

# ▼社が インドネシアで成功している理由

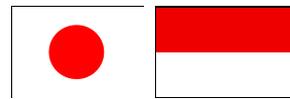


インドネシア進出サポート  
小野耕司





# 自己紹介



- 1975/4～1981/6 ヤマハ(株)入社 インドネシア工場立上支援分野配属
- 1981/6～1987/3 インドネシア工場生産課長 電子鍵盤楽器の組立生産
- 1987/3～1995/7 インドネシア工場長 電子楽器、ピアノ、ギターの輸出拠点化
- 1995/7～2005/3 帰国、インドネシアを普及品の生産拠点化するプロジェクト
- 2005/3～現在 ヤマハ退職、インドネシア進出サポートコンサルタントとして独立  
インドネシア語翻訳・通訳

静岡大学客員教授、専修大学客員講師

独立行政法人日本貿易振興機構(JETRO)専門家

独立行政法人 中小企業基盤整備機構アドバイザー

一般社団法人海外事業支援センター(OBAC)アドバイザー

一般財団法人海外産業人材育成協会(AOTS)講師

一般社団法人日本インドネシアビジネス協会(ABJI)理事

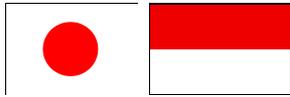
などを経歴し、これまでのインドネシア進出支援企業数は約100社



インドネシアとの  
関わりも50  
年になりました  
た



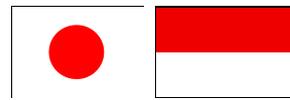
# セミナー要旨



- 1960年代末からインドネシアにおいて事業を始め、インドネシア国内市場を支配するだけではなく、当社の世界的な輸出拠点として成功している日本企業があります。
- 日本を代表する一部上場企業であり、世界的なブランド力を誇る企業ですから、成功するのは当たり前と思われるかもしれません。
- しかし、インドネシアでの事業展開に悪戦苦闘している日本の中小企業にとっても、参考となる戦略・戦術・戦法があるかと思われれます。
- 30年間その会社でのインドネシア事業に関わり、その半分の15年間はインドネシア工場の責任者として現地に駐在した経験を基に、この会社がインドネシアで成功している理由を、客観的に考察してみます。



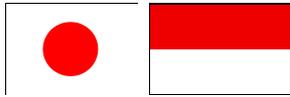
# 目次



1. カリスマ社長の熱い思い
2. 日本で成功したビジネスモデル
3. 陸海を走る広告塔
4. 金も口も出さない人徳パートナー
5. 政府の方針に沿った現地化
6. 明治の創業者がお手本
7. TOYOTA KIJANGに発奮
8. 社長を目指した現地責任者
9. 華僑ディーラーとの丁々発止
10. プリブミで固めた社内組織
11. 徹底した生産現場人材の育成
12. 国宝レベルの技能工による指導
13. 超円高による輸出拠点化の圧力
14. 世界的生産拠点の再編



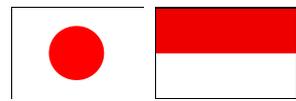
# 1. カリスマ社長の熱い思い



- 昭和の高度成長時代に、当社を世界的な企業に創り上げた当時の社長は、ピアノ等のアコースティック楽器に必要な木材の内、南洋材をインドネシアのボルネオ島で調達することを考えました。
- 計画は1980年代初頭の丸太の伐採規制で消滅しましたが、ジャングルの中の林区を契約し、伐採された丸太を現地に建設した自社の工場で、様々な製材品や合板に加工して、楽器の生産に充てることを計画しました。
- 何事も、自分の体で確認しないと納得出来ない性格だったらしく、この時もボルネオのジャングルに足を踏み入れて見て回った話は、森林関係者から何度も聴かされました。
- 最初のリゾート施設『合歓の里』で、ダイビングスポットを確定する際に、自身で潜って安全性を確認した話もあります。
- 晩年、ジャカルタ湾に広がる海洋リゾート、プラウスリブを視察した際には、グループ会社の特製の超高速船で向かったのですが、実際に海を見たいとの希望で、高速走行中は安全のため本来はデッキに出られないのを押し切って、手摺にロープで椅子と体を固定して座っている姿には頭が下がる思いでした。



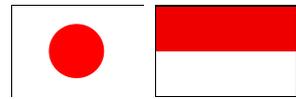
## 2. 日本で成功したビジネスモデル



- 昭和の高度成長時代に、当社を世界的な企業に創り上げた当時の社長は、ピアノの量産化、LSI採用の電子オルガン、音楽教室の開設、音楽だけでなく豊かな生活の提供、と言う独自のビジネスモデルを実現させました。
- 音楽教室の開設は、特約店に対する義務として、ピアノや電子オルガンを弾ける子供達を育てることで、需要を自ら創り出したのです。
- 日本でのノウハウを移植したインドネシアにおいても、このビジネスモデルは成功し、音楽教室、先生、そして生徒は徐々に増えて行きました。
- 日本国内では少子化が原因で、音楽教室の運営が難しくなると聞いて久しくなりますが、2050年頃までは人口増が続くと予測されるインドネシアでは、このビジネスモデルはまだまだ活躍すると期待されます。



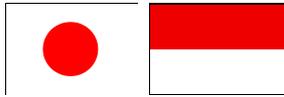
### 3. 陸海を走る広告塔



- ピアノのフレームを作る鑄造技術から派生したエンジンを使ったオートバイ事業は、子会社になってからも拡大を続け、今では親会社を遥かに上回る規模に成長しました。
- この子会社もインドネシアで製造販売しており、同じブランドを付けたオートバイが、インドネシア全土を走り回っています。
- また、オートバイの他に船外機も製造しているため、インドネシアのマリーナや漁村などでも、ブランドを付けた船が海の上を走り回っています。
- インドネシアの一般庶民は、ピアノとオートバイの関係は知らなくても、この陸海を走り回る広告塔は間違いなく、ブランドの認知度を高めたはずです。
- 当社はテレビ広告をほとんど流さないのが有名ですが、その代わりにこれらの走る広告塔が担当してくれているようなものです。



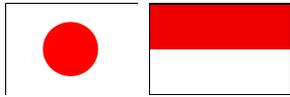
## 4. 金も口も出さない人徳パートナー



- 最初の製造会社を設立した当時は、現地資本との合併事業が義務化されていたため、某事業家をパートナーにしたのですが、会社の資金を私物化するとんでもない人物のため、手切れ金を支払って縁を切りました。
- その後にパートナーとなったのは、インドネシア国家警察軍の元将軍で、その清廉潔癖な生き方に基づく言動が、当時のスハルト大統領の縁故主義を痛烈に批判し続けた物で、今でも国家警察の鏡と敬われ、国民からも愛されています。
- インドネシアに進駐した日本軍の将校の教育を受けた、まるで武士の様な風格を持つ元軍人でしたが、音楽と絵画の趣味はプロ級で、その関係もあり、まだ大学生であった息子をパートナーに指名し、自身は陰で支える立場を取りました。
- 合併パートナーと言っても、あまりに清廉潔白で生活費にも困る状態で、とても資本金の一部を出せる余裕は無く、実際は日本側から貸付金を提供し、それを資本金にしたようです。
- それから半世紀が経ちましたが、この一族はお金を出さない代わりに、事業に対しては一切口を出さず、しかし、いざと言う時は国家警察軍の元将軍と言う立場で守ってくれる、頼もしくて有難い存在でした。



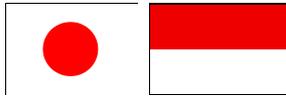
## 5. 政府の方針に沿った現地化



- 最初の現地工場は、電子オルガンの組立をしていましたが、全ての部品を日本から輸入する形のため、次第にインドネシア政府から部品の現地化圧力を受け始めました。
- 最初に手掛けたのは外装と呼ばれる箱の部分で、現地製の合板や化粧シートを調達し、工場内に木工加工機械を設置して、現地化率の向上に取り組みました。
- ここでの経験と実績が後に、ピアノ、ギターそしてドラムの生産に繋がり、完成品を輸入するよりも遥かに低い価格で、インドネシア国内市場に出すことが可能となりました。
- この時のインドネシア政府からの圧力のお陰で、安価な製品を作ることが可能となり、インドネシア国内市場だけでなく、他のアセアン諸国へも徐々に輸出することになり、これがその後の輸出拠点化の基盤作りになったと思います。
- 当時のインドネシア工業省は、現地化推進のために色々と便宜を図ってくれて、大変助かりました。



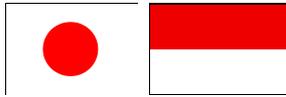
## 6. 明治の創業者がお手本



- 明治時代に日本で最初にオルガンを製作した山葉氏は、浜松に1台しかなかった、壊れたヨーロッパのオルガンを修理したことが動機となりました。
- 試行錯誤を繰り返して、オルガンとして使えるまで改良を重ね、東京の音楽大学の先生に試奏してもらうため、弟子と一緒に天秤棒で担いで、箱根峠を何度も往復したと伝えられています。
- インドネシア製のピアノ、ギター、ドラムを作る際にも、無理だと反対する本社の声を尻目に、現地で調達出来る材料だけで完成させることを目指しました。
- 最終的には100%現地材料は無理でしたが、価格を下げる事が出来ただけでなく、色々な製造ノウハウを習得出来たと思います。
- 関係者からの評価を得るために、試作品を本社に持ち込む際に思ったことは、明治時代に弟子と一緒に天秤棒で担いで、箱根峠を何度も往復したと言う先人の姿でした。



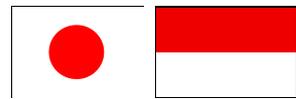
## 7. TOYOTA KIJANGに発奮



- インドネシア製のピアノなどに奮闘している時に強烈な刺激を受けたのが、トヨタの現地法人が打ち出したKIJANGと言う、現地化率を大幅に引き上げた商用車でした。
- コストを抑えるために現地製の厚めの鋼板を使い、金型を使わない四角いボディーは、まるで装甲車と言うイメージでした。
- 車造りの常識を超えたようなKIJANGを目にした時は、稲妻に打たれたようなショックを受けました。
- あの心意気でインドネシア製のピアノを実現しようと決心したのです。
- 現在ではKIJANG INNOVAとして大量に製造販売されるようになり、インドネシア国内市場だけでなく、東南アジア、アラブ、アフリカの国々へも輸出されています。
- 冒頭にも述べたように、残念ながらインドネシアでのピアノ生産は、50年弱の歴史を閉じることになったようですが、KIJANGに見習ったのは間違いではなかったようです。



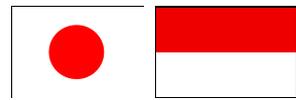
## 8. 社長を目指した現地責任者



- インドネシア駐在当時の上司であり、現地法人グループの総責任者でもあった人物は、上昇志向の極めて強い人で、自分は本社の社長を目指して仕事をしていると、憚らずに口にしていました。
- その言葉の通り、新しいことに果敢に挑戦し、関係者からの支援を得るための人脈作りには、時間とお金を惜しまないことで有名でした。
- 部下として付いて行くだけでも大変でしたが、この人の時代に将来の生産拠点としての基盤を作ったと言っても過言ではないでしょう。
- 昭和時代の高度成長時代の申し子みたいな人でしたが、昨今はすっかり出会うことがなくなったタイプです。
- その個性的な言動から敵も多く、残念ながら本社の社長にはなれず、晩年は闘病生活を送っていたようです。



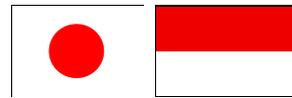
## 9. 華僑ディーラーとの丁々発止



- 現地法人の合併相手ならびに社員は、マレー系インドネシア、いわゆるプリブミでしたが、特約店(ディーラー)のオーナーは全て華人系インドネシア、いわゆる華僑でした。
- 華僑の人達は富裕層の大部分を占め、子弟の教育に熱心であるため、音楽教室の生徒の多くが華僑の子弟で、特約店のオーナーが同じ華僑であることは必須でもありました。
- 特約店のオーナー達はしたたかな強者が多く、彼らと商売をする日本人の営業スタッフは、最初は面食らったようでも、慣れてくると彼らと丁々発止の駆け引きが出来るようになっていました。
- 日本人と華人の双方の文化が合体した営業活動は、それなりに戦力となっていたと思います。



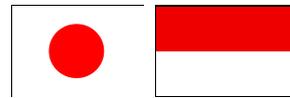
# 10.プリブミで固めた社内組織



- 特約店は全て華僑でしたが、社員は製造会社および販売会社共に、全てプリブミで固めました。
- 教育・文化の分野での事業展開であったため、社内の人員をプリブミに限定したことは、インドネシア社会、特に関係する政府機関に好ましい印象を与えることが出来ました。
- 日本での市場開拓と営業活動のビジネスモデルをインドネシアに移植した際に、それらを実践する社内のスタッフが全てプリブミであったため、日本の方式を素直に取り入れて実践してくれました。
- もし社内スタッフに華僑が存在し、彼らが幹部として仕切っていた場合は、日本のビジネスモデル通りには展開出来なかったと推測されます。



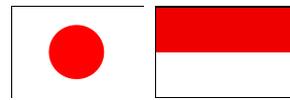
# 11.徹底した生産現場人材の育成



- 生産現場の従業員はほぼ全員が高卒でしたが、数学などの試験を受けさせると、決して良い成績ではありませんでした。
- しかし、新製品導入の際には必ず、日本から熟練工を一年以上は技術指導に招聘しました。
- インドネシアの作業者は彼らを師匠のように仰ぎ見て、日本からの熟練工もインドネシア人の作業者に、自分達の持っている技能や経験を最大限伝授してくれました。
- 逆にインドネシアから日本の本社工場に、技術研修として多くの従業員を、短期または長期にわたり派遣し、技術面での成長だけでなく、会社に対する帰属意識の高揚を実現出来ました。
- 現地法人の中では、小集団活動、改善提案、危険予知活動などを人事評価制度の一環として採り入れました。
- 日本人駐在員やインドネシア人幹部を講師として、終業後は色々な講習会を運営し、それらも人事評価制度の一環として採り入れました。
- これらの教育を通して、ある一人の作業者が副社長まで昇格したことは、喜びに耐えません。



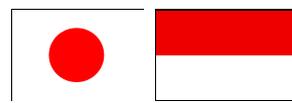
## 12. 国宝レベルの技能工による指導



- 日本から招聘した技能指導者の中には、人間国宝として表彰された人物もいました。
- 他にもそれと同等の人材が多く、彼らはインドネシア語はほとんど出来なくても、その仕事を見せるだけで、インドネシア人作業者はその匠の技に魅せられていたようです。
- 日本では若年労働者が枯渇し、機械による自動化が進む中で、彼らは匠の技を伝承する弟子が居ないことを嘆いていました。
- しかしインドネシア工場においては、周囲は若年労働者が溢れており、その中から気に入った弟子を育て上げることに喜びを感じていたようです。
- 日本で培った技が外国に流出すると非難されることもありましたが、日本では廃れてしまうことが分っているだけに、それならば親日国インドネシアの若者に受け継いでもらうことを良しとしました。



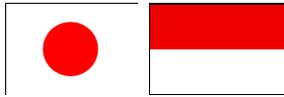
# 13. 超円高による輸出拠点化の圧力



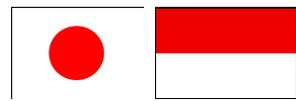
- 東西冷戦が終結し、バブル経済がはじけた直後の1994年に、円は対ドルで70円台まで高騰しました。
- 日本からの輸出は価格競争を失い、代わりにインドネシアからの輸出に対する要求が急激に高まりました。
- 元々はインドネシア国内市場に出荷するための工場で、生産能力も限られ、設備環境も多国仕様に対応していなかったのですが、急遽付焼刃的に対処しました。
- 生産能力不足をカバーするために、従業員達は休日返上で協力してくれました。
- 無理をしたことが原因で、品質問題や納期遅れも発生しましたが、本社も含めて一気に輸出拠点としての意識が高まりました。



# 14. 世界的生産拠点の再編



- 泥縄式に始めた輸出対応でしたが、その後の世界的な生産拠点の再編成において、普及帯の全製品の生産拠点として大きな役割を担うことが出来ました。
- 1つの小さな組立工場から始まったインドネシアでの生産活動は、50年間で6つの工場に展開し、従業員数は30名前後から1万人を超えるまで増えました。
- しかし、社内の人材育成を通して成長した従業員が、新たに開設された工場の幹部として活躍することで、この急拡大に対応して来れたと感じています。
- このスライドを書き始めた朝、ネットニュースで、15年間駐在したピアノ工場が閉じられ、中国の工場に集約されることを知り、何か見えない力にこのスライドを作るよう、背中を押されたように感じました。
- 歴史的に深い繋がりを持ち、親和性の高い両国の中で、今後も事業が順調に発展することを願って止みません。



## インドネシア進出サポート公式サイト

インドネシア進出準備から撤退までの要点を簡潔にまとめたサイトです  
(Googleトップランキング)

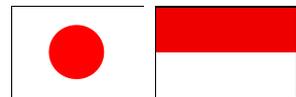
## インドネシア最新情報ブログ

あらゆる分野での情報を毎日、どんなメディアよりも早く紹介しています

## インドネシア進出サポートウェブセミナー

公式サイトに掲載されたセミナースライドサンプルの中から、ダウンロード件数の多いもの順に音声解説付きのスライドをアップロードしています

**愛する二つの祖国である、日本とインドネシアの発展のため、  
全てのコンテンツは無料で公開されています**



ご清聴ありがとうございました  
ここからは質疑応答です