

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)オールディーシー	
指導教員	井澤裕司	イザワ ヒロシ
メンバー	LIANG Xiaojing	リョウ ショウセイ
	HE Yunfan	カ ウンハン

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、外食産業の海外展開に関する既存研究を展望し、株式会社アール・ディー・シーの事例を調査することで、外食産業の海外展開の成功要因を明らかにすることを目的とする。具体的には、(1)外食産業の海外展開に関する最近の研究やレポートを展望し、外食産業の海外展開の成功に必要な戦略や成功要因についての知見を得る；(2)アール・ディー・シーの事例調査から、海外進出に成功した理由や戦略を分析し、成功（あるいは失敗）する要因を見いだす；(3)アール・ディー・シーの公開資料の調査や、公表されている情報、報道記事、インタビュー記事などの調査；(4)アール・ディー・シーへのインタビュー調査を実施し、事業戦略、市場環境、競合状況、経営課題、解決策などについてケースライティングを行う。また合わせて、中国市場における外食産業の状況の分析・把握と中国市場における外食産業の状況や傾向、消費者の好みやニーズ、中国における地元企業との競争、協業の状況を分析し、わが国外食産業による中国展開の戦略や成功要因の把握に結びつける。</p>
2. 研究の目的
<p>株式会社アール・ディー・シーの事例調査によって、下記の知見を得る：</p> <p>(1) 食ビジネスの海外展開の背景と課題の整理</p> <p>(2) 創業者の意思の果たす役割についての経営人類学的分析</p>
3. 研究の方法
株式会社アール・ディー・シーへのインタビュー調査などを用いたケーススタディ
4. 研究成果
<p>主な研究成果は下記の通りである：</p> <p>海外展開の課題と対応：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ハードウェア（設備調達など）、ソフトウェア（食材調達など）、制度的対応（送金など） ・ローカライズ戦略の実態 <p>ローカライズされたメニュー戦略への示唆</p> <p>寿司は極めて有名であるにもかかわらず、（生魚を伴うために）極めてハードルが高いという特徴を併せ持つ。この「知名度はあるがハードルが高い」という特性を持つ寿司、という観点を持つことによって、より一般的な食の海外ビジネス展開とマーケティングの観点から改めて重要な示唆を得ることができる：</p> <p>1. 海外の消費者にとっての寿司の評価は状況依存的である。継続的に「食べて美味しい」と感じる寿司と、人生で一度は「体験」してみたいと感じる寿司の間で、「人気」の意味が異なっていることが考えられ、それを理解することが海外ビジネス展開においては重要となる。具体的には、</p> <p>a. 中国国内においてよく売れる寿司：日常的環境の中で「美味しい」と感じる寿司（フォアグラ寿司など）</p>

- b. 中国国内において体験的に食する寿司：自国内で「非日常的体験」としての寿司（中国内における寿司屋（日本食レストラン）で食べる「日本の」寿司）
- c. 外国としての日本における寿司：外国における「体験」としての寿司（日本国内の「寿司屋」で食する正統な寿司）

2. 海外の消費者にとっての「日本食レストラン」の認知構造

中国国内での「日本食レストラン」の業態の認知構造は、日本国内での日本食の外食の業態分類よりは遥かに粗い。そのため、日本の消費者は通常、日本国内の寿司屋で焼き鳥や焼き魚、鍋物などが提供されることを期待しないが、中国の消費者はそれを「当然」のこととして期待する可能性が高い。メニュー、サービス、店舗設計などの組み合わせについて複合的な戦略が求められる。

創業者の意思の果たす役割についての経営人類学的分析へ向けて

アール・ディー・シーの海外展開の動機は「創業者の想い」であった。その経緯は、創業者の想いと事業継承の関係を分析・理解する貴重な事例となっている。

創業者の想いと事業継承の関係—本研究の事例から

Core

理念の継承

創業から受け継いだのは、「手の届く贅沢の追求」というブランド翫及、「がってん承知」の精神
異文化への適応力と柔軟な姿勢

事業展開方向

日本文化を広めたい、海外の人に寿司を食べてほしい
環太平洋地域での店舗展開志向

創業者の
想い

経営者の
肉付け

規模に応じて具体的な戦略を考える
企業理念の刷新など

具体的な事業計画見直し

フィリピンでのエビ養殖事業、アメリカでの海外事業（がってん寿司、優勝軒）など不採算が続いた事業からの撤退

21

今後の課題

- ・中国とその他の国々との成果の比較
- ・創業者の意思の継承についての経営人類学的分析について、フィールドワーク手法なども取り入れた研究継続の可能性を追求したい。

5. 資金使途

ケーススタディに関わる旅費と資料購入。

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

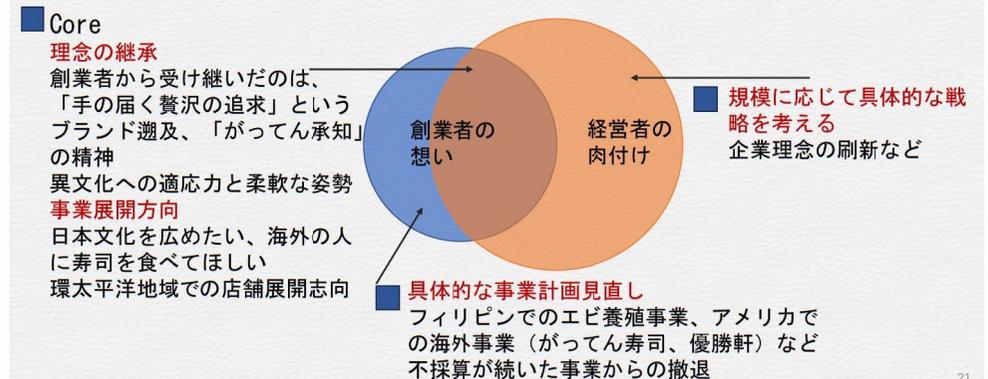
研究目的

- (1) 外食産業の海外展開に関する最近の研究やレポートを展望し、外食産業の海外展開の成功に必要な戦略や成功要因についての知見を得る
- (2) アール・ディー・シーの事例調査から、海外進出に成功した理由や戦略を分析し、成功（あるいは失敗）する要因を見いだす
- (3) アール・ディー・シーの公開資料の調査や、公表されている情報、報道記事、インタビュー記事などの調査
- (4) アール・ディー・シーへのインタビュー調査を実施し、事業戦略、市場環境、競合状況、経営課題、解決策などについてケースライティングを行う。
- (5) 中国市場における外食産業の状況の分析・把握と中国市場における外食産業の状況や傾向、消費者の好みやニーズ、中国における地元企業との競争、協業の状況を分析し、わが国外食産業による中国展開の戦略や成功要因の把握に結びつける。

研究成果

- (1) 海外展開の動機：
 - 創業者の意志の継承と長期経営戦略
- (2) 中国展開の課題への対応：
 - ハードウェア（設備調達など）、ソフトウェア（食材調達など）、制度的対応（送金など）
 - ローカライズ戦略の展開
- (3) ローカライズされたメニュー戦略からの示唆
 - 寿司（知名度はあるがハードルが高い）のローカライズ戦略からの示唆
 - 1. 海外の消費者にとっての寿司の評価は状況依存的である。日本国内の「寿司屋」で食する正統な寿司)
 - 2. 海外の消費者にとっての「日本食レストラン」の業態認知の構造
- (4) 創業者の意思の果たす役割についての経営人類学的分析

創業者の想いと事業継承の関係—本研究の事例から



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」

R立命館大学食マネジメント研究科M1
LIANG Xiaojing

1

目次 CONTENTS

- がってん寿司を取り上げた理由
- RDCの会社紹介
- 海外に進出した動機
- **創業期**直面した課題（上海の例）
- 創業者の思い（上海の例）
- 事例から学んだこと
- 今後の課題



2

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、世界中に人気があると言われる
しかし、なまものを食べる習慣がない人は本当に本物の日本の寿司が好きなのか？
がってん寿司を中国・上海に進出した日本の寿司チェーンのパイオニアの事例
として取り上げる

2、飲食業界における『創業者の想い』をいかに次世代に継承するか

「創業者の想い」を継承する一つの事例
がってん寿司の創業者が2011年に急逝、妹である久志本氏がアールディー
シーの専務の立場から事業を受け継ぐ

3

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（かつて、香港）

4

業態ブランド



RDCの意味の変化

創業時



現在



海外への道

- 2003年 輸出入会社（問屋ネット）設立
- 2004年 オーストラリア南マグロ等の輸入開始
- 2006年 ノルウェーからのサーモンの輸入開始
- 2007年 フィリピンネグロス島での寿司海老養殖事業
- 2008年 **上海合点寿司1号店OP**
- 2010年 がつてん 코리아 設立 & 江南店OP
がつてん USA 設立 & セリトス店OP
- 2011年 中国舟山から直貿易（海老他）**創業者逝去**

7

海外への道

- 2013年 フィリピン優勝軒OP (FC)
- 2016年 かつ敏香港WALLMERT店OP (FC)
- 2017年 海外出店を**30**店舗
- 2019年 280店舗
- 2022年 海外出店を**40**店舗
- 2023年 北〇 (KITAMARU) 台湾台中店OP
- 今期目標エリア シンガポール 香港(再)
- チャレンジエリア USA マレーシア タイ 香港 etc.

8

RDCなぜ海外進出

創業者の想い

回転寿司を通じて日本の食文化を広めたい、海外の人にも日本の美味しい寿司を食べていただきたい
環太平洋計画（太平洋を囲むアジアの国へ、太平洋を囲むUSA、太平洋を囲むオーストラリア）

日本の市場

（レッドオーシャン）から抜け出す

川上から川下まで一貫した体制を構築
日本の食文化を広めつつ、社員の活躍できる場の創生（日本学んだ技術を自国へ）



9

海外進出の課題 ハードウェア（上海の例）



設備調達

基本は現地調達

回転レーンは特殊だったため、日本から調達
当初、品質問題（壊れやすい）があり、炊飯器は現地調達から日本製に変更

水に関する問題

水の硬度、衛生問題を解決するため、多くの浄水器を購入

現在：タッチパネル、配膳ロボットは中国製

10

海外進出の課題 ソフトウェア(上海の例)



食材調達

米：中国で調達（中国の米も美味しい）

調味料：当時輸入規制が厳しく、発酵食品の持ち込みが禁止
日系企業と提携し調味料を開発

魚などの食材：当時の商品本部長の妻（中国人）の協力により、山東省の食材を上海に運ぶルートと、舟山で加工された魚を上海に運ぶルートを構築

11

海外進出の課題 制度的対応(上海の例)

資本金調達（日本から調達）

本登記前、資本金に制限あり

店舗運営する前、資本金が送れない

銀行「元転支
払待ち口座」
を開設

立地契約

仮登記

飲食関連の各許認可
機関から許可証

本登記
営業許可証の発行

支払元転（エビデンス
の提出が必要）
自由元転制
（外貨資本金全額を自由
元転することができる）

* 現在は同時使用可能

12

海外進出の課題 ローカライズ戦略の実態（上海の例）

ポイント



・異文化への適応力と柔軟な姿勢
「顧客が楽しむこと」が最も重要なコンセプト

・ローカライズ戦略
店舗管理のローカライズ
管理職を現地の人に担任、広い権限の委任

店舗メニューのローカライズ
大島屋（RDCグループの定食屋）から天ぷらなど
ウナギ、貝類、フォワグラなど火通したネタ。
（フォアグラ寿司、鍋料理など大人気）



フォアグラ寿司



フォアグラウナギ寿司

13

ネット上での がってん寿司に関する評価

ランキング

合点寿司(金虹桥国际中心店)

4.0 详情 > 4588条 ¥173/人

口味:4.1 环境:4.1 服务:4.0 食材:4.3

休息中 11:00 开始营业

长宁区茅台路179号金虹桥商场3楼 >

商场 金虹桥商场 >

到店套餐

合点精选双人套餐 ¥388 ¥676

评价有礼

推荐菜



网友推荐菜 (669)

TOP 1 烤鹅肝寿司 ¥25

TOP 2 三文鱼五费寿司 ¥53

TOP 3 烤鳗鱼 ¥19

TOP 4 日式牛肉火锅 ¥77

TOP 5 烤缘边寿司 ¥19

TOP 6 富士山甜虾

14

RDCの事例からの考察

☑ 日本の食文化をビジネスとして海外に広める事例
柔軟な姿勢とローカライズ戦略

☑ 創業者の思いを果たす役割
経営理念と経営方針



15

「RDCの事例から学べること」

RDCのローカライズ戦略の経験からの示唆

- 「寿司」は人気があるが・・・
 - ▶ 現地の人を考える「寿司」は日本人の考える「寿司」と異なる
 - (1) 中国の消費者にとって「寿司」の評価は状況に依存する
 - a. 中国国内においてよく売れる寿司：日常的環境の中で「美味しい」と感じる寿司（フォアグラ寿司など）
 - b. 中国国内において体験的に食する寿司：自国内で「非日常的体験」としての寿司（中国内における寿司屋（日本食レストラン）で食べる「日本の」寿司）
 - c. 外国としての日本における寿司：外国における「体験」としての寿司（日本国内の「寿司屋」で食する正統な寿司）

16

「RDCの事例から学べること」

RDCのローカライズ戦略の経験からの示唆

- (2) 海外の消費者にとっての「日本食レストラン」の認知構造。
- 中国国内での「日本食レストラン」の業態の認知構造は、日本国内での日本食の外食の業態分類よりは遥かに粗い。
- 原因：初期の段階では、情報が十分ではなく、日本との認識とのギャップが生じる。
- 逆に、日本においては、全ての中華料理店は、餃子、チャーハンなどを扱っているという消費者の期待が生じている。



17

「RDCの事例から学べること」

RDCのローカライズ戦略の経験からの示唆

- 中国の消費者は「日本食」はどのように認識されているのか？
- ローカライズ戦略の実行は、メニュー、サービス、店舗設計などの組み合わせについて複合的な戦略が求められる。

18

「創業者の想い」

RDCの事例から学べること

- 「創業者の想い」はどのような役割を果たしたか？

19

創業者の想いと事業継承の関係—本研究の事例から

Core

理念の継承

創業者から受け継いだのは、「手の届く贅沢の追求」というブランド翫及、「がってん承知」の精神

異文化への適応力と柔軟な姿勢

事業展開方向

日本文化を広めたい、海外の人に寿司を食べてほしい

環太平洋地域での店舗展開志向

創業者の
想い

経営者の
肉付け

規模に応じて具体的な戦略を考える

企業理念の刷新など

具体的な事業計画見直し

フィリピンでのエビ養殖事業、アメリカでの海外事業（がってん寿司、優勝軒）など不採算が続いた事業からの撤退

20

創業者と経営者との役割分担—本研究の事例から

創業者

- ✔ **パーパス**を示す、**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
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

21

一般論として

日本では創業者が経営者を兼任することが多い

しかし 優れた企業者は必ずしも優れた経営者とは限らない



シュンペーターと企業者(創業者)の役割

■ 新しい価値を創造、**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

■ 企業者の主な役割

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



23

経営者(官僚)の役割

組織や集団における管理・支配のシステム
で、合理的・合法的権威を基礎におき、
安定性を確立した組織を管理する人。



つまり、**戦術を作り、マネジメント**する人



24

今後の課題

- ❏ 中国とその他の国々との成果の比較。
- ❏ 創業者の意思の継承についての経営人類学的分析については、フィールドワーク手法による研究継続の可能性を追求したい。



25

ご清聴ありがとうございました！

本研究の遂行にあたり、井澤先生にご指導いただき、心より感謝申し上げます。
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！

26