

サービス産業の国際展開調査

株式会社
モミアンドトイ・エンターテイメント
(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 モミアンドトイ・エンターテイメント

【事業内容】クレープ店運営

【出店国・地域】中国（上海）、台湾

【インタビュー相手】代表取締役 川上 統一様

事業セクション 事業推進グループ 武津岡 茂様

【インタビュー地】国内

【日時】2011年7月4日

Q. 御社が海外進出された理由を教えてください。

当社のビジョンは「宇宙征服」です。クレープはフランスではファストフードの扱いであるのに対し、日本ではスイーツという位置づけ。クレープのファストフード店を日本に作る事が私の夢です。目指すべきポジションを模索した際、スペースコロニーが60～70年後に設立されることを耳にしました。その際、ハンバーガーであればマクドナルドが選出されコーヒーではスターバックスが選ばれると判断し、クレープでは当社が代表企業になろうと決意しました。そのため、60～70年後には世界に展開している必要があることから、海外進出を検討。進出地域をブレークダウンした結果、まずは日本に近いアジアということになりました。

次の問題としてアジアの中でどの国に出店するかですが、商業施設や日本食需要の高さ、そして中国人とのビジネスに熟練している点等を考慮して、台湾へ進出することにしました。当時日本では直営店4店、フランチャイズ（以下、FCとする。）4店のみの中の決断でした。

台湾には100%出資の子会社を設立しました。当社が進出した際のひとつのテーマが100%現地調達を目指すということ。価格設定を高価にしたくなかったので味100%・現地調達70%の企業が多い中、当社は味95%・現地調達率100%を目標にしました。台湾以外でもこの考えを変更する気はありません。

Q. 台湾で苦労された経験を教えてください。

「Try & Error」が基本でしたが、台湾で経験したことはすべて進出前に想定済でした。日本から人材を派遣してまず開店させ、その後はひたすら「Try & Error」に努めました。その甲斐あってか、2009年3月に会社設立、2010年3月には2店舗開店、2011年3月には3店舗の出店に成功しました。

Q. どこから情報を収集しましたか。

中国進出や流通に関する本を読み、台湾出店や香港出店、中国本土出店に係る粗い仮説を立てました。その過程で発展途上国の経済学を学んでいる学生にヒアリングを行い、一緒に行動するようになりました。その人物自身台湾への造詣は深く、台湾に係る人物を紹介していただきました。

Q. 出店までにはどれほどの準備期間を要しましたか。

途中何も取り組んでいない期間もありましたが、2008年3月から1年半をかけて準備しました。

Q. マーケティングについて教えてください。

当社は路面店には出店せず、太平洋そごうや統一阪急百貨店などの日系商業施設やローカル百貨店に出店しています。一定のブランディングには成功していますが、台湾にはそもそもクレープ文化がなく、クレープを販売している屋台がある程度です。屋台との価格差に不安はありましたが、どちらを食べるかはお客様が決定すること。当社は当社、屋台は屋台という考えで臨みました。

当初は現地相場を理解していなかったため高めに設定してしまいましたが、食材原価が想定以上に安価に収まったので価格を下げました。現在日本では約400円の商品を95~100TWDで販売しているため、日本のおよそ75%の価格です。日本の75%という価格設定を一つの目安にしていますが、台湾では今後もう少し高価にしていく考えです。

立地については、2店舗目までそごう内に出店したものの繁盛はしませんでした。3店舗目を出店してから次第に台湾内で認知されるようになり、引き合いを受けるようになりました。今では出店地を選ぶことが出来るほどです。1、2店舗目は双方黒字ではあったものの目立たない場所でしたが、3店舗目はメインストリートに面していて人目を引く場所でした。価格を変更したわけではありません。

メニューは、たとえば台湾のクレープはパリパリの食感が一般的ですが、当社のクレープはまるやかで柔らかいです。クレームを受けることもありましたが、この点は譲りませんでした。ただし、内容次第では商品の現地化も進めました。当社はマクドナルドのようにしようと考えていました。すなわち、マクドナルドはベーシックな商品は各国共通であるものの、日本のてりやきバーガーのように譲ることの出来る範囲内では現地化を進めています。当社も台湾では焼き豚を挟んだクレープを販売しています。

プロモーションも基本的には日本と方式は変更していませんが、1個購入したら1個サービスするなど、台湾ならではの思考に変えています。値引きは実施していません。

Q. 出店に当たって苦勞した点はございますか。

台湾を最初の海外出店地に選択してよかったと思う点は「苦勞したことがない」ことです。開店当日に水道管が破裂した等の瑣末なことはあります。しかし、想定外の苦勞を経験したことはありません。ただし、当社はまず日系百貨店に出店したため、苦勞を回避できていたのかもしれませんが。現地でのオペレーションは現地語であるものの、ミーティングは日本語で進めています。仕入先も大手企業であるため、欧米企業の思考を持ち合わせており、ビジネスは行いやすい環境です。ただし、最近では慣れてきたものの、現地のビジネス慣習には思ってもみないことがあり、出店当初は戸惑うことも多かったです。

事前準備を決して周到にしていたわけではありませんが、台湾の場合予期せぬ問題にあう日系企業自体が少ないのではないのでしょうか。そもそも海外出店が簡単ではないとあらかじめ自覚していたことも一因かもしれません。また、日本の企業は皆親切であり進出前に自身の失敗談を教えてくれたためあらかじめ種々の問題を想定できていた面もあり、リスク管理を行っていた可能性もあります。思ったよりもハードルは高くないということが台湾出店の正直な感想でした。初めての出店地が中国大陸本土であれば断念していたかもしれず、台湾だからこそ成功したのかもしれませんが。

Q. 海外にはどのような人材を派遣しましたか。

現在台湾に派遣している駐在員は北京語も台湾語も話すことが出来ません。そのため、通訳者を介して現地人材と意思疎通をはかっています。現在は2人目の駐在員を派遣する予定です。最初の通訳者は当方の意図を的確に伝えておらず、台湾運営に支障をきたしたことが増員理由です。当初雇用していた通訳者は解雇し、新しい通訳者を採用したところ、以前と比べ意思疎通もだいぶ円滑になりました。

2010年までは日本国内の社員自ら経営意識を持って自ら海外赴任しました。2011年に採用した人材も海外駐在志向及び経営意識を高く持っています。

Q. 台湾の現地消費者の嗜好はどのように調査したのですか。

味付けは日本を再現しています。価格も日本とほぼ同様にしました。出店当初は

日本と全く同じものを再現し、その上で「Try & Error」を重ねながら現地の事情を汲みました。調整結果への気付きは、駐在員の能力です。台湾駐在員が現地消費者のスイーツに費やすことの出来る金額（スイーツ係数）を分析したところ、日本はスイーツ：食事＝1：1であるのに対し、台湾では5：1という結論に達しました。このような点は実際に現地で生活して初めて分かることです。日本と比較した場合、新興国ほどスイーツ係数は高いのかもしれませんが。駐在員は覚悟を決めて海外事業に取り組んでおり、そうした人材の考えを私は尊重しています。

Q. 台湾で事業する際のベンチマークはありますか。

スターバックスとコールドストーン、ビアードパパです。韓国系飲食店やケーキ店も値段と味を確認しています。また、小麦粉の質を見るため現地で販売されているパンも実食します。

過去には現地の飲食店等で実食もしていましたが、そうすると感覚が鈍ってしまうため現在は行っていません。そもそも当社のターゲットはそのようなローカル店に来店する人々ではなくミドルクラス以上の人々です。

Q. 今後海外展開を進める際はどのように運営していきますか。

次の取り組みは、台湾において現地でチェーン店ないしFCビジネスを担当していた人物を採用し、現地総経理とすること。日本人は給与も高く、現地にずっと駐在しているべきではありません。100までを「成功の行程表」とした場合、0～10は日本人主体で築き上げ、10～100は現地スタッフ自身が作り上げることが理想です。しかし、その0～10の構築が難しい。既に10まで到達した台湾では日本人は必要ないです。ゆくゆくは台湾や上海では合弁形態に切り替えていく考えですが、パートナーを探すためには実績を重ねる必要があるため、まずは100%子会社を設立して自社で成功させます。また、他の国・地域に出店する場合に台湾で育成した人材を派遣することも一案です。

東南アジアにおける株式上場は半年間のミーティングを経て決断しました。台湾での成功が功を奏しています。パートナーは台湾企業であり、当社についても理解しているため話は早い。台湾へ進出したそもそもの理由は、台湾進出後合弁企業を設立し中国本土への拡大出店することであったため、東南アジアへの展開は副産物のようなものでした。

Q. 今後の展開について教えてください。

東南アジアに出店します。2010年に子会社を2社設立し、その後も年2社のペースで各国に進出したいです。併せて、クレープ店が増加している上海へも出店したいです。現地ではインターネットのクチコミ効果により、一定程度の品質に達していなくても「おいしい」と評価されているのかもしれませんが。クレープの購入層は若者が主であるため、クチコミ等により噂は広まりやすいのでしょうか。

Q. 引き合いは主にどの地域から受けるのですか。

アジアが多いです。時折アメリカからもFC展開の打診を受けます。おそらく日本でのテレビ番組によって当社のことを知るのでしょう。

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。

海外進出は企業規模によります。当社は対外的な事業計画報告の義務もなく、決断はしやすかったです。万一撤退する際も容易です。しがらみのない中小・零細企業こそ海外へ進出するべきです。日本のサービス産業は海外では強みを持っており、現地企業や現地ディベロッパーも日本ブランドを欲しています。

ただし、東日本大震災の前後で私の考えは若干変化しました。震災前は海外市場の有望性を説き海外出店を後押ししてきましたが、震災後は反対に国内市場を重視するようになりました。震災を経験し、日本国内に対するネガティブな理由から海外進出を検討する企業が増えていますが、日本国内で収益を上げられる状態を整備しなければ海外進出は難しいと思います。少子高齢化による市場縮小化の日本において、小規模市場下でも成功できるノウハウを構築することが肝要です。東南アジア諸国もゆくゆくは同様の状態になります。日本国内の市場縮小による悲観的展望から海外へ逃げ出しては成功は難しいでしょう。