

テーマ	外食産業の海外展開：がってん寿司の中国展開のケース・スタディ	
連携企業	株式会社(株)アールディーシー	
指導教員	マリア・ヨトヴァ	マリア・ヨトヴァ
メンバー	LIANG Xiaojing	リョウ ショウセイ
	ZHU Mengting	ジュ モンティン

日本フードサービス協会研究助成 研究成果報告書

1. 研究の概要
<p>本研究では、中国市場における日本料理店のローカリゼーション戦略を明らかにすることを目的とする。具体的には、株式会社アールディーシー（RDC）が展開する「上海がってん寿司」の事例を対象に、外食産業のローカリゼーションの実践と課題を考察する。これまでの研究では、消費者側または企業側の視点のいずれかに偏る傾向があり、両者を統合的に分析する試みは少なかった。本研究は、(1)経営者および現場社員へのインタビューを通じて、企業側の戦略や現地適応の実態を分析する；(2)日本および上海の店舗を対象に参与観察を行い、サービスプロセスや運営スタイルの特徴を比較する；(3)上海および川渝地区の消費者を対象に質問票調査を実施し、日本料理に対する認識や利用動機を分析する。これらの調査を通じて、①現地消費者の嗜好に合わせたメニュー開発、②企業文化の適応、③非日常的な空間演出、④地域特性への対応が、ローカリゼーション戦略の重要な要素であることを明らかにする。本研究の知見は、日本の外食産業が海外市場で持続的な成長を遂げるための示唆を提供するものである。</p>
2. 研究の目的
<p>株式会社アールディーシーの事例研究によって、以下の知見を得ることを目的とする：</p> <ul style="list-style-type: none">(1)外食産業におけるローカリゼーション戦略の実践と課題の整理(2)消費者の嗜好と企業の対応がローカリゼーション戦略に与える影響の解明(3)外食産業のグローバル展開における成功要因と失敗要因の考察
3. 研究の方法
<p>本研究では、「上海がってん寿司」の事例を対象としたケーススタディを実施し、以下の方法を用いて分析を行う。</p> <ul style="list-style-type: none">(1)インタビュー調査： 株式会社アールディーシーの経営者および現場社員に対する半構造化インタビューを実施し、事業戦略や現地適応の実態を把握する。(2)参与観察： 日本および上海の店舗を訪問し、サービスプロセスや運営スタイルの特徴を比較することで、ローカリゼーションの実践を詳細に分析する。(3)質問票調査： 上海および川渝地区の消費者を対象にアンケートを実施し、日本料理に対するイメージや嗜好、利用動機を明らかにする。 <p>これらの手法を組み合わせることで、企業側と消費者側の視点を統合的に捉え、外食産業におけるローカリゼーションの成功要因と課題を解明する。</p>

4. 研究成果

本研究では、「上海がってん寿司」の事例を通じて、日本の外食産業が中国市場で成功するためのローカリゼーション戦略を明らかにした。主な研究成果は以下の通りである。

(1) 海外展開の課題と対応策

- ・外食産業の中国展開において、設備・食材の調達（ハードウェア）、オペレーションの現地適応（ソフトウェア）、制度的対応（送金・規制など）が重要な課題となる。
- ・成功の鍵となるのは、ローカリゼーション戦略の柔軟な適用と、本格性と現地適応のバランスの確立である。

(2) ローカライズされたメニュー戦略の示唆

- ・日本料理の「本格性」と現地消費者の嗜好に適応したメニュー開発が求められる。
- ・寿司は世界的に知名度が高いものの、「生魚を食べる」という点で消費者の受容度には地域差がある。
- ・現地市場において、日本料理がどのように受容されるかは、日常食としての寿司と特別な体験としての寿司の二重構造を持つことが確認された。

(3) ブランド価値の向上と企業文化の適応

- ・日本企業が持つ経営理念やサービスの質が、現地市場でのブランド価値向上に寄与する。
- ・日本流の接客や店舗の雰囲気強調することで、「特別感」や「上質感」を演出し、リピーター獲得に成功している。
- ・経営理念を現地スタッフに浸透させるために、企業文化の共有（研修、朝礼、社内用語の使用）が重要な役割を果たしている。

(4) 地域ごとの文化的背景を考慮した戦略の必要性

- ・中国市場は一枚岩ではなく、地域ごとの消費文化や嗜好の違いに対応する柔軟な戦略が不可欠である。
- ・たとえば、上海市場では高価格帯の本格的な日本料理が受け入れられやすい一方、川渝地区では価格競争力が求められるなど、地域による違いが明確である。
- ・よって、各地域に合わせたメニューやマーケティングのカスタマイズが、持続的な市場展開の成功要因となることが示唆された。

本研究は、外食産業のグローバル展開における実践的な知見を提供し、日本料理のローカリゼーション戦略の成功要因と課題を体系的に整理した。

5. 資金使途

本研究に関連するケーススタディの実施に伴う旅費および資料購入費に充当する。具体的には、現地調査（インタビュー・参与観察）に関わる出張費、関連文献・市場調査資料の購入費などを含む。

外食産業の海外展開: がつてん寿司の中国展開のケース・スタディ

研究目的

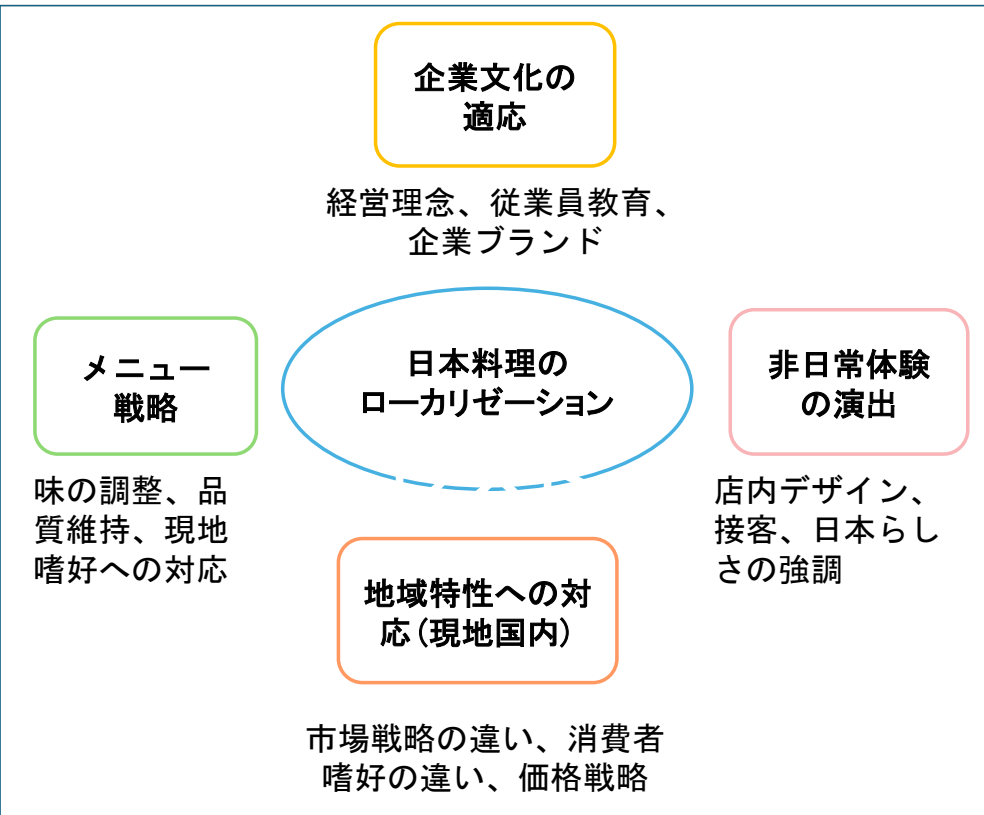
- (1) 外食産業の海外進出におけるローカリゼーション戦略の実態を解明
- (2) 消費者嗜好と企業戦略の相互作用を分析
- (3) 成功・失敗要因を明らかにし、持続可能な市場適応の方向性を提示

研究方法

- ◆ インタビュー調査（経営者・現場社員）
- ◆ 参与観察（日本と上海の店舗の比較）
- ◆ 質問票調査（上海・川渝地区の消費者の嗜好分析）

主要な知見

- (1) 外食産業におけるローカリゼーションの鍵
 - ・ 現地消費者の嗜好や文化的背景に基づいたメニュー開発が成功の要因
 - ・ 日本料理の本質を維持しながら、現地の味覚に適応
例：上海では高級志向を重視、川渝では価格競争に対応
⇒ **メニューの柔軟性が市場定着に不可欠**
- (2) 経営理念と現地従業員の関係
 - ・ 企業理念の浸透が、組織の一体感と競争力強化に貢献
 - ・ 現地スタッフとの連携を強化し、日本式の経営文化を取り入れる
⇒ **福利厚生の実施が従業員の定着率向上に寄与**
- (3) ブランド価値向上の戦略
 - ・ 日本料理の「本格的性」と「高品質なサービス」がブランドの差別化要因
 - ・ 高級感を打ち出す空間演出と接客スタイル／非日常体験の提供
⇒ **日本人スタッフや日本人顧客の存在が、信頼性向上に貢献**
- (4) 失敗要因の分析と教訓
 - ・ ローカリゼーションの課題とリスク
 - ・ 味の調整が過剰になると、日本料理の「本格的性」が損なわれる
⇒ **現地の市場特性を踏まえたバランスの取れた戦略が不可欠**





RDC

Reasonable & Delicious
for Customers

外食産業の海外展開

—**がってん**寿司の中国展開のケース・スタディ—

立命館大学食マネジメント研究科M2

LIANG Xiaojing

目次 CONTENTS

- がってん寿司を取り上げた理由
- RDCの会社紹介
- **前回調査の振り返り**
- 今回の調査方法
- 調査結果
- 考察とまとめ
- 今後の課題



なぜがってん寿司

1. 日本文化をビジネスとして海外展開する難しさ

寿司は代表的な日本食の一つとして人気

しかし、なまものを食べる習慣がない地域での事業展開が困難

2. 中国市場における日本の寿司チェーン店の「パイオニア」

2008年中国に進出

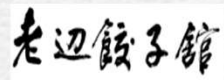
直営店形式の採用

日本と中国の両市場でのブランド展開

RDC会社紹介

創業：	1986年創業（39）
売上高：	340億円（2023年3月期連結）
本社所在地：	埼玉県熊谷市
社員数：	約10,000人（パートアルバイト含め）
主要ブランド：	がってん寿司、函太郎、優勝軒etc.
出店エリア：	日本国内（主に埼玉県、北海道）
海外：	中国・上海、韓国・ソウル、ベトナム、 フィリピン、香港

業態ブランド



創業者と経営者との役割分担—前回の調査から(企業側)

創業者

- ✓ **パーパス、方向**を示す
0から1を作り出すエネルギー
- ✓ 社内報を発行するなど「想
い」を再認識し、社員の求心力
にする
- ✓ フロンティア精神旺盛人のよ
うな人材を惹きつける

経営者

- 創業者の成功を受けて、1か
ら100を拡大し、大きくなった
組織をさらに成長させる
- **ビジョンの実現**（環太平洋計
画）のために、**具体的な戦略**を
作る
- 取捨選択と肉付け、企業ビジ
ョン、創業者が考えた以上のこ
とにチャレンジする

シュンペーターと創業者（企業者）の役割—前回の調査から（企業側）

■ 新しい価値を創造し、**新結合**を実践していく

その責任を取る人がアントレプレナー（企業者）
企業家精神（アントレプレナーシップ、entrepreneurship）
こそ経済が発展する

■ 創業者の主な役割

イノベーションを起こし、会社を作る
企業戦略、方向性を示す人



中国消費者が日本料理に対する認識—前回の調査から(消費者側)

- 現地の人を考える「寿司」は日本人の考える「寿司」と異なる中国の消費者にとって「寿司」への評価は状況に依存する
- 海外の消費者にとっての「日本食レストラン」の認知構造が異なる
中国での「日本食レストラン」の業態の認知構造は、日本での日本食の業態分類よりは遥かに粗い



調査目的

- 株式会社アールディーシーグループが展開する「上海がってん寿司」の事例に注目しながら、日系外食企業が中国市場で直面する課題と成功要因を分析することを目的とする
- 特に、RDCが日本料理の独自性を保ちながら、どのように現地市場に適応し、競争優位性を確立しているのかを明らかにする

調査方法

今回は、がってん寿司の上海市場進出に焦点を当て、以下の3つの調査を実施した

- (1) 上海現地管理層と現地社員に対する半構造化インタビュー調査
- (2) 日本店舗と上海店舗での参与観察
- (3) 上海市及び川渝地区の消費者を対象とした質問票調査

調査結果(1)

1. メニューのローカリゼーション

- (1) 海外における本格的な日本料理の提供
- (2) 現地消費者の嗜好に合わせた食材の提供
- (3) 現地消費者ニーズに応じた品質重視のメニュー開発
- (4) 日本料理の「本物らしさ」とローカリゼーションのバランス

調査結果(2)

2. サービス提供の工夫(非日常空間に演出)

(1) 全員で挨拶する

来店時: スタッフ全員でお辞儀して、“いらっしゃいませ”とお客さんを迎える

退店時: スタッフ全員でお辞儀して、“ありがとうございます”とお客さんを見送りする

(2) 「四大用語」の徹底

スタッフに 4大用語「いらっしゃいませ、お願いします、がってん承知、ありがとうございます」の使用を求めている

(3) 和風制服の着用

日本店舗では、スタッフは黒いシャツを着用する

中国店舗では、料亭の和風制服を着用する

調査結果(2)

2. サービス提供の工夫(非日常空間に演出)

(4) 細やかなサービスの提供

メニュー、食べ方に対する説明
食事中お茶の継ぎ足しとテーブルの片付け

(5) 店舗内装における日本文化の演出

日本店舗では、壁にメニューを飾る
中国店舗では、壁に日本らしい掛け軸を飾る

(6) 定期的なマグロ解体ショーの実施

上海の各店舗では月に1~2回の頻度でマグロ解体ショーが開催される

調査結果(3)

3.調査結果—ローカリゼーションにおける地域差の影響 日本料理の利用頻度

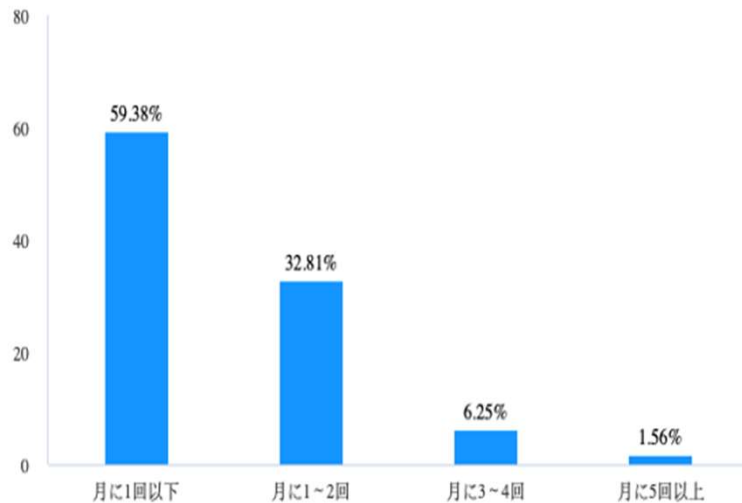


図 27 川渝地区の消費者に向け回答者の利用頻度

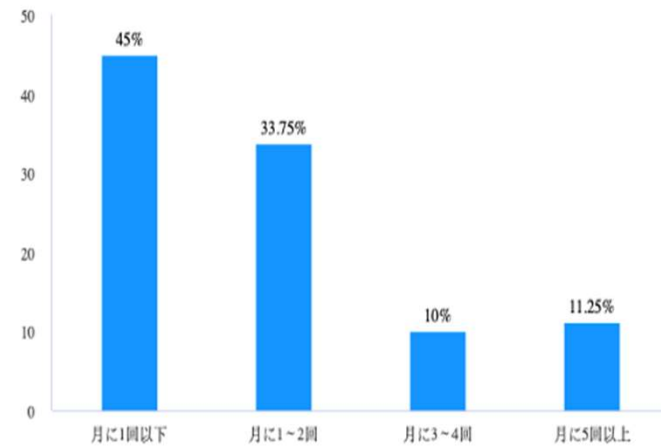


図 28 上海の消費者に向け回答者の利用頻度

RDCの調査からの考察

● メニューの現地適応

現地消費者の嗜好や文化的背景に配慮したメニュー開発が不可欠
炙りサーモンやフォアグラ寿司のような「高級感」と「手頃さ」を兼ね備えた商品は効果的

日本人顧客の存在による、現地市場での日本料理の「本格性」の強調

● サービス提供の工夫

非日常的な空間演出や個別対応の重視

日本料理は中国において「ハレ」の食べ物としての認識
特別感や高級感を伴う文化的な消費として、中国市場における特有のポジション



RDCの調査からの考察

● ローカリゼーションにおける地域差の影響

各地域の伝統や食習慣が異なる

経済的要因や食習慣、文化的背景、地理的な要因

川渝地区のソウルフード



上海のソウルフード



まとめ

日本料理は「ハレ」な食べ物という認識

非日常的な空間演出や個別対応の重視

中国消費者は日本料理の「本格的性」の追求

各地域の特性を考慮したカスタマイズ戦略



今後の課題

- (1)他地域市場との比較分析の必要性
- (2)外食業態全体への適用可能性の検討
- (3)現地スタッフの視点を踏まえた詳細な分析の必要性

謝辞

本調査の遂行にあたり、ご指導を賜りました立命館大学食マネジメント研究科の故・井澤裕司教授、ならびにYOTOVA MARIA准教授に深く感謝申し上げます。研究テーマの選定や研究方法に関する的確な助言をいただき、研究の過程で壁にぶつかった際にも励ましの言葉と貴重なアドバイスを頂戴しました。お二方の温かいご指導に心より御礼申し上げます。

また、インタビューにご協力いただいたRDCの久志本京子会長、轟裕司専務、新井雅利社長室長、川上翔吾中国総経理、奈良原海外事業部課長に感謝いたします。

そして、日本フードサービス協会に研究助成をご提供いただき、厚く御礼申し上げます。

今後より一層研究に励みます！

ご清聴ありがとうございました！