

## 第2章 インドネシアの食品流通

みずほコーポレート銀行産業調査部 藤野 裕司

### 1. インドネシアの食品小売マーケット

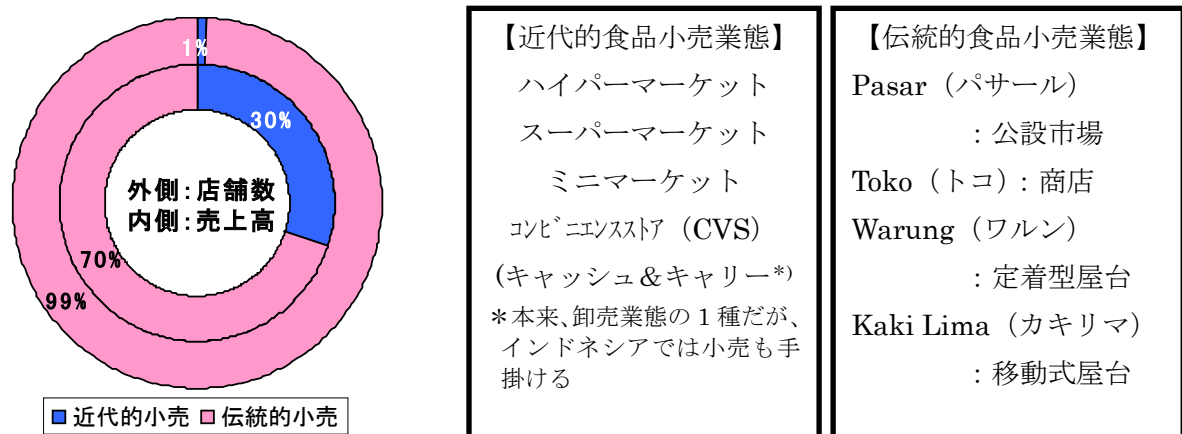
本節では、インドネシアにおける主要小売業態の動向や食品流通構造の分析に先立ち、まず同国の食品小売マーケットについて概観をまとめる。

#### (1) 市場の太宗を占める伝統的食品小売マーケット

インドネシアにおける食品小売の特徴として、「パサール」と呼ばれる公設市場や昔ながらの家族的経営を続けている個人商店、屋台などの「伝統的小売」がマーケットの太宗を占めていることが挙げられる。一方で、ハイパーマーケットやスーパーマーケットなどの大型店・チェーン店を始めとした「近代的小売」は、中間所得層の台頭を背景に拡大基調にあるものの、マーケットシェアは依然低い状況にある。民間調査会社の調査によると、2011年時点における食品流通（除くタバコ）の売上高ベースの構成比は、「伝統的小売 88.5%：近代的小売 11.5%」と推計されているが、現地でのヒアリングからは「概ね伝統的小売 70%：近代的小売 30%」との声が多く、この数値の方が実態に近いと考えられる。さらに店舗数ベースでみると、インドネシア国内に約 250 万店ある小売店舗の約 99%が伝統的小売に属する店舗であり、近代的小売は約 1%に過ぎないとの説もある（図表 2-1）。

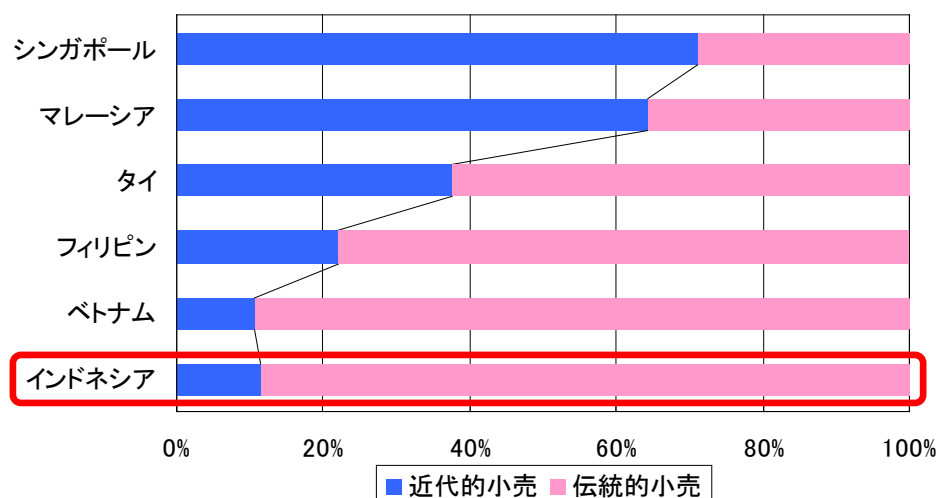
食品マーケットにおける近代的小売のシェアは、シンガポール、マレーシア、タイなど、他のアセアン主要国との比較においても低い水準にある（図表 2-2）。インドネシアの食品小売マーケットは他のアセアン諸国と同様に、消費拡大による成長が見込まれる魅力ある市場である一方、食品流通の構造は未だ近代化の途上にあるとみられる。

（図表 2-1）インドネシアの食品小売における伝統的小売と近代的小売の比率



（出所）現地ヒアリング調査によりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(図表 2-2) 民間調査会社による近代的小売と伝統的小売の売上構成比



(出所) Euromonitor International 「Grocery Retailers in Indonesia」 「Grocery Retailers in Singapore」 「Grocery Retailers in Malaysia」 「Grocery Retailers in Philippines」 「Grocery Retailers in Thailand」 「Grocery Retailers in Vietnam」 を基にみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 2010年時点の数値

\*ハイパーマーケットとは、倉庫型の大型店舗（多くは売場面積が10,000㎡を超える）で食品、非食品、耐久財など多様な商品を販売する低価格小売業態。通常はワンフロアもしくは一部回廊式の二階建て形式で、郊外立地、広い駐車場を備え、セルフサービス方式をとる。スーパーマーケットより大規模で品揃え幅が広いことからハイパーの名称が付された。日本の総合スーパーとの主な違いは、①総合スーパーより単品集中販売・大量陳列の傾向、②1フロアが基本（総合スーパーは多層階がメイン）、③1フロア集中レジ（総合スーパーは階層毎の会計が基本で、衣料・生活用品売場は売場専用レジで会計することが多い）、などが挙げられる

(出所) 「ショッピングセンター用語辞典」 ((社)日本ショッピングセンター協会) を基に、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

## (2) 拡大を続ける近代的食品小売マーケット

食品小売マーケットにおいては伝統的小売の構成比が依然高い一方、ここ数年の趨勢についてみると、国内消費の中心であり、中間所得層が多く居住するジャカルタ首都圏や地方の主要都市にハイパーマーケットやミニマーケットが出店を積極化していることを背景に、近代的小売マーケットが急速に拡大している。エリア類型別にみると、食品流通の近代化が遅れている農村部では伝統的小売への依存度が依然高いものの、都市部においては伝統的小売市場を侵食しつつ近代的小売がマーケットを拡大させている模様である。現地でのヒアリングによると、ジャカルタの食品流通については、伝統的小売と近代的小売の比率は、売上高ベースで4：6程度と、近代的小売市場が伝統的小

売を逆転しているとのことであった。

近代的小売を業態別にみると、近年、Sumber Alfaria Trijaya Tbk PT(以下、Sumber Alfaria) が展開する“Alfamart”や Indomarco Promatama PT (以下、Indomarco) の“Indomaret”といった大手ミニマーケットが年間 1,000 店舗を越える出店を続けており、近代的小売市場の急拡大を牽引している (図表 2-3)。

(図表 2-3) 【近代的小売】大手企業の業態別店舗数

企業名(店舗ブランド)		店舗フォーマット	2007	2008	2009	2010
ハイパー 中心 マーケット	Carrefour	ハイパーマーケット	37	43	61	67
		スーパーマーケット	0	30	15	16
		total	37	73	76	83
	Matahari (hypermart, Foodmart)	ハイパーマーケット	35	43	46	51
		スーパーマーケット	26	27	24	25
		total	61	70	70	76
スーパー 中心 マーケット	Lion Superindo (Super Indo)	スーパーマーケット	56	63	66	73
		total	56	63	66	73
	Hero (Giant,Giant SM,Hero)	ハイパーマーケット	17	26	35	38
		スーパーマーケット	105	108	113	120
		ミニマーケット	98	116	124	125
		total	220	250	272	283
ミニ 中心 マーケット	Sumber Alfaria (Alfamart)	ミニマーケット	2,266	2,779	3,373	4,812
		total	2,266	2,779	3,373	4,812
	Indomacro (Indomaret)	ミニマーケット	N.A.	3,093	3,892	4,994
		total	N.A.	3,093	3,892	4,994
		Midi Utama (Alfa Midi, Alfa Express)	ミニマーケット	3	60	121
CVS	0	0	35	161		
total	3	60	156	409		
上記7社店舗数合計			N.A.	6,388	7,905	10,730
うちハイパーマーケット			89	112	142	156
うちスーパーマーケット			187	228	218	234
うちミニマーケット&CVS			N.A.	6,048	7,545	10,340

(出所) 各社 Annual report、ホームページ掲載データを基にみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 各社(グループ)が展開する非食品小売(ドラッグストア等)の店舗数は含まれない

### (3) 外資参入規制と外資系小売企業の進出状況

アジアの新興国では、現地の中小・零細小売業を保護する観点から小売業に関する外資規制が導入されている国が多い。こうした規制が外資系小売企業の進出の障壁となるとともに、現地の小売業の近代化の足枷となっている様なケースも散見される。インドネシアの小売業に関してみると、外資系企業は大規模小売店舗に限って解放されており、現状、①営業床面積が 1,200 m<sup>2</sup>未満の小型のスーパーマーケット、②ミニマーケット(床面積 400 m<sup>2</sup>未満)、③CVS(コンビニエンスストア)は全て内資 100%でなければならず、外資系企業による直接投資は認められていない(図表 2-4)。

(図表 2-4) 外資系小売業に対する参入規制

項目	事業分野	インドネシア標準産業分類	標準産業分類詳細
1	自動車小売商業	45103 45104	新車小売業 中古車小売業 上記2分類共に、特殊車両(救急車、キャラバン車、ミニバス、消防車)やタンクローリー、トレーラーなどを含む
2	自動車部品・付属品販売	45302	スペアパーツ、車の付属品小売業 ラバータイヤ、タイヤチューブ、エンジン点火プラグ、バッテリー、照明器具、車両用電気機器等を含む
3	営業床面積が1,200㎡未満のスーパーマーケット	47111	主に飲食品・タバコなどを販売するスーパーマーケット及びミニマーケット
4	ミニマーケット(床面積400平方メートル未満)	47111	定められた販売価格のもと、購入者がレジで直接購入する形態の小売業であり、非飲食品(衣類、家庭用品、玩具、化粧品など)を販売も可能
5	営業床面積が2,000㎡のデパート	47191	主に非飲食品を販売する店舗(デパート) 単一経営下で、主に非飲食品を販売する店舗であり、衣類、家具、宝飾品、玩具、スポーツ用品、化粧品などの販売が可能
6	装飾品小売商業	47735	宝飾品小売業 宝石、ダイヤモンド、ダイヤモンド粉末、宝石用原石、人口宝石や、指輪、ネックレス、ブレスレット、イヤリング、ピン、ベルト、ボタンなど貴金属・金属で作られている装飾品を扱う小売業
7	アンティーク品小売商業	47746	アンティーク小売業 壺、碗、シャンデリア、テーブル、椅子、家具などを含む骨董品を扱う小売業
8	水輸送設備・装置小売商業	47795	水輸送設備・装置小売業 モーター付き、もしくはモーターなしのボートやカヌーなど、また、その付属品を含む
9	コミュニティストア	00000	分類定義が確定していない産業
10	コンビニエンスストア	00000	

(出所) JETRO「インドネシアにおけるサービス産業基礎調査」を基に、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

外資系企業が参入できるハイパーマーケット、スーパーマーケット(営業床面積1,200㎡以上)に関しては、フランスの Carrefour、香港の Hero、ベルギーの Lion といった外資系小売が参入し、それぞれ各業態で高い存在感を示している。一方、外資系企業が参入出来ないミニマーケット、CVS は現地企業の独壇場となっている。

日系小売企業については、大手スーパーは現時点では進出しておらず、CVS はセブンイレブン・ジャパンの子会社が 2009 年から、ローソンが 2011 年から、それぞれ“7-Eleven”“Lawson”の店舗展開を開始している。先述の通り、CVS に関して外資系企業は直接投資できないため、ともに現地企業へライセンス供与することによる進出で、現地での実際の経営は現地企業が行っている。

主要各小売業態においてシェア上位の企業を現地・外資別に分けると(図表 2-5)の通りである。なお Carrefour、Hero、Lion といった主要外資系小売も現地企業との合弁企業であり、ローカル対応が強く求められる食品小売業の特性を反映している。

(図表 2-5) 業態別主要企業

	現地企業	現地企業への ライセンス供与	外資系企業
ハイパーマーケット	Matahari[Hypermart]	/	Carrefour[Carrefour] Hero[Giant]
スーパーマーケット	Matahari[Foodmart]		Lion[SuperIndo] Hero[Hero、Giant SM]
ミニマーケット	Sumber Alfaria Trijaya [Alfamart]	/	外資規制により参入不可
	Indomarco[Indomaret]		
	Midi Utama[Alfa Midi]		
CVS	Midi Utama[Alfa Express]	Modern Putra[7-Eleven]	外資規制により参入不可
		Midi Utama[Lawson]	
		Circleka indonesia[Circle K]	

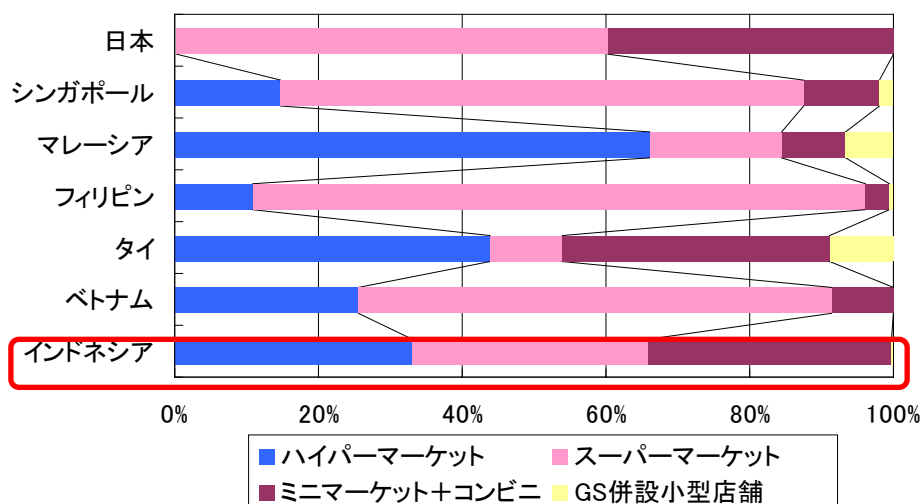
(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) [ ]内は代表的な店舗ブランド名

(4) 業態毎の市場規模推移・見通し

まず近代的食品小売の業態別構成比についてみると、(図表 2-6) の通り、ハイパーマーケット、スーパーマーケット、ミニマーケット(+CVS) がほぼ同水準の市場規模を有しており、突出してマーケットシェアの高い業態は無いことがわかる。他のアセアン諸国との比較では、インドネシアでは小商圏型ビジネスである「ミニマーケット+CVS」の構成比が高いのが特徴である。タイも同様に「ミニマーケット+CVS」の構成比が高いが、内訳を見ると、タイが CVS のシェアが高いのに対し(現地企業が運営する“7-Eleven”が圧倒的なシェアを誇る)、インドネシアではミニマーケットのシェアが高く、コモディティ商品の購入場所として小商圏型の店舗が良く使われているといった違いがみられる。

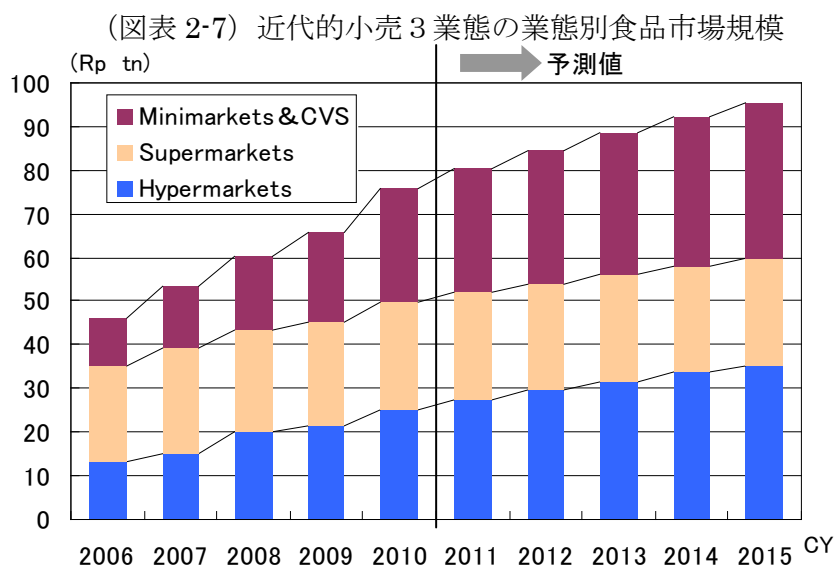
(図表 2-6) 近代的食品小売内での業態別市場規模シェア



(出所) Euromonitor International 「Grocery Retailers in Indonesia」 「Grocery Retailers in Singapore」 「Grocery Retailers in Malaysia」 「Grocery Retailers in Philippines」 「Grocery Retailers in Thailand」 「Grocery Retailers in Vietnam」 「Grocery Retailers in Japan」 を基にみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 2010年の数値

今後、消費の拡大や伝統的小売マーケットからの需要シフトにより、近代的小売の市場規模は拡大が予想される。主要業態別にみると、消費水準向上による消費拡大が追い風となるハイパーマーケットや、食品を中心に伝統的小売からの需要シフトの恩恵を受けやすいミニマーケットが市場規模を大きく拡大する一方、スーパーマーケットは業態としての強みを打ち出しにくく伸び悩むと推測される（図表 2-7）。各業態の動向・見通しについては次項に詳細を記述する。



(出所)Euromonitor International「Grocery Retailers in Indonesia」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

一方、伝統的小売については、農村部では引き続き強い勢力を維持するため、構成比としては引き続き高い水準を維持すると見られるものの、勢力を拡大するハイパーマーケットとミニマーケットにシェアを奪われる形で、都市部では食品市場におけるシェアを低下させていくと推測される（図表 2-8）。

(図表 2-8) 食品小売の業態別市場規模

(Rp tn)	2006	2007	2008	2009	2010	2010シエ7	05-10CAGR	2011	2012	2013	2014	2015	2015シエ7	10-15CAGR
ハイパーマーケット	13	15	20	21	25	3.8%	19.7%	27	30	32	34	35	5.1%	7.0%
スーパーマーケット	22	24	23	24	25	3.8%	4.9%	25	25	24	24	25	3.6%	-0.2%
ミニマーケット&CVS	11	14	17	21	26	3.9%	28.4%	28	31	33	34	36	5.2%	6.8%
他の食品小売	468	506	533	552	582	88.5%	6.4%	581	582	585	587	591	86.1%	0.3%
食品小売市場合計	514	559	593	617	657	100%	7.2%	661	667	673	679	686	100%	0.9%

(出所)Euromonitor International「Grocery Retailers in Indonesia」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成  
 (注)CAGR：年平均成長率

伝統的小売が中心

## 2. 主要小売業態の動向

本節では、ジャカルタで実施した小売企業へのヒアリングや商業施設の視察なども踏まえつつ、代表的な小売業態である、ハイパーマーケット、スーパーマーケット、ミニマーケット、CVS、パサールの動向についてまとめた上で、主要小売企業の事業展開について紹介する。

### (1) ハイパーマーケット

ハイパーマーケットは、①商品アイテム数の多さ、②食品、衣料品、家電用品など、取扱いカテゴリーの多さを背景としたワンストップショッピングの利便性提供、③商品の大量調達による安い店頭価格の実現、などを強みとして急速にマーケットを拡大している。ハイパーマーケット業態は、ボリュームゾーンを対象顧客層とした、郊外型のディスカウント店舗としてヨーロッパで開発されたが、インドネシアでは、都市部にあるショッピングセンターの核テナントとして入居しているケースが多い。対象顧客層も店舗ごとに多少の違いは見られるものの、アッパーミドル層以上が中心のようである。店頭での低価格を実現しつつも、インドネシアの消費者からは、日用必需品をより安く購入する「ディスカウント店舗」というよりは、週末に自家用車で来店し、食品・衣料品などの買い物をワンストップで楽しむ「近代的な店舗」として認識されている模様である。また現地ヒアリングによると、インドネシアでは、中小・零細の小売業者や飲食店が「特売商品」に狙いを定めて、ハイパーマーケットで商品・食材を調達するケースも良く見られるようである。

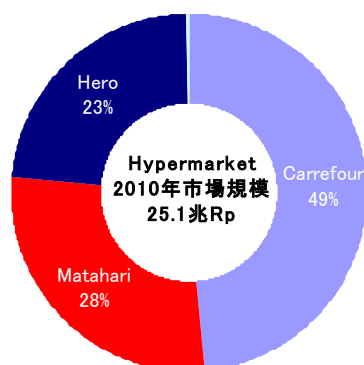
ハイパーマーケットはスケールメリットが働きやすいという特徴から上位集中が進んでおり、“Carrefour” “Hypermart” “Giant” の3ブランドで市場を占有している（図表 2-9）が、現地ヒアリングでは「最近では Lottemart\*が展開しているハイパーマーケットが売り上げを伸ばしている」との声も聞かれた。トップはフランス系の“Carrefour”でハイパーマーケット市場の約半分を押さえており、残りの半分を現地系の“Hypermart”と香港系の“Giant”が分け合っている。以下、ハイパーマーケットの主要ブランドとして“Carrefour” “Hypermart”について紹介する。

\*Lottemart はキャッシュ&キャリー業態（本節（2）にて後述）の他、ハイパーマーケット店舗も展開している。

なお、“Carrefour”と後述する“Lottemart” “Hero” “Giant”等の店頭における食品の販売状況（取扱商品、価格等）については、2010年度の農林水産省補助事業として実施されたJTB西日本の「インドネシアにおける進出可能性調査 報告書」において詳細な記載があるので、関心のある読者は参照されたい。

(<http://www.shokusan-sien.jp/sys/upload/166pdf45.pdf>)

(図表 2-9) ハイパーマーケットの店舗ブランド別シェア



企業名	グループ	店舗ブランド	推計事業売上高			店舗数
			兆ルピア	構成比	億円	
1 Carrefour Indonesia PT	Carrefour(仏),Para	Carrefour	12.2	48.5	1,047	51
Alfa Retailindo PT						16
2 Matahari Putra Prima Tbk PT	Lippo	Hypermart	7.0	28.0	604	51
3 Hero Supermarket Tbk PT	Daily Farm(HK)	Giant	5.8	23.0	496	38
ハイパーマーケット合計			25.1	100	2,158	

(出所) 各社 Annual Report、ホームページ掲載データ、Euromonitor International「Company Profile」を基にみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) ハイパーマーケット部門のみの売上高・店舗数 (2010年度)

#### ア. Carrefour

Carrefour はグローバル売上規模で欧州最大、世界でも Walmart に次ぐ第 2 位の小売グループであり、他のグローバル・リテーラーに先駆けてアジアに進出している。アジアでは、中国、インドネシア、台湾、マレーシア、シンガポールにハイパーマーケットを中心に 355 店舗 (2010 年末時点) を展開している。

インドネシアでは、現地法人である Carrefour Indonesia PT の店舗に、2008 年に買収した Alfa Retailindo PT (Alfa グループのハイパーマーケット/スーパーマーケット運営企業) の店舗も加えた 83 店舗を 28 の都市/地域に展開している。業態別にみると、ハイパーマーケット “Carrefour” 67 店舗、スーパーマーケット “Carrefour Express” および “Carrefour Market” 16 店舗である。店舗の太宗は人口が多く消費も活発なジャワ島 (特に首都圏) に集中しているが、2009 年以降はジャワ島以外の主要都市への出店を進めており、バリ島、スマトラ島、スラウェシ島にも展開している。商品調達については、アイテム数は 40,000SKU\*以上 (食品以外も含む)、国内の中堅・中小の取引先を中心に約 4,000 社のサプライヤーと取引がある。“1” や “CF” など複数のプライベートブランド (PB) 商品が 4,000 種類以上ある。

\*SKU: 商品の最小単位。一般的な単品管理は SKU を基にして行われる

Alfa Retailindo PT の買収によりインドネシア当局から独占禁止法の疑いが掛け



られていたが、2010年に地場大手財閥の Para グループが Carrefour Indonesia PT の株式を 40%買収したことにより、外資色が薄まっている。

(写真 2-1) Carrefour 店舗外観



#### イ. Hypermart

“Hypermart”の店舗ブランドでハイパーマーケット 51 店舗（2010 年末時点）を展開している Matahari Putra Prima Tbk PT は、1958 年に設立された現地大手小売企業である。インドネシアにおける百貨店のパイオニア企業といわれており、1998 年に華人系財閥である Lippo グループが買収している。従来、百貨店、ハイパーマーケット、スーパーマーケットを傘下に持つ総合小売企業であったが、2010 年に主力事業であった百貨店事業子会社の株式を売却し、現在は“Hypermart”とスーパーマーケットの“Foodmart”の運営を中核事業としている。

“Hypermart”、“Foodmart”とも、店舗はジャカルタ首都圏を中心としたジャワ島に多く所在しているが、スマトラ島、スラウェシ島、カリマンタン島、バリ島、ティモール地方にも幅広く展開しており、首都圏で人気の高い Carrefour と対比すると、地方での人気が高い模様である。近年の出店スピードは Carrefour に比べ緩やかである。

#### (2) キャッシュ&キャリー

キャッシュ&キャリーは、主に中小・零細の小売業者や飲食店が商品・食材・資材の調達のために利用する、現金払い・商品持ち帰り方式の大型倉庫型の卸売店舗である。インドネシアでは事業者向けだけでなく一般消費者向けにも販売している店舗が多く、消費者のまとめ買いニーズに対応しているという意味でハイパーマーケットと近似した役割も担っている。Euromonitor International 社の調べでは、2010 年のキャッシュ&キャリーの市場規模は約 4 兆ルピアで、対象顧客である伝統的小売業者・飲食店の伸び悩みを背景に減少基調にあると推測される。韓国系の“Lottemart”（2005 年にオランダ系のキャッシュ&キャリー企業 Makro Indonesia PT を買収）と現地系の

“Indogrosir”の2ブランドでマーケットの太宗を占めていると推測される。

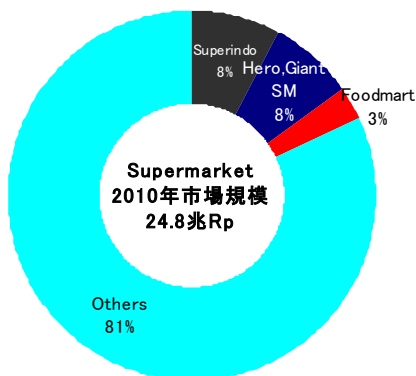
### (3) スーパーマーケット

スーパーマーケットは、日本では最もポピュラーな食品小売チャネルだが、インドネシアでの市場規模の推移は（図表 2-7）の通り、他業態と比べて停滞気味である。アッパーミドル層以上に人気のあるハイパーマーケットと、ローワーミドル層以下が良く利用するミニマーケットに挟まれる形で、食品小売市場におけるスーパーマーケットのシェアは低下基調にある。また野菜や精肉など生鮮食品の鮮度では、パサールなど伝統的小売が存在感を示しており、業態としての強みを打ち出しにくくなっていることが、業態としての停滞の背景にあるとみられる。

スーパーマーケット事業者は地域ごとに多数存在しており、立地については都市中心部に多いハイパーマーケットと比較すると、住宅地が多い。上位企業は外資系企業が多い（営業床面積が1,200 m<sup>2</sup>以上という外資規制をクリアしているとみられる）が、多くは地域ごとに存在する現地事業者とみられる。店舗のタイプは、低価格志向の一般的な食品スーパーから、富裕層向けの高級スーパー（“Foodhall”など）、日本食や韓国食の輸入商品を中心に扱い、現地駐在外国人を主な対象顧客とするエスニックスーパー（ジャカルタの主な日本食スーパーとして“PAPAYA”“KAMOME”などが挙げられる）等、多種多様である。主な利用所得層は高級スーパー、エスニックスーパーは高所得層、一般のスーパーは立地によりばらつきが大きい。基本的にはアッパーミドル層以上とみられる。

スーパーマーケットの業界構造はエリア特性が強く働くこともあり、（図表 2-10）の通り、上位集中が進んでいない。以下、スーパーマーケット及びハイパーマーケットを展開している Hero Supermarket Tbk PT（以下、Hero）について紹介する。

(図表 2-10) スーパーマーケットの店舗ブランド別シェア



企業名	グループ	店舗ブランド	推計事業売上高			店舗数
			兆ルピア	構成比	億円	
1 Lion Superindo-Gelael PT	Delhaize(ベルギー)	Superindo	1.95	7.9	168	65
2 Hero Supermarket Tbk PT	Daily Farm(HK)	Hero(中高層) Giant SM(中間層)	1.86	7.5	160	120
3 Matahari Putra Prima Tbk PT	Lippo	Foodmart	0.69	2.8	60	25
スーパーマーケット合計			24.8	100	2,132	

(出所) 各社 Annual Report、ホームページ掲載データ、Euromonitor International「Company Profile」を基にみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) スーパーマーケット部門のみの売上高・店舗数 (2010年度)

#### ア. Hero

1971年創業のスーパーマーケット業界の老舗。元々現地企業であったが、現在は香港ジャーディン・マセソン財閥の小売企業である Daily Farm グループが資本上のマジョリティを有している。事業の中心は“Hero”と“Giant Supermarket”の2つのブランドを持つスーパーマーケットだが、ここ数年はハイパーマーケットの“Giant”やミニマーケットの“Starmart”の展開を積極的に進めている(図表 2-3)。また従来、アッパーミドル層以上を対象に高級感のあるスーパーマーケットとして“Hero”を運営してきたが、出店エリア周辺の所得階層に合わない店舗も出てきたので、一部の“Hero”を低価格スーパーである“Giant Supermarket”への転換を進めつつ、「高級感のある」スーパーマーケットとして“Hero”の競合店舗との差別化を進めている。

2010年末時点の店舗ブランド別店舗数は、ハイパーマーケット“Giant”38店舗、低価格スーパー“Giant Supermarket”73店舗、スーパー“Hero”47店舗、ミニマーケット“Starmart”125店舗である。展開エリアについてみると、ハイパーマーケット“Giant”と“Hero”、“Starmart”の太宗はジャカルタ首都圏や Surabaya などの大都市に多く立地し、“Giant Supermarket”はジャカルタ首都圏、大都市に加え、地方都市にも出店している。

#### (4) ミニマーケット、CVS

ミニマーケット、CVSとも売場面積100㎡程度の小型店舗である。(図表2-4)の通り、インドネシアではCVSの分類定義が確定していないものの、一般的には、主に主婦・家政婦が家族のもの(食料・日用品)を購入するための「小型のスーパーマーケット」的な店舗で、小分けされた商品をハイパーマーケット並みの低価格で販売している“Alfamart”や“Indomaret”などをミニマーケットと呼んでおり、一方、主に高所得の若年層が街中で自分のものを購入するための店舗である、“7-Eleven”や“Circle K”をCVSと呼んでいるようである。

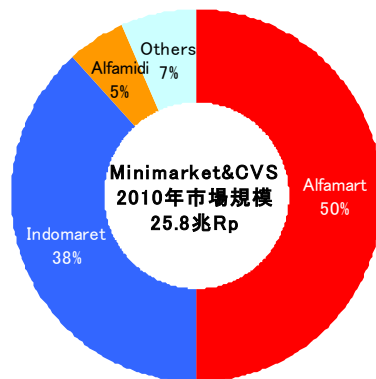
ミニマーケットは、①店舗へのアクセスの良さ(徒歩でアクセス可能)、②ベーシックな日用品中心の品揃え、③安価な定価販売(価格が明確で安く、売り手との交渉不要)、などを強みとして、パサールなど伝統的小売からマーケットを奪う形で、ハイパーマーケット以上の高成長を継続している(図表2-8)。主な対象顧客層はローワーミドル層以下で、少量・小型の加工食品・日用品を低価格かつ近隣で購入できるので、平日の日用買いの場として幅広く利用されている模様だ。弁当・惣菜などの取扱いが無い一方、(小分けしていない)米や砂糖などCVSでは扱っていない商品の取扱いが充実している。

ミニマーケットはここ数年、Alfaグループの“Alfamart”と“Alfamidi”、インドネシアの食品大手企業であるインドフード系列の“Indomaret”が急速に業容を拡大し、現時点ではこの2グループで市場の9割超を占めている(図表2-11)。先述の通り、ミニマーケットには外資企業の参入が認められていないため、運営企業は全て現地企業である。近年、伝統的小売を侵食する形でマーケットを急拡大しており、インドネシア国内にはたとえ運営企業が現地企業であっても、地場中小・零細小売業保護の観点から、ミニマーケットの出店に関する規制を強化すべき、との動きもあるようだ。大手ミニマーケット企業は、商品調達を通じて国内中小メーカーの育成に貢献している、として批判を回避すべく対応しているが、拡大を続けるミニマーケット業界の今後のリスク要因といえよう。

CVSは外国系資本の近代的オペレーションノウハウを活用した、小型の近代的な店舗である。“7-Eleven”や“Lawson”は、飲食店として店舗登録を行っていることから、購入した商品を飲食できるスペースが店内に設けられている。現地ヒアリングによると、最も売れている商品はミネラルウォーターであり、イートインスペースでミネラルウォーターを飲みながらインターネットをしている顧客が多い、とのことである。このような販売・飲食コンセプトは高所得の若年層に徐々に広がりつつある模様である。またミニマーケットと同様にCVSも外資企業の参入が認められていないため、セブーンイレブン、ローソン、サークルKといった外国のCVS事業者からライセンスを受けた現地

企業が実際の店舗運営を行っている。

(図表 2-11) ミニマーケット・CVS の店舗ブランド別シェア



企業名	グループ	店舗ブランド	推計事業売上高			店舗数
			兆ルピア	構成比	億円	
1 Sumber Alfaria Trijaya Tbk PT	Sigmantara Alfindo	Alfamart	12.9	50	1,109	4,812
2 Indomarco Prisma PT	Salim Group	Indomaret	9.9	38.4	852	4,994
3 Midi Utama Indonesia Tbk PT	Sigmantara Alfindo	Alfa Midi	1.3	5.9	113	409
		Alfa Express				
4 Circleka Indonesia Utama PT		Circle K	0.5	1.9	42	259
- PT Modern Putra Indonesia	Modern Group	7-Eleven	N.A.	N.A.	N.A.	21
ミニマーケット・CVS合計			25.8	100	2,219	

(出所) 各社 Annual Report、ホームページ掲載データ、Euromonitor International「Company Profile」を基にみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) ミニマーケット部門、CVS 部門のみの売上高・店舗数 (2010 年度)

#### ア. Alfa グループ

Sumber Alfaria がミニマーケット “Alfamart” を 4,812 店舗展開する他、同社のグループ企業である Midi Utama Indonesia Tbk PT(以下、Midi)が “Alfamart” よりも一回り大きく、品揃えを増やした業態 “Alfa Midi” 248 店舗と、原則として 24 時間営業で “Alfamart” と同水準か一回り小さい売場面積を持つ CVS “Alfa Express” 161 店舗を展開している。

“Alfamart” の展開エリアはジャカルタ首都圏が中心であったが、ローワーミドル層以下の消費者層の取り込みを背景に進出エリアを急拡大している。首都圏以外のジャワ島、バリ島、スマトラ島、スラウェシ島への進出により、2010 年末の店舗数はジャカルタ首都圏以外の店舗数が過半数を占めている。今後も物流センターの開設に合わせて、①ジャカルタ首都圏でのドミナント強化、②ジャカルタ首都圏以外への新規進出を同時並行的に進める予定である。

日本ではなじみの無いミニマーケットの事業モデルについて、若干付け加えると、“Alfamart” の平均売場面積は 90 m<sup>2</sup>で、取扱アイテムは加工食品 (小分けされたものが多い)、飲料、家庭用品を中心に約 4,500SKU と、弁当・惣菜、雑誌の取扱いが

無いものの、日用品はとりあえず揃う状態である。店舗売上高の約 71%が食品、約 29%が非食品となっており、日本の CVS と比較すると売上高に占める食品のシェアが高い。またクリーニングの受取窓口や銀行 ATM、イートインスペースを設置した店舗や商品の宅配を実施している店舗もあり、日本の CVS と同様、「利便性の高い店舗」を目指す実験的な取り組みもみられる。商品の店頭価格はハイパーマーケットと同程度に抑えられており、小分けされている商品が多い分、商品単価は相当低いものと想定される。視察した Sumber Alfaria 本社前の店舗では、グループ企業の Midi と共同開発したプライベートブランド (PB) 商品が数多く揃えられており、パン、ミネラルウォーター、砂糖、米、洗剤、ティッシュ、トイレットペーパー、スナック菓子、ジャム、靴下、ビーチサンダル、櫛・ブラシ、モップ、脱脂綿等の PB 商品が既成のメーカー品より 2~3 割安く販売されていた。Sumber Alfaria へのヒアリングによると、PB 商品導入の検討に際しては、①委託候補先がカテゴリーの上位 1~3 位メーカーであること、②現地の食のトレンドにあったカテゴリーであること、③委託候補先企業のマネジメントがしっかりしており、安易な撤退が無いこと、を参考に決定するとのことであった。

“Alfamart” 店舗の FC (フランチャイズ) 化率は約 27%だが、FC 店舗のオーナーはほとんどの場合、地域の有力者であり、店舗で働いているのは FC オーナーが雇ったスタッフとのことである。パサールの小売業者から聞いた話では、ミニマーケットの FC 店舗オーナーは加盟料をフランチャイザーに支払って店舗運営に参画することによりリターン (ロイヤルティは売上高に応じて最低 3%とのこと) を得る投資家的な役回りが強い模様であり、酒販店・たばこ店のオーナーがチェーンに加盟し自ら店舗で働くことも多い日本の CVS とは FC 店舗の事業モデルは大きく異なるようだ。

(写真 2-2) Alfamart 店舗外観

写真はオフィスビル地下に入っている小型店舗



(写真 2-3) Alfamart 店舗内部

中央什器に菓子、左右の什器・冷蔵庫に飲料が並んでいるほか、店舗奥の什器には日用雑貨・医薬品が置かれている



(写真 2-4) Alfamart 店舗の貼り紙  
25,000 ルピア以上で宅配可能 (電話で注文)



(写真 2-5) Alfa Express 店舗  
店舗内には家庭用と見られるエアコン 4 台が壁面に設置され、快適に買い物が出来る



#### イ. セブン-イレブン、ローソン

“7-Eleven” は、写真関連商品の小売企業である現地企業 PT Modern Putra Indonesia がセブン-イレブン・ジャパンの米国子会社である 7-Eleven, Inc. とマスターフランチャイズ契約を締結し、ジャカルタに 42 店舗を展開している (2011 年 9 月時点)。現地の数店舗を訪問したが、いずれの店舗も売場スペースの 3 分の 1 から半分程度がイートインスペースに当てられ、店舗で購入した菓子や弁当などを、セルフサービスで提供するコーヒー、紅茶、ソフトドリンクとともに食することができる。店内に小型のノートパソコンを持ち込み、ミネラルウォーターを口にしながらインターネットを楽しんでいる若者や、軽食をしながら談笑している若者が見受けられ、セブン-イレブンはターゲットを中高所得層の若者に設定することにより、店舗数や価格競争力で乖離があるミニマーケットと差別化をはかっているものと考えられる。

一方、ローソンは 2011 年 6 月に Alfa グループの Midi とライセンス契約を締結し、同年 8 月からインドネシア国内における “Lawson” ブランドの CVS 店舗を展開している。現地第 1 号店を訪問したが、セブン-イレブンと同様に若い中高所得層をターゲットにした店舗であり、おにぎりやおでんをカウンターで販売していた他、店舗入口正面の什器に日系菓子メーカーの輸入菓子を配置するなど、セブン-イレブン以上に「日本のコンビニ」のイメージを前面に押し出している感触を受けた。

(写真 2-6) セブン-イレブン店舗外観



(写真 2-7) ローソン店舗外観



### (5) 伝統的小売

パサールは各地域にある公設市場のことで、インドネシアの伝統的小売の中核を成す店舗集合の小売形態である。パサール内外には数多くの小売業者が、割り当てられた狭いスペースに商品を陳列しており、肉・魚介・野菜・果物・乾燥食材・米・香辛料・菓子などの食料品から、衣類・食器・靴など生活用品まで多くの商品がパサールで売られている（写真 2-8、2-9）。特に生鮮食品については、ハイパーマーケットやスーパーマーケットなど近代的小売店舗よりも鮮度が高く、売り手との値段交渉次第で安く購入できるため、一部の高所得者層を除き、幅広い所得層の消費者がパサールを利用しているようだ。

(写真 2-8) パサール (BLOCK A)  
建物外の生鮮食品売場



(写真 2-9) パサール (BLOCK A)  
建物内の食品売場



所得階層別に見ると、ローワーミドル層以下の層がパサールを中心とした伝統的小売店舗を多く利用しているようだ。一方で、①建築後 20 年以上経過している建物を利用しているパサールが多く、買い物環境が悪い（汚い、臭い、暗い、暑い）、②治安が悪い、③価格が不透明で値切り交渉が常に必要、という要素のため、都市部の若い世代の



主婦を中心に、快適さや治安に弱みを持つパサールを嫌って、ミニマーケットで安全快適に買い物を楽しむ傾向が広がりつつある。訪問した BLOCK A・パサール内の小売業者へのヒアリングにおいても、ミニマーケットが大量出店している影響により、パサールの売上高がここ数年減少している、との声があった。

また建物の老朽化に対応するため、ジャカルタ市内ではパサールの建て替えが進められているが、一方で建て替えがパサール内の店舗が支払う家賃の高騰を招き、小売業者のパサール内からの退去を助長することにより、パサール停滞の一因となっているとの指摘もある。パサール内の店舗から幹線道路沿線上のトコ（商店）やワルン（定着型屋台）、カキリマ（移動型屋台）に商売を変える中小・零細事業者が近年多い模様である。

(写真 2-10) 住居集落内の伝統的小売店舗

菓子や飲料を販売。小規模な集落にもこのような店舗が複数あることが多い



(写真 2-11) Kaki Lima

飲料を売っている。街中には小売・外食の Kaki Lima が数多く存在する



(6) まとめ

以上述べてきた主要業態別の対象顧客層、展開エリアについてまとめたのが（図表 2-12）である。

(図表 2-12) 主要業態別の対象顧客層・展開エリア

	ハイパーマーケット	スーパーマーケット	ミニマーケット	CVS	パサール
中心となる対象顧客層	アッパーミドル層以上が中心	高級スーパー、エスニックスーパーは高所得層、一般的なスーパーはアッパーミドル層以上が中心	ローワーミドル層以下が中心	アッパーミドル以上の若年層が中心	ローワーミドル層以下が中心（生鮮野菜、精肉、海産物に限ると、幅広い所得層が利用）
展開エリア	首都圏から地方大都市に拡大	首都圏・地方都市の中心地、住宅地	首都圏から地方大都市に拡大	ジャカルタの中心地、住宅地	全土。特に農村部はパサールへの依存度が高い

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

高所得層をターゲットとする高級スーパー、エスニックスーパーを除くと、ハイパーマーケット、スーパーマーケットの主要顧客層はアッパーミドル層以上とみられる。ハイパーマーケットが日常の食品中心の買い物に加えて、休日に自家用車で来店し衣料品や化粧品など、いわゆる「晴れの日」の買い物の場として利用されているのに対し、スーパーマーケットの利用はほぼ日常の買い物に限られている。ミニマーケットはパサールの主要顧客層であるローワーミドル層以下を取り込むことにより、急拡大している。パサールは、近代的小売業態が進出しておらず、平均所得の低い農村部では圧倒的な市場占有率を持つと考えられるが、都市部では引き続き苦戦が予想される。

商品の店頭価格については、現地ヒアリングからは、高級スーパーが最も高く、次いでCVSが高いとみられる。ハイパーマーケット、スーパーマーケット、ミニマーケットは立地、商品カテゴリーによる多少の違いはあるものの、全体的なレベル感に大きな差はない模様である。

食品カテゴリーごとの販売チャネル別売上構成比をまとめたのが（図表 2-13）である（Euromonitor International 社調べ）。販売チャネル別に見ると、①アッパーミドル層以上を主要顧客層とするハイパーマーケットやスーパーマーケットでは、家庭において冷蔵庫の保有が前提となる冷蔵加工食品、冷凍加工食品などのシェアが高く、②人口の大半を占めるローワーミドル層以下を主要ターゲットとする中小小売店（伝統的小売業が中心）は、スナック菓子、めん類、油脂・調味料など幅広い所得層向け商品でのシェアが高く、③ミニマーケットは、小売市場の太宗を占める伝統的小売とターゲット層が重複しているため、突出してシェアの高い商品は無いが、冷凍加工食品や調理加工食品、アイスクリームにおけるシェアが比較的高い、といった傾向がみられる。

（図表 2-13）食品カテゴリーごとの販売チャネル別売上構成比 (%)

	パン類	ベビーフード	スナック菓子	めん類	油脂・調味料	冷蔵加工食品	調理加工食品	冷凍加工食品	アイスクリーム
HM、SM	24.0	45.3	23.1	17.2	19.7	<b>87.3</b>	<b>71.5</b>	<b>67.6</b>	36.4
MM、CVS	4.3	5.0	4.3	8.0	6.2	6.0	<b>8.8</b>	<b>13.5</b>	<b>13.5</b>
中小食品店	23.5	42.7	<b>51.2</b>	<b>62.3</b>	<b>68.1</b>	6.7	19.7	18.9	24.1
その他店舗	48.3	7.0	21.4	12.5	6.0	0.0	0.0	0.0	26.1
合計	100	100	100	100	100	100	100	100	100

（出所）Euromonitor International「Packaged Food Indonesia」を基にみずほコーポレート銀行産業調査部作成

（注） 2011年の金額ベース。HMはハイパーマーケット、SMはスーパーマーケット、MMはミニマーケットの意  
当該チャネルの中で売上構成比が高い商品カテゴリーを網掛けした

### 3. インドネシアにおける食品流通経路

本節では、ジャカルタで実施した食品メーカー、卸売企業、小売企業、物流企業へのヒアリングを基にして、外資系食品メーカーが現地へ参入するケースも踏まえたうえで、インドネシアにおける食品の商流・物流の構造について分析する。

#### (1) 食品の流通経路

インドネシアは国土が1万以上の島々から構成されていることから、消費財流通については数多くの小規模なディストリビューターが地域毎に分散しており、全国レベルの商品配送に対するハードルが高いことが特徴として挙げられる。現地ヒアリングによると、こうした「特定地域をカバーする」ディストリビューター（以下、独立系ディストリビューター）の多くは、その地域の有力者が手掛けているようだ。一方で、Indofood、Mayora、Rodamas といったインドネシアを代表する消費財メーカーは、独自の流通ネットワークを全国規模で構築するため、物流子会社（メーカー系ディストリビューター）をグループ内に保有しており、支店や営業所を経由して広範囲に商品を供給している。メーカー系ディストリビューターの主要取扱商品は当然、自社グループ商品であるが、ブランド力の高い外国の商品を中心に、外資系メーカーと総代理店契約を結び、他社商品を取り扱うこともある。

インドネシアにおける食品の主な流通ルートについては、ア．大手食品メーカー系ディストリビューターを経由するケース、イ．独立系ディストリビューターを経由するケース、の2パターンが挙げられる。以下、現地ヒアリングの内容を基に、それぞれの流通経路について説明する。

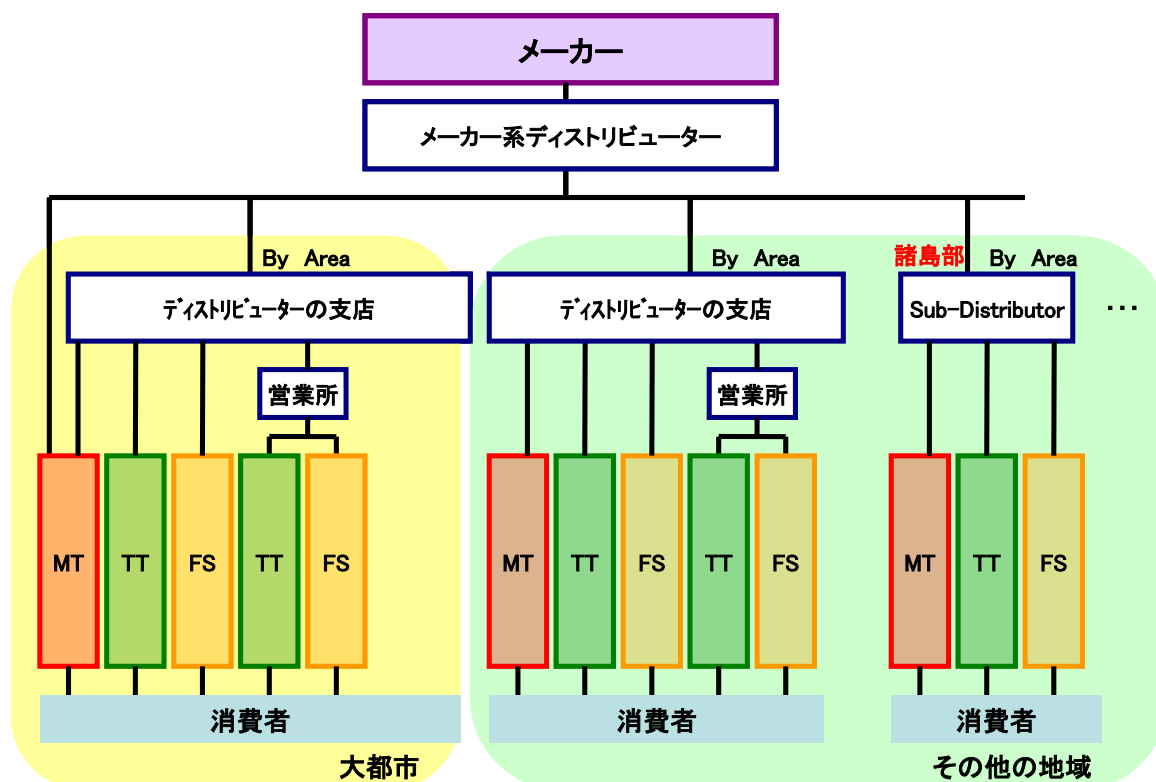
#### ア．メーカー系ディストリビューターを経由するケース（ナショナル・ディストリビューター体制）

インドネシアにおける食品中間流通の特徴として、①近代的流通 (**Modern Trade**、以下 **MT**)、②伝統的流通 (**Traditional Trade**、以下 **TT**)、③飲食サービス（外食・ホテルなどの **Food Service**、以下 **FS**) といった3つのチャネル毎に異なった流通経路を辿ることが挙げられる。特に **TT** に関しては、複雑な多段階構造を形成しており、全容を把握するのは非常に難しいといえる。本項では食品メーカーから消費者に届くまでの一連の流通経路を、①食品メーカーからディストリビューターを経由して、**MT**、**TT**、**FS** 各チャネルに届くまで、②各チャネルに届いた後、消費者に届くまで、の2つに分け、それぞれの主な流通パターンについて説明したい。

まず大手食品メーカー系ディストリビューターを経由するケース（ナショナル・ディストリビューター体制と呼ばれる）について、メーカーから各チャネルまでの流通経路を示したのが（図表 2-14）である。大手メーカー系ディストリビューターは、国内大都市を中心に支店や営業所を設置することにより広いエリアをカバーしてい

る。全国をカバーするディストリビューターも存在するが、多くは島しょ部についてはカバーしていないため、島しょ部についてはメーカーが現地の独立系ディストリビューターを別途、Sub-Distributorとして指名するケースも多いようだ。

(図表 2-14) 大手食品メーカー系ディストリビューター経由の流通経路①



(出所) 現地ヒアリングを基にみずほコーポレート銀行産業調査部作成

エリア別に、ディストリビューターの支店・営業所から、MT、TT、FS 各マーケットに商品を提供するが、MTは大口先が多いため、大都市では本社直轄、地方都市でも営業所ではなく、支店が所管するケースが多いとみられる。

外資系の食品メーカーがナショナル・ディストリビューター体制を採用することにより、商品供給する場合の主なメリットとしては、①MT、TT、FS いずれのチャネルにおいても全国規模の商品供給が可能、②商品の保管・配送等に関して、一定の質を確保し易い、③卸売業者・小売業者とのリレーションの強さ (⇒商品のプロモーション力の高さ)、④ディストリビューターからの代金回収に関する不安が小さい (インドネシアでは、メーカーはディストリビューターに「売り切り」で商品を渡すことが多い)、⑤地元とのトラブル対応などでの安定感、などが挙げられる。一方で、取扱商品の選択や展開エリアについて、メーカー系ディストリビューターの親会社である現地大手食品メーカーの意向が強く反映され (例えば、現地大手食品メーカーと競

合する商品は取り扱わないなど)、自社によるコントロールが利き難くなる懸念があることが、主なデメリットとして挙げられよう。

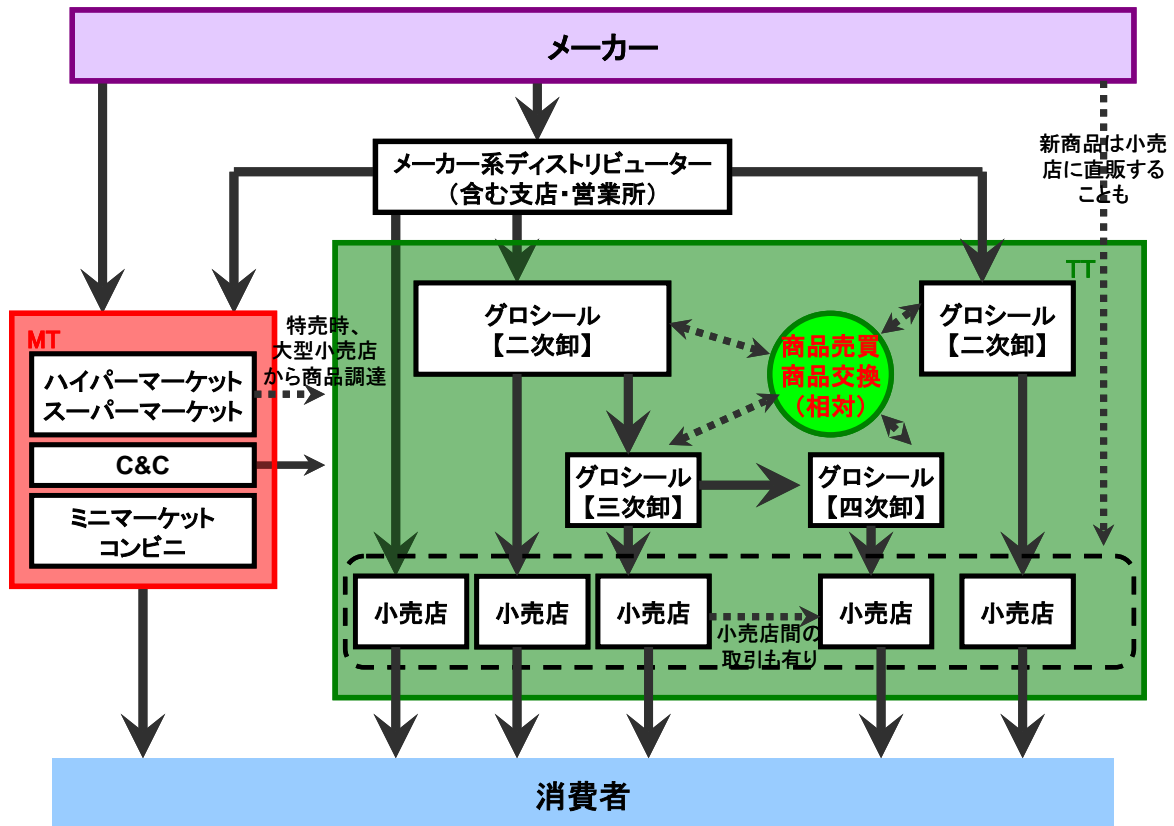
なお外資系の食品メーカーがナショナル・ディストリビューター体制を導入する場合、親会社である地場大手食品メーカーに現地での OEM による製造を委託したり、地場大手食品メーカーと合弁で製造現法を設立するなど、企業グループ間の包括的な業務提携の一環としてディストリビューションを委託するケースが多い。提携関係にある期間中は総代理店契約が継続することから、外資系メーカーとメーカー系ディストリビューターとの取引は長期に渡ることが一般的である。

#### 【インドネシアの食品流通における中間流通業者について】

ディストリビューター	: メーカーから指名され、商品を流通市場に卸す一次卸売業者。一般的に物流機能を有している。広い営業エリアを有する大手メーカー系と特定地域のみをカバーする小規模な独立系に大別される。
ホールセラー	: 一般に、商品供給に関してメーカーから直接、指名を受けない卸売業者を指す。近代的流通のキャッシュ&キャリー（詳細は図表 2-1 をご参照ください）や、伝統的流通のグロシール(Grosir)はホールセラーの代表的な業態である。
グロシール	: 伝統的流通においてディストリビューターから調達した商品を小売店等に販売する二次卸売業者で、小売店舗を兼業することが多い。古くからある家業的な商売で、グロシール同士の地縁・血縁関係は強いと言われている。パサール近辺や集落の中に存在しており、外見としては倉庫併設型の小売店舗として見える。現地食品メーカーの話では、インドネシアには、相当多くの業者が存在するとのことだが、統計が無いため実際に何社あるかは不明。

次にディストリビューターの支店・営業所から消費者までの流通経路について、簡略化して図示したのが（図表 2-15）である。

(図表 2-15) 大手食品メーカー系ディストリビューター経由の流通経路②



(出所) 現地ヒアリングを基にみずほコーポレート銀行産業調査部作成

まずMTについてみると、販売先であるハイパーマーケット、ミニマーケット等は大手小売企業を中心となるため、価格を始めとした条件交渉はメーカー本体が対応し、小売の物流センターもしくは店舗への実配送をディストリビューターが担当するケースが多いようである。現地ヒアリングによると、MT市場はTT市場のように販売ネットワークの構築に膨大な労力を必要としない一方、リスティングフィーが高額となるため、人気が高くなくメーカーの利鞘が薄い商品を販売するのは、メーカーにとって採算の面からハードルが高いようだ。

次にTTについてみると、ディストリビューターは二次卸であるグロシールを中心に取扱商品を販売する。グロシールは家業として長く続いている商売の歴史の中で培った人的ネットワークをもとに、中小・零細小売店へ仕入れた商品を販売する。グロシールの中には、ディストリビューターから調達した商品を他エリアのグロシールに卸している業者もいるため、グロシール間で商品を各地区に配荷する過程で、三次卸、四次卸を経由することもある。またグロシール同士の地縁・血縁関係は強いとみられ、ディストリビューターから安価で調達した特売商品をグロシール同士で商品交換したり、売買したりすることは日常茶飯事で行われているようだ。さら

にグロシールや中小・零細小売業者が、キャッシュ&キャリーやハイパーマーケットから特売商品を調達することも通常行われている。このように TT 市場は複雑な多段階流通構造となっており、現地食品メーカーへのヒアリングによると、「メーカーが末端の店頭価格をコントロールすることはほとんど不可能」とのことであった（ただし消費者が商品毎の凡その価格相場感を持っていることから、結果的にはそれほど大きな価格差は出ないようである）。

ディストリビューターひいてはメーカーにとっては、販売先を多く抱え、営業力の高い「優秀な」グロシールに如何に売ることが、TT 市場の勝負の分かれ目となる。グロシールとの価格交渉は通常ディストリビューターが行うが、アクティブなグロシールの中にはより多くの商品を販売することを前提に、メーカーと直接交渉する業者もいるようだ。「グロシールに対する販売促進策＝卸売価格のディスカウント」となるため、「優秀な」グロシールに自社取扱商品を多く販売してもらうためには相応のディスカウントが必要となる一方、グロシールに安く売りすぎると、他のグロシールに商品を横流しされ、メーカーの価格政策に影響を与える懸念もある。現地大手メーカーへのヒアリングからは、「TT 市場は国内小売市場において大きなシェアを占めており、TT 市場で商品を販売していく上でグロシールは不可欠な存在であるとともに、メーカーにとって『手に負えない』存在でもある」との話があり、現地メーカーといえどもグロシールの扱い、卸売価格の舵取りは難しいようである。

ディストリビューターからの販路としては、グロシールへの販売の他に、ディストリビューターがメーカーと共同で小売店舗を巡回し、セールスプロモーションしながら小売店へ直接商品を卸すことがある。またパサール内におけるヒアリングからは、メーカー系ディストリビューターから直接仕入れている小売業者も存在しているようだ。また新商品等、特段のセールスプロモーションが必要な商品については、メーカーのセールス部隊が自らバイクで小売店を巡回し、メーカーが小売店に直接販売することもあるようだ。TT 小売市場では、知名度が低い商品や販売実績が無い商品は、グロシールが取り扱いたがらない、および中小・零細小売業者が売場に置きたがらない傾向が強いため、新商品の販売については、メーカーの人海戦術的なセールスプロモーション力や小売店とのリレーションが重要になる（セールスプロモーションの詳細な分析については、第 4 章ご参照）

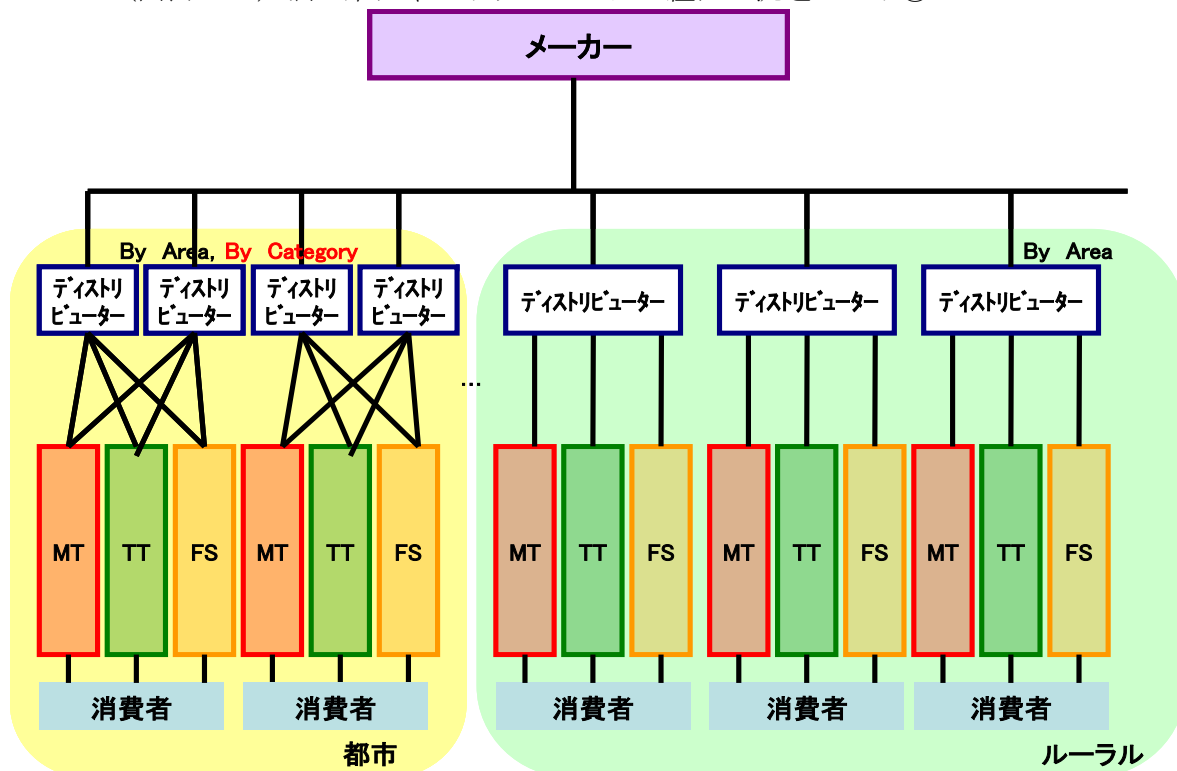
FS に関しても MT と同様にディストリビューターから商品が供給される。現地メーカーへのヒアリングによると、FS チャネルは基本的に販売先からの技術要求が高いうえにマージンも薄いので、メーカーとしては工場の稼働率を高めるために FS への商品供給を行うこともあるようだ。

イ. 独立系ディストリビューターを経由するケース（マルチ・ディストリビューター体制）

エリア毎に細分化した独立系のディストリビューターを経由する流通ルートを示したのが（図表 2-16、17）である。独立系ディストリビューターは小規模かつ営業エリアが特定地域に制約されるので、メーカーは数多くの独立系ディストリビューターと同時に契約し、一定の商品供給エリアを確保することが一般的である（複数の独立系ディストリビューターを軸にした商流・物流体制はマルチ・ディストリビューター体制と呼ばれる）。現地メーカーへのヒアリングによると、マルチ・ディストリビューター体制を導入している代表的な食品メーカーはユニリーバで、同社としては、各エリアに自社スタッフや倉庫を配置するよりも、現地の有力者である独立系ディストリビューターに任せた方が効率的との判断から、常時 300~400 の独立系ディストリビューターを利用することにより、インドネシア全土に商品を供給している、とのことである。

独立系ディストリビューターの選定については、都市部においては、メーカーはエリア別かつ商品別にディストリビューターを使い分けるケースが多い。また都市部では、同じカテゴリーのライバル商品を同一の独立系ディストリビューターが扱うことは原則無いようだ。一方、島しょ部などでは、地域の有力者が寡占的にディストリビューターを営んでいる場合も多く、メーカーにとってディストリビューターの選択肢が限定されるケースも発生しているようである。

（図表 2-16）独立系ディストリビューター経由の流通ルート①

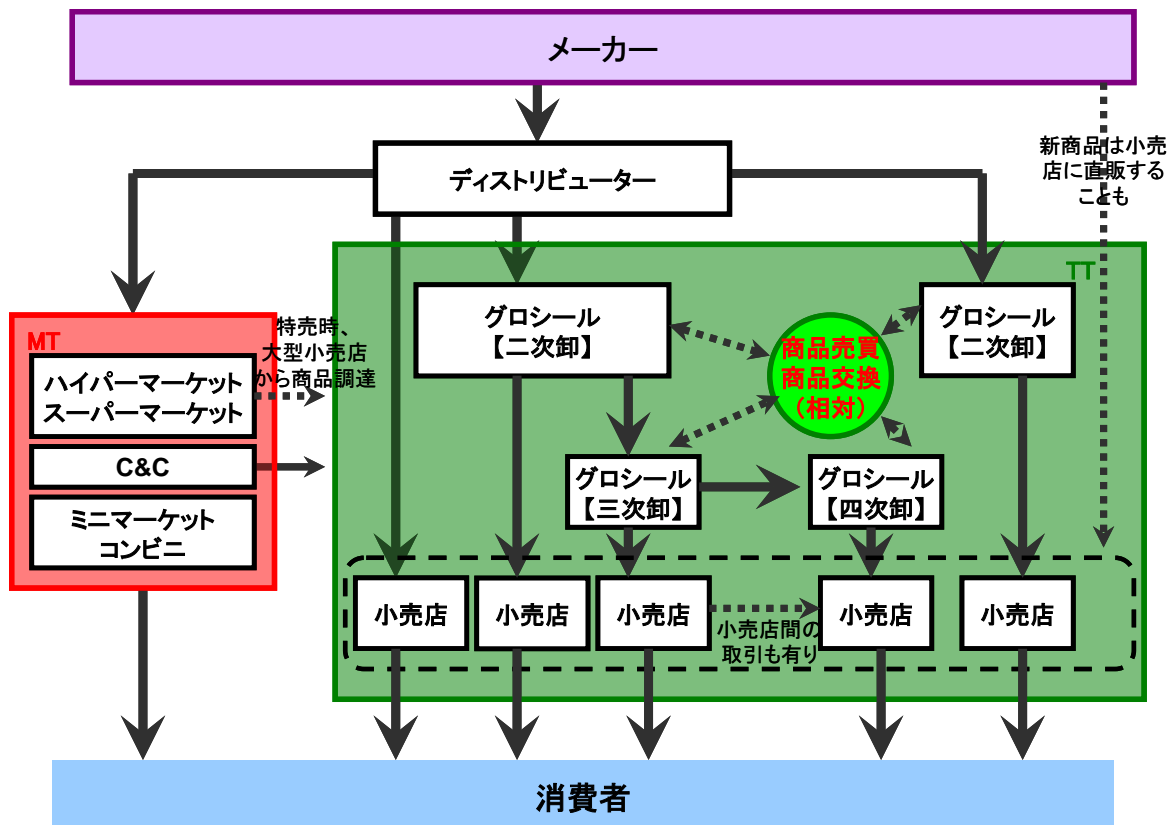


（出所）現地ヒアリングを基にみずほコーポレート銀行産業調査部作成



外資系の食品メーカーがマルチ・ディストリビューター体制を採用することにより、商品を提供する場合の主なメリットとしては、取扱商品の選択や展開エリアについて、自社の戦略を反映し易いことが挙げられる。一方で、①独立系ディストリビューターの保管・配送レベルは玉石混交で、質の低いディストリビューターを利用したことにより自社商品のブランドが毀損する可能性がある、②多数のディストリビューターの管理が煩雑、③ディストリビューターからの代金回収リスクが高い、などが挙げられる。現地メーカーへのヒアリングによると、独立系ディストリビューターを利用する際の最大の問題点は、業者選定の難しさであり、実際には各メーカーともトライ＆エラーを繰り返して、信頼できるディストリビューターを確保しているとのことである（メーカーが独立系ディストリビューターと委託契約する際、契約期間は1年間が基本）。

(図表 2-17) 独立系ディストリビューター経由の流通ルート②



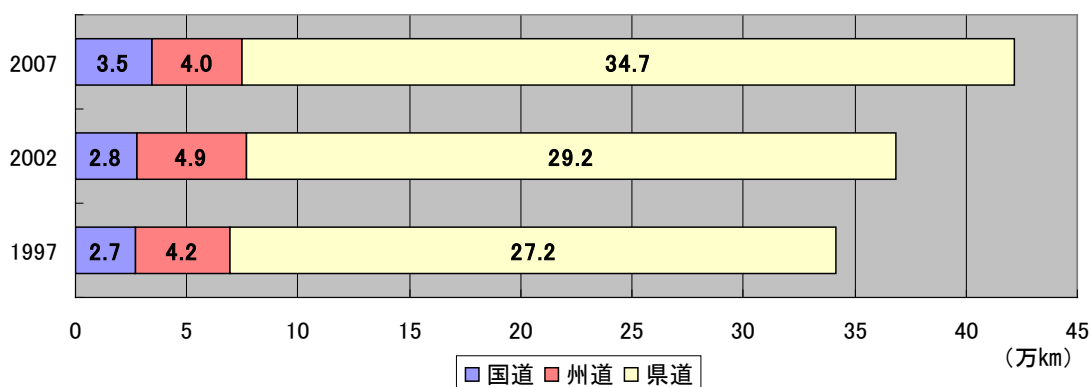
(出所) 現地ヒアリングを基にみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(2) 物流事情

ア. 交通インフラ

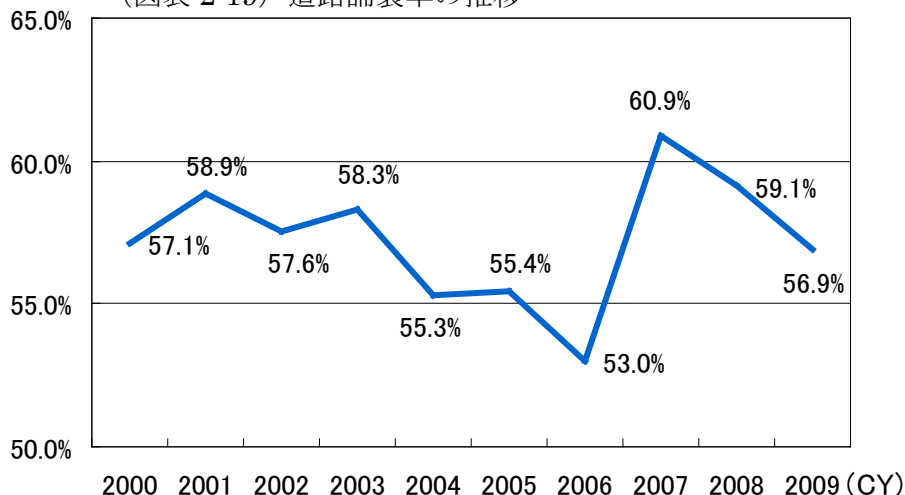
インドネシアにおける物流の問題として、交通インフラの整備水準の低さに起因する渋滞が挙げられる。経済発展・消費拡大により自動車・バイク等が急速に増加する一方、財政的な問題などから（図表 2-18、19）に示したとおり、道路整備は思うように進んでいない。特にジャカルタ市内については、限られた道路に物流トラック、バス、自家用車、バイク等が集中し、朝・夕を中心に渋滞が慢性化しており、配送レベルの低下、燃料・人件費を始めとした物流コストの上昇の一因となっている。

(図表 2-18) 道路距離の推移



(出所) インドネシア中央統計局「Provincial and Regency Public Work Offices」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(図表 2-19) 道路舗装率の推移



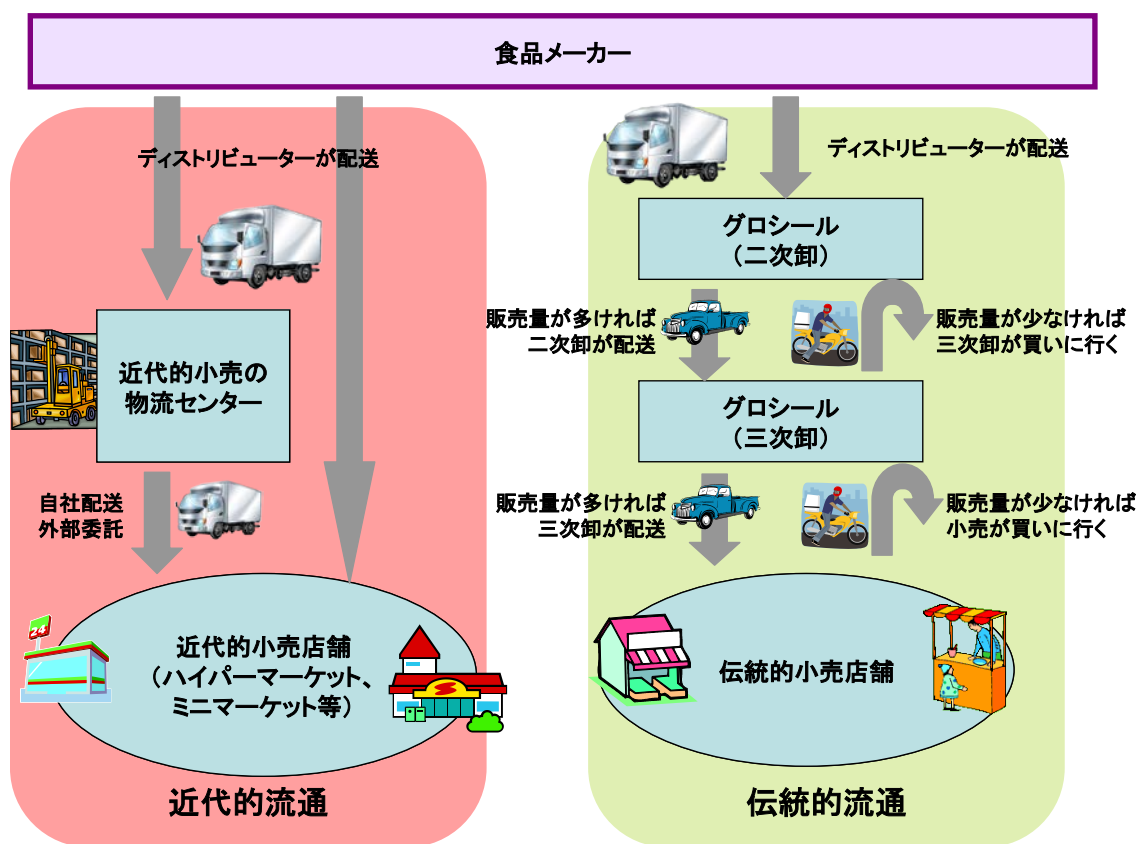
(出所) インドネシア中央統計局「Provincial and Regency Public Work Offices」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 国道・州道・県道の舗装率

イ. 食品の物流経路について

インドネシアにおける食品（常温管理の商品）の物流経路を、MT、TT それぞれについて簡略化して図示したのが（図表 2-20）である。まず MT についてみると、ハイパーマーケットや大手ミニマーケット企業の多くは常温の物流センターを設置している。中にはセンターフィーの支払いを回避するため、店舗への直接納入を選択するメーカーも存在するようだが、多くの食品（常温）はメーカーが手配したディストリビューターが小売企業の物流センターまで配送しているようだ。

（図表 2-20）食品の物流経路（常温）



（出所）現地ヒアリング内容を基にみずほコーポレート銀行産業調査部作成

物流ネットワークの構築に注力している代表的な近代的小売企業として、ミニマーケット“Alfamart”を経営する Sumber Alfaria が挙げられる。小型店舗をドミナント展開することにより、ロジスティクスの効率性を改善し、店頭価格の引き下げを実現している同社は、物流を同社の心臓部だと認識したうえで、年間 1,000 店舗を超える新規出店を支えるべく物流施設への投資を積極化している。同社へのヒアリングによると、同社は新規エリアへの出店に先駆けて物流センターを建設しており、2011 年 11 月時点で国内 18 箇所（ジャワ島 14 箇所、スマトラ島 2 箇所、バリ島・スラウ

ェシ島各1箇所)の常温物流センターを設置している。常温管理の商品に限れば、全店舗の商品が近隣の物流センターで店舗毎に小分けされ(“Alfamart”で扱う約4,500SKUの商品のうち、約200SKUがバラピック)、配送されているとのことである。配送頻度については、惣菜の取り扱いが無いため1日2~3回といった多頻度配送は実施していないが、①売上高800万ルピア/日以上店舗は毎日配送、②同600~800万ルピア/日の店舗は2日に1回配送、③同600万ルピア/日未満の店舗は3日に1回との基準を定め、配送している。ちなみに物流センターから店舗まで配送するトラックはリース車両で、配送レベルを維持する観点から、運転手は自社の正社員・契約社員を配置している。

次にTTに関しては、二次卸(グロシール)の倉庫まではメーカーが指名したディストリビューターが配送している。現地ヒアリングによると、二次卸以下のグロシール間の配送は、購入量が多ければ上位卸(例えば二次卸)が下位卸(同三次卸)まで配送し、購入量が少なければ下位卸が上位卸まで買いに来て商品を引き取るケースが多い模様である。またグロシールや中小・零細小売店がキャッシュ&キャリーやハイパーマーケットから商品調達する際も、グロシールや中小・零細小売店が店舗で商品を購入し、持ち帰ることとなる。

#### ウ. コールドチェーンの整備状況

現時点では、インドネシアではコールドチェーンの整備は進んでいない。家庭用冷蔵庫・電子レンジの普及の遅れにより、冷凍・冷蔵加工食品が食品マーケットに浸透していないことが背景にあり、(アイスクリームを除く)冷凍食品の約70%は加工度の低い冷凍肉・魚・野菜とみられる。設備投資負担の大きさも相俟って、冷凍・冷蔵物流を手掛ける業者の多くは、アイスクリームメーカーおよび冷凍食品メーカーの物流子会社であり、その太宗は1都市のみか港湾に倉庫があるのみの業者のようだ。広いエリアに事業展開しているのは、インドネシア全土をカバーしているPT.Sukanda Djaya社(現地アイスクリームメーカー大手PT.Diamond Cold Storage社の物流子会社)のほか数社にとどまるとみられる。

冷凍物流で主に取り扱っているアイスクリームや冷凍食品は(図表2-13)の通り、ハイパーマーケットやミニマーケットなどの近代的小売店舗で購入されているが、現地ヒアリングによると、近代的小売企業においても自社で低温対応の物流センターを設置している企業はほとんど無い模様であり(前述のSumber Alfaria社が2012年に低温物流センターの設置を計画している)、バックヤードの狭いミニマーケットでもアイスクリーム・冷凍食品はディストリビューターから店舗に直接配送されている。

PT.Sukanda Djaya社へのヒアリングによると、コールドチェーンの整備が進んでいない影響もあり、野菜や果実は基本的に常温で配送されているようだ。それ故に大

半が生産地以外の消費マーケットに出ることが無く、生産地域内で消費されているものの、全体の約40%は腐敗してしまう模様である。またアジア他国でも見られるように、低温物流業者の品質管理・温度管理のレベルには相当ばらつきがあり、フィーが安くても品質管理が出来ていない物流業者の存在が、現地コールドチェーンのレベル低下要因となっている模様である。

### (3) 食品流通に関する商慣行等

#### ア. 返品

現地ヒアリングによると、返品に関するルールは契約次第のところはあるものの、期限の1~2ヶ月前に全品返品する商品が多いようである。返品コストは包装を空けてしまった商品を含めてメーカーが全額負担し、返品にかかる配送コストはディストリビューターが負担するとのことであった。また商品毎に返品率は大きく異なるが、小売から卸売への返品率を均すと1~5%程度とみられる。TTも返品するが、MTの方が返品率は高いようである。また大手小売企業の中でも、発注の精度には格差があり、多いときには10%以上の返品が発生することもあるようだ。

#### イ. プロモーションに関するメーカーとディストリビューターの役割分担

現地ヒアリングによると、インドネシアでよく使われるセールスプロモーションは、①流通業者向けの **Trade Promotion** としては、ゴンドラ等で良い場所を確保する **MT** 向けの手法と、「buy one, get one」のような **TT** 向けの手法が挙げられ、②消費者向けの **Consumer Promotion** としては、商品に「おまけ」を付けたり、メーカーの販売促進部隊とディストリビューターが協働して小売店を巡回する手法が挙げられる。いずれのケースも基本はメーカーが実施し、費用もメーカーが負担している。

#### ウ. 小売業者への各種フィーの支払い

現地ヒアリングによると、中間流通業者が小売業者に支払うフィーとして、リスティングフィー（配架料）の他、**MT** の大手小売企業からはプロモーションフィー、広告フィー、ゴンドラフィー、新店開店フィー、センターフィー等、多くの名目でフィーの請求があるようだ。

「近代的小売におけるリスティングフィー」および「伝統的小売におけるリスティングフィー」については、2010年度の農林水産省補助事業として実施された **JTB** 西日本の「インドネシアにおける進出可能性調査 報告書」において詳細な記載があるので、関心のある読者は参照されたい。

(<http://www.shokusan-sien.jp/sys/upload/166pdf45.pdf>)