

トップブランドを維持し、 更なる飛躍を求めてグローバルに展開する

近年、和食、洋食、デザートと日本の外食産業の台湾進出が目覚ましい。外食産業の外食産業大手の「すかいらーく」の台湾現地法人である雲雀国際(股)は日本の外食産業の台湾進出としては先駆的存在と言えよう。現在、台湾にSkyLarkとGrazieの二つブランドで25店舗を持つが、これまでの道のりは決して平坦なものではなく、様々な苦勞を重ねてここまでの成功を収めている。今回は台湾SKYLARKの森田宣幸董事長にお話を伺った。



雲雀国際(股)有限公司
董事長 森田宣幸氏

撤退の瀬戸際から成長、停滞、そして飛躍

台湾のすかいらーくは1982年に設立されまして、当初は台湾資本の会社に対する技術指導という形でした。ただし、その当時は、店舗の作り方から社員の処遇、レストラン経営のノウハウとあらゆる点がうまく行っておらず、大きく赤字を出していました。そこで、1987年には日本から出資を行っていますが、この時点では日本本社の一部出資と言う程度で、全面的に経営を把握はしていませんでした。そして、1994年に日本のすかいらーくが50%以上を占め、マネジメントをとり、初めて日本人董事長が就任しました。

1996年、私が就任したときには、台湾の「すかいらーく」は芳隣というブランドでした。当時のこの芳隣はお客様の支持が得られておらず、客数減が続いていて、レストラン経営のノウハウも蓄積されていませんでした。このため、この会社を再生するのは非常に困難であると、私は考えており、本社には撤退を具申したぐらいです。しかし、すかいらーく本社として、当時海外進出はこの台湾が初めてであり、東アジアでの戦略のもっとも重要な地点でした。現地法人の状況が悪いからと言って簡単に撤退すると言う判断はできず、最終的には続けると言う判断が下りました。

当時は台中に800坪の工場を持ち、台北から台南まで展開すると言う非効率な店舗作りでした。そこで、

私はリストラクチャリング策として、芳隣15店と台中工場を閉鎖し、この非効率な会社を一度完全につぶし、1997年台北に2店舗を出店し出直しました。一つは復興店でこれは立地から何から全く新しいお店。もう一つは士林店で、立地はそのまま内装や商品を新しく作り直しました。

最初の目標は店舗利益がしっかり確保できる事を第一ステップとしました。このスタートは順調に進み、翌98年には達成でき、15%程度の利益を十分確保できるようになりました。このため、99年には出店を再開し、2000年には8店舗まで展開した段階で本部を含めた全社ベースで黒字を達成しました。こうして2001年の前半までは非常に順調な成長をしていました。

ところが2001年夏を境に風向きが変わりました。この年大きな台風が台湾を襲い台北の工場が水に浸かってしまいました。これと時を同じくして、売上高が前年割をするようになりました。2002年、2003年と前年対比10%割れをしました。つまり、2001年比では20%落ち込んだ事になります。これに対して色々な見直しを図り建て直しを行い、2004年上半期には下げ止まり、下半期には2003年度比で105%程度まで回復するようになりました。無論、これでも2001年度から比べれば非常に落ち込んでいるので、社員には「もっと頑張らないといけないよ」とは発破をかけています。その一方で、一度始まった落ち込みを下げ止め、断ち直した事は非常に評価してあげる

日本企業から見た台湾

べきだと思っています。

第二ブランド Grazieの展開

実は台湾ではブランドが長続きしないのです。これまで色々な外食のレストランチェーンが台湾で華やかな展開をされていても、3年から5年程度で落ち込んでしまい出店する事ができなくなってしまう。無論、借金をすれば出店は可能ですが、通常のキャッシュフローの中から自前で出店するのは困難になってしまう。実はこのような考え方は、私が着任をしたときから、色々な資料や数字をつぶさに研究して持っていました。このため、私がお店を出すときもメニューの改定頻度をあげる事や、店舗ごとに異なった内装でイメージを変えていきました。しかし、それでも結果として通常よりちょっと長かっただけで、「やはり、うちも陥ってしまったか」と言う思いでした。

このブランドがもたないという問題に関しては複数ブランド化なども含めて検討していました。現在、Skylark ブランドで18店舗ありますが、2003年5月には新規ブランドとしてGrazieを始めました。この2003年5月は調度あのSARSが台湾で流行った時でしたから開店した当初は全くお客様がいらっしゃりませんでした。しかし、SARSが終焉した6月後半からお客様がどんどん入り始め、7、8月には店舗での標準利益が出せるようになりました。無論、7月8月は外食産業にとり、最も良い時期ですので、その後も様子を見ていましたが、9月～12月も高い利益水準を維持できたので、2004年より出店を開始し3店舗を出店し、2005年もこれまでに3店舗出し、現在7店舗体制となっています。基本的にはGrazieも短期間で利益が回収できる体制です。もちろん、その上で更に長くお客様から支持をいただけるよう努力していこうと考えています。

成長の原動力

現在、すかいらーくの顧客層としては、私手がけた当初から男女比は変わっていませんが、年齢層はあがり、当初の20代の層から、30代に変わって来ています。20代を取り込む事はお客様が爆発的に増えるのですが、ファッション性が強いと移り変わりも速く、長く維持するのは難しい。30代のお客様は爆発的に

増えることはないですが手堅くりピーターとしてきていただけます。このために、原材料を含めてベーシックなものをおいしく提供できるような形にしています。

今後ブランドの消長という問題はありますが、次に新しいプランを展開できる人材が育ってくれたと思っています。現在、社員は本社スタッフ10名を含めて正社員が170名います。アメニティ、サービス内容、商品内容は私一人でもいくらでも考えられます。これを実現するスタッフがきちんと育ってきたのは、わが社にとって最大の財産です。本社のスタッフについては定数で10名と決めています。これは私が董事長として就任したときからこの人数です。ところがこの中で変わったのは1名だけで後はずっと定着しています。私は彼らの指導に当たって非常に直接的にものをいいました。それぞれの職位に必要な基準、規範を定めて、それに合わない人に対しては、はっきりと降格させたほどです。しかし、基準もしっかりと定め、降格させる場合、説明を十分に尽くしました。このため、結果として5人を降格させましたが実際にやめたのは1人で、皆さん後は納得して頑張ってくれています。社員が定着しているのが当社が成長出来た原因だと思います。成長のためには技術のスパイラルな伸びが欠かせませんが、人材が定着して初めて技術の伸びが期待できます。

今後は楽しみ

今の社員達であれば、すかいらーくの海外戦略として中華圏進出の第一歩として、台湾に進出した意義も十分にあり、中国でも十分やれると考えています。

中国でも日本人のマネージャーが行って、指導する事は可能だと思います。しかし、これを行うためには、また、日本本社でそのような指導できるだけの日本人を育てていかねばならない。これは言語の問題やあらゆる面で必要です。そのためには非常に時間がかかる。今の台湾のマネージャー、スタッフであれば、上海であれ北京であれ十分な仕事をしてくれると思っています。今後の台湾市場では年間5～6店を新規出店し、台湾のお客様に喜んで頂けるようブラッシュアップを図りながら、より高い成長ができるよう頑張りたいと考えています。