

サービス産業の国際展開調査

外食産業 B 社 (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】 非公表

【インタビュー相手】 非公表

【インタビュー地】 国内

【日時】 2011年6月27日

Q. 御社が海外進出された理由を教えてください。

当社が海外進出したのは今から10年以上前であり、現在、海外進出している他の外食産業企業と比べて進出時期は比較的早いです。しかし、当社自身がかつて海外進出に積極的だったわけではありません。台湾の製菓企業が現地にはない業態として和甘味処の展開を検討しており、当社に声掛けしてきたことがきっかけでした。

引き合いを受けて当社社長もアジア進出に関心を持ちましたが、財務上のリスク等を考えると自ら投資することは出来かね、最終的にはエリアフランチャイズ（以下、FCと表記する。）契約を結ぶこととなりました。独資ないし合弁による進出であれば成功したときのリターンは大きい反面、最初の海外進出であり万が一失敗したときのことを考慮した場合、FC契約にすることでリスクを軽減することが賢明であると判断したのです。

出店した1号店は台湾で非常に盛況でした。また、孫FCに当たる店舗を初期の段階で拡大出店し、これが成功しました。現在台湾だけで15店舗展開していますが、10店舗までは3~4年という短期間で出店させました。その後はスクラップ&ビルドを進めながら現在に至っています。

Q. 台湾のパートナーはどのようにして御社を知ったのですか。

先方の社長はもともと日本の飲食業に関心があつて頻りに訪日していたそうです。特に和甘味処でFC展開出来そうな店舗を探していたそうですが、日本の和甘味処の多くは浅草にあるような老舗のお店です。先方が望んでいたような「和甘味」かつ「チェーン店」の両方に該当する企業は日本ではもともと少ないため、当社を発見したのでしょう。

Q. 国内の和甘味市場の動向について教えてください。

もともと市場規模自体が大きくないにもかかわらず、年々縮小傾向にあります。新規参入は少ないため競合店は少ないともいえますが、「甘味」と一口に言っても、業態は若者受けする甘味（洋風のスイーツ）店舗と伝統的な甘味処の店舗に二分さ

れます。当社は後者に属しますが、伝統的な和甘味提供だけの事業スタイルでは発展性及び事業性が脆弱なため、当社は抹茶等の和甘味食材を活用して現代風にアレンジしたオリジナル商品を開発すると共に、食事メニューにも力を注いでいます。単価がそもそも異なるためではありますが、売上高は6:4で食事のほうが大きいです。台湾パートナーにも「食事」かつ「甘味」の提供を行っている点が評価されたのでしょう。

Q. 出店までにどれぐらい時間を要しましたか。

パートナーとの最初の接触から契約締結までに約6カ月を要し、物件探し等の本格的準備は契約後から開始しました。また、開店前にセントラルキッチンを設立することが当社方式です。そのため、セントラルキッチンの立上げ準備や卸売業者との食材調達に関する確認作業、メニュー作成等を、物件探しを進めながら同時並行的に行いました。そのため、契約してから実際に出店するまでにさらに6カ月以上かかりました。

Q. パートナーとはどのような役割分担をされていますか。

台湾では互いの得意な分野に基づいて役割を分担しました。労務管理や物件選定等はパートナーに任せ、当社は店舗設計やメニュー作成、オペレーション確立等に注力しました。

事業開始前に食材の原価算出をパートナーに求められましたが、日本と台湾では使用する食材や食材調達ルートも異なることから、机上の空論で算出結果が大幅に違ってしまいうリスクがあることを再三に渡って我々も説明し、先方にはあらかじめ承知していただきました。

また、地場企業だからこそ地域ごとの商材の調達ルートを把握していることから、食材調達についてもパートナーと協力して進めました。だが、我々が出店した当時は台湾で日本食材を取り扱っている卸売企業が見つからず、求める食材や商材が揃わなかったことから、コストが膨らむことを承知で多くの商品を日本から輸出していました。膨らんでしまった食材コストについては、当面、来客数でカバーしようと考え、次第に食材の現地化を進めていきました。

Q. 現地でプロモーションはされましたか。

パートナーは広報活動を行っていたようですが、クチコミの宣伝効果が大きかったです。開店セレモニーの際には華やかにするため現地有名人も招待しました。こ

これは現地パートナーがいたからこそ実現できたことです。現地で消費者に認知してもらえるかどうかはパートナーの力量次第と言えます。

Q. パートナー選定はどのようにされていますか。

調査会社に依頼して信用調査を行う場合もあります。台湾出店時も最初の海外進出であったため慎重に話を進めました。契約時には弁護士のアドバイスも仰ぎました。

台湾での成功を機に現在は世界中の華僑から引き合いの話をいただいています。実際に担当者と会ったり視察も行いましたが、華僑はファミリービジネスも多く、飲食ビジネスについても株を購入するような投資的感覚であり、価値観を共有できない場合が多いです。華僑の多くは、資金はあるものの企業としてアプローチしてくるのではなく、事業化した段階で会社を設立しようという考えのようです。文化の違いだと思いますが、日本人はパートナー個人の信用よりも、そのパートナーが属する或いは経営する企業／団体の信用を求めるきらいがあるため、華僑ビジネスに不安を抱いてしまうのでしょうか。

もちろん、信用調査結果等以外にも両社の社長が互いに信頼関係を築けたことも大きな要素です。一緒にお酒を飲みに行ったり食事へ行って、両者は親交を深めました。

Q. 現地の価格設定は御社がされたのですか。

価格設定は現地のマーケットを理解しているパートナーに主に任せています。日本の店舗の価格も参考にしましたが、これは為替によって変動します。当社は原価や人件費、賃料等を考慮した価格基準をアドバイスしました。最終的にターゲットであるアップーミドル層に適した価格設定となり、狙い通りの成果を得ることが出来ました。

Q. 御社のノウハウはうまくパートナーに提供できていますか。

当社のノウハウはセントラルキッチンです。セントラルキッチンの機能次第で品質やオペレーションは変わります。セントラルキッチン自体のオペレーションや管理等については、台湾から人材を招聘して日本で研修を行うと共に、日本からも人材を派遣して指導しました。セントラルキッチンは物流拠点ともなるため、事業全体の管理の要となります。

実際の店舗運営では、事業開始前は現地人材を日本に呼び店内オペレーションを

研修してもらい、現地での店舗立上げ時は、日本人社員が現地に赴き開業支援を行いました。その後は、日本人が常駐していないため時間を置くとどうしても現地流となってしまいます。そのため、現在は店内オペレーションの大部分をパートナーに一任しながらも、定期的に日本本部から現地に赴き協議を行っています。

指導方法については、パートナーとの関係性を考慮して現地に合わせた対応をとっています。たとえば、高圧的な指導をしないこと、「正しい日本流」として押しつけないことを心掛けています。

出店当初は当社も譲れない部分が多くありましたが、次第に現地の実情を理解し始め、部分的には現地化もやむを得ないと判断するようになりました。ビジネスである以上、パートナーも日本流が現地の実情を踏まえた上でもよいものであるならば採用するはずであり、そうした判断の上で現地流に適宜変更しているのでしょう。

他方で、当社も日本ブランドとして現地に滞在している日本人にがっかりされたくないという思いはあります。海外で日本人のみをターゲットとするならば日本流を通すべきですが、海外でチェーン店化する以上は現地の人々をターゲットとせざるを得ず、一定程度の現地化は止むを得ません。

Q. メニューは日本と変えていますか。

メニューのレシピは原則、日本と同じですが、変わってしまう部分もあれば、意識的に変えている部分もあります。たとえば、台湾は総じて塩味が薄く、日本式のラーメンをそのまま提供すると台湾人は「しょっぱい」と感じてしまいます。

日本の味付けをそのまま台湾に持ち込み一旦は現地パートナーの理解を得ても、次に訪ずれた際には薄味に変化している場合もあります。現地の人々の舌に合わざるを得ないのでしょう。たとえば、お汁粉の場合、日本の味付けだと現地では甘すぎるため、お客様からの要求で甘みを薄めるためお湯を足していることもあります。

日本人のお客様からはメニューの現地化を指摘されることもありますが、お客様の構成は現地の人々が9割以上で圧倒的に多数であり、現地化は需要に沿った格好となっています。逆の構成であれば当社も日本のそのままのメニューにこだわらしましょう。

もちろん、メニュー内容を変えることや、現地受けする日本にはないメニューを提供することに対し、忸怩たる思いはあります。100%現地化してしまっただけでは日本のブランドが出店している意味はなくなってしまうからです。この問題は程度問題であるため一定の基準を定めて対応せざるを得ず、現在は当社とパートナーの双方が歩み寄って調整しています。台湾出店によって学んだことは、「100%日本的」な味、量、盛付け、食材の組合せのみでは現地消費者に受け入れられない場合もあるとい

うこと。メニューもこの点顕著ですが、マネジメントなども現地に即した方法を適宜取り入れる必要があります。

Q. アジア展開は今後拡大されますか。

当社は台湾や香港、シンガポールに出店し、最近では同じく FC でインドネシアにも出店しました。今後関心ある国は中国です。しかし、一番事業進出に慎重になる市場も中国。中国企業もいろいろと学んでおり、FC 形態での合作には以前ほど関心を持っていません。昔ならばまず FC 契約の経済条件を聞いてきましたが、現在は変化してきています。外食市場が開放され、外資の独資出店も可能となり、競争が激化しているためか「お互いリスクと責任を共有して成功させる」という合弁での事業展開に考えが変化しています。

FC 契約による日本本部との衝突も懸念しているのでしょうか。FC 契約には契約遵守の重荷が伴い、日本の求める通りには海外ではなかなか履行されません。双方の矛盾から、場合によっては互いを敵視するような感覚にもなり得ます。日本人は中国人をいい加減と見る向きもありますが、よく言えば臨機応変であり、適応力はある反面、日本のような原則遵守やこだわりといった感覚は希薄なのかもしれません。「お互いに利害関係を共有していればこの問題はクリアできる」と考える傾向が出てきたのでしょうか。そのため、最近では、合弁形態を希望してくる場合も多いです。

ただし、当社としては合弁形態により発生するリスクを無視することは出来ません。相手企業のこともよく分からず、信用調査情報がなければパートナーについて判断出来ません。当社への引き合いは有名企業から無名企業まで多種多様であり、パートナー選定がこれまで以上に重要となってきます。

Q. 海外企業勢は御社のことをどこで知のでしょうか。

台湾や香港の店舗で当社を知るようです。この 2 都市に出店すると世界中の華僑に認知され易くなります。シンガポールは東南アジア等のもっと南の地域への広報力を持っています。

シンガポールや台湾ならば何か問題が生じたときも法律によって解決されるという安心感があります。他方、中国は以前に比べれば大幅に改善されているのですが、もしもの際に発生するリスクに未だ不安が残ります。

Q. 中国出店に向けてどのような市場調査をされていますか。

定期的に上海や北京等へ視察に訪れていますし、知人から現地の話聞いていま

す。ただし、視察をしている限り、成功している日系外食企業も当然あるのですが、苦戦している企業も多いようです。

企業規模ごとに身の丈にあった進出形態があり、当社としてはあまりリスクのある選択はとっていないのが実情です。

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。

海外進出の流れに乗り遅れたらいけないという強迫観念だけで、闇雲に海外展開することはお勧め出来ません。

「Try & Error」のような意味合いで海外出店する企業もあれば、そうしたリスクを負えない企業もあります。後者の企業の場合は、失敗したときのこともあらかじめ想定して海外進出を検討せねばならないでしょう。当社は極力リスクを抑えようと考えていますが、特に独資や合弁での展開を検討している企業は最悪の場合どこまでのリスクに耐えられるかを事前に想定したほうがよいと思います。