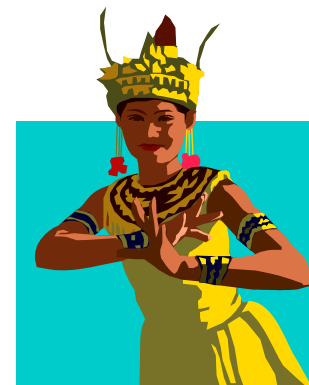




# インドネシア駐在員の適正判断



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49  
年になりました  
た



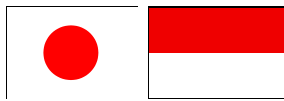
# セミナー要旨



- これまでに多くの日本の中小企業の、インドネシアでの事業展開に関わって来ました。
- その中には、事業を諦めて市場からの撤退、あるいは現地法人の清算という、残念な結末になってしまった事例もあります。
- それらの主な原因としては、人材の問題、商品力の問題、資金力の問題などが挙げられます
- 中でも、適材適所を欠いた駐在員の問題が多いことに、注目しなくてはならないと痛感しています。
- 大企業であれば、各自の役割が比較的特定されるのですが、中小企業の現地法人で、駐在員が一人だけのような場合は、業務の範囲が格段に広がります。
- しかし、本人だけでなく、送り出す本社側も、そのことに気が付かないで、不幸な結果を生み出す事例が多くあります。
- 本セミナーでは、そのような事態を少しでも緩和するための、事前の対応策となるヒントを提示します。



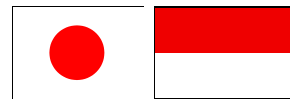
# 目次



1. 体力7、気力2、知力1
2. 五つの『あ』
3. 売れてなんぼの世界
4. 何故？が一番大事
5. 言葉は言霊なり
6. 郷に入りては郷に従え
7. 数字と図や画像による報連相
8. 取締役としての自覚
9. 貴重な機会を活かせる能力
10. 従業員に熱く夢を語れ
11. 目的と手段を見極める大局感
12. 十年以上は腰を据える



# 1. 体力7、気力2、知力1

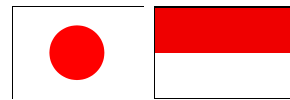


- 体力7:気力2:知力1の配分で、時間、資金などの個人的資源の、優先順位を付けられる資質が大事です。
- 海外駐在中に無理をして体を壊した場合の、公私にわたる周囲への負担は、想像を遥かに超えたものになることは、筆者自身が何度か経験して来ました。
- 健全なる精神は、健全身体に宿る、ということわざを軽視してはいけません。
- 特に若い時は体力に自信があり、ついつい無理をしがちですが、その一歩手前でこのことわざを思い出して、立ち止まる勇気と心の余裕が求められます。
- 既に若くない人にとっては、言うまでもありません。
- 赴任前には納得したつもりでも、現地に駐在している間にこの配分を忘れてたり、軽視したりする傾向が甚だしい場合は、早めに帰国させた方が、本人と会社のために正しい選択となることでしょう♪





## 2. 五つの『あ』



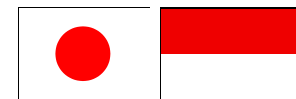
1. あせるな
2. あわてるな
3. あたまにくるな
4. あてにするな
5. あきらめるな



- 家族も含めて、いかなる人間関係においても、この五つの『あ』を疎かにすると、正しい判断力を失い、誤った方向に物事が突き進むようになります。
- 歴史、文化、言葉、習慣、宗教などが大きく異なる、インドネシア人と一緒に仕事をする上においては、何をかいわんやです。
- インドネシアで仕事をする日本人にありがちなことは、何度言っても理解してくれないと頭に来て、しかし他に頼れるところは無いので結局は当てにしてしまい、やはり駄目だったと、早々と諦めてしまうパターンです。
- 時折、インドネシア人の温厚で従順な態度を誤解して、この五つの『あ』とは真逆のスタイルで、自分の思い通りに事を進めようとする、傲慢な日本人を見ますが、早い時期に自滅する危険があります。



### 3. 売れてなんぼの世界

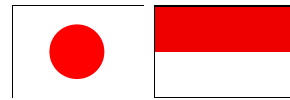


- 技術、製造、営業、管理などの仕事が、組織別に分かれている本社では、それぞれの専門分野に特化した仕事に専念することができます。
- しかし、小規模のインドネシア法人となると、そうは行きません。
- 本社での担当が何であれ、どんなに高品質な商品を作ることが出来ても、それを売らないことには会社が維持出来ません。
- それでも、自分の専門は営業ではないとして、工場の中に引き籠っている、いわゆるものづくりに長けた日本人を見かけます。
- インドネシアのお客様は、自分達の生の声を直接聴いて、それを物づくりに反映してくれる、日本人の訪問を待っており、とても重宝されます。
- この世界では、難しいマーケティング理論よりも、相手がどんな会社であろうとも、取引して欲しいお客様のところに、臆することなく、まずは足を運ぶことが大事です。





## 4. 何故？が一番大事



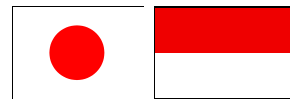
- 日本人はインドネシア人に仕事を教える際に、5W1Hの中のWhat(何を)とHow(どのように)を重視する傾向があります。
- 5w1HのWhat-Who-Where-When-Howは、いわゆる必要条件であり、応用力を育てるための十分条件はWhyであることに、気が付いていないことが良くあります。
- 何故この作業をするのか、何故この方法で作業をするのか、何故この時にこの作業をするのか、何故〇〇さんがこの作業をするのか、何故この場所でこの作業をするのか、もしこの作業をしないとどうなるのか、などを納得するまで教えます。
- そうすることで、言われた通りの仕事をするだけでなく、自分で考え、応用力を活かした仕事ができるようになります。
- もしもインドネシア人の部下が成長しないと感じた時は、自分の教え方に問題が無かったのかと、反省することが大事です。
- それが出来ない日本人駐在員は、どんなに長く滞在しても、現社員は育ちません。







## 5. 言葉は言霊なり



- 自分は英語が出来るから、インドネシア人とも英語で意思疎通をすれば良い、と考  
えているかもしれませんが、インドネシア人はそんなに英語が得意ですか？
- 日本の会社なのだから、インドネシア人の社員に日本語を習得させれば良いと考  
えているかもしれませんが、日本語の難しさは日本人には想像出来ません。
- 通訳を使えば言葉の問題が解決出来ると考えているかもしれませんが、通訳が互  
いの意志を正しく伝えていることを、どうやって確認するのですか？
- インドネシア語は比較的簡単ですから、半年間毎日10分勉強するだけで、自分の  
言葉で意思疎通が出来るようになります。
- 本当に自分の意志を、インドネシア人に正しく伝えたいのであれば、自分の生の声  
で、すなわち言霊で話すべきです。
- 半年間毎日10分の勉強が嫌だと言う人は、最初から意思疎通の意志が無いと思  
われても仕方がありません。





## 6. 郷に入りては郷に従え

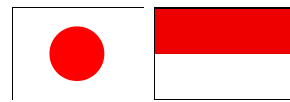


- 近代史を辿れば、インドネシアが親日である理由が理解出来ます。
- しかし、インドネシアはインドネシア人の国であり、日本人は他所の国の人間です。
- 日本に生れ、日本で成長した日本人は、自ずと日本のことを理解しているのは当然ですが、日本人がインドネシアのことを理解するためには、それなりに努力と工夫が必要となります。
- 歴史、宗教、政治、法律、経済、産業、文化などについて、普段から広く浅く学ぶ姿勢が大事で、そのような姿勢をインドネシア人は良く観察しています。
- インドネシアのことについて全く関心を抱かず、学ぼうともしない日本人に対して、インドネシア人が好意を持って、一緒に努力してくれるでしょうか？
- 日本人の本当に優れている点は、何事も謙虚に受け入れる民族性であることを忘れてはなりません。

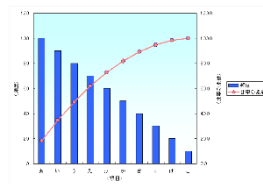




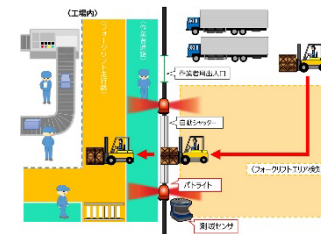
# 7. 数字と図や画像による報連相



- 駐在員としての責務の一つは、本社に対して報告・連絡・相談、いわゆる報連相を怠らないことです。
- 報連相は簡潔で明瞭であるために、口頭や文章でダラダラと説明するのではなく、数字と図を使い、誰が見ても一目瞭然な形で伝えなくてはなりません。
- 中期事業計画、年次予算、月次予算・仮決算、年度末着地見込、年次決算からなる財務報告、そして市場開拓、製品開発、営業活動、製造活動からなる事業活動の目標と成果についてなど、適宜な報連相が求められます。
- 昨今はオンラインでの報連相を、高機能で実現出来る大変便利な時代です。
- このような便利なツールを積極的に利用することが求められています。



1月31日		2月28日		3月31日	
現金	200	現金	50	現金	150
借入金	100	借入金	100	借入金	0
	資本金	商品	資本金		資本金
	100	150	100		100
					利益
					50





# 8. 取締役としての自覚



- 中小企業の日本人駐在員の多くは、現地法人の取締役として就任します。
- 日本においての肩書に関係なく、インドネシアの法律の下では取締役としての権限が与えられ、責任を問われることとなります。
- 合併事業の場合は、法律だけでなく、インドネシア側の株主からも、その責務を問われることを忘れてはなりません。
- インドネシア会社法で定められた、下記の取締役の役割を果たす覚悟はありますか？

## 第92条取締役会の責務

(1) 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。

## 第97条取締役会メンバーの責任

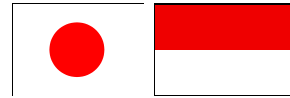
(1) 取締役会は第92条(1)項に述べられた通り、会社の経営についての責任を負う。

(2) (1)項で述べられた経営は、取締役会の各メンバーにより誠意と責任を持って実践される。

(3) (2)項で述べられた条項に則り、取締役会の各メンバーは、会社の損失がその責務の実践における不履行または怠慢の結果である場合、全面的あるいは個人的に責任を負う。



# 9. 貴重な機会を活かせる能力

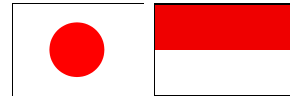


- 通信機能や交通手段がどんなに発達しても、外国に住み、仕事をする機会は希なことです。
- インドネシアは今後の国際社会で、東西関係や南北関係の、パラダイムシフトを起こす中心的な国の一つと目されています。
- その様な時代の大きな変動の中で、日本では体験出来ない機会に出会い、そして日本を外から見つめる機会に出会えることは、とても幸運なことです。
- これをチャンスと捉え、積極的に体験しようとする前向きな姿勢と、その体験を将来に活かせる能力を発揮しなければ、苦労した思い出だけの駐在時代で終わってしまうでしょう。





# 10.従業員に熱く夢を語れ

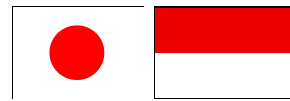


- 時間をかけた育てて来た、優秀なインドネシア人従業員は、大手企業からの引き抜きの機会に晒されています。
- 給与レベルを大手と同じに出来れば回避出来る問題ではありません。
- それよりも大事なことは、この会社で働きたいと、心から思ってもらうことです。
- そのためには、会社のトップが、ワールドカップ優勝を目指すチーム監督のように、熱い思いを語れなくてはなりません。
- 語った以上は、自身もその思いを実現させるための、努力をしなくてはなりません。
- その思いを繰り返し語ることで、真のチームリーダーとして会社を成長させることが出来ます。

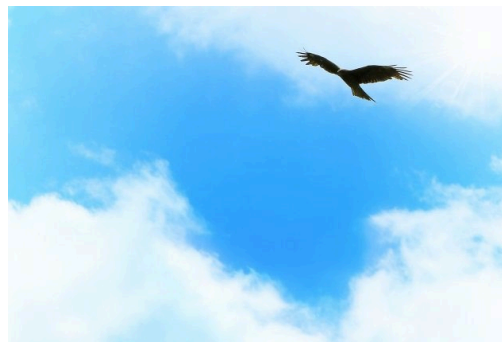




# 11. 目的と手段を見極める大局感



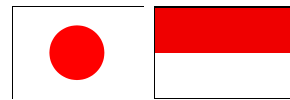
- 日々発生する様々な課題や問題の処理に追われていると、インドネシア事業の本  
当の目的は何であったのかを忘れてしまいがちです。
- 会社という公器の使命は、従業員、取引先、株主、そして地域社会に富をもたらす  
ことですが、そのためには適正な利益を生み出さなくてはなりません。
- その手段として、商品を開発、製造、販売し、その結果として利益が得られるよう  
にします。
- また、様々な費用を適切に管理することで、適正な利益が得られるように努力工  
夫を続けます。
- 販売増、コスト削減、在庫削減、人員削減を会社の目的と勘違いしてはなりません。
- 必要なのは、天空から獲物を見付ける冷徹な鳥の目であり、地面を這い回る蟻の  
目ではありません。







## 12. 十年以上は腰を据える



- 赴任後は生活環境や仕事環境に慣れるのに、一年は直ぐに過ぎてしまいます。
- その一年が経った頃には、インドネシアのことが分って来たように感じます。
- しかし、三年目頃には分ったことよりも、分からないことの方が、日々増えて行くことに気が付きます。
- そこで改めて、何をすべきか考えて、それを実践して成果を出すのに、気が付けば十年が過ぎていた・・・これが私の実感です。

一年目



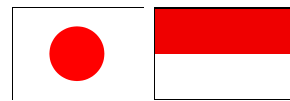
三年目



十年目







## 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)

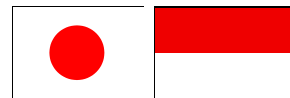
## インドネシア最新情報ブログ

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開示されています**



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