

「インドネシア進出失敗の原因を鑑みた進出戦略とは（４）」 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。第1回（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。第2回（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。第3回（2021年3月号）では、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、「情報収集、進出決定、人事」の観点から、これまで私が見てきた日本企業の失敗と、どうするべきであったかをお伝えしました。

今回は「進出時の事前調査」についてお伝えします。

＜インドネシア進出時の事前調査＞

【失敗する企業】

- ・担当役員に忖度した進出ありきの計画のため、適切な調査を基礎とした計画ではない。
- ・忖度したバラ色の進出計画を作成するのに、コストをかけて調査する必要はないと考えている。
- ・事前の十分な調査は、進出後に事業で優位性を生むことを理解していない。

【あるべき姿】

- ・バラ色の進出計画は、会社設立の段階ですでに現実と乖離することを知っている。
- ・事前調査にかかるコストは、機会を逃がすコストや進出後に撤退するコストに比べて非常に小さく、また、十分な調査は全体のコストパフォーマンスを高めることを知っている。

これまで私は大手監査法人時代も含め10年以上インドネシアへ進出する日本企業や、その失敗も見てきましたが、失敗する一番の要因は事前調査や計画の段階にあると思います。

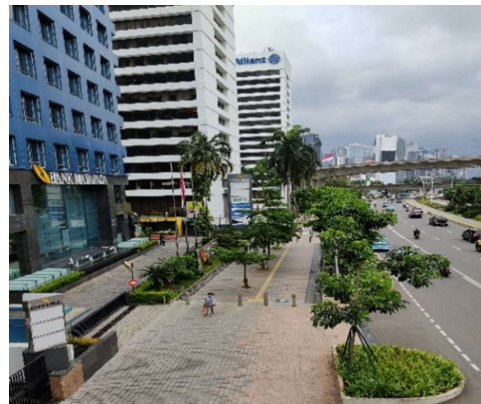
多くの事例では、会社の命運を左右する海外進出であるにもかかわらず、海外進出担当の役員に一任されます。当該役員は自分の仕事を作るために、無理にでも海外進出をする傾向があります。そのため、その部下が作成する進出後の計画は、上司の思いを忖度したものになりま

す。この時点で、進出先の海外でビジネス展開が効果的にできるようにするためではなく、社内承認を得るための内向きな目的に基づき進められることとなります。このような背景では、客観的な調査等の結果は反映されず（調査結果は必ずしも都合の良いものばかりではありません）、実態から乖離したものになりがちです。

事前調査が不十分なまま進出するので「物価水準が低いから、人件費も何でも安いだろう」とか、「（インドネシアの状況を知らずに）法令や行政手続きのコストは日本と同じ程度だろう」といった認識になると思われます。進出後に様々なトラブルに直面するまでこの認識は改められることがなく、トラブルに直面して改める時には、大きな損失を生んでいるのです。損失によって生じるコストを鑑みれば、事前にある程度の調査費用を負担しても、コスト上のメリットは十分あると思われます。

次回にお話しするテーマの「進出計画が不十分」といったことも、事前調査を行わない原因になっていると思われます。将来の収益見込みの調査をベースにした計画がしっかりとしていれば、進出に必要なコストもある程度合理的に算出して負担できると思われます。この点でも、客観的な調査に準じた進出計画がないために、コスト負担も合理的に判断できないのだと思われます。

次回は2021年7月号につづきます。



【ジャカルタ中心のオフィス街】

PSBB（インドネシアの行動制限）で道端の露店や座り込む人々はいなくなり、悲しくなるほどきれいすぎる街路