

失敗談から学ぶ、 飲食店が中国に進出する際の注意点

福島 美由紀（税理士法人福島会計 代表社員 税理士）

慶應義塾大学英米文学科卒業。大手商社経理部に就職。結婚、出産後、簿記の勉強を始め、1990年税理士試験合格。女性の特性を活かし、きめ細かな対応で、開業相談や、資金繰り相談、海外進出支援をしている。

中国では経済の著しい成長に伴い、飲食業の売上高が、この10年で6.5倍以上に伸びており、現地の日本人だけでなく、中国人をターゲットとする日系企業による飲食専門店の進出が急増しています。

一回の食事がわずか10数元のファストフード店から1万元近くする高級店まで、また、いわゆる日本料理だけでなく、焼き肉、ラーメン、お好み焼き、ファミリーレストラン、イタリアンなど、形態も料理の分野も多種多様です（平成25年3月現在、1元＝約15円）。

日本式のメニューや調理方法、接客法や店舗デザイン等は「日式」と呼ばれ、ワンランク上のレストランと評価されています。それでも、日系企業の成功率は5%未満だと言われています。それはなぜなのか。今回は、中国に進出する際の独特の難しさやリスクについて、ある日系飲食店の中国進出の失敗談から学んでいきたいと思えます。そこから、では成功するためにはどのような点に気を付ければ良いのかが透けて見えてくるのではないのでしょうか。

皆さんもご存知かもしれませんが、中国に進出する際に必ず選択を迫られるのが、独资（外国企業が単独で100%出資している中国企業）か、または合弁か？という問題です（他に合作企業もありますが、設立するケースは稀です）。どちらもメリット、デメリットがありますので、

それを論じるのは別の機会に譲りますが、このケースは独资でイタリア料理店を上海に出店したケースです。今でこそ上海で「サイゼリヤ」は既に100店舗を超えていますが、当時はまだイタリアンブームの奔りの頃で、イタリアンレストランはまだ数少ない時でした。

まずは、外資設立申請書とF・S報告書を作成しなければなりません。この報告書は技術・経済・法律の観点を考慮し、採算面から調査を行い、事業の実行可能性があるかどうかを調べるものです。ですから、F・S報告書は、事業が成功するかどうかのカギを握っています。これらの書類を揃えて申請をするのですが、当初3ヶ月以内に認可が下りるはずが実際は6ヶ月もかかってしまいました。既にお店を借りる契約は済んでおり、家賃から人件費まで、営業が出来ないのに余分に経費が発生してしまい、用意していた運転資金だけでは苦しくなっていました。

更に、衛生局や消防局の役人がやってきて、何かと言い掛かりをつけてきました。衛生局は、「排水工事のやり直し、天井が低い、調理場の壁にステンレスを張らなければならない」と言ってきました。一方、消防局は「消火器の設置場所の増設」を言ってきました。その他、環境局は「換気扇の取り付け口が道路に面しているので工事をやり直せ」と言ってきた上で、罰金

まで取りに来たのです。このため、最初に頼んだ工事業者とトラブルになったのですが、上記の役人の薦める業者を通して工事をすれば、罰金がかからないといった調子です。つまり、最初から政府関係者と付き合いのある業者を使っていれば良かったわけで、許認可ももっと早く下りていたでしょう。このような衛生チェックや消防チェックはその後突然ありましたが、これも同じように賄賂まがいの要求をしてみました。

次に、現場管理の難しさがあります。サービスにしても料理の味にしても、日本人が要求する品質標準に満たないという問題があります。サービスで言えば、言葉の壁も当然あります。通訳を挟むとニュアンスが間違ったり、意味を取り違えて伝える、更に指示したことは全く実行されない、ということも頻繁に起こります。根気強く何度も同じことを繰り返し伝えて指導するしか方法はありません。

また、食材も仕入の規制が多く、その管理でも衛生面で問題があったり、料理の提供について言えば、量や温度、タイミングが中国人スタッフの考えと我々とは違うということもありました。

人の問題も苦労しました。スタッフがすぐ辞めてしまうのです。その離職率は極めて高く、1元でも給料が高い職場に転職していくのです。また、日本人のマネージャーがいたのですが、中国人のコックの力が強く無視をするので、こちらの意向も中々伝わりません。更に、コックが食材業者からバックリベートを取っていたことが発覚し、食材も頻繁に無くなっていたのでクビにしたら、反対に、不当解雇と訴えを起こされました。このレストランはその後、売上の低迷と従業員の士気の低下の悪循環により、結局廃業することになりました。

もう一つの事例は、日式ラーメンとたこ焼き

のお店です。以前の経験があったので、色々アドバイスをしたところ、まず許認可は、既に飲食の営業許可を持っている事業者から営業許可の「名板貸」により、営業をスムーズに開始することが出来ました。店舗も内装コストと開業までの期間を短縮するために、居抜き物件を探して契約しました。物件を借りるためには、保証金3ヶ月と前払賃料2ヶ月が必要です。中国では土地は政府の持ち物ですから、政府とのコネクションがある有力者が長期定借で借り、それをサブリースしている場合も多く、何重にもサブリースがかかっている物件も多いのですが、日本人は現地人の2倍から3倍の家賃を吹っかけられることも多いので注意が必要です。

このお店は開業後3ヶ月で利益も出るようになり、経営も順調であると思っていました。ところが、突然の立ち退き要求があり、そのお店で営業が出来なくなってしまったのです。この立ち退き料は名板貸人の所にいくだけで、テナントには支払われず保証金も戻らない、ということで結局撤退することになりました。

以上のように、中国特有の不確定要素が多い環境に出店するのは、難しいことが沢山ありますが、だからこそ綿密な市場調査や、現地で政府とのパイプを持つパートナーを見つけること、また、信頼のおけるアドバイザーがいるかどうか、成功と失敗の分岐点になると思います。

外資企業(飲食店)設立に関するフローチャート

