

# アジア現地法人の企業価値向上について(インドネシア)

日外協は10月27日、第117回 国際人事部会「アジア現地法人の企業価値向上について(インドネシア)」を開催した。

今回は昨年11月に開催したベトナム編に続く第3回として、現地法人の経営基盤である「ガバナンス(リスク管理)」「労使関係」、そして「人材育成」の3点について、その実態と対応の視点についてインドネシアで活躍しておられる専門家を招いて解説いただいた。

講師はいずれも25年5月に改訂発行した『海外派遣者ハンドブック(インドネシア編)』の執筆者。在インドネシア海外現地法人が抱える諸課題の解決を通じて、いかに現法の企業価値の棄損を避け高めるかについて、企業の事例を交えての解説が行われた。

## 第1部：ガバナンス(リスク管理)

### インドネシア特有のリスクへの対応



アンダーソン・毛利・友常法律事務所  
外国共同事業ジャカルタオフィス  
パートナー弁護士 池田 孝宏 氏

(いけだ・たかひろ) 2006年に入所後、2012年からジャカルタ駐在開始、2013年にニューヨーク州弁護士登録、日弁連中小企業海外展開支援WG国別専門アドバイザー(インドネシア)。主たる業務分野は、インドネシア法務、クロスボーダーM&A、不動産規制当局対応、危機管理、資源・エネルギー。

### インドネシア特有のリスク

現地特有のリスクは大きく分けて3つある。

1つ目は、「カントリーリスク」。5年ごとに直接選挙の大統領選が行われるので、政治が安定せず、候補者によっては外国企業への政策が大きく変わることもある。また、大規模なデモや暴動、労働者や市民の団体による抗議活動が活発化する傾向やテロの脅威も無視できない。さらに火山噴火や地震、毎年雨季に発生する洪水などの自然災害や、感染症に関するリスクなどもある。

2つ目は、「オペレーションアルリスク」。道路や交通機関の整備状況は地域によって差があり、物流の遅延や通勤困難等の問題が発生する。ITインフラについても、サイバーセキュリティの脆弱性が課題で、日系企業がサイバー攻撃の対象となった事例報告もある。人材リスクでは、言語、文化、宗教の違いにより、現地スタッフとのコミュニケーションや価値観の共有が難しい場

面が多々ある。また、合弁企業との関係も設立当初は良好でも数年後に紛争が発生することも。

3つ目は、「法令順守リスク」。法制度の複雑性と不透明性、頻繁な法改正、規制の解釈の差異、許認可手続きの煩雑さ、申請先のたらい回し、社内不正などが多い。汚職のリスクも依然として存在し、警察や裁判所などの公的機関においても、賄賂の要求や不透明な手続きが報告されている。

### 予防統制と発見統制

コンプライアンスリスクへの対応は「予防」と「発見」の2つの統制。

「予防」はリスクの発生を未然に防ぐための取り組みであり、経営者によるコンプラ重視の姿勢の明示やアクセス権限の管理、社内規則の整備・社員教育が必要である。

「発見」はすでに発生している問題を早期に察知するための仕組みで、本社や外部による監査に加え、内部通報制度や取引先に対する確認や照会などが有効である。

### 情報収集と現地連携

リスクの洗い出しには正確な情報収集が不可欠で、情報源としては、日本大使館、ジェトロ、商工会議所、工業団地、現地企業などがある。なお、同業他社との情報交換については、カルテル防止の観点から価格や生産量に関する情報の交換は避けることは言うまでもない。