在インドネシア日系企業とインドネシア国民銀行の新たな動き

藤田　晶子
神田　　良

はじめに

新興市場の開拓は日本企業にとって大きな経営課題である。もちろん新興市場といっても多くの国々があるため，そこでの市場展開は多様である。しかし従来，日本企業が生産拠点として位置づけていたそうした市場が経済成長を遂げ，現地での市場が勃興しつつある現状では，現地国内市場に向けた事業展開も求められるようなっている。とはいえ，こうした経営環境の変化に対して急激な戦略転換をはかることは難しいことも事実である。というのも，現状の生産拠点として事業展開を完遂することですら，そう容易なことではないからである。

とりわけ中小企業にとっては，大企業の現地生産に伴っての進出が多く，大企業に頼らざるを得ないことも多々あるが，完全な大企業依存では大きな企業成長が望めず，かといって独自で現地での事業展開を積極的に進めるために必要となる市場情報などの経営ノウハウには限界がある。大企業との取引関係の中でその実力を蓄積してきた中小企業が，土地勘の少ない新興市場での海外展開をさらに推し進めるためには，新たなスキームが求められるのである。

本稿では，新興国であるインドネシアにおける日本企業の進出状況を概観するとともに，日本の中小企業，とりわけ地方に拠点をおく中小企業のインドネシアでの事業展開を支援する新たな動きを紹介する。

１．日本企業のインドネシア進出

１）インドネシアに進出する日本企業

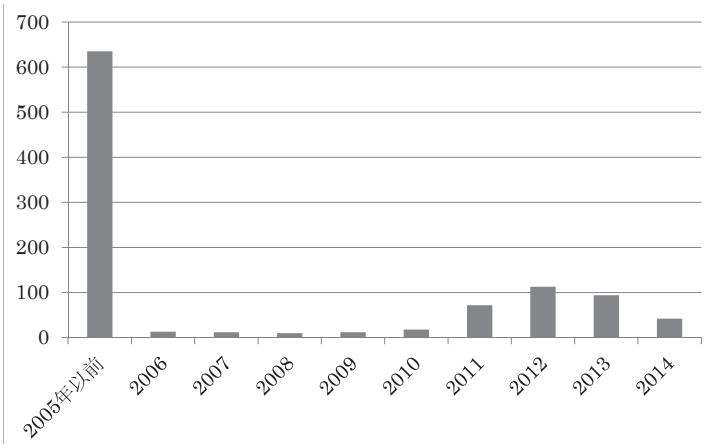
東洋経済社の調査（『2015海外進出企業総覧』）によると，2014年度までにインドネシアに進出した企業は880社で，それらが設立した現地法人は1,071社に及んでいる。国別にみた現地法人数でみると，中国（香港，マカオを除く）6,707社（進出企業数3,052社：以下同じ）が群を抜いて多く，これに次いでアメリカ3,579社（1,789社），タイ2,178社（1,585社），シンガポール1,248社（964社）となっており，インドネシアは企業数においては 5 位に位置づけ，台湾1,038社（891社），韓国904社（727社），マレーシア898社（687社）を上回っている。数でみる限り，インドネシア

の重要性は大きいものと思われる。

進出年でみると，2005年以前にすでに600社を超えていて，その多くが比較的早くインドネシアに進出していた。とはいえ，2011年から再び，インドネシアへ進出する企業が増加している（図表１参照）。

業種別にみると，製造業が圧倒期に多くを占めているし，それ以外でも，機械卸売，電機機器卸売など，進出数の多い製造業との関わりの多い業種が上位を占めている。倉庫・物流も，製造業の物流に関連したものが多いことがうかがわれる。やはり総体的にみて，日本企業にとってのインドネシアの位置づけは，いまだ製造拠点であることが理解できる（図表２）。

図表１　進出年度別にみたインドネシアの日本現地法人



出所：東洋経済『2015海外進出企業総覧』，東洋経済新報社，2015より作成

図表２　業種別にみた現地法人数（多い順）

産　　業		企業数
全産業		1,071
製造業		600
内	輸送機器	138
	化学	96
	電気機器	81
	機械	47
	繊維・衣服	37
	金属製品	36
	食料品	32
機械卸売		62
電気機器卸売		46
倉庫・物流関連		40

出所：東洋経済『2015海外進出企業総覧』，東洋経済新報社，2015より作成

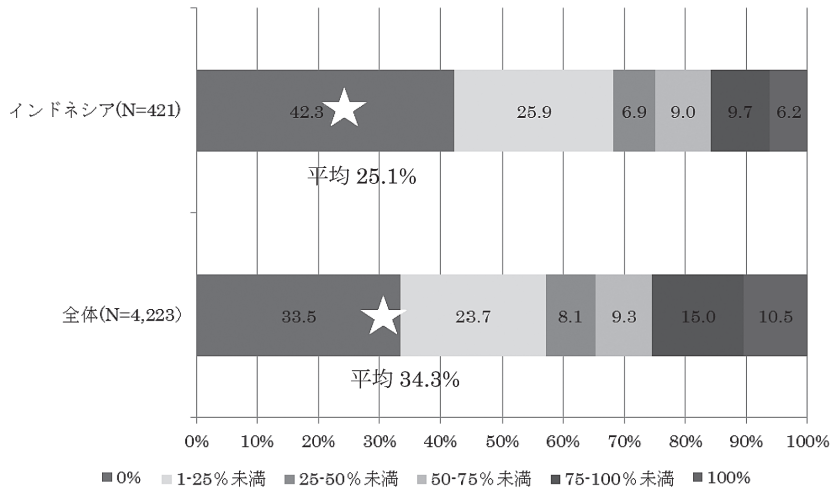
2）在インドネシア日系企業の経営

こうしたインドネシアに進出している日系企業が，事業を展開する上でインドネシアをどのように位置づけて，またどのような経営課題を抱えているのであろうか。日本貿易振興機構が実施している在アジア・オセアニア日系企業実態調査の最新結果である2014年度の調査から，その概要を整理してみよう。

日系インドネシア企業が，日本企業にとって事業展開上どのようなポジションにあるのかを理解するためには，日系現地法人の売上に占める輸出額の割合をみることがありえよう。調査企業全体では，平均すると34.3％の輸出比率であるのに対して，日系インドネシア企業のそれは25.1％であり，相対的には進出国先の国内での売上高が高い「内販型」に位置づけられる（図表３）。調査対象国の中でこの平均輸出比率が低い国としては，パキスタン（10.3%），インド（12.5％），ミャンマー（16.6％），韓国（18.7％）に次いで，５位になっている。他方，輸出比率が高い国としてはラオス（57.7％），ベトナム（54.3％），フィリピン（53.8％），シンガポール（52.8％）などとなっていて，海外向けが半分を超えている国もある。もちろん，製造業が多いことから，国内販売といっても，その取引先は必ずしも純粋に現地国企業あるとは限らず，またその製品・サービスが最終的には海外に向けられたものになっていることもあるので，必ずしも純粋な国内市場をターゲットとしたビジネスを展開しているわけではないことは注意すべきであろう。

輸出先の国別内訳をみると，全体的にはやはり日本への輸出が最も多く，その次に ASEAN 諸国，中国と続く。インドネシアの輸出先国も同じような傾向を示しているが，ASEAN 諸国への輸出が相対的に多く，中国へのものが少なくなっている（図表４）。カンボジア（日本への輸出74.3％），ミャンマー（同69.1％），バングラデシュ（66.3％），中国（59.8％）などは，圧倒的に日本への輸出が多くを占めているし，逆にシンガポールは ASEAN 諸国が56.7％となっていて，

図表３　現地法人の売上高に占める輸出比率



出所：日本貿易振興機構『在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2014年度調査）』より作成

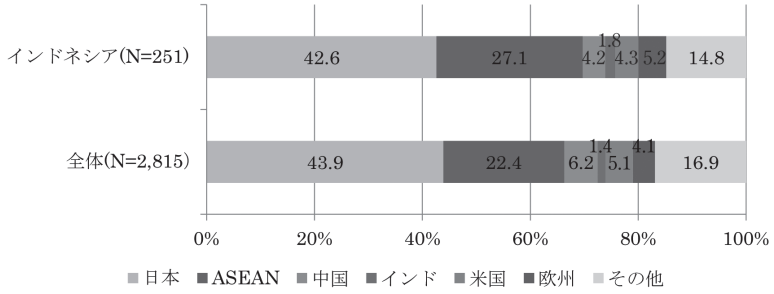
ASEAN への窓口的な位置づけが明確になっている。

原材料の調達についてみてみよう。まずは製造原価に占める原材料費であるが，インドネシアでのコスト構造は，現地法人全体のものとほぼ同じで 6 割程度になっている（図表 5 ）。また日本の製造原価を100としたときの現地製造原価をみると，現地法人全体では78.6となっていて，インドネシアの78.5はほぼ平均的なものである。ちなみに現地製造原価ではオーストラリアの107が最も高く，バングラデシュの48.7が最も低いものとなっている。

調達先でみると，現地法人全体では現地が48.7％，日本からの調達が30.4％となっているが，インドネシアの日系企業は現地調達がやや少なく，日本からの調達が少し多くなっている。またASEAN からの調達も多めになっている（図表 6 ）。

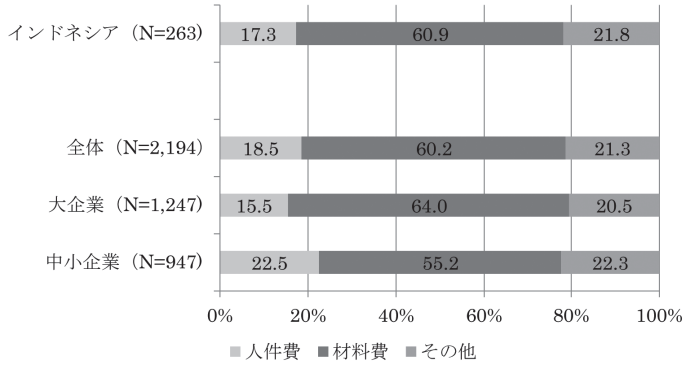
輸出入での決済通貨をみると，インドネシアでは輸出・輸入とも米ドル決済が主流である。これに次いで円決済が 2 割程度導入されている。輸出よりも輸入においてのほうが，円決済が導入されている（図表 7 ）。現地通貨での決済は希であり，アジア・オセアニア諸国で現地通貨での決済が多い国はオーストラリア（輸入で32.4％，輸出で43.4％）とニュージーランド（輸入で34.6％，輸出で45.2％）のみである。

図表 4　現地法人の輸出先国



出所：日本貿易振興機構『在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2014年度調査）』より作成

図表 5　製造原価に占める原材料・部品などの材料費

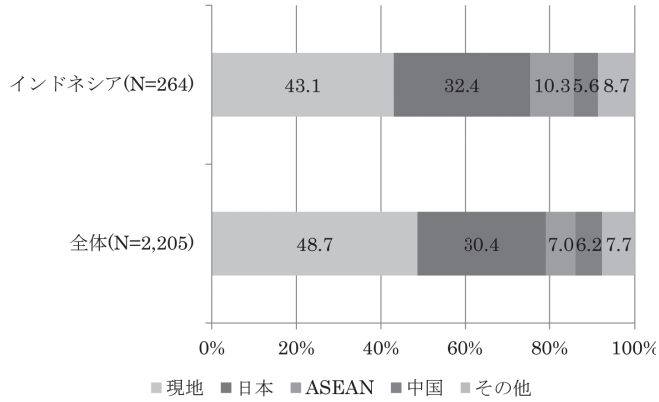


出所：日本貿易振興機構『在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2014年度調査）』より作成

今後１～３年での事業展開で，輸出市場として最も重要であると考えている国については，全体でみると，日本（19.7％），インドネシア（11.9％），中国（8.6％），タイ（8.0％），ベトナム（6.8％）の順になっている。在アジア・オセアニアの日系現地法人にとってインドネシアは，日本に次いで重要な市場にとして意識されているのである。しかも，こうした傾向は，製造業ではタイの位置づけが上昇傾向を示し，インドネシアの位置づけが下降傾向をみせているものの，ここ数年それほど大きくは変わっていないようにも見受けられる（図表８）。

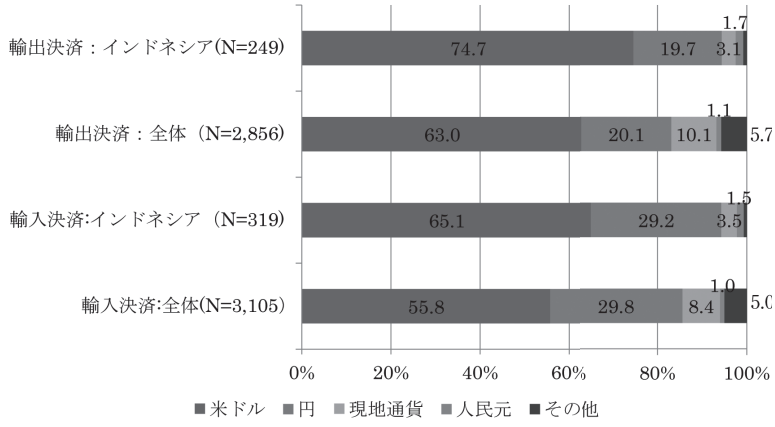
また，インドネシアを最重要国としてあげた国を見るとシンガポール（N=183）が35.0％で，２位のインドの12.6％を大きく引き離している。次いでタイ（N=538）では25.5％がインドネシアで，次が日本の14.3％であった。マレーシア（N=164）でもインドネシアを最重要国（23.2％）としてあげていて，その次が日本（15.9％）であった。やはり近隣国の日系企業にとっては，インドネシア市場とのビジネス上の連携が重要なものとなっているのとの認識があるのであろう。

図表６　原材料・部品の調達先



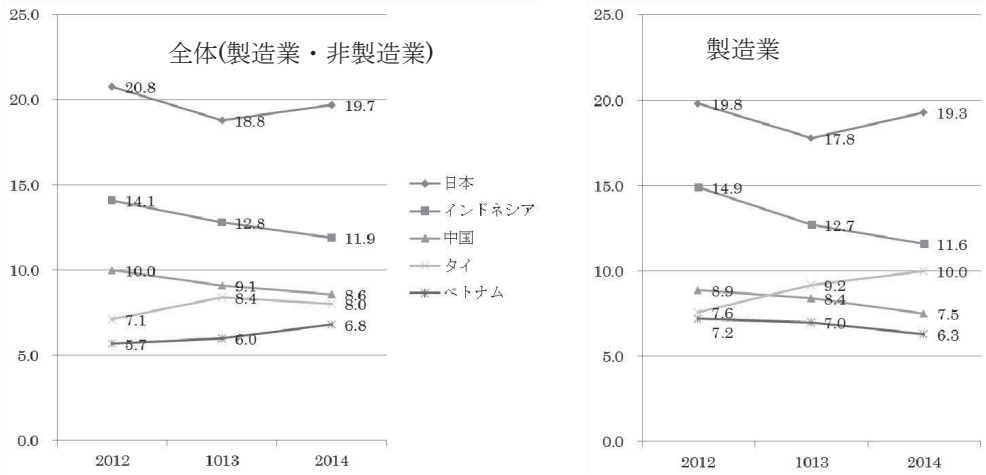
出所：日本貿易振興機構『在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2014年度調査）』より作成

図表７　輸出入での決済通貨



出所：日本貿易振興機構『在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2014年度調査）』より作成

図表８　今後１ ～ ３年の事業・製品での最重要国



出所：日本貿易振興機構『在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2014年度調査）』より作成

インドネシアの日系企業（N=315）は最重要国としてあげたのは日本19.7％，タイ15.2％，インド10.5％であった。インドネシアからみてもタイとの連携が重要であるとの認識はあるものの，インド市場にも目を向け始めているようである。

現地法人が抱える経営課題をみると，回答企業全体では，従業員の賃金上昇（72.2％），競合相手の台頭（51.4％），従業員の質（48.4％），品質管理の難しさ（46.0％），原材料・部品の現地調達の難しさ（44.8％）が大きなものとなっている。回答企業の規模別分布では，大企業が65％となっていて，やや大企業よりの回答になる傾向をもつと思われるが，大企業と中小企業での相違については，それほど大きな違いはみられない。とはいえ，大企業のほうが競合相手の台頭をより大きく意識しているのに対して，中小企業のほうが新規顧客の開拓が進まないという経営課題により直面していることがみえている。進出先にかかわらず，大企業にとっては競争の激化が，中小企業にとっては市場開拓が経営課題としてより強く意識されているのであろう。

インドネシアの現地法人の経営課題の上位５つをみると，従業員の賃金上昇（83.8％），現地通貨の対ドル為替レートの変動（63.3％），通関に時間を要する（62.7％），原材料・部品の現地調達の難しさ（61.1％），通関等諸手続が煩雑（58.9％）となっている。輸出入に関する経営課題をより強く意識している姿が浮かび上がっているし，人件費上昇や現地調達の困難さといった，他の国でもみられる経営課題にも直面していることが理解できる。

２．インドネシア国民銀行（BNI）の新たな試み：ジャパン・デスク（Japan Desk）

１）インドネシア国民銀行（BNI）の概要

BNI（Bank Negara Indonesia）は，1946年７月５日に，独立後に政府が設立したインドネシア初の銀行である。当初は，通貨発行など中央銀行としての役割を担っていたが，1949年にオラ

ンダ系の Bank Indonesia が中央銀行となってからは，商業銀行としてインドネシアの経済発展に寄与してきた。1996年には株式上場した BNI であるが，図表 9 から分かるように，いまもなお，60％もの BNI 株式をインドネシア政府が保有している半官半民の銀行である。

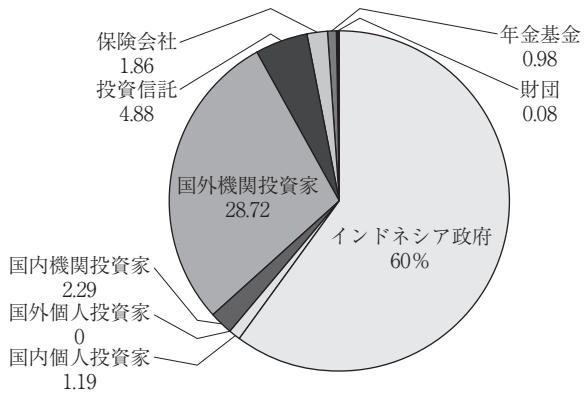
インドネシアは，東南アジアのなかでも高い経済成長率が予測されながらも，経常的な貿易赤字やその結果としてのルピア安，高いインフレ率，政情不安などの諸要因から景気減速気味であり，2014年度第 3 四半期の経済成長率は 5 ％（前年度5.6％）にとどまった。その影響下にあって，インドネシア全体の銀行業も低迷し，業界全体の ROA は2.9％（前年度3.1％）となった。

他方で，預金残高業界第 4 位の BNI は，通常の銀行業務にくわえ，国内外の中小企業に特化した金融サービスを展開し，図表10および図表11からも分かるように，着実に業績を伸ばしてきている。その主要な収益源は貸付金であり，そこからの利息収入は2014年には前年度比25％増の26,666（Rp billion）にも達し，収益全体の80％近くも占めている。

図表12から分かるように，貸付先としては，約 4 割が大企業，約 3 割が中小企業となっている。国外企業に対する貸付金も2014年度には大幅に増えている。図表13から分かるように，貸付金を業種別にみると，製造・サービスが約半分を占めている。

商業銀行として当然のこととはいえ，BNI が近年になってとりわけ力を注いでいるのが企業向け金融サービスである。融資や口座管理はもとより，債券・株式引受や信託などトータルでの国内外の企業向け金融サービスの提供を強化している。

図表 9　BNI 株式の保有状況



出所：BNI の2014年度版 Annual Report（p.10）

図表10　過去 5 年間における BNI の主要財務数値の推移

（単位：billion Rupiah）	預金額		貸付額	国債保有額	利息収入		営業利益
	個人	法人			総額	純額	
2010	194,375	3,476	136,357	32,556	18,837	11,737	18,782
2011	231,296	7,019	163,533	36,958	20,692	13,196	20,797
2012	257,661	3,245	200,742	38,561	22,705	15,459	23,905
2013	291,890	3,185	250,638	44,884	26,451	19,059	28,500
2014	313,893	3,177	277,622	43,830	33,365	22,376	33,091

出所：BNI の2014年版 Annual Report（p.7）

図表11　過去 5 年間における BNI の主要指標

%	Capital Adequacy ratio	Tier 1	ROA	ROE	NPL Gross
2010	18.63	16.63	2.49	24.70	4.28
2011	17.63	15.87	2.94	20.06	3.61
2012	16.67	15.17	2.92	19.99	2.84
2013	15.09	14.17	3.36	22.47	2.17
2014	16.22	15.34	3.49	23.64	1.96

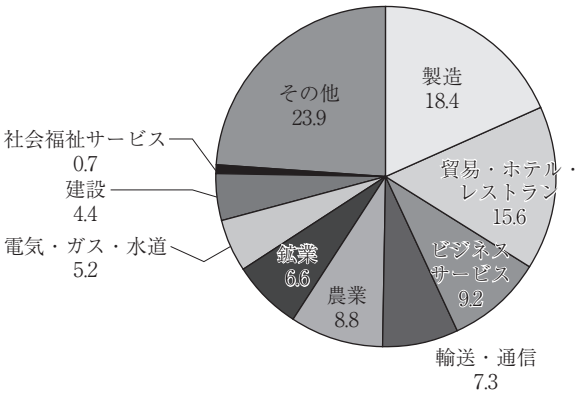
出所：BNI の2014年版 Annual Report（p.8）

図表12　貸付先

（単位：Rp billion）	大企業		中企業		小企業		国外企業		個人		関連会社	
	Rp	外貨	Rp	外貨	Rp	外貨	Rp	外貨	Rp	外貨	Rp	外貨
2012	55,402	16,883	33,329	2,401	34,739	134	—	6,194	43,849	42	7,738	81
2013	83,271	28,963	28,943	1,779	38,279	126	—	7,234	50,693	16	11,116	218
2014	91,426	28,289	38,056	2,267	36,936	124	—	10,082	55,322	17	14,878	226

出所：BNI の2014年版 Annual Report（p.62）

図表13　貸付金の業種別内訳



出所：BNI の2014年度版 Annual Report（p.10）

2）ジャパン・デスク（Japan Desk）の役割[1)]

インドネシアには，メガバンク 4 行（みずほ銀行現地法人・三井住友銀行現地法人・三菱東京 UFJ 銀行現地法人・りそな銀行と現地銀行との合弁銀行）がすでに進出し，1,000社から1,500社もの取引先に対して金融サービスを展開している［国際協力機構，2013, 132頁］。他方で，地方

1）ジャパン・デスクに関する記述は，以下の国際部及び国際部内のジャパン・デスク担当者に対して，2015年 3 月に実施したインタビューに基づいている。もちろん文責は筆者たちにある。

A.Firman Wibowo, Head of International Division, Senior Vice President, Widi Hardono, Head of Financial Institution and Corporate, Japan Desk, Muhammand Jauhary, Head of Business Solution, Japan Desk, Sylvia Utami, Relationship Manager, Japan Desk, Agus Dwi Hariyanto, Relationship Manager, Japan Desk, M. Emil Azahary, Financial Institutions Relationship Manager, International Division

銀行も数は少ないものの，地元企業のインドネシア進出をサポートしなければならず，それを可能にしているのがBNIのジャパン・デスクである。

BNIのジャパン・デスクにおいては，地元企業のサポートを目的に進出してきた地方銀行と業務提携を締結し，これに対して，口座開設や送金などの金融サービスはもとより，インドネシアの経済・投資環境情報の提供，現地ビジネスパートナー候補の選定，必要な事業認可取得，有能な現地職員採用方法などの非金融アドバイザリーサービスを提供している。現在のところ，BNIと業務提携している地方銀行および信用金庫は50行を超えている。

BNIはすでに1968年には東京に支社を設立していて，日本との関係を早くから構築してきた。そのため，日本，インドネシア間の国際間取引に精通しているだけでなく，日本および日本企業に関するノウハウは他のインドネシアの銀行と比べる相対的に多く蓄積しているという，強みをもっている。そこで，この強みを生かして日本企業のインドネシアでの事業展開を支援しようと動き出したのである。

国際部長ウィボヲ（Wibowo）氏は2007年から2010年にかけて，日本支社長を務めた。その際に，日本の地方銀行の役割に注目したという。精力的に全国の地銀を訪問して，協力関係を構築するための道を探ったのである。すでに日本のメガバンクは早くからインドネシアに進出していて独自の活動を行っている。地方の中小・中堅企業がインドネシアに進出して企業活動を展開しているにもかかわらず，地銀が単独で現地法人を設立して，そうした企業を支援するにはあまりにも荷が重すぎる。こうした現状に対して，日本の地銀との間でウィン・ウィン関係を築こうというのが，戦略的な意図であった。

2012年，国際部の中にジャパン・デスクを設置して，日本企業の支援に乗り出したのである。ジャパン・デスクが提携を結んでいるのは，現在53行で，提携には2つの種類がある。一つは覚書書を取り交わすというもので，全般的な提携を進めていくという関係づくりである。これに対して，個別的に日本の銀行と双方向でビジネスを実施していくという，一対一の提携を結ぶものが第2のスキームである。前者には27行，後者では地銀と日本政策金融公庫などを含めて26行が参加している。原則的には，両スキームとも，実質的な提携関係，つまりBNIが提供する支援サービスには相違がないという。またすでに交渉に入っている銀行も数行あるという。したがって，提携先は増加傾向にある。

これらの支援スキームでは，ジャパン・デスクは2つのサービスを提供する。一つは，日本語を話すインドネシア人スタッフが，それぞれの専門知識を生かして，提携先の地銀が取引を行っている現地法人に多様な金融サービスを提供することである。その際，提携を求める地銀は，サービス提供先として少なくとも在インドネシア日系企業を5社紹介しなければならない。BNIは全行として商品志向から顧客志向へと戦略的な転換を図っていて，日本人スタッフにより，より適切に日本企業顧客のニーズに応える体制を整えているという。このサービスには既存の現地法人のビジネス展開を推進するだけでなく，新規ビジネスを立ち上げることに必要となるものも含まれている。

2つめのサービスが，トレイニーの受入である。インドネシア政府は，自国の産業の育成やインドネシア人の雇用を確保するために，年々，日本企業のインドネシアでの日本人従業員の受入人数に制限をかけてきているという。銀行業務に関しても，同様の動きが見られ，日本人の受入が厳しくなっている。日本人がインドネシアで働くためには必要不可欠な人材であることを示すことが求められる。BNI では20人のトレイニー枠を政府から許されていて，その枠の内14人を活用して地銀からのトレイニーを受け入れている。この人数枠は，他のインドネシア銀行では許されていない多さだという。

もちろん，これらトレイニーとジャパン・デスクのインドネシア人スタッフが協力して，第一の金融サービスの充実を図ることも実施している。

トレイニーの受入では，日本の地銀に対して，日本企業を顧客として紹介することを条件とするだけでなく，日本企業の経営やビジネスの仕方など，BNI が日本企業についてより多くの知識を学習できるように知識移転も加えている。これによって，地銀はインドネシアでのビジネスを理解できるとともに，BNI も日本企業のビジネスをより深く理解できるようになるという互酬性が確保されている。BNI にとっては，日本企業の商習慣などを学ぶことによって，より顧客志向のサービスを日本企業に提供できるようになるというメリットを享受できるし，それが地銀の現地法人に対するサービスの向上にもつながるのである。

トレイニーの訓練期間は1年以上を要求している。政府の規制や経済など多くのことを学ばねばならないからである。しかも，こうした訓練期間を通じて，四半期ごとに BNI はその成果を政府の関連機関に報告しなければならない。インドネシアの経済発展にとって受け入れたトレイニーが貢献していることを示さなければならないという。

ジャパン・デスクの設立前の2012年には，BNI の日本企業顧客は107社であった。しかし，3年間を経た2015年にはおよそ3倍の369社にまで増加している。預金高でみると，2012年では9,540億ルピアであったものが，2015年には2兆ルピアにまで倍増している。着実にジャパン・デスクは成長を遂げている。

結びに代えて

ここに紹介した BNI のジャパン・デスクはまだ始まったばかりである。地方に拠点を置く日本の企業に対して，地銀との関係を通してインドネシアでのビジネス展開を支援し，その成長を促進させるという点で，まだまだ成長の可能性を秘めていると思われる。ただし，BNI と地銀との間でのどのような共同施策が，どのような経済的な効果を生み出すのかは，さらに詳しい事例分析が求められる。それは，BNI の視点からだけでなく，日本の地銀の視点，そして支援を受ける日本企業の立場からの分析が不可欠である。こうした事例研究が，われわれの次の研究課題である。

参考文献

独立行政法人国際協力機構「インドネシア国―金融包摂に係る情報収集・確認調査―」日本経済研究所，2013年８月

東洋経済新報社『2015海外進出企業総覧』東洋経済新報社，2015年４月

日本貿易振興機構「在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2014年度調査）」日本貿易振興機構，2014年12月