

拡大するASEAN市場へのサービス業進出

～地域横断的な視点からサービス業進出・拡大の方策を探る～

2017年9月

日本貿易振興機構（ジェトロ）
サービス産業部サービス産業課
シンガポール事務所

〔目次〕

はじめに

第1章 マーケット基礎情報を知る

－2025年、市場としてのASEANのポテンシャル

第2章 個別マーケット情報を知る

－2020年までの外食・小売市場規模と成長見通し

第3章 外資規制を確認する

－外食・小売・理美容・教育・フィットネス分野の進出に係る制度を分析

第4章 進出先・進出形態を検討する

－ASEAN各国・都市への最適な進出方法のを見つけ方とは？

第5章 運営方法を検討する

－現地パートナーとの提携、継続的なガバナンス（統制）のあり方とは？

おわりに

はじめに(1)

■日本のサービス産業は中国に次いでASEANを重視

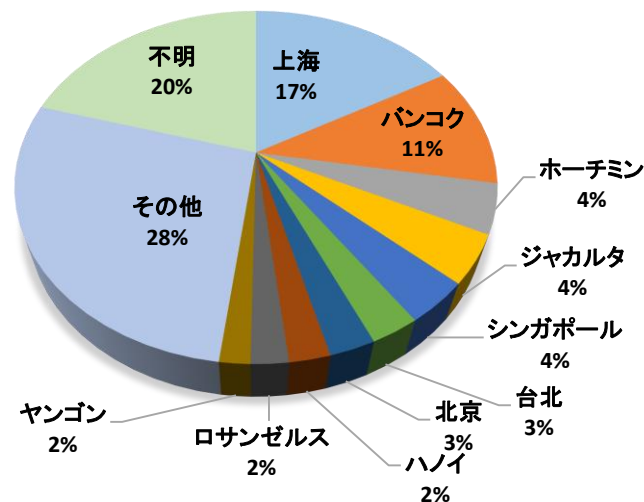
ジェトロは2017年2月、「平成28年度第4回サービス産業の海外展開実態調査」を発表した。その中で、海外進出、検討、撤退した企業617社に尋ねた「進出国・地域(複数回答)」でトップは中国(63.4%)であったが、タイ(2位:40.5%)、シンガポール(3位:33.2%)がこれに続いた。さらに、ベトナム(6位)、インドネシア(7位)、マレーシア(9位)、フィリピン(11位)、ミャンマー(12位)、カンボジア(19位)も上位20カ国に名を連ねる。また、海外進出済み・計画(予定)している企業574社に「最も重視している都市」(右図)を尋ねたところ、上位10都市にバンコク、ホーチミン、ジャカルタ、シンガポール、ハノイ、ヤンゴンと実に6都市が挙げられた。これらの都市を中心に、ASEAN進出が今後も続くことを示唆している。

■ASEAN内での2次展開も

日本の財務省が発表する「対外直接投資統計」によれば、非製造業分野でB to Cビジネスが比較的多いと考えられる「卸売・小売業」、および宿泊・飲食業を含む「サービス業」分野で近年増加傾向にある。特に、ここ最近の傾向をみるため3年間の投資額を累積したものが、右表である(注)。ASEAN向け投資の約半分がシンガポール向けであることがわかる。これはシンガポール進出が多いとみるだけでなく、同国から他国への展開のための拠点もシンガポールに集まっているとみる方がよいだろう。ASEAN進出後の2次展開は一つの傾向とみられ、今後、より強まっていくのではないかとみられる。

(注)ASEANでは、卸売・小売業、サービス業分野への外資参入禁止、外資出資制限などの規制がある国が多いため、合併やフランチャイズ形式による進出も多い。例えば、実態としてタイへの日系サービス業進出は他のASEAN各国に比べても多いとみられるが、投資額では低調にみえる。投資額だけで進出の傾向をみることには限界があることも留意したい。

最も重視している都市(上位10都市を抽出集計)



注:本設問に関する有効回答数は574件

出所:平成28年度第4回「サービス産業の海外展開実態調査」(ジェトロ)

<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2017/02/5e5e57b40e80631a.html>

2014年～2016年の日本の対ASEAN投資累積額

(単位:100万ドル、カッコ内%)

	ASEAN (10カ国)	シンガ ポール	タイ	フィリピン	インドネ シア	マレーシ ア	ベトナム
卸売・小売業	4,629 (100)	2,299 (50)	1,112 (24)	307 (7)	490 (11)	298 (6)	67 (1)
サービス業	1,893 (100)	1,092 (58)	137 (7)	278 (15)	△ 36 (△ 2)	129 (7)	153 (8)
合計	6,522 (100)	3,391 (52)	1,249 (19)	585 (9)	454 (7)	427 (7)	220 (3)

注1: サービス業には、宿泊・飲食業、生活関連サービス、娯楽業、教育、学術研究サービス、医療等が含まれる。

注2: 国際収支ベース、フロー、ネット。

出所:財務省「国際収支状況」を基にジェトロ作成

はじめに(2)

■ASEANの国別・都市別比較のために本レポートを活用を

以上のような背景から、本レポートは、日本からASEAN各国・都市への進出、また、域内での横断的な事業展開を検討する際に役立てていただくことを目的にまとめたものである。次の5つの章から構成されているが、右に主な内容と調査実施内容・方法について記載する。

第1章 マーケット基礎情報を知る

第2章 個別マーケット情報を知る

第3章 外資規制を確認する

第4章 進出先・進出形態を検討する

第5章 運営方法を検討する

第1章・第2章では、定量的な比較ができるよう、なるべく数字で構成したので活用してほしい。第3章は制度情報のため、該当部分を確認してほしい。また、第4章・第5章は、既進出企業の定性的な事例・コメントを盛り込んでいるので、具体的な検討を進める上でのヒントにしてほしい。

なお、本レポートでの「サービス業」とは、B to Cビジネスで関心が高い「外食」「小売」「理美容」「学習塾」「フィットネス」を対象としている。

(注)単位の記載は、断りがなければ、原則、ドルは米ドルを意味する。

各章の主な内容と調査実施内容・方法

第1章 マーケット基礎情報を知る

ASEAN各国・都市の人口、基礎的な経済指標、家計や家電保有状況などを紹介。デロイト・コンサルティングとともに、ユーロモニターや各国統計など、主にデスクトップ上での調査を実施、取りまとめ。

第2章 個別マーケット情報を知る

外食産業、小売業に絞って、ASEAN各国の市場規模・成長見通し、また、各国の主要事業者やフランチャイズ展開ブランドの店舗数を紹介。デロイト・コンサルティングとともに、ユーロモニターなどを活用し、主にデスクトップ上での調査を実施、取りまとめ。

第3章 外資規制を確認する

外食、小売、理美容、学習塾、フィットネスの5業種に関して、外資規制、その他の営業許可(ビジネスライセンス)、フランチャイズに関する規制などを紹介。JETROのASEAN各国事務所が法律事務所などとともに調査、取りまとめ。

第4章 進出先・進出形態を検討する

第1章～第3章までを踏まえたASEAN各国・都市の見方、進出形態の検討方法などについて既進出企業の事例やコメントとともに紹介。事例・コメントは、主に2016年10月から2017年2月にかけて、フロスト・サリバンのとともにシンガポール・マレーシア・タイ・インドネシア・フィリピン・ベトナムの6カ国にて外食・小売業の外資ブランド70社へヒアリングするとともに、JETROのASEAN各事務所とともに日本ブランド45社・外資ブランド5社をヒアリング調査したもの。

第5章 運営方法を検討する

特に現地パートナーと提携して進出した場合に必要となる現地運営に係る継続的なガバナンス(統制)のポイントを既進出企業の事例やコメントとともに紹介。調査手法は第4章と同様。



第1章 マーケット基礎情報を知る

2025年、市場としてのASEANのポテンシャル

まずは多様なASEAN各国・都市の概要、現状を知り、貴社にとってのマーケットのポテンシャルを探ってほしい。もちろんここに挙げる情報は基礎的なものに過ぎない。このような情報を手掛かりに各国・都市を眺め、現地視察し、自社のサービスに沿った深堀の調査、戦略立案の一助としてほしい。

ASEAN・国別マップ(概要) — 2025年の姿を展望

東南アジア諸国連合 (ASEAN)

ミャンマー

- 5,069万人⇒5,492万人
- USD1,162⇒2,857
- ビルマ族(約70%)、シャン族など少数民族
- 仏教(89%)、キリスト教(5%)、イスラム教(4%)など

ラオス

- 649万人⇒699万人
- USD1,947⇒5,227
- ラオ族をはじめ計49民族
- 仏教

ベトナム

- 9,345万人⇒1億209万人
- USD2,070⇒3,517
- キン族(約90%)、53の少数民族
- 仏教(約80%)、カトリック、カオダイ教、ホアハオ教など

各国枠内

- 人口(2015⇒2025年)
 - 一人当たりGDP(2015⇒2025年)
 - 民族
 - 宗教
- ※色の違いは大多数が仏教の場合は茶、イスラム教は緑、キリスト教は青、特
ない場合はグレー。
(出所)ユーロモニター、ジェトロ、外務省

タイ

- 6,796万人⇒6,864万人
- USD5,813⇒8,826
- タイ族中心、中国系など
- 仏教(95%)、イスラム教(4%)など

カンボジア

- 1,558万人⇒1,794万人
- USD1,159⇒2,234
- カンボジア人(クメール人: 90%)
- 仏教(98%)など

フィリピン

- 1億70万人⇒1億1,615万人
- USD2,904⇒7,033
- マレー系中心、中国系、スペイン系など
- カトリック教(83%)、その他キリスト教(10%)、イスラム教(5%)など

ブルネイ・ダルサラーム

- 42万人⇒48万人
- USD27,849⇒44,125
- マレー系(66%)、中国系(10%)など
- イスラム教(79%)、仏教(9%)など

マレーシア

- 3,100万人⇒3,502万人
- USD9,555⇒17,262
- マレー系を含むブミプトラ(62%)、中国系(22%)、インド系(7%)など
- イスラム教(61%)、仏教(20%)など

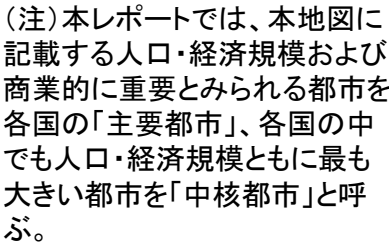
インドネシア

- 2億5,756万人⇒2億8,451万人
- USD3,343⇒6,413
- マレー系中心
- イスラム教(87%)、キリスト教(10%)など

シンガポール

- 553万人⇒598万人
- USD52,888⇒66,417
- 中国系(74%)、マレー系(13%)、インド系(9%)など
- 仏教、イスラム教、ヒンズー教、キリスト教ほか





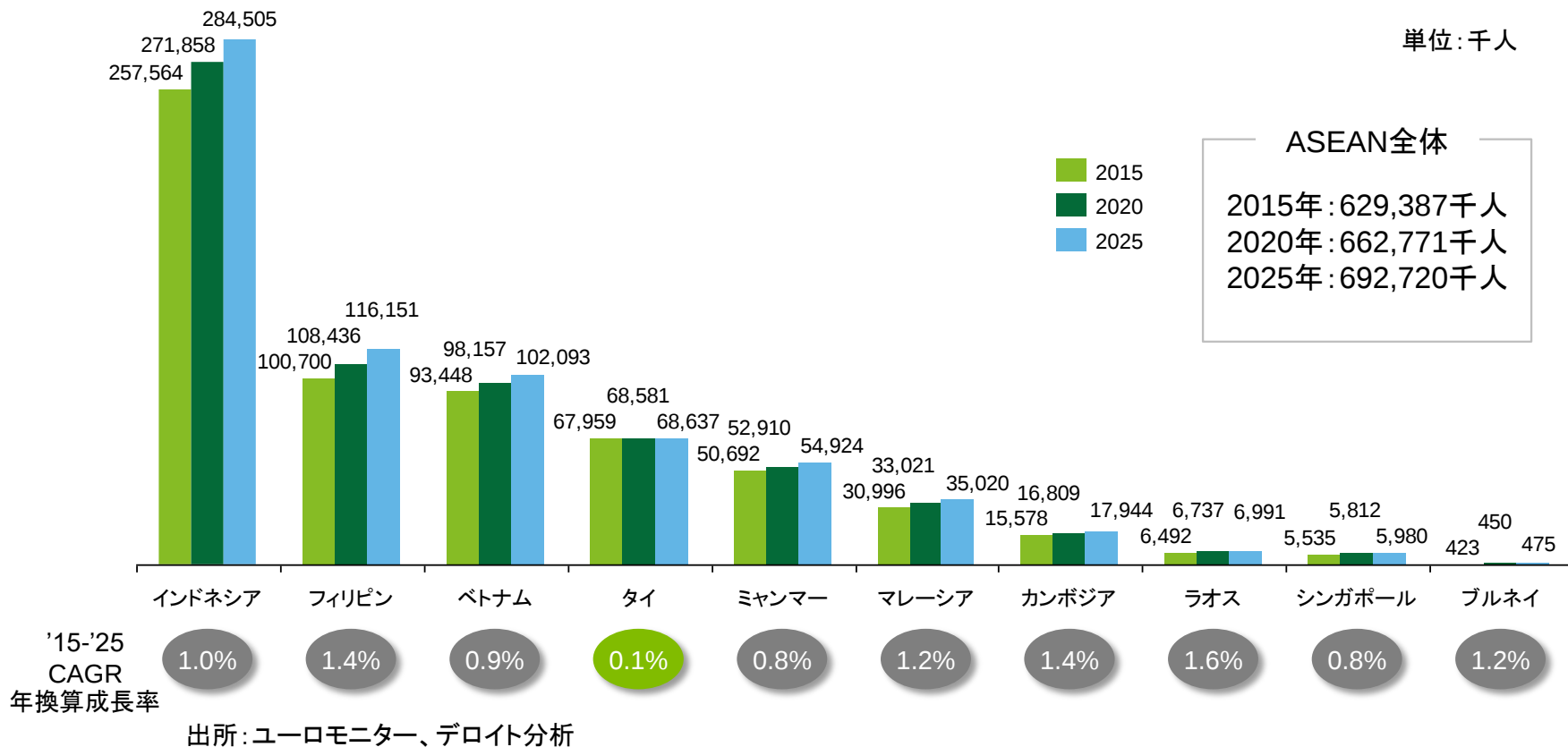
1. マーケット基礎情報 — 国別・都市別人口(1)

2025年、ASEANの人口は約7億人に。インドネシアも3億人が目前に

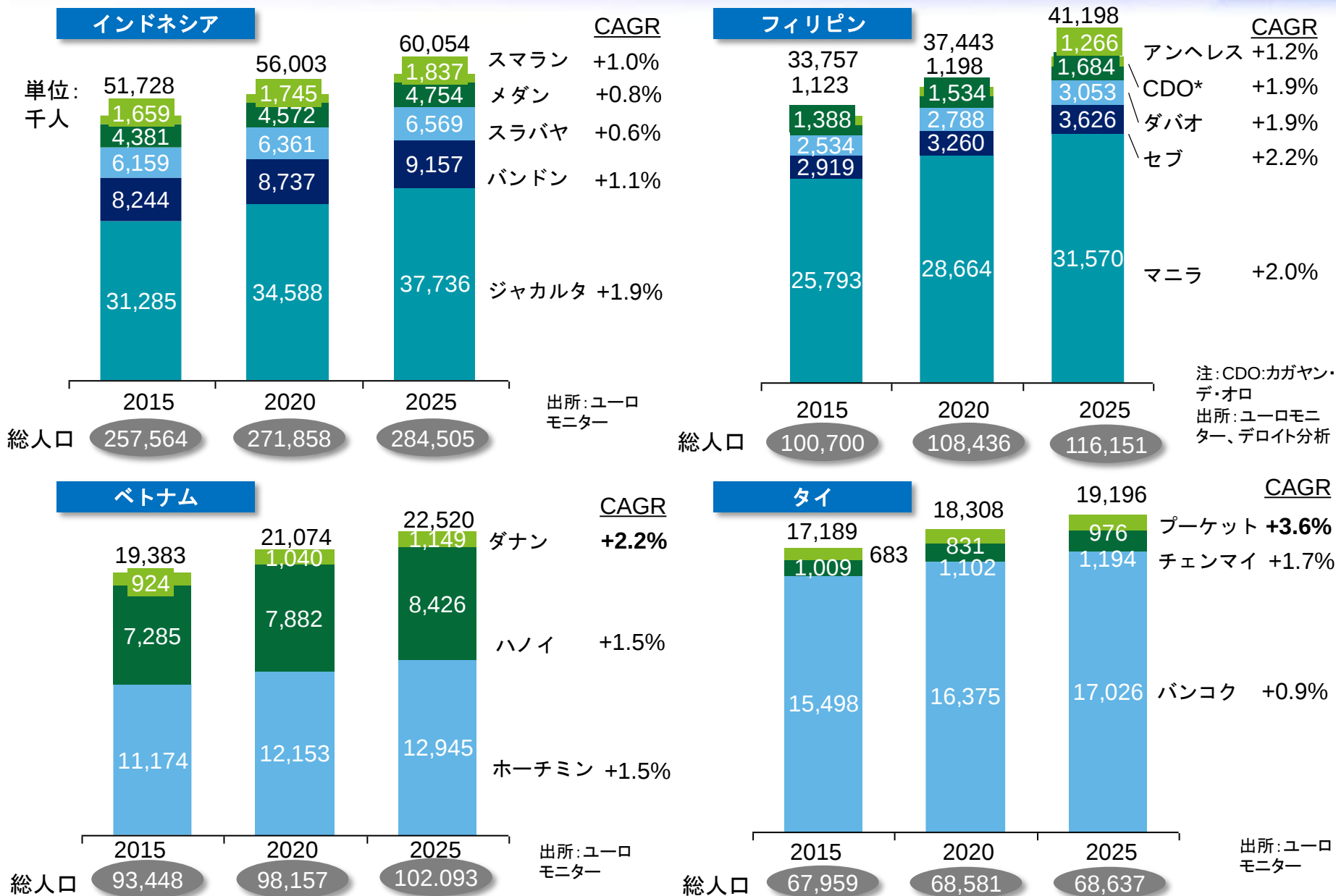
■ インドネシアは域内では格段に規模が大きく2025年には3億人が見えてくる。現在、1億人を超えるのはフィリピンだが、ベトナムも2025年には達する見通しだ。その他の国々は年換算成長率が1～1.5%程度で拡大見込みであるが、タイはほぼ横ばいの状況。

■ サービス業進出では、国別の数字も重要だが、都市別がより重要になってくるだろう。インドネシアが2.6億人いるからといって、数多くの島からなる国全体を対象にするのは現実的ではない。ジャカルタなど有力な都市を比較・検討していく必要がある。

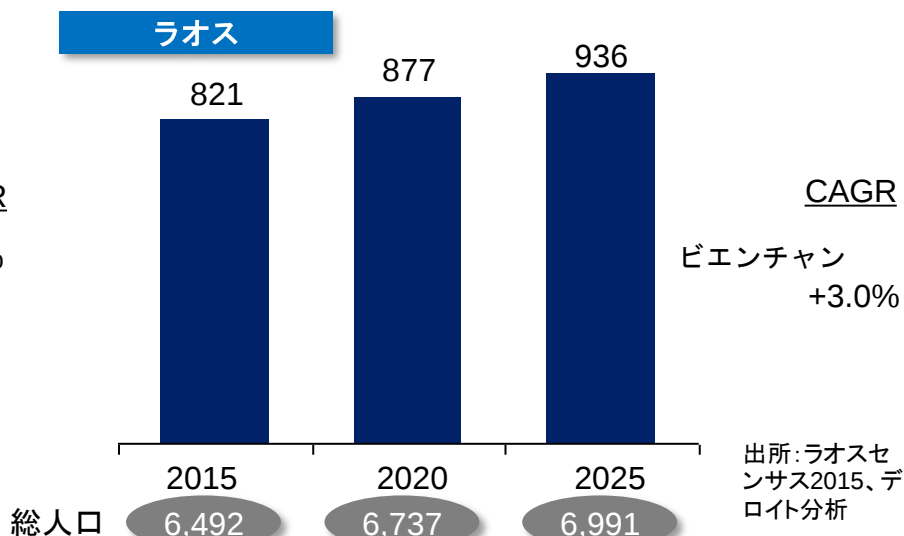
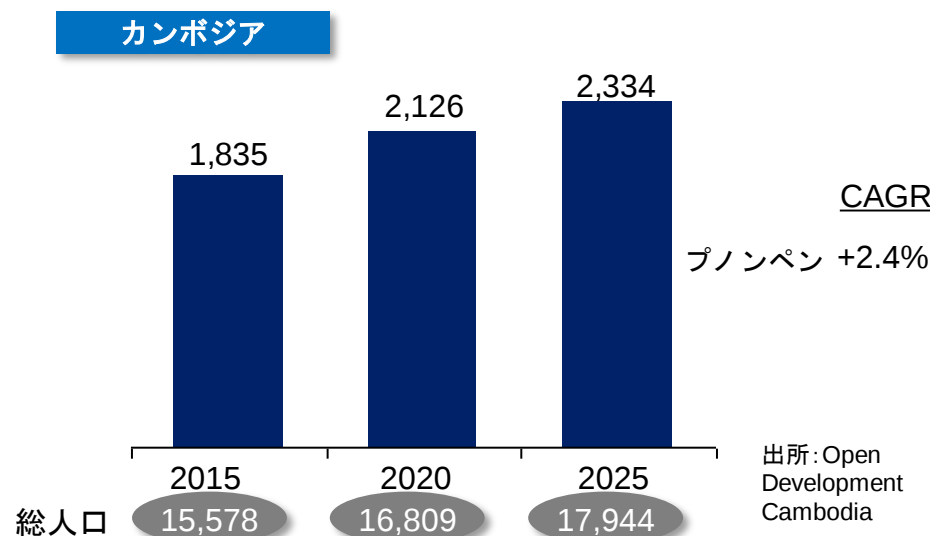
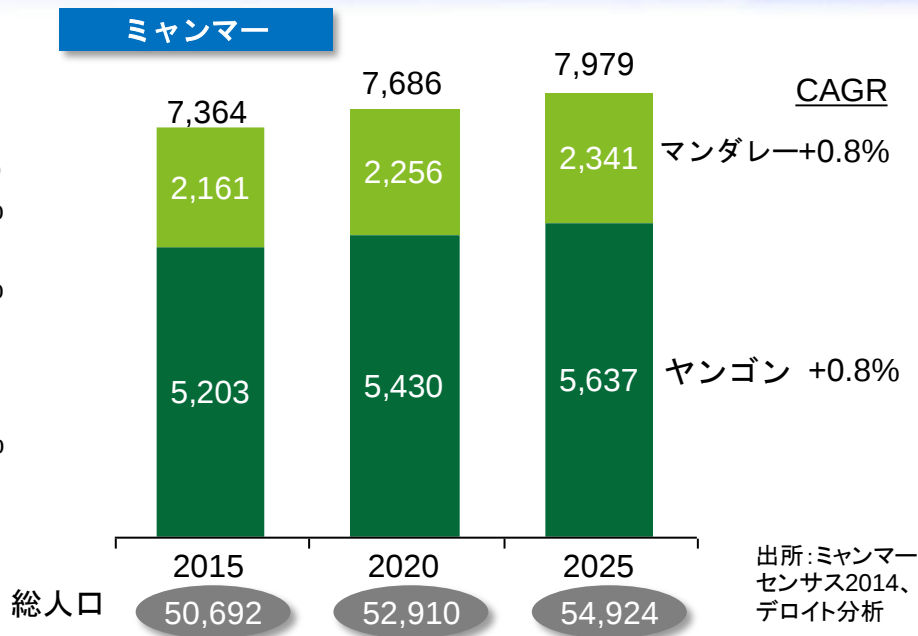
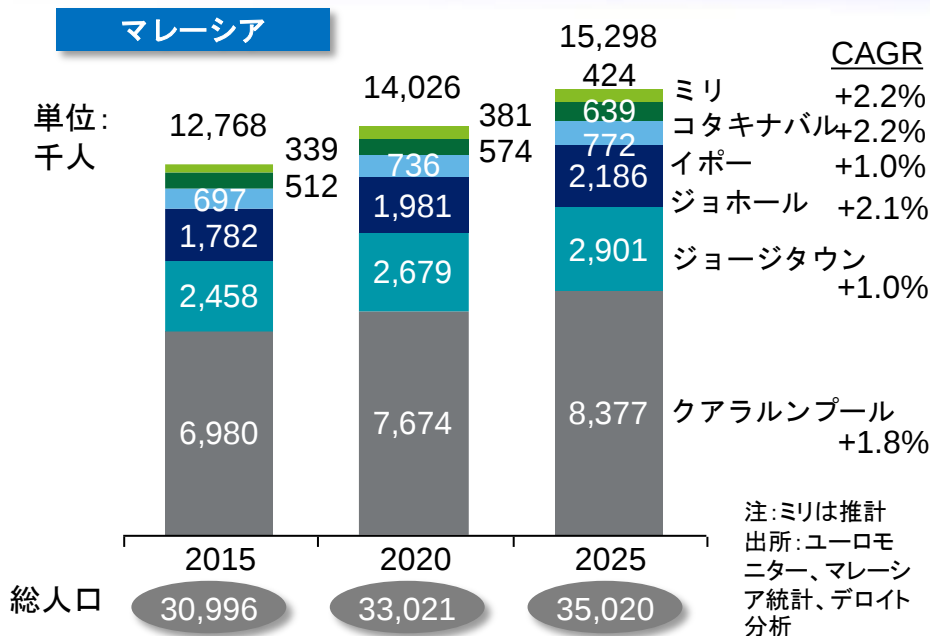
ASEANの国別人口見通し



1. マーケット基礎情報 ― 国別・都市別人口(2)



1. マーケット基礎情報 ― 国別・都市別人口(3)

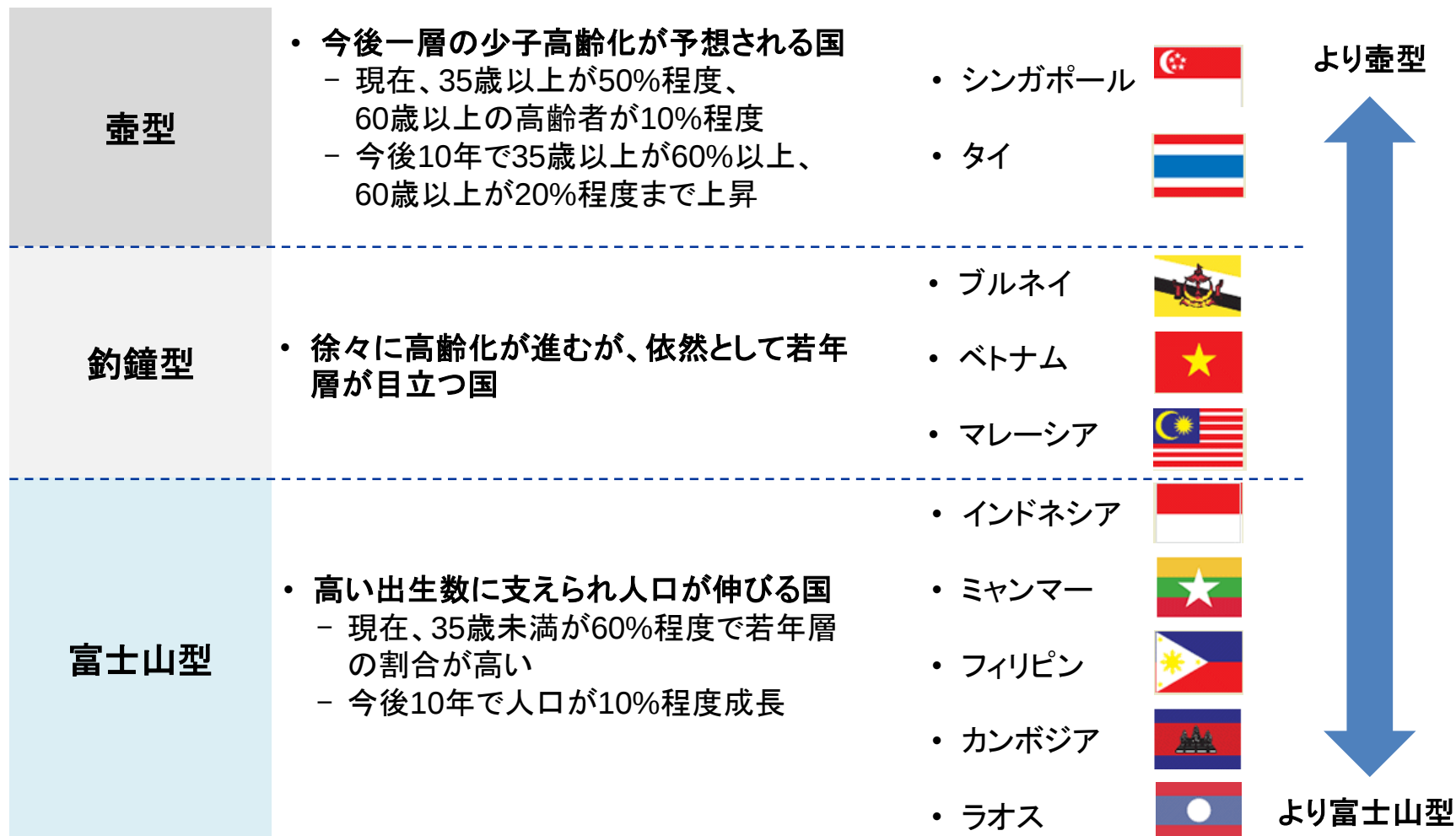


1. マーケット基礎情報 — 人口動態(1)

ASEANの人口動態は、国によって様々。「壺型」「釣鐘型」「富士山型」の3パターンに分類

■ 2025年も依然として若年層が目立つ国か、それとも少子高齢化が急速に進む国か。年齢別人口の変化を想定しておく必要がある。

■ 次頁以降で、各パターンごとに、2025年における各国の人口動態を把握する。



1. マーケット基礎情報 — 人口動態(2)

《壺型》シンガポールとタイ、少子高齢化が急速に進行

■シンガポール、タイは今後一層の少子高齢化が予想される国として「壺型」に分類される。2025年の平均年齢は両国ともに40歳を超えている。出生率も1.3~1.4%と日本と同程度か

低い値だ。今後10年で35歳以上が60%以上、60歳以上が20%程度まで上昇する。少子高齢化が急速に進むことが予測されている。

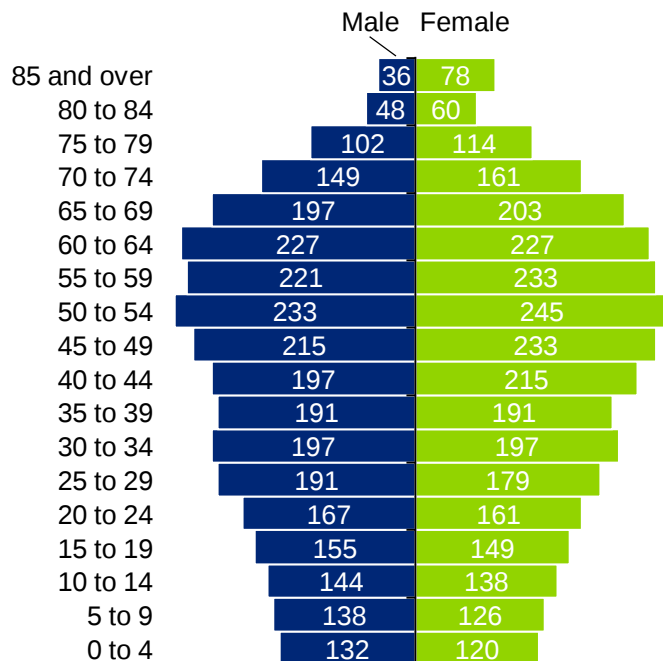
シンガポール：2025年

総人口：5,535 ⇒ 5,980 (千人)

平均年齢：41.6歳 ⇒ 46.7歳

出生率：1.3% ⇒ 1.3%

※それぞれの数字は、2015⇒2025年



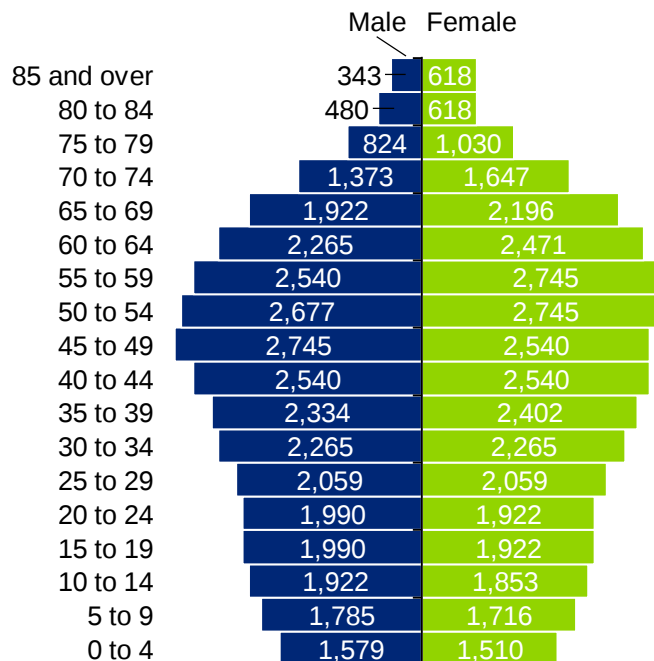
タイ：2025年

総人口：67,959 ⇒ 68,636 (千人)

平均年齢：38.0歳 ⇒ 42.8歳

出生率：1.5% ⇒ 1.4%

※それぞれの数字は、2015⇒2025年



出所：Population Pyramid, ユーロモニター、デロイト分析

1. マーケット基礎情報 — 人口動態(3)

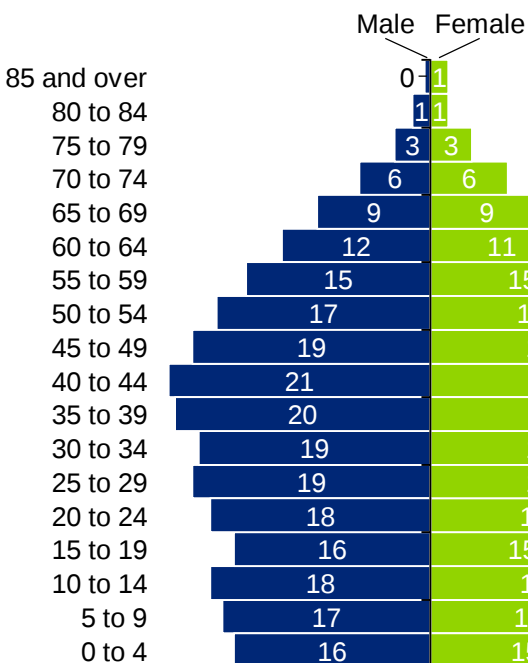
《釣鐘形》ブルネイ、ベトナム、マレーシアは2025年も依然若いが、じわりと高齢化

■ブルネイ、ベトナム、マレーシアは、徐々に高齢化が進むが、依然として若年層が目立つ国として「釣鐘型」に分類される。2025年には平均年齢は30歳半ばに上昇するが、引き続き若い国だ。

■一方、2025年の60歳以上の人口は、ブルネイ（2015年7.4%⇒2025年13.5%）、ベトナム（10.3%⇒15.0%）、マレーシア（9.0%⇒12.8%）ともに10%を超える。

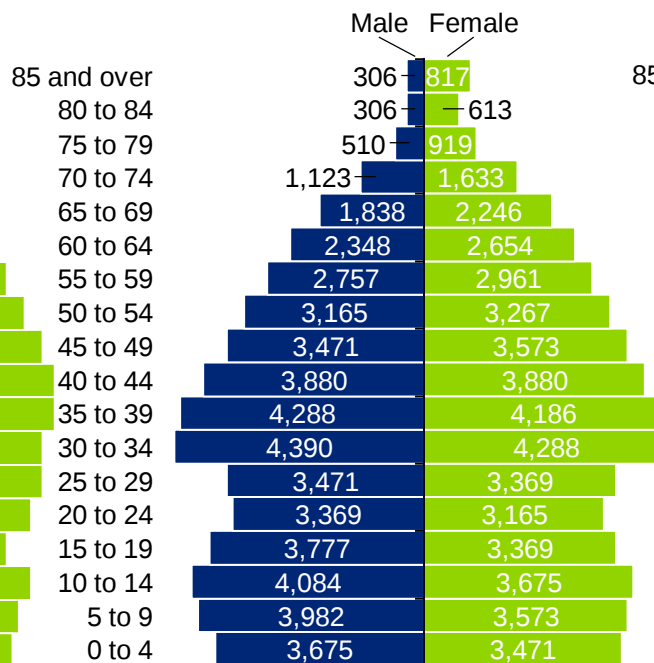
ブルネイ：2025年

総人口：423⇒475 (千人)
 平均年齢：30.6歳⇒35.5歳
 出生率：1.9%⇒1.7%
 ※それぞれの数字は、2015⇒2025年



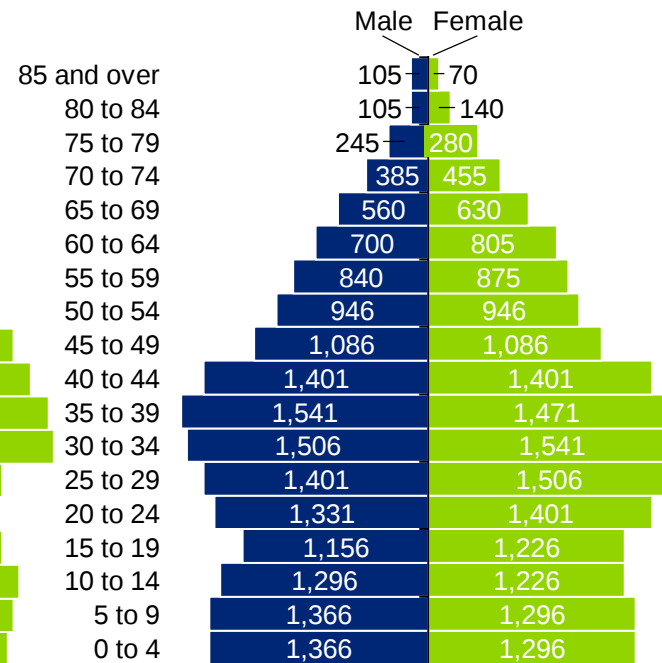
ベトナム：2025年

総人口：93,447⇒102,093 (千人)
 平均年齢：30.4歳⇒34.8歳
 出生率：2.0%⇒1.9%
 ※それぞれの数字は、2015⇒2025年



マレーシア：2025年

総人口：30,996⇒35,020 (千人)
 平均年齢：28.6歳⇒32.5歳
 出生率：2.0%⇒1.9%
 ※それぞれの数字は、2015⇒2025年



出所：Population Pyramid, ユーロモニター、デロイト分析

1. マーケット基礎情報 — 人口動態(4)

《富士山型》インドネシア、ミャンマーは出生率2.0%以上維持も、平均年齢は30歳以上に

■インドネシア、ミャンマーは、高い出生数に支えられ人口が伸びる国として、「富士山型」に分類される。2025年時点でも出生率は2.0%以上であるが、平均年齢は30歳以上となる。

■ 2025年の60歳以上の人口は、インドネシア（2015年8.4%⇒2025年11.2%）、ミャンマー（8.8%⇒11.5%）が10%を超え、やや高齢者が増えるが依然若い国だ。

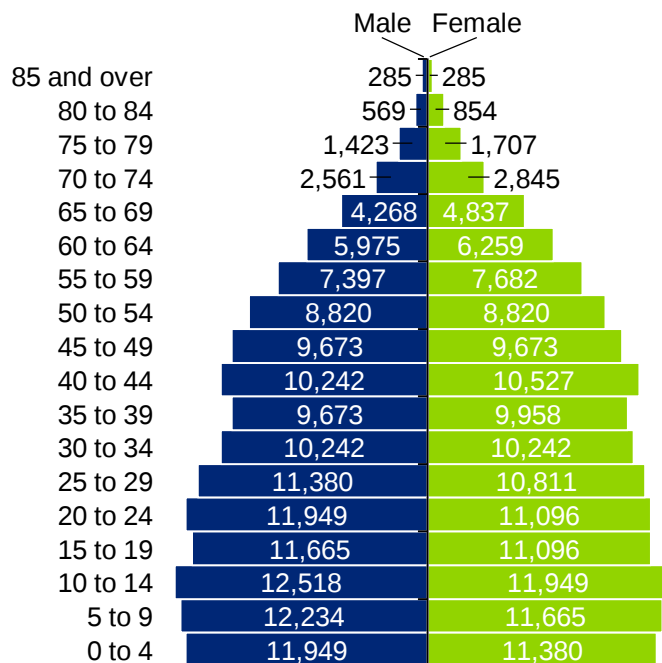
インドネシア：2025年

総人口：257,564⇒284,505(千人)

平均年齢：28.4歳⇒30.6歳

出生率：2.4%⇒2.2%

※それぞれの数字は、2015⇒2025年



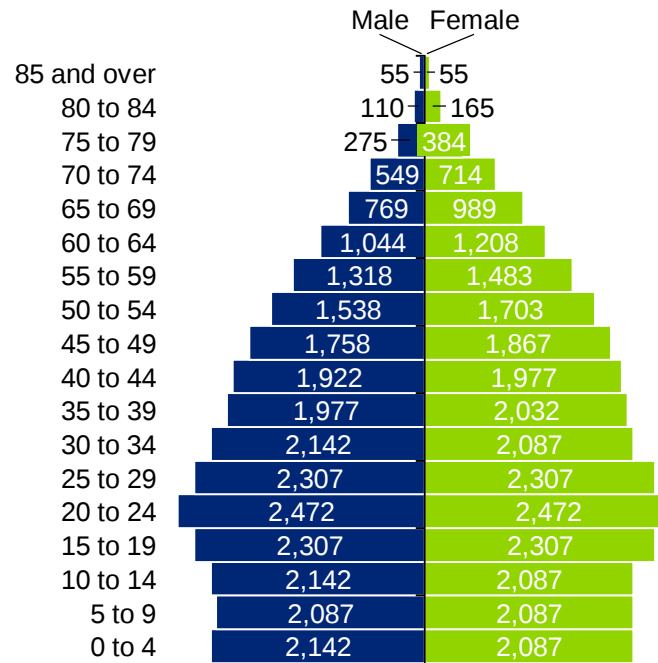
ミャンマー：2025年

総人口：50,692⇒54,924(千人)

平均年齢：27.9歳⇒30.8歳

出生率：2.2%⇒2.0%

※それぞれの数字は、2015⇒2025年



出所：Population Pyramid, ユーロモニター、デロイト分析

1. マーケット基礎情報 — 人口動態(5)

《富士山型》フィリピン、カンボジア、ラオスは最も若いグループ、2025年も平均年齢20歳台

■ フィリピン、カンボジア、ラオスも「富士山型」に分類されるASEANの中でも最も若いグループだ。2025年時点でも各国の出生率は2.0%以上、平均年齢も20歳台だ。

■ これら3カ国の60歳以上の人口は、2025年でも依然として10%未満である。高齢者向けのマーケットとしては、しばらく比較的小さなマーケットとして留まる見込みだ。

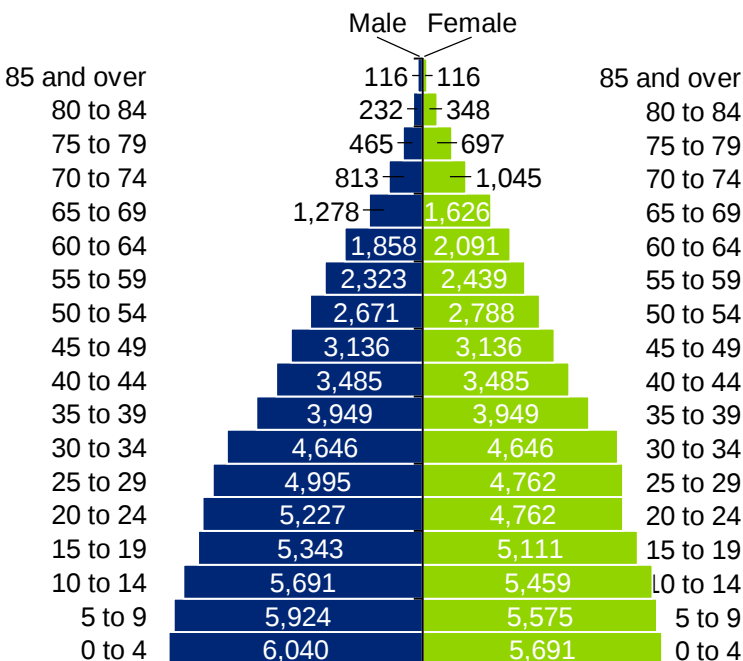
フィリピン：2025年

総人口：100,700⇒116,151 (千人)

平均年齢：24.2歳⇒26.6歳

出生率：2.9%⇒2.7%

※それぞれの数字は、2015⇒2025年



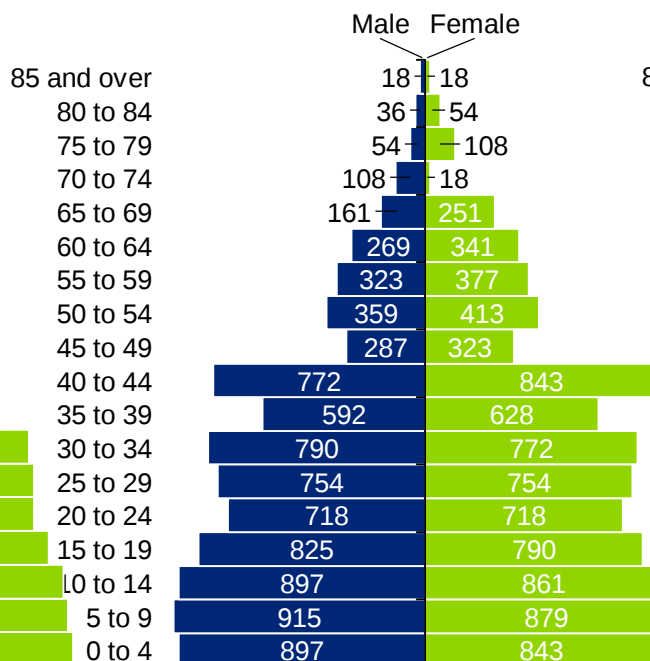
カンボジア：2025年

総人口：15,578⇒17,944 (千人)

平均年齢：23.8歳⇒27.2歳

出生率：2.6%⇒2.3%

※それぞれの数字は、2015⇒2025年



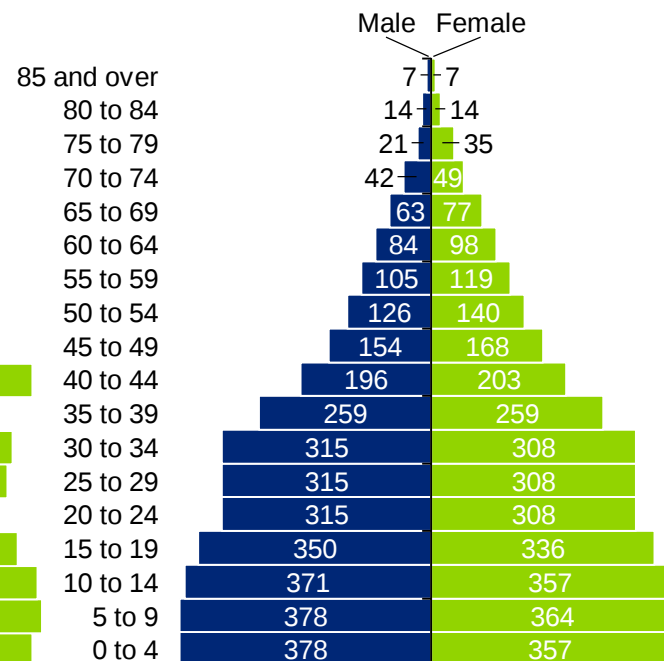
ラオス：2025年

総人口：6,492⇒6,991 (千人)

平均年齢：21.8歳⇒24.9歳

出生率：2.9%⇒2.4%

※それぞれの数字は、2015⇒2025年



出所：Population Pyramid, ユーロモニター、デロイト分析

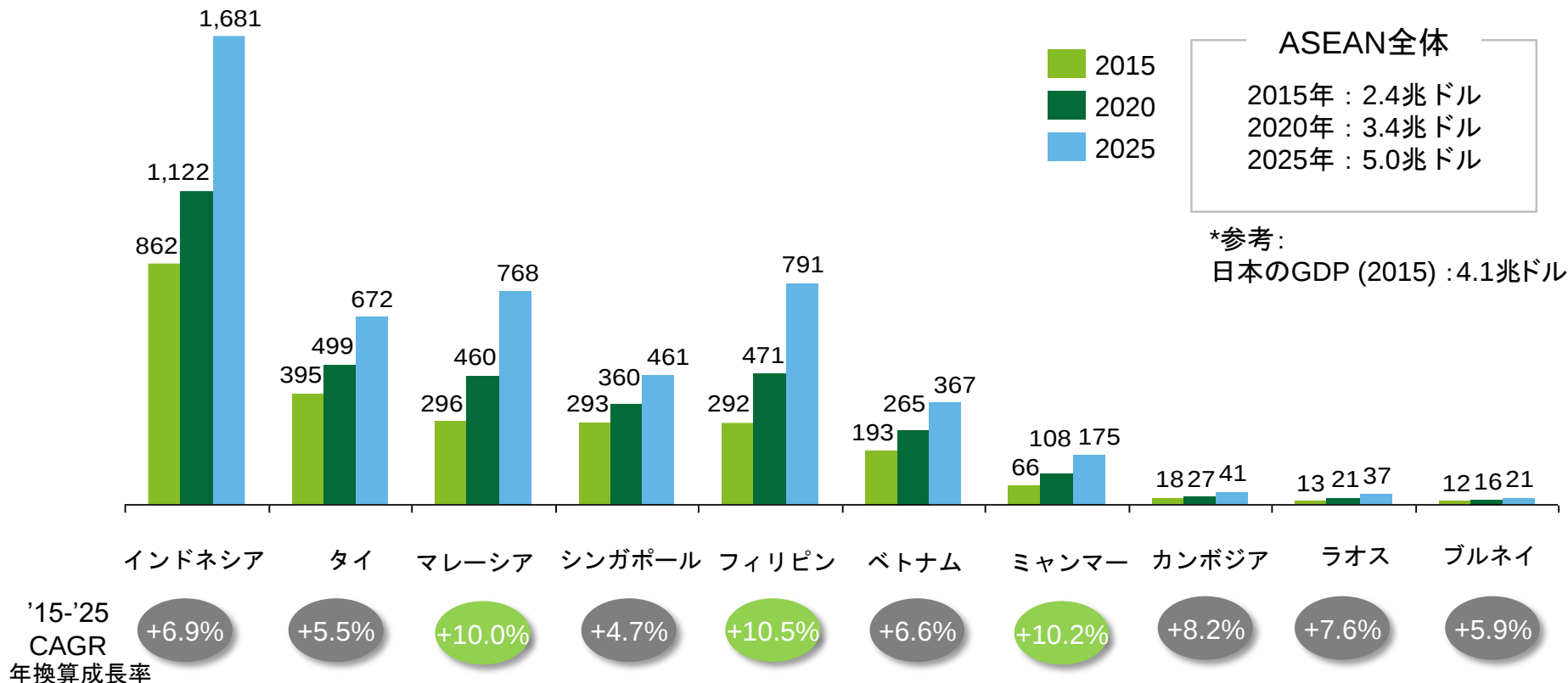
1. マーケット基礎情報 ― 国・都市別GDP(1)

ASEANは2025年、日本の2015年の経済規模を上回る経済圏に

■ 2025年の名目国内総生産(GDP)は、インドネシアが引き続き圧倒的な規模を誇る。高成長性が見込まれるフィリピン、マレーシアがタイを上回る見込みであることは注目される。

■ 一方、ベトナムは、2025年にはタイの2015年の規模に、続くミャンマーはベトナムの2015年の規模に近づくことが見込まれる。ASEAN全体としても、2025年には日本の2015年の規模を上回る経済圏に発展している見込みだ。

ASEAN国別名目国内総生産(GDP)見通し(単位:10億ドル)



出所: ユーロモニター、各国統計、JICAレポート(ミャンマー)、デロイト分析

1. マーケット基礎情報 ― 国・都市別GDP(2)

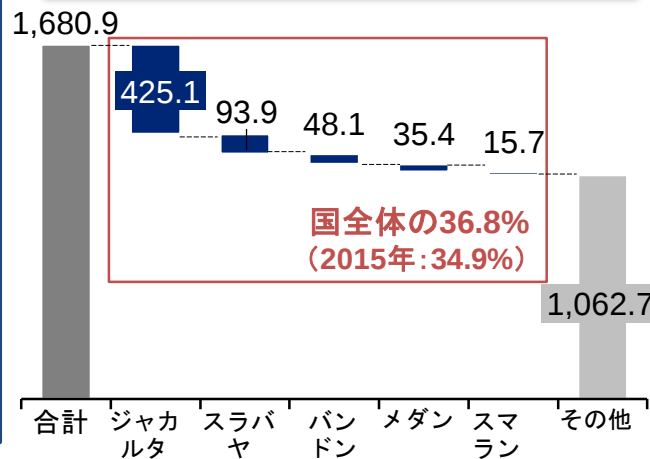
ASEAN、都市化が進行。2025年、経済の5割以上が都市に集中する国も

■ ASEAN各国の2025年の名目国内総生産(GDP)を主要都市ごとにみると、3～5割程度の経済が主要都市に集中する。都市化が進行する見通しだ。

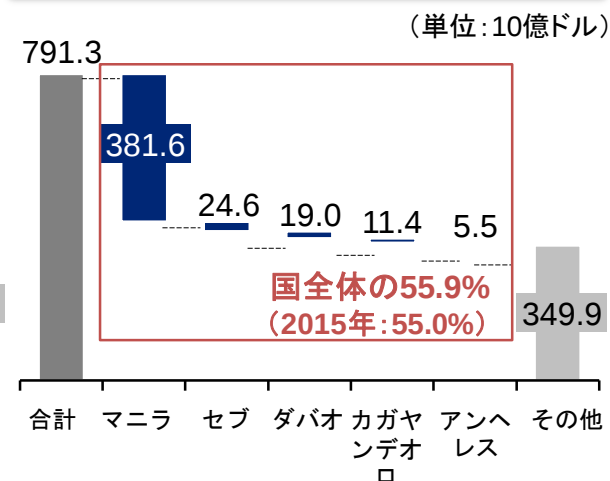
■ 特にバンコク(48.6%)、マニラ(48.2%)は過半を占め、中核都市への一極集中が著しい。クアラルンプール(35.2%)、ジャカルタ(25.3%)、ホーチミン(24.1%)も2～3割を占め、突出している。

■ また、ジャカルタ、マニラは、ベトナム一国の規模を上回る。スラバヤは、ホーチミンを上回る規模だ。

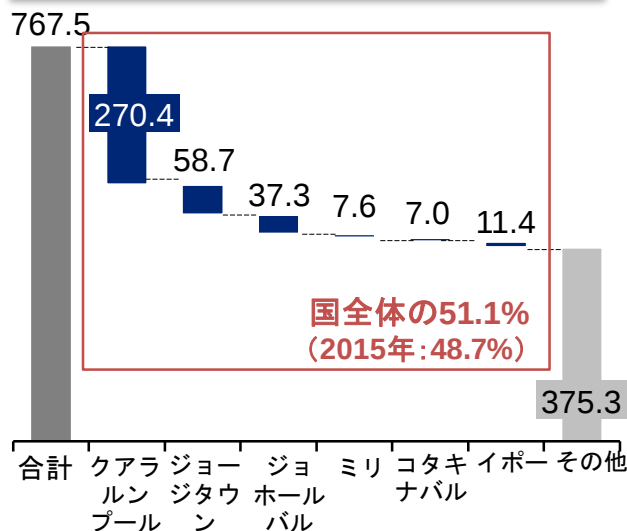
インドネシア：2025年



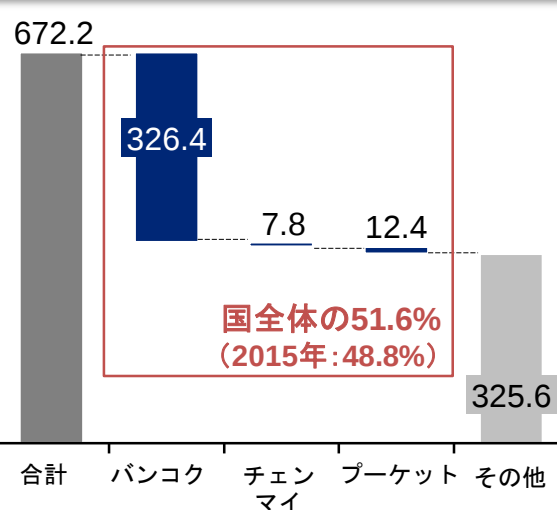
フィリピン：2025年



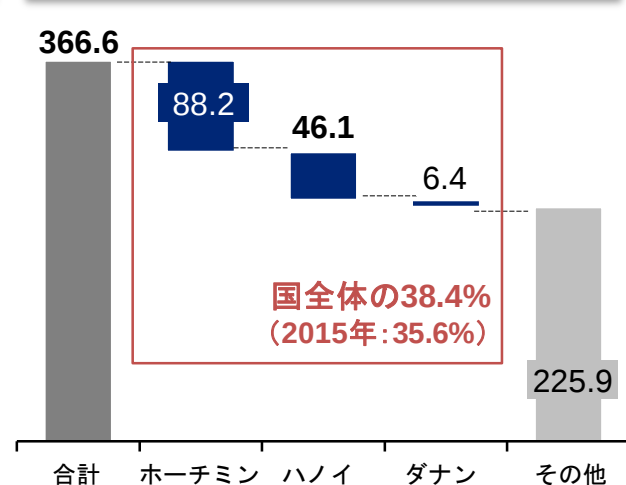
マレーシア：2025年



タイ：2025年



ベトナム：2025年



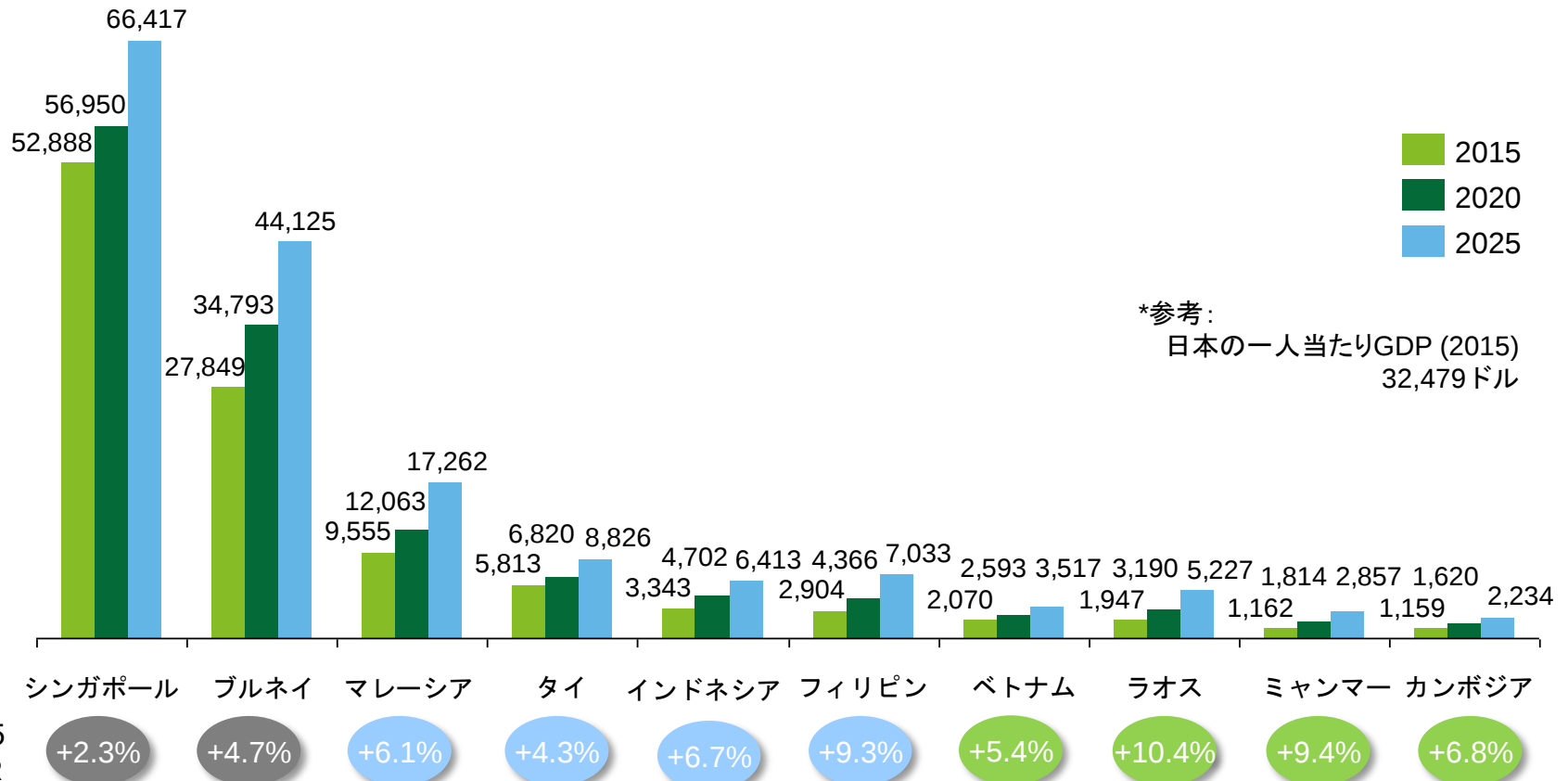
1. マーケット基礎情報 ― 国・都市別一人当たりGDP(1)

2025年、一人当たりGDPで1万ドルを超えるASEANの主要都市が複数出現

ASEAN各国の一人当たり国内総生産(GDP)は、シンガポール、ブルネイが突出して高い。続くマレーシアも他の国々に差を付け、2025年には1万7,000ドルを超える。また、2025年にはフィリピン、インドネシアが、2015年のタイの水準を上回り、後発組の中でも、ラオスは2025年に5,000ドルを超える見通し。

一方、どの国の中核都市の経済水準も国の水準より極めて高い(次頁以降の主要都市別の一人当たりGDPを参照)。特に2025年にはクアラルンプールが3万ドルを超え、バンコクが2万ドルに迫る。ジャカルタ、スラバヤ、マニラも1万ドルを超える。

国別一人当たりGDP見通し(単位:ドル)

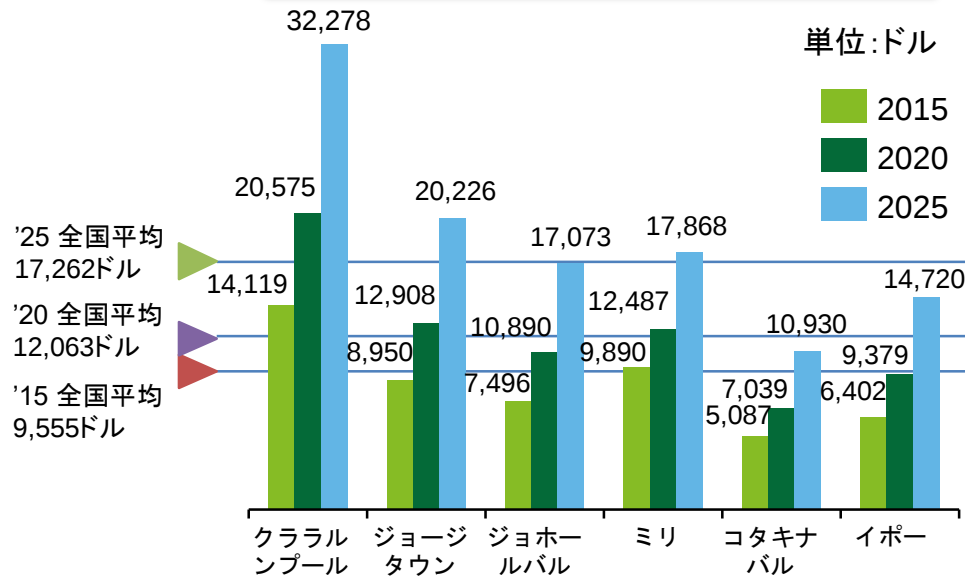


'15-'25
CAGR
年換算成長率

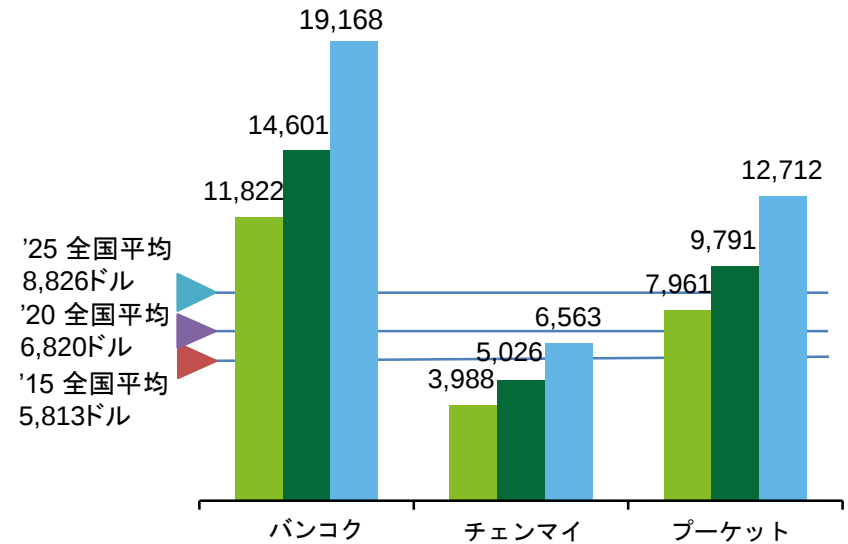
出所: ユーロモニター、国別統計、デロイト分析

1. マーケット基礎情報 ― 国・都市別一人当たりGDP(2)

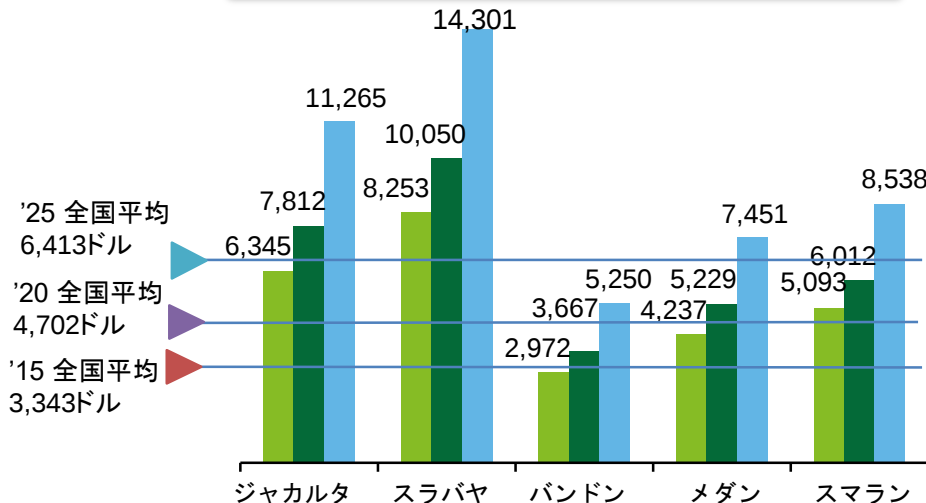
マレーシア



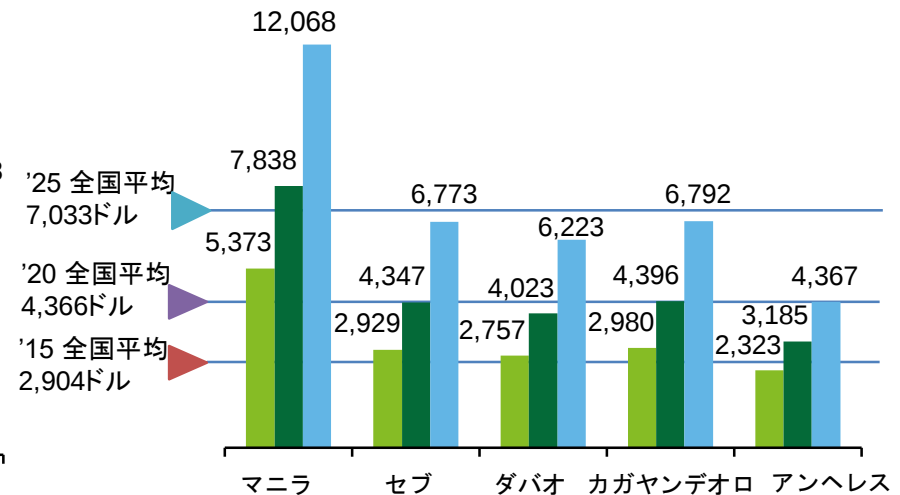
タイ



インドネシア

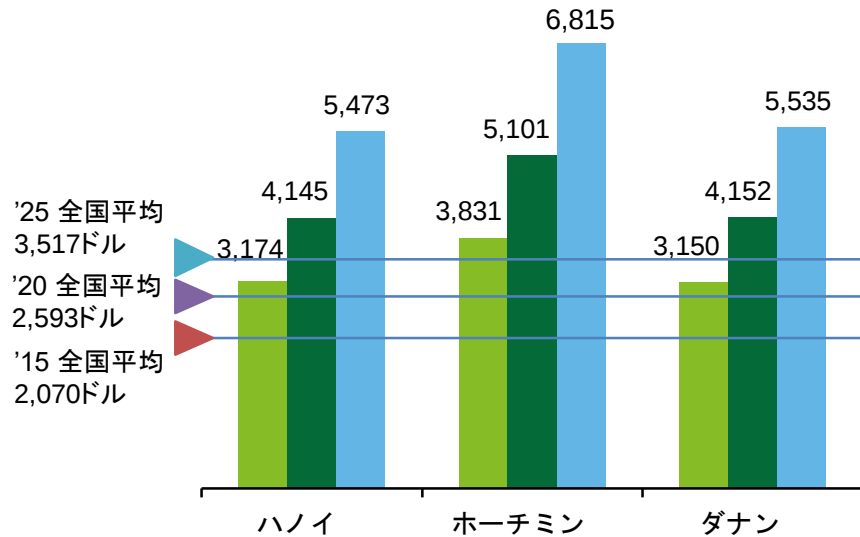


フィリピン

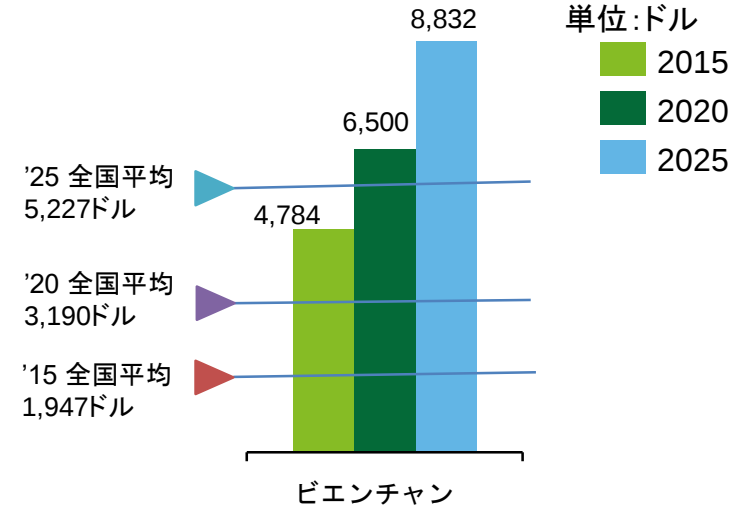


1. マーケット基礎情報 ― 国・都市別一人当たりGDP(3)

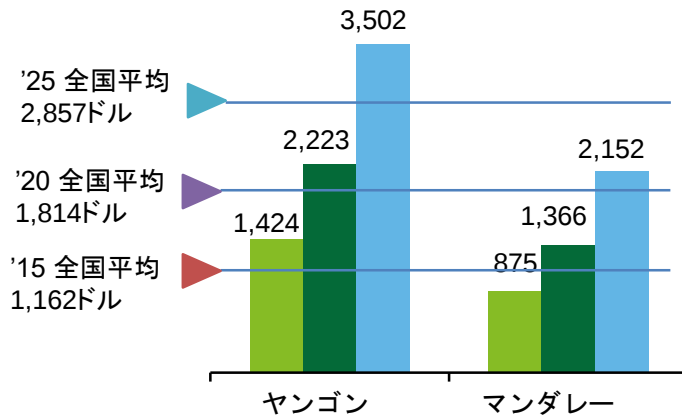
ベトナム



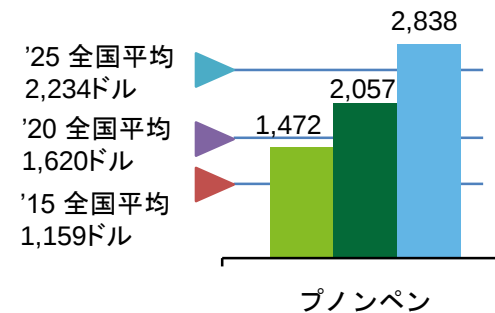
ラオス



ミャンマー



カンボジア



1. マーケット基礎情報 ― 〔補足〕 数字の見方(1)

都市別データは対象範囲の定義に注意。

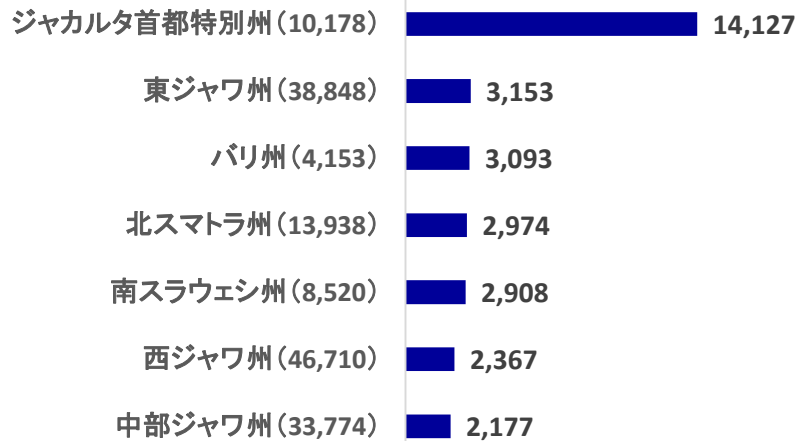
■都市の範囲をどこまでと定義するかによって、都市の人口や一人当たりGDPは影響を受けるので注意が必要である。

■本報告書では横並びで比較できることを重視し、ユーロモニターのデータを使用しているが、都市を広めに定義した首都圏データとなっている。例えば、2015年のジャカルタの人口は3,129万人、スラバヤが616万人としており、それらを元にした都市別の一人当たりGDPは、ジャカルタが6,345ドル、スラバヤが8,253ドルとなり、ジャカルタの方がスラバヤより低くなる。一方、インドネシアの統計で州別データがある。ジャカルタ首都特別州の人口は1,019万人、一人当たり州別GDPは1万4,127ドルとあるが、スラバヤを州都に持つ東ジャワ州は3,885万人、3,153ドルとなっている。

■都市範囲に加え、予測値も使う統計によって異なるので注意が必要である。タイの統計を紹介したい。まず、下図では2015年時点でバンコク首都圏が1,450万人となっている(ユーロモニターでは1,550万人。首都圏とはタイ統計、ユーロモニターともにバンコク都および隣接する5県)。また、同人口は年換算成長率で1.0%の増加が見込まれ、2025年に1,594万人になると予測されている(ユーロモニターでは0.9%増で1,703万人になる見込み)。また、チェンマイは下図では2025年まで毎年0.5%減と見込まれ、158万人と予測されている(ユーロモニターは毎年1.7%増)。

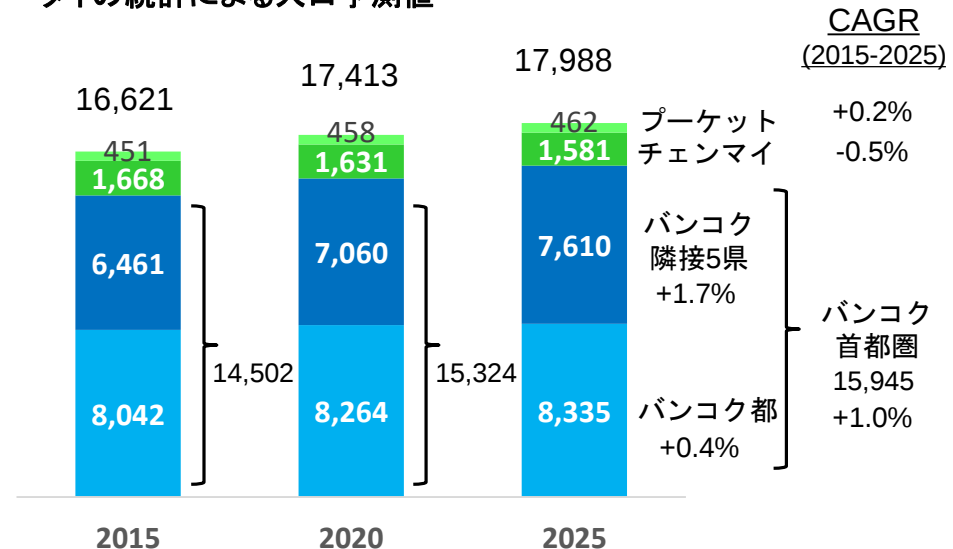
■このように、利用する統計によって都市範囲の定義、予測値などの条件を確認の上で、数字を活用いただきたい。

インドネシアの統計による一人当たり州別GDP



(注) 2015年、単位は米ドル(ルピアを期末中値でドル換算)、
カッコ内は人口(千人)
(出所) インドネシア統計局

タイの統計による人口予測値



(注) 単位は千人。%は、2015年から2025年までの年換算成長率(CAGR)。
(出所) タイ国家経済社会開発庁(NESDB)総人口調査(2013年)

1. マーケット基礎情報 ― 〔補足〕 数字の見方(2)

周辺都市も含めた見方も。

■都市を見るときに、周辺都市も含めた経済圏としてみることも、ビジネスプランを考える上で、役立つかもしれない。

■ブルネイは、所得は高いものの、一国でも42万人と他のASEANの国々と比べて非常に小さく、進出を検討する上での優先順位は低くならざるを得ないだろう。しかし、周辺の都市も含めてみるとどうだろうか。

■ブルネイの近くにはマレーシアのサラワク州・サバ州がある。サラワク州のミリは、国境を超えてすぐの場所で、人口34万人を有する。ブルネイからミリに行く人がいる一方、ミリからもブルネイに来る人がいる(ブルネイの首都とミリは、約150km、車で2時間程度)。地場企業が運営するエクスカペードという日本食店はブルネイに10店舗展開、ピザハットやKFCは各16店舗もある。商圏を考える参考になるのではないか。

サラワク州

ボルネオ島北西部、ブルネイと国境を接し、取り囲むように位置する。

【人口】2015年:279万人
⇒2025年:348万人
(出所)マレーシア統計を基に推計。

ミリ

【人口】2015年:34万人
⇒2025年:42万人
(出所)マレーシア統計を基に推計。



ブルネイ

2015年:42万人
⇒2025年:48万人
(出所)ユーロモニター
※7割程度が首都のバンドル・スリ・ブガワンに住む。

サバ州

ボルネオ島北東部に位置する(ブルネイとは国境を接していない)。

【人口】2015年:372万人
⇒2025年:464万人
(出所)マレーシア統計を基に推計。

サバ州都コタキナバル

【人口】2015年:51万人
⇒2025年:64万人
(出所)ユーロモニター

1. マーケット基礎情報 — 市場のポテンシャル

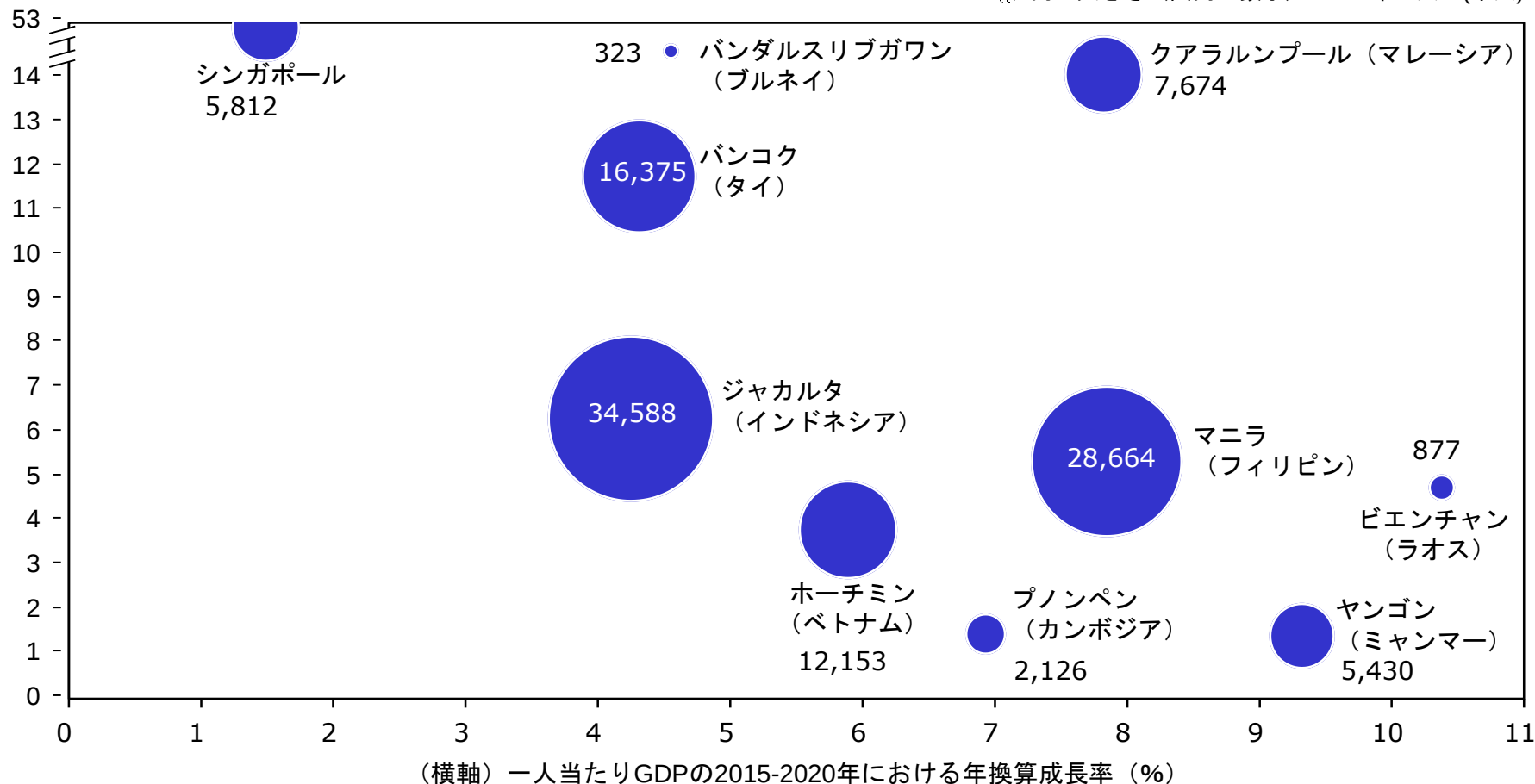
中核都市の市場規模はより大きく、所得水準も上昇へ

■ ASEAN各国の中核都市を、下図では縦軸に「2015年の一人当たりGDP(千ドル)」で所得水準を表し、横軸に「一人当たりGDPの2015-2020年における年換算成長率(%)」をとって、成長のスピードを表し、さらに「2020年の人口」を円の大きさと表している。

■ すでにシンガポールは例外的な位置にいるが、2025年に向かって円はさらに大きくなり、上昇していくことがイメージできる。現在、将来の市場のポテンシャルを考える上で、一つの参考にならないか。

(縦軸) 2015年の一人当たりGDP (千ドル)

● 円の大きさ (図内の数字) : 2020年の人口(千人)



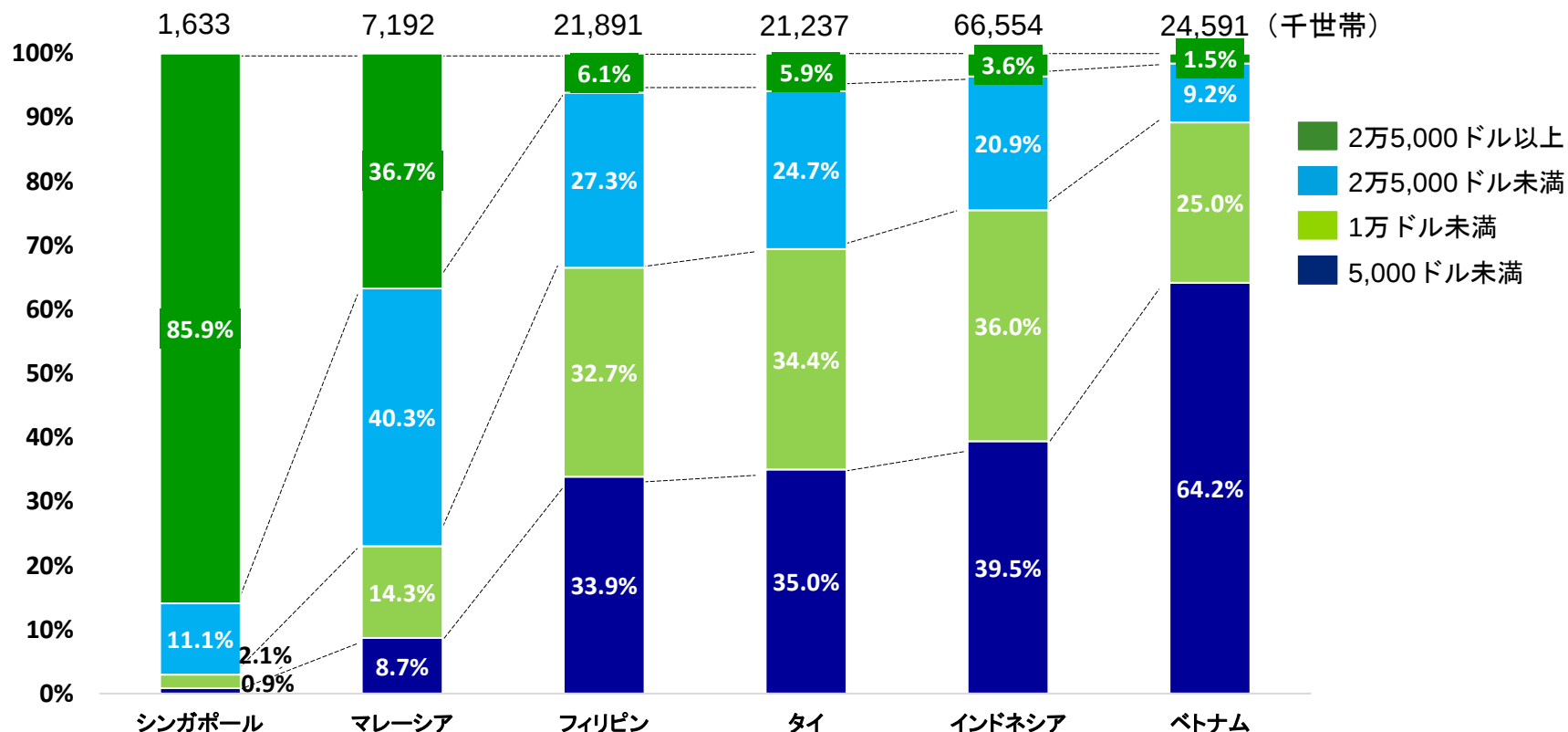
1. マーケット基礎情報 — 可処分所得(1)

ボリューム・ゾーンは、シンガポール、マレーシア以外は1万ドル以下が圧倒的

■ ASEAN各国の世帯別の可処分所得を「低所得層：5,000ドル未満」、「下位中間層：1万ドル未満」、「上位中間層：2万5,000ドル未満」、「高所得層：2万5,000ドル以上」の4段階に分けた。シンガポールは85.9%の世帯が「2万5,000ドル以上」で、その内訳をみると、10万ドル以上の世帯だけでも29.4%を占める。

■ 一方、シンガポール・マレーシア以外は、1万ドル以下が圧倒的なボリューム・ゾーンだ。ベトナムは依然として世帯の64.2%が5,000ドル未満で、中でも2,500ドル未満が31.9%を占める。どの国のどの辺りの所得層を狙うか？

各国の可処分所得ごとの世帯構成（2015年）



出所：ユーロモニター、デロイト分析

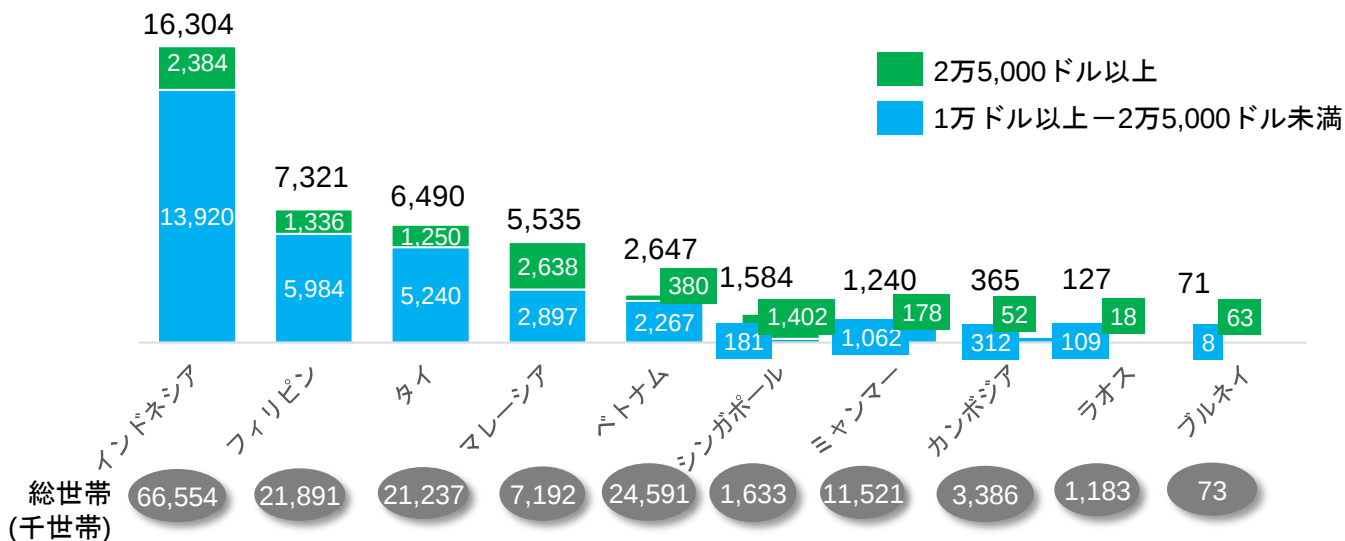
1. マーケット基礎情報 — 可処分所得(2)

中高所得層の絶対数で存在感のあるインドネシア、都市ではマニラ、ジャカルタなどに注目

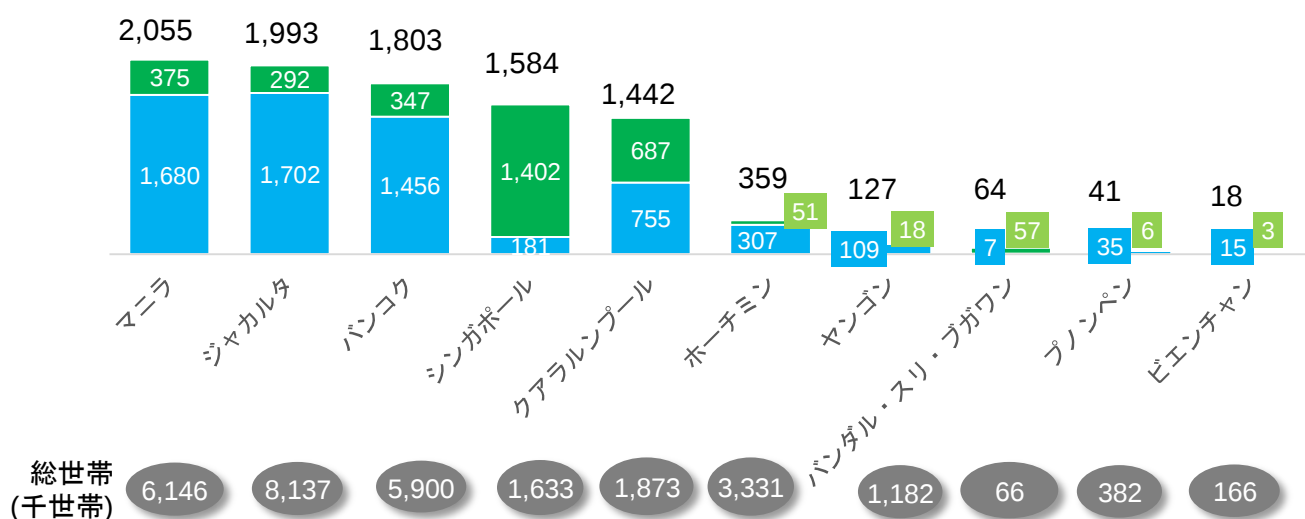
■ ASEAN各国の上位中所得層の「1万ドル以上-2万5,000ドル未満」と高所得層の「2万5,000ドル以上」の世帯の絶対数をみると、インドネシアが最も多い。

■ 一方、中核都市(シンガポール含む)に絞ると、マニラ、ジャカルタ、バンコクの中高所得の世帯数が多い。シンガポールは、特に高所得層の絶対数でみると、他を大きく離している。

「1万ドル以上-2万5,000ドル未満」と「2万5,000ドル以上」の各国世帯数比較 (2015年)



「1万ドル以上-2万5,000ドル未満」と「2万5,000ドル以上」の各都市世帯数比較 (2015年)



国・都市名	一世帯人数
ブルネイ	5.8
バンドル・スリ・ブガワン	5.8
ラオス	5.3
ビエンチャン	4.6
カンボジア	4.6
フノンペン	4.8
フィリピン	4.6
マニラ	4.3
ミャンマー	4.4
ヤンゴン	4.4
マレーシア	4.3
クアラルンプール	3.7
インドネシア	3.9
ジャカルタ	3.8
ベトナム	3.8
ホーチミン	3.9
シンガポール	3.4
タイ	3.2
バンコク	2.9

出所: 前ページの世帯別比率および世帯人数を活用して算出。ブルネイはシンガポールの比率、ミャンマー、カンボジア、ラオスはベトナムの比率を準用。中核都市は国の比率を利用。一世帯人数は各国統計局など。

1. マーケット基礎情報 — 海外出稼ぎ労働者からの送金

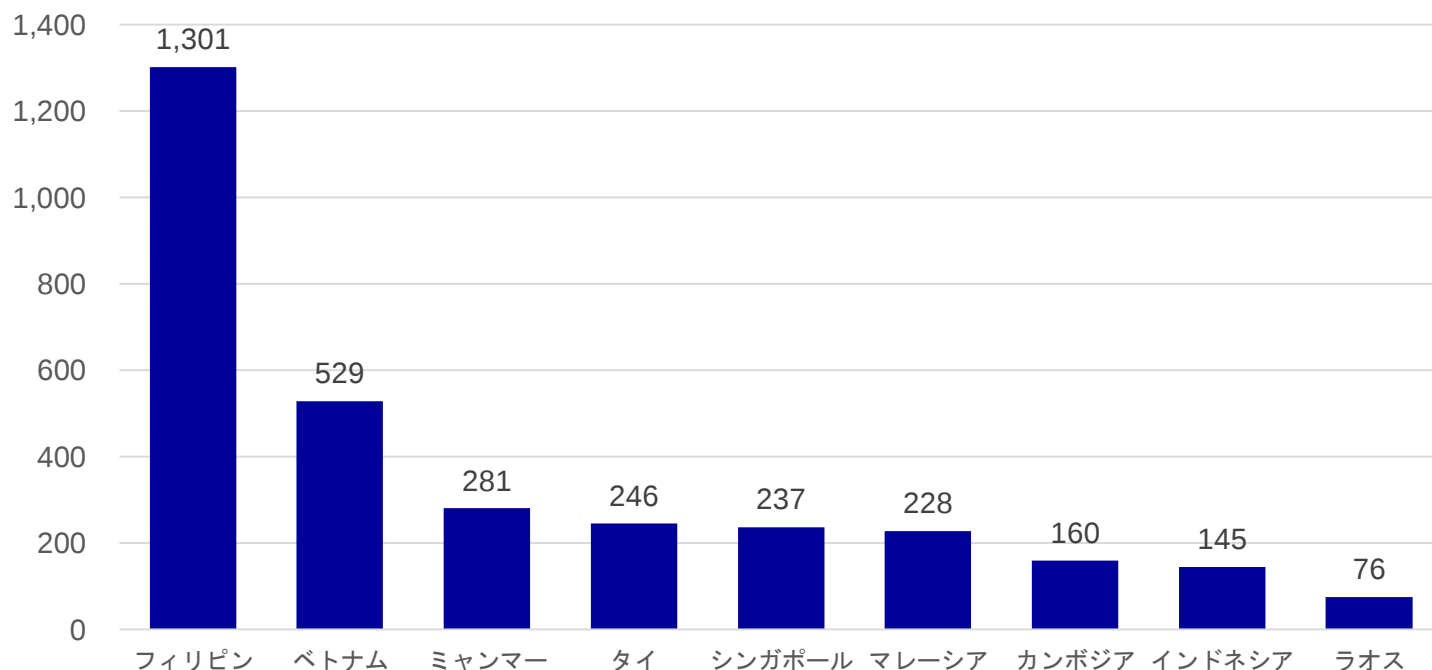
海外出稼ぎ労働者の送金額、フィリピンが突出

■ ASEAN各国の所得を考えると、海外出稼ぎ労働者からの送金額は、見過ごせない要素である。フィリピンは海外出稼ぎ労働者からの送金額がGDPの10%程度で、重要な収入源であることはよく知られている。世銀の統計を参考に一世帯当たりの送金額（年間）を比較するとフィリピンは1,301ドルと突出している。

■ その他の国々の中には、おそらくもっと多いのではないかとみられる国もある。それらの国々は、非公式で送金されている場合も多いとみられ、この統計数字よりは高い可能性がある。その国の一人当たりGDPを見ているだけでは、実態の所得水準は見てこない場合もある。

一世帯当たりの海外出稼ぎ労働者からの送金額(2015年)

(単位:ドル)



注: 海外出稼ぎ労働者からの年間送金額を人口で除して、前ページの各国の一世帯当り人数を乗じて求めた。

出所: Migrant remittance inflows, World Bank、デロイト分析

1. マーケット基礎情報 — 一人当たり年間支出(1)

一人当たり年間支出には大きな格差。食費が1割未満の国から6割以上の国も

■シンガポールの支出額は1万7,522ドルと突出しており、食費が占める比率は7.6%と他の支出に回せる収入が多い。ブルネイは所得水準が高いが、支出額が低いことは注目される。基本的に医療費・教育費は無料、ここには含まれていないが、個人所得税や消費税も無く可処分所得が高いことが伺える。

■一方、ミャンマーやラオスは、一人当たりの年間支出が600ドル程度、そのうち6割が食費だ。フィリピンやベトナム、カンボジアも4割以上が食費に使われている。これらの国々では、他の経費の支出は限定的である。

ASEAN各国の一人当たり年間支出および主な内訳

(単位:ドル、%)

国名	一人当たり 年間支出額	食費	住宅費	交通・ 通信費	家計費	医療費	教育費	衣服費	飲酒・ 喫煙費	娯楽費	雑費 (海外消 費含む)	合計
シンガポール	17,522	7.6	20.4	17.4	5.6	8.0	4.7	2.7	2.3	12.9	18.4	100.0
マレーシア	4,809	21.8	16.8	23.4	5.9	2.8	2.3	3.3	1.5	7.3	14.7	100.0
ブルネイ	4,366	13.4	33.4	17.4	7.7	0.9	2.7	3.0	0.2	12.6	8.7	100.0
タイ	2,744	27.0	10.8	20.3	5.0	5.6	1.7	5.2	4.0	6.2	14.1	100.0
フィリピン	1,995	42.0	13.2	15.1	4.0	2.8	4.3	1.3	1.2	2.0	14.0	100.0
インドネシア	1,702	35.0	12.3	25.8	2.5	3.1	4.4	4.1	7.2	3.0	2.4	100.0
ベトナム	1,230	44.7	11.6	11.7	5.9	5.9	6.9	4.3	2.9	1.2	4.9	100.0
カンボジア	992	46.5	20.7	7.2	0.9	5.7	3.6	2.7	2.4	1.2	9.0	100.0
ミャンマー	606	60.3	3.3	6.2	13.5	2.1	3.2	2.5	0.3	0.2	8.4	100.0
ラオス	603	62.7	5.2	13.1	3.4	2.5	1.2	2.7	4.3	2.4	2.5	100.0

注:ブルネイ:2011年、ミャンマー:2012年、カンボジア・ラオス:2013年、その他の国々は2015年のデータ。

出所:ユーロモニター、国別統計、デロイト分析

1. マーケット基礎情報 — 一人当たり年間支出(2)

クアラルンプールなどの中核都市の一人当り支出額、総じて国平均を上回る

■シンガポールの一人当り年間支出額は、中核都市と比べても突出して高い。一方、他の中核都市も支出額が国平均と比べると大幅に高い。

■クアラルンプールは7,297ドル(国:4,809ドル)、バンコクは4,928ドル(同2,744ドル)など。ホーチミン、プノンペン、ビエンチャンなども500ドル前後は高い。国内でも中核都市とそれ以外の都市との支出額の差が大きいことは念頭に置いておく必要がある。

ASEAN各国の中核都市における一人当たり年間支出および主な内訳

(単位:ドル、%)

中核都市名	一人当り 年間支出額 (カッコ内は国)	食費	住宅費	交通・通 信費	家計費	医療費	教育費	衣服費	飲酒・喫 煙費	娯楽費	雑費 (海外消 費含む)	合計
シンガポール	17,522	7.6	20.4	17.4	5.6	8.0	4.7	2.7	2.3	12.9	18.4	100.0
クアラルンプール	7,297 (4,809)	21.2	15.8	23.0	6.1	3.1	2.8	3.4	1.9	6.9	15.8	100.0
バンコク	4,928 (2,744)	20.1	13.7	26.5	5.7	6.6	1.9	5.7	3.4	6.0	10.4	100.0
バンドル・スリ・ブガワン	4,366	13.4	33.4	17.4	7.7	0.9	2.7	3.0	0.2	12.6	8.7	100.0
マニラ	3,205 (1,995)	40.0	15.0	15.2	4.2	2.7	4.2	1.2	1.1	1.0	15.5	100.0
ジャカルタ	2,607 (1,702)	37.3	20.1	13.2	3.5	3.1	4.5	1.4	6.2	6.2	4.5	100.0
ホーチミン	1,884 (1,230)	36.6	7.5	19.8	9.0	6.4	7.2	3.6	3.0	1.2	5.7	100.0
プノンペン	1,699 (992)	37.9	33.3	8.1	1.1	2.5	4.6	2.3	1.8	1.8	6.8	100.0
ビエンチャン	1,090 (603)	51.6	4.6	18.9	3.5	3.0	2.4	3.8	5.5	3.4	3.4	100.0
ヤンゴン	642 (606)	60.8	4.8	7.0	11.6	2.6	3.4	2.1	0.3	0.1	7.3	100.0

注: ヤンゴン: 2012年、プノンペン・ビエンチャン: 2013年、その他の都市は2015年のデータ。シンガポール、バンドル・スリ・ブガワンは国の統計を準用。

出所: ユーロモニター、国別統計、デロイト分析

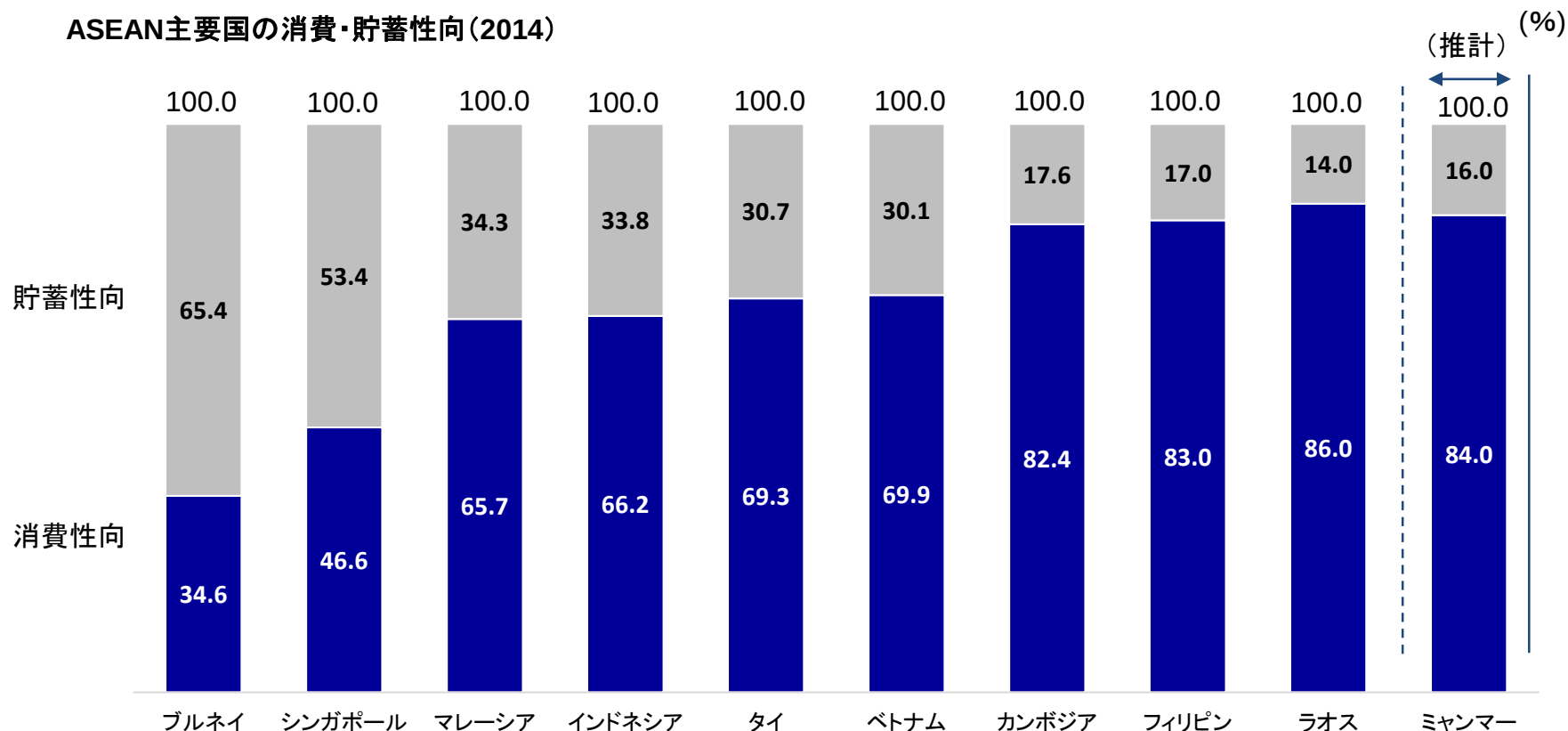
1. マーケット基礎情報 — 消費と貯蓄

貯蓄志向の高いブルネイ、消費志向の強いフィリピン

■ ASEAN各国の消費と貯蓄の割合をみると、所得水準に比べて支出が比較的少ないブルネイの貯蓄が65.4%と極めて高い。シンガポールが53.4%と続く。

■ 一方、フィリピンの貯蓄の割合は17.0%と、カンボジアよりも低い位置にある。フィリピン人の消費志向は非常に高い。

ASEAN主要国の消費・貯蓄性向(2014)



貯蓄性向データ: World Bank のGross Domestic Saving Ratioのデータを使用。消費の割合は、貯蓄のデータより推計

貯蓄性向データの定義: GDPに占める貯蓄の割合

出所: World Bank、ミャンマーは他国から推計、デロイト分析

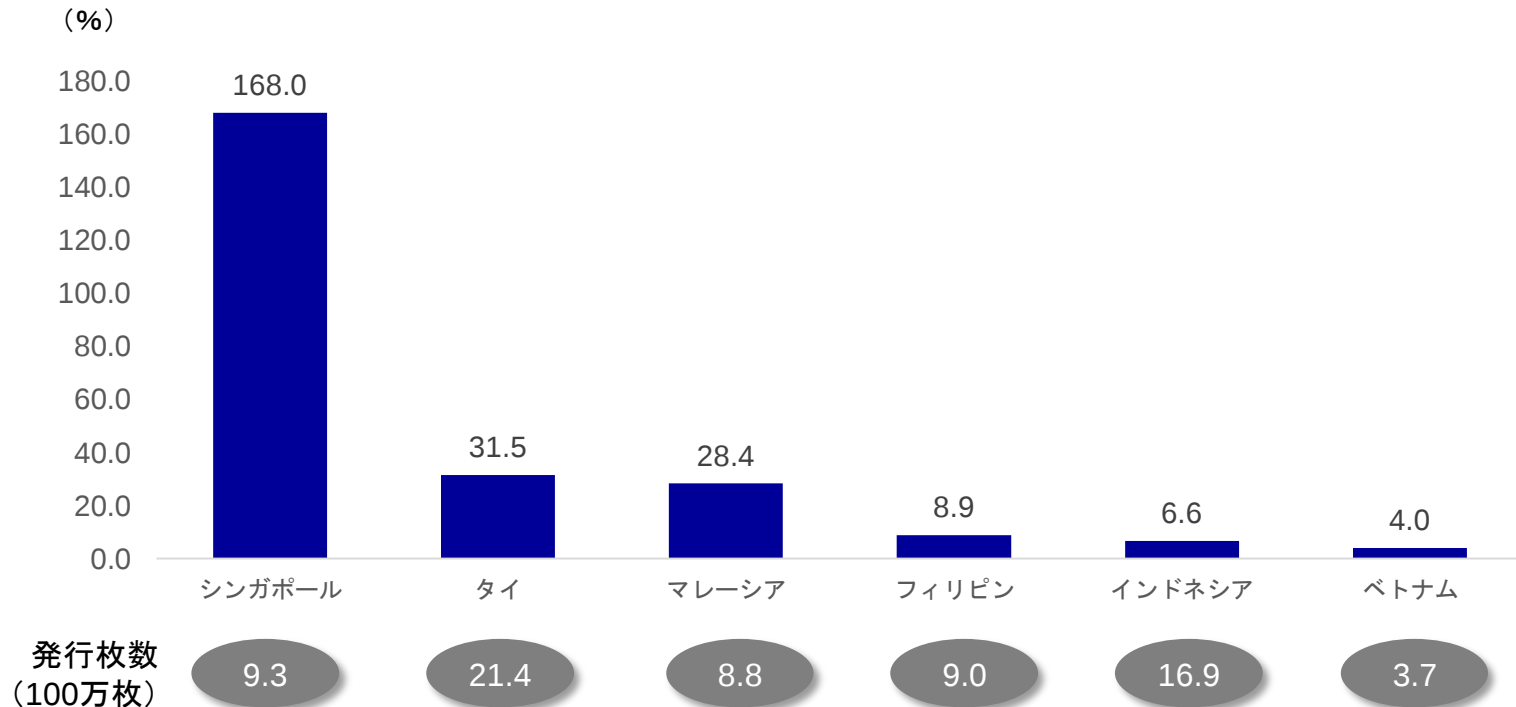
1. マーケット基礎情報 — クレジットカード保有状況

圧倒的に高いシンガポールのカード保有率。タイやマレーシアでも3割程度

■ ASEAN各国のクレジットカード保有率では、シンガポールが168.0%と一人一枚以上保有している。クレジットカードに限らず、非現金決済手段の普及も進んでいる。

■ 一方、タイやマレーシアでも3割程度であり、他の国は10%以下という水準だ。ただし、中核都市に絞ると保有率は国平均よりも高くなるとみられるため、留意。

国別のクレジットカード保有率（2015）



注：2015年の発行枚数を全人口で除して保有率としている。

出所：ユーロモニター

1. マーケット基礎情報 — 家電保有状況(1-電子レンジ)

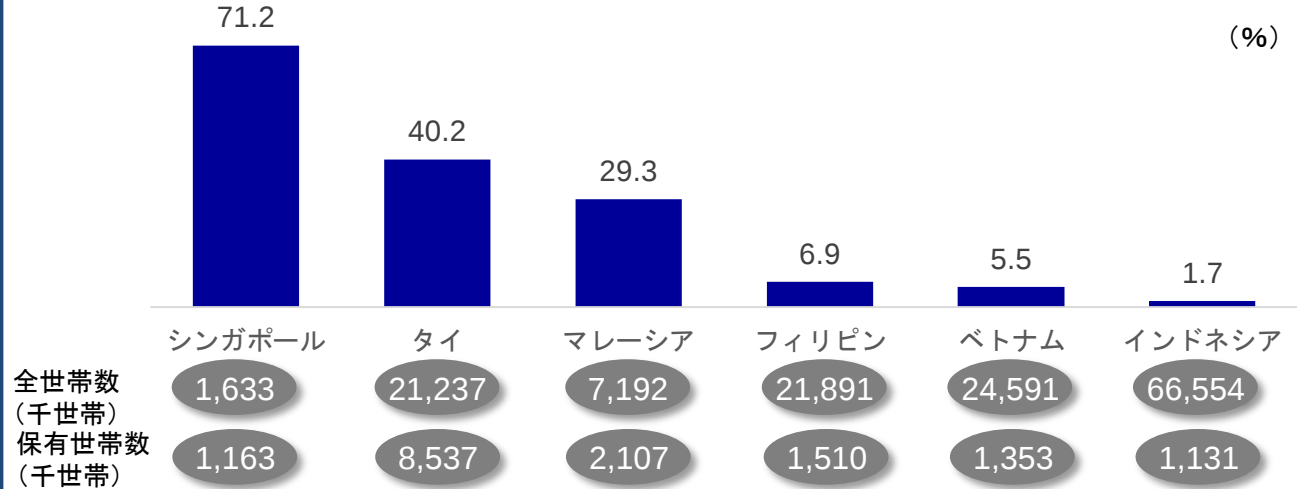
家電の保有状況から実際の暮らしを探る。高い都市の家電保有率

■ 国民の暮らしやサービス内容・提供方法を探るための参考として、ASEAN各国・都市の家電の保有状況を確認したい。

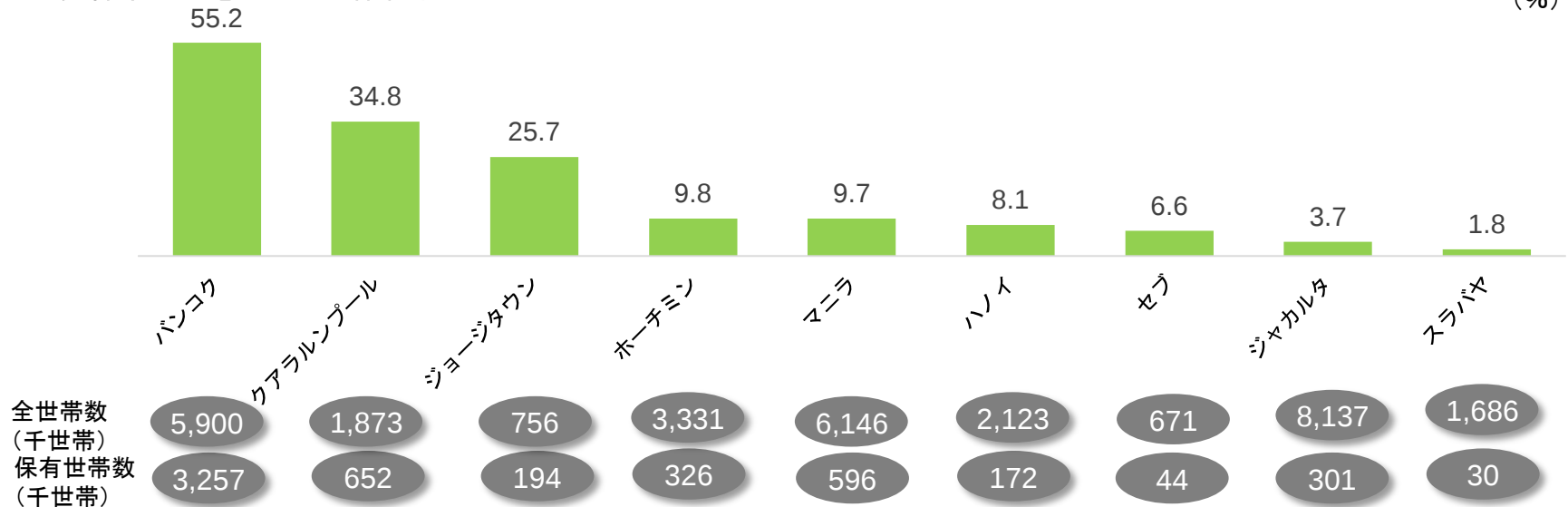
■ 例えば、電子レンジのタイの保有率は全世帯の40.2%だが、バンコクは55.2%であるように、全国平均よりも都市の保有率は基本的に高い。また家電によっては電子レンジのように一人当たりGDPが1万ドル弱のマレーシアでも3割程度で、域内ではあまり普及していない点も留意。

※対象家電: 電子レンジ、テレビ、エアコン、冷蔵庫、掃除機、洗濯機

国別の電子レンジ保有率 (2015)

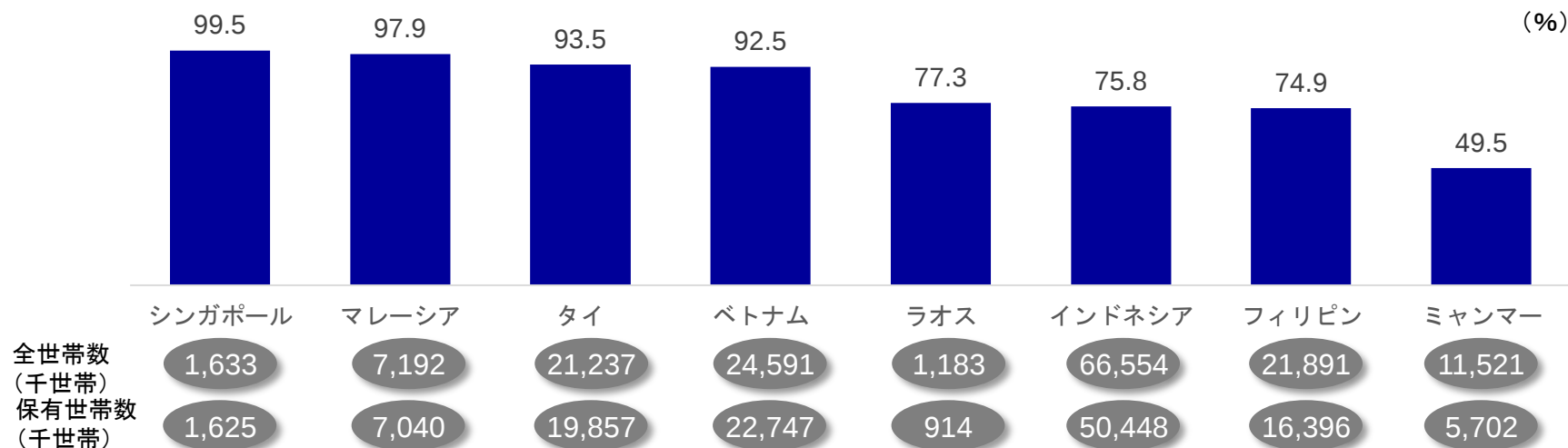


主要都市別の電子レンジ保有率 (2015)

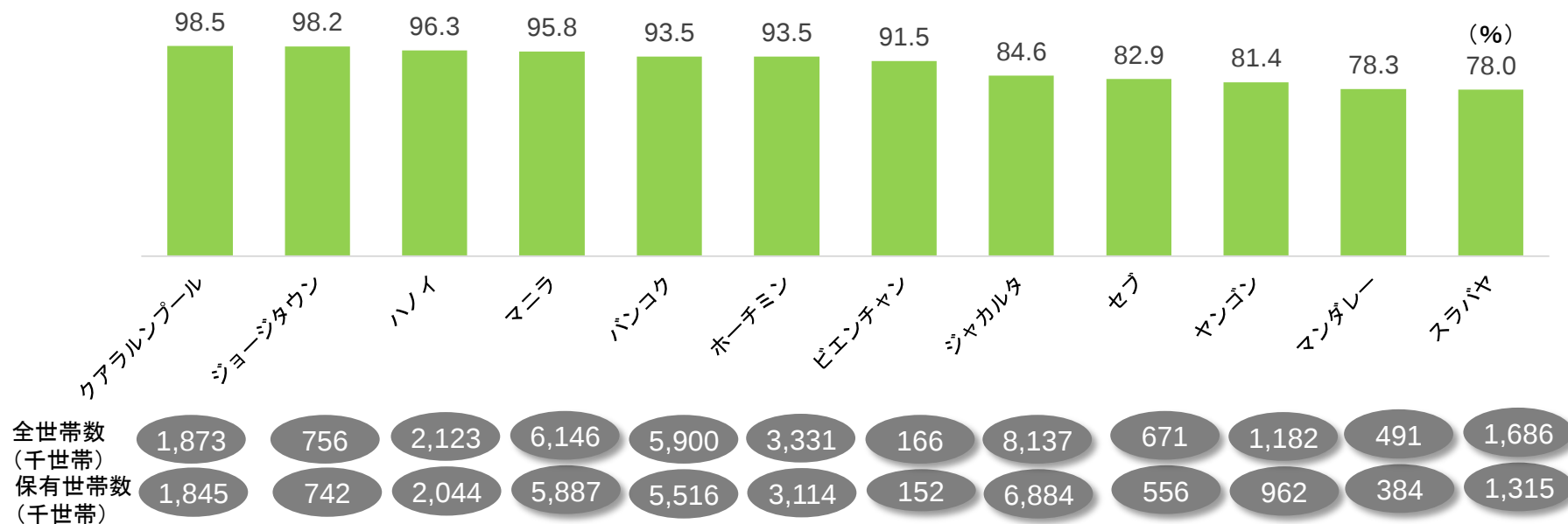


1. マーケット基礎情報 — 家電保有状況(2-テレビ)

国別のカラーテレビ保有率 (2015)

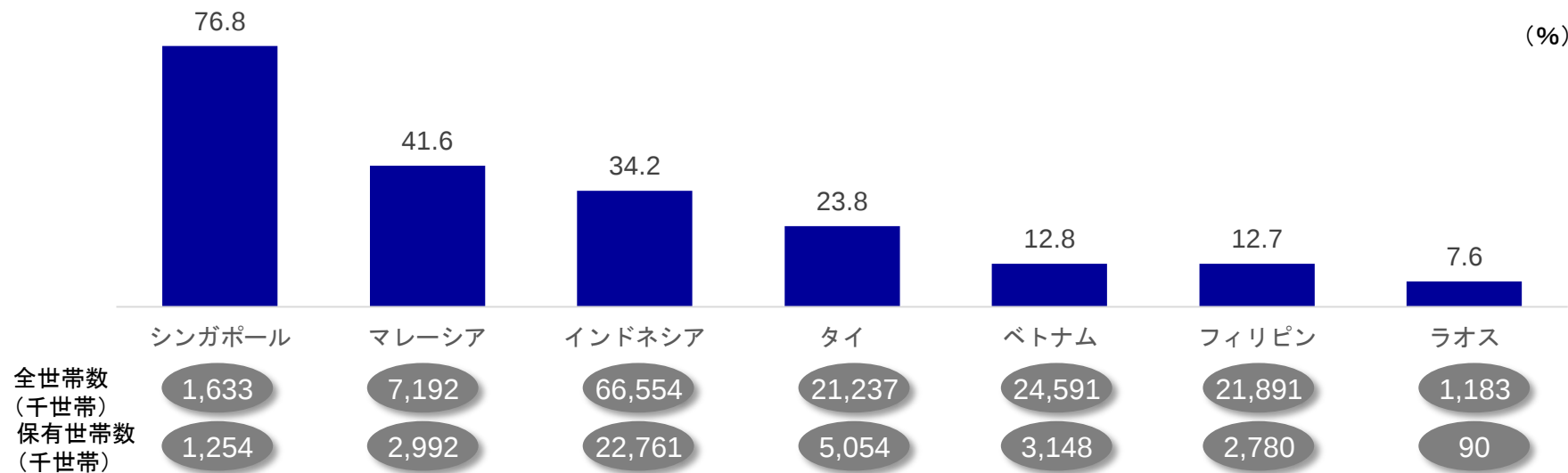


主要都市別のカラーテレビ保有率 (2015)

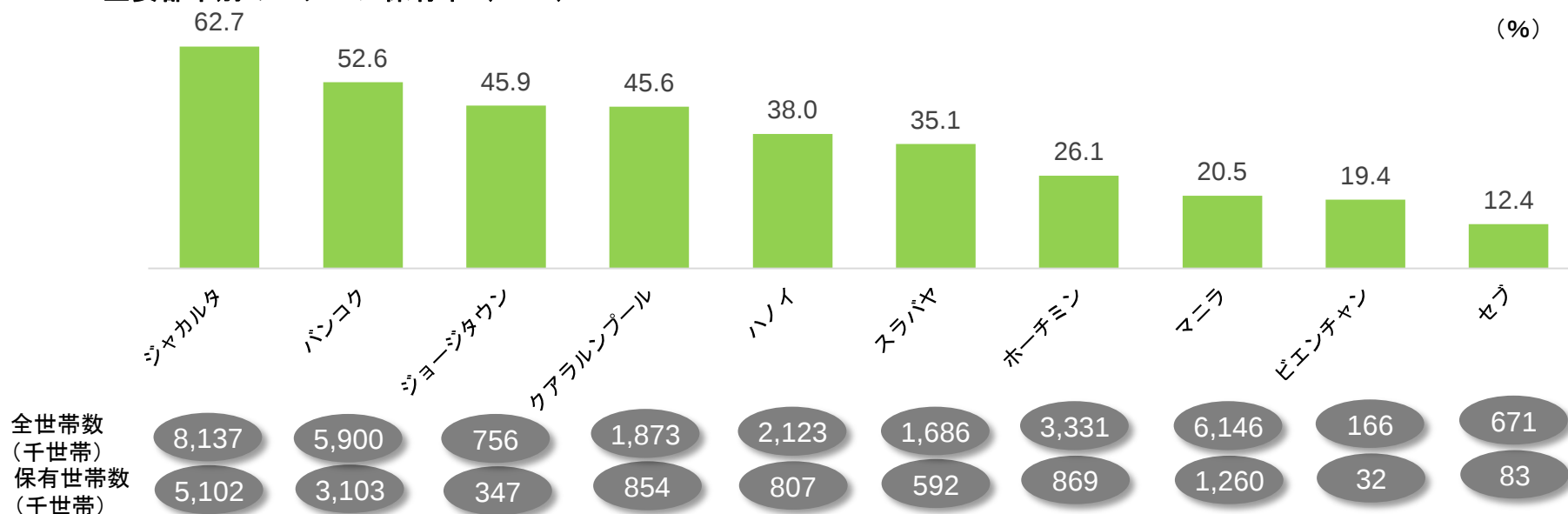


1. マーケット基礎情報 — 家電保有状況(3-エアコン)

国別のエアコン保有率 (2015)

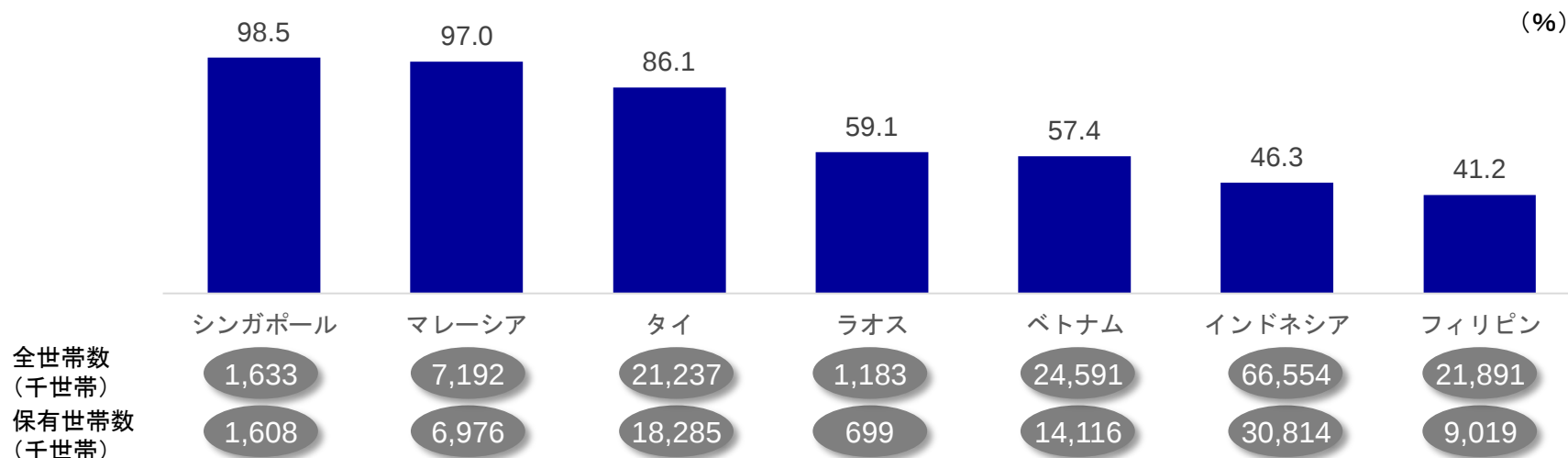


主要都市別のエアコン保有率 (2015)



1. マーケット基礎情報 — 家電保有状況(4-冷蔵庫)

国別の冷蔵庫保有率 (2015)

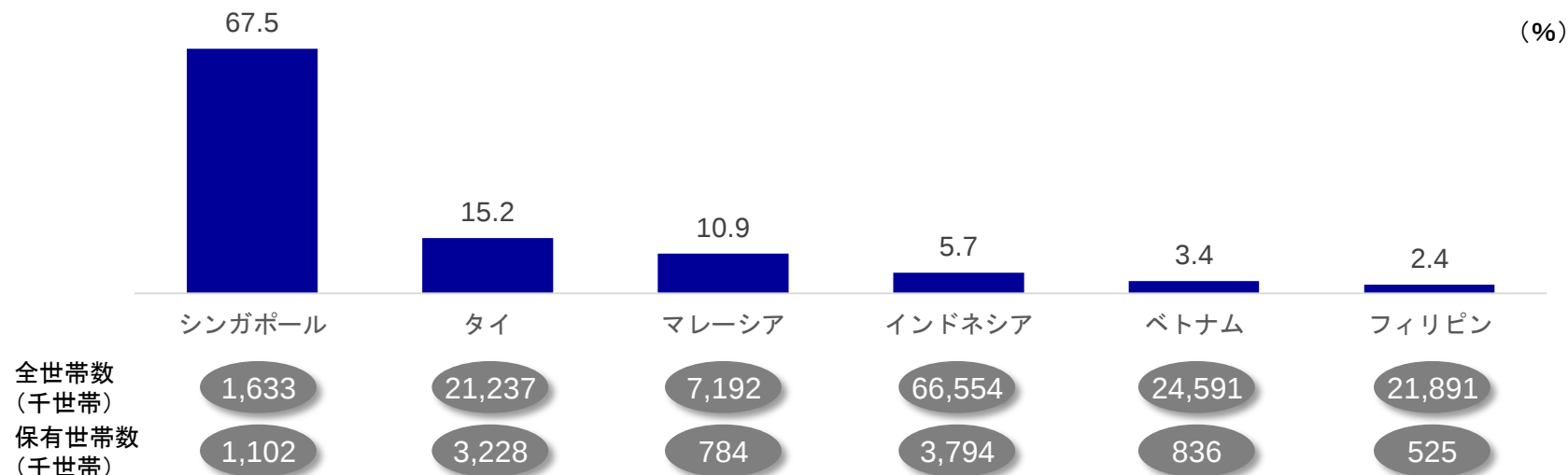


主要都市別の冷蔵庫保有率 (2015)

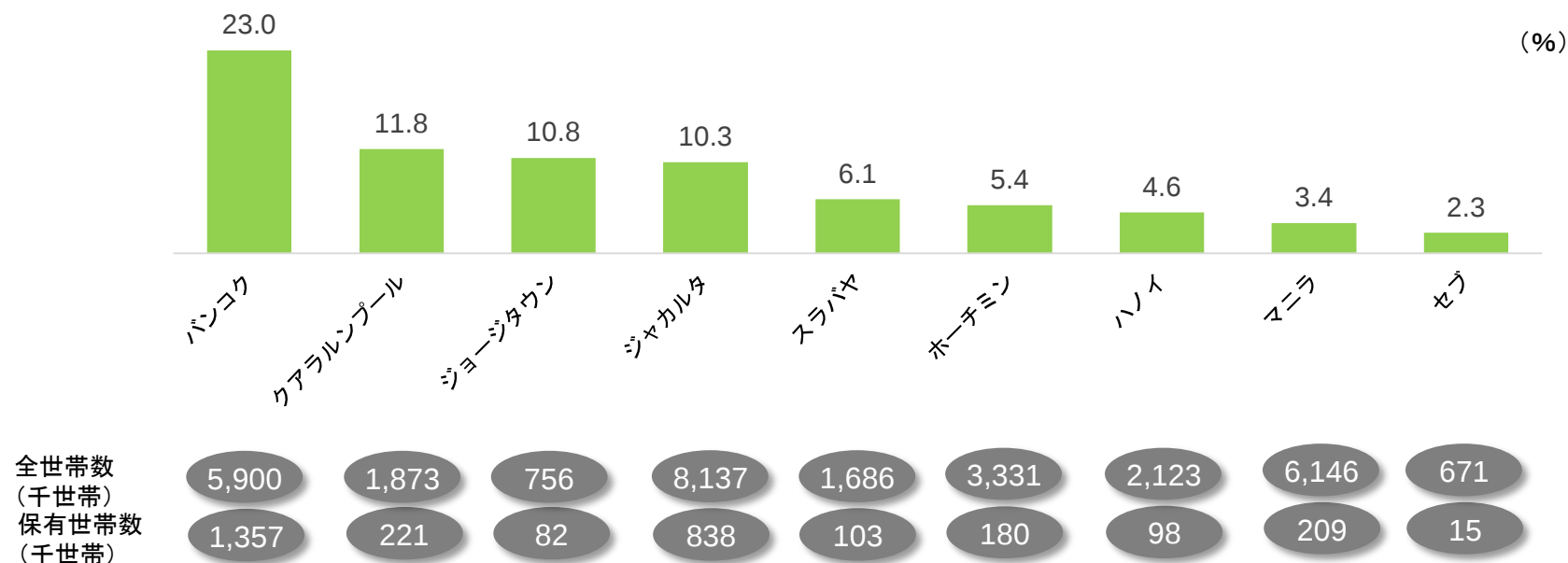


1. マーケット基礎情報 — 家電保有状況(5-掃除機)

国別の掃除機保有率 (2015)

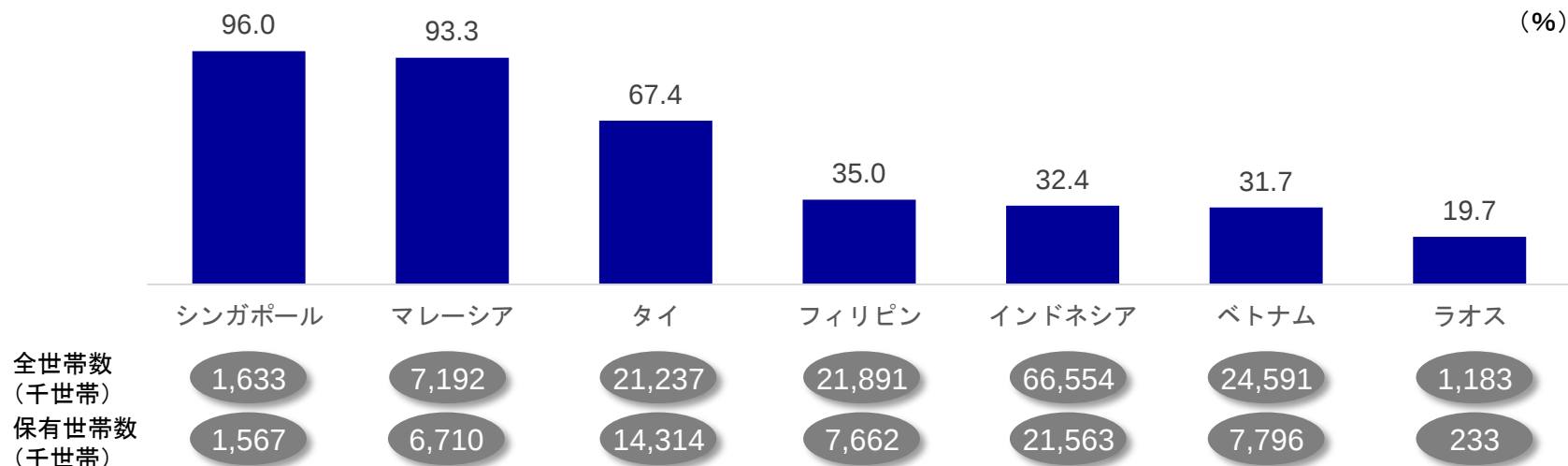


主要都市の掃除機保有率 (2015)

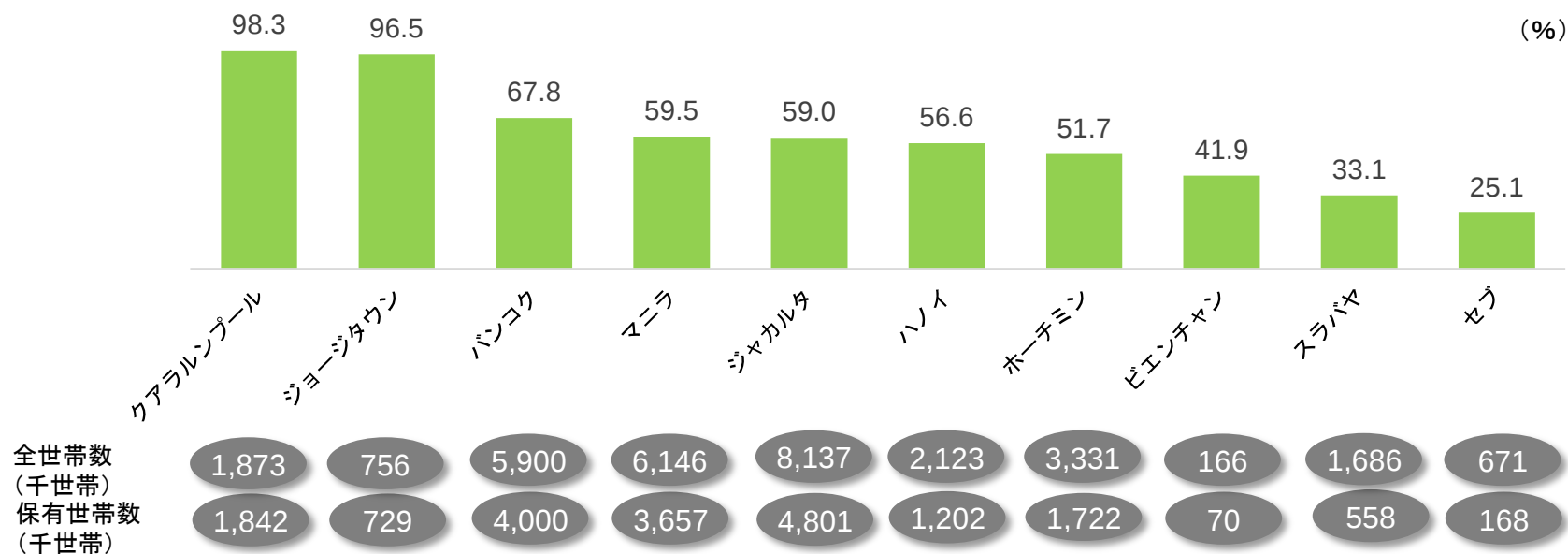


1. マーケット基礎情報 — 家電保有状況(6-洗濯機)

国別の洗濯機保有率 (2015)



主要都市の洗濯機保有率 (2015)



1. マーケット基礎情報 — 通信環境・機器の保有状況

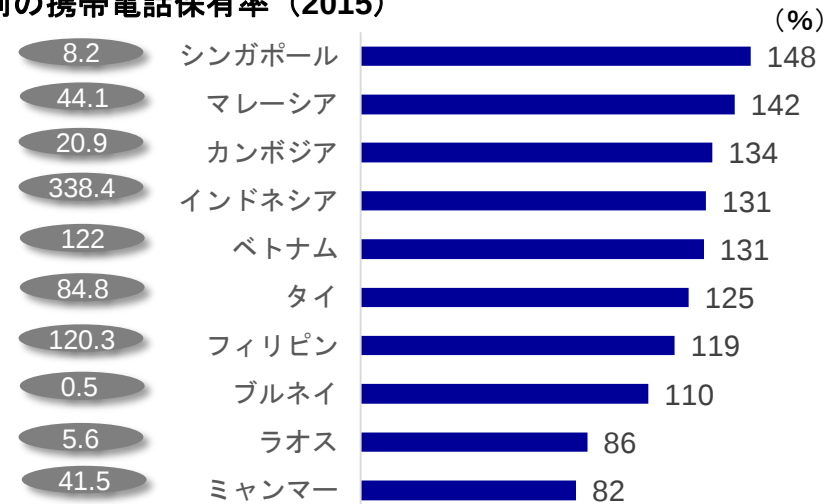
家電はなくても、携帯・スマートフォンは保有。マーケティング上も重要な要素に

■携帯電話の保有は多くの国で100%を超える。2014年に通信市場の自由化が行われたミャンマーでも急速に普及し、2015年は82%の国民が携帯電話を保有。その後も急速に普及しているとみられる。

■あわせて、スマートフォンの普及も急速に進む。シンガポールなどの一部を除き、全国平均は4-6割の普及率であるが、都市部に限れば、おそらく相当な普及率に達しているに違いない。スマートフォンを利用したフェイスブック(FB)やインスタグラムなどのソーシャルメディア(SNS)の利用も急速に広がっており、マーケティングを考える上でも重要な要素である。

■固定インターネット回線の普及率は2割前後の国もあるが、スマートフォンでインターネットに接続している場合が多いとみられ、マーケティング上はそれほど重要視されなくなっていると考えられる。

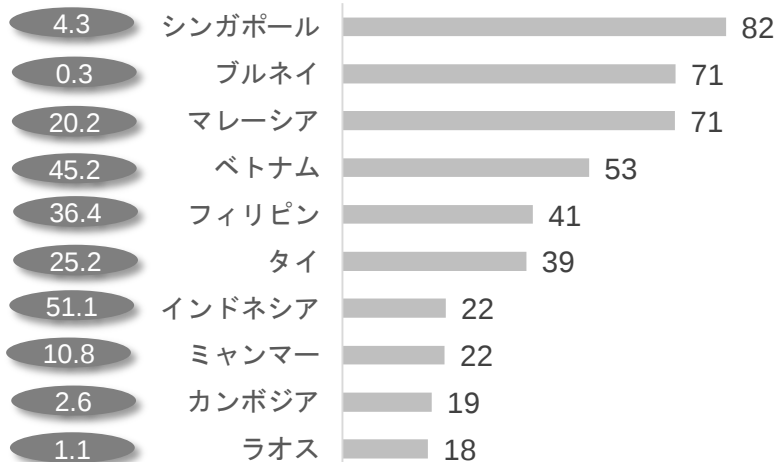
国別の携帯電話保有率 (2015)



台数(100万台)

国別の固定インターネット普及率 (2015)

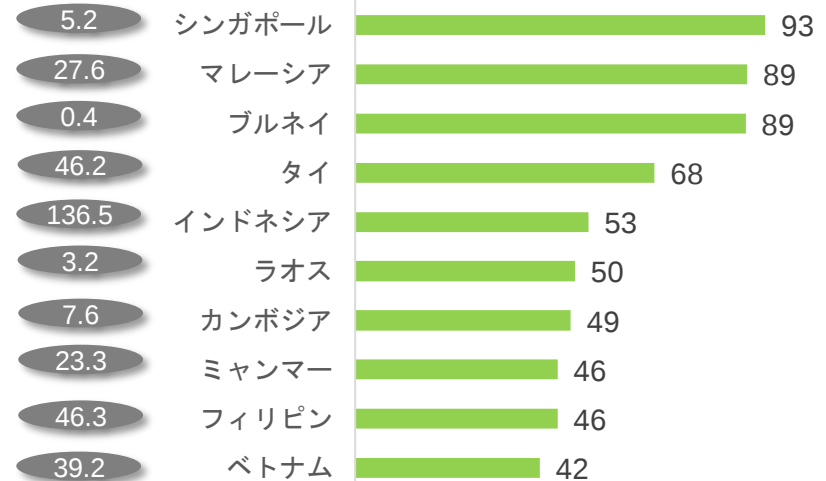
(%)



インターネットユーザー(100万人)

国別のスマートフォン保有率 (2015)

(%)



台数(100万台)

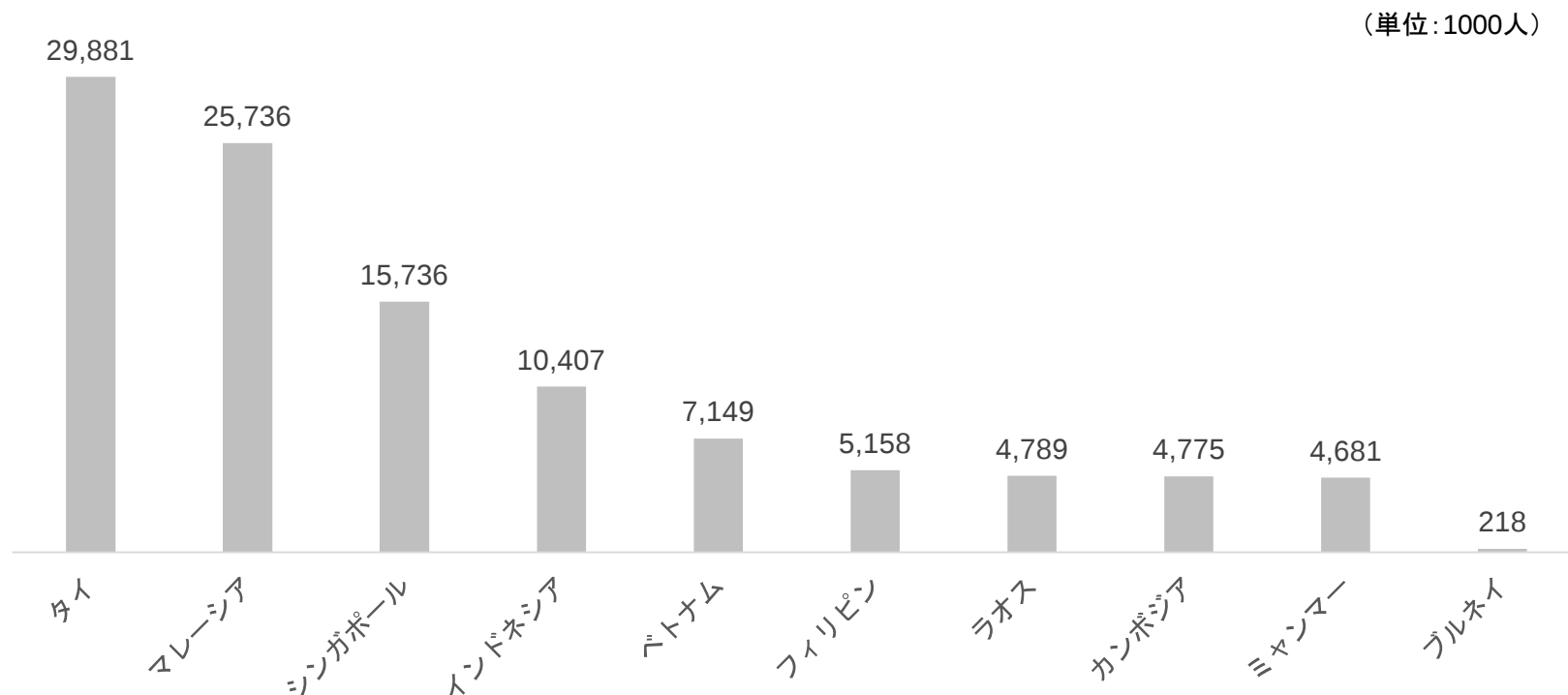
1. マーケット基礎情報 — 訪問観光客(1)

年間3,000万人もの観光客が訪れるタイ。市場として重要な場合も

■ 各国を訪れる観光客もサービスを提供するターゲットとして重要になる場合もあろう。タイは3,000万人に迫り、マレーシア、シンガポールもそれぞれ2,500万人、1,500万人を超える。シンガポールは人口の約3倍の規模である。

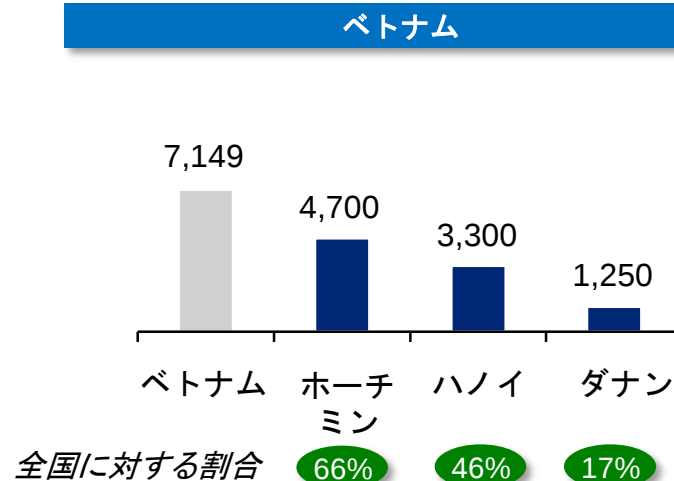
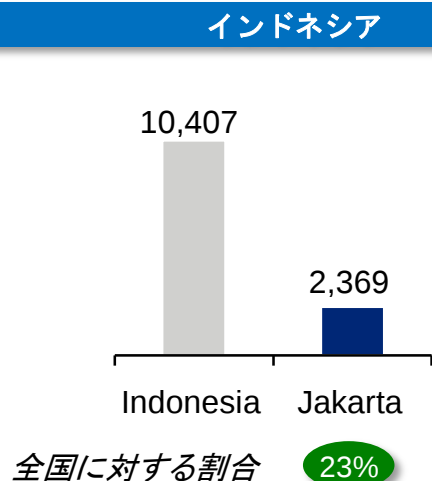
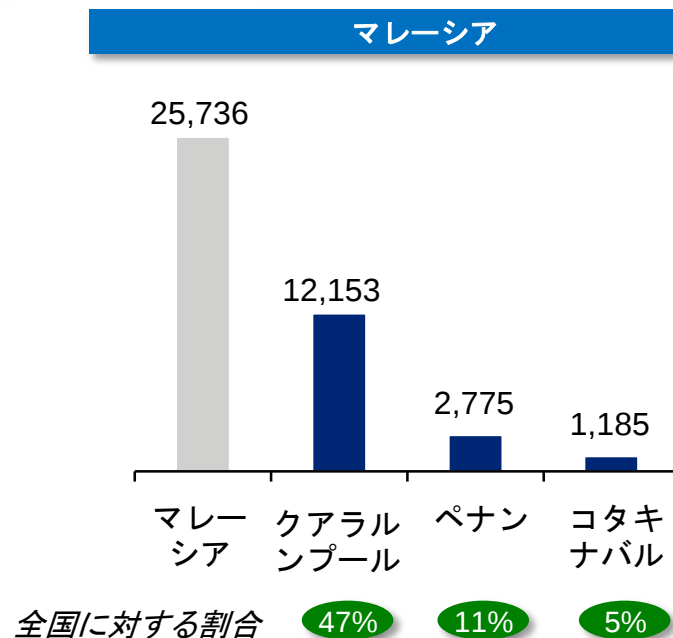
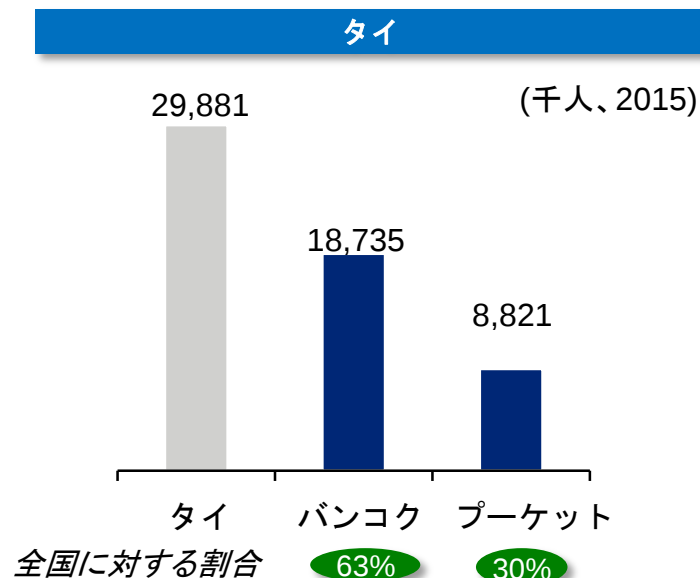
■ 都市別にみると、例えば、タイはバンコクに1,800万人以上が訪れているが、プーケットにも900万人近くが訪れている。中核都市への観光客が多いものの、都市によっては地方部でも観光客は重要なサービス提供対象となるだろう。

国別・年間観光客数の比較 (2015)



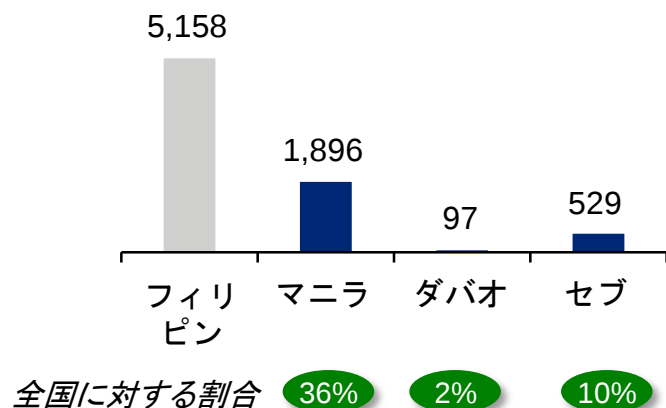
出所: ユーロモニター、UNWTO、各国統計 デロイト分析

1. マーケット基礎情報 — 訪問観光客(2)

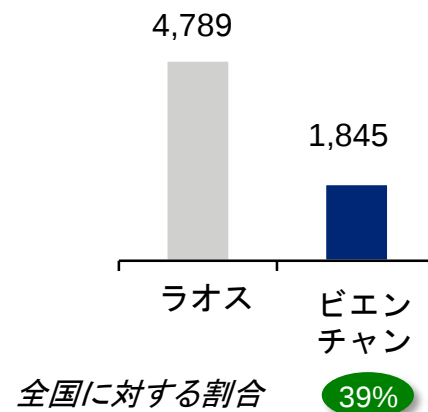


1. マーケット基礎情報 — 訪問観光客(3)

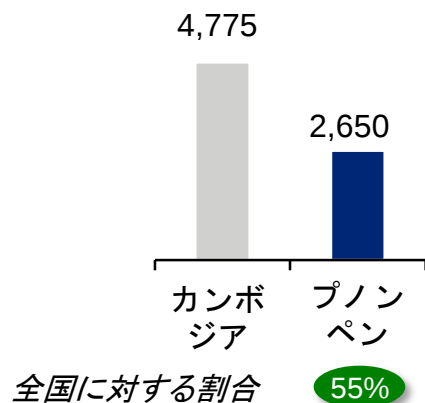
フィリピン



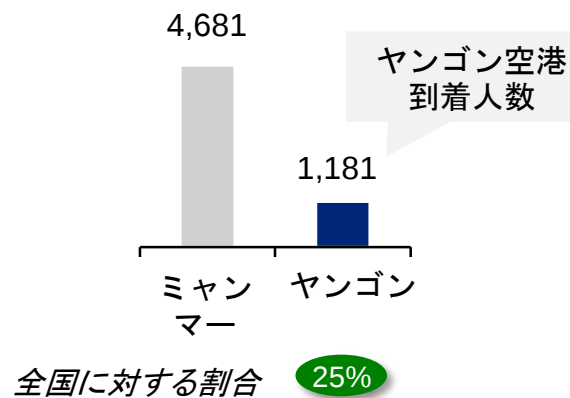
ラオス



カンボジア



ミャンマー



第2章 個別マーケット情報を知る

2020年までの外食・小売市場規模と成長見通し

外食産業と小売業に絞って、市場規模と成長性、主要事業者およびフランチャイズ展開しているブランドの店舗数について概観する。直接・間接的な競合先の情報、市場の傾向の把握、あるいは、提携先等の参考情報になるかもしれない。自社の業種、業態に合わせ、進出先の調査を進める上での参考情報としてほしい。

2. 個別マーケット情報 — 外食産業の市場規模・成長見通し

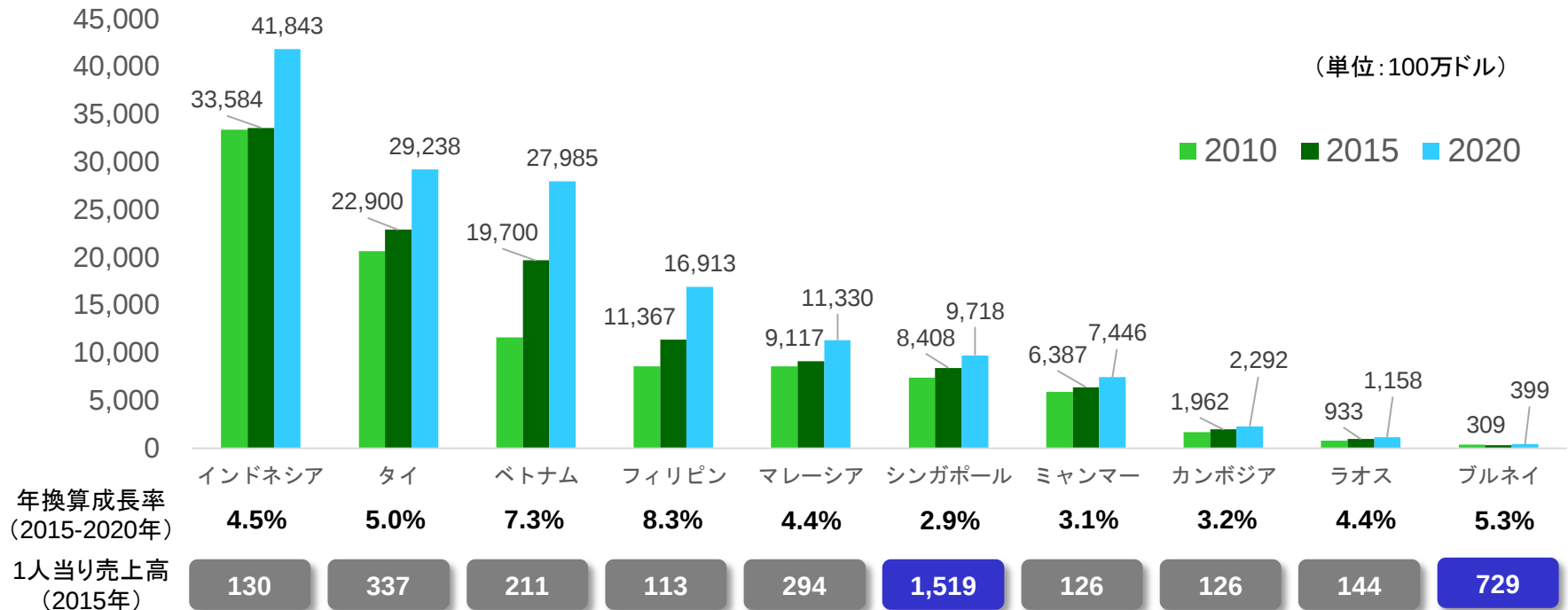
2020年、インドネシアの外食市場が域内でさらに突出、フィリピンとベトナムが急成長

■外食産業の市場規模(総売上)と2020年の成長見通しをみると、最も市場規模があるのはインドネシアだ。一人当たり売上高では130ドルと域内でも低水準だが、今後も毎年4.5%の成長が見込まれている。

■フィリピンやベトナムは、それぞれ8.3%、7.3%と高成長を見込んでいる。2020年にはベトナムはタイと同様の規模感に達する見込みだ。一方、シンガポール、ブルネイは市場としては小さいが、一人当たり売上高が1,519ドル、729ドルと域内では高い水準。

外食産業の市場規模(総売上)、成長見通し

※次頁以降、各国の主要事業者および主要フランチャイズ展開ブランドの店舗数を紹介。



出所:ユーロモニター、デロイト分析

注:シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナムはユーロモニターのデータを記載。

ミャンマー、カンボジア、ラオス、ブルネイの市場規模及び年平均成長率については、各国の一人当たりGDP、人口をベースに、他6カ国のユーロモニター・データを利用して推計。

2. 個別マーケット情報 — 外食産業：インドネシア

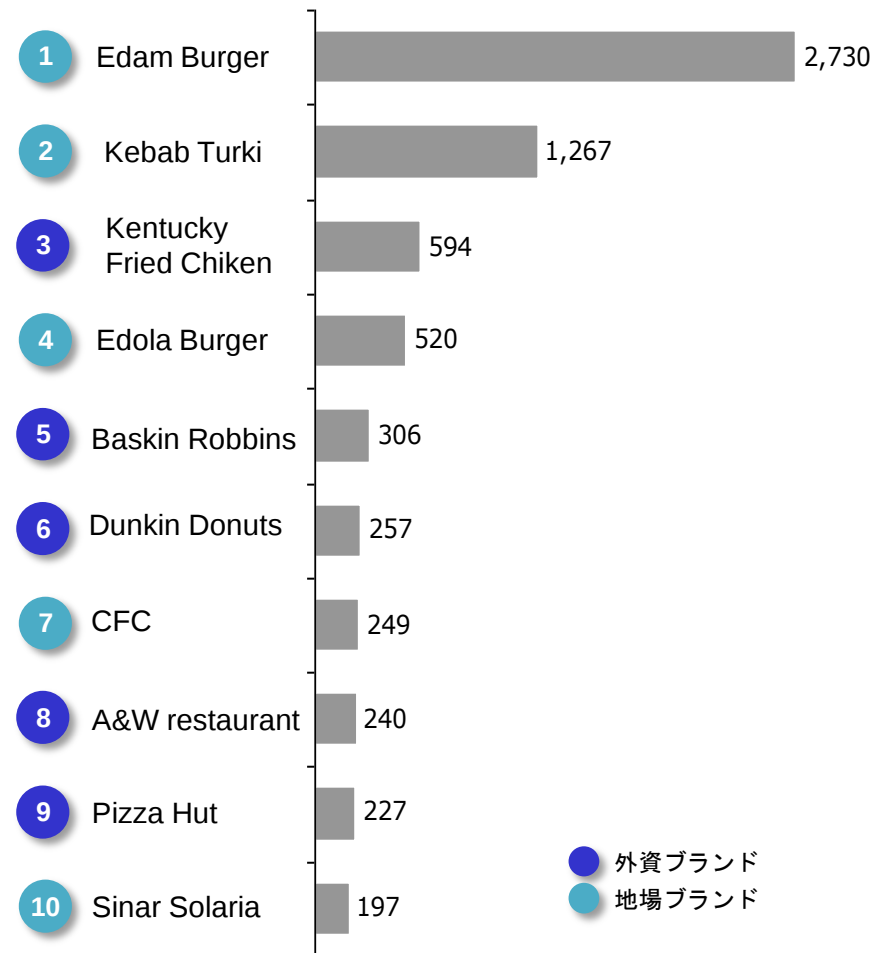
インドネシア外食産業の主要事業者(2015年)

事業者名	主要ブランド	総売上 (100万米ドル)	シェア
Yum! Brands Inc	Kentucky Fried Chicken	635	1.9%
McDonald's Corp	McDonald's	209	0.6%
Starbucks Corp	Starbucks Coffee	96	0.3%
Eka Bogainti PT	HokBen	82	0.2%
Sederhana Citra Mandiri PT	Restran Sederhana	80	0.2%
J Co Donuts & Coffee PT	J. Co Donuts & Coffee	80	0.2%
A Great American Brand, LLC	A&W restarurant	79	0.2%
Sinar Solaria PT	Sinar Solaria	67	0.2%
Top Food Indonesia PT	77 Es Teler Juara	66	0.2%
Edam Burger Indonesia PT	Edam Burger	62	0.2%
その他		32,129	95.7%
合計		33,584	100.0%

出所：ユーロモニター、デロイト分析（色付きは地場ブランド）

注：事業者名は最終的なブランド所有者の場合がある。

インドネシア外食産業の主要フランチャイズ展開ブランド店舗数
(2016年11月時点)



出所：ユーロモニター、デロイト分析

注：2016年11月時点に把握したもの。原則、直営店展開ブランドは対象外。

2. 個別マーケット情報 — 外食産業:タイ

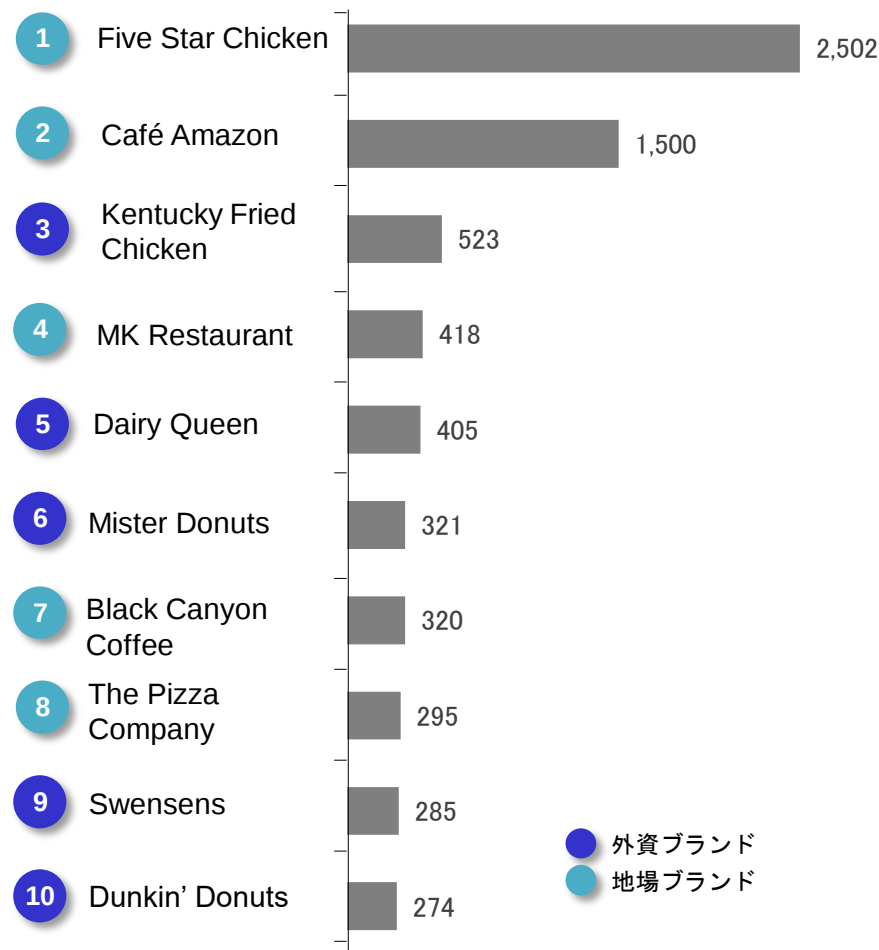
タイ外食産業の主要事業者(2015年)

事業者名	主要ブランド	総売上 (100万米ドル)	シェア
Yum! Brands Inc	Kentucky Fried Chicken	511	2.2%
Charoen Pokphand Group	Five Star Chicken	469	2.0%
MK Restaurants Co Ltd	MK Restaurants	460	2.0%
Fuji Tsukui Group	Fuji Restaurant	221	1.0%
Minor International PCL	The Pizza Company	205	0.9%
Chysee Bamee Kiew Co Ltd	Chysee Bamee Kiew Thai-noodle	201	0.9%
Thai Beverage PCL	Shabushi by Oishi	194	0.8%
McDonald's Corp	McDonald's	172	0.8%
Starbucks Corp	Starbucks Coffee	143	0.6%
CoolBrands International Inc	Swensens	126	0.6%
その他		20,199	88.2%
合計		22,900	100.0%

出所: ユーロモニター、デロイト分析(色付きは地場ブランド)

注: 事業者名は最終的なブランド所有者の場合がある。

タイ外食産業の主要フランチャイズ展開ブランド店舗数
(2016年11月時点)



出所: ユーロモニター、デロイト分析

注: 2016年11月時点で把握したもの。原則、直営店展開ブランドは対象外。

2. 個別マーケット情報 — 外食産業:ベトナム

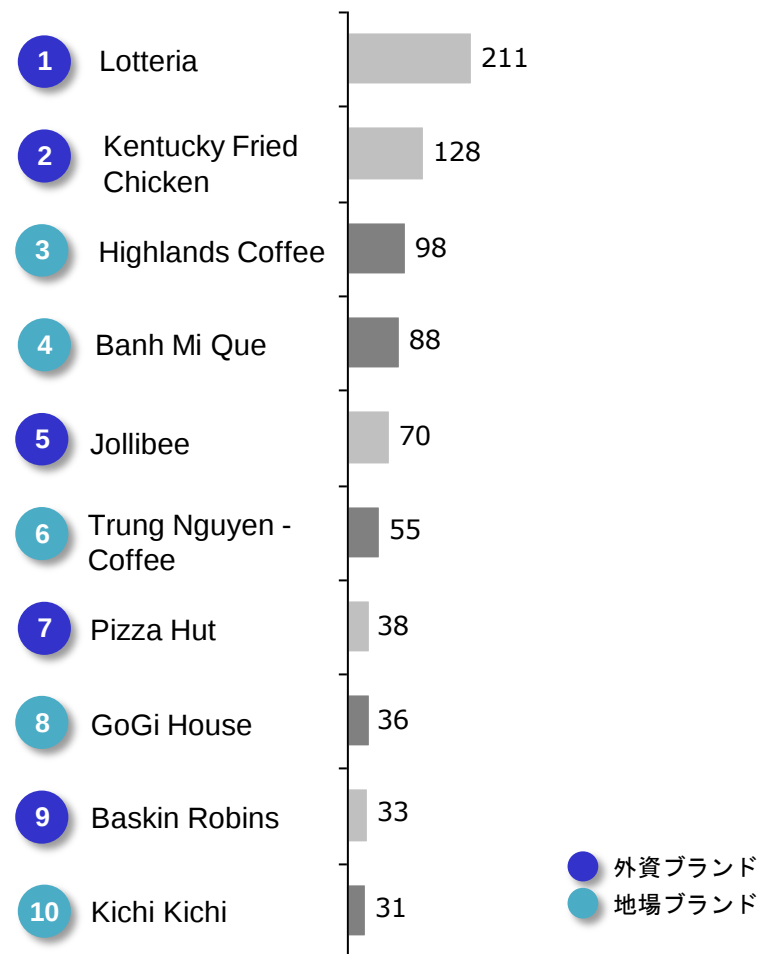
ベトナム外食産業の主要事業者(2015年)

事業者名	主要ブランド	総売上 (100万米ドル)	シェア
Lotte Group	Lotteria	156	0.8%
Yum! Brands Inc	Kentucky Fried Chicken	127	0.6%
Golden Gate Trade & Services JSC	Vuvuzela Beer Club, Osaka Ohsho	60	0.3%
Jollibee Foods Corp	Jollibee	50	0.3%
Huy Vietnam Group	Mon Hue restaurant	42	0.2%
Viet Thai International JSC	Highlands Coffee	33	0.2%
Restaurant Brands International Inc	Burger King	13	0.1%
Domino's Pizza Inc	Domino's Pizza	13	0.1%
Starbucks Corp	Starbucks Coffee	10	0.1%
Trung Nguyen Corp	Trung Nguyen - Coffee	9	0.0%
その他		19,187	97.4%
合計		19,700	100.0%

出所: ユーロモニター、デロイト分析(色付きは地場ブランド)

注: 事業者名は最終的なブランド所有者の場合がある。

ベトナム外食産業の主要フランチャイズ展開ブランド店舗数
(2016年11月時点)



出所: ユーロモニター、デロイト分析

注: 2016年11月時点で把握したもの。原則、直営店展開ブランドは対象外。

2. 個別マーケット情報 — 外食産業:フィリピン

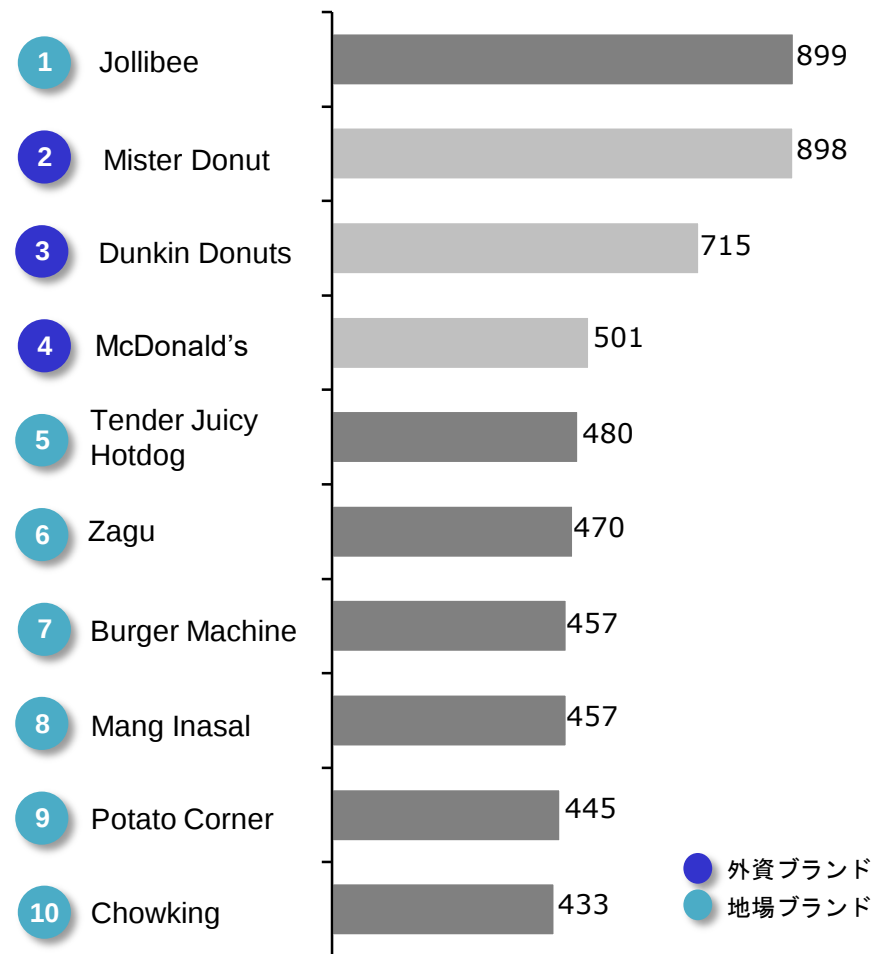
フィリピン外食産業の主要事業者(2015年)

事業者名	主要ブランド	総売上 (100万米ドル)	シェア
Jollibee Foods Corp	Jollibee	2,091	18.4%
McDonald's Corp	McDonald's	763	6.7%
Yum! Brands Inc	Kentucky Fried Chicken	334	2.9%
Max's Group Inc	Max's restaurant, Krispy Kreme	184	1.6%
Shakey's International Inc	Shakey's	179	1.6%
Starbucks Corp	Starbucks Coffee	144	1.3%
Bounty Agro Ventures, Inc	Chooks	61	0.5%
Andok's Litson Corp	Andok's	52	0.5%
San Miguel Corp	Tender Juicy	47	0.4%
Bonchon International Inc	BonChon	46	0.4%
その他		7,468	65.7%
合計		11,367	100.0%

出所: ユーロモニター、デロイト分析(色付きは地場ブランド)

注: 事業者名は最終的なブランド所有者の場合がある。

フィリピン外食産業の主要フランチャイズ展開ブランド店舗数
(2016年11月時点)



出所: ユーロモニター、デロイト分析

注: 2016年11月時点に把握したもの。原則、直営店展開ブランドは対象外。

2. 個別マーケット情報 — 外食産業:マレーシア

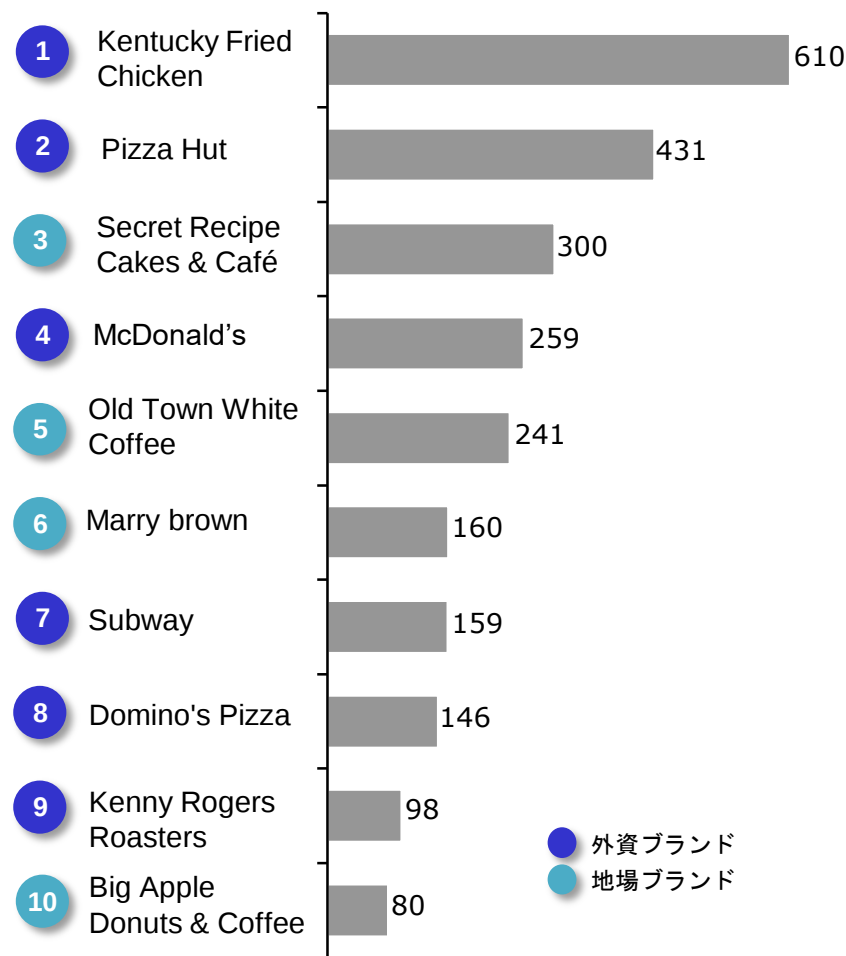
マレーシア外食産業の主要事業者(2015年)

事業者名	主要ブランド	総売上 (100万米ドル)	シェア
Yum! Brands Inc	Kentucky Fried Chicken	686	7.5%
McDonald's Corp	McDonald's	422	4.6%
Secret Recipe Cakes & Café Sdn Bhd	Secret Recipe Cakes and Café	215	2.4%
Dunkin' Brands Group Inc	Dunkin' Donuts	82	0.9%
Starbucks Corp	Starbucks Coffee	81	0.9%
Old Town Bhd	Old Town White Coffee	77	0.8%
Domino's Pizza Inc	Domino's Pizza	57	0.6%
Texchem Group	Sushi King	47	0.5%
PappaRich Group Sdn Bhd	PappppaRich	45	0.5%
Nando's Group Holdings Ltd	Nando's	45	0.5%
その他		7,361	80.7%
合計		9,117	100.0%

出所: ユーロモニター、デロイト分析(色付きは地場ブランド)

注: 事業者名は最終的なブランド所有者の場合がある。

マレーシア外食産業の主要フランチャイズ展開ブランド店舗数
(2016年11月時点)



出所: ユーロモニター、デロイト分析

注: 2016年11月時点で把握したもの。原則、直営店展開ブランドは対象外。

2. 個別マーケット情報 — 外食産業:シンガポール

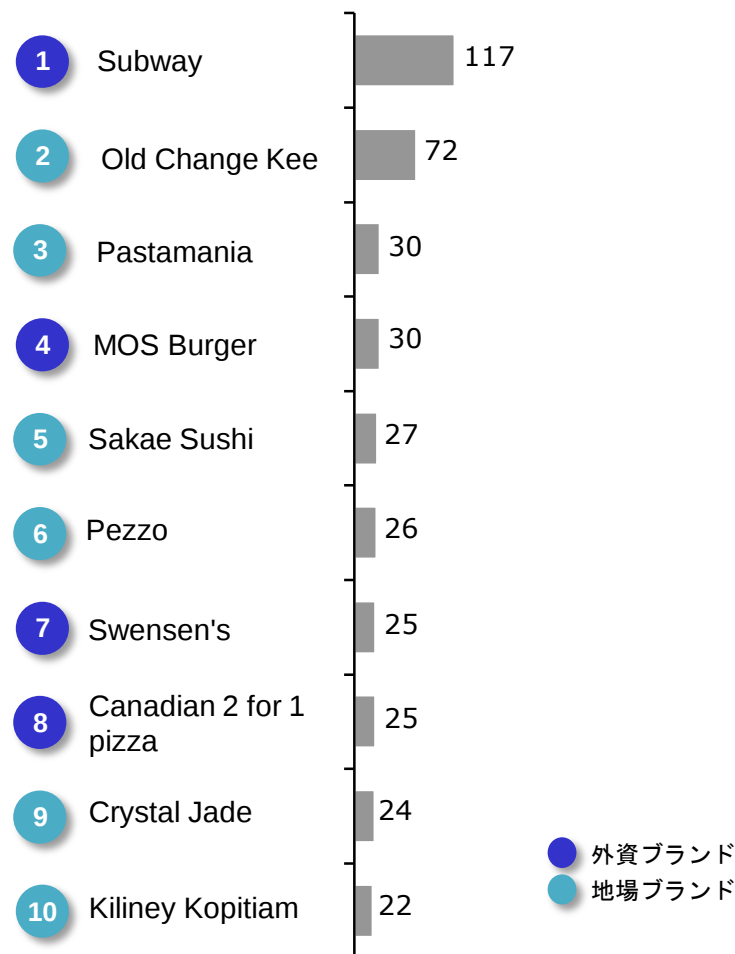
シンガポール外食産業の主要事業者(2015年)

事業者名	主要ブランド	総売上 (100万米ドル)	シェア
McDonald's Corp	McDonald's	415	4.9%
Yum! Brands Inc	Kentucky Fried Chicken	205	2.4%
Doctor's Associates Inc	Subway	65	0.8%
Crystal Jade Culinary Concepts Holding	Crystal Jade	59	0.7%
Starbucks Corp	Starbucks Coffee	58	0.7%
Tung Lok Restaurants (2000) Ltd	Dancing Crab	48	0.6%
Sakae Holdings	Sakae Sushi	45	0.5%
Ten & Han Trading Pte Ltd	Old Chang Kee	42	0.5%
International Coffee & Tea LLC	The Coffee Bean & Tea leaf	42	0.5%
Restaurant Brands International Inc	Burger King	39	0.5%
その他		7,390	87.9%
合計		8,408	100.0%

出所: ユーロモニター、デロイト分析(色付きは地場ブランド)

注: 事業者名は最終的なブランド所有者の場合がある。

シンガポール外食産業の主要フランチャイズ展開ブランド店舗数
(2016年11月時点)

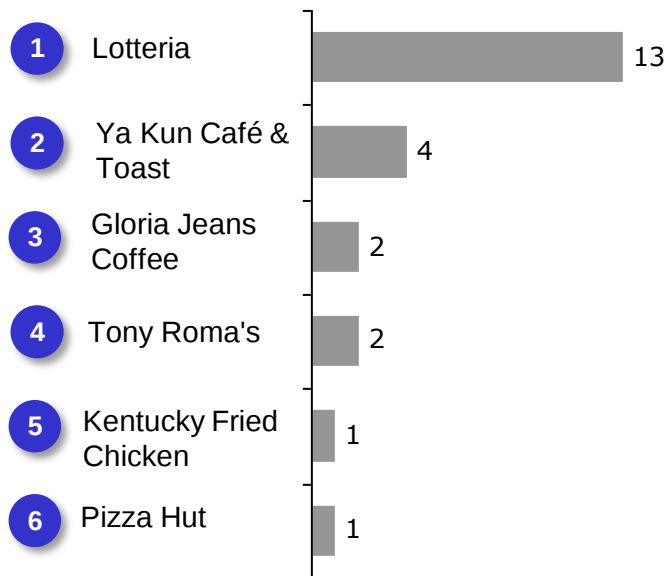


出所: ユーロモニター、デロイト分析

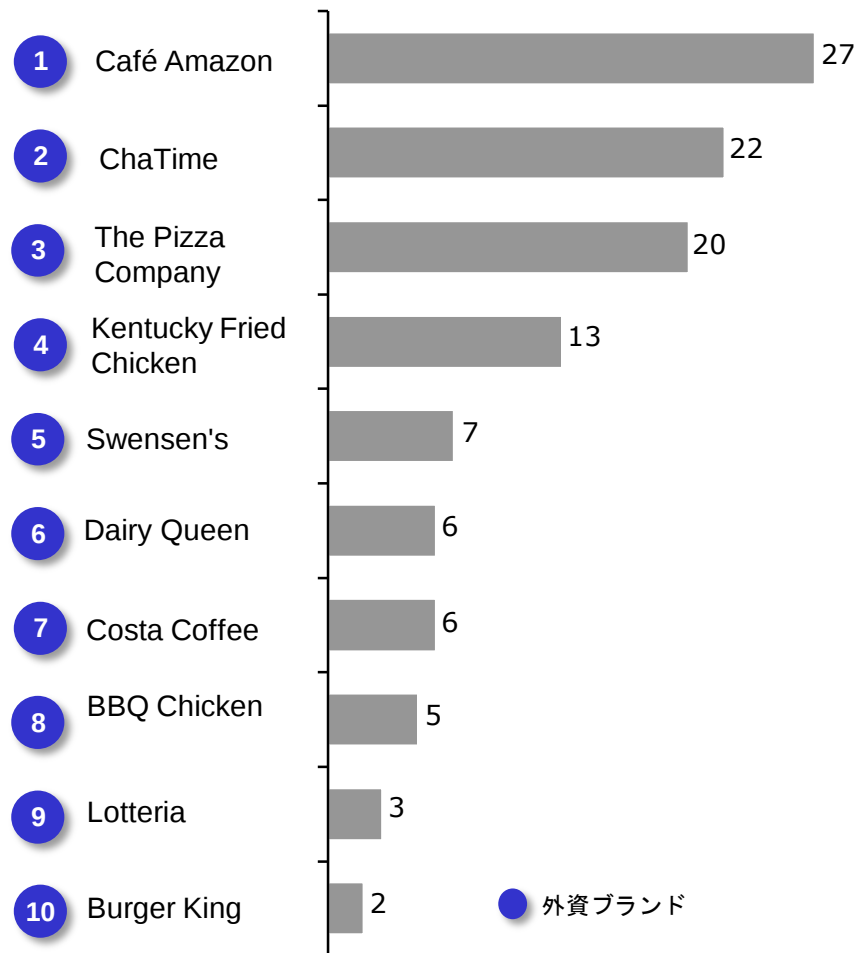
注: 2016年11月時点に把握したもの。原則、直営店展開ブランドは対象外。

2. 個別マーケット情報 — 外食産業：ミャンマー、カンボジア

ミャンマー外食産業の主要フランチャイズ展開ブランド店舗数
(2016年11月時点:外資ブランドのみ)



カンボジア外食産業の主要フランチャイズ展開ブランド店舗数
(2016年11月時点:外資ブランドのみ)

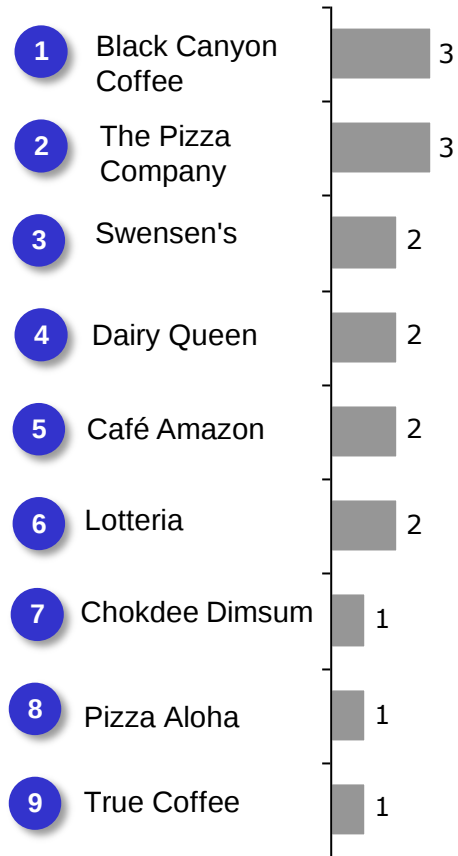


出所: デロイト分析

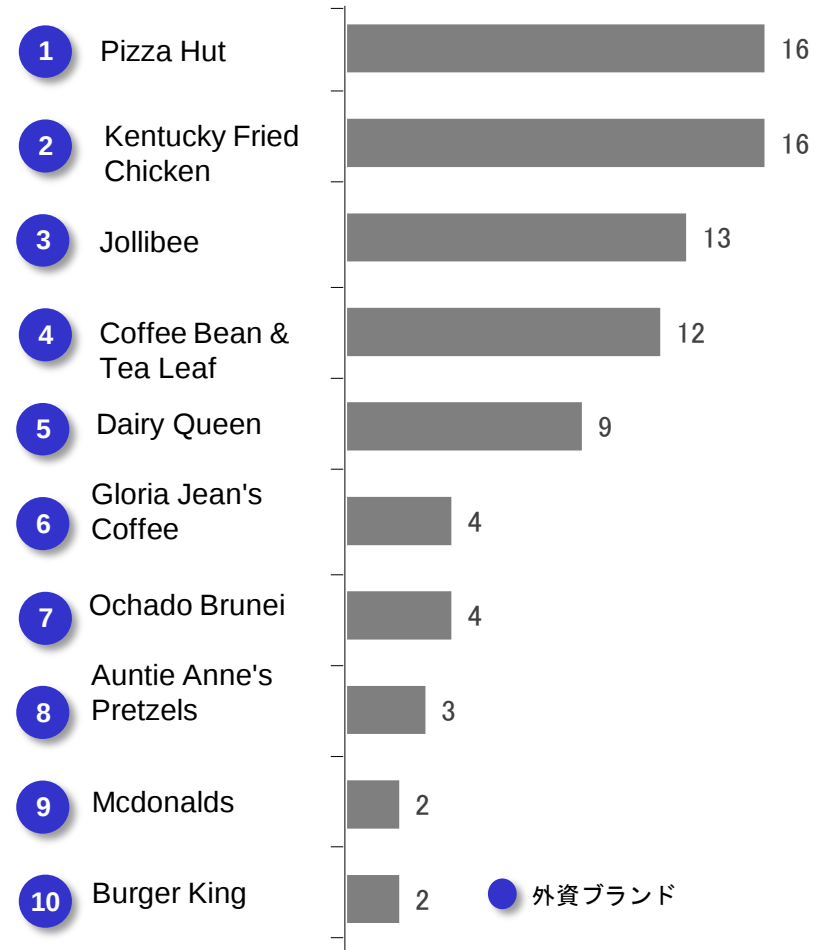
注: 2016年11月時点に把握したもの。原則、直営店展開ブランドは対象外。

2. 個別マーケット情報 — 外食産業:ラオス、ブルネイ

ラオス外食産業の主要フランチャイズ展開ブランド店舗数
(2016年11月時点:外資ブランドのみ)



ブルネイ外食産業の主要フランチャイズ展開ブランド店舗数
(2016年11月時点:外資ブランドのみ)



出所:デロイト分析

注:2016年11月時点に把握したもの。原則、直営店展開ブランドは対象外。

2. 個別マーケット情報 — 小売業の市場規模・成長見通し

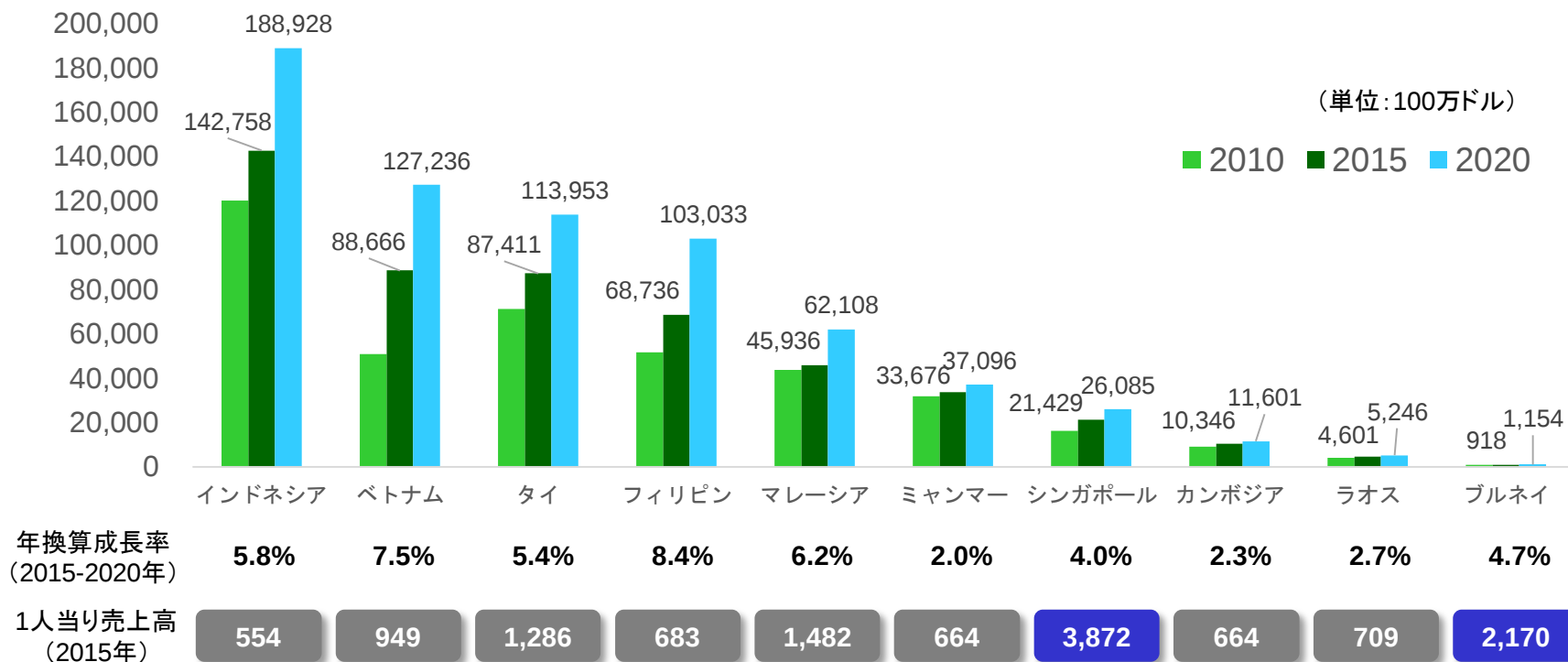
2020年、インドネシアに次いで存在感が増すベトナム、フィリピンはタイに迫る勢い

ASEANの小売市場は、インドネシアに次いでベトナム、タイが並んでいるが、2020年、ベトナムが一歩リード。また、2020年にはフィリピンがタイの規模感に近づいてくる。

一方、シンガポール、ブルネイは外食産業同様、市場規模は大きいとはいえないが、一人当たり売上高が3,872ドル、2,170ドルと高い水準だ。マレーシア(1,482ドル)、タイ(1,286ドル)がこれに続いている。

小売業の市場規模(総売上)、成長見通し

※次頁以降、各国の主要事業者および主要フランチャイズ展開ブランドの店舗数を紹介。



出所:ユーロモニター、デロイト分析

注:シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナムはユーロモニターのデータを記載。

ミャンマー、カンボジア、ラオス、ブルネイの市場規模及び年平均成長率については、各国の一人当たりGDP、人口をベースに、他6カ国のユーロモニター・データを利用して推計。

2. 個別マーケット情報 — 小売業：インドネシア

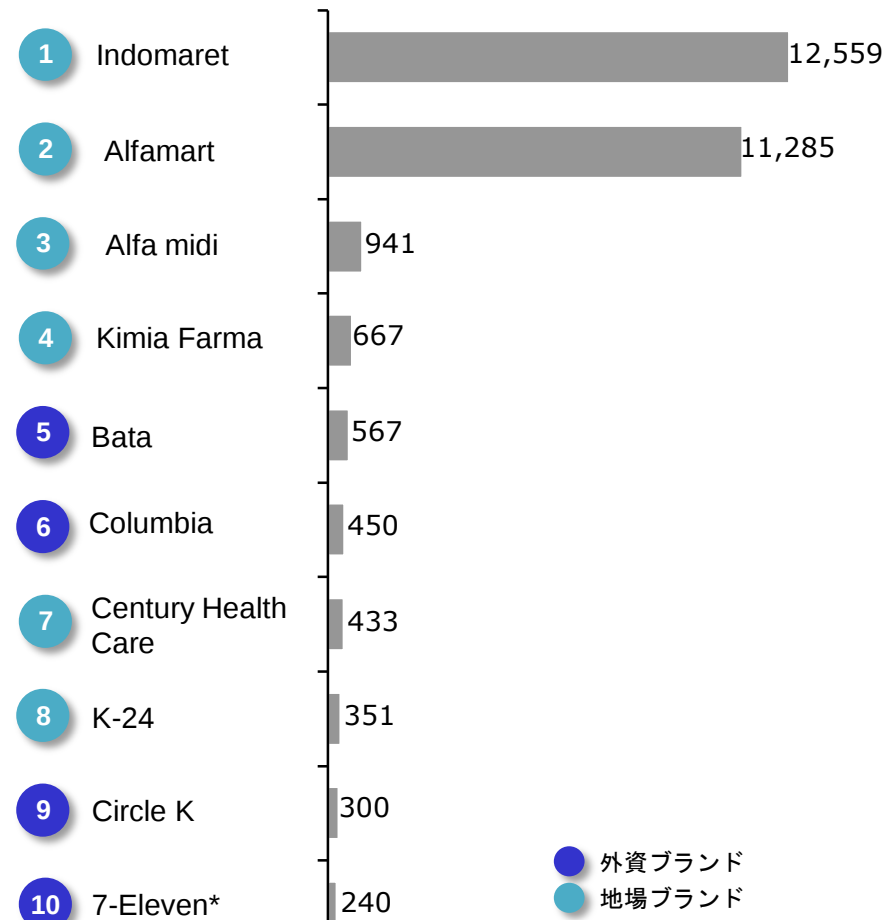
インドネシア小売業の主要事業者(2015年)

事業者名	主要ブランド	総売上 (100万米ドル)	シェア
Indoritel Makmur Internasional Tbk PT	Indomaret	4,039	2.8%
Sumber Alfaria Trijaya Tbk PT	Alfamart	3,623	2.5%
CVC Capital Partners Ltd	Matahari	1,293	0.9%
Trans Retail Indonesia PT	Carrefour	1,193	0.8%
Dairy Farm International Holdings Ltd	Giant	1,158	0.8%
Matahari Putra Prima Tbk PT	hypermart	1,109	0.8%
Ramayana Lestari Sentosa Tbk PT	Ramayana Department Store	573	0.4%
Erajaya Swasembada Tbk PT	erafone	569	0.4%
Rocket Internet GmbH	Zalora	391	0.3%
Kompas Gramedia Group	Gramedia	372	0.3%
その他		128,440	90.0%
合計		142,758	100.0%

出所：ユーロモニター、デロイト分析(色付きは地場ブランド)

注：事業者名は最終的なブランド所有者の場合がある。

インドネシア小売業の主要フランチャイズ展開ブランド店舗数
(2016年11月時点)



※7-Elevenは2017年6月末で撤退。

出所：ユーロモニター、デロイト分析

注：2016年11月時点に把握したもの。原則、直営店展開ブランドは対象外。

2. 個別マーケット情報 — 小売業：ベトナム

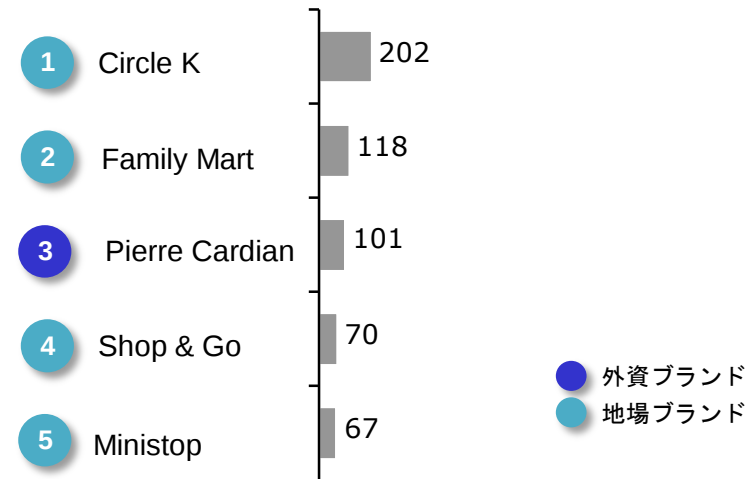
ベトナム小売業の主要事業者(2015年)

事業者名	主要ブランド	総売上 (100万米ドル)	シェア
Saigon Union of Trading Cooperatives	co.op mart	1,228	1.4%
Casino Guichard-Perrachon SA	Big C	986	1.1%
Mobile World JSC	the gioidadong	985	1.1%
Nguyen Kim Trading JSC	Nguyen Kim	549	0.6%
Saigon Jewelry Co Ltd	Saigon Jewelry	441	0.5%
FPT Corp	FPT Shop	359	0.4%
Phu Nhuan Jewelry JSC	Phu Nhuan Jewelry	287	0.3%
Vien Thong A Import Export Trading Production Corp	Vien Thong	225	0.3%
Pico JSC	Pico	207	0.2%
Lotte Group	Lotte Mart	189	0.2%
その他		83,210	93.8%
合計		88,666	100.0%

出所：ユーロモニター、デロイト分析（色付きは地場ブランド）

注：事業者名は最終的なブランド所有者の場合がある。

ベトナム小売業の主要フランチャイズ展開ブランド店舗数
(2016年11月時点)



出所：ユーロモニター、デロイト分析

注：2016年11月時点に把握したもの。原則、直営店展開ブランドは対象外。

2. 個別マーケット情報 — 小売業:タイ

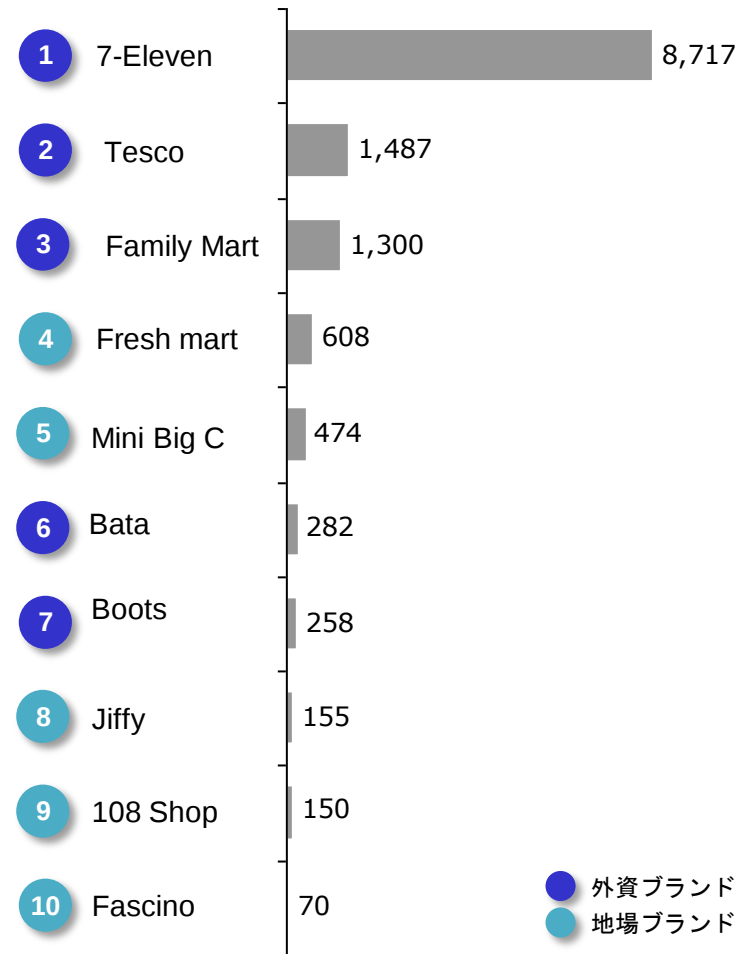
タイ小売業の主要事業者(2015年)

事業者名	主要ブランド	総売上 (100万米ドル)	シェア
Seven & I Holdings Co Ltd	7-Eleven	7,704	8.8%
Tesco Plc	Tesco	6,477	7.4%
Central Group	Central	4,491	5.1%
Casino Guichard-Perrachon SA	Big C	3,769	4.3%
Home Product Center PCL	HomePro	1,590	1.8%
Mall Group Co Ltd, The	The Mall	1,113	1.3%
Amway Corp	Amway	683	0.8%
FamilyMart Co Ltd	Family Mart	501	0.6%
Charoen Pokphand Group	Fresh Mart	348	0.4%
Hutchison Whampoa Ltd	Watsons	342	0.4%
その他		60,394	69.1%
合計		87,411	100.0%

出所: ユーロモニター、デロイト分析(色付きは地場ブランド)

注: 事業者名は最終的なブランド所有者の場合がある。

タイ小売業の主要フランチャイズ展開ブランド店舗数
(2016年11月時点)



出所: ユーロモニター、デロイト分析

注: 2016年11月時点で把握したもの。原則、直営店展開ブランドは対象外。

2. 個別マーケット情報 – 小売業：フィリピン

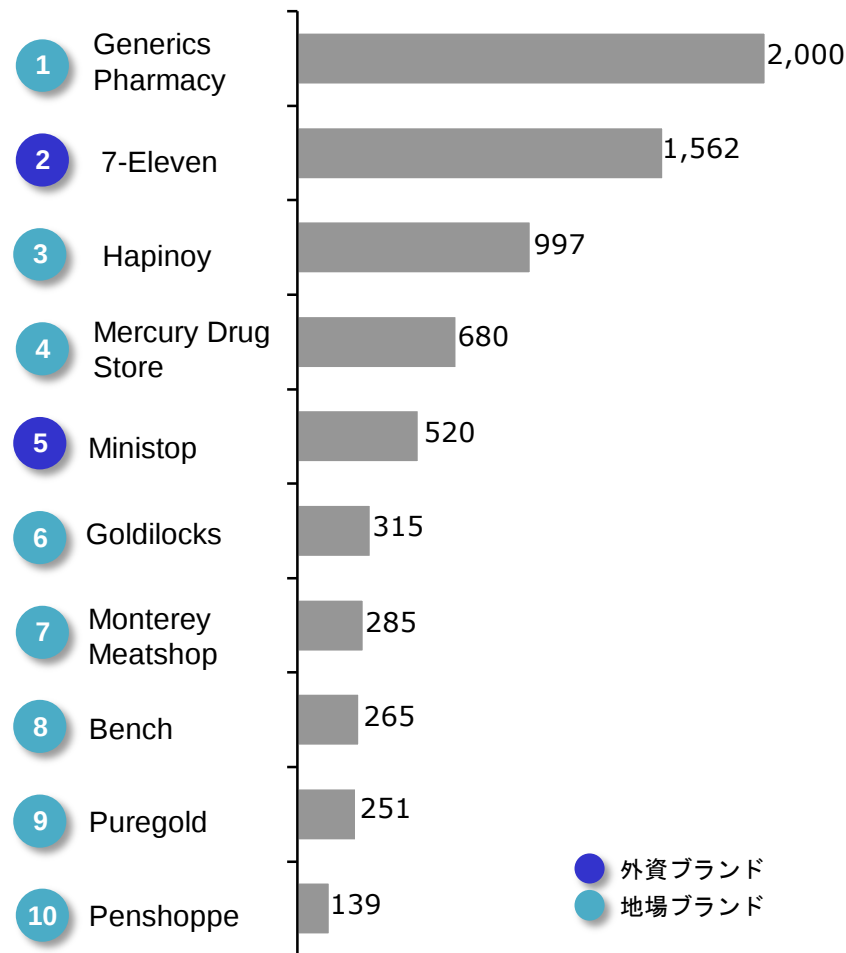
フィリピン小売業の主要事業者(2015年)

事業者名	主要ブランド	総売上 (100万米ドル)	シェア
SM Retail Inc	SM Department Store	5,513	8.0%
Mercury Drug Corp	Mercury Drug	2,198	3.2%
Puregold Price Club Inc	Puregold	2,001	2.9%
JG Summit Holdings Inc	Robinsons Malls	1,719	2.5%
Rustan Group of Cos	Rustan's supermaket	1,047	1.5%
Seven & I Holdings Co Ltd	7-Eleven	517	0.8%
Avon Products Inc	Avon	483	0.7%
Hutchison Whampoa Ltd	Watsons	451	0.7%
Metro Retail Stores Group	Metro Department Store	352	0.5%
Gaisano Grand Group of Cos	Gaisano Grand Mall	312	0.5%
その他		54,143	78.8%
合計		68,736	100.0%

出所：ユーロモニター、デロイト分析（色付きは地場ブランド）

注：事業者名は最終的なブランド所有者の場合がある。

フィリピン小売業の主要フランチャイズ展開ブランド店舗数
(2016年11月時点)



出所：ユーロモニター、デロイト分析

注：2016年11月時点で把握したもの。原則、直営店展開ブランドは対象外。

2. 個別マーケット情報 — 小売業：マレーシア

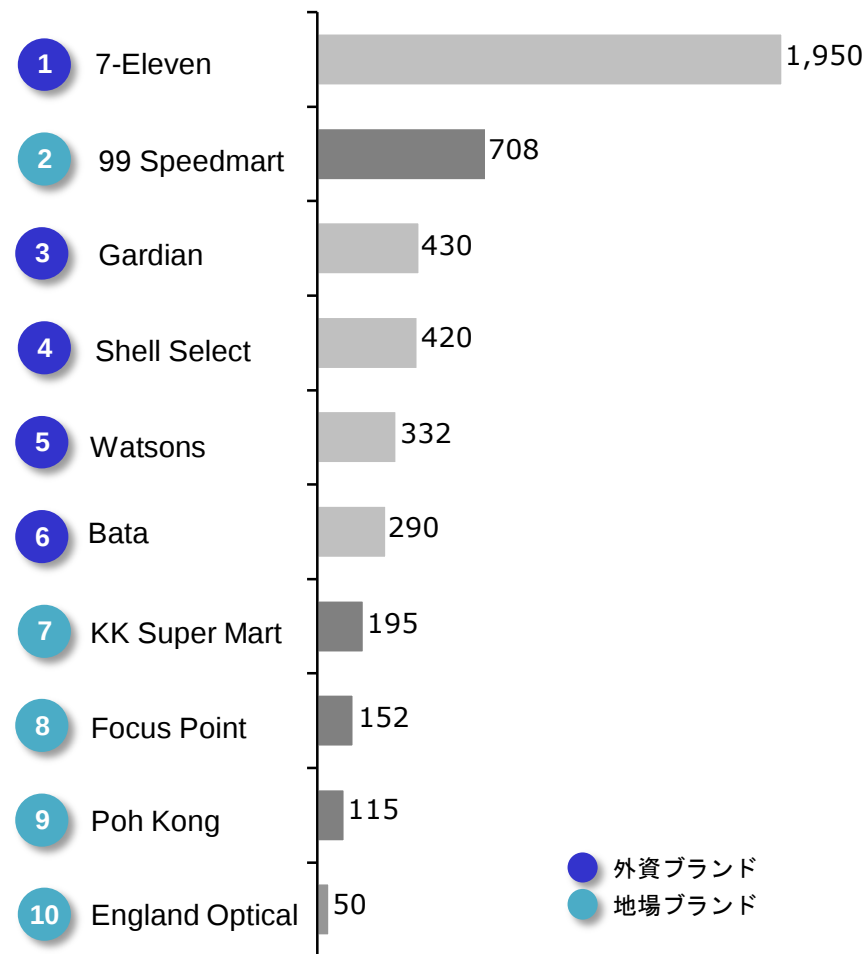
マレーシア小売業の主要事業者(2015年)

事業者名	主要ブランド	総売上 (100万米ドル)	シェア
Dairy Farm International Holdings Ltd	Giant	2,143	4.7%
AEON Group	AEON	1,631	3.6%
Tesco Plc	Tesco	1,375	3.0%
Seven & I Holdings Co Ltd	Seven Eleven	634	1.4%
Parkson Holdings Bhd	Parkson	540	1.2%
Store Corp Bhd, The	The Store	488	1.1%
Econsave Cash & Carry Sdn Bhd	Econsave	416	0.9%
Poh Kong Holdings Bhd	Poh Kong	340	0.7%
Senheng Electric (KL) Sdn Bhd	Senheng Electric	334	0.7%
Hutchison Whampoa Ltd	Watsons	269	0.6%
その他		37,767	82.2%
合計		45,936	100.0%

出所：ユーロモニター、デロイト分析（色付きは地場ブランド）

注：事業者名は最終的なブランド所有者の場合がある。

マレーシア小売業の主要フランチャイズ展開ブランド店舗数
(2016年11月時点)



出所：ユーロモニター、デロイト分析

注：2016年11月時点で把握したもの。原則、直営店展開ブランドは対象外。

2. 個別マーケット情報 — 小売業：シンガポール

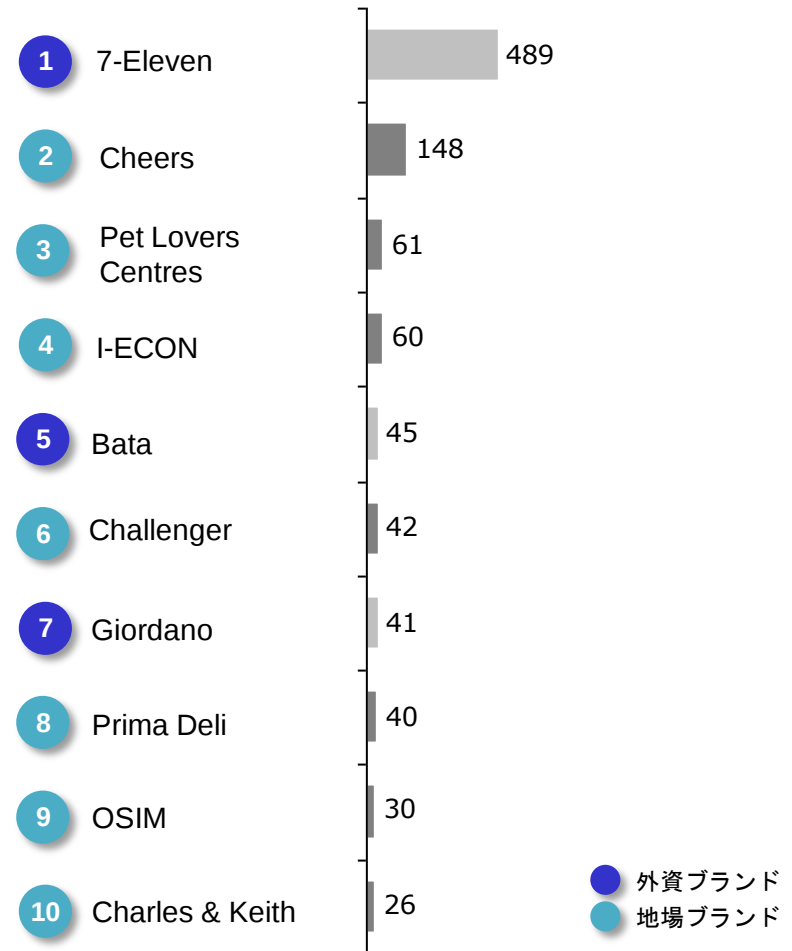
シンガポール小売業の主要事業者(2015年)

事業者名	主要ブランド	総売上 (100万米ドル)	シェア
NTUC FairPrice Co-operative Pte Ltd	Fair Price, Cheers	2,015	9.4%
Dairy Farm International Holdings Ltd	Cold Storage	1,234	5.8%
Sheng Siong Group Ltd	Sheng Siong	551	2.6%
Takashimaya Co Ltd	Takashimaya	451	2.1%
Mustafa Holdings Pte Ltd	Mustafa	358	1.7%
Seven & I Holdings Co Ltd	7-Eleven	351	1.6%
Courts Asia Ltd	Courts	333	1.6%
Al Futtaim Group LLC	Robinsons	308	1.4%
Yamada Denki Co Ltd	Best Denki	307	1.4%
Hutchison Whampoa Ltd	Watsons	277	1.3%
その他		15,245	71.1%
合計		21,429	100.0%

出所：ユーロモニター、デロイト分析（色付きは地場ブランド）

注：事業者名は最終的なブランド所有者の場合がある。

シンガポール小売業の主要フランチャイズ展開ブランド店舗数
(2016年11月時点)



出所：ユーロモニター、デロイト分析

注：2016年11月時点で把握したもの。原則、直営店展開ブランドは対象外。

第3章 外資規制を確認する

外食・小売・理美容・教育・フィットネス分野の進出に係る制度を分析

外国企業がASEAN各国に進出を検討するにあたって確認しなければならない制度情報を取り上げたい。本章は「外資規制」というタイトルではあるが、外国企業が規制されている参入上の規制をはじめ、現地でビジネスをするのであれば現地パートナー（地場企業）との提携であっても必要となる営業許可・ライセンス、資格、フランチャイズ関連の規制などについても取り扱う。

3. 外資規制 ー 進出時の確認事項

進出に係る規制・制度情報の確認は、運用実態を含めて確認を

■ ASEAN進出にあたり、そもそも外国企業がその国に進出できるのか、できるとすればどのような進出形態がありえるのかなど、予め規制面の確認が必要だ。以下の7項目が主な確認項目。総合的に検討し、進出可否・形態などを判断してほしい。事業継続上の観点からの確認も重要だ。サービス業進出は、製造業進出と異なり、一般的に外資規制が厳しいことは認識するべきだ。

■ また、規制の内容と運用実態が乖離している場合もあるため、留意が必要だ。本報告書でも、可能な限り実態に即して記載したいが、率直なところ記載しにくい事項もある。規制が変わることもよくあるため、実際に検討する場合は、現地での再確認が欠かせない。なお、国内で規制が統一されている場合もあるが、進出先の都市ごとに異なる場合もあるので注意してほしい。

外国企業がサービス業進出に際して最低限確認が必要な規制項目

①外資参入規制

外国企業が参入することを規制する法令がないか確認。外国資本の出資比率制限や最低資本金規制などの条件付きで外資参入が認められる場合がある点に留意。

②投資奨励

国によってはサービス業も投資奨励業種としている場合がある（外資も該当すれば優遇措置が受けられる）。ただし、今回の調査で対象とする消費者向けサービス業を奨励対象としている国は少ない（一部の国で該当分野がみられるため、後述）。

③フランチャイズ規制

サービス業進出にあたりフランチャイズ方式で現地パートナーと組んで展開する場合がある。国・業種によってはフランチャイズ契約の登録・許認可制度などがある点に留意（後述）。

④営業許可

営業許可（事業ライセンス）は通常、外資・内資問わず、現地でのビジネスに必要となる（国・業種によっては必要としない場合もある）。①の外資参入規制はなくても、事実上、外資は営業許可取得が困難な場合もあるため、併せて確認が必要（更新期限・条件にも注意）。

⑤出店規制

国・業種によって、出店できる地区の制限や、出店の要件がある場合がある。営業許可取得の条件になる場合もあるため、そのような観点からも確認が必要。

⑥就業者の資格所持

国・業種によって、サービス提供に必要な資格や研修を定めている場合がある。営業許可取得の条件になる場合もあるため、その点からも確認が必要。

⑦外国人雇用規制

サービス提供に係る外国人の雇用が制限される場合があるため、要確認（後述）。事業開始、事業継続上、問題になる場合もあるため注意。

（注）本レポートでは、ポイントの紹介に留まる。詳細は、ジェトロ・ウェブサイト、または、ジェトロ・サービス産業課／各国事務所に照会願う。

3. 外資規制 ー 調査対象業種

外食、小売、理美容、教育、フィットネス分野の制度を確認

■ 本報告書では、サービス業の外資規制を確認するにあたって、消費者(BtoC)向けサービスの中でも特に外食(Restaurant)、小売(Retail)、理美容(Hair Salon)、教育:学習塾(Education: Tuition & Cram School)、フィットネス・スポーツ教室(Fitness Club)を取り上げる。

■ それぞれの業種を以下のように定義しているが、各国の定義は異なる点は注意願いたい。業種・サービス内容によって細かく規制が決められているため、本報告書の内容を参考に、自身のサービス内容に沿って現地当局、法律事務所等に確認しながら進めることをお勧めする。

本報告書における調査対象業種

外食 (Restaurant)

和食店を含む一般のレストラン、フードコート、カフェ、ケーキショップ、パブ、バー、居酒屋などの飲食店や惣菜などの持ち帰り可能な店(いわゆる中食)を対象とする。

小売 (Retail)

食品を中心としたスーパーマーケット、コンビニエンスストア、デパート、アパレル・生活雑貨などの製造小売業(スペシャリティ・ストア)を主な対象とする。

理美容 (Hair Salon)

日本での理容業、美容業を含むヘアサロンを対象とする。ただし、エステティック、スパ、マッサージを行う場合も含む。

教育: 学習塾 (Education: Tuition & Cram School)

学校外で教科の補習や進学準備の学習指導を行う、私設の教育施設・サービスを対象とする。ただし、教育サービスの対象生徒は、在留邦人・現地住民の別を問わない。

フィットネス・スポーツ教室 (Fitness Club)

室内プール、トレーニングジム、スタジオなど室内の運動施設を有し、インストラクター、トレーナーなどの指導員を配置し、会員にスポーツ、体力向上などのトレーニング方法などを教授する事業所を対象とする。

3. 外資規制 ー 外食(1)



シンガポール

ブルネイ

マレーシア

タイ

インドネシア

①外資参入規制

外資100%参入可。

外資100%参入可。ただし、パブやバーの開設は、宗教上の理由から不可。

一部の業態を除き、条件付きで100%外資参入可。外資50%超出資の場合は、監督当局の認可が必要(最低RM100万の資本金も必要)。

外資参入可。ただし、出資比率規制あり(外国人事業法に基づく資本構成に留意。日タイ経済連携協定で、60%まで出資可能も)。

外資100%参入可。ただし、外資は最低投資額100億ルピア以上(進出手続き・商慣習から、外資単独参入は極めて難しいとみられる。)

④営業許可

レストラン、カフェ、パブ、フードコート、セントラルキッチンの開業に際し、所轄官庁のライセンスを要する。

ビジネスライセンスは不要だが、原則、ハラル認証を受ける必要がある(ハラルでないレストランの場合は免除申請が必要。2017年5月改正)。

事業所所管の自治体からビジネスライセンスを取得するなどの手続きが必要。アルコール類の販売にはリカーライセンスも必要(外資による取得は一般的に困難)。

店舗面積が200㎡未満の場合「飲食店設置の届出及び登録」が必要。また、200㎡以上の場合「飲食店設置のライセンス」の取得が必要(酒類等販売する場合は別ライセンスが必要)。

地方当局から「衛生証明書」、「観光事業登録証」を取得。酒類を提供する場合は、「アルコール商業許可証」も必要(ジャカルタ特別州の場合、群衆許可証も必要)。ハラル認証は義務ではない。

⑤出店規制

飲食店が出店可能な場所の制約があるので注意。ライセンス取得に際し、店舗物件の賃貸借契約、レイアウト図面等の提出も必要。

出店場所の土地の利用条件が、「商業用」であり、かつ「居住用」でないこと。

監督当局の定める認可条件に出店規制がある。また、ビジネスライセンスも、外食事業に適した施設であることが確認されたのちに発行される。

店舗面積の大きさがライセンス取得の要件となっている(バンコクでは人口密集度に応じた店舗面積の制限あり)。酒類等販売する場合は、出店場所の規制あり。

ゾーニング規定に基づき、商業エリアとされている地区に限り出店可。

⑥就業者の資格所持

すべての食品取扱者は、衛生上の理由から食品衛生資格を取得し、当局に登録する義務がある。

資格は必要ないが、ハラル認証の申請に際しては、各店に少なくとも2名のハラル監督者を雇用しなければならない。

食品取扱者は、食品取り扱いの研修受講のほか、事業所での勤務を開始する前に予防接種(チフス)を受けなければならない(ビジネスライセンス取得要件)。

資格は必要ない。ただし、食事提供場の管理者は「衛生管理トレーニングコース」を受講し、これを修了しなければならない。

(注1) 前々頁で紹介した「②投資奨励」は対象が少ないこと、「③フランチャイズ規制」「⑦外国人雇用規制」は概ね業種横断的であることから、最後にまとめて紹介する。

(注2) 規制内容は特段の記載がない場合は、2017年3月時点の内容。変更されている可能性もあるため、進出前に自社の事業内容に沿って最新の規制内容を確認いただきたい。

3. 外資規制 ー 外食(2)



フィリピン

ベトナム

ラオス

ミャンマー

カンボジア

①外資参入規制

条件付きで外資100%参入可(ただし、払込資本金250万米ドル以上などの条件があり、事実上、外資単独は困難。例外的に100%外資のホテル内は可)

外資100%参入可。ただし、投資計画実現能力の審査にあたり、投資家の当該ビジネスの経験、財務能力等が厳しく審査される。

外資100%参入可。ただし、外資は一般事業の最低登録資本金規制(10億キープ以上)が適用される。

外資進出可否の明文規定はないが、投資企業管理局(DICA)によれば、外資100%参入は可(ただし、ビジネスライセンス取得可否も含め判断すると事実上困難)。

外資100%参入可。ただし、土地を所有するか、所有する予定である場合、外国人の総所有株式比率は49%を超えてはならない。それ以外の場合には出資比率制限は無い。

④営業許可

フィリピン証券取引委員会などへの各種申請の他、自治最小単位のバランガイからの許可(バランガイ・クリアランス)および地方自治体からの事業許可証も必要。

食品安全衛生証明書の取得が必要。200㎡超の飲食店は、環境保護計画登録書も必要。原則、酒類販売ライセンスは必要ない(実態上、要求される場合もあるので注意)。

監督当局による現地視察を受けたうえ、事業ライセンスを取得する必要がある(ただし、企業設立手続き開始前に監督当局による非公式視察もあり、物件が適切か確認される点にも留意)。

レストラン・ライセンス、また酒類を提供する場合はリカーライセンスが必要。ただし、「申請時点でビザの残存期間が1年間あること」等が取得要件であり、外資・外国人には極めて困難。

企業設立手続き後、保健省から衛生安全証明書を取得、また、区役所あるいは観光省からレストラン開業許可証を取得する必要がある。

⑤出店規制

原則、商業地域への出店が必要。

法令上、出店・賃貸借契約上の制約はないが、路面店は土地の権利関係書類の他、上述の証明書取得のための書類が揃わないことが多く、困難。

店舗立地・設計などに係る指針があるため注意。なお、国防・治安維持関連施設、寺、学校の近くに店舗を設けることはできない。

僧院および学校近辺に酒類を扱う飲食店の設置は認めない(当局内部規則)。また、近隣住民10人の推薦状がレストラン・ライセンス取得要件の一つである点は注意。

業種ごとの出店・賃貸借契約の制限は、特になし。

⑥就業者の資格所持

—

事業所の所有者、食品生産、食品取引に直接関与する者は、食品安全衛生に関する研修を受講しなければならず、健康診断証明書を取得する必要がある。

原則、従業員全員が必要研修を受けていることが雇用条件となっている(運用上、雇用後に従業員全員または数名に対して、観光局が実施している研修(給仕等)を受けるように指導がある)。

—

—

(注1) 前々頁で紹介した「②投資奨励」は対象が少ないこと、「③フランチャイズ規制」「⑦外国人雇用規制」は概ね業種横断的であることから、最後にまとめて紹介する。

(注2) 規制内容は特段の記載がない場合は、2017年3月時点の内容。変更されている可能性もあるため、進出前に自社の事業内容に沿って最新の規制内容を確認いただきたい。

3. 外資規制 ― 小売(1)



	シンガポール	ブルネイ	マレーシア	タイ	インドネシア
①外資参入規制	外資100%参入可。	外資100%参入可。	3000㎡未満の小売店など一部の業態を除き、条件付きで外資参入可。50%超出資の場合は、監督当局の認可必要(販売面積に応じた最低資本金、国内産取扱義務なども)。	外国人事業法上の出資比率規制を受けるが、「登録資本金が1億バーツ以上、かつ、1店舗あたり登録資本金2,000万バーツ以上」であれば規制対象がとなり、外資100%参入可。	条件付きで外資参入可(営業床面積に応じた外資出資比率制限などの他、総販売量および商品の80%以上を国産品とする必要があるので留意)。
④営業許可	食品・飲料、ペット、医薬品、タバコ、酒類、中古品、通信機器等の小売店開業に際し、所轄官庁のライセンスを要する。	ビジネスライセンスは不要だが、食品などを販売する場合は、原則、ハラル認証を受ける必要がある(ハラルでない商品を販売する場合は免除申請が必要。2017年5月改正)。	事業所所管の自治体からビジネスライセンスを取得する必要がある。	酒類・たばこ・トランプの販売を行う場合には「酒類・煙草販売許可証」を、薬局の場合は「医薬品販売許可証」取得する必要がある。その他品物の販売は各関連法に従う必要あり。	地方当局から「近代的商店事業許可(IUTM)」を取得する必要がある(ミニマーケット用、スーパーマーケット用、デパート用の3種類がある)。
⑤出店規制	小売店が出店可能な場所の制約があるので注意。ライセンス取得に際し、店舗物件の賃貸借契約、レイアウト図面等の提出も必要。	出店場所の土地の利用条件が、「商業用」であり、かつ「居住用」でないこと。	監督当局の定める認可条件に出店規制がある。また、ビジネスライセンス取得にも店舗立地・出店条件があるため要確認。	バンコクでは人口密集度に応じた店舗面積の制限あり。酒類等を販売する場合は、出店場所の規制あり。	ゾーニング規定に基づき、商業エリアとされている地区に限り出店可。また、近代的商業施設は、店舗エリア60平米につき自動車1台分の駐車スペース設置が必要。
⑥就業者の資格所持	小売店におけるすべての食品取扱者は、食品衛生基礎コースの修了証書を取得し、当局に登録義務がある。その他、医薬品など取扱い品目によって必要な資格を取得。	—	—	薬局の営業にあたって薬剤師が常駐することが必要であり、当薬剤師のライセンスの複写を店内に提示することが必要とされる。	—

(注1) 前々頁で紹介した「②投資奨励」は対象が少ないこと、「③フランチャイズ規制」「⑦外国人雇用規制」は概ね業種横断的であることから、最後にまとめて紹介する。

(注2) 規制内容は特段の記載がない場合は、2017年3月時点の内容。変更されている可能性もあるため、進出前に自社の事業内容に沿って最新の規制内容を確認いただきたい。

3. 外資規制 ー 小売(2)



フィリピン

ベトナム

ラオス

ミャンマー

カンボジア

①外資参入 規制

条件付きで外資100%参入可(払込資本金250万米ドル以上などの条件を満たせば可能だが、現地商慣習などから事実上、外資単独は困難とみられる)

条件付きで外資100%参入可。当局が承認した品目のみ取扱い可能。2店舗目以上の開設には、エコノミック・ニーズ・テストに基づく許可書が必要。

条件付きで外資参入可(資本金額に応じて、外資の出資比率が決められている。40億キープ未満は外資参入不可)

外資進出可否の明文規定はないが、小売業を含む「Trading」分野での企業設立は、原則、外国会社に対して認められない(一部品目に限り、地場資本との合弁は可能)。

外資100%参入可。ただし、土地を所有するか、所有する予定である場合、外国人の総所有株式比率は49%を超えてはならない。それ以外の場合には出資比率制限は無い。

④営業許可

フィリピン証券取引委員会などへの各種申請の他、自治最小単位のバランガイからの許可(バランガイ・クリアランス)および地方自治体からの事業許可証も必要。食品輸入は食品医薬局へ申請。

外資企業は「小売事業許可」、また、小売店を設立する場合には「小売店設立許可証」を取得する必要がある。タバコ・酒類を販売するには別途ライセンスが必要。

事業ライセンスは特になし(企業設立手続きにおいて商工局による現地視察あり)。

「小売業のビジネスライセンス」または「Private Market(大規模小売)ライセンス」が必要となる(各店舗ごと)。販売する商品によっては追加の許可証またはライセンスの取得が求められることがある。

小売店経営にあたって、ビジネス・ライセンスを取得する必要はないが、取扱い品目によって別個のライセンスを取得する必要がある(化粧品等)。

⑤出店規制

原則、商業地域への出店が必要。

法令上、出店・賃貸借契約上の制約はないが、路面店は当該土地の権利関係書類、環境保護証明書取得のための書類が揃わないことが多く、困難。

卸売り・小売り営業の基本形態に関する指針がある(出店規制にあたるものは確認されていない)。

出店規制は特にないが、近隣住民10人の推薦状がビジネスライセンスの取得要件のひとつである。

業種ごとの出店・賃貸借契約の制限は、特になし。

⑥就業者の資格所持

法律により規制された商品を販売する場合、その関連法に基づくライセンスが必要となる(薬局の場合、薬剤師の免許)。

食品の小売りの場合、事業所の責任者、食品生産、食品取引に直接関与する者は、食品安全衛生に関する研修を受講しなければならない。

関連法および都商工局での聞き取り調査では確認できていない。

—

—

(注1) 前々頁で紹介した「②投資奨励」は対象が少ないこと、「③フランチャイズ規制」「⑦外国人雇用規制」は概ね業種横断的であることから、最後にまとめて紹介する。

(注2) 規制内容は特段の記載がない場合は、2017年3月時点の内容。変更されている可能性もあるため、進出前に自社の事業内容に沿って最新の規制内容を確認いただきたい。

3. 外資規制 ー 理美容(1)

シンガポール

ブルネイ

マレーシア

タイ

インドネシア

①外資参入規制

外資100%参入可。
ただし、エステ、スパ、マッサージを行う場合、最低資本5万Sドルが免許認可要件。

外資100%参入可。

一部の業態を除き、条件付きで100%外資参入可。50%超出資の場合は、監督当局の認可必要(最低RM100万の資本金も必要)。

外資参入可。ただし、出資比率の規制あり(外国人事業法に基づく資本構成に留意)。

理髪店、美容サロンは外資参入不可。スパは外資51%まで出資可。

④営業許可

エステ、スパやマッサージ・サービスの開業に際し、所轄官庁のライセンスを要する。

マッサージ、サウナ、スパ、アロマセラピー、ネイルサロン等の健康・美容施設での営業活動には、ビジネスライセンスが必要。

事業所所管の自治体からビジネスライセンスを取得する必要がある。
※マッサージ店については新規ライセンスは発行停止中。

ヘアサロン、マッサージまたはエステを開業には、「身体に危険を及ぼす可能性のある事業に係る許可」「健康又は美容事業所基準証明書」を取得(医療行為を含む場合は別途許可必要)。

地方当局から「事業登録証(美容サロン)」、または、「観光事業登録証(理髪店)」を取得する。

⑤出店規制

「理髪店、ビューティーサロン」、「エステ、スパ、マッサージなどのヘルスセンター」はそれぞれ出店可能な場所の制約があるので注意。出店禁止の地区も。

出店場所の土地の利用条件が、「商業用」であり、かつ「居住用」でないこと。ライセンス認証機関によるライセンスが付与された場所への現場検査等あり。

監督当局の定める認可条件に出店規制がある。また、ビジネスライセンス取得にも店舗立地・出店条件があるため要確認。

バンコクでは人口密集度に応じた店舗面積の制限あり。

ゾーニング規定に基づき、商業エリアとされている地区に限り出店可。

⑥就業者の資格所持

一般理美容に従事する者には資格要件はない。エステやマッサージ・サービスを施す従業員の80%は国家認定資格の所持が必要。当局への登録も義務。定期的な健康診断も必要。

—

理容師・美容師については、年に1度は政府認定の医師の健康診断を受け、診断書を自治体に提出しなければならない。

ヘアサロンでは、外国人は店舗で理容師または美容師としてサービスを提供できない。また、上述の基準証明書は、施術者等のサービス提供者が資格を有していることが申請要件。

「事業登録証(美容サロン)」取得にあたって事業代表者等は事前に美容専門家証を取得しておく必要がある。

(注1) 前々頁で紹介した「②投資奨励」は対象が少ないこと、「③フランチャイズ規制」「⑦外国人雇用規制」は概ね業種横断的であることから、最後にまとめて紹介する。

(注2) 規制内容は特段の記載がない場合は、2017年3月時点の内容。変更されている可能性もあるため、進出前に自社の事業内容に沿って最新の規制内容を確認いただきたい。

3. 外資規制 ー 理美容(2)



フィリピン

ベトナム

ラオス

ミャンマー

カンボジア

①外資参入規制

条件付きで100%外資参入可(「払込資本金額20万米ドル以上」などの条件を満たす必要がある)。ただし、マッサージなどの場合は、外資40%まで。

外資100%参入可。ただし、投資計画実現能力の審査にあたり、投資家の当該ビジネスの経験、財務能力等が厳しく審査される。

外資参入不可。

外資進出可否の明文規定はないが、投資企業管理局(DICA)によれば、外資100%参入は可(ただし、ビジネスライセンス取得可否も含め判断する必要がある)。

外資100%参入可。ただし、土地を所有するか、所有する予定である場合、外国人の総所有株式比率は49%を超えてはならない。それ以外の場合は出資比率制限は無い。

④営業許可

フィリピン証券取引委員会などへの各種申請の他、自治最小単位のバランガイからの許可(バランガイ・クリアランス)および地方自治体からの事業許可証も必要。

ヘアサロンはライセンスは不要。マッサージは条件付き投資分野リストに含まれており、事前登録申請手続き、特別な証明書取得などが必要。

理容・美容室は許可証(文化)を取得する必要がある。また、マッサージの場合は、個人診療所設立許可証が必要(監督当局による現場視察もある)。

管轄のタウンシップ開発委員会にてビジネスライセンスを申請、取得する必要がある(外資企業による取得は手続きが煩雑で、条件も厳しいため注意)。

2席以上の小規模理美容室(ヘアサロン等)は、理美容開業許可書が必要(法令では、申請条件等が定められていないため、管轄官庁からの指導による)。マッサージ・スパは別途許可が必要。

⑤出店規制

原則、商業地域への出店が必要。

法律で禁止されている地域では営業できない。路面店は当該土地の権利関係書類、環境保護証明書取得のための書類が揃わないことが多く、困難。

特にないとみられる(該当法令無し)。

出店規制は特にないが、近隣住民10人の推薦状がビジネスライセンスの取得要件のひとつである。

業種ごとの出店・賃貸借契約の制限は、特になし。

⑥就業者の資格所持

ヘアサロンの場合は、特に必要なし。マッサージは、マッサージ資格、美容外科は医師免許が必要。

特に必要なし(ただし、マッサージの場合は、技術責任者、マッサージスタッフはライセンスが必要)。日本で発行された資格等は、日越経済連携協定により、ベトナムで認められる。

理美容に関しては、資格、営業許可取得要件は特段ない。マッサージに関しては、「マッサージに関連した学校を卒業(3年間)」「実務経験7年間(病院等)」が許可証取得要件となっている。

ー

ヘアサロンは特に必要なし。美容外科センター設立の場合は、医師の資格が営業許可取得要件となっている。

(注1) 前々頁で紹介した「②投資奨励」は対象が少ないこと、「③フランチャイズ規制」「⑦外国人雇用規制」は概ね業種横断的であることから、最後にまとめて紹介する。

(注2) 規制内容は特段の記載がない場合は、2017年3月時点の内容。変更されている可能性もあるため、進出前に自社の事業内容に沿って最新の規制内容を確認いただきたい。

3. 外資規制 ー 教育:学習塾(1)



シンガポール

ブルネイ

マレーシア

タイ

インドネシア

①外資参入規制

外資100%参入可。

外資100%参入可。ただし、教育法の規定により、基本定款に組み込む必要がある場合があるため、教育省に要確認。

外資参入不可。
※マレーシア資本100% (うち30%はブミ資本)のみ可。

外資参入可。ただし、出資比率規制あり(外国人事業法に基づく資本構成に留意)。また、施設登録では、「株主の過半がタイ人」などの制約もある点にも注意。

条件付きで外資参入可(外資67%まで出資可)。ただし、教育省をはじめとして様々な許認可申請が必要。詳細は教育省令として2017年発行予定(今後の運用を注視)。

④営業許可

10名以上の生徒に教育を施す学習塾の開業に関しては、教育省への登録・認可が必要。

法人登記の前に、教育省の私立教育機関責任者から予備承認が必要。教育省からの登録証取得、内務省からビジネスライセンス取得が必要。

学習塾は、所在する州の教育局より認可を得て登録。カリキュラムも認可必要。また、自治体から事業所施設およびサインボードについてビジネスライセンス取得が必要。

生徒が7名を超す学習塾経営は「公共教育外教育提供施設登録」が必要。また、学習塾の登録申請人及び校長はタイ人でなければならない(取締役、株主における外国人制限あり)。

地方当局から「事業登録証(職業訓練)」を取得する。同申請では、組織体系、カリキュラム等の資料として技術提案書も必要。

⑤出店規制

学習塾、語学学校、各種学校などが出店可能な場所の制約があるので注意。ライセンス取得に際し、店舗物件の賃貸借契約、レイアウト図面等の提出も必要。

出店場所の土地の利用条件が、「商業用」であり、かつ「居住用」でないこと。

学習・技能習得に最適で、安全かつ健全な環境であるなどの出店条件がある。また、ビジネスライセンス取得上の条件もある。

最低100㎡以上の広さを要し、独立した物件又は他事業から明確に分離した物件であること等の制限がある。

ゾーニング規定に基づき、商業エリアとされている地区に限り出店可。

⑥就業者の資格所持

学校が提供するコース内容とともに教師として登録する者の資格や関連分野での教師経験年数を学校の経営管理委員会が決定して教育省に届け出必要(教師の証明義務あり)。

教育機関で教えるすべての教師は、教育機関・教員登録長官に登録しなければならない。

校長・教員はマレーシア人でなければならない(年齢制限あり)、教育分野における適切な資格、ティーチング・パーミットを所持していることなどの要件が課されている。

学習塾教師は教える授業に関連した学士号を取得している必要あり。また、学習塾の校長先生はタイ人、かつ、教育学士号取得者で、教師として最低3年の経験が必要。

教育機関の教員の30%以上、および従業員(教師およびその他)の80%以上がインドネシア国籍であることが義務付けられている。

(注1) 前々頁で紹介した「②投資奨励」は対象が少ないこと、「③フランチャイズ規制」「⑦外国人雇用規制」は概ね業種横断的であることから、最後にまとめて紹介する。

(注2) 規制内容は特段の記載がない場合は、2017年3月時点の内容。変更されている可能性もあるため、進出前に自社の事業内容に沿って最新の規制内容を確認いただきたい。

3. 外資規制 ー 教育:学習塾(2)

フィリピン

ベトナム

ラオス

ミャンマー

カンボジア

①外資参入規制

条件付きで100%外資参入可(「払込資本金額20万米ドル以上」などの条件を満たす必要がある)。ただし、国民対象の教育機関の場合は外資40%まで。

外資100%参入可(資本金規制あり)。ただし、投資計画実現能力の審査にあたり、投資家の当該ビジネスの経験、財務能力等が厳しく審査される。

外資100%で参入可(技術職業訓練教育および外国人向けラオス語教育除く)。ただし、外資は一般事業の最低登録資本金規制(10億キープ以上)が適用される。

外資進出可否の明文規定はない。当局の間でも、見解が分かれているため、事業内容・形態に合わせ事前確認が必要(ビジネスライセンス取得可否も含め判断が必要)。

外資100%参入可。ただし、土地を所有するか、所有する予定である場合、外国人の総所有株式比率は49%を超えてはならない。それ以外の場合は出資比率制限は無い。

④営業許可

フィリピン証券取引委員会などへの各種申請の他、自治最小単位のバランガイからの許可(バランガイ・クリアランス)および地方自治体からの事業許可証も必要。教育省などへの登録も必要。

「教育施設の設立許可」「教育活動許可」が必要。「教育営業許可書」の交付を受けてから中央・地方新聞で設立を告知しなければならない(5号連続)。

「センター設立許可証」が必要なる。ただし、許可証の内容およびその有効期限は、教育サービスの対象・内容などを総合的に考慮の上、監督当局により判断される。

管轄のタウンシップ開発委員会にてビジネスライセンスを申請、取得

学校開業許可書の取得が必要(法令では、申請条件等について定められていないため、管轄官庁からの指導による)。

⑤出店規制

原則、商業地域への出店が必要。

教育施設の設置に関し、教室の広さなどの規制があるため要確認。また、20年未満の活動期間の場合は5年間の賃貸借契約が必要などの規制もある。

出店規制はないものの、特定の場所で教育実施する場合、教育局による現地審査(賃借物件、建設予定地)に合格する必要がある(許可証取得要件)。

出店規制は特にないが、近隣住民10人の推薦状がビジネスライセンスの取得要件のひとつである。

業種ごとの出店・賃貸借契約の制限は、特になし。

⑥就業者の資格所持

特に必要ないが、国民を対象とする教育機関は教員資格が求められる。

教師には担当分野の学歴が必要(外国人教師は5年間の経験も必要)。教師に関する要件は営業許可取得要件となっている。

特に必要ないとみられる(該当法令なし)。

教育に関わる業務の就業者は、関連する資格が必要である。資格要件について規定はないが、関連の資格(学位や証明書)が必要。

(注1) 前々頁で紹介した「②投資奨励」は対象が少ないこと、「③フランチャイズ規制」「⑦外国人雇用規制」は概ね業種横断的であることから、最後にまとめて紹介する。

(注2) 規制内容は特段の記載がない場合は、2017年3月時点の内容。変更されている可能性もあるため、進出前に自社の事業内容に沿って最新の規制内容を確認いただきたい。

3. 外資規制 — フィットネス・スポーツ教室(1)



シンガポール

ブルネイ

マレーシア

タイ

インドネシア

①外資参入規制

外資100%参入可。

外資100%参入可。

外資100%参入可。ただし、外国人の雇用パスを申請する場合は、最低資本金規制がある(100%外資:最低RM50万、合弁:最低RM35万)。

外資参入可。ただし、出資比率の規制あり(外国人事業法に基づく資本構成に留意)。

外資100%参入可(2016年新投資ネガティブリストに記載がないため参入可とみなす)。

④営業許可

水泳プールの所有・運営やフィットネスクラブの開業に際し、所轄官庁のライセンスを要する。

サウナ、スパ、ジム、エアロビクス等のような健康施設における営業活動に関しては、ビジネスライセンスが必要。

事業所所管の自治体からビジネスライセンスを取得する必要がある。

管轄市役所から「身体に危険を及ぼす可能性のある事業に係る許可」を取得する必要あり(プール・ウェイト施設等、場所・施設ごとに個別に当該許可を取得することが必要とされる)。

地方当局から「観光事業登録証」を取得する。

⑤出店規制

フィットネスセンター、ジムなどが出店可能な場所の制約があるので注意。

出店場所の土地の利用条件が、「商業用」であり、かつ「居住用」でないこと。ライセンス認証機関によるライセンスが付与された場所への現場検査等あり。

監督当局の定める認可条件に出店規制がある。また、ビジネスライセンス取得にも店舗立地・出店条件があるため要確認。

バンコクでは人口密集度に応じた店舗面積の制限あり。また、遵守することは義務づけられては無いものの、保健省発行のフィットネス施設ガイドラインが存在する。

ゾーニング規定に基づき、商業エリアとされている地区に限り出店可。

⑥就業者の資格所持

官民連携プログラムで公営スポーツ・フィットネス施設を使用する場合には、国家コーチ認定プログラムに基づくコーチの資格証明が求められる。

—

外国人トレーナーは、Support/Confirmation Letterを取得し、入国管理局へ提出。同申請ではトレーナーとしての資格になるような証書を国立スポーツ評議会へ提出。

インストラクターについて、資格制度はない。外国人がインストラクターになることも禁止されていない。

—

(注1) 前々頁で紹介した「②投資奨励」は対象が少ないこと、「③フランチャイズ規制」「⑦外国人雇用規制」は概ね業種横断的であることから、最後にまとめて紹介する。

(注2) 規制内容は特段の記載がない場合は、2017年3月時点の内容。変更されている可能性もあるため、進出前に自社の事業内容に沿って最新の規制内容を確認いただきたい。

3. 外資規制 — フィットネス・スポーツ教室(2)



フィリピン

ベトナム

ラオス

ミャンマー

カンボジア

①外資参入規制

条件付きで100%外資参入可(「払込資本金額20万米ドル以上」などの条件を満たす必要がある)。

外資100%参入可。ただし、投資計画実現能力の審査にあたり、投資家の当該ビジネスの経験、財務能力等が厳しく審査される。

外資100%参入可。ただし、外資は一般事業の最低登録資本金規制(10億キープ以上)が適用される。

外資進出可否の明文規定はないが、投資企業管理局(DICA)によれば、外資100%参入は可(ただし、ビジネスライセンス取得可否も含め判断する必要がある)。

外資100%参入可。ただし、土地を所有するか、所有する予定である場合、外国人の総所有株式比率は49%を超えてはならない。それ以外の場合は出資比率制限は無い。

④営業許可

フィリピン証券取引委員会などへの各種申請の他、自治最小単位のバランガイからの許可(バランガイ・クリアランス)および地方自治体からの事業許可証も必要。

文化スポーツ観光局にスポーツ活動に関する営業許可証明書を申請する必要がある。

「スポーツ分野事業活動許可証」が必要(監督当局による現地視察あり。「国内に事務所があること」「インフラ、車両、活動に必要な機器が揃っていること」などの登録要件あり)。

保健・スポーツ省から推薦状を取得(フィットネス・スポーツ教室事業に対する規制は特にない)。管轄のタウンシップ開発委員会にビジネスライセンスを申請、取得する必要がある。

フィットネス・クラブ開業許可書の取得が必要(法令では、申請条件等について定められていないため、管轄官庁からの指導による)。

⑤出店規制

原則、商業地域への出店が必要。

法令上、出店・賃貸借契約上の制約はないが、路面店は当該土地の権利関係書類、環境保護証明書取得のための書類が揃わないことが多く、困難。

特にないとみられる(該当法令なし)。

出店規制は特にないが、近隣住民10人の推薦状がビジネスライセンスの取得要件のひとつである。

業種ごとの出店・賃貸借契約の制限は、特になし。

⑥就業者の資格所持

特に必要ない(ただし、法改正の動きがある)。

指導員はコーチまたは選手であり、担当に関して専門学校以上の卒業証明書を取得した者でなければならない。営業許可取得要件となっている。

特殊な資格は必要ないが、「専門性を持った指導者・人材がいること」が許可証の登録要件である。また、ジムにある運動器具について安全性、使い方などを説明できるトレーナーを雇う必要がある。

特定の要件はないが、インストラクターは専門分野の資格(学位や証明書)が必要である。

(注1) 前々頁で紹介した「②投資奨励」は対象が少ないこと、「③フランチャイズ規制」「⑦外国人雇用規制」は概ね業種横断的であることから、最後にまとめて紹介する。

(注2) 規制内容は特段の記載がない場合は、2017年3月時点の内容。変更されている可能性もあるため、進出前に自社の事業内容に沿って最新の規制内容を確認いただきたい。

3. 外資規制 ー 投資奨励・外資優遇措置

限られる消費者向けサービス業の投資奨励。ただ、法人税減免などの恩典も

■ 国によってはサービス業も投資奨励業種としている場合がある（外資も該当すれば優遇措置が受けられる）。今回の調査で対象とするサービス業を奨励対象としている国は以下の通り少ない。

■ 投資奨励業種となる可能性がある場合は、法人税減免などの対象にもなるため、監督当局と確認いただきたい。

②投資奨励

ベトナム

- 「幼児教育、普通教育、職業教育」および「体育・スポーツセンター、訓練ハウス、体育スポーツクラブ、運動場、スイミング・プールの経営」が優遇分野に該当。
- それぞれの優遇分野に該当すれば、ベトナム法人税法改正法により、売上に対しては法人税率10%が適用される。また、これらの企業による新規の投資案件は、利益が出てから最大4年間の免税制度とその後最大9年間の法人税率50%減免の対象になると規定。

ラオス

- 投資奨励法別添1「投資奨励事業リスト」によれば、レストラン（注1）、教育（注2）、各種スポーツの練習施設の設立は投資奨励事業に該当する可能性がある。
（注1）対象のレストランは、「改定観光法（2013年8月24日付32号）」第3条15項で定義される：「食べ物と飲み物を提供する建物あるいは場所であり、敷地が広く、様々なパーティを催すことが可能な場所」を指す。
（注2）教育分野の中でも特に、専門技術、職業訓練に関して投資を促進している。学習塾は、事業内容を加味して判断される。
- それぞれに該当する場合は、投資奨励法に規定された法人税免除恩典などが適用。

ミャンマー

- ミャンマー投資法（2016年10月成立）では、国内を「最も開発が進んでいない地域（ゾーン1）」「適度に開発が進んだ地域（ゾーン2）」「十分に開発が進んだ地域（ゾーン3）」の3地域に分類。その上で、それぞれの法人所得税の免税期間をゾーン1では事業開始から7年間、ゾーン2は5年間、ゾーン3は3年間と定めた。
- 同法の下、2017年4月に公表された投資奨励分野（20分野）には、「教育サービス」分野が含まれている。同分野では、「私立学校」「国際カリキュラムを取り入れた学校」「技術・職業訓練校」「高等教育サービス」「スポーツ教育サービス」などが対象。

カンボジア

- 小売業について、「1万ヘクタール以上の土地」+「十分な駐車場用地」に「近代的なマーケットや貿易センターの建設」をする際、200万米ドル以上の投資を行った場合は、適格投資案件（QIP）と呼ばれる優遇制度措置の対象となり得る。

（注）特段の記載がない場合は、2017年3月時点の内容。変更されている可能性もあるため、進出前に自社の事業内容に沿って最新情報を確認いただきたい。

3. 外資規制 — フランチャイズ規制(1)

現地パートナーとの提携によるフランチャイズ展開でも、規制がある国もあるので注意

- 外資参入規制によって外資が参入できない場合、または、その他の経営戦略上の理由から現地パートナーと組んで市場参入する場合に、フランチャイズ形式も進出形態の1つとなる。
- この場合、(1) 関連法規や、(2) 同法規により監督当局

への登録・許認可制度が存在する場合がある。また、(3) 「フランチャイザーである外資が当該国に子会社を設立し、その子会社をマスターフランチャイジーにできるか」についても国によって扱いが異なるので注意が必要だ。

③ フランチャイズ規制

※点線の国については次頁で説明。フランチャイズ方式については第4章を参照。

	シンガポール	ブルネイ	マレーシア	タイ	インドネシア
(1) 関連法規の有無	なし(ただし、関連法令が適用)	なし	有り	なし	有り
(2) 登録・許認可制度の有無	なし	なし	有り	なし	有り
(3) 外資子会社による可否	可(外資子会社の店舗運営も可)	可	不可	可(ただし、外資参入規制対象)	可
	フィリピン	ベトナム	ラオス	ミャンマー	カンボジア
(1) 関連法規の有無	なし	有り	有り	なし	有り
(2) 登録・許認可制度の有無	なし	有り	なし	なし	有り
(3) 外資子会社による可否	可(外資子会社が実店舗を持たない限り)	条件付きで可	該当法令なし	不可	可

(注) 特段の記載がない場合は、2017年3月時点の内容。変更されている可能性もあるため、進出前に自社の事業内容に沿って最新情報を確認いただきたい。

3. 外資規制 — フランチャイズ規制(2)



マレーシア

登録・許認可 制度の内容

マレーシア企業・外国企業問わず、フランチャイザーはフランチャイズ事業開始前もしくはフランチャイズ募集開始前にフランチャイズ登録局に登録しなければならない。登録にあたって情報開示(契約書など)が求められ、登録違反の場合には罰則規定も存在するので注意。

登録・許認可 制度に関連し 特に外資を制 限する条件、 あるいは特殊 な条件

一方、フランチャイジーに関しても、外国のフランチャイザーとフランチャイズ契約を締結した場合には事業開始前までに登録しなければならない。登録官の許可も必要であり、条件が付される場合もある。また、フランチャイジーがマレーシア国内のフランチャイザーまたはマスターフランチャイジーとフランチャイズ契約した場合は、契約締結後14日以内に登録しなければならない。

外資子会社に よる可否 (詳細)

フランチャイザーである外国の会社の子会社がマスターフランチャイジーとして店舗運営を行うことは不可。ただし、子会社は、フランチャイジーに対して物品の提供や研修・技術などのサービスの提供を行い、マレーシアにおけるフランチャイズ事業の管理を行うことは可能である。

インドネシア

フランチャイザー、フランチャイジーともに商業省に提案趣意書(STPW)の登録を行う必要があり、登録の有効期間は5年間。就労者の構成、使用する物品の登録、過去2年の監査済み財務報告書の提出が義務付けられている
※外食・小売りに関しては個別の法令があるので注意。

国産品80%以上の使用義務(例外措置あり)。このうち、小売業については全体の販売量および取扱商品の80%以上を国産品とする義務がある。また、フランチャイザーおよびフランチャイジーは自らの運営する店舗を、原則として外食は250店舗、小売は150店舗を越えて運営できない。

可能

ベトナム

海外からのフランチャイズ(外国のフランチャイザーがベトナムでフランチャイザーとなる場合、外国のフランチャイザーがベトナム企業とマスターフランチャイズ契約を締結する場合)は商工省にフランチャイズ登録が求められている。違反行為に対して罰則もあるので注意。

ベトナム企業・外国企業問わず、ベトナムでフランチャイザーとしてフランチャイズビジネスを行うに当たっては、少なくとも1年以上、そのビジネスを営業していることが求められる(その営業経験は、ベトナム国内外問わない)。

また、ベトナム企業(外資が設立した子会社も含む)が外国フランチャイザーのマスターフランチャイジーとなって、サブフランチャイズを行う場合、当該ベトナム企業は少なくとも1年以上、フランチャイズ方式でそのビジネスをベトナム国内で営業していることが求められる。

※外資自らが「ベトナム国内で営業している(直営店を運営している)」という条件を満たすことが難しい場合は、ベトナム企業にマスターフランチャイジーとなってもらうことが現実的である場合も多いとみられる。

(注)特段の記載がない場合は、2017年3月時点の内容。変更されている可能性もあるため、進出前に自社の事業内容に沿って最新情報を確認いただきたい。

3. 外資規制 — 外国人雇用規制

外国人雇用規制は事業開始、継続上のリスクになる国も

■ 外国人労働者の雇用が可能な国は多いが、基本的に就労ビザなどの取得手続きが必要である。また、外国人雇用に係る資本金の規制や外国人の雇用割合・雇用税、現地人雇用義務などが定められている国・業種・職種があるので注意。

■ 今回、記載していないが、短期出張者による技術指導に対する制限もある。短期間であっても許可が必要であったり、日数制限があったりするので確認していただきたい。

⑥外国人雇用規制

※ジェトロ・ウェブページの国別情報も参考にしていきたい。

シンガポール

外国人雇用は可。ただし、就労ビザ発給は近年厳しくなっている。サービス業では、Work Permitを保持する外国人労働者は全従業員のうち40%以下、Sパスは同じく15%以下しか雇えない。この比率の管理は厳しいので注意。外国人雇用税もあるのでコストに含める必要がある。

ブルネイ

外国人雇用は可。外国人労働者雇用許可を取得しなければならない。ブルネイ国民の雇用義務に係る法規制は無い(ただし、労働局が何らかの方針を持っている可能性があるが非公表)。

マレーシア

外国人雇用は業種によって制限がある(小売りは不可)。外食・理美容・教育・フィットネスは雇用パスを取得すれば可。しかし、外食はコックと一般ワーカーのみ(現在はケースバイケース)。教育は外国人10人まで(全体の20%まで)。同国民族比率に沿った従業員構成の雇用が奨励されている。

タイ

通常外国人の労働許可を取得するには、原則、その会社の払込済みの登録資本金が外国人1人あたり、最低200万バーツ以上必要(理容師・美容師は、外国人就業禁止)。特別な事由を除き、就労ビザを延長するには、外国人1人につき最低4人のタイ人を雇用していることが要件。

インドネシア

外国人雇用は可。労働許可証などの取得手続きが必要。現地人雇用義務はないが、インドネシア人の雇用を優先することが原則であり、同国人が担うことができない特定の役職に限り、特定の期間、外国人を雇用することができるとしている。「不適切な外国人雇用」の取り締まりもあるので注意。

フィリピン

外国人雇用は可。ただし、①外国人雇用許可証、②就労に関するビザ、③外国人登録証、を取得する。②は通称“雇用ビザ(9g)”の取得が一般的。フィリピン人では当該職種の従事が難しいことなどが認定された後、非居住者外国人(申請者)または申請雇用主に対して発行される。

ベトナム

外国人雇用は可。労働許可書の取得が義務付けられている(免除対象に該当する場合はこの限りでない)。現地人雇用義務はない。

ラオス

外国人雇用は可。ただし、労働者ビザなどが必要。ラオス人の優先的雇用が推奨されており、必要な労働力が同国人で満たせない場合、外国人雇用が可能。外国人比率の上限は、単純作業の場合、同国人従業員数の15%。専門・技術職の場合、同25%。業種・職種による制限もある。

ミャンマー

外国人雇用は可。在留許可取得などが必要。現地人雇用義務はないが、ミャンマー投資法の認可を受ける場合は、技術を必要としない労働については、ミャンマー国民のみを雇用することとされている。

カンボジア

外国人雇用は可。カンボジア人労働者の10%以下の数で外国人雇用ができる。同内訳は、外国人才フィススタッフ3%、専門知識を有する外国人6%、通常外国人従業員1%。これ以上、雇用する必要がある場合、当該外国人の詳しい情報・理由を提出し、許可を取得。

(注)特段の記載がない場合は、2017年3月時点の内容。変更されている可能性もあるため、進出前に自社の事業内容に沿って最新情報を確認いただきたい。

3. 外資規制 ― 〔補足〕ASEANサービス自由化など

サービス業進出に関して特定の2国間・多国間での優遇措置がある場合も

■ 外国企業がサービス業で進出する場合に確認すべき項目は多い。外資参入に係る規制では参入可能であっても、営業許可取得では困難がともない、結局、外資単独では進出できない場合もある。明文化された規制だけでなく、現地での運用・実態を把握し、事業継続することを前提に適切な進出形態を探してほしい。国によっては送金に係る規制や産業別では商品・材料の輸入に係る規制の確認なども忘れないようにしていただきたい。

■ 外資規制に関連して、以下の2点を補足・注意喚起しておきたい。1つ目が、経済連携協定・自由貿易協定（EPA・FTA）で特定の国・地域にのみ認められる参入条件が存在する場合がある。ASEANのサービス自由化交渉もその1つだ。2つ目に、いわゆる現地パートナーからの「名義借り」の問題である。外資規制が厳しい国ではよく聞かれる話であるが、改めて注意喚起しておきたい。

〔補足①〕経済連携協定・自由貿易協定（EPA・FTA）の特別措置

- 特定の2国間または多国間で個別に協定を締結している場合がある。貿易上、特定の相手国からであれば関税が減免されるといった優遇措置は比較的知られていると思うが、サービス業を含めた当該国企業の進出条件に対して優遇措置が取り決められている場合がある。
- 代表例が、ASEANが進めているサービス貿易の自由化に係る交渉・協議である（ASEANサービス枠組み協定：AFAS）。ASEAN各国の地場企業は、他のASEAN各国に進出する際に、業種によっては出資比率が70%まで認められることになり、ASEAN加盟国以外の国の企業よりも有利な条件を得られる場合がある。例えば、シンガポールに進出した日本企業が他のASEANの国々へ進出するときに「ASEAN企業」としてメリットを得られる可能性もある点は留意（国によって解釈が異なるので確認が必要）。まだ限定的ではあるが、例えば、インドネシアでは、「ケータリングサービス」は外資出資比率上限が67%だが、ASEAN企業には70%まで認められる優遇措置がある。
- また、2国間の事例として、日タイ経済連携協定（JTEPA）がある。タイへの外食進出では出資比率制限があるが、JTEPAに基づく、日本企業であれば、450㎡以上の面積を有するレストランに関し、一定の条件を満たせば、60%まで出資が可能となる。このような特定の国の企業に対して優遇措置が与えられている場合があることは留意しておきたい。

〔補足②〕現地パートナーからの「名義借り」に係る問題・リスク

- 営業許可の取得や出店規制なども含め、外資が単独で進出することが難しい国では、いわゆる現地パートナーからの「名義借り」での進出が見受けられる。一般に、現地パートナーと提携し、ビジネスをするために、現地パートナーの名義で会社を設立、営業許可などを取得してもらいながら、技術・ノウハウ、資金を外国企業側が提供してビジネスを行う形態を総称して「名義借り」と呼んでいる。今回の一連の調査においても、国によってはこの形態での進出が見受けられた。
- この形態の場合、両者の関係が良好な間はよいが、悪化した場合、当然ながら、名義を貸し、実際のオーナーとなっている現地パートナーの力は強く、外国企業はすべてを失って撤退する可能性がある。もっとも、関係が悪化した場合、合併やフランチャイズ形態でも揉めることに変わりはないが、名義借りの場合は拠り所がほとんどない点は、十分リスクを承知しておくべきである。



第4章 進出先・進出形態を検討する

ASEAN各国・都市への最適な進出方法の見つけ方とは？

進出先となるASEAN各国・都市をどこにし、どのような形態で進出するかを決めなければならない。どのような点を考慮に入れ、判断していくべきか。日本国内で進出先を決めること以上に検討しなければならないことが多い。すでに進出し、サービス提供している企業の事例やコメントを参考に検討したい。

4. 進出先・進出形態 — ASEAN各国・都市の見方

「市場規模・成長性」と「投資環境面でのリスク」からASEAN各国・都市を分類

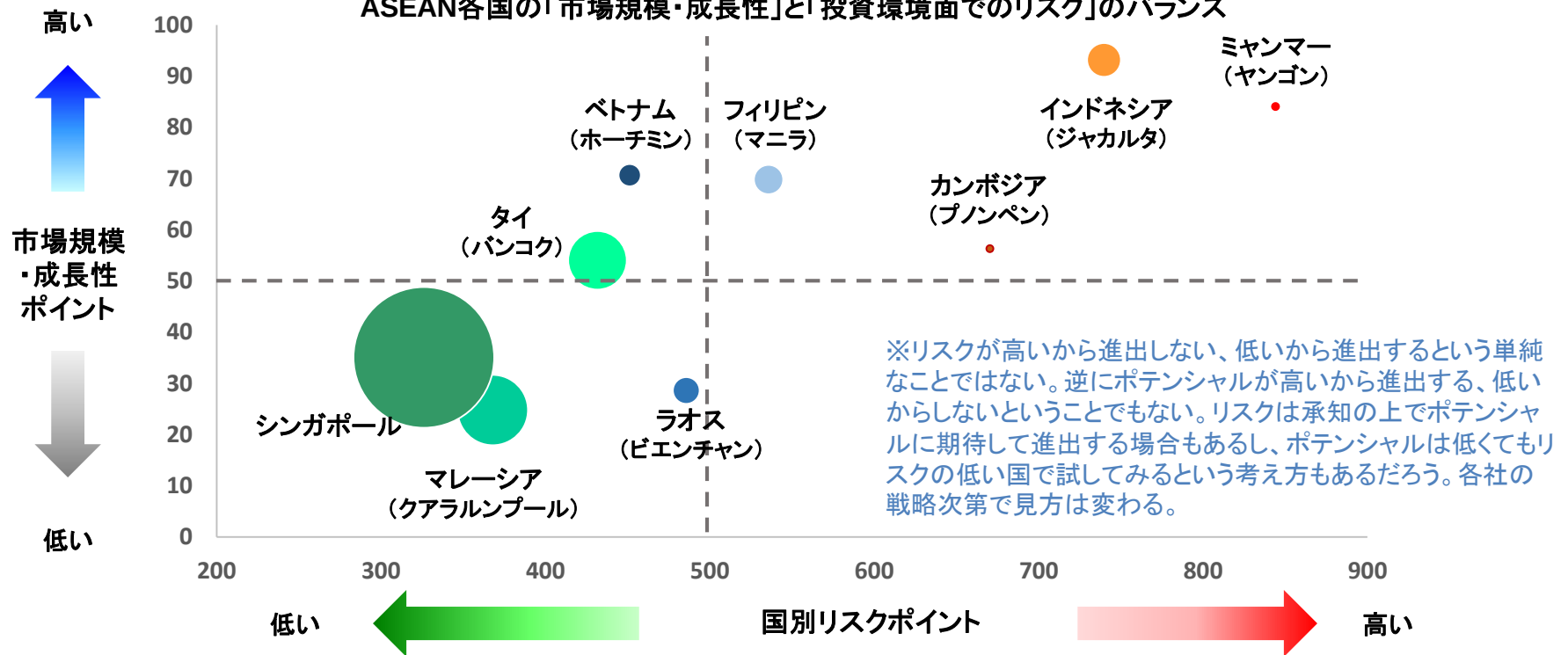
■第1～2章でマーケット事情を概観し、第3章で進出上の外資規制を確認した。これらを踏まえて、ASEAN進出を考えると、どのように各国を比較・分類できるだろうか？一参考として、ジェトロが各国の進出日系企業に対して行ったアンケート調査をもとに分類したものが下の図だ（非製造業のみを抽出）。

■縦軸に「市場規模・成長性」を取り、どの程度の企業が当該国の「市場規模・成長性」を投資環境面でのメリットとして見出しているかをもとに並べた。例えば、インドネシア進出の日系企業（有効回答131社）は93.1%がメリットと回答した。

■横軸には「国別リスクポイント」をとった。各国の投資環境面でのリスクとみられる項目についてポイント化して国別に積み上げたものだ（詳細次頁）。規制・制度の運用面に加え、その他、進出するとなれば現地で直面する可能性のあるリスクを列挙している。国別リスクポイントが最も高いのはミャンマー（844ポイント）となっている。

■下図は、右に行くほど投資環境面でのリスクが高いとみる企業が多く、一方、上に行くほどポテンシャルが高いとみる企業が多いというように理解できる。

ASEAN各国の「市場規模・成長性」と「投資環境面でのリスク」のバランス



(注) 円の大きさは2015年の中核都市別の一人当たりGDPを参考にイメージ化した
(出所) ジェトロ「在アジア・オセアニア日系企業実態調査(2016年度)」

4. 進出先・進出形態 ― 〔参考〕投資環境面のリスク

ASEAN各国の投資環境面でのリスクポイント比較(国別・項目別:非製造業のみ)

(単位:パーセントポイント)

投資環境面でのリスク項目	ミャンマー	インドネシア	カンボジア	フィリピン	ラオス	ベトナム	タイ	マレーシア	シンガポール	項目別リスクポイント
有効回答数	52	133	51	42	7	222	287	113	226	
人件費の高騰	75	61	53	14	14	55	49	50	74	445
現地政府の不透明な政策運営(産業政策、エネルギー政策、外資規制等)	69	71	45	48	57	30	25	33	16	394
インフラの未整備	88	60	63	48	71	35	13	8	7	393
法制度の未整備・不透明な運用	79	59	65	36	71	46	18	12	8	393
行政手続きの煩雑さ(許認可など)	52	59	63	40	43	42	22	19	9	350
税制・税務手続きの煩雑さ	63	58	59	50	43	32	26	12	5	348
不安定な政治・社会情勢	56	41	59	50	-	7	72	27	17	329
労働力の不足・人材採用難(専門職・技術職・中間管理職等)	40	29	25	19	57	23	21	25	20	260
土地/事務所スペースの不足、地価/賃料の上昇	73	31	29	17	14	20	20	9	46	258
従業員の離職率の高さ	40	23	43	21	-	34	33	27	31	254
ビザ・就労許可取得の困難さ・煩雑さ	33	54	4	19	29	28	20	22	22	231
未成熟・未発展な裾野産業	48	20	37	24	43	21	2	3	2	200
不安定な為替	33	33	4	19	14	12	22	42	16	195
テロ	6	39	6	26	-	1	27	28	12	145
取引リスク(代金回収リスク等)	23	20	22	14	-	13	7	11	9	119
自然災害	17	15	12	36	-	4	25	3	4	116
労働力の不足・人材採用難(一般ワーカー、一般スタッフ・事務員等)	15	4	14	7	14	9	11	15	10	99
外国人・企業を対象とした犯罪(殺傷害、誘拐、強盗・盗難、詐欺等)	2	14	25	33	-	4	2	8	4	92
知的財産権保護の欠如	21	6	12	2	14	14	3	4	4	81
環境汚染	6	17	12	5	-	19	5	3	5	71
労働争議・訴訟	4	22	12	7	-	3	6	8	5	66
消費者運動・排斥運動(不買運動、市民の抗議等)	-	5	8	-	-	0	1	-	1	15
国別リスクポイント	844	740	671	536	486	451	432	368	326	

(出所)ジェトロ「在アジア・オセアニア日系企業実態調査(2016年度)」

(見方)各国に進出している日系企業に対して、各国の投資環境面でのリスク項目をアンケートで調査(複数回答)。各国の有効回答数を母数に各リスク項目の割合を算出、それを国ごとに合計したものが「国別リスクポイント」、リスク項目別に合計したものが「項目別リスクポイント」とし、それぞれ多い順に並べた。色を付けたリスク項目は、規制・制度の運用面に係るリスク。なお、ラオスは母数が7件と極端に少ないため、参考に留めてほしい。

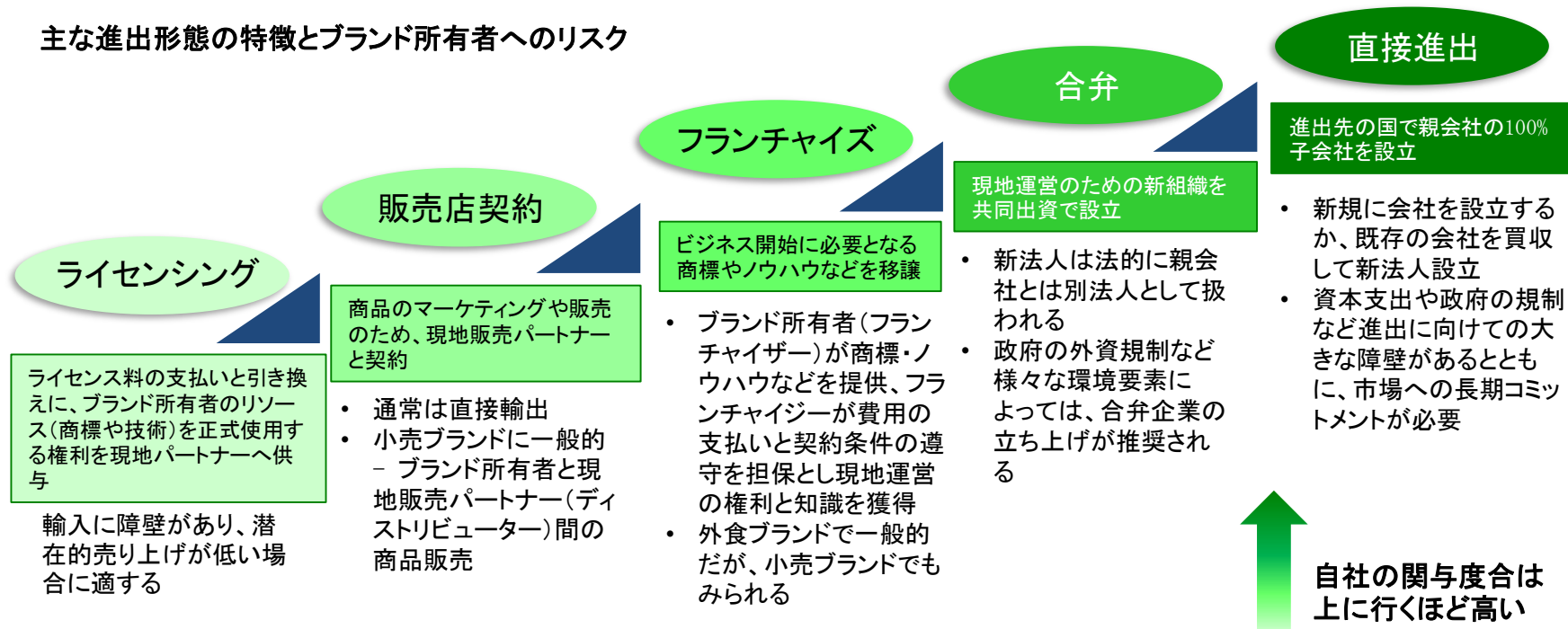
4. 進出先・進出形態 — 進出形態の特徴とリスク

5つの進出形態を自社の関与度、リスクの観点から検討を

■進出する国・都市を選択する段階で、進出形態も検討する必要がある。外資単独で直接進出するか、現地パートナーと提携して何らかの形態で進出するか。検討材料として、主な進出形態の特徴、また、その形態を選んだ場合のブランド所有者（ここでは海外進出しようとしている企業の総称）の関与度とリスクの程度を図式した。進出形態の選択にあたっては「資本やリソースの必要量」や「ブランドの希薄化」のリスクという観点からも検討してほしい。

■例えば、直接進出または合併で進出するのであれば、サービスの質を保ち、ブランドの管理はしやすいが、資本やリソースを投入する量が多くなる。一方で、自らは進出せず、現地パートナーと契約することで現地でのサービスを任せれば、資本やリスクの投入量は少なく済むが、サービスの質を保ち難くなり、ブランドを毀損する恐れもある。次頁のメリット・デメリットと合わせ判断してほしい。

主な進出形態の特徴とブランド所有者へのリスク



ブランド所有者へのリスク



4. 進出先・進出形態 — 進出形態のメリット・デメリット

直接進出か、現地パートナーとの提携か

■ 外資規制によって外資100%で直接進出できない場合もあるが、仮にできたとしても、本当に外資単独がよいのか、現地パートナーと組んだ方がよいのか。現地パートナーが必要な場合、どのような契約を結び、どの程度、任せるか。各形態のメリット、デメリットをよく見極めてほしい。

■ 外資100%の方が経営の自由度は高いが、現地の市場で成功するハードルは上がるかもしれない。一方、現地パートナーの力を借りれば、関係が悪化した場合、競合他社になってしまうかもしれない。自社は現地パートナーを適切に管理できるかも問われるところだ。

主な進出形態のメリットとデメリット

	ライセンス	販売店契約	フランチャイズ	合併	直接進出
メリット	- 資本支出が比較的低く、収益率が高め - 国際市場進出が比較的迅速かつ容易	(通常、販売店が製品のリスクを負うため)ロジスティクス関連の問題や貿易関連リスクを回避しつつ、国際市場に進出可能 - 現地ノウハウを活かして海外ブランドを市場展開	- 現地パートナーの経営リソースと現地ノウハウを活用することが可能 - 国際市場へ迅速な展開 - 将来の直接投資の前段階(フランチャイジーの現地運営を買収)	- 現地市場の専門知識と取引先へのアクセスを取得 - 市場リスクや政情リスクの軽減 - 現地政府の規制を克服 - 失敗のリスクを分散	- 資本、技術、人員などのリソースの移譲により、強固な運営管理 - 競合他社に技術を奪われるリスクを回避
デメリット	- 現地市場でブランド(製品)の管理ができなくなる可能性あり - 現地パートナーが将来競合他社になる可能性あり	- 現地市場でブランド(製品)のマーケティングや価格設定の管理ができなくなる可能性あり - 現地パートナーが独占権、大幅な値引き、有利な支払条件を要求する可能性あり - 売り上げに影響	- 高い能力を持つフランチャイジーの選定にはコストと時間がかかる - ビジネスの内部情報を共有することにより、将来競合他社を生む可能性あり - 会社の国際プロフィールや評判に対するリスク	- 大規模な資本およびリソース投資が必要 - 文化の違いにより経営の不和が生じる可能性あり。長期的な関係を維持する必要あり - 柔軟性や機密性の喪失	- 特に新興市場では典型的に時間のかかるプロセス - 膨大な時間とリソースを要する複雑な作業(広範な調査が必要) (他の進出方法に比べ)最も大規模な資本が必要

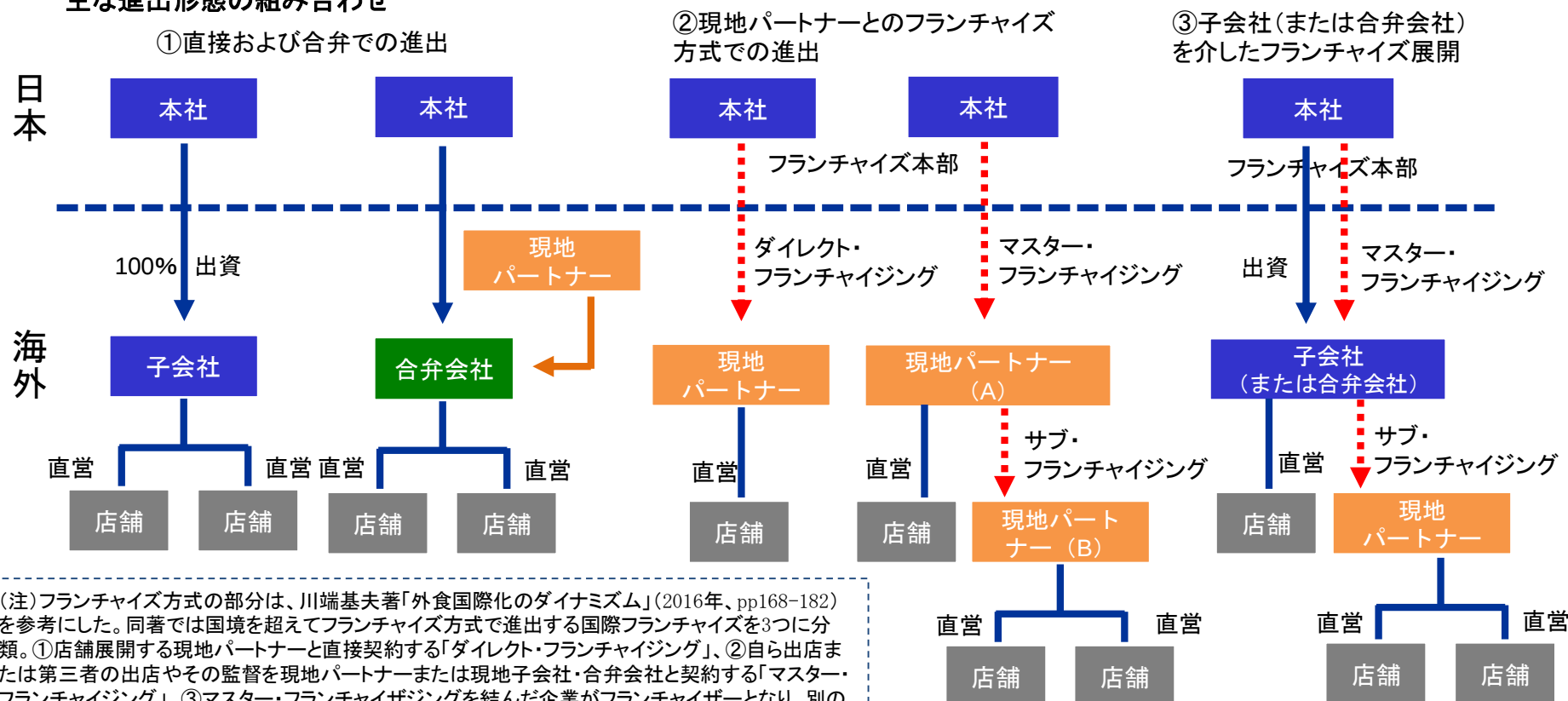
4. 進出先・進出形態 — 進出形態の組み合わせ

進出形態は、自社の戦略・リソース、国ごとの事情などを踏まえて柔軟に検討を

■ 進出形態を大きく5つに分けて説明してきたが、組み合わせで実施される場合も多い。国ごとに変えたり、国の中でも形態を併存させたり、エリアごとに分けたりすることもある。ここでは、ヒアリング調査でも確認された主なものとして、①直接および合併での進出、②現地パートナーとのフランチャイズ方式での進出、③子会社(または合併会社)を介したフランチャイズ展開を図式した。

■ ここでは日本から海外への進出を考えた場合の形態を記載しているが、「海外から第三国への展開」という場合もある。例えば、日本からシンガポールに設立した子会社(あるいは、提携した現地パートナー)が、フィリピンなどへ進出するような場合である。シンガポールからのクロスボーダーの展開については第5章で触れたい。

主な進出形態の組み合わせ



4. 進出先・進出形態 — 進出先と進出形態の選択

進出先・進出形態を選ぶための判断のポイントとは？

■「進出する国・都市の選択」と「進出形態の選択」は、現実的には同時に考える必要があるだろう。ヒアリング結果を踏まえて整理した判断のポイントは次の通りだ。それぞれ5つ、3つの問いに整理した。それぞれの問いに応えつつ、両方を併せて検討してほしい。

■例えば、A国には市場のポテンシャルがあり、サービスは受け入れられると判断しても、規制や商慣習から外資100%での進出は難しい場合もある。逆に進出形態に拘れば、進出先が絞られるかもしれない。自社サービス／ブランドの展開にあたって、最も成功しやすい形態を模索してほしい。

サービス業による進出先・進出形態を選択する際の判断ポイント

進出する国・都市を選択

「市場のポテンシャル」や「リスク」を考慮しつつ、自社のサービス／ブランドに関連した以下の5つの問いを確認。

- 当該市場において、自社のサービスが他社のサービスと差別化できる要素は何か？
- 自社サービスが対象とする顧客層は存在するか？現在・将来の市場の好みの特性・傾向は自社サービスと合うか？
- 自社ブランドはどの程度、認知されているか？
- 自社ブランドが直面する競争はどの程度か？
- 自社サービス提供において必要となる人材は確保できるか？原材料は調達できるか？サプライヤーはいるか？いない場合は、自社でできるか？

進出形態を選択

進出形態を選択に係る以下の3つの問いを確認。

- 外資規制や商慣習を含めた投資環境面のリスクを考慮した場合、外資単独での直接進出が可能か？現地パートナーと組んで進出した方がよいか？
- (仮に直接進出した場合)進出先の国で直接運営するだけの財務能力と専門知識を自社で有しているか？現地市場を理解する人材は社内にいるか？それだけの投資をするだけの市場性・成長性はあるか？
- 自社は自社ブランドの海外展開に際し、どの程度の管理を必要とするか？完全または高度な管理が必要か？現地パートナーの裁量にどの程度任せられるか？標準作業手順書(SOP、マニュアル)はあるか？

進出先を選択すると同時に、進出形態を選択。

外資単独(100%)による直接進出

現地パートナーとの提携

- 自社ブランドの進出に関心を示す現地パートナーがいる場合、現地パートナーの能力を評価するとともに、現地パートナーに対して提供できる支援やリソースの量など、自社の力を評価したうえで、提携の形態を検討。

合併

フランチャイズ

販売店契約

ライセンスング

- 自社ブランドに関心を示す現地パートナーがいらない場合は、しばらく待機しつつ、見本市や展示会への参加、自社ウェブサイトに掲載情報を掲載して、積極的なパートナー探しに取り組む

4. 進出先・進出形態 — 現地パートナーの選択

現地パートナーを評価し、選ぶ際のポイントは？

■「現地パートナーとの提携」で進出する場合、進出形態によって多少の差はあるだろうが、現地パートナーを評価し、選ばなければならない。ヒアリング調査で重要と思われた現地パートナー選択の条件を5つ列挙した。

■日本でのビジネスと違い、異国で、異なる文化・慣習・考え方を持つ人たちとビジネスすることを忘れず(異なることを尊重しつつ)、以下を参考に自社としての選択基準も含め、最良の現地パートナーを見つけてほしい。

現地パートナー選択の条件：

①現地パートナーの資金力

現地市場でブランドを十分に運営するための要件をもとに、ブランド所有者は、現地パートナーが用意すべき資本金額を見極め、現地パートナーが用意できるか確認する必要がある(資金力がなければ計画通り進まない可能性もある)。例えば、キオスク(売店)形式の飲食店はフルサービスのレストランよりも、準備すべき資本金額は少なめで良いはずである。

②自社と同業界での経験値

自社が進出しようとしている業界と同じ業界(あるいは関連の業界)での経験があるかないかを確認。飲食店で進出する場合、同じ飲食店を現地パートナーが経営したことがあればその経験値を参考にできる。必要な許認可取得手続き、原材料調達などがしやすいと考えられる。

③現地市場展開計画案

現地パートナーは、市場をどの程度見込み、当初の予定店舗数(開店数)と出店場所の計画をどの程度描いているか、自社としては受け入れ可能なものか検討。

④現地での優良物件確保の可能性

国によっては、進出する際に出店に適した優良物件を確保できるネットワークを持っているかどうかも重要な点。例えば、ASEAN各地では、集客力のある地元の有力モールへ出店できるようなコネがあるかがポイントになるだろう。

⑤ブランドへの情熱とコミットメント

自社ブランド、サービスに対してどのくらいの情熱があるか、価値観・経営理念が合うかは事業継続上、重要な要素。有力な現地パートナーは複数のブランドを抱えている場合もあり、その中でリソースを割いて自社ブランドにコミットしてくれるか、見定める必要がある。

《注》ここで列挙した条件は、絶対条件ではない。つまり、ある条件を満たしていないから現地パートナーとして不適格ということではない。何を重視するか判断してほしい。

4. 進出先・進出形態 — 現地パートナーとの契約と評価

現地パートナーとの契約では、更新時の評価基準も明確に設定を

■ フランチャイズ形態を例に契約締結する際、検討すべき主な項目を列挙した。当初の契約もそうだが、契約更新を見据えた評価基準も示しておく必要がある。

■ お互い何が達成されれば契約を更新し、長期的な関係が築けるのか、逆に何が達成されなければ契約を打ち切るのか、予め設定しておくべきである(この点は、第5章も参照)。

注意すべき契約上の重要項目

契約期間

通常、契約期間は3～10年ほどで、同期間延長するオプションが付く。

対象地域の範囲および独占権

当該国・都市においてサービス提供を許可する範囲を指定する。特定店舗(空港内など)のみ許可する場合から、都市部のみ、農村部まで含めて広範囲に許可する場合もある。また1社に独占権を供与するか、複数社に許可するか(非独占権)を定める。

経費

- ▶ 初期経費(通常、フランチャイズ・フィー): 現地でブランド名を使用する費用
- ▶ 設立経費: 現地運営の確立のために、ブランド所有者から提供されるサポートやリソースに対する対価
- ▶ 毎月の経費: ロイヤルティー(通常、売り上げの3～5%)およびマーケティング経費(通常、売り上げの1%)
- ▶ その他の経費: 店舗費用、機器/調度品/材料の購入、臨時サポート

現地パートナーの主な評価基準

開店店舗数

開始前に合意した展開計画案に基づき、実際に何店舗を開店することができたのかを評価。

運営状態

標準業務手順書(SOP)や品質基準に対する遵守の度合を点数化して評価。

売上げ

総売上、平均売上高(顧客ごと/店舗ごと)等、売上げ拡大に係る指標を評価。

全体的な「印象」

コンプライアンス遵守の姿勢、報告の頻度・タイミングなどから現地パートナーとして適切かを評価。

《注》 ヒアリング調査では、現地パートナーのパフォーマンスが悪く契約を更新せずに新たな現地パートナーに切り替えたり、直接進出したりする事例も散見された。

4. 進出先・進出形態 — [参考]進出企業コメント(1)

■進出国・都市や進出形態の選択に係る進出企業の事例・コメントを紹介したい。国によっては外資規制上の理由から進出形態の選択肢が少なくなる傾向にあるが、いずれにしても、それぞれが重視する判断のポイントから進出先を見定め、進出形態を決めている。競合の存在、市場の成熟度などの情報も、判断に複雑に絡み合う。

■すでに進出した企業はどのような判断をして国・都市を選び、形態を選択したのか。各国で目立った、あるいは、興味深い事例・コメントを紹介する(コメントは特段の記載がなければ、当該市場に参入した企業自身のコメント。外国ブランドを当該市場に誘致した現地パートナー企業のコメントの場合は冒頭に紹介)。

シンガポール

小売

フランチャイズ⇒直営

シンガポールを他の東南アジア市場に展開するためのテストベッドとしてみている。新しいデザイン、商品をより大きなアジア市場へ紹介する前にテストする国として活用。面倒なことがないビジネス環境も、ビジネスをする上での魅力になっている。当初フランチャイズ方式であったが、ブランド・イメージが維持されなかったため、直営に切り替えた。(進出先：シンガポール、進出元：米国、業種：靴小売り)

シンガポール

小売

フランチャイズ

自社が直営で参入したい国には優先順位がある。シンガポールは限られた市場のため、直営で入るために求められる規模のリソース、資金に見合わない判断したため、フランチャイズ形式で参入した。

(進出先：シンガポール、進出元：米国、業種：衣料品の小売り)

シンガポール

外食

フランチャイズ⇒直営

アジアでのビジネス拡大を志向し、シンガポール、マレーシアでフランチャイズ展開したが、上手く行かず、契約期間を更新しなかった。これらのフランチャイジーは、自社サービスのコンセプトは地元で受け入れられないと言っていたため、本社は直営で参入することを決意。シンガポールに直営店で再進出した。現在複数店舗を展開している。

(進出先：シンガポール他、進出元：欧州、業種：外食)

マレーシア

外食

直営＋フランチャイズ

マレーシアのクアラルンプールおよび周辺では直営。自分たちの地元だからだ。しかし、マレーシアでも(ボルネオ島)サバ州など他地域では現地パートナーへフランチャイズしている。その他の国々に関しても、フランチャイズ形式で運営している。これは自社が拡大するにあたって、資本やリスクを低減することに役立っている。また、現地パートナーの協力は各市場の複雑さを理解して進める上で重要である。

(進出先：マレーシアをはじめとしたASEANなど15カ国以上、進出元：マレーシア、業種：外食)

マレーシア

小売

直営

ASEANで最初の進出地だったシンガポールの次の進出地を求めている。インドネシアは、直営に対する規制があった。シンガポールから運営する計画だったため、地理的に近いマレーシアを選択した。

(進出先：マレーシア、進出元：欧州、業種：化粧品小売り)

ASEAN6カ国

小売

直営＋販売店

当初、東南アジアへの進出を検討した際、各国を市場調査し、経済的な準備状況を基礎に分類した。シンガポール、マレーシア、タイは、(比較的)経済的に成熟した国々で、自社が「直営」で参入するに適した国々として分類。一方、新興国であるインドネシア、ベトナム、フィリピンは、現地パートナーとともに経営(販売店)を進めることにした。直接進出(直営)するか、間接的に市場参入するかは、自社として意思決定権限をどの程度持つか次第だ。

(進出先：ASEAN6カ国、進出元：欧州、業種：宝飾品小売り)

4. 進出先・進出形態 — [参考]進出企業コメント(2)

タイ

小売

フランチャイズ

タイは女性がファッションを求める傾向が強い市場であるため進出先として選んだ。タイの女性は特にファッショナブルであり、彼女たちは服、アクセサリ、履物に喜んで消費する。競争の激しい市場ではあるが、そこに入り込むことができれば、潜在的な利益をもたらす市場だ。

(進出先：タイ、進出元：欧州、業種：衣料小売り)

タイ

小売

フランチャイズ⇒合併

当初、モールに店舗を確保できる現地パートナーとのフランチャイズ方式で参入。しかし、タイ市場の可能性や今後の地域全体への事業展開のあり方などを考慮し、**自社コントロールによる展開を徐々に志向、同パートナーと合併会社を設立**した。これは事業の立ち上げ、タイでのブランド構築に大いに貢献。(進出先：タイ、進出元：日本、業種：小売り)

インドネシア

外食

フランチャイズ

グループ内で外食を伸ばしたい現地パートナーと、インドネシアという大きなマーケットに参入したい自社がうまく合った。当初、マイナー出資の合併を考えたが、**過去に中国でマーケットの読み違えによって失敗した経験を踏まえ、今回は現地パートナーとフランチャイズ契約を締結して進出**。日本での経験値は全く通用しない。結果的にフランチャイズでよかった。(進出先：インドネシア、進出元：日本、業種：外食)

インドネシア

外食

フランチャイズ

巨大なマーケットを持つインドネシア、中国、インドのような国々では、**全国の開発権ではなく、エリア開発権を渡すことにしている**。慎重な方法かもしれないが、**これらの国々には、特定のエリアに詳しい現地パートナーが複数いるかもしれない**。さらに、物流・配送費用がとても高くなる可能性があるため、現地パートナーには事業を拡大して他の地域・県に行くよりは、特定のエリアに集中してもらった方が良い。(進出先：インドネシア、進出元：マレーシア、業種：外食)

フィリピン

小売

フランチャイズ

【米国ブランドのフィリピン・マスター・フランチャイジー】フィリピン市場には、大人向けのものと比較して、若者向けの衣料ブランドが少なかったことが進出の理由。また、**都市中心部にモールが集中し、「モール文化」が確立されていることは、「消費者の需要」と「小売りスペースの供給」の両者が存在**することを意味していた。

(進出先：フィリピン、進出元：米国、業種：衣料小売り)

フィリピン

外食

直営＋フランチャイズ

【米国外食ブランドのフィリピン・マスター・フランチャイジー】国内の店舗の70%は当社の直営、30%はサブ・フランチャイズ。**この割合は米国本部が固執。品質と顧客の満足度を保証するためだ。**

(進出先：フィリピン、進出元：米国、業種：外食)

ベトナム

小売

フランチャイズ

【米国ブランドのベトナム・マスター・フランチャイジー】ベトナムは年々可処分所得が上昇。**近年、多くのベトナム人が外国へ旅行するようになり、西洋化している。一方、ベトナムには外国のブランドがまだ少ないので、米国本部に打診、フランチャイジーになることができた**。また、**ベトナム南部と北部の市場は非常に異なっている**。北部はお茶が好みで、南部はコーヒーが好みだ。北部の方が伝統的。したがって、ホーチミンで店舗(カフェ)を増やしている。ハノイは徐々に出店。(進出先：ベトナム、進出元：米国、業種：外食)

ベトナム

外食

フランチャイズ

【シンガポール・ブランドのベトナム・マスター・フランチャイジー】ホーチミンやハノイへの進出前に、オペレーションや運営管理方法を習得し、サービス(ブランド)に対する需要を見極めるため、**(中部の)ダナンを1店舗目**とした。(進出先：ベトナム、進出元：シンガポール、業種：外食)

4. 進出先・進出形態 — [参考]進出企業コメント(3)

ラオス

小売

販売店

【日本ブランドのラオス販売店】ラオスでは多くの女性が品質の悪い商品で肌を痛めていた。品質の良い商品がないか探し始めたところ、日本の化粧品ブランドを知った。日本本社と話したが、ラオスの「貧しい国」というイメージが強すぎて実態を理解してもらえなかったが、**タイ子会社から理解を得られ、現在は正規の販売店となった。都市に住む中間層から富裕層がターゲット。**顧客の数は年々増加。伸び率は毎年10%以上。2010年に計画した10年後の目標は、ビエンチャン市の人口が60万人のため、その1%の6,000人の顧客を得ることであったが、2016年時点でその目標を達成した。(進出先：ラオス、進出元：日本、業種：化粧品小売り)

ラオス

教育

フランチャイズ

【教育サービスのマスター・フランチャイジー】**タイでブームだった教育サービス**のビデオを見たことが興味を持つきっかけで、マスター・フランチャイジーとなった。現在ビエンチャンで1教室だが、2教室目を計画中。**生徒の多くは富裕層に属し、家庭の世帯収入は月に2,000ドル~1万ドル(あるいはそれ以上)。**(進出先：ラオス、業種：教育サービス)

ミャンマー

外食

フランチャイズ

韓国外食チェーンがミャンマーでのフランチャイジーを探していた。現在は**ヤンゴンだけでなく地方都市**にも進出。ブランドが地方にも浸透してきた。(進出先：ミャンマー、進出元：韓国、業種：外食)

ミャンマー

外食

フランチャイズ

レストランの開店にはビジネスライセンスが各店舗ごとに必要。**外資の取得は難しい。**アルコールライセンスは発給枚数が決まっており、今は新規発給してないため、閉店した店から買い取る必要がある。結果、正規料金よりも高額化しているのが実態。(進出先：ミャンマー、進出元：日本、業種：外食)

カンボジア

外食

直営

2014年のイオンモール開店時にテナントとして入らないか、と声掛けがあった。日本本社も、もともとASEANへ海外展開していきたいという意向があったのでタイミングが合致。**カンボジアが外資100%の投資が可能であった**ことも決め手であった。

(進出先：カンボジア、進出元：日本、業種：外食)

カンボジア

小売

直営

プノンペン若い女性を集めて、**商品テストイベントを企画。**正しいスキンケアを知らないカンボジアの女性の目が輝いた。外資100%での進出であるが、出店では現地パートナーの協力を得ている。(進出先：カンボジア、進出元：日本、業種：エステ・化粧品小売り)

現地パートナーが主導するASEAN市場展開

■外資ブランドと提携し現地パートナーとなったASEAN企業のコメントをみると、自ら外国、特に欧米に行き、提携先を探す場合も多いことがわかる。例えば、タイで韓国ブランドの外食を展開する企業から、「米国に留学していたときに、米国のタイ人の間で評判になっていたため、タイでのフランチャイズ権を獲得した」とのコメントがあった。もちろん日本に行き、自国に導入できるサービス、ブランドがないか探すASEAN企業もいる。

■一方、ASEAN内でも、特にシンガポールやタイは「**ショーウィンドー効果**」のある国だ。両国には他国に先駆けて新しいサービスが提供されたり、商品が販売されたりする傾向がある。そのため、それぞれ周辺のASEAN各国からビジネスや旅行で訪れ、自国に無いものを探し、誘致していく場合がある。日本のサービス業でもこうして周辺国に拡大している例がある。

4. 進出先・進出形態 — [参考]現地パートナー探し

積極的に現地パートナーを探す場合は、展示会や関連協会を利用

■ 現地パートナーを探すとき、自社のネットワークの中で探したり、現地進出をサポートする銀行・コンサルティング会社などからの紹介を受けたりという方法や現地パートナー候補からの誘いを受けることもあるだろうが、自ら展示会に出展するという方法もある(ジェットロも事務所によっては関連事業を実施している)。

■ また、各地には以下で紹介するような外資・内資ブランドをフランチャイズ展開している企業が集まる協会がある。そのようなところからの紹介(ダイレクトリーでの会員の確認)なども一つのきっかけになるだろう。

展示会

■ Franchising and Licensing Asia (シンガポール)

<http://franchiselienseasia.com/>

※他にも以下の協会などが展示会を各国で開催。

フランチャイズ関連協会

■ Franchising and Licensing Association (Singapore)

<http://www.flasingapore.org/>

■ Indonesian Franchise Association

<http://www.franchiseindonesia.or.id/>

■ Malaysian Franchise Association

<http://www.mfa.org.my/newmfa/>

■ Philippine Franchise Association

<http://www.pfa.org.ph/>

■ Thailand Franchise Association

<http://www.flas.or.th/>

4. 進出先・進出形態 ― 〔参考〕投資コスト比較

人件費、店舗賃料などの投資コストの把握も必須

■ 進出の検討にあたって、収支計画、損益分析は当然重要な事項だろう。経営を維持していく上でも欠かせない情報だ。参考までに、ASEAN各中核都市の店舗スタッフ給料、店舗賃料は、以下のとおりだ。これらを目安に現地視察などで確認してほしい。

■ その他、光熱費、税金等も含めた都市別の投資コストが比較できるジェトロの「投資コスト比較」サイトはこちら。
<https://www.jetro.go.jp/world/search/cost.html>

店舗スタッフの月額・基本給

	店舗スタッフ(アパレル) (月額・基本給)	店舗スタッフ(飲食) (月額・基本給)
シンガポール	976	837
クアラルンプール (マレーシア)	376	356
バンコク (タイ)	309	309
ジャカルタ (インドネシア)	274～324	207～253
マニラ (フィリピン)	278～301	278～301
ホーチミン (ベトナム)	203～226	171～185
ビエンチャン (ラオス)	159～183	98～122
ヤンゴン (ミャンマー)	109	62
プノンペン (カンボジア)	100～170	120～200

(注) 調査実施時期は2016年12月～2017年1月。各国通貨建ての月額・基本給を2017年1月の為替レートで米ドル換算したもの。それぞれの単価の出所、定義は出所参照。
 (出所)ジェトロ「投資コスト比較」

市内中心部店舗スペース/ショールーム賃料 (1m2当たり、月額)

	賃料	場所
シンガポール	225～299	市内中心部オーチャード通り
ジャカルタ (インドネシア)	a.112～224 b.52～	a.出所: プラザ・スナヤン b.出所: パシフィック・プレイス
ハノイ (ベトナム)	(1) 44～ (2) 28～ (3) 121～ (4) 220	(1) ロッテセンターハノイ(市内西部) (2) ヴィンコムメガモール・ロイヤルシティ(市内南西部) (3) チャンティエンプラザ(市内中心部) (4) ソフィテルメトロポール(市内中心部)
バンコク (タイ)	(1) 42～70 (2) 70～83	(1) ゲートウェイエカマイ(スクンビット通り) (2) シーロムコンプレックス(シーロム通り)
ビエンチャン (ラオス)	35	タラートサオショッピングモール (市内中心部)
プノンペン (カンボジア)	30～40	市内中心部
マニラ (フィリピン)	28～34	マニラ首都圏中心部
ホーチミン (ベトナム)	(1) 165 (2) 25	(1) Vincom Center(ホーチミン市1区中心部・レタントン通り沿い) (2) Crescent Mall(ホーチミン市7区)
クアラルンプール (マレーシア)	18	スリアKLCC
ヤンゴン (ミャンマー)	16～35	Taw Win Center内店舗

(注) (出所) 同左



第5章 運営方法を検討する

現地パートナーとの提携、継続的なガバナンス(統制)のあり方とは？

進出先・進出形態を決めるにあたっては、現地運営の継続的な管理についても考えておく必要がある。特に現地パートナーと提携して進出する場合は、意思の疎通をしっかりと図っておかないといけない。現地パートナーをどの程度、どのようなポイントで管理すべきか。現地パートナーと行うビジネスを上手く行かせるべく検討してほしい。

5. 運営方法 — ガバナンスに係る5つのポイント

現地運営のガバナンス(統制)は品質維持、ブランド・イメージの一貫性に直結

■外国企業が現地市場に直接進出しても、現地子会社の運営管理をする必要はあるが、特にフランチャイズ方式などで現地パートナーと提携して進出する場合、現地での運営方法について予め決めておく必要がある。組織としてのガバナンス(統制)を誰がどの程度、どのような方法で、どのような点で利かせるか。また、現地パートナーのパフォーマンスをどのように把握し、サポートし、評価するか。ガバナンスの問題は、商品・サービスの品質維持、ブランド・イメージの一貫性にも直結する重要な課題だ。

■現地パートナーを活用して進出しても成功する場合もあれば、失敗する場合もある。運営方法に係ることで何か成功の秘訣があるのか、ヒアリング調査で得たいと思ったが、各社の経営理念、ブランド管理のあり方などによって差があるため、一概に答えを出すことはできない。

■以下に、現地運営の継続的なガバナンスという視点から、5つのポイントを挙げた。これらについて自社のスタンスを決め、現地パートナーと協議し、両社で納得しながら運営してほしい。

現地運営の継続的なガバナンス(統制)に係る5つのポイント

①現地運営の継続的管理(モニタリング)

②価格設定

③人材採用・育成

④商品・サービスのローカル化

※各国の宗教への対応(特にハラール対応)も確認。

⑤マーケティングのローカル化

欧米などの外資ブランドへのヒアリング調査では、左記のASEANでの現地運営を管理、サポートするための拠点として、シンガポールを活用する企業が多く見受けられる(中には香港を活用している事例もある)。日系企業の中にも事例はみられるが、「**シンガポールを拠点としたクロスボーダー展開・運営管理**」について後述したい。

(注)現地運営を考えるにあたっては、商品／原材料の調達(サプライヤーの有無を含む)、それに係る物流・配送(通関、輸入規制含む)、資金調達・送金などの金融(外貨管理含む)なども重要な点であるが、ここでは継続的なガバナンスの視点から運営方法を考える。

5. 運営方法 — ①継続的管理

日々のコミュニケーション、直接的・間接的評価を通して継続的に管理

■ヒアリング調査の回答者によると、ブランド所有者は大別して2つの方法で、現地運営を継続的に管理(モニタリング)。

(1) 現地運営に関するコミュニケーション

Eメール、電話、テレビ会議などによる「日常業務に関する非公式な情報共有」、事業・財務状況を示す数値実績などを記した「公式な営業報告」などを通してコミュニケーション。

(2) 現地運営の直接的・間接的評価

現地運営が意図通りに行われていること(標準業務手順書(SOP)が遵守されていること)、サービスの品質確認をすることなどを目的に、ブランド所有者による「店舗の直接訪問(定期訪問、不定期訪問)」、「監査の実施」を通して直接的に評価。また、店舗評価を「第三者の独立機関へ委託」したり、「顧客によるフィードバック」をモニタリングしたりしながら、間接的に評価。

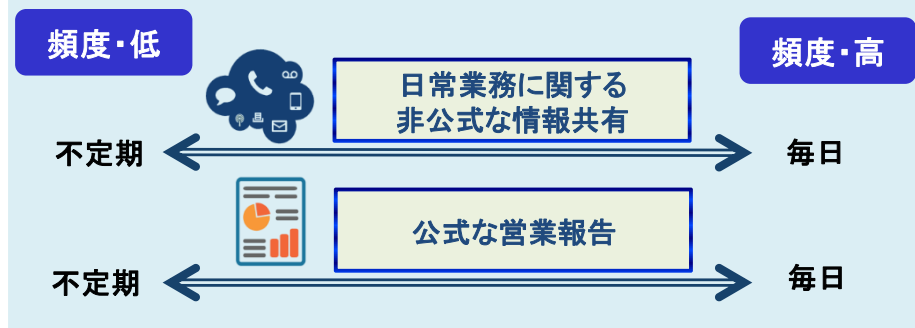
■管理の度合いはブランド所有者次第。あらゆる面で管理するブランド所有者もいれば、販売に関わる主要な事項を管理するだけのブランド所有者もいる。例えば、高級なイメージを売りとするブランドの場合、通常、現地のマーケティング活動をより厳格に管理する。なお、時間の経過に伴って、事業上の信頼関係が確立されると、管理や報告の程度・頻度を減少させる場合も。

■「頻度の高低」も要検討だ。日々の報告を毎日求めるか、必要な時だけでよいのか、月に1回は現地に行くのか、半年に1回でよいのか、などを見極める必要がある。

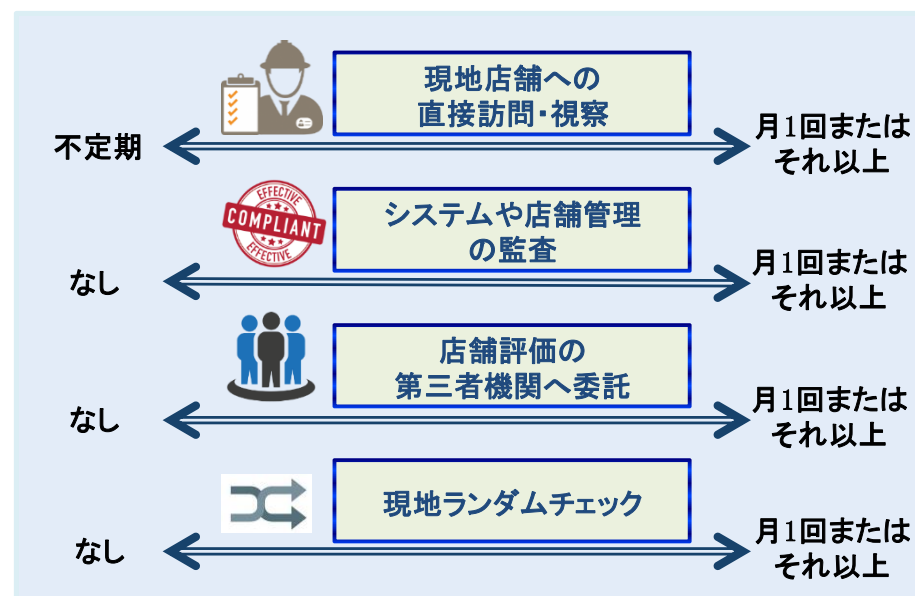
■現地のビジネス状況を容易に確認するため、互いの運営システムを相互接続し、集中データベースを構築するのが理想的。モバイル・アプリやクラウドでシステムを提供する例も。

(注)ビジネス情報はセンシティブで、機密性が関係するため、現地パートナーが導入を嫌がる場合も。そのため、販売や在庫管理に係る会計報告テンプレートの提供に留めることも多い。

(1) 現地運営に関するコミュニケーション



(2) 現地運営の直接的・間接的評価



5. 運営方法 ー ①継続的管理のケーススタディ

管理の方法や頻度・度合いに正解はない。自社と現地パートナーで適正に調整を

管理(コミュニケーション/報告)が行き過ぎると現地運営に注力するのに必要な時間と労力が奪われる可能性がある。一方、管理しないと品質レベルが落ちるかもしれない。(現地ノウハウに熟知していない)ブランド所有者から現地パートナーへの助言・フィードバックは、タイムリーでなく、参考にならない場合もあるようだ。管理方法・レベルに正解はない。

シンガポールなど

外食

フランチャイズ

■当初、各国のフランチャイジーには、運営に関する柔軟性を与えていた。しかし、フランチャイジーが自分たちの好みに合わせてメニューを変えはじめた。例えば、ベトナムのフランチャイジーはメニューに全く異なるジャンルの料理を取り入れた。そのため、**コミュニケーションの頻度を高め、フランチャイジーの店舗を視察するなど、フランチャイジーに対する管理度合を高めた**。これはフランチャイジーの支援になる一方、ブランド維持にも役立っている。フランチャイジーが開発したり、変更を加えたりしたい場合は、本社の承認が必要である。

■現状、報告に関して、フランチャイジーは**日ごとの販売状況、月ごとの最も良く売れている料理などの情報を含めた財務報告**をしなければならない。シンガポール本社は、これによりフランチャイジーのパフォーマンスをモニターできる。また、フランチャイジーの経営の効率性を高めることを目的に、**3カ月ごとに経営改善評価を実施**。評価を実施する人は、少なくともトレーナーかフランチャイズ・マネージャーである必要がある。

■海外展開先のすべてのフランチャイジーと情報共有、アップデートし、フランチャイジーのより良い支援のあり方を議論するため、**年1回会合を開催**している。

(進出先：シンガポール・マレーシア・フィリピン・ベトナムなど、進出元：シンガポール、業種：外食)

インドネシア

小売

フランチャイズ

■米国フランチャイズ本部は、シンガポール地域本社とともにインドネシアのフランチャイジーに対して**厳格な管理**を行っている。運営面に関する決定は、価格設定、マーケティング、人事採用(経営陣以上)、店舗コンセプト、家具購入等に至るほぼすべての事項について米国本部による承認が必要だ。

■米国本部、シンガポール地域本社およびインドネシアのブランドマネージャーは、**電話会議を週1回実施**。米国本部は**四半期ごとに、シンガポール地域本社は月1回インドネシアを視察、現地ブランドマネージャーは最低週1回は全店舗の視察**を行ない、ビジュアル・マーチャンダイジング(ディスプレイ)やカスタマー・サービスが米国本部の指示通りであることを確認している。

(進出先：インドネシア、進出元：米国、業種：衣料小売り)

タイ

小売

フランチャイズ

■当社(タイのフランチャイジー)は、**毎週電話**で南米フランチャイズ本部にタイ市場内での売上や出来事を知らせている。**マーケティング戦略と活動計画を毎年レポートし、四半期ごとに南米本部と話し合う**(タイ市場では急速に状況が変化するため)。

■当社から本部を年に2回訪問。新コレクションを紹介するファッションショーへの参加と、今後のタイ事業の具体的なビジネス戦略目標に関する議論が目的。一方、南米本部は年2回タイを訪問。**南米本部と同社は四半期ごとに実際に会うことになる**。

■また、本部は**ミステリー・ショッパー**(第三者による覆面調査)を雇い、特に従業員のサービス基準と商品の品質をチェック。

■**過去に販売店方式からフランチャイズ方式へ切替えた経緯**がある。店舗コンセプト、レイアウト、その他様々な運営要素に関し、本部の管理がより厳格になったが、支援や経営リソースをさらに得ることが可能となった。

(進出先：タイ、進出元：南米、業種：靴小売り)

5. 運営方法 ー ②価格設定のケース・スタディ

域内で統一感を持たせた価格設定も。各国が地理的に近く、人々の移動が多いことも考慮

■商品の販売価格、サービス提供価格は、通常、総経費にマークアップ(利益)を加算して割り出しつつ、競合他社の販売価格、ターゲットとする消費者の負担可能額などを考慮して設定されることが多いだろう。各国の現地パートナーに価格算出の裁量を与えつつ、本社／フランチャイズ本部へ報告義務を課すか、本社／フランチャイズ本部の最終承認を必要とする場合が一般的なようだが、一方で、ある程度、ASEAN域内で統一感を持たせて決めている場合もある。また、ディスカウントやプロモーションについても大きな裁量を与えたり、一定の制限を設けている場合もある。

■ASEAN各国は地理的に近く、人々の移動も多いことも念頭に、現地パートナーに価格設定に関する裁量をどの程度与えるか、自社の方針を固めておく必要がある。

シンガポール

外食

フランチャイズ

ASEAN各国の現地パートナーは、価格設定を提案でき、地場や国際ブランドの競合の価格を参考として、当社（フランチャイズ本部：シンガポール地域本社）に相談、承認を受ける。他国の当社店舗との比較は必要ない。ディスカウントやプロモーションも現地パートナーが独自に決めることができるが、当社に報告しなければならない。当社としても、域内での活動を把握しておく必要がある。（進出先：ASEAN各国、進出元：米国、業種：外食）

タイ

小売

販売店

当社（タイの販売店）は、世界で見た場合の地域別の価格設定に従っている。つまり、（ASEAN内で店舗がある）シンガポール、マレーシア、タイの価格は非常に近く、差はわずか10～15%だ。しかし、各国の販売店は独自のコスト構造を管理する必要がある。タイでは、輸入関税を支払わなければならないが、他国に比べレンタル料は安価のため、他国とバランスがとれている。（進出先：タイ、進出元：米国、業種：衣料小売り）

インドネシア

小売

フランチャイズ

国内では単一価格方針を採用している。同一商品は国内のすべての売場で同一の価格設定（eコマースサイトも含む）。これは同社の店舗同士での価格競争を避けるため。（「単一価格政策」がジャワ島以外の店舗の利益率に影響を与えるか、との問いに）**地方都市・島での販売は追加の輸送コストが掛かるものの、店舗の賃貸料や労働コストは低いため、問題になっていない。**（進出先：インドネシア、進出元：英国、業種：化粧品小売り）

フィリピン

外食

フランチャイズ

価格は自社で決定可能。ただし、米国フランチャイズ本部に報告する必要がある。商品ごとのコストにマークアップを適用し、価格を設定。**米国本社が開発した値付けツール**があり、コストを入力すると、小売価格が導き出せる。この数値と消費者が支払うであろう金額や競合他社の価格を比較し、価格を決定する。（進出先：フィリピン、進出元：米国、業種：外食）

ベトナム

小売

フランチャイズ

当社（ベトナムのマスター・フランチャイジー）に対する韓国フランチャイズ本部からの価格設定に関するガイドラインや提案はほとんどない。**値引きや販促活動を含め、独自の価格を設定する裁量権がある。**事前承認も必要ない。**ただし、本部が販売商品の（当社への）卸売価格に融通を利かせることもない。**なお、サブ・フランチャイジーも含めて価格競争の防止のため、国内単価は統一。（進出先：ベトナム、進出元：韓国、業種：化粧品小売り）

ベトナム

小売

販売店

タイ、マレーシアなど他国の販売店と協力し、共同大量発注により、米国のブランド所有者から有利な価格を引き出す交渉をしている。（進出先：ベトナム、進出元：米国、業種：衣料小売り）

5. 運営方法 —③人材採用・育成のケース・スタディ

幹部・マネージャー職の採用には一定程度関与。研修にはeラーニング活用も

■人材採用に関しては、フランチャイジーなどの現地パートナーに任せられる場合が多いが、幹部・マネージャーレベルに関しては、ブランド所有者（本社／フランチャイズ本部）が関与、承認、場合によっては派遣している。また、言語について、一般的には現地語ができれば問題はないが、ブランド所有者とのコミュニケーションをとる必要がある場合や、観光客も顧客ターゲットとなる場合は英語などができる人材を雇用することが必要になる。離職率が高い国もあり、人材を確保し続けるための工夫も必要となろう。

■人材育成・研修は、通常、品質やカスタマー・サービスの基準の遵守のため、ブランド所有者が研修およびサポート資料を用意。eラーニングでの研修も多いようだ。研修の理解を深めるために現地語の資料を作成することも。また、開業時、新商品・サービス発表時などの際は、現地パートナーのスタッフをブランド所有者の国へ研修のために派遣したり、ブランド所有者から専任スタッフが現地に一定期間派遣されたりしている。飲食業は、レシピ、調理、食品衛生・安全に関し、より厳格な研修が必要。

シンガポール

小売

フランチャイズ

【米国ブランドのシンガポール・マスター・フランチャイジー】

■（人材採用に係る裁量は）対象スタッフの役職次第。現場スタッフは、本部に報告すればよい。ただし、多すぎても少なすぎてもダメ（本部は数を管理）。**店長などのシニア・スタッフは、当社幹部が本部に相談**するが、本部からの介入度合は低い。

■毎週、新商品（SKU＝Stock Keeping Unit；最小管理単位）のアップデートがあるため、毎週ミーティングがあり、店舗マネージャーが研修を受講。従業員、マネージャーが把握しなければならないカタログ、ビデオなどの研修資料が本部から提供される。**様々な研修モジュールをオンライン・プラットフォームで管理**。当社は本部のガイドラインに基づき、研修モジュールを従業員が終了したかシステムで確認、記録している。

（進出先：シンガポール、進出元：米国、業種：衣料小売り）

マレーシア

外食

フランチャイズ

■各国での運営準備のため、フランチャイジーに研修機会を提供。フランチャイジーは、シェフをフランチャイズ本部の直営店のあるマレーシアなどに送り、**料理を研修**させる（約2週間から1カ月）。加えて、**マネージメント・チームもマレーシアなどに送り、バックオフィス、フロント運営に関する研修**を受講させる。

■シンガポールの直営店に関し、スタッフの定期的な研修がある。最近、**ポリテクニク（高等専門学校）と提携**し、学校のシラバスに従ってシェフの研修を実施。これはシェフのスキルアップにつながり、履歴書上どこでも有効な証明書を得ることも可能。（進出先：シンガポールなど、進出元：マレーシア、業種：外食）

タイ

小売

フランチャイズ

同社の責任で人材募集を行っている。スタッフ採用にあたっては英語を話すことは必須条件ではないが、例えば、バンコクのダウンタウンや観光地のブーケットの場合は、英語を話すことが効果的だ。**最近では、売上が英語圏から中国の消費者に切り替わったため、基礎的な中国語で会話できるセールスアシスタントを探している**。（進出先：タイ、進出元：南米、業種：靴小売り）

フィリピン

外食

フランチャイズ

【米国ブランドのフィリピン・マスター・フランチャイジー】

■採用・研修システム（採用基準、労働法遵守等）が記載されたガイドラインを、各サブ・フランチャイザーに提供している。

■研修をかなり重要視している。各サブ・フランチャイズ契約の準備段階として、**各サブ・フランチャイジーの経営陣はマニラで60日間のマネジメント研修（ビジネスの運営方法）に参加**しなければならない。**同時に、マニラからトレーナーが店舗に派遣**され、従業員に食材の取り扱いや衛生管理について指導。また、調理人や他のスタッフに研修プログラムを継続的に提供。

（進出先：フィリピン、進出元：米国、業種：外食）

5. 運営方法 — ④商品・サービスのローカル化のケーススタディ

ローカル化をどこまで許容？適切なブランド・イメージのコントロール

■ 現地パートナーに商品・サービスのローカル化をどこまで許容するか、裁量を与えるか、現地の顧客・市場に合わせて変えて良いこととそうでないことは何か、という問いは、ブランドのイメージにも関わる非常に重要なポイントだろう。小売り、外食など業種によって、その対応の仕方は異なるだろうが、コアとなる商品、サービス（ノウハウを含む）の変更は認めず、一定の割合で現地パートナーが裁量を発揮できる余地を残すことが多いようだ。もちろんローカル化を全く認めないことが、競争力になるという考え方もあるので一概にはいえない。

■ 各ブランドがもともとターゲットとしていた顧客・市場との違いに対応が必要な場合にローカル化が必要になる。例えば、気候、体格、好み・トレンド、所得水準、宗教（注）などの違いを考慮する必要がある。店舗が立地する場所の顧客層・地域性に配慮した商品・サービスのカスタマイズを行う場合もある。商品・サービス自体は変えず、店舗設計、陳列、パッケージなどでローカル化をすることも考えられる。外食では、ブランド所有者の承認のもとでメニューの2〜3割をローカル化することを許容している事例が見受けられた。なお、ASEAN各国を比較しても差異があるため、ASEANを一律に扱うことも難しい。
（注）イスラム教徒が多い国でのハラール対応については次頁。

シンガポール

外食

フランチャイズ

■ （シンガポールからASEANなどの国々にフランチャイズ展開しているが）メニューをコア料理とそれ以外に分けている。コア料理は、変更もローカル化も禁止。コア料理を提供することで、当社のブランド・イメージや提供される料理を固定できるからだ。しかし、それ以外の料理は、20%までローカル化を容認。
■ 地元のシェフ幹部は新たなレシピやメニューを導入することは許されているが、新メニューは当社（フランチャイズ本部）の許可が必要だ。また、既存のメニューから料理を取り除いたり、変更したい場合は、顧客の好みがある種の料理に移っていることを販売データで証明する必要がある。
（進出先：ASEAN各国など、進出元：米国、業種：外食）

タイ

外食

フランチャイズ

秘伝ソースは米国フランチャイズ本部から購入する必要がある。その他の食材は現地調達。また、タイの人々の好みを踏まえた変更や、季節の風味も紹介している。シェフがレシピ開発を行い、同ブランドに相應しいと判断された場合、本部が承認を行う。
（進出先：タイ、進出元：米国、業種：外食）

タイ

外食

フランチャイズ

200種類以上のフレーバーがあり、当社（タイのマスター・フランチャイザー）はタイ市場で人気があると思われるフレーバーセットを選択している。これらのフレーバーは時々切り替えている。同社は独自のフレーバーの開発もしている。独自のフレーバーを地元の店舗で製品として販売したい場合、本社の承認を得る必要がある。同社の経験に基づけば、タイの人々はえり好みしている。同社は、45日ごとに新しいフレーバーを導入しなければならない。
（進出先：タイ、進出元：米国、業種：外食）

フィリピン

小売

フランチャイズ

商品のローカル化は必要ない。当社が扱う商品は、南米の豊かな伝統を継承するものだと知られており、ローカル化をすると、他の商品との差別性が失われるからだ。実際、フィリピン人は当社の商品が輸入品であり、地元のデザインとは違うので、購入している。
（進出先：フィリピン、進出元：南米、業種：靴小売り）

インドネシア

小売

フランチャイズ

入浴剤、スキンケアなど1,000SKU（最小管理単位）以上の商品を扱っているが、これはブランド所有者が取り扱っている全SKUの約80%相当。これは、一部の商品がインドネシアには合わないためだ。例えば、ベタベタするボディローションは乾燥して寒い国には適しているが、暑くて湿度の高い国には向かない。
（進出先：インドネシア、進出元：英国、業種：化粧品小売り）

5. 運営方法 — ④商品・サービスのローカル化のケーススタディ

異なるハラール対応とハラール認証。認証に係る手間・コストも踏まえて判断を

■商品・サービスのローカル化に関連し、「宗教」を考慮したローカル化が必要になる場合がある。ASEAN内を大別すると、仏教徒が大半のタイ、ベトナム、ラオス、ミャンマー、カンボジア、キリスト教徒が大半のフィリピン、イスラム教徒（ムスリム）が大半のマレーシア、インドネシア、ブルネイに分けられる（シンガポールはあまり偏りが無い）。このうち、最も配慮が必要になるのはムスリムが多い国だろう。

■もっとも、ムスリムが多い国だから、ハラール対応が義務という訳ではない（注）。ムスリム以外の人たちもいる。ハラール対応するために、各国の「ハラール認証」を受けるかどうかは別の話だ。ハラール認証を受けるとなれば、取扱いの食材、取り扱う人など厳格な対応が必要になる。自社の商品・サービスを提供する顧客を見定め、ハラール認証に係る手間・コストに見合うのか、よく検討してほしい。なお、ハラール対応は、食品の販売、レストランが主に関係するだろうが、広くムスリムへの対応という意味ではファッションなども関係してくる。

■マレーシア、インドネシア、シンガポールについては、ジェトロ「主要国におけるハラール関連制度・市場動向（2016年3月）」を参照。

<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2016/02/bdf7fdcc48b9a4a7.html>

（注）ブルネイは2017年5月に法改正があり、原則、ハラール認証の取得が求められ、ハラールでない食品の販売やレストランの営業には免除申請が必要となった。詳細は、ブルネイ宗教省に確認してください。

シンガポール

外食

直営＋フランチャイズ

シンガポールとマレーシアの直営店では、ハラール・ステイタスを維持している。他の国のフランチャイジーについては、**ハラール・ステイタスを維持するために認定サプライヤーからの食材輸入が必要であれば、輸入できるようにしている**（特にステイタスを維持する必要がなければ、コアのソースやスパイスを除き、食材調達はより安いところから調達してもよい）。

（進出先：シンガポールなど、進出元：マレーシア、業種：外食）

マレーシア

外食

フランチャイズ

■日本食店を**開店してから10数年後に初めてハラール認証を取得。取得後にマレー系の顧客がぐっと増えた**。これまではハラールの基準は順守していたものの、認証はとっていなかった。その時点で、マレー系にも認知度はあった。

■開店当初、当店で食べていたのは華人だけだった。その後も顧客は華人がメインだったが、近年マレー系の所得向上により、認証を取ることを決めた。認証前は顧客の民族別比率はマレー系3：華人系7だったが、認証後はマレー系4：華人系6となった。

■ただ、マレーシアのハラール認証機関であるJAKIMは店舗ごとに認証を行うので、厳密には全ての店舗が認証を受けているわけではない。店舗チェーンの半分の認証が終わった状況。

■日本からの輸入品については、取引先に頼み込んで、ハラール認証を取得してもらった。（日本から輸入している理由は）ローカライズはしても、クオリティーは妥協したくないから。**ハラール認証を取得することで追加コストもかかっており、最終的に認証がプラスだったのか、マイナスだったのか現時点ではわからない**。（進出先：マレーシア、進出元：日本、業種：外食）

インドネシア

小売

販売店

■年間2回、ブランド所有者の製品開発マネージャーがインドネシアに来て、店長、マネージャーなど現場スタッフと顧客フィードバックについて話し合っている。また、製品開発マネージャーは、インドネシアの全体的なトレンドとインドネシア人が興味を持っている衣服の種類をよりよく理解するために、競合他社や複数のショッピングモール等を訪問。

■例として、**ムスリム法に準拠した衣類タイプの製品群を拡張**。女性は全身をカバーしなければならないため、足首までの長いスカートやパンツ、手首を覆う長袖のブラウスなどを取り揃えている。（進出先：インドネシア、進出元：米国、業種：衣料小売り）

5. 運営方法 — ⑤マーケティングのローカル化のケーススタディ

マーケティング活動に係る裁量の与え方、SNSの普及も考慮した対応を

■ここでは、具体的にどのようなマーケティング活動をするのかということは議論せず、現地パートナーに対して、どこまで自由にマーケティング活動を許すか、事前に許可を取れば自由に実施してよいとするのか、すべてのマーケティング活動をコントロールするのかという点に焦点をあてたい。ASEAN各国共通のマーケティング活動を展開するのか、各国別の活動を許すのかも検討課題だ。これらのことは、各店舗におけるビジュアル・マーチャンダイジング(ディスプレイ)、プロモーションやキャンペーン、テレビ・新聞・インターネット上での広告展開に係るだけでなく、eコマース、アプリ、フェイスブック・インスタグラムなどのソーシャル・メディア(SNS)の活用などにおいても同様に重要な課題だ。

■ASEAN各国でのヒアリング調査からもSNSの活用はマーケティングツールとして非常に重要となっていることがわかったが、反面、写真の投稿、キャプションやコメントなどを現地パートナーにどの程度自由にさせるかは、予め決めておかないといけな。あまりに厳しくすれば、タイムリーなマーケティング活動を阻害するかもしれない。自由にし過ぎれば、ブランド・イメージを毀損するかもしれない。

シンガポール

小売

フランチャイズ

■当社(シンガポールのフランチャイザー)はマーケティング計画を作成し、本部の承認を得て実施。**SNSを活用したマーケティングにも積極的に取り組んでいる。写真やキャプションはすべて本部の承認が必要。**本部にもSNS戦略があり、イメージやキャプションを当社に送ってくる。しかし、旧正月などシンガポール独自のイベントは、当社から案を本部に送り、承認を得ている。プロセス自体は素早い。

■**ビジュアル・マーチャンダイジングに関し、毎月、米国本部から店舗外観の見せ方に関する世界共通の指示が送られてくる。**店舗の大きさ、品揃えが同じではないため、当社はガイドラインに基づいてローカライズした外観案を作成、本部の承認を得ている。(進出先：シンガポール、進出元：米国、業種：衣料小売り)

インドネシアなど

外食

直営+フランチャイズ

現地パートナーは、各地元でプロモーションすることができるが、**当社(シンガポールの地域統括会社)の事前許可が必要。**また、現地パートナーは、季節ごとのマーケティング計画に従わなければならない。これは**域内でのブランド・イメージの一貫性を保つため**だ。(進出先：インドネシアなど、進出元：欧州、業種：外食)

インドネシア

小売

フランチャイズ

■米国フランチャイズ本部は、グローバルなマーケティング・キャンペーンを企画。当社(インドネシアのマスター・フランチャイジー)は毎シーズン、キャンペーンの詳細を調べ、インドネシア市場に適用可能なものを選択。例えば、米国でカフェと提携してキャンペーンし、有効であった場合、インドネシアでも同様のカフェを探し、本部の承認を得て実施。承認までに約2週間。本部は承認前に店舗で流される音楽、会場などをチェック。

■店舗でのマーケティング・キャンペーンの他、SNSによるマーケティングに関しても、本部からの承認が必要。**しかし、この点は、当社に柔軟性が与えられるべきと考えている。**例えば、他のブランドは、ラマダン(断食月)に合わせたイベントを実施するなど柔軟性がある。しかし、当社は本部から、通常、地元の事情を考慮したイベントに関する許可は得られず、本部が承認したイベントを開催せざるを得ない。**SNSに顧客から投稿があった場合でも、インドネシア語での返答が認められず、英語でしか返信できない。会社が顧客とつながり、関わる機会を失うのは残念だ。**(進出先：インドネシア、進出元：米国、業種：衣料小売り)

フィリピン

小売

フランチャイズ

SNSの活用は、フランチャイズ本部の承認は必要ないが、**本部はSNSの投稿をモニター。投稿がブランドにふさわしくないと判断した場合は当社(フィリピンのフランチャイジー)に干渉してくる。**(進出先：フィリピン、進出元：南米、業種：靴小売り)

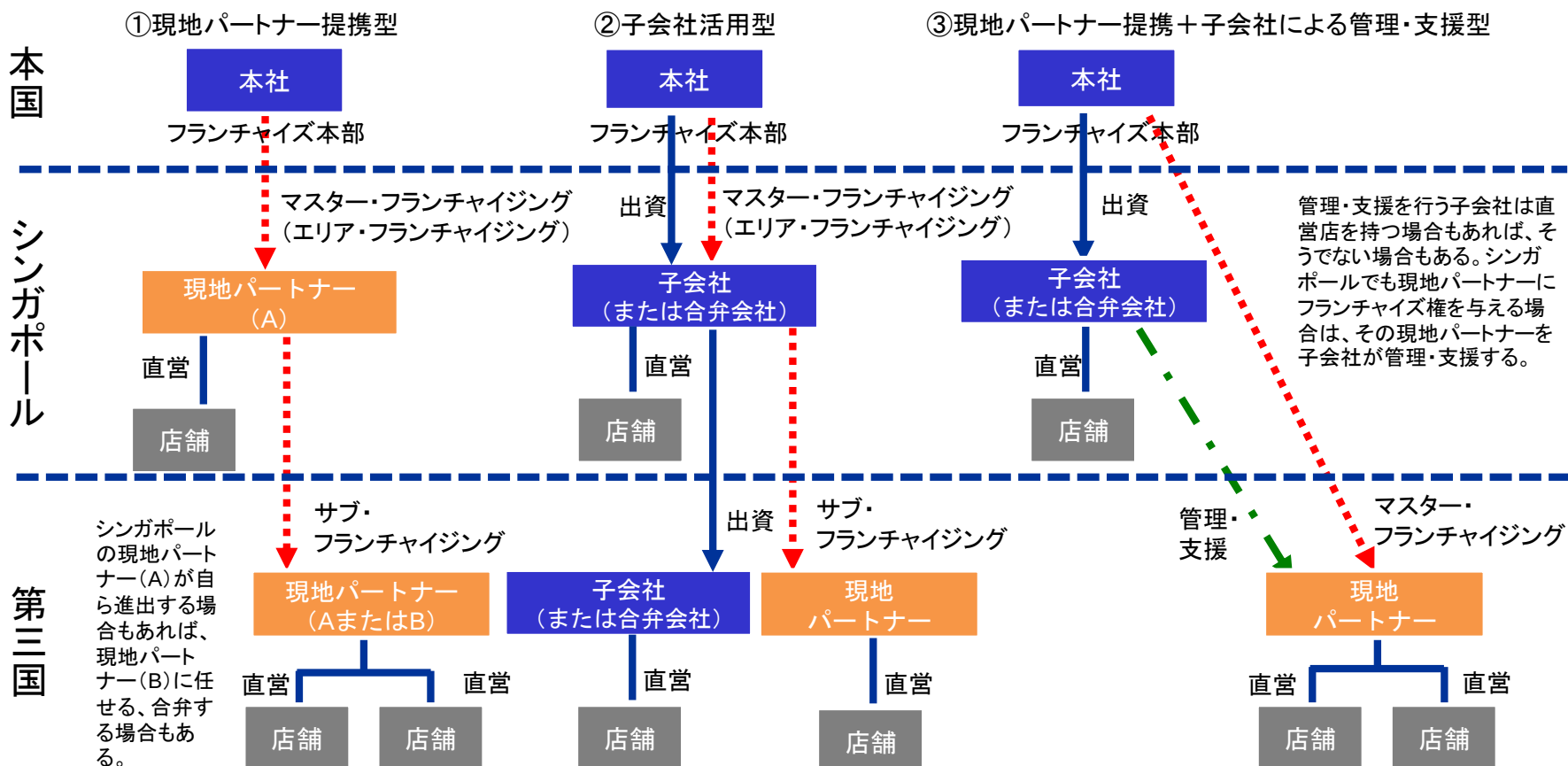
5. 運営方法 — シンガポール統括拠点の活用

シンガポールを拠点に第三国へ展開。展開先の継続的な管理・支援も実施

■ 外資ブランドへのヒアリング調査において、ASEAN(あるいはアジア大洋州地域)でのビジネス拡大にあたって、シンガポールを活用し、第三国へのクロスボーダー(越境)展開、また、その展開先の管理・支援を行う事例が散見された。シンガポール以外にも香港などが活用される事例もあるが、ASEAN各国との近接性などからシンガポールが選択されている。

■ シンガポールからの展開では、以下の3パターンに整理できそう。1つは、シンガポールを拠点とする現地パートナーにASEANの複数の国におけるフランチャイズ権を与え、管理させるパターン。2つ目はそれを子会社(または合併会社)を通じて行うパターン。3つ目は各地のフランチャイズ契約は本社が直接行うが、シンガポール拠点が管理・支援を行うパターンである。

シンガポールを活用したクロスボーダー展開・管理パターン



5. 運営方法 — シンガポール統括拠点活用のケーススタディ

各国へアクセスしやすいシンガポール。現地パートナー管理で本社の役割補完

■シンガポールに設立された子会社は、ASEAN(またはアジア大洋州)の地域統括拠点となり、グローバル本社からの指示や事業規則に従い、現地パートナーの日常業務を管理・支援し、必要に応じて課題や質問をグローバル本社へ伝達する。ASEAN各国の近接地に地域統括拠点があることで、以下のような機能を果たし、メリットを享受。

- 各国でブランドを展開する現地パートナーに対し、すべての運営分野において支援やリソースの供給をタイムリーに行いやすくなる。
- 提供する商品・サービスのブランド・イメージや品質の一貫性を維持する面で、品質基準の確保がしやすくなる。
- ASEAN諸国での会議や現地視察のための出張にかかる経費や時間を軽減できる。
- 地域内においてある程度の現地ノウハウや知識の提供が可能(特定国で起きていることの管理が可能)となる。

シンガポール

小売

直営+販売店

■シンガポール拠点がASEAN6カ国(直営と現地パートナーとの販売店契約の国がある)のオペレーションを統括。マーケティング、物流、財務、HRなどの主要機能(コア・ファンクション)を担っている。このように機能が統合されたのは数年前。当時、グローバル本社の責任者が東南アジアでの経営を戦略的に見直すためにシンガポールにやってきた。以前はシンガポールに各国市場ごとのマネージメント・チームがあった。それぞれが行うサービス、業務機能には重複がみられ、規模の経済も働いていなかったため、機能ごとに整理した。

■しかし、機能統合された後、チームは6カ国横断して経営しなければならず、非常に煩雑で、難しい業務でもある。結局、シンガポールに大きなマネージメント・チームが必要。チームにとって、各国それぞれのオーナーを知ることは不可能であり、時にはローカルに特化した知識が必要である。

(進出先：ASEAN6カ国、進出元：欧州、業種：宝飾品小売り)

シンガポール

外食

直営+フランチャイズ

■当社(シンガポールの統括会社)は、アジア大洋州地域での当社の事業拡大を支援するために設置された。100%本社所有。

■当初はアジア大洋州地域における純粋なフランチャイズモデルだった。シンガポール、マレーシアを含むアジアのフランチャイジーはすべて欧州本社がサポートしていたが、十分に支援、管理することができなかった。フランチャイジーの契約期限が来たときに更新せず、直営店に切り替えていった。

■シンガポールでフランチャイズする計画はないが、シンガポール拠点を域内の支援会社とし、アジア大洋州内でフランチャイジーをサポートするためのコア・コンピテンスを築いた。シンガポールで意思決定も可能。ただし、各国のフランチャイジーは、欧州本社と直接契約する。フランチャイジーの評価は、財務面、コンプライアンス状況、品質基準をKPIとし、監査を当社が行う。また、当社は覆面調査員を雇い、毎月、直営店、他国の店舗をチェック。各国の品質確保、マーケティング活動なども支援。(進出先：インドネシアなど、進出元：欧州、業種：外食)

フィリピン

外食

フランチャイズ

■当社(フィリピンにおけるマスター・フランチャイジー)の店舗は直営とサブ・フランチャイジングが半々。マスター・フランチャイズの契約は米国フランチャイズ本部と締結しているが、当国における運営支援と経営リソースの提供は、シンガポールの地域統括拠点(地域本部：米国本部の子会社)から行われている。

■地域本部への報告は、毎月、毎四半期、毎年単位で行っており、当社は長年、適切に運営しているため、地域本部からの干渉は限定的。地域本部からの訪問は毎年2、3回あり、戦略および運営の確認を行うが、通常は、地域本部に所属するフランチャイズ・リレーションシップ・オフィサーと仕事をする。同オフィサーは当社にとって本部に対する代弁者であり、交渉人である。

(進出先：フィリピンなどASEAN各国、進出元：米国、業種：外食)

ASEAN各国・都市への進出、地域横断的な展開を進めるために本報告書を活用を

■ ASEAN各国・都市の概況・見通し、業界別の市場状況、外資規制、リスクなどを確認した上、進出先・進出形態、運営方法を検討する材料を提供してきた。日本企業だけでなく、欧米、韓国、ASEAN企業の具体的な事例・コメントも、ASEAN各国・都市への進出、地域横断的な展開へのヒントにしてほしい。

■ 本報告書では、最新かつ正確な情報を提供するように注意を払ったが、現地の状況は日々変化し、外資規制などの制度も変更される可能性がある。また、海外進出は日本国内での事業展開以上に検討しなければならない事項が多い。経営判断をする上では、現地視察とともに、現地のジェトロ事務所、法律・会計事務所などと自社の業態を踏まえてしっかり相談・確認してほしい。

具体的に進出手続きを進めるにあたって参考となるジェトロの書籍やウェブサイト

ジェトロの書籍

■ 中澤義晴著「サービス産業 海外進出ガイドー事業計画の立て方、失敗しない契約の進め方（2016年8月、ジェトロ発行）」

ジェトロ・ウェブサイト

■ 写真で見る世界のライフスタイル

<https://www.jetro.go.jp/industry/service/style/>

■ 各国都市の商圈状況

https://www.jetro.go.jp/industry/service/trade_area.html

■ シンガポールにおけるフランチャイズビジネスの手引き（2015年3月）

<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2015/07002000.html>

■ その他、各国の政治・経済事情、制度情報など

<https://www.jetro.go.jp/>



本レポートに関する問い合わせ先：
日本貿易振興機構（ジェトロ）サービス産業部サービス産業課
〒107-6006 東京都港区赤坂1-12-32
TEL：03-3582-5238 E-mail：SIA@jetro.go.jp

同シンガポール事務所（JETRO Singapore）
Hong Leong Building, #38-04 to 05, 16 Raffles Quay, SINGAPORE 048581
TEL：+65-6221-8174 E-mail：SPR@jetro.go.jp

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下さい。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、ジェトロは一切の責任を負いかねますので、ご了承下さい。