

# 外資系企業の サービス産業への進出状況

2016年1月  
日本貿易振興機構（ジェトロ）  
海外調査部 アジア大洋州課

# 外資系企業のサービス産業への進出状況

2016年1月14日

日本貿易振興機構（ジェットロ）

## 要 旨

日本の国際収支統計によると、2014年の日本のアジア地域向け直接投資額は3兆6,801億円に上り、うち非製造業は1兆9,998億円と過半を占めるようになった。特に最近では、卸・小売り、通信、金融・保険といったサービス産業分野の進出が大勢を占めるようになっている。しかし、非製造業分野では日本以外の外国企業による先行事例も多い。今回、アジアおよびオセアニア地域各国での非日系企業によるサービス産業分野での取り組みについて報告する。

## 目 次

1. 需要は旺盛も非日系企業を交え競争が激化（アジア・オセアニア）	1
2. 後発の欧州系小売りチェーンが躍進（タイ）	3
3. 規制緩和を追い風に拡大見込まれる外食産業（ベトナム）	6
4. 中長期のビジネスプランが必要なアパレル市場（ベトナム）	10
5. 成長見込めるホテル業界は人材育成がカギ（マレーシア）	13
6. ソーシャル・メディアを使った広告サービス専門会社が進出（インドネシア）	15
7. フードデリバリーのオンラインサービスが流行（インドネシア）	17
8. 電子商取引市場の取り込み急ぐ（シンガポール）	19
9. ファッションのネット通販、現地化がカギ（シンガポール）	22
10. 医療サービス分野でヤンゴン進出の動き徐々に広がる（ミャンマー）	24
11. 低価格のいわゆるバジェットホテル展開に本腰（インド）	26
12. ブランド力を生かし中間・富裕層を狙う（バングラデシュ）	29
13. 英米系ブランドを新興企業がフランチャイズ展開（パキスタン）	34
14. 未開の市場、斬新なベーカリーも（スリランカ）	36
15. お手頃価格のレストランに集中、店舗を拡大（オーストラリア）	39
16. 発展度合いに応じたビジネスモデルを設定（カンボジア）	42
17. グローバルな視点を養う人材育成が重要（カンボジア）	44

【免責条項】  
本調査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。  
ジェットロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本調査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、ジェッ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。

## 需要は旺盛も非日系企業を交え競争が激化（アジア、オセアニア）

アジア大洋州課 水谷俊博

日本の国際収支統計によると、2014年の日本のアジア地域向け直接投資額は3兆6,801億円に上る。うち非製造業は1兆9,998億円で、54.3%と過半を占めるようになった。これまで日本は、アジア地域を中心に旺盛な製造業の直接投資を拡大させ、広範な生産ネットワークを築いてきた。しかし最近では、卸・小売り、通信、金融・保険といったサービス産業分野の進出が大勢を占めるようになった。非製造業分野では、日本以外の外国企業による先行事例も多い。アジアおよびオセアニア地域各国の非日系企業によるサービス産業分野に注目し、その取り組みを17回にわたって報告する。

### ■ 日本企業による進出はサービス産業分野が中心

表が示すとおり、2014年の日本のアジア向け直接投資額（フローベース）は3兆6,801億円に上る。2014年から統計の取り方が変更されたため直接の比較はできないが、この10年間で日本のアジア向け投資は2倍以上の規模に拡大したことになる。2014年の同地域向け直接投資額のうち、非製造業は1兆9,998億円で54.3%を占めているが、2005年は5,810億円と全体の32.3%だった。この10年の間に非製造業が占める割合が20ポイント余り上昇したことになる。

日本はアジア地域で広範かつ重層的な生産ネットワークを築いてきており、これまでは製造業投資が非製造業投資を上回ってきた。しか

し、近年は金融・保険、卸・小売り、通信、不動産といったサービス産業分野において日本の投資が拡大している。中でもB2Cモデルについては、日本ブランドの高品質なイメージや各国の所得向上による市場拡大が続いており、日本企業の進出にとって追い風になっている。

### ■ 各国の外資の展開も活発化

このように、日本企業によるサービス産業分野の投資が拡大しているが、非日系企業の進出についても日本企業の進出より先行した事例が多く、近年拡大傾向にある。今回、アジアおよびオセアニア諸国・地域からの報告では、非日系外資による小売り、飲食、ホテルなどの進出事例が多かった。

小売りについては、一般的に資本金規制や外資の参入規制などが厳しい分野だが、今回の報

表 2014年の対外直接投資（地域別・業種別）

（単位：億円）

	全世界	アジア	北米	中南米	大洋州	欧州	中東	アフリカ	参照			東欧・ロシア等
									ASEAN	EU		
製造業(計)	57,494	16,803	25,412	3,920	1,358	8,610	435	956	9,631	8,202	143	
非製造業(計)	62,854	19,998	20,942	3,528	4,579	13,441	-214	580	11,856	12,549	210	
農・林業	238	194	1	39	-1	x	.	.	194	1	2	
漁・水産業	1,470	2	-14	x	x	x	.	x	3	1,459	.	
鉱業	6,360	258	1,081	977	2,681	1,304	-90	x	246	1,138	6	
建設業	424	338	-201	8	26	223	15	x	202	238	-1	
運輸業	1,461	936	-139	286	-25	379	.	-8	596	247	0	
通信業	8,101	2,110	2,673	146	457	2,045	13	703	1,669	2,040	.	
卸売・小売業	14,714	4,729	7,531	294	595	1,793	-268	37	1,730	1,652	100	
金融・保険業	18,367	8,943	5,136	1,082	601	2,661	19	-184	6,048	2,426	49	
不動産業	1,586	1,011	123	161	183	105	x	x	402	100	3	
サービス業	7,312	1,096	4,447	-94	29	1,729	-3	x	457	1,777	44	
合計	120,348	36,801	46,354	7,449	5,937	22,051	221	1,535	21,487	20,750	353	

（出所）日本銀行、国際収支統計を基にジェトロ作成

（注1）報告件数が3件に満たない項目は、個別データ保護の観点から「x」と表示。

（注2）該当データが存在しない項目は、「ピリオド」.&quot;と表示。

告ではタイ、パキスタンの事例を紹介する。タイでは1980年代に、東急百貨店(1983年)、イオンタイランド(1984年)、UFM フジスーパー(1985年)、伊勢丹(1989年)など、日系の小売りがいち早く進出した。欧州系は1997年の通貨危機をきっかけに、ローカルの小売り大手から事業譲渡を受けたテスコロータス(英国)、ビッグC(フランス)などが本格的な市場参入を果たしている。パキスタンでは、フランスのカルフルが「ハイパースター」という名称でカラチとラホール的大型商業施設に店舗を構えている。小売り分野は、人材の現地化を進めることが成功のカギを握ると考えられている。タイのテスコロータスでは、マネジメント層のディレクターが10年前は8割が外国人だったが、現在では2割まで比率を下げている。経営の多くの部分を現地法人に任せている。一方、パキスタンのハイパースターは2008年の開店以来、現在もノウハウ導入のため外国人を招いており、人件費負担が収益を圧迫しているという。

飲食については、スリランカ、オーストラリア、ベトナムから報告があった。スリランカでは、シンガポール発のベーカリーショップが現地企業とのフランチャイズ契約で進出し、数少ない外資系飲食店として知名度を高めている。オーストラリアでは、市場を寡占化するような大手の外資レストランチェーンは多くなく、最近の外資系レストランの進出はマレーシア料理のチェーン店「パパリッチ」や台湾の小籠包チェーン店「ディン・タイ・フォン」など、低価格のダイニング市場に集中しているようだ。

マレーシアとインドからは、ホテル事業を報告する。マレーシアは右肩上がり外国人観光客が増加しており、特に2013年以降、ホテルの開業が相次いでいる。マレーシア政府が指定する12の国家主要経済領域にも観光産業が含

まれており、優遇税制措置などの政府支援もあり、マレーシアのホテル産業の拡大が予想される。インドについては、外資系ブランドが中心となり、ビジネス客をターゲットに低価格路線の「バジェットホテル」の展開に本腰を入れ始めている。ただし、外資系ホテルにとって、ブランド維持のためには従業員教育が欠かせない点が課題となっている。

インドネシア、シンガポールからは、ITサービス分野での外資系企業の取り組みを紹介する。インドネシアでは、インターネット利用率が年々増加しており、2014年時点で34.9%に達したといわれている。ソーシャルメディアを用いた広告の企画・制作を手掛けるシンガポール系企業や、オンラインでの注文・宅配サービスを受け付けるドイツ系企業がサービス展開を進めている。また、シンガポールでは、電子商取引市場(EC)の取り込みを狙って、欧米、中国、韓国などの企業がネット通販への参入を果たしている。

このように、アジアおよびオセアニア地域で日本以外の外資系企業によるサービス産業分野への進出が増加している。成長市場であるアジア地域では今後、ますます競争が激しくなるだろう。非日系企業が直面する課題や取り組みを紹介し、それを考察することで、今後の日本企業の事業展開の参考にしてほしい。

## 後発の欧州系小売りチェーンが躍進（タイ）

ジェトロ・バンコク 若松寛

タイでは、所得の向上により中間層が急速に増加し、小売市場が拡大している。小売店舗数の増加も著しい。小売市場への外資系企業進出は、後発の欧州系小売りチェーンの躍進が目立っている。外資系企業の進出には課題が多いが、成功事例からは、マーケティング手法の開発に象徴されるような本国で培われた経営ノウハウと、意思決定の現地化をうまく組み合わせることが、成功する重要な要因であることが浮かび上がる。

### ■ 所得の上昇により急拡大する中間層

タイでは年々上昇する賃金に伴い所得が向上し、可処分所得が生活必需品から自由裁量品に移る目安といわれる年間世帯所得 5,000 ドル以上の中間層が続々と誕生している。家計調査によると、2009年に1ヵ月の世帯所得が1万5,000 バーツ（約5万1,000円、1バーツ＝約3.4円）を超える中間層は全体の42.5%だったが、2013年には53.3%と約11ポイント拡大している。また上位中間層に区分される、1ヵ月の世帯所得が3万～10万バーツの世帯も同期間に16.0%から21.2%に拡大している（表1参照）。

表1 世帯所得層別構成比の推移  
（単位：％、ポイント）

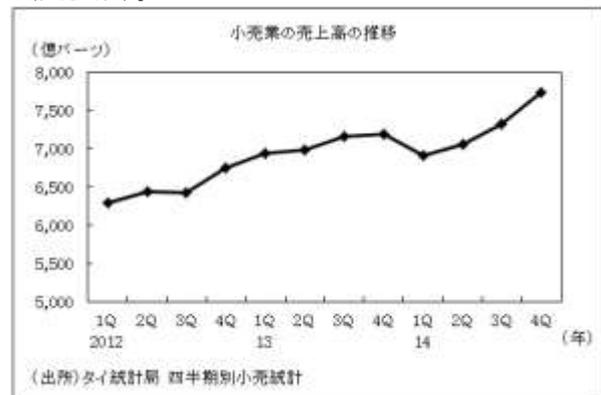
1ヵ月当たり所得 （バーツ）	2009年	2013年	2009年比
1,500未満	0.5	0.4	△ 0.1
1,500～3,000	2.4	1.0	△ 1.4
3,001～5,000	7.7	4.4	△ 3.3
5,001～10,000	25.9	19.6	△ 6.3
10,001～15,000	19.4	19.0	△ 0.4
15,001～30,000	26.5	32.1	5.6
30,001～50,000	10.5	13.7	3.2
50,001～100,000	5.5	7.5	2.0
100,000超	1.6	2.2	0.6

（注）網掛けがいわゆる中間層（世帯年間可処分所得5,000ドル以上35,000ドル未満）に該当する層（ジェトロ算出）。

（出所）統計局家計調査

### ■ 中間層に牽引され拡大を続ける小売市場

このような中間層の増加に応えるかたちで、小売市場も拡大を続けている。統計局の四半期別小売統計によると、小売業の売上高は2012年の2兆5,899億バーツから2014年は2兆9,033億バーツと2年間で12.1%増加している（図参照）。



また、家電などの普及率も急速に伸びている。近年ではパソコン、スマートフォン、洗濯機などの普及率の上昇が目立つとともに、既に普及率100%に近いカラーテレビや洗濯機はより高品質で大型のものやマルチドアなどの高機能品が売れている。日用品についても、やや割高なペットボトル飲料や高機能なシャンプーなどの需要が増加している。また食品や服飾などでも、消費者の嗜好（しこう）の多様化に応えるように、企業がさまざまなバリエーション（味、デザイン、カラーなど）の商品を提供するように

なっている。

表2は業態別の小売店舗数の推移で、ほぼ全ての業態で増加していることが分かる。伝統的な市場などに比べ、これらの近代的な市場に該当する業態は商品価格帯が高めだった。しかし所得の増加により、多くの消費者の手が届くようになり、店舗数が拡大している。また、既に1万店舗を超えているコンビニエンスストアもさらに増加を続けている。ホームセンター・DIYショップなどのカテゴリーキラーと呼ばれる専門店も、同様に増加傾向となっている。

表2 業態別小売店舗数の推移

	(単位:店)			
	2012年	2013年	2014年	2015年 上半期
百貨店	53	61	69	72
スーパーセンター・ハイパーマーケット	307	328	350	354
スーパーマーケット	266	359	432	441
コンビニエンスストア	10,601	11,632	12,564	13,038
ホームセンター・DIYショップ	126	162	178	191
家電販売	483	636	699	683
ドラッグストア・美容用品	577	659	728	744

(注)各期末の店舗数、協会加盟企業のみを集計。  
(出所)タイ小売協会

### ■ ローカルと欧州系が高い存在感

外資系小売業の進出は日系が古く、現在では撤退したが大丸が1964年にバンコクで開業した。外資系企業が多く進出した1980年代からは、東急百貨店(1983年)、イオンタイランド(1984年)、UFM フジスーパー(1985年)、伊勢丹(1989年)、紀伊国屋書店(1991年)、セントラルファミリーマート(1992年)などが進出している(かつこ内は現地法人の設立年、出所はバンコク日本人商工会議所名簿)。

欧州系は1997年の通貨危機をきっかけに、ローカルの小売り大手から事業譲渡を受けたテスコロータス(英国)、ビッグC(フランス)などが本格的な市場参入を果たした。両社はその後も拡大を続け、現在も大きなシェアを獲得している。またその後、セントラルデパートなどを運営するセントラルグループや、ザ・モール百

貨店、サイアムパラゴンなどを運営するザ・モール・グループ、セブーンイレブンを運営するCPグループなどのローカル資本も復活しており、現在では外資系企業とともに市場で主要な地位を占めている〔ジェトロ「タイにおけるサービス産業基礎調査(2011年3月)」〕。

### ■ テスコロータスはさまざまな業態で事業を拡大

以下は、テスコロータスへのインタビュー(8月18日)を基に報告する。テスコロータスは英国の小売り大手テスコグループが、1998年に地元資本のCPグループが経営するロータス・スーパーセンターに資本参加した小売りチェーンだ(その後、2003年にCPグループはほとんどの株式を手放したとみられる)。

テスコロータスはさまざまな業態に展開することで事業の拡大を続け、現在では店舗総数1,700店余り、総売上高は2,042億バーツ(2014年)、従業員数は正社員6万人に達する巨大小売りチェーンとなっている。特にスーパーマーケットの店舗数では1位(テスコタラッド)、スーパーセンター・ハイパーマーケットでもフランス資本のビッグCと首位を争っている(テスコハイパー、テスコバリュウ、テスコエクストラの合計)。また、テスコエクスプレスブランドでコンビニエンス業態にも力を入れ、セブーンイレブンに次ぐ2位の店舗数を誇っている。

### ■ 本場で培ったマーケティングノウハウを応用

同社の強みは、大量に商品を仕入れ大量に販売する「常に安いディスカウントストア」というだけでなく、衣食住全てがそろったハイパーマ

ーケットと呼ばれる巨大店舗の形態からコンビニエンスストアまで、複数の販売チャンネルを確保していることにある。チャンネルを増やすことで、いろいろな層の顧客と接点を持つとともに、大型の物流センターを有して、効率的な輸配送システムを構築することが可能になっている。

また、徹底的なマーケティングも同社の特徴の1つだ。同社は顧客に「クラブカード」を発行することにより、購入履歴を集め、リサーチを行っており、プロモーション活動などに活用している。個々の顧客がどんな商品を購入しているか把握することができるため、カスタマイズされた手厚いプロモーションが可能だという。例えば、赤ちゃん用ミルクを購入した人に、ミルクのディスカウントクーポンを送るだけでなく、2年後には子供用品のディスカウントクーポンを送るなどのプロモーションが可能になる。同業他社との競争が激しくなっている小売業界では、価格や品ぞろえで差をつけることが難しくなっている。このような状況の中で、特に顧客を引き付けるためのプロモーションは極めて重要だ。このカードの発行枚数は、現在では1,000万枚に達するという。

### ■ 経営の現地化で課題を克服

現地化が大きく進んでいることも、成功の秘訣（ひけつ）とみられる。例えば同社の管理職のディレクターは、10年前は外国人が8割だったのが、現在では2割にとどまっており、経営の多くの部分は現地法人に任されている。例えば「クラブカード」を使用したマーケティングシステム自体は英国本社から持ち込んだものだが、カードのデザインだけでなく、普及のための仕組みや、カードの使い方、プロモーションへの活用の仕方などは全てタイ人のアイデアを採用しており、普及に大きく貢献しているとい

う。他の例では、グローバルな方針として、健康関連商品に力を入れているが、どのような健康関連商品がタイでは受け入れられるか、消費者ニーズを捉えて、品ぞろえやキャンペーン、イベントなどについてはあくまで現地法人が判断するため、タイ人が大きな役割を担っている。

一般に小売業での進出は、品ぞろえなどの消費者ニーズの把握や、価格決定やプロモーションなどにおける自由度のなさ、店舗立地や人材確保などの困難さから、進出が難しい分野とみられている。しかし、上記事例からは、グローバル企業の調達力や本国の最先端のマーケティングノウハウなどの利点を活用しつつ、その運営は現地人材に大胆に任せるなどの「現地化」を行うことで、外資系の課題を克服するだけでなく、相乗効果を生むことも可能なことが示されている。

## 規制緩和を追い風に拡大見込まれる外食産業（ベトナム）

ジェトロ・ハノイ 金子信太郎

日系の大手外食産業は 2010 年代になってベトナム市場に参入しているが、多店舗展開している企業は限定的だ。ベトナムは経済成長を持続させており、現在、外食企業は外資 100%出資での進出も可能となっていることから、外食産業の進出の増加が見込まれる。ベトナムにおける外資系企業のサービス産業への進出状況を 2 回に分けて報告する。前編は、既に当地で多店舗展開している非日系外資による外食企業の取り組みについて。

### ■ 中国に次ぐ 1 人当たり GDP 増加率の高さ

中国と ASEAN 主要国の 1 人当たり GDP を比較すると、ベトナムは最も低いですが、2014 年の増加率は 2010 年比で 58.2%増となり、中国（71.0%増）に次いで高い（表参照）。ハノイは 3,348 ドル（68.0%増）、ホーチミンは 4,986 ドル（62.6%増）と、主要都市の増加率が大きい。特にホーチミンの 1 人当たり GDP はタイに迫る勢いで、ベトナムの中で最も有望な市場といえよう。

に進出する傾向にある。日系・非日系を含め単独資本 100%で展開している企業は少なく、多くが地場企業との合弁やフランチャイズによる進出形態を取っている。当地で既に複数店舗を展開している米国のファストフード店「[z ピザ \(zpizza\)](#)」と、ラオスのカフェ「[JOMA ベーカリーカフェ \(JOMA Bakery Cafe\)](#)」に対するヒアリング結果を踏まえて、各社の取り組み事例を紹介する。

中国とASEAN主要国の1人当たりGDP (単位:ドル、%)

	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2010年比
	シンガポール	46,569	53,122	54,578	55,980	
マレーシア	8,659	9,956	10,331	10,457	10,804	24.8
中国	4,437	5,429	6,194	6,959	7,589	71.0
タイ	4,736	5,111	5,385	5,670	5,445	15.0
インドネシア	3,178	3,703	3,759	3,680	3,534	11.2
フィリピン	2,155	2,379	2,612	2,791	2,865	32.9
ベトナム	1,297	1,532	1,753	1,902	2,053	58.2
ハノイ	1,993	2,292	2,674	3,024	3,348	68.0
ホーチミン	3,067	3,324	3,666	4,549	4,986	62.6

(注) 中国(2014年)、インドネシア(2011年～)、ベトナム(2013年～)は推計値。

(出所) 国別統計:IMFデータ、ハノイ、ホーチミン:同市統計などを基に作成

ジェトロ・ハノイ事務所の調査によると、飲食店を展開する主要外資企業は添付資料のとおり。早い企業は 1990 年代後半に進出しており、2010 年以降、さらに進出が目立つようになってきた。日系企業も 2010 年代に入り、大手外食企業による進出が増加し、ハノイよりホーチミン

### ■ 曜日で変える販促キャンペーンも

世界各国で 500 店舗以上を展開している米国の z ピザは、2010 年にベトナムに進出した。当地で食品、不動産、各種サービス事業などを行う BIM グループの子会社ニュー・ライフ (NewLife) とフランチャイズ

契約を締結しており、現在、ハノイ市内に 3 店舗を展開している。

フランチャイズ店の経営に関しては、進出当初は米国本社から派遣された社員による指導があったが、現在ではニュー・ライフに任せられている。人材研修については、ベトナム人の従業員数人が時折、米国本社で研修を受ける程度

で、基本的にはニュー・ライフ主導で実施されている。

広告宣伝については、コストが高いテレビCMではなく、同社の主要顧客である若者に人気の高いウェブサイト向けのインターネット広告がメインだ。また、店舗の半径 1.5 キロ以内に居住している住民にチラシを配り、店舗ブランドの周知を図っている。販促キャンペーンは曜日によって変えており、例えば水曜日は学生割引、木曜日は 2 個目のピザを割り引くといった具合だ。また当地の大手映画配給会社と提携し、同社が運営する映画館のチケットを持参した客には割引サービスを提供している。さらに、BIM グループが経営しているフィットネスクラブの会員に対する割引サービスも実施している。

商品も、現地ニーズに合わせ、工夫している。ベトナム人は、一般的に米国人に比べ食べる量が少ないため、米国にはない 7 インチと小さめのサイズのピザをメニューに加えた。また味については、米国ではクラシックピザやチーズピザが人気だが、ベトナムではシーフードピザの種類を増やした。トマトソースは濃い味の方が受け入れられるため、工夫している。同社は今後、ハノイ市内の店舗の拡大に加えて、ハイフォン、ダナン、ホーチミンなどの大都市にも進出する意向だ。

### ■ 欧米人客をターゲット展開

JOMA ベーカーリーカフェは、ラオスの首都ビエンチャンで 1996 年に創業した。カナダ人夫妻と、カナダ人とタイ人の夫妻がオーナーで、店舗名はこの 4 人の名前の頭文字から取っている。2009 年にハノイに進出し、現在、市内に 3 店舗を有している。2014 年には、カンボジアにも進出している。シンガポールの統括会社が各国の現地法人を管理しており、ベトナム法人はシンガポ

ール法人からの 100%出資となっている。

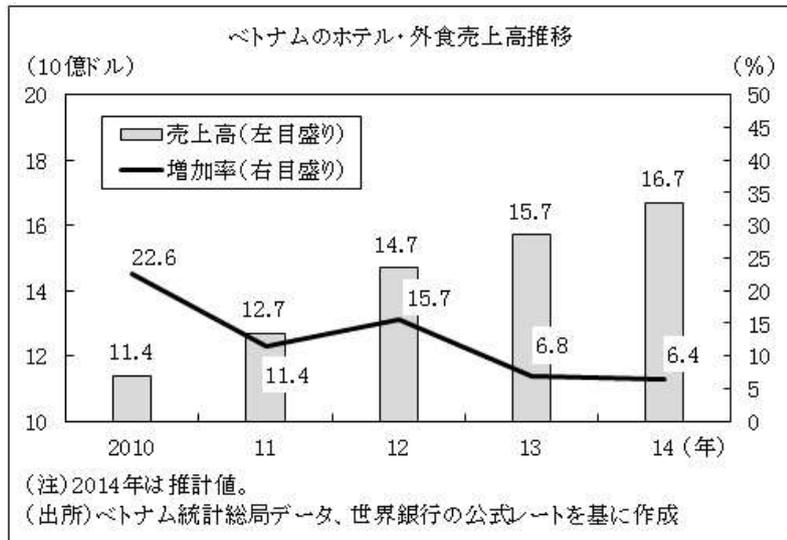
ターゲットは欧米人で、店舗の内装も欧米風にデザインしている。さらにメニューも、北米のスタイルを中心としている。その結果、来店客の 70%を欧米人が占めている。特にハノイ市内の外国人居住地区の店舗は、来店する 9 割が欧米人だ。同社は基本的に、国ごとにメニューやサービスを変えることはない。ただ当地においては今後、ベトナム人向けのメニューを拡充し、顧客層の拡大を図っていくとのことだ。

従業員の研修は 2 ヶ月をかけ、ハノイ市内の工場業務・調理・接客など、商品の製造から販売までを一貫して学ぶ。2 ヶ月経過後にスキルが基準に達しない場合には、研修期間を延長する場合もある。

同社は既に、ホーチミンの市場調査を実施し、同市への出店を計画 중이다。また、東南アジア各国への出店も目標としており、中でもタイ（バンコク）を優先市場と考えている。将来的には、日本への出店も検討しているという。

### ■ 多くの日系企業が内需の拡大に期待

ジェトロの「[在アジア・オセアニア日系企業実態調査 \(2014 年度調査\)](#)」によると、ベトナムに進出している日系企業の 66.1%が今後も事業を拡大する方針だ。その理由として、非製造業の 67.5%が「ベトナムの成長性、潜在力の高さ」を挙げている（[2015 年 4 月 13 日記事参照](#)）。製造業の 29.7%と比べると際立って高い数字となっており、消費市場としてのベトナムの今後の成長を期待する声大きいといえる。また、ベトナムのホテル・外食売上高は一時期より増加率が落ちたものの、直近 2 年間も 6%以上を維持しており、堅調に推移している（[図参照](#)）。2015 年に入って 7 ヶ月間の同売上高は、前年同期比 7.2%増と好調だ。



ベトナムでは、WTO加盟時のサービス分野公約により、外食産業は2015年1月から外資100%で進出可能となった。従来は合弁・フランチャイズでの店舗展開に限られていたが、今後は進出形態の選択肢が広がることになる。各進出形態のメリットとデメリットを把握して、自社に適した形態を見極めることが肝要だ。

## ＜資料＞主要外資外食企業

番号	ブランド名	本社	進出都市		提供サービス	進出年
			ハノイ	ホーチミン		
1	Angel-in-us Coffee	韓国	○	○	カフェ	2008年
2	ロッテリア	韓国	○	○	ファストフード	1998年
3	Paris Baguette	韓国	○	○	カフェ	2011年
4	SCHOOL FOOD	韓国	○		韓国料理	2014年
5	Tours les JOURS	韓国	○	○	カフェ	2007年
6	Bread Talk	シンガポール		○	カフェ	2009年
7	Crystal Jade	シンガポール	○		中華料理	2015年
8	Thai Express	シンガポール	○	○	タイ料理	2007年
9	MK Restaurant	タイ		○	タイスキ	2010年
10	ビアドパバ	日本	○	○	シュークリーム	2010年
11	にじゅうまる	日本	○	○	居酒屋	2012年
12	大戸屋	日本		○	日本食	2015年
13	カブリチョーザ	日本	○		イタリアン	2011年
14	牛角	日本	○	○	焼肉	2014年
15	ベッパラーランチ	日本		○	ステーキ	2012年
16	丸亀製麺	日本		○	うどん	2014年
17	吉野家	日本		○	牛丼	2015年
18	Jollibee	フィリピン	○	○	ファストフード	1996年
19	バスキン・ロビンス	米国	○	○	アイスクリーム	2011年
20	Coffee Bean & Tea Leaf	米国	○	○	カフェ	2008年
21	ドミノ・ピザ	米国	○	○	ピザ	2010年
22	ダンキンドーナツ	米国	○	○	カフェ	2013年
23	ハーゲンダッツ	米国		○	アイスクリーム	2011年
24	ケンタッキーフライドチキン	米国	○	○	ファストフード	1997年
25	マクドナルド	米国		○	ファストフード	2014年
26	ピザハット	米国	○	○	ファストフード	2005年
27	スターバックス	米国	○	○	カフェ	2013年
28	サブウェイ	米国		○	ファストフード	2011年
29	zピザ	米国	○		ファストフード	2010年
30	JOMAベーカリーカフェ	ラオス	○		カフェ	2009年

(注) 発祥地別に、ブランド名を掲載

(出所) 各社ウェブサイトなどを元に作成

## 中長期のビジネスプランが必要なアパレル市場（ベトナム）

ジェトロ・ホーチミン 飯塚元人

ベトナム経済は年率 6%前後で成長を続けているが、アパレル小売市場は黎明(れいめい)期にある。国外ブランドが将来の成長をにらみ相次いで進出しているが、日系企業のアパレル小売り分野への進出はまだまだ限られている。進出にはさまざまな課題があるが、カギを握るのは大手ディストリビューターとの提携だ。ベトナムの後編。

### ■ 低い日本ブランドの認知度

日系企業のアパレル担当者や地場のディストリビューターによると、ベトナムのアパレル小売市場は約 30 億ドルといわれており、国民 1 人当たりの年間消費額も 30 ドル程度とまだまだ低い。一方、2005 年ごろから都市部のベトナム人を対象に国外ブランドの進出が進み、大小を含め約 200 のブランドがベトナムで販売されており、約 6 割のシェアを占めている（資料参照）。

ベトナム人女性は、かわいらしさよりも、セクシーさを好む傾向があり、スリムでタイトな服を選ぶ。韓国や欧米系が得意とする分野で、中でも韓国は韓流ドラマなどを通じてベトナム社会に「韓流スタイル」を浸透させることに成功している。一方、日本のブランドはテレビやインターネットなどのメディアへの露出が少なく、一般のベトナム人の認知度は低い。

### ■ 進出には地場ディストリビューターを活用

ベトナムでは国内産業保護のため、国外から既製服を輸入する場合、5~20%の関税がかかる。また、外資系小売流通業の 2 店舗目以降については、エコノミックニーズテスト (ENT)<sup>1</sup> が課せられ、多店舗展開の足かせとなっている。

<sup>1</sup> 2 店舗目の出店に際し、地域における小売業者数、人口密度、都市計画との整合性の基準をもとに、ケースバイケースで認可。500 平方メートル以下は不要。

そのため、多くの国外ブランドはディストリビューターとフランチャイズ契約を交わして、ベトナム進出を果たしている。進出のカギを握る当地の有力ディストリビューターの取り組みを紹介する。

アイメックス・パンパシフィック (Imex Pan Pacific: IPP) グループの子会社である Duy Anh Fashion Cosmetics (DAFC) は 2005 年に創業した。主にバーバリーやフェラガモなど、ラグジュアリーブランドとフランチャイズ契約を結び、ハノイ市やホーチミン市を中心に 11 ブランド 25 店舗を展開している。

ブランド供給先からは製品の提供と、年に数回の教育スタッフ派遣を受けるのみで、輸入手続きからベトナム国内でのマーケティング、販売に至るまで、同社が行っている。これまでの経験に基づいたノウハウや顧客の声、各種データの蓄積が強みだという。

### ■ 日本ブランドの取り扱いも検討中

ベトナムでは一般的に、販売スタッフの仕事は社会的地位が低いと考えられており、スタッフの定着は難しいといわれるが、DAFC では他社による引き抜き以外で辞めるスタッフは非常に少ない。最大の理由は、ラグジュアリーブランドを取り扱うという職務から得られる満足感にある。人材研修の充実によるスタッフの

満足度の高さも、理由に挙げられる。入社後2ヵ月間は試用期間として店舗でのオン・ザ・ジョブ・トレーニング（OJT）と本部での業務を離れた教育訓練により、販売スキルやブランドの歴史、製品知識を学ぶ。その後も専門の研修機関から講師を招き、継続的に研修を行っている。スタッフが定着することで、製品に精通した人材の確保が可能となり、結果として売り上げも伸びるとのことだ。

今後は、日本、韓国、ヨーロッパのブランドを中心に取り扱いを増やすことを検討している。同社はラグジュアリーブランドの取り扱いをメインにしているが、IPPグループ内には「Au Chau Fashion and Cosmetics (ACFC)」という中間層をターゲットとしたディストリビューターもいるため、幅広くパートナーを探しているという。

### ■ 流行に敏感な若者の取り込みがポイント

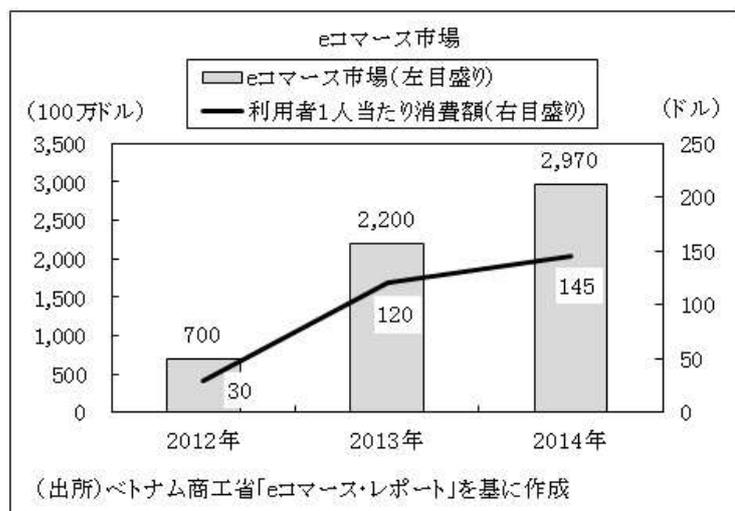
CTグループの子会社であるCTリテール（CT Retail）は1992年に創業した。スプリングフィールド、ロリータレンピカ、OPIの3ブランドを16店舗展開している。CTグループは小売りに加え、金融、不動産、建設など幅広い分野で事業を行っており、売り場の確保や金融面での支援も可能だ。

CTリテールは、フェイスブック、ツイッター、ユーチューブを中心にしつつ、ファッション関連サイトの2Sao、ホットディール（Hot Deal）などを利用し広告を行っている。また、ファッションショーなどのイベントにも積極的に参加し、ブランドイメージの向上を図っている。今後は取り扱っている3ブランドをハイフォン、ダナン、メコンデルタ周辺地域市場にも広げ、将来的には日本、韓国などの外国ブランドを取り

扱うことも検討している。同社の担当者によると、30代以上のベトナム人はファッションに関し保守的な面があるが、10～20代の若者はインターネットから流行を敏感に取り入れる傾向がある、という。

### ■ 拡大するeコマース市場に成長性

ベトナム商工省の「eコマース・レポート」によると、2014年のベトナムのeコマース市場（BtoC、アパレルに限らず）は29億ドルだ（図参照）。日本の市場規模1,200億ドル<sup>2</sup>と比べると2.4%とまだ小規模ではあるが、2012年から2014年にかけて同市場は4.2倍に拡大、今後も大きな成長が見込まれる。カテゴリー別では、衣服・靴・化粧品分野がコンピュータ分野と並んで頻繁に購入される商品として高い割合（60%、複数回答）を占めている。東南アジアや香港でファッション通販サイトを展開するシンガポールの「ザローラ」傘下のザローラ・ベトナムは、2015年上半期の売上が前年同期から2倍に増加したと発表（現地報道）しており、eコマース市場は魅力的な市場となりつつある。



<sup>2</sup> 経済産業省「平成26年度我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備」（電子商取引に関する市場調査）報告書平成27年5月」を基に1ドル=105.94円（世界銀行の公式レート）で換算。

ベトナムの1人当たりのアパレル消費額はまだ小さいが、都市部を中心に中間層や富裕層の購買力が上がっており、同国のアパレル市場は大きな潜在性を秘めている。日系企業には、ブランドイメージの定着やENTの問題など障壁があるが、中長期のビジネスプランを描きながらビジネスチャンスをつかんでいくことが重要だ。

<資料>主な企業・ブランド名

番号	企業・ブランド名	本社	価格帯
1	ドルチェ&ガッバーナ	イタリア	高
2	ディーゼル	イタリア	中
3	グッチ	イタリア	高
4	カッパ	イタリア	低
5	ベルサーチ	イタリア	高
6	バーバリー	英国	高
7	ジミー・チュウ	英国	高
8	トミー・ヒルフィガー	カナダ	中
9	Roem	韓国	低
10	ザラ	スペイン	低
11	マンゴ	スペイン	低
12	アディダス	ドイツ	低
13	オンワード樫山	日本	中
14	クロエ	フランス	高
15	ラコステ	フランス	低
16	ルイ・ヴィトン	フランス	高
17	ナフナフ	フランス	低
18	ピエール・カルダン	フランス	低
19	コンバース	米国	低
20	ギャップ	米国	低
21	リーバイス	米国	低
22	ナイキ	米国	低
23	ナインウエスト	米国	低
24	An Phuoc	ベトナム	低
25	ブルーエキステンジ(Blue Exchange)	ベトナム	低
26	N&M	ベトナム	低
27	Ninomax	ベトナム	低
28	Viet Tien	ベトナム	低
29	ジョルダノ	香港	低
30	ボッシーニ	香港	低

(注) 価格帯は、高: 600万ベトナム・ドン(VND)以上、中: 200万~600万VND、低: 200万VND未満とした。

(出所) 各社ウェブサイトなどを基に作成

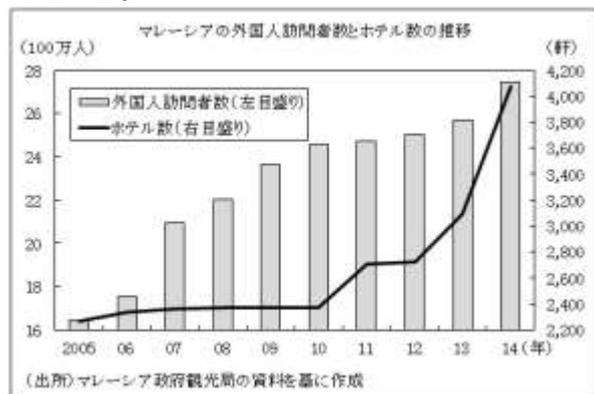
## 成長見込めるホテル業界は人材育成がカギ（マレーシア）

ジェトロ・クアラルンプール 新田浩之

マレーシアへの外国人訪問者が着実に増加し、政府も観光業を重点産業に位置付ける中、マレーシアのホテル業界は今後も成長が期待できる。既に進出している外資系ホテルへのヒアリングを通じて、ホテル業界の課題・戦略を探ったところ、労務面の課題を抱えつつも、ネームバリューだけに頼らず、人材の採用・育成やマレーシアに配慮した独自のビジネスモデルを築き取り組みがあった。

### ■ 外国人訪問者数は世界で 11 位

マレーシアへの外国人訪問者数はここ数年、右肩上がり増加を続けている（図参照）。2014 年は前年比 6.7% 増の 2,744 万人の外国人がマレーシアを訪れた。その内訳をみると、シンガポール（1,393 万人）、インドネシア（283 万人）、中国（161 万人）が多く、ASEAN を中心とする近隣国が上位を占める。なお、日本からは 9 番目に多い 55 万人が訪問した。外国人訪問者の増加に合わせ、ホテルの数も増加を続けている。特に 2014 年は、前年比 31.6% 増の 4,072 軒と大きく増加した。2013 年以降、ホテルの開業が急増している。



訪問者はマレーシア国内でモノやサービスを消費することによって、マレーシアの経済成長を下支えする。2014 年の国際収支統計のサービス収支における旅行収入は 2010 年比で 26.7% 増の 740 億リング（約 2 兆 1,460 億円、1 リング＝約 29 円）、同期間の旅行収支の黒字も 5.9% 増

の 335 億リングに拡大した。2014 年のマレーシアの人口は 3,026 万人と日本の 2 割強で、ASEAN の中でも 6 番目にとどまる。しかし、世界銀行によると、2013 年時点で誘客者数は世界 11 番目で、国内人口と合算すると、マレーシアは約 5,500 万人の市場を有する観光大国といえる。

2010 年 9 月に発表した経済変革プログラム（ETP）の中で、マレーシアが力を入れる 12 の国家主要経済領域（NKEA）が認定された。観光産業はそのうちの 1 分野であることから、2020 年まで政府の支援も見込める。それだけに、観光産業の商機は大きい。例えば、4 つ星・5 つ星ホテルがマレーシア投資開発庁（MIDA）からパイオニア・ステータスを認められれば、マレー半島における新規投資に対し、5 年間にわたり賦課年度における法定所得の 70% が免税となる税制上の恩典がある。こうした政府の支援や外国からの訪問者の増加を見越し、一部の日本のホテル業界もマレーシアへの進出に関心を示している。

### ■ 外資系も労務問題が経営上の課題

マレーシアで知名度が高いホテルは、欧米を中心とする外資系ホテルだ。日本勢では、クアラルンプール中心に位置する「ル・メリディアン・クアラルンプール」、セランゴール州シャーラムの「グランドブルーウェイブ ホテル」を

それぞれ大東建託、オリックスが所有する例があるが、極めて少ない。逆に日本を除く外資系では、数多くの有名高級ホテルがマレーシアに既に進出している。例えば、米系のリッツ・カールトンは1997年、香港系のマンダリン・オリエンタルホテルは1998年と、両ホテルともに既に20年近くの歴史を有しており、マレーシアでの認知度も高い。

ホテルの場合、サービスの質は従業員の顧客への対応で決まるといわれる。それだけに、外資系ホテルは人材育成に力点を置く。クアラルンプール市内に立地するある外資系ホテルは、人材採用時にインターンシップや実地研修制度などホテル従業員としての資質を事前に見極めることが可能な採用システムの導入を通じ、自らのホテルに見合ったサービスを提供できると見込まれる人材を採用する。ホテル業はホスピタリティを基本とする産業ゆえに、採用の選考は厳格さを極める。

しかし、費用や時間を費やし育成した人材でも、去っていくケースは多く、他の業種同様にマレーシアでは人材の定着率の低さに頭を悩ます。ホテルの場合、スタッフと顧客の個人的なつながりは大きい。離職率が高いと、ホテルは顧客との信頼関係を十分に築けなくなる。離職の原因は金銭面に起因することが多く、企業は人材のつなぎ止めに重視すれば、人件費がかさむリスクに直面する。料理人や、ホテル内の技術部門を担当するエンジニアリングといった熟練労働者の確保に課題がある、とコメントするホテルもある。ジェトロの「在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2014年度）」において、マレーシアの日系企業の抱える経営上の課題の上位に労務問題が位置付けられているが、外資系も同様の問題を抱えているようだ。

## ■ ネームバリュー以外で勝負も

人材に加えて、成功を左右する要素の1つに広告宣伝がある。多くのホテルは、インターネットを通じた客室販売を行う。そこでは、利用者がホテルを評価できるシステムになっていることが一般的だ。満足のいくサービスを受けた利用者は、当該サイトに高い評価を書き込む。それが、新規の利用者を引きつける好循環を生む。利用者が評価するホテルの売りについて、ある外資系ホテルは顧客に親身に接するサービスの質、レストランの数、立地場所、ブランド力を挙げる。国際会議場の誘致に実績を持つ、あるホテルは、充実した会議室や宴会場を強みに挙げた。

歴史ある外資系ホテルは有名ブランドが多いが、ブランド名にあぐらをかかいては、顧客からの持続的な評価は勝ち取れない。常にマーケットで勝ち抜くためには、客室やスパといった施設の充実に加え、やはり人材がカギになる。ある外資系ホテルは、ブランドイメージ定着のために、ブランドに沿ったサービス提供を可能とする従業員教育や顧客満足度向上のための社内プログラムを構築している。サービスのガイドラインや企業の社会的責任（CSR）の順守を徹底し、常に高いサービス精神を意識付けるよう努力しているホテルもみられる。

人材育成以外にも、ブランドイメージを高める手段はある。外資系のあるホテルは、自国のやり方をマレーシアに導入するのではなく、マレーシアに配慮した取り組みでブランドイメージを高めている。例えば、ロビーにマレーシアの特産品を設置し、スタッフはマレーシアの民族衣装を着用して接客する、などだ。マレーシアで存在感のある外資系ホテルのネームバリューは高いが、人材面や文化に配慮したビジネスモデルの構築など、今後日系ホテルがマレーシアに参入する上で、参考になる手法も多そうだ。

## ソーシャル・メディアを使った広告サービス専門会社が進出 (インドネシア)

ジェトロ・ジャカルタ 山城武伸

インドネシアでは、インターネットユーザーの増加に伴って、インターネットを使ったサービスが多様化している。特に第三国で培った経験を横展開するかたちで、サービスを開始する外資系企業が出てきているのが特徴だ。先行してインドネシア市場に参入した非日系の外資系企業の動向とその強みや課題について、2回に分けて報告する。前編は、ソーシャル・メディアを用いた広告の企画・製作を手掛け先行するシンガポール系企業ガッシュクラウド(Gushcloud)のサービス内容について。

### ■ ソーシャル・メディアは有力な発信ツール

インドネシア・インターネットサービスプロバイダー協会 (APJII) によると、インターネット利用率は年々上昇し、2014年時点で34.9%に達した。利用者数は2013年より1,690万人増加し、8,810万人と推計されている。これら利用者の約半数(49%)は、18~25歳の若年層だ。また利用者のうち、85%が携帯電話からアクセスしており、ノートパソコンからのアクセス(32%)に比べて圧倒的に多い。利用の目的は、コミュニケーションが71.7%で、情報検索(65.3%)を上回っていることが大きな特徴だ。

インターネット利用者の増加に伴い、ソーシャル・メディアはますます有力な情報発信ツールになっている。APJIIの調査では、インターネットを利用する際、87.4%のユーザーがソーシャル・メディアにアクセスするという。ツイッターの最高経営責任者(CEO)を務めたディック・コストロ氏は、インドネシアのツイッター利用者は5,000万人(2015年3月時点)に達する、と地元紙で述べている。インドネシアで有名なブロガーであるラディトヤ・ディカ氏のツイッターアカウントのフォロワーは1,140万人に上る。インターネットから人々に広く影響を与えることから、こうしたブロガーは「インフ

ルエンサー」と呼ばれる。

### ■ 大手企業もソーシャル・メディアでPR

この「インフルエンサー」を利用した広告やマーケティング支援が、ソーシャル・メディア・サービスの1つとなっている。サービス提供会社は、多数のインフルエンサーと契約し、インフルエンサーによる情報発信を通じて、クライアント(企業)の商品や企業価値のPRを行う。商品やサービスの提供者自身が行う広告と比較すると、第三者を通じて商品・企業価値を広めるため、いわゆる「口コミ効果」の高い情報発信を行うことができるという。現在、インドネシアで同サービスを行う企業は3~4社とされ、日系企業ではサイバーエージェントの関連会社ビナ・ブログがある。

非日系の先行事例の1つがガッシュクラウドだ。同社は、2011年にシンガポールで設立された。東南アジアではマレーシア、インドネシアに拠点を設けてサービスを拡大している。インドネシアには2013年、ローカルパートナーとの合弁で進出した。同社のインドネシア代表オディ・ランダ氏によると、設立して2年だが、既に日用品(ハンドクリーム)、ハンバーガーチェーン、航空会社など大手企業のPR活動やウェブ

コンテンツの作成などさまざまな案件を手掛けてきたという。

同社のサービスは、「インフルエンサー・マーケティング」と「コンテンツ・マーケティング」に分かれる。前者は、クライアントがターゲットとする年齢・性別・嗜好（しこう）に合わせて、影響力を持つインフルエンサーを選定し、アプローチすることだ。ランダ氏によると、既にインドネシア国内で200人以上のインフルエンサーとネットワークを持っており、ターゲットに合わせて多様なインフルエンサーに依頼することが可能だ。中には、月間180万回の閲覧数があるブロガーや、写真動画投稿サイト「インスタグラム」で260万人のフォロワーを持つ人物もいる。こうした有力なインフルエンサーとのネットワークが、同社の強みの1つだ。

後者のサービスは、クライアントの商品や企業価値に合わせてウェブコンテンツを作成し、適切なメディアに掲載することだ。同社はスマートフォン用のアプリケーション作成部門や、ユーチューブ動画の制作部門を有しており、デザイナーやクリエイターが案件に応じたウェブコンテンツを開発できる。さらに消費者が参加するイベントなど、独自の仕掛けづくりにも力を入れている。一例を挙げると、2014年サッカー・ワールドカップにおけるハンバーガーチェーンのキャンペーンでは、一般参加によるインスタグラム動画のコンテストを行った。同チェーンに関するショートムービー96点がインスタグラムに投稿され、4週間で3,300万回以上の閲覧回数（インプレッション）と41万回以上の反応（動画のシェアなど）があった。コンテスト優勝者の動画が高く評価され、キャンペーン終了後、正式に同チェーンのPR動画として活用されたという。

## ■ 成功のカギは人材育成

ランダ氏によると、優秀なデザイナーやプロジェクトマネジャーを育てることが競争力を保つカギだという。インドネシア法人では、シンガポール人の役員1人を除き、ほぼ100%がローカル社員だ。社員は高度な企画力が必要とされる。シンガポールやマレーシアでの数週間の社員研修のほか、インドネシアにおいて海外拠点との会議を実施し、情報共有や相互理解を促すような取り組みを行っている。また、社内です昇進する条件として、後任の育成を義務付けているという。担当者の異動や退職によって、サービスの質が低下することのないように設計された人事制度だ。

ランダ氏によると、競争力維持のためには、最新のメディアを用いて新しい形でPRできる体制づくりが必要だ。クライアントの持つ商品の陳腐化するのを防いだり、企業価値を落とさないために、同じメッセージでも、常にフレッシュな方法・媒体で伝えたりすることが、同社の大きな役割だという。

## フードデリバリーのオンラインサービスが流行（インドネシア）

ジェトロ・ジャカルタ 山城武伸

---

スマートフォン利用者が増加しているインドネシアで、新しいデバイスの普及に伴い、日常生活でより便利なサービスが人気を博している。その 1 つがレストランへのオンライン注文・宅配サービスで、既に地場、外資系企業で競争が激化する状況だ。同サービスをインドネシア国内で展開するドイツ系企業のフードパンダについて、事業内容の現状や課題を報告する。インドネシア編の後編。

---

### ■スマートフォンから宅配サービスを利用

2015年8月に市場調査会社ニールセンが発表した調査によると、インドネシアにおける2015年のスマートフォンの普及率は26%で、2013年と比較すると14ポイント上昇した。また、インドネシア・インターネットサービスプロバイダー協会（APJII）の調査によると、2014年のインターネット利用者のうち、85%が携帯電話からアクセスしている。スマートフォンの普及により、アプリケーションを利用して多様なサービスを楽しむことができるようになってきた。

近年、レストランへのオンライン注文・宅配サービスが注目されている。同サービスは、スマートフォンの専用アプリやポータルサイトにアクセスすると、現在地に近い宅配可能なレストランが表示され、メニューを選択し注文すると、バイク便で料理が届くというものだ。交通事情の悪いジャカルタで、レストランまで足を運ぶことなく、店と同じメニューを楽しめるとあって、人気を呼んでいる。

### ■サービスの質を向上し、競合他社と差異化

このサービス分野には既に地場企業と外資系企業が参入し、競争が激化している。地場企業のゴジェックは、バイクタクシーのオンライン予約・配送サービスが本業だが、料理や荷物

の宅配サービスも手掛ける。外資系企業では、日系のクリック・イートやドイツ系のフードパンダが参入している。

非日系の先行事例の1つがフードパンダだ。同社は、ドイツ企業のロケットインターネットが、世界約40カ国でフードデリバリーサービスを実施している。2012年5月にインドネシア法人を設立し、現在、ジャワ島、バリ島、スラウェシ島（マカッサル）、スマトラ島（メダン）の6カ所でサービスを提供している。設立以来3年間で事業を拡大し、現在1,200店以上のレストランと提携している。従業員数は次第に増えて現在は約3倍に拡大し、150人を上回っている。

サービスの特徴は、レストラン側に初期コストがかからないことだ。同社は、注文に対する成功報酬のみで運営しているため、レストランがフードパンダのウェブサイト無料で商品載せることができる。そのためレストラン側は、手軽に販売チャンネルを増やすことが可能だ。同社のマーケティングマネジャーのスリアンティ氏によると、大型フードチェーンから路上で屋台販売しているような小規模商店まで利用できるサービスだという。実際にロッテリア、A&Wといった大手フードチェーンから、ローカルフードの商店まで、大小さまざまな規模のレストランが登録されている。

同社はサービス対象を食品に特化することで、競合他社との差異化を図っている。特筆すべきは、デリバリーまでの時間短縮に向けた工夫だ。フードパンダと提携したレストランには、注文受け付けの専用タブレットや注文表の印刷機が同社から支給される。これによって、レストランはフードパンダ経由の注文を即座に確認し、厨房（ちゅうぼう）に回すことができる。注文からデリバリーまでの時間は、交通事情が悪いジャカルタでも 45～60 分だという。また、顧客への心配りも忘れない。デリバリーを担う運転手には、配達専用の保温・保冷バッグが支給されている。注文した料理が冷めないなどの工夫だ。スリアンティ氏は、冷めやすい麺類のようなメニューでも温かく届けることができる、と自信をみせた。

#### ■ 人手をかけて有力店をフォローアップ

注文対応の自動化を進める一方で、メニューの価格設定には人手をかけてレストランと調整している。フードパンダ経由でデリバリーする料理の価格やメニューは、基本的にレストランの店頭と同じだ。外食産業の場合、消費者は価格に非常に敏感なため、デリバリーの方が高いとレストランに食べに行ってしまう、優位性が失われてしまうためだ。スリアンティ氏によると、有望なレストランなどを継続的にフォローアップして、新規メニューを追加したり、価格を店頭と同じになるようにしたり、調整しているという。さらに、フードパンダ限定のプロモーション企画を提案するなど、サービス内容を拡充している。

ただ、課題もある。オンライン注文によって自動的にレストランや配達員に通知されるため、コストをかけずに注文対応ができるが、ジャカルタではまだ電話注文の比率が高いという。電話注文の場合、テレフォンオペレーター

の人件費がかかる上、注文の聞き間違いが発生するリスクも高くなり、コスト要因となる。インドネシアでは急速にスマートフォンの普及が進んでいるものの、消費者がネット注文に慣れていない事情がある。当社で消費者に呼び掛けつつ、時間をかけて解決する問題だ、と述べた。

ローカル企業などとの競争が厳しくなってきたが、フードパンダは今後も食品に特化して事業に磨きをかける方針だ。スリアンティ氏によると、市場は拡大傾向にあり、当社が開拓する余地はまだあるという。地域としては、消費者とレストランが集中しているジャカルタ首都圏に注力しつつ、他都市へも展開する方針だ。

## 電子商取引市場の取り込み急ぐ（シンガポール）

ジェトロ・シンガポール 小島英太郎

成長が見込まれるシンガポールの電子商取引(EC)市場の取り込みを、欧米、中国、韓国などの外資系企業が急いでいる。ASEAN の中ではビジネス環境が整ったシンガポールに拠点を構え、短期間で域内市場を席巻しようとする動きや、先行企業を買収する動きもみられる。シンガポールの EC 市場において、日本企業の先を行く外資系企業の動きを2回に分けてレポートする。前編は、シンガポールの EC 市場の概況と主要な外資系企業と日系企業について。

### ■ オンラインユーザー比率と EC 市場規模が域内トップ

まず、シンガポールで今後、成長が期待される EC 分野の市場と外資系参入状況を見る。シンガポールは ASEAN の中でも、人口は小規模ながら所得が高く、通信インフラが整い、オンラインユーザーの比率が高い。参考の1つとして、

スイス系の UBS 証券

(タイ) がまとめた ASEAN の EC 市場に関する調査結果がある。同調査に基づく表1によると、シンガポールのオンラインユーザーは人口比で域内トップの 73.6% (390 万人)。現在の EC 市場規模 (CtoC および

BtoC の消費者市場向けのみ) は 3 億米ドル (2013 年のシンガポールの小売市場全体の 1.0%) で、こちらも域内トップと推計されている。さらに将来、中国や米国並みに小売市場の 8% が EC 市場になると見込んだ場合、シンガポールの市場規模は 24 億米ドル規模へと拡大する。

また、Visa カードが 2014 年 7 月に実施した

調査<sup>3</sup>によると、少なくとも週に 1 度、オンラインで買い物をする人は 26%、月に 1 度の人は 58% で、これらは東南アジアにおいてトップとなっている。加えて、環境さえ整えば、オンラインで全ての買い物をしてよいとする人が全体の 50% に達しており、今後も EC 市場が拡大する傾向が続くとみられる。

表1 ASEAN主要国と中国・米国におけるオンラインユーザー数とEC市場規模(2013年)

	シンガ ポール	インド ネシア	フィ リ ピン	ベトナム	タイ	マレー シア	合計	中国	米国
人口(100万人)	5.3	244.8	97.7	88.8	67.9	29.5	534.0	1344.0	312.0
オンラインユーザー (100万人、注)	3.9	75.9	33.6	31.0	31.2	18.5	194.1	618.0	245.2
人口に占める比率(%)	73.6	31.0	34.4	34.9	45.9	62.7	36.4	46.0	78.6
小売市場(1億米ドル)	296	1,002	340	796	944	982	4,360	38,120	30,267
EC市場(1億米ドル)	3.0	1.0	1.0	0.8	1.9	2.0	8.7	3,050	2,633
小売市場に占める比 率(%)	1.0	0.1	0.3	0.1	0.2	0.2	0.2	8.0	8.7
比率が5%になった 場合(1億米ドル)	14.8	50.1	17	39.8	47.2	49.1	218.0		
比率が8%になった 場合(1億米ドル)	23.7	80.2	27.2	63.7	75.5	78.6	348.8		

(注) モバイル通信の利用者数・データ利用量などを用いた UBS による推計。

(出所) UBS証券(タイ)「ASEAN eCommerce - Is ASEAN at an inflection point for eCommerce? (2014年6月13日)」を基に作成

### ■ EC 市場に米国、韓国、中国など外資ひしめく

シンガポールの EC 市場、特に主要 BtoC サイトをトラフィック数に基づいてまとめたものが、表 2 だ。米国の大手 EC サイトが上位を占

<sup>3</sup> Visa カードによる調査は、シンガポール、タイ、フィリピン、マレーシアにおいて、18 歳以上で、クレジットカードを持つ男女 500 人が対象 (The Visa Consumer Payment Attitudes Study 2014)。

めているが、3位に位置する「Qoo10」は、韓国のGマーケット創業者と米イーベイによる合弁会社ジオシスが2008年11月にオープンした通販サイトで、ユーザー登録数は約100万人以上と当地では最大級の通販サイトに成長した。

表2 シンガポールの主要BtoCショッピング・サイト(2014年3月)

ウェブサイト名	トラフィック数 (注1)	親会社国籍	内容
イーベイ(Ebay.com.sg)	3,898	米国	マーケット・プレイス(注2)
アマゾン(Amazon.com)	3,883	米国	マーケット・プレイス
Qoo10.sg	3,141	韓国+米国	マーケット・プレイス
グルーポン (Groupon.sg)	1,821	米国	クーポン券の販売サイト
アリエクスプレス (aliexpress.com)	1,469	中国	マーケット・プレイス
ディール(deal.com.sg)	1,426	オーストラリア	マーケット・プレイス
ザローラ(Zalora.sg)	775	ドイツ	ファッション専門のネット通販サイト
コート(courts.com.sg)	522	英国	家電・家具などのネット通販サイト(実店舗あり)
singtelshop.com	510	シンガポール	モバイル専門のネット通販サイト(実店舗あり)
asos.com	486	英国	ファッション専門のネット通販サイト
楽天市場 (Rakuten.com.sg、注3)	294	日本	マーケット・プレイス

(注1)1ヵ月間の訪問者による閲覧数(単位:1,000)。

(注2)マーケット・プレイスは、買い手と売り手を結び付ける電子商取引の市場。BtoC、BtoBtoCなどの形態がある。

(注3)楽天は2014年1月開設。

(出所)表1に同じ

「[アリエクスプレス](#)」は、中国のEC大手アリババ集団が2010年4月に香港で正式開設した国外向けBtoCサイト。アリババは近年、郵便事業に加えてEC事業にも力を入れているシンガポール・ポスト(シングポスト)と2014年5月に資本提携した([2014年10月7日記事参照](#))。アリババにとって、国外のEC物流事業を強化する狙いがある。さらに、2015年7月にはその資本関係を強化(アリババによるシングポスト株の保有比率を10.23%から14.51%へ引き上げ)するとともに、シングポスト子会社のEC物流事業を手掛けるカンタム・ソリューションズ・インターナショナルの合弁事業化に合意した。

そのシングポストは、2015年度第1四半期(4~6月)の決算で、売上高が前年同期比20.7%増となったとし、同社グループのウルフガン

グ・バイエル最高経営責任者(CEO)は発表で、増収の要因の1つに好調なEC事業を挙げた。同CEOは「毎月1~2件の主要EC顧客(ECサイトを開設する事業者)を獲得している」とし、シンガポールのEC市場に参入する企業の動きが同社の好業績を支えている、と述べている。

## ■ 急成長するドイツ系ファッション・ネット通販サイトに注目

ファッション・ブランドのネット通販を展開する「[ザローラ](#)」は、2012年3月にドイツのロケット・インターネットによってシンガポールに設立されて以来、急速に成長。2015年8

月現在、シンガポール、インドネシア、タイ、フィリピン、ベトナム、マレーシアの東南アジアを中心に、香港、台湾、オーストラリア、ニュージーランドを加えた計10カ国・地域で展開。わずか3年で、ファッションブランドを扱うサイトとしては同地域で最大級となった。同社は、新興市場におけるオフラインの実店舗では手に入りにくい流行のファッションを、手ごろな価格で提供することを方針とし、多様な文化・言語を持つ東南アジア各国での「ローカライゼーション(現地化)」が、他社との違いを生んでいるという(詳細は後編で紹介)。

## ■ フランスのブランド大手は買収でオンライン市場に攻勢

表2には含まれていないが、2011年11月に開設された化粧品ネット通販サイトの「[ルクソール](#)」もBtoCサイトとしては有名だ。ルクソールは米国人がシンガポールで設立した企業

だが、これまでにグリー・ベンチャーズ、トランス・コスモスなど日系のベンチャーファンドや事業会社からも出資を受け入れ、短期間で急速に成長してきた。現在、ASEAN とオセアニアを中心にインド、アラブ首長国連邦などを含めた 11 カ国で展開し、250 以上のブランドを扱っている。各種報道によると、2015 年 7 月にこのルクソーラをフランス高級ブランド大手 LVMH モエヘネシー・ルイヴィトンとその子会社で化粧品を専門に扱うセフォラが買収したという。セフォラ・アジアのアンネ・ヴェロニク・ブルエル社長は「ルクソーラへの投資は、オンラインの化粧品市場を席卷し、東南アジアでのセフォラの成長を加速するための唯一の機会だ」と述べた（テック・イン・アジア 7 月 8 日）。

#### ■ 日系企業もシンガポール EC 市場に参入

日系企業の参入事例では、楽天が 2014 年 1 月に「[楽天市場](#)」(Rakuten) を開設したことが挙げられる。楽天は、2012 年 8 月にシンガポールにアジア事業の統括本部を開設、グローバル動画配信サイトの Viki (2013 年 9 月)、通話アプリの Viber (2014 年 2 月) などの海外企業も買収し、グローバルに事業展開を進めている。楽天は前述のシングポストと、配送や一時的に宅配物を預かるロッカー「ポップステーション」の利用で提携している。表 2 は楽天市場開設直後の 2014 年 3 月時点の情報を基にしているため、比較できないが、上位のショッピングサイトに食い込めるか注目される。また、良品計画も、シングポストとネットストアの運営・配送で提携し、2015 年 2 月にネットストア「[無印良品](#)」を開設した。こうした実店舗を持つ小売店のネットストア開設も増えているようだ。

## ファッションのネット通販、現地化がカギ（シンガポール）

ジェトロ・シンガポール 小島英太郎

シンガポールをはじめとした東南アジアを中心に、ファッションブランドのネット通販を展開する「ザローラ」。若い女性に人気の同社は、ドイツ企業のロケット・インターネットによって 2012 年 3 月に設立された。わずか 3 年で急成長を遂げた背景には何があるのか。同社の方針や戦略、ビジネス状況、シンガポールや東南アジアにおける電子商取引(EC)市場に対する見方についてレポートする。シンガポールの後編。

### ■ ドイツの「ザローラ」が 10 カ国・地域に展開

ドイツ系のザローラは、オフラインの実店舗では手に入りにくい流行のファッションを手ごろな価格で提供することを目指し、若者向けのサイトで洋服、靴、バッグ、時計、アクセサリなどを販売する（[2015 年 11 月 24 日記事参照](#)）。2014 年 5 月に作成された投資家向けの同社資料<sup>4</sup>によると、設立 1 年後の 2013 年第 1 四半期（1～3 月）末時点でサービスを提供した顧客は総計 70 万人だったが、その 1 年後の 2014 年第 1 四半期末には 160 万人に上った（同社が展開する国別のデータは非公表）。うち 70%が女性で、年齢別では 18～24 歳が 30%、25～35 歳が 45%。売り上げ構成でも、女性向けアパレルが 39%、女性向け靴が 20%と過半を女性向けが占め、男性向けアパレル 10%、男性向け靴 7%などと続く。

2015 年 5 月発表の 2014 年（1～12 月）決算報告によると、2014 年の純利益は前年比 70%増の 1 億 1,700 万ユーロとなった。同社は、短期間にシンガポール、インドネシア、タイ、フィリピン、ベトナム、マレーシアの東南アジアを中心に、香港、台湾、オーストラリア、ニュージーランドも含めた計 10 カ国・地域に展開、

急成長を遂げている。

### ■ インターネットビジネスモデル確立で急成長

ザローラを設立したのは、米国と中国以外で世界最大となるインターネットプラットフォーム設立を目指すドイツのロケット・インターネットだ。同社自身も 2007 年に設立された新興企業だが、既に 110 カ国以上で展開し、3 万人以上の社員を抱える。同社はインターネットビジネスモデルを構築し、それをオンラインマーケットでリーディング企業になれる未開拓の新興市場に移植していく。

アジア太平洋地域で、ザローラ以外に多数のビジネスを展開している。例えば、家電や化粧品など幅広い品をそろえる「ラザダ」をシンガポールに加え、インドネシア、タイ、フィリピン、ベトナム、マレーシアで開設、一部の国では有力サイトになっている。同社グループのサービス展開の速さ、幅の広さ、地場市場への浸透の仕方などには目を見張るものがある。

### ■ 地元の感覚・事情に合わせてサービスをカスタマイズ

「ザローラが競合他社との違いを生んでいるのは、ローカライゼーション（現地化）の取り組みだ。私たちは、市場ごとの微妙な差異（ニ

<sup>4</sup> ベルリンで開催された「Kinnevik Rocket capital markets day 2014」で投資家向けに説明された資料「ZALORA-Asia's leading online fashion destination」を参考にした。

ュアンス)を理解し、受け入れ、サービスをカスタマイズしている。東南アジアは、多様な文化、言語を持つ独特な市場だ」と、ザローラ・シンガポールのディオン・ソン社長はいう。短期間での複数国におけるビジネス展開を可能にしているのは、本社のロケット・インターネットが確立したインターネットビジネスモデルが武器となっているとみられるが、それだけではない。「地元の人々に響くキャンペーン」「迅速な配達」「短期間での新製品投入」などを、各地の拠点が地元の感覚・事情に合わせてカスタマイズして実施していくことが、同社の強みとなっている。ディオン・ソン社長は「世界的な見通しを持ちながら、地場に根差したサービス提供を行っていく」と述べる。

同社は、品ぞろえにも気を配る。既存のブランド商品を扱うだけでなく、独自のプライベートブランド(PB)も用意している。2013年第1四半期末でPBはグループ全売り上げの21%だったが、2014年第1四半期末には32%に高まっている。

### ■ モバイルコマースの将来性に期待

同社は、シンガポールのEC市場を、最もネット環境が整っており、他国に比べてクレジットカードの使用率が高く、オンラインで買い物をする傾向が強い、とみている。同社は「シンガポール人は、情報通の買い物客だ。もっと品ぞろえを増やしてサービスを提供しなければならない」としている。

一方で、東南アジアのEC市場については、「経済的、文化的にみて極度に多様化しており、EC市場の受け入れ度合い、技術の進み具合、消費者の購買習慣、社会経済状況が各市場によって異なっている」とみる。その東南アジアのEC市場は、いまだ初期段階のため、消費者にオンラインでの買い物を促すため、地域を超え、

他産業も巻き込んだ「12.12 オンライン・フィーバー・イニシアチブ」(12月12日に値下げによってネット販売を盛り上げようとする取り組み)を、同社が率先して行っている。

また、東南アジアでは高速インターネット回線が普及していないことから、携帯端末による「モバイルコマース」に期待を寄せる。同社は「モバイルの急速な普及は、多くの『親指の買い物客(Thumb-shoppers)』を生んでいる。ザローラの注文の3分の1以上は、モバイル端末からだ」といい、専用アプリのインターフェースの改善などを継続的に行い、モバイル市場の取り込みに注力している。

## 医療サービス分野でヤンゴン進出の動き徐々に広がる（ミャンマー）

ジェトロ・ヤンゴン 浜口聡

ミャンマーは医療水準が低いため、近年、シンガポール、マレーシア、タイなどで治療を受ける層が増えている。外資系医療法人などがヤンゴン市内に病院やクリニックを開設する動きが見られ、受診するミャンマー人も増えているが、8月にタイとの間でビザが14日以内の滞在に限り相互免除になったことから、最近ではタイの病院を利用する人が増加傾向にある。

### ■ タイや日本の医療法人が地場と提携

ミャンマーでは、シンガポール、マレーシア、タイなどで治療を受ける富裕層を狙い、外資系医療法人などがヤンゴン市内に病院やクリニックを開設する動きが見られる。タイ・バンコクのサミティベート病院もその1つで、地場のパラミ・ホスピタル (Parami Hospital) の11階に外国人専用のクリニックを開業した。さらに年内にはサミティベート病院ヤンゴンクリニックもオープンする予定で、日本人看護師も常駐することになっている。

また、日本の社会医療法人大雄会が現地企業と合弁でクリニックを開設すると発表しており、今後、ミャンマーに駐在する日本人の増加を見込み、日本人医師が常駐する初めての病院となる予定だ。

### ■ 質の高い医療を求めタイなどへ

ミャンマーでは、経済的に余裕のある層がシンガポール、マレーシア、タイなどの病院に行くのが一般的だ。

バンコクのスクムビット地区にあるバムルンロード病院は1980年に開院し、年間40万人以上の外国人患者を受け入れる私立総合病院だ。30の専門科があり、病床538、手術室19を擁し、最先端の医療設備を有している。タイ

はもちろん、ASEAN域内でも最大規模を誇る。近年、メディカルツーリズムでタイを訪れ、治療を受ける外国人が増加しており、特にアメリカ同時多発テロ以降は、アラブ系の人たちがアメリカで高度治療を受けにくくなったこともあり、バムルンロード病院にはアラブ系の富裕層が多数見受けられる。これら富裕層は、最先端の医療技術やより質の高い医療を求めており、ミャンマーからの訪問者も例外ではない。病院内でミャンマーの伝統的な民族衣装であるロンジー姿の人を見掛けることも少なくない。

バムルンロード病院は多言語対応が充実しており、院内の国際医療連携センターでは、7カ国12人の多国籍医師団によるサポート体制が整い、18人いる看護師をはじめ医療スタッフが外国人患者のための医療コーディネーション業務に従事している。ミャンマー語専門の通訳も常駐しており、院内の掲示板にもミャンマー語表記のものがある。海外事務所はヤンゴンを含め、予約および渡航サービス業務を行う事務所が世界13カ国、19拠点存在する。タイ渡航の際に必要なビザ取得代行サービスや、患者と付き添い家族のための宿泊施設を手配している。スワナプーム空港の到着ロビーにレセプションセンターを設けて、患者の受け入れ体制

は万全だ。

外国人患者の国別内訳は、1位アラブ首長国連邦（UAE）、2位ミャンマー、3位バングラデシュ、4位オマーン、5位カンボジア、6位モンゴル、7位ベトナムの順となっている。同院によると、特にミャンマー人の伸びが大きいようだ。

また、タイのバンコク病院グループ（Bangkok Hospital Group）では、ミャンマーからの患者が2014年度は3万人を超えたという。

ミャンマーの富裕層や在留外国人にとって、医療を安心して受けられることは何物にも代え難いサービスであり、日系、外資ともにミャンマー市場を狙っての進出が今後も続くものとみられる。

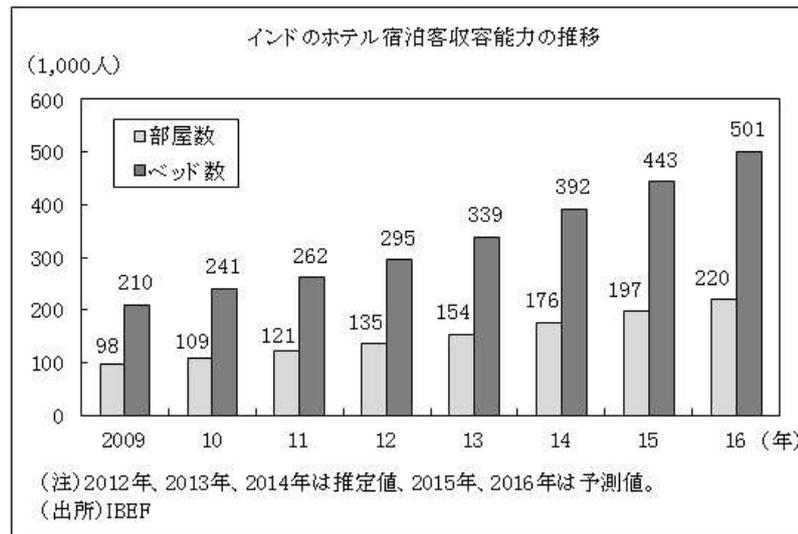
## 低価格のいわゆるバジェットホテル展開に本腰（インド）

アジア大洋州課 西澤知史  
ジェトロ・ニューデリー 古屋礼子

外資系ホテルブランドが、ビジネス客をターゲットとする「バジェットホテル」の展開に本腰を入れ始めた。旺盛な国内ニーズを背景に、安全、便利、清潔、かつ低価格を売りに市場を切り開こうとしている。各社へのインタビューを基に、そのビジネスモデルや参入のコツを解説する。

### ■ 利用者の不満をビジネスチャンスに

国土の広大なインドでは、出張で各地を飛び回るビジネスパーソンが増え続け、ホテルへのニーズの高まりを景気回復が後押ししている（図参照）。こうしたニーズを取り込もうと、外資系ホテルも次々とインドに進出し、高級路線から低価格路線まで幅広く展開している。立地も主要都市にとどまらず、人口の少ない地方都市まで広がりを見せる。そうした中、各ホテルブランドが熱い視線を注いでいるのが「バジェットホテル」と呼ばれる低価格路線で、旺盛なビジネス需要の取り込みに懸命だ。



一方、インドには各地方に根付いた地場系の低価格ホテルも数多くある。しかしこれらのホテルは、「チェックインに時間がかかる」「ハウスキーピングを呼んでも来ない」「シーツに汚

れがある」「シャワーのお湯が出ない」など、サービスの質がいまひとつ多い。外資系ホテルは、こうした利用者が抱える不満をビジネスチャンスにしようとしている。外資系ホテルとしてのブランド力を生かし、安全かつ清潔で、朝食とインターネット接続（Wi-Fi）を加えて利便性を高め、無駄を省いて料金を抑えるのが基本スタイルだ。

### ■ 運営はマネジメント型が主流

一般にホテルの運営方法は2種類ある。「フランチャイズ型」は、オーナー企業が所有するホテルにブランド名だけを与え、オーナー自らが経営する方式で、日本で主流となっている運営方法だ。もう1つは「マネジメント型」で、建物などの資産は全てオーナー企業の所有だが、ホテルそのものがマネジメントに参画する方式だ。ホテル側は売り上げに応じて、マネジメント料をオーナーに請求する。

今般ジェトロがインタビューした3つの外資系ホテル（インターコンチネンタル、マリオット、ヒルトン）は、高級路線か低価格路線かを問わず、いずれもマネジメント型でインド市場に参入した（表

参照)。その理由について、インターコンチネンタルは「建物のオーナー企業による奔放な経営により、ブランド名を傷つけられた過去があり、インドではフランチャイズ型は向かないと判断した」「バジェットホテルの開設に当たっては、土地や建物にも出資している」という。インドのホテルオーナーは一般的に高級ホテルへの投資をステータスやハイリターンの観点から選ぶ傾向が強い一方、「低コスト」「低リターン」「低メンテナンス」「シンプル」といったキーワードが連想されるバジェットホテルへの投資には関心が低いことが背景にあるようだ。

外資系ホテル3社がインドで運営するホテルブランド

	インターコンチネンタル	マリオット	ヒルトン
本拠地	英国	米国	米国
インド進出年	1965年(注)	2002年	2009年
インド法人従業員数	60人	50人	25人
ブランド軒数(かっこ内)			
高級路線	インターコンチネンタル(1)	リッツカールトン(1)	ヒルトン(5)
↑	クラウンプラザ(9)	JWマリオット(5)	ダブルツリー(3)
	ホリデイ・イン(9)	ルネッサンス(1)	
↓		マリオット(4)	ヒルトン・ガーデン・イン(3)
	低価格路線	コートヤード・マリオット(11)	
	ホリデイ・イン・エクスプレス(3)	フェアフィールド(1)	ハンプトン(1)

(注) 初回進出年。その後、4度にわたり撤退と進出を繰り返し現在に至る。  
(出所) 各社ウェブサイト、インタビューを基に作成

### ■ バジェットホテル運営にインド向けの工夫も

外資系ホテルが市場シェアを拡大するためには、インド市場特有の取り組みも必要だ。インターコンチネンタルは他国のバジェットホテルにはないサービスとして、ルームサービスを提供している。「クリケットの試合をテレビ

で観戦したり、仕事をしたりしながら、部屋で食事がしたいというインド人のニーズを取り込むため」という。ヒルトンでは、レストランの代わりにロビーに軽食や生活用品を扱う売店を置き、さらに無料の共用パソコンとプリンターを設置することで宿泊客のニーズに込えている。

コスト削減に向けた取り組みも進む。通常、インドのホテルでは、安い人件費を背景に1部屋当たりホテルスタッフを平均2人配置しており、これは世界平均の4倍だという。しかし、インターコンチネンタルのバジェットホテルでは、「フロントスタッフが食事時にはレスト

ランの給仕に早変わりし、時にハウスキーピングもこなすなど、1人何役も担うことで一層のコスト削減を目指している」と語る。ヒルトンでも同様の取り組みをしており、「1部屋当たりのスタッフ数は約0.9人に抑えられている」そうだ。また、ビジネス客を取り込むための営業手法もユニークだ。インターコンチネンタルによると、「欧米などの先進国では、ホテルと企業が締結する年間契約に基づくビジネス

利用が大勢を占めるが、インドではその手法は通用しない」と話す。そこで担当者が日常的に行う営業行為が欠かせず、そこで築いた人脈や特典などを提示して初めて顧客が付くスタイルが一般的だという。

## ■ ブランド維持のカギは人材

外資系ホテルのブランドを維持するには、「人材が全て」と各社は声をそろえる。特に支配人やフロント、レストランやハウスキーピングなど直接利用者に接する人材をどう確保するかが重要だ。各ホテルを会社に見立てれば「社長」に相当する支配人の採用には、各社それぞれ独自のノウハウを有する。インターコンチネンタルは「支配人にはホテル業界で働いた経験を持つ人材をヘッドハントすることが多い」、マリオットは「支配人は全て外国人を採用することになっており、海外の同一グループのホテルからの人事異動で対応する」と話す。ヒルトンは「主要ポストは社内人材からの登用が多い。現在、15%程度の女性管理職の割合を今後増やしていく」という。

採用した人材の教育も欠かせない。インターコンチネンタルは、職位に応じて断続的に1週間から半年にわたる研修プログラムを用意。営業や接客などの技能向上、マネジメント、さらにリーダーシップ研修までを含む。さらに、「グローバルスタンダードとは何かを体感させるため、幹部クラスを対象にオーストラリアや英国などで行う海外研修も実施している」という。マリオットは「各ホテルに配置されているトレーニングマネジャーが週1回～月1回のペースで、ハウスキーピング、レストラン運営、営業など、各職種向けに研修を行ってサービスの維持・向上を図っている」と語る。トレーニングマネジャー向けの研修も、地域本社がある香港で定期的開催されているようだ。

人材育成における課題もある。各社が共通して挙げたのが英語教育だ。マリオットは、「英語クラスを週1回実施しているほか、幹部クラスには社内イントラネットを活用し、50時間の英語教育が受けられるようしている」という。一方、人材流出や離職は頭が痛い問題だ。各社

とも従業員の離職を食い止めるため、福利厚生 の充実、報奨制度、1年勤続後には家族の無料宿泊提供や、傘下のホテル内での異動が可能な人事体系などを導入し、インセンティブとしている。

## ■ 年1回の覆面調査も

ホテルのブランド維持のためには、各ホテルで提供されるサービスが自社基準を満たしているかどうかのモニタリングも求められる。マリオットは「全ホテルに1年に1回、覆面調査員が訪れ、サービスが自社基準を満たしているか確認している。万が一、適切な改善がみられず3年連続で不合格となった場合には、そのホテルのマネジメントから手を引く契約になっている」という。さらに、同社は「高級路線から始め、インドにおけるブランドイメージを確立した上で低価格路線を展開する手法を取った。今こそ低価格路線に本腰を入れる時期だ」とコメントする。インターコンチネンタルは、低価格から高級路線までインドに22軒あるホテルを2020年までに47軒まで増やすことを発表しており、インド市場攻略に力を入れている。

日系資本の動きに目を転じると、数年前から日本人ビジネス客を主な対象にしたホテルの展開が始まっている。和食の提供をはじめ、大浴場の完備などで差別化を図り、利用客から好評を得ている。

## ブランド力を生かし中間・富裕層を狙う（バングラデシュ）

ジェトロ・ダッカ 田中麻理

所得の向上や都市化による生活の変化に伴い、バングラデシュにおいても BtoC 型のサービス業が発展しつつある。日系企業はレストラン、食材店など比較的小規模な対面型サービスを行う一方、外資系企業は台頭する中間層や富裕層を狙ったサービス事業にも参入し始めている。本レポートでは、通信、e マーケットプレイス（電子市場）、医療の各分野を代表する外資系 3 社の事例を紹介しつつ、これから進出を図る日本企業へのヒントを探る。

### ■ 3社それぞれの特色を生かす

事例紹介する 3 社は次のとおり（資料参照）。

○携帯電話通信サービス：ロビ・アクシアタ（ROBI Axiata）

資本金 350 億タカ（約 560 億円、1 タカ＝約 1.6 円）、従業員 3,700 人。マレーシア資本で、アジア広域にわたり 1 億 2,000 万の顧客数を誇る通信事業者アクシアタ・グループ（Axiata Group）が 1997 年に設立。日本の NTT ドコモが約 8% 資本参加している。携帯電話通信市場では、グラミンフォン（ノルウェー資本）、バングラリンク（エジプト資本）に次ぐ業界 3 位で、22% のシェアを持つ。特に南部のチッタゴン、コミラでの強力なネットワーク回線が強み。2014 年の年間売上高は 500 億タカ。

○e マーケットプレイス：ビクロイ・ドットコム（Bikroy.com）

資本金、年間売上高は非公開。従業員 300 人。コミュニケーション、e コマース、e マーケットプレイス、エンターテインメント、金融サービス分野での消費者ブランド構築に特化したスウェーデン資本の投資会社インベストメント・AB・シンナビーク（Investment AB Kinnevik）が 2012 年に設立した。簡単なプロセスで、自動車、不動産から携帯電話、化粧品、日用品などあらゆる商品を出品・売買できる。バングラ

デシュにおいて最も人気のある e マーケットプレイスで、33 万件以上の販売広告が掲載されている。

○医療サービス：アポロ・ホスピタル・ダッカ（Apollo Hospitals Dhaka）

資本金 3 億 4,300 万タカ、従業員 700 人。インドの大手総合病院アポロ・ホスピタル（Apollo Hospitals）とバングラデシュで医療および教育機関運営を行う STS ホールディングスグループ（STS Holdings Group）の合弁により、2005 年に設立。ベッド数 450 床。米国の認可機関によるグローバル医療基準の JCI 認定をバングラデシュにおいて唯一取得している。

### ■ 外資系のブランド力が強みに

バングラデシュにおける業界横断的な外資系企業の強みとしては、まずブランド力が挙げられる。まだ外資系企業の進出が少ないだけに、親会社の知名度と信頼度の高さや良好なイメージは、現地法人にも引き継がれる傾向にある。特にブランドを効果的に活用しているのは、アポロ・ホスピタルだ。インド国内に 25 カ所の拠点と 30 年以上の歴史がある同病院は、隣国バングラデシュにおいても知名度が高い。バングラデシュでは富裕層を中心に、医療環境が整

ったインドで治療を受けるケースが多く、インドの医療技術は高いという認識が定着している。そのため、アポロ・ホスピタル・ダッカは「国内でインドと同様の国際水準の治療を受けられる」というイメージと実績から信頼を勝ち取っている。海外での実績や知名度も消費者への訴求力になり得るといふ好例だ。アポロ・ホスピタル・ダッカはJCI認定を国内で唯一取得しているという点でも地場の病院と差別化を図っている。

一方、ロビ・アクシアタの親会社アクシアタ・グループは、マレーシア、シンガポール、カンボジア、インドネシア、スリランカ、インド、パキスタンといった周辺国で豊富な実績を持つ通信事業者で、こうした実績がもたらす安心感に加え、進出地ごとにローカライズしたサービスを機動的に提供できることを強みとしている。

### ■ オープンな職場環境が魅力

地場企業が勤続年数の長さや役職による序列を重視する傾向にある中、ビクロイ・ドットコムの特徴は、平均年齢が20代という従業員の若さと外資系企業特有のフラットな職場環境だ。役職に関係なく全従業員が同じスペースで仕事をするオフィス環境は、社員間の積極的な競争意識を醸成している。また、男女共同参画に対する取り組みを行っている点も、地場企業とスタンスが大きく異なる。国連によるジェンダー平等を達成するための「He For She」キャンペーンに賛同し、2016年までに女性の雇用率を40%に引き上げるとともに、女性の働きやすい職場環境の整備を進めている。

企業が抱える最も大きな課題が、離職率の高さだ。賃金の向上を求めて転職を繰り返すジョブホッピングが頻繁に起こるバングラデシュだが、今回調査した外資系企業は総じて年1～

2%の低い離職率を維持している。地場企業よりも高い給与水準であることはもとより、KPI（キー・パフォーマンス・インデックス）を基準とした透明性の高い評価制度を導入するなど、勤続年数などにかかわらずパフォーマンスを重視するマネジメントも要因の1つだ。

一方で、内資と外資を問わず、当地では実務知識、経験を有する人材を機動的に採用し、オン・ザ・ジョブ・トレーニング（OJT）を行う人材育成モデルが一般的だ。そうした中、日系企業の人材マネジメントは、整備された研修システムや家族支援を含めた福利厚生など、きめ細かな人材育成を重視する傾向にあり、他の外資系企業と比べても強みを発揮できる可能性があるといえそうだ。

### ■ 高付加価値サービスの担い手は不足

バングラデシュの消費者は、品質より価格を重視する傾向が強いが、価格に関係なく、高付加価値で専門性を必要とするサービスが求められる分野も存在する。医療サービスはこうした価格にとられない良質なサービス需要が存在する分野だといえる。アポロ・ホスピタル・ダッカでは、約90人いる医師のうち35%がインド人で、高度な医療技術を必要とする外科手術などは経験豊富なインド人医師が行っている。総じてインド人医師はバングラデシュ人医師と比較して患者の評判が良いようだ。

高付加価値サービスを導入する際には、最初は専門知識や経験を有する外国人人材を投入しつつ、徐々に国内人材へと移行していくことが不可欠だといえる。こうした点で、経験を積んだ人材を派遣できる外資系企業には優位性があるといえる。

## ■ うわさ好きの国民性、口コミに期待

バングラデシュのボリュームゾーン開拓で最も効果的なメディアといわれているのはテレビCMだが、これ以外に口コミによるマーケティングも効果的だ。2009年、バングラデシュ統計局が1万4,000世帯を対象に行った余暇の過ごし方に関するアンケートでは、6割が「うわさ話」と答えている。所得層を問わず多くの消費者が、こうした直接コミュニケーションを情報源としていることの表れといえそうだ。

ビクロイ・ドットコムは、同サイトを通じて売買された自動車に「Bikroy.com」のロゴステッカーを貼ることを出品者に求めている。自動車の多いダッカ市内では、このステッカーが貼られた車を数多く見掛け、実際に車の販売に効果を発揮しているという。この手法も、「多くの人が利用しているから、良いサービスに違いない」という消費者心理をうまく利用した事例だろう。

## ■ 現地ニーズに応えたサービスを構築

クレジットカードの普及率が低いバングラデシュでは、eマーケットプレイスを通して商品を購入するには代金引き換えによる商品受け渡しが主流だが、オンラインでの取引となるため売り手と買い手のトラブルが起ちだ。そこでビクロイ・ドットコムでは、新たに法務部門の導入や、全ての取引をモニターする情報通信技術（ICT）部門の強化など、カスタマーサービスに力を入れ、競合と差別化し、安全な取引ができる点をアピールしている。

またビクロイ・ドットコムは2015年から、イスラム教徒が9割を超えるバングラデシュ向けに、9月の犠牲祭のための生きた牛、ヤギの事前注文サービスを導入。犠牲祭はイスラム教最大の祝祭であり、神への感謝を表すために一般的に牛などの動物をいけにえとして捧げる。

犠牲祭前は、この動物の購入のため市場が大混雑するなど、売り手にとっても買い手にとっても骨の折れる時期であり、このストレスを解消するための現地に即したサービスだ。3,000タカの配送料を事前に支払うことで、良質な牛やヤギが希望日に配達されるという。

アポロ・ホスピタル・ダッカでは、交通事情の悪さから通院に時間を要する現地事情を考慮し、国内にインフォメーションセンターを9ヵ所開設し、診察予約や、スカイプを通じた医者への簡単な相談ができるサービスを提供している。インフラの脆弱（ぜいじゃく）なバングラデシュだが、通信環境が他の新興国と比較して良好な点は魅力だ。大規模な投資が不要で、遠隔地へのサービス提供も可能なインターネット利用サービスは拡大の余地が大きいといえそうだ。

サービス産業に限らず、外資系企業の最も重大な経営課題といえるのが、厳しい規制や政府機関の不透明な運用だ。ビクロイ・ドットコムが参入したeコマースやeマーケットプレイスは、これまで全ての取引で付加価値税（VAT）が免除されてきたが、2015/2016年度の国家予算案では突如4%を課税するとされた。業界の強硬な反対により課税導入は見送られたが、見通しの利かない制度は事業の大きなリスクとなる。またロビ・アクシアタは、携帯電話通信事業者に課される高い法人税を課題の1つに挙げている。上場企業で40%、非上場企業で45%の法人税は他のアジア諸国と比較して10ポイント以上高い。外資系企業はどうしても現地政府とのコミュニケーションが希薄になりがちで、ビジネス環境の改善を求める声が届きにくい。

### ■ 明確なターゲット設定が成長の要因

今回調査した3社がバングラデシュで順調に業績を伸ばしている要因は、いずれもターゲットを明確にして徹底的なマーケティングを行うことで、消費者が求めるサービスを機動的に導入している点にある。まず、自社のサービスが「価格は手ごろで、コスト相応のサービスを受けたい消費者向け」または「価格が高くとも、質の高いサービスを期待する消費者向け」のどちらなのかを明確にすることだ。バングラデシュの大多数の消費者は前者の傾向が強い。質と価格を現地化し、多数の選択肢を用意したサービスが受け入れられやすい。インターネットを日常的に利用する若者層をターゲットとするロビ・アクシアタやビクロイ・ドットコムはこれに当たる。一方で、細やかなコンサルティングや高付加価値のサービスを求める消費者もいる。アポロ・ホスピタル・ダッカは、こうした高い水準の治療を望む患者のために、医療技術だけでなく個別の診察まで細かくモニタリングし、サービスの維持を図っている。

バングラデシュにおけるサービス産業は発展途上であり、外資系企業の存在感が十分に発揮できる市場だ。今回事例に挙げた各社とも、他社との差別化の一手として日本企業との協業に関心を示している。自力で進出する以外にも、こうした先行企業の事業プラットフォームを活用しながら参入する手もあるのではないだろうか。

＜資料＞バングラデシュにおける外資系サービス企業3社の事業概要

項目	ROBI Axiata Limited (携帯通信事業)	Bikroy.com (Eマーケットプレイス)	Apollo Hospitals Dhaka (総合病院)
進出時期	1997年(ライセンス取得は1996年)	2012年	2005年
資本金額	350億タカ	非公開	3億4,300タカ
売上高	500億タカ(2014年1～12月期)	非公開	非公開
従業員数	3,700名	300名	700名
黒字化の時期	2009年	黒字化の手前という段階(Director談)	非公開
今後の計画	3.5G/4G回線を利用したデータサービスの開始。通話アプリやEコマースサイトとの提携。	宅配サービスの開始。特別な商品を扱うSpecialized E-storeの設置(2016年から開始予定)。	ダッカ市内にオンライン通信による診察や簡単な治療を受けられる診療センターの設置。ダッカ以外の管区への病院建設。
日系企業との協業の可能性	データ処理で日本は高い技術を持っている。技術提携できる可能性あり。	日本の高品質な商品をサイト上で取り扱うことに興味を持っている。ただし、英語でのやり取りが問題なくできることを望む。	日本の医療機器を全機器の3割程度扱っている。サービス向上のため、日本製の機械を引き続き導入していきたい。
正社員とアルバイトなどの構成比	正規雇用1,700名、非正規雇用2,000名。非正規雇用は人材派遣会社に委託しての雇用。	正規雇用300名、うち1割が契約社員。	正規雇用700名程度。うち100名がパートタイム。医者90名、研修医200名、看護師450名
学歴構成比	正社員は大学卒業以上。	正社員は大学卒業以上。	正社員は大学卒業以上。
月額給与水準	学歴、実務経験、能力により異なる。事務職補佐：14,000～16,000タカ 事務職：40,000～60,000タカ	能力給による給与設定。水準は非公開。	医者の給与は非公開。事務職7,000～8,000タカ サポートスタッフ20,000～50,000タカ
大学(専門学校)を出た技能人材の採用	オンライン求人サイト活用 「Young Talent Program」(有名大学の卒業生を幹部候補生として採用) SNS(LinkedIn)を活用した熟練人材採用	オンライン求人サイトの活用。	内外広告による求人。
アルバイト人材の社内教育	特になし。	特になし。	特になし。
人材の課題	離職率の食い止め。KPIを基準とした明確な人事評価制度を導入。学歴、実務経験等のバックグラウンドも加味して評価している。	離職率の食い止め。完全なパフォーマンスベースの人事評価。地場企業より高い給与設定。	大きな課題はないが、Apolloというブランドの元、高い給与設定、福利厚生を留意している。
広告宣伝の手法	テレビ、ラジオ、新聞、雑誌、インターネット広告、SNS等。 マス向けにより広くリーチするため、複数の有名な広告会社にコマース作成を依頼。	インターネット等のオンラインメディアでの広告を中心に、テレビ、カーステッカー等で広く顧客にリーチする手法を取っている。 その他、法人顧客向けにはマーケティングスタッフによる直接の「ドア・ツー・ドア営業」を行っている。	テレビコマース、SNS等のオンラインプロモーションに注力。 一人一人の患者に同じ質のサービスを提供することを徹底し(診察室にカメラとマイクを設置しモニタリング)、リピーターやクチコミでの来院も目指す。
当該社サービスの特徴、「ウリ」	東南アジア、南アジアに8拠点を持ち、広域で1億2千万人以上の顧客を持つネットワークと経験による多彩な料金プランと細やかなカスタマーサービス。	最低限の時間とお金と労力で買い物を終えることができる。	Apollo Hospitalsのブランド力。 JCI認定を取得した高水準の医療サービス。カルテ等すべて電子化したシステム。緊急無料ヘルプラインの設置。
当初進出時のビジネスモデルから現在まで工夫もしくは変更したサービス内容	価格重視の消費者に対応する料金プランの充実。Facebook等と提携し、指定の25のウェブサイトは一定範囲まで通信料無料で閲覧できるサービスを導入。 当初の強みであったチャットボット、コミラのネットワークに加え、ダッカ周辺のネットワークを強化。	特に変更点はないが、Bikroyは現地語で「売る」という意味。現地の消費者に覚えやすい社名とした。	現地のニーズに合わせ専門の医療部門を設置してきた。 膝専門センターや肝臓専門センターなど。
ブランドイメージ定着のための戦略	定期的な広告、プロモーションキャンペーンの実施。	道路信号等に関連するCSR活動の実施。定期的なプロモーションの実施。	医療サービス、技術だけではなく、緊急時の対応システム、ごみ処理システム、看護師の質向上等、常に高レベルのサービスを維持している。

(出所) 各社データを基に作成

## 英米系ブランドを新興企業がフランチャイズ展開（パキスタン）

ジェトロ・カラチ 北見創

パキスタンでは、外資企業によるサービス業分野への進出はまだ少ない。フランス系の「カルフル」は2008年から2店舗を営業しているが、利益を出すにはさらなる店舗拡大が必要という。そうした中、英国系や米国系ブランドをフランチャイズ展開する新興企業は、顧客に製品とサービスを体験してもらおうべく、時間をかけて浸透を図っている。

### ■近代的小売りはいまだ発展途上

2014/2015年度(2014年7月～2015年6月)のサービス業分野への直接投資額は前年度比55.6%減の3億2,240万ドルと落ち込んだものの、全体の直接投資額(7億930万ドル)の45.5%を占めている。投資額が多い業種は金融業(1億1,240万ドル)、通信業(1億10万ドル)だが、今回は日本企業の関心が高い卸・小売業(5,860万ドル)を紹介する。

パキスタンの2つの大都市で目立つ外資系企業の1つがカルフルだ。「ハイパースター」という店名で、カラチとラホールの大型商業施設に店舗を構えている。パキスタンの小売業は零細経営の店がほとんどだが、外資が主導し近代化が進みつつある。ハイパースターのほか、2007年に進出したドイツ系の卸売専門店「メトロ」や百貨店「デベナムズ」なども有名だ。

ハイパースターは、アラブ首長国連邦(UAE)のマジッド・アル・フタイム(MAF)の子会社、MAFハイパーマーケット・パキスタンが運営する。MAFは1995年にカルフルのフランチャイズ展開を開始し、中東地域でのカルフルブランドの独占的フランチャイズ契約を2025年まで締結している。

### ■スケールメリットで利益を見込む

しかし、ハイパースター・カラチ店のムハマ

ド・リハン・アリ副店長は「2008年にラホール店を構えて以来、まだ利益は出ていない」と語る。2店舗とも高級商業施設に入居しているためコストが高い。ノウハウを導入するためにドバイ本社からフランス人、韓国人を招いているため、人件費負担も大きい。同副店長は「2016年末までに4～5店舗立ち上げることを考えており、スケールメリットが生かせればもうけが出る」と見込んでいる。

2店舗とも顧客は月収2万2,000～5万ルピー(約2万6,400～6万円、1ルピー＝約1.2円)の中間層だ。カラチ店では3万2,000品目を扱っているが、HACCP認証を取得した衛生的な生鮮食品・ベーカリーが自慢だ。「イメージと品質」に重きを置いた店づくりを意識している。また、特別価格も強みで、年間のプロモーション計画に合わせ、新聞・雑誌、テレビ、ソーシャル・ネットワーキング・サービス(SNS)で広告を積極的に打っている。

カラチ店では372人の正社員(大卒)と400人の派遣社員が働いている。フロアスタッフや調理スタッフの給料は2万5,000～3万ルピーだ。離職率は高いが、13の研修プログラムを設け、研修専属のマネジャーを配置するなど、人材育成に力を入れている。社内公募制度も導入するなど、やる気を高める仕組みづくりを行っている。

店内では日本の食品や日用品はほとんど見掛けないが、アリ副店長は「香港に調達センターがあるので、良質の商品であれば日本ブランドも積極的に取りそろえたい」という。売り込みに来る日本企業は今のところないようだ。

### ■フランチャイズ店を手厚く支援

新興企業のチームAベンチャーズ（本社：カラチ市）は、英国ブランドの「マザーケア」（ベビー用品）、「ネクスト」（子供服）、「デベナムズ」（百貨店）、「モンスーン」（婦人衣料）、「アクセサライズ」（ジュエリー）、米国ブランドの「クロックス」（靴）、「ティンバーランド」（靴、衣料）をフランチャイズ展開している。

チームAは2005年に初めてマザーケアとフランチャイズ契約を締結し、現在、マザーケアを9店舗展開している。もともとチームAは玩具を製造していたが、マザーケア側から打診があったという。「マザーケアの本部は家族のように丁寧にサポートしてくれた」と、チームAブランドマネジャーのアイシャ・アミール氏はいう。マザーケアはイラク、アルメニア、ジョージアなど、企業が進出をためらいがちな国へも積極的に進出するという。

マザーケアには1店舗当たり10～12人の大卒スタッフがおり、1シフト9時間勤務となっている。設立当初は英国本部からトレーナーを派遣し、スタッフ研修を行ったようだ。少しでも良い待遇を求めて転職するという事情はあるものの、顧客サービスがブランド力の向上につながると考え、スタッフ研修に力を入れているとのことだ。

商品面では、これまで国内で女兒向け衣類といえばピンク色しかなかったが、英国本部からのアドバイスを受けさまざまな色や種類を取りそろえ、パキスタンでは珍しかった妊婦用衣類も取り扱った。14日間以内なら払い戻しに応

じるなど、顧客の満足度を高めることも優先事項としている。

広告・宣伝にはSNSを活用するほか、ダイレクトメール、看板広告なども利用する。新聞などに広告を多く出しても購買層が限定的なため、SNSや自社の顧客台帳を基にピンポイントで宣伝するのが効果的だという。

### ■数年間は利益が出ないと覚悟

チームAのヤシン・パラチャ社長は「外国ブランドがフランチャイズ展開するのであれば、インドよりパキスタン市場を狙うべきだ」という。ネクストはインドで8店舗展開した後、6店舗を閉鎖した。デベナムズはインドで3度展開を試みたが全て撤退している。「インドのローカルブランドは強く、多様であり、外国ブランドを駆逐してしまう。外国ブランドにこだわる消費者はパキスタンよりも少ないだろう」と分析する。

パラチャ社長は「パキスタンでは可処分所得が増えており、ザラ（ZARA）やマークス&スペンサーはいつ進出してもおかしくはない。しかし、MUJIなどのブランドが受け入れられるには、あと5年はかかりそうだ」という。高価格帯のティンバーランドは高級モール内にしか出店できず、3店舗にとどまっている。他社が展開するポロやラルフローレンも商売は思わしくないようだ。

パラチャ社長は「パキスタンのフランチャイズ展開では、数年間は利益が出ないと覚悟すべきだ」と話す。最初、売り手側は顧客が何を求めているか分からず、顧客側もその店にどのような価値があるか分からないからだという。同社長は「最も重要なのは体験だ。顧客にその店で買う付加価値を体験してもらうこと。価格や品質はその次でいい」と語る。

## 未開の市場、斬新なベーカーも（スリランカ）

ジェトロ・コロンボ 黄海嘉

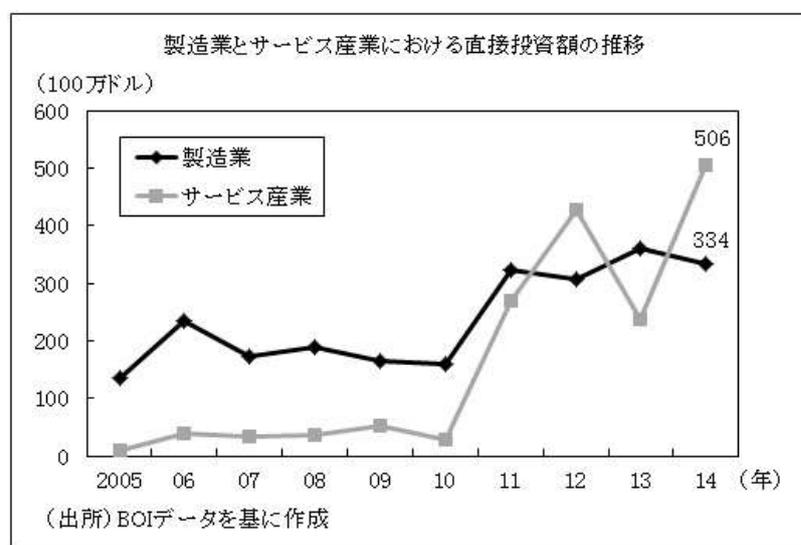
スリランカでは内戦終了後の経済成長や国民所得の向上に伴い、質の高いサービスを求める消費者ニーズが高まっている。サービス産業への外資進出は2010年以降に急増しており、斬新なベーカーが登場するなど消費者をターゲットにした BtoC 分野への進出は今後、本格化しそうだ。ビジネス環境も比較的整備されており、日本企業にとってもチャンスは大きい。進出外資企業へのインタビューを踏まえ、サービス産業への進出可能性を探る。

### ■外資の本格進出はこれから

スリランカのサービス産業は GDP の 57.6%、またサービス産業の従事者は就業者全体の 45% を占め、最大産業となっている。

2014 年のサービス産業分野の直接投資額 (BOI 認可ベース、実行額) は、前年比 2.1 倍の 5 億 634 万ドルと急増しており、直接投資全体の約 30% を占める (図参照)。2009 年の終戦から 6 年間の平均伸び率は約 20% と、近年では製造業の投資額を上回る勢いだ。主な投資分野はホテル・レストラン 1.3%、IT・アウトソーシング 4.9%、その他サービス 81.6% となっているが、その他サービスでは病院、教育、物流関連の投資が目立つ。スリランカ投資促進庁 (BOI) は 2016 年までに直接投資全体を 60 億ドルにまで引き上げる目標を掲げるが、2014 年の直接投資額は 16 億 1,633 万ドルにとどまっていることから、サービス産業分野向け投資の増加に期待している。

しかし、消費市場への外資系サービス業の進出はまだ本格化していない。例えば、流通分野では、カルフル、ウォルマートといった外資系の大型スーパーマーケットや百貨店、ショッピ



ングモールはまだみられない。地場系の商業施設建設が各地で計画されているものの、外国ブランドを誘致できず、魅力あるテナント集めに苦戦し、集客力にも欠ける。外食分野では、マクドナルド、ケンタッキーフライドチキン、バーガーキングなどの米系フランチャイズが進出している一方で、スターバックスなど未進出のブランドも多くある。アパレル分野でも、例えば大手ファストファッションの進出はスペインのマンゴ (MANGO) のみだ。

消費市場への外資進出が遅れている原因について、2009 年まで 26 年間続いた内戦や、人口約 2,000 万人にすぎない市場規模などが挙げられる。小売り分野の外資企業に対して最低資本金 100 万ドル以上の出資が求められることも

参入障壁となっている。

一方、スリランカの人口1人当たりGDPはインドネシアやフィリピンを上回る水準となっており、国民の所得向上に伴い、洗練されたサービスを求める消費者層が増加している。そうした消費者のニーズに応えてベーカリーを展開する外資系企業のブレッドトークにインタビューした（7月28日）。

### ■オープンキッチンにこだわり

シンガポールのベーカリーショップのブレッドトークは、スリランカ企業フードバズとのフランチャイズ契約により、現在コロombo市内で5店舗を展開する。2012年4月の開店以来、数少ない外資系飲食店として知名度を高めつつある。

他国では建物内のテナントが多いが、コロomboでは駐車場付きの独立店舗が特徴だ。1号店はリプトンサーカス店で、市内中心部の目抜き通りに位置し、駐車場の付いた約2,014平方メートルの独立店舗だ。店内は2階まで吹き抜けの天井に、一面ガラス張りの壁、広々とした販売コーナーやイートインコーナーのほか、オープン型キッチンでのパン焼き工程を客が見渡せる。コロomboの街角で見掛けるベーカリーとは異なる斬新さを提供している。

同店副支店長のハザリー・マルブック氏は、「ショーキッチン」と呼ぶこのオープンキッチンが同社のこだわりであり、パン焼きの工程を公開することにより、食品の新鮮さ・商品の品質や安心・安全をアピールし、消費者のブランドへの愛着につなげているという。

商品構成は、世界各国のフランチャイズ店共通の商品と、スリランカ人になじみのあるカレー味や、魚、鶏肉、香辛料を使った地元向けオリジナル商品が半々となっている。同氏によるとオリジナル商品の開発は重要で、なじみの味や素材を使う新商品で消費者を納得させられるかどうかは、店への評判にもつながるといふ。一方で共通商品の作り方はフランチャイズ本部のマニュアルどおりで、食材もバターや生鮮食材の一部を除き全てシンガポールから輸入している。価格帯は1つ約100～200ルピー（約86～172円、1スリランカ・ルピー＝約0.86円）で、シンガポール店と同一価格帯でそろえている。オリジナル商品は地場ベーカリーの2～3倍も高いが、それでも購入客は絶えず、同社は妥当な価格設定と判断している。リプトンサーカス店の売り上げは1日2,500シンガポール・ドル（約21万7,500円、Sドル、1Sドル＝約87円）で、客単価の平均は約400ルピー程度となっている。



ブレッドトークのリプトンサーカス店  
(2点ともジェトロ撮影)



広々とした店内

同社のスタッフは製造 53 人、サービス 40 人、管理・マネジメント 33 人で、そのうちリプトンサーカス店の店頭スタッフとして約 16 人を配置している。従業員の指導はフランチャイズ本部のマニュアルに基づく。2～3 時間の講習を受けた後、トレーニングマネジャーに従いオン・ザ・ジョブ・トレーニング (OJT) を受ける。開店当初はシンガポールからトレーニングマネジャーを派遣していた。サービスに対するこだわりを聞くと、「当社のマネジング部門はホテルや飲食店業界の経験者が担当しており、一流サービスの指導を心掛けている」とマーケティングマネジャーのナディア・イサディーン氏は言う。高度な技術を持つ人材を呼び寄せることが可能な点も外資ブランドの強みといえる。

広報はフェイスブック、ツイッター、インスタグラムなどソーシャルネットワークや、ロコミサイト、雑誌への掲載が中心となっている。コロombo市内ではスマートフォンユーザー向けの宣伝が最も効果的という。また「今月のケーキ」といった毎月の目玉商品を取り上げることで話題や注目を集めて販促につなげており、ショーキッチンスタイルも消費者の信頼獲得や愛着の醸成につながっている。店頭表示や広報物は全て英語で統一されている。公用語のシンハラ語とタミル語をあえて使わないことは、ローカルブランドとのすみ分けや高いブランドイメージ確立のためにも効果的なのだという。これはブレットトークに限らず、一般的に同地に進出する外資系に当てはまる差別化の手法といえる。

### ■高級感ある「ブティックベーカリー」に

「われわれが目指しているのは『ブティックベーカリー』。これまでのなじみあるベーカリースタイルではない、高級感がある新しいジャ

ンルとして発信したい。ターゲット層はアップパーミドル層から富裕層。コロomboの消費者はより良いもの、新しいものを求め始めており、こうしたニーズをうまく捉えていきたい」とナディア氏は語る。

同社は今後もターゲットエリアをコロomboに絞り、10 店舗まで増やした後に他地域への展開も検討する予定だ。スリランカ進出については 10 年以上前からシンガポール本部に打診してきた。内戦の影響で 2012 年まで出店に至らなかったが、今ではシンガポール本部は店舗増設に意欲的だという。

ベーカリーショップは昔からあり新しい業態ではない。しかしブレットトークは、店の大きさやショーキッチン、イートインという新しいスタイル、ブランドイメージの確保などを提供することで消費者ニーズを捉えているといえそうだ。

## お手頃価格のレストランに集中、店舗を拡大（オーストラリア）

ジェトロ・シドニー 平木忠義

オーストラリアでは、テレビ番組での料理の紹介や健康志向の高まりから、ファストフードより高級志向のレストランや日本食レストランに人気がある。レストランは個人や家族経営の小規模店舗が多く、市場を寡占化するような大手レストランチェーンは多くない。しかし、最近では外資系のお手頃価格のレストランチェーンが次々進出し、店舗を拡大している。

### ■少ないレストランチェーン

オーストラリアの外食産業は大きくレストラン、カフェ、ファストフードの3つに分類できる。最近では、高級志向のレストランや日本食レストランの人気が高まっており、嗜好（しこう）も単なる外食から文化的なレジャーとしての意味合いを強めている。民間の調査機関アイビスワールド（IBIS World）のレポートによると、2014/2015年度（2014年7月～2015年6月）のレストラン産業の収益は、119億7,170万オーストラリア・ドル（約1兆415億円、豪ドル、1豪ドル＝約87円）に上り、5年後の2019/2020年度には130億9,010万豪ドルに拡大することが予想されている。

一方、オーストラリアのレストランは個人や家族経営の小規模店舗が多く、市場を寡占化するような大きなレストランチェーンは多くない。近年の外資系レストランの進出は、お手頃価格の市場に集中している。外資系資本の主な進出例としては、台湾の小籠包チェーンのディンタイフォン、マレーシア大衆料理のパパリッチ、イスラエル発のチョコレートのマックスブレナーなどだ。

### ■従業員教育と安定したサービスがカギ

1972年に発足したディンタイフォンは、高級志向の自家製小籠包を提供するブランドとし

てグローバルな店舗展開を続けている。オーストラリアでは2010年にシドニーワールドスクウェア店を開店させて以来、ニューサウスウェールズ州およびビクトリア州内で5店舗のレストランを展開している。2011年にはシドニー中心部のウエストフィールドショッピングモール内に、テークアウト中心のカフェをオープンさせ、シドニー近郊で3店舗を展開中だ。また、2015年6月には、メルボルンに235席を有しプライベートルーム数室も備えた国内最大規模の店舗をオープンさせた。

「レストラン・ケータリングマガジン」（電子版2014年10月17日）によると、同社オーストラリア担当ディレクターのデンディー・ハリヤント氏はインタビューに対し、「良質で安定した細部まで行き届いたサービスを継続的に提供することは、われわれのビジネスモデルの最も重要な要素だ」と述べ、従業員教育と安定したサービスの提供が継続的に顧客をつなぎ留めるためのカギだと指摘した。また、「オーストラリアでは、中華料理店は往々にして不衛生で店員も不愛想という印象を持たれがちだが、こうした印象を覆すために小籠包の調理場が見えるディスプレイにし、当社の小籠包が新鮮で衛生的という印象を持ってもらいたい」とコメントしている。中華料理に対する固定観念を覆すことを重要な戦略の一部と位置付け

ている。

### ■エスニックブランドに人気

パパリッチは 2005 年マレーシア発祥のマレーシア料理チェーン店だ。2012 年 4 月、メルボルンにオーストラリア 1 号店を開店して以降、急速に店舗を拡大させており、現在では全土で約 20 店舗を展開する。伝統的なマレーシア料理を手頃な価格で提供し人気を集めている。また、ベジタリアン向けメニューや 20 種類以上のドリンクメニューを含めた豊富なメニュー構成により、多民族国家オーストラリアの多様なニーズに対応している。メルボルンに 1 号店を開店させた理由は、メルボルンがオーストラリアのマレーシア系人口の約 3 割が密集するエリアであることが考えられ、シドニーについてもアジア系住民が密集するチャッツウッド地域から店舗展開をスタートし、中心部や郊外にもチェーン展開を広げる戦略を取っている。

同社のウェブサイトによると、オーストラリアの人気料理番組「マスターシェフ」でファイナリストとなったマレーシア系オーストラリア人ポリン・イエオ氏をアンバサダーとして迎え、メニュー開発に取り組むなどしている。同社はオーストラリアのローカル版フェイスブックやインスタグラムを頻繁に更新し、ソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）でのマーケティングにも力を入れている。

### ■チョコ好きをターゲットに事業拡大

1996 年にイスラエルで発足したチョコレートカフェブランドのマックスブレナーは 2000 年にシドニーに 1 号店を開店させ、チョコレートを使ったさまざまなメニューを提供している。チョコレート好きにターゲットを絞ってシェアを広げ、2002 年から 2005 年にかけて急成長を遂げた。マックスブレナー・オーストラリ

アはオーストラリア資本によって運営されている。

現在では国内で約 40 店舗を展開し、過去 5 年間の年平均売上高の伸び率は約 9%と、高成長を続けている。同社はチョコレート主体の高品質なスイーツとコーヒーを提供するとともに、快適な店舗で上質な時間も提供することをオーストラリア市場でのコンセプトとしている。高級ホテルなどとのパートナーシップによるブランディングと、これらパートナー企業の販路を通じ自社ブランドの販売も実施している。

「オーストラリアン」紙(2012 年 12 月 26 日)で、マックスブレナー・オーストラリアのゼネラルマネジャーのヤエル・カミンスキ氏は、「オーストラリア人はチョコレートを選ぶ際にとっても冒険をしたがる」と語っている。2000 年ごろからオーストラリアのチョコレート市場は高級志向化が加速し、スイス生まれのリンツなど高価格帯のブランドが広く普及した一方、近年ではブランドの広範な普及により、有名ブランドであっても高価格を維持することが困難になってきた。こうした状況の中で、ユニークさや斬新さを取り入れることがますます重要となっており、同社はスイーツレストランとカフェの中間に位置する、チョコレートに絞った地位を確立することで、最新のトレンドに対応することにしている。

### ■ブランド力や差別化で地位を確保

人口の約 28%が外国生まれの多民族国家であるオーストラリアには、多様な嗜好の消費者が存在し、彼らの嗜好は料理のみならず、レストランの空間デザインやサービスに至るまで多岐にわたる。こうした中で、外資系のレストランチェーンは自社のブランド力や差別化を図ることにより、オーストラリア市場での地位

を確保している。「シドニー・モーニング・ヘラルド」紙（2014年9月14日）によると、オーストラリアのスマートフォンの普及率は69%、タブレットの普及率も42%、1日当たりの携帯電話利用時間は10時間を超えることから、オンラインマーケティングやソーシャルネットワークを通じた情報発信も重要となっており、どのようなツールを用いてブランド力を高め、差別化を図るかが重要となっている。

## 発展度合いに応じたビジネスモデルを設定（カンボジア）

ジェトロ・プノンペン 上田委枝、マム・ソック・ウッサ

カンボジアの商業銀行は36行、預金残高は2015年4月時点で約103億ドル(ちなみに世界銀行によると、カンボジアのGDPは約167億ドル)で、日本のメガバンク3行も駐在員事務所を設け、それぞれ地場の大手銀行と提携している。開業10周年を迎えた現地のANZロイヤル銀行最高経営責任者(CEO)グラン・ナッキー氏に、カンボジア市場のポテンシャルと難しさと、進出国の発展に合わせたビジネスモデルを設定して勝ち抜いてきた同行の戦略について聞いた(8月12日)。2回に分けて報告する。

### ■開業から2年で黒字化を達成

9月にカンボジアでの開業から10周年を迎えたANZロイヤル銀行は、カンボジア経済の成長・発展に貢献してきた。設立当初の資本金は7,100万ドル。オーストラリア・ニュージーランド(ANZ)銀行の現地法人と、カンボジア最大の財閥であるロイヤルグループ(RGC)の合弁で、ANZグループが55%、RGCが45%出資している。

開業に当たっては1年以上の準備期間を設けて市場調査を行い、綿密な顧客のセグメンテーションを行っている。メインの顧客は「現地大手大企業、多国籍企業、リテール部門ではビジネスパーソン」だが、同行を訪れた全ての顧客に対し、それぞれに合った戦略・サービスを提案している。ナッキー氏によると、カンボジアの多くの銀行はターゲットとする顧客層を明確にしていなまま競合しているという。また、銀行に限らず新市場への進出に当たっては、顧客セグメンテーションを実施し、ターゲットとなる顧客層を固めた上でビジネスモデルを決定することが重要だという。

ANZロイヤル銀行はカンボジア初のシステムを次々と提供してきた。例えば、ATMシステム、インターネットバンキング、クレジットカードなどで、いずれもカンボジアの経済発展に貢献

している。ナッキー氏によると、銀行は黒字化までに3~5年を要することが多いが、同行は開業から2年で黒字化を達成した。リーマン・ショック以後も、国際銀行としての優位性で顧客をサポートし、強い信頼関係を築くことに成功している。

### ■課題は若年世代の取り込み

ニュージーランド、シンガポール、香港、中国などでマネジメントを経験してきたナッキー氏は、「銀行は経済機能の一部であり、当該国の発展の度合いや法的、政治的枠組みにリンクする。カンボジアのビジネス環境は発展途上にある」と話す。

カンボジアについては、先進国と異なるビジネスモデルを構築する必要があった。例えば、多くの国では銀行のサービスの多くがインターネットなどを利用して電子化されていることから、支店に窓口を設けることは少ない。しかし、カンボジアでは窓口を利用することが一般的なので、他国より支店を多くし、首都プノンペンに11カ所、地方に6カ所の支店を設置している。さらに広告・プロモーションは、テレビCMよりも、新聞、ラジオやウェブサイトなどに重きを置いている。また、政府関係者や企業経営者を招いて経済動向に関するセミナーを定期的に開催しているが、これは、重要な情報

---

提供の機能を果たしており、同行のブランド価値向上に大いに貢献しているという。

そのナッキー氏はANZ ロイヤル銀行の課題として、リテール部門のメイン顧客となり得る「拡大する若年世代」に対していかにアプローチし、取り込んでいくかだと述べた。

## グローバルな視点を養う人材育成が重要（カンボジア）

ジェトロ・プノンペン 上田委枝、マム・ソック・ウッサ

ANZ ロイヤル銀行は、2005年にカンボジアで開業し、現在では全国で17の支店と8万2,000口座を持つ、外資系最大手の商業銀行となった。10年間でATMやインターネットバンキングなどの新サービスを提供してきた最大の成功要因は人だ、と最高経営責任者（CEO）のグラン・ナッキー氏は語る。インタビュー後編は、同行の人材育成方針と新規進出企業の助言について。特集の最終回。

### ■明確な育成方針と評価基準が重要

開業から2年で黒字化し、政府・企業と良好な関係を築いてきたANZロイヤル銀行の成功要因をナッキー氏は、「今日の名声やブランド、顧客との信頼関係は、スタッフの働きによって築き上げられたものだ」と述べた。現在、同行には約500人が在籍しており、うち200人はリテール部門に携わっている。積極的に新卒採用を行い、多くがリテール部門に配属され、「ヤング・バンカー・プログラム」と呼ばれる養成コースを1~2年受ける。自行の文化への理解度を重視するため、他行からの中途採用は少ない。

ANZロイヤル銀行の文化とは何か。その1つに、成果に応じた評価と昇級がある。カンボジアでは勤続年数や年齢によって職級が決められがちだ、とナッキー氏は指摘する。しかし、同行では「何を成し遂げたか」「どのように成し遂げたか」についてグループ共通の基準をベースに評価を行っており、ポジションによっては昇進するのに10年以上かかる場合もあるが、この基準で、数字に表れる成果だけでなく、成果を出すまでのプロセス、行動についても評価し、両者のバランスを重視している。

幹部教育で重視しているのは、視野を広げることだという。幹部候補生が受ける「エマージング・リーダー・プログラム」では、グローバ

ルな視点を持つ人材の育成を目標としている。ナッキー氏が現職に就任した際にスタッフに対して感じたのが、「国際的な視野が狭く、国外で何が起きているかという視点を持ち合わせていない」ということだった。ANZグループは国際銀行として、多国籍企業へのサポートや的確な情報提供が求められる。そこで、このプログラムでは、国際問題についてセミナーを開催したり、戦略を立てるトレーニングを行ったりしている。また多様な視点を持たせる目的で「芸術」に触れる機会を与えたりもする。さらに、幹部候補生をインドネシアなど国外に一定期間派遣することで、グローバルな視点の獲得だけでなく行内の人的ネットワークを構築させている。

### ■食と遊びを関係構築に活用

さらに、ローカルスタッフとの関係構築には「食」と「遊び」が最良の方法だという。例えば、全てのスタッフやパートナーが一堂に会するアニュアルパーティーや、各部門から1人ずつ招待するCEO朝食会など、情報交換の場を作っている。また、運動会やゲーム大会など、仕事から離れた場でチームワークを培う機会も用意している。

ナッキー氏は「新市場への挑戦で重要なことは、変化を恐れず、成功するために何を変えるべきかをよく知ることだ。カンボジア市場に応

---

じた顧客セグメンテーションとリスク許容量を注意深く設定すること、明確な人材育成方針と評価基準を持つことが大切だ。何より重要なのは、その国の文化をよく理解することだ」と語った。

レポートをご覧いただいた後、アンケート(所要時間:約 1 分)にご協力ください。

<https://www.jetro.go.jp/form5/pub/ora2/20150120>

## 外資系企業のサービス産業への進出状況

---

作成者:日本貿易振興機構(ジェトロ)

〒107-6006 東京都港区赤坂1-12-32  
TEL:03-3582-5179(海外調査部アジア大洋州課)  
<http://www.jetro.go.jp>

本原稿は 2015 年 11 月 12 日～12 月 7 日付け通商弘報に掲載された原稿を一部加筆・修正したものです。

---

禁無断転載