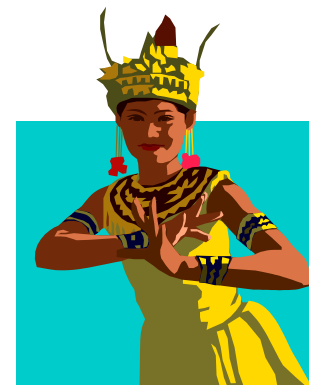


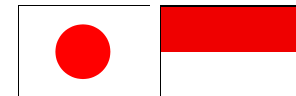


インドネシアでの 日米経営スタイルの比較





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部門配属
- 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48年になりました



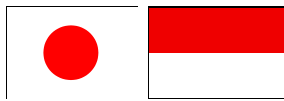
セミナー要旨



- インドネシア人の経営者達から良く尋ねられる質問として以下の二つがあります。
- 日本はどのようにして、戦後復興から奇跡の経済成長を成し遂げたのか？
- その後、日本はどのようにして長期にわたり、経済が停滞してしまったのか？
- 一言で説明すれば、戦後以降の昭和時代は日本式経営で成功し、平成以降はアメリカ式経営で失敗した、となるでしょう。
- このセミナーでは、これらの事例を整理して分析してみます。
- 日本企業の、インドネシアでの事業展開の一助になれば幸いです。



目次



1. 終身雇用から派遣社員へ
2. 年功序列から能力主義へ
3. 護送船団から小さな政府へ
4. 会社は従業員のものから株主のものへ
5. 長期的経営方針から四半期決算へ
6. 株式持ち合いからモノ言う株主へ
7. 国益優先からグローバリズムへ
8. 国際競争から環境保護へ
9. 和魂洋才から出羽守へ
10. 取締役から執行役員へ



1. 終身雇用から派遣社員へ



	終身雇用 ← 昭和	平成 → 派遣社員
概説	新卒で採用されてから、定年退職まで一つの会社に雇用された。	人材派遣会社を通じて、期間限定で色々な会社に雇用される。
強み	社内で時間をかけて、人材の育成に当たれる。	即戦力と成り得る人材を、比較的安い人件費で、必要な期間だけ雇用出来る。
弱み	新卒から戦力となるまで、数年の時間を要する。	どんなに優秀な人材であっても、会社の人財となる可能性は低い。
機会	様々な知的財産が社内に蓄積される。	社内人件費ではなく、外部支払経費なので、消費税の対象外となる。
脅威	昇格の可能性を失った中高年社員、が組織の重荷になる。	主流を占めると、ブラック企業と見做され、優秀な正社員候補から敬遠される。
日本での実態	比較的低賃金の職場は将来性が無いとされ敬遠されるため、不足した労働力を外国人技能実習生に依存しないと、事業を維持出来なくなった。	
インドネシアでの可能性	2020年施行の雇用機会創出法案では、派遣社員の制限が撤廃されたため、期間雇用契約制度と合わせて、賃金の抑制効果が次第に強まり、結果的に経済成長のブレーキになる危険性がある。	



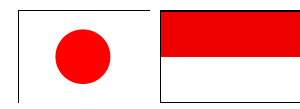
2. 年功序列から能力主義へ



	年功序列 ←昭和	平成→ 能力主義
概説	終身雇用を前提として、勤続年数に合わせて昇格・昇給が実施された。	年齢や勤続年数に関係なく、能力と実力に基づき、待遇が決められる。
強み	社員は会社に対して忠誠心を持って、将来に不安がなく、仕事に専念出来る。	能力と実力のある即戦力となる人材を採用出来る。
弱み	年齢と共に自己啓発に対する意欲が低下する。	能力が評価されない社員は、益々意識が低下する。
機会	勤続年数の長い社員による、若年社員に対する教育が期待出来る。	社内の移転で、新たな能力を見出す社員が現れる。
脅威	能力面での不公平感から、実力のある若手社員が転職する。	将来を期待される優秀な社員が、更に好待遇の会社に引き抜かれる。
日本での実態	個人の能力と実力が優先され、勝ち組と負け具に分断された結果、日本企業の強みであった組織力が弱くなった。	
インドネシアでの可能性	大企業は欧米式の能力主義を優先しているが、やり過ぎると格差社会を更に推し進めることになる。	



3. 護送船団から小さな政府へ



	護送船団 ←昭和	平成→ 小さな政府
概説	政府が民間企業を支援する形で、産業の発展を推し進めた。	財政均衡を優先し、緊縮財政を維持するために、公共投資も抑制する。
強み	政府が率先して公共投資を進めるため、民間企業の仕事が増え続ける。	民営化されたいくつかの国営企業は、競争力が向上した。
弱み	政府がお金を出す代わりに口も出すため、官僚主義が蔓延る。	民営化されたいくつかの国営企業は、競争力が低下した。
機会	民間企業単体では難しい、国際入札にも積極的に参加出来る。	規制緩和により、新興企業が現れ始めた。
脅威	他国から、自由競争に違反していると批判される。	規制緩和を続けた結果、多くの日本国内市場が外国資本に奪われた。
日本での実態	財政均衡至上主義が蔓延り、政府、民間共に新規投資を抑え続けたことで、30年にわたるデフレ経済に陥った。	
インドネシアでの可能性	現在のインドネシア経済は、昭和後期の日本に良く似て、政府主導の経済成長を遂げているが、日本と同様に外圧による緊縮政策に転換することは御法度である。	



4. 会社は従業員のものから株主のものへ



	会社は従業員のもの ← 昭和	平成 → 会社は株主のもの
概説	会社は公器であり、従業員の幸せを一番大事なものとした。	会社は株主の利益を最大化することが、一番の目的である。
強み	社員は会社のために、自身の能力を最大限発揮することを当然と考える。	新規の大規模投資が必要な際に、株式市場で資金を集め易い。
弱み	人員整理などによる、大胆なコスト削減は難しい。	利益が出ても一般社員の昇給にさほど反映されず、士気の低下を招く。
機会	社員による持ち株制度で、経営の安定が図れる。	会社の株価が上がることで、株主の所得が増大する。
脅威	強硬姿勢な労働組合により、会社経営が難しくなる。	株主の都合で会社と社員の運命が左右される。
日本での実態	規制緩和により、外国投資家による資本参加が急増し、社員の給与は30年間ほぼ変わらない状態が続いている。	
インドネシアでの可能性	2020年の雇用創出法案により、外国資本の参入が大幅に緩和されたことで、特に欧米の資本参加が増えると、日本と同様の道を進むことが危惧される。	



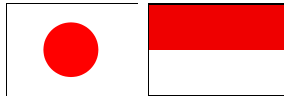
5. 長期的経営方針から四半期決算へ



	長期的経営方針 ← 昭和	平成 →	四半期決算
概説	10年以上先の時代を予見して、技術、設備、人材に投資をした。		四半期単位での利益を前提とした投資を重視する。
強み	基礎技術の研究が実を結び、世界的なヒット商品を生み出す。		短期的な利益を求める株主の期待に応えられる。
弱み	投資効果が出るまで時間を要するため、短期的に損失を出すことがある。		基礎研究や技術開発が疎かになり、画期的な新商品が出なくなる。
機会	大学に研究費を出す場合に、本来の学術研究を期待出来る。		ストックオプションによるボーナスが期待出来る。
脅威	成果が出ずに損失が続くと、株主からの責任追及を受ける。		短期的な損益を背景に、経営陣の入れ替えが頻繁に行われる。
日本での実態	長期的な技術開発投資が低迷したため、特にIT分野では、ハードウェアは中国に、ソフトウェアはアメリカに、完全に凌駕された。		
インドネシアでの可能性	欧米に留学した世代が会社経営を受け継ぐケースが増えていることから、アメリカ式の短期利益重視の経営スタイルが主流になる可能性が大きい。		



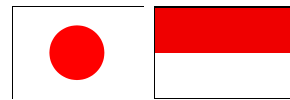
6. 株式持ち合いからモノ言う株主へ



	株式持ち合い ← 昭和	平成 →	モノ言う株主
概説	同業者間、取引企業間で株式を持ち合い、所有と経営を一元化した。		外国資本などの外部の株主比率を高め、株主の利害を優先させる。
強み	業界の都合や各企業の都合を優先させた経営が実現出来る。		短期的利益追求が優先され、株式価格が上昇する。
弱み	株主総会での経営方針を巡る議論は少なく、形式的な行事になってしまう。		社員の福祉や社会貢献と言う、公器としての立場が弱くなる。
機会	長期的な開発のために、資金を出し合って急場をしのげる。		社外からの客観的で、革新的な意見を聴くことが出来る。
脅威	結束が広がり過ぎると、独占禁止法に抵触する。		会社の目的が、利益確保と株価上昇に集約されてしまう。
日本での実態	日本の産業の中心であった企業が、外国資本に支配されたり、倒産寸前の危機に晒されたりした。		
インドネシアでの可能性	2020年の雇用創出法案により、外国資本の参入が大幅に緩和されたことで、特に欧米の資本参加が増えると、日本と同様の道を進むことが危惧される。		



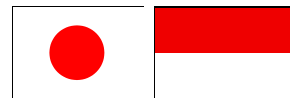
7. 国益優先からグローバリズムへ



	国益優先 ← 昭和	平成 → グローバリズム
概説	日本の産業を強くして、国際競争力を高めることを優先した。	国境の無い、グローバルなビジネスモデルを追求する。
強み	日本国内の産業基盤を強くするための施策が、官民を挙げて実施される。	企業としては、世界中の最適なリソースを活用出来る。
弱み	海外のリソースを有効活用する機会を逃してしまう。	国内の色々な分野での空洞化が生じる。
機会	産業の強化による国力強化で、外国為替レートも円高に進む。	海外でのビジネスが切っ掛けで、日本国内での新規取引が始まる。
脅威	突出した国力強化は他国の脅威となり、様々な形での圧力を受ける。	世界のどこかで起きる紛争で、サプライチェーンが停止してしまう。
日本での実態	大企業の海外への生産拠点移転に伴い、雇用機会が失われ、移転先での技術流出も国益を損なう原因となっている。	
インドネシアでの可能性	今のところ、生産拠点を海外に移転する様相は無いが、国益を左右することには、政府が法律で対処しなくてはならない。	



8. 国際競争から環境保護へ



	国際競争 ← 昭和	平成 → 環境保護
概説	Japan as No.1と揶揄されるくらいに、産業の国際競争力強化に努力すした。	環境保護を最優先する政策を、官民を挙げて率先して実施する。
強み	日本製品は高品質であるとの評価を確立する。	大気汚染、河川汚染、土壌汚染などの社会問題はほとんど無くなる。
弱み	高価格であるため、発展途上国での販売に苦勞する。	環境対策のために製品コストが上がる。
機会	高品質の製品を支える、素材や部品産業の技術力も向上する。	環境対策のための新たなビジネスチャンスが生まれる。
脅威	他国製の低価格の模造品が市場を荒らす。	短期利益優先の環境ビジネスが、自然を破壊する。
日本での実態	環境保護、限りある資源の節約、Number-1からOnly-1など、縮み志向が支配的になり、需要が伸びない長期のデフレ経済が続いている。	
インドネシアでの可能性	インドネシア商工会議所が提案して、インドネシア政府が了承した国家目標に、脱炭素が含まれているが、慎重に取り組まないと経済成長の足枷になる。	



9. 和魂洋才から出羽守へ



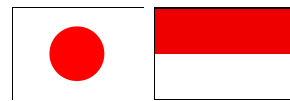
	和魂洋才 ← 昭和	平成 → 出羽守
概説	明治維新以降、日本の魂を保って、欧米の文明を取り入れて来た。	アメリカでは、イギリスでは、フランスでは、ドイツでは、と真似するだけになる。
強み	太古の昔から培われて来た日本人の美德で、欧米文明の欠点を排除した。	外国文化を取り入れて、自国文化にしてしまう才能に恵まれている。
弱み	弱肉強食の大陸文化と衝突すると、日本人の美德が弱点と化した。	本来の日本の魂を忘れてしまい、欧米人であるような錯覚を抱く。
機会	欧米で発明された技術を、日本人の感性で、素晴らしい製品に改良した。	世界中の文化や技術を、制限無く、自由に取り入れることができる。
脅威	日本人の美德や価値観は、時として大陸強国に反するため、攻撃を受けた。	日本人としての自覚を失った場合、他国からの信頼も失ってしまう。
日本での実態	戦前生まれの日本人が社会の指導層から去った後は、国益を重視する指導者が少なくなり、今だけ、お金だけ、自分だけの風潮が広まっている。	
インドネシアでの可能性	建国五原則であるパンチャシラは素晴らしい国家感であり、これを着実に実践することで、インドネシア共和国独立の精神は堅持されると思う。	



10.取締役から執行役員へ



	取締役	昭和 ←	平成 →	執行役員
概説	株主の信任の下に、会社の経営に責任と権限を持つ。			取締役の指名で、業務執行に当たるが、会社の経営には責任も権限も持たない。
強み	会社法により、責任と権限が明確に規定されている。			株主総会の信任を得ずに就任することが出来る。
弱み	株主総会での決議に沿った会社経営を義務付けられる。			株主総会において、会社経営に関して提案をする権限はない。
機会	公の場において、会社を代表して発言することが出来る。			将来の取締役候補として、有利な立場にある。
脅威	株主総会において、毎会計年度の業績を問われ、解任を決議されることもある。			定年前に取締役会により解任されることもある。
日本での実態	平成以降は取締役を少なくし、執行役員を配置する企業が急増したが、取締役会の指導力が弱くなり、結果として日本の国際競争力も低下した。			
インドネシアでの可能性	インドネシアの会社法においても、執行役員の権限と責任については規定されていないため、社内外で誤解を生じる危険性もある。			



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(Googleトップランキング)

<https://www.hmkt.jp/>

インドネシア最新情報ブログ

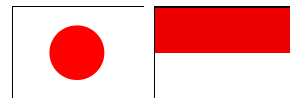
あらゆる分野での情報を毎日、どんなメディアよりも早く紹介

<http://blog.livedoor.jp/kojindonesia/>

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

<https://www.youtube.com/channel/UCXghuRz7zRX5jLOXu75rQjQ>



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