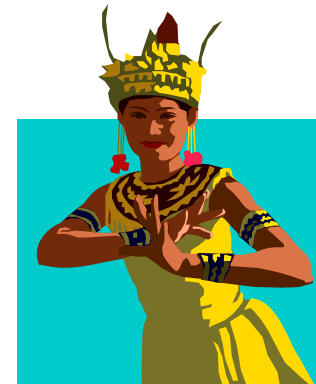


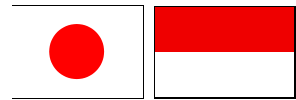
インドネシアビジネスでの失敗パターン

事例10件の原因分析





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部門
- 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
- 1995/8～2005/3 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

ジェットロ専門家

OBACアドバイザー

AOTSインドネシア経営者研修コース講師

一般社団法人日本インドネシアビジネス協会理事

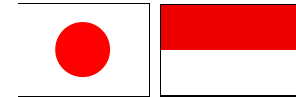
これまでの支援企業数は約100社
コロナ以前は毎月インドネシアに出張

現在はインドネシアからのニュースや政府発表を毎日インドネシア語でチェックしています。

インドネシアとの
関わりも46年
になりました。



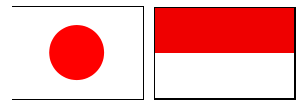
セミナー要旨



- これまで多くのインドネシアへの輸出事業や、現地法人設立による事業展開のお手伝いをして来ました。
- その中には撤退に至った事例や、事業の縮小、あるいは事業形態の大幅変更を余儀なくされた事例などもあります。
- それらの原因と思われることを反省し、学習効果として同じ過ちを繰り返さないことが大切です。
- 特にこれからインドネシアでのビジネスを計画される方にとって、他山の石となるよう願っています。
- パターンは全て実在するものをベースにしていますが、内容はデフォメーションされています。



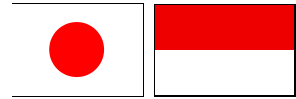
目次



1. 過剰信頼が裏目に出た結果の撤退
2. 人脈を頼りすぎた結果の二転三転
3. 操業度維持を優先させた結果の撤退
4. 本社の支援を得られず迷走
5. 前任者否定で現地パートナーも否定
6. 気持ちだけが先行した海外展開
7. オーナーの気分により振り回されて中止
8. 代理店候補との気持ちのすれ違い
9. 巨大な国家的課題に挑戦して立往生
10. コロナで腰が引けたパートナー
11. 総括



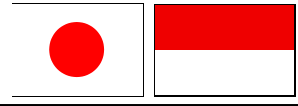
1. 過剰信頼が裏目に出た結果の撤退



1. 日本留学生で、勤めていた日本企業の現地法人社長A氏と懇意になった。
2. A氏の出身地で土地を買収して製造会社を立ち上げることを一任した。
3. 数千万円の土地買収代金を預けて土地を買収した。
4. しかし、会社設立は遅々として進まず相談を受けた。
5. 会社設立と工場建設を着手したが、土地の名義はA氏のみであった。
6. 土地買収代金の貸し付け契約書を改めて作成した。
7. 土地の名義をA氏から当社の現地法人に変更した。
8. 生産活動を始めするために工場長の候補となる人材B氏をA氏に紹介してもらった。
9. B氏は待遇については要求して来るが、生産立ち上げ準備は進まなかった。
10. 工場建屋は完成したが、前提となる材料現地調達の見途が立たなかった。
11. インドネシアでの事業は諦めることにして会社は清算した。
12. 土地と建物の売却先を探しているがまだ見つからない。



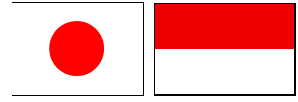
2. 人脈を頼りすぎた結果の二転三転



1. 地元の名士から紹介されたインドネシアの実業者に合弁パートナーの紹介を頼った。
2. 元日本留学生で、現地の中堅企業オーナーA氏との合弁会社設立を検討していた。
3. A氏の業界が不況となり、合弁会社設立の話は消えた。
4. 政界に人脈を持つ有名人B氏との合弁会社設立を模索した。
5. B氏の家族の理解を得られず合弁会社設立の話は消えた。
6. 現地で事業を展開するC氏との合弁会社設立を模索した。
7. C氏の事業は失敗し、合弁会社設立の話は消えた。
8. D氏と彼の知り合いで合弁会社設立を進めた。
9. 土地と工場建屋を買収して現地での操業を始めた。
10. 最初の検討から既に6年が経過した。
11. これから巻き返しを狙っている。



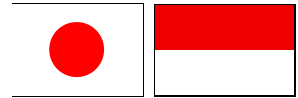
3. 操業度維持を優先させた結果の撤退



1. 現地の同業者と業務提携を結び現地での製造販売を始めた。
2. 期待された提携先からの仕事の紹介はほとんどなかった。
3. 現地採用した日本人責任者は本来の市場開拓にほとんど尽力しなかった。
4. そのため現地法人の仕事は限られた程度になってしまった。
5. 現地工場の操業を維持するために本社の仕事を外注し始めた。
6. 日本とインドネシアの間の輸送コストで本社の利益が損なわれた。
7. 日本国内の不況も重なり、本社が連続赤字となった。
8. 現地法人を清算し、インドネシア市場から完全撤退することになった。
9. しかし、インドネシアの市場は今でも急成長しつつある。



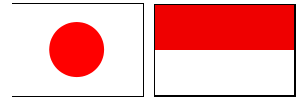
4. 本社の支援を得られず迷走



1. 合弁会社設立のパートナーとして、同業者は技術漏洩を恐れて排除した。
2. そのため、合弁会社設立のパートナーとして異業種の企業を選択した。
3. 合弁パートナーとは事業計画に合意して会社を設立した。
4. 土地を買収し工場建屋を完成させて機械設備の設置も済ませた。
5. 鍵となる現地材料調達の分野で現地パートナーは頼りにならなかった。
6. 日本本社からの技術協力も制約があり、現地駐在員が孤軍奮闘した。
7. 現地調達材料の用途が立たず、製造販売が出来ないまま一年以上が過ぎた。
8. 最終的に現地での最終製品の製造販売は諦めた。
9. 日本から資材を輸入して、加工の後に部材として再輸出をする保税工場に変えた。
10. 日本でも作れる部材を、海上輸送コストを上乗せして調達する結果を招いた。
11. 結局、現地パートナーとの利害の不一致で合弁契約は解約した。



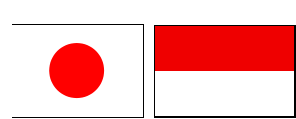
5. 前任者否定で現地パートナーも否定



1. 現地市場への輸入販売代理店をローカルの小規模企業に委託した。
2. 事業は順調に進んでいたが、この事業を進めた日本側の責任者が異動になった。
3. 後任者は前任者のビジネスモデルに異を唱え始めた。
4. 現地の輸入販売代理店に対しても契約内容に反する行為を始めた。
5. 輸入販売代理店は他ブランドに切り替えて既存顧客への供給を維持している。
6. 結局この会社はインドネシア市場でのビジネスを逃してしまった。



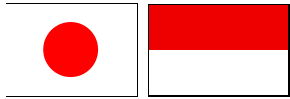
6. 気持ちだけが先行した海外展開



1. 商品の特殊性には自信を持っており、日本国内市場では成功していた。
2. 是非インドネシア市場でも展開したいと考えた。
3. サンプルを持参してインドネシア国内のいくつかの取引先候補に売り込んだ。
4. 商品に対する評価は非常に高く、インドネシア市場での可能性が確信出来た。
5. 時を同じくして日本国内での需要が急増した。
6. 日本国内の市場対応に人・物・金のリソースが全て取られた。
7. インドネシア市場への展開は断念することになった。



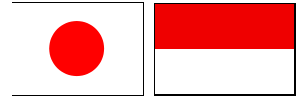
7. オーナーの気分に振り回されて中止



1. 商品の特殊性には自信を持っており、日本国内市場では成功していた。
2. オーナーの指示でインドネシア市場でも展開することになった。
3. インドネシアでの同業者と輸入販売会社を合併で立ち上げることにした。
4. 合併の条件に対してオーナーの意見が二転三転した。
5. オーナーの希望はインドネシアの法律を無視したものであった。
6. 時間だけが経過して現地側も困惑し始めた。
7. 自分の思い通りに進まないインドネシア事業にオーナーは興味を無くした。
8. 後のことを一任された経営トップはインドネシア事業を中止することに決めた。



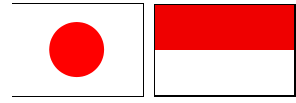
8. 代理店候補との気持ちのすれ違い



1. インドネシアでの輸入販売代理店を探していた。
2. 知り合いの人脈で業界大手のユーザーが候補として上がって来た。
3. ユーザーは輸入販売代理店になることにも同意した。
4. インドネシアでは後発ブランドであり、既存の市場に参入することは難しかった。
5. しかし、パワーユーザーとしての業界への影響力には期待した。
6. ユーザーは本業を拡大しつつあり、輸入販売代理店のビジネスは断念した。
7. 新たな輸入販売代理店を開拓することになった。



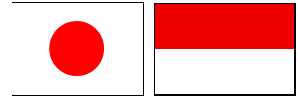
9. 巨大な国家的課題に挑戦して立往生



1. インドネシアの環境問題解決に寄与出来る業種として注目された。
2. インドネシア大使館や環境省、技術調査応用庁の協力も期待出来た。
3. **しかし、インドネシアでの問題の規模の大きさに躊躇していた。**
4. 他社による取り組み事例も調べたが、ほとんどが断念または失敗していた。
5. インドネシア政府は口は出すが金を出さない実態が見えて来た。
6. 日本国内の事業を新しい法律に対応させるため動きが取れなくなった。
7. インドネシアでの取り組みは諦めないが、無期延期せざるを得なくなった。



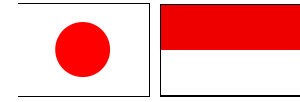
10.コロナで腰が引けたパートナー



1. 世界で唯一つの技術で作られた製品は日本国内市場では成功していた。
2. これをアセアン市場にも展開することを決めた。
3. インドネシア国内企業にライセンス生産を委託して輸出拠点にしたかった。
4. ライセンス生産契約に向けて準備を進めた。
5. コロナ禍でインドネシア側の企業が経営難に直面した。
6. インドネシア側の企業は新規事業への投資を全て凍結することにした。
7. 他のライセンス生産が可能な候補企業が見付かったが投資額に躊躇している。

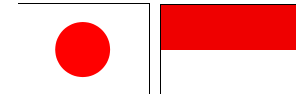


11.総括



失敗パターンの半分以上は人が真因であるをつくづく思い知らされる。

番号	タイトル	人	物	金
1	過剰信頼が裏目に出た結果の撤退	×		
2	人脈を頼りすぎた結果の二転三転	×		
3	操業度維持を優先させた結果の撤退		×	
4	本社の支援を得られず迷走	×		
5	前任者否定で現地パートナーも否定	×		
6	気持ちだけが先行した海外展開	×		
7	オーナーの気分に振り回されて中止	×		
8	代理店候補との気持ちのすれ違い		×	
9	巨大な国家的課題に挑戦して立往生			×
10	コロナで腰が引けたパートナー			×



インドネシア進出手順要点解説 <http://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

インドネシア最新情報ブログ <http://blog.livedoor.jp/kojindonesia/>

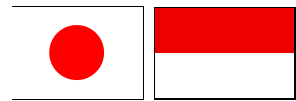
- あらゆる分野での情報を毎日、どんなメディアよりも早く紹介

インドネシアビジネスセミナー <https://abji.hamazo.tv/c724863.html>

- 四半期毎に開催される一般社団法人日本インドネシアビジネス協会の会員セミナー
- 非会員でもオンライン参加が可能
- 2021年度テーマ
 - 3月: インドネシア人材の受け入れ制度大解剖
 - 6月: インドネシアに進出して成功している企業の共通項
 - 9月: インドネシアと日本の新しい関係
 - 11月: インドネシアでのビジネス交渉術

インドネシア進出ハンドブック

- あらゆる進出形態での事業開始から撤退までのステップを詳細スケジュールと資料で解説
- 45年間のインドネシア事業で得た全ての知見を掲載
- 資料一式を<http://www.hmkt.jp/handbookset.zip>からダウンロード可



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