

「インドネシア進出失敗の原因を鑑みた進出戦略とは（9）」 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。これまでに次の内容をご説明しました。

- 第1回（2020年11月号）：「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」
- 第2回（2021年1月号）：「インドネシアではどう振る舞うべきか」
- 第3回（2021年3月号）：「情報収集、進出決定、人事」
- 第4回（2021年5月号）：「進出時の事前調査」
- 第5回（2021年7月号）：「進出計画の策定」
- 第6回（2021年9月号）：「日本企業の慢心」
- 第7回（2021年11月号）：「現地社会の理解不足」
- 第8回（2022年1月号）：「インドネシア人・インドネシア文化の理解不足」

今回（シリーズ最終回）は「撤退してゆく日本企業の姿についてお伝えします。

<撤退してゆく日本企業の姿>

【失敗する企業】

- ・ 進出当初の会社や事業基盤の設定が十分でないため、数年で体力の限界が来て撤退を余儀なくされる。
- ・ 合弁契約の内容について弁護士等の専門家によるレビューがないまま契約し、そのことが事業発展の阻害要因になる。
- ・ 合弁相手を信頼しきって事業を任せ過ぎ、最終的に大金を失う。
- ・ 本社には体力があり、適切な計画で十分な予算を積み上げればチャンスを得た可能性は高かったが、甘い進出計画により、数年後の事業状況との乖離が大きくなり、撤退を余儀なくされる。

【あるべき姿】

- ・ 海外進出担当者が責任を取る体制が成功の要因と認識している。
- ・ 合弁契約等の重要事項は、現地の弁護士等の専門家によるレビューが必須であることを認識している。
- ・ 合弁相手企業（インドネシア側）は、合弁事

業の発展よりも日本企業から大金を得ることを優先する場合があるため、合弁相手企業を絶対的に信用してはいけないことを認識している。

- ・ 進出計画は最善を尽くして策定し、計画策定者が海外進出の責任者となって、その後の成果の責任を負う。
- ・ 海外進出は大きなリターンを生むが、必要なコストも大きいことを認識し、結果に対して責任者を適切に評価する。

事前の調査が不十分だったり、本社に忖度した都合のよい計画の策定をしたり、必要な専門家を適切に使っていなかったりする等、日本企業に起こりがちな問題点が、海外進出時にも同様に起こり、簡単には改善されない事が多いのが実情です。

結局、成功には現実を反映した計画策定とその実行に責任を明確に持っている担当者が進めるしかないと云えます。そうすることで進出後の実態と計画との大きな乖離を防ぎ、想定外の事態の発生による撤退の可能性を低くすることができます。そして、最終的に進出の成果を担当者の評価に反映することで、担当者は長期的な成功を目指すことができます。

これまで述べたことは、当たり前のことばかりのように思えますが、私の経験からはなかなか日本企業では実行できていません。このような問題がありましたら、是非とも改善してインドネシアで成功していただきたいと願っています。



（ニューノーマルを目指す、ひと気の少ないジャカルタの街。コロナ以前はバス停が人で溢れていました）