

日系小売業の海外進出における経営戦略

ーコンビニエンス・ストアの事例に基づいてー

徐 潔

【修士論文概要書】

要旨：

日本国内市場の狭隘化と競争環境の激化によって、小売業の利益が低下している。さらに、今後、少子高齢化に伴う人口減少などの影響を大きく受けることが予想される。特に、消費者を顧客とする小売業は、構造的な対応が求められることが想定されている。一方、中国をはじめとするアジア諸国の経済成長に伴い、所得水準の上昇と消費の拡大が進んでいる。日本企業も積極的な店舗展開を進めており、他の外資企業や中国企業との競争は激しさを増している。日系小売業（コンビニエンス・ストア）のグローバルな展開が一般的にみられるようになると、いかにしてこれらの企業が自らの持つ競争優位性を現地に持ち込み、どのようにして現地で直面する問題を解決して現地に定着し、独自の経営資源を蓄積し発展するのかを分析する必要があるが出てくる。

本論文は、経済のグローバル化が進展する中、日本小売業（コンビニエンス・ストア）の海外進出における新しいビジネスモデルを提案することを主目的としている。

内容の説明：

本論文は、修士研究の背景と目的、研究の調査方法、インタビュー調査に基づくビジネスモデルの提案から説明する。

まず、本論文の背景と目的について説明する。

日本国内市場の狭隘化と競争環境の激化によって、小売業の利益が低下している。さらに、今後、少子高齢化に伴う人口減少などの影響を大きく受けることが予想され、特に、消費者を顧客とする小売業は、構造的な対応が求められることが想定されている。一方、中国をはじめとするアジア諸国の経済成長に伴い、所得水準の上昇と消費の拡大が進んでいる。また海外における日本人観光客の増加や、日本企業の現地駐在員の増加によって、日本人市場が生まれている。日本の小売業がアジアなどの新興国市場とともに成長するために、現地に適合したビジネスモデルを提案する。

次に、本論文の調査方法について説明する。

本論文は、インタビュー調査を利用してビジネスモデルを提案する。先行研究からコンビニの事業システムに基づいて仮説を論じる、仮説を検証するため、現地でのインタビ

ュー調査を行い、地域の特性を明らかにした。沿海部の広州市と内陸部の南昌市を本論文の対象地域として着目している。

日系小売業が海外進出するため、現地に適合したビジネスモデルを提案することを目的とする。まず、コンビニエンス・ストアの事業システムを整理し、次の6つの側面から説明する。

- ① 店舗フォーマット
- ② 出店方式
- ③ フランチャイズ方式
- ④ 発注起点と店舗支援体制
- ⑤ 配送システムと問屋政策
- ⑥ 商品企画

そして、この6つの視点に基づいて仮説を設定する。

仮説1：日系コンビニ企業が中国に進出する際、日系コンビニと同様に、店舗フォーマットを行ったほうがよい。

仮説2：日系コンビニ企業が中国に進出する際、出店方式について、ドミナント方式を行ったほうがよい。

仮説3：日系コンビニ企業が中国に進出する際、フランチャイズ方式を採用したほうがよい。

仮説4：日系コンビニ企業が中国に進出する際、発注起点と店舗支援は店内で行ったほうがよい。

仮説5：日系コンビニ企業が中国に進出する際、配送システムと問屋政策について、日本と同じやり方がよい。

仮説6：日系コンビニ企業が中国に進出する際、商品企画について、PB（プライベートブランド）商品を販売したほうがよい。

仮説を検証するため、沿海部の広州市と内陸部の南昌市でインタビュー調査を実施した。

沿海部でインタビューを行った企業は中国系コンビニと日系コンビニである。まず、中国系コンビニから説明する。元々、コンビニ業態は中国に存在していなかった、90年代に改革開放してから、日系コンビニが進出し、この業態を知って中国系コンビニが現れてきた。しかし、最初中国系コンビニはコンビニとは見なされず、雑貨店や個人商店に近い店であった。近年、中国系コンビニはチェーン店の規模になってきた。インタビューした6社の内1社は国有企業である。その会社にとって、コンビニ事業は本業ではなく、ガソリンスタンドと併設し、コンビニ事業は外注されている。ブランドを借りて、店舗運営などはすべて個人に任せている。毎月、一定の売上を会社に支払うことになっている。その会社にとっては、日系コンビニの事業システムを導入するつもりがない様子だった。残りの5社は、すべて民営企業である。個人商店や雑貨店として立ち上げられ、徐々にチェーン店の規模になってきてい

る。しかし、商品の品揃え、サービスに関しては、日系コンビニと比較した場合、大きな差がある。海外ブランド商品の販売のライセンスがないため、国内ブランド商品を仕入れ、スーパーより高く販売している。このため、売上が増加しない状況にある。現在、中国系コンビニの現状は悪競争に落ち入っている様子である。つまり、加盟者はブランドだけ借りようとし、本社からの指示を受けない。商品の品揃えは統一ができておらず、同じサービスが行われないという問題が多く見られる。そのため日系コンビニと比較した場合売上が少ない。日系コンビニの事業システムについて、民営の5社とも、日系コンビニのノウハウを活かしていきたいという気持ちがある。顧客にはどこの店に行っても、同じサービスを提供するつもりである。また、店側としても管理しやすいという考えもあるのだろう。インタビューを行った3つの企業はすべて香港資本の日系コンビニである。最初から日系コンビニの事業システムを導入している。ただし、近年の中国地価の高騰ため、ドミナント出店方式を行っていない。品揃えについて、現地のライフスタイル、食文化に合わせ、商品を開発、販売している様子である。また、輸入商品とPB商品を販売しているため、売上は中国系コンビニよりも多い。店内衛生、サービスについても、日系コンビニと同じやり方を行っている。しかしタバコ販売のライセンスがないため、タバコの販売はできない。

内陸である南昌市は、まだ日系コンビニは進出していない。しかし、ミニスーパーや個人商店などをよく見かける。市内の地価が高いため、郊外に住む人が多くなってきている。また、郊外で学校城の構築によってそこでの新商圈が生まれている。今回インタビューした3人はコンビニは内陸で発展できると考えている。

ビジネスモデルの提案：

最後に、インタビュー調査の結果によって、現地に適合したビジネスモデルを提案する。

沿海部である広州市は、日系コンビニと中国系コンビニの数が多く、日系コンビニも日本のコンビニと同じ事業システムを採用している。広州市の市場は飽和しつつあると考えられる。その一方、内陸部の南昌市ではコンビニという業態は知られているけれど、日系コンビニあるいは中国系コンビニはまだ進出していない。つまり、日系コンビニにとっては、新市場と考えられる。また、郊外に住む人が多くなっていることで新商圈が生まれると考えられる。本論文は日系コンビニが南昌市に進出する際のビジネスモデルを提案する。

経営プラン：商品販売+ネット販売+サービス販売＝売上高

商品販売：

① 店舗立地：郊外の住宅圏、学校圏。

② 目標の消費者：a.夜間生活を楽しんでいる18歳～30歳までの若い人達。

b.独身のサラリマン、生活スピードが速い人達。

- ③ 店舗フォーマット：a.営業時間：AM7 時～PM11 時。
b.レイアウトを統一する。面積は 50～80 m²とする。
c.品揃えについて、食品は 50%、日用化粧品は 20%、日用百貨品は 20%、その他は 10%とする。
- ④出店方式：ドミナント方式を行う。
- ⑤フランチャイズ方式：日本と同じやり方で行う。また連帯保証人制を採用する。
- ⑥発注起点と店舗支援体制：日本と同じやり方で行う。ドミナント出店方式を行うため、店舗支援体制を適用する。
- ⑦配送システムと問屋政策：少数の現地問屋と契約を結ぶ、安くて長期的な取引をする。海外ブランド商品あるいは PB 商品は、沿海部の問屋を利用する。F F と弁当は店内にキッチンを設けて、生産する。
- ⑧商品企画：PB 商品を販売する。沿海部の問屋から仕入れする。

ネット販売：店内のすべて商品はネット販売を行う。一定距離でバイクでの配達することも可能とする。

- サービス販売：a.チケットの販売：映画や娯楽施設の入場券などの販売
b.電子マネーのチャージ：支付宝、乗車券などのチャージ。
c.商品の予約・受け取り：お祝い商品の予約、ネットで買った商品を店で受け取り可能とする。
d.公共料金の支払い：光熱費、携帯電話料金などの支払。代引きの支払。
e.宅配サービス。

また、顧客に良く利用してもらうため、店内にはトイレ、カウンター、雨具、公衆電話、コピー機などを設置する。

このビジネスモデルの理念は人々が暮らしやすい環境をつくるようにすることである。小さい商圈のなかで生活必需品を販売する。どこの店に行っても、同じ商品、同じサービスを提供し、人々にもっとよい、便利な生活を送るようにするのが目的である。