



2011年8月

株式会社三井住友銀行 企業調査部

原井 瞳

中国での本格展開を目指す日系外食チェーン

国内外食市場の拡大が見込みにくいなか、日系大手外食チェーンが成長機会を求めて中国に進出する動きを活発化させつつあり、その動向が注目されています。

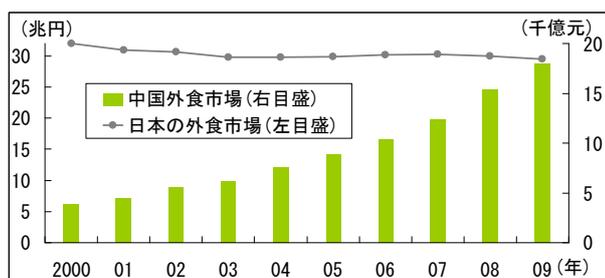
中国外食市場の動向

中国の外食市場は、人口の増加、所得水準の上昇、食生活の多様化などに伴い、年率+20%超のペースで順調に拡大しています。これまでは上海など沿岸部大都市が市場を牽引してきていますが、将来的には内陸部にも大手チェーンなどの進出が進むものとみられ、中国全土で一層の市場拡大が期待されています(図表 1)。

こうした中国市場の成長性を見込んで、地場外食チェーンはもちろん、欧米などの外資系チェーンも、まずは大都市圏からファストフード業態などで店舗展開を着実に進めてきた経緯があります。

日本の大手外食チェーンについても、国内で少子高齢化の進展や節約志向が継続するなか、ファストフードやレストラン業態などを中心に、中国での事業展開に乗り出す先が徐々に増えてきています。

図表 1 日本・中国の外食市場規模推移



(資料)中国統計年鑑及び商業改革司データ(宿泊サービス含む)、(財)食の安全・安心財団作成資料、を基に弊社作成

本資料は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。本資料は、作成日時時点で弊行が一般に信頼できるとされる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を弊行で保証する性格のものではありません。また、本資料の情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがありますので、ご了承ください。ご利用に際しては、お客さまご自身の判断にてお取扱いいただきますようお願い致します。本資料の一部または全部を、電子的または機械的な手段を問わず、無断での複製または転送等することを禁じております。

しかしながら、ファストフードなどの中間所得者層が日常的に利用する業態では、地場系や外資系チェーンがすでに一定の店舗網を築いて大きく先行しているうえ、元々海外での事業経験に乏しい日系チェーンは、現地消費者の嗜好や独特の商慣習の把握に苦勞しており、店舗数を大きくは伸ばせていません。

中国外食市場における戦略方向性

こうしたなか、日系外食チェーンが中国での事業展開で攻勢をかけるためには、大きく二つの戦略が考えられます。

第1に、日系チェーンの本来の強みである「食の安全・安心」や「高品質のサービス」は、中国の消費者からも評価が高ことから、この強みを地場系や外資系チェーンに対する差別化要因として打ち出していくことです。消費者の所得上昇に伴い大都市圏を中心に「高価格帯」の業態に対するニーズも増えつつあることから、これまで多くの外食チェーンが狙ってきた中間層が日常的に利用可能な価格帯での競合を避けて、むしろ高価格帯でハレの日需要を狙っていくことは有力な戦略になりうるとみられます。

第2に、進出の初期段階から計画的に出店を進め、多店舗展開を実現することです。上海などの大都市圏では競合激化に伴い不動産賃料が高騰しており、店舗展開の最大のネックとなっていますが、店舗網が拡大するにつれて、①ブランド知名度が向上し、デベロッパーからの出店要請が増えると、物件確保や賃料交渉



が格段に進めやすくなります。加えて、②物流網整備やセントラルキッチン設置により安定調達体制やコスト削減も実現出来ること、③経営幹部層や店舗スタッフも確保しやすくなること、などの相乗効果も期待出来ます。

但し、日系チェーンは、地場の不動産情報に乏しいため、相場対比かなり割高で賃料契約を結んでおり、採算確保もままならず、多店舗展開の実現には至っていないケースも多いようです。また、一口に「高価格帯」といっても、現地特有の嗜好に上手く適応させる必要がありますが、省を跨げば全く味覚が異なるといわれるほど多様な食文化を把握することはなかなか容易なことではありません。

このため、日系チェーンは、豊富な情報と現地人脈を持つ地場(台湾・香港系を含む)外食・食品コングロマリット等と合弁を組み、合弁相手先が有する各種許認可や政府等とのルート、不動産取引や人材採用における情報力、中国消費者の嗜好に対する理解度を積極的に活用することが出来れば、中国での店舗網拡大に弾みをつけられるものと思われます(図表2)。

合弁に当たっての課題点と解決策

合弁事業をスムーズに進めていくためには、双方の強みを持ち寄ることが重要であり、日系チェーン側からは、ブランドコンセプトやメニュー開発、店舗運営、品質管理等のノウハウを相手先に提供することが求められます。しかしながら実

際には、これまで培ってきた運営ノウハウが流出することを懸念するあまり、合弁に消極的な日系チェーンが多く、このため、出店ペースは総じて遅くなっているといえます。

一方、足元の事業環境をみれば、地場系・外資系チェーンの中にも新たに高価格帯を狙う動きがあり、高価格帯の業態においても競合が厳しくなると見られており、日系チェーンにとっては、合弁事業のメリットを活かしつつスピード感をもって店舗網を構築し、先んじて地盤を固めておく必要があるといえます。そのためには、ノウハウの流出に対して、人事・教育制度を充実させローカルスタッフの処遇改善を実現することなどにより、人材とともにノウハウが流出することを防ぐ仕組みづくりを行うことが重要といえます。

このように、日系外食チェーンが、成長期待の強い中国外食市場において、合弁先の地場事業者と上手く連携をとりつつ、店舗網を拡大させ事業を軌道に乗せられるかどうか、今後の成長戦略を左右するだけに、各社の動向が大いに注目されます。(原井)

図表2 外食チェーンの提携事例

企業名	内容
A社 (米系/ファストフード)	【地場企業買収】 中国外食大手。中国市場の足場固めのために地場大手チェーンの買収を発表。
B社 (日系/ファストフード)	【地域別に対応】 地域ごとに合弁企業を設立し広域展開を実現。各地域で独自のサービスを提供。
C社 (日系/レストラン)	【経営を一任】 パートナーに経営を一任し、現地化に成功。中国全土で400店舗以上展開。
D社 (日系/喫茶)	【合弁へ切替】 当初単独で進出したが、台湾系の食品・流通コングロマリットとの合弁に切替。

(資料)各種ニュースリリース等に基づき弊社作成

本資料は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。本資料は、作成日時時点で弊行が一般に信頼できるとされる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を弊行で保証する性格のものではありません。また、本資料の情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがありますので、ご了承ください。ご利用に際しては、お客さまご自身の判断にてお取扱いいただきますようお願い致します。本資料の一部または全部を、電子的または機械的な手段を問わず、無断での複製または転送等することを禁じております。

