

サービス産業の国際展開調査

ロイヤルホールディングス株式会社
(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】 ロイヤルホールディングス 株式会社

【インタビュー相手】 事業統括本部 副本部長兼海外事業室長 大穂慎一様
事業統括本部 営業推進部 営業推進役 眞柳真悟様

【インタビュー地】 国内

【日時】 2011年2月21日

Q. 御社の海外事業について教えてください。

20年ほど前の米国・ハワイ州のファーストフード企業買収や、数年前の中国・北京に独資で子会社を設立してのカフェ出店等で、想定していたような展開ができず、現在は取りやめています。

一方、台湾では「東元電機」との合弁により成功したと言えます。台湾の東元電機の黄会長自ら「ロイヤルホストを台湾で展開したい」と当社の江頭創業者を尋ねてきたことがきっかけで、現在ロイヤルホストを13店舗展開しています。先方の飲食業にかける熱意と立地の確保、ロイヤルホストを理解するために日本での初期研修を十分に行ったこと、当社からもかなりの期間にわたり社員を派遣したこと等が、この着実な事業展開につながったものと考えています。

北京のカフェ事業の見直しを行っていた2009年頃、台湾の「統一グループ」と接点を持つようになり、中国でのロイヤルホストの事業展開を合弁で行う検討を始めました。2010年には合弁契約やライセンス契約を結び、11月に上海にロイヤルホストの1号店を出店しました。投資に対するリターンの絶対値を考えれば独資がよいのですが、中国市場はそんなに甘くはないと考えて現地に精通したパートナーと共に展開を進めたほうがよいと判断しました。台湾と中国のどちらも合弁企業ですが経営権は現地パートナーが持っています。ブランドの育成を図りながら、現地化と日本からのサポートのバランスを取ることが重要です。

「てんや」については、海外から合弁やFCで展開したいという要望は多く受けており、2009年に現地企業とFC契約を結び1号店を開店しました。しかし、フランチャイザーの判断で現在は閉店しています。

2011年1月1日には、今後の更なる海外展開を視野に入れ「海外事業室」を設立しました。現時点では主にアジア地域の企業との接触が多く、中には外国企業から日本に進出したいという相談もあります。海外に事業展開をする場合、独資展開が良いケースもあるかもしれませんが、過去の「失敗の経験」から、事業の成功確度を高める上で適切なパートナーを探すことが重要と考えています。パートナーも大手企業だから良いというのではなく、パートナー企業の「誰」が「どのよう」に実務を行うのかを見極めなければなりません。現在は、そうした点を整理した上で

今後どのように展開していくべきか検討しています。

Q. 御社が海外進出をされた理由を教えてください。

国内市場の伸び悩みが理由の一つです。国内の出店の余地はありますが、海外に成長市場がある以上は出たい。加えて、フランチャイズによるノウハウ等の提供により、ロイヤリティが得られることも理由の一つです。

Q. 過去の失敗の原因はパートナーでしょうか。

現地パートナーに起因する部分があります。これは会社と個人の両方に当てはまります。会社は良くても担当者の適性にも大きく左右されます。

Q. よいパートナーとはどういった企業でしょうか。

よいパートナーかどうかは組んでみないと分からず、関所のように一個ずつ実際に確認していかなければ分かりません。まず、先方に熱意がないと続きません。きちんとマネジメントできるか、会社力を活かせるかといった点も重要です。現在であれば、マーケティングや運営、経営等をバランスよく采配できるかということです。

また、飲食業に関するパートナーの理解も必要です。東元電機はモーター等を製造する企業ですが、台湾ではモスバーガーの展開も手掛けており、経営陣が飲食店のマインドを持っています。本来、飲食業と小売業はまったく異なる業態です。飲食業は、注文を受けてから人材を投入しお客様に提供します。製造業と販売業を同一にしたこの動きは小売業にはありません。飲食業は製造から販売にいたる業務すべてを顧客ごとに並行して行う必要があります。

飲食業の参入障壁は非常に低いですが、実際にやってみると非常に難しい。単純に料理を提供するのではなく、提供するタイミングを見極めると共に、「食べていただきたい」という気持ちをお客様に伝える。こうしたことを常に実行しなければなりません。店長、料理長が不在のときでもキッチンとできるようにしなければなりません。教育とはそういうものです。

台湾でのロイヤルホスト事業を始める際には、合弁会社の社員が1年以上当社で研修を行いました。経営陣も含めての研修であり、よく当社を理解して頂きました。当社社員も現地に派遣しました。個人店でも同じかもしれませんが、飲食業において経営者は実務（判断）能力も有していなければなりません。そのため、海外店舗を運営するには現地責任者が日本で実務を積むか、日本人が現地に駐在すること

が必要です。ただし、台湾では事業開始から既に年数が経過しているため自立の要素が増え、台湾店舗で実務を執っている人材も以前は頻繁に訪日していましたが、現在は年に1回ぐらいの頻度です。自立してしまえば事業は動き始めます。

Q. パートナーを選ぶ際のアドバイスをいただけますか。

まずは信頼関係です。パートナー候補との信頼ができた上で事業性を見ます。海外事業は経験を積んでいくしかないのではないのでしょうか。パートナーの経験やスキルは重要な要素です。日本企業と多くのビジネス経験があるパートナーは安心できる要素が多い。また、日本の銀行とも取引があることも安心な材料になります。

Q. 今後はどの国・地域に展開していく予定ですか。

次に進出するなら、韓国やタイ、ベトナム、シンガポールなどといった地域と思われれます。市場の大きいインドもその候補といえます。ただし、出店後の店舗ノウハウを日本と共有できるか、物流上の問題はないか、ベンダーのレベルや政治リスクなど事前に検討すべき項目はあります。また、日本国内の事業と海外とでシナジー効果を狙えるかという観点も含めて海外事業スキームを検討したいです。

Q. 海外進出を検討する際にどのような点を調査されましたか。

人口と消費者行動です。候補都市が日本の歴史で言えばどの辺りに位置するか確認し、所得に応じた消費者行動を予測します。

Q. 上海進出の際は事前にかなり調査をされたのでしょうか。

綿密な現地情報の収集・分析は当然必要ですが、幸いにも当社の場合はそれほど時間をかけずに実施することができました。現地パートナーである統一グループはセブンイレブンを中国展開しており、他にもスターバックス、コールドストーン、アフタヌーンティーも手掛けているなど、多くの日本の流通・外食業と合弁事業を展開しています。パートナーが商圈を十分に理解しているので、事前調査は効率的に行うことができました。

Q. 海外の従業員を教育する際の課題はどのようなことでしょうか。

当社では海外の従業員を実際に日本へ招き「日本方式」を見せていますが、現地

ではたとえば手を洗うこと一つをとっても「なぜ洗う必要があるのか」という反応が返ってきます。お客様へお釣りを受け渡す際も丁寧に手渡しません。こうした点はマニュアルに明記しても徹底は難しいです。

上海のロイヤルホストの場合、当店で提供しているステーキの価格は従業員の収入から考えると高いですが、当社がターゲットとしているミドル層およびアッパー層のお客様にはご利用いただいています。ただし、従業員にはかなり基本的なサービスから教育しなければなりません。周囲のスタッフや上司ができていれば彼らも覚えます。店舗が増えていくに従い、日本人はアドバイザー的ポジションにおさまるでしょう。

台湾では、エリアマネージャーが現地の女性であり、調理人の半数も現地の女性で構成されています。そのため、現地従業員には一生懸命働けばステップアップできるという動機付けになっています。加えて、研修を目的に台湾の従業員を日本に招いています。継続的な人間関係の構築が大切です。