

在インドネシア日系企業訪問から学ぶ日系企業成功の秘訣と課題

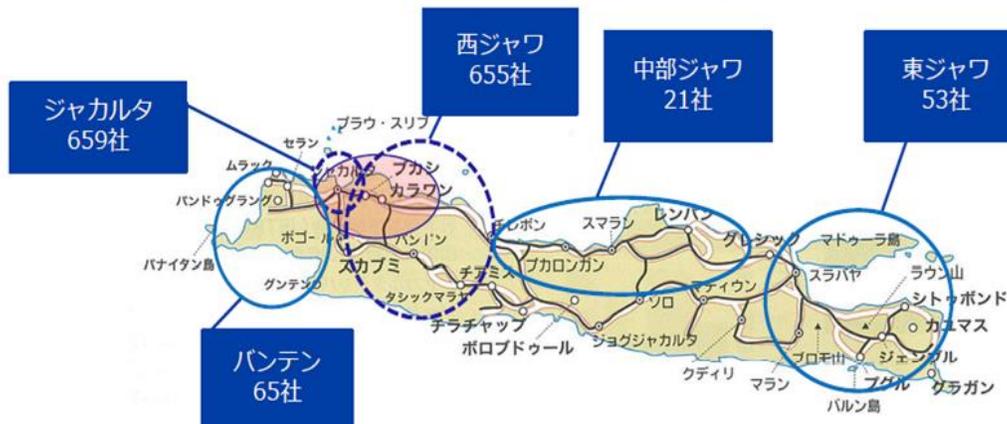


2024年5月27日から5月29日にかけて、在インドネシアの日系企業4社を訪問し、工場見学及び企業責任者から話を聞くことができました。本稿では、その中から学んだ日系企業のインドネシアでの工場経営の成功の秘訣と課題についてご紹介したいと思います。

日系企業はジャワ島西部に集積しています(図表1)。今回は、ジャカルタ周辺の日系企業4社を訪問しました(図表2)。

図表1: インドネシアの日系企業の集積状況

JETRO・ジャカルタ 日系企業調査(2020年1月時点) : **1,489社**



出所: 日本貿易振興機構(JETRO)

図表 2: 今回訪問企業一覧

	所在地域	事業内容
A社	Bekasi (西ジャワ)	電気メッキ加工
B社	Bekasi (西ジャワ)	精密板金加工
C社	Tangerang (バンテン)	電気機械器具製造業
D社	Bekasi (西ジャワ)	特殊設備製造

出所: 筆者作成

1. 訪問先日系企業の特徴

訪問先企業の特徴を、ビジネスモデルキャンパスを利用して抽出しました。

(1) A社

A社は電気メッキ加工を行う製造業者です。ローカルパートナーやローカル社員の活用により、工業団地近隣の日系企業に対して、高品質な電気メッキ加工を提供しています。今後は、新たな製品・分野への進出をしていきたいと考えています。

図表 3: A社の特徴

カギとなるパートナー	主要活動	価値提案	顧客との関係	顧客セグメント
ローカルパートナーとの合弁形態をとっている	電気メッキ加工	高品質の表面加工 ・遠隔で目視ビジュアル管理できる品質管理システムを導入	日系企業開拓	工業団地近隣の日系企業中心
<ul style="list-style-type: none"> ローカルパートナーとの良好な関係があれば、最低限の親会社との関与で経営可能 日系親会社の設備とインドネシアでの外注を併用し、製造ラインを約10百万~20百万円で準備。納期に於いても最短2カ月で生産開始。 	リソース ローカル社員が品質管理を実施 (品質ミスの原因を見つけ、どのようにミスを無くすか等の解決策をローカル社員主導で実施)		チャネル 近隣工業団地への搬送が中心なので、搬送が容易	
コスト構造 初期費用の圧縮		収益の流れ		

出所: 筆者作成

(2) B社

B社は精密板金加工を行う製造業者です。日本人の経営者が、ローカル社員への教育を徹底することで、工業団地近隣の日系企業に対して、高品質な板金加工を提供しています。

図表 4: B 社の特徴

カギとなるパートナー	主要活動	価値提案	顧客との関係	顧客セグメント
日本人（個人）が主要株主兼社長を務める	板金加工	高品質の板金加工 ・社員教育や仕組づくりなど、組織作りを工夫し、インドネシアで日本式のものづくりを実現	日系企業開拓	日系企業中心
社長は、日系中小製造業者のとりまとめ的存在	リソース ・ローカル社員にインドネシア語で、理屈・本質を丁寧に説明		チャネル 近隣工業団地への搬送が中心なので、搬送が容易	
コスト構造		収益の流れ		

出所:筆者作成

(3) C 社

C 社は電気機械器具の製造業者です。有力なローカルパートナーとの連携により、日系企業に対して、高品質で価格競争力のある電気機械器具を提供しています。日系の親会社グループにとっても、「金のなる木」として大きく貢献しています。

図表 5: C 社の特徴

カギとなるパートナー	主要活動	価値提案	顧客との関係	顧客セグメント
有力なローカルパートナーとの合弁形態をとっている	電気機械器具の製造	高品質な電気機械器具を提供 他社製品と比べ、比較的安価な製品を提供できている。	日系企業開拓	日系企業中心
	リソース ・ローカル社員が製造及び販売を担う		チャネル ローカル社員が取引先と直接交渉を行っている	
コスト構造		収益の流れ 収益力が高く、グループの中では「金のなる木」となっている		

出所:筆者作成

(4) D 社

D 社は特殊設備の製造を行う製造業者です。日本で学んだ技能実習生を活用し、大手日系企業に対して、日本と同等レベルの高品質な製品を提供しています。

図表 6: D 社の特徴

カギとなるパートナー 日系企業の100%出資企業	主要活動 特殊設備の製造	価値提案 日本で製造した製品と同等の品質（高品質品）をインドネシアで提供可能。	顧客との関係 大手日系企業中心	顧客セグメント 大手日系企業中心
	リソース ・すべての作業をローカル社員が行う ・中核を担うのは、親会社である日系企業で技能実習生として経験を積んだ社員。		チャネル ローカル社員が取引先と直接交渉を行っている	
コスト構造		収益の流れ		

出所:筆者作成

2. 訪問先 4 社の成功の秘訣と課題

(1) 成功の秘訣

訪問先 4 社は、業績も好調です。成功の秘訣は、以下の通りと考えられます(図表 7)。

図表 7: ジャカルタ進出日系企業の成功の秘訣

主な特徴	成功の秘訣
1. 社内の共通言語は、極力インドネシア語	ローカル化による社員の一体化の醸成
2. ローカル社員による課題解決	ローカル社員のモチベーション向上
3. 日本人経営者は日系中小企業グループ情報交換のハブ的役割。何かと頼られる存在。	特に中小企業は、日本人会に加入せず規制、法律変更等の情報入手が不得手。一方訪問先の日本人経営者は広いネットワークを持ち情報を入手、仲間に情報還元。企業グループの一体感を作り出し、頼られる存在。
4. 高品質・高値販売哲学	利益追求への強いこだわり
5. 工業団地内顧客を主なターゲット(工業団地のメリットを最大限活かす方針)	工業団地は、顧客の宝庫であり、ロジスティック面で有利な他、迅速なクレーム対応が可能
6. ローカルパートナーを利用 (ローカルパートナーとの円滑な意思疎通)	ローカルパートナーとの意思疎通が良く、ローカル側にも課題克服意欲が強い。
7. インドネシア人の日本研修生の利用	帰国後のインドネシア人を自社(子会社)の中核に起用し、ローカル社員を育成

出所:筆者作成

(2)課題

一方で、一層の飛躍のための課題としては、以下の通りと考えます。

図表 8: 一層の飛躍のための課題

主な課題	課題が生じる要因
1. 経営理念の明確化	経営理念、中期計画の立案は親会社の仕事。子会社が業績を改善しても評価は親会社が決定。将来のインドネシア現法のあり方についても親会社が決定。
2. バックカスティングによる中期計画の立案	
3. 工業団地内外の非日系企業への顧客ターゲットの拡大 (顧客の対象の大宗が日本企業に限定)	現地経営者はインドネシア国内市場への進出の思い、非日系顧客の拡大策は抽象的にはあるも具体的に推進する術をもたない。
4. 資金調達先の検討 (日本側の金融機関対応については知らない)	将来の売上拡大策と連動する資金調達については手が回らない。
5. 成長の限界	現地経営者は「収益がトントンであれば子会社としての責任は果たせた」との思いがある。

出所:筆者作成

3. 飛躍に向けた取り組みを行っている企業

今回、訪問はかなわなかったものの、インドネシアで日系企業がさらなる飛躍を遂げるために参考となる企業(E社)を紹介します。

E社は、Bekasi(西ジャワ)に所在する、射出成型品の製造を行う製造業者です。さらなる飛躍に向けて、加工領域の拡大や三方よし経営などに取り組み、成長機会の獲得につなげています。また、国際協力銀行の協力を得て、現地での資金調達も実現しています。

図表 9: E社の特徴

カギとなるパートナー	主要活動	価値提案	顧客との関係	顧客セグメント
日系企業の100%出資企業	射出成型品の製造	高品質のインサート成形品	非日系企業の開拓	同一工業団地内の非日系企業が中心
日本社長の信頼が厚い(社長は長い駐在経験、知己が多い、インドネシア語に堪能)	リソース ローカルスタッフのネットワークを利用した営業活動		チャネル 同一工業団地への搬送が中心なので、搬送が容易	
コスト構造		収益の流れ 顧客ニーズの把握が容易、高付加価値を武器に価格交渉も積極的		

出所:筆者作成

4. 日系企業がインドネシアで成功をするためには

日系企業がインドネシアで成功する秘訣は、現地パートナーとの連携や高品質製品の提供などにあると考えます。その上で、さらなる飛躍のためには、経営の現地化や非日系企業との取引拡大が必要になるでしょう。

図表 10: 日系企業がインドネシアで成功するためのポイント

インドネシア進出企業の成功要因	一層の飛躍のために必要なこと
1. 現地パートナーの活用	1. 経営理念の明確化
2. 工場団地の利用（顧客・ロジスティクス）	2. 中期計画の立案(バックキャストイング)
3. 高品質製品の提供に努力	3. 工業団地内外の非日系企業への売り込み
4. ローカル社員を会社の主要幹部として登用	4. 資金調達先の検討

出所: 筆者作成

本コラムが、インドネシアでさらなる飛躍を遂げたいと考えている企業や、これからインドネシアに進出を計画している企業の皆さまにとって少しでもお役に立てば幸いです。

【筆者紹介】



金子 啓達(かねこ ひろみち)

都市銀行で海外融資業務、証券業務に22年間従事。その後、GSユアサ他製造業で英国、インドネシア現法社長等海外勤務。財務、経営管理に従事。2021年 中小企業診断士として独立。海外進出支援、金融機関取引支援を主軸に活動している。