

サービス産業の国際展開調査

株式会社 アブ・アウト
(国内)

2012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©2012 JETRO. All rights reserved. 本レポートの無断転載を禁ず。

【会社名】株式会社 アブ・アウト

【事業内容】ラーメン店の運営等

【出店国・地域】アメリカ、カナダ、中国（香港）、シンガポール、マレーシア

【インタビュー相手】取締役 経営企画室長兼 店舗開発部長 植田 昌紀様

【インタビュー地】国内

【日時】2011年11月8日

Q. 御社が海外進出された理由を教えてください。

最初の海外出店地は香港でした。当社社長が平成 14～15 年頃からアメリカ出店を模索し市場調査をしていたところ、香港で出店依頼を受けたことがきっかけです。海外初出店となった当時の香港にはフランチャイズ（以下、FC とする。）形態で出店しました。

アメリカは、日系スーパーマーケットの Mitsuwa Market Place（以下、Mitsuwa とする。）からフードコートへの出店依頼を受けたことがきっかけでした。アメリカでは成功するかどうかの保証もなかったため、当社会長・社長の個人名義で出資して現地法人を設立しました。

アメリカは直営運営での展開であり、香港は完全な FC 展開でした。この展開形態の違いが後に大きな差となりました。

香港 FC 出店後 1 年が経過し、「香港はもう大丈夫」と判断して日本人指導員を帰国させた途端、数ヶ月もしないうちに品質が落ちはじめたのです。お客様から香港で何があったのかと日本の本社へ連絡が来るほどでした。指導しながらも改善の兆しがいっこうに見られず、最終的には当社ブランドへの影響も懸念されたことから契約を解消しました。

以降は香港での失敗を受け止めて、海外ではまず直営展開により土台作りを行なうことにしました。

Q. アメリカにはなぜ関心を持ったのですか。

当時、アメリカに関心を持っていたのは社長だけでした。当時は日本のラーメン市場及び当社自身も共に勢いがありましたが、その後レストラン等を含めた外食市場規模が縮小し始めていた折、アメリカの Mitsuwa より物産展サイズでの（期間限定の）出店の打診を受けました。実験的に出店したところ非常に好評で、ロサンゼルスの方々からは皆「おいしい」と言っていただきました。「おいしい」と言ってくれる場所へ出店しなければならないという「使命感」だったのだと思います。

アメリカには山頭火を 8 店舗、日本式の中華料理店を 1 店舗出店していますが (2011 年 12 月末時点)、全店舗が Mitsuwa 店内であるため路面店ほどリスクはありません。さらには日系スーパー内で働くことにより、日本語で普段の生活が出来るため、日本から人材派遣しても大きな支障はありませんでした。また、フードコート店舗のため、日本のようなフルサービスをしなくてよく、スムーズに出店が出来ました。我々は商品を作り、提供し、食器はフードコート内共通の洗浄サービスで処理されます。業務も効率的であり、オペレーションの難度は下がりました。人員もフルサービス時の約半分で済み、スピード感を持って開店することが出来ました。今考えると Mitsuwa の存在は非常に大きかったと思います。

Q. 海外で経験された困難について教えてください。

アメリカでは日本人を派遣する際のビザ取得で苦労しました。最低 2 年程度の日本での実務経験がないと派遣出来ません。学歴の審査もあり、当時日本国内では海外で働くことの出来る人材自体が多くありませんでした。さらに、当社はスープを店舗で一から作っているのが経験を積まないと困難なのです。当時は海外で 1 店舗を開店させるのがやっとであり、店舗拡大しようにも次に派遣する人材がいないという状態でした。出店しようにも新たに人材を採用し一人前に育て上げ、その後ようやくベテラン社員を派遣出来る状態でした。

Q. シンガポールの出店について教えてください。

総合商社カメイ (参考 : <http://www.kamei.co.jp/kigyou/index.html>) と当社社長はコンタクトがあり、シンガポールで一緒にビジネスを行なおうと意気投合しました。カメイの現地法人であるカメイシンガポール社との 5:5 の合弁形態ですが、店舗オペレーションは当社担当であるため店舗運営は実質直営展開となっています。現地での人材確保は合弁会社として行いました。

まずは日本から派遣する人材を選定しました。将来的な東南アジア出店を念頭に採用していた中国人が当時入社して 2 年以上経過していたため、彼をシンガポールへ店長として派遣しました。その際のビザは S パスでした。さらに、スーパーバイザーとして、彼の上のポジションに日本人を 1 名派遣しました。

派遣する日本人の選定でも苦労しましたが、現地人材の雇用も大変苦労しました。現地の人材派遣会社に紹介してもらい、自分達で面接を行いました。現地人材は採用してほしいため始めはよいことを言うのですが、実際採用してみて違う場合もあるのです。日本人の生真面目さを持つ人を探すのは難しいですし、面接会場が分かりにくいという理由で面接に来ない人もいました。

加えて、シンガポールでは雇用形態の問題も生じます。日本の場合、ラーメン店では社員 2~3 名のほかはパートやアルバイトで構成しています。しかし、シンガポールの雇用形態の勉強が不十分であったためアルバイトを中心に採用したところ、1 月採用にも関わらず 6 月までしか勤務出来ないという人材が 10 名中 8 名もいました（採用後に判明）。長期で雇用を確保するためにはシンガポールでは大部分が正社員としての雇用形態となります。シンガポールでは他の東南アジアの国と比較しても賃金が高く、どうしても人件費が膨らんでしまいます。

また、シンガポール政府は現在外国人労働者の入国を厳しく管理しています。当社から派遣している中国人社員は次回のビザ（S パス）が更新出来ないかもしれない状況であり心配しています。また、現地で採用した中国人、フィリピン人社員は日本語が非常に堪能であり、今後の東南アジア出店において重要な役割を期待していますが、シンガポール政府の意向により雇用を打ち切らなければならない可能性があります。

当社はシンガポールにおける日本ラーメン店の中で先発隊という意識でこれまで取り組んで参りました。他店からのベンチマークにもされ、当地の外食ビジネスに少なからず貢献してきたと考えています。

Q. 香港の出資形態について教えてください。

現在の香港 3 店舗のうち 2 店舗は独資での出店です。1 号店目の出店場所はコーンヒルのジャスコであり、日本でジャスコ担当者とコンタクトがあったことから全館改装時にお声を掛けていただきました。非常に好立地であったことに加え、ジャスコ担当者の知人に香港で飲食店を経営している日本人（以下、A 氏とする。）がおり、彼が全面的に協力してくれることになりました。1 号店の開店に際し、社員もレンタルしてくれることになり、出店時には日本人社員を含め、現地語と日本語に堪能な人材を 3 名用意していただきました。A 氏はレストランも経営していたため食材調達も協力していただきました。2 号店までは直営店で出店し、3 号店は A 氏から山頭火の FC 事業に加わりたいとの意向を受け、FC で出店をしていただきました。

香港では本当に良いパートナーと出会うことが出来たと思います。A 氏の存在が現在の香港出店成功の大きな要因となっています。

良いパートナーの有無で海外出店の事情が著しく変わることをこの時実感しました。

Q. 香港は非常に好立地だと思いますか。

立地のよいところでなければ出店はしないほうが良いと思います。海外出店の条件は、パートナーと立地、そして資金だと思います。香港では好立地に出店出来たことで当社の認知度は高まり、以降出店地を選択出来るようにもなりました。3号店の沙田新城市廣場店でよかったのはA氏がもともと候補物件の隣にレストランを出店しており、出店環境を事前に正確に把握していたことです。

Q. シンガポールの立地選定はどのように行なっていますか。

シンガポールではディベロッパーが強い力を持っています。良い物件を持っているディベロッパーへいかに食い込むかが課題です。1号店は当時施設を運営していたパルコから声掛けがあり出店しました。立地的には必ずしもよくありませんが、山頭火の味が評判を呼び、次第にお客様が増加しました。

Q. プロモーションは行なっていますか。

店舗の認知アップ施策として、2人連れのお客様に対し1杯の注文でもう1人分を無料にするというサービスを行ったこともあります。これは現地の広告代理店に勧められて実施したのですが、非常に効果があり顧客の拡大に貢献しました。そういったサービスを雑誌に掲載すると、シンガポールの人々は雑誌片手に来店されます。また、現地雑誌に特集されたことにより、当社認知度は格段に高まりました。

日本とは違い、「知名度が無い」ことを前提に考えなければいけないので、特に現地のお客様に対して、広告やプロモーションは非常に重要だと思います。

ただし、基本的には「味」の訴求が一番ポイントです。東南アジアの人々は油っぽい味付けや塩分の濃い味付けを嫌います。一方、豚骨の味は非常に好み、ちょうど当社の味付けが受け入れられ、現地の味覚にアプローチすることに成功したため、日本ともほとんど味付けは変わっていません。また、インターネットにより情報は瞬時に広まるため、日本と同じ味付けであることに現地の人々は気づき当店を信頼するようになったのだと思います。そのおかげで来店者数も一層増加しました。

Q. ディベロッパーとの交渉はどのようにして行なったのですか。

交渉により出店したのは2店舗目のオーチャード・カッペー・ジテラス店だけです。オーチャード・ロードに出店するまでに何店舗も見て回り、ジュロン地区やタンピネス地区も視察しました。初めはディベロッパーも我々がどのような日本人/企業かわかりませんが、日本での実績とシンガポールでの成功実績があれば信頼していただけだと思います。

Q. 賃料はいかがですか。

シンガポールはディベロッパーが強いため全般的に家賃が高いです。1号店は歩合賃料ですが2号店は固定賃料となっています。2号店はオーチャード地区にあり場所柄家賃も高く設定されています。

Q. 価格設定について教えてください。

東京の平均価格である850円よりも若干高く970円(消費税7%、サービス料10%込み)としています。消費税とサービス料により高価になってしまいます。価格設定に際しては周囲の飲食店を研究し設定しました。トッピングのボリュームや内容、スープの品質を勘案し、その上で先の価格で問題ないと判断しました。少し高価であっても、良いサービスと上質なラーメンを提供することでお客様には満足していただいていると思います。

Q. 顧客ターゲットはどの層ですか。

シンガポールでは現地のお客様では中間所得層から富裕層が主な対象です。サラリーマンでも高い給与を得ており、昼食は5シンガポールドル(以下、SGDとする。)で十分足りるところ1杯13.5 SGDのラーメンをお召し上がりいただき、1客平均単価は20 SGD以上になります。香港も同じような価格設定であり、ターゲットも同様です。

アメリカは為替の影響もあり日本よりも若干安価で、700円前後となっています。ターゲットは日本人3割、それ以外はアメリカ人、中国人、韓国人です。富裕層というよりも日本人を含むアジア人がメインターゲットとなっています。

アメリカへ出店して7年が経ちますが売上は伸び続け落ちていません。2011年12月10日にはロサンゼルスのアーバインに8店舗目を出店いたしました。

Q. シンガポールではどのように食材を調達していますか。

たれや麺、一部の調味料やメンマ等のトッピング品は現在日本から輸送しており、チャーシューに用いる豚肉も他国から輸入しています。ただし、香港にも当てはまりますが、食材はローカルのものを使用できないか検討しています。出店当初は原則日本から調達しながらも、ローカル企業で調達可能か順次検討していこうと考えています。

他方、アメリカでは日本で当社の麺を製造している製麺会社が現地に工場を作ったため、同社に発注しています。同様に豚骨やチャーシュー、一部の調味料やたれなど現在アメリカでは食材の90～95%は現地調達にシフトしています。

Q. 今後の海外展開について教えてください。

マレーシアでは現地企業のFC展開で出店しています。先日も視察したところ、問題なく運営できていました。「山頭火の味が好きで仕方がない」というFCオーナーでなければ味付けの管理は困難であり、単なる投資家では運営は難しいと思います。マレーシアのパートナーとはシンガポールで最初の面接を行い、以降はメールでやり取りをしました。本当に出店したければ日本へ来るよう伝えたところ実際にすぐ来日し、何回か交渉を重ねる中で問題ないと判断しました。当社のことはシンガポールで知ったそうです。当時はタイやフィリピンからも引き合いを受けており、前者はアメリカで、後者はカナダのバンクーバーで当社のことを知ったということです。先行した海外出店の情報が生きたと考えています。

現在はインドネシア、台湾、フィリピン、タイへの新規出店がほぼ固まっています。海外で新たに開店する場合、まず3か月間は直営店（東南アジアはシンガポール）で研修を受けていただきます。上述の4ヶ所には2012年中に出店を計画しており、運営はシンガポール直営店が東南アジアを管掌することとし、台湾は香港直営店の管轄とする予定です。

Q. 拡大出店のための人材はどのように用意するのですか。

直営展開ならば人材は日本から派遣しなければなりません。しかし、家庭の問題やビザの問題に加え、そもそも国内人材の数は限られており海外派遣は容易ではありません。今後は将来の海外出店を見据え、長期的な計画で社員の採用を行う必要があります。

一方、今後の拡大を見据え、現地で採用したスタッフを指導者として育成していきます。

現在のシンガポール駐在員（店長）も赴任前は駐在を躊躇していました。彼はマレーシアFC出店時に開店指導のため一時マレーシアに異動してFCのオペレーションを指導しました。海外勤務当初は英語はほとんど出来ませんでした。今では片言でもしっかりとコミュニケーションがとれるようになっているようです。マレーシア指導の際は「マレーシアが落ち着くまでシンガポールには戻らない覚悟がある」とも発言しており、非常に頼もしく成長しました。今年32歳になる男性です。

Q. 今後海外進出を検討する企業の皆様にアドバイスをお願いします。

パートナー選びはしっかりしなければならないと思います。パートナーなしで海外展開は困難であると考えます。海外展開にも2つの考え方があり、1つ目は、海外展開の中でも自社の味・スタイルをきちんと守ることを優先にするという考え方。もう1つは、多店舗事業化を前提とする場合はシステムティックに運営することが必要になるため、味の変更やオペレーションの変更など犠牲を伴うことになります。その選択をする上で、パートナーのタイプ（志向）をきちんと把握しておかなければ自身の意向に沿わない結果になる可能性が大了。

また、人材確保にも注意が必要です。海外では派遣する人材と現地採用の人材で運営しなければなりません。予備知識なしに丸腰で臨むと当社のシンガポール出店時のように苦勞されると思います。

さらに、飲食店ならば味の受け入れられ方も重要な確認事項です。日本で外国人を相手にテストマーケティングしてもよいと思います。海外では日本人の「おいしい」がそのまま通じるとは限らないため、どのように調整するか。現地化しないのであれば、いかにしてその味をその国で理解してもらえるようにするか、十分な検討が必要です。