

サービス産業の国際展開調査

株式会社 麦の穂（海外：中国）

2010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©2010 JETRO. All rights reserved. 本レポートの無断転載を禁ず。

【会社名】 麦之穂（上海）食品有限公司 （株式会社 麦の穂）

【インタビュー相手】 総経理 蘇悦様

【インタビュー地】 中国（上海）

【日時】 2009年8月10日

（はじめに）

私は以前、Societe&General に在籍していました。主に金融商品を扱っていたのです。「シュークリームビジネス」を中国で起業することを考え、2003年、麦の穂の子会社として「麦の穂上海」を設立し、総経理となりました。

Q. 「シュークリームビジネス」を中国で起業することを思い立ったきっかけを教えてください。

ずばり言えば「お金儲け」です。中国では飲食系ビジネスが未発達です。海外の食文化に触れることが乏しく、食べ物のバリエーションが少ないのです。そのため海外から何を持っていっても中国では売れると思っていました。日本では外資系企業に所属していたので、勤務時間がかっちり決められており、自由な時間を持つことができました。起業するために4~5人でチームを組んでプロジェクトをスタートさせました。私はそもそもずっと証券会社にいようとは最初から思っていませんでした。ちょうどその頃、麦の穂が台湾・香港で成功していたのを見て、中国進出の提案書を麦の穂に提出したところ、アイデアが採用されたのです。

Q. 中国進出にあたり事前のリサーチはどのように進めたのでしょうか。

中国現地に足を運ぶこともありましたが、今から考えれば事前のリサーチはあまり意味がありませんでした。まったくの素人の目線だったからです。中国進出にあたり、最初は杭州に事務所を出しました。理由は杭州の有力者からのアプローチがあったため、それに従ったのですが、これは全く「市場」を考えていなかったのでもうまうまいきませんでした。そこで上海に移動することとしました。当初はハーゲンダッツのアイスクリームのように、全て（素材・原料など）を日本から空輸しました。しかし、コストがかかりすぎました。出店後すぐに利益を出すために、中国での現地生産によるコスト削減を目指しました。ターゲット層はハーゲンダッツのように、ハイエンドのみならず中~上級層を狙いました。そして店舗立地は路面店ではなくショッピングセンターと百貨店に絞りました。最初は合弁でも無理だったので、独資で進出しました。

Q. 当時、貴社のコンペティターは市場に存在したのでしょうか。

これは全くありませんでした。

Q. シュークリームのプロモーションはどのように進めたのでしょうか。

麦の穂（ビアード・パパ）は当時、台湾・香港で大成功を収めていました。香港そこ
うでは、1日に8,000個も売っていたのです。マーケットではたいへんな話題となっ
ており、毎日大行列という状況でした。この盛況ぶりは、バイヤーやデパート業界の
関係者は誰でも知っていました。一方、当時の中国におけるSCや百貨店のテナントは
ローカル店で占められていました。そのこともあり、ビアード・パパの出店を打診す
るとすぐに話にのってくれました。とあるデパートではちょうど改装中のタイミング
であったこともあり、当該デパートの中で一番よい場所を提供してくれました。中国
の路面ではあちらこちらに屋台が出ているので「作りたて」商品そのものは珍しいも
のではなかったのですが、ショッピングセンターや百貨店内での「作りたて」という
ことが新しかったのです。

3号店を出したときに一気にブレイクしました。毎日大行列となりました。この店が
この事業のスタートとなりました。このブレイクがなければ、現在のような70店舗展
開という事業規模にはならなかったと思います。

Q. どのような宣伝活動をされたのでしょうか。

どんな宣伝を打つよりも、クチコミ、店頭の大行列という状況が一番インパクトを持ち
ます。先述の通り3号店の大ブレイク時には、商品を作ることがとても追いつかず、
常にお客様が20~30分待ち状態となりました。またこの行列がさらにお客様を呼び込
んだのです。

当時は当社に資金がありませんでした。資金調達方法は、（麦の穂の日本の）本社か
ら借りるか、日本の銀行に頼るかしかない（もちろんそれも本社担保）。中国の銀行は
抵当なしでは絶対に貸してくれないのです。出資金以上の投資は難しい状態でした。
宣伝と売り上げはすぐには直結しないため、資金が厳しいときには宣伝にお金をかけ
られませんでした。なお、フリーペーパーからの取材を受けるなど、お金のかからない
宣伝はしていました。もしお金をかけて宣伝をするならば、必ず売り上げアップと
いうリターンが求められていました。「店自体が宣伝」という麦の穂の理念もあり、敢
えて宣伝活動はしないこととしました。しかしこの点では、当時の副総経理と意見が
対立しました。当時の中国では、お金をかけて派手な宣伝やキャンペーンをすること

が流行していたからです。

Q. 開店当初のお客様は日本人だったのでしょうか。

店舗開店当初から中国人のお客様が多かったのです。その要因としては、まずガラス張りのキッチンにより、シュークリームなどの商品を作っているのが見えることで清潔感があったことがあります。さらにシュー生地が焼き上がる際の「おいしそうな匂い」と好立地も人気の大きな要因だったでしょう。彼ら（中国人のお客様）にとって、商品の値段は高いものの、手が届かないこともないという絶妙な価格設定がまたよかったと思います。

原料に関してはほぼ日本と同程度のコストがかかっています。バター、小麦は日本から輸出していました。従ってそもそも大きく商品価格を下げることはできません。そのため「価格」で勝負をするのではなく、品質、サービス、立地で勝負しました。シュークリームという商品だけではない「バリュー」を加えたのです。

Q. 麦の穂ならではの（日本の）サービスのクオリティをどのように維持したのでしょうか。

基本的には日本で使っているマニュアルを利用しました。マニュアルはチェーン展開には不可欠です。しかし、マニュアルだけでは当然店を作ることができません。管理徹底と実演が鍵となります。とはいうものの、まだまだ日本のサービスには達していません。正直、現在と出店当時とサービスのレベルはあまり変わっていないと感じています。

というのも、店舗スタッフの90%は地方出身の女性であり、さらにその90%は高校を卒業していません。これが飲食・販売サービス業に携わる人材の基本形です。そもそもサービスを教えること自体が困難です。まず、「いらっしゃいませ」「ありがとうございました」を言うことから教えなければならないのです。当社ではシュー生地が焼きあがると、「オープンの歌」というのをスタッフに歌わせています。歌うことにより人が集まり、集まったところでオープンを開けると、よい匂いとともにごんがり焼けたシュー生地が見える。これがお客様の購買意欲を刺激するというシステムです。

毎週20~25名程度に対して研修を行っています。研修時には必ず「挨拶」と「オープンの歌」を練習してもらいます。何回も繰り返し教えないとすぐ忘れてしまうのです。研修内容は簡単なことの繰り返し作業です。社内にはトレーニング部門があり、日本人1人、中国人1人の専属トレーナーがいます。日本人はもともと麦の穂（ビアー・パパ）の日本本社の人材です。立ち上げ当初は日本から4~5人を呼び寄せ従業員教育のトレーナーをしてもらいました。そのうちの2名が中国にそのまま残ってく

れました。昨年当社が本社から独立したのを期に、「上海の麦の穂（ビアード・パパ）」の社員となったのです。

上海に残った日本人人材は、もともとオペレーション担当部長でした。呼び寄せたときからすでに中国語を話していました。さらに（日本の）本部に依頼して中国語人材を採用しました。出向よりも給料が下がりますが、「ぜひ上海でやりたい」と言ってくれたこともあり採用しました。日本人女性のトレーナーは、最初はうどん事業担当として入社したのですが、トレーナーとしてたいへん優秀だったので当地で（商材はシェイククリームであるが）トレーナーとなってもらいました。

日本人女性トレーナーの凄い点は、絶対に怒らないし、（従業員の）ミスを指摘しないこと。彼女のスタイルは店に来るとすぐにユニフォームに着替え、自分が率先して何でもやってみせるのです。そうすると自然にまわりの（中国人）スタッフにも身についていく。普通は無理やりに詰め込んでしまいがちです。しかし彼女は自発的にやる雰囲気、やる気を引き出す方法を持っています。自分でなんでもやっていると、まわり（の中国人従業員）も彼女を尊敬するようになります。また彼女のためなら頑張りたいという気持ちにもなるのです。「ボスがやっているのだから自分もやる」という内発的な動機付けがポイントなのです。サービスとは、サービスを提供する人の心が豊かでないと与えられないものです。（中国人従業員である）彼女たちの給料はとても安い。そのためなかなか満足な生活はできません。だいたい上海の彼女たちの家賃は1ヶ月 1,000 元程度。共働きか実家か、またはルームシェアでないと生活できません。アパートといっても、郊外にあるため通勤に時間がかかります。みな「1元」バスを利用しているのです。「3元」を支払うと利用できる冷房バスや地下鉄は使わずに、少しでも生活費を切りつめる。そのような生活の苦しさがフラストレーションになってしまいます。つまり教育でサービスを強制させても無理なのです。彼女の方式は「一緒にやる」ということで従業員からリスペクトを生み出しているのです。

Q. 上海でのビジネスが安定するまでの期間はどのくらいかかりましたか。

ビジネスを開始して3年たったころでしょうか。このころから財務指標が安定してきました。スタッフのメンバーもほぼ安定しました。そしてお客様にも商品が浸透してきました。FCのオーナーからの出店オファーも増えました。これが2006年頃からのことです。

Q. FCの引き合いは多いのでしょうか。

はい。現在中国では16都市に展開中です。店舗数は1位が上海で20店舗、2位が北京の10店舗。その他の都市は1~2店舗です。地方での商品の浸透が今後の課題です。

大連ですら 2 店舗です。この状況を増やしていくために試行錯誤しています。上海・中環店は初めてカフェ方式を採用しました。ドリンクも提供しています。上海では限られた場所しか確保できないので難しかった。新しいビジネスモデルの試みです。

Q. 確認ですが、最初のビジネスの立ち上げ時期はいつなのでしょうか。

準備開始は 2002 年の秋ごろです。2003 年に本格スタートしました。半年で企業の立ち上げまでこぎつけました。

Q. 蘇さんご自身は店舗研修経験はあるのでしょうか。

1 回目は町田店です。これが 2003 年 3 月で、上海の出店前のことです。2 回目が 2003 年 12 月。渋谷店で 1 週間研修しました。

Q. それまでの証券の仕事と、店舗での作業は全く違う世界でキャリアのあまりの格差に戸惑いはありませんでしたか。

面白いことに、ディーリングルームと厨房は同じです。まずみんな「走り回っている」。そしてだれもが短い単語を叫びあう。そして常に様々なところに視線を走らせる。ビアード・パパ渋谷店のベテランスタッフは、常に行列の長さを観察しながら、販売スピードを調節しています。列が長すぎても並ばないし、列がなければ逆にお客は集まりません。これはディーリングルームの 6 台のモニターを一度に見ながら売り買いの注文を出すことととても似ています。