農林水産省委託

平成29年度海外農業・貿易投資環境調査分析委託事業

（ グローバル・フードバリューチェーン推進官民協議会事務局業務及び東南アジア諸国との政策対話等）

インドネシアにおけるフードバリューチェーン構築の枠組作りのための生産・流通・投資環境調査報告書

平成 30 年 3 月

株式会社　国際開発センター

注意事項

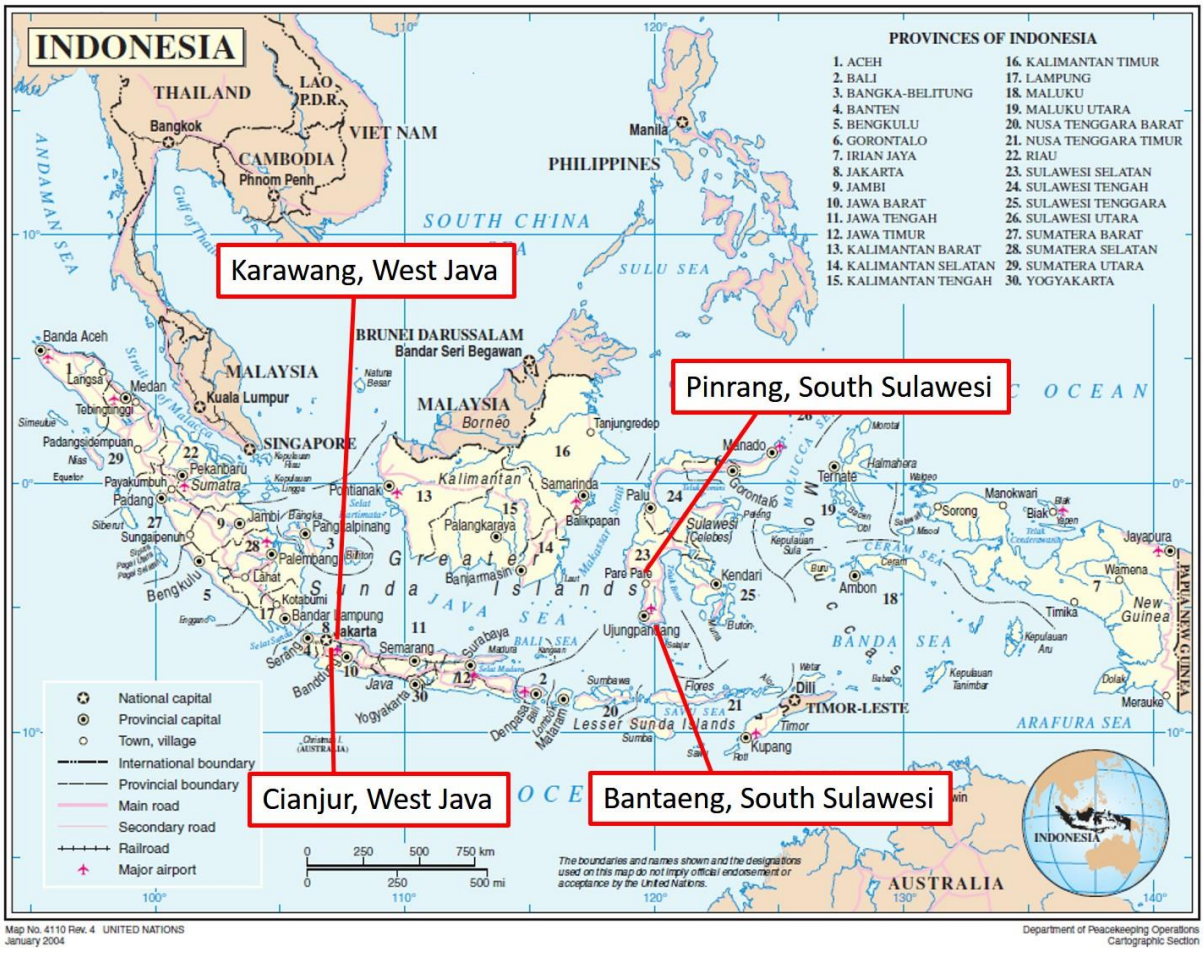
・本事業は、農林水産省大臣官房国際部の委託により、株式会社国際開発センターが実施したものであり、本報告書の内容は農林水産省の見解を示すものではありません。

免責事項

・農林水産省及びその委託事業者である株式会社国際開発センターは、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、派生的、特別の、付随的、あるいは懲罰的損害及び利益の喪失については、それが契約、不法行為、無過失責任、あるいはその他の原因に基づき生じたか否かにかかわらず、一切の責任を負うものではありません。

これは、たとえ、農林水産省及び委託事業者である株式会社国際開発センターがかかる損害の可能性を知らされていた場合も同様とします。

・本報告書の記載内容は、委託事業者である株式会社国際開発センターによる聞き取りによるものですが、その正確性、完全性を保証するものではありません。


INDONESIA
PROVINCES OF INDONESIA
1. ACEH
2. BALI
3. BANGKA-BELITUNG
4. BANTEN
5. BENGKULU
6. GORONTALO
7. IRIAN JAYA
8. JAKARTA
9. JAMBI
10. JAWA BARAT
11. JAWA TENGAH
12. JAWA TIMUR
13. KALIMANTAN BARAT
14. KALIMANTAN SELATAN
15. KALIMANTAN TENGAH
16. KALIMANTAN TIMUR
17. LAMPUNG
18. MALUKU
19. MALUKU UTARA
20. NUSA TENGGARA BARAT
21. NUSA TENGGARA TIMUR
22. RIAU
23. SULAWESI SELATAN
24. SULAWESI TENGAH
25. SULAWESI TENGGARA
26. SULAWESI UTARA
27. SUMATERA BARAT
28. SUMATERA SELATAN
29. SUMATERA UTARA
30. YOGYAKARTA
Karawang, West Java
Pinrang, South Sulawesi
Cianjur, West Java
Bantaeng, South Sulawesi
THAILAND
LAO P.D.R.
VIET NAM
CAMBODIA
Bangkok
Phnom Penh
Manila
PHILIPPINES
SOUTH CHINA SEA
SULU SEA
ANDAMAN SEA
BRUNEI DARUSSALAM
Bandar Seri Begawan
MALAYSIA
Kuala Lumpur
SINGAPORE
Banda Aceh
Medan
Pekanbaru
Padang
Jambi
Palembang
Bengkulu
Lahat
Kotabumi
Bandar Lampung
Jakarta
Serang
Semarang
Surabaya
Yogyakarta
Java
Sumatra
Borneo
Kalimantan
Pontianak
Samarinda
Balikpapan
Palangkaraya
Banjarmasin
Tanjungredep
Palu
Manado
Gorontalo
Sulawesi (Celebes)
Kendari
Ambon
Ternate
Halmahera
Sorong
Manokwari
Biak
Jayapura
Wamena
Timika
New Guinea
PAPUA NEW GUINEA
Great Sunda Islands
JAVA SEA
BALI SEA
BANDA SEA
ARAFURA SEA
Ujungpandang
Bau Bau
Flores
Sumbawa
Lesser Sunda Islands
Timor
Kupang
Dili
TIMOR-LESTE
AUSTRALIA
Merauke
Dolak
Kepulauan Aru
Kepulauan Tanimbar
Kepulauan Sula
Buru
Ceram
Biak
Yapen
Misool
Waigeo
Morotai
Halmahera
Ternate
Tidore
Obi
Buton
Selayar
Sumba
Roti
Christmas I. (AUSTRALIA)
National capital
Provincial capital
Town, village
International boundary
Provincial boundary
Main road
Secondary road
Railroad
Major airport
0 250 500 750 km
0 250 500 mi
The boundaries and names shown and the designations used on this map do not imply official endorsement or acceptance by the United Nations.
Map No. 4110 Rev. 4 UNITED NATIONS
January 2004
Department of Peacekeeping Operations
Cartographic Section

事例調査対象県位置図

目次

事例調査対象県位置図 ii
目次 iii
図表一覧 iv

序章　　調査の背景、目的と内容 1

1. 調査の背景と目的 1
2. 調査の内容と項目 1
3. 調査の方法 2
4. 実施体制と作業計画 3

第１章　日本企業側から見たインドネシアで FVC 構築する上での課題 1-1

1.1. 日系企業のインドネシア進出状況 1-1
1.2. 日本からの農林水産物・食品の輸出 1-5
1.3.　JICA による民間連携事業および中小企業海外展開支援事業の経験より 1-6
1.4. まとめ 1-7

第２章　農林水産物・食品・食産業に係る生産・流通・投資の一般概況 2-1

2.1. 農業一般概況 2-1
2.2. 作物別の生産と制度・実態 2-6
2.3. 作物別の生産出荷から流通・販売、加工 2-10
2.4. 品目別の農業投資認可に係る制度・実態 2-14
2.5. 営農普及に係る制度・実態 2-15
2.6. 農業金融に係る制度・実態 2-16
2.7. 食品産業の実態 2-20
2.8. 物流業の実態 2-25
2.9. 卸・小売業の実態 2-29
2.10. 農業省、工業省、商業省、公共事業省の所掌業務、中央と地方自治体の業務 2-36

第３章　西ジャワ州及び南スラウェシ州における農業・食産業に係る生産・流通・投資の実態 3-1

3.1. 西ジャワ州 3-1
3.2. 南スラウェシ州 3-21

第 4 章 インドネシアのフードバリューチェーン構築に向けて 4-1

4.1 調査で明らかになったこと 4-1
4.2 双方の官民による協力の中長期的な枠組みの検討 4-8

図表一覧

表 1　事例調査の対象地域 3
表 2　作業計画 4
表 3　現地調査日程 4

表 1.1 日系企業の抱える投資環境上の課題 1-2
表 1.2 食品メーカーが直面する営業面、経営面の課題 1-3
表 1.3 日系食品メーカーの考える進出の留意点 1-4
表 1.4 人材に関する課題 1-4
表 1.5 日本企業が直面するフードバリューチェーン構築上の課題 1-7

図 2.1 米の流通・販売ルート 2-11
図 2.2 トウガラシの流通・販売ルートの例（東ジャワ州マラン県） 2-12
図 2.3 赤ワケギの流通・販売ルートの例（中ジャワ州ブレベス県） 2-12
図 2.4 中銀による産業クラスターの分布 2-18
図 2.5 インドネシアの食品・飲料市場の成長予測 2-21
図 2.6 インドネシアの主要食品企業 2-23
図 2.7 インドネシアの主要飲料企業 2-24
図 2.8 食品の物流経路（常温） 2-27
図 2.9 インドネシアの食品小売りにおける伝統的小売と近代的小売 2-30
図 2.10インドネシアの主要小売業 2-31
図 2.11 メーカー系ディストリビューター経由の流通経路 2-34

表 2.1 国内総生産の部門別シェア（%） 2-1
表 2.2 15 歳以上の産業部門別就業者割合 2-2
表 2.3 農林水産業部門における国内総生産の部門別シェア 2-2
表 2.4 就業形態別に見た農業部門の就業人口 2-3
表 2.5 農業就業者の年齢構成別及び学歴別比率（%） 2-3
表 2.6 農地所有面積別にみた農家世帯数の変化 2-4
表 2.7 農機具の所有形態別にみた農家世帯比率（%） 2-4
表 2.8 農業省からの農機具の供与支援台数（台） 2-5
表 2.9 主な食用作物の生産量、作付面積、収量 2-6
表 2.10 主な通年産の園芸作物の生産量（トン） 2-8
表 2.11 主な季節産の園芸作物の生産量（トン） 2-9
表 2.12 バリューチェーンのアクター別資金調達状況 2-19
表 2.13 GDP における食品飲料工業の位置（%） 2-21
表 2.14 食品飲料工業の事業所数、就業者数、付加価値 2-22
表 2.15 主要食品企業の株主 2-24
表 2.16 主要飲料企業の株主 2-25
表 2.17 日本企業による物流事業への取り組み 2-28
表 2.18主要小売企業の株主・店舗形態・数 2-31

表 2.19小売業における規制 2-32
表 2.20食品流通における中間流通業者 2-33
表 2.21食品流通に関する商習慣等 2-35

図 3.1　カラワン県でのアクター別に見た米のバリューチェーンの付加価値の割合 3-10
図 3.2 チアンジュール県のアクター別に見たバリューチェーンのマージンの割合 3-20
図 3.3　ピンラン県でのアクター別に見た米のバリューチェーンの付加価値の割合 3-31
図 3.4 バンタエン県のアクター別に見たバリューチェーンのマージンの割合 3-41

表 3.1　カラワン県での各アクターレベルでの価格とマージン（ルピア） 3-10
表 3.2 チアンジュール県の各アクターレベルでの価格とマージン（ルピア） 3-20
表 3.3 ピンラン県での各アクターレベルでの価格とマージン（ルピア） 3-30
表 3.4 バンタエン県の各アクターレベルでの価格とマージン（ルピア） 3-40

図 4.1 拡大する食市場 4-1
図 4.2 事例調査対象地域 4-2
図 4.3 カラワン県の稲作のアクター別のマージンの作期による変化 4-3
図 4.4 カラワン県とピンラン県の稲作の単位面積当たりコスト比較 4-3
図 4.5 チアンジュールのトマトのアクター別マージンとコスト構造 4-4
図 4.6 西ジャワ州（左）と南スラウェシ州（右）の農家収益の例 4-4
図 4.7 インドネシアの FVC 構築により Win-Win の関係へ 4-9
図 4.8 フードバリューチェーン構築支援のための協力形態 4-11
図 4.9 事例地域ごとの課題 4-12
図 4.10 インドネシアの政策と日本の地域振興アプローチ 4-14
図 4.11 バリューチェーン構築支援の枠組みと関連アクター 4-15

表 4.1 インドネシアの主要品目別の生産・加工・流通の現状と課題 4-2
表 4.2 事例調査地域での生産・加工・流通の現状と課題 4-2
表 4.3 政策課題の変化：生産支援から市場対応へ 4-6
表 4.4 インドネシア農業省の政策（中期計画）と協力可能分野 4-6
表 4.5 日本企業側からみたバリューチェーン構築上の課題 4-7
表 4.6 インドネシア側と日本側の関心 4-8
表 4.7 日本企業側にとってのメリットのタイプ 4-9
表 4.8 政策課題の変化：生産支援から市場対応へ 4-10
表 4.9　４つのモデル地域での課題、方向性、日本技術の適用可能性 4-13
表 4.10 事例地域でのバリューチェーン構築の方向性とアクション（案） 4-14

序章　調査の背景、目的と内容

1. 調査の背景と目的

本事業では、農林水産省が主催するグローバル・フードバリューチェーン推進官民協議会（ GFVC 官民協議会）の実施及び農林水産省が取り組んでいる東南アジア諸国との二国間政策対話（ ベトナム、タイ、インドネシア、カンボジア、ミャンマー）の効果的・効率的な実施を支援するとともに、我が国関心国との二国間関係を戦略的に構築するための調査・分析を行うことにより、我が国食産業の海外展開の促進を図り、各国におけるフードバリューチェーン（FVC）構築を推進することを目的とする。

本事業の一環として、海外におけるフードバリューチェーン（FVC）構築の枠組作りの基礎とするため、「インドネシアにおける FVC 構築の枠組作りのための生産・流通・投資環境調査」を実施する。2016 年 11 月、東京で開催された「第２回日インドネシア農業協力に関する二国間フォーラム」において、今後インドネシア農業省の中期計画等に沿った形で、双方の官民による協力の中長期的な枠組を議論することについて合意した。

本調査は、こうした枠組構築の基礎となる情報を得るため、インドネシアにおける農産物の生産、加工、流通等の状況や農業関連の制度等について調査することを目的とする。

2. 調査の内容と項目

農林水産省海外投資・協力グループの指示の下、日インドネシアの官民が協力してインドネシアのフードバリューチェーン（ＦＶＣ）構築に取り組むため、中長期的に取り組むべき内容が明らかになるよう、インドネシアの農業・食産業等の実態と課題を現地での聞取りも含めて調査する。

インドネシアでの現地調査は次の２つのレベルにおいて実施する。１）インドネシア全国を対象とした概況調査、２）地方での現地事例調査(西ジャワ州及び南スラウェシ州における各々2 つの県（Regency)。調査内容、調査項目は、以下の通りである。

調査方法は、文献調査及び関係機関等の関係者に対するインタビュー等により行う。

(1) インドネシア全国を対象とした調査内容と項目

インドネシアに関する以下の項目について調査する。政策や対策、統計情報等は全国を対象とする。

インドネシアの農産物、食品、食産業に係る生産・流通・投資の一般概況

項目
1. 農業一般
2. 作物別の生産に係る制度・実態
3. 作物別の生産出荷施設の実態
4. 作物別の流通・販売ルート、取引商慣習
5. 農村レベルでの農産物加工の制度・実態
6. 農地管理の実態: 水田地帯、水田・畑作地帯、畑作地帯別に調査
7. 品目別の農業投資認可に係る制度・実態
8. 営農普及に係る制度・実態
9. 農業金融に係る制度・実態
10. 食品産業の実態
11. 物流業の実態
12. 卸・小売業の実態
13. 環境規制
14. 農業省、工業省、商業省、公共事業省の所掌業務の詳細、中央と地方自治体の業務

(2) 現地事例調査の調査項目

現地事例調査については、西ジャワ州及び南スラウェシ州における各々2 つの県（Regency）を対象とし、１つの県において以下の調査対象ごとにそれぞれの項目について調査を実施する。

地域内の農業生産・流通・投資の実態

対象
1. District 政府の農業部局
2. 農民組織（園芸作物を主に扱う組織１つ、食料作物を主に扱う組織１つ）
3. 農民組織に所属している農家（３戸以上）
4. 農民組織に所属していない農家（３戸以上）
5. 集荷業者又は Integrator（コメ、メイズ、大豆、青果物の各々について１業者以上）
6. District を管轄している農業普及組織
7. 食産業関係業者（精米所、製粉所、加工所等）
8. District 内の農産物卸売市場運営者（STA 等）
9. District 内の金融機関
10. District 内にある研究機関や教育機関（ある場合）
11. District 内で活動している農業系 NGO、他ドナー

3. 調査の方法

日本企業が直面するバリューチェーン構築上の課題を調査し、他方でインドネシアでのバリューチェーン構築上の課題と実態を把握し、これらに実態に照らして課題、中長期的に取組む内容を特定する。

(1) 調査計画策定

農林水産省と打合せの上、調査計画を策定する。

(2) 国内事前調査

国内で既存資料を収集分析する。日本企業が直面する GFVC を推進する上での課題を 2016 年 11 月に東京で開催された「第２回日インドネシア農業協力に関する二国間フォーラム」における議論などの既存情報から整理し、想定される課題を明らかにする。特に、日本企業側の抱えるビジネス上の課題について、農林水産省情報、JETRO 情報など既存の情報をレビューし、抽出する。

(3) インドネシア現地調査

ジャカルタにおいて政策・制度とその概況を確認し、事例調査で実態を検証する。

1) ジャカルタでの調査

上述の課題を想定し、ジャカルタで農業概況、加工・流通業の概況、農業省他の施策を確認する。ジャカルタでの省庁等への聞き取り調査は、バリューチェーン構築上の課題にかかる政策・制度、並びに概況についてインタビュー調査を行う。

2) 地方での事例調査

事例調査は次のように、各地域稲作が主な地域、園芸が主な地域から各１カ所ずつ選定し、各地域、作物毎に比較分析ができるようにする。

表 1 事例調査の対象地域

	西ジャワ州	南スラウェシ州
	ジャカルタから近く園芸農業が盛ん	東部開発の中心地
稲作が盛んな地域	カラワン県（穀倉地帯）	ピンラン県（穀倉地帯）
園芸が盛んな地域	チアンジュール県（園芸作物）	バンタエン県（園芸作物）

(4) 現地調査の取り纏め（第２次国内調査）

現地調査の結果を取りまとめる。

(5) 報告書の取り纏め

以上の結果を報告書に取りまとめる。

4. 実施体制と作業計画

メンバー：

1) 総括／バリューチェーン　吉村浩司、株式会社 国際開発センター 主任研究員
2) 金融・投資　鳥海直子、株式会社 国際開発センター 主任研究員
3) インドネシア農業・食産業　松井和久、松井グローカル合同会社 代表

表 2　　作業計画

		5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
[1]	調査計画案作成		□	□								
[2]	国内事前調査			□	□	□						
[3]	インドネシア現地調査						■■ 10 月 11-31					
[4]	現地調査報告の取り纏め							□□				
[5]	調査報告の取り纏め (FR)								□□	□		□
	報告書の提出											□

注：□：国内作業、■：現地調査、FR：ファイナルレポート

現地調査：３週間：２名（吉村、松井）

次のように実施する。

ジャカルタでの聞き取り調査（６日）：大使館、農業省、その他省庁、大等

西ジャワ州現地事例調査（７日）:２県

南スラウェシ州現地事例調査（７日）：２県

表 3　　現地調査日程

No.	Date		Itinerary	Program
1	11-Oct	Wed	TYO-JKT	
2	12-Oct	Thu	JKT	10:00 Ministry of Agriculture (MoA): Meeting with Representative of ICB and D.G. Food Crops
3	13-Oct	Fri	JKT	Survey in Jakarta
4	14-Oct	Sat	JKT- Kerawang	Kerawang Regency: Meeting at Agricultural Services
5	15-Oct	Sun	Kerawang-JKT	Kerawang Regency: Site visit
6	16-Oct	Mon	JKT	13:00 MoA: Meeting with Representative DG. of Horticulture
7	17-Oct	Tue	JKT	Survey in Jakarta
8	18-Oct	Wed	JKT-Cianjur	Cianjur: Meeting at Agricultural Services
9	19-Oct	Thu	Cinjur-JKT	Cianjur: Site visit
10	20-Oct	Fri	JKT	JKT
11	21-Oct	Sat	JKT	JKT
12	22-Oct	Sun	JKT-Makassar	
13	23-Oct	Mon	JKT-Makkassar	Pinrang: Meeting at Agricultural Services
14	24-Oct	Tue	Pinrang-Bantaeng	Pinrang: Site visit
15	25-Oct	Wed	Bantaeng	Bantaeng: Meeting at Agricultural Services
16	26-Oct	Thu	Bantaeng	Bantaeng: Site visit
17	27-Oct	Fri	Bantaeng-JKT	JKT
18	28-Oct	Sat	JKT	JKT
19	29-Oct	Sun	JKT	JKT
20	30-Oct	Mon	JKT	JKT
21	31-Oct	Tue	JKT-TYO	

**Yoshimura: only for 11 – 24 October 2017.*

第 1 章　日本企業側から見たインドネシアで FVC 構築する上での課題

1.1. 日系企業のインドネシア進出状況

インドネシアは世界銀行の”Doing business 2017”で 2015 年から 2016 年にかけてランキングを 109 位から 91 位へと大幅に改善した 10 か国の 1 つである。その背景には次のようなことが挙げられる。

労働関連の制度改善		中小企業の最低払込資本金制度を廃止し事業を開始しやすくしたことなど
各種企業実務の簡略化	会社登記関連の手続きの簡略化	・ ジャカルタでの名称登記におけるオンラインシステム活用の奨励 ・ 会社の登記と経営ライセンス証明書取得書式の一元化 ・ 土地台帳のデジタル化による資産登記の容易化 ・ 近代的な担保登記制度の構築など
	納税手続きの簡略化	オンラインシステムを用いた納税など
	訴訟関連の制度改善	少額訴訟専用手続きの導入など
貿易など事業実務の簡略化		・ 貿易手続き関する税関サービス ・ インドネシア・ナショナル・シングル・ウィンドウの書類提出機能の改善など
インフラの改善		電力へのアクセス改善など

このように手続き関連やインフラなどのビジネス環境は大きく改善したが日系企業にとってはまだ、進出にあたり、更に進出後のビジネス展開にあたり、各種の制約がある。以下に、日系企業、特に食品関連企業の進出、ビジネス展開における課題について記す。

(1)　日本の食品メーカーの進出状況[1]

2015 年 11 月時点（ジェトロ・ジャカルタ調べ）でインドネシア進出日本企業数は 1,533 社である。現地・周辺国での販売を主たる目的として、インドネシアに進出した日本の食品メーカーには以下のような企業がある。

1990 年以前	味の素(進出年[以下、同じ]1969)
1990 年代	ヤクルト本社 (1990)、日清食品ホールディングス(1992)、カルピス(1994)、ロッテ(1994)、不二製油(1995)、 敷島製パン(1995)、大正製薬(1995)、大塚ホールディングス(1997)
2000 年以降	明治(2001)、森永乳業 (2005)、キリン協和フーズ(2006)、サントリー (2011)、豊田通商(2011)、アサヒ(2012)、伊藤園(2013)

なお、これら企業の進出形態には以下のような形態が見られる。

- 現地企業との合弁会社設立を通した進出が主。日本企業が不得意とする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を狙う。
- 生産：日本企業が主導的な役割。
- 軌道に乗ったのち、①自らが資本を全て支配する形又はこれに近い状態へと移行し、単独で営業 活動を展開、 ②パートナー関係をそのまま継続、 ③パートナーを変更。

特に、最初の形態では大規模なビジネス展開をしている例に多い（下記 BOX 参照）。

[1] 堀 千珠、「インドネシアへの日本の食品メーカーの進出動向と課題」、みずほ総研、2012。（https://www.fsraj.org/fsraj/wp-content/uploads/2017/03/2012-5-2.pdf）に基づく。

BOX：インドネシアの消費者をターゲットとするビジネス

インドネシアで国内の消費者をターゲットにビジネスをするためには、消費者の理解だけでなく、消費者にモノを届けるまでの小売や卸売のネットワーク構築が重要。インドネシアはこれまでの人間関係がビジネスにおいて大きく影響する国でもあり、いくら親日といっても、言語も異なる中で簡単にネットワークは作れない。現地企業と組んですでにその企業が構築したネットワークを活用する、またはその企業の人脈を借りながら自分たちの人脈を築き、インドネシアの商習慣を理解してビジネスをする土壌を育てるということが、スムーズなビジネス展開のためには重要。例えば、アサヒやサントリー、伊藤園など、現地でインドネシア人をターゲットに大規模なビジネスを展開している企業は、現地の販売網を持った企業と組んでいる。

出所：ZD Net Japan, https://japan.zdnet.com/extra/iij_201508/35068648/

(2) 進出にあたっての課題・問題点

1) インドネシア進出企業の一般的な経営上の問題点[2]

JETRO の海外進出日系企業調査によると、インドネシアの日系企業が直面する経営上の課題として、以下の項目が挙げられている。

人材・労働関連	従業員の賃金上昇、従業員の質
サプライ体制関連	原材料、部品の現地調達の難しさ、品質管理の難しさ
マーケット関連	競合相手の台頭

また、日系企業の考えるインドネシアの投資環境上の課題としては以下の項目が挙げられている（有効回答者数 453 社。複数回答）[3]

表 1.1 日系企業の抱える投資環境上の課題

領域	分野	項目	割合	備考
全般	人材・労働	人件費の高騰	75.9%	
		労働争議・訴訟	40.4%	
		労働力の不足・人材採用難	13.5%	
制度	許認可	法制度の未整備・不透明な運用	60.0%	
		出資比率制限などの外資規制	30.5%	
		現地政府の不透明な政策運営	53.4%	
	許認可・手続き	行政手続きの煩雑さ	60.9%	
		ビザ・終了許可取得の困難さ・煩雑さ	47.2%	
マーケット	ビジネス慣行	取引リスク(代金回収リスク等)	14.4%	
		知的財産権保護の欠如	10.4%	
	消費者傾向	消費者運動・排斥運動	2.0%	
基礎インフラ	インフラ	インフラ未整備	75.7%	道路 91.6%、電力 57.2%、港湾 56.9%、通信 47.0%、ガス 11.8%、工業用水 9.0%
		土地・事務所スペースの不足、地価/賃料の上昇	30.5%	
外部要因	社会経済情勢	不安定な為替	53.9%	
		不安定な政治・社会情勢	38.9%	

[2] JETROの海外進出日系企業調査（JETRO, 2016年度 アジア・オセアニア進出日系企業実態調査, 2016年12月）に基づく記述。

[3] JETRO 海外調査部アジア大洋州課　塚田学、「インドネシアの日系企業動向」、海外港湾物流プロジェクト協議会＜第 7 回インドネシア WG＞、2014 年 12 月 25 日

2) インドネシア進出済み日本の食品メーカーが事業展開する上で苦労している点[4]

特に、食品メーカーが進出している場合、2012 年の調査結果では、インドネシア進出済み日本のメーカーは下記表に示すような営業面、経営面での問題に直面している。

表 1.2　食品メーカーが直面する営業面、経営面の課題

領域	分野	苦労している点	企業のコメント
全般	人材・労働・パートナー/ ビジネス慣行	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。
制度	許認可/ ビジネス慣行	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
			汚職はメガワティー政権のころからひどくなっている
		新商品導入の難しさ	新商品のハラール認定手続きに約4か月を要する
マーケット	消費傾向	価格重視の競争	品質よりもほんの少しの価格差が重要
			消費者が商品の品質の違いを理解する段階に達していない
	ビジネス慣行	新商品導入の難しさ	置きまわり販売(売れた分だけ代金を支払う)で商品を置かせてもらう必要有。
		複雑な流通構造	特定地域でディスカウント販売された商品が、中間流通業者間で他社商品とバーター取引され、他地域で値崩れを起こすケース
		返品の多さ	賞味期限切れの商品を返品されるケース
			某大手ショッピングマーケットの返品率は 10%超ではないか
		近代流通の低採算性	勝手にゴンドラを設置されたり、チラシに掲載されその費用を請求されるケース
			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
		複雑な流通構造	他社商品との抱き合わせ販売が必要になるケース
	インフラ	脆弱な物流インフラ	直販の営業部隊による人海戦術が必要
サプライ体制	ビジネス慣行	現地企業との関係	ディストリビューターとの契約内容(配荷、返品、店頭管理等)でもめる。
		複雑な流通構造	値引き原資が中間流通業者のポケットマネーになるケース
	インフラ	脆弱な物流インフラ	渋滞等により時間通りにモノが運べない。
			在庫管理ができない
		地理的な配荷の難しさ	約 1.3 万もの品の物流網構築は困難。局所的展開にならざるを得ない。

出所：堀 千珠、「インドネシアへの日本の食品メーカーの進出動向と課題」、みずほ総研、2012から。

上記の問題に対して、日系企業は以下のような取り組みを行っている。

- 「売れる商品」づくりに注力し、返品の減少や販売先との関係改善に取り組む
- 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る

3) 日系食品メーカーのインドネシア進出のポイント

アンケート調査の結果、日系食品メーカーよりインドネシア進出にあたって、以下のような留意点が挙げられた。

[4] 堀 千珠、「インドネシアへの日本の食品メーカーの進出動向と課題」、みずほ総研、2012。
https://www.fsraj.org/fsraj/wp-content/uploads/2017/03/2012-5-2.pdf

表 1.3　日系食品メーカーの考える進出の留意点

留意事項	領域	内容
商品力が最優先条件	マーケット	・ 日本企業の商品については、特に値ごろ感に欠ける。 ・ 富裕者層の規模が小さいインドネシアに日本で販売している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やすい。 ・ 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を通して、値ごろ感を向上
どのように売るか		・ ①独自展開型、②経営コラボレーション型、③経営委譲型のうち、どの戦略パターンを選択する かによって、営業活動への関与の度合いは異なる。 ・ インドネシアの食品流通は、①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、②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2つに大きく分かれる→選択。①は取引先を管理しやすいが、営業エリアを拡大しにくい。②はその逆で、 甲乙については、意見が分かれる。
誰と組むか	人材・労働・パートナー	・ インドネシアの食品業界には、物流子会社を有する現地の大手食品メーカーや、製造業 への多角化を目指す卸売業者が多い。 ・ 日本の食品メーカーはこれら企業との JV 設立による現地企業の販路活用を視野に入れ、取扱商品、出資比率、営業活動への 関与に対する意向などに応じてパートナーを選定することが妥当。
経営を誰に託すか		・ 独自展開型と経営コラボレーション型では、現展開を任せることのできる有能な人材を自社のなかで確保できるかどうかが、進出の成否を大きく左右。 ・ 企業としては、①他の海外拠点で市場開拓に成果をあげた人材を現地法人のトップに任命する、②OJT の一環として、将来の拠点長候補を早期から現地の要職に就ける、 ③現地法人の長を任せうる地元の優秀な人材に対 して、日本で幹部研修を実施する、などによるマネジメント層の強化が必要。

出所：堀 千珠、「インドネシアへの日本の食品メーカーの進出動向と課題」、みずほ総研、2012

以上から、政府の制度や許認可の問題はあるものの、まずマーケットをどうとらえて、どのような商品展開をするかというマーケットの問題、そのためには誰とパートナーと組むかという人材やパートナーシップの問題が特に重要であることが言える。

4) 人材確保[5]

特に重要といえる人材確保に関しては以下のような具体的な問題が挙げられている。

表 1.4　人材に関する課題

項目	分野	内容
必要な人材確保	管理職人材	東南アジアの日系企業現地子会社は、人材、特に管理職や将来の幹部候補となり得る人材の確保に苦戦。
		管理職の中途採用を行う企業が多い反面、優秀な管理職人材の数に対して、求人需要が大幅にそれを上回っている状況(インドネシアだけでなく)
		職種／職位別で最も人材採用に苦戦しているポジション(インドネシア)は、「営業系マネジャー／日本語不要 (29%)」「事務系マネジャー／日本語不要(25%)」。
	管理職人材(日本語)	全般的に日本語ができる専門職の給与相場は高騰。
	サービス業人材	「IT/ソフトウェア開発」に次いで「小売り／飲食／サー ビス業」(33%)は、人材をもっと採用しなければならないとする企業の割合が高い。

[5] 佐原 賢治、「東南アジアの日本企業における人事課題 −シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、ベトナムにおける 最新の調査結果から−」、経営センサー、2015.1、東レ経営研究所。
http://www.tbr.co.jp/pdf/sensor/sen_169_05.pdf。

人事管理	人事管理	日本人駐在員の中に本社での人事経験を有する社員が含まれている現地子会社では、人事経験者がいない場合に比べて多様な打ち手が講じられている。しかし、現地子会社に人事の専門知識を有する日本人駐在員が存在するケースはまれ。
	人材流出	日本本社での研修を経てスキルアップした現地社員の転職市場における価値が高まり、転職へ。
		東南アジアの国々では日本に比べて転職がより一般的であり、優秀な社員、重要な役割を担う社員ほど「近々辞めるかもしれない」という前提で接し、退職の未然防止や、万が一退職した際の損失を最小限にとどめる工夫や努力が必要。特に昨今急激に投資が増大しているタイやインドネシアにおいて「マネジメントクラスの離職が多い」と回答する企業の割合が高い。
	就業規律	インドネシアでは他国に比べて「就業規則や職場ルールが徹底できない」企業の割合が高い。
	人材育成	多くの企業が「人材育成が進まない」。その最も大きな原因は「教える人がいない(不足)」
コミュニケーション	言葉の壁	英語を公用語としない国々においては、より言葉の壁がコミュニケーションの妨げとなる。

以上より特に、管理職を任せてコミュニケーションの取れる人材が不足し、そのために人材育成あるいは、育成した人材の処遇など人事管理が重要であることが言える。

1.2. 日本からの農林水産物・食品の輸出[6]

インドネシアで展開する企業の中には日本から農林水産物や食品の輸出を手掛けるところも多い。インドネシアへのこれらの産品輸出は、以下に記すように特に留意する必要がある。

インドネシアへの加工食品の輸入にあたっては、インドネシアの国家食品医薬品監督庁（BPOM）に登録し、インドネシア国内における流通許可を取得する必要がある。また、加工食品の品質や安全性については、使用が認められる食品添加物と使用が禁止される食品添加物、細菌の含有上限、食品包装に使用できる材料と使用が禁止される材料など細かく規定され、輸入加工食品もこれらを順守する必要がある。ラベル表示に関しては、表示すべき事項だけでなく、寸法や文字サイズ、文言など詳細に規定され、強調表示についても規則が出ており、これらの規則を順守しないと BPOM の審査を通過できない。

加工食品の輸入に際しては、流通許可のほか、インドネシア国家食品医薬品監督庁（BPOM）からの輸入承認の取得、原産国での船積み前検査も義務付けられており、船卸港も制限されていることから、輸入加工食品は流通許可がないと国内販売できない。流通許可を取得している証として、ラベルに流通許可番号を表示することが義務付けられ、BPOM が頻繁に店頭で査察する。イスラム教徒が約 9 割を占める国であることから、豚由来の原材料を含むかどうかの表示、その他イスラム教の教えに反しない食品であることを示すハラール表示を付す加工食品も増加している。義務化はされていないが、ハラール表示も視野に入れた方針が必要である。

さらに、2016 年 8 月からは輸入加工食品に国際認証が必須となった[7]。インドネシア国家食品医薬品監督庁（BPOM）は 8 月 18 日付で新規定を発効し、食品製造業者、輸入業者、ディストリビューターへの加工食品登録承認証の発行に当たり、原産国の加工製造業者による GMP（適正製造規範）、HACCP（危害分析および重要管理点）、ISO－22000 の認証または同種の認定証明書、あるい

[6] JETRO、「日本からの農林水産物・食品輸出に関する各国・地域の制度調査」、2017 年 3 月。
[7] https://www.jetro.go.jp/biznews/2016/11/c872c29eddd4a753.html

は原産国政府の監査結果を求めた。既存の加工食品登録承認証を取得している場合には、有効期限内は免除となるが、新しくインドネシア向けに加工食品を輸入する流通業者、および日本の食品製造業は注意が必要である。JETRO によると、今回の措置により、日本の大手メーカーを中心に既に認証を取得している製品への影響はないが、中小企業をはじめ、認証を取得していない企業の製品については、今後は輸入が滞る可能性があるとみられている。

輸出にあたっての課題・問題点[8]

JETRO の実施した日本企業へのアンケート調査の結果、インドネシアへの輸出にあたり課題・問題点を感じていると回答した企業 776 社の回答内容は以下の通りである。

- 資金調達（「資金の調達先がわからない」、「銀行等に融資を依頼したが断られた」）
- 現地や日本の制度情報やその運用（「海外ビジネスを担う人材について」、「価格競争力について」）
- 現地のマーケット情報
- 現地市場向けの商品
- 現地での提携相手（ビジネスパートナー）
- 現地における販売
- 海外ビジネスを担う人材
- 価格競争力
- 輸出先における競合企業
- 製品・ブランドの認知度
- 物流

1.3. JICA による民間連携事業および中小企業海外展開支援事業の経験より

開発協力の一環として、国際協力機構（JICA）では、民間連携事業を実施している。これは発展途上国の貧困削減とうに貢献するような民間連携事業を行うもので、インドネシアでも農業分野で事業を実施している。農業、畜産、水産業を対象とする農業分野の案件であるため、対象地域が農村部や漁港周辺となり、事業の半数以上がジャワ島以外を対象地域としている。また、中小企業が参加することが多い。これらの事業実施経験から次の課題が挙げられている[9]。

1） 農産物特有の規制や許認可などの制約（手続き、価格規制、投資規制など）
2） 地方立地による条件の未整備（地域の自然条件や農業慣習に対応するのが困難、信頼できる人材やパートナーが不在、対象地域の市場規模やインフラが想定を下回っている）
3） 商品の価格競争力が低い（特に地方の場合、技術不適合、商品不適合）。
4） 事前情報収集困難（特に地方の場合）

これらには農産物を扱うゆえに地方に立地することに起因するバリューチェーン構築上の各種要

[8] JETRO、「2016年度青果物の輸出重点国における流通構造調査（インドネシア）」、2017年3月、
JETRO、「農林水産物・食品関連企業への輸出に関するアンケート調査」、2017年。

[9] 国際開発センター、インドネシア共和国官民連携型農業振興活性化支援情報収集・確認調査ファイナル・レポート、平成 29 年 2 月、（独立行政法人 国際協力機構）

因（インフラ、人材・パートナー、情報、技術など）の問題が多く、短期的解決は容易でない。事実、日本企業が技術を導入しようと現地入りしても、その技術を活かせる人材、インフラが未整備であり、また技術を活かして製造した食品の価格が市場にマッチせずに撤退するという事例が多くみられる。

1.4. まとめ

以上より、日系企業がフードバリューチェーン構築するにおいて、課題とされる事項は次のようにまとめられる。便宜上簡略化のため、一般的な食品製造業の主活動のうち、購買物流、製造、出荷物流、マーケティング・販売、サービス[10]のうち、上流部門の前 3 者をサプライ体制、下流部門の後 2 者をマーケット対応とし、それ以外の企業を支える活動のうち主に重要とされる人材・パートナー、外部条件を基礎的インフラ、制度・許認可として分類すると次のようにまとめられる。

表 1.5　日本企業が直面するフードバリューチェーン構築上の課題

	サプライ体制	マーケット対応
各段階での課題	✓ インドネシア特有な各種商習慣 ✓ 物流インフラ未整備	✓ 技術・価格・スペックなど市場に適合（特に地方の場合） ✓ インドネシア特有な各種商習慣
人材・パートナー	✓ 管理職人材確保（特に日本語や英語のコミュニケーション能力のある人材、地方において特に顕著）。 ✓ 人事管理が需要（人材育成、人材確保）	
基礎的インフラ	✓ 道路、電力、通信、ガスなど。 ✓ 特に、地方において未整備	
制度・許認可	✓ 不透明な運用への対応 ✓ 農産物特有な許認可対応	

出所：調査団作成

10 マイケル・ポーター、バリューチェーン理論による。