

# サービス産業の国際展開調査

株式会社 サガミチェーン  
(国内)

---

2012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©2012 JETRO. All rights reserved. 本レポートの無断転載を禁ず。

【会社名】株式会社 サガミチェーン

【事業内容】和食麺類のファミリーレストランを運営

【出店国・地域】中国

【インタビュー相手】代表取締役 鎌田 敏行様

経営企画室 グループマネージャー 長谷川 喜昭様

マネージャー 杉村 典彦様

【インタビュー地】国内

【日時】2011年8月2日

**Q. 御社が海外進出された理由を教えてください。**

---

中国進出を目的に、2002年に「㈱エー・エス・サガミ」を設立。しかし、SARS問題の発生により、実際に上海に現地法人を設立したのは2003年でした。

当社周辺の外食企業は、当時出店地域として愛知県や岐阜県、三重県を選択し、海外市場に目を向けている企業は多くはありませんでした。しかし、当時の社長は、

(1) 日本国内の市場縮小が不可避である点、及び(2) 日系外食企業の中国進出事例から判断した外食市場の大きさ・将来性、の2点から「これからは海外市場」と判断しました。さらに、汁麺文化が根付いている中国において当社商材の「そば」は競合店が少なく、他の汁麺業態と差別化出来ることも中国進出を決定する上で大きな要因でした。その上で、中国ならばまず上海に進出しようとなりました。

進出当時は日系外食企業の海外進出事例は少なく、食材を調達するにもどこから調達すればよいか分かりませんでした。海外進出初期の段階では、企業は苦勞が絶えないでしょう。

**Q. 当時何名の方が中国事業を担当していたのですか。**

---

最初の半年間は、現在中国に駐在している伊藤が一人で市場調査や店舗視察、ヒアリング、立地選定や現地人材の育成を担当していました。伊藤は中国に赴任してから現地語を勉強し、現在は中国責任者を務めています。当社からは現在3名を派遣。その他にも、現地法人に出資している食材調達先から2名が派遣されています。

**Q. 少子高齢化はやはり国内事業にとってマイナス要因ですか。**

---

当社はよい影響を受けています。高齢者が子供(孫)を連れて食事に行くことが増えれば、当社のような和食系ファミリーレストランの需要は増えると思います。

少子化影響はマイナスですが、高齢化は当社にとって追い風です。洋食系ファミリーレストランには「お座敷」もなく、たとえば子供が疲れて寝てしまっただけでは家族に対処は困難です。食事代金の支払いが高齢者であるならば、自然と和食系ファミリーレストランに足が向くでしょう。洋食系ファミリーレストランは若い両親と行く場所という位置付けになるのではないかと思います。

**Q. 国内事業の見通しは悲観的ではないということでしょうか。**

---

そうです。ただし、海外の外食市場の伸び率は高く、座視している訳にはいきません。現在の中国は、ファミリーレストランが流行った 1970 年代の日本と同じ状況にあります。当時の日本と同様のエネルギーを持っている中国で、日本食は「健康的」という付加価値を持っています。

**Q. 海外でのこれまで/今後の店舗展開について教えてください。**

---

最初の出店から 7 年経ちますが、上海ではすべて直営であるためいまだ 6 店舗しか展開していません。この出店速度では 100 店舗展開するまでに単純計算で 100 年かかってしまいます。上海は今後も直営展開を進めていきますが、それ以外の都市ではフランチャイズ（以下、FC とする。）で展開していきます。やはり、現地の土地勘を持ったパートナーは必要です。

上海以外に出店するならば、日本人が多く日本食の素地もある都市です。ただし、具体的な次の出店都市を決めているわけではありません。

当社は、夏は「ざるそば」、冬は「味噌煮込み」を売りとしており、日本人の数だけで言えば北京もしくは広州ですが、食文化から判断するならば大連や蘇州もよいと思います。

上海に出店することでパートナー候補への広報効果は高く、現地法人だけで 5~6 社から打診を受けており、日本本社にも声掛けがあるほどですが、店舗展開は慎重に進めていきます。

**Q. 立地選定はどのように進めていますか。**

---

1 号店は単純に人が多く集まる場に出店したため賃料は高いです。他方、2 号店は日本人の多く集まる所に出店しました。続いて、3 号店を 1 号店から少し離れた住宅街に出店。当初の考えでは集客力があれば拡大展開を進める予定でしたが、残念ながら集客力は低く、3 号店は撤退しました。3 号店の撤退以降は、日本人の多く集まる場所に出店しています。

**Q. プロモーションはされましたか。**

---

ホームページを主に活用しており、アクセス数は多いです。雑誌等の取材を受けて掲載していただくことはありますが、中国では雑誌による広報効果は低いと聞いていたため自ら広告を出すことはほとんどありません。

バレンタインデー等の記念時にデート目的で利用するお客様は多く、そのような利用客に当社を売り出していくことが重要です。日系雑誌への掲載も広報力は高いですが、中国人の多くは日本語を読めず、現地消費者向けのプロモーションにはなっていないと思います。もう少しマーケティングに関しては検討する必要があります。

しかし、1号店は6年連続前年越えと好調です。東日本大震災直後でさえも影響はなく、7月の売上高も非常に好調でした。

**Q. 中国で人気のあるメニューは何でしょうか。**

---

基本的には日本と同じメニューにしていますが、現地の要望に応じるためラーメンや冷やし中華、うなぎなども用意しました。

**Q. 価格設定について教えてください。**

---

客単価は日本よりも3割程低く、63～64元です。中国では高級店にあたる価格設定であり、我々も高級店の意識で運営しています。

**Q. 客層について教えてください。**

---

虹橋（ホンチャオ）店は宴会需要が高いです。他方、1号店の8～9割は中国人。家族連れのお客様より若者の利用が多いです。客単価が高いため家族での入店は難しいのでしょうか。若者が主な客層となることは当初想定していませんでしたので嬉しい誤算ですが、今後は家族連れのお客様にももっと来店していただきたいと考えています。

**Q. 食材はどのように調達されているのですか。**

---

出店当時からはほぼ現地調達でまかっています。現在では出店時よりも取引先が増え調達ルートも多様になったため、調達困難な食材は少ないです。現在はネットワークも出来上がってビジネスをしやすい環境にあります。

**Q. 現地人材の教育はどのように進めていますか。**

---

上海店舗に教育に係る責任者を配置しているほか、オープン前には実際に他店舗で作業をさせ業務内容を覚えてもらっています。1店舗目の開店時は大変でしたが、現在はスタッフへの教育も円滑です。

現地スタッフの人数は6店舗でおよそ140名に及びますが、日本と文化が異なる上、彼ら/彼女らにはサービスの概念がありません。日本と同水準のサービスにするべく教育を行いました。困難な点は多く、教える上で「信念」を必要としました。目を逸らすとお客様が残した物を食べてしまったり、お客様をほったらかして携帯電話で話していることも過去にはあったとのことで、教育担当者は非常に苦労したと聞きます。現在教育責任者は日本人のほか中国人も2名います。

中国総経理は年に1~2回訪日するため、運営における確認・調整等はそのときに行います。日本の店舗で勤務していた中国人を正社員化し中国へ派遣した例もあります。その人物は日本語もある程度話すことができます。中国では引き抜きにもありますが、こればかりはどうしようもありません。引き抜かれるほどの企業に成長したと思うよりほかありません。

**Q. 現地人材の教育で苦労される点はどのようなことでしょうか。**

---

接客業務の教育は難しいです。料理について言えば、習えば皆注文通りに作ることは出来ます。しかし、接客ではまず我々の意図していることをなかなか伝えることができません。我々にとって当たり前のことも中国の現地スタッフにとっては当たり前ではないのです。

微妙なニュアンスがその一例です。日本では他店でそれまでに教育された経験がベースとなっており、あらかじめ共有する土台が出来上がっていますが、中国人スタッフにはそうした経験がありません。マニュアルは整備しているものの、接客業務では最低限のことしかマニュアル化していません。

**Q. 日本のスタッフの海外志向はいかがですか。**

---

日本人スタッフ間でも、近年ようやく海外志向が高まってきています。海外駐在に手を挙げる数も次第に増えてきており、FC展開の試験的な場として上海で適当な立地を探しています。しかし、日本のサガミで一人前になるまでには2~3年かかり、店長になるためにはもっと時間を要します。そのため、FC展開を進めるためには日本での人材育成も含めたシステム化が必要です。

パイロット店を年内にもまず名古屋市で作り、最低でも半年間様子を見た上で、上海にプロトタイプとなる店舗開設を検討しています。その後パートナーを選定した上で、中国および中国以外へも展開します。ちょうど先頃社内で海外駐在員の公募を行いました。海外事業に関心のある人物に駐在してもらいたいため、海外派遣について当社はすべて公募です。およそ4人の枠に対し、10人以上の職員が手を挙げました。

だが、最初からそれだけの人数が立候補したわけではありません。規定では海外駐在は3年と定めていますが、中国進出時から駐在している伊藤氏は8年も現地にいるため、一度駐在してしまうと日本に戻って来られないのではないかと不安に思う職員も多数いたようです。そのため、帰国後の待遇に十分配慮することを約束してインセンティブをつけると共に、駐在規定を作成することも明言しました。さらに、今年の2月に人事制度を変更し、一定期間後での部門間異動制度を取り入れたため、「どうせ異動するならば海外に駐在しよう」という意志も働いたようです。もちろん、手を挙げた人材の多くはやはり新しいビジネスを担当したいという熱意のもと志願しています。

我々も社員に対して常々「夢」を語っており、(役員会を通ったスローガンではないが)「汁麺文化圏で世界一番になる」ことを目標にしています。「世界で1番になるために取り組んでくれる者」と呼びかけると社員も熱意を示してくれます。「サガミ」を日本国内で出店した頃は愛知県内の競合企業を超えることを目標とし、実際に業績等で上回ることが出来ました。続く目標として株式上場を掲げ、更なる目標として1部上場を掲げたところ、どれも達成することが出来ました。とにかく「気持ち」が重要ということです。気持ちさえあれば結果は後から自ずとついてきます。

**Q. (引き合いの話を踏まえて) パートナー探しではどのような点で苦労されますか。**

現在は当社が本格的にパートナーを探そうとしている段階ではなく、たまたま上海で当店を見た企業が声掛けしてくださっている状態です。内陸都市へ出店してほしいとの引き合いもありました。

まず名古屋市でパイロット店を完成させてから、パートナーは探すつもりです。その際は現地で飲食店を手掛けている企業もしくは海外ブランドを中国で展開している企業が対象です。そのようなパートナー候補をジェトロに紹介してもらいたいです。

**Q. 今後海外進出を検討する企業の皆様にアドバイスをお願いします。**

最後はパートナー選定が重要となります。当社の場合、本当に「サガミと組みた

い」と思っている企業を探します。そうでなければ、「サガミもどき」を現地で作られてしまう可能性があるからです。「そばのつゆの味を守る」等の諸々の決めごとを守ってくれるパートナーでない限り、同じ看板であるにもかかわらず味が変化してしまいます。守るべきところを守る、すなわち「哲学」を共有する企業がパートナーとして望ましいと言えます。

真に望むパートナーと出会うためには、パートナー候補の過去の実績を調査した上で、実際に会って選定するほか方法はありません。先方の責任者と当社責任者が互いに理解し合い、続いて双方の経営陣同士が、さらには従業員同士が互いに分かり合う関係が理想的です。