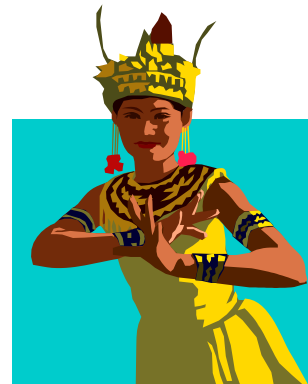
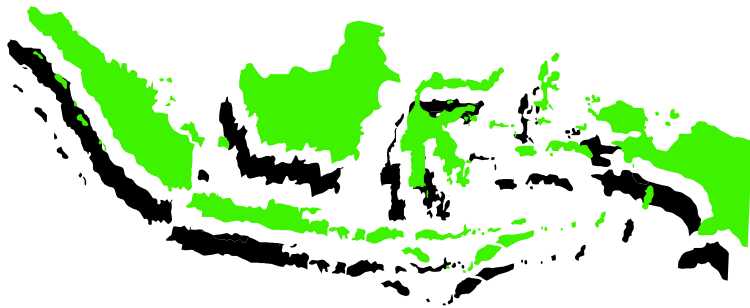
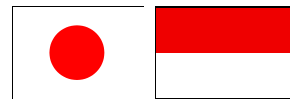


インドネシアでの 外注企業育成方法





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

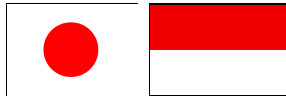
一般社団法人日本インドネシアビジネス協会(ABJI)理事

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



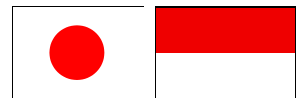
セミナー要旨



- インドネシア政府は国産部品比率 (TKDN:Tingkat Komponen Dalam Negeri) の向上に力を入れており、公共機関や政府調達の場合にしています。
- しかし実態は、地場産業の裾野は脆弱で、特に品質を満足させられる部品のサプライヤを見付けるのは、インドネシアで現地生産を展開する場合の大きな課題です。
- しかしながら、輸入に頼らず、自社内で全ての部品を生産することは現実的ではないため、外注企業を開拓することが求められます。
- そのため、自社が必要とする、品質、価格、納期を満足させられる部品を供給出来る外注企業は、自社で育成するくらいの覚悟が必要となります。
- このセミナーでは、インドネシアで外注企業を育成するための方法について解説します。



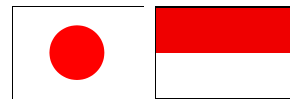
目次



1. 外注企業候補を探す
2. 評価して選択する
3. 取引契約を結ぶ
4. 財務面での支援をする
5. 技術面での支援をする
6. 設備機械面での支援をする
7. 材料調達面での支援をする
8. 経営全般での支援をする



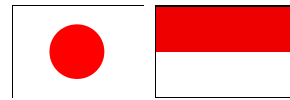
1. 外注企業候補を探す



- インドネシア国内において全く手掛かりが無い場合は、有料になりますが、[インドネシア商工会議所](#) (KADIN:Kamar Dagan dan Industri) の[ビジネスマッチング](#)サービスを利用することをお勧めします。
- 日本国内の取引銀行の、インドネシア現地法人のネットワークを通じて探す方法も考えられますが、インドネシアの大手銀行にジャパンデスクを開設している、地方銀行や信用組合の方が良いかもしれません。
- インドネシア商工会議所同業者組合、ジャカルタジャパンクラブ法人部会、インドネシア金型工業会、日本留学生OB連絡会などの[ネットワーク](#)を頼りに探す方法もありますが、適切な候補を特定するのは難しいでしょう。
- 各年くらいに更新される、[インドネシア中央統計庁](#)の企業ディレクトリーから探す方法もありますが、適切な候補を特定するのは難しいでしょう。
- 該当する産業の[展示会](#)に足を運び、適切な候補を探すのは確率が高いと思います。
- 手軽な方法としては、[オンラインショッピング](#)のサイトから、必要な部材のメーカーを探す方法もあります。
- インドネシア政府が発展に力を入れている、各種[協同組合](#)の中から探してみることも一つの方法です。



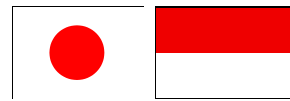
2. 評価して選択する



- 先ずは**オーナー**と直接会って、事業経営に対する考え方などに耳を傾け、信頼出来る人物かどうかを見極める必要があります。
- 立派な建物や服装が、必ずしも良い物を作る工場とは限らないので、訪問した際には、工場や事務所の佇まいや、オーナーの服装などに惑わされないように注意して下さい。
- **財務状況**を確認するために、過去数年間の財務報告書を見せて欲しいと要請しても、対応してくれるところは少なく、経理を担当している幹部社員に、口頭で質問して信憑性も含めて判断しなくてはなりません。
- 品質面での**技術力**を確認するのは、現在受注している他社向けの製品を見させてもらうのが一番良いでしょう。
- 所有する**設備機械**の種類や整備状況を確認するために、工場の中を視察することは必須で、機械の輸入先国で加工品質のレベルは大方判断可能ですが、逆に必要以上に高価で高性能な機械を使っている場合もあり、加工コストに跳ね返っていないか注意しなくてはなりません。
- 材料を**自己調達**出来るのか、その場合はどの程度の範囲の物を期待出来るのか、実際に工場内にある在庫品で確認する必要があります。
- このように、その場で判断しなくてはいけないことが幾つかあるため、工場見学の際には、その分野に明るい担当者を同行させる必要もあります。



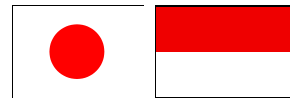
3. 取引契約を結ぶ



- 外注企業として部材、半製品、あるいは製品の生産を委託することが決まった場合は、必ず基本取引契約書を結びます。
- 契約書には色々な種類がありますが、外注取引の場合は委託加工契約書が最適ですが、原材料を自己調達する場合はその部分を変更する必要があります。
- 非常に重要な技術を提供する場合は、別途機密保持契約書を結ぶことも必要です。
- インドネシア人も日本人と同様に、性善説で取引契約に応じる傾向にありますが、信頼関係を大事にするのであれば、契約は性悪説を前提とし、運用は性善説を前提にすることが賢い選択であると合意すべきです。
- 特にインドネシア人の国民性として、約束を守らないことに対して寛容であることは、ビジネスにおいては命取りになりかねない危機を招きます。
- 約束した価格、品質、納期は何かあっても守らなくてはならないと、まず最初に文書で念を押しておくことが肝要です。
- SNSが発達したことで、要件の伝達や意思疎通が便利になったことと、契約を文書で交わすこととは、全く別の次元の話であることを忘れてはなりません。



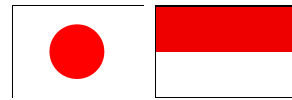
4. 財務面での支援をする



- 契約相手が現地の大手企業や外資企業である場合は心配する必要はありませんが、中小零細や生協の場合は、**運転資金**について配慮することが肝要です。
- 特に自社向けの製品加工専用機械設備を購入する際には、**減価償却**コストに配慮した**取引価格**を検討すべきでしょう。
- もし、本社に使える**遊休設備**がある場合は、中古設備の認可を取って輸入し、外注先に有償または無償で貸与する等の配慮も必要です。
- 指定材料が自社が消費する原材料と同じ物である場合は、まとめて調達した後に**無償支給**することで、**運転資金**の負担を軽減してあげることが出来ます。
- 納入品に対する支払期限(**買掛期間**)を、例えば月末締め60日後支払を、期間限定で納入後60日にするだけでも**運転資金**の負担を軽減してあげることが出来ます。
- 最終製品が輸出の場合は、後日、**付加価値税**が還付されるので、外注先の**付加価値税負担**を軽減させるために、取引価格を低減するなどの工夫も出来ます。



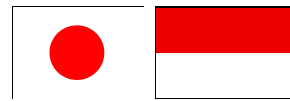
5. 技術面での支援をする



- インドネシアの地場産業が日本企業と外注契約を結ぶ際に、最も期待することは、自分達の知らない**生産技術**と、日本の**ものづくり**のノウハウであると思われます。
- 日本では当たり前のように行われている作業や、当たり前のように使われている治工具が、インドネシアの中小零細企業にとっては、目から鱗が落ちるようなものであったりします。
- 外注先に教えても問題の無い生産技術は、設備・機械・治工具の設置と使い方、そして加工方法を、専門の**技術者を派遣**するとか、外注先の技術者を日本本社、あるいは外注先で研修を受けさせるなどで習得させます。
- その際には必ず**機密保持契約書**を結んでおくことが必要です。
- 日本の**ものづくり**ノウハウを教えることは、上記の形式知化された技術を教えることよりも難しいでしょうが、まずは自社の現地工場で実践し、その体験を活かして教えると良いでしょう。
- 技術面に限らず、工場内の**生産活動**についての指導や、**現場改善**のアドバイスなども、彼らは喜んで受け入れ、それは最終的に自社への納入製品の品質向上や価格低減、そして納期短縮の形で返って来ると期待されます。
- この分野においては、世界に冠たるものづくり文化を築いて来た日本の、使命でもあるように感じています。



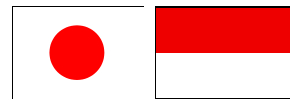
6. 設備機械面での支援をする



- 財務面での支援の項では、本社に使えるような**遊休設備**がある場合は、中古設備の認可を取って輸入し、外注先に有償または無償で貸与する等の配慮について述べましたが、自社の現地工場での遊休設備や、更新が予定されているがまだ使える設備もその対象となります。
- インドネシアは借入金に対する金利が高いのですが、銀行の種類により利率には数パーセントの開きがあります。
- 企業規模や与信条件の面で、有利な金利での借り入れが出来るように保証人となり、設備導入の障害を少しでも緩和出来れば、その後の関係強化に繋がるものと期待されます。
- 地場の中小零細企業や生協においては、機械設備の予防保全や安全面での知識が少なく、それらに対する意識も低いのが普通です。
- ものつくりと同様に、まずは自社の現地工場で実践し、その体験を活かして教えると良いでしょう。



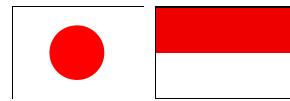
7. 材料調達面での支援をする



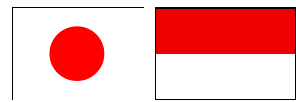
- 品質の面で特殊な要件を満たす必要がある場合を除き、外注先の既存のルートでの調達でも問題は無いでしょうが、自社の現地工場で調達するものと同じ、あるいは代替可能な場合は**集中購買**の効果で、材料コストを下げる工夫が望まれます。
- 新規あるいは追加投資に対するインドネシア政府からの恩恵として、マスターリスト制度を活用して輸入税免除で輸入した機械設備に投入される輸入材料は、2年間にわたり輸入税を免除されるので、それらの輸入材料を有償または無償支給することも可能です。
- 自社の現地工場が**保税工場**の場合は、外注に支給される輸入材料も保税の範囲内となるので、品質や価格の面で有利になるのであれば、逆に輸入材に切り替えることも検討の余地があります。
- 外注先が小規模零細の場合、材料調達の能力は低いのが通常ですから、出来るだけ**無償支給**として、加工費だけの支払契約にしておくことが望ましいでしょう。



8. 経営全般での支援をする



- 地場産業でも大企業ともなれば別ですが、中小零細企業の場合は、オーナー社長のワンマン経営が普通で、工場と言うよりも“工房”と言う雰囲気操業しているところも少なくありません。
- それらの多くは、**論理的あるいは科学的な経営手法**には興味が無く、知識も持っていないのがほとんどです。
- 企業規模とは関係なく、以下のことを少し勉強して実践することで、企業としてのレベルが向上し、最終的には自社にとっても大事な戦力となると期待されます。
 1. [インドネシア工場現場改善の秘訣](#)
 2. [インドネシア工場の業績改善策](#)
 3. [インドネシア工場のサプライチェーンを改善する](#)
 4. [インドネシア事業を黒字にするヒント](#)
 5. [インドネシア工場の技術力を高める方法](#)
 6. [インドネシア工場の生産性向上対策](#)
 7. [インドネシア現地法人経営品質100点満点チェックリスト](#)
- 但し、外注のオーナー社長から、『あなたの工場では既実践したのか？』と問われて困らない様に、まずは自社の現地工場において実践される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](#)

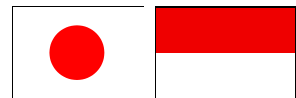
公式サイトに掲載されたセミナースライドを、音声解説付きでYoutube上にアップロードしています

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**