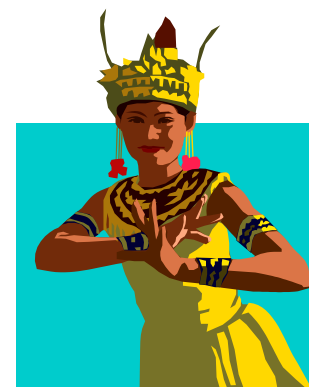


インドネシア事業失敗の 兆候と解決策

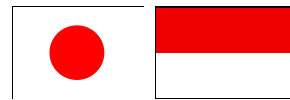


インドネシア進出サポート
小野耕司





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

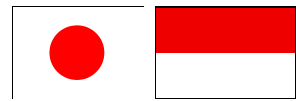
などを経歴し、これまでのインドネシア進出支援企業数は約100社



インドネシアとの
関わりも50
年になりました
た



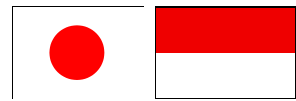
セミナー要旨



- これまでに関わったインドネシア事業の中で、あの時こうすれば良かったと悔やまれる事例はたくさんあります。
- それらの多くは本社あるいは現地法人のトップに起因するものです。
- 何とか難関を切り抜けたケースもあれば、どうにもならず撤退したケースもあります。
- 最も辛いのは、原因がある程度分かっているのに、対処するのが遅すぎて手遅れになってしまった場合です。
- このセミナーでは私自身の反省も込めて、インドネシア事業失敗の兆候と解決策について考察します。



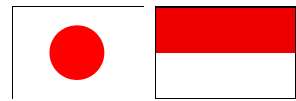
目次



1. 思い入れが強過ぎた本社社長
2. 良いものは売れると過信した本社社長
3. ワンマンを押し通した本社社長
4. 営業に消極的な現法社長
5. 労働組合に対峙する現法社長
6. 肩書に勘違いした現法社長
7. 学歴に拘り過ぎた現法社長
8. 本社に甘え過ぎた現法社長
9. 日本語能力を偏重した現法社長
10. 現地の商習慣に染まった現法社長



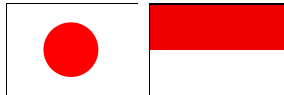
1. 思い入れが強過ぎた本社社長



- 年配の日本人の中には、大東亜戦争時代前後の日本とインドネシアの関係から、インドネシアのために何かの形で貢献することが日本人としての使命であると、強く信じている方が少なからず存在します。
- その方の熱い思いを否定するものではありませんが、その思いだけでインドネシアでの事業を展開するのは危険極まりません。
- A社の社長もその一人で、日本で成功している事業を、インドネシアでも展開してインドネシア社会に貢献すべく、陣頭指揮を執って進出準備を進めました。
- しかし、事前に部材や生産設備の調達の可能性や価格、外注企業の有無やレベル、そして販売ルートや市場についてほとんど調査をしないまま、限られたインドネシア人の言うままに事を進めてしまい、操業開始の目途が立たない事態に陥りました。
- 初期の段階で部材調達、外注手配、生産設備、流通事情、市場実態などについて、思い入れや過剰期待を抜きにして調査を行い、長期的な戦略を背景とした損益計算に基づき、進出判断を下すべきでした。



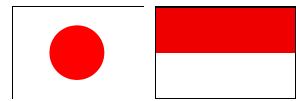
2. 良いものは売れると過信した本社社長



- B社は高い製品開発技術を持っており、価格は多少高くても、競合他社には開発出来ない商品で市場を維持していました。
- しかし、経済の低迷が続く日本国内市場だけでは安心出来ないとして、高度経済成長が続くインドネシア市場への進出を決心しました。
- 確かにインドネシア市場の規模は大きく、今後益々拡大することは期待出来たのですが、未だ悪かろう安かろうの世界で、高品質なのは認めてもらえても、価格が高過ぎて買ってもらえない状態でした。
- 低品質で低価格の輸入品と競争するための調査や検討も行ったのですが、それを決行することは、血みどろの価格競争に陥ることが明らかで、インドネシア市場は諦めることになりました。
- 市場規模がどんなに大きくとも、日本に比べて購買力がまだまだ低いインドネシアでは、どんなに品質レベルが高くても、競合品に比べて価格が20%以上高い場合は止めるべきでした。



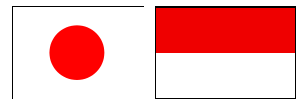
3. ワンマンを押し通した本社社長



- C社は業界では中堅規模ですが、社長の卓越したアイデアから生まれた商品は有名です。
- 社長はアイデアマンであるだけでなく、社内とその取引先に対しても、かなりのワンマンで知られ、事業における判断は細かい所まで社長自身が下すことになっていました。
- インドネシア進出に際しても、プロジェクト推進担当の会社幹部にはほとんど決裁権が無く、契約書などの締結においても、社長が細かい所までチェックすると言う程でした。
- これをインドネシア側の合弁相手に対しても、同様に出来ると考えたのが間違いでした。
- 箸の上げ下ろしまで口を挟んで来る日本側の対応に閉口し、合弁契約締結の直前で破談となりました。
- 何度か諫めようと努めたのですが全く聴く耳を持たずで、代替わりするのを待つしかないと諦めました。



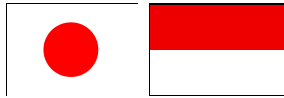
4. 営業に消極的な現法社長



- D社は日本の中小企業に良くあるケースで、製造部門の人間がインドネシア現地法人の社長として事業をスタートしました。
- 本人は製造の仕事以外は経験も知識も無かったのですが、技術が解る営業として顧客の信頼を勝ち取れることが期待されました。
- しかし赴任後は、営業活動のために工場から外に出ることはほとんどなく、ローカルスタッフが持ち込んだ引き合いも、製造の立場だけの判断で却下する始末でした。
- 当然売り上げは伸びず、利益も出ないため、本社からの借入が嵩むばかりで、投資回収など出来る状況ではなく、撤退も時間の問題となりました。
- 製造分野は本社からの出張支援でインドネシア人技術者を育成し、営業責任者は日本人社長と同等の給与レベルで、有能なインドネシア人を採用すべきでした。



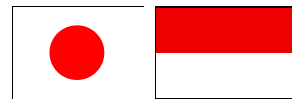
5. 労働組合に対峙する現法社長



- E社の現地法人社長は責任感の強いタイプで、如何なる問題も自身が前面に出て対処しないと気が済まない性格でした。
- インドネシア現地法人は、立上以降は暫くは順調に業績を伸ばしていたのですが、韓国企業の進出もあり、次第に注文が少なくなる傾向にありました。
- 現法社長は本社とも相談の上、過剰になった労働者の一部を解雇して赤字を避けることに決めました。
- 解雇についての労働組合との交渉では、自身が前面に出たのですが、インドネシア語が左程上手くなかったこともあり、労働組合側に言質を取られ、交渉が泥沼化した挙句に、全組合員による長期ストライキと言う事態に陥ってしまいました。
- 長期に亘る操業停止が原因でほとんどの取引先から見放され、インドネシア事業から撤退する他に選択肢はなくなりました。
- 労働組合との交渉の場に、日本人社長が同席するにしても、交渉はインドネシア人の総務部長と顧問弁護士が主体的に進めるべきでした。



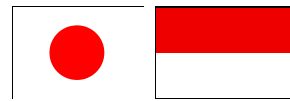
6. 肩書に勘違いした現法社長



- F社の現地法人社長は、仕事の関係で多くの華人系インドネシア、いわゆる華僑の事業家達と親しく接する機会が頻繁にありました。
- 彼らのダイナミックで迅速な事業経営はオーナー経営者ならではのことでしたが、件の社長はそれに強く影響され、自分も彼らに倣ってオーナー経営者のように振る舞うようになりました。
- 大胆な事業拡大は一見素晴らしく見えたのですが、気が付くと多額の負債を抱えており、それを解決するために更なる事業拡大に挑戦し、負債は膨らむ一方でした。
- オーナー経営者であれば、個人資産を処分して穴埋めすることも出来たでしょうが、サラリーマンの現地法人社長にそのようなことは不可能でした。
- 当初は彼の大胆な事業拡大に期待していた本社も、遂に堪忍袋の緒が切れて、日本に帰国させましたが、後任者は負債の処理に明け暮れることになりました。
- 業務監査や会計監査を定期的に厳しく行っておれば、表面的な派手な事業拡大の裏に隠れた、膨れ上がった負債に簡単に気が付いたはずで、彼を応援する社内の雰囲気にならず、厳しく批判する声にも耳を傾けるべきでした。



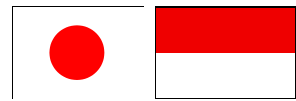
7. 学歴に拘り過ぎた現法社長



- G社は伝統的な技能を活かした手工芸に近い製品を作る会社で、インドネシア現地法人においても、技術者を高校新卒から育成することで、日本と同等の品質を実現して来ました。
- 現地法人の工場が軌道に乗り、規模も大きくなった時に赴任して来た日本人社長は、日本国内トップの大学を卒業したと自負することで有名な人物でした。
- 赴任後に彼が手を着けたのは組織の改編で、管理職は大学卒業以上と言う条件を設けたことでした。
- 当時の工場長は高校卒のインドネシア人で、現地法人設立当初から社内で育成されて来た、生え抜きの技術者でしたが、彼はこの社長決定に従い、管理職から外されてしまいました。
- 失望した件の元工場長は、同様に降格させられた部下を引き連れて、当時新たにインドネシアに進出して来た、韓国の競合企業に移ってしまいました。
- 事務系の管理職や開発技術分野であれば、大学卒業以上を条件にするにはあり得るとしても、経験が重要な生産現場の幹部を学歴で決めるのは無謀であると、本社側から強く反対すべきでした。



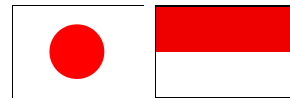
8. 本会社に甘え過ぎた現法社長



- H社はインドネシア現地法人を設立した後も、現地でのサプライチェーンの構築に苦労し、なかなか市場に商品を投入出来ないため、売り上げを実現出来ずに苦しんでいました。
- その責任を取らされて帰国した現地法人社長の後任者は、大企業の経営も経験したことのある有能な人物でした。
- 彼はインドネシア現地法人が軌道に乗るまでは、日本本社が人・物・金の面で支援するのは当然として、本社の経営陣を説得して、特に資金面での支援を受けることに成功しました。
- しかし、日本からの負債が膨れ上がる一方で、肝心の商品はなかなか実現しない状態に苦しんでいます。
- 机上の経営論や戦略をいくら巧みに構築しても、サプライチェーンを地道に構築しないと、事業は回らないと言う簡単な理屈を忘れるべきではありません。



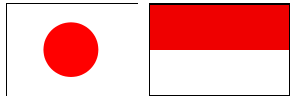
9. 日本語能力を偏重した現法社長



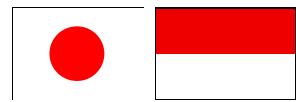
- K社の現地法人はインドネシア国内市場向けの事業が成功し、輸出向けの事業にも着手し、工場の大拡張を行いました。
- それに合せ、現地法人社長も本社内のより上級で、より年配の人物が新たに赴任して来ました。
- 新しい社長はインドネシア語を勉強する気が無く、英語もほとんど出来ないため、社長専用の通訳を採用しました。
- さらに、インドネシア人社員とのコミュニケーションを大事にしたいとの理由で、日本語の出来るインドネシア人材を重用するようになりました。
- その結果、古くから現地法人の発展に貢献して来た、日本語の出来ないインドネシア人社員は次第に冷遇されるようになり、社内に日本語が出来る新興勢力と、生え抜きの叩き上げ勢力との派閥が出来てしまい、社内の協力体制が崩れてしまいました。
- **インドネシアに赴任する日本人は、年齢、職種、期間に関係なく、インドネシア語でコミュニケーションが出来るように、事前に特訓を受けるべきです。**



10. 現地の商習慣に染まった現法社長



- M社の現地法人に副社長として赴任した当時は、合併相手のインドネシア人の社長の、会社のお金に対する公私混同の扱いに耐えかねて、最終的には合併解消に持ち込みました。
- 自身が社長の職に就いた後も、前社長の残した風習はなかなか消えず、特に政府の許認可手続きにおける潤滑油としての袖の下は、黙認せざるを得ない状況でした。
- いつの間にか、対政府だけでなく、商取引においても自社に有利な条件で契約を成立させるため、個人レベルでの贈収賄が黙認されるようになりました。
- しかし、この噂が広まる始める、法律遵守を重視する日系企業からは敬遠されるようになり、結局はミイラ取りがミイラになり、自分で自分の首を絞めたような恰好になりました。
- **最低年一回の本社監査役による業務・会計監査は必須で、インドネシアでは必要悪かもしれない領収証の無い支出についても、別帳簿で管理するなどの不正防止の仕組みを取り入れるべきです。**



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)

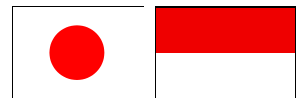
インドネシア最新情報ブログ

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