

サービス産業の国際展開調査

合資会社 岡田珈琲（国内）

2011年3月

独立行政法人 日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部

【免責条項】

ジェトロは、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロがかかる損害の可能性を知らされていても同様とします。

Copyright©2011 JETRO. All rights reserved. 本レポートの無断転載を禁ず。

【会社名】 合資会社 岡田珈琲
【インタビュー相手】 代表社長 岡田佳子様
【インタビュー地】 国内
【日時】 2010年11月30日

Q. 御社が海外進出をされた理由を教えてください。

地元（熊本県）のマーケットに閉塞感があったことが大きな理由です。人通りの多い「熊本上通り」や「下通り」でも人の数は少なくなっている。東京や大阪と上海、香港は熊本からでは地理的・時間的にもさほど変わりません。出店のしやすさを考えた際、海外のほうが出やすかった。家賃や投資金額は香港のほうが東京などより安く、リスクは少なかったです。市場としても東京や大阪より香港は将来性があります。実際に香港へ複数回行き、香港の消費者は購買意欲が高いことが分かりました。

香港でのビジネスパートナーは「味千ラーメン」の経営者経由で知り合いました。「味千ラーメン」も熊本の企業かつ飲食業であり、以前から参加していた勉強会等でも顔見知りということもあって気心を知る仲でした。香港のビジネスパートナーである鄭威濤氏（リッキー・チェン氏、以下、リッキー氏とする。）は、熊本へ頻繁に来ていました。リッキー氏とは彼が有名になる前からの付き合いであったため出店時の不安はなく、さらに言えば「海外進出」という感覚もありませんでした。

Q. 「日本のコーヒー」には香港現地で優位性があったのでしょうか。

香港にはおいしいコーヒーがありません。もともとイギリス領だったので紅茶はおいしいものの、日本のようなすっきりとしたコーヒーがないのです。スターバックスはありますが、日本のような「珈琲喫茶店」はありそうでないもの。香港にコーヒーの文化はないと思います。

「喫茶店文化」は日本も戦後から始まり、日本人自身が気付かない文化となっています。実際に香港に純喫茶はありません。香港の面積が狭いことは事実ですが、日本のコーヒーに対する需要はあります。現在のお客様は日本人が多いですが、香港人のお客様も徐々に多くなってきています。

Q. 香港進出の際、熊本県内の周囲の企業の反応はどのようなものでしたか。

香港進出を周囲は信じていなかったようでした。周りの企業などにあまり相談はしませんでした。資金面の問題もなかったので、取引銀行との関係も変わりませんでした。

Q. 香港のお店の出店準備にどの程度の日数を要しましたか。

1年近く要しました。まず、2008年8月に開催されたフードエキスポにジェトロ熊本のミッションに参加することで出展しました。リッキー氏経由でしか知らなかった香港以外のビジネス環境を見ることも目的の一つでした。展示会での反応は良く、パートナーになりたいという企業は多かったです。「日本スタイル」がよいとのこと。欧州系企業からの声掛けは多く、欧州の高級スーパーにも声をかけられました。欧州企業は、日本ブランドのよい商材を求めているようです。日本の（食に関する）商材は寿司といった所謂「和食」でなくてもよいのだとそのとき知りました。日本企業には今後もさまざまなチャンスがあると思います。

「日本人が知らない日本スタイル」こそ海外では求められており、日本人の持つ日本らしさの段階は過ぎているのではないのでしょうか。海外のビジネスパーソンは日本人が考える日本らしさ以上のものを期待しているのだと思います。ひとつの例として、香港では「日本的なお店」が多すぎるのが関係しています。

香港出店の際、日本からスタッフを3名派遣しました。ケーキ部門では工場も建設し、ケーキを作る人材と教える人材とで業務分担したところ、仕事としてものになるまでに3ヵ月を要しました。現在でも（3名のうちの）1名は香港に残っています。海外で仕事をすることで、社員も仕事への取り組み方に対して自覚するようになりました。自分の立ち位置がわかるようになったのでしょうか。下手な勉強会に出席させるよりもよいです。技術職は教わる側の従業員を納得させねばならないため、教える側に技術がなくては教わる側から馬鹿にされます。香港現地の人々ははっきりしているため、教えることに一生懸命取り組まねば通用しません。熊本に戻った2名の日本人スタッフも成長して帰ってきました。

また、当社の女性従業員は皆能力が高く、彼女たちはコミュニケーション能力も高いため香港でもお客様のニーズを掴んでいます。現在は2名程度の日本人女性スタッフが香港店に待機しており、今後も能力の高い人材を派遣していくつもりです。

Q. 香港店の立地についてどのような経緯で選定されたのでしょうか。

立地についてはパートナー任せでした。現在の立地には検討の余地があると感じており、現在出店している九龍サイドよりも香港島地域のほうが当店のコンセプト

に合っているのではないかと考えています。ただし、この3ヵ月間の香港における賃料の上昇は凄まじいです。

現在検討している出店地は郊外です。リッキー氏の系列店を誘致すれば他のお店も入居してくるため誘致活動は旺盛でしたが、契約期間が終了する6ヵ月を過ぎると手のひらを返したように賃料を値上げします。日本人だからではなく、香港企業に対してもビジネスとして賃料の値上げがされています。日本のように私有財産制度ではないため、「現時点で最も高く借りてくれる企業」に貸すというスタイルなのです。つまり、市場原理に即した考え方で賃貸が行われています。

Q. 香港店での商品の販売価格はいかがでしょうか。

日本と同一としているため現地の感覚では「高い」と感じるでしょう。どの層のお客様を顧客対象とするかで変わりますが、香港といえども九龍サイドでは当社の商品価格は高いです。おいしいコーヒーとケーキに付加価値があり、値段を下げようとは考えていませんでした。価格設定についてはリッキー氏に事前に相談しました。

現在の円高の影響もあります。原材料を日本から香港へ輸出すると、1000円のもののが1500円となります。当初1ドル=90円相当で計算していましたが、この半年間で円は急激に上昇し、(インタビュー時の実勢である)1ドル=80円相当では厳しい。このようなことは知識だけでは肌感覚とならず、海外ビジネスを実際に行ってみて分かった点です。

Q. 香港店で使用されている食材の調達方法を教えてください。

ケーキを作るための卵や粉は日本から輸出しています。香港現地の卵では(ケーキの)スポンジも膨らまず、粉の精製も粗く重いです。香港現地の卵でケーキを試作しましたが、フワフワ感や微妙な触感は再現できません。加工時の技術がないためかと思いましたが、やはり材料に問題がありました。野菜も送りたいのですが難しいようです。

Q. 香港店のプロモーションについてはいかがですか。

リッキー氏がプロモーションを行いました。宣伝は重要です。新聞やバスの中のTV等で知名度を上げました。現在では香港のコーヒー店ランキングで当社は4位以内に入るほどです。リッキー氏自身がカリスマ性のある経営者であるため、香港では大きく取り上げられるのです。

ビル運営サイドも、イベントを打って芸能人を呼んだり入口でチラシ配布をするなどプロモーションを行って来ています。

Q. 現地スタッフへの教育にご苦労はありましたか。

私自身が指導しました。教育はそれほどたいへんでなく、現地スタッフは皆ついて来てくれました。離職率も低いです。従業員は「3 ヶ月で一回りする」と聞いていましたが、当店では辞めるものは全然いません。日本ですることと同じように教育しているだけです。もちろん私自身も現場では接客から洗い場まで担当します。香港の経営者はそのような現場の業務を行わないため、日本企業では当たり前のことが求心力を高めているのかもしれない。

抜き打ちで冷蔵庫チェックをすることもあります。「中国人は云々」と言われていますが、日本人も中国人も皆一緒です。香港の従業員のほうが日本人の従業員よりもやる気があり、覚えるのも早いため仕事はやりやすいです。私自身には「中国人」「香港人」「日本人」という感覚はありません。仕事ができないから叱るだけです。研修のため熊本では中国人を受け入れています。これは上海への将来的な出店を見据えていることも理由にあります。

Q. 今後海外進出される企業の皆様にアドバイスをお願い致します。

海外現地に慣れて経験を積み、独資でも会社は運営できると思います。日本企業が今までに培ったノウハウは素晴らしいものであり、海外で「安売り」する必要はないでしょう。日本のビジネスを海外でも等身大でできるのです。日本を一步出たら仕事はうまくいかないのではないかと不安は不要です。スタッフを大事にし、商材や接客も大事にするという「日本の商売」の考え方で海外でも十分通じます。

また、日本企業は日本に利益を還元しなければなりません。日本企業を野放しで海外進出させ、日本を空洞化させてはならないでしょう。この面では政府の支援も重要です。日本は（規制など）自由度が低すぎると思います。日本の行政には、企業の海外進出を後押しするような政策を今以上に迅速に実施してもらいたいです。参考になるのが鹿児島県の事例です。鹿児島県が設立した半官半民の会社は、倉庫に日本食材を備蓄しており、連絡を受ければすぐに海外へ輸送してくれます。

海外現地で日本食材を使用できない場合に現地食材に切り替えられている点も考え直さなければなりません。「日本食」として売り出しながら海外現地の食材を使用する企業が増えつつあり、悪しき流れとなっています。「(本物の) 日本」について海外消費者に誤解されることに繋がります。他方、食材の輸出には為替の問題

も関係します。日本のよい食材を広めていこうという発想が必要でしょう。

ビジネスベースで考えた場合、海外ではチャンスはいくらでもあるはずなのに活かしていない。海外で実際に生活すると、もっと多くの日本企業が進出できるのではないかと感じます。衛生管理等含めて、日本企業に強みはあります。ただし、現地に対して利益を落とさないと成功はしません。

海外進出に伴い、現地のビジネスパーソンに「騙す、騙される」という話が出てきますが、真の利益であるその先の「共存共栄」を見るべきです。日本は（先進国として途上国の）時代の先を歩んでいるため、社会的な蓄積を持っている点を生かして各国のビジネスパートナーを導くことは日本人の使命でもあるでしょう。