

サービス産業の国際展開調査

株式会社 三宝（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 三宝

【インタビュー相手】三宝グループ 拉面玩家 皆川俊宏様

【インタビュー地】中国

【日時】2011年3月4日

Q. 御社が上海進出をされた理由を教えてください。

2009年2月に上海へ進出し、現地法人を設立しました。2009年11月に1号店を浦東（プートン）に出店しましたが、同時期に現パートナー・ブレッドトークの手掛ける「大食代」（フードコート）が同モールに出店したため、売上はそれほどよくありません。2010年3月に来福士の6階に大食代の改装に合わせて2号店を出店しました。エリア的に問題はないのですが、お客様は6階まで上がらねばならず、売上はいまいちです。2010年7月に駅近くの単独立地に出店、同年9月には上海で有数の立地 Metro City の地下1階に出店しました。ようやく上海でも認知度が高まっています。

シンガポールにもほぼ同時期に4店舗出店し、(2号店が4月オープンのため)2010年5月以降に2店舗追加出店しました。カジノ総合リゾート内にある店舗が来客数は一番多いです。

2010年9月以降は好物件がなく、店舗数の増加は止まっています。ブレッドトークで上海にコネクションを持つ人物が定年退職したことが大きな理由で、現在の一番の悩みです。

新規出店以外の悩みと言えば、商品開発とオペレーションの問題です。上海には良い食材がありません。日本料理やラーメンは食材がよくなるとおいしくなりません。上海には3人の日本人が常駐しており、商品開発の人間は豚肉だけでも20種、合計でおよそ1,000もの食材を見ました。2009年に出店した際の上海には、大手の日系食品企業は既に進出していましたが、食品問屋にあたる企業は少なかった。輸出向けの食材や1トン単位のOEMならば製造可能な業者が多数であり、当社では利用できない条件が多かったのです。

中国の一般的な玉子は安いのですが品質は悪い。現在使用している玉子は、日本の店舗で使用しているものと比べて値段・品質共に高いものを使用しています。

サンプルはよい品であっても取引開始と同時に品質が低下する場合があります。日本料理向けの食品展示会を開催される機会が増えたため、以前よりも品質の高い食材を調達しやすくなりました。それだけでも中国へ進出している外食企業は助かります。

Q. なぜ海外へ進出されたのでしょうか。

(社長の) 金子が長年海外進出を検討していました。日本で飲食業に係るノウハウが蓄積されていく中で、中国の日本料理はあまりに美味しくなく、それを本物の日本食と中国の人々に認識されたくなかったのではないかと思います。

Q. パートナーとはどのように役割分担されていますか。

新規出店や人事について(特に法的な部分)はブレッドトークが担当しています。当社は日本でずっとレストラン業を営み、ノウハウや情報を蓄積しています。ブレッドトークとは共通の知人を介して知り合いました。両企業のトップが互いに信頼し合っていることが、パートナーと共に海外市場でビジネスをする際には重要です。

Q. 上海進出に当たり、情報収集はどのようにされましたか。

雑誌や本を利用すると共に、日本人コミュニティーを利用しました。中国に進出している日本企業は情報を発信してくれます。新潟の県人会も利用しました。大手外食企業の方々からも情報を頂いています。

Q. 今まで経験した最も困難なこととは何でしょうか。

物件さえあれば、本来はもっと店舗の速い展開をするはずでした。日本では競合できないような大手企業と競えることは喜びですが、問題は人材の育成です。中国では日本の常識は通用しません。出店当初は3名の駐在員を派遣、1号店出店時には追加で4名を派遣しました。現在は、シンガポールを含め4名が海外駐在しています。3号店と4号店の開店時には100名の現地スタッフを採用し、指導が大変でした。現在も状況はさほど変わっていません。日本人と中国人でサービスの概念は異なります。人材は、味千ら一めんなどの外食経験者を中心に採用しています。4号店を出店し余裕が生まれ、各店舗で中国人が2人ずつ一定程度のレベルに達しました。最近まで私自身キッチンに携わっており、信頼関係も生まれるようになりました。

Q. 人材の面で苦勞されている点はありますか。

私は日本ではずっとラーメン業界におり、もともとキッチンの人間です。ホールもキッチンも現地スタッフへの給与は高めにしています。意外なのは中国人が日本人慣れしている点です。日本人社員が細かいことを言っても話を聞いてくれます。

まずは中国人スタッフの中から軸となる人物を見つけることです。成長に合わせたキャリアプランを用意することが我々の課題です。10人に1人は良い人材がいます。人口が日本の10倍であるため、良い人材も悪い人材も日本の10倍いるのです。築き上げていけば中国でもよいサービスはできます。それまでは毎日怒鳴ります。しかし、そういう人材が最後まで残るのです。春節で実家へ帰ったスタッフも上海にきちんと戻って来てお酒のお土産までくれました。手ごたえを感じてきています。

Q. 日本との味の変化はありますか

原材料が異なるため、日本を100点とすると悪くて60点、良くても80点です。「味付けを現地に合わせる」とよく耳にしますが、20～30年前は日本でもパスタといえばミートソースとナポリタンだけでした。上海では3～4年で「本物」が根付きます。それまでに我々は「本物」の味を提供しなければならないのです。

中国ではメニュー数の多い店舗ほど繁盛しています。テーブルにたくさんの品を置くと良い。1皿あたりの量を減らして皿数を増やすようにしました。

シンガポールは専門化が進んでいく一方、上海ではさまざまなメニューが多くなると受け入れてもらえません。まずは日本人が食べておいしいレベルを実現し、その後現地仕様にアレンジを加えていきます。

1号店を出店してからこれまで定期的にブラッシュアップしており、いくつか変更した箇所もあります。インターネットサイトでお客様の声を聞き、こまめに確認をしています。お客様には賛否両論ありますが、変更した点はその都度従業員に説明しています。

Q. ターゲットはどの層ですか。

20～30代の女性です。当社はファッション性の高い店舗デザインにしています。3号店は日本人デザイナーが、1、2、4号店は台湾人デザイナーが手掛けました。店内デザインと同様にお洒落な盛り付けにしたサラダ類の販売は伸びました。

ランチ時に来店するお客様の4割がOL、来店者全体だと8割がビジネスマンです。日本ではファミリー層がメインですが、ブレッドトークとはあらかじめ女性を対象にすることで合意していました。ただし、制服やサービス、商品などの点でミ

スマッチな箇所はあります。

Q. プロモーションは行っていますか。

4号店出店後のイベント時に、上海では珍しい縮れ麺を当社の売りに新聞やラジオ、テレビを利用しました。主要地下鉄2号線に広告を出す予定はあります。

日系のフリーペーパーはラーメン店では効果が低いと聞くため、無料でないと出しません。しかし、日本人のお客様にお知らせする必要はあると考えます。ただし、まずは現地消費者をターゲットにすること。今までのセオリーは、まず日本人駐在者を対象にビジネスし、その後現地の人々に拡大するというものでした。しかし、これは2~3年前の発想。現在では上海人のお客様の多いお店がよい店舗といえます。現地のテレビ番組「人気美食」には4~5回特集されました。取材ベースでコストは非常に安価でした。ブレッドトークのブランディング担当者の太いコネクションのおかげです。独資で出店する企業は大変だと思います。

Q. 今後の出店計画について教えてください。

2011年は当初6店舗の出店予定でしたが、3店舗に修正しました。上海はとにかく賃料が高い。上海では多店舗展開が必須です。

食材加工はブレッドトークの工場を借りています。物流にも課題があり、今後見直し作業を進めます。

店舗のオペレーションは当社が行っており、良い役割分担となっています。パートナーが事業について知りすぎているとうまくいかないですが、そうかと言って知らなすぎても成功はしません。互いのトップが妥協しないことが大切です。

現地スタッフを採用する際に雇用条件等を整備し、店舗のロゴの細かなズレや色についても意見交換をしました。互いに求めているものは共通していました。

スケールメリットを活かし、制服なども中国で購入して日本に輸送したほうがよいと考えています。上海らしい新業態も検討しており、研修として日本人を上海へ2ヵ月間派遣しました。

上海を拠点として急ぎ足に他都市へ展開するのではなく、まず上海の地盤を固め、パッケージ化したうえで他都市に進出します。5年間で120店舗を展開する予定。パッケージ化を2011年中に行えれば難しい目標ではありません。

海外事業が軌道に乗れば、日本人にとってもモチベーションになります。最終的に中国で上場しないと意味はない。その意味で店舗展開のスピード感は重要です。

Q. 今後海外進出される企業の皆様にアドバイスをお願い致します。

日本人を相手に商材価格を高く設定している企業もありますが、品質は落とさな
いでもらいたい。日本の文化レベルの低下に繋がります。日本からは高いレベルの
企業に出て来てもらいたい。中国のレベルに合わせようという企業の増加は日本の
文化レベルを下げ、結果的に日本の評価を下げます。日本の文化を伝えようという
信念が必要なのです。中国市場の胃袋を求めるだけであってはならないのです。

中国は1食に対する思いが日本と異なります。中国人はおいしくないものは1食
たりとも受け付けません。中国人も本物の味を知っており、彼らの舌に応えられる
商品が成功します。わざわざ日本に行ってラーメンを食べるより、拉面玩家に來れ
ば、30円で食べることが出来る。中国の人々にはこれを「得」と感じてもらいた
いです。進出する日系企業の皆様は、中国に根付いている外食産業の品質レベルに引
っ張り込まれないよう、注意する必要があります。

大手外食企業の進出は非常に嬉しいです。東京で認知されていない当社が、上海
では日本の大手企業とも競合できる。信じられない経験です。担当者ベースでは非
常にやりがいのある仕事です。