

サービス産業の国際展開調査

株式会社 WDI JAPAN
(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 WDI JAPAN

【事業内容】 レストラン経営及び運営受託およびブライダル企画・運営

【出店国・地域】 アメリカ、台湾、韓国、タイ、フィリピン、ベトナム、マレーシア

【インタビュー相手】 経営企画室 室長 荒井 威範様
マネージャー 内田 衣保様

【インタビュー地】 国内

【日時】 2011年7月28日

Q. 御社の海外事業について教えてください。

当社はもともと KFC のフランチャイジーでした。マスターフランチャイズ権を獲得して KFC を日本で展開していたところ、次第に海外ブランドに関心を持つようになりました。当社自身の海外展開は、1980年に独資でハワイに「TONY ROMA'S (以下、トニーローマとする。)」を出店したことが端緒です。当社の海外展開主要ブランドは「カプリチョーザ」とトニーローマの2つ。カプリチョーザはハワイ(2006年9月閉店)とグアムで直営展開し、台湾やサイパン、フィリピンではフランチャイズ(以下、FCとする。)形態で展開。過去には韓国でもFC展開をしており、直近ではベトナムやマレーシアにFC形態で出店、直営でカプリチョーザをカリフォルニアのトーランス市に出店しました。他方、トニーローマはカリフォルニアやハワイで直営展開する一方、サブフランチャイズ方式で韓国に展開しました。当社の海外事業方針として、東南アジアではFC展開を進めています。

両ブランド以外にも、2004年8月には「Bubba Gump Shrimp (ババ・ガンプ・シュリンプ)」をバリ島で展開。合弁企業 P.T.WDI Indonesia を設立し、当社が9割を出資しました。さらには、「レインボー・ロール・スシ」を台湾(カプリチョーザFC展開企業が運営)とバンコク(FC形態)で展開しています。各国・各地域では日本ブランドを前面に出しています。

北米ではカプリチョーザやトニーローマ以外にも出店しており、それらについては直営や合弁形態による展開もとっています。六本木にある老舗の「田舎家」を直営でニューヨークに出店しており、ハワイでは合弁で「Wolfgang's Steakhouse」、直営で「Taormina (タオルミーナ)」を出店しています。

1980年から海外展開している当社は海外進出30年以上の歴史を持ち、昔から海外へ目を向けています。

Q. そもそもなぜ海外へ進出されたのでしょうか。

当社はもともと旅行会社でした。創業者の清水は以前から頻繁に海外に訪れており、海外ブランドが日本でも成功すると判断して日本へ持ち込んだのです。次第に日本ブランドも海外で成功するのではないかと考え、海外展開に動き出しました。

Q. アジアへ進出した契機を教えてください。

カプリチョーザのブランドに現地パートナーが関心を持ったことがきっかけです。近年は日本国内の市場縮小により、東南アジア、特に中国に照準を置いています。

Q. 現地パートナーとはどのように知り合ったのですか。

既存パートナーからパートナーを紹介してもらうなど紹介形式が多いです。トニーローマをアジアで展開している人々と会う機会があり、パートナー候補を紹介されネットワークが出来上がりました。ほかにも、実際にカプリチョーザを利用したことからファンになりウェブを通じて打診してくる企業もあります。

Q. どのようにパートナーの適性を判断しましたか。

まずは実際に会ってみます。大企業であれば、その企業の情熱を事前に調査します。単純に資金の有無で判断するのではなく、「カプリチョーザでなくてはならない」という熱意を持っている企業を選定しています。

飲食店経営の有無も重要です。現在のパートナーは飲食店の経営経験があります。カプリチョーザは日本国内でFC展開をしていますが、他業態と比べてマニュアル化の部分は少ないです。セントラル・キッチンもなく、キッチンスタッフの裁量次第の面が大きいので、運営者の技量がなくては難しいのが実態です。そのため飲食店の経験の有無が重要な要素となっています。

Q. 立地選定はどのように進めていますか。

ある程度は現地パートナーに任せていますが、候補物件を挙げてもらった後は当社の事業部及び経営企画室にて視察及び調査して判断を下しています。視察時には周囲に立地している競合店も調査しています。

しかし、海外の立地感覚は日本の感覚とは異なります。マレーシアでもベトナムでも、おいしいと認められれば出店地が商業施設内の端であろうが上階層であろうがお客は来店します。ローカルマーケットのことは当社にも分からない部分が多く、最終的には現地パートナーに決定権を委ねています。事前に当社の企業趣旨は

説明しているため、立地において当社と現地パートナーの意向に大きな乖離はありません。

Q. 現地の市場データはどのように収集していますか。

市場データ等の細かな情報収集はやはり我々では難しいため、現地パートナーに調査してもらっています。しかし、収集できる情報はパートナーの能力次第の面もあり、隣店舗の賃料を聞くことが出来るときもあれば出来ないときもあります。

Q. 現地でのプロモーションについて教えてください。

現地パートナーがソーシャル・ネットワーク等を活用して独自にプロモーションを行っています。カレンダーイベントも国・地域によって異なるため基本的には現地パートナーに判断は任せており、当社から特段の指示は出していません。

ただし、事前申告制及び日本の承諾制としているため、パートナーが自由にプロモーションを行える訳ではありません。たとえば、過度なディスカウントはブランドイメージが守られないため禁じています。また、パートナーは現地における当社の代理であるため、料理に使用するトマトやパスタ等の食材も「本物」の提供を義務付けています。「本物」志向に関する理解の有無をパートナー選定時に吟味していますが、中には時間をかけて説明しても理解されない場合があります。当社では開店前に日本で必ず研修を実施していますが、その味付けも時間が経つにつれてどうしても現地化してしまうのです。

Q. 日本で行う研修について教えてください。

出店前研修は日本でおおよそ1カ月間行います。ただし、キッチンは技量次第で延長する場合があります。現地人材にはビザを取得して訪日してもらっています。ホール等の役割を分け、研修は基本的に4人1チームで実施しています。

Q. 日本で研修を行うと能力は変化しますか。

日本の衛生管理等に触れ、理解の習熟度は変化すると報告は受けています。接客時の笑顔に始まり、研修では日本式のサービスを理解させています。なお、ベトナムの現地人材はゲームで研修を受けています。

マニュアルにも接客方法について記載していますが、その通りに実践させることは容易ではありません。また、店舗においては適宜品質チェックをして修正を指示

しています。抜き打ちチェックはしていませんが、現地パートナーと調整して視察することはあります。事前に訪問することを伝えていても、日本式サービスを実施出来ていない場合もあります。

Q. 価格設定について教えてください。

当社でも現地の価格相場は調査していますが、原則価格設定はパートナーに任せられています。ローカルマーケットに相応しい価格を基準としているため、日本の価格とは異なります。観光客をターゲットとするならば日本の価格でもよいのですが、パートナーは現地の人々をターゲットにしているため日本よりも安価に設定する必要があります。

価格設定の際には主に、参考値としてパートナーに競合店の価格を調査してもらい、ほぼ同額の価格設定としています。ただし、マレーシアでは品質は維持しながらも現地相場よりも安価に設定し、出店後に価格を調整しました。海外では設定価格を上回る価値の提供を心掛けています。

Q. 食材はどのように調達していますか。

カプリチオーザでは、当社のシェフが実際に現地を訪れて食材を吟味し、業者へ調達依頼を行っています。ベトナムでは輸入食材の手続きが複雑であり、現在は日本で取引関係を持つ商社等を介して食材を調達しています。

FC 展開だと開店前に食材調達でバタバタする場合があります。そのため事前調査も幅広く行わなければなりません。食材がなければメニュー変更・削除も検討せねばならず臨機応変な対応が求められます。メニューに限らず価格設定も含め、最初の時点できっちりと設定することは難しく、開店後の市場調査を踏まえて調整しています。

FC 契約の際は事前に市場（いちば）で食材を確認しますが、調達価格を把握することは難しく、知り得ることは食材の有無のみです。ただし、現在のところカプリチオーザは高級食材を使用していないためさほど苦労は感じていません。

Q. 国内人材の海外駐在に対する反応はいかがですか。

当社社員に入社理由を聞いたところ、海外展開に関心を持っていたことが動機でした。代表取締役の清水の海外志向が強く、海外駐在に合わせた人材教育に力を入れています。新入社員にも中国及び台湾出身の人材を採用しており、グローバル人材の獲得にも力を入れ、当社全体で海外展開を後押ししています。

求めるグローバル人材として、英語能力は基本事項であり、採用した人材の中には中国語レッスンを受講している者もいます。インセンティブを付与するため、海外派遣の要件として TOEIC の下限点数も定めています。

社内で留学制度は設けてなく、現地駐在員に選抜されるか、オープニング派遣メンバーとして選抜されない限り、海外赴任は出来ません。後者の赴任も社員にとってはある種研修の役割を果たしています。グローバル人材を意識的に採用しなければ人材は集まらない一方、社内では人材育成システムが出来上がっている訳ではないため業務内容に沿って OJT で仕事を覚えさせています。

Q. 海外へはどのような人材を派遣しているのですか。

日本の仕事がしっかりと出来、語学能力のある人材です。やはり現場経験は必須です。管理畑の人材を派遣することは少なく、海外赴任者は現場の運営能力に長けている人材が中心です。

海外駐在することで特段給与が上がるというようなことはないのですが、日々の業務の中で海外展開に係る話題は多いため現場の人材間では海外志向は強いです。なお、家族帯同で海外赴任する例は多いため家庭問題を理由に日本への帰国を希望される場合がありますが、そういった際は臨機応変に対応しています。

なお、当社では一般的にゼネラル・マネージャー（以下、GM とする。）級の人材を海外へ派遣しています。GM になるまでには 5～10 年を要するため、入社間もない社員を派遣することはありません。GM は 30 歳前が多く、現場能力では 10 年以上のベテランです。また、たとえばアメリカへ派遣する場合、GM でない限りビザ取得できないといった事情もあります。

当社は海外拠点が複数あるため、他社と比較した場合海外には駐在しやすいでしょう。アメリカとインドネシアの子会社には必ず日本人を常駐させています。

Q. 今後の出店予定について教えてください。

アジア、特に中国です。中国ビジネスは、難しいというよりも正直やってみないと分からないというのが本音です。まずは実際に出店して経験を積んでから判断します。中国は社会の体制も日本と異なり、海外出店経験を持つ当社にとっても特殊な市場です。法制度の確立が遅れている面もあるため、当社の経験した中ではインドネシアに近い市場環境であるという認識です。

リスクを低減出来るため FC 展開を行いたいのですが、中国で当社は直営展開していないため FC 展開は不可能です。さらに、中国では当社ブランドの商標に係るリスクもあります。

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。

第一に、店舗建設時の納期。納期通りに出来上がることは少なく、海外では必ず問題となります。次に、契約の問題。合弁契約や FC 契約と、経営状況の如何に関わらず注意した方がよいでしょう。さらに、海外出店はある程度の資金を必要とするため、覚悟を持って臨む必要があります。また、日本人を海外派遣するとコストは膨らむため、日本人駐在員の数は極力少なくした方がよいと思います。海外出店は成功すればリターンは大きいですが、失敗した場合にどうするかを事前にリスクヘッジしておくことが肝要です。