

インドネシア経済の展望

みずほ総合研究所 アジア調査部 主任研究員 稲垣 博史

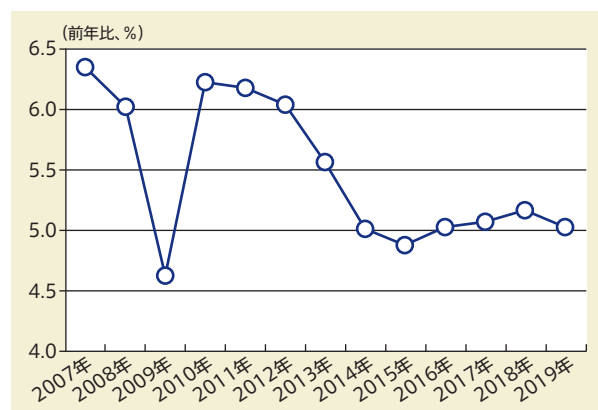


期待外れに終わった第1期ジョコ政権の成長率

第1期ジョコ政権下(2014年10月～2019年10月)の実質GDP成長率は、おおむね5%程度で推移しているが、大方の評価は「期待外れ」ではないだろうか。なぜなら、ユドヨノ前政権の2007～2012年において、世界金融危機が最も深刻化した2009年を除き、実質GDP成長率は6%台で推移していたからだ(図表1)。2013年から2014年にかけては、米国が量的金融緩和の縮小を打ち出したことに伴う世界的な金融市場の混乱(いわゆるバーナンキショック)もあって成長率は下がったものの、これはあくまで一時的な低下とみなされていた。改革派と目されるジョコ政権が誕生した以上、さらに高い経済成長を実現できるとの期待が高まっていた。

しかし、現実の成長率を振り返ると、まず2015年はインドネシアの主力産業である資源の価格急落に直面し、成長率は+4.9%と5%割れに追い込まれた。続く2016～2018年にかけて成長は加速したものの、そもそもの発射台が4%台と低いうえ、毎年0.1%ポイントずつと加速ペースは非常に遅かった。そして2019年は、実質GDP成長率は前年比+5.0%と前年の同+5.2%から低下した。世界経済が減速する中で、財貨・サービスの輸出が、前年比▲0.9%と2018年の同+6.5%から低下したことが主因だ。さらに、輸出減少を受けて在庫調整が起こったことも、成長率を低下させる要因となった。結局、2019年の成長率は、振り出しである2014・2015年の水準にほぼ戻ってしまった格好だ。

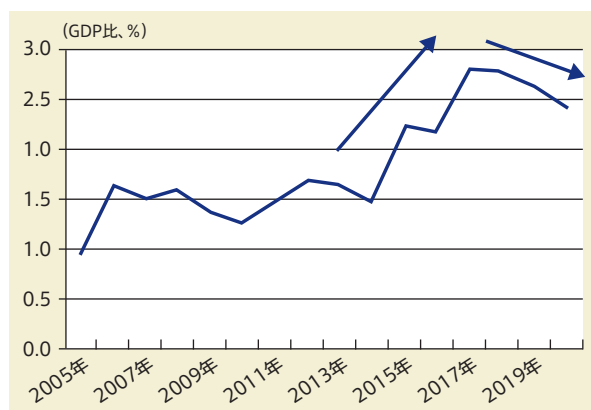
図表1. 実質GDP成長率



(注) 2009年以前は旧統計

(出所) インドネシア中央統計局より、みずほ総合研究所作成

図表2. 国家予算によるインフラ投資



(注) 2020年は予算ベース

(出所) インドネシア財務省、インドネシア中央統計局より、みずほ総合研究所作成

ジョコ政権下で改革は前進

ただし、ジョコ大統領は手をこまねいていたわけではない。経済改革においては、一定の前進があったと評価できる。以下、主なものを振り返ってみたい。

まず、2015年に燃料補助金を原則として廃止した。国民生活を直撃する政策であり、大きな決断だったといっている。そして、浮いた財源でインフラ投資を大幅に拡大した(図表2)。かねてから運輸インフラが全く

足りていない国であっただけに、この補助金カットとインフラ拡大の組み合わせは、エコノミストや企業関係者などから高く評価された。

もう一つ象徴的な改革として、世界銀行が毎年発表している「ビジネスのしやすさ指数」を大幅に改善したことがあげられる。世界順位を2015年版(ほぼジョコ大統領就任前が評価対象)と最新の2020年版と比較してみると、インドと中国に続く改革推進国であったことが分かる(図表3)。

さらに、前政権下の2012・2013年に大幅上昇し、外資系企業からの評判が極めて悪かった最低賃金について、2016年以降は上昇率に上限を設定した。具体的には、消費者物価指数上昇率+実質GDP上昇率を基準に決定するものだ。労働組合が非常に強いインドネシアでは、英断だったと評価できる。

2016年には、タックスアムネ스티を実施した。これは、2016年1月から2017年3月の間に限り、資産や所得を正しく申告していなかった者が、自主的に正しい申告を行った場合に、通常よりも低い税率を適用するものである。一時的税収増になるだけでなく、納税者の資産や所得を把握することで、継続的な税収増加につながる事が期待された。

ただし改革不徹底との見方も

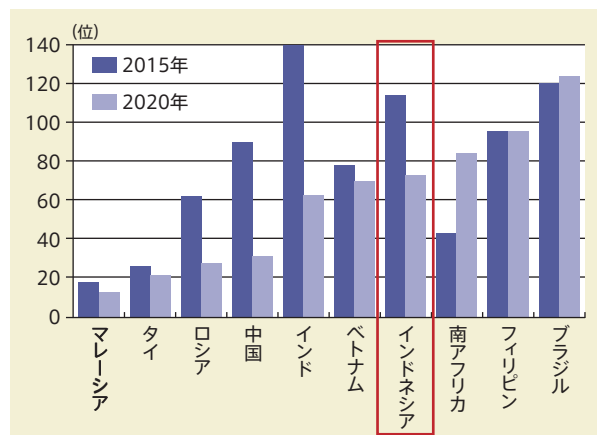
これだけの改革を実行したにもかかわらず、成果はなかなか表れない。その理由としては、改革が不徹底だったことが指摘されている。

論点は色々あるが、筆者が2019年インドネシアを訪問した際に現地で最も強調されていたのは、賃金が高過ぎることだ。既にみた通り、上がり過ぎた最低賃金の上昇を抑えるため、ジョコ政権下で伸び率に上限が設定された。しかし、それは高止まりをもたらしたに過ぎなかった。日本貿易振興機構が現地進出済みの日系メーカーに対して実施したアンケート調査(2019年)によると、生産性対比で最低賃金が妥当かを問う設問に対し、妥当だと答えた割合が最低だったのがインドネシアだ(図表4)。輸出企業の誘致で主要ライバルとなるフィリピン、ミャンマー、ベトナムに、圧倒的な大差で負けている。実際、米中摩擦を背景に、中国から東南アジアに生産拠点を移転させようとする動きが出る中で、インドネシアはその移転先候補として、ほとんど話題になっていない。インドネシアでは、経常収支の悪化が経済成長を制約することが多いが、輸出産業が伸びなければこの構図は変わらないだろう。

2019年の大統領選挙を前に、燃料補助金が2018年に復活したことも、問題として指摘される。インドネシアにおけるインフラ不足は全く解消されていないにもかかわらず、これ以降、GDPに対するインフラ投資の比率は、小幅ながら低下傾向となっている。今や原油輸入国であるインドネシアにとり、燃料補助金とインフラ投資では、どちらが経済成長にとり重要であるかはいうまでもない。

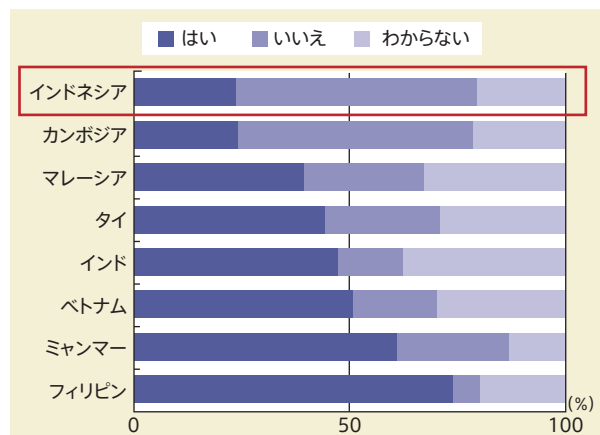
また2014年以降、未加工鉱石に対する輸出規制を打ち出し、国内での精錬を義務付けるようになっていく。この政策については、何度か規制強化・緩和で紆余曲折はあるが、ニッケルやボーキサイトなどの輸出が

図表3. 「ビジネスのしやすさ指数」世界順位



(注) 1. 2015年版は189カ国、2020年版は190カ国が対象
2. 図表にはASEAN5とBRICSを掲載した
(出所) 世界銀行より、みずほ総合研究所作成

図表4. 生産性対比で最低賃金は妥当か



(注) 2019年
(出所) 日本貿易振興機構より、みずほ総合研究所作成

悪影響を受けている。

さらに、非効率とされる国営企業改革もあまり進んでいない。現在、石油、鉱業、製鉄などの分野で国営企業の経営体質改善に取り組もうしているが、どこまで成果があがるか現時点では不透明である。

税務当局に対する問題も依然指摘される。ジャカルタ周辺ではかなり改善がみられるものの、地方の税関ではいろいろの習慣が残っている模様だ。また、税制の運用が恣意的であることもしばしば指摘されており、外資系企業はしばしば「税を取りやすい」と判断されて狙い撃ちにされる。

今後の展望～2020年は減速し、2021年に持ち直し

2020年のインドネシア経済は、厳しい局面を迎えそうだ。もともと景気が減速基調だったうえ、新型コロナウイルス問題が日増しに深刻さを増しているからだ。同問題は当初、中国に部品供給をさほど依存しておらず、またインバウンドへの依存もあまり強くない、国内感染者も発生していなかったため、インドネシア経済への影響はさほど大きくないとみられていた。しかしその後、感染はインドネシアを含め世界的に拡大しており、インパクトはかなり大きくなった。財政政策の余力は小さいことから、景気対策による下支えにも限度がある。実質GDP成長率は、2019年から大幅に低下することが確実な情勢である。

2021年については、新型コロナウイルス問題が2020年までに収束していることを前提に、成長率は上向くであろう。これは、世界経済が持ち直すため、インドネシアの輸出も増加することが見込まれるからだ。もっとも、上述の通り財政政策の余力が小さいことから、周辺国ほどのV字回復は見込めないだろう。

中長期的な成長率は、これまでと同様5%程度とみている。より高い成長を実現するためには、賃金を抑制するなどの改革が必要だが、政治的に容易ではないとみられる。



外資誘致に向けた法制度改正への取り組み

みずほ銀行 国際戦略情報部 参事役 鈴木 英雄

ジョコ大統領第2期政権始動

2019年4月、インドネシア大統領選にてジョコ大統領が2期目の当選を果たした。野党であったプラボウォ氏率いるグリンドラ党を与党に取り込んだことで、与党連合の得票率は70%と圧倒的な勝利を収めた一方、2019年10月に組成された第2次内閣の顔ぶれからは、政党配慮型の人事となっていることが伺える。政治組織の中核ではないが、GojekのマカリムCEOの教育文化大臣就任など、複数の実業家出身者の大臣就任も実現しており、民間の目線から各種課題に取り組まれることに期待したい。

ジョコ大統領は、独立100年目の2045年にGDPで世界第5位の経済大国とする目標を掲げている(2018年時点16位)。具体的にはインフラ開発、人材育成、投資拡大、組織改革を促進していくことで、高成長を実現する方針。インフラ開発の一つには、深刻な渋滞の解消や賃金格差の是正を図るべく、首都機能のカリマンタン島(別称ボルネオ島)への移転を発表。新首都開発庁の設立と長官人事の選定が進められており、また首都機能移転プロジェクトに必要な資金については、民間資金を活用する方針のもと、ジョコ大統領のトップセールスにより、ソフトバンクやアラブ系ファンドとの大口投資に関する交渉も進められている。

ここ数年のインドネシア経済は、好調な内需に加え海外からの投資促進を背景に安定して5%台のGDP成長率を牽引してきたものの、足元では海外からの投資が停滞している状況。ASEAN周辺国では米中貿易摩擦における中国からの生産シフトの動きが顕著に表れているのに対し、インドネシアにおいては特に新規製造業の進出が減少傾向であり、インドネシア政府も大きな危機感を有している。経済成長を維持していくためには、「海外からの投資誘致が不可欠」とジョコ大統領も宣言しているが、インドネシアへの新規進出や既進出企業の経営にあたっては、人件費増などのコスト面、外資に対する参入規制、事業運営に関する複雑な手続きなどがボトルネックとなっている。

インドネシアへ進出済みの外資系企業にとって、毎年10%近く上昇する人件費負担

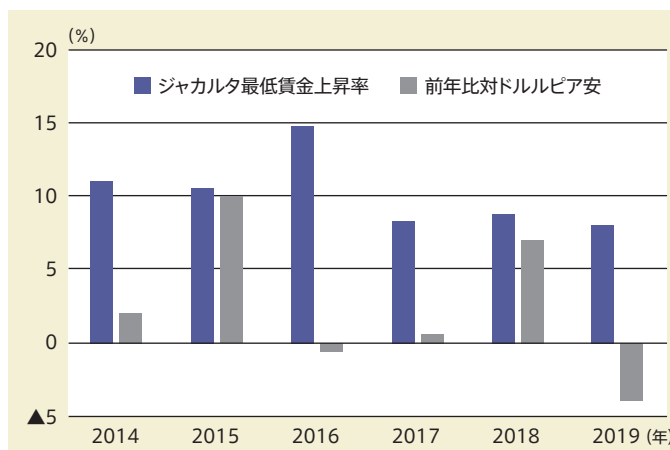
の増加は確実に体力を奪っており、また現地通貨安の影響についても、機械や部品を輸入する内需狙いの製造業には相当な重荷となっている。そのため、ここ1年で事業撤退を検討している日系企業も多数出てきている実態となっている。単純合算はできないものの、賃金上昇に加えてルピア安のコストを勘案すると経営努力で改善できるレベルではない負担となっていることが分かる。

今般、ジョコ大統領は競争力を高め、海外からの投資を呼び込むための法令改正を進めている。既に国会で議論が進められている「オムニバス法の制定」と「ネガティブリストの改正」に関する動向に注目したい。

オムニバス法(予定)

現在協議中のオムニバス法においては、法人所得税の引き下げ、労働者雇用契約に関する条件緩和、最

図表1. 現地法人コスト上昇要因



(出所) 各種資料より、みずほ銀行国際戦略情報部作成

低賃金の計算方法の変更、中小企業の設立要件緩和など、海外からの投資家に対して一定の配慮が見られる法令となる見通し。

細則の協議はこれからであるが、法令の内容には、権限を地方政府から中央政府へ委譲させたいとする意図が明確に見えているところにも特徴がある。地方政府のコントロールについては、ジョコ大統領の第1期政権運営時代における課題であり、第2期政権の運営をスムーズに行うための布石とも思われる。

インドネシア事業のボトルネックとなっている人件費上昇については、今次オムニバス法にて、大きな改善が図られる見通しとなっている。足かせの一つとなっている最低賃金の算出方法について、これまではGDP成長率と物価上昇率の合計で算出していたものが、各州のGDP成長率のみを基準とする方法へ変更されることにより、人件費上昇幅の縮小が見込まれる。

もう一つの主要な改正ポイントは、直接的な影響の大きい法人所得税率の引き下げであり、25%から最終的に20%へと引き下げられる見通し。法人所得税20%はタイ・ベトナムと肩を並べる水準であり、競争優位になるとは言い難いものの、短期的な税収減少効果なども配慮したうえでの中長期的視野での施策であり、海外からの投資誘致に対してインドネシア政府として真摯に向き合っていることが伺える。

図表2. オムニバス法による外国企業への影響

項目	旧法規制		オムニバス法(予定)		効果
法人所得税	原則 25% 納税者が上場等の条件を満たす場合 20%		2022年度迄 22% 2023年度以降 20% 納税者が上場企業の場合、新規上場から5年間は通常税率から更に3%軽減		・内部留保の拡大と投資促進 ・海外からの投資誘致活性化
配当所得税	<国内> ・25%以上の法人株主への配当 非課税 ・それ以外の株主 通常税率 <海外> ・通常税率		<国内・海外> ・インドネシアで再投資される場合 非課税		・配当の国内再投資を促進 ・海外からの投資誘致活性化
人材派遣 アウトソーシング	法令2003年13号(労働基本法)第59条 第66条第1項	期間を定めた雇用契約は、特定の仕事について、あるいは業務活動が特定の期間中に終了するものについてのみ締結できる。 労働者派遣サービス企業の雇用主は、会社の主要活動、あるいは生産工程に直接関係のある業務について扱うことはできない、補助的業務、あるいは生産工程に直接関係のない業務については、この限りではない。	89条16項 17項	緩和	・企業がより柔軟な契約形態で人材(特に専門家)を雇用 ・人件費抑制
外国人雇用	法令2003年13号(労働基本法)第42条	(1)外国人労働者を雇用する雇用主の全ては、大臣あるいは指名された政府職員から書面による許可を要する (3)上記第1項に述べる許可は、外交官、領事である職員に対しては適用しない	第89条1項	緊急時の機械メンテナンス業務、スタートアップ企業、有期研究業務が対象外として緩和	外国からの技術移転の促進 海外からの投資誘致活性化
最低賃金の増加率	労働大臣令2018年15号	インフレ率+GDP成長率	第89条24項	各州のGDP成長率	・人件費増の軽減 ・各州経済実態に応じた賃金となり地方への投資シフト
中小企業の育成	法令2008年20号(中小企業育成)など	なし	新設	外国資本が一定の条件で中小企業に出資できる	・中小企業の競争力向上、海外からの技術移転、国際化等 ・海外からの投資誘致活性化

(出所) 各種資料より、みずほ銀行国際戦略情報部作成

ネガティブリストの改正(予定)

インドネシアでは、業種によって外資に対する出資比率制限があり、新規に現地法人を設立するに際して出資最低金額の規制や外資100%出資が認められない業種が多くあることが、海外からの投資誘致に関するボトルネックの一つとなっている。

今般、2020年前半にはネガティブリストと呼ばれる外資による投資が制限される業種リストが改定され

る予定であるが、これまでに報道されている内容からは、抜本的な改正は見られず、改正は一部の業種に限定される見通しとなっている。長期的にはインドネシア政府としても外資への開放を進めていく方針であるため、引き続き外国企業の立場として出資制限を緩和していくよう、官民をあげて政府に働きかけていく必要がある。

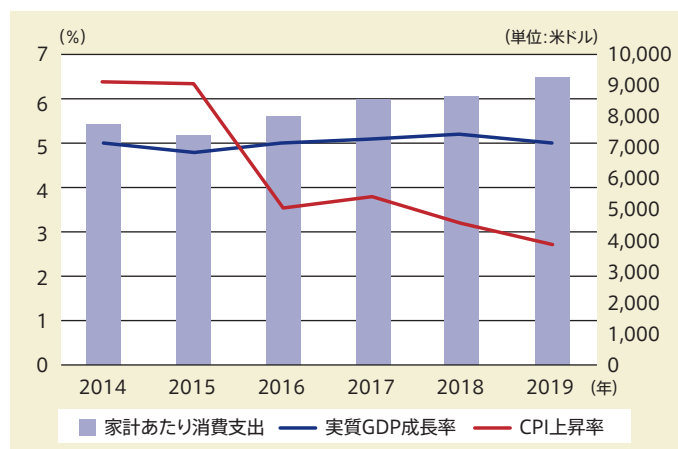
インドネシアのポテンシャル

人口2億8千万人(世界第4位)を擁するインドネシア国内のマーケットは大変魅力的である。事業運営に関するコスト面の負担増加は無視できないものの、外資規制により外資の未参入分野があるということは、反対に考えればこれから事業拡大も狙える大きなチャンスであるとも言える。物価上昇率が3%未満と比較的安定して推移している中で、労働者賃金が約10%上昇という現象を単純に考えると可処分所得の上昇幅が相応にあり、個人消費に関するポテンシャルは計り知れない。これらの大規模な個人消費の需要を取り込むことにより、急成長を果たした新興ユニコーン企業も複数現れている。

2020年3月、R&I(格付投資情報センター)はインドネシアの長期格付をBBBからBBB+へ引き上げを実施。安定したマクロ経済の成長、財政赤字の縮小に加え、ジョコ大統領の中長期的視野に基づいた成長戦略が評価された。

ジョコ大統領は昨今の新型コロナウイルス問題による経済対策として、一定規模の製造業労働者の個人所得税免除や関税支払い猶予と手続き簡素化、中小企業向け融資制度の制定など、矢継ぎ早に対策を打ち出している印象である。政治においても中央集権が推し進められ、ジョコ大統領のリーダーシップが発揮される下地が整ってきていることから、オムニバス法の制定についても、中抜きの法案とならないよう制定されることに期待したい。

図表5. インドネシアの経済成長と所得水準の向上



(出所) 各種資料より、みずほ銀行国際戦略情報部作成

図表3. 外資に対する投資制限業種数

	インドネシア	シンガポール	マレーシア	タイ	フィリピン	ベトナム
外資参入禁止	20	0	0	9	10	6
外資規制あり	495	4	11	34	21	243
合計	515	4	11	43	31	249

(出所) 各種資料より、みずほ銀行国際戦略情報部作成

図表4. 2020年に発表が予定されている外資への開放分野業種リスト

1	沈没船の積載物に由来する貴重品の引き揚げ
2	農業の有効成分材料産業
3	工業用化学剤産業およびオゾン層破壊物質産業
4	アルコールを含有する酒類産業
5	アルコールを含有する飲料産業(ワイン)
6	麦芽を含有する飲料産業
7	陸上輸送旅客ターミナルの実施と運営ナビゲーションサービスの実施
8	原動機付き車両計量の実施と運営
9	船舶航行支援通信・設備と船舶交通情報システム(VTIS)
10	航空ナビゲーションサービスの実施
11	原動機付き車両の型式試験の実施
12	無線周波数と衛星軌道の監視ステーションの管理と実施
13	政府系博物館
14	歴史的・古代遺跡(寺院、王宮、石碑、遺跡、古代建造物など)

(出所) 各種資料より、みずほ銀行国際戦略情報部作成

インドネシア事業におけるガバナンスのポイント

山田コンサルティンググループ株式会社
海外事業本部 部長 吉野 弘晃氏



はじめに

最近の企業不正は、親会社よりも子会社や関係会社などの海外現地法人で発生するケースが多くなっている。労務課題が多いと言われるインドネシアの子会社や関係会社も同様に、不正が発生した、その可能性があるということをたびたび耳にする。最初は小さな不正行為が時間とともにより大きなものになり、発覚した時には企業存続すら脅かすレベルになる。図表1は、不正が継続した期間とその不正によってもたらされた損失額の関係を示している。企業不正も我々人間の病と同じように早期発見・早期改善・予防対策が重要となる。

「不正防止の重要性は理解できるが、我が社には関係ない」と思われる方もいるだろう。図表2、図表3は、不正の類型別発生状況、企業規模と不正の関係を示したものである。この調査は、125ヵ国を対象に実施したものであり、インドネシアに限定した調査ではないが、当地でコンサルティングを行う我々の感覚に近い結果と言える。図表2によれば、不正件数は資産の横領・着服が全体の9割近くを占めている一方で、粉飾決算は件数こそ少ないものの、企業に与える損失額は最も大きくなっている。また、図表3では、企業規模（従業員数）に関係なく不正は起きており、中堅・中小企業（従業員100名以下）の方が、不正による損失額は大きい結果となっている。

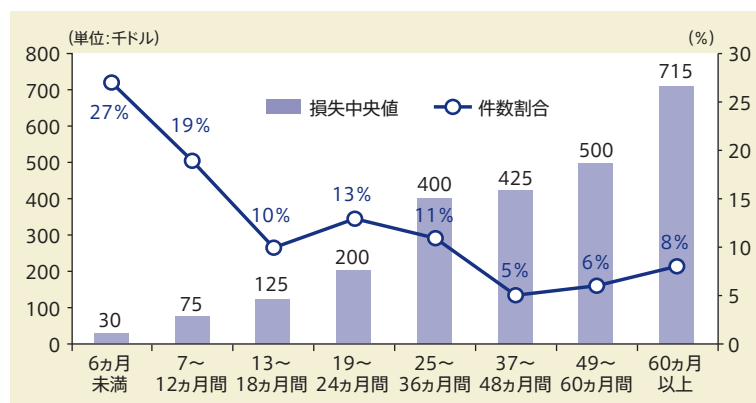
不正防止に向けた体制作り

不正が起きた企業は、企業風土・管理体制に問題を抱えているケースが多い傾向にある。不正行為を一個人（従業員）の問題として片付けるのではなく、不正を許さない企業風土、不正を発生させない体制作りが重要である。

(1) 重点管理業務を決める

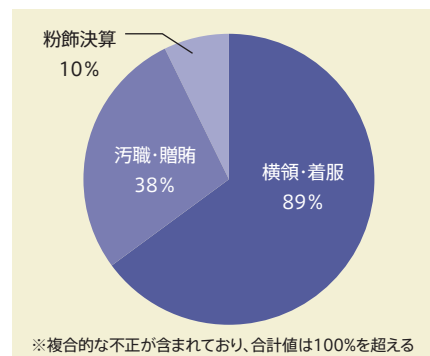
不正防止は重要な経営課題だが、すべての業務を管理対象とすることは現実的ではない。全従業員の言動を逐一監視することができれば、不正防止に大きな効果を発揮するかもしれない。し

図表1. 不正の期間と損失額の中央値の関係

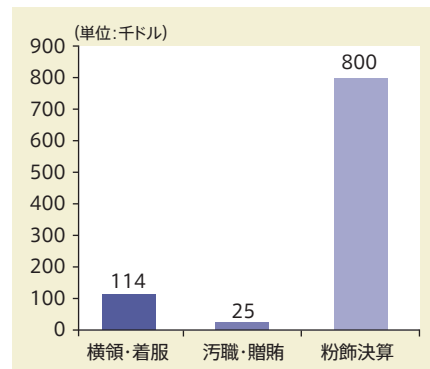


(出所) Association of Certified Fraud Examiners - Report to the Nations - 2018 Global Study on Occupational Fraud and Abuse

図表2-1. 不正の類型別発生頻度



図表2-2. 損失額の中央値

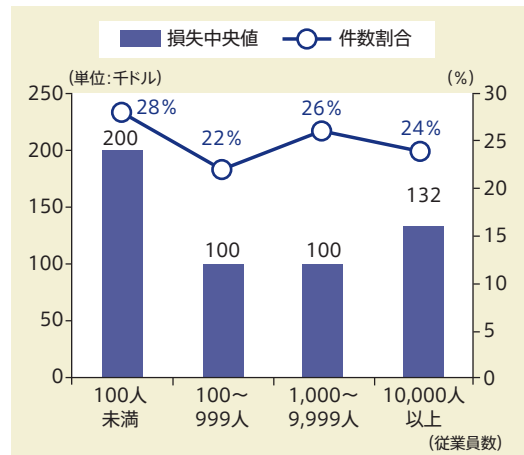


(出所) Association of Certified Fraud Examiners - Report to the Nations - 2018 Global Study on Occupational Fraud and Abuse

かし、それでは膨大な費用・労力が必要になる。特に、管理人材等の経営資源の乏しい海外現法においては、費用対効果を意識した対策でなければ、実現可能性の伴わないものになってしまう。

重点管理業務を決定する際のポイントは、不正が発生しやすい場所、不正発生時の影響が大きい場所を対象とすることである。それはモノとカネが動く場所になる。一般的にモノとカネが動く場所は、購買、経理（支払い）、資産管理、販売等の業務である。モノとカネの動きは、最終的に記帳され、会計数値に反映される。各業界、各企業の置かれた状況によって重点管理すべき業務は異なるはずなので、今一度、ビジネスフロー（商流）、社内の業務フローを書き出し、重要な経営資源（モノとカネ）がどう動いているのか、整理していただきたい。

図表3. 企業規模と不正による損失中央値の関係



(出所) Association of Certified Fraud Examiners - Report to the Nations - 2018 Global Study on Occupational Fraud and Abuse

(2) 不正防止に向けた仕組みを整備する

重点管理業務を決定した後、次に取り組むべき事項は、不正防止に向けた仕組みの整備である。仕組みを整備する際のポイントを5点にまとめた。

① 相互牽制機能を働かせる

組織運営においては、各担当者の権限・責任を明確にし、各担当者がその範囲において、適切に業務を遂行していくことが基本になる。その際、複数名で職務を適切に分担・分離することが重要である。例えば、取引の承認（資材発注の承認）、資産の管理（資材の検収・在庫管理）、取引の記録（会計記帳）をそれぞれ別の者に担当させることにより、担当者間で適切に相互牽制を働かせることが可能となる。

不正が起きる背景として、特定の担当者に複数の相反する権限が集中してしまうことがあるが、承認・現物管理・記帳の3つの手続きを行う担当者を分けて、相互牽制機能を効かせることが重要になる。人手不足等の制約があり、職務を別の担当者に任せることが難しい場合には、特に重要と考えられる業務だけでも、採用・配置転換等で、相互牽制が働く仕組みを整えていただきたい。

② 資産台帳（在庫、固定資産、備品）、名簿類は適切に管理する

2つ目のポイントは、資産台帳、名簿類を適切に管理することである。まず、当たり前のことではあるが、資産台帳、名簿類には、実態が記されていないなければならない。何年も更新されていない固定資産台帳、廃棄済みの資材が計上されたままの在庫表、直近の従業員の入社・退職が反映されていない従業員名簿といった管理状況において、備品が盗まれ、退職したはずの従業員に給与が支払われ続けていた事例もあった。また、資産台帳、名簿類は一定のルールに基づいて作成する必要がある。保管場所が記載されていない備品台帳では、何らかの不正（物品の窃盗等）が起きた際、その異変に気付けないこともある。さらに、重要な管理書類は、現地語以外（日本語、少なくとも英語）で作成することも重要だ。日本人マネジメントの理解できない言語で書かれていては、いくら実態が記され、一定のルールに基づいて作成されていたとしても、異変や兆候に気付くことは極めて難しいだろう。資産台帳、名簿類を適切に管理し、定期的に会計帳簿と照合・確認することで、不正の予防・早期発見につながると言える。

③ 業務の属人化を防ぐ

同一部署に長年配属させた結果、その従業員にしか分からない業務や管理データはないだろうか。業務効率の観点から言えば、特定の従業員に業務を集約する方が、理に適っているかもしれない。しかし、不正防

止の観点からは、定期的に従業員を入れ替え、業務の属人化を防ぐことが重要になる。

長年同じ部署にいる従業員は頼りになることもあり、当該従業員が辞めるリスクを取ってまで、配置転換をすることは抵抗がある。しかしながら、日系企業におけるトラブルや不正の大きな原因の一つが、インドネシア人幹部や長年勤務しているインドネシア人従業員に起因するものである。特定の従業員に過度に依存することは、業務の属人化、ブラックボックス化を招き、それが不正の温床になる。また、業務の引き継ぎができない結果、組織の持続性に影響を及ぼす可能性もある。

様々な理由で、配置転換に踏み切れないケースもあるかもしれないが、その場合には、業務の見える化（標準化）を推進する必要がある。業務内容を棚卸しする（業務記述書）、業務の流れを図式化する（業務フロー図）ことで、業務が周囲から見えるようになり、属人化、ブラックボックス化を防ぐ効果が期待できる。

④例外処理を認めない

典型的な不正事例の一つに製品の横流しがある。こういった不正は必ず例外処理をされた文書が見つかる。承認ルートが異なっていたり、手書き伝票であったりと手口は様々だが、文書管理体制を改めただけで不正がびたりと止まるケースもある。

承認者が忙しい、顧客が急いでいる等、やむを得ない事情で始まった代理承認、事後承認等の例外処理が、気が付けば常態化してしまうことがある。本来、権限を有していないはずのインドネシア人幹部が、事実上の決裁権者になってしまう事態は避けなければならない。承認・決裁はルール通りに運用し、例外処理は認めないという毅然とした姿勢が重要である。

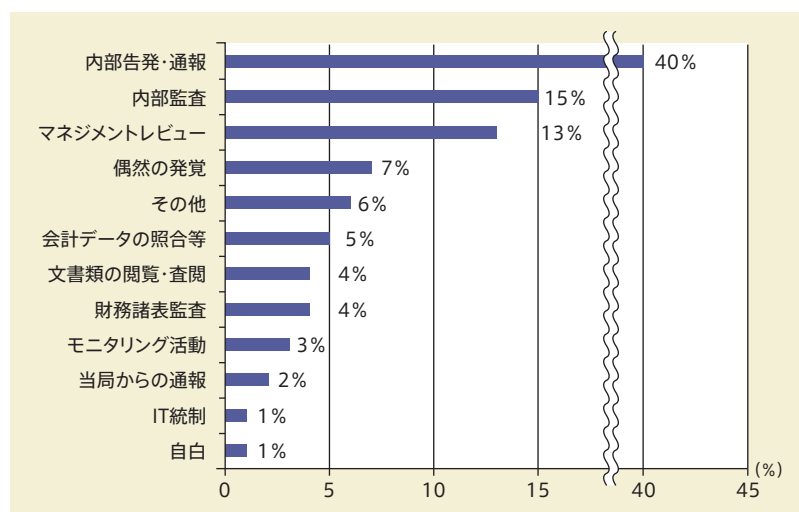
⑤性悪説で考える

性悪説で考える、と言うと聞こえが悪いかもしれない。しかし、性悪説に立ち、不正が起きる前提で、不正を未然に防止するための対策を打っておくことは、結果的に、組織・従業員を守ることにつながる。不正を行った従業員には厳罰が課され、また、不正を行った本人以外の従業員にとっても、お互い疑心暗鬼になり、職場環境が悪化する恐れがある。例えば、従業員を採用する際のReference Check（「身元照会」「経歴照会」の意味で使われ、企業が中途採用の際、信用調査の一環として、前職への在籍期間や実績、人物像などを第三者に照会を行うこと）は実施しているだろうか。ガードマン・監視カメラを、重要設備・資産の周りに配置し、死角のない状態を作っているだろうか。これらの施策は、従業員を信用しないから行うのではなく、組織・従業員を守るために行うものである。

(3)「モニタリング」を怠らない

新しい制度・仕組みを導入したらそれで終わりではなく、そこから始まりである。図表4では、企業不正の発覚経路を示した。不正の発覚経路の第1位は「内部告発・内部通報」、第2位は「内部監査」、第3位は「マネジメントレビュー」となっている。どれだけ精緻に不正防止の制度・仕組みを作っても、それだけで不正を完全に抑制することはできない。制度・仕組み作りと同じくらい重要なのが、制度・仕組みが正しく運用されているかモニタリングする

図表4. 不正の発覚経路



(出所) Association of Certified Fraud Examiners - Report to the Nations - 2018 Global Study on Occupational Fraud and Abuse

こと、および、制度・仕組みが守られていない場合に、声があがる体制を構築することである。特に、内部通報制度の導入は、企業規模の大小問わず、検討すべき重要なテーマとなる。

最後に

不正防止体制だけ作っても、マネジメントの覚悟が伴わなければ「仏作って魂入れず」となる。マネジメントとして重要なことは、社内外の現場、人の動きをよく観察することである。現場に出て、人の動きを観察し、些細な変化に気付くことがトラブルを未然に防ぐことにつながる。作成した制度や仕組みがしっかり運用できているかを定期的にチェックすることも重要である。

他の東南アジア各国に比べても税務リスクの高いインドネシアでは、税務調査による追徴課税の指摘、関税・税務当局の合同調査も増加しており、巨額の課税が頻発している。こうしたことに対応するためにも、基本的には業務プロセス、業務管理の改善、モニタリングの実施が予防策になる。今回は企業不正にフォーカスしたが、まずはできることからしっかり取り組む姿勢が重要である。

吉野 弘晃氏 プロフィール

山田ビジネスコンサルティング株式会社(現山田コンサルティンググループ株式会社)に入社後、日本国内にて事業再生、事業戦略、現場改善を中心とした経営コンサルティング業務に従事。2018年にYCGタイ法人、YCGシンガポール支店へ赴任。その後、日本において日系企業のASEAN進出にかかる海外戦略検討、現地リサーチ、パートナー探索等の海外コンサルティング業務に従事、2020年4月よりインドネシアに赴任

低炭素排出車へのパラダイムシフトに挑む インドネシア自動車産業

PT MHCT Consulting Indonesia 調査役 宮島 直也

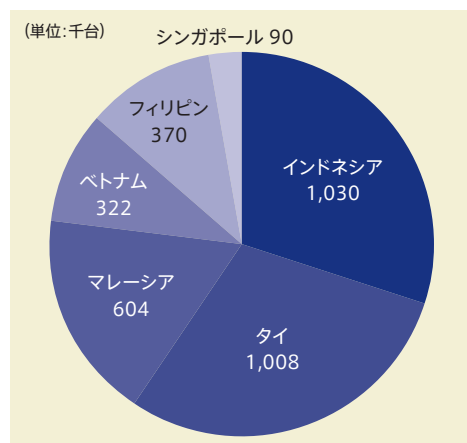


本稿ではインドネシアの自動車市場について、概要を俯瞰したうえで、2019年の販売動向、そして今後の動きについて考察していく。

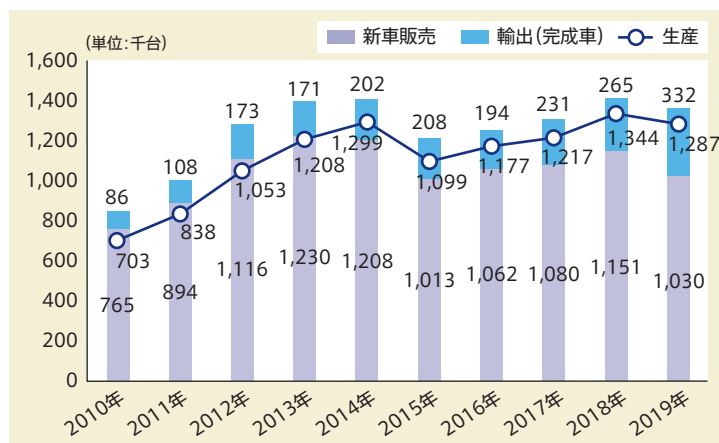
インドネシアの自動車市場について

インドネシアは、2019年通年実績で販売台数が約103万台となり、ASEAN主要6カ国合計342万台（2019年通年実績）のうち、約30%を占める最大の自動車販売市場を有する国となっている（図表1）。また、過去10年間の生産・販売・輸出台数は図表2の通りの推移となっている。

図表1. 2019年ASEAN主要国における
自動車（新車）販売台数



図表2. インドネシアの自動車生産・販売・輸出台数推移



（出所）東南アジア諸国連合自動車連盟（AAF）よりPT MHCT Consulting Indonesia作成

（出所）インドネシア自動車工業会（GAIKINDO）データよりPT MHCT Consulting Indonesia作成

2010年以降急速に伸びていた販売台数は2014年に頭打ちとなり、2015年には大幅な減少となった。その後2018年までは再度右肩上がりでの伸びを示したが、2019年は4年ぶりに前年対比減少となった。この要因として、主に以下の3つがあげられることが多い。

- ① 2018年後半からの大統領選を控えた購買意欲の低下
- ② 2018年の米国の利上げに追随したインドネシア中央銀行の利上げ（1.75%を利上げ）による自動車ローン金利の上昇
- ③ 米中貿易摩擦に伴う高級耐久財への投資意欲の減衰

インドネシア自動車工業会（GAIKINDO）は、2020年の新車販売台数の目標を105万台に設定したと発表した。上記にあげた3つの要因はいずれも解決ないし解決方向（大統領選はジョコ大統領の再選が確定、米国の予防的利下げに追随したインドネシア中銀も利下げを実施、米中における関税引き上げ合戦は一時停戦）に向かいながらも販売目標が2019年比+2万台とやや弱気な印象を受ける。ただし、足元では新型コロナウイルス（COVID-19）による経済活動の停滞が大きな問題となっており、COVID-19の影響が長引くようであれば、需要サイドのみではなく、供給サイドの問題からも生産・販売台数が落ち込むことも考えられる。

ここまではインドネシアの自動車市場について販売台数の面から紹介してきたが、ここからはインドネシア市場の特性について説明していく。まず、古くからインドネシアは自動車産業を中心とした製造業の進出が行

われており、Tier1～Tier3のサプライヤーが約1,000社程度進出しており、一大サプライチェーンを築いている状況となっている。この背景にはインドネシアが豊富な資源に依存した貿易構造からの脱却をめざす中、自動車産業に対して、本国での完成車の組み立て、部品生産を奨励する政策をとってきたこと、また、増加する人口と広大な国土に支えられた自動車に対する需要の強さを追い風に、完成車メーカーおよびサプライヤーの進出が進んだことが要因と考えられる。

とりわけインドネシアは日系自動車メーカーの市場占有率が高く、トヨタ自動車を筆頭に日系メーカーが支配的な地位を確保しており、国内新車販売台数の約9割超を日本車が占める状況となっている。日系メーカーは、過去からインドネシアの持つ中間層を中心としたマーケットの成長性と、比較的低廉であった労働コストやエネルギーコストに着目し、各メーカーのコアサプライヤーと連携しつつ、前述の通り同国内での組立工場の整備などを先行して進めてきた。またそれに加え、進出初期から地場の大手財閥との強い協力体制を構築することで、インドネシア国内での完成車の流通・販売網を拡充し、現在の確固たる地位を築くに至っている。

近年、中国・韓国系自動車メーカーも成長性のある当市場への本格参入を進め、徐々にシェアを伸ばしつつあるが、少なくとも現時点では日系メーカーが製販一体となって、長年にわたり構築してきた強固なサプライチェーンおよびディーラー網を切り崩すことは容易ではないと思われる。

インドネシア自動車市場の重要ファクターの1つとして、日系自動車メーカーのディーラー網を支える地場大手財閥がある。インドネシアでは、アストラグループ、サリムグループ、クラマユダグループという、三つの地場大手財閥が特に存在感を発揮しており、各グループは自動車産業におけるそれぞれの分野で、日系有力企業との合併を行い、自動車生産・流通・販売や裾野産業に至るまで、広く関与している。

○PT Astra International Tbk (アストラ: Astra Group)

アストラグループは、自動車産業においてインドネシア最大規模のコングロマリットであり、トヨタ自動車、ダイハツ工業という高シェアの日系メーカーとの独占的な製販合併企業を通じて、インドネシア国内における新車販売の50%を占めている。

現在は、世界有数のコングロマリットであるJardine Mathesonグループの傘下に位置し、取り扱いブランドは、日系(トヨタ、ダイハツ、いすゞ)のほか、プジョー、BMWの欧州系ブランドを抱え、二輪車では、国内最大シェアを持つホンダと合併会社を持っている。

○PT Indomobil Sukses Internasional Tbk (サリム: Salim Group)

サリムグループは、自動車産業において、国内二番手に位置し、スズキ、日産自動車(ダットサン)、日野自動車という日系メーカーとの合併会社を持っている。また自動車用バッテリーや、カー用品小売業など周辺産業への事業拡大にも熱心に取り組んでいる。取り扱いブランドは日系のほか、VW(アウディ)、ルノーなどの欧州系ブランドとなっている。

○PT. Mitsubishi Krama Yudha Motors and Manufacturing (クラマユダ: Krama Yudha Group)

クラマユダグループは、三菱自動車との合併を通じて、当地での乗用車、商用車の現地生産しており、公式販売代理店も持っている。

現在の市場動向について

足元のインドネシア自動車市場では、2019年のインドネシアのブランド別新車販売台数は次ページの図表3の通りとなっており、トヨタのシェアが約32%、ダイハツが約17%、ホンダが約13%と日系完成車メーカーだけで95%超を占めている状況となっている。

また車種別に見た場合では、最も売れていた車種はトヨタのアヴァンザであり、国内市場のシェアの約8.4%を占めている。

インドネシアではアヴァンザに代表されるMPV、エクスパンダーに代表されるSUVの人気がある一方でLow Cost Green Car(LCGC)と呼ばれる制度に対応した小型車の販売も伸びている。本制度は所得水準が成長段階にあるインドネシア国民の経済状況を考慮し、潜在的に大きな需要の伸長が期待できる、初めて自動

車を購入する比較的所得水準の低い層に対して、訴求力のある価格を備えた新規格の小型国民車の販売を促し、国内における自動車の更なる普及のために作られた制度となっている。2019年の新車販売台数が2位となったホンダのプリオ・サティアは本クラスに該当する車種となっている。現状LCGCは新車販売台数の約17%を占めている状況だが、今後もこの割合は増加する見通しであり、将来的にLCGCの新車販売に占める割合は20%を上回る水準まで拡大することが見込まれている。

今後の動きについて

最後に、インドネシアの自動車産業に影響を与えそうな動きを紹介する。現在インドネシアではLCGC政策の次として低炭素排出車(LCEV)を掲げており、内燃機関型の車両から電動自動車への切り替えを推進しようとしている。これに伴い、電気自動車に関する動きが官民間問わず積極的に行われている。

本動向に対して積極的に対応しているのがトヨタ自動車と現代自動車である。トヨタはインドネシアの現地法人であるPT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia (TMMIN)にて2019年～2023年の5年間で電気自動車のバッテリーの生産を開始する予定であり、本生産に関連して28.3兆ルピア(20億ドル相当)の投資を検討しているとのことである。つい先日トヨタは2022年からのインドネシアでハイブリッド車の生産開始を発表するなど、LCEVに関する具体的な動きがはじまっている状況である。

また、現代自動車は今後10年間で電気自動車の開発、生産に向けて15.5億ドルの投資を検討している。現代自動車はトレーニングセンターとR&D施設も同時に建設予定であり、合計で3,500人程度の雇用が創出されると期待されている。インドネシアでは電気自動車のバッテリーの生産に欠かせないニッケルが多く産出されることも投資を後押ししたと現代自動車は述べている。

このようにインドネシアは低炭素排出社会への実現に向けて電気自動車活用、生産拠点への投資誘致に向け動いている。また、それに加えてジョコ大統領は新首都における移動手段として、電気自動車または自動走行車のみを採用することを検討しているとも言われている。いずれにせよ電気自動車は今後のインドネシアにおいて重要な役割を果たしていくと考えられ、日系企業はインドネシアにおいて電気自動車へ取り組むことは避けられない状況であると考えられる。

上記の通り、電気自動車の動きが注目されているが、日系企業が支配している既存の自動車市場に中国系自動車メーカーが積極的な攻勢をかけていることも無視できない。現在インドネシアに進出している中国系自動車メーカーといえば五菱とDFSKだが、なかでも五菱は近年シェアを伸ばしつつあり、日系メーカーの同スペック競合モデル対比約2～3割程度安い価格を武器にシェアを奪取している状況となっている。

日系企業は電気自動車へのシフトという一大パラダイムの転換に直面しながらも、外資系メーカーとの競争激化といった攻めと守りの両面が求められている状況と言えるのではないだろうか。(作成:3月11日)

図表3. インドネシアのブランド別新車販売台数

メーカー	2019年実績	
	台数	シェア
トヨタ	331,797	32.2%
ダイハツ	177,284	17.2%
ホンダ	137,339	13.3%
三菱自動車	119,011	11.6%
スズキ	100,383	9.7%
三菱ふそう	42,754	4.2%
日野自動車	31,068	3.0%
いすゞ	25,270	2.5%
WULING	22,343	2.2%
日産	12,302	1.2%
ダットサン	6,487	0.6%
マツダ	4,884	0.5%
その他ブランド	19,204	1.9%
販売台数合計	1,030,126	100%

(出所) インドネシア自動車工業会(GAIKINDO)データより
PT MHCT Consulting Indonesia作成

図表4. インドネシアの車種別販売台数(2019年)

順位	メーカー/車種	販売台数(台)
1	トヨタ/アヴァンザ(Avanza)	86,374
2	ホンダ/プリオ・サティア/プリオ・RS(Brio Satya & RS)	70,344
3	三菱自動車/エクスパンダー(Xpander)	62,666
4	トヨタ/ラッシュ(Rush)	61,569
5	トヨタ/カリヤ(Calya)	54,549
6	トヨタ/キジャン・イノーバ(Kijang Innova)	52,981
7	スズキ/Carry PU	52,694
8	ダイハツ/シグラ(Sigra)	52,283
9	ダイハツ/Gran Max PU	35,926
10	三菱自動車/L-300	28,429

(出所) インドネシア自動車工業会(GAIKINDO)データよりPT MHCT Consulting Indonesia作成