

海外進出支援プラットフォーム様\_第1回ヒアリングレポート

令和3年度  
輸出先国・地域における現地の体制強化委託事業  
(海外展開に際して検討すべき現地の課題と対策にかかる情報整理及び  
事業者への情報提供)

---

ベトナム

Nomura Research Institute Singapore Pte. Ltd.

2022年11月01日



## 企業ヒアリングレポート | ベトナム | 岡野食品ホールディングス株式会社様

### 【免責条項】

本資料にて提供される情報については、生産者や事業者の方々のベトナム輸出の一助となることを目的としているものであり、正確性、完全性、目的適合性、最新性を保証するものではありませんので、当該情報の採否は、ご閲覧者様ご自身の判断、責任において行ってください。なお、関係法令、制度等は調査時点以降改正されている可能性がありますので、実際のご検討の際には、各国等の関連機関に最新の情報をご確認下さるようお願いいたします。



岡野食品は、初の海外事業として現地パートナーとの合弁により2020年にホーチミン市に1号店を出店。パンの製造販売に加え、店舗内カフェ事業とデリバリー事業を展開している。

### 岡野食品ホールディングス概要

| 項目   | 概要  |
|------|---|
| 企業名  | <ul style="list-style-type: none"> <li>岡野食品ホールディングス</li> </ul>  |
| 業種   | <ul style="list-style-type: none"> <li>パンの製造販売</li> </ul>   |
| 企業概要 | <ul style="list-style-type: none"> <li>近畿や中国地方を中心に「コンセルボ」、「パンタジー」、「石窯パン工房マナレイア」などのベーカリーチェーンを展開</li> <li>直営店とフランチャイズ（FC）店を合わせて約140店展開</li> <li>グループ年間売上51億1,161万円（2021年3月期）</li> </ul> |

### ベトナムにおける展開状況

| 項目      | 概要  |
|---------|---|
| 事業内容    | <ul style="list-style-type: none"> <li>2020年2月1日、現地パートナーとの合弁により、初の海外事業として「石窯パン工房マナレイア」をモデルとした「Conservo Vietnam」をホーチミン市1区の日本人街に1号店として展開</li> <li>70種類近くのパンを提供、店舗内カフェ事業、デリバリー事業を展開</li> </ul>   |
| 進出のきっかけ | <ul style="list-style-type: none"> <li>日本でベトナム人の外国人技能実習生を6年前から採用しており、ベトナム帰国後の働く場を提供したいとの思いから、2015年より進出を検討</li> <li>現地企業とのネットワーキングを進める中、2017年に、数多くの日系企業を誘致している現地パートナーとの提携による進出が決定</li> <li>ホーチミン市の家賃上昇など物件探しに時間が掛り立上げに3年要した</li> </ul> |
| 経営体制    | <ul style="list-style-type: none"> <li>店舗は、ローカルスタッフ15名（ベーカリーチームカフェチーム）、店長やマネージャーも全てベトナム人</li> </ul>   |

### 現地パートナー（合弁）との役割分担

|           |   |
|-----------|---|
| コンセプト設計   | <ul style="list-style-type: none"> <li>厨房とテイクアウトの売り場は岡野食品主導</li> <li>カフェスペースは現地パートナー主導</li> </ul>   |
| 原材料調達     | <ul style="list-style-type: none"> <li>進出当初は岡野食品主導で、日系企業からの調達や、紹介によるローカル企業からの調達が主であったが、徐々にローカル企業で調達可能なものは、現地パートナー主導で現地調達の材料に切り替えていった</li> </ul> |
| メニュー開発    | <ul style="list-style-type: none"> <li>カフェメニューは、現地パートナー本部主導にて開発（現地パートナーに所属する日本人シェフによる考案が大半）</li> </ul>  |
| スタッフ採用・育成 | <ul style="list-style-type: none"> <li>採用～育成、全て現地パートナー主導にて実施</li> </ul>   |





# ベトナム事業の特長として、日本文化を守りつつローカルの嗜好を取り入れた商品開発や、日本では行っていない飲食スペースを併設し、喫茶店でトーストセットを楽しむ日本の喫茶文化を浸透を目指している

## ベトナム事業展開の特長

日本文化を守りつつ、ローカル消費者の嗜好も取り入れた商品開発

- レシピの内、3割は現地に特化した商品展開
  - 現地のスタッフの意見を取り入れメニューを開発するが、日本のメニューと大きく乖離しそうなときにはブレーキをかける
- 主要顧客層は、日本人よりもローカルのベトナム人の方が多い
  - メインターゲットは、ある程度の収入がある20代後半～30代のベトナム人
  - 当初は日本人とベトナム人の比率が半々だったが、現在はベトナム人の比率が拡大



パンの製造販売に加え、カフェ事業にも注力

- 食パンをメインとした喫茶文化を根付かせ、カフェ事業の売上高を半分にすることが目標
  - 店舗販売の他、日本にはない飲食スペース（カフェ）も併設。カフェメニューを充実させ、カフェで提供するトーストの売上が現在トップ
  - 「食パンの文化を根付かせたい」との思いが強く、喫茶店でトーストセットを楽しむ日本の喫茶文化を浸透させたいと考える





## 人材面での課題、原材料の調達、日本のパンに対する認知度不足等が挙げられた。SNS等の活用により認知度向上に成功し2022年1月には黒字化を達成するなど、解決に向けた様々な工夫がなされている

### ベトナム事業展開における課題

### 解決策

| 課題                   | 課題内容  | 解決策  |
|----------------------|---|--|
| 日本のパンに対する<br>現地の理解促進 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ベトナム人は、初めて見る日本のパンをなかなか購入せず、特に具材や中身が見えないと購入しない傾向があった</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Facebook等のSNSで、パンを切り中身を見せて撮影しPR<br/>✓2022年1月には、SNSの積極的な活用により売上が倍増し、黒字化達成</li> <li>現地のスタッフの意見を取り入れたメニュー開発を実施</li> </ul>                |
| ローカルスタッフの<br>安定確保    | <ul style="list-style-type: none"> <li>ローカルスタッフが長続きせずすぐ辞める。オープン時のメンバーはマネージャーのみ残っている</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>現状では、パンやお菓子・レストランなどの経験人材が次々と応募してくるため、何とか技術継承ができています</li> <li>お互いがリスペクトできる関係を築くために、上から目線ではなく対等に接し、彼らの要望に対しても真摯に答える姿勢を心掛けている</li> </ul> |
| ローカルスタッフの<br>育成      | <ul style="list-style-type: none"> <li>また、育成では、店舗のローカル人材に対して、オープンの焼成温度調整の微妙なニュアンスや発酵設備の特長（特に湿度など）を理解してもらうことに苦労した</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>分かりやすい簡易のマニュアル（ベトナム語）をオリジナルで作成し使っている。ベトナムは、器用な人が多く、見様見真似でもこなしていける国民性があるのも特徴</li> </ul>  |
| 英語力を有する<br>日本人材不足    | <ul style="list-style-type: none"> <li>英語でのコミュニケーション能力がある日本人駐在員の不足から、現地パートナーとのコミュニケーションにおいて、新規出店や今後の展開プラン策定の障壁となっていた</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍のため現地パートナーとのコミュニケーションをリモートで積極的に取り組み、現状ようやくコミュニケーションの質が向上してきた</li> </ul>   |
| 現地の原材料調達<br>への制約     | <ul style="list-style-type: none"> <li>半製品や、材料や具材になるフィリングの入手が困難</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>他の材料で代替して製造する工夫を行う</li> <li>そのため、下準備の作業が増えて仕事の効率性が低下するが、その分価値がとれる商品については価格を上げて対応</li> </ul>   |