

インドネシア
殺菌ジェルの使用習慣化による経口
感染症の軽減を目的とした衛生事業
準備調査（BOP ビジネス連携促進）
報告書
【要約版】

平成 27 年 7 月
(2015 年)

独立行政法人
国際協力機構（JICA）

株式会社マンダム
株式会社 博報堂

民連
JR
15-059

目次

1. 調査概要	1
1.1 調査の背景と目的	1
1.1.1 調査の背景	1
1.1.2 調査の目的	2
1.2 調査方法	3
1.2.1 調査地域	3
1.2.2 調査の手段・対象・期間	4
2. 調査結果のまとめ	5
2.1 調査結論	5
2.1.1 調査で得られた知見と事業化実施可否	5
2.1.2 事業化実施可否の判断根拠	8
2.1.3 検証結果①生活者<BOP層に対して衛生意識を醸成する上での課題>	9
2.1.4 検証結果②商品<商品設計を行う上での課題>	9
2.1.5 検証結果③流通・販売<伝統的な小売店等、流通を活用する上での課題>	10
2.1.6 検証結果④テストマーケティング	11
2.2 ビジネスモデル	12
2.2.1 調査を通じて得られたビジネスモデルの全体像：5ヵ年事業計画推移	12
2.2.2 事業化に向けた残課題と対応策	13
2.3 バリューチェーンの計画（生産、流通、販売計画）	13
2.4 本事業実施による開発効果	14
2.5 JICA事業との連携可能性	15

1. 調査概要

1.1 調査の背景と目的

1.1.1 調査の背景

(1)社会状況より（社会的な必要性）

① 貧困率

インドネシアの経済成長の一方で、成長に取り残された貧困層や低所得者層（BOP層）が多く、インドネシア中央統計局の2010年発表では貧困率は13.3%とされる。

② 乳幼児死亡率

インドネシアにおける1歳未満乳児死亡率、5歳未満児死亡率は近隣諸国と比較して高い。僻地に住む生活者やBOP層の保健指標は更に悪化するものと推察される。

③ 経口感染による乳幼児の死亡率

上記の乳幼児の死亡者の約3分の1が経口感染によるものであるとされている。

④ 出生率

2010年、インドネシアの女性一人当たりの出生率は2.1人（日本ユニセフ協会「世界子供白書2012」）と人口増加が続く。BOP層は概して経済成長や公的保障の網から漏れ落ちることが多く、疾病に感染することで更なる貧困を生む状態が続くことも想定される。人口の増加はBOP層の絶対数増加に繋がっている。

(2)株式会社マンダムの企業理念とミッションより

① マンダムの企業理念

「美と健康を通じ、快適な生活にお役立ちする」

② 事業領域の拡大

事業領域は化粧品やトイレタリー製品領域での事業展開であったが、インドネシアにおいて経済発展に取り残されたBOP層に対して「健康的な生活環境の提供（＝衛生材分野への新規参入）」を行うことで、貢献できる領域を拡大していく計画である。

③ 流通支援

今回、BOP層の生活必需品の購入場所である「伝統的小売店（ワルン）の活性化策」を同時展開することで、斜陽化する流通業態への支援効果も目指している。

(3)現地法人 PT MANDOM INDONESIA Tbk が保有しているリソースの概要

① 調査開発力&低コストでの製造能力

インドネシア現地法人（子会社）PT MANDOM INDONESIA Tbk は、一貫したメーカー機能を有し、ハンドサニタイザーを低コストで製造できる機能を持つ。

② 流通力

当社は強力な流通パートナーの存在によりインドネシア全土全域をカバーする流通網を有している。

1.1.2 調査の目的

(1)当該企業の経営戦略における海外進出の位置づけ・動機（コスト削減、市場目的等）

BOP層の生活利用水は未消毒の地下水など雑菌に汚染されている可能性が高く、習慣的な素手での食事・生野菜の摂食により、健康な成人も経口感染が原因であるコレラ・赤痢・腸チフスなどの疾病に罹病しやすい。抵抗力の弱い乳幼児のなかにはこれらの疾病により命を落とす者もいる。

予防策として、経口感染が原因とされる疾病を防ぐことを目的とし、ハンドサニタイザー（殺菌効果のあるジェル）をサチェットや小容量容器に入れて低価格で販売する。

ビジネス推進の為の活動としては、① 抵抗力の弱い乳幼児を守る為の親への教育・啓蒙、また児童生徒に対する直接教育・啓蒙の活動を行う。これらの活動を通じて、衛生意識の向上・習慣化により、感染症の罹病リスクを低減させる。② 伝統的小売店（ワルン）に代表される零細小売業にて販売。同時に、地域における情報発信活動の拠点として、伝統的小売店（ワルン）の活性化をサポートする。

本事業の新規性として、マンダムがこれまでにインドネシアで、① 衛生関連商品を扱ったことがない、② BOP層のみをターゲットにした商品を扱ったことがない、があげられる。

(2) 調査方針

インドネシアにおける事業展開に向けて、現地の社会的・文化的背景を考慮し、BOP生活者のニーズにマッチした商品やサービスを提供する為の情報収集や調査活動を計画した。

■ 調査の基本方針

- ① 現地の社会的・文化的背景を考慮し、BOP層のニーズにマッチした商品やサービスを提供する為の情報収集や調査活動
- ② 本事業を推進する上で、重要なパートナーとなるワルンオーナーの協力を得る為の条件や方策の探求
- ③ マンダムが長年インドネシアで積み重ねたビジネス実績やブランド力を活かした商品づくりやサービスの開発

以上の3点を基本方針として、具体的には、以下の観点で調査活動を実施した。

■ 調査活動の観点

- ① BOP層の衛生意識や生活習慣の徹底理解
- ② 手洗いの大切さの理解促進と手洗い習慣啓蒙のための情報収集
- ③ BOP層にマッチした商品設計・販売手段の探索
- ④ 殺菌ジェルの販売を担う現地流通業者サイドの問題点やニーズの把握
- ⑤ 主に富裕層中心に販売されている既存類似商品との差別化・優位性の検討
- ⑥ 本ビジネスの保健衛生面での効果検証
- ⑦ テスト販売とその効果検証による事業性評価と今後の事業改善への還元

1.2 調査方法

1.2.1 調査地域

(1) 事業展開エリア

- 事業地（国名）：インドネシア共和国（以降インドネシアと記す）
- 事業エリア：インドネシア全エリア
- 普及啓蒙活動：事業普及の為のキーファクターである啓蒙活動は、段階的なエリア拡大を予定している。
- ・第1段階：中部ジャワ～東ジャワ
 - ・第2段階：ジャワ島全域、スマトラ島
 - ・第3段階：インドネシア全域

(2) 当該地域選定の理由（妥当性）

- その理由： 第1段階の地域は、インドネシアの中でも人口が多い上、かつBOP層も多い地域である。
- また、ジャカルタと同じ島に位置している為、調査活動やテスト販売において、コントロールしやすい。
- 第2段階の地域は、ジャワ島とスマトラ島の全域での展開とし、第1段階の地域におけるノウハウを活かしつつ、エリア毎の生活者特性を確認する。
- そして、最終的に全インドネシアでのビジネス展開へと拡大させる。

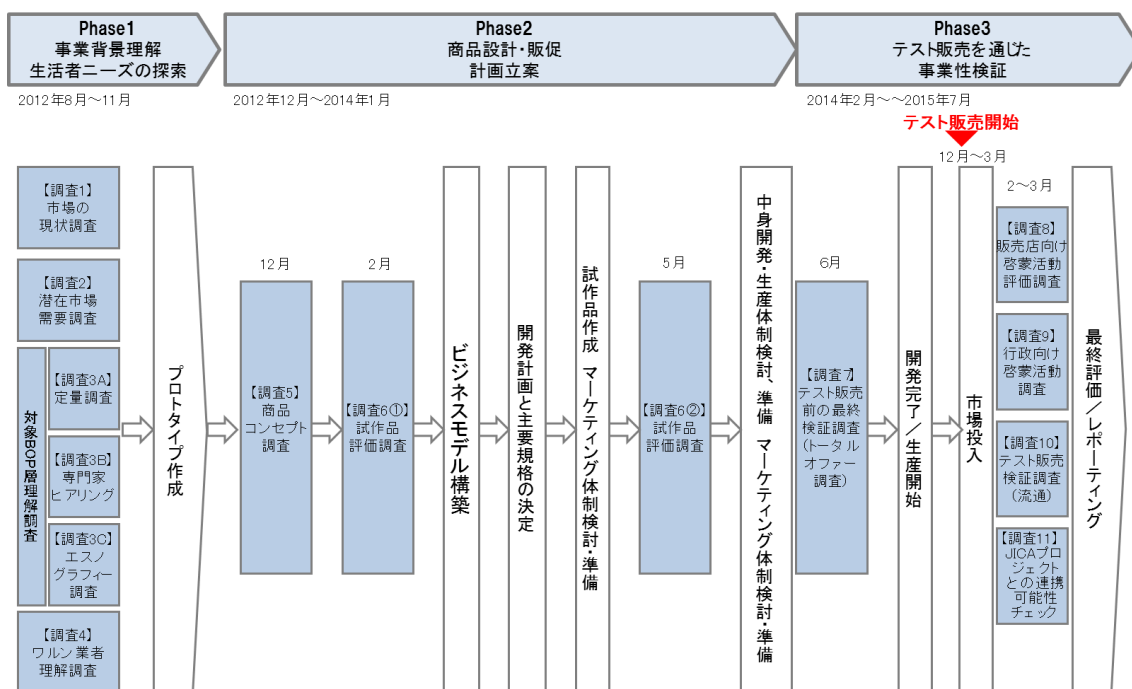
調査地域の詳細：ジャカルタ市及び郊外（デポック、プカシ、タンゲラン）

対象地域におけるBOP層は特定地区に偏在することなく、分散しているため、対象地域内でエリアサンプリングを行って、万遍なく、調査を実施した。

1.2.2 調査の手段・対象・期間

(1) 調査活動の概要（調査プロジェクトの全体フロー）

図表1 調査全体スケジュール



(2) 調査対象（BOP層/A-E層）

インドネシアにおけるBOPとA-E層について、下図のように定義した。

- Nielsen Data の月間総支出を基にインドネシアの人口について、A-E階層クラスに区分した。「The Next 4 Billion」のBOP層の定義ではなく、インドネシアで広く活用されているA-E階層クラスを活用して、BOP層（低所得層）等の定義を行った。
- 購買行動との関係が薄いE層を除き、A-B層をMOP層（中所得層）、C-D層をBOP層（低所得層）と定義した。（富裕層はA層に該当する）

図表2 マンダムインドネシアが定義するインドネシア市場における人口ピラミッド

Class	15歳から64歳人口 (千人)			月間総支出 (ルピア)	人口比率(%)
	Total	男性	女性		
A	24,039	12,026	12,013	301万以上	15%
B	32,051	16,034	16,017	201～300万	20%
C	75,321	37,680	37,641	101～200万	47% ★
D	20,833	10,422	10,411	71～100万	13%
E	8,013	4,009	4,004	70万以下	5%
Total	160,257	80,171	80,086	2010年	

(出典：マンダムインドネシアが Nielsen Data を基に作成)

★…JICA/BOPビジネス連携促進におけるハンドサニタイザーコアターゲット層

2. 調査結果のまとめ

2.1 調査結論

2.1.1 調査で得られた知見と事業化実施可否

(1)衛生意識

水洗いだけでは消毒・殺菌という面で不十分との認識は持っているが、地域差がある。都市部では衛生に対する意識は高いが、地方（ニアス島などの田舎の島）では実践が伴っていない。

排便後、手を使ってお尻を洗う習慣があるため、ほとんどの人が、大便の後に石鹸で手を洗っている（94%）が、外出して戻った後に「石鹸で手を洗う」人（31%）、赤ちゃんや幼児に食べ物を与える際に「石鹸で手を洗う」人（23%）は少数派。

※ジャカルタ市内・郊外エリア居住者（A～E層）への訪問面接調査（N=900）の結果アルコール消毒液は TVCM も流れており、一般に知られている。消毒の必要性も認知されているものの、実際に購入する人は限られていた。

(2)商品

形態については、据置き、携行ではジェル、ミスト、サチェットでは、ジェル、液での展開の可能性がみられた。

形状については、ミスト、ジェルの評価が高かったが、当初、マルチサニタイザーとしての商品展開を計画していたこともあり、ジェルではなく、ミストタイプでの商品展開を計画した。ミストタイプでの展開は、競合ブランドとの差別化を図る上でも有効であると考えた。インドネシアでは排便後、手を使ってお尻を洗うため、ほとんどの人が、大便の後に石鹸で手を洗っている（94%）。一方、[外出して戻った後]に「石鹸で手を洗う」（31%）、赤ちゃんや幼児に食べ物を与える際に「石鹸で手を洗う」（23%）、「ペットと遊んだ後に石鹸で手を洗う」（10%）と回答した割合は低調で、石鹸での手洗いが習慣として根付いていないことが分かった。

※ジャカルタ市内・郊外エリア居住者（A～E層）への訪問面接調査（N=900）の結果「手洗い」指導は行われているが、実演を行う場所では、水が少なく実演は難しいのが現状である。水がないため、石鹸でも水洗いはなかなか実践されていない。

今回、商品の理解促進が重要であると考え、啓発活動を伴わずとも、商品を見ただけで、消毒する大切さが分かるパッケージ表記を採用した。

<FOR HANDの記載内容>

Effective kills germs** without water anytime & anywhere（いつでもどこでも、水なしで効果的に殺菌）

Against bacterial growth longer（バクテリアの繁殖をより長く防止）

<FOR GOODSの記載内容>

Against bacterial growth longer（より長時間バクテリアの繁殖を防止）

インドネシアの殺菌ジェル市場でトップシェアを誇る競合ブランド A は、ハンドサニタイザーの他、主力である石けん、ハンドソープ、ボディソープを展開しており、ハンドサニタイザー単体でのブランドではない。

このような既存類似商品との差別化を図るため、子どもをはじめ商品に接する人に親近感を持ってもらう戦略を採用。子どもたちが幼稚園で習う「lala の唄」をモチーフにした商品名「Lalalife」とするとともに、キャラクター「lala ちゃん」を活用。パッケージにデザインする、販促活動、啓発活動に使用するなどの工夫を行った。

アルコールは、スペック開発上、クリティカルな成分であるが、今回の調査から使用することによる生活者からの懸念は大分薄らいだ。

しかし、当初想定したマルチサニタイザーとしての商品開発について、保健省からの指導もあり、計画を変更。ハンドサニタイザー、モノ用としての商品に変更を行った。

親しみやすさを演出する目的もあり、ブランド名「LalaLife」、キャラクター「lala ちゃん」を開発。

また、価格については調査結果をもとに、11,500 ルピア以下での展開が必要と判断。

モノ用 (FOR GOODS) の使用対象：ヘルメット、ボール、ソファ、テーブル、机、日用品、学校のベッド、体重計、救急箱などを想定

※インドネシア保健省からの指導内容

当初、アイテム名、説明書きに「hand&body (身体) 向け」との表現を入れていたものの、インドネシア保健省からの指示で「body (身体) 向け」の表現が使用できなくなった。具体的に、マルチサニタイザーに対して、NG との指示はなかったものの、インドネシア保健省に確認した内容を踏まえ、そのニュアンスから担当者がマルチサニタイザーでの展開は難しいと判断した。

FOR HAND、FOR GOODS とともに、2014 年 6 月第 3-4 週に最終テキスト案を提示した後、7 月第 1-3 週にインドネシア保健省から以下のような指導を受けた。

<ヒト用 (FOR HAND) >

- ・アイテム名の改訂
(前) Lalalife Sanitizer for Hand & Body
→ (後) Lalalife Sanitizer for Hand & Various Parts
- ・前面説明書きの改訂
(前) Kills germs on hand & other parts of body anytime & anywhere, - Kills 99% of germs (いつでもどこでも、手と身体を殺菌、99%殺菌。)
→ (後) Effective kills germs** without water anytime & anywhere/
Liquid type & non-sticky
(いつでもどこでも、水なしで効果的に殺菌／べたつかない液状タイプ)
- ・背面説明書きの改訂
(前) Kills 99% of germs without water, - Help to prevent bacteria growth until 12 hours (水なしの殺菌99%、バクテリアの繁殖を12時間防止)
→ (後) Liquid type that is non sticky feeling and easy to use (べたつかず、使いやすい液状のタイプ)
Against bacterial growth longer (バクテリアの繁殖をより長く防止)
Contains extra moisturizer that makes hands feel soft and smooth (手に、柔らかいと感じて、なめらかにさせる特別なモイスチャライザーを含んでいる)

<モノ用 (FOR GOODS) >

- ・前面説明書きの改訂
(前) Prevent until 24 hours (24時間防止)
→ (後) Long-lasting effect (効果長持ち)
- ・背面説明書きの改訂

- (前) Prevent bacteria growth until 24 hours (バクテリアの繁殖を24時間防止)
 → (後) Against bacterial growth longer (より長時間バクテリアの繁殖を防止)

(3)流通・販売

非常に安価から超高級まで幅広い小売業態が混在し、業態は多様化。MOP層・BOP層では、主に伝統的小売店のワルンが利用されていた。

新しい商品については、スーパー等の新型業態で商品認知、理解を深め、実際に購入する先は、伝統的小売店(ワルン)という購買行動が確認された。

上記の情報も踏まえて、テストマーケットを実施して、事業化可否判断とした。

(4)テストマーケティング

【テストマーケット計画および各種目標設定】

期間：2014年12月－2015年3月 4ヶ月間

展開エリア：タンゲランエリア(ジャカルタ近郊C層居住エリア)

展開商品：200mlモノ用 価格18,000ルピア 100mlヒト用 価格8,000ルピア

販売目標：各10,000本

導入店数目標：近代市場店(Supermarket)45店、伝統市場店(Warung)355店、計400店

主な展開方法(啓蒙活動含む)

- ①テストマーケットエリアの公共施設(学校・診療所)における啓蒙活動
- ②店頭における啓蒙活動

近代市場におけるスーパーマーケットにおいては消費者に商品ベネフィットを伝えるべく各店にSales Promotion Girlを配置。推奨販売を実施した。

また伝統市場店においては商品導入時にサンプルとしてサチェット3ml×36個を店頭に設置。POPとして店頭での存在感を高めた。

【テストマーケット後の考察】

- ①小学校や診療所におけるサンプル活動においては高い反応があり目標とするサンプル数はほぼ消化することができた。
- ②VTRを活用した啓蒙活動においては特に子供からの関心が高く、殺菌の重要性を伝えると同時に商品ベネフィットを伝えることができた。
- ③店頭においてはVTRに対する反応はあるものの比較的B層の多い近代市場においては購買へと繋がるが、C層メインの伝統市場においては購買に繋がることはなかった。
- ④サンプルによる啓蒙活動を実践したエリアのスーパーマーケットでの売上が比較的高い結果となり、啓蒙活動の必要性を感じる結果となった。
- ⑤SPG(Sales Promotion Girl)がおり、かつVTRによる啓蒙活動を行った店頭では高い購買行動を示す結果となった。
- ⑥ヒト用はカテゴリー認知があるためにまだ販売しやすかったが、新規剤型となるモノ用は価格が高いこともあり、購買に繋がるケースは鈍いものとなった。
- ⑦殺菌は石鹼での手洗いで十分という認識が強く、「消毒」や「殺菌」の必要性を感じないという意見が多かった
- ⑧結果、当初の販売目標を大幅に下回り、かつ我々のメインターゲットとなる伝統市場においては具体的な成果を見られることはほとんどなかった。
- ⑨現地タンゲランで協力いただいたSPG21名へのアンケート結果にて「引き続き販売を希望するか？」の質問に対し、再販売を希望する声は過半数を下回った。

【事業化実施可否】

テストマーケットから得られた結果を元に5ヵ年事業計画を予測値にて作成。事業開始5年後においても単年度黒字化の目処が立たず累積赤字は膨らむと推測し、当該プロジェクトの事業化においては見送る方針を採る事と判断した。

2.1.2 事業化実施可否の判断根拠

テストマーケットから得られた結果を元に5カ年事業計画を予測値にて作成。下記の点から事業開始5年後においても単年度黒字化の目処が立たず累積赤字は膨らむと推測し、当該プロジェクトの事業化においては見送る方針を採る事と判断した。

- (1) 売上原価率の高さ（本計画においては原料値上げ要素を考慮せず）
商品コンセプト上、現在価格以上の設定は困難なため、原価率上昇となった。
- (2) 販売促進費の高さ
高騰するインドネシア近代的小売店への商品導入費用および維持費（棚代）の高さ。伝統市場への普及には近代的小売店への導入が必須であり相関関係にあるために主に初期導入費用が高まってしまう市場特性がある。
- (3) 啓蒙活動への時間
上記(1)(2)を解消するための売上上昇を見込むことができない。ヒト用に関しては既存市場であるものの市場規模は期待できず。モノ用においてはヒト用と並行して啓蒙活動が必須であるがB-C層がメインである小学校、診療所への啓蒙活動、また店頭活動のみでは相当の時間を要するため短期間での上昇を期待することはできない。
- (4) 殺菌ジェル単体での展開
競合ブランドAは、ハンドサニタイザーの他、主力である石鹸、ハンドソープ、ボディソープを展開しており、ハンドサニタイザー単体でのブランドではない。石鹸によって形成されたブランドを活用する形で、ハンドサニタイザーを売り出している。競合ブランドAは、TVを活用した広告展開を積極的に行い、ブランド構築に注力している。
今回のlalalifeは、殺菌ジェル単体でのブランド展開であり、テストマーケットで行ったレベルの啓蒙活動では、思いの他、ブランド構築に時間がかかることが予想された。

主に上記の点から考察した結果、売上を上回る販売促進費の伸長率となり発売後5年を経過しても利益構造が好転することができないと予測。売上拡大のために早期の宣伝広告費等の投資も考えられるがインドネシア市場における宣伝費用は年々高騰しており、最低でも1億円/年のメディア投資がなければ効果が薄いと言われている中、原資を確保することは困難である。

テストマーケットの結果においても、SPG(Sales Promotion Girl)を設置した近代的小売店においては多少の成果はあったものの、ターゲットとしている伝統的小売店のほとんどが返品、もしくはリピートオーダーがないことから啓蒙活動（認知活動）の重要さが伺える。

BOP層は、新しい商品については、スーパー等の新型業態で商品認知、理解を深め、実際には伝統的小売店（ワルン）で購入するという購買行動が見られる。

今回のテストマーケティングでは、スーパーにおいて、SPG（Sales Promotion Girl）、VTRによる啓蒙活動、プロモーションを行い、伝統的小売店（ワルン）店頭においては、サシェット3ml×36個を店頭POPとして活用した。しかし、BOP層においては、殺菌は石鹸での手洗いで十分という認識が強く、「消毒」や「殺菌」の必要性を感じない人もおり、そのような層の意識を変容させ、購入させるまでには至らなかった。

SPG（Sales Promotion Girl）の増員も考えられるが毎年の人件費が10%近く上昇するインドネシアにおいては得策ではないと考える。

結果、現段階での市場導入～形成～育成は早期と考え、現地法人と相談した結果、事業化を中止することとした。

2.1.3 検証結果①生活者<BOP層>に対して衛生意識を醸成する上での課題>

(1)衛生意識

- ・ 水洗いだけでは消毒・殺菌という面で不十分との認識は持っているが、地域差がある。都市部では衛生に対しての意識は高いが、地方（ニアス島などの田舎の島）では実践が伴っていない。
- ・ 下痢の原因は汚染された水との意識も持っているものの、「水の衛生問題」について、多くの人が問題なしと認識している。

(2)衛生行動

- ・ インドネシアでは排便後、手を使ってお尻を洗うため、ほとんどの人が、大便の後に石鹸で手を洗っている。一方、[外出して戻った後]に「石鹸で手を洗う」、赤ちゃんや幼児に食べ物を与える際に「石鹸で手を洗う」と回答した人、「ペットと遊んだ後に石鹸で手を洗う」人の割合は低調。

(3)アルコール消毒液の利用状況

- ・ アルコール消毒液はTVCMも流れており、一般に知られている。消毒の必要性も認知されている。中より上の所得層、若い人の購入が目立っている。
- ・ 一般生活者においては、「経済的な理由」もあり、アルコール消毒液はまだ一般的なものとはなっておらず、実際に購入に至っていない。

(4) BOP層に対して衛生意識を醸成する上での課題

- ・ 「手洗い」もポスターで啓蒙は可能。指導はしているが、水が少なく実演は難しいのが現状。水がないので、石鹸でも水洗いはなかなか実践されていない。
- ・ アルコール消毒液を普及させるには、安価な価格に加え、どのように使うのか、何故いいのかの啓蒙活動が必要。

2.1.4 検証結果②商品<商品設計を行う上での課題>

(1)形態

- ・ ジェルの受容性は高く、評価は、ジェル>ミスト>泡の順。手指を使つての食事前の使用するため、早く乾くことが重要なポイントとなっている。
- ・ 据置き、携行での希望では、ミスト、ジェルの評価が高かった。
- ・ サチェットでは、ジェルか液での展開の可能性がみられた。
- ・ 形状については、総じて、ミスト、ジェルの評価が高かったが、当初、足などにも使うマルチサニタイザーとしての商品展開を計画していたこともあり、ジェルではなく、ミストタイプでの商品展開を計画した。
- ・ ミストタイプでの展開は、競合ブランドとの差別化を図る上でも有効であると考えた。

(2)成分/アルコール

- ・ アルコールの殺菌効果を約半数が認識しておらず、CD層ではアルコール=嫌なもの、体に触れたり入れたりしてはいけないものという認識傾向があるものの、殺菌効果を納得すると例え、アルコールが入っていても使用を容認していた。
- ・ スペック開発上、クリティカルな成分であるが、今回の調査から使用することによる生活者からの懸念は大分薄らいだ。

(3)ブランド

- ・ 親しみやすさを演出する目的もあり、ブランド名「LalaLife」、キャラクター「lalaちゃん」を開発。

(4)デザイン

- ・ デザインの受容性は高く、パッケージはヒト用・モノ用ともに好意度は高い。ネーミ

ングでは、競合と同程度の評価を得た。また、使用意向も高くなっている。

(5)香り

- ・ インドネシア人は総じて香りのついているものを好む傾向にある。

(6)価格

- ・ 可能であれば11,500ルピア以下の価格が望ましく、コスト的制約が厳しいのであれば、濃度調整や低容量化で11,500ルピア以下の価格が実現できれば理想的と考えられる。
- ・ テストマーケティングでは、8,000ルピアで発売。

(7)商品設計を行う上での課題

- ・ 据置き、携行ではジェル、ミスト、サチェットでは、ジェル、液での展開の可能性がみられた。また、価格についての11,500ルピア以下での展開が必要。

2.1.5 検証結果③流通・販売<伝統的な小売店等、流通を活用する上での課題>

(1)小売業の動向

- ・ 非常に安価から超高級まで幅広い小売業態が混在し、業態は多様化している。
- ・ 中間層・低所得者層では、主にワルンが利用されている。

(2)伝統的な小売店等、流通を活用する上での課題

- MOP層・BOP層では、主に伝統的小売店（ワルン）が利用されており、この層に対しては、伝統的小売店（ワルン）での働きかけ（啓蒙）が必要といえる。

<経営的な課題>

- ・ 帳簿をつけていないところもあり、1日当たりの売上を明確に把握できていないところが多い。客のニーズに沿って商品アイテムの追加を行う例が多くなっている。

<伝統的小売店（ワルン）における啓蒙活動>

- ・ 客は、テレビCMを見て、購入商品を決めてから目的をもって店頭に来るため、店頭で客が商品選びで悩むことは少ない。商品の認知では、テレビCMの影響が大きい。
- ・ 現在、伝統的小売店（ワルン）側から商品のお勧めや説明を行うことは少ないものの、積極的なテレビCM展開を想定していない状況で、伝統的小売店（ワルン）を活用した働きかけ（啓蒙）が商品の認知には必要である。

<殺菌ジェル販売への協力意向>

- ・ サチェットは、単価が安くあまり利益にはならないとの印象も持ちながら、店頭ディスプレイ（POP）として目立って良いとの評価も得られた。
- ・ 伝統的小売店（ワルン）のなかには、商品販売を支援するPOPツールはもらえれば店頭で使用したいという意向は持っているところもあり、店頭でのPOP等ツール活用は可能と考えられる。
- ・ 調査当時、客の要望を受け、殺菌シート（10枚入り/3,000～3,500ルピア）の扱いを計画している店舗があった。

(3)伝統的な小売店等、流通を活用する上での課題

- ・ ワルンの商品取扱基準はシビアでコンサバ（保守的）である。有名、客から引き合いのあるもの⇒売れると確信できるものと認識している。
- ・ ワルンにおいて売れる商品はほとんどがサチェットであり、価格がキーである。最もよく売れる剤型はサチェット（97%）、その他は中/小ボトル。
- ・ 店主は受動的で商品を買物客に勧めない。買物客もワルンを訪れる時点で購買商品が決まっている。
- ・ ブランド力・知名度のない商品ではワルン流通での成功は困難である。

2.1.6 検証結果④テストマーケティング

(1)テストマーケット計画および各種目標設定

期間：2014年12月～2015年3月 4ヶ月間

展開エリア：タンゲランエリア（ジャカルタ近郊C層居住エリア）

展開商品：200mlモノ用 価格18,000ルピア 100mlヒト用 価格8,000ルピア

販売目標：各10,000本 導入店数目標：近代小売店45店、伝統小売店355店、計400店

主な展開方法（啓蒙活動含む）

<テストマーケットエリアの公共施設（学校・診療所）における啓蒙活動>

- ①ラジオとタイアップした診療所での啓蒙活動&サンプリング活動
- ②啓蒙・教育用アニメーションVTR(LALA-VTR)を使用した普遍的な教育
- ③リーフレット、冊子等による家庭への普及活動
- ④小学校新聞を利用したサンプリングの実施（対象150校）
- ⑤Puskesmas、Posyandu（診療所、保健所）での啓蒙サンプリング活動（対象60施設）

<店頭における啓蒙活動>

- ①啓蒙・教育用アニメーションVTR(LALA-VTR)を店頭に設置(小型LED設置：16店)
 - ②リーフレット、冊子等の配布 ③店頭サンプリングの実施
- 近代市場におけるスーパーマーケットにおいては消費者に商品ベネフィットを伝えるべく各店にSales Promotion Girlを配置して推奨販売。伝統市場店では商品導入時にサンプルとしてサチェット3ml×36個を店頭に設置。POPとして店頭での存在感を高めた。

(2)テストマーケット結果

販売数量：ヒト用100ml 1,714個 達成率17.1%、モノ用200ml 1,497個 達成率15.0%

導入店数：近代的小売店6店、伝統的小売店（ワルン）326店 計332店 達成率83.0%

※近代スーパーマーケットのNO.1店では4ヶ月で324個の販売。近代的小売店(スーパーマーケット)のNO.1店では4ヶ月で324個の販売。しかし、伝統的小売店（ワルン）では導入するもほとんど動かず、返品となるケースも目立った。

店頭においては（殺菌の重要性を紹介する）VTRに対する反応はあるものの比較的B層の多い近代市場においては元々、アルコールを使用する殺菌の重要性を理解できていることもあり、購買へと繋がった。

BOP層の利用が中心のワルン店頭においては、サチェット3ml×36個を店頭POPとして活用したものの、殺菌は石鹸での手洗いで十分という認識が強く、「消毒」や「殺菌」の必要性を感じない人もおり、意識を変容させ、購入させるまでには至らなかった。

伝統市場店326店中、115店が返品。また再発注は10店舗のみとなった。

サンプリング活動

- ・小学校150校 学校新聞を利用し、サチェット210,000個を配布
 - ・プスケスマス/ポシャンドゥ60施設にてサンプル18,000セット配布
 - ・他、店頭・イベント等にて配布
- 合計3mlサチェットヒト用300,000個、60mlモノ用30,000本 配布

※売上、売上原価、販売促進費、最終利益は非公開

2.2 ビジネスモデル

2.2.1 調査を通じて得られたビジネスモデルの全体像：5ヵ年事業計画推移

※5ヵ年事業計画推移は非公開

2.2.2 事業化に向けた残課題と対応策

伝統的小売店（ワルン）での販売における課題

テストマーケットでは、SPG（Sales Promotion Girl）を配置した近代的小売店（スーパーマーケット）において、販売が良かったが、伝統的小売店（ワルン）では、店主の推奨などもなく、販売は不振であったことをみると、今回の商品は、説明が必要な商品であったことがあらためて確認された。

規模が小さく数が多い伝統小売店に SPG（Sales Promotion Girl）を派遣することは、現実的ではないため、TV などのマス媒体を使った告知や啓蒙が必要であると考えられるが、TV 広告の宣伝費用は多額であるため、今回の商品の販売金額では負担できないものと判断された。

伝統的小売店（ワルン）と近代的小売店（スーパーマーケット）との関係

伝統的小売店（ワルン）は、近代的小売店（スーパーマーケット）で売られている商品にならって仕入れを行うものであるため、近代的小売店（スーパーマーケット）での販売量が確保できなければ伝統的小売店（ワルン）まで浸透できないことになる。いわば、伝統的小売店（ワルン）は、利益率が高いように見えるが、単独では成立せず、近代的小売店（スーパーマーケット）との相互依存関係にあるといえる。

近代的小売店（スーパーマーケット）での販売における課題

近代的小売店（スーパーマーケット）において商品を流通させる際には、流通開発費の名目で、棚を確保するための膨大な費用が必要になる。

販売ルート別での損益分析を行った結果、近代的小売店（スーパーマーケット）は、販売促進費（売り場確保のためのリベートや販促費）が高額であるため大幅な赤字となることが予測された。

伝統的小売店（ワルン）において効果的に啓蒙できる活動の必要性

伝統的小売店（ワルン）に対しては、TV などのマス媒体を使った告知や啓蒙以外に、対象層に効果的に啓蒙できる活動内容を考える必要がある。

事業化再検討の余地

今回、当該プロジェクトの事業化においては見送ると判断したが、現時点で富裕層に限られる市場が、今後、拡大することがあれば、事業化を再検討する余地があると考えている。今後の市場動向如何によっては再計画化も十分可能であるが、常に市場動向や他ブランドの動向、インドネシア保健省の掲げる新政策等には引き続き注視していくことが必要である。

2.3 バリューチェーンの計画（生産、流通、販売計画）

マンダムインドネシア保有の生産設備を利用し、容器および中身生産が可能。

【マンダムインドネシア】

PT Mandom Indonesia Tbk 〈連結子会社〉

設立 1969 年

資本金 100,533,333,500 インドネシアルピア (2013 年 12 月 31 日現在)

従業員数 4,916 名 (2013 年 12 月 31 日現在)

主要な事業内容 化粧品等製造・販売

主力商品分野 コスメタリー、メイクアップ化粧品、スキンケア化粧品

流通形態 代理店流通

2.4 本事業実施による開発効果

BOP層の生活利用水は未消毒の地下水など雑菌に汚染されている可能性が高く、習慣的な素手での食事・生野菜の摂食により、健康な成人も経口感染が原因であるコレラ・赤痢・腸チフスなどの疾病に罹病しやすいことを踏まえ、本事業の実施においては、当初、ハンドサニタイザー等商品の販売と直接教育・啓蒙活動を通じた、衛生意識の向上・習慣化による感染症の罹病リスクの低減という開発効果が期待されたが、別途記載したとおり事業化は時期尚早との結論に至ったため、ここでは開発効果に関連する初期段階の検討として、抵抗力の弱い乳幼児を守る為の親への教育・啓蒙や児童生徒に対する直接教育・啓蒙の活動を行うことによる、衛生意識の醸成に向けた検討を行った。

(1)衛生意識について

- 水洗いだけでは消毒・殺菌という面で不十分との認識は持っているが、地域差がある。都市部では衛生に対しての意識は高いが、地方では実践が伴っていない。
 - 予防に対しての意識は低く、病気になれば治せば良いという認識を持っている。
- ほとんどの人が、「衛生上、水あらいだけでは不十分だと思う」「下痢の原因は汚染された水だと思う」との意識を持っているものの、「水の衛生問題」について、多くの人が問題なしと認識している。
- 競合ブランドAは、新しい習慣を身につけやすい子どもたちにアプローチすることで、家族やその次の世代に衛生的な生活習慣を広げることが狙っている。

(2)アルコールについて

- インドネシアでは、7年ほど前からアルコール消毒液が販売されている。中より上の所得層、若い人の購入が目立っている。
- BOP層においては、「経済的な理由」もあり、アルコール消毒液はまだ一般的なものとはなっていない。(実際に購入に至っていない)
- ノンアルコールタイプのブランドBを入浴に使用するように、助産婦が母親の約80%に指導しており、指導された母親の約半分が実行している。

(3)BOP層に対して衛生意識を醸成するための啓発活動について

- 衛生的にするには石鹸での手洗いが望ましいが、それができない場合、ばい菌を除去し手を清潔に保つために、アルコール消毒が効果的であるという意識付けをおこなうこと、衛生意識(=予防意識)を高めることが必要といえる。
- また、アルコール消毒液を普及させるには、どのように使うのか、何故いいのかの啓蒙活動が必要である。
- 啓発活動の対象として、新しい習慣が身に付きやすい子ども、衛生意識の高い母親層(特に乳幼児を抱える母親)を考える。
 - ブランドは、新しい習慣を身につけやすい子どもたちにアプローチすることで、家族やその次の世代に衛生的な生活習慣を広げることが成功。
- 啓発活動においては、助産婦など医療の専門家からのメッセージを効果的に活用する。
- 子どもを含め家族全員に利用してもらうために、親しみやすさを演出することが必要といえる。

(4)テストマーケティング時に実施した啓発活動

テストマーケティングの際に衛生意識を醸成するため、以下の啓発活動を展開した。

①ラジオ・トークショー番組（100.6 FM Heartline Radio）

- 医療の専門家からのメッセージ
- ・ トークショーでは一般家庭における清潔と健康との関係、清潔であることが生活にもたらす様々な利点についてパネリスト間で話し合いをおこなった。
- ・ 開業医・保健省職員・保健省所属医師がパネリストとして参加。以下のテーマについてトークショーを行った。

②現地保健所、診療所でのサンプリングおよび啓蒙活動

- 現地の保健所（Puskesmas）、診療所（Posyandu）において、衛生意識の高い母親層（特に乳幼児を抱える母親）に対するサンプリングおよび啓蒙活動を実施。

③子供新聞への広告掲載および小学校サンプリング

- 無料の子供向け新聞「Surat Dari Bumi」への広告掲載を通じて、新しい習慣が身に付きやすい子どもに対して啓蒙活動を行った。
- 小学校におけるサンプリングを通じて、新しい習慣が身に付きやすい子どもに対して啓蒙活動を行った。タンゲラン地区の小学校において、サチェット商品のサンプリングを行った。

2.5 JICA 事業との連携可能性

商品のデザイン、ネーミング、中身が完成し、テストマーケティングを実施した。

2015年2月26日（木）、マンダムおよび博報堂の当プロジェクトメンバーで、JICAインドネシア事務所を訪問して、インドネシアにおける連携について協議を行った。

全土での展開をする際には、インドネシアの保健省と連携した形でのスキームが効果的であり、保健省側もインドネシアの衛生面はよい状況ではないと認識しているため、協力してくれる余地はあるが、国の機関であるため、民間の1企業を恒常的にサポートすることは難しいため、単発的（イベント的）な啓蒙活動として学校や病院などでのサンプル配布の協力であれば期待できるとの貴重なアドバイスをいただいた。

将来的に本事業が実施可能な状況となった場合においては、JICA との連携を通じ、その地域の病院、保健所、学校などで、衛生向上を図るため啓蒙活動と連動した活動により、特にBOP 層比率が高い地域の自治体の衛生環境改善に貢献することなどが考えられる。

また、青年海外協力隊の方が活動する地域で、特定の学校などで商品を配布してもらい、その後の衛生状態の変化を調べてもらうことで商品の効果検証を測定してもらい、その結果を他の学校への導入の際に活かすなどといった、連携を引き続き検討したい。特に、政府や地域自治体などが抱える衛生環境に関する課題の解決に貢献するためにはJICA との連携は非常に重要であり、そうしたチャネルやネットワークを活かし連携していきたい。