

現法責任者が駐在中に 成し遂げるべきこと

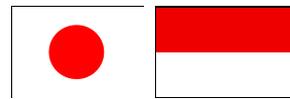


インドネシア進出サポート
小野耕司





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

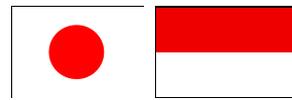
などを経歴し、これまでのインドネシア進出支援企業数は約100社



インドネシアとの
関わりも50
年になりました
た



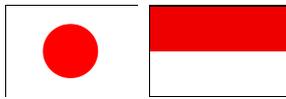
セミナー要旨



- インドネシア現地法人の責任者として赴任する場合、通常は取締役会のメンバーとして指名されることになります。
- インドネシアの会社法では、“取締役会はその目標と目的の追求において、会社の利益のために会社を経営する責務を負う”と定めています。
- これを達成するためには、商品やサービスを販売して利益を生み出すための、最適な仕組みを構築し維持しなくてはなりません。
- 現法責任者の成し遂げるべき仕事は、この最適な仕組みを構築し維持することであると考えられます。
- このセミナーでは、最適な仕組みの事例を取り上げて解説します。



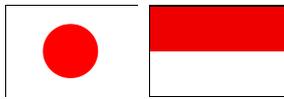
目次



1. インドネシア人の後継者候補育成
2. 投資回収のための長期事業計画作成
3. 現地化率向上の長期計画作成
4. バリューチェーン主要人材の現地化
5. インドネシアの企業としての構え
6. ブランドの浸透と偽ブランド
7. 日本文化を育む人材育成制度の構築
8. 生産性向上の長期計画作成
9. インドネシア発の独自商品開発
10. パンチャシラ精神の労使関係の構築
11. 日本との補完事業拠点化



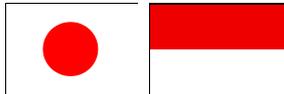
1. インドネシア人の後継者候補育成



- 如何なる組織に於いても、そのトップの最大の使命は、自身の後継者の育成であると言われます。
- 日系の現地法人の日本人トップの多くは、3年から5年で交代するようです。
- インドネシアに慣れるのに3年くらいかかり、そこから何か新しいことを計画して、さあやるぞとなった段階で帰国、と言うケースが多いのではないのでしょうか。
- 後任者がそれを引き継ぐとしても、慣れるのにまた3年くらいはかかるでしょう。
- このような非効率的なサイクルを避けるためには、どこかでトップをインドネシア人に置き換えて、日本人のトップが入れ替わる度にゼロから再開と言う、非効率的な体制から脱却したいものです。
- これにより、日本人の後任者は何も知らないだろうと甘く見られ、本人の知らないところで、色々なルールが勝手に変えられるリスクを避けることも出来ます。
- 参考資料 [インドネシア事業をインドネシア人に任せるために
インドネシア人スタッフによる経営の自立](#)



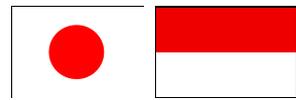
2. 投資回収のための長期事業計画作成



- 株主に対する取締役の責務として、インドネシア事業のために投下された資金を、出来るだけ速やかに回収することが求められます。
- 日本本社が資本金を日本国内の金融機関から借り入れる場合、あるいは現地法人がインドネシア国内の金融機関から借り入れる場合は、必ず回収計画に基づく返済計画の提示を求められます。
- そのためには売上計画、損益計画、原価計画、投資計画、収支計画(貸借対照表)からなる財務数字と、それを達成するための戦略計画で構成される5カ年(あるいはそれ以上の)事業計画の策定が必要です。
- 現地法人の経営は色々な分野での、長期短期のPDCAサイクルを回すことですが、この長期事業計画はその根幹を為すものです。
- 多くの中小企業はこれを軽視し、または知らずに実践していませんが、それは航海図を持たずに太平洋に漕ぎだす様なもので、無謀でしかありません。
- 参考資料 [インドネシア工場5カ年事業計画書の作り方](#)
[簿記を知らない人のためのインドネシア工場経営](#)



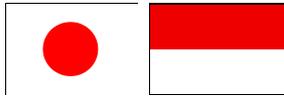
3. 現地化率向上の長期計画作成



- インドネシアは1968年のスハルト政権誕生以降、外資導入による経済発展を進めて来ました。
- 以降、特に外資企業に対しては、人・物・金の現地化を推し進めることを要求し、その中でも部材の現地調達や現地生産に対しては、輸入税と言う武器を使って圧力を掛け続けて来ました。
- その結果、インドネシアで成功している日系企業の多くは、現地化率向上の圧力に応えながらも、その成果としてのコスト低減で競争力を維持しています。
- しかし、日本と異なり産業の裾野が脆弱なインドネシアでは、部材の供給企業や外注企業を見付けるのは決して簡単ではありません。
- 成功している日系企業に共通していることは、長期的な計画の下に、現地企業を地道に指導育成していることです。
- 参考資料 [インドネシアでサプライヤーを見付ける方法](#)



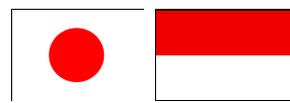
4. バリューチェーン主要人材の現地化



- 経営トップだけではなく、企業活動を構成するバリューチェーンの、各プロセスの主要ポストに就くインドネシア人も育成しなくてはなりません。
- インドネシア現地法人のバリューチェーンで主要なプロセスは、市場開拓、商品開発、顧客営業、そしてサプライチェーンを構成する調達、生産、出荷であると言えます。
- 必要に応じて本社からその分野の専門スタッフを出張ベースで招聘するとか、逆にインドネシア人の候補スタッフを日本での研修に派遣するとかの工夫が必要です。
- 独立以降の80年間で、多くのインドネシアの国内企業が成長している現在、日本人が居ないと回らないと考えるのは完全に時代遅れです。
- 参考資料 [インドネシア事業戦略をバリューチェーンで考える
インドネシア人幹部候補を日本で教育する方法](#)



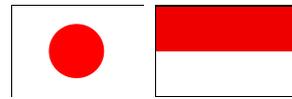
5. インドネシアの企業としての構え



- インドネシアの外国投資法では、資本金に1%でも外国からのお金が入ると、外国投資企業(PMA)とされます。
- インドネシアの場合、外国投資企業と国内投資企業(PMDN)に対する法的規制には格段の差があり、他のアセアン諸国と比べても、外国投資企業は厳しい制約を受ける環境にあります。
- そのせいもあり、日系企業の中でも外資100%の場合は、日系社会でのネットワーク作りに留まる傾向があります。
- しかし事業を展開しているのはインドネシアと言う国ですから、その国の社会組織であるインドネシア商工会議所や経営者協会などに積極的に接触し、インドネシア政府組織に対しても遠慮しないで物を申すべきと考えます。
- Be Roman in Rome郷に入りては郷に従えです。
- 参考資料 [これだけは知っておきたいインドネシアの政治体制
インドネシア政府機関との上手な付き合い方](#)



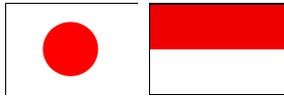
6. ブランドの浸透と偽ブランド



- インドネシアで成功している多くの企業は、その商品ブランドが商品の一般名称になるほどに浸透しています。
- 基本的には最初に市場に登場することが大事ですが、参入が遅くてもブランドを広める努力はすべきです。
- また、普通は偽ブランドが出回ることを防ぐために、商標登録をしますが、インドネシアにおいてはさほど効力は無いでしょう。
- 逆に偽ブランドが出回るくらいになれば、ブランドの認知度を高めることに成功したとも言えるでしょう。
- インドネシアではテレビ局が多く視聴者も多いので、テレビ広告は今でも有効な手法と言えますが、昨今ではSNSでの広告も急増しています。
- 参考資料 [インドネシアでの販売促進戦略](#)



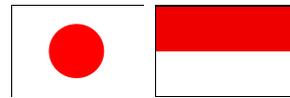
7. 日本文化を育む人材育成制度の構築



- 1945年の独立以降、日本はインドネシアの経済成長と産業発展を支える主要国として貢献して来ました。
- しかし、これまでの80年間にはインドネシアの華人系国内企業が成長し、中国企業や韓国企業の存在感も大きくなり、日本企業の影が次第に薄くなることも懸念されています。
- これからの厳しい競争において、日本企業は本来の自分達の強みや特徴を思い出し、初心に帰ることでインドネシア人の心を掴めるものと確信しています。
- その強みや特徴とは、『世界に名立たるものづくり』と『人を大切にする経営』であると思います。
- それらを強く意識した人材育成制度を定着させることが、インドネシアにおいて日本企業が評価され、尊敬される鍵であると思います。
- 参考資料 [インドネシア人幹部候補を日本で教育する方法](#)
[職種別現地人材育成の手引き](#)
[インドネシア生産現場人材育成のポイント](#)



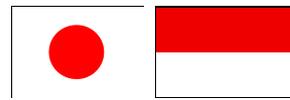
8. 生産性向上の長期計画作成



- 昨今は数千人規模の大量解雇を伴う、企業倒産のニュースが多くなって来ました。
- それら企業の殆どは、労働集約型産業で、地方の安価な労働力を前提に成り立って来たと言えるでしょう。
- 2045年までに世界第四位の経済大国を目指すと言うことは、一人当たりのGDPはまだ小さいとは言え、賃金は間違いなく上昇を続けるでしょう。
- その圧力に耐えるためには、設備投資だけでなく、人的投資も含め、生産性の向上努力を続けるしか選択肢はありません。
- しかも、生産性向上には時間がかかるため、まだ余裕があるうちに、長期計画に則り、早めに着手しなくてはなりません。
- 参考資料 [インドネシア工場の技術力を高める方法](#)
[インドネシア工場のサプライチェーン改善技法](#)



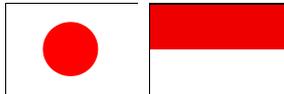
9. インドネシア発の独自商品開発



- インドネシアにおける生産面での制約と市場からの要請で、1970年代末に生まれたToyota Kijangは、現在はアジア、アラブ、アフリカの国々に輸出されており、それらの国の映画にも良く登場します。
- 因みにKijangは動物の鹿を意味するインドネシア語であると勘違いしている日本人が多いようですが、正しくはインドネシアと日本の協力を意味する、Kerjasama Indonesia Jepangの略語です。
- これは大成功の事例ですが、インドネシアは産業インフラが整っていないとか、部材の調達が難しいとか、市場規模がまだ小さいとか、色々と不平を言う前に、その条件下で何が出来るのかを見出したところの勝ちであることを物語っています。
- 参考資料 [インドネシアで成功している 日本企業の共通点](#)
[おもしろアイデアインドネシアのブルーオーシャン市場](#)
[インドネシア社会の課題に潜むビジネスチャンス](#)



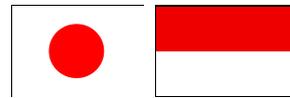
10.パンチャシラ精神の労使関係の構築



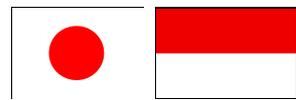
- インドネシアの建国五原則であるパンチャシラは、政治めのみならず、企業経営においても、その基盤とすべく求められています。
- 特に経営陣と労働組合との、いわゆる労使関係においては、パンチャシラを尊重することが重要視されています。
- インドネシアの労働組合は、10人以上の従業員が合意することで結成することが出来、会社はそれを拒絶することは法律で認められていません。
- 賃金見直し時期の年末には、激しいデモやストライキも実施されますが、日本においても昭和時代は同様に活発でしたので、組合活動の先輩国として助言や支援することがあるはずで
- 参考資料 [まるわかりインドネシアの労働組合](#)
[企業内労働組合の作り方](#)
[まるわかり建国五原則『パンチャシラ』](#)



11. 日本との補完事業拠点化



- 20世紀に入り欧米を中心に構築された世界秩序は、これから大きく変わる可能性があります。
- 新たな世界秩序を標榜して力を蓄えて来ているのが、ロシア、中国、インドなどのBRICS諸国と、サウジアラビアを中心とするアラブ諸国連盟です。
- これらの新興国の強みは、これまでは欧米諸国に支配されていた、豊富な食糧や化石燃料を自国の富として活用し始めていることです。
- インドネシアは既にBRICSに加盟し、イスラム協力機構のメンバーとして、アラブ諸国連盟とも強い繋がりを持ちます。
- 欧米側としての立ち位置を維持して来た日本は、今後の新たな世界秩序への移行途上で、インドネシアからの政治的な援護を必要とし、それは産業界においても影響して来るでしょう。
- 時に世界的な視点で、インドネシア拠点の今後の役割を考えてみることも大事です。
- 参考資料 [国際情勢からインドネシア事業の将来を予測する](#)
[世界的大変革期における日本とインドネシアの実情](#)
[インドネシアと諸外国との繋がり](#)



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)

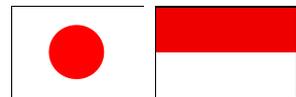
インドネシア最新情報ブログ

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