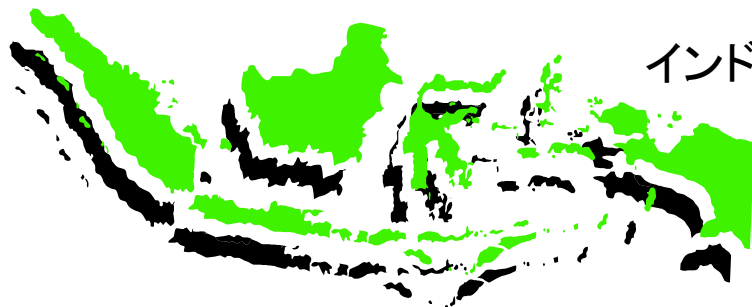
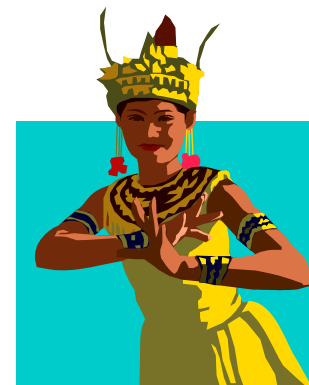




現地法人責任者採用面接時の 試験問題



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



- 日本の中小企業が、インドネシアに現地法人を設立して、事業を展開する際に、良くある問題は、現地法人責任者の候補が、社内に見付からないということです。
- その場合は社外で、特にインドネシア在住の日本人、あるいは日本語の出来るインドネシア人を採用するのがほとんどです。
- 社内の人間と違い、これまでの実際の経験や知見の積み重ねを、履歴書や短時間の面接で見極めるのは非常に難しいことです。
- それでも、限られた時間の面接で、当人のインドネシア現地法人責任者としての、本当の適性を見極めなければなりません。
- このセミナーでは、インドネシア現地法人責任者を社外から採用する際に、面接を通じて適否を判断するための、試験問題をいくつか提案します。
- 21分野のそれぞれの中から、必要と思われるものを最低一つ選択して、お使い下さい。



目次



I. インドネシアについての見識

1. 歴史・地理
2. 信仰・文化
3. 政治・社会
4. 外交・軍事
5. 経済・産業

II. 管理業務全般についての見識

1. 財務・会計
2. 人事・労務
3. 法務・渉外
4. 情報技術
5. 環境対策

III. バリューチェーンについての見識

1. 定義と最適化
2. 市場開拓
3. 商品開発
4. 販売営業
5. 商品供給

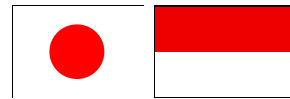
IV. サプライチェーンについての見識

1. 定義と最適化
2. 運用コスト
3. 在庫の最適化
4. 顧客納期短縮
5. 需要変動対応

V. インドネシア語の能力



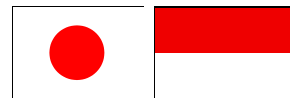
1. インドネシア-1.歴史・地理



No.1	インドネシア共和国誕生までの歴史
質問	1945年8月17日にインドネシア共和国として独立するまでの、大きな歴史を世紀単位で述べて下さい。
模範解答	1世紀から15世紀まではヒンズー教と仏教の王国時代で、以降はイスラム教王国に代わった。17世紀から1942年に日本軍が統治するまでは、オランダ東インド会社の植民地支配下にあった。
No.2	江戸幕府と当時のインドネシアとの繋がり
質問	鎖国政策を取っていた江戸時代に、日本とインドネシアとの間に存在した大きな貿易ルートは、どのようなものだったのか述べて下さい。
模範解答	江戸幕府が唯一開港として認めていた、長崎の出島への出入りが許されていたオランダの貿易船は、当時はバタビアと呼ばれていたジャカルタを拠点に、台湾の高雄港経由で行き来をしていた。
No.3	領土の規模
質問	日本と比較した場合の、島の数、陸地の広さ、そして排他的経済水域の広さを述べて下さい。
模範解答	島の数は日本の約3倍の15,000、陸地の広さは約5倍、排他的経済水域の広さは約1.2倍。



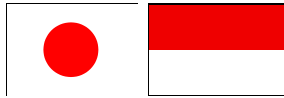
1. インドネシア-2.信仰・文化



No.1	宗教と民族の関係
質問	主な宗教別の人口割合と、それぞれの宗教を信仰する主な民族を述べて下さい。
模範解答	イスラム教徒は約87%でほとんどがマレー系、キリスト教徒は約10%で多くが華人系、ヒンズー教徒は約2%で主にバリ人、仏教は約1%で、ほとんどが華人系。
No.2	政教分離
質問	インドネシアは世界最大のイスラム教徒を抱える国ですが、インドネシアにおけるイスラム教と政治の関係を述べて下さい。
模範解答	建国五原則において、信仰は義務とされていますが、信仰または宗教の選択は、特定のものを除いて自由で、政治と宗教は分離されています。
No.3	話し合いによる合意と相互扶助
質問	ジャワ文化の代表的なものとして、ムシャワラ・ムファカットならびにゴトンロヨンと言われるものがありますが、これらの意味を述べて下さい。
模範解答	ムシャワラ・ムファカットは多数決での決定ではなく、総意を得るまで話し合うこと、ゴトンロヨンは、困っている時は互いに助け合うことを意味する。



1. インドネシア-3.政治・社会



No.1	国是
質問	建国五原則パンチャシラの上位概念である国是について述べて下さい。
模範解答	ビネカ・トゥンガル・イカ(Bhinneka Tunggal Ika)で、多様性の中の統一。
No.2	大統領
質問	2004年以降の大統領の選出方法、ならびに任期について述べて下さい。
模範解答	国民による直接選挙で選ばれ、任期は1期5年で、最長で2期10年。
No.3	地方政府
質問	中央政府の下にある地方政府の構造を述べて下さい。
模範解答	州－市・県(同レベル)－郡－区－村
No.4	対日感情
質問	インドネシア国民は全般的に、日本に対してどのような感情を抱いているか述べて下さい。
模範解答	オランダの植民地支配から解放してくれたことと、そして独立後の経済開発に貢献してくれたことには感謝しており、色々な面で学ぶべき国である。



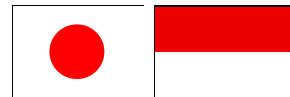
1. インドネシア-4.外交・軍事



No.1	非同盟主義
質問	1945年の独立以来、外交政策の基本としている方針について述べて下さい。
模範解答	東西冷戦の中で、いずれの陣営にも加わらないことを基本とした、インドのネール首相が提唱した非同盟主義。
No.2	ASEAN
質問	東南アジア諸国連合(ASEAN)における、インドネシアの役割を述べて下さい。
模範解答	1967年に設立に加わった5カ国の一つで、以降、本部は南ジャカルタ市内に設置されており、地域の総人口の約半分を占める。
No.3	国際組織
質問	加入済ならびに加入を検討中の主な国際組織を述べて下さい。
模範解答	加入済はNon-Blok, ASEAN, OCI, APEC, G20, RCEP, IPEFで、加入検討中はTPP, BRICs。
No.4	軍事行動
質問	最近の主な軍事行動の事例を述べて下さい。
模範解答	カリマンタン島北部の領海(ナトゥナ海)での、中国との領海問題に対する牽制、パプア地域での反政府武装組織の制圧など。



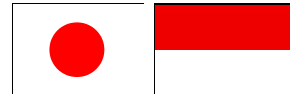
1. インドネシア-5.経済・産業



No.1	国家目標
質問	独立100周年に向けた国家目標の一つに、経済大国の仲間入りが挙げられています。世界第何位を目指しているのか述べて下さい。
模範解答	2023年時点での名目GDP第16位から、アメリカ、中国、インドに次ぐ第4位を目指す。
No.2	GDP構成
質問	インドネシアのGDPを構成する要因で最大のものを述べて下さい。
模範解答	約60%を占める国内消費。
No.3	産業構造
質問	インドネシアの産業の発展を妨げている大きな問題を述べて下さい。
模範解答	<ol style="list-style-type: none">1. 豊富な天然資源を工業材料に変換出来る産業の未整備。2. 産業の裾野を支える、中小零細企業が未発達。
No.4	産業分野
質問	インドネシアは多くの分野において、資源に恵まれています。その中でも大きく取り残されている産業について述べて下さい。
模範解答	半導体産業、先端医療産業、原子力発電産業、宇宙開発産業、航空機産業など。



II. 管理業務全般-1.財務・会計



No.1	資本金
質問	外資系企業が、インドネシア新たな事業を行う際に、投資法により必要とされる最低投資額はいくらか述べて下さい。
模範解答	一つの事業に対して100億ルピア。
No.2	借入金
質問	外資系企業が、インドネシアで運転資金を調達するための方法を、三つ挙げて下さい。
模範解答	1.資本金の追加(増資) 2.日本本社からの借入(親子ローン) 3.現地金融機関からのルピア借入(操業3年以降)
No.3	税務処理
質問	月次ベースで税務署に報告納税する義務のある税金を述べて下さい。
模範解答	従業員所得源泉徴収税、付加価値税。
No.4	決算報告
質問	決算に関する各種報告書の法律上の期限を述べて下さい。
模範解答	決算報告書は3ヵ月以内に作成し6ヵ月以内に監査報告書として株主総会の承認を得る。法人税の確定申告は4ヵ月以内に行う。



II. 管理業務全般-2.人事・労務



No.1	雇用契約
質問	従業員を採用する際に、労働法で認められている契約形態を4つ述べて下さい。
模範解答	1.正規雇用 2.期間限定雇用(最長5年) 3.派遣社員雇用 4.業務請負契約
No.2	人事評価
質問	外資系企業を含む大企業が、従業員に対して公開することが義務付けられている、人事制度について述べて下さい。
模範解答	人事評価テーブルならびに賃金テーブル。
No.3	就業規則
質問	就業規則が遵守すべき法律を述べて下さい。
模範解答	2003年インドネシア労働法ならびに2020年雇用創出法。
No.4	労働組合
質問	企業内労働組合結成についての条件を述べて下さい。
模範解答	1. 10名以上の従業員が加入。 2. 一企業内に複数の組合結成が可能。 3. 会社は結成を阻止出来ない。



II. 管理業務全般-3.法務・渉外



No.1	外国人労働者
質問	外国人労働者(駐在員)が取得すべき許認可を述べて下さい。
模範解答	1.就労ビザ 2.滞在許可 3.警察届 4.住民登録 5.居住証明
No.2	株主総会決議
質問	株主総会において主な決議を取る際に必要な、三段階の出資比率を述べて下さい。
模範解答	1. 51%以上:事業計画や方針の決定。 2. 67%以上:定款内容の変更。 3. 75%以上:企業合併、買収、解散。
No.3	日系社会
質問	インドネシアの日系企業が登録、加入、あるいは参加すべき団体を述べて下さい。
模範解答	1.在インドネシア日本大使館 2.Jakarta Japan Club法人部会/個人部会 3.インドネシア金型工業会(IMDIA) 3.全日系中小企業連合会(SMEJ)
No.4	インドネシア社会
質問	インドネシアの企業として登録、加入、あるいは参加すべき団体を述べて下さい。
模範解答	1.インドネシア商工会議所(KADIN) 2.インドネシア事業者協会(APINDO)



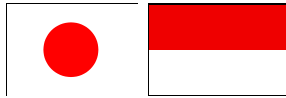
II. 管理業務全般-4.情報技術



No.1	システム化の目的
質問	パッケージソフトなどの導入で、業務をシステム化する本来の目的を述べて下さい。
模範解答	<ol style="list-style-type: none">1. 管理業務の事務作業に携わる人員を減らして人件費を削減する。2. 管理業務の事務作業の処理時間を短縮する。3. 管理業務の事務作業におけるミス無くす。
No.2	システム化の優先順位
質問	パッケージソフトなどの導入で、業務をシステム化する際の、望ましい分野別の優先順位を述べて下さい。
模範解答	1.会計管理→2.売上管理→3.仕入管理→4.生産管理→5.在庫管理→6.給与管理→7.勤怠管理→8.顧客管理→9.その他
No.3	会計ソフトの重要性
質問	会計管理を最初にシステム化する理由を述べて下さい。
模範解答	会社の活動結果は全てお金に換算されて、会計処理を通じて財務報告書に計上されるべきであるから。

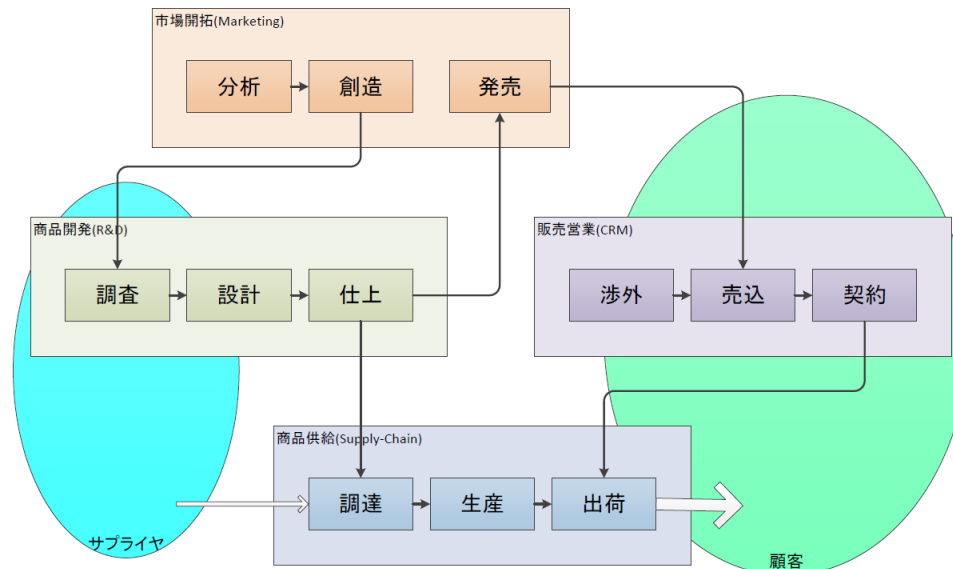


III. バリューチェーン-1.定義と最適化



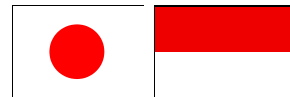
No.1	定義
質問	バリューチェーンの定義について述べて下さい。
模範解答	企業活動において、価値を生み出す全ての業務を、一連のプロセスとして表現したもの。

No.2	最適化
質問	自社のバリューチェーンを最適化するための方法を述べて下さい。
模範解答	一連のプロセスを、市場開拓、開発設計、顧客営業、製造販売のブロックで括り、ブロック別、そして各ブロックの中にある業務プロセス別に、価値を生み出す業務の優先度を特定する。





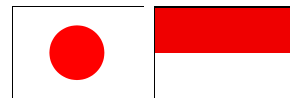
III. バリューチェーン-2.市場開拓



No.1	商品
質問	商品の分析、創造、打ち出しの際の、要点を述べて下さい。
模範解答	顧客の要望、既存の商品ライン、競合商品との競争優位性、自社の商品開発力、業界の今後の動向。
No.2	地域
質問	地域の分析、創造、打ち出しの際の、要点を述べて下さい。
模範解答	市場規模、購買力、競合品の価値、ブランド力、販売チャネルの実態。
No.3	価格
質問	価格の分析、創造、打ち出しの際の、要点を述べて下さい。
模範解答	顧客の価格満足度、競合品の価格や相場価格、販売チャネルの価格構造、値引き相場や値引き基準、価格改定時期。
No.4	販促
質問	反祖活動の分析、創造、打ち出しの際の、要点を述べて下さい。
模範解答	メディア広告の効果、オンライン販売の効果、販売キャンペーンの効果、店舗のレイアウトやデザイン、商品の包装。



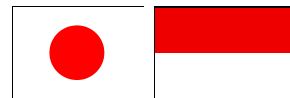
III. バリューチェーン-3.商品開発



No.1	調査
質問	調査の目的と要点を述べて下さい。
模範解答	要求仕様が完成されており、予定されたスケジュール内で、材料調達から商品化まで可能であることを確認する。
No.2	設計
質問	設計段階での要点を述べて下さい。
模範解答	個別の設計試作の実行スケジュールを立て、試作室の中での試作と一連の試験を進め、試作結果や試験結果を文書化し、図面や仕様書として正式に発行する。
No.3	仕上
質問	仕上段階での要点を述べて下さい。
模範解答	商品を製造または調達するための試験基準、環境要件、廃棄プロセスを確立し、パイロット商品を製作し商品の機能が要件に合致していることを確認する。



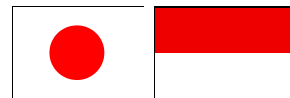
III. バリューチェーン-4.販売営業



No.1	顧客開拓
質問	新規顧客を開拓する際の手順を述べて下さい。
模範解答	<ol style="list-style-type: none">1. 顧客データの中から該当商品を取り扱う可能性のある代理店を特定する。2. 特定された顧客の最新情報を基に、その顧客にとっての利害を特定する。3. 可能性のある顧客候補に優先順位を付ける。4. 優先付けられた顧客候補に対して関係者間の同意を得る。5. 認定された顧客候補についての最新情報を再度確認する。
No.2	顧客売込
質問	顧客に商品を売り込む際の手順を述べて下さい。
模範解答	<ol style="list-style-type: none">1. 顧客先を訪問して該当商品に対する期待を聞き出し評価する。2. 顧客の抱えている期待に対して該当商品がどのように応えられるのかを説明する。3. 顧客から発注したい旨の確約を取り付ける。4. 契約書作成に必要な情報を確認してデータ化する。
No.3	販売契約
質問	顧客と販売契約を結ぶ際の確認事項を述べて下さい。
模範解答	<ol style="list-style-type: none">1. 顧客の希望する期日までに、品目と数量が納入出来ることを確認する。2. 数量割引や支払条件による価格を確定する。3. 返品、無料交換、無料修理の条件とルートを合意しておく。



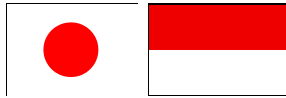
III. バリューチェーン-5.商品供給



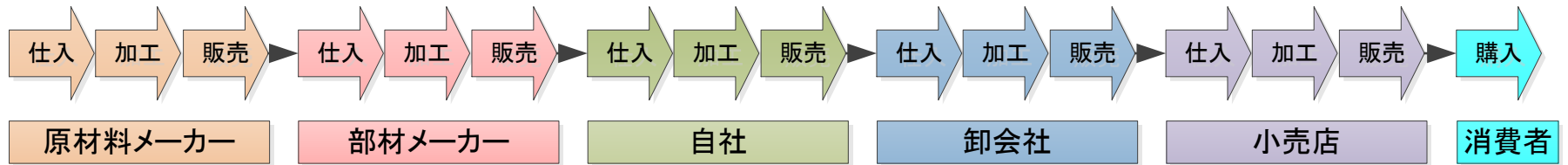
No.1	調達
質問	調達の基本的なプロセスを述べて下さい。
模範解答	納入スケジュール立案→納入品の受領→納入品の承認→納入品の保管→納入先への支払
No.2	生産
質問	生産の基本的なプロセスを述べて下さい。
模範解答	生産スケジュール立案→生産資材投入→製造→テスト→梱包→完成品仮置き→出荷部門への移管
No.3	出荷
質問	出荷の基本的なプロセスを述べて下さい。
模範解答	引合・見積→受注入力→納期回答→配送計画→商品準備→商品出荷→商品引渡→支払請求



IV. サプライチェーン-1.定義と最適化

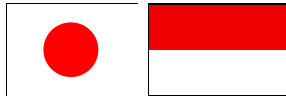


No.1	定義
質問	サプライチェーンの定義について述べて下さい。
模範解答	原材料を調達して加工し、完成品として最終顧客に納入するまでの、調達、生産、出荷を繰り返す一連のプロセス。
No.2	最適化
質問	自社のサプライチェーンを最適化するための方法を述べて下さい。
模範解答	調達計画、生産計画、そして出荷計画を市場の需要に合わせて同期させ、材料在庫、仕掛在庫、そして完成品在庫を最適レベルに維持し、運用コストの無駄を無くして、最短の納期で顧客に納入する仕組みを作る。





IV. サプライチェーン-2.運用コスト



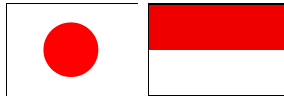
No.1	コスト要因
質問	サプライチェーンの運用コストを構成する費目を述べて下さい。
模範解答	<ol style="list-style-type: none"> 1. 生産・販売・在庫を計画し管理する部門のスタッフの人件費および諸経費 2. 資材調達部門のスタッフの人件費および諸経費 3. 受注出荷部門のスタッフの人件費および諸経費 4. 仕入および出荷に関わる物流費 5. サプライチェーンを管理するためのITシステム維持費用

No.2	財務諸表
質問	サプライチェーンの運用コストは財務諸表のどこに計上されるか述べて下さい。
模範解答	損益計算書の中の販売・一般管理費の一部。

売上	売上原価	製造原価			
		製品在庫増減			
	売上利益	販売・一般管理費	人件費 諸経費		
		営業利益	営業外損益		法人税
		経常利益	税引き後 利益	配当・引当金 当期純利益	



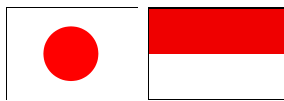
IV. サプライチェーン-3.在庫の最適化



No.1	在庫の目的
質問	在庫(材料、仕掛、完成品)を持つことの本来の目的を述べて下さい。
模範解答	市場からの需要に対して、材料調達能力、生産能力、出荷能力が不足する場合の補充機能とする。
No.2	最適化方法
質問	在庫(材料、仕掛、完成品)レベルを最適化するための方法を述べて下さい。
模範解答	<ol style="list-style-type: none">1. 材料ベンダーから小売店舗までの全てのプロセスで仕入・販売・在庫データを共有する(CPFR)。2. AIを活用して需要要件と供給制約要件を最適化するシステムを構築する。3. ベンダーが顧客の在庫データにアクセスし、在庫レベル維持責任を持つ(VMI)。4. 部品表／成分表／規格などの面で、汎用性の高いレベルで、予測に基づいて中間製品の製造を行ない、材料および仕掛在庫を減らす。5. 倉庫、中間仕掛工程、組立工程からの、カンバンによる在庫補充シグナルで生産する。

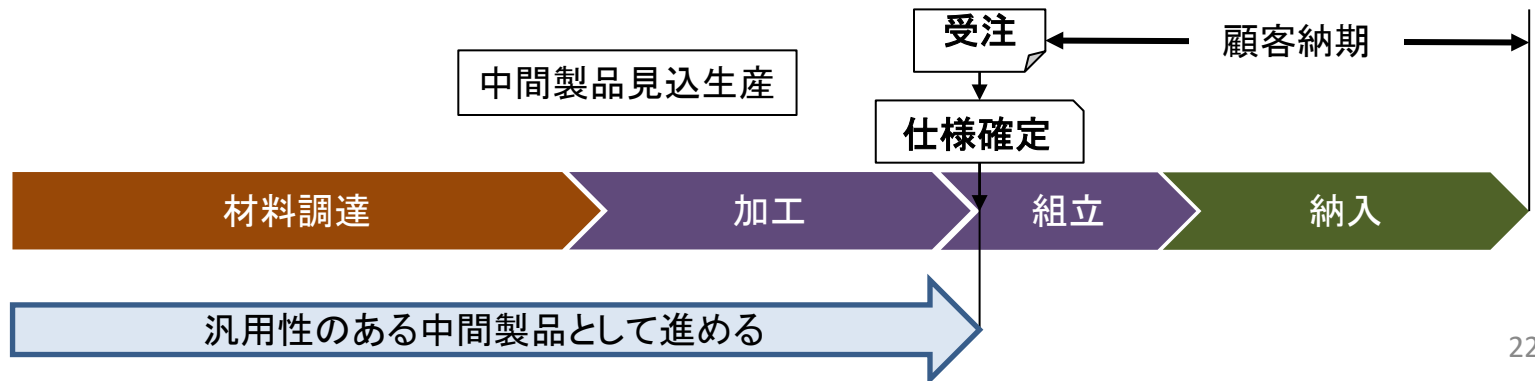


IV. サプライチェーン-4.顧客納期短縮



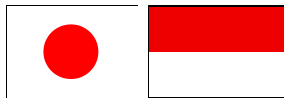
No.1	定義
質問	顧客納期の定義を述べて下さい。
模範解答	顧客が注文を確定してから、注文した商品が納入されるまでの時間。

No.2	短縮方法
質問	顧客納期を短縮するための方法を述べて下さい。
模範解答	<ol style="list-style-type: none"> 顧客が工場の場合は、作業現場に直接納入する。 受注してから開発設計する場合は、調達部門ならびにサプライヤと、製品開発を密接に連携させることで、製品開発の時間を短縮させる。 部品表／成分表／規格などの面で、汎用性の高いレベルで、予測に基づいて中間製品の製造を行ない、受注から納入までの顧客納期を短縮する。 梱包プロセスも生産プロセスの一部として、梱包待ちの仕掛在庫および待ち時間を排除する。

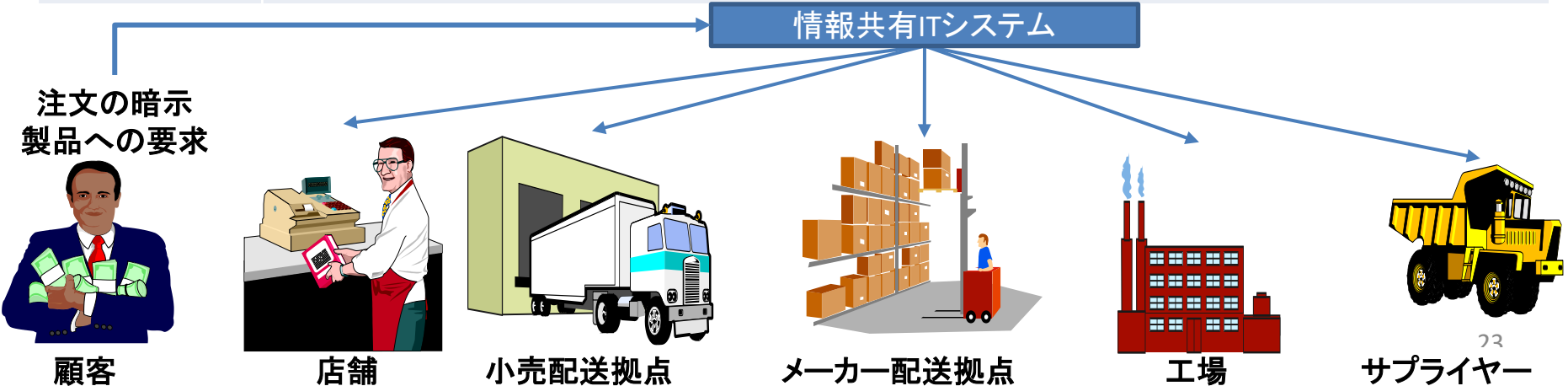




IV. サプライチェーン-5.需要変動対応

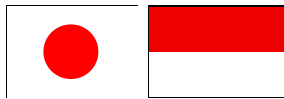


No.1	定義
質問	需要変動対応の定義を述べて下さい。
模範解答	需要変動による生産および出荷への変更要求を、損失無しで変更出来る数量、ならびに損失無しで対応するための期間。
No.2	対応方法
質問	需要変動対応の変更数量を最大化し、ならびに必要期間を最短化するための方法を述べて下さい。
模範解答	<ol style="list-style-type: none"> 1. 需要シグナルの変化が、会議を通さずに、生産と供給の計画更新に即時に反映される仕組みを作る。 2. メーカーと小売店が、インターネットなどを通じて需要予測データを互いに作成し、すり合わせる。 3. 部品表／成分表／規格などの面で、汎用性の高いレベルで、予測に基づいて中間製品の製造を行ない、需要変動に対応する。

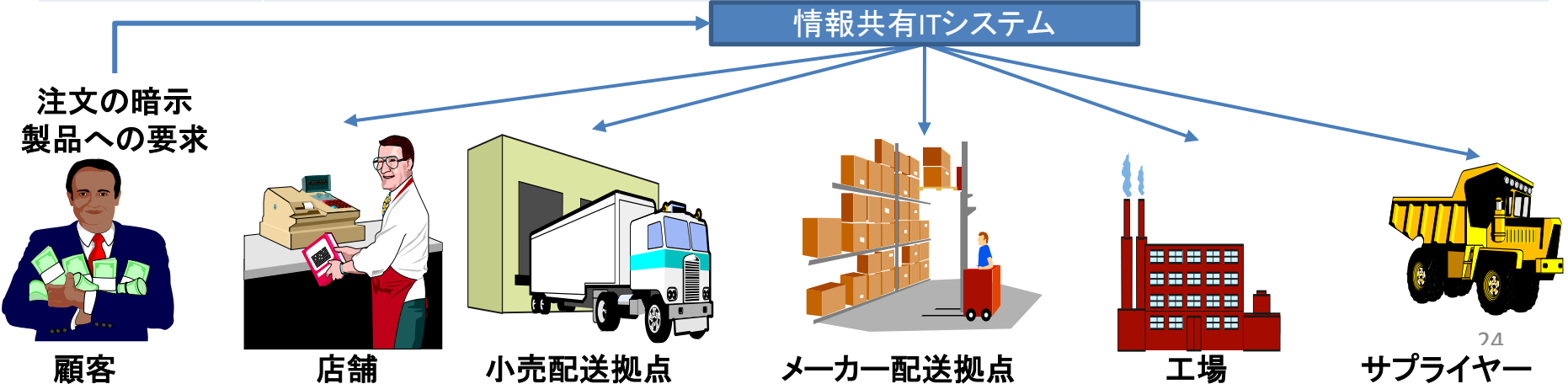




IV. サプライチェーン-5.需要変動対応

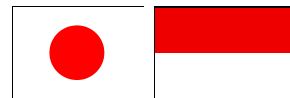


No.1	定義
質問	需要変動対応の定義を述べて下さい。
模範解答	需要変動による生産および出荷への変更要求を、損失無しで変更出来る数量、ならびに損失無しで対応するための期間。
No.2	対応方法
質問	需要変動対応の変更数量を最大化し、ならびに必要期間を最短化するための方法を述べて下さい。
模範解答	<ol style="list-style-type: none"> 1. 需要シグナルの変化が、会議を通さずに、生産と供給の計画更新に即時に反映される仕組みを作る。 2. メーカーと小売店が、インターネットなどを通じて需要予測データを互いに作成し、すり合わせる。 3. 部品表／成分表／規格などの面で、汎用性の高いレベルで、予測に基づいて中間製品の製造を行ない、需要変動に対応する。

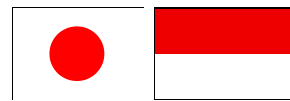




V. インドネシア語能力



No.1	挨拶
日本語	私はインドネシアの生活に慣れました。
模範解答	Saya sudah terbiasa di Indonesia.
No.2	生産販売会議
日本語	今後の販売計画を見直します。
模範解答	Lihat kembali rencana penjualan pada masa depan.
No.3	経営会議
日本語	先月の売上高は予算を達成しました。
模範解答	Hasil penjualan bula lalu mencapai anggaran.
No.4	工場建設
日本語	照明には自然光も取り入れます。
模範解答	Sinar alam juga digunakan untuk penerangan.
No.5	調達・販売取引
日本語	売買取引基本契約書を結びます。
模範解答	Membuat perjanjian dasar jual/beli.



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)

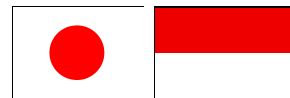
インドネシア最新情報ブログ

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