

「海外サービス産業“課題・トラブル克服”事例」調査

～当社は、こうして課題に対処した～

2015年9月

独立行政法人 日本貿易振興機構
サービス産業部 サービス産業課

本報告書で提供している情報は、御利用される方の御判断・責任において御使用ください。

本報告書で提供した内容に関連して、御利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェットロは一切の責任を負いかねますので御了承ください。

また、本報告書に掲載されている企業様への直接の問い合わせ等については一切、お受けすることは出来ませんので御了承ください。

【本調査に関する問い合わせ先】

日本貿易振興機構（ジェットロ）

サービス産業部 サービス産業課

〒107-6006 東京都港区赤坂 1-12-32

TEL 03-3582-5238

<はじめに>

日本企業にとって「海外展開」は事業戦略上の重要な選択肢の一つとなっています。製造業に比べ海外展開の本格化が遅れていたサービス産業においても、近年は、大企業に加え中小企業の海外展開も加速化しています。背景には、新興国での所得の高まり、世界中でのジャパン人気、海外の有力企業による日本ブランド展開への意欲、円安やビザ発給要件の緩和等の影響による日本への観光客の増加（「本場」・「本物」に触れる機会の増加）、情報を即座に発信するSNS等の普及などがあると考えられます。また、日本のサービス企業は、国内での長年のデフレ、厳しい企業間競争、消費者の厳しい目にさらされているうちに、海外で十分通用する競争力を身につけてきたという事情もあります。

しかし、海外は日本とは異なる法規制、商習慣、消費行動、人材、文化に囲まれた世界であり、海外経験豊富な企業にとっても思わぬトラブルが発生します。まして海外経験の少ない企業にとっての海外進出は、予想外の事態の連続と言っても過言ではありません。

現在、海外事業が成功している企業においても、過去には様々なトラブルや課題が発生し、多くの時間や費用を費やしながらか試行錯誤を体験されてきています。こうしたトラブルは避けがたいものの、コストを最小限に抑え早期に解決することが必要であり、これまで「海外展開の撤退事例を知りたい」、「トラブル及びその解決方法などの実体験を聞きたい」との要望等が多く寄せられていました。

現地に進出されている各企業に御協力いただき、実際に直面した海外でのトラブル対応についての取り組み事例を紹介いたします。

今後の海外進出又は現在、抱えているトラブルの解決の参考となれば幸いです。

最後になりましたが本調査に御協力いただきました企業、関係者の皆様方に、この場をお借りいたしまして厚く御礼申し上げます。

＜目 次＞

調査実施概要	1
I. 調査協力企業一覧	2
II. 進出段階ごとに発生した課題やトラブル（項目別）	
1. 本社の組織、人、体制	3
2. 現地の組織、人、体制	4
3. 資金調達、資金繰り、為替、金利	7
4. 投資規制・制度	8
5. 立地、店舗、許認可、不動産関連	10
6. 日本からの輸入、通関、関税、持ち込み	12
7. 競争・競合、価格設定、マーケティング	13
8. 合弁パートナーとの契約、知財・商標	16
9. サプライヤー、調達、物流関連	17
10. その他（自由記述）	19
III. 進出段階ごとに発生した課題やトラブル（企業別 ※企業概要を含む）	
1. <u>北京[中国]</u> A社（会社名非公開）	21
2. <u>上海[中国]</u> B社（会社名非公開）	22
3. <u>武漢[中国]</u> C社（会社名非公開）	23
4. <u>ソウル[韓国]</u> 株式会社ジーエヌエス ワタミ エフ アンド ビー サービス (주 지엔에스 와타미 에프앤비 서비스)	25
5. <u>シンガポール[シンガポール]</u> 株式会社コナカ (KONAKA (SINGAPORE) PTE. LTD)	26
6. <u>クアラルンプール[マレーシア]</u> (1) 株式会社ワッツ (Watts Harrisons Sdn Bhd)	27
(2) 株式会社フリースタイル (FREE STYLE ASIA SDN BHD)	27

7.	ジャカルタ[インドネシア]	
	株式会社 PrunZ	29
	(PT. Intercontinental Culinary)	
8.	プノンペン[カンボジア]	
	浦江亭	30
	(URAETEI CAMBODIA)	
9.	ダッカ[バングラデシュ]	
	アマデル	32
	(Amader)	
10.	ハノイ[ベトナム]	
	株式会社栄光	34
	(EIKOH VIETNAM CO., LTD)	
11.	ニューヨーク[米国]	
	(1) 株式会社力の源カンパニー	35
	(CHIKARANOMOTO GLOBAL HOLDINGS PTE. LTD.)	
	(2) 株式会社大戸屋ホールディングス	37
	(AMERICA OOTOYA INC.)	

IV. 特に深刻度が大きかった課題等

1.	北京[中国]	
	A社（会社名非公開）	39
2.	上海[中国]	
	B社（会社名非公開）	41
3.	武漢[中国]	
	C社（会社名非公開）	42
4.	ソウル[韓国]	
	株式会社ジーエヌエス ワタミ エフ アンド ビー サービス	43
	(주 지엔에스 와타미 에프앤비 서비스)	
5.	シンガポール[シンガポール]	
	株式会社コナカ	44
	(KONAKA (SINGAPORE) PTE. LTD)	
6.	クアラルンプール[マレーシア]	
	(1) 株式会社ワッツ	46
	(Watts Harrisons Sdn Bhd)	
	(2) 株式会社フリースタイル	48
	(FREE STYLE ASIA SDN BHD)	
7.	ジャカルタ[インドネシア]	
	株式会社 PrunZ	50
	(PT. Intercontinental Culinary)	

8.	<u>プノンペン[カンボジア]</u>	
	浦江亭	52
	(URAETEI CAMBODIA)	
9.	<u>ダッカ[バングラデシュ]</u>	
	アマデール	54
	(Amader)	
10.	<u>ハノイ[ベトナム]</u>	
	株式会社栄光	56
	(EIKOH VIETNAM CO., LTD)	
11.	<u>ニューヨーク[米国]</u>	
	(1) 株式会社力の源カンパニー	58
	(CHIKARANOMOTO GLOBAL HOLDINGS PTE. LTD.)	
	(2) 株式会社大戸屋ホールディングス	59
	(AMERICA OOTOYA INC.)	

調査実施概要

1. 調査目的

現在、海外で営業している日系サービス企業に進出前・進出時・進出後等の各段階で発生した課題等への対処内容について、聞き取り調査を実施し、日本のサービス産業の海外展開に資する情報を整備する。

2. 調査対象

(1) 対象企業

海外で営業しているサービス産業（外食、小売、理美容、教育、ホテル、その他消費者向けサービス）の日系企業

(2) 調査方法

各海外事務所において、現地等の企業に本調査へご協力いただき、ヒアリング等を通じた調査を実施

(3) 調査期間

2014年11月～2015年5月

I. 調査協力企業一覧（公表許可）

国名 [調査事務所名]	企業名（①本社企業名、②現地企業名）	調査 企業 No.
北京 [北京事務所]	① A社（企業名非公開） ② ー（企業名非公開）	1
北京 [上海事務所]	① B社（企業名非公開） ② ー（企業名非公開）	2
武漢 [武漢事務所]	① C社（企業名非公開） ② ー（企業名非公開）	3
ソウル [ソウル事務所]	① 株式会社ジーエヌエス ワタミ エフ アンド ビー サービス ② ㈜ 지엔에스 와타미 에프앤비 서비스	4
シンガポール [シンガポール事務所]	① 株式会社コナカ ② KONAKA (SINGAPORE) PTE. LTD (店舗名：SUIT-SELECT)	5
クアラルンプール [クアラルンプール事務所]	① 株式会社ワッツ ② Watts Harrisons Sdn Bhd	6
	① 株式会社フリースタイル ② FREE STYLE ASIA SDN BHD	7
ジャカルタ [ジャカルタ事務所]	① 株式会社 PrunZ ② PT. Intercontinental Culinary	8
プノンペン [プノンペン事務所]	① 浦江亭 ② URAETEI CAMBODIA	9
ダッカ [ダッカ事務所]	① アマデール ② Amader	10
ハノイ [ハノイ事務所]	① 株式会社栄光 ② EIKOH VIETNAM CO., LTD	11
ニューヨーク [ニューヨーク事務所]	① 株式会社力の源カンパニー ② CHIKARANOMOTO GLOBAL HOLDINGS PTE. LTD.	12
	① 株式会社大戸屋ホールディングス ② AMERICA OOTOYA INC.	13

Ⅱ. 進出段階ごとに発生した課題やトラブル（項目別）

1. 本社の組織、人、体制

本社の組織、人、体制				調査企業No.
都市名等	企業名	段階別	内容	
北京 〔中国〕	A社（企業名非公開） 〈業種〉 弁当販売（持ち帰り、宅配、一部店舗ではイートインも）	検討段階	会社として初めての海外進出でノウハウが全くなかった。	1
	武漢 〔中国〕	C社（企業名非公開） 〈業種〉 日系企業向け賃貸不動産仲介、不動産情報コンサル、サブリース住居賃貸・管理	検討段階	
進出時(前後数ヶ月)		本部からのサポートは無く、全て1から考えるしかなかった。		
進出後～半年		日本発の支援案件は無く、新規開拓に時間がかかった。		
現在		特に無いが、日本からの増員は期待できない。		
クアラルンプール 〔マレーシア〕	株式会社フリースタイル 〈業種〉 レストラン	検討段階	海外事業担当部署が存在しなかった。	7
	進出時(前後数ヶ月)	適切なビザが取れなかった。		
	進出後～半年	立ち上げに予想外の期間を要し、駐在経費が高んだ。		
	現在	駐在員の育成が課題。		
ジャカルタ 〔インドネシア〕	株式会社 PrunZ 〈業種〉 レストラン	検討段階	シンガポールにて海外での店舗展開を経験したスタッフをジャカルタに派遣。特段問題なし。	8
	プノンペン 〔カンボジア〕	浦江亭 〈業種〉 日本式焼肉店	検討段階	
ハノイ 〔ベトナム〕		株式会社栄光 〈業種〉 ベトナム人向け日本語教育、日本人・ベトナム人向け学習塾	現在	本社側の海外経験が無い。

ニューヨーク [米国]	株式会社力の源カンパニー（一風堂ニューヨーク） 〈業種〉 飲食店の運営及び現地運営パートナー企業の指導など、ラーメン		12
	検討段階	ニューヨーク進出は2000年に計画が開始されたが、翌年の同時多発テロにより、一時凍結した。	
	進出時(前後数ヶ月)	条件に合った（社歴が長くビザ取得が可能で、かつリカーライセンスの扱いができる）人材を選定するのに苦労した。	
	株式会社大戸屋ホールディングス 〈業種〉 飲食店運営		13
	検討段階	2009年から米国展開を検討していた。会長自らニューヨークに出向いて視察したところ、日本人が日常的に食するものが浸透していた為、まずニューヨークから開始することにした。	
	進出時(前後数ヶ月)	就労ビザを取得し日本から派遣した3名のスタッフのうち米国社長以外の2名（立ち上げ担当者、店主）は語学力がなかったが、NYでの成功にける熱意を重視した。	

2. 現地の組織、人、体制

現地の組織、人、体制

都市名等 [国]	企業名 〈業種〉	調査企業No.	
	段階別	内 容	
北京 [中国]	A社（企業名非公開） 〈業種〉 弁当販売（持ち帰り、宅配、一部店舗ではイートインも）	1	
	進出時(前後数ヶ月)		とりあえず日本のやり方を真似たがうまくフィットしなかった。中国の生活環境に慣れない、文化の違いに戸惑った。
	現在		中国人スタッフに対する研修や人事制度の充実が必要。人件費が高騰。
北京 [中国]	B社（企業名非公開） 〈業種〉 美容室経営、美容やファッションに関わるプロモーション、コンサルティング業、等	2	
	進出後～半年		当初想定していたスケジュールは3ヶ月ほど遅れた。
	現在		スタイリストの流動性がすごく高い。10年前と比べて中国人スタッフを抱えてやっていくというのは難しくなっている。
武漢 [中国]	C社（企業名非公開） 〈業種〉 日系企業向け賃貸不動産仲介、不動産情報コンサル、サブリース住居賃貸・管理	3	
	検討段階		全て1人でやるしかなく、相談できる人もいなかった。
	進出時(前後数ヶ月)		同上。
	進出後～半年		人の採用がスムーズに出来なかった。
	現在	少人数で全ての業務を協力し合う組織が理想。	

ソウル 「韓国」	株式会社シーエヌエス ワタミ エフ アンド ビー サービス 〈業種〉 外食業：居酒屋(日本料理)		4
	進出後～半年	韓国では時間シフトできるアルバイトの雇用が困難であった。また、アルバイト、社員ともに勤続期間が短い。	
	現在	「社員7：アルバイト3」の計画ではありますが、現状9：1で運営。	
シンガポール 「シンガポール」	株式会社コナカ 〈業種〉 紳士服販売		5
	検討段階	給与水準が極めて高いことから、総務・人事等の本社機能のスリム化を図る必要があった。	
	進出後～半年	当地では接客業は敬遠される傾向にあるので、高い能力を有する人材からの応募がない。	
現在	給与の金額に対するプライオリティが高いため、少しでも給与の高い募集があると転職してしまうなど、長期的なキャリアプランを描けている人が少なく、人材の定着率が低い。		
クアラルンプール 「マレーシア」	株式会社ワッツ 〈業種〉 小売		6
	進出時(前後数ヶ月)	本部の人材の採用に時間と金がかかり、事業スピードが遅くなった。	
	進出後～半年	店舗スタッフの確保に苦労している。	
	現在	同上。	
クアラルンプール 「マレーシア」	株式会社フリースタイル 〈業種〉 レストラン		7
	検討段階	海外事業担当部署が存在しなかった。	
	進出時(前後数ヶ月)	知人作りから始めたため、会社の登記などに時間を要した。	
	進出後～半年	スタッフの文化、宗教、教養レベルの差が店舗運営を難しくしている。	
現在	駐在員のレベルの向上が課題。		
ジャカルタ 「インドネシア」	株式会社 PrunZ 〈業種〉 レストラン業		8
	検討段階	フロアスタッフとの英語での意思疎通は、ほぼ不可だった。インドネシア語、英語を話せるスタッフを採用。	
	進出後～半年	現地スタッフとの間で勤怠、休暇等に対する感覚の違いがある。教育制度構築するなどの工夫により、望む方向に修正できつつある。	
現在	モチベーション維持が課題。ただし、チップ・ボーナス等の分配など制度構築の工夫をしている。		
プノンペン 「カンボジア」	浦江亭 〈業種〉 日本式焼肉店		9
	検討段階	問題は特になし。ベトナム店舗のマネジャークラスを起用。	
	進出時(前後数ヶ月)	オープン時はホール・厨房を教えるためにベトナム店舗のスタッフを3人ずつ連れてきた。	
	進出後～半年	日本人が常駐しなくても運営できるようになるまで半年くらいかかった。	
現在	カンボジア人は他人を怒ったり注意したりすることが苦手だが、上司も連帯責任とすることでマネジメントできている。		

「パン」 ダック カシユ	アマデール 〈業種〉 ①IT サービス（Web サイト作成等）、②パンの製造・販売・デリバリー、 ③コンサルタント		10
	検討段階	もともと IT サービスの会社であるため、パン事業の人材不足。	
	進出時(前後数ヶ月)	パン製造・デリバリーを担当する人材採用難（コック、デリバリーは社会的地位が低いため優秀な人材が敬遠する）。	
	進出後～半年	デリバリー担当者の離職。 コック・デリバリー人材の教育水準が低いためミス多数。	
	現在	徹底した育成（パン製造、5S、チームワークを繰り返し指導）。 従業員の独立が懸念。	
「ベトナム」 ハノイ	株式会社栄光 〈業種〉 ベトナム人向け日本語教育、日本人・ベトナム人向け学習塾		11
	現在	マネージャー職の不足。	
「米国」 ニューヨーク	株式会社力の源カンパニー（一風堂ニューヨーク） 〈業種〉 飲食店の運営及び現地運営パートナー企業の指導など、ラーメン		12
	進出後～半年	米国人スタッフは、遅刻・早退・欠勤が多く、仕事よりも家族を優先する傾向がある。労働者の権利が強い為、日本の感覚で社員の勤怠管理を行うことが難しい。	
	現在	チップのレートや保険など、年々変わる制度に適応していく必要がある。 企業の保険負担額が大きい中、良い人材を確保することが困難。日本企業の場合、ローカル企業以上の条件を提示しないと、いい人材が集まりにくい。	
「米国」 ニューヨーク	株式会社大戸屋ホールディングス 〈業種〉 飲食店運営		13
	進出時(前後数ヶ月)	現地採用者に対しては、毎日朝礼を行い、会社理念や目標の確認、接客用語の練習を通して、従業員の意識を同じ方向に向けること、概して遅刻・欠勤が多い米国人に対して時間厳守の重要性を説明、働きやすい職場環境作り、待遇面の維持。	
	進出後～半年	現地採用スタッフの採用、教育が課題。 労働ビザのある人のみを採用。勤務態度に関する警告を示した Warning Letter を 3 通受け取った場合は解雇になる旨、事前に説明し、採用している。 シェフが日本独特の調理方法を習得し、調理ラインに入るまでに半年以上かかった。「できたて」を提供できる強みがある一方、味がブれることもある。	
	現在	現在マンハッタンに大戸屋 3 店舗、炉端屋 NY1 店舗を持つ。現在一店舗につき 2 名配置している日本からの出向者を平均 1 名またはそれ以下に減らし、現地採用者を上のポジションにつけて、経費削減することが課題。	

3. 資金調達、資金繰り、為替、金利

資金調達、資金繰り、為替、金利

都市名等 〔国〕	企業名 〈業種〉		調査企業No.
	段階別	内 容	
北京 〔中国〕	A社（企業名非公開） 〈業種〉 弁当販売（持ち帰り、宅配、一部店舗ではイトインも）		1
	進出後～半年	F S 作成が不十分だったため資金繰りに苦労。	
武漢 〔中国〕	C社（企業名非公開） 〈業種〉 日系企業向け賃貸不動産仲介、不動産情報コンサル、サブリース住居賃貸・管理		3
	検討段階	必要経費のめどが立てにくく資本金の額が決めにくかった。	
ソウル 〔韓国〕	株式会社ジーエヌエス ワタミ エフ アンド ビー サービス 〈業種〉 外食業：居酒屋(日本料理)		4
	現在	現在まで資本金内で運営しており問題ないが、今後の出店では現地で資金調達を検討。	
シンガポール 〔シンガポール〕	株式会社コナカ 〈業種〉 紳士服販売		5
	進出後～半年	様々なものが高コストであることから、余裕を持った資金繰りが必要。	
	現在	物の値段が常に上昇しているため、変動費で調整するといった日本的手法でのコストダウンが難しい。	
クアラルンプール 〔マレーシア〕	株式会社フリースタイル 〈業種〉 レストラン		7
	検討段階	日本より簡単に進むと思っていた。	
	進出後～半年	ドル送金後に円安が進み、いくらかの補填ができた。	
ジャカルタ 〔インドネシア〕	株式会社 PrunZ 〈業種〉 レストラン業		8
	現在	人件費、賃料、光熱費、食材すべての価格が高騰し、経営を圧迫。メニューを工夫するなど、対応している。	
プノンペン 〔カンボジア〕	浦江亭 〈業種〉 日本式焼肉店		9
	検討段階	失敗したときのリスクを考え、独資100%とはしなかった。最初からうまくいくとは思っていなかったため知り合いだけで、複数の出資で行うことにした。	
	進出時(前後数ヶ月)	現地パートナー（元ソナトラグループの方）及び日本の出資者、複数人からの出資を受けて、運営は自社のみで行っている。	
	現在	円安のマイナス影響は全くない。	

ハンゲラデシユ ダツカ	アマテール 〈業種〉 ①IT サービス（Web サイト作成等）、②パンの製造・販売・デリバリー、 ③コンサルタント		10
	検討段階	現地金利が約18%と高く、当初から借入による出店は難しいため、店舗を持たずデリバリーから開始。	
	現在	日本人2名の出資金の中で運営し、現在はデリバリーのみ。資金のかかるカフェまたは店舗は長期計画で検討。	
ハノイ ベトナム	株式会社栄光 〈業種〉 ベトナム人向け日本語教育、日本人・ベトナム人向け学習塾		11
	進出後～半年	為替変動による駐在員の給与補償制度が無い。	
ニューヨーク 米国	株式会社力の源カンパニー（一風堂ニューヨーク） 〈業種〉 飲食店の運営及び現地運営パートナー企業の指導など、ラーメン		12
	進出時(前後数ヶ月)	特になし。資本金は活用している。	
	進出後～半年	特になし。資本金は活用している。	
	現在	2・3号店立ち上げ時など、日本・米国両方の金利を見て、本社から資金調達、あるいは子会社として、現地金融機関からの借り入れを行う必要があった。	
	株式会社大戸屋ホールディングス 〈業種〉 飲食店運営		13
	現在	資金は日本の本社から100%調達している。今後もその予定。	

4. 投資規制・制度

投資規制・制度			
都市名等 国	企業名 〈業種〉		調査企業No.
	段階別	内容	
武漢 中国	C社（企業名非公開） 〈業種〉 日系企業向け賃貸不動産仲介、不動産情報コンサル、サブリース住居賃貸・管理		3
	検討段階	調査に非常に時間かかる。不動産業は開かれてなかった。	
	進出時(前後数ヶ月)	コンサル（咨询）会社として立上げ。仲介免許の取得に苦労した（武漢では「不動産」が付く業態は外資に営業許可が下りない）。	
	進出後～半年	同上。	
	現在	コンサル（咨询）会社のまま不動産仲介、管理業を定款に追加できた。	

「シンガポール」	株式会社コナカ 〈業種〉 紳士服販売		5
	現在	法制・規制が短期間で変更となるので常に注意して確認することが必要。	
「マレーシア」	株式会社フリースタイル 〈業種〉 レストラン		7
	検討段階	日本より簡単に進むと思っていたがそうではなかった。	
	進出時(前後数ヶ月)	多店舗展開するにあたり思わぬ資金が必要と知る。	
	現在	就労ビザ(2年)の取得にはかなりの時間を要した。	
「インドネシア」	株式会社 PrunZ 〈業種〉 レストラン業		8
	検討段階	パートナーがすべて実施。特に問題なし。	
「カンボジア」	浦江亭 〈業種〉 日本式焼肉店		9
	検討段階	カンボジアはサービス業の投資規制なし。	
「ブラジル」	アマデル 〈業種〉 ①IT サービス(Webサイト作成等)、②パンの製造・販売・デリバリー、 ③コンサルタント		10
	検討段階	小売のためVAT(付加価値税)登録が必要。	
	進出時(前後数ヶ月)	行政の対応が悪く手続きに時間がかかる。	
	進出後～半年	VAT 登録済み。	
「ベトナム」	株式会社栄光 〈業種〉 ベトナム人向け日本語教育、日本人・ベトナム人向け学習塾		11
	現在	ライセンス、営業許可の変更に時間がかかる。	

5. 立地、店舗、許認可、不動産関連

立地、店舗、許認可、不動産関連				
都市名等	企業名 〈業種〉	段階別	内 容	調査企業No.
北京 〔中国〕	A社（企業名非公開） 〈業種〉 弁当販売（持ち帰り、宅配、一部店舗ではイートインも）	検討段階	店舗リサーチ部隊がおらず手探りで店舗開拓せざるを得なかった。	1
		進出後～半年	店舗賃貸契約に伴うトラブルが多い。契約書の内容を法的側面から確認できる人材がない。	
		現在	北京は家賃が高騰。店舗開拓が難しい。消防や衛生の許可取得や設備据え付けの際に恣意的な運用をされることがある。	
北京 〔中国〕	B社（企業名非公開） 〈業種〉 美容室経営、美容やファッションに関わるプロモーション、コンサルティング業、等	進出時(前後数ヶ月)	ある人に紹介された会計事務所に騙され、最初に大きくつまずいた。一番大変だったのは消防関連の許認可。	2
武漢 〔中国〕	C社（企業名非公開） 〈業種〉 日系企業向け賃貸不動産仲介、不動産情報コンサル、サブリース住居賃貸・管理	検討段階	事務所住所が無ければ会社登記手続きが始められない。	3
		進出時(前後数ヶ月)	事務所の賃貸契約に非常に時間がかかった。	
		進出後～半年	仲介免許の取得はまだ出来ておらず、要件もはっきりしない。	
		現在	コンサル会社のままだが、仲介、管理業を定款に追加	
ソウル 〔韓国〕	株式会社ジーエヌエス ワタミ エフ アンド ビー サービス 〈業種〉 外食業：居酒屋(日本料理)	検討段階	特になし（1号店は流動人口が多く、韓国を代表するターミナルエリアである江南駅周辺に出店）。	4
		進出後～半年	2号店の鍾路店は昼の客単価が低く、同社のコンセプトに合わず営業が苦戦。	
		現在	2号店出店から1年で撤収し、これらの結果を踏まえ、コンセプトを再構築し1号店のリニューアルを行った。	
シンガポール 〔シンガポール〕	株式会社コナカ 〈業種〉 紳士服販売	検討段階	商業スペースが寡占化していることを原因とする、異常に高い賃料への対応。	5
		現在	契約更新時の賃料の交渉および中途解約の難しさ。	

ク ア ラ ル ン プ ー ル 「マ レ ー シ ア」	株式会社ワッツ 〈業種〉 小売		6
	検討段階	出店したい人気のショッピングモールは空きがない。	
	進出時(前後数ヶ月)	実績を作るためにとりあえず1号店をオープン。	
	株式会社フリースタイル 〈業種〉 レストラン		7
検討段階	何から手を付けて良いか皆目検討も着かない状態だった。		
進出時(前後数ヶ月)	さまざまなライセンスを取得する必要があることが分かった。		
進出後～半年	ライセンス取得の際に「アンダー」な部分が多く、エージェントを利用せざるを得なかった。取得までにかかなりの時間を要した。		
現在	必要な全てのライセンスを取得。		
「イ ン ド ネ シ ア」 シ ャ カ ル タ	株式会社 PrunZ 〈業種〉 レストラン業		8
	検討段階	パートナーが既に物件を保有。特に問題なし。	
プ ノ ン ボ シ ア 「カ ン ボ ジ ア」	浦江亭 〈業種〉 日本式焼肉店		9
	検討段階	当初ベトナムの次の進出先として、元々はオーストラリアを検討していたが、人件費・物価が日本より高くなってしまい、「安い価格で多くの人に食べていただく」というコンセプトが実現できないため断念。	
	進出時(前後数ヶ月)	店舗工事が現地の事情により遅れ、当初の開店予定より2か月ほど遅れた。 内装のデザインも元々計画していたものと違ったが、結果的には受けているようだ。	
	進出後～半年	電気代はベトナムより高いが、家賃が低いため吸収できている。 ちなみに、ホーチミンは交渉の度に上がっている状況。	
	現在	物件は良いオーナーが見つければ、うまくいく。	
「ハ ン グ ラ デ シ ユ」 ダ ッ カ	アマデル 〈業種〉 ①IT サービス (Web サイト作成等)、②パンの製造・販売・デリバリー、 ③コンサルタント		10
	検討段階	不動産価格が高く、店舗出店には多数の許認可が必要であったため、店舗出店は見送り。	
	現在	生産が安定し、顧客の増加の様子を見て、店舗を計画する予定。	

ハノイ	ベトナム	株式会社栄光 〈業種〉 ベトナム人向け日本語教育、日本人・ベトナム人向け学習塾		11
		現在	一定以上のクオリティを望むと物件が高い。	
ニューヨーク	米国	株式会社力の源カンパニー（一風堂ニューヨーク） 〈業種〉 飲食店の運営及び現地運営パートナー企業の指導など、ラーメン		12
		進出時(前後数ヶ月)	立地条件・トレンドなど、現地の感覚で物件を選定しつつ、本社を説得し、スピーディーに契約を進めることに苦労した。	
		進出後～半年	店舗の施工、物件の引渡し、ガス・電気等の工事が遅れ、結果的に開店が当初の予定より半年遅れた。	
		現在	同様に、2号店の開店は9ヶ月遅れた。米国では予定通りに工事・施工が進まないのが普通であり、その状況下で最善を尽くすことが課題。また、本社、現地スタッフともに、その事実をあらかじめ理解・共有することが重要。	
ニューヨーク	米国	株式会社大戸屋ホールディングス 〈業種〉 飲食店運営		13
		進出時(前後数ヶ月)	内装工事の際、ガス管配置に関してなど、想定していなかった様々な問題が発生し、当初2011年内を目指していた開店が2012年4月にずれこんだ。	
		進出後～半年	立地に関しては、ターゲット層の住むエリアでマンハッタン中心部に近いこと、また、日本人が現地の方と一緒に来やすいエリアを条件とした。	
		現在	店舗数を増やしていくにあたり、店の面積をおさえることで、家賃と初期投資のコストをおさえることが課題。	

6. 日本からの輸入、通関、関税、持ち込み

日本からの輸入、通関、関税、持ち込み

都市名等	国	企業名 〈業種〉		調査企業No.
		段階別	内 容	
クアラルンプール	マレーシア	株式会社フリースタイル 〈業種〉 レストラン		7
		検討段階	皆目検討も着かない状態だった。	
		進出時(前後数ヶ月)	予想以上に税金が高かった。規制が多く、時間がかかった。	
		進出後～半年	サプライヤーを見つけ、食品以外は現地で補うようにした。	
		現在	サプライヤーを見つけ、食品以外は現地で補うようにした。	

「インドネシア」 ジャカルタ	株式会社 PrunZ 〈業種〉 レストラン業		8
	進出時(前後数ヶ月)	食器、食材その他の輸入が非常に困難だった。	
	進出後～半年	食材は依然として輸入困難。輸入可能食材（安定供給する食材）を主としてメニューを構成。	
	現在	同上。	
「カンボジア」 プノンペン	浦江亭 〈業種〉 日本式焼肉店		9
	検討段階	日本からの輸入なし。ベトナムと当地代理店からの購入。	
「タンザニア」 ダッカラ	アマテール 〈業種〉 ①IT サービス（Web サイト作成等）、②パンの製造・販売・デリバリー、 ③コンサルタント		10
	検討段階	食材、家電の輸入関税が高い。	
	進出時(前後数ヶ月)	個人の持ち込みで対応。	
	現在	現在も一部食材や機材は持ち込みで柔軟に対応。	
「ベトナム」 ハノイ	株式会社栄光 〈業種〉 ベトナム人向け日本語教育、日本人・ベトナム人向け学習塾		11
	現在	教材・テストが税関で止まってしまい間に合わない。	
「米国」 ニューヨーク	株式会社力の源カンパニー（一風堂ニューヨーク） 〈業種〉 飲食店の運営及び現地運営パートナー企業の指導など、ラーメン		12
	現在	震災後、米国食品医薬品局（FDA）の輸入規制により、メニューにある食材が通関できず、代替品を使用し味が変わってしまうケースがある。関税も高い為、輸入量を開店時に比べ3～4割減らし、地産地消を心がけている。	

7. 競争・競合、価格設定、マーケティング

競争・競合、価格設定、マーケティング			
都市名等 「国」	企業名 〈業種〉		調査企業 No.
	段階別	内 容	
北京 「中国」	A社（企業名非公開） 〈業種〉 弁当販売（持ち帰り、宅配、一部店舗ではイトインも）		1
	現在	水は浄水器を通し油にも気を遣う等安心・安全を意識すると価格はローカル同業他社に比べ高くなる。夜の需要喚起が課題。	

北京 [中国]	B社（企業名非公開） 〈業種〉 美容室経営、美容やファッションに関わるプロモーション、コンサルティング業、等		2
	進出時(前後数ヶ月)	化粧品会社とのコラボにより、店舗を通じて商品の良さを客に伝えるということはやっている。ブランディングの一環。	
武漢 [中国]	C社（企業名非公開） 〈業種〉 日系企業向け賃貸不動産仲介、不動産情報コンサル、サブリース住居賃貸・管理		3
	検討段階	日系向けサービスがほとんど無く、比較調査が出来なかった。	
	進出時(前後数ヶ月)	営業しながらの検討となった。	
	進出後～半年	同上。	
ソウル [韓国]	株式会社ジーエヌエス ワタミ エフ アンド ビー サービス 〈業種〉 外食業：居酒屋(日本料理)		4
	進出後～半年	客数はますますだが、単価が想定（2万2千～3千ウォン）と比べ70～80%程度と低く、利益が出ない。	
クアラルンプール [マレーシア]	株式会社フリースタイル 〈業種〉 レストラン		7
	検討段階	皆目検討も着かない状態だった。	
	進出時(前後数ヶ月)	予想以上に高かった。	
	進出後～半年	数十店舗を調査し、地域、コンセプトにあった価格帯に設定。	
ジャカルタ [インドネシア]	株式会社 PrunZ 〈業種〉 レストラン業		8
	検討段階	伝統的な和食でメニューを構成した。	
	進出時(前後数ヶ月)	伝統的な和食でメニューを構成したが、浸透しなかった。	
	進出後～半年	メニュー改善を積極的に行った。	
	現在	コストパフォーマンス、お客様満足度を保つメニューを構築。	

「カンボジア」 プノンペン	浦江亭 〈業種〉 日本式焼肉店		9
	検討段階	進出までに2～3回視察、中間層・家族連れに流行っている店舗（Shabu Shabu：8ドル食べ放題、Master Suki Soup）の視察を行い、価格を参考にした。	
	進出時(前後数ヶ月)	当時日本式の焼き肉を取り扱っていたレストランは、2店舗（2社）存在した。	
	進出後～半年	1人あたり平均客単価は15ドル。狙っている層が出せるギリギリの価格。昼は7～8ドル、夜は20ドル前後。手ごろな価格で食べられるので昼の客数の方が多い。	
現在	1日あたりの客数・客単価はベトナムより低いものの、2～3年後の目標（成功といえる目安）としていた売上の倍以上の売上となっている。		
「フランス」 ダックラテシユ	アマデール 〈業種〉 ①ITサービス（Webサイト作成等）、②パンの製造・販売・デリバリー、③コンサルタント		10
	検討段階	高級フランスパンはほぼ競合なし。価格の相場がわからなかった。	
	進出時(前後数ヶ月)	競合3社の価格確認、外国人向けの試食会開催・受入可能な値段のヒアリング。	
現在	フランスパン・チョコクロワッサン各180タカ（約270円、1円=0.66タカ）で販売。		
「ベトナム」 ハノイ	株式会社栄光 〈業種〉 ベトナム人向け日本語教育、日本人・ベトナム人向け学習塾		11
	現在	ローカルとの価格の差を品質で、どう埋めるか。	
「米国」 ニューヨーク	株式会社力の源カンパニー（一風堂ニューヨーク） 〈業種〉 飲食店の運営及び現地運営パートナー企業の指導など、ラーメン		12
	検討段階	ニューヨーク進出に際して参考になるような競合が少なかった。	
	進出時(前後数ヶ月)	第三者機関を通して市場調査を行ったが、正確なデータが得られなかった。	
	進出後～半年	当初、一杯13ドルは高いと言われた。原価の高さ（日本の8倍）と、味・質へのこだわりを客に直接説明し、理解してもらうよう努めた。	
現在	一人当たりの単価設定は、ニューヨーク市内でもエリアによって異なる。数字には表れないことも多く、現地社員（駐在員）の肌感覚に任せた判断が必要なことも多い。		
	株式会社大戸屋ホールディングス 〈業種〉 飲食店運営		13
	現在	不動産の賃貸料、従業員の賃金上昇は最終的には、メニューの価格に転嫁される。どうしても受容しなければならない問題である。	

8. 合弁パートナーとの契約、知財・商標

合弁パートナーとの契約、知財・商標			
都市名等	企業名	調査企業No.	
	〈業種〉		
	段階別	内 容	
北京 [中国]	A社（企業名非公開）		1
	〈業種〉 弁当販売（持ち帰り、宅配、一部店舗ではイートインも）		
	検討段階	当社は出資比率が最も高いが合弁契約上、出資比率に応じたメリットが享受できる経営体制を敷かなかったがゆえに、問題が生じるケースあり。	
	現在	合弁相手は自社にとって不足している部分を補う存在であるべき。そのような視点でパートナー選択しなかったことから、マイナス面はないもののプラス面もないような状況。	
北京 [中国]	B社（企業名非公開）		2
	〈業種〉 美容室経営、美容やファッションに関わるプロモーション、コンサルティング業、等		
	現在	商標登録は最初の段階で行った。登録さえしていれば完全に大丈夫かというところというわけでもなく、今までに名前を勝手に使われたことは何度もある。	
プノンペン [カンボジア]	浦江亭		9
	〈業種〉 日本式焼肉店		
	検討段階	出資のみで運営に関しては全権を浦江亭がもっている。	
ハノイ [ベトナム]	株式会社栄光		11
	〈業種〉 ベトナム人向け日本語教育、日本人・ベトナム人向け学習塾		
	進出後～半年	合弁先と契約内容で折り合いがつかず撤退。	
	現在	特になし（現在は独資）。	
ニューヨーク [米国]	株式会社力の源カンパニー（一風堂ニューヨーク）		12
	〈業種〉 飲食店の運営及び現地運営パートナー企業の指導など、ラーメン		
	進出後～半年	シェフの名前を付したメニュー、ラーメンのメニューの名前が他店で、そのまま使用された。使い方が誤っていることを先方に指摘し、同名のメニューはなくなり、一応の解決をみた。	
	現在	商標をとり、ウェブサイトに掲載するようにしている。	
ニューヨーク [米国]	株式会社大戸屋ホールディングス		13
	〈業種〉 飲食店運営		
	現在	14年4月に「炉端やNY」の経営権を取得し、翌月「炉端屋NY」として出店した。両社には競合するメニューがあり、それを炉端屋でどのように扱うかなど、契約書に細かく規定した。	

9. サプライヤー、調達、物流関連

サプライヤー、調達、物流関連

都市名等 〔国〕	企業名		調査企業No.
	〈業種〉	内 容	
北京〔中国〕	A社（企業名非公開） 〈業種〉 弁当販売（持ち帰り、宅配、一部店舗ではイトインも）		1
	現在	冷凍・冷蔵すべき材料が常温で届く。発注数量と実際に配達される数量が異なる。原材料の高騰で値上げせざるを得ない。	
武漢〔中国〕	C社（企業名非公開） 〈業種〉 日系企業向け賃貸不動産仲介、不動産情報コンサル、サブリース住居賃貸・管理		3
	検討段階	商品となる優良物件が少なく、仕入れ確保ができない。	
	進出時(前後数ヶ月)	同上。	
	進出後～半年	同上。	
現在	同上。		
ソウル〔韓国〕	株式会社ジーエヌエス ワタミ エフ アンド ビー サービス 〈業種〉 外食業：居酒屋(日本料理)		4
	進出時(前後数ヶ月)	輸入制限のために一部、韓国に無い日本食材が手に入りづらい。	
	進出後～半年	同上。	
現在	同上。		
クアラルンプール〔マレーシア〕	株式会社フリースタイル 〈業種〉 レストラン		7
	検討段階	皆目検討も着かない状態だった。	
	進出時(前後数ヶ月)	現地で知り合った方を通じて数社を確保。	
	進出後～半年	営業開始後は、サプライヤーが飛び込みで営業に来るようになり、選択肢が増えた。	
現在	他の日本料理店では使っていないサプライヤーの開拓。現地市場の利用。		
ジャカルタ〔インドネシア〕	株式会社 PrunZ 〈業種〉 レストラン業		8
	検討段階	輸入食材の調達が困難（サプライヤーの問題ではなく、インドネシアの輸入規制の問題）。	
	進出時(前後数ヶ月)	同上。	
	進出後～半年	同上。	
現在	同上。		

プ ノ ン ボ シ ア	浦江亭 〈業種〉 日本式焼肉店		9
	検討段階	視察時に冷凍庫のある大きい輸入代理店を探し、自ら確認に行って取引先を決めた。また、一部はベトナムから。	
	進出時(前後数ヶ月)	現地輸入代理店から、アメリカ、オーストラリアの牛肉を調達している。ベトナム産や一部カンボジア牛肉も使っている。野菜はローカルのマーケットで調達。	
	進出後～半年	肉はコンテナでまとめてベトナムで自社調達し、一部カンボジアへ入れている。冷凍車・冷凍倉庫が完備されている安定したコールドチェーンが整っている輸入代理店が少ない。	
ハ ン グ ラ デ シ ユ	アマテール 〈業種〉 ①IT サービス (Web サイト作成等)、②パンの製造・販売・デリバリー、③コンサルタント		10
	検討段階	パンのデリバリーに懸念がある。(交通渋滞、悪路が多い。治安情勢により移動に危険が伴う場合がある。)	
	進出時(前後数ヶ月)	柔軟に動ける自転車でのデリバリーで対応。地域はダッカの一部に限定。	
	現在	自転車でのデリバリーを継続。ダッカ郊外の地域も限定的ではあるが対応。	
ニ ュ ー ヨ ーク	株式会社力の源カンパニー (一風堂ニューヨーク) 〈業種〉 飲食店の運営及び現地運営パートナー企業の指導など、ラーメン		12
	現在	日本から輸入調達していた食材を、徐々に現地食材にシフト。商社を一社に絞ると税関で止められた際に全てが止まってしまう為、数社と取引をしている。	
ニ ュ ー ヨ ーク	株式会社大戸屋ホールディングス 〈業種〉 飲食店運営		13
	進出後～半年	素材(肉を除いて)と調味料は全世界の店舗で同じものを使用。魚は日本と同じ品質のものを米国に輸入。例えば、サバは最もおいしく手頃な価格で提供できるノルウェー産を仕入れているが、米国人の中には日本産にこだわる人もいる。	
	現在	肉(牛・豚・鶏)は米国内で調達。また肉エキスを使用したデミグラスソースなどは米国へ輸入できない為、海外店舗向けの肉エキスを除いたものを使用している。	

10. その他（自由記述）

その他（自由記述）			
都市名等	企業名		調査企業No.
	〈業種〉	内 容	
北京 [中国]	段階別		2
	B社（企業名非公開） 〈業種〉 美容室経営、美容やファッションに関わるプロモーション、コンサルティング業、等		
	検討段階	万博、オリンピック、経済成長等の面から最も魅力的であったことを理由に中国に進出。	
	現在	10年前は中国の美容業界は全然確立されていなかったし、技術も形になっていなかった。今はレベルが上がって、ブランド価値がないと客に受け入れられなくなってきている。	
武漢 [中国]	C社（企業名非公開） 〈業種〉 日系企業向け賃貸不動産仲介、不動産情報コンサル、サブリース住居賃貸・管理		3
	検討段階	役所調査に苦労した。聞く人により回答が違う。	
	進出時(前後数ヶ月)	設立、事務所契約など、打ち合わせ通りに進まない。	
	進出後～半年	仲介免許取得の件も、結局担当者では進められなかった。	
	現在	優良物件の確保が難しく、営業に支障が出ている。	
シンガポール [シンガポール]	株式会社コナカ 〈業種〉 紳士服販売		5
	検討段階	高温多湿な気候の国で、どれだけスーツのニーズを高められるか。	
	進出時(前後数ヶ月)	有力な地場のファッション誌がないなど、ファッションに対する全般的な意識の低さ。	
	進出後～半年	同上。	
	現在	安定志向であるため、新しいものは生まれにくく、受け入れられにくい。	
プノンペン [カンボジア]	浦江亭 〈業種〉 日本式焼肉店		9
	検討段階	ベトナムでの認知度があっても、カンボジアでも認知度があるわけではない。ゼロからのスタート。	
	進出時(前後数ヶ月)	開店時にメディア、商業省役人をよび、オープニングパーティーを行った。	
	進出後～半年	フェイスブックページなどももっているが、積極的なプロモーションは行っていない。	
	現在	当初3か月は厳しかったが、その後、口コミで客足が伸びている。特別なことは行っていない。	

ニューヨーク	株式会社力の源カンパニー（一風堂ニューヨーク）		12
	進出後～半年	<p>〈業種〉 飲食店の運営及び現地運営パートナー企業の指導など、ラーメン</p> <p>リピーター対策のため、常に新しい製品開発をして、顧客が来るたびに新しい発見があるように工夫している。</p>	
「米国」 ニューヨーク	株式会社大戸屋ホールディングス		13
	現在	<p>〈業種〉 飲食店運営</p> <p>米国は裁判など、もしものときのコストが高い。弁護士費用が大変な高額になる。大戸屋にはルールを守るという大前提があるので（合法ステータスのない人は雇わない）コストがかかり、メニューを安くしたいができない。</p> <p>日本食食品が米国のルールに当てはまっていないケースがある。（例）何度以上または何度以下と保存温度が規定されているので寿司飯の常温保存はできず冷やさないといけない。発酵させている漬物は腐らせたものと判断されてしまうなど。</p> <p>冷蔵庫や厨房機器が故障しても修理がなかなかこない。急遽休店を余儀なくされることもある。</p>	

Ⅲ. 進出段階ごとに発生した課題やトラブル（企業別 ※企業概要を含む）

1. 北京[中国]

A社（会社名非公開）

◆企業概要

調査企業No.	都市名等 [国]	①本社企業名 ②現地企業名	進出概要	
1	北京 [中国]	A社（企業名非公開）	a	2010年7月ごろ
			b	弁当販売（持ち帰り、宅配、一部店舗ではイトインも） 〈参考：日本標準産業分類中分類〉
			c	合弁（パートナー 45%、貴社 55%）
			d	5
			e	3人（うち日本人駐在員3人、現地採用日本人0人）

◆進出段階別トラブル・課題発生概要

段階別	内 容
本社の組織、人、体制	
検討段階	会社として初めての海外進出でノウハウが全くなかった。
現地の組織、人、体制	
進出時(前後数ヶ月)	とりあえず日本のやり方を真似たがうまくフィットしなかった。中国の生活環境に慣れない、文化の違いに戸惑った。
現在	中国人スタッフに対する研修や人事制度の充実が必要。人件費が高騰。
資金調達、資金繰り、為替、金利	
進出後～半年	F S作成が不十分だったため資金繰りに苦労。
立地、店舗、許認可、不動産関連	
検討段階	店舗リサーチ部隊がおらず手探りで店舗開拓せざるを得なかった。
進出後～半年	店舗賃貸契約に伴うトラブルが多い。契約書の内容を法的側面から確認できる人材がいらない。
現在	北京は家賃が高騰。店舗開拓が難しい。消防や衛生の許可取得や設備据え付けの際に恣意的な運用をされることがある。
競争・競合、価格設定、マーケティング	
現在	水は浄水器を通し油にも気を遣う等安心・安全を意識すると価格はローカル同業他社に比べ高くなる。夜の需要喚起が課題。
合弁パートナーとの契約、知財・商標	
検討段階	当社は出資比率が最も高いが合弁契約上、出資比率に応じたメリットが享受できる経営体制を敷かなかつたがゆえに、問題が生じるケースあり。
現在	合弁相手は自社にとって不足している部分を補う存在であるべき。そのような視点でパートナー選択しなかったことから、マイナス面はないもののプラス面もないような状況。
サプライヤー、調達、物流関連	
現在	冷凍・冷蔵すべき材料が常温で届く。発注数量と実際に配達される数量が異なる。原材料の高騰で値上げせざるを得ない。

2. 上海[中国]

B社（会社名非公開）

◆企業概要

調査企業No.	都市名等 [国]	①本社企業名 ②現地企業名	進出概要 a-現地進出年月（年月頃） b-現地での業種、業態、取扱製品・サービス 〈参考：日本標準産業分類中分類〉 c-進出携帯（独資、合併、フランチャイズ） d-現在の拠点数（現地国内） e-現地常勤社員数（日本人駐在員、採用社員）	
2	北京 [中国]	B社（企業名非公開）	a	2004年7月頃開店
			b	美容室経営、美容やファッションに関わるプロモーション、コンサルティング業 等 〈洗濯・理容・美容・浴場業〉
			c	独資
			d	2
			e	35人（うち日本人駐在員0人、現地採用日本人10人）

◆進出段階別トラブル・課題発生概要

段階別	内 容
現地の組織、人、体制	
進出後～半年	当初想定していたスケジュールは3ヶ月ほど遅れた。
現在	スタイリストの流動性がすごく高い。 10年前と比べて中国人スタッフを抱えてやっていくというのは難しくなっている。
立地、店舗、許認可、不動産関連	
進出時(前後数ヶ月)	ある人に紹介された会計事務所に騙され、最初に大きくつまずいた。 一番大変だったのは消防関連の許認可。
競争・競合、価格設定、マーケティング	
進出時(前後数ヶ月)	化粧品会社とのコラボにより、店舗を通じて商品の良さを客に伝えるということはやっている。ブランディングの一環。
現在	人件費等のコストが上昇しているのに対して客単価は10年前と比べてあまり変わっていない。カット以外でのカラーやパーマの値上げ、新しい商品の導入、客数アップ等でカバー。 フランチャイズは数を増やそうとする企業が多かったが、現在は難しくなっている。
合併パートナーとの契約、知財・商標	
現在	商標登録は最初の段階で行った。登録さえしていれば完全に大丈夫かというところというわけでもなく、今までに名前を勝手に使われたことは何度もある。
その他（自由記述）	
検討段階	万博、オリンピック、経済成長等の面から最も魅力的であったことを理由に中国に進出。
現在	10年前は中国の美容業界は全然確立されてなかったし、技術も形になってなかった。今はレベルが上がって、ブランド価値がないと客に受け入れられなくなってきている。

3. 武漢[中国]

C社（会社名非公開）

◆企業概要

調査企業No.	都市名等 [国]	①本社企業名 ②現地企業名	進出概要 a-現地進出年月（年月頃） b-現地での業種、業態、取扱製品・サービス 〈参考：日本標準産業分類中分類〉 c-進出携帯（独資、合弁、フランチャイズ） d-現在の拠点数（現地国内） e-現地常勤社員数（日本人駐在員、採用社員）										
3	武漢 [中国]	C社（企業名非公開）	<table border="1"> <tr> <td>a</td> <td>2011年2月頃</td> </tr> <tr> <td>b</td> <td>日系企業向け賃貸不動産仲介、不動産情報コンサル、サブリース住居賃貸・管理 〈不動産賃貸業・管理業〉</td> </tr> <tr> <td>c</td> <td>独資</td> </tr> <tr> <td>d</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>e</td> <td>4人（うち日本人駐在員 1人、現地採用日本人 0人）</td> </tr> </table>	a	2011年2月頃	b	日系企業向け賃貸不動産仲介、不動産情報コンサル、サブリース住居賃貸・管理 〈不動産賃貸業・管理業〉	c	独資	d	5	e	4人（うち日本人駐在員 1人、現地採用日本人 0人）
a	2011年2月頃												
b	日系企業向け賃貸不動産仲介、不動産情報コンサル、サブリース住居賃貸・管理 〈不動産賃貸業・管理業〉												
c	独資												
d	5												
e	4人（うち日本人駐在員 1人、現地採用日本人 0人）												

◆進出段階別トラブル・課題発生概要

段階別	内 容
本社の組織、人、体制	
検討段階	海外進出に慣れておらず、調査項目のチェックリストも無かった。
進出時(前後数ヶ月)	本部からのサポートは無く、全て1から考えるしかなかった。
進出後～半年	日本発の支援案件は無く、新規開拓に時間がかかった。
現在	特に無いが、日本からの増員は期待できない。
現地の組織、人、体制	
検討段階	全て1人でやるしかなく、相談できる人もいなかった。
進出時(前後数ヶ月)	同上。
進出後～半年	人の採用がスムーズに出来なかった。
現在	少人数で全ての業務を協力し合う組織が理想。
資金調達、資金繰り、為替、金利	
検討段階	必要経費のめどが立てにくく資本金の額が決めにくかった。
投資規制・制度	
検討段階	調査に非常に時間かかる。不動産業は開かれてなかった。
進出時(前後数ヶ月)	コンサル（咨询）会社として立上げ。仲介免許の取得に苦労した（武漢では「不動産」が付く業態は外資に営業許可が下りない）。
進出後～半年	同上。
現在	コンサル（咨询）会社のまま不動産仲介、管理業を定款に追加できた。

立地、店舗、許認可、不動産関連

検討段階	事務所住所が無ければ会社登記手続きが始められない。
進出時(前後数ヶ月)	事務所の賃貸契約に非常に時間がかかった。
進出後～半年	仲介免許の取得はまだ出来ておらず、要件もはっきりしない。
現在	コンサル会社のままだが、仲介、管理業を定款に追加

競争・競合、価格設定、マーケティング

検討段階	日系向けサービスがほとんど無く、比較調査が出来なかった。
進出時(前後数ヶ月)	営業しながらの検討となった。
進出後～半年	同上。
現在	日系の競合は無い。

サプライヤー、調達、物流関連

検討段階	商品となる優良物件が少なく、仕入れ確保ができない。
進出時(前後数ヶ月)	同上。
進出後～半年	同上。
現在	同上。

その他(自由記述)

検討段階	役所調査に苦労した。聞く人により回答が違う。
進出時(前後数ヶ月)	設立、事務所契約など、打ち合わせ通りに進まない。
進出後～半年	仲介免許取得の件も、結局担当者では進められなかった。
現在	優良物件の確保が難しく、営業に支障が出ている。

4. ソウル[韓国]

株式会社ジーエヌエス ワタミ エフ アンド ビー サービス

(주) 지엔에스 와타미 에프앤비 서비스

◆企業概要

調査企業No.	都市名等 [国]	①本社企業名 ②現地企業名	進出概要 a-現地進出年月(年月頃) b-現地での業種、業態、取扱製品・サービス 〈参考：日本標準産業分類中分類〉 c-進出携帯(独資、合併、フランチャイズ) d-現在の拠点数(現地国内) e-現地常勤社員数(日本人駐在員、採用社員)	
4	ソウル [韓国]	①株式会社ジーエヌエス ワタミ エフ アンド ビー サービス ②(주) 지엔에스 와타미 에프앤비 서비스	a	2013年4月法人設立・同年5月に1号店オープン
			b	外食業：居酒屋(日本料理) 〈飲食店〉
			c	合併(パートナー50%、貴社50%)
			d	1店舗(2015年度+2店舗開店予定)
			e	20人(うち日本人駐在員 1人、現地採用日本人 0人)

◆進出段階別トラブル・課題発生概要

段階別	内容
現地の組織、人、体制	
進出後～半年	韓国では時間シフトできるアルバイトの雇用が困難であった。また、アルバイト、社員ともに勤続期間が短い。
現在	「社員7：アルバイト3」の計画であります。現状9：1で運営。
資金調達、資金繰り、為替、金利	
現在	現在まで資本金内で運営しており問題ないが、今後の出店では現地で資金調達を検討。
立地、店舗、許認可、不動産関連	
検討段階	特になし(1号店は流動人口が多く、韓国を代表するターミナルエリアである江南駅周辺に出店)。
進出後～半年	2号店の鍾路店は昼の客単価が低く、同社のコンセプトに合わず営業が苦戦。
現在	2号店出店から1年で撤収し、これらの結果を踏まえ、コンセプトを再構築し1号店のリニューアルを行った。
競争・競合、価格設定、マーケティング	
進出後～半年	客数はますますだが、単価が想定(2万2千～3千ウォン)と比べ70～80%程度と低く、利益が出ない。
現在	特になし(開店から1年4ヶ月で食事系メニューを外し、夜のみ営業の本格的な居酒屋としてリニューアルを行ない、客単価が上がりつつある)。
サプライヤー、調達、物流関連	
進出時(前後数ヶ月)	輸入制限のために一部、韓国に無い日本食材が手に入りづらい。
進出後～半年	同上。
現在	同上。

5. シンガポール[シンガポール]

株式会社コナカ (KONAKA (SINGAPORE) PTE. LTD)

◆企業概要

調査企業No.	都市名等 [国]	①本社企業名 ②現地企業名	進出概要	
			a	b
5	シンガポール [シンガポール]	①株式会社コナカ ②KONAKA (SINGAPORE) PTE.LTD	a	2012年11月頃
			b	紳士服販売 〈織物・衣服・身の回り品小売業〉
			c	独資
			d	5
			e	11人(うち日本人駐在員 1人、現地採用日本人 0人、他パート 10人)

◆進出段階別トラブル・課題発生概要

段階別	内 容
現地の組織、人、体制	
検討段階	給与水準が極めて高いことから、総務・人事等の本社機能のスリム化を図る必要があった。
進出後～半年	当地では接客業は敬遠される傾向にあるので、高い能力を有する人材からの応募がない。
現在	給与の金額に対するプライオリティが高いため、少しでも給与の高い募集があると転職してしまうなど、長期的なキャリアプランを描いている人が少なく、人材の定着率が低い。
資金調達、資金繰り、為替、金利	
進出後～半年	様々なものが高コストであることから、余裕を持った資金繰りが必要。
現在	物の値段が常に上昇しているので、変動費で調整するといった日本的な手法でのコストダウンが難しい。
投資規制・制度	
現在	法制・規制が短期間で変更となるので常に注意して確認することが必要。
立地、店舗、許認可、不動産関連	
検討段階	商業スペースが寡占化していることを原因とする、異常に高い賃料への対応。
現在	契約更新時の賃料の交渉および中途解約の難しさ。
その他(自由記述)	
検討段階	高温多湿な気候の国で、どれだけスーツのニーズを高められるか。
進出時(前後数ヶ月)	有力な地場のファッション誌がないなど、ファッションに対する全般的な意識の低さ。
進出後～半年	同上。
現在	安定志向であるため、新しいものは生まれにくく、受け入れられにくい。

6. クアラルンプール[マレーシア]

(1) 株式会社ワッツ (Watts Harrisons Sdn Bhd)

◆企業概要

調査企業No.	都市名等 [国]	①本社企業名 ②現地企業名	進出概要	
			a	b
6	クアラルンプール [マレーシア]	① 株式会社ワッツ ② Watts Harrisons Sdn Bhd	a	2012年10月頃
			b	小売 〈各種商品小売業〉
			c	独資
			d	4
			e	約26人(うち日本人駐在員1人)

◆進出段階別トラブル・課題発生概要

段階別	内 容
現地の組織、人、体制	
進出時(前後数ヶ月)	本部の人材の採用に時間と金がかかり、事業スピードが遅くなった。
進出後～半年	店舗スタッフの確保に苦労している。
現在	同上。
立地、店舗、許認可、不動産関連	
検討段階	出店したい人気のショッピングモールは空きがない。
進出時(前後数ヶ月)	実績を作るためにとりあえず1号店をオープン。

(2) 株式会社フリースタイル (FREE STYLE ASIA SDN BHD)

◆企業概要

調査企業No.	都市名等 [国]	①本社企業名 ②現地企業名	進出概要	
			a	b
7	クアラルンプール [マレーシア]	①株式会社フリースタイル ②FREESTYLE ASIA SDN BHD	a	2013年10月頃
			b	レストラン 〈飲食店〉
			c	独資
			d	1
			e	6人(うち日本人駐在員5人、現地採用日本人1人)

◆進出段階別トラブル・課題発生概要

段階別	内 容
本社の組織、人、体制	
検討段階	海外事業担当部署が存在しなかった。
進出時(前後数ヶ月)	適切なビザが取れなかった。
進出後～半年	立ち上げに予想外の期間を要し、駐在経費が嵩んだ。
現在	駐在員の育成が課題。
現地の組織、人、体制	
検討段階	海外事業担当部署が存在しなかった。
進出時(前後数ヶ月)	知人作りから始めたため、会社の登記などに時間を要した。
進出後～半年	スタッフの文化、宗教、教養レベルの差が店舗運営を難しくしている。
現在	駐在員のレベルの向上が課題。
資金調達、資金繰り、為替、金利	
検討段階	日本より簡単に進むと思っていた。
進出後～半年	ドル送金後に円安が進み、いくらかの補填ができた。
投資規制・制度	
検討段階	日本より簡単に進むと思っていたがそうではなかった。
進出時(前後数ヶ月)	多店舗展開するにあたり思わぬ資金が必要と知る。
現在	就労ビザ(2年)の取得にはかなりの時間を要した。
立地、店舗、許認可、不動産関連	
検討段階	何から手を付けて良いか皆目検討も着かない状態だった。
進出時(前後数ヶ月)	さまざまなライセンスを取得する必要があることが分かった。
進出後～半年	ライセンス取得の際に「アンダー」な部分が多く、エージェントを利用せざるを得なかった。取得までにかかなりの時間を要した。
現在	必要な全てのライセンスを取得。
日本からの輸入、通関、関税、持ち込み	
検討段階	皆目検討も着かない状態だった。
進出時(前後数ヶ月)	予想以上に税金が高かった。規制が多く、時間がかかった。
進出後～半年	サプライヤーを見つけ、食品以外は現地で補うようにした。
現在	サプライヤーを見つけ、食品以外は現地で補うようにした。
競争・競合、価格設定、マーケティング	
検討段階	皆目検討も着かない状態だった。
進出時(前後数ヶ月)	予想以上に高かった。
進出後～半年	数十店舗を調査し、地域、コンセプトにあった価格帯に設定。
現在	更なる低価格を目指している。
サプライヤー、調達、物流関連	
検討段階	皆目検討も着かない状態だった。
進出時(前後数ヶ月)	現地で知り合った方を通じて数社を確保。
進出後～半年	営業開始後は、サプライヤーが飛び込みで営業に来るようになり、選択肢が増えた。
現在	他の日本料理店では使っていないサプライヤーの開拓。現地市場の利用。

7. ジャカルタ[インドネシア]

株式会社 PrunZ (PT. Intercontinental Culinary)

◆企業概要

調査企業 No.	都市名等 [国]	①本社企業名 ②現地企業名	進出概要	
			a	b
8	「インドネシア」 ジャカルタ	①株式会社 PrunZ ②PT. Intercontinental Culinary	a	2013年1月頃
			b	レストラン 〈飲食店〉
			c	フランチャイズ
			d	1
			e	2人(うち日本人駐在員 2人、現地採用日本人 0人)

◆進出段階別トラブル・課題発生概要

段階別	内 容
本社の組織、人、体制	
検討段階	シンガポールにて海外での店舗展開を経験したスタッフをジャカルタに派遣。特段問題なし。
現地の組織、人、体制	
検討段階	フロアスタッフとの英語での意思疎通は、ほぼ不可だった。インドネシア語、英語を話せるスタッフを採用。
進出後～半年	現地スタッフとの間で勤怠、休暇等に対する感覚の違いがある。教育制度構築するなどの工夫により、望む方向に修正できつつある。
現在	モチベーション維持が課題。ただし、チップ・ボーナス等の分配など制度構築の工夫をしている。
資金調達、資金繰り、為替、金利	
現在	人件費、賃料、光熱費、食材すべての価格が高騰し、経営を圧迫。メニューを工夫するなど、対応している。
投資規制・制度	
検討段階	パートナーがすべて実施。特に問題なし。
立地、店舗、許認可、不動産関連	
検討段階	パートナーが既に物件を保有。特に問題なし。
日本からの輸入、通関、関税、持ち込み	
進出時(前後数ヶ月)	食器、食材その他の輸入が非常に困難だった。
進出後～半年	食材は依然として輸入困難。輸入可能食材(安定供給する食材)を主としてメニューを構成。
現在	同上。
競争・競合、価格設定、マーケティング	
検討段階	伝統的な和食でメニューを構成した。
進出時(前後数ヶ月)	伝統的な和食でメニューを構成したが、浸透しなかった。
進出後～半年	メニュー改善を積極的に行った。
現在	コストパフォーマンス、お客様満足度を保つメニューを構築。
サプライヤー、調達、物流関連	
検討段階	輸入食材の調達が困難(サプライヤーの問題ではなく、インドネシアの輸入規制の問題)。
進出時(前後数ヶ月)	同上。
進出後～半年	同上。
現在	同上。

8. プノンペン[カンボジア]

浦江亭 (URAETEI CAMBODIA)

◆企業概要

調査企業No.	都市名等 [国]	①本社企業名 ②現地企業名	進出概要	
9	プ ノ ン ペ ン [カ ン ボ ジ ア]	① 浦江亭 ② URAETEI CAMBODIA	a	2012年6月頃
			b	日本式焼肉店 〈飲食店〉
			c	合併
			d	1
			e	60人(うち日本人駐在員 0人、現地採用日本人 0人、ベトナム人 3人)

◆進出段階別トラブル・課題発生概要

段階別	内 容
本社の組織、人、体制	
検討段階	本社からの人の派遣、資本関係、資金の受け渡しはなく、完全に別会社。日本にはFC含め4店舗(ベトナムには11年前に進出し、現在6店舗)。
現地の組織、人、体制	
検討段階	問題は特になし。ベトナム店舗のマネジャークラスを起用。
進出時(前後数ヶ月)	オープン時はホール・厨房を教えるためにベトナム店舗のスタッフを3人ずつ連れてきた。
進出後～半年	日本人が常駐しなくても運営できるようになるまで半年くらいかかった。
現在	カンボジア人は他人を怒ったり注意したりすることが苦手だが、上司も連帯責任とすることでマネジメントできている。
資金調達、資金繰り、為替、金利	
検討段階	失敗したときのリスクを考え、独資100%とはしなかった。最初からうまくいくとは思っていなかったので知り合いだけで、複数の出資で行うことにした。
進出時(前後数ヶ月)	現地パートナー(元ソナトラグループの方)及び日本の出資者、複数人からの出資を受けて、運営は自社のみで行っている。
現在	円安のマイナス影響は全くない。
投資規制・制度	
検討段階	カンボジアはサービス業の投資規制なし。

立地、店舗、許認可、不動産関連	
検討段階	当初ベトナムの次の進出先として、元々はオーストラリアを検討していたが、人件費・物価が日本より高くなってしまい、「安い価格で多くの人に食べていただく」というコンセプトが実現できないため断念。
進出時(前後数ヶ月)	店舗工事が現地の事情により遅れ、当初の開店予定より2か月ほど遅れた。内装のデザインも元々計画していたものと違ったが、結果的には受けているようだ。
進出後～半年	電気代はベトナムより高いが、家賃が低いので吸収できている。ちなみに、ホーチミンは交渉の度に上がっている状況。
現在	物件は良いオーナーが見つければ、うまくいく。
日本からの輸入、通関、関税、持ち込み	
検討段階	日本からの輸入なし。ベトナムと当地代理店からの購入。
競争・競合、価格設定、マーケティング	
検討段階	進出までに2～3回視察、中間層・家族連れに流行っている店舗(Shabu Shabu : 8ドル食べ放題、Master Suki Soup)の視察を行い、価格を参考にした。
進出時(前後数ヶ月)	当時日本式の焼き肉を取り扱っていたレストランは、2店舗(2社)存在した。
進出後～半年	1人当たり平均客単価は15ドル。狙っている層が出せるギリギリの価格。昼は7～8ドル、夜は20ドル前後。手ごろな価格で食べられるので昼の客数の方が多い。
現在	1日あたりの客数・客単価はベトナムより低いものの、2～3年後の目標(成功といえる目安)としていた売上の倍以上の売上となっている。
合併パートナーとの契約、知財・商標	
検討段階	出資のみで運営に関しては全権を浦江亭がもっている。
サプライヤー、調達、物流関連	
検討段階	視察時に冷凍庫のある大きい輸入代理店を探し、自ら確認に行き取引先を決めた。また、一部はベトナムから。
進出時(前後数ヶ月)	現地輸入代理店から、アメリカ、オーストラリアの牛肉を調達している。ベトナム産や一部カンボジア牛肉も使っている。野菜はローカルのマーケットで調達。
進出後～半年	肉はコンテナでまとめてベトナムで自社調達し、一部カンボジアへ入れている。冷凍車・冷凍倉庫が完備されている安定したコールドチェーンが整っている輸入代理店が少ない。
その他(自由記述)	
検討段階	ベトナムでの認知度があっても、カンボジアでも認知度があるわけではない。ゼロからのスタート。
進出時(前後数ヶ月)	開店時にメディア、商業省役人をよび、オープニングパーティーを行った。
進出後～半年	フェイスブックページなどももっているが、積極的なプロモーションは行っていない。
現在	当初3か月は厳しかったが、その後、口コミで客足が伸びている。特別なことは行っていない。

9. ダッカ[バングラデシュ]

アマデル (Amader)

◆企業概要

調査企業 No.	都市名等 [国]	①本社企業名 ②現地企業名	進出概要 a-現地進出年月(年月頃) b-現地での業種、業態、取扱製品・サービス 〈参考：日本標準産業分類中分類〉 c-進出携帯(独資、合弁、フランチャイズ) d-現在の拠点数(現地国内) e-現地常勤社員数(日本人駐在員、採用社員)	
10	ダッカ 「バングラデシュ」	① アマデル ② Amader	a	2009年1月頃
			b	ITサービス(Webサイト作成等) 〈インターネット附随サービス業〉 パンの製造・販売・デリバリー 〈飲食料品小売業〉 コンサルタント 〈専門サービス業〉
			c	合弁
			d	1
			e	10人(うち日本人駐在員 2人、現地採用日本人 0人)

◆進出段階別トラブル・課題発生概要

段階別	内 容
地の組織、人、体制	
検討段階	もともとITサービスの会社であるため、パン事業の人材不足。
進出時(前後数ヶ月)	パン製造・デリバリーを担当する人材採用難(コック、デリバリーは社会的地位が低いいため優秀な人材が敬遠する)。
進出後～半年	デリバリー担当者の離職。 コック・デリバリー人材の教育水準が低いためミス多数。
現在	徹底した育成(パン製造、5S、チームワークを繰り返し指導)。 従業員の独立が懸念。
資金調達、資金繰り、為替、金利	
検討段階	現地金利が約18%と高く、当初から借入による出店は難しいため、店舗を持たずデリバリーから開始。
現在	日本人2名の出資金の中で運営し、現在はデリバリーのみ。資金のかかるカフェまたは店舗は長期計画で検討。

投資規制・制度	
検討段階	小売のためVAT（付加価値税）登録が必要。
進出時（前後数ヶ月）	行政の対応が悪く手続きに時間がかかる。
進出後～半年	VAT 登録済み。
立地、店舗、許認可、不動産関連	
検討段階	不動産価格が高く、店舗出店には多数の許認可が必要であったため、店舗出店は見送り。
現在	生産が安定し、顧客の増加の様子を見て、店舗を計画する予定。
日本からの輸入、通関、関税、持ち込み	
検討段階	食材、家電の輸入関税が高い。
進出時（前後数ヶ月）	個人の持ち込みで対応。
現在	現在も一部食材や機材は持ち込みで柔軟に対応。
競争・競合、価格設定、マーケティング	
検討段階	高級フランスパンはほぼ競合なし。価格の相場がわからなかった。
進出時（前後数ヶ月）	競合3社の価格確認、外国人向けの試食会開催・受入可能な値段のヒアリング。
現在	フランスパン・チョコクロワッサン各180タカ（約270円、1円=0.66タカ）で販売。
サプライヤー、調達、物流関連	
検討段階	パンのデリバリーに懸念がある。（交通渋滞、悪路が多い。治安情勢により移動に危険が伴う場合がある。）
進出時（前後数ヶ月）	柔軟に動ける自転車でのデリバリーで対応。地域はダッカの一部に限定。
現在	自転車でのデリバリーを継続。ダッカ郊外の地域も限定的ではあるが対応。

10. ハノイ[ベトナム]

株式会社栄光 (EIKOH VIETNAM CO. LTD)

◆企業概要

調査企業No.	都市名等 [国]	①本社企業名 ②現地企業名	進出概要	
11	ベトナム ハノイ	① 株式会社栄光 ② EIKOH VIETNAM CO., LTD	a	1998年3月頃
			b	ベトナム人向け日本語教育、日本人・ベトナム人向け学習塾〈その他の教育, 学習支援業〉
			c	独資
			d	2
			e	7人(うち日本人駐在員 3人、現地採用日本人 4人)

◆進出段階別トラブル・課題発生概要

段階別	内 容
本社の組織、人、体制	
現在	本社側の海外経験が無い。
現地の組織、人、体制	
現在	マネージャー職の不足。
資金調達、資金繰り、為替、金利	
進出後～半年	為替変動による駐在員の給与補償制度が無い。
投資規制・制度	
現在	ライセンス、営業許可の変更に時間がかかる。
立地、店舗、許認可、不動産関連	
現在	一定以上のクオリティを望むと物件が高い。
日本からの輸入、通関、関税、持ち込み	
現在	教材・テストが税関で止まってしまい間に合わない。
競争・競合、価格設定、マーケティング	
現在	ローカルとの価格の差を品質で、どう埋めるか。
合併パートナーとの契約、知財・商標	
進出後～半年	合併先と契約内容で折り合いがつかず撤退。
現在	特になし(現在は独資)。

11. ニューヨーク[米国]

(1) 株式会社力の源カンパニー (CHIKARANOMOTO GLOBAL HOLDINGS PTE. LTD.)

◆企業概要

調査企業No.	都市名等 [国]	①本社企業名 ②現地企業名	進出概要	
12	ニューヨーク [米国]	①株式会社力の源カンパニー ②CHIKARANOMOTO GLOBAL HOLDINGS PTE. LTD.	a	2008年頃
			b	飲食店の運営、現地運営パートナー企業の指導等 ラーメン 〈飲食店〉
			c	独資
			d	3
			e	4人(うち日本人駐在員4人)

◆進出段階別トラブル・課題発生概要

段階別	内 容
本社の組織、人、体制	
検討段階	ニューヨーク進出は2000年に計画が開始されたが、翌年の同時多発テロにより、一時凍結した。
進出時(前後数ヶ月)	条件に合った(社歴が長くビザ取得が可能で、かつリカーライセンスの扱いができる)人材を選定するのに苦労した。
現地の組織、人、体制	
進出後～半年	米国人スタッフは、遅刻・早退・欠勤が多く、仕事よりも家族を優先する傾向がある。労働者の権利が強い為、日本の感覚で社員の勤怠管理を行うことが難しい。
現在	チップのレートや保険など、年々変わる制度に適應していく必要がある。企業の保険負担額が大きい中、良い人材を確保することが困難。日本企業の場合、ローカル企業以上の条件を提示しないと、いい人材が集まりにくい。
資金調達、資金繰り、為替、金利	
進出時(前後数ヶ月)	特になし。資本金は活用している。
進出後～半年	特になし。資本金は活用している。
現在	2・3号店立ち上げ時など、日本・米国両方の金利を見て、本社から資金調達、あるいは子会社として、現地金融機関からの借り入れを行う必要があった。

立地、店舗、許認可、不動産関連	
進出時(前後数ヶ月)	立地条件・トレンドなど、現地の感覚で物件を選定しつつ、本社を説得し、スピーディーに契約を進めることに苦労した。
進出後～半年	店舗の施工、物件の引渡し、ガス・電気等の工事が遅れ、結果的に開店が当初の予定より半年遅れた。
現在	同様に、2号店の開店は9ヶ月遅れた。米国では予定通りに工事・施工が進まないのが普通であり、その状況下で最善を尽くすことが課題。また、本社、現地スタッフともに、その事実をあらかじめ理解・共有することが重要。
日本からの輸入、通関、関税、持ち込み	
現在	震災後、米国食品医薬品局（FDA）の輸入規制により、メニューにある食材が通関できず、代替品を使用し味が変わってしまうケースがある。関税も高い為、輸入量を開店時に比べ3～4割減らし、地産地消を心がけている。
競争・競合、価格設定、マーケティング	
検討段階	ニューヨーク進出に際して参考になるような競合が少なかった。
進出時(前後数ヶ月)	第三者機関を通して市場調査を行ったが、正確なデータが得られなかった。
進出後～半年	当初、一杯13ドルは高いと言われた。原価の高さ（日本の8倍）と、味・質へのこだわりを客に直接説明し、理解してもらうよう努めた。
現在	一人当たりの単価設定は、ニューヨーク市内でもエリアによって異なる。数字には表れないことも多く、現地社員（駐在員）の肌感覚に任せた判断が必要なことも多い。
合併パートナーとの契約、知財・商標	
進出後～半年	シェフの名前を付したメニュー、ラーメンのメニューの名前が他店で、そのまま使用された。使い方が誤っていることを先方に指摘し、同名のメニューはなくなり、一応の解決をみた。
現在	商標をとり、ウェブサイトに掲載するようにしている。
サプライヤー、調達、物流関連	
現在	日本から輸入していた食材を、徐々に現地食材にシフト。商社を一社に絞ると税関で止められた際に全てが止まってしまう為、数社と取引をしている。
その他（自由記述）	
進出後～半年	リピーター対策のため、常に新しい製品開発をして、顧客が来るたびに新しい発見があるように工夫している。

(2) 株式会社大戸屋ホールディングス (AMERICA OOTOYA INC.)

◆企業概要

調査企業 No.	都市名等 [国]	①本社企業名 ②現地企業名	進出概要 a-現地進出年月(年月頃) b-現地での業種、業態、取扱製品・サービス 〈参考：日本標準産業分類中分類〉 c-進出携帯(独資、合弁、フランチャイズ) d-現在の拠点数(現地国内) e-現地常勤社員数(日本人駐在員、採用社員)	
13	ニューヨーク [米国]	①株式会社大戸屋 ホールディングス ②AMERICA OTOYA INC.	a	2012年4月頃
			b	飲食店運営 〈飲食店〉
			c	独資
			d	4
			e	—

◆進出段階別トラブル・課題発生概要

段階別	内 容
本社の組織、人、体制	
検討段階	2009年から米国展開を検討していた。会長自らニューヨークに出向いて視察したところ、日本人が日常的に食するものが浸透していた為、まずニューヨークから開始することにした。
進出時(前後数ヶ月)	就労ビザを取得し日本から派遣した3名のスタッフのうち米国社長以外の2名(立ち上げ担当者、店主)は語学力がなかったが、NYでの成功にかける熱意を重視した。
現地の組織、人、体制	
進出時(前後数ヶ月)	現地採用者に対しては、毎日朝礼を行い、会社理念や目標の確認、接客用語の練習を通して、従業員の意識を同じ方向に向けること、概して遅刻・欠勤が多い米国人に対して時間厳守の重要性を説明、働きやすい職場環境作り、待遇面の維持。
進出後～半年	現地採用スタッフの採用、教育が課題。 労働ビザのある人のみを採用。勤務態度に関する警告を示した Warning Letter を3通受け取った場合は解雇になる旨、事前に説明し、採用している。 シェフが日本独特の調理方法を習得し、調理ラインに入るまでに半年以上かかった。 「できたて」を提供できる強みがある一方、味がブれることもある。
現在	現在マンハッタンに大戸屋3店舗、炉端屋NY1店舗を持つ。現在一店舗につき2名配置している日本からの出向者を平均1名またはそれ以下に減らし、現地採用者を上ポジションにつけて、経費削減することが課題。

資金調達、資金繰り、為替、金利	
現在	資金は日本の本社から100%調達している。今後もその予定。
立地、店舗、許認可、不動産関連	
進出時(前後数ヶ月)	内装工事の際、ガス管配置に関してなど、想定していなかった様々な問題が発生し、当初2011年内を目指していた開店が2012年4月にずれこんだ。
進出後～半年	立地に関しては、ターゲット層の住むエリアでマンハッタン中心部に近いこと、また、日本人が現地の方と一緒に来やすいエリアを条件とした。
現在	店舗数を増やしていくにあたり、店の面積をおさえることで、家賃と初期投資のコストをおさえることが課題。
競争・競合、価格設定、マーケティング	
現在	不動産の賃貸料、従業員の賃金上昇は最終的には、メニューの価格に転嫁される。どうしても受容しなければならない問題である。
合併パートナーとの契約、知財・商標	
現在	14年4月に「炉端やNY」の経営権を取得し、翌月「炉端屋NY」として出店した。両社には競合するメニューがあり、それを炉端屋でどのように扱うかなど、契約書に細かく規定した。
サプライヤー、調達、物流関連	
進出後～半年	素材（肉を除いて）と調味料は全世界の店舗で同じものを使用。魚は日本と同じ品質のものを米国に輸入。例えば、サバは最もおいしく手頃な価格で提供できるノルウェー産を仕入れているが、米国人の中には日本産にこだわる人もいる。
現在	肉（牛・豚・鶏）は米国内で調達。また肉エキスを使用したデミグラスソースなどは米国へ輸入できない為、海外店舗向けの肉エキスを除いたものを使用している。
その他（自由記述）	
現在	<p>米国は裁判など、もしものときのコストが高い。</p> <p>弁護士費用が大変な高額になる。大戸屋にはルールを守るという大前提があるので（合法ステータスのない人は雇わない）コストがかかり、メニューを安くしたいができない。</p> <p>日本食食品が米国のルールに当てはまっていないケースがある。（例）何度以上または何度以下と保存温度が規定されているので寿司飯の常温保存はできず冷やさないといけない。発酵させている漬物は腐らせたものと判断されてしまうなど。</p> <p>冷蔵庫や厨房機器が故障しても修理がなかなかこない。急遽休店を余儀なくされることもある。</p>

IV. 特に深刻度が大きかった課題

1. 北京[中国]

A社（会社名非公開）

【課題1】

立ち上げ時におけるノウハウ不足及び人材確保・教育

<いつ頃（時点、期間）>

- ノウハウ不足（立ち上げ前後の一定期間）、人材（現在も大きな課題）。

<どのような問題がなぜ発生したか>

- 初めての海外進出であり、人材・経験・ノウハウ・人脈などが不足する中で事業を進めざるを得なかった。店舗開拓、人材確保・教育など日本の経験やノウハウが通用しないことがあり、また駐在員自身の生活環境への不慣れ、文化の違い等も重なり、オペレーションに苦労した。どこに問題があるのか、何が問題なのかさえも分からない状況が発生した。
- 中国の飲食業界はイメージの問題もあり、優秀な人材が集まりにくい。技術習得、接客マナーといった教育や理念の植え付けに多大な労力と時間を要する。

<それにどう対応したか>

- 最初は日本式の真似をしたが通用する部分が少なく、手さぐりを繰り返し、走りながら小さな改善を積み重ねていった。
- 基礎能力が高い人物を抜擢し、店長にする（スターを作る）などメリハリのついた処遇を行う一方、勤務態度や社内規定の順守等については厳しく管理。

<解決のカギとなったポイントや要素は>

- コアな部分は日本式を徹底しつつも現地の考え方、やり方を柔軟に取り入れる。
- 将来について具体的なキャリアパス（努力すればここまでいける）の実例を見せる。制度の透明化や技能向上が給与につながる仕組みを明示する。

<その後の予防策>

- 経験やノウハウを社内に蓄積し本社に対しても共有を図る。日本の感覚や基準だけでビジネスを行わない。
- 中国のみならず、他国への展開に際しても中国での経験やノウハウの蓄積・活用が問題の予防につながっている面がある。

<教訓（どうすれば良かったか、何を学んだか）>

- 外国でのビジネス、外国企業との付き合い方を理解した人材が必要。合併の場合、相互補完関係が成り立つことがポイント。
- 人材確保・教育については引き続き重要な課題。最近でこそ優秀な幹部候補が入社し活躍している場面が増えてきたが、現地に根差した研修や実効性のあるしっかりとした人事制度を作る必要性を感じている。

1. 北京[中国]

A社（会社名非公開）

【課題2】

法務等の専門知識や人材不足、事業環境の変化が激しい中国ビジネスへの対応

<いつ頃（時点、期間）>

- 会社設立時から現在まで。

<どのような問題がなぜ発生したか>

- 契約書の内容を法的側面からチェックできる或いは問題発生時に処理対応の経験を有する人材が不足しており、契約不履行問題に遭遇した時、処理に時間がかかる。
- 中国における事業環境の変化が速く激しいこともあり、資金繰りやビジネスモデルの再構築に苦慮。

<それにどう対応したか>

- 合弁相手から法務や問題対応の経験がある人材に担当してもらう。
- 新たなビジネスモデルの構築を模索中。

<解決のカギとなったポイントや要素は>

- 専門知識を持つ人材の招聘。
- 安心・安全な食品に対するニーズは確実に高まっており、日系企業に期待される信用は強みになる。消費者に安心・安全な食品であることを今まで以上に認知してもらうこともビジネスモデル再構築におけるポイントの一つ。

<その後の予防策>

- 法務等の専門知識を持つ人材に事前にチェックをしてもらい、リスクの軽減を図っている。
- 賃料や人件費の高騰、原材料高などの環境下では出店コストを抑制せざるを得ず、状況は厳しい。他地域への出店も含めた次の商圏の見定めやFC導入が必要。北京は中国の中でもビジネス環境が厳しい都市だと思うが、北京で成功すれば他地域での展開も円滑に進むはず。北京での経験は他地域でのビジネス展開における問題及びトラブルの予防につながっていくと考えている。

<教訓（どうすれば良かったか、何を学んだか）>

- 法務等の専門知識を持った人材の育成。法律事務所やジェトロのような機関の活用。
- 会社設立時のFS作成、マーケットリサーチ等を十分に実施する。
- FCについては日本と中国では考え方や理解度に大きな差があり、安心して任せられるオーナーになかなか出会えない。日本では経営者として事業をやりたいという人が多いが中国では投資が目的。理念やFCビジネスを理解する中国人を見つけることは容易ではない。
- 北京では冬場は気温が常時マイナスになることがある。また、中国人は一般的に大勢で食事をすることを好む。このような消費行動をしっかりと把握・分析し需要喚起につなげていくマーケティングが必要。

2. 上海[中国]

B社（会社名非公開）

【課題1】

会計事務所に騙された

<いつ頃（時点、期間）>

- 2004年1月（北京1号店の立ち上げ時）。

<どのような問題がなぜ発生したか>

- 縁もゆかりもない場所でどうすれば良いのか困っている時に、ある会計事務所を紹介された。この会計事務所に騙されたことで最初に大きくつまづいた。
- 2004年1月にその会計事務所内にスペースを借りて出店場所を探し、店舗の施工、システム等を進めていた。しかし後から分かったが、4元くらいの場所を8円で契約させられ、さらには施工会社も寄せ集めで作った会社で、ひどい手抜き工事。文句を言おうと思ってもその会社は既に解散。金額自体も尋常ではない金額だと後から知った。店舗システムもすごく粗い作りで全く役に立たず、文句を言おうとしたら既にシステム会社は実働してなかった。

<それにどう対処したか>

- 契約は結んでいるので変えようがない中で、どうしてもある時期から厳しくなってきたので交渉した。工事に関してはその場その場で応急措置（全体を直すには全て作り直しするしかなかった）で対応した。

2. 上海[中国]

B社（会社名非公開）

【課題2】

スケジュールが遅れた

<いつ頃（時点、期間）>

- 立ち上げ時（北京1号店）。

<どのような問題がなぜ発生したか>

- 当初想定していたスケジュールは3か月ほど遅れた。居ぬきを借りる予定だったが、最終的には自分たちで建物を建てる形に変更したので、スケジュール、予算感とも変更となった。

<教訓（どうすれば良かったか、何を学んだか）>

- 人任せにせず、自分たちでやっていかないといけないと思った。場所探し、工事業者、システム業者など、ちゃんと自分たちでも調べるべきだった。上海については北京の教訓があったので、同じようなことは起こらなかった。

3. 武漢[中国]

C社（会社名非公開）

【課題1】

仲介免許の取得

<いつ頃（時点、期間）>

- 開設時調査時（2010年11月）から、定款変更申請（2012年8月）、定款変更後営業許可証取得（2013年2月）までの16ヶ月間。

<どのような問題がなぜ発生したか>

- 会社設立時の調査段階、関連の行政窓口から、外資企業の不動産関連への参入は難しいといわれていた。2007年以降は外商投資目録上、不動産関連への投資は制限類に指定されており、禁止ではないものの、武漢市においては前例が無いとのことだった。
- 例がないので、良いとはいえないとの判断で、関係局においても申請すら受け付けてもらえない状況であった。
- 独自で解決に動いてはいたが、なかなか強力なルートが無く、攻めあぐねていた。

<それにどう対処したか>

- ちょうど、2011年3月にJETRO武漢事務所が開設されたので、日系企業が抱える問題として相談していた。その後、2012年4月の在武漢日系企業の投資環境改善会議の議題に取り上げてもらい、副市長や関係各局の責任者クラスが一同に会する場で、「制限類である仲介免許が禁止と同じ扱いを受けている」として現状を訴え、この許可を得られるためのアドバイスをお願いしたところ、具体的な申請手順などを教えてもらい進み始めた。

<解決のカギとなったポイントや要素は>

- 当局より、国家的に規定されている外商投資目録で制限類に指定されているものについては、発展改革委員会の検討と許可があれば認可される可能性があるとのアドバイスをいただき、以降は、その会にも出席されていた方宛に日参し、申請方法や手順を指導いただけたこと。
- 弊社は、まだ海外新規開設にも慣れておらず、発展改革委員会というものの存在も知らなかった。

<その後の予防策>

- 特になし。話が冷めないうちに早急に申請を進めた。

<教訓（どうすれば良かったか、何を学んだか）>

- コネのあるところへの相談、関係各局の役割と調査、関係局の中でもトップダウン的に申請を進めることの重要さがわかり、非常に良い経験となった。

4. ソウル[韓国]

株式会社ジーエヌエス ワタミ エフ アンド ビー サービス
(주 지엔에스 와타미 에프앤비 서비스)

【課題1】 頻繁な社員およびパートタイマーの離職。

<いつ頃(時点、期間)>

- 常時発生。オープンメンバーで現在残っているのはゼロ人。(2013年5月に1号店オープン)

<どのような問題がなぜ発生したか>

- コミュニケーション不足のため、力量のある社員・パートタイマーが離職した。

<それにどう対処したか>

- 週間マネジメントを実施。また社員・パートに対する業務評価を実施した。

<解決のカギとなったポイントや要素は>

- 日本、海外関係なく、自社の評価制度、マネジメントスタイルを崩すことなく実施することが必要と実感した。

<その後の予防策>

- 社員やパートタイマー受け入れ時の集合研修。

<教訓(どうすれば良かったか、何を学んだか)>

- ① 国籍が違っていても、自社のマネジメントスタイルは崩さないこと。
- ② 福利厚生については、現地の習慣に合わせていくこと。

4. ソウル[韓国]

株式会社ジーエヌエス ワタミ エフ アンド ビー サービス
(주 지엔에스 와타미 에프앤비 서비스)

【課題2】 顧客のテーブルに行く回数が多く、また飲み物や食べ物をオススメして「押し売り」をしているのではないかというクレーム

<いつ頃(時点、期間)>

- オープン時より発生。

<それにどう対処したか>

- 日本のサービスの『おもてなし』を表現させるためには、上記のクレームは問題無いと指導。
- 味気については調理工程のミスではなく、設計の問題であるならば、従業員としては問題なしと指導。

<解決のカギとなったポイントや要素は>

- 日式(韓国風アレンジされた日本食)を展開するのではなく、日本料理を展開することを軸とするのであれば、自社の本物の商品・サービスを徹底するべきである。これは現地の責任者のスタンスで変わる。

<その後の予防策>

- お客様からのコメント収集は、オープン時から継続して実施している。

<教訓(どうすれば良かったか、何を学んだか)>

- 顧客の意見は大切なことを前提に、会社としてどこに着地させていくか。
- 現地化するべき事としない事を決める。

5. シンガポール[シンガポール]

株式会社コナカ (KONAKA (SINGAPORE) PTE. LTD)

【課題1】

従業員の採用難および定着率の悪さ

<いつ頃(時点、期間)>

- 進出時～現在。

<どのような問題がなぜ発生したか>

- 裕福で教育レベルの高いシンガポール人の多くはデスクワークを好み、接客業であるサービス業は就労先として敬遠されがちである。このためサービス業で働く人々は近隣諸国からの出稼ぎ労働者が主力であるが、昨今、外国人雇用規制が強化され外国人の新規雇用が困難になっていることが人材難に拍車をかけている。
- また、サービス業の給与は比較的、低位にあることから能力の高い人材が集まりにくく、応募者の多くはモチベーションが低いため、入社してもすぐに辞めてしまう。極めて売り手優位な労働市場であるため、人材の確保には常に苦労している。

<それにどう対処したか>

- 成果主義の徹底。同時に従業員へのケアや温かい交流。

<解決のカギとなったポイントや要素は>

- 目標を達成した者には給与や役職の付与で応えたことで、従業員のモチベーションが向上した。

<その後の予防策>

- 従業員に対して家族的な態度で接することで、従業員の居心地の良さにつながり継続率の向上につながっている。当社の社長は月に1度は海外の支店を訪問しているが、従業員に子供が生まれた際には、そのタイミングでお祝いをプレゼントするなど、仕事以外の面も気にかけているということを表すことで、従業員の信頼を勝ち得ている。

<教訓(どうすれば良かったか、何を学んだか)>

- 解りやすい指標を示すことが有効。また、欧米的で一見ドライなシンガポールの職場だが、日本的な温かい交流を持つことには一定の効果がある。

5. シンガポール[シンガポール]

株式会社コナカ (KONAKA (SINGAPORE) PTE. LTD)

【課題2】

ファッションに対する意識の低さ

<いつ頃(時点、期間)>

- 進出後。

<どのような問題がなぜ発生したか>

- 気候が熱帯であることから、主力商品であるスーツは検討段階から苦戦することが予想されていたが、想定以上に売上が伸びない。同様に熱帯であるにもかかわらず好調なタイと同様のアプローチをとったが、当初は上手くいかなかった。

<それにどう対処したか>

- タイとシンガポールの市場の違いについて分析。タイでは衣装が身分や階級を表すと考えるのでフォーマルなものが好まれるが、シンガポールはフラットなので実用的なものが好まれる。このことから、当地ではまだ一般的ではない洗濯機での洗浄が可能な高機能素材を用いた商品をPRしたところ売上が伸びることができた。

<解決のカギとなったポイントや要素は>

- 当地のニーズを適確に分析し、それに応じた商品の販売に注力したこと。

<その後の予防策>

- シンガポールは全般的にファッションに対する興味が薄いと感じられるので、意識の高い若者層をターゲットにした商品に注力し、長期的な視野に立って裾野の拡大を目指している。このような層はシルエットを重視するので、日本と同様に細見のスーツをお奨めすることが効果的である。

<教訓(どうすれば良かったか、何を学んだか)>

- 市場に応じて柔軟に対応することが必要。

6. クアラルンプール[マレーシア]

(1) 株式会社ワッツ (Watts Harrisons Sdn Bhd)

【課題1】

人材の確保

<いつ頃(時点、期間)>

- 進出時は現地本部の人材。現在は店舗スタッフの確保。

<どのような問題がなぜ発生したか>

- マレーシアでの人材確保の人脈がなかったため、まず現地本部の人材確保に時間がかかった。マレーシアは人口がそれほど多くないうえ、人材マーケットは売り手市場なので、経験があり、忠誠心もある人材の確保は難しい。小売業の場合365日間、店舗は営業しているので、土日も出勤して店舗で働く必要があるが、フレキシブルに働いてくれる人材を見つけるのは非常に難しかった。
- 店舗スタッフの求人には人材紹介会社は使えないので、基本的に店舗の工事中の段階から店舗に求人募集の広告を出す。しかし、特に新しく開店したモールの場合、有効な募集広告がなかなかない。
- また、マレーシアではパート労働者は、相対的に仕事、会社に対するロイヤリティが低いので、店舗スタッフは全て正社員にしている。正社員でも遅刻や欠勤が多く安定した労働力確保が困難なのでパートタイムにすると店舗が回らない。正社員も試用期間で4割くらいはやめてしまう。

<それにどう対処したか>

- 本部の人材に関しては、当初、大手のネットサービスに求人広告を出していた。反響はあるものの、面接をすっぽかしたり、連絡がとれなくなったりと面接できた求職者さえ、ほんのわずかだった。結局人材紹介会社を使い、本部のスタッフ2人(1人は日本語も話せる)を確保するのに約4ヵ月かかり、かなりの時間と費用を費やした。

<解決のカギとなったポイントや要素は>

- 本部の人材については、一般広告ではなく人材紹介会社を使ったこと。しかし、店舗スタッフの確保は現在も課題。

<教訓(どうすれば良かったか、何を学んだか)>

- 進出後すぐに、モールとの交渉などを担当する店舗開発の担当者と人事の担当者だけでも、高い給料を提示してでも経験豊かなエキスパートを確保できれば、もっと開店までの期間を短縮できたように思う。こうした経験のあるローカルスタッフを採用できれば、ネットワークを生かして多くの人材を集められた可能性もある。現地法人設立後、店舗開店までの期間は、短い方が早く売り上げにつながり、早期の投資回収にも繋がるので、スタート時のメンバーは非常に重要である。

6. クアラルンプール[マレーシア]

(1) 株式会社ワッツ (Watts Harrisons Sdn Bhd)

【課題2】

店舗開発

<いつ頃(時点、期間)>

- 進出後。

<どのような問題がなぜ発生したか>

- 集客力のあるショッピングモールに出店したかったが、良い場所に空きがなかった。進出直後、人気のあるモールの良い場所に空きがあったのだが、ビジネスライセンスがまだ取得できていなかったため、見送らざるを得なかったこともある。
- 特に後発ブランドの場合、インパクトを与えられるような場所を選ばないとブランドの構築ができない。そのため出店場所は非常に重要。



<それにどう対処したか>

- 2013年10月に郊外のモールに1号店を出店。当該モールは集客力が充分あるとは言えないが、当社はマレーシアでは知名度がなく、ブランド力もないため、出店したいモールとの交渉も難しかったので、まずは実績を作るために出店した。

<解決のカギとなったポイントや要素は>

- 粘り強くモール側と交渉すること。タイミングも大切。

<教訓(どうすれば良かったか、何を学んだか)>

- 進出してすぐに、高い給料を提示して店舗開発のエキスパートを雇っていたら、もっとスピーディーに出店を進められていた可能性はある。

6. クアラルンプール[マレーシア]

(2) 株式会社フリースタイル (FREE STYLE ASIA SDN BHD)

【課題1】

各種ライセンスの取得

<いつ頃(時点、期間)>

- 進出後。

<どのような問題がなぜ発生したか>

- ビジネスライセンス、サインボードライセンス、リカーライセンス、エンターテインメントライセンス、WRT(卸売業)ライセンスなど、取得が必要なライセンスの種類が多い。しかも、営業できる状態にならないとビジネスライセンスを申請できない、ビジネスライセンスを取得しないとリカーライセンスを申請できないなど、手順が煩雑で、現実的でない規則が多い。また、手続き費用プラス α のお金をかけ、信頼できるエージェントを介して関係する役所と調整しておかないと、あとあと問題になると聞いている。

<それにどう対処したか>

- ライセンスが取れなくて閉店した店があるとか、直接自分で手続きをするとトラブルの元になると聞き、知り合いに紹介してもらったエージェントを利用。法律上必要な手続き費用の2.5倍くらいのエージェント代を支払ったが、今のところ大きなトラブルはない。

<解決のカギとなったポイントや要素は>

- 取引しているサプライヤーや知り合いから信頼できるエージェントを紹介してもらい任せた。例えば、リカーライセンスは、ビールを卸してもらっているメーカーから紹介されたエージェントに頼んだ。他のレストランも使っているエージェントであることを確認してから依頼した。リカーライセンスの取得は、時間もお金もかかる上、年に4回しか申請できるタイミングがない。ローカルの新聞に、どういう会社がリカーライセンスを申請するのかが分かる広告を掲載しないといけないなど、いろいろな規則があるので要注意。

<教訓(どうすれば良かったか、何を学んだか)>

- 信頼できるエージェントを信頼できる人に紹介してもらい任せること。

6. クアラルンプール[マレーシア]

(2) 株式会社フリースタイル (FREE STYLE ASIA SDN BHD)

【課題2】

立地の選定、店舗の設計・工事

<いつ頃(時点、期間)>

- 進出後。

<どのような問題がなぜ発生したか>

- 進出直後は土地勘もなく、どこに出店すれば良いかまったく検討もつかなかった。

<それにどう対処したか>

- こちらに来てから作り上げた人脈を通じて、バンサー、デサスリハタマス、スバン、KLCCに絞って調査した。日本人の知り合いが増えたことで、有益な情報が収集できた。

<解決のカギとなったポイントや要素は>

- デサスリハタマスの今の店舗を見つけたあとの手続きなどは、日系の不動産業者に任せた。また、内装工事や厨房機器なども日系に頼んだ。日系は、多少高いものをきちんとメンテナンスしながら長く使おうとするが、ローカルは安いものを使って、壊れたら買いなおせば良いという感覚なので、メンテナンスを頼んでもすぐには来てくれないし、結局、高くつく。言葉の問題もあり、日系の業者のほうがスムーズに仕事が進むと判断した。



<教訓(どうすれば良かったか、何を学んだか)>

- 日本人、ローカル問わず、知り合いを増やすと、信頼できる人も増え、ビジネスがしやすくなる。

7. ジャカルタ[インドネシア]

株式会社 PrunZ (PT. Intercontinental Culinary)

【課題1】

欠勤、遅刻に関する考え方が大きく異なる

<いつ頃(時点、期間)>

- お店をオープンしてからこれまでの課題。

<どのような問題がなぜ発生したか>

- 独立記念日(祝日)の当日、急にキッチン担当者の5名が出勤できないと連絡してきた。理由は様々だったものの、5名のキッチンスタッフが不在では、提供速度が遅くなり、お客様の満足度が下がらざるを得ない状況になった。
- 欠勤や遅刻に関しては、インドネシアではインフラが整っていないこともあり日常茶飯事。特に祝日や連休の中日などの欠勤がちょくちょく起こっていた。店をオープンする前から、欠勤、遅刻に関する考え方が日本とは違うと認識していたため、あまりやりたくはなかったものの、無断欠勤、遅刻、その他に関して、それぞれ罰則規定を設けた。社員研修の際も、お客様に迷惑をかけることは悪いことであり、定時出勤の重要性を繰り返し説明してきた。欠勤、遅刻をした場合は、特別な理由を除き罰則を適用するようにするなど、日々教育をしながら改善し始めているところだったが、独立記念日に上記の問題が発生した。

<それにどう対処したか>

- 改善方法の1つとして、当日休んだ社員を呼び出し、1人ひとり面談した。腹痛、風邪、その他の理由を挙げてきたので、診断書を提出するように求めた。不明だった人には、ペナルティーを科すようにした。たとえば、昇給が決まっていたものの、1カ月先送りにされるなどだ。そして昇給が先送りにされた1カ月間は猶予期間とし、当該期間中に再度理由が不明な欠勤を行った場合はまた別の罰則を適用するなどの説明を十分に行い、納得してもらうようにした。

<解決のカギとなったポイントや要素は>・<その後の予防策>

- 今回のケースは、文化的な背景もあり、即座に完全に解決できる問題ではないが、きちんと従業員と向き合い、説明することで、解決していくことが大事と思われる。店がオープンして1年半程度だが、欠勤が多くてオペレーションに支障をきたしたのは、この1度だけだった。
- チェーンレストランなどの店舗では、従業員の人数を増やすことにより、急な欠勤に対処する企業も多いように見受けられるが、当社(炎丸)では極力最小限の人数で、教育を手厚くすることで対処したい。根気よく、社員と向き合って何度も説明し、力をあわせて頑張れば、各者がチップやサービス税の分け前を多くもらえることを認識してもらい、社員のモチベーションアップを狙いたい。

7. ジャカルタ[インドネシア]

株式会社 PrunZ (PT. Intercontinental Culinary)

【課題2】

外的要因の影響（洪水、デモ、人件費等）

<いつ頃（時点、期間）>

- 店舗をオープンしてからこれまで。

<どのような問題がなぜ発生したか>

- 自社努力ではどうにもできない外的要因で店舗経営が左右されることがある。これについては、なかなか対処方法を考えるのは難しい。外的要因の主たるものは以下に挙げられる。
 - ①洪水：雨季で洪水になると炎丸がある地域は水没することもある。水没しなくても渋滞が激しくなり、来客数が減る要因となっている。
 - ②デモ、大統領選挙などの集会：炎丸があるビルの目の前が、ジャカルタの象徴的な噴水広場となっており、ジャカルタでデモが行われる際、多くの場合はこの広場が使われ道が寸断される。客足が遠のく原因となっている。インドネシアでは比較的頻繁にデモが行われるため、影響もばかにならない。
 - ③停電、ガスの寸断など
 - ④通関が難しい、食材が入らない
 - ⑤人件費、賃料、電気代、ガス代の高騰

<解決のカギとなったポイントや要素は>・<その後の予防策>

- 上記①～③については自社努力による解決方法の模索は非常に難しい。④、⑤については、現時点では、経営努力で改善、修正が可能と考えている。④について、炎丸ではコンスタントに手に入らない食材については、メニューには組み込まない。お客さんの満足度が下がり、クレームにつながる。フロアスタッフのモチベーション低下にもつながることから、メニューには確実に手に入るもののみを採用することとしている。
- ⑤については、メニューの工夫をし、オペレーションの負担が最小限ですみ、お客さんの心理的な満足度を引き上げられるメニュー構成を日々考えている。例えば、日本食の場合は、おつまみなど、細々としたものを1品目ずつ頼む形式をとるが、その場合は頼む品目が多くなり、オペレーションに負荷がかかる。またお客様にとっても多くオーダーしたという認識となってしまう、無意識にマイナスのイメージになってしまう可能性がある。そこで、お客様満足度、食材、オペレーション方法、諸経費等を総合的に勘案し、細部まで計算しつくし、メニューに落とし込む方法をとっている。お客様には、満足してもらえるようなメニュー構成になるようにしているので、⑤への対処方法となっていることは気がつかれることはない。

8. プノンペン[カンボジア]

浦江亭 (URAETEI CAMBODIA)

【課題1】

日本式のサービスを「当たり前」できるように教育すること

<いつ頃（時点、期間）>

- 2012年2月頃～オープン1か月後くらいまで。

<どのような問題がなぜ発生したか>

- 新規採用スタッフに日本式のサービスを「当たり前」にできる（ここではカンボジアだけカンボジアではない、ということ植え付ける）ようになるまで教育することに労力がかかった。例えば、お客様来店時になぜ「いらっしゃいませ」といって頭を下げるのか、なぜ、まな板は綺麗にしておかなければならないのか。
- 労務管理の問題で一番多く発生したのは「無断欠勤」。

<それにどう対処したか>

- トレーニングとしてスタッフを厨房・ホール含め6人ほど、実際に運営しているベトナムの各店舗に3月～4月の約1か月半、順番に研修に出した。戻ったスタッフを教育の柱にした。
- 業務を分業・チーム制にした。日本では能力に応じて仕事を与えたりするが、こちらでは仕事量の差が大きくなるようにしている。他の人間が何もしていないのに、1人だけ抱えているということにならないようにした。またスピードアップにもなる。
- 決めたことをできていないときは、厳しく叱ることもしながら教育している。カンボジア人同士は怒りにくいという傾向があるが、そういった意識をやめさせるべく、部下の失敗は上司も連帯責任（評価に影響）という仕組みにした。
- 無断欠勤（事前に休みの理由などを連絡するのがルールだが、それを守らない）が続くと解雇する場合も。

<解決のカギとなったポイントや要素は>

- 業務を日本よりも細分化し、分業・チーム制にした。
- ルールを破ったとき、無断欠勤したときなどは厳しく管理する（評価に反映させる。場合によっては解雇もありうる）。連帯責任（上司の評価に影響）を明確にした。

<その後の予防策>

- 現在は経営全般（労務管理含め）をベトナム人マネージャーに任せているが、時々、日本人(Director)が店舗にいてサービスレベルをチェックし、必要に応じて指導している。
- 毎月の給与支払いの際に、ベトナム人マネージャーが面談をし、問題がある場合には日本人(Director)に連絡がくるようになっている。
- ベトナムの店舗では、業務をチェックリスト化し、管理担当者がお客さまにまぎれて従業員の普段の勤務態度をチェックする制度を導入する予定。将来的にはカンボジアでの導入も考えている。

<教訓（どうすれば良かったか、何を学んだか）>

- （全般的にいえることだが）トラブル（無断欠勤、約束や予定通りにならない、など）があっても、東南アジアでは当たり前という気持ちで受け止めている。ここは日本ではないのである程度ゆるすることも必要。ただし、重要な部分は教育をしていく。

8. プノンペン[カンボジア]

浦江亭 (URAETEI CAMBODIA)

【課題2】

店舗工事の遅れ

<いつ頃（時点、期間）>

- 2012年4月中頃（クメール正月の時期）。

<どのような問題がなぜ発生したか>

- 当初、1月～4月で工事を予定し、4月で完成・オープン予定であった。
- ベトナム人の建設会社に頼んでいたものの、下請けであるカンボジア人の作業員がクメール正月（4月中頃）であることなどを理由に勝手に休み、人数が集まらなかったり、17時になったら家族と夕食をとるために帰ってしまったりし、工事がストップしてしまった。
- ベトナムでは夜通し工事を行うのが通例であったので、同じ感覚で計画をしていたところ、想定外（ベトナムではありえない）の理由で計画が遅れてしまい、約2ヶ月オープンが遅れた。

<それにどう対処したか>

- カンボジア特有の事情と受け止め、戻ってくるまで待つしかなかった。工事がストップしていた時期はベトナムに戻っていた。

<解決のカギとなったポイントや要素は>

- ベトナムでの経験もふまえて、カンボジアではよく起こることと考え、進捗に合わせ、柔軟に計画調整したこと。



<教訓（どうすれば良かったか、何を学んだか）>

- 納期を守れない、ということはカンボジア（東南アジア）ではよくあることと理解。
- 自社のスタッフについては、時間を守る、無断欠勤しない、ということは社内の制度（連帯責任、罰金、解雇）などで厳しく取り締まっている。

9. **ダッカ[バングラデシュ]**

アマデル (Amader)

【課題1】 従業員の採用、育成が課題

<いつ頃(時点、期間)>

- 2014年3月(パン事業の調査後、販売開始時期): 従業員の採用難。
- 2014年半ば: デリバリー担当者の離職。
- 始業時から2015年現在: 従業員の教育・指導の継続。

<どのような問題がなぜ発生したか>

【従業員の採用難】

- バングラデシュでは、パン製造(食品製造者)やデリバリー(運搬業者)は、社会的に地位が低い仕事であると認識されているため、教育水準の高い人は一般的には就業しない。教育水準は妥協して人材採用を進める必要があった。

【従業員の離職】

- デリバリーの従業員が急な離職のため、代替の人を急ぎよ雇用せざるを得なかった。採用時に、どれ程真剣に、またチームワークの意識を持って仕事ができる人かの見極めができなかった。

【低い教育水準の人材】

- 不安定な品質: パン製造のために雇用している従業員は、教育水準が高くないため、簡単な計算でも間違えることがあった。また、高級フランスパンの味を知らなかったため、的確な味見ができなかった。当初、日本人パン職人(古田氏)が製造していた時は良かったが、バングラデシュ人の従業員が製造すると品質が安定せず、不良率も多かった。
- デリバリーの従業員は英語があまり話せないため、届け時のコミュニケーションや受注の不具合があった。

<それにどう対処したか>

【従業員の採用】

- 知人などの人脈を通じて声をかけ、本人の納得を得た上で雇用契約した。社会的に地位が低くみられる仕事であるが、パン製造に見合う給与水準とした。パン製造を任せる従業員1人は、もともと家政婦の仕事で月額給与7,000タカを得ていたが、これを月額9,000に引き上げ、その後仕事量や能力向上に応じて13,000タカにし、現在は20,000タカを支給している。

【パンの品質維持と向上】

開始時は、日本人パン職人の古田氏が付きっきりでパン製造の徹底指導。試作品に対してきめ細かに善し悪しをフィードバックし、良いパンができた際には大げさに褒めてモチベーションを向上させている。また、高級フランスパンを知らないため、毎朝試食をしてもらっている。食品製造のため、5Sを指導している。

<解決のカギとなったポイントや要素は>

- コミュニケーションをはかり、従業員のモチベーションの要素を知ること。パン製造やデリバリーの職種は社会的地位が低いとされるが、それに快く長期的に従事してもらうために、どのような雇用条件が望ましいか、しっかりと話し合うことが重要。コミュニケーションをとり、どのような条件がモチベーションを上げる要素になるのか見極めることが必要。日本やフランス等の海外では、優れたパン職人は尊敬の対象となっていることを説明し、将来的にはバングラデシュでもそうなる可能性があることも伝えている。

<その後の予防策>

- 簡単な計算ができずに、パンの材料の計り間違い等が起こらないよう、二重のチェックを入れている。
- デリバリー担当者はあまり英語ができないため、届けた際に顧客から注文があった際は、アマデルのスタッフがメモを書き、お客さんとその場で確認するようにし、その内容をもとにオフィスの日本人スタッフに伝えるようにしている。また、総務・受注担当には英語ができる人材を配置。

<教訓(どうすれば良かったか、何を学んだか)>

- 長期的な目で見えた育成が必要であること。

9. **ダッカ[バングラデシュ]**

アマデール (Amader)

【課題2】

設備機械（パン製造用のオープン）の故障、修理、メンテナンスの困難さ

<いつ頃（時点、期間）>

- 2013年10月以前の検討時：設備機械を現地調達できないか調査。
- 2013年10月 パン事業開始時期： オープンを日本から調達。
- 始業時から2015年現在：オープンの故障、メンテナンスの難しさに直面。

<どのような問題がなぜ発生したか>

- 設備・機械の現地調達が困難：バングラデシュでは質の良いオープンが手に入らない。
- 手持ちでの調達：輸入関税が高率であるため、輸入手続きを取ると高額になってしまう。関税がかからないよう手持ちで運搬した。
- 故障が頻発：日本から持ち込んだオープンが頻繁に故障する。バングラデシュでは電力が不安定であり、頻発に停電するため、家電製品に負荷がかかりやすい。
- 修理・メンテナンスが困難：日本製のオープンを日本から手持ちで3台持ち込んだが、故障した際に、正規部品は現地で手に入らないため、似通った代替用の部品を探して修理しなければならない。探す時間がかかる上、代替品であるため再度故障しやすくなってしまふ。

<それにどう対処したか>

- 予備のオープンを1台余分に常備している。ただし、余分な設備投資が必要となる。

<解決のカギとなったポイントや要素は>

- オープンはパン製造に必須の設備であるため、迅速な修理は難しいものの、すぐに呼ぶことのできる修理業者に連絡できる体制を整えている。予備のオープンも準備している。

<その後の予防策>

- ダッカで購入でき、現地でのアフターサービスがある台湾製のオープンへの切り替えを検討中。輸入関税が高いため、現地購入すると値段は高いが、修理やメンテナンスを現地で迅速にできることが最も重要と考えている。

<教訓（どうすれば良かったか、何を学んだか）>

- 機械設備が壊れると製造が止まってしまうため、オープンは現地調達が必要である。日本製のオープンのほうが使い慣れているが、現地で手に入るものに切り替えていく必要がある。

10. ハノイ[ベトナム]

株式会社栄光 (EIKOH VIETNAM CO., LTD)

【課題1】

社内制度（評価、トレーニング）の更新遅れによる離職者の急増

<いつ頃（時点、期間）>

- 2011年下期～2012年前半 1年程度

<どのような問題がなぜ発生したか>

- 待遇に関する不満により、相次いで離職者が発生した。残されたベトナム人職員の業務負担が増えたため、育成に手が回らずに人手不足の問題が深刻化して、悪循環が発生した。加えて新事業（2013年に開校したベトナム人向けの学習塾）の準備もあり、支出が増え賞与も十分に出せず、経営難の時期だった。

<それにどう対処したか>

- 労働アンケートを実施し給与と待遇、労働勤務体制の見直しを行った。昇給は毎年交渉していたが、昇給ルールを明確化した。
- 本社主導で人事評価制度の再作成
俗人的な人事評価ではなく、極力目標を数値化するようにした。例えば、生徒の受講継続率など。
- 人材への研修開始
働くにあたっての考え方や、スケジュール・計画の立て方を入社時に資料を使用して講義するようにした。また、日本語教師向けに2～3週間かけて研修し、その上で現場に出すようにした。

<解決のカギとなったポイントや要素は>

- 市場に合わせた組織の作り直し、社員と向き合った会社運営。
 - ・ 残業手当などの適用ルールの明確化
 - ・ 人事評価面談の開始
 - ・ 3名を短期間であるが日本研修に行かせた
- 日本本社の現場で、質の高い運営方法について身をもって体験してもらった。
 - ・ 研修制度の整備、社員旅行の開始



<その後の予防策>

- 社員旅行の継続、定期的な人材への投資、手当の整備、人事評価面談の継続。

<教訓（どうすれば良かったか、何を学んだか）>

- 業務過多になる前に、余裕を持った人材採用計画および研修計画が必要。周りの市場の動向把握もするべきであった。

10. **ハノイ[ベトナム]**

株式会社栄光 (EIKOH VIETNAM CO., LTD)

【課題2】

合併を解消し、営業停止

<いつ頃(時点、期間)>

- 2002年6月～9月 3ヶ月間。

<どのような問題がなぜ発生したか>

- 当初1998年に合併でベトナムに進出した。ところが合併の契約内容で揉めたため、数年後に契約解消となり、投資ライセンスが失効。当時はハノイとホーチミンに学校があったが、2002年6月に営業停止状態となり、ホーチミン校舎を閉鎖した。

<それにどう対処したか>

- 2002年中に外資100%の投資ライセンスを取り直し、独資による教育サービス企業の道を選んだ(当時で外資として2番目の許可取得)。

<解決のカギとなったポイントや要素は>

- 本社から出資を受けての資金調達。
- 日本語教育需要の増加、および当時のベトナム人顧問の協力。
- スタッフ一丸での協力体制。



<その後の予防策>

- 結局独資の道を選んだが、投資ライセンス・営業許可の取得の手続きはしっかりと行い、法律を遵守して諸手続きを滞りなく行うことが重要。なかにはコンサルの投資ライセンスで学習塾を営業しているところもあるようだ。また、従業員の雇用契約はしっかりと行う必要がある。

<教訓(どうすれば良かったか、何を学んだか)>

- ライセンスの取得を考えると、独資での進出はなかなか難しく、合併の方が進出時のハードルが低い。一方合併の場合は相手がある話なので、信頼できる事業パートナーを探すことが重要である。いずれにしてもコネ社会なので、ベトナム人とのネットワークが非常に大切。

11. ニューヨーク[米国]

(1) 株式会社力の源カンパニー (CHIKARANOMOTO GLOBAL HOLDINGS PTE. LTD.)

【課題1】

店舗の施工の遅れと、それに伴う開店の遅れ

<いつ頃(時点、期間)>

- 1号店の開店準備期間中。

<どのような問題がなぜ発生したか>

- 店舗の施工、物件の引渡し、ガス等の工事が遅れ、結果的に開店が当初の予定より半年も遅れた。

<それにどう対処したか>

- 日本とは異なり、米国では予定通りに工事・施工が進まないのが普通であることを学び、その状況下で最善を尽くした。

<その後の予防策>

- 遅れることを見越して計画を立てること。米国では、業者を使っての作業にその都度時間がかかり、それをコントロールすることは非常に困難。本社、現地スタッフともに、その事実をあらかじめ理解・共有しておくことが重要である。
- 2号店の開店時も9ヶ月の遅れが生じた。

<教訓(どうすれば良かったか、何を学んだか)>

- 現地業者の中で、実績のある企業に施工を委託すること。日系企業、もしくは日本人をよく理解している米系企業であればコミュニケーションをとりやすいが、同時に、現地の各業者ともしっかりとやりとりができる英語力を持っていることが重要。

11. ニューヨーク[米国]

(1) 株式会社力の源カンパニー (CHIKARANOMOTO GLOBAL HOLDINGS PTE. LTD.)

【課題2】

優れた人材の確保

<いつ頃(時点、期間)>

- 進出時から現在に至るまで。

<どのような問題がなぜ発生したか>

- 2015年5月以降、オバマケアを導入するのに伴い、現地の法律の変更に従って、随時、福利厚生の内容を見直す必要が生じている。社員を教育し、良い人材を確保していきたいが、フルタイムで雇う際には、企業としての負担も多く、社員にとって魅力的な福利厚生を提供することが困難。週当たりの労働時間が30時間以下のパートタイムの社員には、福利厚生を提供する必要はないが、優れた人材が、より良い条件を提供できる他社(老舗の日本レストランなど)のフルタイムのポジションへ流れてしまう傾向がある。

<それにどう対処したか>

- 保険会社を比較・検討して決定した。

<解決のカギとなったポイントや要素は>

- 企業側の負担額と、社員の負担額のバランス。

<教訓(どうすれば良かったか、何を学んだか)>

- 給与や福利厚生の内容と、職場としての魅力のバランスを保つこと。また、日頃から社員との信頼関係を作っておくこと。

1 1. ニューヨーク[米国]

(2) 株式会社大戸屋ホールディングス (AMERICA OOTOYA INC.)

【課題1】

人件費の高さ

<いつ頃(時点、期間)>

- 立ち上げ時から現在。

<どのような問題がなぜ発生したか>

- 従業員の雇用に想定した以上にコストがかかっている。採用に関しては、労働ビザを保有していること、ルールを守って働いてくれることを条件に採用しているが、特に厨房スタッフは採用が難しい。
- また、雇用した従業員に対しても高い保険料の負担（オバマケアの導入でさらに企業側の負担が増えた）、賃金（最低賃金が最近上がった）、チップの支払いがあり、人件費の確保が困難。加えて、食材コストや労務コストの値上がりにも対応する為、メニューの値段を上げざるを得ない。

<それにどう対処したか>

- スタッフを減らして人件費をカットする。店の雰囲気維持したまま、席数は減らしていない。
- また、賃金+チップに関しては、公平性を保つように努めるものの従業員から不満が出ることもある。これに対しては、分かりやすい人事評価によって従業員に説明がつくようにしている。

<解決のカギとなったポイントや要素は>

- 同上

<その後の予防策>

- 同上

<教訓(どうすれば良かったか、何を学んだか)>

- 同上

1 1. ニューヨーク[米国]

(2) 株式会社大戸屋ホールディングス (AMERICA OOTOYA INC.)

【課題2】

工事の遅れ

<いつ頃(時点、期間)>

- 進出時から現在に至るまで、新店舗開店の際。

<どのような問題がなぜ発生したか>

- 内装工事の際、想定していなかった様々な問題が発生したり、業務用機器がよく壊れたり、物事が計画とおりに進まない。

<それにどう対処したか>

- 特になし。

<解決のカギとなったポイントや要素は>

- 特になし。

<その後の予防策>

- 前回の遅れの原因を確認し、事前に下調べなどを行っておく。
- これまで築いてきたネットワークを利用して、より良い施工会社を探す。

<教訓(どうすれば良かったか、何を学んだか)>

- 古い建物が残るニューヨークでは、一度工事を始めてみると思いがけない問題が発生する可能性がある。業者を使っただけの作業に、その都度時間がかかることを本社、現地スタッフともに理解・共有しておくことが重要。