

## 中国における日系外食チェーンの事業展開

鶴岡 公幸\*

### Japanese Food Service Industry : Its Business in China

Tomoyuki TSURUOKA\*

#### Abstract

The domestic market for the food service industry has been stagnated in the past nine years. It seems difficult to boost sales and profits owing to the trend of ready-made meals called, "nakashoku", which are available at any convenience store and also decrease of the national population in Japan. On the contrary, the Chinese market for the industry has dramatically expanded year by year and it will continue to expand for the foreseeable future. Japanese food service industry has made its special efforts to expedite their business in this potential market for the upcoming Beijing Olympics in 2008 and Shanghai Expos in 2010. In this article, I discuss the growing Chinese market for Japanese food service industry by illustrating five major players in this field.

(Received October 5, 2007 ; Accepted January 30, 2008)

Keywords : Yoshinoya, CoCo-Ichibanya, Saizeriya, Ajisen-ramen, Muginoho

キーワード : 吉野家, CoCo壱番屋, サイゼリヤ, 味千ラーメン, 麦の穂

#### 1. はじめに

ここ数年日本の外食産業の市場規模は停滞しており、コンビニエンスストアやスーパーマーケットで販売されている弁当、惣菜などの中食市場の伸び、人口の減少などの影響で売上高、利益共に厳しい状況が見込まれている。その一方で、中国における外食産業市場は毎年拡大しており、その市場規模は今後も伸び続けることが予想されている。日本の外食チェーンは2008年の北京五輪、2010年の上海万博に向けてこの巨大な潜在市場での事業の拡大に乗り出している。本稿では、中国外食市場における日系外食チェーンの事業展開について、既に中国に進出している代表的な5社を事例として紹介しながら、その現状と将来における課題について考察する。

#### 2. 中国における外食産業

財団法人外食産業総合調査研究センターの調べによれば、2006年度の日本の外食産業規模は前年度0.1%減の24兆3592億円で、1997年の29兆円強から9年連続の前年割れで停滞、縮小傾向にある。その一方で、中国の外食市場は、都市部を中心とする市民の所得水準の

向上に伴い、急成長を続けている。2003年に発生したSARSや鳥インフルエンザの影響などにより一時的に伸びが鈍化した時期はあるが、全体的には大きな上昇傾向にある。1994年に1,000億元(1.3兆円)を超えた後、96年に2,000億元、99年に3,000億元を突破し、その後も2001年からは5年連続で毎年1,000億元以上の規模で成長を遂げている。2004年は7,486億元(前年比21.6%増)、2005年は8,887億元(前年比17.7%増)に達し、2006年は1兆元の大台を超え1兆345億元(16兆2,416億円)になった。中国調理協会が発表した「飲食業白書」によると、2010年までに2兆元前後に達する見込みである。中国の外食市場は、ちょうど、昭和40年代(1965~1974)の日本における外食産業の胎動期のような様相を呈していると思われる。

中国は食文化の社会であり、市民の所得が上昇するのに比例して、食への支出が伸びることは当然の成り行きであろう。また中国人にとっては、外食が豊かさの象徴ともなっている。国土の広い中国では地理的環境や、歴史や文化の違いによって地域ごとに独自の食文化を築き小規模で零細の家族経営の単独外食店を中心に外食マーケットが形成されていたが、1980年代後

\* E-mail : tsuruoka@myu.ac.jp

半から1990年代にかけて北米の外食チェーンが相次いで進出した。ケンタッキーフライドチキン (KFC) (1987年)、マクドナルド、ピザハット (共に1990年) はその代表例である。さらに2000年以降は、日系外食チェーンを含め、外資系外食企業の出店が一段と活発化している。現在では北京や上海の繁華街ではどこでもKFC、マクドナルド、ピザハットのみならず、スターバックス、味千ラーメン、吉野家といった外食チェーン店を見ることができる。バーガーキングも2005年上海に出店し外食レストランは、すっかり都市部における中国人のライフスタイルの構成要素になっている。特に近年、北京、上海などの大都市圏における生活リズムのアップ、都市建設、都市機能の拡大によって長距離通勤・通学者が増え続け、短時間で食事を済ませるニーズが増してきていることから、通勤族を中心にファーストフードへの需要が高まっていると見られる。日本でファーストフードは所得の少ない若者層が安さを求めて入るイメージが強いが、中国ではむしろ市井の飲食店よりも衛生的で感じが良いという理由での利用も多い。最近は特に小規模、零細の家族経営の食堂は衛生面で敬遠されつつあるという。

2006年度における主要外食チェーンの店舗数はKFC1667店、マクドナルド860店、ピザハット358店、スターバックス246店となっている (中国最大の店舗数を誇る外食チェーンはマクドナルドではなくKFCである。その理由としては、KFCがマクドナルドよりも早く進出したことや、中国では伝統的に鶏肉を揚げたものを食べる文化があったことが考えられる。なお、中国のKFCではハンバーガーも出している一方、マクドナルドもチキンの入ったマックラップを出している\*)。

現在の中国ではブランド力のある外資へのあこがれがあり、ファーストフード店のイメージは日本とは多少違う。例えばピザハットではファミリーレストラン形式にテーブル席を多く作り、落ち着いた店舗にしている。一方、スターバックスやハーゲンダッツのアイスクリームショップは日本同様、あるいは品目によっては日本よりも単価は高いが、富裕層をターゲットにビジネスを展開しており、飲食というよりファッションの一部とも思われるが、中国の経済が今後も拡大し、国民所得の水準が上昇していることが背景として考えられる。このような状況の中で、日系外食チェーンの中国出店が加速している。

### 3. 中国における日系外食チェーン

著者は2007年3月上旬、中国における日系外食チェーンの実態を調査するために上海に進出している吉野家、CoCo壱番屋、サイゼリヤ、味千ラーメンおよびシュークリームの「ピアードパパ」やうどんレストラン「温や」を展開する麦の穂の現地責任者にインタビュー形式での聴き取り調査を実施した。

表1

レストラン名	主力メニュー	上海	北京	香港	深圳	大連	その他	計
吉野家	牛丼	11	53	32	3	8	24	131
味千	ラーメン	49	13	25	20	5	85	197
サイゼリヤ	イタリアン	19					1	20
CoCo壱番屋	カレー	6	1				1	8

(主要日系外食チェーンの店舗数一覧(各社HP等により算定・記入))

上海市は鹿児島県とほぼ同じ緯度、茨城県とほぼ同じ面積を持ち、人口は1800万人を超えている。日本人は駐在員、長期出張者、留学生、観光客を合わせると常時10万人以上といわれている。平日、休日にかかわらず、常に人がたくさんいる。上海市における住民一人当たりの外食支出は年々増加し、2000年の710元から2004年の1,183元へと60%の増加をみせている。中心街には星巴克咖啡 (Starbucks Coffee)、必胜客 (Pizza Hut)、麦当劳 (McDonald's)、肯德基 (KFC) などの看板が軒を連ねている。

### 4. 加速する日系外食チェーンの中国参入

2005年はまさに日系外食チェーンの参入が相次いだ。上記の5社以外の主な企業を紹介しよう。

イトアンド株式会社 (本社: 大阪市) が運営する「よってこや」(ラーメンや一品料理) は2005年5月に上海に「食尚食屋 虹橋上海城店」を開店し現在、上海市内に3店舗を展開している。ワタミは同年、中国広東省深圳市に、居食屋「和民 Shenzhen」萬象城店を中国本土1号店として出店した。「白木屋」「笑笑」を展開するモンテローザ、キーコーヒーが出資する「イタリアントマト」も同年に進出。「餃子の王将」を展開する王将フードサービスも、2005年1月に大連市に現地法人 (大連餃子の王将餐飲有限公司) を設立し、同年7月には、大連市に海外1号店を開店した。餃子の故郷 (中国では水餃子が基本) である中国での店舗展開の動向はメディアからも注目されたが日本式餃子 (焼餃子) が受け入れられているようだ。現在、大連に3店舗あり、大連近郊には食材一次加工場を設立している。

こうした背景には、第1に2004年12月に、外資参入

の完全自由化が行われたことと、2005年7月の元の切り上げがある。それまで中国を大きな潜在マーケットとは考えていたが、様々なリスクもあり、進出を控えていた企業も、参入障壁が低減したことと、元の切り上げにより、投資回収率が早まることを計算したと考えられる。第2には、北京五輪や上海万博が間近に迫り、「バスに乗り遅れるな」という心理もあるであろう。第3に先行企業の成功例と失敗例が複数集まり、暗中模索、五里霧中ではなくある程度はそれらの先例を踏まえリスクを軽減しながら戦略を構築できるといふ段階に入ったことが考えられる。

#### 事例① 吉野家

(上海吉野家快餐有限公司 総経理 及川健氏)

(聞き取り調査日：平成19年3月4日)

吉野家は、上海に11店、北京に53店あるが、経営は華北と香港エリアは、吉野家ディー・アンド・シー(D&C)とライセンス契約を結ぶ香港洪氏集団の「北京吉野家快餐有限公司」、台湾、上海、深圳は、吉野家D&Cが各現地企業と設立した合弁会社によって展開している。合弁のパートナーはKFCを運営している錦江集団の錦江餐飲有限公司で中国市場での事業展開では長年の経験知がある。

中国人にとって牛丼は日本の食べ物である。日本の他の牛丼チェーンの進出は今のところなく、現地ナンバーワンの中華ファーストフードチェーン「永和大王」は、ご飯の上に牛肉をのせたどんぶり「牛肉飯」(ニューローハン)を15円で販売しているが、吉野家の牛丼と味はかなり違う。

上海吉野家快餐有限公司総経理 (General Manager, 社長) の及川健氏が、上海に着任したのは2005年7月で、同氏は吉野家の米国や台湾の現地法人など海外での経験が豊富である。及川氏は、「コメを食べる文化があれば、吉野家にビジネスチャンスがあり、吉野家のコメは美味しいのが自慢」と言う。原材料の多くを現地調達しているが、牛丼のタレは日本から独自の製法で持ってきている。現地のメニューは日本とは異なり、牛丼のみならず、双宝丼、チキン丼、豚の角煮丼など豊富だ。ほとんどがイトインでテイクアウトの割合は5%程度であり、店舗もカウンターではなくテーブル席が基本である。中国では日本的なものへの憧れがあり、上海における吉野家の店舗では、桜を基調とした綺麗な内装が施されている。上海吉野家ではプロモーション活動として広告をうったがあま

り効果がなかったという。現在は雑誌「クーポン」を使い、ブランド形成と集客のためのPR活動を継続している。チェーン展開においては店長の教育が特に大切であり、6名のトレーナーをつけて2ヶ月間みっちり集中した教育を行っている。及川氏がGMとして留意していることは、自分ができることとできないことをわきまえること、現地スタッフの目線で考えることであり、また事業の成否は、自分たちの強みを捨てないことと語る。吉野家としては、牛丼以外のメニューも出すが、本筋は牛丼チェーンであることを常に意識していると言う。上海では赴任当時あった11店舗を立地の選択からやり直し、6店舗までいったん減らし現在は11店舗である。上海は商業物件の高騰が激しく昨年だけでも16%~18%上昇しており経営環境は厳しいが、2010年の上海万博までには50店舗まで増やしたいと言う。

#### 事例② CoCo壺番屋

(上海好侍咖喱客客壺番屋餐飲有限公司 総経理

寺脇徹氏・店舗運営本部長 八重俊明氏)

(聞き取り調査日：平成19年3月4日)

カレーチェーン最大手CoCo壺番屋の中国での事業は2004年本格的にスタートした。ハウス食品6割、壺番屋4割の出資比率である。会社運営はハウス食品出身の寺脇徹氏(総経理)、店舗運営は壺番屋出身の八重俊明氏(店舗運営本部長)という役割分担で現地法人を運営している。現在は6店舗だが北京五輪までには12店舗にしたいとの構想である。上海でのレストラン展開をモデルケースとして、中国の他の主要都市にも広げていきたいと言う。現在までは全て直営店だが店舗数を広げていくためにはフランチャイズ(FC)展開も視野に入れなくてはならない(中国ではフランチャイズは「特許経営」と呼ばれる)。大都市における多店舗展開のビジネスモデルを早くつくるのが当面の課題だ。CoCo壺番屋は、日本ではカレーチェーンだが、上海ではカレーを中心とするオシャレな洋食レストランで、夜はカップルや家族連れも多い。クリスマスには店外に行列ができるほどで、ドリンク、サラダ、メインディッシュ、デザートフルコースを注文する客が多い。カレーだけをさっと短時間で食べる日本の顧客層とは大違いである(写真1)。中国では日本ほどカレーライスが馴染みがなく、たとえば4人組で1人でもカレーを食べない仲間がいると、迷った末、結局は入店しないで他店に行ってしまうという。



写真1：上海市内のCoCo壺番屋

そこで上海の店舗では日本ではあまり置いていないスパゲティやドリアも出すようになった。メニューの売れ筋はロースカツカレー（30元、通常のカレーは18元）だが、オムレツカレー、チキンクリームカレーなども女性客を中心に人気が高い。顧客ターゲットにしているのは、20代から30代の女性で一人当たりの客単価は35元前後である。マーケティング活動としては情報雑誌と店舗のHPくらいで、インターネット書き込みによる口コミも大きいという。顧客からのフィードバックをとるために日本のCoCo壺番屋と同様の顧客アンケート用紙を店舗内に設置している。回答した顧客の中から抽選で100元の食事券が当たる形式で回収率を高める工夫をしている。7月、8月の暑い時期こそカレーが食べたくなる大切な時期であるという。店舗では、きちんとしたマニュアルはあるが中国ではマニュアルどおりにはいかないことが多いので、現地スタッフとの継続的かつ不断のコミュニケーションが欠かせない。課題としては、品質の安定が大切で、壺番屋の企業理念を忘れずにやっていきたいと言う。

上海は北京と並ぶ大都会で地方から出てくる人が多く、従業員には笑顔、挨拶などの基本から教える必要があるという。中には日本で研修を受けた中国人スタッ

フもあり、CoCo壺番屋の企業理念を継承する貴重な存在である。出店においては、北京、上海どちらも家賃が高いことが最大のボトルネックであるという。

中国でのビジネスを成功させるための鍵は、実際に住んで現地をよく理解すること、事態の信憑性に注意を払うことであると言う。契約書は入場券であって、法律よりも現地の行政当局とのコネクションが大切な部分もあり、日本の常識では通用しないことも多い。行政のコントロールが強い部分があることを認識し、現実的に折り合いをつけることがポイントのようだ。当局の方針も法律も朝令暮改があっても驚かないことが大切だ。

現地で成功するための資質は、土地になじめること、現地の人と同じ空気を吸えること、会社の外に出ていろいろな人と知り合うこと、好奇心をもって動くことであると寺脇氏は語る。また派遣された国、地域の地理、土地勘をつけることは特に外食産業では不可欠な要素だ。一方日本国内ではライバル企業であっても、海外ではいろいろな人が助けてくれるので、日本人同士のネットワークも大切と説く。なお、中国における他のカレーチェーンは大阪に本部のあるカレー工房がセルフサービスのカレーシップを3店舗、バルチックカレーが上海に2店舗ある。

### 事例③ サイゼリヤ

（上海薩莉並餐飲有限公司 董事長 田井野俊樹氏）  
（聴き取り調査日：平成19年3月5日）

サイゼリヤの中国一号店は2003年上海だった。現地法人社長の田井野俊樹氏は、中国に単身赴任をして、出店計画から現在に至るまでの経営を任されてきた。他の外資系レストランが富裕層をターゲットにしているのとは対照的に、サイゼリヤはその半分以下の価格設定で庶民が週に何度でも足を運べるレストランを目指しているという。その企業理念は日本と全く変わらない。上海サイゼリヤではライス一皿がわずか1元である（マクドナルドのハンバーガーは5元）。田井野氏によると、ライスの原価率は低く日本の20分の1程度という。10kgで400円くらいらしい。ちなみに野菜の価格も20分の1、肉は4分の1くらいという。上海で展開しているサイゼリヤでは、9元のメニューが多く、ハンバーグきのこセット12元、グラスワイン8元、ガーリックトースト5元である（1元は16円前後）。中国では一人よりも、家族や友人と一緒に来て食べ物をシェアして楽しむ習慣があるので、日本よりも一人

当たりの注文点数が多く、平均2.6品くらいという。他の外食チェーンと比較すると、かなり安い、中国人の平均的な所得水準からするとサイゼリヤのメニューはまだ安くはないと田井野氏は言う。サイゼリヤの方針は基本的に現地化しないこと、つまり品質、価格、サービスにおいてサイゼリヤの企業理念である「お客様に喜んでもらい、世の中に必要とされる」ことを共通のモットーとして堅持しているという。世界一美味しいものを出している、現地に合わせる必要はないという考え方である。大切なことは、サイゼリヤとしての個性を失わないことだ。他の都市への出店については、サイゼリヤ本社の方針として広州への出店が計画されているが<sup>\*2</sup>、田井野氏としては現状では上海で手一杯と語る。新しい店を出店するためには、少なくとも2～3ヶ月かかるので、一步一步しかレストラン事業は大きくなると言う。とくに上海、北京などの大都市は不動産価格が高騰している、無理をして出店すると家賃が高くなるためゆっくり慎重に出店することが大切と言う。現地法人の責任者として店舗物件の契約だけは人任せにしないことを肝に銘じているという。下手な不動産を掴んだらあつという間にキャッシュがなくなってしまうリスクがある。従業員は現在400人でアルバイトはいない。ワーカーから幹部になるためには社内テストがある。300人のワーカーがいて全員保険に入っている。

上海でのマーケティング活動は口コミだけという。上海の静安寺店は、300人が入れるスペースで日本にあるどのサイゼリヤよりも広い。同社の課題としては、上海は家賃が高いので、充分注意をすること、現地スタッフの養成である。日本語のできる中国人スタッフは4名いるが、日本からの出向者は田井野氏一人だけである。現地スタッフの昇進の可能性を広げる配慮でもある。

#### 事例④ 味千ラーメン

(中国(味千)控有限会社、技術開発部 大橋久敏氏、宮崎梨絵氏)

(聞き取り調査日：平成19年3月5日)

味千ラーメンは日系の外食チェーンとしては中国で最大の店舗数を誇る。親会社は熊本市に本社がある重光産業株式会社で、同社は九州を中心に国内に106店舗を展開している。中国(味千)控有限会社が香港を含めた中国総代理となっており、既に全土では197店舗で日本での店舗数を超え積極的な多店舗展開を進

めている。メニューの基本は豚骨ラーメンである。一般的に中国人の日本のラーメンのイメージは醤油味でも味噌味でもなく、豚骨味でありそのイメージ形成の上で味千は大きな役割を果たしており、もはや日本ラーメンの代名詞的存在である。同社の先代のオーナーが台湾出身であり、1994年に台湾、翌1995年に北京に出店したが成功せず、その後、パートナーに恵まれたこともあり、香港から上海へと南を拠点に中国全土に広げてきた。一方、中国以外でも海外へのFC展開が活発で、シンガポール、ニューヨーク、フィリピン、タイ、インドネシア、ロサンゼルス、メルボルン、トロントに展開し、2007年4月には中国味千は香港株式市場に上場を果たした。熊本生まれの世界のラーメンであり、国内の従業員は64名ながら、まさに小さなグローバル企業である。

同社の中国でのオペレーションは、深圳と上海に加工工場、北京に麺工場、スープの素は一部日本から輸入している。日本でラーメンと言えば麺とスープが命だが、中国では具材にも重点的にポイントを置いている。中国味千は味千本部より商標権を得ており、現在FC展開を推進している。上海周辺地区を中心に店舗展開する予定である。現地での店舗運営は同社に任せているがラーメンの味を決めるスープの素は、重光産業が提供している。また重光産業は中国で味千のシンボルマーク「チイちゃん」の商標登録をしている。「チイちゃん」の髪型だけ変えた擬似味千ラーメン店が出現することもあるが、それだけ味千ラーメンが中国で既にブランドとして受け入れられていることの反映であろう。メニュー構成は118品目ありラーメンをコアにした和風居酒屋である。バナナチョコレートパフェ(25円)ほかデザートも充実している。メニューの9割以上が日本の味だが、顧客の95%は中国人だという。ラーメンの売上比率は46～47%で客単価は28円程度。男女のバランスもよく商品開発ごとにターゲットを絞っている。一番高い単品メニューは32円の味千海老ラーメンなので、中間層なら十分手の届く価格設定である。過去数年は年率10～15%程度の伸びだったが、2006年から加速してきた。今後の目標は5年間で1,000店舗にすることであり、それに備えて生産能力、物流能力を確保することである。上海周辺エリアだけでも14店舗から2～3年で60店舗まで増やすことができた。日本からの客が日本でのサービスを期待するが、サービス面においては人員の流動が激しいなどの理由により、教育の成果がなかなかでにくい。



写真2：北京市内の味千ラーメン

人件費はコスト全体の比率では10%前後で、日本ではほとんどの飲食業で20%を超えているのとは大差である。出店もKFCやマクドナルドの横にあえて出すこともあるという（写真2）。それだけターゲットとなる顧客層が集まるエリアであり、隣接することでかえって食を楽しむ空間としての相乗効果も期待できると考えられるためだ。

#### 事例⑤ 麦の穂

（麦之穂上海食品有限公司 運営部 伊藤政男氏）

（聴き取り調査日：平成19年3月6日）

麦の穂（本社：大阪市）はハードシューで有名な「ビアドパパ」や、うどん「温や」等を展開している。現在、中国ではビアドパパは百貨店を中心に33店舗、上海には10店舗ある。ビアドパパは海外ではその他に東南アジア、マレーシア、シンガポールでも売られ

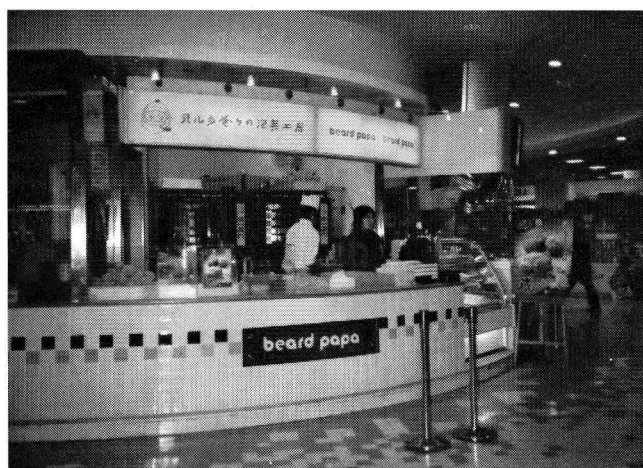


写真3：上海市内のビアドパパの店舗

ている。上海の静安寺駅にあるそごう系列の日系デパート久光百貨店の地下フードショップ街に「ビアドパパ」の店舗（写真3）とうどんレストラン「温や」がある。当初は杭州に2店出したが成功しなかった。その理由はシュークリームの市場がなかったためだ。流行の発信地として新しいものを受け入れる風土がある上海で2004年に再スタートをきり軌道にのせた。現在ある33店舗のうち、直営店が10店ある。中国は国土が広いので、直営店だけでは全土をカバーすることは到底できない。他のエリアへの出店は手間がかかり、地元の人脈がないと何もできない。法律は同じでも管轄区が異なるとその解釈や判断が異なってくる。営業許可証を得るために、食品衛生、環境保護、消防対策などに関する複数の法基準を満たすために書類を作成し、1つのことをするための何度も当局に足を運ばなくてはならない。人的ネットワークがないとなかなか前に進まないのが現状のようだ。主力のビアドパパのシュークリームは6円で売られている\*3（バスの初乗料金が2元）。同社では安く美味しいシュークリームを中国で出したいという願いがあり、再チャレンジをして成功した。上海では幸いにも、シュークリームで有力なライバルが存在せず、市場の勢力が固まっていないので参入できたのではないかと伊藤氏は分析する。中国では所得格差が大きく、シュークリームはまだ富裕層の菓子である。ビアドパパの成功を見て、真似をする会社も最近出てきたがオペレーションとシュー生地技術において本物ではなく生産から販売までの仕組みが担保されていないのでいずれ淘汰されていくと考えている（著者は上海の地下鉄でビアドシューの箱を嬉しそうに持っている若い女性をみかけた）。当初はなかなか安定した製品ができず、1年の歳月を要したという。現在は中国でシュークリームを年間35万個製造している。原価は約1元強。現地法人には130名の従業員がいるが、日本人は伊藤氏1名のみである。

麦の穂は、最初はパンを製造・販売していたが経営効率が悪く新製品を模索していた。そして当時珍しかったハードシューのシュークリームを出したら、大ヒットとなった。その結果、シュークリームでニューヨーク店を開設することを目標に掲げ、国際事業に本腰を入れるようになった。海外市場の中でも中国は市場規模が大きい。今後、高度経済成長が期待され、人口が多いので富裕層をターゲットに絞ったとしても十分なビジネスが見込めると考えているようだ。

シュークリームは店舗売上の6割～7割を占め、割

引販売はしない。その他にはチーズケーキやタルトも販売しているが、こちらは割引して販売することもある。シュークリームの味はバニラが7割、その他が3割である。カプチーノ、ココア、抹茶、チョコなどのシュークリームを試してきたが、売れ行きはそこそこの様だ。2007年初旬、イチゴシューが完成し好調である。その一方で、一般庶民をターゲットとしたピアードパパジュニアを発売した。こちらは赤のデザインでスーパーマーケットやローソン、ファミリーマートなどのコンビニエンスストアを中心に3.5円で販売している。6元のシュークリームは中国の一般庶民にはまだ高く、シュークリームの味をもっと広めたいということで、この新製品はスタートした。

一方、2006年6月、同社は浦東（上海市東部）でうどんレストラン「温や」をオープンさせた。麺文化は元来中国にはあるが、中華麺ではなく日本的な麺であるうどんを売っていくことになった。最初は、現地の小麦粉を使ったがうまくいかなかった。上海市内の日本料理店は過密状態で7割は赤字であり競争は激しいという。ナンバーワンではなくオンリーワンを目指して今後やっていきたいと言う。現段階では来場客の半数は日本人と言う。女性が7割で、女性に愛される店づくりを目指している。うどんレストランのメニューは、かけうどん（15元）、わかめうどん（17元）、牛肉うどん（28元）、えび天うどん（38元）、牛丼（25元）、天丼（30元）等である。売れ筋は、かけうどんやわかめうどんなどうどん全体売上の6割を占める。量は220gで、中国人にとってはやや軽めかもしれないと言う。冬場には季節商品の鍋焼きうどんなどもある。またメニューの中にはうな重もあり、30円で他店舗よりも安く設定されており、ややコスト高だが、お客様に喜んで頂きたい価格設定を選んだ。多少値段は高くなっても日本的なしつらえがむしろ好まれるようである。

麦の穂上海の2007年度の営業利益は3千万円で、3年後には1億5千万円くらいの利益を出すことが目標という。「温や」の利益率はまだ7%と低く、14%増の20%くらいにしたいという。店舗数では今後5年間で30店舗くらいを計画している。「温や」は、ピアードパパよりも投資額が多く、店舗で働く従業員の数も2.5倍必要なので、投資を短期回収できるかが課題である。一方、ピアードパパはFC店の数で日本レベル、具体的には200店舗くらいにすることが目標である。

## 5. まとめ・今後の展望

多くの日系外食チェーンが中国進出を果たしているが、まだ参入していない各カテゴリーのナンバーワン企業もある。ファミリーレストラン首位のすかいらーくグループ、コーヒーショップのドトールコーヒー、持ち帰り弁当の「ほっかほっか亭」、回転寿司チェーンなどである。回転寿司では既に、香港資本の元禄寿司（日本の「元禄寿司」をヒントに命名したと思われる）が、1997年に深圳に中国本土1号店を出し、現在全土で約60の直営店を展開している。ヘルシーな和食に対する関心は高く日本食を巡る競争は日系外食チェーン企業のみならず、中国、香港企業も巻き込んで既にはじまっている。また日本での成功体験がそのまま通じる訳ではなく、撤退例、失敗例もある。例えば、リンガーハットは平成14年11月に加ト吉と共同出資で青島市に中国1号店を出店したが既に撤退している。長崎ちゃんぽんと皿うどん中心のメニューだけでは現地では難しかったようである。また、モスバーガーは日本では手づくりのハンバーガーチェーンとしてマクドナルドとの差別化に成功したが、上海では知名度もなくマクドナルドと同じMのマークなので、マックの垂流と受け取られてしまいうまくいかなかった。柿安本店はビュッフェレストラン「柿安 国際美食」（上海柿安餐飲管理有限公司）を2006年10月上海中心街にオープンしたが、店舗設計と客層のミスマッチがあり、既に撤退している。

中国進出においては、現地法人に中国資本が入っていないと出店までの申請手続に大きな苦勞が伴うことが通例だ。信頼できる現地のパートナーを見つけ、自社の不足部分を現地で補っていくことが望ましい。しかしその一方、中国資本が入ることで中国側の意見が基本メニューや商品コンセプトにまで強く入り、融合が難しい局面も多いので問題は簡単ではない。

現状では、中国人の外資ブランドへの憧れは強いので日系外食チェーンはそのブランド価値を積極的に活用すべきである。ブランドがしっかり定着すれば、コピー店は自社の成功の引き立て役にすぎなくなる。今後の日系外食チェーンの課題としては第1に戦略に一貫性を持つべく自分たちは何の店かの基軸を明確にしておくことが肝要だ。

第2は、各企業の強みをコアとして残しながら、店舗の内装やメニューの演出においては柔軟に対応し中国式のアレンジメントを加えることである。例えば、日本ではラーメン店の良し悪しはメニューの数が少な

いほど専門性が高く店主の自信を表していることが多いが、中国では単品勝負ではなく多品種のサイドメニューを用意して、メニュー全体に高級感とボリューム感を出すことが大切である（中国のKFCは中国の顧客層に合った新メニューを続々と投入し人気を得ている）。

第3に中国では大型連休が年に3回（1月春節、5月労働節、10月国慶節）あり、クリスマスなどのイベントを加えると消費のピークに変動があり、地域差と共に充分注意を払うことが大切である。

第4に事業規模や地域が拡大すればするほど、食材の安定的な確保が大きな課題となる。食の安全・安心がどの程度保証されているか食材の供給ルートの効率化と品質の維持が求められる。

第5は、人材の育成と維持である。現地スタッフを積極的に活用しなければならないが、彼らのモチベーションの向上・維持と当事者意識を持たせる人事の仕組みづくりを会社規模が大きくなればなるほど考えなければならない。日系企業の現地人材はまだ入れ替わりが激しいという。せっかく時間とお金をかけて育成したのにポジションや処遇が充分に、あるいはタイムリーにできないために、好条件の同業他社に移ってしまうことを防ぐ必要がある。大学生にとっても格好のアルバイト先である外食チェーンだが、広州のマクドナルドでは法令の定める最低賃金を満たしていないことが中国で問題となったようで、労務管理には充分な注意が必要である。

中国の外食市場は未整備でリスクが高い分だけ、大きなチャンスがまだまだたくさんあると言えよう。

## 謝辞およびおことわり

本調査研究のインタビュー取材にご協力頂いた現地法人の方々および取材日程の調整をして頂いた国内の関係各位に謝意を述べたい。また、財団法人外食産業総合調査研究センター主任研究員の堀田宗徳氏には貴重な助言を頂いた。なお、本稿における記載内容はあくまでも取材時におけるインタビュー内容をベースに著者独自の調査・見識による考察であり、当該企業に対する企業経営の巧拙を示すことを目的とするものではないことを明記しておきたい。

## 注記

- \* 1：日本マクドナルドも2007年11月にマックラップの発売を全国（一部地域を除く）で開始した。
- \* 2：サイゼリヤ広州1号店は2007年12月5日にオープンした。
- \* 3：同シュークリームは2007年11月に7元に値上げされた。

## 参考文献

- 「我が国の外食産業の海外展開支援マニュアル—中国編—」2007年3月 農林水産省
- 「中国における外食産業の実態調査結果」富士経済PRESS RELEASE第07071号 2007年9月10日株式会社富士経済
- 「外食産業の中国進出関連情報」2006年3月 日本貿易振興機構（ジェトロ）産業技術・農水産部
- 「外食産業研究」No.101平成18年度第4号 財団法人外食産業総合調査研究センター
- 「中国外食市場の幕が開けた」（日本LCA, ごま書房, 2005年1月）