

中国における日系コンビニエンスストアの出店戦略

章 胤杰（東北大学・院）

Zhang Yinjie (Tohoku University Graduate School)

1. はじめに

中国経済や中国小売業の成長が減速する中、コンビニエンスストア（以下、CVS）は近年において成長業態として注目されている。中国における日系 CVS については、事業展開の歴史が長く、進出地域・都市も増えつつある。しかし、地場系に比べると、店舗数ベースでは日系 CVS のいずれも規模が大きいとは言えず、「ドミナント出店」を達成できずにいる。

そこで本稿の課題は、中国における日系 CVS がどのように事業展開を行っているのか、そしてなぜ事業拡大がうまく進まないかを分析することである。

2. 先行研究の検討，分析視角と研究方法

日系 CVS の国際展開を巡る先行研究の関心の多くは、本国で培われてきたオペレーション上の優位性を、いかに海外市場に移転するかという点にある（Sato [2009]，鐘 [2015] など）。一方、日系 CVS が優位性を持っているにも関わらず、なぜ事業規模がうまく拡大しないかを巡る議論が不足している。その中で興味深いのは、海外直接投資に近い形の子会社 FC で進出し、現地において統治を強めると、フランチャイズビジネスのメリットを活かせず、出店速度が落ちる（川端 [2008]）。一方、出店速度を速めると、店舗のオペレーション水準の維持が問題になりやすく、両者の間にはトレードオフ関係が存在する（谷ヶ城 [2015]）という、フランチャイズシステムに関連付けた議論である。この観点は継承すべきだが、現地法人またはライセンス先企業と現地の加盟者との間にあるフランチャイズシステムの実態について深く議論されておらず、この点を補う必要がある。そのため、本稿は中国における日系 CVS の出店行動を取り上げる。その際、日系 CVS の進出形態のみならず、進出先における FC システムの導入実態をも解明する。

研究方法としては、筆者が 2016 年 2 月に実施した上海市・江蘇省無錫市における日系 CVS の進出状況に関する現地調査（店舗観察及び FC 加盟説明会への参加）、2016 年 3 月に実施した株式会社ローソンの海外事業中国担当への質問票調査、及び各社ウェブサイトや新聞記事を含めた二次資料を用いる。

3. 中国における日系 CVS の事業展開

中国連鎖経営協会（CCFA）によれば、2015 年の CVS 市場規模は主要 62 チェーンの 83004 店舗である。そのうち、日系 CVS としては、セブン-イレブンが 2182 店舗（7 位）、ファミリーマートが 1501 店舗（10 位）、ローソンが 655 店舗（20 位）を持っている。一方、ミニストップは青島市場のみで、61 店舗にとどまる（CCFA「2015 年主要連鎖便利店企業発展状況」）。

中国における日系 CVS の事業展開をチェーン別で整理すると、以下のような特徴が判明できる。まず、セブン-イレブンとローソンが進出地域に応じて異なる進出形態を選択しているのに対し、フ

ファミリーマートは一貫して合弁 FC を採用している、という進出形態の差異が見られる。次に、セブン-イレブンの店舗数の大半は、7-Eleven, Inc.社（旧サウスランド社）からのライセンスを受けた広東省・香港・マカオ市場にあり、セブン-イレブン・ジャパンが直接運営している北京・天津・成都市場では苦戦している。ローソンの場合も、上海市場において出資比率と主導権が再三と変わり、その結果として店舗数が伸び悩んでいる。一方、ファミリーマートは台湾での事業展開の経験を活かし、台湾ファミリーマートや頂新グループといったビジネスパートナーと組み、ある程度の安定成長を確保している。

4. FC システムの導入による店舗開発

日系 CVS 各社は、自ら出資して直営店を出すと同時に、現地の加盟者を募集して加盟店を増やすなど、FC システムの導入によって店舗開発を行っている。中国における日系 CVS 主要三社の FC 契約を日本のものと比べると、粗利分配方式、細かい店舗運営サポート体制などが日本と似ていることが判明できる。一方、中国における FC 契約の大きな特徴として、日本より短い契約期間、場合によっては日本を遥かに上回る加盟所要資金、契約種類の地域格差、などが挙げられる。中国における CVS はまだ成熟したビジネスではないため、日系 CVS 各社は店舗開発に際しての様々なリスクを軽減しようとする。例えば高い保証金の設定、加盟希望者に対し厳しい適性審査など、個々の加盟店の質を確保したいという姿勢が伺える。一方、実際に加盟した場合の収益を試算すると、加盟者にとっての収益性がそれほど魅力的なものでもないことが判明できる。

5. ディスカッションと今後の課題

以上のように、中国における日系 CVS の事業展開と、FC システムの導入による店舗開発の実態を概ね把握することができた。その結果、日系 CVS の事業拡大がうまく進まない理由として、日系自身によるインセンティブ付けとガバナンスの問題、およびビジネスパートナーとの関係構築による補完的な経営資源やノウハウの活用問題、などが挙げられる。この事例研究を通して、海外直接投資とフランチャイズの選択、トレードオフ関係の解消、国際経営のあり方などが示唆された。

なお、一部における事実関係の再確認、今後の事業展開への観察、さらに物流・情報システムの構築に関する考察などを今後の課題とする。

参考文献

川端基夫〔2008〕「フランチャイズ方式での海外進出：統治の視点から見た分析フレームの提起」『流通研究』11(2), 93-111 頁。

鐘淑玲〔2015〕「日本型コンビニの現地化プロセス - ファミリーマートの台湾進出を例に-」『イノベーション・マネジメント』12, 133-155 頁。

谷ヶ城秀吉〔2015〕「日本型コンビニエンスストア・チェーンのアジア市場展開」（橘川武郎ほか『アジアの企業間競争』文真堂, 25-44 頁）。

中国連鎖経営協会「2015 年主要連鎖便利店企業発展状況」。

Sato, Y.〔2009〕, Strategic Choices of Convenience Store Chains in China, *China Information*, 23(1), pp.45-69.