

## 世界最大の作りたてドリンクスタンドチェーン、 CoCo都可茶飲

店頭で作りたての飲み物を提供するCoCo都可茶飲は世界最大規模のドリンクスタンドチェーンである。伝統的なビジネスであるドリンクスタンドに現代的な経営手法を導入し、台湾の食文化を世界市場に発信、いまや米国、フィリピン、タイ、マレーシア、シンガポール、南アフリカに店舗を展開し、間もなく欧州にも進出する。

店舗数は世界で1,500カ所を突破し、競争の激しい台湾市場で足元を固めるだけでなく、中国にも1,000店舗以上を展開し、台湾のドリンクスタンド文化を世界に広げること成功している。今回は同社の林家振総経理に、経営理念と今後の事業計画についてお話を伺った。



CoCo都可茶飲総経理 林家振氏

### —台湾で安定した業績を上げているポイントは

経済部の統計によると、2013年時点で台湾の作りたてドリンク市場規模は400億元を超えています。参入障壁が低く、多くの事業者がフランチャイズ制で加盟店を募集していることから、店舗数は台湾全土で1万店以上に上るでしょう。一方で、最大手チェーンでもシェアは10%程度にとどまっています。

この市場は参入が容易なため、短期的な利益を志向する多くの事業者は、一定の知名度を得るとすぐにフランチャイズの形態で加盟店を募集し、結果的に急激な拡大から製品の品質が落ち、市場における商品の競争力を失うというケースが多くなっています。

Cocoは1997年に台北郊外の淡水に1号店をオープンしてから、今年で17年目になります。創業当初から長期的成長の視点に立った経営と高い品質にこだわっています。フランチャイズ形式での店舗展開は、市場開拓のスピードと知名度アップが急速に進められるメリットはありますが、同時に本社からのコントロールが難しいというデメリットもあり、国際化には適さないと考えています。当社は、フランチャイズ形式の加盟店は募集しておらず、このため同業他社より店舗展開のスピードは緩やかです。

### —国際化を視野に入れた現代的な経営手法とは

創業者の洪肇水董事長は、企業が世界展開するには現代的な経営や管理システムが必要だということを熟知してい

ます。そこで、多くの経営の専門家をマネジメント層に招き入れ事業を行っています。また、私も含め、飲食業界以外からも広く人材を集め、経営に活力を与えています。同時に、従業員レベルの教育にも注力しており、「理想のキャリアプラン」の設計や研修を積極的に提供することで、人材の底上げに努めています。

店舗マネジメントについては、本社集中管理制度を整備しています。台湾では直営と内部加盟によって店舗展開しています。これにより、各店舗の直接管理と企業方針の徹底を可能にしています。また、店舗同士が同じ商圈で競合することなく、協力し合い、最大限の力を発揮しています。

材料選びにも細かく気を配っています。主な原材料の調達台湾で厳選し、現地調達と組み合わせて確かな品質を守っています。当社の台湾における農作物の調達量は、国内事業者の中で第3位です。国内調達以外にも、南アフリカのグレープフルーツやニュージーランドのキウイフルーツ、スリランカの紅茶など、海外から輸入する原材料も、本社の調達体制と物流システムを通じて行っています。

カスタマーサービスについては、世界の各店舗の最新のお客様の声をデータとしてリアルタイムで台湾に送っています。この業界ではめずらしいことですが、すべての声に対し可能な限り当日中に対応するよう求めており、これがサービスの質の向上につながっています。

このような運営体制には、本社での統一的な管理制度が不可欠です。専門性の高いシステムマネジメントは、わが社

## 台湾トップ企業

の海外展開におけるソフトパワーであるだけでなく、台湾の同業他社が簡単に真似できるものではありません。

### 変化するニーズに応える製品開発とは

当社は台北と上海に新商品研究開発センターを設置し、食品業界の人材を雇用、毎年メニューの30%以上の割合で新商品を発売できるよう、日々商品開発に努めています。

ドリンクの開発はもちろん、パッケージについてもベンダー企業と共同で研究・開発しています。現在店舗で提供されているストローも、飲みやすいように切り口の角度のデザインにまでこだわって設計し、特製のストローとして生産したものです。

### 世界市場開拓の3大戦略とは

海外展開には確実で安定的、かつ長期的な視野に立った経営戦略を取っています。台湾での成功を海外に展開し、台湾の作りたてドリンクを世界で販売していくことが、当社が追求する目標です。

海外におけるスピーディーな市場開発のために、主に「地域販売権供与モデル」、「慎重なパートナー選定」、「差異化戦略」を念頭に取り組んでいます。

地域販売権供与については、世界の各市場の特性によって地域を区分し、柔軟に権限を持たせると共に、集中管理の枠組みを確保しながら進めています。

パートナー選定については、海外市場のスピーディーな開拓の鍵となるもので、当社にコンタクトがあった候補企業の中から、マネジメント実績と市場開拓力があり、当社の経営理念に賛同頂ける企業をパートナーとしています。パートナーになった後も、各企業に合った研修制度を整え、人材を育成しながら、当社の運営システムを熟知してもらう形で協力関係を深めます。

差異化戦略としては、各市場によってターゲット層の変更を行っています。中国や東南アジアは消費力のある層をターゲットに、駅や百貨店、量飯店など人の多く集まる地域に店舗を設置しています。米国ではスターバックスのように日常的に飲む商品として受け入れられるように、ニューヨークの

マンハッタンに複数店舗を展開しています。ターゲット顧客の調整以外にも、ドリンクの調合についても、現地の食文化や農産物によって調整を加え、当地ならではの限定メニューを販売しています。

### 今後の事業計画について

日本は1億2,000万人の人口を擁する世界第3の経済体です。サービス業のレベルはアジアで最も高く、消費者の質へのこだわりや安全に対する意識もとても強いと考えています。だからこそ、鮮度にこだわる作りたてのドリンクは、日本市場で極めて高いニーズがあり、当社も今後積極的に日本市場を開拓していく方針です。

珍珠奶茶(パールミルクティーまたはタピオカミルクティー)をはじめとする台湾の作りたてドリンクは、日本でも徐々に有名になっています。こういった商品の許容度も高いので、作りたてドリンク事業に興味のある日本企業が、海外における事業経験が豊富で、世界最大規模の当社と協力することで、日本国内で新しい事業を開発できるだけでなく、将来的には新たな海外市場を共同で切り拓くこともできるでしょう。

日本だけでなく、海外では米国、北東アジア、欧州、南アフリカなどの事業に注力し、今後も世界市場での事業展開を続けて行く方針です。

ありがとうございました。

### CoCo都可茶飲の基本データ

会社名	億可國際飲食股份有限公司
設立	1997年
董事長	洪肇水
資本金	1億元
従業員数	世界で約1万人
事業内容	アイデアあふれる新鮮なテイクアウトドリンクを主軸にした世界最大の作りたてドリンクスタンドチェーン

出所) 公開資料及びヒアリングよりNRI整理