

HAPEE 海外レポート MAIL

Hiroshima international Access and Promotion of Economic Exchange

海外レポート増刊号は、回覧して皆様でお読みください。

ジャカルタ ビジネスサポーター 中川 智明

ジャカルタのビジネスサポーターの中川です。

2001年から日本の公認会計士として大手監査法人で業務をスタートし、2012年にインドネシアの大手監査法人へ駐在員として出向してインドネシアに参りました。

その後、2014年にPT. Trans Ocean Consultingを、ジャカルタで設立しました。

現在は、会計税務を中心とした日常的業務のお手伝いから、新規進出や組織再編、M&Aなど幅広い側面で日系企業を支援しています。

インフラや制度面で改善の余地が大きく、日系企業は様々な課題に直面していますが、若い世代が中心の2億6千万人の市場は中長期的に外せないマーケットであると思います。

これまで数多くの進出事例及び進出後のビジネス拡大事例の経験をもとに、地に足のついた厳しいけれど現実的かつ成功確率の高いアドバイスを心掛けたいと思います。



＜インドネシアにおける日系企業の最近の動向＞

最近、内部統制の構築とはいかないまでも、各種の照合作業や牽制機能を構築するような仕事の依頼が多くなっています。

内部統制の構築以前の、会社として当然なければならない機能なのですが、インドネシアの日系子会社で比較的小規模な会社の場合、このような機能も十分でないことが多いです。

会社というものは、従業員を雇えば勝手に動いていくものではなく、適切に動くための仕組みを構築しなければなりません。また、このような仕事は、現地のスタッフに教えたり、マニュアルを作成したりと、一般的にかなりの時間がかかるものです。

インドネシアにおける経営上の問題と対応策

《 はじめに 》

今回は数ページを割いて、多少まとまった形で「インドネシアの経営上の問題と対応策」というテーマでインドネシアの一面をお伝えします。インドネシアと日本とは距離的のみならず文化的にも社会の成熟度についても大きな差があり、発生する問題に関しても、その発生頻度や形態に大きな違いがあります。

私はジャカルタで10名の従業員を率いて、税務・会計業務を中心に事業を行っています。今回は、本に載っているようなことでなく、現場で生じる問題をリアルにお伝えしたいと思います。

あまりよい話ではないので恐縮ですが、もしあなたがインドネシアに子会社等をもつ会社の責任者といった、インドネシアでの会社経営に関与があれば、インドネシアでの経営上の問題対応は、日本の感覚を持ち込まずに、ゼロから学ばれることをお勧めします。

<そもそもの環境の違い>

個別の経営上の問題の話をする前に、インドネシアにおいて経営上の問題を生じさせる間接的な要因である環境の違いについて、以下の三つの点を説明します。

① 警察・検察・裁判所の有効性は限定的

日本と比較して、警察・検察・裁判所は有効に機能していないと一般的にいられています。つまり「悪い事をしても捕まらない」、「適切に裁かれない」、といったことがあります。そのため、悪いことをすることのデメリットが、日本よりも少ないことになります。

② 安月給のインドネシア人にとって大金を得られるチャンス

日本人と比較すると、当然インドネシア人の給与はまだ低いです。平均月収3万円程度のインドネシア人にとって、会社で不正をして100万円の収入を得ることができれば、それは30か月分以上の給与と同じ価値があります。そのため、一定の金額に対しての問題行動をする動機としては、インドネシアの方が日本人よりも基本的に高いと言えます。この点を理解しないと、なぜインドネシアで問題が発生するのか、理解をするのが難しいです。

③ 日本人の世界では大金が動く

上記②と少し似ているのですが、日本人がいる環境はインドネシア人同士の世界よりも、大金が動いていることが多いです。例えば、日本人の財布の中もそうですし、日本人の行くレストランも、また日系企業も同様です。一方で、インドネシア人の小売商人のところへインドネシア人が買い物に来るようなケースでは、大金が動くことは稀です。

1. 法律および規制に関する事項

1-1 契約内容

インドネシアは契約社会です。そのため、一度契約書にサインすると、その意味はとても大きいです。

忙しい日本人駐在員が、インドネシア語の契約書の内容を十分に理解せずにサインをしてしまい、後々大きな問題になるような事例は数多く発生しています。また、インドネシア人の中には、日本人が契約書の内容を十分に理解せずにサインを知り、あえてその日本人の会社に不利になるような条項のある契約書を作成することもあります。

インドネシア子会社によく見られる問題(1/4)

法律および規制に関する事項

		よく見られる問題
1	契約内容	■ 契約書を自社内で作成しているため問題が生じた場合に不利な立場となった
2	環境 事故対応	■ 当局から指摘を受けるまで環境規制を理解しておらず、後手対応となった
3	贈収賄	■ 当局関係者に対して便宜を図ってもらうために金銭供与を行った

©PT Trans Ocean Consulting

＜対応策＞

契約書の内容を確認することは、必要最低限の作業と言わざるを得ません。グーグルで翻訳すると、インドネシア語から英語には、かなりの精度で翻訳できます。インドネシア語が分からない日本人でも、概要は把握できます。また、「普段の業務が忙しくてそこまでできない」というのであれば、駐在員を1名増やす必要があります。

「忙しいから仕方ない」と省いていい業務はなく、「そもそも業務量に対して適切な駐在員数がない」と認識すべきだと思います。

1-2 環境事故対応

インドネシアの法律は古いものから新しいものまで非常に数が多く、かつ、法律が相互に矛盾をきたしている等の問題があり、外国人である日本人にとって、簡単なものではありません。

何かの問題について、法律を現地のインドネシア人やインドネシア人弁護士に聞いても、整然とした回答はほとんど得られません。このような状況ですので、環境に関する規制のように普段の業務から距離のある法律には疎くなってしまいがちです。そんな時に、突然巨額の規制違反の罰金を課せられることがあります。

＜対応策＞

環境に関する規制については、特に工場を稼働させる会社にとって注意すべき事項です。基本的に進出時の調査で、関係する可能性のある法令を明確にすべきなのですが、日本企業はあまり当該調査をしていないことが多いです。費用対効果を考慮すると、多少の費用をかけてでも調査をすべきです。まだ進出していない会社が、進出してから必要となる事項に関する情報を事前に把握するのは簡単なことではないので、コンサルタント等を上手く活用して「どこまで、どの程度、調べるのか？」を検討すべきかと思います。

1-3 贈収賄

この問題については、インドネシアは悪い意味で世界でも有名です。日々良くなってきてはいますが、今でもいわゆる「under table」を要求されるようなケースがあるようです。

＜対応策＞

私はこのような現場に直面したことがないため、実際に経験した方の苦勞を理解できていない可能性はありますが、まずは本社や法律専門家等と相談し、駐在員一人で抱え込まないことが重要です。

また、港での輸入時や特定の省庁で起こるといわれており、企業活動が始まり突如として直面するよりも、進出前の事前調査で検討しておかれるとよいと思います。

2. 経理および財務に関する事項

2-1 財務報告体制

通常の会社であれば、財務報告は月末から数日のうちにインドネシア子会社から日本本社に財務諸表等の形で送付されます。しかし、この現地からの財務報告が、1. 報告期日を守れない、2. 報告の精度が低い、3. 報告内容に対しての質問にまともな回答が返ってこない、等の問題が生じる場合があります。

インドネシア子会社によく見られる問題(2/4)

経理および財務に関する事項

		よく見られる問題
1	財務報告体制	■ 報告期日を守らない ■ 財務報告内容の精度が低い ■ 内容を質問してもまともな回答がこない
2	資金管理	■ 突然に資金不足による送金を要求してくる ■ 外貨管理規制の理解不足から本社への送金ができない(特に中国)
3	在庫等 資産管理	■ 実地棚卸は行っているが精度が低い ■ 長期滞留在庫が放置されている

©PT Trans Ocean Consulting

<対応策>

まずは、自社のインドネシア人経理担当者の力を適切に把握できているのかを検討しましょう。弊社でもインドネシア人に対しての入社試験を継続的に行っていますが、その経験から多くの事を知りました。それはインドネシア人の経理職員のうち 70~80%が、日商簿記 2 級の範囲の実務もできないであろうということです。「経理経験が 3 年あります」といっても 3 年間担当した実務以外は理解のないことが多いです。

インドネシアには、日本の会計専門学校のように、会計全般を広く、時に深く適切なバランスで教育してくれる機関はありません。このような状況の国で、日本企業が管理コストの抑制のためだけに給与の安い現地の人材を採用してしまうことも問題でしょう。

日本人駐在員が経理を管理しないのであれば、インドネシア人マネジャーは月収 25 万円程度の人材は必須かと思われます。ここで注意しないといけないのは、能力があればその能力を発揮してくれると思うのは間違いで、よく聞くのが「高い給与の人を雇っても、結局能力を発揮してくれなかった」という声です。つまり、高い給与でインドネシア人の経理マネジャーを雇っても、適切な評価システムや上司の目がなければ、そのマネジャーは「そこまでやらなくても大丈夫な会社だ」と認識して力を発揮してくれないのです。給与水準が高い人材を、適切な評価制度の下で働かせる必要があります。

2-2 資金管理

インドネシア子会社に財務の管理者がいない場合に、資金ショートを起こす等の問題が発生することがあります。資金管理は広範な知識と経験が必要なので、インドネシア人には任せにくいですし、インドネシアに来たばかりの日本人駐在員には難しい業務です。

<対応策>

財務管理をするのは、当該インドネシア子会社のビジネスを理解しているのはもちろんのこと、為替やインドネシア金融システムの理解、税務等の理解までの広い知識と経験が必要です。特に重要なことなので、インドネシア人よりは日本人が直接管理していることが多いですが、日本人の場合、責任感はあるてもそこまで広範な知識はない、ということになります。

2-3 在庫等資産管理

インドネシアにおける日系子会社を考えた時、実地棚卸を適切に行える会社はそこまで多くありません。そのため「監査がなかなか終わらない」等の事態になることがあります。

<対応策>

実地棚卸が出来ないばかりか、長期滞留在庫に対して責任をもって管理するインドネシア人担当者も稀かもしれません。適切な「job description（職務記述書）」を作成し、適切な棚卸資産管理に対して適切に評価をする体制を構築しなければなりません。その上で、インドネシア人従業員に適切な教育をして自分でやらせてみる必要があります。

3. 人事および労務に関する事項

3-1 採用・育成

採用・育成は、インドネシアでも難しい問題です。例えば、マネジャー人材がそもそも少なく「リーダーとして責任を負いたくない」と言うインドネシア人も多いです。幹部候補生として厚遇しても、他社から少しでも好条件の誘いがあればすぐに転職してしまいます。また、仕事に関しても実際の能力は面談時の自己申告とは違うケースもあります。

インドネシア子会社によく見られる問題(3/4)

人事および労務に関する事項

		よく見られる問題
1	採用・育成	■ マネジャーがなかなか雇用できない ■ 幹部候補生として育成したら、退職してしまった ■ 業務ができない人材を雇用してしまった
2	報酬	■ 賃金・給与が毎年大幅に上昇する ■ 多額の退職金を支払わされた
3	労務等 制度対応	■ 現地駐在員が労働関連法規を理解しておらず、コンプライアンス違反していた

©PT Trans Ocean Consulting

<対応策>

採用試験を自らが作成・実施することが必須で、人材会社にお任せ、では絶対にいけません。私の経験からも、インドネシア人の性格的な側面は、やはりインドネシア人にチェックしてもらうのがよいです。

3-2 報酬

インドネシアでは毎年賃金・給与が大きく上昇します。最近でこそ政府がある程度管理していますが、それでも 5%~10%程度の賃金上昇が起こる環境です。また、労働者の保護が強い規定が多く、そのことをあまり知らずに会社清算時に従業員の退職金を計算してはじめて退職金が多額になることを知るケースも多くあります。

<対応策>

報酬を一企業レベルでコントロールすることは難しいです。次善の策として、面接時の情報と実際の業務レベルが大きく違うときには、適切に使用期間中に契約解除をする体制を構築することを考えるべきです。また、賃金規定や人事評価体制を適切に構築し、仕事をした人に適切にお金が払われるようにしないとはいけません。日系企業を鑑みると、まだまだ会社が小さい等の背景はあると思いますが、人事評価まで適切に構築されている会社は非常に少ないと思われます。

3-3 労務等制度対応

「インドネシアの法律は労働者にやさしい」と良く言われます。病欠であれば有給で簡単に休めるし、退職金も多額になりやすい計算方法となっています。また、解雇は非常に難しく、労働争議等のデモは頻繁に起きています。時には危害を加えられるような事や、会社施設等への破壊行動に至ることもあります。

<対応策>

一般的には、ある程度規模が大きくなってきた時に問題となるようです。また、ジャカルタの高所得者が問題を起こすというよりは、工業地帯の工場労働者との争議が頻発しているというのが、一般的な認識です。いずれにしても、一部の人を除けば、人間的なつながりがなくなり、適切な関係が維持できなくなるとリスクが高まるようです。しかし、そうは言っても、製造業等が大きくなる時には、接点が薄くなる従業員も当然生じてくるので、そのような時のために労務制度を適切に構築しておくことが肝要です。例えば会社規定、労務規定や賃金規定に加え、評価制度、そして労働争議等のもめごとへの対応策及び体制です。労務のコンサルタント等適切な専門家との連携は必須かと思われます。

4. 情報システムに関する事項

4-1 システム導入

システム導入についても多くの問題が生じます。そもそもよいシステムがない、システムを導入しても従業員が使いこなせない、マニュアルがない、製造元のサポートがない、といった問題が生じます。

インドネシア子会社によく見られる問題(4/4)

情報システムに関する事項

		よく見られる問題
1	システム導入	■現地で独自にシステムの導入を行った結果、使い勝手が非常に悪い
2	セキュリティ	■組織や権限設計がシステムに反映されていない ■企業機密、営業秘密情報へのセキュリティが甘い
3	制度対応	■知財や個人情報等について、対応すべき法、制度を知らないため、情報収集を行っておらず、知らないことから法律に抵触していた

©PT Trans Ocean Consulting

<対応策>

海外のシステムをインドネシアに持ち込むと、メンテナンスやトラブル対応が問題となります。一方、インドネシア国内のシステムは一般的にマニュアルが十分でないことが多いです。このため、例えば会計システムであれば、インドネシア国内で製造された会計ソフトで比較的人気のあるものをお薦めしています。なぜなら、マニュアルがなくて十分なトラブル対応も期待できない状態であれば、国内で多くの人が使っていることが重要で、インドネシア人は友達等に聞いて問題解決するからです。

4-2 セキュリティ

セキュリティについても、適切に構築されないケースや、そもそもインドネシア人の認識が比較的セキュリティに厳しくない、という問題があります。

<対応策>

インドネシアでは、まだまだセキュリティに対しての感度はそこまで高くないのが現状です。そのため、教育しながら体制を構築していくしかありません。

4-3 制度対応

インドネシアでは、対応すべき法や制度を明確にとらえることは簡単ではありません。法や制度が相互に矛盾したり、どちらかを守ると他方が守れない等の事態も起こりえます。また、新しい法律も情報源を持たないと適切な時期に入手できない等の問題も生じます。

<対応策>

インドネシアに進出するのであれば、制度対応に対してのコストは事前に予算を積んでおく必要があります。各種の専門家から適切に情報を入手する必要があり、日本のように役所に行けばなんとかなる、という環境とは大きな違いがあります。

<おわりに>

以上、インドネシアの多くの会社経営上の問題を分野別に記載し、簡単に対応策を記載しました。

このように多くの問題をみると、進出する気も失せてしまうかもしれませんが、このような国だからこそ、適切にリスクコントロールして本来の強みを発揮できれば、それだけでインドネシア国内の競合他社に対して競争優位に立つことができるのです。

具体的には、特に進出前のフィージビリティスタディをしっかりと行い、適切な予算や計画を立てて進出して頂ければと思います。リスクコントロールを適切に行い、皆様の会社の事業面の強みを発揮できれば、既存市場の競合企業はそこまで技術レベル等が高くないので、皆様の会社が優位に立つことができます。

私はインドネシアへ進出する日本企業の味方になりたいと心がけております。進出を検討されている、あるいはすでに進出済みで、お困りごとがあるような場合には、是非ご連絡ください。

中川 智明 プロフィール

会計士経験年数：17 年
資格：公認会計士（日本）

2001 年 10 月	慶應義塾大卒 プライスウォーターハウスクーパース東京事務所 金融部に入所
2006 年 5 月	アーンストアンドヤングトランザクションアドバイ ザリーサービス株式会社に入社
2008 年 12 月	新日本有限責任監査法人に入所
2012 年 5 月から	EY インドネシアに駐在
2013 年 8 月から	新日本有限責任監査法人東京事務所に復帰
2014 年 1 月から	インドネシアにて日本企業向けコンサルティングファーム Trans Ocean Consulting を経営



中川ジャカルタサポーターへのご質問・ご相談などは、お気軽に国際ビジネス支援センターまで、お問合せください。

電話やウェブ相談を利用して、直接、お話いただくことも可能です。

●問合せ・ご相談●

公益財団法人ひろしま産業振興機構

国際ビジネス支援センター

TEL：082-248-1400 FAX：082-242-8628

<https://www.hiwave.or.jp/purpose1/international/foreignoffice/>