

ロンドンにおける日本外食産業の進出可能性調査

2016年3月

ジェトロ・ロンドン事務所

目次

はじめに	3
第1章 国際都市ロンドンの特徴	4
第2章 ロンドンの不動産市場と日本食レストランの動向	7
第3章 物件取得プロセス	17
第4章 レストラン運営に係る人材活用	24
第5章 現地法人の設立とその運営	29
第6章 マーケティング	34

はじめに

本調査報告書は、レストラン、カフェ、テイクアウェイ（ファーストフード的な持ち帰り店舗業態）等の外食産業で今後英国進出を検討する事業者の参考となるよう、英国の外食市場において特徴的である不動産市場の状況や、店舗開発に関する規則、慣習等に加え、日本からの進出に際してよく課題となる英国の VISA 制度、現地採用、人材管理等、更には現地法人設立や店舗 PR 等の視点も加味して調査の上まとめたものである。

第 1 章では、国際都市として知られるロンドンについて、その特徴や都市としての魅力についてまとめた。

第 2 章では、ロンドンの不動産概況、更にロンドン市内の各地域の特徴について整理した上で、特に、商業施設やレストラン物件の概況について、日本食レストランの観点も含めて説明している。

第 3 章では、英国、さらに言えばロンドンで出店する際の物件所得、リース契約、店舗工事等について、現地のルールや慣習の観点から「日本との違い」を中心に留意事項をまとめている。

第 4 章では、店舗運営に際して重要である人材確保の際に課題となる VISA 制度や、現地での人材確保に際しての留意事項についてデータと共に紹介している。

第 5 章では、店舗を運営するためのバックボーンである現地法人をどう立上げ、事業を運営していくのかについて、事業計画の例や会計制度の紹介も含めてポイントとなる点をご紹介している。

第 6 章では、店舗展開に際して採用することになるとと思われるマーケティング手法について記述している。

本調査が、英国進出を検討している食品関連企業の皆様の参考になれば幸いである。なお、本調査の実施にあたっては、在英日系コンサルタント会社に調査を委託したため、必ずしも JETRO の公式見解を示すものではない記述が含まれていることについてはご留意頂ければ幸いである。

2016 年 3 月
JETRO ロンドン事務所

第1章 国際都市ロンドンの特徴

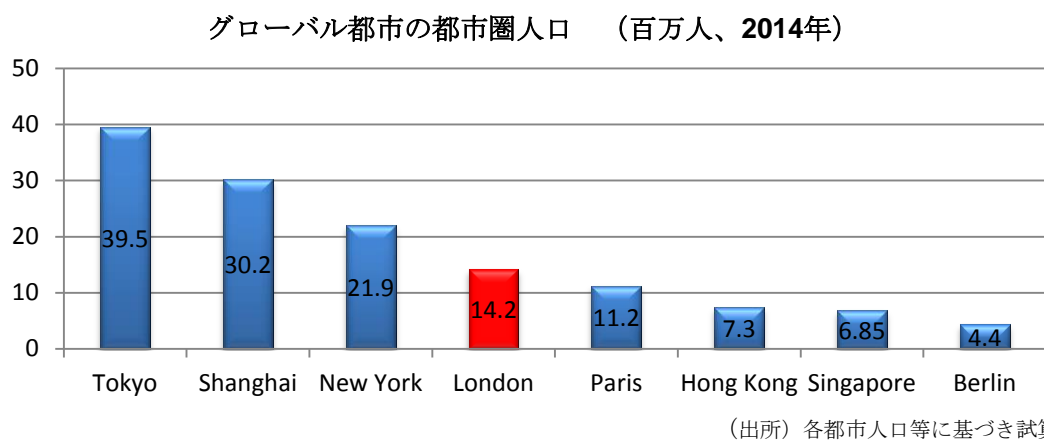
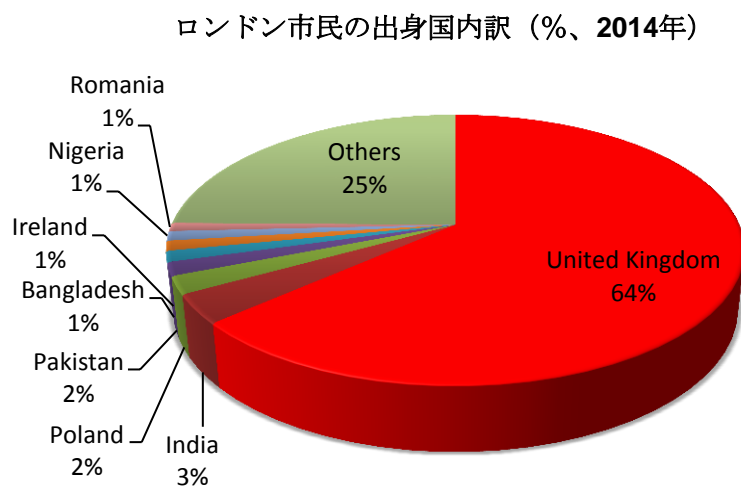


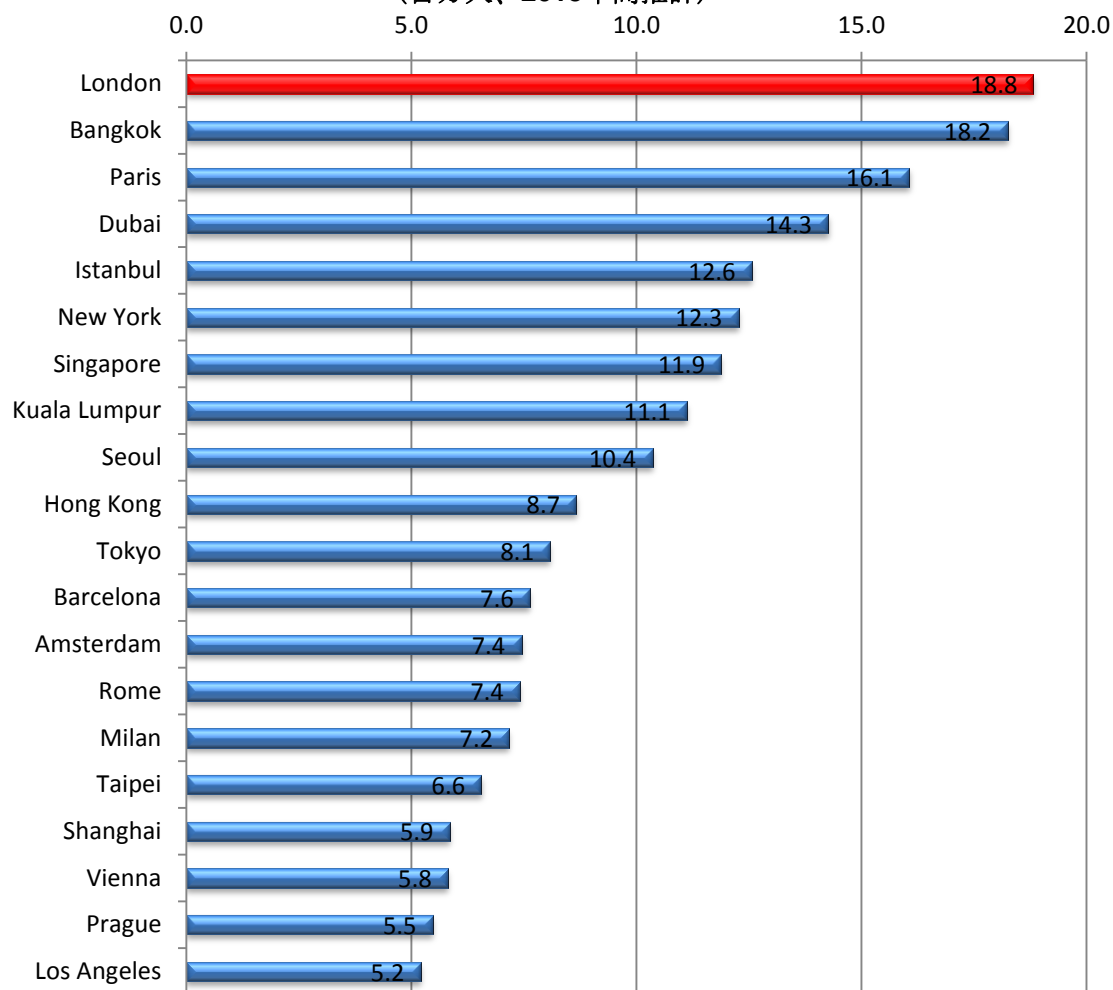
図1は労働人口が移動することを前提とした各都市圏の人口を示したものであるが、ロンドンの第一の特徴として、欧州最大の都市圏人口を有する都市であることが挙げられる。東京は世界の中でも群を抜いて都市圏人口が多いが、ロンドンも都市圏人口は約1,400万人と欧州の中では最大規模であり、都市圏人口はパリやロンドンといった他の欧州の大都市、あるいは香港やシンガポール等のアジアで急成長中の先進都市と比較しても大きいことはロンドンの第一の特徴として挙げられる。



もう一点国際都市としてのロンドンを表す際立った特徴の一つとして、ロンドンに住む人口のうち英国生まれは全体の約3分の2に留まっており、3人に1人は外国生まれであることが挙げられる。なお、図2は出生国別のデータのため、親がインド・東欧・中東島からの移民であっても英国生まれであれば上記グラフ上は英国生まれとして集計されることになり、英国生まれの白人はもっと少ない割合になることが推察される。実際、ロンドン市内を歩くと、英語だけでなく、世界の様々な言語が次々に耳に入ってくる。

ロンドンに外国生まれの人口が多いことを示す一つの例として、ロンドン市長が「ロンドンはフランス人が住む世界第6番目の都市である」と発言したというニュースが流れたことが挙げられる。当該ニュースによると、ロンドンにはフランス人が推定で30万人住んでいると言われ、人口34万人のフランスの都市ニースに次いで第6位だということである。

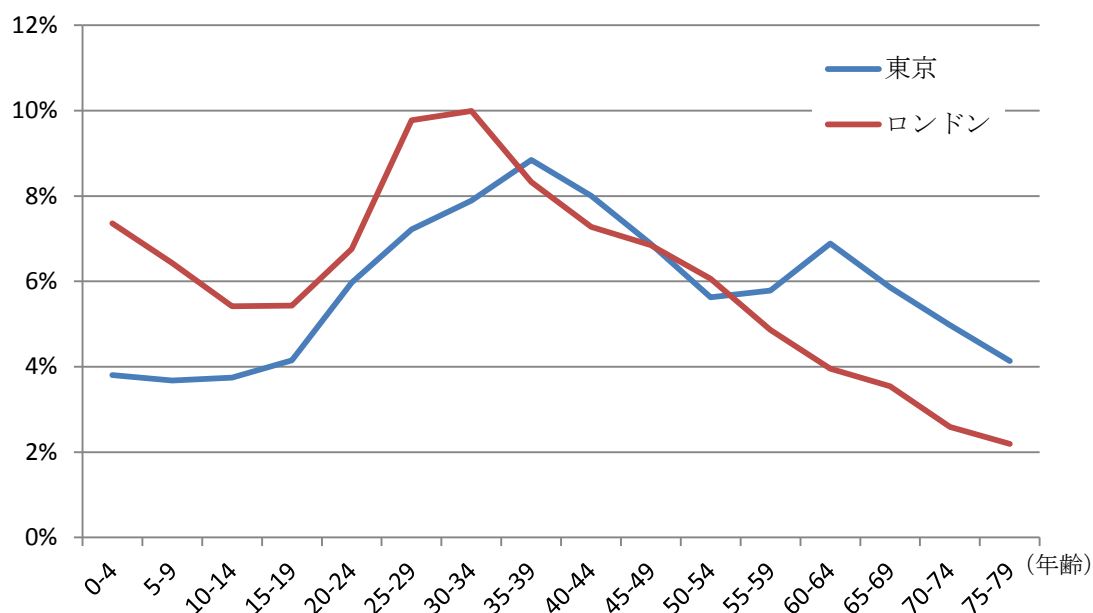
海外旅行者滞在数グローバル都市トップ20
(百万人、2015年間推計)



(出所) MasterCard

観光客が極めて多いのもロンドンの特徴である。ロンドンを一年間に訪れる観光客は約19百万人とロンドンの人口を大幅に上回り、都市の観光客数としては世界トップクラスである(過去7年に世界1位が5回、2位が2回)。東京への観光客は年間約8百万人なので、単純計算でも東京の約2.5倍の観光客がロンドンを訪れている計算になる。特に夏季の観光客は多く、ロンドン市内は観光客で埋め尽くされ、元々外国出身者が多いロンドンの街角を歩く外国人の比率は更に高まっていることが伺われる。

ロンドン・東京 年齢階層別割合
(ロンドン2014年、東京2010年)



(出所) 英国統計局、総務省統計局

最後に東京と比較したロンドンの特徴として、若年層の割合が高いことが挙げられる。ロンドンは若年層の割合が高く、40歳未満の人口が全体の6割近くを占め、特に25歳～34歳代は全体の2割にも上る。東京は60歳超の人口が約3割であるのと比較しても、ロンドンは極めて若い世代が多い都市と言える。ロンドンの街中でも、ベビーカーを押して道を歩く人を多く見かけることができる。

余談になるが、ロンドン市街地の小売店関係者の談として、エスカレーターでしか店舗に入れない構造のために、ベビーカーがエスカレーターに乗らず店の中に入れないというクレームを受けたことがあり、エスカレーターの前にベビーカー置き場を確保し、店内では小型の乳母車を貸し出すことで対応したことがあるという。高級レストランでは子供お断りというお店もあるが、このように子供を乳母車に乗せて買い物するのはあたりまえというのがロンドン市民の認識であることは念頭に置いておいても良いかもしれない。

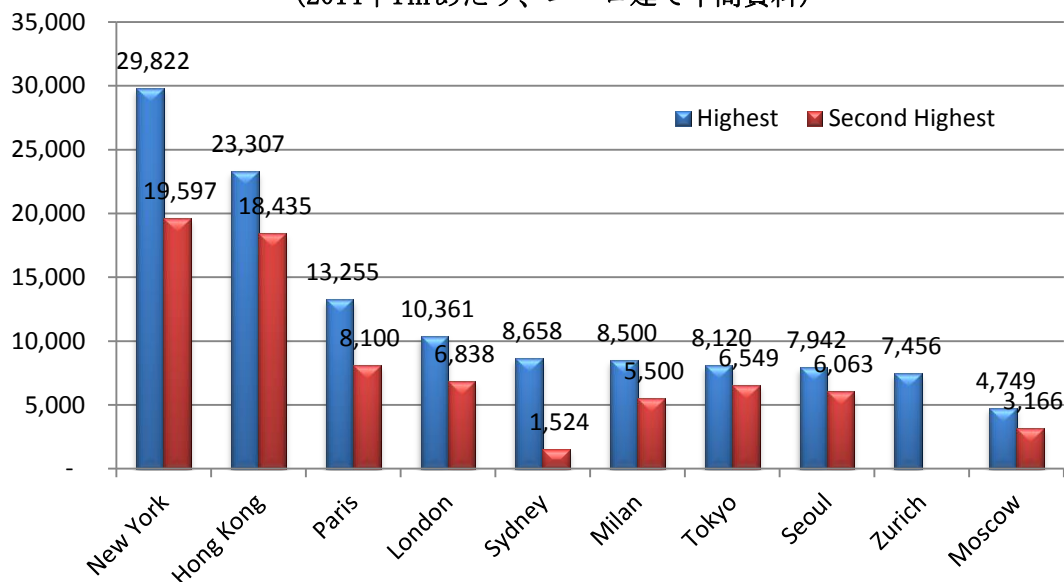
ここまでのデータ等が示す通り、ロンドン進出を検討するに当たってはロンドンの消費者は必ずしも英国生まれの英国人だけが主ではないということ第一に念頭に置く必要がある。インド系、欧州系、中東系、アジア系等、多種多様な人種がおり、食べ物の趣向も異なってくる。一例を挙げると、ロンドンで展開しているあるラーメンチェーンの顧客層の場合は、ロンドン市民であってもほぼ50%は中華系だという。

また、若年層が多いという事も特色である。日本酒がロンドンで最も多く飲まれていると言われる日本食レストランはクラブ的な雰囲気を持つバーを併設した若者向けの日本食レストランであり、決して伝統的な和食の雰囲気を有する店舗ではない。このような特徴を認識の上、ロンドン進出を検討するに当たっては、どのようなセグメントをターゲットとしていくのか、店舗戦略をじっくり検討することが重要である。

第2章 ロンドンの不動産市場と日本食レストランの動向

2-1 世界の不動産市場とロンドンの主要地域

世界主要都市プライムリテール物件の賃料比較
(2014年1㎡あたり、ユーロ建て年間賃料)



(出所) Cushman & Wakefieldレポート

ロンドン是不動産価格が高いことで一般的に知られているが、不動産サービス会社 Cushman & Wakefield の 2014 年のレポートによると、ロンドンは、ニューヨーク、香港、パリに次いで世界で 4 番目に賃料の高い都市となっている。ちなみに東京は 7 位にランクインしており、東京・銀座の賃料が約 8,000 ユーロ/㎡とされているのに対して、ロンドン・ニューボンドストリーの賃料は約 10,000 ユーロ/㎡と、ロンドンが東京より 3 割程度高くなっている。

世界一の賃料を誇るニューヨークの五番街



急激な賃料上昇が落ち着きつつある香港の
コーズウェイ・ベイ



欧州で最も賃料の高い
パリのシャンゼリゼ通り



ロンドンの一等地ボンド・
ストリート



ロンドンの主要な商業用不動産は、英国王族直属の不動産会社「Crown Estate」、3兆円以上の資産を管理する「British Land」、ロンドンの繁華街ピカデリーサーカスを保有する「Land Securities」の3つの大家主が大半の物件を所有しており、テナントの入れ替えや再開発プロジェクト等もこれらの家主主導で行われることが多いという。また、「限られたパイ」という市場特性からも、好物件になればなるほど、情報が公になる前に水面下で交渉が進んでいることが多く、物件オーナー、不動産エージェントと日頃から密な関係を構築することが物件情報収集のために重要になってくるという。

ロンドンで商業用不動産物件を探す際には「エージェント」といわれる代理人を経由するのが一般的である。大手不動産エージェントとして「Savills」、「Knight Frank」、「CBRE」等が著名であるほか、中小のエージェント会社や独立した個人エージェント等が多数存在する。テナントが物件探しを始めるにあたっては、エージェントから専属契約を求められるケースが一般的であり、例えばレストラン物件をロンドンで探す場合も、専属契約を結んだエージェントが、テナントが契約するまで条件に合致する物件を紹介し続け、成約までの面倒を見る。一方でテナント側としては、複数のエージェントを使って物件を探すことが自由にできず、最後まで契約したエージェントに頼らなければならなくなってしまうというリスクも残るため、不動産エージェント選びを慎重に行うことが必要となってくる。

不動産エージェント大手の一例

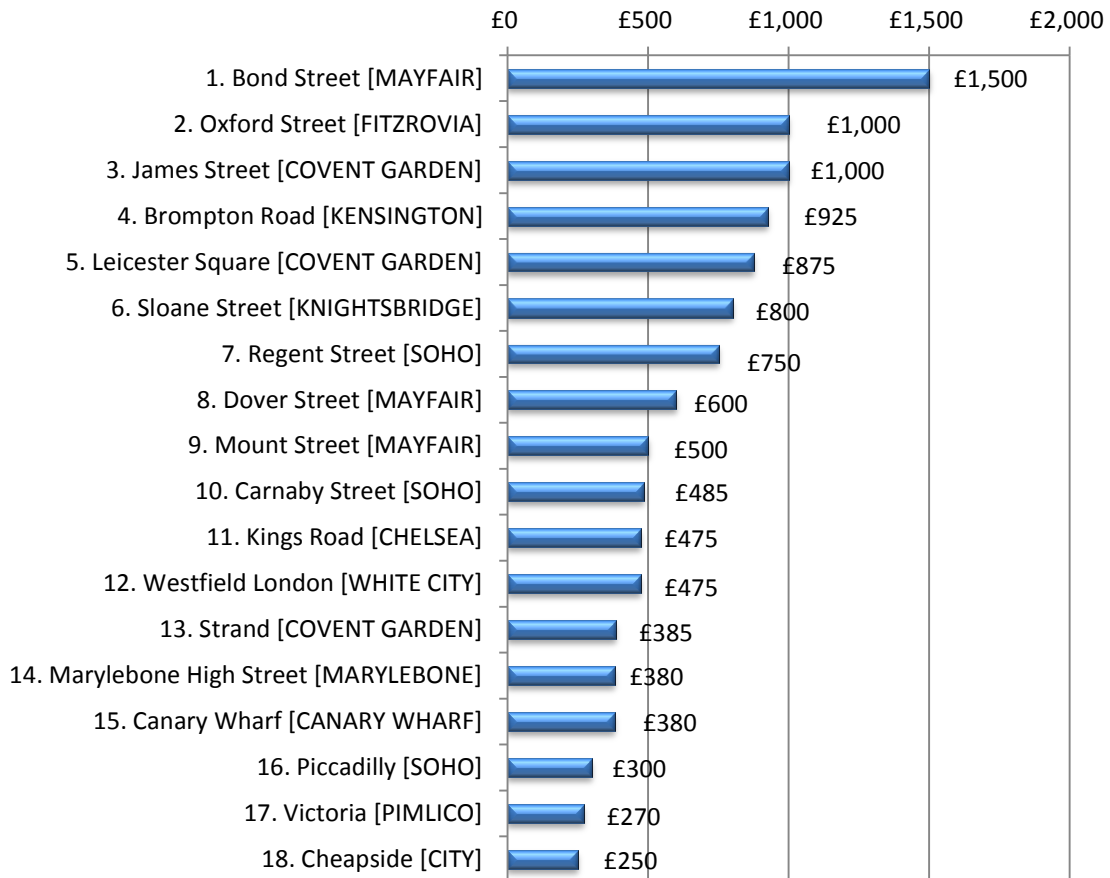


表1 2014年プライムリテール物件のグローバル賃料ランキング

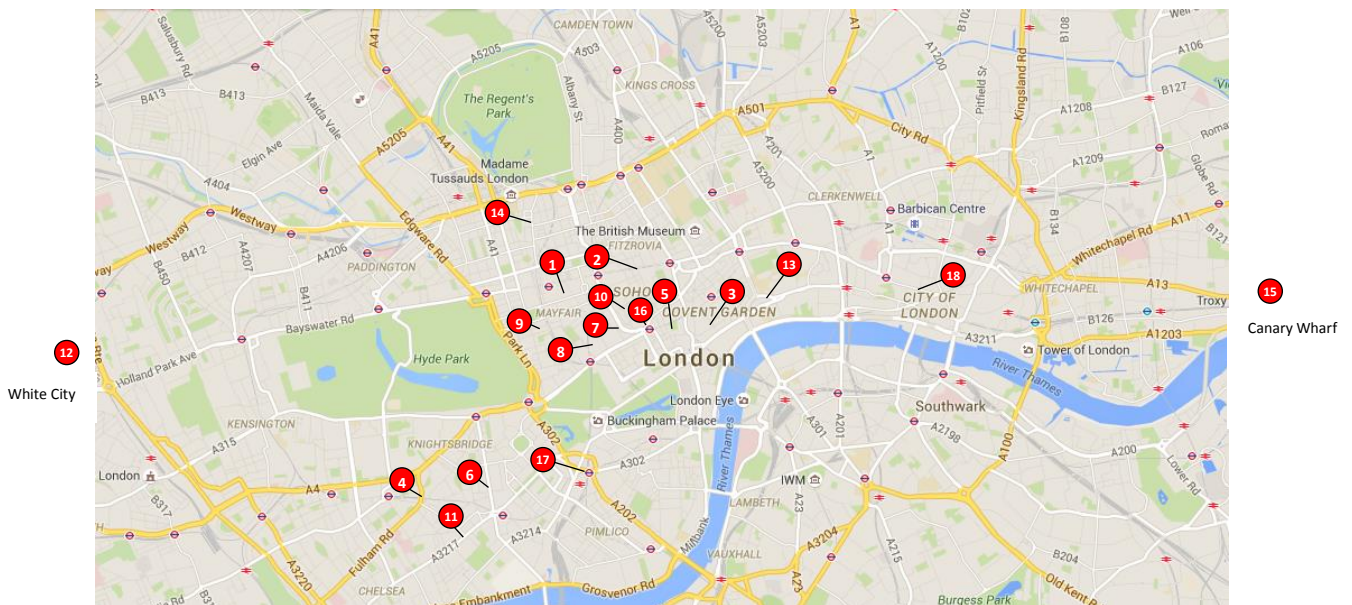
MOST EXPENSIVE RETAIL LOCATION IN EACH COUNTRY						
RANK 2014	RANK 2013	COUNTRY	CITY	LOCATION	RENT €/SQ.M/YR	RENT US\$/SQ.FT/YR
1	-	USA	New York	Upper 5th Avenue	29,822	3,500
2	1	Hong Kong (China)	Hong Kong	Causeway Bay	23,307	2,735
3	3	France	Paris	Avenue des Champs-Élysées	13,255	1,556
4	4	UK	London	New Bond Street	10,361	1,216
5	8	Australia	Sydney	Pitt Street Mall	8,658	1,016
6	6	Italy	Milan	Via Montenapoleone	8,500	998
7	5	Japan	Tokyo	Ginza	8,120	953
8	9	South Korea	Seoul	Myeongdong	7,942	932
9	7	Switzerland	Zurich	Bahnhofstrasse	7,456	875
10	12	Russia	Moscow	Stoleshnikov	4,749	557
11	10	Austria	Vienna	Kohlmarkt	4,440	521
12	11	Germany	Munich	Kaufingerstraße	4,380	514
13	13	China	Beijing	Wangfujing	4,100	481
14	15	Spain	Barcelona	Portal de l'Angel	3,240	380
15	21	Colombia	Bogota	Shopping Centre	3,135	368
16	16	Singapore	Singapore	Orchard Road	3,087	362
17	18	Norway	Oslo	Karl Johans Gate	3,081	362
18	17	The Netherlands	Amsterdam	Kalverstraat	2,900	340
19	14	Brazil	São Paulo	Iguatemi Shopping	2,714	319
20	29	Turkey	Istanbul	Bagdat Caddesi (Asian side) and Istiklal Street	2,660	312
21	19	Malaysia	Kuala Lumpur	Pavilion KL	2,649	311
22	23	Ireland	Dublin	Grafton Street	2,529	297
23	22	Canada	Toronto	Bloor Street	2,478	291
24	27	New Zealand	Auckland	CBD	2,443	287
25	25	Denmark	Copenhagen	Strøget	2,384	280
26	30	Taiwan	Taipei	ZhongXiao E. Road	2,361	277
27	26	Czech Republic	Prague	Na Příkopě/Wenceslas Square	2,220	261
28	36	United Arab Emirates	Dubai	Shopping Centre	2,204	259
29	31	Greece	Athens	Ermou	2,160	253
30	20	Israel	Tel Aviv	Ramat Aviv	2,105	247
31	28	India	New Delhi	Khan Market	2,070	243
32	32	Finland	Helsinki	City Centre	1,968	231
33	24	Ukraine	Kiev	Kreschatik Street	1,900	223
34	33	Vietnam	Ho Chi Minh City/Hanoi	Shopping Centre	1,805	212
35	34	Belgium	Brussels	Rue Neuve	1,750	205
36	35	Sweden	Stockholm	Biblioteksgatan	1,636	192
37	37	Lebanon	Beirut	ABC Centre Achrafieh	1,583	186
38	38	Luxembourg	Luxembourg	Grand Rue	1,500	176
39	40	Kazakhstan	Almaty	Shopping Centre	1,330	156
40	42	Hungary	Budapest	Váci utca	1,140	134
41	43	Portugal	Lisbon	Chiado	1,110	130
42	44	Argentina	Buenos Aires	Florida	1,064	125
43	46	Thailand	Bangkok	Central Retail District	1,025	120
44	45	Poland	Warsaw	ul. Nowy Swiat	1,020	120
44	-	Serbia	Belgrade	Kneza Mihaila	1,020	120
46	41	South Africa	Cape Town	V&A Waterfront	1,009	118
47	-	Qatar	Doha	Shopping Centre	965	113
48	51	Peru	Lima	Shopping Centre	950	111
49	48	Channel Islands	St Helier	King Street	879	103
50	51	Mexico	Mexico City	Masaryk Avenue	874	103
51	50	Lithuania	Vilnius	Shopping Centre	864	101
52	47	Indonesia	Jakarta	Shopping Centre	791	93
53	61	Bahrain	Manama	City Centre Shopping Centre	756	89
54	56	Ecuador	Quito	Av Naciones Unidas (Shopping Centre)	665	78
55	54	Slovakia	Bratislava	Shopping Centre	660	77
55	53	Slovenia	Ljubljana	Čopova	660	77
57	55	Romania	Bucharest	Bulevardul Magheru	600	70
58	49	Oman	Muscat	Shopping Centre	543	64
59	57	Latvia	Riga	Shopping Centre	540	63
60	59	Bulgaria	Sofia	Vitosha Blvd	528	62
61	59	Republic of Macedonia	Skopje	Shopping Centre	480	56
62	63	Philippines	Manila	Makati CBD	402	47
63	62	Estonia	Tallinn	Shopping Centre	360	42
64	64	Jordan	Amman	City Centre (BCD)	317	37
65	-	Cyprus	Nicosia	Makarios Aveune	216	25

(出所) Cushman & Wakefield レポート

図6 ロンドン主要ストリーツのリテール物件賃料比較
(2015年1平方フィートあたり年間賃料換算 (ポンド建て))

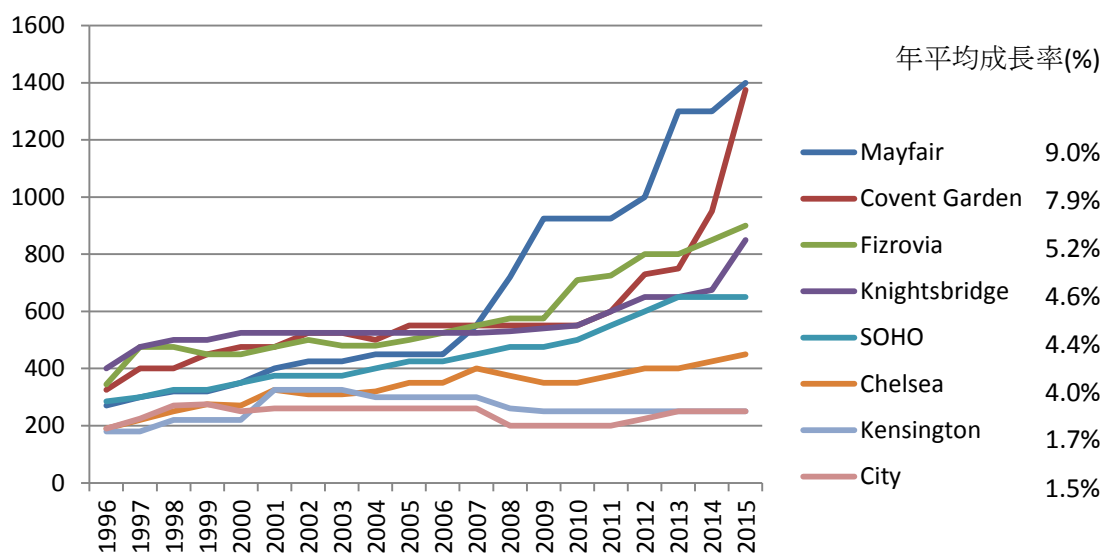


(出所) Goad Dataに基づきKnight Frank試算



上記は、ロンドン中心地区のプライムリテール物件の賃料比較と該当するストリートを地図にプロットしたものである。[]内はそのストリートが位置する地区の名称である。ロンドン随一の最高級ブティック街であるボンドストリートが賃料水準で群を抜いているが、それ以外のロンドン中心地区の賃料は概ね 500~1,000 ポンド/平方フィート水準となっている。

図7 ロンドン主要地区の賃料推移 (ポンド/平方フィート)



(出所) Goad Dataに基づきKnight Frank試算

次に、ロンドン中心部の各地区の概要とその特徴について概観する。

Mayfair メイフェア

大使館が多く密集し、5つ星の最高級のホテルも立ち並ぶ地域。2007年以降ロンドンで最も賃料の高い地域としてランキングされており、ロンドン随一の超高級ブティック街である Bond Street もこの地域に含まれる。落ち着いた街並みで富裕層が多く、レストランもハイエンドな店舗が多い。店舗を構える日本食レストランとしては、2015年にミシュラン二つ星を獲得した「Umu」や昨年全農がオープンした「Tokimeite」が挙げられる。質を求めつつ、相応に対価も払う洗練された客層が想定される。

Covent Garden コベントガーデン

クリスマスツリーの装飾でも有名な旧青果市場跡地を中心に、話題の最新ショップが多く集まるハイセンスな地域。観光名所である Westminster や劇場街である SOHO 等からも近く、観光客も多く集まることから、近年賃料が大幅に上昇している。日本食レストランについてもコペンハーゲンからやってきた「Sticks' n Sushi」や英系ラーメン「Bone Daddy」の姉妹店「Flesh & Buns」等、洗練されつつもカジュアルな印象の店舗が多い。流行に敏感な若年層が客層として想定される。

Fitzrovia フィッツォロビア

ロンドン最大のショッピングストリート Oxford Street を中心とする、南西はメイフェア、南東はソーホーと接する地域。Oxford Street には英国を代表する百貨店「John Lewis」「Selfridge」「Debenhams」「House of Fraser」が立ち並び、渋谷のスクランブル交差点を真似たとされる Oxford Circus の交差点では、人の波は途絶えることはない。一般顧客層が多い一大消費地としての色彩が強く、賃料も安定的に上昇している。おのずとレストランも一般顧客を対象としたチェーン店が多い。日本食レストランでは、「Ippudo」が当該地域の最東端にロンドン一号店を構えている。

Knightsbridge ナイツブリッジ

ロンドンの最高級百貨店「Harrods」「Harvey Nichols」のほか、「Mandarin Oriental」等の最高級ホテルが立ち並ぶ地域。90年代から2000年代まではロンドン一土地が高い地域とされ、ロシア、アラブ、中国からの投資マネーが多く集まる地域でもあり、近年でも数百億円もするマンションのペントハウスが購入された等の報道がなされたりしている。日本食レストランではロンドンにおける日本食ブームの火付け役となったと言われる「Zuma」が代表的であり、資金力のある顧客層を対象とする店舗が多い。

SOHO ソーホー

劇場街を中心に、南端には観光の中心地 Piccadilly Circus、東端には中華街を擁するロンドンの下町・歓楽街といった雰囲気のある地域。西端に位置し、Piccadilly Circus と Oxford Circus を繋ぐ高級ファッションストリートである Regent Street には主要なファッションブランドが集中しており、統一された町並みが美しい。また、Piccadilly Circus には欧州最大規模の日本食材店である「Japan Centre」も店舗を構える。飲食店は東側に多い。Bar や Club が多く、リーズナブルな価格を求める客層が多い地域であることから、日本食レストランでは「Shoryu Ramen」「Bone Daddy」「Tonkotsu」等のラーメン店が多く見られる。

Chelsea チェルシー

繁華街というよりは、高級住宅街の色彩が強い地域。北端には South Kensington があり、博物館、学校、コンサートホールなど文化的な施設が多い。賃料上昇率は他の地域と比べるとそれ程高くはないが、洗練された店舗が多い。日本食レストランでは、日本茶等を提供するカフェの「Tombo」、和牛を提供する「Tokyo Sukiyaki Tei」等がある。

Kensington ケンジントン

ハイドパークの西側に位置し、北端は Notting Hill、南端はチェルシーに接する、ロンドンの高級住宅街。ロンドンの中心からやや離れており、アクセスもしにくいことから賃料上昇率はそれ程高くない。日本食レストランでは、醤油を使わないで食べる寿司を提供するハイエンド日本食レストランの「Yashin」等がある。Chelsea 同様、富裕層が多い地域住民が主な客層として想定される。

City シティ

言わずと知れたロンドンの金融センターであり、商業施設の賃料は安定的。昼間の労働人口の多さは群を抜くことから、特にランチ需要が強く、軒並みテイクアウト店が立ち並ぶ。ただし、オフィス街という性質を反映して夜間人口と週末人口が極端に少ないことから、レストランでの出展に際しては困難が伴うことが想定される。これまで数々のデベロッパーが夜や週末の賑わいを作るべくチャレンジしてきたが、大きく成功した例は少ないという。シティに出展を検討するに際してはそれなりの戦略をもって臨む必要がある。

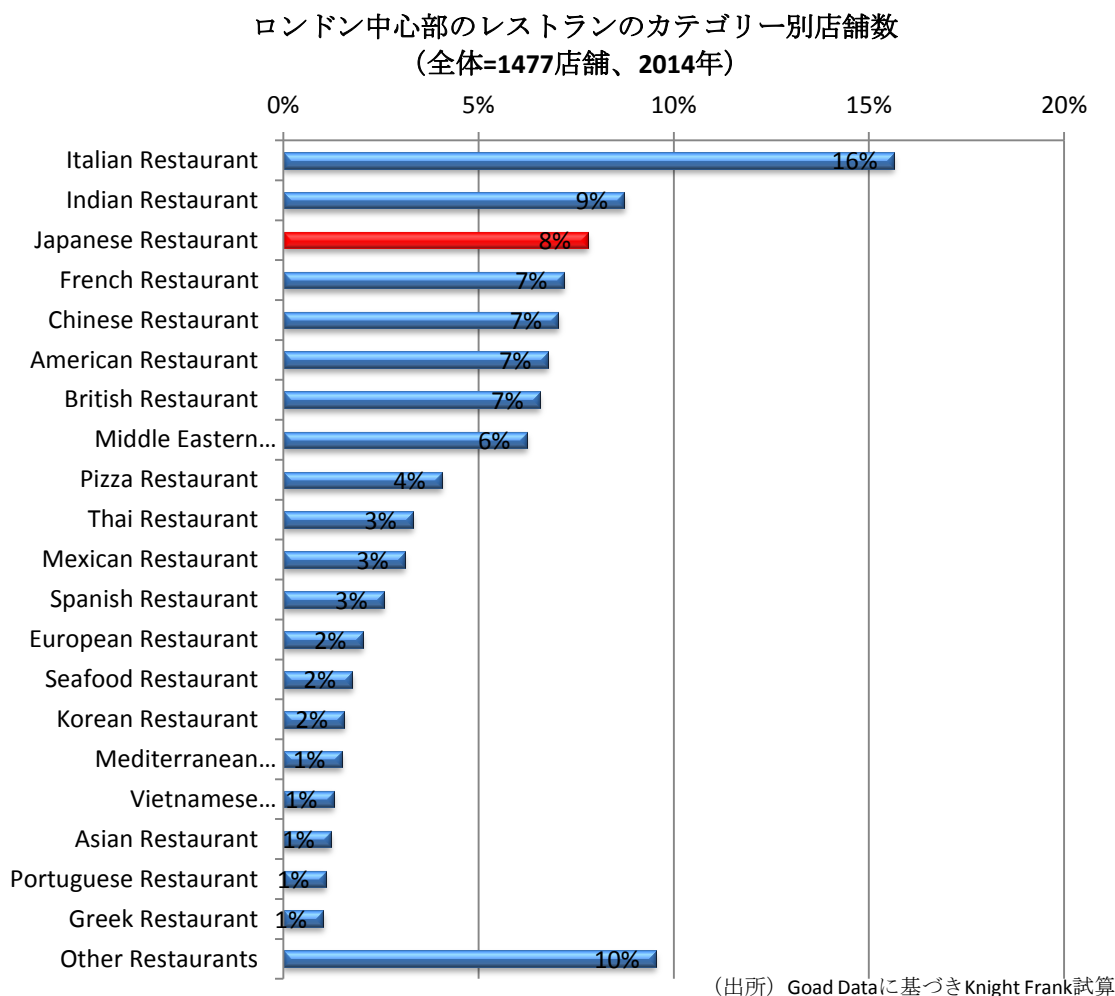
図8 営業フロアの比率 (2014年)



(出所) Goad Dataに基づきKnight Frank試算

英国のレストラン物件の特徴として、グランドフロア（日本で言う1階に相当）率が極めて高いことが挙げられる。この背景としては、古い建物が多く高層の建物が少ないため、エレベーターを設置して顧客の導線をうまく確保することが難しいという要因が挙げられる。大多数が路面店であることから、出展に際してもストリー特的な特性や集客するためのブランド力等について良く把握する必要がある。ロンドンのストリートは同じ地区内であっても通りが少し変わっただけで、全く人の流れが変わることも珍しくないため、近隣物件の現テナント、近隣地区の将来的な再開発予定等、店舗の周辺情報等については良く確認する必要がある。なお、集客力を期待して複合型商業施設への出展を目指すことも考えられるが、該当する物件数は極端に少ないのが実情である。

2-2 日本食レストラン・テイクアウェイ店舗の動向



上図はロンドン中心部に位置する約 1500 店舗のレストランについてカテゴリー別に集計したものであるが、近年の日本食に対する人気等を反映して、日本食レストランは、中華料理を抜いて、イタリア料理、インド料理の次に多い3番目に数が多いカテゴリーとなっている。ただし、これらの店舗についても、日本人がオーナーである、あるいは日本資本の日本食レストランが複数店舗展開する例は少なく、中華系、英国系、欧州系等がオーナーであることが知られる日本食レストランチェーンがモダンな店舗内装等で積極的に店舗展開を行い、ロンドンのレストランシーンのトレンドとして成功を収めているケースが多い。

一例として挙げると、シティ地区にある高層ビルの最上階に「Sushi Samba」というブラジル系米国資本の日本食レストランがあるが、バー、レストラン、屋外テラスも備えるシティに勤務する金融マン人気の店舗であり、予約が取れないレストランとして知られている。この店舗のメニューは日本食のメニューばかりだが、日本人のシェフもウェイターも

日本人客も見当たらない、日本人の関与なしで成功を収めている日本食レストランの一つである。実はこのレストランは100銘柄以上の日本酒を取り扱っており、日本酒消費量はロンドンだと関係者の間では言われている。大音量が鳴り響くクラブ的な環境で、ハードリキュールの代わりに日本酒が提供され比較的若年層に飲まれているようである。このような日本酒の提供シーンがあることも、ロンドンの日本食消費シーンの一つとして考慮に入れる必要がある。

ロンドンの主な日本食レストランの店舗数ランキング (2014年)
(下線は日本人がオーナーである/日本企業の経営によるもの)

Brand	Stores	Founded
Wagamama	112*	1992
Yo! Sushi	29	1997
Feng Sushi	8	1999
<u>Eat Tokyo</u>	<u>6</u>	<u>2006</u>
Tonkotsu	5	2012
Roka	4	2004
<u>Shoryu Ramen</u>	<u>4</u>	<u>2012</u>
Sticks `n` Sushi	4	2012
K10	3	1999

Brand	Stores	Founded
Bone Daddies	3	2012
<u>Taro</u>	<u>2</u>	<u>1978</u>
<u>Cocoro</u>	<u>2</u>	<u>2006</u>
Tsuru	2	2007
Chisou	2	2008
<u>Yashin</u>	<u>2</u>	<u>2010</u>
<u>Ippudo</u>	<u>2</u>	<u>2014</u>
<u>Nobu</u>	<u>1</u>	<u>1997</u>
Zuma	1	2002

(※) UK 全体の数値

(出所) Minamo Foods Consulting 作成

持ち帰りメニューがメインであるテイク・アウェイ店舗でも日本食の人気は非常に高い。次ページの表から確認できる通り、ロンドンの中心地に限定すれば、米系のハンバーガーショップよりも寿司、麺類といった日本食を提供する店舗の数が上回っている。ただしチェーン展開するテイク・アウェイショップについては、より商品が規格化されオペレーションが複雑になるため、日本食とは言っても、日本資本や日本人による事業展開がなされていないのが現状である。

ロンドンのテイク・アウェイ店舗数ランキング (2014年)
 (下線は日本食テイクアウェイチェーン)

Brand	Category	Central London stores	UK stores	Founded
Pret A Manger	Sandwich chain	120	288	1986
Eat	Sandwich chain	69	113	1996
Subway	Sandwich chain	47	199 (London)	1996 (UK)
<u>Itsu</u>	<u>Japanese Cuisine</u>	<u>39</u>	<u>57</u>	<u>1997</u>
<u>Wasabi</u>	<u>Japanese Cuisine</u>	<u>25</u>	<u>43</u>	<u>2003</u>
McDonald's	Hamburger	24	1200	1973 (UK)
Pod	Fresh & Healthy	20	22	2005
Vital Ingredient	Fresh & Healthy	15	17	2001
Wrap It Up	Wrap	9	12	2006
Tossed	Fresh & Healthy	8	11	2005
<u>The Japanese Canteen</u>	<u>Japanese Cuisine</u>	<u>8</u>	<u>9</u>	<u>1995</u>
Birley Sandwiches	Sandwich chain	7	12	1980
KFC	Fried Chicken	7	798	1965 (UK)
Burger King	Hamburger	5	25	1989 (UK)
Suchef	Fresh & Healthy	4	5	2014
Kimchee	Korean Cuisine	2	2	2013
<u>You Me Sushi</u>	<u>Japanese Cuisine</u>	<u>2</u>	<u>6</u>	<u>2008</u>

(出所) Minamo Foods Consulting 作成

第3章 物件取得プロセス

3-1 物件取得に関わる基礎知識

(1) リテール物件の使用目的クラス

英国で商業目的に不動産物件を使用する場合、制度上、当該物件がその使用目的に合致したクラス（条件）を持つ物件でなければならない。リテール物件のクラスは、下記に分かれている。

クラス	分類	具体的使用例
A1	Shops	小売店等
A2	Financial/Professional Services	オフィス等
A3	Restaurants and Café	飲食店等
A4	Drinking establishments	パブ及びバー等
A5	Hot Food Takeaways	テイクアウェイ店等

従って、レストラン開設を検討する場合、上記の A3 を保有する物件を探さなければならない。A3 を保有していれば当然厨房施設を付帯できるが、一方でロンドンの建物は古いことから通気口、水回り、電気、ガスの状態は様々であり、実現しようとする厨房に見合った作りになっているかは良く確認する必要がある。物件によっては、変更手続を行って物件のクラスを変えることも可能であるが、その場合、長期に及ぶ諸手続を行わなければならない、また必ずしも変更許可が下りるとも限らない点は注意が必要である。

また、ハイストリート（繁華街）物件の場合は、ランドロード（家主）がテナントの使用目的を細かくチェックしてくる場合も多い。単純な店舗形態はもとより、営業時間、搬入搬出、駐車区域、騒音、臭気、ごみ処理等、こと細かく同意を得ることが必要になる。

(2) Freehold（フリーホールド） と Leasehold（リースホールド）

フリーホールドとは、主に土地を対象とした無期限の保有権利であり、都市計画や環境上の制限、隣接物件の制限による影響がなければ、絶対的な権利となる。フリーホールドの購入は、日本で物件を購入するという行為と同義になる。

リースホールドとは、賃料を対価とした契約上の有期の占有権利であり、英国の場合 99 年以上にもなる長期のリースなども存在する。一般的にリース・コントラクトと言われるものは日本の賃貸借契約に該当する。

先述のように、新規物件が少なくかつ不動産オーナーが寡占的なロンドンの商業物件市場では、フリーホールド物件は、見つけるのもなかなか困難でありかつ取得に際して多大な資金を必要とする。レストラン出店のみを考えるのであれば、リース・コントラクトを契約して、テナントとして物件を貸借することが一般的であると考えられる。

(3) リース期間

リース期間は物件によって様々であるが、一般的に 5 年、10 年、20 年の契約が多い。最近のリース契約には、テナントにとって有利なブレイク・クローズ（早期解約条項）が

いていることが多い。5年リースであれば、ブレイク・クローズは2～3年目、10年リースであれば、5年目にテナントがリースを解約できる権利が付しているのが一般的である。5年未満の短期リースも出回っているが、当初の店舗開発の投資資金の回収期間との兼ね合いで考えれば、出来るだけ長期リースを契約したほうが望ましいと考えられる。

(4) リースプレミアム

リース契約を行う際に、ランドロードが一般的にテナントに課す項目としてリースプレミアムがある。テナント側がランドロードに支払わなければならないいわゆるアップフロント（当初支払）であり、金額も様々であるが、全く要求されない場合もあるし、数千万円規模になるケースもある。ランドロードないしは前テナント（リースが譲渡される場合）がアップフロントで資金をどの程度受け取りたいかで金額が左右され、その金額に見合って賃料を安くするという仕組みになっている。主に会計的なメリットを実現するための手段として用いられることが多いが、支払側にとっては、賃料+リースプレミアムを含めて物件コストを考える必要がある。なお、テナントにとって賃料支払は費用項目になるが、リースプレミアムは資産計上の上償却が必要になるので留意しなければならない。

(5) レント（リース賃料）

英国における一般的なリース物件の賃料の決め方にはオープン・マーケット・レント（市場価格賃料）とターンオーバー・レント（売上連動賃料）の2種類がある。オープン・マーケット・レントは市場価格を反映させた賃料決定方法であり、契約時に賃料が決定する。一定期間はこの賃料に変更はないが、契約によってはインフレ率を反映させる見直し条項が付されている場合もある。

一方、ターンオーバー・レントはベースレント（基本賃料）とトップアップレント（追加賃料）で構成されており、テナントの売上の一定割合（例えば10%程度）をトップアップレントとして支払う方式であり、ベースレントはマーケットレントよりも低くなっている。ターンオーバー・レントの場合は、物件コストを算出するのにしっかりとした売上予測をたてる必要があるとされており、ランドロード側もその精度を要求してくることが多い。

なお、商業物件の賃料は3か月毎の支払が一般的である。レストラン経営の中で物件コストは大きいことから、こちらは契約時に毎月支払への変更を検討する必要がある。

(6) レント・デポジット（敷金）

賃料の3ヶ月から6ヶ月が一般的であるが、テナントの信用度によって変わってくる。リース契約の中にはコベナンツと言われるトリガー条項があり、賃料支払の遅延、契約条項の不履行等、トリガー条項に抵触するとリース契約の終了ないしは敷金からの払い出しが発生する。コベナンツをいかに設定するかは契約時のランドロードとの交渉事でもある。

(7) フリーレント

フリーレント期間は3ヶ月から6ヶ月が一般的だが、個別に変わってくる。とりわけ英国での営業経験がなかったり、ランドロードとの関係が希薄である時はフリーレント無しというケースもありうる。

(8) サービス・チャージ (共益費)

建物の形態によって様々だが、共有部分の電気代等をテナント間で負担する費用のこと。ロンドンの古いビルではビル全体で空調をコントロールしている物件も多く、空調の費用として請求されるケースも少なくない。場合によっては、空調の時間や温度設定によってオプションの追加料金が設定されている場合もあるので留意。

(9) ビジネス・レート

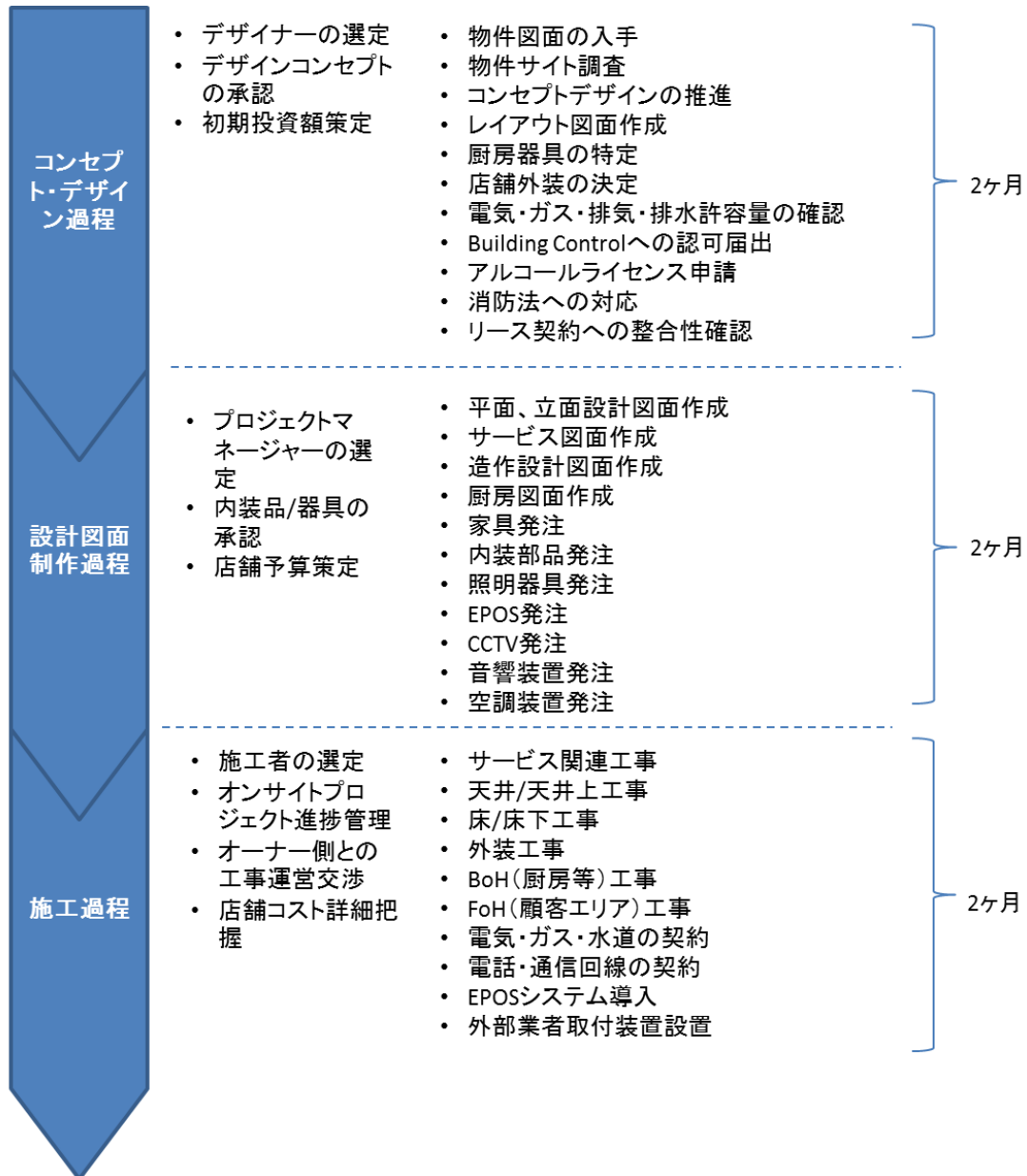
英国で建物を賃貸する場合は、ランドロード側ではなく、テナント側に日本の固定資産税にあたるビジネス・レートと呼ばれる税金が発生する。なお、ビジネス・レートは行政の独立機関が建物の評価額 (Ratable Value) を定め、政府が定める料率を乗じることで計算されており、リース賃料から算出されるものではない。

(10) 契約交渉

最も留意すべきなのは、これと思った物件を見つけてから契約完了までの期間が長く、早くても半年、1年かかることも珍しくないということである。前述の通り古い物件が多いことからくる建物の構造問題、ロンドンへの新規参入者に対するリース契約のコベナンツ設定、不動産価値が基本的には上昇する市場における賃料等、契約に際しても留意すべき点は多い。英国ではソリシターと言われる事務弁護士がランドロード側とテナント側それぞれの代理人として立ち、契約をまとめることになるが、弁護士同士が細かな契約条項を双方の立場で交渉するので、弁護士費用が膨れ上がることにもつながりかねない。良い弁護士を雇うのも重要だが、リスクを伴う交渉事において何が許容できるリスクなのかを事業家目線で判断していく視点も必要になってくる。

3-2 店舗開発の概要

(1) 店舗開発フロー



上図は店舗開発における各段階その主なタスクおよびおよそのリードタイムを示したものである。ここで示している期間6ヶ月は全てがスムーズに進んだ場合を想定しており、多くは開店まで6か月以上かかっているというのが実情である。

(2) 店舗開設において留意すべきポイント

デザイナーの選定や初期投資額検討等は日本の店舗開発とほぼ同様と考えられるため、以下、英国の特殊事情について述べる。

① インフラ設備の状況

ロンドンの場合、インフラ設備の状況が物件によってまちまちであるため、電気、ガス、排気、排水の供給量については必ず確認する必要がある。

特に排気口については、ロンドンの古い建物の物件では問題が付きものである。日本の鉄板焼き等大容量の排気を確保しなければならない店舗形態を想定する場合、グランドフロア（日本で言う1階）から屋上ないし外壁へ排気を行える十分なダクトが備わっていないケースが多く、古い物件の場合、屋上までのダクト拡大工事を強いられるケースもある。

最近の新築物件を借り受けたケースにおいても、日本の鉄板焼きの排気を行うにはダクトが小さすぎるという問題が生じ、外部に排気量を引き上げる排気ポンプを追加で増設したというケースがある。建物の構造上ダクトの直径自体を大きくすることは不可能であったため、排気ポンプの設置により対応したものの、建物の屋上に設置するので、ランドロードの許可取得、追加コストの発生、工期の延長等を強いられたという。

まず厨房の設計を固められるかどうかについては、後々の店舗開発の進展を大きく左右することになるため、リース契約締結前にどのような店舗にするかも含めて議論しておく必要がある。

② Building Control

店舗開発に当たっては Building Control（都市開発を調整する機関）の許可が必要のため、正式に店舗デザインを決定する前に、Building Control に店舗デザイン図面を提出する必要がある。彼らがチェックするポイントは主に避難経路や外装であり、特に外装は街づくりという観点から厳しく管理されており、看板1つ出すにもそのデザイン、大きさ、掲示位置に至るまでこと細かく確認される。ロンドン市内の目抜き通りであると、外部に大きな看板を掲げること自体が街の景観を崩すという理由から却下されることもあるという。どのようなものが許容されるか、現地のデザイナーと議論しながら進めていく必要がある。Building Control からの認可には時間を要するため、なるべく早めに必要な図面を整備する必要がある。

③ アルコールライセンス

店舗でアルコールを提供する場合は、下記の2種類のアルコールライセンスの取得が必要になる。

- Premises Licence（施設に帰属するライセンス）
- Personal Licence（個人に帰属するライセンス）

Premises Licence は出店する店舗に付与されるライセンスであり、Personal Licence は個人に対して付与されるため、アルコールライセンスは会社（法人）に帰属しないことには留意する必要がある。

また、Premises Licence は行政区が許認可権を有する一方、行政区によって許認可の度合いが異なる。例えば、アルコールを提供する時間を何時までとするか、週末は朝から提供するのか、店舗外で飲むことはできるのか等、申請に際しては認可を得られる体裁を整えることが重要である。一方、Personal Licence の取得に際しては所定のテストを受けて合格する必要がある。どちらも専門の弁護士を通じて取得することが望ましい。

取得に要する期間としてはどちらも1-2ヶ月程度を見ておく必要がある。特に Premises Licence は認可に際しての要素の一つに出店地付近の環境調査で反対意見がないことが求められており、相応の期間を考慮しなければならないことになっている。

余談ながら、Premises Licence を取得する際にはトイレの数が足りているかという観点があり、席数に応じたトイレが設置されているか、障害者用のトイレはあるか、スタッフ用のトイレはあるか、といった質問項目が乱立する。そのまま鵜呑みにすると、店舗の半分がトイレで埋まってしまうというようなことになりかねないので、慎重な対応が必要である。例えば障害者用はスタッフ用と兼用とする、男性用・女性用に分けてユニセックスで使用する等、初期段階でアルコールライセンスが取得可能な範囲に沿った設計を行う事が肝要である。

④ 設計図面制作

設計図面制作過程で重要なのはプロジェクトマネージャーを採用することである。プロジェクトマネージャーはデザイナー、内装施工者、厨房施工者、電気関連工事業者、空調関連工事業者等との調整や、リース契約との整合性、各種許認可取得のスケジュール管理、適正価格での資材の調達等を施工業者とは別に管理する。日本の事業者はコスト圧縮のためプロジェクトマネージャーを採用したがらないが、結果的には採用した方が安く済むことになりやすい。

英国では、施工業者は日本の業者ほど納期厳守の観点を持たず、途中段階での変更や、スタッフの休暇により遅れが生じるのは日常茶飯事である。加えて、納期の延長の伴うコストは施行者側ではなく、発注者側の負担となり、施工業者は遅れる理由が見つければ見つかるほどその分の追加料金を請求してくるので、納期に間に合わせるというインセンティブが働かない。その対応としてプロジェクトマネージャーを採用することで、スケジュール管理やコスト管理を徹底させることを検討する必要がある。施工業者が提出した見積もりをプロジェクトマネージャーが見直して20%程度価格を落とした事例もあるという。

また、デザインが決まり設計図面に落とし込んでいく過程で、どのような資材を使うかが問題となるケースがある。日本側のデザインを忠実に再現する為に使う資材もこだわることが時間とコストに繋がることも往々にしてある。直近の事例として、ある日本食レストランが寿司カウンターに檜の一枚板を使いたいと考え検討したものの、一枚板となるとカスタムメイドかつ海外から取り寄せなければならず、時間もコストも割に合わないため使用しないという結論に至った。この際は資材調達先を特定して見積もりをもらうだけで1ヶ月はかかり、割に合うかどうかを調べることも自体にも時間がかかったという。

⑤ 施工

施工過程ではスケジュール管理が重要となる。事前準備がしっかりしていればトラブルは起きにくいですが、それでもうまく行かなくなることが往々にして発生するため、現場での対応力とプロジェクトマネジメント力が重要となってくる。

なお、オープン日を決めるに際しては良く留意が必要である。もちろんオープン予定日は予め定めて、全体のプロジェクトを進行していくことになると思われるが、結果的には工事が遅れることが多いので、施工と並行してオープン予定日に向けてマーケティングプロモーションを行うことは難しく、結果的にはオープン日がずれ込むことになる。メニュー

一開発やスタッフトレーニングについても店舗ができてからでないと行えない部分も多いので、施工完了後オープン日を決めるのが一般的である。

第4章 レストラン運営に係る人材活用

4-1 英国のビザ制度概要（2015年11月現在）

下記に、英国のビザ制度のうち、外食産業進出に際して主に関係のある制度について紹介する。英国で労働の対価として収入を得る者は、必ず労働許可のビザを取得しなければならない。近年の移民の流入の増加から英国政府は外国人にはVISA発給を厳しく制限する方向で頻繁に改正を進めているため、常に最新のビザ制度を確認する必要がある。

種類	内容	初回期間	主な取得条件
Sole Representative	外国企業が英国で子会社または支社を設立するために従業員を英国に入国・滞在させる際のVISA	3年（2年間の延長が可能）	<ul style="list-style-type: none"> 英国に支店等を有しない外国企業に雇用されてり、かつ十分な権限を有する上級の役職に就いている 英国で最初の拠点を設立しようとしている 英語条件を満たしている（CEFR B1レベル以上） 英国の公的扶助なしに、経済的に自身及び扶養家族を維持できる等
Tier 1 Investor	金融機関に最低200万ポンドの自己資金を保持し、英国で一定の投資をする意思がある者を対象とした投資家ビザ	3年4ヶ月	<ul style="list-style-type: none"> 金融機関に英国内に投資可能な資金200万ポンド以上の自己資金を保有している
Tier 1 Entrepreneur	英国で起業あるいは事業買収を行い、事業の経営に携わる者を対象とした起業家向け滞在ビザ	3年4ヶ月	<ul style="list-style-type: none"> 20万ポンド以上の資金を保有している 上記資金が、英国政府監督下の銀行等に預け入れられている 上記資金を、英国内で自由に投資できる 英語条件を満たしている（CEFR B1レベル以上）
Tier 2 ICT Long Term	企業内異動の長期滞在ビザ	5年1か月	<ul style="list-style-type: none"> 年間給与が41,500ポンド以上であること（職業コード毎に設定される最低年収がそれ以上の場合は後者が適用） 最低12ヶ月間、スポンサー会社の関連会社（親会社等）で勤務していること
Tier 2 ICT Short Term	企業内異動の短期滞在ビザ	1年	<ul style="list-style-type: none"> 年間給与が24,800ポンド以上であること（職業コード毎に設定される最低年収がそれ以上の場合は後者が適用） 最低12ヶ月間、スポンサー会社の関連会社（親会社等）で勤務していること
Tier 2 ICT Skills Transfer	現地スタッフに対するスキル、ノウハウを教え	6ヶ月	<ul style="list-style-type: none"> 年間給与が24,800ポンド以上であること（職業コード毎に設定される最低年収がそれ以上の場合は後者が適用）

	る、若しく、現地スタッフよりスキルを習得することを目的とするビザ		<ul style="list-style-type: none"> ・ スポンサー会社の関連会社（親会社を含む）の勤務歴は必要なし
Tier 2 ICT Graduate Trainee	大卒者向けの、特殊技術者養成トレーニングを目的としたビザ	1年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 年間給与が24,800ポンド以上であること（職業コード毎に設定される最低年収がそれ以上の場合は後者が適用） ・ 最低3ヶ月間、スポンサー会社の関連会社（親会社等）で勤務していること
Tier 2 General	一般就労、新規採用者向けビザ	3年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 年間給与が20,800ポンド以上であること。（職種によっては別途設定されている場合あり。シェフの場合は29,700ポンド）また、年間給与15万3,500ポンド未満の者については、年間発給数を2万700件に制限。 ・ 英語条件を満たしている（CEFR B1レベル以上）。英国あるいはアイルランドの大学で学士号以上の学位を取得している者はテスト等による証明は免除。 ・ 英国で一定期間求人広告を出した上で、Resident Labour Market Test（居住者労働市場テスト）に合格する必要。 ・ 最低NQFレベル6以上の職業コードが条件、ただしShortage Occupationリストの職業に該当する場合は例外。
Tier 5 Youth Mobility	ワーキングホリデービザ	2年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特定の国籍者であること（日本国籍者への発行数は年間1,000名） ・ 申請時に18-30歳であること ・ 最低1890ポンドの預金があること ・ 扶養家族（子供）がないこと ・ 過去に同様のビザを取得していないこと

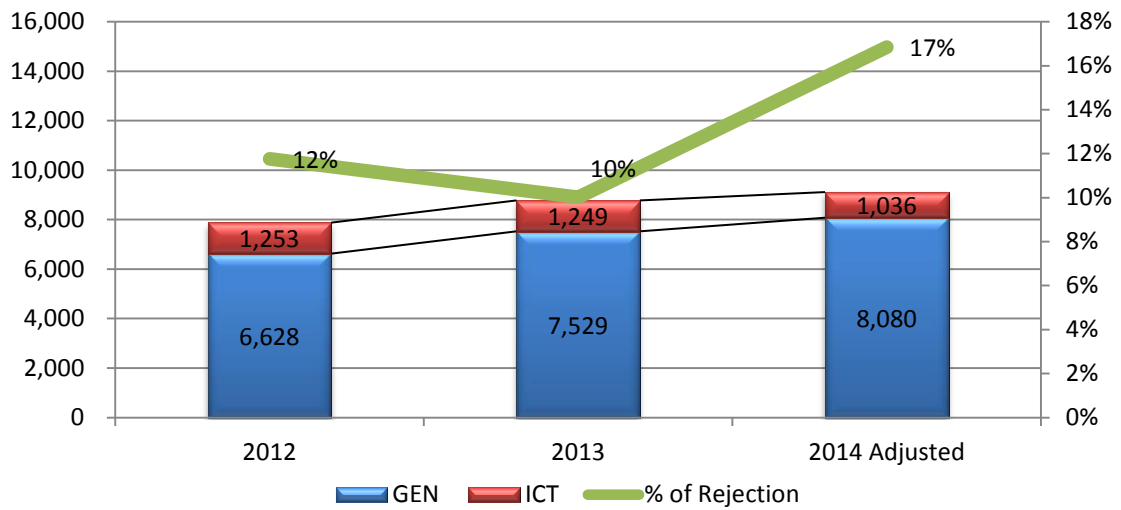
4-2 日本からの人材派遣

通常日本企業が申請するのはTier2と言われる企業雇用のビザである。レストラン運営する上で、特に覚えていただきたいのは、以下の点である。

- ① まず（Sole Representative VISAを取得して派遣された者などが）現地法人を立ち上げ、英国の会社としてビザのスポンサーライセンスを取得しなければならないこと
- ② Tier2 ICTは年収条件や職務権限が比較的高くなっていること。
- ③ Tier2 ICT Long/Short term VISAの場合、日本で少なくとも1年以上雇用していないといけないこと。

以下、Tier2のVISA取得に関して参考となるデータをいくつか紹介する。

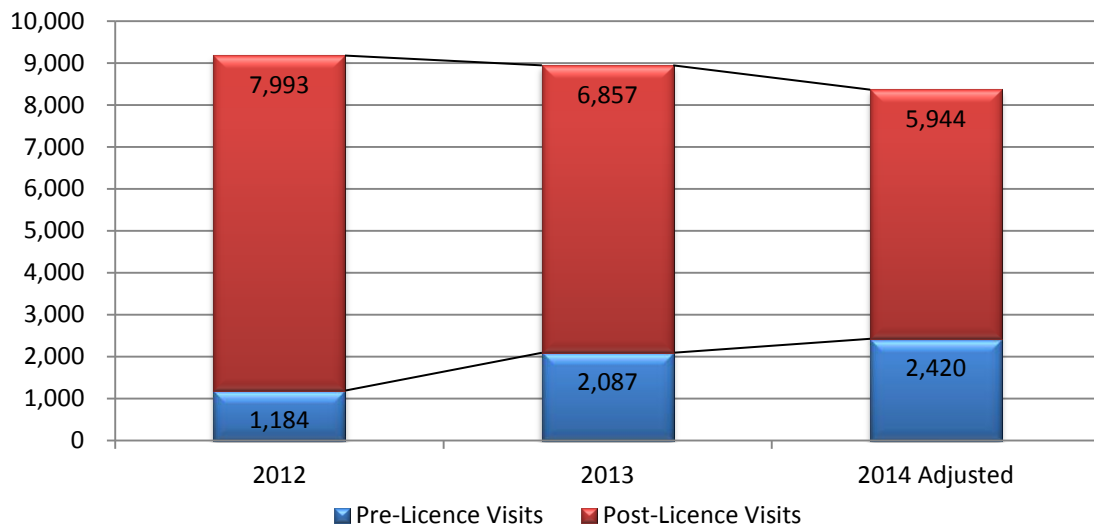
Tier 2 スポンサーシップ申請件数と却下率推移 (2014年)



(出所) 英国内務省データ

Tier2 のスポンサーライセンス取得企業数は年々増加している一方で、2014 年以降、却下率が上昇している。

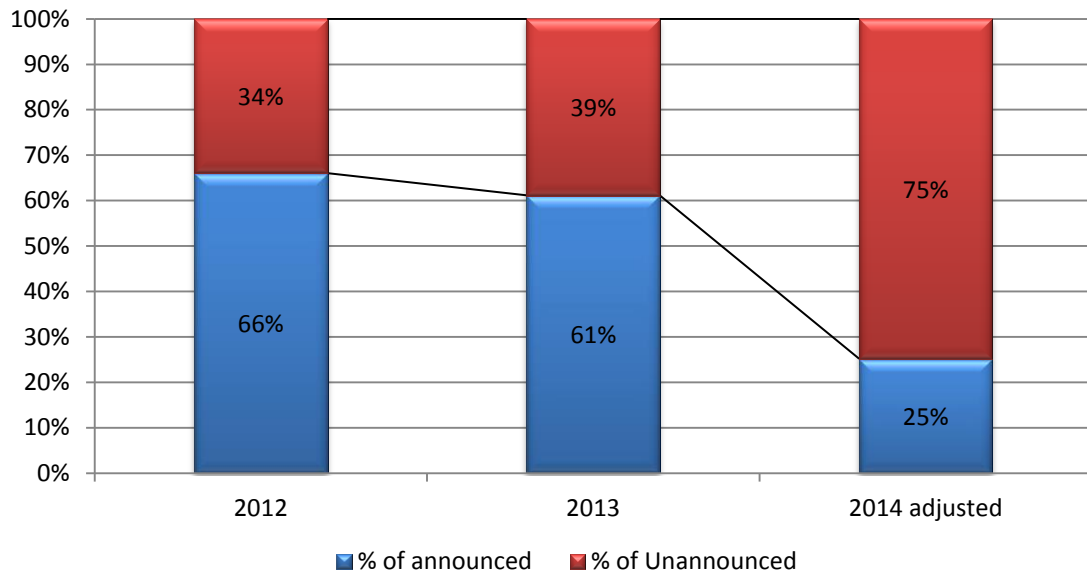
スポンサーシップ企業への立入検査 (2014年)



(出所) 英国内務省データ

立入検査の総数の大きな変化はないものの、スポンサーシップ申請後よりも申請前の立入検査の件数が増加している。

立入検査における通知・非通知比率の推移 (2014年)



(出所) 英国内務省データ

2013年以前は通知型の立入検査が過半数を占めていたが、ここ数年で非通知型の割合が急激に増えている。これは、スポンサーシップ申請中に突然立入検査を行い、申請する会社が英国での労働にふさわしい人材を管理する体制を備えているかをチェックするようになってきたことを示している。冒頭のグラフで却下率が上昇している状況と併せて考えると、申請時に中途半端な体制しか整えられないと、申請中の当局の立入検査の結果、スポンサーシップ資格を却下されてしまう率が高まっていると言える。

レストラン運営で欠かせないシェフを日本から派遣したいという希望を示す外食関連事業者は多いが、Tier 2 General VISAの取得に際しては英語力の要件が大きな壁になり、英語の試験を受けても既定のスコアに達していないというケースを良く見かける。結果、英語力を不問とするTier 2 ICTでのビザ発給を検討するケースも見られるが、Tier 2 ICTは大企業の海外赴任を想定しているビザであり、後述の年収条件や職務権限、一定期間の同一企業内勤務が条件となっている点については留意しなければならない。

実際にロンドンの日本食レストランを見渡すと圧倒的に日本人でないシェフが多い。これは日本人シェフに対するビザの発給条件が厳しいことが一つの要因であると考えられる。

4-3 現地での人材確保上の留意点

(1) 現地日本人シェフの採用

日本食レストランでの需要増や魚を捌ける人の供給薄等を背景に、ロンドンでの寿司シェフは引く手あまたであり、年収相場は6万ポンド(1,000万円相当)を超える。日本人ともなれば、更に年収は高くなる。日本から企業内転勤の形式でシェフを派遣して、現地

でのトップシェフの採用は控えることも一案であるが、シフトを考えるとシェフの採用は必須であるため念頭に置く必要がある。

(2) ローカル人材の採用

飲食店の「アルバイト」はロンドンでも一般的であるが、英国ではアルバイトといえど、社会保険や有給休暇の福利厚生をしっかりと提供しなければならない。契約社会であり、不当解雇や労働契約に反した強制的な労働は裁判沙汰に持ち込まれることも多々ある。また、法律で一定の有給休暇（フルタイムの場合年間 20 日）を付与しなければならないことが定められており、雇用者側はこれを拒むことはできない。よってシフト運営も大変になり、人件費もかさむ。また、解雇通知を行う場合も、合理的な理由がない場合は不当扱いされ、そのような従業員のサポートに回る弁護士もたくさんいるため、法的な対応を求められることがある。日本の板前的な「俺の背中を見て学べ」はなかなか通用せず、良かれと思って教えたことでも教え方の悪さ一つで仇となって返ってくるケースもあるので、留意が必要である。

第5章 現地法人の設立とその運営

5-1 英国での店舗出店に関する主な諸手続き

(1) 英国での法人設立準備

レストラン出店を決定した場合には、まず英国での法人登記を済ませる必要がある。店舗物件の契約、VISAの申請、銀行口座開設、VAT登録を全て法人ベースでスムーズに行うためには、なるべく早く登記手続きを行う事が望ましい。登記自体は「Company House」と言われる英国全土の会社が登録されている機関に、キャピタル(資本金)とダイレクター(代表取締役)をオンラインで申請すれば、即日で登録でき、「Company Registration Number」が付与される。

(2) VAT登録

法人設立の後は、速やかにVAT登録を行う必要がある。店舗準備等で法人間にて取引が発生する都度、必ずVAT番号が必要となるほか、サプライヤーから商業目的で物品を購入する際はVAT部分が還付される。VAT番号の取得は登記と異なり、手続き方法によってかかる時間が1週間～8週間程度と大きく異なるので留意。

(3) 銀行口座開設

日本の大手金融機関の英国支店であれば比較的容易に法人口座を開設することが可能であると思われるが、これらの口座はMerchant Bankingと言われるデビットカードやクレジットカードの決済口座にはなりえないため、英国のMerchant Bankingを行っている銀行の口座開設がどうしても必要となってくる。

英国の銀行に法人口座を開設するに際しては、マネーロンダリング対応強化の流れから、口座を開設する法人のオーナーシップ(株主構成)についての資料提出がこと細かく要求される。オーナーと経営者が同一でない場合などは、オーナーに資料提出を依頼しなければならない場合もあるので留意。膨大な申請資料があるので、口座開設までは1ヶ月～2ヶ月はみておく必要がある。

(4) Debit/Credit Card 端末契約

Merchant Bankingの口座が開設できたら、次はDebit/Creditカード端末の契約が必要になる。英国ではデビットカードが広く普及しており、カード端末がないと店舗は営業できないと考えた方がよい。カード端末を契約して銀行口座とリンクさせることに加え、POSシステムとも連携させる必要がでてくる。カード端末の契約は、使用できるカードの種類や料率でそれぞれ大きく異なってくるので最適の契約をしっかりと検討する必要がある。なお、現金を使う事が少ないことから、金庫の設置は最小限で良く、近隣の銀行への入金も日本ほど頻繁には発生しない。

(5) POS導入

POSシステムも様々な機種とサービス内容があるので、しっかり吟味する必要がある。なお、テイクアウト店を展開する場合は、レストランの様に販売商品のVATは一律20%

ではなく、商品によっては非課税のケースもでてくるので、事前にそれぞれの商品の VAT 有無を確認して登録することも重要となってくる。

とりわけ、同一店舗でイートインとテイクアウトの両方のサービスを提供する場合には、イートインの場合は一律 VAT20%であり、テイクアウトの場合は非課税の場合があることから、同じ商品を販売する場合でも VAT がかかる場合と VAT がかからない場合の双方のデータを用意しなければならず、顧客への売値もこの VAT の有無によって変更することになるので注意が必要である。POS システム導入はメニュー登録等のスタッフトレーニング期間を考えれば、開店 1 ヶ月前位には準備しておくことが望ましい。

(6) Food Business Registration (飲食店登録)

レストランやテイクアウト店を開業する場合、店舗を出店する行政区 (Council) に対して営業開始 28 日前までに Food Business Registration といわれる登録をする必要がある。簡単な登録であり、Council によってはオンラインで行うことも可能である。

(7) Food Hygiene Rating Scheme (食品衛生管理スコアリング)

英国では食品衛生管理に際しては Food Standard Agency (食品基準庁) が定める基準に従って管理することが望ましいと規定されている。事業を開始すると抜き打ちで Council 担当者が査察に入り、5 段階評価で衛生管理の状態を評価され、査察の結果によっては、指導をうけることがある。衛生管理については、Food Hygiene Certificate と呼ばれる資格試験がレベル別にあるので、英国の衛生管理を知る上でも現場スタッフの内一人は受講することが望ましい。

(8) Fire & Safety (火災安全)

主に店舗設計段階でクリアしなければならない基準。Building Control への認可手続きに際して、通路導線の確保、窓開閉の有無、非常灯の設置等、細かな要件として設定されており、店舗設計段階でこの内容を盛り込む必要が発生する。日本から進出する飲食店の場合、店舗デザインは日本の事務所が担当することも珍しくないが、これらの規制に対応するために、現地のデザイナーあるいは施工業者と組むことも必要となってくる。

(9) 保険加入

英国では、従業員からの賠償責任をカバーする Employers liability (労働災害使用使用者賠償責任保険) への加入が義務化されており、施工業者が店舗工事を進めるに際しては Public liability (第三者損害賠償責任保険) にも加入することが一般的である。店舗工事が完了した後は Store combined insurance (店舗火災保険) に加入し、万が一の火災に備える必要がある。

5-2 会計制度の特筆すべき点

(1) VAT (Value Added Tax、付加価値税)

英国は原則内税方式であり、顧客に対する全ての価格は内税で表示される。単純な売上金を合計すると VAT20%分が上乗せされることになるため、Net の売上高を把握することが常に重要となってくる。

一方、仕入に際して購入する食品については一律 20%課税されているわけではないことにも留意が必要である。英国ではお酒等の趣向品を除いた一般食品は VAT 非課税であるため、仕入の大半を占める食材については Gross も Net も同金額となる場合が多い。日本と異なり売上には VAT20%が計上されている一方、仕入は VAT 非課税（趣向品は別）となるため、VAT の納税に際しては売上の 20%に近い額を納めなければいけないことに留意が必要である。VAT の支払サイクルは 3 ヶ月に一度であることから、飲食店の場合 3 ヶ月毎に売上の 20%に近い金額を支払うことになるので、資金繰りには十分留意が必要である。

(2) サービス・チャージ

サービス・チャージとは一種のチップであり、店舗スタッフが顧客にサービスした対価として、顧客より受け取る金銭である（ロンドンでは 12.5%に設定することが多い）。このサービス・チャージは税務上の取扱が非常に複雑であるが、概略を述べると以下のとおりである。

A. サービス・チャージを顧客に店舗として請求する場合

受取ったサービス・チャージのスタッフへの分配は店舗側が行い、各スタッフの所得税/社会保障税の課税対象範囲となる。

B. サービス・チャージの支払は顧客の任意とする場合

受取ったサービス・チャージのスタッフへの分配はスタッフ側が行い、各スタッフの所得税/社会保障税の課税対象範囲とはならない。

レストランの場合、課税額を抑えるために B の方法を取る場合が多い。顧客からの徴収方法として一般的に行われるのは、予め店舗側が料率（12.5%や 15%等）を設定し、支払いは顧客の任意ですと謳う方法が一般的である（実際にはレシートを請求した段階で自動的に計上されていることが多い）。

その後のスタッフへの配分に際し、店舗側がサービス・チャージの分配方法に介入すると（少なくとも表面上介入したことがわかると）、スタッフが受け取るサービス・チャージは課税対象範囲になってしまい、節税効果が失われる。通常は Tronc master といわれるスタッフ代表の担当者が分配方法をこまかく定め、分配する形をとるが、どのように分配するかはいろいろな方法があるので、事前に検討する必要がある。

なお、サービス・チャージをスタッフが受け取ることは英国の労働市場に広く浸透しており、スタッフの報酬もサービス・チャージを踏まえて設定されていることが多い。そのため採用面接では、「最低賃金で働きますが、サービス・チャージはどの程度を見込めますか？」という質問も多いことから、スタッフの採用に際してサービス・チャージの仕組みをよく理解しておくことが重要である。

(3) 支払

レストランの場合、サプライヤー（卸）への支払条件は月末締、翌月末払い等の掛取引が一般的であるが、新会社の場合、サプライヤーからキャッシュ・オン・キャリア（即払い）を要求されることもある。

(4) 棚卸

レストランの厨房在庫は不正が発生しやすいため、会計士からも特に注目される。会計上は3ヶ月に1度の棚卸を求められ、棚卸時の数量を確認したメモなどを提出しなければならない場合がある。財務的に把握することもさることながら、厨房における不正な在庫ロスを如何に少なくするかは、経営上の重要なポイントとなる。

5-3 事業計画のイメージ

以下、下表事業計画のイメージを元に、英国における売上等の諸要素について具体的数値を織り交ぜつつ概説する。

	Monthly	Annual	Ratio	Remarks
Gross Sales	£352,800	£4,233,600	120%	
Net Sales	£294,000	£3,528,000	100%	税引き後
Average spending	£40			平均客単価
Cover	70			席数
Turnover	3.5			回転率
Business days	30			営業日数
CoS	£88,200	£1,058,400	30%	原価率30%
Labour	£58,800	£705,600	20%	
Wages	£2,083	£25,000		年収25kの月給
National Insurance	£100	£1,200		給与の5%
Fixed Cost	£58,800	£705,600	20%	
Rent	£41,667	£500,000		£500/sq*1000SQ=500k/年
Business Rates	£6,250	£75,000		賃料の15%
Service Charge	£2,083	£25,000		賃料の5%
Other expense	£58,800	£705,600	20%	売上の20%
Net profit	£29,400	£352,800	10%	約£1mを3年で回収

(1) Sales (売上)

Gross Sales (VAT 控除前売上) 及び Net Sales (VAT 控除後売上) を示している。

- 客単価をロンドンの飲食店で平均的な 40 ポンドに設定
- 席数は 70 席に設定
- 回転率は昼、夜合わせ 3.5 回
- 月間営業日数は休みなしの 30 日

以上を前提とすると、当店舗の VAT 控除後売上は月間 29 万 4000 ポンドとなる。

(2) CoS (売上原価)

表では原価率を売上の30%に設定している。当然扱うメニューによって変わってくるが、収益を考えるとこのぐらいに押さえることが適切と考えられる。

(3) Labour (人件費)

表では、従業員の年収2万5000ポンド、会社が負担する社会保険費用を給与水準の5%として算出している。本項目についても売上の20%程度ではないかと考えられる。本社機能の人員を考慮に入れると、初期の人件費はかなりかかってくることに留意。

(4) Fixed Cost (固定費)

固定費として大きく申し掛かるのが、物件費(賃料)である。表ではロンドン中心地区の賃料相場(500ポンド/平方フィート)で1,000平方フィート(=92㎡)の店舗を想定している。ビジネス・レートやサービス・チャージ(共益費)は物件によって様々であるが、それぞれ賃料の15%、5%に設定している。全体では売上の20%程度が目安と考えられる。

(5) Other Expense (その他費用)

備品、交通費、保険、マーケティング費用等が含まれる。出店時は大幅に増加する項目であるが、通常時には20%以下に抑えることが望ましいと思われる。

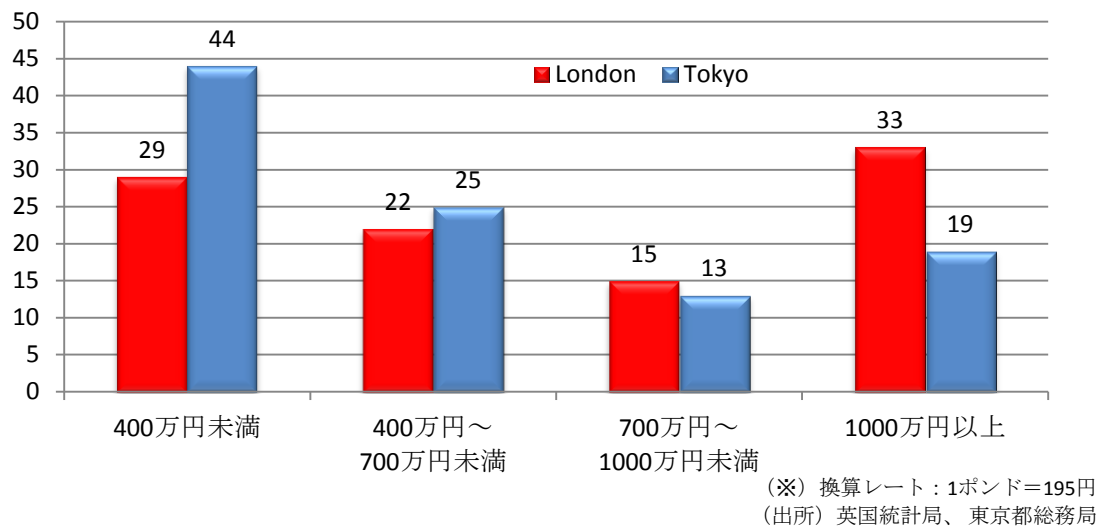
(6) Net profit (営業収益)

前述の仮定の通り客単価40ポンドで客席70席を3.5回転させ、その他条件を上記シナリオで想定した場合は、10%台の営業収益を捻出できる。初期の出店費用を100万ポンドと想定すれば、投資回収期間はおよそ3年となる。

第6章 マーケティング

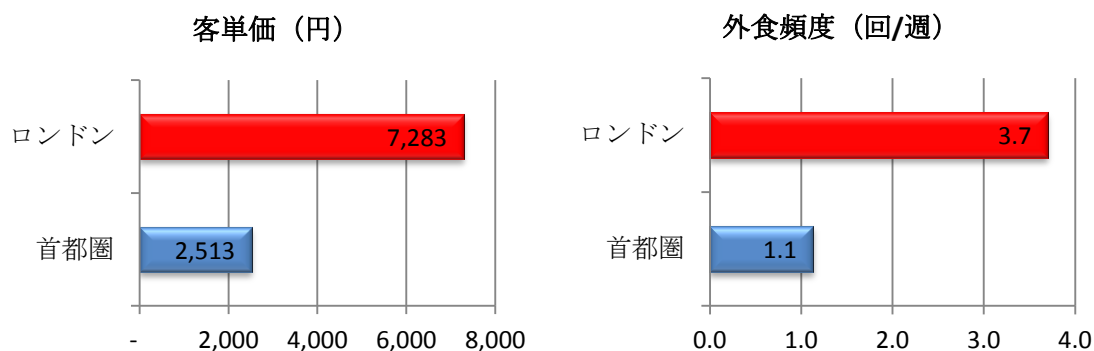
6-1 ロンドンの顧客ターゲット

年収別世帯比率（%、2012年）



世帯年収分布を見てみると、東京の400万円未満の割合が44%なのに対し、ロンドンでは1,000万円以上の世帯が全体の3割超となり、ロンドンのほうが高所得世帯の割合が高い。背景として、英国は共働き比率が高く、夫婦ともフルタイムで仕事をしているケースは珍しくないことが挙げられる。

また、ロンドンでは中東系、ロシア系、中華系等の富裕層が数多く住んでいることでも知られる。数百万円するワインが飛ぶように売れたり、何十億円とするマンションがすぐに完売するなどのニュースが流れることも珍しくなく、最高級のものに対して多額のお金を支払う層がいるということを念頭に置く必要がある。



(※) 外食：夕方以降、店舗での食事を対象とする（1日2回までの外食を含む）

(※) 客単価：客一人あたり外食1回にかけた費用

(出所) リクルートライフスタイル、Zagat survey データより試算

共働き比率が高いことも背景として、ロンドンにおける外食の客単価と頻度は非常に高い。『外食＝夕方以降の飲食』として調査したレポートでは、ロンドンの平均客単価は37.35ポンドと、首都圏の3倍程度の水準に達する。もちろん物価が高いことも要因として挙げられるが、習慣的に前菜、メイン、デザート、飲料（ワインボトル等）を注文することが多いという面もある。また、ロンドンのレストランの客層としてはカップル、友人、家族という構成が多く、会社の同僚で飲食しているケースが東京と比較しても少ないことも特徴である。そのため英国人にとって、あくまでもレストランでの外食は恋人、友人、家族と特別な時間を過ごす場であって、普段の食事の代替として外食するという（アジア的）感覚は低いと推察される。特別な時間だからこそ、食事時間は長くなる傾向があり、お店の雰囲気やサービスが求められることには留意する必要がある。

頻度も週に4回程度と非常に多い。そもそも英国人は自炊する割合が日本と比べ圧倒的に少なく、自宅で食べていたとしても、スーパーの総菜を持ち帰ったり、デリバリーですませることが多いことが要因として挙げられる。また、英国ではパブ文化が根付いており、木曜日、金曜日にはパブに繰り出しビール片手に立ち飲みするというシーンは一般的である。

最近のロンドンレストランマーケットのトレンドとして、お洒落で味の質も高いが、割と手ごろな値段の店舗が増えている。ただし手頃だといっても、食事代だけで20～30ポンド程度はするため、日本の居酒屋チェーンや定食屋ほどには手頃とは言えない。このような店舗の場合、値段の手頃感が求められる一方、稼働率を高めることもなかなかできず、雰囲気やサービスを向上させなければならないので、非常に厳しい運営となる。手頃感を演出し入りやすいお店にしつつも、客単価をいかに上げるかが重要となってくる。

6-2 主要なマーケティング手法

以下、英国で新規店舗開設時に通常使用されるマーケティング手法とその特徴について概説する。

(1) Push型マスマーケティング

いわゆる広告宣伝であり、媒体としてはロンドン市内で配布される無料紙（Metro, Evening Standard 等）、シティ誌（Time Out 等）、予約サイト（Open Table 等）がある。予約サイトはレストランの予約システムとも連動できるので、うまく取り込めれば効率化につながりやすい。費用対効果はまちまちだが、ブランドを認知させるためのマスに向けた宣伝として有用である。

また、英国の場合「味」の評判よりは「雰囲気」の評判が客寄せにつながりやすい側面もあり、PR会社を活用し「クールさ」や「新鮮さ」等を消費者に働きかける各種施策を展開させることも一考に値する。最近トレンドになっている日本食レストランはほぼ例外なくPR会社を活用し、店のイメージを向上させることに成功している。PR会社の選別や費用対効果の評価については困難な側面もあるが、宣伝はPR会社にお任せといったスタンスでは足許を見られ大きな効果を得ることはできない点については日本と同様であり、費用対効果に見合った広告戦略をPR会社とじっくり検討し、店舗イメージに合った各種施策を展開する必要がある。

(2) 評価会社を通じた Pull 型マーケティング

日本でも良く知られるミシュランやザガット等、レストラン評価本への掲載内容が与える影響は大きく、これらの評価や星数はレストランの表玄関に掲載されていることも多い。評価する際は覆面調査で行うようなので常日頃からのメニュー開発、スタッフサービス、店舗の雰囲気作りを行っていかなければならない。トレンドでもある日本食はこれらの評価本側からも注目されており、日本から進出される方にとっては追い風だろう。

一方、いわゆる口コミサイト (Trip Advisor 等) は写真投稿も含め、店の内容がタイムリーにネット上に掲載されるので、ポジティブな内容であれば、非常に効果の高いマーケティング手法ともいえるが、個人客が受けたサービスや印象がそのままネット上に流れるので留意が必要である。

(3) Social Network を通じた One-to-One マーケティング

Twitter、Facebook、Instagram、Pinterest、Google+等のソーシャルネットワーキングは日進月歩で進化しており、特に若い世代を中心に「お店に来たから Twitter で発信したい」のではなく、「Twitter で発信したいからお店に来る」消費者がいることを認識する必要がある。若い世代を中心に SNS を通じた情報収集、共有、発信が多くみられ、それらのきっかけをいかにつくるかがポイントになる。

(4) 自社チャネルマーケティング

固定客を確保するには、自社チャネルによる情報発信として、ウェブサイトの作成、時間/曜日/季節に伴った店内プロモーション、コーポレート・プライベートイベント等にしっかり取り組むことが重要となってくる。店内プロモーションではスタッフトレーニングが非常に重要になるので、トレーニングマニュアルの整備等、プロモーションの準備は怠らないことが必要となってくる。

1. 発行： 2016年3月
2. 作成者： ジェトロ・ロンドン事務所
3. お問い合わせ： ご意見・ご質問等ございましたら下記までお願い致します。
ジェトロ・ロンドン事務所
TEL:+44-(0)20-7421-8300
FAX:+44-(0)20-7421-0009
E-mail:Agra_London@jetro.go.jp

【免責事項】

本報告書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、本報告書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を生じたとしても、ジェトロは一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。