

レストランチェーンのマルチブランド戦略で 外食産業をリードする王品集団

台湾のチェーンレストランのトップ-王品集団(Wang Group)は、台湾国内で最大のレストランチェーン。売上高も二桁成長と好調な伸びを示している。(2006年度NT35億元、2007年度見込NT42億元)当社は8つのブランド(表1)によるマルチブランド戦略を展開し、ブランドごとに異なるセグメンテーションへのサービスを展開している。今回は、王品集団の副董事長兼総経理、王国雄から当社の成功の秘訣や経営理念についてお話を伺った。



王品集團
副董事長兼總經理 王國雄氏

- 御社のレストラン事業の成功の秘訣についてお話を聞えますか？

ラグジュアリーレストランと位置付けている「王品台塑牛排」は1993年に成立し、「一頭の牛から6食しかとれない『骨付ステーキ』」だけを提供するというスローガンを打ち出しました。加えて高いクオリティのサービスでも有名であり、台湾のディナーレストランをリードしています。

王品集団は台湾の消費者の外食習慣を研究した結果、外食市場のピラミッド構造の真中にいる一般中流層の顧客が未開発で、魅力的な市場だと分かりました。このため、2000年から中級価格帯のレストランブランド「西堤」、「陶板屋」、「原燒」、「聚」などを開発してきました。毎年1つのブランドを立ち上げるというスピードで、現在、既に八つのチェーンレストランのブランドを持ち、台湾国内での外食産業の中でリーディングカンパニー的存在になりました。

外食業界では口コミが重要な要素であり、ブランドの価値は顧客によって決定されます。お客様の心を打ち、満足感をもっていただけてこそレストラン経営が成り立ちます。食後、お客様にアンケート表を配布し書き込んでいただくとともに、フリーダイヤルによりお客様の食後の感覚や意見なども把握するように努めています。

台湾は今、経済格差と階層分化により、M型社会化しています。これに対応した価格戦略により両極

化する消費者を捉えなければならないと感じます。弊社は、中高級レストランの経営を得意としていますが、M型社会に対応するために、今年4月に新たなブランド-「品田牧場日式豬排咖哩(かつカレー定食)」を開発し、NT190元及びNT290元のコースにより普及価格帯市場にも進出しました。「品田牧場」は普及価格帯レストランですが、高級感のある雰囲気とサービスを消費者に提供します。つまり、M型市場の普及価格帯層については、価格要素以外でマーケティングすることこそ競争に勝つ戦略と思います。

- 御社の今後の成長戦略をお話いただけますか？

今後の成長戦略に関して、三つのポイントに分けて説明します。一つはバリューチェーンの垂直統合です。これはグローバル・オペレーション本部を設置、ERPシステムの開発、人材開発、SCMシステムの構築等により実現していきます。二つ目は、市場規模を拡大していくことです。台湾を原点として、中国の主要都市、上海、北京等の拠点を引き続き増やしていくほか、地方都市での拠点開拓を計画しています。また東南アジア市場での展開も引き続き検討しています。三つ目は、ブランドの開発ですが、既存事業を引き続き拡大していくほか、消費者のニーズにあった新たなブランドの創作料理を開発していくことがあります。

これらの戦略を速やかに実現させるほか、「卓越

台湾トップ企業紹介

した経営チームにより、顧客に上質な飲食文化と体験を提供し、企業市民として責任を担う」というミッションを果たし、「世界中で最も良質なチェーンレストラン企業になる」と言うビジョンを目指し努力していきたいと思っています。

- 御社の経営哲学の特色を教えてくださいか？

弊社のコアコンピタンスは、人材トレーニングのメカニズムとイノベーション能力の二つにあります。第一に人材トレーニングのメカニズムに関しては、「206単位」という制度を施行し、優れた人材を発掘します。また、社員に資本の持分を与えることにより、自分の事業として全力を尽くしてもらいます。また、イノベーション能力は、ブランド開発能力であり、常に新たなメニューを開発しています。

特に、社員が出資持分を持つことに関しては、社員は長時間の特別トレーニングを経て支店長やシェフ等の幹部になることで会社に出資することが出来ます。当該店舗に一定の比率で出資することにより、社員は会社と同じスタンスに立つこととなります。これにより、求心力が発生し、最大限の力を発揮できると考えられるでしょう。

また、イノベーションの部分についてですが、新

ブランドの経営層は前の事業体から切り離す必要があります。チーム全員を新たなブランドへ連れ込むことができません。それは、慣れ親しんだ考え方からはなれ、新しいブランドのアイデアを生み出す必要があるのです。ですから我々は、「コンフォートルーム」という概念を導入しました。1つのブランドの事業が安定してきたら、守旧的になることを防ぐために、この安定した心地よい事業環境、すなわちコンフォートルームを離れる必要があるということです。つまり、マネージャーは担当したブランドの事業が安定的に成長していく場合、そのブランド事業から離れなければならない、新たなブランドを開発します。

事業経営のほか、我々は企業文化を重視しています。企業文化の形成は経営トップから始め、身をもって範を示すことで、社員が自然についていき、企業文化が形成されます。弊社は「王品台塑牛排」、「TASTY西堤牛排」、「陶板屋」三つのブランドを作り出してからは、「極限に挑戦」し、不屈の精神を養うために、アウトドア活動を毎年行っています。今年の夏には、私は社員を連れて日本の富士山の頂上攻略をしました。これにより社員との間の気持ちも近くなり、失敗を恐れずフロンティアスピリットを養うことが出来ました。

- ありがとうございました。

「206単位」というのは、全課程206単位の特別トレーニングコース。単位は分割でも取得可能

表1 王品集團の8ブランドの概要

ブランド名	設立時期(年)	事業ドメイン	売上 (NT百万元/年)	店舗数(軒)	平均価格 (NT元/コース)
王品台塑牛排	1993	高級骨付ステーキ	23.21	11	1,200
TASTY西堤牛排	2001	ステーキ	21.77	16	480
陶板屋	2002	和風創作料理	23.26	14	490
聚	2004	しゃぶしゃぶ創作料理	5.39	5	690
原焼	2004	網焼焼肉料理	10.67	9	580
ikki	2005	創作懷石料理	2.20	2	1,000
夏慕尼	2005	フランス式鉄板焼料理	1.40	1	980
品田牧場	2007	とんかつ定食			290

注) 売上、店舗数の数字は2006年のデータ。

出所) ヒアリングによりNRI作成。