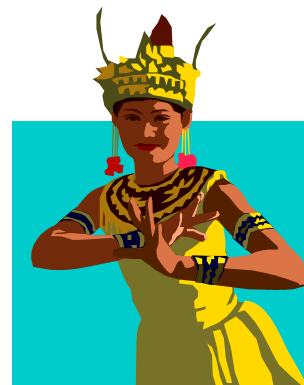




インドネシアで成功している日本企業





自己紹介

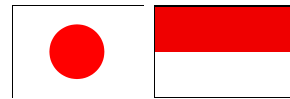


- 1975/4～1998/6 ヤマハ(株)入社 インドネシア工場立上支援部門配属
- 1998/6～1987/3 インドネシア工場生産課長 電子鍵盤楽器の組立生産
- 1987/3～1995/7 インドネシア工場長 電子楽器、ピアノ、ギターの輸出拠点化
- 1995/8～2005/3 帰国、インドネシアを普及品の生産拠点化するプロジェクト
- 2005/3～現在 ヤマハ退職、インドネシア進出サポートコンサルタントとして独立
インドネシア語翻訳・通訳
静岡大学客員教授、専修大学客員講師
独立行政法人日本貿易振興機構(JETRO)専門家
独立行政法人 中小企業基盤整備機構アドバイザー
一般社団法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47年になりました



セミナー要旨



- 1968年にスハルト大統領が政権を握り、経済開発に国の舵を切り直した後、多くの日本企業が現地法人を設立して事業を始めました。
- 今日でも1,000社以上の日本企業がインドネシアで事業を展開していると思われます、その中でもインドネシア社会に受け入れられ、事業としても成功していると思われる多くの事例があります。
- その中から特に有名な事例を取り上げ、それらの成功の理由を検証してみたいと思います。
- 尚、検証に当たっては直接のインタビュー等ではなく、一般開示されている情報を基にしました。



目次



1. 日本企業の進出の実態
2. 日本企業の撤退の実態
3. 日本企業の業績の推移
4. 成功の評価方法
5. 成功企業の事例(順不同)

サンヨー

SOGO

味の素

トヨタ自動車

ホンダ(二輪)

パナソニック

ヤマハ(楽器)

大塚製薬

TOTO TOA

AEON

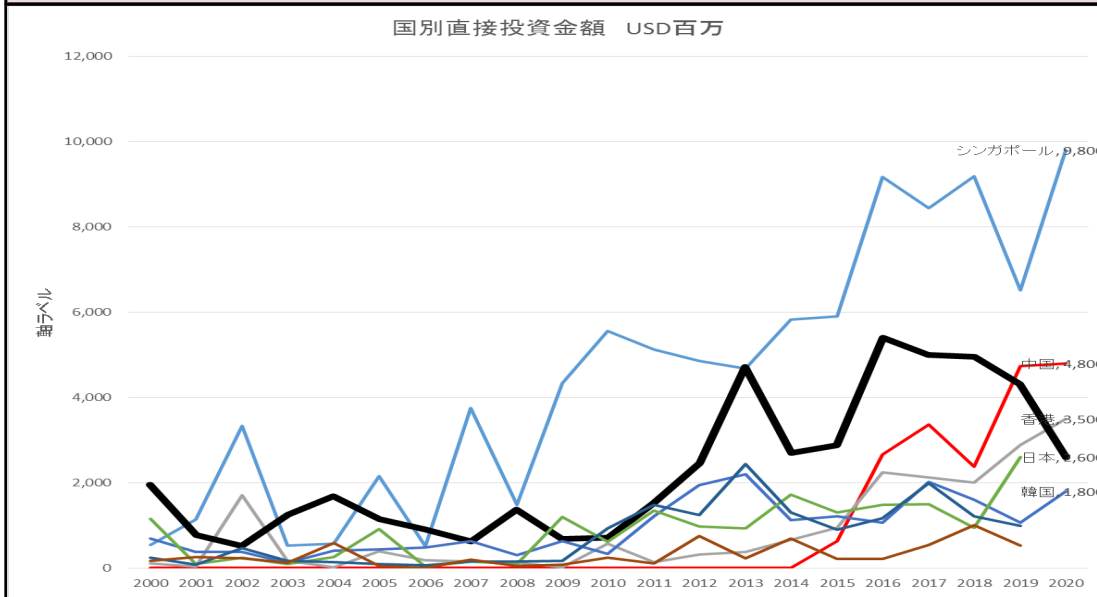
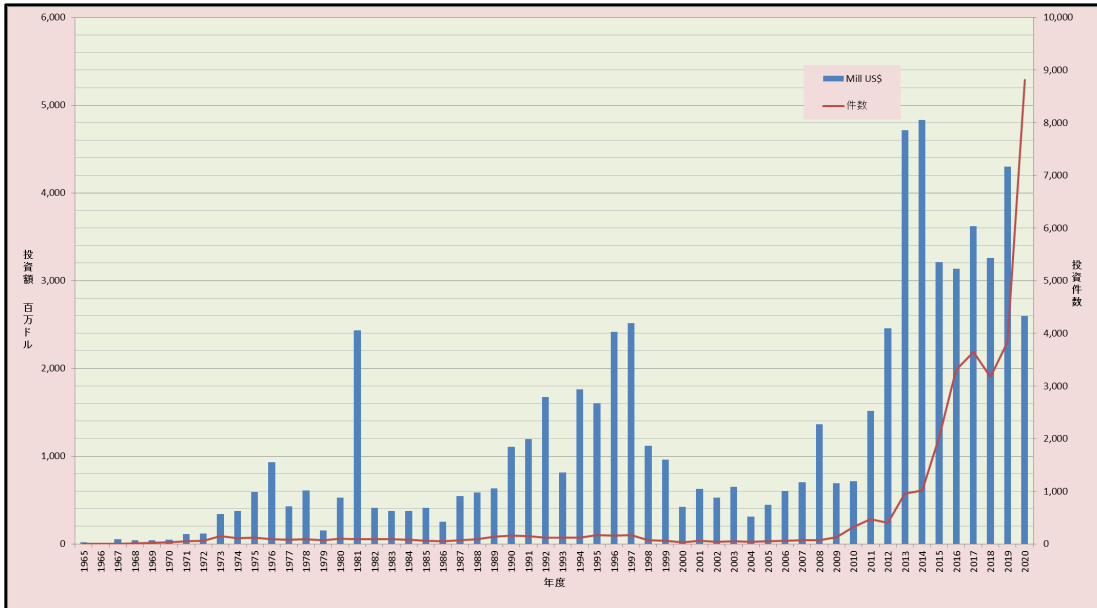
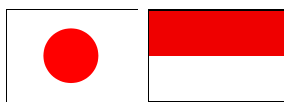
丸亀製麺

フマキラー

6. 成功企業の特徴のキーワード
7. 成功企業の特徴をまとめると



1. 日本企業の進出の実態



1968年:

- スハルト政権開始
- 日本は2018年まで実質一番の投資国を維持

1970年代:

- 現地組立を主体とする製造業が進出
- インドネシア国内市場に商品を提供開始

1980年代:

- 現地化の圧力
- 一次外注、二次外注進出開始

1990年代:

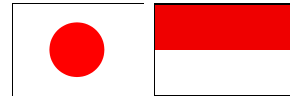
- 輸出拠点としての動
- 三次外注も四次外注の進出開始

2000年以降:

- 国内需要の急成長
- 三次産業の進出
- 輸出拠点としては依然としてタイ、ベトナムが先行
- 2019年度営業利益見込
黒字69.1%
均衡16.0%
赤字14.9%

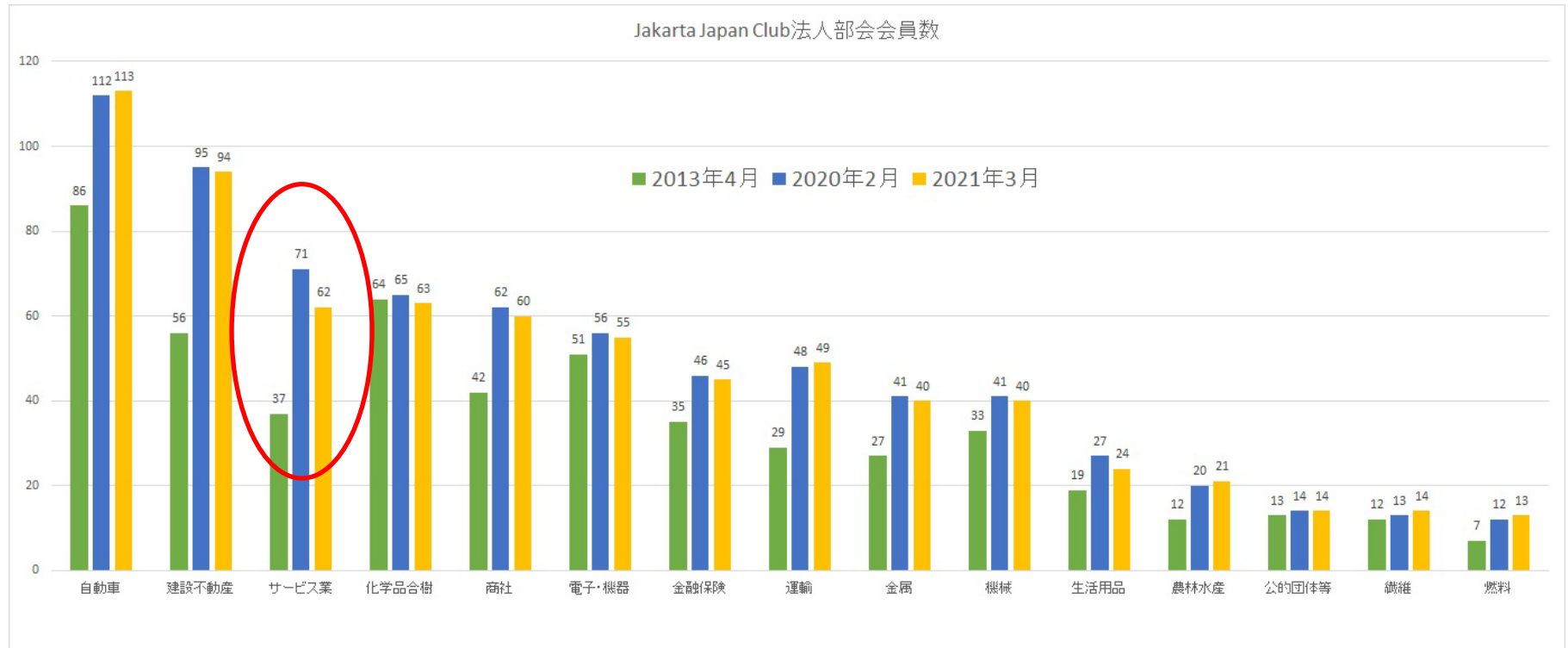


2. 日本企業の撤退の実態



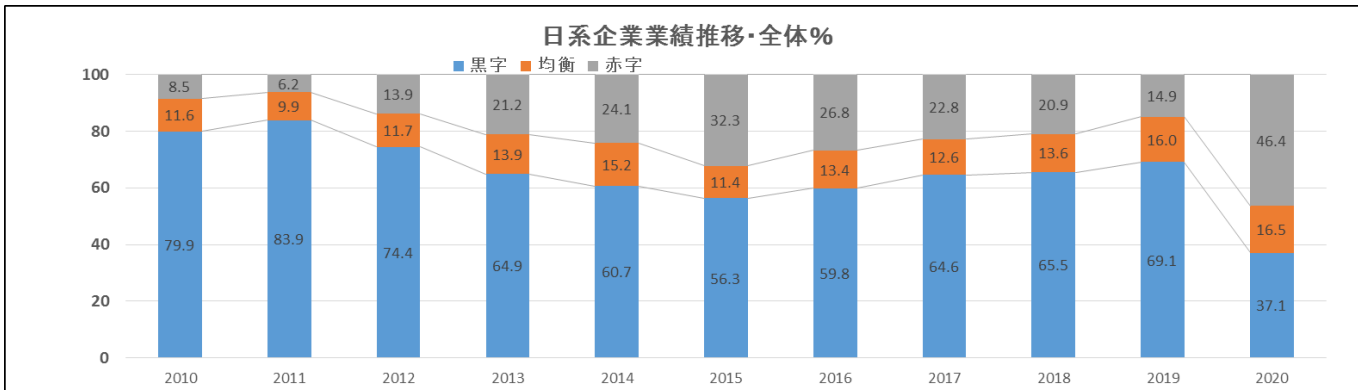
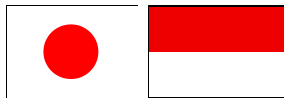
Jakarta Japan Clubの法人部会に登録されている企業数

- 自動車・オートバイが急成長する直前の2013年4月時点で523社
- コロナの影響が出る直前の2020年2月時点で723社
- コロナの影響が出た後の2021年3月時点で707社
- この間に急増して、コロナ前後で一番減少したのはサービス業
- インドネシア全体ではJakarta Japan Club登録数の2倍の日本企業が存在すると推測される





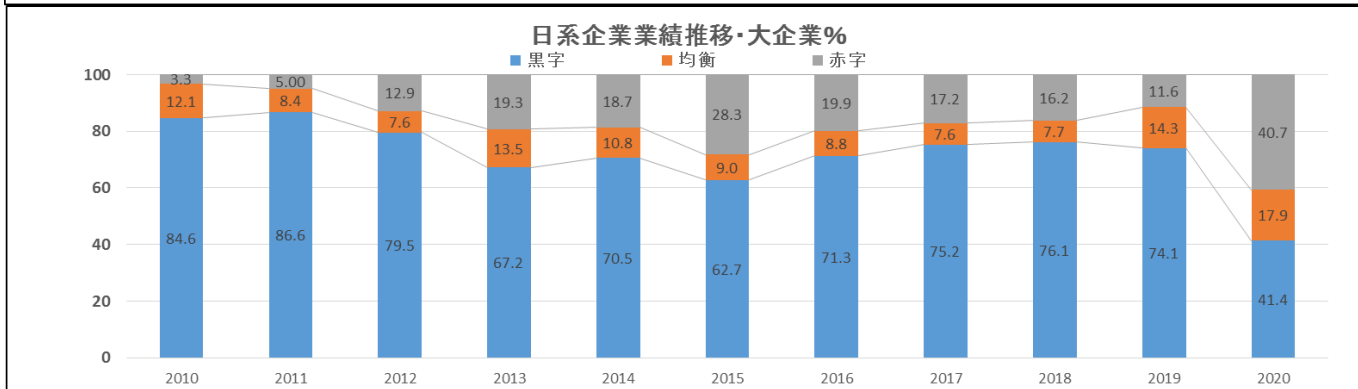
3. 日本企業の業績の推移



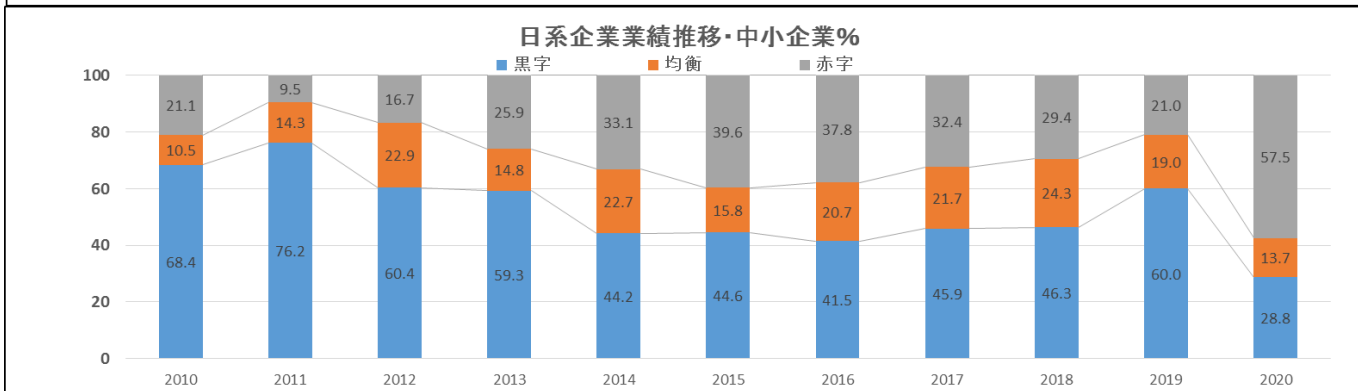
業績は売上利益

2015年から業績が回復

2020年のコロナで大きなダメージ

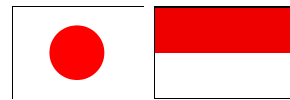


大企業に比べて中小企業のビジネス環境が厳しい



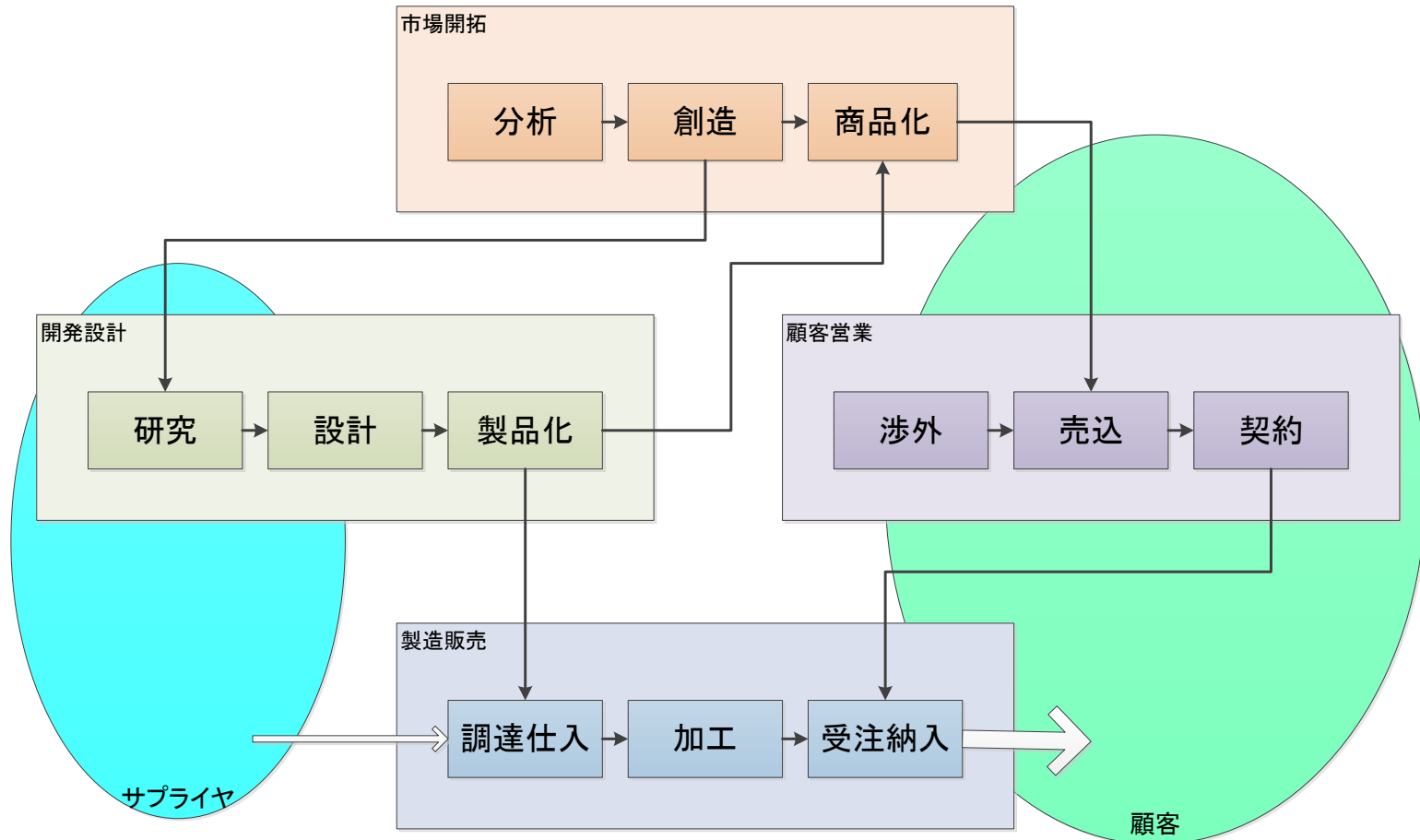


4. 成功の評価方法



成功企業はバリューチェーンの中でどのような特徴を発揮して成果を上げたのか？

付加価値創造プロセス (Value Chain Process) の概念図



SCC Value Chain Model 参照



サンヨー

SOGO

味の素

トヨタ自動車

ホンダ(二輪)

パナソニック

ヤマハ(楽器)

大塚製薬

TOTO TOA

AEON

丸亀製麺

フマキラー

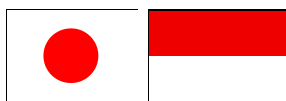
5. 成功企業の事例(順不同)



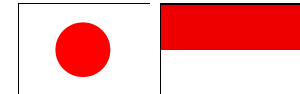
分野	成果を生み出した特徴
市場開拓	インドネシア国内市場に最初に家庭用地下水汲み上げポンプを投入 インドネシアでは汲み上げポンプのことを”SANYO”と呼ぶ この市場を独占状態
開発設計	
顧客営業	
製造販売	インドネシアに工場を設立 地下水汲み上げポンプの現地生産



SOGO



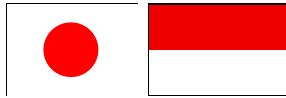
分野	成果を生み出した特徴
市場開拓	1980年代前半にジャカルタの中心に建設された高級ホテルに併設 インドネシアで最初の本格的な大規模ショッピングモールの顔として登場 高級ブランド品デパートとしてのイメージを定着
開発設計	
顧客営業	
製造販売	


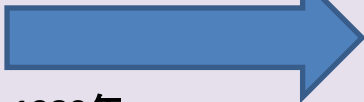



分野	成果を生み出した特徴
市場開拓	<p>インドネシアの貧困層でも買えるように小袋での小売 全国民に知れ渡る</p>
開発設計	
顧客営業	
製造販売	<p>オランダ植民地時代に穀物畑から強制転換された広大な砂糖黍畑の近くに工場を設立 原料のアミノ酸を安定的に調達出来るサプライチェーンを構築</p>



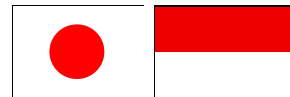
トヨタ自動車



分野	成果を生み出した特徴
市場開拓	
開発設計	<p>1970年代後半に金型を使わず、現地調達可能な厚い鉄板を叩いて成型 格安の商業車”KIJANG”をインドネシア国内市場に投入 四輪市場のトップの座を不動にした。</p>
顧客営業	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;">  <div style="text-align: center;"> <p>1980年</p>  <p>2020年</p> </div>  </div>
製造販売	<p>ローカルパートナーとして選んだASTRAグループ 華僑ではあるが誠実なイメージを持たれていた創業者 堅実なグループ経営</p>

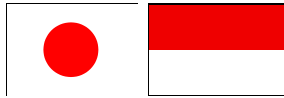


ホンダ（二輪）

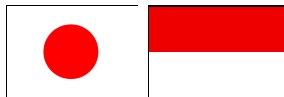


分野	成果を生み出した特徴
市場開拓	BEBEK(アヒル)のニックネーム ホンダカブはバイクの代名詞 バイクはホンダのイメージを不動に
開発設計	
顧客営業	
製造販売	1980年代のHY戦争 ASTRAグループの資金力をバックにヤマハを追い込む 2014年の頭金制度導入によりバイク市場の急伸が縮小に転じるもその影響を逃れた



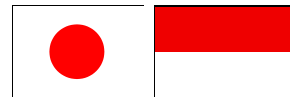



分野	成果を生み出した特徴
市場開拓	<p>現地パートナーのGOBEL氏はプリブミの中では数少ない大事業成功者 設立当初の会社名であるNATIONAL GOBELは広くインドネシア国民の心を捉えた 早稲田大学を卒業した二代目は現政権の大臣 インドネシアと日本の関係強化に奔走している</p>
開発設計	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">   </div>
顧客営業	
製造販売	<p>家電製品の現地化を進めて価格を下げるため、国内の多くの地場産業を育て上げた</p>




分野	成果を生み出した特徴
市場開拓	日本で成功した音楽教室のビジネスモデルをそのまま導入 文化事業としてのイメージを定着させた
開発設計	インドネシア国内市場での顧客を増やすため、安価なピアノ、電子キーボード、ギター、ドラムなどの 商品を開発 世界の普及価格帯市場を開拓した
顧客営業	
製造販売	生産輸出拠点の棲み分けに対応。 高級品は浜松 中級品は中国 普及品はインドネシア

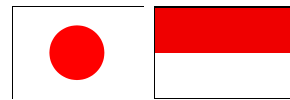





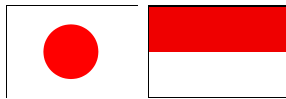
分野	成果を生み出した特徴	
市場開拓		
開発設計		
顧客営業		
製造販売		インドネシア産の格安の茶葉を使ったインドネシア製のJAVA TEA 日本でロングセラー商品



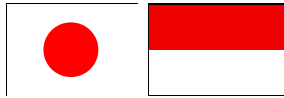
分野	成果を生み出した特徴
市場開拓	
開発設計	日本でWASHLETを売り出す前に、インドネシアでのホテルなどでは既に簡易式のタイプ 現在でもインドネシアの高級ホテルや空港のトイレでは少し改良されたタイプのものが使われている
顧客営業	
製造販売	便器の原料である土はただ同然で手に入るインドネシアで生産された便器本体 中国製の金属部品を組み合わせることで日本市場に輸出



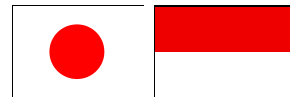
分野	成果を生み出した特徴
市場開拓	インドネシアは世界最大のイスラム教徒を抱える国 全国には約60万の礼拝堂が存在 その全てにTOAの拡声器が取り付けられている 礼拝堂の拡声器はTOAでなくてはならないとの規則があるくらいに扱われている
開発設計	
顧客営業	
製造販売	当初からほぼ100%現地調達で完成品を製造販売



分野	成果を生み出した特徴
市場開拓	ジャカルタ周辺での高級住宅地を中心にした都市開発の顔として店舗を増やしている 日本のお店を多く開設して、AEONに行けば憧れの日本製品に出会えるというイメージを定着
開発設計	
顧客営業	
製造販売	



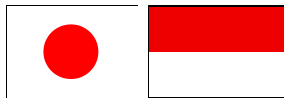
分野	成果を生み出した特徴
市場開拓	日本と全く同じ店構えとメニュー ショッピングモールや空港での店舗を増やしている
開発設計	
顧客営業	
製造販売	



分野	成果を生み出した特徴
市場開拓	
開発設計	<p>1990年代に進出 電気蚊取り製品を製造販売して来た コロナ禍に乗じてノンアルコールで正真正銘のハラルと言う名の下に消毒液の製造販売を開始</p>
顧客営業	
製造販売	 <p>Klik Banner ini untuk info detail Sanitec</p>



6. 成功企業の特徴のキーワード



分野	成果を生み出した特徴
市場開拓	<p>インドネシア国内市場に最初に家庭用地下水汲み上げポンプを投入した。 インドネシアで最初の本格的な大規模ショッピングモールを開店した。 インドネシアの貧困層でも買えるように小袋での小売りを始めて、全国民に知れ渡るようになった。 ホンダカブはバイクの代名詞のように使われ、バイクはホンダのイメージを不動にした。 現地パートナーのGOBEL氏の会社名であるNATIONAL GOBELは広くインドネシア国民の心を捉えた。 日本で成功した音楽教室のビジネスモデルをそのまま導入し定着させた。 ジャカルタ周辺での高級住宅地を中心にした都市開発の顔として店舗を増やしている。 日本のお店を多く開設して、AEONに行けば憧れの日本製品に出会えるというイメージを定着させた。 日本と全く同じ店構えとメニューで、ショッピングモールや空港での店舗を増やしている。</p>
開発設計	<p>格安の商業車"KIJANG"をインドネシア国内市場に投入し、四輪市場のトップの座を不動にした。 インドネシア国内市場での顧客を増やすため、安価な商品開発を進めた。 インドネシアでのホテルなどでは既に簡易式のウォッシュレットが使われていた。 コロナ禍に乗じてノンアルコールで正真正銘のハラルと言う名の下に消毒液の製造販売を開始した。</p>
顧客営業	
製造販売	<p>インドネシアに工場を設立して地下水汲み上げポンプの現地生産を始めた。 原料のアミノ酸を安定的に調達出来るサプライチェーンを構築した。 ローカルパートナー創業者の堅実なグループ経営に発展を支えられて来た。 1980年代のHY戦争で、ASTRAグループの資金力をバックにヤマハの追従を退けた。 また、2014年の頭金制度導入によりバイク市場の急伸が縮小に転じた際も、その影響を逃れた。 家電製品の現地化を進めて価格を下げるため、国内の多くの地場産業を育て上げた。 高級品は浜松、中級品は中国、普及品はインドネシアと言う生産輸出拠点の棲み分けに対応した。 インドネシア産の格安の茶葉を使ったインドネシア製のJAVA TEAは日本でロングセラー商品になった。 インドネシアで生産された便器本体と、中国製の金属部品を組み合わせ日本市場に出している。</p>



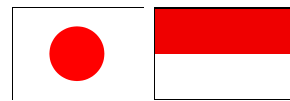
7. 成功企業の特徴をまとめると



1. インドネシアに眠るまだ未開発の市場を見つけ出す
2. どの国の競合よりも早く現地に進出する
3. 健全な経営基盤を持つ現地パートナーと協力する
4. 日本の優れた品質を現地の多くの人達に提供出来る
5. 現地の材料を活用して現地で生産する仕組みを作り上げる



最新のインドネシア情報はこちらから



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(Googleトップランキング)

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

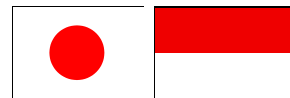
- あらゆる分野での情報を毎日、どんなメディアよりも早く紹介

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

教えて、小野先生 <https://abji.hamazo.tv/e9372595.html>

- 毎月第三水曜日7:00-8:00に開催されるインドネシアについての会員限定オンライン勉強会
- 入会金は1,000円/月



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