



Market Report – Indonesia –

日系企業進出における魅力と懸念点及び食品市場の動向



Contents

1 インドネシアのマクロ環境

- インドネシアの概要
- インドネシア経済概況
- 地域・島嶼別の特徴
- 人口動態
- 宗教・民族
- 所得階層構成の変化
- 個人消費支出および食費の傾向
- インドネシアの産業構造
- 食品・飲料の輸出入
- インドネシアへの海外直接投資の傾向

2 インドネシアの 外食・食品小売市場

- 拡大する外食・食品小売市場
- 外食市場
- 食品小売市場
- (ご参考)食品小売業態ごとの特徴と主要プレイヤー

3 日系企業における インドネシア市場の魅力と懸念点

- 日系企業の進出状況
- 持続的成長を目指すインドネシア政府の動き
- インドネシアのハラール
- インドネシア市場参入における魅力と懸念点

インドネシアのマクロ環境

インドネシアは世界第4位の人口を擁し、ASEAN最大の経済規模を誇る島嶼国家である

- 世界第4位の人口規模と世界最多のイスラム教徒を擁するインドネシアは、18,000以上の島々からなる島嶼国家で、300以上の民族から成る多民族国家といった特徴を持つ。このような特徴から多様性を尊重しており、「多様性の中の統一（パンチャシラ）」を国是としている
- ASEAN最大の経済規模を誇り、堅調な経済成長や中間所得層の拡大により内需市場は活況を呈している。そのため、海外からは労働市場としてだけでなく消費市場拡大を有望視されており、ASEANの中心国の1つとして国際社会での存在感が増している



インドネシア共和国

Republic of Indonesia



面積

191.7万km²

世界
15位

- ▶ 赤道上にあり面積は日本の約5倍
- ▶ 島の数は18,000以上



人口

2億6,190万人

世界
4位

- ▶ ASEAN最大(日本の約2倍)
- ▶ 人口の約6割がジャワ島に集中



名目
GDP

1兆154億USD

世界
16位

- ▶ 5%水準で堅調に成長
- ▶ 1人あたり名目GDPは3,876 USD(日本の約10分の1)



通貨

インドネシアルピア

- ▶ 1USD=14,460ルピア
 - ▶ 1円=131.45ルピア
- 2018年12月末時点



民族
(言語)

約300民族

- ▶ 大半がマレー系だが、地域によって異なる
- ▶ 主要言語はインドネシア語



宗教

イスラム教が約9割

- ▶ イスラム教徒は世界最多
- ▶ 信仰は自由だがパンチャシラで「唯一神の信仰」が必要

出所:インドネシア中央統計局、IMF、外務省情報よりYCG作成

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。


© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分:SC-B

インドネシアのマクロ環境

インドネシアの経済成長は民間消費と投資拡大を背景に堅調な発展を遂げる

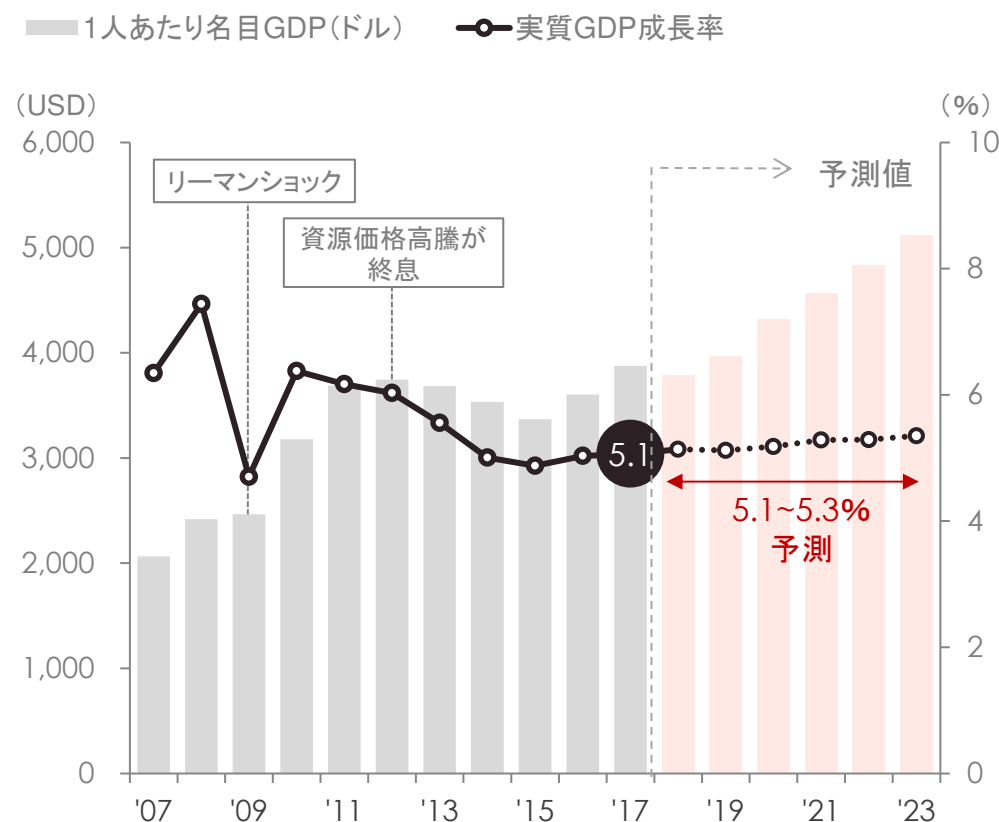
- 経済規模はASEAN最大。資源依存が高いインドネシアでは資源ブーム終息後に経済成長は鈍化するも、GDPの大半を占める民間消費や投資が牽引し、5%以上の水準を維持している。2017年のGDP成長率も5.1%と安定しており、継続的な経済発展を遂げている
- 1人あたりGDPはASEAN諸国と比較して低水準だが、今後も人口増加、所得水準向上による内需の拡大や、投資・輸出の増加により経済成長は底堅いという見解から、2023年には5,000USDを超えると予測されている。GDP成長率についてはフィリピンやベトナム程の勢いはないものの、5.1~5.3%の高水準で推移する見通しである

2017年ASEAN主要6カ国との経済概況比較

	名目GDP	1人あたり 名目GDP	実質GDP 成長率
 インドネシア	10,154 億USD	3,876 USD	5.1 %
タイ	4,554億	6,591	3.9
シンガポール	3,239億	57,713	3.6
フィリピン	3,136億	2,989	6.7
マレーシア	3,124億	9,755	5.9
ベトナム	2,204億	2,353	6.8
ミャンマー	673億	1,278	6.8
(参考)日本	48,732億	38,449	1.7

出所: IMFよりYCG作成
(注記) 赤字は指標ごとにインドネシアより値が高い国

インドネシアの実質GDP成長率および1人あたり名目GDP推移



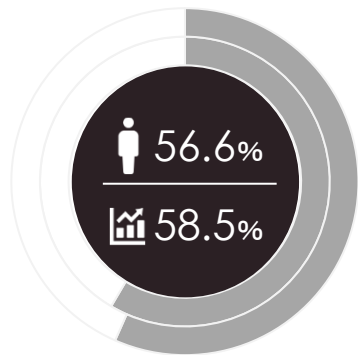
出所: IMFよりYCG作成

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B

ジャワ島に人口・経済が一極集中しており、その他地域との格差問題が顕在化している

- 地域別の人口・経済概況を比較すると、首都ジャカルタが位置するジャワ島に人口、経済規模の約6割が集中し、製造業・サービス業が発展している
- ジャワ島以外では1次産業及びそれに付随する加工業への依存度が高く、未だ経済、インフラ整備、生活水準において都市部と大きな格差が生じており、事業環境は未発達である。現ジョコ・ウィドド大統領も重要な政策の1つに地方経済開発を掲げており、工業団地の設置やインフラ整備計画を進行している



インドネシア全体に占める
ジャワ島の人口・GDPの割合



地域別概況 2017年推計*	ジャワ ジャカルタ・スラバヤ	小スンダ バリ	スマトラ メダン	カリマンタン バリクパパン	スラウェシ マカッサル	マルク・パプア ジャヤプラ
人口	148.2百万人	14.5百万人	57.0百万人	15.9百万人	19.2百万人	7.1百万人
GDP (USD)	6,065億	323億	2,246億	850億	634億	252億
GDP成長率	5.6%	3.7%	4.3%	4.3%	7.0%	4.9%
主要産業	政治・経済の中心地 製造、観光、サービス	観光、農業	農業、鉱業 (パーム油、石油等)	鉱業 (鉱物、石油・ガス等)	漁業、農業	鉱業 (金、銅など貴金属)
産業構造* 1次:2次:3次	8.3 : 41.6 : 50.1	19.8 : 20.9 : 59.3	21.9 : 45.7 : 32.3	13.0 : 57.9 : 29.1	25.7 : 32.1 : 42.1	15.2 : 44.7 : 40.1

出所: インドネシア中央統計局、JBIC資料よりYCG作成 *産業構造(1次:2次:3次)のみ2015年推計
(注記)USD換算レート2017年平均0.000075USD/IDR、産業構造の赤字は全国の構成比と比較して1.2倍以上高い産業。鉱業は2次産業に含める

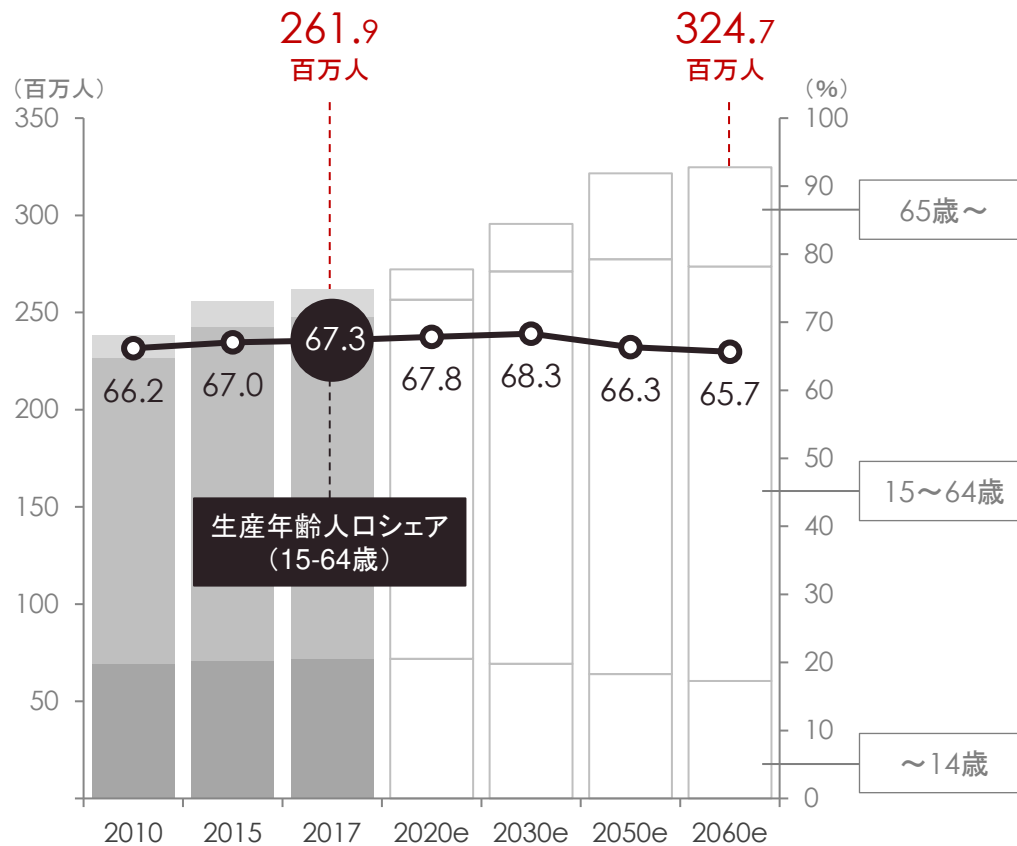
本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

インドネシアのマクロ環境

世界第4位の人口規模、若い世代の豊富さを背景に、消費市場のポテンシャルの高さが有望視される

- 世界第4位の人口を誇るインドネシアは、ASEAN内でも突出した人口規模、生産年齢人口比率の高さが特徴的であり、近年は所得水準の向上も相まって、消費市場としてのポテンシャルが海外企業からも注目されている
- 近年注目されているミレニアル世代(25~34歳)およびZ世代(15~24歳)はインドネシア全人口の約3割以上を占めている。そのため、消費市場においては、いかに当世代の需要を取り込むことができるかが重要となる

インドネシアの人口動態および生産年齢人口シェアの推移



出所: インドネシア中央統計局、世界銀行、国際連合よりYCG作成

人口増加

2060年頃まで増加

所得増加と相まって個人消費は安定した拡大が見込まれる

長く続く人口ボーナス期

2030~2035年頃まで

経済成長が促進されるといわれる人口ボーナス期が当面続くとみられる(他ASEANではフィリピンのみ)

ミレニアル世代・Z世代人口が多い (2017推計)

ミレニアル世代(25~34歳)
Z世代(15~24歳)

全人口の **33%**

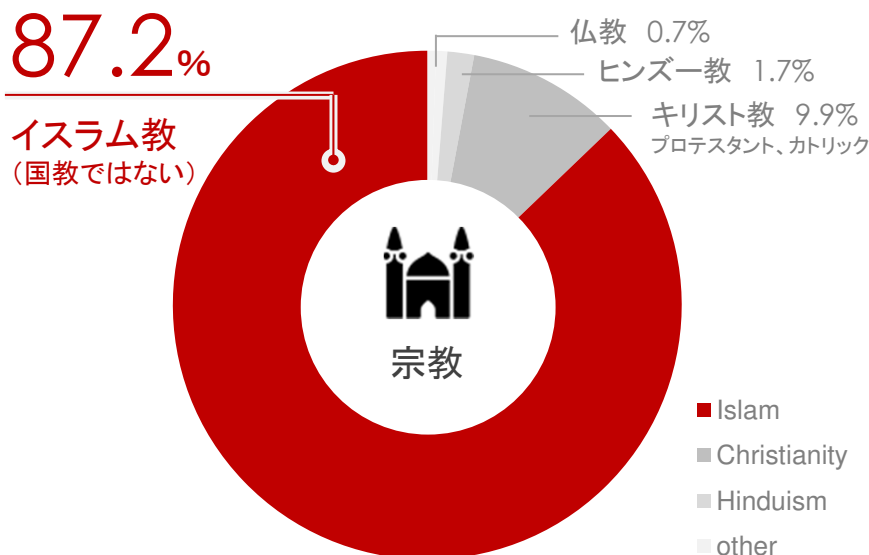
ミレニアル世代・Z世代の人口はそれぞれ4,000万人弱と推計。累計で全人口の33%を占め、影響力のある購買層となる

インドネシアのマクロ環境

イスラム教徒が総人口の9割を占める一方、多様な民族・宗教が左右し地域によって特色は異なる

- 世界最大のイスラム教徒を有するが、同様にイスラム教徒が多いマレーシアとは異なり国教ではなく、比較的寛容とも言われている
- ジャワ島など人口集中地域にイスラム教徒が多いことを勘案すると、インドネシアでのビジネス展開においては宗教理解やハラル対応の検討が求められる
- 島々や地域によって消費者の基層となる宗教・文化・習慣・嗜好などが異なるため、国全体としてではなくターゲットとする島・地域の現地理解が重要である

宗教の構成 (2013年)



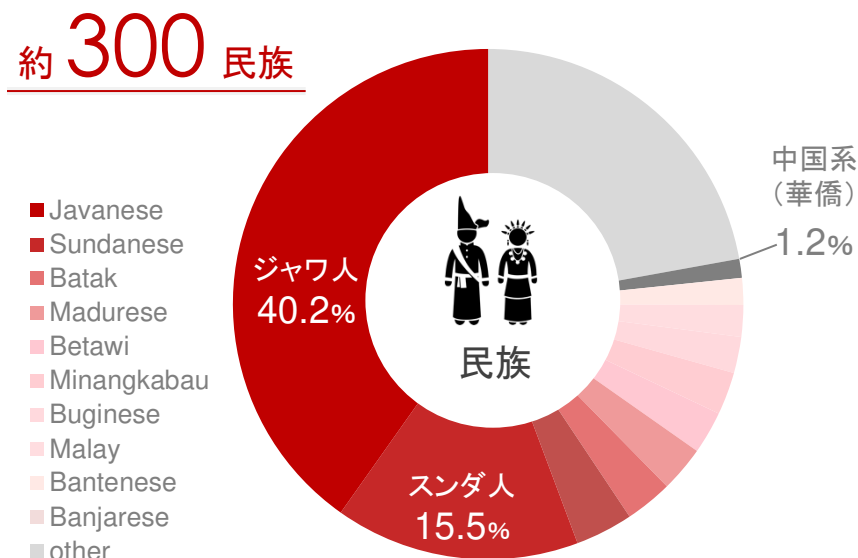
- ▶ インドネシアでは国家公認宗教6つの他に、非公式な宗教は245あるといわれている*
- ▶ イスラム教徒内でも宗教の解釈は様々。若い世代を中心によりオープンかつ自由な捉え方に変わり始めている

ヒジャブ(頭・体を覆う布)もファッション性が高い▶



出所: 宗教省統計、World Atlas, Jakarta Globe, Britannica, Spire分析よりYCG作成
*インドネシア宗教平和委員会(ICRP)調べ

民族の構成 (2014年)



- ▶ 大部分をマレー系が占める
- ▶ 人口が集中するジャワ島の東部・中部に多いジャワ人、西部に多いスンダ人の2民族で全人口の半数を占める
- ▶ 中華系(華僑)は全体の1.2%*と少数派だが、インドネシア経済に多大な影響力を持つ

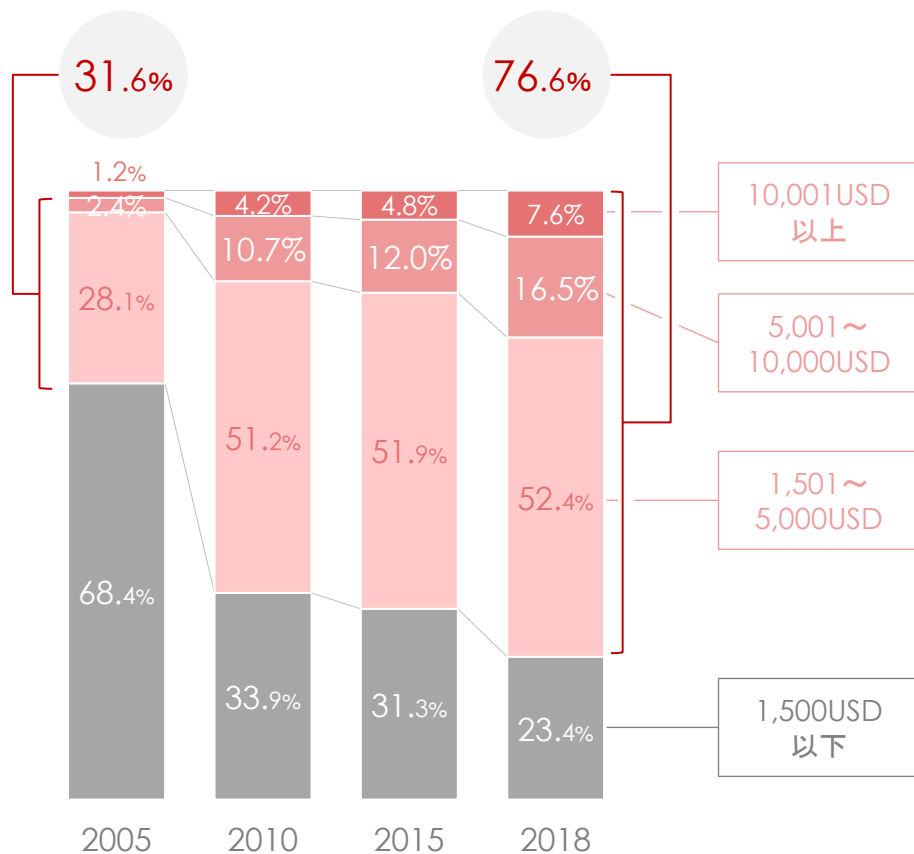
*台湾の中華民国僑務委員会の2012年調べでは3.3%

出所: World Atlas, Jakarta Globe, Britannica, Spire分析よりYCG作成

都市部を中心に中間所得層以上の構成が拡大し、インドネシアの消費市場の魅力は更に高まる

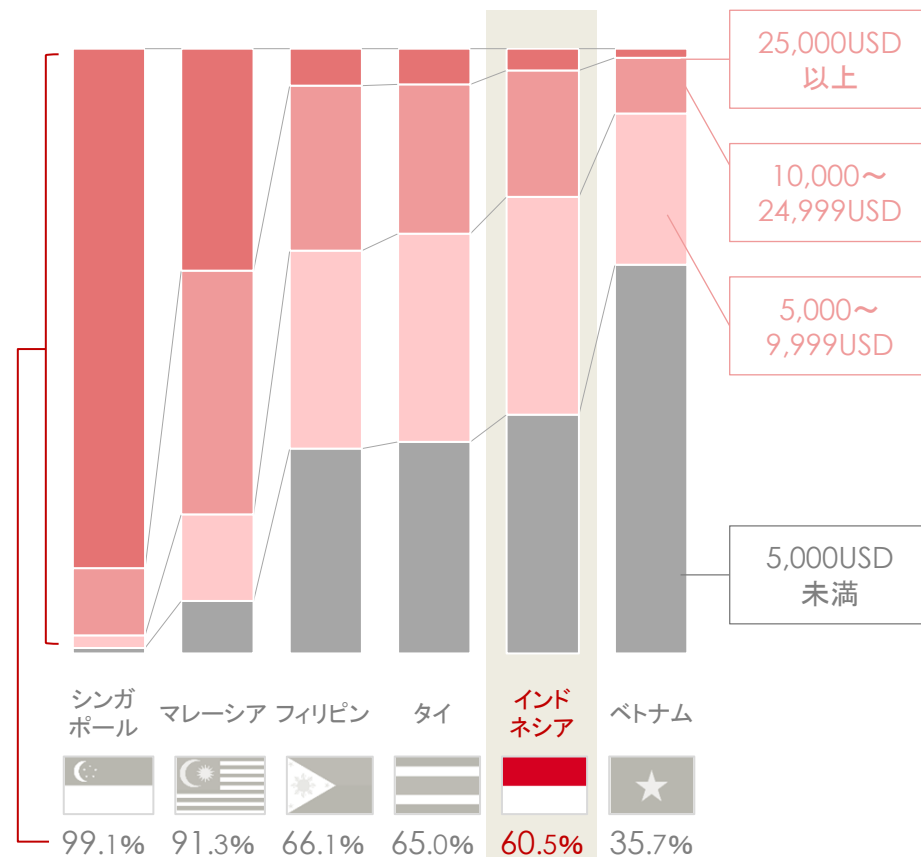
- 経済成長、賃金上昇を背景に、直近約10年で中間層～富裕層(1人あたりの年間所得が約1,500USD以上と設定)の構成比が約2.4倍に急増した。政令により最低賃金上昇率は「GDP成長率+インフレ率」と定められているため、今後も毎年8～9%の上昇率が見込まれており、所得水準は更に高まる
- 世帯あたりの年間所得をASEAN主要国と比べると、中間層～富裕層の割合が低いが、圧倒的な人口数により消費市場の伸び代は大きい
- 地方においても所得は増加傾向にあるが、最低賃金の差、都市部の人口集中も相まって、所得格差の拡大が懸念される

1人あたりの年間所得階層別シェアの推移



出所: EuromonitorよりYCG作成

(参考) 国別 世帯あたり年間所得階層別シェア (2015年)



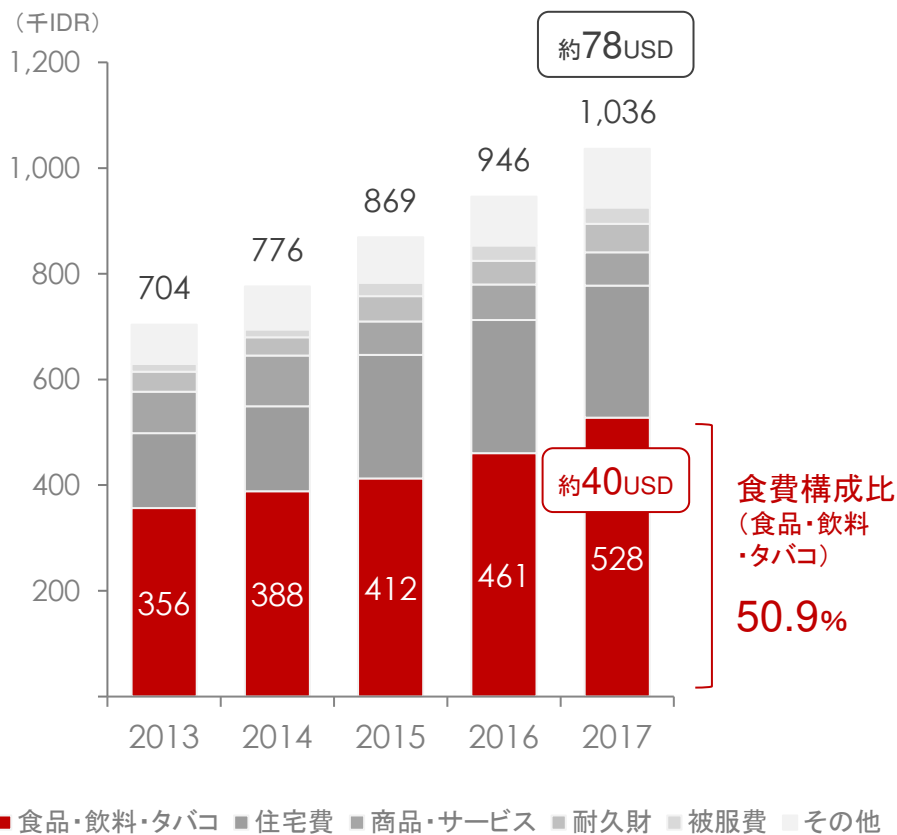
出所: JETRO資料より引用

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

食費が半分を占める個人消費支出は拡大傾向にある

- 最低賃金の上昇により個人の消費支出は拡大傾向にある。都市部だけでなく農村部においても好調に推移しており、経済成長に大きく貢献している
- 支出全体の内、食費(タバコ含む)が最も高く半分を占める。近年の農村部の支出増加にはモダンリテールが進出し始めたことが要因の1つと考えられる
- 都市部・農村部の支出差を食料品の内訳で示すと、外食品も含まれる「調理加工食品・飲料」の差が大きく、都市部では食費の約4割を占める
- ただし、消費市場の中心地であるジャカルタ首都特別州においても、1ヵ月1人あたりの食費が約60USD、農村部は約34USDと低い。消費市場への進出を検討する上で現地の価格水準の低さを考慮する必要がある

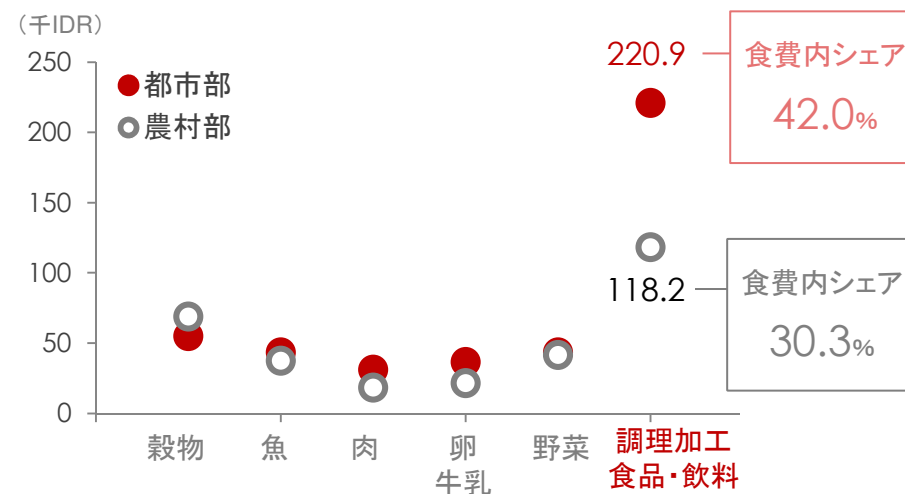
1人あたり 1ヵ月の項目別支出額の推移



都市部と農村部における食費支出額の比較(2017年)



都市部と農村部における主な食品商品別支出額の違い



出所: インドネシア中央統計局、Spire分析よりYCG作成
(注記) USD換算レート2017年平均0.000075USD/IDR

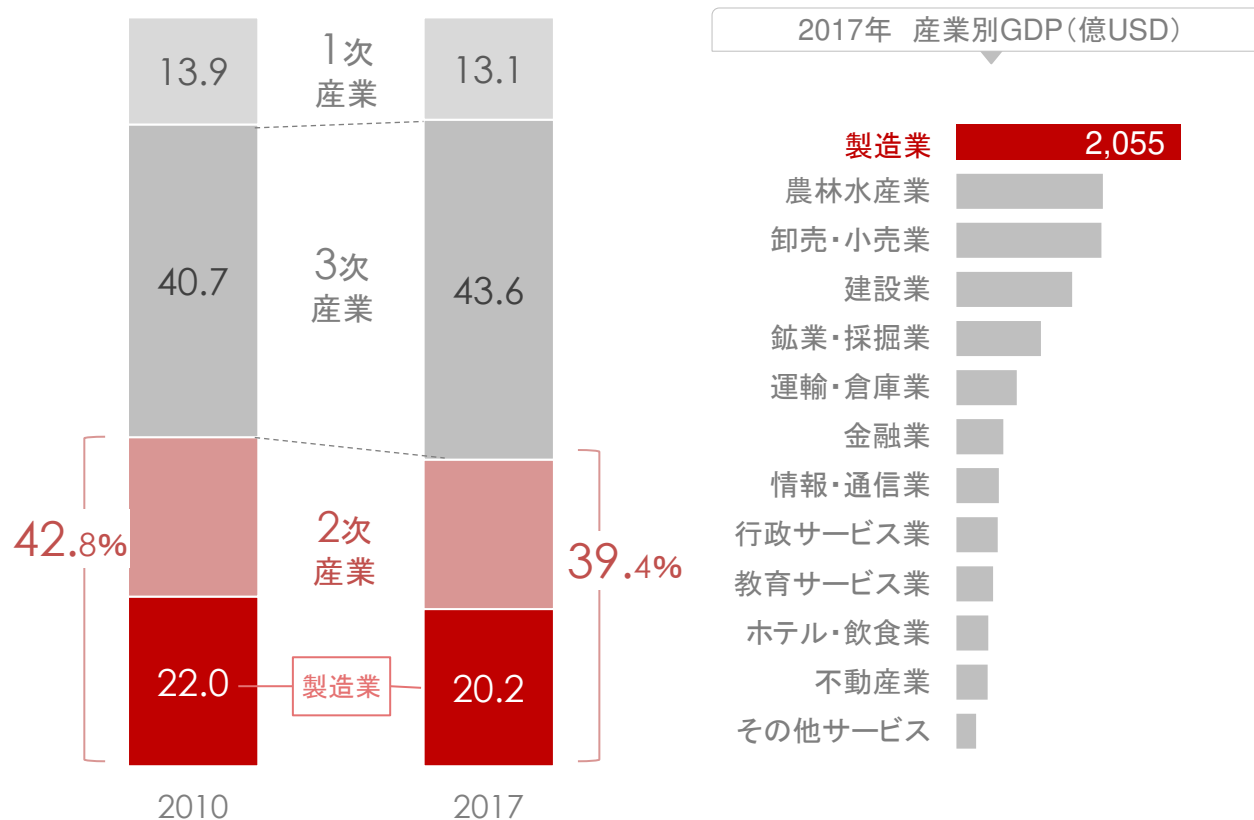
出所: インドネシア中央統計局、Spire分析よりYCG作成
(注記) USD換算レート2017年平均0.000075USD/IDR

インドネシアのマクロ環境

インドネシアの産業構造は2次産業から3次産業への移行が進む中、食品・飲料製造業の寄与が高まる

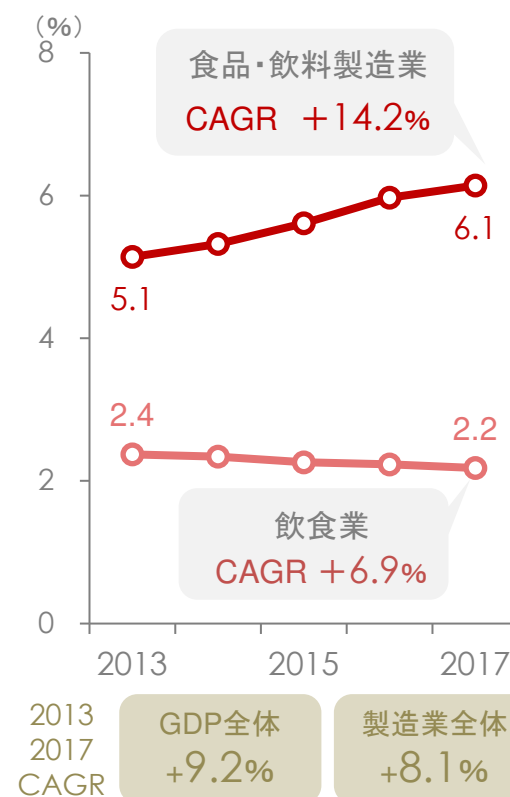
- インドネシアの産業構造は、経済成長を牽引してきた鉱業・採掘業、製造業の拡大スピードが減速し、2次産業から3次産業へシフトしている。2017年は製造業がGDP全体の2割を占め、次いでパーム油など商品作物の農林水産業、内需市場の拡大により活況な卸売・小売業などが続く
- インドネシアの主要産業である製造業の内、食品・飲料製造業の2013年から2017年の年平均成長率は14.2%と、製造業全体およびGDP全体の成長率を大きく上回り、旺盛な内需市場を背景にインドネシア経済に大きく貢献する産業へと成長を続けている

インドネシアの産業構造変化(2010→2017)



出所: インドネシア中央統計局よりYCG作成
(注記) USD換算レート2017年平均0.000075USD/IDR

食品・飲料産業が経済全体に占める割合



出所: インドネシア中央統計局、Spire分析よりYCG作成

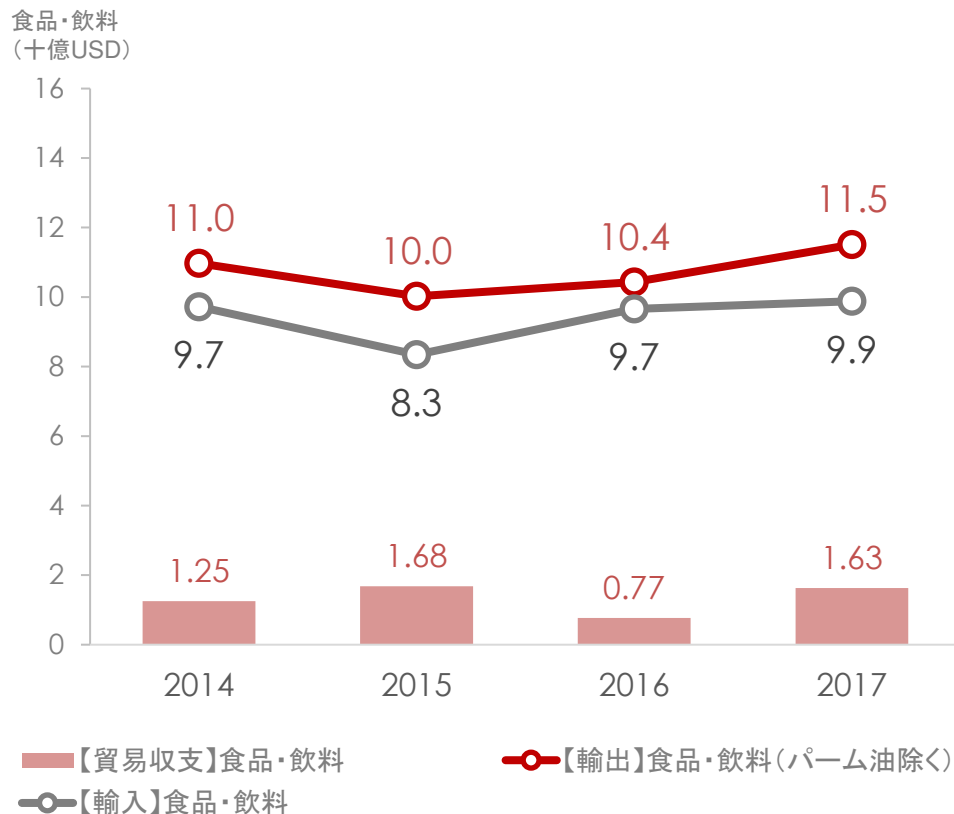
本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B

食品・飲料の輸出入は横ばい傾向にあるが、政府としては最終製品輸出を拡大していきたい意向

- 食品・飲料の輸出入は輸出入全体の約6~7%を占め、近年貿易収支は黒字が続いている。インドネシアは国内消費市場の拡大により食品・飲料も輸入に頼らざるを得ず、2016年はその他加工食品(ビスケット、インスタント製品など)の輸入額が最も多く、食品・飲料輸入額の約4割を占めた
- 輸出は依然として冷凍加工品などの半製品や油脂類が上位を占め、最終製品の輸出は限られる。現ジョコ政権ではインドネシア経済の構造的な問題である資源依存体質から脱却すべく「Industry4.0」による工業化の推進により、最終製品の輸出を増やし、国際競争力を高めていきたい意向である (P.24参照)

食品・飲料の輸出入推移 (輸出額はパーム油除く)



出所: インドネシア中央統計局、Spire分析よりYCG作成

食品・飲料商品Top10(2016年)

NO	商品	金額
1	その他加工食品(ビスケット、インスタント麺等)	4.0
2	油類の製造残渣	1.7
3	餌、ペットフード	0.6
4	家畜肉	0.6
5	乳製品(牛乳)	0.5
6	その他乳製品	0.5
7	グルコース及び同類品	0.2
8	ドライフルーツ・野菜	0.2
9	冷凍魚	0.2
10	コーヒー・紅茶	0.1

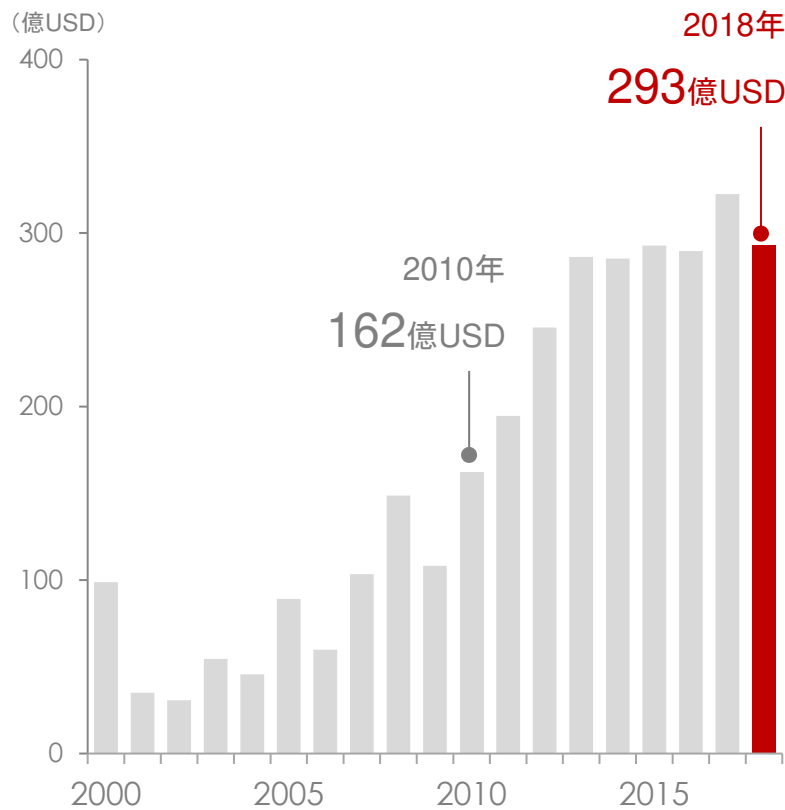
NO	商品	金額
1	パーム油	20.3
2	冷凍エビ	1.4
3	ココナッツオイル	1.2
4	マーガリン	0.9
5	ココアバター、油脂、オイル	0.7
6	パン・ケーキ	0.6
7	その他加工・保存水産物	0.6
8	コーヒー・紅茶	0.6
9	冷凍魚	0.6
10	その他加工食品	0.6

出所: インドネシア中央統計局、Spire分析よりYCG作成

直接投資額全体は横ばい傾向も、内需市場拡大への期待から3次産業への投資は好調

- 2018年の直接投資額は293億USDと2013年以降停滞している。2017年に増加するも、2018年は米国利上げの影響によるルピア安や、2018年1月公布の新投資ライセンス規定により、全ての外資企業は大企業に分類されたことなどが要因となり減少したと考えられる
- 日本からの投資額は約50億USDと隣国のシンガポールに次ぐ投資額である。近年、中国は金属・電機・機械産業関連を中心に投資額が増大している
- 産業別では3次産業(サービス業)への投資額が増加。2018年は製造業を上回り、海外企業からのインドネシア域内需要拡大への期待が伺える

インドネシアへの直接投資額の推移

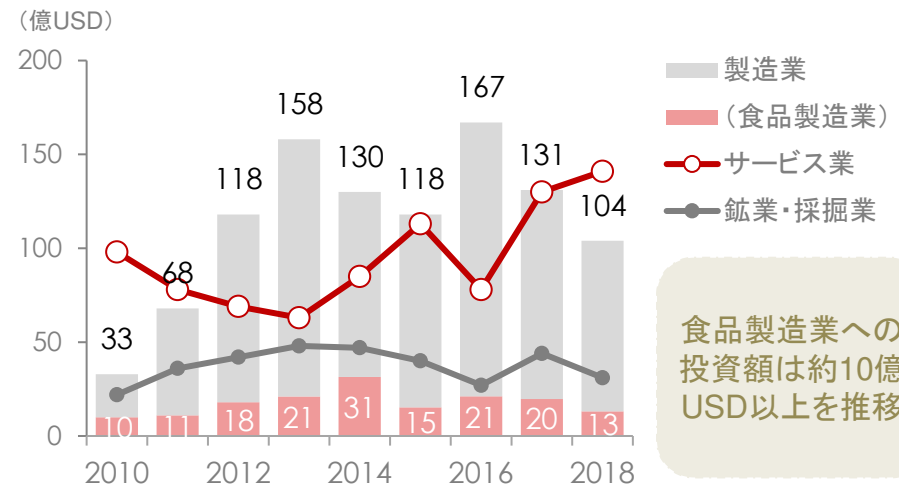


出所: インドネシア投資調整庁よりYCG作成

国別投資額 上位国の変化

2010		▶		2018		
1	シンガポール	50.0		1	シンガポール	91.9
2	英国	18.9		2	日本	49.5
3	米国	9.3		3	中国	23.8
4	日本	7.1		4	香港	20.1
5	オランダ	6.0		5	マレーシア	17.8

産業別 投資額推移



食品製造業への投資額は約10億USD以上を推移

出所: インドネシア投資調整庁よりYCG作成

インドネシアの外食・食品小売市場の概況

インドネシアの外食・食品小売市場の概況

インドネシアの外食・食品小売市場は拡大傾向にある

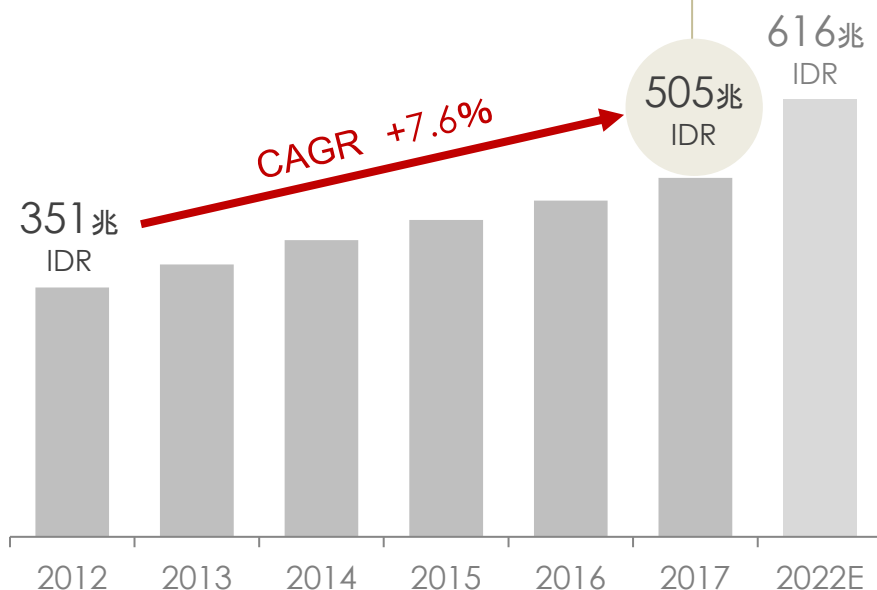
- 2017年時点における外食市場は約370億USD (505兆IDR)、食品小売市場は約1,090億USD (1,463兆IDR)と推計されASEAN最大規模である
- インドネシアの食関連市場は安定した経済成長、圧倒的な人口規模による「中間所得層」「ミレニアル世代」といった消費拡大に影響を与える層の厚さを背景に拡大傾向である
- 消費者の購買力増加に伴い今後さらに活況を呈し、海外企業からも有望視される成長市場として位置づけられている

外食市場 Consumer Foodservice



2017年 約370億USD

日本の約6分の1



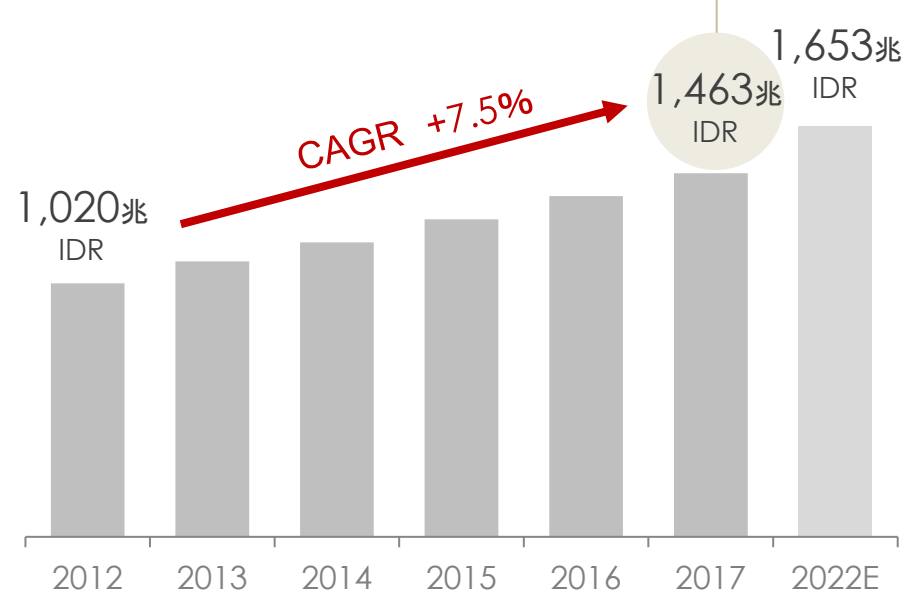
出所: Euromonitor、Spire分析よりYCG作成
(注記)金額は名目値(USD換算レート2017年平均0.000075USD/IDR)

食品小売市場 Grocery Retailers



2017年 約1,090億USD

日本の約4分の1



出所: Euromonitor、Spire分析よりYCG作成
(注記) USD換算レート2017年平均0.000075USD/IDR

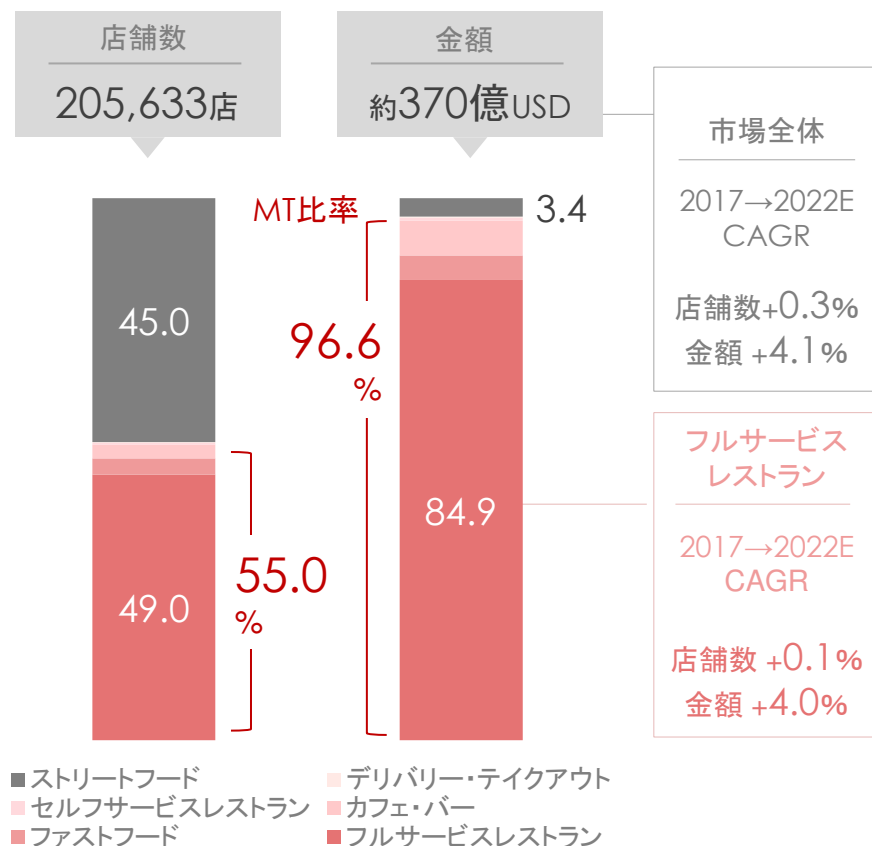
本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B

外食 外食市場は多様なモダントレード店舗の増加により活況を呈し、日系ブランドも多数進出

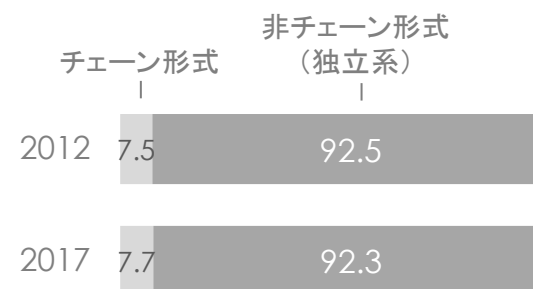
- 外食店舗数は依然として屋台・売店といったトラディショナルトレード(TT)が約半数を占めるが、金額シェアはフルサービスレストランなどモダントレード(MT)が9割以上を占め市場を牽引している。業態別で最も多いフルサービスレストランの店舗数は横ばい傾向も、金額は引き続き拡大が見込まれる
- 外食産業の特徴として、非チェーン形式(独立系)が9割以上を占める。近年はミレニアル世代など若年層のSNS利用拡大に伴い、消費者の好奇心を刺激するような店舗展開への多様化により競争環境が厳しくなっている
- 日本企業も数多く出店しており、吉野屋、ペッパーランチは50店舗を超える

店舗数・金額ベースごとのMT・TT比率(2017年)



出所: Euromonitor、Spire分析よりYCG作成
 (注記)金額は名目値(USD換算レート2017年平均0.000075USD/IDR)

チェーン形式・非チェーン形式の構成



SNSを意識したファッション性の高い店内・料理を提供するレストランやカフェが都市部を中心に増加



(参考)日系企業が展開するレストラン

店舗名	店舗数
吉野屋	82店
ペッパーランチ	53店
丸亀うどん	40店
しゃぶしゃぶ 温野菜	17店

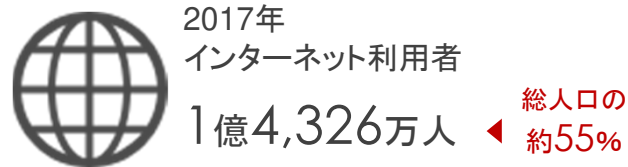
出所: Euromonitor、Spire分析よりYCG作成

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

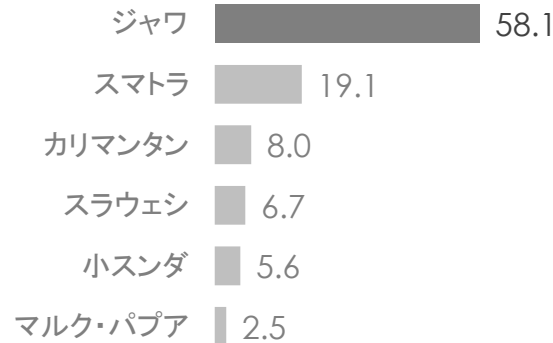
外食 ネット普及を背景に外食店のオンライン宅配事業が急速に拡大し、消費者の食生活が変化している

- 近年、都市部を中心にスマホを通じたECが興隆なインドネシアでは、食品関連市場のオンライン利用も急速に拡大している。当社消費者調査によると20～50代全体では約40%、20代は約50%がオンラインで食品を買った経験があると回答している
- 特に「Go-Jek (GoFood)」や「Grab」といった第三者による食べ物宅配サービスアプリ事業が急成長。すぐ注文・配達される利便性の高さ、食べ物の選択幅が広がったことなどにより利用者が急速に増加。中小規模の外食店もオンラインに重点を置くようになっており、2018年時点ではGo-Jekの利用店は125,000店舗を超え今後さらなる市場拡大が予測される

インターネットの急速な普及



地域別のネット普及率



ネット普及率は地域格差が大きい
政府は地方の高速通信網の整備に注力

外食産業におけるオンライン宅配事業の急成長



利用したことがあるAppは？



Go-Food

Go-JekはOJEKと呼ばれるバイクタクシーの配車サービスからスタート
現在は宅配、買い物代行、美容師の自宅手配サービスなど多角化

- 掲載店舗数125,000店舗(約8割が中小規模)
- Go-Foodと提携する中小店舗では注文数は倍増、顧客数は80%増する店舗もある
- イオンモールはGo-Jekと提携。テナントに同サービスの利用を促し、自宅・会社などからの注文客獲得を図る

出所: APJII調査結果よりYCG作成

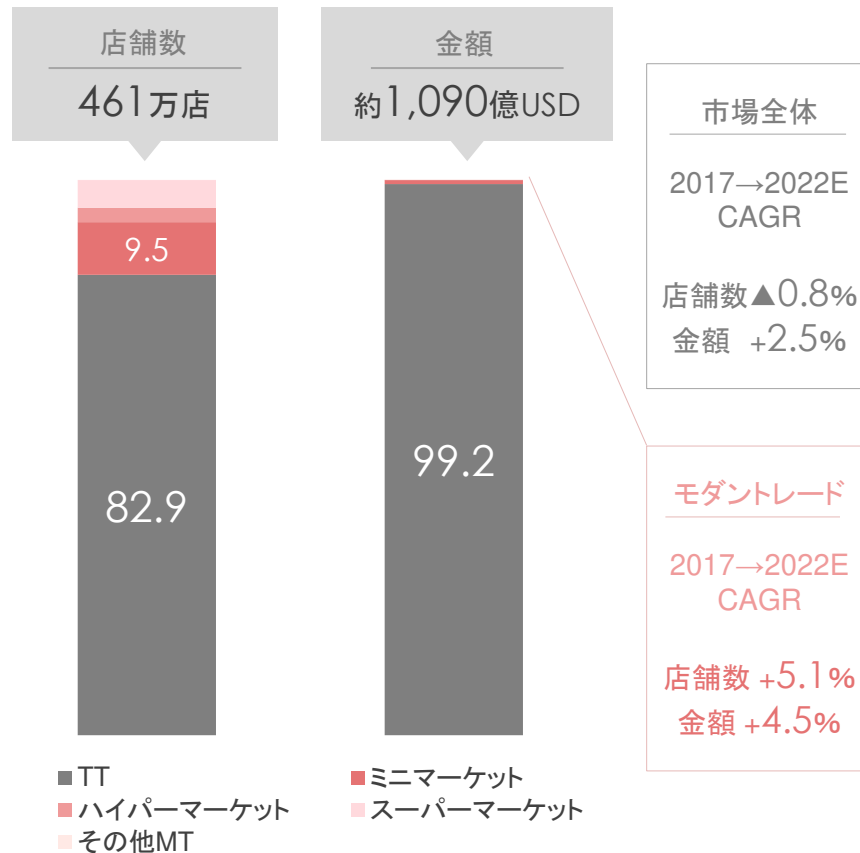
出所: 弊社消費者調査結果*、Spire分析よりYCG作成
*20～50代のインドネシア消費者1,001名を対象とした調査

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

小売 食品小売市場はミニマーケットを中心にMTが躍進するも、ワルンなどTT主導が続く

- 食品小売市場は、ミニマーケット(コンビニエンスストア)を中心にMTが急速に拡大しているものの、依然として店舗数は市場の8割、金額シェアではほぼ100%をTTが占める。政府として伝統的店舗を守ろうとする方針のインドネシアでは、MT普及には時間を要すると推測されている
- 躍進するミニマーケットは「Indomaret」と「Alfamart」の地場系2社の寡占状態にあり、農村部への展開も加速しており年間1,000店舗ペースで増加している。一方、日系企業は苦戦を強いられており、セブンイレブンは外資規制(飲食業としての営業)や法規制改訂の影響もあり、2017年にインドネシアから撤退した

店舗数・金額ベースごとのMT・TT比率(2017年)



台頭するミニマーケットの主要プレイヤー

店舗名	運営会社	2017年店舗数
Indomaret	Indoritel Makmur Internasional Tbk PT	14,846店
Alfamart	Sumber Alfaria Trijaya Tbk PT	13,477店
FamilyMart	PT.Fajar Mitra Indah	101店

2社による寡占市場

2017年セブン・イレブン撤退の要因

【高コスト体質】

- 外資規制上、飲食業としての営業のため、飲食スペースを半分以上儲けなければいけない
- 本社に対するロイヤルティの発生

【2015年ミニマーケットにおける酒類販売の禁止】

- 収益の約15%を占めていたため影響は大きかった

出所: Euromonitor、Spire分析よりYCG作成
(注記)USD換算レート2017年平均0.000075USD/IDR

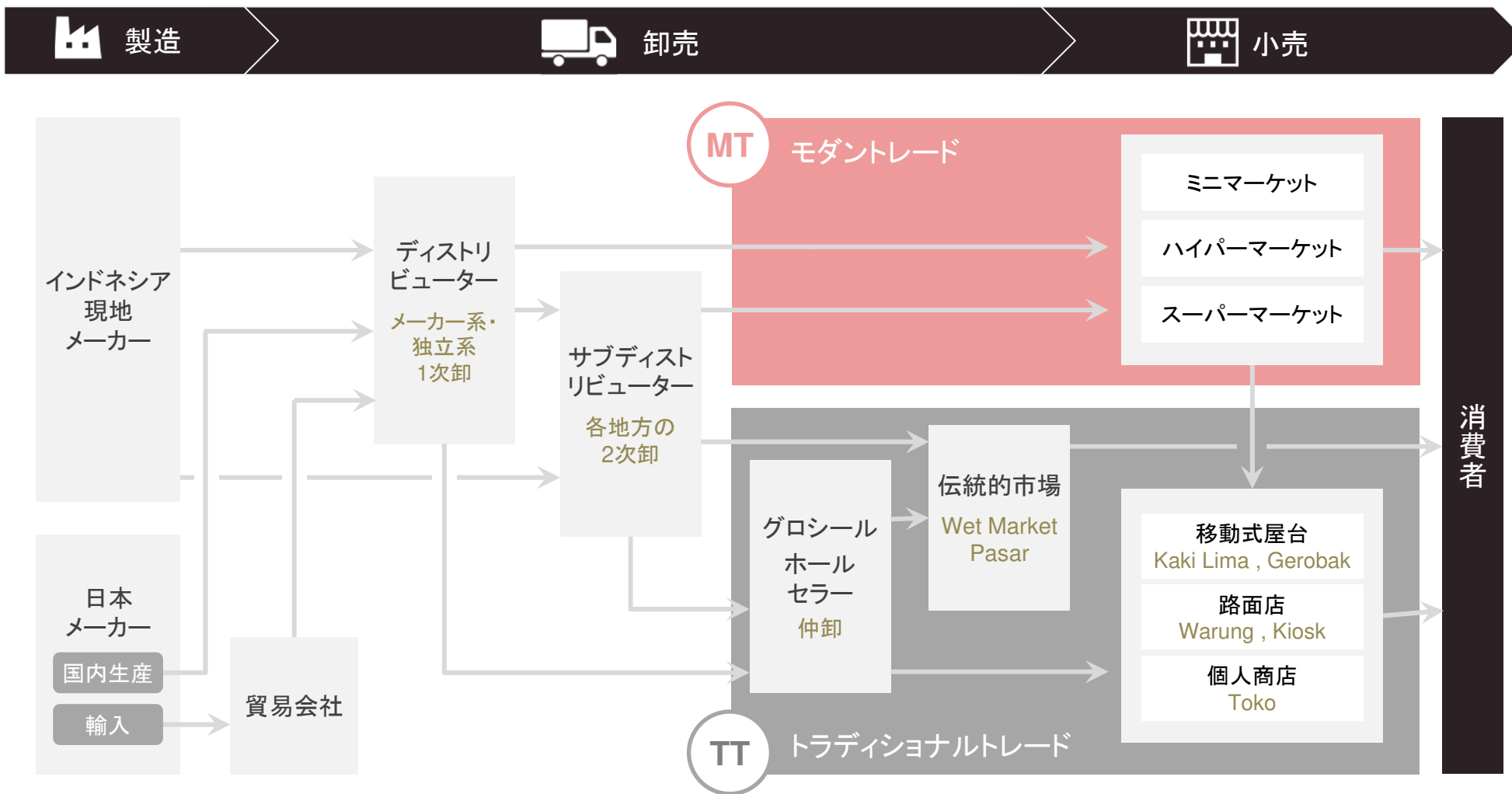
出所: Euromonitor、現地ニュース記事、Spire分析よりYCG作成

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したもので、弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分:SC-B

小売 食品小売の流通構造は複雑化しており、現地特有の商慣習がある

- MTの商流は日本と変わらないが、各種フィー（手数料）が高額になりやすい、買取制度がなく返品率が高いなど現地特有の商慣習がある
- 一方で、食品小売市場の8割以上を占めるTTの流通構造は多段階にあり、多様なプレイヤーが介在し複雑化している
- 新規に食品製造業が販路や店舗の棚を確保するためには、配荷力、小売店に対する交渉力を持つ現地パートナー選びが重要となる



インドネシアの外食・食品小売市場の概況

(ご参考) 食品小売業態ごとの特徴と主要プレイヤー

	2017年 売上高シェア (2012→2017 CAGR)	売場面積	顧客層	主要プレイヤー	主な特徴
トラディショナル トレード	82.9% (+6.7%)	-	低所得 (~富裕層)	個人商店(Toko) 屋台・路面店 (Warung、Kiosk) 移動式屋台(Kaki Lima, Gerobak)	<ul style="list-style-type: none"> ➢インドネシアの食生活に根付いている ➢輸入品の取扱いは稀(一部果実のみ) ➢ワールド・ピンタール社が運営するような新形態のTTでは、電子決済や販売管理システムの導入などITを活用する動きが見られ始めた
ハイパーマーケット	2.6% (+4.2%)	5,000m ² 以上	中間 ~ 富裕層	Transmart LOTTE Mart AEON	<ul style="list-style-type: none"> ➢主な出店先はショッピングモール内と、郊外の独立店舗 ➢買いたいものが一度で揃い、休日は家族連れで賑わう ➢輸入食品も多く取扱われている
スーパーマーケット	5.0% (+7.2%)	400~ 5,000m ²	中間 ~ 富裕層	Transmart The FoodHall Ranch Market	<ul style="list-style-type: none"> ➢ショッピングモール内への出店が多い ➢輸入食品も多く取扱い、高品質な生鮮商品(大半が輸入品)を販売 ➢食品以外にも様々な商品を取扱う
ミニマーケット (コンビニエンスストア)	11.5% (+18.7%)	400m ² 未満	低所得 ~ 富裕層	Indomaret Alfamart FamilyMart	<ul style="list-style-type: none"> ➢都市部から郊外へ急速に展開 ➢取扱い商品も幅広い 日常の食事に欠かせない主食、総菜、ベーカリー、加工食品、一部冷凍食品や生鮮品など

出所: Euromonitor、各社HP、JETRO資料、Spire分析よりYCG作成

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

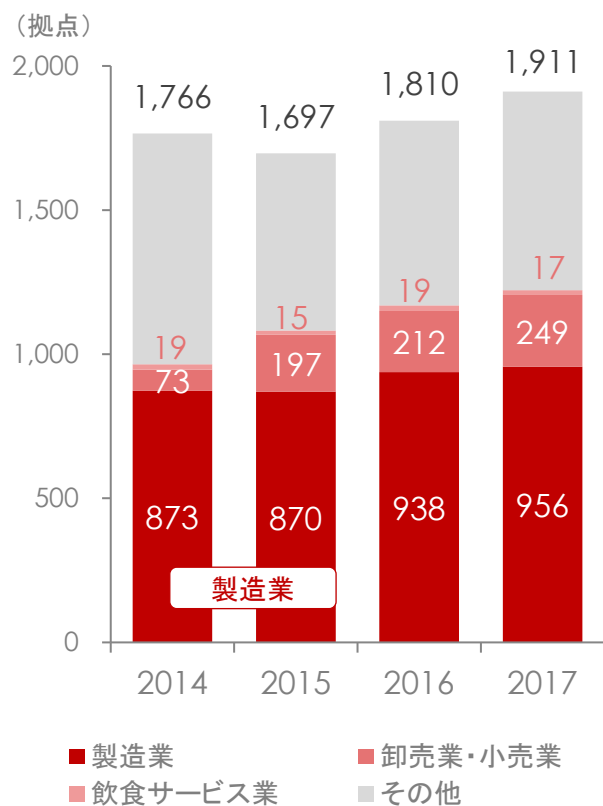
© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B

日系企業におけるインドネシア市場の魅力と懸念点

インドネシアへの日系進出拠点数は現地市場の大きさと将来性から製造業を中心に増加傾向にある

- インドネシアへ進出する日系企業の拠点数は2015年以降増加傾向である。2017年は約1,900拠点にのぼり、その半数を製造業が占める
- JBIC調べによると、日系製造業の中期的(今後3年程)有望事業展開先国として、インドネシアは第5位、ASEAN内ではタイ、ベトナムに次いで第3位である
- 2013年の1位から勘案すると日系企業の関心は下降気味であるが、タイ、ベトナムと比べ現地マーケットの現状規模と今後の成長性への期待の高さから上位をキープしている

日系進出企業 拠点数の推移

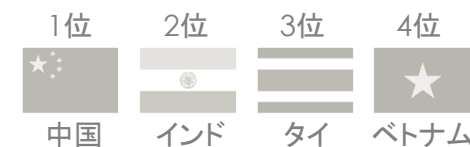








出所: 外務省「在留邦人調査統計」よりYCG作成

日系製造業における中期的な海外事業展開ランキングと有望理由

中期的な
有望国・地域ランキング

 **5位**



有望理由 インドネシアの上位項目(%)	 インドネシア	 中国	 インド	 タイ	 ベトナム	 フィリピン
1 現地マーケットの今後の成長性	75.6	72.9	82.2	55.5	70.1	57.1
2 現地マーケットの現状規模	44.9	63.8	35.5	29.7	22.9	16.7
3 安価な労働力	25.2	13.1	28.4	23.2	52.1	54.8
4 組立メーカーへの供給拠点	19.7	24.0	21.8	18.1	11.8	9.5
5 産業集積がある	14.2	22.2	12.2	16.1	4.9	2.4
- 現地のインフラ整備されている	2.4	13.6	1.5	21.9	8.3	4.8

出所: JBIC「2018年度海外直接投資アンケート結果」よりYCG作成

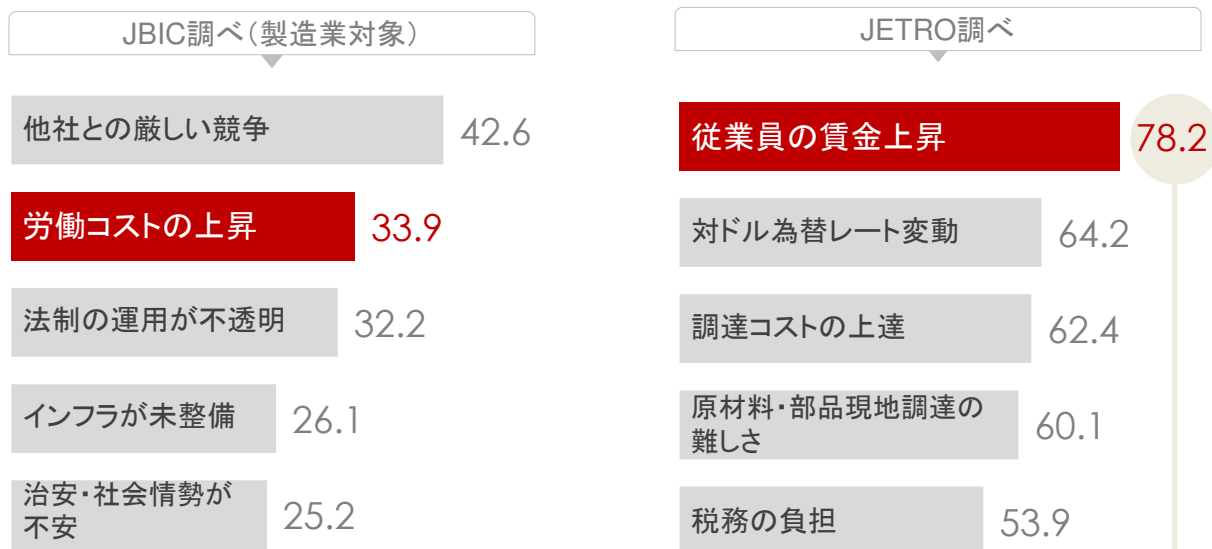
(注記) 回答社数 インドネシア: 127社、中国: 221社、インド: 197社、タイ: 155社、ベトナム: 144社、フィリピン42社
赤字は理由別にインドネシアより+5%以上高い国

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

若年層の人口が多く労働力を確保しやすいが、安価な労働市場としての魅力は徐々に薄まっている

- 進出における課題としてJBIC調べ、JETRO調べに共通して「労働コストの上昇」が挙げられる。労働コストの上昇は各国共通して抱える問題点ではあるが、JETROの2018年調査ではインドネシアが最も高かった。前頁の表で有望理由の3位は「安価な労働力」だがベトナム、フィリピンと大差がある
- P8でも触れた通り、インドネシアでは最低賃金上昇率が公式化されており、2019年は一律8.03%以上と設定され今後も同水準での上昇が想定される。人口ボーナス期が長く労働力が確保しやすい一方で、進出企業および現地中小企業にとっては大きな負担となっている
- インドネシアの雇用制度は、労働法にて労働者有利に制定されているため、労務に関する現地法規制の適切な把握が必須である

インドネシア進出における問題点



労働者保護

最低賃金の上昇

地域	2019 (IDR)	上昇率 (前年)	2015 年比
ジャカルタ特別州	3,941	8.03%	1.5倍
ブカシ	4,146	8.03%	1.4倍
カラワン	4,234	8.03%	1.4倍
スマラン	2,499	8.16%	1.8倍

現地中小企業の経営も圧迫している
最低賃金の引上により、工場を他地域へ移転させる企業もある

労働者に有利な雇用制度(労働法)

- 会社都合による解雇が困難
- 退職金が高い、解雇でも退職金を支払わなければいけない など

出所: JBIC「2018年度海外直接投資アンケート結果」、JETRO「2018年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」よりYCG作成
(注記)回答社数 JBIC調査:115社、JETRO調査:409社

出所: JETRO、NNAASIA記事よりYCG作成

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

現地マーケット参入には互恵関係を築ける最適な現地パートナー選びが鍵となる

- 食品製造業は原材料の調達力、現地市場における高い認知度や販売網、将来的なハラル認証取得を勧奨し、現地企業と合弁企業を設立する企業も多い
- 現地マーケットを狙って販売展開していくには、現地マーケットをよく知る現地企業との協業が不可欠であり、現地企業と自社の相互の強みを発揮した事業展開が求められている
- 現地企業のニーズ及び現地企業の将来性やメリットを踏まえた協業提案をしていくことで、現地企業との連携がより確実なものとなる

現地パートナー企業と協業する日系進出企業例

	日系企業	インドネシア展開事業		現地企業	事業概要およびパートナー選定ポイント
製造	大東カカオ (日清オイリオ)	業務用チョコレートの 製造・販売	×	P.T.Sallim Ivomas Pratama Tbk 51%	パーム油、サトウキビ、カカオ等の農園事業及び加工販売 ・ サリムグループが有する東南アジアにおける高いプレゼンスと強固な事業基盤 ・ カカオ等の原材料の調達メリット
	一正蒲鉾	水産練り製品の製造・販売 (カニかま、揚げ物、ちくわ)	×	P.T.Kelola Mina Laut 60%	地元水産・農産物加工品の製造・販売 ・ 練り製品の生産経験があり自社の生産管理技術が生かせる ・ 原料調達、現地販売ネットワークの活用
	石光商事 × 中村商店	コーヒー飲料中心の製品の 製造・販売	×	P.T.Sarimakmur Tunggal Mandiri 40%	コーヒー豆の大手輸出業者 ・ 元々コーヒー生豆等の仕入取引相手 ・ 欧米、中東、インドとも取引あり ・ コーヒー豆有数の産地で原料調達のメリット
外食	ジューシー・コムサ	各種小麦粉製品の 生産・供給 セントラルキッチン機能を持つ 外食事業の展開	×	P.T.Indofood CBP Sukses Makmur Tbk 51%	即席めん、乳製品、スナック商品などを製造・販売 ・ Indofood社の強力な事業基盤(調達から製造・加工・販売まで) ・ ICBP社の高い認知度、生産実績 ・ ハラル認証のノウハウ取得
小売	ファミリーマート	「ファミリーマート」の展開 (現在120店舗)	×	P.T. Fajar Mitra Indah FC	消費材製造卸大手のWingsグループの子会社 ・ 物流網などのインフラを所有 ・ インドネシアの食習慣など生活スタイル等に熟知

%は出資比率

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分:SC-B

政府は持続的な成長基盤を築く「Industry4.0」実現に向けたロードマップ「Making Indonesia 4.0」を制定

- 近年、インドネシア政府は国を持続的な経済成長に導くため、国際市況に影響されやすい資源輸出に依存した構造から脱却するべく、製造業を高度化・再活性化させ純輸出国への転換を図る産業政策「Industry4.0」を打ち出し、2030年に世界10大経済国入りを目指す
- 「Industry4.0」実現に向けたロードマップとして発表した「Making Indonesia 4.0」の中では、10個の戦略の他、経済成長への貢献（GDPシェアの高さ）、海外需要の大きさ、輸出増加の実現性などを勘案し、当面注力すべき5つの優先産業を指定した。その1つとして「食品・飲料」が重要視されている

Making Indonesia 4.0で挙げられている5つの優先産業



Industry 4.0

デジタル技術を活用し製造業の生産性向上を目指す
2030年までに世界10大経済国入りへ

Industry 4.0実現に向けたロードマップ

Making Indonesia 4.0

5つの優先産業

2017年 GDP	食品・飲料 Food & Beverage	自動車 Automotive	化学製品 Chemical	エレクトロニクス Electronics	繊維・衣料 Textile & Apparel
成長率▶	9.2%	3.7%	4.5%	2.8%	3.8%
シェア▶	6.1%	1.8%	1.7%	1.9%	1.1%

2030年までに ▶▶ 製造業のGDP寄与度 17.9% → 21~26% ▶▶ インドネシアGDP成長率 5% → 6~7%

出所：産業省、Spire分析よりYCG作成

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分:SC-B

外資・輸入規制が厳しいが、工業化による輸出拡大・輸入代替を狙い外資誘致に向けて動き始めている

- インドネシアは自国産業保護の為、外資・輸入規制が強く、さらに法規制が頻繁に改定されることから、外資企業進出の障壁となっている
- 人口ボーナス期の今、持続的な経済成長に向け「Industry4.0」を推進するジョコ現大統領は投資誘致に軸足を置き、ネガティブリストの緩和など投資条件緩和の政策も発表している。食品関連産業の外資出資比率において、2016年に外食産業は51%→100%、ディストリビューターは33%→67%まで拡大された
- 2019年4月に大統領選挙を控え、再選が有力と言われるジョコ現大統領の選挙に向けた公約をみると、基本路線は変わらず、食品産業は変わらず重点産業の1つに位置づけられるとの見通しである。また、労働生産性向上のため、人材の質的育成に注力することを述べている



政策に関する外資企業にとっての弊害

- 外資を規制する投資ネガティブリスト
- 度重なる法改定への対応 など

食品関連業界に係る近年の政策変化

ネガティブリストの緩和

- 外資出資比率上限引き上げ
 - レストラン(外食産業)【51%→100%】
 - ディストリビューター、倉庫業【33%→67%】

各種手続き簡素化・短縮化

- 投資許可手続き、輸出入手続きなどの一元化
- 各種申請のオンライン化(OSSシステムの運用開始)

インフラ整備の推進

- 輸送インフラの整備(海洋国家構想) 高速道路建設、インドネシア東部開発など(輸送コスト削減、地域間の経済格差低減)

地方開発の推進

- 地方への新規経済特区(KEK)設置 外資規制緩和(税の減免、ネガティブリスト非適用など、恩恵は各特区によって異なる)

食品関連の輸入規制強化

- GMP、ISO22000、HACCP認証の取得
- インドネシア国家規格(SNI)の適用

出所:JETRO資料よりYCG作成

デジタル経済化へ推進

Eコマースロードマップ 2017-2019

2020年までにASEANのデジタル先進国へ 国内EC取引額1,300億USDを目標設定

具体的な施策

- 全国的な高速通信網の拡充、インフラ整備
- 起業、投資推進(税制優遇、手続きの簡略化など)
- 本ロードマップの実施機関の設立 など

今後の政策の行方

2019年4月 大統領選挙



ジョコ・ウィド現大統領の公約

インフラ活用やIndustry4.0へ対応

- 保健・教育制度改革を通じた人材育成
- 経済インフラ活用
- 第4次産業革命に対応する経済改革

大筋は現在進行している政策と方向性は変わらず(予定)

出所:インドネシア政府HPより引用(<http://www.indonesia.cz/the-government-of-the-republic-of-indonesia/>)

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

深刻な交通渋滞の改善に向けインフラ開発が進展するも、未だ物流面の大きな制約となる

- インドネシアの交通渋滞は世界最悪ともいわれ、その経済損失は100兆IDR(約75億USD)*に達する見通しである。改善に向けた様々な施策が講じられ、直近ではジャワ横断道路が開通するなどインフラ開発が進行するものの、抜本的な改善効果は未だ薄い
- 交通渋滞の悪化により「Go-Jek」など新たなサービス発展の機会となる一方で、食品関連産業において物流面では大きな課題となる

*2017年のジャカルタと近隣の西ジャワ州ブカシ、ポゴール、デポック、バンテン州タンゲランの交通渋滞による経済損失額(国家開発企画庁試算)
USD換算レート2017年平均0.000075USD/IDR

インドネシアの交通渋滞事情

渋滞の原因

- 公共交通機関などインフラ不足・未整備
- ジャカルタ首都圏への人口集中
- 中間所得層増加による自動車の普及

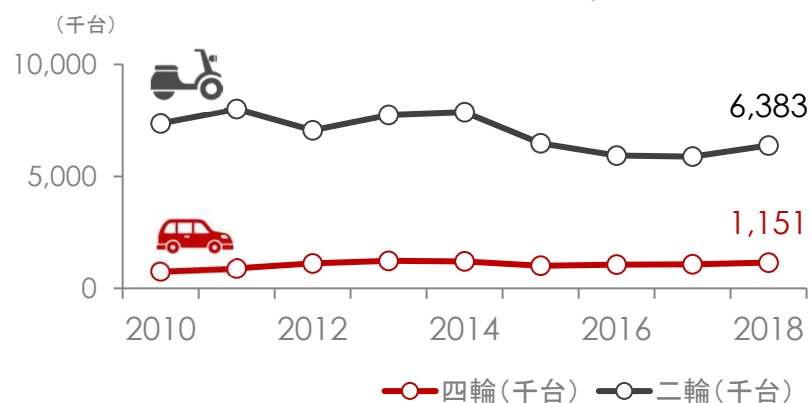


ひどい時は2~3kmの移動に1時間要する事態

政府の改善施策(一例)

- 大量輸送機関の開発促進(メトロ建設等)
- 車ナンバーによるジャカルタ乗入制限(罰金)
- バス専用車線の設置
- 公共交通機関の支払システム統合 等

インドネシアの自動車・バイク販売台数



年間販売台数の水準
バイク 約600万台
自動車 約100万台

(参考)タイ
2018年販売台数
二輪 179万台
四輪 104万台



出所: MarklinesよりYCG作成

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したもので、弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分:SC-B

ハラール認証の取得義務化が予定されるインドネシアの食品市場は「ハラール」に対する理解・対応力が必要

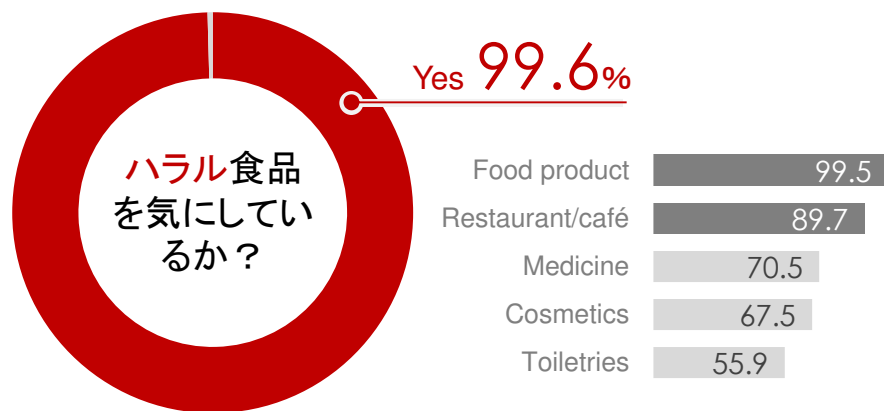
- 世界で最もイスラム教徒人口が多いと言われるインドネシアにおいて、特に食品関連産業では「ハラール」に対する理解・対応が求められる
- インドネシアでは「ハラールマークがなければ買わない、お店を利用しない」とまで厳格なイスラム教徒は少数と言われるが、安心・安全の保証として購買時の重要なポイントになっている。弊社実施の消費者調査では、ほぼ全員が「ハラール食品を気にする」と回答していることから、認証取得によるメリットは大きい
- さらに、2019年10月から食品、化粧品、医薬品などの国内流通商品に対して認証取得を義務化する新法が施行予定であり、詳細未定も注視が必要である

ハラム(禁じられている)食べ物・飲料



- 豚肉
- アルコール
- その他イスラム法のルールで扱われていない鶏肉、牛肉

インドネシア消費者のハラール食品に対する意識



出所: 弊社消費者調査結果*より作成

*20~50代のインドネシア消費者1,001名を対象とした調査のうち、イスラム教945名の回答結果

ハラール認証取得のメリット及び義務化の動き

ハラール認証取得により想定されるメリット



- 安心・安全のブランディング効果
- チャネル展開範囲が制限されない
- 様々な製品、サービスにおいて積極的なハラール認証の動き (日用品、物流サービス等)

ハラール認証マークの義務化の動き

- 2012~18年の認証発行商品数は約69万品だが、市場で流通する全商品の約1割にとどまる*
- 2019年10月に国内で流通する食品など各種製品に対して、ハラール認証の取得を義務付けるハラール製品保証法が施行予定(詳細未定)

*イスラム指導者会議(MUI)食糧・化粧品試験機関(LPPOM)調べ

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B

インドネシア市場エントリーの魅力と懸念点は下記の通りである

市場参入における魅力

消費市場としてのポテンシャルの高さ

- 圧倒的な人口規模と所得増加を背景としたASEAN最大の消費市場
- 今後も人口・所得増加、デジタル産業の発展とともにEC関連市場も拡大が見込まれ、更なる成長に期待

労働人口の多さ

- 人件費高騰の影響は大きいですが、生産拠点を検討する上で若年層の労働人口総数の圧倒的な多さは魅力
- 今後賃金上昇分をカバーする高度な人材の育成が期待される（ジョコ現大統領の公約で国策として取組む姿勢）

産業政策による投資環境の改善

- 更なる経済成長のため、従来の自国産業保護主義から、徐々に外資誘致の方向性にシフト（ネガティブリストの緩和、Making Indonesia 4.0の推進など）
- 特に「食品・飲料製造業」は国策として重要産業に設定される

市場参入における懸念点

法規制の頻繁な改定・発表

- 各種法令、規制が頻繁かつ突然改定されるため、臨機応変な対応が必要（外資の投資を規制するネガティブリストは約2年に1回改定）

インフラが不十分

- インフラ開発が徐々に進展するも、依然、都市部の交通渋滞や地方のインフラ未整備が問題
- 食品関連産業においては、物流面で大きな課題となる

宗教・慣習・生活水準などの違い

- イスラム国家、地域・島によって異なる民族性、生活水準など、他ASEANとも異なる特性を有する
- 特に食品関連産業においては、ハラール認証取得など宗教理解が重要



市場参入におけるポイント

現地化への努力

製造・販売ともに、日本とは異なる地域的特性や現地市場変化への理解と対応が求められる

最適な現地パートナーの選定

現地マーケットに精通し、長期的にWin-Winな関係を築ける現地パートナー企業の選定が重要

照会先



Renan Raimundus

renanr@yamada-cg.co.jp

山田コンサルティンググループ株式会社
シンガポール支店
シニアコンサルタント

インドネシア出身。
ジャカルタを拠点とするコンサルティング会社にて数年間の勤務を経て、当社入社。ASEAN地域、特にシンガポール、マレーシア、インドネシアのM&Aアドバイザー及び経営コンサルティングや、子会社Spireとの協働によるマーケットリサーチプロジェクトを多数経験。



Jeffrey Bahar

jeffrey.bahar@spireresearch.com

Spire Research and Consulting Pte Ltd
副CEO

ウイスコンシン大学(米国)で生産管理工学科、修士号を取得。チャータード・セミコンダクター・マニファクチャード社の生産管理技術者、パシフィック・プライウッド社のシニアアナリストを経て、2000年よりスパイアの副最高経営責任者に就任。

ご留意事項

- 本資料は、貴社内においてサービス利用の判断の参考となる情報提供を目的として作成されたものであり、取引又はコンサルティングサービスの契約・申し込みを行うものではありません。
- 弊社を含むいかなる者も、本資料に含まれる情報の正確性、完全性、妥当性を保証するものではなく、また本資料に含まれる情報をもたらす一切の影響について責任を負うものではありません。
- 本資料に含まれる情報の一切の権利は弊社に帰属するものであり、弊社の承諾なしに無断での複製、貴社外でのご利用及び第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

お問い合わせ先



山田コンサルティンググループ株式会社