

## 第2章

# インドネシアにおける食品・日用品小売企業の展開

(渡辺達朗)

(佐原太一郎)

### はじめに

日本の消費財メーカー、卸売企業、小売企業のなかには、中国市場のなかでも従来の1～2級都市ばかりでなく、成長余力が大きいと見込まれる3～4級都市への参入、投資拡大に踏み切るところが存在する。他方で、中国との関係における政治的リスクや、沿岸部大都市における不動産バブル崩壊等の経済的リスクの高さを考慮してチャイナ・プラスワンを打ち出し、ベトナムやインドネシア、カンボジア、ミャンマーをはじめとする東南アジアでの事業展開を本格化させる企業が増えている。

欧米系の消費財メーカーおよび小売企業も、中国市場と東南アジア市場での展開を進めており、日本企業は、一方でこうした欧米系企業と各市場で対峙している。同時に、それぞれの市場には、いわゆるトラディショナルトレード（伝統的流通形態）の担い手としての在来市場や中小・零細事業者だけでなく、スーパーマーケットやコンビニエンスストアなどを展開する内資系企業が、いわゆるモダントレード（現代的流通形態）の担い手として成長してきている。そのため、各市場における競争は、内資系、欧米系、日系を中心に三つ巴、四つ巴の様相を呈している。

以上のような状況は、流通分野における企業活動のグローバル化、すなわち流通グローバリゼーションというコンテキストにおいて捉えることができる。流通グローバリゼーションに関する研究の視点は、従来、どちらかというとならぬ日本などの企業が国境を超えて他国の市場に参入するという方向（外へのグローバリゼーション）から、市場・消費者・規制、組織間関係、組織・戦略を明らかにするといったタイプの研究が多かった。それに対して

近年は、現地の市場状況や競争構造の固有性、複雑性に注目し、それらに内在的な方向（内なるグローバリゼーション）から、市場・消費者・規制、組織間関係、組織・戦略に迫る研究が増えつつある。

現地市場における内なるグローバリゼーションに注目する際に、前提的に注意を要するのは、それぞれの市場（国）の人口構造の変化である。2000年以降、ASEAN を含むアジア各国の 1 人当たり GDP は、図表 1 に示すように上昇の一途をたどっている。シンガポール（図中からは除外）は2011年に50,000ドル、マレーシアは2012年に10,000ドルを越えた。世界銀行の経済分類によれば、シンガポールとマレーシアはそれぞれ高所得経済、高位中所得経済に分類されている<sup>(1)</sup>。

こうした ASEAN 各国の 1 人当たり GDP 向上を背景に、ASEAN 地域は生産拠点としてだけでなく、消費拠点として位置づけられるようになってきたことから、外資系小売企業の ASEAN 市場参入が相次いでおり、日系小売企業にとっても ASEAN 市場の位置づけと重要性は高まってきている。

ASEAN 各国のなかでもインドネシアは、現在、本格的な経済発展が始まりつつある国の一つである。2013年10月7日には、日・インドネシア首脳会談が行われ、安倍首相からアジア太平洋地域の牽引力としてインドネシアの成長と反映は不可欠であり、貿易、投資、インフラ整備等で協力を推進するなどが伝えられ、日本からインドネシアへの更なる投資拡大等を通じた 2 国間の経済関係がより一層強化されることへの期待が表明されている<sup>(2)</sup>。

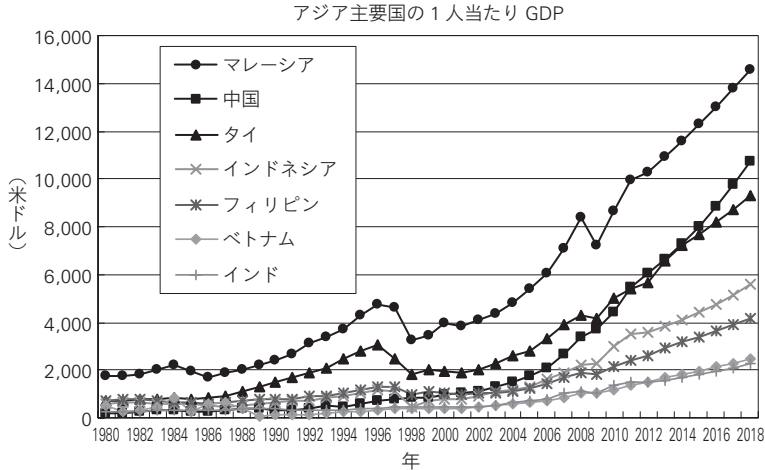
経済発展が先行するシンガポール、マレーシア、タイでは、外資系企業（欧米系、日系、韓国系等）の参入が進んでおり、これら諸国に関する調査研究はすでにある程度蓄積されている。他方、近年本格的な経済発展が始まりつつあるインドネシアを消費拠点として捉え、その小売市場を対象とする研究はまだ十分な蓄積がみられない。

そこで本稿では、インドネシア小売市場を取り上げ、そのなかでも食品・日用品小売市場を研究対象とする。食品・日用品小売市場は伝統的に現地で受け継がれている食文化や生活習慣と結びついていることから、家電製品や衣料品といった商品カテゴリーと比較すると、現地の固有性が強く反映され

(1) 世界銀行 H P ([http://data.worldbank.org/about/country-classifications/country-and-lending-groups#OECD\\_members](http://data.worldbank.org/about/country-classifications/country-and-lending-groups#OECD_members))

(2) 外務省 H P 「日・インドネシア首脳会談（概要）」[www.mofa.jp/mofaj/kaidan/page3\\_000465.html](http://www.mofa.jp/mofaj/kaidan/page3_000465.html)

図表1 アジア主要国の1人当たり GDP の推移



注：マレーシア、中国は2013年以降、インドネシア、ベトナム、インドは2012年以降、タイ、フィリピンは2011年以降が予測値

出所：IMF World Economic Outlook Database, April 2013をもとに作成

ていると考えられる。こうした特徴を持つ食品・日用品小売市場において、インドネシアでは、国内企業だけではなく外資系企業による事業展開もみられる。国際マーケティングの先行研究において、分権的な運営によって現地の固有性に適応を図る現地化戦略と、標準化された業務を世界規模で展開する標準化戦略の議論があることから、それら議論を手掛かりに、現地の固有性が強く反映されたアジア地域の小売市場で、外資系企業がどのように展開しているのかという問題意識を持って検討を進めることとする。

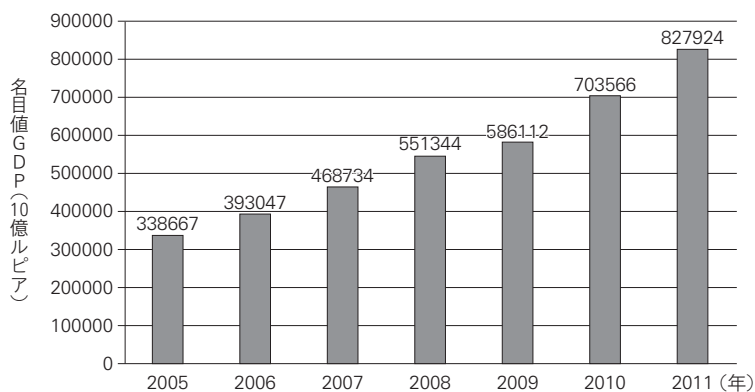
## 1. インドネシアにおける伝統的小売店と近代的小売店

インドネシア中央統計庁（Statistics Indonesia）の産業別 GDP 統計による卸売・小売部門 GDP は、図表2に示すように、リーマンショックに端を発し、世界的な金融危機が生じた2008年から2009年にかけて成長がやや鈍化したものの、それ以外では2桁のパーセンテージで年間成長が続いている。

このうち、インドネシアにおける小売業は、政府が公設の在来市場であるパサル（Pasar）や家族経営による小規模小売商店の Toko（Toko）など伝統的食料雑貨店を保護する傾向もあり、それらが食品・日用品小売市場の中心を担ってきている。ただ近年においては、スーパーマーケットやミニマー

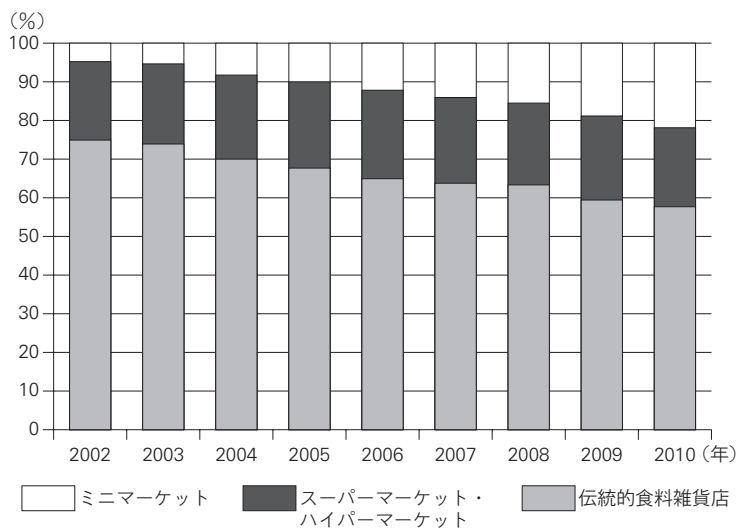
ケットといった近代的小売店での消費割合が増加傾向にある。インドネシア小売業協会（APRINDO）によると、タバコを除く55の商品カテゴリーのうちで、伝統的小売店を介した消費割合は徐々に減少傾向にある一方で、近代的小売店を介した消費割合は図表3に示すように上昇傾向にある。

図表2 インドネシア卸売・小売部門 GDP の推移



注：1.00インドネシアルピア=0.0085円，1.00米ドル=104.06円（2013年12月20日時点）  
出所：インドネシア中央統計庁のデータをもとに作成

図表3 55の商品カテゴリー（タバコを除く）の小売業態別消費割合



出所：インドネシア小売業協会，ニールセンの資料をもとに作成

ただ、こうした伝統的小売店と近代的小売店における全体的な消費割合の変化はあるものの、平均的な消費者は近代的小売店での消費に偏るわけではなく、何を購入するかによって両者を使い分けている。例えば、牛乳やスキンケア商品は近代的小売店で購入し、醤油や粉コーヒーは伝統的小売店で購入する傾向があるといわれる<sup>(3)</sup>。このように、二者が併存するという二重構造はインドネシア小売市場の一つの特徴と考えられる。

## 2. インドネシアにおける食品・日用品小売企業の展開

インドネシアにおける食品・日用品小売業態は、図表4に示すように、主として6種類に分類される。近代的小売店での消費割合が拡大傾向にあるなかで、図表5によって、主要企業の店舗展開状況をみると、インドネシア国内資本系ではHypermart, Ramayana, Foodmart, Indomaret, Alfamartなどがある一方で、グローバル小売企業のカルフルのプレゼンスも大きい。また、Giant, Heroといったアジアリージョナル小売企業のDairy Farmグループが展開する店舗も目立つ。

このうちまずインドネシア国内資本系からみていこう。PT Matahari Putra Prima Tbk社はインドネシア東部地域を中心にハイパーマーケットのHypermartを80店舗、スーパーマーケットのFoodmartを29店舗展開している。Hypermartでは割引やプロモーション情報が得られるメンバーズカードのHICardが導入され、200万人がその会員となっている。また、ジャカルタおよびスラバヤには3つの物流センターが設けられ、すべてのHypermart, Foodmart店舗への商品配送をサポートしている<sup>(4)</sup>。さらに、同社はインドネシアにおける百貨店事業のパイオニアであり、同事業をPT Matahari Department Store Tbk社として2009年に分社化した経緯から、Matahari百貨店との連携も計画されている<sup>(5)</sup>。

PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk社が展開するスーパーマーケットのRamayanaは、トイレットペーパー、綿棒、パスタ類などのプライベートブ

(3) 同上。

(4) PT Matahari Putra Prima Tbk社2012年アニュアルレポート。

(5) PT Matahari Department Store Tbk社, PT Matahari Putra Prima Tbk社2012年アニュアルレポート。

図表 4 インドネシアの食品・日用品小売業態

業 態	販売商品	販売商品数	店舗面積 (m <sup>2</sup> )
ハイパーマーケット	食品・非食品, 衣料品, スポーツ用品, 健康・美用品	25,000~50,000	5,000~12,000
スーパーマーケット	食品, 生活雑貨類	15,000	500~3,000
ミニマーケット	食品, 生活雑貨類	5,000	約500
コンビニエンスストア	惣菜など出来合い食品, インスタント食品, スナック類, パン類など	3,000	500以下
デパートメントストア	食品・非食品, 衣料品, バッグ, 靴など	25,000~50,000	5,000~12,000
伝統的食料雑貨店	食品, 少数の雑貨	500	100~300

出所: ERIA プロジェクト資料より作成

ランドを取り揃え, 大衆向けの低価格商品を提供している<sup>(6)</sup>。

PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk 社が展開するミニマーケットの Alfamart は, 販売商品のうち約70%が食品, 残りの約30%が非食品で, 店舗が立地する周辺の中小サプライヤーとの協力関係を築き, 共同でプライベートブランドを開発するなどの取組みが行われ, 4000ある SKU (Stock Keeping Unit) のうち, 500~600がそれら中小サプライヤーから供給されている<sup>(7)</sup>。

また, グローバル小売企業のカルフルは84店舗を展開し, 商品の低価格設定と品揃えの豊富さで, 低中所得者層の支持を得ており, 地場メーカーの加工食品類も多数販売している<sup>(8)</sup>。ただ, 1998年の外国資本規制の緩和を機にインドネシアに参入した同社だが, 2012年に60%出資していたインドネシア現地法人の株式を, 同法人に40%出資する現地パートナーの CT Corp 社に売却し, CT Corp 社をフランチャイジーとするフランチャイズ形態での店舗展開に転換した<sup>(9)</sup>。これについて会長兼最高経営責任者の Georges Plassat 氏は, 自国フランスでの事業再生等のための投資資金を確保するためであると述べている<sup>(10)</sup>。

小売企業のグローバル展開の難しさを指摘するコースジェンス＝ラル

(6) Ramayana HP (<http://www.ramayana.co.id/>)

(7) PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk 社2012年アニュアルレポート。

(8) 株式会社 JTB 西日本 (2010) 「インドネシアにおける進出可能性調査報告書」。

(9) Carrefour 2012年アニュアルレポート, Wall Street Journal (2012年11月20日) ([http://online.wsj.com/news/article\\_email/SB10001424127887324352004578130350126744078-IMyQjAxMTAzMDIwMDEyNDAYWj](http://online.wsj.com/news/article_email/SB10001424127887324352004578130350126744078-IMyQjAxMTAzMDIwMDEyNDAYWj))

(10) Carrefour 2012年アニュアルレポート。

図表5 インドネシアにおける主要小売企業の店舗展開

ハイパーマーケット		
店舗ブランド	種 別	店舗数
Carrefour	フランス系	84
Hypermart	内資系	80
Giant	香港・イギリス系	46
Lotte Mart	韓国系	20
スーパーマーケット		
店舗ブランド	種 別	店舗数
Hero/Giant	香港・イギリス系	142
Ramayana	内資系	103
Super Indo	ベルギー系	103
Foodmart	内資系	29
ミニマーケット		
店舗ブランド	種 別	店舗数
Indomaret	内資系	8348
Alfamart	内資系	7063
Starmart	香港・イギリス系	147

コンビニエンスストア		
店舗ブランド	種 別	店舗数
Circle K	米国系	421
7-Eleven	米国系	137
Lawson	日系	83
Family Mart	日系	5
Mini Stop	日系	3
デパートメントストア		
店舗ブランド	種 別	店舗数
Matahari	内資系	116

注：店舗数は2012年末時点の数値をベースに、一部2013年の数値に修正  
出所：各社 HP 情報およびアニュアルレポート、各種資料より作成

(2012) は、グローバル小売企業が守るべき原則の一つとして「グローバル化の要は自国市場にある」ということを挙げており、カルフルの国際展開の問題は自国市場での地位が揺らいでいることにありと主張している。

続いて日系小売企業のインドネシア進出がどのような状況にあるかをみると、コンビニエンス業態を中心とした展開がみられるが、産業別にみても製造業に比べるとまだ遅れた状況にある<sup>(11)</sup>。ローソンは PT Midi Utama Indonesia Tbk 社に、ファミリーマートは PT.Fajar Mitra Indah 社に店舗運営のライセンスを供与する形で展開している<sup>(12)</sup>。なお、セブンイレブンは米国の子会社セブンイレブン社 (7-Eleven, Inc.) が<sup>3</sup>、サークルKは米国のサークルKストアーズ社 (Circle K Stores Inc.) がライセンス供与元として展開しているものである。

(11) 例えば帝国データバンク「インドネシア進出企業の実態調査」では、2012年3月23日時点でインドネシア進出が判明している日系企業1266社を業種別でみると、小売業は20社で構成比としては1.6%とある。

(12) ローソンニュースリリース (2011年6月21日)、ファミリーマートニュースリリース (2012年10月12日)。

日系の大型小売チェーンの動向としては、イオングループが2011年度から2013年度の3年間を対象としたイオングループ中期経営計画のなかで「アジアシフト」を掲げており、2014年以降にモール型ショッピングセンター1号店の開店に向けて準備を進めている<sup>(13)</sup>。なお、イオングループ傘下のミニストップは PT. Bahagia Niaga Lestari 社とエリアフランチャイズ契約を締結し、2013年12月10日時点で3店舗を展開している<sup>(14)</sup>。

2012年10月、イオンは ASEAN 地域での事業展開を推進するうえで重要な拠点と位置付けているマレーシアにおいて、4位のシェアを持っていたカルフルの現地法人を買収し、売上高で約1,200億円となり、約1,000億円のテスコを抜いて2位に浮上した<sup>(15)</sup>。今後、イオンはマレーシアにおいてマルチフォーマットで出店スピードを加速させ、2020年までに100店舗体制の構築を目指しており、ASEAN 地域の小売市場で、イオンと欧州大手が顧客争奪戦を繰り広げるという<sup>(16)</sup>。

### 3. ASEAN におけるアジアリージョナル小売企業の展開

以上、本稿では ASEAN 地域のなかでもインドネシアの食品・日用品小売市場で展開する国内小売企業、グローバル小売企業、日系小売企業の状況を見てきた。そうしたなかで注目すべきなのは、ASEAN 地域に本拠を持つアジアリージョナル小売企業の展開である。

グローバル小売企業と、ASEAN 各国内における国内小売企業の間で、ASEAN 地域に展開するアジアリージョナル小売企業は、図表6に示すように複数存在している。それらは主に欧州系とアジア系との二つのグループに大別することができる。インドネシア小売市場に展開するアジアリージョナル小売企業としては、Giant や Hero、ミニマーケットの Starmart を展開する香港・イギリス系の Dairy Farm グループがある。また、マレーシア－華僑系の百盛は2011年にインドネシアの百貨店である Centro を買収する形でインドネシア小売市場に参入し、Centro の店舗ブランドにて11店舗を展開して

---

(13) イオングループ HP (<http://www.aeon.info/ir/policy/strategy.html>)。

(14) ミニストップニュースリリース (2013年6月19日)、2013年月次情報。

(15) イオンニュースリリース (2012年11月1日)、日本経済新聞 (2013年7月12日)。

(16) イオンニュースリリース (2012年11月1日)、日本経済新聞 (2013年7月12日)。



図表6 ASEAN 地域を中心に展開する主要アジアリージョナル小売企業グループ

企業グループ名	Dairy Farm	CP Group	百盛	Casino Group
資本グループ	香港-イギリス系	タイ-華僑系	マレーシア-華僑系	フランス小売系
香港	WellCome (SM)			
	7-Eleven (CVS)			
シンガポール	Cold storage (SM)			
	Giant (HM)			
	7-Eleven (CVS)			
マレーシア	Giant/Cold storage (SM)	CP Fresh Mart	ParkSon (DPT)	
	Giant (HM)			
インドネシア	Hero/Giant (SM)		Centro (DPT)	
	Giant (HM)			
タイ		7-Eleven (CVS)		Big C (HM, SM)
		Lotus Supercenter (SM)		
		CP Fresh Mart		Big C mini (CVS)
ベトナム	Giant (HM)	CP Fresh Mart	ParkSon (DPT)	Big C (HM)
				Big C Express (CVS)
フィリピン	Rustan's/Wellcome (SM)			

注：HM=Hypermarket, SM=Supermarket, CVS=Convenience Store, DPT=Department Store, CP Fresh Mart は食料品を中心とするミニマート型店舗)

出所：各種資料をもとに筆者作成

いる<sup>(17)</sup>。タイ-華僑系の CP Group による同市場参入はまだみられない。

小売業界における国際展開の難しさが指摘されるなか、リージョナリゼーションという視点でアジアリージョナル小売企業に目を向けると、その順調な事業展開が浮かび上がってきた。こうしたアジアリージョナル小売企業に着目し、ASEAN 小売市場を対象とした研究はまだ少なく、今後さらに研究を進めていく必要がある。

※本稿は、佐原太郎・渡辺達朗 (2015)「インドネシアの食品・日用品小売市場における東南アジアリージョナル小売企業の展開」渡辺達朗編著『中国・東南アジアにおける流通・マーケティング革新—うちなるグローバリゼーションのもとでの市場と競争—』白桃書房、第6章所収に加筆・修正したものである。

(17) 百盛 HP (<http://www.parkson.com.sg/milestones/>)。