

セブンイレブンの撤退は何を物語るか？

割石 俊介

インドネシアの日系企業コミュニティにとってはショッキングなニュースですが、今年6月をもってセブンイレブンがインドネシアから撤退しました。161店舗全てを閉鎖、約1,000名の従業員が解雇され、現地メディアでも大きくとりあげられました。

<お洒落な若者が集う場所としてのセブンイレブン>

もともと、セブンイレブンがインドネシア進出当初話題になったのは、若者の新しいライフスタイルを提供する場所だったからです。小規模小売業が外資に開放されていないインドネシアにおいて、セブンイレブンは現地企業モデルン・グループと組んでフランチャイズ形式でビジネスをスタートしました。出店にあたっては、伝統市場や屋台などの脅威になるとして小売業ライセンスは簡単に許可が下りないため、レストランとして店舗を開設しました。店頭や店内のカフェコーナーに若者が集い、Wi-FiでスマホやPCでネットサーフィンやSNSを楽しむという姿がお洒落なものとして若者の中で浸透していきました。

<各種規制導入による事業環境の変化>

セブンイレブンの苦戦が目に見えて目立つようになったのは、2015年のコンビニでのアルコール類の販売禁止措置以降でしょうか。国民の殆どがイスラム教徒のインドネシアでは、そもそもアルコールを飲む人口は少ないのですが、ジャカルタにはイスラム教徒以外も沢山住んでいますし、ビールなどのアルコールは売れ筋商品の一つでした。それが大規模スーパーなどでしか販売できなくなったのです。これ以前にも、商品の原料や店内設備の80%以上をインドネシア製とする規制や、近代的小売業の直営店舗を150までに制限する規制なども導入され、コンビニの事業環境としてはだんだん厳しいものになっていました。セブンイレブンは特にここ1年ほどは徐々に店頭の商品が減り、空いたままの棚が目立つようになり、苦戦していることが一目瞭然でした。

商売にさまざまな足かせがかけられる一方で、地代・賃料及びロイヤリティ費用負担が相対的に高まり、事業継続断念に至ったと言われていています。もとより、モデルン・グループにとって小売業は本業ではないため、守勢にまわった際の失地回復の思いと、馬力が弱かったと言えるのかもしれません。

<業界動向と今後の方向性>

インドネシア全体として個人消費は伸び続けており、流通の近代化も進んでいます。地場コンビニの2強であるインドマレットとアルファマートはセブンイレブンが苦戦している間にFC・直営両面で出店を続け、それぞれ1万店舗以上になっています。ファミリーマートも苦戦をしていましたが、同ブランドを運営するウィングス・グループは地場中堅コンビニのスターマートを買収し店舗数を拡大しました。当然のことながら業界として適用される規制は同じですが、片や爆発的に伸びているところや反転攻勢に転じたところもある、という状況です。

インドネシアでは政府の規制がよく変わりますし、「外資」は「内資」に、「近代」は「伝統」に比べハンディキャップのある戦いを強いられます。ビジネスモデルやオペレーションを不断に見直し、修正を図る必要があります。その中で一貫して追求しなければならないのは、自社にしかない強みは何かということだと思います。インドネシアは外資にとって「都合のいい国」ではないかもしれませんが、中長期的に3億人の人口を目指す国ですので、日系の強みを活かせるスペースというものがきっとあると信じていたいところです。