

サービス産業の国際展開調査

有限会社 ティークリエイト
(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】 有限会社 ティークリエイト
【事業内容】 居酒屋店の運営等
【出店国・地域】 台湾
【インタビュー相手】 代表取締役 広瀬 正人様
【インタビュー地】 国内
【日時】 2011年9月15日

Q. 御社が海外進出された理由を教えてください。

創業当初から海外進出は念頭にありました。バックパッカー旅行で上海や香港、台湾、シンガポールなどの海外の様々な都市を見たことがきっかけです。

海外進出を具体化するにあたり、香港やシンガポールは賃料の高さから、中国の大陸都市は法制度の未整備によるリスクの高さから出店は困難と判断しました。他方、台湾は北海道への観光客数が1位であり、「北海道」自体の認知度も高い。さらに、台湾には北海道ブランドを謳った商品等は多数あるにも関わらず、正規の北海道ブランドは「さんぱち」（ラーメン店）のみでした。「北海道昆布鍋」と言いながらも中国昆布を使用している有様であり、純粋な北海道ブランドに対する需要が当時の台湾には強くありました。

また、実際に訪台したところ、台湾は非常に親日的でした。祖父母世代から伝え聞いている日本人の良さを評価してくれているのでしょう。香港も北海道への観光客数は上位ですが、北海道ブランドの浸透度は台湾に劣ります。香港人の認識では日本と言えば東京や大阪なのです。都市間比較もした上で海外進出の足がかりとして適当と判断し、最終的に台湾への出店を決意しました。

Q. 海外進出のためにどのような準備を行いましたか。

自身が2年間毎月一人で訪台しました。現地での人脈作りやマーケティング、さらには現地の習慣や文化の把握が目的です。アルバイトを雇用する以上、当該地域の文化を認識することは必須です。

日本人の経営する店舗には飛び込みで押し掛け、さまざま質問する中で現地の日本人経営者と親しくなりました。台湾事情について皆さん非常に親切に教えてくれます。訪台するたびに友人を紹介してくださいましたし、出店後は自身店舗に出て働くことから来店した日本人のお客様とも知り合いになりました。現在では台湾の若手経営者が私が知らない人物はいないといっても過言ではありません。もともと台湾人の友人のほうが多かったこともあり、現在日本人の友人と台湾人の友人の関

係を繋ぐこともしています。

Q. 訪台により得ることのできた情報があったのでしょうか。

まず、食品等の業者選定。業者ごとに異なったメリット/デメリットがあり、これらは訪台したことで把握することが出来ました。

また、人材を雇用する上での台湾の商習慣も非常に勉強になりました。台湾人はすぐに辞めてしまいます。様々な経験をした方が自分自身のキャリアに取ってよいという考え方があるのでしょうか。給与に対しても非常にシビアです。少しでも高賃金な店舗があればすぐに辞めます。「この人物だけは大丈夫だろう」と信頼していても辞めてしまうため、毎回接客等について現地スタッフに指導している状態です。加えて、現地の人材はすぐに独立します。たとえ失敗をしてもまた挑戦すればよいと考えているのでしょうか。

だが、それでも繰り返し指導をしていくしか方法はありません。私はポジティブな人間であるためよいのですが、精神面の弱い日本人の場合ストレスになると思います。毎月、資金面よりも人材面で頭を抱えています。

さらに、現地スタッフはレシピの内容をすぐに変更してしまいます。我々は日本のレベルを基準に考えていますが、海外に行くと日本人がとりわけきちんとした国民であるのだと認識します。

Q. サービスに関する指導も大変だと思います。

本当に大変です。反復して教え込む必要があります。現在では台湾人のお客が多いですが、出店当時は日本人の来店者数が多く、日本式のサービスを教え込まなければお客様に違和感を持たれました。現地スタッフは皆日本語を話すことが出来ますが、日本語の敬語の使い方に至るまで何度も研修を重ねてロールプレイングを行いました。

マニュアルを渡すだけでは能力は向上しません。日本とはまったく習慣が異なっており、日本でビジネスと同じ考え方で進出すると海外では必ず失敗するでしょう。台湾でも出店後およそ1年間で全体の7割が撤退すると聞きます。

Q. 立地はどのように選定しましたか。

不動産業界の知人と共に行動しながら、物件探しに私自身が1年間を費やしました。判断する項目は賃料と立地です。台湾では裏露地に出店しているため賃料は安価であり理想通りと言えます。強いて言えば、1階だけで85坪もあり店舗が大きい過

ぎることです。台北市の規模は小さく、視察を繰り返す中で台北市について非常に詳しくなりました。前述したように、立地選定に限らず事前のマーケティングにも相当の時間を費やしました。

Q. 台湾店舗はどのように建設されましたか。

日本の店舗と比較しても、台湾の店舗が一番コストが膨らみました。まず、台湾はシロアリやゴキブリ等の害虫が多いため、念入りに駆除作業を行わなければなりません。居抜きで入居したのですが、害虫駆除作業のため結局は当初あった建物をすべて壊しました。そのため、工期は予定よりも大分遅れました。

また、日本人とビジネスをしている企業を除き、海外の業者の場合そもそも工期は予定通りに進みません。当社も毎日自身が監視していたにもかかわらず、予定の工期をおよそ3週間オーバーしました。

Q. プロモーションは行いましたか。

ホットペーパー等の広告媒体は台湾にないため、出店当初は大手日系企業を中心に私自身が積極的に営業を行いました。合計でおよそ3,000件は回ったと思います。台湾には日式店が多いため、現地の人々は日系企業が実際に営業することを非常に歓迎します。そのため、日本人よりも台湾の方が反応は良かったです。

台湾には「マイタウン」という日本人向け情報誌しかなく、むしろフェイスブックやインターネットが圧倒的な存在感を持っています。当社もフェイスブックを活用していますがその反響は凄まじい。日本も今後は同じようになるのではないのでしょうか。当社には日本人のフェイスブック専門員がおり、台湾語による表記作業を安価に行ってくれています。

Q. フェイスブック効果はありますか。

当店で「チェックイン」機能を利用したお客様には特定商品を半額にするサービスを行なっています。チェックインによって、そのお客様の友人にも当店情報が伝播するシステムです。また、「タグ付け」してもらうことでも同様のサービスを展開しています。台湾には「ぐるなび」がないため、日系企業の知人とともに台湾版ぐるなびを近く製作する予定です。

また、grouponも試みたところ、結果的に当社のターゲットではない所得層のお客様も来店してしまい、失敗したことがあります。当店は客単価が高く富裕層が主体なのですが（お酒を飲んだ場合平均2,000台湾元/人）、grouponのサービス

によって本来のターゲットとは異なる所得層が来店するのです。

Q. 価格設定について教えてください。

価格を設定するにあたり、まずはとにかく現地の繁盛店を視察しました。北海道からの食材輸送も検討しましたが、安からず高からずの中途半端な価格設定となるため断念しました。最終的にはターゲットを富裕層とし、それに合わせた内装を準備しました。お洒落な内装だからこそあの高価設定でもお客様は来店するのです。

失敗した飲食店を数多く見てきた経験から、台湾では売上が伸びるまでに時間がかかると認識していました。そのため、好立地に出店した場合、売上が上がる前に資金面での体力がなくなってしまう。長期戦で臨まなければ経営は難しいと判断し、固定費を徹底して安価に抑えました。裏路地に出店した理由も固定費の抑制であり、高級店志向ならばそのような立地でも挑戦することが出来ます。

日本的な思考で考えると現在当社が店舗拡大のチャンスのように映るかもしれませんが、しかし、店舗の回し方や時代性を把握するためには少なくとも1年は要します。サービス産業、特に外食産業に関し、台北市は東京並みにスピード感があります。安易に出店しては困難な市場です。ラーメン店も1年間で5店は撤退していると聞きます。

Q. 食材はどのように調達していますか。

主な食材は北海道から輸送しています。当社の強みは漁師からの直接購入であり、今後は直売ルートの開拓が業界内で増加するでしょう。食材は総合商社の荷と共に輸送しています。ただし、使用している食材の17~18%は台湾産。自身や料理長が現地の八百屋等に実際に足を運び吟味していますが、日本と同じ食材の調達は困難であり、特に「さ(砂糖)・し(塩)・す(酢)・せ(醤油)・そ(味噌)」は入手できません。そのため、出来るだけ日本に近い味付けを心掛けています。スープカレーも提供していますが、台湾ではスパイスも入手できないためハンドキャリーで輸送するしか方法がありません。現地の総料理長も日本人であり、非常に困っているようです。

また、当社が使用するわけではないですが、日本産の毛ガニを新光三越の依頼により原価で卸しています。直接利益になるわけではないですが、北海道ブランドが広まることで当社にも裨益するからです。

Q. 味付けは変化させていますか。

台湾人の嗜好は日本の味付けに合わないと聞きます。正直味付けについては現在非常に悩んでいるところです。現在の味付けでは日本人のお客様の数は限定される一方、台湾人にとっても塩味が濃いものとなります。台湾人は日本のうどんのたれを「しょっぱい」と言うほど薄味を好みます。

Q. お客様の構成について教えてください。

以前は 8 割が日本人、2 割が台湾人でした。しかし、その構成比に危機感を持つようになり、現在は台湾人を 6 割にまで高めました。特に富裕層が中心です。

Q. 引き合いは多いですか。

現在の未完成な状態で店舗拡大しても失敗するため、引き合いはお断りしています。1 日 1 度の満席ではなく、2~3 度の満席が続くようになったならば、お客様にも迷惑となるため店舗を拡大する予定です。今後どのように店舗拡大を進めていくかが課題です。

Q. 北海道との往復による業務は大変なことと思います。

現在も安価なホテル・航空券を手配して訪台しています。現在は土日含め気付けば 24 時間勤務している状態です。

ただし、飲食店については今後海外で積極的に店舗展開しようとは考えていません。現在関心があるのは貿易業です。実際に拠点が必要と判断し、貿易に係る会社も設立。今ではからすみや台湾茶、化粧水も自社ブランドで製造・販売しています。

Q. 進出検討企業が現われた場合、御社の協力を得ることは可能でしょうか。

海外進出をこれから検討している企業に当社と同じ苦しみは経験してほしくなく、当社がお手伝いできることならば協力します。現在の当社ネットワークがあればどれほど投資コストを安価に抑えられたかと今でこそ思います。現在は月に 2 週間ほど訪台しますが、以前は台北に限らず台南や台中をも訪れていたため非常にコストがかかりました。

ただし、協力するに当たりまず相手企業に対し、その覚悟を問います。もし本気ならば、当社が蓄積した安価な調達先、人材、市場情報等に係るノウハウを提供します。進出検討企業は出店すれば利益がすぐに挙がると考えている節がありますが、長期戦で判断しなければならないことを事前に認識してもらいます。

おそらくおよそ1年間自身がお手伝いをすれば後は自分たちで判断できるようになるでしょう。もちろんその後も適宜協力するつもりです。仮に現地法人の立ち上げまでに3カ月、オープンまでにさらに3カ月がかかったとして、最低でも出店までに半年間はかかります。海外進出はやる気とバイタリティがなければ難しいでしょう。

Q. 日本人常駐者は何名いますか。

店舗立ち上げ時には2名いましたが、現在は総料理長の1名だけです。

Q. 合弁形態による進出は検討しましたか。

合弁に対して不安を抱いており考えもしませんでした。中国の大陸都市ではパートナーに乘っ取られることもあると耳にするため、ビジネス自体難しいように感じています。海外展開である以上必然的に8割方台湾人材で構成せざるを得ず、合弁形態で出店した場合、ストライキ等で結束して対抗されたらなす術がありません。

中国大陸の市場開拓の難しさを進出企業の多くが嘆く中、当社は最初の出店地として台湾を選択したことが正解でした。ツテもない中で台湾進出しながらここまで辿り着いたのは「運」です。利益はもっと上がると思っていましたが、輸送費や関税費用の高さから当初計画どおりには進まず、現在では極力共同輸送でコストを抑えています。また、中国人と台湾人のビジネス慣習の相違も学ぶことが出来た点も収穫だったと言えます。