

インドネシアの ライバル・パートナー企業

2016年5月
日本貿易振興機構（ジェトロ）
海外調査部 アジア大洋州課

インドネシアのライバル・パートナー企業

2016年5月10日

日本貿易振興機構（ジェトロ）

要 旨

2010年以降、日系企業による進出が加速し、2015年12月時点でインドネシア進出日系企業数は1,533社にのぼる（ジェトロ日系企業ダイレクトリー）。業種をみると、自動車・二輪車部品や機械部品などの製造業をはじめ、貿易業で増加し、更に情報通信、飲食料品、不動産など広がりを見せる。進出にあたっては企業設立、市場開拓、部品・原材料の調達等、様々な視点から地場企業とのパートナーシップが重要である。また、ビジネスを行ううえでライバルとなりうるインドネシア地場企業の情報は欠かすことができない。こうした状況を踏まえ、ジェトロでは、2015年5月―2016年3月にかけて、パートナーおよびライバルとなりうるインドネシア地場企業について訪問インタビューを中心に調査を実施した。

目 次

1. 日本とのパイプ役を担った「PT. アンビコ」	1
2. バタム島で最優良認定の工業団地を運営	3
3. 地方都市開発に力を入れるデベロッパー	6
4. 工具類の輸入は金額で日本がトップ	8
5. 金型の現地調達率7割に取り組む業界団体	10
6. 顧客重視で成長する医療機器流通業者	12
7. 書籍・文具の小売りをリードするグラメディア	13

【免責条項】
本調査レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用ください。
ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本調査レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロ及び執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。

日本とのパイプ役を担った「PT. アンビコ」

ジェトロ・ジャカルタ 山城武伸

「PT.アンビコ」は、インドネシア残留日本兵だった故石井正治氏がスラバヤで設立したローカルのベンチャー企業だ。約50年にわたり日本企業とビジネスをしてきており、特に乾燥こんにやくやサンダルの輸出で有名だ。現在も健康食品の素材開発など、日本の中小企業と協力して新規ビジネスを展開する。緩やかな協力事業から始め、商売が軌道に乗れば合弁会社を設立することもある。インドネシアと日本の、発展と友好に貢献することを願う同社は、日本企業に対して、異文化への理解、何より現地に足を運んで現状を見極めることを求めている。

■ 1960年代に残留日本兵が設立したベンチャー企業

太平洋戦争の終結後、さまざまな理由からインドネシアに残留した日本兵は900人を下らないとされる。石井正治氏は、北スマトラ島に位置するアチェ州ムラボからの引き揚げ時に、日本兵と地元住民を仲介する中で残留を余儀なくされた。諜報（ちょうほう）員の疑いをかけられて、1年余り監禁されるなど苦難の日々を過ごしたが、1957年に日系貿易会社の所長としてスラバヤに移住し、そのころに安かった陶磁器などの日本製品のインドネシアにおける販売を手掛けた。

1963年に日本でコンニャクイモが不足した際、現地に自生するイモを集めて輸出したことを契機に、こんにやく事業を開始した。同氏はPT.アンビコを設立し、1970年にはサンダルの製造販売のため、静岡県の中小企業と合弁会社を設立した。ほかにも機械油の原料となる植物やグルテン抽出用の牛骨の調達など、日本への原料輸出も手掛けた。こんにやく事業では、広島の中小企業の技術協力を得て特許を取得し、1991年以降、乾燥系こんにやくを日本に輸出している。

現在のPT.アンビコは、石井氏の孫に当たる

ジョハン氏が代表取締役を務める。祖父の代から引き継いだ事業のほか、日本の中小企業と連携し、健康食品の原料となる農産物の栽培や加工事業も手掛けている。近年の例では、インドネシアに自生するメリンジョという植物の実からポリフェノールを抽出する事業を、福井の中小企業とともに5年以上かけて育てた。同様に、日本企業と協力して、アシタバの有機JAS認定畑を作り、農民の栽培指導を行う。アシタバは乾燥・加工後、青汁原料として日本に出荷される。

■ 農産物の加工輸出などで、中小企業と連携

PT.アンビコは、「日本とインドネシアの懸け橋」になることを理念として、多くの中小企業と連携してきた。得意とするのは、農水産品などの加工輸出型のビジネスモデルだ。協力方法はさまざまだが、例えば、農園の運営など現地ノウハウが必要な部分は同社がサポートし、日本側は機械設備への出資・輸出や加工作業を行う。仮に日本企業が単独で農園を作り、仲買人や農民と交渉をすると、現地への理解不足などから、だまされたり、トラブルになったりして破綻するリスクが高い。しかし、現地と日本の両方の事情に詳しい同社が介在することで、円

滑になる。長年にわたって農民を指導し、蓄積したノウハウがあってこそ、日本が求める品質の維持管理ができるという。

中小企業と連携することが多いのは、インドネシアではビジネス環境が安定せず、予想どおりの成功のシナリオを描きにくいことが一因だ。同社によると、規制の頻繁な変更や当局による恣意（しい）的な運用のため、ビジネスプランの変更を迫られることが多い。日本企業にとっては、柔軟な対応や素早い決断が求められる局面が続く。PT.アンビコによると、中小企業の方がこうした状況への適応力が高いという。大企業の場合、ビジネスプランを周到に作成するため、決定までに時間がかかり、対応が硬直的になりがちだ。こうした事情もあり、新規事業のスタート時点では緩やかな協力関係から始めて、徐々に事業を伸ばし、軌道に乗った段階で合弁会社を設立するなど、展開に応じた協力方法を取っている。

農産物の加工輸出事業は、現地の農民にとっては収入増加と生産技術の向上につながり、インドネシアの発展にも貢献できるビジネスモデルだ。他方で近年の経済発展に伴って、インドネシアの富裕層や上位中間層をターゲットにする日本企業も多くなっている。ジョハン氏によると、同社ではこんにゃくやサンダルを一部国内流通させているが、国内販売についてはまだ経験も浅く、ノウハウを蓄積しているところだ。自社商品のターゲットとなる顧客層があるかどうか、価格や仕様がインドネシア人に適切かどうかなど、時間をかけた実際的なマーケ

ットリサーチが必要だという。

■ まず現地で見聞を広めることが大切

長年の経験から、同社が日本企業に求めるのは、異文化や歴史の理解と、現地に足を運んで現状を見極めることだ。今でこそ親日的なインドネシアだが、戦後しばらくは日本統治時代の記憶が新しく、日本製品が敬遠された。再び日本が受け入れられてからも、ある日本企業が、従業員に朝礼やあいさつの仕方まで強要した結果、折り合いが悪くなり商売も低迷、最後に撤退することになった事例があるという。日本の企業は、インドネシアにいるということを感じ、文化風習を理解すること、一度や二度の出張で分かった気にならず、時間をかけてインドネシアを見て、さまざまな人の話を聞き、その上で自社の事業が展開できそうかどうか、見極めることが何より重要だという。

○PT.アンビコ

社名：PT.AMBICO

住所：Jl.Dinoyo No.29 Surabaya, Jawa Timur

電話・FAX 番号：+62-31-5660347

代表取締役：Johan Soedjatmiko（石井ジョハン）

バタム島で最優良認定の工業団地を運営

ジェトロ・ジャカルタ 山城武伸

インドネシアで地方開発に力を入れる、有力デベロッパー2社を2回に分けて紹介する。前編は、自由貿易地域のバタム島・ビンタン島を開発するギャラント・ベンチャー(Gallant Venture)。バタム島で最も多くの日系企業が入居するバタミンド工業団地を運営している。同工業団地は2014年にインドネシア工業省から「ナショナル・バイタル・オブジェクト(National Vital Object)」として認定を受け、警察が積極的に労働争議の取り締まりを実施するなど、投資環境は改善している。2015年には、同省からジャワ島外における最優良工業団地と認定された。

■ 輸出拠点として見直されるバタム島

リアウ諸島州のバタム島は、シンガポールの南東約20キロにある。1980年代からシンガポールとインドネシア両国政府の開発協力体制の下、輸出志向型産業の経済特区として開発された。自由貿易地域に指定されており、バタム島で加工輸出する製品の原材料への輸入関税はかからない。現在、日系企業は電子機器や機械部品などを中心に約30社が進出している。2000年代以降、労働賃金の上昇と頻発する労働争議の影響で、撤退する企業が相次いだ時期もあったが、中国や他の東南アジア諸国の人件費上昇を受けて、人材面の比較優位が高まり、電子部品など労働集約型産業の生産地として見直され、他地域からの移転や拡張投資を進める動きもある(2015年5月29日記事参照)。

ギャラント・ベンチャーは、インドネシアのサリムグループとシンガポールの政府系企業セミコープ(Sembcorp)が出資するデベロッパーだ。サリムグループはインドネシアを代表する財閥の1つで、食品、自動車、資源、小売りなどのビジネスを手掛ける。子会社のインドモービルは、日本のスズキや日産の現地パートナーだ。

ギャラント・ベンチャーは、リアウ諸島州に

おける工業団地や住宅、リゾート施設の開発、水処理施設などのインフラ整備を主な業務としている。工業団地部門では、バタム島で最も多くの日系企業が入居するバタミンド工業団地を運営している。同工業団地は、インドネシアとシンガポール両国政府によるバタム島開発の成果として1991年にオープンした。入居第1号となったのは住友電装で、現在も同工業団地で自動車用ワイヤハーネスを製造している。バタミンド工業団地のターゲットは、労働集約型で大型設備の伴わない電子機器や自動車部品、食品加工業などだ。日本、シンガポール、欧州などから、2016年1月時点で69社が入居し、うち24社は日系企業。工業団地の総面積は320ヘクタールで、全てレンタル工場となっている。

■ ジャワ島外の最優良工業団地に認定

バタミンド工業団地は、これまでも度々優良な工業団地としてインドネシア政府から表彰を受けてきた。2015年はジャワ島外の最優良工業団地として認定された。西ジャワ州のMM2100、ジャバベカ(Jababeka)、KIICと並ぶ、優良な工業団地として位置付けられている。ギャラント・ベンチャーのエドムンド・マーケ

ティング長（工業団地部門）はジェトロの取材に対し、「バタム工業開発庁など関係省庁と良好な関係を築いており、インフラ整備も行き届いている」と、安定した投資環境にあることを強調した。

さらに 2015 年は、労働争議に関しても改善があった。2014 年にバタム島でバタミンド工業団地を含む 3 つの工業団地が、インドネシア工業省の「ナショナル・バイタル・オブジェクト」（注）として認定された。バタミンド工業団地のムーク・ゼネラルマネジャーは「認定を受けてから、工業団地内における労働争議は警察が厳しく取り締まるようになった。2015 年は労働争議が激減し、外国企業の投資環境が大きく改善された」という。労働組合の力が強い首都圏では、度重なる賃金引き上げ要求や労働デモへの対応は外国企業の悩みの種だが、その心配が少ないことは優位点となる。

また、バタム島にはジャワ島やスマトラ島からの求職者が集中しており、労働力が豊富にある。2014 年時点で 117 万人がバタム島に暮らす。バタミンド工業団地に入居する企業によると、100 人の募集に 1,000 人以上の求職者があったという。

首都圏に比べて従業員の定着率が高いことも魅力の 1 つだ。バタミンド工業団地に入居する日系企業によると、近年の安定した投資環境と従業員の定着率が高いことが奏功し、工場の生産性を高めることに成功。従業員と共に積極的にコスト削減を進めた結果、最低賃金の上昇率を上回る生産性向上を実現しているという。

■ ビンタン島の開発も手掛ける

ギャラント・ベンチャーは、バタム島に隣接する自由貿易地域ビンタン島でも工業団地やリゾート施設を運営する。ビンタン工業団地は同島唯一の工業団地だ。1994 年に操業を開始

し、工業団地の総面積は 270 ヘクタール。進出日系企業は、電子部品を製造する吉川工業 1 社のみとなっている。同社によると、バタム島と比べてのどかな環境にあるが、その分仕事に集中できるという。シンガポールから船で 1 時間の距離にあるため、機械のメンテナンスなどはシンガポールからエンジニアが来て対応する。

ギャラント・ベンチャーは現在、ビンタン島に空港を開発中だ。これまで船だけだったアクセスを改善し、より多くの企業や観光客を呼び込みたい考えだ。同社によると、ビンタン島はバタム島の 2 倍の面積があるため、大規模に土地を使う産業も展開が可能だ。空港開発と併せて、今後は航空機のメンテナンスなどを誘致したいという。

○ギャラント・ベンチャー

社名：Gallant Venture Ltd.

住所：991A Alexandra Roak # 2-06/07
Singapore

電話番号：+65-6389-3535

FAX 番号：+65-6396-7758

URL：www.gallantventure.com

（注）インドネシア工業大臣令 2014 年第 466 号で、操業の安全性が守られるべき 49 の企業と 14 の工業団地を「ナショナル・バイタル・オブジェクト」と認定。国家警察と工業省の協力体制の下、認定先における操業の安全性が担保される。

○認定を受けた工業団地 14 件：EJIP 工業団地

（西ジャワ州ブカシ）、ジャバベカ工業団地（西ジャワ州ブカシ）、KIIC 工業団地（西ジャワ州カラワン）、モデルン・チカンデ工業団地（バンテン州セラン）、ンゴロ工業団地 1（東ジャワ州モジョケルト）、ンゴロ工業団地 2（東ジャワ州モジョケルト）、メダン工業団地（北スマト

ラ州メダン)、メダン・スター工業団地 (北スマトラ州デリ・スルダン)、カルティム工業団地 (東カリマンタン州ボンタン)、バタミンド工業団地 (リアウ諸島州バタム島)、カビル工業団地 (リアウ諸島州バタム島)、パンビル工業団地 (リアウ諸島州バタム島)、ビンタン工業団地 (リアウ諸島州ビンタン島)、ヌサンタ

ラ保税区 (ジャカルタ特別州)

地方都市開発に力を入れるデベロッパー

ジェトロ・ジャカルタ 山城武伸

ジャバベカ(Jababeka)は、首都ジャカルタに比べて労働賃金が約半分の中部ジャワ州スマラン県近郊の工業団地開発や、観光経済特区に指定されているバンテン州タンジュン・レスンでホテル、住宅、ビジネス地域を含む大規模なリゾート都市づくりの地方開発に乗り出している。2015年には新規ビジネスとして、日系企業と連携して高齢者福祉施設を開業した。連載の後編。

■ 中部ジャワ州で開発が進む工業団地

ジャバベカは、西ジャワ州ブカシ県チカランに1,840ヘクタールの広大な「ジャバベカ工業団地」を有する地場系デベロッパーだ。主な事業として、工業団地、住宅・リゾート・商業施設の開発と運営、水処理や物流設備などのインフラ開発を展開している。同社は、シンガポールの政府系企業セムコープ(Sembcorp)と共同で、中部ジャワ州の州都スマラン市近郊のクンダル県にクンダル工業団地を新たに開発している。最低賃金(2016年)は中部ジャワ州スマラン県で月額161万ルピア(約1万3,846円、1ルピア=約0.0086円)と、首都ジャカルタの310万ルピアに比べ約半分であることから、労働集約型産業の進出先としての優位性が上昇している地域の1つだ。スマラン市に進出する日系企業は、農機具、農産物、木材加工、縫製業、自動車部品など30社程度が集積している。

同社によると、クンダル工業団地の開発予定総面積は2,700ヘクタールに及ぶ。現在は第1フェーズを造成中で、食品加工や家具製造業などの軽工業中心に複数の入居が予定されている。重工業用の地域は2017年に造成が完了する予定だ。工業団地はクンダル港に隣接しており、原材料・製品を直接搬出入できる計画だ。まだ日系企業の入居予定はないが、新たな有力工業団地の1つとして注目されている。

■ ジャワ島西端に新たな一大リゾート都市

ジャバベカは、首都ジャカルタから約170キロ離れたジャワ島西端タンジュン・レスンでのホテル、レジャー、ショッピング、ビジネス、病院、学校、住宅を含む一大リゾート都市開発に乗り出している。地方経済の開発を進めるインドネシア政府は2015年、経済特区のバンテン州タンジュン・レスンにおける減税策を発表した。経済特区では大型の投資をした企業に法人税の減税措置など税制面の優遇措置が与えられるのに加えて、特区内の付加価値税や奢侈(しゃし)税も減免される。国家政策の追い風を受け、タンジュン・レスンの開発は注目されている。

同社のグループ会社で、タンジュン・レスンの開発を担うバンテン西ジャワ・ツーリズム・デベロップメント(Banten West Java Tourism Development)のセティアワン代表取締役社長は2016年1月、ジェトロ主催の「日本・インドネシアサービス産業経営者交流事業」で講演し、道路や電力、宿泊施設の整備など工業団地のノウハウがリゾート開発にも適用できる、と自信をみせた。タンジュン・レスン周辺には、ユネスコ(国連教育科学文化機関)の世界自然遺産に認定されているウジュン・クロン国立公園のほか、ビーチリゾートや火山、少数民族の

村などの観光資源が豊富にある。同氏はまた、バリのヌサドゥアを引き合いに出し、タンジュン・レスンは首都ジャカルタから至近の新たなリゾート都市になる、と展望を語った。

■ 高齢者住宅の運営で日系企業と連携

ジャバベカは日系企業と連携した新分野のビジネスも展開する。同社は 2015 年 3 月、日本のロングライフホールディングと共に、西ジャワ州ブカシ県に高齢者住宅を開業した。日本企業がインドネシアで手掛ける介護付き有料高齢者施設としては初めての試みとなる。日インドネシア経済連携協定（JIEPA）の枠組みで、日本で実務経験のある介護スタッフを雇用するなど、日本式の介護を取り入れている。今後、同様の高齢者住宅をタンジュン・レスンにも開設する計画だ。インドネシアは、2030 年まで生産人口が非生産人口の 2 倍以上となる人口ボーナス期が続くが、富裕層を中心に高齢者介護の需要を見込む。将来的には、日本など海外からの高齢者受け入れも想定している。

○ジャバベカ

社名：PT.Jababeka Tbk

住所：Menara Batavia 25Fl, Jl.K.H.Mas

Mansyur Kav.126, Jakarta

電話番号：+62-21-572-7337

FAX 番号：+62-21-572-7338

URL：www.jababeka.com

工具類の輸入は金額で日本がトップ

ジェトロ・ジャカルタ 山城武伸

インドネシアは、日本や中国から多くの工具類を輸入している。金額ベースでは日本が一番の輸入相手国だが、数量ベースでは中国が圧倒的だ。中国から安価品、日本から高品質な商品を輸入する構図となっている。ナショナル・マクムル・スジャテラはジャカルタにある有力な工具ディストリビューターの1つで、日系の中堅・中小企業の工具を数多く取り扱う。同社によると、日本の工具は高価だが、技術的優位性で他国産の追随を許さないものであれば、インドネシアで大きなシェアを占めることも可能だという。ただ、中国産との競合状況には十分注意すべきだとする。

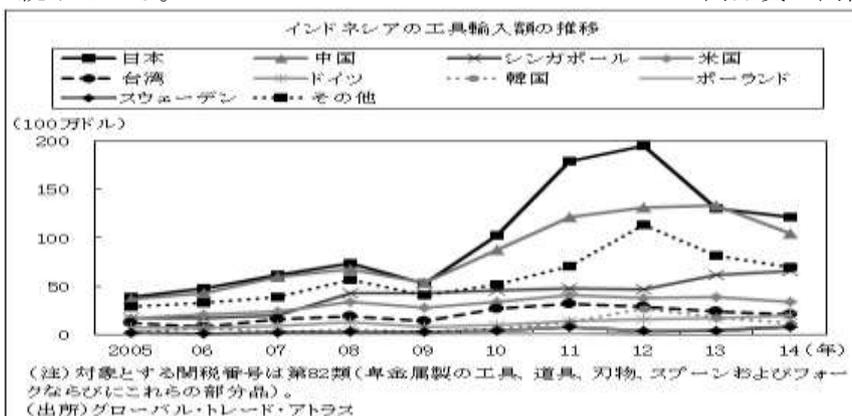
■ 輸入量では中国が圧倒的

2014年の工具類（関税番号：82類）の輸入統計によると、最も金額が大きいのは日本からの輸入で、1億2,134万ドルだった（図参照）。2015年も11月までに、前年を上回る1億4,789万ドルを輸入しており、輸入全体に占めるシェアは34.5%。日本からの輸入の中で、最も多いのはプレス用やねじ切り用工具などを含む手工具・加工機械用の互換性の工具だ。2014年の日本からの輸入のうち、最も多い56.0%を占める。同分類は、2009年から2012年まで輸入が急増した後、急減していたが、2015年は再び増加に転じている。次に多いのが機械器具用の刃（16.4%）で、万力やドリルを含む手工具（11.4%）、サーメット工具用のチップ類（9.3%）と続く。このうち、万力やドリルなどの手工具とサーメット工具用のチップ類は近年、増加を続けている。

一方、輸入量ベースで見ると中国が圧倒的に多い。2014年には中国から工具類を4万6,573トン輸入しており、これは日本からの輸入量の約12倍に当たる。特に多いのは、機械器具用の刃、スパナおよびレンチなど、はさみ、やすりおよびプライヤーなどだ。他方、日本からは手工具・加工機械用の互換性の工具の輸入が最も多く、2014年は2,048トンだった。同分類における中国からの輸入量は2,562トンで、日本の1.25倍にとどまる。日中で輸入単価は大きく異なる。2014年の平均輸入単価は、日本が1キロ当たり33.20ドルなのに対し、中国は7.11ドルと、その差は4.7倍になる。手工具・加工機械用の互換性の工具の分野では、中国から廉価版の工具が大量に輸入されるものの、日本からの高品質・高仕様の製品が強い競争力を保っている状況が推察される。

■ 日本製品のPRポイントは技術的優位性

ナショナル・マクムル・スジャテラは、1969年に設立されたジャカルタの工具ディス



トリビューターだ。同社は、工具業者が集積するグロドック地域にオフィスを構える。現在、従業員は70人程度で、自動車関係を中心に産業機器を取り扱っている。同社の特徴は、取扱商品の大半が日本の中堅・中小企業の製品であることだ。同社は日本の東日製作所（トルクレンチ）、遠藤工業（バルンサー）、エステック（電動ナットランナ）などの正規ディーラーであるとともに、大阪角田興業（トグルクランプ）、カネテック（マグネット工具）、興和精機（自動車・二輪車用工具）などの総代理店も務めている。そのほか、一部はマレーシアやドイツの製品も取り扱っている。

同社の主な販路は、自動車・二輪車の正規サービスセンターで、日系ではダイハツ、ホンダ、日野、カワサキ、三菱ふそう、日産、スズキ、ヤマハ発動機など主要メーカーの製品取扱店に工具を納めている。日系以外では、韓国の現代やドイツのメルセデス・ベンツのディーラーも納品先だ。さらに部品メーカーに関しては、デンソー、日立建機、アスノ・ホリエ・インドネシアなどの日系のほか、地場系の自動車・二輪車部品メーカーも主な客先だ。

同社は近年、自動車・二輪車に限らず、電気・電子部品など新しい分野への参入を検討している。副社長のウィナルト氏に聞いたところ、日本の機械工業関連の展示会に参加し、自動車・二輪車以外の分野でも幾つか有望企業を発掘したという。ウィナルト氏によると、日本の製品は品質や性能のグレードは高いが、その分、価格も高いので、インドネシアでの販売マーケットは限定されがちだ。特に中国製で同様の製品がある場合、価格の安い中国製のシェアが大きくなるのが一般的だ。しかし、他国の追随を許さないような技術的優位性や、使いやすさなどを持っている製品であれば、価格が多少高くても、ユーザーからその製品が選ばれているとい

う。同氏は、今後、新たにインドネシアで工具類を販売する日系メーカーは中国などからの競合する製品の動向に十分な注意が必要だ、と指摘する。マーケットでは、日本製品は品質が良いが高くて手が出にくい、と認識されている。日本製品のPRのポイントとしては、他国産では代替できない技術的優位性になると思われ、自社製品の差別化を進め、他社製との違いや優位性を明確にすることが重要、としている。

○ナショナル・マクムル・スジャテラ

社名：PT.Nasional Makmur Sejahtera

住所：No.68, Jl. Hayam Wuruk, Jakarta,

Indonesia

電話番号：+62-21-639-9260

FAX 番号：+62-21-639-9261

URL：http://nasionalmakmur.co.id

金型の現地調達率 7 割に取り組む業界団体

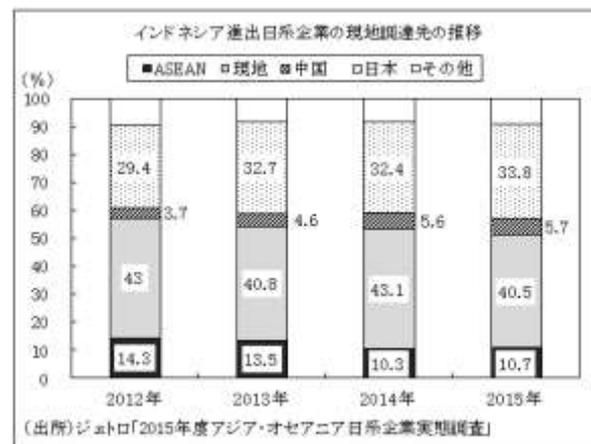
ジェトロ・ジャカルタ 山城武伸

インドネシア進出企業にとって、課題の1つが部品や原材料の現地調達率の向上だ。日本とインドネシアが官民合同で設立した業界団体のインドネシア金型工業会(IMDIA)は、これまで10年間、研修や技能認定、インストラクター認定などを通じて現地企業の能力向上を図ってきた。育成したインストラクターは409人に上る。2020年に金型の現地調達率7割という目標を掲げており、海外企業との協業にも意欲的だ。

■ 進出日系企業の現地調達率は4割に低迷

ジェトロの「2015年度 アジア・オセアニア日系企業実態調査」によると、在インドネシア日系企業の原材料の現地調達率は40.5%と、中国(64.7%)、タイ(55.5%)、インド(48.0%)と比べて低水準だった(図参照)。前年と比較しても2.6ポイント減少しており、現地調達はなかなか進んでいないようだ。輸送機器メーカーによると、完成車1台を生産する上での現地調達率は、日系の部品サプライヤーの進出によって上昇しているものの、部品メーカーにとっては、完成車の安全基準を満たすためには原材料が日本製にならざるを得ないものも多いという。同調査でも、日本でしか調達できない原材料・部品があるとの回答が83.7%を占めた。

一方で、現地調達率を向上させたいという企業は多い。同調査では、在インドネシア日系企業の73.2%が現地調達率を引き上げる方針で、そのうち8割弱の企業が地場企業との取引が重要と回答し、進出日系企業が重要との回答を上回った。



■ 官民協力で設立された金型業界団体

IMDIAは、2006年2月に在インドネシア企業と個人の79会員で設立された金型産業の業界団体だ。インドネシアの裾野産業や産業人材の育成においては、裾野産業を支える金型産業の発展が重要として、日本とインドネシアの官民が協力して立ち上げた。会員同士が経営・技術・技能に関する情報交換を行うとともに、ワークショップやセミナーなどを通じて技術・技能向上を図っている。これまでに日本への金型ミッション派遣が7回あり、ワークショップの開催は281回を数える。

IMDIAは設立から10年を迎え、会員数は法人・個人の計454まで増加した。2006年に23%だった金型の現地調達率は年々上昇し、2015年は54%に達した。現地調達量は10年間で約6倍となった。

■ 金型分野の人材育成が最重要課題

IMDIA が重視するのは金型分野の人材育成だ。金型は、簡単なものから高度な技術が求められるものまで幅広く、技能レベルを向上させることが現地調達率向上のカギとなる。IMDIA によると、トレーニングと実務経験を積み重ねることが重要で、基本的な知識を習得し 2~3 年の実務経験を積むことで、仕様書どおりの金型を製造できるようになる。さらに 2 年程度の実務を積んで、ようやく自ら金型を改善できる応用力が付き始める。金型の知識と技術を活用できるまでには 10 年程度の経験が必要だという。

金型の技能者がステップアップするために、IMDIA はワークショップ、技能認定、インストラクター認定というキャリアづくりをしている。政府や教育機関などと協力して実施する技能認定試験に関しては、松下ゴーベル財団、ポリテクニク・マニュファクチャリング・アストラなどの教育・社会機関や日系の大手自動車、部品、電機・電子メーカーが実施委員会に名前を連ねている。インストラクター認定は初級から上級まで 3 段階あり、インストラクターの資格保有者が受験者を評価する。先輩が後輩の育成を行うことで、金型人材の技能向上が期待されている。

IMDIA は 2016 年 3 月の設立 10 周年記念式典で、これまでに 2,489 人が技能認定試験に合格し、409 人がインストラクター認定を受けたと発表した。しかし、IMDIA の高橋誠会長によると、さらなる現地調達率向上のためにはインドネシアの金型製造業はまだ不足しているという。IMDIA が目指すのは、2020 年までに金型の現地調達率を 70% まで向上させることと、大型・高精度・高技術の金型の現地調達化を進めることだ。今後 5 年間で 5,000 人の技能認定者と 500 人のインストラクター育成に取り組むとともに、海外企業との協業、金型部品や関連設備など裾野産業の誘致も進めることにしている。

顧客重視で成長する医療機器流通業者

ジェトロ・ジャカルタ 吉岡克也

医療機器・ラボラトリー・診断用品の流通業者ガンダサリ・エカサチャは、医療現場の顧客を重視したサービスで業績を伸ばしている。積極的に外国製医療機器を展開し、インドネシア国内の市場や規制に柔軟に対応している。市場の拡大が見込まれる中、外国企業との協力を求める成長企業で、注目すべきビジネスパートナーだ。

■ 外国製医療機器を積極的に導入

ガンダサリ・エカサチャは1994年6月13日に設立された、医療機器・ラボラトリー・診断用品の流通業者で、医療関係の国際企業のインドネシアにおける独占販売代理店として取引を行っている。相手先には日本光電(2001年から)、テクノメディカ(2003年から)といった日本企業のほか、米国、フランス、オーストリア、韓国などの企業が含まれる。

同社は病院・地域の保健所などに直販するほか、医療機関の調達プログラムに参加するなどの活動を通じてビジネス推進を図っている。24時間対応のサービス体制を整えるとともに、医療機器が損傷・修理により使用できない期間は代用機器の貸し出しを行っている。また、人道的な社会支援活動に対しては無償で機器を貸し出している。病院向けに幅広い製品を提供するため、医療機関や消費者向けの使い捨て器具に関して、新たに日本企業との本格的な取引にも動き出している。

■ 全土に販売ネットワークを築く

同社を設立したイマニュエル・ジャカリア代表取締役によると、最大の特徴は顧客サービスという。社員が顧客に足しげく通って良好な関係を築き、信頼を得ることで業務を拡大してきたという。その結果、ジャカルタ本社に加え、

スラバヤ、スマラン、バンドンの主要3都市に駐在員事務所を置くとともに、各州で地元企業1社と提携してインドネシア全土に販売ネットワークを構築した。

政府の規制では、病院で使用する原材料の70%を現地調達することが求められている。こうした病院向けの医療機器に対応するため、将来的には日本企業との協力による国内工場建設も視野に入れている。製品はASEAN市場での販売も想定しており、特に画像診断機器や放射線医療機器のスペアパーツの提携先を求めたいとしている。

ジャカリア氏はまた、日本のサプライヤーや医療機器メーカーがインドネシアに来訪して医療ビジネスの現状を確かめることで、パートナー企業と柔軟かつ長期の取引関係が構築されると話している。

○ガンダサリ・エカサチャ

設立：1994年

従業員数：48人

資本金：400万ドル

売上高：600万ドル

販売チャンネル：直販のほか、インドネシアの35州で地元企業とマーケティング協力、利益分配条件での取引を実施。オンライン販売も開始。
ウェブサイト：<http://gandasari-ekasatya.co.id/>

書籍・文具の小売りをリードするグラメディア

ジェトロ・ジャカルタ ムスタファ・ヘンディ、吉岡克也

グラメディア・アスリ・メディアは、インドネシアに 111 店舗を展開する書籍・文具の小売業の大手だ。経済成長や所得の増大に伴い、インドネシアの消費者はより良質な文具を求める傾向にあり、同社も高級品を幅広く取りそろえている。日本のメーカーには、精緻な市場調査や店舗でのプロモーションなど日本製品の普及に向けた積極姿勢が期待されている。

■ 111 の書籍・文具店を全国展開

グラメディア・アスリ・メディアの歴史は 1963 年、創業者の故 P.K.オジョン氏と現会長ジェイコブ・ウタマ氏が雑誌を出版したことに始まる。2 年後、日刊紙「コンパス」を発行し、1970 年に書籍・文具の小売店を立ち上げた。「コンパス」は現在、部数約 50 万の国内最大の日刊紙だ。また、書籍・文具の小売店「グラメディア」は 111 店に増え、ジャワ島の主要都市の大型モールを中心に、ジャワ島外でも東は北スマトラ州メダンから西はパプア州ジャヤプラまで幅広く展開している。高級文具も幅広くそろえ、「インドネシアの知的発展に貢献する」という経営哲学の下、全国紙と大型書籍・文具店を併せ持った企業グループとして発展している。

同社のヘルマン取締役によると、同社の強みは、文具販売を熟知した人材を登用し、長年培ってきたノウハウと、新商品を積極的に取り入れる姿勢だという。出店場所に合わせた商品構成にも特徴があり、高所得層の多い地区では高価格帯の商品を、学生街では実用品をそろえている。売り上げ構成は書籍と文具が半々で、商品の大部分は流通業者などを通じた輸入品だという。

■ より良質な文具を求める消費者

2015 年のインドネシア経済は消費の落ち込みなどにより停滞したが、ヘルマン氏によると、中長期的には所得の向上により書籍・文具の売り上げ増が見込めるという。今後は店舗の改廃を進め、筋肉質の収益体制を維持する方針だ。さらに新たなマーケットに対応するため、子供用品の専門店「グラメディア・キッズ」を 6 店舗展開するとともに、オンラインストアも拡充している。

同社のベニー購買担当マネジャーによると、顧客はより良質な文具を求める傾向にあり、ボールペンであれば、すぐにインク切れしない商品がロングセラーだという。日本企業の製品は、ベトナムで生産されたものであっても品質管理が行き届いているとして、同社は日本企業との協力を歓迎している。商品の導入時はプロモーション中心だが、売れ行き次第で長期契約につながれば、と考えているという。

ジャカルタ市内の高級ショッピングモール、セントラル・パークには 3,000 平方メートル規模のグラメディアの店舗がある。書籍・文具をはじめ生活を豊かにする商品が美しく陳列されていた。インドネシアの高・中所得層は、2015 年に 1 億 7,000 万人と推計され、今後 5 年間で 2,000 万人増加すると予測されている（注）。高品質・高機能の文具の需要は引き続き伸びる見込みで、インドネシアの業界をリードするグラ

メディアの動向には今後も目が離せない。

○グラメディア・アスリ・メディアの会社情報

社名：PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA

所在地：Gedung Perintis, Jl. Kebahagiaan, No.
4-14 Jakarta 11140 Indonesia

ウェブサイト：

<http://www.gramedia.com/about-us/>

店舗数：Gamedia 111 店舗、Gamedia Kids 6
店舗

(注)「新中間層獲得戦略に関する基礎的調査」
(経済産業省 2011 年 3 月)

レポートをご覧いただいた後、アンケート(所要時間:約 1 分)にご協力ください。

<https://www.jetro.go.jp/form5/pub/ora2/20160011>

インドネシアのライバル・パートナー企業

作成者: 日本貿易振興機構(ジェトロ)

〒107-6006 東京都港区赤坂1-12-32
TEL:03-3582-5179(海外調査部アジア大洋州課)
<https://www.jetro.go.jp>

本原稿は 2015 年 12 月 21 日～2016 年 4 月 4 日付け通商弘報に掲載された原稿を一部加筆・修正したものです。

禁無断転載