

サービス産業の国際展開調査

株式会社
ラ・カサコーポレーション
(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 ラ・カサコーポレーション

【事業内容】お好み焼き・どろ焼き・たこ焼き専門店の運営

【出店国・地域】タイ

【インタビュー相手】代表取締役 秦 峻時様

【インタビュー地】国内

【日時】2011年7月25日

Q. 御社が海外進出された理由を教えてください。

私が「どろ焼き」を発案した当初から、この商材を姫路から全国、そして世界へ広めたいと考えていました。4～5年前に中国・上海へ出店を試みましたが、人材面等の問題により断念した経験があります。タイ出店は、当社ホームページ宛にタイ・バンコクで生活している日本人 A 氏からお問い合わせがあったことがきっかけでした。外資系企業で勤める A 氏は 12 年ほど前からタイに駐在しており、「日本の食文化をタイに伝えたい」と考えていました。連絡を重ねる中で実際に訪タイしたところ、信頼できる人物であることも確認でき、タイ出店で意見が一致しました。

しかし、たとえ A 氏を信頼できたとしても現地でどろ焼きを作れる人物はおらず、かつ現地で入手できる情報も限られていたことから、我々 2 人だけでタイ出店を成功させることは出来ません。そうした中、当社のタイ出店に関心を示す A 氏知人の B 氏及び C 氏と出会いました。B 氏はタイ国籍を持つ人物であり、日系企業の仕事をしていて情報も豊富に持っています。他方、C 氏は偶然にも加古川市出身であり、当社所在地である兵庫県の出身者でした。C 氏はもともと商社関係の企業に所属していましたが、7 年前から不動産事業に携わりながら飲食店の経営も行っていた人物です。飲食店経営をしていることに加え、以前日本の喃風にも来店したことがあるとのことで C 氏にタイ店店長就任を依頼しました。

メンバー 4 人が揃ったことで、皆で資金を拠出し責任を分担する形で合弁企業を設立しました。A 氏が緻密な市場調査・分析をし、C 氏は日本で 2 カ月間の研修を行いました。C 氏の研修により、タイでは日本と同じ味を再現できています。また、ホールを出来る人材がいることに加え、メンバー 4 人中 3 人がタイ語を話すことが出来ます。事前に立ち上げの際の課題を明確にするため「〇×」形式にて個々人の担当可能分野を確認すると共に、1 号店目は必ず成功させようと短期目標も掲げて準備しました。

Q. そもそもなぜ海外へ進出されたのでしょうか。

「どろ焼き」を海外に広めたいという思いからです。日本市場へのネガティブな理由から海外へ出店したのではありません。無理しない範囲内で出来ることをするのが私の方針です。海外出店に際して「騙された」という話も耳にしますが、信頼できかつ熱意を持った3人に出会えたことは幸運でした。

A氏から出店打診を受けた際も成功するとは思ってもみませんでした。しかし、訪タイ時に「バンコクに日本食を広めたい」というA氏の真剣な思いを強く感じ、起業することへの思いが本物であることを確認しました。現地商業施設を視察していた際に、起業時の課題として私が当事業への参画者の少なさを指摘したところ、A氏は次回私が訪タイするまでにメンバーを集め、迅速に対処してくれました。

メンバー4人が揃ってからは、将来的に共同出資者間で問題が生じないよう各々の出資金額を確定し、それ以外にもあらかじめ想定できる問題点を一つずつ解消していきました。こうした取り組みは、過去の上海での出店経験（現在は撤退）を踏まえて私が主導して行いました。上海での経験が役に立ったということです。

Q. バンコクにはどのような印象を持ちましたか。

アジア全般に共通する点ですが非常に活気があります。タイの人々は非常に親切であり、他者を敬います。一生懸命に皆が生活している印象も受けました。生活のしやすい都市でもあります。

7~8年前にインドネシア・バリ島を訪れた際は消費市場としてまだまだであると感じましたが、タイではたとえば富裕層の高級車とミドル層以下が利用するトゥクトゥクが混在しています。混在した状態で成り立つ街を目の当たりにして、バンコクの発展スピードは速いと感じました。また、高級車の所有者の多くはインド人と聞きましたが、このことはタイは外国企業が投資をしても安全な国であることを示しています。タイにはビジネスチャンスがあり、出店する価値はあると判断しました。

Q. タイへ進出するにあたって周囲はどのような反応を示しましたか。

「なぜバンコクか」、「遊び目的に出店するのか」と聞かれたことはありましたが、概して周囲からタイ進出について聞かれることは少なかったです。何人かの事業者を海外へ連れて行ったこともあります。たとえば、大阪外食産業協会（ORA）（参考：<http://www.ora.or.jp/>）会員企業が関心を持ち、海外へ一緒に行ったこともあります。その飲食店もバンコクでオープンされました。国内の市場縮小も影響し、日本企業の海外出店熱は高いと思います。

Q. 店舗建設時の苦労はありましたか。

第一に言葉の問題。通訳者を介して私の発言を現地業者に伝えていましたが、通訳者自身に専門性がないためうまく伝わりませんでした。最終的には写真を見せて意図を伝えるしか方法はありませんでした。たとえば、テーブルのサイズに合わせて鉄板を製作するよう注文したところ、1週間で完成する予定が期日通りには出来上がらない。出来上がったものも鉄板が曲がっていたりして品質は悪い。厨房業者を通じて知り合った現地業者ですが、彼らの考えは「大は小を兼ねる」というもの。仕様内容以上の大きな鉄板を用意してきます。タイは屋台文化であるため現地業者も鉄板には慣れ親しんでいるはずですが、オーダーメイドでの製作は困難なのでしょう。店舗建設まで2カ月を想定していたにも関わらず、結局3カ月かかってしまいました。現地業者に発注する場合は現地レベルで物事を考えた方がよいということです。

さらに、出来上がった後にガスを利用しようとしたところ、ガス管が緩んでいたため周囲がガス臭くなったこともあります。現地業者を詰問しても「すみません」の一言。驚きの連続で、日本の常識で考えてはならないことが分かりました。海外出店する場合は、その国の文化に合わせて物事を考える必要があります。

当社は図面は日本で製作し、実際の建設は現地業者に任せていました。仕上がりを確認するため要所ごとで訪タイしましたが、毎回仕様内容と異なっていました。業者に指摘しても「この方がよいと判断した」という回答が返ってきました。注文していたタイルと異なる代物が利用されていたため指摘したところ、「仕様内容のタイルがなかったためこのタイルに変更した」との返答。我々の現地責任者はタイにいましたが、店舗建設時の細かなこだわりは彼らにも分からないのでしょうか。そのため、想定していた以上に初期投資は膨らみました。

Q. プロモーションはされましたか。

日本人に向けてコミュニティー紙やデイリー紙に広告を掲載しました。タイ人に対してはタイ雑誌や情報誌を活用しました。広告費は決して安価ではなく、コミュニティー紙1紙で2~5万円の負担となります。タイ雑誌も同様でした。

Q. 現在の立地はどのような観点から決定されましたか。

現在出店しているスクンビット通りは日本人も多く、集客力があると判断しました。

Q. バンコクで経験した一番の困難は何でしょうか。

人材育成です。「おもてなし」の精神を伝承することは難しく、その点では C 氏は非常に苦勞しているはずでず。現地スタッフへの給与は、25 日出勤の 1 日 8 時間労働で 1 ヶ月平均 7,500 バーツ〜と若干高く設定しています。日本レストランで勤務することがタイ人にとってある種のステータスになっているようですが、人材が育った途端に他店から引き抜かれることも多いです。

また、しっかり頑張っている人材に対しては、周囲と異なる評価をきちんとなければ彼ら/彼女らは不満を抱きます。現地人材はそもそもお好み焼きについて知識がないため、雇用する際にはまず商材を食べさせるように工夫もしています。それらが功を奏し、人材は次第に定着するようになってきています。

余談ですが、店舗建設時にセメント運びまで手伝ってくれていた女性をよく働く人材と思い、以前当店でも勤務してもらっていました。彼女は当店で勤務するまで月 1,500 バーツの給与であったため、7,500 バーツの給与を受け取ることはシンデレラストーリーさながらの出世でした（現在は退職）。バンコクの人々は皆生き活きとしていて日本人とは目が違います。

Q. 食材はどのように調達されていますか。

だしとソース、麺は日本から輸送しています。日本製粉(株)がタイに工場を持っているため、粉類はバンコクで調達しています。鶏肉、豚肉、キャベツもタイ産を使用しています。ただし、現地フレッシュマーケットで調達すると品質は良くないため、BIG C（カルフル撤退により）で購入しています。現地フレッシュマーケットの商品は味や保管状態がよくありません。食材はきちんと衛生管理をしているところから仕入れるように心掛けています。BIG C の価格は日本の調達価格よりも安価ですが、現地フレッシュマーケットのおよそ 2 倍になります。

Q. 価格設定について教えてください。

日本と同額のおよそ 550 円の値ごろ感で提供しています。当社はバンコク総人口の 15%をターゲットとして設定しています。そのため、「日式」ではなく本物の日本の味を提供しようと心掛けており、現地の人々には「おいしい」と評価をいただいています。チップもいただくため、実際は日本よりも高価になっています。

Q. お客様の構成について教えてください。

タイ人がおよそ全体の 5 割、日本人が残りの 5 割です。

Q. 今後の出店予定について教えてください。

引き合いはたくさん受けていますが、現状店長として機能できる人材は C 氏一人のみ。日本の店長を何名かバンコクへ連れて行ったことがあります。駐在したいという人材はいませんでした。店長候補が増えれば選択肢も増えるため、今後は人材育成が課題です。

引き合いは大手ショッピングモールからも受けます。あるショッピングモールの上層階を日本フロアにしたいため出店してほしいという依頼があったほか、日本街を作るための出店依頼もありました。

バンコクでは今後もビジネスチャンスはあります。コップの置き方一つを比較してみても、日本店舗とそれ以外では全く異なります。きめ細かなサービスがバンコクでは現在注目されているのです。

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。

人材問題に必ず苦勞します。また、海外出店する企業は「その国にお邪魔している」という気持ちで進出しなければ現地で受け入れられません。日本ならば自国ということで守られることは多いですが、海外へ出店する企業は外国でビジネスをしているのだと強く認識するべきです。日本の常識は通用しません。日本人はすぐに人を信用してしまいがちですが、海外はビジネスに対してシビアである点も心得ておいた方がよいでしょう。

来店する日本人のお客様は日系外食店に日本と同水準のサービスを求めます。しかし、働いているスタッフは皆タイ人です。その点を踏まえずに、日本人のお客様は現地スタッフを叱責します。サービスの文化のなかった海外において、彼ら/彼女らが接客業に努力していること自体がサービスといえます。接客についてクレームを出してくるお客様は往々にして日本人です。

また、タイでは頭を叩く、なでることが失礼にあたるにもかかわらず、日本人はすぐに頭を叩いたり、なででしまいます。海外へ進出するならば、その国の文化のことをあらかじめ踏まえておくことも必要です。我々自身が発想を変えなければならず、その点をやいのやいの言っても意味はありません。日本と異なる文化であることをまず理解すること。海外では、大手企業だからといって必ずしも成功している訳ではなく、その分ビジネスチャンスは皆に平等に用意されています。