

中国における飲食・サービス市場の概況 -簡易レポート-

添付)

日本能率協会コンサルティング 中国現地法人

J-BUND 中国における調査・コンサルティングサービスのご紹介

2018年 8月

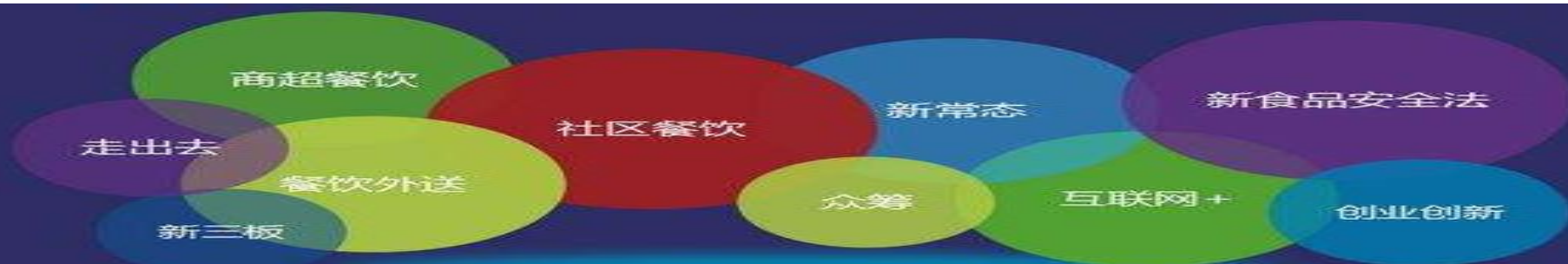


株式会社 日本能率協会コンサルティング



I

飲食サービス業の市場概要



成長を続ける中国の飲食サービス市場

中国飲食サービス業の市場規模

実質成長率を見ると、中国飲食サービス業は20年間に渡り、安定的に成長してきた。“十二五計画”期間中の政策による飲食業界の統廃合を進めたことにより、2012年の成長率は9%までに落ち込んだものの、2015年からは回復しつつある。

2016年全国飲食業界売上高は、2010年の2倍となる35,799億元に達した。

飲食サービス業の成長要因

- 一般消費者のよるニーズの多様化、消費の変化
サービス業の成長は経済成長と切り離すことはできないが、飲食サービス業の成長はGDPの変動に大きな影響を受けているわけでもない。
2015から国民消費構造は、一般商品の消費からサービス消費にシフトしている。
中国統計局のデータによれば、2013-2016年都市住民のサービス消費の支出は34.7%から41%まで増加し、その中で外食消費比率は7.8%を占めるようになった。
- 整理統廃合を経た業界の健全化と効率化
2011年の法律及び各規制の整備による整理、統廃合後、健全な企業体制へシフトし、市場拡大に注力するチェーン大手企業の売上が2014年、2015年から回復基調となった。また消費の質的变化(アップグレード)の下でニーズの対応、効率的運営、内装、サービス、食品安全性を重視した飲食サービスチェーン企業が出現し、業界の成長を促進した。
- テクノロジーとの融合
情報技術、プラットフォーム、モバイル端末の融合による斬新なプロモーションとサービスが普及、浸透した。飲食サービス業のO2Oサービス浸透率は5%であることも市場の成長を後押ししている。加えて、各種プラットフォームの整備と普及による消費者へのダイレクトプロモーションや、モバイル決済サービスの普及も市場成長の要因となっている。



出所：中国統計局データ

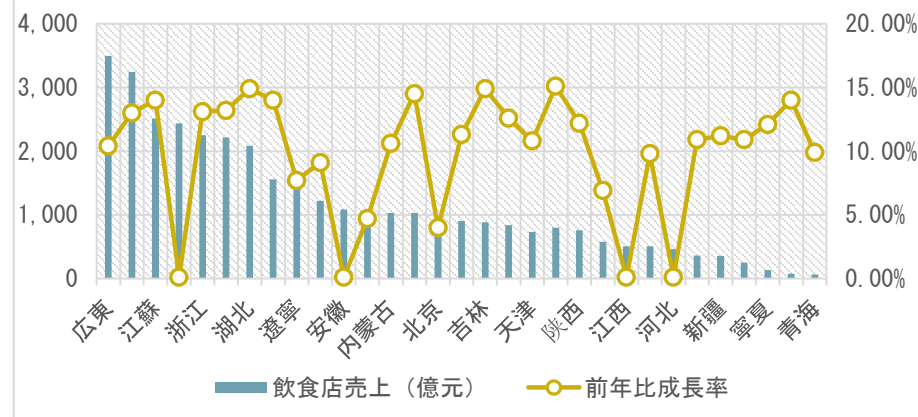


大都市圏を中心に、飲食サービス店舗は600万店を突破

中国飲食サービス業の地域別市場規模

地域別の業界市場規模を見ると、広東省はトップとなっている。上位10省の飲食店の売上が合計2兆2,622億元で、全体の62.2%を占めている。飲食店業界の規模は人口の多さと密接な関係があり、飲食店業界の規模の大きい上位10省は、いずれも人口の多い省となっている。しかし、北京、上海、江蘇省など経済の発達した地域では、飲食費の消費品小売総額に占める割合が10%以下であり、中西部地域の成都や重慶はそれぞれ14%、12%となっており、外食にお金を使う傾向が強い。また、成長率から見ると北京、上海のような一線級の大都市の成長率は低く、内陸の省や地域の成長率は伸びている傾向がある。比較的に経済の発達に達していない河南省、安徽省、江西省では人口が多いものの、現時点では、高い成長は期待できないように見受けられる。

図表1 地域別飲食店売上



中国飲食サービス業の店舗数

市場規模の拡大に伴い、飲食店の店舗数は増加してきた。“十二五計画”の影響を受け、2013年、2014年ではそれぞれ10%程度しか増加していないが、2015年からは消費者のニーズの変化に対応した業態多様化が進み、飲食店の店舗数は急速に増加し、2016年は602万店になっている。

図表2 飲食店店舗数

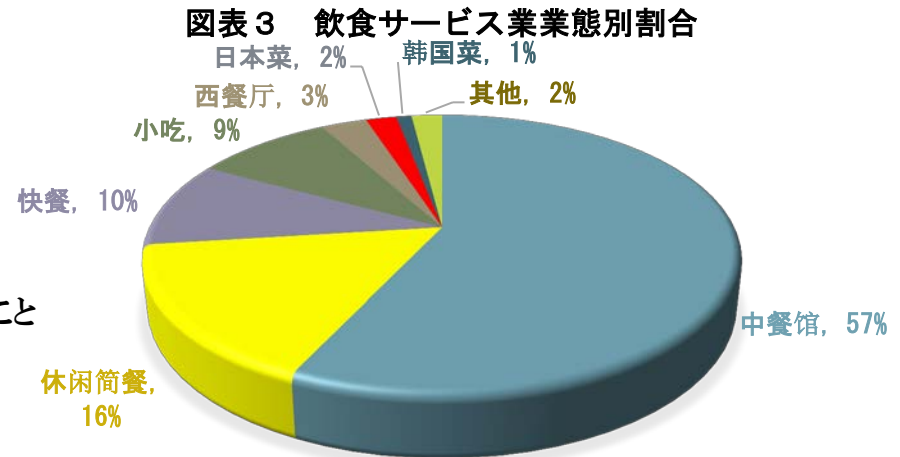


出所：中国飯店協会

食の多様化にも連動し、新規参入事業者は後をたたない

飲食サービス業の業態別割合

業態別割合では伝統的な中国式料理店は依然として主導権を握っており、その割合は飲食サービス業全体の57%である。しかしながら、消費者の嗜好の多様化が進み、カジュアルレストランの数は急速に拡大しつつある。それ以外に西洋料理、日本料理、韓国料理などの数も増加し、飲食文化の多様化が一層進んでいることがうかがえる。



出所：中国飲食業界発展報告(2017)

飲食サービス業の集中度

中国飲食サービス業はシステム化の程度が最も進んだ業界であるにも関わらず、産業の集中度は低い。中国飲食業界発展報告(2017)によれば2016年飲食店業界トップ企業100社売上は全国飲食サービス業の売上の6.1%である。これが2015年意向は0.7%程度、減少している。各地の飲食文化や味などを代表する中小型飲食店は消費者のニーズに敏感に対応することで、市場での存在感を出している。

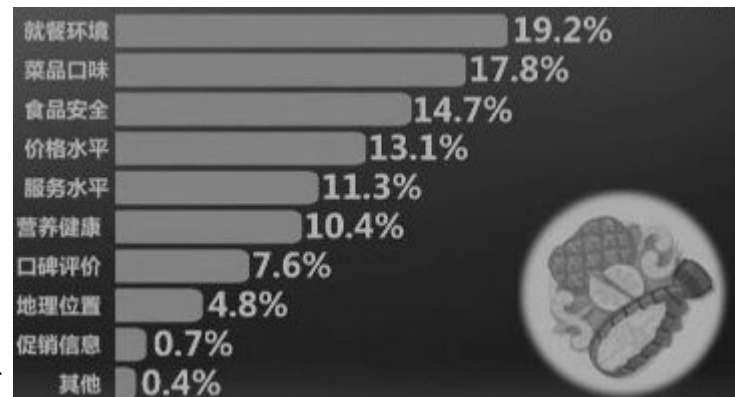


安心・安全・おしさは必須。 加えて体験価値を重視する傾向

中国飲食サービス市場・消費者のトレンド

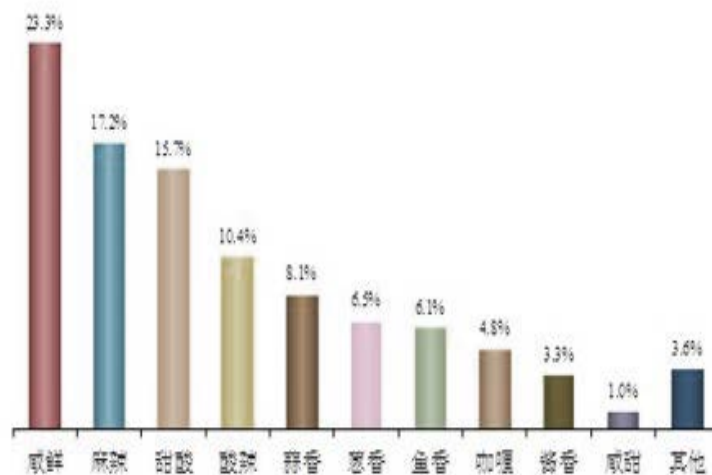
・ 食品安全性をベースとした味と心地よい環境の重視

中国烹饪協会が発表した2017年度飲食消費報告によれば、消費者の飲食店を選ぶ際、最も重視する3つの要因は①心地良い環境、②料理の味と③食品の安全性である。特に、食品の安全性はここ数年最も注目するものであり、政府も食品安全性の管理を強化している。安全性をベースにした心地よい環境と料理の味の追求である。料理の味は飲食店の基本であり、競争力でもある。特に「明厨亮灶(透明な窓やモニターで厨房の中を見ることができるシステム)」と心地良い環境を整えた飲食店が増加している。



・ 嗜好の変化

中華料理には八大ジャンルがあり、それぞれの文化や特徴な味がある。中でもっとも人気があるのが、四川料理が代表する辛いジャンルの料理と火鍋料理であり、トップ味の座を握ってきた。しかし、ここ数年では塩っぱい(しょっぱい)新鮮な味と甘めな味の人気上昇している。



富裕層拡大/所得の増加に伴い、店舗の選択要因は多様化

・ 栄養・健康への注目度の向上

近年、収入の増加により飲食への支出金額が増える中、さらなる栄養・健康の面が重視されるようになっている。それに伴い飲食に含まれる各種成分への注目度が向上している。ヘルシーな飲食でダイエットはホットなトレンドとなっている。

合理的な栄養を取り、高血圧などの病気を防げたいといった需要が高まり、中高年齢層から若年層、経済的発展した南から北、東から西へと全国的に波及していった。そのため、飲食店のメニューなどでは栄養成分の記載、表示する飲食店も増えている。

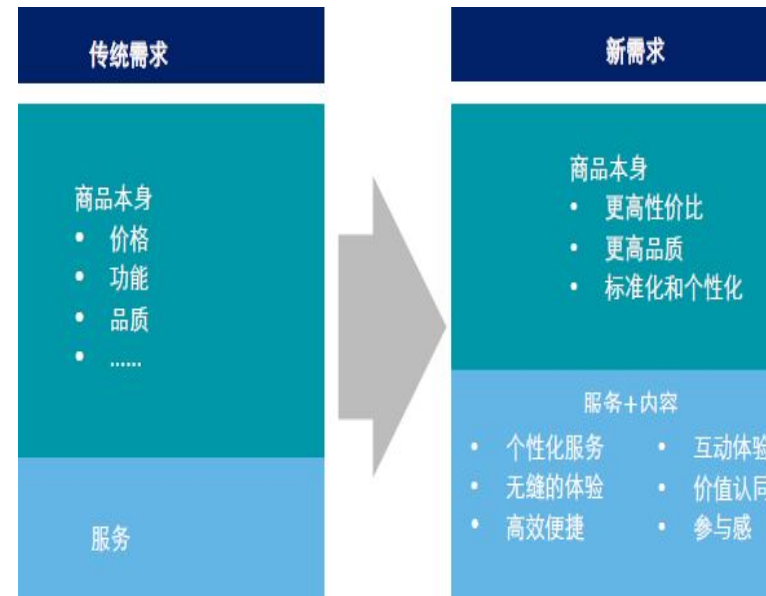
・ 消費者の年齢層と新需要

新一代消費者と呼ばれる“80後”“90後”の消費者が飲食サービス業のメイン消費者になってきている。大手サービスプラットフォーム企業美团点评2017年度飲食白書によれば、2016年“80后”“90后”の人口は4億人、総人口の3分の1を占める。20-35歳の消費者は飲食サービス業における売上の75%に寄与していることが明らかになった。

新一代消費者の消費行動特徴は、メニュー、サービス、コンセプトといった3側面があり、注目点はメニューそのものから、メニューと価格のバランス、もっと洗練された品質、ユニークさ、多様性などを重視する傾向が顕著となっている。



[注目度とニーズの変化]

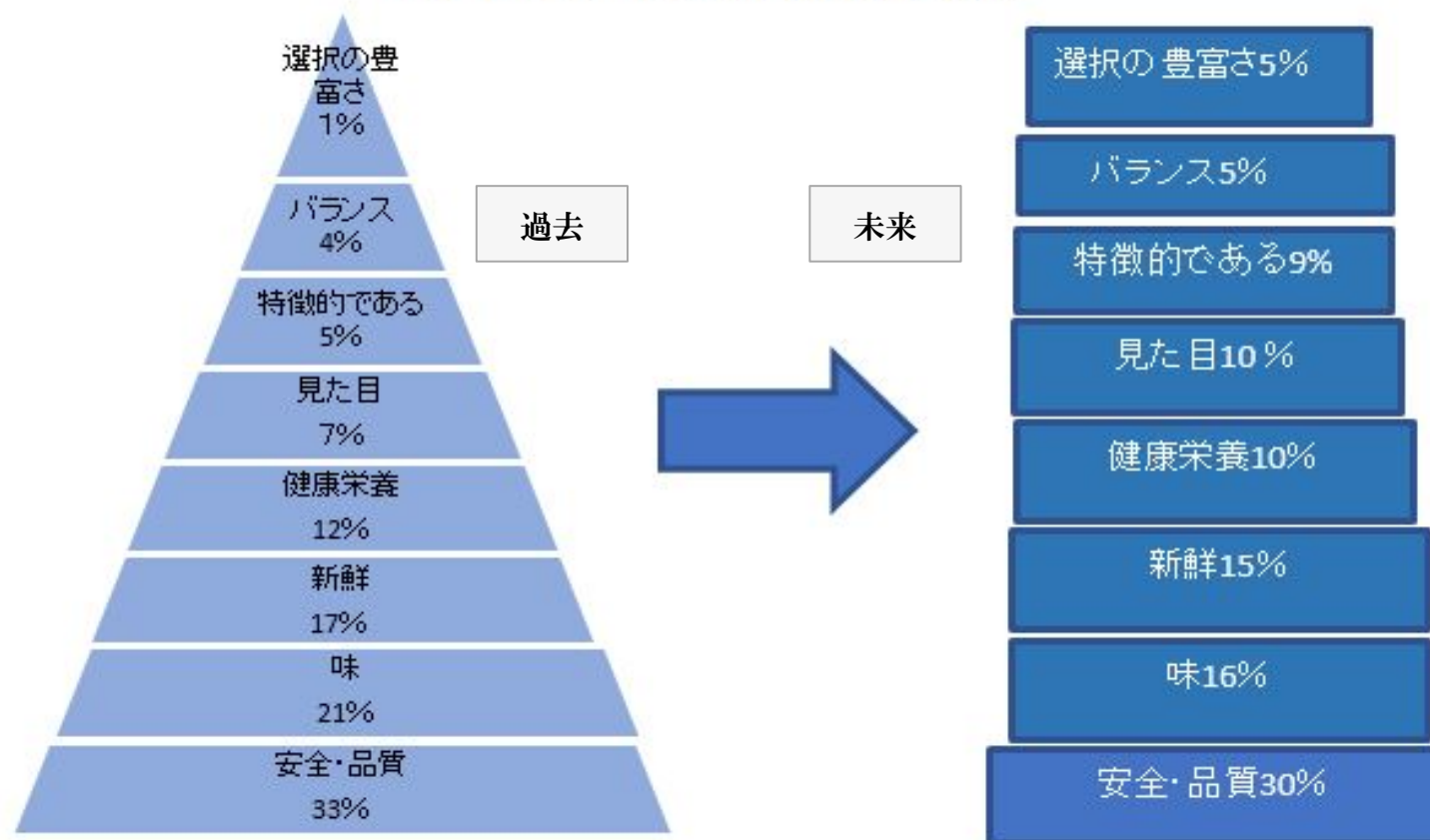


出所: 美团点评2017年度飲食白書

富裕層拡大/所得の増加に伴い、店舗の選択要因は多様化

中国チェーン経営業界の調査では、飲食サービス業の消費者ニーズは過去のピラミッドの構造から四角型の構造へと変化しつつある。消費者は安全、味、新鮮さを求めるうえで、特徴的であり、見た目、多様化などのニーズが飲食選ぶ際の重要なポイントになっていくと予測している。

図5 飲食サービス業の需要変化予測



出所：中国チェーン経営協会のデータより作成

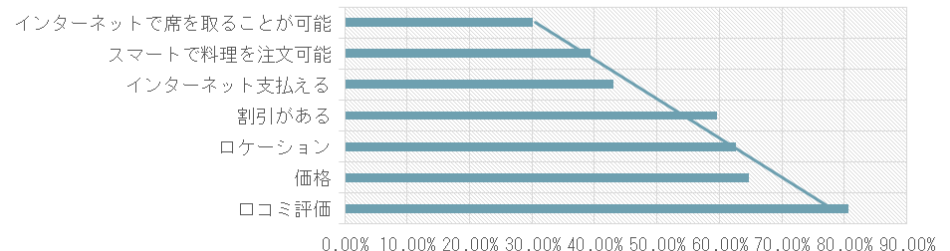
富裕層拡大/所得の増加に伴い、店舗の選択要因は多様化

サービスプラットフォームの普及による消費行動の変化

デジタル化は中国飲食サービス業において最も大きな出来事であり、衝撃的な影響をもたらした。消費者の消費行動は抜本的に変化した。大きく分ければ飲食サービスを選ぶ際の変化とデリバリーサービスの普及である。リサーチ会社艾瑞咨询の発表したデータによると飲食サービス業のデジタル化が進むことにより、インターネット(スマートフォンのアプリ、サービスプラットフォームを含む)で飲料店の情報を確認し、評価・選択するのが主なチャネルとなっている。その中で飲食店の情報を取得するチャネルとしては、サービスプラットフォームからの情報取得が72.3%とダントツの水準になっている。飲食サービスを選択する情報取得のための不可欠な媒体となっている。

取得した情報を元に飲食サービスを選択する。
また、飲食サービスの宣伝情報以外にも、友人や身内の人からのリコメンドも大きく影響する。
インターネット上の①口コミ評価、②価格、③ロケーションといった三つの要因が飲食店を選ぶ際の重要な要因となっている。実に80.7%の消費者は飲食店を選ぶ際口コミ評価を参考に行っているのが実態である。

図表6 消費者の飲食店選ぶ際の要因



出所: 艾瑞咨询のデータより作成

図表7 飲食店情報所得チャネル

サービスプラットフォーム	72.30%
友人身内のお勧め	57.30%
飲食店の広告	48.20%
ソーシャルメディア	37.90%
インターネット広告	29.70%
媒体広告	26.80%
テレビ広告など	20.40%



出所: 艾瑞咨询のデータより作成

上記以外にも、インターネット上のクーポンも普及している。つまり、割引したお得な情報がある、席を取れる、または席を待つことで可能、インターネット支払い(Mobile決済、Wechat、Alipay)が可能といった内容も多種多様で、消費者の細かなニーズに対応した販売促進を仕掛けている。

デリバリーサービスの普及により市場は大きく活性化

・デリバリーサービス

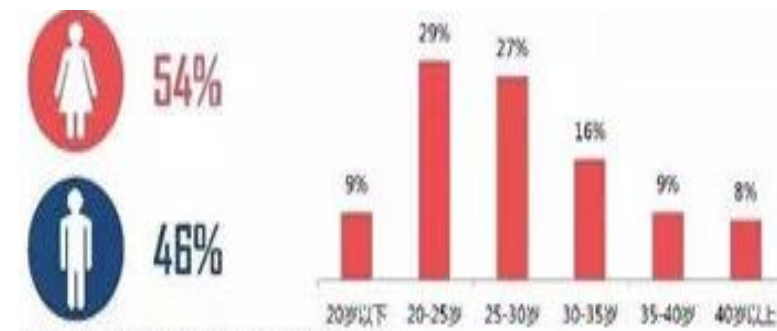
外 買

デリバリーサービスの普及による消費行動にも大きな変化をもたらした。

2015～2017年の激しい競争を経て、現在、中国のデリバリー代行市場では2つのデリバリー代行を提供するサービスプラットフォーム（「饿了麼」「美团外卖」）が主流となった。デリバリー代行サービスは、消費者の朝食、昼食、夕食、さらには夜食ニーズまでも満たすことができる。利用場所は、主に学校やオフィス、そして居住エリアである。（場所、時間の制約なく利用できる）

デリバリー代行サービスでは店舗にあるほとんどのメニューを利用することができる。コーヒーなどの飲み物、各種ファストフード、各種料理、さらに、火鍋料理まで何でも利用できるようになっている。

2011年から急速に普及し、全国的に広まり、2016年までは2.6億人が利用した。成長率は落ち着いてきたものの、消費者の飲食物の購入慣行になった。中国では“懒人经济”（怠け者の経済）とも呼ばれるまで社会経済の効果を生み出しつつある。主な利用者の年齢は、20－35歳までの若年層であり、女性の利用頻度は男性よりも多い。主にランチ、週末、残業時に利用されている。

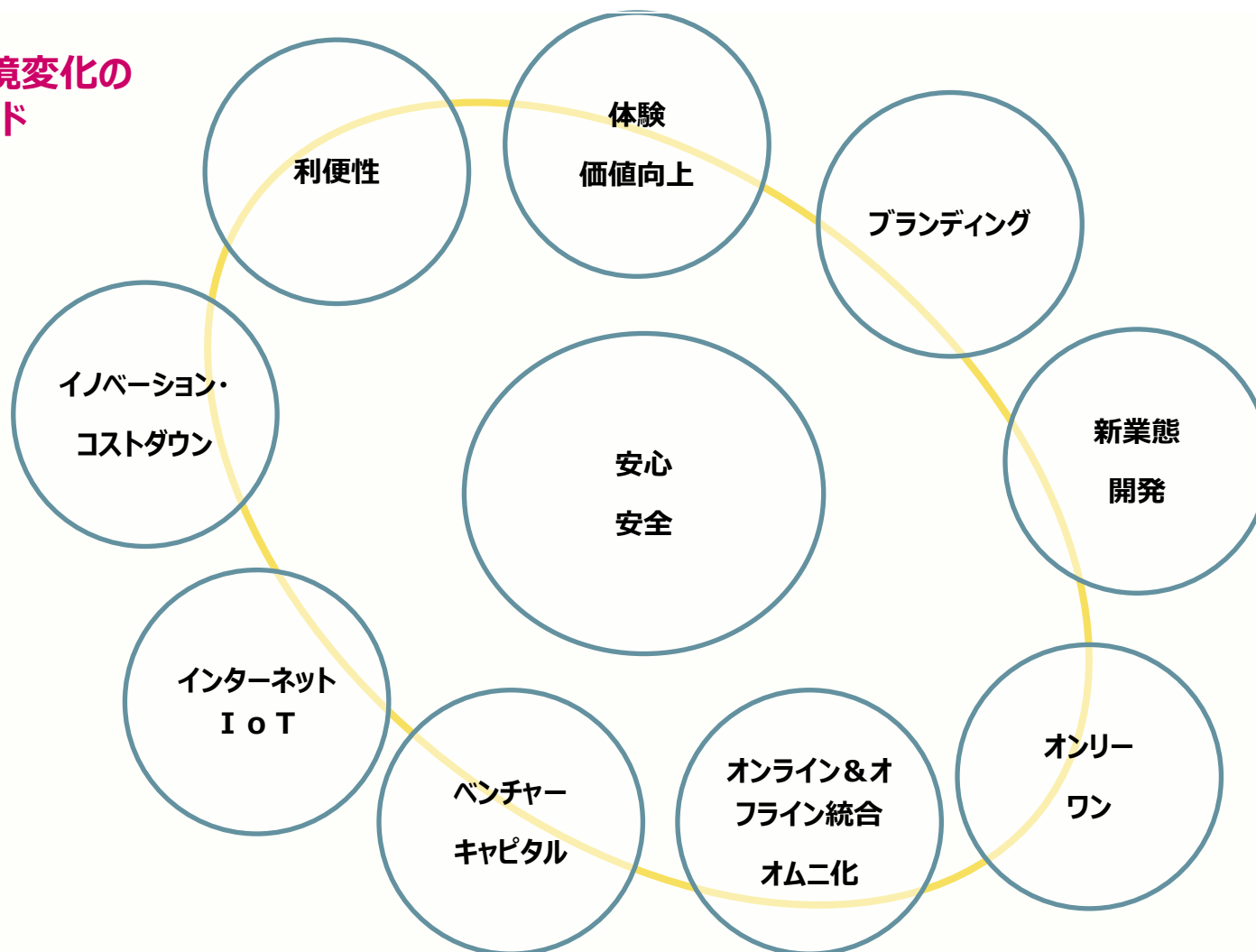


Ⅱ 飲食店経営における トピックス



デジタル化が急速に進展するなど、事業環境の変化が激しい中国市場において、「いかに変化に即応できるか否か」が焦点となっている。

事業環境変化の キーワード



中国における飲食サービス企業が抱える課題

コスト削減・生産性向上は大きな課題

消費者は食品の安全性、よりヘルシーで天然な食材、栄養・健康を求めるニーズが着眼するべき事項である。また味だけではなく、居心地のいい環境(内装)とともに、飲食の体験を重視するようになっている。さらに、デジタル化の下での消費行動は大きく変化した。変化が激しいことも背景となり、中国飲食サービス業の市場集中度は低く、ニーズの多様化により個人・中小型飲食サービス企業にも多くのチャンスを与えている。特にここ数年では、新たなニーズに対応したチェーン店の台頭が見られるとともに、業界大手企業はニーズの変化に対応し、新たな業態開発に積極的になっている。そのため、市場での競争は激化し、コストの面でもかなりき厳しくなっている。中国調理業界(中国烹饪协会)のデータによれば、業界大手100社の2016年営業利益率は4.7%しかなく、業界全体では高家賃、高人件費、高材料費、低利益の“三高一低い(三高一低)”の課題に直面している。

図表8 飲食サービス業のコスト

		コスト	年間増加率
 高家賃  高人件費  高材料費  低利益		営業コスト	9.60%
		人件費	1.34%
		家賃	8.10%
		光熱費	6.40%
		広告宣伝費	17.90%
		管理費	4.40%

出所：中国烹饪協会データより作成

中国における飲食サービス企業が抱える課題

①安心・安全の担保

消費者のトレンドで述べたように食品安全性は飲食サービス業のもっとも基本である。中小飲食サービス企業、店舗から大手飲食サービス企業まで調理方法の安全性を重視し、見える作り方、厨房(明厨亮灶)を導入している飲食が普及している。これ以外に、原材料から調味料すべて「天然;無添加」、食品の本質的味を重視し、安全で健康的であることをコンセプトとする店舗も増加している。さらに調味料を入れないといったお店もある。たとえば、大手企業の小南国は店内モニタで厨房の全工程を見えるようし、プロモーション(テレビ広告)でも安全性を訴求しはじめている。

②店舗でのサービス強化・体験価値向上

体験はお客様との接点を起点とした一連の行動、サービス、印象などが含まれているが、最近中国の飲食企業の重視しているのは、お店のサービスと雰囲気(内装)、清潔さである。光華な内装、自然で清潔さのある内装、ユニークさのある内装といったさまざまである。例えば、洋式レストランチェーンの「新元素(Element Fresh)」では、健康を意識したメニューを提供するだけでなく、店内の内装からメニューまで、シンプルでナチュラル、ヘルシーといったコンセプトで人気を集めている。そのほかに四川火鍋チェーンの「四川香天下火鍋」では、成都の火鍋店をイメージ、四川省の伝統的な建築様式を採用した内装で、木彫りの窓や扉のほか、テーブルや椅子、家具なども四川省の特色を取り入れている。消費者はあたかも成都にいたかと思えるようなムードも楽しめる。

特に注目すべきことは、サービスの質的改善しつつあることである。一部の人気レストランでは、待ち時間から飲食終了まで多岐にわたるサービスを提供し始めている。例えば、四川火鍋チェーンの「海底撈」では、待ち時間にネイルサービス、ボードゲームの貸出し、フルーツやスナック、お茶菓子などの無料提供し、待ち時間でもを少しでも快適に過ごしてもらえるよう工夫している。さらに、席に着くと、髪を束ねるヘアゴムや、携帯電話を入れる専用ビニール袋、エプロンなどが手渡され、さらに食後にはガムが配られる。これらのサービスは、客ごとに異なる形で提供される点も特徴で、多くの消費者を感激させている。客に妊婦がいた場合、クッションが差し出され、子供連れにはちょっとしたプレゼントが提供される。全てのサービスに誠意が込められているのも特徴で、例えば、間違っただけで運んだ場合などは、後からお詫びの意味を込めたとうもろこしパンが届けられる。さらにパンには大きく「对不起(ごめんなさい)」と書かれている。結果的に消費者は間違いに腹を立てることを忘れ、その真摯な態度に感動すら覚えてしまうという。

(JETRO日本食品消費動向調査 中国2018 P54より引用)。「海底撈」以外のお店では30分以上待つ場合無料で料理を一つ提供、一時間待つ場合は、料理を無料で2品、提供するといったサービスを提供する飲食チェーンもある。



③ 業界大手企業のポジション強化と新たな業態への進化、複数の店舗ブランド運営

消費者は、飲食サービス企業(店舗)のメニューとサービスに関心をもっている。ニーズの変化に対応した新メニュー、丁寧なサービスを提供し、持続的に成長していくことが求められている。中国飲食サービス業界大手企業、老舗企業は大型店からより多様な業態に洗練された“小さな店”へとシフトし、幅広い客層をカバーするように業態の進化をはかっている。たとえば、老舗北京タッグレストランの全聚得は、老舗ブランドを強化すると共に大型店から「小而精」といった小型店舗でありながらもサービスの品質を確保することを前提にビジネスエリア小型店、旅行地小型店、住居エリア小型店といった小規模フォーマットに展開してきた。これ以外にも、国際ブランドと提携、他業態の買収を通じて複数ブランドの運営に舵をとり、ニーズの変化に対応しようとしている企業がある。たとえば上海の国際天食グループは自社が運営する3つのブランド以外に、西洋料理のWolfgang Puck、日本料理俺の、コーヒーショップのドトールとの提携、中国全土に400店を所有する香港ミルクティーチェーンの米之蓮を買収し、中華料理から日本、西洋料理、コーヒー、ミルクティーまでに跨るコングロマリットとして成長しつづけている。

④ 中小企業の新規業態への対抗

中国調理協会では、ここ数年中規模のチェーン店が最も成長するとみている。。
ニーズの変化に対応した業態開発、効率的運営、速やかな出店スピード、サービスの向上、業界のイノベーション、情報技術の利用といった側面から今後大きな成長が余地があると見ている。飲食サービス業界の様々な業態で新業態の開拓した中小企業がある。
たとえば、デリバリーサービスの普及により、食材の新鮮さ、無添加食材の利用をアピールした無店舗型の飲食サービス会社も登場している。
また、質の高いコーヒー飲料の提供と一体となったベーカリーチェーン、新元素(Element Fresh)チェーンのように健康的なライフスタイル、スローフードを提唱する店舗が拡大している。



中国における飲食サービス企業が抱える課題

⑤情報技術（インターネット+飲食「互联化+餐饮」）の活用

中国では飲食サービス業に関わらず、様々な業界で情報技術、特にスマートフォン用のアプリケーションが多様化し、生活のスタイルを一変させた。さらに若年層の消費者は自分の気に入った店舗や食べ物、飲み物をソーシャルメディアで写真をアップし、シェアすることも多くあるため、インターネットでブームになった飲食品（网红）は急速に人気上昇し、爆発的に売れる傾向がある。

インターネットでは2003年から口コミ評価サイトが整備され、2009からはモバイル端末の普及により、情報のオンライン化、サービスプラットフォーム、モバイル支払いといったサービスが登場した。さらに2016年からは飲食サービスから店の予約、モバイル端末を使用した注文、レシートの発行まで一連のサービスの電子化、オンライン化が完了した。そのため、消費者から飲食サービス業まで普及し、インターネットを使用したサービスは、飲食サービス業と消費者の間に欠かせないものとなっている。



特に、最近では、サービスプラットフォームを提供する企業がハードウェア製品、たとえばPOSレジシステムと一体となった製品・サービスを提供しつつあり、情報技術から業界の変化を後押ししている。情報技術は飲食サービス企業の効率的運転、時間の短縮、プロモーションで活用する価値は十分ある。それらを有効に活用し、店舗名の知名度向上と効率的なプロモーションにつなげている店舗が多数ある一方、同質競争におちいり、情報技術利用のメリットを享受できず、コスト上昇に頭を悩ませる店舗もある。そのメリットをどのように活用していくかがますます重要になっている。プラットフォームのみを使用し、付随するサービスを自社で行うという企業がある。たとえば、一定規模に達成した企業はデリバリーサービスの配送を自社で行っている場合もでてきている。

2018年現在情報技術はさらに一段と進化している。2016年からスマートレストラン、スマート厨房、スマートサプライシャシステムといったコンセプトが提唱されているものの、現在の技術では実用に至っていない。



2018年中国智慧餐饮对商户的营销赋能



来源：公开资料及企业访谈，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2018.3 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

⑥標準化・効率化意識の高まり

標準化・効率化はチェーン店において重要な課題である。工場で製造された調理品を店舗で販売するといった業態では標準化は進んでいるが、店内調理型のチェーンでは、料理の標準化、調理手順の標準化、サービスの標準化といった標準化を進めなくてはならない。概ね、中国の飲食サービス業におけるオペレーションの標準化、効率化はこれから本格的に取り組まれる課題となる。ここ数年、諸コストに対応すべく製品、サービスの標準化をはかり、人員の効率化を進めた企業と、そうでない企業の収益格差が顕著となっている。IT技術を用いた標準化といった新たなコンセプトが最近登場し、着目されているが、現時点では実用されておらず、数年かかるとの見方がある。2012年から中国調理(烹饪)協会では標準化のトレーニング講座を開講するなど、業界全体の標準化、効率化について、啓蒙と普及をはかっている。

中国における飲食サービス企業が抱える課題

⑦異業種との業務提携

コンビニの普及による弁当、コーヒー、ジュース、パンといった商品の販売、情報技術の進歩、異業種との業務提携を促進している。たとえば、アリババグループ傘下の盒马生鲜スーパー（ECプラットフォーム上のインターネット店舗を実店舗に展開するコンセプト）では数十社から100社入る大型商業スペースを作り、テナントとして貸し出すことで飲食店を一ヶ所に集合したサービスを提供し始めた。新小売業×新飲食と呼ばれ始めている。

また、美团とスターバックスが提携し、スターバックスコーヒーのデリバリーサービスを提供することが発表されている。



⑧資金調達&上場による成長加速

飲食サービス業の融資、株式上場への動きがある。広州酒家国内A株式市場へ上場など2016年のみで6社の上場を果たしている。投資マネーが浸透してきているため融資、上場に拍車をかけている。さらに情報技術を提供する企業にベンチャーキャピタルの投資が増えているため、間接的な影響にもつながっているようだ。

しかしながら、中国飲食サービス業では上場企業15社しかおらず、日本、アメリカ飲食サービス企業の上場と比較すると、いまだ少数である。このデータより、効率的に経営、科学的な運営が確立していないことが想定される。さらに上場15社のうち、伝統的中華料理をメイン事業とする企業は利益を出していない、中国系ファストフードを運営する企業のみが利益を出しているというきびしい現実もある。

韓国	日本	美国
餐饮上市企业	餐饮上市企业	餐饮上市企业
1家	97家	50家
5000万人口	1.3亿人口	3.2亿人口
	最低市盈率30倍	最低市盈率12倍
	最高市盈率166倍	最高市盈率40倍

Ⅲ

飲食サービス企業【事例】

新元素Element Fresh (洋風レストラン：ローカル)

2000年に創業した新元素(Element Fresh)は最初はアメリカ風レストランから始まり、現在アジア料理、お洒落ディナーを提供する洋風レストランチェーンとなった。2001年上海に健康飲食と飲み物の1号店をオープン後、全国に展開し、2018年7月時点で30店を運営している。その内訳は上海14店、北京8店、広州2店、深圳1店、南京1店、蘇州1店、杭州1店、成都1店、天津1店からなり、商業地と都心が中心で開店以来毎年、有名な雑誌やサービス関連機関から各種賞を受賞されている。



最初のコンセプトは新鮮で栄養豊富な食品や飲料を提供することから始め、メニューにはバラエティ豊かなサラダやフレッシュジュース、スムージーなどが並び、調理の際には油脂の使用を極力控え、化学調味料も使用しない。また、季節ごとに旬の食材を取り入れたメニューも提案している。「新鮮、健康、シンプル」にこだわった新元素のメニューは、健康意識の高い消費者層から幅広い支持を得ている。さらに最近ではお洒落なディナーの場として人気が高い。お店のデザインもシンプルで、爽やかな感じと20代を中心として従業員の丁寧なサービスは心地よく、評判が良い。

創業者達は(アメリカ人1人、ドイツ人1人、中国人1人)一番困難であったのは、従業員の満足を得ることがであったという。つまり、離職を如何に下げるかであり、手厚い福利厚生とモチベーションを高めることによって乗り越えてきたといったストーリーがある。現在は毎年中で優れた雇用者100に選ばれている。

情報技術の利用はいち早い段階から進め、会員システム、席の予約、料理の注文、料金の支払い、出前の注文はホームページや第3社の提供するプラットフォームから可能であり、出前の配送サービスは自社で行っている。インターネット、飲食サービスのプラットフォームでは利用したことがあるお客からかなり高い評価を得ており、常に上位に占めている。

それら以外に運動会、テニス会などを開催し、食事、健康を意識したテーマにブランドの浸透を図っている。さらに標準化のメリットを最大限に活用し、サービスの標準化、料理の標準化、調理の標準化といった効率的な運営に拘っている。

一風堂は2012年深圳に一風堂餐飲管理(深圳)有限公司を設立し、中国に進出した。2018年7月までは上海6店舗、深圳1店舗、広州2店舗、成都1店舗、重慶1店舗、計11店舗を展開する日本ラーメンチェーンである。お店は高級商圏のショッピングモール内やビジネス中心地であり、主に若年ビジネスパーソンをターゲットとしている。お客単価は70元/人という高めの値段であるが、ラーメンを食べるために20分以上お待する消費者が多数いるようだ。

濃厚な豚骨スープ、白赤味噌、硬さの選べる麺で人気がある。濃厚なスープは特に若い人に人気で、その上に中国人の好みと日本ラーメンが持つ特徴なトッピング付き、丁寧なサービスが高い評価を得られている。または新鮮な食材、安全を保証する日本料理の調理方法、伝統的日本風のお店デザイン、その上にプラントを意識した宣伝である。ホームページやお店では一風堂の由来を紹介し、お店に訪れた世界中の有名人の名前、世界中に展開しているお店が書かれ、アピール効果をかなり意識している。

それら以外にお店を紹介するビデオ、お客様の感想などをインターネットやソーシャルメディアを通じた発信、各種サービスプラットフォームと提携したクーポン券の発信、金融機関のクレジットカードと提携したビジネスパーソン向けのサービス、利便性を重視した定食料理のメニューが用意されている。出前サービスは無いが、ラーメンという特徴のある食事であるからかもしれない。

一風堂の経営と現材料の調達は今地化が進んでおり、お店の店員はほとんど現地の人材(中国人)であり、食材の調達も現地調達の比率が多い。

JETRO(2018)の調査では材料の調達先は中国国内の食材60~70%、主に麺、野菜であり、日本からの輸入食材10~20%で主に調味料、日本酒である。その他の国の食材10~20%、主にドイツ産豚肉、オーストラリア産小麦粉、オーストラリア産牛肉となっているようである。





飲食サービス業に属するパン業態はこれから中国市場で有望な業態の一つであるという見方をしている。その理由は①業態市場成長率の高さ②市場集中度の低さ③飲食習慣の変化である。Euromonitor 2016年のデータによれば、毎年11.93%の割合で成長している。一人当たりの消費量はアメリカの1/10、日本、香港の1/5であり、業態では大手企業が存在せず、703社の中で規模が比較的に大きいと言われている企業でさえ5.56%のシェア率で、集中度は低い。次に、11%の人口がパンを朝食としており、中国の伝統的な朝食である中華まんにつく規模まで利用されている。今後さらに朝食をパンにする割合が増加すると見方がある。パン業態の経営方式では工場生産・卸売りの経営方式とチェーン店の経営方式があるとされている。下記ではチェーン店の経営方式である台湾発パン屋チェーンの85度Cを事例としてみていく。

85度Cは2003年1月台湾に創業したコーヒー、ケーキ、パンを総合的に提供するフランチャイズチェーン店の企業である。現在888の店舗を展開し、営業利益は88億元ある。2007年8月上海に第一店舗をオープン、その後中国全土に146店舗を有するよう業態大手企業になった。お店は主に商業地、学校、ビジネス、住居、駅など人の多いエリアが中心であり、加盟店でも人の多いエリアを条件としている。開店方式は出前を特化するか出前と店内利用両方を提供するかであり、どちらも営業面積が小さなお店が特徴である。

ブランド名	85度C
チェーン方式	直営店&フランチャイズ
ポジショニング	コーヒー、パン、ケーキ好きな一般消費者
差別化戦略	低価格＋価値創造＋体験重視
単価	コーヒー 8 元、パン 4 元、ケーキ10元から
利用方法	店内利用、出前、持ち帰り（90%の率）

店名はコーヒーを85度のお湯を使うと最適な美味しさを味わえるということから由来し、リーズナブルな価格で美味しいコーヒーを飲める、美味しいケーキ、パンを食べれる。といった低価格とお得な価値、お店での体験を コンセプトとしている。商品は低価格であるが、付加の高い食材と現地の好みに合わせた商品開発に拘っている。たとえば、コーヒー豆はサグアテマラのコーヒー豆を使い、現地の好みを合わせた味を作りだしている。これ以外に従業員の丁寧なサービス、さらにシェフは一流ホテルで勤務したことのあるプロのシェフ、と継続的に新商品開発、毎月4種類以上の新製品を販売するといった製品、サービスを追求している。

IV

最近の経営キーワード



キーワード① IoTとスマート化

中国で急速に進展をとげるインターネット+スマート化

インターネット、スマート化が今後更なる進歩をとげる。サプライチェーンの効率化、経営判断の利用へ一層進化していくだろうと言われている。何千社といったインターネット、ソフトウェアベンチャー企業が参画して、飲食サービス業におけるインフラづくりが進んでいる。

互联网+餐饮向餐饮后市场纵深化发展

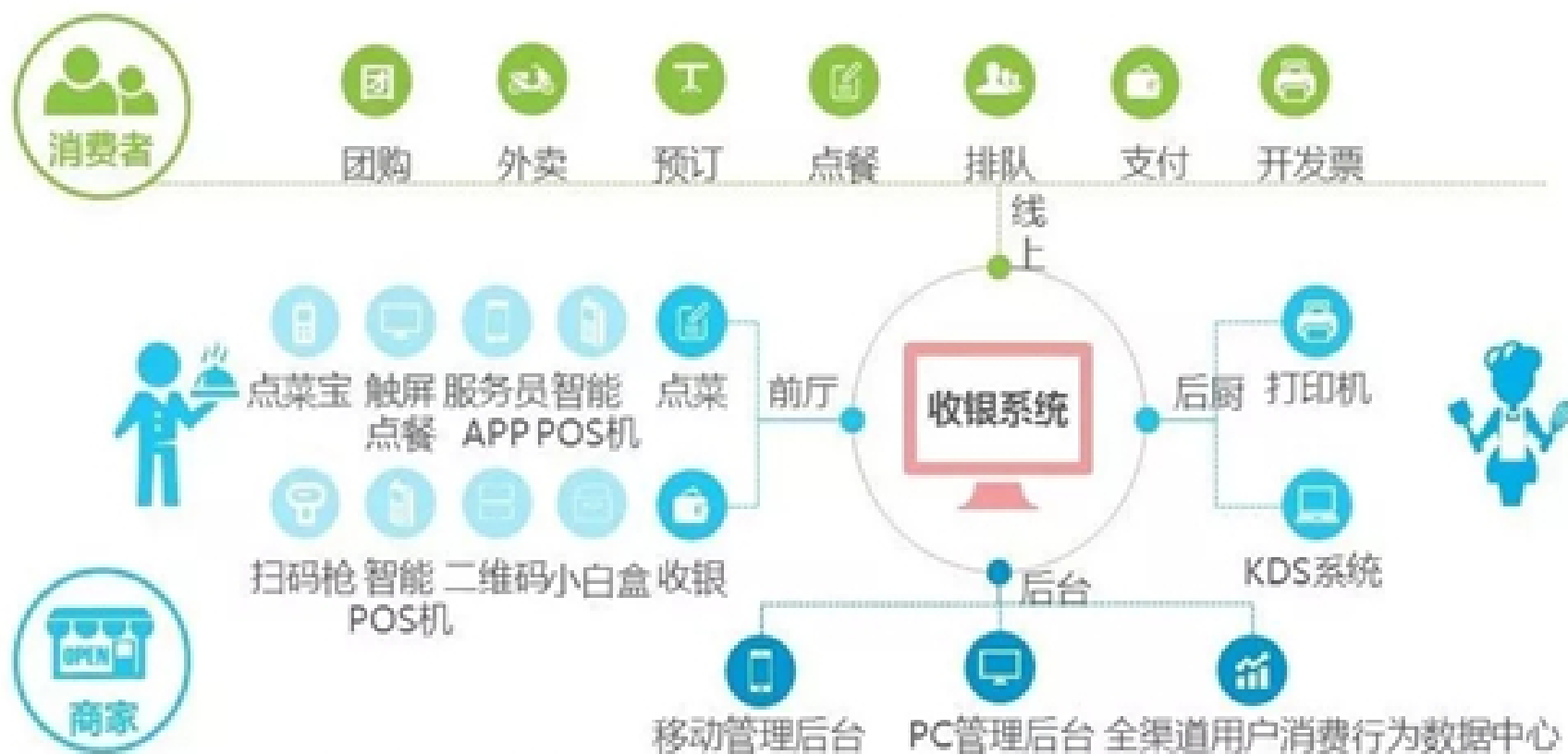


来源：公开资料及企业访谈，艾瑞咨询研究团队自主研究及绘制。

キーワード① IoTとスマート化

業界大手の飲食サービス企業が提唱する‘スマートレストランコンセプト’が注目されている。

2018年美团点评智慧餐厅



来源：公开资料及企业访谈，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

‘スマートレストランコンセプト’の実現に向けた業界プラットフォームの構築が進んでいる。

2018年中国智慧餐饮行业产业链图谱



来源：公开资料及企业披露，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

www.research.com.cn

キーワード① IoTとスマート化

例えば、無人の飲食サービス店舗も登場……



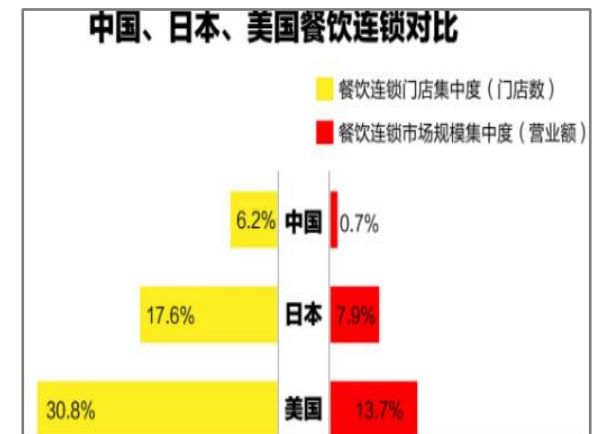
キーワード② 大手企業への集約が本格化

飲食サービス業の基本は製品（提供される飲食物）とサービスであるが、豊かな中国人消費者の要求はますます高まるといわれている。インターネットやスマート化の流れはとどまることはないが、一方で、飲食サービス業の原点を見落とす企業も少なくない。業界の専門家の間では、飲食サービス業の本質を見直すことの重要性が叫ばれている。インターネットを万能なものとして、業界に参入する事業主は数多くあるが、2、3年以内で廃業するケースも増加している。

飲食サービス業という大きなカテゴリの中で特定の業態に着目し、消費者のニーズと変化を捉えることができ、努力を重ねて飲食物・サービス、体験の質を高めていく企業こそが消費者から認められていくのではないかと。極端に言えば、食事するだけではレストランを利用する価値は無くなっている。それ以上の価値を求められている。（食事のおいしさなどの実質価値＋体験価値の増加）

中国の飲食サービス業はまだ大手集中度は低い（0.7%）が、消費者の要望を満足できた企業が巨大なチェーン店として成長し、業界全体の集中度が高まると予測されている。

巨大な市場、ニーズの変化、多様性化していく若年層の消費者市場は魅力が高く、インターネット、スマート化、デジタル化とともに、店舗でのサービス価値の向上を両立できれば、企業にとっては成長機会を有する大市場といえる。



キーワード③ 日本食は成長カテゴリー

沿岸地域の大都市では、日常的に日本食の飲食店を利用することに不便を感じなくなっている。

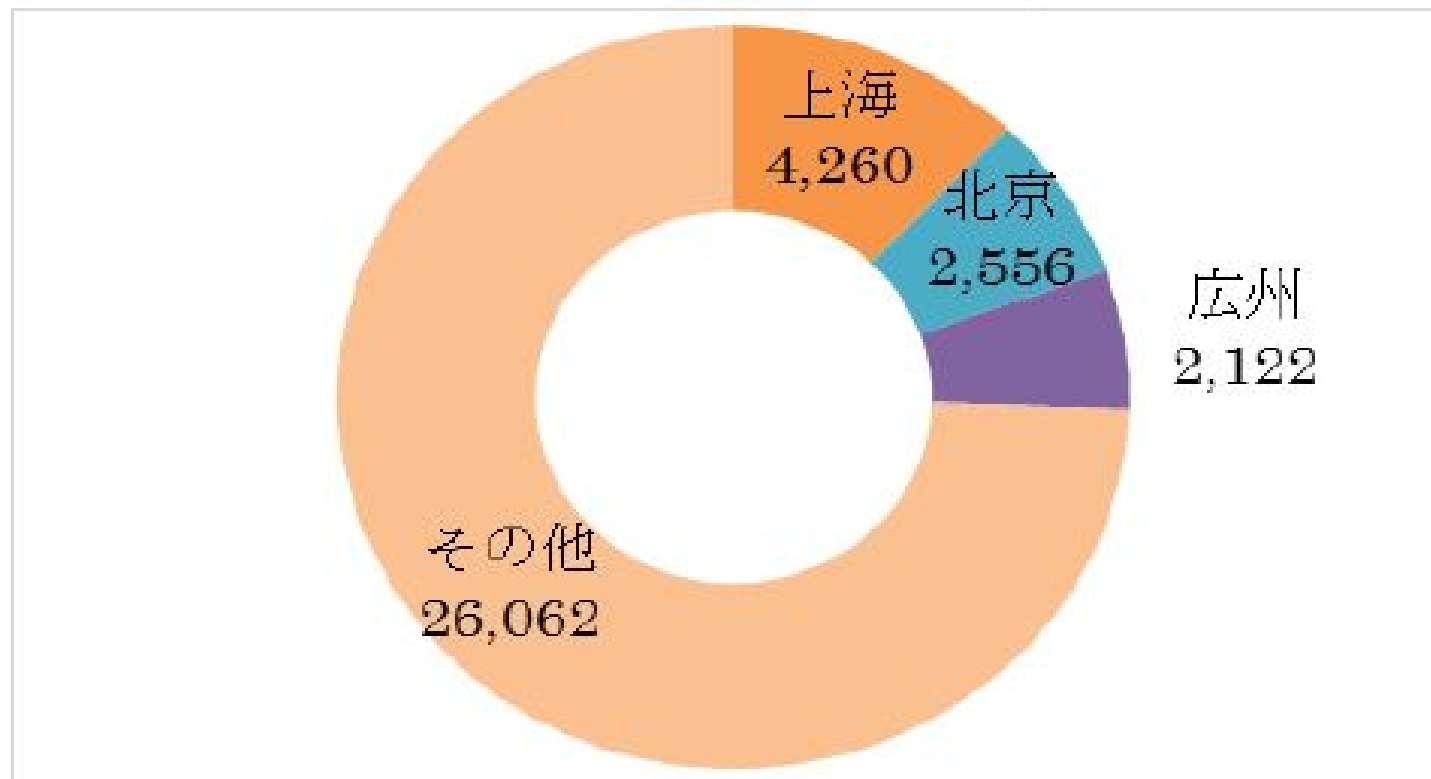
	上海		北京		広州	
	店舗数	シェア	店舗数	シェア	店舗数	シェア
ラーメン	1,385	33	865	34	712	34
食べ放題	369	9	224	9	112	5
焼き肉、居酒屋	1,236	29	791	31	578	27
寿司	670	16	446	17	350	16
その他	600	14	230	9	370	17
合計	4,260	100	2,556	100	2,122	100

出所：中国飯店協会

出所：上海、北京、広州の日本飲食店数(JETRO日本食品消費動向調査、中国 2018)

キーワード③ 日本食は成長カテゴリー

大都市圏が中心ではあるが、中国全土に日本食の飲食店は増加しており、2015年時点で34000店以上の日本食の飲食店が認識されている。2015年以降も、7-8%以上の新規店舗の増加が持続しているとのことである。

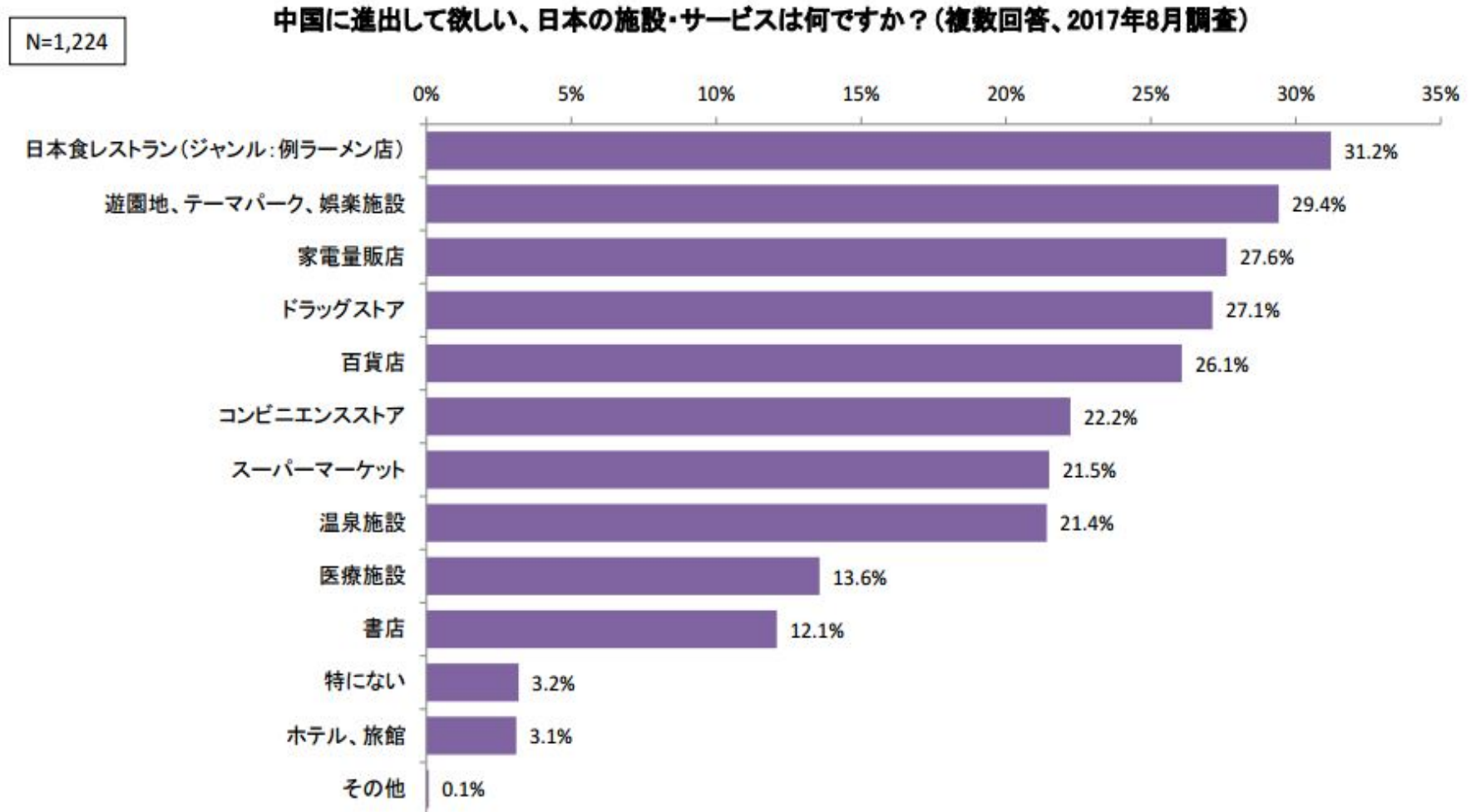


出所：中国飯店協会

出所：2016年 主要都市の日本食レストランの数

キーワード③ 日本食は成長カテゴリー

中国の消費者(日本に来たことがある中国人)において、日本食レストランの進出、増加を求める声が多い。



出所 : 上海、北京、広州の日本飲食店数(JETRO日本食品消費動向調査、中国 2018)アンケート調査結果

参考)

中国における 飲食・サービス業の関連法規



飲食サービス業に関連する法令・規則

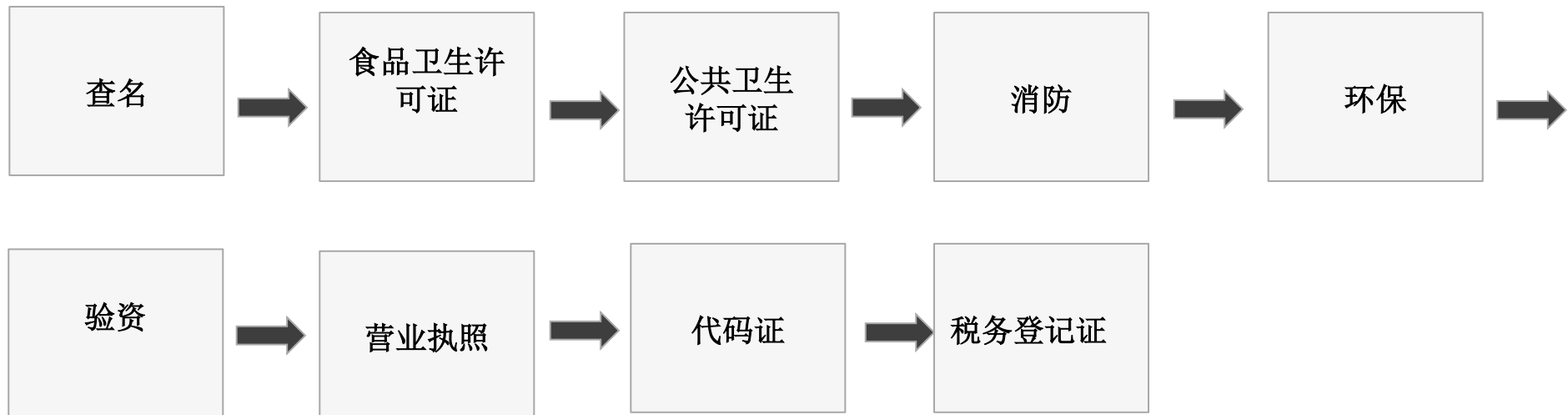
中国市場で飲食店を展開する場合、国と地方の法令・規則がある。

1. 国の法律・規制

《食品安全法》、《食品经营许可证管理办法》、《餐饮服务食品安全操作规范》

2. 地方の法律・規制

例えば、上海市の場合《餐饮业即食食品环节表面卫生要求》、《餐饮服务食品安全管理指南》などの法令を遵守しなければならない。これらの法令・規制で規定している許可証書を取得し、営業することが求められる。主な許可証書とその流れは以下の通りである。



ご紹介

J-BUNDの 調査・コンサルティングメニュー

日本能率協会コンサルティングでは、中国において2法人体制により、クライアントの経営課題解決を支援しています。飲食サービス、小売・流通業の成長戦略の策定・実践など、事業/マーケティング競争力強化の領域はJ-BUNDが担当しています。



コンサルティングサービスの概要

J－BUNDでは、中国市場における貴社の経営ステージに応じたコンサルティング・調査および研修により、貴社の経営・事業の課題解決を支援しています。

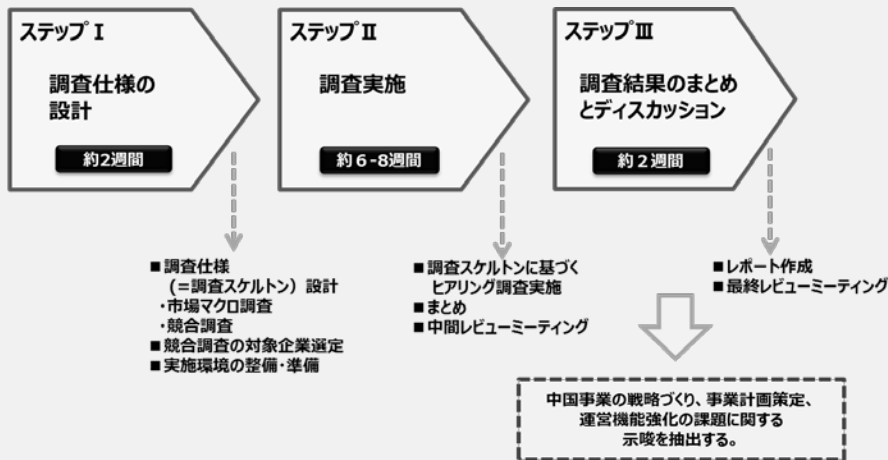
進出段階 支援領域		I 進出検討・準備	II 事業 立上げ	III 成長 ・安定化	IV 拡大・ 再構築	V 縮小 ・撤退
A	調査実務	■投資環境調査 ■規制等の調査 ■市場調査 ■ベンチマーキング調査	■会社・拠点設立 ■パートナー探索 ■販路探索	■現地市場詳細調査 ■ローカル顧客のターゲティング	■業務監査 ■デューデリジェンス	■撤退、株式譲渡 ■パートナー探索
B	事業戦略	■進出戦略 ■進出リスク評価	■事業計画 ■財務計画 ■テスト販売 ■アライアンス計画	■事業診断 ■事業計画見直し ■新市場・新用途開発	■事業診断 ■アライアンス計画 ■収益改革 ■経営形態再構築	■撤退戦略検討
C	体制設計		■内部管理体制構築 ■業務プロセス設計 ■管理KPI設定 ■業務体系設計	■業務プロセス設計 ■管理・KPI設計 ■人事評価・報償制度設計 ■日本本社とのオペレーション最適化 ■リスク管理	■技術移転 ■拠点・機能再構築	
D	現場改善		■工場立上現場指導 ■物流センター立上現場指導	■コストダウン ■品質管理 ■納期遵守改善 ■販売管理強化 ■オペレーション指導	■コストダウン ■職場活性化指導	
E	人材育成	■赴任前教育	■新入ローカル社員教育 ■基礎技能教育	■階層別教育 ■営業マニュアル作成 ■業務マニュアル作成 ■生産標準書作成 ■業務教育	■クロスカルチャーマネジメント	

1

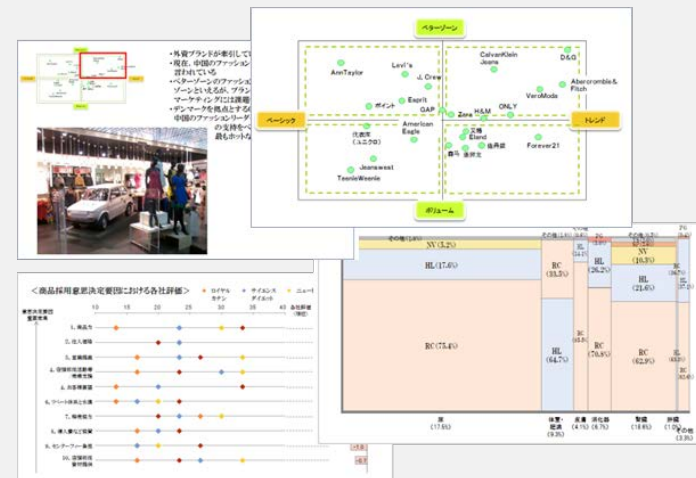
中国市場における事業環境調査

中国において出店を計画されている地域のマクロ調査や、**競合企業の営業状況に関するベンチマーク調査**（個別企業のミクロ調査）など、貴社の事業環境を調査し、今後の事業戦略、運営機能の強化にむけた示唆を抽出します。

貴社のニーズに適合する
調査仕様を個別に設計します。

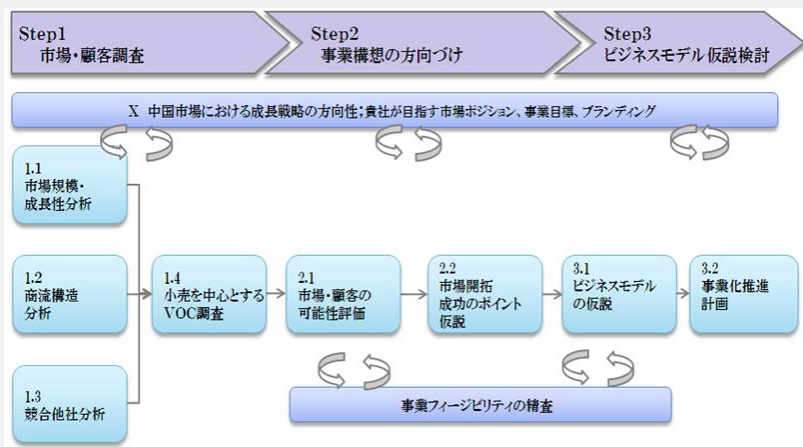


- ・市場におけるチャンス/リスク
- ・業績が好調な競合が成功している秘訣
- ・貴社の強みと対応すべき課題認識



2

■進め方（例）



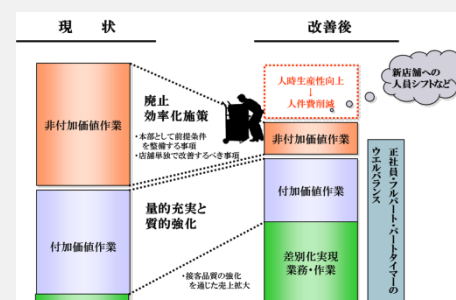
A person is shown from the chest up, wearing a white shirt and glasses, drawing a flowchart on a whiteboard. The flowchart consists of several rectangular boxes connected by arrows, with some boxes containing text. The person's hand is visible, holding a black marker and pointing at the diagram.

ワークショップ	
1	【置かれた現状と成長機会の検討】 事業の現状分析・評価を踏まえて、成長機会を検討する。事業の目指す方向性(業態、顧客提供価値、収益目標感)をすり合わせる。
2	【成長戦略課題の検討①】 出店(ないしスクラップ&ビルト)を中心に、エリア戦略の方向づけと実現の課題を検討する。
3	【成長戦略課題の検討②】 店舗のフォーマットやメニューについて、通用する日本流と通用しない日本流を見極め、中国に適合する店舗業態の方向性を検討する。
4	【成長戦略課題の検討③】 店舗運営のあるべき姿を共有し、本部機能・店舗オペレーション機能の強化といった成長の基盤づくりに関する課題を検討する。
5	【成長戦略のレビュー①】 検討内容の整理により、成長戦略の構想を検討する。
6	【成長戦略のレビュー②】 中期的な業績数値の目標感を含めて、戦略構想をまとめるとともに、実現にむけたマスタープランの骨子を検討する。

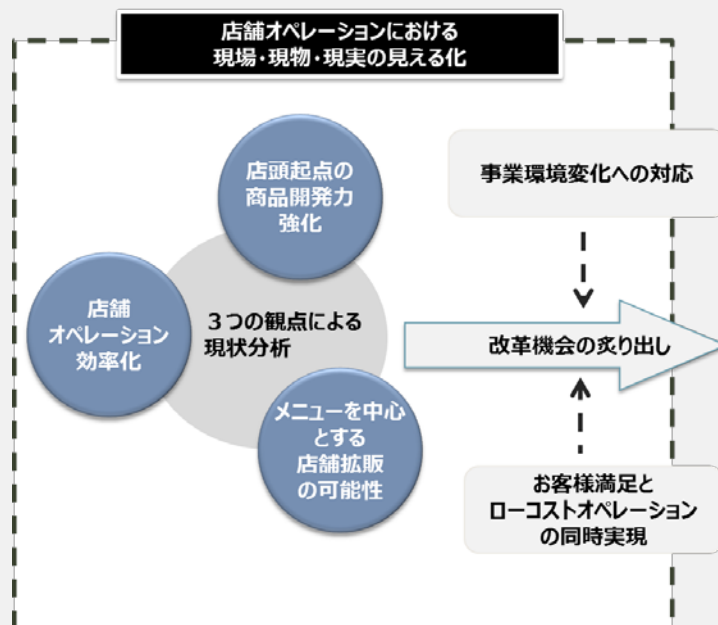
3

店舗オペレーション改善（生産性向上）

人件費の上昇が避けられない経営環境の中、
店舗（厨房、ホール）の業務改善課題や本部主導による
店舗運営機能の改革課題を見極めます。店舗運営のスマート化、
デジタル化を含め、人的生産性の向上を焦点とします。
生産性のものさし（指標）を明確にした上で、拡大均衡型の
生産性向上活動に展開します。



■ 改善課題抽出の視点



改革課題と方向づけと フィジビリティスタディ

- 1 店舗の製造負荷を考慮した商品開発
- 2 売上・利益につながるパワーアイテムの開発
- 3 業務スピード・業務負荷の軽減
- 4 多能工を含む店内体制の再構築
- 5 LSP等、要員マネジメントの強化
- 6 個店品揃えの最適化
- 7 時間帯別陳列基準によるチャンスロス・廃棄ロスの低減

■ 業態例

店内製造（調理）と販売/
提供が一体となった業態

- ・ベーカリーチェーン
- ・カフェチェーン
- ・焼肉チェーン
- ・カレーショップ
- ・居酒屋チェーン
- ・ファーストフード

等



4

中国における事業スキーム再構築

ビジネスマネジメントの側面（目指すべき事業スキームの設計・構想立案）と、リーガルマネジメントの側面（ビジネスパートナーとの法的な解決）の双方から、貴社にとって最適な事業スキームへの転換を支援します。

※ビジネススキームの再構築に伴う社内管理制度・規定、人事制度、取引先契約等、基盤整備についても支援が可能です。

■ 事業スキーム再構築の背景

- ・多店舗展開を加速するためにローカルのパートナーと提携したい。
- ・既存のローカル企業との合併を解消したい。
- ・既存のローカル企業との合併契約内容を見直したい。
- ・直営店の成功をてことして、F Cビジネスに展開したい。
- ・進出にあたり、ローカル企業との合併契約を締結する。
- ・中国事業からスムーズに撤退したい。
- ・海賊店舗（権利を侵害するローカル企業/店舗）を駆逐したい。

J-BUNDは中国ローカルの法律事務所との合併会社であり、弁護士との連携により事業スキーム再構築の支援が可能です。



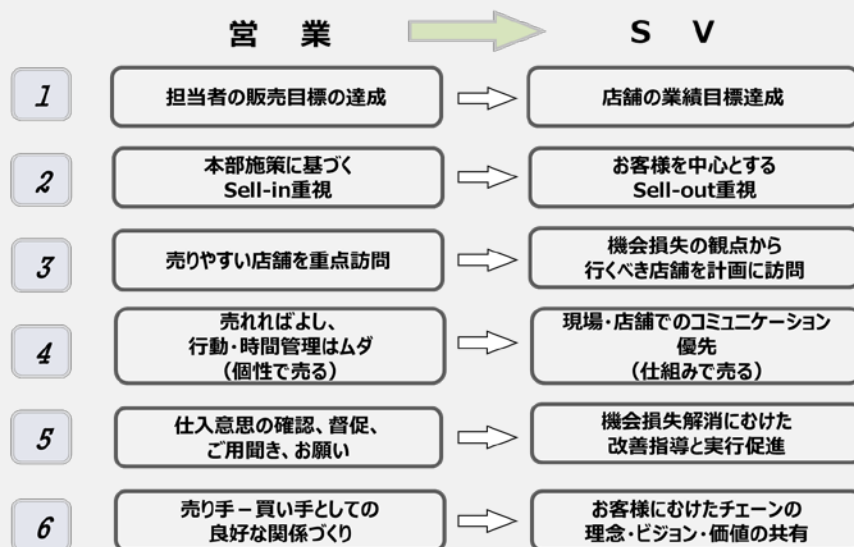
上海大邦法律事務所は、邦捷管理咨询（上海）有限公司の合併パートナーであり、日系企業の法務・労務支援において豊富な実績を有する法律専門家集団です。

5 店舗運営力強化

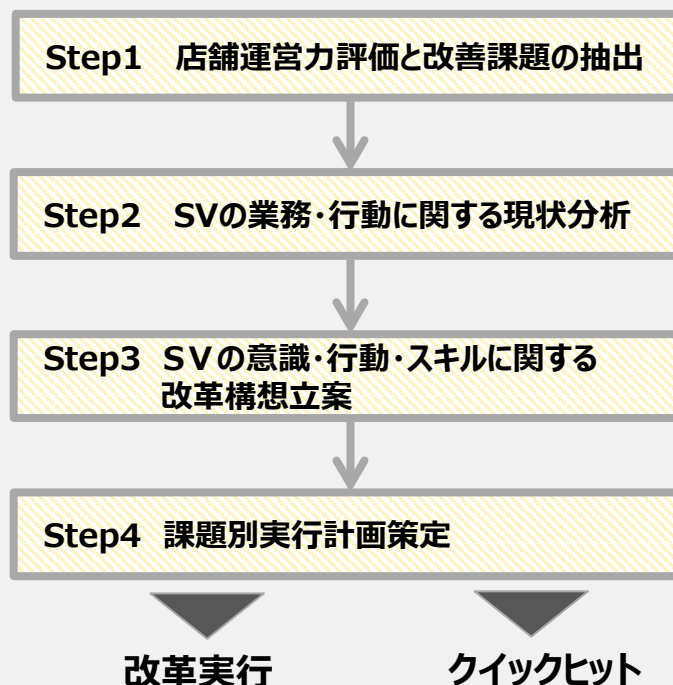
本部による店舗経営力・運営力強化に対する指導(スーパーバイジング)が未成熟な状態から脱却するために、**SVの業務構造の变革・力量強化を軸に**、個店とチェーン全体の競争力強化、収益力強化につなげます。

★ F Cビジネスの場合、本部機能の成熟度評価を実施します。

■ SVの役割発揮



■ 進め方



改革実行

クイックヒット

