

カザフスタン 企業訪問調査レポート【2】

Ak Erke Liability Limited Partnership

～卸売業（衛生用品、化粧品、スポーツ・カジュアルウエア、食品）、サービス業（美容院、レストラン運営）～

■ カザフスタン共和国※ — 基礎データ —

- 面積：272万 4,900平方キロメートル〔日本の7倍〕
- 人口：1,716万人（2014年1月1日現在）
- 首都：アスタナ／人口約81万人
- 名目GDP：2,319億ドル（2013年）
- 1人あたり名目GDP：1万3,612ドル（2013年）
- 実質GDP成長率：6.0%（2013年 カザフ国民経済省国家統計委員会）
- 為替レート：1ドル ≒ 183.80 テンゲ（2015年1月16日）

出所：JETROホームページ 国・地域別情報(J-FILE)「カザフスタン概況(2015年1月更新)」

※1991年12月 国名を「カザフスタン共和国」に変更し、共和国独立宣言を行った。

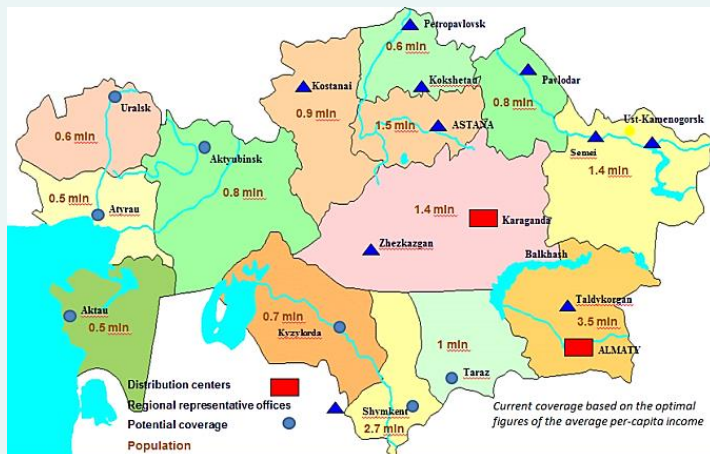


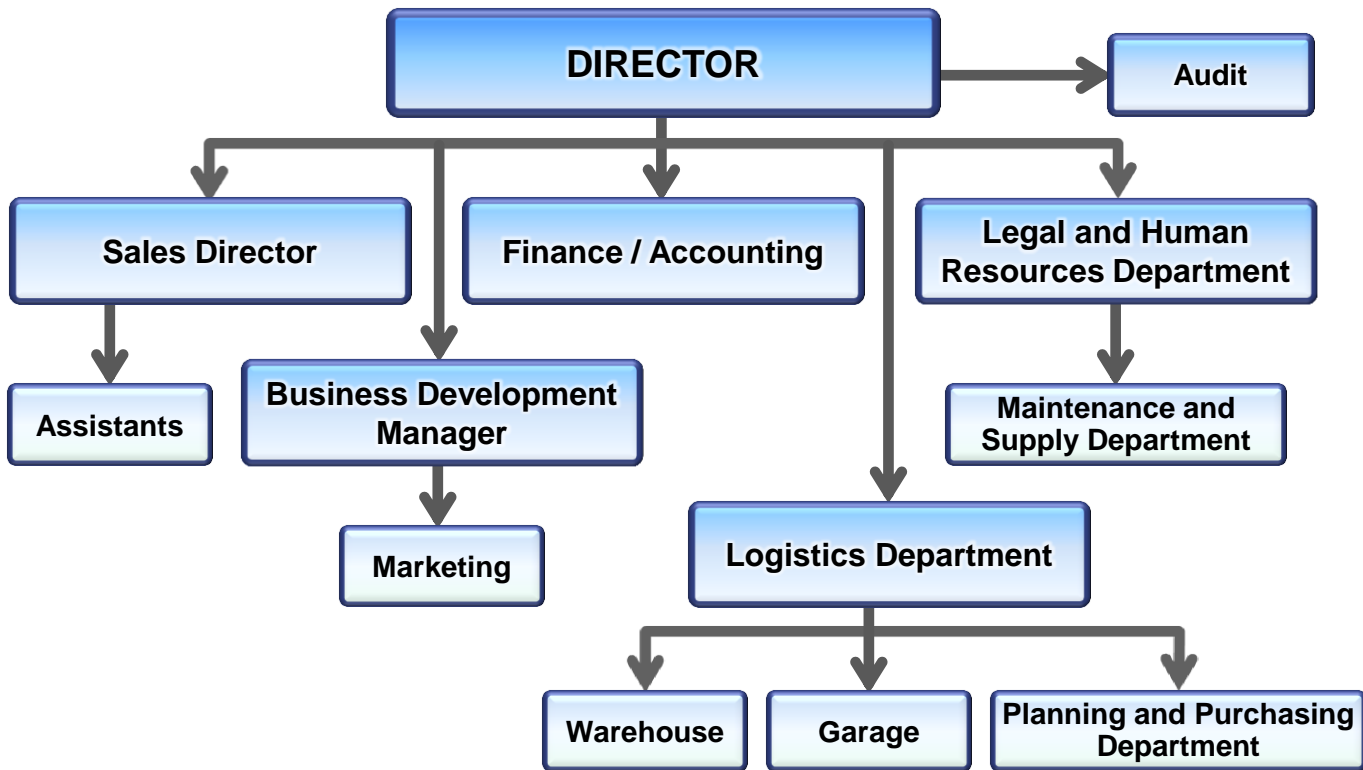
■ 調査日：2014年 10月14日

■ 分野：卸売業（衛生用品、化粧品、スポーツ・カジュアルウエア、食品）、サービス業（美容院、レストラン等運営）

企業概要

- 社名：Ak Erke(アクエルケ) Liability Limited Partnership
- 住所(本社)：050000, Almaty, Dostyk avenue, 310/1 and Dzhambul-street 131
Republic of Kazakhstan
- URL：http://akerke-group.kz
- 支店：国内10都市に支店を持つ
アスタナ、カラガンダ、ジェズカズガン(カラガンダ州)、
コスタナイ、パブロダール、オスケメン(東カザフスタン州)、
セメイ(東カザフスタン州)、ペトロパブル(北カザフスタン州)、
コクシェタウ(アクモラ州)、タルディコルガン(アルマトイ州)
- 設立年：1993年
- 従業員数：[本社]150人 [支店]550人
- 面積：[総面積]200,000m²
(本社、配送センター2カ所、
支店10カ所の合計)
- 社是：カザフスタン社会の繁栄とニーズ
に応えるため、高品質の商品を
提供する。





従業員の待遇

従業員の基本給は平均40,000テンゲ/月で、その他毎月の販売計画の達成度に応じたボーナスが支給される。

- 部長クラス: 最高20,000テンゲ
- 営業職: 18,000テンゲ程度

人材育成・研修

従業員のモチベーションの向上を図るべく、各種セミナー(コミュニケーション能力向上研修、幹部研修、セールス研修等)や地域の販売員を集めた商品知識研修会など、社の内外で定期的を開催している。



社内研修の様子

支店の運営

カザフスタン全国に支店を配置し、収益はすべて本社で立てている。このため、独自で会計・財務を管理する専用のソフトウェアを開発し、全国の売り上げをリアルタイムでオンライン管理している。

Ak Erke社の20年を超える経験と、こうした本社直結型の総合管理体制が同社の成功の要因といえる。

ビジネスの概要 ①

主な取り扱いブランド

- L' Oreal Paris (ProfessionnelおよびGarnier、Maybelline、Kerastase)
- Kimberly Clark (Kotex、Huggies、Kleenexなど)
- Splat
- Beyond LG (化粧品およびElastine、Method、Organistなどの健康・衛生用品等を含む)

その他Natali、Kraft Foods、Mary Cohr、Guinot、Phytodess、Bolshevik、Bogner、Real Sportなどを扱っており、扱い品目数は700に上る。それらの中で、下表に見るとおりL' OrealとKimberly Clarkの製品が売り上げに圧倒的なシェアを占めている。

商品調達先メーカーの決定には、世界で著名なブランドであるか、当該品目分野の市場で主要な位置を占めているか等を判断のポイントとしており、マーケティング戦略を策定する際には、当該メーカーの国際市場での実績を生かすようにしている。



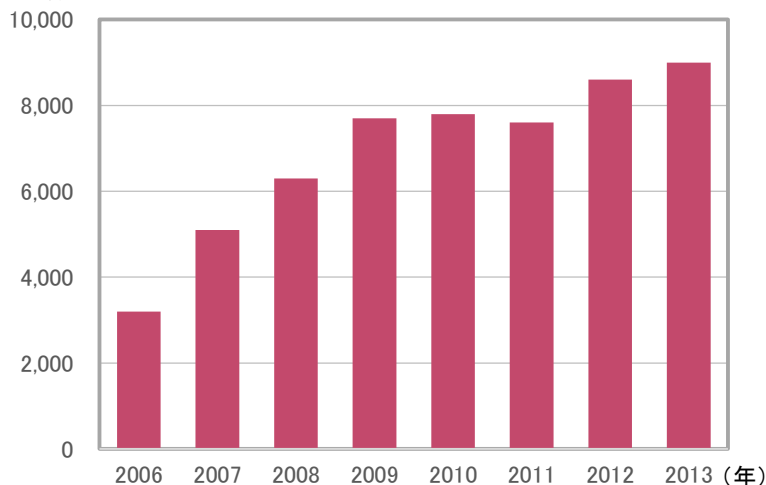
L' Oreal製品



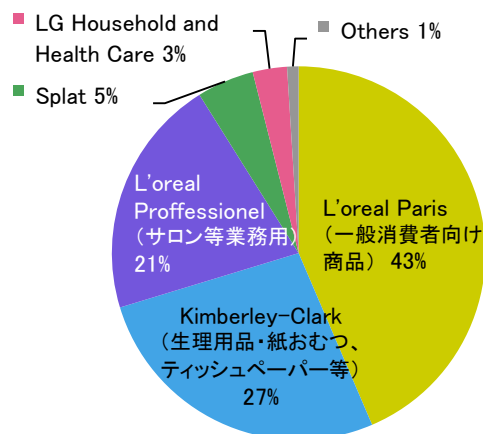
Kimberly Clark製品

売り上げ推移

(金額: 百万円)



【ブランド別売り上げ比率】



夏は休暇シーズン、冬は予算年度の始まりの時期である影響のためか、夏と冬は春秋に比べて60~70%売り上げが落ち、販売計画の目標を達成できないことがしばしばおこるとの話である。

ビジネスの概要 ②

卸し先小売業者との取引概要

顧客である小売業者の立地に基づいて売れ行きをシュミレーションし、商品価格を決定する。また、顧客企業に対し取り引きの継続を誘導するために、納品する商品の総額に応じて以下の割引を行っている。

- 納品総額: 30,000～ 80,000テンゲ → 4%の割引
- 納品総額: 80,000～120,000テンゲ→ 5%の割引
- 納品総額: 120,000～300,000テンゲ→ 6%の割引

加えて、Magnum、Small、Ramstor等の大型スーパーなど、定期的取引を行っている大口顧客の場合、委託販売契約を結び、売上代金の決済は口座間送金とし4%の割引を行う制度を設けている。

取引企業に対するアフターケア

主要な顧客の小売企業や代理店、大規模小売店、薬局、美容院などのチェーン店舗に担当職員を派遣し、売り場の指導や問題解決にあっている。

商品の流通

国内の卸し先

ウラル、アクトベ、アティラウ、アクタウなどの西部地域を除き、卸売り業者、スーパーマーケット、専門店、薬局、化粧品店、各地域の小規模店舗、各種小売業者に商品を卸売りしている。これら商品の卸し先は、全国で2万軒以上になる。



スーパーマーケット



小規模の小売店舗

配送センター(物流倉庫)

商品配送効率化のため、アルマイト本社とカラガンダ支店の敷地内に倉庫を含む配送センターを設け、カラガンダセンターが北部および東部地域を、アルマイトセンターがその他の地域をカバーしている。なお、キルギスタンの首都ビシュケクに海外拠点を持っている。



物流倉庫



配送

バンやトラックなど自家用の配送車両を300台保有。ISO基準の空調・冷蔵機能を持った車両もあり、商品と輸送環境に応じて使用している。



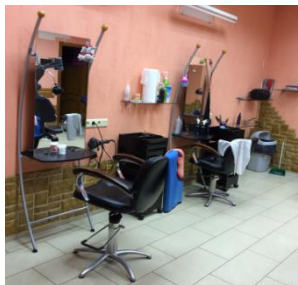
配送車両

ビジネスの概要 ③

直営ビューティーサロン、ブティック

フランスの“Dessange Beauty”とフランチャイズ契約、ドイツの衣料メーカー“Bogner”と国内販売独占契約を結び、ビューティーサロン“Dessange”および、ブティック“Bogner”を運営している。

アルマトイ市とアスタナ市のショッピングモール内には、Bognerのブティックを構えている。



ビューティーサロン“Dessange”



ブティック“Bogner”

また、ファッションとスタイルの24時間国際テレビチャンネルである“World Fashion channel”と特約代理契約を結び、同番組を視聴できるレストラン・バーラウンジ“World Fashion”をアルマトイ市内に設け、販促の各種イベントを行う拠点として運営しており、ファッション発信地として広告のツールとなっている。



レストラン・バーラウンジ “World Fashion”

マーケティング：広告・宣伝

カザフスタンの人口は1,700万と市場が小さく、広告の主流であるテレビやラジオ、女性雑誌などコストのかかるマスメディアを利用した広告(ATL)をそれほど行わなくても、すぐにブランドの名は知れ渡るため、街頭看板も含めた消費者に直接訴える広告(BTL)で充分と考えている。売り上げの伸びる春秋に効果的な販促キャンペーンを行い、売り上げをさらに数倍伸ばしている。



バス停の広告(カラーコルトン)



街頭の大型看板



メイクアップ実演イベント



(左)メイベリン商品(L' Oreal Paris)のプロモーション

ビジネスの概要 ④

小売店へのプロモーション活動

都市部の消費者は商品情報に敏感で、これまで使っていたブランドより良いと思うとすぐに他のブランドに乗り換えるため、小売業者も取り扱い商品の変更が多く、ブランド間の競争が激しい。

Ak Erkeでは、小売店を卸し先として確保すべく、メーカーと共に卸し先小売店に直接訴えかける、各種のプロモーションを行っている。

- サンプルの配布、商品卸数量の上乗せサービスや代金割引サービス。
- 消費者が買い上げた商品を返品した場合、商品が完全な状態のままであれば、代金返還手続きに応じる。
- 注文商品にくじ引き券を付ける(賞品には自動車、毛皮のコート、家電製品等の高級品を含む)。
- 専門見本市・展示会等への招待。
- 販売代理店やその他卸売業者を対象とした販売コンテストや、各種イベントの開催。
- 各種研修、講習会の開催。

など

ロシアおよび韓国製品

2013年から、NATALYとLGグループ(消費財、化粧品ブランド“BEYOND”)の取扱いを開始した。

NATALYは低・中所得層向けの低価格な生理用品を生産するロシアのメーカーで、売り上げ実績等を公表していないが、今後有望な商品とAk Erkeでは位置づけている。

LG製品は、既に売り上げの3%を占めるに至っている。台所用洗剤、タイル・ステンレス磨き剤、天然素材由来のボディソープやヘアトリートメントなどを扱うほか、Mega(アルマティ)やKeruen(アスタナ)などの大規模ショッピングセンター内に“BEYOND”の直営ブティックを運営している。



“BEYOND”の製品



“BEYOND”直営店

競合他社

- AppleCity
- Prima
- Oasis-sauda
- Dudar
- ABC Trade
- AMK
- AKKO

課題

輸送

ロシアからの製品は、北部コスタナイから入ってくるが、最も近いカラガンダ倉庫でも1,000km離れている。また、アルマトイ本社まで供給すると2,000kmの距離となる。ロシアからの輸入は関税同盟があるため有利だが、こうした長距離輸送にコストがかかる。また、支店のない西部地域をカバーするため、今後西部地域に支店、配送センターを新設して商品配送体制を強化する必要がある。これら配送センターの拡充がAk Erkeにとって具体的な最も大きい課題となっている。

さらに、冬季には東部地方への道路が雪で閉ざされ、商品配送が数日間途絶える。このため、東部地域を管轄するカラガンダ倉庫をいかに効率的に機能させるかも課題となっている。



凍結した冬季の東部地方の道路

ネット販売の開始

競合他社は既にeコマースを始めており、流通への投資を軽減しているが、AkErkeではまだ取り組みができていない。

カザフスタンにおける消費財市場の概況

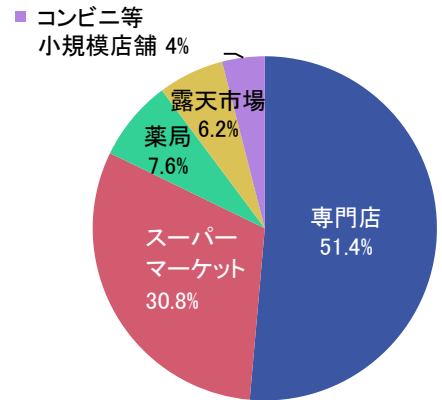
カザフスタンではソビエト連邦(以下ソ連)崩壊後、特に1995年頃からは、P&Gやジレット、コルゲートといった多国籍メーカーの高品質で適正価格の製品が国内市場に相次いで参入し、消費者の選択肢が広がった。

現在のカザフスタンの化粧品・衛生用品市場は、Unilever、Henkel、L'Oreal、P&G、Beiersdorf(独)の5社で全体の70%のシェアを占めており、コルゲートとJohnson & Johnsonが次ぐ。その他は、ロシアおよび韓国、カザフスタンのメーカーがある。

女性用化粧品の市場規模は年間430億テンゲに規模と言われており、米国人女性が通常2種類の口紅を持ち歩くとするれば、カザフスタン女性は6種類以上の口紅を持ち、収入の12%を化粧品購入にあてると言われるほど化粧品に熱心な風土がある。

国内の衛生用品や化粧品等の販売業態別の売り上げシェアは右表のとおり。露天市場は次第に減少し、薬局チェーンが運営するドラッグストアが増える傾向にある。

〔衛生用品や化粧品等の販売業態別売り上げシェア〕



Ak Erkeが注目する今後有望な商品

- 女性用アンチ・エイジング化粧品、機能的食品やサプリメントなど健康関連の製品

- 男性用化粧品

これまで、カザフスタンの男性は化粧品等のパーソナルケア製品を使用する習慣がなかったが、最近では、大手スーパーやショッピングセンターでも男性用化粧品の品揃えと消費が増加しつつあり、Ak Erkeでも男性用化粧品の取扱いを増やす傾向にある。

- 日本製紙おむつなどの乳幼児用品

カザフスタンの合計特殊出生率*1は、2013年で2.5人(WHO)である。これに伴いおむつの需要も伸び、国内生産が極めて限られていることから、布・紙製合わせておむつの輸入が2012年には1億ドルに上った。これらのほとんどはポーランドまたはロシアからの輸入であり、Ak Erkeではロシア工場で生産したHuggiesとPampersの紙おむつを扱っている。

- ベーカリー製品や酒類を含む飲料(今後取り扱う計画)

*1「合計特殊出生率」:「15~49歳までの女性の年齢別出生率を合計したもの」で、1人の女性がその年齢別出生率で一生の間に生むとしたときの子どもの数に相当する。



紙おむつの陳列棚

市場進出にあたっての留意点

■ 販路の開拓と獲得

カザフスタン市場進出の際は、国内の流通・卸売り企業と組むことが経済的かつ一般的である。しかし、メーカー間、流通業者間の競争が激しく、契約条項が守られないこともしばしばある。

進出企業が独自に商品を流通させることができれば、上記の問題を避けることができるが、小売店舗で商品を適切に陳列・販売させるためには、各店舗の販売担当マネージャーにその商品の特徴等を十分理解させる必要がある。小売店のマネージャーは、数多くの商品を扱わなければならないため、概して特定の商品の販売に努力を払わない傾向にある。

■ 商品輸送

国土が広いため、東西南北の4地方に倉庫・配送センターを配置することが理想だが、多大の投資を要する。適切な料金で、長距離輸送を含めた配送を安全・確実に行える輸送業者を確保することが現実的といえる。また国土の広さから配送遅延が起きやすく、特に冬季は東部地方への道路が雪で閉ざされるため、数日間の遅延が常態化することを計算に入れておかなければならない。



倉庫



東部地方へ続く道路(冬季)



JETRO

【免責事項】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、できるかぎり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、ジェトロおよ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。