



国内貿易発展の第 14 次 5 カ年計画を発表

～消費の規模拡大と質向上へ～

リサーチ&アドバイザリー部
中国調査室

メイントピックス 2

国内貿易発展の第 14 次 5 カ年計画を発表～消費の規模拡大と質向上へ 2

- ▶ 商務部など政府 22 部門は 12 月 31 日、第 14 次 5 カ年計画期間(2021-2025 年)の国内貿易発展計画を発表した。消費促進・内需拡大に向けて、国内貿易の発展方向と主要任務を示し、9つの重点任務と8つの専門活動を掲げた。2025 年までに年間ベースの社会消費財小売総額を 50 兆元(2020 年は 39 兆 2,000 億元)、卸売と小売業、宿泊と飲食業の付加価値生産高を 15 兆 7,000 億元(2020 年は 12 兆 8,000 億元)、インターネット小売額を 17 兆元(2020 年は 11 兆 7,601 億元)に引き上げる目標を定めた。国内貿易の質の高い発展、強力な国内市場の形成を目指し、モノとサービス消費、都市部と農村部、従来型と新型消費、消費環境などの面から各種施策を打ち出した。

CDI コラム 8

中国企業「解体新書」(33) 大米先生 Mr RICE 8

- ▶ 昨今、中米摩擦に端を発する数々の経済規制や、独占禁止法にまつわる規制、保有するデータセキュリティに関する規制の強化など、急成長を遂げてきた新興企業にとって不確定な要素が大きく膨らんできたようにみえるが、その中にも数多くのユニークな企業が次々に生まれている。本コーナーでは、日本でも注目に値するであろう特徴ある中国企業を取り上げ、その実態と将来の展望、日本企業に対する示唆等を述べていきたい。今回は、中華式ファーストフードの「大米先生」を運営する郷村基(重慶)投資有限公司を取り上げる。

規制動向 11

国家外貨管理局 クロスボーダー貿易投資における高水準の開放に対する試行展開 11
税関総署 2022 年関税調整方案の実施に関する公告 11
市場監督管理総局 人的資源社会保障部 商務部 税関総署 税務総局 「企業登録抹消ガイドライン(2021 年改正)」の公布に関する公告 12

三菱 UFJ 銀行の中国調査レポート(2022 年 1 月) 13

メインピックス

国内貿易発展の第14次5カ年計画を発表～消費の規模拡大と質向上へ

商務部など政府22部門は12月31日、第14次5カ年計画期間(2021-2025年)の国内貿易発展計画¹(以下、同計画)を発表した。消費促進・内需拡大に向けて、国内貿易の発展方向と主要任務を示し、9つの重点任务と8つの専門活動を掲げた。2025年までに年間ベースの社会消費財小売総額を50兆元(2020年は39兆2,000億元)、卸売と小売業、宿泊と飲食業の付加価値生産高を15兆7,000億元(2020年は12兆8,000億元)、インターネット小売額を17兆元(2020年は11兆7,601億元)に引き上げる目標を定めた。国内貿易の質の高い発展、強力な国内市場の形成を目指し、モノとサービス消費、都市部と農村部、従来型と新型消費、消費環境などの面から各種施策を打ち出した。

I. 発展現状

規模の拡大

2016-2020年、中国の社会消費財小売総額は31兆6,000億元から**39兆2,000億元**に増加し、年平均伸び率は6.5%で、米国に次ぐ世界第2位の消費財小売市場となった。2020年、国内貿易の主要業種(卸売と小売業、宿泊・飲食、住民サービス、修理、その他サービス業を含む)の付加価値生産高は**12兆8,000億元**と、GDPの12.6%を占めている。国内貿易に従事する各種市場主体は9,068万個で、全体の7割近くを占めている。

経済・社会への貢献

2016-2020年、中国の最終消費支出の対GDP比は一貫して50%を超え、経済の安定な運営の基盤である。2020年、国内貿易主要業界の税金納付額は**2兆3,000億元**で、全体の7分の1を占め、雇用者数は**2.2億人**で、全体の3割近くを占めている。電子商取引(EC)は832の国家級貧困県に浸透し、貧困地区からの労働力85万人余りが家政サービスに従事し、貧困脱却に貢献した。

消費構造の最適化

住民消費はモノの消費からモノとサービス消費の併存へ転換し、観光、文化・娯楽、健康などのサービス消費市場が急速に拡大している。2019年、住民消費支出に占めるサービス消費の割合は53.5%に上昇した。新型コロナウイルスの影響を受けた2020年にも、サービス消費の割合は50.1%に達した。

流通の現代化

流通の情報化、標準化、集約化の加速により、流通コストが低下している。2020年、社会物流総費用のGDPに占める割合は14.7%で、2015年より1.3ポイント低下した。業務基礎標準と管理標準に合格した割合は2015年の50.3%から2020年の77.8%に上昇した。2020年のインターネット小売額は**11兆7,601億元**と世界1位を維持し、そのうち、実物商品のインターネット小売額は9兆7,590億元と、社会消費財小売総額に占める割合は24.9%に達した。

都市・農村の協調発展

農村ECの発展が好調で、農産物の都市普及、工業品の農村普及の販路が開拓され、都市部と農村部の流通面の格差を縮小した。2016-2020年、農村部の社会消費財小売総額、1人当たり消費支出の年平均伸び率はそれぞれ7.1%、8.3%で、いずれも都市部(6.4%、4.8%)を上回った。

¹ 中国語原文は商務部のウェブサイトをご参照ください。

<http://images.mofcom.gov.cn/scjss/202112/20211231151613719.pdf>

対外開放水準の向上

2016-2020年、卸売と小売業の実行ベース外資利用額は**580.1億ドル**で、全業種の中で第5位を占め、対外直接投資額は累計**1,019.1億ドル**で、全業種の中で第3位を占める。大型流通企業の海外進出が加速し、海外倉庫数は1,800カ所を超え、サービス範囲が世界各地に行き渡っている。

II. 発展目標と主要任務

▶ 発展目標

2035年までに、商品消費大国としての地位をさらに固め、経済発展に対する消費の基礎的役割を強め、雇用の規模と雇用者の質を高める。2025年までに、社会消費財小売総額を**50兆元**前後、卸売と小売業、宿泊と飲食業の付加価値生産高を**15兆7,000億元**前後、インターネット小売額を**17兆元**前後に引き上げる。

新技術・新業態・新モデルを発展させ、流通のデジタル化、ネットワーク化、スマート化の水準を向上させ、現代流通体系を整備し、実体商業のデジタル転換を加速させる。

流通ネットワークを整備し、流通コストを引き下げ、流通効率を向上させる。

地域市場の一体化程度を高め、都市部と農村部の発展格差を縮める。国内・対外貿易の一体化発展を推進し、企業競争力を向上させる。

▶ 主要任務

① イノベーション駆動の堅持、流通のデジタル化とスマート化の推進

デジタルインフラ建設の強化

都市部商圈、商品取引市場、大型商業施設、物流園区などにおける5Gネットワーク、モノのインターネット(IoT)の導入、人工知能(AI)、クラウドコンピューティング、ブロックチェーン、ビッグデータセンターなどの新型インフラ建設の強化。倉庫、運輸、仕分け、包装、配送などの物流施設設備の情報化、スマート化の推進。企業の情報化の推進、クラウド・プラットフォームへの移行、企業協同ネットワークの構築。商業貿易流通分野のデジタル化公共サービスの強化。

デジタル技術の革新応用

次世代情報技術の商業貿易流通分野における革新の加速、顧客識別、マーケティング、運営管理、倉庫物流、製品サービスなどの段階のデジタル化応用の深化。オムニチャネルのユーザーデータベースの構築、ビッグデータ技術を活用した消費行動と消費潜在力の予測、精確なマーケティングと個性化サービスの実現。企業資源計画(ERP)、サービスとしてのソフトウェア(SaaS)、ビジネスインテリジェンス(BI)などの技術の利用奨励。IoT やブロックチェーン技術の利用により、在庫管理システムの最適化、自動運搬ロボット、自動積み上げ機などのスマート装備の応用強化。

流通新業態・新モデルの発展

スマート街やスマート商店の発展、没入型や体験型の消費シーンの構築。産業チェーン・サプライチェーンサービスの機能が強く、オンラインとオフラインが融合した商品市場モデル基地の育成。ECの革新発展の推進、EC主体とインターネットブランドの育成。非接触取引、セントラルキッチン+食材のコールドチェーン配送など新しいモデルの普及、ソーシャル EC、ライブコマースなど新業態の健全な発展の推進。流通と先進製造業、現代農業との融合、観光、文化、スポーツ、健康などの産業資源との相互補完の推進、製造型流通企業と流通型生産企業の発展。

② 消費拡大の促進、強力な国内市場の形成

従来型消費の高度化

都市と農村の消費サービスネットワークの整備、良質な商品とサービスの供給拡大、品質分級制度の構築。

都市部商業の向上行動の展開、地域の消費環境の改善、農村消費に適した商品とサービスの提供、農村住民の耐久消費財の更新の促進。自動車などの消費財の購入規制から利用規制への転換、条件のある地域における「汽車下郷(自動車を農村に普及)」と下取りの展開、自動車回収利用体系の整備、新エネルギー自動車の普及と応用拡大、車のアフターサービス市場の発展。家電・家具・内装などの消費促進、耐久消費財回収処理体系の整備。

消費の新たな成長点の育成

カスタマイズ、体験、スマート、ファッションなどの新型消費の発展、情報消費、デジタル消費、グリーン消費の拡大。新型消費場所の改造、スマートサービス端末の建設、非接触型消費モデルの革新、オフィスビル、住宅団地、商店街、観光地におけるスマート小売拠点の配置。夜間消費の促進、休日消費の発展。「首店(初店舗)経済」の強化、シルバー経済の発展、乳幼児ケアなどの新業態の発展。市内免税店政策の整備、中国の特色ある免税店の建設。

サービス消費の発展

サービス消費分野の市場参入の緩和、医療健康、養老育児、文化旅行スポーツなどの消費の質と規模の拡大。生活サービス業の高品質、多様化、スマート化のグレードアップ、オンラインサービス供給の充実化、家政、洗濯、ヘアメイクなどの生活サービスの業界標準の整備。飲食消費の促進、サービス品質の向上、新業態・新モデルの発展。

消費環境の改善

国際的な影響力、競争力、知名度を持つ国際消費中心都市の育成、歩行者空間の質向上。便民サービス施設の弱点補強、コミュニティサービスの利便化、標準化、スマート化、品質化レベルの向上。新型消費の発展に適応しない政策法規の見直し、消費に対する行政的規制の秩序ある緩和、ガソリンスタンドの経営規制の緩和。公共消費構造の最適化、教育、医療、養老、育児、スポーツ、環境保護、応急備蓄などの公共消費支出の増加。消費者権益保護の強化、消費権利保護と紛争解決メカニズムの確立。

③ 全国統一市場の構築、市場ルールの健全化

流通基幹網の構築

国家総合立体交通網に基づき、商品集散センター、総合物流園區、総合貨物ハブや配送センターなどを合理的に計画。国家レベル、地域的流通接点都市の機能強化、都市群、都市圏、国家級新区と開発区などの役割の発揮、流通ネットワーク配置と区域、都市農村配置の接続の推進。都市と農村のインフラの相互接続の加速、効率的な配送体系の構築、農村の商業と物流ネットワークの健全化。

地域市場一体化の推進

京津冀、長江デルタ、広東・香港・マカオの大湾区などの都市群建設をめぐって、人口の合理的な流動と技術、資本、データなどの各要素資源の自由流動制度の模索。地域市場一体化と産業連携の強化、世界レベルな市場と産業集積の構築、地域市場の経済集積と放射機能の強化。

要素資源配置の最適化

廃棄工場などの遊休資源を利用した、利便性、公益性のある流通インフラの建設の支持、金融機関と社会資本が国内貿易の重点分野と脆弱な分野への支持拡大。知識、技術、データなど各種革新要素の集積と共有の促進、流通データ要素市場の発展、流通データ財産権の確認、取引流通、国境を跨ぐ伝送と安全などの基礎制度と標準の確立。

④ 農村振興、農村商業と農産物流通の現代化

县域商業ネットワークの整備

県都の商業施設の改造、総合商業貿易サービスセンターと物流配送センターの整備。買い物、娯楽、レジャーなどの業態が融合した郷鎮商業貿易センターの建設、新型農村コンビニの発展。県・郷・村の協調的発

展、オンラインとオフラインを結びつけた生活サービスネットワークの構築、農村地区の娯楽、民宿、観光などの業態配置の最適化。

農村物流の発展

都市部と農村部の統合配送、集中配送、共同配送の推進、商業貿易物流、郵便宅配、物資配送などの業務連携の強化。郵便、宅配企業の末端拠点配置の支持、農村のスマート物流体系の建設試行の展開。

農産物の流通網の整備

農産物の流通のインフラ建設とグレードアップの強化、農産物の集散センターと物流加工配送センターの整備。農産物の品質向上と農業標準化の推進、農産物卸売市場のデジタル化、スマート化建設の促進。農産物の生産、運輸、倉庫、消費段階におけるデータの相互接続、施設の共有化。農産物の加工、運輸、倉庫、販売をカバーするコールドチェーンの構築。

⑤ 流通と生産の融合発展

消費側から生産側までのサプライチェーンの接続

企業のサプライチェーン管理レベルの向上、企業間の需要、在庫、物流情報のリアルタイム共有の実現、消費側から生産側までのサプライチェーンの整備。サプライチェーン核心企業の資源開放の奨励、集中購買・集中配送、マーケティング、技術管理分野の技術と経験の共有、大中小企業の融合発展の実現。新型サプライチェーンサービス企業と総合サービスプラットフォームの育成、消費者の個性化ニーズの製造業者向けフィードバック、製品設計への消費者の参加。

消費ビッグデータの応用強化

ビッグデータ技術に基づく消費者像の形成、消費需要の分析と伝達、生産企業向けの展開。政府と企業間の消費ビッグデータの相互接続、部門や地域を跨ぐデータの融合と利用、データ共有体制の構築。消費者データのプライバシー保護とセキュリティ管理の強化。

生産性サービスの発展

研究開発設計、貿易金融、物流倉庫、アドバイザーといった生産性サービスのサプライチェーンへの参加、個性的なデザイン、フレキシブルな製造の発展。流通企業の戦略企画、マーケティング企画、市場調査、管理コンサルティングなどの専門化サービスの発展。生産資料流通現代化の推進、生産資料市場のデジタル化の加速、生産・購買・物流・販売など各種資源の統合、情報、取引、融資などのサービス機能の整備。

プラットフォーム経済の規範化

ビッグデータ、クラウドコンピューティング、モバイルインターネットなどの情報技術運用の奨励、より多くの流通の新プラットフォーム・新業態・新モデルの形成、製造資源、需給データの共有推進、スマート製造やサービス型製造の促進、工業インターネットの発展。プラットフォーム企業による中小企業向け資源開放の奨励、中小企業のデジタル転換と技術・モデル革新の促進。プラットフォーム向け監督管理モデルの革新、企業による商品品質責任の負担、市場参入制度の整備、独占禁止と資本の無秩序な拡張の防止。

⑥ 国内と対外貿易の一体化

現代流通企業の発展

流通企業の革新発展、合併再編、要素資源統合、内外市場連携の支持。ブランド管理の改善、自社ブランドの構築、ブランド化発展の実現。流通企業、ECプラットフォームの国際化経営の支持、国内外の商品生産地と消費市場の連結、グローバルな仕入れと流通チャネルの整備。国家重大戦略プロジェクトや「一帯一路」経済貿易協力への参画、重点市場における物流配送センター、販売センターの建設、国際市場向けのマーケティングとサービス保障体系の構築。

流通の高レベルの対外開放

サービス業の対外開放拡大総合試行の推進。外資利用の質の向上、外資のビジネスモデル、先進技術、管理経験の導入の拡大、海外で有名なブランド旗艦店、コンセプトショップ、体験店、業態融合店の積極的導入。農村とコミュニティ商業などの脆弱分野への外資導入の奨励、中西部と東北地区の流通インフラ建設への外資参加の奨励。

内外貿易融合発展プラットフォームの育成

自由貿易試験区、海南自由貿易港、国家級新区、国家輸入貿易促進革新模範区、総合保税區、国家級経済技術開発区などの開放プラットフォームのモデル作用の発揮、輸出入の管理とサービスの最適化。中国国際輸入博覧会、中国国際サービス貿易交易会などの誘引力と国際的影響力の向上、国際的知名度が高く、影響力の大きい域内外展覧会の育成、オンライン・オフライン融合のクラウド上での展覧会の発展。

内外貿易融合発展モデルの革新

対外貿易企業とECプラットフォーム、チェーン店企業の連携推進、対外貿易製品の国内販売への転換に利用される専用エリアの開拓、国内市場の開拓。対外貿易企業と物流企業の業務連携と資源統合の強化、物流インフラの共同建設と共有、国内物流企業の国際業務発展の支持。内外貿易の資源統合の奨励、業界組織、企業連合体と国際購買連盟のマッチングの強化。

⑦ グリーン・低炭素の実践、持続可能な発展の促進

グリーン発展理念の普及・実施

流通のグリーン発展評価と第三者評価体系の検討。流通企業のグリーン発展理念の実践、グリーン発展管理水準の向上、社会的責任の履行、資源の効率的利用、生態環境の保護、温室効果ガス排出の効果的抑制、持続可能な発展の実現。

グリーン生産・消費の誘導

生産企業のグリーン設計の推進、低炭素化・標準化・ブランド化生産の促進、高エネルギー消費・高汚染・過剰包装製品の制限と拒否、包装印刷の減量化、包装物の印刷面積と色の種類の減少、グリーン・低炭素サプライチェーンの構築。統一的なグリーン製品体系の構築、グリーン製品基準、認証、標識体系の整備。低炭素・グリーン製品の宣伝強化、省エネ家電、グリーン家具など低揮発性有機物(VOCs)含有量のグリーン製品の販売促進。飲食業界のグリーン、安全、健全な発展の促進、油煙対策の強化、勤儉節約の励行。

流通のグリーン発展水準の向上

流通企業のグリーン省エネ設備と技術の応用、流通分野の省エネと排出削減の推進、倉庫企業のグリーンの建築材料、製品と設備使用の奨励、建築省エネ基準の実行。グリーン物流の推進、EC企業のグリーン包装の利用支援。宅配包装の減量化、標準化、循環化の推進。都市部の共同配送とグリーン貨物配送の発展、新エネルギー物流配送車の応用普及、集約化配送モデルの発展、物流配送路線の合理的配置、車両利用率の向上。

再生資源の新型回収体系の構築

再生資源回収拠点配置の強化、再生資源回収業界の規範化と規模化レベルの向上、多元的な回収、集中仕分け、安全貯蔵輸送と無害化処理の再生資源回収利用体系の構築。再生資源回収技術の高度化、分別設備施設の更新、再生資源回収処理能力の向上。

Ⅲ. まとめ

中国の国内貿易の質の高い発展は、「国内大循環を主体として、国内外の双循環が互いに促進する経済の新たな発展枠組み」を構築する重要な支えとなっている。対外開放政策を深化させていくとともに、経済政策の重点は国内に置かれ、サプライチェーンの強靱化、消費の拡大、輸出の促進に取り組むことになる。中国は長期にわたる持続的な経済発展を経て、投資主導型から消費主導型へ転換する段階に来ている。中国

の最終消費支出の経済成長に対する寄与率は 60%前後で、先進国水準の 70%、80%に比べ、未だ引き上げる余地がある。

国内貿易は発展の不均衡、不十分な問題が際立っており、国内の統一された大市場は未だ健全ではなく、流通の現代化の程度が高くはなく、高品質の商品とサービスの供給が不足し、都市の人民に便宜を図った施設と農村部の商業は発展不足、都市と農村の融合発展は体制的・制度的障害が存在する。中国政府は現代的な流通システムの建設を重要な戦略任務と位置付けており、効率的な流通システムによって、広い範囲で生産と消費を結びつけ、取引範囲の拡大、分業の深化、生産効率の向上につながることを目指している。

これまで、イノベーションを通じた生産性・所得の向上や社会保障制度の整備、戸籍制度改革などを進めてきており、これらの取り組みは一定の成果を挙げているものの、依然として制度面で改善する余地が大きい。今後は国民の消費力を高め、消費政策と消費環境を完備させ、より多くの消費成長分野の開拓に注力するとしている。

また、業界の発展からみると、デジタル経済は技術変革と産業高度化をリードし、国内貿易の発展に新たなチャンスをもたらすと期待される。世界的な技術革命と産業革命が進んでいる中、次世代情報技術は人々の生産・生活方式を変えるほか、流通のデジタル化やスマート化を加速させ、新技術・新業態・新モデルの発展を推進することが予想される。

MUFG バンク(中国) リサーチ&アドバイザリー部
中国調査室 孫元捷

CDI コラム

中国企業「解体新書」(33) 大米先生 Mr RICE

昨今、中米摩擦に端を発する数々の経済規制や、独占禁止法にまつわる規制、保有するデータセキュリティに関する規制の強化など、急成長を遂げてきた新興企業にとって不確定な要素が大きく膨らんできたように見えるが、その中にも数多くのユニークな企業が次々に生まれている。本コーナーでは、日本でも注目に値するであろう特徴ある中国企業を取り上げ、その実態と将来の展望、日本企業に対する示唆等を述べていきたい。今回は、中華式ファーストフードの「大米先生」を運営する郷村基(重慶)投資有限公司を取り上げる。

I. 郷村基の大都市進出の失敗から生まれた大米先生

最近、お昼時になると、街角やショッピングモールで行列を作っているレストランがある。覗いてみると簡素で、小ざれいな店構えの食堂だ。入ると、トレイをもって、行列にならび、ガラス越しのケースに盛られている料理を注文すると、その場で、お皿に盛ってくれたり、持ち帰り用のケースに詰めてくれたりする。トレイをもったまま最後は、スマート決済という流れだ。長い列ができていても、スムーズに流れていく。「大米先生(MR RICE)」は、中華ファーストフードレストランだ。

当社は、もともと重慶に拠点を置く「郷村基」グループがその母体となっている。その「郷村基」は、1994年から、四川、重慶エリアを中心に、「四川味の新しいファーストフード」というコンセプトで始まった。メニューも、中華料理を中心としながらも、フライドチキンや、フライドポテトといった洋風メニューも取り入れるというスタイルのものだった。サプライチェーンも、セントラルキッチンを設け、製品や、半製品をまとめて製造したものを、各店舗に配送し、現場で簡単調理して提供していた。一人前のメニューが概ね10元~20元程度と安く、味も良く、多くの店舗が、住宅エリアにあることもあり、住民の食堂として成功した。

2007年には、紅杉資本と海納亜洲から、1300万米ドルの融資を受けている。さらに、2010年には、ニューヨーク証券取引所に上場している。

その後、「郷村基」は、北京、上海といった一級市場への進出を試みている。しかし、当時は、高額の家賃、高コストな食材調達、さらには、消費者が四川風の味になじまないといったこともあり、結局は、市場に浸透することなく、失敗に終わっている。北京、上海に出店した店舗も、2012年末までには、数店舗を残すまでに縮小している。

上場したものの多くの稼ぎを2,3級都市で稼いでおり、想定された北京、上海での収益が見込めないうちに、株価も大幅に下落していた。

こうした中で、2011年に「大米先生」は、生まれている。一級市場への参入を果たすために戦略再構築がどうしても必要だったということだ。2012年あたりから、本格的に展開をしている。初めての店舗を重慶に開店し、その後、成都、武漢、長沙といった都市へ展開している。

2020年6月に紅杉資本からの数億元の融資を契機に、急拡大ステージに入った。同月、上海陸家嘴に上海で初めての大米先生を開店、その後わずか1年半の間に、上海だけで90店舗を開業している。現在まで



出所:紅餐網

に全国で、約 500 店舗を有している。

II. ターゲット市場に合わせた戦略再構築

北京や、上海での大米先生のターゲットは、オフィスビル、ショッピングモールや、ハイテクパークといったところで働く若者たちだ。彼らは、料理の味や品質にこだわると考えた。

(すべて店内調理)

ファーストフード店の多くの料理は、値段は安いものの、セントラルキッチンで大量製造され、パッケージ化され、店舗では、袋から出して、温めてお皿に盛るだけで、味が今一というものが多い。ファーストフード工業化と揶揄されたりもした。

これに対して、大米先生が採用しているのは、ファーストフードという形態をとりながらも、店内に調理人がいて、その場で料理を調理する店内調理というスタイルだ。これが競合他社との大きな差別化要素になっている。店内調理のメリットは、もちろん、できたてのおいしい料理を提供できることであるし、食材の調達状況によっては、容易にメニューを調整できたりするが、毎日の新鮮な食材調達、腕の良い調理人の確保など、掛けなければならないコストも大きい。その一方で、売値は、ファーストフード店並みに抑えなければならない。

(オペレーションの効率化)

店内調理を銘打ち差別化を図る一方で、増加するコストは、オペレーション全体を標準化し、効率を上げることでバランスさせようとしている。

どの店も店舗全体の4割ほどを厨房に充て、5人の調理人が現場で新鮮な食材から、料理になるまで調理していく。一旦は、大きなトレイに移して、そこから注文に応じて小皿に分けて売れていく、大量に作り置きしておいて、出すときに電子レンジでチンということはしないのである。30品ほどになるメニューを、売れる状況を見ながら、無くなると調理人が、厨房で調理を始めるという具合だ。

大米先生は、設立されてから2016年ごろまでにやっと全国で100店舗になる程度の拡大スピードだった。その間に、かなり時間をかけてモデル構築を模索してきたといわれる。

(緻密な計算で、おいしく無駄のない調理)

店内調理の強みは、その料理が、出来立てほやほやであることだ。その状態を最も効果的に生み出すために、来店者がピークになるお昼時の時間帯までに、どの料理が、どれくらい売れるのかについて実際のデータをベースに予測を立て、その数字から、どの時間から準備を始め、いつ火にかけ調理をし、いつまでに終わらせるかというスケジュールを設けている。これによって無駄な時間を減らすことと、出来上がった料理が、味も温度もちょうどいいという時間に、店に並ぶように工夫している。これでファーストフードであることと、店内調理で、出来立ての料理であることを実現している。

(効率的な調理人育成)



調理人をどう確保し、マネジメントするかも、このモデルの重要なポイントだ。店内で調理する料理の一つ一つには、定められた SOP があり、その調理工程が標準化されており、料理のできもばらつきがないようになっている。調理人の採用基準、育成制度も厳格に体系化されている。調理人育成学校と提携をし、安定的に人材を確保し、社内でも定期的な研修、考査、昇格試験などを経て、調理者の質を保つようにしている。店舗内で調理長としてつくには、最低でも5年の経験を要する。大米先生は、2011年からスタートして約10年の時間をかけてこの膨大な調理人集団を育成してきており、これが店内調理を実現するうえでも、それを急拡大するうえでも、他社が容易には真似できないリソースとなっている。

表の出前の売上データを見るともろもろの工夫の結果として、決して多くないメニュー数ではあるが、競合他社を引き離し、売れ筋品単価も許容範囲内にある。

良田・上海陸家嘴エリア出前販売データ【か月】

	大米先生	中華ファーストフードA	中華ファーストフードB	中華ファーストフードC
出前販売数 (セット)	6000	5000	4000	2000
料理SKU総数 (品)	25	24	48	42
炒め物SKU (品)	15	6	27	21
炒め物構成比 (%)	60%	25%	56%	50%
売れ筋メニュー	肉炒め	鳥スープ	キャベツ春雨炒め	鶏肉辛子炒め
売れ筋品の月極売上数 (單)	1000	1250	840	200
単価 (元)	15	17	13	19

SKU総数は、メニュー品数で、ごはん、ドリンク、つまみを含まず。価格は、出前アプリ値引き後価格

Ⅲ. 戦略再構築の安定的な成功を確実にできるか

郷村基からスタートし、重慶や、同じ食文化圏で成功をおさめた企業が、北京や、上海といったまったく質の違う市場で失敗してしまうが、改めて狙う市場を分析し、顧客にあったオペレーションのモデル全体を再構築することで、店に行列のできるほどに成功した様子は、経営戦略のお手本のような企業だ。しかし、一方で、売価を抑えながら、効率化することで、食材や、調理人などのコストアップなどをどれほどうまく吸収できるのか。2016年にニューヨーク証券取引所での公開を取りやめ、当面は収益力のプレッシャーはなく、2020年6月には大型の融資を得ている中で、当面は拡大を続けることと思われる。非公開になって以降の経営データは、公表されていないので、わからないままだが、引き続き出来立てのおいしい料理をスピーディーに食べられるお店として成長してもらいたいものだ。

(筆者：新コンシューマーブランド研究チーム)

参考：大米先生及乡村基官网、红餐网、《2021年中国连锁餐饮行业报告（2021年12月）》、《中国中式快餐连锁白皮书（2020年11月）》、大众点评、知乎、美团外卖、新浪财经、雪球

コーポレートディレクション 上海オフィス

コーポレートディレクション(CDI)は、1986年に米系大手コンサルティングファームであるBCG東京オフィスから10名が独立して設立した、日本初の独立系戦略コンサルティングファーム。2008年の上海オフィス設立を皮切りに、現在ではアジア5箇所に現地拠点を有する。

上海オフィスでは、主に日本企業の中国参入戦略立案、戦略再構築、及び実行に伴う組織業務改革、中国企業との提携支援等を提供。一方で、中国企業をクライアントとした日系企業との提携支援も提供している。

規制動向

国家外貨管理局 クロスボーダー貿易投資における高水準の開放に対する試行展開

発表日:2022 年 1 月 4 日

今回のパイロット(試行)エリアは、上海自由貿易試験区臨港新片区、広東省自由貿易試験区南沙新区片区、海南自由貿易港洋浦経済開発区、浙江省寧波市北崙区。さらに、4 つの地域が各々の関連パブコメを公布し、期限は 2022 年 1 月 19 日まで。主な試行による取り組みは以下の通り。

1、経常項目

- ・デューデリジェンス実施の上、パイロット銀行は企業「送金指示」に基づき、パイロット地域の優良企業に対して経常項目の外貨業務を行うことが可能。
- ・パイロット地域企業は、クロスボーダーのネットィング決済を行うことが可能。
- ・貨物貿易における特殊な資金の払い戻し(本来の支払いルートによる払い戻しが出来ない場合、或いは支払期間 180 日超)は外貨管理局にて登録不要であり、代わりにパイロット銀行にて登録を実施する。

2、資本項目

- ・外債利便化について、実需に基づいて、中小ハイテク企業に対して最大 500 万ドルの外債枠を付与。
- ・域外貸付の上限額を純資産 30%から 80%まで拡大。
- ・域外貸付、外債、クロスボーダー保証などの外貨業務登録は銀行にて受理できる。
- ・FDI 再投資は登録不要。被投資企業または株式譲渡者は国内再投資の受け入れ登録不要。
- ・資本項目(資本金、外債、海外上場による調達した資金)の使用範囲を拡大。非関連企業への委託貸付の使用制限を取り消し、元転支払待ち口座を廃止。
- ・多国籍企業は人民元外貨一本化プーリングを使用可能。従来より申請条件が厳しくなる(中国グループ前年営業収入は合計 100 億人民元以上、かつ人民元と外貨の経常収支額 70 億人民元以上等)一方で、域外貸付上限額が拡大される(域外貸付集中額=プーリング所有者權益×80%)。
- ・パイロット地域の非金融企業(不動産会社等を除く)の外債、クロスボーダー保証、域外貸付、ODI などの業務におけるクロスボーダー流出通貨の一貫性制限を適度に緩和し、合理的な需要がある非金融企業は、契約・流入・流出ごとに、通貨を自主的に選択することが可能。

税関総署 2022 年関税調整方案の実施に関する公告

番号:税関総署公告 2021 年第 119 号

発表日:2021 年 12 月 30 日

実施日:2022 年 1 月 1 日

本公告は 2022 年 1 月 1 日より、一部商品の輸入出関税を調整。954 品目の商品(関税割当を除く)に輸入暫定税率の実施やクロム鉄など 106 品目の商品に輸出関税を引き続き課税する等が公表されている。

また、「地域的な包括的経済連携協定」(RCEP)により、日本、ニュージーランドなど 9 カ国の RCEP に基づく原産品の初年度税率が施行され、その後の発効実施時期は別途公表予定。

市場監督管理総局 人的資源社会保障部 商務部 税関総署 税務総局 「企業登録抹消ガイドライン(2021 年改正)」の公布に関する公告

番号:市場監督管理総局 人的資源社会保障部 商務部 税関総署 税務総局 2021 年第 48 号

発表日:2021 年 12 月 29 日

- 1、企業撤退は、解散決議、清算配分、企業抹消登録の 3 つのプロセスが必要と明確にした。
- 2、その中で、普通の企業抹消登録を四つのパターンに分け、それぞれの税務抹消登録のプロセスを明確にした。
- 3、また簡易版の企業抹消登録プロセスの適用対象と適用不可のネガティブリストをさらに明確にした。

三菱 UFJ 銀行の中国調査レポート(2022 年 1 月)

- 経済レビュー: 成長との両立を目指す中国の脱炭素戦略

https://www.bk.mufg.jp/report/ecorevi2022/review_20220106.pdf

経済調査室

- MUFG BK 中国月報 2021 年 12 月号(第 190 号)

米中技術分断 ～対中国経営において日系企業が留意すべき課題～

<https://www.bk.mufg.jp/report/inschimonth/121120101.pdf>

トランザクションバンキング部

本報告書は、情報提供のみを目的として、MUFG バンク(中国) 有限公司(以下「当行」)が作成したものであり、その使用又は配布が法律や法規への違反に該当するあらゆる管轄又は国における個人又は組織への使用又は配布を意図したものではありません。本報告書をお客様に公表する前に、当行及び/又は当行関係者/組織は、本報告書に含まれる情報を利用、又はそれに基づいて行動することができます。

本報告書に記載されている情報及び意見のいずれも、預金、証券、先物、オプション、又はその他の金融商品若しくは投資商品の購入若しくは売却の申出、勧誘、アドバイス若しくは推奨をするものではなく、またそのように解釈されるものでもありません。

本報告書は、情報提供のみを目的として作成されており、特定の受領者の具体的な需要、財務状況、又は投資目的への対応を意図するものではありません。

本報告書は、信頼しうるとみなされる情報源から入手した情報に基づいて作成したのですが、正確性を保証するものではなく、受領者自身の判断に代わるものとみなされるべきではありません。受領者においては、適切に、独立した専門的、法律、財務、税務、投資、又はその他のアドバイスを別途取得する必要があります。

本報告書は、アナリスト自身の見解に基づいているため、当行の公式な見解を示すものではありません。本報告書に含まれる全ての見解(あらゆる声明及び予測を含む)は、通知なしに変更される可能性があり、その正確性は保証いたしかねます。本報告書は、不完全又は要約の場合もあり、本報告書に言及される組織に関する重要な情報を全て網羅していない可能性もあります。当行(含む本店、支店)及び関連会社のいずれも、本報告書を更新する義務を負いません。

過去の実績は将来の業績を保証するものではありません。本報告書において言及されるいかなる商品の業績予測も、必ずしも将来実現する又は実現しうる業績を示すものではありません。

当行及び/又はその取締役、役員並びに従業員は、当該取引への関与に当たり、随時、本報告書に言及された関連証券又は関連金融商品において、利益を有すること及び/又は引受を承諾すること、及び/又は当該証券若しくは関連金融商品を保留若しくは保有することがあります。さらに、当行は、本報告書に言及されたいずれかの会社と関係を有する(例えば関連会社、戦略パートナー等)こと、若しくは有していたこと、又はコーポレート・ファイナンス若しくはその他のサービスを提供すること、若しくは提供していたことの可能性もあります。

本報告書に含まれる情報は当行が信頼しうると判断した情報源から入手したものでありますが、当行は、その適切性、適時性、適合性、完全性又は正確性について、いかなる表明又は保証をするものではなく、一切の責任又は義務を負いません。したがって、本報告書に記載されている評価、意見、見積り、予測、格付け若しくはリスク評価は、当行による表明及び/又は保証に依拠するものではありません。当行(含む本店、支店)及び関連会社並びに情報提供者は、本報告書の全部又は一部の使用に起因するいかなる直接的、間接的及び/又は結果的な損失若しくは損害について、いかなる責任も負いません。

当行は、本報告書の著作権を保有しており、当行の書面による同意なしに本報告書の一部又は全部を複製又は再配布することは禁止されています。当行(含む本店、支店)又は関連会社は、当該複製又は再配布によって生じる、いかなる第三者に対する責任も一切負いません。

MUFG バンク(中国) 有限公司 リサーチ & アドバイザリー部 中国調査室
北京市朝陽区東三環北路 5 号北京發展大廈 4 階 照会先: 石洪 TEL 010-6590-8888ext. 214