

沖縄経済同友会

「インドネシア視察」報告書

2013年3月

主催：国際委員会

共催：地域・経済活性化委員会

環境・エネルギー委員会

ひとづくり委員会

目 次

1. インドネシア視察の目的・・・・・・・・・・・・・・・・	P 1
2. 視察団名簿・・・・・・・・・・・・・・・・	P 1
3. 視察日程表・・・・・・・・・・・・・・・・	P 2
4. インドネシアの社会・経済・・・・・・・・	P 3
5. 視察の総括 国際委員会委員長（視察団長） 稲嶺有晃・・	P 4
6. 視察先別の報告	
(1) ジェトロジャカルタ事務所・・・・・・・・	P 10
照屋 正（沖縄経済同友会 事務局長）	
(2) ダルマプルサダ大学・・・・・・・・	P 12
寺本 博（環境・エネルギー委員会 委員長）	
(3) インドネシア沖縄県人会・・・・・・・・	P 15
渡嘉敷 司（沖縄経済同友会 事務局研究員）	
(4) ㈱TOTOインドネシア・・・・・・・・	P 16
渡嘉敷 司（沖縄経済同友会 事務局研究員）	
(5) ㈱沖縄イゲトー・インドネシア・・・・・・・・	P 17
佐喜真 實（地域・経済活性化委員会 委員長）	
(6) ㈱ヤマハモーター・・・・・・・・	P 19
出村 郁雄（㈱おきぎん経済研究所 代表取締役専務	

1. 視察の目的

平成 23 年 9 月に沖縄経済同友会が県知事に提出した『新たな沖縄振興計画（産業振興）に対する提言書』ではアジアへのビジネス展開を強調しており、その可能性の調査・研究は当同友会全体の活動テーマとして位置付けられる。これを受けて国際委員会がアジア視察を事業計画で取り上げ、豊富な資源を有し新興国の中でも経済成長が期待されているインドネシアの視察を企画した。

インドネシアは世界最多の島嶼国であり、人口が 2 億 4 千万人と世界 4 位の規模である。また世界最大のイスラム人口国としても知られている。

視察先としてジェトロジャカルタ事務所、インドネシア沖縄県人会、ダルマプルサダ大学を訪問して意見交換を行い、日系進出企業および沖縄イグトー・インドネシアの現地工場を見学した。今回の視察は、国際委員会および地域・経済活性化委員会、環境・エネルギー委員会、ひとづくり委員会の共催である。

2. 視察団名簿

(敬称略)

氏 名	当会役職	会社名・役職
玉城 義昭	代表幹事	(株)沖縄銀行 代表取締役頭取
刈辺 美紀	副代表幹事	(株)ビジネスランド 代表取締役社長
稲嶺 有晃	視察団長	東亜運輸(株) 代表取締役社長
佐喜真 實	常任幹事	(株)りゅうぎん総合研究所 代表取締役社長
寺本 博	常任幹事	(株)神戸製鋼所 沖縄支店 支店長
木村 博	常任幹事	三井物産(株) 那覇支店 支店長
奥 キヌ子		レキオファーマ(株) 代表取締役社長
座安 正		(株)パークレー・リアルティ-沖縄リミテッド 代表取締役社長
松川 義則		(株)おきぎんリース 代表取締役社長
宮城 竹寅		(株)琉球銀行 常務取締役
出村 郁雄	オブザーバー	(株)おきぎん経済研究所 専務取締役
大城 孝	オブザーバー	沖縄プラント工業(株) 常務取締役
金城 俊弘	オブザーバー	(株)オーエスジー 代表取締役専務
豊川 眞弘	オブザーバー	沖縄サントリー(株) 取締役 総務部長
照屋 正		沖縄経済同友会 事務局長
渡嘉敷 司		沖縄経済同友会 事務局研究員

3. 視察日程表（平成25年2月17日～23日）

	日付	時間	行程	宿泊地
一 日 目	2月17日 (日)	17:05 19:15	那覇空港出発 東京経由 羽田空港着（前泊）	(東京) ホテル日航成田
二 日 目	2月18日 (月)	09:55 14:00	成田空港出発 インドネシア経由 インドネシア着	(ジャカルタ) インターコンチネンタル ミッドプラザ ジャカルタ
三 日 目	2月19日 (火)	10:00 14:00 16:30 18:30	JETRO ジャカルタ事務所 ダルマプルサダ大学 インドネシア沖縄県人会 意見交換 インドネシア沖縄県人会 夕食懇親会	〃
四 日 目	2月20日 (水)	09:00 11:30 15:00	(株)TOTO インドネシア（チクパ） (株)沖縄イグトー・インドネシア (PT. ZENITH PRATAMA INDAH) (株)ヤマハモーター（カラワン）	〃
五 日 目	2月21日 (木)	日中	ジャカルタ→ジョクジャカルタ ボロブドゥール遺跡視察（日中） ジョクジャカルタ→デンパサール	(バリ) インターコンチネンタル バリ リゾート
六 日 目	2月22日 (金)	午前 午後 18:15 21:30	芸術の村ウブド視察 デンパサール→ジャカルタ 空路、成田空港へ	機内泊
七 日 目	2月23日 (土)	06:50 09:00 11:10 14:00	成田空港着 羽田空港到着 空路、那覇空港へ 到着、解散	

4. インドネシアの社会・経済

(1) 社会

正式名称	インドネシア共和国
面積	191 万 931 km ² (日本の約 5 倍)
気 候	雨季 (11 月～3 月) と乾季 (4 月～10 月)
人 口	2 億 4,103 万人 (ASEAN 合計の約 4 割を占める)
首 都	ジャカルタ
言 語	インドネシア語
民 族	ジャワ族 (41.7%)、スンダ族 (15.4%)、他 300 余の民族
宗 教	イスラム教 (88.6%)、キリスト教 (8.9%)、ヒンズー教 (1.7%)、仏教 (0.6%)
政 治	立憲共和制
歴 史	1949 年 インドネシア共和国独立 (スカルノ初代大統領) 2004 年 ヨドヨノ政権 (初の国民直接投票で選出) 2009 年 ヨドヨノ第二期政権 (～2014 年)

(2) 経済

項 目	2009 年	2010 年	2011 年
実質 GDP 成長率 (%)	4.6	6.2	6.5
一人当たり名目 GDP (ドル)	2,299	2,981	3,512
消費者物価上昇率 (%)	2.78	6.96	3.79
失業率 (%)	7.9	7.1	6.6
輸出額 (100 万ドル)	116,510	157,779	203,616
輸入額 (100 万ドル)	96,829	135,663	177,299

出所 JETRO

【インドネシア地図】



5. 視察の総括 国際委員会委員長（視察団長） 稲嶺有晃

2013年2月17日から22日の間、国際委員会、地域経済活性化委員会、環境・エネルギー委員会、ひとづくり委員会の共催でインドネシアを訪問した。昨年2月のベトナムに続く東南アジアの経済事情視察の第2弾である。

国際委員会では、今年度の活動方針で「アジアをビジネスの交流拠点として最大限に生かすためにアジアを中心に海外展開を進めている企業との意見交換、アジアへのビジネス展開を調査するため海外視察を行うこと」を掲げた。その訪問先として今年度はインドネシアを選んだ。

インドネシアは、赤道直下東西6千キロに及ぶ広大な海域に首都ジャカルタのあるジャワ島をはじめ大小1万8千もの島々に世界第4位の人口2億4千万を要するアジアの大国である。また、300の民族からなる多民族国家であり、世界最多のイスラム教徒のいる国でもある。若年層の多さと内需拡大および豊富な資源を武器に、リーマンショックを乗り越えて安定成長を続けるアジアの成長センターである。

視察団は総勢16名。17日に那覇を発ち、成田で前泊、18日午後にジャカルタに到着した。夜はオランダ植民地時代の料理ザ・ラストフェル「Oasis」でいただく。日本の総理も訪れたという名店だ。

翌19日午前、ジェトロジャカルタ事務所でService Industry Expertの酒井利昌氏よりインドネシア経済の概要説明を受けた。インドネシアの特徴として、①世界最大の島嶼国、②廉価で豊富な労働力、③各種豊富な資源、④少数派華人の経済影響力、⑤女性の社会進出、⑥陽気な国民性、⑦民主化の進展と政治的安定、⑧人口ボーナスによる中間層の台頭と内需拡大、⑨親日的なマーケットなど多くのメリットを強調した。

一方、課題として、①インフラ不足、特に交通インフラの整備遅延による交通渋滞の深刻化、②法的不確実性、場当たりのルール変更、③貿易黒字縮小などをあげていた。

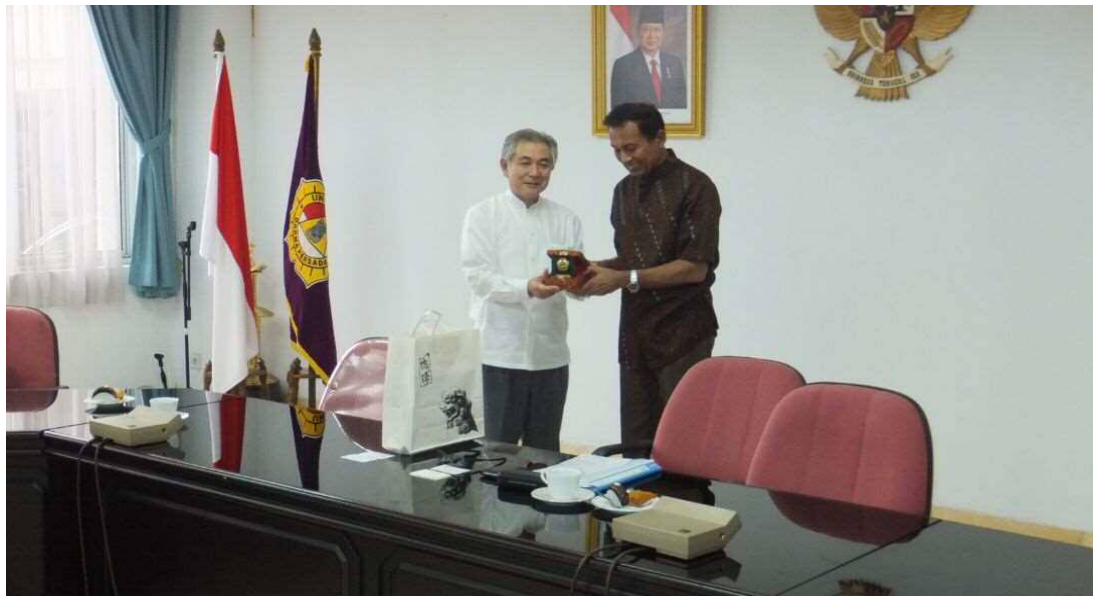
【ジェトロジャカルタ事務所 ブリーフィング】



その後インドネシア独立義勇軍を支援した前田少将ゆかりの元日本軍海軍武官府（現在はインドネシア陸軍参謀本部）前を通り、インドネシアの庶民が行く食堂で昼食をとる。

午後は日本インドネシア友好協会とインドネシア人の日本留学生が中心となって設立したダルマプルサダ大学を視察。学長のオロアン・P・シアハアン博士と日本語教育の現状や日本との教育交流、日本のものづくりに対する思い入れ等について意見交換した。

【ダルマプルサダ大学にて】



夕方は「インドネシア沖縄県人会」（太田勉会長/じゃかるた新聞営業部長）のメンバー11名と意見交換会を行った。JICA 派遣の投資アドバイザーでインドネシア投資調整庁の八木徹氏からインドネシアの投資環境と日本企業の進出動向の説明を受けた後、参加者同士で活発に意見を交わした。地元じゃかるた新聞の取材もあり、21日付の紙面で大きく取り上げられた。その後、日本料理店「水峰」で懇親会を開催した。

【インドネシア沖縄県人会 意見交換会】



20日は、日系および沖縄系企業を視察。乗用車とバイクが今にもぶつかりそうな想像をはるかに超える交通渋滞の中、午前に㈱TOTO インドネシア (PT.SURYA TOTO INDONESIA Tbk.)の工場を平山幸太副社長の案内で視察した。同社は1977年創業のインドネシア華僑との合弁企業で、便器や水回り製品を製造している。現地社員を中心に5S運動を徹底し、シェアは国内65%以上とのこと。

次に、沖縄イゲトーの現地法人 PT.ZENITH PRATAMA INDAH を現地マネージャー林美峰さんの案内で視察した。現地社員は約200名。スラベジ島の木材やロシアなどから輸入材を製材し日本に100%輸出している。急激な賃金上昇と円安で経営環境が厳しくなりつつあるとのことだった。

途中、高速道路のサービスエリア内のインドネシアレストランで昼食をとり、午後は㈱ヤマハモーターを藤原彰人副社長の案内で視察した。オートバイを製造販売するヤマハ発動機はインドネシアに7つの工場を持ち、従業員数は2万2千人。なかでもカラワン工場は、同社で世界最大の生産台数を誇る最先端の工場である。

インドネシアでの生産・販売台数は200万台を超える。シェアはホンダとともに40%を超え、日本製でのシェアは99%とまさに独占だ。一時安い中国製が市場に出回ったが、安全面での不安やメンテナンス態勢の不備によって敬遠され、しばらくして姿を消したとのこと。TOTOの製品も同じく、安全・安心といった品質の良さときめ細かいアフターサービスが支持されているという。

【㈱TOTO インドネシアの衛陶工場内】



【(株)ヤマハモーター ブリーフィング】



視察後、ようやく慣れてきた異常に渋滞する高速道路をジャカルタ市内に戻り、夜は、伊藤忠ジャカルタ支店出身の吉武勉氏が経営する居酒屋「鳥元」で情報交換を兼ねた懇談会を催した。

21日は午前中、ジャカルタからインドネシア国営ガルーダ航空でインドネシアの京都といわれる旧都ジョグ・ジャカルタに飛び世界遺産ボロブドゥール遺跡を視察した。遺跡を見晴らす世界有数のリゾートホテル AMAN RESORT で昼食後、空路バリ島へ向かった。以前リッツカールトンだったというアヤナリゾートの屋内のディナーショーでバリ島の伝統舞踊「ケチャ」を観賞。独特の掛け声と踊りは見るものを飽きさせず、沖縄でも組踊りとカチャーシーの融合で新しい踊りが出来るのではないかと発想が広がった。

今年の9月にミスワールド予備選考会、10月にAPEC首脳会議がバリ島で開催される予定で、新空港が急ピッチで建設中であった。世界のリゾートとして今年はさらに注目されると思う。

翌22日はバリ島の芸術・芸能の中心地ウブドの市場や王宮を見学し、溪流の流れる溪谷に立つリゾートホテル The Royal Pita Maha で昼食をとった。その後、空路ジャカルタを経由して成田へ向かった。翌23日朝、成田着後リムジンバスで羽田へ。車中で解団式を行い、視察の成果を確認した。当日午後、羽田経由で無事那覇到着。全員、健康・無事故で帰沖した。



今回の訪問で特に感じたのは、インドネシアの多様性と寛容性である。300にも及ぶ他民族と多言語。1万8千にも及ぶ島々。島や地方によって異なる言語と芸能、芸術、文化。それらが他者を排斥することなく共存している。世界最大のイスラム教徒人口を抱える国でありながらイスラム教を国教とせず、他の宗教も等しく尊重されている。中東のイスラム国家では、宗教が生死を分ける可能性があるのに対し、インドネシアでは旅行中にわれわれ観光客が制約や堅苦しさを感じることはほとんどなかった。

また、インドネシア語も、同地に5年駐在した経験のある木村三井物産那覇支店長によると「多様な民族を束ねる共通語として、文法的にも非常に簡単な構造になっていて、3カ月もあれば日本人ならしゃべれます」とのことであった。

インドネシア経済の成長の理由は、もちろん豊富な天然資源の存在はあるけれども、最大の理由は2億4千万人という世界第4位の人口と、中間層の拡大と所得の伸びに伴う巨大な国内市場にあるといえるだろう。社会インフラの整備が追い付かない深刻な交通渋滞がありながらも直接国内投資が増える理由はそこにある。

また、日本への好感度は、世界21カ国中で首位。国民性は非常に温厚、陽気、素朴、素直、従順で、争いごとを好まず、人の悪口も言わない。確かに日本軍政下で虐げられた経験を持つ人が多くいるけれども、独立戦争を支援し、現地に残りともに戦った旧日本兵の存在があればこそ、日本への好感度は高い。彼らの活躍が両国のきずなを固いものにしたのだ。

【市街風景】



日本企業の対インドネシア投資は、2011年の東日本大地震とタイの洪水による自動車メーカーなどの被災を教訓に代替拠点として注目され、増加した。さらに、中国における人件費高騰や尖閣問題で広がる反日の機運が追い風になったといえる。しかし、今回の訪問でわかったのは、インドネシア自身の内需を中心とした成長の可能性である。人口動態からみて今後20年の成長は間違いないと思われる。そこから先の持続的発展に向けて、日本がどのような貢献ができるかである。訪問した日系企業では、5S運動や最先端の生産性向上技術を現地の従業員に教育し、育てている。生産部門の人材育成は順調に進んでいるように思えた。また、マネジメント部門での人材育成がこれからの課題とのことであったが、彼らの勤勉さを考えれば心配することはないだろう。人材育成こそが、日本企業がインドネシアの安定的で持続的な成長に貢献できるカギである。

また、県民性や気候風土からインドネシアと似ている沖縄が、両国の成長と発展の要になることをさらに強く感じた今回の視察研修であった。

【市街風景】



6. 視察先別の報告

(1) ジェトロジャカルタ事務所

沖縄経済同友会事務局長 照屋正

ジェトロジャカルタ事務所の酒井氏にインドネシアの社会・経済情勢、海外企業の直接投資状況、同国経済の課題を説明していただいた。

ASEAN10 カ国の名目 GDP 比較 (2011 年)

(億ドル)

インドネシア	タイ	マレーシア	シンガポール	フィリピン	ベトナム	ミャンマー	カンボジア	ブルネイ	ラオス
8,468	3,456	2,787	2,397	2,248	1,240	420	129	124	82

出所 World Bank

インドネシアの名目 GDP は ASEAN10 カ国中、第 1 位。2 億 4 千万人の人口を持つため、GDP の規模は突出している。人口は労働力人口を中心に 2030 年ごろまで増加すると予測されており、今後も GDP の拡大が続くとみられる。巨大マーケットを狙った海外企業の進出が今後ますます増えてくる見通しだ。

ASEAN10 カ国の 1 人当たり名目 GDP 比較 (2011 年)

(ドル)

シンガポール	ブルネイ	マレーシア	タイ	インドネシア	フィリピン	ベトナム	ラオス	カンボジア	ミャンマー
46,241	30,472	9,656	4,972	3,495	2,370	1,411	1,320	900	869

出所 World Bank

一方、1 人当たり名目 GDP は 5 位である。ただ、金額水準でみると 1 位のシンガポールの 0.7% にすぎない。インドネシアでは購買力のある中間所得層の拡大が目立ってきているものの、いまだに国民の 46.1% が貧困層（1 日の収入が 2 ドル未満）という厳しい現実も横たわっている。

【高速道路からの風景】



製造業作業員の賃金比較（基本月給 2011 年）（ドル）

シンガポール	台湾	中国	インド	インドネシア	ベトナム	ミャンマー
1,285	1,008	306	280	205	123	68

出所 JETRO

「インドネシアが生産拠点として魅力のある国か」。表は国別の製造業作業員の賃金比較である。2011 年時点で中国に比べて 65%とまだ低いが、ベトナムと比較するとすでに 1.7 倍の水準に達している。インドネシアでは、今年 1 月に最低賃金が主要地域で 50%前後引き上げられた。人件費からみるとインドネシアの生産拠点としての魅力は急速に低下してきているようだ。

賃金前年比ベースアップ率（製造業）（%）

	2012 年度	2013 年度
インドネシア	15.9	20.9

出所 JETRO

【(株)TOTO インドネシア 衛陶工場内風景】



海外企業の直接投資額（2011 年）（百万ドル）

シンガポール	日本	米国	オランダ	韓国
5,123	1,516	1,487	1,198	1,218

出所 投資調整庁

インドネシアに対する国別の直接投資額をみると、日本がシンガポールに次いで 2 番目に大きい。業種は自動車とオートバイが中心になっているが、ほかに建設機械、電化製品、日用品、飲食チェーン店、金融と幅広い分野にわたっている。とくに最近では、サービス分野の進出が増えてきているという。

インドネシア経済の課題の一つは、道路、港湾といった交通インフラの整備の遅れである。交通渋滞は深刻だ。年々活発になる経済活動に対して交通インフラがまったく追いついていない。地下鉄敷設の計画もあるが、公共交通機関そのものが未整備のため、地下鉄を降りた後の交通機関がなく、計画は進んでいない。

二つ目の課題は、電力、ガスといったエネルギーの安定供給体制が敷かれていないことである。以前に比べて減ったとはいえ工場での停電がしばしば起こる。日系企業は自前の電力設備を設置して停電に対応している。

三つ目の課題は、税制、通関、労働などのルールが場当たりの的に変更されることである。多分に恣意的な制度運用が行われているとみられ、早急の改善は難しい様子である。

【ジェトロジャカルタ事務所】



(2) ダルマプルサダ大学 環境・エネルギー委員会委員長 寺本博 大学の概要

インドネシア・日本友好協会（PPIJ）とインドネシア元日本留学生協会（PERSADA）の協力協定に基づき 1986 年 7 月 6 日に設立された。

開校当初 4 学科でスタートした同大学は現在、4 学部（文学部、経済学部、工学部、海洋工学部）と大学院に 2 つの研究科（新エネルギー基盤村落開発研究科修士課程。経営学研究科修士課程は開設準備中）を擁する総合大学である。

大学の特徴

最大の特徴は、世界でもまれに見る親日的な大学ということである。特に日本語学科は人気の学部の一つであり、全生徒数 2,500 名に対し約 1,000 名の学生が所属している。日本の複数の大学とも提携しており、ツインプログラムも行なっている。

日本語学科を卒業した学生の主な就職先は日系企業が多いようだ。大使館のスタッフや日系銀行、日本語の教師、ホテル業に就職する学生が多い。東日本大震災以降、日系企業の採用が減ったものの、最近は少しずつであるが採用枠が増えているという（森田講師談）。

最近では技術系への取り組みとして、英語・日本語・インドネシア語を操り日系企業等に技術研修を行なう「トライリンガルプログラム」を積極的に進めている。

【ダルマプルサダ大学 校内風景】



意見交換

（沖縄経済同友会）

「学生の日本に対するイメージはどうか」

（大学）

「日本語学科の学生について 14 年前は、日本に対しての憧れが非常に大きかった。特に J-POP や日本のアニメは人気があった。今でもその流れはあるが、一方でニートや人間関係の希薄さ、引きこもりなど日本独特の問題を卒業論文のテーマとして取り上げる学生もいる。また日本人の個人主義と欧米の個人主義の違いについて問う学生も増えている。

日本の“ものづくり”や“技術”が海外（中国、韓国など）にシフトしつつあるが、それでも学生達は日本人の「心」と「文化」に対して非常に魅力を感じている。

一方、技術系の学生も日本の技術に魅力を感じている。技術系にも“ものづくり”と“文化”で卓越した貢献を行うことを教育の柱としている。そのため、日系企業へのインターンシップも行っている。また、今年から英語教育も導入しているので、卒業時には少なくとも日本語と英語を身につけることが出来る。今後はインドネシアと日本の架け橋となるべく、労働集約型企业での研究開発や技術開発を行なえる人材育成に力を入れていく。」

(沖縄経済同友会)

「日本語学科の学生は日本文学のどこに共感するのか」

(大学)

「当初の 2 年間は日本語の基礎（ひらがな、カタカナ、漢字）を勉強するが、3 年次から文学や歴史、日本経済を学ぶ。文学でいえば、村上春樹・夏目漱石・遠藤周作などの著書を読んでいる学生が多い。万葉集や古事記などを読む学生もいる。」

(沖縄経済同友会)

「沖縄との接点は」

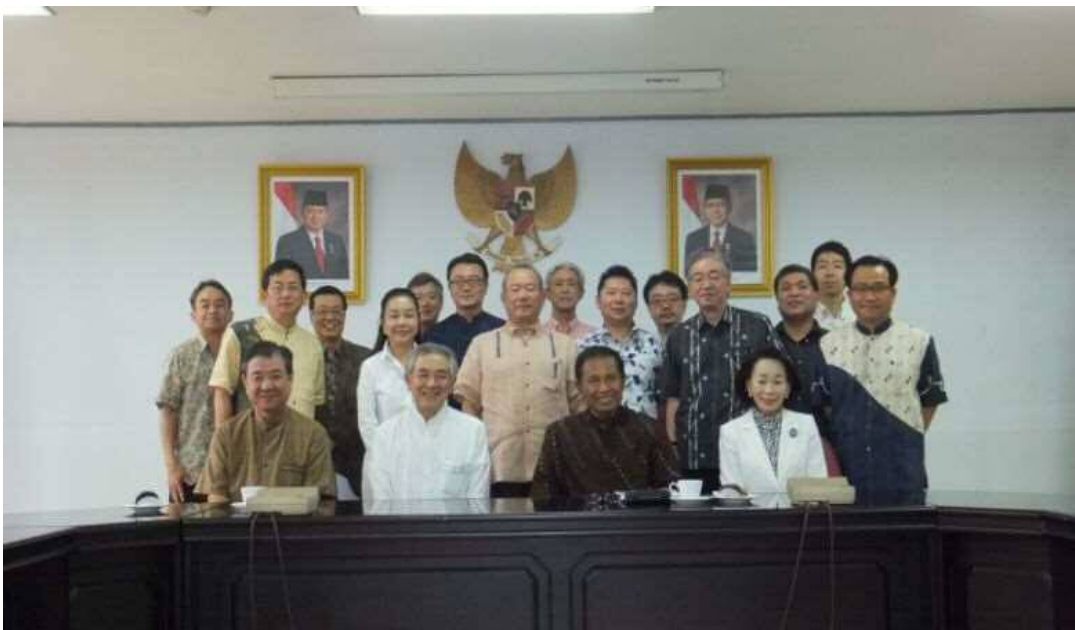
(大学)

「日本語学科の学生は日本の文化や歴史について非常に勉強している。また、沖縄に対しても非常に関心が高く、“琉球王国”をテーマに卒業論文を書いている学生もいる。中国や韓国との諸問題もあるが、学生達の日本への関心は現在でも非常に高いと感じている。昨年は、沖縄で行なわれた世界エイサー大会に有志が参加し、特別賞を受賞したことから学内にもエイサーがブームになった。」

所感

工業化の過程において日本企業との関わりを非常に重視していることが会話の中からうかがえた。特に 3 ヶ国語を駆使してグローバル人材を育てるやり方は日本も見習う点が多い。日本は欧米から技術を導入してきた経緯があり、英語さえ出来れば良かった。しかし、今後はアジア市場に参入する上で、英語のみならず現地語を身に付けることが幅広い人的ネットワークを築くうえで鍵となる。沖縄においてもアジアと関わるために大使館、領事館や名誉理事を一定のエリアに呼び込み、アジア各国の語学、文化が学べる施設の建設が必要であると考えていたが、現地を視察してそのことを強く感じた。

【ダルマプルサダ大学にて】



（３）インドネシア沖縄県人会 沖縄経済同友会事務局 渡嘉敷司

アジア諸国を視野に入れたビジネス展開の可能性を考察すべく、日系企業の進出状況や県内企業の海外進出の可能性などについて、インドネシア沖縄県人会と意見交換を行った。

インドネシア沖縄県人会の会長である太田勉氏は、大学卒業後、商社への就職を機にインドネシアと深く関わり、現地で再就職、会社設立、そして現在はジャカルタ市内のマスコミ関係に従事されている。インドネシア沖縄県人会は現在、約 40 名のメンバーで定期的に活動している。今回の意見交換会では 11 名が参加した。

同国が外資導入に頼っている主な理由は、雇用促進や雇用機会の創出、それに伴う消費拡大が大きな理由である。政府は実質経済成長率で 6.3～6.5%程度を目標にしており、とくに“6”という数字が政府のボーダーラインといわれている。ちなみに 1%で新規雇用者が約 40 万人創出されるという。年間 200～250 万人の新規雇用者を創出していることから「6%」を達成するための政策を積極的に行っているようだ。

政府の投資ロードマップでは、「農業分野」、「インフラ整備」、「再生可能エネルギー」に力を入れているが、「農業分野」の日系進出企業は非常に少ないという。沖縄は恵まれた気候で様々な食材や農作物が豊富にあるのでインドネシアはマーケットとして有望なターゲットになると話されていた。また、交通インフラの整備の遅れは進出企業にとって障害になっているが、“2.4 億人”という巨大なマーケットに魅力を感じる企業は多く進出数も年々増加している。進出する際の留意点としては、自社のビジネススタイルが「内需多様型」なのか「輸出加工型」なのかによって進出地域を選定することが重要であるという。

最低賃金上昇による個人所得の増加により、同国の購買力はここ数年高くなっている。モノを買って消費する状況がしばらく続くことから、生産拠点ではなく販路拡大を目的としたビジネスが今後は有望であると話されていた。

同国の中間層は、“健康分野”について関心が高いようだ。沖縄は日本でも長寿県として評価されている。2.4 億人という巨大マーケットに対して「安全・安心・低価格」のサービスを安定的に供給できる仕組みが整備されれば、成功の可能性は高いとの意見もあった。国内企業のアジア展開の可能性を考察するうえで貴重な意見を数多く得ることができた。

【インドネシア沖縄県人会との意見交換】



（４）株式会社TOTOインドネシア

沖縄経済同友会事務局 渡嘉敷司

インドネシア滞在２日目は日系進出企業および県内企業を訪問した。午前中はジャカルタ市内から西へ約 50km 離れたタンゲラン地区にある株式会社TOTO インドネシア（PT.SURYA TOTO INDONESIA Tbk.）の衛陶工場を視察した。

同社は 1977 年に設立され、持株比率は TOTO が 39%、現地パートナー（インドネシア華僑）が 56%、一般が 5%の合弁会社である。主に衛生陶器や水廻り、キッチンを製造している。賃金上昇によって中間所得層が増加したことを背景に同社の売上高伸び率は年 15%で推移しており、国内シェアは 8 割を占めている。原料である石英、陶石、粘土、長石などは主に 70～80%がヨーロッパやタイなどから輸入しているという。

スタッフは現地担当の日本人 2 名と従業員 2600 名で構成。設立当初から人事や総務面については現地パートナー（インドネシア華僑）が担当し、ものづくり分野を TOTO が担ってきた。運営体制を明確に分けて対応することで現地パートナーと関係は良好とのこと。人材育成の面では、日本のように部内移動はほとんど行わず、各セクションの専門職として育てることで従業員のレベルは年々上昇しているという。

概要説明の後は、工場の作業現場を案内してもらった。工場の入口には生産性や作業効率を図るために、従業員ごとの個人目標や先月までの個人実績表を掲示したり、作業の効率化を提案した職員に表彰状を贈るなど個々人のモチベーション向上を図る取り組みが行われていた。また、イスラムの断食や施設内に「ムスク」と呼ばれる礼拝堂を設置するなど、インドネシアの生活習慣に配慮しており、従業員が働きやすい環境を整備していた。

ここ最近の賃金上昇により人件費が増加しつつある一方、2.4 億人の巨大マーケット市場に支えられて国産国消の動きが活発になっている。東アジアを中心とした海外ビジネスに注目が集まる中、同国を一大消費市場として進出する企業は年々増加している。今後は成長転換期へとシフトし始めたインドネシアビジネスをどのように囲い込むかが重要になると感じた。海外展開を考察するうえで大変参考になる視察であった。

【株式会社TOTO インドネシア 工場内】



(5) ㈱沖縄イゲトー・インドネシア

地域・経済活性化委員委員長 佐喜真實

○PT. ZENITH PRATAMA INDAH(株式会社沖縄イゲトー・インドネシア)

注)Perseroan Terbatas=PT.(株式会社)

インドネシアでの企業視察 2 日目(2 月 20 日)に沖縄企業の㈱沖縄イゲトーの 100%現地法人である PT. ZENITH PRATAMA INDAH を訪問した。

国際機関日本アセアンセンターの資料によると、インドネシアの日系企業はジャカルタ市を中心とする西ジャワ州の東に位置する工業団地に進出している企業が多いが、沖縄イゲトー・インドネシアはジャカルタ市内から西へ約 40 キロメートルの距離にある西ジャワ州タンゲラン地区にあった。

同社では現地法人の責任者である Lim Bie Hong(林美峰)代表とディレクターの Hakim 氏に暖かく迎えてもらった。用意された会議室には、テーブル一杯にお茶菓子とミネラルウォーターが準備されており、メンバー一同、心からのおもてなしに感激したが、滞在時間が短く、ゆっくり味わえなかったのは残念であった。

現在、日本人従業員はいないとのこと、林代表から会社の概要について説明を受けた。同社は 2000 年に設立、従業員は約 200 名。主にフローリング材と家具を製作しており、生産物は 100%、沖縄を含む日本(北海道、東京、大阪など)に輸出している。原材料のオーク、ナラ、カバの木をヨーロッパ、ロシアから輸入し、合板、フローリング材に加工して輸出し、家具は現地資源であるニャトー(俗名：南洋桜)材等により製作している。インドネシアは紫檀、黒檀などの木材で有名であるが、ニャトーは初めて聞いた。ニャトーは建具、家具、造作材、装飾用内装材、キャビネットの製作に適しているようで、製作した家具は日本の学校、老健施設などに輸出している。ニャトーはカリマンタン島の隣にあるスラウェシ(旧セレベス)島から調達しており、輸送コストが掛かるのが課題のようである。フローリング材とニャトーなどの家具との出荷割合はコンテナ数で 9 対 1 とのこと。

【㈱沖縄イゲトー ブリーフィング】



なお、インドネシアでは森林保護のため丸太、チップ用丸太の輸出が禁止されているが、丸太から生産される製品の輸出が規制されていないため、違法伐採が相次いでいるようである。そのため同社では違法伐採を助長しないよう、インドネシア国内の法律順守はもとより、日本の JAS 規格に合致した製品づくりに努めていると話していた。

同社の経営課題としては、やはり 2013 年 1 月に発効した最低賃金アップによる賃金上昇のようだ。報道によれば、工業団地が多い西ジャワ州で最低賃金は前年比 40%～50%アップとなったという。日系企業はもともと最低賃金を上回る賃金を支給している企業が多いようだが、最低賃金の上昇に比例して従業員の給料を上げざるを得ないので影響が大きい。同社でも前年比 10%から 12%前後、賃金が上昇しており、人員調整などでの対応を考えているようだ。インドネシア政府による最低賃金の大幅値上げは、インドネシアに進出した外国資本の企業に大きな動揺をもたらしており、同社に限らず、日系企業を含む外国資本の共通の課題である。その他にも外国為替の変動、原油の値上がりによる輸送コストの上昇も頭が痛い問題だとのことであるが、これも日系企業共通の課題であろう。

概要説明の後は、工場の作業現場を案内してもらった。整然と整理された工場内では、現地作業員が合板材、家具の製作に従事していた。事務所の一角には、製作した床材、壁材が日本で、どのように使われるかイメージできるようにとモデルルームが設置されている。これは同社のラオス工場でも見たが、非常に良い取り組みである。インドネシア現地の人が日本での製品の使用状況をイメージしながら製作すると、きっと良いものが作られるであろう。

沖縄発の企業がインドネシアで頑張っている様子を直接拝見することができて、有意義な視察となった。

【(株)沖縄イゲトー 工場内】



(6) (株)ヤマハモーター 出村郁雄（株式会社おきぎん経済研究所）

会社概要

(株)ヤマハモーターは 1974 年、ヤマハ発動機の現地法人としてインドネシアの工業団地に設立された。現在、同社はインドネシアに 2 つの工場を持ち、従業員が 2 万 2 千人、バイクの生産が年間約 200 万台である。日本におけるオートマティックバイクの販売台数が 20 万台であることから、(株)ヤマハモーターの生産規模やインドネシアの市場の大きさに改めて驚かされる。

(株)ヤマハモーターの生産体制

一棟 640 メートル×400 メートルの広大な工場内には、エンジンの生産ライン、車体の生産ライン、塗装ライン、最終完成品への生産ラインが合理的に配置されている。例えばエンジン組立ラインには、100 人近くの従業員が各組立工程ごとに一直線に配置され、約 30 秒毎に各自の工程をスピーディに終了させる。エンジン組立ラインの最終工程では完成したばかりのエンジンにオイルとガソリンを注入し始動テストが行われ、振動測定の後、合格品はさっそく組み立てラインに回り、車体に搭載される。完成車は、走行テストの終了後、なんと、工場の外に待機している運搬専用車にすぐに載せられ、全国各地の販売店へと出荷される。なんというスピード感！

(株)ヤマハモーターでは各工程において最低限の部品在庫で組立てできるように管理がされており、また、近年、最新鋭のエンジンシリンダー製作技術を日本から技術移管に成功。品質の向上とリードタイムの短縮化を日々追及し、ヤマハにおける世界最大、最新鋭の生産工場としての地位を得ている。

販売・サービス体制および生産部品の供給体制

販売体制および、修理サービス体制については日本同様、国内中に張り巡らせた地元の販売ディーラーが行っている。以前に中国の安いバイクが市場に出た時期があったが、技術差も当然ながら、サービス体制の充実が大きな差別化となり市場から撤退したという。

部品の調達については、95%を国内ベンダーから調達、残り 5%の部品を日本とタイから輸入している。インドネシア国内に実力のある部品メーカー（パートナー）が育っていることも生産体制の安定化に大きく貢献しているようだ。

【(株)ヤマハモーター ブリーフィング】



(株)ヤマハモーターの今後の課題

人材育成がこれからも最重要の課題であるという。(株)ヤマハモーターでは当初から教育施設の充実を工場施設と平行して進めてきたとのこと。

従業員のモチベーションのアップを図る目的で各種提案制度や品質管理・安全管理の成果発表会を随時開催し、優績者には正社員へ登用するなど工夫を凝らしている。

最近の特に大きな課題として賃金の急激な上昇(昨年から今年にかけて58%)があり、以前はめったになかった事であるが、ベテランの従業員がよりよい処遇を求め退社するケースが発生するなど、賃金上昇への対応と優秀な人材の確保が大きな経営課題となっている。

まとめ

インドネシアでは道路事情の影響もあり、旺盛な二輪車需要がある。現在の市場規模は年間約500万台、将来的には1,000万台まで需要が伸びると予想されている。インドネシアのバイクは日本のバイクとは形やスタイルが違い、全体的に大ぶり(100ccが主流)で二人乗り、車輪も道路事情に合わせて大きく造られている。各社は徹底したマーケティングで地元指向を追及し販売台数を伸ばしている。以前は安い賃金を背景に海外への輸出というパターンもあったが、現在では旺盛な内需に後押されてほぼ国内での販売が大勢を占めている。徹底した現地化(現地指向、現地調達、現地販売)を行い、地元の内需拡大を背景に生産・販売台数を増やしている日本のバイク産業の海外進出スタイルは、今後の日本企業の海外進出のよき手本になると思われる。

【(株)ヤマハモーター 入口前にて】



2013 年 3 月
沖縄経済同友会 事務局