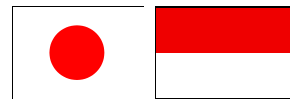


インドネシア現地法人に必要な 各組織の機能





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

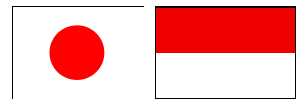
一般社団法人日本インドネシアビジネス協会(ABJI)理事

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



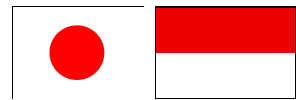
セミナー要旨



- インドネシアでの事業展開の方法として、現地法人を設立することが考えられます。
- 現地法人の組織は、通常は本社を参考にして作られます。
- しかし、各組織の機能には、インドネシア特有の要因を組み込むことが、組織運営を円滑に進めるために必要とされます。
- このセミナーでは、製造業のインドネシア現地法人(工場)において、各組織に必要とされる機能の特徴について解説します。



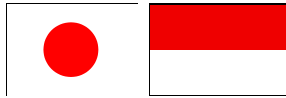
目次



1. 財務・経理・税務
2. 人事・労務
3. 総務・法務
4. 商品開発・設計
5. 部材調達
6. 製造・外注管理
7. 品質管理
8. 物流
9. 営業
10. 輸出入



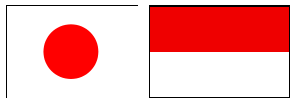
1. 財務・経理・税務



No.	課題	インドネシアの特殊性	対応策としての機能
1	小口現金管理	駐車場料金や交通整理料金など、現金のみでの清算が存在する。	現金決済での着服事件を防ぐため、少額であっても、複数者による伝票の検証を行い、牽制機能を持たせる。
2	領収書無しの支払	各種許認可手続きを急ぐ場合、担当官に寸志を渡す習慣がある。	正規の会計記録とは別に、別帳簿を作成し、年に一度、本社の監査役による会計監査を受ける。
3	桁表示記号	特に政府関係の数値表記は、「, 」と「. 」の使い方が逆である。	日本への財務報告を前提に、桁表示は「, 」を、小数点は「. 」を標準とする。
4	英数字表記	インドネシア独特の表記をされると、日本人には解読が困難となる。	手書きの伝票や報告書を作る際の、英数字の表記基準書を周知徹底する。
5	外資企業	外資企業は企業規模に関係なく、自動的に大規模企業と見做される。	税法や会計基準は全て大規模企業に適用される規定に従う。



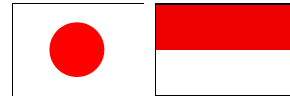
2. 人事・労務



No.	課題	インドネシアの特殊性	対応策としての機能
1	人材引き抜き	社内で育成した優秀な人材は、比較的容易に、より優位な待遇で他社に引き抜かれる。	自社で将来的に安心して働けることが納得出来る、 人事評価制度 と賃金制度を開示し、他社に転職する機運を起こさせない。
2	労働組合	10名以上の従業員の同意で、企業内労働組合を発足出来る。	突然発足されて混乱しないように、事前に労使協議会のような定例会合を設け、労働組合が無くても従業員の声を聞き入れる姿勢を示す。
3	雇用機会創出	慢性的な失業者対策として、インドネシア政府は、雇用機会創出を国家の優先課題としている。	労務費を抑制出来る利点も活かし、最長5年間の期間雇用契約制度の下で、出来るだけ多くの若者を雇用する。
4	就業規則 違反	規則に無いことは自分にとって都合の良い方に解釈する。	規則違反となる行為、およびそれに対する罰則を、出来る限り具体的に事例を挙げて明記し、言い逃れが出来ないようにする。
5	自己啓発	目の前に報酬が無いと、自己啓発のための努力が続かない。	昇給・昇格は小刻みにして、毎年のようにその機会があるような仕組みにする。



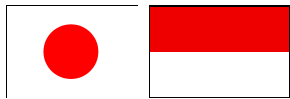
3. 総務・法務



No.	課題	インドネシアの特殊性	対応策としての機能
1	外国人労働者 (出張者)	外国人の場合は、駐在、出向、出張など、社内の派遣形態に関係なく、 外国人労働者雇用法 が適用される。	特に出張者については、業務目的、滞在期間、費用負担、報酬支払を基に、入国ビザが適正であることを事前に確認しておく。
2	外国人労働者 (人事管理職)	人事部門の管理職に外国人が就くことは外国人労働者雇用法で禁止されている。	コミサリス、取締役、その他部門の管理職に就いている外国人は、それぞれの立場で人事部門管理職の仕事を確認する形で間接的に関与する。
3	小集団活動	歴史的に社員と企業の関係は、労働時間の売買であり、企業の一員であることの意識が低い。	改善提案制度、QCサークル、危険予知活動などを導入し、企業活動の改善に寄与している意識を持たせる。
4	法律対応	インドネシア政府 は縦割り行政の形が残っており、不整合や重複した法律が朝令暮改で発効される。	各種法律 の発効を官報などで確認し、社内の諸制度に適用すべきか否かを、迅速に判断する。
5	自主防災組織	火災が発生した際に、消防車が迅速に到着することは保証されない。	社内に自主防災組織を編成し、初期消火は社員が迅速に対応出来るための訓練を定期的に行う。



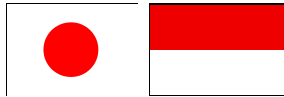
4. 商品開発・設計



No.	課題	インドネシアの特殊性	対応策としての機能
1	民族	生活習慣や文化が異なる200以上の民族で構成されている。	開発設計者はそれぞれの民族の特徴を理解している。
2	宗教	イスラム教の他に、プロテスタントやカトリックから成るキリスト教、仏教、儒教、ヒンズー教の信者で構成されている。	開発設計者はそれぞれの宗教の特徴を理解している。
3	島嶼国家	自然環境や社会インフラが異なる17,000の島々で構成されている。	開発設計者はそれぞれの島の特徴を理解している。
4	商品規格	国民の安全、衛生、健康などを守るための規制が、雨後の筍の様に新規発効している。	各種規制の発効を官報などで確認し、自社の商品に適用すべきか否かを、迅速に判断する。
5	知財権	偽物、類似品、偽装品などが市場に出回る可能性が高い。	被害に遭った際に、合法的に対処出来るよう、商標登録や特許登録は適切に実施する。



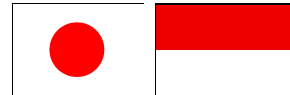
5. 部材調達



No.	課題	インドネシアの特殊性	対応策としての機能
1	現地調達率	インドネシア政府は、国産部品比率(TKDN)の向上圧力を強めている。	(製品価格－海外調達分コスト) / 製品価格 × 100%の計算式で、自社のTKDNを25%以上に維持する。
2	インドネシア国家基準SNI	SNIの対象品目となる部材や製品は日々新規追加されている。	輸入ならびに国内調達に関係なく、新規に調達する部材が、SNI対象品目に該当していないか確認する。
3	盗難対策	工業材料や部品の盗品を扱う市場が存在し、倉庫内の部材も社内外の人間による盗難被害に遭いやすい。	毎月単位の循環棚卸や、半年あるいは年一回の定期棚卸を全社員で実施し、在庫管理の意識向上と盗難に対する牽制を図る。
4	産業廃棄物	鉄、樹脂、木材などの廃材は貴重なりサイクル原料として取引される。	各種廃材はゴミではなく、販売可能なリサイクル原料として、適切に管理する。
5	内職活用	雇用形態の一つである『請負契約』は、内職として最低賃金に関係なく活用出来る。	簡単な作業を対象として、工場の一画に内職人員を集め、その代表者に請負契約で仕事を発注する。



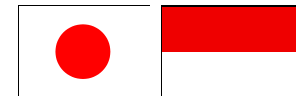
6. 製造・外注管理



No.	課題	インドネシアの特殊性	対応策としての機能
1	真の5S	5Sは殆どの事業所において実施されているが、全ての従業員が真の意味を理解している訳ではない。	正しい5Sと間違った5Sを、ビデオで事例を紹介しながら解説する。
2	危険予知	一年を通じて温暖な自然環境や、比較的少ない自然災害の下で、危険を予知して事前に対処する能力に欠ける。	労働災害を無くすため、危険予知活動を小集団活動の一つのテーマとして周知徹底させる。
3	指示命令系統および組織	上意下達で組織を運営する傾向が強く、自律的に作業を進めることが苦手である。	生産現場の組織は、軍隊組織を参考に、肩書に沿って責任と権限を明確に定める。
4	SOP: Standard Operating Procedures	仕事の手順を文書化しておかないと、時間の経過と共に、作業方法が個人の判断で変えられる。	全ての作業をインドネシア語でSOPの形で作成し、随時改定する仕組みを設ける。
5	外注指導	特に零細企業等は、信頼して取引を継続するために、技術指導や経営指導を必要とする。	製造責任者が時々訪問するだけでなく、技術指導のチームを編成し、定期的に派遣する。



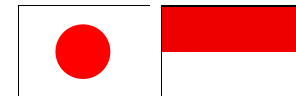
7. 品質管理



No.	課題	インドネシアの特殊性	対応策としての機能
1	インドネシア国家基準SNI	SNIの対象品目となる製品は日々新規追加されている。	新規に製造販売する製品が、SNI対象品目に該当していないか確認する。
2	QC7つ道具	インドネシア人は一般的に数学が苦手なため、数値管理を敬遠する。	QC7つ道具などの数値による管理手法に慣れるために、社内に研修制度を設ける。
3	工程内での品質管理	品質管理は最終工程の検査部門の仕事であるとして、生産工程では品質に対する意識が薄くなる。	前工程から後工程に渡す際に、双方が品質を検査して、品質は各工程内で作り込むと言うことを仕組みで実現する。
4	限度見本	インドネシア人は視力が高いため、目視検査においても、品質限度が知らない間に厳しくなる。	良品と不良品の限度見本を陳列し、個人的な判断で品質基準が不必要に厳しくなることを回避する。
5	五感の活用	計測器や検査機による判定を信頼し過ぎる傾向がある。	機械は時間が経つと狂いが出るため、定期的な校正だけでなく、研ぎ澄まされた人間の五感も大事であることを意識させる。



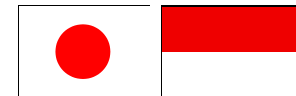
8. 物流



No.	課題	インドネシアの特殊性	対応策としての機能
1	JIT対応	遠隔地にある顧客からJIT対応を要求された場合、交通渋滞による納入遅れの危険が多い。	顧客あるいは顧客群の近くに倉庫を借り、そこでJIT対応を行う。
2	往復実走	ジャワ島内の輸送はトラック便が主体であるが、製品を納入した後の帰路便が空の場合が多い。	製品の配送と、調達部材の搬入を組み合わせたトラック便の活用を実現する。
3	クロスドッキング	アクセサリーや取説などの付属品を、全て工場に集約してから完成状態にするため、付属品の横持ちが多い。	各地の拠点に設けられた配送倉庫において、付属品をセットにすることで、横持ちの配送負担を減らす。
4	誤配送、遅延防止	工場出荷から顧客納入の間の積替えて、伝票や荷札の読み違いから、誤配送が発生し、その結果遅延となる。	全ての荷物をQRコードで管理し、誤配送を防ぐと共に、ほぼリアルタイムで追跡可能な仕組みを実現する。
5	他島間配送	ジャワ島外への配送は、トラック、鉄道、フェリー、航空便などを組み合わせた形になる。	島別に最適な配送の仕組みを構築し、業者と契約する。



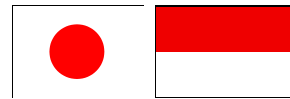
9. 営業



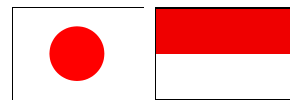
No.	課題	インドネシアの特殊性	対応策としての機能
1	出来高給契約	インドネシアの流通業界は華僑が多くを占めており、組織同士の交渉よりは、個人同士の交渉の文化である。	営業マンは、組織の一員としてのサラリーマンと言うよりは、個人ベースで事業家のように自由に動き回り、売上実績に直結した 成果報酬 での雇用契約とする。
2	市場の多様性	17,000前後の島別、300種類の民族別に、商品に対する顧客の嗜好は異なる。	島別、民族別の顧客嗜好を調査分析し、商品開発部門に適切にフィードバックするためのデータベースを維持管理する。
3	市場の変化	インドネシアは経済の高度成長期にあるため、人口動態や購買力は刻々と変化する。	インドネシア統計センターや各省庁が公表するデータは、継続的に注視し、市場の変化に機敏に反応する。
4	独自商品投入	日本で開発された商品をインドネシア市場に投入する際には、部分的に仕様を変えた方が、より売り易くなる。	本社で新商品を開発する際に、インドネシア向けの特別仕様を要求出来る、社内制度を確立する。
5	オンラインショッピング	インドネシアのオンラインショッピングは急成長しており、例外無くあらゆる商品が扱われている。	既存の流通経路の上での販売とは別に、広告宣伝の効果も兼ねて、オンラインショップを開設する。



10.輸出入



No.	課題	インドネシアの特殊性	対応策としての機能
1	輸入規制	地場産業の保護などを目的に、特定の品目の輸入が、個別の条件下で規制される。	自社の輸入品目について、関連する省庁からの輸入規制を常時監視する。
2	特恵関税	対国別、対地域別との経済面での外交交渉の結果、特恵関税の条件が変更される。	インドネシア税関総局が管理更新する HSコード別輸入条件表 において、自社の輸入品目は定期的に確認する。
3	海上輸送費用	FOB契約での輸入の場合は、海上運賃および海上保険は、輸入者が負担する。	利用する船会社と保険会社により料金が異なるため、乙仲任せではなく、定期的に各社の料金を比較する。
4	輸出比率	年間売上の半分以上を輸出が占める場合は、保税工場扱いとなり、輸入税やその他税金が免除される。	保税工場 、またはその手前の KITE としての資格対象となった場合は、その制度を利用する。
5	輸出拠点	インドネシアはBRICSのメンバーとして、新たな国際市場と期待される、グローバルサウスの東の玄関に位置する。	グローバルサウス諸国には無い、日本のものづくり文化を受け継いできた国としての、特徴を活かした市場開拓を展開する。



[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](#)

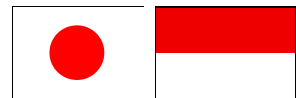
公式サイトに掲載されたセミナースライドを、音声解説付きでYoutube上にアップロードしています

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**