

カントリーリスクを最小化する!

Vol.9

インドネシア

前編

アジア進出 成功MAP

大小1800以上もの島々から成るインドネシア共和国(通称・インドネシア)。世界第4位の人口を擁する多民族国家は「多様性の中の統一(Bhinneka Tunggal Ika)」をスローガンに急成長中。はたして進出する日本企業にとって、どんな可能性があるのか。

日本能率協会コンサルティング(JMAC)
アジア化支援センター EPマネジャー

才川哲治

長

年、企業の海外展開を支援していると、その時々で「進出ブーム」があることに気づく。現地の日系金融機関や各種サポート企業、日本からの問い合わせが、ある特定の国に集中し、それが数か月〜一年単位で移り変わっていくのだ。

今年度に入ってから、明らかにCLM(カンボジア・ラオス・ミャンマー)の注目度が高まってきているが、昨年は、ベトナムがスポット的に取り沙汰される程度で、あとは一貫して

インドネシアへの関心が高かった。日本のアイドルグループAKB48の海外初の姉妹チーム・JKT48が首都ジャカルタで結成されたことなども、象徴的な出来事の一つといえるだろう。ちなみに、今後は専用劇場をつくる計画まであるそうだ。

そこで、今回から二回にわたり、このインドネシアのビジネス環境や、市場としての可能性を見ていく。日本企業が、ASEAN各国に進出する際に重視したいキーワード「大都市、人

口増加、工業団地」が、すべてこの国に当てはまるからだ。

ビジネスは ジャワ島への一極集中

東南アジア南部に位置するインドネシアは、東西約五〇〇〇キロにわたって大小一八〇〇以上の島々が連なる世界最多の島嶼国である。日本人によく知られているのは、ジャワ島、バリ島、スマトラ島、バタム島、ビントラン島あたりだろう(図表1)。

国全体として基本的には農業国だが、金、スズ、石油、石炭、天然ガス、銅、ニッケルといった地下資源が豊富なことでも知られている。日本は、第二次世界大戦前から石油開発を行ない、いまでも、天然ガスからつくるLNGの最大輸入先はインドネシアだ。これらの燃料資源はスマトラ島に集中しており、商社をはじめ、石油採掘関連資材、プラントメーカーなどが早

くから拠点を置いている。しかし、世界第四位の人口、約二億三八〇〇万人の半数以上はジャワ島に居住している。そのため、日系企業の進出、そし

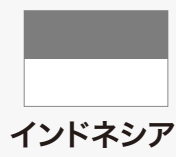
て現状のビジネスは、ほぼこの島で行なわれ、それもジャカルタとその東方にあるブカシ県やカラワン県に点在する工業団地に集中している。詳細は次号で取り上げるが、これらの工業団地は、日系商社が開発したもので、自動車、二輪、電機などで、インドネシア経済と日系企業を成長させている業種のひとつが立地し、現地の子会社あるいは合弁会社という形態をとっている。パナソニック、オムロン、ブリヂストンがその代表的な例だ。したがって、製造業なら、このエリアに拠点をもつことが戦略上不可欠といえよう。

また、ジャワ島東部にはインドネシア第二の都市スラバヤがある(図表2)。この街は国内最大の港、タンジュン・ペラックを擁し、植民地時代から貿易の中心地として栄えてきた。そのため、砂糖、コーヒーなどの食料品や油脂類の貿易を行なう企業の多くが立地し、日本への輸出の一大拠点となっている。

スラバヤには、チャイナタウンやアラブ街があり、華僑やアラブ系住民が多く住んでいる。



図表1 ■おもな島の特徴



最近では、インドネシアに生産拠点をもち、日本や周辺国から製品を輸入してインドネシア市場をねらう企業も増えてきた。

不安要素はインフラ整備の遅れ

インドネシア最大の都市ジャ

カルタは、スカルノ・ハッタ国際空港から東へおよそ二〇キロの距離にある。街が近づくにつれて、高層ビルや走行する車の

インドネシアの概要

- 国土 1919平方キロメートル(東西5100km以上)
- 人口 約2億3800万人 (世界第4位。約300の民族から成り、大半はマレー系で中国系5%)
- 公用語 インドネシア語 (日本人にとっては“習得しやすい言語”といわれている)
- 名目GDP 8343億USD(世界第16位。2011年推計) 2011年の経済成長率は6.5%。ここ数年は6%程度で推移。一人当たり名目GDPは3508ドル(世界110位、アジア10位)
- 通貨 インドネシア・ルピア(IDR) ※100IDR=0.85JPY(7月1日現在)
- おもな産業 製造業(輸送機器、飲食品など)、農林水産業(パーム油、ゴム、米、ココア、コーヒー豆など)、商業・ホテル・飲食業、鋼業(LNG、石炭、ニッケル、スズ、石油など)
- 日系企業 およそ1300社
- 在留邦人 約1万2500人(日本人学校=中学校3校、小学校3校) 日本からの直接投資: 15.2億USD(2011年実行ベース、前年比では2倍以上に増加した)

数も急速に増えていく。そして、中心部に入る頃には渋滞にのみ込まれ、寸刻みでしか動けなくなる。これが、ジャカルタ名物の渋滞だ。日本人ビジネスマンにとっては、名物を通り越して迷惑以外の何ものでもない。

この国でビジネスをする際の不安要素として、まず挙げられるのが「インフラ整備の遅れ」である。その最たるものが交通インフラだろう。たとえば、ジャカルタ市内の主要道路は片道三車線と幅広いものの、中央に柵が立っていたり、一方通行が多く、右折できるところが非常に少ない(ちなみに日本と同じ左側通行)。また、植民地時代が長かったため、大きなロータリーが残っており、そこまで行かないと進行方向を変えられないこともある。公共交通機関は少なく、「トランスジャカルタ」と呼ばれる専用軌道を走るバス便と市バスのみ。市民は、バイクや家用車での移動が中心だ。そのため、朝の通勤渋滞を知らなかった出張者が、ホテルから右折できずに、いったん左折して近くのロータリーまで行

さいかわ てつじ 1969年生まれ。95年JMAC入社。生産コンサルタントとして、国内外100社を超える企業の生産性向上、コストダウン、サプライチェーン改革などの支援を手がける。06年より戦略コンサルタントとして、事業再編・再生、中期戦略構築の支援を行なうほか、アジア化支援センターでは東南アジアを主に担当。11年よりシンガポール支店長兼務。

き、Uターンしてホテル前に戻ってくるのに三〇分以上も費やしたなど日常茶飯事である。

なかには、一時間以上かけてバスで通勤する者もいて、時間的な損失は計りしれない。現在、日本をはじめとする各国からの支援で、地下鉄やモノレールなどの都市型公共交通をつくらうという計画はいくつかあるが、現地の人は「ああ、あの計画はなくなつた」という。理由を尋ねれば、土地の権利関係が複雑だったり、計画の資金自体が消えてしまったとか、呆れるような話ばかりだ。そして、慢性的な渋滞は、約束の時間に遅れる格好の言い訳となり、時間通りに物事が始まらないことも、多くの日本人にとってはストレスとなつている。そんなジャカルタでの対応策は二つしかない。職住接近か、車中での時間の上手な使い方を見つけることだ。

日本人向けビジネスと 現地向けビジネス

ジャカルタのビジネスの中心地は、ジャラン・タムリンやジャラン・ステイルマンで（ジャ

ラン＝マレー語で「通り」の意味）、日系や外資系企業の多くは、このエリアの高層ビルにオフィスを構えている。

とくに日系の場合、出張稼働などで検討期間をもつたのち、ビジネスの実績を積み上げてから本格的に現地法人をつくるケースが多いため、JETROや銀行、コンサルティング会社、会計事務所など、現地でのサポート企業と同じビルに入居することが一般的だ。しかし最近、日系企業向けのサービスオフィス（レンタルオフィス）を利用するケースも増えてきた。

製造業の生産拠点が工業団地に集中しているのに対し、販売やサービス、IT関連など新興



ジャカルタ中心部にある高層ビル（上）のオフィス街向けに日系企業サービスオフィスも増えてきた



企業はむしろ、サービスオフィスに入居することが流行になっている。電話、ファクシミリ、コピー機といったビジネスに必要な最低限の環境が用意されているので、一人でもすぐに事業が始められるからだ。そのうえ、日本語による進出サポートが受けられたり、貸し会議室や入居企業同士の情報交換会など多様なサービスが提供されるため、スピード重視の業界では、一つの進出パターンとなっている。

では、どんな企業がすでに進出しているのか。近郊を含むジャカルタ圏の人口は、東京のほぼ二倍の約二五〇〇万人だが、このエリアには、一万人近い日本人が暮らしている。ここまで

多くなると、日本人向けのビジネスが成り立つため、日本食のスーパーマーケットや飲食店が繁盛している。しかし、店頭に並んだ商品を見ると「安い」「高い」と、価格が極端に分かれていることに気づく。ASEAN域内などで製造された製品は、FTAなどの恩恵で関税が撤廃もしくは低減されているが、日本からの輸入品は除外されるので、ペットボトル飲料でも三倍もの値がつくのだ。

日本食の飲食店は「ブロックM」と呼ばれる地域に集中しており、和牛を使った焼き肉店や、その場でさばいて提供するウナギ店まである。日本人向けのカラオケ店も数多くあり、駐在者たちの交流の場になっている。

一方、インドネシアの一人当たりGDPは、三五〇〇USDドルを突破した。人口増加も含め、消費市場としての魅力は、年々高まっている。ジャカルタ市内に続々とオープンしている巨大なショッピングセンターでは、欧米の高級ブランドが軒を連ね、非常に華やかな雰囲気だ。しかし、人の流れを見てみると、現



図表2 ■ ジャワ島にある4つの100万人都市

地の人はあまりこういった店では買い物はしないことがわかる。実際の客は、日本人など外国人がほとんどだ。日系スーパーでも同様である。本連載でこれまでに取り上げてきたシンガポールやマレーシア、そしてタイ・



インドネシアには日本人学校が3校あり、ジャカルタ、スラバヤ、バンドゥンに立地しているが、ジャカルタ日本人学校(写真)は市内から移転し、現在は隣接するタンゲラン県にある。

バンコクの市場と比べた場合、最も違うのはこの点だろう。前述の国々でショッピングセンターに行くのと、多くの日系飲食店や雑貨店を見かけるが、それらは現地の人にも人気があり、多くの客が買い物を楽しんでいる。しかし、ジャカルタでは明らかに日系の店舗は少ない。では、ジャカルタの人々は、どこで買い物をするのか。それは、いわゆる市場や「ミニマート」と呼ばれる小規模商店である。このミニマートは、ジャカルタに限らず、地方の田んぼの、ど真ん中のようなところにもあり、現地消費者の日常の買い物の主役になった。

インドネシア政府は、このミニマートを積極的に保護しており、外資には規制があつて、小規模な小売店舗では出店できない。どの店も個人経営で、似たような商品が置いてあるのだが、その流通経路は複雑で、価格もかなり安く設定されており、明らかに都心のショッピングセンターとは趣が異なる。

日系の消費財メーカーにとつては、このミニマートチャネルをどう攻略するかが、ビジネスを成功させるひとつのカギとなるだろう。しかし、それはなかなか容易ではなく、成功しているケースはまだ少ない。

ている。



日系のスーパーマーケットは大型店のみ(上)。現地の人々が主に利用するミニマート(下)

ASEAN各国はいま、都市化が加速度的に進み、人口や経済が大都市に集中する流れは止みそうにないが、インドネシアも例外ではない。経済成長を背景に、市場の魅力がクローズアップされているものの、この国にいち早く進出し、業績を伸ばしているのは、消費、人材、経済、情報などの集積地に立地し、生産拠点として活用している企業がほとんどだ。ここまで見てきたように、市場攻略の勝ちパターンは、まだ見出されていない。そこで後編では、製造業に焦点をあてて、成功のヒントを探っていく。