

第3章 インドネシアの食品産業

みずほ総合研究所 堀 千珠

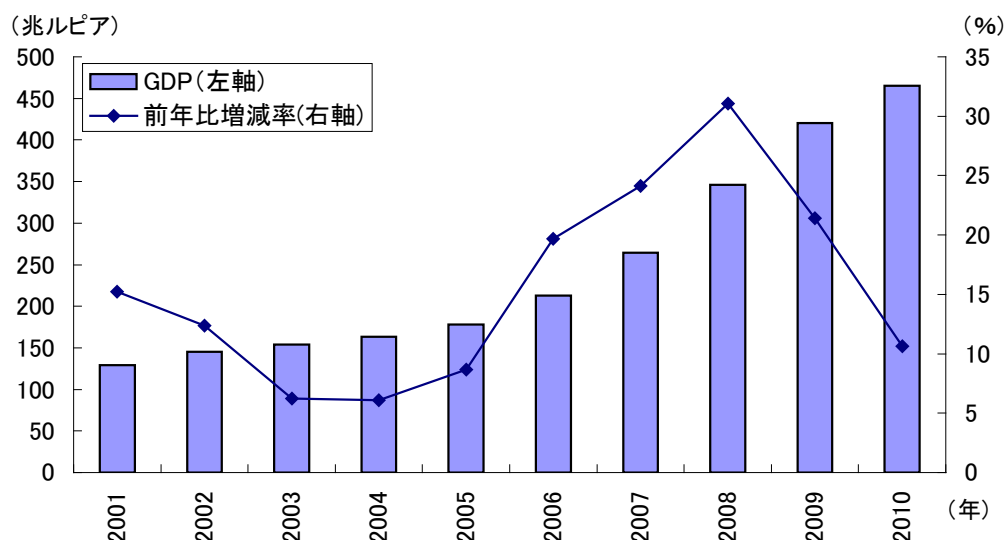
1. インドネシアの食品市場

本節では、インドネシアにおける食品産業の分析や日本企業による進出の検討に先立ち、まず、現地の市場動向を確認する。

(1) GDP 推移

インドネシアにおける加工食品・飲料・タバコ製造業の2010年名目GDPは、465兆1,328億ルピア（約3兆9,480億円、1万ルピア＝84.9円）と同国GDP全体の7.2%を占め、日本における同業種GDPの約3割の水準にある。2006～2009年にかけては、原料価格の高騰を背景に前年比2～3割増で推移したが、原料価格の上昇が一服した2010年も、好調な需要に支えられ、前年比10.7%増と2桁成長を維持する結果となった(図表3-1)。

(図表3-1) 加工食品・飲料・タバコ製造業における名目GDP推移

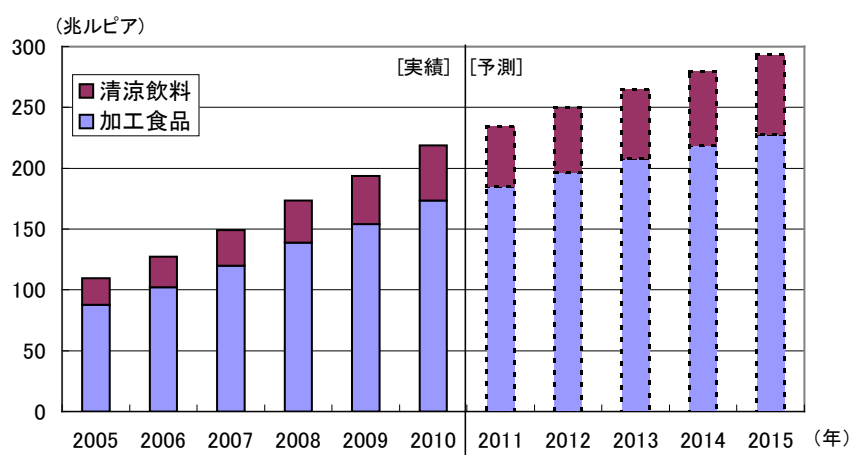


(資料)CEIC よりみずほ総合研究所作成

(2) 品目別市場規模・市場動向

民間調査会社の推計によれば、インドネシアの家庭用加工食品・清涼飲料市場（酒類や嗜好飲料・粉末飲料は含まず）は、2010年時点で219兆ルピアに達している(図表3-2)。2005～2010年にかけての年平均成長率が約15%であったのに対し、2010～2015年にかけては成長率が約6%に低下するものの、2015年の市場規模は約290兆ルピアへと拡大すると予測されている。

(図表 3-2) 家庭用加工食品・清涼飲料の市場規模

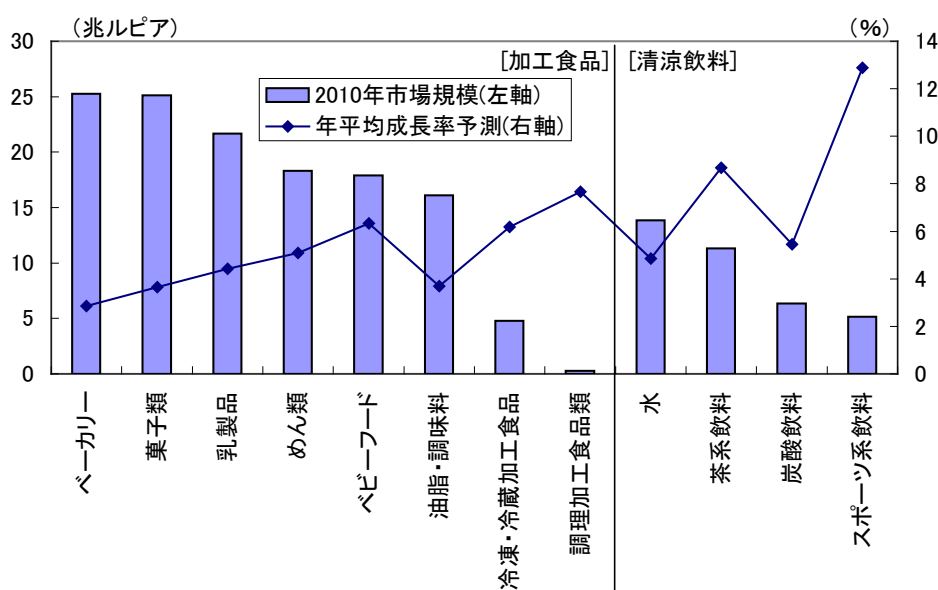


(注) 酒類や嗜好飲料・粉末飲料を除く。

(資料) Euromonitor International 「Packaged Food Indonesia」、 「Soft Drinks Indonesia」

家庭用加工食品・清涼飲料市場における主要カテゴリーの市場規模及び 2010～2015 年の年平均成長率予測は (図表 3-3) のとおりである。全体的なトレンドとしては、食の高度化に伴い、2010～2015 年にかけて、スポーツ系飲料、調理加工食品類、冷凍・冷蔵加工食品など、現在はまだ購入者が限られているニッチな商品の市場拡大が見込まれる。

(図表 3-3) 主要カテゴリーの市場規模及び 2010～2015 年の年平均成長率予測



(資料) Euromonitor International 「Packaged Food Indonesia」、 「Soft Drinks Indonesia」

加工食品については、2010 年時点で市場規模が大きいカテゴリーが、①ベーカリー、②菓子類、③乳製品、④めん類、⑤ベビーフード、⑥油脂・調味料の順となっており、若年層を主体とする人口構成を背景にベビーフードが主要カテゴリーの一角を占めている点が、日本市場との大きな違いとして注目される。一方、低温物流網や近代流通の未発達を背景に、冷凍・冷蔵保存食品や調理加工食品類が占めるウェイトは日本に比べて低い。現地でのヒアリングでは、「冷凍に比べて冷蔵の保存食品の物流網整備は特に遅れている」、「調理加工食品類は、安価な屋台のテイクアウトメニューを利用する中下層には当面普及しにくい」などのコメントが寄せられたが、「中の上」以上の所得者層の間では今後、これらの商品が急速に受け入れられていくとの見方が優勢であった。

なお、現地視察では、主要カテゴリーに属する人気商品として、①食パン・菓子パン（写真 3-1；この写真の商品はメーカーの自社ブランドだが、大手スーパーにはプライベート・ブランド商品もあり）、②500～2,000 ルピア程度の小袋菓子、③常温保存が可能なチーズ、などが近代流通の店舗で広く普及している様子を垣間見ることができた。ベビーフードについては、店舗スペースが比較的小さいミニ・マーケットにおいてさえ、多数のアイテムが大量に陳列されており、活発な販売事情が窺えた（写真 3-2）。一方、幅広い所得者層によって購入されている調味料については、近代流通でも当然取り扱われているが、むしろスペースが極めて小さい伝統流通の店舗内において陳列スペースのウェイトが大きい点が印象に残った（写真 3-3）。

（写真 3-1）商業ビル内の店舗
に陳列された食パン・菓子パン類



（写真 3-2）ミニ・マーケットでの豊富な
ベビーフードの品揃え
～棚 2 列分をベビーフードがほぼ独占～



(写真 3-3) パサール内店舗に並ぶ調味料
～右の棚に液体調味料、左上に粉末調味料が並ぶ～



清涼飲料のなかでは、最大の 카테고리である水が家庭用市場の約 3 割を占めるとみられる。現地・欧米系企業が自社ブランドの商品を販売しているほか、小売チェーンがプライベート・ブランドを販売しているケースもある（写真 3-4）。しかし、2010～2015 年にかけては、水や炭酸飲料よりも、品揃えが豊富なスポーツ系飲料や茶系飲料の需要拡大が予想される。スポーツ系飲料や茶系飲料のなかでも特に、消費者の健康志向に対応した商品が、近代流通を中心に販売量を順調に伸ばすと予想される。一方、清涼飲料のライバル商品である粉末飲料については、伝統流通の代表的な売場であるパサールで、粉末コーヒー・ココアなどの小袋が店頭に大量に吊り下げられており、販路による棲み分けがある程度確立されているとみられる（写真 3-5）。

なお、代表的な商品の店頭小売価格については、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」において詳細に述べられているので（<http://www.shokusan-sien.jp/sys/upload/166pdf45.pdf>）、関心のある読者は参照されたい。

(写真 3-4) ミニ・マーケットでの水の陳列
～メーカーが提供するラックの一部にプライベート・ブランドが陳列されている～



(写真 3-5) パサール内の店舗に大量陳列された粉末飲料



(3) カテゴリー別主要企業

主要カテゴリーにおいてシェア上位を占めると推測される主要企業をまとめると（図表3-4）のとおりで、各セグメントにおいて、外資系企業のプレゼンスが顕著である。また、クラフト・フーズとウルトラジャヤによるチーズ事業や、ネスレとインドフードによる調味料事業にみられるように、外資系企業と現地企業が設立した合弁会社（JV）がカテゴリー上位を占めるケースもある。これら合弁会社については、次節2.（2）で詳しく述べることとする。

（図表 3-4） カテゴリー別主要企業(例)

カテゴリー	現地系企業	外資系企業
ベーカリー	【パン】ニッポン・インドサリ 【ビスケット】マヨラ、コン・ガン	【ビスケット】クラフトフーズ[ナビスコ](米国) 【シリアル】ネスレ(スイス)
菓子類	【チョコレート】マヨラ 【スナック】ガルーダフード、インドフード	【チョコレート】セレス(シンガポール)、 クラフトフーズ[キャドバリー](米国) 【キャンディ】ヘルフェッティ・ファン・メル(オランダ)
乳製品	【牛乳類】ウルトラジャヤ、 インドフード[インドラクト]	【牛乳類】ネスレ(スイス)、 フォンテラ(NZ)、 フリースランド・カンピーナ(オランダ) 【アイスクリーム】ユニリーバ(オランダ)
	【チーズ】クラフト・ウルトラジャヤ・インドネシア(JV)	
めん類	インドフード サヤップ・マス・ウタマ ジャカラナ・タマ	統一企業(台湾)
ベビーフード	カルベファーマ	ネスレ(スイス)、 ダノン[サリ・フサダ](フランス)
油脂・ 調味料	【油脂】インドフード[サリム・イヴォマス・プラタマ]、 シナルマス[SMART] 【調味料】サリ・セダップ	【油脂】ユニリーバ 【調味料】ハインツ(米国)、 ユニリーバ(オランダ)
	【調味料】ネスレ・インドフード・シタラサ・インドネシア(JV)	
冷凍・冷蔵 保存食品	【冷凍】プリマフード、 スプラ・スンバー・シプタ 【冷蔵】マドゥサリ・ヌサペルダナ	【冷蔵】サン・ミゲル(フィリピン)
清涼飲料	【茶系】シナール・ソスロ	【水】ダノン(フランス) 【炭酸】コカ・コーラ(米国)

(注)文献調査、現地視察、ヒアリングなどに基づく。

[]は傘下の企業又はブランド名。

(資料)みずほ総合研究所作成

インドネシアに進出している日本企業は、主要カテゴリーのシェア上位3社を占めるには至っていないが、カテゴリーをさらに細分化したサブ・カテゴリーレベルで上位シェア

を占めると推定されているケースがある。具体的には、大塚製薬のスポーツ系飲料「ポカリスエット」、ヤクルト本社の乳酸菌飲料「ヤクルト」、ロッテのガム「キシリトール」などが、これに該当する（図表 3-5）。また、パン製造最大手のニッポン・インドサリ（商品ブランド「サリ・ロティ」）には、日本から双日と敷島製パンが各 1 割弱の資本出資をしているほか、現地の大手医薬品メーカーであるカルベファーマの取り扱うベビーフードの中に森永乳業ブランドの商品が含まれるなど、主要カテゴリーの上位企業と日本企業が関わりを持っているケースがある点も注目に値する。

（図表 3-5）サブ・カテゴリーにおける上位日本企業

サブ・カテゴリー (カテゴリー)	シェア上位3社	主要ブランド
スポーツ系飲料 (清涼飲料)	アメルタインダ大塚 アジア・ヘルス・エナジー・ビバレッジス ダノン・アクア	ポカリスエット Kratingdaeng Mizone
ガム (菓子類)	ヘルフェッティ・ファン・メル ロッテ・インドネシア リグレー・インドネシア	Big Babol キシリトール Doublemint
乳酸菌飲料 (乳製品)	インドネシアヤクルト ウルトラ・プリマ・アルタホガ ダノン・デイリー・インドネシア	ヤクルト Vita Charm Activia

（資料）Euromonitor International 「Packaged Food Indonesia」、「Soft Drinks Indonesia」

（４）家庭用食品の販路別構成

現地でのヒアリングからは、商品や販売地域による格差はあるものの、2011 年時点における加工食品・清涼飲料の近代流通と伝統流通の比率は概ね 3 : 7 程度であると推測される。但し、ジャカルタに限れば近代流通の構成比が 6 割に達するとの説がある。

カテゴリー別にみると、①「中の上」以上の所得者層を主たるターゲットとする冷凍・冷蔵加工食品、調理加工食品、スポーツ系飲料は販路が近代流通寄り（特に、コンビニエンス・ストアでの取扱ウエイトが他のカテゴリーに比べて高い点に特徴あり）、②幅広い所得者層向けに同一商品を販売する傾向が強いめん類、油脂・調味料、炭酸飲料、水、茶系飲料は販路が伝統流通寄り、③幅広い所得者層向けに所得に応じて複数のスペックの商品を販売する傾向が強いベーカリー、菓子類、乳製品、ベビーフードは販路に顕著な偏りがない、といった傾向が窺える（図表 3-6）。③に属するカテゴリーは、高付加価値商品（少量高単価）の近代流通向け販売と、値ごろ感のある中核ブランド（大量低単価）の伝統流通向けを主体とする販売の両方が好調であり、いずれも市場規模が大きい。

(図表 3-6) カテゴリー別にみた販路形成のトレンド

区分	近代流通寄り	伝統流通寄り	顕著な偏りなし
加工食品	冷凍・冷蔵加工食品 調理加工食品	めん類 油脂・調味料	ベーカリー 菓子類 乳製品 ベビーフード
清涼飲料	スポーツ系飲料	炭酸飲料 水、茶系飲料	

(資料)みずほ総合研究所作成

(5) 業務用食品の販売動向

インドネシアにおける本格的な外食店(屋台による移動販売などを除く)の店舗数は約 20 万店で、このうちチェーン店は 1 割に満たないといわれている。主な外食チェーンのなかには、「ケンタッキー・フライド・チキン」、「ピザ・ハット」、「マクドナルド」、「スターバックス」といった欧米系ブランドが多く含まれる。これらのチェーンでは、グローバル契約により、欧米系食品メーカーの現地法人から食材を仕入れているケースが少なからずあり、ユニリーバの外食子会社であるユニリーバ・フードソリューションズがインドネシアで最大手の業務用食品のサプライヤーであるとみられる。このほか、インドフードやガルーダフードといった地場の大手食品メーカーも、油脂・調味料を中心とした業務用食材の売上が大きい模様である。一方、9 割を占める個人飲食店は、家庭用食品をパサールや大型小売店などで仕入れる傾向が強く、業務用食材の大手サプライヤー・メーカーと直接取引することはほぼ無い。

ちなみに、日本食料理店(チェーン・個人飲食店の両方)では、現地産を仕入れられない食材について、主にアジア系食材の専門インポーター経由で仕入れている。日本の食品メーカーの商品の一部(例:しょうゆ、マヨネーズ)については、調達コスト抑制の観点から、日本からではなく、当該メーカーが生産拠点を設置している他の東南アジアの国からの輸入が主流である。輸入食品の通関には登録番号(通称、ML 番号)の取得が義務付けられており、申請の許可に数ヶ月を要するほか、通関には通常 1 週間から 1 ヶ月程度かかっている。

2. インドネシアの食品産業

本節では、インドネシアにおける食品産業の位置づけを踏まえたうえで、主な現地企業・外資系企業の事例研究や、M&A・アライアンス動向及び営業・物流体制の分析を通して産業を概観する。

(1) 食品産業の位置づけ

インドネシア中央統計庁の 2008 年調査によれば、従業者数 20 人以上の国内製造業の事

業所は全産業で 25,694 ヶ所あり、加工食品・飲料・タバコ製造業はこのうち 7,194 ヶ所と 3 割近くを占める（図表 3-7）。また、全製造業の従業者数約 446 万人に対し、食品・飲料製造業は約 107 万人と約 24%を占めている。事業所数・従業者数ともに、加工食品・飲料・タバコ製造業は調査対象業種のなかで構成比が最も高く、インドネシアにおける食品産業の重要性が窺える。なお、従業者数 10 人以上の製造業を対象とする日本の 2009 年調査によれば、加工食品・飲料・タバコ製造業の構成比は、事業所数ベース・従業者数ベースともに 16%台にとどまっている。

（図表 3-7）加工食品・飲料・タバコ製造業の事業所数・従業者数

区分		インドネシア (2008年)	日本 (2009年)
事業所数	食品・飲料・ たばこ製造(A)	7,194	21,238
	全製造業 (B)	25,694	127,004
	構成比 (A)/(B)	28.0%	16.7%
従業員数	食品・飲料・ たばこ製造(A)	1,067,499	1,141,040
	全製造業 (B)	4,457,932	7,085,735
	構成比 (A)/(B)	23.9%	16.1%

（注）インドネシアは従業者数 20 人以上、日本は従業者数 10 人以上の事業所が調査対象。

（資料）インドネシア中央統計庁「Number of Establishments by Subsector」、「Total Workers by Subsector」、経済産業省「工業統計表」

食品産業の重要性は、政府のスタンスにも垣間見ることができる。インドネシア政府は現在、①東スマトラ（北西ジャワ）、②北ジャワ、③カリマンタン、④西スラウェシ、⑤東ジャワ（バリ、東ヌサ・トゥンガラ）、⑥パプア、の 6 地域を「経済回廊」と位置づけ、2025 年までに産業振興とインフラ整備を総合的に推進する方針を打ち出している。こうしたなか、首都ジャカルタを含む北ジャワ地域では、地域内における出荷額が機械製造業に次いで 2 番目に大きく、且つ全国出荷額の 22%を占めることなどを背景に、加工食品・飲料製造業が重点産業の一つに指定されており、今後、政策的な支援の強化が見込まれる。

（2）現地の主な上場企業

インドネシアで上場している「食」関連の企業の大半は、油脂・穀物などを取り扱うアグリビジネス企業である。しかし、ここでは、日本の食品メーカーの多くが、業務・加工用食品よりも品質・ブランドによる差別化を図りやすい家庭用食品の分野で、現地市場の開拓を目指すであろうとの想定に基づき、参考として家庭用食品を取り扱う現地の上場企

業4社の概要を紹介することとする。

ア. インドフード・スクセス・マクムル (PT[=株式会社] Indofood Sukses Makmur)

インドフード・スクセス・マクムル(以下、インドフード)は1990年に設立されたインドネシア最大の総合食品メーカーであり、華人系財閥サリム・グループの中核企業である。同社のグループ傘下には、家庭用食品部門(例:即席めん、乳製品、調味料、菓子類)・製粉部門・油脂部門・流通部門などがあり、2009年にスピンオフされた家庭用食品部門のインドフードCBP (PT Indofood CBP Sukses Makmur)を含む幾つかの子会社が上場されている。また、グループ内には、資産・債務引き受けによって1995年に傘下に収めた製粉企業ボガサリや、2008年に約3億5,000万ドルを投資してシンガポール企業から株式を取得した乳製品メーカーのインドラクトなどの被買収企業も含まれる。インドフードの2010年度の連結売上高は38兆4,034億ルピア(前年度比2.7%増)、営業利益が6兆7,923億ルピア(同34.5%増)で、前者の46%、後者の39%を家庭用食品部門が占めた。同社グループの代表的なブランドとしては即席めんの「Indomie」(写真3-6、3-7)、「Popmie」、乳製品の「Indomilk」、調味料の「Sambal Indofood」、スナック菓子の「Chitato」などがある。

(写真3-6) スーパー店頭の
「INDOMIE」(上部)

～販売量が多いため、近代流通・伝統流通ともに、陳列スペース以外の場所において、段ボール単位で店頭在庫を確保している～



(写真3-7) パサール内店舗での
「INDOMIE」(下部)



同社の戦略上、興味深い点は、欧米の大手食品メーカーと折半で JV を設立してインドネシア国内のローカル・ブランドを普及させていることである。具体的な例としては、ペプシコとのスナック菓子事業（PT Indofood Fritolay Makmur）と、ネスレとの調味料事業（PT Nestle Indofood Citarasa Indonesia）が挙げられる。これらの例において、インドフードは「Sambal Indofood」や「Chitato」といった新規開発のローカル・ブランドと、ペプシコの「Lay's」、「Cheetos」やネスレの「Maggi」といったグローバル・ブランドを並行的に取り扱っている。欧米の食品メーカーは総じて自らが資本を全て支配する形（独資）での海外展開の意向が強く、現地企業とローカル・ブランドの開発に取り組むケースは、国際的にみて少数派であるが、インドネシアでは、インドフードが構築した物流・商流網の活用が効率的であるとの判断から、協調的な戦略に至ったと考えられる。一方、インドフードの側にとっては、欧米の食品メーカーの技術を活かしつつ、現地消費者の嗜好や値ごろ感にあわせたローカル・ブランドを開発することで、当該カテゴリー内のシェアを短期で急拡大することが可能となった。なお、同社は、世界で初めて即席めんを開発した日清食品とも、即席めん事業における JV（PT NISSINMAS）を設立している。

同社の強みである物流・商流網については、子会社インドマルコ（PT Indomarco Adi Prima）が担っており、同社グループ以外の商品も代理店契約を結んで取り扱っている。インドマルコは 2011 年 4 月時点でインドネシア国内に 25 の支店を有し、1,100 ヶ所のストック・ポイントを通じて約 30 万店に商品を供給している。ある現地の中間流通業者によれば、インドマルコは「他のディストリビューターに比べて、審査が厳しく、取引代金を回収するまでの期間が短い。仕入額の上限が 100 万ルピアに設定されている。」とのことであり、厳しい顧客管理を実施している模様である。

イ. マヨラ・インダ（PT Mayora Indah）

マヨラ・インダ（以下、マヨラ）は 1977 年に設立された菓子メーカーであり、グループ全体で 13 工場及び約 25,000 人の従業員を有する。同社は、①ビスケット、②キャンディ、③ウェハース、④チョコレート、⑤コーヒー、⑥健康食品、の 6 部門に事業を分類している。代表的なブランドとしては、ビスケットの「Roma」、「Slai O'lai」、キャンディの「Kopiko」、チョコレートの「Choki Choki」、コーヒーの「Trabika」などが挙げられる。マヨラの 2010 年度の連結売上高は 7 兆 2,242 億ルピア（品揃えの拡充によって前年度比 51.2%と大幅増）、営業利益が 4,841 億ルピア（同 26.1%増）であった。連結子会社には、コーヒー事業を手がける PT Trabika Eka Semesta や、ココア及びシリアル事業を手がける PT Kakao Mas Gemilang などがある。

同社は、物流委託先（Inbisco Niagatama PT）を通して約 500 社のディストリビューターと契約を結び、約 15 万店に商品を配荷している。また、同社グループでは、「Trabika」ブランドのカフェ約 200 店を 2010 年 3 月時点で展開している。

同社の品揃えは歴史的に、伝統流通向きの安価な商品が中心となっているが、近年は、商品のグレード・アップに対する取り組みを積極化しているとのことである。2011～2014 年にかけては 2 兆ルピア規模の投資による事業拡大が計画されている。

ウ. ウルトラジャヤ・ミルク・インダストリー&トレーディング・カンパニー

(PT Ultrajaya Milk Industry & Trading Company)

ウルトラジャヤ・ミルク・インダストリー&トレーディング・カンパニー（以下、ウルトラジャヤ）は、西ジャワ州の州都バンドンに本部を置く、1971 年設立の乳業メーカーで、インドネシアにおける超高温殺菌（UHT）牛乳製造のパイオニア的存在である。2010 年度の連結売上高は 1 兆 8,804 億ルピア(前年度比 16.5%増)、営業利益が 1,854 億ルピア(46.1%増)で、連結子会社には、伝統流通向けの商流・物流事業を手がける PT Nikos Distribution Indonesia（同社の出資比率 70%）や、南バンドン酪農協との JV である PT Ultra Peternakan Bandung Selatan（同 75%）などがある。

同社では、1978 年に牛乳「Ultra Milk」、1978 年に果汁飲料「Buavita」、1981 年に茶系飲料「Teh Kotak」といった現在に至るロングセラー商品を発売している。果汁飲料ブランドの「Buavita」と後に発売した「Go Go」については 2008 年に、ユニリーバへ商標権を売却したが、ウルトラジャヤはユニリーバからの受託という形で 2 ブランドの生産を継続している。また、1982 年にクラフト・フーズから「Kraft」ブランドのチーズの受託生産を開始し、1994 年には同社が 30%、クラフト・フーズが 70%出資する JV（PT Kraft Ultrajaya Indonesia）を設立するに至った。同 JV の商品は、全てウルトラジャヤ経由で販売されている（写真 3-8）。なお、インドネシアでは近年、チーズに対する需要の増大が著しいが、日本とは異なり常温流通が可能な商品スペックで供給されているため、低温物流網の制約によって販路拡大が阻害されることはない。

（写真 3-8）ウルトラジャヤによる乳製品販売

～「Kraft」の看板の下(右側)にウルトラジャヤの牛乳が並んでいる～



同社は原料となる原乳や果実類を地元の農協から仕入れており、良好な関係を維持するために、技術指導・経営指導・ファイナンスといったサービスを仕入先に対して提供している。一方、販売面においては、①ジャワ地域内の小売店向けの営業マンによる 6 支店・12 出張所からの直販、②スーパー、ハイパーマーケット、ミニ・マーケットといった近代流通向けの本部一括取引（支店・出張所の営業員が扱うケースも一部あり）、③ジャワ地域以外の小売店向けの指定代理店・ディストリビューター経由取引（同社のホームページには、ディストリビューターとして、スマトラ 15 社、カリマンタン 10 社、パプア 9 社、スラウェシ 8 社、マルク 3 社、ヌサ・トゥンガラ 4 社、バリ 1 社が紹介されている）、の 3 つのルートを通して約 2.5 万件の小売店や業務・加工ユーザーに商品を供給している。

エ. ニッポン・インドサリ・コーピンド (PT Nippon Indosari Corpindo)

ニッポン・インドサリ・コーピンド（以下、ニッポン・インドサリ）は 1995 年に現地のサリムグループ、ヤップグループと、日本企業の日商岩井（現在は双日）、敷島製パンの共同出資によって設立された製パン企業で、「Sari Roti」ブランドのパン・ケーキ類を販売している。日本サイドの出資比率は設立当初は 2 社で 20%だったが、2010 年の上場に伴って 17%となった。敷島製パンの「Pasco CSR 報告書 2010」によれば、ニッポン・インドサリは、現地サイドからの「しつとりと柔らかい日本式のパンをつくりたい。協力してほしい。」との要請を受けて設立したもので、敷島製パンは、ラインの設計、原材料選び、食品衛生などの技術支援を担当したとのことである。1997 年にジャカルタ近郊のチカランで最初の工場を稼働させて以降、需要の拡大に応じてスラバヤ、スマラン、メダンにも工場を設置したほか、2011 年末から 2012 年にかけては、上場によって調達した約 20 億円を原資として 3 工場を新設する予定である。

2010 年度の連結売上高は 6,122 億ルピア(前年度比 26.0%増)、営業利益が 1,257 億ルピア(同 42.4%増)であった。売上高の品目別構成は、菓子パン類が 58%、食パンが 41%、その他が 1%、流通形態別構成は近代流通が 69%、伝統流通が 31%となっている。同社は、ジャワ島、マドゥラ、バリ、ランブンといった地域の間層以上（所得 150 万ルピア以上の消費者）を営業の主なターゲットとしており、2010 年末時点で 730 店のスーパー・ハイパーマーケット（写真 3-9）、10,696 店のミニ・マーケット、7,378 店の一般小売店、2,207 店の移動販売店、43 件の業務・加工ユーザーと取引している。

(写真 3-9) スーパーでの販売員による店頭プロモーション
～右側が「Sari Roti」の陳列コーナー～



(3) 主な外資系企業

インドネシアの食品市場における主な外資系企業（次節で詳しく述べるため、日本企業を除く）は（図表 3-8）のとおりで、その大半を欧米企業が占める。ここでは、欧米の大手食品メーカーがインドネシア市場において、どのような事業展開をしているかを確認することとする。

(図表 3-8) 主な外資系企業（例）

親会社	本国	中核的な現地法人	主力 カテゴリー	設立年
フリースタット・カンピーナ	オランダ	Friesche Vlag Indonesia	乳製品	1920年代
ユニリーバ	オランダ	Unilever Indonesia	油脂	1933
ネスレ	スイス	Nestle Indonesia	乳製品	1971
キャドバリー	英国	Cadbury Indonesia	菓子	1972
チャロン・ポカパン	タイ	Charoen Pokphand Indonesia	食肉加工	1972
CJ	韓国	CJ Inodonesia	調味料	1988
コカ・コーラ	米国	Coca-Cola Bottling Indonesia	飲料	1991
ハインツ	米国	Heinz ABC Indonesia	調味料	1999
ダノン	フランス	Danone Dairy Indonesia	乳製品	NA
ペプシコ	米国	Pepsi-Cola Indobeverages	飲料	NA
サン・ミゲル	フィリピン	San Miguel Indonesia Foods & Beverages	飲料	NA

(資料)各社公表資料及びメディア報道より、みずほ総合研究所作成

ア. ユニリーバ

外資系企業の中で、1920～1930年代と最も早く進出したのが、かつてのインドネシアの宗主国であるオランダの企業である。日用品・食品メーカーのユニリーバと乳製品メーカーのフリースランド・カンピーナの2社は、オランダ統治の終了後に一時期、インドネシア政府による事業管理下に置かれたものの、現地でのブランド知名度を活かして、実質的な市場への再参入に成果をあげている。

特に、ユニリーバについては、1982年に株式を上場した現地法人の2010年度連結売上高が19兆6,902億ルピア（うち食品は4兆9,933億ルピア）に達するなど、現地において強力な販売基盤を築いている。同現地法人の資料によれば、2010年5月時点での事業所体制は、支店が22ヶ所、倉庫が10ヶ所、物流センターが3ヶ所、工場が8ヶ所（その他に協力工場9ヶ所）によって構成されている。また、2010年のアニュアル・レポートによれば、同現地法人は385のディストリビューターと取引があり、インドネシア国内に充実した販売網を構築し、日用品・食品を幅広く流通させている。

食品分野では、創業時からの油脂事業に加え、1990年に紅茶事業、1992年にアイスクリーム事業、2000年に調味料事業への進出を果たした後、ベストフーズ（米国）の買収によって2004年にKnorr Indonesiaを傘下に治めたほか、2008年にはウルトラジャヤから果汁飲料ブランド「Buavita」、「Go Go」の商標権を買収することで品揃えを拡大した。なお、アイスクリームについては、現地の物流事業が未発達であった事業進出当時に、ユニリーバは、自ら低温の物流輸送網を構築するとともに、冷凍庫を小売店に貸与・供与することで新たな市場を創造したといわれており、現在の販売シェアは推定約5割に達するとのことである。

イ. ネスレ

世界最大の食品メーカーであるネスレのインドネシアにおけるプレゼンスも、ユニリーバと並んで大きい。同社はインドネシアで、乳製品、ベビーフード、菓子、調味料、飲料など、幅広いカテゴリーの商品を販売している。こうしたなか、同社のインドネシア展開における特徴は、他社との協調戦略を採るカテゴリーが多い点である。例えば、調味料については前述のとおり、2005年以降、現地大手メーカーのインドフードとのJV事業を展開しているほか、紅茶飲料「Nestea」はコカ・コーラとのJV（Beverage Partners Worldwide）、シリアルについてはゼネラル・ミルズとのJV（Cereal Partners Worldwide）のインドネシア現地法人を通して商品を生産している。また、2011年には、菓子メーカーのペトラ・フーズとココア生産・調達に関する業務提携に関する覚書を交わしている。一方で、主力カテゴリーである乳製品については、仕入先である約3万軒の現地酪農家への技術指導を行い、独自展開を図っている。同社は、2010年から2011年上半期にかけて、3回にわたってインドネシアでの乳製品やココアパウダーなどの設備投資を発表するなど（投資額は各1億ドル程度）、急速な事業拡大に取り組んでいる。

ウ. ダノン

ダノンのインドネシアにおける主要連結子会社には、ヨーグルトなどの乳製品を販売する PT Danone Dairy Indonesia、水ブランド「Aqua」を販売する PT Tirta Investama、ベビーフードを販売する PT Sari Husada などがある。このうち、PT Tirta Investama は現地企業から 2001 年に買収、PT Sari Husada は親会社であるロイヤル・ヌミコ（オランダ）を 2007 年に買収することで、傘下に収めた企業である。現地でのヒアリングによるとダノンは、必需性が高い「水」の分野でブランド力の強い商品を獲得したことで、事業拡大に大きな勢いがついたとのことである。また、乳製品事業では、2,000 ルピアと低価格な乳酸菌飲料風の商品「Milkuat」をクーラーボックスに入れて、営業マンがバイクに乗って販売する仕組み（写真 3-10）を構築することで、伝統流通の開拓に成果をあげている。

ユニリーバ、ネスレ、ダノンの 3 社はいずれも、インドネシア市場の開拓に実績をあげた外資系企業であるが、3 社の事例からは、主たる成長ドライバーが、歴史的な背景や日用品と「相乗り」の物流網の構築（ユニリーバ）、他社との協調戦略（ネスレ）、有力企業の買収戦略（ダノン）と、それぞれに異なる様子が窺える。

（写真 3-10）バイクによる「Milkuat」の輸送



（４）M&A、アライアンス動向

インドネシアにおける「食」分野での M&A 事例の大半は、アグリビジネス企業によるパーム油脂・砂糖原料などのプランテーションに関する案件であり、加工食品・飲料分野での M&A 事例は、少ないとみられる。特に、大型 M&A 事例となると、ユニリーバやダノンによる多国籍展開企業の買収に伴うインドネシア子会社・関係会社の株主変更を除けば、インドフードによるインドラクト買収など、ごくわずかに留まっており、ほとんどは、事業部門やブランド単位の小規模案件であるとみられる。

一方、アライアンスについては、既にみたインドフードとペプシコ、インドフードとネスレ、ウルトラジャヤとクラフトといった事例のほかにも、現地総合食品メーカーABCとハインツによる調味料事業のJV（後にハインツがJVを買い取り）、ABCと統一企業による即席めん事業のJVなど、現地メーカーと外資系企業の事例が多い。これは、かつて外資系企業の出資規制があったことに加え、外資系企業が現地企業の有する商流・物流網の活用により、市場開拓の効率化を図ろうとした結果と考えられる。日本とは異なり、全国津々浦々への商流・物流を担える組織型卸が歴史的に育ってこなかったため、インドネシアではメーカー主導の商流・物流網が構築されており、新規参入者が商品を全国に大量供給する際には、既存メーカーとのアライアンスを選択するケースが多い。

（５）食品メーカーの商流・物流体制

インドネシアの大手食品メーカーの多くは物流子会社を設立し（図表 3-9）、その子会社の支店やその取引先の間接流通業者を通じて、商品を店舗まで供給している（流通経路の詳細な分析については、第2章参照）。これらのメーカー系物流子会社を軸とする商流・物流体制はナショナル・ディストリビューター体制と呼ばれる。物流子会社は、メーカーのプロモーション戦略に則って、近代流通向けのチェーン一括取引、卸売業者との取引交渉、営業部隊による大都市圏での小売店向け直販などを行う。取り扱いの主流は親会社を含むグループ内企業の商品であるが、総代理店契約のもとに、他社（一般的に外資系企業）の商品の物流を請け負う事業（サード・パーティ・ロジスティクス：通称3PL）を手がけるケースも少なくない。

(図表 3-9) 大手食品メーカーの物流子会社 (例)

食品メーカー(親会社)	主力カテゴリー	物流子会社
インドフード	即席めん	PT Indomarco Adi Prima
ウルトラジャヤ	乳製品	PT Nikos Distribution Indonesia
オラントウア(Orang Tua)	飲料	PT Arta Boga Cemerlang
ガルーダフード(Garudafood)	菓子	PT Sinar Niaga Sejahtera
カルベ・ファーマ(Kalbe Farma)	健康・栄養食品	PT Enseval Putera Megatrading
セレス(Ceres)	菓子	Nirwana Lestari PT
マヨラ	菓子	Inbisco Niagatama PT

(注) 食品メーカー名の五十音順。

(資料) 各社ホームページより、みずほ総合研究所作成

これに対し、ユニリーバやネスレなどは、近代流通向けにはメーカーが自ら取引交渉し、伝統流通向けには地域ごとに独立系ディストリビューターを指定するマルチ・ディストリビューター体制を採用している。マルチ・ディストリビューター体制は、ナショナル・ディストリビューター体制に比べて取引先の管理業務が煩雑かつ流通のコントロールが困難だが、全国各地の取引先が保有する既存の商流・物流網を活用して地場密着型の営業を展開できる点が利点といえる。なお、現地ヒアリングによれば、メーカーからディストリビューターへのマージンは一般的に 8～15%程度とのことである。

3. 日本企業による進出動向と現地企業の評価

本節では、これまでの日本企業による進出事例を分析するとともに、現地での日本企業・現地企業へのヒアリング結果をもとに、進出済みの日本企業が苦労している点、現地企業の日本企業に対する見方や外資系企業からの仕入れ・外資系企業との提携に際して重視するポイントをまとめる。

(1) 日本企業による進出動向

ア. 主な進出企業の進出・事業形態

日本向けのいわゆる「逆輸入」でなく、現地での販売や第三国への輸出を主たる目的に、インドネシアに進出した主な日本の食品メーカーは(図表 3-10) のとおりである。多くは 1990 年代の進出だが、2011 年にはサントリーと豊田通商の 2 社が新たに進出を表明するなど、最近ではインドネシア市場への成長期待を背景に、食品メーカーによる進出が再び活発化する兆しがみられる。なお、サントリーについては、これまでの事例と異なり、現地企業との JV 設立だけでなく、現地企業の物流子会社に対する同社の出資(34%)も予定している点が注目される。

(図表 3-10) 主なインドネシア進出企業 (例)

企業名	進出年	現地法人名	参考情報
味の素	1969	PT Ajinomoto Indonesia	販社PT Ajinomoto Sales Indonesiaなど、複数の現地法人を設立
ヤクルト本社	1990	PT Yakult Indonesia Persada	2010年の乳製品1日平均販売本数176.7万本
日清食品ホールディングス	1992	PT NISSINMAS	インドフードと提携(1996年～)
カルピス	1994	PT Ajinomoto Calpis Beverage Indonesia	味の素、現地企業との共同出資により設立 (cf.2007年にカルピスは味の素の完全子会社化)
ロッテ	1994	PT Lotte Indonesia	2008年にグループ内の小売企業ロッテマートが買収により、インドネシア市場に進出
不二製油	1995	PT Freyabadi Indotama	チョコレート素材を生産する左記の現地法人に加え、2010年には現地油脂メーカーとの共同出資による加工油脂生産の現地法人を設立
敷島製パン	1995	PT Nippon Indosari Corpindo	現地のサリムグループ及びヤップグループ、日商岩井(現・双日)との共同出資により設立
大正製薬	1995	PT Taisho Indonesia	インドネシアを含む海外16カ国でのドリンク剤売上高は合計63億円(2010年度)
大塚ホールディングス	1997	PT Amerta Indah Otsuka (旧社名PT Kapal Indah Otsuka)	<後述>
明治	2001	PT Ceres Meiji Indotama	シンガポールの菓子メーカーであるペトラ・フーズなどと共同出資
森永乳業	2005	PT Kalbe Morinaga Indonesia	1986年から技術供与をしてきたカルベ・ファーマとの共同出資による育児用粉乳事業
キリン協和フーズ	2006	PTKirin Miwon Foods	韓国の調味料メーカー大象(デサン)との提携
サントリー	(2011 発表)	—	ガルーダフードが新設するJVに清涼飲料事業を移管し、サントリーがこのJVの株式51%を取得する予定
豊田通商		—	マレーシア企業が40%、インドネシア企業が30%、豊田通商グループが30%出資するJVを設立する予定

(資料) 各社公表資料及びメディア報道より、みずほ総合研究所作成

今回の調査で確認できた範囲内では、日本の食品メーカーは全て、独資ではなく JV 設立を通して、インドネシア進出を果たしている。複数の企業が、「日本企業にとって、M&A の価値がある現地企業は殆どない」、「いきなりの独資での進出は難しい」とコメントしており、今後も JV 設立がインドネシア進出の主流を占めると予想される。本章 2. (4) では、多くの外資系企業がかつての出資規制や、現地企業の有する商流・物流網の活用による市場開拓の効率化を背景に、現地企業と JV を設立した旨を述べたが、こうした事情に加え、海外進出の実績が少ない日本企業の場合、現地でのコンプライアンス対応 (特に、不文律に近い部分) や地域コミュニティへの融合といった点において、現地企業への役割期待が特に大きかったように見受けられる。

その後は、①独資又はこれに近い状態に至ったケース、②パートナー関係をそのまま継続しているケース、③パートナーを変更したケース、に分かれる。①のケース (以下、「独自展開型」) の代表的な企業は、味の素、ヤクルト本社、大塚ホールディングスであり、ともに独自の商流・物流網を構築している。例えば、味の素は 2011 年 11 月末時

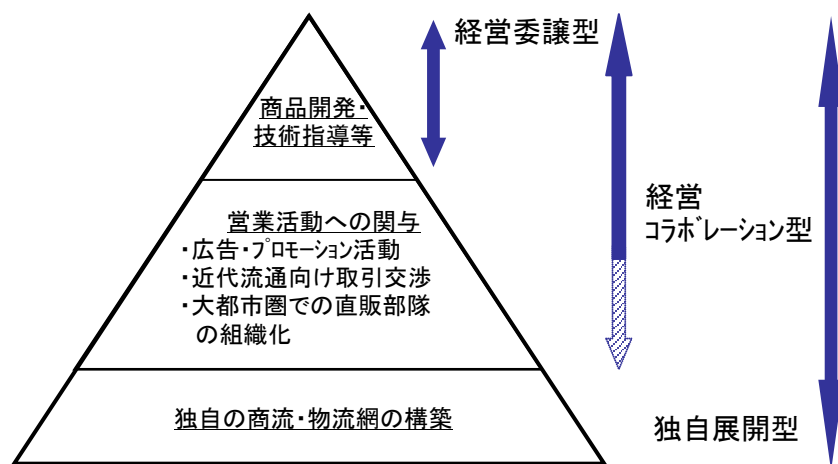
点で、インドネシア国内の4支店（ジャカルタ、メダン、スマラン、スラバヤ）、40営業所、143配送拠点を通して、うまみ調味料「AJI-NO-MOTO」、風味調味料「MASAKO」、「SAJIKU」、清涼飲料「CALPICO」、「BIRDY」といった幅広い品揃えの商品を販売している。また、ヤクルト本社も2010年時点で3,056名のヤクルト・レディによる営業活動を展開しており、一括取引を行う近代流通のチェーン店舗とあわせて82,415店を取引先としている（写真3-11）。大塚ホールディングスについては、次項イ．で述べることとする。

（写真3-11）ミニ・マーケットへの乳酸菌飲料「ヤクルト」の輸送



一方、②、③のケースでは一般的に、設立時又は設立後のJVパートナーが主に商流・物流機能を担っており、日本企業サイドは、商品開発や技術指導を主たる役割としている。こうしたなか、マイノリティ出資の企業（以下、「経営委譲型」）については、経営をほぼ現地企業に委ねており、営業活動に殆ど関与していないが、マジョリティ出資の企業（以下、「経営コラボレーション型」）は、各社の市場開拓意欲やパートナーとの契約に応じて営業面で、①TVコマーシャルをはじめとする広告活動、②商品の「おまけ」提供などによるプロモーション活動、③近代流通向けの取引交渉、④大都市圏での直販部隊の組織化、の一部又は全部を自ら手がけている（図表3-11）。

(図表 3-11) 現地法人の活動に対する事業コミットメントのイメージ



(資料) みずほ総合研究所作成

イ. 進出事例：大塚ホールディングス

ここでは、インドネシアに進出した食品メーカーの事例として、メディアによる報道実績が多い大塚ホールディングスを取りあげる。同社グループでは、医薬事業を手がけるインドネシア現地法人（PT Otsuka Indonesia）を通して、1989年に缶の「ポカリスエット」を発売していたが、1997年に同現地法人から飲料部門を独立させ、現地パートナーとのJV（PT Kapal Indah Otsuka）を設立した。1999年にJVを解消し、社名をPT Amerta Indah Otsukaに変更した後、取扱商品の拡大や生産設備の増強を経て現在に至っている（図表 3-12）。収益面では、2002年に国内事業のみで初の利益を計上し、2008年には売上高が1兆ルピアを突破した。2011年の売上高は1.7兆ルピアを目指しているとのことである。

(図表 3-12) PT Amerta Indah Otsuka の歴史

時期	出来事
2001	「ポカリスエット」15g粉末を発売
2004	西ジャワにて自社工場の操業を開始
2006	中国から500mlPET飲料の輸入を開始
2007	PET飲料の製造を開始
2007	中国から「SOYJOY」の輸入を開始
2009	東ジャワに建設した新工場でのPET飲料の生産を開始

(資料) 同社プレゼンテーション資料「インドネシア大塚製薬ローカル化の歴史」（2009年）より、みずほ総合研究所作成

進出当初は、甘い清涼飲料が現地市場での売れ筋商品となっており、「ポカリスエット」は味が薄いと消費者に受けとめられていたが、「人の体液に近いので吸収が早く、

脱水症状を起こしたときに体に良い」という商品特性を医師に説明する営業活動を根気強く継続したことが、2004年のデング熱流行時に功を奏し、現地市場での普及が進んだとみられている。このほかにも、ラマダン明けにモスクでサンプリングを実施するなどして、商品の認知度を高めることに努めてきた結果、330ml 缶で約 5,000 ルピアと、現地の一般的な清涼飲料(3,000 ルピア前後)に比べて高価格であるにもかかわらず、年間 6 億本を超える販売数量を計上するに至っている。

流通面では、進出当初は大都市圏のスーパーやミニ・マーケットなどの近代流通向けを中心とする販売体制を敷いていたが、現在では全国の伝統流通向けに、東部・中部・西部の 3 つのエリアごとに 7~8 の販売地域を設定し、各地域の独立系ディストリビューターと契約するマルチ・ディストリビューター体制を採っている。また、全国 7 ヶ所の支店では、バイク営業で小口販売を行う直販部隊(約 250 名)も整備している。

現在の現地法人社長は、権限委譲によって現地スタッフのやる気を引き出すマネジメントを実践しており、他社からのヒアリングでは、こうしたマネジメント体制を評価する声が多く寄せられた。また、新工場の敷地内にモスクや寺子屋を設けて地域に開放するなど、現地への貢献や人々との交流を重視している点も注目される。

ウ．事業展開上の苦労

日本国内及びインドネシアにおける進出済み企業からのヒアリングでは、事業展開上、苦労している点として、営業面では、複雑な流通構造、価格重視の競争、新商品導入の難しさ、返品の高さ、近代流通の低採算性、物流面では、脆弱な物流インフラ、地理的な配荷の難しさ、経営面では、公的機関への対応、現地企業との関係、などが挙げられた(図表 3-13)。こうしたなか、進出済み企業は、「売れる商品」づくりに注力することで、返品の高さや現地企業との関係改善に取り組んだり、現地出身の優秀な人材を経営の No.2 に据えることにより、公的機関への対応の円滑化を図ったりしているが、自助努力だけでは対処が困難な、現地ならではの苦労も少なくないとみられる。

(図表 3-13) 進出済み企業が苦勞している点

区分	項目	企業のコメント
営業	複雑な流通構造	「特定の地域でディスカウント販売した商品が、中間流通業者間で他社の商品とバーター取引されてしまい、他地域で値崩れをおこすケースがある」
		「他社の商品との抱き合わせ販売が必要となるケースがある」
		「値引き原資が、中間流通業者のポケットマネーになってしまうケースがある」
	価格重視の競争	「競争においては、品質よりも、ほんの少しの価格差が重要」
		「現地消費者が商品の品質の違いを理解するまでに至っていない」
	新商品導入の難しさ	「新商品のハラル ^(注) 認定手続きに約4ヶ月を要する」
		「『売れた分だけ代金を払ってくれば良いので、商品を置かせて下さい』とお願いする置きまわり販売が必要」
	返品の高さ	「賞味期限が切れた商品を返品されることがある」
		「某大手ミニ・マーケットの返品率は10%を超えるのではないかな」
物流	近代流通の低採算性	「勝手に Gondola を設置されたり、チラシに掲載されたりして、その費用を要求されることがある」
		「近代流通向け取引の経費率が自社の目標を大幅に上回っている」
	脆弱な物流インフラ	「渋滞などにより、時間通りにモノが運べないし、在庫管理ができない」
経営	地理的な配荷の難しさ	「直販の営業部隊による人海戦術が必要」
		「約1.3万もの島に物流網を構築するのは困難であり、局所的な展開にならざるを得ない」
	公的機関への対応	「医薬品・食品監督庁(BPOM)・警察への対応や労働・環境問題などは、日本人による解決が困難」
		「汚職はメガワティ政権の頃からだんだんひどくなっている」
	現地企業との関係	「パートナーが十分に売る努力をしてくれない」
		「ディストリビューターと契約内容(配荷、返品、店頭管理など)でモメる」

(注) ハラルとは、イスラム教の教義に則った食品。

(資料) 現地でのヒアリングより、みずほ総合研究所作成

(2) 現地企業の日本企業に対する見方と仕入れ・提携に際してのポイント

ア. 日本企業に対する見方

現地の流通業者やメーカーなどに、日本の食品メーカーのインドネシア市場開拓への取り組みに対する感想をヒアリングしたところ、多くの企業が技術力や品質の高さを長所として挙げた。これらの長所は、消費者には十分に訴求できていないものの、現地企業にはある程度理解されているとみられる。また、日本企業は欧米企業に比べて、現地

市場に適応しようとする姿勢や、長期的な視野で事業に取り組んでいる点が評価できるとのコメントがあった。

一方で、日本企業の短所としては、商品のオーバースペック（高品質にこだわりすぎる）傾向や、経営面における①慎重すぎる経営姿勢、②投資リターン（例：内部収益率[IRR]）に対する意識の欠如、③終身・年功序列的な雇用形態（インドネシア人はドラスティックな昇進機会を求めており、日本的な雇用形態を持ち込むと良い人材を確保しにくい）、といった点が指摘された。

イ．仕入れ・提携に際してのポイント

現地企業に対し、海外企業とのJV設立や海外の食品メーカーからの仕入れを検討するに際して、どのようなポイントを重視するかをヒアリングしたところ、複数の企業から「商品力が最優先条件」とのコメントがあった（図表3-14）。商品力の具体的な内容としては、ブランド力、想定される販売量、潜在的な成長性、値ごろ感（affordability）などが挙げられた。また、収益性・効率性に関しては、取扱マージン（利幅）や物流におけるハンドリングの容易さ、企業に関する評価項目としては、JV設立・仕入れ共通の判断材料として、本部の取り組み姿勢、工場の生産能力、現地規制への対応状況、現地パートナー企業の能力、などが指摘された。

（図表3-14）現地企業が仕入れ・提携に際して重視するポイント

区分	ポイント	関係 (対象業態)	補足説明
商品	ブランド力	JV設立・仕入れ (メーカー・流通業者)	輸入や東南アジア諸国での販売などを通して、既に知名度があることが好ましい
	想定される販売量		多い方が望ましい
	潜在的な成長性		現地で新たな需要を創造しうる商品であるか
	値ごろ感		ターゲットとなる消費者層にとってaffordableであるか
収益性・効率性	取扱マージン		商品力が著しく優れていれば、多少マージンが薄くても取引・提携を承諾する余地あり
	ハンドリングの容易さ		自社の既存の取扱商品と同じ物流インフラに載せられる商品か
企業	本部の取り組み姿勢		信頼関係を構築しうる相手であるか
	工場の生産能力	仕入れ (流通業者)	需要にみあった生産能力を保有しているか
	現地規制への対応状況		現地で問題を起こすような企業ではないか
	現地パートナー企業の能力		配送などのサービスレベルが要求基準に達しているか

（資料）現地でのヒアリングより、みずほ総合研究所作成

なお、一般的には、メーカーがJV設立、流通業者が仕入れを検討する主体となるが、インドネシアでは、流通業者（主に卸売業者）が製造業へと多角化しているケースが多くあり、流通業者もJV設立のパートナーとなり得る点が注目される。実際、現地でのヒアリングでも、「本業の利幅が薄いことなどを背景に、近年、卸売業者がメーカー機能を持とうとする傾向が強まっている」とのコメントが他業態の企業から寄せられた。

4. 今後の日本企業による進出へのインプリケーション

最後に、本章でこれまで述べてきたインドネシアの食品産業に関する情報を踏まえて、4つのポイントを軸に、今後、現地への進出を検討する日本企業に対するインプリケーションをまとめる。

第一のポイントは、現地で「何を売るか」である。自社の取扱商品が属するカテゴリ及びサブ・カテゴリについて、①市場規模・成長性、②消費者の嗜好・トレンド、③競合他社、④販路構成、などの食品市場に関する情報（本章1.（2）～（5）参照）を分析し、自社商品の潜在的な有望性を確認したうえで、必要に応じて、商品を現地向けに再設計することが求められる。これは日本企業の商品をそのまま持ち込むとオーバースペックとみなされ、購入者層が限定されてしまうケースが多いためである。このように、日本企業の最大の強みである品質の訴求が難しいなかで、他社との差別化戦略を重視し、敢えて日本国内と近いスペックを設定するか、もしくは、低価格なローカル・ブランドの開発や買い求めやすい小容量単位での販売などを通して、商品をより買い求めやすくするかは、各社の戦略によって判断が分かれるところである。一般的には、伝統流通での取り扱いがまだ普及していないカテゴリの商品を取り扱う企業や、自社ブランドに対する思い入れの強い企業は前者、伝統流通での取り扱いが普及しているカテゴリの商品を取り扱う企業や、販売数量の拡大に重点を置く企業は後者の戦略を選択する傾向が強い。日本企業は欧米企業に比べて前者を選択するケースが多いとみられるが、今後は数量の拡大余地がより大きい後者の選択肢も積極的に検討していくことが求められよう。

第二に、事業展開に際して「誰と組むか」である。M&A や独資による進出もあり得なくはないが、日本の食品メーカーのインドネシア市場参入に際しては引き続き、JV を設立することで販路を確保するケースが多いと考えられる。こうしたなか、パートナーの候補先としては、主に、物流子会社を有する現地の大手食品メーカー（本章2.（5）参照）や、製造業への多角化を目指す現地の卸売業者が想定される。このほか、進出を検討している日本企業が、国内外で欧米・アジア系食品メーカーと資本・業務提携を結んでいる場合、その友好的な関係をインドネシア市場へと拡張して共同事業を展開できる可能性があり、パートナーの選定に際しては、幅広い業態・国籍の企業を検討対象に据える余地がある。次に、自社の取扱商品（「何を売るか」）や事業へのコミットメント（「どのように売るか」）に応じて、候補先を絞り込むことが必要である。例えば、取扱商品については、相

手先の品揃えが自社商品と競合しない近隣カテゴリーで構成されていながらも、同じ物流網で取り扱える状態にあることが望ましい。また、主体的な事業展開を進出の前提としている場合には、自らが出資のマジョリティを確保できる形でのJV設立を了承してくれるパートナーを見つけることが重要である。なお、パートナー候補先のリストアップやコンタクト・交渉などに際しては、自社が有する情報網や取引接点に加え、商社や金融機関の海外情報ネットワークを活用すれば、関係構築が円滑化するものと考えられる。

第三に、商品を「どのように売るか」である。本章3.（1）では、進出済み日本企業の戦略パターンが独自展開型、経営コラボレーション型、経営委譲型に大別され、これに応じて事業に対するコミットメントに格差があることを述べた（図表3-11参照）。同様に、これから進出する企業も、各戦略パターンの長短を比較したうえで（図表3-15）、どれを選択し、営業活動にどの程度関与していくかを見極める必要があるだろう。3つの戦略パターンの中では、ミドルリスク・ミドルリターンともいえるべき経営コラボレーション型を選択する企業が多数派を占めることになると予想されるが、この場合には、現地市場において新規参入の増加による今後の競争激化を見越して、自社商品の取り扱いに特化した直販部隊を組織するなど、従来よりも深いレベルでの営業活動への関与を前提とすることが求められる。また、「どのように売るか」を検討する際には、現地メーカーの物流子会社や大手卸売業者を活用したナショナル・ディストリビューター制と、地域ごとに代理店を使い分けるマルチ・ディストリビューター制のどちらを選択するかも重要である。前者はエリア的なカバレッジの限界、後者は取引先の管理業務などが課題となるなかで、経営コラボレーション型や経営委譲型の場合は、パートナー候補先の体制が、自社の戦略に適合していることや、各体制の課題にパートナーがうまく取り組んでいるかを確認することが求められる。

（図表3-15）3つの戦略パターンの長短比較

	独自展開型	経営コラボレーション型	経営委譲型
経営における裁量	○独自で戦略立案が可能	・出資比率に応じて異なる (高いほど大きい)	△主体的な戦略立案が困難
成果に対するリターン	○大		△小
投資コスト	△大	・中(営業活動への関与の度合いにより格差;出資比率とトレードオフの関係)	○小
販路構築	△販路を自ら構築するのに総じて時間を要する	○パートナーを活用して、短期間で近代・伝統流通向けともに販路を構築可能	○パートナーを活用して、短期間で近代・伝統流通向けともに販路を構築可能
パートナーの協力	△無	・経営委譲型に比べると限定的	○主体的な協力により、事業の成長が期待しやすい
技術流出リスク	○低	△パートナー企業にノウハウが流出する可能性あり	△パートナー企業にノウハウが流出する可能性あり

（注）○は長所、△は短所、・はその他。

（資料）みずほ総合研究所作成

第四に、経営を「誰に託すか」である。特に、独自展開型と経営コラボレーション型では、進出企業が全面的又は部分的に関与する際に、現地展開を任せることのできる有能な人材を自社の中で確保できるかどうか、進出の成否を大きく左右すると考えられる（本章3.（1）イ参照）。現状では、グローバルに活躍できる人材の育成プログラムが充実しているネスレやコカ・コーラなどの欧米系食品メーカーに比べると、日本企業は総じて海外向け人材が不足している。こうしたなか、日本企業としては、他の海外拠点で市場開拓に実績をあげた人材をインドネシア現地法人のトップに任命したり、中堅社員を将来の拠点長候補として早期から現地での OJT に就かせたりすることで、マネジメント層を強化することが求められる。また、日本人では難しい現地対応を担うことができる、現地出身の優秀な人材を発掘・育成することも重要であり、この人材のトップ昇進の可能性も視野に入れて、日本で幹部研修を実施するなどの体制を整備していく必要がある。

以上、4つのポイントは、日本の食品メーカーが海外市場の開拓を図るうえで共通する戦略軸であるが、インドネシアの場合、①伝統流通の構成比の高さ、②メーカー物流子会社による商流・物流網の構築、③ナショナル・ディストリビューター制とマルチ・ディストリビューター制の並立、などに特徴がある。進出を検討する企業は、これらの特徴を含む外部環境と、自社の経営資源や強み・弱みといった内部環境を照らし合わせ、各自にとって最適な進出戦略を見出していくことが求められる。