

日台文化の融合により 日本の飲食文化を広める乾杯グループ

台湾では、近年日系レストランの進出が相次いでいる。日本の製品やサービスが幅広く受け入れられ、親日的な文化を持つといわれる台湾は、一見日系飲食業の進出先として理想的に映る。一方で、台湾には既存の日系レストランだけでなく、日本風の台湾系レストランも数多く存在することから、それら競合との違いや特徴を明確に打ち出す必要があるという一面もある。本稿では、そんな台湾市場において焼肉チェーンの「乾杯」ブランドをはじめ、豚骨ラーメンの「一風堂」、博多焼鳥の「八兵衛」など、次々と新事業を展開する乾杯(股)有限公司の鈴木総経理を訪ね、台湾における今後の事業展開及び課題についてお話を伺った。



乾杯(股)有限公司 鈴木烈総経理

— 設立経緯と事業形態について

乾杯グループ(以下、当社)は、現董事長の平出が地場の焼肉店を譲り受ける形で1999年に事業をスタートしました。現在では、「時代の一步先を行く」、「手の届く贅沢」をコンセプトに10ブランド30店舗を展開するレストラングループになりました。その内、豚骨ラーメンの「一風堂」と博多焼鳥「八兵衛」以外は、すべて自社ブランドでの展開を行っています。2012年には焼肉店以外初の新事業として「一風堂」を日本の力の源カンパニーと合弁で開店し、2013年には福岡県発で東京に展開している「肉のやしま」からライセンスを受ける形で「八兵衛」を開店しました。

当社の設立時は独資での経営を行っていましたが、2011年に日鐵住金物産から12%の出資を受けました。日鐵住金物産との取引自体は2005年頃から行っており、食材の安定供給やコスト削減、サプライチェーンマネジメントの強化を主な目的として連携に踏み切りました。特に、当時はアメリカや日本で狂牛病(BSE)問題が発生し、それまで使用していた米国産牛肉の台湾への輸入が禁止された時期であり、安全な牛肉を安定的に輸入することが経営の最優先課題でした。日鐵住金物産は、豪州和牛の取扱量世界一を誇るため、連携により良質な豪州和牛を安定的に手に入れることが出来るようになりました。

— 貴社の強みについて

当社の強みは主に、食材と人材に分けられます。まず食材について、他社との大きな違いは、牛肉の取り扱い方です。台湾は、豚肉鶏肉は豊富ですが牛肉はほとんど生産されていないため、基本的に海外からの輸入に頼らざるをえません。他の焼肉チェーン店もその点については同じ条件です。ただし、一般的な焼肉チェーン店が、冷凍肉を使用し、機械で加工するのに対して、弊社では冷蔵された状態で輸入し、60日ほど熟成させ、職人の手作業で加工する方法をとっています。この方法を取ることで、コストは割高になりますが、牛肉の細胞膜が破れることも少なくうまみが残った状態でお客様に提供することが出来ます。牛肉を加工する職人も、以前は日本人が指導していましたが、現在では肉場の責任者も台湾人スタッフが行うなど、ローカル化が順調に進んでいます。

一風堂についても、食材に徹底的にこだわっています。一般的なチェーンラーメン店では、外注した業務用濃縮スープを利用するケースも多いですが、台湾一風堂の場合は、新北市(樹林)にあるセントラルキッチン内で14時間かけて豚骨を煮込んだ100%生スープを使っています。スープのベースとなる豚については、台湾産のものはとても品質が良く、豚独特のくさみが少ないこともあり、日本とは違った

日本企業から見た台湾

すっきりとした味わいがありつつ、日本同様のしっかりとしたコクを実現しています。現地で調達したとんこつを使って、一風堂ならではの品質は保ちながら日本に負けない味を作り出しています。

次に人材についてですが、人材教育と福利厚生の充実により、能力とモチベーションの高いスタッフを育てる環境づくりに取り組んでいます。当社全体(乾杯一風堂を含む)で、パートタイマーを含めて約1,000名働いています。当社では入社から副店長になるまでは、成長に応じて毎月昇給可能な給与体系にしており、モチベーションを継続的に維持する工夫をしています。また、正社員には、入社後4年毎に、「魂の洗濯休暇」という2週間超の休暇が与えられるなど、スタッフが仕事に熱中できる環境づくりに努めています。これらの取り組みが認められて、2013年には新北市の調査による幸福職場ランキングで、3位に選出頂きました。

事業拡大にあたる課題について

最近の課題は、新規出店に当たっての不動産賃料の上昇です。もちろん、上海や香港などに比べると、依然として低いレベルですが、台湾でも一等地に路面店として出店することは難しくなりつつあります。当社の場合、設立15年になりますので、数年以上前に契約した物件については、良い条件で契約できています。しかし、新規で開店する際には条件の良い物件を押さえるのに大変苦労しています。

もう一点の課題は、サービスの質を落とさずに事業拡大をする上で必須条件ともいえる人材育成です。台湾では2015年から生産年齢人口の減少が始まり、2022年から総人口の純減に入るという統計データからもわかる通り、労働者の数に限りがあります。その上、サービス業の人材流動率は非常に高いです。その中で、従業員にモチベーションとインセンティブを提供し、いかに仕事に熱中できる環境を整えることができるかが一番大切だと考えています。当社では、スタッフを疲弊させ、かつサービスの品質を下げるような急激な事業拡大を行わず、成長の速度を一定に保つことが重要だと考えています。一つの目安として店舗数について、年30%増程のスピードで出店を継続できればと考えています。

今後の事業展望について

自社ブランドの展開については、グループ全体で一頭の牛を余すことなく使えるようになることで牛肉活用のスケールメリットを実現することを重視しています。現在も、焼肉、鉄板焼き、串焼、牛舌専門店などの業態を手掛けることで、牛一頭の幅広い部位を使用していますが、まだ活用出来ない部位を活用できるようになるために、更に新しい業態への取り組みも進めていく予定です。

また、台湾から海外への事業展開も進めていきます。まずは中国市場、特に上海への進出に注力したいと考えています。当社は、2009年に放送された台湾ドラマ「敗犬女王」のロケ地として本社の「乾杯本店」が取り上げられ、台湾だけでなくシンガポール、マレーシア、香港などで放送されたことで、東南アジアの一部を含む中華圏で名前が知られるようになりました。中華圏の休暇シーズンになると中国や香港から来る沢山のお客様にご利用頂いています。今後、中華圏からの個人旅行者の増加をインバウンドとして受け入れるだけでなく、中華圏に展開することで現地の需要も取り込んでいきたいと考えています。

更に、日本のレストランブランドの輸入についても積極的に取り組んでいきます。日台融合企業としての強みを生かし、日本の素晴らしい飲食文化の台湾展開をサポートしていきます。

ありがとうございました。

乾杯(股)有限公司の基本データ

会社名	乾杯股份有限公司
董事長	平出莊司
設立	1999年10月
資本金	約9,000万元
従業員	761名(内、日本人10名)
事業内容	レストラン運営、日本酒の交流プラットフォームの提供など

注) 2014年6月時点のデータによる
出所) 公開資料及びヒアリングよりNRI整理