

サービス産業の国際展開調査

株式会社 グリーンハウス（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】株式会社 グリーンハウス

【インタビュー相手】グリーンハウスフーズ 専務取締役／総務本部長 種市範雄様
グリーンハウス（GFMS）執行役員／海外事業部 中津原邦彦様

【インタビュー地】国内

【日時】2010年11月12日

Q. 御社の海外進出状況について教えてください。

2001年に韓国へ進出したことが最初の海外進出です。当社は給食事業にも取り組んでおり、LGグループの流通企業と技術提携を行い、提携先は給食事業では韓国業界トップとなりました。その後、レストランの事業展開も打診されるようになり、とんかつ「さぼてん」の事業を開始したのです。しかし、当社では技術指導はできるものの、店舗運営は難しいと判断し、フランチャイズ（以下、FCとする）方式でとんかつ「さぼてん」を開始することにしました。韓国では現在54店舗を展開、現地パートナーは最終的には国内100店舗を目指しています。

2004年に開始した台湾では当初直営でスタートさせました。大繁盛でしたが、現地での人材採用に苦労し、日本から交替で応援部隊を派遣して運営していました。この状態で展開していくことは不可能と判断し、バーガーキングのFC展開も手掛けている台湾企業とパートナーを組み、折半出資で合弁企業を設立しました。現在台湾では12店舗を展開しています。

当社には合弁での事業形態が合っています。台湾では、当社が調理技術及びサービス指導、食材調達を担当し、パートナーが人材採用や立地選択を担当しています。

台湾での合弁事業成功から、タイ・バンコクへも進出しました。現地の業績は好調でしたが、店舗が入居しているショッピングセンター「セントラルワールド」が暴動により暴徒に破壊され、約5ヵ月間休業しました。現在タイでは1店舗のみですが、年内に2店舗目、来春には3店舗目を出店する予定であり、出店場所も決定しています。

シンガポールにも現地企業との合弁で2010年3月に出店しました。出店先は日本のデベロッパーであるパルコ内です。また、シンガポール高島屋にうどん店「つるこし」も出店していることから、シンガポールでは現在2店舗展開しています。

海外店舗数は現在およそ70店舗です。2010年12月にはFCにて香港空港のフードコートへ出店します。また、合弁パートナーもようやく見つけ、来春には香港島地域へ新たに出店する予定です。

Q. 御社が海外進出をされた理由を教えてください。

海外展開は社長の意向で進められました。以前からアジア地域を中心に海外展開を進めるため情報収集を行なっていました。当社は、レストラン事業における国内店舗数がおよそ 100 店舗で、総菜店舗が 350 店舗です。日本でレストランを出店すると約 6,000 万円～8,000 万円の投資コストがかかる上、5年間の定借契約が中心で、良い立地でないと資金回収はむずかしい。一時期は年間 60～70 店舗出店していましたが、現在ではそれだけ良い「立地」が少ないと同時に、人口の減少と食の多様化により「出店すれば利益が出る」という時代でもないからです。他方、アジアでは「日本食の安全・安心」が非常に評価されている上に投資コストも安く効率が良いです。

アジアでは現在「日本食＝安全」と認識されており、「日本企業」というだけで強い関心を持たれます。台湾やバンコクで 1 号店を出店する際には日本人のお客様の来店を期待していましたが、日本と同価格と高価であるにもかかわらず、現地のお客様が来店します。

東アジアには、日本食というとファミリーレストランのような何でも提供する飲食店が多く、専門店は少なかった。その分商品単価は安価でした。しかし、近年外国企業の進出も増え、東アジアのお客様にも専門店が評価されています。ラーメン店もとんかつ店もその例でしょう。

Q. 海外へ日本から人材を派遣した際の従業員の反応はどのようでしたか。

海外へ行きたいという従業員は多かったです。ハードな業務ですが若い店長の多くは海外へ関心を持っていました。

また、今では東京から北海道へ移動することと同程度の時間でアジアへ行くことができ、このことも一因であるかもしれません。

台湾へ派遣した人材は 4 年間で現地の言葉を話すことができるようになり、合弁企業とのコミュニケーションも取れるため支障はありません。ただし、海外ではオペレーションや調理技術も含め「この人なら何でも知っている」と現地人材に思わせなければ指導する際に信頼を得ることはできません。そのため海外派遣に手を挙げる従業員が多くても簡単に派遣への指名はできません。現在は男性 4 人を派遣しており、皆 10 年以上の経験のあるスタッフが現地指導にあたっています。

Q. 現地人材の指導方法についてお聞かせください。

各店舗に DVD を置き、日本のサービスを可視化できるようにしました。日本語の DVD を中国人社員に吹替えしてもらい、マニュアルも翻訳させています。

台湾は当初直営店ということもあり 2 ヶ月間日本で研修をしましたが、それ以降の合弁事業では 2 週間から 1 ヶ月を研修期間としています。

日本で研修を行うことにより、現地人材にはプライドも生まれ能力は格段に上がります。店舗数が増えた現在では、日本で研修を受けた人材が中心となって海外現地で技術を伝えています。

なお、毎年当社では接客技術等のコンテストを行っていますが、昨年度は台湾のチームが優勝しました。

Q. パートナー選定の方法についてお聞かせください。

今のところパートナー選定は成功していますが、今後も順調にパートナーを選べるかは分かりません。パートナー探しを始めた当初は優良企業を見つけることはできませんでした。だが台湾直営店で成功してから風向きは変わりました。台湾で店舗を持ち、目に見える形にしたことがよかったのでしょうか。問い合わせは多くありましたが、合弁企業からもフィーをもらおうと言うと非外食系企業の多くは諦めました。どこで知ったのか、バンコクでは FC や合弁企業設立の問い合わせが多く、1 号店目から合弁形態で出店することができました。

外食産業では「味」の管理も求められるため直営店舗による海外進出を希望する企業は多いですが、人材面の管理がむずかしく信頼できる現地の人材は必要不可欠です。

台湾の従業員は日本人に近い性質を持っていますが、タイ人の場合、調理人は調理のみを担当し、皿洗いは別の人の仕事となります。一人の人材がオールマイティにさまざまな役割をこなすという習慣がありません。そのため、現地の事情を理解した人材が必要となります。

Q. 立地の選択方法についてお聞かせください。

パートナーに一任しています。事前に下見や議論はしますが、やはり現地パートナーのほうが現地のことを熟知しているからです。(バンコクの) サイアムにある伊勢丹に出店できた理由は、「1 号店を出してくれるならばきれいに補修した上で場所を提供する」と申し出があったからです。そのため、好立地に出店することができました。

台湾へ出店した際も出店交渉はさほど苦労しませんでした。出店の計画を立てていた際に、取引先銀行から三越への出店を紹介されたからです。12 月に開店が間に

合うならば出店可能となり、準備期間もさほどない中で決定をしました。

現地に既に進出している日系企業のルートを用いて海外進出したほうが格段に出店しやすいです。ただし、条件交渉は現地パートナーに任せたほうが粘り強く交渉してくれます。

Q. 海外でのプロモーションについてお聞かせください。

台湾はインターネット社会であり、とんかつブームでもあったため、出店の際には現地メディアが多く取り上げてくれました。加えて、三越もプロモーションを行ってくれたため、当社が宣伝活動を行ったということはありません。

タイでも特別なプロモーションは行っていません。立地がよいため集客力は当初から大きく、伊勢丹もプロモーションを行ってくれました。

韓国では、パートナー企業がプロモーションを実施しています。

Q. 現地での価格帯についてお聞かせください。

台湾に出店する際、価格設定に迷いました。しかし、当社は品質の良い米やキャベツに加えて台湾の農務省にも認定された豚肉を使用しているため、食材調達費や物流コスト等はかさんでおり、安価では提供できません。そのため、現地感覚でいえばかなり高い価格設定となりました。台湾やタイでは、日常食は屋台で、デザートでは別なお店でといった具合に用途に応じてお店が使い分けられているため、需要はありました。

外食産業では安価から高価への価格変更がことさら難しく、それもあって価格を高めに設定しました。価格競争にはのらず品質にこだわると決めていましたが、最初は「お客様が来なければどうしよう」と不安でした。

Q. なぜ海外でとんかつは人気があるのでしょうか。

韓国では、豚肉ブームと同時にとんかつ人気もありました。

台湾では、とんかつ店といえば「知多家」と個人店だけであり、充分出店余地があると判断しました。出店直後にミスタードーナツが台湾へ進出して大人気となり、「ミスタードーナツは日本最大のドーナツチェーン店」、「さぼてんは日本最大のとんかつチェーン店」として売り出され、とんかつブームに火がつけました。

いずれの進出国でも日本料理への理解度が高いことも影響しています。また、日本人が台湾料理、タイ料理等を好むということは、食に関して双方に通じる点があるということ、これも要因の一つでしょう。台湾やタイでも日本同様のサービスス

マイルを実施しており、ごはんやキャベツのおかわり自由も一因かもしれません。

Q. 食材の調達方法についてお聞かせください。

生命線であるとんかつソース等は日本から輸出します。豚肉は、アジア産の多くが口蹄疫の問題で使用できません。台湾では台湾農務省お墨付きの豚肉を、タイではベタグロ社の食材を使用しています。韓国の豚肉も口蹄疫で現在では問題となっていますが、以前は日本へ輸出するほど品質のよい豚肉でした。

日本の豚肉は香港で非常に高価です。そのため、日本の食材は今以上に海外へ販売すべきだと思います。日本の果物や米もアジアでは高価ですが売れています。

商品として出す食材の品質チェックは当社で行っています。生産時だけでなく、工場や配送先へも本社から人材を派遣しチェックしています。「食の安全」は当社の生命線であるため、チェックをして問題がなければ購入しています。

食材調達で一番困ったのが、生パン粉です。乾燥のパン粉はありますが、ニーズがないため進出先には生パン粉がありません。そのため、メーカーにパンを焼いてもらい、店舗で生パン粉を製造しています。

Q. 進出先で一番苦労したことはどのような点ですか。

海外ではリスクが多いです。当社は社長の意向により海外進出しましたが、担当業務の範囲・枠は定めたほうがよいです。パートナーとの関係もありますが、ある程度の裁量を持って出店しないと、タイでの暴動や従業員が突如大量にやめたときなどの突発的な事態に直面した際に対処できません。

過去には、希望する食材が手に入らないこともありましたが、日本から輸出して対処しようとしたところ、物流コストも加わり非常に高価なものとなりました。

また、台湾では台風により野菜が高騰することがあり、これも辛い点です。治安に関してこれまで不安はありませんでしたが、バンコクの暴動時は大変でした。

現地パートナーは積極的でさまざまな提案を次々としてきます。だが、要求されるがままに承諾してしまっただけでは一つ一つの業務効果が明確とならずフィードバックができません。そのような場合には話し合いを行い、理解してもらえよう努めています。パートナー企業ももともと自社で外食業を営んでいるため、話し合えば理解してくれます。出資を行うだけで外食に関する知識のないパートナーとの協業では海外進出は厳しいでしょう。

Q. 今後海外進出を検討される企業の方々にアドバイスをお願い致します。

海外事業担当者は、徹底的に現地を歩き見ることで「現地を肌で感じる」こと。特に「食の世界」ならば、屋台で食事をして現地の価格感覚を認識しておかなければなりません。価格感覚はアジアでも地域ごとに異なります。当社も最初に実施したことは、現地のとんかつ店の視察でした。日本でも資料を読みますが、現地に入って初めて認識することもあります。

海外進出を行う以上、まずは現場です。タイで成功しているハチバンラーメンや大戸屋も経営トップが実際に現場へ入っています。

Q. 今後の展望についてお聞かせください。

中国へ進出したいです。中国進出の計画はありますが、外食産業で成功した企業は少ない。出店するならば、台湾や香港のパートナーと協同することになるでしょう。当社はアジア全土が進出候補地として念頭にあり、欧米については次のステップと考えています。