

平成 23 年度東アジア食品産業海外展開支援事業

インドネシア食品産業進出可能性調査報告書

平成 24 年 3 月

財団法人 食品産業センター

はじめに

インドネシアは、近年、外国資本の導入により製造業を中心に工業化を推進し、著しい経済発展を遂げてきている。巨大な人口を擁するインドネシアでは、高い経済成長を背景に国民生活は向上し、加工食品・高級食品への需要が急増しているため、とくに食品分野は外国企業にとって魅力ある進出先となっている。また、ポスト中国市場として期待される巨大なイスラム市場へのゲート・ウェー：生産基地としても期待されている。しかし、我が国からは、機械、電気・電子産業を中心とする製造業の投資は多く見られるものの、食品産業の進出は中国、タイなどに集中し、インドネシアへの投資は少なかったのが実情である。

本報告書は、インドネシアの食品市場の実態、食品産業政策の概要を調査することにより、日本企業が進出できなかった背景を明らかにし、さらに、日本の食品産業の進出可能性についてまとめたものである。

本調査は、農林水産省の東アジア食品産業海外展開支援事業の一環として、当センターが同省から受託した調査の結果報告書である。当センターでは食品産業の東アジアへの展開事業に取り組んでいるところであり、インドネシアを対象とした事業も数多く行ってきた。農林水産省の主宰する主要食品企業の集まりである「アジア・フード・コミュニティ（AFC）」の事務局を、2010年以来務めており、これまでAFCにおいてインドネシア市場に関する講演会を4回開催してきた。また、インドネシア食品産業投資研修会を東京（2012年1月31日）と名古屋（2011年10月25日）で開催するとともに、東アジア食品産業海外展開支援事業の一環として、進出可能性調査委員会を設置し、委員によるインドネシアの実地調査（2011年11月13日～19日）を実施した。

この報告書は、同実地調査で得られた情報、データに基づき、参加した委員によりとりまとめられたものである。この報告書を、インドネシアへの投資の参考資料としてお役立ていただければ幸いである。なお、本報告書は、2011年度（2011年4月～2012年3月）に得られた情報、制度を基礎としていることを断っておく。

末筆ながら、調査団の派遣、本報告書の作成に、ご指導、ご協力賜りました農林水産省はじめ関係者の方々に感謝を申し上げる。

平成24年3月

(財)食品産業センター

執筆者一覧

- (第1章) 中京大学 総合政策学部 教授 農学博士 並河 良一
- (第2章) みずほコーポレート銀行 産業調査部 参事役 藤野 裕司
- (第3章) みずほ総合研究所 調査本部 政策調査部 主任研究員 堀 千珠
- (第4章) 東京工科大学 大学院アントレプレナー専攻 教授 目黒 良門

(敬称略)

目 次

はじめに

第1章 インドネシア食品市場への進出に向けて	1
1. インドネシア経済の動向と食品市場の魅力	1
（1）急速な経済成長	1
（2）膨大な人口と巨大な市場規模	2
（3）食生活の高度化	4
（4）採算のとれる食料品価格	4
（5）先行者利益	6
（6）低い生産コスト	8
（7）日本食品への高い評価	10
（8）日本との経済関係の強さ	11
（9）イスラム市場へのゲート・ウェー	12
2. インドネシア市場進出への障害	13
（1）ルピアの為替レート	13
（2）産業基盤整備の遅れ	14
（3）合弁相手の選択の難しさ	15
（4）労働問題	15
（5）宗教への対応	15
（6）その他：治安、汚職体質、政治	16
3. インドネシア市場進出への手続き	17
（1）インドネシアへの投資（工場立地）手続き	17
ア. 担当機関とワンストップ・サービス	17
イ. 投資の基本ルール	17
ウ. 業種規制とネガティブリスト	18
エ. 投資手続きの骨子	18
オ. 工業団地	19
（2）インドネシアへの輸入手続き	19
ア. ML 制度	19
イ. ハラル制度	20
ウ. 放射能汚染農作物・食品の輸入規制	21
エ. 通商政策	21

第2章 インドネシアの食品流通	23
1. インドネシアの食品小売マーケット	23
(1) 市場の太宗を占める伝統的食品小売マーケット	23
(2) 拡大を続ける近代的食品小売マーケット	24
(3) 外資参入規制と外資系小売企業の進出状況	25
(4) 業態毎の市場規模推移・見通し	27
 2. 主要小売業態の動向	29
(1) ハイパーマーケット	29
ア. Carrefour	30
イ. Hypermart	31
(2) キャッシュ&キャリー	31
(3) スーパーマーケット	32
ア. Hero	33
(4) ミニマーケット、CVS	34
ア. Alfa グループ	35
イ. セブン-イレブン、ローソン	37
(5) 伝統的小売	38
(6) まとめ	39
 3. インドネシアにおける食品流通経路	41
(1) 食品の流通経路	41
ア. メーカー系ディストリビューターを経由するケース	41
(ナショナル・ディストリビューター体制)	
イ. 独立系ディストリビューターを経由するケース	46
(マルチ・ディストリビューター体制)	
(2) 物流事情	48
ア. 交通インフラ	48
イ. 食品の物流経路について	49
ウ. コールドチェーンの整備状況	50
(3) 食品流通に関する商慣行等	51
ア. 返品	51
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	51
ウ. 小売業者への各種フィーの支払い	51

第3章	インドネシアの食品産業	52
1.	インドネシアの食品市場	52
(1)	GDP 推移	52
(2)	品目別市場規模・市場動向	52
(3)	カテゴリー別主要企業	57
(4)	家庭用食品の販売別構成	58
(5)	業務用食品の販売動向	59
2.	インドネシアの食品産業	59
(1)	食品産業の位置づけ	59
(2)	現地の主な上場企業	60
	ア. インドフード・スクセス・マクムル	61
	イ. マヨラ・インダ	62
	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	63
	エ. ニッポン・インドサリ・コーピンド	64
(3)	主な外資系企業	65
	ア. ユニリーバ	66
	イ. ネスレ	66
	ウ. ダノン	67
(4)	M&A、アライアンス動向	68
(5)	食品メーカーの商流・物流体制	68
3.	日本企業による進出動向と現地企業の評価	69
(1)	日本企業による進出動向	69
	ア. 主な進出企業の進出・事業形態	69
	イ. 進出事例：大塚ホールディングス	72
	ウ. 事業展開上の苦労	73
(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	74
	ア. 日本企業に対する見方	74
	イ. 仕入れ・提携に際してのポイント	75
4.	今後の日本企業による進出へのインプリケーション	76
第4章	マーケティング戦略	79
1.	マーケティング戦略から見たインドネシア食品市場の現状	79
(1)	マーケティング戦略から見た競争状況	79
	～ブランドの同質化と消費の固定化～	

(2) 競合食品メーカーのマーケティング	81
ア. 欧米系食品メーカーのマーケティング上の特色	81
イ. 地場系食品メーカーのマーケティング上の特色	82
(3) マーケティング・コストの推移	83
(4) マーケット調査	84
[インドネシアにおける日系食品ブランドの認知について]	
2. マーケティング戦略から見た参入マーケットの選択	88
(1) 分野別マーケット	88
ア. インスタント麺市場	88
イ. 冷凍食品市場	89
ウ. アイスクリーム市場	91
エ. 乳製品市場	92
(2) 技術的優位性から見た参入マーケット	92
3. 製品戦略	93
(1) 様々な製品戦略	93
ア. 経験価値戦略	94
イ. 製品改良戦略	94
(2) サブ・カテゴリー戦略	95
(3) サブ・カテゴリー戦略の事例 [日清食品]	95
(4) オンリーワン価値戦略	96
ア. オンリーワン価値戦略の要件①	96
「優位性ある独自技術」	
イ. オンリーワン価値戦略の要件②	96
「独自技術コンセプト化によるカテゴリー創出」	
(5) オンリーワン価値戦略の事例 [大塚製薬]	96
(6) 製品化手法（自国標準化手法と現地適応化手法）	97
4. マーケティング戦略パートナーシップ	98
(1) 製品戦略とマーケティング戦略パートナーシップ	98
ア. オンリーワン価値戦略とパートナーシップ	98
イ. 製品化手法とパートナーシップ	98
(2) 流通戦略とマーケティング戦略パートナーシップ	98
ア. メーカー系ディストリビューターの活用	98
イ. メーカー系ディストリビューターの活用に関する注意点	99
(3) マーケティング戦略の視点から見たパートナー選択	100
ア. マーケティング戦略の視点から見たパートナーの適格性（選択基準）	100

イ．パートナーとしての欧米系食品メーカー	101
(4) マーケティング戦略パートナーシップの事例（敷島製パン）	101
5. インドネシア食品市場におけるマーケティング戦略のまとめ	104
むすび	107
付	
「インドネシア食品産業進出可能性調査」について	109
現地調査日程及び主要面談者一覧	110

第1章 インドネシア食品市場への進出に向けて

中京大学教授 並河 良一

1. インドネシア経済の動向と食品市場の魅力

(1) 急速な経済成長

直接投資先としてのインドネシア市場の最大の魅力は、国内総生産：GDP が大きく、その伸びが急速であること、つまり、経済成長が著しいことである。GDP は、家計、企業、政府へ分配される富の指標である。したがって、急速な経済成長により、家計の購買額・企業の販売額は急増し、企業の投資意欲は高まり、生産力は向上する。さらに、政府の産業基盤や社会基盤の整備のための投資も進み、生産条件・生活条件が向上する。首都ジャカルタに高層ビルディングが林立し、先進国と変わらぬランドスケープが形成されていることが、その象徴である。

図表 1 - 1 に示すようにインドネシアの名目国内総生産 GDP (2009) は 5,390 億 US\$ (約 49 兆円) である。規模は日本の 10 分の 1 であるが、インドネシアの GDP は ASEAN10 カ国の 36.5% を占めており、ASEAN 最大の経済大国である。しかも、名目 GDP の年平均伸び率が非常に高く、2000-2009 年の 9 年間は、年率 14.0% で伸びており、この間に 3.3 倍に拡大している。インフレ分を控除した実質 GDP で見ても、年率 5.1% の伸びである。リーマンショックの影響を受けた 2008 年から 2009 年にかけても、マレーシア、シンガポール、タイなどの主要 ASEAN 加盟国が実質ベースでマイナス成長に陥る中で、インドネシアは、ベトナムと並びプラス成長 (4.5%) を維持した。その要因として、インドネシア経済が内需依存型経済であることがあげられるが、それだけでなく、同国の基本的な経済力が強くなっていることもある。インドネシア経済のファンダメンタルズは、1997 年のアジア通貨危機で大打撃を受けた時とは、明らかに異なっている。

経済成長にともない、インドネシアの国民が豊かになりつつある。1 人当たり GDP (名目) は、国民の豊かさを示す指標であり、1,000US\$ 未満は発展途上国、10,000US\$ 以上は先進国とされている (日本は 2009 年 : 39,864US\$)。インドネシアの 1 人当たり GDP は、図表 1 - 1 の右欄に示すように、2000 年には 807US\$ であったが、年平均で 12.5% の伸びを示し、2003 年に 1,000US\$ を超えて発展途上国グループを脱し、2009 年には 2,329US\$ に達している。2011 年末には 3,000US\$ をかなり超えていると推測される。インドネシアは、巨大人口を有して、中国を追いかけるように豊かになっているのに、これまで注目されなかったのが不思議である。ちなみに、中国の 1 人当たり GDP は 1999 年の 892US\$ から年平均で 15.5% の伸びを示し、2009 年には 3,769US\$ に達している。

1人当たり GDP の拡大により、国内の消費構造が大きく変化することが、経験的に知られている。1,000US\$から 3,000US\$に伸びる期間は、自動車・バイク・家電、携帯電話などの「生活を便利にする耐久消費財」の需要が急増する。3,000US\$から 10,000US\$に伸びる期間は、高級な耐久消費財、化粧品、医療・保険・旅行・教育などの「生活を豊かにする物・サービス」の需要が増加する。インドネシアでも、この数年間は高度経済成長を背景に、購買力の旺盛な新中間層が形成されており、耐久消費財の需要が急増している。とくに二輪車や自動車に対する需要は、ローン制度の充実もあり、旺盛である。また、タクシー運転手はもちろん屋台を引く若者に至るまで携帯電話を保有するようになってきている。食品分野では、加工食品の需要増、ファーストフード・チェーンなどの外食産業の普及、スーパーマーケットの増加などが目立っている。今後、1人当たり GDP : 10,000US\$へ向けて、他の主要国が経験したとおり、輸入食品、高級食品、ブランド食品、健康食品、家事労働時間の減少につながるレトルト食品などの需要が増加すると見込まれる。

(図表 1 - 1) ASEAN10 カ国の GDP、一人当たり GDP

	GDP 名目			GDP 実質		一人当たり GDP 名目		
	2000	2009	年平均 伸び率	年平均 伸び率	08-09 伸び率	2000	2009	年平均 伸び率
単位	10 億 US\$	10 億 US\$	%	%	%	US\$	US\$	%
ブルネイ	6.0	10.5	6.5	1.4	-0.5	18,477	26,325	4.0
カンボディア	3.7	10.8	12.8	7.9	-2.5	288	775	11.6
インドネシア	165.5	539.4	14.0	5.1	4.5	807	2,329	12.5
ラオス	1.6	5.6	14.6	7.0	7.6	311	878	12.2
マレーシア	93.8	191.5	8.3	4.3	-1.7	4,030	6,897	6.2
ミャンマー	8.9	27.6	13.4	10.8	4.8	178	459	11.1
フィリピン	75.9	161.0	8.7	4.4	0.9	987	1,746	6.5
シンガポール	92.7	177.1	7.5	4.2	-2.0	23,019	37,293	5.5
タイ	122.7	263.9	8.9	3.9	-2.3	1,967	3,940	8.0
ベトナム	31.2	92.4	12.8	7.3	5.3	402	1,060	11.4

(出典) International Monetary Fund 資料から作成。

(2) 膨大な人口と巨大な市場規模

インドネシア食品市場の第 2 の魅力は、人口規模が大きく、食料品の市場規模が大きい点である。2009 年の人口は 2 億 3,150 万人（推定値）で、中国、インド、米国に次いで世界第 4 位、ASEAN10 カ国ではベトナム（8,720 万人）を大きく引き離して最大

である。2000 年以降の人口伸び率は、12.9%（年平均 1.35%）と高い率を示している。国連人口機関は、インドネシアの人口は 2030 年に 2 億 7,000 万人に達すると予測している。

現在（2009 年）のインドネシアの食料品の市場規模は、図表 1 - 2 に示すように、年間 605 兆ルピア（約 5.5 兆円）と推算される。現在でも十分に魅力ある大きな市場である。現在の経済成長や食料費支出の伸びが続けば、2020 年の食料品市場規模は 1,925 兆ルピア（17.5 兆円）に達すると見込まれる。その後の伸びが鈍化しても、2030 年には 3,382 兆ルピア（30.8 兆円）に達し、同様に計算した現在の日本の食料品の市場規模（33.5 兆円）に匹敵する規模に成長すると予測される。つまり、インドネシアでは毎年 1 兆円を超える規模の食品市場が新たに産み出されることを意味する。国内で既存の寸土を奪い合うよりは、広大な無主の地を目指そうかと考えさせる数値である。

（図表 1 - 2）インドネシアの食料品市場規模

	単位	2009	2020	2030
1 人 1 カ月食料費支出	ルピア	217,720	637,488	1,038,401
人口	100 万人	231.5	251.6	271.5
市場規模	兆ルピア	604.8	1925.1	3382.9
市場規模	兆円	5.5	17.5	30.8

（出典）食料費支出は、Badan Pusat Statistik, Perkembangan Beberapa Indikator Utama Sosial-Ekonomi Indonesia (Trends of the Selected Socio-Economic Indicators of Indonesia)のデータを利用して計算。

（注）食料費支出の伸びは 2020 年までは、2005 年から 2009 年の伸び（年 10.26%）、2030 年までは年 5%として計算。人口の伸びは国連人口機関の予測値（2030 年に 2 億 7150 万人）まで、等率で伸びるとして計算。

このような食品市場規模の拡大は、食料費支出額を背景としている。食料品への支出は、図表 1 - 3 に示すように、2005 年から 2009 年までの 4 年間で 48%上昇しており、2009 年の 1 人当たり月間の食料費支出は 217,720 ルピア（1,979 円）となっている。1 人当たり月間の食料費支出の 1,979 円という数値は、日本企業の進出先として考えれば、小さく感じるかもしれないが、感覚的な理解のために過去の日本のデータ（総務省統計局，家計調査報告）と比較してみよう。日本が高度成長の真ただ中にあった 1963 年（東京オリンピックの前年）時点における 1 人当たり月間の食料費支出（2 人以上の勤労世帯の統計値）は 3,589 円であり、その 20 年後の 1983 年には 19,023 円と、現在（2010 年：20,463 円）の水準にほぼ達している。現在のインドネシアは、当時の日本と同じく、高度経済成長の真ただ中にあり、1,979 円という数値（1 世帯（世帯人数：4.2 人）、年間約 10 万円）は、進出を促すデータと解すべきである。

また、食料費支出の中で、加工食品・飲料への支出が、この 4 年間で金額で 1.7 倍に上昇し、その食料費支出に占める割合も 21.6%から 25.0%に上昇している（図表 1 - 3）。

食材のすべてを生鮮食品として購入して、自宅で調理して食べるという伝統的な食生活から、半調理品、調理済食品などを活用した食生活に変化しつつあることを示している。生活が豊かになるにつれ、新しい食品への関心、食生活の洋風化、調理に費やす時間の節約といった傾向が強まっていることが、その背景にある。つまり、食料費支出の構造が途上国型から脱しつつあることを示している。

消費支出全体に占める食料費支出の割合は 50%前後で推移しているが、日本の例などが示すように、今後は低下していくであろう。参考までに、日本の食料費支出は 1963 年：37%、1983 年：26%、2010 年：22%と低下していった。

(図表 1 - 3) 1 人当たり月間の消費支出と食料費支出

単位：ルピア

		2005	2007	2009
食料費		147,311	174,028	217,720
消費支出に占める食料費の比率		51.4%	49.2%	50.6%
	うち加工食品	31,847	37,030	54,326
	加工食品の率	21.6%	21.3%	25.0%
非食料費		139,430	179,393	212,345
消費支出計		286,741	353,421	430,065

(出典) Badan Pusat Statistik, Perkembangan Beberapa Indikator Utama Sosial-Ekonomi Indonesia (Trends of the Selected Socio-Economic Indicators of Indonesia)から作成。

(3) 食生活の高度化

第 3 の魅力は、食生活の高度化の余地があることである。2009 年における 1 人 1 日当たり摂取たんぱく質量は全国平均で 54.35g (都市部：55.71g、農村地域：53.08g)、消費カロリーは全国平均で 1,928kcal (都市部：1,891kcal、農村地域：1,962kcal) となっている。食習慣が異なるために単純な比較はできないが、日本(たんぱく質量：69.8g、消費カロリー：1,898kcal) (厚生労働省，平成 19 年国民健康・栄養調査報告) に比べると、摂取カロリーに大きな差はないが、たんぱく質の摂取量が低い値となっている。十分な食物を口にできない貧困層は少なくなっており、食料品の供給は量的には満たされているが、国民の大半が栄養価の高い食料品を摂取できる域には達していない。したがって、食料品の消費量の伸びは期待できないが、高蛋白の高栄養価の食料品の需要の増加が見込まれる。

(4) 採算のとれる食料品価格

第 4 の魅力は、経済の成長に伴い、食料品の市販価格が上昇していることである。食

料品の市販価格は、日本企業が進出を検討するための重要な指標である。低位の発展途上国に見られるように、食料品の市販価格があまりに低すぎれば、進出企業は生産コストを回収できず、進出は困難となるからである。しかし、インドネシアの食料品の市販価格は、進出を検討できる水準に達している。

インドネシアのスーパーマーケットにおける食品の市販価格を図表 1 - 4 に示す。品目により差があるが、感覚的には、日本の価格の 3 分の 1 程度であり、先進国の食品産業が採算をとれる水準にある。1 人当たり GDP の比 (17 分の 1) を考えれば、スーパーマーケットの食料品価格はかなり高く感じられる。これは、食料品の価格が事実上二重価格制—昔ながらの市場 (パッサール) の価格と、スーパーマーケットの価格—になっているからである。パッサールでは、砂糖キビジュース 1 杯 : 700 ルピア (=6 円)、コカコーラ (ビン) : 3,000 ルピア (=27 円)、マンゴー 1 コ : 4,000 ルピア (=36 円) など、安価な食料品が売られている。ただし、スーパーマーケットは富裕層・中間層向け、パッサールは庶民・貧困層向けという単純な構造ではない。中間層も、安くて新鮮な生鮮食料品やインドネシアの伝統的な食料品をパッサールで購入することが多く、庶民層も、贈答品などをスーパーマーケットで購入するからである。

なお、日本製の食品が少数の零細な日本食専門店で販売されているが、流通ルートは不透明であり、販売量も少なく、価格は日本の小売価格の 3 倍～5 倍である。インドネシア市場の中では極めて特殊な事例であり、同国進出に際しての参考にはならない。

(図表 1 - 4) スーパーにおける主な食料品小売価格 (2010 年)

品目	単位	インドネシアの価格		日本の価格
		[ルピア]	[円換算]	[円]
卵	1 コ	1,815	17	20
牛乳	1L	13,550	123	200
牛肉	1kg	59,950	545	(輸入) 2,000
鶏肉	1kg	39,950	363	1,300
じゃがいも	1kg	13,850	126	350
米(インドネシア Cianjur Giant)	5kg	53,500	486	(国産) 2,000
米(オーストラリア米 (富士光))		146,000	1,327	
ビール	350cc	9,200	84	150
コーラ	350cc	6,250	57	100
ビッグマック	1 コ	21,000	191	320

(出典) ① 柏木敬子 ((財) 国際金融情報センター), 各国の物価水準 (日本の物価との比較), 2010 (調査時点 2010 年 5 月)、② JETRO, インドネシアの農林水産物, 食品小売価格, 2010 から抜粋、③ 筆者の現地調査 (2010 年 12 月)。

(注) ソースが複数あるので換算レートは、一律に、1 円 = 110 ルピアを適用した。日本の価格については、①の統計値は実勢価格からの乖離が大きいため、筆者の調査を加味した。

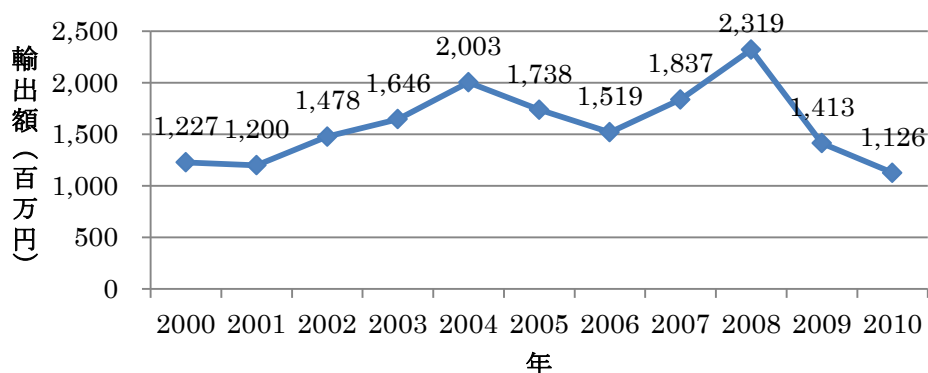
(5) 先行者利益

インドネシアに直接投資をした日本の食品企業は10数社に過ぎない。さらに、インドネシアへの食品輸出は、食品全体でも品目別でも規模が小さく、ほとんどなされていない。したがって、インドネシア国内で流通する日本企業の製品は極めて少ないのが現状である。日本企業の製品に限れば、ほとんど無主の地と言っても過言ではなく、いったん参入できれば大きな先行者利益を獲得できる市場である。ただし、すでにローカル企業の製品が市場を支配しているので、これらとの競合に打ち勝つ、あるいは、代替することが必要であるのはもちろんである。

日本の財務省の貿易統計によれば、日本から ASEAN 全体への食品輸出は約208 億円（2009 年）であるが、うち 85 億円はシンガポール向けであり、インドネシアへの食料品の輸出は、図表 1 - 6 が示すように、14 億 1,300 万円にすぎない。インドネシアへの食料品貿易は 2000 年以降徐々に伸びてきたが（図表 1 - 5）、2008 年の 23 億 2,000 万円をピークに急落し、2010 年には 2000 年の水準に戻っている。この下落の背景には、リーマンショックだけでなく、ML 制度（輸入食品の登録制度：後述）運用の強化がある。

この程度の輸出額の数値は、産業ベースの輸出がまったく行われていない水準であると言っても過言ではない。日本から直接輸出された製品だけでなく、タイで生産された製品やシンガポール経由の製品の輸出もあるが、基本的な動向は変わらないであろう。

（図表 1 - 5）日本からインドネシアへの食料品輸出額の推移



（出典） 財務省、貿易統計

インドネシアが日本から輸入している食料品を、品目ベースで示す（図表 1 - 7）。輸入金額が 10 万 US\$を超える食料品は 10 数品目にすぎず、本格的な産業ベースの貿易が行われているとは言えない水準である。日本人駐在員などを対象とする少数の小規模な小売店舗やレストランを対象とする零細取引である。

このような輸出の著しい少なさは、経済的・制度的な貿易阻害要因によるものではなく、そもそも日本の食品企業が本格的な市場開発を行ってこなかったことによるのであろう。

(図表 1 - 6) 日本から ASEAN への食料品輸出 (2009 年)

単位：100 万円

国	輸出額	比率
ブルネイ	20	0.1%
カンボディア	3	0.0%
インドネシア	1,413	6.8%
ラオス	64	0.3%
マレーシア	2,435	11.8%
ミャンマー	1	0.0%
フィリピン	1,744	8.4%
シンガポール	8,464	40.9%
タイ	4,146	20.0%
ベトナム	2,416	11.7%
ASEAN 計	20,706	100.0%
中国	13,219	
アメリカ	39,949	

(出典) 財務省、貿易統計

(図表 1 - 7) 日本からの輸入額の多い主な食料品 (個別品目ベース) (2009 年)

単位：100 万 US\$

品目	輸入額	品目	輸入額
小麦粉	2.19	インスタント・コーヒー	1.49
小麦グルテン	0.38	しょうゆ	0.15
カラギーン (海藻由来の食品安定剤)	0.13	混合香辛料	0.22
野菜由来の増粘剤	0.21	たんぱく混合物 (質感調整)	0.13
乳糖、乳糖シロップ	0.26	清涼飲料用濃縮混合物 (非アルコール)	0.36
麦芽糖	0.21	医療食品 (ビタミン、ミネラル等)	1.89
グレープフルーツ・ジュース	0.75		

(出典) Badan Pusat Statistik, Statistik Perdagangan Luar Negeri Indonesia/ Impor (Indonesia Foreign Trade Statistics/ Imports)

(注) 原則として、輸入額 10 万 US\$以上の品目を挙げてある。ただし、「その他」に分類される品目は含まない。

「精米」「豆類」「ココア豆」「食品残渣」など加工度の低い品目、「種苗」「動物用サプリメント」など食用でない品目及び「煙草類」は除外している。

(6) 低い生産コスト

食品産業は、電子・機械・自動車などに比べて、生産の労働依存性が高いため、労働事情は重要な検討項目である。安価で豊富な労働力の確保ができる点も、進出先としてのインドネシアの魅力である。以下、労働力のコスト、量の順で述べる。

第1に労働力のコストである。工業労働者、被雇用者の平均月収は、2010年2月時点で、全国平均で134万ルピア（約12,200円）、首都のジャカルタで193万ルピア（約17,500円）となっている。法定最低賃金（月給）は、図表1-8に示すように、2009年時点で、全国で84万ルピア（約7,600円）、ジャカルタで107万ルピア（約9,720円）となっている。主な業種の現場労働の賃金を比較すると、図表1-9に示すように、食品産業では非熟練作業、単純作業の工程が多いため、他の業種に比べて安い水準にある。このように、インドネシアは、依然、安価な労働力を利用できる環境にある。しかし給与水準は、経済成長を反映し急速に上昇しており、法定最低賃金は2005年から2009年までに70%近くも上昇している。今後も労働コストは上昇していくと想定される。なお、日系企業における管理スタッフの給与は、これらとは全く異なり、はるかに高い水準である。学歴（大卒、学位）、語学力（英語、日本語）、経歴（日本企業や外資での勤務歴）、専門知識などにより多様である。

第2に、労働力の量である。労働力の確保の難易を判断する指標は、人口の年齢構成と失業率である。人口の年齢構成を図表1-10に示す。2010年時点で、インドネシアでは、若年人口が多く、年齢構成は下膨れになっている。15歳から35歳までの若い人口が全体の34.8%、15歳から65歳までの労働に適した人口は全体の67.2%を占めており、労働力の確保は容易である。今後出生数は減少に転じるが、2030年においても、それぞれ29.3%、69.3%を占めると予測されている（国連人口機関）。失業率は、図表1-11に示すように、全国で7.87%、ジャカルタでは12.15%と高い水準になっている。他のASEAN諸国に比べても高い水準になっている（図表1-12）。高い失業率は、進出企業からみれば、労働力を確保しやすい状態である。

（図表1-8）1カ月の法定最低賃金

単位：ルピア

	2005	2006	2007	2008	2009
ジャカルタ	711,843	819,100	900,560	972,604	1,069,865
全地域単純平均	506,200	602,700	673,261	743,174	841,529

（出典）Badan Pusat Statistik, Perkembangan Beberapa Indikator Utama Sosial-Ekonomi Indonesia (Trends of the Selected Socio-Economic Indicators of Indonesia)から抜粋。

(図表 1 - 9) インドネシアの主な業種の大・中規模企業における製造現場の1カ月の賃金

2008年 1～3月

単位：ルピア

	大規模工場	中規模工場
食品業	1,079,800	772,200
織物・繊維業	1,071,700	824,600
製紙業、化学産業	1,344,300	1,071,100
非金属鉱物産業、金属産業	1,666,100	819,500
その他の産業	1,324,300	884,800

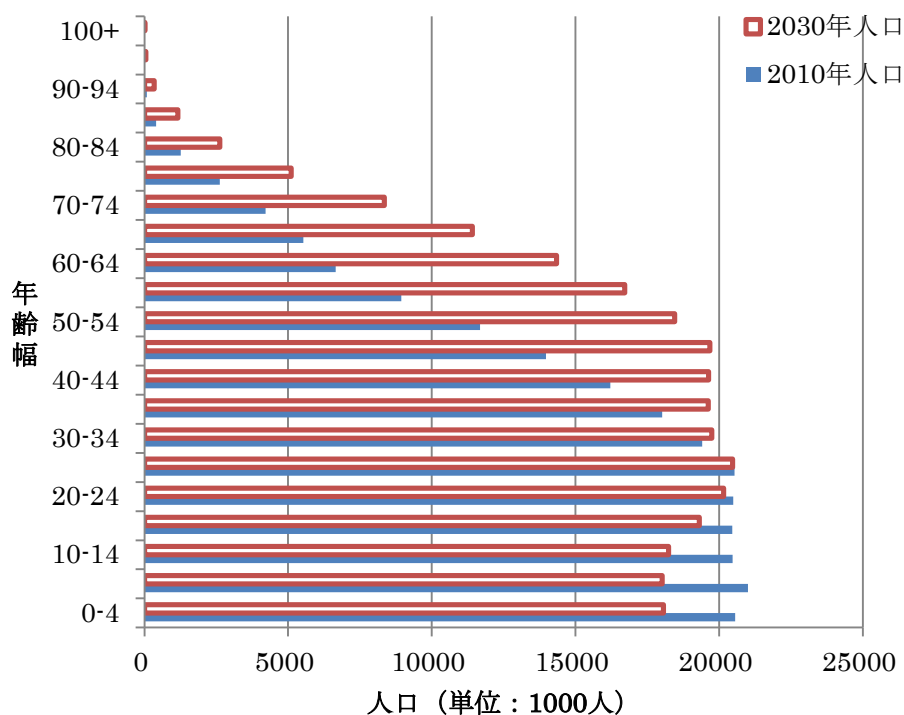
(出典) Badan Pusat Statistik, Statistik Upah Wage Statistice 2008 から抜粋

(注) 中央統計局による、企業規模の定義（製造業）は以下のとおり。

大企業：従業員 100 人以上、中企業：従業員 20 人～99 人、

小企業：従業員 5 人～19 人、家内企業：従業員 4 人以下

(図表 1 - 10) インドネシアの人口の年齢構成



(出典) United Nations Population Division 資料から作成。

(図表 1 - 11) インドネシアの最近の失業率 (%)

	2007 年		2008 年		2009 年	
	2 月	10 月	2 月	10 月	2 月	10 月
ジャカルタ	13.27	12.57	11.06	12.16	11,99	12,15
全国	9.75	9.11	8.46	8.39	8,14	7,87

(出典) Badan Pusat Statistik, Perkembangan Beberapa Indikator Utama Sosial-Ekonomi Indonesia (Trends of the Selected Socio-Economic Indicators of Indonesia)から抜粋。

(図表 1 - 12) 主な ASEAN 各国の失業率 (2009 年)

国	失業率	国	失業率	国	失業率
ブルネイ	3.7%	ミャンマー	4.0%	タイ	1.4%
インドネシア	8.0%	フィリピン	7.5%	ベトナム	6.0%
マレーシア	3.7%	シンガポール	3.0%		

(出典) ASEAN-Japan Center 資料から作成。

(7) 日本製品への高い評価

良好な対日感情も魅力の一つである。対日感情は、日本人に対する感情と日本製品に対する評価に区分される。前者は合弁のパートナーの確保や食品工場の労働力の確保、後者は食品のマーケティングを律する要素である。インドネシア人の対日感情は、1974 年の田中角栄総理のインドネシア訪問時に反日暴動がおこるなど、悪い時期もあったが、現在では極めて良好であり、「インドネシア人は親日的である」と言われるほどである。

対日本人感情については、穏やかで、融和的であり、高圧的でないと言われており、インドネシアの主流を占めるジャワ人の性格に通じるものがある。また、法令や契約を守る遵法性があると評価されている。総じて、日本人は中国人や韓国人よりも好意を持って見られている。中国に対しては、歴史 (9 月 30 日事件) が示すように、インドネシア経済を長年牛耳ってきた中国系住民に対する潜在的で根強い反発感があり、複雑な感情がある。

日本製品に対する信頼は絶大と言っても過言でない。日本ブランドは、高品質、高性能、安全の代名詞とされている。1980 年代には、日本製品は欧米製品に比べて品質が劣るとの評価も聞かれたが、現在ではそのような見方は払しょくされた。たとえば、インドネシアにおける日本ブランド車の生産シェア (2010 年) は、図表 1-13 に示すように、圧倒的 (99%) である (販売シェアも 96%)。中国製品は品質面では日本製品に劣るとされてきたが、2008 年のメラミン汚染乳製品事件は、インドネシアでも製品回収などの騒ぎに発展し、そのような評価を再認識させることとなった。日本製品に対する

評価は、機械、電子産業により培われたものであるが、今後日本食品産業が進出するに際して強い追い風となるであろう。

なお、今回の原子力発電事故による放射能汚染にともない、インドネシア政府は、日本からの農産物・食品の輸入規制を実施しており（後述）、日本製食品に対する評価はゆらぎつつある。

（図表 1 - 13）インドネシアにおける乗用車生産のメーカー別シェア
（全車種） 2010 年 1 月 - 11 月

順位	メーカー	生産台数 (千台)	シェア (%)	順位	メーカー	生産台数 (千台)	シェア (%)
1	トヨタ（日）	242	37.8	8	日野（日）	21	3.3
2	ダイハツ（日）	106	16.5	9	メルセデスベンツ（独）	4	0.6
3	三菱（日）	82	12.9	10	日産ディーゼル（日）	3	0.4
4	スズキ（日）	76	11.8	11	ヒュンダイ乗用車（韓）	2	0.4
5	ホンダ（日）	49	7.6	12	BMW（独）	1	0.1
6	日産（日）	34	5.3	13	チェリー（中）	0	0.1
7	いすゞ（日）	21	3.3	計		641	100

（出典）Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia から抜粋。

（８）日本との経済関係の強さ

食品分野では、日本からインドネシアへの輸出や直接投資は極めて少ない。しかし、その他の分野では、両国の経済関係は緊密であり、食品産業が進出するに際して、他分野の企業から有益な情報や人的なネットワークを利用できる素地がある。

2009 年におけるインドネシアの貿易を相手国別に見れば、輸出先では日本が最大の相手国（186 億 US\$（=1 兆 5,800 億円））、輸入先ではシンガポール、中国に次いで日本が第 3 位の相手国（98 億 US\$（=8,300 億円））である。輸出入の合計でも日本が最大の貿易パートナーである。

直接投資については、タックス・ヘブン国の存在や、エネルギー関係の巨額の投資があるため、単年ごとのデータでは評価できない。2001 年以降の投資動向を見ると、日本からインドネシアへの直接投資は常に上位を占めている（図表 1 - 14）。インドネシアにおける日系企業は約 1,000 社に上り、日系企業によるインドネシア人雇用者の数は約 32 万人とされている（外務省）。ユドヨノ政権発足後、日本とインドネシアの間で設立された「投資に関するハイレベル官民合同フォーラム」は、日本からの投資の円滑化を目的として、税、通関、労働、インフラ、競争力／中小企業の 5 分野の戦略的投資行動計画を策定している。このような姿勢が示すように、インドネシア政府は基本的に

日本企業のインドネシアへの直接投資を歓迎している。

また、日本は巨額の政府開発援助（ODA）を供与して、インドネシアの経済発展・生活の向上を支えてきたという歴史もある。日本は長年インドネシアに対する最大の ODA 供与国であり、2008 年度までの援助実績は、円借款 4 兆 3,925 億円、無償資金協力 2,620 億円、技術協力 2,954 億円である。

（図表 1 - 14）インドネシアへの直接投資額

単位：百万 US\$

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
対内投資額計	15,056	9,795	13,584	10,334	13,579	15,624	40,146	14,871	10,815
日本の投資額	772	511	1,254	1,685	1,176	444	603	1,365	679
日本の順位	4	5	2	2	3	7	9	3	3
1 位の国	中国	SPR	モリシャス	サウジ	SPR	マレーシア	米国	モリシャス	SPR
1 位国の投資額	6,055	3,328	4,456	3,018	3,933	2,328	13,319	6,478	4,341

（出典）日本アセアンセンター，ASEAN-日本統計集 2003-1010 から作成。

（注）SPR:シンガポール、サウジ：サウディアラビア

2007 年までは認可ベース、2008,2009 年は実行ベース。

（9）イスラム市場へのゲート・ウェー

インドネシアは、ポスト中国として期待されるイスラム圏の食品市場（16 億人、50 兆円）へのゲート・ウェーとしての魅力もある。

イスラム圏に食料品を販売するには、ハラール制度（イスラム教の忌避する豚やアルコールを含有しない食品の規格・基準）をクリアする必要がある。しかし、日本の食品企業は、中東などの主要イスラム諸国にほとんど進出しておらず、いきなり、国内で中東に通用するハラール認証を取得するのは容易ではない。中東などのイスラム市場に進出するには、まず、日本との経済関係の強いイスラム国に工場を設置してハラール認証を取得し、イスラム圏に輸出する方法、また、そのような国でハラール制度に関するノウハウを取得して、イスラム圏に工場を建設する方法が合理的な選択肢である。そのような候補地として、アジアのイスラム国であるインドネシアとマレーシアがある。マレーシアは、わかりやすいハラール制度を公表して、イスラム市場へのゲート・ウェーとしての機能を旗印にして、海外の食品企業の誘致に努めている。しかし、マレーシアの人口は少なく、国内食品市場が小さいのが難点である。他方インドネシアは、国内市場が大きいため、国内市場とイスラム市場の両方を視野に入れた直接投資が可能である。

2. インドネシア市場進出への障害

インドネシアの食品市場の魅力を上述した。しかし、インドネシアの食品市場には、依然、海外企業の進出を拒むハードルが残っている。これまで進出の少なかった食品産業には、他産業よりも高い障害として立ちはだかる。これらのハードルについても理解する必要がある。これらは、商品選択、進出の規模、進出形態（輸出か工場か）などを検討する材料になるからである。

（1）ルピアの為替レート

第1のハードルは、インドネシア・ルピアの外貨に対する為替レートの変動が大きいことである。現在のインドネシア駐在員の間では、インドネシア・ルピアの為替レートの変動は大きくなく、企業経営上の大きな問題ではないとする見解が多い。4—5年の駐在期間を基準に見れば、そのような見解が正しいかもしれないが、10年—20年の単位で過去の推移を振り返れば、ルピアの変動は為替レートが乱高下していると言わざるをえない。

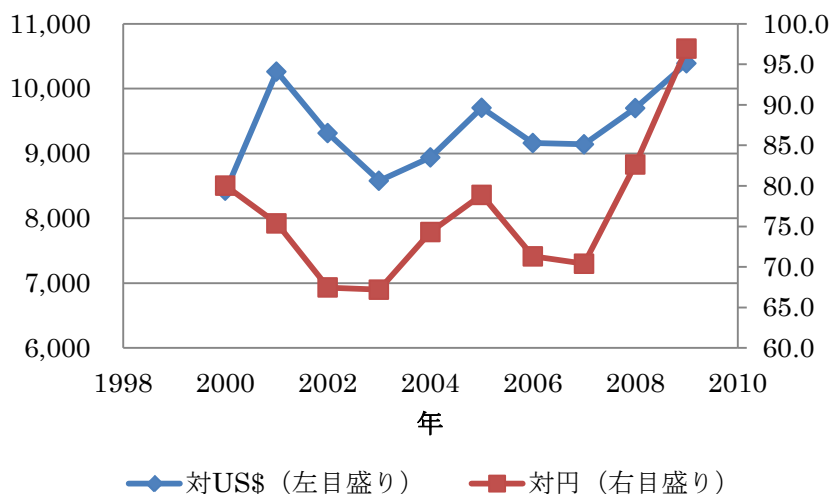
企業の海外進出の検討に際して、その国の為替動向は重要な要素である。電子・機械・自動車産業などの主たる競争相手は他の外資であるが、食品産業のライバルはインドネシア国内企業となるケースが多いため、為替動向はとくに重要である。ルピア・レートにより、進出形態が輸出か投資（工場立地）か、工場立地の場合には内需型か海外輸出型かが決まってくる。たとえば、ルピア安を前提とすれば、日本からの輸出価格が高くなりインドネシア国内製品との価格競争が弱くなること、投資資金が相対的に安くなることから、輸出ではなく工場立地という選択肢が有力となる。また、インドネシアからの輸出価格が安くなるため、工場を、内需向けだけでなく、第三国輸出の生産基地としても位置付けることができる。さらに、輸入原料の価格が高くなるため、原料をインドネシア国内で調達することが合理的な選択になる。ただし、工場建設後にルピア安の方向に振れると、円貨ベースの資産価値が目減りすることになる。

ルピアは超長期的には下落の一途をたどり、1990年代末のアジア金融危機で暴落した。対円では、1996年の1円＝21.3ルピアから、1998年には1円＝97.1ルピアまで急落した。アジア金融危機が一段落した2000年以降は、図表1-15に示すように、1円＝67～80ルピア、1US\$＝8,500～10,000ルピアで推移してきたが、ここ3～4年間は、再びルピアが安くなりつつある。とくにこの1年は、最近の円高を反映して大幅なルピア安が進んでおり、対円レートはアジアの金融危機の時の水準に達している。インドネシアの高い経済成長にもかかわらず、レートはルピア安基調である。このようにルピアの為替動向は、変動が大きく、かつ、変動の予測が難しいため、日系企業を悩ませている。

ただし、リーマンショックの影響が小さかった（2008年：1円＝82.6ルピア、2009年：1円＝96.9ルピア）ことは、インドネシア経済の基盤が強くなっていることを示し

ており、今後は 1997 年のアジア経済危機の時のような暴落は起こらないと考えられる。

(図表 1 - 15) インドネシア・ルピアの為替レートの動向



(2) 産業基盤整備の遅れ

第2のハードルは、産業基盤、とくに道路が十分に整備されていないことである。

原材料、部品など中間財を生産する場合は、納入先工場との物流だけを考えれば済む。しかし、食品の多くは一般消費者を対象とするため、陸上・海上交通を組み合わせ、インドネシア全土への物流網の確保が必要になる。食品は品質劣化の可能性があるために、高温多湿の気候も考慮して、倉庫も含めた物流網の確保が重要になる。しかし、インドネシアの輸送インフラは貧弱であり、長距離の高規格道路の整備は遅れており、同国の弱点となっている。同国の面積は 192 万km² (日本の約 5 倍)、南北 1,800km、東西 5,100km (米国の東西距離は約 4,500km) の広大な国土に、約 18,000 (有人島だけでも 6,000) 島が散在しており、投資の集中が難しいという事情もある。2010 年 10 月には、インドネシアのインフラ整備構想 (インドネシア回廊構想) が示されたが、その実現性には疑問がある。

首都ジャカルタ周辺でも、市内、産業拠点、空港、港湾を結ぶ道路の容量が不十分で、円滑な産業活動を妨げている。市内の幹線道路は朝夕を中心に著しく渋滞しており、幹線道路の向かい側のビルディングへ行くにも 1 時間近くかかることもある。工業団地の集中するブカシ、カラワン周辺道路も渋滞が激しく、通勤、物流を著しく阻害している。渋滞解消のため、特定時間帯にジャカルタ市内の指定地域に乗り入れる車への乗車人数を 3 人以上に制限する制度が導入されているが、指定地域乗り入れ直前に車に同乗して金を稼ぐ職業が発生しており、制度は事実上機能していない。

（３）合弁相手の選択の難しさ

進出に際してのパートナーの選択の難しさも、食品産業のハードルとなっている。

インドネシアへの進出に際しては、単独で進出するか、インドネシア資本のパートナーと組むかの判断が必要になる。パートナーと組むと、言葉の壁、社会の閉鎖性、法令・手続きの不透明さ、人事労務の難しさ、流通チャネル開拓などの問題をクリアできるメリットがある。食品産業の場合、電子・機械・自動車産業とは異なり、そのユーザは企業ではなく消費者であること、富裕層ではなく一般の消費者であることから、流通チャネルの構築は極めて重要である。古くからの商習慣、人間関係が残る独特の市場に、単独で流通チャネルを構築することは難しいため、食品産業ではパートナーの選択は重要である。

パートナーとして華僑系資本、インドネシア資本の２つの選択肢がある。インドネシア資本は、日本企業から見れば、金・時間・約束・技術に対する感覚がルーズで、納期、決済、契約、製品仕様などにおいて問題が多発する傾向がある。日本企業の実感にシビアに過ぎるとの見方もあるが、多くの日本企業が困っているのが現実である。華僑系資本は、このような問題はほとんどないが、利益志向が強く、投資の短期回収に走り、コンプライアンス面での懸念があるとされている。コストをかけて良い製品を作り、長期的に消費者の信頼を得ていくという日本のメーカーの考え方と相容れない要素も多い。

（４）労働問題

インドネシアにおける労務管理の難しさも、進出の大きなハードルである。労使関係と仕事の仕方の２つに大別される。

労使関係については、労働争議が多いこと、本給以外の付加給が多いこと、解雇が難しいことなどである。2000 年以降、政府が労働者保護に傾斜した労働法、労働者保護法を制定したことがその背景にある。労使問題が、インドネシア人のウェットな性格と相まって、感情的な問題に発展しやすいことも日系企業を悩ませている。

後者については、日系企業には、インドネシア人は任せても仕事をやらない、応用能力がないという不満がある。他方、決められた仕事は確実に処理するという評価もある。管理層と実務層の区別が明確でマニュアル型のインドネシアのビジネス手法と、平等主義で現場委任型の日本のビジネス手法の違いが、不満という形で表面化している。階層社会というインドネシアの社会的構造を背景とする問題のため、克服の難しいハードルである。

（５）宗教への対応

イスラム教は馴染みのない宗教であり、宗教に基づく慣習も進出のハードルである。

インドネシア人の 88.6%がイスラム教徒であり、世界で最もイスラム教徒の多い国（約 2 億人）と言われる。イスラム教はインドネシアの国教ではないが、宗教団体は政

治的に大きな力を有している。イスラム教徒が多いため、食品産業の進出・現地化に際しては、労働者の宗教的な価値観・行動と調和した経営・労務が必要となる。また食品の生産・流通・販売の各段階でハラール制度への対応が求められる。

経営・労務については、1日5回の礼拝、メッカへの巡礼等への理解とそのような時間（場所）の確保、断食月（レバラン）の休暇・ボーナスの支給が求められる。また、偶像崇拝の禁止、女性の服装、食習慣、喜捨（ザカート）への理解・対応なども必要になる。

（6）その他：治安、汚職体質、政治

その他にもハードルがいくつかある。

第1に、汚職・税法などの法的不透明性である。かつてのような組織的なひどい汚職は表面的には解消されている。しかし、大統領自らが認めるように、依然、汚職はインドネシア社会に根深くはびこっている。汚職の多くは、通関などの法手続きの遅延を手段とするため、生産活動に大きな影響を及ぼすこととなる。また、法令・制度の複雑さ、複数の法令・制度の不整合、法令・制度の運用の不透明性も進出企業を少なからず悩ませている。

かつて汚職の多発した人の移動に関する手続きは簡素化されており、汚職の入り込む余地は著しく少なくなっている。一部路線の特定の便（2012年2月現在では、東京発のGA881便とGA885便、大阪発GA883便）で機内入国審査プログラムが導入されている。ガルーダの機内で、到着ビザの発給と入国審査が行われるので、インドネシアに到着後は専用ブースを通してスムーズに入国することができる。また、通関手続きも簡素化（X線透視の導入）されている。ただし、機内入国審査プログラムが導入されていない路線を利用する場合には、依然、ビザの発給と入国審査にかなりの時間を要する。

第2に、治安である。一般的な治安は悪くはない。信頼できる車で移動し、ショッピングセンターで買い物をし、オフィスで仕事をする限りは犯罪に巻き込まれる可能性は低い。しかしバリ島爆弾テロ事件（2002、2005年）、ジャカルタ市内のホテルなどでの爆弾テロ事件（2003、2004、2009年）が発生したほか、アッチェ独立運動、西イリアンの帰属問題、マルクの宗教対立などの不安定な要素も抱えている。治安が悪化すると、物流の停止・工場の操業停止だけでなく、過去の例からみれば、反華暴動に発展する可能性があり、風貌が似ている日本にも危害が及ぶ可能性がある。

第3に、ポスト・ユドヨノ大統領（2014年まで）の問題である。基本的な経済政策に変更はないとされるが、宗教との距離は、ハラール制度の運用に影響を与える可能性があり、食品産業の進出に影響を与える可能性がある。ハラール制度に関連して日本人幹部が拘束されたインドネシア味の素事件の背景として、当時のワヒド大統領の非イスラムへの寛容な態度に対するイスラム強硬派の反発があったと指摘する説もある。

3. インドネシア市場進出への手続き

インドネシアへの進出形態には、直接投資を行って工場を立地する方法と、日本国内で生産した製品を輸出する方法に区分できる。以下、この両手続きについて概説する。

(1) インドネシアへの投資（工場立地）手続き

ア. 担当機関とワンルーフ・サービス

インドネシアへの直接投資を担当する政府機関は、投資調整庁（BKPM: Badan Koordinasi Penanaman Modal）である。BKPM の業務は、外資及び内資の投資案件に関わる許認可書発給及び関連事項について各省庁との調整業務を行うこととされている。かつては、BKPM で投資の許認可を得るために、多くの官庁の手続きを並行して進める必要があり、手続きが複雑で錯綜していた。しかし、2004 年 4 月以降、投資の許認可に関わる諸手続きを BKPM の窓口 1 か所で済ますことができるようになっていく（ワンルーフ・サービス）。これにより、手続きの簡素化・透明化、許認可の所要日数の短縮、手数料の低減が実現している。ただし、対象となるのは工場の操業に至るまでのすべての手続きではなく、あくまでも投資許認可に係る手続きが中心である。

なお、石油・天然ガス業の投資は鉱山・エネルギー省、金融・保険業の投資は大蔵省が窓口となっている。食品産業の窓口は BKPM である。BKPM のコンタクト先は以下のとおりである。BKPM は日本にも事務所を有している。

インドネシア投資調整庁（BKPM）

住所：Jl. Gatot Subroto No.44 Jakarta 12190, Indonesia

電話：+62-21-5292-1334, E-mail：info@bkpm.go.id

URL：http://www.bkpm.go.id

イ. 投資の基本ルール

インドネシアの投資は外国投資法（Law NO.1/1967 on Foreign Investment）と関連法令により規制されている。その概要は以下のとおりである。

外国投資による企業の設立は、インドネシアの株式会社（PT: Perseroan Terbatas）として設立する必要がある。（外国投資法では、外国資本により設立された会社を PMA 企業（Penanaman Modal Asing）と呼び、国内企業（PMDN: Penanaman Modal Dalam Negeri）と区別している）。

現在では、原則として外国資本 100% による企業設立が認められている。ただし、業種によっては、外国資本の持ち分について制限がある（後述）。1998 年以前は外国資本の参入が認められていなかった一般輸入業、卸売業、大規模小売業についても、現在は 100% の外国資本による参入可能である。しかし、外国資本 100% の場合は、事業開始後 15 年以内に持株の一部（比率は明示されていない）をインドネシアの個人または法人に譲渡する必要がある。

最低授權資本の額は、5,000 万ルピア (=45 万円)、最低払込資本の額は、1,250 万ルピア (=11.3 万円) とされているが、BKPM の外資の認可に際しての運用はこれとは異なるようである。現実には、具体的な案件ごとに BKPM に相談・確認する必要がある。

ウ．業種規制とネガティブリスト

すべての産業がインドネシアに自由に直接投資できるわけではない。投資が禁止されている業種、投資に条件が付されている制限業種がある。そのような業種の一覧は、外資規制対象分野表（ネガティブ・リスト）（2010 年 5 月 25 日付大統領規定 36 号）に示されている。

食品に関する主な投資制限業種は、図表 1 - 16 のとおりである。制限業種に付される条件は各業種により異なるが、零細中小企業・協同組合であること、合弁であること、外資比率の制限、立地場所の制限などがあり、事実上の禁止に近いケースも少なくない。

この他に、小規模企業保護・育成のための規制（2001 年 12 月 14 日付大統領令 127 号）もある。このような分野は、「インドネシアの小規模企業以外参入出来ない分野」と「大・中規模企業が小規模企業とパートナーシップを組むことによって参入が認められる分野」に分かれる。後者の分野は外国企業もインドネシアの小企業と合弁企業を設立することにより、参入が可能である。

また、インドネシア政府は、2007 年に制定した新投資法で、次のような条件を満たす事業を奨励することとし、各種便宜を供与するとしている。ただし、どのような状態が具体的に各項目の記述に該当するかは、裁量にゆだねられており、あいまいさが残る。奨励業種の条件は、①多くの労働者を雇用する、②優先分野に含まれる、③インフラ開発を含む、④技術移転を実施する、⑤ 先駆的な事業を実施する、⑥辺境地、後進地、境界地域等へ投資する、⑦自然環境保護を行う、⑧ 研究開発を行う、⑨零細・中小企業又は協同組合とパートナーシップを締結する、⑩国産の資本財、機械又は設備を利用するとされている。

エ．投資手続きの骨子

会社を設立し、工場を操業するまでの主な手続は、投資登録、会社の設立登記、外国人雇用の認可、資本財の輸入許可、立地許可、環境影響管理の承認、建設許可、商事駐在員事務所への事業許可、建設駐在員事務所の営業許可、工業事業許可などである。かつては、このようなプロセスを、華僑系資本など現地パートナーに依存するのが常であった。しかし、近年、このような諸手続きを代行する、あるいは、助言する日系コンサルタントが数社設立されている。これらコンサルタントは、従業員の募集・手配なども業務としている。

オ. 工業団地

投資をする場合、工場の立地点は重要である。近年は、工業団地が多数造成されており、自ら諸手続きに走り回らなくても、工場団地と契約をすれば、すぐにでも工場建設にとりかかることができるようになっている。貸し工場をもつ工業団地もあり、この場合には、建屋を建設する手間も省け、初期コストも低減できることになる。図表 1 - 17 に示すように、日本の商社が開発した（あるいは関係する）工業団地も存在しており、多くの日系企業が操業している。

インドネシアで工業団地に工場を立地すると、多くのメリットを享受できる。第 1 に、基本的なインフラストラクチャーが整備されていることである。取り付け道路、工業用水、電力、ガス、通信設備が完備している。自ら現地の業者とインドネシア語で交渉・契約して整備を行う必要がない。第 2 に、工場運営のソフト面である。インフラストラクチャーの保守・整備だけでなく、警備、消防、地元住民対策なども団地管理会社で対応する。日系の工業団地の場合には、より多くのメリットがある。その 1 つは、情報の共有である。政府の税制、労働関連法規、通関制度の変更などの情報を団地内の日系企業の連絡会で入手できる他、個別の労使関係への対応についての情報交換などの機会もある。団地内企業が連携して、日系企業共通の問題について、在インドネシア日本大使館を通じて日本政府への働きかけも可能である。最も大きなメリットは、用地取得の契約について日本商社などと日本語で交渉できること、建設段階、操業段階でも、工業団地内に常駐する団地管理会社の日本人スタッフと日本語で相談・交渉できることである。

（２）インドネシアへの輸入手続き

食品輸入手続きは、下記の ML 制度とハラール制度を除けば、他国のそれと変わらない。輸入者については、輸入業者登録が必要であり、製品については、食品衛生法規（包装、食品添加物、残留農薬、遺伝子組み換え）および食品表示法規に従うこととなる。現実には、ML 制度の中で、安全性や表示が審査されている。なお、輸入食品の表示はインドネシア語とする必要があるが、インドネシア語のシールの貼り付けではなく、包装に直接インドネシア語を印刷させる制度が導入されている。食品メーカーはインドネシアへの輸出製品専用の包装を用意することになるため、大きな負担となる。今後の運用が注目される。放射能汚染農産物の輸入規制、輸入手続きの背景にある通商政策についても言及する。

ア. ML 制度

ML 制度とは、インドネシアに輸入する食品は、事前に国家食品・医薬品監督庁（BPOM: Badan Pengawas Obat dan Makanan）に申請し、登録番号（ML 番号）を取得しなければならないとする制度である（根拠法規：保健大臣規定 No. 382/MEN.KES/PER/VI/1989）。（注：ML とは、インドネシア語で海外食品を意味する

Makanan Luar Negeri の頭文字に由来する。参考までに、国内食品は MD (Makanan Dalam Negeri)である) したがって、ML 番号のない輸入食品をインドネシア国内で流通させることはできず、小売店舗に陳列することもできない。

ML 制度は 2003 年に創設されたが、あまり厳密に運用されてこなかった。しかし、2008 年に中国産メラミン入りの乳製品事件をきっかけに、厳しい運用に転じ、少なからぬ社会的な混乱が生じた。ジャカルタの食品スーパーマーケットなどで ML 制度に基づく抜き打ち検査が実施され、ML 番号のない輸入食品が撤去されることとなった。零細な日本食専門スーパーマーケットも摘発され、ML 番号のない日本食の陳列が発覚し、一時、日本食が店舗から消える事態に至った。

ML 制度は、輸入食品の安全性と表示を確保する制度である。登録を得るためには、輸入業者が商品（現物）を添えて BPOM に申請することとなる。申請に際しては、商標、原材料・食品添加物、包装容器、生産プロセス、品質管理システム、製品の分析結果などの添付書類が要求される。申請後、書面・現物に基づき審査が行われる。審査期間は 3 カ月、手数料は無料とされている。ML 登録の期限はないが、加工食品の輸入には、国内搬入のたびに BPOM の搬入承認を得なければならないことになっている。

イ．ハラル制度

日本企業が食品をインドネシアに輸出する際に、ハラル制度がハードルとなる。ハラル制度とは、イスラム法にしたがった食品の規準を定め、これを管理する制度である。具体的には、イスラム法の禁ずる豚肉やアルコール等を含まない、安全な食品の規準を定めて、規準に適合する食品をハラル認証食品として表示をさせ、適合しない食品の生産、流通、輸入などを制限する制度である。ハラル制度の内容は国によって異なるが、イスラム法という基盤があるため、基本的な部分では共通性がある。

ハラル制度は、国家の定める基準ではなく、宗教機関の定める規格である。したがって、ハラル規格は原則として任意規格であり、クリアすべきミニマム規格ではなく、クリアしていると高く評価されるプレミアム規格である。ただし、食肉処理などについては強制基準である。また、ブタやアルコールを含有する製品には明瞭な表示を義務付ける旨の法令による規制がある。ハラル認証を受けていない食品については、輸入・国内流通を認められるものであっても、消費者のほとんどがイスラム教徒であるため需要が少なく、流通業者が扱ってくれないことが多い。たとえば、スーパーマーケットの即席麺のほとんどはハラル認証を得た製品である。インドネシアに工場を設置した日本の食品企業は、ほとんどの製品のハラル認証を得て操業をしている。インドネシア国内で生産される製品のハラル認証の取得はそれほど難しいことではない。しかし、日本で生産される食品のハラル認証を取得することは簡単ではない。ハラル食品材料の確保、（食肉処理プロセスで必要な）イスラム教徒の要員の確保などが困難であるからである。インドネシアのハラル制度の運用は、マレーシアに比べると外見上は緩やかな印象を受

ける。スーパーマーケットでは、ブタ肉売り場は別になっているが、アルコール飲料が堂々と他の食品・飲料の近くに陳列されている。マレーシアでハラル食品の売り場とノンハラル食品の売り場が厳密に峻別されていることとは対照的である。

しかし、過去に、インドネシア味の素社で生産している Aji-No-Moto がハラル不適合とされた事件がある。2000 年 9 月に、ハラル認証機関であるウラマー評議会（MUI: Majelis Ulama Indonesia）が、Aji-No-Moto（グルタミン酸ソーダ）生産のための菌の保存用培地の栄養源である大豆蛋白分解物質の生産に豚由来の酵素が使用されていると指摘した。つまり、非ハラルの食品をハラルであるとして、市場に供した点が問題になった。MUI は、同社に製品回収を指示し、現地警察が同社の日本人幹部を拘束する事態に発展した。製品には、豚由来の物質は含まれていないだけでなく、原料、使用微生物、当該微生物の培地、さらには培地の原料も豚由来のものではない。しかし、製品は非ハラルとされている。最終的には、ワヒド大統領が MUI の見解を否定して決着に至ったが、インドネシアにおけるハラル制度の運用実態を示す象徴的な事案であるとされている。

ウ．放射能汚染農作物・食品の輸入規制

福島第一原子力発電所の事故後、インドネシア政府は、2011 年 3 月 30 日に農業大臣令を出し、日本の農産物・食品の輸入規制措置を導入した。その要点は、「日本の機関で取得した放射性物質非汚染証明書を輸入通関時に提出し、品目ごとに放射線基準値以下であれば輸入が認められる。証明書がない場合には、インドネシア政府国家原子力庁（BATAN: Badan Tenaga Atom Nasional）がサンプル検査を実施し、放射線基準値を超える場合には輸入は認められない」というものである（JETRO の HP など）。また、水産物についても同様に、政府は 5 月 9 日付で、放射性物質非汚染証明書の提出を義務付ける方針を明らかにしている。これらの措置は、輸入品全般ではなく日本からの輸入品を対象としている。

放射線基準値（放射性セシウム）は、牛乳・乳製品（150Bq/kg）、肉・肉製品（100Bq/kg）、トウモロコシ、大麦、小麦を含む穀物（300Bq/kg）、生鮮果実・生鮮野菜（300Bq/kg）となっている（Bq はベクレル）。日本では、「原子力施設等の防災対策について（昭和 55 年 6 月）」の中で「飲食物摂取制限に関する指標」（暫定規制値）として、放射性セシウムの値を牛乳・乳製品（200Bq/kg）、野菜類、穀類、肉・卵・魚・その他（500Bq/kg）としており、概ねインドネシアの輸入規制値のほうが厳しい値となっている。したがって、日本からの輸入品は基本的に厳しい目でチェックされることになる。当面は、農産物・食品のインドネシアへの輸出は、不利な条件の下で他国製品と競争することとなる。

エ．通商政策

インドネシアのマクロの通商政策は自由貿易の原則に立脚しており、多国間・二国間

の自由貿易協定（FTA: Free Trade Agreement）の締結を進めている。インドネシアの多国間協定の基本骨格になるのは、ASEAN 物品貿易協定（ATIGA: ASEAN Trade in Goods Agreement）（ASEAN- CEPT 共通効果特惠関税の後継協定）であり、ASEAN と非 ASEAN 国との FTA で補強されている。オーストラリア・ニュージーランド、中国、インド、日本、韓国が ASEAN と FTA を締結している。二国間協定としては、日本（経済連携協定）、インド（包括経済連携）、パキスタン（同）と FTA を締結している。また、インドネシアは APEC の加盟国でもある。そのほか、イスラム諸国間の特惠関税協定も締結している。総じて見れば、日本からインドネシアへの輸出は、ASEAN 加盟国に比べれば不利であるが、その他の国に対して特段に不利になることはない。

（図表 1 - 16）インドネシアの投資制限業種の例（食品関係）

禁止業種の例		
	アルコールを含有する飲料産業	
制限業種の例		
	プランテーション産物 （工業乾燥丁子、食用油、砂糖、紅茶、コーヒー、カカオ関連産業など多数の業種が記載されている（プランテーション規模により業種が異なる））	
	農業遺伝資源の活用	遺伝子組み換え生物の活用
	魚・水生生物の塩漬け、乾燥産業など	穀類・イモ類などの加工産業
	イモ類の皮むき洗浄	赤砂糖
	果物・野菜の甘露・塩漬け業	粉ミルク・コンデンスミルク加工業
	たばこ乾燥加工業	たばこ産業
	製糖産業	その他多数

（注）主な業種をランダムに抽出し、簡略化して記載したものである。ネガティブリストについては、必ず原文にあたり、当局の判断・指示に従うこと。

（図表 1 - 17）日系工業団地の例

工業団地名	場所	開発主体
MM2100 Industrial Town	西ジャワ州ブカシ	丸紅
East Jakarta Industrial Park(EJIP)	西ジャワ州ブカシ	住友商事
Karawang International Industrial City	西ジャワ州カラワン	伊藤忠商事
Suryacipta City of Industry	西ジャワ州カラワン	住友商事
Bukit Indah Industrial Park	西ジャワ州カラワン	大成建設
Greenland International Industrial Center(GIIC)	西ジャワ州ブカシ	双日
Pasuruan Industrial Estate Rembang (PIER)	東ジャワ州パスルアン	住友商事

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

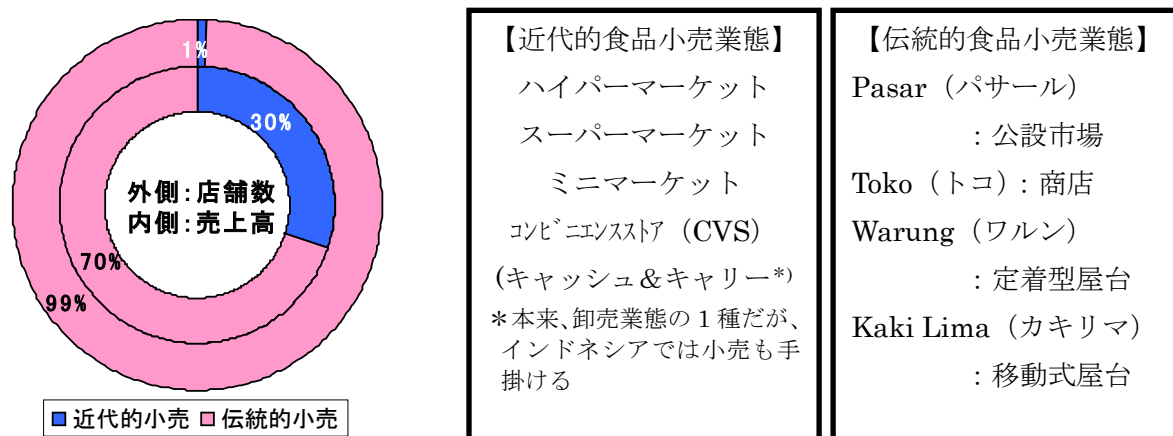
本節では、インドネシアにおける主要小売業態の動向や食品流通構造の分析に先立ち、まず同国の食品小売マーケットについて概観をまとめる。

(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）。

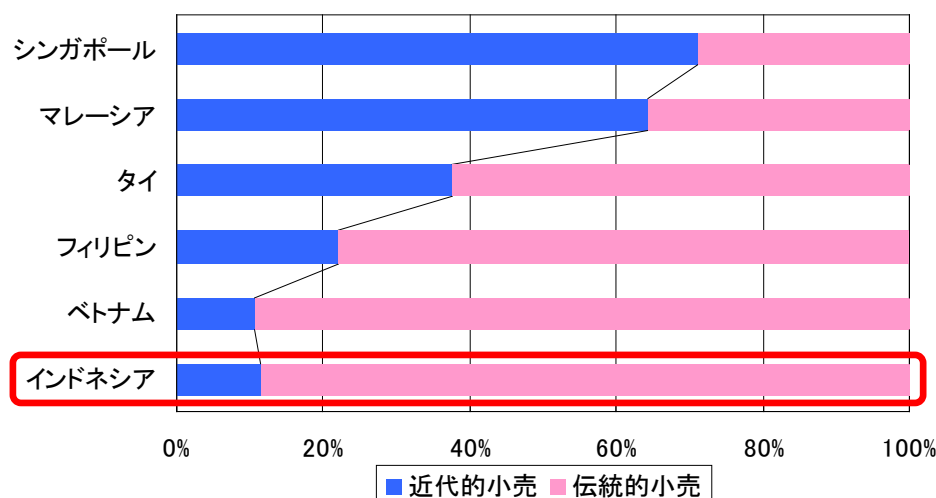
食品マーケットにおける近代的小売のシェアは、シンガポール、マレーシア、タイなど、他のアセアン主要国との比較においても低い水準にある（図表 2-2）。インドネシアの食品小売マーケットは他のアセアン諸国と同様に、消費拡大による成長が見込まれる魅力ある市場である一方、食品流通の構造は未だ近代化の途上にあるとみられる。

（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 m²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物小売マーケット

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
	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
	Indomacro (Indomaret)	ミニマーケット	N.A.	3,093	3,892	4,994
	Midi Utama (Alfa Midi, Alfa Express)	ミニマーケット	3	60	121	248
		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 m²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 m²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)の販売も可能
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]	

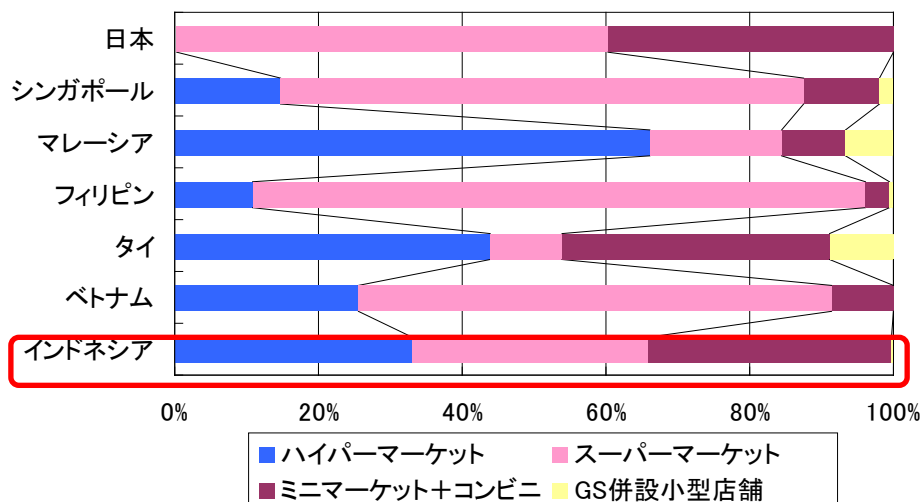
(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(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

まず近代的食物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。

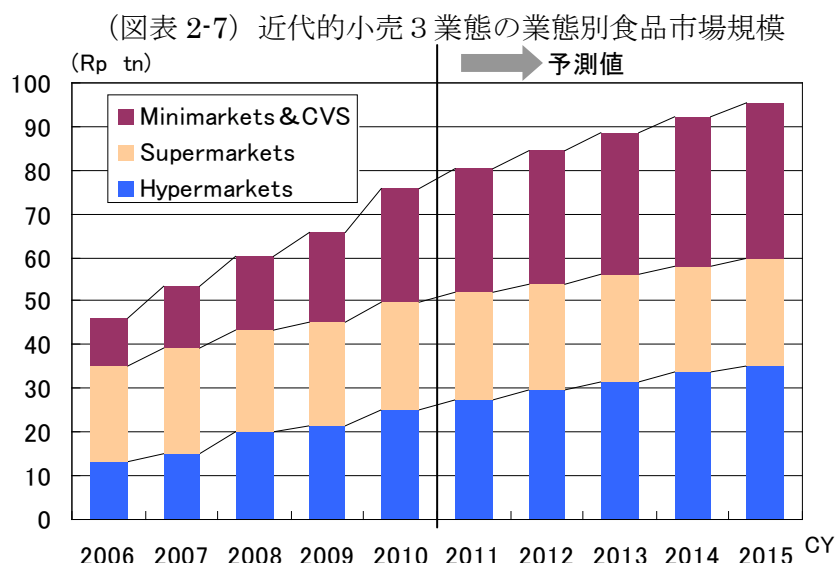
(図表 2-6) 近代的小売内での業態別市場規模シェア



(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易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シェア	05-10CAGR	2011	2012	2013	2014	2015	2015シェア	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。

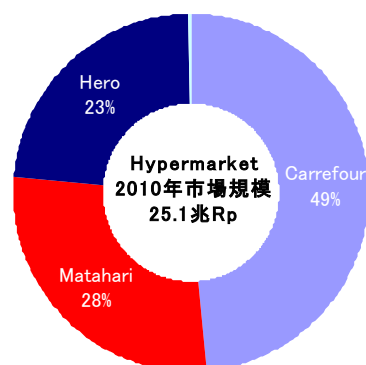
ハイパーマーケットはスケールメリットが働きやすいという特徴から上位集中が進んでおり、“Carrefour” “Hypermart” “Giant” の3ブランドで市場を占有している（図表 2-9）が、現地ヒアリングでは「最近では Lottemart*が展開しているハイパーマーケットが売り上げを伸ばしている」との声も聞かれた。トップはフランス系の“Carrefour”でハイパーマーケット市場の約半分を押さえており、残りの半分以上を現地系の“Hypermart”と香港系の“Giant”が分け合っている。以下、ハイパーマーケットの主要ブランドとして“Carrefour” “Hypermart”につい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

*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 “C F” など複数のプライベートブランド（P B）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。

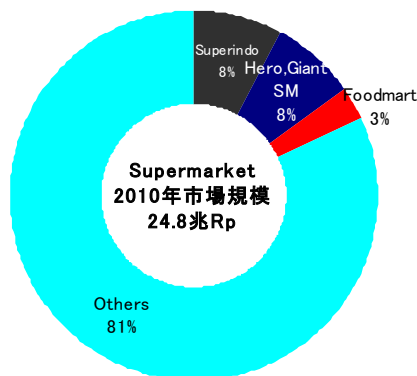
(3) スーパーマーケット

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。アップ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 m²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。基本的にはアップ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 m²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。

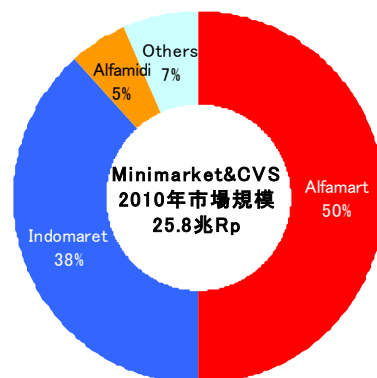
ミニマーケットは、①店舗へのアクセスの良さ（徒歩でアクセス可能）、②ベーシックな日用品中心の品揃え、③安価な定価販売（価格が明確で安く、売り手との交渉不要）、などを強みとして、パサールなど伝統的小売からマーケットを奪う形で、ハイパーマーケット以上の高成長を継続している（図表 2-8）。主な対象顧客層はローワーミドル層以下で、少量・小型の加工食品・日用品を低価格かつ近隣で購入できるので、平日の日用買いの場として幅広く利用されている模様だ。弁当・惣菜などの取扱いが無い一方、（小分けしていない）米や砂糖など CVS では扱っていない商品の取扱いが充実している。

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 Miti Utama Indonesia Tbk PT	Sigmantara Alfindo	Alfa Midi	1.3	5.9	113	409
		Alfa Express				
4 Circle K 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 Miti Utama Indonesia Tbk PT(以下、Miti)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 m²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) セブー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な、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ないが、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	87.3	71.5	67.6	36.4
MM、CVS	4.3	5.0	4.3	8.0	6.2	6.0	8.8	13.5	13.5
中小食品店	23.5	42.7	51.2	62.3	68.1	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。

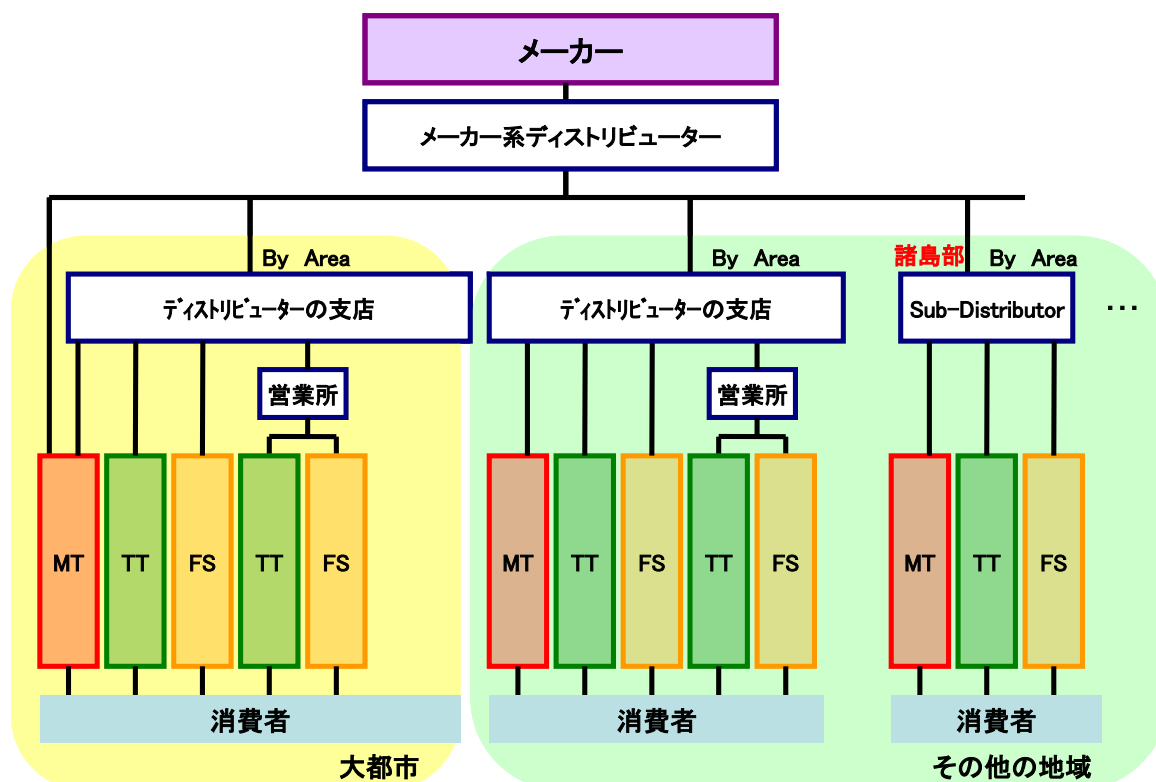
ア．メーカー系ディストリビューターを経由するケース（ナショナル・ディストリビューター体制）

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

合する商品を取り扱わないなど)、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。

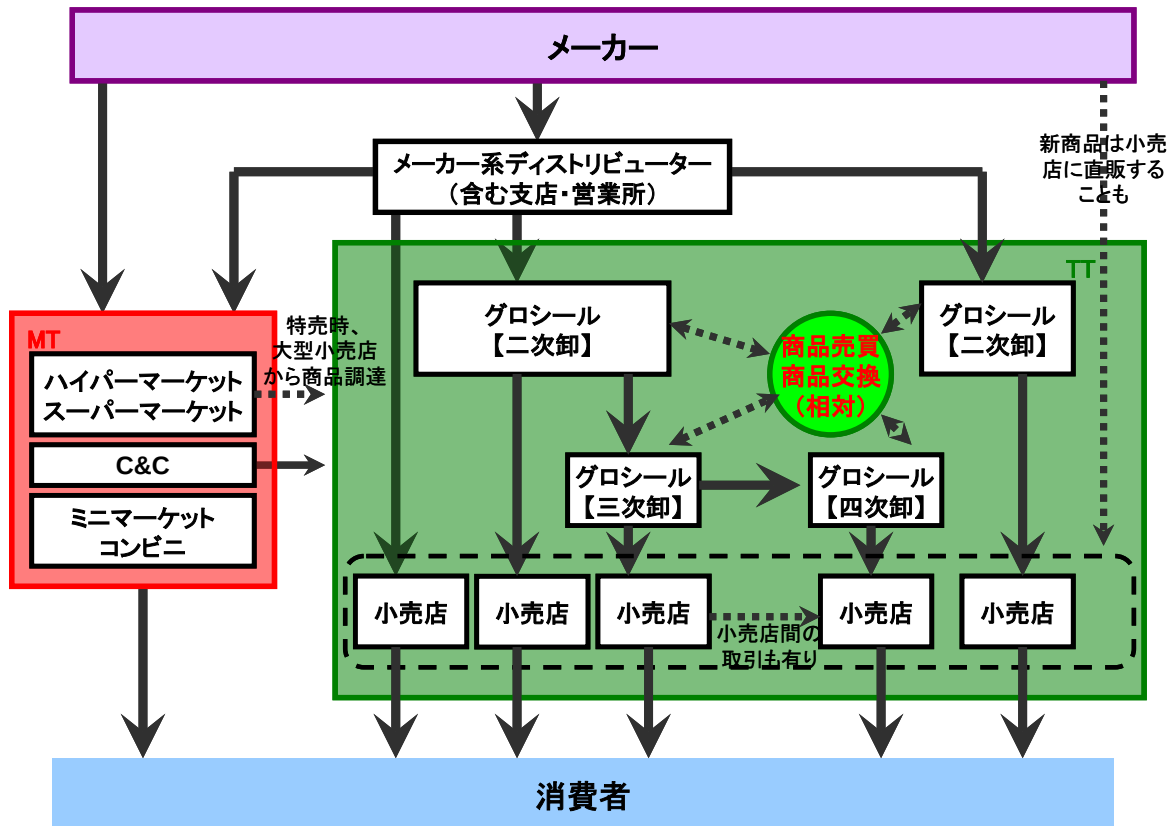
なお外資系の食品メーカーがナショナル・ディストリビューター体制を導入する場合、親会社である地場大手食品メーカーに現地での OEM による製造を委託したり、地場大手食品メーカーと合併で製造現法を設立するなど、企業グループ間の包括的な業務提携の一環としてディストリビューションを委託するケースが多い。提携関係にある期間中は総代理店契約が継続することから、外資系メーカーとメーカー系ディストリビューターとの取引は長期に渡ることが一般的である。

【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）

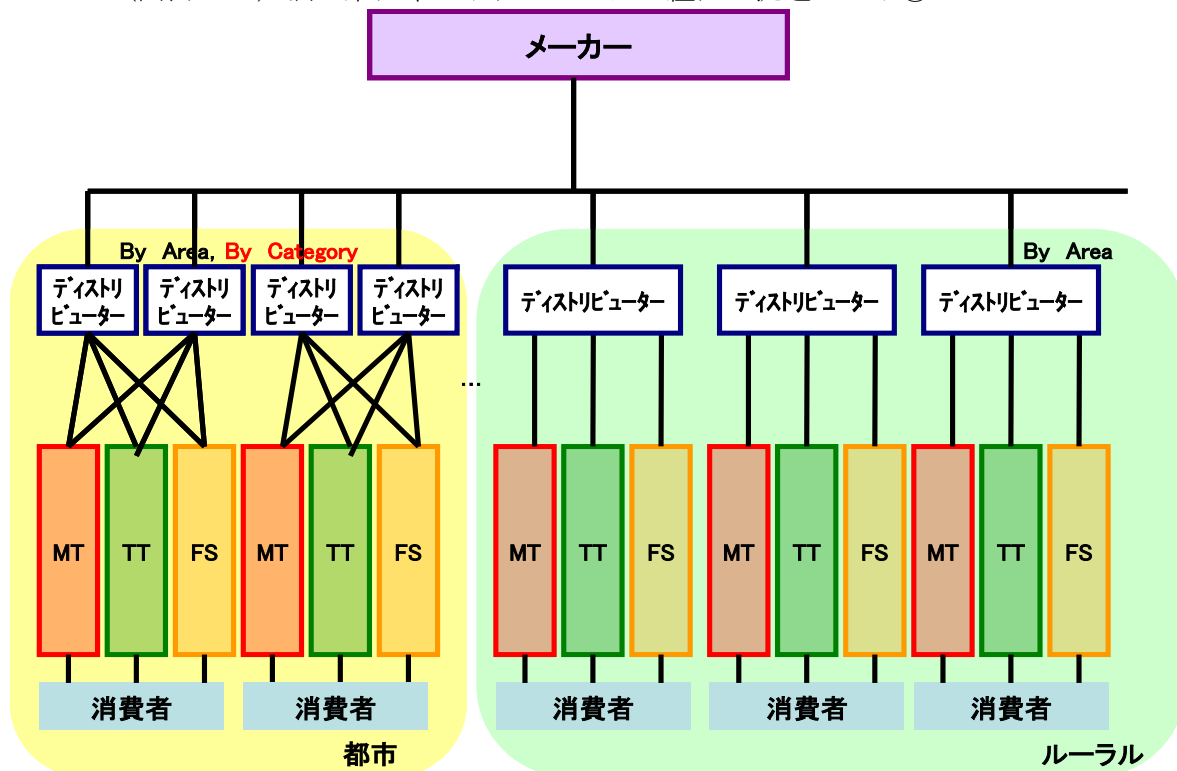
FS に関しても MT と同様にディストリビューターから商品が供給される。現地メーカーへのヒアリングによると、FS チャネルは基本的に販売先からの技術要求が高いうえにマージンも薄いので、メーカーとしては工場の稼働率を高めるために FS への商品供給を行うこともあるようだ。

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提供している、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。

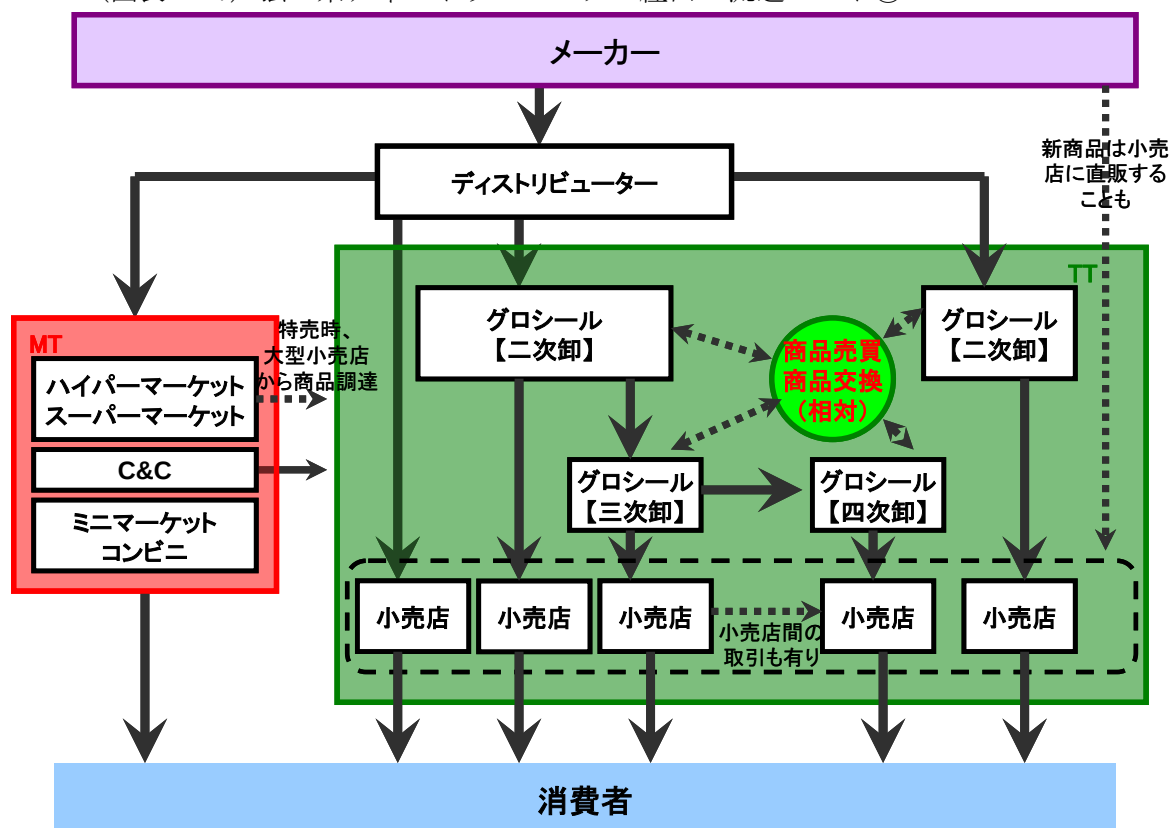
（図表 2-16）独立系ディストリビューター経由の流通ルート①



（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、商品を生供給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



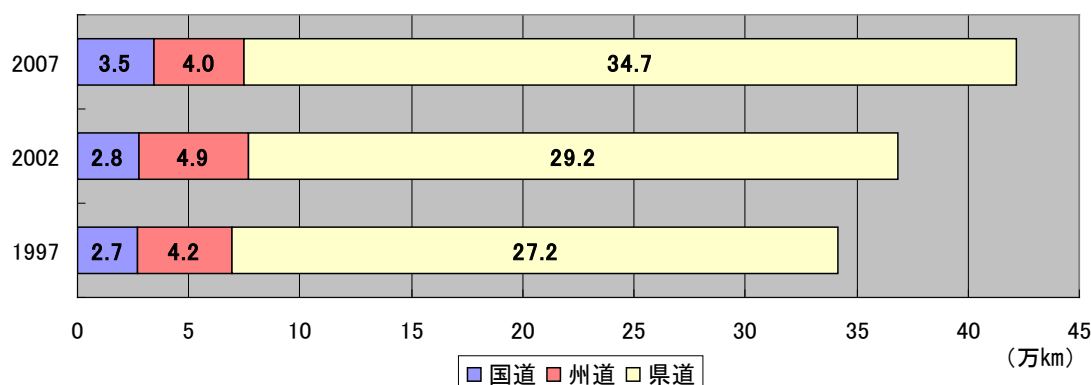
（出所）現地ヒアリングを基にみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(2) 物流事情

ア. 交通インフラ

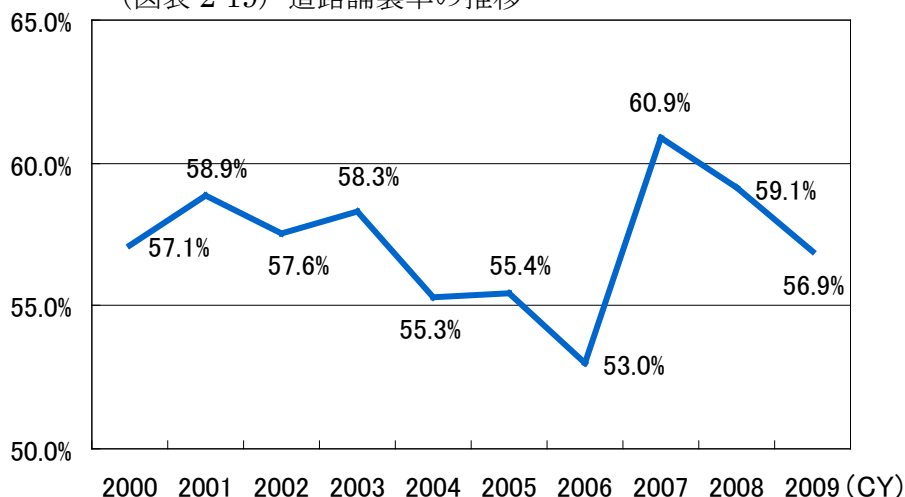
インドネシアにおける物流の問題として、交通インフラの整備水準の低さに起因する渋滞が挙げられる。経済発展・消費拡大により自動車・バイク等が急速に増加する一方、財政的な問題などから（図表 2-18、19）に示したとおり、道路整備は思うように進んでいない。特にジャカルタ市内については、限られた道路に物流トラック、バス、自家用車、バイク等が集中し、朝・夕を中心に渋滞が慢性化しており、配送レベルの低下、燃料・人件費を始めとした物流コストの上昇の一因となっている。

（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



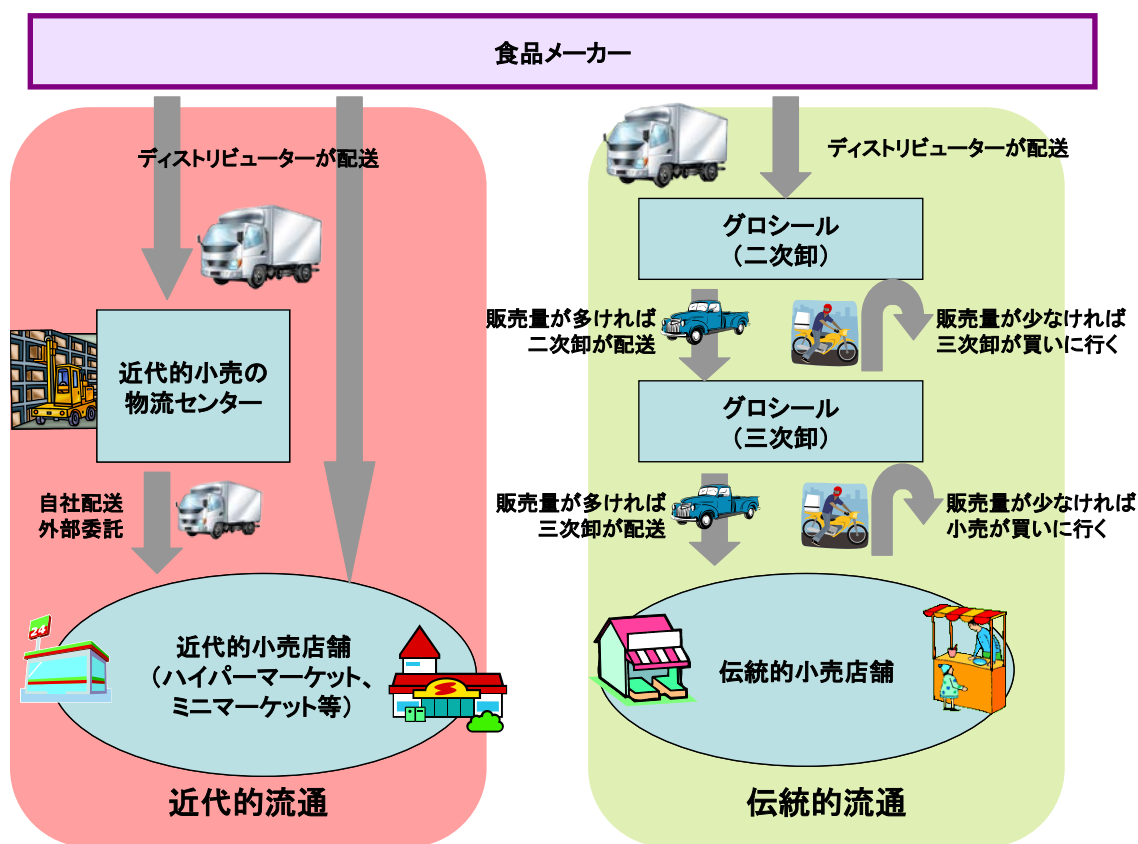
（出所）インドネシア中央統計局「Provincial and Regency Public Work Offices」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

（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>)

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

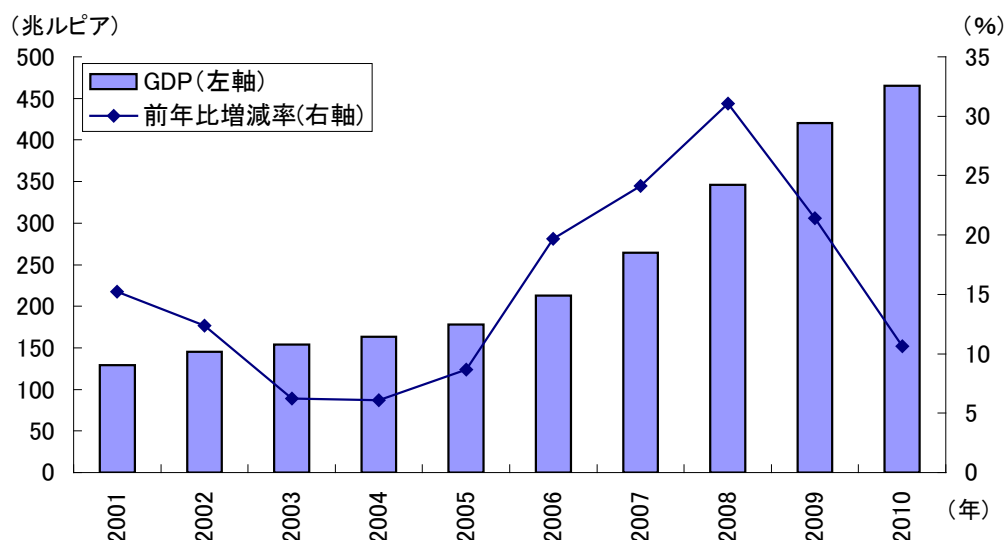
1. インドネシアの食品市場

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

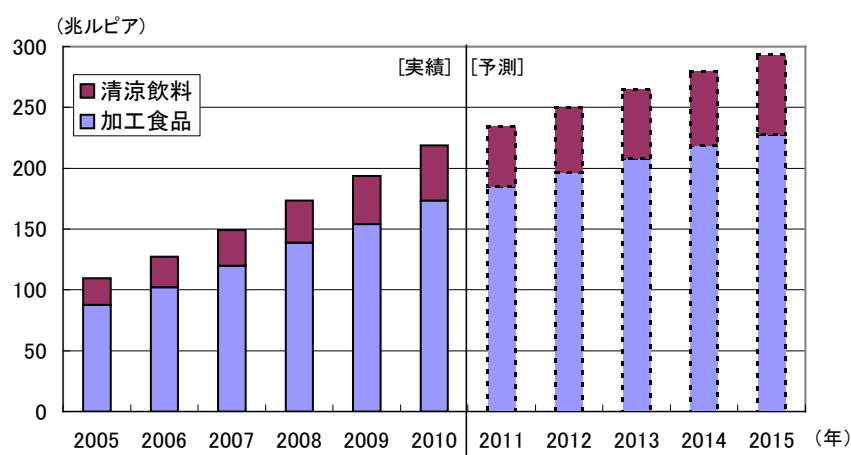


(資料)CEIC よりみずほ総合研究所作成

(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

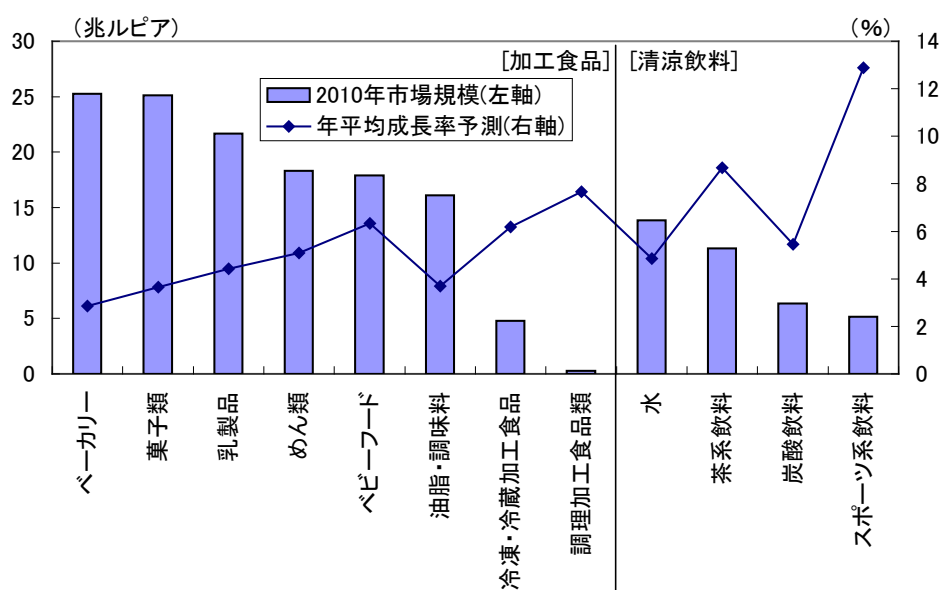


(注) 酒類や嗜好飲料・粉末飲料を除く。

(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、最大のカテゴリー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提供している。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、新規参加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

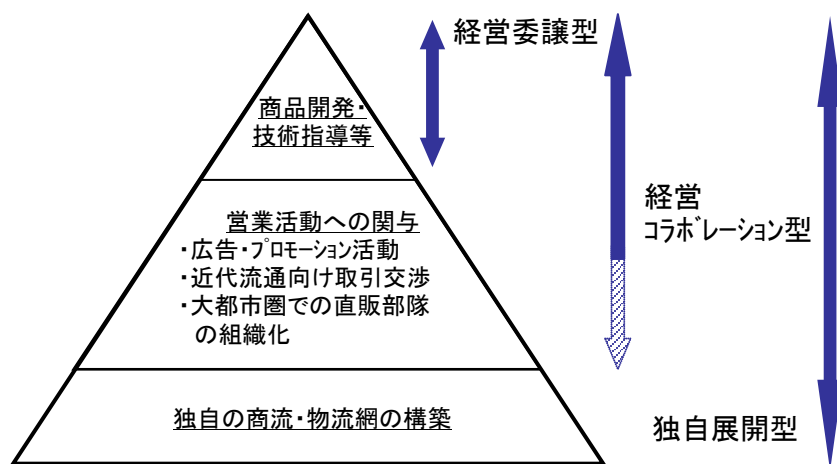
点で、インドネシア国内の4支店（ジャカルタ、メダン、スマラン、スラバヤ）、40営業所、143配送拠点を通して、うまみ調味料「AJI-NO-MOTO」、風味調味料「MASAKO」、「SAJIKU」、清涼飲料「CALPICO」、「BIRDY」といった幅広い品揃えの商品を販売している。また、ヤクルト本社も2010年時点で3,056名のヤクルト・レディによる営業活動を展開しており、一括取引を行う近代流通のチェーン店舗とあわせて82,415店を取引先としている（写真3-11）。大塚ホールディングスについては、次項イ．で述べることとする。

（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」
	返品が多さ	「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。

第4章 マーケティング戦略

東京工科大学大学院教授 目黒 良門

1. マーケティング戦略から見たインドネシア食品市場の現状

本報告書第1章において先述したように、近年、インドネシアにおいては、消費の中核を担う中間層およびポスト中間層の市場が急速に拡大しつつある。また、食品市場の伸びは目覚ましく、広告調査会社 AC ニールセンの 2011 年の調査によれば、近年の成長率は、2009 年度の 13.3% に対し、2010 年 15.4% と大幅な成長率アップを達成している。

しかしながら、一般にこのように急拡大している市場においては、プレーヤー（競合企業）の数およびブランドの数が急激に増大し、シェア拡大やブランド認知は困難を極め、企業は多大なマーケティング・コストの負担を余儀なくされる。コストの低減化を図りながら、成長の果実を確実に手にするためには、全体的スキームをも包含したスマートなマーケティング戦略を策定することが望まれる。本章では、日系食品企業がインドネシア食品市場に新規参入するためのマーケティング戦略について詳述する。

はじめに、マーケティング戦略の視点から、インドネシア食品市場および日系食品ブランドの置かれた現状を明らかにする。それを踏まえた上で、マーケティング戦略の具体的手段としての「製品戦略」および「バリューチェーン構築」、さらにはマーケティング戦略の実行プランとしての「マーケティング戦略パートナーシップ」について述べて行く。

（1）マーケティング戦略から見た競争状況 ～ブランドの同質化と消費の固定化～

インドネシア食品市場における競争状況と他の東南アジア諸国市場（例えば、ベトナム等）における競争状況の相違点は概ね次の 3 点に集約される。これら 3 つの相違点がマーケティング戦略から見たインドネシア食品市場における競争状況の特質である。

①限定的なプレーヤー（食品メーカー）による市場支配

本報告書において先述したように、インドネシア食品市場におけるプレーヤー（競合企業）の数は極めて限定的である。さらには、限定されたそれら大企業が各分野別の市場において、大きな市場支配力と流通支配力を有している。

プレーヤー（競合企業）は、大きく欧米系（企業）と地場系（企業）に分けられる。欧米系は、現地に事業会社を設立し自ら調達・生産・流通を行っているケースと、グローバル・メガブランドの所有者として、現地企業に生産・販売を委託しているケース（いわゆるグローバル・メガブランド・フランチャイズ）に大別出来る。さらに、これら欧

米系においては、著名ローカルブランドを買収し、事業拡大を図るケースがしばしば見られる。オランダ系のユニリーバがケチャップ（ソース）の地場系トップブランドの **Roico**（ロイコ）を所有しているケースはその典型である。

地場系の多くは華人系財閥が所有している。地場系と欧米系は表向き競合関係にあるが、利害が一致するところでは相互に連携し、“共存共栄の関係”でシェアを分け合ってきた。先述したように、いくつかの華人系財閥はグローバル・メガブランドを独占的に生産・販売しており、欧米系企業もまた華人系財閥から地場ブランドを買収している。グローバル・メガブランド・フランチャイズについては、次項において詳述する。

②グローバル・メガブランドの存在

インドネシアにおける グローバル・メガブランド・フランチャイズ数は 49 ブランドと他の アジア諸国に比しても非常に多い。これらグローバル・メガブランドの多くは非常に早い段階からインドネシア市場に進出しており、それぞれのカテゴリーにおいて長く支配的な地位を占めるに至っている。

図表 4－1 に、代表的なグローバル・メガブランド名とインドネシアにおけるグローバル・メガブランド・フランチャイズ数を示しておく。アジアにおいては、36 の欧米系メガブランドが 10 カ国以上に存在している（図表 4－2）。

③強いブランド忠誠心

良く指摘されることであるが、インドネシア人の消費行動に顕著な特質はブランド忠誠心（**Brand Royalty**）が非常に強いことである。著名なブランド名がそのまま一般名詞化してしまうという現象がしばしば見られる。オートバイのことをホンダと呼ぶのと同様に、袋入りインスタント麺は、ブランド名を問わず、ポップミー（**Pop Mie**）あるいはインドミー（**Indo Mie**）と呼ばれている。

上記の理由としては、インドネシア人の消費者が特定商品に対して非常に強い愛顧を抱く傾向にあるということ挙げられるが、限定的なプレーヤー（食品メーカー）が所有するブランドが長きに渡り市場を席卷して来たために、ブランド間の比較購買が起き難いということも考えられる。

以上挙げた 3 つの競争上の特質は、結果として、「製品・ブランドの同質化」と「消費行動の固定化」を招く。これら競争上の特質は、インドネシアの食品消費市場を硬直化させ、新規食品ブランドの参入を妨げる競争阻害要因として働いている。

(図表 4-1) 代表的なグローバル・メガブランドとブランド数

メガブランド名	品 目	ブランド数
MCCAIN FOODS McCain	食品・飲料・菓子	7
Maggi	食品・飲料・菓子	5
NESTLE Nestlé	食品・飲料・菓子	17
NOVARTIS Gerber	食品・飲料・菓子、パーソナルケア・化粧品	6
PARMALAT Parmalat	食品・飲料・菓子	12
Knorr	食品・飲料・菓子	6
Lipton	食品・飲料・菓子	6
CADBURY Cadbury's	食品・飲料・菓子	6
DANONE Danone	食品・飲料・菓子	4
Del Monte	食品・飲料・菓子	5
DOLE FOODS Dole	食品・飲料・菓子	4
HERSHEY FOODS Hershey	食品・飲料・菓子	6
H.J. HEINZ Heinz	食品・飲料・菓子	11
KELLOGG Kellogg's	食品・飲料・菓子	3
KRAFT FOODS Kraft	食品・飲料・菓子	8
Nabisco	食品・飲料・菓子	6
Mars	食品・飲料・菓子	5
MARS Milky Way	食品・飲料・菓子	5

(エーシーニールセン、グローバル・メガブランド・フランチャイズ調査による)

(図表 4-2) アジアにおけるグローバル・メガブランド・フランチャイズ数

日本	46	オーストラリア	56
中国	37	ニュージーランド	52
香港	47	フィリピン	51
インドネシア	46	シンガポール	52
韓国	34	タイ	53
マレーシア	52	ベトナム	39

(エーシーニールセン、グローバル・メガブランド・フランチャイズ調査による)

(2) 競合食品メーカーのマーケティング

ア. 欧米系食品メーカーのマーケティング上の特色

次に、インドネシア食品市場における競争状況を特徴づけている欧米系食品メーカーのマーケティング上の特質について明らかにする。インドネシアにおける欧米系食品メ

メーカーの歴史は古く、幾つかのメーカーは 1940 年代から営業活動を行っている。それぞれの社史に基づけば、オランダ系のユニリーバ、米国系のコカコーラともに 1930 年代にはすでにインドネシア食品市場への参入を果たしている。食品最大手である華人財閥系のインドフード（Indofood）社の創業が 1990 年（同社名による事業スタート）であることを考えると、これら欧米系食品メーカーは、もはやインドネシア食品業界を代表する古参企業と言わざるを得ない。こうした参入以来の歴史の古さが欧米系食品メーカーのマーケティングを特徴付けている。その特徴とは次の 3 点である。

- ①現地商習慣への徹底した適応化
- ②強い流通支配力
- ③高いブランド知名度および浸透度

欧米系食品メーカーは、市場参入以来、長きに渡り現地社会への適応化を図って来た。特に、現地商習慣に対しては徹底した適応化が行われて来た。今回のヒアリング調査においても、伝統的市場における多くの小売店経営者が、リベート・報奨金を頻繁に渡すメーカーとして、ユニリーバ等の欧米系メーカーの名前を挙げた。こうした適応化努力とそれに基づく流通支配の結果、多くの欧米系ブランドが、今日高いブランド知名度と浸透度を獲得するに至った。

イ．地場系食品メーカーのマーケティング上の特色

地場系食品メーカーのマーケティング上の特徴は、上記欧米系食品メーカー特徴の他に、以下の 3 点である。

- ①華人系企業が中心
- ②商流・物流機能を所有する総合食品企業
- ③基層的な商品に強み

地場系食品メーカーは、強い流通支配力と高いブランド認知を誇る。こうした地場系食品メーカーとしては、「インドフード」「シナルマス」「ロダマス」「ダイヤモンド」「ペトラフーズ」等が著名である。その多くが華人系の総合食料企業であり、グループ内にメーカー系ディストリビューターを抱えている（ナショナル・ディストリビューター体制）。それらの多くは、自社のみならず、他社製品流通も請け負っており、インドネシア食品市場において、重要なディストリビューション機能を担っている。こうしたメーカー系ディストリビューターとしては、「インドフード」傘下の「インドマルコ」、「ペトラフーズ」傘下の「ニルワナ」等が知られている。

また、地場系食品メーカーは、一般的に、水、油、小麦粉、カカオといった基層的な

商品分野において独占的な支配力を有している。

先述したように、地場系メーカーと欧米系メーカーは表向き競争状態を維持しつつも、“共存共栄の関係”で長きに渡り食品市場のシェアを分け合ってきた。華人系食品企業の幾つかはグローバル・メガブランドを独占的に生産・販売しており（後述するグローバル・メガブランド・フランチャイズ）、逆に欧米系食品メーカーも華人系食品企業から著名な地場ブランドの買収を行っている。

言い換えれば、これは欧米系食品メーカーと華人系地場食品メーカーによるインドネシア食品市場の“囲い込み”と考えられる。

（３）マーケティング・コストの推移

インドネシア食品市場の様に、製品・ブランドが同質化し、消費が固定化傾向にある市場においては、通常、認知度をアップさせ、差別性を獲得するためのマーケティング・コストが上昇傾向を示す。特に、欧米系のグローバル・メガブランドの伸長は市場の同質化に拍車を掛け、メディア広告によるブランド認知競争が激化すると考えられる。

ここでは、インドネシア食品市場における製品・ブランド同質化傾向と消費の固定化傾向を示すものとして、食品市場におけるメディア広告費の推移を示しておく（図表 4-3、図表 4-4 参照）。

（図表 4-3）アジア各国における広告総費用推移（2008～2010 年対前年同期増加率）

アジア太平洋地域	2009 Q2～2010 Q1 (年間)	2008 Q2～2009 Q1 (年間)	対前年同期比増加率
中国	90,585,696	76,677,600	18%
香港	7,525,449	6,805,745	11%
インドネシア	7,484,874	6,331,746	18%
インド	6,309,460	4,991,950	26%
オーストラリア	5,942,289	6,314,766	-6%
韓国	4,129,634	4,158,110	-1%
フィリピン	3,263,127	2,889,465	13%
タイ	2,236,972	2,178,017	3%
マレーシア	1,783,225	1,588,391	12%
ニュージーランド	1,369,807	1,343,951	2%
シンガポール	1,150,697	1,138,420	1%
台湾	604,543	606,540	0%
広告総費用	132,385,775	115,024,701	15%

単位 1,000 米国ドル

（エーシーニールセン 2011 年の資料より作成）

(図表 4-4) アジア各国における広告総費用推移(2010 年における対前年同期増加率)

アジア太平洋地域	2010 第 1 四半期	2009 第 1 四半期	対前年同期比増加率
中国	20,866,346	17,769,420	17%
インドネシア	1,904,854	1,514,553	26%
香港	1,856,918	1,487,726	25%
インド	1,662,416	1,255,012	32%
オーストラリア	1,363,222	1,304,387	5%
韓国	1,007,449	887,415	14%
フィリピン	814,811	658,760	24%
タイ	556,582	502,962	11%
マレーシア	418,625	339,732	23%
ニュージーランド	293,035	270,468	8%
シンガポール	277,682	244,061	14%
台湾	143,938	119,965	20%
広告総費用	31,165,878	26,354,462	18%

単位 1,000 米国ドル (エーシーニールセン 2011 年の資料より作成)

図表 4-3 では、インドネシアは 12 カ国中 3 番目の高い増加率を示しており、同国消費市場におけるマーケティング・コスト上昇を裏付ける数値となっている。同じく図表 4-4 においても、26%と 12 カ国中 2 番目の高い増加率を示している。いずれの表においても、インド、中国、香港といった市場成熟化が進みつつある国と地域が上位に入っており、市場同質化とメディア広告費増加の関わりを示す結果となっている。

(4) マーケット調査 [インドネシアにおける日系食品ブランドの認知について]

上記 (1) (2) においては、マーケティング戦略の視点に基づき、インドネシア食品市場における競争状況を概観した。そして、同市場において「製品・ブランドの同質化」と「消費行動の固定化」が起きている現状を明らかにした。

次に、同質化が進むインドネシア食品市場における既存日系食品ブランドの認知について検証したい。今回調査において、中間層向けおよび富裕層向けスーパーマーケットにおいて、来店客の日系食品ブランドに対する認知についてのインドネシア語によるヒアリング調査を行った。調査概要および結果は以下の通りである。

ア. 調査概要

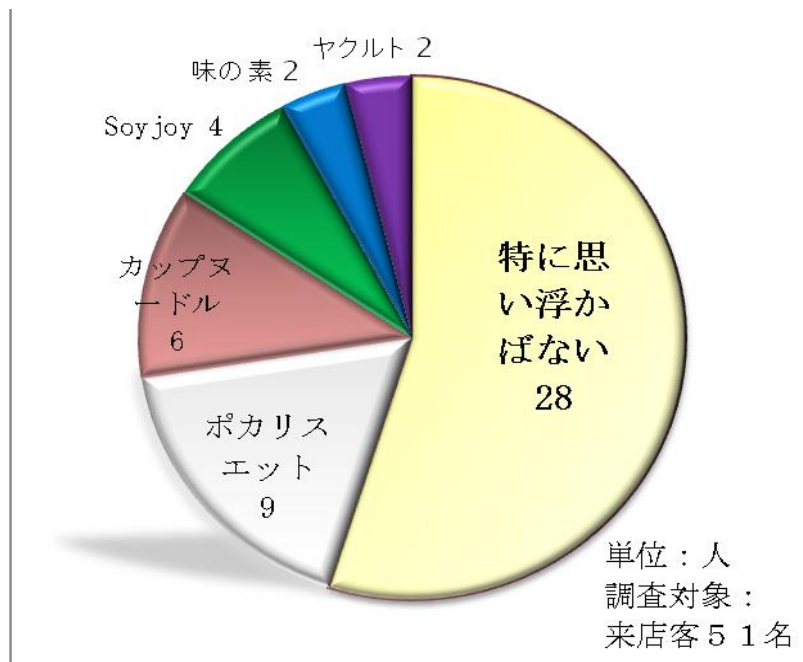
- ・調査日：2011 年 11 月 18 日 調査時間：15 時～18 時
- ・調査場所：ヘロー サリナ店、フードホール プラザインドネシア店
- ・調査対象人数：上記店舗への 51 名（無作為抽出）

イ. 設問項目および結果

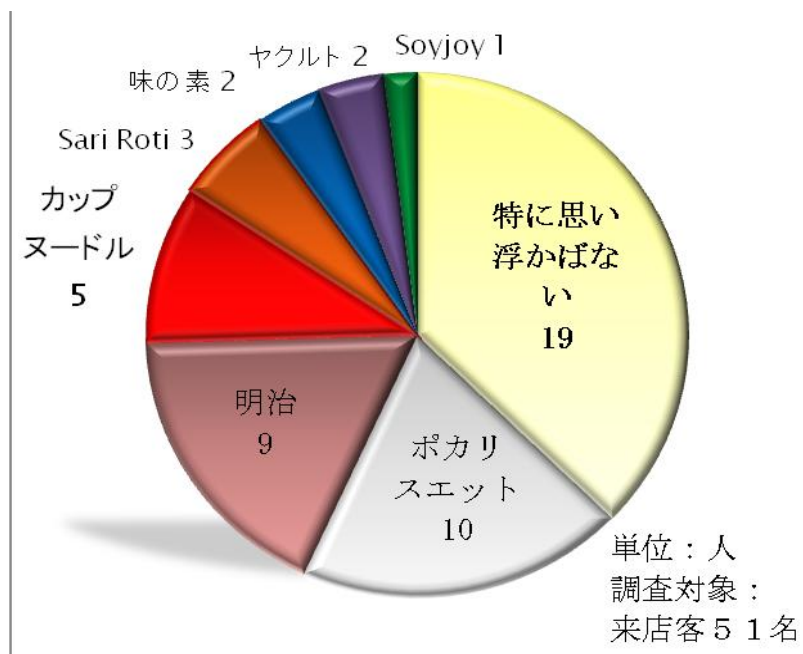
設問①スーパーで売っている日本の食品ブランドと言えば、何を思い浮かべますか？

(Apa yang anda bayangkan jika kita sebut makanan Jepang yang dijual supermarket?)

Hero サリナ店 (中間層向けスーパー)



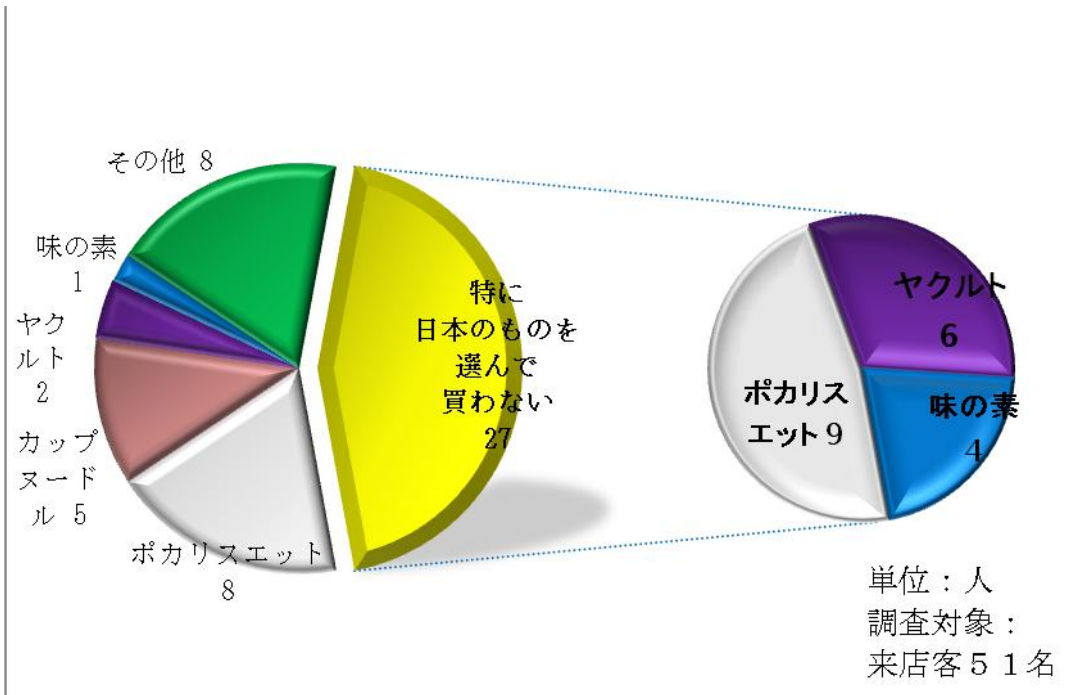
Food Hall プラザインドネシア店 (富裕層向けスーパー)



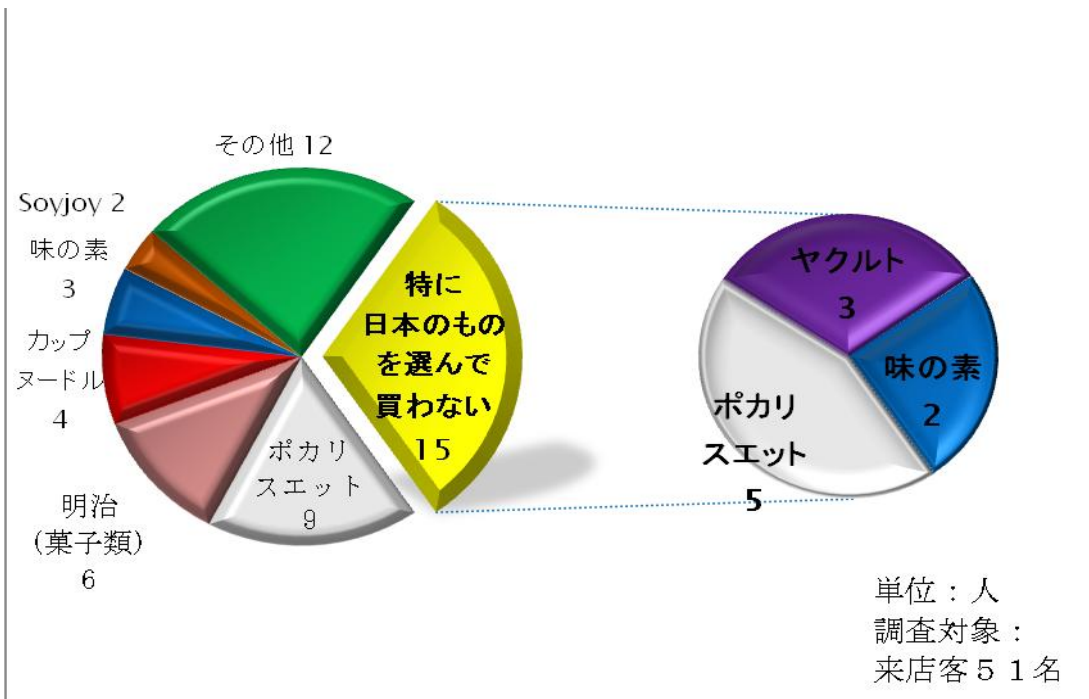
設問②スーパーで良く買う日本のブランドは何でしょうか？

(Makanan Jepang apa yang sering anda beli di supermarket?)

Hero サリナ店 (中間層向けスーパー)



Food Hall プラザインドネシア店 (富裕層向けスーパー)



ウ. 考察

設問①

設問①の結果によれば、中間層向けスーパーマーケットにおいては、無作為抽出した来店客 51 名中、約 55%の 28 名が特に日系食品ブランドの具体的な名前を思い浮かべないと回答した。思い浮かぶと回答した調査対象者が挙げたブランドは、「ポカリスエット」「カップヌードル」「ソイジョイ (Soyjoy)」「味の素」「ヤクルト」であった。富裕層向けスーパーにおいては、思い浮かべないと回答した調査対象者の数は減り、19 名約 37%であった。「明治」と答えた人数が多いのは、富裕層向けスーパーマーケットにおいては、富裕層向けにタイおよび日本から輸入した明治の菓子類がまとまって陳列・販売されていることによるものと思われる。一般的に、富裕層は中間層よりも外国ブランドに対する知識量が豊富であるとされており、この調査結果からもそうした事実が読み取れる。

設問①の結果から、インドネシア食品市場においては、未だ日系食品ブランドに対する消費者の認知が十分に進んでいない可能性が示唆された。

設問②

次に、設問②の結果によれば、中間層向けスーパーマーケットにおいては、51 名中、53%の 27 名が特に日系食品ブランドを選んで購入はしないと回答した。設問①同様に、富裕層向けスーパーマーケットにおいては購入者の人数が増加し、購入しないとした調査対象者の人数は 29%15 名に留まった。

興味深いのは、日系ブランドを買わないとした回答者に「スーパーマーケットで良く買う商品は何か？」という付帯質問をしたところ、中間層向けスーパーマーケットでは 19 名が良く買う商品として日系食品ブランドを挙げたことである。富裕層向けスーパーにおいては、買わないと回答した 15 名中、8 名が日系食品ブランド名を挙げた。この結果からは、設問①の結果と同様に、日系食品ブランドに対する認知度の低さが示唆される。同時に、この結果は日系メーカーの製品の幾つかは既に現地市場に完全に適応しているという状況をも示している。

今回のヒアリング調査は対象者の母数が 51 名と少なく、この結果を持って日系食品ブランドに対する認知の状況を厳密に把握出来たとは言い難い。しかしながら、この調査により、中間層および富裕層ターゲットにおいては、日系ブランドのネーム(商品名)は、消費者のブランド選考基準には十分に成り得ていないという可能性が示唆された。インドネシア食品市場への参入に当たっては、同質化および固定化しつつある市場において既存の日系食品ブランドが直面しているこうした現状を十分に考慮に入れ、マーケティング戦略を策定する必要がある。

2. マーケティング戦略から見た参入マーケットの選択

マーケティング戦略策定の第一ステップとして、前節におけるインドネシア食品市場の現状（市場同質化と消費固定化）および日系ブランド認知の現状に基づき、日系企業の参入が望まれる分野別市場について検討する。

ここでは、インドネシアにおけるカテゴリー別食品市場を、参入可能性の少ない市場と技術的優位性による参入可能性のある市場に分け、両者を対比させながら論じる。前者の代表例としてインスタント麺市場を取り上げ、後者の代表例としては、冷凍食品市場、アイスクリーム市場、乳製品市場を取り上げる。

（1）分野別マーケット

ア. インスタント麺市場

インドネシアのインスタント麺市場の特徴は以下3点である。インスタント麺市場は典型的な地場企業による独占市場であり、市場の同質化と消費の固定化が進んでいる。

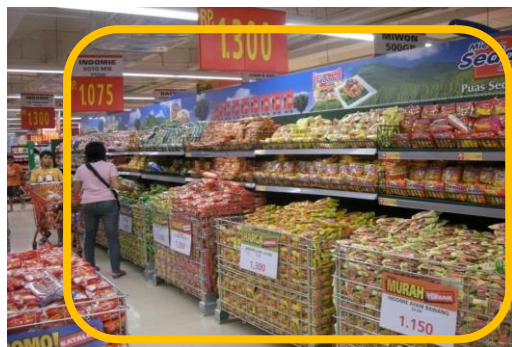
- ①限定されたプレーヤーによる市場支配
- ②高いブランド忠誠心
- ③固定化された消費行動

インドネシアのインスタント麺市場において、シェアの7割を占めているのが華人系財閥サリムグループ傘下のインドフード社（Indofood）である。インドフード社は、インドネシアを代表する食品卸最大手であるインドマルコ社を子会社に持ち、ミネラルウォーター、食用油、小麦粉などの基層的な食品を中心に流通支配を強めている。その圧倒的な流通支配力によって、小売店舗のインスタント麺の棚は輸入品を除いては、ほぼインドフード社の基幹商品であるポップミー（Pop Mie）、インドミー（Indo Mie）、サリミ（Sarimi）によって占められている。今回調査において確認したところ、中層向けスーパー（ヘロー、ジャイアン、ロツテマート等）や大衆層向けスーパー（カルフル）では、インスタント麺の陳列棚のほとんどすべてが同社の製品によって占められているというケースも珍しくなかった。また伝統的市場においては、パサール（公設市場）内のほとんどの店舗の店先に同社製品がまとまって陳列されている。後述するが、伝統的市場における同社製品の陳列には、店舗側に慣行として提供される報奨金（売上りベート）が寄与していると考えられる。

こうした状況から、インスタント麺市場における同社製品のブランド認知は極めて高く、ポップミー（Pop Mie）というブランド名はもはや一般名詞化しており、インドネシアにおいては、袋入りインスタント麺のことをポップ・ミーと呼ぶ場合がしばしば見受けられる。

マーケティング戦略の視点から見た場合、インドネシアのインスタント麺市場は、限

定的プレーヤーによる市場支配（財閥系地場企業によるほぼ市場独占状態）と強いブランド忠誠心により「製品・ブランドの同質化」と「消費行動の固定化」が進んだ典型的な市場と見なす事が出来る。さらに販路は、モダン・トレード、トラディショナル・トレード（伝統的流通）を問わず、メーカー系列の一社の独占されている（写真参照）。



中層向けスーパー（ロツテマート）
におけるインドフード社製インスタント
麺の売り場、陳列棚がほぼすべて同社製品
で埋め尽くされている



パサール（公設市場）の店頭にある
インドフード社製インスタント麺

こうした市場は、日系食品メーカーの強みである技術的優位性による新たな価値提供をもってしても、参入を果たすのは容易ではない。仮に参入し得たとしてもシェア拡大のためには、多大なマーケティング・コスト（価格競争、流通コスト、プロモーションコスト）を投入せざるを得ない。結果として、ROI (Return on Investment) が悪化し、競争優位性を確保することが難しくなると考えられる。

イ．冷凍食品市場

インドネシアの冷凍食品市場と上述のインスタント麺市場と比較した場合、特徴として幾つかの共通点と相違点が見出せる。両者に共通する特色としては、プレーヤーの数が限定されており、ブランドの数も多くないため、市場の同質化が進んでいる点が挙げられる。実際にスーパーマーケットの店頭において確認したところ、主たるカテゴリーは、エビフライやチキンスティック等のフライ類、輸入野菜（米国産ポテト等）や国産野菜による冷凍野菜、華人向けの中華料理系製品（饅頭などの点心類）の3つに限定されていた。具体的なブランド名としては、以下の通りである。

- ・「ソーグッド」 So Good 半調理品、冷凍カット野菜
- ・「フィエスタ」 Fiesta 半調理品
- ・「ゴールデン・ファーム」 Golden Farm 冷凍カット野菜
- ・「エド」 Edo 点心等

また、インスタント麺市場との相違点としては、市場成長性が高い割には技術発展のスピードが極めて遅い点が挙げられる。上述の通り、どの店舗においても販売されている製品の多くは機能性に乏しいベーシックなものであり、特にチルド製品や調理済みの製品は一部コンビニエンスストアを除いてはほとんど見かけなかった（写真参照）。



「ゴールデン・ファーム」 Golden Farm
ポテトスティック
冷凍野菜は 1kg パック売りが基本



「エド」 Edo 点心類



フライ類
エビフライ、チキンスティックなどが主流
250g パック売りが基本

「ゴールデン・ファーム」および「エド」の両冷凍食品ブランドを所有するダイタモンド・グループの販売・物流会社スカンダジャヤ社の社長によれば、冷凍食品市場は前年比約 1.4 倍の成長率であるにも関わらず、技術発展のスピードは極めて遅く、日本の 1970 年代・80 年代の技術水準と同程度ということである。

もう 1 つの特質としては、冷凍物流の確保が参入障壁となり、市場成長性の割には、新規参入企業がほとんどないという点が挙げられる。同社長は、自社の事業が本格化した 1980 年代以降、一部の輸入アイスクリームを除いて新規参入企業が皆無である点を

指摘した。

以上から、マーケティング戦略の視点で見た場合、インドネシアの冷凍食品市場は、市場同質化と消費傾向の固定化が進んでいるカテゴリではあるが、日系食品メーカーの強みである技術的優位性を生かすことによる新たな価値を創出する事が可能な市場（優位性を発揮し易い市場）であると考えられる。

ウ．アイスクリーム市場

冷凍食品市場と市場特性が似ている市場にアイスクリーム市場がある。インドネシアのアイスクリーム市場は、ミニマートを中心に、大衆層からアッパーミドル層に至るまで非常に高い嗜好性を誇る市場分野である。具体的なブランド名は以下の通りである（写真参照）。

- ・「ウォールズ」WALLs 都市中心、屋台から高級スーパーまで
- ・「ダイヤモンド」Diamond 地方に強み、ウォールズと並ぶブランド
- ・「インドアイスクリーム」Indo Ice cream インドマート中心
- ・「カンピーナ」Campina



ミニマート（インドマート）における
POP 類の



「ウォールズ」WALLs、「カンピーナ」Campina
ショーケース（インドマート店内）

アイスクリーム市場は、冷凍食品市場と同じ様に、冷凍・冷蔵（チルド）技術水準がバリューチェーン構築に不可欠である。インドネシアにおける食品冷凍および冷蔵（チルド）技術は未だ発展段階であり、実際に販売されているアイスクリーム類の多くは、やはり機能性に乏しいベーシックなものがほとんどである。また、冷凍物流の確保が参入障壁となり、市場成長性の割には、一部近隣諸国（マレーシア）からの輸入品を除き新規参入企業は皆無である。

以上から、マーケティング戦略の視点で見た場合、インドネシアのアイスクリーム市場も冷凍食品市場と同様に、日系食品メーカーが技術優位性を発揮し易い市場と考えられるのである。

エ．乳製品市場

冷凍食品市場およびアイスクリーム市場に市場特性が似ている市場に乳製品（Dairy Products）市場がある。インドネシアの乳製品市場は、オランダ植民地時代からの歴史を有する伝統的な食品市場カテゴリーであり、中間層から富裕層まで幅広い顧客層を有する。欧米系メガブランドと地場大手食品ブランドがシェアを分け合っているが、近年、オーストラリア系、ニュージーランド系のブランドもシェアを伸ばしつつある。中層向けスーパーで確認したところ、「牛乳」（ロングライフ製品が中心）、「チーズ」、「バター」等のカテゴリーは、ブランド忠誠心が高い固定化した消費傾向を見せているが、ベーシックな製品がほとんどで、製品機能的（技術的）に進んだ製品は見られない。（写真参照）。



欧米ブランドおよび地場ブランドの
ロングライフ牛乳
（Hero 店内）

以上から、マーケティング戦略の視点で見た場合、インドネシアの乳製品市場（牛乳、バター、チーズ等）もアイスクリーム市場や冷凍食品市場と同様に、日系食品メーカーが技術優位性を発揮し易い市場と考えられるのである。

（２）技術的優位性から見た参入マーケット

参入市場をマーケティング視点から見た場合、インドネシア食品市場における各カテゴリーを下記の通りポジショニングすることが可能となる。下図において、縦軸は欧米系ブランド（先述のグローバル・メガブランド・フランチャイズを含む）、地場系ブランドの区別、横軸は日系企業の技術的優位性となる（図表 4-5 参照）。

なお、ここで言う技術的優位性とは、グローバルスタンダードとしての絶対的優位性のことではなく、日系食品ブランドとインドネシア食品市場におけるプレーヤーを比較した場合の相対的優位性のことである。

(図表 4-5) 技術的優位性による分野別市場の類型化

	技術的優位性なし	技術的優位性あり
ブランド中心 地場系	スナック菓子* 菓子* 缶詰 インスタント麺	冷凍食品 アイスクリーム パン 機能性飲料* 健康食品 調味料*
ブランド中心 欧米系	スナック菓子* 菓子*	乳製品 ヨーグルト 機能性飲料* 調味料*

地場系・欧米系双方に属する市場分野は*で示した (作図 目黒)

3. 製品戦略

ここからは、マーケティング戦略の各論としての製品戦略について明らかにする。

製品戦略では、市場が同質化し消費行動が固定化傾向にあるインドネシア食品市場において、いかに差別性を獲得するかが成功の鍵となる。日系ブランドにとっての差別性の源泉は、言うまでもなく上記 2. で述べた技術的優位性であるが、製品戦略においては、そうした技術的優位性を「オンリーワン価値戦略」として具体化しなければならない。「オンリーワン価値戦略」とは、技術的優位性を元手に、それまで現地市場に存在していなかった新たな消費価値を創出し、それをカテゴリー化する戦略の事である。これまでのところ、インドネシア食品市場への参入に成功した主だった日系企業は、この「オンリーワン価値戦略」により成功を収めている。大塚製薬（ブランド名：ポカリスエット）、敷島製パン（ブランド名：Sari Roti）等がその好例である。また、これら日系食品企業は、自国（日本）において既に標準化された製品（自国標準化製品）を現地市場においても生産・販売する「自国標準化手法」を製品化手法として採用している。

(1) 様々な製品戦略

通常、製品戦略としての「オンリーワン価値戦略」は、「カテゴリー間の差異」と「消費者の知覚差異」によってポジショニングされる。縦軸の経験価値とは、消費者が商品

やブランドに対して抱く感覚（感じ方）のことであり、CM等のプロモーションに手段により変化する。横軸のカテゴリー差異とは、カテゴリー間の相違のことである。本章における「オンリーワン価値戦略」は、消費者知覚差異（大）およびカテゴリー差異（大）にプロットされる（図表 4-6 参照）。

市場が同質化し消費行動が固定化傾向にあるインドネシア食品市場において、以下 4 つに類型化される戦略のうち、どの製品戦略が有効か順を追って検討する。

（図表 4-6）製品戦略のポジショニング

	カテゴリー差異（小）	カテゴリー差異（大）
知覚差異（小） 消費者	経験価値戦略 （4 P マーケティングにおける「プロモーション」による差別化）	サブ・カテゴリー戦略 （4 P マーケティングにおける「市場細分化」）
知覚差異（大） 消費者	製品改良戦略 （4 P マーケティングにおける「機能・品質改良」による差別化）	オンリーワン価値戦略 （優位性ある独自技術に基づく新しいカテゴリーの創出）

（作図 目黒）

ア．経験価値戦略

経験価値戦略は、製品差別化のための手段として、通常のマーケティング手段であるプロモーション手段を活用する。同質化市場において差別性を獲得するため、各種のメディアCMを積極的に活用する。これは、従来からある 4 P マーケティングの一手法と考えられる。ベトナムの様に、未だ成長期にあり、プレーヤー（競合企業）の数が多くない市場においては有効な戦略である。しかしながら、欧米系食品メーカーと地場系食品企業が長きに渡り同質化競争を繰り返し、さらにはパワーによる流通支配を行っているインドネシア食品市場において、マーケティング・コスト負担の大きいこの戦略を採用すべきではない。

イ．製品改良戦略

製品改良戦略とは、いわゆる製品の計画的陳腐化のことである。同質化している市場において、製品の本質的要素とは異なる新しい機能の追加、品質改善等行う事により、新たな差別性を獲得しようとする。経験価値戦略同様、従来の 4 P マーケティングにおける製品戦略（製品の修正）がこれに当たる。海外の成長期市場において、グローバル

スタンダードに比して著しく品質、機能が劣悪な製品カテゴリーが存在する場合には、こうした製品戦略が有効となる場合がある。ベトナムにおいて、エースコックのインスタント麺が成功したのは、提供する品質と味が既存製品のそれを明らかに上回っていたからに他ならない。しかしながら、既に成熟期に差し掛かっているインドネシア食品市場においては、食品の技術的水準は一定水準をクリアしており、顧客の品質向上に対する弾力性は高くないと思われる。よって品質改善や機能追加により固定化した消費行動に変化をもたらせるとは考え難い。

（２）サブ・カテゴリー戦略

サブ・カテゴリー戦略とは、同質化した市場において再度市場を細分化し、新たなサブ・カテゴリーを創出することで、顧客を繋ぎ止めようとする製品戦略である。細分化市場に対してマーケティング手段による適応を繰り返し試みる（試行錯誤を行う）従来型の４Pマーケティングがこれに当たる。食品を含む日用品市場においては、極めて一般的な製品戦略である。

この戦略を成功に導くためには、市場の再細分化により先行性のあるサブ・カテゴリーを創出する必要がある。他企業が追従不可能な先行性を実現できるか否かが成功の分かれ目となる。逆に、十分な先行性を実現出来ていない場合は、競合企業の参入を招き、再び市場の同質化が生じる結果となる。

（３）サブ・カテゴリー戦略の事例〔日清食品〕

ニッシンマス（NISSINMAS、日清食品とインドフードの合弁企業）へのヒアリングによれば、少数のプレーヤーによる市場・流通支配が続き、完全に同質化してしまった袋麺の市場において、同社は新たにカップ麺のカテゴリーに経営資源を投下しつつあるとのことである。実際、消費者の嗜好は徐々にではあるが、カップ麺カテゴリーに移行しつつある。こうした日清食品の製品戦略はインドネシア食品市場におけるサブ・カテゴリー戦略と考える事が出来る。



「サブ・カテゴリー戦略」に位置付けられる
日清食品の製品 （富裕層向けスーパー「Food Hall」店内）

（４）オンリーワン価値戦略

オンリーワン価値戦略も、上記サブ・カテゴリー戦略同様、従来カテゴリーとの差異が大きい新カテゴリーを創出しようとする製品戦略である。追随不可能な先行性あるカテゴリーを新たに創出することにより、同質化した市場において一定の地位を確保する。サブ・カテゴリー戦略とオンリーワン価値戦略との違いは、前者が市場細分化により既存カテゴリーに新カテゴリーを追加するのに対して、後者は優位性ある独自技術に基づきこれまでに無かった新たなカテゴリーを創造することにある。

オンリーワン価値戦略の実現のためには、「優位性ある独自技術」と「コンセプト化によるカテゴリー創出」が不可欠と考えられる。以下オンリーワン価値戦略の要件と事例について、順を追って見て行く。

ア．オンリーワン価値戦略の要件①「優位性ある独自技術」

ここで言う優位性とは、必ずしもグローバルな意味での新規性を意味しない。参入を目論む当該市場において製品が相対的優位性を備えていれば、オンリーワン価値戦略を採用し得る。例えば、食パンを安定して大量に生産する技術、十分な食味を維持しつつ生鮮食品を冷凍する技術等は、日本においては特に優位性のある技術ではない。しかしながら、インドネシア食品市場においては、それらは優位性のある独自技術として市場価値を持つ。市場参入を目論む企業は、当該市場の技術スタンダードを十分に勘案しつつ、自社が持つ技術の“棚卸”を行う必要がある。これについては、下記、オンリーワン価値戦略の事例の中で詳述する。

イ．オンリーワン価値戦略の要件②「独自技術のコンセプト化によるカテゴリー創出」

図表４・５において示したように、参入企業が提供する優位性ある独自価値は、新たなカテゴリーとして消費者に認知されねばならない。そのためには、独自技術はわかりやすい表現を用いてコンセプト化される必要がある。コンセプトはキャッチコピー、パッケージといった形で表現され、メディアを通して消費者に発信される。新たなカテゴリーの創出には、独自技術のコンセプト化が不可欠である。

（５）オンリーワン価値戦略の事例〔大塚製薬〕

大塚製薬のポカリスエットの商品開発には、同社の点滴用リンゲル液の技術が生かされている。ポカリスエットの各種イオン濃度は綿密に調整され、ヒトの体液に極めて近い組成及び浸透圧になっている。こうした技術は先行商品である米国のゲータレードにおいてある程度確立されていた。さらにゲータレードは、スポーツドリンクとして、既にインドネシアにおいても輸入販売されていた。しかしゲータレードの市場認知度は極めて低かったので、健康飲料としてのポカリスエットの製造技術は「優位性ある独自技術」として消費価値を有することが出来たのである（写真参照）。

大塚製菓はポカリスエットの生産・販売に当たり、同社が持つ優位性ある独自技術をベースに「イオン飲料」という新たなカテゴリーを創出した。上述のように、すでにゲータレードという先行商品がインドネシアに輸入・販売されてはいたが、新たな飲料カテゴリーとして認知されるには至っていなかった。そこで、大塚製菓は、“素早い水分吸収（補給）が可能なイオン飲料”というコンセプトのもと、インドネシアにおいて、独自技術をベースとした新たなカテゴリー創造を行った。



ポカリスエットは技術優位性とコンセプト化により新たなカテゴリーを創出した。下は先行製品のゲータレード。
（富裕層向けスーパー、グランドラッキー）

（６）製品化手法（自国標準化手法と現地適応化手法）

自国標準化手法とは、参入企業の自国において既に標準化されている製品を参入市場においてもそのまま生産・販売することである。これに対し、現地適応化手法とは、現地の社会・文化・消費性向への適応化を目指して新たな製品化を行うことである。

近年のグローバル・マーケティング理論によれば、自国標準化手法に相応しいターゲット（標的市場）とは、「アップパーミドル層～富裕層」もしくは「情報リテラシー能力が高く、製品情報を多く持っている顧客」であるとされる。これに対して、現地適応化手法に相応しいターゲットは、「大衆層」であり、「多くの製品情報を所有せず、主として大衆層向けのマス広告により購買態度を決定する顧客」である。

上述のように、インドネシア食品市場への参入に成功した主だった日系企業は、オンリーワン価値戦略を採用しているが、同時に、積極的に自国標準化手法を中心とした製品化を進めている。大塚製菓は「ポカリスエット」と「ソイジョイ」の２つの自国標準化製品を中心とした製品化を行っており。敷島製パンは、サリ・ロティ（Sari Roti）ブランドとして、自国標準化製品（食パン：ホホワイトブレッド）と現地適応化製品（菓子パン：スウィートブレッド）の組合せ（戦略の使い分け）による製品化を行っている。

4. マーケティング戦略パートナーシップ

本章において述べて来たように、市場が同質化し消費行動が固定化傾向にあるインドネシア食品市場に参入するためには、製品戦略として「オンリーワン価値戦略」を、製品化手法として「自国標準化手法」を採用することが望ましい。

これらを効率的に実現するためには、現地企業とのパートナーシップが不可欠となる。ここでは、マーケティング戦略のまとめとして、「マーケティング戦略パートナーシップ」について詳述する。はじめに、製品戦略と流通戦略について、パートナーシップの視点から検討する。その後、インドネシア食品市場におけるマーケティング戦略パートナーシップの近年における成功例である株式会社敷島製パンの事例について詳述する。

また最後に、マーケティング戦略の視点から、パートナーを選定するための基準についても言及する。言うまでもなくパートナー選びはパートナーシップ締結の最重要テーマであるが、そこにおいてもマーケティング戦略の視点は不可欠となる。

(1) 製品戦略とマーケティング戦略パートナーシップ

ア. オンリーワン価値戦略とパートナーシップ

前節において述べた様に、同質化・固定化した市場でオンリーワン価値戦略を成功させるためには、優位性ある独自技術とそのコンセプト化によるカテゴリー創出が不可欠となる。従って、パートナーシップに基づく製品戦略も、独自技術のコンセプト化による新たなカテゴリーの創出を主たる目的として行われる。

イ. 製品化手法とパートナーシップ

自国標準化手法に基づく製品化は、あくまでも自国企業（日系食品企業）を中心に行われる。これに対し、現地適応化手法に基づく製品化は、現地パートナー企業を中心に行われる。特にコンセプト・味・パッケージにおける文化的差異を埋め、製品の現地適応化を進めるためには、現地パートナーの製品開発へのより深い関与が不可欠となる。

(2) 流通戦略とマーケティング戦略パートナーシップ

ア. メーカー系ディストリビューターの活用

本報告書第2章で明らかにした様に、日系食品企業が現地企業の流通機能を活用する場合、複数の中小独立系ディストリビューターを商流・物流機能として活用する場合（Multi Distributer:マルチ・ディストリビューター体制）と単一の大手メーカー系ディストリビューターに一括して商流・物流機能を担わせる場合（Sole Distributer:ナショナル・ディストリビューター体制）の2通りの方法が存在する。

複数の中小独立系ディストリビューターを活用するメリットは、すべての商流・物流を1社に依存するリスクを回避出来ると言う点である。反面、常時複数のディストリビューターをマネジメントしなければならず、流通業者との間の交渉コストが増大すると

いうデメリットも存在する。これら独立系ディストリビューターの多くは、地域卸売業者であり、地域的な営業・物流基盤を持つ。欧米系企業は、伝統的市場に関してはこれら独立系ディストリビューターを活用する傾向にある。ユニリーバ社へのヒアリングによれば、モダン・トレードについては自社専属営業チームが販路開拓を行うが、伝統的市場に関しては地域セールスオフィスが管轄する約 400（インドネシア全土で）の地域の中小の独立系ディストリビューターを活用するとのことである。大塚製薬（P Tアルメタインダ大塚）では、250 名の営業部隊（2 名 1 チーム）が独立系ディストリビューターへの営業を行っており、これもマルチ・ディストリビューター体制による販売網構築と見なすことが出来る。

これに対し、メーカー系ディストリビューターを活用するメリットは、全国規模の大手卸売会社 1 社に流通機能を担わせるため、複数販路管理のためのコストが軽減出来るという点である。しかし、パートナーである大手メーカー系ディストリビューターとの協力関係が構築出来ないと、流通戦略を一から見直さざるを得ず、結果としてコスト増を招く恐れがある。なお、インドネシア食品市場においては、全国展開可能な大手卸売会社の数は決して多くなく、数社程度である。それらのほとんどが、大手総合食品企業（華人財閥系）の子会社である。既存の日系食品企業のパートナーとして、流通機能を担っている大手メーカー系ディストリビューターは以下の通りである。

- ・敷島製パン（製造）・インドマルコ（流通）[インドフード子会社]
- ・明治（製造）・ニルワナ（販売）[ペトラフーズ子会社]
- ・日清（製造）・インドマルコ（流通）[インドフード子会社]

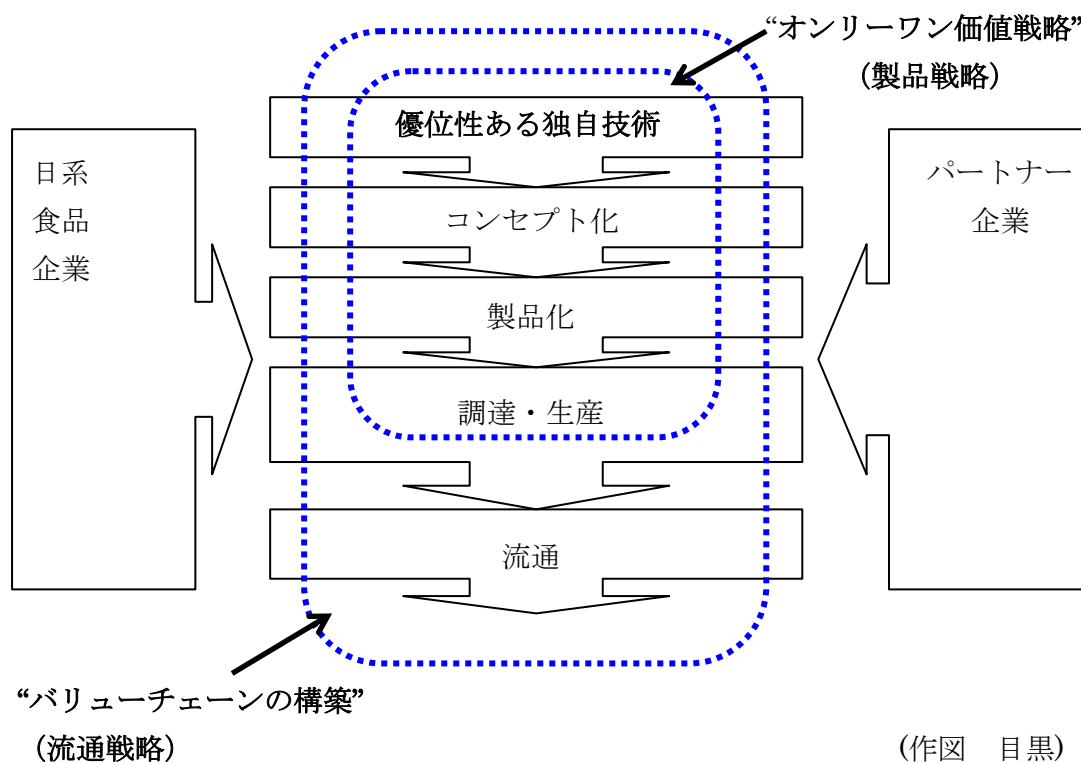
イ. メーカー系ディストリビューターの活用に関する注意点

メーカー系ディストリビューターの選択と活用においては、相手方を単なる流通機能の代行者とするのではなく、自社製品およびブランドのバリューチェーンを構築するためのパートナーと見なす事が不可欠である。製品が優位性あるいは先行性ある独自価値を有している場合、日系食品企業は大手メーカー系ディストリビューターとの協力関係の下、そうした独自価値を実現しなければならない。

通常、日系食品企業のパートナーである大手総合食品企業は、多くの食品製造業を同一企業グループの中に有しており、その中には日系食品企業のブランドと競合するものが必ず存在する。その場合、流通過程において、パートナーの所有するブランドと日系ブランドがコンフリクト（衝突）を起こすケースがしばしば見受けられる。その様なケースにおいて、日系食品企業がパートナーである現地企業の持ち得ない優位性ある独自技術を有していれば、日系食品企業と現地企業はバリューチェーンの構築に向けてスムーズに協力関係を築くことが出来る。

以下に本節（１）（２）における「マーケティング戦略パートナーシップ」の概念図を示しておく。（図表 4-7 参照）。

（図表 4-7） マーケティング戦略パートナーシップ



（３） マーケティング戦略の視点から見たパートナー選択

次に、上記、製品戦略および流通戦略とマーケティング戦略パートナーシップとの関わりを踏まえ、日系食品メーカーにとっての望ましいパートナー選択について明らかにする。

ア． マーケティング戦略の視点から見たパートナーの適格性（選択基準）

①日系食品メーカーとバリューチェーンを共創しようとする熱意

いうまでもなく、マーケティング戦略上のパートナーは、市場参入プロセスの始点である製品開発から流通・物流に至るまで、日系食品メーカーが持つ独自価値の実現に協力しなければならない。そこにおいて重要になるのは、単に製品開発の機能の一部を担うのみならず、バリューチェーンを共創（日系食品メーカーとともに構築）しようとする熱意である。インドマート社は、敷島製パンとマーケティング戦略パートナーシップを結ぶに当たり、先行性ある商品である食パン（ホワイトブレッド）のバリューチェーン構築に向けて大きな役割を果たしている。（次項、マーケティング戦略パートナーシップの事例を参照のこと）

②メーカー系ディストリビューターをグループ内に所有していること

前節において述べたように、メーカー系ディストリビューターを活用すれば、ほぼ1社に流通機能を担わせることが可能になるため、販路管理のための諸々のコストは軽減出来る。敷島製パンのパートナーであるインドフードは、財閥系総合食品企業であるサリム・グループの一員であり、インドネシア全土への販売網を所有するメーカー系ディストリビューターとしての機能を担っている。(次項、マーケティング戦略パートナーシップの事例を参照のこと)

イ. パートナーとしての欧米系食品メーカー

これはインドネシアに限らず、アジア市場全域において当てはまることだが、「欧米系食品メーカー」は、新規事業に対して極めて短いタイムスパンでの成果を求める傾向にある。ユニリーバ社のマーケティング担当者に確認したところ、契約締結から2年以内にアライアンスや独占販売契約を解約した企業はかなりの数に上るという。以上からも、マーケティング戦略上のパートナーとしては、欧米系企業よりも地場食品企業の方が相応しいと考える事が出来る。

(4) マーケティング戦略パートナーシップの事例 (敷島製パン)

インドネシア食品市場におけるマーケティング戦略パートナーシップの成功例として、「敷島製パン」(日本でのブランド名 PASCO)の事例を取り上げる。敷島製パンは、1995年に、日系商社「双日」の仲介により、インドネシアの財閥グループ「サリム」との合弁企業「ニッポン・インドサリ・コルビント」を設立した。「サリム」はインドネシア最大の総合食品企業「インドフード」を有する華人系の財閥である。「ニッポン・インドサリ・コルビント」の出資比率は、サリムが80%、双日が10%、敷島製パンが10%であった。新製品(食パンおよび菓子パン)のブランド名は、「SARI ROTI」(サリ・ロティ)である。「SARI ROTI」(サリ・ロティ)の売上は極めて好調で、2ケタ成長を続けている。[時事通信によれば、2009年の売上高は前年度比26.7%増の4,859億ルピア、営業利益が43.2%増の882億ルピアとなっている。]また、2012年2月現在、スラバヤ、ジャカルタ(3工場)、チカラン(2工場)、メダン、スマランに工場を有している。インドネシア商工会議所に確認したところ、「SARI ROTI」(サリ・ロティ)のインドネシアのパン市場におけるシェアは、すでに70%に達している。「ニッポン・インドサリ・コルビント」社は、2010年6月に、インドネシア株式市場に上場(IPO)を果たした。

敷島製パンのマーケティング戦略パートナーシップには明確な特徴が見てとれる。敷島製パンは、パートナーシップの締結に際して、「自国標準化製品」と「現地適応化製品」を明確に区別し、それぞれにおいて異なるマーケティング戦略パートナーシップを採用した。こうした自社資源と市場競争環境の双方を考慮に入れた戦略策定が同社のイ

インドネシア食品市場における成功要因と考えられる。

①敷島製パンにおける「自国標準化製品」

4. (1) において明らかにした様に、自国標準化製品とは参入企業の自国において標準化されている製品のことである。自国標準化製品の事業化に成功するためには、優位性ある独自技術の存在が不可欠となる。敷島製パンの参入以前には、インドネシアには食味の良い食パン（ホワイト・ブレッド）を安定的に大量生産する技術は存在していなかった。敷島製パンは、技術的優位性を備えた自国標準化製品として食パンの生産・販売をスタートさせ、食パンをインドネシア市場における新たなカテゴリーとして定着させた。こうした同社のオンリーワン価値戦略は、経験と技術を生かしつつ、日本の本社主導で進められた。そこにおけるインドフード社の役割は、パッケージ決定、販路開拓（ナショナル・ディストリビューター体制の構築）、物流確保等に限定されていた。

同社のインドネシアにおける事業会社であるニッポン・インドサリ・コルビント社の製造責任者（同社チカラン工場の製造責任者）によれば、同社設立以前のインドネシアにおいては、「Swanis」「Maxim」といったブランドが存在し、食パンの製造・販売を行っていた。しかし、それらの企業もソフトで味の良い食パンを大量生産する技術を有してはいなかった。自国標準化製品である食パン（ホワイト・ブレッド）の製造技術はすべて日本の敷島製パンから導入され、製品開発も日本側主導で行われた。食パンの製造は大まかに、ミキシング（原料の混ぜ合せと捏ね）⇒発酵⇒焼きというプロセスを経て行われるが、インドネシアの食パン製造技術と日本（敷島製パン）の食パン製造技術の最も重要な違いは「ミキシング（原材料混ぜ合せ）」にあるという。そして、ミキシング技術の優劣により、食パンのソフト感に大きな違いが出るという。そこで、原材料の仕込み工程と焼き工程に関しては、事業立ち上げ後4年間は数名の日本人技術者が工場に常駐し、徹底的な技術指導が行われた。現在では、ニッポン・インドサリ・コルビント社は、日本の敷島製パンが製造するものとほとんど同一品質のパンを製造している。

②敷島製パンにおける「現地適応化製品」

一方、現地適応化製品としては、ロールケーキ等の菓子パン（スウィートブレッド）、詰め物（フィディング）が入った調理パンが挙げられる。インドネシア人は消費者セグメントに関わりなく、甘いパンや調理パンを非常に好む。敷島製パンの説明によれば、これらの製品については、製品開発はすべて現地パートナーであるインドフード主導で行われており、徹底した味の現地化が図られている。（下記、写真参照）

上記、ニッポン・インドサリ・コルビント社 チカラン工場の製造責任者によれば、これらの製品カテゴリーについては、通常、製品開発段階からインドネシア側が深くコミットする。特に、詰め物については、現地の味覚に完全にフィットしていなければならない。日本側の提案する新製品プランが却下されることも少なくない。例えば、過去、

日本側（敷島製パン側）の提案により、メロンパンやあんパンの生産・販売が検討されたが、現地消費者の味覚に合わないということで、製品化は見送られた。



「現地適応化製品」

牛肉を調理した詰め物が入っている Sari Roti のパン
提携先であるインドフード社の調味料とのジョイントキャンペーン。
(ニッポン・インドサリ・コルビント社 チカラン工場のサンプル)



Sari Roti のパン

「現地適応化製品」としての「菓子パン」
(写真はインドマート店内)



Sari Roti のパン

「自国標準化製品」としての「食パン」
(写真はセブンイレブン)

③敷島製パンにおける「バリューチェーン」

敷島製パンは、マーケティング戦略パートナーシップに基づく流通戦略を展開し、インドネシア食品市場におけるバリューチェーンの構築に成功した。

4. (2) で述べたように、大手のメーカー系ディストリビューターを活用するメリットは、複数販路管理のためのコストが軽減出来るという点である。一方、パートナーである大手メーカー系ディストリビューターとの協力関係が構築出来ないと、結果としてコスト増を招く恐れがある。敷島製パンは、“食感の良い食パンの安定した大量生産”というインドネシアでは同社だけが持つ優位性ある独自技術を如何なく活用し、メーカー系ディストリビューターであるインドフード社と WIN-WIN の信頼関係を形成した。

④マーケティング戦略パートナーとしてのインドフード社

敷島製パンの提携先であるインドフード社は、華人系財閥であるサリムグループの総合食品企業であり、インドネシアの食品業界を代表する上場企業である。卸機能、物流機能から小売機能（ミニマートのインドマート等）までを備えており、メーカー系ディストリビューターとしては申し分の無い存在である。

通常、このような大手総合食品企業は、多くの食品ブランドを有しており、その中には日系食品企業のブランドと競合するものが必ず存在する。その場合、流通過程において、パートナーの所有するブランドと日系ブランドがコンフリクト（衝突）を起こすケースがしばしば見受けられる。しかしながら、敷島製パンーインドフードの食パン事業におけるマーケティング戦略パートナーシップでは、そのような同種ブランド間のカニバリゼーションは発生しなかった。また、敷島製パンは、食パンの開発・製造において、インドフード社が持ち得ない優位性ある独自技術を有しており、両者はバリューチェーンの構築に向けてスムーズに協力関係を築くことが出来たのである。

5. インドネシア食品市場参入に向けたマーケティング戦略のまとめ

一般に、海外の市場に新規参入する場合、「単独進出」と「パートナーシップ」の2つの選択肢がある。単独進出は、成功の見返りも大きいですが、長期に渡る膨大なコスト支出を必要とする。グローバルな視野で事業ポートフォリオを形成し、リスクを分散させ得る企業にとってはそれも可能ではあるが、地域の企業や中堅メーカーにとっては、リスクな選択とならざるを得ない。

幸いにも、我が国の食品メーカーの中には、企業規模を問わず、優位性ある独自技術を持った優良企業が少なくない。また、インドネシアの食品メーカーは、そうした日本の高い食品開発および生産技術を認め、先行性ある製品カテゴリーを創出し、バリューチェーンを構築したいという希望を抱いている。今回の調査で、いくつかのインドネシア食品企業を訪問したが、多くの企業が日本の食品メーカーとの協業に関して強い関心を抱いていることに改めて驚かされた。

こうした状況を踏まえ、本章では、現地食品企業とのパートナーシップによるマーケティング戦略の実現について述べて来た。最後に、インドネシア食品市場におけるマーケティング戦略について、以下にまとめておく。

ポイント① [参入マーケットの適切な選択]

市場の競争状況と自社の技術的優位性を検討し、優位性ある独自技術による新規参入の余地が残された市場を選択。

ポイント② [製品戦略としての オンリーワン価値戦略]（製品戦略）

優位性ある独自技術をコンセプト化し、オンリーワンの価値をベースに先行性あるカ

テゴリーを創出する。

ポイント③ [製品化手法としての自国標準化手法]

自国において既に標準化されている製品を参入市場においてもそのまま生産・販売する自国標準化手法を採用。あるいは自国標準化製品と現地適応化製品を分け、2つの手法を組合せる。

ポイント④ [オンリーワン価値戦略実現のためのバリューチェーン構築] (流通戦略)

メーカー系ディストリビューターを活用し、オンリーワン価値戦略実現のためのバリューチェーンを構築。

ポイント⑤ [マーケティング戦略パートナーシップ]

「自国標準化製品」と「現地適応化製品」を区別し、それぞれの競争状況、技術優位性、ターゲット特性に応じたマーケティング戦略パートナーシップを策定。

むすび

インドネシアは、機械・電子産業など日本の製造業にとって、重要な生産基地であり市場である。インドネシアは人口も多く、経済成長を続けているため、日本の食品産業にとっても、進出先として魅力ある市場であり、生産基地でもある。しかし、日本の食品産業のインドネシアへの投資・輸出はともにきわめて不活発である。既存の現地食品企業との競争、インドネシア独特の流通システム、イスラム教を基礎とするハラール制度等の規制などが、市場開発の障害となってきたからである。しかし、それが故に、インドネシアは、未開拓の市場で、参入できれば大きな先行者利益を期待できる魅力ある市場である。高い技術力を有し、国内市場での厳しい競争を経験している日本の食品企業が、インドネシアに進出することは決して難しくないのであろう。

経済成長が急速であり、市場の魅力も短期間のうちに変化するであろう。日本の食品企業に残された検討の時間はそう長くない。

本報告は、インドネシアの食品市場を取り巻く経済・社会の現状、食品流通・販売の実態、既存の食品産業の現況、進出の障害となるハードルなどの情報を実地の調査に基づいて明らかにしている。本報告書が、魅力あるインドネシア食品市場への日本の食品企業の進出の参考になれば幸いである。

「インドネシア食品産業進出可能性調査」について

【調査の方法】

本調査の効率的・効果的な実施を図るため、次のメンバーにより「進出可能性調査等委員会」を組織し、現地調査の前後3回にわたり、検討会を開催した。

（委員会の構成）

委員長：中京大学 総合政策学部 教授 並河良一

委員：東京工科大学 大学院アントレプレナー専攻 教授 目黒良門

委員：株式会社みずほコーポレート銀行 産業調査部参事役 藤野裕司

委員：みずほ総合研究所株式会社 調査本部 政策調査部主任研究員 堀千珠

事務局：財団法人食品産業センター 海外室長 及川章

財団法人食品産業センター 海外室 アドバイザー 長谷川元宏

（委員会の目的）

インドネシアへの我が国食品産業進出促進を推進するため、調査の具体的進め方、取りまとめ方を検討する。また、これとともに従来の本事業関連活動全体との関連に配慮し、本調査を含む円滑な活動実施への方向を探る。

（委員会の開催）

第1回会議：平成23年7月12日（火）センター会議室

委員長選出（互選）及び調査の骨組みについての討議）

第2回会議：平成23年10月11日（火）センター会議室

現地調査内容・訪問先・日程について

報告書内容該定と分担、国内補完調査について

第3回会議：平成23年11月30日（水）センター会議室

報告書内容と分担、追加調査について

【現地調査等】

別記のとおり、平成23年11月14－19日インドネシア ジャカルタ及び周辺を中心に調査を行った。

また、目黒委員により、2月23～29日にベトナム、インドネシア及び香港（未成熟なベトナム市場・同質化しているインドネシア市場・富裕層向けの香港市場における戦略対比）に追加調査を依頼したほか、委員により（株）明治その他の国内調査を実施して、その内容を本報告書に反映させた。

現地調査日程及び主要面談者一覧

11月13日（日）	12:00	成田発	GA885
	18:00	ジャカルタ着	ジャカルタ泊
11月14日（月）	午前	インドネシア投資調整庁（BKPM）	Lestari Indah投資推進局長 同庁JICA専門家八木徹
	午後	市内メンテン地区スندگان通りの Alfamart Express、カルフルー、Indomart視察	
	16:00	双日インドネシア	双日岡部卓夫取締役、PT.NISSINMAS（日清食品現地子会社）藤井副社長
	18:30	市内（インドネシア日本人会法人部会食品グループ主要メンバー等との会食・意見交換）	上記岡部・藤井両氏、ヤクルト（上野社長）、サントリー（河本チェアマン）、森永乳業（高橋取締役）、味の素（吉宮社長・佐藤副社長）、インドネシア商工会議所(KADIN) 松井アドバイザー、八木専門家他
11月15日（火）	9:00	Alfa Mart本社（バンテン州タンゲラン県チコクル）	PUdjianto社長（インドネシア小売業協会副会長）、Bambang IT部長他
		タンゲラン県バララジャALFAMART流通センター見学	（上記Alfa Mart本社ともに大塚製薬現地会社板東義弘社長が同行）
	16:00	メンテン地区ワヒド・ハシム通り セブンイレブン視察	
	18:30	ジャカルタ市内	板東社長 VOX Trading志賀現地代表、高梨社長他
11月16日（水）	8:00 – 11:00	北ジャカルタSunter地区 PT.Masuya Graha Trikenkana	ますやグループ市原和雄社長他
	15:00 – 17:30	西ジャワ州ブカシ県工業団地MM2100内スカンダ・ジャヤ社及び同社施設視察	Norman Chen社長
		同団地内ロッテマート視察	
11月17日（木）	10:00	A隊：ロダマス社	Anthony Tan会長、Mucki PL Tan副会長、GeorgeGunawan社長
	10:30	B 隊： PT. Lestari Internusa (Food Hall等経営)	マーケティング本部長Budi Susanto
	14:00	市内クマン地区クマンジャヤ通りローソン1号店視察	
	16:30	電通インドネシア	池上社長及び本社沓澤スーパーバイザー

11月18日（金）	午前	伝統的マーケット視察 A隊：ブロックA市場及びチキニ市場 B隊：マイエスティック市場及びタナ・アバン市場	インドネシア商工会議所(KADIN) 松井アドバイザー案内
	12:30	工業省副大臣待合室	インドネシア食品飲料協会（GAPMMI） Adhi Lukman会頭、Wilson Lie海外部会長 事務局Bobby Kusumo
	13:30		
	午後	帰国準備	
	23:30	ジャカルタ発	GA884
11月19日（土）	9:00	成田着	

注：敬称略 時刻は現地時間