

飛躍する台湾産業



台湾サービス業発展モデル

台湾政府は近年、サービス業を発展させるための検討を数多く重ねている。その背景には、過去10年間における台湾サービス業の生産額成長率が、製造業を大きく下回り、先進国へ成長する歩みの中で、サービス業による牽引力が不十分であるという現状がある。今回は、台湾サービス業においてこれまで成功を収めた発展モデルを参考に台湾サービス業の現状打破のために、政府が提示した今後10年の目標と具体的な推進措置を紹介する。

台湾サービス業発展の4つのモデル

台湾政府によると、台湾のサービス業において成功した企業の特徴は主に4種類、1)テクノロジー強化、2)海外市場進出、3)差別化、4)統合発展、に分類できる。その中で、今後台湾及びアジア市場で成功を模索する外資企業にとって参考になるモデルとして、それぞれ1社、計4社のケースを紹介する。

1. テクノロジー強化モデル

流通大手の統一超商グループ(プレジデント・チェーンストア)は1987年6月の創業から25年を経た現在、台湾小売業のトップを独走している。台湾最大のコンビニエンスストアチェーン、セブンイレブンを4,800店舗展開するほか、ドラッグストアのCOSMED、宅配便のクロネコヤマト、コーヒーショップのスターバックスに至るまで、小売・流通業界で様々な事業を展開し、台湾全土でサービスを提供している。2011年時点における資本額は103億9,600万元、従業員はグループ全体で約4万700人、年間売上高1,749億元、同純利益71億5,000万元を誇る。

同社は創業に当たり、日本の小売業展開のノウハウや人材を導入するべく、関連の技術を有する野村総合研究所を情報処理チームの運営に引き入れ、統一資訊(プレジデント・インフォメーション)を立ち上げた。台湾において、日本のノウハウと台湾ローカル企業ならではのアイデアを活用した新しいシステムを用いて柔軟性に富んだサービスを展開している。

消費者の需要に柔軟に対応したサービスを示す1つの例として、料金徴収代行が挙げられる。台湾の消費者は一般

的に共働きの多い。これを踏まえ、生活機能や利便性の向上のため、100種以上の料金徴収代行ができる3段バーコードシステムを同社が設計し、現在では台湾の料金徴収代行の標準仕様となっている。

このようなサービス業へのテクノロジー導入は、業績にも反映している。ここ数年の同社の在庫回転日数は15日以内に抑えられ、在庫コストを大幅に軽減している。同時に資本コストの活用効率が高まり、消費者のニーズをつかみながら、より多元的で利便性の高い小売サービスの提供に向けた取り組みを可能にしている。

2. 海外市場進出モデル

ベビー・子供用品を取り扱う麗嬰房(Les Enphans)は1971年創業以来、ベビー用品の百貨店を目指し、世界的なブランドの代理販売のほか、自社ブランドも多数立ち上げてきた。0~3歳児の乳幼児向け衣料の生産に始まり、現在では、自社デザインの製品ラインナップは14歳のティーン向けまで拡大しており、既にベビー・子ども用品販売にとどまらない成長を遂げている。台湾本部がデザインから調達、生産の企画を担い、ベビー・子ども服のデザインに特化した約50人の専門デザイナーチームによって、内外1,600店舗にて「台湾デザイン・台湾製造」の良質な製品を様々な国の消費者に届けている。

また、1993年に上海を皮切りに中国市場に進出し、現在では台湾に274店舗、中国に1,996店舗を展開する、中台で最大の子供服チェーンである。更にタイ、インドネシア、シンガポール(計171店舗)など東南アジア市場でも店舗網を積極展開し、2011年の海外売上比率は65%に達する。同



社は現在「子ども服のアジアンナンバーワンブランド」を目指し、東南アジアで市場統合を積極的に進めている。具体的にはシンガポールを通じマレーシアやベトナムの市場に参入、ブランド強化に務めると共に、地域内でのリソースを共有してグループ全体と歩調を合わせ、加速度的に成長を果たし、台湾、中国とのゴールデントライアングル形成を見込んでいる。同社の取り組みは、アジア市場での事業展開と海外進出における成功モデルとなっている。

3. 差別化モデル

台湾で差別化に成功したサービス業といえば、「鼎泰豊（ディンタイフォン）」抜きには語れない。1958年に台湾で創業し、看板メニューの小籠包や中華の定番グルメなどを提供し、台湾から日本、米国、オーストラリア、中国、シンガポール、香港、インドネシア、マレーシア、韓国、タイの海外10カ国・地域に70店舗を展開している。小皿料理の食堂からスタートした「鼎泰豊」は現在、資本額1億元、年間売上高20億元、従業員1,400人以上を誇る。

同社は食の分野において台湾の文化である「思いやり」を食材選びと調理の2つのプロセスに取り入れている。食材は常に同じものを選ぶことにより質を保ち、作業場をガラス張りにする事で、消費者は小籠包を1個ずつ丁寧に作る作業を確認できる。このようなプロセスにより、消費者が食べる瞬間だけでなく、食材の準備から小籠包作りにおける気遣いにまで信頼を置けるのである。

1993年には米ニューヨークタイムズ紙に、華人のレストランとして唯一、世界10大レストランに取り上げられた。また、米国「Travel + Leisure」誌で「世界最高のファストフードチェーン」に選ばれた。同時に選ばれた世界21社のうち、中華レストランは2社のみであり、同賞以外に、ミシュランの1つ星にも選ばれている。

当社の1店舗当たり最高の客席回転数は14回転、来客数は1日当たり3,500人、売上高は年間3億元に達し、差別化に成功した台湾サービス業の模範となっている。

4. 統合発展モデル

王品グループは1993年12月創業、飲食店ブランドを事業展開の軸としている。18年間にわたり地場市場を開拓し、従業員数7,944人の大企業に成長した。傘下に10のブランドを展開し、客単価の幅は198元～1,300元と、低価格帯から中・高価格帯までカバーしている。台湾全土で170店舗、年間平均延べ600万人が来店し、売上高76億9,800万元の業績を誇る。

王品の店舗に対する基本環境整備の手法を突き詰めると、3つの統合手法に集約される。

- a. ブランド部門が本部の9つの機能システムを活かし、消費者のニーズをもとに、ブランド商品としての企画方針に沿って、新メニュー、メニューのデザイン、コスト、基準、満足度、顧客の点に関する標準作業手順書（SOP）をまとめて策定する。この手法で2006年～2010年の5年間に167種の新メニューを提供した。
- b. 傘下の10ブランドが共同調達する。
- c. 傘下のブランドで共通する食材については、セントラルキッチンより一手に供給する。

王品グループは過去5年で急成長を遂げた。年平均成長率（CAGR）は78.2%に達し、業界全体の生産額成長率2.34%を大幅に上回っている。また、同社の財務諸表によると、2011年の純利益率は12.14%で、台湾の飲食業において最も高く、雇用者数も同業最多となっている。

以上、台湾の過去数年におけるサービス業の成功モデルを紹介した。台湾政府は今後、100億元規模の起業支援資金を計上し、サービス業の起業を奨励するとともに、政府の資金を投資に充て、台湾のサービス業の発展を促し、経済的な繁栄を牽引させることを期待している。

（陳志仁：c-chen@nri.co.jp）