

インドネシア地方都市の小売市場

著者:インドネシア駐在、柏木 茂輝 Deloitte Consulting Southeast Asia (DC SEA)、マネジャー

世界第4位の2億4千万人以上の人口を有し、着実な経済成長を遂げているインドネシアが消費市場として注目を集めている。インドネシアの小売市場の特徴の1つとして「85%を超える高いTraditional Trade (TT) 比率^{*1}」が挙げられるが、首都ジャカルタに限ってみるとModern Trade (MT) の急速な浸透の印象が強い。大通り沿いを中心として大規模なショッピングモール (SC) が林立し、インドマレットやアルファマートのミニマート^{*2}をいたる所で目にする。一部の製品カテゴリーでは、ジャカルタにおけるMTの売上構成比は既に60%を超え、MTがTTを上回っているという話も聞く。

では、地方都市の小売市場の現状はどのようになっているのだろうか？本稿では、インドネシアの地方都市における小売市場の現状について、筆者が先日訪れたスマラン(ジャワ島中部、人口163万人^{*3}を有するインドネシア5大都市の1つ)を例にとってお伝えしたい。

ジャカルタ同様に店が進むMT

ジャカルタ市内に比べれば未だ店舗数は少ないものの、スマランにおいても市内では既に多くのMTが店出済みである。スマランの空港から市内に向かう幹線道路を進むと、インドマレットやアルファマートのロゴが何度も目に入ってくる。また、市内中心地にはSCも複数出店しており、SC内にはハイパーマーケットやジャイアントといったハイパーマーケット(HM)・スーパーマーケット(SM)など、ジャカルタのSCでも馴染みのチェーン店が出店している。

MTの店舗内を見てみると、売場構成はジャカルタとほぼ同じと言える。日用雑貨やドライ食品だけでなく、チルドや冷凍食品も豊富に扱っている。カテゴリー内の品揃えに関しても、Kraft、Greenfield、Diamond、Yakult、Indofood、Coca-Cola、Unilever、Kalbeといったグローバルおよびローカル企業の有名ブランド商品が並んでいる(写真1-4)。

*1: 出所: Euromonitor, グロサリー小売市場における市場金額ベースの売上構成比(2013年時点)

*2: 食品および日用雑貨を中心に扱う小型のスーパーマーケット店舗(売場面積400㎡未満)

*3: 出所: Badan Pusat Statistik(インドネシア中央統計庁)、2012年の推計値。



写真1 大型MT
ジャカルタと同等のチルド製品の充実度



写真2 大型MT
Kraft等の有名ブランドの商品が並ぶチーズ売場



写真3 大型MT
日系ではYakultが広いシェルフスペースを獲得

脚注:筆者撮影、以下同じ



写真4 Carrefourと同SCにはベスト電器も出店

しかしながら大型店舗の利用はまだ限定的

立地や店内の売場構成はジャカルタと非常に類似している一方、ジャカルタとスマランで決定的に異なる点がある。HM/SMの来店客数である。筆者がスマラン中心部のSCに入っているCarrefourおよびHypermartの店舗を訪れたのは平日の夕方である。ジャカルタのSC内のHM/SMであれば買い物客で混雑している時間帯であるが、スマランの同店舗では買い物客はまばらで、売場が閑散としていた。

一方で、別の日の同一時間帯にスマランのウェットマーケット(市場)を訪れてみると、食材を求める買い物客でごった返していたのが非常に印象的であった。案内をして頂いたスマラン在住のインドネシア人の方に普段どこで買い物をしているのかを聞いてみると、「生鮮品を中心として食料品については、鮮度が良い商品が多いためウェットマーケットで購入している。日用雑貨の買い物で、自宅や職場の近所のミニマートを利用することもあるが、SC内のHM/SMはあまり利用したことがない」とのことであった。

ジャカルタでも、生鮮食品についてはウェットマーケットで購入するという意見は根強い。しかしながら、食料品(ドライ)や日用雑貨品に関しては、HM/SMでまとめ買いしている場面を頻繁に目にする。消費者のMT利用状況においては、ジャカルタと地方都市では大きな違いがあるのが実情である(写真5-8)。



写真5 閑散とした大型MTの売場
生鮮コーナー:Hypermart



写真6 閑散とした大型MTの売場
冷凍食品コーナー:Carrefour



写真7 スマラン市内の市場
壁のない吹きさらしの店舗が中心



写真8 スマラン市内の市場
狭いスペースに所狭しと商品を陳列

今後の見通し

有力MTチェーンは、ジャカルタ中心部は既に飽和状態にあるため、今後地方都市に新規出店の場を求めている。特に2大ミニマートの1つ、アルファマートは2015年中に1,000～1,500店舗を出店する計画を発表しており、その大半が地方都市での出店となる見込みである。

また筆者としては、ミニマートの店舗数が増加しMTが身近になることで、更に大型の店舗であるHM/SMの利用者増にも波及していくと考えている。ミニマートでの買い物経験を通して、TTでの買い物では得られないMTの「品揃えの豊富さおよび商品を選ぶ楽しさ」が消費者に浸透していく。MTの買い物の楽しさが浸透していくことで、更に豊富な品揃えを有するHM/SMが徐々に地方都市においても浸透していくのではないだろうか。このようなMT利用者の拡大は、TTへの配荷に苦労している日系企業にとっては追い風となるだろう。

ただし、TTも小売市場において引き続き重要なポジションを占め続けるものと思われる。前述のとおりTTはインドネシア人の生活習慣に深く根ざしている。これが今後数年以内に急速に縮小することは想像しがたい。TT攻略は、インドネシアでの事業展開において引き続き避けて通ることはできないと認識すべきと考える。

日系企業への示唆

これまでご紹介した実情、見通しをふまえると、地方都市において消費財メーカーが売上およびシェアを拡大していくためには、

- (1) MT向けのアカウト別にカスタマイズされた柔軟性の高い営業アプローチ、および
- (2) TT向けの標準化された効率性の高い営業アプローチ

の2つの異なる営業アプローチを両立させることが今まで以上に重要となると筆者は考える。

しかしながら多くの日系企業は、MTでは日本での経験を活かすことを得意としているが、TTでは苦戦を強いられているケースが多い。

地方都市のTT攻略に向けては、各都市に特化したリージョナルディストリビューターや卸の積極的な活用も含めてRoute To Market(販売・流通戦略)モデルを確立することが前提となる。パートナー候補となり得るディストリビューターの情報については常にアンテナを張っておくことをお勧めする。その上で、地方の自社支店、ディストリビューターや卸に商品を効率的に供給するための物流網の構築、および目の届きにくい地方都市における営業活動を効率的・効果的に管理・モニタリングするためのシンプルな業務・IT設計、諸制度、ツールなどの整備も必須である。

インドネシアのTTは100万軒以上とも言われており、しかも1つ1つは零細規模である。ゆえに流通の現場は人海戦術にならざるを得ない。加えてインドネシアはとにかく東西の幅が広い(アメリカのそれと大差ない)、そして1万数千の島々から成っている。つまり、広大なエリアで展開される人海戦術(オペレーション)をいかに設計し、それを教育・運用徹底し、そして継続的に管理・モニタリングしていくか?という戦いなのである。

インドネシア市場のポテンシャルを十分に享受するためには、やはりジャカルタだけではなく地方の需要取り込みも必要であり、そのためには上記TT攻略が欠かせないと考える次第である。

終わりに

限られた紙面ではお伝えしきれない部分もあるため、もしご関心・ご質問などありましたらご連絡をいただければ幸いです。

以上

本文中の意見に関わる部分は私見であり、デロイトトーマツの公式見解ではございません。

本稿はトーマツ コンシューマービジネスメールマガジン2015年3月号にてご紹介した記事です。同メールマガジンでは、消費財、小売などのコンシューマービジネス業界におけるトピックスを配信します。

トーマツグループでは、専門性と総合力を活かしたナレッジや最新情報をWebサイトに掲載し、その情報を「トーマツメールマガジン」として無料で皆さまにお届けしています。

ご登録をご希望の方は、トーマツグループ Webサイト(下記ご参照)からお申込みください。

ナレッジ > トーマツメールマガジン www.deloitte.com/jp/mm

トーマツメールマガジン **検索** **配信お申し込み**

メールマガジン一覧

- トーマツ総合メールマガジン
- トーマツIFRSメールマガジン
- ファイナンシャルアドバイザーメールマガジン
- コンシューマービジネスメールマガジン
- ライフサイエンス ニュースレター
- テクノロジー・メディア・テレコム メールマガジン -Discover -
- トーマツ チャイナ ニュース
- ヒューマン キャピタル ニュースレター Initiative
- 企業戦略・事業戦略 メールマガジン Next -.



こちらのQRコードからもお申し込みいただけます



デロイトトーマツ コンサルティング株式会社

コンシューマービジネスグループ

〒100-6390 東京都千代田区丸の内2-4-1 丸の内ビルディング

Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601

Email: DTC_CB@tohmatu.co.jp

www.deloitte.com/jp/dtc

デロイト トーマツ コンサルティング(DTC)は国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークであるDeloitte(デロイト)のメンバーで、有限責任監査法人トーマツのグループ会社です。DTCはデロイトの一員として日本におけるコンサルティングサービスを担い、デロイトおよびトーマツグループで有する監査・税務・コンサルティング・ファイナンシャル アドバイザーの総合力と国際力を活かし、日本国内のみならず海外においても、企業経営におけるあらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆる業界に対応したサービスで、戦略立案からその導入・実現に至るまでを一貫して支援する、マネジメントコンサルティングファームです。1,800名規模のコンサルタントが、国内では東京・名古屋・大阪・福岡を拠点に活動し、海外ではデロイトの各国現地事務所と連携して、世界中のリージョン、エリアに最適なサービスを提供できる体制を有しています。

Deloitte(デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約210,000名を超える人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数を指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTLおよびそのメンバーファームについての詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。