

欧州におけるサービス産業の動向と 日系企業等の進出事例

2014年 11月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

在欧州・ロシア事務所

海外調査部 欧州ロシア CIS 課

欧州のGVAの約7割を占めるサービス産業。近年欧州では、同分野で日系企業や外資が消費者・市場の特性を捉えたビジネスを展開し、現地顧客を着実に獲得しつつある。欧州で評価される高付加価値性や費用対効果とは何か、各国報告から読み解く。

(ジェットロ日刊紙「通商弘報」に2014年8月～9月、記事掲載したもの。記載内容は執筆時点の情報に基づく。)

目次

1. 総論 (EU・ロシア・トルコ)	1
(1) 先入観なく消費者特性を捉え、固定客をつかむことが重要に	1
2. 英国	4
(1) 価格設定と質へのこだわりで「KUMON」の浸透を図る	4
3. フランス	9
(1) 世界への発信力を持つ特別な市場	9
(2) 店舗の立地が売れ行きとイメージ向上の切り札	13
4. ドイツ	17
(1) ラーメンの匠、本場の味でドイツ人を魅了	17
5. イタリア	21
(1) イタリア料理に強い愛着、「食」市場参入には根気が肝要	21
6. スペイン	25
(1) 不況の中でもIT、教育、外食サービスに商機あり	25
7. ベルギー	29
(1) シンプルで手作り感ある日本製雑貨で事業拡大	29
8. オランダ	32
(1) 水産品の宅配からケータリングなど新サービスに挑戦	32
9. ポーランド	33
(1) 外資小売りチェーン、ポーランドで小型スーパーに特化し成功	33
10. チェコ	37
(1) 大手小売りチェーンのマクロ、ベトナム系小売店を活用し事業展開	37
11. ハンガリー	40
(1) アジア系レストランが増加、台湾発の「バブルティー」に人気	40
12. ルーマニア	42
(1) 外資系小売業がFC方式で多店舗展開	42
13. セルビア	45
(1) 出前注文サイト「フードパンダ」が参入	45

14.	ロシア	48
(1)	外食とアパレル分野に外資が続々と進出	48
15.	トルコ	49
(1)	化粧品市場は富裕層向け高級ブランドが先行	49

【免責条項】

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。

禁無断転載

1. 総論 (EU・ロシア・トルコ)

(1) 先入観なく消費者特性を捉え、固定客をつかむことが重要に

1 回目は、EU におけるサービス産業の位置付けと消費者特性について。

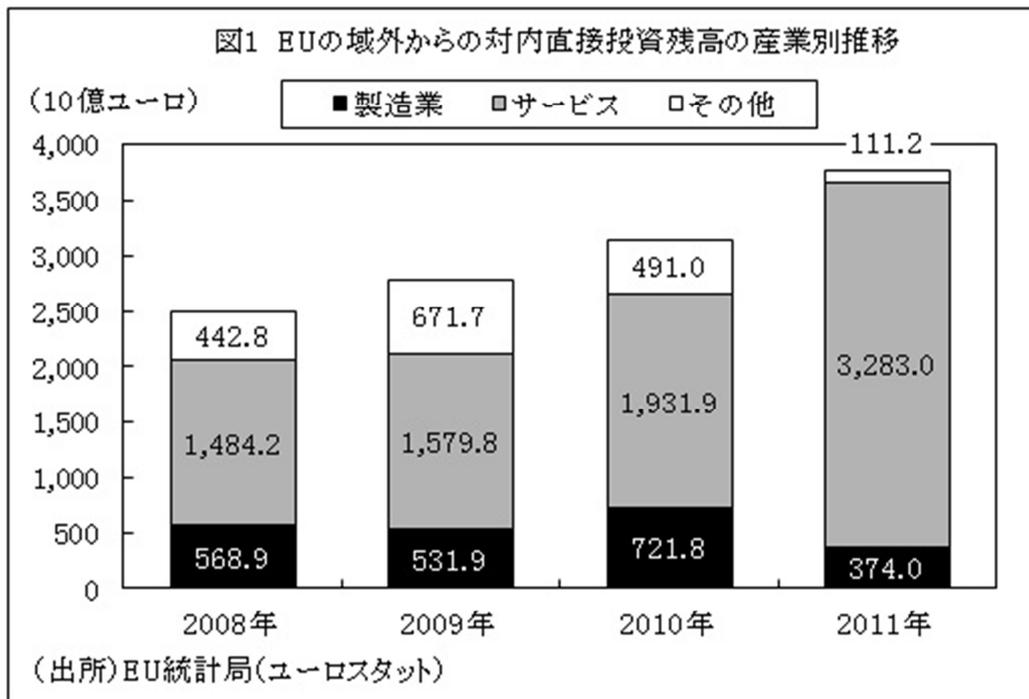
① 粗付加価値の 7 割強がサービス産業

EU28 カ国の 2013 年の粗付加価値 (GVA) は 9 兆 6,576 億ユーロだった (参考資料参照)。サービス産業が占める割合は 7 割強であり、農林水産業 (構成比 1.9%) や工業 (25.1%) を大きく上回った。民間サービスの割合では、情報通信業の比率が突出するアイルランド、金融・保険業が盛んなルクセンブルクが 7 割を超えており、これに流通、運輸、宿泊、飲食サービスの比率が高いキプロスとラトビアがともに 6 割強で続いた。

工業が占める割合は、中・東欧、バルカン諸国、バルト 3 国、オーストリア、ドイツ、フィンランドでは 30~40%前後と高めだが、EU 全体では 25.1%にとどまった。

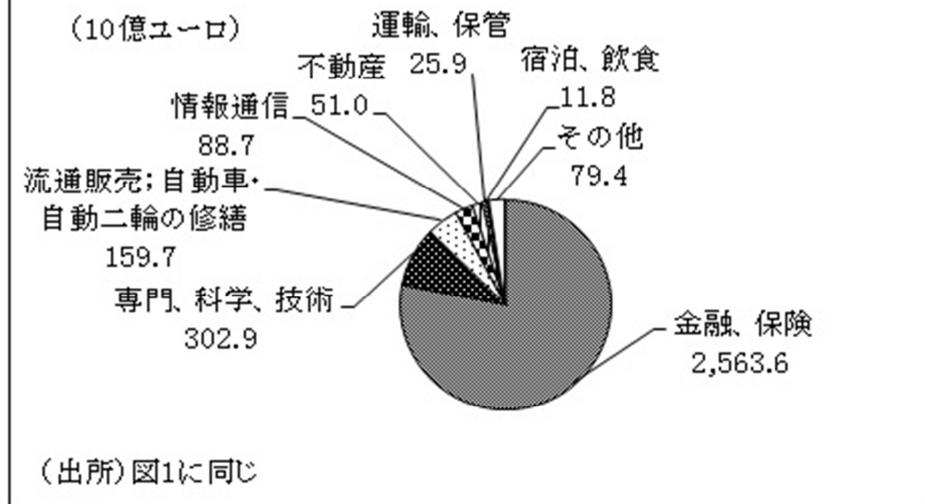
② 域外からのサービス分野への投資進む

EU 域外から EU 域内への対内直接投資残高は、サービス産業分野が牽引して拡大している (図 1 参照)。



サービス部門における投資残高を業種別にみると「金融、保険」が 4 分の 3 を超え、「専門、科学、技術」が約 9%と続く (図 2 参照)。

図2 EUのサービス部門における
域外からの対内直接投資残高の業種別内訳(2011年)



③ 先入観にとらわれず消費者特性を分析

欧州がサービス産業の展開先として検討される際、「高付加価値性が評価され、高くても売れる成熟市場」との印象論に流されがちだ。しかし、欧州で何が費用対効果に見合うだけの高付加価値性を持つと見なされるかは日本の価値観では計り切れず、欧州域内でも国、社会階層、業種ごとに異なる。先発企業らは試行錯誤で市場動向や消費者特性を分析し、ビジネス展開に生かしてきた。

例えば、資生堂が欧州やトルコで、不況に左右されにくい高価格帯の化粧品を富裕層向けに販売する戦略を取る一方、中古書籍販売のブックオフは経済が停滞するフランスで「1 ユーロコーナー」を打ち出し顧客を獲得した。ブックオフ・フランスの代表代理である福田元気氏は「先進国だからこそ成立する薄利多売モデル」と説明する。確かに先進国における「薄利」と同額の利益を物価が低い新興諸国で得るには、相当の数量を販売しなければならないだろう。

学習塾の公文は住宅バブルが崩壊したスペインで商機を捉え、成長した。増加した失業者（元教師など）が加盟教室のフランチャイジーとなり、節約志向が高まる中でも家計における教育支出が優先されたためだ。債務危機の打撃を受けた中・東欧の卸・小売業でも、成長の伸びしろを見込む外資の動きが活発になっている。セルビアで、現地の所得水準からすれば高価格設定のマクドナルドが「ワンランク上のバーガーショップ」として大人気であることは、先入観にとらわれないことの重要性を示す例の1つだろう。

④ クリスマス商戦も勝負どころ

このように欧州各国市場を一般化して語ることは困難だが、同時に各国報告を通じて欧州で

共通する消費者特性も浮き彫りになった。まず、新たな商品・サービスに即座に飛びつくことをせず、支出にかかる判断を厳しく行う堅実な消費性向だ。価格設定は売上高を大きく左右し得る。しかし、クリスマスや行事の際は特に消費が盛んになるため、進出日系企業からしばしば「クリスマス商戦に賭ける」という声を聞く。いかにギフトに適した商品やサービスを提案し、需要を取り込めるかが勝負どころだ。大手会計事務所デロイトの2013年11月の発表によると、EUにおける2013年のクリスマスの家計当たり平均予算（プレゼント代、食事代などの合計）は2008年以来初めて増加し、前年比0.7%増の450ユーロとなった。牽引したのはドイツ（6.7%増）、スイス（3.0%増）、フィンランド（1.3%増）、デンマーク（1.1%増）だった。

また、短いサイクルで新たな商品やサービスが次々と登場し、「メディアを通じて急激に広まり、ブーム終息とともに廃れる」ケースが目立つ日本と異なり、欧州では「利用者の口コミなどにより徐々に伝播（でんぱ）し、息の長い固定客がつく」場合が多いようだ。それは同時に「定番商品」を好む保守的な気質を持っているということでもある。ルーマニアの消費財雑誌によると、ルーマニアで大規模にブランドを変更する際には、消費者離れを防ぐため、消費者の商品への愛着や変化への懸念を考慮する必要があるという。

さらに欧州には歴史や伝統、職人技に敬意を払う文化的素地があるため、最終的に「本場のもの」を好む傾向も散見される。例えば、ドイツには「現地化された日本食」が好まれる北米やアジアと異なり、本場の味を求める消費者が存在するという。

⑤ 新たな価値と市場を創る

評価される「高付加価値性」の例として、品質・機能・ブランドイメージの高さ、独自性などが挙げられた。それまで欧州市場に存在しなかった、もしくは欧州では貴重な商品（ユニクロの「ウルトラライトダウン」）やサービス（雑貨販売のクレアコーナーによるベルギーでの「親子が一緒に行う創作活動」の需要や、公文による「塾文化」の創出など）は、定着するまで工夫を要するが、市場で差別化を図りやすい。既存の現地競合が存在する場合も、何らかの独自性を打ち出せれば強みになる。

実店舗立地の改善や営業時間の長さや明瞭な価格表示、インターネットを活用した利便性の向上、ソーシャルメディアの活用なども、欧州各国で消費者の満足度を高め、コミュニケーションを強化する切り札となっているようだ。例えば、2001年にフランスから撤退した英国の小売り大手マックス&スペンサーは、2011年にパリ・シャンゼリゼ通りへ再上陸した際にインターネット通販サイトを立ち上げ、さらに2014年から駅や空港へ売店型店舗を設置することで消費者の利便性の向上を追求すると強調している

⑥ 残る各国特有の課題

一方、サービス分野における各国の課題としては、以下のとおりさまざまな点が挙げられた。

保険、物流分野で活動する外国企業への活動制限（ロシア）、店舗開設に当たっての申請書類の多さ（ハンガリー）、外食産業の営業許可を得るための要件の厳しさ（ドイツ）、初期投資が高くつく独特の不動産賃貸借の仕組みと対立構造に陥りやすい労使関係（フランス）、銀行口座の開設にかかる時間の長さ（セルビア）、流通・販売ネットワークの閉鎖性（トルコ）などだ。規制や慣習について、先発企業の取り組みも参考としつつ学び、備えておくことが必要だ。

参考資料 2013年のEU28か国における産業分野別粗付加価値(GVA)

	合計額 (10億ユーロ)	産業分野別割合(%)										
		農林水産業 (a)	工業(製造業、建設業を含む) (b)	流通販売、運輸、宿泊、飲食サービス業 (c)	情報通信 (d)	金融・保険業 (e)	不動産業 (f)	専門、科学、技術・管理・サポート業 (g)	公共、防衛、教育、医療、社会福祉サービス (h)	芸術、娯楽:その他のサービス業;家事サービス、治外法権機関・団体 (i)	民間サービス(c~g,i)の合計	サービス産業(c~i)の合計
EU28か国	9,657.6	1.9	25.1	19.2	6.6	5.5	10.2	10.6	17.8	3.2	55.4	73.2
ドイツ	2,162.6	1.1	29.5	16.1	5.7	3.3	12.2	11.1	17.0	4.1	52.5	69.5
英国	1,735.8	0.8	19.7	19.0	9.0	6.4	9.8	15.1	17.5	3.1	62.5	80.0
フランス	1,476.5	2.1	19.9	18.2	6.8	5.2	11.9	11.6	20.8	3.4	57.2	77.9
イタリア	1,077.7	2.6	24.2	20.4	5.6	6.8	11.5	8.6	16.9	3.6	56.4	73.4
スペイン	682.9	3.2	24.9	24.3	5.6	6.4	6.5	7.3	18.8	3.9	53.9	72.7
オランダ	429.4	2.5	22.9	21.7	5.5	7.0	8.1	10.2	20.2	2.2	54.7	74.8
スウェーデン	308.1	1.9	28.1	17.9	7.3	5.1	9.0	9.4	19.1	2.5	51.2	70.3
ベルギー	264.1	1.1	24.0	18.5	4.7	6.8	9.0	13.8	19.9	2.0	54.7	74.6
ポーランド	259.2	3.3	36.3	24.7	5.0	5.4	5.1	7.1	11.0	2.6	49.9	60.9
オーストリア	229.7	1.7	31.8	20.3	3.8	6.6	8.7	8.8	16.1	2.6	50.7	66.8
デンマーク	158.3	1.6	21.1	19.1	8.5	8.1	9.6	8.0	22.4	3.0	56.3	78.7
フィンランド	134.5	3.3	32.6	17.7	7.3	4.0	10.5	6.1	15.3	2.6	48.2	63.6
ギリシャ	125.1	5.2	14.6	26.7	6.1	4.5	14.3	2.6	20.0	4.0	58.2	78.2
アイルランド	120.7	1.0	28.0	9.3	33.7	8.3	8.2	15.7	12.7	0.3	75.5	88.2
ポルトガル	117.6	3.3	23.5	24.6	4.5	9.5	7.7	6.3	19.3	2.4	55.0	74.3
チェコ	82.1	1.9	44.1	22.1	5.1	3.1	6.9	5.6	10.4	1.6	44.4	54.7
ルーマニア	58.3	9.7	37.1	24.4	6.3	3.4	7.9	4.9	5.8	1.9	48.8	54.6
ハンガリー	52.6	5.8	31.4	16.5	7.8	2.8	8.2	7.7	16.5	2.8	45.8	62.3
スロバキア	33.6	4.2	46.2	19.5	4.0	2.8	5.2	7.4	10.1	2.5	41.5	51.6
ルクセンブルク	25.9	0.3	13.4	14.2	11.0	24.8	11.8	8.9	14.8	1.8	72.4	87.2
スロベニア	24.2	2.5	32.8	19.7	5.7	6.3	7.7	7.0	16.2	2.6	49.0	65.3
クロアチア	23.9	4.7	25.5	23.4	6.2	5.5	10.0	5.2	15.5	2.6	52.9	68.4
リトアニア	19.3	4.5	33.9	31.5	3.6	1.8	5.6	5.3	12.3	1.5	49.3	61.6
ブルガリア	19.1	6.1	26.7	23.8	6.9	9.7	7.9	5.0	11.4	2.6	55.9	67.4
ラトビア	12.7	3.7	23.9	34.7	4.8	2.8	11.7	6.5	10.9	2.3	62.8	73.6
キプロス	11.3	2.5	12.9	25.3	6.9	9.4	12.4	6.7	20.4	4.2	65.0	85.3
エストニア	8.8	3.4	31.2	20.9	7.8	5.7	11.4	7.1	10.9	1.9	54.8	65.7

(注) マルタは未発表。アイルランドと英国は暫定値。四捨五入や暫定値が原因で、産業別割合の合計は必ずしも100%ではない。
(出所) EU統計局(ユーロスタット)

(2014年08月18日 パリ事務所 上田暁子)

2. 英国

(1) 価格設定と質へのこだわりで「KUMON」の浸透を図る

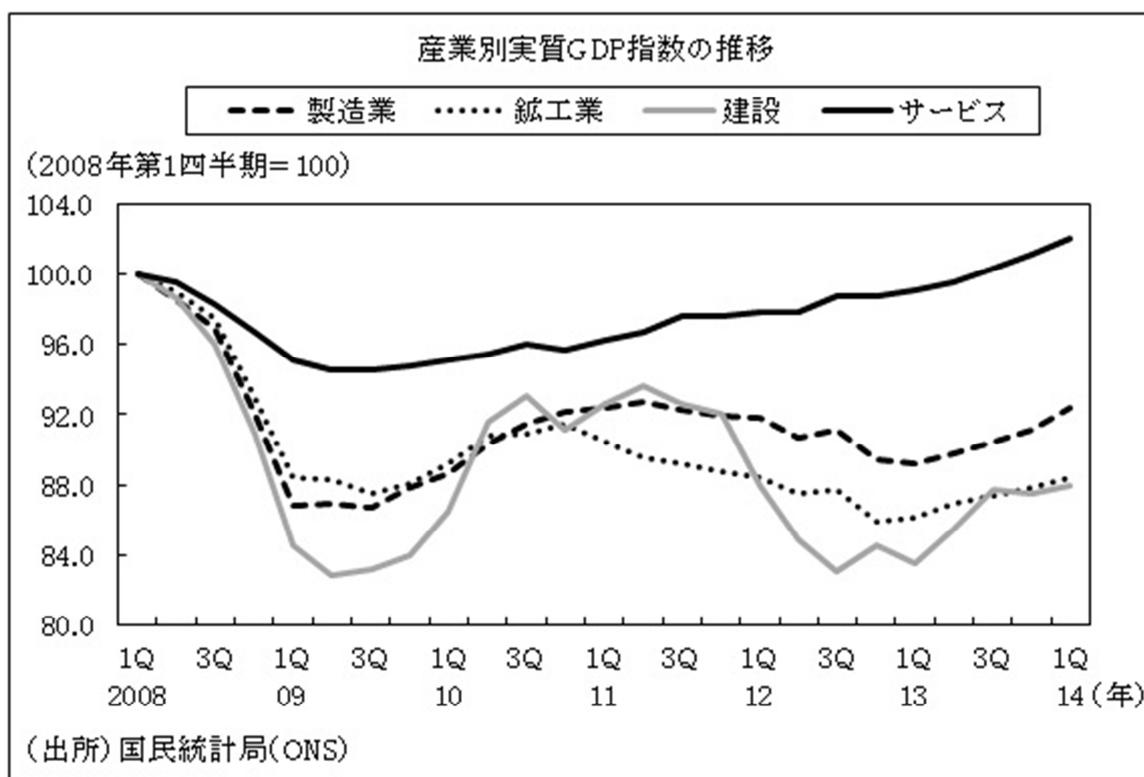
英国のサービス業は、2008年以降に落ち込みをみせた後、緩やかな成長を続け、2013年には景気後退前の水準を超えるまでに回復した。サービス立国と呼ばれる英国に早くから進出した「KUMON」で知られる公文式教室。今では、英国およびアイルランドで7万人を超える生徒を抱え、学校外補習教育を提供する最大の事業者となっている。同教室を展開する日本公文教育研究会の英国現地法人クモン・エデュケーション UK の欧州での事業展開や戦略について紹介する。

① 英国経済を支えるサービス業

国民統計局(ONS)の発表(5月22日)によると、英国における2013年の粗付加価値(GVA)

は約 1 兆 4,252 億ポンド（約 246 兆 5,596 億円、1 ポンド=約 173 円）。産業別の比率では、農林水産業が GVA の 0.6%、鉱工業が 4.5%、建設が 6%、製造業が 9.8%で、サービス業は 79%と突出している。

サービス業の内訳をみると、ビジネスサービス・金融が 39%、政府・その他サービスが 29%、流通・ホテル・レストランが 18%、運輸・倉庫・通信が 14%と、BtoB 向けサービスが目立つ。英国経済を支えるサービス業部門の実質 GDP 指数は、2008 年の景気後退後に一時落ち込んだものの、他の主要産業と比べ、安定した成長を続けた（図参照）。また、2013 年には前年比 1.9% 増と拡大し、景気後退前の 2008 年第 1 四半期の水準を超えるまでに回復した。



英国では近年、あらゆる場面においてオンライン化が進み、サービス業も例外ではない。スーパーマーケットやデパートなどでは「クリック・アンド・コレクト (Click and Collect)」と呼ばれる、事前にパソコンやモバイルなどネットで商品を注文し、納品されたら購入者自身が回収ポイント（最寄りの店舗）で受け取る特徴的なシステムが、時間短縮や手軽さなどの利便性を理由に人気を集めている。また、路上に駐車する際の料金をモバイル決済で手軽に済ませるアプリなども普及している。携帯電話やスマートフォンから指定の電話番号に電話、あるいはテキストを送付することで利用を開始でき、料金の支払いはクレジットカードやデビットカード決済を利用するため、小銭を探すなどの手間が省けるとして普及している。

16歳以上の国民の7割以上は日常的にインターネットを利用するが、政府サービスに限っては利用率が低い。そこで、英国政府は積極的にサービスのオンライン化に取り組んでいる。例えば、歳入税関庁(HMRC)のウェブサイト上で納税者は簡単に電子申告を行うことが可能だ。オンライン申込書の提出と手数料の支払いで、仮運転免許証の発行も簡単にできるなど、利用者にとって使いやすいサービスを提供する。

② 欧州・アフリカ全体で14万人の生徒を抱える

サービス部門のうち、政府・その他サービスに含まれる「教育」関連支出の傾向をみると、景気後退の前後で大きな変化はない。公文式教室は、1983年に英国に進出。現在7万人を超える生徒を抱え、英国およびアイルランドで学校外補習教育を提供する最大の事業者だ。クモン・エデュケーショナル UKの柴田和臣社長に、同社の欧州での事業展開や戦略について聞いた(2014年6月4日)。

日本公文教育研究会(以下、公文)は、英国では算数・数学および英語(いわゆる母国語)の2教科に特化し、個人別・能力別の学習法を実践するフランチャイズ形式を主とする学習塾を展開する。公文式と呼ばれる教授法の特徴として、(1)年齢や学年の枠にとらわれず生徒個人の能力に応じたレベルの教材を選択する「ちょうどの学習」の実践、(2)先生が問題の解き方を教えるのではなく、生徒が自分で問題を解き、その学習状況に応じて指導者がサポートする「自学自習」、(3)無理なくスムーズな学習が可能となるよう、優しい問題から難題までのきめ細やかな「スモールステップ」の教材、などが挙げられる。これらは、世界48カ国・地域で展開する公文の世界共通の学習方法だ。

欧州最大規模となる英国およびアイルランドでは約680の教室を展開、生徒数は7万1,000人を超える。教科別の生徒数の内訳をみると、数学が約4万6,000人、英語が約2万6,000人となっている。生徒の多くは週2回通塾し、1教科当たりの平均学習時間は約30分と生徒にとって無理なく勉強できる範囲だ。

同社の欧州進出は、ドイツに教室を開設した1979年に始まり、続いて1983年に英国初の教室を開設。その歴史は30年余りに及ぶ。近年、深刻化する日本の少子化や日本市場の縮小に対する懸念がきっかけではなかった。現在は、欧州14カ国、アフリカ5カ国に教室を展開、英国、ドイツ、スペイン、南アフリカ共和国に法人が設立され、欧州およびアフリカ地域の生徒数は約14万人に拡大した。



英国で展開する公文の教室風景(クモン・エデュケーショナルUK提供)

③ 国ごとに異なる特性にも対応

同じ欧州でも、国ごとに公文の利用者の特性に違いがある。英国では、インド、パキスタンを含むアジア諸国、近年ではポーランドなどの東欧諸国を含む移民家庭の生徒が多い。その背景として、アジア人に比べ英国など欧米人は、子供の教育は学校で十分と考えるため、学校外学習に熱心な親が少ない点があると考えられる。また、移民の親は、子供には勉学に励み、能力を高めて英国社会で成功してほしいと願う気持ちが強い。英大手シンクタンクのポリシーエクスチェンジは、2020年には総人口の30%は移民になる（2014年は14%）と予想するが、それでも大半は移民ではない英国人だ。「今後どのようにして、移民ではない英国人を増やしていくかが大きな課題」と柴田社長。一方で、スペインやドイツでは移民家庭の生徒は少なく、移民ではないスペイン人やドイツ人が熱心に通っていることが多い、とも指摘する。

また、各国の生徒の平均在籍期間を比較すると、数学の場合は英国が16.7ヵ月、南アが18.56ヵ月、ドイツが20.17ヵ月、スペインが26.4ヵ月。他方、日本の場合だと約31ヵ月と、継続して勉強する生徒は日本人の方が多いといえる。このほか、スペインでは幼児も多いが、政府の教育方針として幼少期の勉強がタブー視されているドイツでは幼児はほとんど見かけないなど、国ごとの特徴があるという。

④ 生徒・指導員ともに目立つ基礎学力の不足

英国では昨今、英語・数学の基礎学力が不足している就労者の増加が問題視されている。公文の生徒をみても、できる人とできない人の差は大きく、日本人生徒と比べ、中間層（平均水準の学力の生徒）が少ない印象だ。特に、入会当初の数学レベル（スタート地点）は日本人生徒と比較すると低い傾向にある。生徒をサポートする指導員も例外ではなく、採用時に実施する数学・英語の能力テストにおいて、数学が所定の点数に達しないため不採用となる人が多いのが実態だ。このように、「現代の英国における英語・数学の学力低下の問題は、公文の拡大の追い風となっている」と柴田社長は語る。

英国では、伝統的な学校外学習の方法としては、家庭教師のようなプライベートレッスンが多かった。その場合の費用はおおよそその目安として、1時間当たり15～20ポンド（約2,595～3,460円）と考えられる。一方で、公文の会費は教室ごとに若干の差はあるものの、入会金が約25ポンド、月々は約60ポンド（1教科当たり）となり、週2回の通塾で計算すると、家庭教師より安価になる。今まで富裕層が主に利用していた学校外学習が広く一般家庭にも普及したのは、公文の良心的な価格設定が大きな要因だった。さらには通学タイプの学習塾という新たな価値に加え、フランチャイジーにとっても、学習できるスペース（教室）の確保（英国の場合は多くが教会や学校などの貸し教室）以外の初期投資が少ない点も、教室数拡大の一因だ。

⑤ 口コミにより人気拡大

英国における公文の入会動機のほぼ全ては口コミなため、サービスの「質」にはこだわり、

社員には常に「質」の重要性を唱えている。

英国では、移民住民はさまざまな地域にコミュニティーをつくって生活するケースが散見される。従って、例えばその地域に入り込む際は、その特定コミュニティー出身の人を指導者にして、同朋意識や信頼関係をうまく活用して、同じコミュニティーの生徒の入会を狙う。

公文では、生徒が学年相当よりも進んだレベルに到達した時や、最終教材を終了した時に表彰式を開催し、地元の教育長などに出席してもらうよう努力している。さらに、表彰式の開催案内を地元紙やコミュニティーペーパー向けに積極的に発表し記事掲載につなげるなど、生徒および親のモチベーションを維持するような工夫も行っている。

⑥ 教室用物件の確保や業務内容の変更に苦労

英国の公文教室は、教会や学校の一部を週に2～3回、数時間借りて運営する「貸し教室」タイプが多く、これらの教室では看板を掲げるなど、知名度向上につながる露出の機会がない。スペインや北米では既に「貸し教室」を廃止し全て「専用教室」に移行しているが、英国では高騰を続ける家賃が最大の阻害要因となり、適切な物件探しが難航し、そうした移行が思うように進まないという。

また、英国では雇用契約の内容を変更する際は、必ず被雇用者の同意が必要となるため、業務内容の変更や転勤、配置転換などを会社側から求めることが非常に難しく、日本とは大きく異なっている。

⑦ グローバル展開しても日本発の企業理念を守る

世界中で事業展開する公文は、企業理念や本質を徹底的に追求している。例えば、ある国の現地社員から「自国で多く出題される文章題や図形などを数学の教材に入れてほしい」と要望があったが、公文式の理念に沿わないものは含めない、という徹底ぶりだ。軸となる企業理念や指導原理は現地化せず、守っていくことが大事。しかし、これだけ世界展開していると、当たり前だが各国でバラつきが生じることもある。これを解消するために毎年、各国の現地社員や指導者が指導技術を正しく継承できるようさまざまな研修を日本で実施している。さらには、将来のリーダーを育成する取り組みの一環として、海外のマネジャーレベルの人材を本社に呼び（年3回、1週間ずつ）、公文式の本質を学ぶ研修プログラム「伸伸道場」も用意するなど、グローバル人材の育成に注力している。

(2014年08月19日 ロンドン事務所 園田早紀、ピーター・カワルチク)

3. フランス

グルメ・観光大国、世界のトレンド発信源、欧州におけるJポップカルチャーといった特色を持つフランス市場へ、日本のサービス産業が進出する動きが加速している。先発企業は商品・サービスの独自性や価値を訴えることで、現地顧客を獲得していた。

(1) 世界への発信力を持つ特別な市場

日系企業による消費者向けサービス分野でのフランス進出は、労働コストの高さや労働市場の硬直性への懸念などから、アジア進出の後手に回っていた。しかし、2000年前後から外食、美容、ファッション分野を中心に、首都パリへの進出が加速している（表参照）。進出の動機は、フランス市場での利益獲得のみに限らない。フランスで評価を得ることで世界に通用するブランドを確立することを、利益に先立つ目的とする場合もあるようだ。

日本企業によるサービス産業分野でのフランス進出の例

<飲食>

1980年	虎屋、ティーサロン併設の和菓子店をパリ・コンコルドに初出店。
1988年	山崎製パン、喫茶併設の洋菓子店「パティスリー・ヤマザキ」をパリ・ミュエットに出店。
2008年10月	丸山海苔店、日本茶専門店「寿月堂」をパリ・サンジェルマンデプレに初出店。
2013年9月	紅茶・緑茶専門店のルピシア、パリ・サンジェルマンデプレに欧州1号店を開設。

<美容、ファッション、アパレル>

1980年	資生堂、フランスで販売を開始。
1986年	宝飾品のミキモト、パリ・バンドーム広場に初出店。
1987年	ミキハウス、第1号海外直営店としてパリ・ビクトワール店を開設。
1990年	ワコール、女性用下着を販売する100%子会社を設立。
1992年	資生堂、香水を販売する直営店舗をパリ・パレ ロワイヤルに開設。
1998年	良品計画、「MUJI」のフランス1号店をパリ・サンシュルピスに出店。
2003年	「45rpm STUDIO」、パリ・マルシェ サントノーレ通りに店舗を開設。
2003年	メナード、直営店をパリ・オペラに開設。
2007年12月	ファーストリテイリング、「ユニクロ」フランス1号店をパリ近郊ラ・デファンスに開設。
2009年9月	ベイクルーズグループ、パリ・パレ ロワイヤルに「JOURNAL STANDARD LUXE」を開設。
2009年10月	ファーストリテイリング、「ユニクロ」グローバル旗艦店をパリ・オペラに開設。
2013年11月	カシオ計算機、腕時計「G-SHOCK」のフランス初の直営店をパリ・マレに開設。
2014年9月	良品計画、「MUJI」の欧州旗艦店をパリ1区に開設予定。

<その他>

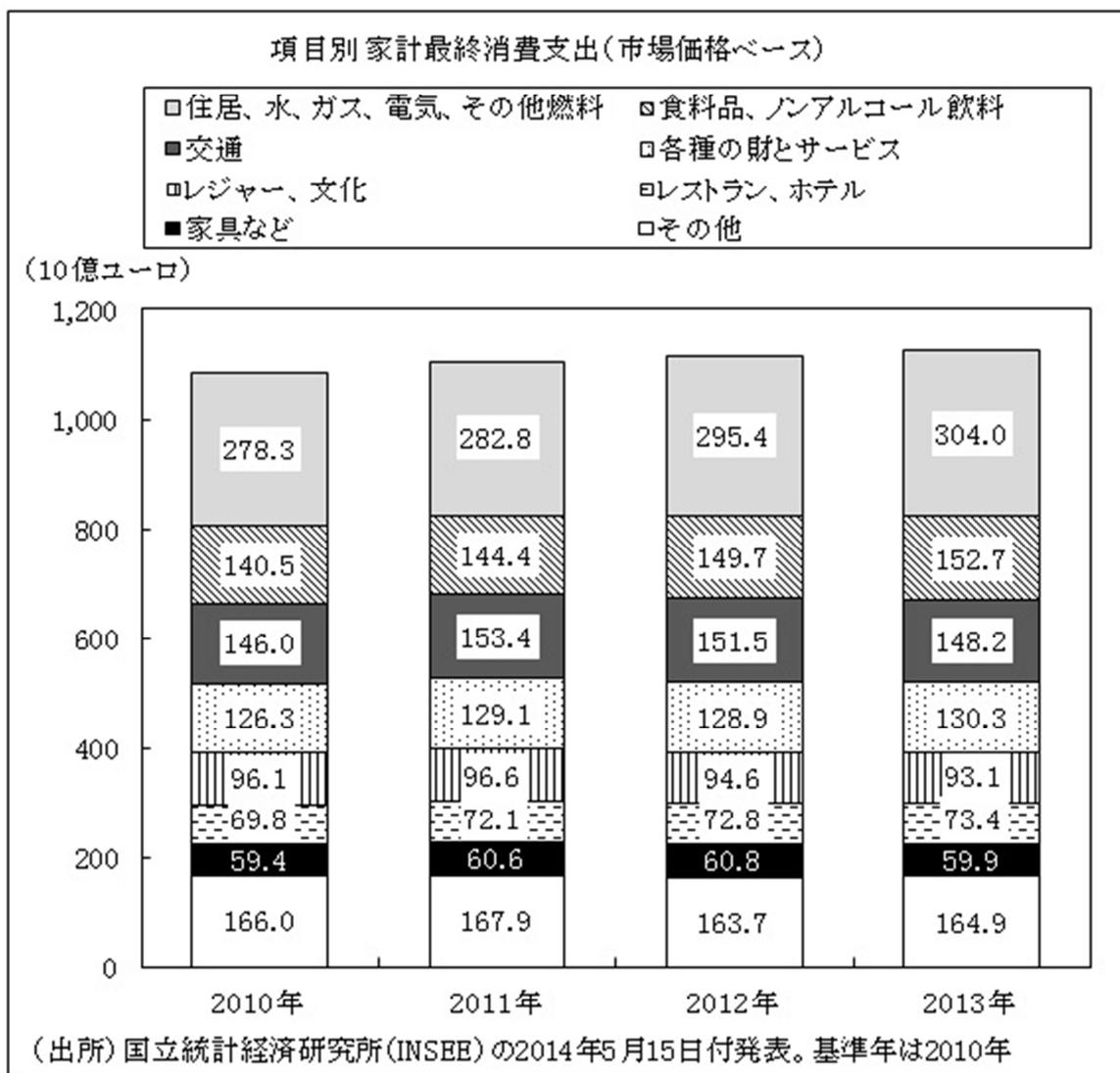
2004年6月	ブックオフ、欧州1号店をパリ・オペラに開設。
2010年6月	楽天、電子商取引サイトを運営する「プライズミニスター」を100%子会社化。

(注) 企業名は日本本社名を記載。

(出所) 各社ウェブサイト

フランス市場の魅力として挙げられるのは、(1) 人口は日本の約半分だが、合計特殊出生率が 2.01 人 (2011 年) と高い、(2) 物価動向に合わせて改定される最低賃金制度や手厚い社会保障制度のため、個人消費が底堅い、(3) 2012 年に 8,300 万人の観光客が訪れた世界 1 位の観光大国であり、観光客による消費も見込める、(4) 世界のトレンドの発信源で、国外へも波及効果を狙える点だ。

フランスの家計最終消費支出は 2009 年以降順調に伸び、2013 年には 1 兆 1,264 億ユーロとなった (図参照)。項目別では約 3 割を占める「住居、水、ガス、電気、その他燃料」が最多で、「食料品、ノンアルコール飲料」と「交通」が続く。



① 外食やファッションを中心に出店の動き

動きが活発な分野の筆頭は外食産業で、日本企業や在留邦人がパリを中心に出店する動きが

進んでいる。アジア系の経営者やシェフによる日本料理店も多い中、本物の日本食を探すフランス人らを想定した読者とするフリーペーパー「MOG MOG JAPON (モグモグ・ジャポン)」2014年7月号には、「日本の味を思い出させるような料理やサービス」を提供しているとの基準を満たした店が104店掲載されている。

日本食の飲食店は特にオペラ地区に密集し、現地消費者も多く訪れる。讃岐うどんの「国虎屋」(高知県)、2011年秋にオープンした「こってりらーめん なりたけ」(千葉県)は、行列ができる人気店だ。

フランスのコンサルティング会社ジラ・コンセイユの2014年2月の発表によると、フランスにおけるサンドイッチ¹の販売個数にハンバーガーが占める割合は2000年に9分の1、2007年には7分の1、2013年には2分の1と着実に増大。食習慣の変化や昼食時間の短縮化といった動向は、気軽に手早く食べられる日本食にとっても追い風だ。

高級店の進出も進む。直近では「鮨 銀座おのでら」がパリ1区のルーブル通りにカウンター式店舗を開設。フランスで普及しているサーモンやアボカドを用いたものとは一線を画す、本物のすしを200ユーロの価格で提供している。

喫茶分野では、1980年にコンコルドへ初出店した虎屋が先駆けだ。フランスには老舗の紅茶メーカーや高級サロン・ド・テ(ティーサロン)があるが、10年ほど前からは紅茶に限らず、緑茶をはじめとする多様な茶が普及してきた。緑茶も提供するようになったサロン・ド・テが一過性ではない人気を集めており、日本企業による茶の専門店や喫茶店の開設が進んでいる。

ファッション分野でも、世界の情報発信地であるパリでの認知度向上が与える影響を考慮し、パリに欧州初の店舗や旗艦店を開設する動きが活発だ。

② Jポップカルチャーファンを取り込む

日本企業が狙うべき現地の消費者像を一般化するのは困難だ。しかし、若年層のJポップカルチャーファンが、日本関連の商店が集まるオペラ座近くの「日本人街」を支える現地消費者の一翼を担っていることは確かだ。

ブックオフは2004年6月、在留邦人向けに日本語の中古書籍やCD、DVDを扱う欧州1号店(オペラ店)をパリに開設。さらに2007年9月、在留邦人向け市場の成長には限りがあるため現地顧客開拓の試金石として、1号店の向かいにフランス語の中古商品を扱う2号店(キャトルセプトンブル店)を開設した。2号店へは可処分所得の高い30~40代の近隣住民に加えて、週末や学期休みを中心にJポップカルチャーを愛好する若者らも来店する。顧客単価が9

¹ 一般的には、バゲット(フランスパン)に具を挟んだもの。ハンバーガーも含まれる。

～10ユーロと高いこと、マンガやゲームの買い取り・販売点数が多く、マンガの売上高が2割に上ることが2号店の特徴だ。

オペラ地区の日本料理店でアニメやマンガで知った料理を食べ、日本食材・雑貨店やブックオフで買い物することは、J ポップカルチャーファンの楽しみだ。毎年夏にパリ北部で開催される日本文化イベント「ジャパン・エキスポ」へは欧州全土から23万人（2013年実績）のファンが押し寄せるため、2号店の7月の売上高は12月に次いで高い。若者が中心なので所得水準は低いはずだが、お祭りムードに背中を押されて購入意欲が旺盛になるようだ。

③ 一般消費者に独自性と価値を打ち出す

ただし、コスプレ姿でジャパン・エキスポに集う若者らが日本に寄せる特別な愛着を、フランスの一般的な消費者像から感じ取ることはできない。

ごく一部の日本文化ファンは例外として、新たな商品・サービスに飛び付かず、出費するかどうかの判断をシビアに行うとされるフランスの大半の消費者を引きつけるには、対価に見合う独自性や価値を訴求できるかがカギとなる。

他方、価値が一度理解されれば、口コミなどで広がり固定客がつく傾向があるようだ。2014年に入って、パリ・サンジェルマンデプレにオープンしたギャラリー「NAKANIWA」で展示販売される日本のモダンな伝統工芸品を供給する丸若屋（東京都）の丸若裕俊氏は、以下のように語った。「フランスではファッションなど一部の分野はさておき、消費行動が日本と比べメディアに左右されにくい点で中小企業にもチャンスがある。自発的に商品を購入した消費者に購入理由を聞くことで、マーケティングに役立つ情報を収集できる。大手と異なり出せる品ぞろえに限られる中、他社の成功事例や机上の理論にとらわれず、じかに得た生の情報を活用することは重要だ」

在パリのファッションコンサルタントである山田美穂氏は「フランスで日本製ファッションには品質・機能・価格が高いという印象が持たれており、品質・機能に対する好印象はポジティブに働くが、それだけでは売れない。明確なブランドコンセプトや、既存製品にない独自性を持つことが重要」と語る。ユニクロ・フランスのストアオペレーション・エリアマネジャーの小林孝丞氏は、欧州債務危機後も業績が好調な要因を「フランス市場になかった『ヒートテック』や『ウルトラライトダウン』などの高機能アイテムを投入したため。シンプル・ベーシックな商品も好調なことは、品質や価格への信頼を獲得しつつある証し」と分析する。同氏はさらに、価格設定次第でフランスの消費者の行動が大きく変わった例として、カーディガンの価格を下げた途端に売上高が大幅増となったことを挙げ、価格設定における見極めが重要なことを示した。

④ 買い取りサービスと価格設定で顧客をつかむ工夫も

日本文化に特別な関心を持たない現地消費者の獲得にも努めるブックオフも、フランスにはなかった「全品買い取りサービス」を行い、価格設定を工夫した結果、来店者の口コミによって固定客を獲得した。

同社の現地競合相手であり古本も扱う老舗書店「ジベール・ジュース」が、単品管理を行い在庫と重複する古本は買い取らない一方、ブックオフは例外を除き持ち込まれた古本は全て買い取る。その結果、在庫余剰となった古本や DVD は「ジベール・ジュース」の半額の 1 ユーロで提供している。ブックオフでは、欧州債務危機後の経済停滞の中、消費者に訴求するこの価格設定を、同社のことを知って来店してもらうための目玉として、地下鉄の駅に掲げる看板、街頭で配るチラシや店舗外観などで全面的に打ち出し、集客につなげている。

試行錯誤を経て、ブックオフでは一部の価格設定方法にフランス流を取り入れることで、回転率を上げた。例えば日本では、アルバム CD は特典 DVD とセットにするなどしてもともとの価格が高めに設定されており、中古品の価格も高めた。フランスではアルバム価格が低いため、中古品の価格も日本より低くした。さらに、新品 CD や書籍を販売する FNAC など量販店の販売戦略に倣い、DVD5 点で 15 ユーロといったように複数点をまとめて販売するようにした。

ブックオフでは単品管理を行っていないため、目当ての本の在庫や保管場所をレジで検索してもらうことはできないが、分類された棚から「掘り出し物」を見つける、古書店ならではの楽しみがある。さらに店内で現金での即座の買い取りが可能と訴えることで、商品の仕入れと再度の来店を促している。

(2014 年 08 月 20 日 パリ事務所 上田暁子)

(2) 店舗の立地が売れ行きとイメージ向上の切り札

店舗の立地は、来店する客層と売上高やブランドイメージに直結する。サービス分野でフランスへ進出した日本企業は戦略に応じて出店地区を選び、複雑な商用物件の賃借や労務管理といった壁に向き合いながら、高所得者層への販売促進やイメージの構築に努めてきた。

① 高所得者には伝統的な層や新世代の知識人

「手ごろで良いもの」には多くの消費者が関心を寄せるが、「高くて良いもの」の購入判断には消費者の価値観が大きく影響する。提供する商品・サービスの価格が高くなるほど、購入する消費者の数は減少し、主に可処分所得者が高い人たちとなるが、潜在顧客像に迫るのは容易ではない。

しかし、フランスの高所得者の肖像として、「BCBG (ベーサー・ベージェー)」と呼ばれる伝統的なライフスタイルを送る上流階級や、「BOBO (ボボ)」と呼ばれる新世代の知識層が挙

げられる。BOBOはトレンドセッター（流行の発信人）でもあり、感度の高いセレクトショップや小売店が密集するパリ・北マレ地区などに出没するといわれている。

高所得者層の中には、出費をしてでも食や健康に気を配る人も含まれる。パリ16区などの高級住宅地の近辺には、高品質・高価格の「BIO（ビオ）」と呼ばれるオーガニック食品の市場や専門スーパーがあり、豆腐などが売られている。健康食のイメージがある日本食に興味を寄せ、日本の高級料理店を訪れたり高品質の日本食材を購入したりする人たちの中には、こうした人々が含まれると考えられる。

② 旗艦店は話題性と注目度が大事

不動産関係者や店舗開設済みの日系企業は、客層と売上高、ブランドイメージを大きく左右する店舗の立地を、自社の戦略に応じて選択する重要性を説く。選択に当たっては、提供する商品・サービスの価格と近隣住民の可処分所得の高低だけでなく、各地区の特徴、通行量などさまざまな側面を考慮する必要がある。

ブランドの顔となる旗艦店の立地には、話題性や注目度が重視されるようだ。ファーストリテイリングは2009年10月、「ユニクロ」グローバル旗艦店をパリ・オペラに開設。有名百貨店ギャラリー・ラファイエットとプランタンから至近、シャルル・ドゴール空港に発着するバスの停留所の目の前という、観光客を取り込むには最適の立地で、売上高は世界でもトップクラスだという。

良品計画は2014年9月、パリの交通の要所にあつて大型商業施設の再開発が進むパリ1区フォーラム・デザールのカレ広場に、既存の「MUJI」フォーラム・デザール店を移転して拡張するかたちで欧州旗艦店を開設する予定だ。

③ 観光客と高所得者層を取り込む

ショッピング街で高所得者層やトレンドセッターらにアピールし、固定客を獲得する動きもみられる。一口にショッピング街といっても地区ごとに特徴があり、賃貸価格も異なる。進出済み企業は、出店する各地区の特徴を生かした販売促進やブランドイメージの構築に当たってきた。

例えば、宝飾品のミキモトは1986年に、世界の名立たる老舗の高級宝飾店が並ぶバンドーム広場に店舗を構え、存在感を示している。

アパレルメーカーの45rpm STUDIO（フォーティファイブアールピーエムスタジオ）は、高級ブティックが並ぶ世界のモード発信源であるサントノーレ通り近くに2003年に店舗を開設。顧客の大半が高所得者層と観光客で、高所得者層の中でも芸能関係の著名人顧客は安定し

ており、高品質で型崩れしない製品などを購入していくという。

1980年代末に高級住宅街のサンシュルピスに店舗を開設した高級子供服のミキハウスも、1998年にサントノレ通りに店舗を設けたことで、近隣住民に加え富裕層の観光客を取り込むことに成功した。好調なサントノレ店へ集約させるかたちで2009年にサンシュルピス店を閉鎖したにもかかわらず、2010年のフランスにおける売上高は前年比で28%も拡大したという。同社の店舗では、アップリケがたくさん付いたジーンズやスパッツが人気だ。同社独自のデザインを好むコアなファンを狙うことで、比較的シンプルなデザインのフランスの高級子供服「ボンポワン」などと差別化を図っている。顧客の購入履歴や好みを把握し、顧客ごとにカスタマイズしたサービスを提供していることも、固定客を離さないための工夫だ。

④ トレンドや文化に敏感な地区は情報発信に最適

パリで最もトレンドに敏感な地区であり、日曜でも例外的に多くの店舗が営業しにぎわうマレへの出店も相次ぐ。2013年11月のカシオ計算機によるフランス初の「G-SHOCK」直営店開設に続き、2014年4月には820平方メートルの規模を誇る「ユニクロ」5号店が開設。吹き抜けの空間に煙突がそびえる、歴史ある宝飾品工場の跡地を活用したユニークな店舗だ。マレ店を開くに当たってユニクロ・フランスは、新進のDJや女優ら、高い情報発信力を持つパリ在住の4人を「ブランドアンバサダー（大使）」に起用。マレに集うトレンドセッターらに向けて、洗練されたブランドイメージを発信する試みを始めた。

緑茶も置くようになったフランスの喫茶店「サロン・ド・テ」が新たに支持を集める中、ショッピング街であると同時に高所得者層が住み、かつて知識層が通った老舗カフェが残るサンジェルマン地区に、丸山海苔店が2008年10月に日本茶専門店「寿月堂」を開設した。カウンター式の喫茶スペースのほか、茶室兼ギャラリーを設けて茶会やイベントを開催し、日本茶を理解する上で重要な茶禅の精神や日本文化を伝えている。



試飲コーナー（奥）も好評なルピシアパリ店（許可を得て筆者撮影）

紅茶・緑茶専門店のルピシアも2013年9月、同地区で欧州1号店を開設し、紅茶と緑茶をブレンドした独自の商品などを販売している。

⑤ 通行量の多い住宅地も選択肢に

他方で、住宅地へ店舗を増設する動きも進む。2013年11月、セーヌ川沿いに高層マンションが並ぶ15区の比較的庶民的な住宅街にリニューアルオープンしたボーグルネル・ショッピング

グセセンターには「MUJI」と「ユニクロ」が入っている。ユニクロ・フランスの小林孝丞氏は「家族連れや若者の来店が多い。予想以上の盛況ぶり」と語る。

ブックオフは2009年7月、バスティーユ近くの通行量の多い居住区に3号店（フォーブル・サントアンヌ店）を開設した。モールへ出店する戦略を取ってきた米国と異なり、フランスではモールが少ないことから、通行量と夜間人口の多さを重視し、予算の許す限りで選定した結果だという。同店へ主に訪れるのは30～40代の近隣住民で、可処分所得はオペラ地区を下回るため、顧客単価は7ユーロと2号店（キャトルセプトンブル店）より低い。また、Jポップカルチャーファンなど若年層の来店が少ないため、バカンス期間中の売上高は減少する。しかし通行量が多いため、3号店の月平均売上高は約7万5,000ユーロと、2号店の約6万5,000ユーロを上回る。50平方メートル前後の小型店舗ながら、3号店の坪当たり売上高は2号店同様、日本で好業績の店舗に匹敵する。

⑥ 事前の理解が難しい商用物件の賃貸借

店舗を借りる際に立ちふさがるのが、フランス独特の商用物件の賃貸借の仕組みだ。店舗の家主との間で賃貸借契約を結ぶことに加え、自らの前に店舗を借りている店子が設定する「営業権（Fonds de commerce）」の購入も必要になることが多く、初期投資が高額になる。

契約の締結後も、(1) 自らの前に入っていた店子から継承した家主との間の商事賃貸借契約に記載のない事業は手続きなしには行えない、(2) 都市計画上の観点から認可なくファサード（建物の正面）や看板の変更ができない場合がある、といった制限や、(3) 古い建物が多いため水漏れが頻発したり、建物の共同管理組合の決定に従い安全性が損なわれた外装の補強工事を承諾せざるを得なくなったりといった、落とし穴が待ち受ける。不可抗力もあるが、制度や慣習について一通り事前に理解しておく²ことで回避できるトラブルもある。

⑦ 対立しやすい労使関係は工夫で円滑に

労働者の権利が法律で厳格に保護され、労働者の権利意識も強いフランスでは、労使関係が対立構造に陥りやすく、労務問題に苦慮する外国企業の例も多い。

ブックオフでは、現地スタッフの労務管理に強弱をつけ、肝となる部分は徹底するが、それ以外では柔軟性を持つという着地点を見いだした。同社が徹底する要の部分とは、例えば買い取りサービスにおけるマニュアルの徹底だ。全スタッフが属人的な「目利き」になるのではなく、各人が迅速かつ高レベルの対応を均一に行うことで、顧客の満足度と信頼を高めることが可能になっている。他方、文化やメンタリティーの違いを考慮して、社歌の毎朝の斉唱は廃止し、ひげや爪などの身だしなみをチェックする方法も日本とは変えた。さらに、管理職の現地

² ジェトロ調査レポート「[フランスにおけるサービス産業分野での店舗開設－外食、小売を中心に－（2014年5月）](#)」では、店舗経営に必要な基礎的情報をまとめている。

スタッフの自主性を尊重して提案を歓迎することや、年に1度日本での研修へ派遣することが、モチベーションやサービスの質の向上につながっているという。

(2014年08月21日 パリ事務所 上田暁子)

4. ドイツ

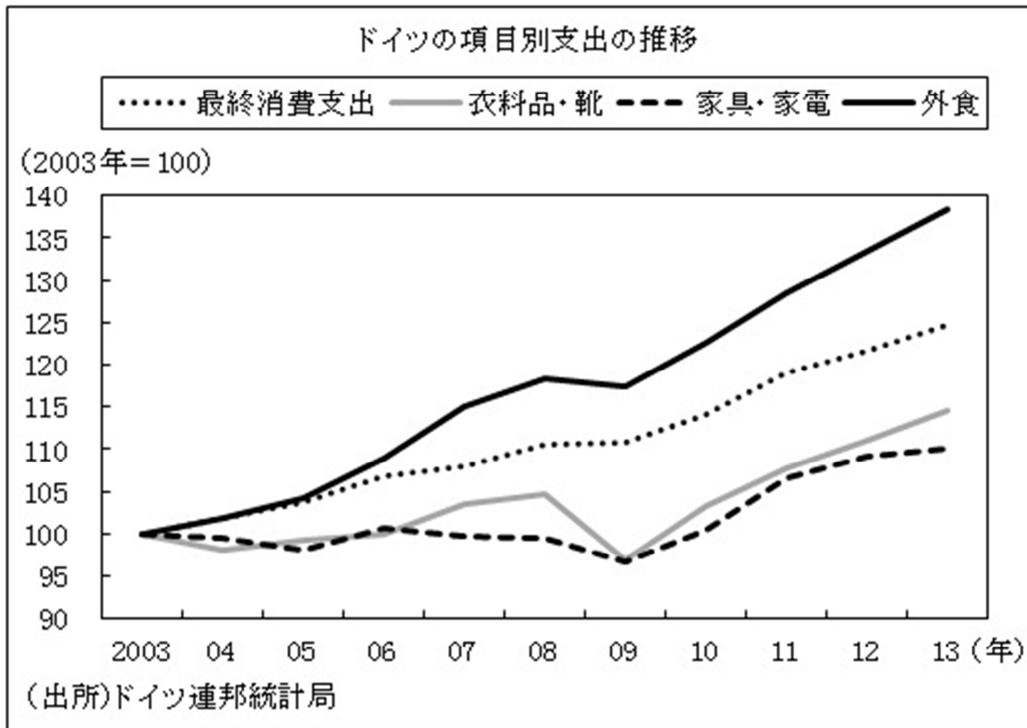
(1) ラーメンの匠、本場の味でドイツ人を魅了

個人消費が堅調なドイツ市場は、多くの BtoC 企業にとって魅力的だ。中でも大きな伸びを示しているのが外食支出。デュッセルドルフのラーメン店の取り組みと、ドイツの消費者像を報告する。

① 堅調な個人消費、中でも外食支出が急増

「ラーメンの麺やスープが大好きなんだ。野菜も取れるしね」と話すのはランチを食べにきたフランク・シュナイダー氏（39歳）。口にしていたのは、札幌ラーメン。「ラーメンはよく食べるよ。いろいろなお店のラーメンを試したいね」。シュナイダー氏が日参しているのが、デュッセルドルフにある人気ラーメン店、匠（たくみ）だ。

欧州債務危機の中でも、低い失業率に支えられドイツの個人消費は堅調だった。2013年の1人当たりの可処分所得は2万1,000ユーロ。2008年からの5年間で年平均およそ2.2%の伸びをみせている。ドイツ人による購買力の拡大は、BtoC ビジネスを行う多くの日本企業にとって商機となっている。2014年4月、ユニクロのドイツ1号店がベルリンに開店した。さらに、楽天もオンラインショッピングモールを運営、進出の準備を進めている。



消費支出の項目をみると、大きく伸びたのが外食だ(図参照)。保守的だったドイツの食生活が大きく変わりつつある。地中海料理やエスニック料理のレストランが人気を博すなど、多くの消費者が家庭では食べないものを楽しむ、食の「特別感」に対してお金を費やすようになってきた。そんな中で日本食も大きなブームとなっており、すしが定着した今、それに続くのがラーメンだ。

② 厳しい衛生面の行政指導

匠を経営するのは、飲食事業を展開するブリックニー・ヨーロッパの佐伯春彦代表だ。系列店でラーメンを取り扱い始めたのがきっかけだったが、ドイツの消費者にラーメンが浸透するに伴い、匠を開店するに至った。もちろん、ここに至るまでには越えるべき課題もあった。

例えば、ドイツの外食業は、衛生面や建物の防火・耐熱対応など、厳しい要件を満たした上でないと営業許可が下りない。このため、新たに店舗を開くに当たっては、外食店舗として使われていた物件を狙うことがコストと時間の上で現実的だという。また、キッチンで働く従業員1人当たりの店舗キッチンの最低体積などが定められており、これによる従業員雇用の人数制限もある。

これに加え、ラーメン店特有の悩みもある。ドイツ人は、ニンニクなど慣れ親しんだ香りはあまり気にしないものの、豚骨などのなじみのない香りに対して極めて敏感だという。このため匠では、店舗の窓の開放をできるだけ抑えたり、換気口を広げたりして、におい対策をしている。

また、衛生面での行政指導が厳しいことも特徴だ。日本では食品衛生責任者 1 人に講習受講の義務が課せられるのに対して、ドイツでは調理場やホールで働く従業員全員に講習受講が義務付けられている³。衛生面での行政指導は厳しく、「業務時間の多くを掃除や片付けに費やしている」と佐伯代表は語る。

③ 「本物の味」でありながらドイツ人が求める「特別感」を提供

こうした苦勞をしながらも、匠がドイツ人に受け入れられているのは、ドイツ人が支払額に見合った対価として求める「特別感」を提供できているからだろう。幸いなことに日本料理には、すしがもたらした「クールでヘルシー」というイメージがある。それでいて、肉が味のベースであるラーメンは、ドイツ人にとって、なじみが薄い魚が味のベースとなるすしやうどんなどに比べて、無理なく日本料理の「特別感」を体験できるという強みがある。

加えて、匠は「特別感」を伝えるための工夫も欠かさない。店員は笑顔で「いらっしゃいませ」と、おもてなしの精神で客を迎えたり、ドイツでは見掛けない写真入りのメニューを出したりしている。そして何より日本の「本場の味」を提供するという佐伯代表のこだわりが、「特別感」を求めるドイツ人の心をつかんでいる。

「本場の味」の秘訣（ひけつ）は、北海道札幌市にある。匠に麺やスープなどを提供する西山製麺だ。同社は、現在親しまれている「札幌ラーメン」の麺を開発した老舗で、札幌ラーメンの発展とともに歩んできた企業だ。その歴史の重みがなせる業が強みといえるだろう。500 種類以上の麺、100 種類以上のタレを開発してきた経験から、顧客の要望に応じた製品を提供している。



ラーメン店「匠」の外観

ドイツ人の好みはコシのある麺と濃厚なスープだという。同社の経験をもってすれば、好みに合わせただけのものに陥ることなく、「本場の味」でありながらドイツ人消費者の嗜好（しこう）にも応える製品が提供できる。

³ 日本では、調理師や栄養士など資格があれば講習受講の義務はない。

また、ドイツでは値段が多少高くても、「特別感」を味わうため「本場の味」を求める消費者が数多くいるという。「ドイツをはじめとした欧州は味にしても文化にしても『伝統』に対して敬意を払う文化が根付いている。この傾向は、ほかの国と比べると非常に顕著だ」と、西山製



一番人気の「匠特上味噌」 12.8ユーロ(約1,800円)

麺の西山隆司代表取締役社長は語る。北米市場は、「本場の味」よりもカリフォルニアロールに代表されるように「現地化した商品」が比較的好まれ、成長市場のアジアでも「本物」に価値を置く層が消費者もビジネスパートナーもまだ薄いという。その点、ドイツでは「本場の味」にこだわる匠ラーメンというパートナーを得たことにより、円滑にビジネスを展開できているという。

④ 開業支援を通じて外食店と関係構築

実は、このパートナーとの関係構築が西山製麺のもう1つの大きな強みになっている。その秘密は同社が行っている開業・運営支援だ。国外の外食店から引き合いがあった場合、同社は必ずそのパートナーを札幌まで招き、麺やスープの製造工程を見てもらい、製品や社風について知ってもらうのだという。さらに、「開店するからには、その地域の人気ナンバーワンのラーメン店になってほしい」という思いで、西山社長は現地まで足を運び、仕込みや調理の指導からメニュー開発に至るまで、パートナーの開店を支援するという。

材料と調理・サービスの両立によって初めておいしいラーメンが提供できる。そのことにこだわる同社の姿勢は、直接関係を構築できる外食店との直接取引しかしない姿勢にも表れている。卸問屋と取引すれば量は売れるかもしれないが、自社の製品がおいしいラーメンになるとは限らないからだ。さらに、外食店と直接協力し合う体制を作ることによって結び付きが強まり、ビジネスの方向性がかみ合わなくなるといったリスクも避けることができるという。日本に製麺企業は約2,000社あるといわれるが、ここまで踏み込んだ開店支援をするのはほかにはない、と西山社長は胸を張る。

⑤ ドイツから欧州各地に広がる販路

さまざまな国の日本食料理店から本場のラーメンを取り扱いたいという引き合いが同社に届く。現在、欧州ではドイツに加え、ポーランド、オランダ、ベルギー、フランス、英国など8カ国に麺やスープを納めており、さらに取り扱いを希望する店舗は増えているという。同社は2013年にドイツに法人を設立し、ここを拠点に欧州各地に麺やスープを納品していくほか、今

後は専任スタッフを配置し、納入先とのパイプをより強固にし、販路を拡大していきたい考えだ。

「ラーメンは文化だ」と西山社長。この文化が欧州に広く浸透するのもそう遠いことではないのかもしれない。

(2014年08月22日 デュッセルドルフ事務所 福井崇泰、ゼバスティアン・シュミット)

5. イタリア

(1) イタリア料理に強い愛着、「食」市場参入には根気が肝要

イタリアでも個人向け需要の拡大などにより、サービス産業が伸びている。内需の低迷にもかかわらず、有機食品専門店などの出店が増加、健康にいいと知名度が上がっている日本食にはビジネスチャンスだ。日本食レストランにも参入チャンスとなるが、イタリアの流通・外食分野は地元資本が強く、市場参入には新しさや日本らしさを生かしながら、根気強い活動が肝要となる。

① 幸福や満足感がサービス産業拡大に寄与

イタリアでもサービス産業が拡大しており、全産業の付加価値額⁴に占めるサービス産業の割合は、1992年には66.5%だったが、2011年には73.4%に拡大している。また2001年から2011年における付加価値額の成長率は、多くの産業がマイナスになる中、サービス産業のみが唯一6.2%のプラス成長となり、低迷が続くイタリア経済の中で際立っている。

サービス産業の成長には、情報サービスや通信分野の成長が貢献している。また、個人向けサービスについても、オンラインショッピングなどの新しい消費形態や生活スタイルの変化、少子高齢化などの影響を受け、金融・保険、介護などのサービスのみならず、健康、自己研さん、娯楽など幸福や満足に結び付くサービス需要が増大している。

特に健康に関しては、欧州債務危機による景気後退により個人消費の低迷が続く中、有機食品の売り上げは増加した。2013年は7億3,800万ユーロと、イタリアが債務危機に陥った2011年の水準に比較しても17%増となっており、健康に注意を払う消費者の行動が如実に表れている。

しかし、有機食品専門店は外資系企業ではなくイタリア資本で、また一部の地域のみ展開するケースが多い。普通のスーパーマーケットで有機食品を扱うところもあるが、食料品を扱

⁴ 付加価値額とは、ここでは総生産額から中間投入などを差し引いた額を指す。

うスーパーの上位3位はコープ（15.3%）、コナード（11.3%）、セレックス（8.2%）と、全てイタリア資本が占めている（2012年）。外資系ではフランスのオーシャン（7.6%）が5位、カルフル（6.4%）が6位となっており、欧州域外企業にとってイタリアの流通市場は参入の難しい市場となっている。

食品に関しては、健康ブームにより日本産の有機食品が多く並んでいる有機食品専門店もある。日本の食品は健康と安全・安心という面でイタリアでも信頼が厚く、割高でも購入されている。日本企業にとっては1つのビジネスチャンスになり得る。しかし、イタリアの飲食店は家族経営の小規模経営が大多数で、外資系で外食チェーンを全国展開している企業は少ない。地元の伝統料理に対する愛着が強いことや、飲食店の新規開店は認可制のため、多数の店舗を同時に開店することが難しいといったこともあり、日本食を含めた外食レストランは大規模展開が難しい。

② ミラノの2店の総責任者に聞く

ミラノの大聖堂ドゥオーモの近くに、テークアウトの和食を提供する店 MUSUBI がある。2013年7月にオープンしたこの店は、関東や九州で家庭用液化天然ガス（LPG）を販売するレモンガスが親会社で、ミラノの店舗は九州レモンガスが展開している。MUSUBI を開店した翌年の2014年6月下旬には、日本食レストラン IZAKAYA 三平を開店した。

ミラノの日本食店の総責任者である松山篤広（たかひろ）氏に7月3日、インタビューした。

松山氏は2店の開店のため2013年に EDAMAME と SAFE の2社の現地法人を設立。MUSUBI には約10人の従業員（日本人3人と残りはイタリア人）、IZAKAYA 三平には25人（日本人5人と残りはイタリア人）の従業員を抱えているという。

イタリアに日本食店を開店した理由について松山氏は、もともとレモンガスがイタリアビジネスを展開していたことが契機だとしている。同社は過去にミラノの時計販売店グリモルディのオーナーと協力し、時計ブランド VABENE を日本で販売して成功を収めた。そのほかにも高級バッグや皮革製品、ベネチアのムラーノガラス製品などを日本に輸入販売するビジネスも展開。また、イタリアのジェラート店 GROM と合弁で GROM ジャパンを設立し日本展開するなど、イタリアとのビジネス交流があった。そのため、松山氏がミラノに出張する機会も多く、その際ロンドンやパリとは異なり、町の中心街にも日本食レストランが少ないことに気付き、日本食店を展開することを決めたという。同社が現地法人を設立した2013年は、経済低迷の真ただ中だったが、好条件の物件情報が舞い込んできたことも大きかったという。

ドゥオーモ周辺は観光客のみならずイタリア人も多く集まる場所で、特に MUSUBI の立地する場所は、揚げパン・揚げピザで大人気の老舗ルイーニ、マクドナルドやその他の高級ハンバーガー店、カフェなどが集まっている。そこに空き物件が出たことが分かり、同社は出店を

即決した。好条件の物件だけに、決断までに時間がかかると他社に奪われる可能性もあったからだ。

松山氏は、フットワークの良さは中小企業である同社の強みだと指摘。「イタリアではさまざまなことが起こるため、日本から権限を委譲されていないと仕事はやりづらくなる」と言う。公的機関の窓口担当者によって見解が異なったり、工事現場で期限が守られないといったトラブルが起こり得るイタリアでは、人脈や迅速性などが重要となる。

開店などに向けた準備は全て自前で実施。今までのイタリアビジネスで構築した人脈をフル活用し、イタリアへの出張機会も利用しながら物件探しやコンセプトの検討など、あらゆる事前調査を実施した。イタリア人材の採用についても、初出店の MUSUBI の従業員については、イタリアでの人脈などを活用して集めた。また三平では、MUSUBI のフェイスブックに登録している約 8,000 人のファンに対して従業員募集を告知。その結果、約 1,500 人の応募があり、書類選考に残った約 500 人全員と面接を実施して採用した。ビジネス展開の上で重要な会計や労務専門家、また店舗工事の施工会社なども人脈からの紹介で見つけるなどしているうちに業界情報も入るようになったという。



大勢の人でにぎわうMUSUBIの店舗前(許可を得て筆者撮影)

③ 集客にフェイスブックを活用

MUSUBI の客層は 7 割がイタリア人で、残りが日本人を含む観光客。特に周辺に勤務するビジネスパーソンがランチで利用するケースが多く、年齢層は 30 歳以上の一定の収入のある人が主で、ランチの客単価は飲み物込みで約 10 ユーロとなっている。売れ筋は生魚好きの国民性から、サーモン丼、ネギトロ丼などの丼もの。また揚げ物を食べる習慣からか、空揚げ、ギョーザなども売れている。

MUSUBI は好調な売り上げを維持している。前年の開店当初はバカンスシーズンと重なり、多くのイタリア人はミラノを離れた。その減少分を観光客で何とか埋め合わせたのが、それでも開店直後は厳しい状況が続いた。その後、バカンスから人が戻った 9 月にはマーケティング効果もあって売り上げが回復。イタリアではテイクアウトしたものを道端で食べる人も多いが、冬はそうした人が減ることもあり、再び売り上げが落ちた。しかし松山氏は、そうしたイタリア人の行動様式はおおむね想定していたことであり、2014 年の売り上げは好調を維持、特に 3

月から6月は月を追うごとに過去最高の売り上げを更新しているという。

リピート客を増やすため、イタリアでも普及が進んでいるフェイスブックを主に活用している。1つの記事を掲載すると、まず MUSUBI のファンになっている約 8,000 人が閲覧し、知り合いや友人などを含めると 2 万～3 万人と、ミラノの人口のおよそ 100 人に 1 人が見る計算となる。発信する内容についても、新しいメニュー、季節のメニュー、1 週間限定メニューなど常に新しく魅力的なものにするよう心掛けているという。

④ 日本らしさを前面に出して差別化

MUSUBI の周辺では、昼でも 5～6 ユーロ程度で食べられる店も多く、若者を含めて多くの人が集まる。しかし、そうした低価格競争に巻き込まれるのを避けるため、激戦区であるが「日本食」という他店とは差別化されたものを販売することで生き残りを図っている。松山氏は「激戦区だからこそ、他社とは違う、全く新しいことをやる必要があった」と指摘した。

現在イタリアでは、中国人経営の日本食レストランが増加しており、日本食レストランは中国人経営というイメージが高まりつつある。松山氏はこうしたイメージを払しょくするためにも「日本らしさ」を重視している。6月にオープンした IZAKAYA 三平の名前は、作者から使用権を得た上で、漫画の「釣りキチ三平」から採用した。釣りキチ三平はイタリアでも翻訳されて読まれており、「三平＝ペスカトーレ（釣り人）」として広く知られている。また店名に IZAKAYA と付けているのも、あえて居酒屋という名称でイタリア人の関心を引くようにしている。

⑤ 厳しく接して従業員を教育

MUSUBI の経験から IZAKAYA 三平の開店時に変更した点として、松山氏は従業員教育を挙げた。MUSUBI 出店当初は、従業員と仲良くやりたいと友人感覚で接したが、なれ合いの感覚が強くなってしまったと振り返る。イタリア人従業員は上司の行動をよく観察し、自分をよく見せようとするため、厳しく管理し接する必要があるとする。特別な研修などは行っていないが、現場で接客方法を指導し、日本から輸入した機材や食器などについても、貴重なものだから丁寧に扱うよう納得するまで説明するようにしている。

イタリアでは日本食のイメージは限定的で、注文もすしや天ぷらが主体で、バリエーションが少ない。顧客に応じて、注文された品に合う小鉢や、ビールには枝豆を勧めるなどして、注文の品数を増やす努力をしているという。

MUSUBI は構想から実現までに 1 年半、IZAKAYA 三平は 9 ヶ月と準備期間を大幅に短縮できた。既に新たな日本食店開店の構想があり、6 ヶ月での開店を目標としている。ミラノでは他にも日本食レストランの出店計画がある上、2015 年にミラノで開催される「食」をテーマと

した国際博覧会に日本館の出展が進められるなど、今後ミラノの日本食市場は確実に成長していくものとみられている。

しかし松山氏は、ミラノの日本食事情はロンドンやパリなどと比較して遅れており、10年後にも追い付けないと予測している。イタリア人の自国料理に対する愛着は今後も大きくは変化しないと思われ、新しい食文化を導入することが非常に難しい市場であり続けるとされるからだ。難しいイタリア市場には「気軽に食べやすく、買いやすく、また今までにない新しいものを常に提供することが重要」と指摘。さらに、イタリア市場に根付いていくためには根気が必要と指摘し、イタリアビジネスは時間が必要な難しいものだと強調した。

(2014年08月25日 ミラノ事務所 三宅悠有)

6. スペイン

(1) 不況の中でも IT、教育、外食サービスに商機あり

スペイン経済の約7割を占めるのがサービス産業だ。その中で、ホテル・外食業のウエートが大きいのがスペインの特徴で、観光大国であることと「バル」文化によるところが大きい。事業向けサービスでは、日本企業の投資が活発化している。今後進出が見込まれる消費者向けの分野で、教育事業のスペイン現地法人の話聞いた。

① 住宅バブル崩壊でサービス産業の割合高まる

EU 統計局（ユーロスタット）のデータによると、スペインの広義のサービス産業は2010年以降、名目GDPの7割を超え、拡大傾向にある。この要因としては、住宅バブル崩壊による建設業の縮小に伴ってサービス産業の割合が相対的に高まったことが大きい。サービス産業は債務危機以降に製造業や建設業よりも堅調な回復を遂げていることもある。

最新統計の2012年におけるサービス産業の割合は71%と、おおむねEU平均（74%）に近い（表参照）。スペインは年間6,000万人を超える外国人が訪れる観光大国であること、また、朝食や軽食を外で取る「バル」文化を持つこと

スペインのサービス産業規模(名目GDPベース、2012年) (単位:%)

農林水産業	3
鉱業・製造業	17
建設業	9
サービス業(広義、注1)	71
運輸・郵便	5
情報通信	4
金融・保険	4
不動産	8
卸・小売り	13
宿泊・飲食*	7
事業向けサービス*	8
医療・福祉*	6
教育・学習支援*	5
文化・娯楽・その他個人向けサービス*	3
家事補助*	1
政府サービス	7

(注1) ユーロスタットの統計では「電気・水道・ガス業」は製造業に含まれる。これをサービス業に含めた場合の割合は74%となる。

(注2) *印は狭義のサービス産業を指す。名目GDPの3割を構成する。

(出所) スペイン統計局(INE)、ユーロスタットを基に作成

が反映し、GDP に占める宿泊・飲食業の割合が 7%と EU 平均（3%）よりも大幅に大きいことが特徴だ。

運輸・郵便、情報通信、金融・保険、不動産、卸・小売りや政府サービスを除いた狭義のサービス業も、名目 GDP の 30%を占めている。

② ファストフードや企業コスト合理化などの分野も好調

スペイン統計局（INE）が毎年実施しているサービス産業調査（金融・保険業を除く広義のサービス産業が対象）によると、2012 年のサービス産業の総売上高は 4,192 億ユーロで前年比 2.9%減だった。

業種別では、通信、事業向けサービスが 10%以上減少し、文化・娯楽も約 30%減と、企業活動や消費の冷え込みが顕著に影響した。不動産業は 10%強増加したが、これは企業が債務圧縮のために資産の処理をした売却益が要因であり、市況が回復したというわけではない。

売上高が伸びた分野としては、外食（3.4%増）がある。ただし、これはカクテルバーなどの飲料サービス業態（20.3%減）を除いたもの。市場調査会社 DBK によると、外食を牽引しているのは不況の中でも出店拡大を続けるファストフードや出前業態だ。

そのほか、企業のコスト削減指向を反映して、経営コンサルティング業（23.7%増）、オフィス事務代行（1.7%増）、建物総合管理サービス（2.5 倍）が伸びた。コールセンター（2.8%増）や倉庫・運輸付随サービス業（3.2%増）も堅調だ。

スペインのサービス産業で強い外資はフランスや英国、米国、ドイツ系が中心だが、日本企業も IT サービス分野への活発な参入を行っている。2013 年 7 月のリコー・スペインによる IT サービス企業アベンティア買収や 10 月の NTT データによる企業・政府機関向け IT サービス大手エベリス買収などだ。また、三菱商事は上組とともに 2014 年 4 月にバレンシア港コンテナターミナル運営に参画した。これらの案件は、日本企業が成長市場にピンポイントで投資している例といえる。

③ 現地最大手 PB スーパーも失敗、顧客満足の高さ

不況の長期化で低価格重視の傾向が強まっているが、価格や効率に譲れない価値観もあるという例を紹介する。

現地系プライベートブランド（PB）スーパーマーケットのメルカドナ（Mercadona）は、1 品目・1 独占サプライヤー制による安さの実現、住宅地への立地、顧客と一体となった商品開発などの戦略で、不況下でシェアを 20%超伸ばした流通業界のまれなる成功者だ。

しかし、その革新的な企業家として名声の高いファン・ロッチ社長が 2013 年、「われわれは大きな過ちを犯していた」と発言し、ビジネス界で大きな反響を呼んだ。人件費を削減し、効率改善のために生鮮食品を全てパッケージ包装化し、売り場を対人からセルフサービスに切り替えたところ、顧客が対人サービスのある店に流れたというのだ。「効率重視のために生鮮食品を工業製品と同じように扱ったことが、逆に高くついた」とロッチ社長。

スペインの消費者は、店員と世間話をしながら肉や魚をさばいてもらうのを好む。同社はそれに気付いて、2011～2012 年には生鮮売り場に 6,000 人の社員を雇用し、対人サービスを教育した。PB スーパーが小売り流通ビジネスの原点へと回帰した。

④ 不況に強い医療・健康分野

医療・健康は外国企業の参入余地が大きい分野の 1 つだ。DBK によると、近年、歯科（スペインでは公的保険の適用外）については民間医療保険会社とタイアップした歯科チェーンの拡大で売上高が増加している。また、不妊治療専門医院が年々成長を続けている。このような生活や人生に直結している分野は不況にも強い。

高齢者向けサービスでは、老人ホームの売上高が微減を続ける一方、在宅介護は伸びている。医療ツーリズム市場の拡大により、リゾート地の私立病院の売上高も年率 3%前後の堅調な増加を続けている。

⑤ 公文も不況下で加盟教室と生徒が増加

日系企業の消費者向け BtoC サービス成功事例としては「公文式」がある。日本公文教育研究会（以下、公文）は 48 カ国・地域で展開し、424 万人の生徒を擁する（2014 年 6 月中旬時点）。欧州では 1983 年に英国に統括本社を開設、スペインには 1991 年に現地法人（本社：マドリード）を置き、フランチャイズ方式による「KUMON」の普及に取り組む。

ロベルト・ゴンサレス広報部長によると、算数・数学と国語（スペイン語）の 2 科目で、現在カタルーニャ、マドリード、バレンシア、アンダルシア州を中心に約 240 教室を展開する。直営のパイロット 8 校を除き、住宅地などに立地するフランチャイズ教室だ。生徒数は約 2 万 1,000 人と 2006 年の 8,700 人から 2.4 倍に増加した。ほとんどがロコミによる集客だ。最初は緩慢な成長だったが、年々生徒数が増え、近年のスペインでの売上高は増加傾向にある。

不況下で伸びた理由は、加盟教室の増加と教育出費の優先支出だという。

「失業の増加により元教師などが、フランチャイジーとして教室を起業する件数が増えた結果、生徒数も増加した。また、不況で家計の節約志向が強まったが、子供の教育費は最後まで削られなかった」とゴンサレス部長。INE によると、スペインの平均家計支出のうち、2006

～2013年に増加したのは教育費と住居・光熱費のみだ。



ロベルト・ゴンサレス広報部長

スペインの教室風景(当地公文提供)

公文の月謝は、1科目・週2回で最高だと80ユーロ程度という。生徒の大部分は中所得から高所得層の3～12歳のスペインの子供たちだ。

「当地には塾文化がなく、当初は違和感があったようだ。しかし、公文での学習が成績向上に結び付くため、教育意識の高い家庭を中心に徐々に受け入れられていった」とゴンサレス部長は話す。

スペインでの事業展開で障害となるのは、バカンス至上主義だ。「毎日の自学自習」や「学びへの家族の参加」を求める公文のシステムと、「休暇や週末をゆったりと過ごす」スペインの文化。この両極端の考え方をどう埋めて集客するのか。

「保護者から『スペインのライフスタイルに適応すべきだ』との指摘もあるが、公文の本質は、1人で学習し解決する力を身に付けることだ。これは文化の違いではなく、家族ぐるみで『学ぶ力』を伸ばしたいという思いがあるかないかの違いだと説明し、理解をお願いしている。夏季休暇前に退会させ新学期に再入会させる保護者もいるが、その間の月謝よりも入会金の方が高つくため、翌年は休暇中も公文を続けるようになる。夏は自宅学習カードを作り、提出した生徒にプレゼントのくじ引きを行うなど、子供のモチベーションを高める努力もしている」という。スペインにおいて、公文に子供が通う家庭では、バカンスよりも、家族ぐるみで『学ぶ力』を伸ばすことに価値観を見いだしつつあるようだ。

また、公文で先行学習をすると、学校での授業がおろそかになる、との批判もある。「公文式は、講義形式で画一的な学校教育とは全く異なるため、どんなにレベルが上がっても授業に影響することはない。むしろ、学校の勉強を補完するという、公文の差別化や強みのアピールにつながるので、これは当社にとって大変ポジティブな批判だ」とゴンサレス部長。

加盟教室の指導者には、説明会や面接、研修、実習を繰り返し、まずは公文の理念、その後

に算数・数学教授法という人材育成を行っている。保護者と指導者への根気強い意識改革の成果もあり、スペインにおける生徒の平均在籍期間は他国よりも長い2年超、また最上級レベルの修了者の数も多いという。

⑥ 現地社員の主導でフランチャイズ展開

スペインで公文と競合する企業は、UCMAS やアロハ・メンタル・アリスマティック (Aloha Mental Arithmetic) といったマレーシア式珠算の教育システムだ。

「公文式は最初、学校を通じて参入したが、現在はフランチャイズ教室のみでの成長を目指す」とゴンサレス部長は話す。

スペインでの公文の展開は、日本人駐在員ではなく現地法人のスペイン人社員主導で行われている。2013年からは国語(スペイン語)の上級レベル向け教材の開発も進められており、国語の生徒数拡大に成長余地を見いだしているという。

公文の学習システムは世界共通で普遍的だが、そのシステムの根底に流れる勤勉や内省などの極めて日本的な精神は非日本人だけで伝えられるのかという問いに対しては、「できる。なぜなら、その精神は学習しようとする者なら誰もが持つ精神だからだ。『学ぶ力』を育む公文式は、決して日本人の専売特許ではない。全ての学びたい人の財産だ」とゴンサレス部長は答えた。

サービス内容の現地化を一切認めないビジネスモデルにもかかわらず、現地の人々が共有しつつある価値観。公文の成功のカギはそこにあるのかもしれない。

(2014年08月26日 マドリード事務所 成瀬健太郎、伊藤裕規子)

7. ベルギー

(1) シンプルで手作り感ある日本製雑貨で事業拡大

ベルギーは消費市場としては周辺国と比べると小さく、サービス業における日系企業の展開は限定的だ。しかし、日本製雑貨が持つデザイン性に注目し、事業を拡大している現地企業もある。一般的に、ベルギー人は堅実な消費者といわれ、付加価値と価格の両方に納得できる製品であることに加え、自分のペースで吟味できる環境が店内に備わっていることも重要だ。

① 堅実な国民性と小さい市場規模

ベルギーのGDPを産業別にみると、サービス業は全体の3分の2を占める。西欧の中心に位置する立地を生かした小売・卸売業など(全体の12.4%)や輸送・倉庫業(5.7%)に強みが

あり、科学技術（8.6%）においても企業に対する税制上の優遇措置を設けるなど積極的な外資誘致を図っている。

他方、人口が 1,110 万人と隣国のドイツやフランスに比べると少なく、消費市場としての規模は小さい。また、OECD によると、2014 年の家計貯蓄率（ネット、推計値）は 10.1%とユーロ圏平均（8.0%）に比べて高く、一般的な国民性として堅実な消費行動を取るとされている。

このような環境の中、ベルギーで積極的にサービス業を展開している日系企業は限定的で、日本食レストランなどが中心なのが実態だ。ベルギー国内で日本人が経営する日本食レストランは 10 店程度だが、「日本食」を看板に掲げるレストランは全国で 200 店舗に上るともいわれており、日本を前面に出して売る現地企業が増えている。

② 人気を集める日本のペーパーアート関連製品

飲食業以外でも、日本製品に注目している現地企業がある。ベルギーで親子向けの雑貨店を展開するクレアコーナーだ。同社は、図工、裁縫、台所用品、玩具など、幅広い分野で、手軽に「手作り感」を味わえる商品を一般消費者に販売する。現在は合計 3 店舗を展開中だ。

同社は 2014 年春、社名を冠した無料の機関誌で「日本のインスピレーション」と題した特集テーマを企画。日本式のブックカバー・ノートカバーや、手描き絵入り絵葉書の作り方、置きメモでのキャラクタースタンプの活用方法などを紹介した。マーケティングを担当するバンシアンヌ・デ・ベルフロワ部長は、従来、雑貨の流行は米国発信のものが多かったが最近では低調で、その代わりに日本が今後の流行発信地になり得るとみている。日本製品はデザイン・企画が優れており、無駄を省いたシンプルかつ芸術性の高い製品が多いためだという。今後も輸入拡大を図る方針だ。

同社で最も売れ行きが伸びているのはペーパーアート関連製品だ。ノート・切り抜き帳などの筆記具やギフト用包装紙などが含まれるが、その中で最も売れ筋なのは装飾用切り紙だ。家でパーティーを行う場合の装飾用に加え、週末に親子が一緒に家の中を飾り付ける遊びにも使われるという。日本の切り紙にはデザインが優れているものが多く、現在はカナダ経由で関連製品を仕入れているものの、将来的には日本から直接輸入したいとの考えだ。

③ 手作り感のコンセプト浸透には苦勞

クレアコーナーのコンセプトである「手作り感」を大切にする価値観は、実はベルギーで早くから浸透していたわけではない。デ・ベルフロワ部長によると、この価値観は米国や日本など、かつて専業主婦が多いといわれた国にみられた傾向ではないかという。女性が出産を機に仕事を辞めた場合、育児をしながら自分の存在を確かめる手段として、子供とともに創作的な活動を行おうとする。この素地があると、「手作り感」のある商品の需要も自然と高まるという。

他方、ベルギーでは 1960～1970 年代に女性の社会進出が進んだ結果、同社が首都ブリュッセルから 16 キロ南に位置する都市ワーテルローで創業した当初の 1980 年代は、「主婦業」は男性優位社会の遺物としてみられる傾向もあった。このため、家庭で親子が一緒に行う創作活動の需要も低かったという。



ブリュッセルのクリアコーナー

同社は親子による創作への啓発活動の一環として、親子で参加できる図工や裁縫などのワークショップを開催してきた。創作活動の楽しさを実際に体験してもらうことで、潜在的な顧客を増やすことが目的だ。

この効果もあり、2009 年 2 月に同社は首都ブリュッセルに 2 店舗目を開店。700 平方メートルの店舗スペースには、日本製品を含めて多種多様な雑貨が並ぶ。2014 年 9 月には、南部の都市ナミュールに 4 店舗目を構える計画があるなど、同社はその後も事業を着実に拡大している。

④ 付加価値と価格の納得感が重要

ベルギーの消費者は前述のとおり、総じて堅実だ。細かくみれば、北部フランダース地域（オランダ語圏）と南部ワロン地域（フランス語圏）によって違いはあるとされるが、一般的に現実的な選択を好む消費者が多いため、単にユニークな製品というだけでは消費者を引き付ける効果はない。

例えば、クリアコーナーが仕入れるペーパーアート関連商品の 1 つに、趣向を凝らしたグリーティングカードがあるが、特に売れ筋商品になっているわけではない。カードを贈るという行為自体が、携帯電話でのショートメッセージサービス（SMS）送信に比べて手間がかかり不便だからだ。「手間暇かけてカードを贈る」ことの付加価値はあまり評価されていないのが実態だ。

その一方で、装飾用切り紙をはじめとして、自ら創作するという、他のものでは代替がきかない製品に消費者は魅力を感じるようだ。また、記念行事やお祝い事も重要であり、財布のひもが緩みやすくなる。同社は販促も兼ねたワークショップを年 2 回行っているが、実施時期は春を迎える 3 月⁵と、クリスマス前に当たる 11 月に設定している。

ただ、関心を持った製品でも、料金に見合う価値があるかについて消費者は冷静に吟味する。同社は店内にバーコード読み取り機を設置しており、レジに行く前に客が自分で価格を再確認できるシステムを導入している。このため、消費者は自分のペースで、納得がいくまで製品を吟味することができる。

さらに、現実的な選択を好む消費者にとっては、車で買い物をする場合に、駐車場があり、それを無料で使えることも重要なポイントだ。同社の場合はこのニーズに応えるべく、現在展開中の全 3 店舗で駐車場を完備している。

(2014 年 08 月 27 日 ブリュッセル事務所 広木拓)

8. オランダ

(1) 水産品の宅配からケータリングなど新サービスに挑戦

オランダの北海水産は創業から 20 年余り、水産加工品の宅配で多くの在欧日本人の食卓に欠かせない存在となっている。同社では、さらなる成長のためケータリングや期間限定のポップアップ・レストランなど新しいサービスに挑戦している。同社のノーデンボス社長にビジネスの現状と今後について聞いた (2014 年 6 月 18 日)。

① 宅配に特化し欧州各地に 7,000 人の顧客を獲得

北海水産は 1993 年 5 月にオランダ人のマリナス・ノーデンボス氏が設立した。同氏は 1989 年 11 月から 1990 年 7 月まで、静岡県沼津市の水産加工会社で修業した経験があり、「いつかは自分でアジの開きを扱う店をやりたい」という思いを抱き、それを実現するために起業した。

同社は、所在地のオランダ・アイマウデンとハーレムに「北海キッチン」というイートインと販売を行う 2 店舗を有する以外は、基本的に宅配で顧客に水産加工品を届けるサービスを提供している。オランダ、英国、ドイツ、フランス、ベルギー、オーストリア、チェコには自社で配達し、それ以外の国には宅配便を使って届けている。

⁵ イースター前に当たる時期だが、デ・ベルフロワ部長によると、一般的にベルギーではイースターが一大行事ではないため、無関係だという。

店舗を持たずに宅配というスタイルを取ったのは、店舗を持つことから発生する固定費（店舗の賃貸料、店員の人件費など）をかけずに広範囲の顧客にサービスを提供できるためだ。配達には約 2 週間の行程になるが、週末はスタッフをいったんオランダに帰させる（格安航空会社などを活用すれば、休日出張の人件費コストよりも安くなる）、中間地点で貸倉庫に在庫を補充し、トラックを空で走らせないなどの工夫をしている。

現在は欧州 24 カ国に約 7,000 人の顧客を持つ。ロコミであるいは近所の日本人顧客への配達を見掛けたことがきっかけになるなどして、日本人以外の顧客も増えつつある。

② イベントとワークショップで夢を広げる

宅配による売上高はここ 5～6 年安定した状態で、コストも上昇傾向にあり、同社では今後の成長のために 2 つの新しいサービスに挑戦している。

1 つはケータリングで、当初は日系企業主催のパーティーからスタートしたが、そこに参加した地元の関係者から評判が広がり、地元自治体の日本関係のイベントやオランダ企業主催のパーティーで声が掛かるようになっていく。オランダの高級ホテルの厨房（ちゅうぼう）での勤務経験のあるスタッフが大きな力になっている。

もう 1 つは、ポップアップ・レストラン（期間限定で開業するレストラン）だ。オランダでは、飲食業を開業する場合、既存の飲食店物件以外の場所で開業するのは制度的に難しい。だが、景勝地などで 1 日（1 晩）だけ招待客限定でディナー・パーティーを開催する場合は、開業許可やアルコール提供のライセンスを取得する必要がない。なお、インタビュー後の 2014 年 7 月 3 日にはアイマウデンのフェリーターミナルで、ポップアップ・レストランへの初挑戦が行われた。

アイマウデンの「北海キッチン」を使って、イベントやワークショップも開催している。同氏は、今後もさまざまな新しいサービスに挑戦したいと抱負を述べ、また日本食という舞台で、在オランダ日本人を「ホーム」としてオランダの人を「ゲスト」にすしとブイヤベースで食文化の交流となるようなイベントも行いたいと夢を語った。

（2014 年 08 月 28 日 アムステルダム事務所 立川雅和）

9. ポーランド

(1) 外資小売りチェーン、ポーランドで小型スーパーに特化し成功

ポーランドで最も成功している小売事業者の 1 つが「ビエドロスカ」と呼ばれるポルトガル資

本のチェーンだ。もともと安さを売りにしたスーパーマーケットだったが、近年は質も重視しており、ドナルド・トゥスク首相が「家族があのお店でよく買い物をする」と公の場で発言するほど。ビエドロンカを運営するジェロニモ・マルティンスは、ポーランドという新興市場での成功体験を基に、南米の新興市場コロンビアでも展開を図っている。

① 激しい小売市場の競争を勝ち残る

EUで6番目、中・東欧で最大の3,800万人の人口を抱えるポーランドは、日系企業からもこれまでEU向けの製造拠点として注目されてきた。しかし、最近では市場としてサービス業の関心も高くなっており、直近ではロッテが2014年6月、チョコレートカフェの老舗を買収すると発表したほか、4月には日立キャピタルが自動車リース・メンテナンス・車両管理などの車両関連サービスを提供する会社を買収した。また2012年には、明治安田生命がドイツのタラックスと組んでポーランドの保険会社2社を買収した。いずれもポーランド国内市場を狙った動きだ。

拡大するポーランド市場にあって、小売市場の競争は激しさを極めている。市場再編の動きもあり、2013年にはドイツのメトログループがポーランドのハイパーマーケット・リアルをフランスのオーシャンに売却した。その小売市場で最も成功を収めているのが、ポルトガルのジェロニモ・マルティンスが運営する、テントウムシのマークが目印のビエドロンカだ。

同社の進出はポーランドが民主化して間もない1995年にさかのぼる。もともと地場資本のスーパーを買収するかたちで小売業に進出した同社は、2013年末時点で国内2,393店舗を展開、グループ全体の売上高の65%をポーランドが占めるまでに成長し、さらなる拡大を続けている(表参照)。民間企業としてはポーランド最大の5万人の従業員を抱え、売上高では国営エネルギー会社を抑え4位(2012年、ポリティカ調べ)と、ポーランド有数の企業となっている。2013年のビエドロンカの総売上高は77億300万ユーロ(前年比14.4%増)で、ポーランド最大の小売事業者でもある。ポーランドの調査会社PMRの2013年の調査によると、ポーランド人の76%以上がビエドロンカで定期的に買い物をしており、93%以上が最低でも1度は買い物をしたことがあり、その名前を知っているという。

ジェロニモ・マルティンスの2013年の売上高 (単位:100万ユーロ、%)

ブランド	所在地	売上高	全体に占める	支払利息・税金・ 償却控除前利益
			割合	
ビエドロンカ	ポーランド	7,703	65	600
ピンゴ・ドセ(スーパー)	ポルトガル	3,181	27	183
レチエイオ(卸売り)	ポルトガル	805	7	47
その他		140	1	△53
合計		11,829	100	777

(出所)ジェロニモ・マルティンス

② 消費特性をみて小型スーパーに特化

進出当初、同社はビエドロンカ以外に、大型スーパーのジャンボ、卸売りのユーロ・キャッシュも運営していた。しかし、ジェロニモ・マルティンスのチーフ戦略・イノベーション・オフィサーであるスーノ・アブランテス氏によると（6月30日、7月4日にリスボン本社にてインタビュー）、数年にわたり市場を分析した結果、2001年には小型スーパーのビエドロンカに特化することを決定したという。



ウクライナとの国境近く、人口1万3,000人の町ルバチョフにあるビエドロンカ

ポーランド人は一般に合理的で堅実とされ、経済の状況が悪化したとみれば、失業など直接的な影響がなくても節約して貯金に回す。また、買い物のスタイルも

必要な物を短時間で手早く購入、そして週に4～5回は店に足を運ぶという。郊外にある品数の豊富な大型スーパーより、品数は少なくともよりアクセスしやすい小型スーパーでの買い物を好む傾向があるという点に注目し、ポーランドではビエドロンカのみを展開することになった。

進出当初はポーランドがまだEUに加盟しておらず、土地取得には内務省の許可が必要で、許可取得に時間がかかるなどの苦労があった。しかし、現在では投資関連の法令を含め、ビジネス環境は他のEU加盟諸国と変わらず、優秀な人材も豊富だという。

③ ポーランド人の好みに合わせた商品開発も

ビエドロンカはポーランドを12のビジネスエリアに分けて運営しており、それぞれで約200店舗を展開、約3,000人の従業員を抱えている。同社は200店舗を経営最適化に理想的な規模と考えており、各店舗はビジネスエリア単位で独自に運営されている。ワルシャワの本社は統括機能を果たし、サプライヤーとの価格交渉や商品開発などを行う。各ビジネスエリアにはそれぞれ流通センターを1カ所設け、流通と仕入れ在庫管理を行っている。

主な取り扱い商品は食料品の90%が現地調達、残りは日用品や特別セール品の電化製品などで、果物（ブドウ、メロン、スイカなど）や一部野菜は輸入することもある。同社の全商品のうち

約 6 割が自社ブランド品で、これはポーランドの国内企業（パートナー）が生産している。この形態はポルトガルにおいても同様だ。なお、ポーランドでは農産品の生産は非常に効率的で、これは、旧社会主義政権時代から農協が存在していたことが大きい。

ポーランド進出当初は、ポーランド人の嗜好（しこう）に無頓着で、ポルトガルの売れ筋商品を一方向的に売ろうとして失敗を重ねていた。例えば、ポルトガルではミネラルウォーターといえば炭酸を含まないのが主流で、炭酸入りのものは塩分が多く、食後の消化促進のために飲むことが多い。ところがポーランドではミネラルウォーターといえば炭酸入りと炭酸なしの両方とも主流で、どちらも食事と一緒に飲まれている。このため、ポルトガルの塩分の多い炭酸入りミネラルウォーターはほとんど売れなかった。また、ネーミングも重要で、ポーランド人が好む名前を付けることは重要だという。

ワインもまたポーランド人の嗜好に合わせる必要があった商品だ。ポルトガル産のテーブルワインはそのままではポーランドの消費者に受け入れてもらえなかった。ポーランド人は甘みの強いワインを好むからだ。ポーランド人に合わせて、ポルトガル国内のワイン製造事業者にポーランド向けの甘みの強いワインを特別に開発させた。

その他、ビエドロンカの特徴的な販売方法として注目されるのは、ダウンサイジングの手法だ。ビエドロンカでは一般の商品とは異なるパッケージで売っている商品がある。例えば、コカ・コーラの最も大きいボトルは通常 2 リットルだが、ビエドロンカの場合は 1.75 リットルとなっている。外見はほぼ同じだが、量を抑えることにより価格を抑えることができる。ラベルには 1 キロまたは 1 リットル当たりの価格が書かれており、消費者は量単位の価格を見て、他のチェーンの価格と比較できる。

最近ではプライベートブランド（PB）にも力を入れており、同社の PB「ダダ」のオムツは国内シェア首位に成長している。

④ ポーランドでの成功体験を糧にコロンビアに進出へ

ポーランドでの成功を受け、ジェロニモ・マルティンスは 2013 年からコロンビアに進出した。ここ数年間、約 8 カ国を対象に市場調査を行ってきたが、コロンビアが南米 3 位の成長市場であることに加え、投資を判断する上で重要な民主主義国家であることと、法の順守という 2 点もクリアしていた。コロンビアの人口はポーランドより少し多い 4,600 万人で、2020 年には 5,000 万人に達すると予想されている。

2013 年 3 月の進出以降、スーパー「アラ」を 50 店舗展開しており、流通センターも 1 カ所運営している。同社は首都ボゴタではなく、同国西部ペレイラ市を最初の進出場所に選んだ。これは、この地が平均的なコロンビア人の消費行動を調査するのに最も適していると判断した

ため、同社はここで他の地方でも成功できるビジネスモデルを作ろうとしている。コロンビアでの展開に当たっては、同じ新興国であるポーランドでの経験が大変役に立っているという。

コロンビアでは食料品小売市場の60%は小売商店で、そのうち20%は雑貨店が占める。近所付き合いが重要で、買い物の際の会話が重要になるため、フレンドリーな雰囲気をつくるための店員の指導のほか、陽気なバックグラウンドミュージックを流し、できるだけその土地の人を雇用しているという。同社は2015年末までに店舗数を100店舗にまで拡大する計画だ。

(2014年08月29日 ワルシャワ事務所 小野恵美、クリストフ・ビエンキエビッチ、牧野直史)

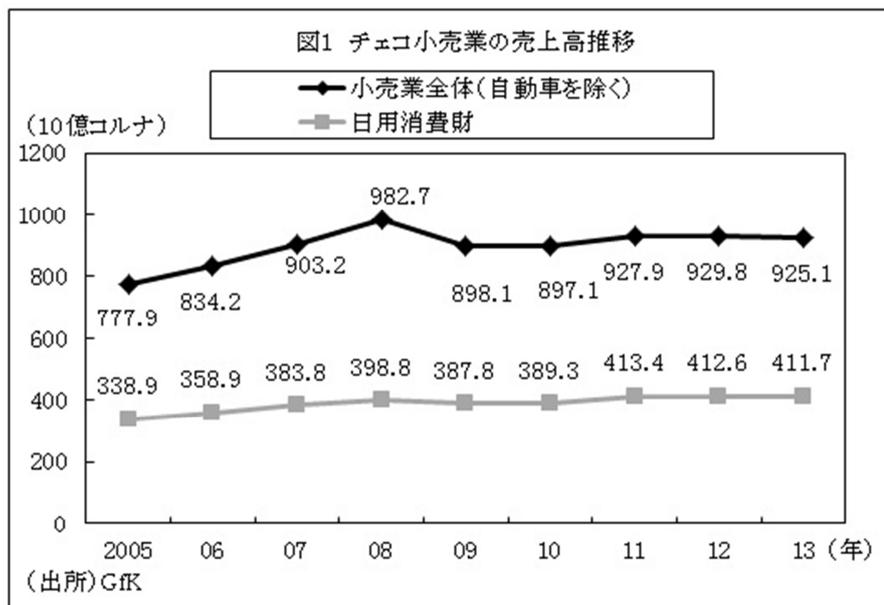
10. チェコ

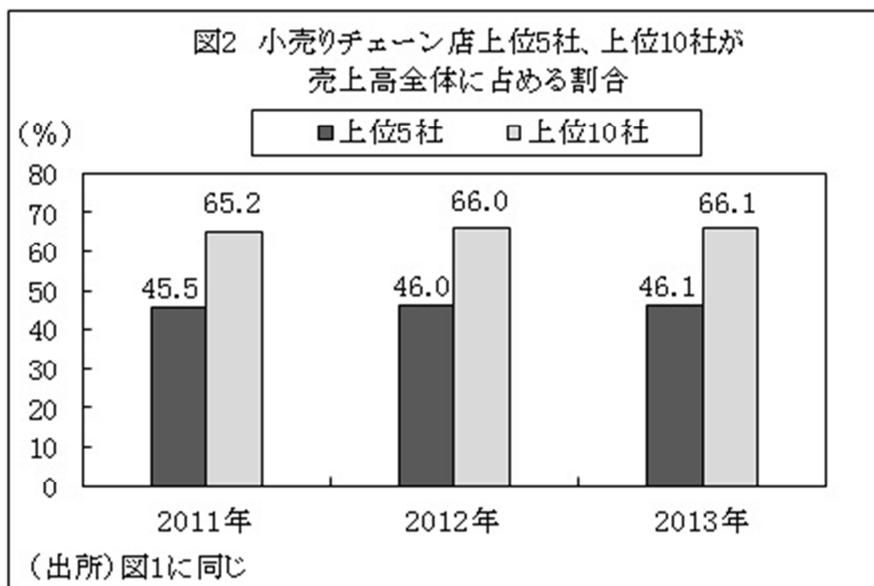
(1) 大手小売チェーンのマクロ、ベトナム系小売店を活用し事業展開

チェコの小売業はここ5年ほぼ横ばいで推移しており、売上高の6割を占める大手チェーン店の業績も伸び悩んでいる。そうした中、成長するアジア食材市場に注目し、マクロ・キャッシュ&キャリアー（以下、マクロ）は、ベトナム人が経営する小売店を活用した事業展開を進めている。

① 小売業の売上高は横ばいで推移

調査会社GfKによると、チェコにおける2013年の小売業の売上高は9,251億コルナ（約4兆6,255億円、1コルナ=約5.0円）で、最も売上高が大きかった2008年（9,827億コルナ）以降は、ほぼ横ばいで推移している（図1参照）。そのうち、日用消費財の2013年の売上高は4,117億コルナで売上高全体の4割強を占めており、ここ数年間はその割合に大きな変化はない。





また、2013年の小売りチェーン店上位10社の売上高全体に占める割合は6割に達し、約3分の2を大手小売りチェーン店が占めている（図2参照）。

なお、チェコ国内小売業界における上位10社は表のとおり。

チェコにおいて、大手小売りチェーン店が進出したのは1990年代後半で、2000年代後半には売上高全体の6割以上を占めるに至ったが、それ以降は伸びが止まっている。

大手小売りチェーン店の伸びの鈍化は、チェーンとは異なる個性的な小売店の増加にも反映されている。最近ではベーカリーや精肉店などの分野で、専門性を持つ独立店や、幅広い品ぞろえを持つが規模の小さな小売店の数が増えてきているという。

GfKが2014年2月に発表した消費者行動に関するアンケート結果によると、平均的なチェコ人消費者の近所には食料品を扱う小売店が8軒ある計算になるが、消費者が日常的に使う店はそのうち3軒で、消費者の20%近くは身近なチェーン店を利用していない。その理由としては、店舗までの距離が遠いこと、商品価格が高いこと、品ぞろえや店の雰囲気、品質が悪いこと、があるという。

チェコ小売業上位10社と売上高(2012年)
(単位: 億コルナ)

	企業名	売上高
1	カウフラント	454
2	テスコ	440
3	アホールド	405
4	マクロ・キャッシュ&キャリー	304
5	ペニーマーケット	299
6	グローブス	242
7	リドル	234
8	ピラ	205
9	ゲコ	173
10	スパーク	132

(出所) 図1に同じ

② ベトナム系の個人小売業が約3,000店

チェコ国内での大手小売りチェーン店の売上高が頭打ちとなったころから増えてきたのが、ベトナム人が経営する小売業だ。現在、チェコ国内には約5万人のベトナム人が暮らしており、約3,000店で7,000人が働いているという。当初、ベトナム人の多くは国境近くのマーケットで小さな小売店を営んでいたが、次第に市内で小売店や雑貨店、ビストロなどを経営するようになり、特に2007年以降は食材を多く扱いだした。現在、街中でよく見掛けるベトナム系小

売店では、アジア食材、生鮮食材を含めた幅広い商品を扱っており、営業時間もおおむね午前9時～午後10時ごろと長いことから、チェコ人消費者にとってはコンビニエンスストアのような存在になっている。

一方、チェコは他の欧州諸国と違って同一業種の店舗間隔に規制がないため、人口の割に小売店の密度が高く、特に首都プラハではベトナム系の小売店間でも厳しい競争状況になっている。

しかし、ベトナム人は伝統的に家族単位で事業をし、それぞれが独立しているため、事業者単位で束ねるフランチャイズ化には向かないとされている。卸売業からのオファーに対しても細かな点まで比較して取引先を決めることが多いとされ、チェコ国内の小売りチェーン店によるベトナム系小売業の取り込みは進まなかった。

③ いち早くベトナム系小売店向けビジネスを開始

こうした中、いち早く2008年からベトナム系個人小売業向けのビジネスを始めたのがチェコのマクロ（makro、メトログループ）だ。同社のアジア・ベトナム顧客管理部門長であるベトナム人のナム・フォー・バン氏によると、2008年にプロジェクトチームを立ち上げ、最近では同社の売上高の3割はベトナム系小売業との取引で成り立っているという。

現在、ナム氏が率いるベトナムチームには30人がいて、チェコ国内で小売業を営むベトナム人に対し、店舗設計や看板、広告方法、税金の仕組み、納税方法などを教えるだけでなく、チェコ人とベトナム人の文化・慣習の違いや、国内規制などについて理解を深める手助けを行っている。また、ベトナム語のウェブサイトを開設し、問い合わせ窓口にはベトナム人スタッフを配置して、さらなる顧客獲得に取り組んでいるほか、ベトナム人経営者から電子メールや電話などで注文を受け、支払いはカードで行うというeコマース方式の普及を進めている。

さらに同氏のチームでは、ベトナム系小売店のフランチャイズ化にも取り組んでいる。現在、マクロのフランチャイズ店は国内で100店を超えており、通常のベトナム系小売店に比べ、マクロの支援を受けた店は支援を受ける前に比べて15～20%売上高が伸びているという。マクロの支援を受けた店をのぞいてみると、他の店にはない分かりやすい価格表示、バーコードによる商品管理、監視カメラシステムが導入されており、ある店主は「マクロの支援を受けてから扱う商品が増え、競争力が増した」と話していた。

④ アジアレストランやアジア食材市場に注目

2013年のチェコ国内におけるアジアレストランの売上高は約40億コルナで、国内のアジア食材市場における同社のシェアは4%程度だが、2014年は倍増を見込んでいる。また、アジア料理に関心を寄せる人はさらに増えるとみており、特にすしやフォー（ベトナム料理を代表す

る平打ちの米粉麺) といったアジア料理を好む人が、家庭で料理する機会が増えてくると予想している。

チェコ国内でアジアレストランやアジア食材が普及していることに注目し、日本食材についても積極的に取り入れたいとしている。日本食材を取り扱うためには、表示方法や認可証明などの EU 規制を満たしているか、EU 域内で既に流通されているものか、などのチェックが必要とのこと。マクロがそうした検査を通過した商品を選べば、同氏のチームがその商品のマーケティング戦略を立てるのだという。日本企業にとっても、マクロを通じたベトナム系個人小売店での日本食材ビジネスに商機が潜んでいるかもしれない。

(2014年09月01日 プラハ事務所 村上義、ミクラーシュ・コトルバ)

11.ハンガリー

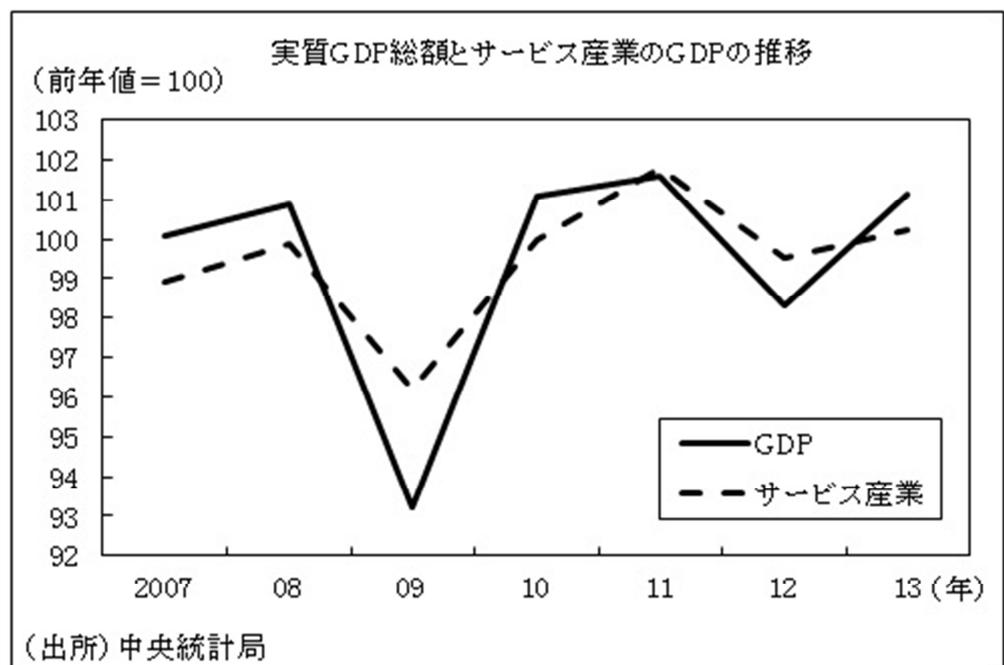
(1) アジア系レストランが増加、台湾発の「バブルティー」に人気

欧州債務危機以降は落ち込んでいた個人消費は徐々に回復し、首都ブダペスト市内の空き店舗も埋まり始めている。その中で目立つのはタイやベトナムのアジア系レストランだ。ハンガリーでアジアの外食業を営むことについて、台湾生まれの飲料「バブルティー」の専門店を営むベトナム人オーナーのダオ・チー・ホア・ブン氏に聞いた(5月27日)。

① GDP の過半を占めるサービス産業

ハンガリーではサービス産業が実質 GDP の過半を占めており、近年のサービス産業の成長と GDP 全体はよく似た動きをしている(図参照)。

外食産業は長く続いた景気低迷の間に多くのレストランが閉店し、ブダペスト市内でも空き店舗が目立つようになっていたが、2012年以降徐々に新しい店の入居に勢いが出てきた。その中で目立つのが、タイやベトナムなどアジア系のレストラン



だ。政府が掲げる「東方重視政策」によりアジアとの関係が深まる中、アジアからの外食産業の進出が進んでいる。

② 試飲でハンガリー人の味覚を調査

ダオ氏は 2012 年にブダペスト市内でバブルティーのテークアウト専門店を開店した。バブルティーとは台湾で生まれた飲み物で、世界各地に広まっている。紅茶や緑茶などに果汁などの香りを加え、バブルと呼ばれる丸いタピオカやフルーツゼリーを入れ、太めのストローで飲む。ダオ氏が生まれ育ったベトナムでもバブルティーは人気が高い。ドイツや他の中・東欧諸国を旅行した際、多くの国でバブルティーの店がはやっているのに、ハンガリーでは全く見掛けないことに気づき、開店することを決めたという。

開店に当たり、まず始めたのはハンガリー人の好む茶の味を調べることだった。ハンガリー人は茶よりもコーヒーを好む傾向があるため、なじみの薄いアジアの味をそのまま持ち込んでも受け入れられにくいと考えた。ハンガリー人の友人に試飲を頼んだほか、企業のオフィスに無料サンプルを持ち込んで試飲してもらうなどして好みを調べ、好まれる味を選び出した。それは、イチゴ、ラズベリー、ブルーベリー、チョコレート、ココナツ味だった。ココナツはハンガリーの菓子やケーキに頻繁に使われる、慣れ親しんだ味。まずはこうした味から始めて徐々に本場の味を増やしていく作戦は上々の効果を挙げ、現在では 25 種類の味を提供している。

味の種類を徐々に増やすことはリピーターを飽きさせないことにもつながった。ハンガリー人の好む茶の味を調べて意外だったのは、甘いもの好きははずなのに茶に関しては甘さがあまり強くない方を好むということだった。そのため、茶に合わせる軽食も甘くないものにと、すしを提供している。ハンガリーの料理は脂っこく重いものが多いが、すしは持ち運びやすいヘルシーな食品として店のコンセプトにも合致している。甘さを控えたバブルティーは食品添加物などを使用していないため、健康的な飲み物という付加価値も付く。値段は少々高めだが、リピーターも多く人気があるという。

③ 申請書類の多さが開店の課題

ダオ氏は営業許可の取得手続きをほとんど自分で行ったため、専門用語を理解することに最も苦労したという。必要な書類は多岐にわたり、そろえるのに時間がかかり、食品衛生局などの申請窓口は少なく、受付時間も短いことから手続きに時間を要した。申請書類の不備で開店予定日までに許可が下りず、1 ヶ月半開店が遅れたが、許可が出るまで家賃の支払いを遅らせる交渉ができることを知らなかったため、開店していないのに家賃を払い続けるという失敗も経験した。

しかしダオ氏は、外国人である自分が申請したにもかかわらず半年で許可を取ることができたことには満足しているという。現在、特に不満に感じているのは食材の仕入れだ。ハンガリ

一ではアジア各国の一般的な食材がなかなか手に入らない。また、手に入っても価格に敏感なハンガリー人向けの低価格・低品質のものしかなく、ダオ氏が納得のいく高品質なものは少ない。そのため、多くの食材をドイツの輸入業者を通じて台湾から直接輸入している。ハンガリーにおけるアジア食材の品ぞろえはチェコやポーランドに比べ貧弱だとダオ氏はいう。

④ 笑顔の接客を重視する

ダオ氏はバブルティーの素材にこだわることで付加価値を付けているため、ペットボトル飲料に比べて2~3倍の価格となっている。そのため、気軽に手に取ってもらうことが難しく、セールや無料配布などを積極的に行い、知名度を上げる必要があった。また、新しい商品に敏感な若い世代に働き掛けるため、フェイスブックを使って商品情報を発信したり若い顧客の評価を掲載したりした。スマートフォンが広く普及し、ソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）の利用が一般的なハンガリーの若者に最も有効的なメディアはフェイスブックなのだという。

しかし、ダオ氏が最も重要視しているのは接客だという。ハンガリー人の接客はベトナム人に比べ笑顔が少ないと感じていた。バブルティーは他の飲料に比べ高額であり、気分良く買ってもらうことが重要だと考え、笑顔の接客に力を入れている。暑くなる時期はアイスクリームの人気が高まるが、ダオ氏はあえてアイスクリームではなく甘さが控えめで健康的といえるフロズンヨーグルトを提供している。

観光地として人気の高いブダペストだが、夏に比べ冬は観光客は少ない。その時期には温かいスープを提供するほかに、デリバリーサービスを重視していくという。また、健康的な食品を専門に扱うベジタリアン向けレストランの開店も考えているという。

(2014年09月02日 ブダペスト事務所 バラジ・ラウラ、三代憲)

12. ルーマニア

(1) 外資系小売業がFC方式で多店舗展開

ルーマニアでは、外資系小売業の多店舗展開が目立つ。リーマン・ショック以降、消費者の購買力は低下したものの、ドイツのメトログループは「低価格」「品質」「利便性」および「人間関係」の4要素を生かして、国内小売市場でフランチャイズ（FC）方式による店舗を積極的に展開、販売拡大を図っている。

① 個人商店の小売市場のシェアは縮小

ルーマニア国内の外資系小売業の2013年の売上高は約90億ユーロ。2007年以降、外資系

小売業の進出が加速し、店舗数は2007年の270店から、2014年5月末には1,330店に拡大した。進出形態をみると、小規模小売店が386店、ディスカウントストアが332店、スーパーマーケットが329店、ハイパーマーケットが164店、専門店が68店、キャッシュ・アンド・キャリー（現金問屋）が51店となっている。

ルーマニアの1,000人当たりの店舗面積は84平方メートルで、ドイツの5分の1、チェコおよびポーランドの3分の1程度となっている。小売市場がさらに発展する余地は残されており、外資系小売業による店舗展開も続くと見込まれている。

2008年のリーマン・ショックの影響を受け、ルーマニアの小売業売上高は2009年に前年比6.4%減少した。同年の卸・小売業の倒産は3万338店で、中・東欧ではポーランドの6万9,441店に次いで多かった。2010年以降、ルーマニアの倒産件数は減少が続いているものの、外資系小売業の積極的な店舗展開により、国内小売市場に占める個人商店のシェアは2013年末に47%に縮小した。1996～2013年に約7万店の個人商店が閉店したという。

2007年のEU加盟後、消費者ローンの拡大で住宅や自家用車などの購入が増え、その購買力を狙った外資系小売業による郊外でのハイパーマーケットの建設が相次いだ。その結果、個人商店の客離れが加速し、2005年から2008年にかけて住宅街では商業スペースの空きが目立つようになった。しかし、リーマン・ショックの波及により、節約志向の消費者が増加し、自家用車を手放したり、ガソリン代を節約するため近くの小売店で買い物を済ませたりする傾向が強まり、郊外の小売店の建設は2009年以降減少した。一方で、首都ブカレスト中心部の空きスペースへのスーパーマーケット、ハイパーマーケットや外資系小規模小売業の入居は2010年以降加速し、経営不振の個人商店買収による店舗展開もみられる。

② メトログループがFC展開を支援

こうした中、個人商店の存続・発展に寄与するかたちで小売業に食い込んできているのが、ドイツのメトログループだ。同社は小売店「ラ・ドイ・パシ」のFC展開を2012年3月から開始した。当時、大手の外資系卸売業によるFC展開は初めてだった。

同社の主な顧客は、個人商店、レストラン、カフェ・バーで、ラ・ドイ・パシも顧客だった。店舗改装費を負担するだけでなく、コンサルティング（販売商品、価格設定、陳列方法など）や従業員の訓練など大手流通業のノウハウを無償提供することで、小規模小売店の競争力強化を図ってきた。客数が増えれば小売店の売上高が伸び、最終的には同グループの売り上げ増につながるというもくろみだ。

メトロ・ルーマニアのドゥサン・ウィルムス社長によると、大型小売店と違い、個人商店は同じ場所で長年営業しているため、周辺地域の消費者と面識や信頼関係があり、消費者の嗜好（しこう）やニーズを把握していること、大型小売店とは一味違うカスタマーサービスを提供

していることが強みだという。

③ 「低価格」「高品質」のPB商品に人気

2014年第1四半期の小売業売上高は前年同期比8.3%増と個人消費に回復の兆しがみられたものの、消費者の節約志向は依然として強い。「低価格商品の需要」が根強い一方で、「品質の良い商品」を求める消費者も増加している。

「品質の良さ」について、ラ・ドイ・パシFC店であるブラショフ県ハルキウ（ルーマニアのほぼ中央に位置）の経営者は「メトロのプライベートブランド（PB）商品の需要は大きい。これに次いで、生鮮・乾燥食品、野菜・果物を求める消費者が多い。FC店に改装してから客足が伸び、売上高が急増した」と話す。

「低価格商品の需要」については、ラ・ドイ・パシでは陳列商品の約30%がメトロのPB商品で、低価格帯の「アロ」、中価格帯の「ファイン・フード」と「ファイン・ドリーミング」の3種類が販売されている。ウィルムス社長によると、メトロのPB商品はディスカウントストアやその他の競合店では販売されていないため、ラ・ドイ・パシの強みの1つだ、という。ラ・ドイ・パシFC店のある経営者は「PB商品は低価格の割に品質が良いため、人気商品の1つだ。一部の店舗ではPB商品の販売価格をさらに下げて販売している」と説明する。

PB商品が小売市場に占める割合は、2009年の5%から2013年には20%に拡大した。PB商品は通常、マーケティングコストや包装コストを最小限に抑えて生産しているため、他の商品に比べて30%ほど安いという。

調査会社メドネットのレポート（2013年11月20日発表）によると、「過去1年間にPB商品を購入したことがある」との回答率は94.2%、「買い物へ行くたびに購入する」は45.4%だった。またPB商品の品質については、ブランド商品と比べて「さほど変わらない」が39.3%、「やや劣る」が26.8%、「良品質」が13.8%だった。過去1年間に消費者が購入したPB商品を見ると、乳製品（回答率：52.6%）、パン（44.7%）、菓子（41.7%）、トイレットペーパー・ティッシュペーパー（39.7%）、ゴミ袋・ビニール袋（36.3%）、加工食品（35.7%）、チーズ（35.6%）、洗剤（35.0%）など。

④ 利便性と人間関係で大手に対抗

メトロは、FC店舗が住宅街の近くにあるという利便性と、日ごろの人間関係にも配慮したサービスを提供することで、大手小売業に対抗している。この点が、PB商品を同様に扱う大手小売店と異なる。

ウィルムス氏は「（ハイパーマーケットの進出数が少ない）地方都市におけるラ・ドイ・パシ

はハイパーマーケットの役割を担っており、メトロの重要な顧客だ。また、強い地域社会のつながりがあるため、無敵だ」と話している（「ジアルル・フィナンチアル」紙 2013 年 9 月 10 日）。

ラ・ドイ・パシのウェブサイトによると、ラ・ドイ・パシと FC 契約を締結した小売店は 2014 年 6 月末時点で約 700 店となり、店舗数では国内の小売業で最多だ。全 41 県およびブカレストにあり、地方都市を中心に展開している。24 時間営業の店もあり、近くに住む若年者やタクシードライバーが利用している。特に若年者の間では、買い物の時間短縮のため近くの小売店に行く傾向が強まっており、夜間営業の個人商店は貴重な存在になりつつある。また、店員と顔見知りであれば好みのサンドイッチもその場で作ってもらえる。こうした利便性と行き届いたサービスが、消費者を引き付けているようだ。

消費財雑誌「ピアツァ」（7 月 8 日）によると、ルーマニアでの大規模なリブランドはリスクを伴うという。ルーマニアの消費者は、段階的な変化にも敏感で、変化は日常生活のバランスを崩す原因だと疎んじる。そのため、商品や施設をリブランドするに当たっては、消費者のモノに対する愛着心を把握し、変化に対する不安を取り除かなければ、従来の顧客を失う恐れがある。消費者との人間関係が小売業成功のカギだという。

品ぞろえや価格をめぐり、大手小売業との競合は厳しさを増している。2010 年から多店舗展開しているデレーズ（オランダ）のメガ・イマージュ（スーパーマーケット、171 店）は、住宅街の空きスペースで開店しているが、進出先は中部・南東部のみだ。ショップ&ゴー（FC 店、145 店）は、ブカレストのみでの展開だ。ハイパーマーケットとスーパーマーケットを扱っているカルフル（フランス）は、ブカレストをはじめ地方都市にも進出しているが、現時点では 78 店どまりだ。

メトログループによる FC 展開は、2011 年にポーランドから始まり、現在では、チェコ、ブルガリア、モルドバ、ロシア、セルビア、ウクライナにも拡大している。ルーマニアでの FC 展開が成功した要因としては、消費者が求める「低価格」「品質」「利便性」に「人間関係」をバランス良く追求したことが挙げられそうだ。

（2014 年 09 月 03 日 ブカレスト事務所 上田恵子）

13. セルビア

(1) 出前注文サイト「フードパンダ」が参入

セルビアに進出している外資系ファストフードは、現地の所得水準からみればかなり高めの

価格設定にもかかわらず高い人気を獲得し、ビジネスを拡大している。2014年1月からはドイツのオンラインの出前注文サイト「フードパンダ (Foodpanda)」もセルビアで営業を開始し、順調に業績を伸ばしている。

① 飲食・宿泊産業は2年で20%強の伸び

セルビア統計局によると、2012年に宿泊業・飲食サービス業に分類される企業数は全企業の3.1%に相当する2,601社、売上高は467億ディナール(約560億円、1ディナール=約1.2円)で、2010年と比較すると企業数は15.4%増、売上高は22.8%増と短期間で大きく伸びた。このうち外資系企業は33社で全体の1.3%にすぎないが、売上高は84億ディナールと18.0%を占め、当該産業における外資系企業の存在は大きい。これらの数字には宿泊業も含まれているが、ジェトロがセルビア商工会議所に問い合わせたところ、2010年のレストラン、ケータリング、喫茶店の登録企業数は1,647社、売上高は約209億ディナールだったことから、売上高が同様に23%増加していると仮定すると、現在のセルビアの外食産業の市場規模は257億ディナールと推定される。

② 高くても人気の外資系外食チェーン

セルビアに進出している主な外食企業には、米国のマクドナルド(進出は1988年)やケンタッキーフライドチキン(KFC、2007年)、パスタ・ピザのドイツのバピアーノ(Vapiano、2009年)、コーヒーチェーンの英国コスタ・カフェ(Costa Cafe、2009年)などがある。いずれも地場企業も含めた外食産業企業の売上高ランキング上位を占めるが、中でも群を抜いて売上高が大きいのがマクドナルドだ。

マクドナルドは、当時のソ連・東欧諸国の中では最も早く旧ユーゴスラビアの中心だったセルビアに進出し、1988年3月に首都ベオグラードに1号店をオープンした。1989年にはマクドナルドの1店舗当たりの年間来客数としては当時世界最高の204万人を記録、1990年に目抜き通りにオープンしたベオグラード2号店にはその記録を大幅に上回る年間358万人が来店した。

それ以来、セルビアでのビジネスを拡大しているマクドナルドだが、ハンバーガーとポテト、飲み物のセットメニューは430ディナール(約516円)と日本とほぼ変わらず、セルビアの平均手取り月給が4万4,184ディナール(約5万3,000円)であることを考えると、極めて高い値段設定といえる。「手軽なファストフード」のコンセプトは維持しながらも、セルビアではマクドナルドは安いイメージよりもむしろワンランク上のハンバーガーショップとして浸透している。

同様に、セルフサービス式のイタリア料理のバピアーノでは、最も安いサラダとパスタの組み合わせでも860ディナール(約1,032円)となる。ちなみに、オーストリアではバピアーノは割安でカジュアルなイタリアレストランとして学生や子連れの家族を中心とした層に人気があり、

同国のパピアノで同じサラダとパスタを注文すると 11.2 ユーロになるが、オーストリアの給与水準はセルビアの約 5 倍だ。このように、セルビア市場では消費者の所得水準からは高めの値段設定であっても、欧米の名の知れたレストランは広く受け入れられている。

③ 注文の 2~3 割はオフィスの会社員から

セルビアの外食産業に 2014 年 1 月に新たに参入したのが、ドイツ・ベルリンに本社を置く [フードパンダ](#) だ。同社はレストランやファストフードの出前注文を仲介するウェブサイトを経営している。

セルビアで出前仲介サービスを開始したのは 4 月だが、急速に契約店が増えており、約 300 店となった (6 月 20 日時点)。料理の出前は店自身が行い、フードパンダは料金 (注文額) の 9~25% の手数料を受け取る。

同社は、本国ドイツはもとより西欧では事業を行っていない。その理由について、「フードパンダはインターネットやスマートフォンの普及率、中間層の拡大や人口の都市への集中が見込まれる中・東欧、アジア、アフリカ、中南米などの新興市場にターゲットを絞ってビジネスを展開している。中・東欧ではセルビアのほかにブルガリア、クロアチア、ルーマニア、ポーランド、チェコ、スロバキア、ハンガリーに進出しているが、各国でのオンラインの出前サービスへの需要は非常に根強い。確かな手応えを感じているので、人口の少ない国にもビジネスを拡大したい」と回答した。

セルビアからバルカン地域を管轄するマネジャーのオグニェン・ラディッチ氏によると、1 つのウェブサイトではイタリアン、中華、メキシカン、地元バルカン料理などのデリバリーを注文できるフードパンダの主な利用者は「何を食べたいのか決めていない人」で、年齢層は若者から年配者までさまざま。注文の 20~30% はオフィス勤めの会社員からで、数人分まとめてランチを注文するため 1 回の注文額が 5,000 ディナール以上と高い。そこで、同社はそうした顧客には特別割引レートを提供している (6 月 24 日にヒアリング)。

出前の注文はパソコン、スマートフォン専用アプリおよび電話で可能だが、現在は電話とパソコンからの注文が 40% ずつで残りの 20% がスマートフォン専用アプリ。セルビアではインターネットのスピードが遅い割には通信料金が高めであり、今後通信環境が改善されれば電話が減りパソコンの利用が増えると思込まれる。また、スマートフォンの専用アプリは各国共通なため、近隣諸国の人がセルビアに旅行や出張で訪問した際にデリバリーを注文するケースも増えている。

ラディッチ氏によると、セルビアでビジネスを開始するに当たり唯一時間を要したことは銀行口座の開設だ。セルビアでは 2010 年に施行された「マネーロンダリングおよびテロ資金調達防止法」に基づき、口座開設手続きが厳格なためだという。ベンチャーキャピタルから出資

を受けている同社は銀行の求めに応じ、新会社の全ての出資者の書類をそろえるのに手間取り、EU加盟国のクロアチアやブルガリアでは3日で終わった口座開設に3ヵ月を要した。

なお、すしはセルビアでは知名度が低く、フードパンダサイトですしを提供しているレストランは2軒のみで注文数も現時点では少ない。一方、ブルガリアでは注文の約15%、ハンガリーでは7%をすしが占め、握りずしに比べて巻きずしの注文が圧倒的に多いという。

(2014年09月04日 ウィーン事務所 鷲澤純、鈴木秀男)

14. ロシア

(1) 外食とアパレル分野に外資が続々と進出

ロシアで外国企業の進出が多い分野としては外食サービスとアパレルが挙げられ、世界的なブランド企業が続々と市場に参入している。サービス産業分野では、2年前のWTO加盟に伴う規制緩和が進めば、外国からの投資が拡大し、外国企業の数がさらに増えると予想されている。

① 国際的イベントの開催が後押し

ロシアで外国企業が進出する有望分野の1つとして、外食サービスが挙げられる。調査会社RBKリサーチ主任アナリストのインガ・ミカエリヤン氏は「市場がまだ飽和状態ではないことに加え、欧米市場ほど競争は激しくない」として、現時点でロシア外食市場は成長が期待される理想的な状況にあるという。また、同氏は2014年2月にロシア南部のソチで開催された冬季五輪や2018年にロシア各地で開催予定のサッカー・ワールドカップなど世界的なイベントが、国際ブランドのロシア市場開拓を後押ししているとしている。ロシア国内の外資系の外食店は2008年に689店舗だったのが、2013年第1四半期時点では2,182店舗に増えたという。

ロシアに進出した世界ブランドの外食企業には、米国のサンドイッチレストラン「Quiznos (クイズノス)」、フランスのベーカリー「PAUL (ポール)」、日本の「丸亀製麺」などがある。丸亀製麺は2013年2月にモスクワ1号店をオープン、日系外食産業がロシアに進出した初の事例となった。現在、丸亀製麺はモスクワで6店舗を展開し、サンクトペテルブルク1号店を2014年2月にオープンさせている。顧客の反応を見ながら、ロシアで5年以内に100店舗まで拡大する目標を掲げている。

日本料理はロシア料理、イタリア料理と並んで人気のある料理のトップ3に入る。RBKリサーチの調査(2013年9月、複数回答)では、外食の際に41.2%のロシア人は日本料理(すし、刺し身など)を好むという結果が出ている。

ここ数年、ロシアでもインターネットの利用率が急速に拡大し、それが外食市場にも影響を与えている。RBK リサーチによると、レストランの客の 58.1%はレストランを選ぶ際にインターネットのサイトを検索し、31.7%は利用後にソーシャル・ネットワーキング・サービス (SNS) などを通じてレストランのサービスを評価しており、インターネットサイトのモニタリングは外食サービス企業のマーケティング活動の一部になっているという。

新たな外資の取り組みもみられる。最近、軽食やソフトドリンクの自動販売機が増加している。2014 年には、大手飲料メーカーのダイドードリンコがロシアに進出、日本で製造された飲料を販売している。同社の計画では、ロシア国内に設置する自動販売機を 2014 年中に 500 台まで増やし、2018 年までに 1 万台設置することを目標としている (インターファクス通信 2013 年 11 月 27 日)。

② 世界的なアパレルメーカーも相次いで進出

ロシアでは多くの世界ブランドが活動しているが、アパレルの小売りも魅力的な市場だと考えられている。アパレル分野が発達した欧米と比べロシアの小売市場にはまだ成長の可能性がある。RBK リサーチの調査によると、例えばスウェーデンの「H&M」は、2013 年の全世界の販売額が前年比 6.5%増だった中、ロシアでは 21%増となった。このほか、2014 年には世界ブランド 10 社がロシア進出を検討しており、その中には米国の「Forever 21 (フォーエバー 21)」、フランスの「Faconable (ファコナブル)」、スウェーデンの「Monki (モンキ)」などがあるという。日本のアパレルメーカーとしては、ファーストリテイリングがモスクワに「ユニクロ」ロシア 1 号店を 2010 年にオープンし、現在は同市内で 4 店舗を展開している。

ロシアでは、サービス産業分野の外国企業の活動が一部制限されている。特に保険や銀行、物流企業に対して規制が導入されている。一方、ロシアは 2012 年 8 月の WTO 加盟に際して、サービス産業分野における規制を解除する義務を負い、外資系企業とロシア企業に対して同一の条件を適用することになった。例えば、保険会社は加盟 9 年目にロシア国内で支店を設立できるようになる。サービス産業分野の制限が徐々に解除されるのに伴い、外国からの投資が増加し、ロシアに進出する外国企業の数が増えると期待されている。

(2014 年 09 月 05 日 モスクワ事務所 エカテリーナ・クラエワ)

15. トルコ

(1) 化粧品市場は富裕層向け高級ブランドが先行

トルコの化粧品市場は、大きな可能性を秘めている。人口は 7,600 万人余りに上り、年齢の中

位層は30歳と若い。1人当たりGDPは1万ドルを超え、購買力もある。これから中間層向けの市場開拓が進む中で、資生堂は合弁相手のネットワークを活用しながら、高級ブランド「SHISEIDO」を展開する。

① トルコ製は国内でも上級ブランドになれず

トルコの1人当たりGDPは、2000年代の高成長で2007年に1万ドルを突破し、2013年には1万782ドルとなった。国民の生活水準の向上は、いまやGDPの7割を占めるサービス業の拡充につながった。いまだ都市部に限定される傾向はあるが、近年では女性の社会進出も活発化している。人口は2013年に7,667万人で、女性はその半分(49.8%)の3,820万人。年齢の中位層は30.4歳と若く、2040年ごろまで人口ボーナス期が続くとされ、化粧品市場は大きな可能性を秘めている。

トルコのGDPを需要面からみると、個人消費が全体の7割(2013年:70.9%)を占める。国民の消費意欲は高く、近年はトルコ企業の品質意識も高まり、化粧品やパーソナルケア製品は国内向けだけでなく、輸出も行っている。

保健省によると、化粧品やパーソナルケア製品の関連部門が生み出す雇用は1万4,000人規模。企業数は3,250社で、イスタンブールを中心にしのぎを削っている。しかし、その多くはシャンプーなどのヘアケア製品で、全体の6割近くを占める。輸出先は、イラン、イラク、ロシア、リビアなどの周辺国に偏っており、欧州向けにはローズオイルなどエッセンシャルオイル系の原料をフランスなどに輸出しているにすぎない。

ブランド力の観点では、トルコ製品は国内外で中級以下にとどまり、化粧品市場では外国ブランドの中に埋没している状況だ。特に、消費全体の約4割を占めるとされる富裕層はロレアル、ランコム、エイボン、クリニーク、M・A・Cなどの欧米ブランドを好む。また、エイボンやオリフレームなどは、人づてのネットワークビジネス⁶を通じて中間層にも人気がある。

② 富裕層が強い市場ながら中間層への期待も

トルコ人の消費支出額を項目別にみると、住居と食料・飲料が最大の項目だ。しかし、所得上位20%の富裕層の場合は自動車購入・維持が最大となり、住居がこれに次ぐ。また、教育、医療、遊興・娯楽、服飾、理美容用品などもトルコの消費全体の4割以上を占める(表参照)。

2012年のデータによると、上位20%の階層がトルコ全体の可処分所得の46.6%を占め、上位10%では31.1%を占める。国民所得の底上げは進むものの、消費の主役はなお富裕層で、市場開拓も高級品市場が先行している。

⁶ ネットワークビジネスでは、販売員が近所の人や職場の同僚などと同じように身近な存在であり、顔の見える安心感や信頼を基礎に販売し、人づてのネットワークを介して売り上げを伸ばしていく。

イスタンブールでは毎年、化粧品関連見本市として「ビューティー・ユーラシア」が開催される。2014年（6月12～14日）は、世界50カ国・地域から500社以上が参加。市場の成長を見越して、販売代理店を探す初出展企業が多かった。中間層の消費拡大に期待する企業心理を反映したものとみられる。興味深いのは、韓国で初めてハラール認定を受けたJNH DAEDUK LABがトルコ進出に向けて出展していたことだ。ハラールビジネスは、イスラム色の強いエルドアン政権の下で始まり、新しい中間層が時を同じくして台頭してきたため、相互が密接に関わっていると捉えられている。

所得階層別の消費支出に占める割合

(単位:%)

支出項目	所得階層(各20%)									
	1(最低)		2		3		4		5(最高)	
	2011年	2012年	2011年	2012年	2011年	2012年	2011年	2012年	2011年	2012年
支出合計	9.1	8.7	13.8	13.5	17.6	17.8	22.8	22.2	36.7	37.8
食料・飲料	13.6	12.9	16.5	16.9	19.3	19.9	22.2	22.6	28.4	27.7
アルコール飲料・たばこ	12.0	10.3	16.1	16.6	20.3	21.3	23.5	23.3	28.2	28.5
被服・履物	7.7	7.0	12.4	11.1	16.3	17.6	23.5	23.1	40.2	41.3
住居	11.0	11.3	16.1	16.0	19.1	19.2	22.3	21.7	31.6	31.8
家具・日用品	7.7	7.5	12.4	11.7	17.4	17.4	22.5	22.3	40.1	41.2
保健・医療	10.0	9.0	13.0	12.8	17.3	16.3	19.9	20.9	39.7	41.0
交通	4.5	4.6	10.0	10.1	15.2	15.1	24.7	22.3	45.6	48.0
通信	7.2	6.7	12.6	12.6	18.0	18.0	24.7	24.7	37.6	38.1
遊興・娯楽	4.5	4.2	9.9	8.7	15.2	15.0	22.8	21.8	47.6	50.4
教育	3.3	2.3	5.2	5.6	11.0	9.0	18.2	16.3	62.3	66.8
外食・食品サービス・宿泊	6.9	5.3	11.9	10.9	16.5	16.1	23.8	22.5	40.9	45.2
その他の消費支出(注)	5.8	6.6	13.4	12.5	15.3	17.0	20.6	21.9	44.9	42.1

(注)その他の消費支出は、理美容サービス、理美容用品、身の回り用品など。

(出所)トルコ統計機構(TUIK)

③ 地場合弁企業の人的つながりを重視

資生堂は1997年にトルコに参入した。2012年には代理店ベパ・ベスコ・コスメティック（以下、ベパ）と合弁会社を立ち上げ、本格的な営業を開始。売上高は2桁台の伸びだ。資生堂トルコの横田一仁氏によると、トルコのビジネス社会では、人的なつながりが不可欠。トルコ市場は、外国製品を積極的に輸入する半面、流通・販売ネットワークは閉鎖的なところがある。そのため、ローカルパートナーがコネクションの面で大きな役割を担っているという。

資生堂はトルコで、高級化粧品グローバルブランドとして「SHISEIDO」を展開している。欧州市場の一部とみているため、現在のところ、トルコをイスラム圏と位置付けるハラール対応などは行っていない。販売網は、高級ブランドを取り扱う化粧品専門店のみならず、世界的な「商品の見え方」「ブランドイメージ」を重視している。

④ 新しいモノ好きのトルコ人

横田氏は、トルコ人の豊かなホスピタリティーの精神は、資生堂が世界 89 カ国・地域で展開しているビューティーコンサルタントのサービス向上につながっているという。資生堂は、ビューティーコンサルタントの教育を重視しており、知識、技術、身だしなみ、おもてなしの心を育て、他社との差別化を図っており、資生堂のビューティーコンサルタントの質には定評がある。トルコの高級化粧品市場は、構造的に欧州市場と大きな違いはみられないが、トルコ人は新しいモノを好む傾向があり、新商品への関心が高いという。

主な顧客は、40 代以上の富裕層と 30 代の外資系企業などに勤める高学歴の女性だ。また、男性向け商品（SHISEIDO MEN）も販売しており、欧州市場と同様の需要がある。トルコには高級化粧品専門店が約 250 カ所あり、資生堂はそのうちの 215 店舗と契約し、販売している。都市ごとの市場としては、イスタンブール（販売比率：42%）が最大。以下、アンカラ（16%）、イズミル（10%）、アンタルヤ（4%）、アダナ（3.5%）、メルシン（3%）、サムスン（3%）などとなっている。主力店舗には、ビューティーコンサルタント 100 人を配置して、販売促進を行っている。また、地中海気候で日差しが強いため、サンケア商品に人気がある。トルコ人は日焼けを気にする傾向があり、紫外線防止指数（SPF）は高めが好まれる。また空気が乾燥しているため、保湿性の高い商品も人気だ。



⑤ 販売価格は欧州の 2 割高に

資生堂に限らず、高級輸入化粧品の販売価格は欧州より 2 割程度高くなる。これは CIF 価格に課される 20%の特別消費税、与信を伴う輸入に課される 6%の RUSF (Resource Utilization Support Fund: 税金の一種)、販売価格に対する 18%の付加価値税といった税金が主な理由だ。

しかし、トルコの高級化粧品市場は、景気動向にあまり左右されない安定市場とされ、市場規模は 160 億円規模とみられる。日本市場（1 兆 2,000 億円）と比べると、75 分の 1 の規模だ

が、女性の社会進出が進み、人口も毎年 100 万人規模で増加していることなどから、2013 年は前年比で 9%成長したといわれており、市場関係者は成長著しいマーケットと考えている。

(2014 年 09 月 08 日 イスタンブール事務所 中島敏博、伊藤美香)

● ジェトロアンケート ●

調査タイトル：欧州におけるサービス産業の動向と日系企業等の進出事例

今般、ジェトロでは、標記調査を実施いたしました。報告書をお読みになった感想について、是非アンケートにご協力をお願い致します。今後の調査テーマ選定などの参考にさせていただきます。

■質問1：今回、本報告書での内容について、どのように思われましたでしょうか？（○をひとつ）

4：役に立った 3：まあ役に立った 2：あまり役に立たなかった 1：役に立たなかった

■質問2：①使用用途、②上記のように判断された理由、③その他、本報告書に関するご感想をご記入下さい。

--

■質問3：今後のジェトロの調査テーマについてご希望等がございましたら、ご記入願います。

--

■お客様の会社名等をご記入ください。（任意記入）

ご所属	<input type="checkbox"/> 企業・団体	会社・団体名
		部署名
	<input type="checkbox"/> 個人	

※ご提供頂いたお客様の情報については、ジェトロ個人情報保護方針 (<http://www.jetro.go.jp/privacy/>) に基づき、適正に管理運用させていただきます。また、上記のアンケートにご記載いただいた内容については、ジェトロの事業活動の評価及び業務改善、事業フォローアップのために利用いたします。

～ご協力有難うございました～