

サービス産業の国際展開調査

株式会社 マックスパワー
(海外：中国)

2011年3月

独立行政法人 日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部

【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。

Copyright©2011 JETRO. All rights reserved. 本レポートの無断転載を禁ず。

【会社名】株式会社 マックスパワー

【インタビュー相手】CEO 石橋修様

取締役／CFO 出井健介様

【インタビュー地】中国

【日時】2011年3月4日

Q. 御社が海外進出をされた理由を教えてください。

2000年12月17日に上海に渡りました。当時は特に上海ブームでもなく、周りからの賛成の声は多くはありませんでした。

当社は貿易事業の一環でもともと中国産の水産物を仕入れていました。しかし、日本で中国産水産物は期待した価格で販売できず、やっとの思いで見つけ出した卸売業者に天然魚を納入していました。アモイからヒラメを関西国際空港まで空輸し、兵庫県や名古屋市、京都府に陸送していましたが、さほど利益にはなりませんでした。

そうした中、上海に日本人駐在員が1万人以上いることを知りました。関税や物流コストを考えた場合、中国で仕入れた水産物を直接中国で販売したほうが合理的であると判断して中国国内のビジネスを開始しました。

1999年の上海はまったく今と異なり、暗いイメージでした。だが、チャレンジするためには途上国でないとチャンスはない。リスクがある中、中国市場を期待して開始したのが「しんせん館」です。現在の店舗数は総計55店に達し、「しんせん館」が20店、「魚やしんせん館」が24店、外食店舗が11店です。

Q. 上海進出の際の注意点はどのようなことでしょうか。

中国では法制度と現場で実際に施行されているものとは一致していません。中国における保健所の検査や起業は容易ですが、中国は管理国家であるため口座開設等に非常に時間がかかります。商売の上手な人が過去に失敗したのは商習慣の不勉強によるのでしょうか。本来の力を発揮する前に撤退したのではないのでしょうか。何を販売するかも重要ですが、事前準備は不可欠な作業です。

日本では、登記を終え税務署に登録すれば営業できます。しかし、中国ではそれぞれバラバラに手続きが進行します。たとえば、中国では領収書を国家が発行するため、財務省への登録が必要です。登録が済んでいないと売れば売るほどキャッシュフローは滞ります。日本の手続きがあまりに簡単であり、中国進出する企業はそ

のような先のことまであらかじめ想定しなければなりません。

Q. 今まで経験した最も困難なこととは何でしょうか。

場所にもよりますが、上海には東京以上に賃料の高い物件があります。日本では中国ビジネスは誰でも儲かると認識されているため、撤退する企業が後を絶ちません。通常、立地条件の悪い物件はテナントの撤退と共に賃料は低下しますが、上海ではそれでも賃料が上昇します。商売にならない金額がまかり通っているのです。賃料の高価な1等地を避けながら、好条件の物件を確保することが一番難しい問題です。

Q. 情報収集はどのようにされましたか。

数千万円を投資して失敗するならば、市場調査として誰か1人を1年間現地に住ませた方がよいと思います。場合によっては、信用のできる企業へ相談に行き、社員を預かってくれないか交渉するのもよいでしょう。中国に住むことで現地の商習慣や立地問題を認識するようになるからです。日本の不動産企業はそういった情報を持っていません。

当社は55店舗中53~54店舗を自社もしくはデベロッパーを介して発見し、日系不動産企業による物件は1~2店舗のみです。

Q. 上海での人材確保について教えてください。

以前は中国内陸部の出身者が多かったのですが、近年はなかなか集まりません。人件費は年に数回上げており、それに伴い収支計画も頻繁に変えねばなりません。既に中国は人件費が安いという時代ではなくなっています。さらに、人材も簡単には集まりません。人材が育ったと思えばすぐに引き抜かれます。そこが日本と異なりドライな点です。そのため、当社は人事専任の担当者を付けています。専任者がいなければ労務面の対応は困難です。

社内で従業員をモチベートするため、さまざまな工夫もしています。たとえば、努力をする人材や能力を持つ人材は例えワーカーであっても高い給与を与えたり福利厚生面で優遇したりしています。

ワーカーがホワイトカラーを目指してモチベーションを上げるシステムも取り入れています。対外的には明言していませんが、経営者側では社員レベルをA~Eに分類して管理しています。過去の中国のワーカーは当座の飲食のみ気にして働いていましたが、現在はあらかじめ将来設計を立てて勤務しています。どのような待遇

をこの職場が自分にしてくれるか、問うているのです。店長からエリアマネージャーに昇進できるシステムはワーカーへのモチベーションになります。この希望に応えるためには給与体系を整備すると共に、きちんとした昇給システムを構築する必要があります。さらに、必要な勤続年数を提示する必要もあります。現在の中国はそのようなことを考えなければならない時期になっており、以前にはなかった経費が発生します。

農民戸籍ワーカーの人件費は少なかったのですが、2011年から都会人コストと同様になり企業のコストは増加します。日本で税制が変更される場合、新制度は翌日から適用されますが、中国では過去に遡って支払が求められます。これは慣れるしかありません。中国の地方政府と争う企業は多いですが、争ってもよいことはなく仲良くするしかないのです。

Q. 人材教育について心がけている点がありますか。

野菜はなぜ体によいのかななどをテーマに、取引のある専門企業に勉強会を開催してもらっています。サービスに関する勉強会も開催し、幹部候補を参加させています。これは社員に対しひとつのモチベーションになっています。選ばれなかったことを悔しがり、次こそは自分が選出されるように勤務に励むからです。画一的な教育方法を日本はとりますが、これは「平等の不平等」です。画一的な教育は、やる気のある人間がやる気のない人間と同列に扱われることを意味します。やる気のある人材からマネージャークラスを発掘し、ワーカーからマネージャーへと昇進させます。加工工場からスタートしたワーカーでも、店舗スタッフに昇進、その後店長へのぼり、エリアマネージャーとなることができます。

中国の大学卒業者も希望の職種に就くことができなく、スーパー業界への志望者はもともと少ないです。一人っ子政策といわれながら、上海人以外はその政策を履行していないのが実態。一人っ子のメリットは親が教育に投資し、子は協調性や道徳心を育むことができる点です。ただし、デメリットとして忍耐力がありません。7~8割の人材は地方から出稼ぎに来るワーカーです。兄弟がおり、ハングリー精神は強いですが、それでも昇進して成功する人間は数千分の一。彼らは給料が数十元高くなっただけで他店舗へ移動します。

Q. 海外でのプロモーションプロモーションは行っていますか。

ドミナント戦略をとっています。1店舗の出店では上海で成功することは難しく、複数店舗出店して知名度を上げる必要があります。大赤字では駄目ですが、1号店はある程度目立つ場所に出店するべきです。かつ、中国のマスコミに上手に仕掛け

ていくこと。そのときに1店舗のみでは成功できず、先を見て多店舗化を進める必要があります。ただし、賃料が収益に合わないといった問題を避けるため、事前の調査は不可欠です。

上海ではサッカースクールが多く、当社は共催名義で支援しています。スポンサーとなることで関係者とも相互協力の関係を築くことができます。この手法はジェットロ・上海野球チームのスポンサーになったことがきっかけで始め、その後野球や書道へと拡大させました。下心だけでなく、ボランティア精神も持っています。何万元も費やして広告を行うよりもはるかに意味があることです。

Q. 中国以外での出店も考えていますか。

今後有望な中国内陸部の開拓が先決です。中国でしっかりと地盤を築き、他の市場は考えません。人材の問題もあります。

有機栽培の販売を現在検討していますが、そのためにはまず有機栽培というものを上海の消費者に理解してもらわなければならない、現在「家庭栽培」の普及支援を行っています。当社による農場経営は考えていません。人材の問題も関係しています。生産委託をするか、当社と同じ考えの農家と契約するかのどちらかです。見せ掛けだけの有機栽培や契約したのに作物を転売する農家を避けると共に、当社で管理できない規模にまでは増やす意思はありません。

Q. 今後海外進出を検討される企業の方々にアドバイスをお願い致します。

労務、法制度、不動産の3つに注意すること。

上海で上げた利益をどうするかは利益を出した段階で考えればよいことです。最初から利益の用途を考える企業が多いですが、まず現地で根を張る手段を講じるべきです。日本での肩書きは上海では一切通用しません。

我が物顔で上海に進出するのでなく、むしろこっそり進出したほうがよいでしょう。鳴り物入りで進出しては周囲に敵視され、中国政府ないし地方政府もチェックします。日本企業だからといって居丈高に進出してはなりません。利益は後からきちんとつてきます。