

「インドネシア進出失敗の原因を鑑みた進出戦略とは（５）」

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」

今回は、「進出計画の策定」についてお伝えします。

＜インドネシア進出時の進出計画＞

【失敗する企業】

- ・海外進出計画が担当役員の意向に沿った将来計画となっている。
- ・管理部門構築の計画が十分でない。
- ・投資回収までの全体像が見えず、調査等の費用対効果を考慮できずに必要コストまで削っている。

【あるべき姿】

- ・十分な調査のもと、客観的な情報を積み上げて海外進出計画を策定する。
- ・十分に必要経費と時間をかけることで、無理な進出で失敗し大金を失うことを避けることができる知っている。

前号（2021年5月号）でも記載しましたが、日本企業のインドネシア進出の一番の失敗原因はこの計画の段階にあると思っています。

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。本来ならば、作成された計画は取締役会に提出した際に、担当役員以外の取締役会構成員が厳しくかつ客観的に審査検討することで、牽制を働かせるべきです。しかし、ここでも担当役員に「お任せ」してしまうため、この牽制機能が働いていないことが多いと思われます。

また、社内での説得目的で策定された進出計画ですので、社内承認を得る事ができれば計画の客観性等は必要なく、客観的な調査等も必要とされません。

このため、専門のコンサルタント等に調査を依頼する必要もなくなるのです。むしろ、都合の悪い客観的事実の方が、見たくない情報となっているかもしれません。

本来ならば、進出計画はその後の進出活動の管理のための重要な指標になります。当該計画と比較して、実際はどの程度進んでいるのか、実際のコストの発生はどの程度なのか等、計画と比較しながら実際の活動を管理し、以降の計画を必要であれば調整します。このように、実際の進出活動の指標とするためには、当初の計画がより客観的でリアルである必要があります、上司の意向に沿っただけのバラ色の計画は意味がありません。しかし、実際にこのような精密な進出計画を策定している会社はあまりないのが実情です。

更に言うと、簡単ではない海外進出の計画から実行そして回収まで特定の担当者に責任を持たせ、仮に計画通りに成功すれば、相当の報酬を当該担当者に与えることも必要だと思われませんが、このような処遇を行う企業は多くありません。

進出計画を適切に策定運用することで、進出に失敗して大損失を発生させるリスクを大きく低減できるのです。

次回は2021年9月号に続きます。

- ※ 7月1日～21日の期間中、「外資規制変更によるチャンス、進出準備」（コロナから復興するアセアンの大国について）をオンデマンド配信しています。ぜひ、こちらもご視聴ください。



【人通りなく綺麗になった、弊社ビル前の通り】