

インドネシアへの 進出環境の変化予測

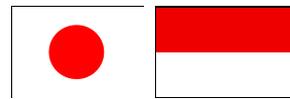


インドネシア進出サポート
小野耕司





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

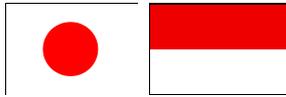
などを経歴し、これまでのインドネシア進出支援企業数は約100社



インドネシアとの
関わりも50
年になりました
た



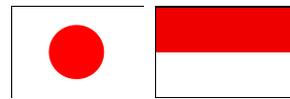
セミナー要旨



- 21世紀は東西冷戦の終結後の米中対立、アメリカ一極支配の終焉、行き過ぎたグローバリズムから反グローバリズムへの揺り戻し、そして米国でのトランプ革命を契機に、新世界秩序へとパラダイムシフトを始めています。
- インドネシアは1998年のスハルト政権崩壊後の民主化と共に、高度経済成長が続き、独立100周年の2045年までには、世界第4位の経済大国を目指すとされています。
- 約2年前に『[2045年のインドネシア共和国を予測する](#)』と題するセミナーで、定量的な変化の予測を紹介しました。
- また、1年前には『[2050年のインドネシアはどんな国？](#)』と題するセミナーで大胆な予測を紹介しました。
- このセミナーでは、新世界秩序へのパラダイムシフトの中で、インドネシアへの進出環境がどのように変化するかを、定性的に考察します。



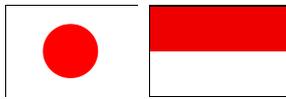
目次



1. 対日関係
2. 政治体制
3. 投資条件
4. 法律制度
5. 会社設立
6. 国内市場
7. 人材採用
8. 労働事情
9. インフラ
10. 工場建設
11. 操業コスト
12. カントリーリスク
13. サプライチェーン
14. 輸入環境
15. 会計制度
16. 税金制度
17. 環境規制
18. 企業サービス
19. 就労ビザ
20. 生活環境



1. 対日関係

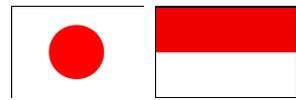


軍事に始まった関係は、経済から文化へと変遷

- 1968年以降は海外からの直接投資額のトップの座を維持して来たが、2019年に中国にその地位を奪われて以来、毎年順位を落としています。
- インドネシア政府の国家プロジェクトに対する投資も中国が中心となりつつあり、日本への期待は年々薄れて来ています。
- 30年以上にわたる日本の停滞は、経済面での支援を期待出来ることは限られると思われるようになるでしょう。
- 政治や軍事においては、日米同盟に依存して真の主権国として変わろうとしない日本の姿勢に、自由と民主主義社会における、アジアの盟主としての期待感は消えてしまうでしょう。
- しかし長年の歴史を背景とする、日本の文化やアニメに対する憧れは衰えることは無く、所得増に合わせて来日するインドネシア人観光客は増え続けると予測されます。
- 参考資料 [世界的大変革期における日本とインドネシアの実情](#)



2. 政治体制

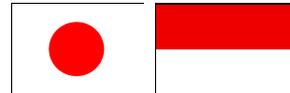


スカルノとスハルトで始まった独裁政治は、国民投票による直接民主政治、そして議会主導による間接民主政治へと変遷

- 1998年に30年間続いたスハルト軍事独裁政権が崩壊し、その後の6年間の混乱期を乗り越えて、2004年から国民の直接選挙による大統領の下での民主主義体制が開始されました。
- 国軍出身の初代のユドヨノ大統領による10年間の政権に続いたのは、庶民出身のジョコウィ大統領で、同じく10年間の政権を運営しました。
- 2024年からのプラボウォ大統領は国軍出身で、スハルト元大統領の元娘婿と言う、貴族的な立場にあった人物でもあります。
- 大統領だけでなく国会議会、州議会議員、そして県・市議会議員を国民投票で選ぶ現在の制度は、時間と費用が掛かり過ぎるとの意見が出始めています。
- 国軍出身の強面で強いリーダーシップを全面に押し出すプラボウォ大統領の2期10年の政権の間に、現在の国民投票による直接選挙で国民の指導者を決める形から、議会などによる間接選挙で決める形に変える可能性が考えられます。
- 参考資料 [これだけは知っておきたいインドネシアの政治体制](#)



3. 投資条件

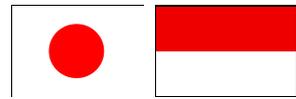


変わりそうにない華僑資本に支配された国内産業保護優先

- インドネシア政府は2017年に投資認可手続きをオンラインで一元的に可能とするOSSシステムを導入し、会社設立から投資認可の手続きは大幅に簡略化されました。
- 2020年の雇用創出法により、外国資本の参入規制はほとんど撤廃され、外資100%の企業であっても、製造から小売に至るまで進出することが可能となりました。
- しかし、外資企業の1事業に対する最低投資額はRp.100億のままで、日本の中小企業の進出に際しての大きな障壁になっています。
- インドネシア政府は上流から下流へと、産業構造を変えると明言していますが、下流を支える裾野産業は中小企業で構築されることを理解しているのか疑問です。
- 華僑資本に支配された国内産業保護を優先する姿勢は変わりそうにありません。
- 参考資料 [OSSシステムでの会社設立・投資認可手続き詳細](#)



4. 法律制度

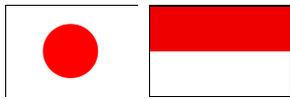


より多くの法律を生み出す中央省庁の増加によるより大きな政府

- インドネシアの法律制度はオランダ植民地時代から受け継いできたものも多く、政府組織間の横の繋がりと、時間の経過に伴う変更の多さから、煩雑極まりないものとして有名でした。
- 2020年に行われたオムニバス法案による重複の排除など、政府はこれまでも法律の整理による簡素化を進めてきました。
- しかし、元々中央政府の省庁の数が多かったのに加え、2024年以降のプラボウオ政権が省庁の数を33から41に増やしたこともあり、新規あるいは改定される大臣令や省令は益々増えると危惧されます。
- インドネシアの以前からの政治手法であるアドバルーン(新規法律を打ち出して世間の反応を窺い、問題がなければ細則を続けて出し、問題があれば細則無しで放置する)の数も増えると思われます。
- インドネシアの三大カントリーリスクである、労働組合、税金制度、法律制度から取り除かれるのはまだ期待出来そうにありません。
- 関連資料 [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](#)



5. 会社設立

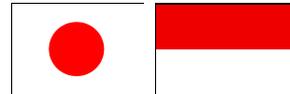


変更の可能性が少ない授權資本に対する当初払込資本25%

- インドネシアで事業展開をするには、最初に会社を設立する必要があります。
- この時点ではインドネシア会社法のみが適用されますが、発起人(実際は出資者)は個人あるいは法人の2人以上が必要とされます。
- 会社法では規定されていませんが、設立の後に事業許可を取得する際に、投資法が適用され、外資企業は出資比率に関係なく、1事業に対してRp.100億以上の投資が求められます。
- 会社法では設立の際の授權資本金に対して、当初の払込資本金の割合は25%以上と定められているため、外資企業であっても設立認可に必要な当初払込資本金はRp.25億となります。
- 残りの75%は必要に応じて親子ローンと言う形で補充するか、あるいは数年間で資本金として払い込むこととなります。
- この会社法が変更される可能性は少ないと思われます。
- 関連資料 [インドネシアの会社法・投資法を読み解く](#)



6. 国内市場

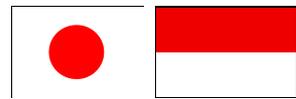


増え続ける中間層に押し上げられる国内消費市場

- 21世紀に入り、インドネシアは5%以上の経済成長を維持して来ました。
- GDPの60%は国内消費であり、2045年まで世界第4位の経済大国を目指すインドネシアは、その時には総人口3億人を超える巨大な消費市場となるでしょう。
- 問題は2023年時点で世界第132位と低い、1人当たりの名目GDPがUSD4,876からどれだけ増えるかにあります（日本は第43位でUSD33,806）。
- 鍵となるのは総人口の66%を占める、年収USD2,000からUSD7,000の都市部を中心とした中間層の増加です。
- 彼らが十分な所得を保証される雇用環境に置かれ、持家、自家用車、家電品、そして日用品にお金を使ってくれることが期待されます。
- 短期的にはその時々々の経済情勢に左右されるでしょうが、土地、資源、人口に恵まれたインドネシアは経済成長を続け、それに合わせて国内市場も拡大するでしょう。



7. 人材採用

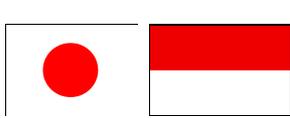


21世紀は人・物・金そして技術の現地化の時代

- インドネシアは17世紀以降、1942年の日本軍による統治時代まで、オランダによる植民地として支配されていました。
- その間は、一部の貴族階級を除き、適正な教育を受ける機会や、重要な職業に就ける機会は与えられませんでした。
- そのため独立以降のインドネシアでは、色々な分野での人材が不在で、経済発展の分野においても、日本を初めとする先進国からの人・物・金の支援が必須でした。
- しかし、21世紀に入り独立から80年を経た今日においては、経済や産業に必要な人材が育って来ており、外資系の会社経営もインドネシア人に任せられる時代に入って来たと感じられます。
- 残るのは技術面での高度人材の育成で、これが真の意味でインドネシアが経済大国になれる条件と言えるでしょう。
- 参考資料 [インドネシア人スタッフによる経営の自立](#)



8. 労働事情

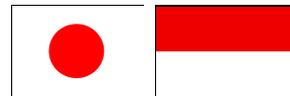


今後も期待出来る人口ボーナスと低賃金労働市場からの脱却

- 2045年には総人口が324百万まで増え、その中の労働人口は55%まで増える
と予測されています。
- 高等学校の就学率は現時点で60%を超えており、今後も向上すると期待され
ます。
- 2025年度の最低賃金はジャカルタ周辺でRp.5百万(5万円)/月を超えましたが、
地方の農村部ではRp.2百万(2万円)/月台を維持しています。
- 今後も経済成長とインフレ率に合わせ、毎年5%から10%の間で上昇するもの
と予測されます。
- 労働組合運動は日本の高度経済成長期と同様に活発ですが、全労働者の組
合加入率は20%以下と言われています。
- 参考資料 [インドネシアの労働賃金の行方](#)



9. インフラ

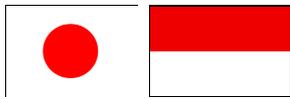


線から面で整備のジャワ島、点から線で整備の他島

- 領海も含めるとアメリカ合衆国とほぼ同じ広さの、15,000以上の島々から成る巨大な島嶼国家を一つにまとめるには、人・物・金・情報の移動と共有のためのインフラが欠かせません。
- 独立以降のインドネシア政府は、首都ジャカルタからジャワ島へ、そして各島々へと、点から線に、線から面にと言う感じでインフラ整備を進めて来ました。
- インフラ整備の中でも最優先で進められているのが高速道路で、それに空港、そして高速鉄道が続いているようです。
- これらのインフラ整備に牽引される形で、工業団地、住宅街、商業地域などの開発が進んでいます。
- ジャワ島は面での整備に到達しつつありますが、他の島々はまだ点から線の段階で、面での整備に至るまでにはまだ時間が必要です。
- しかし、各インフラが全土にわたり面で整備された暁には、名実ともに世界有数の経済大国と言えるでしょう。



10.工場建設

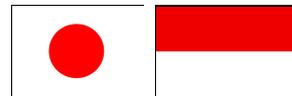


工業地帯の分散化を推し進めるインドネシア政府

- 日系などのゼネコンとの合併事業を通して、インドネシア国内のゼネコンは、外資系のゼネコンと競争出来るところまで技術力を高めて来ました。
- 工業団地はインドネシア全土にわたり200カ所以上の地域で展開され、遠隔地で新たに開発されている所は経済特別区として、税金面など色々な便宜が図られています。
- しかし、自動車産業を中心として、西ジャワ州に工場が集中する傾向が強く、それが賃金や物価の高騰を引き起こすため、インドネシア政府は今後益々他地域への分散政策を推し進めるでしょう。
- 工場建設の用地選定に当たっては、インドネシア政府の長期的な政策も考慮にいれなくてはなりません。
- 参考資料 [失敗しないインドネシアでの工場建設](#)
[上手な工場用地の探し方](#)
[上手な工業団地の選び方](#)



11. 操業コスト

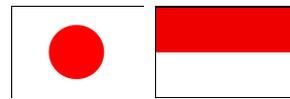


為替変動による輸入資材の高騰が最大のリスク

- 2000年代の物価上昇率は10%前後、2010年代は5%前後、そして2020年代は30%前後と推移して来ました。
- 輸入資材のコストに影響する為替レートは、2000年代はRp.10,000/USD前後、2010年代はRp.10,000/USDからRp.14,000/USDへの下落傾向、2020年代はRp.15,000/USD前後で推移しています。
- 1968年から1998年までの30年にわたるスハルト政権下では3回のルピア切り下げと、政権崩壊の原因となったアジア金融危機の影響で、Rp.415/USDから1/24のRp.10,000/USDまで下落しました。
- 当時の様な突然の大規模な為替の下落で、操業コストが大きく影響を受けることが再発する可能性は低いと思われませんが、輸入資材に依存する企業は、為替変動には敏感であることが求められます。
- 関連資料 [インドネシアで事業展開する際の各種コスト解説](#)



12.カントリーリスク

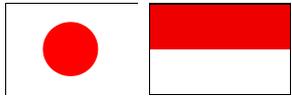


急激な経済成長が生む新たなカントリーリスク

- インドネシアで事業展開する上でのカントリーリスクは以下の3つであると考えて来ました。
 1. 税金制度: 取り易い日本企業が徴収ノルマ達成の標的となる。
 2. 法律制度: 複雑で朝令暮改の法律に翻弄される。
 3. 労働組合: 過激な上部組織に扇動されてデモやストライキを行う。
- いずれもリスクでなくなるまでにはさらに長い年月が必要と思われませんが、これらのリスクが消えた後も、下記の様な新たなリスクが現れる可能性があります。
 1. イスラム教支配: 政教分離の原則が廃止され、イスラム教国となる。
 2. 分離独立運動: 中央政府の利権独占に地方が反政府運動を起こす。
 3. 貧富の格差闘争: 経済成長に伴う更なる経済格差が国民を分断する。
- 関連資料 [インドネシア事業のリスク管理](#)



13. サプライチェーン

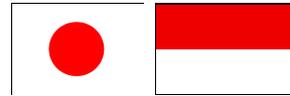


豊富な天然資源を工業材料に変換するサプライチェーンが不透明

- インドネシアの国家的問題として、サプライチェーンの上流と下流が断絶した状態が続いていたことが挙げられます。
- 具体的には、天然資源(上流)は豊富であるが、それを工業材料に変換する産業(中流)が不在あるいは脆弱であったため、最終製品に必要な部材を現地調達することが未だに課題となっています。
- また、部材を製造する役割を負うはずの、中小企業の裾野産業への外資導入に対し、最低投資額Rp.100億と言う障壁を設けているため、仮に工業材料が現地化されても、それを加工する裾野産業の発達が危惧されます。
- 2024年に発足したプラボウオ政権は、産業の下流化を推進すると表明していますが、具体策が明確に示されていないので、この課題が解決されるのか不透明です。
- 関連資料 [インドネシア工場のサプライチェーンを改善する](#)
[インドネシア工場のサプライチェーン改善技法](#)



14.輸入環境

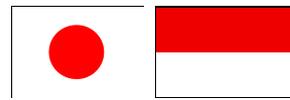


輸入手続きの簡素化・迅速化に追い付かない港湾施設

- 1980年代には、複雑な輸入手続きを悪用した税関吏による汚職があまりに酷く、諸外国からの猛烈な非難に耐えかねた政府が、税関総局の全権限を取り上げて、スイスの検査機関に全面委託すると言った、驚くような事件がありました。
- スイスの検査機関により建て直された税関総局は、数年後には権限を取り戻し現在に至っています。
- 現在はオンラインで輸入手続きが可能であり、優良輸入業者の貨物は書類審査のみで、迅速に手続きが終わるようになっています。
- しかし、コンテナを船から降ろすガントリークレーンや、降ろしたコンテナを一時保管するコンテナヤードが不足しており、ハード面がソフト面の足を引っ張っているようです。
- 経済成長に合わせて輸入物資も増えると思われるので、輸入港のインフラ強化が待たれます。
- 関連資料 [まるわかりインドネシアの輸入業務](#)



15. 会計制度

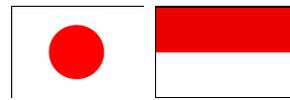


今後も変わらないルピア建、インドネシア語の会計帳簿

- 基本的には国際会計基準を遵守していますが、例外的に売上総額48億ルピアの零細事業に対しては発生主義ではなく、現金主義での会計処理が認められています。
- しかし、外国資本企業は売上総額や資本金額に関係なく大企業と見做されるため、発生主義での会計処理が求められます。
- 外資企業であっても会計帳簿はルピア建てで記帳され、インドネシア語で作成されなくてはなりません。
- 国税総局の認可を得て、会計帳簿はドル建てで記帳され、英語で作成されることは可能ですが、円建日本語は認められていません。
- 日本本社への財務報告書は、インドネシア語のものを、英語または日本語に翻訳して提出するのが一般的です。
- 関連資料 [簿記を知らない人のためのインドネシア工場経営](#)



16.税金制度

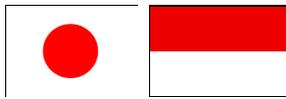


注目される第二所得税としての付加価値税の行方

- これまでの税制で最も大きな変更は、1983年から導入された付加価値税PPNでしょう。
- これは2022年に11%に、そして2025年に一部を12%に引き上げられるまで、長い間10%に設定されていました。
- 日本では同じ仕組みの税金で、消費税と称されていますが、その徴税機能からして、インドネシアや他の国のように付加価値税と呼ぶのが適切です。
- 日本と同様に輸出品に対する付加価値税は還付されますが、輸入品にも課税されるため、トランプ政権が日本の消費税に対して、非関税障壁だと非難しているのと同様に、インドネシアも問題視される可能性があります。
- 法人所得税はアセアン諸国内で足並みを揃えています。個人所得税は累進課税で最高35%のため、今後の国民所得の増大に合わせて見直しが必要になるかもしれません。
- 関連資料 [わるわかりインドネシアの税制](#)



17.環境規制

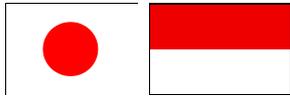


本音は経済成長優先、環境対策は建前

- 1968年以降のスハルト政権による経済開発優先政策の下、環境破壊は実質的に放置される状態が続きました。
- 1998年のスハルト政権崩壊後は、環境問題に対する規制が次第に厳しくなり、特に水質汚染に対する意識が高くなっています。
- 併せて国際的な気候変動対策としての、二酸化炭素排出規制への対応が求められており、世界有数の化石燃料産出国として、難しい選択肢を迫られています。
- アマゾンと並ぶボルネオ島は、二酸化炭素を吸収して酸素を排出する、広大な森林地帯であることも、世界の注目を浴びる要因の一つでしょう。
- これまでの世界的な潮流である環境重視の再生可能エネルギーに移行するのか、豊富な化石燃料での経済発展を維持するのか、その岐路に立たされています。
- 関連資料 [インドネシア工場の環境対策](#)



18. 企業サービス

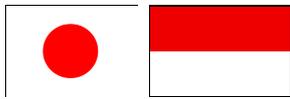


年々広がる料金および品質面での選択幅

- 会計、税務、法律、金融、人材、物流、情報等々の分野での、企業サービスは、経済成長と投資規制の緩和で、需要と供給の両面で量・質共に拡大しつつあります。
- 日本企業を対象とした、日本語対応のサービス会社も増えつつあります。
- 料金は小規模なローカル事務所と、大規模なグローバル会社では桁違いの差があり、特に中小企業の場合は、自社の規模や業種に合った適切なところを選択しなくてははいけません。
- 会社の規模が小さいという理由で、外部の専門サービスを受けずに、自前で対応している日本企業も時々目にしますが、『めくら蛇に怖じず』という譬えの通り要注意です。
- 関連資料 [インドネシアでの事業展開に役立つサービス](#)
[インドネシア国内で企業サービスを探す方法](#)



19.就労ビザ

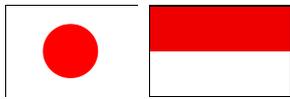


労働力増大に合わせた雇用機会確保が背景にある 外国人労働者への規制

- 外国人労働者に対する規制は、これまでも細かい部分で厳しくしたり緩くしたりを繰り返して来ましたが、大きな変化は無かったと言えます。
- その中で、2020年の雇用創出法案による外資規制の大幅緩和に合わせて、外国人労働者が就労を禁止される分野が、人事管理に限定されたのは注目される点です。
- 従来からインドネシア政府が監視しているのは、就労ビザを取得しないで報酬目的で入国する、中国やアラブ地域からの外国人です。
- 日本人であっても、現在の到着ビザ(VOA)で入国し、工場の現場に入る場合は、就労活動と見做される危険性があります。
- 国内に大量の失業者や不就労者を抱えるインドネシアとしては、自国民の雇用機会を確保することが死活問題であることを理解すべきです。
- 関連資料 [インドネシア入国ビザの取り方](#)

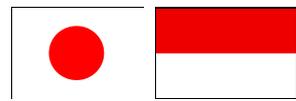


20.生活環境



年々便利になる南国の楽園

- 1980年に初めてインドネシアに赴任した当時と比べると、2025年現在のインドネシアの日本人にとっての生活環境は夢のようです。
- 主要都市での生活は、日本の地方都市での生活よりも便利かもしれません。
- 但し、大都市での大気汚染と交通渋滞が解決されるのはまだ先のことで、暫くは経済発展が優先されるでしょう。
- 政府高官が大病の治療や手術を海外の先進国で受けている間は、日本人も大病の治療や手術は日本で受けるべきでしょう。
- 日本では経験できない、南国の楽園での生活の機会を満喫すべきです。
- 関連資料 [インドネシア赴任前セミナー](#)
[インドネシアでの仕事と生活を10倍楽しむコツ](#)



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サイトです
(Googleトップランキング)

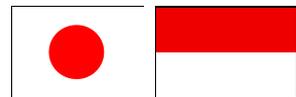
インドネシア最新情報ブログ

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サンプルの中から、ダウンロード件数の多いもの順に音声解説付きのスライドをアップロードしています

**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されています**



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