

# サービス産業の国際展開調査

株式会社  
オー・デリス・ドゥ・シバタ  
(海外：中国)

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 オー・デリス・ドゥ・シバタ

【インタビュー相手】代表取締役 柴田武様

【インタビュー地】中国

【日時】2011年3月2日

## Q. 御社が海外進出をされた理由を教えてください。

3年前まで上海に关心はなかった。フランス人やイタリア人はアメリカ系スイーツを馬鹿にしており、欧洲にいた際は私も同様の感覚を持っていました。しかし、ニューヨーク出身のオーナーと仲良くなり、考えを改めました。欧洲や日本は経験や伝統を重視しますが、アメリカは現在の能力を正当に評価します。24歳で独立した私にはさしたる経験がなく、そのことがずっとコンプレックスでした。ニューヨークのオーナーに「経験は関係なく今何ができるかだ」という言葉に感化されました。

ジェトロ・名古屋が主催したフード・ショーへも参加し、グローバル化の必要性を感じました。ちょうど愛知万博がその頃開催されたこともあり、グローバル化の必要性を強く感じるようになりました。

そうした中、3年前に中国企業から出店に関する話がありました。視察のため2泊3日で訪中したところ、スイーツは全然売れていませんでした。ある香港人と仲良くなり、実際に上海に出店できそうな段階になりました。上海の新天地と同じくらいの賃料をふっかけてきたのですが、私はこれまで有言実行を貫いてきたため、出店を決意しました。その香港人は信用できなかったため、パートナーとして選んだのが現在のリン氏です。なお、並行してこの当時、台湾の出版社から当社の商品を台湾仕様に現地化して売り出したいと話がありました。出店したところ、口コミで広まり、次第に台湾でも人気が出るようになりました。

上海の経済成長率は高く、万博もその当時既に予定されていました。これからはアジアです。日本人のパティシエはみな欧洲志向が強いですが、アジアに出店する人間は稀。誰も開拓していない市場に出店すればブランディングにもなります。実際に上海を視察してみると、西洋人や富裕層が多く、ポテンシャルは高い。東京・六本木で買い物をする以上の富裕層も大勢います。上海のさまざまな部分に魅力が持てました。

日本では、名古屋の次の出店地として東京を薦められます。屈辱だったことは、東京に出店していないためにお客様から正当な評価を得られなかつたことです。日本人は「自由ヶ丘」や「青山」などの地名にとらわれて判断します。自分の地元に

ブランドがない中でどのように強みを出していくか。「地元から東京、東京からフランス、そしてフランスから東京」という流れが、日本人パティシエが歩む一般的な成功パターンです。しかし、私には地元意識があり「東京に出さずとも地元から直接海外へ出店させたい、地元の人間にもっと自信を持ってもらいたい」という思いがありました。

香港やシンガポールにも出店依頼の話はありました。東京にいたとしたら引き合いはなかったでしょう。2011年の夏までにドバイやクアラルンプールへ視察に行きたい。各国の富裕層には当店の味を分かることのできる人間がいます。中国にも近年海外旅行経験者が多く、海外のケーキの味を知った人間は帰国後当店を訪れます。上海の食べログ・スイーツ部門では当店がずっと1位でした。上海では日本人の主婦がよく食べるものを食べるのがひとつのステータスになっています。

#### **Q. 今まで経験した最も困難なこととは何でしょうか。**

---

店内のデザインを世界的に有名な名古屋の人物に依頼し、快諾していただきました。しかし、金額を目にしたパートナーは「なぜこんなにデザイン料金が高いのか」と不満を露わにしました。合弁先企業への出資は当社が51%。パートナーは医療関係企業「中智」の社長で、外食産業以外の人間でした。良い店舗を作りたかったため施工は日本人に任せたかったのですが、パートナーはその後2~3週間お金のことばかりを口にしました。私が今まで信頼してきた人物をパートナーが信頼しようとはしないことが許せず、パートナー契約の破棄まで考えました。

だが、施工業者と話した際に、「お金は要らないから上海で旗を上げてほしい」と言われました。確かに私自身最早やめられる段階ではなかったのです。パートナーに「上海で旗を上げたいが、こちらにも店内デザインは譲れない事情がある。そこは理解してほしい。デザイン以外は言う通りにする」と正直に事情を話しました。工期が遅れるのは中国では当たり前ですが、困難かつ悔しかった出来事はこの一件です。

しかし、この件を境にパートナーとは非常に仲が良くなりました。一緒に食事もし、互いの家も行き来するようになったのです。言葉はなくとも信頼してくれていることは分かりました。中国では、家を行き来できる仲かどうかが信頼の深さを示すようです。中国人に限らず、腹を割って話し合うべきです。「中国人は信用できない」と言われますが、「信頼してほしければまず自分が相手を信頼する」というのが私の信条です。

中国に限らずインドや他の地域でも失敗する人間は多い。失敗者は日本に帰り失敗談を話します。しかし、成功した人間は現地に残るため成功談は日本に伝わりません。失敗する可能性は日本でも高く、海外に限ったことではないはずです。現地

を知らないから中国リスクが挿き立てられるのです。あとは、本人のモチベーション次第です。

台湾や韓国は中国以上に日本のスイーツを求めています。日本では中国人がすぐに真似をすると言われますが、スイーツに関しては台湾系企業のほうがすぐに真似をして厄介です。

#### **Q. 上海店の業績はいかがですか。**

---

出店からまだ 1 年半であるため、利益が出る段階ではありません。日本では 1 店でも利益が出ますが、上海では複数店出店しないと利益は出ません。大手総合商社の話によれば、上海では一気に 3~5 店出店しないとブランディングはできないそうです。日本企業はまず様子見として 1 店出店しますが、これでは利益は出ないでしょう。

中国はデリバリー文化でもあります。日本人はわざわざお店まで買いにいきますが、中国人は違います。マクドナルドでもデリバリーを行っています。現在はヤマト運輸と組み、上海の 2 店でデリバリーを行っています。

#### **Q. 上海店の立地はどのようにして決めたのですか。**

---

私が毎月日本から視察に訪れました。判断材料は、店舗サイズと落ち着いた雰囲気、そして賃料です。上海の賃料は東京の賃料とほぼ同じですが、香港は六本木ミッドタウンの 2.5 倍はあります。

その当時、三井不動産が上海で都市開発をすると聞きました。海外進出に際し、そういう情報が企業にとって有益になります。

#### **Q. 現地スタッフはどのように確保されていますか。**

---

日本に住む中国人から仕事をさせてほしいと話を受けます。当社もそのような話はありがたく、日本で中国人を 5~6 人採用し、現在は 1 年を経過するスタッフが 2 人います。2011 年の中頃には上海駐在とさせる予定です。中国人でも日本人以上の能力を持った人材はいます。日本人スタッフには能力を正当に評価するよう厳命しています。

若いパティシエは今でもパリや有名店に憧れを持っています。だが、フランスの有名な大会で日本人はいつも 3 位以内の成績を収めており、2~3 年周期で優勝しています。日本のパティシエは世界でもトップクラスで、技術や味を数値化すれば間

違いなく世界で1番です。フランス人自身が頻繁に来日し、母国で胡麻や抹茶を取り入れているほどです。

たとえば、日本では地方の小さなスイーツ店でもきれいに商品を整えています。パリでは少し失敗したぐらいならそのまま陳列します。日本のこのようなきめ細やかな強みを発信し、ジャパニーズ・スイーツを世界に発信していかなければならぬでしょう。

#### **Q. 上海で販売している商品は日本の商品と異なりますか。**

日本と同じ味を出せるかとよく聞かれますが、そもそも水が異なるため、たとえフランスでも同じ味のスイーツは作れません。必要なのは、上海での「クオリティー」。香港には香港のクオリティーがあります。香港店は常に満席。香港の人々はお金を非常に使います。上がった利益については日本に送金はしていません。

#### **Q. 従業員に対してどのように夢を与えていますか。**

従業員には将来重慶に出店したいと言っています。資金面等の問題はありますが、これは日本でも発生する問題です。

2011年4月以降に訪中する際は、日本人スタッフを同行させます。香港店で協力してくれた日本人スタッフはいましたが、上海店では初めての試みです。経営者の私からだけでなく、下の人間からも中国を語らせたい。キャッシュフローを認識のうえ経営視点から中国を見れば、ポテンシャルのある市場であることが分かります。

岐阜県・多治見市から出店した企業でも海外で成功できることを証明する。「今度（海外へ）行ってみる」と言う人間は行動には移さないでしょう。ミッションを組んでもビジネスとして行くのか観光気分で行くのかで視点はまったく異なります。

#### **Q. 上海や香港、台湾以外に現在どの市場に関心を持っていますか。**

中国がすべてではありません。ベトナムへも大手総合商社の協力を得て2011年中にカカオ豆を見に行きます。

香港店のオープニングでは200～300人を呼びました。県人会にも声掛けし、現地のメディアにも取り上げられました。海外進出するに当たり、そういった努力は不可欠です。海外に出て、現地の人々に気に入ってくれれば彼らは「日本」を求めるようになります。海外に進出したからよいのではなく、そういった活動がよいのです。日本企業は今まで以上に海外に向け発信していく必要があります。

西へ西へと拡大させ、インドのデリーに出店したいです。しかし、インフラが整備されていないことに加え、スイーツ店はチョコレート製造・販売店が進出していない地には進出できないため、一旦は話に上ったものの出店はなしとなりました。カタール航空のキャビン・アテンダントに出資を希望する人物を紹介されました。話が次々と舞い込んでくるのは、常に前へ動いているからでしょう。動かない人物や企業に話は舞い込んでこないはずです。人材や経理に係る問題は日本でビジネスをしていても発生します。

上海での出店ペースを上げ、早期に3店舗としたい。最終的には上海で5店舗の展開が目標です。

#### **Q. 上海店舗の厨房機材は日本から輸出したのですか**

---

すべて上海で調達しました。中国製品も大分レベルが上がってきています。「日本では云々」という考えではなかなか話は進みません。写真を送付して希望を伝えるなどの作業が必要です。

#### **Q. 今後海外進出を検討される企業の皆様にアドバイスをお願いします。**

---

外国では、「大丈夫」と言われても「大丈夫ではない」。日本でも同じですが、100%相手を信用してはならない。海外進出はパートナーレベルの面が大きいです。大手銀行企業が「なぜ独資で進出しないのか」と指摘してきましたが、独資での成功は難しいと思います。現地の商習慣を理解しているのはパートナーである現地企業。独資で自ら商習慣を確認することはできますが、パートナーに任せたほうが圧倒的に作業は早く済みます。

加えて、「日本では云々」とパートナーに対して言ってはならない事項です。良い内容ならば問題ないのですが、悪いことを発言する場合は併せて良い内容も言わなければなりません。頭ごなしに上から目線で言っては駄目です。

私は1ヵ月のうち10日間は海外で生活しています。どのようなときでもケーキの話ができるように、自ら調理もしています。お菓子の話ができないと従業員は付いて来ません。私は経営者とケーキ職人の二兎を追っています。日本の職人を海外へ発信していくためには経営学の学習も必要となります。

日本と上海では流行の仕方も異なります。最初に人気は出ながら徐々にしほんでいく日本に対し、上海では徐々に人気が高まります。当社も売上は次第には上がってきており、やればやった分だけリターンがあります。ただし、中途半端に取り組んでは成功はしません。チャレンジする気持ちが必要です。上海はポテンシャルが

高く、1,000万円を投資して店舗数を増やすならば日本でなく上海です。名古屋駅で1店舗出店の話がありますが、それ以外で今後国内に出店する考えはありません。

最終的にニューヨークへ出店したいです。世界に展開するならマンハッタンに店舗を持つことです。3年前にパリから話はきていました。しかし、日本で外国人が寿司を握っても繁盛しないことと同じように、本場のフランスで日本人がスイーツを販売しても成功するか分かりません。失敗すると判断して断念しました。