



# インドネシア進出ハンドブック

第 3.6 版

2022 年 2 月 17 日



このハンドブックは、日本の中小企業、特に製造業、がインドネシアに現地法人を設立して操業を始めるまでの一連の業務の手順や注意事項を、[詳細スケジュール](#)を基に、関連資料も照会しながら解説するものです。

各ステップには前後関係の関連性がありますので、上記の詳細スケジュールと大目次の下の[全体スケジュール](#)で確認しながら本文を読むことをお勧めします。

[関連資料](#)は Ctrl キーを押しながら資料名をクリックすることで開くことができます。

これまでに Amazon Kindle 電子書籍から発行した 28 種類のインドネシア進出支援冊子を関連する項目のところにリンクを貼り付けてありますので、同様に Ctrl キーを押しながら資料名をクリックすることで開くことができます。但し、内容的に古くなっているものもありますので予めご承知おき下さい。

これまでにセミナーなどで使ったスライドで参考になりそうなものも、参考資料としてリンクを貼り付けてありますので、同様に Ctrl キーを押しながら資料名をクリックすることで開くことができます。

インドネシア進出準備の概要をステップ毎に解説しているホームページも併せて参照して下さい。

<http://www.hmkt.jp/>

インドネシアについての最新の情報はブログから参照して下さい。

<http://blog.livedoor.jp/kojindonesia/>

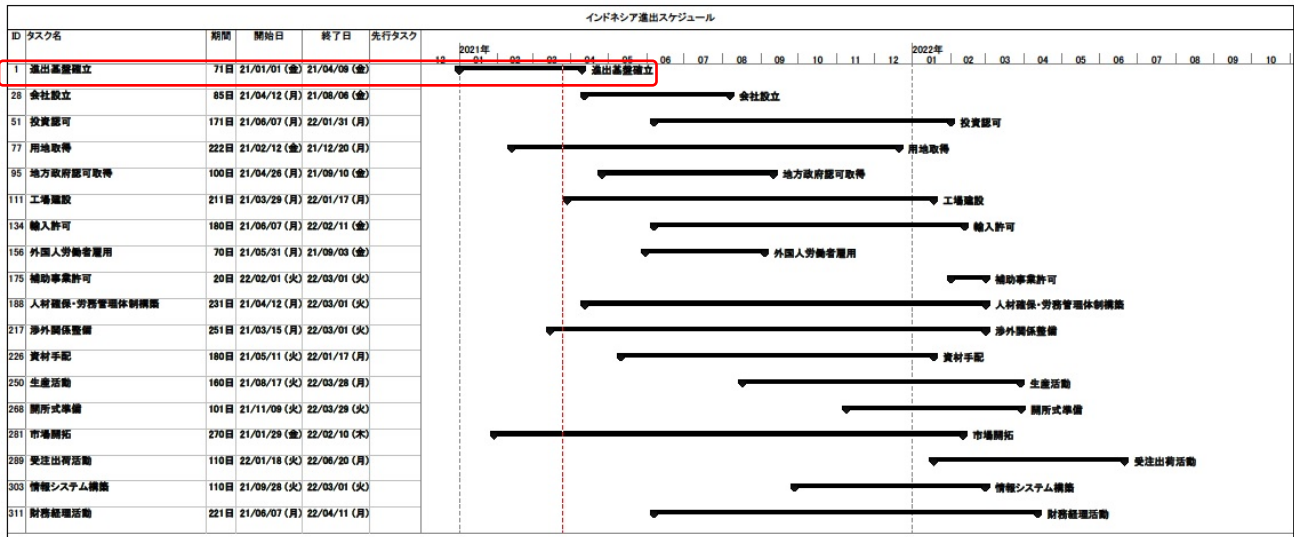


# 大目次

Ctrl キーを押しながら目次をクリックすると、該当する章に移動することができます。

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. 開所式準備
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
19. 【付録】 日常業務課題解決
20. 【付録】 現地法人経営能力強化
21. 【付録】 インドネシア法人の増資手続き
22. 【付録】 インドネシア法人の合併解消
23. 【付録】 インドネシアからの撤退
24. 【付録】 インドネシアでの駐在員事務所開設
25. 【付録】 インドネシアへの輸出
26. 【付録】 インドネシアでの業務提携

# 1 進出基盤確立



海外に進出すること、そしてその先がインドネシアであることが正しい判断なのか、外的要因と内的要因の双方から、定性的そして定量的に調査検討します。検討結果如何によっては進出先を変更するか、あるいは海外進出を断念することも念頭に置いて、冷徹に判断することが求められます。また、このプロジェクト自体に欠陥がないかどうかを[プロジェクトマネジメント](#)の観点から評価することも大事なことです。尚、本書では製造会社の設立を前提に解説してありますが、販売会社の場合は、製造に関わる項目を除いてほぼ同じと考えて下さい。

## 1.1 投資環境確認

対象国・地域の投資環境は日々刻々と変わります。進出してから慌てたり後悔したりしないように、大所高所から、出来るだけ現地に足を運んで、五感で実態を確認することが大切です。

支援冊子：[インドネシアとアセアン競合国の今後をグラフで占う](#)

支援冊子：[グラフで見るインドネシアの地域別経済](#)

支援冊子：[改善されたインドネシアの投資環境](#)

支援冊子：[アセアン主要国のビジネス環境比較](#)

支援冊子：[インドネシアの島別に考えるビジネスチャンス](#)

参考資料：[インドネシアの今後の予測](#)

### 1.1.1 調査項目・範囲確認

[アセアン4国投資環境比較](#)では12の分野について、全部で70項目の比較データを用いてインドネシアの優位性と劣位性を評価しています。投資環境の確認はこの範囲から必要なものを抜き出して見ると良いでしょう。

### 1.1.2 資材・部材調達可能性調査

インドネシアは豊富な資源に恵まれています。それを工業材料に加工するための上流のサプライチェーンがほとんど存在しないため、多くの資材・部材の調達を他国からの輸入に頼っています。インドネシア国内で何が現地調達出来るのか、輸入出来るものは



何なのかを事前に押さえておくことがスムーズな事業展開の鍵となります。個別品目の手配先調査については12項で詳しく述べますが、業界全体についての情報はインドネシア工業省あるいはインドネシア商業省の、予約不要のお客様相談センターを訪問して問い合わせるのが一番早くてかつ正確と思われる。英語またはインドネシア語で、懇切丁寧に教えてもらえます。

### 1.1.3 事業活動コスト調査

資材・部材の調達コストは前項で調査しますが、人件費やその他経費についてはJETROが定期的に発行している[アジア・オセアニア投資関連コスト比較調査表](#)を参考に出来ます。

### 1.1.4 マーケット調査

外部の専門家やコンサルティング会社に有償で委託することも可能ですが、ここで見通しを誤ると後々大変苦勞することになりますので、出来るだけ自身で足を運んで五感で確認することが大事です。調査に際しては[マーケティングの標準プロセス](#)に沿って、マーケティングの4P、すなわち、Product どのような商品を、Place どこで、Price どのような価格で、Promotion どのような販促手段で売るのがかを見定めます。

支援冊子：[インドネシアのマーケティングに役立つ情報](#)

## 1.2 事業計画立案

中小企業の多くは日本においても3カ年または5カ年の中期事業計画を毎年作成し、それを基に年間月次予算を立てていません。創業者でオーナーである社長の永年の経験と勘と度胸で、頭の中で事業計画を組み立てている場合が多いようです。しかし、全く未知の国ではこれは通用しません。社長の頭の中の計画を形式知に変換し、文章と数値で可視化して関係者で共有しないと、荒波の中に漂う船の中で、船員各自がてんでバラバラに動き回るようなものでとても危険です。

### 1.2.1 経営基盤診断

そもそもインドネシアに限らず、海外進出するだけの体力が本社にあるのか、会社の体質が海外進出に向いているのかを、ヒト・モノ・カネの面からもう一度良く考えてみます。誰がこのプロジェクトを推進するのか、現地に駐在出来る人材は居るのか、インドネシア市場に適した商品を作れるのか、最低投資額約8,000万円を失った場合でも本社は大丈夫なのか等々の他、経営力そのものを[インドネシア進出企業経営基盤診断リスト](#)で確認します。

### 1.2.2 バリューチェーンプロセス診断

[Value Chain 全体図](#)を参考に、自社の特徴や競争力はどこにあるのかを考えてみます。そしてその部分をインドネシアに進出することで活かすことが出来るのか、どうやって活かせるのかを検討します。また、インドネシアで独立した法人として運営する場合、極端に脆弱で企業全体の足を引っ張る分野が無いかなども検討します。インドネシア進出に際して特に大事なことは、材料調達～生産～販売までの[大きなサプライチェーン全体図](#)を描いてみることです。[サプライチェーン可視化マニュアル](#)を参考にして、各段階での売上金額、在庫レベル、発注リードタイムなどを追記することで更に把握度が上が



ります。常にサプライチェーン全体を俯瞰して、決して木を見て森を見ない仕事の進め方に陥ってはなりません。

### 1.2.3 SWOT 分析

[インドネシア進出事業 SWOT CROSS 分析シート](#)上で、市場開拓、商品開発、顧客管理、製造販売、財務、人材の五分野について、強み、弱み、機会、脅威を書き出します。そして強みと機会の組み合わせから強みを生かす戦略、強み、弱みの組み合わせから弱みを克服する戦略を、強みと脅威の組み合わせから脅威を最小化する戦略を、弱みと脅威の組み合わせから危険・危機における戦略を考えます。

支援冊子：[インドネシア進出 SWOT 分析の手引き](#)

### 1.2.4 事業戦略策定

上記の四つの戦略を統合して一つの事業戦略を確立します。この際気を付けなくてはならないこととして、戦略、戦術、戦法を区別して混在させないことです。目安として戦略は5年以上をかけて実現すべきこと、戦術は各年度で実現すべきこと、戦法とは毎月の施策と考えるべきでしょう。特に日本企業は戦法を考えるのは得意ですが、長期的な戦略を考えるのが不得意で、無いままに突き進むことがあります。危険です。

### 1.2.5 市場戦略策定

どんな分野であれ、民間の事業において市場を考えずに進められることは無いはずで、前述のバリューチェーンにおいても、事業の勝敗を決めるのはマーケティングであると思います。まずは[マーケティング戦略立案フォーム](#)を埋めてみましょう。

### 1.2.6 中期事業計画策定

上記の事業戦略を実現するための具体的な施策を[インドネシア進出事業計画書](#)に、文章と数値で記載します。数値編のいくつかのセルには試算上関連するセルとリンクが貼られていますので入力の際にはご注意ください。期間は5年で、毎年向う5年分を更新し、直近の1年分を月次に分解して年間予算とします。毎月の予算と実績の差異を確認、分析して、年間予算を達成するための翌月からの具体的な施策を計画し実行するという経営のPDCAサイクルを回すための基盤となる計画です。一番大事な指標はもちろん正味利益で、[インドネシア国内の金利](#)を上回る率を達成することが求められます。他にも目標とする経営指標は色々ありますので自社の特性に合ったものを、[経営指標事例](#)から選ぶと良いでしょう。目標値を改善するための施策として[インドネシア現地法人業績改善特性要因図](#)を参考に出来ます。財務諸表の数値については[インドネシア進出企業財務データ表](#)にまとめておくと便利です。また、投資金額を回収する手段としての、配当金、技術援助料、本社から輸出する部品や材料の売上利益を合算して、何年間で回収出来るのかを予め見極めておくべきです。

支援冊子：[インドネシア事業計画を黒字にするヒント教えます](#)

支援冊子：[インドネシアで日本的経営を行う](#)

## 1.3 進出形態確立

インドネシア国内の法律や規制、市場の特徴、現地調達の可能性、そして自社製品の特性や企業能力に最も適した進出形態を見極めます。ここでは合併での製造会社設立を前提に解説



していますが、他にも色々な[進出形態](#)がありますので、改めて違う形態での可能性も考えてみる価値はあります。

### 1.3.1 会社設立条件確定

インドネシア現地法人を設立する場合、その都度あわてて考えるのではなく、[インドネシア会社設立条件確認リスト](#)に沿って、多くのことを事前に決めておく必要があります。また、[インドネシア進出決断の前にすべきこと](#)もたくさんありますので、これらについても確認します。

### 1.3.2 進出判断

諸条件を整理した後に、進出のロードマップに沿って大きな問題がないかどうか、[インドネシア進出ロードマップチェックリスト](#)で確認します。

支援冊子：[インドネシア進出準備作業の手順と勘所](#)

支援冊子：[インドネシア進出のメリット定量化](#)

支援冊子：[インドネシア進出成功のチェック 158](#)

支援冊子：[インドネシア進出中小企業の落とし穴](#)

支援冊子：[インドネシア進出問答集](#)

### 1.3.3 立上プロジェクト体制確立

現地法人立上プロジェクトとして、[インドネシア工場立上時現地側社員準備業務](#)を参考に、いつ、誰が、何をするのかを確定します。

支援冊子：[中小企業がインドネシア進出の前にすべきこと](#)

## 1.4 合併事業展開

進出形態の大きな区分として、独资で会社を設立するか、あるいはインドネシアの個人または法人との合併で会社を設立するかを選択します。製造業は独资での会社設立が認められていますが、他の分野では[投資ネガティブリストに関する大統領令](#)で出資比率などが規定されているため合併相手が必須となります。

支援冊子：[インドネシア投資分野別ガイドンス](#)

支援冊子：[インドネシアで合併会社を作る](#)

### 1.4.1 合併相手候補開拓

合併相手を探すのは結婚相手を探すのと同じくらい難しく大事なことです。日本国内で取引のある銀行や商社に紹介してもらうなど、人的ネットワークを活用して最適な候補を探すこととなります。[インドネシア商工会議所](#)や[インドネシア経営者協会](#)に候補企業を紹介してもらう方法もあります。[日本留学生 OB 連絡会](#)は日本通のパートナーを見つけるのに良いかもしれません。最近では日本または[インドネシアでの産業展示会](#)で出会った相手と合併を組む事例も増えています。

### 1.4.2 合併相手候補調査

仮に信頼のおけるルートで紹介された場合でも、必ず自分自身で相手の素性を確かめることが大事です。ましてや展示会やビジネスマッチングでの出会いがきっかけの場合は必須です。

#### 1.4.2.1 信用調査



日系の銀行に依頼することも可能ですが一件につき 30 万円前後かかります。既  
に取引のある日系企業を聞き出し、そこに聞いてみるのも一つの手段です。会社  
名の末尾に Tbk (Terbuka:開かれたの略語) と表記されており、[インドネシア国  
内の証券取引所](#)に上場している場合は比較的信用度が高いと言えるでしょう。

#### 1.4.2.2 会社定款入手

なかなか提示してくれない場合が多いのですが、当然の権利として要求すべきで  
しょう。しかし、当然向こう側からも提示を求められることがおおいので、予め  
英訳版を準備して公証役場にて認証を受けておく必要があります。英訳版は現地  
法人設立手続きの際にも必要となります。

#### 1.4.2.3 財務報告書入手

上場企業であれば公開されていますので、会社ホームページなどに掲載されてい  
るのが通常です。そうでない場合はやはり当然の権利として要求すべきでしょ  
う。しかし、当然向こう側からも提示を求められることがおおいので、予め英訳  
版を準備しておくと便利です。

#### 1.4.3 合併交渉

合併交渉の最大の要件は資本比率です。資本比率により会社の方針を決める[株主総会で  
の権限](#)が変わります。交渉相手が複数の場合は[合併相手候補評価リスト](#)を使うと便利で  
す。

#### 1.4.4 契約書弁護士チェック

もしも相手側から合併契約書の雛形が提示され、それを基に契約を進める場合は、日本  
国内あるいはインドネシア国内にある日本側の弁護士に内容のチェックを依頼するこ  
とを薦めます。

#### 1.4.5 合併契約

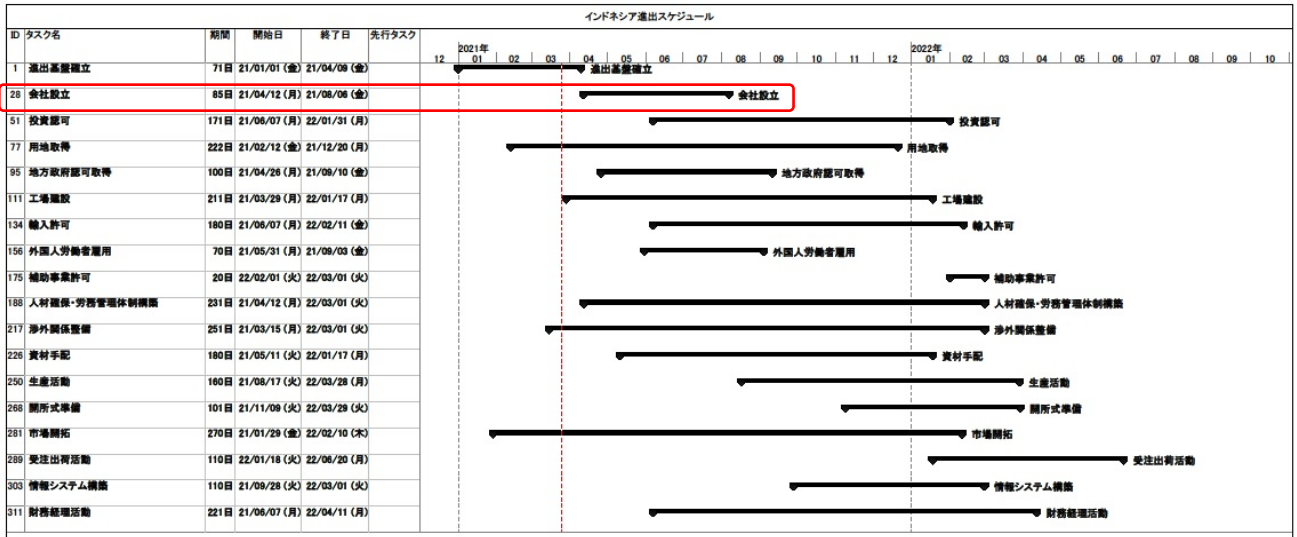
もしも日本側で契約書を用意する場合は、一般社団法人日本商事仲裁協会が発行してい  
る合併契約書を基に、[和英併記の契約書雛形](#)が使えます。

#### 1.4.6 合併契約調印式

資本比率には関係なく、活動拠点となるインドネシア側の顔を立てる形で、インドネシ  
ア側の主導と慣習でセレモニーを執り行うことが大事です。費用はもちろん合併の現地  
法人が負担することになりますが、通常はまだ実態がないため、インドネシア側で仮払  
いにしておきます。所轄の政府機関幹部の他に、将来の顧客候補や大事な調達先なども  
招待すべきです。

## 2 会社設立





[インドネシア会社法 2007 年第 40 号](#)に則り会社を設立します。2017 年以降はそれまでとは逆の順番で、会社設立の後に投資認可を受けることになっています。

## 2.1 会社名登録

最初に行うことは公証人を通じて法務人権省に[会社名を登録](#)することですが、通常は三つの候補名が求められます。株式会社の場合、会社名は有限会社を意味する Perseroan Terbatas の略語 PT で始まり Indonesia で終わるのが普通ですが、その間に二つ以上の固有名詞をインドネシア語で挿入して組み立てます。

## 2.2 会社設立証書

公証人に依頼して準備しますが、合併会社の場合は合併契約書の内容を反映させるように要請します。

### 2.2.1 現地法人会社定款

公証人が会社法に則りインドネシア語で作成します。合併会社の場合は合併契約書の内容を反映させます。

### 2.2.2 現地法人代表者身分証明書／旅券

代表取締役がインドネシア人の場合は身分証明書 [KTP](#)、日本人の場合は旅券の写しを提出します。

### 2.2.3 取締役、監査役宣誓書

取締役と監査役（コミサリス）の全員からそれぞれの責務を引き受ける旨の宣誓書を提出します。

### 2.2.4 代理人委任状

会社設立の一連の手続きを代行してもらう公証人に対して発行します。

### 2.2.5 設立証書作成

公証人が上記の会社定款を基に作成し、発起人と立会証人による署名の後に法務人権省に提出し、[法務人権大臣から認証](#)を受けます。

## 2.3 本籍証明書

設立申請された会社が実在することを証明するための居住者証明です。



### 2.3.1 仮事務所賃貸契約書

まだ土地の売買契約や登記変更が終わっていない場合は上記の居住者証明は発行されないため、暫定的に仮事務所や代理人の住所で代行します。

### 2.3.2 申請～取得

管轄する地方政府から発行され、[Surat Domisili](#) と呼ばれます。

## 2.4 納税者登録番号 NPWP

会社が登記されると納税義務が生じ、毎月の源泉徴収や前払申告などに必要となる[登録カード](#)です。

### 2.4.1 申請～取得

オンラインでの申請手続きとなります。

## 2.5 PMA 銀行口座

法務人権省での会社登記の条件は資本金のうち、払込資本金が実際にインドネシア国内の銀行口座に振り込まれたことが銀行により証明されることです。

### 2.5.1 PMA 口座開設

現在は PMA(Penanaman Modal Asing:外国投資)口座と普通の口座の区別は無くなりましたが、[インドネシアの銀行](#)あるいは日系の銀行に新会社の口座を開設します。定款の中で資本金を米ドルで定めた場合のため、あるいは輸出入決済を米ドルで行う時のための米ドル口座と、ルピア決済に限定されている国内取引や給与支払いのためにルピア口座を別々の銀行に開設するのが大方の形です。日本の全ての都市銀行は支店（東京三菱 UFJ 銀行のみ）あるいは合併会社を設けていますが、多くの地方銀行や信用金庫も[インドネシアの銀行と業務提携](#)を結び、Japan Desk と称して日本人を常駐させていますので、取引のある日本での金融機関を通じて開設手続きを進めることが容易になっています。

### 2.5.2 授權資本額の 1/4 以上払い込み

会社法に則り、授權資本の 1/4 を払込資本金として上記の口座に振込みます。外国資本の会社は[外国投資法](#)により、授權資本は最低額 Rp.100 億（約 8 千万円）と定められていますので、その 1/4 の約 2 千万を用意する必要があります。

### 2.5.3 銀行証明発行

授權資本の 1/4 を払込資本金として口座に受け入れたことを証明してもらいます。

## 2.6 設立登記

上記の条件を満たしたところで法務人権大臣の名前で登記が行われ、官報に掲載されます。

## 2.7 商標登録申請

会社登記が済んだところで、出来るだけ早く[商標登録の手続き](#)を行うことが薦められます。申請から登録まで 2 年かかりますが、知らない間に会社名や商品名が他人により登録されてしまい、使えないとか買い取りを迫られるケースもあります。現地の特許事務所に委託すれば、何も問題がない場合は 1000 ドル程度で済みます。

## 2.8 VAT 課税業者登録

[Value Added Tax \(VAT\)](#) は日本の消費税と仕組みは同じで率は 10% です。あらゆる取引に VAT

が課せられるため、この番号を取得しておかないと何も売買が出来ず、操業準備も進められません。申請はオンラインで行います。

## 2.9 技術援助契約締結

投資資金の回収方法として、株主配当と並んで大きな案件です。株主配当は利益が出ないと実現しませんが、技術援助料は通常は売上げの3%を上限として設定しますので、投資資金を早期に回収したい場合に有効です。日本の親会社からインドネシアの小会社に対して、技術資料提供、技術者派遣、研修生受入などを通じて技術援助を行ったことに対する対価支払のために[技術援助契約書](#)を締結します。インドネシアの子会社の資金繰りを助けるために、意図的に契約締結を数年遅らせることもあります。

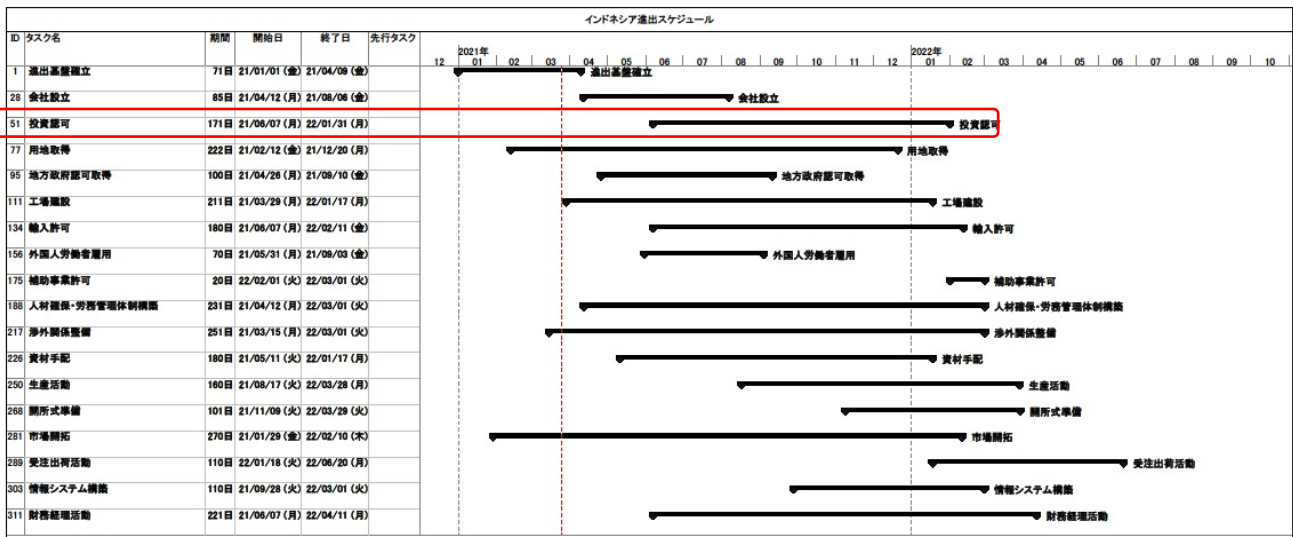
## 2.10 権限規定作成

特に合弁会社の場合は合弁相手企業から移籍して来た取締役や社員と一緒に仕事をするため、文書で取り決めておくことが極めて重要になります。[インドネシア現地法人権限規定見本](#)はアメリカの生産性本部が発行した企業の全業務をベースに規定するものですが、実際はインドネシア法人の規模や組織形態に準じてカスタマイズすることで問題ありません。

## 2.11 レターヘッド、会社印作成

会社登記が済んだ後は色々な申請や承認時に会社のレターヘッドやスタンプが欲しくなります。他社のものを参考にして早目に用意しましょう。レターヘッドを作る際には、気を付けると A-4 サイズではなく、legal サイズというインドネシア政府が公式書類に使っている少し大きめのものにされることもありますので気を付けて下さい。

# 3 投資認可



投資認可手続きは2017年に導入された[OSS\(Online Single Submission\)システム](#)により、基本的にオンライン上で処理出来る様に簡略化されました。しかし、関連書類の提出や手続き料金の納入が確認されるまでは仮認可の項目もありますので完全オンラインではないことに注意が必要です。また、このシステムの導入以降は会社設立が前提ですが、外資企業の場合、会社定款に定められた出資比率や事業内容が認可される保証はないので、事前に[投資調整省 BKPM](#)のお客様



相談窓口、または東京にある [BKPM 東京事務所](#)にて確認することが無難です。投資認可やこの後の輸入手続きに必ず必要なのがインドネシア産業分野分類基準 KBLI の番号で、自社の事業や商品が該当する分類番号を[オンラインサイト](#)から確認しておくことが必須です。

### 3.1 事業識別番号

OSS システムの導入で新たに設けられたもので、事業展開に必要で関連する以下の主な許認可が、この番号の発行によって自動的に付与されます。

#### 3.1.1 事業識別番号取得 NIB

[OSS 局](#)にオンラインで申請するもので、[Nomol Induk Berusaha](#) の略語です。

#### 3.1.2 社会保証保険加入 BPJS

全ての会社に参加が義務付けられている従業員の社会保険番号で、[Badan Penyelenggara Jaminan Sosial](#) の略語です。

#### 3.1.3 外国人労働者計画書申請 RPTKA

外国人駐在員の就労ビザを取得するための人数枠を確保するための申請で、[Rencana Penggunaan Tenaga Kerja Asing](#) の略語です。

#### 3.1.4 税制優遇措置申請

特定開発地域など僻地への投資や特定の業種への投資に対して付与される[優遇措置](#)です。

#### 3.1.5 会社登録証 TDP

企業の ID カードみたいなもので、[Tanda Daftar Perusahaan](#) の略語です。

#### 3.1.6 輸入者番号 API

機械、設備、資材、製品などを輸入する資格を証明するものですが、実際はこの他に関連するいくつかの許認可が必要で、これだけでは何かを輸入することは出来ませんので注意して下さい。API は [Angka Pengenal Importir](#) の略語です。

#### 3.1.7 通関アクセス権

オンラインで通関申請をするためのものです。

#### 3.1.8 納税者番号 NPWP

2.4 で述べた通りで、Nomol Pengenalan Wajib Pajak の略語です。

### 3.2 製造事業許可 IUI

事業許可 Izin Usaha のうち、製造業者に求められるのは製造事業許可 [Izin Usaha Industri](#) で、OSS システムから取得出来ますが、許可を完全なものにするには以下の手続きを済ませる必要があります。

#### 3.2.1 許可取得誓約書申請

OSS から取得した事業許可で事業を開始することは出来ますが、関連する手続きを別途遂行することを誓約するものです。

#### 3.2.2 工業省システム/国家工業情報システム SIINas アカウント取得

工業省管轄の許認可をオンラインで受け付ける [SIINas](#) のアカウントを取得します。

#### 3.2.3 事業許可申請

OSS システムから申請します。



#### 3.2.4 工業省証明書の取得

操業に必要な証明書を工業省から発行してもらう場合もあります。

#### 3.2.5 工業データ入力

工業省証明書を取得した後に SIINas システムから入力することを求められるものです。

#### 3.2.6 現場調査

製造事業を正式に発行する前に投資調整省から投資実行状況を確認に来ます。

#### 3.2.7 立地許可取得

その土地を工場建設に活用することを認めるもので、工業データ入力と現場調査の後に取得され [Izin Lokasi](#) と呼ばれます。

#### 3.2.8 水域立地許可取得

土地が海岸や小さい島の中にある場合に必要となります。

#### 3.2.9 環境許可取得

立地により必要とされる許可が異なるため管轄の政府機関に確認することが必要です。

#### 3.2.10 建設許可 IMB 取得

実際の建設工事に着手する前に申請するもので、申請受理証明で工事は着工出来ます。IMB は [Izin Mendirikan Bangunan](#) の略語です。

#### 3.2.11 事業許可有効通知

OSS システムから発行されるものです。

### 3.3 操業許可

事業許可の他に、業種業態により色々な許可を管轄官庁から取得する必要があります。

#### 3.3.1 事業開始準備

それら操業許可の取得と併行して事業を始めるための物理的な準備を進めます。

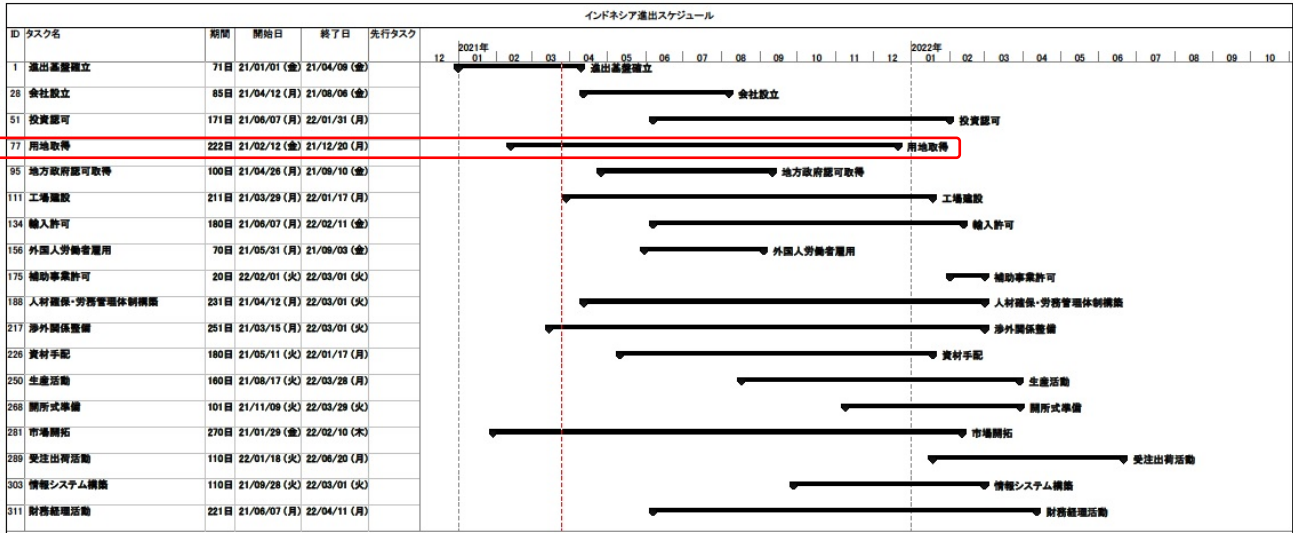
#### 3.3.2 管轄省庁許認可取得

扱う材料、製品、商品の輸入、製造、販売に関わる許認可を取得します。

#### 3.3.3 操業許可取得

全ての許認可が揃った段階で正式な操業が可能となります。

## 4 用地取得



工業団地の中に用意されているレンタル工場、賃貸目的の工場や倉庫、あるいは合併相手の工場の一画を借りない限り工場建設用の土地を手に入れなくてはなりません。

#### 4.1 候補物件調査

インドネシア政府による投資促進セミナーなどでは既存の工業団地が紹介され、あたかも工業団地に入居するしか道はないように誤解される方もいるようです。確かに工業団地に入居する方が法律、インフラ、治安、環境対策などのトラブルが少ないので安心です。しかし、その分値段も高いので、もっと安い土地を探すとすれば工場用地に使える空き地とか休耕田を探すこととなります。2021年時点で工業団地の中でも高価なところは、平米当たり200ドル以上はすると思いますが、辺鄙な場所を厭わなければ数ドルで手に入る物件もあります。

##### 4.1.1 候補物件資料入手

[工業団地内の物件](#)であれば管理会社に要求すれば送ってもらえます。しかし、一般の用地については現地の不動産やゼネコンなどから紹介してもらわないとなかなか探せません。



##### 4.1.2 候補物件絞り込み

工業団地内の物件であれば[情報](#)も得易く条件が比較し易いので絞り込みは比較的簡単です。しかし、一般の用地の場合は用地そのものの使い勝手や環境は勿論のこと、法的にどのような扱いになっているのかを、出来れば[土地の売買契約問題](#)に詳しい地元の土地公証人 PPAT に間に入ってもらった方が安心です。

##### 4.1.3 現地調査

言うまでもありませんが絞り込んだ候補地は必ず自身の五感で確認すべきです。その土地そのものだけに限らず、特に一般用地の場合はアクセス道路の状態、周辺の村落との関係、日本人も含めた従業員の生活環境などを入念に調査しなくてはなりません。Google Earth と Street View を使ってその地域一帯の様子を調査するのも良いでしょう。

#### 4.2 用地契約



インドネシアの土地に関する法律は複雑でかつ不明なことが多く、手続きに際しては細心の注意が必要です。しかし外国人である我々が細部に立ち入ることはほぼ不可能ですので、上記に述べた土地公証人 PPAT の助けを借りることは必須です。

#### 4.2.1 条件交渉

候補物件の土地価格相場を確認する方法としては、管轄の税務署に課税標準価格を問い合わせるか、土地鑑定士に調べてもらうかの何れかの方法があります。普通の空き地の場合は所有者の合意の下に、農耕に使われていたり、住居に使われていたりすることがありますので、それらを撤去して更地にするを前提に交渉すべきです。不法に農耕目的や居住目的に使われている場合は特に、撤去期限を厳密に取り決めなくてはなりません。

#### 4.2.2 PPAT による土地権利書確認

インドネシアでは土地そのものは基本的に全て国のものであり、インドネシア国内の個人あるいは法人はその土地の利用権を所有し売買します。外国人あるいは外国籍の法人は所有および売買の権利はありませんが、インドネシア国内に投資した外国資本企業は権利を売買し所有することが出来ます。権利にはいくつかの種類がありますが、工場建設を目的とする場合は建設目的権利 [HGB\(Hak Guna Bangunan\)](#) を売買し所有することになります。この権利は初回の売買では 30 年間の有効期限があり、その後は 20 年間の延長が認められ、さらにその後には 30 年間の更新の権利を与えられています。延長は手続き費用だけで済みますが、更新の場合は売買価格の支払が生じます。土地の権利書を確認する際には、有効期限があと何年残っているのかを忘れずに確認しなくてはなりません。

#### 4.2.3 不動産所得税・取得税・購入者の名義変更料納付

土地を売った側は不動産販売所得税として土地代金の 5%、買った側は土地取得税として同じく 5% を名義変更料と共に国税庁に納税することで権利の移転が認められます。課税対象価格は売買価格と税務署の標準価格のうち高い方が適用されます。

#### 4.2.4 土地売買証書 (AJB) 作成

権利が移転されたことを確認してから [売買証書](#) を土地公証人 PPAT に作成してもらいます。

#### 4.2.5 土地代金支払い

土地代金の支払には付加価値税 10% が伴います。

#### 4.2.6 売買証書署名

土地公証人 PPAT の立ち合いの下に署名を行います。

#### 4.2.7 土地名義変更

以上の全ての手続きを終えて初めて土地の名義が変更されます。長い時は半年以上かかる場合もあるため、建設工事は先行して始めることがほとんどですが、土地公証人 PPAT の判断の下に開始タイミングを決めることが重要です。

### 4.3 インフラ整備

工業団地に入居する場合は既に整備されており、接続工事も団地管理会社の方で手配しても

らえるので心配はありませんが、一般用地の場合は基本的に自分で整備しなくてはなりません。

#### 4.3.1 電力

大容量の場合は敷地内に受電小屋を建てて高電圧で引き込むこととなりますので、三年先くらいまでの需要電力を試算して、国営電力会社 PLN の管轄の事務所に申し込むこととなります。実際には手続きに慣れているゼネコンに代行してもらうのが良いでしょう。

#### 4.3.2 上下水道

上水道が引ける場合は国営水道局 PAM に申込みますが、場所により引込が難しい場合は地下水を汲み上げる許可を取らなくてはなりません。一般の用地に下水道があることはまずありませんので、インドネシアでは地下浸透式の浄化水槽を埋めるのが普通です。

#### 4.3.3 通信

固定電話回線とインターネット回線を引き込む場合、近くまで幹線が来ていないと費用が大掛かりになり、開通まで時間もかかるので、当面は Wi-Fi で対処することを余儀なくされることも多くあります。

#### 4.3.4 道路

道路が通じていない場所は減多にありませんが、機械の搬入時や商品の出荷時に 40 フィートコンテナを積んだトレーラーが通過出来るかどうかを基準にしておく安心です。

## 5 地方政府認可取得



操業開始に必要な中央政府からの許認可は OSS システムから自動的に取得出来ることになっていますが、地方政府から [従来の手続き](#) に基づいて取得して別途提出することを要求される許認可があります。通常は建設工事を委託するゼネコンに一連の手続きを代行してもらいます。

### 5.1 土地利用許可





その土地を利用するために管轄する地方政府から発行してもらいます。

#### 5.1.1 土地原則許可 PPL

土地許可とは別に必要とされるもので [Izin Prinsip Pembebasan Lokasi/Lahan](#) の略です。

##### 5.1.1.1 申請～取得

##### 5.1.1.2 土地支配利用証明 PPAT

申請するのに際して土地公証人 PPAT から発行してもらうものです。

#### 5.1.2 土地許可 IL

この土地を工場建設に利用しても良いとする許可です。

#### 5.1.3 環境影響分析承認 AMDAL

この土地に工場を建てても環境に問題ないことを管轄機関が承認した [環境影響報告書](#) です。

#### 5.1.4 Master Plan

土地原則許可を申請する際に提出するものです。

#### 5.1.5 Block Plan

土地原則許可を申請する際に提出するものです。

### 5.2 建設許可

実際の建設工事に着手する前に申請するもので、申請受理証明で工事は着工出来ます。

#### 5.2.1 建築許可（仮）IMB

#### 5.2.2 建物利用許可 IPB

### 5.3 環境許可

立地条件により要・不要が異なりますがいずれも操業開始までに取得しておくことが求められます。

#### 5.3.1 事業拠点許可 SITU

#### 5.3.2 迷惑条例許可 UUG

#### 5.3.3 環境監視/管理方法 UKL/UPL

政府により指定された環境問題の専門機関が実地調査も含めて作成する [環境問題対策](#) の報告書で、案件が多いと待ち時間が長いため要注意です。

## 6 工場建設



インドネシア進出スケジュール					2021年												2022年											
ID	タスク名	期間	開始日	終了日	先行タスク	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
1	進出基礎確立	71日	21/01/01(金)	21/04/09(金)																								
28	会社設立	85日	21/04/12(月)	21/06/06(金)																								
51	投資認可	171日	21/06/07(月)	22/01/31(月)																								
77	用地取得	222日	21/02/12(金)	21/12/20(月)																								
95	地方政府認可取得	100日	21/04/26(月)	21/06/10(金)																								
111	工場建設	211日	21/03/29(月)	22/01/17(月)																								
134	輸入許可	180日	21/06/07(月)	22/02/11(金)																								
156	外国人労働者雇用	70日	21/05/31(月)	21/06/03(金)																								
175	補助事業許可	20日	22/02/01(火)	22/03/01(火)																								
188	人材確保・労務管理体制構築	231日	21/04/12(月)	22/03/01(火)																								
217	渉外関係整備	251日	21/03/15(月)	22/03/01(火)																								
226	資材手配	180日	21/05/11(火)	22/01/17(月)																								
250	生産活動	160日	21/08/17(火)	22/03/28(月)																								
268	開所式準備	101日	21/11/09(火)	22/03/28(月)																								
281	市場開拓	270日	21/01/29(金)	22/02/10(木)																								
289	受注出荷活動	110日	22/01/18(火)	22/06/20(月)																								
303	情報システム構築	110日	21/09/28(火)	22/03/01(火)																								
311	財務経理活動	221日	21/06/07(月)	22/04/11(月)																								

工場建屋を準備する手段としては自前の建物を新築する以外に、既存の建物を買い取る方法やレンタル工場を借りる方法があります。ここでは自前の建物を新築する手順について説明しますが、生産規模が小さく、1,000 m<sup>2</sup>程度の建物で十分であるとか、先ずは数年間試しに事業を展開してみて、撤退する場合のことを考えてリスクを最小にしておきたい場合などは、工業団地が用意している[レンタル工場](#)を選択した方が良いでしょう。レンタル工場の契約に際しては[確認項目](#)が色々ありますので、値段だけで判断しないことが肝要です。

## 6.1 建屋建築

自前の工場建屋を新築する場合は、よほど大規模なプラント以外は設計事務所やコンサルタントの機能も含めて、ゼネコンに一括で委託する方法が一般的です。

支援冊子：[インドネシアで自社工場を建てる](#)

### 6.1.1 見積依頼仕様書作成

建築工事の内容が不明確なほどゼネコン側は保険をかけるため見積価格は高くなります。出来るだけ正確な見積価格を得るためには[建築工事の仕様](#)を詳細に提示することが求められます。ここで提示した仕様は二次、三次の見積交渉においてゼネコン側の提案を基に変更することも可能ですので、あまり正確を期す必要はありません。

### 6.1.2 競争入札業者募集

日系あるいはローカルのゼネコンに対して[競争入札](#)への参加をメール等で求めますが、最近ではローカルゼネコンも実力を上げて来ていますので、日系に拘ることはないと思いますが、逆に全て日系とか全てローカルとかは避けて、違った観点からの提案を求めた方が良いでしょう。入札業者は当然のことながら競争入札となりますので、5社前後が妥当でしょう。

### 6.1.3 地質調査

建物を使い出してから床が沈んだなどの問題を起こさないように、工業団地内であっても必須です。もし入札前に手配することが難しい場合は、別途料金で落札したゼネコンに依頼することも可能です。特に海岸に近い土地では注意しないといけません。

### 6.1.4 入札説明会～入札～建設業者決定



入札参加ゼネコンには詳細仕様書や概略図など提案に必要な情報を事前に送っておき、入札説明会にて具体的な質疑応答が交わされるようにします。説明会の後も随時質問を受け付けることで、各ゼネコンの本気度や実力を押し量ることも出来ます。業者の決定に際しては、価格、納期、品質、支払条件、政府関連手続きに対する対応、アフターサービスの面から評価します。最終的に一社に絞るまでは、二回以上の再見積り依頼と交渉が必要となります。

#### 6.1.5 契約～実施設計

落札業者が決まり工事契約を交わした後は実際に工事を行うための設計へと進みます。最初に詳細仕様を詰めておかないと、この時点で追加や変更のために価格の見直しを余儀なくされてしまいます。諸々の許認可申請もこの設計を基に進めます。

#### 6.1.6 安全祈願祭

日本では鍬入れ式とも呼ばれるもので、工事期間中の安全を祈り、ゼネコンが主宰してイスラム式で執り行われるのが普通です。

#### 6.1.7 建設工事

工事期間中はオーナーとして出来るだけ頻繁に工事現場を視察するようにしましょう。警え読めなくても図面を片手に視察するだけで、ゼネコンとその下請けの工事会社に対する牽制となります。素人でも図面と実際の違いは簡単に発見出来るものです。

#### 6.1.8 建設進捗状況報告（四半期毎）

投資調整省 BKPM に対して毎四半期毎に建設工事の進捗状況を報告します。

### 6.2 生産設備

工場建設に併行して生産活動に必要な機械・設備を調達しますが、建屋の完成タイミングに合わせて、試運転を見込んだスケジュールを組まなくてはなりません。

#### 6.2.1 輸入設備リストアップ、資料準備

輸入のところで詳しく述べますが、輸入税を支払って普通に輸入する場合でも資料は必要ですが、輸入税免除優遇措置を受けるとか、中古設備を輸入する場合とかはこの準備にしっかりと時間をかけることが大事です。

#### 6.2.2 設備発注

現地で購入出来るものは出来るだけ現地で手配した方が楽ですが、その場合は新規投資や追加投資の際に得られる輸入税免除優遇措置を受けられなくなりますので、最終的にどちらの調達コストが有利なのかを試算しなくてはなりません。尚、日本では三相 220V、単相 100V ですが、インドネシアでは三相 380V、単相 220V、全土が 50Hz です。モーター関係の確認は必須です。

#### 6.2.3 設備輸入

余程の大型機械でない限り、分解するなどしてコンテナに入れて送ります。海上輸送にはコンテナ船の上だけでなく、その前後も含めて一ヶ月以上が必要で、季節によっては終始酷暑の環境に置かれ、海水の影響で錆が発生するリスクもありますので、梱包には十分気を付けましょう。現地の工場に搬入する際に、どのような手段でコンテナから取れ出すかも配慮しておくとい良いでしょう。



#### 6.2.4 現地調達設備手配

中国製の機械設備は現地で比較的安く買えます。日系の機械商社に委託することも可能ですが、まずは自分の五感でどのようなものが市場に出ているのかを地元の機械市場である [Pasar Glodok](#) や、産業機械・設備・工具のデパートである [Kawan Lama](#) を見学してみることをお勧めします。

#### 6.2.5 設備レイアウト工事

機械設備を搬入、設置、電気回線接続、エア配管接続、水道管接続などの工事が必要ですが、各種接続工事はゼネコンの契約の中に入れておくことと実際の工事の際に、別々に発注した工事会社間での責任逃れや重複を防げて安心です。接続工事の際に、工事材料の不足や仕様の違いが発生して工事の遅れを生じさせないために、接続ポイントの仕様や位置関係は出来る限り正確に図示しておくことが大事です。

#### 6.2.6 設備機械試運転

メーカーあるいは代理店のサービスマンだけでなく、出来るだけその機械設備の取り扱いに精通した本社のオペレーターにも来てもらうようにしましょう。

### 6.3 管理インフラ

通常は生産活動よりも先に必要となりますので、事務所の工事進捗に合わせて注文しておきましょう。

#### 6.3.1 事務機器手配

前出の [Kawan Lama](#) も含めて基本的に全て現地で手配可能と考えて良いでしょう。

#### 6.3.2 車両等調達

社用車として購入する、リース会社からリースする、レンタカー会社から長期契約で賃貸するなどの選択肢があります。特に日本人の運転は安全上お勧め出来ないのも、その運転手の確保をどのようにするのも含めて検討すると良いでしょう。インドネシア人については、役員クラスは日本人と同等にする場合が多いのですが、マネージャークラスは車両のみ用意するか、あるいは車両手当を支給して自家用車として買わせるなどが大方です。

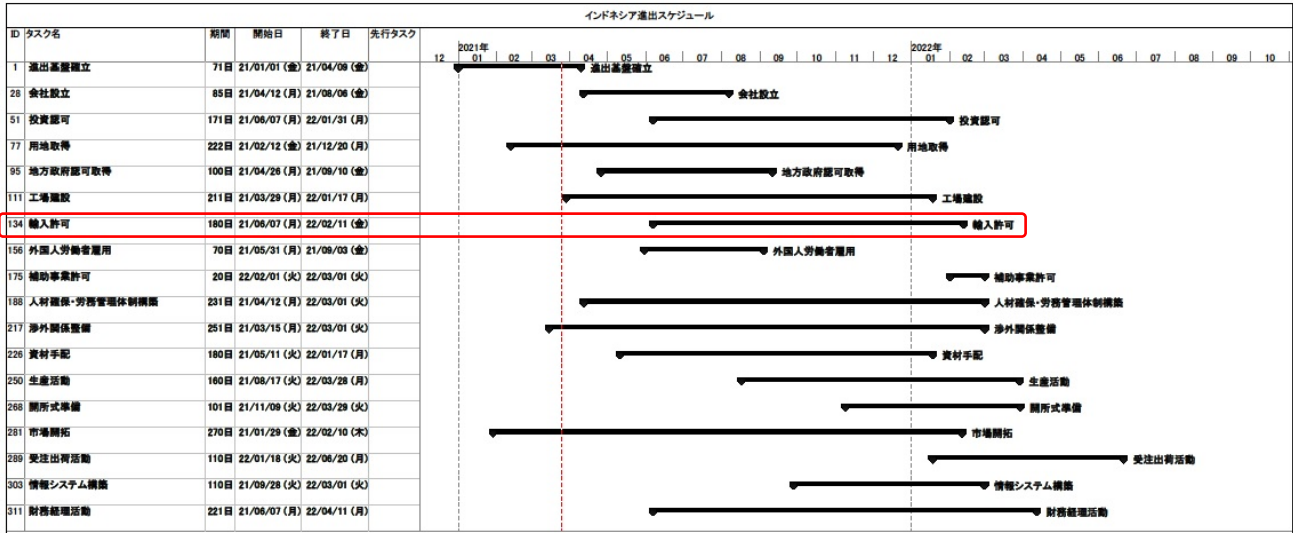
#### 6.3.3 情報システム環境整備

インターネット回線への加入、各種サーバー設置、パソコンの購入、業務ソフトのライセンス契約などですが、日本とのデータのやり取りがあるのが普通ですので、VPN 回線の契約や日本語対応の [ハードとソフトの手配](#) なども考えなくてはなりません。

#### 6.3.4 警備体制構築

日本の警備会社である SECOM や ALSOK もインドネシアにおいて高度なサービスを展開していますが、かなり高額です。比較的安くローカルのアウトソーシング会社にガードマンを派遣してもらうことも可能です。もちろん社員としてガードマンを雇用することも出来ますが、昨今は上記の外部委託が主流です。

## 7 輸入許可



ドネシアで事業展開する際に、機材や資材の輸入の必要性が発生すると、業務的に結構大きな負担となります。インドネシアの場合、特に外資企業による輸入には色々な規制がかけられており、その背景には国内産業の保護、外貨収支の赤字化回避などがあります。

## 7.1 製造会社輸入業者番号 API-P

外資企業の製造会社に与えられる登録番号で、これだけで何かを輸入することは出来ませんが、まずはこれがないと輸入手続きに入れません。外資企業の場合は一企業一事業が大原則のため、その事業に関わる品目のみ輸入が認められますが、全く関係のない分野の商品を輸入することは出来ません。自社の事業や商品の分類はインドネシア産業分類基準 KBLI の[オンラインサイト](#)で確認出来ます。

### 7.1.1 会社商業登録 TDP

企業の ID カードみたいなもので、Tanda Daftar Perusahaan の略語です。

### 7.1.2 会社取締役納税者番号

輸入業者の登録申請はインドネシアに居住しているインドネシア人または外国人の取締役にのみ権利が与えられています。

### 7.1.3 輸入業者番号会社取締役証明写真

### 7.1.4 申請～取得

## 7.2 設備免税輸入

新規投資あるいは追加投資に対して、インドネシア政府からの恩恵として、設備投資額の範囲内での輸入に対して輸入税、輸入時前払法人税、輸入時付加価値税の支払が免除されます。但し、該当する品目はインドネシア国内での調達が可能であることが前提となります。

### 7.2.1 資本財マスターリスト

輸入税などの免除を受けたい品目の明細リストですが、後日輸入手続きを進める際の Invoice や Packing List と記述内容が完全に一致するように注意しなくてはなりません。もし違っていると、輸入手続きが止められて、書類の再申請などに時間を取られて港での倉庫代金が請求されたり、検査のために開梱されて機械が錆びたりする原因にな



ります。そのため、マスターリストでの輸入手続きの取り扱いに慣れたインドネシアの輸入乙仲に支援サービスを依頼した方が無難でしょう。

#### 7.2.2 課税業者番号 PKP

前述の納税者番号は主に法人税を納税する際に必要とされるものですが、物品やサービスを調達する際に輸入税や付加価値税を課税される際に必要となる[登録番号](#)です。

#### 7.2.3 通関登録番号 NIK

輸入通関の手続きは乙仲に委託しますが、輸入申請は輸入者の名前で行いますので、その際に必要とされ[登録番号](#)です。

#### 7.2.4 HS CODE

Harmonized System の略語ですが、輸入や輸出をする際にその物品の種類を判別するための世界共通の識別番号です。但し世界共通なのは最初の 6 桁部分であり、その下の 3 桁以上は国により個別に設定されています。世界共通部分は日本の税関の[輸出統計品目サイト](#)において日本語で確認出来ます。そのコードを基に[インドネシアの税関サイト](#)でインドネシア個別の 7 桁以降のコードを確認することも可能です。

#### 7.2.5 生産設備能力ニーズ計算書

機械・設備毎に要求される加工能力リストで、通常は投入される材料のトン数で表記されます。

#### 7.2.6 工場レイアウト図

工場のレイアウト図の中に、各機械・設備を配置する場所を図示したものです。

#### 7.2.7 輸入申告書

オンラインで行われますが、通常は乙仲が代行します。

#### 7.2.8 設備説明書・カタログ

基本的に英文表記が求められますが、メーカーに英文カタログがあればそれで十分です。もし無い場合は日本語のカタログに英文の説明書を挿入するとか、写真を貼り付けた説明書を新規に作る必要があります。

#### 7.2.9 申請～取得

通常はインドネシア側の乙仲が代行します。

#### 7.2.10 最新期投資活動報告書

投資資金を活用して調達された機械・設備が実際に存在し稼働していることを投資調整省に報告するものです。

### 7.3 中古機械輸入許可

インドネシア国内で調達が難しい機械であれば、中古品であっても輸入することが出来ます。但し、耐用年数が 20 年で、まだその年数まで到達していなくて利用価値があることを証明しなくてはなりません。

#### 7.3.1 機械リスト

所定のフォームに該当する品目を記載しますが、機械本体の他に刃物、金型、治具などがセットで付いている場合は、個別に記載すべきか、あるいは付属品として一括で記載すべきか、中古品の輸入に慣れた乙仲に相談すべきです。

### 7.3.2 カタログ、図面、写真

基本的に英文表記が求められますが、メーカーに英文カタログがあればそれで十分です。もし無い場合は日本語のカタログに英文の説明書を挿入するか、写真を貼り付けた説明書を新規に作る必要があります。

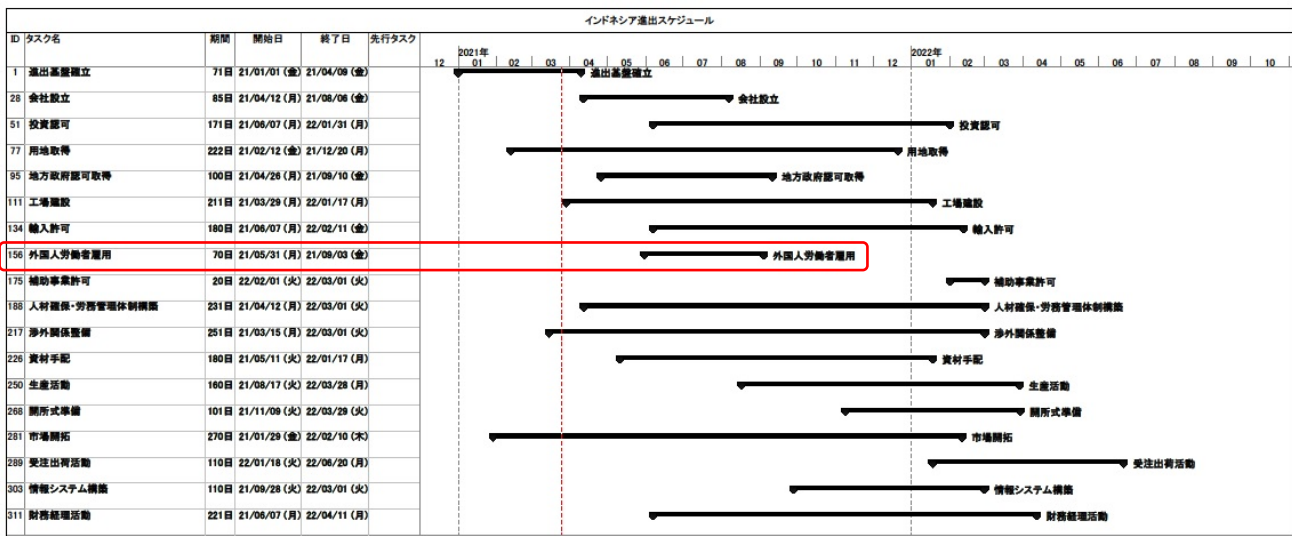
### 7.3.3 HS CODE

Harmonized System の略語ですが、輸入や輸出をする際にその物品の種類を判別するための世界共通の識別番号です。但し世界共通なのは最初の 6 桁部分であり、その下の 3 桁以上は国により個別に設定されています。世界共通部分は日本の税関の[輸出統計品目サイト](#)において日本語で確認出来ます。そのコードを基に[インドネシアの税関サイト](#)でインドネシア個別の 7 桁以降のコードを確認することも可能です。

### 7.3.4 申請～検査～認可

輸入申請に基づき、インドネシア政府から委託されている国際的な検査機関の日本での出先から、コンテナに入れて出荷する前に技術員が現物検査に来ます。申請書類と現物が一致しているかどうか、耐用年数期間中は問題無く動くかどうかを確認します。

## 8 外国人労働者雇用



日本人駐在員は法的には外国人労働者と呼ばれ、外国人労働者雇用法によって管理され、様々な規制の下で活動することを理解しなくてはなりません。日本においても外国人労働者が色々な規制の下に活動が制限されているのと同じことです。投資して上げたとか、指導して上げるとか言う上から目線での駐在はインドネシア人からも嫌われ、不要なトラブルを起こすだけです。

### 8.1 外国人雇用計画 RPTKA

インドネシアに投資した外国資本企業に対して与えられる外国人労働者の雇用枠で、[Rencana Penggunaan Tenaga Kerja Asing](#) の略語です。職務、滞在期間の他にインドネシア人労働者の雇用者数、将来のインドネシア人後任者候補の人数、毎月の給料などを明記して投資調整省の認可を受け、各自の滞在ビザおよび就労ビザの申請に進みます。尚、外国人は人事と経理の仕事に直接関わることは法律で禁止されていますが、取締役あるいはコミサ



リスとして、経営上の指導的な立場に関わることは可能です。

#### 8.1.1 会社組織図

通常のピラミッド型の簡単な組織図の上に、外国人の配置を明示します。

#### 8.1.2 承認済労働報告証拠

管轄の労働局に外国人労働者を雇用することの報告をした[証明書](#)です。

#### 8.1.3 パスポート全ページコピー

対象となる日本人のパスポートの表紙・裏表紙も含む全ページコピーです。

#### 8.1.4 英文履歴書コピー

現在所属している会社が発行するもので、その会社での主な履歴を記載したものです。  
会社の公式レターヘッドで、社長あるいは人事部長などの署名があれば好都合です。

#### 8.1.5 英文卒業証明書コピー

最終学歴に相当する学校から発行してもらいます。用途を伝えれば普通は主旨を理解して郵送してもらえます。

#### 8.1.6 申請～取得

投資調整省 BKPM に OSS システムで投資申請すると自動で発行されます。

### 8.2 外国人就労許可 IMTA

外国人雇用計画 RPTKA を取得した後に申請する者で、いわゆる[就労ビザ](#)です。

#### 8.2.1 労務報告

管轄の労働局に外国人労働者を雇用することの報告をした[証明書](#)です。

#### 8.2.2 外国人労働者雇用補償金 DKP-TKA 納付

インドネシア人材を育成するための基金として、外国人一人一ヶ月の申請につき USD100 を前納することになります。

#### 8.2.3 査証費用支払 BVTT

e-VISA を発行してもらうための費用 Biaya Visa Tinggal Terbatas を支払います。

#### 8.2.4 電子査証 e-VISA 取得

従来はインドネシアの労働省が各国の大使館宛てに発行する[仮入国ビザ](#)で仮入国していましたが、2020 年末からそれは不要となり、この [e-VISA](#) で仮入国出来る様になりました。

#### 8.2.5 就労ビザ取得

上記の仮入国ビザで入国した後に、インドネシアの移民局に出頭して正式な[就労ビザ](#)を取得します。

### 8.3 滞在許可取得

就労するために、あるいはその家族としてインドネシアに長期滞在するために必要な許可でいわゆる滞在ビザです。仮入国ビザで入国した後に管轄の移民局に出頭して取得します。

#### 8.3.1 暫定居住許可 ITAS

一年毎の更新となりますが、一年以上の滞在ビザに対して短期であるため暫定滞在ビザという意味合いの名前で呼ばれます。以前はカード形式で発行されていましたが、現在は電子データ化されてカードではなくなったことからカードの頭文字である”K”が無く



なり KITAS が [ITAS](#) となりました。

### 8.3.2 州警察報告証明書 [BLPP](#)

暫定居住許可 ITAS を取得する際に一緒に取得します。

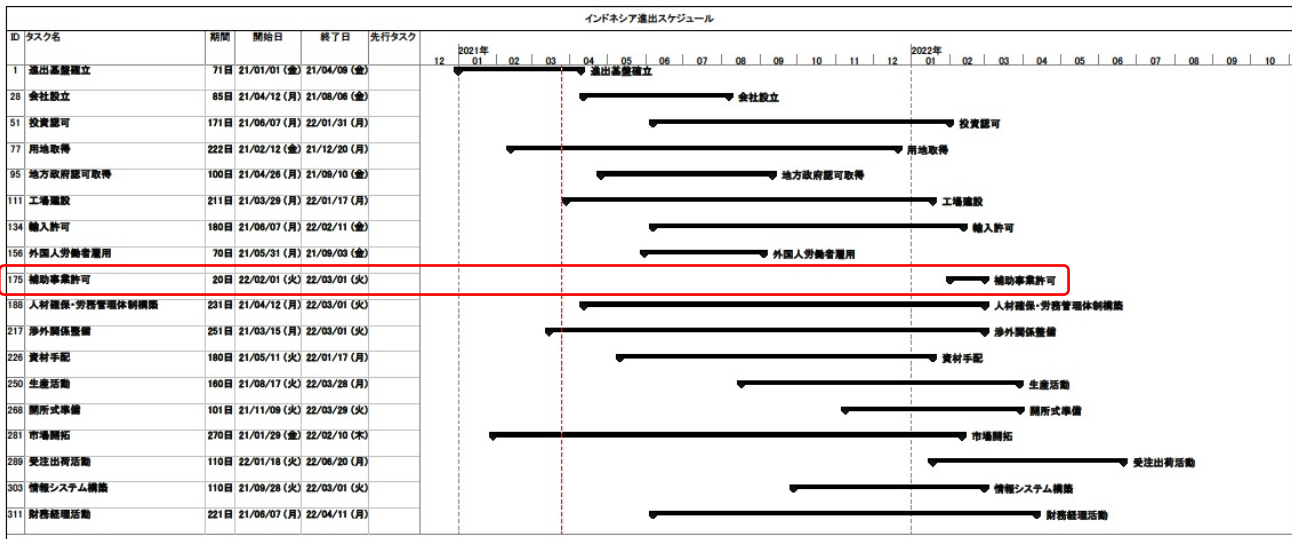
### 8.3.3 州民・民事登録局居住地証明 [SKTT](#)

暫定居住許可 ITAS を取得する際に一緒に取得します。

### 8.3.4 就労報告書

全ての許認可を取得して就労したことを管轄の労働局に報告します。

## 9 補助事業許可



これまでに述べられた許認可はほとんどが中央政府の管轄ですが、事業内容によっては州、県、市などの地方政府の許認可を別途取得する必要があります。地方によって必要の有無や条件が異なりますので、操業した後から警告や課徴金などの対象にならないように事前に管轄の地方政府に確認する必要があります。設備・機材に関するものについては、工場建設当初に分っている場合はゼネコンに申請を代行してもらおうと良いでしょう。

### 9.1 倉庫登録 TDG

倉庫建屋を別に所有する際に必要とされるものです。

### 9.2 女子労働者夜勤許可 IKMW

現在の労働法では、18才未満の女性労働者を 23 時から 7 時までの時間帯に労働させてはならない、23 時から 5 時までの時間帯に女性労働者を就業労働させる雇用主は、往復出退勤のための送迎手段を提供しなくてはならない、と規定されています。この時間帯に女性労働者をシフトなどで勤務させる際に必要となるものです。

### 9.3 シフト勤務許可

労働法では勤務時間を週 40 時間としか規定していませんが、シフト体制を敷く場合に必要となるものです。

### 9.4 ボイラー使用許可

乾燥機などの熱源として敷地内でボイラーを使用する際に必要となるものです。

### 9.5 圧縮機使用許可

圧縮空気を送るためのコンプレッサーを敷地内で使用する際に必要となるものです。

### 9.6 搬送機械使用許可

敷地内でフォークリフトなどを使用する際に必要となるものです。

### 9.7 ディーゼル使用許可

自家発電機などの動力源としてディーゼルエンジンを敷地内で使用する際に必要となるものです。

### 9.8 配電・避雷針設置許可

敷地内に配電盤や避雷針を設置する際に必要となるものです

### 9.9 下水排水許可 IPLC

産業排水とは別の生活排水で、工業団地内であれば個別に取得する必要はありませんが、普通の土地であれば要注意です。

### 9.10 液体燃料備蓄許可

自家発電機などの動力源としてディーゼルエンジンを敷地内で使用する際に、その燃料として軽油などを備蓄する際に必要となるものです。

### 9.11 地下水利用許可 IPA

原則として利用禁止ですが、水道公社からの上水道が確保出来ず、地下水を汲み上げる際に必要となるものです。

### 9.12 湧水利用許可 SIPMA

原則として利用禁止ですが、水道公社からの上水道が確保出来ず、湧水を引く際に必要となるものです。

## 10 人材確保・労務管理体制構築



事業目標を達成するための組織を設計し、そこで機能する日本人社員ならびにインドネシア人社員を確保し、その体制を運営するための仕組みを作ります。

### 10.1 組織体制構築



現地法人を運営するための人材を募集する前にまずはその組織構造を描き、それぞれの役割を明確にすることから始めます。

支援冊子：[インドネシア工場の組織作り](#)

### 10.1.1 組織配置

日本人駐在員は通常 5 年前後で交代しますが、インドネシア人社員は基本的に 30 年以上勤務します。そのことを前提に、いつかはインドネシア人に全ての職務を移譲するくらいの展望をもって組織配置を考えるべきでしょう。

### 10.1.2 権限・職務規定

2.10 権限規定作成で述べたように、特に合弁会社の場合は合弁相手企業から移籍して来た取締役や社員と一緒に仕事をするため、文書で取り決めておくことが極めて重要になります。[インドネシア現地法人権限規定見本](#)はアメリカの生産性本部が発行した企業の全業務をベースに規定するものですが、実際はインドネシア法人の規模や組織形態に準じてカスタマイズすることで問題ありません。

## 10.2 日本人社員

将来的にはインドネシア人だけの運営を目指すとしても、立ち上げ当初は色々な分野で日本人駐在員の存在は必須です。

### 10.2.1 駐在員確定

駐在員に任命した際には現在の給与をベースに、現地で支払う給与と日本で補填する給与の額、ならびに両国での税金負担や社会保障負担も明確な[試算表](#)にして、特に単身赴任の場合に日本に残された家族の生活面での不安を抱かせないようにします。社内に適材を見付けられない場合は、現地に滞在している日本人を、現地に拠点を置いている日系の人材紹介会社（JAC Recruit, RGF HR Agent など）に依頼してヘッドハンティングすることも必要です。その場合の[採用面接](#)においては、経歴のだけでなく、実務能力や語学能力の確認も大事です。

支援冊子：[インドネシア現地責任者の必須予備知識](#)

支援冊子：[突然インドネシア工場責任者に命じられて困らないために](#)

支援冊子：[インドネシアで仕事をする時の小話的小説的アドバイス](#)

支援冊子：[ある日本人が考えるインドネシア現代史](#)

支援冊子：[インドネシア現地赴任前冊子](#)

支援冊子：[インドネシアで仕事をする日本人のための法律ポイント解説](#)

参考資料：[インドネシアの全て](#)

### 10.2.2 インドネシア語勉強

[インドネシア語](#)はオランダ植民地時代に公用語としてマレー語を強制したことにより、独立後もインドネシア語として国語として使われています。日本語、中国に比べて遙かに簡単で、半年間毎日 30 分勉強するだけで流暢に使えるようになります。日本語とインドネシア語の通訳に頼ることなく、また、第三国の英語を仲介することなく、郷に入り手は郷に従えで、インドネシア語でコミュニケーションが出来ると駐在生活は間違いなく充実したものになるはず。上達のコツは基本となる単語である

語根をたくさん覚えて、後は[接頭辞と接尾辞の使い方](#)に慣れることです。

支援冊子：[業務用インドネシア語文例集](#)

### 10.2.3 正式赴任

赴任のタイミングとしては工場建設が始まる頃が良いでしょう。建物、附帯設備、機械、備品の準備ならびに人材の採用、サプライチェーンの構築、管理体制の構築など、[操業開始前に行う業務](#)は限りなくあります。

### 10.2.4 仮事務所確保

赴任してから工場内の事務所が使えるまでの数ヶ月間は、社宅の一部を事務所兼にするとか、合併相手の事務所の一画を借りるとかして凌ぐことも必要です。

### 10.2.5 住居契約、社用車調達

赴任直後は最寄りのサービスアパートやホテルに滞在し、社宅となる住宅やアパートを探して、一年、三年、あるいは五年間の賃貸契約をするのが普通です。物件により附帯家具の内容や支払方法が異なります。通勤や外回りに使う社用車はリースやレンタルにするケースが多くなっています。運転手もリース会社やレンタル会から派遣してもらうことが出来ます。炊事・洗濯・掃除を引き受けてくれる使用人（女中さん）を雇う習慣がありますが、義務ではありません。しかし、生活環境が使用人の雇用を前提に設計されているケースが多いので注意が必要です。雇い入れる場合は、隣近所の使用人に声をかけて紹介してもらうのが常套手段です。

### 10.2.6 日本人学校転入手続

家族帯同で赴任する場合は、[ジャカルタ日本人学校](#)、[チカラン日本人学校](#)、[スラバヤ日本人学校](#)、[バンドン日本人学校](#)の幼稚部、小学部、中学部に編入させることが出来ます。その他の地域や高等学校以上については現地校や International School への編入を検討する必要があります。

## 10.3 現地社員

日本人駐在員の最大の使命は自分に代わって業務を遂行出来るインドネシア人社員を育成することであると思います。インドネシア人の[募集、採用](#)、育成に当たってはそのことを忘れずにいたいものです。採用に際しては、職種に関係なく、健康診断は必須です。

### 10.3.1 長期人材育成計画

各分野のリーダーとなる人材は社外からヘッドハンティングで採用することも出来ますが、たとえそうであっても併行して社内の人材の中から、[体系的な育成プログラム](#)に沿って、若いうちに育成して行きたいものです。高等学校を卒業して入社した場合は定年退職まで40年間勤務する訳ですから、少なくとも10年から20年に亘る[長期的な育成計画](#)が望まれます。採用、配置、育成に際しては、Supply-Chain Council から発行されている Supply-Chain Operation Reference Model の中で紹介されている、サプライチェーンプロセス別[適材リスト](#)を参考にすることが出来ます。

支援冊子：[インドネシア工場職種別人材育成テーマ](#)

支援冊子：[インドネシア生産現場人材育成のポイント](#)

支援冊子：[インドネシア生産現場人材育成のポイント 2](#)



参考資料：[インドネシア人の人材マネジメントのコツ](#)

### 10.3.2 経理スタッフ採用

現地法人が設立されて直ぐに必要なとされる業務は毎月の税務処理です。前払法人税、所得税の源泉徴収、付加価値税の差額納税などは仮に納税額がゼロでも申告する必要があります。会計士事務所と契約して代行委託する方法もありますが、経理のスタッフを採用して、会計士の指導を受けさせながら、ゼロから実務を覚えさせるのも人材育成の面では意味があります。立上当初は色々と雑務もありますので、庶務的な仕事も併せて担当させると便利です。

### 10.3.3 人事労務スタッフ採用

製造会社の場合、通常最も採用人数が多いのは現場のオペレーターです。彼らの募集から採用までの一連の事務作業を担当させるスタッフを先に確保しておきます。

### 10.3.4 輸出入スタッフ採用

輸出入業務が存在する場合はその手続きが始まる1ヶ月以上前には担当スタッフを確保しておきます。当初は実務経験者が望ましいと思われれます。

### 10.3.5 購買物流スタッフ採用

業務が始まる2ヶ月前には採用しておき、日本本社などで取り扱う商品や材料についての事前研修を受けさせると良いでしょう。

### 10.3.6 生産管理スタッフ採用

現場リーダーやオペレーターの採用に先立ち採用しておき、日本本社などで取り扱う商品や材料についての事前研修を受けさせると良いでしょう。

### 10.3.7 現場リーダー採用

作業に関連する技能を習得していることが望ましいのですが、日本への技能実習生としてその分野での仕事の経験があり、既にインドネシアに帰国して仕事を探している人材を[IMMJapan](#)や[技能実習生派遣機関 LPK](#)から紹介してもらうなどの手段があります。

参考資料：[5S dan Perbaikan Kerja](#)

### 10.3.8 オペレーター採用

単純作業のオペレーターで、簡単な事前訓練で作業に就かせられる場合は、管轄の労働局に集積されている履歴書をもらって来て、そこから選考することが出来ます。会社の住所を表記して新聞に募集記事を載せると、想定外の人数が押しかけて来て騒ぎになる危険があるので厳禁です。人員募集の貼り紙をしなくても、建設工事が始まると就活中の人間が履歴書を守衛所に置いて行きますので、そこから選考することも出来ます。

### 10.3.9 技能研修

オペレーターであっても機械の取り扱いなどの訓練が必要な場合は、現場リーダーや日本からの指導者による教育の時間が必要です。

### 10.3.10 業務・作業マニュアル作成

品質、コスト、納期を目標のレベルに維持し、安全衛生も達成させるには必須となる



ものです。対象となるのは多くが、インドネシア語しか理解出来ない現場のオペレーターですので、日本語ではなくインドネシア語に翻訳した [SOP\(Standard Operating Procedure\)](#)が必要です。また、[改善提案制度](#)を導入して、従業員の会社への帰属意識と仕事への愛着信を高める工夫も大事です。

#### 10.4 人事労務制度整備

インドネシアの労働法や雇用慣行の下で、適切な労務管理が出来る仕組みと環境を作ります。

##### 10.4.1 就業規則作成～認可

外国資本企業はその業種や規模に関係なく [労働法](#)により [就業規則](#)の制定が義務付けられています。また、10名以上の労働者の希望により労働組合が結成された場合は、[労働組合法](#)に則り [労働協約](#)への移行が義務付けられています。

支援冊子：[インドネシア労働法の解説](#)

支援冊子：[まるわかりインドネシアの労働組合](#)

支援冊子：[インドネシア労働法【最新版】の解説](#)

##### 10.4.2 雇用契約書準備

正規雇用、[期間契約雇用](#)などの形態に関わらず、[雇用条件を明示した契約](#)は必ず文書で交わすようにしましょう。

##### 10.4.3 労災保険加入

法律により民間企業の全ての社員は外国人も含め [BPJS](#) (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial) への加入が義務付けられています。

##### 10.4.4 賃金テーブル確立

2017年以降、全ての企業に対して [賃金テーブル](#)を制定し、従業員もその構造を閲覧出来るようにすることが法律で義務付けられました。フォームは指定されていないので、[現地の賃金相場](#)を参考に、企業に合ったものを作れば良いでしょう。経営陣や営業責任者のように、報酬を基本給と出来高給に分けて、業績に応じて支払総額が増減する [成功報酬方式](#)にすることも可能です。

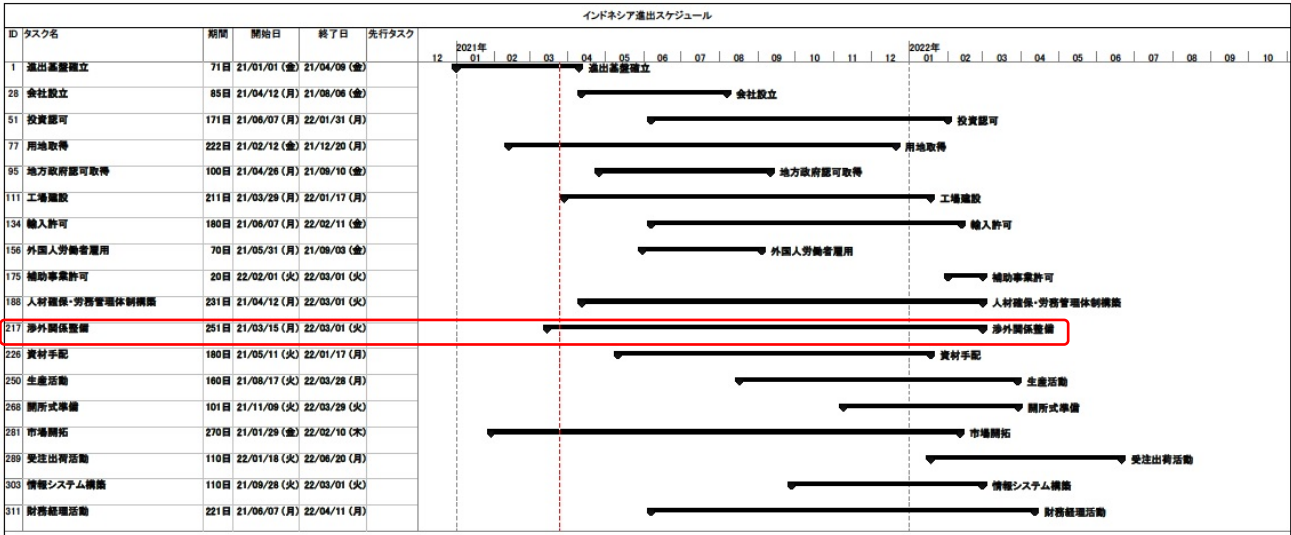
##### 10.4.5 人事評価制度策定

2017年以降、全ての企業に対して [人事評価制度](#)を制定し、従業員もその構造を閲覧出来るようにすることが法律で義務付けられました。フォームは指定されていないので企業に合ったものを作れば良いでしょう

##### 10.4.6 労使協議会対応

インドネシアの労働組合法では10人以上の社員が希望すれば企業内組合を結成することが出来ます。本人達は労働組合結成を希望していなくとも、上部組織からの圧力に耐えられず突然結成という事態もあります。さらには突然のストライキを打たれて操業が立ち行かなくなり撤退を余儀なくされた事例もあります。そのようなリスクを避けるために、月一度程度の労働者代表と経営者側との意見交換や情報交換の場としての昼食会がお勧めです。

## 11 渉外関係整備



法的に自分では手続きが出来ない業務を委託するためや、リスクマネジメントの一環として情報源を確保するために、[外部の機関](#)と契約あるいは提携する必要があります。

### 11.1 公証人選定

インドネシアでは会社の定款に関する諸手続きは公証人(Notaris)を介して処理することになっています。公証人(Notaris)は街中の至る所に事務所を構えておりますので、最寄りの小奇麗な事務所を探すと良いでしょう。また、同じ仕事を依頼しても、事務所の格によって、費用が2倍以上違うこともありますので、複数の事務所に価格を問い合わせる必要があります。

### 11.2 取引銀行決定

現地法人の登記には銀行口座を開設して、そこに資本金を払い込んだという証明が必要です。日系の銀行でもインドネシアの銀行でも構いませんが、日本から資本金を送る手続きを考えると、日本で取引がある銀行の支店あるいは現地法人に開設すると便利でしょう。現地法人を持たない地方銀行や信用金庫も多くがインドネシアの銀行と提携して、[Japan Desk](#)として駐在員を派遣していますので、そのサービスを利用することも可能です。資本金の口座と普通の取引口座を分けることは義務付けられていませんが、インドネシア国内での取引決済や従業員の給与振り込みのために、[国内銀行](#)にも別の口座を開設しておくことで現金管理がより明確になって良いでしょう。

### 11.3 保険会社契約（海上、災害、休業他）

日本からの輸入材を FOB 契約で仕入れる場合にかかる海上保険、建物・設備・機械・資材・商品にかかる災害保険および盗難保険、災害で休業を強いられた場合に従業員に給与を支払うための休業補償保険などに加入することをお勧めします。日本の大手保険会社の他に、インドネシアの保険会社も多くあり相見積を取って比較してみると良いでしょう。もし可能であれば、日本人が重篤な急病で日本へ緊急搬送しなくてはならない時のために、緊急搬送保険に入っておくと安心です。

### 11.4 公認会計士契約

外国資本企業は公認会計士による年度決算の会計監査報告書の提出が義務付けられていま

す。また、会計監査は毎月の仮決算や年度末決算報告書に携わる会計士事務所とは別であることが求められます。よって、通常は毎月の仮決算や年度末決算報告書に携わる会計士事務所と契約を結び、そこから別の[公認監査法人](#)に会計監査を依頼します。会計士事務所は個人経営の小さな事務所から国際会計士事務所の現地法人まで幅がひろいので、取引銀行などからの紹介を頼りに、自社の規模に合った事務所を探すことが大事です。仮決算と本決算の面倒を見てもらう場合、安いところでは年間総額 50 万円くらいからあります。

#### 11.5 弁護士顧問契約

法律面での問題が全く何も無ければ不要な存在ですが、合併相手との係争、労働組合との係争、取引先相手との係争では弁護士は必須の味方ですので、困った時にいつでも直ぐに相談出来ることを確保しておきたいものです。インドネシアは法治国家ですが、外国資本企業はインドネシアではアウェイの弱い立場であることを忘れてはなりません。また、インドネシアでの商業係争の裁定は、通常の裁判とは異なり速く安く対応してもらえる [BANI](#) (Badan Arbitrase Nasional Indonesia)があることを知っているると便利です。

#### 11.6 ジャパンクラブ加入

ジャカルタおよびその周辺、いわゆる JABODETABEK (Jakarta-Bogor-Depok-Tangerang-Bekasi) に拠点を持つ日系企業がメンバーとして加入している組織で [JJC](#) と呼ばれています。個人参加の文化・スポーツ活動を運営する個人部会と、JETRO Jakarta が事務局となり日本商工会議所ジャカルタ支部の機能を代替している（インドネシアでは外国の商工会議所の出先を開設出来ないため）法人部会とがあります。法人部会はいくつかの業種別に部会が設けられており、そこに参加することで、インドネシアの事業展開に必要な情報を得ることが出来ます。インドネシアに進出している日本企業の約半数（2021年3月時点で700社）が参加していると推測されます。なお、スラバヤ、バンドンなどにも小規模ですがその地域の Japan Club が存在します。

#### 11.7 SMEJ 加入

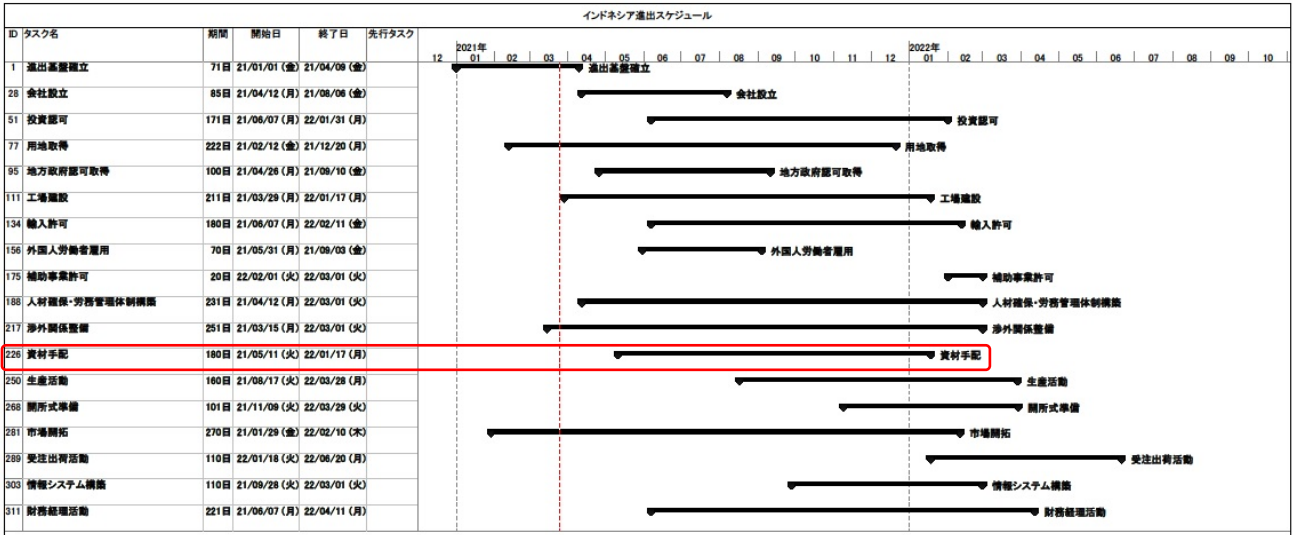
インドネシアに進出している 500 社前後の日系中小企業が作る互助団体で、インドネシアの関連団体との連携による情報提供などを行っています。

#### 11.8 現地業界団体加入

日本とインドネシアの金型関連企業が金型技術者育成を目的に運営している、インドネシア金型工業会 [IMDIA](#) (Indonesia Mold & Dies Industry Association)は金型業界に特化した日伊合同の団体です。一般的な団体としてはインドネシア商工会議所 [KADIN](#) (Kamar Dagang dan Industri Indonesia)やインドネシア経営者協会 [APINDO](#) (Asosiasi Pengusaha Indonesia)などがあります。インドネシア商工会議所やインドネシア工業省の下には多くの [同業者協会](#) がありますので、該当する協会に加入して色々な分野の情報源とすることも出来ます。

## 12 資材手配





生産活動に必要な資材を手配しますが、インドネシア国内市場向けの事業であれば、まず現地調達を前提に進め、出来るだけ輸入材を少なくして輸送費や輸入税などのコストを抑えるようにすべきです。完成させた商品をインドネシアから再輸出するのであれば、税金面でのコストがかからないので輸入材の制約は緩くなります。

## 12.1 輸入資材

インドネシアで資材を輸入する際には輸入税などを支払うだけでなく、何をどのような目的で輸入するのかにより色々な許認可を取得する必要があります。輸入品目が決まった時点で出来るだけ早く現地の輸入乙仲や関連機関に確認する必要があります。

### 12.1.1 原料・副材料説明書

英文カタログ、各資材が投入されるプロセスが判る英文の[生産工程図](#)などを予め用意しておきます。

### 12.1.2 物品・材料リスト

名称、仕様、年間輸入量、輸出価格(FOB)、原産地、用途、などを英語でリストアップしておきます。

### 12.1.3 輸入関税減免申請

7.2 項で設備機械の輸入税免除について述べましたが、それら機械設備に投入される輸入資材も2年間は輸入税、輸入時前払法人税、そして輸入時付加価値税が免除されます。その申請に上記の説明書やリストが必要となります。但し、申請が出来るのは該当する機械設備が設置された後です。

### 12.1.4 保税區優遇措置申請

資材を輸入して商品にしてから再輸出をする事業においては、保税区内に工場を置く、工場敷地全体を保税区域にする、あるいは工場建屋の一部を[保税工場](#)にするなどの方法で輸入税、輸入時前払法人税、そして輸入時付加価値税が免除されます。自社の工場全体あるいは一部を保税扱いにする際には、塀や税関吏詰所の建築物、そして物品管理についての特別な条件を満たす必要がありますので管轄の税関総局に確認する必要があります。また、前年度の生産高の何割を国内向けに転用出来るのか、その



場合の輸入税などの清算方法についても同様に管轄の税関総局に確認する必要があります。

#### 12.1.5 輸入乙仲業者契約

インドネシア側で輸入手続きあるいは輸出手続きを代行してくれる業者が乙仲です。船から降ろされた貨物の輸入通関を済ませ、指定された工場や倉庫まで搬送するのが乙仲の仕事です。日本で乙仲サービスを提供している[大手海運業者や運送業者](#)の多くがインドネシアに出先事務所を構えて日本企業へのサービスを展開しています。日本から輸出する際の乙仲と同じ会社の現地での輸入乙仲と契約することで輸出入業務をスムーズに進めることが出来ます。

#### 12.1.6 インドネシア国家標準 SNI 取得

インドネシア国民の安全、衛生、健康を守ることを目的に制定された Standardisasi Nasional Indonesia という基準で、ISO や JIS の類です。輸入品については輸入者が、現地生産された商品については販売者が取得することを義務付けられています。対象となる品目は年々増えていますが、該当の是非は [BSNI](#) (Badan Standardisasi Nasional Indonesia) のサイトで検索出来ます。該当する場合、申請から取得まで 6 ヶ月以上の時間がかかることもありますので、早目の確認が大事です。

#### 12.1.7 分野別登録・許認可取得

上記の SNI とは別に、消費者保護のための製品登録義務として K3L 登録制度があります。鉄鋼製品のように自国産保護のために輸入量が制限されて、管轄省庁から輸入者別に枠が割り振られる資材があります。このような場合は輸入の都度、あるいは年度毎に輸入枠を申請しなくてはなりません。飲料食品、医薬品、化粧品などのように人体に直接影響を与える品目は医薬食品監視庁 [BPOM](#) (Badan Pengawas Obat dan Makanan) での認可登録が必要です。イスラム法に則り加工された商品であることを表示するにはそれを証明する [HALAL](#) マークの審査取得が必要となります。

#### 12.1.8 輸入

貿易経験の無い中小企業において、国内取引と同じように物を動かし、国内取引と同じように支払いを済ませようとするケースが時々見られます。知らずに違法取引と見做されて大問題にならないように、輸入に限らず国境を越えた取引、いわゆる貿易と国内での取引は大きく異なることを理解しておく必要があります。

### 12.2 現地調達資材

インドネシアは 1968 年発足のスハルト政権以来、現地化率向上ならびに現地調達率向上を継続して推し進めて来ました。現在のジョコウィ政権は独立 100 周年の 2045 年までに、インドネシアを世界第 5 位の経済大国に押し上げると大見得を切っており、特に製造業界は今後益々インドネシア国内での調達、生産を要求されることになるでしょう。それに対応するためには長期的な計画の下での現地調達推進が必要とされます。

#### 12.2.1 サプライチェーン設計

現地工場を中心とした、資材調達から最終顧客への納入までの[サプライチェーン](#)全体



の中で、どのような調達形態が最適であるのかを、科学的に検討することが大事です。

支援冊子：[インドネシア工場のサプライチェーン構築](#)

#### 12.2.2 現地調達資材リストアップ

名称、仕様、年間消費量、予算価格、用途、などを英語でリストアップしておきます。必要に応じて英文のカタログや仕様書なども用意しておきます。

#### 12.2.3 現地サプライヤー調査

[インドネシア商工会議所 KADIN](#) 傘下の同業者協会、日本の中小企業基盤整備機構が運営するビジネスマッチングサイト [J-GoodTech](#)、インドネシア国内で頻繁に開催される [産業展示会](#) などで継続的に根気強くサプライヤー候補を探すことが大事です。

#### 12.2.4 現地調達品品質評価

サンプルを取り寄せて、現地あるいは日本で品質評価を行い採用の是非を決めることになりませんが、長期的な視野でサプライヤーを育てていく姿勢が大事です。

#### 12.2.5 現地調達品購買契約

長期的な視野でサプライヤーを育てていくのは品質面だけではなく、納期管理やコスト管理の面でも必要です。お互いにそれを明確に理解しておくために [購入基本契約](#) を結んでおくことが大事です。

#### 12.2.6 現地調達品発注手配

毎回の発注の際には取引条件の漏れが無いように整備された公式の [注文書](#) を発行します。便利だからと言ってメールや SNS、ましてや電話での発注は絶対に避けるべきです。

### 12.3 資材調達管理システム

ここで言うシステムは IT ではなく、仕事の仕組のことを意味します。インドネシアでは調達業務に絡む不正が比較的多く発生しますので、社内の人間から犯罪者を出さないためにも、性悪説に基づく仕組み作りが求められます。

#### 12.3.1 調達業務ルール確立

[インドネシア現地法人権限規定見本](#) 中の 4.2 資材およびサービスの調達に該当する分野で、調達戦略策定、サプライヤーの選択、発注、サプライヤーの評価について自社に合ったルールを確立します。

#### 12.3.2 調達予実績管理方法確立

品目別の発注、入荷、払出、在庫の管理方法を 5W1H で確立します。

#### 12.3.3 データ管理方法確立

上記のデータの定義と発信元および送信先を確立します。

#### 12.3.4 在庫管理方法確立

保管場所の特定方法、補充指示方法、払出方法（先入先出 or 先入後出）などを確立します。基本は目で見てわかる方法です。5S の真価が問われる分野の一つです。

#### 12.3.5 輸入管理方法確立

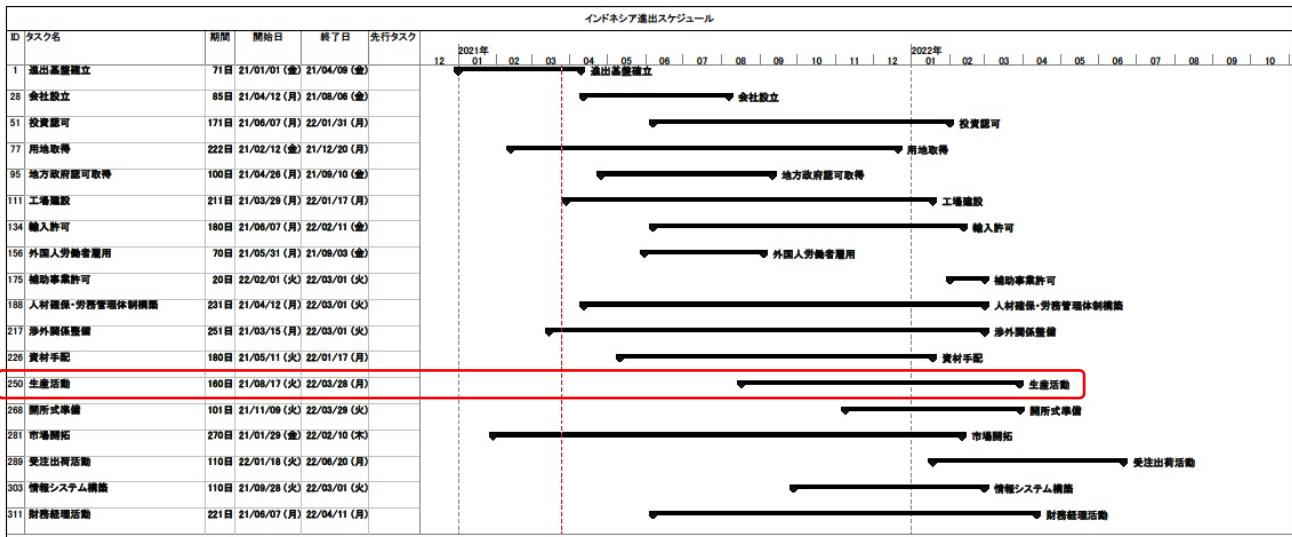
12.3.3 調達予実績管理方法確立の一環ですが、発注と入荷の間に船積みを加える必要

があります。

### 12.3.6 サプライヤー契約管理方法確立

サプライヤーとの間では取引開始に当たり購入基本契約を結びますが、取引の内容や外部環境の変更に合わせて契約内容も適宜見直す必要があります。そのための基準やルールとなるものを確立します。

## 13 生産活動



いよいよ生産活動を始めるための具体的な準備の段階まで来ました。日本人駐在員も既に赴任し、新たに採用したスタッフやオペレーターを指導しながらの忙しい毎日が始まります。

支援冊子：[インドネシア工場管理体制の構築方法](#)

### 13.1 生産管理システム

計画された品質の製品を、計画された原価で、計画された納期に合わせて作って行くための仕組を確立します。

#### 13.1.1 生産業務ルール確立

年度予算、月次予算、週次計画、日次計画を達成するためのルールを 5W1H で確立します。

#### 13.1.2 生産予実績管理方法確立

年度予算、月次予算、週次計画、日次計画に対する実績値を管理して差異を埋めるための対策を立てる方法を確立します。

#### 13.1.3 生産情報管理方法確立

製品・品目マスタ、部品表・製造条件、製造手順、工程、設備仕様、金型・治工具とその製品の製造方法を規定する情報を管理する方法を確立します。

#### 13.1.4 仕掛品管理方法確立

仕掛品の幅又は水準、補充方式、所有権、プロダクトミックス、在庫ロケーションなどを確定します。

#### 13.1.5 設備保全方法確立



毎日の予防保全ルール、故障時の対処ルール、更新のルールなどを確立します。

#### 13.1.6 廃材管理方法確立

品目別に廃材の処理方法を確立します。特にインドネシアでは産業廃棄物は高値で買い取られますが、産廃回収業者と社員との間の不正行為の温床でもあるためガラス張りにしておく必要があります。有害廃棄物は廃棄ルートが法律で規定されています。

### 13.2 生産開始準備

実際に生産現場を動かす前に必要な準備を進めます。

#### 13.2.1 試作計画立案

機械設備の据え付けと試運転を済ませた後、あるいはそれを兼ねて試作品を作るべく材料などの準備や技術指導者の応援を計画します。

#### 13.2.2 試作実施

基本的には本生産と同じ条件で行い、関係先での評価に必要な個数を作ります。必要に応じて技術試作、増加試作、量産試作などの段階を踏むこともあります。

#### 13.2.3 試作評価～立上判断

それぞれの試作を誰がどのような目的で評価して次の試作に進み、最終的に本生産に進むのを誰が判断するのかを予め決めておきます。

#### 13.2.4 生産計画立案

中期事業計画から年度予算、そして月次予算へと展開された生産計画数量を更に週次、日次へと、生産職場が自律的に作業を進められる段階まで展開します。

#### 13.2.5 SNI（インドネシア国家規格）適用の是非確認

12.1.6 で述べた通り SNI が必要な製造品目かどうかは [BSNI の検索サイト](#) に確認することで分りますが、登録が義務付けられている品目でなくても、自主的に登録してから義務化の申請をすることで他社の追従を遅らせることも可能です。

#### 13.2.6 SNI 取得

SNI が必要な製造品目は事前に登録認可を済ませておかななくてはなりません。

#### 13.2.7 製造・販売許可要否確認

12.1.7 で述べた通り特別な許認可が必要な製造品目かどうかを関係機関に確認しなくてはなりません。規制は頻繁に追加・廃止・変更がありますので要注意です。

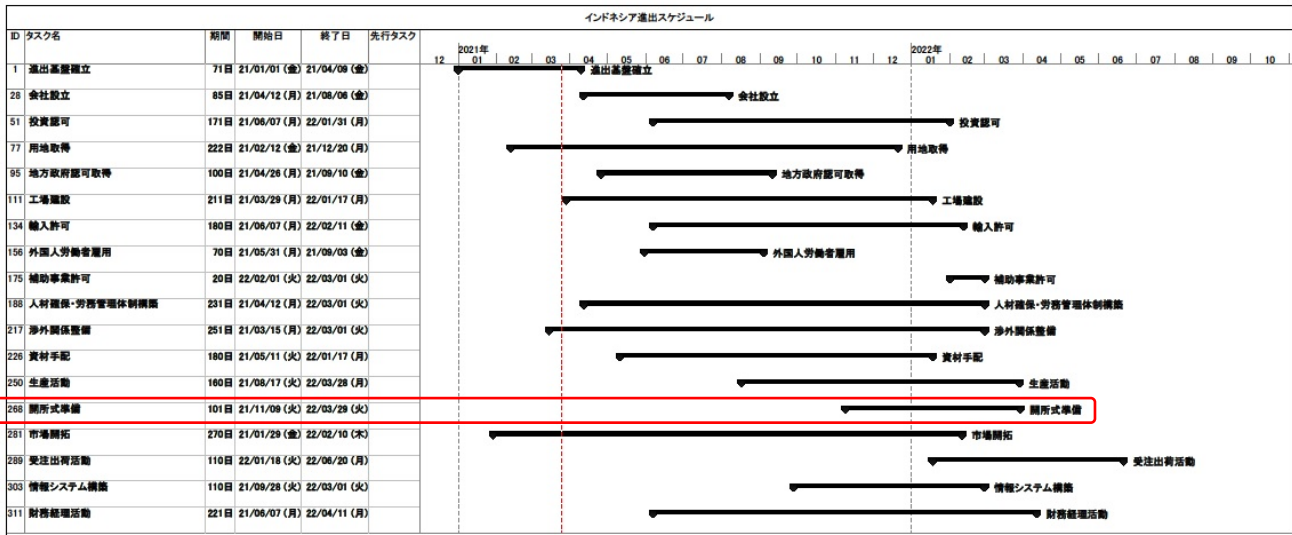
#### 13.2.8 製造・販売許可取得

特別な許認可が必要な製造品目は事前に取得しておかななくてはなりません、どれくらいの時間が必要なのかも、建前ではなく必ず実態を把握しておきましょう。

#### 13.2.9 生産開始

晴れて生産開始です。もし出来れば第一号は記念に社内で保管しておきましょう。

## 14 開所式準備



工場が完成し操業開始に合わせて関係者を招待して開所式を行うのが一般的です。あまり派手な内容にする必要はありませんが、インドネシアにおける事業開始を多くの人達に知ってもらい、これからの事業展開を円滑にする上で意味のあるイベントにしたいものです。

#### 14.1 全体スケジュール作成

規模に関係なく社外の関係者を巻き込んだイベントになりますので、失態が無いように大まかなスケジュールを作成して協力を取り付けておきましょう。

#### 14.2 詳細スケジュール展開

全体スケジュールに基づき漏れや落ちが無いように 5W1H を満たす詳細スケジュールを作成します。

#### 14.3 招待客リスト作成

特に政府高官を招待する場合は 3 ヶ月以上前には出席の可否を打診するようにしましょう。許認可取得でお世話になる政府機関の長、取引先、日本人社会の関係者などからリストアップします。

#### 14.4 招待状発送

招待状は 1 ヶ月前には届くようにしますが、届いた後にも必ず出席の再確認をしておくようにしましょう。

#### 14.5 日本語版商品リスト、カタログ準備

日本人の出席者用に日本語版を用意しておくといいでしょう。

#### 14.6 インドネシア語・英語版商品リスト、カタログ準備

インドネシア人や外国人の出席者用にインドネシア語版と英語版も用意しておくことを忘れないで下さい。

#### 14.7 販促ビデオ制作者選定

開所式を新規顧客開拓の機会と捉える場合、販促用のビデオを制作しておいて、開所式の会場で上映すると効果が大きいと思われます。インドネシアにも専門業者は多く存在しますので販売促進の一環で委託することも可能です。

#### 14.8 販促ビデオ制作立案

見せたい内容を示して、如何に見せるかは専門業者に任せます。

#### 14.9 販促ビデオ制作

遅くとも2ヶ月前には制作に取り掛かれるようにしておくで安心です。

#### 14.10 コンパニオン募集

受付、司会進行、会場案内、食事の世話などに社内の人間で対応出来ない場合は派遣会社に依頼します。

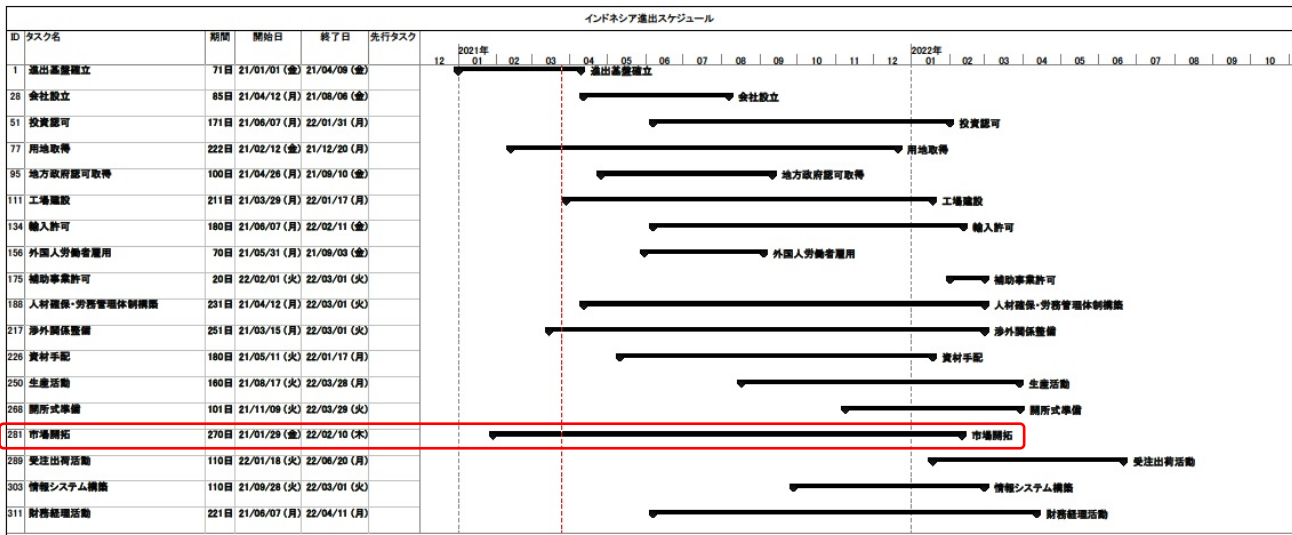
#### 14.11 コンパニオン訓練

社内の人間も含めて、予め招待者の顔触れ、議事進行だけでなく、会社の概要についても理解させておきましょう。

#### 14.12 開所式

当日は皆が忙しく動き回りますが、イベントの総責任者だけは常に全体の状況を客観的に把握出来る環境の下で、冷静沈着に構えていきましょう。

## 15 市場開拓



ここまでは生産活動を始めるための準備を主体的に説明して来ましたが、生産したものは売らないと意味がありません。そのための準備は 1.2.5 市場戦略策定に基づき先行して進めておくべき業務です。

#### 15.1 市場調査

現在は有り難いことに、インターネットで非常に多くの情報を得ることが出来ますが、インドネシア国内の市場情報の多くはインドネシア語であるため、日本人にとっては制約があります。もしインドネシア語が理解出来るのであれば、[インドネシア中央統計局](#)から公表された多くの刊行物の中から情報を抽出することも可能です。それが難しい場合は現地のコンサルティング会社に委託したり、[インドネシア商工会議所の同業者協会](#)事務所を訪ねて相談したりすることも可能です。いずれにしても、最後の評価は自信で現場に足を運んで五感で判定すべきです。

#### 15.2 顧客開拓



外資企業の場合は製造業に限らず国内取引は B2B に制限されますので、通常は製造会社あるいは販売代理店の開拓ということになります。インドネシア法人の場合は 90%以上が華僑資本の会社で、マレー系インドネシア人、いわゆるプリブミ企業は小規模・零細に多くあります。オーナーは誰なのか、窓口は誰なのかを事前に把握しておき、彼らの商習慣の違いや特徴に配慮する必要があります。

### 15.3 販路開拓

自社工場から最終顧客までの[サプライチェーン](#)を企画構築します。サプライチェーン全体の物流コストや管理コストを抑え、顧客から見た納期を短縮し、需要変動に対する出荷対応を迅速かつ柔軟にして顧客からの信頼と満足を得られる仕組みを作り上げます。また、インドネシアは EC ビジネスの成長が顕著で、コモディティー商品に限らず耐久消費財も扱う[ネット販売サイト](#)が広がっています。インドネシア国籍を持つ個人または法人で納税登録者番号 NPWP を持っていれば誰でも無料ですぐに利用することが出来ます。

### 15.4 商品企画

先ずは市場に足を運びましょう。ユーザーの嗜好は日本人と大きく違うところがたくさんあります。使用される環境も日本とは違うところがたくさんあります。インドネシア人の声に耳を傾けることから始めましょう。ジャカルタで開催される様々な[産業展示会](#)や、庶民の生活物資を一堂に会した大規模展示会 [Jakarta Fair](#) を視察するのも良いでしょう。

### 15.5 価格決定

メーカーに納める部品などの価格は日本から輸入した場合よりも安いことが大前提となります。日本ブランドで品質が良いから高くても良いとはなりません。ローカル製や輸入品に比べて品質は良いが価格は同程度が新規顧客を獲得出来る条件です。日用品などの場合は、インドネシアの一人当たりの購買力は日本の 1/10 であることを忘れないことです。

### 15.6 受注活動

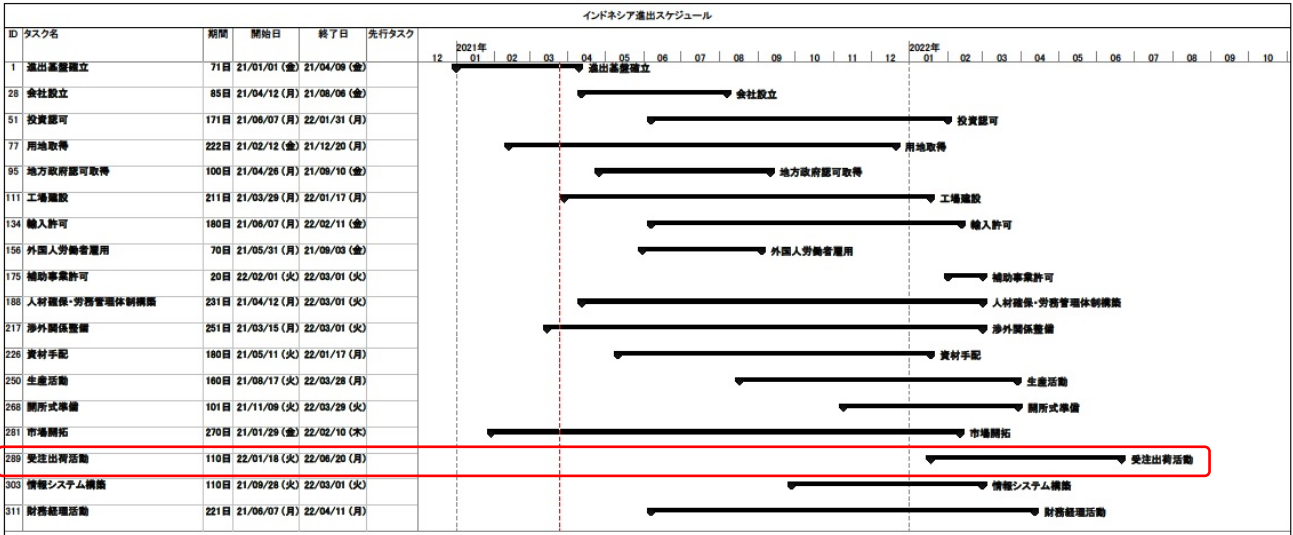
携帯電話、電子メール、SNS などコミュニケーションツールは年々発達して便利になって来ていますが、それでも大事な顧客のところへは最低月一回は顔を出してご機嫌伺いをしましょう。何か新しい話があり、全くの無駄足にはならないはずですよ。

### 15.7 取引契約

取引先とは必ず[販売基本契約](#)を結んでおき、毎回の注文書はその条件に基づき発行されるようにします。

## 16 受注出荷活動





受注出荷活動は、資材調達、生産活動と共に製造会社の[サプライチェーン](#)を構成する三大プロセスの一つです。顧客先からの注文または引き合いを受けて、商品を納入して代金の決済を済ませるまでの一連の業務で成り立ちます。

## 16.1 受注出荷管理システム

要求された品質の製品を、要求された価格で、要求された納期に合わせて納入するための仕組みを確立します。

### 16.1.1 受注出荷業務ルール確立

年度予算、月次予算、週次計画、日次計画を達成するためのルールを5W1Hで確立します。

### 16.1.2 受注出荷予実績管理方法確立

年度予算、月次予算、週次計画、日次計画に対する実績値を管理して差異を埋めるための対策を立てる方法を確立します。

### 16.1.3 受注出荷情報管理方法確立

顧客の嗜好、履歴、状況、納入要件、などの注文情報、倉庫データ、輸送データ、納入データを管理する方法を確立します。

### 16.1.4 完成品在庫管理方法確立

完成品在庫の幅または水準、補充方式、所有権、プロダクトミックス、在庫ロケーションの確定と維持を行う方法を確立します。

### 16.1.5 輸出管理方法確立

製品の受注や納入の制約となる、規制および基準を記録し保守する方法を確立します。

### 16.1.6 返品管理方法確立

返品の決定基準、返品ルート、修理・再生・再利用・廃棄を判断する方法を確立します。

## 16.2 輸出受注出荷開始準備

商品を輸出する場合の準備を進めます。輸入先の港に届くまでの一連の手続きは[インドネシ](#)

**ア側の乙仲**に委託するのが普通です。

### 16.2.1 船積み手配

出荷スケジュールに合わせてコンテナとコンテナ船の予約を乙仲に依頼して進めます。

### 16.2.2 輸出通関

乙仲に依頼して進めます。

### 16.2.3 海上輸送

貿易取引条件は何であれ、海上保険の扱いについて、実際に誰が手配をするのか輸入者側と事前に確認しておくようにしましょう。

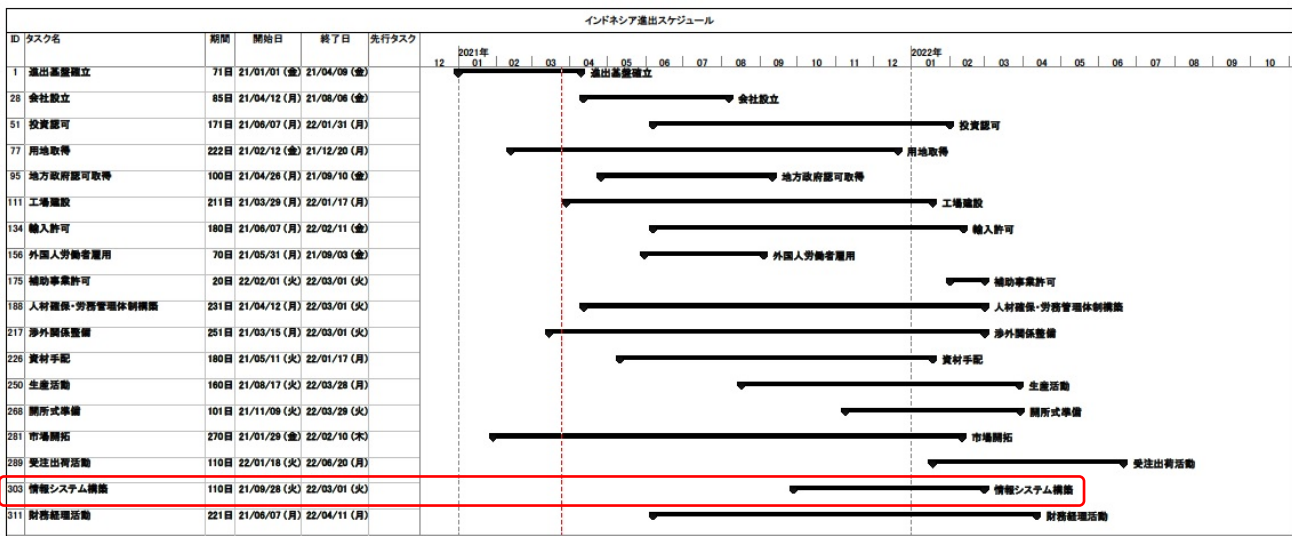
### 16.2.4 納入検査

輸入国側において品質検査が必要な品目でないかどうか、必ず事前に確認しておきましょう。

### 16.2.5 輸出決済

取引先との交渉要件の一つですが、理想的には船積み前に代金を回収出来ることです。決済のタイミングと信用状況に基づく代金回収の保証の両面から決済方法を定めることになります。

## 17 情報システム構築



事業規模が小さいうちは、社員教育の意味でも Excel を活用したマニュアル管理の方が良いと思いますが、やはり限度があります。事業規模の拡張に合わせて順次**パッケージソフト**を導入することがお薦めです。

### 17.1 ビジネスプロセス設計

ソフトウェアの種類や規模に関係なく、業務処理を IT 化するには業務を**仕事の流のプロセス**として整理しておく必要があります。人間が Excel で処理している際には経験や勘といった暗黙知で対応していたことは IT では出来ません。IT 化の失敗はほとんどがこの対応を怠ったことに起因します。サプライチェーンをプロセスとして本格的に勉強したい場合は

[SCOR\(Supply-Chain Operation Reference\)](#)モデルがおすすめです。

### 17.2 会計管理システム

最初にパッケージソフトなどを活用して IT 化する分野は、全てのデータが最終的に集められて、企業経営管理の中心となる会計管理とすべきです。インドネシア国内でも多くのパッケージソフトが売られていますが、契約している会計士事務所が使っている、または推奨する製品の導入が、会計士とのコミュニケーション上得策と思われる。

### 17.3 調達管理システム

計画方式、発注形態、納入方式、支払方法、保管方法、返品扱い等々、自社の調達事情に適したパッケージソフトを選ぶべきです。

### 17.4 生産管理システム

生産計画方式、生産指示方式、材料投入方式、加工形態、利用設備機械、仕掛在庫管理方式、振替方式等々、自社の生産活動に適したパッケージソフトを選ぶべきです。

### 17.5 受注出荷管理システム

需要見込方式、出荷計画方式、受注管理方式、納期回答方式、搬送計画方式、ピッキング方式、梱包指示方式、積載計画方式、代金請求方式等々自社の出荷活動に適したパッケージソフトを選ぶべきです。

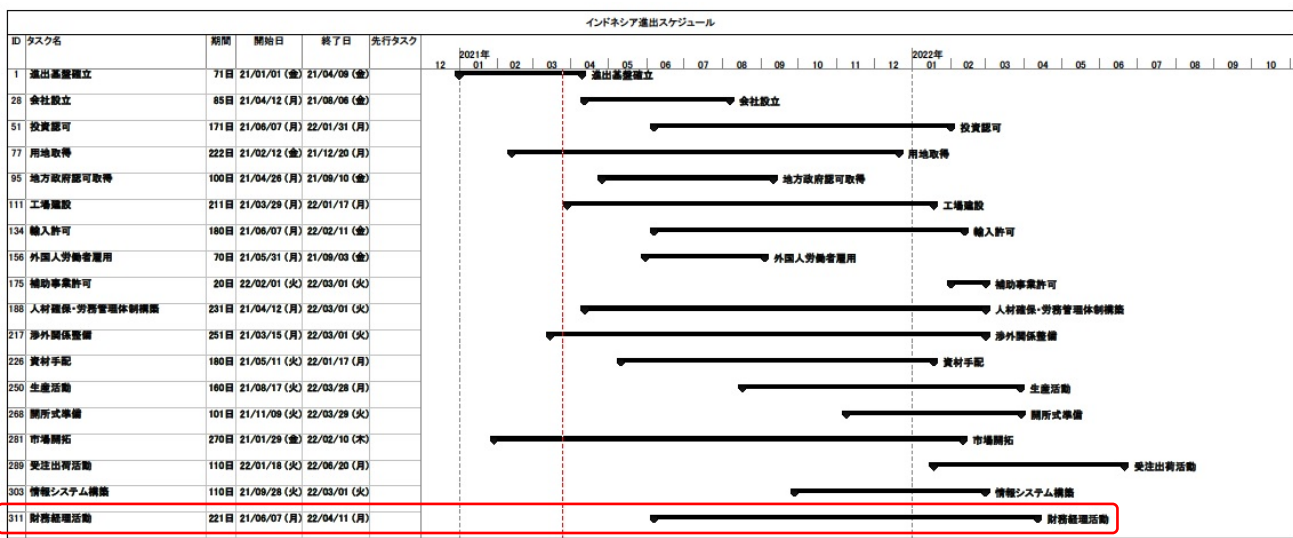
### 17.6 人事労務管理システム

勤怠管理、人事評価システム、人材育成プログラムなどがインドネシアの労働法に則り有機的に繋がられるようなパッケージソフトを選ぶべきです。

### 17.7 給与管理システム

上記の人事労務管理システムと連携し、インドネシア政府が定める最低賃金や諸手当、社会保険制度 [BPJS](#)、そして源泉徴収に対応したパッケージソフトを選ぶべきです。

## 18 財務経理活動



企業活動はお金の計画で始まり、お金の清算で終わります。それ以外のものは全てこのための手段でしかないことを忘れないようにしましょう。良い製品を作ることは最終目的ではありません。

ん。あくまでも計画された利益を生み出すことが企業の最終目標です。

参考資料：[インドネシアの税務・会計セミナー](#)

支援冊子：[簿記を知らない人のためのインドネシア工場経営](#)

支援冊子：[簿記を知らない人のためのインドネシア工場経営 2](#)

## 18.1 事業計画立案

[全ての事業活動](#)はこの計画立案から始まるくらいの意識で取り組みましょう。

### 18.1.1 中期事業計画書作成

3 カ年あるいは [5 カ年事業計画](#) は毎年必ず更新しましょう。

### 18.1.2 初年度予算案作成

更新された中期事業計画の初年度分を 12 ヶ月に展開して月次予算案を作成します。

そして毎月での単月予実績差異だけでなく、累計での予実績差異を確認分析し、年度末までの挽回計画を立案実行し、それを毎月見直し続けます。

## 18.2 財務経理システム

ここで言うところのシステムとは IT のことではなく、仕事の仕組です。

### 18.2.1 財務経理業務ルール確立

インドネシアの会計法に準拠するように契約している会計士の指導や助言を得ながら作り上げるべきですが、連結決算の有無に関係なく本社との連携も考慮しなくてはなりません。外国人が経理実務に関われる範囲に注意しましょう。

### 18.2.2 財務経理管理方法確立

インドネシアの会計法に準拠するように契約している会計士の指導や助言を得ながら作り上げるべきですが、誰が何時、誰に何を報告するのかを可視化して責任逃れが出来ないようにしておきましょう。

### 18.2.3 財務経理情報管理方法確立

インドネシアの会計法に準拠するように契約している会計士の指導や助言を得ながら作り上げるべきですが、出来るだけペーパーレスを実現しましょう。

## 18.3 会計処理

立上時の規模が小さいうちは会計士の指導を受けながら、一名の経理スタッフが事務作業を進める程度で良いと思います。

### 18.3.1 帳簿管理

仮に Excel 処理であっても家計簿のような単式簿記のもので誤魔化さず、国際会計ルールに則った複式簿記の帳簿を整備すべきです。

### 18.3.2 資金管理

会計帳簿の銀行口座残高は毎月末に銀行から発行してもらう口座取引明細と照合しましょう。

### 18.3.3 給与支払い

特別に制約が無い限りにおいて、全従業員に対してローカル銀行に口座を開設させて銀行振込にします。

### 18.3.4 税務処理

会計士の指導を受けながら毎月の所得税源泉徴収分、前払法人税、付加価値税差引分を申告し納税します。

#### 18.3.5 月次仮決算

売上、損益、そしてもし可能であれば製造原価、資金繰りについて、単月予実績差異だけでなく、累計での予実績差異を確認分析し、年度末までの挽回計画を立案実行し、それを毎月見直し続けます。

## 19 【付録】 日常業務課題解決

本ハンドブックの目的は、日本の製造分野の中小企業がインドネシアに現地法人を設立して進出するための手順を解説したのですが、操業開始後に発生する様々な課題に対して、どのように対処すべきかのヒントを付録として紹介します。これは課題解決のみならず、インドネシア人の社員に仕事への取り組み方を教育するとても貴重な機会となります。五つの『あ』、『あせるな』『あわてるな』『あたまにくるな』『あてにするな』『あきらめるな』を忘れずに根気強く続けたいものです。

### 19.1 本社への報告

現地法人から本社に対する[報告事項](#)を予め明確にしておくことで、意思の疎通を確保することが大前提となります。

### 19.2 コミュニケーションツール

中小企業の場合、日々の色々な課題解決に対して、本社の介入が不可欠なケースが多いように思えます。メール、SNS、電話などを介してやりとりをしているケースが多く見られるのですが、その場限りの会話になってしまい、体系的な課題解決の仕組みになっていないのがほとんどです。そこで、最近のオンライン会議ソフトで普通になっている画像共有機能を使い、[課題の進捗管理](#)を進める手法を紹介してみたいと思います。

### 19.3 シートの使い方

少なくとも週一回のオンライン会議を開催します。毎回の会議で前回のシートをコピーしてシート名を会議の開催日に変更します。会議の結果、完了した項目は削除し、変更や進展があった項目は上書きし、新しい課題の行を追加します。これを毎週継続すると、一年間で52シートのエクセルファイルになり、それを当年度の会議録として保存します。言語は会社の事情に合わせて、日本語、インドネシア語、又は英語で対応しましょう。

### 19.4 課題を把握するヒント

課題の進捗を最後まで曖昧にしないで管理するためには、必ず5W1Hの要素を明確にしておくことが大事です。

#### 19.4.1 Where 分野

課題が発生している部門名（製造、営業、経理、人事など）を特定します。

#### 19.4.2 What 案件

〇〇材の入荷遅れ、〇〇機械の故障修理、〇〇費用の削減、など課題が具体的に想像出来る表現にします。能率向上、販売増大、コスト削減、と言った一般的な表現は御法度です。



#### 19.4.3 Why 原因・目的

前月の売上ショート挽回、〇〇材の不足穴埋め、など目的が具体的に想像出来る表現にします。適切に目的を設定するためには、真因を把握しなくてはなりません。なぜこの課題が発生したのか、Why を 5 回繰り返して真の原因を突き止めてから目的を考えましょう。

#### 19.4.4 Who 担当者

複数の人間が関わる場合でも、その課題解決に直接責任を負う人間を指名します。

#### 19.4.5 When 期限

その課題を解決しなくてはいけない期限ですが、仮に遅れても訂正はしないで、遅れていることが分るようにしておきます。

#### 19.4.6 How 手法・進捗状況

具体的な進め方や会議時点での進捗状況を記載します。

## 20 【付録】現地法人経営能力強化

本ハンドブックの目的は、日本の製造分野の中小企業がインドネシアに現地法人を設立して進出するための手順を解説したのですが、操業開始後は現地法人の経営能力を高めるための努力が求められます。そのための目標を定める際には自身の頭で考えることも可能ですが、世界的に普及している[評価基準](#)を参考にすると良いでしょう。

参考資料：[インドネシア人スタッフによる経営の自立](#)

支援冊子：[インドネシア工場の業績改善策](#)

### 20.1 経営管理業務遂行能力

American Productivity and Quality Center から発行された Process Classification Framework version 5.1 を参考に、現地法人の経営管理業務遂行能力を、事業戦略の構築、製品・サービスの開発、マーケティングおよび販売、サプライチェーンの管理、アフターサービス、人材管理、IT 管理、財務管理、資産管理、環境管理、渉外管理、知財管理の 12 分野からなる 50 項目について 100 点満点評価します。点数の低い分野、項目が強化目標となります。

### 20.2 サプライチェーン運用能力

Supply-Chain Council から発行された Supply-Chain Operation Reference Model version 10 を参考に、現地法人のサプライチェーン運用能力を、サプライチェーンの可視化、顧客に対する信頼性、顧客に対する応答性、需要変動に対する柔軟性、サプライチェーンのコスト、サプライチェーンの資産活用、サプライチェーンの管理手法、リスク管理、人材の配置の 9 分野からなる 50 項目について 100 点満点評価します。点数の低い分野、項目が強化目標となります。

支援冊子：[インドネシア工場のサプライチェーンを改善する](#)

### 20.3 IT システム導入適応力

Inc. Oliver Wight International から発行された The Oliver Wight Class A Checklist for Business Excellence を参考に、現地法人の IT システム導入適応能力を、戦略立案、人材開

発、業務改善、人物金の統合管理、商品管理、需要管理、サプライチェーン管理、生産管理、調達管理の9分野からなる50項目について100点満点評価します。点数の低い分野、項目が強化目標となります。

#### 20.4 財務健全能力

現地法人の財務能力を安定性、収益性、生産性、株主向けの4分野からなる31指標について計算し評価します。一般的な指標に比べて劣っている分野、指標が強化目標となります。

## 21 【付録】インドネシア法人の増資手続き

**増資手続き**は定款の変更の一つとなり、**インドネシア会社法**では株主の2/3以上の同意が必要とされています。ここでは解説が無くても分る項目については説明文を省略します。

### 21.1 株主総会開催

事前に関係者間での十分な話し合いが行われ合意も取られている場合は、実際の総会を開催することなく、総会決議文を郵送等で回覧して各株主が署名することで済ますことも可能です。

#### 21.1.1 増資内容決定

増資の割り当ては通常は当初の出資比率に準拠しますが、事情により比率が大きく変わった場合は株主総会での決議権限（事業計画決議 1/2 以上、定款変更 2/3 以上、会社解散など 3/4 以上）も変わりますので要注意です。

#### 21.1.2 株主総会メンバー招聘

株主総会メンバー招聘から議事録作成まではインドネシア会社法に定められている規定に従い進めます。

#### 21.1.3 株主総会開催

#### 21.1.4 株主総会議事録作成

#### 21.1.5 株主総会議事回覧（オプション）

独資の場合や合併事業でも既に株主の間で合意が得られており、株主総会を開催して決議を得る必要が無いと判断される場合は、公証人に決議書を作成してもらい、各株主の署名を経て株主総会開催の代替手段とし、21.1.2 から 21.1.4 を省略することも可能です。

### 21.2 投資認可変更

**OSS システム**により増資認可はオンラインで処理することになります。

#### 21.2.1 新規株主イ語会社定款準備

#### 21.2.2 新規株主会社議事録サイン者指名及び役職

#### 21.2.3 申請委任状準備

#### 21.2.4 投資調整庁変更申請～認可

### 21.3 資本金払込

#### 21.3.1 送金手続き

### 21.4 会社定款変更

#### 21.4.1 定款変更



#### 21.4.2 認証

### 21.5 法務省登記

#### 21.5.1 届出

### 21.6 株券

新規投資の場合と同様に物理的に紙で発行することは義務付けられていません。

#### 21.6.1 作成～発行

## 22 【付録】インドネシア法人の合併解消

合併を解消するには[合併契約書](#)、定款、[会社法](#)の条項に従い[合併解消手続き](#)を進めることとなります。ここでは解説が無くても分る項目については説明文を省略します。

### 22.1 事前準備

合併契約解消の際には利害関係から係争問題に発展する可能性がありますので、撤退の時と同様に信頼出来る弁護士に経緯を[書面](#)で説明しておくことが望まれます。

#### 22.1.1 法律事務所契約

インドネシアには日本人が駐在している[法律事務所やコンサルティング会社](#)がたくさん存在します。事情を説明して最も頼れそうなところと事前に契約を済ませておくことをお勧めします。また、法律事務所に支援を依頼する際にはこれまでの活動経緯を把握してもらうため、そして訴訟になった場合の対処として、会社設立に関する法的書類の他、経営会議の議事録などの[書類一式](#)のコピーを揃えて提出しておくことが求められます。

#### 22.1.2 手順確認

合併契約の経緯や現時点での関係の良し悪しにより進め方を考慮することも必要となるでしょう。専門家の意見を十分に聴いて想定外の問題が起きないように慎重に対処しなくてはなりません。

#### 22.1.3 リスク対応確認

合併契約を解消するまでは現地側パートナーの存在が防波堤になっていたが、それが無くなることで危険に晒されることはないか事前に想定しておかなくてはなりません。そのためには合併契約書に記載されている合併相手の義務と権利を再度精査して、これまでに具体的にどんな活動をして来たのかを良く分析しておく必要があります。リスク対応とは言うまでありませんが、リスクをゼロにすることではなく、それが起きる確率と起きた場合の影響の程度を想定し、仮に起きた場合にその影響を最小限にするための事前の手当をしておくことです。

### 22.2 合併契約解消事前交渉

解消の原因次第では相互に色々と言い分はあるでしょうが、手続きは合併契約書の内容と会社定款、そしてインドネシア会社法に則り、インドネシアの文化である話し合いに基づく総意『Musyawarah-Mufakat』の精神で進めるように努力しましょう。

#### 22.2.1 合併解消基本合意

会社の人・物・金すなわち従業員、資産、債権・債務をどのように処分するのかを





5W1H で確認しておきます。

#### 22.2.2 組織再編計画

合併を解消した後も独資で操業を続ける場合は、解消によって合併相手によりカバーされなくなる業務も有り得るので、その部分を埋め合わせるための組織・人材の手当が必要となります。

#### 22.2.3 売却固定資産確認

合併契約解消に伴い操業を中止する事業分野が出て来た場合は、不要となる機械設備が発生する可能性があります。その場合は出来るだけ相手側に有償で引き取ってもらうよう交渉しましょう。

#### 22.2.4 賃貸物件確認

合併相手の工場の一画を借りて操業していた場合など、建物だけではなく、クレーンやフォークリフト、そしてトラックなどの賃貸物件を洗い出しておきましょう。

#### 22.2.5 債権債務確認

借入金ならびに貸付金などの処理は出来るだけ第三者としての法律事務所の裁定に任せるようにしましょう。

### 22.3 株主総会開催

会社法と合併契約書に則り開催しますが、この件については出来るだけ議事回覧の略式ではなく、実際に開催することが望ましいでしょう。

#### 22.3.1 株主総会メンバー招聘

#### 22.3.2 株主総会開催

#### 22.3.3 株主総会議事録作成

#### 22.3.4 株主総会議事回覧（オプション）

### 22.4 株式売買金額確定

会社法と合併契約書に則り、第三者としての法律事務所の裁定に任せるようにしましょう。

#### 22.4.1 株式売買金額算定

#### 22.4.2 公証人株式売買証書

### 22.5 株式買い取り

会社法と合併契約書に則り、第三者としての法律事務所の裁定に任せるようにしましょう。

#### 22.5.1 株式売買契約締結

#### 22.5.2 買い取り金送金手続き

#### 22.5.3 買い取り金支払い

### 22.6 会社定款変更

合併を解消した後も独資で操業を続ける場合は、現地の公証人に手続きを依頼します。

#### 22.6.1 定款変更（社名、役員、資本金）

#### 22.6.2 認証

### 22.7 法務省登記

合併を解消した後も独資で操業を続ける場合は、現地の公証人に手続きを依頼します。

#### 22.7.1 届出

## 22.8 株券

紙での発行は義務付けられていませんので発行しなくても問題はありません。

### 22.8.1 作成～発行

## 22.9 合併契約解消後業務

上記で決めたことを実行するだけですが、特にこれまで育成して来た大事な人材が相手側に引き抜かれたり、将来を心配して自己退職されたりしないように、適時情報を開示して不安を避けるように最新の配慮が求められます。

### 22.9.1 従業員への通知～意思確認

### 22.9.2 雇用契約解消・変更

### 22.9.3 人材補充

### 22.9.4 売却固定資産整理

### 22.9.5 賃貸物件整理

### 22.9.6 債権債務整理

## 23 【付録】インドネシアからの撤退

全てのインドネシア事業が成功している訳ではありません。最近の調査では進出企業の2割前後の企業が赤字であると言われていています。赤字が続くと増資あるいは借入金に頼らざるを得なくなりますが、当初作成した [5カ年事業計画](#) が終わる時点で、今後も増資、借入、あるいは合併などで資金の注入を続けるべきか、それとも [会社を清算](#) してインドネシアから撤退すべきかを決断すべきでしょう。世間体や面子に拘ってズルズルと赤字状態を続け、本社の経営も傾くことだけは絶対に避けるべきです。

### 23.1 関係者合意



数年前のことですが、某日本企業の工場から設備が消え去り、日本人駐在員も突然帰国して戻らないと言う出来事がありました。機械は色々な理由を付けて事前に少しずつ日本に逆輸出していたようでしたが、日本人全員が突然居なくなったことで当局の査察が入り、夜逃げであることが判明したのです。その後どうなったのかは知りませんが、従業員や債権者に対する義務を放棄したもので犯罪に当たります。どんなに苦しくてもしてはいけないことです。

#### 23.1.1 パートナーへの説明

合併企業の場合は最初にパートナーに相談すべきですが、このような事態になる場合は大体が既にパートナーとの間で責任問題を巡り軋轢を起こしています。話し合いでの解決が難しい場合はインドネシア国家裁定庁 [BANI](#) (Badan Arbitrase Nasional Indonesia) に提訴し、そこでも解決出来ない場合は通常の裁判所に提訴することになります。その時のために、事前に [法的書類](#) を取り揃えておくことが大事です。

#### 23.1.2 社員への説明

インドネシアの [労働法](#) において、赤字が理由で会社を閉鎖するための従業員を解雇することは認められていますが、会社からの退職手当と勤続功労金の支払が義務付けられています。労働組合がある場合は執行委員に、無い場合は従業員の代表に対して閉



鎖の理由、解雇の日程、退職手当と勤続功労金の支払について懇切丁寧に説明することが社会的使命です。

### 23.1.3 関係先への説明

仕入先に対する債務が残らないように買掛金を清算し、販売先に対する債権が残らないように売掛金を清算することが重要となります。また、取引銀行の口座をいつまで残し、残高はいくらにしておくべきか事前に相談しておく必要があります。会員として登録している団体にも事前に通告しておくことが礼儀です。

## 23.2 土地・建物処分

インドネシアから撤退する場合、最後まで残る案件は土地と建物の処分でしょう。特に工業団地の外で、辺鄙な場所に立地している場合は買手が見付からないことも考えられます。

### 23.2.1 土地名義確認・変更

下の項目と重複している訳ではありません。進出した際に色々なことでバタバタして、ついつい購入した土地の名義変更を完了していないことがあり、いざ売却となった時点で慌てることがあります。

### 23.2.2 売却先募集

取引のある金融機関、保険会社、輸送会社、仕入先、販売先、あるいは加入している業界団体や懇意にしている知り合いに売却先の候補を紹介してもらえようをお願いしておきます。最近是不動産も EC サイトで取り扱っています。

### 23.2.3 売買契約・清算

4.2 用地契約で解説されたことと同じ手続きを、逆の立場で進めることになります。

### 23.2.4 土地名義変更

上記と同様に 4.2 用地契約で解説されたことと同じ手続きを、逆の立場で進めることになります。

## 23.3 法務手続き

### 23.3.1 株主総会での解散決議

会社法では会社の解散決議には株主総数の 3/4 以上の同意が必要とされます。100% 出資の子会社であれば本社の決断で進められますが、合併会社の場合で日本側の出資比率が 3/4 に満たない場合は合併相手の同意が必要となります。

### 23.3.2 清算チーム指名

清算チーム（1 名以上）は社外の会計士または弁護士でも可能ですが、もし指名出来ない場合は取締役の中から選出することになります。

### 23.3.3 株主総会決議公正証書化

通常の決議書と同様にインドネシアの公証人の認証を受けます。

### 23.3.4 会社解散の広告

新聞ならびにインドネシア共和国の官報で、a.会社の解散およびその法的根拠、b.清算人の名前および住所、c.要求を申請する手続き、d.要求を申請する期間を広告します。

### 23.3.5 法務人権大臣承認



清算人の名前で大臣宛に通知します。

#### 23.3.6 投資調整省解散届出

外国投資会社 PMA の場合は投資調整省への届出が別途必要となります。

#### 23.3.7 商業省会社解散届出

清算人の名前で大臣宛に通知します。

#### 23.3.8 会社登録証 TDP 返却

会社設立の際に商業省から発行された会社登録証 TDP を返却します。

### 23.4 税務手続き

#### 23.4.1 会社解散税務署届出

清算人の名前で管轄の税務署宛に通知します。

#### 23.4.2 納税者番号 NPWP 返却

清算人の名前で管轄の税務署宛に返却します。

#### 23.4.3 VAT 課税者番号 PKP 返却

清算人の名前で管轄の税務署宛に返却します。

#### 23.4.4 税務調査

清算人の名前で管轄の税務署宛に最終の税務調査を依頼します

#### 23.4.5 税務申告継続

土地建物が売却され、全ての会計処理が完了するまで清算人の責任の下に手続きを継続します。

#### 23.4.6 NPWP/PKP 抹消

土地建物が売却され、全ての会計処理が完了した時点で抹消申請を行います。

### 23.5 労務手続き

労働法ならびに労働組合法に則り、基本的には経営陣が責任を持って進めることとなります。

#### 23.5.1 会社解散労働局届出

管轄の労働局に事前に届け出るだけでなく、手続きが全て完了するまでの支援をお願いしておくことが大切です。

#### 23.5.2 解雇日設定・通知

労働法に則り基本的には経営陣が責任を持って進めます。

#### 23.5.3 解雇条件合意

労働法に則り基本的には経営陣が責任を持って進めます。

#### 23.5.4 退職金等支払

労働法に則り基本的には経営陣が責任を持って進めますが、2020年11月に出された雇用創出法に沿って就業規則を変更していない場合は、雇用創出法で減額された退職金規定は適用出来ません。

## 24 【付録】 インドネシアでの駐在員事務所開設

駐在員事務所の[開設手続き](#)は法人設立較べて短時間で進めることができます。また外国資本企業



に規定される最低 8 千万円の投資額も不要ですので、時間をかけてでも現地の情報を直接把握したい場合には有利と思われます。ここでは解説が無くても分る項目については説明文を省略します。

参考資料：[駐在員事務所開設](#)

参考資料：[駐在員事務所の設置および税務](#)

## 24.1 インドネシア大使館推薦状取得

駐在員事務所開設にはインドネシア大使館商務部からの[推薦状](#)と領事認証が必要となります。

### 24.1.1 推薦状申請～取得

### 24.1.2 公証人署名

### 24.1.3 書類認証

### 24.1.4 駐在員事務所申請書

[日本語訳書式、インドネシア語書式](#)

### 24.1.5 会社概要

### 24.1.6 駐在員事務所活動書

### 24.1.7 活動範囲計画書

### 24.1.8 会社案内書

### 24.1.9 任命書

### 24.1.10 開設趣意書

### 24.1.11 宣誓書

### 24.1.12 駐在員履歴書

### 24.1.13 駐在員旅券コピー

### 24.1.14 駐在員写真

### 24.1.15 銀行証明書

### 24.1.16 会社定款（日・英）

### 24.1.17 会社登記書（日・英）

### 24.1.18 決算報告書

### 24.1.19 代理申請委任状

## 24.2 暫定承認書の取得

### 24.2.1 書類提出～暫定承認書発行（3 ヶ月間有効）

### 24.2.2 就業許可推薦状発行

## 24.3 外国人就労許可 IMTA ⇒23 ページ参照

### 24.3.1 労務報告 Wajib Lapor Ketenagakerjaan

### 24.3.2 外国人労働者雇用補償金 DKP-TKA 納付

### 24.3.3 査証費用支払 BVTT

### 24.3.4 電子査証 e-VISA 取得

### 24.3.5 就労ビザ取得

## 24.4 滞在許可取得 ⇒23 ページ参照



- 24.4.1 暫定居住許可 ITAS
- 24.4.2 州警察報告証明書
- 24.4.3 州州民・民事登録局居住地証明 SKTT
- 24.4.4 就労報告書
- 24.5 駐在員事務所開設
  - 24.5.1 事務所物件調査
  - 24.5.2 事務所賃貸契約
  - 24.5.3 商業省地域事務所検査
  - 24.5.4 事務所証明書の取得
  - 24.5.5 納税番号登録 NPWP
  - 24.5.6 財務証明書
  - 24.5.7 保証金支払
  - 24.5.8 年次管理費支払
  - 24.5.9 駐在員事務所活動証明書入手
- 24.6 定期報告（6ヵ月毎）
  - 24.6.1 インドネシア駐在員活動の状況
  - 24.6.2 雇用者に関する報告
  - 24.6.3 従業員に対する教育訓練の実施状況

## 25 【付録】インドネシアへの輸出

インドネシアに商品を輸出して国内市場で販売する[手続き](#)は一般的な貿易実務、インドネシア政府による輸入規制、そしてインドネシアの国内市場特有の商慣習への対応が基本となります。ここでは解説が無くても分る項目については説明文を省略します。

### 25.1 市場環境確認 ⇒38 ページ参照

- 25.1.1 調査項目・範囲確認
- 25.1.2 マーケット調査
- 25.1.3 輸入規制調査

インドネシアの場合、全ての輸入品目に対して SNI（33 ページ参照）など何らかの規制があると考えべきでしょう。まずは見本、カタログ、仕様書を携えて、その品目を管轄する省庁の相談窓口を訪ねて、規制の有無と規制の内容を確認しましょう。食品、化粧品、医薬品についてはハラール認証（33 ページ参照）についての確認が必須です。

### 25.1.4 国内販売規制調査

輸入規制と同様に、全ての販売品目に対して SNI（33 ページ参照）など何らかの規制があると考えべきでしょう。まずは見本、カタログ、仕様書を携えて、その品目を管轄する省庁の相談窓口を訪ねて、規制の有無と規制の内容を確認しましょう。食品、化粧品、医薬品についてはハラール認証（33 ページ参照）についての確認が必須です。



#### 25.1.5 事業活動コスト調査 ⇒4 ページ参照

### 25.2 事業パートナー開拓 ⇒7 ページ参照

輸入業者によっては違法な輸入手続きで仕入価格を下げる工夫をすることがあります。仮に黙認する場合でも、輸出者側には絶対に迷惑がかからないことを必ず確認しておくことが大事です。

#### 25.2.1 業界組合調査

#### 25.2.2 輸入代理店開拓

輸入代理店を探す方法はいくつかありますが、その一つとしてはインドネシア商工会議所 KADIN のポータルサイト上に紹介されている[業種別組合メンバーリスト](#)から検索する方法があります。または、[インドネシア中央統計庁](#)から公表された輸入業者ディレクトリーを <Direktori Importir Indonesia>で検索してダウンロードし、HS コードの分類で探すことも可能です。

#### 25.2.3 流通経路開拓

#### 25.2.4 販売代理店開拓

### 25.3 輸出計画確立

#### 25.3.1 商品ラインナップ決定

#### 25.3.2 販売数量想定

#### 25.3.3 価格設定

輸入仕入価格は[貿易協定](#)に基づく輸入税の有無と率によって変わって来ます。該当する特惠関税制度があるのか、それを受けるための条件は何かを確認しておく必要があります。

### 25.4 事業計画立案 ⇒5 ページ参照

#### 25.4.1 サプライチェーン設計

#### 25.4.2 市場戦略策定

#### 25.4.3 事業計画書策定

### 25.5 代理店契約

インドネシア側の輸入販売代理店と[総代理店契約](#)を文書で締結します。代理店候補によっては貿易条件の定義である [Incoterms](#) をほとんど知らないことがあり、実際に輸出が始まってからクレームになったりすることがあります。FOB と CIF の違いなど、知っていて当たり前と思われることでも念の為確認しておくことが大事です。

#### 25.5.1 契約交渉

#### 25.5.2 契約締結

### 25.6 輸入販売準備 ⇒20 ページ参照

基本的には輸入者側の仕事ですが、多くの提出書類を準備する際に輸出側からの協力無しでは対応出来ません。

#### 25.6.1 輸入許認可申請・取得

#### 25.6.2 販売許認可申請・取得

### 25.7 輸出準備



- 25.7.1 乙仲契約
- 25.7.2 梱包材準備
- 25.7.3 取説準備
- 25.8 トライアル販売
  - 25.8.1 トライアル商品輸出
  - 25.8.2 トライアル商品販売
  - 25.8.3 トライアル結果レビュー
- 25.9 本格販売開始
  - 25.9.1 輸出
  - 25.9.2 現地販売

## 26 【付録】インドネシアでの業務提携

インドネシア国内の同業他社と業務提携契約やライセンス生産契約を結んで、自社工場を設立する代わりに、日本側から輸入した部材を使い、必要であれば専用の機械や設備も導入してもらい、自社の製品を製造して販売してもらうことも可能です。ここではそのための[手続き](#)を説明します。但し、他の分野で既に説明済の項目については省略します。

### 26.1 市場環境確認⇒53 ページ 25-1 参照

- 26.1.1 調査項目・範囲確認
- 26.1.2 マーケット調査
- 26.1.3 輸入規制調査
- 26.1.4 国内販売規制調査
- 26.1.5 事業活動コスト調査

### 26.2 事業パートナー開拓⇒7 ページ 1-4-1.合弁相手候補開拓参照

- 26.2.1 業界組合調査
- 26.2.2 業務提携先開拓
- 26.2.3 業務提携内容交渉

これは[サプライチェーン](#)の[役割分担](#)を決めるようなのです。文書で検討するよりは絵や図で確認することが誤解を防ぐために有効です。間違っても口頭で確認するようなことは絶対に避けるべきです。

### 26.2.4 業務提携契約締結

業務提携契約書には、[OEM 契約](#)、[委託加工契約](#)、[技術ライセンス契約](#)、[技術協力契約](#)、[共同開発契約](#)などがありますので、これらの中から最適なものを選びます。また、機密保持契約（[①](#)または[②](#)）も必ず結んでおきましょう。

### 26.3 支援計画立案

- 26.3.1 機械設備供給計画立案⇒19 ページ 6.2 生産設備参照
- 26.3.2 部材供給計画立案⇒33 ページ 12.1 輸入資材参照
- 26.3.3 技術者派遣計画立案⇒23 ページ 8.外国人労働者雇用

### 26.4 事業計画立案⇒5 ページ 1.2 事業計画立案





- 26.4.1 サプライチェーン設計
- 26.4.2 市場戦略策定
- 26.4.3 事業計画書策定
- 26.5 販売網開拓⇒40 ページ 15.3 販路開拓参照
  - 26.5.1 契約交渉
  - 26.5.2 契約締結
- 26.6 輸出準備⇒20 ページ 7.輸入許可参照
  - 26.6.1 現地側輸入許可取得
  - 26.6.2 輸出品手配
  - 26.6.3 輸出
- 26.7 トライアル生産販売
  - 26.7.1 トライアル生産
  - 26.7.2 生産品質評価
  - 26.7.3 トライアル販売
  - 26.7.4 トライアル販売評価
- 26.8 本格生産販売開始
- 26.9 生産
- 26.10 販売