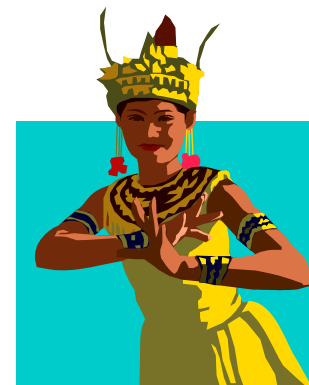




中期事業計画のための戦略策定



インドネシア進出サポート
小野耕司





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(JE低電圧O)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

などを経歴し、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50
年になりました
た



セミナー要旨



- [インドネシア工場5カ年事業計画書の作り方](#)の前半部分の文書編においては、記載すべき項目について解説しました。
[5カ年事業計画書](#)
- このセミナーでは、日本企業がインドネシア市場での事業において成功するために、どのような戦略的観点で事業計画を考えるべきかをテーマに取り上げました。
- これまでに200テーマ近くのセミナーを紹介して来ましたが、それらの集大成、または中間まとめとしました。
[セミナーリスト](#)
- インドネシアと言う潜在力に富む市場に対して、どのような戦略で挑むべきか、その一助になれば幸いです。



目次



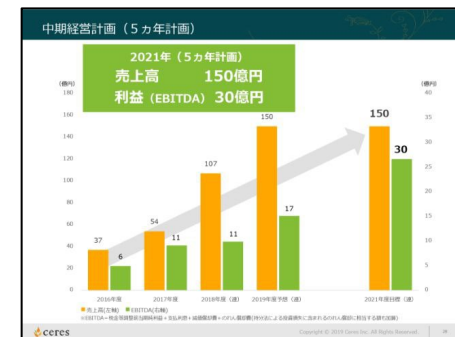
1. 事業の動機
2. 事業内容
 - ① 商品・サービスの内容
 - ② 市場の規模・成長性
 - ③ 顧客ターゲット・顧客ニーズ
 - ④ 競合性
 - ⑤ 拠点の概要
3. 販売活動
 - ① 販売活動基本方針
 - ② 商流・物流の全体像
 - ③ マーケティング
4. 仕入・生産活動
5. アフターサービス
 - ① 製品保証、メンテナンス
 - ② 顧客クレーム対応
6. 人員計画
 - ① 人材面での課題と対応策
 - ② 組織・人員・人件費計画
 - ③ 採用計画
7. 想定されるリスクと対策



1. 事業の動機

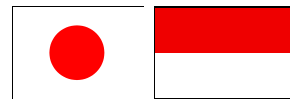


- 国家の発展は、数パーセントの適切なインフレの下での、適度な経済成長が基盤であることを、世界の近現代史は証明しています。
- 国全体がそのような発展状況にある中で、もしも一企業としてその発展に乗れないと、衰退して倒産と言う結末を迎える可能性があります。
- 国内でそのような発展が期待出来ない場合は、発展が期待出来る、他国での事業機会を探さなくてはなりません。
- インドネシアでの事業展開を考える際には、たまたま引き合いがあったとか、日本国内での取引先から誘われたとか、この商品が売れそうだとかで検討しがちです。
- しかし、インドネシア市場におけるこの事業が、経済成長と言う大きな流れに乗れるのかどうかを、少なくとも5年先までを定性的、定量的に見極めなくてはなりません。
- それが見極められて初めて“動機”と言えます。
- 関連スライド：[インドネシア進出の動機は何ですか？](#)





2. 事業内容-①商品・サービスの内容

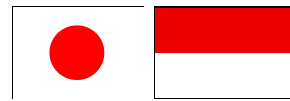


- 日本国内で売られている物と全く同じ物を、インドネシア国内で売る場合でも、現地の事情を考慮した内容にする必要があります。
- 品名：一般名詞はインドネシア語表記が義務付けられていますが、固有名詞は英語、ローマ字日本語が使えます。
- 仕様：電源、安全規格SNI、ハラール認証、食品・医薬品認証など、特にインドネシア特有の許認可に対応していることを明確にします。
- 機能：熱帯雨林気候での使用や消費において問題が無いことを明確にします。
- 価格：為替変動、インフレ率、銀行金利の影響によるコストの増減を考慮して設定します。
- MOQ: Minimum Order Quantityの略語で、特に輸入品についてはコンテナベースとなることを前提に設定します。
- 関連スライド [インドネシアでの業種別市場開拓手法](#)





2. 事業内容-②市場の規模・成長性

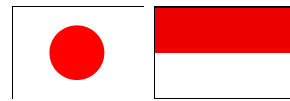


- 過去10年以上の市場規模の推移から、今後の成長を予測し、その市場の何割を支配出来るのか、その規模で事業として成り立つのか、等々を見極めます。
- インドネシア商工会議所等の傘下にある[同業者組合](#)のサイトから、該当する業種のデータを探すことができます。
- [インドネシア統計センター](#)が発行している、各種統計データの中から、該当するものを検索することができます。
- この段階で、投資に見合う市場規模が期待出来ない場合は、この事業は潔く見送るべきです。
- 関連スライド [インドネシアの産業別市場規模](#)





2. 事業内容-③顧客ターゲット・顧客ニーズ



- 特定のマスマーケットを狙うのであれば、総人口の1割強が集中する、大ジャカルタ圏、いわゆるJaBoDeTaBek (Jakarta-Bogor-Depok-Tangerang-Bekasi)地域をターゲットにすべきでしょう。
- 逆にターゲットに多様性を求めるのであれば、各島の主要都市をターゲットにすべきでしょう。
- 単一民族の環境に慣れた日本人にとって、気候、種族、宗教、歴史、食事、生活習慣など、多様性に溢れたインドネシアの市場ニーズを把握するのは、決して簡単なことではありません。
- 関連スライド [その商品はインドネシアで売れますか？](#)
[おもしろアイデアインドネシアのブルーオーシャン市場](#)
[日本企業のためのインドネシア州別徹底ランキング](#)
[インドネシア主要21都市基礎情報](#)





2. 事業内容-④競合性



- 市場投入を計画している商品・サービスの、類似品あるいは競合品について、徹底的な調査が必要です。
- 産業展示会、ショッピングモール、デパート、市場などに足を運んで、自分自身の五感で確認することが一番大事です。



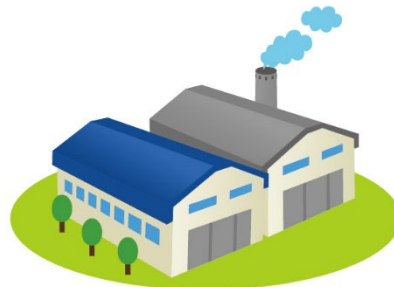
- インドネシア国内のオンラインショッピングサイトも多数ありますので、そこでの情報収集も大事です。
- [インドネシア統計センター](#)が発行している、各種統計データの中から、該当するものを検索することも大事です。
- インドネシアの民間テレビ局が放映している、各種コマーシャルも参考になります。
- TikTokやInstagrmなど、SNSのインフルエンサーがアップロードしている広告も参考になります。
- 関連スライド [インドネシアでの業種別市場開拓手法](#)



2. 事業内容-⑤拠点の概要



- インドネシアで事業を展開する形としては、輸入販売から現地生産販売まで、いくつかの方法があります。
- 本事業を展開する上で、ローリスク・ハイリターンな方法はどれなのか、SWOT分析等を活用して、様々な観点から検討することが求められます。
- 関連スライド [インドネシア事業展開八つの手段](#)
[成功するインドネシア現地法人の作り方](#)
[失敗しないインドネシアでの工場建設](#)
[上手なレンタル工場の探し方](#)
[上手な工場用地の探し方](#)
[上手な工業団地の選び方](#)
[まるわかり保税工場に関する法令](#)





3. 販売活動-①販売活動基本方針

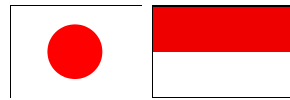


- インターネットの発達で非対面での、便利なコミュニケーション手法が数多く利用出来ますが、販売活動の基本は自ら足を運び、対面でのコミュニケーションを通じて行うことだと思います。
- 売込や交渉と事務的な連絡を、同じようにSNSで処理しようとする、昨今の傾向には首をかしげざるを得ません。
- ましてや、取引契約の条件をSNSでのやり取りで済ませるようなことは、絶対にあってはならないことだと思います。
- 売込、交渉は対面で、契約内容は文書で交わす、これは今後も変わらない基本であると確信しています。
- 関連スライド [インドネシアでの各種業務契約書の作り方](#)

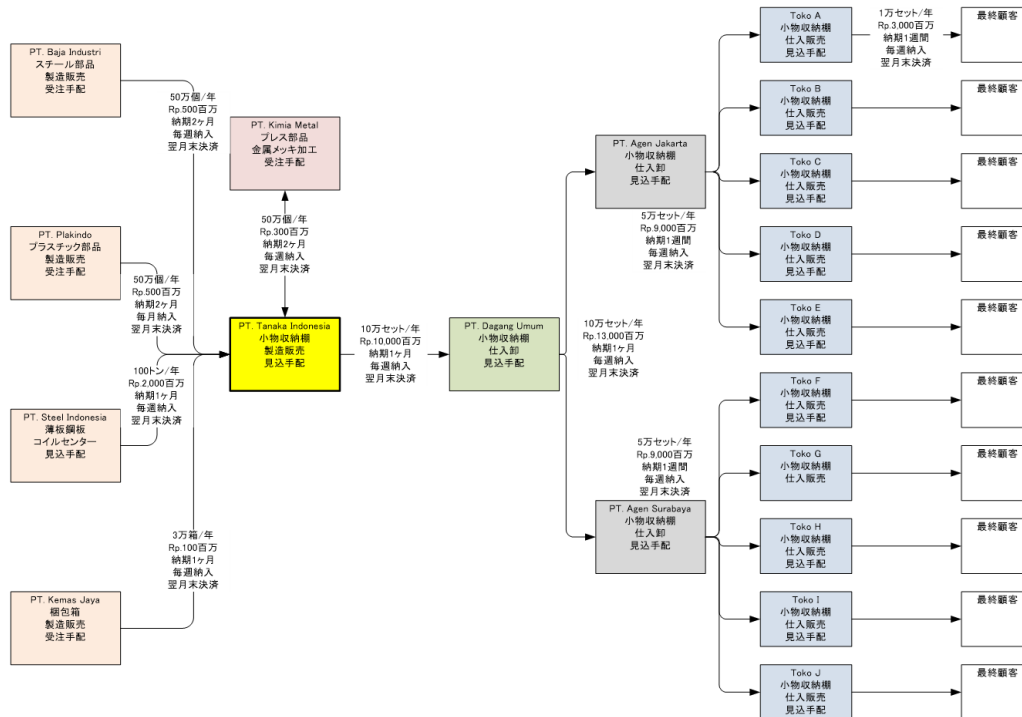




3. 販売活動-②商流・物流の全体像

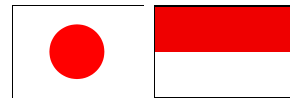


- 原材料から最終顧客に至るまでの、サプライチェーン全体像を可視化し、各プロセスの納期、在庫、需要変動対応力を頭に叩き込んで、販売先との交渉に臨まないといけません。
- 情報が多過ぎて記憶するのが難しい場合は、リモートで検索出来るソフトの開発も必要です。
- 関連スライド [インドネシア工場のサプライチェーンを改善する](#)
[インドネシア工場のサプライチェーン改善技法](#)





3. 販売活動-③マーケティング

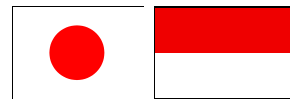


- インドネシアの経済は今後も暫くは、年5%前後の成長を続けると思われます。
- インドネシアのGDPの60%は国内需要が占めています。
- インドネシアの総人口270百万人の中の、約60百万の中間層が消費市場を成長させています。
- これらのデータは[インドネシア統計センター](#)が発行している、各種統計データの中から検索することが出来ます。
- データに基づく科学的な4P (Product, Price, Place, Promotion) 分析を行います。
- 関連スライド [インドネシアでの業種別市場開拓手法](#)
[インドネシアでの販売促進戦略](#)





4. 仕入・生産活動

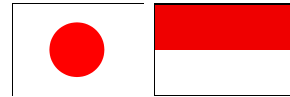


- 現地にて生産活動を展開する際に苦労するのが、部材の調達です。
- コスト、品質、納期を満足させられる部材を、現地調達あるいは海外からの輸入の何れかを選択するのですが、そこに輸入規制や現地調達率向上圧力と言う、別の制約が掛かって来ます。
- 現地の外注業者を活用することで、コスト削減だけでなく、輸入規制や現地調達率向上圧力を回避することが可能な場合もあります。
- このように、インドネシアにおいて生産活動の体制を考える場合には、コスト、品質、納期だけでなく、政府からの規制への対応も忘れてはなりません。
- 関連スライド [インドネシアの中小零細企業との付き合い方](#)
[工業材料の現地生産会社を探す](#)

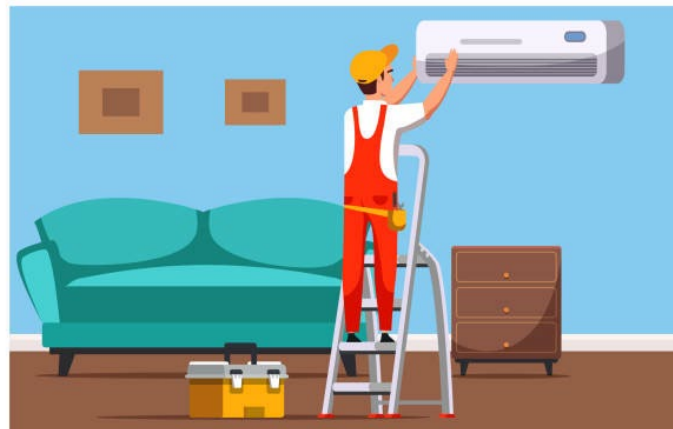




5. アフターサービス-①製品保証、メンテナンス

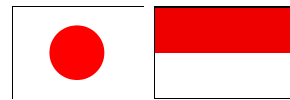


- インドネシアの取引顧客や消費者が日本ブランドに期待しているものは、商品の品質や機能の他に、購入後の保証やメンテナンスに対する信頼度の高さが挙げられます。
- 同じ品質・機能であれば、日本ブランドは価格が10%程度高くても欲しいと良く言われますが、その背景にはこの信頼度の高さがあると思われます。
- 特に生活の基礎インフラに関わる商品においては、365日24時間体制の保守体制で、他のブランドの追従を寄せ付けない商品もあります。
- それらの特徴や優位性を最大限主張することが大事です。





5. アフターサービス-②顧客クレーム対応

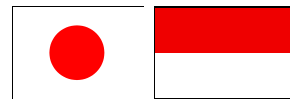


- 顧客からのクレームに対しては迅速に対処することが大前提ですが、商品の交換、クレーム品の返品、クレーム品の修理と再利用、クレーム品の廃棄など、事前にルールを決めておき、最小限のコストで運営出来る体制が必須です。
- このルールの対象となるのは、不良品だけに限らず、余剰品や定期的な修理品 (MRO: Maintenance, Repair, Overhaul) も含まれます。
- 顧客の不満や怒りを引き起こし易いこれらの事態において、速やかな処理は間違いなくブランドの信頼度を上げることになるでしょう。





6. 人員計画-①人材面での課題と対応策

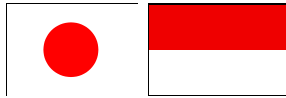


- オランダ植民地から独立してから80年が経過し、経済や産業の発達と共に、各分野での人材も確実に充実して来たと言えます。
- 特に高学歴で経験を積んで来た、営業や経営分野での人材は、外国人に頼らなくても確保出来るものと思われます。
- しかし、長い伝統や風習を背景とした、『ものづくり』の熟練技術が発達するまでには、まだまだ時間を要すると思われ、これが逆に先進技術分野での、人材育成の足枷になっているのではないかと懸念されます。
- 優秀な人材をヘッドハンティングで社外から調達するのか、それとも社内で時間をかけて育成するのか、メリハリの効いた方針が求められます。
- 関連スライド [インドネシア人材マネジメントのコツ](#)

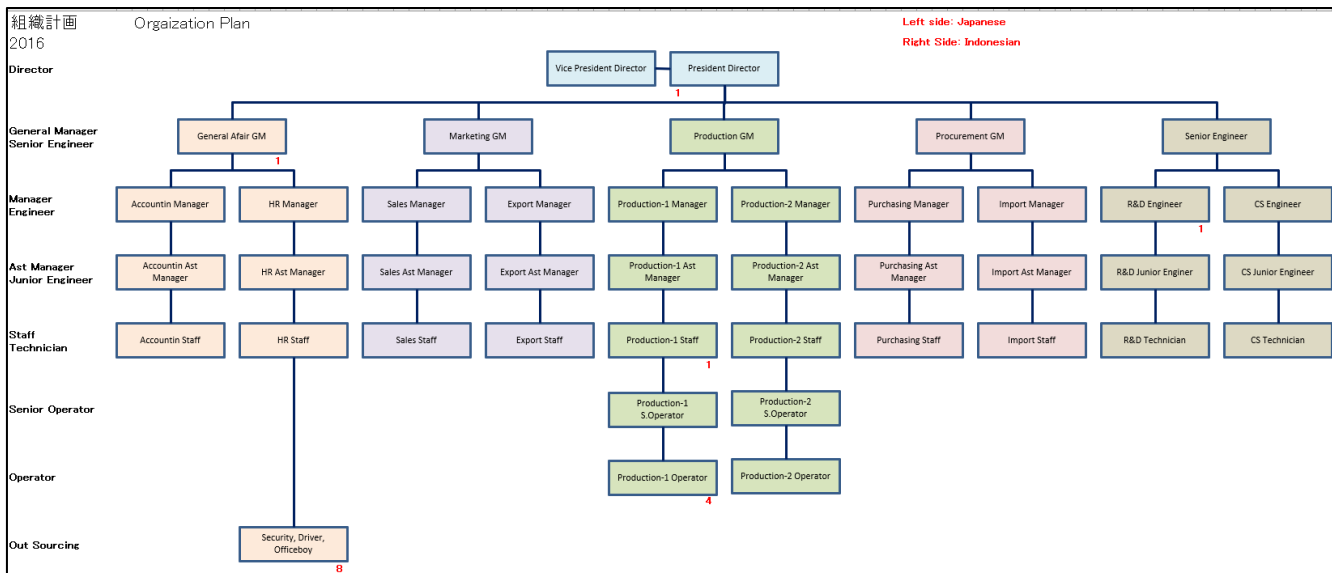




6. 人員計画-②組織・人員・人件費計画



- 普遍的な業務プロセスの各機能を満たす組織を作り、数年間でそれらのポストを埋めるような人員計画を作ります。
- とりあえず必要な最小限度の組織を作り、後から必要に応じてポストを追加すると言う、田舎の旅館の増築みたいな方式は避けるべきです。
- 人件費は、そのポストに期待される能力に対して、支払うべき金額を想定すべきです。
- 関連スライド [インドネシアの労働賃金の行方](#)
[人事評価制度の作り方](#)





6. 人員計画-③採用計画



- 給与レベルは世間並みであっても、社内教育制度が整備されており、それを活用することで、自身の能力向上に繋がるだけでなく、人事評価を通して昇格や昇給にも反映されることで、より多くの優秀な人材が定着すると期待されます。
- 関連スライド [インドネシア生産現場人材育成のポイント](#)
[インドネシア人材採用面接のコツ](#)
[インドネシア国内大学トップ25の紹介](#)
[インドネシア国内技術専門学校で人材を見付ける](#)
[技能実習生帰国者の中から人材を見付ける](#)
[職種別現地人材育成の手引き](#)



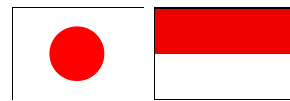


7. 想定されるリスクと対策



- 想定されるリスクとは何か、それらを回避または防止する方法は何か、もし発生した場合に被害を最小限に抑える施策は何か、被害から回復するために必要とされるものは何か、等々を事前に検討し、必要な準備を整えておくことがリスク管理です。
- 全ての準備が外れた場合の、最悪の事態も想定しておくことが重要です。
- 関連スライド [インドネシア事業のリスク管理](#)
[インドネシア事業失敗の因果](#)
[インドネシア現地法人の業務監査・会計監査](#)





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サイトです
(Googleトップランキング)

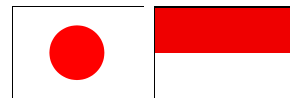
インドネシア最新情報ブログ

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サンプルの中から、ダウンロード件数の多いもの順に音声解説付きのスライドをアップロードしています

**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されています**



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