

# サービス産業の国際展開調査

## 株式会社ペッパーフードサービス (国内)

---

2010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©2010 JETRO. All rights reserved. 本レポートの無断転載を禁ず。

【会社名】株式会社ペッパーフードサービス

【インタビュー相手】取締役 海外本部長 菅野和則様

営業本部 営業サポート

オープンチーム トレーニングマネージャー 馬場幸一様

最高顧問 松本紘様

【インタビュー地】国内

【日時】2009年7月15日

**Q. 海外進出時の海外マーケットに対する御社の認識をお聞かせください。**

開業当時より、(一瀬)社長は海外を意識しており、社内外に対しても海外への進出をアピールしていました。ペッパーランチのパレットを模したロゴは、「世界に絵を描いていく」という思いがこもっていました。ステーキはもともとアメリカ発祥のメニューです。いつかは、このペッパーランチの業態を海外に広めたいという思いがありました。当時からハワイに何度も視察に出向いており、日本食レストランなどが多数進出していることを確認して、「ペッパーランチの業態と商品力は十分世界でやっていける」と感じていました。そのようなこともあり、事業を開始した当初から海外進出への大きなビジョンが経営方針としてありました。

**Q. 海外進出時の意思決定の際の様子についてお聞かせください。**

シンガポール1号店出店時は、とても意思決定が速かったのではないかと思います。SFBI社からシンガポール出店の打診をもらってから、すぐに動きました。SFBI社からのオファーによるシンガポール進出の際には、すでにSFBI社側がヘッドクォーターを香港に置いてレストラン事業を展開しており、東南アジアのマーケットを熟知していました。SFBI社側のフードサービスのオペレーション能力に加えて、当社が韓国、台湾に出店したときの海外展開のノウハウがうまくかみ合っ、食材調達から店舗運営までを比較的スムーズに進めることができたと考えています。東南アジアの展開は、SFBI社との強力なパートナーシップにより成功しているといっても過言ではありません。

**Q. 韓国に出店したときの状況について教えていただけますか。**

韓国は初めての海外進出だったため、海外での展開の社内ノウハウはゼロでした。第

一号店オープンまでに私(菅野様)が韓国現地に20回も出張ペースで足を運びました。まず、当社商品のコアとなる「食肉」の調達から開拓していきました。食肉調達に関しては、従来から取引のあった韓国伊藤忠商事にコンタクトし、協力を得ました。韓国伊藤忠商事が、物流から輸出入の手続きまでサポートしてくださいました。韓国進出当初から100~200店舗を出店するというビジョンをもっていたこともあり、それに対応できるようなビジネスのシステム構築をしていきました。

**Q. 韓国出店までの準備期間はどのくらいでしたか。**

だいたい半年です。そのため毎月3回のペースで韓国に出張したことになります。準備の過程では、精肉加工工場を見つけるのに難航しました。工場側は、ペッパーランチ1店舗分のボリュームで受注することでは、経済ロット上メリットが働かないとのことでした。当方が指定する仕様の食肉製品を作ることは、先方にとっては面倒でありコストもかかるためビジネスとして成立しません。そのような事情もあり、当初は精肉加工工場を何社も回ることになってしまいました。彼らは初期からの利益に拘り、先を読んだビジネス話には乗ってこない状況でした。

**Q. 韓国事業における準備作業において、韓国語という言語の壁はありましたか。**

FC パートナーはフードサービス事業をソウル中心に展開している上、日本語が堪能な人材がおり、また韓国伊藤忠商事にも日本語が話せるスタッフもいましたので、その点では不自由はありませんでした。

**Q. 韓国に先行して進出した日本企業の研究はされましたか。**

まったくしていません。ビジネス業態ならびに自社商品のクオリティが現地でそのまま再現できるか、ということに力を集中しました。その他、並行してコスト面には十分留意をしました。

**Q. 韓国における「規制」や「労働事情」などの事前リサーチについて教えてください。**

店舗の設立に関連する事項については現地の企業に任せました。しかし、価格設定、メニュー、及び商品作り、ファサード(店舗デザイン)については、私(菅野様)でチェックを行っていました。

**Q. 現地スタッフの採用についてご苦労はありましたか。**

韓国では日本人よりはるかに有利な条件で雇用できますし、募集をすればすぐに人が集まります。みな日本語も堪能で有能なスタッフばかりでしたので、苦労はあまりありませんでした。

**Q. 韓国進出当時の本社側での体制について教えてください。**

私（菅野様）が当時商品開発部に在籍していましたので、韓国事業については商品開発部が担当することとなりました。韓国進出当時は体制が整っていませんでした。社長は「考えてから走る」というよりも、「走りながら考える」という「馬上行動」の理念の持ち主です。そのことから店の図面を何度も睨みながらほぼ自分で1から立ち上げていきました。私は商品開発から店舗までほぼ全て経験をしているマルチプレイヤーでもありましたので、海外進出については全て自分で担当していました。

**Q. 韓国進出時の本社内の組織やメンバー構成は。**

「チーム」や「プロジェクトのための組織」というよりは、社長をトップにして、松本（様）、私（菅野様）がマルチに動いているという感じです。プロジェクトを組んで事業を起こそうという発想はありませんでした。そのことから海外進出におけるメンバーは、社長をリーダーに3人でした。

**Q. 韓国以外の海外展開についても同様の体制で進められているのでしょうか。**

シンガポールのケースで言えば、私（菅野様）が、韓国・台湾で培ったノウハウをもとに出店ができる体制までこぎつけます。その後、馬場（様）・北澤（様）が開店までの現地オペレーションを担当します。あとは適宜、指導ヘルプ要員が必要な場合は本部の担当部署のスタッフを出張させ、立ち上げ部隊として対応してきました。通常、コスト面などを考慮し駐在は行いません。フレキシブルにフットワークよく海外現地に飛んでいく、という姿勢です。とにかく一番大切なのはペッパーの食材のパッケージをいかに的確な品質を保持したまま、正確に納入できるかです。ペッパーランチは店舗で調理をじっくり行うような商品ではありません。そのためには、調達時に品質が確保できるか、物流は機能するかがカギとなります。関税や輸送などの輸出コストを考えれば、現地調達のしくみをいかにがっちり組むかが成功のカギとなるのです。価格設定は課題となります。牛肉は決して安価に入手できるものではありません。原材料費を睨みつつ、いかに日本と同等の品質・味を再現できるかがポイントとなるのです。

**Q. 現地での人材確保に課題はありましたか。**

ペッパーランチにマッチしたスタッフは豊富にいるわけではありません。しかし日系企業の強みは、現地の企業社会のなかでは高めに給料を設定できる点にあります。さらに、アジアのマーケットの目が日本を向いているため、自らのスキルアップを考えている人材は日系企業で腕を磨きたいという思いが強いのです。自分から当社にアピールしてくる人も多いです。現地のマクドナルドで勤務をしていた人材を採用することも出来るくらいなのです。加えて現地パートナーは、既に飲食業を展開していることから、すでに飲食店運営の体制がしっかりしています。

**Q. 海外現地における FC パートナーとのマッチングに必要な判断の要素は。**

現地のマーケットを熟知しており、なおかつ飲食業についての知識も持ち合わせていることが重要です。さらに事業を続けられるだけの資金力も必要です。しかし最終的にはペッパーランチの「理念」に共感してくれるマインドが重要となります。「ハート」の部分が重要なのです。FC パートナーとして契約をするためには、何度もパートナー候補者と会って話をし、その過程の中でおのずと先方の人格も見えてくるものです。その他は会社体制を示した書類を提出してもらいスクリーニングしていきます。正直オファー（引き合い）は無数に当社へ入ります。そのなかのかなりの数のパートナー候補は、パートナーとして組める「企業」とはいえないケースが多いのも事実です。

**Q. パートナーと契約するまでの交渉期間ほどの程度なのでしょうか。**

長期戦になることもあれば、短期で成立することもあります。ただし、あまりにも交渉が難航して長引くケースは、往々にしてうまくいかないものです。最終的には社長が面談して、パートナーとしてやっていけるか否かを判断します。最初から当方の「メニュー」にパートナー側から売りたいメニュー（例えばおにぎりを入れたい、ラーメンを入れたいといったようなこと）を提案したり、「店舗内装」を（現地風にしたいなど）についてあれこれ提案してくるような相手とは絶対にうまくいきません。ペッパーランチのビジネスパッケージに惚れ込んで、そのまま受け入れてくれるパートナーがベストです。このような考えを持っている人は、ペッパーランチの商品に惚れ込んで是非やりたいという熱い思いを持っています。日本やシンガポールにビジネスを探す目的で視察してペッパーランチを発見し、オファーするというケースが多い。実際に専門チームを組んで、「視察」を行っているというケースもあります。

**Q. 御社の社内に海外（事業）を志向する人材は多いのでしょうか。**

---

店長クラスの人材で海外にて仕事をしたい、と希望を持っている人材がいるということは聞いています。最近では韓国籍や中国籍の人も（本社で）採用しており、ゆくゆくはこれらの人達には現地での経営もしくは、各店舗の運営を担ってもらいたいと思っています。

**Q. (シンガポールに出向をされていた) 馬場様は、赴任当時から海外勤務を希望していましたか。**

---

(馬場様)

全く海外での勤務は希望していませんでした。国内で頑張っていこうと思っていたときに、海外勤務のオファーがありました。海外で頑張れるならば、ということでシンガポールへ行くこととなったのです。

菅野本部長が国内で私（馬場様）が勤務していた店舗の店長でもあり、ともにスタッフとしてペアを組んでいて、経験豊富であるという実績から自分にオファーがあったと考えています。

(菅野本部長)

オペレーションに関して馬場（様）はとても優秀であり、長年ペアを組んでいて信頼もしていたので、海外事業をやってみないかと声をかけました。このように、海外勤務の条件として、まずは店舗のオペレーションがしっかり身についているかどうか重要だと考えています。

**Q. 御社社員の平均的な店舗経験期間はどのくらいですか。**

---

大体、2～3年程度でしょうか。私（菅野本部長）は会社設立当時の社員であり、現場での経験は相当積んできています。創業時は試行錯誤の連続でした。その経験とキャリアが、海外での事業立ち上げという現在の仕事に活かしています。ペッパーランチのように日本生まれの「民族資本型」の業態は、海外現地での最初の立ち上げ如何が成功するための一番肝心なことと考えています。

**Q. 現地人材教育について教えてください。**

---

直接日本から派遣されたスタッフが店舗の指導をすることはあまりありません。現地のマネージャー教育は、パートナー相手企業に所属している日本人に任せています。

Q. シンガポール事業の立ち上げ時、どのようなご苦労がありましたか。

(馬場様)

シンガポールに赴任した際、全く英語は出来ませんでした。片言の英単語と身振り手振りで現地のスタッフに教えました。私が手本を示して同じように「真似」をして覚えてもらう OJT 教育でした。現地スタッフはすぐに仕事を辞める人もいるし、遅刻も多かったので、指導が大変でした。

(菅野本部長)

馬場(様)は、現地のエリアフランチャイザーから(その人望も含め)要望があって赴任をしています。現地スタッフの教育は、教育する日本人の我が強すぎてもだめなものです。スタッフの管理は現地のエリアマネージャーにしっかりやってもらいます。そのため店長クラスの採用はかなり慎重に行なっています。採用後は「店長補助」という形で日本人スタッフと半年くらいコンビを組みトレーニングをします。徐々に独り立ちできるようになります。

Q. シンガポール事業開始時に現地でスーパーバイザーはいましたか。

いませんでした。私(菅野様)が定期的に現地訪問し、SV(スーパーバイズ)を行っています。

Q. 現地スタッフを日本に呼び寄せてトレーニング(研修)をしていますか。

新規国での立ち上げ時には、マネージャークラスのスタッフを呼びトレーニングをしています。開業して1年程度経過したときに現地スタッフに「店長の採用、育成を任せる」ための資格を与えるようにしています。店舗オペレーションの経験と自分(菅野様)によるテストをクリアすれば「資格」が授与されます。この資格を得るためにはだいたい2年くらいはかかることもあります。

とにかく立ち上げ時には、私(菅野様)が何度も現地に足を運んで厳しくチェックすることにしています。最初の設定が肝心なのです。

Q. 今後、海外ビジネスの「横」展開の可能性はありますか。

考えはもちろんありますが、計画について、いまはお話しできません。

とにかく、最初の立ち上げのときだけはしっかり指導しておかないと、模倣店と同じ

レベルに成り下がってしまいます。現地の FC パートナーや店長クラスの人材にはそれを十分に理解してもらうことに時間をかけています。オープン前には、私（菅野様）自身で厳しくチェックします。

1 回店舗モデルを確立してしまえば、あとは野放しでいいというわけでもありません。売上げが落ちてくれば、現地に足を運んで確認します。その際品質に問題があれば、それは食材供給のメーカーに問題があるのか、店舗オペレーションが問題なのか、問題の所在をはっきりさせて、改善案を示し細かくフィードバックしていきます。ビジョンレポートと試食による感応検査は、厳しくしています。工場管理、店舗管理のコーディネーションは、現地 SFBI 社の協力のもとにしっかり監視してコントロールしています。

現地店舗には、4～5 年たてば経営も独り立ちしてもらうことをゴールとして指導し、要求しています。それまでは、店舗のオペレーションチェックに現地スタッフにも一緒に立会わせて、「チェック」のノウハウを学んでもらいます。

#### **Q. 本社の指導は厳しいようですが、現地パートナーなどの反応はいかがですか。**

先ず、先方が我々のビジネスに惚れ込んでいることと、お互いのゴールが同じなので、反発が出ることはありません。そもそもスタート時点で、本社の立場をしっかりと認識してもらっています。本社の指示には従ってもらうような体制を当初から作っているのです。本社（あるいは私<菅野様>）のスタンダードはぶれていません。コアとなる商品の品質は絶対に落とさないようにしています。

最近では日本人旅行者が海外現地のペッパーランチで食事をして、味が違えばメールで本社に「味が違う」というクレームが入ることがあります。材料は現地調達ですので、どうしても日本とまったく同一の品質・味にすることはできませんが、タレや調味料などで工夫して、日本の味と同様にしよう努力しています。

#### **Q. 現地店舗運営において、「マーケティング」の面での工夫はありますか**

プロモーションでいいますと、日本式とローカルのやり方を組み合わせていきます。但し初期段階では、現地の方法を採用することはありません。日本のメニューをきちんと売り切ったという実績が出た時点で、メニューの提案など現地へ裁量を与えます。そのような点はフレキシブルに対応しています。コアメニューは変えませんが、サイドメニューの幅は広げて、独自色を出してもらっています。実はこのサイドメニューと現地発案のメニューが、成功の鍵となっているのです。

立地でいいますと、進出初期は社長と私（菅野様）で実際に現地の物件を見て判断していました。今はマーケットを熟知した現地パートナーとの信頼関係で任せていま



す。しかし、現地の繁華街のエリアは小さいので大体出店する地域は限られてきます。体感調査は重要と考えています。

**Q. 今後の経営の現地化の計画について教えてください。**

現地人材を活用していかなければ、ビジネスとして採算が合いません。人気の場所であれば、賃料だけでもかなりのコストとなります。現地では、探せば日本人以上に優秀な人材は山ほどいます。そういう人材を発掘して育成して、将来は任せるようにしたい。そうしないとビジネスとしてのコストが引き合いません。

---

---

**【馬場様へ：シンガポール進出時について】**

**Q. 現地スタッフとのコミュニケーションには苦労はありましたか。**

こちらが話す分にはまだよいのですが、先方からの話を聞き取ることに苦労しました。聞き取れない場合は、ジェスチャーや筆談で一つずつ聞いていきました。現地でビジネスを開始する当初から、お互いの信頼関係で仕事をしていましたので、こちらの指示に対して「NO」という現地スタッフはいませんでした。英語の本を見ながら、あとは実践で少しずつ単語やフレーズを覚えていきました。シンガポールというお国柄か、流暢な英語でなくてもコミュニケーションができたことはよかったです。

**Q. 生活面でのご苦労は。**

最初は戸惑うことも多かったのですが、慣れれば居心地がよくなりました。  
(菅野様)

彼（馬場様）は、「日本に帰って来たくない」といっていたくらいでしたよ。(笑)

**Q. 現地スタッフへの指導面でのご苦労についてお聞かせください。**

一度やろうと決めたら、現地の人は熱心に取り組みますし、素直に当方の指導も聞いてくれます。給与と待遇、現地での就職先（の数）が十分ではないという状況下でもあり、現地で採用された人は一度採用されると一生懸命働いてくれるスタッフが多いです。日本企業で働くというのは現地ではある種のステータスとなっており、現地スタッフのモチベーションはみな高い。選ばれた人間という意識が高いため、必死に

なって仕事を覚え、働きます。インドネシアでは募集をしたら 600 名、フィリピンは 800 名もの応募がありました。本社および現地上司の指示をしっかりと聞き、頑張っています。現地スタッフの中でも働いているうちに優秀な人材が出てきます。優秀な人材は店長、キャプテン候補として育成していきます。店の売上げが好調で、お客もたくさん集まると優秀な人材がおのずと集まってきます。そのような人材は上昇志向が強い。飲食業界は人材の流動性も激しいのです。マクドナルドなどからペッパーランチに移ってくるということもよくあります。この循環を活用していきたい。

大体 1 店舗 20 名でオペレーションしています。それでも人件費比率は低く抑えられています。優秀な人材であればありがたいのですが、1 人の人間に頼りすぎてしまうのはよくないことです。その人材に辞められたときの損失が非常に大きくなります。人材の流動は激しく、シンガポール人はビジネスライクなマインドをもっていますので、誰でもビジネスをマネージできるような「システム構築」をしています。

各国ごとに、宗教や文化や慣習が異なります。そのなかで、いかに現地の懐に深く入り込んでいくかが難しい。各国ごとに「入り込む」ための工夫をしています。現地スタッフとコミュニケーションを密にとり、失敗を繰り返しながら学んでいきます。

やはり「誰でもできるような仕組みを作る」というのが一番のカギではないでしょうか。シンプルなマニュアルを作り、オペレーションのシステム構築に取り組んでいます。これだけは絶対に守ってもらう、という部分は絶対に本社としては曲げないことが大事です。その上でのローカルの独自色を出せるフレキシビリティをどれだけ出していくかが今後の課題です。やはりコアな商品に関する部分については譲らない。この背景には商品の味、品質への絶対的な自信が根底にあります。この点だけは絶対に維持していきます。商品に自信があるからこそ、面倒な手続きのハラール認証も全部クリアしました。ソースから食肉加工まで、細かい部分も含め全ての基準をクリアしました。本当にこの取り組みはハードルが高かったのですが、今では店舗にハラール認証のマークを掲げられる状況となっています。これがまた大きな自信に繋がっています。社長の「他人ができて自分にできないことはない」という理念が、社内に浸透していることも大きい。みなチャレンジのマインドをもって仕事に取り組んでいるのが、当社の強みと理解しています。