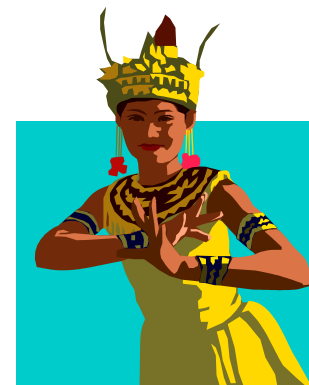




インドネシア進出の適正診断



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

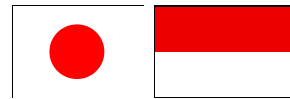
などを経歴し、これまでのインドネシア進出支援企業数は約100社



インドネシアとの
関わりも49
年になりました
た



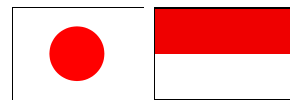
セミナー要旨



- インドネシアに現地法人を設立して、製造販売の事業活動を展開するには、投資法に基づき、最低でも100億ルピア、あるいは1億円の投資が求められます。
- 仮に合併事業の形を取るにしても、資金負担は軽減されますが、合併相手との間で、新たなリスクが生じる可能性もあります。
- 現地での事業が成功裏に展開し、間違っても負債を抱えて、会社清算の憂き目にあい、損失を出すことの無いようにしなくてはなりません。
- そのためには、インドネシア進出を決断する前に、今一度、自社の実態や実力が、この事業に適しているのか、自己評価するための基準を、50年近くの経験に基づき解説します。
- 仮に評価結果が低くても、そのことを意識して進むのと、そうでない場合とでは、リスク管理の面で、大きな違いがあると思います。
- 診断は、[まとめグラフシート](#)をダウンロードして実施して下さい。



目次



I. 人材

1. プロジェクト責任者
2. 現地法人責任者
3. 立上時応援要員

II. 商品

1. 商品競争力
2. 新商品開発力
3. 現地化対応

III. 財務

1. 資金調達
2. 投資回収
3. 本社利益貢献

IV. 技術

1. 形式知化能力
2. 独自性
3. 技能伝承

V. 情報

1. 可視化能力
2. IT活用能力
3. 多言語対応

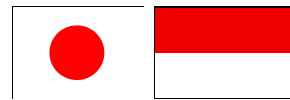
VI. 企業風土

1. やらまいか精神
2. 忘己利他
3. 愛国心

VII. まとめグラフ



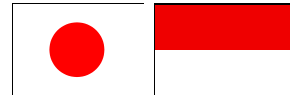
1.人材-1.プロジェクト責任者



評価点	評価基準
5	本社の社長あるいは取締役が、インドネシア進出プロジェクトに、最優先で取り組める時間を確保出来る。
4	本社の社長あるいは取締役が、インドネシア進出プロジェクトを担当しているが、本来の業務が忙しく、対応が遅れてしまう。
3	部課長クラスの間人が、インドネシア進出プロジェクトを、専任で担当しているが、最終判断の権限を持たないため、対応が遅れてしまう。
2	部課長クラスの間人が、インドネシア進出プロジェクトを、兼務で担当しており、最終判断の権限も持たないため、対応が遅れてしまう。
1	権限を持たされず、責任も果たせない立場のスタッフが、インドネシア進出プロジェクトを兼務で担当している。



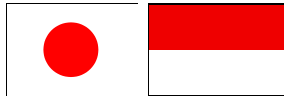
1.人材-2.現地法人責任者



評価点	評価基準
5	本社の幹部クラスで、会社経営全般の実績があり、英語が堪能でインドネシア語も習得する意欲に溢れ、体力・気力・知力に満ちている。
4	現地採用の日本人またはインドネシア人で、インドネシアでの会社運営の経験を持ち、即戦力とはなるが、本社との人脈が無く、孤立無援になる事態も予測される。
3	本社の幹部クラスで、特定分野での実績があり、日常会話程度の英語は出来るが、会社経営全般については、経験が無いため、泥縄式の対応となる。
2	現地採用の日本人またはインドネシア人で、経験分野においては即戦力となるが、会社経営全般については、経験が無いため、泥縄式の対応となる。
1	本社の製造部門の技術者で、製造以外の仕事は、最初から関わる意欲も知識も無く、出来るだけ早く日本に帰国することを願っている。



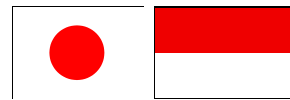
1.人材-3.立上時応援要員



評価点	評価基準
5	全部門が協力に応じる態度を示し、依頼を受けた職場は、エースを必要な期間、派遣することが出来る。
4	全部門が協力に応じることには合意しているが、各職場を離れられるのは1ヵ月が限度である。
3	最低限必要な部門から、エースとは限らないが、1ヵ月程度の応援要員を派遣することが出来る。
2	現地責任者に助言を与えられる人間を、短期的な出張ベースで派遣出来る。
1	各部門共に、長期に亘り応援要員を派遣する余裕は無く、立上は現地だけで自力で進めなくてはならない。



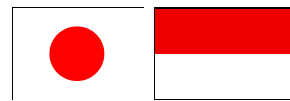
II.商品-1.商品競争力



評価点	評価基準
5	世界的に唯一存在する商品で、インドネシア市場でも売られたことはなく、価格的にも手頃で、新規需要は確実にあると思われる。
4	世界的に唯一存在する商品で、インドネシア市場でも売られたことはないが、価格の面でハードルが高く、品質あるいは機能面の工夫で低価格化が求められる。
3	市場があり、需要もあり、いくつかの競合商品が以前から売られているが、品質、機能、価格などの面で競争力がある。
2	市場があり、需要もあり、いくつかの競合商品が以前から売られているが、品質、機能、価格のいずれかの面で工夫すれば、市場に参入出来る。
1	市場があり、需要もあるが、いくつかの競合商品が以前から売られており、価格競争でも優位性はない。



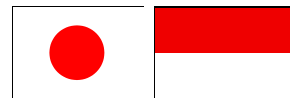
II.商品-2.新商品開発力



評価点	評価基準
5	より低価格の類似商品が出てくる前に、インドネシアの市場ニーズをさらに満たした新商品を、現地法人が独力で打ち出すことが出来る。
4	より低価格の類似商品が出てくる前に、インドネシアの市場ニーズをさらに満たした新商品を、本社と現地法人の協力で打ち出すことが出来る。
3	インドネシアの市場ニーズをさらに満たした新商品を、本社が主体となって打ち出すことが出来る。
2	本社側での新商品開発が、インドネシア市場にも有効であれば、流用出来る。
1	現地にも本社にも、インドネシアの市場ニーズに対応した新商品を、開発する能力も余裕も無い。



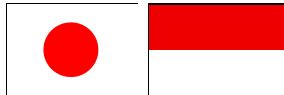
II.商品-3.現地化対応



評価点	評価基準
5	現地法人が独力で、現地化率の向上に取り組むことが出来て、価格競争力を継続的に高められる。
4	現地法人が主体となって、現地化率向上の検討を進め、本社側もそれを支援する余裕がある。
3	本社が主体となって、現地化率向上の検討を進め、本社の指示で現地法人が実施出来る。
2	本社側あるいは現地法人のいずれかが、単独で現地化率向上の検討に取り組まなくてはならない。
1	現地法人にも本社にも、現地化率の向上に取り組むための、人・物・金・技術・情報が無い。



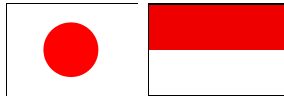
III.財務-1.資金調達



評価点	評価基準
5	1億円以上の投資額を拠出するだけの、十分な自己資金を保有している。 立上準備に必要な経費も潤沢に使える。
4	1億円以上の投資額の一部は自己資金から拠出し、不足分は金融機関から借り入れる。 立上準備に必要な経費は十分に使える。
3	授權資本1億円のうち、払込資本25百万円は自己資金から拠出出来る。 立上準備に必要な経費は、優先順位を付けて使うことが求められる。
2	授權資本1億円のうち、払込資本25百万円は自己資金から拠出出来るが、 残りの75百万円は金融機関から借り入れる。 立上準備に必要な経費は、出来るだけ節約して使うことが求められる。
1	投資額は全額を金融機関から借り入れる必要がある。 立上準備に必要な経費も必要最低限に絞られる。



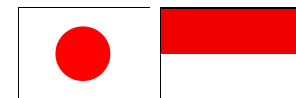
III.財務-2.投資回収



評価点	評価基準
5	インドネシア事業のための投資額は、3年以内に全額を回収出来る。
4	インドネシア事業のための投資額は、5年以内に全額を回収出来る。
3	インドネシア事業のための投資額は、7年以内に全額を回収出来る。
2	インドネシア事業のための投資額は、10年以内に全額を回収出来る。
1	インドネシア事業のための投資額は、全額回収には10年以上を要する。



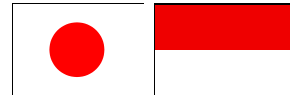
III.財務-3.本社利益貢献



評価点	評価基準
5	株主利益配当、技術援助料、部材輸出利益で、3年以内に利益貢献が実現出来、その後は本社の利益に大きく貢献出来る。
4	株主利益配当、技術援助料、部材輸出利益のいずれかで、5年以内に利益貢献が実現出来、その後も本社の利益に充分貢献出来る。
3	株主利益配当、技術援助料、部材輸出利益のいずれかで、7年以内に利益貢献が実現出来、その後も本社の利益に充分貢献出来る。
2	株主利益配当、技術援助料、部材輸出利益のいずれかで、10年以内に利益貢献が実現出来、その後も本社の利益に多少貢献出来る。
1	株主利益配当、技術援助料、部材輸出利益のいずれも、実現までは10年以上を要する。



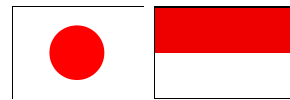
IV.技術-1.形式知化能力



評価点	評価基準
5	社内で開発された全ての技術は、図面、仕様書、作業標準、取説、他の形で、デジタル化されて、漏洩防止の管理体制の下で保存されている。
4	社内で開発された多くの技術は、図面、仕様書、作業標準、取説、他の形で、紙またはデジタルデータで保存されている。
3	製造に必要な技術は、最低限の範囲内で、図面、仕様書、作業標準として紙で保管されているが、多くのノウハウは個人の暗黙知として扱われている。
2	製造に必要な技術は、最低限の範囲内で、個人のメモとして紙で保管されているが、多くのノウハウは個人の暗黙知として扱われている。
1	製造に必要な技術の多くは、個人の暗黙知として扱われている。



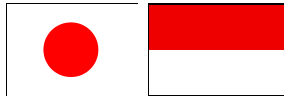
IV.技術-2.独自性



評価点	評価基準
5	世界で唯一の、独自開発の技術に基づく特許を取得し、他社が真似出来ない製品を作れる。
4	既存技術の改良で、優れた機能の製品を作り、他社製品との差別化に成功している。
3	独自開発の技術はほとんど無いが、コストダウン、品質管理、納期管理面での技術を磨き、取引先から評価されている。
2	独自開発の技術はほとんど無いが、製造現場での改善活動が、製品の競争力向上に貢献している。
1	独自の技術はほとんど無いが、営業努力で仕事を確保としている。



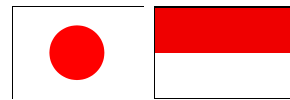
IV.技術-3.技能伝承



評価点	評価基準
5	ものづくりの技能は形式知化され、社内の次の世代に受け継がれる仕組みが、制度化されている。
4	ものづくりの技能は形式知化されているが、受け継ぐ人材が確定されていない。
3	ものづくりの技能を受け継ぐ次の世代は存在するが、形式知化されていない。
2	ものづくりの技能はこれまでは伝承されて来たが、次の世代で受け継ぐための人材は居ない。
1	ものづくりの技能は、社内の先の世代から受け継がれていないため、既に廃れてしまっている。



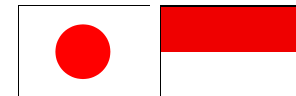
V.情報-1.可視化能力



評価点	評価基準
5	技術情報に限らず、業務プロセス、作業手順、予実績報告、人事評価、他が誰でも見て解るように可視化され、デジタルデータで保存管理されている。
4	技術情報に限らず、業務プロセス、作業手順、予実績報告、人事評価、他は可視化されているが、共有されていない。
3	ISOへの対応などで、業務手順などは文書化されているが、説明を受けないと理解が難しく、日常の業務で活用されることはほとんど無い。
2	仕事に必要な情報は、それぞれの担当者が個々に文書化して管理しており、ほとんど共有されていないだけでなく、他者は見ても理解出来ない。
1	仕事に必要な情報は、それぞれの担当者の暗黙知として伝えられているだけで、ほとんどは文書化されていない。



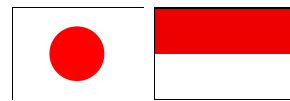
V.情報-2.IT活用能力



評価点	評価基準
5	事業規模に合った業務ソフトが導入されており、エクセル等の汎用ソフトとの親和性も高く、各種の入出力端末が利用出来る環境のため、データの再入力や、紙でのデータの受け渡しはほとんど無い。
4	事業規模に合った業務ソフトが導入されているが、応用が利かないため、必要に応じてエクセルなどの汎用ソフトにデータを取り込んで、別途加工している。
3	会計業務はパッケージソフトを活用しているが、その他の業務はエクセル等の汎用ソフトを工夫して、個別に管理している。
2	ほとんどの業務はエクセル等の汎用ソフトを使い、データの互換活用が出来る程度で管理している。
1	エクセル等の汎用ソフトが、個別業務の集計作業に使われている程度で、データ間の互換性も考慮されていないため、再入力作業に多くの時間を取られ、間違いも多い。



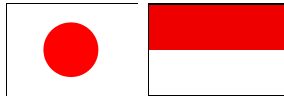
V.情報-3.多言語対応



評価点	評価基準
5	社内に英語能力の高いスタッフが居り、これまでも、海外向けの取引の際に、技術資料の英語化には実績がある。
4	社内に英語能力のあるスタッフは居るが、技術資料等の英語化は、社外の専門家に依頼して来た。
3	技術資料の英語化の経験は無いが、社内には英語能力のあるスタッフが居る。
2	技術資料の英語化にも対応出来るよう、英語能力のあるスタッフを採用する計画がある。
1	社内に英語能力のあるスタッフは皆無で、技術資料の英語化も全く経験が無い。



VI. 企業風土-1. やらまいか精神

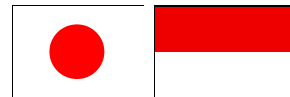


やらまいか精神は、TOYOTA, HONDA, SUZUKI, YAMAHA等の創業者達を生んだ、遠州地方の起業風土。

評価点	評価基準
5	浜松が生んだ偉人、本田宗一郎の『やってみもせんで、何が分かる！』、の精神が社内に浸透し、実践されている。
4	全社的に改善提案制度が活用されており、自由な発想に基づく業務改善が推奨されている。
3	新しいことに挑戦する際には、プロジェクト体制を作り、チームの力を結集することが習慣化されている。
2	業務改善には消極的で、机上での費用対効果の議論を突破するのが難しい。
1	石橋を渡る前に、叩き過ぎて橋が壊れてしまい、結局渡れないと言うような雰囲気社内に浸透している。



VI.企業風土-2.忘己利他

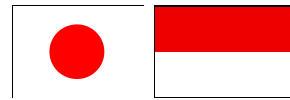


亡己利他とは、自分のことよりも、他人のことを大事にすると言う、仏教の教えの一つ。

評価点	評価基準
5	仕事を進める際には、自分の都合、利益、出世を優先させるのではなく、職場や会社の発展や成長に寄与することを大事にする意識が浸透し、実践されている。
4	人事評価や業績評価の項目で、他者や他部門に対する支援は高く評価されており、お互いに助け合うことが推奨されている。
3	人事評価や業績評価の項目に、他者や他部門の支援に対する定義があり、評価される仕組みになっている。
2	社内は協調や協力よりも、競争意識の方が推奨される雰囲気であり、自己中心にならざるを得ない。
1	ほとんどの社員は、自己保身を最優先に仕事を進め、他者や他部門の窮状や支援要請には一切関与しない。



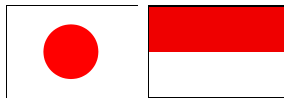
VI.企業風土-3.愛国心



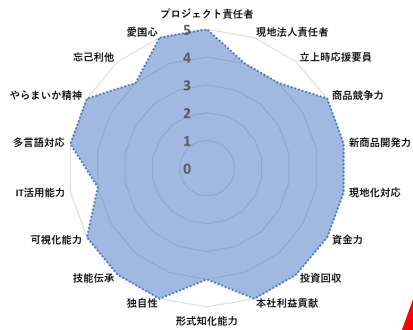
評価点	評価基準
5	インドネシア進出を検討する際に、この事業を通じて、日本およびインドネシアの両国の発展に貢献するとの、崇高な理念を持ち、具体的な目標も共有している。
4	インドネシアでの事業の成功で、日本とインドネシアの関係強化に繋がることを目指している。
3	インドネシアでの事業が成功し、その結果として、日本の事業も拡大することを目指している。
2	現地法人が利益を生み出し、インドネシアおよび日本に、税金を支払うことで良しとしている。
1	インドネシアならびに、日本の法律に抵触しない限りにおいて、本社が儲かれば良いと確信している。



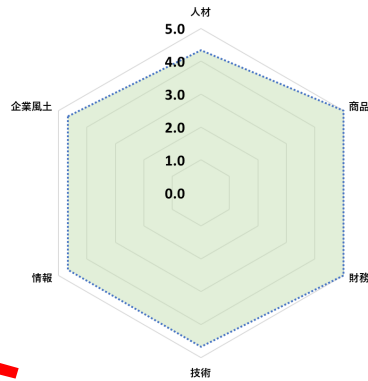
VII.まとめグラフ



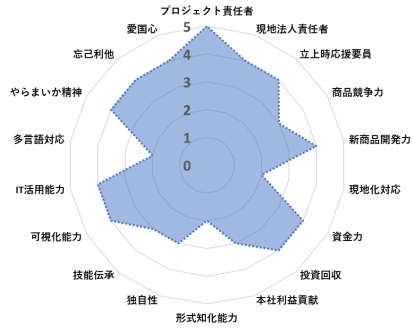
① インドネシア進出適正判断詳細



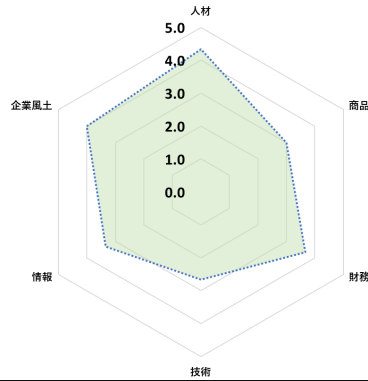
インドネシア進出適正判断概要



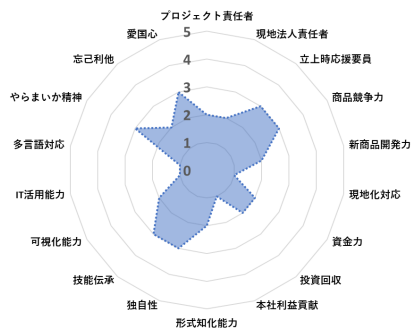
② インドネシア進出適正判断詳細



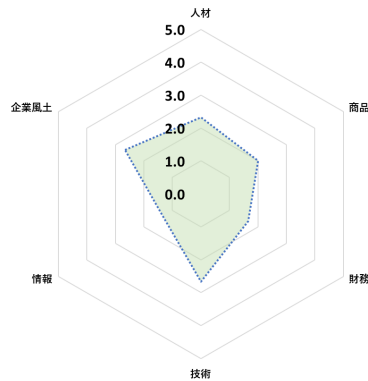
インドネシア進出適正判断概要



③ インドネシア進出適正判断詳細



インドネシア進出適正判断概要



• [まとめグラフシート](#)をダウンロードし、評価点を記入し、適正を検証しましょう。

• 大事なことは、自社の弱いところを十分に認識して、プロジェクトを進めることです。

• 彼を知り己を知れば百戦危うからずです。

• 左のサンプルグラフは検証の際の参考としてご活用下さい。

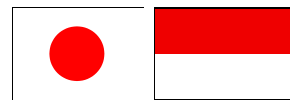
上から順に:

① かなり高い確率で、インドネシア進出事業を成功裏に立上、運営出来ると期待される。

② 技術面および商品面での弱点に気を付けて進めることで、インドネシア進出事業を成功裏に立上、運営出来ると期待される。

③ インドネシア進出計画は、一旦白紙に戻し、本社の体質強化に取り組むべきである。

見本



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開示されています**



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