

サービス産業の国際展開調査

株式会社 ダイネット（国内）

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 ダイネット

【インタビュー相手】代表取締役／プロデューサー 中川徹也様

【インタビュー地】国内

【日時】2011年3月11日

Q. 御社の海外事業について教えてください。

当社は日本国内に11店舗展開しており、2011年の夏までにのれん分けによって16店舗となる予定です。上海には柚子グループとの合弁によって2009年11月に开店しました。合弁企業への出資比率は、当社が7割、柚子グループが3割です。設立時の資本金は14万米ドルでしたが、現在は中国の最低資本金額が変更され20万米ドルです。

中国は12月決算であり、2010年12月に开店後初めて通年の売上成績が出ました。开店から半年間はほとんど売上はなかったのですが、最終的に営業利益は22万元に達しました。

店舗は虹橋地区に开店しています。店舗面積は契約書では170㎡と記載されていますが、実質的に約120㎡、坪数で言えば30～35坪です。店舗雰囲気は日本と同様にしています。賃料は1カ月約3万元、1日につき10元/㎡の計算でそれ以上高価な物件には开店しないと決めています。

开店から半年間お客様の姿はなく、赤字が続きました。販売促進を行うと共にメニュー構成や味付けを変更したところ、徐々にお客様は増えて最終的に売上高は前年比150%にまで増加しました。現在の1カ月の平均売上高は22～25万元です。満席により対応できないお客様に対しては一部断っているほどです。

2011年に上海で2店舗目を出店する予定です。65席ある1店舗目の席数を何割増加させるべきか、現在満席により帰っていただいているお客様の人数を確認しています。2店舗目の出店により、月にして40～45万元の利益が追加される見込みです。2011年の夏前には初期投資を回収できると判断しています。

飲食業を始めてから10年が経ちますが、それまでの20年間はアパレル業界で勤務していました。当時は中国で実際に生活しながら製造事業等を担当していました。飲食業を始めた後も中国には頻繁に訪れ、「これからの中国では製造業でなく飲食業だ」と感じました。

当社ビジネスとは別件で、上海視察を目的にはほぼ毎月企業の皆様を中国へ連れて行っています。現地視察に連れて行く企業数は年間で延べ100社に及びます。皆中国ビジネスに関心を持っていますが、現地で成功している企業は一握りで、中小企業の多くは撤退しています。その理由のひとつが企業の進出形態です。進出形態に

は独資と合弁の 2 種類があり、それぞれにメリットとデメリットがあります。企業はメリットとデメリットを勘案して事業内容に即した進出形態を選択する必要があります。2 つ目の理由は、中国事業担当者が実際に現地で長期間生活していないことです。当社では私の息子と専務は中国生活が長く、現場感覚を持って中国でビジネスをしています。

人材面では上海店舗で現在 10 名の現地スタッフが勤務しており、全員が日本語の勉強をしています。元柚子グループの人材が当社で働いていますが、彼らの接客レベルは高く、日本と同じ水準です。このようなレベルの高い人材は普通に人材募集をしても集まりません。当社のように長年中国事業に携わってきた企業でもこの難しさです。「日本でビジネスがうまくいかないから中国に進出する」という発想ではおそらく成功しないでしょう。

Q. 御社のお客様の構成について教えてください

中国人のお客様が全体の 5~6 割。日本人と中国人のお客様を合わせて 1 日あたりおよそ 100 人、人数比は半々です。

客単価は日本人のお客様が約 150 元、中国のお客様は約 100 元です。台湾人や韓国人のお客様はお酒を飲みますが、中国人はイベントでない限りほとんどお酒は飲まず、定期的な晩酌もありません。中国人の男性は 4 名で来店しても炭酸飲料を飲みながらもつ焼きを食べます。お酒を飲む場合もハイボール等の割りものは注文せず、日本酒を紹興酒のような感覚で飲みます。

Q. 現在のパートナー企業とはどのように出会ったのですか。

中国の法制度では、飲食業は上層が住宅となっている建物の 1 階に出店することができず、さらに中国の貸借権は複雑であるため日本人では家主と直接交渉することもできません。中国で事業経験のある私でも、独資での進出はリスクが大きいと考えを改めました。

当社は日本でアサヒビールと取引があり、上海で物件を探していたときにはアサヒビールの方に同行してもらっていました。物件を探す中でアサヒビールと関係のあった柚子グループへ相談に行ったことが現パートナーとの出会いです。その後関係が深まって合弁企業を設立することになりました。

柚子グループは独自のネットワークを持っており、上海店の営業許可が下りるまで非常に早かったです。通常は衛生局・環境局・消防・公安によるチェックの後に照合されるため承認まで 6 カ月を要しますが、当社は手数料以外の追加費用やトラブルもなく 2 カ月間で済みました。コンサルティング企業を仲介した場合には料金

は別途発生します。個人ブローカーも上海は多く、中国へ進出する日系企業のおよそ9割は個人ブローカーに引っかかります。100万円や200万円の費用発生は普通のこと。仲介手数料の高さから海外進出できない企業は多いです。中国人が騙しているのではなく、日本人が日本人を騙している状態です。

当社の元には多くの日本企業が出店相談に訪れます。当社は善意でコンサルティングを行っているため無償で対応していますが、相談数があまりに多い場合にはアサヒビールにも協力していただいています。

Q. 日本の味付けと変化させていますか。

味付けは日本よりも若干甘くしました。中国の食スタイルを考慮した場合、単品商売は難しく、メニューのアイテム数も増やしました。

当社の商品価格はレバーやハツが7元。大手企業は10店舗目から黒字化する方法を選択できるため、低価格で商品提供ができますが中小企業にこの選択は難しい。商品価格を安価に抑えることが難しいため、当社のように中小企業は現地で生活する日本人と中国人富裕層を顧客対象にしなければなりません。そのため、ある程度日本人が生活しているところでない限り、出店できたとしても5店舗までです。テストマーケティングも行っていなかったため、出店時は売れるかどうか予測できていませんでした。

食材の調達先は柚子グループやアサヒビールが紹介してくれたのですが、看板商品である「もつ」は当社のこだわりの食材であるため自ら仕入先を開拓しました。指定工場を見つけて調達ルートを開拓したのですが、仕入先を見つけるまでに1年かかりました。しかし、たとえ鮮度はよくても中国では飼育時に何を食べさせていたかが分からない。そのため、当社では牛のタタキ等を除いて生モノは一切出していません。

また、当社の専務や息子が上海店を長期間離れると味のレベルは落ち、売上も下がります。たとえば、「もつ」は通常1回ボイルした後に揉み洗いを3回するのですが、中国人スタッフはボイルのみで済ませてしまうため「もつ」特有の臭みを取ることができません。当社は息子が常勤で上海に駐在しているため味を維持できていますが、海外では日本人板前がいないと味は急速に落ちるでしょう。

Q. 現地人材をどのように管理していますか。

日本人を上海へ派遣してもその人材が中国語を話せなければ現地人材を管理することはできません。他方、言葉ができて調理技術がなければ現地スタッフは指示通りに作業しません。つまり、海外では「言葉」と「管理」の両方の能力が必要

です。

加えて、日本人を派遣する際の人件費が問題です。日本と同じ給与で派遣した場合、海外で利益を上げられないからです。当社では息子含め、現地人材と日本人派遣者の給与水準を統一しています。基本給与は 2,000 元/月（約 3 万円）、コック長・ホール長は 4,000 元/月（約 6 万円）、息子は 5,000 元/月（約 7 万円）です。この給与で駐在する日本人はおそらく少ないでしょう。大手企業は基本給に加えて現地手当をつけていますが、中小・零細企業がその給与水準を取り入れた場合、店舗投資を行えなくなります。

中国へ進出したいという声は多いですが、実際には中国は難しい市場です。当社の店舗にお客様が多く来店するため、企業は自分たちも中国で成功できると判断してしまう。しかし、中国市場の難しさを知っている私には、「どうぞ来てください」と言うことはできません。進出を検討している企業の方々によい面ばかりを見せてはならないのです。

Q. 進出先で一番苦労したことはどのような点ですか。

中国進出時に日本で雇用している中国人従業員を活用しようとする企業がありますが、日本で生活している中国人に中国政府へのコネクションはありません。柚子グループのような企業は別ですが、日本にいる中国人も中国では普通の一般人であり、日本企業が期待するようなことはできません。

上海で勤務する現地人材はみな中国の地方出身者であるため、寮も必要です。当社も 2 部屋借り上げています。地方出身者と留学経験者が混在している場合に、留学経験を現地店舗の責任者にしてしまうと中国人同士が不和になります。留学経験者は訪日経験を鼻にかけ地方出身者に高圧的な態度で臨むからです。よほど賢い人間でない限り留学経験者は周囲に配慮しないため、地方人材は次々に辞めていきます。

Q. 立地はどのように決めましたか。

中国は区画によって客層が異なります。2 店舗目の出店を検討している現在、当社もこの点で悩んでいます。当社は土地勘を持ち、場所に応じた賃料相場も認識しているため、ピンポイントで検討している区画はあります。タクシーを拾いやすい場所も把握しています。日本の駐在員は「駅から目的地まで歩く」という行動をとらず、みなタクシーを利用します。そのため、多少場所は悪くても気にしていません。

上海は東京よりも賃料が高いです。契約も複雑であり、10 件あれば 10 件とも契

約形態は異なっています。中国当局に係る情報も事前に入手する必要があります。

長期的な視点で考えた場合、まずは現地に住むこと。住まないにしても1カ月の半分は現地に足を運ばなければなりません。現場感覚を養うためにまずは現地の社長と話したり情報収集を行って地場に深く食い込むことが重要です。

Q. 社長が過去携わったファッション業と飲食業にはどのような違いがありますか。

ファッション業では旧正月となれば人材の多くが田舎へ帰省します。中国の内陸部も昨今景気はよいため帰省した人材の3割が戻らず、注成品が納期内に納品されない場合もあるそうです。内陸部に進出している大手企業の中には福利厚生を充実させている企業もあり、沿岸都市にまで出てくる必要性はなくなっているのです。

他方、飲食業は製造業ほど人材を必要とせず納期もないため、そのような問題は発生しません。付言すれば、当社はオープニングスタッフが一人も辞めていません。私が日本から訪中する際にはお土産も持参し、中国人の人材と共に食事にも行く仲です。

中国人の人材と同水準の給与でよければ、日本企業の人材を雇い入れ研修として当社でも受け入れます。

Q. 中国以外に今後出店する予定はありますか。

息子がタイでもつ焼きが売れていると言っており、今度視察に行きます。息子は海外に慣れているため、日本で店舗拡大をする発想はありません。上海で成功しているから他の海外市場にも出店できます。かつ、アジアには意外と北京語圏が多く、上海で培った語学力を活用できます。

Q. 今後海外進出を検討する企業様の皆様にアドバイスをお願いします。

海外店舗に派遣する人材は、即断即決できる裁量権を持った人物でなければなりません。海外では水漏れや停電により内装会社との間で必ずトラブルが発生します。当社も開店後1週間で停電となり、暗い中での営業を余儀なくされました。ろうそくの明かりで営業し、お代を無料にして対応しました。停電ともなれば食材もすべて腐り、店長で判断できる範疇を超えています。

出店形態については合弁形態を勧めます。当社の制服は鉢巻とダボシャツですが、公安が突然訪れて制服を変更するように要求してきました。柚子グローブをお願いをして対処しましたが、独資ではこうした問題にも対応できないでしょう。