

# サービス産業の国際展開調査

株式会社 メープルハウス（国内）

2011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©2011 JETRO. All rights reserved. 本レポートの無断転載を禁ず。

【会社名】株式会社 メープルハウス

【インタビュー相手】中国地域 執行理事 鍋島盛雄様  
鍋島良平様

【インタビュー地】国内

【日時】2010年9月22日

#### Q. 御社が海外進出をされた理由を教えてください。

私が飲食業を始めておよそ20年が経ちますが、商売開始当時、日本の飲食店は皆アメリカを向いていました。アメリカで流行している商品を日本風にアレンジすれば売れる時代だったのです。現在の中国は日本を向いています。以前の日本がアメリカに憧れていたように中国に日本の商品を持ち込みアレンジすれば、売れるのではないかと判断したことが一つ目の理由です。

加えて、中国は隣国かつ、市場も大きい。日本からのアクセスも容易で、北海道へ行くこととさほど変わりません。この交通の便は大きな要素です。成田空港や関西国際空港経由で中国へ行くのではなく、小松空港からならば直行便で中国へ簡単に行くことができます。その点も魅力的でした。

姉の友人が蘇州在住の人物（A氏とする。）と結婚したのですが、その方は金沢大学や早稲大学に留学経験もあります。A氏はその頃から当社の仕事を「面白い。中国でも『いける』」と言っていました。それからおよそ半年間で話が煮詰まり、現地会社を立ち上げることになったのです。半年間の協議で決定したことに対し、早いと感じるかもしれませんが、ビジネスモデルは常に頭の中にあります。問題はその構想をいかに機会に当てはめていくかです。当てはめてさえしまえば行動は早い。蘇州に視察へ行くとケーキは美味しくなく、ケーキを基礎にしたカフェ・バーであれば成功すると判断しました。

ケーキを現地で生産するためには投資が必要です。投資はそれほどできないため、冷凍で中国現地へ輸送することも検討しました。乳製品の扱いも問題でした。生クリームは香港経由で上海に入るのですが、日持ちできない商品に加え、経由地が多い。以上のことを鑑みて、日本で生産し、現地では仕上げのみとしました。

中国には日本の商品に対する「憧れ」があります。独資で会社を設立したものの、手続きは煩雑です。A氏にお願いしたところ、役所関係に友人が多数おり、その人脈のおかげで手続きは素早く済ませることができました。書類は自分たちで作成しました。A氏はもともと不動産関連を専門としており、彼が現地社の社長を務めたため、すぐに会社を立ち上げることができました。A氏の人脈もあり、役所ではすぐに対応してくれました。そのため、会社設立に関しては何も問題はなかったです。

**Q. 東京もしくは大阪での出店は考えなかったのでしょうか。**

東京と大阪では既に出店しています。ただし東京と大阪ともに市場が飽和状態であるため、一層の拡大は難しいです。日本では「テレビで特集」もしくは「受賞」したといった「冠」を求められますが当社にはありません。他方、中国では「日本ブランド」さえあれば問題がないのです。

**Q. 中国への交通の便（アクセス）はやはり重要な要素となりますか。**

重要です。東京経由や関空経由では面倒ですが、金沢から蘇州まで2時間半です。金沢を12時に出発しても、夕方には蘇州の店舗に到着します。鹿児島よりも確実に近い。そのため中国での出店の際は「海外」という意識がそもそもありませんでした。東京や大阪と同じ感覚の場所でした。

**Q. 現地ビジネスにおいて困った点はどのようなことでしょうか。**

店舗の図面をまず日本で作成し、現地で相見積もりをとりました。測量も実施しています。だが中国では施工が甘く、すべて手直しをしました。たとえば、ドアを閉めた際のサイズが合わず隙間ができます。我々が気付いたときには、すべて完成していました。現地できちんと施工している店舗は、すべて日本の企業が施工しているとのことでした。私自身は許容できませんでしたが、現地社長は許容範囲であると判断したため、そのままとなってしまいました。しかし、ウォシュレットが設置できなかったことは心残りであったため後日導入しました。サービス産業にとってトイレは一番重要なことです。海外にウォシュレットがないからこそ、特に大事な要素でした。

その他、苦労した点としては「文化の違い」です。現地スタッフは皆中国人で、日本の常識は通じません。もちろん日本語も通じません。現地店舗に日本人のお客様が来られた際、「妥協しなければいけない」点があるとアドバイスを受けました。

**Q. 立地面で問題はなかったのでしょうか。**

現在出店している地域の案件は、台湾系中国人からの紹介でした。彼は商売上手であり日本語も通じたため、言いたいことを言うことができました。狙っていた角地をスターバックスと競り合いましたが、獲得することができました。しかし、家賃は非常に高額です。オープンしておよそ2年経過しホテル区域が完成しました。

その間はまったくお客様は来ず、加えて中国では家賃を半年分前払いしなくてはならないため、資金面では辛かったです。体力勝負の面もあるので運転資金は絶対に必要です。現地社長から「他の経費は1カ月分だけでよいが家賃だけは難しい」と事前に聞いていました。

**Q. 蘇州店の経営についてお聞かせください。**

---

A氏は優秀ですが現場を知りません。一度現場の社員に教えれば理解してもらえると考えているようです。しかし、現場社員は一度聞いただけでは理解できないでしょう。そのため、日本式のサービスを教えるために良平氏を派遣しました。派遣当初は現地社長とも面識がなく中国語もできなかったのですが、結果的には4年間中国に駐在していました。良平氏は20代半ば（2006年）のときに訪中しました。

**Q. 中国の経営は現在どなたが行っているのでしょうか。**

---

現在では現地社長に任せています。2011年にはパン屋を任せることにしています。現地社長は日本在住が長く、我々と同じ感覚で経営を見ることができます。日本から人材を派遣することは考えていません。

**Q. 蘇州店で提供する商品の「味」は日本と異なりますか。**

---

ケーキは日本の商品と全く同じものを提供しています。（開店以降の）途中でレタスとソーセージのクレープ販売も開始しました。日本の材料を用いたところ、まったく人気は出ず、現地ではどのようなソーセージに人気があるか調べたところ、安価で（1元《15円》）臭いの強いソーセージでした。試しにこのソーセージを使用したところ、非常に人気商品となりました。そのため、ソーセージに関しては現地向けに変更しましたが、それ以外の商品にアレンジは加えていません。

**Q. 現地での客層についてお聞かせください。**

---

開店当初は日本人のお客様が多かったのですが、徐々に現地の客層も増えるようになりました。中国人でも海外旅行経験がある人は、ケーキに対してもこだわりがあります。彼らは多少価格が高くても当社商品を購入します。当社のケーキは25元程度であり、お客様は富裕層がメインです。

**Q. 価格設定時になにかベンチマークはありましたか。**

---

原材料を日本から送っているため、その費用を基礎に価格設定しました。物流面でコストが非常にかかります。混載するよう交渉しましたが「混載」のルールがないとのことで拒否されてしまいました。現地で冷凍しなくてはならなくなるため、現在は空輸しています。

**Q. パートナーはやはり重要でしょうか。**

---

中国の税関では非常に時間がかかると聞きますが、現地社長の「顔が利いた」ため問題はありませんでした。この面でもパートナーは重要です。

パートナーの探し方はお見合いと同じです。パートナー候補と出会った上でその候補を選択するかどうかは企業次第。ただし、そもそも見る相手がいなければパートナーの組みようはありません。そのため、ジェットロ等にはパートナー候補を紹介していただきたいです。探し方、出会い方は変化させてもよいのですが、選定はきちんとした手順を踏む必要があります。相手が誠意を尽くしているか否かは、すぐにわかります。ただし、自分から誠意を見せなければ相手も誠意を見せることはないでしょう。

**Q. プロモーションについて教えてください。**

---

「whenever」という地元のフリーペーパーを利用しました。オープン当初は日本人のお役様向けの集客を行いました。その後は口コミのみです。

**Q. 現地人材へ日本のサービスを伝えるためにどのように工夫されましたか。**

---

中国現地の人は、「良平氏のサービスが一番良い」と言ってくれる。つまり、現地のお客様もサービスの良し悪しを知っているということです。しかし、現地従業員は灰皿が山盛りでも交換することそのものに気が付きません。良平氏は現地人材の身になって考えさせるようにしました。教えてから3日間は現地人材も言われたとおりに行動します。しかし、3日経つと自分で勝手に解釈してやり方を変えてしまう。たとえば、カクテルであれば分けてシェイクすることに意味があるにもかかわらず混ぜて行ってしまふ。彼らは自分の作りやすいように作ってしまうのです。言葉の問題もあり、まず現地社長にサービス等の手法について伝えてから現地人材に伝えるという方式をとりました。

生まれ育った環境が違うことから、サービスの原点も異なります。日本人にしても「サービスとは何か」ということについて考えは一致しないのではないでしょう

か。灰皿の取り換えひとつにしる、業務としてしか認識しない人材もいます。サービスとは「居心地の良さを感じさせること。お金を支払う人の基準点を超えることによって『ありがとう』と言わせること」であり、無形のもので、現地人材にはまだ「ハート」は理解できないのです。

そのため、彼らを指導するにはマニュアル化しかありません。たとえば、「灰皿に3本たばこが溜まったら交換してください」というように指導する。まずマニュアルを現地社長と作り、マニュアルで指導できない点は実際に行動して示しました。加えて、いかにマニュアルを守らせるかということが重要となります。簡素化しながらもしっかりとしたマニュアルを作成し、現地人材に覚えさせる必要があります。

**Q. 中国への進出都市として「上海」は検討されなかったのでしょうか。**

上海も検討しましたが、当社には上海でのコネクションがありません。中国ではネットワークが重要です。私自身は大阪出身で金沢に来たのは30代頃でした。店舗のオープン時、金沢には親戚がいなく金沢出身の妻が各所に宣伝してくれたのですが、同様の経験を中国ではしたくないという思いが強くありました。そのためネットワークがある蘇州を選択したのです。

蘇州には田舎の人が多く、上海とは生活文化や生活サイクルがまったく異なります。金沢が蘇州と姉妹都市となっていることはあまり関係していません。

**Q. 原材料の現地生産は検討されていますか。**

まず現地には材料がありません。什器等はありますがあまり品質はよくないです。ホシザキ電機㈱の製品は日本で買えば30万円もするが、中国現地製品は3万円で販売されている。ただし、後者は見た目は同じであるものの耐久力は格段に劣ります。中国で設備投資をする際に信用できない製品を採用してしまうと、最終的には積み重なって多額のコストとなってしまいます。

**Q. 今後海外進出を検討する企業様の皆様にアドバイスをお願いします。**

お金の管理には注意すべきです。当社も営業中にお金を盗まれることがありました。お金の管理は、最初は日本人に任せるほうがよいでしょう。中間点検も必須です。たとえば、マニュアルで管理責任者を決め、金額が減った場合には責任者の責めとする。これは中国に限ったことではないのですが、たとえば日本のスーパーマーケットでのレジ管理のようにレジには自分のレジ金を持って入るようになれば問題はないと思います。

また、契約は重要です。中国は契約社会です。日本以上に細かく、どのような事態が発生すれば契約破棄となるかをあらかじめ明記しなければ、トラブルの際先方は聞く耳を持ちません。当社ではすべて現地社長が契約業務を担当しました。法律関係者が周りにいない場合は、サポートをジェトロ等をお願いしたい。この面でも、どのようなパートナーと知り合うかは重要です。パートナー候補がない場合にジェトロ等に仲介してもらえれば非常に助かる。そうすれば海外展開をする企業はきっと増えるだろう。商談会は、石川県でも銀行等が実施しています。しかし、本当に信頼できる企業でないとパートナーとしては託せないため、成功は難しい。パートナー候補と会う機会をまずは作っていただきたい。パートナー候補は不動産業、金融業、食品企業等、異業種でも構わない。判断するのは企業だからです。パートナーに騙されたという話がありますが、そもそも競争に勝っていれば失敗しても撤退とはならないはずです。

外食産業の日本企業は食文化のレベルの高い地域で勝負をしたほうがよい。一般の大衆レベルでは日本食の価値を見いだせません。無理して中国へ進出するぐらいならばソウルや台湾等のほうが受け入れられやすいでしょう。中国国内でいえば上海がよいのではないのでしょうか。