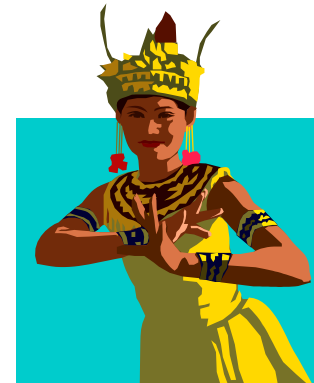
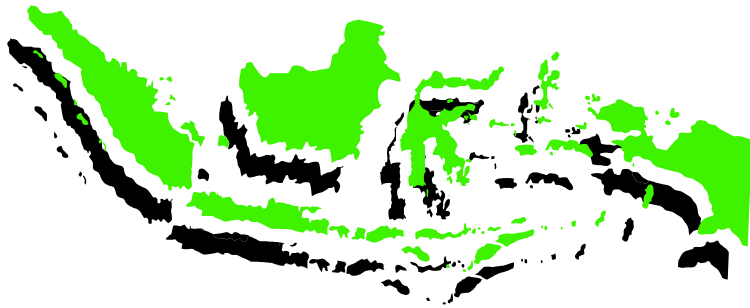
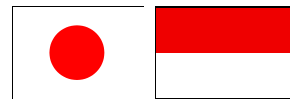


# インドネシア進出のための 用意周到な準備





# 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

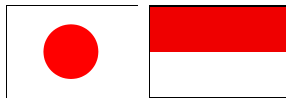
一般社団法人日本インドネシアビジネス協会(ABJI)理事

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



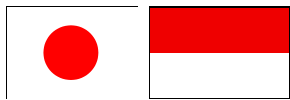
# セミナー要旨



- 日本の中小企業がインドネシアに進出して事業展開する際には、3年ぐらの期間を設けて、用意周到に準備をすることで、その後の運営がスムーズに進むのではないかと考えられます。
- インドネシアは日本国内では空気の様に存在する、社会インフラや産業インフラは期待出来ません。
- 石橋を叩いて、一步一步進むことが賢明で、勢いで一気に突き進むことは非常に危険です。
- このセミナーでは、これまでの多くの経験を基に、リスクを抑えて事業を確実に成功に導くための進め方を提案します。

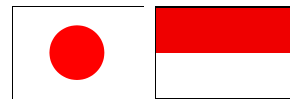


# 目次&ロードマップ





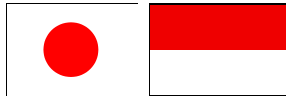
# 1. 輸出準備



- 最初から現地法人を設立して製造販売を展開するのは、果たして投資を回収出来るのかどうかと言うリスクがあります。
- 最も重要なことは、自社の商品が**インドネシア国内市場で売れるのか**どうかです。
- それを確認するために、先ずは日本から商品を輸出してみて、市場の反応を見てみます。
- そのためには、インドネシア国内での輸入・販売代理店を探すことから始めます。
- これまでの経験から、インドネシア商工会議所(KADIN Indonesia)内にある、Business Service Deskに**ビジネスマッチング**の支援を依頼することが最も効率が良いと考えます。
- 商談の際には、次のステップとして現地法人を設立して、製造販売に移行する可能性も示唆し、その場合は**合併相手**としての可能性も確認しておく良いでしょう。
- ビジネスパートナー候補として絞られた後には、必ず**現地を訪問**し、パートナーの実態を自身で確認するのに併せ、今後の展開に関する**現地事情の把握**も忘れないで下さい。



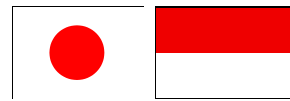
## 2. 輸出による市場開拓・調査



- 先ずはインドネシアと言う国を大局的に把握することから始めましょう。
- 日本と比較することでインドネシアと言う国をより実感出来るでしょう。
- そして、2050年にインドネシアはどのような国になるのかを見据えておく必要もあります。
- インドネシアの国是は“多様性の中の統一”であるように、多くの島々と民族で構成されており、その実態を理解しましょう。
- インドネシアは37州からなるため、それぞれの州の市場特徴を把握する必要があります。
- 併せて、主な都市の特徴も把握しておきましょう。
- 商品によってはハラール認証、インドネシア国家規格、医薬品・食品認可など、インドネシア独自の許認可を取得する必要があるため、法律関係も漏れることなく抑えておきましょう。
- 商品別の単価を日本と比較することで、インドネシア市場での購買力を把握することも可能です。
- 世界共通の貿易コードであるHSコードに基づき、インドネシア国内市場を分類・分析することも出来ます。



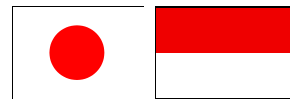
### 3. 輸出による販路拡大



- インドネシア国内市場の販路拡大は、輸入販売代理店任せではなく、日本側の意思も強く打ち出して行ける様な取引契約を結んでおくべきです。
- 新たな流通業者を発掘する方法としては、先に述べた、インドネシア商工会議所(KADIN Indonesia)内にある、Business Service Deskにビジネスマッチングの支援を依頼することも出来ます。
- 年間を通じて、毎週のように開催される各種産業展示会に足を運び、新たなB2Bの顧客を発掘することは欠かせません。
- 従来の販売ルートに加え、インドネシア国内において急成長を続けている、オンラインショッピングでの新たな市場開拓にも挑戦すべきでしょう。
- 次のステップとして合併事業の可能性が高い場合は、輸入販売代理店の販売スタッフが、**市場開拓の戦力**として使えるように、育成しておくことも忘れてはいけません。
- インドネシアの輸入販売代理店との協業の機会を通じて、インドネシアを好きになり、インドネシア人とのコミュニケーションが上達することが期待されます。



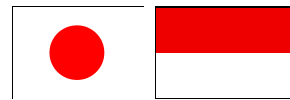
## 4. 現地生産品の販売



- 番号は若いのですが、これが今回のプロジェクトの最終段階となり、現地法人設立、用地買収、工場建設、設備機械手配、部材サプライヤ開拓、人材採用などを終えて、現地工場生産された商品の販売を開始します。
- 完璧な[プロジェクト体制](#)で、急ピッチで立上準備を進めると、2年目の途中で始めることも可能ですが、限られたリソースで進める場合は、これくらいの時間を掛けた方が安全とされます。
- ここから現地法人の経営に着手することになりますが、**適切な利益を確保**して、事業を確実に拡大していくために、[5カ年事業計画](#)に基づく運営は必須です。
- 向う5年間の事業戦略立案に際しては、[バリューチェーン](#)に基づく事業の組立、サプライチェーンに基づく[思考と改善](#)、そして[SWOTクロス分析](#)など、論理的な手法を応用することが肝要です。
- 計画に対する実績の評価は、[経営指標](#)を基に定量的に行うだけでなく、[業務監査や会計監査](#)に基づく定性的なものも大事です。



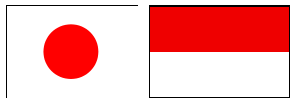
## 5. 技能実習生本社での育成



- 技能実習生として3年～5年間、日本の工場での実習を通して技能・技術を身に付けさせ、現地工場の立上に合わせて帰国させると、大きな戦力として期待出来ます。
- 受入の条件については、今後の政策により変わることが予測されるため、[管轄機関](#)の情報を確認して下さい。
- インドネシアからは毎年1.5万人前後の実習生が来日し、現在は8万人以上が滞在しているようです。
- 実習期間が終了して帰国した後に、**日本での体験が活かせる仕事を保証**されているため、派遣機関や受入監理機関に対しても、優秀な人材を要請出来ると思います。
- 現地生産立上の際には、本社からの出張支援が必須ですが、日本で既に気心が知れている指導者であれば、言葉の問題も心配無く、安心して任せられるでしょう。



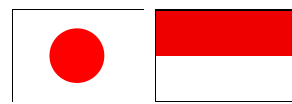
## 6. 立上出張支援



- インドネシア工場での生産立ち上げには、**本社からの出張支援は不可欠**です。
- 前項で述べたような技能実習生が存在するとしても、彼らだけで生産現場が回ることは少ないので、新たに採用された管理者、監督者、そして作業者のために、色々な指導書を予め用意しておくことは非常に大事です。
- 限られた時間の中で、日本の“ものづくり”をどれだけ伝えられるかが勝負になって来ますので、あらゆる努力と工夫を惜しまないで事に当たりたいものです。
- 本社からの出張支援で生産現場に貼り付く人は、滞在期間と費用負担の如何に拘わらず、駐在員と同様に就労ビザと滞在ビザが必要となりますので注意して下さい。
- また、日本語の出来ないインドネシア人社員とのコミュニケーションが、少しでも上手く行くように、事前にインドネシア語を勉強してもらえるように働き掛けることが望まれます。
- インドネシア工場の発展のためには、この後も必要に応じて出張支援が必要となることが多いので、現地滞在中はインドネシアでの仕事と生活を楽しんでもらい、インドネシア人との連帯感を育てて欲しいと思います。



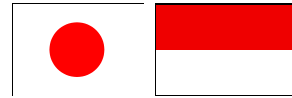
# 7. 現地部材サプライヤ開拓・調査



- 1968年に政権を取ったスハルト大統領は、後に開発の父と称される様に、積極的に外国資本を取り入れて、自国の経済と産業の開発に力を入れました。
- 独立後のスカルノ大統領と太いパイプを持っていた日本は、官民を挙げてスハルト大統領の開発政策を支援して来ました。
- 当時は日本の製品に使える現地の部材はほとんど無く、現地に工場を設立した日本企業は、CKD(Complete Knock Down)方式で全ての部品を日本から輸入して、それらを現地工場を組み立てることから始めました。
- その後、徐々に自社工場内での現地生産や、地場産業に対する技術や資金面での支援を通じて、**サプライヤを育成**して来ました。
- それから半世紀が経ちましたが、基幹産業である自動車業界においては、金額ベースでの現地部品比率を60%すべく、政府として目標を掲げています。
- このような背景から、先ずは現地部品の60%を現地で調達すべく、部材ベンダーや材料サプライヤの候補を探すことが求められます。
- 探す場合でも、即使えるレベルのところから、時間をかけて育成するレベルのところまで、間口を広げて開拓しなくてはなりません。



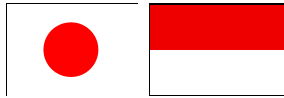
## 8. 現地設備・機械ベンダー開拓・調査



- 前項で述べられた地場産業の発展の経緯からも分かるように、工場で使われる設備機械の多くは、日本、韓国、台湾、そして中国などからの輸入に頼って来ました。
- 産業機械の地場産業は次第に育って来ているため、調達先の選択肢は広がっていますが、品質を左右する設備機械は未だに日本からの輸入に頼っているのが実態です。
- 設備機械の導入や自動化あるいはロボットの活用に際して、**インドネシアならではのジレンマ**があることを忘れてはなりません。
- 2億8千万人の国民の70%の2億人が労働年齢に該当し、その中の5%約1千万人が完全失業で、30%約6千万人が常時就業していない雇用状況の中で、雇用機会の創出は、これからもインドネシア政府の大きな課題の一つとなり続けるでしょう。
- インドネシア政府は、産業基盤の強化を図るために、機械化による国際社会での競争力向上を推し進める一方で、雇用機会創出のために労働集約も推し進めると言う、矛盾した政策を取らざるを得ないでしょう。
- インドネシアはこのような背景にあることを意識して、そこから大きく逸脱することのないように、設備機械の導入を考えなくてはなりません。



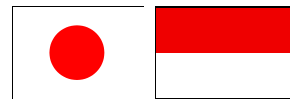
## 9. 工場用地調査・手配



- インドネシア工場を開設するにしても、その事業規模、扱う商品の種類、使用する設備機械の内容、投資リスクに対する考え方などから、自前の土地を必要とするのか、あるいはレンタル工場を利用するのかを先ず決めなくてはなりません。
- 自前の土地を取得する場合は、普通の工場用地か、あるいは工業団地の中の土地かを決めることとなります。
- 工業団地を選択する場合でも、事業の性格により、通常の工業団地なのか、保税加工区なのか、あるいは経済特区なのか、最適なタイプを決めることとなります。
- これらはいくまでも前提条件であり、これらを満たす候補物件の中から、サプライチェーンの要件、業種の特殊性に基づく要件、操業上の制約条件、そして日本人を含む従業員の生活要件に最適なところを選択しなくてはなりません。
- 以上のように、候補物件を開拓し、その中から最適なものを選ぶには、何度か現地へ足を運ぶことも必要となり、短時間で簡単に決められることではありません。
- 現場、現物、現状の三現主義で、自身の五感をフル稼働して、永く付き合える土地を選ばなくてはなりません。



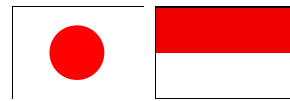
# 10.工場建設



- **工場建設**は日本と同様に、通常は3社以上のゼネコンに競争入札に参加してもらい、その中から価格、仕様、納期などの面で最適なゼネコンを指名します。
- 大企業の場合は社内に建築士の資格を持つ専門家が居て、その人間が工場建設の要件を漏れなくまとめて入札に臨むので安心ですが、中小企業の場合は専門家が不在の状態に対処しなくてはなりません。
- 予算に余裕があれば、設計事務所やコンサルティング会社に委託することも出来ますが、通常は設計も含めてゼネコンに委託することがほとんどです。
- 発注契約をしてから実施設計、そして建設工事の期間は、ゼネコンによってさほど大きく変わりませんが、発注契約するまでの社内での、細かいところまでの要件整備の巧拙が、実際の工事の出来具合を左右します。
- 社内の関係者が集まり要件を整備することも必要ですが、競争入札に参加しているゼネコンに、専門的な立場からの質問を出してもらうことも可能です。
- その際の質問の巧拙も、指名先を決める時の大きな判断材料となるので、この遣り取りに十分な時間を予定しておくことも必要です。



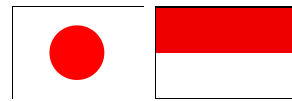
# 11.現地生産



- 現地生産は即ち、[工場運営](#)のことを言いますが、工場は生き物と同様で、多くの機能が有機的に同期しながら回るようにしてはなりません。
- それは恰も、部材調達、生産、出荷の日次、週次、月次、年次のPDCAサイクルを回し、さらにそれらをサポートするための、経理財務ならびに人事労務の日次、週次、月次、年次のPDCAサイクルを回すようなものです。
- これら多くの大小のサイクルが効率よく回るためには、ITの活用は必須で、その導入計画も大事な課題です。
- 生産活動の効率向上を進める一方で、インドネシアの[関連法規](#)に遵守していることの確認も重要な課題です。
- 現地法人社長あるいは工場長は、人間の体で譬えると大脳のような働きを求められるため、その責任は重大です。
- そのため、比較的若いうちに経験出来れば、経営者として貴重な修行を積める機会となるでしょう。
- そして、次の世代をインドネシア人に任せられれば、理想的で言うこと無しです。



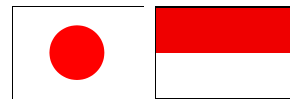
## 12.人材採用



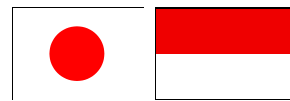
- 技能実習生として帰国後に採用する人材以外は、全て新規の採用となります。
- 合併事業の場合は、組織の核となるマネージャー以上の人材の一部を、合併相手の現地企業から移籍してもらうことも検討すべきです。
- 取締役以上の人材を新規に採用する必要がある場合は、日本人の場合も含め、リクルート会社のサービスを受けるべきでしょう。
- マネージャー以下のスタッフは、インターネット上の人材マッチングサイトから探すことができます。
- ワーカーは管轄の労働監督局に出向いて、応募書類の山の中から選ぶことができます。
- いずれの場合も、書類選考、健康診断、一次面接～最終面接を経て採用とすべきですが、必要に応じてクレッペリンの適性試験、学科試験、あるいは実技試験を追加することも必要です。
- インドネシアでの経験上、これらの中で最も重視すべきは[面接試験](#)であると思いますが、本人の性格、適正、実力などを正しく見極めるための、面接時の質問事項は入念に用意しておくべきです。



# 13.法人設立・投資認可・事業許可



- 所詮は手続きの話ですが、大事なことはどれだけ将来を見通した計画に基づき申請するのかです。
- 初期投資と費用を抑えるために、あまりぎりぎりの認可であれば、いざ業容の拡大を進める場合、全く融通が利かないため、却って余計な費用と時間が必要とされる危険があります。
- [OSSシステム](#)の導入により、これらの手続きは大分簡素化されましたが、日本国内から進めることは出来ないので、操業開始後の法的な相談も念頭に、適当な法律事務所と契約して、一連の手続きを委託することが望ましいと思います。
- 実際に手続きを進めるに当たり、[必要とされる情報やデータ](#)は予め用意しておくことが、スムーズな処理に繋がります。
- これらの背景となる、[インドネシアの投資法](#)や、手続きの際の基準となる[インドネシア事業分野標準分類](#)は、是非一度目を通しておくことをお勧めします。



## [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](#)

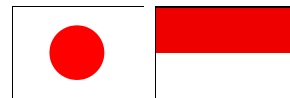
公式サイトに掲載されたセミナースライドを、音声解説付きでYoutube上にアップロードしています

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**