

サービス産業の国際展開調査

EN GROUP LIMITED (海外)

2013年8月

独立行政法人 日本貿易振興機構 (ジェトロ)

生活文化・サービス産業部

【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©2013 JETRO. All rights reserved. 本レポートの無断転載を禁ず。

【会社名】 EN GROUP LIMITED

【事業内容】 日本料理、沖縄料理の居酒屋ビジネス

【進出国・地域】 香港、沖縄、マカオ、シンガポール、上海、インドネシア

【ホームページ】 <http://www.en.com.hk/Joomla/>

【インタビュー相手】 Director 又吉 真由美 氏

【インタビュー地】 香港

【取材日時】 2013年7月10日

Q. 御社が海外進出された理由を教えてください。

直接的なきっかけは21年前に主人と香港に移り住んだことです。主人は香港出身で沖縄に在住していましたが、仕事の関係で香港に戻ることになりました。最初は貿易の仕事で香港で7年ほど携わっていましたが、実家が飲食店を経営していたこともあり、兼ねてから飲食店を経営したいという思いがありました。香港だけではなくシンガポールや米国出店の思いもありましたが、家賃が見あわなかったり、ノウハウ不足等の問題で実現できずにいました。13年前に出産のためしばらく貿易の仕事の前線を離れている間に、貿易の仕事は独り立ちしたので、仕事である程度の資金力もあったことから本格的に検討するようになりました。兄がシンガポールで適当な物件を見つけ、家賃も香港より割安だったことから2000年冬にシンガポールで1号店「えん」を開店しました。それから1年後に「えん」香港店を開店しました。

飲食店経営に関するノウハウはゼロに近く、気持ちが先攻でスタートしました。現在店舗数は23店舗に拡大しましたが、いずれもそれぞれの立地にあわせてコンセプトや店名を変えています。新規店の開店のタイミングは計画的というよりは良い物件が見つかった段階で決断し、またそれぞれのお店のコンセプト作りもその時々インスピレーションに基づいています。コンセプトを変えると店作りからメニュー、食器類等も変えなければいけないため、決して効率の良い方法ではありませんが、ただいずれも原点は「お客様に喜んでほしい」との思いに基づいています。20年前の香港は本格的な日本料理が少なく、沖縄料理のお店は一軒もありませんでしたので、本物を紹介したいという思いが根底にありました。「えん」という会社名には「宴：おいしい料理とお酒を囲み集い愉しむ」「縁：お客様との出会い、食を通して生まれる人と人との絆に感謝する」「円：円満、幸せ、食の輪を世界に広げていく」という意味がこめられています。来店したお客様が本格的な料理と暖かいサービスに出会い、心が満たされて元気になるということをモットーに展開しています。

Q. 現在の経営状況はいかがですか。

経営状況は順調です。主人との役割分担は主に財務等のテクニカル的な部分を主人が担当し、メニューの決定や盛りつけ、味付け、サービス等のコンセプト作りを私が担当しています。

Q. 様々なコンセプトのお店を出店されていますが、特に成功しているのはどのお店でしょうか？

規模など総合的に考えますと、2006年にオープンした「楽宴」(コースウェイバイ店)が最も順調です。開店後1、2年は不調でしたが現在は突出して一番の業績です。2003年に開店した「えん」香港2号店もかなり成功しています。「八吉」もハイエンド向けのお店で最初はなかなか利益がでませんでした。現在は順調です。

成功要因を考えると、「楽宴」は特にコンセプトが面白かったのではないかと思います。香港のお客様は楽しいという雰囲気重視します。席数45席のこじんまりとしたお店ですが、平均回転率は通常の飲食店の場合は0.6~0.7くらいですが、同店は毎月1.5くらいの回転率の高さを維持しています。4人席を8人が座るくらいの混雑ぶりのときがあり、多いときに1日100人以上は入ります。客層は香港人が8割と大半を占めます。香港版ぐるなび「OpenRice」での口コミも同店は常に評価が高いです。同店はマネージャーも香港人ですが経営が柔軟で上手な方です。また最近はお酒を飲む香港人も増えてきており、居酒屋経営にとっては収益拡大の要因になっています。

Q. お店を1店舗開店するためにはどのような人々が関わりますか。

まず不動産関係者との関係があります。また不動産が決まったらコンセプト作りの段階に入りますが、当社の場合は沖縄の店舗のGMとビジネスストラクチャーやデザインコンセプトについて話し合い、日本発信のアイディアを参考にします。その後はデザイン、設計分野の担当者と相談しながらお店のデザイン、設計を決め、オープニングプロモーション等を進めていきます。

食材は香港にないものやこだわりのあるものを中心に自分たちで調達しており、沖縄から週に2~3便空輸しています。年間200~300トン規模の食材を送っていることから、生産者、物流業者、卸売り業者等も関わってきます。なお一部の食材に関しては昨年からスーパー向け卸売りも始めています。

Q. 海外出店で特に困難だった点はなんですか。

最初の立ち上げはやはり苦労しました。食材がなかなか見つからず沖縄から取り寄せたり、プロモーションに多額の費用をかけた結果リターンがなかったり、開店工事も思ったとおりではなくやり直しをしたりと、1号店開店は常に困難に突き当たりました。やっとの思いで開店したら1年後にはSARSが流行し大打撃を受け、事業を進められな

いとあきらめかけた時期もありました。リーマンショックや風評被害等、その時々で外的要因で事業に波があり、店舗数が増えるにつれ影響も増しました。経営の経験不足から日々何かしら問題に直面していましたが、トラブルに挑戦し、乗り越えながらここまでやってこれたのだと思います。また沖縄料理を広めたいという強い思いがなければここまでがんばってこれなかったでしょう。

シンガポール、香港で開店した当初は本格的な沖縄料理は1軒もない状況でした。本格的な沖縄料理を海外に広めたいという思いではじめましたが、知名度がないときからのスタートでしたから浸透するまで時間がかかりました。良いものを提供するために沖縄から食材を調達し、1,000円で調達し500円で売ること度々ありました。知名度を高めるためにマーケティングに力を入れはじめ、沖縄のアーティストを呼んでイベントやディナーショーを開催したりと、沖縄文化と一緒に紹介する中で、少しずつ沖縄ブランドの知名度が高まり理解されるようになりました。

Q. プロモーションはどのように行われていますか。

プロモーション方法もお店によって異なっています。例えば「えん」尖沙咀店はかにや牛肉の食べ放題を打ち出している一方、「八吉」はいかに高級な牛肉や鮮魚を提供しているかという点を打ち出しています。業態の違いの数ほどプロモーション方法も変えています。

香港ではプロモーションはとても重要で、特に沖縄料理はもともと知名度がほとんどない状態から始まっているので、ブランディングが肝心でした。新聞広告もローカル系中心に最近では宣伝していますが、フェイスブックやOpenRiceなどオンラインツールを導入した仕組みづくりも検討中です。QRコードも多く使われるようになってきました。ブロガーの活用も効果的です。

こうしたネットの進化についていくということも重要ですが、結局は中身が一番大事であり、口コミ効果による集客やリピーターの存在がいつの時代であってもお店にとって最も大事になります。

Q. 人材教育の面ではどのような工夫をしていますか。

現在従業員は香港で100名（グループ全体で420名）ほどいますが、通常の募集ルートのほかに、紹介されることも多いです。採用状況はこの10年間で良い時もあれば悪い時もあつたりと波があります。最近の香港の傾向としては賃金法ができてから中間層の人材流動が増え、定着しづらくなっているとの話も聞きますが、当社に関しては比較的定着しています

従業員は香港人が大半を占め、次いでネパール人、フィリピン人、日本人と続きます。特に香港人は向上心が高く吸収も早いです。料理長は日本人である必要はなく、香港人の料理技術はとても高いため、指導すれば十分に対応可能です。香港は他国と比較して

も料理の人材が豊富に揃っている国です。香港人はもともと旬の食材に拘りを持ち、繊細な味を大事する文化があり、日本人と近い感覚を持っています。日本のおいしいレストランを私たち以上に知っているほどです。また香港人のほうが現地の旬の食材やし好を良く把握しているため、アイデアをもらうこともよくあります。ただ料理はその人の感性によるところも大きいので、本当に当社のお店の感性に合う料理人で出会うのはなかなか容易ではありません。

もともと食に関する感覚が日本と近いということは、裏を返せばそれだけの日本食を受け入れるマーケットが香港に存在するということでもあります。また沖縄はマーケットが小さいため、良い食材、高い食材は外に輸出してしまいましたが、逆に香港は世界から最高級食材が集まります。食材の調達には困りません。

お店の接客については私自身がよくお店に顔を出すたびに細かい点の指導をしていました。それがスタッフからも理解されたのか、そのうちスタッフの意識も変化しはじめ、良い接客をするようになりました。最初は笑顔一つできなかったのが、今は笑顔や気配り、丁寧な電話対応などもきちんとできるようになっています。何よりもスタッフのサービスに対する意識が高まったのが良かったのだと思います。

逆に最近日本に帰るたびに日本のサービスが低下していると感じます。香港の人たちは向上心が高く、どんどんレベルアップしています。サービスというのは本来、お客様がやってほしいと思うことをやり、やってほしくないことをやらないという、顧客志向の基本的な考えが軸になっています。お客様を笑顔にさせるということがもともと香港人には理解されていませんでしたが、今はかなり高いレベルに達しています。

マネージャークラスはお店の業績に基づいたインセンティブを設けています。ただスタッフに笑顔が少ないお店は結果的にお客様があまりつかなくなったりしますので、お店の業績にかかわる重要な要素ではあります。人材育成は答えがないため常に課題となる部分です。またサービスというのは国や人によって感じ方も違いますので、日本で良いとされるサービスが現地に受け入れられるわけでもありません。微調整していくことも重要です。

Q. 香港では家賃、人件費、食材など全てが高く、コスト上昇が課題になっている一方、市場性が高い点が魅力でもありますが、ビジネスの機会は十分にあるとお考えですか。

香港の飲食業自体は上向き成長しています。路面店はもはや手に入らないくらいです。日本食ブームとともに日本料理屋の数も確実に増えており、一店舗あたりの収益も確実に増加しています。ニーズも潜在力も引き続きあるマーケットかと感じます。

Q. これから海外進出する際に最も大事だと思われる点は何でしょうか。

海外進出の際に一番大事なのは、その国の人や文化を「リスペクト」することだと思います。

います。人はどうしても自国文化と異なる点を間違い、欠点と判断しがちですが、だめな反面すごい部分でもあるのです。スマイルができないスタッフでも、一方で作業スピードがとても早かったりします。リスペクトすれば違った良さがおのずと見えてきます。相手を理解し、長所をリスペクトするということは海外どの国に行っても共通して重要な点でしょう。

以上