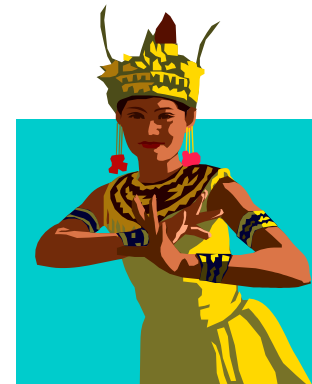


インドネシア人スタッフによる 経営の自立





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
- 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
- 1995/8～2005/3 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

ジェットロ専門家

OBACアドバイザー

AOTSインドネシア経営者研修コース講師

一般社団法人日本インドネシアビジネス協会理事

これまでの支援企業数は約100社
コロナ以前は毎月インドネシアに出張

現在はインドネシアからのニュースや政府発表を毎日インドネシア語でチェックしています。

インドネシアとの
関わりも47年
になりました。



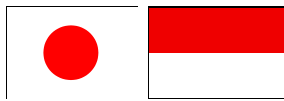
セミナー要旨



- インドネシアにおける日系企業の大きな課題としては、資本の現地化、材料の現地化、経営の現地化の三つの現地化が挙げられます。
- この中で最も難しく、達成出来ずに最後まで残されるのは経営の現地化でしょう。
- 日系企業は製造現場の人材育成には非常に熱心で、その成果は広く認められています。
- しかし、経営を任せられる幹部社員の育成は中途半端なままで、いつまでも日本人が駐在しないとけない状態が続いています。
- インドネシア人だけで経営されている企業のようにするにはどうしたら良いのか、その方法を考えてみたいと思います。



目次

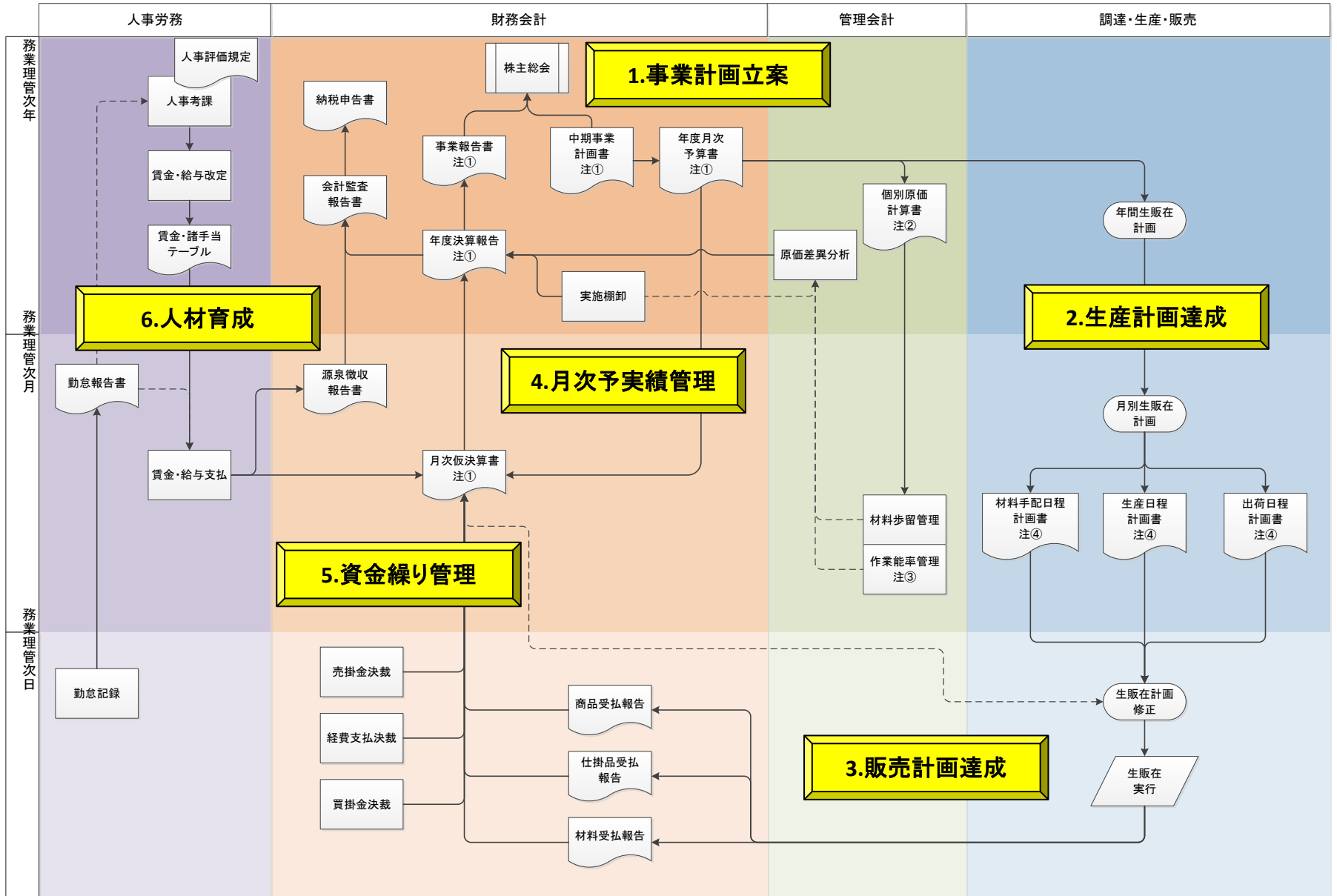
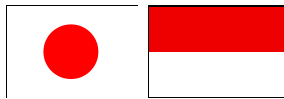


1. インドネシア現地法人の経営とは
2. 日系、欧米、現地企業の違い
3. 日系企業で人材の自立を阻む壁
 - a. 言葉の壁
 - b. 文化の壁
 - c. 教育の壁
 - d. 意識の壁
 - e. 偏見の壁
4. 壁の打開策
 - a. 相互理解の努力
 - b. 報連相の徹底
 - c. 人事評価制度
 - d. 長期人材育成計画
 - e. 海外戦略の転換
 - f. インドネシア語
 - g. 22世紀の可能性



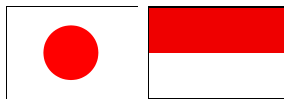


1. インドネシア現地法人の経営とは



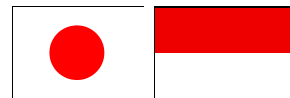


2. 日系、欧米、現地企業の違い

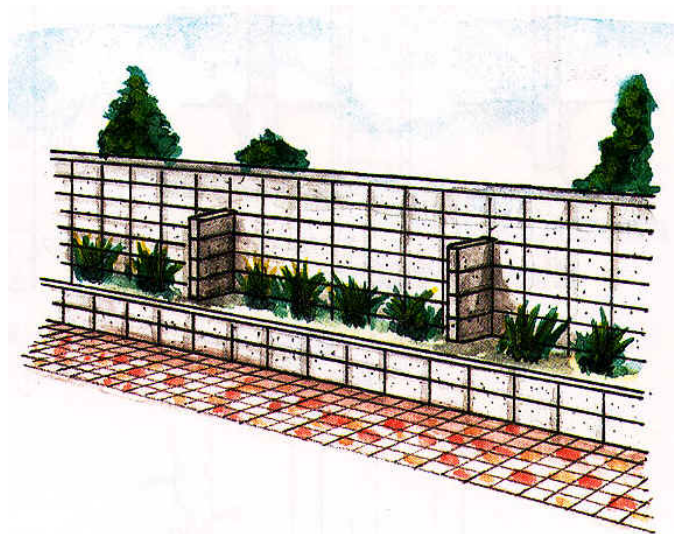


典型的な資本と経営の形：最初から期待しないで諦めているのでは？

	独資日系企業		独資欧米企業		現地華僑系企業	
資本	日本本社		国際金融市場		華僑資本	
コミサリス	日本人 (本社の取締役)		インドネシア人	外国人	インドネシア人	華僑系 インドネシア人
取締役	日本人 (本社の管理職)		インドネシア人	外国人	インドネシア人	華僑系 インドネシア人
管理職	インドネシア人	日本人 (本社の社員)	インドネシア人	外国人	インドネシア人	



- a. 言葉の壁
- b. 文化の壁
- c. 教育の壁
- d. 意識の壁
- e. 偏見の壁



3. 日系企業で人材の自立を阻む壁



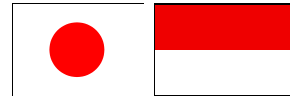
3-a. 言葉の壁



分野	インドネシア語	日本語
会話	<ul style="list-style-type: none">オランダ植民地政府がマレー語を基にして強制的に普及させたのがインドネシア語ジャワ語、スンダ語など部族の言葉と発音が多く混在RとL、NとNGの違いなど日本人には発音と識別が困難	<ul style="list-style-type: none">結論が最後で主旨が曖昧になってしまいがち主語を省略するため5W1Hの説明に不向き聴き間違え易い同音異義語日本人でも解らない方弁
文書	<ul style="list-style-type: none">アルファベットで記述辞書に載っていない頻繁に作り出される新しい略語	<ul style="list-style-type: none">漢字、ひらがな、カタカナ、ローマ字の混在
文法	<ul style="list-style-type: none">接頭辞+語根+接尾辞で変化する単語の意味接尾辞により変化する語根の頭文字	<ul style="list-style-type: none">日本人でも間違える“てにおは”日本人でも間違える敬語韓国語とブータン語以外の全ての外国語と逆の構文
語彙	<ul style="list-style-type: none">英語に頼るしかない専門用語	<ul style="list-style-type: none">明治維新の後に漢文を基に翻訳された西欧用語



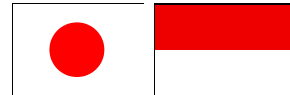
3-b.文化の壁



分野	インドネシア	日本
宗教	<ul style="list-style-type: none"> • イスラム教徒87.7% • キリスト教徒7.0% • カトリック教徒2.9% • ヒンズー教徒0.1% • 仏教徒0.7% • イスラム国家ではないが、イスラム教の戒律が実質的に社会を支配 	<ul style="list-style-type: none"> • 神道系48.6% • 仏教系46.3% • キリスト教系1.0% • その他4.0% • 国民の多くが無宗教と告白するくらいに薄れた宗教への信仰心
信仰	<ul style="list-style-type: none"> • 唯一絶対の神 	<ul style="list-style-type: none"> • あらゆる物に神は宿る
歴史	<ul style="list-style-type: none"> • 2世紀～20世紀 各地の王国支配 • 17世紀～20世紀 オランダ植民地 • 1945年インドネシア共和国独立 • 独立を成し遂げた誇り • 植民地時代の移民である華人に対する根強い敵対心 	<ul style="list-style-type: none"> • 紀元前8世紀の神武天皇以降万世一系の国体 • 1945年アメリカとの戦争に敗北 • 占領軍により自虐史観で洗脳教育された戦後の国家感の欠如 • 経済一辺倒の戦後の日本人
自然	<ul style="list-style-type: none"> • 資源に恵まれた南国の楽園 	<ul style="list-style-type: none"> • 目まぐるしい季節の移り変わり、自然災害、狭い国土、限られた資源



3-c.教育の壁



分野	インドネシア	日本
学歴	<ul style="list-style-type: none">大学進学率 18%高等学校進学率 60%中学校進学率 78%	<ul style="list-style-type: none">大学進学率 58%高等学校進学率 99%中学校進学率 100%
格差	<ul style="list-style-type: none">大都市大学進学率 36%郡部大学進学率 15%	<ul style="list-style-type: none">大都市大学進学率 60%郡部大学進学率 40%
学力	<ul style="list-style-type: none">2012年数学平均点 男子377.38点 女子372.78点 世界第37位2012年読解力平均点 男子382.25点 世界第37位	<ul style="list-style-type: none">2012年数学平均点 男子544.88点 女子527.01点 世界第2位2012年読解力平均点 男子526.62点 世界第1位
施設	<ul style="list-style-type: none">2019年学校内での生徒・学生インターネット普及率 53%	<ul style="list-style-type: none">2019年学校内での生徒・学生インターネット普及率 100%



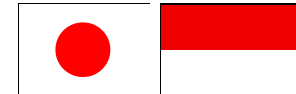
3-d.意識の壁



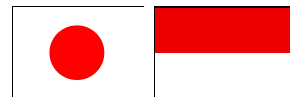
分野	インドネシア人	日本人
時間	<ul style="list-style-type: none">• 時間はゴムのように延びるもの	<ul style="list-style-type: none">• 時間を守ることは当たり前
規則	<ul style="list-style-type: none">• 違反したら懺悔して許しを請う	<ul style="list-style-type: none">• 守れない時は事前に断る
仕事	<ul style="list-style-type: none">• 家族を養うための手段	<ul style="list-style-type: none">• 社会に役立つための手段
技術	<ul style="list-style-type: none">• 真似るのは盗むことではない	<ul style="list-style-type: none">• 目に見えない大きな価値
安全	<ul style="list-style-type: none">• 神の庇護があるから大丈夫	<ul style="list-style-type: none">• 危険は予知して防止出来る
目標	<ul style="list-style-type: none">• 自分はやれるだけのことをする	<ul style="list-style-type: none">• 何があっても達成する
品質	<ul style="list-style-type: none">• 今この瞬間が大事	<ul style="list-style-type: none">• 時間が経っても変わらないもの
納期	<ul style="list-style-type: none">• 理由があれば遅れても仕方ない	<ul style="list-style-type: none">• お客にとっては100%が当たり前
不正	<ul style="list-style-type: none">• 皆でやれば悪くない	<ul style="list-style-type: none">• お天道様は見ている



3-e. 偏見の壁



分野	インドネシアから見た日本	日本から見た日本
民族	<ul style="list-style-type: none">日本国民は会社のために生きている可哀そうな人達	<ul style="list-style-type: none">インドネシア国民は仕事より家庭を優先する当てにならない人達
独立	<ul style="list-style-type: none">自分たちでオランダから独立を勝ち取った	<ul style="list-style-type: none">インドネシアの独立は日本がオランダと戦ったお陰
宗教	<ul style="list-style-type: none">宗教を持たないのは人間と言えない	<ul style="list-style-type: none">言い訳が出来ないと神様のせいにする
会話	<ul style="list-style-type: none">言い難いことでも平気で相手に伝える	<ul style="list-style-type: none">婉曲な言い回しが多くて本音が分からない
技術	<ul style="list-style-type: none">技術力は認めるがそれだけ	<ul style="list-style-type: none">後進国だから技術は持っていない
歴史	<ul style="list-style-type: none">ヨーロッパ文明は日本より先に入ってきた	<ul style="list-style-type: none">オランダの植民地だった
資源	<ul style="list-style-type: none">無限の天然資源を持っている	<ul style="list-style-type: none">自分達では開発出来ない
投資	<ul style="list-style-type: none">日本だけが資金源ではない	<ul style="list-style-type: none">国の開発に貢献して来た



- a. 相互理解の努力
- b. 報連相の徹底
- c. 人事評価制度
- d. 長期人材育成計画
- e. 海外戦略の転換
- f. インドネシア語
- g. 22世紀の可能性



4. 壁の打開策



4-a.相互理解の努力



- 歴史の真実から目を逸らすな
 - 古代からの国の形はどうであったのか
 - 17世紀の両国は欧州列強にどのように対処して来たのか
 - 大東亜戦争によって両国はどのように変わったのか

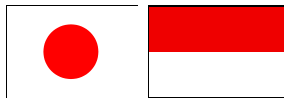
- 宗教の捉え方を間違えるな
 - インドネシア人にとってのイスラムの教えとは何か
 - 日本人にとって仏教と神道は信仰であり宗教ではない

- 国際政治上の立場を冷徹に見よ
 - 世界を動かしている勢力とは
 - 地政学上の両国の関係

- 経済成長要因の補完性を正しく理解せよ
 - 資本
 - 技術
 - 労働力
 - 資源
 - 市場



4-b. 報連相の徹底

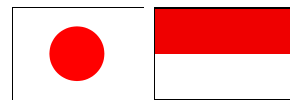


- 報連相(報告・連絡・相談)は掛け声だけでは徹底されない
- 少なくとも週次でのコミュニケーションを制度化する
- 議題・目的・主体者・期日・関係先・進め方などの5W1Hを満たす
- 週毎にExcelシートを記録として残し、一年分を一つのファイルとする

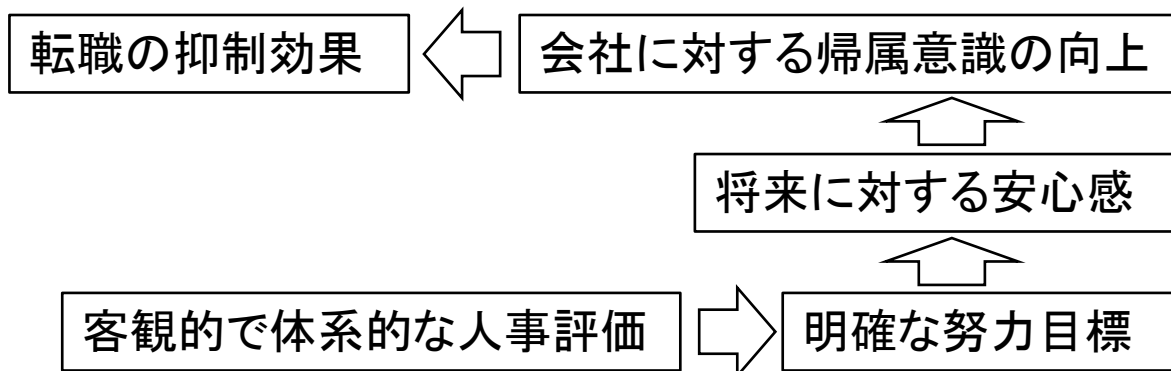
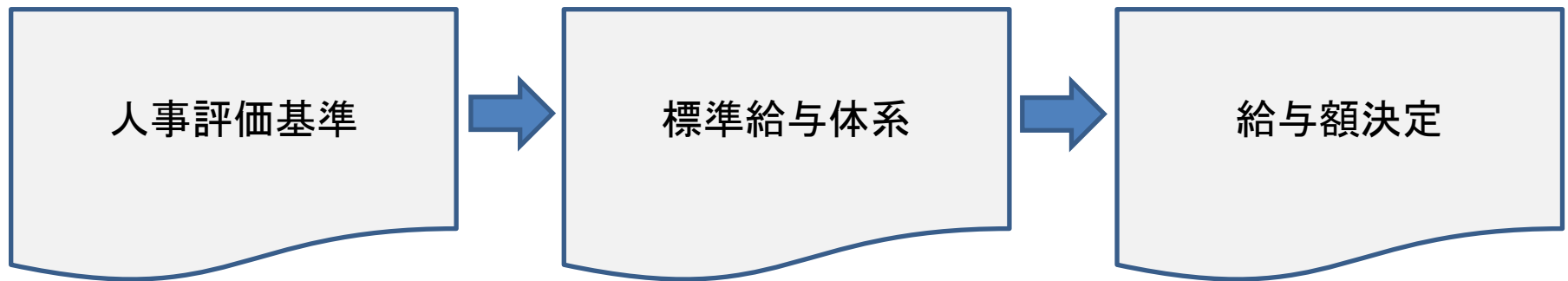
No.	分野	題名	実施内容	目的	主体者	期限	関係先	進め方
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								



4-c.人事評価制度

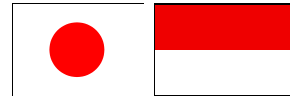


- 公正な人事評価制度が取り入れられていることの納得
- 自分に求められていることの把握
- 努力が認められて安心して働ける環境
- 日本人とインドネシア人の格差が無い経営陣の待遇









4-d.長期人材育成計画

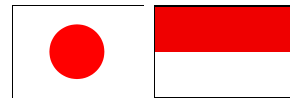


- 日本人駐在員の最大の使命は自分に代わられるインドネシア人材を育成することである

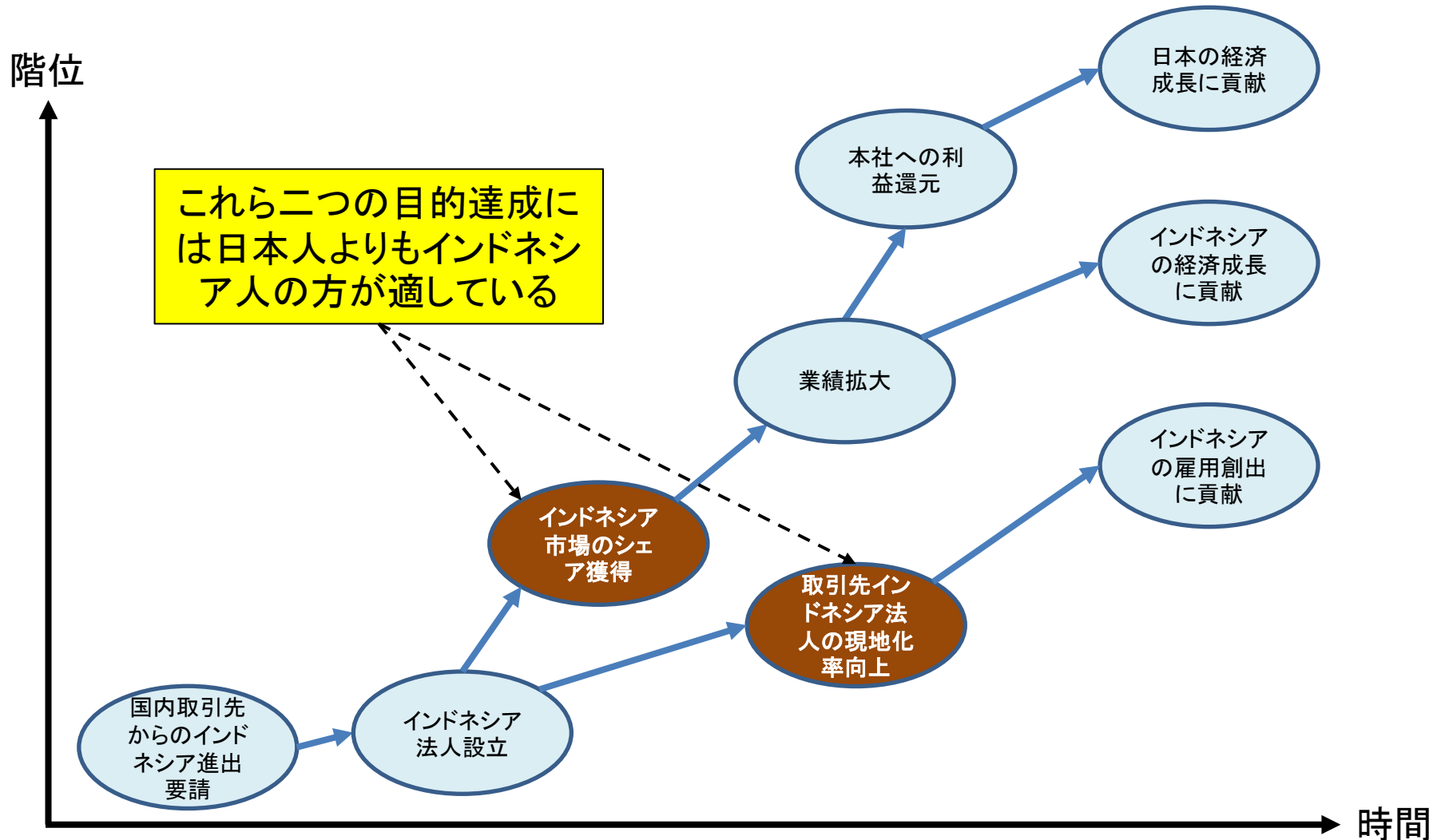
事例	 平社員	 管理職	 経営陣	 社長
生え抜き社員から抜擢 (Y社)	<ul style="list-style-type: none"> • 現場経験の蓄積 • 本社工場での実習 	<ul style="list-style-type: none"> • 財務管理の習得 • 管理業務の本社研修 	<ul style="list-style-type: none"> • 本社幹部との人脈構築 • 本社の経営方針理解 	<ul style="list-style-type: none"> • 本社経営陣との信頼関係を構築
日本留学生を抜擢 (F社)	<ul style="list-style-type: none"> • 本社現場での経験蓄積 	<ul style="list-style-type: none"> • 管理業務の本社経験 • 日本国内取引先との人脈構築 	<ul style="list-style-type: none"> • 現地法人幹部として経営に参画 	<ul style="list-style-type: none"> • 本社経営陣との信頼関係を構築
合併相手の親族から抜擢 (R社)	<ul style="list-style-type: none"> • 現場経験の蓄積 • 本社工場での実習 	<ul style="list-style-type: none"> • 財務管理の習得 • 管理業務の本社研修 	<ul style="list-style-type: none"> • 本社幹部との人脈構築 • 本社の経営方針理解 	<ul style="list-style-type: none"> • 本社経営陣との信頼関係を構築



4-e.海外戦略の転換

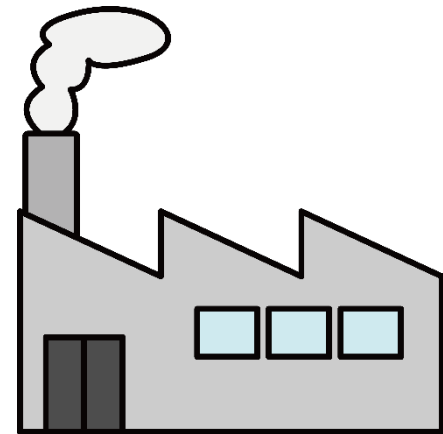
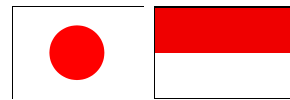


- 目先の目的からより長期、より高位の目的を見据えた場合の『人材』





4-f. インドネシア語



インドネシア語検定
A級レベルの通訳・
翻訳の出来る人材
が求められる

日本本社と現地法
人の間では、より複
雑で難しい問題の
議論が求められる

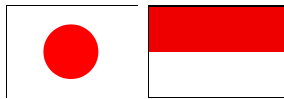
現地法人の中ではイン
ドネシア語のみでコミュ
ニケーションが可能

これを怠ると

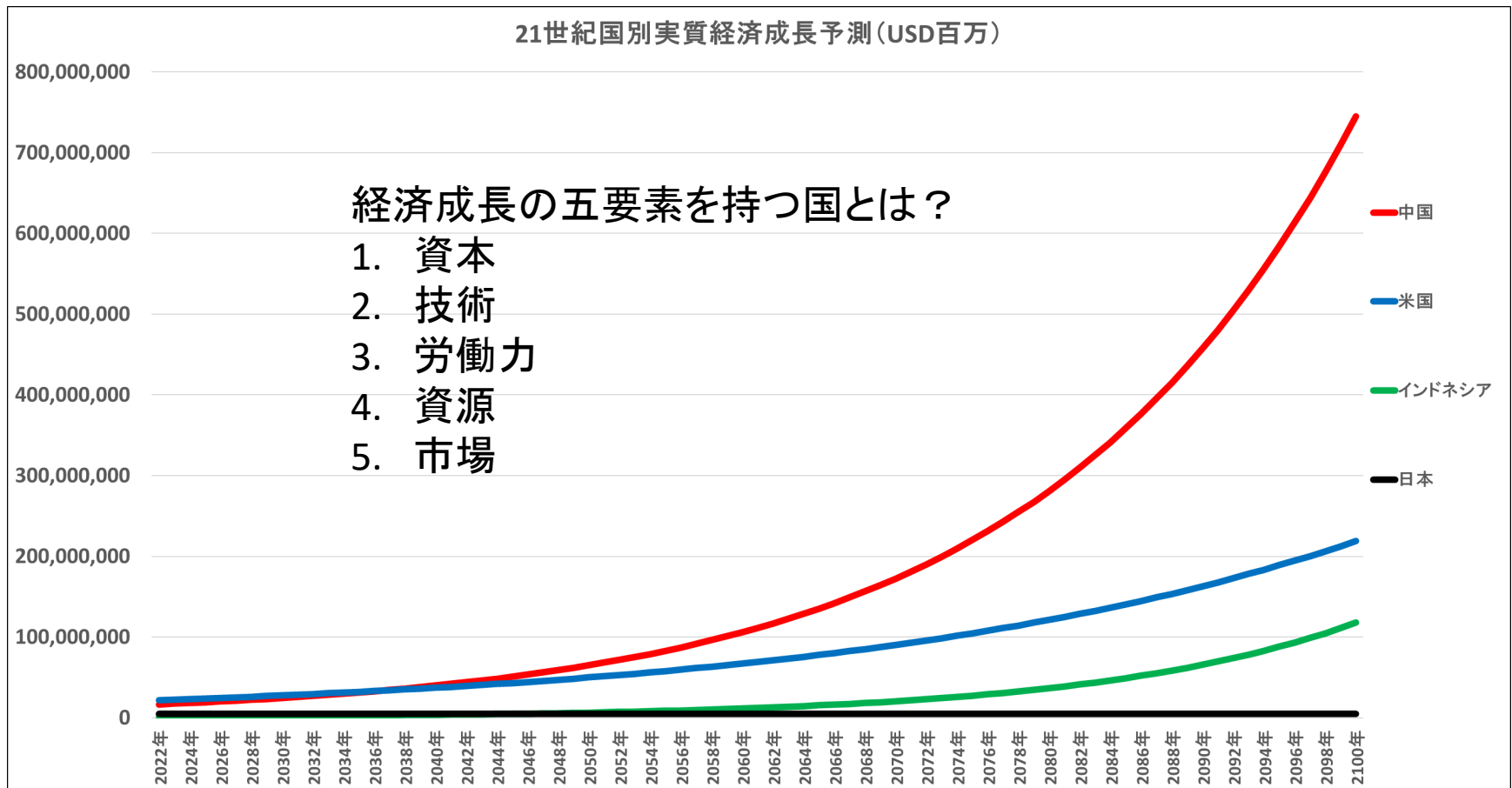
現地法人の
ブラックボックス化

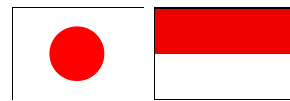


4-g.22世紀の可能性



- もしも主要国が現在の経済成長率を21世紀まで維持すると...
- その時にインドネシアにとっての日本は頼りになる先進国か...
- 20世紀に築き上げられた関係はいつまで続くのか...





インドネシア進出手順要点解説 <http://www.hmkt.jp/>

- 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

インドネシア最新情報ブログ <http://blog.livedoor.jp/kojindonesia/>

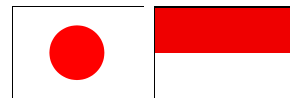
- あらゆる分野での情報を毎日、どんなメディアよりも早く紹介

インドネシアビジネスセミナー <https://abji.hamazo.tv/c724863.html>

- 四半期毎に開催される一般社団法人日本インドネシアビジネス協会の会員セミナー
- 非会員でもオンライン参加が可能
- 2021年度テーマ
 - 3月: インドネシア人材の受け入れ制度大解剖
 - 6月: インドネシアに進出して成功している企業の共通項
 - 9月: インドネシアと日本の新しい関係
 - 11月: インドネシアでのビジネス交渉術

インドネシア進出ハンドブック

- あらゆる進出形態での事業開始から撤退までのステップを詳細スケジュールと資料で解説
- 45年間のインドネシア事業で得た全ての知見を掲載
- 資料一式を<http://www.hmkt.jp/handbookset.zip>からダウンロード可



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