

## 「インドネシア進出失敗の原因を鑑みた進出戦略とは(3)」

中川 智明

シリーズで、日本企業の進出失敗事例について紹介しています。2020年11月号では「気づかないうちに上から目線になる」、「日本のやり方を現地に持ち込もうとする」ことで上手くいかなくなる2つのケースをご紹介しました。2021年1月号では「インドネシアではどう振る舞うべきか」をお伝えしました。今回は、実際に日本企業のインドネシア進出から撤退までの過程に沿って、これまで私が見てきた日本企業の失敗と、どうすべきであったかをお伝えします。

### <1. 情報収集における考え方>

#### 【失敗する企業】

- 競合他社の海外進出の報道に焦りを感じる。
- インドネシアの進出企業に関する客観的情報が欠けている。
- 限られた日本語の情報のみで経営判断をする。

#### 【あるべき姿】

- 海外のニュース（BBCやCNN等）のみならず、現地の新聞と比較しても、日本の報道の海外情報は非常に少ないことを知っている。
- 正確で価値ある情報を獲得するにはコストがかかることを知っている。
- 日本のインドネシア情報は多くの人の解釈を経て変化しているため、現地の生の情報に価値を置く。

インドネシアでは、官公庁のHPに法令やルール、手続き方法はわかりやすくまとめられていません。例えば、新しい税法を正しく知るには、お金を払わざるを得ないこともあります。

つまり、「情報はタダで入手できる」と、日本と同じように考えるのは大きな間違いです。正確な情報を得るためには時間と相当な費用がかかります。この点を認識し、適切にコストとして想定した計画を立てることをお勧めします。

### <2. 進出決定における考え方>

#### 【失敗する企業】

- 適切な情報収集の結果の進出決定ではなく、競合他社の進出又は進出ブームに乗った特定の役員に任せた意思決定をする。

- 進出を推進した担当者が、進出から数年後に現地で問題が発生する頃には異動している。
- 海外進出の目的が不明確で、調査が不十分である。
- 進出後にその国の市場で勝つための調査や準備が不足している。

#### 【あるべき姿】

- 進出を推進した担当者は、投資回収まで継続して計画を推進し責任をもつ。
- 進出先国市場の状況を鑑み、「海外に行く」ではなく、自社が強い「市場」・自社に適した「労働力市場」へ進出する。

日本企業の海外進出は、しばしば「国内」「海外」という二項対立で考えがちで、「海外へ行く！」ことで、思考が鈍る傾向があると感じています。

「海外」と言っても一様ではなく、様々な生活様式や考え、文化や歴史的背景をもつ国々や人々がいるので、どこの国が自社の進出目的に適合しているのか、客観的に調査して検討するプロセスが必要です。大切なことは、進出目的を明確にし、その目的を達成できると思われる国を調査し、目的に対して調査結果を鑑みて進出を決定することです。

つまり、「進出する事」が重要ではなく、「進出してから市場で勝つ」等の目的を達成することが重要なためであり、その点に最初から焦点を合わせることをお勧めします。

### <3. 人事における考え方>

進出の推進者（担当者）が、進出から投資回収まで全ての過程に責任を持ち、同時にその全過程で適切に評価されるべきです。

日本企業の場合、数年で人事異動があるために、進出を推進した人と、進出後に問題が発生して対応に苦労している人が違うことがほとんどです。数年で担当者が変わる状況を見てみると、「計画時のイメージや目的が適切に引き継がれているのか？」「進出後の問題に対処する時、計画や目的を熟知していない担当者に適切な判断ができるのか？」等の疑問が湧いてきます。

次回は2021年5月号につづきます。