

# インドネシアにおける日系外食チェーンの 現状と課題

鶴岡 公幸

## はじめに

インドネシアでは首都ジャカルタを中心に日系外食チェーンの増加が著しい。この背景には、同国の経済成長に伴う個人所得の増加、その結果として牛肉消費の増加があり牛肉を主要な食材としている牛丼、ステーキ、しゃぶしゃぶなどを提供する外食チェーンが特にその恩恵を得ている。他方、大型ショッピングモールなどの好適出店地の賃貸料の高騰、多店舗化に伴う品質維持など課題も多い。一方、所得が増え生活水準の向上に伴いジャカルタでは肥満を心配する消費者も増えているので、外食チェーンにとっては、健康志向の顧客対応も今後留意すべき視点であろう。本稿ではインドネシアにおける日系外食チェーンの現状と課題について述べる。

## インドネシアの特徴

インドネシアは、世界人口第4位（2億6,502万人、2018年推計値、インドネシア中央統計庁）の大国であり、今後も増加が見込まれ、平均年齢が30歳、人口ボーナス期も2030年またはそれ以降も継続すると考えられている有望市場である。同国はGDPの約60%を国内消費が占め、豊富な天然資源に恵まれ、東南アジアで唯一のG20のメンバーで消費大国である。一方、人口の9割弱がイスラム教徒であり、近未来には世界人口の約四分の一を占めるとされるイスラム市場へのゲートウェイでもある。しかしながらジャカルタ市内を歩いているとヒジャブを

していない女性も多く宗教に寛容な文化を有していることが窺える。「多様性の中の統一」を国是としており、国章ガルダ（ヒンズー教のヴィシュヌ神を乗せて飛ぶ神の鳥）にも明記されている。日本車のシェアが9割以上と高く東南アジアの中でも親日的な国であり、日本へのインバウンドも右肩上がり、我が国にとっては市場としての潜在性を大いに期待できる国と言えよう。

## インドネシアの外食市場

地元インドネシア料理を除いて店舗数が多いのが、日本料理、米国料理、中華料理で、少し離れてイタリア料理、さらにタイ料理、韓国料理、そしてアラビアン（中東）料理、フランス料理が続いていると推測される。日本食レストランは、ジャカルタ特別州だけでも1,669店ある（2019年5月）。日本食品への信頼は高く日本食の人気は高いが、日系外食チェーンとシンガポール資本など日系以外の日本食を提供する外食チェーンが併存しており、一般消費者には区別ができない。インドネシア人は一般的に日本人と比較すると味は濃いめでスパイスの効いたものを好み、フライドチキンに代表される揚げ物の人気が高い。食材の輸入が先進国と比較するとまだ難しいため現地調達率が高い。外資規制が緩和されてきたものの現在でも日系外食チェーンの約9割がフランチャイズ、その他は合弁で独資での進出はほんの僅かである。イスラム教徒が多い一方、異文化、異教徒には寛容であり、華僑をはじめ日本人、韓国人などを主な対象にした豚骨ラーメン店も複数出店しており、日本同様背脂たっぷり系でラードがのった豚骨ラーメン、つけめん、油そばもジャカルタの中心街では食べることが可能である。人気ラーメン店のひとつである「ばり馬」では、豚骨とは別に鶏のスープを使ったメニューもあり豚用に赤いレンゲ、鶏用（ハラル対応）に黒いレンゲがあるなど現地対応している。日系外食チェーンの中で店舗数が最も多いのが2019年10月現在各社HPからの情報によると、吉野家（108店舗）、次いでペッパーランチ（60店舗）、丸亀製麺（52店舗）と続く。なおジャカルタのスカルノ・ハッタ国際空港内には、

吉野家と丸亀製麺の店舗が入っている。

## 現地実態調査報告

2019年8月19日から21日までの短い期間ではあるが、首都ジャカルタを訪問し現地視察を実施した。ジャカルタ市内では、バーガーキング、ウエンディーズ、KFC、スターバックスコーヒーなどの米国系チェーンと共に、吉野家、すき家、丸亀製麺、ペッパーランチ、モスカフェなどの日系外食チェーンの多さが目についた。今回、ジャカルタ市内で最大規模のショッピングモールであるグランドインドネシアおよびリッツカールトンホテルを併設する高級ショッピングモール、パシフィックプレイスを訪問した。まずグランドインドネシアの西館には西武が入っており5階のレストランフロアには主だった日系外食チェーンが軒を連ねている。吉野家、CoCo 壺番屋、ペッパーランチ、丸亀製麺、大戸屋、大阪王将、一風堂、ポポラママ、恵比寿キムカツなどの他に、板長寿司、一喰堂（ラーメン）、寿司グルーヴなどの店舗も入っている。利用者のほとんどが現地のビジネスパーソンで、ネームタグをした男女が昼食時に同僚らとランチをしている様子だった。またパシフィックプレイスの4階と5階にも日系外食チェーンが複数店舗を構えている。台湾の人気チェーンであり小籠包で有名な「鼎泰豊（ディンタイフォン）」なども入ってはいるが、日系レストランが数的には圧倒的に多かった。以下にグランドセントラルに入っている日系外食チェーンのいくつかの事例について現地視察の結果を紹介する。なお外食にはサービス料7%、Tax10%がかかる。

### 事例①: 吉野家

2001年に1号店を開店した。インドネシアの吉野家の店舗運営はフランチャイズ契約で行われている。現在、同国に108店舗（「はなまる」3店舗）あり、東南アジアでは圧倒的な店舗数である。店頭には“Japan’s No.1 Beef Bowl”と書かれていてメニューには100% U.S. BEEFと記載されている。平日12時前には既に十人

程の行列ができており (296 頁写真左)、同フロアの中でも人気店のようであった。日本における通常のカウンター形式とは異なり、カウンターで注文・支払いをした上で商品を受け取り、店内またはテイクアウトするがデリバリーも需要が多い。牛丼並盛が 39,090 ルピア、大盛が 46,363 ルピアなので日本の値段よりやや高めではあるが大差はない。オリジナルの牛丼以外のラインアップとしては、焼肉牛丼、黒胡椒牛丼がある。牛丼のトッピングメニューには、日本では見かけない玉子マヨネーズ牛丼、激辛赤唐辛子牛丼、クリーミー牛丼、クリスピーほうれん草牛丼などが定番メニューで、春雨牛丼がちょうどキャンペーン中であった。また牛丼以外にもテリヤキチキン丼、パリパリ鳥丼 (Crispy Chicken Bowl、味はエッグマヨ、ブラックペッパー、レッドホットチリから選べる)、牛肉うどんがある。またエビカツ、エビフライ、揚げシューマイ、唐揚げ、クリスピー唐揚げ、春巻きなどのサイドメニュー、ソフトドリンクのメニューも充実している。レストラン店内では、食べた後はテーブルの上にもそのままよく自分で返却する必要はない。店内は綺麗で店員の対応も丁寧であった。丼ぶりの大きさは日本よりやや小ぶりであるが、牛丼自体の味は変わらないと思われた。メニューの豊富さに特徴がある。

#### 事例②：丸亀製麺

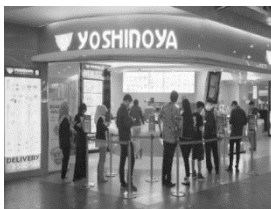
インドネシアの丸亀製麺の店舗運営はピザハットなども運営している Daniprisma Group とフランチャイズ契約で展開している。現在、同国には 52 店舗ある。店頭看板に書かれているメニューは、釜揚げうどん、釜玉うどん、ぶっかけうどん、かけうどん、ざるうどん、おろし醤油うどんであり日本と変わらないが、その他にカルボナーラうどん、白湯鶏うどん、バターとひき肉が入ったうどんなどオリジナルメニューもある。トッピングは日本と異なる食材が並んでいた (296 頁写真中央)。てんぷらでは海老、竹輪、玉子、海苔、サツマイモなど、その他ではさつま揚げ、鶏のから揚げ、チキンカツ、ビーフコロッケ、焼き鳥、つくね (共

に串刺し)、豆腐ロールの串刺し (Skewered Tofu Roll)、シュウマイ串刺しである。薬味は別カウンターで、青ネギ、唐辛子を利かした薬味、生姜などが置かれていた。薬味を取ろうとしている顧客に従業員がうどんやトッピング、お茶 (ジャカルタでは有料で11,818 ルピア) などを載せたお盆を持ち席まで運んでいた。ボリュームは日本とほぼ同じかやや少ないかもしれない。うどんや出汁の味は日本と変わらない印象だった。店内のテーブルの上には、日本と異なり (日本では醤油)、天ぷらソース (天ぷらのつゆではなくブラウン系ソース)、スパイシーな辛味の粉末、ティッシュボックスが置かれていた。人気メニューは肉うどん、トッピング食材ではかき揚げ天ぷらが目立っていた。いずれも相対的にコストパフォーマンスのよい食材の人気が高いように見受けられた。

### 事例③：ココイチ

インドネシアのココイチはフランチャイズ契約で6店舗ある (次頁写真右)。日本と同様にライスの量とカレーの辛さを選べるようになっており、ライス小盛150g、スタンダード250g、大盛は350g、450g、550gの中から選択できる。辛さはレベルが五段階あり Mild, Hot, Truly Hot, Super Hot, Crazy Hot から選択できる。トッピングの選択肢は日本よりも多く、値段の安価なものから列挙すると完熟トマト、ゆで卵、ツナ、コーン、ベーコン、ほうれん草、キムチ、スクランブルエッグ、チーズ、クリームコロッケ、なす、きのこ、納豆、野菜、いか、プチエビフライ、フィッシュフライ、ベーコンほうれん草、チキンカツ、メンチカツ、フライドチキン、ソーセージ、ミート、チキン煮込み、エビフライ、エビカツ、ハンバーグ、ビーフ、牛しゃぶ、エビ煮込み、チーズハンバーグ、焼肉、シーフードで、価格も15,000 ルピアから37,000 ルピアの範囲である。メニューブックにある最高値メニューはチキンカツ&シーフードオムレツカレー114,000 ルピアであった。その他のメニューではキッズメニュー、バスケット (揚げ物の盛り合わせ各種)、サラダ、ドリンク類であった。テーブルには福神漬けと辛味粉末、爪楊枝、ティッ

シュ、そして日本と同様、アンケート票があった。カレーの味は日本と変わらない印象だった。



(写真：グランドインドネシア内の日系外食チェーン。左から吉野家、丸亀製麺、CoCo 壱番屋)

#### 事例④：一風堂

インドネシアの一風堂はジャカルタに5店舗ある。麺の硬さは、ばり硬、硬め、普通、柔らか目から選択できる。トッピングは半熟うまみ玉子、海苔、メンマ、キクラゲ、ネギ、ロースチャーシュー、バラチャーシュー、鶏チャーシューがある。同チェーンの定番メニューである白まる、赤まるの他、坦々麺があり、麺以外のメニューでは豚の角煮やチキンのバンズ、餃子、チャーハン、鉄板チャーハンなどがある。麺、スープの味は日本と変わらなかった。店内には日本人スタッフはいなかったが、サービスの途中ではしばしば日本語の掛け声や挨拶が聞こえた。ラーメンのメニューは全て特製（106,000ルピア）、普通70,000ルピア、小盛59,000ルピアの三種類がある。トッピングは玉子10,000ルピア、海苔6,000ルピアである。サービスのレベルは、日本に近く、従業員教育の成果が感じられた。

#### 事例⑤：SUSHI TEI

2003年創業のシンガポール系回転寿司チェーンで41店舗ある。回転ずしと注文形式を併設しており、同国ではもっとも知られている寿司チェーンである。メニューは寿司（握り寿司とロール寿司）のみならず、和牛、サラダ、刺身盛り合

わせ、焼き物、揚げ物、天ぷら、鍋物、麺類、カレー、丼ぶりものがあり品数は多い。開店直後の午前11時頃に入店しまだ空席が多い時間帯ではあったが、注文した巻物1品が出てくるまで約20分かかった。日本では見られないメニューとしては、いなりツナサラダ、いなりカニマヨ、いなりロブスターサラダ、ブラックキャビア、中華珍味、中華クラゲ、中華イダコなどがあった。テーブルの上には醤油と甘ダレが置かれていた。カリフォルニアロールの変形メニューが多く、創作寿司が楽しめる。

## 日系外食チェーンの課題

日系外食チェーンは出店が加速し好調のように見えるが、品質の良い食材の調達、セントラルキッチン化、冷蔵・冷凍物流の確保、サービスの品質向上、高騰する人件費に対応するためのオペレーションの省力化、ショッピングモールの家賃高騰に伴う対応など課題は多い。食材調達の課題の中で日本食には欠かせない日本の調味料の調達は比較的容易である。日本の三大調味料メーカーである味の素、キューピー、キッコーマンの工場が同国内または東南アジアの隣国にあることも優位な条件だ。牛肉の輸入先は米国産を使用している吉野家を除くとほとんどが隣国でもあるオーストラリアからであるが、安くて品質の良い牛肉の調達ルートの安定確保が不可欠である。サービスの品質向上も改善の余地は多い。牛丼チェーンの中には、丼の上の牛肉の盛り付け方が雑で均等になっていないなどの課題がある。また日本のファミレスのように呼び出し用のベルがないので、自ら声をかけないと店員から気が付いてもらえず注文のタイミングが遅れてしまう。サービス券にお釣りが出ないことを清算が終わってから告げられることもある。従業員の中には時間を守らない、メモをとらないスタッフも少なからずいるという。一方、インドネシアは世界最大規模のイスラム教徒人国を擁するためハラール対応は同国でビジネスをする上でのパスポートのようなものだ。イスラム教の戒律で使用してはならない食材をハラムというが、具体的には豚肉及び豚から生成され

るもの全てを含む、アルコール、血（豚に限らない）、死骸（魚は含まず）、イスラム教に則り屠殺されていない動物である。なおハラール製品保証法が2014年10月17日に法制化され、インドネシア領域内で搬入、流通、売買の製品について一部を除き5年以内のハラール認証取得が義務づけられた。そしてハラール製品保証実施機関が2017年10月に設立された。新たな法令は出ていないが、ハラール・非ハラールの明示義務が飲食料品について5年後（2024年10月17日）から始まるという見方が有力となっているので、今後とも注視する必要がある。但しイスラム教は国教ではなく多様な宗教を容認している。2001年、味の素の現地法人の社長が逮捕される事件があったものの、現在、日系外食企業の多くはハラールについてフランチャイズ展開していることもあり対応できているようだ。一方、多様性を尊ぶ国柄からここ数年ラーメンブームがあり、中でも豚骨ラーメン店の人気が高い。華僑、日本人、韓国人などが主なターゲット顧客と思われる。

## 考察

多くの日系外食チェーンがインドネシア進出を果たしているが、まだ参入していない各カテゴリーのナンバーワンチェーンもある。ファミリーレストラン首位のすかいらーくグループ、コーヒーショップのドトールコーヒー、中国での多店舗化に成功しているサイゼリヤなどだ。日本食を巡る競争は日系外食チェーン企業のみならず、シンガポールなど周辺諸国も巻き込んで既にはじまっている。インドネシア進出においては、現地法人に地元資本が入っていないと出店までの申請手続きに大きな苦勞が伴うことが通例だ。信頼できる現地の良きパートナーを見つけ、自社の不足部分を現地で補っていくことが望ましい。しかしその一方、地元資本が入ることで現地の意見が基本メニューや商品コンセプトにまで強く入り、融合が難しい局面も多いので企業理念を共有できるパートナー選びがまず成功の第一歩である。前述のSUSHI TEIはブランド使用について、シンガポール側のフランチャイジーがインドネシア側のフランチャイザーを訴える裁判が2019年9



月に起きている。同様の事案が日本企業でも起こりえることを踏まえ、フランチャイザーとの不断の意思疎通が大切であろう。上記を踏まえ日系外食チェーンの発展のため以下3点を提案したい。

## 1. 人材の育成と維持

まず挙げられる課題が人材の育成と維持である。現地スタッフを積極的に活用しなければならないが、彼らのモチベーションの向上・維持と当事者意識を持たせる人事の仕組みづくりを店舗数が拡大すればするほど考えなければならない。日系企業の現地人材はまだ入れ替わりが激しい。せっかく時間とお金をかけて育成したのにポジションや処遇が適切に、あるいはタイムリーにできないために、好条件の他社に移ってしまうことを防ぐ必要がある。大学生にとっても格好のアルバイト先である外食チェーンだが、労務管理には十分な注意が必要である。インドネシア人は一般的に真面目かつ経済成長に伴う所得の向上もあり民心は比較的安定しているように見受けられるが、従業員の接客マナーを更に向上させるためには、フランチャイズ任せではなく、日本の本社での研修が有効と思われる。一風堂を運営する力の源ホールディングスは、国内および進出している14カ国の幹部100名を東京に集め **Global Leadership Conference** を開催している。日本の文化に触れるとこで、“おもてなし”の心を学ぶと共に同社の企業理念の共有に努めている。このような活動は他の外食チェーンにも参考になるであろう。また既にアジアに20店舗を運営する「ばり馬」は、海外進出1号店で直営店であるシンガポールのタングリーン店を海外でのショールーム兼研修センターと位置づけ、海外での人材育成の拠点として機能させている。シンガポールは出店している他の東南アジア諸地域（香港、マカオ、インドネシア、マレーシア）からも地理的に近くかつ英語と中国語で研修が受けられる。このような設備があれば、外食チェーンとしての一体感やブランドへの忠誠心も高まるであろう。

## 2. ブランドの確立と維持

インドネシアでの日系ブランドへの憧れは強いので日系外食チェーンはそのブランド価値を積極的に活用すべきである。ブランドがしっかり定着すれば、コピー店が出現しても自社の成功の引き立て役に過ぎなくなる。今後の日系外食チェーンの課題としては戦略に一貫性を持つべく自分たちは何の店かの基軸を明確にしてフランチャイズ企業と共有しておくことが肝要だろう。そのためには地元適応とグローバルな標準化のバランスを上手くとることが必要となる。各企業の強みをコアとして残しながら、店舗の内装やメニューの演出においては柔軟に対応しアレンジメントを加えることである。例えば、日本においてラーメン店の良し悪しはメニューの数が少ないほど専門性が高く店主の自信を表していることが多いが、インドネシアでは単品勝負ではなく多品種のサイドメニューを用意して、メニュー全体に高級感とボリューム感を出すことが大切である。

## 3. 食材調達ルート

第3に事業規模や地域が拡大すればするほど、食材の安定的な確保が大きな課題となる。食の安全・安心がどの程度保証されているか食材の供給ルートの効率化と品質の維持が求められる。また近年では首都ジャカルタでは所得水準の向上に伴いライフスタイルが変化し生活習慣病へのリスクの高まる中、健康志向の顧客が増えている。健康に配慮したメニュー開発とそれに伴う食材調達ルートの確保も必要であろう。

インドネシアの外食市場はまだ未整備である分だけ、大きなチャンスがたくさんあり今後の成長が期待できると言えよう。

## 謝辞

本稿の作成においては、JETRO ジャカルタ事務所シニアディレクター亀田周氏にインタビュー取材を通して情報提供のみならず貴重な示唆を頂戴した。

## 参考文献

- ・JETRO『ハラル・非ハラルの明示義務、飲食料品で5年後から（インドネシア）』2019年10月JETROビジネス短信
- ・JETRO『インドネシアの経済概況と消費市場動向』2019年8月JETRO Jakarta
- ・JETRO『健康長寿関連市場としての魅力高まる（シンガポール・インドネシア）ジャカルタで健康長寿広報展を開催』2018年5月JETRO 地域・分析レポート
- ・JETRO『ジャカルタにおける日本食レストランの出店状況及び日本食材の流通状況調査』2016年3月JETRO Jakarta