

平成 23 年度 エマージング市場対策事業
エマージング市場委員会 報告書

変貌するインドネシア市場における 事業の成功要因

平成 24 年 3 月
日本機械輸出組合

はしがき

平成 23 年度の日本機械輸出組合エマージング市場委員会では、インドネシア市場について、2 億 3 千万人の人口を抱える市場ポテンシャル、金融危機以降も 5~6%前後の安定した GDP 成長を続けている将来性、豊富でコスト優位性のある人的資源等に着目し、消費・生産の両面から我が国企業の事業の成功要因について、野村総合研究所に委託調査を実施することとした。

同国の近年の変化は目覚ましく、1980~90 年代の事業環境を知る日本人からすれば想像以上の変化が起こっているといわれている。自動車、デジタルカメラ等、日系メーカーが圧倒的なシェアを確保している市場が存在する一方、財閥が大きな影響力を持つ販売チャネル、労働者意識・国民性の違い等により多発する労務問題、近年改善がみられるものの汚職や法制度の不透明な運用など特異な市場特性への対応は容易ではなく、シェアの拡大に苦慮している分野が存在するのも事実といえよう。

このような複雑な事業環境の中、過去 10 年間でインドネシア市場はどのように変貌したのか、その変貌のなかで日系企業が成功するために求められる市場への対応策などについて、家電、輸送機器、重電機器等主要市場における成功企業へのヒアリング、主要 4 都市（ジャカルタ、スラバヤ、バンドン、メダン）における現地調査及び消費者へのアンケート調査を通して、横断的に調査・分析を行った。

本報告書では、インドネシア市場について以下の 5 つの視点から調査・分析を行っている。

- (1) インドネシア経済概要
地域的広がり、都市的人口、経済規模
- (2) 政治経済構造の変化の明確化
経済成長の安定性、金融、政治体制の変化
- (3) 投資環境分析
投資制度の変遷、インフラ、政府調達、裾野産業、財閥企業
- (4) 潜在市場
所得、消費財の普及率、消費者の嗜好、地域経済の状況
- (5) インドネシア市場での成功事例と戦略上の示唆
日系企業進出状況、先行企業の成功事例、商品戦略、リスク対応

本報告書が今後の同国における我が国機械関連企業の事業戦略の一助となれば幸いである。

平成 24 年 3 月

日本機械輸出組合
エマージング市場委員会
委員長 奥住 直明

目 次

要旨	1
本論	11
1. インドネシア概観.....	11
1.1. 地理的広がり	11
1.2. 人口.....	12
1.2.1. 人口規模.....	12
1.2.2. 人種	13
1.2.3. 都市人口	13
1.2.4. 年齢別人口構成.....	14
1.3. 地域概要	15
1.4. 経済規模	16
1.4.1. 国民所得	16
1.4.2. 一人当たり所得.....	16
1.4.3. 産業構造	17
1.5. 総括.....	18
2. インドネシアの政治経済構造の変化の明確化.....	19
2.1. 経済成長	19
2.1.1. GDP の成長率	19
2.1.2. GDP の成長要因.....	20
2.2. 経済成長の安定性	22
2.2.1. 為替相場	22
2.2.2. 物価と金利.....	23
2.3. 国際収支	25
2.3.1. 経常収支	25
2.3.2. 資本収支	25
2.3.3. 外貨準備高.....	29
2.4. 財政.....	29
2.5. 金融.....	30
2.5.1. 銀行業界の変遷.....	30
2.5.2. 銀行の経営状況.....	32
2.6. 政治体制の変化について	34
2.6.1. この 10 年間の変化概観.....	34

2.6.2.	国家の仕組み	35
2.6.3.	行政府の構造	36
2.6.4.	立法府の変化	37
2.6.5.	汚職体質に関する変化	38
2.6.6.	民主化のビジネスに与える影響	39
2.7.	総括	40
3.	投資環境分析	42
3.1.	投資制度の変遷	42
3.2.	外資規制	43
3.3.	投資優遇制度	44
3.3.1.	FTZ	45
3.4.	企業の資金調達手段	46
3.5.	インフラ	46
3.5.1.	インフラの現状	47
3.5.1.1.	運輸・交通インフラ	47
3.5.1.2.	通信・エネルギー・水インフラ	48
3.5.2.	インフラ改善に対する取り組み	50
3.5.2.1.	インドネシア経済回廊（IEDC）構想	50
3.5.2.2.	首都圏投資促進特別地域（MPA）開発構想	50
3.6.	政府調達について	51
3.6.1.	PPP について	51
3.6.2.	PPP 実施プロセス	53
3.7.	裾野産業	54
3.8.	リスク	56
3.8.1.	インフラ、法制度、税制税務の課題認識	56
3.8.2.	労務に関する課題認識	57
3.8.2.1.	最低賃金の上昇とそれに伴う労務関連リスク	58
3.9.	財閥企業	58
3.9.1.	財閥構造の変化	58
3.9.2.	主要財閥の概要	60
3.9.3.	財閥との付き合い方の留意点	67
3.10.	総括	68
4.	潜在市場	69
4.1.	所得	69
4.2.	消費財の普及率	69
4.2.1.	ベカエ村の事例	70

4.2.2.	販売金融	71
4.2.3.	消費の場としての流通市場の拡大	72
4.3.	消費者の家電ブランド及び家電購入に対する考え方	75
4.4.	地方経済の状況	82
4.4.1.	経済格差	82
4.4.2.	主要地域の経済状況	83
4.4.3.	地方都市の概況	83
4.4.4.	メダン Medan	90
5.	インドネシア市場での成功事例	95
5.1.	日系企業進出状況	95
5.2.	先行企業の成功事例	98
5.2.1.	家電産業概況	99
5.2.2.	家電産業の成功企業の事例	101
5.2.3.	四輪車産業	106
5.2.4.	二輪車産業	111
5.2.5.	重電機市場の動向(発電原動機事業を中心に)	117
5.3.	成功企業事例からの戦略上の示唆	120
5.3.1.	ターゲティング	120
5.3.2.	商品戦略・価格戦略	121
5.3.3.	チャネル戦略	122
5.3.4.	プロモーション戦略	123
5.3.5.	人づくり等について	123
5.3.6.	基本的なスタンス	124
6.	総括	124
	参考資料	128
1.	消費に関するアンケート	128
1.1.	アンケート実施概要	128
1.2.	アンケート設問	128