

サービス産業の国際展開調査

株式会社 おかやま工房
(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 おかやま工房

【事業内容】パン製造・販売等

【出店国・地域】インドネシア

【インタビュー相手】代表取締役社長 河上 祐隆様

【インタビュー地】国内

【日時】2012年2月17日

Q. 御社が海外進出された理由を教えてください。

もともと海外事業は考えておらず、初めて海外に行ったのも2004年でした。元部下がドイツのパン屋で勉強するため1990年代に訪独し、私はいわば観光目的でドイツを訪れました。私は英語を話せないため日本語の通じない環境は嫌でしたが、元部下が案内をしてくれるため訪独したところ、現地でカルチャーショックを受けました。

創業から20年が経っていた当時、私は今後の経営についてちょうど悩んでいました。以前より売上は上がっていても人件費等により利益は下がっており、出発点であった個人店への再起も検討していたほどです。昔ならば見習い扱いで済んでいた人件費も、残業しているスタッフに対しては全て相当の手当を支払わなければならなくなったことが原因でした。まるでボランティアのような経営であり、利益を生み出せていませんでした。

そうした折、ドイツでのカルチャーショックは自分を見つめ直す機会となりました。会社を小さくすることはいつでも出来る一。当時、当社には大規模店舗はなかったためまずは日収100万円の店舗を作り上げることを目標としました。

インドネシア出店は帰国後現在の本店設立に意気込んでいた際に、懇意にしているコンサルティング企業の方から話をいただきました。陸続きで他国へも簡単に行ける欧州を見て、世界の広さを実感すると共に日本の小ささを感じました。帰国後欧州出店の思いを彼に伝えていたため、インドネシアで日本のパン屋を出店したいという方を彼が紹介してくれたのです。ジャカルタに住む総合商社の日本人A氏と海運業のオーナーであるB氏は以前から現地でのビジネスについて相談していたらしく、ジャカルタではおいしくないパン屋が流行していることから日本のおいしいパン屋の出店を検討していました。

しかし、突然ジャカルタと言われても、海外への関心が低かった私にはそもそもジャカルタがどこにあるかさえ分かりません。地図を見て認識した程度の中、A氏からとりあえず現地を見るよう言われ、ホテル等の手配をしてもらいながら約10日間ジャカルタに滞在しました。

当時のジャカルタは普通の人ならば臆するような環境でしたが、子供の頃に生活していた地元の大阪にどことなく似ており、私はショックよりも懐かしさを感じました。ベーカリー市場を食べ歩きしていても、30年前に日本で食べたパンの味がよみがえったものです。視察や実食を通じて、「これならば今後パンがどのように変化していくのかもイメージが出来、ジャカルタの発展に合わせながら日本の過去のパンを販売していけば成功する」と判断。インドネシアへの出店を決断しました。

Q. 出店準備はどのように進めましたか。

出店を決めてからが大変でした。まず、厨房機器と食材。日本製や日本産は高価であるため現地のものを使用したいと考えていたのですが、2回目に訪れた際に現地の厨房機器と食材、問屋を調べたところ、厨房機器に至っては日本の30年前の水準でした。たとえば、温度計が壊れているため自らの手で温度を測るといった具合。昔の日本では職人がフライヤーへ指を入れおおよその温度を測っていましたが、進出時のインドネシアはその当時の日本と同じ状況でした。食材も必ずしもよいわけではなかったですが、昔の日本も同様であり最終的にはなんとか食材を揃えることが出来ました。

その上で3回目にインドネシアを訪れた際に、講習会場を借りて実際にパンを製造しました。対象は富裕層であることから、A氏およびB氏からは無添加を売りにしたいと提案されました。数日間にわたり試作を重ねた末、日本の味とさほど変わらないレベルに到達しました。

4回目のインドネシア訪問時には既に物件は決められており、店舗のオープンを迎えました。このように順調に事が進んだのはA氏とB氏の尽力のおかげです。A氏が総合商社を途中退職することも決まっております、自身の通訳も行ってくれたのです。

Q. 海外への免疫がない中でインドネシアを目の当たりにし、驚かれたのではないですか。

もともと好奇心が強く怖いもの知らずでもあるためまったく平気でした。A氏と共に最初現地の生活居住区等を視察しましたが、インドネシアにはそういった昔ながらの生活空間がある一方で高級ショッピングモールも存在します。

ただし、A氏は1店舗目については初期投資を抑えようという意向であったため、比較的賃料の安価なエフエックスの5階に出店しました。パン製造に係るマニュアルは私が作りましたが、工事が予定よりも遅れたため実際に現地スタッフを指導出来たのはオープンの3日前。そのため、私のパン製造の姿を撮影し、自身の帰国後

はその映像を見ながら現地スタッフがパンを製造しました。

以後の2~4店舗目の設立に関しては、スーパーマーケットの中で店舗サイズは小さく、A氏やB氏たちだけで準備しました。

Q. 苦勞された点について教えてください。

自身よりもA氏が苦勞したと思います。工事は思うように進まず、また現地の業者にはいい加減なところがあり、経営者の苦勞は絶えません。たとえば、専門資格を持たない人間が電気工事を行なったため、先方の不手際によりオープンを壊されたこともあります。それにより工期はもっと遅れました。

同様に店舗作りも大変でした。安価な内装業者に発注したため金額は驚くほど安いですが、当然「安かろう悪かろう」の品質です。A氏に一任していたものの、もう少し資金を出せばよいのではないかと心配するほどでした

Q. 味付けは日本と変えましたか。

1号店出店前にB氏に来日してもらい、意見を聞きながら商品を決めました。インドネシアではあっさりとした味付けのパンも置いていますが、インドネシア人の嗜好に合わせて甘めのパンや見た目の派手なパン、そして辛いパンを揃えています。単純に辛くするだけではなく、インドネシア人が好むようにカレーパンにはチリパウダーを使用しました。

また、インドネシアで現在販売されている「富士山パン」は私の企画であり、日本ならではの企画商品はすべて自身が担当しています。日本のパン屋であるため「インドネシア人の考える『日本』」を演出し、店舗内装も和菓子屋風のデザインにしました。発注自体は現地の内装業者に依頼しましたが、デザインは自身が日本の内装業者と共に決めました。

Q. インドネシア人のパン製造に係る技術レベルはいかがですか。

作業スピードは速くないですが、指示された通りに作業を行ないます。自己流に勝手に内容を変更することはない反面、悪く言えば応用的な作業が行えません。その点日本のスタッフと対照的であり、日本人は応用力はあるものの自己流にパンの製造方法を変えてしまいます。インドネシア人はマニュアル通りに製造するため、最近久しぶりに店舗を訪れたところ2年前とまったく同じように作業していました。日本よりもパンの仕上がりはきれいなほどです。

ただし、砂糖や塩、ミルクの配分については現地スタッフにはブラックボックス

化し、B氏がオーナーを務める企業で配合しています。それ以外のトッピング作業についてもグラム単位でマニュアル化し、インドネシア人のよいところは積極的に活用することで感覚では絶対製造させないようにしています。

Q. 食材調達に不便はありませんか。

シンガポールでは流通していてもインドネシアでは調達出来ない食材があります。しかし、それでも希望する食材の7~8割は調達可能です。また、インドネシアならではの問題ですが、イスラム国家のため豚肉は使用出来ず、ソーセージやベーコンは利用出来ません。

日本のスーパーマーケットでしか揃わない抹茶やシナモンパウダー、天然のバニラビーンズについては、たとえ高価であってもそこで調達しています。以前はあんこを日本から輸送していましたが、輸送コストがあまりに高額であったため、現在はインドネシアで小豆を調達し現地スタッフにあんこを作らせています。無論、あんこ製造についてもマニュアルは作成しました。手作業だとあんこの製造に10時間はかかりますが、インドネシアの人件費は安く問題はありません。カスタードクリームやカレーも現地で手炊きしています。

Q. 現地スタッフの指導はどのようになっていますか。

A氏に一任しています。インドネシアの消費者は接客サービスは求めないらしく、販売方法についてはさほど指導は行なわれていません。自分たちで指導するよりも接客能力の高い人材をヘッドハンティングしていると聞いています。ただし、製造スタッフに対しては時には怒鳴りながら厳しく指導をしているようです。

現在私が最初に指導した10名のうち6名が残っており、彼らは皆6店舗の店長を務めています。彼らは私が指導した通りの内容を部下へ指導しています。しかし、理論は覚えているがそこから先の応用作業を行えるまでには至っておらず、その点が課題と言えるでしょう。

Q. 知名度向上のためプロモーションは行なっていますか。

特段プロモーションは行なっていませんが、プラザインドネシアへの出店が当社の知名度向上に役立ち、以降出店依頼を多数受けるようになりました。最近では6号店がオープンし、7号店としてショッピングモールからの引き合いもあります。

ショッピングモール内の規制は厳しく、個人的には現在は路面店志向の方が強いです。以前ショッピングモール内に出店した際にショッピングモール側が天井の梁

の太さを問題視し、急遽張り替え作業をした結果 2 週間の工期が延長され開店日直前にぎりぎりオープンしたことがあるからです。また、日本での開業支援ノウハウから、セントラルキッチンを作ってフランチャイズ展開したいという思いからもショッピングモールへの出店に対しては積極的ではありません。

ただし、スナヤンシティにある 6 号店の立地は優れています。ブレッドトークが 6 号店の斜め向かいに出店していてよい場所を押さえていますが、当社と棲み分けは出来ておりお客様の取り合いにはなっていません。ブレッドトークはマス向けのパンを販売しているのに対し、当社は富裕層向けで客単価も当社の方が高いです。

Q. 当面はジャカルタを中心に店舗を拡大するのですか。

現在はジャカルタを中心に出店していますが、バリ島で 2012 年の夏中には当社出資の上、経営も行なおうと検討しています。バリ島の日本人経営者 C 氏から引き合いがあったのです。A 氏に聞いたところバリ島ならば問題ないとして出店の許可を得ました。市場調査もしましたが、マーケットは小さいため 3 店舗がよいところでしょう。C 氏の知人に現在ジャカルタの店舗で修行してもらっている最中です。

中国では大連の日本人と今年契約しました。総経理には日本人が就き、当社はコンサルティング業務を行なっています。だが、現地にはパンについて詳しい人物がいなかったことから経営は大赤字でした。ブランドは今回そのままに総入れ替えをしました。今夏にはセントラルキッチンが出来上がる予定です。

中国の引き合いは上海や南京、大連から受けました。およそ 3 年前から計 30 回ほど中国から無添加のパン製造・販売の引き合いを受けていますが、しかし、当社自身の事業となるとやはり自身が骨を埋める覚悟がない限り難しいです。1 カ月のうち 3 分の 2 以上中国にいる必要があるでしょうし、私が董事長になる必要もあるからです。

当社が日本で実施している「リエゾンプロジェクト」(ベーカリー開業支援、参考：<http://www.liaisonproject.jp/>) では脱サラリーマンでも 5 日間の研修でパン屋を開店出来ます。それを見た人々が引き合いの話を持ってくるのです。中国以外にもオーストラリアやマレーシア、モンゴル、インド、エストニアなどさまざまです。

Q. ジャカルタの店舗には日本人スタッフも派遣しましたか。

5 号店を出店した際に日本のスタッフを連れて行きましたが、ジャカルタで生活していた間に財布や iPod を盗まれたこともあり 20 代の若者は皆ジャカルタを怖がっています。そのため、現在は自身の息子がジャカルタを担当しています。大学卒

業後 3 年半日本で勤務し、その後ジャカルタへ向かわせました。外の世界を知るため一度派遣したところ、まったく平気だったようです。

これまでは毎年大卒者を 10 名程度採用していましたが、今年度はハングリーさを期待して敢えて高卒者を採用しました。家庭問題から大学へ行けなかった人材や向上心を強く持った人材は当社が全面的に支援します。今年度は高卒者を 3 名採用しましたが、やはり取り組む態度がまったく異なります。通常高卒者は工場のようなところで勤務することが多く、企業内で出世することは難しい。他方、当社に入社した高卒者は開口一番「昇進することは可能ですか」とハングリーさをむき出しにしています。高校卒業者のチャレンジ精神を買い、今後は彼らに海外事業を期待します。

Q. 今後海外進出を検討される企業の方々にアドバイスをお願いします。

その国ごとの文化があるということ。日本の考え方のまま海外に出店しない方がよいでしょう。「郷に入れば郷に従え」と言うように、日本のきちんとした手法で海外でも事業を行おうとすると、駐在者はストレスで体調を崩しかねません。海外に実際に駐在するならば、柔軟に適応出来る人物が適任です。当社スタッフをインドネシアへ同行させて実感しましたが、若ければよいという問題でもありません。たとえば、待ち合わせに際して約束の時間に来ないことに怒る者もいましたが、これはインドネシアでは当たり前の現象です。また、階級文化の色濃く残るインドネシアでは、自身に対する対応と自身の部下に対する対応が露骨に異なります。そのような環境に日本人スタッフは納得が出来ず不満を募らせていました。

そのため、将来的な海外事業担当として近年では高校卒業者のほか中国人や海外生活経験者も採用しています。まずは日本のベーカーリーで勉強させ、将来的に海外へ派遣する予定です。