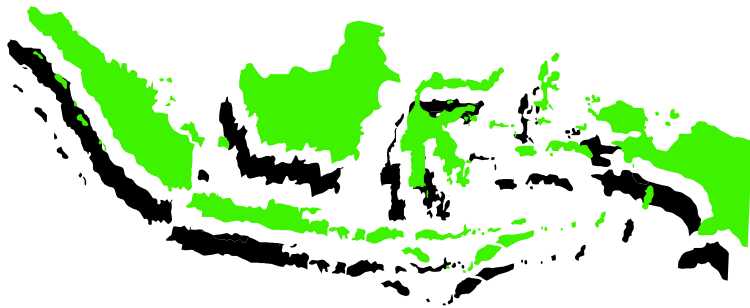
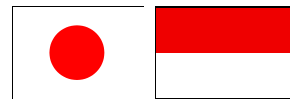


日本人駐在員のための 業務分野別アドバイス





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

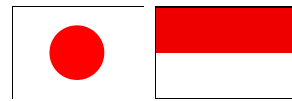
一般社団法人日本インドネシアビジネス協会(ABJI)理事

などを経験し、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52年
になりました



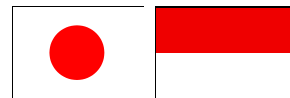
セミナー要旨



- インドネシアでの事業展開に関わって半世紀になりますが、現地駐在を終えて帰国してからも、色々な形でインドネシア関連の仕事に関わる機会がありました。
- そして、現地工場の責任者をしていた頃を思い出し、もっとああすれば良かった、こうすれば良かったと考えることが多々あります。
- このセミナーでは、インドネシア工場における業務分野別に、私自身の経験を基に、これを知っておくと便利、こんなことを試すと良い、と言ったヒントを提供します。
- インドネシアにおいて、現役でお仕事をされている日本人の皆様の、お役に立てれば幸いです。



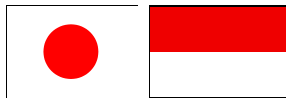
目次



1. コミサリス
2. 取締役
3. 経理分野
4. 人事分野
5. 営業分野
6. 貿易分野
7. 物流分野
8. 調達分野
9. 製造分野
10. 開発分野



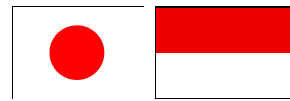
1. コミサリス



- インドネシア会社法第108条におけるコミサリス委員会の責務
 1. コミサリス委員会は会社あるいはその事業の双方に関連して、経営方針、全般的な経営の実践に対する監督を行い、取締役会に助言を提供する。
 2. (1)項で述べられた監督および助言は、会社の利益のために、ならびに会社の目的と目標に則り行われる。
 3. コミサリス委員会は(壱)1名のメンバーあるいはそれ以上からなる。
 4. (壱)1名を超えるメンバーからなるコミサリス委員会は委員会を構成し、コミサリス委員会のメンバーはコミサリス委員会の決議に則るという条件の下、個別に行動することは出来ない。
 5. 公債募集、債権発行に関わる会社あるいは株式発行者は最低(弐)2名のコミサリス委員会メンバーを有する。
- 日本語では監査役と訳されることもありますが、位置付けとしては取締役の上であり、株式会社の最高意思決定組織である株主総会の代行として、経営陣を監督する立場にあります。
- 従って、主な出資者である本社の代表取締役などが、非居住のコミサリス、あるいはコミサリス委員会の委員長として、この職に就くのが相応しいと思われます。
- 実際のところ、多くのインドネシアの会社においては、株主の誰かがコミサリスの職に就いています。
- **古い表現になりますが、徳川幕府の『目付け役』みたいな職責でしょう。**



2. 取締役



- インドネシア会社法第92条における取締役会の責務
 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經營する責務を負う。
 2. 取締役会は、正確と思われる方針に則り、(1)項で述べられた通りに会社を經營するための権限を有し、本法律ならびに、あるいは定款に規定された条項に則り対処する。
 3. 会社の取締役会は、(壹)1名あるいはそれ以上の取締役会メンバーからなる。
 4. 公債募集、債権発行に関わる会社あるいは株式発行者は最低(貳)2名の取締役会メンバーを有する。
 5. 取締役会が(貳)2名以上の取締役会メンバーからなる場合、取締役会メンバーの職務および権限の配分は株主総会の決議に基づき決められる。
 6. (5)項で述べられた株主総会が取締役会メンバーの職務および権限の配分を決めない場合、その配分は取締役会の決議に基づき定められる。

- (1)項で述べられた“会社の利益”とは具体的に何でしょうか？

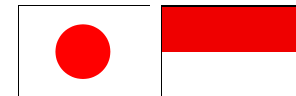
- 最近の欧米の文化で言えば、株主配当を最大化するために、売上を伸ばし、コストを最小化して、純利益を最大化することでしょう。

- しかし、本来の日本の文化で言えば、社員の将来と生活を保証し、取引先や顧客との関係を通じて社会に貢献し、そして適正な利益を生み出すことで株主に還元し、会社自体も発展することでしょう。

- **インドネシアでは、社会の公器とも言われる、後者を選択すべきであると確信しています。**



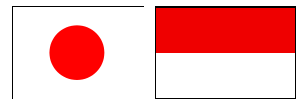
3. 経理分野



- 規模の小さい現地法人では人員も不足し、材料調達、製造、出荷からなる、サプライチェーンの運営で手一杯となりがちです。
- 確かにサプライチェーンの運営は企業の基盤となる業務ですが、それは企業経営の手段であり、目的は適切な利益を生み出すことです。
- その利益を計画し、実績との差を把握し、計画達成のための対策を取ると言った、一連の業務である予実績管理を適切に行えるのは経理部門です。
- 予実績管理の基軸となるのは[5カ年事業計画](#)です。最初に作る時は大変ですが、翌年以降は見直しと新たな、5年後のデータ追加ですので、未知の航海に挑む羅針盤として必須です。
- 5カ年事業計画の直近の年度の数字を、12カ月に分解すると年度予算になります。
- 2月以降は毎月の遅くとも15日までには前月の仮決算を終え、売上、コスト、利益について、当月および累計の予実績とそれらの差異を把握します。
- 累計での実績が予算を下回っている場合は、年度末までにそれを挽回するための、翌月以降の対策を立案し実行します。
- **結果としての数字を集計することだけが経理の仕事ではなく、事業計画と予算を作成し、予実績を把握し、挽回計画を監視するのも経理の仕事であると思います。**



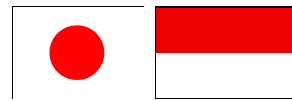
4. 人事分野



- 2020年の雇用創出法では、外国人が直接責任者として担当出来ない職種は、人事部門に限定されました。
- 具体的には、人事課長や人事部長として勤務することは禁止されていますが、コミサリスや取締役、あるいは他分野の責任者として、人事労務の仕事に関与することは問題ありません。
- 人事はインドネシアでは、Sumber Daya Manusia (SDM)、すなわち人的資源と表現されるのが普通です。
- インドネシアは天然資源に恵まれた国ですが、世界4位の2億8千万の人口も資源と見做しているのでしょう。
- 更に有難いことに、インドネシアの人達は日本から学ぼうとする姿勢が、とても素直で熱心です。
- 社内外の人材育成の機会を活用した[自己啓発制度](#)を、[人事評価制度](#)と賃金制度に巧みに連携させた仕組みは、間違いなく人的資源の発展に繋がると思います。
- **人事は管理することではなく、人を育てることだと肝に銘じることが大事だと思います。**



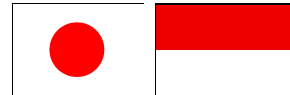
5. 営業分野



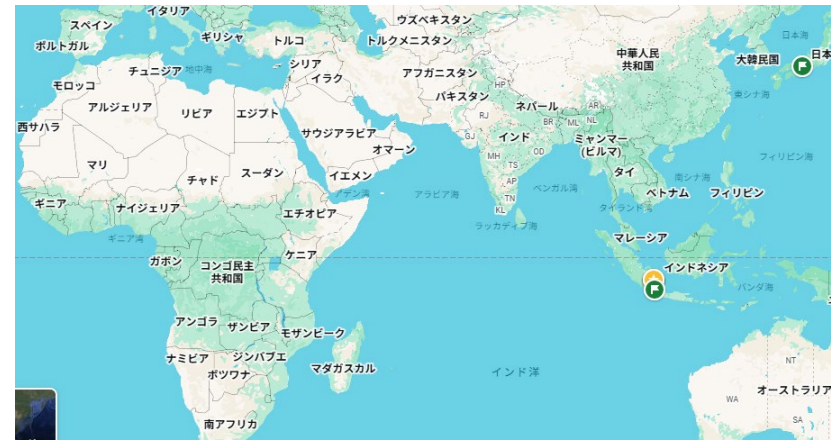
- 2024年のインドネシアの実質国内総生産GDPは世界第16位で、今後も5%以上の成長を続け、2045年には世界第4位を目指しています。
- そして、GDPの約60%は国内消費ですから、消費市場としての潜在力は、長期的、マクロ経済には大きな魅力と言えるでしょう。
- しかし、特定産業の短期的な景気は、インドネシアの場合は特に政策の影響を大きく受けることが多く、これに囚われると、どうしても悲観的になりがちです。
- [インドネシア統計センター](#) (BPS)からは随時、様々な分野の統計データが公開されており、インドネシア市場を定量的・定性的に分析するために大変有用です。
- また、世界の中でのインドネシアの位置付けを知るには、国際統計・国別統計専門サイトである[GLOBAL NOTE](#)などを活用するのが良いでしょう。
- データで市場を客観的に捉え上で、関連する市場に実際に足を運び、現場・現物・現実の三現主義を実践し、五感で実感することが大事であると思います。
- **営業を狭義の販売活動ではなく、広義の市場開拓活動の一環として、大所高所からの視野で活動することが大事です。**



6. 貿易分野

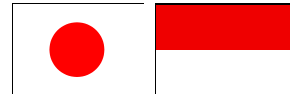


- 右図のように、インドネシアは今後の経済成長が期待される、グローバルサウスの東の玄関に位置しています。
- また、グローバルサウスと呼ばれる国々は、イスラム教のところが多く、インドネシアとの親和性が高いとも言えます。
- 2025年にはBRICSの正式メンバーとなり、当初の5カ国に加え、新たなメンバーとなった、エジプト、エチオピア、イラン、アラブ首長国連邦(UAE)等とは、より深い関係を築いています。
- これらの国際関係から、インドネシアの工場を再輸出拠点として活用することは、物流の面だけでなく、貿易の条件においても有利になるものと期待されます。
- インドネシアを輸出拠点することは、インドネシア政府の方針にも応えることになり、国内での仕事においても恩恵を受けられるでしょう。
- 21世紀に入ってから起こりつつある、国際情勢や国際秩序のパラダイスシフトを見据えた、日本とインドネシアでの事業展開が望まれます。





7. 物流分野



➤ 物流の効率化を追求するために、世界中の優良企業が採用している管理方法としては、以下の様なものがあります。

1. 燃料／エネルギー消費を最小化するためにオーダーを集約する。
2. 衛星通信 & GPS、FIDを使い出荷品を追跡する。
3. 配送順積載計画:最初の目的地向けのものを最後に積む。
4. 環境対策で好記録を持つ運送業者を選択する。
5. 既にEMSを採用しているかまたは環境義務を実証している運送業者を選択する。
6. ベンダー主導型在庫管理(VMI)

在庫の計画立案および統制についての概念で、サプライヤは顧客の在庫データにアクセスし、顧客が必要とする在庫レベルを維持する責任を持つ。

再補充は現場における在庫の定期的な見直しを通じベンダーにより実施される。

現場での在庫数はベンダーにより管理され、損傷したり期限切れの在庫は取り除かれ、そして予め定義されたレベルまで在庫される。

7. クロスドッキング

出荷効率を維持しながら在庫回転率を上げるために多くの配送センター(DC)で使われる。

従来のDCでは、受領プロセスは出荷プロセスから分離され保管は2つのプロセスの中間プロセスとして機能する。

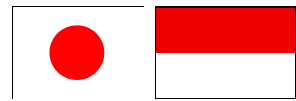
クロスドッキングは積極的に受領と出荷プロセスを結び付ける。

DCにおいては、クロスドッキング(保管無し)と従来の(保管有り)両方の運用があり得る。

➤ 物流業者に丸投げするのではなく、世の中で採用されている優れた手法を取り入れたい。



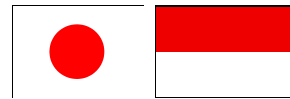
8. 調達分野



- インドネシアは天然資源に恵まれています。最近までそれを工業材料に変換する産業が未発達のため、資源は有っても部材は海外から輸入することを強いられて来ました。
- しかし、2004年に民主化政権が始動して以来、国内で工業材料に変換する産業の育成が少しずつ進められ、2024年に発足したプラボウォ政権では、産業の下流化大臣も登場しました。
- 1968年の外資導入以来、日本企業はインドネシア国内の裾野産業を、地道に育成して来ました。
- インドネシア市場で成功している日本企業に共通していることは、自社に必要な部材の調達先あるいは外注先を、時間をかけて開拓し育てて来たことです。
- 日本のものづくりを学びたいと望んでいる、中小零細の[地場産業](#)は、インドネシアに無数に存在します。
- **良い物を安く、早く調達するためには、人・物・金・技術をかけて、調達先を育てる覚悟を持って対応したいものです。**



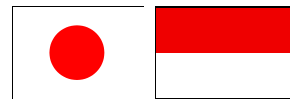
9. 製造分野



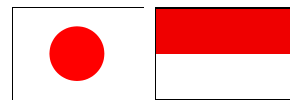
- 日本の“ものづくり”は、日本独自の自然環境と地理的環境が生み出した文化であるとの説があります。
- 自然環境や地理的環境だけではなく、言語や宗教、ならびに歴史も異なるインドネシアにおいて、日本のものづくりは本当に実現出来るのでしょうか。
- どんなに努力しても、自然環境、地理的環境、宗教、歴史を変えることは不可能でしょう。
- しかし、言語を変えることは出来るはずです。
- これは、公用語をインドネシア語から、日本語に変えることではありません。
- ものづくりの分野あるいは現場において、無理してインドネシア語に翻訳するのではなく、日本語のまま伝えるべきと考えています。
- 日本に永く住み、日本語を流暢に使う外国人は、母国語を話す時と日本語を話す時では、別人であるように見えると言われます。
- 日本のものづくりを体得するためには、日本語で習得することが理にかなっていると思われる所以です。
- **言葉は言霊と言われるように、ものづくりの魂は言葉の中にも生きているのでしょう。**



10.開発分野



- 昔、現地調達100%のピアノ、ギター、そしてドラムを作ることに挑戦したことがありました。
- 本社からは、そんな無謀なことは止めろと強く言われましたが、インドネシア人社員の意欲と、日本人には無い発想に助けられ、100%は無理でしたが、日本製の半分以下のコストで商品化することが出来ました。
- 社員だけではなく、協力してくれた現地の中小零細企業も、独自の方法で、条件に合う部材の供給を実現してくれました。
- その時に痛感したことは、日本のものづくりは素晴らしいが、商品開発や製法開発においては、日本の常識に囚われない方が良いということでした。
- インドネシアもこれからは、色々な分野でAIの導入が進むのは避けられないでしょう。
- しかし、それはそれとして取り組むとしても、片方ではインドネシア独自の文化を大事にすることも、逆にAI時代を生き抜く秘訣ではないかと考えています。
- これは、日本も同じことでしょう。
- 知(AI)が進化するほど、叡智が求められる。



[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Googleトップランキングサイトです

毎月1日発行のメルマガのバックナンバーも掲載しています

[インドネシア最新情報ブログ](#)

日本の普通のメディアでは報じられない情報を、独自のコメント付きで紹介しています

[インドネシア進出サポートウェブセミナー](#)

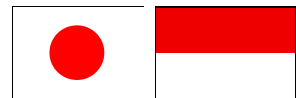
公式サイトに掲載されたセミナースライドを、音声解説付きでYoutube上にアップロードしています

インドネシア週刊ニュースダイジェストも毎週月曜日に発信しています

[インドネシア進出ハンドブック](#)

インドネシアでの事業展開に必要な知見と手続きを網羅したもので、随時更新されています

**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しております**



**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**