要　旨

インドネシアに進出している日系中小企業（製造業）の経営課題と問題の考察

―日本の中小企業はインドネシアで成功するのか―

宮田　賢

以前までの中小企業は日本から比較的距離の近い中国、台湾、韓国等の国に生産拠点を増やすことによりコスト競争力をつけ、グローバルにビジネスを展開してきた。その結果、日本国内には中国、韓国、台湾製の商品、サービスが増え、日本国内においてもコスト重視社会が構築された。しかし、ここ数年、生産拠点進出国の経済の成熟、日本市場の飽和感、生産国における労働コストの上昇、領土問題に代表される政治問題の状況を受け、日本を含めた世界中の大手製造業企業が東南アジア圏に積極的にシフトし、投資を行っている。また、現在の中小企業の海外進出の形態は過去の海外進出の形態と異なり、日本と進出先国との商取引だけではなく、他の国にも拠点を構え多国間で商取引が発生している。

今までは、元請大企業に導かれ、安い労働力の供給だけを求め、熟慮せず海外進出を行い、様々な理由で撤退を余儀なくされた中小企業が多くあった。そのような不幸な状況が少しでも減少するよう、生産拠点の進出国の様々な情報を事前に調査し、また進出国の雇用創出、経済発展、地産地消できるような持続可能なビジネス展開を考える必要があると考えた。そこで東南アジアの中でも成長著しいインドネシアに注目し研究を行った。

インドネシアは世界第4位の人口を抱え、世界中から生産拠点だけでなく巨大市場としても注目を集めている。また、世界最大のイスラム人口国家であり他民族国家でもある。

その多様性に富む国で日系中小企業はどのように活動しているのかに興味があり研究対象国を絞り研究を行った。研究対象をインドネシアに絞り、現在の日系中小企業が抱える問題点・課題点を調査し、対応策を見出すことを目的とした。この研究を進めることにより今後インドネシアに進出しようと試みる中小企業や既に進出している日系中小企業の進出の参考、判断材料となるよう研究を行った。

その結果、インドネシアに進出する中小企業の成功する為に留意すべき点、課題点、問題点が根本的な問題は2点に絞られると考えた。それはインドネシア人とインドネシア文化の理解である。

企業実務として本論に示すとおり、各種制度が複雑かつ法律が未整備であり、各当局責任者に委ねられている点が大きい。従って、日本と同じ感覚で会計士やコンサルタント任せでは問題の発生が多く現地赴任者および現地責任者は、大きな問題を引き起こしやすい税務と労務知識を必ず習得する必要がある。また、インドネシアは多民族国家であるが、宗教という点では5つに絞られる。その中でも大半を占めるのがイスラム教である。したがって、イスラム教を中心に他の宗教にも適用できるよう社内環境を整備しなければならない。特に社内コミュニケーションにおいてはイスラム教を理解したうえで行わなければならない。小さな問題が積み重なり大きな問題へと発展しやすい。よくインドネシアで耳にする言葉が“コンプレイン”である。クレームになる過程での感情的な文句である。そのほとんどは文化の違い、宗教の違いから引き起こされる考え方の違いである。イスラム教における“5行”（詳細は後述する）を理解していない状態で物事を進めると、地元の村からの祭礼時に寄付要望、親族を採用してほしいなど、インドネシア人はいつもお金に関する問題が発生するといった考えになる。従ってインドネシアの風土を理解したうえで社内の規定等を最初に整備し、できる限り許容できる範囲でイスラム教の“施し”を実践することが

よいと考える。

インドネシア人の思考、知識習得、組織創り、職場環境、文化と宗教の理解が重要であり、新興国における企業運営の鍵は人材にある。労働環境の節でも述べたとおり従業員のうち人事・総務・経理責任者の人材確保が重要となる。このクラスの優秀な人材は都市部では数多くいるが工業団地のある首都から少し離れた地域では人材の確保が非常に難しい。しかし、職場環境が良く、インドネシア文化を理解した経営者が現地に存在していれば、自ずと人材は集まり人材確保に奔走する必要はない。

したがって、インドネシアで中小企業が成功するには、地域に根ざした経営を行い、企業風土の現地化を行わなければならない。この為に必要なことは企業組織、職場環境の整備が重要である。結論として、最重要点は、進出する企業がインドネシア人とインドネシア文化を理解するところからすべては始まると言える。“郷に入っては郷に従う”の精神で順応同化する必要があると考える。