

《論文》

インドネシア市場における セブン-イレブンの撤退行動に関する考察

川 端 庸 子

はじめに

Porter (1989) は、小売業を国際化しにくいマルチドメスティック産業の典型としてあげた。マルチドメスティック産業とは、各国における競争がそれ以外の国の競争と無関係に行われており、競争は国ごとに行われる。そのため、この業界では多国籍企業が本国からノウハウを一気に外国へ移すことができ、競争優位を容易に得ることができる。しかし、その際にノウハウという無形の資産を国別に適合させるために修正を行わなくてはいけない。その結果、長い目で見た競争の成果は各国の条件によって決定される。つまり、企業の競争優位性は国によって大いに異なってくる。それに対し、民間航空機、自動車などの産業は一カ国での競争優位が他の国の競争優位によって大きく左右される産業であり、これらの産業をグローバル産業と呼ぶ。グローバル産業は、世界規模の活動を統合すると何らかの競争優位が生まれる業界である⁽¹⁾。

製造業が比較的広範囲の市場を対象としているのに比べ、小売業は小規模で分散した市場を対象としているため、地域特性が強く反映される産業特性をもつと一般に考えられていた。小売業は商品流通の末端部分に位置し消費者を対象に商品の売買を行うため、消費者に固有の小規模性・分散性・個性に規定されている。そのために、小売市場は空間的・地域的範囲において強く制約されている。そういった意味でも、小売業は地域に密着した地域産業および立地産業、さらに生活文化

産業としてのドメスティック産業と特徴づけられてきた⁽²⁾。

そのような小売業においても、2000年代以降になると国際展開が本格化し、世界市場で熾烈な競争が行われてきた。この動きは、経済成長著しいアジア新興国市場参入として加速化されてきた。それに伴い、小売国際化研究において海外進出の動機研究や進出後の行動についての研究が数多くみられるようになった。しかしながら、小売業による海外進出活動も活発化する一方で、不採算国市場においては撤退を選択する企業も増加している。そのような現状を鑑み、小売国際化研究の分野においても国境を超えた小売企業の撤退行動について考察されるようになってきた。

本稿の目的は、インドネシア市場におけるセブン-イレブンの撤退行動について考察することである。まず、小売国際化研究における撤退についての先行研究レビューを行う。次に小売業におけるインドネシア市場の特徴とその流通構造について検討する。最後に、インドネシアにおけるセブン-イレブンの撤退要因について考察を行う。

1. 小売国際化研究における撤退行動と要因

小売業の海外市場撤退の議論は、Hollander (1970) に端を発している⁽³⁾。そこでは、撤退の要因を進出先国における戦争の勃発、進出先国における小売業の国有化政策、本国における事業展開の低迷の3つの要因を指摘している。ただし、当時は海外からの撤退という事象が極めて少な

かったことや海外への積極的な進出行動への関心が高かったことから、詳細な分析にまで至っていなかった。

この撤退という用語については、Failure (失敗)、Deinternationalization (ディインターナショナルリゼーション)、Exit (退出)、Divestment (投資撤収)、Retreat (退却)、Evacuation (撤去)、Withdrawal (脱退)、Liquidation (精算)、Sale of Store (店舗売却)、Closure of Store (閉店)、Sell-Off (売却)、Disengagement (解約)、Spin-Off (スピン・オフ)、Equity Carve-Out (株式分離)などが使われている。これにより撤退という行動にも幾つかの選択肢が含まれることがわかる。

小売企業はどのような経緯で撤退行動を取るのだろうか。Burt et al. (2003) は、小売企業の撤退の行動様式を以下の4つに整理した。彼らによる小売企業の撤退とは、業績の低迷をもたらす失敗に対する戦略対応の1つとされている。小売企業は失敗すると、大きく4つの戦略をとる。第1に無反応である。これは、失敗の状態を受け入れて損失や業績不振の状態に耐えようとするものである。第2に経営再構築である。これは店舗展開や組織の形態を維持しながら商品調達システムや供給システムの再構築といった本部の諸活動の改革に取り組むものである。第3に増資である。これは店舗開発の拡大、合併企業の買収といった事業展開規模の拡張やブランドのプロモーションを図ったりする戦略である。第4に投資撤収である。これは国際的な小売事業の規模や特質について根本的な変更に取り組む場合を想定されていた。

小売企業の撤退行動は、増資などの立て直し戦略を行ったにも関わらず、業績の低迷が続く場合に投資撤収、つまり撤退に至るものであると指摘している。この投資撤収は、閉店という販売経路レベルに加えて、企業レベルでは参入モードの変更や合併事業などの売却を含むマネジメント手法や組織の再構築が行われる。その延長上に、該当市場における事業展開全ての閉鎖を意味する市場からの完全退出を位置づけている。

上記の撤退行動の分類に関する研究のように、

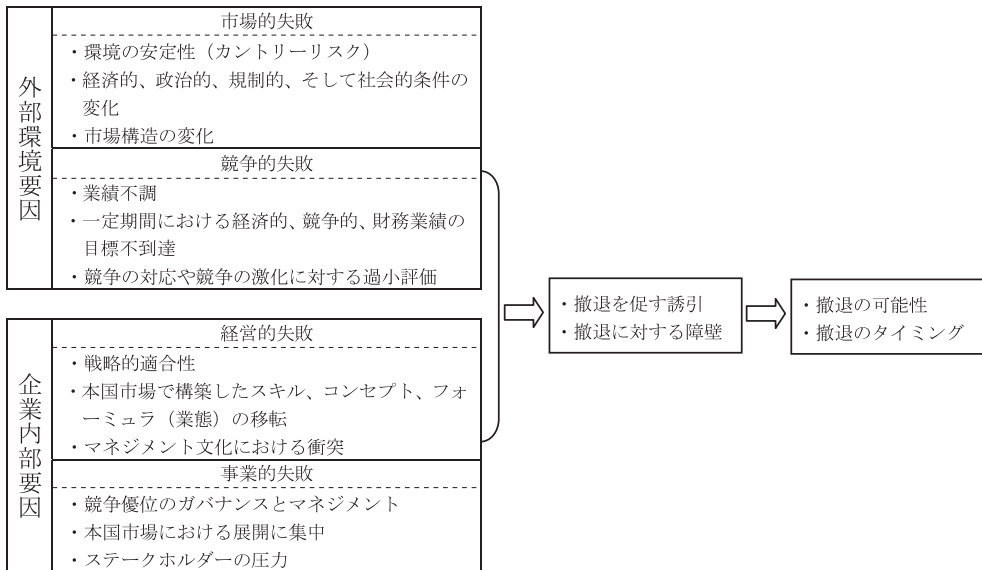
近年では、海外進出と同様に多くの撤退事例も見られるようになってきた。このような実態を背景として、撤退に関する研究が行われるようになってきている。これら撤退に関する研究は、主に5つの焦点に分けて分析されてきた。それは、第1に撤退・失敗の原因、第2に海外市場における苦戦の原因、第3に撤退現象の量的調査、第4に撤退の戦略的位置づけ、第5に撤退へのアプローチについてであった。本稿では、既存研究にて一番多く焦点が当てられてきた第1の撤退・失敗の原因に着目して考察していくことにする。

Burt et al. (2003) は、撤退要因については図1のように小売企業を取り巻く外部環境要因と企業内部要因を提示している。外部環境要因としては、市場的失敗と競争的失敗があげられる。市場的失敗とは、カントリーリスクともいわれる環境市場の安定性、経済性・政治的・規制のそして社会的条件の変化という市場構造の変化を原因とするものである。そして、競争的失敗としては、現地の競争環境下における業績の不調、一定期間における経済的・競争的・財務業績の目標不到達、競争の対応や競争激化に対する過小評価をあげている。

企業内部要因については、経営的失敗と事業的失敗をあげている。経営的失敗としては、戦略的適合性、本国市場で構築した技術・コンセプト・フォーミュラ(業態)の知識移転、マネジメント文化の衝突をあげている。さらに、事業的失敗としては、競争優位のガバナンスやマネジメント、本国事業への傾注、ステークホルダーからの圧力を原因としている。これら小売企業の外部環境要因と内部要因によって、撤退を選択するようになると分析している。

次にこの撤退・失敗の原因に関する事例研究に着目して検討していく。参入する小売業態に着目して議論されたものとして、Dupuis and Prime (1996) は、フランス小売企業のハイパーマーケット業態によるアメリカ市場参入における失敗事例と台湾市場参入の成功事例を比較検討した。ここにおける失敗要因としては、ハイパーマーケットの競争優位がアメリカの環境条件で希薄化

図1 小売業国際化における撤退要因



出所：Burt et al. (2003) P.365に加筆修正。

されたこと、ロジスティクスや商品調達のシステムを確立できなかったこと、世論や現地の地域当局から否定的な圧力があつたことを指摘している。

また、日系小売業における海外市場からの撤退要因について川端（2000）は、百貨店、総合スーパー、スーパーマーケットについて、アジア市場とヨーロッパ市場からの撤退について考察した。それによると、海外展開における共通の業績不振要因として、粗利益構造の低さ、店舗賃貸料の重圧（対売上比・対粗利益比）、進出時期の悪さ（家賃・金利・為替の変動）、現地市場における過当な価格競争、立地選択の失敗の5つを指摘している。加えて、海外店舗を閉店に追い込む要因として、本社側の事業リスクチャリング、家賃の高騰、販売不振、パートナーとの関係、家主とのトラブル、拡大のための移転の6つの問題を抽出した。

さらに欧米企業による新興国市場への進出失敗事例として、Bianchi and Arnold（2004）は、アメリカのホーム・デポによるチリ市場からの撤退の要因について検討した。ここでは、現地市場における伝統的な家族購買行動で要求される品揃え

の形成や店舗環境の構築を実現できなかったこと、マネジメント・チームが現地の幅広い社会的ネットワークに参加しなかったこと、現地の地元企業が対抗行動を起こしたため競争優位を発揮できなかったこと、現地における商品調達に際して、バイイング・パワーを発揮できるほどの規模を実現することができなかったことであつたと考察した。

さらに、欧米系企業による日本市場参入の失敗要因分析として、鳥羽（2006）はアメリカのオフィス・デポ、フランスのセフォラ、イギリスのブーツ、フランスのカルフルといった欧米系小売企業による日本市場への参入から撤退に至る過程を追跡して、撤退を誘発させた要因を環境条件と主体条件という視点から整理した。これらの企業はそれぞれが所有する業態の革新性や差別的優位性を保持し、それらを訴求する形で日本市場に参入した。日本で展開する際には、業態コンセプトを維持しながらも、取扱商品の調整、店舗構造の調整、立地条件の変更、サービスなどの小売ミックスに加え、商品調達や人材マネジメントについても現地へ適合化を行おうとした。しかしながら、これらの企業は日本市場という異質の環境

条件下において、本国市場やその他海外市場で積み重ねてきた経験や優位性を発揮できなかったため日本市場を撤退したのであると述べた。

上記の事例研究を踏まえて鳥羽 (2008) は、外資系小売企業の撤退を誘発する諸要因の関係図式を図2のように整理した。そこでは、海外市場に進出する小売企業は自らが持ち込んだ業態を通じて消費者に提供物を訴求し、それを背後で支援する商品調達網を確立するという①と②をつなぎ合わせる小売システムの構築が要求される。しかし、現地市場における⑤と⑥の取引慣行やメーカーのチャネル政策から影響が及び、商品調達網の構築に支障をきたす。また、小売企業も取扱商品の形成、サービス、店舗環境、店舗の立地条件などの小売ミックスの調整や人材のマネジメントをつかさどる組織構築が適切になされず、提供物を具現化する業態の展開につまずく。そして、各企業は業態市場における⑦と⑧の国別業態特性で示したように小売業と消費者の間では、業態として要求されるものと、進出国に特有な部分が構築された側面が存在することを読み取り、適合化することができない。その結果、⑤から⑧で示された既存のシステムが見えない障壁として作用し、③と④で示した競争関係に影響をおよぼしながら、企業はその普遍的側面を進出国の環境条件に潜む固有的側面に適合させる必要性に迫られる。

そのような中で、撤退を余儀なくされた企業

は、主体である企業と進出先の環境条件である、企業と環境という2つの側面が併存しているという認識に欠けていたものとして捉える。企業のもつ業態などの競争優位と考えられる普遍的側面と環境条件の普遍的側面という対応関係に過剰に依存して海外市場へ進出する。その後、環境条件の固有的側面に対応すべく、企業の普遍的側面に固有的側面を加味する適合格行動をとることができずに、本国では有効に作動していた小売システムに誤作動が起きたものと解釈する。このように、撤退の原因として平面的に取り上げられてきた企業要因と環境要因には普遍的側面と固有的側面が併存すると指摘した。

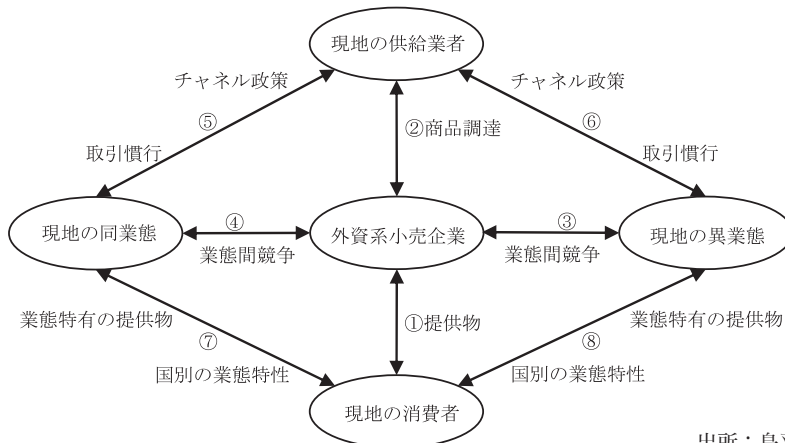
本稿では、鳥羽 (2008) の外資系小売企業の撤退を誘発する諸要因を援用しながら、小売業におけるインドネシア市場の特性および流通構造を概観し、外資系小売業の市場参入の歴史とセブン・イレブンの撤退行動について考察する。

2. インドネシア市場と流通構造の特性

(1) 小売業におけるインドネシア市場の現状

インドネシアにおける2013年の名目GDPは8,703億ドルであり、ASEAN加盟国10カ国の中ではGDP全体の36%を占めており最大の経済規模をもつ。1人あたりの名目GDPは2003年に1,091億ドルから2013年の3,510億ドルと約

図2 外資系小売企業の撤退を誘発する諸要因の関係図式



出所：鳥羽 (2006) 309頁。

3.2倍に成長している。さらに、消費者の購買力水準において最も多くの世帯が属する所得グループは、2,500ドル以上5,000ドル未満の中間層の手前である。ただし、世帯所得が5,000ドル以上15,000ドル未満の下位中間層が52.6%となり、15,000ドル以上35,000ドル未満の上位中間層が9.5%を占めており、両者を合わせると中間層が人口の約6割になる。また、ジャカルタのみで見ると中間層は約7割になり、都市部においては中間層が急増していることがわかる。

そのため、外資系小売企業において魅力的な参入市場となっており、日系小売企業においてもインドネシア市場のとりわけ都市部を中心への参入がみられるようになった。ただし、インドネシアは外資系小売企業の参入には規制が未だ多く残っている。その理由のひとつに、インドネシアにおける産業別GDP構成比からみることができる。このGDP構成比では、小売業は商業・ホテル・飲食産業に分類されている。2013年において、商業・ホテル・飲食産業は名目GDP構成比のうち14.3%となり、製造業の23.7%に次いで2番目に大きな産業分野を占める。この商業・ホテル・飲食産業の内訳において、小売業と卸売業は約70%以上を占めている(表1)。

さらに2013年の産業別就労者数においては、農林水産・畜産業が35.4%に次いで21.8%を占め

ており、10年前と比較すると3.2%増となっている。このことから商業・ホテル・飲食産業は、インドネシア経済において産業構造的にも就労構造的にも影響力の大きい重要な産業であることがわかる。そのため、同産業に対する外資への法的規制が未だに強く残っているのである⁽⁴⁾。

次にインドネシア市場の小売業に焦点を当ててみていくことにする。インドネシア小売業者協会によると、2016年における小売業の年間売上高が前年比10-11%増の200兆ルピア(約1兆6,350億円)であった。この全体の売上高は、近代的小売業(モダントレード:MT)と伝統的小売業(トラディショナルトレード:TT)の大きく2つに分類される。近代的小売業とは、コンビニエンス・ストアやハイパーマーケット、スーパーマーケットなどであり、伝統的小売業とは各国で呼ばれ方が異なるが、インドネシアではパサール、トコ、ワルン、キオスク、カキリマなどと呼ばれている。パサールとは公営市場、トコは個人商店であり、ワルンとは露天の定着型屋台でありキオスクとも呼ばれ、トコはワルンよりも大きいものであり、カキリマは移動式屋台を指す。

インドネシア市場の特性のひとつとして、伝統的小売業の比率が依然と高いまま推移していることである。同国におけるスーパーマーケットの小売売上高に占める比率は約5%以下にすぎ

表1 インドネシアにおける産業別GDP構成比

	2003年		2013年		構成比 変化幅
	(兆IDR)	(構成比)	(兆IDR)	(構成比)	
名目GDP	2,014	100.0%	9,084	100.0%	+0.0%
第一次産業	306	15.2%	1,311	14.4%	-0.8%
農林水産・畜産業	306	15.2%	1,311	14.4%	-0.8%
第二次産業	881	43.7%	4,151	45.7%	+1.9%
鉱業・採石	168	8.3%	1,021	11.2%	+2.9%
製造業	569	28.3%	2,153	23.7%	-4.6%
電気・ガス・水道	19	1.0%	70	0.8%	-0.2%
建設	125	6.2%	907	10.0%	+3.8%
第三次産業	827	41.1%	3,622	39.9%	-1.2%
商業・ホテル・飲食業	335	16.6%	1,302	14.3%	-2.3%
(うち商業)	261	12.9%	1,053	11.6%	-1.3%
運輸・通信	119	5.9%	637	7.0%	+1.1%
金融・リース	174	8.6%	683	7.5%	-1.1%
サービス	199	9.9%	1,001	11.0%	+1.1%

注: DR = インドネシア ルピア

出所: 大和総研(2015)『アジア小売市場の実態調査』24頁。

ず、小売業におけるほとんどの売上高は全国に140万以上ある昔ながらの小規模な個人商店からである。2014年度におけるインドネシアの小売業業態の分類をみると、コンビニエンス・ストア7.4%、ハイパーマーケット3.3%、スーパーマーケット5.5%となっており、これら近代的小売業は全構成比のうち16.2%を占めている⁽⁵⁾。それに対し、伝統的小売業は独立小店舗が28.4%、その他の食料品雑貨店が41.1%となり、全構成比のうち83.9%を占めている(表2)。

近代的小売業は伝統的小売業に対し10年前の2004年度と比較すると8.8%増加した。とりわけ、近代的小売業のなかでも近年増加がみられるのはコンビニエンス・ストアである。コンビニエンス・ストアの店舗数は、2004年に3,408店舗

であったものの、2014年には22,818店舗に拡大し、販売額は5兆ルピアから88兆ルピアに年率34.2%増加している。本稿では、インドネシアの流通構造の特性を整理し、近代小売業の歴史と成長著しいコンビニエンス・ストアに焦点をあてて考察していく。

(2) インドネシア流通の特性

インドネシアの流通構造の特徴の一つは多段階の流通構造にあり、流通には多様な担い手が介在し、多様なケースがみられる。ここでは一般的な国内流通構造について図3を用いて流通の川上側から説明していく。まずディストリビューターは、製造業者から直接商品を仕入れ、小売業者あるいは二次以降の流通業者に卸す、いわゆる

表2 インドネシアにおける小売販売額と業態構成比の推移

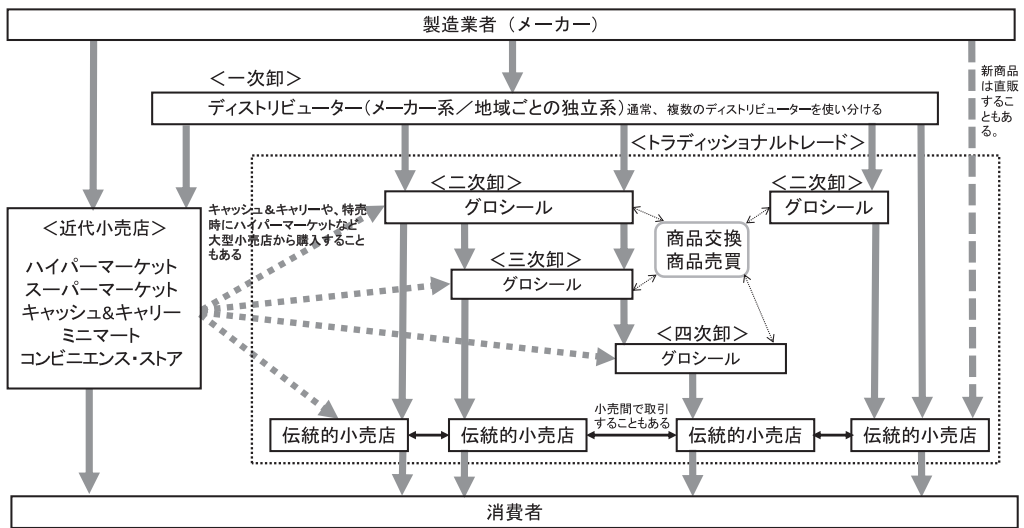
分類	金額 (兆ルピア)			構成比 (%)		差分
	2004年	2014年	年率成長率 (%)	2004年	2014年	
近代的小売業	30	193	20.6	7.4	16.2	8.8
コンビニエンスストア	5	88	34.2	1.2	7.4	6.2
ハイパーマーケット	8	39	16.6	2.2	3.3	1.2
スーパーマーケット	17	65	14.7	4.2	5.5	1.3
伝統的小売業	366	998	10.5	92.6	83.9	-8.7
独立小規模食料品店	-	-	-	-	28.4	-
その他食料雑貨店	-	-	-	-	41.1	-

原出所：ユーロモニター。

出所：大和総研(2015)『アジア小売市場の実態調査』27頁より筆者作成。

注：インドネシアの小売売上高のうち店舗型小売部門内の非食料品小売店、百貨店、非店舗型小売店を除き、食料品小売店部門の内訳を表している。

図3 インドネシアの流通構造



出所：筆者作成

一次卸である。このディストリビューターの事業者免許取得者は、法律により必ず倉庫を持つことになっている。ディストリビューターの事業範囲は、パッケージングやアフターセールスまでを含むものと様々である。本稿におけるディストリビューターは、製造業者からの指定を受けて商品の仕入販売を行う業者とする。このディストリビューターは広い営業エリアを有する大手メーカー系と特定地域のみをカバーする小規模な独立系に大別される。

次に様々な製造業者（メーカー）の商品をディストリビューターから仕入れ、小売業者やグロシールに販売する二次卸となる。ここでは不特定多数の製造業者の商品の仕入れ販売を行う。このグロシールは、ディストリビューター（一次卸）や卸売業者（二次卸）から商品を仕入れ、伝統的小売店店舗向けに販売する卸売事業者であり、原則として現金取引をしている。グロシールは古くからある家業的な商売であり、それらの多くは伝統的小売店から近い場所に立地し、小売店舗を併設して消費者向販売を行うことも多い。このディストリビューター（メーカー系／地域ごとの独立系）とグロシールが卸売業を担っている。パサール、トコ、ワルン、カキリマなどの伝統的小売店においては、グロシールから現金決済で小分けされた商品を仕入れ、消費者に販売する。また、こうした伝統的な流通経路だけでなく、ハイパーマーケット、スーパーマーケット、キャッシュ&キャリア等の近代小売店から格安の商品を仕入れて販売することもある。

ただし、インドネシア国内の流通構造は、商品のカテゴリーや製造業者のビジネスモデルなどによって大きく異なる。例えばディストリビューターもいかなる卸売業者も介さない直販の場合や、逆に三次卸、四次卸まで経由する場合もある。とりわけ、伝統的小売店では物々交換も行われており、実態は非常に複雑な流通構造となっている。さらに輸入品は、近代的な小売業や販売代理店経由で販売する場合、最終消費者に届くまでに必ずディストリビューターを介さなければならない法的制約が設けられている。このようなインド

ネシア流通構造の特徴は、複雑な多段階構造といえる。次に一次卸業者となるディストリビューターについて詳しくみていく。

インドネシアは約1万7000の島々から成り立っているため、全国規模で展開する流通業者はほとんど存在しないといわれている。財閥系、メーカー系の大手流通業者も一部で存在するが、これらの業者の活動は都市部が中心であり、地方部のとりわけ島嶼部への流通に関しては、各地の零細流通業者へ業務委託を行っている。例えば、インドフード、マヨラ、ロダマスのようなインドネシアを代表する消費財メーカーは、独自の流通ネットワークを全国規模で構築するため、物流子会社であるメーカー系ディストリビューターをグループ社内に保有しており、支店や営業所を經由して広範囲に商品を供給している。このようなメーカー系ディストリビューターの主要取扱商品は、もちろん自社グループ商品であるが、ブランド力の高い外国の商品を中心に、外資系メーカーと総代理店契約を結び、他社商品を取り扱うこともある。

インドネシア流通の特徴は、数多くの小規模なディストリビューターが地域ごとに分散しており、全国レベルの商品配送に対するハードルが高いことである。現地ヒアリングによると、こうした特定地域をカバーするディストリビューター（以下、独立系ディストリビューター）の多くは、その地域の有力者が手掛けている。そのため、インドネシアにて全国流通させるためには、各地域の独立系ディストリビューターとそれぞれ契約をするか、現地メーカー系ディストリビューターと契約して全国流通を企図するか、独自で整備するのか、それとも複合して使用するのかのいずれかになる。

例えば、外資系の食品メーカーが現地の大手食品メーカー系ディストリビューターに一任して（地方はメーカーディストリビューターが通常使用している独立系ディストリビューターを採用することとなる）商品供給する場合を想定してみよう。主なメリットとしては、近代小売店や伝統的小売店いずれにおいても既存ルートを使用するた

め、商品の保管や配送に関して一定の質を確保しやすく、かつ全国規模の商品供給が容易となる。さらに、ディストリビューターからの代金回収に関するリスクが低くなり、地元とのトラブル対応の心配も減少する。デメリットとしては、取扱商品の選択や展開エリアについて、メーカー系ディストリビューターの親会社である現地大手食品メーカーの意向が強く反映されてしまい、現地大手食品メーカーと競合する商品はあまり取り扱わないこともあり、自社によるコントロールが利き難くなる懸念があることがあげられる。

ただし、モダントレード、トラディショナルトレード、外食やホテルを含むフードサービスに対して、それぞれ強いディストリビューターや対応範囲が異なるため、同じ地域でも異なるディストリビューターを組み合わせることも多く、そのため使用するディストリビューターの選定や使い分けは複雑化しており、ディストリビューターの選定および商品代金回収を含む取引管理は容易ではないこともインドネシア流通構造の特性である。次にインドネシアにおける近代小売業の歴史とセブン-イレブンに着目して考察する。

3. インドネシアにおける近代小売業とセブン-イレブン

(1) インドネシアの近代小売業と外資小売業の参入

インドネシアにおける近代的小売業の始まりは、1969年にゲラエルがインドネシアで働く少数の外国人のために近代的スーパーマーケットに類似した店舗を作り、その後、1972年のヘロ・ミニ・スーパーマーケットという空調設備を整えたスーパーマーケット業態を開業したことが始まりだといわれている⁽⁶⁾。その後、インドネシア経済が急速に成長し、多くの企業家が食品雑貨や衣料品を幅広く扱う店舗展開に関心をもつようになった。そこで、1972年にマタハリが百貨店を創設し、その後スーパー・バザールというスーパーマーケットを開店した。ラマヤナは1983年にスーパーマーケットを開始し、1999年ヘロが

ミトラ・トコ・ディスカウントを設立した。インドネシアの地元小売業のうち、スーパーではヘロ・スーパーマーケットがリーダ的存在であり、マタハリが追随している。コンビニ業態ではインドマレットがリーダ的存在であり、ミニマーケットは住宅地区の近くに立地している。このような近代的小売業は、スーパーマーケットやショッピングモールなど大型商業施設に多くあり、その総売上高は近年増加し続けている。その理由のひとつには、都市部に多く見られる中間富裕層の拡大がある。しかしながら、インドネシアは多数の島々から成り立っており、全国に230万店舗あるといわれるワルンのように、低所得者層向けに従来からある伝統的小売業の割合は依然大きいままである。

そのような中でも、外資からの投資は主に1990年代から始まった⁽⁷⁾。1990年にはそごう百貨店がインドネシアの地元企業と提携し店舗を開設し、同年ドイツの会員制卸売店であるメトロが参入した。とりわけ、そごう・西武百貨店(そごう)は、1990年からジャカルタのプラザ・インドネシアで20,004㎡の百貨店を技術提携・商標貸与の形式で進出した。当初は、ガジャ・トウルガル・グループとの技術指導及び商標貸与で人員も派遣していた。2001年以降は商標貸与のみになり、運営会社の親会社もミトラ社となった。このプラザ・インドネシアは2007年に閉店したものの、1995年にはジャカルタ郊外のクラパガディン、1999年にジャカルタのプラザ・スナヤンに進出した。そして、2001年以降はジャカルタ以外のスラバヤ市、メダン市、バンドン市、バリ島のヌサドゥバヤクタにまで拡大し、百貨店形式において14店舗の出店が試みられた。そごう西武百貨店(西武)は、2007年からグランド・インドネシアのモールで27,000㎡の百貨店をミトラ社への商標貸与形式で進出している。

また、スーパーではヤオハンが1992年から1995年には総合スーパーのアストラ・インターナショナルと技術提携した。1995年には西友が地元の大手小売業のパサラヤ・ヌサカルヤとの技術提携で進出したが、業績が伸びず1997年に撤

退した。欧米系では、1995年にアメリカの百貨店J.Cパニーとスーパーのウォルマートがインドネシア市場に参入した⁽⁸⁾。1998年の暴動によりいくつもの有力店舗が閉鎖したものの、ハイパーマーケット業態が参入した。同年、フランスのコンチネント、1999年にカルフルが開店した。その後、香港のヘロ、ベルギーのリオンが参入した。インドネシアは外国資本が小売部門に投資を行うことを固く禁じてきた市場であったため、日系小売企業は技術提携という形式で進出してきた。1960年代、1990年代以降も技術指導および商標貸与により日系小売業によるインドネシア市場開拓が行われてきた。しかしながら、現在は現地百貨店内においてマネジメントを行える人材が育成されるようになったため、商標貸与のみとなっている。

日系コンビニエンス・ストアでは、2009年にセブン-イレブン・ジャパン、2011年にローソンが参入している。インドネシアにおいてコンビニエンス・ストアの外資系企業は、直接投資できないため現地企業へライセンス供与することによる進出をしており、現地での実際の経営は現地企業が行っている。総合スーパーのイオンは2015年にジャカルタに77,000㎡の販売面積をもつイオンモールを開店させ、2017年にはイオンモール・

ジャカルタ・ガーデンシティ、2018年にはジャカルタ市郊外にイオンモール・セントウルシティとイオンモール・デルタマスへ進出することが決定されている⁽⁹⁾。

このように1960年代以降はデパートによる進出がみられ、1990年代にはスーパーが技術提携を行ってきた。そして、2000年代以降になりコンビニエンス・ストア企業が参入し始め、2010年代半ばに入るとショッピングモール形態や専門店業態による進出がみられた。次に、コンビニエンス・ストアに焦点をあてて考察する。

(2) インドネシア市場と日系コンビニエンス・ストアの現状

大和総研の調査書による2014年度のインドネシアにおけるコンビニエンス・ストアの売上高順位をみると、売上高1位のインドマレット (Indomaret) が10,049店舗をもち全売上高の46.2%を占め、2位のアルファマート (Alfamart) が9,721店舗で41.5%を占めており、3位である同アルファグループのアルファ・ミディ (Alfa Midi) が704店舗で6.3%を占める (表3)。現地コンビニエンス・ストアの上位3社でコンビニ全売上高の93.8%を占めており、店舗数も全体の89.7%を占める。日系コンビニエンス・ストアは

表3 インドネシアにおけるコンビニエンス・ストア売上高順位と店舗数 (2014年)

	現地ブランド名	現地ブランドオーナー	ブランドオーナー	売上高 (100万ドル)		店舗数 (店)	売場面積 (1,000㎡)
					(構成比)		
1	Indomaret	Indomarco Prismatama PT	Salim Group	3,406	46.2%	10,049	1,486
2	Alfamart	Sumber Alfaria Trijaya Tbk PT	Sigmantara Alfindo PT	3,057	41.5%	9,721	1,448
3	Alfa Midi	Midi Utama Indonesia Tbk PT	Sumber Alfaria Trijaya Tbk PT	466	6.3%	704	248
4	7-Eleven	Modern Putra Indonesia PT	Seven & I Holdings Co Ltd	168	2.3%	225	48
5	Circle K	Circleka Indonesia Utama PT	Alimentation Couche-Tard Inc	114	1.5%	490	30
6	Yomart	Yomart PT	Akur Pratama PT	21	0.3%	210	17
7	SB Mart	Koperasi Sejahtera Bersama	Koperasi Sejahtera Bersama	21	0.3%	224	35
8	Lawson	Midi Utama Indonesia Tbk PT	Lawson Inc	17	0.2%	72	15
9	Star Mart	Hero Supermarket Tbk PT	Dairy Farm International Holdings Ltd	14	0.2%	177	20
10	Indomaret Point	Indomarco Prismatama PT	Salim Group	12	0.2%	20	4
11	Family Mart	Fajar Mitra Indah PT	Family Mart Co Ltd	11	0.1%	30	5
12	Alfa Express	Midi Utama Indonesia Tbk PT	Sumber Alfaria Trijaya Tbk PT	3	0.0%	25	5
13	am/prm	Sinar Sahabat PT	British Petroleum Co Plc, The	0	0.0%	2	0
	他 Others			59	0.8%	869	59
	全体			7,366	100.0%	22,818	3,423

原出所：ユーロモニター。

出所：大和総研 (2015) 『アジア小売市場の実態調査』30頁。

4位のセブン-イレブンが225店舗で同国売上高の2.3%、8位のローソンが72店舗で0.2%、11位のファミリーマートが30店舗で0.1%となっており、3社を合計してもコンビニエンス・ストア全体の売上高のうち2.6%しかなく、インドネシア市場におけるインパクトは大きいものではない。

各社アニュアルレポートより作成したインドネシアにおける日系コンビニエンス・ストアの店舗数推移をみると、市場参入期はセブン-イレブンが一番早く2009年、次いでローソンが2011年、ファミリーマートが2012年となっており、いずれもインドネシア市場における歴史は長くはない⁽¹⁰⁾(表4)。その他、ミニストップは現地小売業バハギア・ニアガ・レストリ社(ジャカルタ)との地域フランチャイズ契約を結び2013年6月に進出したが、契約終了にともない2016年6月に6店舗運営から撤退することになった⁽¹¹⁾。そして、サークルKについては、インドネシア市場に進出しているものの、カナダのクシュタール社がライセンス元で、日本のサークルKサンクス傘下ではない。しかしながら、サークルKサンクスはアジア展開にあたり、アメリカ本部のサークルKストアーズと合弁でアジア地域統括会社サークルKアジアを設立し、今後インドネシアのサークルKにもコンサルティング業務を行う予定となっている。

以上のことから、実際に日系企業で2016年10月時点において、インドネシア市場に進出している企業は、セブン-イレブン⁽¹²⁾、ローソン、ファミリーマートの3社であった。店舗数推移の視点からみると、セブン-イレブンは2009年から2014年において順調に店舗数を増やした。その後2014年と2015年は東南アジアの他国に店舗数

増加がみられているものの、インドネシアの店舗数には変化がみられていない。セブン-イレブンを運営していたインドネシアの中堅財閥であるモダン・インドネシアは2016年に前年比売上高で約24%減少するなど、深刻な不振に陥っていた。そのため、2017年6月30日に全店を閉店した。

ローソンは、外資規制もあり2011年にアルファ・ミディというミニスーパーを運営しているミディ・ウタマ・インドネシアとライセンス契約を締結してインドネシアに進出した⁽¹³⁾。2012年中に店舗数を100店に増やす計画を打ち出していた。しかしながら、現地企業が経営するため、日本の本部が思うような機動的な出店は難しく、同社はアルファ・ミディの出店を加速させているものの、その分、ローソンに割り当てる経営資源が減っていることもあり、ローソンの店舗数は2012年以降減少している。

そのうち大きな要因として、同国においてコンビニエンス・ストア業態での参入規制が厳しく、店舗網の拡大は難しくなっていたことがあげられる。インドネシアの店舗はローソンのシンガポール子会社が3割出資する流通大手、ミディ・ウタマ・インドネシアが運営している。閉鎖したバリの店舗はミディの親会社の傘下にあるコンビニエンス・ストアのアルファマートに売却される。10店あったバリのデンパサールでは当局による営業認可の発給に上限があり、新たな認可を得ることが難しいため、ミディは別ブランドで認可を得ている店舗の転用を模索したが認められず、未認可の店舗は順次閉めていた。そして、ローソンは2013年インドネシア・バリ島から撤退した。店舗数が約20店と少なく、商品の物流コストがかさんで採算が悪化していたためである。同国の店舗の4分の1を閉め、今後は首都ジャカルタ周辺

表4 日系コンビニエンス・ストアの店舗数推移

	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
セブン-イレブン	1	21	57	117	149	187	187	179	0
ローソン	-	-	15	83	61	49	48	38	36
ファミリーマート	-	-	-	5	12	21	27	70	n.

※n.2018年2月3日現在、アニュアルレポート未発表のためである。
出所：各社アニュアルレポートより作成。

での出店となることになった⁽¹⁴⁾。

そのような中で、ファミリーマートは、2012年からインドネシアの食品・日用品などの消費材製造卸大手であるウィングスグループの子会社である、PT・ファジャー・ミトラ・インダ社とエリアフランチャイズ契約によって参入した。イートインコーナーを店内外に設け、焼鳥・フライドチキン・ホットドック・シャーベット等のファストフードを含む、およそ2,700種類の商品を品揃えしてスタートしたものの、店舗数は微増しているにすぎない状況となっている。そのような中で、ファミリーマートの運営しているウィングスグループは売上高9位の現地コンビニエンス・ストアであるスターマートも買収したため、今後のファミリーマートの店舗推移に注目していく必要がある。ただし、2017年におけるセブン-イレブンのインドネシア市場撤退とローソンのバリ島からの撤退により、日系コンビニエンス・ストア企業内では同国において一番多い店舗数を所有していることとなった。しかしながら、ファミリーマートにおいてもインドネシア市場において苦戦が続き、インドネシアのコンビニエンス・ストアにおいて大きなインパクトを与える存在にはなっていないのが現状である。

(3) インドネシア市場におけるセブン-イレブンの撤退行動

インドネシアのコンビニエンス・ストア業態においては、現地コンビニエンス・ストア企業が圧倒的に優勢であり、日系コンビニエンス・ストアのインドネシア市場進出は現時点では苦戦が続いていた。日系コンビニエンス・ストアにおいて一番多くの店舗を持っていたセブン-イレブンは2017年に同市場から撤退せざるを得なくなった。それまでセブン-イレブンを運営していたモダン・インドネシアは同国コンビニエンス・ストア市場の売上高3位のアルファ・ミディを運営し、日系のローソンも運営しているミディ・ウタマ・インドネシアへの身売りを最後まで模索したものの、結局、話は折り合わず、セブン-イレブンの店舗は閉店されることになった。

セブン-イレブン撤退要因として法的規制、物流システムの整備の困難さ、価格や品揃えの現地消費者との不一致の大きく3つが挙げられる。

第1に外資や近代的小売業に対する法的規制である。インドネシアには、様々な法的規制があり、出資規制、出店規制、取扱商品規制がある。出資規制として、物流業に関する外資規制概要として、一般貨物輸送、国内・国際海運業（国際開運の一部上限60%）、フレートフォワード業等の分野では、外資出資規制を49%に制限している。卸売は上限67%（2016年5月に33%から緩和）まで可能とし、スーパーマーケットは売り場面積1,200㎡以上の場合には100%まで可能であるように一定の条件のもとであれば外資の進出を許可している。しかしながら、現地零細企業との競争を避けるためコンビニエンス・ストア等の小規模店舗業態への出資を禁じている。

出店規制として、2012年第68号近代小売業に係るフランチャイズ規制では、近代的小売業の直営店舗数の上限を150店舗までとする規制が設けられた。既に150店舗以上を運営している小売業者に関しては、150店を超える部分の店舗の40%を現地系中小零細企業によるフランチャイズ形式での出店とすることを義務付けられた。さらに、伝統的小売業との店舗間距離等を考慮しなければならない。これらに加えて、商業施設の立地、設置条件、商品供給に関わる規制があり、ロケーションや駐車場の設置、営業時間や事業許可についても法的規制がある。

その結果、日系コンビニエンス・ストアの一部企業は飲食業として免許を取得していた。そのためWi-Fiを設置したイートインコーナーを設け、若者が集う店としての機能を果たしている店舗もある。また、いずれも地元の小売企業や消費財製造企業であるパートナー企業にエリアフランチャイズを供与する形式で進出している。セブン-イレブンにおいても、現地企業へのライセンス契約やレストラン業態での出店となっており、Wi-Fiの使えるイートインスペースを設けていた。消費者は飲料やファストフードを購入し、イートインコーナーで食事をしており、セブン-イレブン店

舗ではPC教室を行うこともあった。このような進出形態を余儀なくされた結果、パートナー企業が主体となった経営となり、コンビニエンス・ストア本部の戦略と異なった結果になってしまった。

さらに、取扱商品の規制として、商業大臣規定2013年第70号において近代小売業は取扱商品の総量・種類とも80%以上を国産品となり、輸入品を仕入れる際には必ず中間にディストリビューターを介さなくてはならないようになった。また、商品構成においても売上高により規制があり、本業以外の商品は売上高全体の10%までとし、PB（プライベートブランド）商品の売上高は全体の15%までと規制されており、商品の差別化も困難である。このような法規制によって、中間業者へのマージンが上乘せされるため、小売各社にとってはコストが増加する要因となっている。そのため、インドネシアは日用品を含む食品の販促費比率はアジアにおいてインドが32%と高く、インドネシアは次いで2位の26%になっている。

これらに加えて、セブン-イレブンの撤退を決定づけた規制が2015年4月に施工されたアルコール販売規制であった。規制対象は、400㎡以下の店舗でコンビニエンス・ストアや個人商店、屋台などが対象となった。インドネシア全体で2万3000店が対象として販売禁止になり、大型スーパーやホテル（ホテル内のショップ含む）、レストラン、バーにおいてだけ販売されるようになった。国民の約87%がイスラム教徒であるインドネシアは元々アルコールの種類が少なく価格も高かった。そのような中で、アルコールを飲む人口は少なかったものの、ジャカルタなどの都市部にはイスラム教以外の住人が多くおり、ビールなどのアルコールは売れ筋商品のひとつであった。このアルコール販売規制後、ジャカルタのセブン-イレブンは売上の約20%が減少し、閉店を決定づけることとなった。この売上高減少に加えて、地代・賃料およびロイヤリティ費用負担が相対的に高まってしまったのである。

第2に物流システムの整備の困難さである。従

来、コンビニエンス・ストアの海外進出においては、物流システム等のインフラづくりが軌道に乗るまではなかなか店舗が増えず、ある段階を超えると飛躍的に拡大していくという成長段階をとる。インドネシアにおいては、慢性的な交通渋滞があり、これらは燃料や人件費などの物流コストを押し上げ要因となる。さらに、スケジュール通りの配送が難しいことから、生鮮食品などは当初の予定より到着が大幅に遅れ、受取時には既に品質が劣化していることも珍しくない。

また、コールドチェーンが未整備であることも、インドネシアの重要な課題の一つである。国内では冷蔵設備を完備した配送車や倉庫の数が依然として少なく、また、全国を網羅する配送業者の数は限定的である。通常はメーカーが商品を出荷してから小売店の店頭で並ぶまでに複数のトラックや倉庫を経由する。しかしながら、冷蔵品を長時間にわたって常温状態で放置したり、品質管理の意識が低い業者が存在する。よって、商品受取時には状態を念入りに確認しなければならない。一部の大手スーパーなどでは自前で倉庫を保有し、倉庫から店舗への配送も自社従業員が行っているところもあるほどである。第2章にもあるように、インドネシアにおける流通は地理的にも構造的にも複雑であり物流システムの整備は容易ではないことも要因であった。

第3に価格や品揃えの現地消費者との不一致である。現地コンビニエンス・ストアに対抗するためには、同国には見られない差別化された商品を扱うか、現地消費者ニーズを熟知して品揃えを行ったうえで現地消費者にみあう価格で提供することが重要となる。しかしながら、前述した品揃規制が敷かれたため、2014年に商業省がコンビニエンス・ストア各社の検査を行った結果、各社とも80~100%の国産品を取り扱っていた。コンビニエンス・ストアは消費者が日常的に購入する食品や雑貨を販売する店舗であり、もともと高級な輸入品はほとんど取り扱っていない。また、PB商品は店舗内で販売するSKU全体の15%未満に収めることを義務付けられている。そのため、国外の差別化された商品を提供することがで

きになった。セブン-イレブンに来店する消費者はカフェとして利用する消費者が多かったものの、露天の飲食店と比較すると価格が高いものも多く、商品の差別化も本国市場において培った優位性を十分発揮できなかったのである。

4. 結 び

本稿では、まず、小売業における国際化研究の分野で行われてきた撤退についての先行研究レビューを行った。そこでは、撤退行動の選択肢と、外資系小売企業の撤退を誘発する諸要因について検討した。次に小売業におけるインドネシア市場の特徴とその流通構造について考察した。インドネシア市場において小売業は保護される産業であり、依然として伝統的小売業が多くの割合を占めている。近代小売業のなかではコンビニエンス・ストア業態が急増しているものの、小規模小売業であるコンビニエンス・ストアには外資参入規制・出店規制・商品規制と多くの厳しい法的規制に縛られている。さらに、多段階かつ複雑なディストリビューター制を伴う流通構造において、現地小売業より優れたチャンネルを構築するのは大変困難である国特有の市場特性がみられた。そのため、外資企業としてインドネシア市場に参入した日系コンビニエンス・ストア企業は、本国市場で構築したスキル、コンセプト、業態の移転ができず、同市場内で優位性を十分に発揮できず、セブン-イレブンも撤退することになった。

セブン-イレブンの撤退要因として、外部環境要因のうちでは、政治的、規制的な条件である市場的失敗と、現地系コンビニエンス・ストアに対する競争対応ができなかったという競争的失敗があげられる。また、企業内部要因としては、市場参入形態として外資参入規制により現地企業とのライセンス契約でしか参入できず、参入業態もコンビニエンス・ストアとしてではなくレストラン業態などでの出店となったため、本国市場で構築したスキルや優位性を発揮できなかったことがあげられる。その結果、現地コンビニエンス・スト

アと比較し、店舗や商品に差別優位性がなく、効率的なチャンネル構築もできなかったことが撤退要因である。

同事例を鳥羽（2006）の外資系小売企業の撤退を誘発する諸要因に当てはめて考察すると、①の外資系小売企業としての提供物を現地の消費者に提供することに失敗した。②の商品調達においては、規制により差別化商品を多く調達できなかった。③の現地の異業態との競争においては、露天などの伝統的小売業と比べると高価格であり、競争優位は築けていなかった。④の現地の同業態は店舗数も多く、店舗数や資本力においても及ばなかった。⑤と⑥のインドネシア市場特有の複雑な流通構造化において、効率的なチャンネル構築もできなかった。さらに、⑦と⑧の国別業態特性や業態特有の提供物においてもそもそもコンビニエンス・ストア業態での進出ができておらず、現地の同業態にも異業態における競争に敗れた。このようにインドネシア市場におけるセブン-イレブンは外資系小売企業の撤退を誘発する諸要因が全て揃っていたことが考察された。

このように本稿ではインドネシア市場特性とセブン-イレブンを事例にした撤退問題について検討したが、課題としては、セブン-イレブンと同様に同市場で優位性を発揮できていない日系コンビニエンス・ストアのローソンとファミリーマートは撤退行動に至るのか否か、その不振要因について研究を続けていく必要がある。また、ショッピングモールとして他業態で出店した日系総合スーパーのイオンについても精査していく予定である。

付記

本稿は科学研究費若手研究 (B) (課題番号 15K17152) と基盤研究 (C) (課題番号 18K01872) による研究成果の一部である。

《注》

- (1) Porter (1989), 訳 22-24 頁。

- (2) 岩永 (2009), 5頁。
- (3) Hollander (1970) 22-24頁, 182-185頁。ここでは、撤退について「ディインターナショナルイゼーション (deinternationalization) と表記して取り上げられた。
- (4) 大和総研 (2015), 24頁。
- (5) 近代的小売業の分類については、商業大臣規定 2013年第70号の第6条・7条において、面積および取扱商品に応じた分類が行われている。例えば、ミニマーケット・コンビニエンスストアは400㎡未満であり、それ以上はスーパーマーケットとなり、5,000㎡以上はハイパーマーケットに分類される。
- (6) スミヤルタ (2001) 「ハイパーマーケットが攻勢をかけるインドネシア」『アジア発グローバル競争』322頁。
- (7) 日系小売業によるインドネシア進出の歴史は、百貨店から始まり、伊勢丹1962年の松坂屋による進出から始まっている。松坂屋はホテル・インドネシアにある39㎡のホテル内アーケードショップにて運営受託する形式で進出し、1968年に撤退した。
- (8) J.C ペニーとウォルマートは経済危機後の1998年に撤退した。
- (9) イオンモールについては出店間もないため、今後着目していくことにする。また、東洋経済新報社による2015年度の海外進出企業総覧によると、インドネシアに進出しているその他の小売企業として、ファーストリテーリング、めがね三城、ニトリ、ベスト電器がある。
- (10) セブン-イレブンHPによると海外展開しているセブン-イレブンのうち、アメリカ、ハワイ、カナダ、中国の一部地域(北京、天津、成都)はセブン-イレブン・ジャパンの子会社が運営している。それ以外の国や地域はアメリカの7-Eleven, Inc.によるエリアライセンスが各国で運営しているものである。
- (11) 日経新聞2017年6月22日付け。
- (12) セブン-イレブン・ジャパンの完全子会社の7-Eleven, Inc. は日本とハワイを除くセブン-イレブンにエリアライセンス権を付与している。このインドネシアにおいても7-Eleven, Inc. がインドネシアの中堅財閥であるモダン・インドネシアにエリアライセンス権を付与したものである。しかしながら、7-Eleven, Inc. はセブン-イレブン・ジャパンの完全子会社であり、川邊 (2012) のように海外展開するセブン-イレブンについての研究については日系として扱われることが多い。
- (13) ローソンニュースリリース <http://www.lawson.co.jp/company/news/039115/> 2016年10月3日アクセス。
- (14) 日経新聞2013年8月13日付け。

《参考文献》

- Bianchi, C.C. and Arnold, S.J. (2004), "An institutional perspective on retail internationalization success: Home Depot in Chile," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.14 No.2, pp.149-169.
- Burt S, Dawson J & Sparks L (2003), "Failure in International Retailing: research propositions," *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.13 No.4, pp.355-373.
- Dupuis, M. and Prime, N. (1996), "Business distance and global retailing: a model for analysis of key success/failure factors," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.24 No.11, pp.30-38.
- Hollander, S. C. (1970), *Multinational Retailing*, Michigan State University press, London.
- Porter, M. E. (1989), *Competition in Global Industries*, The Free Press. 土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳 (1989) 『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社。
- 岩永忠康 (2009) 「小売企業の国際化」『流通国際化研究の現段階』同友館, 1-28ページ。
- 川邊信雄 (2012) 「日系コンビニエンス・ストアのグローバル戦略—2005年以降のアジア展開を中心に—」『経営論集』第22巻第1号, 文京学院大学経営学部経営論集, 1-23頁。
- 川端基夫 (2000) 『小売業の海外進出と戦略—国際立地の理論と実態—』新評論。
- 川端基夫 (2011) 『アジア市場を拓く—小売国際化の100年と市場グローバル化—』新評社。
- 川津のり (2012) 「ASEAN 成長国生活者動向と小売市場の拡大」『知的資産創造』2012年11月号, 野村総合研究所。
- スミヤルタ (2001) 「ハイパーマーケットが攻勢をかけるインドネシア」『アジア発グローバル競争』317-331頁。
- 鳥羽達朗 (2006) 「国境を超える小売企業の『撤退』に関する一考察—日本市場における欧米小売企業の事例を通じて—」『商大論集』第57巻第4号, 兵庫県立大学経済経営研究所, 287-316頁。

インドネシア市場におけるセブン-イレブンの撤退行動に関する考察

- 鳥羽達朗 (2008) 「小売企業の国際化と撤退問題 - 負の経験を通じる学習の試み」『大阪商業大学論集』第3号第3巻, 大阪商業大学商経学会, 129-147頁。
- 藤野裕司 (2012) 「インドネシアの食品流通」『インドネシア食品産業進出可能性調査報告書』
- 矢作敏行 (2001) 『アジア発グローバル小売競争』日本経済新聞社。
- 経済産業省 (2008) 『小売業の国際展開に関する調査報告書』
- 食品産業センター (2012) 『インドネシア食品産業進出可能性調査報告書』
- ジェトロ (2012) 『流通構造から見る新興国市場』
- ジェトロ (2014) 『アジアにおける卸売・小売・物流業の対する外資規制比較』
- 大和総研 (2015) 『平成26年度商取引適正化・製品安全に係る事業 (アジア小売市場の実態調査)』
- 東洋経済新報社 (2015) 『海外進出企業総覧』
- 日経新聞 2013年8月13日, 2017年6月22日。
- インドネシア小売業者協会のHP <http://www.aprindo.org/>, 2017年10月3日アクセス。
- 外務省HP <http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/indonesia/data.html>, 2018年2月3日アクセス。
- セブン-イレブンHP <http://www.7andi.com/ir/library/co/2016.html>, 2018年2月3日アクセス。
- ファミリーマートHP <http://www.fu-hd.com/ir/library/annual/>, 2018年2月3日アクセス。
- ローソンHP http://www.lawson.co.jp/company/ir/library/annual_report/, <http://www.lawson.co.jp/company/news/039115/>, 2018年2月3日アクセス。

《Summary》

Determinant Factors behind the Failure of Seven-Eleven in Indonesia

KAWABATA Yasuko

The move from a domestic market to one that includes major international firms is not proving an easy task for retailers. Academic research into retail internationalization is a more recent phenomenon. In this paper, I argue that our continuing conceptualization of retail internationalization would be aided by incorporating aspects of failure in international retailing. I define and conceptualize failure in international retailing. This article analyzes the factors behind the failure of Seven-Eleven in Indonesia. I identify a set of institutional factors that exert pressures on international retailers in foreign markets that have led to failure in this country. In this study, it will become clear why the foreign convenience store Seven-Eleven exited this market.