これからのインドネシアが必要とする日本企業

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

- インドネシアは今年で建国80年となりますが、特に21世紀に入ってからは、国内外の環境の変化の影響で、日本企業の存在価値は大きく変わって来たように感じられます。

- そして、日本企業にとってのインドネシアの環境は、今後益々変化のスピードを上げて行くものと予測されます。

- インドネシアに進出するに当り、日本国内においても意味があり、現地からも必要とされる形で、事業が成功裏に展開されることを目指さなくてはなりません。

- このセミナーでは、そのようなインドネシアが必要とする日本企業とは、どのようなものであるのかを、様々な観点から考えてみます。

- ある意味で、インドネシアでの仕事に関わって来た、私の50年間の総括みたいなものです。

目次

1. 進出形態
2. 資金調達
3. 事業分野
4. 組織体制
5. 技術移転
6. 事業収益
7. 工場立地
8. 雇用問題
9. 市場開拓
10. 現地調達

1. 進出形態

- インドネシアで事業を展開する方法としては、以下の様な8つの形態が考えられます。
  1. 商社経由輸出
  2. 代理店経由輸出販売
  3. 駐在員事務所開設
  4. 輸入販売合弁会社設立
  5. 輸入販売独資会社設立
  6. ライセンス生産販売委託
  7. 製造販売合弁会社設立
  8. 製造販売独資会社設立

- 実際の件数から言うと、日本から商品を輸出するか、あるいは現地に製造法人を設立して生産販売を行うかの選択がほとんどです。

- 現地法人を設立する場合は、独資にするのか、あるいは合弁にするのかを選択することになります。

- 2.項目以降の要件を考えると、インドネシア側が望むのは、現地資本との合弁による、製造法人設立であることが自ずと見えて来ます。

- 2023年の実質GDPが世界第17位のインドネシアとしては、その4倍の大きさで、第3位の日本から、人・物・金・技術が欲しい訳ですから、これは当然のことであると理解されます。

2. 資金調達

- 外国人あるいは外国法人が現地法人を設立して事業を始める場合、インドネシア資本との合弁企業であっても、最低授権資本金100億ルピアの1/4である、25億ルピアが払込資本金として必要です。

- 仮に合弁事業である場合、現地側パートナーがインドネシア国内の銀行から、投資目的でのルピア融資を受ける場合、年率8%以上の利子負担が発生します。

- インドネシアは2024年の外貨準備高は世界第18位で、日本の1/8程度と少なく、経常収支は世界第167位の負債国であるため、外貨建での海外からの融資を厳しく制限しています。

- そのため、自己資金を十分に持っている場合を除き、超低金利の日本円を、日本側の出資者から出来るだけ多く出してくれることを期待するはずです。

- しかし、経営の主導権を握るためには、その条件により、出資比率を51%、67%、あるいは75%以上に設定する必要があるため、その間のバランス調整も必要となります。

3. 事業分野

- 会社設立、投資申請、そして事業許可取得に際しては、インドネシア事業分野標準分類（KBLI:Kalsifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia）に従って“事業”を選択することになります。

- KBBLIは全ての事業を21種類に分類し、5桁の数字で階層化したもので、外資企業の場合は100億ルピア単位の投資で、KBLIの上3桁に分類された事業の中から、1事業のみ選択出来ます。

- これまで日本企業の投資案件が最も多かった事業分野は、上2桁が10から33までの製造業で、これからもこの傾向は続くと予測されます。

- しかし、組立産業だけではなく、インドネシア政府の下流化政策では、サプライチェーン全体を自国内で実現するために、天然資源から工業材料に転換する事業分野への進出が強く望まれています。

4. 組織体制

- 外国人労働者（日本人駐在員等）は、外国人労働者雇用法により、その人数、期間、職種は現地法人の規模や業種などにより規制されているため、例えば管理職以上の組織を日本人で構成するなどはほとんど無理です。

- 但し、コミサリスと取締役は株主総会が指名する権利を持っているため、日本人であっても、滞在ビザと就労ビザを取得することで、期間の制限はありません。

- 2000年以前は、会社経営や専門技術に適したインドネシア人が少なく、日系企業の多くは管理職以上を日本人駐在員が担当していました。

- しかし独立後80年の間に、高学歴の人間が急増し、産業の規模も質も向上して来たのに合わせ、会社経営人材や各種専門家も数多く輩出されて来ました。

- インドネシア語も使えず、インドネシアの事情も良く分からない日本人が、3年から5年で入れ替わるよりも、優秀なインドネシア人を、比較的少ないコストで活用することのメリットを、考えるべき時代に入っています。

- インドネシア人スタッフによる経営の自立
- インドネシア事業をインドネシア人に任せるために
- インドネシア人幹部候補を日本で教育する方法

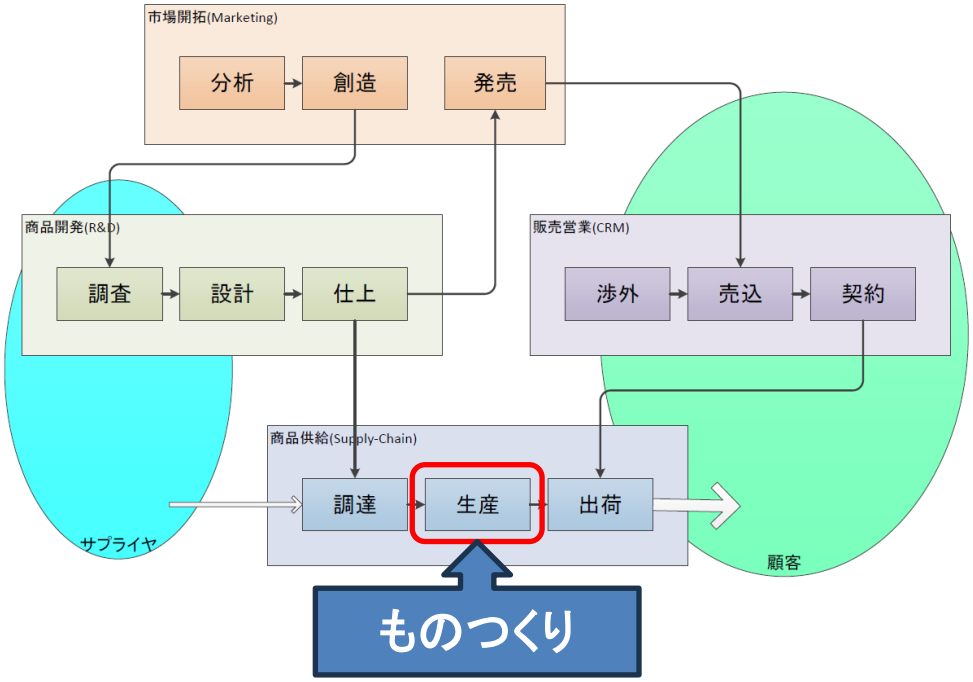
5. 技術移転

- インドネシアのあらゆる分野で、“世界一のものつくり大国日本”に求めているものは、日本人の持つ技術であることは、これからも変わらないでしょう。

- インドネシア側は、商品の輸入販売、生産受託、ライセンス生産、OEM、合弁事業など、様々な形態を通じて、日本の技術を習得したいと願っています。

- バリューチェーンの中で、唯一簡単に置き換えられない仕事が、ものつくりの部分であると確信しています。

- ものつくりの技術移転を、高価なノウハウとして形式知化出来て、法律的にも適切に対処出来る、機能と体制が日本側に求められます。



6. 事業収益

- インドネシアの国内金利は非常に高く、ルピア建の定期預金には年率で2%以上の利息が付きます。

- 仮に100億ルピアの投資で事業を展開し、純利益が2億ルピア以下の場合、出資者の立場からして見たら、苦労して事業活動をするよりも、銀行に定期預金として預けておいた方が良いとなります。

- 実際は事業活動を通して、様々な所で付加価値を生んでいるので、純利益と預金利息の対比だけで評価するのは、単純過ぎるかもしれません。

- しかし、もしも合弁事業で、インドネシア側の出資者がルピアの借入金に頼っている場合は、利益と金利の比較は避けて通れない問題です。

- 長い間、超低金利に慣れてしまった日本と異なり、8%前後の借入金利が発生するインドネシアでの事業で収益を上げるには、“金利”と言う要因を絶対に忘れてはなりません。

7. 工場立地

- インドネシアでの事業展開を検討している企業幹部向けの、視察旅行で見学する工場立地の候補は、ほとんどが日本企業が多く入居している、西ジャワ州の工業団地群です。

- インフラ、サービス、利便性、治安などの面では最適な候補地ですが、その分価格は高く、インドネシア全体の選択肢の中の、僅か一部を見たに過ぎません。

- 工業団地に限って見ても、インドネシア全土に点在し、その中には経済特区として、免税などの恩恵を受けられるものもあります。

- 工業団地ではないが、安く買収出来て工場用地に転用可能な農地もあります。

- 大事なことは、事業の種類、形態、規模に適した物件を選択することで、合弁事業の場合は、インドネシア側のパートナーに頼る事も可能です。

- 以前、インドネシアで知り合いになった韓国人の事業家から、Google Eathでインドネシア全土を俯瞰しながら、人件費が高騰した既存の地域からの工場の移転先を決めたと聴き、インドネシアではそれくらいの粗さで良いのかと感じたことがあります。

8. 雇用問題

- インドネシアの2025年の総人口は2億8千万人で、この約半数の労働人口の完全失業率は5%ですから、7百万人が失業していることになります。

- 2045年には総人口が3億2千万人に増えると予測されており、単純計算では、毎年2百万人が仕事を求めて世の中に出て来ることになります。

- 昔から失業率は高く、労働省の高官から、『機械化や自動化よりも、賃金は安くても良いから一人でも多くの人間を雇用して欲しい』、『期間雇用契約は本来は職種が限定されるが、一般のワーカーに適用しても良いから、一人でも多くの人間を雇用して欲しい』、と本音を聴かされたことが忘れられません。

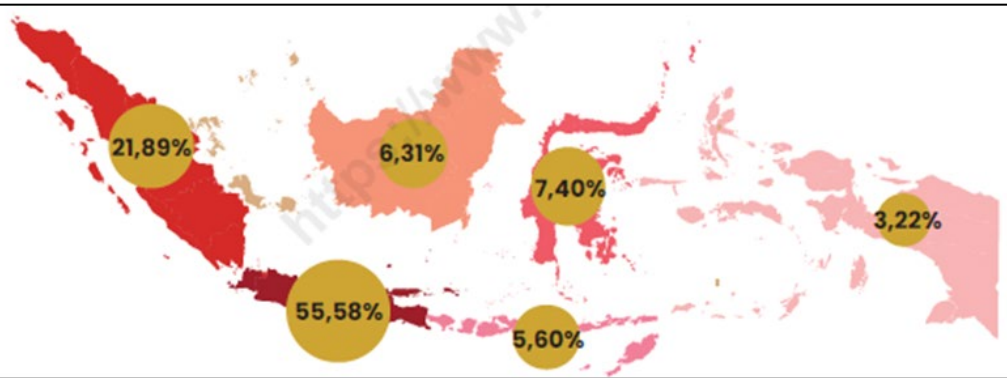
- インドネシアの国内問題として、多民族の統一と言う長期的な課題がありますが、足元の直近の問題として、雇用創出による失業率の低減があります。

- 現地法人を設立することで、一人でも多くの雇用を生み出すことが、インドネシア社会に対する貢献であると思います。

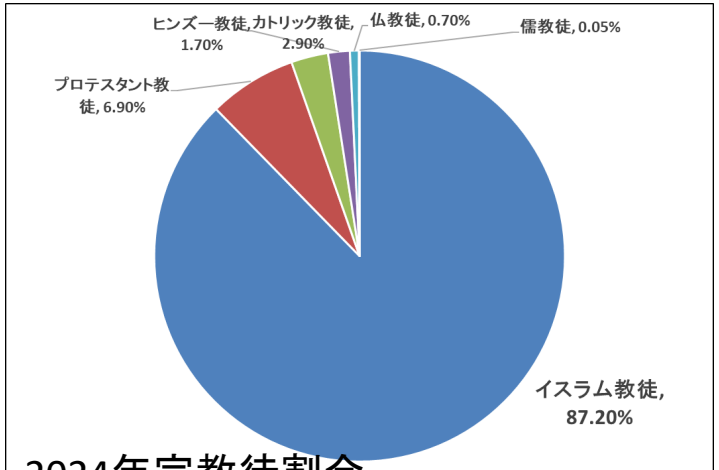
9. 市場開拓

- インドネシアの国是は『多様性の中の統一』で、国内市場も正にその通りと言えます。
- 単一民族国家の日本に慣れた頭を、如何に切り替えることが出来るかが勝負です。

階層	2024年1人当り所得　Rp./月	日本円換算　円/月	住民比率
上級	15,000,000超	150,000超	1-2%
中級	3,500,000～15,000,000	35,000～150,000	21%
下級	1,200,000～3,500,000	12,000～35,000	30%
脆弱	535,548～1,200,000	5,355～12,000	20-25%
貧困	535,547以下	5,355以下	9,36%



島別人口割合（2025年）



2024年宗教徒割合

10.現地調達

- インドネシア政府は産業の下流化政策として、サプライチェーン全体を自国内で実現するために、天然資源から工業材料に転換する事業分野への進出を、強く望んでいることは既に述べました。

- そのためには、産業構造の裾野を広げることが必要で、外資企業の進出と併せて、地場産業の育成が求められます。

- 産業構造の裾野となるべく、インドネシア国内の中小零細企業や協同組合の実態は、まだまだ脆弱であり、国内外の大企業からの支援を必要としています。

- 現地調達を進める際には、価格・品質・納期の条件を満たすサプライヤを探すと言うよりも、条件を満たせるサプライヤを育成する、と言う姿勢が望まれます。

- インドネシアの国内市場を席巻し、現地に根付いている日本企業に共通していることは、正に現地のサプライヤを育成する姿勢を貫いて来たことです。

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