

市場成長に伴い、投資環境の整備に期待高まるインドネシア

長らくアセアンの大国といわれ、その潜在能力は大きいインドネシア。公庫のお取引先現地企業数は2011年3月末時点で149社。ここ数年企業数に大きな変化はないが、最近インドネシアの急速に拡大するマーケットに注目が集まり、にわかに進出を検討する取引先が増えてきている。本号では、日本の中小企業を惹き付けるインドネシアの投資環境について、日本公庫中小企業事業のバンコク駐在員がレポートする。



延々と続くジャカルタ市内中心部の車列

黒字企業の割合が約91%（全体平均54%）と非常に高く、また今後1年間の売上高及び利益の増加を予想する企業は、約77%とやはり全体平均（約68%）を上回り、好調さが窺える。

堅調なインドネシア経済

日本公庫が2010年10月に発表した「中小企業事業 取引先海外現地法人の業況調査報告」（以下、中小企業報告書）によると、直近決算にお

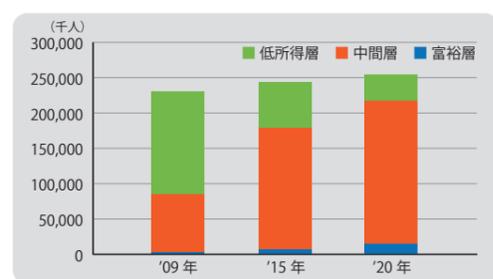
ける安定成長の基盤となっているのは、豊富な天然資源と24億人の巨大な消費市場だ。

インドネシアは、石油、天然ガス、石炭、錫、ニッケル等鉱物資源が豊富で、

輸出の品物別内訳は鉱物燃料、農産物などの一次産品が約6割を占める。新興国の需要拡大に加え価格上昇も寄与し、今年上期の輸出額は前年同期比36%の伸びを見せている。

人口は約2.4億人と世界第4位、アセアン第1位の規模を有し、生産年齢人口（15〜64歳）は20年代半ばまで増加が続き、所得水準は右肩上がり。ジェット口発行資料（図1参照）によれば、中間層（世帯可処分所得が年間5、000ドル超35、000ドル以下）の人口は'09年時点の約8、200万人から'15年には約1億7千万人へ倍増、'20年には約2億人に達することが見込まれている。こうした中間層の増加が、名目GDPの約6割にあたる民間消費の拡大につながっている。前出の「中小企業報告書」では、インドネシアを投資有望国として挙げた企業の過半数が、その理由として「現地市場の

図1 所得水準の推移予測



(注) 低所得層：世帯可処分所得 年間5,000ドル以下
 中間層：世帯可処分所得 年間5,000ドル超35,000ドル以下
 富裕層：世帯可処分所得 年間35,000ドル超
 (出所) ジェトロ「これからの消費市場を読む-拡大する世界の中間層を狙え-」(2011年1月発行)



松倉 和之 (まつくら かずあき)
 バンコク事務所 統轄駐在員
 '86年4月、中小企業金融公庫(現日本政策金融公庫)入庫、ジェトロ・ニューヨークセンター派遣、営業推進部国際室長等を経て、'08年10月から現職。

国内市場で堅調な伸びを見せる二輪車・四輪車

インドネシアにおける日系企業の代表的な産業は二輪車と四輪車だ。いずれも日系メーカーが9割超（特に二輪車では約99%）のシェアを占

めている。公庫のお取引先現地法人についても、半分近くが二輪車・四輪車関連である。'10年における二輪車の生産台数は約740万台で10年前の4.5倍の規模にまで成長した(図2参照)。さらに、インドネシア二輪車製造業者協会(AIS)は、今年

の目標820万台を突破するとの見方を示しているほか、公庫取引先の多くの二輪車部品メーカーからも「生産が追いつかない」といったうれしい悲鳴を聞くなど、見通しは明るい。四輪車については、'10年の生産台数は約70万台だが、インドネシア自動車製造協会(GAIKINDO)は、今年

の目標86万台の達成も可能との見方を示しており、今後のさらなる成長が期待される。これら二輪車・四輪車は、ともに生産量のほとんどが国内市場向けだ。既述の中間層の増加とともに、ユドヨノ政権下の政治経済の安定、それに伴う為替、物価、金利の安定をもとに銀行やノンバンクが積極的に二輪車、四輪車向けローンを消費者へ

良好しつつも、ハードル残る投資環境

インドネシアにおける公庫取引先現地法人数は90年代に進出のピークを迎え、ここ数年はほとんど増えていない。一方でベトナムは昨年度対

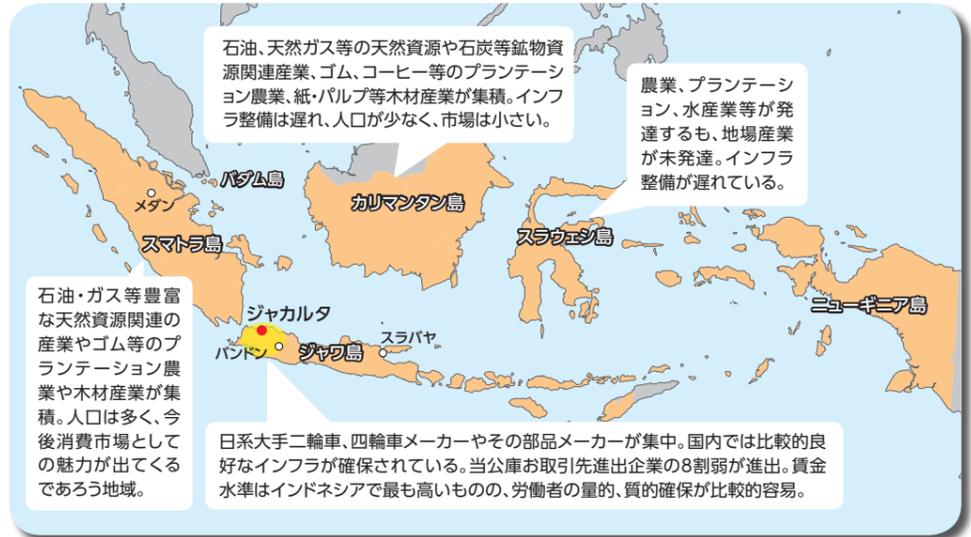
比43%、タイは同18%の伸びだ。この背景には、インフラや投資誘致にかかる税優遇策等の整備状況が他のアセアン国と比べると見劣りしていることが挙げられる。首都ジャカルタは「世界一渋滞の多い街」と言われている。実際、ジャカルタ近郊の工業団地まで、早朝はスムーズにいったって1時間程度で着くが、夕刻の渋滞時は倍の2時間かかるというのが通常だ。そしてこの時間は徐々に長くなってきている。投資優遇策も原材料や機械設備の輸入免税の制度こそあるものの、法人税の免税はない。また、税制そのものに不明瞭な点が多く、税務職員の裁量で運用が異なるケースも少なくない。こうしたインフラ整備や税制面での課題に対し、インドネシア政府は'12年度の予算案では、インフラ向け支出を前年比19%増の約1兆5千億円まで増やし、また機械産業やエネルギー分野などを対象に5年から10

長期的には「世界の消費大国」に

以上のような投資環境の問題を考へても、国債が投資適格級となればさらに海外からの資金流入が続き、物価が安定することから、これを追い風に国内景気の上昇が続くとみられ、長期的に「世界の消費国」となる可能性は十分にあり、注目は外せない。中小企業が進出を検討する際には、この市場拡大の魅力という将来性を見つつも、既述の投資環境様々

なコスト要因)を十分に検証することが肝要だ。次項では'90年代に進出し、大きな事業環境の変化を乗り越えてきた公庫のお取引先をレポートする。

図2 インドネシアの主要な島々



豊富な海外経験をベースに、 現地事情や国民性を踏まえて事業を拡大

アサヒインドネシア（アサヒ通信株式会社現地法人）



「今後のビジネスチャンスを的確にとらえていきたい」と語る関代表

社名 PT. Asahi Best Base Indonesia
所在地 プカシ市 MM2100工業団地
代表者名 関 吉夫
事業内容 ワイヤーハーネスの加工
会社設立 1995年1月
ホームページ <http://www.asahi-gp.co.jp/>（日本本社）



インドネシア工場外観

福島県に本社を有するアサヒ通信株式会社を中核会社とするアサヒグループは、80年代から中国、マレーシアを始め4カ国8地域に海外生産工場を順次展開、顧客のグローバル化に的確に対応するネットワークを築き、顧客からの厚い信頼を得ている。いまやグループ全体で約16,000人の現地従業員を雇用し、各地域社会への貢献を果たす世界企業となった。

しかし、ここに辿り着くまでの道は決して平坦ではなかった。今回は、様々な課題を乗り越えてきた同グループのインドネシア工場の足跡をたどってみたい。

1 取引先の要望で インドネシアに進出

当社がインドネシアへの進出を決めたのは'94年。アサヒ通信(株)マレーシア工場のメイン取引先である大手家電メーカーS社からの強い要望を受けたことがきっかけだった。新たに海外工場を立ち上げるとあってグループ内での人練り

は難航したが、最終的には海外勤務経験を重視し、当時マレーシアに派遣していた日本人駐在員2人をインドネシアに移籍。管理責任者は、当時の協力会社から招聘し、'95年に操業を開始した。

2 予想もしなかったストライキ

当社のワイヤーハーネス加工技術の機械化は業界トップクラスだが、それでも人手に頼る部分は多く残されており、最終的にはその工程の生産性向上が競争力の源泉となる。つまりは「人の教育が最重要課題だった。その点、当社は、マレーシアや台湾に製造拠点を有しているという利点があり、工場立ち上げ前に約30人をマレーシア社に研修目的で派遣することができた。それが早期立ち上げに大きく寄与した。

操業後、計画通り生産は順調に拡大した。しかし5年目の'99年、マレーシアや台湾で定着していた「立ち作業」を導入した時、突如、ある問題が発生した。導入して3日しか経

たないうちに、出勤した従業員が仕事場につかなくなったのだ。「労働者酷使反対!」突然のストライキである。「立ち作業」が生産効率化に寄与すること、ひいてはそれが会社の利益になり、従業員個人に還元されることが、なかなか従業員に理解してもらえなかった。

従業員の反発は強く、終わりの見えない交渉が続いた。工場出入口には反対派の従業員が占拠し、他の従業員は帰宅もできないあり



今では当たり前となった立ち作業（帽子の色が熟練度を示す）

さまざまだった。経営陣も従業員の意見を真摯に聞いたが、工場の将来を思えば、「立ち作業」の導入は避けて通れず、安易な妥協はできない。

長い交渉の後、その他の福利厚生面を充実することで従業員は納得したが、この一件で当社は、新たな国で操業するには、現地特有の事情や国民性を掴む必要があること、そしてそのためにはまず従業員と十分な意思疎通を図ることが重要であること、改めて認識することになった。

3 メイン取引先撤退の危機を バネに新分野へ進出

'02年、労働争議が続いていたS社が、世界規模の工場再編の一環でインドネシアでの生産から撤退。当時、売上の大半をS社に依存していたため、当社は工場の存続を問われる大きな課題を抱え込むことになった。「一度投入した経営資源は何とか活かしたい」と、それに「従業員を路頭に迷わすこともできない」という思いも強い。しかし、仕事が無くならぬ工場は維持できない。

工場存続のため、社員一丸となつて必死に現地で営業活動を展開。そして、現地でカーステレオ用ハーネスを輸入している日系J社の存在を掴んだことが、日本本社説得の決め手となった。

「工場存続」を決定した日本本社は早速、カーステレオ用ハーネス生産の経験がある関氏を当社に送り込んだ。折しもJ社が生産拡大を計画していた時期に重なったことが追い風となり、取引は期待通り膨らんでいった。

その後、インドネシアでは二輪車の需要が急増。当社も、新たなビジネスチャンスを見出すべく、グループ全社として未開拓の「二輪車用メインハーネス」を手掛ける決断を下した。

カーステレオ用と比べ、二輪車用メインハーネスはサイズが大きいだけでなく、回路も複雑で、高品質が求められる。また、二輪車市場の拡大とともに価格競争は激しさを増し、当社はコストダウンを迫られる。個々のレベルアップのため、進出当初のマレーシア社への研修派遣を経て、いまやベテランの域に達した現地従業員と、関代表を含めた日本人3名が、細部に至るまで生産ラインをチェックしながら、改善を続けた。

「おかしいと感じたところはそのまま直すのが大切」と関代表は語る。それを現場に体現しているのが、治工具改善チームだ。同チームには、治工具の単純な修理から新規製作まで、現場からのオーダーが毎日寄せられる。「少しでも早く、少しでも楽に作業が進められるように」が彼らのモットーだという。このチームの成長と活躍が、



主力製品となった二輪車用メインハーネス

家電分野から二輪車分野への転換を成功させる大きな原動力となった。

「作業が効率化すれば、それが会社及び自分たちのためになる」という意識は、いまや生産現場全体で自然に感じられるようになっていく。二輪車用メインハーネスの生産も順調だ。ストライキに悩まされた時代を経て、現地特有の事情や国民性を理解しつつ、歴代の日本人駐在員たちが根気よく改善への意識を浸透させてきた成果だ。

4 今後の事業展開

昨今のインドネシアの経済成長は目を見張るものがある。多くの国・企業がこの国の将来性に注目している。なかでも、今後、四輪車を中心にビジネスチャンスが膨らんでいく可能

性は大きい。関代表も情報収集に余念がなく、ネットワーク拡大のために情報感度を上げている。公庫が本年10月に開催したお取引先現地法人交流会(於ジャカルタ)もその手段のひとつだ。「当地進出中小企業との接点を広げる良い機会になった。是非継続して開催してほしい」と関氏は公庫のさらなる現地支援に期待を寄せる。

ビジネスチャンスを捉え社員一丸で取り組んでいくアサヒインドネシアは、無限の可能性を秘めている。

日本公庫(中小企業事業)の海外展開資金	
ご利用いただけるか	経済の構造的変化に対応するために海外展開をすることが経営上必要であり、一定の要件を満たすか
ご利用いただける資金	当該事業を行うために必要な設備資金および長期運転資金(海外企業に対する転貸資金を含む)
融資限度額	7億2千万円(うち運転資金2億5千万円)
利率(注1,2)	基準利率 ただし、一定の要件を満たす場合は2億7千万円を限度として、特別利率②
融資期間	設備資金: 15年以内(うち据置3年以内) 運転資金: 7年以内(うち据置2年以内)

(注1) 信用リスク・融資期間等に応じて所定の利率が適用されます。
(注2) 5年経過ごとに金利見直し制度を選択できます。

当社が参加した「インドネシア取引先現地法人交流会」については、本誌22ページ「Information」をご参照ください。