

## <研究ノート>

# 日本の外食企業の中国進出

佐藤 康一郎

## 1. はじめに

一般飲食店はじめ、宿泊施設の飲食、集団給食、料飲店なども含めた2006年の外食市場の規模は、外食産業総合調査研究センターの調べによると24兆3,592億円であり、弁当や惣菜、小売主体のファーストフードなど料理品小売業を合算した広義の外食市場の規模は29兆9,638億円となっている<sup>i</sup>。外食市場は、1997年には29兆円を超えたが、以後市場は縮小し、2003年以降は24兆円台半ばで安定傾向にある。

中食市場の拡大などによって外食市場の規模が縮小する中、各企業の商圏内競争は激化している。そのため、これ以上の売上高の増加は困難であるとし、海外への進出を検討する外食企業が増えている。これまで外食企業の海外進出といえば、ほとんどアメリカの外食企業が日本に進出するという意味で用いられてきたが、日本の外食企業も本格的に海外進出する時を迎えた。日本市場へ海外企業が進出する「内なる国際化」だけでなく、日本企業の「外への国際化」が始まったのである。

外食企業の海外進出は、アジア地域への出店が多く、とりわけ中華人民共和国（以下、中国）への進出が盛んになっている。中国は距離的に日本から近く、人口も多いため市場が大きい。また、沿海地域を中心に経済発展が著しく、生活者の経済的水準も高くなってきている。2008年の北京夏季オリンピック、2010年の上海万博の開催が予定され、インフラ整備等で今後も経済成長がかなり期待できることも出店意欲を刺激する要因となっている。

このように外食企業が海外に進出を検討するようになってくると、今まで日本の外食企業にはあまり縁のなかった、国際マーケティング<sup>ii</sup>の手法が必要となってきた。特に、業態や商標、ノウハウ、オペレーションなどの移転マネジメントの必要性が増している。

本研究は、日本の外食企業が中国に進出するに当たり、どのようなマーケティングが必要になるのかを明らかにするものである。そして本稿では、その序として現地での聞き取り調査や外食企業の担当者を対象としたインタビューなどから、日本の外食企業の中国進出について整理し、それを基に外食におけるマーケティング技術の移転モデル研究を目指すものである。

## 2. 外食企業の海外進出を考える枠組み

小川・林 (1998) は日本側から「米日間でのマーケティング技術の移転モデル」を概念的に提示し、日本経済の戦後の発展をドライブしたマーケティング技術が先ず欧米に学び、やがて双方向の交流を経て発展したことを5つのコンセプトを提示して体系的に実証した<sup>iii</sup>。

ここで示されたコンセプトとは、以下の5つである。

- ①戦後欧米（主としてアメリカ）のマーケティングを日本企業（日本人）が主体となって移転し発展させた AI 移転<sup>iv</sup>の側面と欧米企業（欧米人）が主体になって日本に移転し、日本のマーケティング発展に貢献した SAL 移転<sup>v</sup>の側面の両面がある。
- ②マーケティング移転には、マイクロ移転とマクロ移転の2層性がある。マイクロ移転は、企業のマーケティング・マネジメントの4P'sの意思決定に直接不可欠な知識、技術、ノウハウそしてマーケティング戦略そのものや立案方法などを欧米企業から受け入れることである。マクロ移転は、一般的な知識、技術、ノウハウとしてマーケティングの諸原理を留学、視察、文献等を通して欧米から移転することである。
- ③マーケティング・グローバリゼーションの2面性を定義する。マーケティング技術を国内で AI 移転したり、SAL 移転を受けて発展させ、世界最高

水準の大衆消費文化を実現したり、そして、世界中の企業の日本への参入（SAL 移転）を受け入れて自由な競争を行うという意味での「内なるグローバル化」。日本企業が世界中でマーケティングを実践したり（日本企業による SAL 移転）、他方では諸外国企業が日本のマーケティング技術を AI 移転してそれぞれの国でのマーケティングを発展させるという意味での外なるグローバル化。

- ④マーケティング技術の「移転の 4 P's」を定義する。①プロダクト（Product & Service）、②プログラム（Program）、そして③プロセス（Process）というマーケティング技術が、④ピープル（People）を通して移転される。
- ⑤マーケティング移転の「インフラストラクチャー」。マーケティング移転の難易性やスピード、4 P's の移転の中身やその程度は、移転元国と移転先国のマーケティング・インフラストラクチャーの共通性や受容性に影響される。インフラストラクチャーの構成概念は、①社会・精神文化、②経済・物質文化、③マーケティング文化、④グローバルなブランド文化の 4 層である。マーケティング・インフラストラクチャーの歴史的発展度合が、その共通性や受容性と共に、ある国から他の国へのマーケティング移転に強く関連する。だから、マーケティング技術の移転を広く文化移転の営みの一部と捉える必要がある。

これまで小川や林らによる「マーケティング技術の移転モデル」の研究は、製品各分野の代表的企業を取り上げ、ケース・スタディと仮説検証を行っている。対象となったのは、家電（松下電器産業やソニーなど）、自動車（トヨタ自動車やホンダ、日産自動車など）、トイレタリー・家庭用品（花王やライオンなど）、化粧品（資生堂やマックス・ファクターなど）、加工食品（味の素やコカ・コーラなど）といった「製品」であり、「サービス」は対象となっていなかった。

しかし、小川・林が示したコンセプトは外食においても合致することが多い。第一に日本の外食市場においても AI 移転の側面と SAL 移転の側面の両面がある。それは、日本の外食企業は、外食元年とも称される 1970 年ころからはっきりと現れている。

KFC（当時はケンタッキーフライドチキン）が1970年に日本万国博覧会の会場に、翌1971年にはマクドナルドが三越銀座店の1階に出店し、アメリカの外食企業の日本に進出が始まった。一方1970年には、ことぶき食品株式会社がスカイラーク（創業時はカタカナ表記）を国立市に、翌1971年に北九州市八幡西区にロイヤル株式会社がロイヤルホスト第1号店を出店した。

この時期からKFCやマクドナルドがアメリカの外食のシステムやノウハウをSAL移転した。一方、2つの日本を代表する外食企業も1960年代の終わりに行ったアメリカ視察から外食ビジネスやチェーン化のヒントを得、AI移転が始まっている。

「マーケティング移転におけるマイクロ移転とマクロ移転の2層性の存在」、  
「マーケティング・グローバルイゼーションの2面性の存在」、  
「マーケティング技術が移転の4P'sによって行われること」、  
「マーケティング移転は移転元国と移転先国のマーケティング・インフラストラクチャーの共通性や受容性に影響されること」についても概ね該当することが多い。

また、この十数年、流通研究の分野でも小売国際化に関する研究がさかんである。向山（1996）やAlexander（1997）、Sternquist（1998）、川端（2000）ら小売国際化を論じている。

矢作（2007）は、小売企業の現地化プロセスを分析する概念として、①高級ブランド・ショップのように、事業モデルの正確な反復複製に戦略的価値がある場合に採用される「完全なる標準化」志向、②総合量販店のように、母国市場で確立した標準化された事業モデルを移転するが、現地市場特性に応じた部分的な修正が避けられない「標準化の中の部分適応」志向、③セブン-イレブン・ジャパンのように、標準化された事業モデルを現地化する過程で連続的な適応が起こり、既存事業モデルを超える革新的な事業モデルが作り出される「創造的な連続適応」志向、④テスコのように、参入する国・地域に応じた新しい事業モデルをつくり出す「新規業態開発」志向、の4つの戦略パターンを導き出した<sup>vi</sup>。

小川・林の「マーケティング技術の移転モデル」の研究とは視点が異なるも

の、外食は小売セクターに分類されるので、マーケティング技術を移転する際のこのモデル分類を援用できる。

製造業の場合は製品と工場を分離し、製品を輸出することは容易だが、小売業では通常、製品と店舗の分離し移転することは難しい。中には有名ブランド（プライベート・ブランドも含む）を持つ企業があり、提供する製品を店舗から分離することができる企業もあるが、小売業の大半は提供する製品を店舗から分離することはできない。外食（飲食業）でも同じである。また製品管理や店舗運営などの経営に関わるノウハウの移転を移転することができる点においても共通点を持っている。もちろん、小売と外食の相違点があることはここで改めて述べるまでもない。

本研究では、小川・林による「米日間でのマーケティング技術の移転モデル」および矢作による「小売企業の現地化プロセス」をキーたるフレームワークにすえて考察する。

### 3. 中国における外食市場の概況

中国は1世帯あたりの平均就業人員が1.5人を超えるので、外食（あるいは中食）への依存度が高い。またビジネスユースの食事（ビジネスランチやビジネスパートナーとの会食など）も日本よりカジュアルであり、外食は、日常に欠かせないものになっている。

富士経済は、中国外食産業について報告書「中国外食産業の全貌2007」において、2006年の中国外食市場を1兆345億元とする調査結果を発表した<sup>vii</sup>。この調査は、中国料理はもちろん、ファーストフードや西洋料理、日本料理、韓国料理など広範囲の外食を対象としている。

2006年の中国の外食市場は総売上高1兆345億元、総店舗数約400万店であり、チェーン型外食産業の売上が全体の64%を占める。また市場全体では、前年比116.4%、ファーストフード業態においては、130%超という成長を続けており、今後もしばらくはここ数年と同水準以上の成長が見込まれる。

ファーストフード業態の伸張は、特にアメリカ資本のマクドナルドや

KFC、ピザハットなどが支えている。1987年に北京でKFC（当時はケンタッキーフライドチキン）が進出したのが中国におけるファーストフード第一号店で、マクドナルドも1990年に中国での事業を開始し、これらを端緒に中国でもチェーン型ファーストフードが広まっていった。KFCを展開している中国百勝餐飲集団はピザハットもレストラン形式で展開している。

これらのブランドは、日本への進出時と似た形で広がりを見せていて、情報に敏感な若年層や海外からの帰国者、外国人を初期ターゲットにし、その話題性や口コミなどから人気を拡大していった。現在ではファーストフードの業態は、17万店舗、2,300億円の売上高があると推計されている。

この2社3ブランドの成功の鍵は、前述のSAL移転にある。マクドナルドやKFCは、全社的トレーニングシステムによる人材育成を行い、あらゆる店舗に共通する高水準の接客の提供している。また独自の手法で、品質管理システムと多面的なブランドの維持をしている。なお、現在マクドナルドは25省で720店舗をKFCは30省で1,600店舗展開している<sup>viii</sup>。

中国の外食企業や店舗を訪れたときに、日本人が最も違和感なくサービスを受けられるのが、まさにこの2社（トスターボックス・コーヒー）であり、中国に進出している日本の外食企業関係者の多くが羨み、手本としているところでもある。

### 3.1 喫茶の変化

喫茶店業態も中国の外食では大きな位置を占めている。中国で喫茶店に分類できるのは、(中国)茶館、珈琲店、茶餐厅、休閒飲料餐厅と大きく4つある。

茶館は中国茶を専門に提供する店である。お湯が注ぎ足し自由で、おつまみ(店舗によってはbuffet)もついてくるのが標準的である。1人で来店して本を読んだり、思索にふけったりする人もいれば、複数で来店しておしゃべりをしている人もいる。いずれにせよ、何度も湯を足せるので、何時間も店内で過ごせるのが特徴である。成立背景から茶館はチェーン店よりも単独店が多いが、

日本でも喫茶店が減っているように他の喫茶の業態やファーストフード業態の伸張によって減る可能性がある。

珈琲店は1990年頃から登場し、現在では外資系の企業が多く、上海上島珈琲食品有限公司（日本のUCCとは無関係）とスターバックス・コーヒーがその代表的企業である。上海上島珈琲食品有限公司は1,200店舗以上と他社を圧倒する店舗を持つ。上島珈琲食品有限公司の展開する店舗は、喫茶店の看板を掲げているが、料理の売上比率も高く、定食やステーキなども充実しており、喫茶店というよりもレストランに近い。内装についてもラグジュアリーである。

一方、スターバックス・コーヒーもブランドの認知度は高く、高額所得者層をターゲットとし、一店舗あたりの売上高の高さを背景に成長している。中国の調査会社によると、収入が多くなるほど、「他の人よりもコーヒーを飲むほうだ」と思う層が多くなっている。「人並み程度に飲む」と合わせると、月収3000元から3999元と4000元から5999元の層が際立って多いというデータもある<sup>ix</sup>。

スターバックス・コーヒーの商品は最低でも20元から30元し、日本での価格とほぼ同じ水準である。中国の物価を考えれば、この価格はかなり高く、ランチを食べることもできるくらいの価格である。

2006年11月には、スターバックス・インターナショナルのマーチン・コールズ会長は2007年末には中国全土で300店舗を展開すると発表した。そして、北京地区でスターバックスからライセンス供与を受けて70店舗以上店舗展開をしている「北京美大」の過半数を所有する香港の投資会社の株式をスターバックスが取得し（90%）、中国での経営効率を高めるとともに事業拡大を加速し、2008年の北京オリンピックを大きな商機として考えている<sup>x</sup>。高いブランドの優位性を生かしてどのように売上高を安定させるかがスターバックス・コーヒーの今後の成長の鍵になる。

茶餐厅は、店内でお茶を飲みながら、点心も食べることができる店舗である。もともとは、香港の伝統的なスタイルで、香港人の重視する価値観である「早い、安い、多い（種類が）」を具現化している。現在は、点心以外のフード

メニューを揃える店舗も増えている。

休閒飲料餐厅は、飲料だけではなく酒類および簡単な食べ物を提供する喫茶店で、店内にはトランプや中国将棋などの娯楽施設がある。インテリアや内装にも力を入れて飲食をするだけではなく、くつろいだり時間を消費したりすることができる店舗である。

以上、述べてきたように喫茶店業態は市民生活と密着しており、外食市場においても重要な位置を占めている。そして、その内訳にも大きな変化が出てきている。

### 3.2 カレーの普及

私が大学生だったころ、ゼミナールには中国からの留学生の先輩が2人いたが、そのうちの1人の先輩はカレーライスが苦手で、合宿の昼食でカレーライスが出るとほとんど口にしなかった。その時に、中国ではカレーライスが一般的なものではないことを知った。

そんな中国でも今や大都市圏では、「咖喱」や「日式咖喱飯（日本式カレーライス）」の文字を目にするようになった。このきっかけを作ったのはハウス食品株式会社（以下ハウス食品）であった<sup>xi</sup>。

ハウス食品は1997年に、上海市中心部の茂名路にカレー店をオープンした<sup>xii</sup>。日本式カレーライスはまだ珍しい存在で、原料も日本からの輸入で賄っていたため40元前後と高価であった。また当初は、日本人客が中心であったが、その後中国人客が大半を占めるようになっていった。2000年に繁華街の南京東路に2号店を出した頃から、上海で日式カレーがはやり始め、ハウス食品は、中国でカレーの可能性を見出した。

そして、翌2001年に味の素株式会社（以下、味の素）をはじめとする味の素グループが70%、ハウス食品株式会社が30%を出資して「上海好侍味之素食品有限公司（上海ハウス味の素食品有限公司）」を設立し、レトルトカレーの「ウェイ・ドウ・ドウ」を発売した。発売前にハウス食品がレトルトカレーの受容性について上海市で消費者テストを行った結果、以下のような回答を得



たxiii。

質問1 日本式カレーライスの喫食経験

「食べたことがある」 37%

「知っているが食べたことがない」 50%

「知らない」 13%

質問2 試食後の使用意向

「是非使ってみたい」 31%

「使ってみたい」 61%

「どちらとも言えない」 8%

「あまり使いたくない」 0%

回答をどう解釈するかの問題はさておき、日本式カレーライスを知っている人は、87%と知名度が高く、試食後の使用意向の調査では、90%以上の方が使ってみたいと答えており、製品の味覚評価は非常に高いものとなった。

次いで、味の素と三菱商事株式会社、ハウス食品の3社は、2004年1月に合弁会社「上海好侍食品有限公司（上海ハウス食品有限公司）」（出資比率：ハウス食品株式会社が60%、味の素中国有限公司が30%、三菱商事中国が10%）を設立し、カレールウの生産（2005年2月より生産開始）・販売（2005年4月より）を始めたxiv。

あわせて、2004年2月にハウス食品が展開していたカレー店を閉店し、6月からは、改めてCoCo壺番屋と新会社を設立し、上海に7店舗、北京に1店舗カレー店展開している。中国のCoCo壺番屋は日本とは異なり、カフェのようなおしゃれな内装であり、デパートの中などに outlet して、カレーを食べることがファッションになっているようである。これは三越銀座店にマクドナルドを outlet したことと共通点があり、流行に敏感な若者を多く取り込んでいる。

また、メニューにカレー以外のサイドディッシュが多い。日本のようにトッピングをするためではなく、カレーを食べられない人向けのメニューが充実している。カレーを食べられない客向けのメニューをカレー店が力を入れるのは、一見おかしい。しかし、中国では2人以上で食事をする事が多く、その

中の1人でもカレーを食べられない人がいたら、そのグループに入店してもらうことは難しい。カレー以外のサイドディッシュが充実していれば、顧客のキャッチ率は上昇する。決してファミリーレストランのように何でも食べられるというスタイルではなく、カレー店だが、他のメニューも充実しているというスタイルを維持している。そして、日本のCoCo壺番屋はカウンター席が多いのが特徴だが、中国ではテーブル席ばかりである。これも中国では2人以上で食事をする人が多いことの現れである。

こうしてハウス食品とCoCo壺番屋は、製品と飲食店の両面から日本式カレーライスを中国に広め、啓蒙活動や普及活動を行い、さらに店舗と販路の拡大を狙っている。また収益性向上を確認できたということで年間5店舗前後新規出店し、5年以内に30店舗体制を目指すこと明らかにし、業務用のカレーの供給についても強化していく計画である<sup>xv</sup>。

また、日本でCoCo壺番屋に次ぐ店舗数を持っているバルチック・システムもストックオプション付きでフランチャイズ店のオーナーの募集するスタイルで中国への出店を始めた<sup>xvi</sup>。

### 3.3 中国における日系外食企業

現在、大都市を中心に「日式○○」と呼ばれる、日本食レストランおよび日本食ファーストフード店（以下、広い意味で日本料理店という語を用いる）は多く存在し、伝統的な日本料理から焼肉、ラーメン、お好み焼きなどさまざまな料理が提供されている。とりわけ、上海市内には日式を謳う日本料理店の店舗は多く、すでに300近い店舗があるとも言われている。

広い意味での日本料理店は、顧客のほとんどが日本人である店舗と顧客層が多岐に渡る店舗に二分化されている傾向にあるが、これは、日本人や高所得層を主たるターゲットとした比較的料金の高い店舗と大衆向け料金の店舗に価格帯が分かれていることと関連がある。前者は個人経営か少数店舗展開している企業が多く、後者は日本でチェーン展開している企業が多い。

後者の代表的企業としては、株式会社吉野家ディー・アンド・シー（吉野

家), 重光産業株式会社 (味千ラーメン), 株式会社壺番屋 (CoCo 壺番屋), 株式会社サイゼリヤ (サイゼリヤ), 株式会社モンテローザ (白木屋・笑笑など) などである。また, ファミリーレストラン大手のロイヤルホールディングスも喫茶店業態の「カフェクロワッサン」を全額出資の現地法人を設立して展開することを発表した<sup>xvii</sup>。今年 8 月に初めて北京市に出店し, 第 2 号店は深圳に計画している。日本とほぼ同じエスプレッソコーヒーや店内で焼き上げたパンなど 35 品目を提供し, 客単価を約 30 元と想定している。すべての企業について言及したいが, 紙面の都合もあるため, ここでは, 株式会社吉野家ディー・アンド・シー (以下, 吉野家) と株式会社モンテローザについて上海での調査を交えて触れたい。

吉野家は, 日本の外食企業の本格的な海外進出のパイオニアである。吉野家は 1975 年にアメリカのコロラド州デンバー市に海外第一号店を開いた。もともとは 1973 年に東京の食肉市場で十分な牛肉の手配ができなくなり, 商社の援助を得てデンバー市に牛肉買い付け事務所を開設したことに始まる。翌年に日本政府が牛肉輸入の緊急停止をし, 本来の仕事を失った駐在員が市場調査を兼ねて店舗を開くことになったのである。その後, デンバーに 7 店舗, ロサンゼルスに 13 店舗開いたが, 1980 年に (日本の) 吉野家が倒産してしまい, 送金がなくなり運営が難しくなった。

この際, 吉野家は性急な答えを出さず, ビジネスのフォーマットの再構築を行なった。これが今日の海外展開に生きている。具体的には, 日本のスタイル (牛丼単品でカウンター席中心) やコンセプトを相手国に持ち込むことの是非, 立地政策の確定, 人材育成システムの確立などである。これが奏効し, その後の成長につながった。いまや海外の吉野家で定番となっている「テリヤキチキンボール」やビーフとチキンを組み合わせた「コンボ」といったメニューはこの頃からある。

その後, アメリカ以外にも進出し, 1987 年には台湾, 1991 年には香港, そして 1992 年には中国 (北京) に初出店した。現在, 吉野家は中国において 2 つの方法で店舗を拡大している。華北地区と香港地区は, 吉野家とライセンス

契約を結ぶ香港洪氏集団の北京吉野家快餐有限公司が経営し、ロイヤリティー方式で店舗を増やし、台湾や上海、深圳では吉野家が各現地企業と設立した合弁会社が経営し、フランチャイズ展開で店舗を増やし、現在 130 店舗を超えている。

株式会社モンテローザは、2004 年に香港に現地法人を設立し、出店を重ね、中国での出店の土台を築いた。そして、翌 2005 年に上海に現地法人を設立し、白木屋 2 店舗と笑笑 1 店舗を上海市内に出店した。

上海では、飲み食べ放題スタイルが人気で、特に日本料理店では採用しているところが多い。白木屋でも、通常の単品でのオーダーのほかに飲み食べ放題スタイルを採用している。日本での飲み食べ放題プランでのオーダー量は平均すると料理 8 品・飲み物 3 杯であるそうで、これをもとに 168 元という価格設定をした。上海ではファーストフード店や喫茶店以外の飲食店へは予約を入れる人が多く、予約が入ることは店側にも利点があるため、予約をすると 148 元になる。また、タラバガニやズワイガニ、牡蠣、鮎、うに、大海老などの食べ放題を加えた厳選メニューのプランもあり、こちらは 208 元（予約すると 198 元）である。

日本では食べ物を残さず食べるという習慣があるが、対して中国では食べ物をテーブルにあふれるほどオーダー習慣がある。必然的に、廃棄ロスが大量に発生することになり、コスト超過になり、いわゆる「売り負け」を招いてしまった。そこで、各料理の盛り付け量を見直したり、メニューを一部改定したりして解決した。

一方、笑笑は日本と同じように単品メニューが中心で、メニューそのものも日本とほぼ同じである。価格設定も日本とほぼ同水準である。アルコールも青島ビールがあることだけが中国らしさを感じるが、日本と同じようにカクテルやサワーのメニューが多い。こちらもおおよそ客単価は 100 元台後半になる。

白木屋も笑笑も現在のところ、まだ日本人客の割合が多く見受けられる。新店の予定は今のところないとのことであるが、もう少し店舗数が増やせれば、規模の経済性も働くと思われる。

#### 4. 規制緩和が与える影響

外食市場が成長している背景として、2001年のWTO加盟以降に中国政府が進めた規制緩和の効果があげられる。

「外国投資商業企業試点弁法」下においては、最低資本金制限や出資比率制限、出資者資格制限など非常に厳しい制限があったが、2004年6月1日施行の「外商投資商業領域管理弁法」と同年12月11日施行の「外国投資家投資商業企業試行弁法」の2つの法律によって外資への本格的な市場開放が行なわれた<sup>xviii</sup>。

外食は小売セクターに該当するため、「外国投資家投資商業企業試行弁法」の適用を受けるが、同法によって海外資本の出資比率の上限であった65%ルールが撤廃され、出店地域・出店数の規制緩和も行われた。これにより、すでに一定の成果を得ている業態や商標あるいはオペレーションなどを持っている海外の外食企業は、中国内においても店舗展開が容易になった。

また、直接投資だけではなく、中国企業とフランチャイズ契約を締結して出店することも可能になった。後述の煩雑な出店許認可手続きも中国企業と事業を展開することで、自ら許認可を取得することと比較して格段に時間を短縮でき、マンパワーの省力化が期待できるようになった。そして、安価な投資で中国のインフラや人的資源も利用でき、短時間で広範囲への出店も可能になったのである。さらに、2005年2月には、「商業特許経営管理弁法」が施行され、フランチャイズの法整備が進み、以下のことが明文化された<sup>xix</sup>。

1. フランチャイザーもフランチャイジーも企業あるいはその他の経済組織であること
2. フランチャイザーは、開店1年以上および直営店2店舗以上を有していること
3. フランチャイザーが商号、商標、経営モデル等の経営資源をライセンスする権限を有すること
4. フランチャイジーが経営指導とトレーニングサービスを提供する能力及

び物品供給を必要とする場合は、フランチャイザーは商品の供給システム及び関連サービスを提供できる能力を有すること

そして国務院は、今年「商業特許経営管理条例」を制定し、無許可営業などに対する罰則規定を定めフランチャイズ健全化に取り組み始めた<sup>xx</sup>。

現在のところ、外食企業各社の動きを見ると、これまではフランチャイズ展開に概ね前向きであるとはいえない状況である。マクドナルドは約 800 店舗のうち、フランチャイズ店はまだ一ケタ台であるし、KFC も約 1700 店舗のうち、フランチャイズ店は 50 店舗に満たない。これは外食企業以外のフランチャイズ店、たとえばコンビニエンスストアなども同様でまだフランチャイズ化が十分には進んでいない。

中国では、所得格差の問題や地域間格差の問題が依然大きな問題である。しかし、経済発展の著しい都市部を中心に個人消費が拡大は続いており、まだ商機は多い。業務効率を高めるたり、規模の経済性を活かしたりするために各社はフランチャイズ展開を積極的に行うと考えられる。

## 5. むすびにかえて

今回のインタビューでは、会社の設立や営業許可の取得と食材の確保が中国進出の成否の鍵になると感じられた。また、紙面の都合で深く言及できないが、SAL 移転の記述の際に述べた人材育成についても力を入れなければならない。吉野家も CoCo 壺番屋もモンテローザも日本で自店のアルバイト経験のある中国人を管理職や監督職に据えている。これが店舗運営をスムーズにしている。この件の詳細については、稿を改めたい。

現在、中国で飲食店を開く際は、10 以上の手続きを要する。複数の企業の関係者を総合すると第 1 号店を出すまでに短くとも 1 年、長いと数年の時間を要するとのことである。

参考までに、上海市の場合、以下の 12 の手続きを要する。

- ①企業名称仮登録（工商行政管理局）
- ②環境保護評価申請（環境保護局）

- ③食品衛生許可証申請・取得（食品薬品监督管理局）
- ④公共衛生許可証申請・取得（衛生局）
- ⑤外商投資企業申請・批准（対外経済貿易委員会）
- ⑥企業登記・営業許可取得（工商行政管理局）
- ⑦組織コード取得（質量技術監督局）
- ⑧公印（会社印など）申請（公安局）
- ⑨外貨登記・口座開設（外貨管理局）
- ⑩税務登記証（税務局）
- ⑪統計登記（統計局）
- ⑫財政登記証（財政局）

改めて記すまでもないが、各種申請にあたっては事業を始める住所を記す関係で、出店予定地を予め決定しておく必要がある。

この煩雑な仕組みは、明らかに参入障壁になっている。また、法律や条令によって出店資格を厳密にしている、健全化が図られているものの、逆に複数の行政機関から検査や監査を受けることになり、日本では信じられないような交渉を必要とすることがある。他の中国でのビジネスと同様にいわゆる「チャイナリスク」が存在している。

また、日本料理店は、加工食品を除いて、食材を現地で調達しなければならない。日本からの食品輸出は、WTO加盟以降中国の規制が徐々に緩和されては来ているものの、「入管植物および植物製品リスク分析管理規定」があり、生鮮農畜産品の輸入が著しく制限されている。また入手可能なものも非常に高価で物販ならともかく、原価の著しい上昇をもたらすために飲食の材料として使用するの難しい。

このほか、関税や増値税などの税の問題、入場料（出品料）や保証金、協力金といった商慣習の違いの問題、商標保護の問題などさまざま問題が山積している。一方、中国外食市場の拡大や人民元高といった追い風もある。日系外食企業が中国事業を展開する場合には、十分な利益を上げることができるかどうか、将来着実に利益が得られるかどうかを検討し、安易な出店は控えなければ

ならない。

本研究はここから先が本題となる。最初に述べたように本稿を基にして外食におけるマーケティング技術の移転モデル研究を目指している。外食の分野でもマーケティング技術の移転は活発に行われているので、小川・林モデルや矢作モデルの外食企業への妥当性の検討やモデルサービス分野におけるマーケティング技術の移転モデルの研究をさらに進めたい。そのために、多くのご批判をいただければ幸いである。

### 謝辞

本研究は、平成16年度専修大学経営研究所グループ研究（田口グループ：『グローバルビジネスにおける競争優位性の研究』）の成果の一部である。

本研究を進めるに当たり、平成15年と平成16年に佐藤がコーディネーターを勤めさせていただいた、社団法人日本フードサービス協会提供講座「マーケティング特殊講義」のゲスト講師の先生方に感謝の意を表したい。特に元キッコーマン株式会社専務取締役であった故吉田節夫先生、西洋フード・コンパスグループ株式会社代表取締役社長幸島武氏、株式会社エス・グローバル・マーチャンダイジング代表取締役社長吉田隆行氏、株式会社吉野家ディー・アンド・シー代表取締役社長安部修仁氏、吉野家ディー・アンド・シー秘書室森本正隆氏からは講義内でのお話だけではなく、それ以外のお話からも強い刺激を受け、貴重な示唆をいただき、本研究の出発点になった。

また、上海での状況を知る上で貴重な経験をさせていただいた、専修大学社会科学研究所と上海社会科学院との合同シンポジウムに参加された諸先生、実地調査に際してご協力いただいた各企業の皆様、とりわけに過分のご配慮を賜った株式会社柿安本店東京本部（当時は上海柿安餐飲管理有限公司・柿安国際美食副総経理）中村重之様、株式会社モンテローザお客様相談室安井信宏様に心より感謝し、紙上をお借りしてお礼を申し述べたい。

最後に、最新の中国の外食事情を知る上で、貴重な案内や情報を提供してくれた専修大学文学研究科の大学院生である党群さんと専修大学経営学部の金俊君にお礼を申しあげる。

### 注

i [http://www.gaishokusoken.jp/2006\\_market/2007\\_fig.pdf](http://www.gaishokusoken.jp/2006_market/2007_fig.pdf)



- ii 国際マーケティングは、輸出入マーケティング、狭義の国際マーケティング、多国籍マーケティング、グローバル・マーケティング、超国家マーケティングがある。しかし、1990年代からは前述の広義の国際マーケティングに国内のマーケティングを加えたものを（広義の）グローバル・マーケティングと呼ぶようになってきている。輸出入マーケティングはもっとも基本的な国際マーケティングの段階で、貿易に焦点を当てて論じられ、直接投資の問題は含まれない。国際マーケティングは直接投資による海外生産の初期段階で、輸出に変わり国外での生産や合弁事業を行うことで組織の外延化を行う。次いで、多国籍マーケティングは直接投資を通して、生産や販売の拠点を多国に配置することで、その国や地域に適応した戦略を可能とする。多国籍マーケティングの発展形として、（狭義の）グローバル・マーケティングがある。1990年代に世界の至るところに生産や販売のネットワークを作り上げるグローバル企業が次々と誕生したことを背景にしている。グローバル企業は、国家の政治的枠組みを超えて、更に超国家企業に発展し、この超国家企業によって展開されるマーケティングを超国家マーケティングと呼ぶ。この、国際マーケティングの発展形態については、大石芳裕（1993）「グローバル・マーケティングの分析枠組み」『佐賀大学経済論集』第26巻第2号や嶋正（1996）「グローバル・マーケティング戦略」角松正雄・大石芳裕編著『国際マーケティング体系』ミネルヴァ書房所収などに詳しい。
- iii 小川孔輔・林廣茂（1998）「米日間でのマーケティング技術の移転モデル」『マーケティングジャーナル』67号
- iv AIとは、採用と模倣（Adopt & Imitate）、応用と革新（Adapt & Innovate）、習熟と創造（Adept & Invent）の頭文字である。
- v SALとは、標準化（Standardize）、適応化（Locally Adapt）、現地化（Localize）の頭文字である。
- vi 矢作敏行『小売国際化のプロセス』有斐閣
- vii 外食日報2007年9月12日号
- viii <http://www.kfc.com.cn/>および <http://www.kfc.com.cn/>
- ix フジサンケイビジネスアイ 2006年11月4日
- x フジサンケイビジネスアイ 2006年11月4日
- xi ハウス食品株式会社 事業報告書第56期・第57期・第58期・第59期・第60期
- xii <http://housefoods.jp/data/curry/world/travel/china.html>
- xiii [http://www.ajinomoto.co.jp/press/2002\\_09\\_24\\_01.html](http://www.ajinomoto.co.jp/press/2002_09_24_01.html)
- xiv [http://www.ajinomoto.co.jp/press/2005\\_03\\_29.html](http://www.ajinomoto.co.jp/press/2005_03_29.html)
- xv 日経流通新聞 2007年10月29日
- xvi 株式会社バルチック・システム <http://www.baltic-pj.jp/>

- xvii 日経レストランオンライン [http://nr.nikkeibp.co.jp/topics/20070820\\_2/](http://nr.nikkeibp.co.jp/topics/20070820_2/)
- xviii 中小企業基盤整備機構鈴木宏司氏『中国<外商投資商業領域管理弁法>による卸・小売業の許認可状況』  
<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokurepo/kaigai/backnumber/008020.html>
- xix 中国弁護士 阿麗莎氏『中国進出のための法律実務第29回「フランチャイズに関する新弁法」』  
<http://bizplus.nikkei.co.jp/genre/soumu/rensai/arisa.cfm?i=20051118isa29ra>
- xx 日本貿易振興機構北京センター知的財産権部  
[http://www.jetro-pkip.org/html/ipshow\\_BID\\_716.html](http://www.jetro-pkip.org/html/ipshow_BID_716.html)

### 参考文献

- Alexander, N. (1997) *International Retailing*, Blackwell
- 谷地弘安 (1999) 『中国市場参入—新興市場における生販並行展開』千倉書房
- 江夏健一編著 (1988) 『グローバル競争戦略』誠文堂新光社
- 高井真 (1973) 「多国籍企業マーケティングに関する一考察」『商学論究』(関西学院大学) 第21巻第1・2号
- 田村正紀 (2004) 『先端流通産業—日本と世界』千倉書房
- 向山雅夫 (1996) 『ピュア・グローバルへの着地—もの作りの深化プロセス探求』千倉書房
- 角松正雄・大石芳裕編著 (1996) 『国際マーケティング体系』ミネルヴァ書房
- 川端基夫 (2000) 『小売業の海外進出と戦略—国際立地の理論と実態』新評論
- 竹田志郎編著 (1994) 『国際経営論』中央経済社
- Sternquist, B. (1998) *International Retailing*, Fairchild
- 大石芳裕編著 (2004) 『グローバル・ブランド管理』白桃書房