

**2025年度 中小企業海外展開現地支援プラットフォーム事業****インドネシアにおける最低賃金を巡る動向及び労使交渉の留意点****～日系企業向け 労務実務ガイド～****はじめに**

インドネシア共和国(以下「インドネシア」)は、2億8,000万人超の人口を背景として内需が拡大し、若年人口比率の高さ、安定的な経済成長率を維持してきたことより、東南アジア諸国の中でも主要な投資先の一つであり続けている。特に製造業やその関連企業、金融業、消費財、デジタルサービスなどの分野には多くの日本企業が進出している。インドネシア政府も日本を含む海外投資に対して友好的政策を掲げ、優遇措置を提供している。

一方で、外国企業が進出時に見落としやすい最大のリスク要因の一つが「労務リスク」であり、とりわけ「最低賃金」は単なる労働規制ではなく、経営コスト、労働市場戦略、人材維持戦略に重大な影響を及ぼす。賃金は会社の人件費構造のベースとなるだけでなく、労使関係の調整、退職金計算、社会保険料、残業単価の基礎にも影響する。したがって、その理解の深さが企業の競争力と持続可能性に直結する。

本稿では、インドネシアにおける最低賃金の詳細と近年の動向、日本との制度比較、日系企業が直面するリスク、労使交渉の実務ポイント、効果的な対策と戦略までを体系的に整理し、投資判断・人事戦略の立案に資する情報としてとりまとめるものとする。

**第1章 インドネシア最低賃金の全体像****1.1 主要概念と制度構造**

インドネシアの最低賃金は、地域(州・県・市)ごとに、州知事の権限で月額賃金の最低金額が決定される。時給の最低金額が決定される日本とは異なっている。法的根拠は政令2023年第51号および関連規定(憲法裁による違憲判決含む)であり、地方自治体が「最低賃金審議会」を設置し、政・労・使の代表者が審議の上、首長が決定する。

最低賃金には次の3種類がある(金額が低い順に記載):

- UMP(Upah Minimum Provinsi) - 州別最低賃金
- UMK(Upah Minimum Kabupaten/Kota) - 県/市別最低賃金
- UMSK(Upah Minimum Sektoral Kabupaten/Kota) - 県/市業種別最低賃金

最も高額な金額が適用されることから、県/市の単位を持たないジャカルタ特別州を除いて

は、ほとんどの地域で UMSK が適用される。ただし、自社の業種コード (KBLI) が UMSK の一覧に該当しない場合は、次に高い UMK の最低賃金を適用する。

## 1.2 決定プロセスと実務運用

最低賃金決定のプロセスは概ね以下の通りである。

1. 賃金審議会の設置  
各州・県・市ごとに、「行政」、「労働者代表」、「使用者代表」を中心に構成する。
2. 原案提示  
行政側が「参考算定式」を提示する。通常は過去のインフレ率、経済成長率、生活費指数等を基に試算する。
3. 協議・交渉  
この協議の段階で労働組合や労働者代表が強く反応し、しばしばデモ、集団交渉、ストライキを伴う激しい議論に発展する。過去には、公式に決定した最低賃金に対し労働者団体が強く反対したことから、決定し直した地域もある。
4. 知事／市長の最終決定  
行政首長が法的拘束力ある最低賃金を前年末までに決定し公布する。1月1日より最低賃金は施行され、少なくとも日系含む外資企業は必ず遵守しなければならない。過去には、最低賃金の決定が年をまたいだ5月や9月に決定した年もある。その場合、会社は1月に遡及して新たな最低賃金額を支給しなければならず、キャッシュフロー次第では、大きな混乱を生じる可能性がある。
5. 決定時期(目安)  
UMP と UMK は 11 月末までに決定する。UMSK は 12 月以降に決定するが、地域によっては年をまたいだ 1 月以降に決定することもある。

## 1.3 最低賃金の計算要素

法令上は以下の要素が考慮される：

- インフレ率
- 経済成長率
- 生活必需費指数
- 労働生産性
- 地域別経済環境

しかし実際には賃金審議会が政治・社会情勢を勘案して決めるため、算式どおりにならないことも多い。

## 第2章 近年の動向

### 2.1 オムニバス雇用創出法と最低賃金改定

2020年、インドネシアは「オムニバス雇用創出法(通称:雇用創出法)」を成立させ、労働関連規制の簡素化・合理化を目指した。最低賃金についても以下の改正がなされた。

- 計算式の明確化と上昇率の抑制
- UMSKの廃止

これにより、急激な最低賃金上昇に歯止めがかかったものの、労働組合側は「生活費に追いつかない」と反発しており、毎年の交渉は依然として緊張感を伴っている。しかしながら2024年10月、憲法裁判所によってUMSKの復活が決定され、翌2025年1月から適用される最低賃金は、法的根拠との整合を欠いた形で、プラボウォ大統領によって全国一律6.5%の上昇率で決定された。その際、プラボウォ大統領は、労働党の党首であり、強硬派とされる金属労連率いる労働組合総連合の代表でもあるサイド・イクバル氏と協議して最低賃金を決定したと記者団の前で発表した。インドネシアは65歳以上の高齢者の割合が、全人口の約7.3%(2024年値、世界銀行統計)であり、有権者の9割が現役世代とされる中、労働者とその家族に対する政治的なアピールの材料として、しばしば最低賃金が利用されているという見方もできる。

### 2.2 地域別動向と傾向

主要工業地帯の最低賃金引き上げ動向は、次のように特徴づけられる。

地域	特徴
ジャカルタ	経済成長率が高いが、ホワイトカラーを中心とすることから、最低賃金額はカラワン県、ブカシ県ほど高くない
西ジャワ(カラワン県、ブカシ県等)	製造業中心。最低賃金に密接に関係するブルーカラー労働者が多く、強硬派の労働組合も多数存在し、全国で最も高い水準
東ジャワ	中小企業が多いが、地元自治体の経済考慮で引上げ幅は中庸

実務的には、最低賃金が高い地域ほど労働需給が逼迫しやすく、人材獲得競争が激化する。

### 2.3 COVID-19 以降の調整

パンデミック以降、政府は企業支援策として最低賃金改定の実施を柔軟化する措置も講じてきたが、今は「事業再開・経済回復」に重点が移り、従来どおり賃金引上げが強く求められる状況となっている。

## 第3章 日本との制度比較と違い

### 3.1 法的強制力の違い

日本でも最低賃金は法的拘束力を持つが、実態としては中央値として扱われている。一方インドネシアではこれを下回る支払いは、罰金・収監刑といった刑事責任・行政制裁を招きかねない。

### 3.2 産業構造と賃金決定文化

日本では成果主義、職能給など多様な賃金制度が普及しているが、インドネシアでは最低賃金が制度設計のベースとなりやすく、最低賃金そのまま賃金ピラミッド形成に影響する。また、最低賃金が各地位で決定される際、前年比として「上昇率」が話題となるが、この上昇率を労働組合側が引用し、それを超える昇給率の交渉に進展するのが通例で、最低賃金を大きく超える役職者にもその率を適用する企業があり、経営者側が正しい情報を収集する能力が問われる。

そのうえで問題となるのが、外国人就労者はたとえ経営者（取締役）であっても人事に携わることが禁じられている（労働法 2003 年第 13 号 46 条）ことである。このことから、昇給に関し、インドネシア人の人事責任者に任せきりとなり、日本人側は正しい情報収集を怠った結果、人事マネジャーの勧めるままに承諾し、従業員にとって優位な昇給が決定され続けていく会社は少なくない。数年後、新たに赴任した経営者がその問題を知った時には手遅れ状態となる。日本人経営者が主体となって運用を改めようとする場合、マネジャー陣からの大きな反発を受け、「外国人が人事に介入した」との理由で労働局による監査を受けた会社もある。人事は会社運営において極めて重要な領域であることを経営者が理解し、その方針や予算の決定を含め、外国人として対応できる範囲で注意深く目配りすることが重要となる。

### 3.3 交渉文化の違い

日本の労使関係は比較的合意形成的で事前の調整が重視される。一方インドネシアでは権利主張が強く、組合活動も活発であり、労使交渉では公の場で強い主張が行われるケース

が少なくない。労働組合の中には、日系企業の文化を把握し、日本人経営者が最も苦慮するポイントを把握したうえで、組織的かつ強い姿勢で交渉を行うケースもある。特に、12月から翌年2月にかけては、意図的な残業拒否、業務を遅延させる怠業（サボタージュ）が発生しやすく、生産や納期に追われる経営者にとって負担が大きくなる。経営者による具体的な対策がない場合、労働組合側の要求に沿った昇給で合意する傾向があり、結果として、大幅な人件費増に直結することとなる。考えられる対策としては、残業拒否・サボタージュによる生産能力の低下を見越して在庫を調整し、来る春闘に備える対応がある。

## 第4章 日系企業が直面するリスク

### 4.1 コストインパクト

月額固定給が最低賃金を満たさなければならないことから、最低賃金の上昇は直接コストだけでなく、関連する諸制度にも影響が及ぶ。

- 退職金の計算基礎
- 社会保険拠出額
- 残業単価（基礎賃金ベース）

とりわけ多く労働者を雇用する製造業にとっては、これらの負担増が経営に大きく影響する可能性がある。

なお、月額固定給とは、「●●ルピア／月」といった具合に、月額で設定する報酬を指す。例として、基本給、役職手当、語学手当、能力手当、家族手当がある。これらの合計した報酬が、月額固定給となる。一方で、通勤手当などに代表される「●●ルピア／日」といった実働ベースの手当や成果の達成に応じ支給するインセンティブ、残業代といった報酬は変動給となる。

### 4.2 遵法リスク

最低賃金未満の支払いや誤計算は法令違反とみなされるため、企業は給与計算システムの精緻（せいち）化が不可欠となる。上述の通り、基本給以外の手当が月額固定給であるかどうかを管理者側が正しく認識する必要がある。

### 4.3 労使関係リスク

日本企業は、賃金水準が高いと認識されがちであるため、最低賃金の交渉ターゲットとされることがある。特に労働組合が強い地域（ブカシ県、カラワン県、パスルアン県など）では、周

期的な交渉に伴う負荷が増大する。

## 第5章 労使交渉の実務留意点

### 5.1 交渉アプローチ

日本的な合意形成型ではなく、インドネシアでは権利主張型の交渉が標準である。そのため以下の戦略が必要となる。

- 事前データの詳細な用意
- 経営側立場の論理的説明
- 生産性指標の提示
- 地域相場(周辺企業)との比較データ

### 5.2 ケーススタディ

#### ケース1: 西ジャワの製造業 A 社

労働組合は最低賃金上昇率をベースとし、それに2%上乗せした率で全社員の昇給を要求した。それに対する会社の対応は以下のとおり。

- 最低賃金はその額を下回る労働者に対する設定であることから、それを超える労働者には適用しないことを説明した。すなわち、役職者を含む全社員に適用されないことについて理解を得た。
- 最低賃金に抵触する者には新たな最低賃金額を適用し、最低賃金を上回る者においては、会社が定める人事制度に基づき、評価に応じて賃金に高低を反映させることとした。

#### ケース2: ジャカルタの物流業 B 社

従業員はパーセンテージで昇給率を要求。それに対する会社の対応は以下のとおり。

- パーセンテージで対応せず、金額で交渉を行った。
- パーセンテージは桁が小さく(例:4%)、多くの従業員は、その率を知ったとしても自身の賃金と当てはめた場合の計算は難しく、1桁など桁が小さいゆえに、過小評価されたのではないかと錯覚に陥りやすい。一方で、金額で交渉した場合、桁が大きくなる(例:350,000ルピア)ことから数字のインパクトが強く、労働者心理として受け入れやすい。
- パーセンテージでの昇給の場合、賃金の高い役職者が相対的に有利になりやすいた

め、その偏りを避ける目的で金額ベースでの交渉に切り替えることも理由として挙げられる。

## 第6章 実務的対応策

### 6.1 シミュレーション導入

最低賃金が毎年上昇することを前提に、3～5年先を見据えた人件費シミュレーションを継続的に行う必要がある。特に、7～10%の引上げといった最も厳しいケースを含めた試算を準備しておくことも重要である。

### 6.2 賃金体系の再設計

最低賃金の動向に左右される運用から脱却し、以下のような体系への移行を図る。

- 職能給(=年功型運用に偏りやすい)から職務給へ切り替える。
- 役職ごとに明確な定義と昇格条件を定め、自動的に昇格しない。
- 必ずしも年長者が昇格するのではなく、若くとも昇格できる制度とする。
- 代替可能な業務(単純反復作業)は、最低賃金額を大きく超えない賃金とし、その分の原資を、必要な人員の賃金に分配する。

### 6.3 昇給にあたり

経営者と従業員との対話が希薄になることで、労働組合が発足しやすい状況が生まれ、結果として賃上げ交渉が難航する。そのため、労働組合、または労働組合を持たない会社では従業員代表者との定期的(例:毎月1回)な対話や交流を図る場を設けることが強く求められる。また、会社が明確な人事制度を持たない場合、昇給は、労使交渉の要因となり得るため、必要に応じて専門のコンサルタントを起用し、会社を守り、かつ有能な社員が正当に評価される制度設計を行うことが求められる。

## 第7章 インドネシア投資の魅力と展望

最低賃金リスクは確実に存在する一方、インドネシアは依然として魅力的な投資先である。

### 7.1 魅力的要素

- 大規模な内需市場
- 若年人口による労働力供給
- 政府のインセンティブ政策

- ASEAN 経済圏での戦略的位置

## 7.2 中長期の展望

デジタル化、インフラ整備、雇用の拡大は政策重点分野であり、日系企業の強みである製造業・サービス業ともに成長余地が大きい。

## 第8章 最低賃金と関連制度の連動影響および実務上の追加留意点

### 8.1 最低賃金と法定制度の連動メカニズム

最低賃金の上昇が企業経営に与える影響は、単純な「基本給の増額」ととどまらない。インドネシアでは、多くの法定制度が月額固定給、特に基本給を基礎として設計されているため、最低賃金の改定は複数のコスト項目に同時多発的に波及する構造となっている。

代表的なものとして、まず退職金制度が挙げられる。インドネシアの退職金は、日本のような企業任意の制度ではなく、法定義務として支払うものであり、勤続年数と最終賃金を基準に算出される。そのため、最低賃金の上昇により賃金テーブル全体が底上げされると、将来の退職金引当額も自動的に増加する。これは貸借対照表上の負債増加にも直結し、財務面への影響は決して小さくない。

また、BPJS(社会保険)における会社負担分も賃金に連動するため、最低賃金が改定されるたびに拠出額が増加する。加えて、残業代の計算単価は月額固定給を基礎として算出されることから、同一の残業時間数であっても総支払額が増加する。すなわち、最低賃金が5%上昇した場合、実質的な人件費増加率は7~10%に達することも珍しくない。

このように、最低賃金は「氷山の一角」であり、見えているコスト以上に企業収益を圧迫する構造を有することを経営者は十分認識しておく必要がある。

### 8.2 日系企業に多い失敗事例

実務上、多くの日系企業が共通して陥る典型的な失敗パターンが存在する。

第一に、「最低賃金=初任給」と単純に捉え、賃金制度を設計しないケースである。結果として全社員の賃金が最低賃金付近に集中し、改定のたびに全体を一律に引上げせざるを得ず、人件費が雪だるま式に増加する。

第二に、昇給原資を事前に確保せず、毎年の労使交渉で場当たりに決定するケースである。労働組合からの強い要求に押され、将来的な収益計画と整合しない昇給を認めてしまい、数年後に固定費負担が重くなり事業再編を余儀なくされる企業も存在する。

第三に、人事権限を過度にインドネシア人の人事責任者任せにするケースである。現地人事責任者が労働者寄りの判断を積み重ね、結果として会社の賃金水準が地域相場を大きく上回ってしまうことがある。外国人が直接人事業務を行えない法規制があるからこそ、経営層は制度設計・予算管理・監督を通じて強い統制を確保する必要がある。これらはいずれも制度設計と事前準備によって回避可能なリスクであり、「知らなかった」では済まされない領域である。

### 8.3 進出前・進出後の実務チェックポイント

最低賃金のリスクを管理するためには、進出前の段階から体系的な準備が求められる。進出前においては、候補地域の最低賃金水準比較、労働組合の勢力、ストライキ発生履歴、周辺企業の賃金相場といった情報収集が不可欠となる。単純な賃金額だけでなく、「労使関係の質」も立地選定の重要な判断材料となる。進出後においては、毎年の最低賃金改定を前提とした中期人件費シミュレーション、賃金テーブルの職務給化、評価制度の明文化、定期的な労使対話の仕組み化を進める必要がある。特に、評価制度が曖昧な企業ほど昇給が感情論に流れやすく、労使紛争の温床となるため注意が必要である。

### 8.4 今後5年間の政策シナリオと投資家への示唆

今後のインドネシアにおける最低賃金政策は、政治情勢の影響を強く受け続けると考えられる。若年人口が多く、労働者層が有権者の大多数を占める構造上、政権は賃上げに一定の配慮を示さざるを得ない。したがって、中長期的には「緩やかながら継続的な上昇」が基本シナリオとなると見込まれる。

一方で、外資誘致や産業競争力維持の観点から、急激な引上げは抑制される可能性も高い。すなわち、毎年5~7%程度の上昇を織り込んだ経営計画を前提とすることが現実的となる。

投資家にとって重要なのは、「賃金が安い国」としてインドネシアを見るのではなく、「賃金は着実に上昇するが、それを上回る市場成長が期待できる国」として評価する視点である。人件費管理を適切に行えば、依然として高い投資魅力を有する市場であることに変わりはない。

### 8.5 経営者への実務提言

最後に、経営者への提言として強調したいのは、最低賃金問題は人事部門だけの課題ではなく、経営戦略そのものであるという点である。人件費は固定費の中核であり、制度設計次第で企業の競争力は大きく左右される。

最低賃金の動向を毎年受動的に受け止めるのではなく、事前にシナリオを描き、制度・交渉・生産性向上策を組み合わせる主体的に管理していく姿勢が不可欠である。インドネシアで成功している日系企業の多くは、例外なくこの「先回り型マネジメント」を実践している。

最低賃金はリスク要因であると同時に、制度運用次第では競争優位を築く機会にもなり得る。その視点を持つことこそが、インドネシアでの事業成功の鍵と言えるだろう。

### おわりに

本稿では、インドネシアの最低賃金にかかわる構造と現状、そして日系企業が直面するリスクと対応戦略をまとめた。最低賃金は単なる労働規制ではなく、企業の競争力に直結する重要な経営変数である。適切な理解と戦略的対応が、インドネシア市場での長期的成功を導く鍵となる。

プラットフォームコーディネーター・ミニレポート  
インドネシアにおける最低賃金を巡る動向及び労使交渉の留意点  
～日系企業向け 労務実務ガイド～  
(2026年2月)

- 
- 作成：ジェトロ・ジャカルタ事務所
  - 執筆：プラットフォーム・コーディネーター  
森 智和 (PT. PERSOL Consulting Indonesia)

**【報告書の利用についての注意・免責事項】**本調査レポートは、日本貿易振興機構（ジェトロ）ジャカルタ事務所が PT. PERSOL Consulting Indonesia・森 智和氏に作成委託し、2026年1月に入手した情報に基づき作成したものです。掲載した情報は作成委託先の判断によるものですが、一般的な情報・解釈がこのとおりであることを保証するものではありません。本調査レポートはあくまでも参考情報の提供を目的としており、提供した情報の正確性、完全性、目的適合性、最新性及びサービスの有用性の確認は、読者の責任と判断で行うものとし、ジェトロは一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロが係る損害の可能性を知らされていても同様とします。