

サービス産業の国際展開調査

外食業界 A 社（海外：香港）

2010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©2010 JETRO. All rights reserved. 本レポートの無断転載を禁ず。

【会社名】 非公表

【インタビュー相手】 非公表

【インタビュー地】 香港

【日時】 2009年12月12日

Q. ご自身は海外勤務を希望されていましたか。

私は留学していたこともあり、いずれは海外での勤務を、ということを考えていました。現在の会社に入社した志望動機も、海外展開事業に興味があったからというもの一つの理由です。入社後、3年半経ち、そろそろ異動したいと考えていた時期に公募があり、現在の業務に携わることとなりました。もともとは財務経理のポジションで赴任しましたが、小さな事務所ということもあり、軸足は財務経理におきながらも、幅広い業務に携わっています。

Q. 入社後 7 年目での海外勤務ということですが、これは御社では一般的なことなのでしょうか。

私が香港に赴任してきた時点では、まだ若手で海外に出ている人は少なかったように思いますが、現在海外に積極的に展開しており、若手の海外勤務も増えていることだろうと思います。

Q. 御社には海外勤務志望者は多いのでしょうか。

若い世代ではいずれ海外で勤務したいと考えている社員も多いと思います。

Q. 香港勤務がお決まりになったあと、中国語の習得はいかがでしたか。

ほとんどやっていません。日常生活でどうしても必要な単語程度です。業務はすべて英語ですし、日常生活も英語であまり問題が生じないので広東語なしでも不自由なく過ごしています。

Q. 当地赴任までの準備などはどのように進められましたか。

内示 2 週間後に出張ベースで初来港、途中数日間日本で荷造り準備し、1 か月後に正

式赴任しました。

Q. ご赴任にあたって、ご家族の準備はどのようなものでしたか。

妻と二人家族です。妻も海外の生活に慣れているので、お子さんがいらっしゃる家庭よりは楽だったと思います。ただ赴任までの時間が短く、引継ぎと新しい仕事の同時並行の中で海外での家探しは少し大変でした。荷造りや必要な手続きは妻にまかせっきりだったのですが、荷物の仕分けや新居の家具、家電準備等大変なことも多かったのではと思います。

Q. 勤務地に対する希望はお持ちでしたか。

海外ということ以外には特にありませんでした。

Q. 事前に香港という地に関する知識はお持ちでしたか。

個人的に旅行で4回くらい香港に来ていたことがあり、土地勘程度はありました。

Q. 会社側であなた様の海外勤務希望は把握していたのでしょうか。

毎年希望部署を提出しますので、会社側で把握していたと思います。

Q. 御社（香港）における他の日本人スタッフの状況を教えてください。

現在日本人は全員で4名です。本社からは2名出向しています。

Q. 当地で御社が展開しているファストフードとの出会いについて教えてください。また、香港で「勝てる」とお考えになった理由はどのようなことでしょうか。

当時展開していた和食レストランとは別の商材を探していた時期に、弊社の役員がたまたま食したこの業態に目をつけ、アジアでのフランチャイズ権を獲得しました。当初はシンガポールからスタートし、大変好評だったので、外食が盛んな香港でも成功できる素地は十分にあったと思います。

Q. ファストフードを成功させるための基礎リサーチはどのようにされましたか。

海外での外食というビジネスは開けてみないとわからない部分ではありますが、香港での外食環境の調査、家賃、人件費を考慮したシミュレーションは入念に行いました。

Q. 店舗立地の選定条件について教えてください。

店舗網拡大の初期段階では、やはり街の「ど真ん中」で目立ち、人の流れがあるところに出店することが重要だと思います。シンガポールの一号店は市内有数の目抜き通りにあるショッピングセンター内です。香港では一等地にあるショッピングモールのフードコートに一号店をオープンしました。立地も文句なく、さらに新しいショッピングモールということもあり人の流れが期待できました。シンガポールではレストラン型も展開していますが、香港はフードコートのみに出店しています。というのも香港は家賃が非常に高い上、賃貸借契約も1~3年と短く、短期で投資を回収するために設備投資額を抑えたいというのが大きな理由です。結局予定通り順調に売上が推移し、投資額回収は1年もかからなかったもので、戦略は間違っていなかったと思います。

Q. 賃貸契約の交渉におけるご苦労についてお聞かせ下さい。

土地が狭く不動産の供給が限られている香港では大家の力が非常に強いこともあり、借り手側に有利な交渉は難しい場合が多いのです。

Q. 不動産交渉の知見は御社に蓄積されていますか。

人の流れが売上に大きく影響するような飲食業では、人気物件を押さえるのは至難の業です。大家は複数の商業ビルを持っていることが多いので、一旦契約した後、あるいは交渉がブレイクした後も良好な関係を築き、別の空き物件の情報がいち早くもらえるように努力を続けています。事業の立ち上げ時には物件を探すのに苦労しましたが、現在はファストフード事業が好調で、集客力のあるテナントだと認識していただいているようで、オーナー側からオファーをいただけることも多くなりました。

Q. 認知度向上のためのプロモーションの工夫について教えていただけますか。

当社では広告費をほとんど使っていません。香港人は食べ物が大好きで、数多くの食べ物に関する雑誌があります。商材自体がおいしくて、またクオリティが高ければ口コミで話題になります。そしてその口コミに反応してまた別媒体に記事が出るというサイクルで、常に雑誌の取材が勝手に入り雑誌に宣伝されている状態になっています。

新しい店が次々に出店される香港では、掲載された「瞬間」は人気が上がりますが、その後忙しさにかまけてサービスや食材の質が落ちると人気は引くのも早いものです。弊社では人気が出た後も食材のクオリティをより一層追求し、価格を下げ、サービスの質を落とすことなく提供時間を短くする試みを徹底的に行っています。模倣が多い香港では出店後、模倣業態もいくつか出てきましたが、結局、当社のクオリティが一番高いために競争で勝ち残りました。

当社では高級和食店出身の総料理長が味を監修しており、味には絶対の自信を持っています。香港は小さな街なので娯楽も限られてしまい、外食が最大の楽しみの一つになっています。そのためか「味」に対する執着心は大きい。特に人気店を見ていると、サービスではなく完全に「味」の直球勝負をしている店が多いのです。手早く食べられることが売り物であるフードコートでさえも、40分も行列をしてお客様が待っている店があります。香港人の「味」に対するこだわりが見えるような気がします。そういった意味では細かいサービスや店内の雰囲気や要求される日本よりもとてもシンプルです。お客様の満足度や意見の聴取については、定期的にアンケートを取っており、メニューやサービスの改善に役立っています。

Q. 香港独自のメニューはありますか。

基本的には同じメニューですが、季節限定などで香港人が好きな海鮮等を取り入れた香港独自のメニューを提供することもあります。レシピが同じでも食材が違えば味がぐんとおいしくなりますので、仕入れの際、食材の品質をマネージャーが厳しくチェックすることにより、質を落とさないことに注力しています。またスープや味噌汁も料理長が定期的に味をチェックし、品質コントロールに努めています。厨房に関しても生肉を扱うことから日本の徹底した衛生管理を適用し、フードコートにありがちな汚い厨房とは一線を画し、常に清潔整頓を徹底しています。日本の良い点（衛生管理）と、香港で使えるリソースをフル活用、たとえば高品質の食材、日本人料理長によるきめ細やかな管理をうまく取り入れ、同じレシピでもより「味」に重点を置いた形になっていると思います。

Q. 価格設定についてはいかがですか。

商品の値段決めは某大手ファストフードチェーンも参考にしています。さらにプロモーションにおける出方をみて微調整をしています。

Q. 味の要であるソースには工夫があるのですか。

ももとは日本から輸入していましたが、現在はタイの契約工場レシピ通り生産し、調達しています。

Q. 原材料調達のルート開拓にはご苦労がありますか。

以前から出店していた和食業態で開拓していたルートや、同業者と情報交換したりします。ルートについて教えてくれない会社の中にはありますが、海外ということでお互い助け合うという気持ちを持っている会社も多く、情報交換できることは大変助かっています。当社もそういったオープンスタンスで、アジアの日系外食産業に貢献できればと考えています。また、当社の料理長が長年の料理長仲間を持っており、そのルートからの情報もとても助かっています。料理長自身は和食出身ですが、そのネットワークはファストフードでも通用しています。

Q. 調理のテクニックは現地人材に如何にして移転するのでしょうか。

現在展開しているファストフード業態には移転するほどの調理技術は不要なので、その点での苦労はありません。

Q. 現地人材活用面でのご苦労についてお聞かせください。

第一にお金の管理があげられます。これは事故が起こりやすいものですが、フードコートではフードコート自体が監視してくれるので助かります。レジに監視カメラが備えられていたり、出納の一元管理がなされています。第二に接客ですが、ファストフード業態にはそれほど難しい接客はありませんので、こちらも問題はほとんどありません。小さな問題は起こりますが、現地の店舗マネージャーで解決できるようなことがほとんどです。第三にトレーニングですが、ファストフード業態では現地人材に教えることもそれほど難しくありません。雇ってすぐお店で働いてもらえるということが強みでもあります。お客様が調理する部分が多く、特別な調理のテクニックは必要ありません。このような通常現地人材活用で考えられるような問題は、香港のファストフード業態では少ないのでこれも助かっています。敢えて挙げるとすれば、すぐに辞めてしまうパートタイムスタッフがいるということぐらいでしょうか。これは当社に限らずだと思いますが、香港では、福祉もなく働かなければ食べていけないという状況をみなしっかり理解しているので、真面目に働いてくれるスタッフが多く助かっています。

Q. 店長人材の育成について教えていただけますか。

店長は正社員として採用しており、店長に対するトレーニングはしっかり行っています。店長の次の昇進は「地域マネージャー」となりますが、その先のキャリアを提供できない点が現在の悩みです。広州にFC形態で店舗を出店しているので、今後はその地域のスーパーバイズなどのキャリアを考えています。現在のビジネスはナレッジの移転という面で負担はかからず、早いスピードでビジネスの展開ができましたが、そのスピードにキャリア育成プランが追いつかなかったという点が現状の課題です。今後は従業員のキャリア育成にもより力を入れていく予定です。

Q. 人材は現地化の方向にあるのでしょうか。

本部を除いてはすでにできるかぎり現地スタッフで業務を行っているので、人材を現地化する、という方向性が社内で示されたことは特にありません。

Q. 日本から派遣されている人材の優位性、役割はどのようなことでしょうか。

第一に言葉です。当社では日本とのやり取りが多いので、日本語がどうしても必要になることから、日本語ネイティブ＝日本人という図式になっています。第二にサービスや質に対して厳しい視点を持っている、ということが挙げられると思います。日本人の細部までのこだわり、衛生観念、おもてなしの心はアジアでも受け入れられることが多く、売上向上に役立っていると思います。第三に、これはファストフード業態だけではありませんが、和食レストランにおいては本物の和食を知っている人材は不可欠です。国籍は問いませんが、やはり現状は日本からきた経験豊富な料理人ということになります。ただ和食レストランでの人材は香港では寿司屋、日本料理屋が多いこと、また当店に入社後は総料理長が育成に力を注いでいることから、香港人でも日本人の料理人を凌駕する勢いがあり、今後経験を積めば様々な国籍の料理長が誕生するかもしれません。

Q. 運営上のやり取りがクリアできれば、日本人でなくてもよいということになりますね。

その点に関しては、特にこだわりはありません。

Q. 現地人材への日本での研修はありますか。

研修旅行という形で、店舗でパフォーマンスがよかった正社員を選抜して日本へ送り出す予定です。現地人材は選抜されたこと自体が嬉しいようです。日本ではモデル

店舗見学、その他はレストランでの食べ歩きがメインになります。この研修旅行によってモチベーションがあがることを期待しています。

Q. リージョナルマネージャーの方のお仕事について教えてください。

現在香港での勤務は1年目です。以前はシンガポールで4年間勤務していました。

Q. 現地の人材には御社に長く勤めてもらいたいという意向があるのでしょうか。

もちろん長く働いて、お互いよりよい関係を築いていけるにこしたことはないと考えています。そのためにはできるだけ長く働ける環境を作っていきたいと考えており、スタッフパーティや永年勤続表彰のやり方など、社内行事については現地スタッフの意見をできるだけ尊重したり、社内の人間関係には日本人スタッフができるだけ気を遣い、働きやすい職場作りを心がけています。香港人は、環境を整えてさえいれば、非常に前向きに働いてくれるスタッフが多いので、とてもマネジメントしやすいと感じています。実際当社は、事務所も含めレストランも比較的従業員の勤続年数は長めです。

Q. 今後海外進出する日本のサービス関連企業へアドバイスをお願いします。

海外での事業は予想しているより事態が悪くなることが多いのです。常に撤退を念頭に置きながらことを進めるぐらいの慎重さが必要になると思います。

Q. 今のお話の中で、一番苦労したことはどのようなことですか。

開店してしばらくはクオリティが上がらない時期があり、売上も良くならず、その時は苦労しました。

Q. その打開のための工夫はありましたか。

どのような食材が消費者に合うのかなど、料理長が中心となって品質を改善してきました。やはり「味を知る」料理長の存在は大きかったです。

Q. 広州に進出した際に香港でのブランド構築の影響はありましたか。

広州の人はよく香港へ来ているので、ブランドへの認知度はありました。

Q. 香港から日本への「メニューの逆提案」はありましたか。

日本への逆輸入メニューもあります。たとえばサーモンやうなぎを使ったメニューなどです。香港サイドは料理長が監修しているということもあり、日本も香港の意見を尊重してくれています。