

サービス産業海外展開留意点 (外食編)

2014年3月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

生活文化・サービス産業部

サービス産業海外展開留意点（外食編）について

本書は2012年3月より2013年2月のおよそ1年間に亘り、JETRO生活文化・サービス産業部サービス産業課が主催した「サービス産業海外展開会議（外食編）」にご参画・ご協力いただいた企業・団体等とJETROが共同で作成したものです。内容としては、主に「サービス産業、特に外食として海外に店舗を展開したいが、どのようなことを検討すればいいのかわからない」「他の企業がどのような取り組みを経た上で海外展開を実施しているのか知りたい」などについて一定程度理解できることを目指しました。

具体的には、「1 海外展開決定までの段階」「2 海外展開決定後、開店まで」「3 開店後」「4 閉店または完全撤退の決定要素」「5 失敗事例とそれを乗り越える手法」「6 成功事例」の6つの段階に分けて、巻末に記載された企業・団体等からのヒアリングに基づき記述していますので、海外展開初級者から既に海外展開済みの上級者までご参考になるものと思われま

す。また、本書における特筆すべき点としては、成功事例のみならず失敗事例について具体的内容をもって記載していますので、海外展開前の段階でそれらを知ることができます。

なお、各項目冒頭の説明は、記載されている企業・団体等のコメントと不整合と感じられる箇所がございますが、各企業・団体等からのご意見をそのまま反映し、記載しています。

わが国第三次産業であるサービス産業のGDPに占める割合は、2011年時点において74.5% (<http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/menu.html>) と、産業構造上最も大きな割合を占めています。一方で、国内の市場規模は今後も人口減少が続くことから、人口に基づく成長は困難といえる状況の中、今後も進む世界経済のグローバル化によって、さらなる国際競争力強化が求められることはいうまでもありません。

本書の内容をご覧になる皆様にとってお役に立てれば幸いです。

《目次》

1	海外展開決定までの段階	1
	(1) 何がきっかけとなって、海外展開を検討するに至ったか	1
	(2) 海外展開を検討する際、サービス産業（特に外食）として留意すべき点について	1
	(3) 進出形態、資金調達	3
	(4) 店舗の開設地域、客層、販売戦略の決定	5
	(5) コンサルティングの活用	7
	(6) どの程度費用がかかるか	8
	(7) 契約書チェック体制整備	8
	(8) 決定前までの段階において、経営陣に説明する際に把握しておく点と役立つ点について	11
2	海外展開決定後、開店まで	12
	(1) 日本との大きな相違	12
	①食材の調達	12
	②食材規制	12
	(2) 駐在員について	13
	①労働許可、入国許可	13
	②人選等	14
	(3) 店舗開設の手続	15
	①会社設立	15
	②物件探し、不動産賃貸借	16
	③投資規制と営業許可	17
	④レストラン開設に必要な地元役所への届出、登録手続等	18
	⑤営業時間の規制、届出	18
	⑥アルコール提供の規制	18
	⑦ハラール規制	19
	⑧税金	19
	⑨食品衛生-規制内容、衛生管理責任者の届出-	20
	⑩飲食店の喫煙環境	21
	⑪消防法の規制	21
	⑫保険付保	21
	⑬知的財産権の確保、侵害予防	21
	(4) 職員等の現地採用	23
	①雇用条件、慣習が日本と相違するか	23
	②雇用契約の手続	24
	③人をどのように探すか	24
	④職員のつなぎとめ	24
	⑤秘密保持契約、覚書	24
	⑥人材育成方法	25

3	開店後	26
	(1) 送金管理	26
	(2) 不動産賃貸借契約等の契約更新	26
	(3) 「味」などの管理とローカライズ	26
	(4) 展開後において把握しておく点と役立つ点について	27
4	閉店または完全撤退の決定要素	28
5	失敗事例とそれを乗り越える手法	29
6	成功事例	31
	協力企業・団体等一覧	33

1 海外展開決定までの段階

(1) 何がきっかけとなって、海外展開を検討するに至ったか

この項目では、各企業・団体等が内部においてどのような経緯で海外展開に至ったのかについて記載していません。

A社 ①社長の指示 ②現地法人からの提案

B社 東日本大震災を受けて、日本から中国本土への輸出していた商品が放射能の影響という名目で輸出不可となったことから、中国本土への商品供給を確保するために、香港に小規模な製造施設として子会社を設立した。

D社 貧富差のある、海外の中間層の人達にも美味しいイタリア料理を食べて、楽しんでもらいたいため。

E社 創業者の強い意志、夢。日本食の海外での普及度合い、日本食への興味、市場の拡張（感覚的にしかジャッジはなかったとしても）。

F社 当社の海外展開はハワイに直営で出店したのが最初であり、外食業としてはかなり早期に海外展開を果たした会社ではないかと思う。現在の海外売上比率は直営で約 25%だが、今後は 50%まで伸ばしたいと考えている。背景としては、少子高齢化による国内外食市場の縮小傾向がある。台湾、マレーシア、インド、中東等アジア地域については、カントリーリスクを避ける見地から、フランチャイズでの展開を行っている。ただし、中国については、現地法人との合併やフランチャイズ展開は管理上のリスクがあると考え、現地に 100%子会社を設立して店舗展開を図っている。

H社 ①創業者や現社長の意向が大きく影響した。

②パートナー候補からのオファー。

I社 ①創業期からの創業社長・創業メンバーの将来的な夢であったため。

②縁があり、現地展開における人材紹介があったため。

③弊社の理念を、セルフクックの“焼肉”という Cool な体験を通じて、世界中のお客様に感じていただきたい。焼肉が寿司、てんぷらと同列に扱われたいという想い。

J社 従来より海外ブランド、ノウハウの導入が多いが、過去の海外事業は順調とはいえなかった。10 年後を考えて、持続性のある事業存続のために、成長が見込まれる海外（ASEAN）への展開を検討した。

L社 お問い合わせの多さや熱心さ。傾向として経済成長が著しいところからのお問い合わせは確実に多い。

(2) 海外展開を検討する際、サービス産業（特に外食）として留意すべき点について

この項目では、様々な検討すべき事項のうち、サービス産業、特に外食として海外展開を検討する際の留意点について記載しています。

A社 ラーメン自体の味が現地で受け入れられるのかどうかをもっとも心配な点のひとつ。われわれがすばらしいと思う味でも、現地で適合し得るのか。また、日本でいえばカウンター15席のみでの営業は十分ありうるが、これまでの経験上、海外はそういうわけにいかない。

D社 ①国ごとの食品衛生法、消防法

②会社設立にむけての法整備不備により手続きが遅れること

③食材（こちらの求める品質）の入手が難しい

④国によって商品企画（仕入れ時）が異なる

⑤アンダーマネー

E社 ①自社の経営陣がそれにコミットしているか（それなりの人員配置、役職、リソース、担当）、社員はそれに対して理解を示しているか。言葉だけで「海外行きたいです」というのはよくない。海外旅行の延長としか捉えていない場合もある。仮にも日本の代表として、ひとつの会社や地域や文化の代表として世界に顔を出す勇氣、責任感があるか。

②海外経験という項目は、レベルがピンからキリまでである（留学しても、言葉がしゃべれない日本人、現地でも日本人としか付き合っていない日本人などが数多くいる）。「海外の大学を出た」、よりも、アフリカを一人でバックパッキングしたことがある、というような人材のほうが切り込み隊長には適任かもしれない。

③海外進出の方法はいくらでもあるが、なぜそれを自社が今の時点で実施するかを真剣に協議すべき。トップや担当者が一人だけやる気で、周りは傍観者の的に進めていると、絶対どこかで厳しい局面を迎えることになる。

④安易な気持ちで海外進出してほしくない。仮にもいろいろな協力やアドバイスを受けて出るのであれば、しっかりブランド、商売、日本の代表として出ることである。人に見られたくない、日本人には教えられない、商売やそのやり方では海外でも通用しない。逆に日本人相手だけに商売をするのであれば、なぜそれをわざわざ外国でする必要があるのか？成功事例もあるが、その数倍もの失敗事例が存在する。そこまで努力する理由は何か？根本的なコミットがないと海外進出は無理。そのあとは、常識を疑う、根拠をしっかり確立させる、執拗なぐらい確認する（スケジュール、法的要因）。人を信じながら疑う、仲良くなりながら距離を置くスキルを身に着ける。

F社 ①フランチャイズ展開については、フランチャイジー候補となっている法人/個人のバックグラウンド

②中国については、現地法制度（複雑かつ役所の担当者の裁量が大きいなど）。

H社 ①フィージビリティ・スタディを十分に行う。特に、原価・人件費・家賃（FLR）の比率が重要なのでよく調査すること。初期の店舗数が少ない段階では、原価率が高くなるということを想定しておかなければならない

②事業計画を立案し、採算計算を冷静にすべき。当初は赤字でも将来的に黒字化の絵が描けるのかを検証すること。

③利益が出る事業計画が出来ても、現実には想定外の要素もあって売上が取れない場合もあり、売上が取れても人件費等のコストがかさんで利益が出ないこともある。うまくいかなかった場合も想定しておく。

I社 ①出店検討業態の仕入れ価格に対する、販売価格の市場規模、あるメニューに特化した専門の料理の業態が受け入れられる程度の市場成熟度、当該業態の延命度。

②当該国における出店可能店舗数、他社との差別化のポイント。

J社 会社・経営陣としてのコミット・覚悟が重要。鍵は人材とパートナーの外食事業への理解。

L社 ①日本でのアイテムにどの程度現地仕様のものを取り入れるのか、取り入れ方。

②衛生概念・ルールが異なるため、どのように理解をし、どこまでをパートナーの責任とするのか。

N社 ①コスト管理。見えないコスト（冷蔵で頼んだはずが凍って届いてしまい、営業できなかった。スタッフがこなかった。）に対して経営者が共有できるか。

- ②商標の取得。
- ③進出国での VISA 取得

(3) 進出形態、資金調達

進出形態について、独資、合併、フランチャイズ（FC）契約などについて考慮すべきポイント。また、資金調達方法や考え方などにおける事前に把握すべきポイントについて。

- A社
- ①（資金調達については）融資を受ける先については邦銀なのかなどを確認する。
 - ②パートナーがしっかりしているか。優良なパートナーを見つけることが（進出形態を検討する上でも）肝心。
 - ③優良なパートナーとは、最低限その国に精通している現地人が望ましい。日本人はどうしても風習などの一部は理解しきれないこともある。
 - ④FC の場合、先方が何を求めてきているのかが重要であり、この思惑が当社の意向に沿うのかを留意することが望ましい。特に当社の場合は味の再現であり、われわれのブランドの味を守ってくれるのかの見極めが重要。また、もうひとつのポイントとしては、当社の味が好きであり、この味が好きなので FC を展開したいという意識をもっていることも重要。目先の収益を重視し、多店舗展開をこだわるようなパートナーは優良とはいえない。このようなパートナーは概ね味を守ってくれないことが多いと思われる。繰り返しになるが、本当に当社の味が好きで FC 展開を希望しているのか、それとも自分の収益で考えているのかがポイント。どちらか微妙な場合は、先方のこれまでの事業展開を調べ、さらにどのような人物なのかを見極めるために会って話をすることが重要。このとき「日本にお越しいただけますか？」と聞いて本気度を確認めるとよい。さらには「当社の FC ではそれほど儲けは出ない」と仮の話として伝える。「それでもやりたい」といわれることで本気度がわかり、この点は特に重要なポイントといえる。
 - ⑤直営店の場合は特にパートナーが信頼できる相手なのか留意が必要。当社の場合、香港ではイオンをパートナーとし、シンガポールはセントラルグループ（パルコ）、米国ではミツワマーケットプレイスに全店を展開していることから安心感をもって事業を実施している。このような考えと実績から、最初から路面店を展開することは難しいと考えている。路面店を展開するのであれば確実に進められるところで、実績を積んだ後にチャレンジするとよいのではないか。
- D社
- ①独資でできるかどうかポイント。
 - ②海外における資金調達については、中国であれば増資で対応している。利益の中から増資するとスピードが遅くなる。現地リースは 10%と高い。現地銀行借り入れは 6~7%の金利を払わなければならない。日本本社から資金を送金して増資している。海外はこれまで合計で 40 億円ほど日本から増資してもらっている。
- E社
- 各国でどのような企業がどのような形態で展開をしているか、その成功、失敗事例（大企業に通用する常識は中小企業のそれとはまた異なる）。合併でしか進出できないエリア、ライセンスという概念があまり浸透していないエリア。自社のリソースに合った形態を選ぶ際の条件（何故特定のエリアは独資で行くべきなのか、等）。競合情報、どの企業がすでに進出をしているか、今後の展開計画は。
- F社
- ①主に海外においては主に FC 展開している。やはり現地の商慣習等を事前に十分には把握できず、展開後苦労しているところ（赤字だとロイヤリティーを払おうとしないなど）。
 - ②ハワイ州ワイキキとバリにおいて合併事業を展開している。特にバリ（インドネシア）については、

現地会社法制の実際の運用を把握するのが大変であった（現地法制度に精通しており、かつ日本語でコミュニケーションをとれる人材がなかなかいない）。

- F社
- ①FC 契約交渉に際して、現地弁護士を使うべきか否か。当社では、コストの観点や、事情を知らない現地弁護士を使って実効性があるのかといった観点から、もっぱら社内検討に基づき交渉しているが、現地法制度等の点からのリーガルリスクは避けられない。
 - ②FC 契約について、現地候補者との間で契約文言について長期間にわたる交渉を強いられることが多い。
 - ③FC 契約について、現地FCジューをいかにコントロールするか。メニュー構成を現地の嗜好に合わせて勝手に変えてしまう、利益が出ないからといってロイヤリティーを払わない（現地の商慣習であると主張する）等、FCジューをコントロールすることに多大な労力を払うことがある。スーパーバイザーによる巡回を強化するといった対策は考えられるが、費用対効果に見合うかの問題がある。
 - ④合弁について、現地パートナーとの関係。店舗が予想どおりの収益を上げられない場合にこちらが追加出資を求めても応じないなど。また、地理的に離れているため、感情的な行き違いが生じると、それを修復するために経営層が説明に赴くなどの労力が生じることもある。パートナーの現地コネクション利用などのメリットはあるが、パートナーがNoというデッドロックになることもあるので、合弁はできるだけ避けるべきか。
 - ⑤直営（中国）について、現地法制度の複雑さ、現地業者のレベルが日本よりかなり劣る、など、中国特有のリスクがある。特に、尖閣国有化により日系商業施設の集客力は落ちており、今後の進捗も気がかりである。
- H社
- ①当社の場合、現地に設立した事業会社をフランチャイジーとしたフランチャイズ方式が基本。
 - ②フランチャイジーとなる事業会社は、独資の場合もあるが基本は合弁事業。
 - ③当社の合弁のポリシーは、現地パートナーに主体的に事業を遂行してもらう趣旨でマジョリティー出資をお願いし、当社はマイノリティー出資としている。
 - ④合弁会社への当社の出資比率は、持分法での連結対象となる20%以上を基本としている。重要事項の拒否権を持てる出資比率（1/3超等国によって異なる）にするのが望ましい。
 - ⑤資金調達には増資・リース・親子ローン等で対応。
- I社
- ①独資の場合は、建築、住民対応、左記に対する法令、（正面から順守する以外の慣例的な対応方法）に留意する。
 - ②FCの場合は、店舗工事の遅延、施工引き渡しの粗雑さ。スタッフ採用が困難な時期があったこと。
 - ③資金調達については、日本からの増資は行わない方針。現地調達のみで、現地で得たキャッシュで増資していたので店舗展開のスピードは遅くなってしまった。また、現地で借入れを行うには実績および営業年数が必要になってくる。また、日本人の社長の個人保証がないと借入れができないなどの縛りもあり、現地での借入れは行ってこなかった。ただ、つい最近から借入れできるようになった。また、合弁形態の場合、現地パートナーから増資の提案を受けたものの、同時に両者で増資しなければ出資比率が変わってしまうので苦労したこともあった。
- J社
- 成否の要因は、FC、合弁、独資と言った形態にあるのではない。自社の方針、事業へのコミット、パートナーの選定が重要と言える。
- L社
- ①現時点ではパートナー契約として代理店販売のみの付与としています。
 - ②場当たりの対応を避けるためにも、可視化・明文化を先ず行っておくこと。意匠的なものを含め、社内の感覚論を持ち出さないような準備が必要。自社の商品、歴史など、まず自分の会社を知っても

らうためのツールをもっておくこと。ある商談会の機会に「うちの商品を食べてもらえばわかる」といっている担当者がいたが、相手方が自社に持ち帰った際、上層に説明できない。モノに加え、頭で食べさせる資料が必要。

- N社
- ①誰と組むのか、どこにでるのか。何をどうしたいのか。観念的ではあるものの、経営者が何を考えているのかをつかむ。海外では、そもそも同床異夢となると考えた方が良い。
 - ②契約書をしっかり読むこと。
 - ③人材確保をどうするのか。
 - ④お金の問題。今は日本本社からの貸付となっているが、キャッシュフローを意識する。使う金額を決めておくのも一案。
 - ⑤食材の仕入れルートの確保をどうするのか。イスラム圏における豚骨ラーメン。「豚骨スープ」としては輸出できないが、「ラーメンスープ」なら輸出できている現状がある。
 - ⑥合併するにしても、資本参加するのか否か。出資比率がポイント。人・もの・金・技術のいずれにするのか。
 - ⑦テストキッチンの確保が可能か。
 - ⑧資金調達について、個店での出店の場合、日本から資金を持ち、そこから初期投資等を出し、利益が上がり始めたら、そのキャッシュで1店舗、2店舗と増やしていくことが多い。どうしてもスピーディーに出店するのは難しい。また、ラーメン業界の場合だと、投資家からお金を出したいという話が非常に多い。金額も多額であり、経営者もどうしていいのかわからない。

(4) 店舗の開設地域、客層、販売戦略の決定

この項目では、店舗の開設地域、客層、販売戦略を決定するに当たり、どのような視点で具体的に取り組むのが望ましいかについて記載している。

D社 出店場所の候補地としては、当初は現地パートナーに出店場所の選定を任せていたため、高級デパートなどの一等立地ばかりとなり、最初は赤字となった。ターゲット層である中間層にリーチできる場所ではなかった。高級店で日本人を狙うのか、中級店で現地人を狙うのか、ターゲット層によって立地などは変わってくる。

K社 ①一つに戦略をどのように展開していくか、二つに何を販売するか、どのように販売するか、三つめにどれ位の規模を売上げるかブレない軸を作ることが最優先となる。

②国際化戦略の4種類

(イ) 母国中心国際化 (インターナショナル)

(ロ) 世界化 (グローバル)

(ハ) 複数母国化 (マルチドメスティックあるいはマルチナショナル)

(ニ) 多元的国際化 (トランスナショナル)

(イ) 母国中心国際化 (インターナショナル)

日本企業であれば、その母国である日本を中心にして、そこから他国へ出かけて行って活動する、そういう国際化である。初期段階に外国に出向いて行う活動は、だいたいこの種の活動。母国中心国際化はいわば「出稼ぎ」である。活動の中心はあくまで母国・日本であり、外国は専ら「稼ぎ場

所」という位置づけである。だから人・物・金やアイデアは、ほぼすべて日本から持っていき、成果が出れば日本に回収する。移転する経営活動は例えば販売活動に限るなど、限定的。世界中どこでも、経営は主に母国の人たち＝日本人が中心になって遂行される。大半の日本企業は、現在もなおこの母国中心国際化の戦略をとっている。

(ロ) 世界化（グローバル）

次に出てきたのが、第二の「世界化」（グローバル）戦略である。これは、国境をひとまず度外視し、国や地域の違いを無視あるいは軽視して、文字どおり地球規模で経営の最適化を図ろうとするもので、日本では1980年代に盛んに提唱された。その基本は世界規模での経済性の追求である。世界化は一見すると華々しいし、スケールが大きい戦略で、いわば「元気の良い」国際化である。IBMがその先駆事例だとよくいわれる。また自動車メーカーが一時提唱していた「ワールドカー」構想は、この世界化戦略を製品展開に当てはめた例である。しかし、その「ワールドカー」構想が期待どおりには行かなかったように、国や地域の違いを無視して経営を展開するというのは、あまりにも単純化のしすぎであるという意見もある。

(ハ) 複数母国化（マルチドメスティックあるいはマルチナショナル）

ある意味で、先の世界化戦略の対極にあるのが複数母国化戦略である。これは世界化戦略とは違って、世界中を一色に塗りつぶすのではなく、むしろ国毎あるいは地域毎に物事を分けて考え、それぞれの国、地域の違いや独自性、自立性を重んじる戦略である。これらは現地化（ローカリゼーション）を徹底して追求する戦略であるといつてよい。この戦略から、世界複数本社体制が出てくる場合もある。②の世界化戦略が中央集権のメリット追求するものであるのに対して、③の複数母国化戦略は分権のメリット、地方分権のメリットを徹底追求するものといえる。これまでの経緯からみて、事例ごとの詳細に立ち入らずあえて単純化してしまうと、欧米の代表的企業には世界化戦略を追求してきた例が多いのに対し、日本の代表的企業には複数母国化戦略を追求してきた例が多いといえるのではないか。もしそうだとすれば、この違いの背後には、戦略を具体化するプロセスの違い、すなわち欧米はトップダウンで演繹的・論理的アプローチ、日本はボトムアップで帰納的・微調整的アプローチとそれぞれに違いがある可能性が否定できない。

(ニ) 多元的国際化（トランスナショナル）

多元的国際化は、元々欧州系多国籍企業の間で現れてきた戦略である。その特徴は、特定事業分野ではワールドワイドで世界規模の経済性を追求し、国際化の第二分類である世界化戦略を徹底して推し進めるけれども、同時にまた別のある事業分野では地域密着・地元密着で事業を営み、第三の複合型複数母国化戦略を取ることである。前者は例えば発電プラントの類であり、世界規模の経済性が効き易く、かつまた価格競争力が有効である。したがって低費用が価格競争上に決定的に重要な事業分野である。それに対して後者は例えば総変電や配電事業であり、主な顧客が政府や自治体や公益企業であり、地元密着することが不可欠な要素である事業分野である。これらは三井物産や伊藤忠商事などの物産系の事例である。この様に、事業分野によって集中と分散を明快に使い分け、どちらか一方を最大限に強調することで、中途半端に二兎を追う愚を避けようとしている。日本では「グローカリゼーション」という和製英語を使って、来るべき国際化のイメージを語る場合がある。その意味するところは、グローバル化とローカリゼーションが共に必要であるということである。これらは考え方として正論であり、よくわかる主張だが、しかし問題はむしろその共存の方法である。

上記のようにグローバル化を、わが社としてどのように志向していくかを、決定する。これらが決

定されれば、後は作業が中心になります。経営層が軸を決定するからこそ、ブレナイ経営となる。

③マーケティングプロセス

重要な事項はミクロ・マクロに分類されるマーケット情報の収集である。軸の後はFMです。総じて、日本型経営や日本のFMの全部をコピーして参入する傾向にあるが、ローカル化を取り入れなければ、高級日本食以外は市場に需要されることもなく、独り相撲で終わることはいうまでもない。以下簡単に（当社の）マーケティングプロセスを記載する。

マクロマーケティング

項目

国の概要

略史

現環境分析

政策分析

PEST 分析

流通分析

産業分析

食材消費量・流通量調査

業界分析

市場調査

価格調査

PSM 分析

SWOT 分析

5F 分析

以上が主な市場における分析になる。

当然リーガルチェックなどは市場調査の段階で行うが、商標の登録はグローバル化の戦略を打ち立てた時点で可能性のある国にはすべて登録する。

- L社
- ①先方からの声掛けをベースにお応えしているのが現在の対応であることから、市場調査は行うが調査会社を使った精緻なマーケット調査してはいない。他社とは異なり、パートナーと共に開拓を進めるスタンス。しかし、マーケティングの手法として、客層を3つくらいにわけて（メインターゲット、サブターゲット1、サブターゲット2）、先方が作成してきたビジネスプランと顧客満足へのつながりが明確であるのか、を自社でもチェックしている。
 - ②ターゲットとなるお客像の絞り込みをしていくことが重要。
 - ③如何にお客様に自社ブランドを好きになってもらうか、選んでもらうのかというプランが重要。同じ商品でも誰にあげるのか、誰が食べるのか、誰と食べるのかで提供方法・アプローチ法方がまったく異なる。

（5）コンサルティングの活用

この項目は、進出時において進め方・手順についてアドバイスをすることができるコンサルティングをどのような点から活用するのかについて記載している。

日本の都市銀行、地方銀行が、中国等に駐在員・研修員等を派遣している場合が多いので、まずそこに相談す

るとよい（ただし、現地において、コンサル業のライセンスを得ていない場合もあり、ライセンスを受けていない銀行を指名してしまうと、現地コンサル業者の仲介に際して手数料等を取られる上、時間がかかったり、正確に意図が伝わらないという問題が生じやすい）。不動産物件探しから許可手続までの総合的なパッケージ・コンサルも現地にいくつも見られるが、実力を十分調査すること。同じ都市であっても、たとえば東区と中央区では、コンサルの得意地域が異なっている場合もある。

（６）どの程度費用がかかるか

この項目は、様々なコストに関して留意すべきポイントを記載している。

- B社 ①欧州の Key Money（不動産物件の立ち退き時に支払いを求められる金銭）や香港のキッチンコンサル、ライセンスコンサル費用など、日本にはない予定外の費用の有無の確認。
- ②製造施設の工事が予想より遅れた。
- H社 ①国・地域によって物価や人件費の水準が異なるので、事前に調査して店舗への投資額を見積もる。
- ②店舗数が2桁にいかないと事業の黒字化は困難。したがって黒字化するまでの資金が必要であり、事業資金の算定とそれをどう調達するかが重要。合併相手にも資金力ないと黒字化が難しい。
- ③現地会社に日本人駐在員を派遣する場合、日本人の人件費が現地の給与水準からみると極めて高い場合は、日本の会社側で補填するコストを考慮する必要がある。現地給与水準との差額補填分は税法上でも経費として認められると認識している。
- J社 ヨーロッパやアジアの一部では、物件賃貸借（営業権確保）の際に、多額の資金（デポジット）を要求されることがあり、契約終了時においても全額返還ではなく、相場や後継テナントのニーズ次第となることがある。賃料も前払いで数年間分の支払いを要求される国もあり、事業立ち上げ時の資金繰りや会計処理において問題が生じる場合がある。国により賃貸に関する商習慣や借家契約等に関する法律が異なるので特に自社で出店する場合は要注意。専門家や地元企業のアドバイスが必要。
- L社 進出形態による。商品を変更するわけではないので、場所によっては高くなる。

（７）契約書チェック体制整備

この項目は、極めて重要な契約書を、どのようなプロセス、内容に留意しつつチェックを進めていくのかという点について記載している。

- B社 NDA（Non-Disclosure Agreement 秘密保持契約）→LOI（Letter of Intent：基本合意書）→Agreement（契約書）につながる一連の契約の流れ。契約書作成を依頼するにあたり、どのようなことを社内確認としておさえておかなければならないのかを事前に知っておくと良い。
- H社 ①海外事業担当者・法務担当者・弁護士が共同でチェックする。
- ②フランチャイズ契約の場合は、進出国のフランチャイズ法について調査し対応する。
- ③進出国の弁護士によるリーガルチェックを受ける。
- ④契約書に完全合意条項を入れる場合は、相手方との合意事項を全て盛り込む必要があるため、この条項を入れるかどうかをよく検討すべき。
- J社 以下、FCでの進出を前提に
- ①契約内容の事前検討・合意
- ②第二段階の交渉進捗後、あるいは相手と合意後に社内から異論が生じたり、合意について決裁・承

認が得られないことがないように社内合意をしておくこと。またその場合、基本的に譲歩できない項目と交渉の最低線を明らかにしておくこと、交渉もスムーズに進めることができる。

③基本的な条件、考えの下で、先方とやり取りや判断ができるメンバーが交渉を行うこと。

④事前および交渉時に法務アドバイスを得られやすい条件を整えておくこと。(帰国してから検討・相談では進まない)

⑤契約交渉における確認項目

(イ) 進出国決定 (進出の意思は決定されていること)

(ロ) 複数のパートナー候補と接触

(ハ) 選択肢があること、つまり相手を1社だけに決めて接触あるいは交渉をしないこと、比較ができることが重要。相手に対しても牽制力あり。

(ニ) パートナー選定においては、飲食業のチェーンの経営実績、該当ブランドへの理解、長期的な事業視点が必須であり、この他にも“日本”への理解や受容性、相手先トップの該当ブランドへの意思確認が重要と言える。

* ここまでの内容が契約交渉以前に固まっていることが、契約締結のみならず、契約後の当事業成功の鍵を握る。

⑥『契約条件の骨子』を社内合意しておくことが重要。

(イ) 複数国での展開を予定する場合は、契約の基本方針を固めておくことが重要。まずは、

a) 経済条件を網羅：

・ 契約期間

・ イニシャルフィー

・ 売上に対するロイヤルティの条件 (一定 or 変動等)

・ 出店料、更新料、トレーニングフィー、インスペクションフィー、設計料、システム使用料等の有無。

b) 定性的な条件、相手国や相手先事情によっても異なるが基本方針が必要。

・ 契約更新条件、競業避止条件 (既存ブランド、新規ブランド)、契約解除条件、準拠法。

(ロ) その国の独占権付与の有無、最低出店保証。

何年間に何店舗の出店を保証、達成できない場合は独占権を解除する等の条件を設定。

⑦法務検討として、法務部による検討以外に、弁護士、アドバイザー、コンサルタント等、各社に適した外部のアドバイスを受けることが好ましい。相手先によってレベル、コストが様々であるので自社で判断できる事例の蓄積が重要。自社事業方針の中に FC 条件骨子を含み、相手先との交渉前に契約書 (あるいは骨子) についてのアドバイスが必要。その後、交渉時は細部も含めて随時必要。契約の基本型・事例が確立された後は必要に応じて利用。

⑧商標の出願、確保⇒2.(3)⑬に、より詳細な記載がある。

(イ) 進出国を決定する前に、該当商標の登録状況を調査することが必須。

(ロ) 進出意思が決定されなくても予防的に出願するかどうかの判断が必要。

(ハ) 進出が決定した場合は、直ちに該当商標を出願すること。

(ニ) いずれの場合でも、既に他社によって登録されている、あるいは先願者が判明した場合は他の商標、ブランドの使用、あるいは買取や使用許諾等の手段をとることになる。

(ホ) FC 契約には、ライセンス許諾を与える該当商標が必須。

* コミュニケーションが取れること (言語、法務の知識。コミュニケーション力)。

* 契約書の言語は英語、マニュアルも英語と定める。マニュアルの翻訳は現地フランチャイジーが行う。

* 契約解除の場合は、マニュアル等知財は返却してもらう。

⑨交渉において、前記『契約条件の骨子』について、自社の最低ラインを固めておくことが必要。

(イ) 契約交渉前、あるいは平行して覚書 (MOU ; memorandum of understanding) を締結するやり方もある。その場合、MOU の有効期間中、双方が排他的に交渉を行うことになる。契約締結の法的拘束力がないが双方の間で、次のステップに進める意思と信頼関係が確認できれば、秘密保持を条件に MOU 締結。デメリットとしては、他社との接触、交渉の機会を失う可能性がある所以他社との交渉見極めとの兼ね合いが重要となる。

(ロ) 複数国の契約において、基本的な条件は揃えておくことが重要。大きな不一致があると情報が洩れた時に信頼を喪失することになる。店舗数が増えてくると様々な条件がバラバラであると業務上の誤りの原因となる。

⑩契約交渉時の要点

(イ) 弊社事例では、MOU の骨子の交渉と平行して、前記の a) 経済条件 b) 定性的な条件、を先行して交渉し、合意に至り MOU を締結。その後、契約交渉を行ったので、相手先との信頼関係が先に構築することでその後の交渉に好影響。

(ロ) 契約の基本骨子を先に合意できれば、お互いの安心感も醸成される。一方で、契約交渉の途中で、新たな条件を持ち出したり、前言を翻すことがあると信頼を喪失する。

(ハ) やむを得ずに条件変更の場合はキチンと説明する。

(ニ) 相手の姿勢も見ながら、先に合意をすべきことは先に行う方が良いと考える。(他の条件とリンクして交渉に使える場合は別途考える。)

(ホ) 重要項目として契約解除条件、契約更新条件、競業禁止、準拠法、仲裁条項等は、双方誤解がないように、あいまいな点を残さないようにしておく。(将来のトラブル、法務リスク防止のため。担当者が将来的には代わることが前提。)

(ヘ) 該当事業の成功はフランチャイザー、フランチャイジー双方共通の目標であるが、FC ザーの立場とジーの立場は法的には相反するものであり、契約書としては、ジーの義務を明確にして、ザーについては義務よりも権利を明確にしておくことが望まれる。(ジー：義務、ザー：権利)

⑪ビジネスの成功が一番と言える。相手先の事業ポートフォリオの中でもっとも優先されることが重要。

⑫日ごろのザーとジーとの関係が重要。契約書記載の権利・義務の関係にとどまらず、日常のやり取りが上手く行われていることが最重要。

⑬(後日)事業の採算が不良の場合は、相手先からの要望によりロイヤリティーを低減することも検討。

⑭契約更新時に合意ができないまま、更新期間を越えた事例にも留意が必要。

⑮ロイヤリティー未払い発生時の対応、対策検討。

⑯仲裁事例の検討 (期間、費用、仲裁の内容、是非等。)

⑰中国のFC事業において、ロイヤリティーの支払いについて契約上は定めていたものの、フランチャイジーが送金できない事態が発生。調べたところ、他社も同様の状況。FC 契約締結後、別途、北京・商標局、市・商務部 への申請手続きが必要と判明。期間を要する。

L 社 ①契約書の中に現実に即したリスクを踏まえた上で記載を入れたというのが担当者の想い。しかしながら、それぞれの国での基準や規則、法律は異なるため、例えば衛生法に違反した場合、そもそも契約時点で全ての衛生法を理解できていないと考えられる。

- ②完璧なディフェンスができる契約書は難しい。契約書でリスク回避をしすぎると相手許容範囲とかけ離れ、契約そのものが成り立たなくなる。リスクをどこまでとれるのか、を経営陣や担当者と共有できるのか。契約書をセットする前の段階でシミュレーションを立て、いざ係争がおきたときのための対応策も提示しておく。たとえば係争の場合、裁判の場所（または仲裁地）を第三国にした場合、本当にそこがいいのか、なぜそこが適切なのかを経営陣に説明し理解を得ておく（*係争にならないようにすることが前提）。国自体が新しい場合は、法律や規則、照らし合わせとなる運用実績がないことも多い。そういう地域ほど現地弁護士見解の重要度も高くなるので、併せて確認を進める。それでも決まっていないことも多いため、判断が難しい局面がある。
- ③弁護士のいうことをそのまま契約書に反映すると、相手方はすべて飲み込むことができないので、落とし所を見出さなければならない。資金が潤沢である企業や、社内弁護士がいる場合を除くと、弁護士費用が高額なので費用対効果を考え、できるだけ社内でもんでおくこと（会社の見解・スタンスを揃えておくこと）が経費削減にもつながる。

（８）決定前までの段階において、経営陣に説明する際に把握しておく点と役立つ点について

この項目は、経営陣に対して事務方として把握・留意すべきポイントについて記載している。

- D社 当社では現在、新規出店時には想定 PL（損益計算書）を細かく作成している。時間帯の売り上げ予測、人・時生産性も計算し、この国の初任給であれば日本と同じ作業はできないと仮定して、生産性を三分の一から四分の一としてスタートと想定。また、多店舗展開を想定して進出していることから、10店舗から15店舗になると本部店舗の負担が増えるので、それも加味して計算する。その上で利益が出てキャッシュフロー中の ROA（総資産利益率）が 20%を超えれば良いと考えている。その後 2、3 店舗出店し、予想どおりに動けば一気に店舗展開をしていく。上手いかなければその時点で見直しを行う。トップダウンでオーストラリアに出店せよという話になったものの、細かく PL を作成したがどうしても利益がでるようにならないことがあった。何とか黒字になるようにすると日本より 3 割高くメニューを売り、生産性を日本の 5 割り増しにして、それでやっと利益率が 5% 程度。
- E社 ①自社で協議しておく必要があるのは、自社の財務戦略（資金プーリング、IPO、配当政策）、回収目標、まさにこのリストのように、必要であると想定されるアイテムのピックアップ、会社の方針を後付ではなく、前もって方向性だけでも固めておくこと（人事、資金、資本政策、計画規模、グループの成長戦略、ブランディング）。それを可視化して（大きな表として掲げておく）、いつもリマインダー、指標としておく（修正はあり）
- ②きっかけ、理由が何であれ、大本の方針をしっかりと打ち出して、その後それを方法論に変えていく。最初から方法論で行くと、方向性を見失って、ブランドダウンして、日本の業績にも影響を及ぼす。日本経済が低迷しているから海外へ、という方針は納得がいかない。日本でダメであれば、海外で戦える理由はどこにも見当たらない。夢→方向性→事業→方法→実行→検証→事業見直し→拡張。
- I社 個人事業主まで含めると、展開の規模感で全く投資回収環境は異なるのではないかと。店舗で資本回収を何年で行うのかというのはどの会社でも考える。例えば、独立して店を 1 店舗出すとすると、まず店舗単位での投資回収を考える。海外に展開する方の中には、少なからず店舗での投資回収のみを念頭に展開される方も多いのではないかと。一方で、複数店舗展開を考え、セントラルキッチンを構え、ある程度軌道に乗るまでの先を見越されて展開される方もいる。
- J社 黒字化何年、投資回収何年、会社としての黒字化何年、累積黒字化何年などは最低限必要。他店舗展開の場合は、7~10 年で黒字化・投資回収を目指すなど、大きければ大きいほど資金も時間もかかる。

2 海外展開決定後、開店まで

(1) 日本との大きな相違

①食材の調達

この項目は、食材の調達に関し、特に留意すべき日本との相違点について具体的事例を記載している。

- D社 ①仕入れについて、日本の品質は望めない。また商慣習の違いは考慮した方がよい。例えば牛肉でいえばリブ、ロースなどと細かく部位を分けて販売する商慣習は中国では見かけない。
- ②仕入れ契約について、海外で仕入れ先をさがすため企業の信用調査を行う場合、国によっては調査する側が調査される側に調査することを告知する義務がある場合があるので留意すべき。
- ③開店前までにはメニューブックは完成していなければならない。店舗開設手続きの段階からメニュー作成、仕入れ業者の選定、どこまで店でスクラッチさせるのか、例えば1店舗だけの場合はメーカーさんにある程度食材を加工してもらうのか、それとも店内で全ての調理工程を行うのかといった問題がある。
- ④中国において同じ食材を現地で揃えようとする、勝手にハッカクの香りがついていたりすることがある。別々に保管していたが、同じ倉庫に置いてあったためハッカクの香りがついてしまった。ただ、ハッカクの香りは中国人が好むため、売り上げが上がった。

- H社 ①現地で衛生的でコストの安い食肉等の加工工場を捜すのが難しい。(タイには多いが中国には少ない。オーストラリアの工場は人件費が高いためコスト高になる。)
- ②現地工場の製品品質がブレる事例が多いので、十分な品質チェックとメーカー指導が必要。

- J社 現地調達が可能な品目を調査、日本からの調達と現地代替品を品質・コスト・確実性の点で比較する。現地調達はリードタイムが短くコストも安い、一般的なデメリットとしては、衛生・品質管理基準が低い。PB 発注量を一括買取要求される場合があること。最低ロットでも賞味期限内消費が困難な場合。

根拠のない値上げ要求をされることがあること。相手先企業の経営環境変化、仕様書等の流出、相手先が類似品製造等の可能性等、様々な問題があり、信用情報も含めての選定が重要。

日系企業がある場合は、多くの懸念が払拭されるが、コスト面で対応が課題の場合あり。

②食材規制

この項目は、特に留意すべき日本と異なる食材の規制について具体的事例を記載している。

- D社 中国の「食の安全」でいえばメラミン事件以降は、正規の領収書を発行する卸が当局から検査を受けられるようになったため、安全性は向上している。
- L社 細かな現地ルールの確認。使用不可原料、機材の明確な分け方、(厨房)ゾーニングなどの事前確認。アラブなどでは豚由来のものは一切使用不可であるが、レストランやスーパーでは使用器具、調理場所、保管場所などについて現地ルールに沿って明確に分けた場合、同一店舗での提供は可能となる。
- J社 現地輸入規制素材・添加物、製品情報収集。進出済みの日本企業。製品情報収集。輸入商品事前登録を必要とする国あり(タイ、ベトナム他、メーカー営業許可書、ISO等の提出)。突然の輸入規制(口蹄疫、BSE、鳥インフル、放射能等)

(ア) 入制限項目（貿易規制）およびその他

この項目は、特に留意すべき輸入制限項目等について具体的事例を記載している。

- B社 ①中国の税関の手ごわさ。資料を出しても、書き方が悪い、原材料の順番が違う、フォントの大きさが違うなど大変細かい指摘を何回にも分けて指摘される。サンプルを出そうとしても保管場所がないので3回に分けるよういわれる。出した書類が紛失されるなど、大変忍耐を要す作業となっている。
- ②中国の通関に要す時間はある程度予想はできるが、その後倉庫についた後で衛生許可証発行にさらに3週間費やさなければならないなど、食品の場合、消費期限が厳しい。
- E社 ヒトの赴任に際しての法的整備（ビザ、雇用体系、報酬、労務、保険、役職等）もそうだが、モノの輸出入規制も相当な時間がかかる上に、現地の業者の感覚をつかむまで苦勞する（ものがない、時間どおりに来ない、発注物と違う納品、情報漏洩、等）
- H社 ①食肉加工品・水産加工品・農産加工品については、輸入規制がある国・地域が多い。
- ②輸入できては輸入手続きが煩雑で、認可されるまでに1年前後の期間を要する国もある。
- ③輸入できては関税率が高くコスト高で使えない場合も多い。

(2) 駐在員について

①労働許可、入国許可

この項目は、労働許可、入国許可に関し、特に留意すべき点について具体的事例を記載している。

A社 取得したビザが十分かつ適正なものなのかを確認。

(以下参考情報)

【中国】http://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/invest_05/

<労働許可（外国人就業規制）>

「外国人の中国における就業管理規定」（1996年5月）に基づき管理。外国籍従業員を雇用する場合、進出地域の労働行政部門より就業証などを取得するなどの関連手続が必要。

<入国許可（在留許可）>

在外中国公館より入国査証の発給が必要である。入国後、常駐期間などに基づき外国人居留許可を取得。

【タイ】http://www.jetro.go.jp/world/asia/th/invest_05/

<労働許可（外国人就業規制）>

39業種について外国人就業禁止。通常外国人1人の労働許可を取得するには、原則的にその会社の資本金の払込額が最低200万バーツ必要。

<入国許可（在留許可）>

外国人が労働目的でタイに入国し、その後でワークパーミットを申請する場合、まずノン・イミгранトビザを申請する必要がある（移民法）。入国時に90日間の滞在許可が与えられ、ワークパーミット取得後、滞在許可の延長ができる。BOIの投資奨励企業であれば、ワークパーミットの取得は比較的容易にできる。

【シンガポール】http://www.jetro.go.jp/world/asia/sg/invest_05/

<労働許可（外国人就業規制）>

シンガポールの就業規制の管理当局は人材省（MOM）である。人材省は、外国の人材に対して門戸を開放すべきだが、労働力に占める外国人の割合は全体の 3 分の 1 を超えないようにすべきという基本政策に基づき、2011 年より外国人労働者の削減を狙いとする外国人雇用のルール厳格化が進められている。

<入国許可（在留許可）>

原則として就労する外国人は全員、労働許可証または雇用許可書を申請する必要がある。それぞれには所得や学歴、年齢、出身国等による制限が設けられている。

【ベトナム】 http://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/invest_05/

<労働許可（外国人就業規制）>

ベトナム国内で就業する外国人は次の条件を満たさなければならない。

- ・ 18 歳以上であること
- ・ 職務遂行上、健康面において必要な要件を満たしていること
- ・ 製造もしくは事業の運営面において長年の経験と高い専門性を有していること
- ・ ベトナムおよび海外において犯罪歴のないこと
- ・ 3 ヶ月以上の就業については労働許可証（ワークパーミット）を取得すること

<入国許可（在留許可）>

外国人はベトナムへの出入国にあたり、ベトナムの認可当局が発行したビザを提示する必要がある（日本人については、観光あるいは商用でベトナムに 15 日未満滞在する場合、ビザ取得は免除）。目的により、シングルビザもしくは最長 12 カ月のマルチ（複数回入国）ビザがある。また、1 年以上滞在する外国人は、一時在留証明書を取得することができる。有効期間は 1 年、2 年あるいは 3 年であり、この期間中はビザの取得が免除される。

②人選等

この項目は、人選等に関し、特に留意すべき点について具体的事例を記載している。

A 社 駐在員や出張者の安全確保が重要であり、確実に安全確保ができるという担保が必要。

B 社 海外派遣要員として日本でも人材を育成しておくこと。

日本で採用した中国人留学生を日本で教育し、海外に派遣しようとしたところ 中国パスポート保持者に対する就労ビザがなかなか取れずに苦労した。（出身国でないところへ派遣する場合、国により条件が厳しくなる。）

D 社 ①日本では海外部門のスタッフは 2 名。海外現地法人には各 3 名日本人スタッフを出している。

②初期の支援メンバー選抜・スケジュール作成。外国に 1 店舗目を設立する際は日本から日本人メンバーを派遣させる。海外店舗に占める日本人の割合は 1%程度。日本人 1 人か 2 人に通訳をつけるのが良い（通訳は短期で雇い、良ければ正規契約する）。

E 社 ①赴任者と日本の社員とのギャップ（スキル、ノウハウ、意識）、情報の流通をどう整備するか。

②赴任者は妥当か？当初のイメージとそぐわない場合は、モチベーションダウンが顕著に見える→価値

が下がる→進出失敗。Plan BかPlan Cぐらいまで組んでおくべき。

- ③戦略の見直し、今後、海外が日本の事業よりも大きくなった場合、日本の社員の立ち位置は？今後も海外へどんどん人材を送り出すのか？その準備はどちらが担当する？人材、ノウハウ、情報の交流をもっと深めたい（人員配置、情報の定期的な発信、海外研修や海外人材の受け入れ等）。

F社 ①現地スタッフへの研修や開店時ヘルプを行う必要があるが、相応の技量があり、かつ英語等で現地スタッフとコミュニケーションをとれる人材が限られている。

- ②現地スタッフへの研修や開店時ヘルプを行う要員をいかに確保するか；英語でコミュニケーションをとれる人材は限られており、特定の社員に負担がかかっている。人材育成がカギとなるが、なかなか難しい。

H社 ①現地会社に経営幹部とマネージャークラスを1名ずつ駐在させることを基本としている。

- ②海外勤務を希望する社員から、経験・能力・適性等を考慮して選任している。

L社 やる気・姿勢を重要視している。言葉ができるからといってトラブルがないかということそんなことはない。自社の社員が担う理由は、製造ライン、マーケティング、ブランディングといったものを社員として培った理解度であり、そうした能力を発揮することが求められている。

N社 本気で行きたい人にいかせて、頑張ってもらうことが重要。語学力は不問。

（3）店舗開設の手続

①会社設立

この項目は、会社設立までのプロセスについて留意すべきポイントを記載している。

A社 海外での会社設立に関する工程を事前に調べておくといよい。

N社 工程管理は余裕をもってすべき。スケジュールどおりにはいかない。設計・施工管理。突発事項にどう対応するのか。

（以下参考情報）

【中国】 http://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/invest_09/

- ①合併
- ②合作
- ③独資（外資100%）のいずれか。

【タイ】 http://www.jetro.go.jp/world/asia/th/invest_09/

- ①商号の予約
- ②基本定款の登記、
- ③設立総会の開催、
- ④株式会社の登記（最終登記）の手順。

【シンガポール】 http://www.jetro.go.jp/world/asia/sg/invest_09/

- ①支店
- ②法人（子会社）
- ③ 個人事業体またはパートナーシップ

有限責任パートナーシップまたはリミテッドパートナーシップ
駐在員事務所
ビジネストラスト（business trust）のいずれか。

【ベトナム】 http://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/invest_09/

投資に係る手続きとして、2006年9月22日付けの政令（Decree108/2006/ND-CP）で詳細な説明がなされている。投資額および投資分野に応じて投資登録（登記）または投資審査が必要。

②物件探し、不動産賃貸借

この項目は、物件探し、不動産賃貸借について留意すべきポイントを記載しています。

- D社
- ①物件探す段階で、日系には法外な家賃を吹かけられる。
 - ②出店交渉時に、ディベロッパーのテナント誘致担当者より、バックを要求される
 - ③場所を探す際に絡んでくるのが宗教上の問題ではないかと思われる。複数の宗教がある国の場合、宗教ごとに人々が纏まって住んでいる場合が多い。宗教ごとの住み分けを考慮せずに店舗展開すると売り上げが全く伸びないことがある。宗教や人種のバランスを考えなければならない。
 - ④「この物件に入居していいが、この内装業者を使え」といわれたことから使ったところ、内装だけで通常の4倍もの金額を取られてしまったことがある。台湾1号店の話だが、通常なら2,000万円程度のところが8,000万円もかかってしまった。

（以下参考情報）

アジア諸国は外国企業が土地を所有すること自体を禁止している国が多く、物件探しは現地パートナーやディベロッパーを通じて行い、賃貸借のケースが多い。

<外国企業の土地所有の可否について>

【中国】 http://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/invest_02/

土地の所有権は原則として国家に帰属し、外国企業の土地所有は認められない。ただし、土地の使用権は認められる。

【タイ】 http://www.jetro.go.jp/world/asia/th/invest_02/

原則として外国人（法人を含む）は土地取得不可。しかしBOI奨励企業や、工業団地公社（IEAT）認定企業は、出資比率にかかわらず土地取得が可能。また、1999年5月に改正された土地法では、4,000万バーツ以上の投資等の条件を満たした場合、居住用として1ライ（1,600平方メートル）以下の土地の取得も可能としている。

【シンガポール】 http://www.jetro.go.jp/world/asia/sg/invest_02/

居住用不動産法に基づき、国土庁（SLA）による一定の制限が設けられている。

【ベトナム】 http://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/invest_02/

外資系企業、あるいは事業協力契約の外国当事者は、投資案件の実施に当たり、土地を所有することは認められず、ベトナム政府から土地を賃貸する形になる。

③投資規制と営業許可

この項目は、投資規制と営業許可について留意すべきポイントを記載している。

L社 契約にあたり、その国・土地の背景として重要視する事柄。それが、雇用に関するものであったり、衛生法であったり、明らかに日本側と異なる点について何故それをフォーカスするのか、という背景を知ることが重要。それを知っていれば、深読みせず流せること、逆に細かく検討すべきことなどバランスを取って取り組めるはず。

(以下参考情報)

【中国】

調査レポート『北京におけるサービス産業基礎調査 (2011年3月)』

(<http://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/reports/07000701>)

調査レポート『中国主要サービス産業に対する投資関連規制等に関する調査 (2010年3月改訂版)』

(<http://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/reports/05001506>)

2009年6月1日「食品安全法」の施行に伴い、飲食業の営業許可取得の際は、食品薬品監督管理部門に「飲食サービス許可証」を申請することになった(従来は衛生部発行の「食品衛生許可証」が必要であった)。飲食業の特殊性から、上述の「飲食サービス許可証」の審査申請のほかに、企業は商務主管部門への設立審査に先立って、環境保護認可、公共场所衛生認可および消防安全認可も受けなければならない。

【タイ】

調査レポート『タイにおけるサービス産業基礎調査 (2011年3月)』

(<http://www.jetro.go.jp/world/asia/th/reports/07000688>)

飲食店営業許可

1992年保健衛生法(Public Health Act B. E. 2535)が定める規定により、飲食販売店ライセンスを申請する必要がある。ライセンスは年1回更新。審査に当たっては、区役所の担当者が店舗を検査する。

【シンガポール】

調査レポート『シンガポールにおけるサービス産業基礎調査 (2011年3月)』

(<http://www.jetro.go.jp/world/asia/sg/reports/07000685>)

レストラン、フードコート、喫茶店、ケーキショップ、ケータリング・サービス、その他民営の飲食店を営むに当たっては、環境公共衛生法(Environmental Public Health Act)に基づき国家環境庁(NEA)環境衛生局(EHD)からフードショップ(Food Shop)ライセンスまたはフードストール(Food Stall)ライセンスを取得しなければならない。ウェットマーケットやホーカーセンター内で食品の販売や飲食品を提供する事業者は、環境公共衛生法に基づき国家環境庁環境衛生局からホーカーストール(Hawker Stall)ライセンスを取得しなければならない。セントラルキッチンを営むにあたっては飲食販売法に基づき農食品・家畜庁(AVA)よりフード・プロセッシング・エスタブリッシュメント(Food Processing Establishment)ライセンスを取得しなければならない。パブ、バー、居酒屋を営むにあたっては税関[酒類ライセンス]規制に基づきシンガポール警

察（SPF）よりリキュール（Liquor）ライセンスを取得しなければならない。

【ベトナム】

調査レポート『ベトナムにおけるサービス産業基礎調査（2011年3月）』

(<http://www.jetro.go.jp/world/asia/reports/07000698>)

外資に対する規制・法的制約

2007年1月のWTO加盟によりベトナムは段階的に市場の開放を進め、流通・小売業については2009年1月より外資100%での参入が可能となり自由されている。

ただし、投資ライセンス（輸入ライセンス、卸売ライセンス、小売ライセンス）の許可はベトナム商工省から得ることになるが、その条件は多岐に渡っており、一般的な商品の輸出入を前提とした小売展開で認可を得るのは、煩雑な申請業務をクリアする必要がある。

また、外資企業にとって、もう一つのハードルとして、2店舗目出店の際の規制が挙げられる。商工省の政令第10/2007/QD-BTM号により、外資企業が2店舗目の小売店舗を出店する際には、Economic Needs Test (ENT) が義務付けられており、出店予定地域の小売店舗数、市場の安定性（需要と供給）、人口密度に基づいて審査され、ENTに適合していることが出店の許可を得ることの条件となっている。また、この許可を得るための条件、定義が不明確な場合が多々あり、その結果、希望している場所に出店できない、また出店が遅れるなどの悩ましい問題となることがある。

④ レストラン開設に必要な地元役所への届出、登録手続等

この項目は、地元役所への諸手続きについて、留意すべきポイントを記載している。

D社 出店フロー表に記載（中国）。環境、衛生、消防各事前申請および本申請、その後、工商局 ただし、上海、広州、北京、天津など市によって、順番、認可までの期間および金額が違う。ちなみに、天津は他より高いが、認可までの期間が短い。

H社 ①香港では多様な営業ライセンスがあるので、ライセンス取得は専門のコンサルタントに委託している。
②中国では近年排煙規制がかなり厳しいので、物件取得の際に、飲食店の営業が可能かどうか確認が必須。

⑤ 営業時間の規制、届出

この項目は、営業時間やその届出について、留意すべきポイントを記載している。

D社 SCの場合はSCに合わせる、ビルインの場合は、11:00-23:00で規制範囲内

⑥ アルコール提供の規制

この項目は、アルコール提供の規制について、留意すべきポイントを記載している。

D社 中国・台湾はなし

香港：アルコール販売の資格を従業員個人に取らせる必要があり、販売資格を有する従業員が退職、異動等の理由での空白期間はアルコールの販売禁止。新店の場合は、店が開店してからの申請になる

ので、取得するまで、開店後アルコールの販売できない。

⑦ハラル規制

この項目は、ハラル規制について、留意すべきポイントを記載しています。

J社 イスラム圏のハラル対応調査、国毎にレベル差がある。(マレーシアが厳しい) ハラルではないものとして特にポーク、醤油、みりん等があり、商品・食材変更、あるいは代替品開発が必要となる。ハラル食材を使用することと店舗がハラル認証を受けることはイコールではなく、認証にはコストと手間が掛かるので事業のターゲットとその必要性を要検討。

⑧税金

この項目は、進出先における税金について、留意すべきポイントを記載している。

D社 減価償却期間など税務上の違いについて把握しておくことよい。例えば、香港、シンガポールでは、減価償却期間は3年である。

(以下参考情報)

【中国】 http://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/invest_04/

① 人税

2008年1月1日より、外商投資企業および国内企業の基本法人税率は25%に統一された。

② 二国間租税条約

日中租税条約で不動産所得、役務提供などを規定(源泉税率は親子会社間の配当が10%、一般配当が10%、利子が10%、使用料が10%)

③ その他税制

個人所得税、増値税、営業税、消費税、関税

【タイ】 http://www.jetro.go.jp/world/asia/th/invest_04/

① 法人税

法人税率は、一部の上場企業および中小企業等の軽減措置を除き、通常23%。申告納税は、中間申告として事業年度を6ヶ月経過した日から60日以内に年間推定課税所得を見積り、その法人税の半分相当あるいは中間見積り課税所得に基づく税額を半期納税申告書により申告・納税。次に確定申告として決算日以降で150日以内に確定申告を行い、当該の税額を納付。

② 国間租税条約

あり(源泉税率は配当金10%、利息15%、ロイヤリティ15%。ただし、日タイ租税条約により、金融機関への利息支払については10%に軽減。)

③ その他税制

付加価値税(7%)、個人所得税(0~37%の累進課税)、特定事業税(0.11~3.4%)、海外送金に対する源泉徴収、

石油所得税、印紙税、物品税、土地家屋税・土地開発税がある。

【シンガポール】 http://www.jetro.go.jp/world/asia/sg/invest_04/

①法人税

法人税率は 17 %。ただし、経済開発庁（ EDB ）などの政府機関によって、認定を受けた企業に関しては、軽減税率の適用を受けることができる。

②二国間租税条約

2012 年 11 月 5 日時点、日本を含む世界 73 カ国と包括的または部分的な二国間租税防止条約（ DTA ）を締結。

③その他税制

- （イ）個人所得税
- （ロ）財・サービス税
- （ハ）印紙税
- （ニ）不動産税
- （ホ）相続税

【ベトナム】 http://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/invest_04/

① 法人税

法人税の標準税率は 25%。原則暦年が課税年度となるが、管轄当局から事前の承認を得て各四半期末、すなわち 3 月末、6 月末、9 月末または 12 月末へ決算期を変更することも可能。

②個人所得税

税義務者は居住者と非居住者に区分され、課税範囲と税率が異なる。居住者（～35%）、非居住者（～20%）

③付加価値税

付加価値税（0～10%）

④二国間租税条約

日本、シンガポールなどと二国間租税条約を締結済み。

⑤その他税制

外国契約者税 みなし付加価値税（3%～5%）、みなし法人所得税率（0.1～10%）

⑨食品衛生-規制内容、衛生管理責任者の届出-

この項目は、食品衛生-規制内容、衛生管理責任者の届出について、留意すべきポイントを記載している。

F 社 衛生に関する基準が国によってまちまちである。特に新興国においては衛生観念がまだまだ日本よりも低い。

⑩飲食店の喫煙環境

この項目は、進出先における喫煙環境の整備について、留意すべきポイントを記載している。

H社 国・地域毎の喫煙に関する法令・規制等をよく調査して対応する。

⑪消防法の規制

この項目は、進出先における消防法の規制について、留意すべきポイントを記載している。

(以下参考情報)

【中国】 <http://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/qa/03/04A-080902>

「消防法」(2009年5月1日施行)により、レストランなど大衆が集まる場所は、使用または開業の前に、公安消防機構に申請する必要がある、消防の検収に合格しなければ使用することができない。

⑫保険付保

この項目は、保険の付保について、留意すべきポイントを記載している。

H社 当社の場合には施設賠償責任保険(火災保険)と生産物責任保険(食中毒保険)に入るように決めている。国によって衛生と食中毒に対する概念は異なる。一般的にいて、衛生状況の良い先進国ほど食中毒で訴えられるリスクは高くなる。

⑬知的財産権の確保、侵害予防

この項目は、知的財産権の確保、侵害予防について、留意すべきポイントを記載している。

○社 商標権等の知的財産権は、こういった種類の権利対象が認められるかという段階から、各国ごとに異なっているので、進出先予定国・地域において、どのような対象が権利として認められているかを予め確認し、進出先で侵害の嫌疑がかけられないように、あらかじめ調査する必要がある。

①商標登録商標登録出願の必要性については、1(6)⑧をあわせて参照のこと。

進出時には、少なくとも、社名(ハウスマーク)や主力ブランド名について、当該サービスを指定する商標登録が必須である。

(イ)進出国を決定する前に、該当商標の登録状況を調査することが必須。ある程度は、インターネット上で自分で調査することもできる。その国の特許庁サイト(100%網羅されているのではないが、<http://www.wipo.int/directory/en/urls.jsp> にリスト)や、国際商標登録についての検索サイト <http://www.wipo.int/romarin> 等に、検索用無料データベースが公開されている。インターネットサイト利用時には、自分の検索しているデータベースが、現時点において登録されている商標のデータなのか、商標登録出願しているだけのデータを対象とするのかを間違えないことが重要。

(ロ)進出意思が決定されなくても予防的に商標登録出願するかどうかの判断が必要。商標登録は、国別に制度が異なり、各国ごとに、また商品やサービスごとに、登録しなければならないため、日本で登録

できているからと安心しないことが重要。また、国によって制度が異なるため、サービス・商品の分類も、日本と異なる場合があるので、自社が必要とするサービス分類を全部カバーする出願をしなければならない。

- (ハ) 進出が決定した場合は、直ちに該当商標を、少なくとも進出先現地国・地域で、出願すること。商標登録しないでビジネスをスタートさせてしまうと、商標登録した者から侵害訴訟を提起されたり、高額の和解金支払いをせびられてしまうことに対して、反論ができなくなる。
- (ニ) 進出・非進出、いずれの場合でも、既に他社によって登録されている、あるいは先願者が判明した場合は、他の商標、ブランドの使用、あるいは買取や使用許諾等の手段をとることを考えるべき。
- (ホ) 現地の言語表記に基づく商標を展開するか、日本と全く同一の商標を展開するか、2通りの考え方がある。いずれかを決定する必要あり。現地の言語にあわせて、日本と同一の商標を用いない場合は、日本語で問題ない語感でも、現地語では禁忌語になる場合や、宗教的に不適切な表現になってしまう場合があることに注意する必要がある、時に一定の工夫が必要となる（例えば、米国の EXXON が、「クソ」ンという語感を避けて、ESSO として日本展開する等）。

他方、日本での広告宣伝力を生かすことができる場合には、基本的に海外でも同一の商標・ロゴを用いる場合が多い。後者の場合、進出しようとしたらその進出先で、第三者によって先に商標登録されている場合がある。日本での著名商標をそのまま当該国で無関係の第三者が登録すると、登録無効になる場合もあるので、一方で商標登録無効の手続（行政庁における無効審判か、裁判。ただし、無効理由は国や時代によって異なるので、必ず無効にできるかどうかは疑問）を進めることを念頭におきながら、商標権譲渡の交渉を並行して行う。相手の条件次第では、進出のビジネスパートナーとすることもあり得るかもしれないが、地元有力者とのつながりや資金力を持たない相手が、日本の著名企業と手を組む手段として商標登録している場合も多くみられるので、相手のビジネス力を見極めることが大切である。場合によっては、商標登録が第三者にとられていたために、進出自体を断念せざるを得ない場合もある。

- (ヘ) FC 契約には、ライセンス許諾を与える該当商標の特定が必須であり、事前の商標登録が必要不可欠となる。

* 契約書の言語は英語、マニュアルも英語と定める。マニュアルの現地語への翻訳は、現地フランチャイジー自身、またはフランチャイジーの負担で行わせる（内容面で疑義が生じた場合、フランチャイジー側だけが責任を負わないようにするための手段である。ただし、翻訳物の著作権を譲り受けておくと、フランチャイジー変更後も同様のマニュアルを使用することが可能となる）。

* 契約解除の場合は、マニュアル等知財は返却させ、解除後には使用させないことを契約しておく。

- (ト) 必須、ではないが、一応、社名や主力ブランド名文字列を含むドメイン名についても、登録しておくことが望ましい。インターネット上の番地を表す記号で、「asahi.com」「jetro.go.jp」等がそれにあたり、2文字コード「.jp」「.hk」等の ccTLD と、3文字コード「.com」「.org」やそれ以上の文字数コード「.museum」等の gTLD がある。進出先で一定の知名度を得ると、たいがいは、その社名や主力ブランド名を含むドメイン名登録した第三者から、ライセンスをもちかけられたり、ドメイン名オークションに出品されたり等の事態が生じる。もちろん、ドメイン名紛争解決手続を申し立てる（UDRP 等、1件あたり20万円程度の仲裁類似のしくみが各ドメイン名空間ごとに用意されている）ことによって、排除できる場合が多いけれども、先に自ら登録しておけば、余計な手間は省ける。また、放置しておくで困った例も生じ得る（例えば、ugg シューズの偽物ビジネスを行う会社が、ugginternational.com のドメイン名登録をたてに、自らのビジネスは適法なビジネスだと被

害者に対して居直る例があり、間接的だが、自社の社会的信頼に傷がつくおそれもある)。

J社 必要な対象国における手票出願、登録を行うこと。事例としては、既に対象商標が登録されていたため第3者を通じて買い取ったことあり。出願の1週間前に他社が出願しており、該当国において異議を申し立てている事例もあり。常に業界、ネット情報のアンテナを張り、該当商標(店名)を発見した場合、相手先の登録状況により対処。他社が登録をしていない場合もあり。

②著作権

現地語のメニューや説明表等の作成・翻訳を第三者に依頼する場合、受託者が他人の著作物をそのまま複写して提供する場合がある。これは、著作権侵害、ないし著作者人格権(同一性保持権)侵害にあたる場合があり、思わぬ紛争に巻き込まれることがあり得る。作成・翻訳等を依頼する相手との契約時に、著作権等の侵害を行わないという保証条項を合意しておくことはもちろんであるが、当該メニュー等を使用開始する前に、侵害がないように、ある程度の調査を行う必要がある。特に、写真や絵画の扱いには、十分な注意が必要で、基本的にはオリジナルのものをを用いることが必要。

③特許

大きく問題になることは少ないだろうが、製法特許等の権利侵害を生じないように配慮する。

D社 香港において著作権の切れた昔の音楽を店舗内で流していたところ、「その音楽CDは我々が販売しているので、著作権料を支払ってほしい」といわれたことがある。最終的に3社から請求が来て、弁護士に相談したところ支払うしかないとのことで、お金は支払わず音楽を流すこと自体をやめた。

(4) 職員等の現地採用

①雇用条件、慣習が日本と相違するか

この項目は、雇用条件、慣習が日本と相違するかという点について、留意すべきポイントを記載している。

A社 ①現地での正社員の登用に関する留意点について。例えばカナダであれば、社員数名、あとはワーキングホリデーで店舗を運営することが可能。一方で、シンガポールは社員でなければならず、カナダのようなワーキングホリデーの制度はない。この点1つをとっても、必要経費が大きくことなるため、店舗運営に必要な慣習や法体系をウォッチすることが重要。

②人材をどこでどのように採用するのか。また、駐在員候補者選定。この選定においては、言語にはこだわりなく、むしろ物おじせず、適応力があるかが重要なポイントとなった。

B社 労働市場の流動性について、例えば香港では実情として毎週採用を行わないと間に合わない状況。

D社 日本語スピーカーの幹部社員の採用について、会社の方針ではなく、自分の考えを優先させる人間が海外には多いので注意。海外で解雇する場合は日本と異なり、1カ月分の給与を支払えば辞めさせることはできる。また、配置転換を行うのも効果的である。

H社 ①人材の確保が難しい国がある(タイでは失業率が0.7%程度なので、外食においては人材の確保が難しい)。

②一般的に日本より人材の流動性が高く、従業員の定着率が低いので人材育成は難しい。

(以下参考情報)

②雇用契約の手続

この項目は、雇用契約について、留意すべきポイントを記載している。

D社 人件費が安いということは、クロス作業は求めても無理ということを認識すべき。要求しがちなのだが、結局は無理が生じる。

H社 外国人労働者の雇用について、国によっては外国人雇用に伴い税金が発生するので、労働法の事前確認が必要。

③人をどのように探すか

この項目は、進出先における人員確保をどのように進めていくのかについて記載している。

D社 ①日本語スピーカーの幹部層の採用。幹部層（本部要員）の採用に関しては大手日系人材派遣企業が海外進出しているのを利用している。3社それぞれ強い地域・弱い地域があるので留意する必要がある。

②【中国について】中国では身辺調査ができない。何度も転職している人間は雇わないようにしている。大体転職履歴は3回までが許容範囲で、それ以上転職している人間は雇っていない。

F社 直営（中国）：現地スタッフが開店までにそろわず、日本からヘルプスタッフを送らざるを得なかった。また、工事の遅れ等により現地スタッフの研修に支障を来した。中国での開店の際はヘルプ人件費が発生することを見込んでおくべき。

④職員のつなぎとめ

この項目は、特に人材育成後の職員が他の企業等に流動しないためのつなぎとめの手法について記載している。

D社 中国の方たちは、例えば退職金制度を整備したとしても、そのような将来のことは保障されていないと信用しない。派遣の工員などは1ヵ月後の給料よりも明日の食事が大切と話している。基本的に引き抜かれたくない人材は他が手出しできない程度の給料を渡している。また、一般の人材も引き抜かれたいくないので、年に何回かレクリエーションなどイベントを行って参加してもらうようにしている。必ず1年に1回は全員が参加できるようにして、費用はすべて会社持ちにしている。また、入社から5年経ったら日本に研修にいけるという制度を整備している。研修と称しているものの、研修のみならず温泉などにも連れて行く。新宿の店舗に訪問して、働いている中国留学生と話す場も設けている。食材ができる農場、工場、店舗と順番に現場を見せて、中国でのレストランもいずれこうなるのだというイメージができるようにしている。本部機能の大切な部分も見せるようにしている。日本に来た10数名の中国人材はこれまで全員辞めていない。レクリエーションは効果がある。

I社 現地で雇った人材がせっかく成長したのに、他所から高いお金で引き抜かれてしまう。当社も経験したが、マネージャーが引き抜かれると、その下にいた人材も全員引き抜かれてしまうこともある。

⑤秘密保持契約、覚書

この項目は、秘密保持契約、覚書について留意すべきポイントを記載している。

H社 現地企業と交渉開始する時点で秘密保持契約書（NDA）や覚書（MOU）を取り交わす。交渉が合意すれ

ば、合併契約書とフランチャイズ契約書を締結する。

L社 これまで秘密保持契約は日本国内のコンサルなどとの間では締結しているが、海外のパートナーとの間では本契約の一部に含まれていることから、事前に締結したことはない。(開示をしない、という前提であるため。)逆に求められた場合はある。パートナー候補の工場を見学するとき求められる。このような場合は、「見せられる範囲で見せてください」とお願いをしている。自分側が開示をしない段階であれば、何もリスクがないので、極力契約書は残さないほうがいいという考えに基づく。逆にいうと、秘密保持契約がない間は開示する内容は細かく精査し、基本的に出さないスタンスである。

⑥人材育成方法

この項目は、人材育成方法について、進出先における留意すべきポイントを記載している。

A社 ①海外展開直前までのあいだに現地の方々のものの考え方について事前に知っておくと良い。

②接客をどこまで日本語でするのが検討のポイントの一つ。当社では「いらっしゃいませ」「ありがとうございました」「お願いします」は確実にいえるよう指導を徹底し、その後日本語メニューを覚え、続いてサービスのノウハウ(たとえば水はコップのどこくらいまで注ぐなど)を教育している。

B社 ①商品およびサービスクオリティの維持をどうやって行うか。

②現地スタッフに対する従業員規範の徹底、日本的管理との違い(Job Descriptionにない仕事はしない、日本だと清掃も仕事の一部と考えるが、海外では清掃は清掃人の仕事など)ブランドイメージを統一するために現地店舗の、例えば販促物などもきちんと管理できる体制を整えておく。

マカオはカジノなど高給職種でも人手が足りない状況。かつ外国人の就業が著しく制限されている。フランチャイジーのサポートのために派遣したインストラクターが店内で指導できない(就労となってしまうため)

D社 ①各種規程、マニュアル作成が重要。

②工員の採用・訓練について、アルバイトの訓練は1時間程度で挨拶の仕方や担当ポジションについて学ばせる。続けて働いていただけるなら、他のポジションについても学んでいただく。日本のように1カ月で全て覚えていただく必要はない。このポジションができるようになったら、他のポジションもしていただく。学んだポジションが増えるほど賃金を高くしていく。賃金体系は店に張っており、従業員のモチベーションに繋げるようにしている。また、従業員→店長→エリアマネージャーと出世するが、何年勤務すれば出世するかについても店に張っている。

③現地従業員への躰の教育や店長、調理長の育成が重要。

④マニュアル・教育方法について、日本式をそのまま持ち込んでも、受け入れられない

⑤絶対守るべきもの、現地の習慣に合わせるものを分ける。絶対に守るべきものは経営理念。マニュアルでは「いらっしゃいます」「ありがとうございました」は覚えてもらうが「恐れ入りますが～」といった現地で理解されない部分は妥協する。

E社 キャリアパスをどう整備するか(赴任まで、赴任後、帰国の際)。現地採用の人事のキャリアパス、待遇(現地人、現地日本人)。

L社 他社ほどそろってないが、基本的なマニュアルやクレド、そして、その概念が生まれた日本文化背景について理解が進むような英文資料は作成している。何事にも意味があり(日本では、当ブランドでは)こうした経緯を踏まえて取り決めをしている、ということが共有できるように努めている。日本でのスタンダードを理解した上で、ローカライズさせることを目指している。

3 開店後

(1) 送金管理

- H社 ①日本への送金ができない通貨については、ドル送金または円送金を検討する。銀行の手数料を勘案して、どの通貨で送金すればコスト的に有利か試算して決定する。
- ②中国からのロイヤルティの送金は手続きが煩雑なので必要資料を早めに準備して対応する。

(2) 不動産賃貸借契約等の契約更新

この項目は、不動産賃貸借契約等の、特に契約更新時における留意すべきポイントについて記載している。

- D社 香港、シンガポール等は店舗の減価償却が3年であるため、その時点に合わせて契約更新（賃上げ）を要求されるので苦労している。店舗オーナーとしては店舗を入れ替えたいので契約更新は困難を伴う。中国では契約更新（6年毎）する際は全面改装を要求される。そのため開設して3年で費用回収できていないと赤字になる。ケンタッキーやマクドナルドは長期契約（契約10年）を結んでいるが、年間5パーセント賃料が上がる契約となっている。長期で結ぶのは不動産下落リスクを負わなければならない（多店舗展開している店・超高級店だと長期契約できる）。

(3) 「味」などの管理とローカライズ

この項目は、進出先において、どこまでローカライズさせるのか、ローカライズする際に留意すべきポイントについて記載している。

- A社 味については遵守するようFCの契約書に含めている。発動したことはないものの、契約書中には味については業務改善を促し、場合によっては営業停止にすると定めてある。
- B社 ①商品の品揃え（どこまで現地化を行うか）
②レシピのブラックボックス化
- D社 ①メニュー作成として、商品のラインナップ数は日本と海外で合わせている。ただし、その地域に合わせてラインナップ数を変えるなど、ローカライズは行っている。アルコール類の販売ではワインが最近売れ始めている。甘口の白ワインが人気。20～30年前の日本と同じ状況。
- ②価格設定
③標（中国名）
④粋に日本のメニューを持っていても売れないので、隠し味等見えないところで中国寄りにカスタマイズはしたりしている。例えば醤油でいえば、日本、中国、シンガポールで日常的に使われている醤油は異なるので、メニューに入れる醤油も現地のもを使っている。
- ⑤最初は日本と同じにしていた。品種は変えていないが、時間が経つと売れ筋品目と売れない品目ははっきりわかるので、売れ筋を増やし売れない品目は減らした。中国は前菜の品目が日本の1.5倍あるようにしている。その代わりドリア等を減らしている。品目の数を変えるとメニュー表から厨房のレイアウトまで全て変わってしまうので、品種は変えていない。
- H社 ①商品の味・サービスの品質の維持・向上のために、本社から定期的に出張してチェックを行う。
②日本と同じ味を提供するのが基本だが、現地顧客の嗜好に合わせたローカライズも行う。
- I社 ①日本の味・ブランドの特性を守ることと、現地ローカライズをする内容の割合（オペレーション、

メニュー含め)。

③味を変えて最初からヒットする場合と、苦勞して何度も味を変えお客様に受け入れられないまま失敗してしまうパターンがあると思われる。例えば日本のラーメンは味が濃いため、ローカルに合わせて味を薄くする。しかし結果としておいしくなくなってしまう。日本人が当然来なくなり、おいしくないでローカルの人たちも来なくなってしまう。そうするうちに現地の人たちの嗜好が変わり、味の濃い日本のラーメンが受け入れられるようになったという話も聞いたことがある。最近進出される日本のラーメン業界の方々は日本と味を変えずに進出している。せっかく日本のブランドを出しているのに味を変えて、よくわからないものになってしまったという話は多い。

J社 日本の品質を基準としてその再現が前提。次に現地素材や嗜好も考慮して、現地で支持される味・商品を開発する。日本の主力商品で、中国では売れないと懸念していた商品が今や主力商品になっている事例もあり。

L社 どこまでを社内決定権限とし、どこまでを現地企業に委ねるのか。メニューアイデア、味覚確認など。

N社 ①クオリティー。サービスの品質管理。日本の店長がいるときと、いないときで味が違っている場合がある。それを解決するには主に教育。朝4時、5時からスープを作る姿など、姿勢を見せてそれを従業員に浸透させた。

②企業哲学・理念が重要。

③どこまでローカライズするのか。個店でいくなら、10人中3人の熱狂的ファンが必要。

(4) 展開後において把握しておく点について

この項目は、進出先において、特に進出後、把握しておくべきポイントについて記載している。

E社 マクロ経済の動向、為替変動、原材料の価格変動（それに対するヘッジ、オプション、先物などの可能性）。IFRS（国際財務報告基準）への移行の条件、リスク等。競合動向、多数のエリアの市場動向をどのように収集して、判断するか（海外事業担当者と社内の情報調整含め）。

H社 ①個店毎に日時の売上推移・月次P/L推移を把握する。

計画どおりの売上・利益が達成できない場合は、販促策・原価低減策・経費節減策等を講じて業績回復を図る。

N社 ①情報発信をどうするのか。口コミ、FACEBOOKなど。また、営業活動はどのようにするのか。

②本の感覚のみでいると精神的にも持たない。目的が金だけだともたない。

4 閉店または完全撤退の決定要素

- D社 店舗だけ閉店する場合と会社自体を清算する場合とは全く異なる。賃料が上がったことにより、店舗を閉店するだけであれば問題はないが、会社を清算する場合、例えば中国であれば、営業権を取得してから一定の期間内に会社を清算するとなると、ペナルティとして資本金が没収されお金がかかる。以前飲食店が中国に複数店舗出店したところ上手くいかず閉店したが、このペナルティがあることで清算会社として会社を残しているケースもあり、これはペナルティを受けるより会社を残していたほうが損失が少ないためとのこと。会社を清算し、撤退するのは非常に労力が伴う。また、ある製造業が天津に事務所を移転しようとしたところ、会社登記を変更する必要があり、非常に大変だったという話も聞いたことがある。中国で会社を設立するとその住所にて資本金口座を開くので、その地域で必ず店舗を構えなければならない。家賃が非常に高い場所に会社を設立すると、そこから移動するためには一旦会社をたたみ、新たに会社を設立する必要がある。会社の住所を変更するのは非常に困難なので、最初にどこで会社を設立するかは重要である。
- E社 各国の法的参入障壁、中国の Trapped cash 課題、源泉徴収を考慮した日本への送金率（ロイヤリティーやマネジメントフィー）の全世界的基準をどう定めるか。
- H社 ①業績回復が見込めない店舗の場合、閉店に伴う除却損等のコストを考慮した上で、閉店の判断をする場合がある。
家の意向で契約更新ができずに閉店せざるを得ない場合もある。
③事業が行き詰まり業績回復の見込みがない場合は完全撤退を検討する。独資の場合は自社の判断とリスクで撤退を進められるが、合併事業の場合は大きな問題に直面する場合がある。
- J社 契約更新時の合意未達、契約解除。事業収支改善の目途が見込めない。相手先の経営陣の交代、事業方針変更。

5 失敗事例とそれを乗り越える手法

- A社 最初の香港出店が軌道に乗らなかった（平成 15 年）。先方（日本人）より「FC としてラーメン村にはいってほしい」というオファーを受け、投資することになった。店舗展開後 1 年程度は味も守るようにはしていたが、FC の相手先が利益を重視しすぎたため、スープの味がうすくなり、食材もわれわれの管理の外で独自に変更してしまっていた。当初は日本からスタッフを派遣し、指導を徹底していたものの、帰国後にこのような状況になり、結果として残念ながら失敗してしまった。要因としては、FC の管理体制を整えきれなかったことが、今考えると挙げられる。この事業は最終的に契約解除ということになってしまった。しかし、この失敗が大きな経験にもつながり、これを機に社長からの徹底事項として、まずは社員を派遣して、徹底的に味を守るきっかけとなった。
- D社 ①日本語スピーカー 1 人時に、会議時などの通達事項を、勝手に変更し、本人の考えを伝え、後から違っていることに気づいた。これについては、日本語スピーカーを 3 人以上にし、会議時は、正しく通訳しているかどうかチェックするようになり正しく伝わるようになる。（ただし、最初の 1 人の日本語スピーカーには辞めてもらった）
- ②出店時の契約書日本語版が、違っていた（最初に雇用した日本語スピーカーに一任してしまっていた）。これについては弁護士に確認してもらうようにした。また、現在は契約書の雛形を本部にて用意している。雛形以外で契約書に記載すべき項目は逐次チェックを入れている。
- ③現地法人の権限を強くしていたため、各法人ごとで、メニュー、店舗内装が違いすぎ、統一感なく、同じ会社と思えなかった。これについては会議を中心に、各法人を説得し、合わせていくしかなかった。
- ④大手 SC（独裁色の強いオーナー）への出店後、契約期間内にも関わらず、閉店に追い込まれる（理由は、オーナーの友達の飲食店を入れるため）。
- 契約更新時に法外な家賃を要求される：月間 18 万円だった家賃が、43 万円要求され、結局撤退する。
- ⑥売上を取りに行き、大型店舗（300 席以上）の店を作った。⇒標準化に向けて、スクラップしていった。
- E社 ①法的整備不十分のため、第一進出エリアの赴任者と、その後の赴任者たちの待遇が異なる（税金の会社負担率等）。一度前例を作ってしまうと変更するのは難しい。制度変更などの体制とともに全社的にシフトする必要がある（海外赴任者規定等）。
- ②手企業の実力、コミットを見極めずに契約してしまう：契約期間を比較的短く設定、自動更新ではなく、協議、両社合意のもと更新する条項を契約書に明記する。覚書の法的拘束力がどの国で実行可能かをしっかり調査する（守秘義務契約も同じ、特に秘密保持条目はパートナー企業の従業員まで含まれるかなどは要調査）。契約破棄後も存続する条項はどれか、それらの法的執行力は（非競合条項等、どちらが有利か。基本ブランドを持っている方がノウハウを提供するので、強気に設定できる）。
- ③海外展開のスピードが速すぎて、国内からの人材と他部署がそれについていけない。スケジューリングをしっかりと、優先順位をしっかりと、他の部署にも準備期間を設ける（人材確保、他のプロジェクトとの融合性等）
- H社 ①米国事業
- （イ）ハワイに出店したが、島という特性上原材料コストも高く、収益を上げることが難しかった。
- （ロ）ロサンゼルスでヌードル店を出店したが、店舗に関するレギュレーションが厳しいため出店コ

ストが高くなり、収益を上げることができなかった。

②以前の中国事業では合併先が倒産してしまい事業継続ができなかった。

③マレーシア事業は合併相手の経営が傾いたことで事業継続ができなかった。

I社 ①合併設立した現地子会社において、ローカル企業の役割が当初予定より期待を大きく下回り、展開が遅れ結果、解消となった。

地マーケットに合わせ売上は向上したものの、利益の出しづらい構造になってしまっている。

②地マネージャー含め、大勢がまとめて他社へ転職。

J社 FCの相手先メンバーの日本での研修が十分に行われず、店舗運営のレベルが基準どおりにできなかった。さらに研修を受けたメンバーの退職により、その後の採用と人員体制確立に時間を要した。

今後は、契約交渉時に妥協せずに契約条件として相手の理解を得る（説得する）ことが重要。

N社 ①スタッフがレジごと持って帰ってしまった。

②商標がとられてしまった。

③スタッフが来なかった。

工管理が悪く、看板が落ちてきてしまった。施工会社の評判を確認すべき。

賃交渉で3倍の値段をいわれ、払えず撤退。

6 成功事例

- A社 ①香港において独資でイオンに出店した。独資ではあったものの、イオンよりO×香港カンパニーと協力関係を築いてはどうかとの提案を受け入れたところ本当に素晴らしい相手となった。採用、研修、時には臨時の人繰りにも協力してくれた。このような良好な関係を築くことがその後の、O×香港カンパニーとのFC契約につながった。収益カーブも右肩上がりになり、本当に助かった。
- ②直営店はほとんど成功しているが、当初は大変な苦労があった。最初は赤字続きになることを大前提と考えられたことが現在の成功につながっていると思われる。
- ③現在世界で一番の売り上げを誇るバンクーバーが売れているのは、ワーキングホリデーで学生が熱心に働いてくれていること。教育が浸透しやすいこと土壌があることも成功には重要なポイント。
- B社 ①ケータリングを始めて売上がUPした。
- ②香港では信頼のおける現地のビジネスパートナーがいた。
- D社 ①QPS（品質・価格・サービス）で価値があると、お客様はきてくれることの確認ができたこと
- ②味付けを日本と同じでなく、現地に合わせたこと
- ③価格は中間層が1食にかけの金額に設定したこと。客単価は広州では約27元、北京・上海では約31円で推移している。
- 社は海外に進出した場合、10店舗までは原価率が50%程度かかる。他社が真似しようとする利益が出ないので失敗する。当社は原価率の高さを、生産性を向上させることでカバーしている。調理場などの仕組みを細かく計算してシステムを構築し、生産性を向上させている。簡単に真似できない仕組みが重要。
- E社 ①海外育成の人材を日本や第三カ国に送り、立ち上げのヘルプや研修に送り、全社員の意識つけ（ここまでグローバルなチームで仕事をしているんだよ）、モチベーションアップ（飲食業で海外出張が可能）、スキルアップ（国が違えばオペレーションはここまで変わるのか）、人生教育等に生かしている。
- ②2、3度の契約交渉などを踏まえると、大体スピードアップはしてくる、より優位な契約内容に持っていける。予行演習と思って（相手に迷惑にならない範囲で）わざと一度失敗するのもありかも（相手に迷惑にならない範囲で）、最初はだれも常識の基準がわからないので、特に大手企業相手だと、先方の有利な条件にされがち。飲食企業として、ディベロッパーと契約をするのは非常に不利だと思われる（そこにしか出せない、固定でも変動でも家主側は売上（家賃）が保障されているのに、テナント側に対するサポートが不十分の場合が殆ど（特にデザイン面で急な注文を付けてきたり、もともとの購買でも先方優先の商社に任せて中間マージンを取った）。特にアジア圏内のディベロッパーは財閥系が多いので、トップの意向でいろいろなことが左右しやすい。
- H社 ①台湾
- （イ）消費者の購買力が高い。
- （ロ）親日的で日本人に近い感性を持っている国民性が有利に働いた。
- （ハ）当初から食肉加工子会社を設立し、良い原材料を使うことができた。
- ②シンガポール
- （イ）消費者の購買力が高い。
- （ロ）フリーポートなので原材料などの輸入が容易。
- ③香港

(イ) 消費者の購買力が高い。

(ロ) フリーポートなので原材料などの輸入が容易。

I 社 現地マーケットをよく知るパートナーと役割分担が明確になされ、短期間での多店舗展開とローカルのお客ニーズを捉えた。

N 社 現地の店がはやったことで、他国のディベロッパーから声がかかった。

協力企業・団体等一覧

(企業・団体名50音順)

株式会社アブ・アウト

株式会社サイゼリヤ

株式会社力の源カンパニー

株式会社モスフードサービス

株式会社レイズインターナショナル

ロイヤルホールディングス株式会社

株式会社吉野家インターナショナル

株式会社ヨックモック

一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会

一般社団法人日本ラーメン協会

中央大学法科大学院教授 佐藤恵太

本報告書に関する問い合わせ先:

日本貿易振興機構(ジェトロ)

サービス産業課

〒107-6006

東京都港区赤坂 1-12-32

TEL:03-3582-5238

FAX:03-5572-7044

Email: CIE@jetro.go.jp

【免責条項】

ジェトロは、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロがかかる損害の可能性を知らされていても同様とします。

非売品

不許複製

禁無断転載