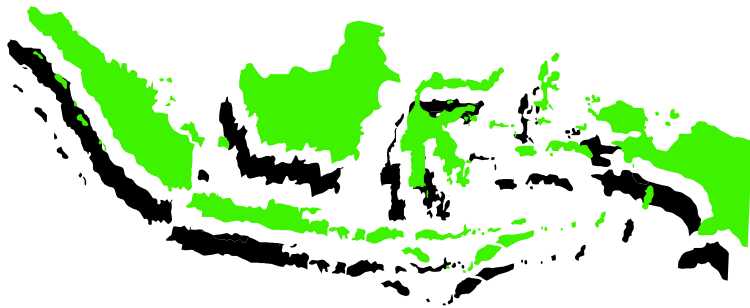
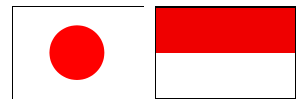


# 日本企業が海外進出をする際の リスクとリターン





# 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

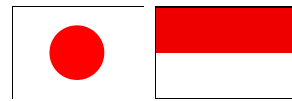
一般社団法人日本インドネシアビジネス協会(ABJI)理事

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51年  
になりました



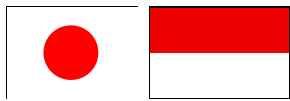
# セミナー要旨



- これまで50年以上にわたり、様々な日系企業のインドネシアでの事業展開に関わって来ました。
- 振り返った見ると、進出当初は見えなかったリスクやリターンが、多くあったことに気が付きます。
- これらは恐らくは、インドネシアに限ったことではないと思います。
- このセミナーでは、これらの反省も込めて、日本の、特に中小企業が、海外進出する際の、リスクとリターンについて解説します。



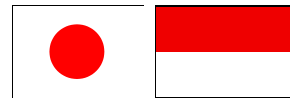
# 目次



1. 大河の流れを見極める
2. 親日国と言う甘い罠
3. 責任者は日本人と言う拘り
4. 社長の頭の中は誰も窺い知れない
5. 後継者を鍛える絶好の機会
6. 進出先で開拓する日本国内市場
7. ブロック経済の幕開け
8. 企業利益と国益
9. 投資か投機か
10. 現地化と技術流出



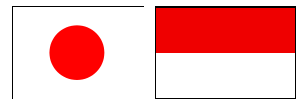
# 1. 大河の流れを見極める



- 海外進出事業で成功するのは、大河の流れ（Blue Ocean）を掴んで、それに上手く乗るようなものだと考えて来ました。
- 何処の国にも、大きく成長しつつある市場や、今後急成長する潜在力を秘めた市場があります。
- その大河の流れの様な、成長市場を見付けることは、左程難しいことではありません。
- 問題はその流れに乗るための、資金、技術、人材、商品などからなる“船”と言う準備が整い、その船を操る船長が流れに乗るための勇気を持ち、努力を惜しまない覚悟があるかどうかです。
- しかし多くの船長は、船底に溜まった浸水で沈むことばかりを心配し、大河の中央に漕ぎ出そうとはしないものです（毎月の売上ばかりを心配し、大きな市場へ挑戦しない）。
- そうしているうちに、船は浸水が酷くなり、益々勢いを増した大河の流れに乗ることも無く、川岸に引き揚げられて、その使命を果たすことなく終わってしまいます。



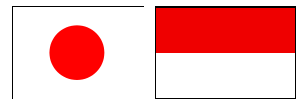
## 2. 親日国と言う甘い罠



- 海外への進出先を検討する際に、相手国が親日国かどうかを、判断材料の一つにいれることは正しいと思います。
- ここで気を付けなくてはいけないことは、何故親日国なのかと言う理由を、歴史、民族、政治、経済などの分野において、事実に基づき客観的に分析することです。
- 一般的に言われているからと鵜呑みにしていると、実は自社が参入する予定の業界や、拠点にしようとしている地域が、実は反日の傾向が強いと判り、慌ててしまうことがあります。
- また、親日国だから、現地政府も経済界も自分達の言い分や要求には、優先的に耳を傾けてくれるだろうと、特に年配の日本人に情緒的な片思いの傾向が見られます。
- 最悪なのは、自分達の方が優位な立場にあると勘違いして、日本式の考え方や仕事の進め方を押し付ける姿勢です。
- 独資ならばいざ知らず、合併事業の場合は、成功するはずのものも、失敗の憂き目を見ることになるでしょう。



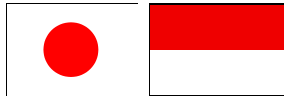
### 3. 責任者は日本人と言う拘り



- 中小企業が海外進出を検討する際に、頭の痛い問題として、現地法人の責任者となりうる人材が、社内に居ないと言うことがあります。
- そのため良く取られる対策としては、ヘッドハンティング会社を通じて、現役の駐在員、あるいは駐在経験者を募集すると言うものです。
- しかし、ほとんどの場合は日本人であり、進出先の国籍の人間であることは希です。
- 日本の大学や大学院を卒業し、日本企業に勤務した経験を持つ人材は沢山いるのに、なぜか彼らを選択肢に入れる日本企業は少ないのです。
- 日本語は出来ないにしても、現地の大学や大学院を卒業した、優秀な人材はさらに多く存在します。
- 日本人責任者と同等の待遇であれば、日本人よりも優秀な人材を確保出来る可能性があるのに、どうして躊躇するのか理解に苦しみます。
- 良しにつけ悪しにつけ、日本人は世界の中でも超特殊な民族であることに気付き、それを他の民族に要求することから脱却する必要があります。



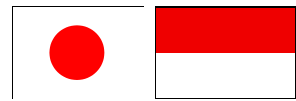
## 4. 社長の頭の中は誰も窺い知れない



- 中小企業の場合、多くの場合は社長自身が海外進出を計画し、準備を進め、そして事業展開を指揮します。
- これは決して避難されることではなく、海外での事業展開では、即決即断を迫られる場面が多いので、社長の面目躍如と言えるでしょう。
- 問題となるのは、海外事業展開の計画全体を、詳細に把握している人が、社長以外に居ない場合です。
- 社長は日本国内の事業も見なくてはならず、万が一国内で何か問題が発生した場合は、社長に代わって海外事業展開を指揮する人が居なくなり、こちらの方は中断することになります。
- 更に問題となるのは、社長が自分の頭の中で考えている計画を、社内の関係者も理解していると勘違いしている場合です。
- 海外で構築しようとしている[サプライチェーンを可視化](#)して、関係者全員で理解して仕事を進めると、その成果は何倍にもなることは間違いありません。



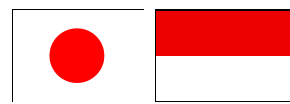
## 5. 後継者を鍛える絶好の機会



- 日本社会は成熟しており、企業活動を支えるインフラも充実しており、空気の様な存在で、その有難味を実感する機会はなかなかありません。
- 高度経済成長期のように、新しい会社をゼロから立ち上げると言う機会も滅多に無く、若い時に起業家としての経験を積むことは希です。
- そんな中、もし会社の後継者を鍛えるのであれば、新たな海外事業展開の責任者として任命し、ゼロから経験させることが、又と無い機会であると確信しています。
- 国が異なるため、背景となる法律は多少違いますが、そもそも株式会社とはどんなものかを実感出来ます。
- そして、その会社を発展させるためには、人・物・金からなる経営資源を、どのように活用すべきかと言う仕組みを理解出来るでしょう。
- そして何よりも大事なことは、社員、取引先、専門家、政府役人などからの協力を得るために、企業のトップとしてどんな人間であるべきかを、体験を通して学べるでしょう。



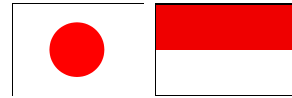
## 6. 進出先で開拓する日本国内市場



- 日本国内では、歴史のある業界ほど系列の壁が高く、新たな取引先を開拓する際の妨げとなります。
- 海外に出た場合、異国での日本人同士と言う意識も強くなり、様々な日本人社会の組織を通じて、公私の両面で敷居を下げて付き合う機会が生まれます。
- また、現地社会の業界団体や産業展示会を通じて、日本では中々巡り合えない、第三国からの取引先候補と会えるかもしれません。
- これらの機会は、現地法人の市場開拓に役立つだけでなく、日本の本社にとっても、これまでは中々接触できなかった取引先候補への糸口となり、日本国内の新規市場開拓に繋がります。
- 拘りを捨てれば、日本国内での事業の行き詰まりの突破口は、案外海外にあるかもしれません。



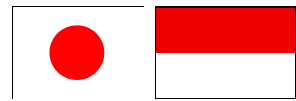
# 7. ブロック経済の幕開け



- 第二次大戦後の世界は、自由貿易協定（GATT:General Agreement on Tariffs and Trade）、そしてその後の世界貿易機関（WTO:World Trade Organization）を通じて、自由貿易を是として推進して来ました。
- しかし、行き過ぎた自由貿易や自由経済は、国と国との間の貧富の格差を広げ、一握りの大資本家による世界の富の寡占化を生じさせました。
- これらの反動から、これからの世界は自由経済から、自国の利益を優先させる、ブロック経済に移行するものと予測されます。
- その一つの兆候がBRICSで、2026年初頭には、ブラジル、ロシア、インド、中国、南アフリカ、エジプト、エチオピア、イラン、アラブ首長国連邦（UAE）、インドネシアの10カ国が加盟しています。
- これはアメリカドルを基軸通貨とする西側の自由経済から抜け出し、新たなブロック経済圏を構築しようとする動きでしょう。
- 2025年末にアメリカが安全保障戦略として、グリーンランドを含む南北アメリカ大陸の守りを優先すると決め、ヨーロッパではEUが崩壊の危機に直面しています。
- 海外事業を展開する先の国や地域が、今後どのようなブロックに向かうのか、それを見間違えると大変なことになりそうです。



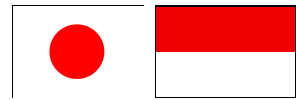
## 8. 企業利益と国益



- 私はこれまでに多くの日本企業の、インドネシア進出を支援して来ましたが、常に脳裏に掛かった懸念事項は、この会社がインドネシアで事業展開をすることで、日本国内の雇用や経済成長に悪影響を及ぼすのではないかと、言うことでした。
- 支援対象のほとんどは中小企業ですから、仮にあったとしても影響は小さいと思いますが、日本とインドネシアの両国の雇用と経済成長に貢献するように、出来るだけ努力して来ました。
- 東西冷戦の終結で世界覇権を手にしたアメリカは、当時はまだ発展途上国で、低い人件費の労働力で溢れる中国に、生産拠点を一気に移転し、日本もこれに倣いました。
- そのためアメリカの生産力は極端に弱くなり、逆に生産力で世界一となった中国の脅威に晒され、国内では失業者が溢れる由々しい事態になりました。
- 日本はアメリカほど深刻ではありませんが、世界に名立たる『ものづくり』文化が消滅してしまうのではないかと懸念されています。
- これからの海外進出は、企業利益と国益の相反する課題を乗り越えなくてはならず、それを実現出来た企業が成功するのは間違いないでしょう。



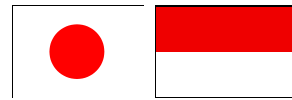
## 9. 投資か投機か



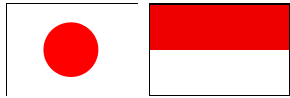
- インドネシアでの事業展開を計画する際には、少なくとも5年先までの損益見込を、財務諸表に基づく試算で確認することを薦めて来ました。
- 理想的には3年後に単年度黒字、5年後には累計黒字になることを目標として、それを実現出来るような事業が、可能なのかどうかを見極めるようにしました。
- もしも資本金全額を日本国内の金融機関から借り入れて、現地法人の資本金として投資した場合、利益率が日本国内の借入金利率以下であれば、永久に金融機関のために働くこととなります。
- もしも資本金全額を自己資金で賄う場合、その投資による利益が、その資金を国債や金相場で運用した場合の利益よりも低いとしたら、苦勞して海外事業に取り組むことは、決して賢明な選択とは言えないでしょう。
- 少なくとも、現地側の合弁相手を説得することは難しくなるでしょう。



# 10.現地化と技術流出



- 普通の国であれば、自国内の雇用機会創出、国内総生産(GDP)拡大、貿易赤字縮小などのために、国産材料の調達率向上、国内生産比率の向上だけでなく、人材の現地化や資本の現地化も要求して来るのが自然の流れです。
- その国で生産して、その国の市場で販売する、あるいはそこから再輸出することで、利益が得られるのであれば、可能な限り現地化に対する要求には応えなくてはなりません。
- しかし、その国の政策、民族性、業界の慣習により違いはありますが、人・物・金の現地化と、技術やノウハウの流出は正比例することを忘れてはなりません。
- 産業インフラの整った国ほど、正比例の係数が大きいのは、皮肉な事実です。
- 海外進出の際には、バリューチェーンのどこまでが現地化の限度なのかを、予め見定めておかないと、気が付いたら現地側パートナーの会社の方が優位に立っていたということになりかねません。
- 日本人は性善説で物事を判断するので、海外事業では特に要注意です。



## インドネシア進出サポート公式サイト

<https://www.hmkt.jp/>

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。  
毎月1日発行のメルマガのバックナンバーも掲載しています。  
(Googleトップランキング)

## インドネシア最新情報ブログ

<https://per-inc.com/blog/>

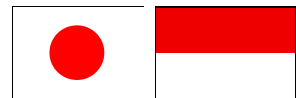
あらゆる分野での情報を毎日、どんなメディアよりも早く紹介しています。

## インドネシア進出サポートウェブセミナー

<https://www.youtube.com/channel/UCXghuRz7zRX5jLOXu75rQjQ>

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。  
インドネシア週刊ニュースダイジェストも毎週月曜日に発信しています。

**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**