

設立7年で600店、85 ブランドの世界展開を進める美食達人

美食達人(台中市)が展開するコーヒー・ケーキショップチェーンの「85」。設立からわずか7年で台湾を代表する飲食ブランドに成長したばかりではなく、米国、中国、豪州に進出し、世界で600店舗を越える店舗網を築いている。今回は、同社の張信文協理を訪ね、事業概況や中国市場での成功の背景などについてお話を伺った。

事業概況と世界展開の状況について

85の1号店は2004年にオープンしました。ブランドイメージは「五つ星の商品を手ごろな価格で」。これが消費者の心に響きました。同年末にフランチャイズ展開を始め、2006年には台湾で最大のコーヒー・ケーキチェーンとなりました。現在、台湾では336店舗(直営店は41店)が営業しています。

台湾で成功を収めた後、2006年9月にシドニーに海外1号店を出店しました。07年12月には中国1号店を上海に、翌08年9月には米国1号店をアーバイン(カルフォルニア州)にオープンさせました。3店舗の経営はいずれも好調で、中でもアーバイン店は、全店舗で最高の売上(月間売上150万ドル)を記録しています。現在、豪州は5店舗、中国は270店舗、米国は2店舗にまで拡大しています。中国はこれまでに沿岸部の上海、江蘇、福建などの主要省・市のほか、東北部の瀋陽や内陸部の成都など、13の省に出店しました。最も多い上海は100店舗を越えています。将来は、東北部や内陸部の中規模都市へ重点的に出店し、85ブランドを幅広く中国市場に浸透させていきたいと考えています。

中国事業の立ち上げと事業戦略について

最初に中国市場の視察を行ったのは2004年のことでした。中国経済は跳躍するような成長ぶりを見せていましたが、人々の消費習慣と経済成長の間には「ギャップ」があるように感じました。喫茶店を例に挙げますと、当時はどの店舗もこぞんまりとしていて、照明は薄暗く、コーヒーだけではなく、洋食も提供していました。外観で喫茶店とわからないばかりか、入り口にメニューが置かれておらず、とにかく入りにくい雰囲気でした。視察の結果、我々は、中国での店舗作りにおいては、次の2点に注意すべき



美食達人(股)協理 張信文氏

だと考えました。まず、店の外から見て何を売っているのかははっきりと分かること。次に、価格が一目瞭然であることです。実際にオープンした後の売上は、コーヒーよりもショーウィンドーから直接見えるパンの方が良く、当初の仮説が間違っていなかったことが証明されました。

ただ、中国事業は最初から順風満帆というわけではありませんでした。そもそも上海に1号店を出したのは、同地の賃料と人件費が中国で最も高かったためです。もし上海で、悪くとも損益を均衡させることができれば、ほかの都市なら利益が出ることを証明できると考えたわけです。しかし、思いがけないことに、1号店はオープンからわずか3日後に、賃貸契約のトラブルのために臨時休業を余儀なくされました。なんとか再開できたものの、そもそもの賃料が前の入居者より10倍も高かったこともあり、苦しい滑り出しに変わりはありませんでした。それでも毎日商品戦略の検討を行い、4ヶ月後には上海の消費者を満足させられるメニューを作ることができました。

ようやく経営が軌道に乗ってきたと思っていたところで、また別の試練に直面しました。次々と模倣店が現れ始めたのです。中には、当社が新店舗出店に向けて研修を行ったスタッフが、オープン当日に姿を見せず、ほどなくして付近に85とそっくりの外観のカフェを出したケースもありました。こうしたことは、中国では避けることのできないことです。我々が唯一できるのは「ブランド」と「自

台湾トップ企業

社チャネル」の運営に注力することでした。そうして内部管理やノウハウの蓄積、ラインナップの充実化などを通じて競合店との差別化を進めた結果、中国市場において独自のポジションを得ることに成功しました。

中国市場の特性と変化について

中国の「跳躍型」の成長は、都市と田舎が道を一本挟んで存在するような状況を生んでいます。経済力がある消費者はそれを周りに見せようとするから、品質よりも「高価であること」を重視しがちです。大陸の人たちも一般にそうした印象を持たれています。しかし、最近では中国人の消費習慣も変わり始めています。商品の「価格」だけではなく、「価値」も追求するようになってきました。つまり、高いだけではだめで、「高くして価値があるもの」が求められています。

外国企業が中国市場で成功するためには、消費者心理をしっかりと把握する必要があります。85 の台湾におけるブランドポジションは「お手ごろ価格の贅沢」ですが、中国ではもう少し上の価格帯で攻めています。例えば、中国の店舗でのパンの販売価格は台湾よりも高く設定しています。中国の消費者にとって、「お手ごろ価格」の製品とは、価値がありつつも、ぐっと抑えた価格でなければなりません。しかし、外国企業が地元企業以上に調達コストを抑えることは難しく、価格競争に乗ってしまえば、まず勝つことはできません。そこで、我々は価格を少し上げつつも、消費者に「価格以上の価値」という感覚を提供することを選択しました。当社は豊富な商品ラインナップ(50~60種のケーキ、100種類以上のパン)で差別化を図っています。商品そのものの価値だけではなく、「台湾から来たブランド」という「extra value」も、流行を追い求める中国の消費者の満足につながっているのだと思います。

中国のコーヒー市場の成長展望について

まず台湾では、コーヒーはかつて「お金持ちが飲む贅沢品」というイメージが持たれていましたが、今では皆が楽しむ生活習慣になっており、コーヒー市場は百家争鳴の様相を呈しています。市場が大きくなっていくためには、今の台湾のように、新しいプレイヤーが次々に参入し、消費者の行動が促されることが必要です。

中国がこうした状況になるまでには、後5~8年かかるのではないのでしょうか。中国の消費者はまだコーヒーの苦味に慣れておらず、飲食チェーンの側も店舗網の拡大に重きを置いている段階です。店舗数が一定の数に達すれば、コーヒー消費を促すようなマーケティングが始まってくるはずですが。

事業展望について

台湾市場はトレンドの変化が速く、消費者の「新しいもの」に対するニーズがとても強い。新製品の投入頻度は台湾が世界で最も高く、この高い商品開発力を以って、米国や豪州のショップのメニューは、全て台湾から提供しています。一方、中国では現地にR&Dチームを置いています。これは、消費者の好み台湾と大きく異なる上、省ごとにも違いがある中国において、消費者ニーズをいち早く新商品に反映させるための体制です。

我々は自分たちでチャネルを持っていますので、直接消費者と接してそのニーズを汲み取り、直ちに経営モデルや製品戦略に反映させています。台湾のサービス事業者は長期に渡る競争を経ており、その中で育まれたカスタマイズ力やフレキシビリティは、大きな強みとなっています。

我々は今後もこうした強みを活かしながら、世界市場の開拓を続けてまいります。米国や豪州でのフランチャイズ展開(*現在は直営のみ)や香港のような現地企業との提携(*2011年に大家楽集団と提携して85を展開)のほか、異なる事業領域の開発や日本企業との提携など、如何なる可能性も排除せず、様々な取り組みにトライし、台湾サービス業の国際化をリードしていきたいですね。

ありがとうございました。

美食達人(股)の基本データ

設立	2005年
董事長	呉政学
資本金	1億7054万元
社員数	15,314名(世界計)(2012年1月)
事業内容	コーヒー、茶、ケーキ、パンの製造・販売

注) 2012年1月時点のデータによる。
出所 公開資料及びヒアリングよりNR1整理