかを輸入するためには輸入業者としての、いくつかの資格を取得しなくてはなりません。
- インドネシア国内での利用者や消費者の安全や健康を守るために設定された、特定の商品に対する規制を守っていることの認証が求められます。
- インドネシアの国内産業を保護したり、国産化率を高めるために、特定の製品に対して輸入量が制限されます。
- 厄介なのは、これらの規制は政府の判断により随時変更、新設、削除されることです。
- これに違反すると、輸入品のサプライチェーンが止まり、大きな損害を生じるため、輸出入の手続き代行に限らず、規制に関しても信頼のおける乙仲と契約すべきです。

8. 外国人労働者雇用

- 日本人駐在員は肩書に関係なく外国人労働者です。
- 日本人出張者は期間に関係なく現地で報酬を得る場合は外国人労働者で、報酬を得なくとも、過去一年間の延滞在期間が163日を超えると外国人労働者と見做されます。
- 外国人労働者は1年間有効の滞在ビザと労働ビザの取得が義務付けられますが、労働ビザの更新は3年から5年が限度とされています。
- それ以上の長期就労を必要な場合は、株主総会により任命されることで期間が決まる、取締役あるいはコミサリスとしての肩書が必要となります。
- 外国人労働者に課せられた法律上の義務として、インドネシア語の習得と自身の後任と成り得るインドネシア人の育成があることを忘れてはなりません。
- この二点は法律上の問題だけでなく、インドネシアでの事業を成功させるための鍵でもあります。

9. 補助事業許可

- 工業団地に入居する場合は、地元政府からの要請に対しては、工業団地が対応してくれるので心配はいりませんが、工業団地外の工場用地で事業展開を行う場合は、そこの地方政府から独自の規制や要望が出て来る可能性があります。

- 2025年時点で、インドネシア国内は38州、98市、416県、7,285郡、83,782区・村が存在し、これら各地方政府がどのような独自の規制や要望を出して来るのか見当が付きません。

- 地元政府とは良好な関係を構築することが大事ですが、もし理不尽な要望を押し付けられた場合は、法律事務所を通じて、投資庁あるいはその他の管轄省庁に相談すべきでしょう。

- お金で解決するのは最終手段とすべきです。

10.人材確保

- 日本人駐在員は、就労ビザの制約上は3年から5年で交代となり、取締役やコミサリスの立場でも10年以上滞在するケースは多くはありません。

- 一方で、インドネシア人の場合は、大学新卒で入社してから定年までは30年以上であり、もしも取締役やコミサリスに就いた場合は更に永く働くことになります。

- 独立から80年間の産業発展と共に、インドネシアの教育レベルは確実に上がって来ており、日本人が居ないと仕事が回らないと考えているとしたら、問題はその日本人にあります。

- 日本人の場合は一般的に、インドネシア社会のことを良く知らず、インドネシア語も良く理解出来ないのが当たり前です。

- そうであれば、これまでは日本人駐在員を前提に考えていた幹部人事は、徐々にインドネシア人に置き換えて行くべきです。

- 今のところは日本人駐在員に近い待遇を提供すれば、それに応えられる優秀なインドネシア人は間違いなく確保出来るでしょう。

11.労務管理体制構築

- 日本人は太古の昔から、単一民族、単一言語、単一宗教、そして天皇の下では全ての民は平等と言う、唯一希な社会の中で生きて来ました。

- インドネシア人は多数の民族、言語、宗教、そして王政や植民地支配と言う歴史を経て、1945年の独立以来は“多様性の中の統一”と言う国是を掲げた社会の中で生きています。

- これにイスラム教と言う一神教の影響も強く働き、日本人には馴染みの薄い“契約社会”が基盤にあります。

- 労務管理もこれを背景として、就業規則あるいは労働協約、人事評価制度、賃金・手当テーブル等は、会社と労働者の間の“契約”として明文化され共有されなくてはなりません。

- 日本人同士では1を言えば10分かるかもしれませんが、日本人とインドネシア人の間では、1を分かってもらうためには10言わなくてはなりません。

- コミュニケーションに誤解が生じた場合は、伝えた方に問題があることを肝に銘じておくべきです。

12.渉外関係整備

- 現在でも、外国企業がインドネシアで事業展開をする際の三大リスクは、①税金制度、②労働組合、③法制度、であると考えられます。
- 私自身、駐在時代には国税庁からの理不尽な理由で、3億円の追徴税を請求された経験があります。
- 労働組合の突然のストライキで操業停止に追い込まれ、会社を清算した事例をいくつか身近で見ています。
- 法律の突然の変更で、サプライチェーンが遮断された事例もあります。
- これらのリスクを回避し、発生した場合の被害を極小化し、回復時間を最短にすると言う、いわゆるリスクマネジメントに必要なものは、社内外からの適切な情報とアドバイスです。
- 対象となる銀行、保険会社、公認会計士、弁護士、日本政府機関、業界団体等とお付き合いするには費用がかかりますが、リスクが発生した場合の損失と天秤にかけて、出来るだけ活用すべきです。

13.資材手配

- インドネシアは工業材料の原料である天然資源に恵まれた国ですが、工業材料とのしての形ではほとんど存在しないのが現実です。

- 独立以降2000年頃までは、資金も技術も無いことから、天然資源の開発と工業材料への加工を、欧米や日本などの先進国、その後は中国や韓国などに依存して来ました。

- 本来はもっと早く、天然資源から工業材料へのサプライチェーンを自国内で構築出来たはずですが、資源開発の巨大ビジネスの利権を享受して来たのは、外国の大資本だけではなく、インドネシア国内の政治家や資本家にも浸透しているため、それを解体することは簡単ではないようです。

- プラボウォ大統領も、産業の下流化を政策の主要テーマに掲げていますが、これは天然資源から最終製品までのサプライチェーンの全てを、インドネシア国内で実現することです。

- 部材の現地調達を進めることは、コスタダウンや納期短縮を実現するだけでなく、インドネシアと言う国の産業を強化することなのです。

14.生産活動

- 日本の生産活動の一部だけを現地化する場合であっても、全身全霊で支援すべき分野です。

- 核となる“ものつくり”においては、技術者を派遣して現場指導をするのが必須ですが、意思疎通を最大限にするためには、通訳の配置よりも、作業指導書などを事前にインドネシア語に翻訳しておくことが重要です。

- 生産管理や設備保全についても、本社の手法を参考に、インドネシア工場の環境に合わせて、事前にインドネシア語で資料等を準備しておくことを忘れてはなりません。

- 日本の“ものつくり”を支えているものとして、改善提案制度、小集団活動、危険予知活動、5S活動などがあることも忘れてはならず、これらの活動も順次導入する努力が必要です。

- 駐在員に全てお任せで、孤軍奮闘しているケースも見られますが、苦労多くして実り少なしの結果になってしまうでしょう。

15.開所式準備

- インドネシアで工場を建設する際には、通常は二つの行事、すなわち工事を始める際に安全を祈る地鎮祭と、建物が完成した後の開所式を執り行います。

- 地鎮祭はゼネコンが主催して、社内や工事の関係者、そして地元の有力者を招待して行います。

- 開所式は工場のオーナーである現地法人が主催しますが、資金的に可能であれば、今後の事業活動に対する理解者を増やし、その業界や市場における知名度を高めて、販売促進の基盤とするくらいの意気込みで取り組むべきです。

- イベントの企画だけでなく、主賓となる政府高官のアポイントを取り付けるなど、特にインドネシアでの足掛かりが未だ無い日本企業にとっては途方に暮れるような話ですが、イベント企画専門業者に委託すれば済む話です。

- 社内の人員だけで開催することも可能ですが、インドネシアの文化に合った効果的なイベントにするためには、イベント企画専門業者の利用をお薦めします。

16.市場開拓

- 2億8千万の国民を抱え、毎年5%を超える経済成長を続ける、インドネシア国内市場だけでも十分に大きな規模です。
- しかし、地球儀でインドネシアの北側を赤道に沿って西に視線を移すと、そこには東南アジア諸国、インド、中東諸国、そしてアフリカおよびヨーロッパが存在します。
- 逆に、南側を東に視線を移すとオーストラリアとニュージーランドが控えています。
- インドネシアはこれらの国々と、ASEAN、BRICS、イスラム協力機構などを通じた繋がりを持ち、インドネシア製品の輸出市場として期待されます。
- 日本とインドネシアを二極の供給拠点として捉え、それぞれ市場開拓を棲み分けることでシナジー効果が期待されます。

17.受注出荷活動

- 原材料の多くを輸入に依存し、売上金額の半分以上が輸出の場合、工場を保税加工区扱いにすることで、輸入時の輸入税、付加価値税、前払法人税が免除されます。

- 保税工場として認可されるためには、施設の面での改造や、国内取引の面での制限が課せられるため、書類手続きだけで済ませられる、KITEと呼ばれる輸出目的輸入便宜制度を利用する選択肢もあります。

- いずれの制度も利用しないで、輸入材を使い生産した完成品を輸出した場合は、輸入時の付加価値を還付してもらう権利があります。

- インドネシアの付加価値税と日本の消費税はほとんど同じ仕組みで、輸出売上に対する還付金は輸出助成金ですので、還付申請しなくとも原価上の損金にはなりませんが、営業外利益の損失となります。

18.情報システム構築

- 情報システム構築とパッケージソフト導入を混同してはいけません。
- 最悪ケースは、パッケージソフトを導入したために、事務作業が増えてしまうことですが、これは冗談のように思われますが、良くある事例です。
- 理想的な情報システム構築は、経理、調達、生産、販売、労務などの全ての業務がプロセスとして整理されて、俯瞰出来る状態にあり、システム化するプロセスとマニュアルで残すプロセスが明確に可視化されていることです。
- 現地法人の規模が小さい間は、普遍性の高い会計処理のみパッケージを導入し、その他の業務はエクセルで工夫することも可能です。
- 繰り返しになりますが、大事なことは仕事がプロセス化され、可視化され、そして関係者間で共有化されていることです。

19.財務経理活動

- 会計帳簿を付けて、資金を遣り繰りして、税金を支払うことだけが財務経理活動ではありません。

- 企業活動は長期、中期、短期の計画、実践、評価、修正の繰り返しで、それらは最終的には全てを“お金”で示すことが義務付けられます。

- それに対応するためには、3ヵ年または5ヵ年中期事業計画、年度予算、月次予実績、年度決算を財務諸表の形で、迅速に正確な数字で提出することが求められます。

- この際に最も重要なことは、下記の会計の七原則を守ることですが、これが案外、理解されていないことが多いので要注意です。

- 会計の七原則
  1. 真実性の原則:経営成績を真実に基づいて記録する。
  2. 正規の簿記の原則:すべての取引は複式簿記によって、正確に記録する。
  3. 資本取引・損益取引区分の原則:資本取引と損益取引を明確に区別する。
  4. 明瞭性の原則:利害関係者が理解できるように明確にする。
  5. 継続性の原則:採用した会計処理の方法は、みだりに変更しない。
  6. 保守主義の原則:予測は控えめに、利益は安全側に計算する。
  7. 単一性の原則:複数の財務諸表を作成しない。

20.日常業務課題解決

- インドネシア人社員は一般的に、あまりメモを取らない、そして情報を共有しない傾向があります。

- また、問題や課題に対しては、根本原因を徹底的に追究して再発防止に努めるよりは、取り敢えずその場を遣り過ごすための、表面的な対応策で、いわゆる臭い物に蓋をする方式を取る傾向にあります。

- これは会社内に限らず、インドネシア政府の施策を見ても、そのような印象を受けることが良くあります。

- 規模が小さい会社であれば、全社に関わる問題を5W1Hでホワイトボードに記載し、スタッフ全員が毎朝、そのボードで問題や課題の解決の進捗を確認するための短時間の打合せを行うなどの工夫が必要です。

- 規模が大きい会社であれば、部門毎に同様の打合せを実施することをお薦めします。

- その際に最も大事なことは、Why、すなわち問題・課題解決の目的や狙いを明確にして、関係者間の問題意識のベクトルを同じ方向に合わせることで、それにより組織としての力が生きて来ます。

21.現地法人経営能力強化

- 経営能力の定義により、様々な対応策が考えられますが、インドネシア工場と言うことを前提にすると、もし私がそこの責任者であれば、これまでの経験に基づき、サプライチェーンの機能強化に努めるでしょう。

- 2000年前後には世界的に、ERPを活用したサプライチェーン・マネージメント改革、いわゆるSCM改革が流行しました。

- そのツールとして登場したのが、Supply-Chain Operation Reference (SCOR)モデルと呼ばれる手引書で、サプライチェーンをプロセス化、可視化してそれぞれの機能を高めようとするものです。

- SCORモデルは1000ページ以上の冊子ですが、その内容は世界的な優良企業が、サプライチェーンをプロセス化、可視化することで、自社の経営能力を強化した事例に基づく手法で構成されています。

- 1000ページを読み込むのは大変ですが、色々なところに自社の経営能力強化に繋がるヒントが見付かるはずです。

22.インドネシアからの撤退

- 努力の成果が実らず、インドネシア現地法人を閉じて撤退せざるを得ないことは、どこの企業にも可能性としてはあります。

- 難しくて苦しい決断を余儀なくされますが、経験のある信頼出来る法律事務所の協力を仰ぎ、五つの“あ”、すなわち、焦るな、慌てるな、頭に来るな、当てにするな、諦めるな、を座右の銘にして粛々と清算手続きを進めることです。

- 飛ぶ鳥跡を濁さずと言われるように、心掛けるべきは、以下の案件であり、これらを充分に考慮した手続き日程に沿って処理すべきです。

  1. 解雇される従業員に対する十分な補償金の支払い。
  2. 取引先に対する迷惑や損害を最小限にする工夫。
  3. 本社も含む株主や債権者に対する最大限の債務返済努力。

- 私の知る限りにおいて、撤退の原因で最も多いのは、現地法人責任者による営業努力の欠如で、その次が労働組合問題による操業停止です。

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

https://www.hmkt.jp/

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。
毎月1日発行のメルマガのバックナンバーも掲載しています。
（Googleトップランキング）

インドネシア最新情報ブログ

https://per-inc.com/blog/

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

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

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。
インドネシア週刊ニュースダイジェストも毎週月曜日に発信しています。

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