

サービス産業の国際展開調査

ヤマハ株式会社
(海外：インドネシア)

2010年3月

独立行政法人 日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部

【免責条項】

ジェトロは、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロがかかる損害の可能性を知らされていても同様とします。

Copyright©2010 JETRO. All rights reserved. 本レポートの無断転載を禁ず。

【会社名】 P.T. YAMAHA MUSIC INDONESIA (ヤマハ株式会社)

【インタビュー相手】 取締役社長 山田俊一様

【インタビュー地】 インドネシア

【日時】 2009年11月24日

(はじめに)

当社は、1972年のインドネシア現地法人設立と共に音楽教室を開設しました。現在は、楽器等の製造会社5社(主に輸出)、販売会社1社にて事業を展開しています。音楽教室ビジネスの基本コンセプトは「農耕型」です。つまり(楽器演奏人口を増やす為に)種を蒔き、自らの手で育て、楽器販売という実を収穫する。現在、音楽教室の講師は1,000人を超えるようになりましたが、1972年当時はもちろんゼロからのスタートでした。インドネシアにはいわゆる日本の「音楽大学」がほとんどありません。音楽教室講師のリクルートがビジネスを進める点で一番難しいところです。そのため全ての講師を自前で育てています。今年(2009年)2月に「アカデミア」という機関を設立しました。この中に、講師養成コース、アップグレードコース、上級生徒育成コースなどを設け、人材育成を急いでいます。このアカデミアを修了してもディプロマは出せませんが、即就職できます。現在、ヤマハ音楽教室の生徒はインドネシア全土に34,000人が在籍しています。日本以外では最大数を誇ります。以前は、裕福な華人が生徒の大半でしたが、今では、プリブミが半数を占めるほどになっています。ただ、販売店オーナーは未だに大半が華人です。私は1987年から5年半インドネシアに駐在しており、以前の駐在時と比較してもプリブミ系生徒の増加は驚くべき変貌振りです。これは所得水準があがっていることが大きい。暮らしの中に余裕が出てきたため、音楽学習に興味を持ってきています。プリブミはギター、ドラムといったポップ系で特に増えています。今後はこの傾向が続くでしょう。国全体の中産階級が育てば、そういうところ(ポップス系の音楽愛好家)が増えていきます。先ほど述べたように人材確保が一番苦勞する点です。現在、インドネシアでは音楽教室の在籍生50,000人を目指しています。そのためには1,500人の講師が必要です。インドネシアは国土が広く、教室が分散してしまうため、たくさんの講師が必要です。

Q. 講師の質の確保状況を詳しく教えてください。

ヤマハの音楽教室では音楽に関する知識、技能をはかる尺度となる世界統一の指導者グレードを設けています。これは日本でもどこでも同様です。グレードを持っていれば、言葉など諸条件が合えば世界のどこでも講師採用時に有利になります。インドネシアには全国で7万人の音楽学習人口がいます。この7万人を指導する方達がヤマ

ハの講師採用に殺到します。講師になるには最低 5 級レベルをもっていなければなりません。先生となる人材はとても欲しいのですが、クオリティを下げるわけにはいきません。そのため人材確保が苦しい。だからこそ「アカデミア」で人材を養成しているのです。(音楽教室の講師を) 職業として魅力的であるようにしたい。音楽教室の月謝も講師の給与も上げています。音楽教室の幼児科の先生の月給は、最高で 40 万円にもなります。インドネシアの世間一般では GM クラスの給与です。もちろんこのクラスとなるにはよほどたくさん生徒を一人で担当しなければならないのですが。ジャカルタクラスの都市では可能ですが、地方ではなかなか難しい現実もあります。いずれにしても先生の質が高くないと、生徒自体も集まりません。

Q. プロモーションについていかがでしょうか。

商品売るためには商品の中身を知ってもらわなければなりません。そこでまずコンサートを実施します。ピアノ、エレクトーン、ギター、ドラム全ての楽器においてであり、また生徒による発表会もあります。生徒の発表会はショッピングモールでも開催します。すると演奏している(発表している)演奏者もモチベーション、満足感が得られるし、見ている(音楽教室に子供を通わせていない)親なども興味をひかれます。つまり一般の人も「ヤマハ音楽教室に通わせてみようか」という気にもなり、一石二鳥です。このような演奏会形式のプロモーションは積極的に行なっています。世の中に対してヤマハ音楽教室をアピールしていかないと理解してもらえないものです。いくらソフトがよくても、世間に発信していかないと分かってもらえません。当社の基本のポリシーは、「発信すべし」ということ。インドネシアの世の中に対して発信します。その一環で私が着任してから「記者発表」を数多く行なっています。新しいトピックスがあれば発表し、新聞・TV で報道してもらおう。そういう積み重ねがあり、生徒数も増えてきています。

Q. 記者発表の効果はいかがですか。

最初はたいへん驚かれましたが、徐々に慣れてきたようです。毎回記者から質問が寄せられます。特にインドネシアの音楽産業の将来についてどう思うか、とよく聞かれます。インドネシアは人口が多く、そもそも音楽が根付いているので、音楽を楽しむように手助けをするのが当社の仕事だと答えています。記者からは「音楽エリートを育てるための教育か」という質問も寄せられます。しかしそれは違います。当社はインドネシアの出来るだけ多くの方々に音楽を楽しんでもらいたいという意図で音楽教室を運営していると答えています。

Q. TVCM でのプロモーションはされているのですか。

実施したことはありますが、費用がかかります。TVCM はテレビでの露出をよほど出さないと効果はないと思われます。トヨタ自動車やヤマハ発動機などの自動車関連企業は TVCM にお金を使う意味はあるかもしれません。当社は新聞で記事広告は出します。例えば、ヤマハ音楽教室はなぜよいのか、他の（音楽）教室とどこが違うのかという点を伝えます。

Q. 音楽教室の価格（月謝）について教えてください。

音楽教室のレッスンフィーは上げています。（ジャカルタの）パシフィックプレイス SC に音楽教室を出しました。これは超高級モールであり月謝も高い。記者会見では「金持ち相手の商売か」という質問が寄せられました。それも違います。都市別 GDP を見てみると、ジャカルタは既に 8,000 ドルです。地方は 2000 ドルを切っています。つまりジャカルタにはこの月謝に見合ったお客様がいるのです。記者には「地方には（ジャカルタとは）違った展開が必要だ」と説明しています。2 年前から全国の教室設備の統一化を始めました。ディーラーは、楽器備品購入や改装費用がかかるため、私は月謝値上げを提案したのですが、社内、ディーラーとも猛反対の声があがりました。他社の音楽教室の月謝を全部集めて比較してみたのですが、やはり当社の月謝は少し高かった。しかし当社のソフトはよい商品です。つまり世界標準で各国から評価の高いカリキュラムがあるということを 1 年かけて各ディーラーに説明し、納得してもらいました。この説明によって各ディーラーは結果として当社についてきてくれました。この 2 年間でインドネシア内の音楽教室 100 拠点を改装しました。マクドナルドは世界各国どこへいってもすぐわかります。それと同じにしたいのです。この考えのもと、音楽教室も全て統一された外観としました。「ヤマハ・ミュージックスクエア」として統一しました。昔は（ビジュアルなども）バラバラでした。月謝値上げで増えた利益は、ディーラー改装費用援助に回しました。利益は将来もらいますよ、という考え方です。いまは種まきの時期と考えています。この投資による生徒募集は好調で、いまや「（音楽教室の）先生がいない」というクレームがくるほどです。各教室に 100 人生徒がきたとしても講師がいません。他方で講師の質は下げるわけにはいきませんので、グレードを持っていない人材の採用は「NO」としています。この方針は各教室でも理解していただいています。

Q. 音楽教室出店における「場所」についてお考えを聞かせてください。

立地についてはこだわっています。当社の音楽教室は（教室の性格から）たいいてい住

宅街のなかにあります。そのため目立ちません。そこで方針転換し様々な SC の中に出店させています。つまり人が多く集まっており、また SC の中で歩いているから教室があると目につきます。SC 出店についてはコストがかかるため、ディーラーを説得するのにも時間がかかりました。SC に出店することによって生徒募集のためのプロモーションをやらなくても生徒が集まってきます。SC での買い物ついでに音楽教室を見に来る人が多いのです。このため毎日、音楽教室に関する問い合わせがあります。SC 内の教室は、コストは高いものの入ってくれる生徒が多い。現在のところこの手法はうまくいっています。

SC についての出店は地域をマッピングし、選定しています。主要都市では調査をかけて、当社の音楽教室と他社の音楽教室の場所をみつつ、次回の出店先を検討します。

Q. このようなプロモーションの主体はどの部署になるのでしょうか。

(社長である) 私が決めます。私はヤマハの多部門を経験しているので、様々な方策ができるのだと思います。

Q. あなたの海外駐在のご経験などをお聞かせください。

インドネシア駐在のほかにマレーシアに 5 年半の駐在経験があります。トータルで海外駐在経験は 15 年です。海外に行きたいと思っていました。入社してすぐ手を挙げたのです。当時は海外と言えば頭の中はアメリカかヨーロッパです。しかし、海外特販営業部（現在の AP 営業本部）に配属され、アジア地域を担当していました。

Q. 御社で海外業務に手を挙げる人材は多いのでしょうか。

はい。もちろんなかなかうまくはいきませんが、上司を経由せずに手を上げ申請できる制度もあります。但し試験があります。試験内容は、語学であり、また適性も見られます。

Q. インドネシア語はいかがですか。

私はインドネシア語を話すことが出来ます。但しインドネシアの小学生に毛が生えた程度ですが (笑)。先日もディーラーミーティングのときに 1 時間、インドネシア語で話しをしました。しかし語学の専門家ではありません。語学取得方法ですが、赴任の際、インドネシアの中学生向けの英語の教科書を 3 カ月集中し、独学で勉強しました。あとは現場です。ディーラーと会話しているうちに語彙が増えます。インドネシアに

赴任し、すぐに覚えた単語は「責任感」。「責任感がない」と現地人材に対して怒りたかったからです。言葉はそうやって覚えるものです。

Q. 語学について、マレーシア時代も同様でしょうか。

マレーシアは英語です。なお、マレーシア社では私が初めての日本人でした。つまり初代駐在員です。事業の整理のための赴任でした。

Q. 現在のインドネシアでの仕事は「しやすい」のでしょうか。

ゼロからのスタートではないのでやりやすい。赴任後当初、半年をかけてインドネシア全国をまわりました。全く変わっている面もありましたが、全く変わってない面もありました。このようなことを肌で感じたのです。その時にヤマハ音楽教室が15年前と全く同じ外観・店構えだったことを感じました。ディーラーもタイムマシンから出てきたようでした。これではだめだと思い、テコ入れをさせました。ディーラー会議でテコ入れをした店舗の「BEFORE」と「AFTER」を見せてみました。確かに長年のディーラーの知見と蓄積は大きい。オーナーもほとんどが私の知り合いです。しかし会議の際に彼らに「グッバイ」と言いました。つまりこれは「次の世代を出して欲しい」という意味であり、その旨を伝えたのです。ヤマハを30年やっているという自負が、時として変化を困難にしています。そこで若手の人材、つまりこれは既存のディーラーの息子や娘さんですが、を5人ずつ6回に分けて日本へ連れて行きました。日本にある最新の音楽教室や店舗を見せ、変わらねばならないことを理解させました。

Q. この手法は現在でも続いているのですか。

続けています。これからも若手の人材を日本研修へ連れて行かなければなりません。生徒数が最も増えているディーラーは、まさに彼らであり、効果が上がっています。だから嬉しいのです。絵にかいたような好循環が見られます。

Q. ディーラーはどのように変わるのですか。

既存のディーラーへ強調したことは、「明日の儲けではなく、5年後、10年後のことを考えるようにしよう」ということです。インドネシアの旧ディーラー世代では子息を海外へ留学に出したらインドネシアに帰ってこないという懸念もあります。海外で大学を卒業すると海外現地のIT企業などに高給で採用されてしまいます。あなたの跡継ぎをインドネシアに戻すためにもきれいな店舗を作る必要があるのではないかと。

から日本の音楽教室や店舗の良い所を見せて、将来像をみせるのです、と言います。長期の視点で自分の跡継ぎがどうやってインドネシアでビジネスをするのかということ念頭に考えないといけない、と説いているのです。

Q. 具体的には日本のどの店舗などに行かせるのですか。

長年同じ発想で音楽教室を運営していると、マインドセットしてしまい、工夫がありません。これは日本でも同じです。日本人に対して逆にインドネシアの店舗をみせると驚かれることもあります。教室では、「大人の音楽教室」や最新の各種教室を見てください。流通形態の違いということでヤマハ以外の商品をメインに扱っている広域販売店もあえて見せます。インドネシアの人材が自分の将来を描けるようにといった視点で視察先を選定します。ここは日本でありインドネシアではない、そのため参考にはならない」という声も聞かれますが、自分の地域にあった仕事をするのだという自信とプライドをもってくれれば、それで結構なのです。

Q. インドネシア人から細かい点を含めて多くの情報を得ておられる「情報収集術」は素晴らしいと思います。秘訣を教えてください。

雑談です（笑）。若い人たちはディーラー訪問の際、雑談をしません。逆に自分は雑談しかしません。雑談によって話が広がるものです。それは銀行との取引の話からゴシップまで幅広い。当社の駐在員にも雑談をしると言い聞かせています。つまり雑談ができるようにインドネシアで成長せよということです。その中でインドネシア人の生活がみえてきます。ヒントがある。そして絶対にメモをする。これは膨大な量になります。私は節目節目でメモから課題ツリーを作り、（課題を）整理します。その上で次にやるべきことを決めていきます。

Q. インドネシアならでの進出上の留意点はありますか。

私としては、インドネシアは実は最近あまり好きな国ではなくなりました。なぜなら、労務問題や税務問題などで頭を悩ませられているからです。青年海外協力隊の人の話ですが、ある時地震があり、親しくしていたインドネシア人が、ものすごい形相で自分を押しつけて逃げ出したというエピソードを聞かせてくれました。適度に信用して、深入りはしないスタンスが重要です。

Q. 講師養成のための研修について教えてください。

養成研修はしっかりと取り組んでいます。ティーチングメソッドがしっかりしており、講師を養成する際に中核となる先生がいます。これは「核講師」という。彼らに対しては、日本から定期的に研修者が来たり、日本に送ったりしています。核講師は自分が担当するグループへ研修した内容をその他の先生に教えます。なお、授業参観のようなものも行ないません。結果はあとでフィードバックさせ、細かい点までチェックします。(ヤマハ音楽) 振興会では全世界の核講師を選抜し、事例発表会を催しています。核講師養成にはかなりのお金をかけてトレーニングしています。

Q. 核講師が一人前になるまでにはどの程度の期間が必要なのでしょう。

人にもよります。期間は「わからない」。基本的には(インドネシア人は)人にノウハウを伝授するのは「いや」なこともあるようです。つまりライバルを増やしたくないのです。そこで、退会率の低い講師には、インセンティブ研修に行かせたりしています。

Q. 核講師がほかの国で講師となることはありえるのでしょうか。

あるのかもしれない。実際、他国人と結婚し、その国で教えているケースもあります。インドネシアでは講師が不足しており、人材輸入したいほどです。またインドネシアの華僑人材は中国語が話せます。将来は中国本土で活躍できるかもしれません。彼らの励みにもなるでしょう。これは十分ありえる話です。

Q. 御社ではさらに人材のグローバル化が進むのでしょうか。

もっと広いスコープで考えていきます。学校での音楽教育にもっと貢献していきたい。ただ教育は国の根幹なので簡単には外国企業は入れない部分もありますが…。音楽をする人口が増えれば当社も利益があがります。子供でも大人でも、まずは音楽を楽しむ人を増やしていきたい。

Q. インドネシアにおける学校教育への外資参入規制はありますか。

外資参入は制限されているため現地パートナーが必要です。以前は教育省がコントロールしていましたが、いまは地方分権で分断され、やりにくくなりました。昔はヤマハのサーティフィケートが(音楽の)先生の評価ポイントになっていました。現在ではそれができません。教育はそう簡単にはいかないのです。

Q. 御社における進出初期の日本人駐在員の活躍ぶりについて教えてください。

当初は音楽教室に一人だけ赴任してきました。その他は現地人材のみです。1972年当時、教室はたった1か所でした。現在では音楽教室運営にはヤマハ音楽振興会から一人派遣されています。この方が赴任される前は、現地人材だけでの運営であったので、教室の質が落ちていました。生徒退会率などのチェックが厳しくされていなかったのです。先生の質が落ちていても気づかない。ともするとヤマハの評判が落ちかねない状況でした。現在では1,000人も先生の集めた研修会も行なっているほどです。

Q. 音楽教室運営でチェックするポイントはどのような点ですか。

結局は教え方です。音楽の能力はグレードでわかります。授業参観をし、教えている現場をみます。もちろん退会率などは数字を見ればすぐわかる。日本人と核講師のペアで音楽教室での教える現場を見て様子を確認します。最終的には「人対人」の関係構築です。

Q. 音楽教室運営ノウハウ伝授は日本人派遣員の優位性となるのでしょうか。

そういうことです。しかし将来はローカライズをしたい。国によって対応は異なってくるでしょう。欧米では駐在員の引き上げもありますが、途上国ではまだまだ日本人が会社を引っ張らないといけません。会社がテイクオフするためのけん引役です。もう一つ、途上国は日本国内の若手人材が育つ場、勉強する場として必要です。

Q. 今後、海外進出する日本のサービス関連企業へのアドバイスをお願いします。

その国の「軒下を借りている」ということを忘れないことです。傲慢になってはいけません。海外で仕事をするということは「軒下を借りている」ことです。そのような考えを持ちつつ、インドネシアの役人や現地人材と接することでしょう。（日本という国の）ソフトの充実が急務であり、一所懸命取り組む必要があります。フランス文化センターの力はたいへんなもので、「文化」を武器に各国に進出しています。「教育」は一つの大きい要素でしょう。当社のPR担当課長は日本留学生協会の事務局担当です。彼女は日本に留学していました。このような人材と繋がっていければよいかなと思います。日本は「言葉の壁」が大きい。留学ということとなると結局みなアメリカになってしまう。結局ビジネスの発展はアメリカが基本となってしまいます。ビジネスは人脈が命です。その点日本は損をしているでしょう。彼女（PR担当課長）は日本・インドネシア友好キャンペーンなども実施しています。日本の良さを理解できる人を間

にたてられれば良いのではないのでしょうか。それらの人材を作る援助（スキーム）があればよいと思います。