



インドネシア

企業訪問調査レポート[4]：PT. Pismatex Textile Industry

～ サルン（腰巻き）製造・販売 ～

■ インドネシア共和国 — 基礎データ —

- 面積：1,910,931平方キロメートル（2013年 日本の約5.1倍）
- 人口：2億4,882万人（2013年 中央統計局）
- 首都：ジャカルタ／人口997万人（2013年 中央統計局）
- 名目GDP総額：8,683億4,900万ドル（2013年）
- 1人あたりのGDP（名目）：3,510ドル（2013年）
- 実質GDP成長率：5.8%（2013年）
- 為替レート：1ドル ≒ 10,461.2 インドネシア ルピア（2013年 平均値）

出所：JETROホームページ 国・地域別情報（J-FILE）「インドネシア概況（2015年2月更新）」



■ 調査日：2014年 10月17日

■ 業種：サルン*（腰巻き）製造・販売

■ 特徴：インドネシアのイスラム教徒にはなくてはならないサルン（腰巻き）を製造・販売する国内トップメーカー。所得階層別に様々な材質とデザインのサルンを製造し、過去40年にわたって築いてきた国内の販売ネットワークを通じて、村落のマーケットなど末端にまで商品を行き渡らせている。サルン用の生地などを含めた大量生産工程は、中ジャワ州プカロンガンの工場で一括生産し、デザインなどはスラバヤで作成している。製品は工場から直接、各地の販売代理店へ流される。需要の安定している商品であり、今後は輸出向けを増加させる計画である。

*「サルン」：イスラム教徒の民族衣装として位置づけられており、イエメンの商人によってもたらされたと伝えられている。農村部では普段着としても用いられており、都市部では外出等で着用する例はほとんどないが、日に5回の礼拝では必ず着用する。

企業概要

- 社名：PT. Pismatex Textile Industry
- 住所：[本社]Jl. WR. Supratman No. 112, Surabaya
:[工場]Desa Bligo, Buaran, Pekalongan
- URL：[コーポレートサイト]<http://www.pismagroup.co.id/>
:[ブランドサイト]<http://www.gajahduduk.com>
- 主要拠点（国内・国外）：本社はスラバヤ。スラバヤとバンドンに販売拠点。
工場は中ジャワ州プカロンガン。
- 設立年：1972年に有限会社（CV）として設立。1994年に株式会社（PT）化。
- 従業員数：本社、工場・直営店等、全体で約7,000人（2014年）。
- 敷地面積：工場の敷地面積が15ha、うち建屋が7ha。
- 主要製品：サルン（腰巻き）。年間生産量は約550万メートル。
- 主要販売先（国内・国外）：販売パートナーは58社。8割が国内向け、2割が輸出。
- 社是：Integrated Textile Industry



ビジネスの概要 ①

主要ブランド名

「Gajah Duduk」



販売先

サルンは、一般向け(70%)、中流階層向け(20%)、富裕層向け(10%)。サルンのほかに、ムスリム服も製造している。

販売先の特徴

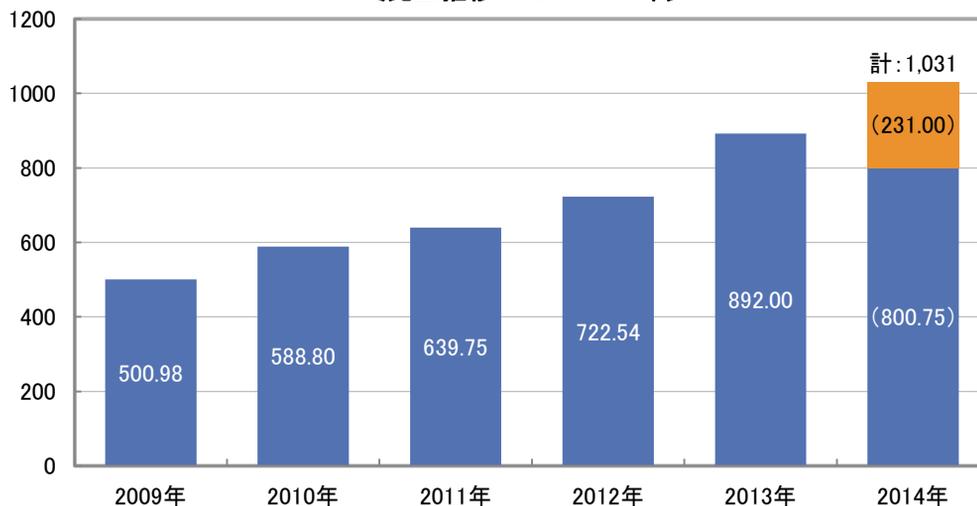
- 一般・中流階層・富裕層向けは、糸や生地素材、デザイン、パッケージングなどで相違。たとえば、一般向けは格子模様のみ、中流階層向けはドビー織が中心、高級になるほど布地が滑らか。富裕層向けのパッケージングは手作業で行う、など。
- 80%が国内向け(ジャワ島向けが25%、スラウェシ島向けが15%)。
- 20%が輸出向け(マレーシア向けが15%、残りはタイ、中東、北アフリカなど)。

売上推移

2009年は5,000億ルピアだったが、2013年には8,920億ルピア(2014年10月現在1円≒112.01ルピア)へと毎年順調に増加。2014年1~9月で8,000億ルピアであり、2014年1兆ルピアを超える見込み。

(10億ルピア)

〔売上推移:2009~2014年〕



マーケティング手法

シェア:

- インドネシア国内でのサルンに関する市場シェアは約42%で、国内トップ。

販売網:

- 代理店は54。地域ごとの総代理店、第2級代理店、小規模代理店を含む。
- 各県レベルに238のサブ代理店がある。このサブ代理店レベルまでは、PT. Pismatexの管理下にある。
- これらは40年かけて築いてきた販売店網であり、それらの代理店の9割は2代目、3代目となっている。
- サブ代理店から小売商や村落マーケットなどへの販売は、サブ代理店に任せている。
- 海外の代理店は7(マレーシア4、中東2、タイ1)。その下に11のサブ代理店。

JETRO

ビジネスの概要 ②

マーケティング手法 一つづき

市場調査:

- 独自の市場サンプル調査を毎年実施。調査結果に基づいて潜在性が高ければ、代理店を設ける。製品に関しては、PT. Pismatexの委託ではないが、ニールセンなどが市場調査を行っている。

広告・宣伝:

- ほかに広告、イベント、ビルボードなども活用。



警察署とタイアップした広告看板



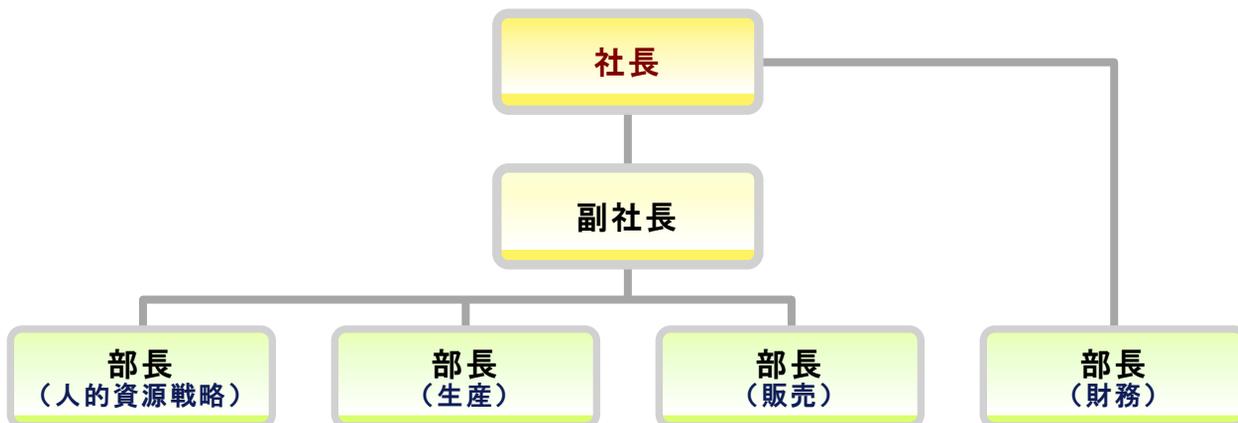
スラバヤ市内に設置された大きな看板広告

人事・労務手法

- 全社員が最低1年に2回は研修を受ける必要がある。研修内容は、リーダーシップ、チームビルディングなど。
- 人的資源戦略計画が策定されており、2012～2013年は人事管理、2014～2015年は人的資源管理が重点項目となっている。

組織図

社長＝副社長＝部長(人的資源戦略、生産、販売、財務)という形になっている。



社会的活動の取り組み事例

工場で減価償却となった古い機械を他へ売却せず、退職する従業員に与えて、彼らに下請パートナーとなってもらう活動を展開。これまでに約2,000人が下請パートナーとなった。下請パートナーによる製糸工場が11、他に縫製協力パートナーが47ある。彼らには原料を供与し、生産物をPT. Pismatexが買い戻す形をとっている。

世界で最もイスラム教徒人口の多い国であるインドネシア。イスラム教徒にとって必需品とも言えるサルンを生産する国内トップメーカーがPT. Pismatexである。同社を配下に持つPisma Groupはスラバヤに拠点を置き、サルン製造を主力としつつ、不動産、建設、飲食などの関連企業も持つ企業グループである。

サルンは需要の安定している商品である。1人当たり平均で3~4枚、イスラム教の影響の強いところでは5~6枚のサルンを保有し、買い替え需要も大きい。同社の販売先でスラウェシ島が多いのは、南スラウェシでは男女ともサルンを着用するためということで、スラウェシでの市場シェアは6割以上に達している。

もちろん、サルンは確実にBOP層にとっても必需品であり、そこでの競争を支えているのが過去40年にわたって築いてきた販売店網である。この安定した販売網が同社の最大の強みである。価格競争で低級品を増やすといった戦略を採っているわけではなく、一般向け、中流階層向け、富裕層向けを適宜組み合わせながら、今後の中所得層の増加へも対応できる確固たる体制をすでに持っている。

しかしながら、時代の変化に伴い、若者のサルン離れが進み始めているという。サルンの着用は35歳以上ならば一般的だが、若者がどのようにしてサルンを日常的に着用するかという点について同社も多少悩んでいる様子が見られた。

時代に合わせた新たなデザインを追求し、これまで以上に低コストで安定的に生地やサルンを生産していく方向に変化はないだろう。インドネシアにBOPビジネスの可能性をみる日本企業は、どの程度のスパンを念頭に置いてビジネスを展開しようと考えているのであろうか。確固たるビジネスモデルと販売網を持つ、こうした企業に勝てないことは確かである。



一般向けのサルン



子供用のサルン
(サイズが小さめに作られている)



JETRO

【免責事項】本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用ください。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロ及び執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。