

# 「吉野家の中国事業展開」

奥河 健一氏

吉野家（中国）投資有限公司 総経理

2015年10月講演

## 1 海外部門を独立させて、上海に人と機能を集約

今、中国は景気が悪いと噂されていて、日本に行くところ「中国の景気はどうか?」とか「中国ビジネスは大丈夫か?」とよく言われますが、吉野家は「最終的にお金を払っていただけるのは中国の普通の人」というビジネスをしています。現在、これだけ中国が強くなり、中国人の所得が上がって消費が旺盛になった中、われわれはまさしく13億人を対象にした仕事をしています。ですから、単純に中国ビジネスといっても、日本に輸出するビジネスなのか中国の人に消費してもらうビジネスなのかで景況感もずいぶん違うと思います。

台湾に吉野家をつくったのは1989年です。ほぼ日本の資本で、縁があって台湾に進出しましたが、その時点で中国大陸のことはほとんど考えていなかったはず。私はまだ入社していませんでした。翌年には、香港の会社と合併で香港に吉野家をつくりました。同じ会社に北京、天津や北の方のフランチャイズ権を渡したのが1991年で、中国国内で吉野家事業を展開してもらいました。

当時、日本の吉野家には中国戦略の基本概念が、あまりありませんでした。吉野家の社員でも、北京に店を持っているということを知っている人は一部しかいなかったのではないかとはいくらマイナーなスタートでした。香港も北京も、今でこそ店舗がたくさんあって繁栄していますが、1996年頃までは店も数店舗にとどまった状態でした。

吉野家も、中国から輸入するビジネスには関わっていません。例えばタマネギなどの原材料とか、店で使っているボールペンやタイマーなどの小物もほとんどが中国製ですが、1990年代は中国はあくまでも生産基地というイメージしかありませんでした。1990年代後半になって「吉野家の普通の商売が、中国でもできるのではないか」ということに気づき、上海プロジェクトを立ち上げて、2002年の上海吉野家の開店につなげました。それから広東省、福建省と、われわれの資本でどんどん開店していきました。

吉野家は、1990～2000年頃は外食産業の中で非常に成功した会社といわれていました。日本でこれだけ受け入れられて、効率がよく、利益も積み上がっているのだから、中国でも日本と同じ牛丼、同じサービスを提供すればうまくいくに違いないという意識を持っていたのが2000年代の初めから半ばくらいまでです。ところが、上海も広東省も福建省もこの段階ではうまくいっておらず、非常に効率が悪くて赤字の会社でした。それで戦略がいろいろ変わっていくわけです。

2010年、「吉野家（中国）投資運営公司」の前身となる「吉野家（上海）管理公司」を立ち上げます。指導員も上海に移して、直接指導を行いました。現地の人をどんどん増やしていく過程で、「日本のコピーではだめではないか」ということに気が付きます。今までは「日本人の言うことをききなさい」「日本ではこうやっています」「日本はこれです」とやっていたのを、「中国がこれなら、それでいい」というように転換していきます。2015年からはさらに吉野家の戦略意識が変わり、今度は資金を全て中国に集中する戦略をとるようになりました。

簡単に言うと、最初は海外FC運営部という名称でフランチャイズのロイヤルティを管理していました。上海に直接投資をして会社をつくってからは、海外事業部に格上げになりました。2008年には米国以外の海外展開を全て集約し、海外部門だけを1つにして吉野家インターナショナルを設立しました。2010年には上海に管理会社をつくり、そこに人と機能を移しました。そして2015年には投資会社をつくり、中国に関わる資金を全て移していく経緯となります。

## 2 味は変えないが、日本のコピーではだめ

今後の展開に当たって、中国の消費市場をどう見るか。吉野家は最終消費者が一般の庶民であることを目指している企業です。20年前の中国では「10元の牛丼は高く食べられない。道端なら1～2元ですむのに」という人が多く

いました。しかし、その比率がどんどん下がり、今や都市部では日本の牛丼より高いし、所得ももうほとんど変わりません。生活感からすると、特に上海では中国人の方がお金があるように感じるくらいですので、ビジネスの対象となる幅が非常に広がってきました。その消費市場を、われわれがどう見ているのかということです。

本当は、吉野家はもっと安く売りたいのです。しかし、牛肉の問題などいろいろあってそうもいきません。13億人いたら13億人が対象になるのが理想です。

例えば、ヤクルトは5本パックが11元です。町のパママストアでは1本ずつ売っているので、1.8～2元で買えます。流通網さえできてしまえば、ほぼ13億人を対象にできるビジネスを作り上げています。これは驚きと尊敬に値すると思いつつ、私はいつもヤクルトを飲んでいます。

また、ハーゲンダッツのアイスクリームは、日本では小さいのが300円くらいだと思いますが、こちらだと日本円で600～700円、カラオケでは1000円くらいします。しかし、2000年に上海へ出てきた当初は店売りではなく、パフェ1つが1500～2000円と非常に高価なところからスタートしました。その後はスーパーやコンビニで売られるようになり、実際はまだ高いとはいえ、最初のイメージからすると「たまにはハーゲンダッツを食べようか」と思えるところまで下がっています。

日本でやってきたことを中国でどこまでコピーできるかという、簡単なようでいていつも悩む問題です。中国の日系企業は、日本で成功体験があったから中国に来ているという大前提があるはずで、成功した事例を単純にコピーしていいのかどうかですが、これは時代と業態によるしと言えないと思いますか、まぢまぢだと思つきます。

20～30年前の中国というのは、笑顔で良いサービスを提供しても、お客様はあまり価値を感じない時代でした。そういうときにそういうことを一生懸命やっても、あまり意味はありません。現在、特に北京や上海で若い女性が食事や喫茶店に行くとき、サービスの良さというのはポイントとして小さくないものになってきました。

「日本ではこうやって成功したんだから、同じようにやれ」と言われても、中国にいる私たちは、本当にそれでいいのかと疑ってしまうこともあります。中国の人と日本人は当然思考回路も違うし、人のつきあい方も異なります。特に人事面などはそうです。中国では、会社内でみんなの給料が結構ガラス張りです。1990年代までは、給与明細の一覧表が壁に張り出される会社があったくらいで、あまり気にしません。しかし日本では、隣の人の給料はだいたい想像はついても詳しくは分からないですね。

このように管理の方法も違うので、特に人事面などは日

本のコピーはよくないと思います。ただ、日本の技術、そして譲れない部分、われわれが中国で仕事をするためにブランド力を発揮するコアとなる部分は全く同じでなければなりません。そこだけを明確にして、あとは自由に現地化していくというのがわれわれの今の考え方だし、おそらく多くの日本の企業も同じように考えていると思います。

吉野家で言いますと、こだわるのはまず牛丼のフレーバー、味です。そして吉野家という名前とロゴの字体、それだけです。それ以外は変え得ると考えます。吉野家の牛丼のタレの味は独特です。これは吉野家が中国でビジネスをするアイデンティティなので、仮に中国の人がもっとおいしい牛丼のタレを開発しても、それは吉野家の味にはなりません。また、吉野家の丼に柄がありますが、あれも固有のもので、

中国の吉野家で、カレーやラーメンの味は多くのお客様の意見に応じて変えることはあり得ますが、牛丼を変えるということはありません。

### 3 5年後には中国の店舗数を日本と同じレベルに

吉野家の今後の事業展開ですが、現状は日本が1184店舗です。1180前後です。これからあまり変わらないでしょう。米国も100店舗を上下しており、台湾の50店舗もほとんど同じです。中国大陸は338店舗、香港は60です。

しかし、5年前の中国はもっと少なかったし、インドネシアはできて間もないころでした。3～4年後もアメリカや日本はそれほど変わっていないのではないのでしょうか。中国やインドネシア、タイの店舗が増え、新しい国に展開していくというのがだいたいの予測です。中国では圧倒的に北京、天津、河北に集中しており、北京だけで170くらい出店しています。

日本国内の1184に対して、中国の現状403店舗を1200に持っていくのが、今後5年から先のできるだけ早い段階で達成したい目標です。つまり、中国を日本と同じレベルにするのが吉野家の中国事業展開の数値目標です。

そのためには、エリアごとのアンバランスをなんとかしなければなりません。上海に9店舗というのは寂しい限りだし、西の重慶、成都まで広げて、5年間でエリアの数を倍くらいにしたいと思つきます。まだ余力がある所を増やしつつ、新しいエリアへ展開するというのが吉野家の目標になります。

実際の出店は、北京や上海よりも内陸の都市の方が非常にやりやすくなっています。まず、内陸の都市は圧倒的に定住人口が多く、西の方も裕福になってきています。主要都市なら、吉野家の価格であればなんとか手が出るという

若い労働者世代が普通になってきました。

今後の展開のポイントを、「経営機構」「店舗フォーマット」「商品とその価格帯」「人材とそのキャリアプラン」という4点にまとめました。

経営機構というのは、どういうかたちで展開するかということです。今、中国で吉野家のような店を1店舗出すのに約2500万円かかります。800店つくるためには200億円の資金が必要になり、それをどうするかが戦略の肝になってきます。

そして店舗フォーマットですが、日本の吉野家は自分で入って口頭で注文し、食べ終わって、お金を払って帰ります。日本の松屋は、自分で入って、券売機にお金を入れて、券を渡して、食べて、お金を払わずに帰ります。日本のマクドナルドは、カウンターに立ってお金を払って注文して、自分で持って席に行き行って食べます。

どれが吉野家にとって一番いいのか、実は答えはまだ出ていません。もしかしたら答えは一つではないかもしれないし、場所によって違うかもしれない。どの店舗フォーマットが中国のお客様に一番なじみやすくして店も楽か。ただ、中国の吉野家はマックと同じで、カウンターで注文をして、お金を払って、自分でトレイを持って席について食べるというのが基本フォーマットです。同じ値段で、もうワンランク上の居心地の良さをお客様に提供するとなった場合、サービスに目の肥えてきた北京や上海といった都市部の若い女性が喜んでくれるようなサービスにするためには、はたして今の吉野家の方法でいいのでしょうか。

あるいは、ビジネス街の店でも昼食は同僚とおしゃべりをしながら食べるというのが基本でしたが、「座ってすぐほしい」「すぐ帰りたい」という多忙なホワイトカラーが増えている地域もあります。だからといって、店舗ごとにフォーマットを変えたら大変なので、店舗フォーマットをいくつに集約できるかということを考えるのも重要な戦略の一つです。

#### 4 事業会社のトップは全て中国人でいい

商品と価格帯は、どこまでローカル化するのか。中国は東西南北で気候風土が違うし、民族も食べ物の嗜好も異なります。では、牛丼以外のローカルメニューをどこまで認

めるのか。56の多民族国家ですから、一つ一つ認めていたらチェーンではなくなってしまいます。これは全ての中国のファストフード・チェーンの悩みどころです。

マクドナルドの月見バーガーは日本で作ったメニューで、プルコギバーガーは韓国です。しかし、中国は日本や韓国よりはるかに国土が広く民族が多彩なので、どこまでそれをさせて、どこまで管理すれば一番効率がいいかを見極めなければいけません。さらに、地方によってどれだけ物価の差があるか分からない中で、どの価格帯を主軸に据えるべきなのかが、今後1200店舗になるための非常に大きな考えどころだと思います。

最後に、人材とキャリアプランです。中国は労働力が安いから中国でつくる、という事情がかつてありました。しかし、現在ではそういうことは全くなくなり、いろいろなメーカーが中国から離れてミャンマーやカンボジアへ行かざるを得なくなっています。中国の人材はとても優秀ですが、優秀な人材にお金をかけないと辞めてしまいます。彼らは日本人と違って企業に対するロイヤリティはありませんから、待遇のいい所に必ず移ります。

そのような人材をつなぎとめておくためには、若いうちからキャリアプランを示さなければいけません。中国における吉野家の事業会社のうち、われわれが出資しているのは5社ですが、その中で日本人の経営層を送り込んでいるのは2社だけです。優秀な中国の人にチャンスを与えるということをやっけていかなければなりません。そうでないと、西に事業展開するときに日本人の経営者では不利です。重慶や成都の入り組んだ土地で、どこに何があるかも分からない。最終的には、各事業会社のトップは中国人でいいと思っているし、私が今やっている仕事も、5年後には中国の人がやるべきです。そうでないと、1000店舗規模のチェーンを外国の人が経営できるということは、まずあり得ないと思います。

日本の経験は、こちらでは一部しか役に立たないので、それを肝に命じて中国の人が吉野家で働いてよかったと思えるような会社にしていけば、1200とはいかないまでも、それに近づくような事業展開ができるのではないかと思います。