―外食―
日系チェーン進出の最後のチャンス 鍵はショールーム上海での「中国式」オペレーション構築にあり

寺村京子（CDI中国オフィス・ジャパンサービスグループコンサルタント）

香港地区・台湾地区・シンガポール・タイなど「日本そのままの業態」が受け入れられている地域にくらべ、日系チェーンが中国市場で苦戦していた理由として、「消費者の所得格差が非常に大きいため、ボリュームゾーンのニーズにマッチする業態の確立が困難」なことが一因と考えられていた。いわく「中国の消費者は日系チェーンが得意とするサービスや商品の品質よりも、店の知名度、価格を最重視している」と。

しかしながら、2011年は、特に沿岸部大都市で消費者の嗜好の急激な「進化」を感じる年であった。例えば、ヤムブランズによる中国最大の火鍋チェーン「小肥羊」買収の際は、「小肥羊」の業績低迷の原因として、店舗数ではるかに及ばないがサービスレベルが高いとされる「海底撈」の台頭が挙げられていた。「海底撈」とは新興火鍋チェーンの1つで、店員に新しい顧客サービスを開発するためのインセンティブを与えたり、「海底撈大学」といったサービス教育を行うなど、サービスを明確な差別化要素として打ち出しているのが特徴の企業である。このようなチェーンが中国発で出現しており、かつ比較的高価格にもかかわらず消費者に受け入れられていることは（休日は2～3時間の行列が当たり前）、中国のミドル層がサービスに対して対価を支払う価値を認めはじめてきたということであろう。

食事中のおしぼりの交換、女性客向け髪留め提供など、上質のサービスで人気の「海底撈」

また消費者の「進化」は、味の嗜好の変化にも現れている。ある外食企業の海外担当幹部が、「日本食居酒屋が食べ放題業態でしか成立しえない市場は、消費者がアラカルトで商品を選ぶ能力が育っていないからだ」と語るように、中国の消費者は新しい食文化に対して特に慎重な傾向があることが、日本食チェーン苦戦の要因として語られてきた。しかし、近年、「和民」は客単価100元程度のアラカルト業態で、上海のミドル層の間で大人気となっている。その要因が「和民」のメニュー設計、価格設定などの巧みさにあることはたしかだが、上海のミドル層の味覚が「日本スタイル」の日本食を理解するまでに「進化」してきたことも別の要因として挙げられる。この「進化」の先には、とんかつやラーメン、和風パスタなど特定商品に特化したチェーンの普及が考えられうる。丸亀製麺を運営するトリドールが12年以降、数年間で100店舗の展開を目指していることも、ミドル層の「進化」を感じ取ってのことではないか。

とはいえ、消費者の「進化」の動きは、上海など沿岸部大都市において目に付きはじめた段階であり、地方都市へ波及していくには少なからず時間が必要と考えられる。したがって、日系チェーンの中心市場は引き続き上海・北京など沿岸部大都市とその周辺地域になるだろう。だが、すでに競争の激しい沿岸部大都市において単独でシェアを獲得・収益化を実現し、海外事業の屋台骨とするのは困難な状況にあることも事実だ。その意味で、出店計画を沿岸部大都市のみでの少数店舗展開に留めず、地方の「進化」を見据えつつ、自社にとっての「中国式」多店舗展開のノウハウ蓄積を進めることが重要だと考えられる。なぜなら、中国全土への展開には中国系（または中国を熟知する）パートナーの存在が欠かせないが、提携するためには多店舗展開の標準化が求められるからだ。

まず、パートナーが不可欠であることは、多くの日系企業が感じているところである。中国市場においては立地開拓や現地事情に合わせたメニュー・業態の変更、市政府との関係作りなど、各地域の実情を熟知していなければハードルの高い事項が多々ある。信頼できるパートナーとの関係構築が短期間での店舗数の拡大、地方進出の鍵となる。一方で、地方での商業施設開発ラッシュの中、未来のパートナー候補は、上海で「当たる」業態を探しているはずだ。そのため、パートナーと出会った際に、相手に渡せる「仕組み」がなければ、日系企業の想定を超える店舗展開スピードに対応できず、非効率でばらつきのある店舗しか作れない状況に陥ってしまう。チャンスを逃さないためにも、中長期的な視点での準備が必要である。

日系チェーンは、多店舗展開のオペレーション標準化において世界でも最高レベルのノウハウを持っている。中国においても、市場にあった業態設計、ブランド構築、オペレーション設計のノウハウを用いた、「中国式」オペレーションパッケージの確立が、地方都市消費者の「進化」がはじまった際の成功の鍵になるのではないか。

Profile
てらむら・きょうこ○析道（上海）管理諮詢有限公司（CDI中国オフィス）ジャパンサービスグループコンサルタント。CDI副査を兼任。FCチェーンコンサルティング会社インターンを経てCDI入社。アパレル小売企業の中国事業戦略再構築、食品製造小売企業のチャネル・エリア展開実行支援、外食企業の事業デューデリジェンス等の経験を持つ。

―アパレル―
大資本主導のモール化・地方進出加速 ネットの活用が再度問われる

寺村京子（CDI中国オフィス・ジャパンサービスグループコンサルタント）

2011年は、これまで沿岸部大都市と内陸部地方都市で棲み分けていた外資系ブランドと中国ブランドが、中国全土で激しい戦いを繰り広げていることを実感する年であった。UNIQLO、ZARAをはじめとする大手外資系ブランドが地方都市で出店攻勢をかければ、Meters/bonwe（美特斯邦威）、VANCL（凡客）といったすでに全土にチャネルを確立している中国系ブランドが、企業ブランドイメージ向上のためのPRを大々的に行うなど、外資／中国系といった区別はなくなりつつある。また日系企業の動きとしても、クロスカンパニーとIT（香）の合弁設立、グンゼと下着大手Aimer（愛慕）との業務提携など、中国企業に対して製造分野よりももむしろ流通部分の付加価値（店舗展開、立地交渉、拡大のための資本）を期待した提携が目立った年でもある。世界一のポテンシャルを持つ中国市場において、流通進化の動向は引き続き重要な意味あいを持ちつづけると考えられる。

11年における流通の進化として特筆すべきは、商業施設の進化だ。

たとえば上海では、大悦城（10年末開業）、虹口龍之梦など、アッパーミドル・ミドルマス80後世代をメインターゲットとした郊外型新興大型モールの開業が相次いだ。一方、地方の1級・2級都市においても11年はZARAやMUJIなどの外資系ブランドの初出店地となるような、新型大型モールの出店が相次いだ。このように、百貨店からショッピングモールへの流れは顕著だ。外資系デベロッパーのノウハウを使って先進テナントを戦略的に誘致する大型モールに対し、これまで「店貸し」業的な運営を進めてきたために、テナント誘致・配置ノウハウが蓄積されていない多くの百貨店は、集客力を失っていくであろう。さらに、上海・北京など商業施設の歴史が長い都市では、少なくない百貨店が借地契約更新の時期を迎えていることから、百貨店業態自体が戦略の見直しを迫られている。これまで百貨店への出店しか選択肢を持たなかった企業は、出店戦略を大幅に見直す必要があるだろう。一方で、大型モール出店に強いブランドは引き続き好調を維持できると想定される。

このような流通の進化はブランドのポジショニングにも影響を与えている。特に日系ブランドは百貨店を起点に長年ハイエンド層をターゲットとしてきたが、新型モールの主要ターゲットであるアッパーミドル・ミドルマス層を捉えるため、価格を下げたセカンドブランドを投入し始めている。日本では比較的中・低価格帯のブランドHoneys、IORI、Olivedes oliveなどが好調な要因の1つとして、流通側のターゲット設定とブランドのコンセプト・価格帯がうまくマッチしていることが挙げられる。

また、コスト面の上昇も見逃せない。人件費・賃料上昇は店舗運営・製造コストすべての上昇を意味するため、内陸部や第三国へ工場をシフトする動きは多くの企業で検討されている。しかし、移転直後は不良率の上昇、取引コストの上昇が発生するため、コスト面での優位性が効きづらい状況が続く。加えて、店舗の展開地域の拡大にともない物流費もかさむことから、商品の製造・流通に関する各種コストは上昇を前提とした対応が必要になる。

このような中、12年において改めて注目すべきは、「インターネット通販」ではないか。これまでも、市場へのアクセスの容易さや成長性が注目されつづけてきたものの、「実際の流通価格が安すぎる」「非正規品が多すぎる」などの理由から、本格的に取り組んできたプレイヤーの数は少ないように見受けられる。しかしながら、弊社調査ではタオバオモールの中で1アイテム単価数百元以上の売上を実現しているプレイヤーの特徴として、実店舗も展開しているプレイヤーであること、また、実店舗の地域分布がネット売上の地域分布と相関していることが検証されている。このことから、リアルとネットの組み合わせによって、消費者にプレゼンスを築くことが可能だと考える。

また、消費者の嗜好のさらなる細分化も見逃せない。日系女性誌は05年ごろから日本における20代前半向けのテイストのものが、10～30代の幅広い層に読まれることで高いシェアを獲得してきた。日系ブランドに対する消費者の評価は高く、昨年は新ブランドの進出も相まってminaに代表される90後向け「カジュアルカワイイ」ブームが来たように思われる。一方で、女性誌発展とともに成長してきた80後前半生まれの層は、従来、中国で流通してきた雑誌のテイスト（Ray、Vivi、mina）から、年齢に応じた新たなテイストを求めるようになってきているようだ。12年は日系ブランドの得意とする「大人カワイイ」ブームが来ると筆者は予想している。実際にZARAの姉ブランドMassimo Duttiなどが日本に先駆けて中国に進出していることからも、この流れへの移行は伺える。

おりしも、11年に進出を果たした日本の大手アパレル通販ZOZOTOWN（走起網）が本格的にサービスを開始したばかりである。また、高島屋や多媒体広場など、日系ブランドを集積した商業施設の開業も予定されており日系ブランドには追い風となるだろう。都市部での旗艦店出店によってブランドをアピールすると同時に、流通コストが比較的安いネット通販の世界で販売を行うブランドの台頭が待たれる。

CDI中国　上海市南京西路1515号上海嘉里中心2607室　Tel：021-5298-5252　URL：http://www.cdi-c.com/china/jp/