

第8章 食品・飲料

8.1. 輸出実績

8.1.1. 食品産業の現状

インドネシアはその広い国土と世界有数の海洋面積を持っており、農林水産資源に恵まれている。農林水産業は2億人の国民に対して、その基幹的食糧を安定的に供給するだけでなく、主要な輸出産品として外貨の獲得に大きな役割を果たしている。農業部門振興は経済開発5ヵ年計画の中でも最重点課題とされており、94年からの第6次5ヵ年計画では、米・とうもろこしなど主要農産物の増産による食糧自給の定着化、土地生産性の拡大、作物の多様性が重視されている。最近では付加価値化を高めつつ雇用を確保し、農民の生活を向上させる手段としてアグリビジネスが注目を集め、食品加工業などで民間企業の参入が増加している。農業は国内総生産の17%を占め、国民の約44%が農業に従事しており経済の発展にこれまで重要な役割を果たしてきた。

特に農作物は食品ビジネスの原料として大きく成長する機会に恵まれており、農業の発展は農家の収入増、新たな雇用の創出、外貨獲得に直接結びつくと思われる。東西に5,000km、南北に2,000kmの広大な土地を有するインドネシアは熱帯気候と十分な雨量に恵まれ12月から3月の雨季と6月から9月の乾季に大別される。湿度も月間を通じて70%から90%と安定している。このように恵まれた土地と気候条件によって多数の農作物が栽培可能である。現在多くの農家が各自の小さな土地で古くからの栽培手法で生産されているが大部分はその土地特有の作物である。そして多くの農家は自家消費用に栽培しており商業的意図で栽培している農家はまだまだ少ない。しかしインドネシアでの農業潜在力に気がついた外国人により自国の農作物の代替供給地として多くの調査、試験栽培が行われている。インドネシアの農業輸出は海外バイヤーや種苗会社によって現在発展途上にある。

加工食品産業（含む飲料）の市場規模は過去10年間で年々拡大しており、1986年から1996年の間に大中規模企業は3,875社から5,713社へ、小規模企業は38,825社から79,075社へ、零細企業は443,795社から881,579へと増加している。また、加工食品産業および関連産業（貿易商社、販売店、レストラン、宿泊施設等）に従事する労働人口はそれぞれ3.5百万人、15百万人と雇用創出に果たす役割は大きい。

8.1.2. 輸出数量・金額の実績推移

インドネシアは世界でも有数の食料供給国であるが、近年原料や半製品の輸出から加工食品の輸出へとシフトしてきている。主な加工食品としては、エビや魚等の水産加工物（エビ加工品、ツナ缶詰）、野菜や果物（パイナップル缶詰等）、カカオ、ビスケット、コーヒー、茶、調味料（チリ、トマトソース、醤油等）、スナック菓子などがあげられる。食品の輸出は、1997年に落込んだものの、1998年にはプラスに転じ、回復基調にある。

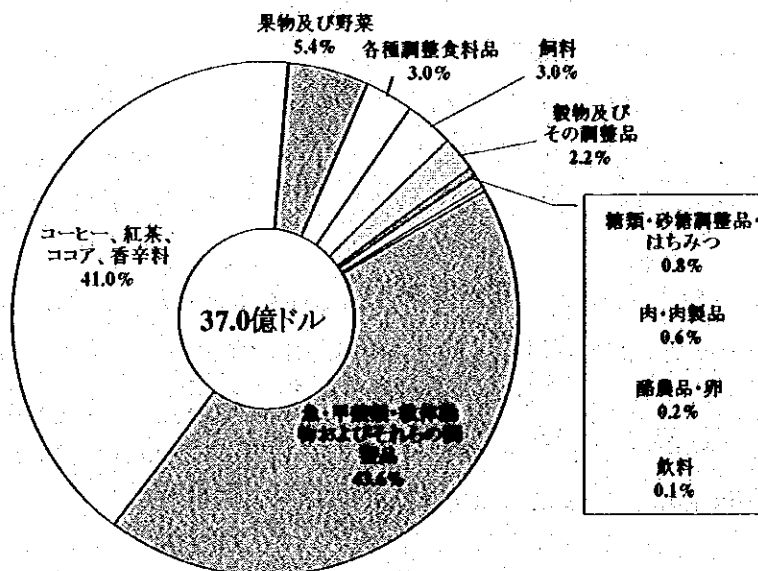
表 8.1.1. 品目別輸出額推移

(Unit: US\$1,000)

	1996	1997	1998		
			前年比	前年比	
魚・甲殻類・軟体動物及び調整品	1,676,848	1,619,387	-3.4%	1,614,439	-0.3%
コーヒー、紅茶、ココア、香辛料	1,275,801	1,285,253	0.7%	1,516,525	18.0%
果物および野菜	369,801	245,238	-33.7%	200,872	-18.1%
飼料	207,050	141,419	-31.7%	112,010	-20.8%
各種調整食料品	66,219	100,706	52.1%	111,020	10.2%
穀物およびその調整品	51,173	37,242	-27.2%	81,624	119.2%
糖類・砂糖調整品・はちみつ	62,069	58,512	-5.7%	28,379	-51.5%
肉・肉調整品	25,533	17,132	-32.9%	23,520	37.3%
酪農品・卵	8,664	5,455	-37.0%	9,046	65.8%
飲料	9,850	6,176	-37.3%	3,841	-37.8%
合計	3,753,008	3,516,520	-6.3%	3,701,276	5.3%

出所：BPS, Statistik Perdagangan Luar Negeri Ekspor 1998

図 8.1.1. 輸出額内訳 (1998年)



出所：BPS, Statistik Perdagangan Luar Negeri Ekspor 1998

食品全体の主な輸出先は表 8.1.2 に示した様に、1996 年時点では日本が 46.2%とほぼ半数を占めているが、加工食品に限ってみると米国が 23%と最も多く、日本（15%）、マレーシア（8%）、シンガポール（8%）、香港（6%）と続いている。

表 8.1.2. 食品・飲料輸出先（1996 年）

輸出先	日本	米国	ドイツ	オランダ	英国	フランス	その他	合計
輸出額(千米ドル)	1,427,591	780,850	240,239	155,324	106,196	96,226	284,950	3,091,376
構成比(%)	46.2%	25.3%	7.8%	5.0%	3.4%	3.1%	9.2%	100.0%

出所：United Nations, *Supplement to the World Trade Annual 1996*

しかし、インドネシアにおける天然資源の豊かさのわりには、世界の加工食品市場に占める割合は少ない。農水産物が全体に占める輸出比率は 1997 年 6.1%、1998 年 7.5%と工業製品が伸び悩む中で着実に輸出量は伸びており今後もこの傾向は続くと思われる。

上位 10 品目の実績は表 8.1.3.及び、図 8.1.2. に示した通りだがコーヒー、カカオ、スパイス、たばこ、茶、等の国際商品だけが好調で現地で広く栽培されている野菜、フルーツなどは安定した輸出実績が得られずむしろ落ち込んでいる。しかし今回のインドネシアにおける調査により農業産品の輸出意欲は極めて高いことが確認できた。

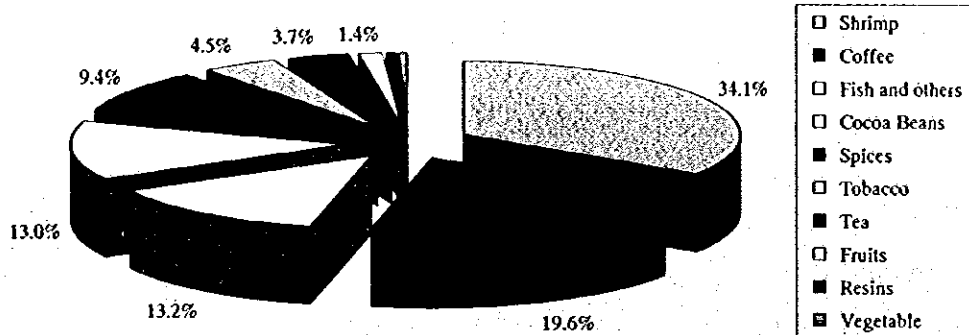
表.8.1.3. 輸出上位 10 品目推移

(Unit:US\$Million)

	1997	1998	Change % 1998/1997
Total Exports	53,443.6	48,847.6	-8.6
Total Agriculture	3,274.9	3,658.9	11.7
1 Shrimp	1,008.0	1,007.2	-0.1
2 Coffee	503.5	578.9	15.0
3 Fish and others	424.2	389.9	-8.1
4 Cocoa Beans	295.0	382.6	29.7
5 Spices	230.2	277.7	20.6
6 Tobacco	90.9	132.8	46.1
7 Tea	84.4	108.3	28.3
8 Fruits	47.4	41.9	-11.6
9 Resins	33.3	16.4	-50.8
10 Vegetable	23.8	16.2	-31.9

出所:NAFED Annual Report.

図 8.1.2. 輸出上位 10 品目の内訳(1998 年)



出所: NAFED Annual Report.

8.1.3. 輸出振興上の問題点

(1) 輸出側の視点

- ・ 設備投資・運転資金が不足している。
- ・ 輸出可能な品質にまでレベルアップするのに必要な技術指導が得られない。
- ・ スポット輸出が多く安定した輸出契約がとれるのかが不安である。
- ・ 一次生産者の生産効率、資金効率に貢献する組織、組合が未整備である。

(2) 輸入側の視点

- ・ 市場に受け入れられる品質基準に達していないものが多い。
- ・ 十分な殺菌、滅菌と輸送中の衛生保存に問題がある。
- ・ 清潔さと短時間輸送が求められる食品輸送については未だ冷凍倉庫などのインフラ設備が十分に整っていない。
- ・ 価格が安定しない → 輸出向けに買い付けを始めるとすぐに一次生産者 価格が高騰してしまう。
- ・ 国際貿易実務についての知識が不十分である。

(CIF 建て価格による見積も必要)

8.1.4. 輸入増大の可能性

- (1) 農産物については日本のように四季が無いので年間を通して供給可能であり。日本の裏シーズンにも供給できるメリットがある

- (2) 最近は遺伝子操作した穀物が話題になっているがインドネシア産品で遺伝子操作はあり得えずこれは輸出促進のセールスポイントになり得る。最近の世論はこの点に特に敏感である。
- (3) 水産製品などの成熟した輸出産品についても加工度を高めさらなる付加価値を創出できる可能性が残されている。

8.2. 有望製品の選定

調査対象となっている食品・飲料に含まれる生産品目は多種多様に渡っており、それぞれがターゲットとするマーケットも抱える問題なども異なる。したがって、効果のある有効な提言を行うために、インドネシアの輸出製品として有望と思われるものを各産業からそれぞれ選び、それらの製品の生産・輸出企業を対象に、アンケート調査、インタビュー調査を行った。最終的な輸出振興策提言についても、これらの製品を対象に行う。

有望商品の選定については、主に The Standard International Trade Classification 3 (SITC Rev.3) の分類で、国連の貿易統計を基に行った。インドネシアから輸出実績のある品目の中で、世界市場規模が大きい、あるいは平均成長率が高いものを選定した。

食品・飲料の有望製品を以下のように選定した。(図 8.2.1 参照)

分析の結果を、市場規模が大きい商品を Group I に、市場成長率が高い商品を Group II とした。選定された有望商品は下記の通りであり、3桁の数字は SITC コードを示す。

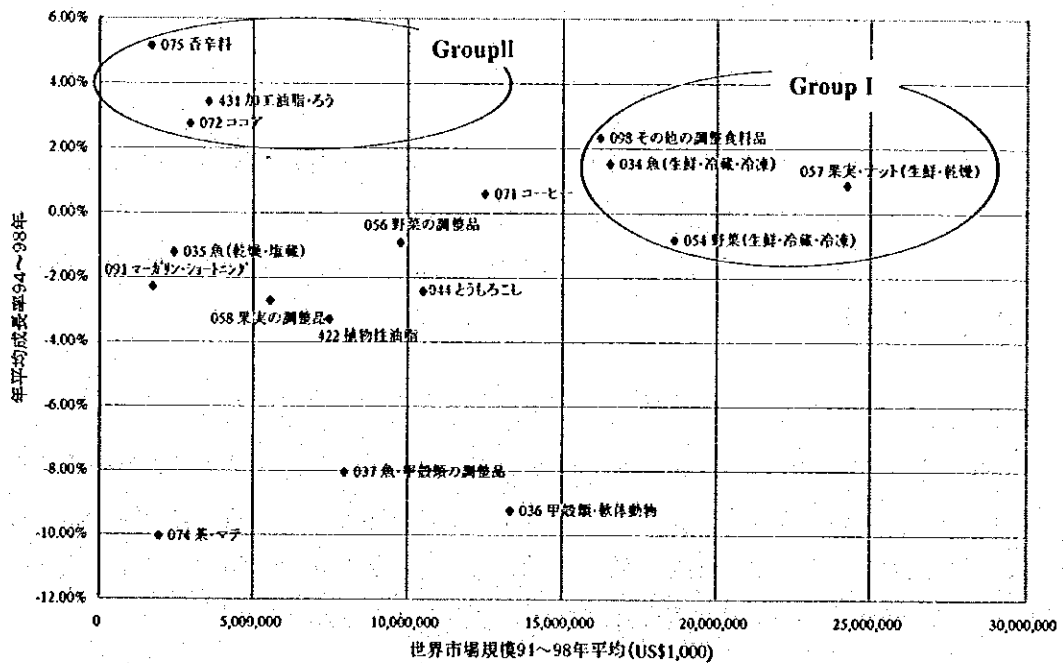
Group I

- 057 果実・ナット (生鮮・乾燥)
- 054 野菜 (生鮮・冷蔵・冷凍)
- 034 魚 (生鮮・冷蔵・冷凍)
- 098 その他の調整食料品

Group II

- 075 香辛料
- 072 ココア
- 431 加工油脂・ろう

図 8.2.1. 有望製品の選定 (食品・飲料)



(出所： International Trade Center (ITC) 資料 (SITC コード 3 桁ベース))

8.3. 購買企業満足度調査

購買企業のインドネシア製品に対する評価等を調査するため、日本の企業を取上げ、訪問調査を行った。

8.3.1. 購買企業調査の概要

食品分野での輸出産品は農産物、水産物、加工食品、等多岐に及んでいる。今回の調査にあたりインドネシアからの輸入企業の満足度調査の為、水産物輸入業者 2 社、農産物輸入商社 4 社、加工食品輸入業者 4 社、外食チェーン 1 社他合計 15 社を訪問し、特定分野に偏ることなく現場の一次情報収集に努めた。また農産物の開発輸入には種苗会社が深く関与していることから種苗会社の調査も加えた。

8.3.2. インドネシアからの主な輸入品

■ 水産分野 : 冷凍エビ、チリメン、サワラ、等。 まぐろ缶詰

(東ジャワ、アンボン、イリアンジャヤ海域での操業及びJ.Vが多い)

- 農産分野 : 冷凍野菜 / インゲン、エダマメ、オクラ、シシトウ、薩摩芋、
塩蔵野菜 / 大根、きゅうり、なす、うり、等
その他 / コーヒー豆、胡椒、スパイス類
- 加工食品分野 : パイナップル缶詰、ココナッツジュース、ナシゴレンの素、
バリカレーの素、ナタデココ、インスタントコーヒー、等

8.3.3.インドネシアとの取引経験

■ 水産分野

一般にインドネシア品の輸入経験が豊富で現地に提携工場や J.V 企業を運営している輸入業者も多い。この分野は日系企業も長年の指導実績があり食品分野の中では水産物が最もインドネシアの輸出に貢献している。

■ 農産分野

国際商品であるコーヒー豆、スパイス類を除いてはまだまだ輸出に貢献する産品はみられない。インドネシア国土の農業潜在力は非常に大きいと自国、他国共に認められているのだが まだまだ日本の輸入業者も開発輸入の域をでない。今回調査した企業では主に冷凍野菜を輸入しているがこれも数年に及ぶ開発期間を経ての輸入である。この開発輸入には日本の種苗会社も深く関わっている。インドネシアでもその土壌、気候条件、等によって栽培に適する作物は限られるがインゲン、オクラ、エダマメなどは安定した収穫が見込めるようになった。農産物の代表的な半加工品として塩蔵品が挙げられるが最終製品に至るまでの味付け、着色、包装などは日本の漬物メーカーと連携することが必要である。過去独自で輸入を試みた商社もあったが漬物業界の特殊性により商社ルートだけでは安定輸入には至っていない。

■ 加工食品分野

この分野での輸入経験は乏しいが調査経験は豊富というのが日本企業の実状であった。各企業とも食品担当者の意識は高くインドネシアへ出張しても常に日本へ輸入できそうな商材を模索している。また原産品を素材とした商品アイデアは持っているのだが民間企業一社独自で商品開発するには資金リスクが大きく実現には至っていないとのこと。しかし日本人の嗜好に合った現地製品をそのまま採用し、パッケージを日本向けに

改良指導することによって成功している製品もある。(ナシゴレンの素、バリカレーの素など)

8.3.4. インドネシア製品の評価

今回訪問した日本企業からはインドネシア商品についての不満は聞かれなかった。品質、価格、納期の3基本要素については特に大きな不満は聞かれなかったが近隣諸国と比較して優れているという点も見いだせなかった。むしろタイ、中国製品のシェアを奪えずさらに新興勢力のベトナムに脅かされつつある現状は製品についての優劣というよりもインドネシアの国全体の問題であると思われた。

8.3.5. インドネシアから輸入する際の具体的な障害、問題点

■ 水産分野

まだまだ密漁での輸出が多くこれは輸出統計数字にあらわれていない。日系J.V企業では高い法人税に加えて水産庁へ支払うロイヤリティーフィーも要求されることもあり、これらの高コスト体質からの脱皮が課題となっている。衛生管理については加工レベルで基準が異なるが徹底した現場指導により衛生管理については特に障害はないようだ。

■ 農産分野

* 組織だった栽培指導と長期の買い付け契約が必要

中小企業による開発輸入が主なためまだまだ水産物のように大きく輸出貢献するには至っていない。これは同じ天然資源でも魚介類はインドネシアの近海から捕獲したままを加工できるが農産物は種子から栽培にいたるまで日本の指導が必要なため開発輸入にはかなりの時間とコストを要する。組織だった栽培指導と長期の買い付け契約が農業輸出発展には不可欠だと思われた。

* 競合国との差別化

中国、タイに加え新興国ベトナムの追い上げが著しくアジア近隣諸国との差別ができていない。品質、人件費、労働者の質、物流コスト、リードタイムなど全ての要素でインドネシア商品のメリットが無くインドネシア品の必然性を見いだせない。コーヒー豆やスパイスなどの伝統的輸出商品についてもベトナムにシェアを急速に奪われており今回訪問した輸入企業もこの傾向が顕著であった。

* 衛生管理

冷凍野菜：衛生管理については冷凍野菜でも菌数検査が義務付けられているがこれも基準をクリアできておりインドネシアでの障害にはなっていない。

生鮮野菜、フルーツ：日本への輸入は植物検疫法、食品衛生管理基準法で厳しく制限されておりインドネシアを含むアジア諸国からの生鮮品輸入は禁止されている。一番問題となるのが昆虫類などの異物混入で特にフルーツフライ(小蠅)卵の駆除が課題となっている。薫蒸処理方法は以前の EDB ガス薫蒸から温水処理方法が主流になってきているがこの温水処理設備のコストは現地企業単独で負担できる金額ではない。

■ 加工食品分野

技術指導と資金不足、インドネシアブランドのマイナスイメージがネックとなっている。外資企業も現地に進出しているが全てインドネシア国内市場を対象としており輸出はまだ視野に入れていない。したがって輸出国の嗜好研究とそれに合わせた味付け、パッケージ等が課題。

8.3.6. 今後のインドネシア商品輸入増加のための示唆

■ 水産分野

輸出側：価格の安定、政府方針の一貫性、税制の透明性、裏金やロイヤリティーの撤廃

輸入側：従来製品の加工度を上げて付加価値を高める。より川下食材として供給、
例 / 冷凍有頭エビ → 無頭開きむきエビ

■ 農産分野

輸出側：価格の安定、輸出国での検疫機関の確立。

Tel、Fax、eメール等による連絡手段の確保と輸出側との密な情報交換。

輸入側：栽培技術指導、長期的な栽培計画の指示、スポットではない継続輸入、
種や肥料などの生産資本の供与が望まれる。食品流通の簡素化。

■ 加工食品分野

汎用製品(チョコレート、お菓子、ジュース、等)の市場ではまだまだブランドイメージ、加工技術の点からも最も不利な分野である。例えばインドネシアはチョコレート原料のカカオの産地であるがまだチョコ製品の輸出には至っていない。

この分野では原材料がインドネシア産品であるのはもちろんだが米を用いた餅菓子や煎餅類、

水産物を加工した珍味類などは一部業者によって輸入されている。

しかしこのような商品はベトナム、タイからも輸入されておりインドネシアの特性をアピールする差別化が必要である。ブランド戦略についてはインドネシア自体のアピールよりもバリ島など世界的に有名な観光地などで形成されたイメージを利用した方が外国には受け入れ易いかと思われる。

8.3.7. 今後の有望品

■ 水産分野

回転寿司、居酒屋チェーン向け冷凍開きイカ、冷凍開きエビ、など。

今日本で求められているのは解凍後すぐに厨房で使えるように加工度を上げた商品である。過去にタイの串刺し焼き鳥が大ヒットしたのもこのニーズに合致したからである。南洋ロブスターは一時もてはやされたがこの不況下では需要は激減しておりアジアロブスターの需要は減少している。

■ 農産分野

冷凍野菜：既に実績のあるインゲン、エダマメ、なす、薩摩芋などの冷凍野菜は需要が大きく今後も有望。

塩蔵野菜：きゅうり、大根、などの塩蔵野菜については日本の漬物メーカー主導とならざるを得ない。現地での加工度も最終製品まで指導するか中間加工に留めるかはメーカーの戦略に依存する。

生鮮品：日本の厳しい植物検疫管理法でインドネシアからの生鮮輸入は禁止されている。しかしジュースなどの加工製品にして輸入することは可能である。

■ 加工食品分野

インドネシア産品の特性をいかした商品開発が望まれる。例えばココナッツ系、スパイス系での商品。最近のエスニックブームもあり日本人の味覚嗜好も若い世代を中心に変化してきている。日本のスナック、インスタントヌードル製品にも唐辛子を用いた“激辛”バージョンが増えてきているのもこの現れでこの分野は今後の開発次第で有望製品となる可能性がある。

8.4. 選択された製品の競争力分析

選択されたインドネシア製品の競争力を、日本市場の例に取上げて、分析した。

8.4.1. 食品輸入概要

日本は世界各国から食品を輸入しているが水産品、農産品の輸入国の内訳はそれぞれ表8.4.1、8.4.2で示す。

表.8.4.1. 水産品の主要輸入国内訳

Value basis Amount		(Unit:Million Yen)		
Year		1994	1995	1996
World Total		17,091,000	17,212,000	19,138,000
1	China	1,768,000	1,942,000	2,365,000
2	U.S.A	2,594,000	2,300,000	2,323,000
3	Indonesia	1,236,000	1,239,000	1,358,000
4	Thailand	1,383,000	1,468,000	1,353,000
5	Russia	1,054,000	1,262,000	1,347,000
6	Korea	1,286,000	1,218,000	1,335,000
7	Taiwan	1,173,000	1,000,000	1,122,000
8	Canada	795,000	765,000	846,000
9	India	554,000	545,000	677,000
10	Australia	517,000	453,000	516,000

(出所：大蔵省貿易統計)

表.8.4.2. 農産品の主要輸入国内訳

Value basis Amount		(Unit:Million Yen)		
Year		1995	1996	1997
World Total		104,827	107,867	106,947
1	U.S.A	29,262	28,793	29,581
2	China	25,596	33,713	30,576
3	New Zealand	9,445	9,878	10,264
4	Mexico	6,968	7,604	7,341
5	Taiwan	3,745	2,259	1,441
6	Australia	4,005	4,562	3,966
7	Philippines	2,529	3,629	3,813
8	Tonga	892	1,079	1,170
9	Thailand	3,033	3,001	2,453
10	Holland	1,679	2,451	3,127

(出所：大蔵省貿易統計)

■ 水産品

日本の市場規模は10,592千トン(1996年)に対し輸入品は3,450千トンで輸入比率は32.6%である。反面、輸出比率は2.6%と極めて低い。

※) 市場規模 = 国内生産 + 輸入 - 輸出

輸入水産品の中ではインドネシア品のシェアは高く輸入国別でも 3 位と健闘している。これはインドネシア海域の豊富な水産資源に日本企業が古くから注目し、過去積極的に JV 企業などで現地進出を果たし時間をかけて技術指導をした歴史に負うところが大きい。

■ 農産品

農産品の市場規模は 10,691 千トン (1997 年) に対し輸入品は 602 千トンで輸入比率は 5.3% と低い。しかし、玉ねぎ、かぼちゃ、ブロッコリ、生姜、ニンニクの輸入比率は高く玉ねぎ、かぼちゃ、ブロッコリの 3 品だけで総輸入の 60% を占めている。

玉ねぎを除いて上記 5 品種は全てインドネシアで栽培可能にもかかわらずインドネシアからの輸入数量は極めて少ない。

■ 加工食品

加工食品製品は無数に存在するため全ての輸入数字は把握しきれないがフルーツ缶詰、ジュース、ジャム製品に関する輸入金額は表 8.4.3 に示した。輸入国はフルーツの種類により世界各国に及んでいるがパイナップルの缶詰に限定すればインドネシアからの輸入はタイ、フィリピンについて第 3 位の実績である。

表 8.4.3. 加工食品の輸入金額

Year	1995	1996	1997
Total	77,003	89,451	82,622
1 Canned Fruits	31,712	33,638	33,078
2 Fruits Juice	43,131	53,421	46,769
3 Jam	2,160	2,392	2,775

(出所：大蔵省貿易統計)

8.4.2. 流通と主要プレーヤー

長期継続的取引関係を重視する日本の伝統的な商慣習が幅をきかしていた時代から国際化に向けて大きな流通革新を迫られており、その方向に向けて食品流通も一定の条件(価格、品質、数量条件)を満たせば輸入品を積極的に採用していく姿勢にある。

日本の流通には 10,000 を超える大小様々な卸売業者が関与しているが集約すると現在の流通は次の二系列に代表される。

① 輸入商社 → 卸売業者 → 地域の大型店、スーパー、外食チェーン、販売店

② 大手スーパー、外食チェーンによる直接輸入

日本の輸入食品の流通については輸入商社と大手スーパー等が主役を演じていることは明白だが輸入品はまだまだ一部の輸入業者のルートに限定されており一般の小規模小売店（八百屋、魚屋、肉屋）にまで輸入食品が浸透しているとは言い難い。専門商社が特定の食品を選定して一括輸入を行い国内産品と同一ルートに乗せることが望ましいがそれにはまだまだ時間を要する。特に農産品の国産品の流通には第一次生産者から末端流通に至るまで農協が深く関与しており農協が国内産品流通の主要プレーヤーだといえる。

8.4.3. ライバル国に対する優位性

文献 1)によるとインドネシアを直接輸入国に選定した理由の上位 4 位は以下の通りであった。

- ① 低廉な労働力
- ② 良質な素材、原料
- ③ 日本向け輸出の熱意が強い
- ④ 日系メーカーの生産拠点がある

これは日系メーカーの生産拠点があるライバル国の中国、タイ、新興勢力のベトナムにも全て当てはまっておりインドネシアの優位性をとらえたものとはいいがたい。四季の存在する中国や日本の端境期を満たす点では優位性があるといえるがこれだけではタイ、フィリピンなどの近隣国については差別化できない。インドネシアの業者は豊富な天然資源と低廉な労働力をアピールするが実績のあるライバル国の中でのインドネシアの位置づけを冷静に把握することが重要である。例えば、最近インドネシア政府が注力している農産物についてもコスト、品質、リードタイム、日本人嗜好の熟知度、等どれを比較しても中国より劣っているという声が多かった。したがって過去インドネシア投資ブームの頃にいわれていた低廉な労働力、豊富な天然資源等の優位性はもはやライバル国に対する優位性ではなく中国を含めた近隣アジア諸国とのより厳しい自由競争となる事を認識することがインドネシア企業にとって重要である。

コーヒー豆、スパイス等の輸出実績のある国際商品についてもベトナムなど新興国の追い上げが著しくシェアを奪われている。インドネシア品は価格や品質（等級選別が雑）で新

興国より劣っているとの声が今回のバイヤー調査でも聞かれた。

もう一度原点に立ち戻って、出荷に際しての等級管理と他国のオファー価格調査を徹底させることが重要である。

8.5. 輸出企業の訪問調査（経営診断）

8.5.1. 訪問企業概要

インドネシア企業の実態調査のため、1999年11-12月に水産品輸出企業3社、農産品輸出企業3社、加工食品輸出企業1社、合計7社を訪問調査した。7社の概要は下記の通り。

表 8.5.1. 訪問企業概要

Company	Place	Category	Main export item	Employee	Export ratio	Sales Turnover (US\$/Year)	Export Market
PT. A	Jakarta	Vegetable	Frozen vegetable	300	70%	3,200,000	Japan
CV. B	Jakarta	Vegetable	Fresh vegetable	12	60%	120,000	Singapore
CV. C	Bandung	Vegetable	Fresh vegetable	9	50%	180,000	Singapore
PT. D	Surabaya	Marine product	Frozen fish filet	300	90%	920,000	Europe, China
PT. E	Surabaya	Marine product	Tuna canning	900	100%	14,000,000	World wide
PT. F	Surabaya	Marine product	Frozen shrimp	600	99%	48,000,000	World wide
PT. G	Jakarta	Processed Food	Seasoning mixes	250	50%	1,200,000	Europe, Australia

8.5.2. 輸出企業訪問結果まとめ

(1) 一般経営方針

■ 農産分野

輸出数量と輸出品目を増やすことが各社の課題であった。安定して輸出することは企業の信用を高めるためにも重要な戦略であるが彼らは栽培のノウハウを学ぶのと同じく海外市場を学ぶことについても非常に積極的である。農業ビジネスは長期間の雇用を創出することができる。さらに必要な教育や彼らの生活水準を高めてあげることも良好な信頼関係を構築する上で重要である。農業輸出は海外のバイヤーをいかに見つけるか、いかに農民た

ちと良い信頼関係を築くかにかかっている。また栽培現場に対してはスポット買い付けではなく長期的な作物の買い取りを保証してやることが望ましい。

■ 水産分野

海外とのJV企業を除く輸出業者はアメリカ、ヨーロッパ、アジア、などへ相手先ブランドで輸出している場合が多い。自社ブランドの確立よりも相手国の加工ノウハウを習得することを重視している。相手国による技術、マーケティング支援はうまく機能していると思われる。しかしたとえ相手先ブランドでの輸出がそのまま順調であってもいつかは自社ブランドを持ちたいと多くの輸出業者は考えている。今まで輸出にのみ注力して見向きもされなかった国内市場にも最近は目を向けるようになってきたのも新しい傾向である。2億人の人口を有する国内市場は海外市場に代わりうる重要な市場だと認識され始めている。

■ 加工食品

加工製品の輸出はインドネシア食文化の輸出でもある。このためには統一されたブランドが必要と考えている。またブランド名は各企業が個別に進めないでインドネシアメーカーとして共通のブランドを確立することが望ましい。また海外に通用するデザインや商品のネーミングも重要と考えている。

(2) 輸出の実態

■ 農産分野

多くの輸出業者は自社のネットワークで生鮮品を近隣国への輸出しているがその限られた市場と少ない輸出量には満足していない。彼らのより多くの数量、より多くの国へという輸出意欲は非常に強いものがあるが彼ら独自で輸出戦略を構築していくのは困難なようだ。というのも海外のバイヤーが品目、仕様、数量、価格など全て決定しておりバイヤー依存の体質だからである。各輸出地域における必要な資格を取得するのは当然必要である。(GMS, ISO, EEC No., HACCP, など)

■ 水産分野

海外の国際規格や資格、ISO9200、HACCP、EEC No.などを取得することは輸出業者の一般的な戦略である。インドネシア政府による有効なガイダンスや取得した資格、国際標準に依拠してそれぞれの輸出業者を格付けするといったことはうまく実施されている。

※輸出競争力を高めるには原料の安定確保は非常に重要。

周辺海域にこだわらず他の海域のサプライヤーも確保しておくことは重要な輸出戦略である。生鮮魚介類を扱う水産工場にとって原料の入荷状況は工場稼働率や製品納期に直接影響を与える。海外バイヤーからの納期を厳守することによって企業の信用が高まり安定的な輸出に直結する。

■ 加工食品

インドネシア特有の香辛料や原材料を活用した商品開発も重要だが麺やパスタなどの汎用食品と組み合わせることでさらに輸出市場が開拓できると考えている。インドネシア企業はまだ世界に通用する輸出ブランドを持っていないのでブランド戦略が強く望まれている。

(3) マーケティング

■ 農産分野

彼らの海外ネットワークは海外の知人や親戚に依存することが多く、ほとんどの輸出業者はマーケティングを苦手としている。この点をサポートすることが望ましい。輸出市場や生産ノウハウを学ぶ意欲は高いがマーケティングは海外バイヤーに依存している。

■ 水産分野

世界市場への輸出が軌道に乗ってきた輸出業者は顧客満足により注力するようになりそれによって継続した受注に結び付けている。インターネットによる情報収集や E-メールの活用も一般的に普及している。

■ 加工食品

輸出を意識した製品デザインや会社案内を作成し、海外の展示会にも積極的に参加している。インターネットによる情報収集や E-メールも活用している。

■ 共通事項

インターネットや輸出企業名鑑などを公開することはマーケティングにおいて有効。しかし直接顧客と接することが最も重要でこの点では展示会に参加することは海外パートナーを見つける有効な手段である。

(4) 生産管理

■ 農産分野

大部分の輸出業者はバイヤーからの詳細な品質基準要求にうまく対応できており品質については大きな問題は無い。また生産農家とも良好な関係を保っている。多くの業者は中小企業で大きな数量の取り扱いには慣れていない。大量生産によるコストメリットやその生産ノウハウを学ぶことや肥料、殺虫剤についても最適な使用量を習熟することが望まれる。生産数量が増えた次の段階では必要な道具、機械類の導入も考慮したいところである。

■ 水産分野

ほとんどの輸出業者は品質については深刻な問題をかかえておらず彼らはバイヤー基準や国際資格を取得している。しかし原料には気を使っており安定した原料の確保は水産ビジネス基本である。原料価格の変動は利益をいとも簡単に吹き飛ばすし供給数量の変動は船積み予定日をしばしば遅らせる。

■ 加工食品

製品の品質は原料次第ゆえ原料の品質には特に注意している。原料品質が安定しないので国内製品用と輸出製品用とに使い分けるなどの工夫をしている。

(5) 資金調達

■ 農産分野

多くの輸出業者は中小企業でその経営者も一般市民であることが多い。なかには自分の土地を保有し必要な設備(グリーンハウス、等)も自力で導入できる企業も存在する。しかし出荷金額が増えると運転資金に支障をきたすようになり輸出の増加に見合った運転資金が確保できないという問題も見られた。

■ 水産分野

順調に輸出している企業でさえも安定した経営の継続には十分な運転資金が必要である。海外との契約では船積み期限を厳守することが要求される。突然の大口受注で輸出金額が跳ね上がった場合に運転資金不足に陥り易いという体質もみられた。また L/C による決済金額が大きいので USD とルピアの為替変動が経営を圧迫している。

■ 加工食品

特に問題はかかえていない。新製品の開発には設備投資が伴うがこの場合、銀行から資金を調達することも可能。

(6) 人材開発

■ 農産分野

企業内教育だけではなく生産現場の農民教育は非常に重要である。彼らが毎日見ているものは輸出品質ではないということを認識させ、品質がいかに重要かを理解させることが必要。彼らは新しい技術を学ぶことや開発することに非常に熱心で系統的、実践的な研修セミナーやプログラムが強く望まれている。

■ 水産分野

ISO, HACCP, EEC No. などの国際規格を取得するための十分なガイダンスは各企業の輸出担当責任者からも望まれている。学術的なセミナーよりも実践的なセミナーの方が歓迎されるし現場のワーカーにはもっとビデオなどの視覚教材を導入する方が効果的である。

■ 加工食品

人材は企業の重要な財産ゆえ人材育成には時間と経費をかけている。政府機関のセミナーには積極的に出席している。

■ 共通

英語の理解と貿易に関する実務知識の習得は全ての輸出業者にとって必要である。これらの正確な知識なしでは健全な経営は成り立たない。

(CIF, FOB, Freight, L/C, D/A, D/P, TTb, TTS, 等)

8.5.3. 政府への要望事項

訪問企業各社から聞かれた政府への要望事項は以下の通り。

① VISA 取得手続きの簡素化

海外の顧客開拓には海外訪問が最も有効な手段の一つであるが外国の VISA 取得が困難であるため、容易に海外訪問できない。VISA の取得においては、何らかの手続きの簡素化を両政府に考慮して欲しい。

② 輸出対象国での詳細な貿易統計や輸入企業リストも必要だが実際のバイヤーを紹介してもらうことが最も望まれる。

③ 工場設備資金だけでなく運転資金についてのサポートが必要。L/C を担保に融資が受け

られる L/C 金融も輸出企業にとっては必要な制度である。

- ④ US\$と同様にインドネシアルピアの先物予約制度が望まれる。
- ⑤ 海外のバイヤー紹介や展示会情報を常時提供できる貿易センターの常設。
- ⑥ インドネシア政府が本当に農業輸出に注力するならば輸出コスト(海上運賃、航空運賃、書類作成費用、国内運賃、等)について期間を限定して特別価格を適用することも検討してもらいたい。この場合特別価格適用にあたっての最低数量を設けることも輸出量を増加させるためには効果的かもしれない。

8.5.4. モデル企業の選定と診断概要

今回訪問した企業の中からモデル企業を選定し、ほかの企業が輸出戦略を練るさいの手がかりとなるようその企業の経営の進め方を紹介する。。

■ モデル企業 A (農産分野)

輸出品目：冷凍野菜、加工野菜

従業員：300名

選定理由：1984年に設立された当時は全く輸出していなかったが最近の輸出比率は70%以上で農産品の輸出企業として成功している。今回訪問した農産品輸出企業3社中で唯一冷凍設備を保有しており同社は日本への輸出に注力している。

● マーケティング

GMS、HACCP、ECC等の国際標準規格も全て取得しているがそれらよりもバイヤー基準を優先させており農産品輸出のノウハウを確立している。また日本商社経由で日本にも輸出しており同社の輸出品目は多種に及んでいる。

迅速なバイヤーニーズへの対応により新製品への開発にも積極的である。また海外のバイヤー訪問も定期的を実施しており同社のマーケティングは受身体質の企業が多い中では優れていると判断した。

● 生産管理

必要な国際標準規格も全て取得しており海外バイヤーからの信頼も厚い。また冷凍設備の能力も十分に備えておりバイヤーからの要求数量に対応できている。農産品では工場だけ

ではなく生産地農家の生産管理も重要である。同社は地域の農家と長期栽培契約を交わした上で継続購入を保証している。これは農家と信頼関係を築くのに最も望まれることでこの点も実践されているので生産管理についても高いレベルで行われていると判断できる。

● 資金調達

L/Cによる輸出金額の決済は得に問題なし。運転資金の支援制度を希望している。

● 人材開発

国内向け農産品しか経験にない現場の農家に対して品質の重要性を教育している。輸出企業としての安定した品質維持に農家の教育は不可欠。管理者には市場と密接にリンクした内容を希望しているが企業レベルではインターネットや外部研修にも積極的に取り組んでおり人材開発には積極的な企業と判断できる。

■ モデル企業 B (水産分野)

輸出品目：冷凍水産品

従業員：300名

選定理由：現在同社はヨーロッパ、中国に冷凍水産品を輸出しているが中国には日本商社経由で輸出している。しかしまだ日本には輸出実績はなく日本への輸出を強く望んでいる。経営者も若く今後の成長が期待できる。

● マーケティング

バイヤーブランドで輸出している限り深刻な問題は生じていない。現在のバイヤーを大切にすることが自社ブランドの確立よりも重要である。また日本企業とのJVをしているがJVはメリットばかりではない。確かにJVパートナーによってある程度の販売と技術ノウハウは得られるが市場をJVパートナーにコントロールされる場合もありいい面ばかりではない。特殊な生産技術を要しその市場でパートナーの販売力が強い場合にJVは有効である。しかし水産加工品のように世界的規模の市場を持つ場合はJVによってパートナーを限定されてしまうよりより多くのバイヤーと取引する方が長期的なメリットがあると思われる。そして多くのバイヤーと取引経験を重ねた後、自社ブランドを旗揚げするのは極めて健全な経営方針である。

● 生産管理

手作業による加工作業は経験を積んでいるものの機械化によりさらに効率を高めるノウハウについてはまだまだ経験不足である。この点はバイヤーの指導にも期待したい。水産工

場の稼働率は原料の入荷状況によって大きく左右されるが操業率に応じてパートタイムワーカーを活用するのは生産コストを下げるのに有効である。

● 資金調達

この企業の場合、親族が銀行を経営しているので資金に関する問題は見受けられなかった。しかし一般の水産輸出企業では原料費、人件費等の操業費用の支払いと L/C 決済による入金日にかなりの日数があるため急な大口受注には運転資金が不足しやすい。

● 人材開発

この企業の経営者はまだ若く水産会社経営者になってからも日が浅い。このように若い経営者が全てを管理しているケースも多くワーカーだけでなく管理者の研修プログラムを充実させることも輸出産業発展には必要である。

■ モデル企業 C (加工食品)

輸出品目：ミックススパイス、各種ソースなど

従業員：250名

選定理由：ナシゴレンの素、バリカレーの素など代表的なインドネシア料理を商品化している。輸出実績の少ない加工食品の中で同社の商品企画、ブランド戦略は優れており注目に値する。また日本への輸出にも積極的で日本語を意識した商品説明などにも工夫されている。

● マーケティング

主な輸出先はヨーロッパ及びオーストラリアでオーストラリアには拠点も有している。今後は日本市場に注力するにあたって日本の専門商社を起用している。“バリキッチン”という同社のブランドは他のインドネシア企業にも開放しており統一したブランドで海外展開をはかるといった戦略は我々の提案とも一致している。海外の展示会にも積極的に参加しており昨年日本で開催された ASEAN 展にも出店している。

● 生産管理

インドネシア原産のスパイスやタピオカが主原料のため原料の品質管理が重要。原料の受け入れ検査も厳しく品質不良品は返品も辞さない。これは高い製品品質を維持するためには当然の処置で輸出企業としての生産管理は高いレベルで実施されていると判断できる。また従業員を大切に扱うことによって高い生産性を誇っていることも評価できる。

● 資金調達

銀行からの信用が厚く L/C 決済も早いいため資金繰りには支障をきたさない。必要な設備投資には銀行からの融資も受けられる。

● 人材開発

従業員は家族の一員とみなしており教育にも熱心である。特に中小企業では人材教育がより重要だと認識しており国内の教育プログラムや海外の展示会にも従業員を参加させている。

8.6. 輸出競争力向上戦略提案

■ 水産製品

インドネシアは周囲の海洋からの豊富かつ多種に及ぶ水産資源に恵まれており食品分野の中でも水産製品は最大の輸出品目として順調に成長し成熟レベルにまで達している。調理現場での作業が最小限ですむレディメイドの食材が望まれる中、この分野でもさらに加工度を高めた製品の開発が有望である。手作業の加工が多い水産加工はインドネシアの得意とするところである。

この分野は数量的にも品質的にも成熟の域に達しているがさらなる輸出増大のためには下記の戦略を提案したい。

(1) 輸出国の川下ニーズへの対応

(居酒屋、レストラン、惣チェーン店、等)

代表的な輸出産品である冷凍エビは以下で示すような多様な加工例がある。

生エビ → サイズ選別 → 有頭冷凍エビ → 無頭冷凍エビ
→ 無頭冷凍ムキエビ

↓

開きムキエビ (Peeled & opened frozen prawn)

串刺しムキエビ (Peeled prawn on skewers)

エビフライ用エビ (Peeled prawn with flour coating)

テンブラ用エビ (Peeled prawn with Tempura coating)

輸出国の川下ニーズへの対応



加工度を上げることによって付加価値を上げる



輸出金額の増加

(2) 原料の安定確保

自社工場周辺海域にこだわらず他の海域のサプライヤーも確保しておくことは重要な輸出戦略である。生鮮魚介類を扱う水産工場にとって原料の入荷状況は工場稼働率や製品納期に直接影響を与える。海外バイヤーからの納期を厳守することによって企業の信用が高まり安定的な輸出に直結する。

(3) 原料、製品の国際相場、国内相場を常に把握しておく。

(4) 国際基準の取得

各輸出国の標準規格を取得することは基本的な戦略である。

- ・ヨーロッパ → EEC No.
- ・アメリカ → HACCP.
- ・日本 → JIS や JAS があるが、まずバイヤー基準を満たすことが最優先。

■ 農産分野

A) フレッシュフルーツ、生鮮野菜

現在の生鮮品輸出の開発段階ではまずシンガポール市場に注力するのが望ましい。シンガポール市場において価格競争力を高めるには高い空輸費用を避けるため地理的な要因を考慮する必要がある。この市場への生鮮作物栽培にはシンガポールに最も近く船舶輸送が可能な中部スマトラ地区が適している。表にはシンガポールの輸入概要を示す。なお日本の市場については、生鮮品は日本の植物検疫法、食物衛生管理法などで厳しく輸入を制限されている上、その地理的条件から日本への輸出には否定的な結論を出さざるを得ない。

インドネシアとマレーシアの C&F 価格の違いは両国の類似する作物体系から主に運送費の違いと推察される。中国品の価格が高いのは運送費の要因ではなく全く価格の異なる中国独自の作物によるためだと推察できる。

表 8.6.1. シンガポールの農産品 輸入概要

(市場規模：約 400 トン/日)

	Market share	C&F price in
Malaysia	44.5%	0.36/kg
China	13.4%	1.02/kg
Indonesia	13.2%	0.61/kg
Others	28.9%	
Total	100%	---

(出所：SFI 1998)

以上より生鮮農産品については、

(1) まず隣国のシンガポールへの輸出に注力するのが現実的戦略である。

(2) シンガポール向け生産地を中部スマトラにシフトする。

この市場は直接マレーシアと競合するので輸送コストのハンディを克服するためにシンガポール向け生産地を中部スマトラにシフトすることが重要である。

(3) 薫蒸処理施設の充実

検疫検査で最も問題となるのが昆虫類などの異物混入。特にフルーツフライと呼ばれる小蠅の卵の駆除が現地では不完全でこの点の克服が課題となっている。最近では温水処理方法が主流になってきているがこの設備は現地企業にとっては高額で一企業だけでは負担が大きいの。

このリスクやコスト負担軽減のために共同処理施設の導入も望ましい。この場合政府が建築設備費を出資し、下水処理と同様に処理量に応じた従量コスト採用によって処理費を徴収するなどによって設備費を償却してゆくのも一つの方法である。

B) 半加工品、冷凍野菜

表 8.6.2. に輸出品目の詳細を示す。また表 8.6.3.には日本の輸入農産品の実態を示した。

表 8.6.2. インドネシア主要輸出製品

分類	主要輸出先	主要競合国	輸出品目
生鮮品	シンガポール	マレーシア	白菜、フレンチビーンミニキャベツ、ベビーコーン、パプリカ、トマト、他
半加工品	日本	中国	カット大根、カット薩摩芋カット焼茄子、浅漬け、ベビー茄子漬け、他
冷凍品	シンガポール	マレーシア	茄子、薩摩芋、枝豆パプリカ、かぼちゃ、おくら、ししとう、うり、他

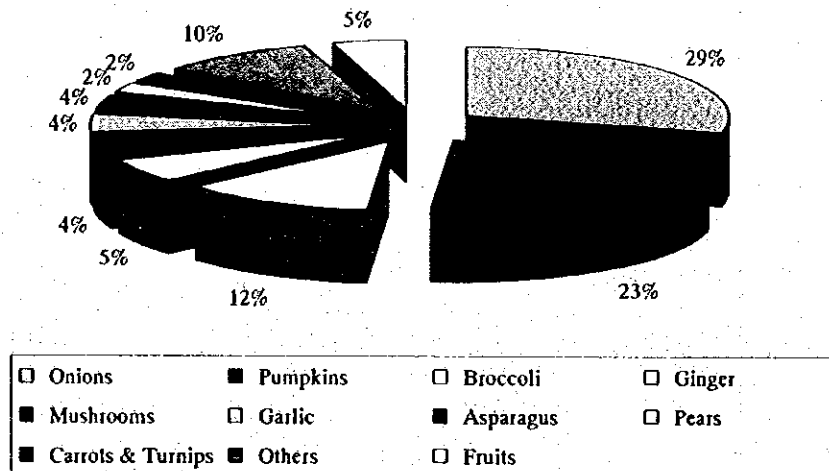
表 8.6.3. 農産品の輸入実績

(単位:千ト)

Item	1997	Availability in Indonesia
Vegetables	573,216	
Onions	174,611	
Pumpkins	135,665	○
Broccoli	71,811	○
Ginger	33,101	○
Mushrooms	26,028	○
Garlic	25,373	○
Asparagus	21,078	○
Pears	14,703	
Carrots & Turnips	13,305	○
Others	57,541	
Fruits	29,000	
Total	602,216	

(出所：大蔵省貿易統計)

図 8.6.1. 農産品の輸入実績



(出所：大蔵省貿易統計)

半加工品、冷凍野菜は日本や他の海外市場のニーズに合致してこれからさらなる発展が期待できる有望分野である。この製品規格は海外バイヤーによって全ての製品規格が決められてしまうのでいかに海外パートナーを見つけるかが成功への鍵である。

以上より、半加工、冷凍農産品については

① 輸出国のニーズを重視する。

② 最近のトレンド "Ready Made & Easy Cooking" を見据えた商品開発。

単にカット、スライス、皮むきの初期加工だけでなく調理の視点から 焼く、蒸す、煮るなどの調理加工をミックスさせることによって複合加工製品が可能となる。これからはこういった商品が輸出競争力を持つことになる。これはきめ細かい労働潜在力を有するインドネシアにとっては有望な分野である。

成功例としては 茄子 → カット茄子 → カット焼茄子 がある。これは主にピザのトッピングに使用されており世界市場が輸出対象となる。

③ 塩蔵品はできるだけ漬物メーカーと接点を持つ。

中間原料としての塩蔵品は、日本の例を挙げれば、最終的には漬物メーカーで最終製品にされる。輸出ルートは商社経由でも最終的に納入される漬物メーカーを把握しておくことが健全な塩蔵工場経営につながる。

さらに農産品全般については

① 同一・産品同一地域の徹底

同一産品同一地域を促進することにより、地域の有名産品を創出させ海外のバイヤーに認識されるレベルにまで徹底させる。これは重要な地域振興政策であり、輸出振興にも直結する。(例：富山のチューリップ、ディエン高原のマッシュルームなど) これにより集荷作業効率が高まり、共同薫蒸処理施設が将来導入されてもより有効に活用できるなど現実的なメリットも多い。

② 栽培現場との連絡手段を確保する

バイヤーとの連絡手段は確保されても地方の栽培現場との連絡手段の確保はあまり重視されていない。農業の場合、山間部の現場が多く作物生育状況等の情報が入りにくいので栽培現場からの密な情報提供は強く望まれている。契約した出荷時期になっても中間報告も無いまま突然出荷できないとの報が入ることがあるがこれは著しくバイヤーの信用を失う。常に輸出側に現場の生育状況を報告できるように生産現場の組織運営が重要である。

■ 加工食品

表 8.6.4.日本でのフルーツ缶詰 輸入実績

(単位：百万円)

Item	1997
Import Total (※)	33,078
Canned Peaches	7,164
China	2,596
Republic of S. Africa	1,762
Greece	1,679
U.S.A	400
Chile	357
Canned Pineapples	5,875
Thailand	2,200
Philippines	1,557
Indonesia	1,146
Malaysia	823
Vietnam	60
Canned Citrus Fruits	5,225
China	3,518
Israel	509
Mexico	453
Spain	387
Canned Mixed Fruits	2,006
Republic of S. Africa	784
U.S.A	574
Thailand	261
Greece	118

注) 上位国についてのみ記載している

(出所：「缶詰時報」 大蔵省)

生鮮フルーツの輸出については現状では否定的な結論を下したがジュースや缶詰製品などの加工製品にすれば輸出の可能性は高い。

加工食品、飲料はインスタントヌードルやソフトドリンクなど多数の製品が生産されているが、それらの大部分はインドネシア国内市場向けに生産されており、海外JV企業も例外ではない。また国内で生産されているチョコレート、クッキー、キャンディ、その他スナック菓子等は外国人を魅了するには至っていないのがインドネシア加工食品の現状である。それに海外で通用する有名なブランドを持っていないことが輸出をさらに遠ざけている。ブランドの確立と海外で通用するパッケージデザインの開発が必要であるとともにインドネシア特有の原料を生かした製品開発も急務である。

加工食品製造には高度な技術と高額な生産設備を要することが多く海外からの技術指導や資金調達など解決すべき課題も多い。資金調達と加工技術の習得は個々に事情が異なるのでここでは触れない。

以下に加工食品の輸出について考えられる提案をまとめた。

(1) インドネシアフルーツのジュース、缶詰への製品開発は有望。

既述の如く近年パイナップルでは輸出に成功している。フレッシュマンゴはフィリピン品に劣ると評価されているが加工製品にすれば若干の味付け調整が可能となり輸出が期待できる。具体的にはミックスフルーツでタイ品が3位となっているがインドネシアで実績のあるパイナップルベースのミックスジュースなどが提案できる。

(2) 統一されたインドネシアブランドの確立。

アジア商品は数多く存在している。インドネシアの特性をアピールする差別化が必要で今後ブランド戦略はますます重要になってくる。

ブランド名についてはインドネシア自体のアピールよりもバリ島など世界的に有名な観光地などで形成されたイメージを利用した方が外国には受け入れ易いと思われる。またブランド名は各企業が個別に進めないでインドネシアメーカーとして共通のブランドを確立することが望ましい。

(3) インドネシア産品の特性をいかした商品開発。

例えば、輸出相手国の流行や嗜好に応じて、インドネシア産品の特性を生かした商品を開発する。例えば、エスニックブームになったり、激辛な味付けの製品が増えていたりしている日本向けにココナッツ系、スパイス系の商品を開発すれば、有望製品となる可能性がある。

(4) 輸出国の嗜好、文化を学ぶ。(相手国をよく研究すること)

相手国の嗜好研究とそれに合わせたパッケージデザイン、味付けは必要である。また輸出先で許可されている食品添加剤(着色剤、保存剤)を使用することも絶対条件である。

(5) 国内の空港免税店を活用する。

海外に出店する前にインドネシア国内の空港免税店や外国人が立ち寄るショッピングセンターなどに商品を置いてもらい外国人にアピールすることは実行可能な手段である。それには前項で述べた洗練されたパッケージデザインと英語、フランス語、日本語等の相手国言語での商品説明も不可欠である。

(6) 直営店舗(またはFC店舗)を輸出国に出店

インドネシア独自の加工製品の輸出は食文化の輸出でもある。インドネシア料理を浸透させるためにインドネシアレストランを海外主要都市に出店することも検討したい。日本の場合、FCチェーンとして展開しても成長性は高い。日本では長引く経済不況によりFCチェーンへ参入する希望者が後を絶たないし、出店コストの一部はFC加盟者から出資してもらいインドネシア側からは人、商品を提供するなどの双方支援型のプロジェクトが考えられる。この店舗にインドネシア製品の販売、展示スペースを設けることも可能なので食品分野だけでなくファッション(繊維分野)やインテリア(木工家具)製品の広報機能を持たせることができる。まだまだ保守的な日本の流通機構にあってインドネシア商品のアンテナショップとして機能する意義は大きい。

(7) 世界的な健康ブーム、ダイエットブームに訴える製品開発

キーワードは“ヘルシー&ダイエット”。インドネシアは野菜、フルーツ、香辛料、植物性オイル、茶、ジャム(薬草)などの宝庫である。これらは輸出食品にはまだ有効に活用されていない。特にインドネシアでは有名なジャムなどをブレンドした健康食品、ダイエットジュースなどはまだ誰も開発しておらず今後有望である。また“ヘルシー&ダイエット”製品は先進国では驚くほど高価であり、インドネシア企業にとっても付加価値が創出できる開発分野である。

(8) サイズ戦略

これは加工食品だけでなく冷凍、半加工製品、等にもあてはまることだがサイズ戦略、も提案したい。通常の農水産物はサイズの等級が業界マニュアルできめ細かく規定されている。この一般サイズにこだわらず極端に大きい小さいサイズを商品化するという発想も大切である。(現実にはミニ茄子、ベビーコーン、ミニトマト、ベビーキャベツなどは市場で受

け入れられている)最近は贈答用、展示用、観賞用等にユニークな食材が望まれている。ミニスイカ、ミニかぼちゃ、巨大なし、巨大きゅうりなど思いつくままに発想してゆくこともヒット商品創出に有効である。

(9) 色戦略

既存の色と異なった作物の検討を行う色戦略を提案したい。色とりどりのパプリカが今世界的に大人気である大きな理由は、その味というよりも色彩の豊かさにある。最近はこのように味とは別の要因で市場に受け入れられることが多いため、このトレンドにも注目する価値はある。

【参考文献】

- 1) 小売業における開発輸入、直接輸入の現状と展望 / 流通問題研究編
- 2) 開発輸入とフードビジネス / 農林統計協会
- 3) アグリビジネス論
- 4) 市場占有率 '99 / 日経産業新聞編
- 5) 200X年卸売り業、小売業はこう変わる / 経営情報出版社
- 6) よくわかる流通業界 / 日本実業出版社
- 7) 缶詰時報
- 8) 冷凍 - 第72巻 / 841, 842号
- 9) 農林金融 1997年12月号
- 10) JETRO Japanese Market Report - No.10,24,31,32.

第9章 木製品

9.1. 輸出実績分析

9.1.1. 木材産業概観

インドネシアの森林面積は、全国土面積の75%に相当する約1.44億ヘクタールと、中国を上回ってアジア最大であり、世界でもブラジル、ザイールに次いで第3位の熱帯林保有国となっている。また、黒檀、紫檀、チーク、メルクシマツを始めとする多種の森林資源に恵まれている。ほぼ100%国有林となっており、林業省より20年間の伐採権を取得した企業が伐採を行っている。

1985年に原木輸出が禁止されてからは、合板・製材輸出への転換が急速に進展し、現在では繊維・繊維製品に次いで有力な輸出産業となっている。97年の通貨危機に際し、IMFと政府の合意に基づきインドネシア合板協会（APKIND）による合板の価格統制や輸出割当は廃止されており、自由化の中で国際価格に基づいて他競争力強化が求められている。また、今後は特により付加価値の高い家具産業の輸出拡大が望まれている。

木製家具を生産する企業は、その規模によりターゲットとする顧客層、生産製品が異なっている。大中規模の企業は、主に海外の市場、およびホテル、レストラン、事務所等を含んだ国内の中上流階級層以上をターゲットとしており、比較的品質・付加価値も高い製品を生産している。生産手段としては電動機械を導入し、窓、窓枠等の家具部品を組み立てるノックダウン式の生産体制を取っている。また、椅子やテーブルの脚といったような家具の部分品も生産している。

これに対し、小規模の企業は、国内の低所得層をターゲットとした家具を生産しており、品質もあまり高くなく価格も低い。またほとんど電動機械などは使用しておらず、手作業で行っている。但し、そのような中でもJejaraやBalinese等の伝統的な彫刻を施した木製家具を生産するような企業は、国内の上流階級や海外市場をターゲットとしている。

9.1.2. 輸出数量金額推移

木製品の中では、合板が輸出額の8割（1999年1～8月実績）を占めており、家具の輸出量はまだ少ないが、1991年は約89.5億米ドルであった輸出額が、97年には566.4億米ドルにまで増加している。98年には、285.6億米ドルと半減したものの99年は8月時点で既に536.9億米ドルにまで回復している。但し、インドネシアにおける木製家具メーカーは約3,500社存

在するといわれるが、輸出志向型の大手・中堅製造業者は少なく、このような主力メーカーを会員とする家具・ハンドクラフト協会（ASMINDO）の会員企業数は 700 社に過ぎないのが現状である（木材関連他業種会員含む）。

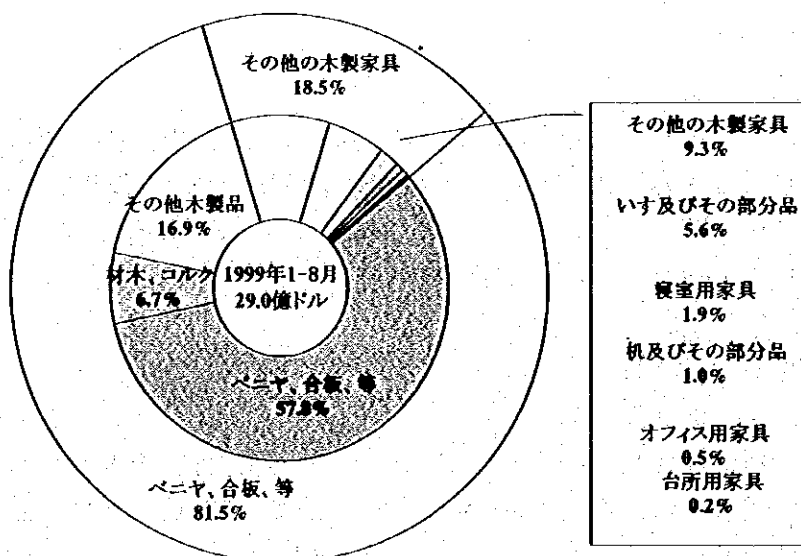
表 9.1.1. 輸出実績推移

(単位：US\$1,000)

		1997	1998		99.1-8
				前年比	
木製品	材木、コルク	279,106	196,792	-29.5%	194,613
	コルク製品	173	29	-83.3%	387
	ベニヤ、合板、等	3,742,789	2,232,050	-40.4%	1,678,023
	その他木製品	711,821	504,124	-29.2%	491,675
	小計	4,733,889	2,932,995	-38.0%	2,364,698
木製家具	いすおよびその部分品	199,075	85,278	-57.2%	163,556
	オフィス用家具	7,237	9,976	37.9%	15,034
	台所用家具	2,909	1,669	-42.6%	5,484
	寝室用家具	65,574	42,548	-35.1%	55,062
	机およびその部分品	40,344	35,139	-12.9%	28,777
	その他木製家具	250,586	111,000	-55.7%	269,056
	小計	565,726	285,610	-49.5%	536,969
合計		5,299,615	3,218,605	-39.3%	2,901,666

出所：BPS, Buletin Statistik Perdagangan Luar Negeri Ekspor

図 9.1.1. 品目別輸出実績 (1999年1~8月)



出所：BPS, Buletin Statistik Perdagangan Luar Negeri Ekspor Aug.1999

9.1.3. 輸出先地域別輸出実績

輸出相手先としては、木製品全体では日本が 24.3%（1998 年）と最も多く、家具だけでみると日本、米国 2 国でほぼ半分を占めている。1998 年にインドネシアの木製品の輸出が減少した背景としては、最大の輸出先である日本の全体の輸入量が 1 割近く減少し、インドネシアからの輸入額については 2 割減した影響が大きい。同市場におけるインドネシアの市場シェアは、1 割前後と大きな変化はない。

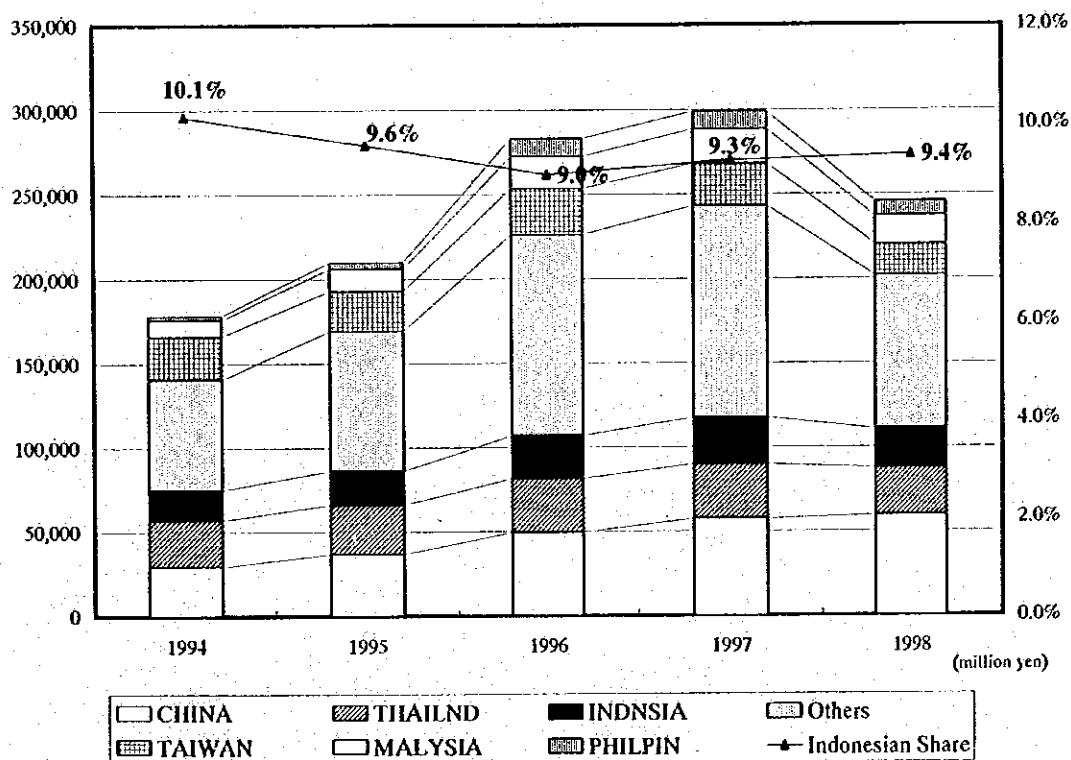
表 9.1.2. 輸出先地域別輸出実績（1998 年）

（単位：US\$1,000）

	日本	米国	台湾	その他	合計
木製品	776,623	456,617	230,919	1,737,807	3,201,966
	24.3%	14.3%	7.2%	54.3%	100.0%
木製家具及び 部品	52,212	75,721	11,175	129,862	268,971
	19.4%	28.2%	4.2%	48.3%	100.0%

出所：BPS, *Buletin Statistik Perdagangan Luar Negeri Ekspor 1998*

図 9.1.2. 日本の輸入実績推移（木製品）



出所：「Jtrade」（財）日本関税協会

9.1.4. 輸出阻害要因

- (1) インドネシア国内の政情や経済の不安定のため、経営者は製品のコストダウン及び品質向上を目的とした新規投資を保留している。また、企業の経営者は為替レートの大きな変動による危険性のため、新規契約も躊躇をしており、経営意欲も萎縮している。
- (2) クライシスによってバイヤー各国の経済情勢の悪化による購買力が急激に減少した。
- (3) サプライヤーはルピアの為替レートが急騰したことによって契約した時のドルに対するルピアのレートと実際に輸出した時のレートの相違による採算が悪化している。

9.1.5. 輸出増大の可能性

- (1) 最近ではインドネシアの政情が安定して来ているので、企業の経営者は新規の投資や積極的に新規契約をする動きがみられる。
- (2) バイヤー各国の経済情勢の改善により需要は増加傾向にある。

9.2. 有望製品の選定

繊維、食品と同様の手順で、木工製品の有望商品の選定を行った。選定された有望商品は下記の通りであり、3桁の数字は SITC コードを示す。

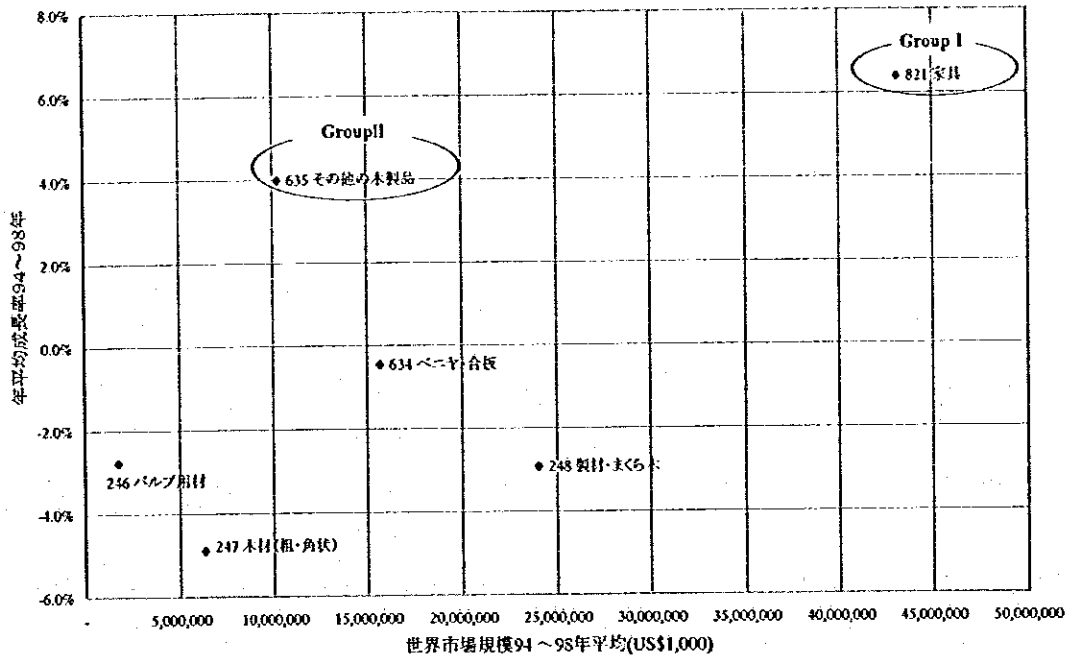
Group I: 市場規模が大きい商品

- 821 家具 (但し、木製品以外が含まれている)

Group II: 市場成長率が高い商品

- 635 その他木製品 (窓枠・扉等の建築部材、写真フィルム、置物等の小物含む)

図 9.2.1. 有望製品の選定（木工製品）



出所： International Trade Center (ITC) 資料 (SITC コード 3 桁ベース)

9.3. 購買企業の満足度調査

購買企業のインドネシア製品に対する評価等を調査するため、日本の企業を取上げ、訪問調査を行った。

9.3.1. 調査企業の概要

日本で商社、輸入木材業者、インドネシアとの合弁又は提携企業、合計 6 社を訪問し、現在の木工製品の輸入状況を調査した。

9.3.2. 取り扱い製品

フローリング（無垢、塗装仕上がり品）、集成材、住宅部材、ドア、ガーデンファニチュア、家具、ラタン製品、木製パーレット、ハンドクラフト、合板

9.3.3. 輸入手順

木材加工製品

- ①商社—問屋—（小売）—建設業社又は加工工場
- ②木材専門商社—（問屋、小売）—加工工場

家具関係

- ① 商社—家具問屋（メーカー）—消費者
- ② メーカー直輸入—家具専門店—消費者
- ③ 商社—問屋—ホームセンター又は通信販売—消費者

9.3.4. インドネシア製品の評価

- ① 日本のメーカーとの合弁会社からの製品は当初はクレームが多かったが最近が良い製品が入荷している。
- ② 殆どの製品は未だ、日本及びヨーロッパのバイヤーから技術指導員を派遣して生産指導及び検品が必要である。
- ③ 特に家具製品のガーデンファニチュア等は外部に使うので未だ良いが、一般家具はサンプルと入荷した製品の品質、特に塗装技術等に問題ある。
- ④ 欧米に出荷しているガーデンファニチュア、アンテークファニチュア等は一部を除いては余り問題は出ていない。
- ⑤ 納期の遅れが多く、日本の顧客は納期が厳しく、納期の遅延は許されないので現状では製品の注文は出来ない。
- ⑥ ラタン製品及び家具については最近の製品は良くなっている。
- ⑦ 最近ではマレーシア、タイ、中国、ベトナム製品が品質も良くなり価格も安いので、日本の市場単価が低迷しているため、安くても良い製品を求める市場の要望により、インドネシア製品は条件が悪くなっている。

9.3.5. インドネシア製品輸出促進への示唆

- ① 日本の市況は未だ低迷しており、日本国内で生産した製品では市場単価に合わない製品もある。従って国外からより安くより品質の良い製品を輸入せざるを得ない現状である。
- ② 経営者はタイ、中国、最近ではベトナムの製品、価格を研究して、より良い、より安い製品を作る努力をすることが必要である。
- ③ 自社で生産品質管理を徹底して、輸出時にバイヤーからインスペクターが来なくても良いように、品質を安定させ、納期を厳守し、バイヤーからの信頼をえること。
- ④ 信頼して取引できるインドネシアの企業が少ないので、バイヤーが必要な時にインドネシアの良いサプライヤーを探すのは難しい。また、バイヤーが必要な良い製品を供給できるインドネシアの企業を探す場合に情報が少ない

9.4. 選択された製品の競争力分析

9.4.1. 世界市場の概要と日本市場の位置

選択されたインドネシア製品の競争を、日本市場を例に取上げて、分析した。日本の製材品 (S4S, 4407)の輸入は表 9.4.1 の通りである。1999年1月から10月までの全世界からの輸入額 US\$1,480,276,177 に対しアジア全体では 33.0%で、アジアの内、中国が 32.3%、マレーシアが 31.0%、インドネシアからは 28.4%である。

表 9.4.1. 日本の製材品輸入

COUNTRY	Volume m3	Volume JPY.1000	Value US\$.	% In Asia	% In World
R. KOREA	5,003	319,148	2,758,940	0.6	0.2
CHINA	251,149	18,282,460	157,758,480	32.3	10.7
TAIWAN	10,601	194,160	16,833,484	3.4	1.1
VIETNAM	2,516	192,292	1,700,004	0.3	0.1
THAILAND	13,807	1,070,688	9,229,628	1.9	0.6
MALAYSIA	290,491	17,453,484	151,599,306	31.0	10.2
PHILIPPINE	7,532	319,864	2,766,830	0.6	0.2
INDONESIA	284,241	16,066,905	139,017,229	28.4	9.4
COMBO	6,381	298,515	2,556,343	0.5	0.2
LAOS	2,337	216,820	1,873,689	0.4	0.1
MYANMAR	1,447	20,048	1,725,687	0.4	0.1
OTHERS	3,580	2,085,115	1,343,772	0.3	0.1
ASIA TOTAL	879,085	56,519,499	489,163,392	100.0	33.0
SWEDEN	459,547	14,698,093	126,421,013		8.5
GERMANY	41,199	1,707,676	14,688,951		1.0
ITALY	17,830	1,354,874	11,695,640		0.8
FINLAND	537,396	16,184,652	139,442,239		9.4
RUSSIAN	379,975	9,308,114	80,066,001		5.4
AUSTRIA	394,634	13,766,254	118,409,323		8.0
CZECH	35,914	1,277,046	11,026,761		0.7
OTHERS	44,202	1,687,124	14,559,902		1.0
EUROOPE TOTAL	1,910,697	59,983,833	516,309,830		34.9
CNADA	3,795,137	124,720,425	78,291,121		5.3
USA	685,461	31,341,972	270,231,640		18.3
OTHERS	2,721	116,584	992,331		0.1
NORTH AMERICA TTL.	4,483,319	156,178,981	349,515,092		23.6
CHILE	340,176	6,953,621	60,122,516		4.1
OTHERS	19,068	1,267,773	11,043,314		0.7
SOUTH AMERICA TTL.	359,244	8,221,394	71,165,830		4.8
AFRICA TOTAL	2,647	171,557	1,494,543		0.1
AUSTRALIA	11,259	670,993	5,793,645		0.4
NEWZEELAND	224,147	5,202,946	45,018,624		3.0
OTHERS	2,548	208,382	1,813,221		0.1
ORIENTAL TOTAL	237,954	6,082,321	52,625,490		3.6
GRAND TOTAL	7,872,946	287,157,585	1,480,276,177		100.0

出所：大蔵省

同じ時期の輸入木材加工製品の全世界からの輸入額は US\$174,134,013 である (表 9.4.2. 参照)。その内、アジア全体では 66.6%で、アジアの内インドネシアは 36.5%、中国が 29.6%、

タイが 16.0%である(表 9.4.2)。

表 9.4.2. 日本の木材加工製品輸入 (1999 年 1~10 月)

COUNTRY	Volume m3	Volume JPY.1000	Value US\$	% from Asia	% from World
CHINA	28,750	3,968,065	34,385,028	29.6	19.7
THAILAND	13,821	2,146,882	18,582,106	16.0	10.7
MALAYSIA	9,189	714,139	6,181,226	5.3	3.5
PHILIPPINE	2,425	636,030	5,545,716	4.8	3.2
INDONESIA	47,749	4,903,839	42,337,088	36.5	24.3
LAOS	20,412	525,845	4,588,147	4.0	2.6
OTHERS	4,254	508,161	4,390,926	3.8	2.5
ASIA TOTAL	126,610	13,402,961	116,010,237	100.0	66.6
SWEDEN	18,115	1,083,758	9,337,561		5.4
GERMANY	1,625	170,569	1,480,604		0.9
FINLAND	8,255	527,010	4,516,666		2.6
OTHERS	4,793	437,793	3,812,081		2.2
EUROOPE TOTAL	32,788	2,219,130	19,146,912		11.0
CANADA	22,190	1,598,214	13,759,862		7.9
USA	14,158	2,174,413	18,805,847		10.8
OTHERS	3	420	3,961		0.0
NORTH AMERICA TTL.	36,351	3,773,047	32,569,670		18.7
CHILE	1,577	172,151	1,478,412		0.8
OTHERS	573	20,484	177,803		0.1
SOUTH AMERICA TTL.	2,150	192,635	1,656,215		1.0
AFRICA TOTAL	0	0	0		0.0
AUSTRALIA	2,365	285,046	2,482,832		1.4
NEWZEELAND	2,563	255,645	2,218,263		1.3
OTHERS	108	6,000	49,884		0.0
ORIENTAL TOTAL	5,036	546,691	4,750,979		2.7
GRAND TOTAL	202,935	20,134,464	174,134,013		100.0

出所：大蔵省

1985年から1997年の期間の日本への家具の輸入実績は、表 9.4.3の通りである。木製家具は1985年の実績に対し1997年は6.7倍に増加しており、それに比較してラタン家具は需要の減少で1997年の実績は約50パーセントに減っている(表 9.4.3)。

表 9.4.3. 日本の家具の輸入実績 (1999年1~10月)

(Unit: thousand million Yen)

	Furniture					Parts	G. Total
	Wooden	Rattan	Metal	Others			
1985	497	259	216	11	11	90	587
1986	497	272	194	19	12	88	585
1987	690	412	222	39	17	103	793
1988	834	480	185	127	42	210	1,044
1989	1,056	650	179	186	41	337	1,393
1990	1,278	803	174	246	55	502	1,780
1991	1,283	791	161	270	61	603	1,886
1992	1,275	779	159	277	60	537	1,812
1993	1,241	759	142	289	51	440	1,681
1994	1,625	1,058	148	359	60	453	2,078
1995	1,846	1,225	135	422	64	457	2,303
1996	2,394	1,599	126	589	80	582	2,976
1997	2,543	1,682	109	670	82	750	3,293

出所：大蔵省

1999年1月から9月の木製家具の輸入は表 9.4.4 の通り。全世界からの日本への輸入額は 99,610,795 千円である。その内アジアからの輸入額は 74,926,300 千円で全体の 75.2%である。インドネシアは 10,608,071 千円で、アジアの内、14.2%を占め、タイが 25.9%、中国が 21.1%、マレーシアが 15.2%で、インドネシアはアジアからの輸入額では4番目である。ラタン家具は同じ期間の全世界からの輸入金額の合計(表 9.4.4)は 5,494,123 千円である。その内アジアは 5,465,386 千円、インドネシアは 4,910,917 千円と全世界比率 89.4%と殆どを占めている。

表 9.4.4. 日本の木製家具の輸入 (1999年1~9月)

(Unit: 1,000 yen)

	WOODEN						RATTAN FURNITURE					
	Seats		Other Furniture		From Jan to Sep.		FURNITURE		FURNITURE			
	Jan.-Sep. (1998)	Jan.-Sep. (1999)	Jan.-Sep. (1998)	Jan.-Sep. (1999)	Total		Jan.-Sep. (1998)	(1999)	Jan.-Sep. (1998)	(1999)		
(ASIA)	23,721,126	24,693,295	49,739,171	50,233,005	73,460,297	100.0%	74,926,300	100.0%	7,032,970	100.0%	5,465,386	100.0%
KOREA	92,689	132,500	3,129,752	2,846,597	3,222,441	4.4%	2,979,097	4.0%	0	0.0%	0	0.0%
CHINA	4,883,777	4,390,170	10,564,929	11,437,812	15,448,706	21.0%	15,827,982	21.1%	396,158	5.6%	220,234	4.0%
TAIWAN	2,008,965	1,934,625	8,112,896	6,668,743	10,121,861	13.8%	8,603,368	11.5%	59,870	0.9%	55,031	1.0%
HONGKONG	284,527	257,709	233,385	217,712	517,912	0.7%	475,421	0.6%	552	0.0%	0	0.0%
VIETNAM	471,730	490,051	3,282,345	3,709,544	3,754,075	5.1%	4,199,595	5.6%	34,854	0.5%	34,578	0.6%
THAILAND	9,545,074	10,637,433	8,158,659	8,790,252	17,703,733	24.1%	19,427,685	25.9%	8,159	0.1%	6,648	0.1%
SINGAPORE	142,814	34,904	156,075	85,778	298,889	0.4%	120,682	0.2%	0	0.0%	774	0.0%
MALAYSIA	4,577,256	5,005,732	5,893,221	6,356,753	10,472,477	14.3%	11,362,485	15.2%	18,096	0.3%	21,403	0.4%
PHILIPPINES	231,306	284,288	863,784	898,956	1,095,090	1.5%	1,183,244	1.6%	316,206	4.5%	211,412	3.9%
INDONESIA	1,461,165	1,509,027	9,219,121	9,099,044	10,608,286	14.5%	10,608,071	14.2%	6,194,754	88.1%	4,910,917	89.9%
OTHERS	21,823	16,856	123,004	121,814	144,827	0.2%	138,670	0.2%	4,321	0.1%	4,389	0.1%
(EUROPE)	11,129,820	8,635,894	13,339,941	9,724,315	24,489,761		18,360,209		58,117		12,485	
(AMERICA)	3,684,221	2,443,168	5,410,446	3,478,253	9,094,667		5,921,421		10,360		16,252	
(OSANIA)	131,769	105,749	261,948	256,056	393,717		361,805		0		0	
(OTHERS)	35,984	13,368	93,157	27,692	129,141		41,060		0		0	
TOTAL	38,702,920	35,891,474	68,864,663	63,719,321	107,567,583		99,610,795		7,101,447		5,494,143	

出所：大蔵省

9.4.2. 主要プレーヤー

日本が全世界からの輸入している総輸入金額に対するインドネシアからの輸入比率は製材品(S4S)が9.4、中国が10.7%、マレーシアが10.2%である。アジアからの輸入金額はアメリカ、ヨーロッパに次いで第3位である。

日本が全世界から輸入している木材加工製品の内、アジアからの輸入が全体の66.6%を占めており、最も多い。インドネシアが全世界からの輸入金額の内、24.3%で、アメリカに次いで最も多く次に、中国が19.7%、タイが10.7%である。

家具全体の内の木製品家具は1999年1月から9月迄の日本への全輸入額99,610,795,000円の内、タイは19.5%、中国が15.9%、マレーシアが15.2%に次いでインドネシアは第4位で10.6%である。しかしラタン家具ではインドネシアが対全国比では89.3%で第2位の中国は4.0%とインドネシアが断然強い。

1994年から1997年については、木製家具は日本向けアジアからの輸入金額実績は第3位から第6位の間にあるが、タイ、中国及びマレーシアに上位を奪われている(表9.4.5)。インドネシアは日本のラタン家具の輸入実績では第1を確保している。

表 9.4.5. 日本の輸入額家具実績

(単位：1,000円)

No.	Country	1994 Amount	Country	1995 Amount	Country	1996 Amount	Country	1997 Amount	Country	1998 Amount
1	Thailand	23,955	Thailand	25,154	Thailand	28,145	Thailand	28,705	Thailand	24,722
2	Taiwan	13,509	Taiwan	13,309	China	16,909	China	20,337	China	20,042
3	Indonesia	10,264	China	11,959	Taiwan	16,849	Malaysia	17,393	Malaysia	14,828
4	Italy	9,737	Malaysia	11,694	Malaysia	16,626	Taiwan	17,271	Indonesia	14,090
5	China	8,590	Indonesia	11,624	Italy	15,821	Italy	16,727	Taiwan	13,169
6	Malaysia	8,319	Italy	11,408	Indonesia	14,882	Indonesia	16,378	Italy	12,764
7	U.S.A.	6,527	U.S.A.	7,972	U.S.A.	12,365	U.S.A.	11,887	U.S.A.	9,185
8	Singapore	3,985	S. Korea	4,662	S. Korea	5,394	Vietnam	5,527	Vietnam	5,054
9	S. Korea	3,971	Singapore	2,777	Denmark	3,526	S. Korea	5,156	S. Korea	4,296
10	United Kingdom	2,245	Denmark	2,699	Spain	3,309	Denmark	3,993	Denmark	3,148
	Others	14,664	Others	19,298	Others	26,028	Others	24,804	Others	20,282
	Total	105,766		122,556		159,854		168,178		141,580

(出所:大蔵省)

9.4.3. 競合国との競争力比較

米国産の米樹製材品は日本の建売住宅に多く使われているため、製材品の輸入ではアメリカが数量的には多く、次いでヨーロッパ、3位がアジアの順である。今まではインドネシア

政府の木材の輸出規制によって、製材品は輸出税が高く、日本の市場単価に合わなかったが最近では S4S に加工したものが輸入製品として入荷しており、数量が増えている。 欧米とは樹種が異なるので用途も違い、インドネシア製品は建築関係に多く使われているが、インドネシアでは欧米や日本の様に国策として原木の計画植林が行われていないので将来は原材料の供給に問題がある。

ラタンは原材料が豊富なために現在は競合する国は無いが、デザインや技術等の改良が必要である。木製家具の内、二段ベット、コタツ、家具の部材等はタイや賃金の安い中国、ベトナムとの競合が強くなっているが、インドネシアは生産の高能率化、歩留まりの向上によるコストの削減、生産の合理化が進んでいること、また特に原材料の豊富なことにより、未だ十分にライバルに競争出来る体制にある。

インドネシア特産のチーク、マホガニー材を使ったアンティーク、ガーデンファニチュアについてはマーケットが強い。欧米では住宅も広く、庭も有り、家具は次の時代に引き継がれていくが、日本は住宅も狭く、家具は家族構成に応じて、短期で買い換える需要構造の違いから現時点では日本の需要は余り期待出来ない。しかし買い換えの利く値段の安いチェスト、本箱等の簡易家具はホームセンター等で良く売れており、コストの削減、品質の安定、納期厳守が重要になってくる。

9.4.4.優位に立つためのポイント

- ①輸出市場に適合する品質の安定した製品を作り、バイヤーの信用を得る。
- ②生産計画を正確に立て、品質管理を徹底し、納期を厳守する。
- ③インドネシアにしかない原材料のチーク、マホガニーや松材を使い、植林によるリサイクル材であるため、自然環境を破壊することなく長期的原材料供給が可能であることをPRする。
- ④製材技術の再検討及び未利用樹種の利用によるコストの削減をする。
- ⑤人工乾燥技術の向上による品質の安定と歩留まりの向上を図る。

9.1 輸出企業の訪問調査（経営診断）

9.5.1. 調査企業の概要

木工品の内訳は木材加工製品、家具、ハンドクラフト、ラタン製品に分けられる。調査会社の中にも家具とラタン製品及び家具、ラタン製品及びハンドクラフトを併用して生産してい

る会社もあった。木材加工製品も無垢材の加工品、集成材、住宅部材等の種類がある。家具もアンティーク家具、ガーデンファニチャーを生産している企業が多かった。一部の企業がバンクベット（二段ベット）、家具部材等を生産しており、家具関係でも多くの種類の生産品目があり、それぞれ原材料、製造工程、パイヤーが違うので全体を一括して調査結果を述べるのは難しい。

調査対象の企業は別表の通り木材加工製品関係 1 社、ラタン製品及びハンドクラフト関係 2 社、バンクベット及び家具部材関係 3 社、アンティーク及びガーデンファニチャー関係 5 社であり、合計 11 社になった。その他私の知り合いの多くの家具、木工関係の会社の状況も参考にした。

下表の通り、調査対象の 11 社の内訳は本社がジャカルタにある会社 3 社、スラバヤ 4 社、スマラン 4 社である。その内、従業員は 110 人から 400 人、売上は月当たり売上が 10 万ドルから 50 万ドルの中小企業で、1 社のみが木製品以外も生産している会社を数社持っている大手グループの 1 社であった (表 9.5.1)。

表 9.5.1. 調査対象先企業リスト

Cord	Products	Material	Turn Over	Export %	Employee
JKT-1	Rattan Wicker Basketry, Handy Craft	Meranti, Rattan, Iron	US\$.200,000/M	100	150
JKT-2	Rattan, Antique Furniture, Hand Craft	Rattan, Teak, Mahogany	US\$.600,000/M	100	200
JKT-3	FJLB of Perpok, Pinus	Perpuk, Pinus	US\$.400,000/M	100	300人/3shift
SUB-1	Antique Furniture	Mahogany, Teak, Pinus	US\$.2,000,000/M	100	2000
SUB-2	Bunk Bed, Student Chair etc.	Ramin, Rubber Wood	US\$.500,000/M	100	400
SUB-3	Bunk Bed, Intelia	Ramin, Nyato, Cempaka	US\$.100,000/M	100	180
SUB-4	Kotatsu Table etc.	Ramin, MDF,	US\$.160,000/M	100	110
SMR-1	Garden Furniture, Antique Furniture	Mahogany, Teak	US\$.300,000/M	85	400
SMR-2	Garden Furniture, Antique Furniture	Mahogany, Teak	US\$.150,000/M	100	130
SMR-3	Garden Furniture, Antique Furniture	Mahogany, Teak, Nyatoh	US\$.400,000/M	100	200
SMR-4	Garden Furniture, Antique Furniture	Mahogany, Teak	US\$.400,000/M	100	200

(出所：調査団作成)

9.5.2. 調査企業の輸出競争力

(1) 経営

調査企業の内、3社はアメリカ、ヨーロッパに安定したバイヤーがあり、注文も十分に持っており、受注後 TT 送金を受けられるような有利な取引条件で利益を上げ、安定した経営をしている。他の多くの会社はマーケットや生産技術等の点で未だ不十分で経営改善の努力中である。また、インターナショナルの競争に対して、未だ競合する国の状況や技術力を十分に把握していない。

(2) マーケティング

多くの企業は未だマーケットが弱い為、ヨーロッパやアメリカに展示場を設けたり、各国で開催される展示会に参加することによってマーケット開拓に努力中である。また、新しい時代のマーケット開拓にはどんな方法が有効かをインドネシアの企業の経営者は真剣に研究する必要がある。現在、チーク材は主な生産地であったミャンマーにも少なくなっている。しかし、インドネシアの企業はチーク材やマホガニーの原材料を豊富に持っている為、アンティークファニチュアやガーデンファニチュア需要の大きいヨーロッパやアメリカの市場にはマーケットを有利に開拓できる可能性は十分にある。

(3) 生産技術

一部の企業は生産管理に真剣に取り組み、良い製品を作っており、インドネシア全体の技術レベルは大きく向上したが、未だ、殆どの企業は国外のライバルに対抗できるインターナショナルの技術水準に達しておらず、経営者は経営の面では優秀だが技術的な面の知識は未だ、十分とは言えない。

(4) 財務管理

現在はインドネシアの特殊な事情による政情や経済及び為替の不安定の為に経営の不安定や消極的な経営を余儀なくされている。しかし最近、政局の安定に伴い漸く積極的な活動を再開し始めた。木材加工製品を生産している企業はインドネシア産の原材料が豊富な為、注文も多く、また、賃金もタイに比較して半分位に低い事などの理由で他の国に比較して競争力は十分にある。

最近はルピアの対ドルレートも高騰しているので、輸出企業の US ドル契約によるルピアの手取りが減り採算は悪くなっている。従って、企業は原材料の順調な購入及び単価の安定、製品のコストダウンを再度、真剣に考えて、国際競争力を向上させる時期に来ている。

(5) 人材育成

経営者には優秀な人が多いが、マネージャークラスの人材が不足している為、経営者の仕事が増えて、肝心の経営の改善が出来ない。工員も教育のレベルも低い為、各人は責任を持って品質管理をする日本のような生産が出来ない。

しかし、人材の教育、育成は1企業でやるのは難しい。

(6) コンピューターの利用

多くの企業は計算や経理にはコンピューターを使っている。しかし、電子メールやインターネット等からの情報収集、ホームページ利用には未だ、一部の企業しか使っていない。

9.5.3. 企業として取るべき方策

(1) 国際競争力を高める。

経営者が真剣に競合国であるマレーシア、中国、タイ、ベトナム等の研究をし、何が強く何が弱いかわかり、長期的な計画を立てて対処することが重要である。

(2) 技術の向上

経営者は製材技術の再検討をし、採算の向上をはかると共に松材等のカビの防止による歩留まり向上、コストの削減を図る。経営者は歩留まり向上によるコストダウン、製品の安定性を保つために人工乾燥の設備や技術の向上を図る。

原材料は既存の樹種のみを使っているが、インドネシアには豊富にある未利用樹種の利用や植林材の品種改良や歩留まりの良い樹種を研究することによりコストダウンを図る。

(3) インターネット等による情報収集

マーケットの情報収集及び製品及び会社のPRの為にインターネット等を最大限に利用する。

(4) 各バイヤーの流通機構を研究する。

輸出先の流通機構の研究をし、納期を厳守してバイヤーの信頼を回復する。各マーケットの違いを認識し、それぞれにマーケットに適合した製品を考える

(5) 付加価値を高める。

独自のデザインを開発し、付加価値の高いデザインを売ること考える。

(6) 国際規格の取得。

企業は国際規格、ISO等の許可を取り、均一な信頼できる良い製品を作る。

(7) 人材取得、育成。

マネージャー及び工場の従業員の質の向上により、企業全体の競争力を育てる。

9.5.4. 政府への要望

(1) 治安と為替の安定

政府は政治、経済、治安の安定を早期に実現することによって、バイヤーが安心して来られ、経営者が安心して先行投資が出来る環境を作る。為替の安定又は固定相場にして為替のリスクを軽減して、輸出業者のリスクの回避と輸出意欲の向上を図る。

競合国との競争に対処するための投資をする場合に BEI 等からの資金の調達を容易に出来るようにする。取引銀行から L/C の早期の買取りが AT SIGHT で出来る様にする。また、借入金の金利を現在の 25-27% から 10-15% にできる様にする。

(2) インドネシア全体の技術レベルを上げる。

製材、人工乾燥、家具の塗装技術等、国際水準の技術を習得が出来るような機関を作る。多くの経営者や技術者等が国外にマーケット開拓、調査、研究に行けるように、各国の入国ビザが現在よりも容易に取得できるように各国政府に要請する。

(3) 輸出優遇策。

政府はマレーシア等のように輸出企業に対して税金等の面で援助する。

(4) インドネシア輸出企業のバックアップ。

マレーシアや他の国のように主要輸出国の情報収集及びインドネシア製品の販売促進を出来る機関を作る。

(5) 国際規格の取得を援助する機関を作る。

「ISO」等の国際基準をインドネシア国内でも取得できる機関を作る。

(6) インターネット関係の開発政策

インターネット等で世界の情報が取れるようなインフラを整備する。

9.5.5. モデル企業の経営診断概要

■ A社

(1) 経営の概要

ラタン家具、ガーデンファニチュア、アンティーク家具、ハンドクラフト等の工場を3箇所

に持っており、各工場の生産に見合うマーケットを求めて経営者は大変な努力をしている。

(2) 輸出戦略

現在は主としてラタン工場が主体でヨーロッパに 60 パーセント、アメリカに 40 パーセントの比率で輸出しているが、今年は日本の市場の開拓をし、現在、月当たり 20 コンテナの輸出を 40 コンテナ位輸出出来る様にしたい。

現在、ヨーロッパや日本での展示会に参加してマーケットの開拓をしているが、日本での展示会では、余り良い反応が無い。

2000 年 2 月に東京でハンドクラフトを含む展示会に参加するので、その機会を利用してラタン、アンティーク家具の PR も考えている。経営者他 2 名の訪日が決まり、この機会に日本の家具関係の販売状況、技術、デザイン等の勉強したり、バイヤーに会わせることになっている。

また、展示会では、日本語の説明書や工場の家具製作中の写真、欧米への輸出実績の説明書等、日本のバイヤーの要請で日本向けに作ったハンドクラフトのサンプルを展示する予定。

インターネットも現在準備中で、近々にはホームページを開設できる予定。

日本での展示会の結果、顧客の反応もあった。特に日本の家具大手のショールーム等を見学し、日本で売れている製品の品質やデザインを研究することが出来た。また、現在、日本で良く売れているホームセンターを見学した。アンティーク家具については、英国やイタリーから輸入されているが、原産国はインドネシアで、インドネシアの製品がヨーロッパ経由で高い値段で売られていると思われる。何故、インドネシアから直接、日本へ売れないのかが問題である。

(3) 製造

ラタン工場は Jeparu の多くの企業がやっているようにホームインダストリーに下請けを出しており、最後の仕上げ、品質検査のみをしている。

この下請けに出す方法は製品のコストは安くつき、労務管理も容易だが、量産をしたり、製品の品質を保つには問題があり、現在、自社工場生産することを計画している。

ラタン工場も多くを下請けに出しているので、管理も改善の必要がある。アンティーク家具の生産工場への原材料はローカルの製材品で購入しており、品質に問題がある。特に乾燥は煙道式の簡易人工乾燥装置を使用しており、乾燥に必要な十分なエネルギーが得られず、風力も不足で、構造上、均一な乾燥は不可能であり、これを改善しないと現在の輸出製品も品質上の問題があり、特に日本向けは難しい。

従って、原材料、品質管理、技術等改善せねばならない点が多く品質管理、コストダウンの面から自社工場での一貫生産が望ましい。

(4) 財務

現在は借り入れも無くいが、L/Cの買取りが3-4週間掛かるので原材料の購入等にやや苦勞している。しかし、本格的な輸出をする場合は設備、生産方式等に資金が必要になってくる。

(5) 人材育成

経営、マーケット担当者、工場の生産管理者は真剣に仕事をしているが、一般従業員の質は低く、機会を見て教育はしているが、今回、調査団の提言で日本の展示会に参加する時に経営者のみで無くマネージャークラスの人を派遣し、国外の市場、競合国の製品を[自分の眼で見て勉強をすることが大切なので、合計3名が訪日することになり、日本でいろいろの勉強をすることになっている。

■ B社

(1) 経営の概要

経営者はAOTS同窓会のメンバーで、良く勉強しており、経営、生産設備等も比較的良く、積極的な経営、マーケットの開拓をしており、以前に日本の百貨店や大手家具販売チェーンとも関係がありインドネシアの中小企業として成長したい意欲が感じられた。Semarangの工場の他に現在、Jeparaに新規工場を作っており、マーケットの開拓に真剣に取り組んでいる。

(2) 輸出戦略

国内の販売は集金の焦げ付き等の問題も多いので、一部の輸出の残りを国内に販売する以外は主として輸出をすることを目標としている。現在、新しい工場を建設中である。現在、生産している製品は主として、ヨーロッパ及びシンガポールに輸出しており、日本へは10%位しか出しか輸出しておらず、未だ、不十分であり、真剣にマーケットを開拓中である。本年始めにジャカルタにショールームを開店する予定になっており、既にビルは完成しているが、私から外国人の集まるバりにショールームを作ることをアドバイスをしている。

最近、インドネシアの製品は中国、マレーシア、フィリピン、ルーマニアのサプライヤーと競合しているので、それに対抗するにはコストダウン、品質で勝負しなければならないと考え、対処の方法を研究している。

(3) 製造

この工場は面積も広く、品質管理はバイヤーが来て指示や検品をしてくれるが、自社でも出来るだけ品質管理に心がけている努力は感じられる。しかし、日本へ輸出することを考えると未だ、十分とは言えない。人工乾燥工場の設備はインドネシア製の温水式であり、インド

ネシア国内では良いほうだが、技術管理が不十分であり、改善の余地がある。乾燥が終了したマホガニー材の含水率をチェックしたが、厚さ 20 ミリのものは 12%位に仕上がっているが、厚さ 50 ミリのものは 20%位あり不合格であった。

インドネシアの殆どの工場が乾燥技術の基礎知識が十分で無い。その為、完成品にしてから割れ、狂いにより輸出先でクレームが発生するケースが多い。乾燥時の基本事項は下記の通り。

- a) 人工乾燥装置の設計時には乾燥する木材の種類、厚さによって乾燥に必要なエネルギーを計算し、それだけの熱量が得られる乾燥室を作る。特に室内のどの場所でも均一の温度、湿度を得られるような装置を作る。
- b) 出来るだけ乾燥する材料の樹種や厚さ、初期含水率を同じくする。初期含水率の差を少なくする為に人工乾燥室に入れる前に天然乾燥をする。
- c) 乾燥する材料が均質に乾燥出来る様に棧棒の大きさを一定にし、棧棒の間隔を 30 センチ間隔に細かく入れ、特に木口の割れを少なくするために長さ方向の両端に棧棒を入れる。
- d) 乾燥スケジュール（乾燥材の含水率が落ちていく過程で、それに合わせて、乾球、湿球の設定 EMC を変える乾燥のスケジュール）を各樹種別に既に世界基準になっている米国や日本から出ている基本のスケジュールを基準にして、更に自社工場の条件に合ったスケジュールを作る。
- e) 乾燥終了時、材料の表面や中心等で乾燥ムラを少なくするように Equalising をする。更に Seasoning をして、含水率を均一にしてから加工する。
- f) 製品の輸出時、各仕向け地の気候条件（EMC）に合わせる。即ち、仕向け先に着いた時、現地の気象条件に合わせた製品を輸出する。現在、原材料は他の製材工場で賃加工しているが、主として台湾製の製材を使っている。従って、厚さの歩ムラが±3 ミリ、計 6 ミリもある。また、主として板目挽きなので、加工する時にリジェクトが出たり、製品にしてから狂いが生じる危険性があり、歩留まり、コストに大きな影響がある。通常、インドネシアではこれらの点は改善出来ないものと諦めている。出来れば自社工場で、製材から輸出までのを一貫して品質管理が出来る生産体制が望ましい。

(4) 財務

現状では資金等の財務上の問題は無い。しかし日本向け輸出をする場合には製材その他の設備の改善が必要になる。

(5) 人材育成

機会があればセミナー等に参加させている。しかし一番大事なことは経営者自身がマーケットを知り、また、競合国の事情及び先進技術を自分で見聞きして改善をはからねばならないので、その機会を作ることが大切と思う。

9.6. 輸出競争力向上戦略提案

- (1) 経営者の国際化、情報の収集、特に競合国との競争対策の作成。
- (2) ISO等の国際基準を取ることによって、バイヤーのインドネシア製品に対する信頼を得る。
- (3) インターネット等を有効に利用して情報の収集、会社の宣伝をする。インターネットの利用により、一挙に国際化が進み国境が無くなった。特に大企業と中小企業の優劣の基準が変わって、中小企業でも世界の何処に居ても特徴のある中小企業が急成長出来るチャンスが生まれた。また、電子マネーの利用により決済の方法も変わってくる。従って、中小企業経営者は新しい時代に対処出来るための勉強をせねばならない。しかし、その一方、大企業に負けないチャンスが出てきた。
- (4) アンティーク家具はデザインも良く、輸入実績があるが、大きな需要は見込めない。その為、新しい需要を開拓するには、ニーズに合った製品の開発を考える必要がある。
- (5) 国際競争に勝ち抜くために製材、乾燥の技術を再検討すること。
- (6) 他のメーカーの作ったデザインの真似を止めて、各企業の独自のデザインを開発して、付加価値の高い製品を作る。
- (7) 管理を独自で出来る様にし、納期を厳守し、国際企業としてバイヤーの信頼を得て、インドネシア製品は安いが悪いと言うイメージを一掃する。アンティーク家具生産の企業でも品質が良くてバイヤーから信頼されている企業は受け切れなく位の注文があり、利益も十分得ている。
- (8) 政府としても民間企業の輸出振興の為に下記の点で援助する。
 - a) 世界の世論である自然環境保護の傾向に合わせて、自然林の保護とチーク、マホガニー及び松等のように植林によるリサイクルによる長期的な林業計画を作る。

- b) 現在、インドネシアからマレーシア、シンガポール、台湾等へラタン、木材の原木及びフリッジが密輸されている。その為、競合国の製品がインドネシアからの製品より安い単価で輸出されている。インドネシア政府はインドネシアの輸出メーカー保護の為にこれらの密輸を強力に取り締まる必要がある。
- c) また、国内でもカリマンタン、スマトラ、スラウエシ等からの原材料がジャワ島へ容易に入荷出来る様にし、また、現在はいろいろの規制により各産地から直接の輸出は難しいが、今後は各産地からも直接、輸出が容易に出来る様にする。
- d) マレーシアのように日本、台湾等外国の企業がインドネシアでの合弁会社が容易に出来る環境を作る。また、合弁後の合弁会社の安全を保障し、業界全体の技術レベル向上を援助する。
- e) マレーシアのように輸出した企業が税金面で優遇される様にする。

9.7. セミナー及びワークショップの結果

現在、日本、欧米他への木製品、家具の輸出で一番問題になっているクレームを減らし、製品の品質を維持して多くのライバルとの国際競争に勝つには人工乾燥と製材の技術の向上が必須である。

従って、今回、日本乾燥工場の技術をやさしく解説した〔住宅に人工乾燥材を使いましょう、財団法人日本住宅木材技術センター企画〕と特別に撮影の許可を得た〔日本の中小優良家具生産工場の生産、塗装工程〕及びインドネシアの〔優良アンティーク生産工程〕のビデオフィルムを使って、乾燥技術の重要なことを説明した。

その結果、乾燥についてはインドネシアにおける殆どの木材工場の技術が未だ低いので、ISA (Indonesia Sawmill and Wood Working Association) の役員からは上記のフィルムを借りたいとの要望があった。また、他のメンバーもインドネシアにモデル工場を作り、日本から技術指導をして貰いたいと強く要望している。特に人工乾燥の技術は、インドネシアの材木や家具等総ての木工製品の輸出に関してバイヤーからの信頼に関わる重要な技術であるため、同技術向上のための専門家派遣は有意義であろう。