

サービス産業の国際展開調査

株式会社
イナミコーポレーション
(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 イナミコーポレーション

【事業内容】一般貨物自動車運送業、産業廃棄物収集運搬業、ビルメンテナンス業
※ タイでは日本料理店を運営。

【出店国・地域】タイ

【インタビュー相手】取締役 松山支店長 岡田 利裕様

【インタビュー地】国内

【日時】2011年9月9日

Q. 御社が海外進出された理由を教えてください。

松山市内の友人が多数タイに駐在していたことから、自身も頻繁に訪タイしていました。そのため、海外自体に以前から関心を持っており、タイに駐在している友人から逐次現地の企業動向も聞きながら具体的にビジネスチャンスを探るようになりました。

また、当時は日本国内の内需縮小からビルメンテナンスに変わる新商品の開発を検討していました。日本のビルメンテナンス業界では価格競争の激化や入札比重が高く、当社も構造自体を変えなければ収益を上げることは難しい状況にあります。海外市場へ目を向けても当該分野で進出するノウハウはありません。ただし、東南アジアではマネジメント力に係る仕組みがいまだ脆弱であり、その点を強みとすれば製造業以外のサービスでも成功し得ます。ビルメンテナンスと飲食業がサービス業として親和性があることから、最終的に飲食業態を選択しました。

進出地としてタイを決断した一番の理由は、タイが非常に親日的だったからです。タイには当時4~6万人の日本人が生活しており、日本人学校数も世界一です。だが、実際に店舗運営をする中で、想定していた以上にタイ人社会に入ることは難しいと感じました。何よりハイエンド層に入ることが困難です。パートナーや知人を介すればタイ人社会への参入は容易ですが、当社は独資出店であり愛媛ブランドもタイでは確立されていませんでした。ただし、タイ政府貿易センターが出店の後押しをしてくれたため、人間関係には恵まれたと言えます。

海外進出を検討し始めた2008年当時のタイは政治的に混乱していましたが、やはり親日度の高さが決め手となりました。中国で発生するような反日デモに対して、当社ではいかなる対処も出来ないからです。タイとシンガポールで最終的に迷いましたが、以上の経緯からタイ出店を決断しました。

Q. 立地はどのように決めましたか。

タイ貿易センターからのアドバイスのもと郊外視察を行いました。郊外型でファミリーを顧客対象とすれば出資金額も安価に済むためすぐに出店可能でしたが、当社はあくまでブランド作りが目的でした。そうした折、ちょうどよくオールシーズンズ・プレイス M タイタワー 1 階に空き物件が出ました。不動産企業が当該物件を扱う前に情報を入手したため、赤シャツ隊で封鎖されている中へ乗り込み自身の歩数で広さを測りました。なかなか飲食店が入居する施設ではないですが、当社は 3 年間で 5 店舗の展開を目標にしていたため戦略的観点からブランドを築きやすいと判断し、オールシーズンズ・プレイスへの出店を決めました。

Q. タイ貿易センターの方とはどのように知り合ったのですか。

知人を介して当該センターの人物を紹介していただきました。タイではマージンよりも人間関係で事業は進みます。

資金さえ投じれば現地の日系コンサルティング企業からさまざまな情報も収集出来ますが、ファーストコンタクトではそれらコンサルティング企業のうちどこが信頼できるのかなかなか判断は出来ません。

Q. 飲食店のノウハウないしセンスはどのように培いましたか。

同じサービス業として通じる点はあります。日本の外食産業自体、以前は「水商売」と言わっていました。関心を持ち注視していましたが、日本の多くの飲食店はお客様を選んでいません。メニューは実に分かりやすくサービスも行き届いていますが、お客様を選ばないためさまざまな客層が来店します。その結果、業務が追いつかなくなり、店員が店内を走り回っている状態です。ファミリーレストランならば許容されるかもしれないですが、高級店では許されずトラブルのもとになります。また、バンコクでも価格競争は存在しますが、安価にして来店するお客様はプロモーションの終了と共に姿を見せなくなります。

これらの点は当社がもともと飲食店ではないからこそ気付くことができる点です。

Q. 店舗建設に係る問題はありましたか。

当初の予定から 2 カ月間遅れて完成しました。そのため、メニューを変更せざるを得ず、さらにクロスも 4 回張り替えました。日本側の希望通りに出来ないのはそもそも現地建設企業に経験がないからです。経験がないにもかかわらず受注してしまうため仕様通りに仕上がらないのです。

Q. 日本から人材を派遣していますか。

バンコク店では当初、現地採用した日本人 3 名と日本から派遣した 2 名の計 5 名の日本人の体制としていました。しかし、現地採用した日本人は皆飲食経験を持っていたものの全員が途中で退職しました。タイ生活が長かったせいで考え方もタイ国へ依存しすぎており、日本側からコンセプトや方針を提示しても理解されなかつたのです。

そのため、最近までは派遣した日本人 2 名で店舗運営をしていました。1 名はマネージャーであり、もう 1 名はシェフです。2011 年 8 月からは新たにシェフ人材を 1 名派遣。外国で出店しているからこそ美味しい日本食の提供を心掛けており、「日本の美味しさ」を再現するためシェフは皆日本人としています。

Q. 退職された現地の日本人の方々はどのような点で現地化していたのですか。

現地スタッフとの接し方。タイ人を上から押さえ込んだり、逆にタイ人のことを理解しすぎて必要以上に気を使っていました。現地飲食店の日本人はタイ人に対する不満しか口にしないため、彼ら/彼女らと接することも控えていました。「日本との文化の違いから日本流を再現できないことは仕方がない」という考え方が蔓延しており、この考え方は現地で採用した日本人も同様でした。

Q. 日本人好みの味付けとなっているのですか。

美味しいご飯を炊くためだけに 2 週間費やしました。魚は日本から直送し、日本ならではの美味しさを再現しようとこだわりを持って運営しています。

しかし、ようやく日本の美味しさを再現出来たと思った矢先、稻の成長不良によりご飯の品質が落ちました。そのときの品質ではお客様からお金をいただけないと判断し、一時お店を閉めたこともあります。そして、その直後、発生したのが東日本大震災です。メディア広報戦略 3 月 12 日に放送予定だったタイでの当社に係る報道も特別番組により延期され、現在に至ってようやく放送が再び検討されています。

Q. バンコクではプロモーションを積極的に行っているのですか。

宣伝は行っておらず、クチコミで認知されるようになりました。アッパー ミドル層が多い立地であり、オフィス街もあったことからクチコミが広がりやすい環境でした。

ただし、震災直後の風評被害によって、業態変更まで検討するほどお客様数は落ち込みました。日本企業自身が自粛していた面もありますが、特に高級日本料理店は当社に限らず皆深刻な影響を受けていました。非常に苦労しましたが、当社の場合タイでの進出目的が最初から明確だったため、お客様が回帰するまで忍耐強く我慢することが出来ました。

Q. 味付け以外のサービスはどのように日本式を再現していますか。

タイでは日本のサービスをすべて実施しています。たとえば、タイの高級店ではメニューに写真がありませんが、当店では写真を掲載することでメニュー内容を視覚化させています。また、日本の品名をローマ字表記して覚えやすくする一方で、日本語自体の演出も工夫しています。ただし、「日本」を前面に出すことで、「日本の押しつけ」とはならないよう注意しています。

店舗に用いる建材も、自身でなければ当社コンセプトに合致したものは選定出来ません。同様に、店舗デザインも現地の企業では困難です。たとえば、当店ではカウンターに配置する椅子をすべて猫足にすると共に、エントランスにはイタリア製のアンティーク製品を配置しています。お客様はそれぞれの日本イメージを抱いて来店するため、日本人の考える日本イメージが必ずしも要望を満たしているとは限りません。そのため、当店は「お客様に店舗を作ってもらおう」というスタンスです。

ただし、立地条件に店内雰囲気を合わせる必要はあるため「豪勢さ」は不可欠です。コストは非常にかかり、本来顧客対象とする富裕層が来店するまでに1年は要しました。ソファは日本で図面を作成してオーダーし、建材も日本から調達。自分で「よし」と思うものを作り上げてもお客様に実際に受け入れられるかは分からず、最終的に頼れるものは己の判断のみです。暗中模索の中、すべてを自身で確認する必要があるため、日本でビジネスを行なう際と比べ格段に苦労するでしょう。

Q. 現地人材はどのように教育していますか。

料理を出すタイミング、おしごりを渡すタイミング、すべては仕組み次第です。オーダー受付も番号制（メニューを特定の番号に対応させること）という一つの仕組みです。タイ人だからといって皆が出来ないのではなく、出来不出来は仕組み作りの面が大きいと言えます。

そのような仕組み作りは何も飲食業にのみ当てはまるではありません。他の業種作業においてもお客様は存在し、そこには一連の仕事に係る仕組みがあります。飲食業と本質は同じです。

さらに、単にマニュアルを作成して手渡すのではなく、褒めながら指導していくけばタイ人もきちんと接客出来ます。「タイ人は皆の前で怒ると根に持つ」と言いますが、私の場合、提案方式により発見したその場で指摘します。ただし、必ず同時に褒めるように心掛けています。

Q. なぜそのような仕組み作りを実現出来るのですか。

サービスを常に追求し続けているからです。極端な例では、気を使っていても中にはかえってそれが鼻についてしまう人もいます。ただし、自身であらかじめそのことを認識していれば改善する手立てはいくらでも存在します。日本の高級旅館のような完璧なサービスを実現することが難しくても、サービス自体は常に作り続ける必要があります。自身も飲食業を始めた当初はメニューの見にくさを注意されました。すべてを最初から出来るはずはないのです。

特殊な経緯のもとタイ店舗を出店・運営していると自覚しているため、マニュアル化はせず、同じことを再現しようとも考えてはいません。次の企画として、現在は百貨店内にファミリー向け飲食店の出店を検討しています。富裕層に来店を勧めても恥ずかしくないだけの店構えにしたいと思っています。来店者が知人に紹介してもよいレベルにしなければ成功はしないでしょう。だからこそ、サービスの追求が不可欠です。飲食業では日々お客様の反応は変化するため、なおさらサービスの重要性は増すはずです。

なお、オールシーズンズ・プレイスには当社以外にも日本食店が入居していますが、当社は他店に先駆けて広告を出しました。おそらく以前から飲食業に携わっている人々は味で勝負しようという向きが強く、広告を活用する発想が希薄なのかもしれません。広告費用はある程度かかりますが、ブランディングのためには背に腹は代えられません。当店のように最初から攻め気で行く方法も海外市場では一つの選択肢です。

ただし、自身としては、自分に出来ることはタイ人にも出来ると認識しています。だからこそ、常に日本の高品質なサービスを徹底しているのであり、現地の「なんちやって日本食店」とはこの点で差別化を図っています。日本人もイタリアンやフランス料理は高級料理として認識しており、たとえばラーメンで800円だと高いと感じますがパスタが同額ならば安価に感じるでしょう。つまり、日本食がイタリアンやフランス料理と同じレベルにタイの人々に認識されているかということ。当店は「記念日や特別な方と過ごす場」として売り出しており、これまで3度もメニューや店舗パンフレットを作り直しています。日本サービスの追求は当社にとって「永遠のテーマ」です。

Q. 御社の海外進出について周囲の反応はいかがでしたか。

当社のグループ社長は非常に驚いていました。周囲の人々も最初は驚いていましたが、間近でその様子を眺めなければ強い関心は持たれません。中には、思い留まるようアドバイスをしてきた方もいます。

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。

「もの作り」を経験した自身からのアドバイスですが、海外では日本のものさしで物事を測らないほうがよいと思います。日本の「もの」を海外に出したい思いはあるでしょうが、日本の感覚で判断した場合すべてが悪循環となります。海外に限らず、結局ビジネスは一人では何も出来ません。タイに出店したのであればタイ人を大切にすると共に、タイ人を愛さなければなりません。日本人がたとえ一般に尊敬しているとしても、所詮海外進出時は一人。多くの現地の方に援助を受けなければ、前には進みません。当社の出店に際しても、周囲の人々に助けられてここまで来ました。情熱的かつ真剣に取り組んでいれば、自身と同じ志を持った人々が集まるようになるでしょう。