



インドネシア

企業訪問調査レポート[1]: PT. Baba Rafi Indonesia

～ ケバブ販売のアウトレットのフランチャイズ～

■ 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 6月12日

■ 業種 : ケバブ*を販売するアウトレットのフランチャイズ・ビジネス

■ 特徴 : 現時点でのアウトレット数は、インドネシア国内が1,000店舗以上、マレーシアが23店舗、フィリピンが11店舗、中国が1店舗で、今年中にオランダとスリランカに1店舗ずつオープンする。

*「ケバブ」: 中東で肉類を焼いて調理した料理の総称

企業概要

- 社名 : PT. Baba Rafi Indonesia
- 住所 : Jl. RS Fatmawati No.33, Pondok Labu, Jakarta Selatan
- URL : <http://babarafi.com/>
- 主要拠点 (国内・国外) : 国内1,000店舗(ほぼ全州)、マレーシア・フィリピン・中国・オランダ・スリランカへフランチャイズ展開中。
- 創業者 : ヘンディ・スティヨノ 氏(1983年生まれ)
- 設立年 : 2003年(フランチャイズシステム採用は2005年)
リヤカー荷台でのハンバーガー売りが、中東カタルでの体験から自国でも庶民向けケバブ販売を着想。
- 主要製品 : ケバブ
- 主要販売先 : 国内・海外ともフランチャイズ展開中心。国内は直営店もあり。(国内・国外)



ババ・ラフィ社 本社ビル

ビジネスの概要 ①

主要ブランド名

「Kebab Turki Baba Rafi」

販売先

一般消費者がメイン

マーケティング手法

- インドネシアでは、多くの雇用労働者・企業従業員がいつか経営者になりたいと夢見ている。そこで、ババ・ラフィ社は定年を間近に控えた公務員をターゲットとした。ババ・ラフィ社のアウトレット1件への初期投資額は5,000～6,000万ルピア(約50～60万円)であるが、公務員はおおよそ2億ルピア(200万円)の退職金をもらう。これを元手にしてもらい、アウトレットのオーナーになってもらう、という戦略である。
- アウトレットの設置場所、そこで働く従業員、必要な研修はすべてババ・ラフィ社が行う。公務員が定年退職するまでは、ババ・ラフィ社とアウトレットのオーナーとの間で半々で取り、定年退職後、利益はすべてオーナーが取る。アウトレットの運営管理はババ・ラフィ社が行い、売上げの5%をそのフィーとしてババ・ラフィ社が取る。おおよそ1日当たり50万ルピアの売上げがあり、その15～20%、すなわち10万ルピア前後が1日当たりの利益となるから、1か月に300万ルピア前後の利益となる。
- ケバブの材料の肉やソースはババ・ラフィ社が提供し、野菜は指定されたものをアウトレット・オーナーが近所の市場などで購入する。なお、ケバブの材料を作る工場はスラバヤとジャカルタの2カ所にある。製法は秘密であり、知る者は数人に限られている。
- フランチャイズ加盟店を募集に当たっては、3つのパッケージを用意し、何にどれほどの費用がかかるかを個別に数字で示しながら、移動式リヤカー型ならば初期投資額は5,500万ルピア(約55万円)、移動可能な屋台(カキリマ)型ならば5,750万ルピア(約57万円)、定着型のブース型ならば6,000万ルピア(約60万円)、といった分かりやすい形で呼びかけた。
- ババ・ラフィ社の名前を売るために、様々な展示会やイベントに出展し、テレビなどにも積極的に出演した。また、創業者ヘンディ氏が革新的な若手起業家として様々なところから表彰されるなどして、全国的な知名度を上げていった。



アウトレットの一例



フランチャイズ加盟希望者向けに3つのパッケージを用意



インドラ氏 (Indra Sukmanahadi; General Manager) (左)、
プトロ氏 (Poetro Ligad Wundiro; International Manager) (右)

ビジネスの概要 ②

本フランチャイズ運営における特徴

- ケバブという中東生まれの食べものを、中東のように低・中所得層でも食べられる形へ変え、低・中所得層をフランチャイズ・アウトレットの経営や運営に関わらせていった。このビジネス・モデルは、今ではインドネシアに留まらず、マレーシアやフィリピンなど海外へ広がっている。(同じイスラム文化圏として共通食材が受容されやすかった側面もあるとみられる。)
- ケバブは紙でできた容器にいれて提供されるが、開け口が2つあり、まず上口を開けて食べていき、さらに下口を開けて残りを手を汚さずに食べることができる、というふうに工夫されている。
- アウトレットの設営にあたっては、ババ・ラフィ社の社員が現場を視察し、適当な場所を探した後、2カ月程度でオープンさせる。アウトレット・オーナーが多忙でアウトレットの運営管理が難しい場合には、運営管理をババ・ラフィ社へ委ね、利益の100%を受け取るのではなく、ババ・ラフィ社と利益を50%ずつ分与する形へ変更するように促している。
- 将来においては、品質管理をさらに高めるため、直営店の比率をさらに上げ、30%をフランチャイズ、70%を直営店にしていく予定である。また、海外展開も、さらにブルネイ、シンガポール、ベトナム、ノルウェーへの進出を計画している。

人事・労務手法

約400店舗の直営店へは、これまで、路上物売り(カキリマとも呼ばれる)などのノンフォーマルセクターで日銭を稼いでいた者たちを従業員として迎えている。高校卒業相当を想定しているが、刑事罰がなければ小学校卒業でも受け入れる。彼らに対して教育訓練を行い、アウトレット店舗を任せ、利益を彼らとババ・ラフィ社とで分与している。

社会的活動の取り組み事例

この人事採用方法により、ノンフォーマルセクター出身者でフランチャイズ・アウトレットのオーナーになった者が2名ほどいるという。ノンフォーマルセクターからフォーマルセクターへの転換を促すこの試みは、ババ・ラフィ社のCSRの一環として行われている。

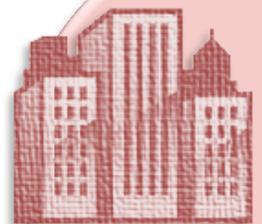
訪問後の編集後記

BOP・ボリュームゾーンビジネスの観点から、ババ・ラフィ社の戦略にいくつかのポイントがある。第1に、高級品と見なされたものをいかに低・中所得層に届くような形に変えられるか、という点である。インドネシアでは高級レストランでしか供されなかったケバブが中東では庶民の食べものであるという点から、インドネシアでも庶民の食べものとして供するにはどうするかと考え、ババ・ラフィ社がその答えを出したということである。

第2に、第1点とも関連するが、低・中所得層に届くものを低・中所得層が提供できることを目指した点である。フランチャイズ展開の初期に定年退職間近の公務員をアウトレット・オーナーの標的としたのが注目されるが、彼らも中所得層である。アウトレットで働く従業員は低・中所得層である。ちょっと小金持ちになった中所得層が投資機会としてババ・ラフィ社のフランチャイズ・ビジネスへ共感を持って集まったのである。

第3に、ノンフォーマルセクターからフォーマルセクターへの橋渡し役をこのフランチャイズ・ビジネスがそれなりに担ったことである。低・中所得層がより豊かになるためのステップとして、アウトレットで働く従業員になり、そのオーナーになれるというルートを提供しているのである。

ババ・ラフィ社が示す、BOP・ボリュームゾーンビジネスを目指す日本企業にとっての示唆は、高級品をいかにそれらの層に手の届く一般的な商品へ変えていけるか、それらの層が自分たちで売り買いできるような仕組みを作れるかどうか、そしてそれがノンフォーマルセクターからフォーマルセクターへの移行を促せるような形になれるか、ということになるだろう。日本からインドネシアへそのまま商品を持ってきて売ろうとする前に、何らかの戦略をしっかりと立てる必要があることは言うまでもない。



【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。