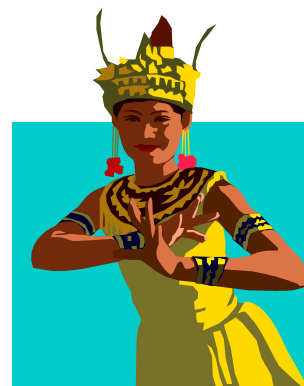




成功するインドネシア現地法人の作り方





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部門
- 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
- 1995/8～2005/3 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

ジェットロ専門家(2013年～2021年)

OBACアドバイザー

AOTSインドネシア経営者研修コース講師

一般社団法人日本インドネシアビジネス協会理事

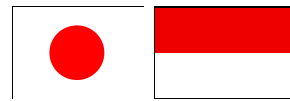
これまでの支援企業数は約100社
コロナ以前は毎月インドネシアに出張

現在はインドネシアからのニュースや政府発表を毎日インドネシア語でチェックしています。

インドネシアとの
関わりも46年に
なりました。



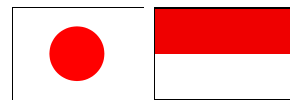
セミナー要旨



- インドネシアに進出することは大きなプロジェクトを実行することです。
- このプロジェクトを進めるには型がありますが、型を無視したがために本来必要でない問題に直面して、大変苦労しているケースを多く見て来ました。
- 最悪の場合はインドネシアからの撤退というケースもありました。
- そのようなことを防ぎたい思いで、2021年に『インドネシア進出ハンドブック』と題する、ほぼ半世紀にわたるインドネシアとの付き合いで得られた全ての知見を集約したものを公開しました。
- このセミナーでは『インドネシア進出ハンドブック』のエッセンスを分かり易く解説します。



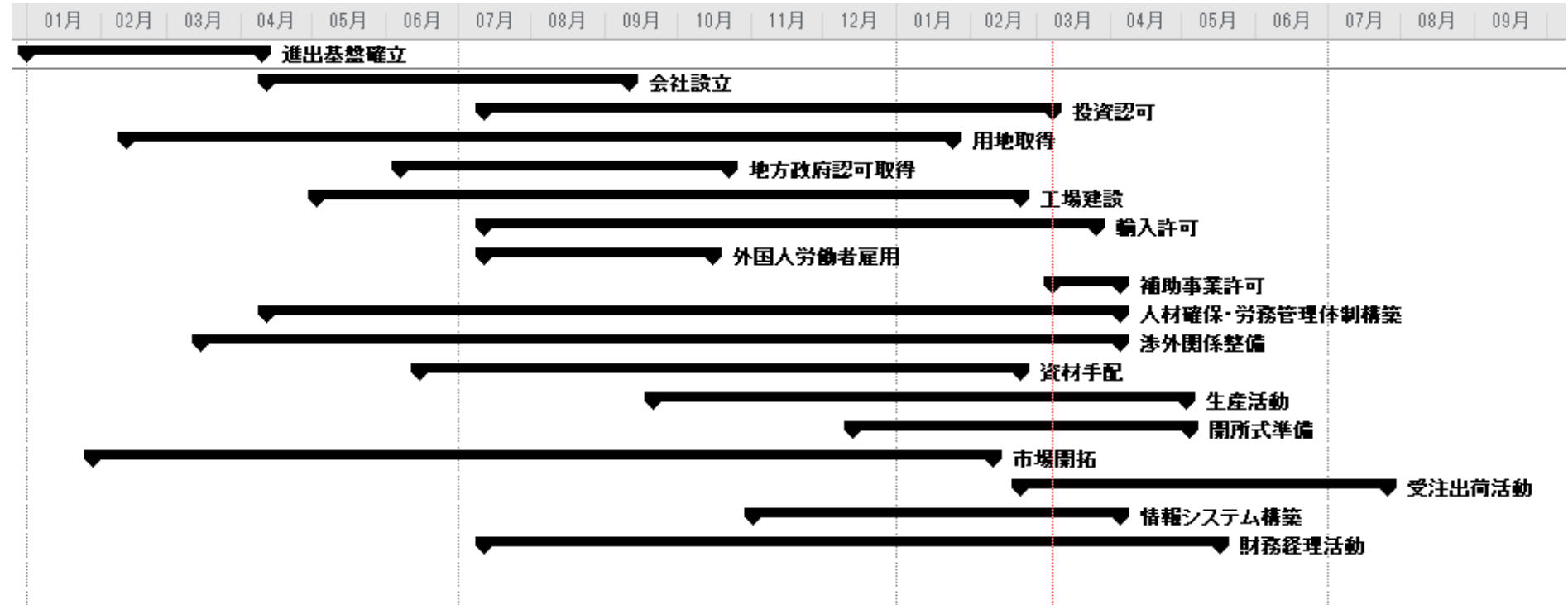
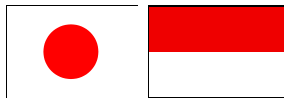
目次



1. 進出基盤確立
2. 会社設立
3. 投資認可
4. 用地取得
5. 地方政府認可取得
6. 工場建設
7. 輸入許可
8. 外国人労働者雇用
9. 補助事業許可
10. 人材確保・労務管理体制構築
11. 渉外関係整備
12. 資材手配
13. 生産活動
14. 開所式
15. 市場開拓
16. 受注出荷活動
17. 情報システム構築
18. 財務経理活動

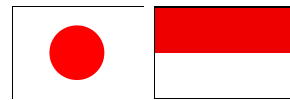


全体スケジュール概要





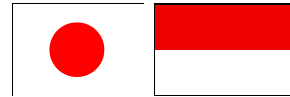
1. 進出基盤確立



目的	事業展開にとって最適な方法を見極める
作業	① 当事業を展開する場合の条件、コスト、マーケットを調査する ② 5カ年事業計画を立案し、能力があるのか、進める意味があるのかを確認する ③ 会社の規模や組織、そして独資か合弁かを決断する ④ 合弁の場合はパートナーを探し契約を結ぶ
成果物	① 5カ年事業計画書、サプライチェーン戦略、マーケティング戦略 ② 合弁契約書、合弁相手信用調査報告書
推進者	インドネシア事業プロジェクト責任者
関係者	現地調査コンサルタント、現地側パートナー候補
主体場所	日本本社
実施時期	プロジェクト立ち上げ以降3カ月前後
必要経費	コンサルタント費用、現地出張費用、合弁相手信用調査費用
留意事項	5カ年事業計画を立案した結果、遅くとも3年度目には5%以上の単年度利益が見込めない場合は、プロジェクトを根本から見直すか、あるいは断念して日本国内の事業に専念すべきである
成功の鍵	第三者の観点からこの事業が成功に至る可能性があるのかどうかを、長年の経験と最新の環境条件を基に冷徹に評価する



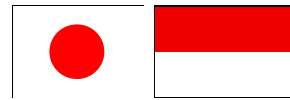
2. 会社設立



目的	事業展開に必要な全ての許認可申請の主体となる法人を作る
作業	① 株式会社法に基づく法人設立手続き ② 税法に基づく納税者登録 ③ 資本金払込のための銀行口座開設 ④ 法務人権大臣による会社登記
成果物	① 会社定款・会社設立認証 ② 会社登記証書 ③ 納税者登録番号、VAT課税業者登録
推進者	インドネシア事業プロジェクト責任者
関係者	許認可手続き代行人、現地公証人
主体場所	インドネシア
実施時期	進出決断の後、1か月から3か月を要する
必要経費	許認可手続き代行人費用、現地公証人費用、申請料金
留意事項	会社登記に関わる一連の処理は公証人に依頼しないと進められない 独資の場合はこの段階から動ける現地側の責任者を採用しておくことが望ましい
成功の鍵	インドネシア語で進められる各種手続きが、本来の主旨に沿った内容になっているのか 逐次検証する



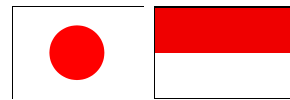
3. 投資認可



目的	設立登記された法人が事業展開を意図する分野への一連の投資認可を受ける
作業	① 事業識別番号取得手続き ② 事業許可取得手続き ③ 操業許可取得手続き
成果物	① 事業識別番号NBI、社会保証保険加入BPJS、外国人労働者計画書RPTKA、会社登録証TDP、輸入者番号API、通関アクセス権、納税者番号NPWP ② 製造事業許可IUI、工業省システム/国家工業情報システムSIINasアカウント、立地許可、水域立地許可、環境許可、建設許可IMB ③ 操業許可、商業許可、その他管轄省庁許認可
推進者	インドネシア事業プロジェクト責任者
関係者	許認可手続き代行人、現地公証人
主体場所	インドネシア
実施時期	法人設立登記の後、全て完了するまで約7ヵ月を要する
必要経費	OSSシステムを利用して自社で進めた場合は基本的になし
留意事項	事業活動開始に必要な許認可はOSSシステムを通じて取得出来るが、これらはいくまでも“仮免許”であり、別途提出が必要な書類を出した時点で正式認可となる
成功の鍵	医薬品や食品などの分野ではこの他に管轄省庁が独自に管理する許認可を特定し対処する



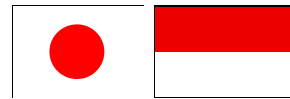
4. 用地取得



目的	自社工場を建設するための用地を取得する
作業	① 候補物件調査 ② 用地契約 ③ インフラ整備
成果物	① 土地権利書HGB(Hak Guna Bangunan) ② 土地売買証書AJB(Akta Jual Beli)
推進者	インドネシア事業プロジェクト責任者
関係者	工業団地、土地公証人PPAT(Pejabat Pembuat Akta Tanah)、不動産業者、土地所有者
主体場所	インドネシア
実施時期	投資認可を取得した後に土地契約に進むが、候補物件の調査はその前に済ませる
必要経費	土地公証人の料金、土地取得税5%、土地取得付加価値税10%
留意事項	土地の建設利用権は当初30年＋延期20年＋更新30年であるが、更新の際には再度代金の支払いが生じる
成功の鍵	環境、安全、利便性を優先する場合は工業団地の中の物件を選ぶことが無難であるが、サプライチェーンの効率や土地代節約も考慮するのであれば、一般の工業用地も選択肢に入れる



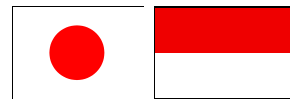
5. 地方政府認可取得



目的	OSSシステムとは別に地方政府が発行する認可を取得する
作業	① 土地利用許可 ② 建設許可 ③ 環境許可
成果物	① 土地原則利用許可PPL、土地許可IL、環境影響分析承認AMDAL ② 建築許可IMB、建物利用許可IPB ③ 事業拠点許可SITU、迷惑条例許可UUG、環境監視/管理方法UKL/UPL
推進者	インドネシア事業プロジェクト責任者
関係者	許認可手続き代行人、工場建設ゼネコン
主体場所	インドネシア
実施時期	法人設立登記の後、全て完了するまで約5カ月を要する
必要経費	許認可手続き代行人費用、申請料金
留意事項	管轄する地方政府により手続きに対する認識が異なることもあるので、事前の確認が必要
成功の鍵	工業団地に入居する場合は問題にならないが、一般の工場用地の場合は実情を良く知っている地元の公証人などに代行してもらう



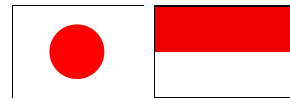
6. 工場建設



目的	工場建屋を用意して、そこに必要な設備・機械を設置して生産活動の基盤を作る
作業	① 建屋建築 ② 生産設備準備 ③ 管理インフラ整備
成果物	① 建設工事提案書、工事契約書 ② 生産設備・機械据え付け ③ 管理インフラ設置(事務所機器・什器、車両、情報システム、警備体制)
推進者	インドネシア事業プロジェクト責任者
関係者	工場建設ゼネコン
主体場所	インドネシア
実施時期	投資認可取得後に着工、使用開始まで10カ月前後を要する
必要経費	
留意事項	ローカルゼネコンは品質が低いが価格は安い・・・はもはや昔の話
成功の鍵	無駄な手直し工事や追加工事を無くすために、ゼネコンに提案書を要求する際の要件は出来るだけ詳細に作る



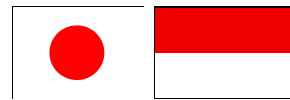
7. 輸入許可



目的	設備機械や部材を輸入するための一連の許認可を取得する
作業	① 製造会社輸入業者番号取得 ② 機械設備免税輸入手続き ③ 中古機械輸入手続き
成果物	① 製造会社輸入業者番号API-P(Angka Pengenal Importir Produksi) ② マスターリスト、課税業者番号PKP(Pengusaha Kena Pajak)、通関登録番号NIK(Nomol Identitas Kepabeanan) ③ 輸出入統計品目番号HS Code(Harmonized System)
推進者	インドネシア事業プロジェクト責任者
関係者	許認可手続き代行人、インドネシア側輸入乙仲
主体場所	インドネシア
実施時期	投資認可取得後に着手、全て完了まで8ヵ月前後を要する
必要経費	許認可手続き代行人費用
留意事項	外資企業が輸入出来る品目は投資認可を受けた事業に必要な品目に限られる
成功の鍵	新規投資だけでなく、追加投資に対してもインドネシア政府からの恩典としてその投資金額を基に輸入する設備に対しては輸入税、前払い法人税、付加価値税が免除される



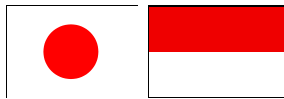
8. 外国人労働者雇用



目的	日本人駐在員が現地に滞在して働けるための許認可を取得する
作業	① 外国人雇用計画承認 ② 外国人就労許可取得 ③ 外国人滞在許可取得
成果物	① 外国人雇用計画RPTKA(Rencana Penggunaan Tenaga Kerja Asin) ② 外国人就労許可IMTA(Izin Menggunakan Tenaga Kerja Asin) ③ 外国人滞在許可取得ITAS(Izin Tinggal Terbatas)
推進者	インドネシア事業プロジェクト責任者
関係者	許認可手続き代行人
主体場所	インドネシア
実施時期	投資認可取得後に着手、全て完了まで8ヵ月前後を要する
必要経費	許認可手続き代行人費用、外国人労働者雇用補償金DKP-TKA:USD100/月・人
留意事項	外国人に対する職種の制限は撤廃されたが、滞在期間は3年から5年程度に制限
成功の鍵	技術分野は日本人の監督指導が必要としても、それ以外の分野は出来るだけインドネシア人で運営出来るような体制を作る



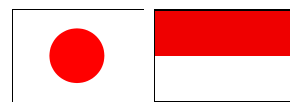
9. 補助事業許可



目的	管轄する地方政府が独自に定める許認可を取得する
作業	① 該当する許認可の確認と申請
成果物	① 以下はBekasi県の事例 倉庫登録 TDG、女子労働者夜勤許可 IKMW、シフト勤務許可、ボイラー使用許可、圧縮機使用許可、搬送機械使用許可、ディーゼル使用許可、配電・避雷針設置許可、下水排水許可IPLC、液体燃料備蓄許可、地下水利用許可IPA、湧水利用許可SIPMA
推進者	インドネシア事業プロジェクト責任者
関係者	許認可手続き代行人
主体場所	インドネシア
実施時期	生産活動を始める2ヵ月前辺りから手続きを始める
必要経費	許認可手続き代行人費用、申請料金
留意事項	工業団地内であれば管理会社の指示に従えば良いが、一般の工場用地の場合は管轄部署の責任者に直接確認する
成功の鍵	インドネシアは法治国家であるが、地方に行くに従い人治的になっていくので、管轄部署の責任者と面を通しておくことは大事である



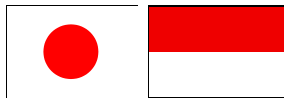
10.人材確保・労務管理体制構築



目的	事業展開に必要な人材を確保し、その組織を管理運営するための体制を構築する
作業	① 組織体制構築 ② 日本人駐在員配置 ③ インドネシア人社員採用 ④ 人事労務制度整備
成果物	① 組織図、職務権限規程 ② 現地法人出向規定、日本人学校入学許可 ③ 現地社員長期育成計画、作業標準SOP ④ 就業規則、雇用契約書、賃金テーブル、人事評価制度
推進者	インドネシア事業プロジェクト責任者
関係者	人事労務管理コンサルタント、管轄地方政府労働局
主体場所	インドネシア
実施時期	会社設立申請と同時に着手、全て終了するのに約11ヵ月を要する
必要経費	インドネシア人材リクルート委託料金、人事労務管理コンサルティング料金
留意事項	マネージャー以上のインドネシア人材確保をリクルート会社に委託して雇用契約
成功の鍵	インドネシア人に対して長期的な処遇や人事評価の仕組みを明確に書面で示すことが 転職防止のための大事な対策



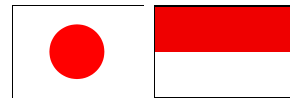
11. 渉外関係整備



目的	リスクマネジメントの一環で活用出来る外部組織・機関との関係を整備する
作業	① 法務、税務、労務分野の専門組織との契約 ② ビジネス関連情報源との関係構築
成果物	① 公証人、公認会計士、弁護士事務所との契約 ② 取引銀行、保険会社、ジャパンプラブ、各種業界団体との契約
推進者	現地法人責任者
関係者	公証人、公認会計士、弁護士事務所、取引銀行、保険会社、ジャパンプラブ、業界団体
主体場所	インドネシア
実施時期	会社設立から操業開始までの約1年間
必要経費	公証人、公認会計士、弁護士事務所に対する契約時以降の料金
留意事項	公証人はほぼ同額であるが、公認会計士と弁護士事務所はその規模と知名度により料金は大きく異なる。
成功の鍵	インドネシアのカントリーリスクは①複雑な法律、②過激な労働組合、③外資に厳しい国税庁であり、これらに対するリスクマネジメントが重要



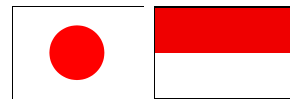
12. 資材手配



目的	生産活動に必要な資材・部材の輸入および現地調達を進める
作業	① 輸入 ② 現地調達 ③ 調達管理システム構築
成果物	① 新規投資・追加投資に対する恩恵としての輸入税・前払い法人税・付加価値税免除 ② インドネシア国家標準SNI取得、その他輸入許認可 ③ 資材・部材売買基本契約書
推進者	現地法人責任者
関係者	現地輸入乙仲、インドネシア国内サプライヤ
主体場所	インドネシア
実施時期	投資認可を取得した後に着手、生産活動開始までの約10ヵ月間で完了させる
必要経費	現地乙仲サービス料金
留意事項	生産金額の半分以上が輸出の場合は、保税工場の資格を取得して輸入材の税金支払を避けて資金繰りの負担を軽くする
成功の鍵	現地に根を張るためには資材や部材の現地サプライヤを開拓・育成して現地調達率を上げる努力を続ける



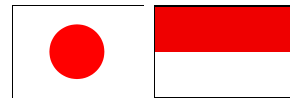
13.生産活動



目的	設備、機械、部材、ワーカーなどの準備を整えて生産活動を始める
作業	① 生産管理システム構築 ② 生産開始準備
成果物	① 生産管理システム ② インドネシア国家標準SNI
推進者	現地法人責任者
関係者	現地生産管理システム構築サービス業者
主体場所	インドネシア
実施時期	生産開始の8ヵ月以上前からSNIの申請に着手する
必要経費	生産管理システム構築サービス料金
留意事項	機械設備だけでなく、作業手順についての分かり易いSOPを整備しておく
成功の鍵	新規の生産立ち上げ時や新商品生産立ち上げ時には本社からの技術指導者による半年以上の指導監督を受ける



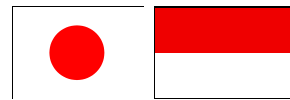
14.開所式



目的	インドネシアでのビジネス上の関係者に事業活動開始を披露する
作業	① 事前準備 ② 当日の催事進行
成果物	① 主賓による定礎への署名
推進者	現地法人責任者
関係者	イベント運営サービス業者
主体場所	インドネシア
実施時期	生産開始のタイミングに合わせ、半年くらい前から準備を開始
必要経費	イベント運営サービス業者料金、会場設営料金、食事代金、記念品代金、その他
留意事項	今後の事業展開において協力を得るための大事な周知の機会となる
成功の鍵	インドネシアの習慣や仕来りに慣れている専門業者に委託する



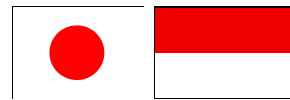
15.市場開拓



目的	当初策定した市場戦略に基づき、具体的な市場開拓活動を始める
作業	① 市場調査、顧客開拓、販路開拓 ② 商品企画、価格決定 ③ 受注活動、取引契約
成果物	① 販売基本取引契約書
推進者	現地法人責任者
関係者	流通業者、小売業者
主体場所	インドネシア
実施時期	当初の市場戦略策定の後、継続して展開する
必要経費	
留意事項	取引先とは必ず書面で契約書を取り交わす
成功の鍵	インドネシアの業界や業者に関する情報は精度に欠けることが多いので、取引決定に際しては必ず自分自身の五感で相手を確認する



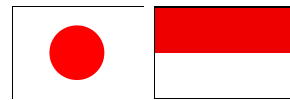
16.受注出荷活動



目的	国内の取引先および海外の取引先からの注文に基づき商品を出荷する
作業	① 受注出荷管理システム構築 ② 輸出開始準備
成果物	① 受注出荷管理システム ② 輸出乙仲契約
推進者	現地法人責任者
関係者	受注出荷管理システム構築サービス業者、輸出乙仲
主体場所	インドネシア
実施時期	生産開始の約2ヵ月前から着手する
必要経費	受注出荷管理システム構築料金
留意事項	在庫から出荷対応する見込み生産なのか、受注してから生産する受注生産なのか、あるいは受注してから設計する受注設計なのかを見極める
成功の鍵	顧客満足度を高める納期、変更対応、納入精度と経営効率を高める在庫管理、コスト管理のバランスを取る



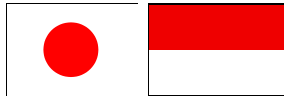
17.情報システム構築



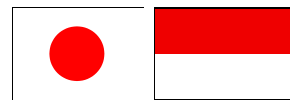
目的	会社や事業規模に適した情報システムを構築する
作業	① 業務プロセス設計 ② 会計管理、調達管理、生産管理、受注出荷管理の各システム構築 ③ 人事労務管理、給与管理の各システム構築
成果物	① 業務プロセス ② 統合経営管理システム
推進者	現地法人責任者
関係者	経営管理システム構築サービス業者
主体場所	インドネシア
実施時期	生産開始の約半年前に着手する
必要経費	システム構築料金
留意事項	事業規模によってはエクセルだけで構築することも可能
成功の鍵	業務プロセスの全体像を基に人手で処理する作業とシステムで処理する作業を明確に区別する



18.財務経理活動



目的	経営管理の中心である財務経理活動のPDCAを回す
作業	① 中期事業計画立案 ② 財務管理システム構築 ③ 会計処理
成果物	① 5カ年事業計画書 ② 月次予算書 ③ 財務経理システム ④ 月次仮決算報告書 ⑤ 年度会計報告書
推進者	現地法人責任者
関係者	公認会計士、財務経理システム構築サービス業者
主体場所	インドネシア
実施時期	当初中期事業計画は投資認可を受けた時点で作る
必要経費	財務経理システム構築料金
留意事項	全ての企業活動は財務諸表においてお金で評価される
成功の鍵	5カ年事業計画書は毎年見直しを行い、常に5年先を見て事業を展開する



インドネシア進出手順要点解説 <http://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

インドネシア最新情報ブログ <http://blog.livedoor.jp/kojindonesia/>

- 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

インドネシアビジネスセミナー <https://abji.hamazo.tv/c724863.html>

- 四半期毎に開催される一般社団法人日本インドネシアビジネス協会の会員セミナー
- 非会員でもオンライン参加が可能
- 2021年度テーマ
 - 3月: インドネシア人材の受け入れ制度大解剖
 - 6月: インドネシアに進出して成功している企業の共通項
 - 9月: インドネシアと日本の新しい関係
 - 11月: インドネシアでのビジネス交渉術

インドネシア進出ハンドブック

- あらゆる進出形態での事業開始から撤退までのステップを詳細スケジュールと資料で解説
- 45年間のインドネシア事業で得た全ての知見を掲載
- 資料一式を<http://www.hmkt.jp/handbookset.zip>からダウンロード可



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