

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
(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】 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 上海プロジェクト 室長 登玉修司様

【インタビュー地】 中国

【日時】 2011年3月2日

Q. 御社が上海進出をされた理由を教えてください。

中国におけるレストラン事業の展開を検討していた台湾の統一グループと、北京に進出し今後の事業展開を検討していた当社との間で、上海でのレストラン事業に関する意見交換をする機会を得たことが、このたびの進出に繋がりました。当初は独資での形態も検討していましたが、2008年の視察から中国市場の大きさを認識し、また北京における独資での事業経験から、現地パートナーと組む方が適切であると判断しました。

Q. 上海へ進出するに当たり、どのような点を調査されましたか。

商業施設や飲食店、売れている価格帯、人気・不人気の店舗とその原因、日系企業がどのように現地化を進めているかなどを視察時に確認しました。開店した今になって市場調査の不足を感じている点もあります。1~2年上海に住み、事前に中国人の考え方をもう少し知ることができるとよかったです。たとえば、日本語の店名が中国語では異なる意味として現地消費者に認識される場合があります。事前に認識していなければ企業にとって命取りになる場合があります、そのような「してはならないこと」は実際に住んでみないと分からない点です。

また、3年前に調査した際には、上海人は野菜やハンバーグ、コロッケをあまり食べないという調査結果でしたが、実際に出店してみるとサラダもハンバーグも中国人は好んで食べるのが分かりました。我々が当初想定した顧客層よりも若年層の来客が多く、調査結果とのズレが生じたものと見ています。また、料理の量が多くないと満足してもらえないとよく言われますが、むしろ肝心なのは料理の提供方法です。事前に入手する情報の中には、実際に現地へ出店してみると正しくない分かるものがあります。

上海は変化が早く、万博前から半年間で大分変わりました。変化をさせてはならない自社の軸はあるのですが、消費者のニーズを把握し、アレンジしていかなくてはなりません。本部と情報交換を密にし、現場感覚を持たせることが肝要です。

また、中国は日本が歩んできた飲食業の歴史と異なったルートを辿っています。日本ではまず喫茶店が流行し、次いでファミリーレストラン、そしてカフェの順で

広まりました。他方、上海では先にカフェが浸透し、飲食店は多くありますがファミリーレストランというカテゴリーはありません。日本におけるロイヤルホストの展開と同じ手法では成功できず、戦略を練る必要があります。商品の現地化は必須と考えていますがこれからです。

Q. パートナーとの関係はいかがでしょうか。

パートナーは、立地や家賃交渉、物流面については力を発揮しています。また、現地に精通したパートナーであるので、手続きがスムーズに進みました。ただし、レストランの経営については経験が少ないので、その点が我々の担う役割と言えます。

Q. 現地スタッフの指導はどのようにされましたか。

現地の幹部候補に対して日本での研修を実施しました。ホール指導は私が担当し、キッチン指導は上海居住歴のある日本人に任せたところ、指導結果に違いが出ました。

キッチン指導員は上海人の心情を理解していましたが、私は駐在経験がなく幹部社員との間に摩擦が起こりました。彼らの気持ちを理解するため、私は毎日レポートを書かせ、譲るべき点と注意すべき点の調整に努めました。また、同じ業務や繰り返しの作業を定着させるためには、カリキュラムを変更する必要がありました。

たとえば、現地では当初「スマイル&ハッスル」をスローガンに社員を指導していましたが、日本で元気なイメージを持つ「ハッスル」という言葉が中国では異なった意味で認識されているため、表現を変更しました。また、中国では日本のように一人に複数の役割を任せてはならず分業を徹底する必要があると聞いていましたが、現地へ来てみて事実でないことが分かりました。要するにモチベーションの問題です。

他方、キッチンはまず幹部社員に直接調理させ、手順に従えばおいしく出来上がることを認識させました。私は自らの作業を見せるだけで、店内での研修は行いませんでした。最終的にホールは組織立って動けるようになりましたが、キッチンは円滑に調理できませんでした。

海外で日本のサービスを徹底したいのならば、実際に日本で提供しているサービスを見せることです。フランチャイズのような形態で出店している規模の小さな店舗であればマニュアル化で対応可能でしょうが、当社のようなレストラン事業は複雑でマニュアル化だけでは徹底できません。そのため、最低でも6カ月は日本でしっかりと教育することが望ましい。特にキッチンでの指導に力を入れます。ロイヤ

ルホストの料理はすべて手作りであるためトレーニングを十分に施す必要があり、現地スタッフをいかに飽きさせないかがポイントです。

また、日本の常識が非常識となる場合があります。叱るのではなく、納得させる必要があります。たとえば、料理にかけるソースの順番の意味について理解をさせる「教える」スタンスが肝要です。日本から派遣したコックが日本の職人気質で接するとスタッフとの衝突を生む懸念があり、当社が日本人スタッフを現地に派遣した際には「一緒に働く」ことを徹底させました。私自身も働く姿を見せたため、スタッフの間でギクシャクするような事態にはなりません。現地スタッフも働く姿を見れば具体的に質問をしてくれます。

Q. 日本の味と変化はありますか。

基本的に日本のオリジナルの味と上海で提供する味を合わせることに注力しています。違いが生じる原因の1つが、ソースを仕込む際の味のブレです。ソースの作成に関するマニュアルはありますが、作業工程が複雑であったり、現地スタッフがその意図を理解できていないためにブレが生じることがあるのです。

2つ目の原因は、店舗における調理の仕上げの段階にあります。一つ一つは小さなブレであっても、それらが組み合わさると最終的にはまったく異なる料理になることがあります。

中国向けに料理の元となるソースを変更する考えはありません。当社の伝統的な商品であるハンバーグやカレー、パスタも味付けは変更しない考えです。

Q. 上海に住む人々の洋食に対する反応はいかがですか。

日本で認知されているような「洋食」というジャンルはまだ中国にはありません。「西洋料理」という言葉は消費者に高価な印象を与えます。「カフェ」は理解されていますが、さまざまな料理が楽しめる「ファミリー」レストランという当社の業態も、中国では家族で食事をするのが当たり前であるため理解されにくい点です。

間違っ上海に広まっている料理もあります。たとえば、上海ではステーキは分厚くて柔らかいものが「本物」と思われます。しかし、分厚くするために複数の肉をただ結着させたステーキが多いです。当社は日本同様の品質・食感の「ステーキ」を提供していますが、当社商品に対する中国の方の拒否反応も一部にはあります。認識されるまで時間はかかるのですが、彼らの嗜好に合わせて現地化することはかなりリスクが高く、ロイヤルホストのブランドの意味もなくなります。本物の味を地道に伝えていく我慢強さが必要です。

Q. 登玉様はどのような経緯で上海担当となったのですか。

担当した北京での新規事業が撤退することになり、東京でその残務処理も担当していましたが、私は中国から手を引いてはならないと考えていました。ちょうどそのころ、統一グループが中国におけるレストラン事業を展開するためのパートナーを探しており、当社と事業化を検討していくためのプロジェクトチームに参加し、出店準備を進める過程で上海担当となりました。

Q. 競合企業はどういった飲食店でしょうか。

ファミリーレストランのような業態は上海には存在しません。上海の人々へ浸透するまでに時間はかかるかもしれませんが、同じ業態がないからこそ根付く可能性はあると考えています。他の企業に真似をされても、簡単にできるものでもありません。

Q. 上海でプロモーションはされていますか。

開店時のPRは行いましたが、その後のプロモーションは抑え気味にしています。中国はインターネットとフリーペーパーの影響力が強く、クーポンの配布も検討中です。統一グループの協力を得て、既にスターバックスやセブンイレブンに当店のチラシを置くなど、上海での認知度向上に努めています。

Q. 内装やインテリアは日本の店舗と統一されたのでしょうか。

内装は上海のイメージに合わせてやや高級感を出しました。テーブルサイズも日本と一緒にしていますが、皿数の多い上海ではすべての料理が載らないという問題もあります。パートナーからは内装についての意見が出ましたが、最初はこれで行こうということになりました。

Q. 今後海外進出を検討する企業様の皆様にアドバイスをお願いします。

会社の考えとして現地社員・スタッフを納得させることができ、かつ臨機応援に行動し、現地で実際に裁断できる権限を持った人材を駐在させるとよいでしょう。

また、出店に関しては工期をしっかりと管理していかなければなりません。日本の現場監督のような情報を一元化する組織がないため、建設工事の過程である企業が突然休みをとり、工事がストップすることがあります。

加えて、開業当初から利益が出ることを前提にした収支予測は立てるべきではありません。仕組み作りに始まり、マニュアル化、多店舗化、チェーン化といった流れを辿るためにあらかじめ踏み台を作っておくことは有効です。ただし、チェーン化には、ある程度の時間は必要でしょう。

最後に、基本的なポイントではありますが、お金の流れを確認することは重要です。特にマイナー出資形態やフランチャイズ方式で進出する場合は、現地での取引や会計業務の実態を現地から遠く離れて把握することは難しいです。また、銀行取引で手続きに時間を要することがあります。