

インドネシアに 進出してはいけない会社

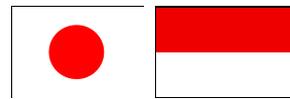


インドネシア進出サポート
小野耕司





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(JETRO)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

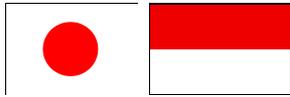
などを経歴し、これまでのインドネシア進出支援企業数は約100社



インドネシアと
の関わりも50
年になりました
た



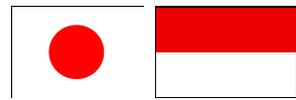
セミナー要旨



- これまで多くの日本企業のインドネシア進出を支援して来ましたが、ほとんどのケースにおいて何らかの難題に直面し、苦労しながらそれを乗り越えて来たか、乗り越えられずに断念したかのいずれかです。
- 断念した場合の多くは投資回収もままならず、事業損失という負の資産を残してしまいます。
- このセミナーでは、これらの失敗の真因を見直し、一般化した形で整理し、インドネシアに進出してはいけない会社とはどんなものを論じてみます。
- 10項目中半分以上に該当する場合は、インドネシア進出を再考すべきと思います。



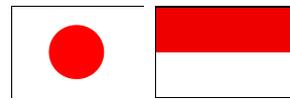
目次



1. 動機に天下国家が感じられない
2. インドネシア進出をプロジェクトと考えない
3. 日本国内での仕事との違いが理解出来ない
4. 事業戦略を描いて説明出来ない
5. 長期事業計画を数字で見通せない
6. 正しい情報にお金を流す
7. 突出した技術や製品を持っていない
8. 日本での業績不振から抜け出したい
9. 社内のコンセンサスが確立していない
10. インドネシアに骨を埋める覚悟の社員がいない



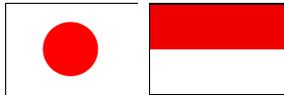
1. 動機に天下国家が感じられない



- インドネシア進出の動機は何でしょうか？
- 企業ですから、事業展開を通して利益を追求するのは義務でも権利でもあり、それは当然のことです。
- その利益を何に役立てるのですか？
- 株主への配当、社員の幸福、取引先の繁栄ですか？
- たとえどんなに小さくとも、祖国日本の発展に寄与するという壮大な気持ちはありませんか？
- たとえどんなに小さくとも、お世話になるインドネシアの発展に寄与するという壮大な気持ちはありませんか？
- 動機が小さいと、それ以上に大きな目的は持てないものです。



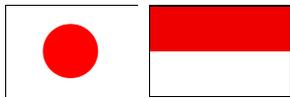
2. インドネシア進出をプロジェクトと考えない



- インドネシア進出は立派なプロジェクトです。
- プロジェクトマネージャーは内外に対して、明確に特定され認知されていますか？
- プロジェクト管理の要件として、スケジュール管理、コスト管理、品質管理、リソース管理、コミュニケーション管理、リスク管理の段取りは体系的に配慮されていますか？
- まさか社長の頭の中だけで、計画・実行・評価・対策といういわゆるPDCAサイクルが回っており、他の関係者はただ指示に従うだけと言うことはありませんか？
- 会社の規模に関係なく、社長が一人で仕切り、社長の都合で進められるのはプロジェクトと言えません。
- プロジェクトとして取り組まないインドネシア進出は、早期に暗礁に乗り上げます。



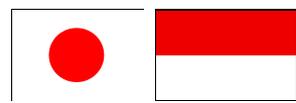
3. 日本国内での仕事との違いが理解出来ない



- インドネシア現地法人を日本国内の子会社と同じように考えていませんか？
- インドネシア国内企業との商取引を、日本国内企業との商取引と同じように考えていませんか？
- 国境を越えると言うことは、全ての対応が法律、文化、習慣等の面で異なることを意味します。
- それらを軽視すると、法律違反、社会的反発、取引上の信用失墜を招いてしまう恐れがあります。
- プロボクサーが総合格闘技の試合に出て、支離滅裂になるようなものです。



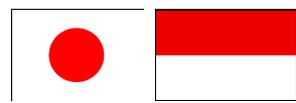
4. 事業戦略を描いて説明出来ない



- 社長の思いだけでインドネシア進出を決めていませんか？
- 事業名、事業サマリー、本事業の動機、事業内容、販売活動、仕入・生産活動、アフターサービス、人員計画、想定されるリスクと対策などを文章や絵図で、関係者に解り易くかつ十分に説明出来ますか？
- 進出するに際しての強み・弱み・機会・脅威をSWOTクロス分析で、十分に分析しましたか？
- バリューチェーンの観点から戦略を分析しましたか？
- 参考資料 [中期事業計画のための戦略策定](#)
[インドネシア進出の業種別SWOT分析](#)
[インドネシア事業戦略をバリューチェーンで考える](#)
- 文字、図、絵の何れかに拘わらず、思考を可視化しないと他人の協力は得られません。



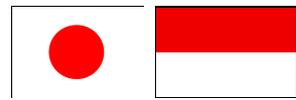
5. 長期事業計画を数字で見通せない



- 前項の事業戦略を実行した場合、何年間で投資回収が出来るのか、見通しが立っていますか？
- 投資回収の見通しを試算するためには、投資以降の年度毎の財務諸表を数年間にわたり作らなくてはなりません。
- 試算の対象となる財務諸表の内容は、投資計画、売上計画、損益計画、資金計画、原価計算、貸借対照表等です。
- 参考資料 [インドネシア工場5カ年事業計画書の作り方](#)
- 民間企業ですから、何をやるにしてもまずは利益を生み出せることが大前提となります。
- 実現可能な売上計画なのか、それで利益が出るのか、5年前後で投資回収が出来るのか等を数字で的確に把握してから進出しないと、お金を捨てることとなります。



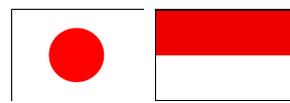
6. 正しい情報にお金を流す



- インドネシアでの事業展開の是非を判断するための情報は、どこから入手していますか？
- インドネシアで既に事業展開をしている、特定の取引先からの『無料の』情報だけを頼りにしていませんか？
- 貴社の考えている事業展開について、多面的に系統立てて評価出来るような情報を集められますか？
- そのような情報はインドネシア専門のコンサルタントに、お金を払って手に入れるべきです。
- 100万円のサポート料金を流して、1億円の投資を無にすることがないようにしましょう。



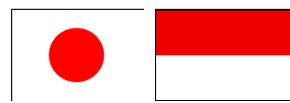
7. 突出した技術や製品を持っていない



- インドネシア市場が日本企業に期待しているのは、少し価格が高くても、高品質で高機能な製品、あるいはそれを作れる技術です。
- 本当に優れた製品あるいは技術であれば、合弁事業や輸入代理店などのビジネスパートナーは必ず見付かります。
- それが無ければ中国、韓国、台湾、インド等の製品や技術と競争することになり、敢えて日本企業を選択する必要性は無くなります。
- 突出した技術や製品を持っていないと、日本国内での競争環境とは比べ物にならない、厳しい世界が待ち受けていることを覚悟しなくてはなりません。



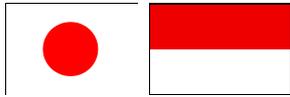
8. 日本での業績不振から抜け出したい



- 日本国内での仕事が少なくなり、業績不振が続くそうなので、インドネシアで仕事を確保したいと望んでいるのですか？
- 確かに、日本国内の事業規模よりも大きくなり、本社の利益に貢献しているインドネシア現地法人もあります。
- しかし、それは数年間の苦しい立上期間を乗り越えて成功したケースであり、最初から上手く行った訳ではありません。
- 現地法人を設立した場合、立上当初の3年から5年は赤字決算が普通で、その間は本社からの資金的な援助が必須です。
- その時に本社も苦しくて助けられないとなれば、共倒れの危険性もあります。
- 最低投資額の1億円を3年前後で拠出しても、本社の資金繰りに影響を与えないことが最低限の条件です。



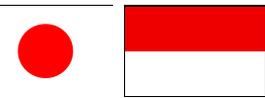
9. 社内のコンセンサスが確立していない



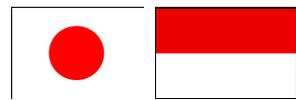
- 現地法人を設立するだけに限らず、日本から輸出する場合でも、社内のキーパーソンのコンセンサスが取れていないとプロジェクトは上手く行きません。
- キーパーソンとは、社長の他に、生産部門、技術部門、営業部門、経理部門、そして人事部門の責任者達です。
- 必要な時には、彼らが自部門のエースを、躊躇なく応援に送ることが求められます。
- このような環境・風土を作るのが社長の責任であり、それが出来ない場合はインドネシア事業が暗礁に乗り上げても誰も助けようとせず、沈むのを待つばかりとなります。



10. インドネシアに骨を埋める覚悟の社員がいない



- 現地に駐在して最初の3年間は無我夢中で、瞬く間に過ぎてしまいます。
- 5年が経過した頃に何をすべきか分り始めて来ます。
- それを試行錯誤で取り組んでいると、気が付くと10年が過ぎていきます。
- 実際にインドネシアに骨を埋めるのは大変ですが、送る方も送られる方も、せめて10年くらいは覚悟を決めて駐在すべきです。
- 会社はそのために十分な支援体制を整備すべきです。
- 特に30代の体力と気力が漲っている時の駐在経験は、本人だけに限らず、会社にとっても大きな財産になるはずです。
- 諸々の都合で3年毎に交代となるのであれば、現地に根が生えない、浮き草の様な事業になってしまいます。



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)

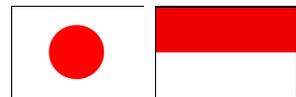
インドネシア最新情報ブログ

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