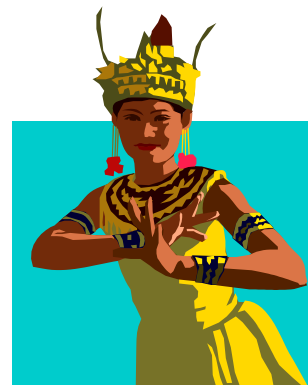
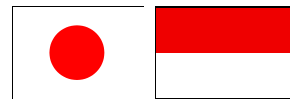


# インドネシア進出に立ちはだかる 壁を取り払う





# 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

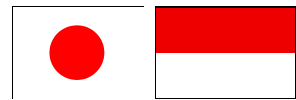
一般社団法人日本インドネシアビジネス協会(ABJI)理事

などを経験し、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52年  
になりました



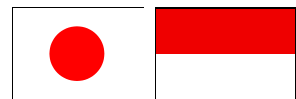
# セミナー要旨



- インドネシアに進出する際には、様々な壁が存在しますが、計画段階でそれらの壁を予測し、事前に解決策を検討しておくことが大事です。
- それ無しでは、決断を下してから様々な壁に直面することになり、想定外の時間とお金を費やす羽目になります。
- 状況によっては、事業運営そのものに影響を及ぼし、最悪の場合には、現地法人を閉めて、インドネシア事業から撤退と言う憂き目に遭うこともあります。
- どんなプロジェクトであれ、計画が最も大事であり、インドネシア事業展開のプロジェクトにおいても、行く手に立ちはだかる壁を、如何にして取り払うのかを考えておくべきです。
- このセミナーでは、これらの壁と、その取り払い方について、出来るだけ簡潔に解説します。



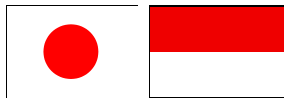
# 目次



1. インドネシア理解の壁
2. 利害関係者合意の壁
3. 合弁相手選択の壁
4. 最低投資額の壁
5. 会社を設立の壁
6. 事業認可取得の壁
7. 工場用地買収の壁
8. 工場建設の壁
9. 設備機械調達の壁
10. 輸入許可取得の壁
11. 日本人駐在員の壁
12. 現地社員採用の壁
13. 労働組合の壁
14. 税務問題の壁
15. 部材現地調達の壁
16. 管理体制確立の壁
17. 生産体制構築の壁
18. 開所式実施の壁
19. 市場開拓の壁
20. 情報システム導入の壁



# 1. インドネシア理解の壁

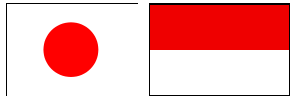


他のアセアン諸国に比べて、インドネシアは掴みどころが無い

- インドネシアを一つの国家、一つの民族、一つの市場として捉えるのは元々無理があります。
- インドネシアの国是はBinneka Tunggal Ika、則ち“**多様性の中の統一**”です。
- これは実態の裏返しで、インドネシアと言う国は多くの島々から成り、多様性に満ちていることを実証しています。
- 故に、ジャカルタだけを見て、ジャワ島だけを見て、インドネシアを見たとは言えません。
- 少なくとも、スマトラ島、ジャワ島、バリ島、カリマンタン島、スラウェシ島、パプア島の主な都市は見ておくべきでしょう。
- そして、インドネシアに限りませんが、歴史を理解することです。



## 2. 利害関係者合意の壁

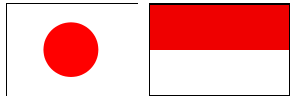


### 金融機関や株主、そして取締役会から反対されている

- インドネシアに対する社長の個人的な思いであると、誤解されているかもしれません。
- そのような誤解を解くには、現地調査に基づく、裏付けのある数字での、長期的な事業計画書の提案が必要です。
- また、事業計画の説明には、数字や文章の他に、絵、図、そして静画や動画を駆使した、可視化効果が大事です。
- その際には、世の中で活用されている、様々なフレームワークを参考にすると良いでしょう。
- 社長の思いや確信を、これらの手段で公開し、理解を共有してもらうことで、利害関係者の合意を得られると思います。



### 3. 合弁相手選択の壁

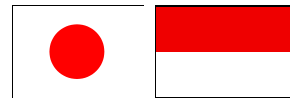


合弁形態が本当に良かったのか、この相手で良かったのか、不安である

- 独身を貫き、気楽さと孤独を選ぶのか、それとも結婚を選ぶのか、と似た様な迷いです。
- 忘れてはならないのは、[合弁相手](#)も同じように迷っているということです。
- いくつかの候補の中から取捨選択し、合弁の条件に合意した上は、相手を信じて理解することに努めることが大事です。
- 結婚生活と同じで、全てがこちらの都合の良いようにはならず、不便や不満を感じることもあるでしょうが、逆にパートナーが居たことで助けられることもあるはずです。
- 日本とインドネシアはどちらも島嶼国家であり、民族的な共通点が多く、親和性は高いと言われています。
- 私の経験では6:4の比率で、合弁によるメリットがデメリットを上回るはずです。



## 4. 最低投資額の壁

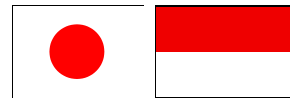


### 最低投資額100億ルピア(1億円)は敷居が高過ぎる

- 2025年10月の投資法の変更により、当初の最低投資額は100億ルピアから、**25億ルピア(25百万円)**に減額されました。
- 以前から法人設立は授權資本(最低100億ルピア)の1/4の払込資本で認可され、それに基づき発行される事業基本番号(NIB)で投資申請を進めることが出来たので、その実態に合わせたものと推測されます。
- 但し、25億ルピア(25百万円)は当初の一事業に限定されたもので、当初から複数事業を申請する場合、あるいは後日新規事業を追加する場合は、全ての事業について100億ルピア以上の投資が義務付けられます。
- ここで言う一事業の定義は、インドネシア産業分野標準分類(KBLI)において、上三桁で分類される257種類の事業のことを意味します。



## 5. 会社を設立の壁

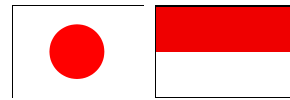


現地には頼れる人が誰も居ないので、どうすれば良いのか分からない

- インドネシアでの会社設立は、法務省に会社登記の申請をし、法務大臣の認可を受けます。
- この手続きは公証人 (Notaris) でないと処理出来ないなので、適切な公証人を探して代行を依頼します。
- 公証人は数多く存在しますが、代行サービスの内容により、料金は多少の幅はありますが、相場によってほぼ決まっており、会社設立の場合はUSD1,000からUSD2,000の間でしょう。
- 手続きは公証人の指示に従って進めますが、大きな流れとしては以下の通りです。
  - ① 会社名確定
  - ② 会社設立証書作成 (会社定款)
  - ③ 銀行口座開設、資本金払込
  - ④ 会社登記
  - ⑤ 事業基本番号NIB取得



## 6. 事業認可取得の壁

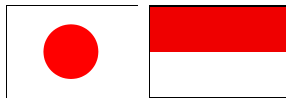


当社が希望する事業は外国資本に開放されているのか確信が無い

- 2020年に発効した雇用創出法により、伝統的産業あるいは家内産業を除き、基本的に外国資本に対する、産業分野の制限や資本比率制約などの、参入障壁は撤廃されました。
- 前頁で述べられた、事業基本番号NIBを取得した後に、OSS(Online Single Submission)システムのサイトを通じて申請しますが、スムーズに進めるためには、会社設立を代行してもらった公証人に、併せて手続きを代行してもらうことが望ましいでしょう。
- 認可申請の対象となる事業は、[インドネシア産業分野標準分類\(KBLI\)](#)において、[上三桁で分類される257種類の事業](#)から選択することになりますが、これは前項の会社設立証書(会社定款)の中で先に記載されることとなります。
- 雇用創出法では制約が無い場合でも、その産業分野を管轄する省庁が、期限付きの政令として条件を設定しているケースもありますので、念のため管轄の省庁の相談窓口で確認しておくとう安心です。



## 7. 工場用地買収の壁

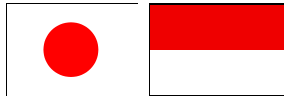


### 環境が整備された工業団地は土地代が高くて手が出ない

- インドネシア政府などの投資促進機関は、工業団地への入居を大前提とした誘致の話しをします。
- しかし、工業団地の外でも、工場としての利用許可が得られる土地であれば問題ありません。
- 地方都市の周辺などでは、日本企業が集まる工業団地の半額以下で買収出来る物件が見付かるかもしれません。
- もし、工業団地内の顧客企業からJIT納入を要求された場合は、その工業団地内にある貸倉庫を、JIT対応の一時保管倉庫として使う方法もあります。
- インドネシアに良くある、土地売買に伴うリスクを回避するために、信用のおける不動産業者と、土地司法書士 (Pejabat Pembuat Akta Tanah:PPAT)を利用することが賢明です。



## 8. 工場建設の壁

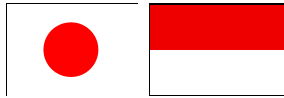


### 撤収する場合のリスクを考えると自前の工場は持ちたくない

- 資金力の都合で自前の新規工場建設は難しい、あるいは、1,000㎡程度の建屋があれば生産活動が出来る場合、取り敢えず[レンタル工場](#)を活用してチャレンジすることも可能です。
- 工業団地の中にはいくつかのレンタル工場が用意されているのが普通で、将来的に腰を落ち着けたい場合は、買い上げることも可能です。
- もしも自前の[工場を建設](#)したい場合は、建物工事、電気配管工事、外構工事だけでなく、納期や法的手続きについても、出来るだけ細かく要件を準備し、三社以上のゼネコンに対して提案を要求すべきでしょう。
- ゼネコンの選択に際しては、こちらの要件で欠けている点を、プロの立場で指摘してくれるところが理想的です。



## 9. 設備機械調達の壁

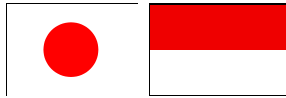


### インドネシア国内でどんな設備機械が手に入るのか全く分からない

- 日本と同等の加工品質を求められる設備機械は、日本から輸入するのが無難です。
- 新規投資や追加投資の資金で輸入する場合は、特典として輸入税等が免除されます。
- 日本製の中古品を扱う業者もあるので、そこに問い合わせしてみる価値はあります。
- 日本で使われている設備機械で、実質的な耐用年数がまだ十分に残っているものは、現地で調達が出来ない場合に限り、中古品として輸入することも可能です。
- 加工品質が厳しく求められない汎用設備機械は、現地の輸入販売業者を通じて調達するのが便利です。
- 現地メーカーも育ちつつあるので、毎年12月頭にジャカルタで開催される産業展示会、“Manufacturing Indonesia”を視察することをお勧めします。



# 10.輸入許可取得の壁

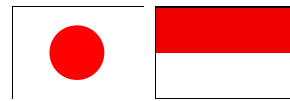


## 外資企業は好き勝手に輸入することは出来ない

- 外国投資企業(通常PMAと称される)は、認可された事業に必要な物品に限り輸入が許可されます。
- 輸入が許可されている品目であっても、国内産業の保護などの政策で、期限付きで数量や品目が制限されることもあります。
- 輸入許可に併せて、インドネシア国内市場で販売するために必要な、[SNI](#)(Standar Nasional Indonesia:インドネシア国家規格)、[ハラール認証](#)、医薬品・食品監視局([BPOM](#))[認可](#)が必要な品目も多くあるため、事前の確認が必要です。
- インドネシアの[輸入制度](#)は複雑でルールの変更が多く、サプライチェーンが止まるリスクが大きいので、信頼のおける輸入乙仲業者と契約することが肝要です。



# 11.日本人駐在員の壁

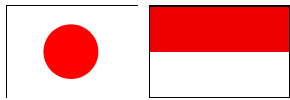


## 社内で駐在員に相応しい人材が見付からない

- インドネシアの駐在員に求められるのは、体力7、気力2、知力1ですから、年齢や業務経験に不安があっても、健康でやる気のある若い人であれば、経営者としての経験を積める貴重な機会と捉えるべきです。
- どうしても日本人を責任者として配置したい場合は、現地駐在経験者をリクルート会社に紹介してもらうことも可能ですが、後日、期待外れであったことを悔やむ可能性はあります。
- インドネシアは独立して以降80年が過ぎ、国内企業で経験を積んだ有能な人材も増えているので、インドネシア人を責任者として配置することも選択する時代に来ていると思います。
- 日本の大学を卒業して、流暢な日本語を話すインドネシア人も増えて来ているので、選択肢として検討すべきです。



## 12. 現地社員採用の壁

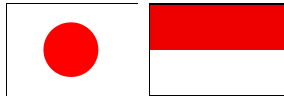


### 文化、歴史、宗教の異なる民族をどのように評価すべきか分らない

- 先ずは採用する側が、インドネシアの文化、歴史、宗教などをある程度勉強しておくべきでしょう。
- 併せて、インドネシアの教育制度についても事前に知っておくべきでしょう。
- 職種に合わせて大学卒業生、専門学校卒業生、あるいは技能実習経験者を探すことになりますが、先ずはそれらの学校や組織を実際に訪問して、教育現場の実態を見てみるのが大事です。
- 採用面接においては、本人の能力を客観的に見極められるよう、予め質問内容を体系的に準備しておくことが大事です。
- さらに大事なことは、彼らが安心して働ける人事制度を構築し、社内での人材育成の仕組みを充実することです。



# 13.労働組合の壁

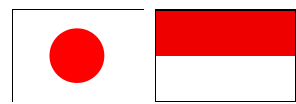


## インドネシアの労働組合は過激であると言われており不安である

- 日本の昭和時代の、高度経済成長期と良く似ており、日本も同じような経験して来たのです。
- 10人以上の従業員が、企業内労働組合の結成を希望すれば、企業はこれを拒絶することは出来ません。
- しかし、労働組合活動は自由奔放ではなく、労働組合法により規定されており、労働組合と会社は、同じ船に乗り合わせた者同士と言う考え方は、日本と良く似ています。
- 労働組合結成による会社にとってのデメリットは確かにありますが、従業員にとっては雇用を守ってもらえると言う安心感を得られるメリットもあります。
- 敵対するのではなく、お互いにウィンウィンの関係になれるように、歩み寄り、協力出来る環境作りに努力すべきです。
- インドネシアではそれが出来ると信じています。



# 14. 税務問題の壁

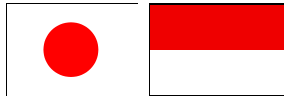


真面目で正直な日本企業は徴税の標的にされると聴いて不安である

- 税制も含め、インドネシアは法治国家ですから、法律を遵守した会計処理および税務処理をしている限り、心配はありません。
- どの国でも企業と税務署との間での、税法に対する解釈の違いによる、追徴課税と言う事態は起こり得ます。
- そのリスクを最小化するために、信頼出来る公認会計士や税理士と契約しておくことが肝要です。
- 企業として節税努力をするのは当然ですが、利益を生み出し、その一部を税金と言う形で、インドネシア国家に貢献するくらいの気持ちで対応しましょう。



# 15. 部材現地調達の壁

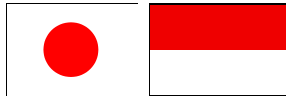


インドネシアは天然資源は豊かであるが素材加工産業が脆弱である

- 金属や樹脂を原料とした、部品を生産するための工業材料の多くは、輸入に頼らなくてはなりません。
- 事業計画はそれを前提に策定することが望まれます。
- しかし、インドネシア政府は、上流の天然資源から下流の工業部品までのサプライチェーンを、インドネシア国内で実現することを国家目標として掲げています。
- 価格、品質、納期の面で、自社の需要に応えられるサプライヤが誕生していないか、常にその業界についての調査を怠らないことが肝要です。
- 現地サプライヤの最新事情を知るためにも、毎年12月頭にジャカルタで開催される産業展示会、“Manufacturing Indonesia”を視察することをお薦めします。



# 16. 管理体制確立の壁

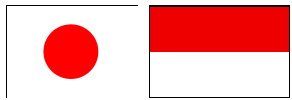


## 外国人への規制、民族間の軋轢、学歴社会などへの対応が分からない

- 外国人駐在員は雇用創出法により、人事管理の責任者の職種(マネージャー)を除いて、規制は解除されました。
- 取締役やコミサリスであれば、外国人であっても間接的に人事管理に関わることは可能です。
- 就労ビザを持っていない外国人は、社内での職制や滞在期間に関係なく、現場での作業は禁止されています。
- 組織編制を行う際に、民族間の調整に配慮することが必要な場合は、現地人の人事管理責任者の意見に従うべきです。
- インドネシアは学歴を重視する社会なので、昇給、昇格、配置転換、組織改編に際しては、現地人の人事管理責任者の意見に耳を傾け、日本人の独断で進めるのは極力避けるべきです。



# 17.生産体制構築の壁

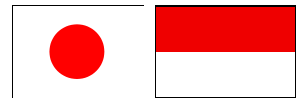


## インドネシア人に物つくりを教える方法が分からない

- 半年から一年間の、日本からの技術者あるいは熟練工による現場指導が必須です。
- その際に、口頭だけで教えるのは効率が悪いので、インドネシア語に翻訳された、作業手順書の準備は非常に大事です。
- 作業手順書は、5W1Hを網羅しており、将来に向けた人材育成において、何故この作業が必要なのかを理解するための、Whyの説明が重要です。
- 立上当初は、作業手順書だけでなく、動画による指導も有効です。
- 作業を習得した段階で、5S、改善提案、危険予知活動などの小集団活動を、順次取り入れて行くと良いでしょう。
- 立ち上げた後も、継続して生産性向上に励むことを忘れてはなりません。



# 18.開所式実施の壁

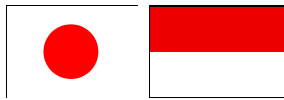


## 工場や事務所の開所式を行うべきか、どのように計画すべきか分らない

- インドネシア国内の関係者に対して、当社の存在と、事業開始を周知するために、是非行うべきです。
- サプライチェーン上の関係者に案内を出すことで、広告宣伝の効果を期待することも出来ます。
- 式典の準備や進行については、現地のイベント代行業者に、予算に合わせた企画と運営を委託すればよいでしょう。
- 管轄する中央省庁の幹部を主賓として招待することで、今後の事業展開において、何かと支援を要請することも可能となります。
- 費用対効果において、効果の方が大きくなるようなイベントにしたいものです。



# 19.市場開拓の壁

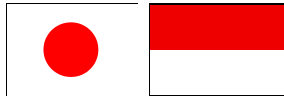


## インドネシアにおける新規市場開拓の方法が分からない

- 市場開拓の方法は以下の様に多種多様ですが、大事なことは現場に足を運び、現物を確認し、五感で現実を実感する、三現主義を大事にすることです。
- デジタル化が進んでも、最後は人間と人間の信頼関係で決まることだと確信しています。
- 参考資料
  - [インドネシアでの業種別市場開拓手法](#)
  - [おもしろアイデアインドネシアのブルーオーシャン市場](#)
  - [インドネシア証券取引市場でビジネスパートナーを見付ける](#)
  - [駐在員事務所開設による市場開拓](#)
  - [HSコード別に考えるインドネシア市場](#)
  - [インドネシア市場のサプライチェーンチェックリスト](#)
  - [インドネシアで商品別の市場を実感する方法](#)
  - [インドネシアの産業別市場規模](#)

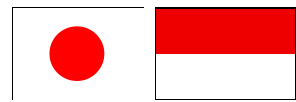


## 20. 情報システム導入の壁



### 現地法人に適した情報システムとは何か分からない

- 業種や会社の規模により、ExcelレベルからERP(Enterprise Resource Planning:企業基幹業務システム)レベルまで、千差万別です。
- 導入の優先順位としては会計管理システムが最初であるべきで、それに続く販売管理システム、生産管理システム、在庫管理システム、調達管理システム、そして労務管理システム等のデータは、最終的に会計管理システムに集約される仕組みにしておくことです。
- そのためには、行き当たりばったりでシステム導入を考えるのではなく、最終的な業務管理体制の全体図をプロセスベースで描いておき、順次各プロセスをマニュアル作業からシステム処理に置き換える形で進めることが大事です。
- ブラックボックスの業務プロセスを作ったり、システム導入のために人員を増やしたりすることが無いようにしたいものです。



## [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Googleトップランキングサイトです  
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

## [インドネシア最新情報ブログ](#)

日本の普通のメディアでは報じられない情報を、独自のコメント付きで紹介しています

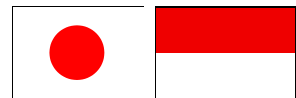
## [インドネシア進出サポートウェブセミナー](#)

公式サイトに掲載されたセミナースライドを、音声解説付きでYoutube上に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

## [インドネシア進出ハンドブック](#)

インドネシアでの事業展開に必要な知見と手続きを網羅したもので、随時更新されています

**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しております**



**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**