

# インドネシア

## 地場企業との連携が鍵

ジェトロ海外調査部アジア大洋州課 塚田 学

インドネシアは、日本企業の有力な進出先として注目が高まる一方で、その投資環境は依然厳しい状況が続く。2011年から12年にかけて見られた日本企業の進出ラッシュは、13年になると一服感が漂った。かかる状況下、地場パートナーのノウハウやネットワークの活用は、厳しい投資環境を乗り越え、伸びる市場を取り込み、ビジネスを拡大する鍵となりそうだ。

### 進出には一服感も

インドネシアでは、ユドヨノ政権が2004年から進めてきた治安対策、汚職対策の成果が出ている。イスラム過激派によるテロが激減して社会情勢は安定。また、汚職撲滅委員会（KPK）による汚職の摘発も進んだ。これらの面では、進出日系企業を取り巻く環境は改善してきたといえよう。14年には総選挙と大統領選挙の二大選挙が予定されており、制度上、大統領が交代することが確実に政権の移行期を迎えるが、政治的安定は当面維持されるとの見方が大半だ。

近年、自動車部品を中心とした製造業に加え、旺盛な消費意欲に支えられた伸びる市場を取り込もうと、非製造業の進出も加速する。いわゆる第3次投資ブームとも呼ばれる進出ラッシュが続いた。インドネシアは約2億4,000万の人口を抱える豊富な労働力と、安い賃金で低コスト生産ができる生産基地として、内需型製造業を中心に日系企業が集積してきた。そして昨今は、賃金水準の上昇により、消費市場としての魅力も一気に高まってきた。このような状況下で、日系企業の進出分野にも広がりが見られるようになった。製造業の中でも、生活用品などの一般消費財分野への新規進出が増え、非製造業でも飲食、小売り、ITなどの分野で伸びる市場を取り込むべく新規の企業進出が活発化している。

日本においても、インドネシアに関する情報ニーズはますます高まっており、さまざまな関連セミナーが開催されている。ジェトロのウェブサイトにおけるインドネシア関連情報へのアクセスは、注目地域のASEANの中でも上位に入り、その情報ニーズは高い。

しかし、注目が集まる一方で、13年は日系企業の進出の勢いが弱まった感がある。筆者が13年9月にジャカルタを訪れ、工業団地の管理会社、企業設立コンサルタント、銀行などを訪問して聞いたところでは、11年から12年にかけてピークを迎えた日系企業の進出に、一服感が出たようだ。その背景要因は何か。少なくとも、ジェトロが毎年実施している在アジア・オセアニア日系企業実態調査からは、インドネシアの投資環境の悪化およびこれに対する周知の度合いが高まったことが原因になっているといえそうだ。詳しくは後述するが、進出の決断に踏み切れない日本企業が相応にいるということだろう。

### 投資環境は依然厳しく

インドネシアに進出する日系企業の投資環境は、労務問題を中心に依然厳しい。本誌当欄（13年3月号 p.64～「製造業進出は新局面へ」）でも紹介した通り、近年の大幅な賃金上昇や、労働者の権利意識の高まりなどに伴う労働デモ、ストの頻発他、進出日系企業が抱える問題は依然多い。

また、苦勞して雇用したインドネシア人従業員による、取引先との不適正な金銭授受などの不正も日系企業にとっては頭痛の種だ。インドネシアで活躍する労務コンサルタントの中には、従業員の数だけ不正があると言っても過言ではなく、いかに不正が減るように社内の管理体制を組むかが同国で会社を経営する上で鍵になる、との声もある。

**表** インドネシア進出日系企業が抱える投資環境上の問題点（複数回答）

順位	項目	%
1	人件費の高騰	82.0
2	インフラ（電力、物流、通信など）の未整備	73.2
3	法制度の未整備・不透明な運用	67.3
4	現地政府の不透明な政策運営	58.5
5	行政手続きの煩雑さ（許認可など）	55.5
6	税制・税務手続きの煩雑さ	54.4
6	不安定な為替	54.4
8	労働争議・訴訟	49.6
9	不安定な政治・社会情勢	45.6
10	土地・事務所スペースの不足、地価・賃料の高騰	25.7

注：回答社数は272社  
出所：ジェトロ「在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2013年度）」

前述の日系企業実態調査の13年度調査結果によれば、進出日系企業が抱える投資環境上の問題点は多い（表）。人件費の高騰は8割を超える企業が問題と指摘しており、インフラ（電力、物流、通信など）の未整備、法制度の未整備・不透明な運用も7割前後に上る。また、現地政府の不透明な政策運営、行政手続きの煩雑さ（許認可など）、税制・税務手続きの煩雑さ、不安定な為替も5割を超える企業から問題ありとの声が上がっている。また、インドネシアでの今後1~2年の事業展開の方向性は、「拡大」の割合が前年度調査から10.9ポイント減少した。

### ビジネスパートナーの重要性

厳しい投資環境を乗り越える手段として、地場企業との連携を選択する日系企業が増えてきている。

親日国として知られるインドネシアでは、日本企業の製品、サービスへの信頼が厚い。古くから進出する自動車や家電の分野では、消費者の絶大な信頼を得て販売の拡大が続く。耐久消費財の大手企業は、多くが単独出資や単独出資に近い出資割合で進出し、高い技術力や生産管理のノウハウを導入して生産を増やし、多くの利潤を得てきた。また、セットメーカーを支える部品産業でも、納入先が日系に限られる企業を中心に単独出資での進出が主だった。しかし、昨今は、特に一般消費財の分野において合弁での進出が多く見られる。投資環境が厳しい中で、労働問題への対応や、税関、税務署などの当局との関係においても、合弁パートナーが持つ対応ノウハウや交渉ルートを活用するケースも目立つ。合弁パートナーに最も期待されるのは、販路開拓といったマーケティング面の支援だが、事業管理面でも合弁パートナーが果たす役割は大きい。不透明性、不確実性が高い国だからこそ、現地に精通したパートナーの存在意義は増している。

非製造業の分野では事業パートナーが果たす役割はさらに大きい。製造業と比べて、外国資本に対する規制が厳しい非製造業の分野では、制度上の制約から合弁やフランチャイズでの展開が大半である。製造業以上に事業パートナーとの関係構築は重要だ。

ここ数年、インドネシアでは非製造業の分野を中心に規制の強化が見られる。外資規制が厳しい小売り、飲食の分野には日本企業の進出が相次いでいるが、フ

ランチャイズでの展開が多い。中でもコンビニエンスストアは国内資本100%に厳しく制限されており、大手各社は地場大手と組んでフランチャイズ展開している。政府は近年、フランチャイズビジネスに対して、出店店舗数規制や国産品使用義務を課すなどの規制強化に動いている。外国資本、国内資本を問わず、小売業や飲食業では1フランチャイジーが出店できる店舗数を制限し、制限を超える場合は別のフランチャイジーとの契約が求められることになる。

12年9月にバユ商業副大臣が来日しジェトロを表敬訪問した際、「日本企業には、より多くのインドネシア企業がビジネス機会を得られるような事業展開を期待する」とコメントし、インドネシア側にも裨益するビジネス関係の構築に期待を示した。一連の規制強化の背景には、インドネシア側の意識の変化も読み取れる。

近年、経済発展に伴いビジネスの規模が拡大し、豊富な資金力と経営資源を持つ地場企業が増えている。その多くがインドネシア経済に強い影響力を持つ華人系企業だ。これら企業は、自社に不足している技術力や生産管理、事業運営のノウハウを、日本企業をはじめとした外国勢に期待している。従来、インドネシアの発展に貢献する過程で、製造業を中心に日系企業と現地企業との関係は「教え、教えられる」「与え、与えられる」という位置付けにあった。しかし、インドネシアの経済発展とともに、特に同国内の市場開拓に本格的に取り組む企業が増える中で、その関係にも変化が見られるようになってきた。前述の通り、地場企業も実力を身につけてきている。両者が互いの強みを生かし、補完し合うという関係への転換が必要になってきているといえよう。

