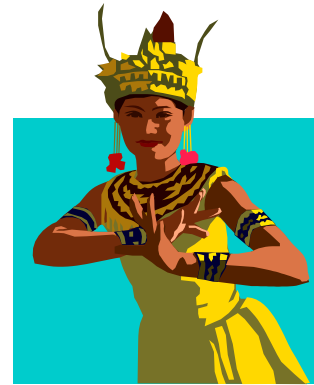
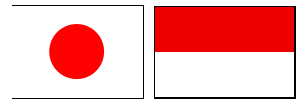


インドネシア事業のリスク管理





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

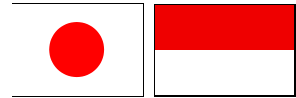
これまでの支援企業数は約100社
コロナ以前は毎月インドネシアに出張

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。



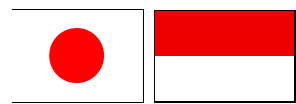
セミナー要旨



- 色々な面での環境が異なるインドネシアで事業を展開する際には、日本では考えられないリスクが待ち構えています。
- リスク管理の基本は、①リスクの特定、②リスクの評価、③リスクの軽減です。
- このセミナーでは①～③の一般的な理解を基に、インドネシアでの事業展開に際して起こり得る15のリスクに対する特定、評価、軽減を、これまでの体験を基に具体的に解説します。

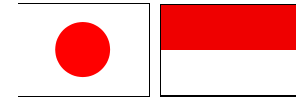


目次



リスク管理の基本

1. 税務問題リスク
2. 労働争議リスク
3. 法律違反リスク
4. 貸し倒れリスク
5. 為替変動リスク
6. 自然災害リスク
7. 交通事故リスク
8. 重大疾病リスク
9. 職務上横領リスク
10. 盗難リスク
11. 火災リスク
12. 紛争暴動リスク
13. 輸送リスク
14. 商標偽装リスク
15. 製造責任リスク



① リスクの特定

- 何が危ないのか、何が不確実なのか、現状分析に基づき安全・安心を低下させる潜在的な要因を特定する。
- また、どんな対抗措置が既に取りられているか検討する。

② リスクの評価

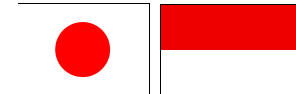
- ある事件・事故が発生する可能性はどのくらいなのか、そのインパクトはどのくらいか、リスクの発生可能性と業績に対する影響度を定性的および定量的に評価する。
- このフェーズの結果は重大リスクの優先付けであり、発生可能性と悪影響を二つの観点から評価する。

③ リスクの軽減

- リスクはどのようにして防止し監視されるのか、重大リスクに対する軽減方法として、例えば体制見直し、代替策、危機対応、多重化、他を準備する。
- リスクは発生する可能性を低下させるか、発生した場合のインパクトを低下させる。



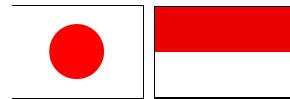
1. 税務問題リスク



段階	要因	詳細
特定	潜在的に危ない点	源泉徴収において税法に基づいた正しい納税処理が行われていない。 輸出売上分の付加価値税還付の時間的遅延による資金繰りの悪化。
	潜在的に不確実な点	費用と利益の仕訳に対する解釈が税務署と異なる。 本社との取引における価格設定で移転価格税制違反の疑いを掛けられる。
	既存の対抗措置	公認会計士による毎月の仮決算書の確認と税理士による年度会計の監査。
評価	発生の可能性	赤字決算として前払い法人税の還付を請求した場合に税務調査の対象となる。
	発生時の定性的影響	税務調査の対応に取られる時間的、精神的な負担。
	発生時の定量的影響	税務署側の判定で追徴課税を受けた場合の資金的負担。
軽減	体制見直し	経理スタッフに税務の研修を受けさせる。
	代替策	税務に詳しく強い会計士に変更する。
	多重化	毎月の仮決算書を税理士にも確認してもらう。
	危機対応	税務署と法廷闘争を覚悟が無い場合は司法取引を行う。



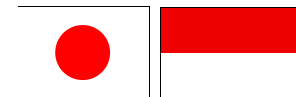
2. 労働争議リスク



段階	要因	詳細
特定	潜在的に危ない点	我が社は労委関係が上手くいっているので労働組合とは無縁であるとの油断。
	潜在的に不確実な点	従業員の間で企業内労働組合結成の動きがあることに気が付かない。
	既存の対抗措置	定期的な会社側と組合代表との昼食会を兼ねた労使協議会での意見・情報交換。
評価	発生の可能性	上部団体からの圧力あるいは指導を背景とした職場内ストライキ。
	発生時の定性的影響	ストライキのニュースによる取引先からの信頼度の低下。
	発生時の定量的影響	操業度低下による損失ならびに係争に取られる時間的な損失。 弁護士を介入させた場合の契約費用。
軽減	体制見直し	従業員からの信頼を得ている人間を人事部幹部に任命する。
	代替策	労働組合対策に詳しい法律事務所と契約を結んでおく。
	多重化	労使協議会の定期会合と併行して法律事務所との定期会合も開催する。
	危機対応	政労使の三者協議を前提に管轄の労働局と緊密に連携を取る。



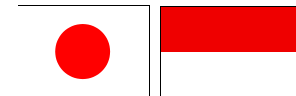
3. 法律違反リスク



段階	要因	詳細
特定	潜在的に危ない点	インドネシアで操業する外国企業を規制する法律について無頓着。
	潜在的に不確実な点	インドネシアの法律は複雑で朝令暮改も多いため対応に苦慮する。
	既存の対抗措置	法律事務所と契約し法律変更についての情報提供や助言を受けられる。
評価	発生の可能性	2020年11月の雇用創出法はこれからも見直しや関連法の追加が頻発する。
	発生時の定性的影響	重大違反の場合は事業許可や操業許可が取り上げられる。
	発生時の定量的影響	違反した場合は罰金が科される法律が多い。
軽減	体制見直し	社内で外国資本企業に関連する法律に詳しいスタッフを育成する。
	代替策	違反が判明した場合に即応出来る法律事務所と顧問契約を結ぶ。
	多重化	社外の法律事務所との連携出来る法律担当スタッフを社内に配置する。
	危機対応	会社を代表して対応出来るインドネシア人の取締役を配置する。



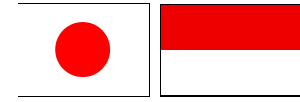
4. 貸し倒れリスク



段階	要因	詳細
特定	潜在的に危ない点	高額あるいは継続取引にも関わらず取引契約書を結んでいない。
	潜在的に不確実な点	契約書の中で債務不履行の定義や罰則を明確にしていない。
	既存の対抗措置	高額あるいは継続取引については公証人を介した契約書を結ぶ。
評価	発生の可能性	取引先が売上金を他事業への投機あるいは投資に充ててしまった。
	発生時の定性的影響	運転資金の不足による他の取引先への債務不履行。
	発生時の定量的影響	売掛金が増大し運転資金が不足した場合の黒字倒産。
軽減	体制見直し	契約単価および年間総額に基づく取引契約の決裁権限規程を制定する。
	代替策	貸し倒れ引当金を増やし、取引信用保険を契約する。
	多重化	取引契約の決裁権限規程の中に貸し倒れ引当金と取引信用保険を盛り込む。
	危機対応	商業係争の専門機関であるインドネシア国家裁定局(BANI)に提訴する。



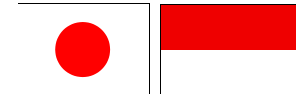
5. 為替変動リスク



段階	要因	詳細
特定	潜在的に危ない点	為替差損益を考えずに資金をルピア、円、ドルで調達、保管、決済している。
	潜在的に不確実な点	為替変動の要因は複雑過ぎて基本的には予測が不可能。
	既存の対抗措置	資金は出来るだけドルで保管し、輸入決済用ドルも為替予約を入れておく。
評価	発生の可能性	アメリカ、日本、インドネシアでの対外収支、株価、金利等多数の要因による。
	発生時の定性的影響	不作為により多額の為替差損を生じた場合の責任問題。
	発生時の定量的影響	輸入材コストの増減、輸出商品売上高の増減、外貨建て資本金評価額の増減。
軽減	体制見直し	外国通貨の取り扱い規定を設け、為替差損益が随時把握出来る仕組みにする。
	代替策	取引銀行から随時最適な外貨運用のアドバイスを受ける。
	多重化	取引銀行からの外貨運用アドバイスを迅速に実行出来るルールを社内に作る。
	危機対応	商品原価への影響が長期にわたる場合は早い時期での価格改定。



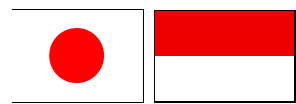
6. 自然災害リスク



段階	要因	詳細
特定	潜在的に危ない点	ジャカルタ市内は地盤沈下と河川の整備不足で慢性的に洪水が発生。
	潜在的に不確実な点	インドネシア国内には200を超える活火山が存在し常時数カ所で噴火している。
	既存の対抗措置	洪水による損害保険ならびに休業補償保険への加入。
評価	発生の可能性	ジャカルタ北部の地盤沈下と高潮による被害、チリウン川流域の投棄ゴミによる洪水。
	発生時の定性的影響	市内幹線道路の大渋滞、該当地域住民の伝染病被害。
	発生時の定量的影響	物流遅滞防止のための安全在庫積み増し。
軽減	体制見直し	工場、倉庫をジャカルタ市内から西部ジャワの工業団地に移転する。
	代替策	工場、倉庫を出来るだけ内陸部に移転する。
	多重化	工場と倉庫を別の場所に設ける。
	危機対応	物流の目的地別に予め複数の迂回路を決めておく。



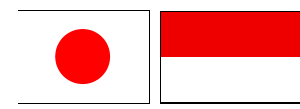
7. 交通事故リスク



段階	要因	詳細
特定	潜在的に危ない点	インドネシア人は危険予知に関心が低く、安全運転よりも巧みな運転を好む。
	潜在的に不確実な点	不運にして加害者側になった場合は対応を誤ると集団リンチの被害に遭う。
	既存の対抗措置	インドネシア人の運転手を雇用し、極力自分では運転しない。
評価	発生の可能性	高速道路での居眠り運転が原因による死亡事故が多い。
	発生時の定性的影響	加害者、被害者どちら側でも受ける精神的なダメージ。
	発生時の定量的影響	加害者側の場合の賠償金、被害者側の場合の治療費。
軽減	体制見直し	日本人の運転手は責任感を持たせられる正社員待遇が望ましい。
	代替策	派遣会社からの運転手を使用する場合でも命を預けられる待遇かどうか確認する。
	多重化	派遣会社からの運転手であっても安全運転に対する特別手当を別途支給する。
	危機対応	事故に遭った場合の対処をマニュアル化し、普段から訓練しておく。



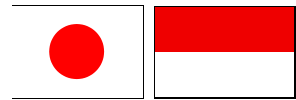
8. 重大疾病リスク



段階	要因	詳細
特定	潜在的に危ない点	日本語で安心して治療を受けられる病院は皆無である。
	潜在的に不確実な点	重病に罹った政府高官や富裕層はアメリカなど海外の病院で治療を受ける。
	既存の対抗措置	日本に急送出来る緊急搬送保険への加入。
評価	発生の可能性	突然発症して通常の帰国で対応出来ないことがある。
	発生時の定性的影響	対応を誤ると本人の生命が危険に晒される。
	発生時の定量的影響	普通にプライベートジェットをチャーターすると日本まで二千万円以上する。
軽減	体制見直し	出向元の本社で緊急搬送保険に加入する。
	代替策	現地側で緊急治療に対応出来る保険に加入する。
	多重化	現地側での緊急治療と緊急搬送をセットにした保険に加入する。
	危機対応	日本大使館のサポートを受けて緊急搬送を進める。



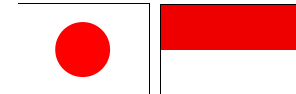
9. 職務上横領リスク



段階	要因	詳細
特定	潜在的に危ない点	ガソリンスタンドや屋台での食料調達など現金払いの機会が存在する。
	潜在的に不確実な点	職権を利用して取引業者と結託して私腹を肥やすことが当たり前の文化がある。
	既存の対抗措置	就業規則あるいは労働協約での具体的で厳しい罰則の明記。
評価	発生の可能性	白紙領収書提供の便宜享受、取引業者からのバックリベート受領。
	発生時の定性的影響	会社の名声と信用の失墜、従業員のモラル崩壊。
	発生時の定量的影響	不当に割高な資材購入単価あるいは不当に割高な商品販売価格による競争力の低下。
軽減	体制見直し	現金を使う業務担当者は定期的に入れ替える。
	代替策	取引業者を定期的に変更する。
	多重化	現金を使う業務担当者取引業者を交互に入れ替える。
	危機対応	金額や勤続年数に関係なく即刻解雇する。



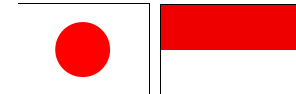
10. 盗難リスク



段階	要因	詳細
特定	潜在的に危ない点	インドネシアでは特に工業部材の盗難品流通市場が蔓延している。
	潜在的に不確実な点	警備員や警察と窃盗集団との関係がグレーである。
	既存の対抗措置	従業員に対しては就業規則あるいは労働協約の中で厳しく罰することを明記する。
評価	発生の可能性	リサイクル材として売れる材料の端材が放置されている。 材料在庫の現物棚卸を定期的の実施していない。
	発生時の定性的影響	従業員の倫理観の崩壊。
	発生時の定量的影響	万が一、希少材料あるいは希少部品が盗まれた場合は生産に支障を来す。
軽減	体制見直し	端材も含めた部材の在庫管理のルールと責任を明確にする。
	代替策	倉庫の中の保管状態と人と物の出入りを監視カメラで録画する。
	多重化	在庫管理のルールの中に監視カメラの活用を組み入れる。
	危機対応	盗難に関わった従業員は被害額や勤続年数に関係なく即刻解雇する。



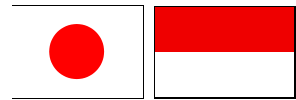
11.火災リスク



段階	要因	詳細
特定	潜在的に危ない点	インドネシアでの火災の最大の原因は漏電と言われている。
	潜在的に不確実な点	立ち退きや火災保険を目的としたのではないかと疑われる事件もある。
	既存の対抗措置	火災保険ならびに休業補償保険への加入。
評価	発生の可能性	雨漏りによる漏電、鳥や小動物の侵入による漏電、煙草の不始末、ガス漏れ等。
	発生時の定性的影響	責任問題に対する精神的負荷。
	発生時の定量的影響	操業停止による経営難。
軽減	体制見直し	社内に消防組織を編成し、定期的に消火訓練を行うことで社員を啓蒙する。
	代替策	火災報知器、消火栓、スプリンクラーなどを十分に設置する。
	多重化	定期的に消火訓練の際に火災報知器、消火栓、スプリンクラーなども検証する。
	危機対応	消防車の早期到着を期待しないで、社内の消防組織で初期消火に努力する。



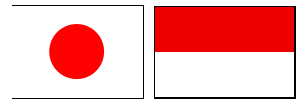
12.紛争暴動リスク



段階	要因	詳細
特定	潜在的に危ない点	過激な労働組合連合やイスラム組織に扇動された大規模デモの暴徒化。
	潜在的に不確実な点	地下活動を続けているイスラムテロ組織の脅威。
	既存の対抗措置	暴動保険ならびに休業補償保険への加入。
評価	発生の可能性	年末の賃上げ闘争デモに従業員の多くが長期的に巻き込まれる。
	発生時の定性的影響	操業停止による取引先に対する信用失墜。
	発生時の定量的影響	操業停止による経営難。
軽減	体制見直し	労働組合幹部との健全な労使関係維持のための普段からのコミュニケーション。
	代替策	大規模デモ計画日に合わせた臨時休業。
	多重化	大規模デモに巻き込まれて組合員と会社が共に被害に遭わないための合意作り。
	危機対応	大規模デモに巻き込まれた場合でも火に油を注ぐような抵抗はしない。



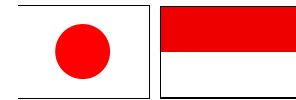
13.輸送リスク



段階	要因	詳細
特定	潜在的に危ない点	粗悪な道路事情によるトラック輸送途上での損傷。
	潜在的に不確実な点	トラックの架装整備不良による輸送途上での損傷。
	既存の対抗措置	輸送損害保険への加入。
評価	発生の可能性	雨期の一般道利用時は特に条件が悪い。
	発生時の定性的影響	納入先顧客から信頼度低下。
	発生時の定量的影響	損傷品の廃棄処分損ならびに顧客への代替品提供コスト。
軽減	体制見直し	運送会社の見直し。
	代替策	梱包仕様の強化。
	多重化	梱包費用を含んだ輸送料金の交渉。
	危機対応	商品納入時に損傷が発見された場合の対応を取引契約書に明記しておく。



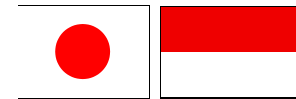
14. 商標偽装リスク



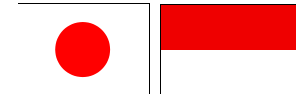
段階	要因	詳細
特定	潜在的に危ない点	本物と間違えやすい商標や明らかに偽物が市場に出回る。
	潜在的に不確実な点	自社の商標が既に登録されているかどうかは申請してみないと判らない。
	既存の対抗措置	市場に出す前に現地の専門機関を通じて商標登録を申請する。
評価	発生の可能性	日本をイメージ出来る名称は不当に登録されていることがある。
	発生時の定性的影響	登録済であることを知らずに販売すると逆に訴えられる危険性がある。
	発生時の定量的影響	登録商標使用料あるいは譲渡料金を支払うことになる。
軽減	体制見直し	インドネシア国内の特許事務所と契約する。
	代替策	既に他者が不当に登録している場合は新しい商標を登録申請する。
	多重化	商標だけでなくロゴや社名も登録する。
	危機対応	インドネシア国内の特許事務所と対応策を考える。



15.製造責任リスク



段階	要因	詳細
特定	潜在的に危ない点	SNI(インドネシア国家標準), BPOM(医薬・食品監視庁), HALAL(イスラム戒律認可対象)などの安全に関わる規制の存在を知らずに売り出す。
	潜在的に不確実な点	SNI, BPOM, HALALに該当するのか否かの判断が難しい。
	既存の対抗措置	それぞれの管轄機関に出向いて詳しい説明を基に確証を得る。
評価	発生の可能性	人体に健康・安全・衛生面での影響を及ぼす可能性のある製品を、輸入販売あるいは製造販売する場合。
	発生時の定性的影響	違反した場合は事業認可や操業認可を没収される危険性がある。
	発生時の定量的影響	製品の全量回収コスト、廃棄処分損、場合によっては損害賠償金。
軽減	体制見直し	製造販売の場合は現地法人社内に法律対応専門のスタッフを配置する。
	代替策	輸入販売の場合は輸入販売代理店の義務として契約書に明記する。
	多重化	専門の法律事務所にも確認を依頼する。
	危機対応	専門の法律事務所に対応を委託する。



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>

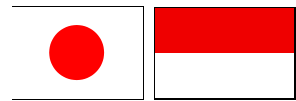
- 四半期毎に開催される一般社団法人日本インドネシアビジネス協会の会員セミナー
- 非会員でもオンライン参加が可能

教えて、小野先生 <https://abji.hamazo.tv/e9372595.html>

- 毎月第三水曜日17:00-18:00に開催されるインドネシアについての会員限定オンライン勉強会
- 入会金は1,000円/月

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