

カントリーリスクを最小化する!

Vol.10

インドネシア

後編

アジア進出 成功MAP

09年のリーマンショック後も「世界で唯一不況を逃れた国」(IMF国際通貨基金)と称され、経済成長を続けるインドネシア共和国(通称・インドネシア)。世界でも指折りの「親日国」ではいま、日系の製造業向けの工業団地が次々と建設されている。

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



インドネシアにはすでに一三〇〇社ほどの日系企業が

進出しているが、その過半数は製造業だ。そして、昨今伝えられている、いささか過熱気味ともいえる同国への投資、工場拡張、新規進出の主役も製造業がほとんどであり、多くは自動車・二輪の関連企業となっている。

背景にあるのは、日系自動車メーカーが東南アジアを他国への輸出拠点と位置づけたことや、当地での日本車人気(高シエア)、所得向上に伴う現地需

要の拡大などである。今回は、そんな好景気に沸くジャカルタ東方の工業団地群を取り上げ、製造業を中心としたインドネシア進出の方向性を探っていく。

工業団地が建ち並ぶ ブカシ県カラワン県

ジャカルタから東方に向かつて一本の高速道路が延びている。約一〇〇〇万の人口を擁するジャカルタ首都特別州の中心地から、約七〇キロ先の西ジャ

ワ州チカンベックをつなぐ、片側四車線の広い道路だ。この高速道路沿いにある、西ジャワ州のブカシ県とカラワン県が、いまもつとも注目すべきエリアである(図表)。スカルノ・ハッタ国際空港やタンジュン・プリオク港まで、車で一〜二時間程度とアクセスがよく、生産・物流拠点として、アジア随一の工業団地地帯となっている。

二つのエリアには、大小三〇近い工業団地があるが、電力や上下水道、団地内の道路など各種インフラが整備され、日系企業に対するサービスが充実しているのは「MM2100」「EJIP」「SCI」「KIIC」など九つの工業団地だ。ここに約五〇〇社もの日系工場が集積している。もともと多いのは、自動車、二輪、電機などの関連企業で、この地域だけでサブライチェーンが形成されている。工業団地内でサブライヤーからの引き取りを行なうトラック便を出す大手企業もあるほどだ。

工業団地の多くは、日系の大手商社(もしくは現地との合弁)が開発したもので、管理事務所

には日本人の担当者が常駐しているケースが多く、光ファイバーやインターネット回線なども整備されている。商社からすれば、充実したサービスを提供することで、初めての海外進出でも不安が少ないことをアピールし、多くの日系企業を呼び込みたいという思惑があるからだ。最近では、自社で研修に手がまわらない中小企業向けに、様々なセミナー・講座を提供したり、改善活動の指導や事業支援を行なうところまで出てきた。

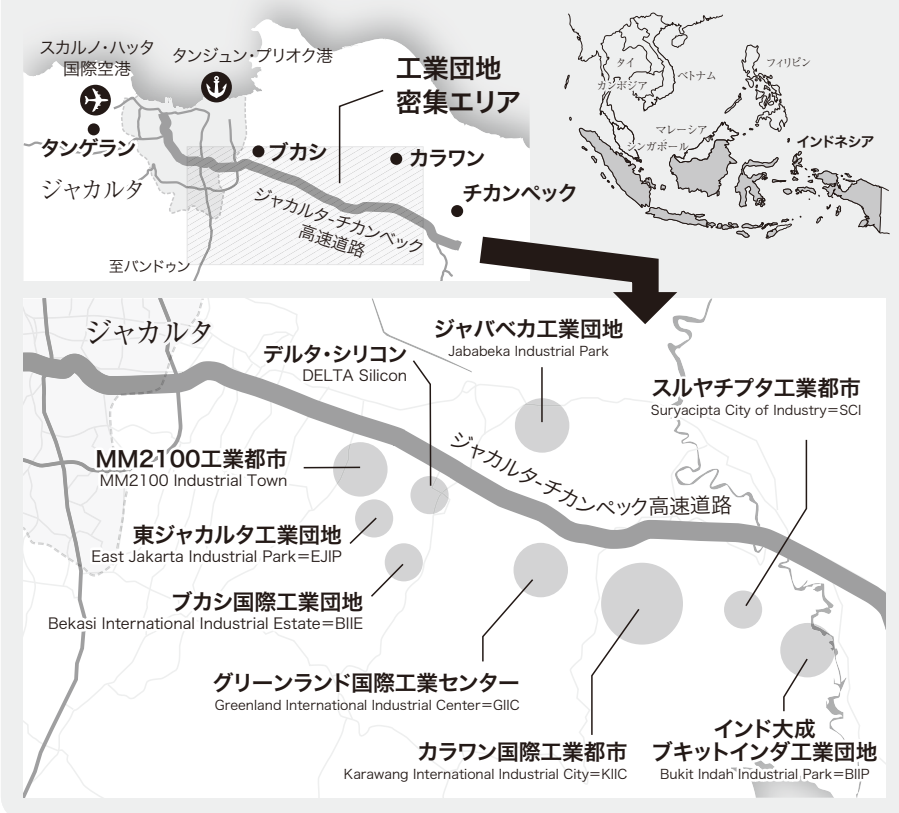
また、工業団地によっては「レンタル工場」があるので、初期投資を抑えたい中小企業には人気が高い。大きさも二〇〇平米



工業団地の管理事務所には日本人の担当者も常駐(KIIC)



図表■ジャカルタ東方(ブカシ県・カラワン県)のおもな工業団地



前後から三〇〇〇平米を超えるものまで様々。さらに、カラワン県では、地場資本の開発業者が二〇一三年度中をめどに新たに三〇〇〇〜五〇〇〇ヘクタールの工業団地を造成する計画があるほか、複数の日系商社も建

設を検討しているという。ちなみに、このレンタル工場は、インドネシアだけでなく、フィリピンやベトナムなど東南アジア全体で建設ラッシュが続いているが、管理会社からの賃料の引上げ要求や、工場を出る

際の原状復帰のコスト負担など入居後のトラブルがないわけではないので、契約を交わす際には、細かい条件まで入念にチェックしておくことが肝要だ。このほか、管理棟内には銀行ATMだけでなく、日系銀行の出張所が併設されていたり、コンビニエンスストアやレンタルDVDショップ、体育館やテニスコート、旅行代理店の出張所までもあることも珍しくない。日本食レストランや居酒屋がある工業団地内では、駐在員や出張者同士の飲み会や交流会が開かれることも多い。管理事務所主催では、社長会、総務会、経理会といった機能別の交流会まであり、他社と情報交換がしやすい点は、中小企業にとつても、メリットといえるはずだ。

また、管理事務所は、営業事務所を兼ねていることが多く、工業団地の入居企業なら自由に使える会議室や応接室(予約

慢性的な渋滞を避け 住居はジャカルタ郊外へ

では、住環境はどうなっているのか。ジャカルタ市内からこれらの工業団地への道のりは、朝夕の通勤時を中心に大渋滞と

制)もある。工場の建屋が建築中の場合でも利用可能なため、商談などで重宝するだろう。



管理棟内には、コンビニエンスストア(右)や日本食レストランなども併設



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。



ジャカルタ近郊では、朝夕の渋滞が慢性化

なるため、ほとんどの駐在員は工業団地の近郊に住んでいる。昔はジャカルタ市内に住み、工業団地へ通勤する人も多かったが、進出企業が増え、人や物の流れが急速に活発化するにつれ、一本しかない高速道路に車が集中して、慢性的な渋滞を引き起こすようになったからだ。高速道路沿いには村や町が点在し、ローカルの人々にとっても通勤ルートであるため、周辺の一般道路も例外ではない。たとえば、四つの工業団地が集中するチカラン県では「高速道路を下りてから、工業団地にたどり着くまでに一時間かかった」という深刻なケースもある。

そこで、工業団地内や周辺の町では、日本人を対象にした「サービスアパート」が次々と建設されるようになった。新製品立上げ時など、日本から応援で長期出張に来る場合なども、このアパートを利用すれば、すぐに生活が始められる。こうした地区には、今後ますます日本人が増えていくだろうし、集中して住むことで、日本人向けの店や飲食店も増えるため、居住性はさらに高まるに違いない。

一方、ジャカルタからさらに離れたところで工業団地を開発する動きもある。それに伴い、居住エリアとして人気が高まってきたのが、西ジャワ州の州都バンドゥンだ。標高は海拔七〇〇メートル、四方を高い山々に囲まれているため、天然のエアコンなど評される町で、一年を通して日中の気温は二七度前後、夜は一七〜一八度と、熱帯にありながら過ごしやすい。一番近い工業団地でも五〇キロ以上離れているが、ジャカルタと反対方向に位置するため、渋滞が少ないのも魅力だ。

現在、市内の日本人学校には

各学年数名程度の学生しかいないが、スーパーマーケットやインターナショナルスクールもあり、生活するには問題ない。今後、急速に発展していくだろう。

工業団地が抱える課題 慎重なコスト計画がカギ

総合的に見れば、ジャカルタ近郊の工業団地はサービスが充実していて、日系企業にとっては進出しやすいエリアではある。しかし、いくつか懸念事項があるのも事実だ。

繰り返しになるが、まず「交通インフラの整備」が非常に遅れている。その最たる例が渋滞だ。通勤のみならず、物流面でも大きな障害となりつつある。とくに、ジャカルターチカンペック線は車線拡張を行なってきたが、いかにせん工業団地が集中し過ぎた。第二高速道路の計画もあるが、実現までにはおそらく一〇年以上かかるだろう。

輸出拠点として活用するなら、港のキャパシティも気になる。ところが、すでに大手企業がインドネシアを輸出拠点と位



工業団地内のサービスアパート(左)
周辺では、新たなアパート建設が進む

置づけ始めており、港の扱い荷量は増加の一途をたどっている。これに伴い、通関手続きに要する時間も延びてきた。港の拡張や増築計画はあるが、これもまたインドネシアのこと。現のめどは立っていない。

同じく大きな課題となっているのが「土地不足」である。自動車や二輪メーカーが増産を発表し、第二工場の新設や拡張を



計画・実行しているが、中小企業も新規の進出が後を絶たず、供給不足が顕著になってきた。工業団地によっては開発がすでに終わり、拡張中でも供給が追いつかず、完成前の段階で「すでに完売」と言われてしまうこともある。すでに進出している企業でさえ、得意先から生産量アップの打診がきても、工場を拡張できないため、泣く泣く断わるような状況が続いている。

ところが、実際に現地に足を運んでみると、まだかなりの空き地があることがある。それは、大手企業などが将来の拡張を見込んで、隣接地や周辺の土地を買い占めているからだ。そして、供給不足を背景に、土地の価格は年々高騰している。インドネシア中央銀行のまとめでは、二〇一二年一～三月期のジャカルタ周辺の工業団地の分譲価格は約一万二〇〇〇円/平米で、これは前年同期比で、なんと七〇%以上の上昇率だった。

ジャカルタ市内のオフィス価格も三〇%ほど上昇したが、工業団地の高騰ぶりは際立っている。当然ながら、地元の有力者



工業団地によっては、かなりの空き地も…

などが投機的に土地を押さえてしまうこともあり、ある日系企業では、完売と言われた物件の管理会社に、合弁先の現地企業の会長から電話を一本入れてもらったところ、翌日には空きが出たという。土地の高騰は、生産コストのアップにつながる。低コストを享受できるのも、いまのうちなのかもしれない。

そして、もう一つ注視したいのが「現地雇用と賃金」である。最近の報道で、これらの工業団地の雇用環境や賃金をめぐるとやデモが頻発しているのをご存知の方も多いだらう。最低賃金の引上げや物価の上昇といった要因もあるが、工業団地では

それを上回る年一〇%以上、場合によっては一五%以上のペースで賃金が上昇している。

これまでは、企業が周辺の学校に向いて会社説明会を行ったり、町へ通勤バスを出して

▶インドネシアの情報収集・コンタクト先

JETRO(日本貿易振興機構)
<http://www.jetro.go.jp/index.j.html>
 ☎(東京)03-3582-1775
 (大阪)06-6447-2308
 (ジャカルタ)62-21-5200264

インドネシア投資調整庁(BKPM) 日本事務所
 ☎(東京)03-3500-3878
<http://www.bkpm-jpn.com/>

日本アセアンセンター
 (東南アジア諸国連合貿易投資観光促進センター)
<http://www.asean.or.jp/ja/>
 ☎(東京)03-5402-8006

JMACアジア支援助センター
<http://www.jmac.co.jp/special/asianization/>
 ☎(東京)03-3434-0982

利便を図るなど、現地での雇用関係は比較的良好だった。インドネシアは世界でも指折りの「親日国」であり、日本で研修経験を積んだり、日本語を理解できる者も少なくない。実際、日系企業向けの人材紹介会社はいくつもあるほど、労働人口は潤沢で、スーパーバイザーや製造マネジャーとして活躍している者もいるが、さすがに、ここまで工場が増えると、買い手市場とは言いがたい状況になってきた。とくに日本語を話せるマネジャークラスは不足し始めており、引き抜きも起きている。日系企業を取り巻く状況が今後、厳しくなることは否めない。

JETROのアンケートなど

で、インドネシア進出の魅力は「現地市場の拡大への期待」が上位にある。たしかに、インドネシアは人口も多く、経済規模も拡大して、失業率も低下した。消費市場の成長は確実だろう。しかし注意していただきたいのは、自動車や電気関連企業など、メインの取引先が日系企業という製造業にとって、市場の拡大は未来の話ではなく、すでに始まっているということ。土地価格の高騰と相まって「競争の激化や人件費などのコストアップは避けられない」のが実情だ。

これから進出を検討する企業には、そうしたリスクを見込んで、現地パートナーや取引先の確保が求められる。