



# インドネシア

## 企業訪問調査レポート[6]： CV. Kemitraan A Swalayan

～ 地方でのミニマート設立・運営支援 ～

### ■ 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12月14日・2015年1月17日

■ 業種：地方でのミニマート設立・運営支援

■ 特徴：ミニマーケット大手のインドマレやアルファマートとは一線を画し、ジャワ島を中心とした田舎で地元志向の強いミニマーケットを展開。大手に比べて相対的に少額の投資で店舗経営を開始可能。しかも、パッケージ型で一定資金を支払えば、立ち上げに必要な資材等だけでなく、経営指導も受けられる。本企業は、本来の事業であるソフトウェア開発能力を生かして、売上管理ソフトウェアを店舗へ売るとともに、各店舗間を結ぶ中規模のオンライン化を進めている。各店舗で調達する商品の多くは地元産品であり、地元の中小企業や事業者の生産意欲を高め、地域経済振興に貢献するという意味で、BOPビジネスとなっている。

### 企業概要

- 社名：CV. Kemitraan A Swalayan
- 住所：[本社] Puri Hutama Danguran A1, Klaten, Central Java
- URL：<http://www.minimarket.co.id>
- 主要拠点：ジャワ島を中心に35店舗(国内のみ)  
(国内・国外)
- 設立年：2006年にミニマーケット向けソフトウェア会社として設立。
- 従業員数：本社に25人、各店舗に4人(35店舗で140人)。
- 敷地面積：80～250m<sup>2</sup>。店舗によって面積が異なる。
- 主要事業：売上管理用ソフトウェア、ミニマーケット設立運営コンサルティング、店舗用の陳列棚の販売。
- 主要取引先：傘下の35店舗のほか、アルファマートなど大手にも。  
(国内・国外)
- 社は：「近くて、揃っていて、安い(Dekat, Lengkap, Murah)」



中ジャワ州クラテン県に所在する同社の本社オフィスは住宅地の一角にあり、質素な建物である。

## ビジネスの概要 ①

### 主要ブランド名

「A Swalayan」

### 販売先

A Swalayanの店舗向け

### 販売先の特徴

- 地元志向の強いミニマーケットのフランチャイズを目指す。
- ほとんどの店舗が大都市ではなく、地方都市または農村部に立地。
- 2008年からミニマーケットの設立・運営コンサルティングを行ない、これまでに約120店舗を設立。設立後、5年間はA Swalayanの名前で営業し、その後はA Swalayanのままでも、A Swalayanから独立して行なってもよい。実際には、85店舗が自立して独自名でミニマーケットを運営している。
- ミニマーケット経営者としてフランチャイズに入る者には、公務員退職者、国営企業退職者のほか、家庭の主婦も何人かいる。
- 一般に、彼らがフランチャイズに参加を希望しても、有効かどうかに関するサーベイが行われ、適合とみなされるのは参加者の3分の1から4分の1に過ぎない。

### 売り上げ状況

2014年：18.5億ルピア（約1,700万円）

- ・2013-2014年の伸び率は約46%
- ・売上に占める地元製品の比率は約10%

### A Swalayan におけるフランチャイズ手法

- フランチャイズの店舗を持ちたい者は、資金を用意する。  
店舗の規模の大きさに応じて、3億2,000万ルピア（約320万円）、3億8,400万ルピア（約384万円）、4億4,000万ルピア（約440万円）、5億1,500万ルピア（約550万円）の4つのパッケージを本企業側が用意し、店舗を持ちたい者はそこから選ぶ。これら投資金額の損益分岐点は約3～4年後ぐらいである。
- この店舗開設パッケージには、販売する商品、オンライン・コンピューター化作業、店舗用の陳列棚、エアコン、発電機、ネオンボックス、制服、照明器具とその設置、冷蔵庫、ショーケース、監視用カメラ、各種保険、許認可手続の費用が一括して含まれている。
- 店舗を持ちたい者は、その立地場所を用意。まだ場所がない場合には、100万ルピア（約1万円）のサーベイ料金をもって、本企業が一緒に立地場所を探すサーベイを行う。
- 立地場所が決まったら店舗を建設し、オープンさせる。本企業は、店舗を持ちたい者とMOUを結んでから45日以内に店舗をオープンさせることを確約。



5年を経て独立するアウトレット



上写真のアウトレットの経営者



通常のミニマーケットと変わらない店内



レジはオンライン化されている

JETRO

### A Swalayan におけるフランチャイズ手法 一つつきー

- 本企業は、店舗経営者から売上の1%をメンテナンス費として受け取る。赤字の場合には、200～500万ルピアの利益を保証するための補助金を提供する。
- 店舗の売上データはすべて本企業のデータセンターへ送られ、本企業から監視可能。中ジャワ州、ジョグジャカルタ州、東ジャワ州に店舗の売上状況を監視するスタッフが1名ずつおり、売上が伸びない店舗へ派遣して指導する。
- 月ごとの売上と利益が安定し、店舗で働く従業員の質が上がってきたと判断されれば、本企業による店舗への経営指導は終了し、店舗側の希望に応じて自立させる。店舗が自立するまでには約5年程度かかる。
- 本企業の収益源は、
  - (1) 各店舗の売上の1%
  - (2) 店舗建設の際の立ち上げマネジメント費用(パッケージ)
  - (3) 売上管理用ソフトウェアの販売
  - (4) 店舗用の陳列棚の販売(本企業の自作)である。
- 各店舗は、本企業の指導を受けながら、店舗で売る商品の供給元を自前で探す。大手メーカーによる大量生産の日用品や加工食品は現地のディストリビューターを探し、米や加工菓子などは地元の業者を探す。
- 一般のフランチャイズ店舗経営者以外に、企業や団体の中でのミニマートの設立・経営支援を依頼されるケースもある。例えば、PT. Sanyo Indonesiaでは、6か月かけて、従業員の協同組合によるミニマート設立を共同で行なった。また、国内有数のイスラム社会団体のムハマディアでも、団体内に4カ所のミニマート(ブランド名は、Swalayan-Mu)を設立する準備を共同で進めている。
- 本企業は、自前のフランチャイズ網を拡大するというよりも、地元でのミニマーケット経営を安定化・自立化させることを目的にしている点が興味深い。彼ら自身は「フランチャイズではなくパートナーシップ」と強調。他のローカル・ミニマーケットは、個人商店の拡張または単なる経営コンサルティングのみ。
- 果たして、今後、このやり方が巨大の資本力を背景としたミニマーケット大手との差別化を維持していけるのかが注目される。



特売品の広告が掲示されていた

### 人事・労務手法

- フランチャイズ店舗を所有するオーナーに対する経営指導を行う。
- 店舗で働く従業員は、その地の地元の間人を採用。本企業が接客・販売などに関する教育訓練を行なっている。

### 社会的活動の取り組み事例

各店舗の扱う商品では、地元業者からの納品が多い。地元の中小企業や事業者の作るせんべい(クルブック)、豆菓子、パンなどを積極的に商品として取り入れて、結果的に、地元のローカル経済の活性化に貢献している。



2段目にあるのは地元産品のスナック



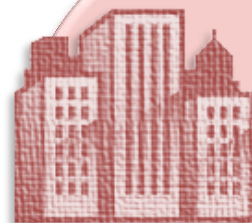
ミニマーケットは既存の市場(いちば)や個人商店を駆逐するのか。これは、中間層が台頭するインドネシアでの注目点の一つである。日本のコンビニがインドネシアへ進出してからもう数年経つが、ジャカルタ周辺から地方への展開は進んでいない。一方、全国各地では、インドマレ、アルファマート、サークルKなどの大手のミニマーケットがくまなく出店し、地元商店との軋轢が強まっている。こうしたなかで、密かに注目していたのが、ローカル・レベルでのミニマーケットのしぶとい広がりであった。

本企業の事例から分かることは、そのキーワードは「地元志向」ということである。地元に着したミニマーケットは、地元製品が中心の品揃えをすることで、地元の中小企業や事業者の販売機会を提供する。米や大豆製品などの生活必需品も地元で調達するため、大手のミニマーケットよりもはるかに安い価格で提供できる。そして、地元志向のためには、本企業が自らのフランチャイズ網を拡大するよりも、5年程度の経営指導を経て自立させることに力を入れている。そこでの収益源は、経営指導期間中の売上の1%以外に、フランチャイズ契約料ではなく、売上管理ソフトウェアや陳列棚の販売による。決して収益は大きくはないが、BOP層に裨益するミニマーケット・ビジネスを現場で地道に進めているといえる。

日本企業が本企業から学べることは、インドネシアの市場に浸透していくためにローカルへどこまで入り込めるかということであろう。



スラバヤで開催されたフランチャイズ・エキスポに出展の際、インタビューに応じてくれたリドワン氏(右)



# 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。