公益財団法人
りそなアジア・オセアニア財団セミナー

講　演　録

世界の成長センター・アジア
～その成長をどう取り込むのか？～

（平成２４年１月２０日　講演）

第１部　巨大消費国インドネシア～現地化による経営～

〈講師〉PT アメルタ　インダ　大塚（大塚製薬インドネシア現地法人）
代表取締役　板東　義弘氏

RESONA
公益財団法人
りそなアジア・オセアニア財団

● プ ロ フィ ー ル

〈講師〉PT アメルタ　インダ　大塚
（大塚製薬インドネシア現地法人）
代表取締役　板東　義弘氏
Mr. Yoshihiro Bando
昭和４１年生　大阪府出身

1990 年　　大塚製薬（株）入社

90-93 年　大津出張所（営業）

94-98 年　京都支店（営業）

99 年　　名古屋支店（営業）

2000 年 4 月より　インドネシア現地法人 PT アメルタ　インダ　大塚へ営業責任者として出向

2004 年 9 月より　同社代表取締役社長/President Director

インドネシア駐在 11 年

駐在員としてのモットー

「心は半分日本人残り半分はインドネシア人」

【第 1 部】

司会　それでは第 1 部、「巨大消費国インドネシア～現地化による経営～」につきまして大塚製薬インドネシア現地法人、PT アメルタインダ大塚、代表取締役板東義弘様のご講演を始めさせていただきます。

板東様のご経歴を簡単にご紹介させていただきます。1990 年、大塚製薬株式会社にご入社され大津出張所、京都支店、名古屋支店を経て 2000 年 4 月よりインドネシア現地法人、PT アメルタインダ大塚へ営業責任者としてご出向されました。2004 年 9 月より同社代表取締役社長にご就任されました。インドネシア駐在は 11 年になり、駐在員としてのモットーは、「心は半分日本人、残り半分はインドネシア人」だそうでございます。お待たせいたしました。本日第 1 部の講師である板東義弘様にお願いいたします。よろしくお願いいたします。

板東　先ほど紹介にあずかりました PT アメルタインダ大塚、大塚製薬のインドネシア現地法人の一つであります責任者をしております板東義弘と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

本日は、野村理事長並びに仁井専務理事にはこのような場で発表する機会を与えていただきまして本当にありがとうございます。高い席ではございますけれども、御礼申し上げます。それでは、「巨大消費国インドネシア～現地化による経営～」ということで僭越（せんえつ）ながらでございますけれども、発表させていただきます。ご説明させていただきます。

まず最初に、大塚製薬の説明を若干ですけれどもさせていただきます。一昨年、2010 年でございますけれども、12 月 15 日に東京証券取引所で一部上場ということで上場を果たすことができました。その時の写真で私どもの会長の大塚明彦がここで願いを込めて鐘を打っているシーンでございます。

大塚ホールディングスが上場いたしましたけれども、私ども大塚製薬はこのホールディングスの中の事業会社として大塚製薬並びに大塚製薬工場、大塚製薬工場と大塚製薬の違いはと言いますと、臨床栄養ということで大塚製薬工場のほうは点滴のほうをやっていまして、こちらのほうはポカリスエット、オロナミン C 並びに治療薬のほうをやっています。チオビタドリンクの大鵬薬品、大鵬薬品はチオビタドリンクで有名ですけれども、制癌剤などで業績を上げております。あとは大塚倉庫、大塚化学は機能性化学品、ファインケミカルなどでして、大塚メディカルデバイスという会社は医療機器を始めております。これは新しいグループの中の会社でございます。

大塚製薬は Otsuka-people creating new products for better health worldwide ということで

「自らの手で独創的な製品を創る、健康に役立つ、世界の人々に貢献する」という企業理念のもと活動をしております。

大塚製薬は先ほど申し上げましたけれども、医療関連事業とニュートラシューティカルズという消費者商品の部門のビジネスがありまして、この両輪で行くということを決めております。多くの製薬会社は医薬品のほうに集中するというようなかたちをとっておりますけれども、私どもは医薬だけではなくて消費者商品と共に両輪でやっていこうという考えを持って事業を行っております。

ニュートラシューティカルズということであまり聞き慣れない言葉かと思いますけれども、私ども、もともと大塚製薬は人々の健康に役立つということで Nutrition と Pharmaceuticals、この二つの言葉を取りました造語で Nutraceuticals という造語がありまして、この言葉のもと、商品を出していくと。皆様、ご存じのようにオロナミン C、ポカリスエット、カロリーメイトなど健康に寄与できる商品を販売いたしまして、社会並びに消費者に貢献していくという考えを持っております。

大塚グループの社員ですけれども約 3 万 9000 人おりまして、日本を始めアジア、北米、南米、欧州ということで 3 万 9000 人おりまして世界に展開しております。この印が付いているエリアに展開しているというわけでございます。

連結の売上高でございますけれども、1 兆 902 億円ということでございまして、おかげさまで順調に数字が推移しております。営業利益のほうですけれども 2010 年度は 1175 億円となっておりまして、売上高営業利益率というのは昨年度ですけれども 11%を確保しているということでございます。

大塚ホールディングスの財務ハイライトということで、どのような地域で売上が貢献できているかということなのですけれども、日本が 57%、北米が 32.1%、その他アジアを主にしまして 10%ということになっておりまして、海外での貢献度が高くなってきているということでございます。

セグメント別ですけれども、医療関連事業 66.2%、NC 関連、先ほど申し上げましたニュートラシューティカルズの事業でございますけれども 23%となっておりまして、その他、大塚食品などの消費者関連事業では 4.3%、その他事業で 6.7%ということで、医薬品が、医療関係が主なのですけれどもその他の事業でも会社に貢献できているというふうな構造になっております。

ポカリスエットのグローバル展開ということなのですけれども、販売エリアはアジアを中心にいたしまして 17 エリアございます。生産拠点は日本、中国、韓国、台湾、インドネシアという

ことになっておりまして、その他のエリア、フィリピン、マレーシア、タイ、エジプト、中東などはインドネシアから輸出をしておりまして、そこで販売をしているということになっております。いかんせん、やはり工場がないとなかなか業績が上がらないものでして工場のある所は業績が良いのですけれども、まだ販売だけ、輸出だけとしているようなエリアではなかなか結果が出ていないというような状況ではございます。

SOY JOY なのですけれども、私ども大塚製薬では Soylution ということで、大豆で環境問題、健康問題を解決していこうという考えかたがございまして、その中の一環として SOY JOY を展開しているのですけれども、日本、中国、アメリカという所で工場、生産拠点を持って販売エリアは 12 ヵ所、インドネシアの場合は中国から輸入いたしましてそれで販売しているということで、これも、この大豆ビジネスを大きく将来的には展開していこうというふうに考えております。

ASEAN ということでインドネシアは ASEAN の一部なのですけれども、皆様ご存じのとおり Next China ということで注目されているエリアでございます。人口は ASEAN、10 ヵ国で 6 億人弱、その中の半分弱がインドネシア、2 億 4000 万人の人口を抱えている所でございまして、今後もインドネシア、ベトナム、次はどうもこのへんのブームとしてはミャンマーが来そうなのです。

ミャンマーも民主化が進んできましてクリントンさんも訪問したということで、ちょうどスタートが切れるような時期になってまいりまして、特に資源ビジネスなどはミャンマーが注目されているようです。これからインドネシアも資源ビジネスという面では期待できる国ではございますけれども、ちょっと出遅れたなというところがあっても、まだミャンマーがこのエリアの中にはあるかなというふうに考えております。

インドネシア共和国の概要ということなのですけれども、インドネシアというのは面積的にも大きくて 190 万平方キロメートル、日本の約 5 倍ございます。東西約 5000km、南北約 2000km、島がたくさんございまして 1 万 8000 以上あるというふうに言われております。この東西約 5000km というのはアメリカ北米大陸とほぼ同じぐらいの長さでございまして、タイムゾーンも 3 ヵ所、日本と同じ時間帯の所もありまして 1 時間の時差、2 時間の時差という所がございます。

人口は中国、インド、アメリカに次ぎまして 2 億 4000 万人と大きな人口を抱えております。GDP は一昨年、2010 年に 3000 ドルを超えまして本当に今インドネシア経済は勢いをつけているところでございます。ジャカルタが首都でございまして、そこに人口が集中しておりますけれども、各、第 2 の都市と言われるスラバヤ、バンドン、メダンというエリアも経済発展を目まぐるしくしています。

公用語はインドネシア語、その他、約 300 種類の言語があると言ってこのへんはちょっと不明なところがありまして、書物によっていろいろ違うというところがございます。民族は大部分がマレー系ですけれども、国土が広いということもございまして 300 種類の種族がいるのではないかというふうに言われています。その中で 5%の中華系の方がいらっしゃいまして、その 5%の中華系の方が、これはよく ASEAN とかそういうエリアで見かけますけれども経済を牛耳っているというところが見受けられます。

宗教構成といたしましては、皆さんもご存じだと思いますけれどもイスラムがマジョリティを持つ国でございまして、その他、プロテスタント、カトリック、ヒンズー教ということであります。ヒンズー教は特にバリです。バリの方がヒンズー教ということでいらっしゃいまして、多種多様の国あるということです。

特にイスラム教なのですけれども、イスラムの人口を持つ国としてはいちばん大きな国というふうに言われております。

ここにありますように「多様性の国インドネシア」ということで、国土と種族、民族がたくさんありますし、自然もたくさんあって文化もいろいろあります。我々から見ますとインドネシアの文化は地方へ行っても同じではないかなというふうに思うのですけれども、インドネシア人の中ではそれなりに区別をされているというような国でございます。

これはインドネシアの地図なのですけれども、ジャワ島は全人口の約 62%を持ち、1 億 3000 万人です。本州の半分ちょっと、55%ぐらいの面積の所にほぼ日本と同じ人口がいるというふうな感覚でとらえられたら良いかと思います。もうジャカルタなんかへ行きますと人だらけ、地方へ行きましても人だらけといった状況でございまして、本当に人が多くて活気があるなというふうによく訪問者の方が言われますけれども、そんなイメージを抱いていただければ結構かと思います。

こちらはスマトラ島でございますけれども、2004 年の 12 月に大地震が起こりまして、アチェで津波があって、あの時は 25 万人から 30 万人の方が行方不明、亡くなられたというふうに言われています。そういう意味では昨年、日本でも不幸な東北の大震災ということがありましたけれども、ある意味では共感の持てる人々もいらっしゃるということで、東北の震災の時にはユドヨノ大統領も被災地に訪問されたりしています。

あとはカリマンタン島です。マレーシアで言いますとボルネオ島になりますけれども、昔、僕たちが学生の時には川口浩さんがよくこの島へ行かれて探検していましたけれども、そういう島がマレーシアと国境を接しているということでございます。

あとは海産物とか海のきれいなスラウェシ島ということで、ダイビングされる方はマナドなどはご存知かと思います。あとはバリ島とヌサトウンガラというエリアなのですけれども、ここは島がいろいろつながっておりまして、ここでもたくさんの文化の違いが発見できます。

マルク諸島、これはパプアニューギニアと国境を接する所でして、ここから上へ行きますと、北へ進みますとちょうど日本という所でこのタイムゾーンは日本と同じタイムゾーンで、いま日本と同じです。このあたりが 1 時間、ジャワ島から西が 2 時間ということで、そんなに時差も感じませんし、出張でもそんなにご苦労はないかなというふうに思います。

パプアに昔、家族で行ったのですけれども、裸族とは言いませんけれども、こういうコテカと言うのですけれどもペニスケースを付けた人たちもいらっしゃいまして、これは一つの多様性という象徴でこの写真をお見せするわけなのですけれども、いろいろな人種の方がいらっしゃるというのがインドネシアでございます。

昔、『ウルルン滞在記』で山本太郎さんも裸になってこのペニスケースを付けていましたけれども、こういった所があります。パプアの所なのですけれども、パプアの県庁所在地から約 2 時間ぐらい小さな飛行機に乗って行くと、こういう所に行くこともできます。道路が寸断されていまして物価がほぼ日本と同じようなかたちで全部、車も何もかも飛行機で運んで来るものですから、そういう所で生活されている方もいらっしゃるということでございます。

と言いながらも、こういういろいろな方がいらっしゃるのですけれども、G20 のメンバーにはインドネシアが入っておりまして G20 というのもいろいろテーマによってメンバーが変わるらしいのですけれども、ここにユドヨノ大統領が入っておられます。

それと人口なのですけれども、ジェトロさんの資料もあるかも知れませんけれども、2006 年に比べて 8%の増加ということになっております。私は 2000 年に赴任いたしまして、その時も 2 億 3000 万人とか言われていましたけれども、10 年が過ぎますともう 2 億 4000 万人と 1000 万人増えているような状況でございまして、日本と反対の方向へ行っている国でございます。

これが人口ピラミッドなのですけれども、釣鐘式になっておりまして、若い人たちがたくさんいるところで非常に将来的にも有望な市場だというふうに考えております。同じような資料でございますけれども、14 歳から 34 歳までが約半分以上を占めるという国でして、我々のような消費者商品と言いますか、ポカリスエット、SOYJOY という面では非常に将来に期待できるエリアだというふうに考えております。

このアジアで大塚がどのようなビジネスをやってきたかということなのですけれども、アジア・アラブエリアで私どもの事業部がございまして、海外というくくりではなくて、アジア・ア

ラブを一つのくくりにいたしまして、そこに集中していこうということで投資並びに活動をしております。

その中でインドネシアには 5 社ございまして、この 5 社というのは、ニュートラシューティカルズ、ポカリスエット、SOYJOY をやっております、私が責任者をしております PT アメルタインダ大塚、並びに大塚インドネシア、ウィダトラバクティ、メラピ・ウタマ・ファーマ、医薬品関連なのですけれども、大塚の中で医薬品事業ということで 2 社がございます。

最初は 1974 年に当時の大和銀行さん、りそな銀行さんのご協力も得ながら会社を設立しまして、1974 年に進出いたしました。その後、ウィダトラバクティという会社を現地の会社を買収いたしまして、1995 年から現地の大塚グループに入ってきたということです。この流通業というのは、私ども、もともと医薬品の流通業というものはやっていませんけれども、当時の大塚インドネシアのパートナーからちょっと買ってもらえませんかということで我々が買収したということでグループに入っております。

1974 年から始めておりますけれども、こういったかたちで、手元の資料にはございませんけれども、インドネシアの大塚グループというのは 1995 年からの資料になりますけれども売上を順調に伸ばしています。この青がポカリスエット、SOYJOY のビジネス、白が医薬品の流通業。メーカーとしての医薬品の事業も赤と黄色でございますけれども、いろいろなかたちで事業を投資してまいりまして、おかげさまで全体で約 4 兆 2000 億ルピア、日本で言いますと約 400 億円の売上を現地インドネシアだけで上げております。

私の担当しております PT アメルタインダ大塚という会社ですけれども、従業員が 714 名、日本人駐在員が 2 名ということです。普通、日系企業になりますとたくさん日本人駐在員がいるのですけれども、私どもの会社というのは基本的にローカルの方に経営をしてもらいましょうということで非常に少ない駐在員でやっております。

2011 年の売上は約 160 億円ということで、昨年比 24%増ということで、おかげさまで順調に数字を推移させていただいております。これは地図が下にありますけれども、ジャワ島の中に二つ、この青が工場になりますけれども、ジャカルタ近郊に一つの工場、東ジャワのスラバヤ近郊と言いますか、1 時間半ぐらいの所に二つ目の工場を作りまして展開しております。

自社流通というのは手元の資料にはおそらく 7 支店と書いてありますけれども、その下にまたサブブランチがございまして全部で 9 拠点。販売代理店というのがありまして、全国、西はアチェ、東はパプアまで 62 拠点で展開しております。1 社で総代理店としてお任せする方法ではなくて、各エリアの名士の卸さんに流通をお任せして信頼関係を築きながら流通をしていくと

いうようなかたちでやっております。

このジャカルタ、メダン、バンドン、スラバヤという主要都市だけ自社流通でやっているのですけれども、もともとは昔、始めた頃も当時は大したと言いますか、流通をきちんとしてくれる所はなかったものですから、我々自社でやっていこうということになりまして、自社流通と販売代理店の流通の二つの方法で全国展開しております。

私どもの売上の推移と沿革でございますけれども、1989 年にポカリスエットを発売しました。1997 年に合弁会社を設立し、残念ながら 3 年余りだったのですけれども、パートナー側から離婚を申し出されまして、3 年たっても結果が出ない、ポカリスエットは売れないではないかということで合弁解消ということになりました。

2000 年からは大塚グループの先ほどありました各社に株を買い取ってもらい、一部の株を外部に持ってもらいということで新しい組織になったのですけれども、おかげさまで順調に推移いたしまして、2004 年には自社工場を操業開始することができました。それまでは医薬品の会社で委託生産をしていただいていたのですけれども、自社で工場を持ちまして、二つ目の工場は 2009 年ということでやりました。

この順調に推移しているのは、我々もポカリスエットのマーケティングということも一生懸命やってきたのですけれども、2004 年ぐらいまでは競合商品もありませんでして、市場のマーケットシェアというのが 90%ぐらいあったのですけれども、おかげさまと言いますか競合商品がたくさん入ってまいりました。そこで市場が膨らみましてマーケットシェア自体は現在 60%ぐらいなのですけれども、市場自体が大きく膨らんだということで売上が順調に伸びております。

2010 年なのですけれども、初めて成長がマイナスということで私も頭を丸坊主にしたのですけれども、この時はいろいろなことが重なりまして、競合商品が非常に一気に何社かの商品が力をつけてきたということもありましたし、工場自体の稼働が良くなかった。天候も日本は猛暑でしたけれども、2010 年は反対にインドネシアのほうは雨が続くような状態でございまして、そのような影響もありました。

マーケティングもやはりこういう慢心があったのかも知れません、油断があったのかも知れませんけれども、そこでちょっと心に響かないマーケティングをしていたということもありましてマイナスということになりましたけれども、おかげさまで 2011 年は復活いたしまして 160 億円ぐらいの規模の会社に戻ってまいりました。

マーケティングでいろいろ考えないといけないのは、我々は消費者商品ですので、どういったところでポカリスエットを飲んでいただくかということで考えないといけないのですけれども、

日本人の感覚でそのままインドネシアへ行きますと、こういう時に普通、日本の場合、飲んでいただいているのですけれども、二日酔いとかお風呂に入らないとか、二日酔いというのはイスラム教の方が多いということもありまして、二日酔いになる方が少ないということと、二日酔いにポカリスエットということ自体が訴求できないということで、あとはお風呂はバスタブにはつからないような習慣がありますので、少しこのへんはコミュニケーションできないということでした。

いろいろ現地のローカルの人と考えておりましたら、デング熱、蚊を媒介いたしまして 40℃ぐらい熱が 5 日間ぐらい出るのですけれども、そういった病気があるということ、あとは就寝前、起床時には必ず水分補給をするというようなことが分かってまいりました。それと断食明け、イスラム教の方は毎年 1 ヵ月ほど断食をするのですけれども、朝の 5 時から夕方の 6 時ぐらいまで飲まず食わずの状態でございますので、その時に飲んでもらう飲物というのは今までは水とかシロップの甘い物だったのですけれども、脱水時の水分補給にはポカリスエットが適していますよということで展開しております。

これは内輪話になるのですけれども、宗教関連、イスラム教の断食の時にサンプリングをしたいというふうに当時の上司に提案したのですけれども、当時の上司というのはやはり来たばかりだったのでインドネシアの状況が分からなかったということもございまして、宗教がらみではそういうものはしないというように言われました。

私自身、考えたのですけれども、これは断食というのはどう見ても修行とかというふうに皆さんはとらえられるかも知れませんけれども、この期間は実はお祭騒ぎの期間でございまして、全体の消費も上がります。その中で皆さん一緒にご飯を食べましょうと、断食明けの時にご飯を食べて一緒に楽しみましょうというようなお祭の時期でもあるのです。それで、これは宗教というよりも我々が初詣に行ったりおせち料理を食べたりするようなもので文化であるというふうに思いまして、断食明けも、以前の上司が日本へ帰られた時に私が責任者になってからこれを始めました。

あとは生産体制なのですけれども、西ジャワと東ジャワにありまして東ジャワの工場は日本とほぼ同じ生産システムでやっておりまして、非常に技術の高い高度な無菌充填というようなシステムをとっております。そのような中で、社員教育というものが大切になってくるのですけれども、こういう日本と同じようなシステムでやっていくということで、こちらに日本人が 1 人駐在しております。それまでは工場のほうも日本人なしで、私 1 人でやってまいりましたけれども、新しい技術が必要だということで、いま日本人駐在員が駐在しております。

これが工場の全景なのですけれども、東ジャワの工場のほうです。こちらのほうはサッカー場なのですけれども、サッカー場は社員のためではなくて、地域社会の人たちにサッカーをやってもらおうということでオープンにしています。テーマは「オープンスペースと地域社会との交流」ということなのですけれども、あとはモスクがあります。社員の人もモスクを使いますけれども、ここの道路を通った人たちでも利用できるようにということでモスクを設けております。

あとは、寺子屋なのですけれども、これはうちの社員がインドネシア語、算数を地域の住民の人たちに教えましょうということで場所を設けてそこで地域との交流をしようということです。先生を呼んでやっていくというよりも我々の社員自らが、総務の人たちなのですけれども、教えるということで地域とのコミュニケーションをとっていく。

何せ、我々は外資系の企業でありますし、この土地もそれまでは畑でしたし、我々の製造システムというものは人をあまり使わない装置産業ですので何らかのかたちで地域の方に貢献したいということで、このようなかたちをとっております。

これはデヴィ・スカルノさん、日本では有名ですけれども、この方がおっしゃっていますけれども、「昔は素朴でした。私が最初に覚えたのはゴトンヨロンという言葉。相互扶助とか助け合いという言葉ですね。インドネシアはすべて話し合いで解決する文化なんです」というふうにありますけれども、こういうお互い助け合って生きていくという文化がありますので、基本的に一方的に押し付けるようなやりかたは我々はしていかない。それと、後でもお話ししますけれども、話し合いの文化だということをよく理解しながらいろいろ交渉していく必要がある国だというふうに思っております。

住環境とライフスタイルですけれども、これがここにA、B、Cとありますけれども、A、B、Cのクラスでこのようなかたちで格差が激しいということです。外食も日本と同じような、日本食も最近高くなりまして日本と本当に変わらないような値段を取る所もありますし、こういった1回50円ぐらいで食べられるようなものあります。社員の人たちも朝、渋滞で早く出てくるので、会社の近くでこういう物で朝食をとっています。

これはうちの社員の人の生活をこの講演のためにちょっと垣間見たいなということがありまして、皆様にインドネシア人の人たちはどういう家に住んでどういう生活をしているのかということを見てもらおうと思って出した写真です。手元にはございませんで、すみません。運転手の方で1万5000円から2万円ぐらいの月給です。そういう方がこういう家に住んでいて、リビングがあって洗濯機ももちろんあってテレビもあるというようなことです。単車ももちろんあります。

これは日本で言いますと係員と言うのでしょうか。管理職ではない人の、月給 3 万円ぐらいでしょうか。こういう 2 階建ではなくて 1 階に住んでいて、入ったらこういうソファでトイレとかこういうようになっていまして子供さんがいらっしゃって炊事場がこういうふうになっているということです。

ちょっとマネージャークラスになりますと裕福になってまいりまして月給 20 万円ぐらいになると思いますけれども、薄型テレビでギターとかも持っていて車も、これは 2 台目の車ですけれども、たぶん奥さんが使う車があって、もう一つ会社から提供している車がここにないので家の車だと思うのですけれども、そういうふうになっています。リビングもきちんとあって全自動洗濯機を使っているということです。

この人も 20 万円ぐらいの給料で奥さんも働いているということもありまして、写真が趣味なのできれいな写真になっていますけれども、ここも車が 2 台あってこういうようなリビング、キッチンで生活されていて洗濯機もあって、新築の家を購入したのだと思いますけれども、昔に比べると本当に皆さん豊かになってきたというのが私もこれで実感しております。

小売店の種類なのですけれども、ショッピングモールがあります。これは高級ショッピングモール、ルイ・ヴィトンやシャネルなどのブランドももちろん入っています。あとはカルフールとかハイパーマーケットのようなお店もございまして、以前はこの業種が伸びていたのですけれども、こういうミニマーケット、ミニマートというものが増えてまいりまして、このインドマート、アルファマートというのは二つで約 1 万 1000 店舗インドネシアに展開しておりますけれどもすごい勢いで増えております。

このアルファマートというのは、昨年ローソンさんと提携して、いまローソンを展開されています。トラディショナルストアということでこういう一般のお店なのですけれども、一般の店もなかなか減らずに、我々で言いますとこの上の業態の売上が 3 割、トラディショナルマーケット、今までのパパママストアも含めまして、こういう小さなお店も含めましてこういう所で売っているのが 7 割というふうになっております。

発売当時はこちらが 7 割、こちらが 3 割だったのですけれども、小さなお店まで浸透してまいりまして逆転でこちらが 3 割、こちらが 7 割というようなかたちになっております。これからはどうなっていくかはまだ分かりませんけれども、これが増えていくだろうと普通の日本人は思うのかも知れませんけれども、現地の人たちはなぜかこれも伸びていくだろうと。それはおそらく何か独立心が高いというか、あまり会社の中で働きたくないというか、将来は独立したいということもあってこういう店をやりたいということもあるのかも知れません。

「0 からのスタート」ということで、インドネシアでどういうことをしてきたかということをこの場で説明させていただきたいと思うのですけれども、2000 年に赴任いたしまして、それまで実は私はずっとインドネシアへ行きたいということを希望していたのです。

1990 年に入社いたしまして、その時に徳島の研修所でインドネシアでポカリスエットを作るということがありまして研修生がインドネシアから来ていました。大塚製薬の中でもインドネシアでポカリスエットを作るのだなということが分かりました。ちょっとその場ではちょっとしたバックパッカーで海外旅行へ行っていたものですから、興味がわいてそれからずっと将来的にはインドネシアで働きたいという希望を出しておりまして、2000 年に赴任することになりました。

皆さん、出席者の方でも将来的にはインドネシアへ進出したいなという方がいらっしゃるかと思うのですけれども、インドネシア語というのはあまり難しくなくて、私も英語はそんなに得意ではなかったものですからインドネシア語でやっていこうということでインドネシア語を、ずっとそんなに大して勉強していなかったのですけれども、行く前は全くしていません。いきなり言われたもので行ってからなのですけれども、3 ヵ月か 4 ヵ月ぐらいたちますと仕事の話はもうコミュニケーションがとれるようになってまいります。口だけではなくてやはり絵をかいたりとか、そういうことでコミュニケーションはとれるということで、もし進出される経営者の方がいらっしゃいましたら、そんなに躊躇されずに出て行かれたら良いのではないかなというふうに思います。

りそなプルダニア銀行さんというのがインドネシアにもございまして先ほど野村理事長からもありましたけれども、約 53 年の歴史がありまして、りそなさんもきちんとサポートしてくれる体制になっておりますので、躊躇されずに進出されたら良いのではないかなというふうに思っています。

「初めての外国暮らし　駐在員生活」ということで始めたのですけれども、日本人社会というのとインドネシア人社会というのがやはり我々は二つにまたがって生活していかないといけないのですけれども、日本人社会というのはジャカルタの中でも 8000 人ぐらいでしょうか、日本人の方がいらっしゃって駐在の方がほとんどなのですけれども、ある意味、村社会です。レストランも私も 11 年、12 年にもうすぐなろうとしているのですけれども、駐在が長いと日本人が行く所へついつい行ってしまって、そこではやはり「こんにちは」とか本当に村社会になっています。

ですから、あまり波風を立てないような生活をしているのですけれども、そういう日本人社会というのとインドネシア人社会がありまして、インドネシア人社会には宗教がやはり日本人にと

れば非常に気になるというか理解しがたいところがあると思いますけれども、そこをどんなものなのかということで、理解していこうということでやっていかないと難しいというふうに考えています。

たとえばイスラム教なのですけれども、イスラム教はどうして豚を食べないのか、酒を飲んではいけないのか、奥さんを 4 人まで持っていいのかということをインドネシア人の人に、イスラムの人にきいてもこれはなぜか分からないのですけれども、そこまで考えていなくて答えてくれません。「いや、昔からそうなっていますから」と。

それでいろいろな書物とかで勉強しますと、もともと豚を食べないというのはどうも日本人も豚はやはりきちんと焼いてから食べましょうということもありまして、酒はやはり暴れる方もいらっしゃったのでしょう。そういうことで止めていきましょうと。犬になめられたらきちんと洗いなさいということも狂犬病の防止であったりとか、あとは奥さんは 4 人までというのは昔、戦争があってたくさんの男性が亡くなったということで、それで女性の面倒を見ましょうということで 4 人までだったら良いのではないかなということであるらしいのですけれども、そういうこともふまえて宗教ということは勉強するというか興味を持ってインドネシア人の方に接してみたらどうかなというふうに思います。

あとは格差なのですけれども、本当に日本は格差社会というふうに言われてきましたけれども、こういうのは日本以外の国ですと格差社会というのが当たり前なのですけれども、本当に大金持ちから貧しい人までいらっしゃいますけれども、貧しい人と言ってもそんなに貧しさはやはりなかなか感じるようなところがなくて、皆さんほがらかに生きておられます。食べ物が無くなったらバナナを取りというところなのでしょうか、そういうところもありまして日本みたいに悲愴感というのを感じさせないようなところを感じます。

あとは交渉というふうに書いていますけれども、何事においてもやはり交渉をしていくということがインドネシア人社会です。最低賃金が最近決まりつつあるのですけれども、その最低賃金も政府の意向と日本で言う経団連の意向と、また労働者の考えとすり合わせながら最終的に決めていくということで今やっています。

政府側はやはり票が欲しいもので労働者側の方の味方になって高い賃金を要求するのですけれども、その中でインドネシアで言う経団連の人たちが中に入って途中でその中間のレベルで決めていくというようなところがございます。ただし、今年の場合は景気が良いせいか分かりませんけれども、どうも政府の意向、労働者の意向が生かされるというような状況になっております。

あとは法律も、インドネシア政府が一応こういう方向で法律を施行しますというふうにやるの

ですけれども、実際はそれが運用されなかったりとか、そういうことがありますので、日本人で言いますとたとえば最初にそういう最低賃金が政府から出てきた、こういう法律が施行されたということで、それでそういうことなのだなというふうに思い込んでしまうかも知れませんけれども、実際はどこまで運用されているか分からないということもあります。現地の人たちときちんとコミュニケーションをとって妥当なところで事業をしていくという必要があるのではないかなというふうに感じております。

「初めてのジャカルタ」ということで大気汚染がありまして、私も一時期セールスマンと同行している時がありまして喘息（ぜんそく）みたいなかたちで咳が止まらなくなったことがあります。今は拍車をかけて渋滞が進んでおりますので、この写真はもう大昔の写真なのですけれども、これはスディルマン通、タムリンですけれども、スカスカの時代です。今は本当に渋滞だらけで毎年、車もそうなのですけれども、単車が 600 万台、800 万台年間で生産されていて、ホンダさん、ヤマハさんが支配を二分するようなかたちなのですけれども、ですから 1 日約 1 万台製造されて、それが増えていっているというような状況でございますので、本当に車だけではなくてバイクの増加ということも渋滞に拍車をかけているというような状況でございます。

医療レベルなのですけれども、重い病気にかかった場合、富裕層はどうするかと言いますと、基本的に皆さんはシンガポールへ行かれます。インドネシアの中で重病みたいな宣告をされたりとか、あとは症状と違う軽い判断をされたりとかすると、やはりセカンドオピニオンということを求めにシンガポールへ行かれます。

これは本当に残念な、医療分野と言いますか、医薬品に関係する会社におりまして非常に残念なのですけれども、インドネシアの医療レベルというのは非常に低いということです。これはなかなか改善されにくいところなのですけれども、何か本当に問題があるなというふうに思われたらシンガポールへ行って診察されるということが日本人社会の中でも通常になっております。

これはインドネシアの主な社会構造なのですけれども、普通に生活していまして、インドネシアの原住民の方々にもイスラム教とキリスト教、ヒンズー教もあるのですけれども、こういう分けかたをします。あとは中華系という、こういうこととあとは所得に分けますと高所得、中所得、低所得というところで、いろいろな会社とか人とかを見ていまして、これのどこに入っていくのかということでセグメントを分けて話をしていくということです。

あとは原住民とインドネシア人と中華系の対立です。この青い所と中華系の対立というのは、1998 年に暴動が起きた時に中国人の家とか商店とかが焼討に遭ったり、暴徒に侵されたりしました。こういう対立構造があるということですけれども、中華系の方でもやはり成功している方

はこういうインドネシア人とうまく交流をなさっている、うまく使っているというふうに見受けられます。決して対立構造だから使わないとかそういうことではなくて、従業員さんとかそういう方たちはやはりインドネシアの現地の方を雇用してうまくやっていっているということが、中華系で成功されている方だというふうに思います。

あとはイスラムとキリスト教の中でも対立構造がございまして、地方ですけれどもポソとかマルク諸島なんかへ行きますとキリスト教の方が多くて、このイスラム対キリスト教の戦いというものが地方に行ってありまして、暴動並びに暴徒化して大きな事件になっているケースもございます。

日本人から見ますと高所得、中所得、低所得、この格差もあまりない日本で、あとは宗教的、人種的な問題もない日本ですので、非常にインドネシアへ行って理解しがたいところはこのあたりかなということでこの図をお示ししたのですけれども、これをうまく活用していっているということがやはり中華系のビジネスなのかなというふうに思います。

「初めて知る経営」ということで、インドネシアへ行きまして先ほど私を紹介していただいた時に経営というものがほとんど分からないままインドネシアへ行ったのですけれども、大津出張所とか京都支店とか、営業しか知らなかったのですけれども、行きたいという意欲を会社のほうで買ってもらいまして行くことになりました。

その時に感じたのは、大塚製薬の日本で働いていたら予算がないということを言われるかも知れませんけれども、金がないということは言われないのです。当時、私が行った時は本当に小さい会社で国内事業だけで 3 億円、全体で 7 億円ぐらいの会社だったものですから、何かをしようとしてもやはりお金がないですよというふうに言われました。

もちろん、りそなさんからも当時の大和銀行さんからも目一杯借りていたものですから、そういうことでお金がないのでこういう事業をできないということで、事業というか経営というのはこういうものなのかなというふうな経験をさせていただきました。ですから、誰か皆さん経営者の方もいらっしゃるかと思うのですけれども、人を育てたいということがあれば、海外に一度出してあげて、それで経営の勉強をさせてあげることも一つの手段かなというふうに思います。

経営とは何かということで救いの言葉がありまして、そこで松下幸之助さんの本を読んでいますと「生きた総合芸術」だというふうな言葉がありました。特に我々が扱っている商品は消費者商品ということもございまして、このような言葉を聞くと経営者、社長というのはプロデューサーであり、配役をどうするかとか監督をどうするかというふうに決めていくというのが仕事で、あとはどのような魅力的な商品に育て上げるかということが経営であるのではないかなという

ふうに感じました。

大塚製薬は現地化による経営ということを進めているのですけれども、この写真にございます私どもの会長の大塚明彦はマイノリティ経営ということを社内で大きく話をしています。マイノリティ経営というのは基本的に我々が進出した時も 50%、50%のインドネシアの消費者商品の会社ですけれども、持株比率が 50%、50%でやっていたのです。50%持っていたとしても半分なのですけれども、決してマジョリティではないということもそうですけれども、思い切りマイノリティです。

マイノリティの中でやはり相手の文化を尊重してやっていきましょうということです。欧米系の会社というのは自分たちの文化というよりも文明を押し付けてそこに馴染ませるというのがやりかただけれども、アジアの中でビジネスをやっていこうとすればやはりマイノリティ経営で、相手の文化を尊重しながらやっていくことが必要ではないかということで今までやってきています。たとえ大塚が 60%の株を持っていたとしても、やはり我々が行ったら相手の国のことを尊重しないといけませんので、その意味でもたとえ株式比率が、持株比率が 60%であってもやはりマイノリティという考えかたをもってやりましょうということです。

これがインドネシア大塚グループの社長さんなのですけれども医薬品の幹部たちはインドネシア人です。私の会社もほとんど私と日本人の工場責任者ということで権限委譲してやっていっているということです。「現地化による経営」ということで権限移譲ということが非常に大切になってくるわけなのですけれども、ルールづくり、会社の文化づくりということが必要になってくるかと思います。

権限委譲をどうしていくかということなのですけれども、やはり違いを認めて長所を見る。どうしても日本人の我々は日本人と比べたがるのですけれども、相手のインドネシア人の長所は何なのか、できることは何なのかということをきちんと見極めてあげる必要があるのではないか。あとは、インドネシア人の習慣はもちろんインドネシア人が一番よく知っていますので、それをきちんと理解してやっていく。一見、日本人をパッと連れて行けば良いかなというふうに思うのですけれども、優秀なインドネシア人と巡り合えれば必ず大きな貢献をしてくれるということで、優秀なインドネシア人の採用ということが求められると思います。

それと、あとはまだまだと言いますか経済発展は途中でございますので、不正行為もまだ見受けられます。ですから、心と生活をまず豊かにしてあげるような政策が必要なのではないかなと。あとはリーダーの方が勇気を持って任せるということだと思います。日系企業の多くなのですけれども権限移譲ができていないということなのですけれども、まずは信用しない。インドネシア

人を信用しない。それで機会を与えない。部下は結局考えない。いつも上司の言いなりになってしまっている。それで仕事ができないと判断して権限移譲できないというようなスパイラルになっているかと思います。

それでルールを作りましょうということで、私どもは 10 の原則ということを会社の中で言っています。インドネシア人の弱点と会社の弱点を合わせたものなのですけれども、こういったかたちで未来をもっと見ましょうとか、あとはクイックアクション、素早い行動をしましょう。これはもう日本では比較的、普通のことなのかも知れませんけれどもこういうことを常にルールづくりとしてやっていまして、私はこれは最低限、守ってもらわないと困りますという宣言をしておいて会議などでこれに触れるようなことがあれば怒るというようなかたちでやっています。

インドネシア人と日本人の違いなのですけれども、物事の捉え方というのはインドネシア人と日本人を比べますと日本人は非常に悲観的に物事を考えますけれども、インドネシア人は何とかなるさと、沖縄みたいに「なんくるないさ」かも知れませんけれども非常に楽観的に物事を考えられますので、そこで違いを認識しておくべきだと思います。

あとは数的感覚なのですけれども、非常に大雑把です。この前も会議で 86 という数字が出てきてもそれを「それは大体 100 ですね」というように思い切り丸めてしまうような人種ですので、日本人みたいに何コンマ何々まで求めるようなことはないと。求めてもなかなかそこまで覚えきれないというのもありまして、本当にみんな数字を丸めるのが大好きな人たちです。

家族の優先順位なのですけれども、家族を最優先されます。日本人は家族を犠牲にして仕事をしますけれども、決してインドネシア人は家族を犠牲にせずに家族を大切にしていきます。このへんは日本人も見習うべきかなというふうに思います。あとは計画性なのですけれども、非常に短期で物事を、これは長期で物事を見るということは日本人ぐらいなのでしょうか。そこを踏まえた中で計画を立てていきます。

宗教観ですけれども、先ほど申し上げましたように高い宗教観であり、そこをうまく利用していくと。ですから、私も経営の中というか社員を指導する時は、やはり神様はそう思うよというふうな表現をしたりとかします。会社が儲けたいということではなくて我々は社会貢献をしないといけない。企業は貢献をしないといけない。そこでやはり神様もそういうふうな考えだと思うよというようなかたちで指導をしています。

社内行事なのですけれども、運動会とかそういうものも積極的に参加してもらいますので、こういうものは運動会並びにファミリーデイというものがありまして家族を会社が行事にお招きするのですけれども、そういうものに積極的に参加してくれますので、そういうものが会社への

モチベーションとしてなっていくのかなと。

あとは機械の面で言いますとメンテナンスということが非常に苦手です。これは日本人が得意中の得意なのかも知れませんけれども、そこをきちんとメンテナンスをしましょうと言っても、これはなかなか本当に経験と勘というものは必要なのかも知れませんけれども難しいところで、ここをどう克服するかということがメーカーにとっての課題かなというふうに思っています。

規律性というものは時間を守るとか、約束を守るとか、礼儀正しくするとか、そういうことがあまりできていないということで、工場なんかへ行きますと「規律正しく」というふうに書いている、「Discipline」と英語で書いている会社が多いのですけれども、そういう会社へ行きますとやはりまだまだインドネシアはこういうところがまだ難しいのだなというふうに感じています。

物の価値観なのですけれども、日本人の場合はものづくりというのはやはり質の高いものを作っていこうというかたちですけれども、インドネシア人の場合は量ということです。たとえば果物なんかでも日本のメロンとインドネシアのメロンというのはインドネシアのメロンのほうが美味しくない。日本のメロンというのは価値を追求しますので美味しいということで、やはり日本人は美味しい物、価値のある物を作っていこうということなのですけれども、インドネシアの場合は数を作りましょうと。やはりクオリティを見極める人がいないというのも一つの問題なのかも知れません。

あとは社交性なのですけれども、インドネシア人は本当に社交的な人が多くて明るい。逆に日本人はちょっと暗いかなというふうに思っていまして、ほかにもいろいろなたくさんの違いがありますけれども、この違いを認識した中で現地の人たちと交流していくということが大切なのかなと思います。

あとは現地の人たちと掛算で会社を成長させるという、プラスではなくてマイナスのところはあまり見ないでおきましょうと。インドネシア人のプラスを見て、日本人のプラスのところを見てマイナスは目をつぶってプラス、プラスで掛算をしていって会社を成長させていこうというふうに私自身、考えております。

あとは日本人同士なのですけれども、集うことは結構かと思いますけれども、ただ単に群れて、日本人企業だから、日本人がいるからそこに発注しようかというような発想は僕はやっていなくて、日本人ではなくてもインドネシアの会社でもきちんと信用できる所をインドネシア人と吟味しながらやっていくと。多くの企業は日系企業だから任せようということがあるかも知れませんけれども、日系企業でもただ単に高いだけでクオリティが良いというふうに思いません。日本人

同士、集って情報交換するのは良いかも知れませんけれども、ただ単に集まるだけということは馬鹿らしいというふうに思っています。

インドネシアで事業を成功させるにはやはりパートナーです。インドネシアのことがなかなか分からないということもありますので、良いパートナーを探すということが大切かなと思います。それは合弁相手であり、自分たちの部下でもあり、そういう人たちとどうやって巡り合えるか。部下もやはりできないと思ったら勇気を持って切っていくということも必要かと思います。日本人はどうしても日本語ができて慣れてしまう社員がいると、ずっと雇いたいなという気持ちがあるかも知れませんけれども、彼らも結構ドライで、この会社が駄目だなと思ったら辞めてしまいますので、我々も基本的にちょっと少しドライに考えようというふうに思っています。

これは島耕作がまだ専務だった頃のあれですけれども、韓国企業というのは人口が少ないから海外へ出て行ったと。日系企業は 1 億 3000 万人の人口に甘えて、その中でその市場だけで満足していると。でもやはり海外に展開していかないとこれからは難しいですし、K-POP とかそういうポップ歌手なんかも、もう日本のジャニーズとかああいう事務所なんていうのは皆さん知りませんけれども KARA とか少女時代とかそれはもう非常に有名になっていまして、それだけ東南アジア、これはインドネシアだけではなくていろいろな東南アジアの国では K-POP というものは有名になっています。それだけやはり会社というか文化も出していって日本からやはり出ていかないといけないような時代になってきたのではないかなというふうに思っています。

以上でございます。1 時間という長い間、どうもご清聴ありがとうございました。

司会　ありがとうございました。それでは、ここでご質問をお受けさせていただきたいと思います。ご質問がございます方は挙手にてお願いいたします。いかがでしょうか。スタッフがお席までマイクをお持ちいたしますのでそのままお待ちくださいませ。

質問　ありがとうございました。ご説明の中になかったと思うのですけれども、交通の渋滞がどんどんひどくなっているということで、それに対する国としての改善策とか、そのへんをちょっとご存知でしたらお聞かせ願いたいです。

板東　これは改善策というのはいろいろなかたちで出ているのですけれども、立体交差を付けようとか、高速道路を付けようかという話は出ているのですけれども、いかんせん、計画だけはいつもあって、なかなか実行力のない国でございまして、そのへんが先がなかなか見通せないということが現状だと思います。すみません。質問の答えになっているかどうか分かりません。

質問　はい。ありがとうございました。

司会　ありがとうございます。それではお手を挙げていただきました前のお客様、今、スタッ

フがお席までマイクをお持ちいたします。お待ちくださいませ。

質問　どうもありがとうございます。大体、経営をおやりになって 8 年になるかと思うのですが、いろいろなことがあったかと思いますが、現在、経営者としまして何をいちばん大切なポイントとして押さえながら経営をされていますか。

板東　人材育成ということです。我々はローカル化を進めていっていますけれども、私の後は誰に任せるかとなりますと、今度は本当にインドネシア人の方に任せないといけないと思っていますので、そのインドネシアの人たちに我々、大塚の文化をどういうふうに理解してもらえるかということで、それを重点的に自分自身やっているつもりですけれども、なかなか本当に人を育てるということは難しいなということが実感しているところです。

質問　ありがとうございます。

司会　ありがとうございました。あとお 1 人ほどご質問をお受けさせていただきますが、どなたかご質問がございます方は、挙手にてよろしくお願いいたします。よろしいでしょうか。

板東　それではちょっと最後になりますけれども、こちらにりそなさんの案内の写真がありますけれども、これを見ていただいて、これはジャカルタの風景なのです。バンコクと比べますとまだスカスカです。このスカスカ加減からしますとまだまだジャカルタ、インドネシアというのは伸びていくということでございますので、いろいろなかたちでまたインドネシアの検討をされるということもあるかと思いますけれども、その時にはぜひ、りそな銀行さんにご相談されることをご提案申しあげます。

司会　よろしいでしょうか。ありがとうございます。それではお時間となりましたので、まだご質問のございます方は財団を通じてご連絡を賜りますようよろしくお願い申し上げます。以上で第 1 部は終了でございます。最後に板東様にいま一度、大きな拍手をお贈りくださいませ。ありがとうございました。