

日系流通小売り企業の中国進出の課題

— CVS 業界を中心に —

田 甜

1970年代日本にCVSが登場して以来、「必要なときにいつでも買い物ができる」という便利さが消費者に受け入れられ、CVSは急速な店舗展開を遂げてきた。日本フランチャイズチェーン協会の統計によると2014年9月末現在、全国のコンビニ店舗数（上位10社）は51,363店で、5年前に比べて約9,000店増加した。日本のCVSは1990年代に急激に店舗数が増加しているが、2000年代になってからは増加が止まり、横ばいの状態がしばらく続いた。そして、2000年代後半から再び増え始め、2014年4月末には、50,173店舗と大台の5万店舗を突破した。業界では日本国内のコンビニ市場が飽和に近づいているという声も聞かれる。

これに対して、アジアの経済成長は目覚ましく、特にアジアの小売販売額は、近年急速な伸びを示している。2005年から2010年までの間において、中国の小売販売額は約55兆円から96兆円へと増え、ベトナム、インドネシア、インドといったアジア各国の小売販売額もこの5年間で急速に伸び、各国それぞれ約1.5倍に拡大している。

日本国内の消費市場の縮小とアジアの経済成長を背景に、日系流通小売り企業が海外へ進出を図ろうとしている。イオン、伊勢丹、セブンイレブンといった日系GMS、百貨店、コンビニが全世界で店舗展開をしている。2012年までに、イオングループは中国市場で31店舗を展開し、マレーシアで29店舗展開するまでになってきている。また、CVS業界最大手のセブンイレブンは2013年までに中国市場で約2,000店舗、タイ市場で6,000店舗以上を展開している。

しかし、中国進出や中国市場での事業維持や拡大は必ずしも容易なことではなく、そこには様々なハードルやリスクが存在していることも確かである。例えば、中国の外資に対する規制が厳しく、道路や施設などの物理的なインフラや消費者と購入者をつなぐ仲介サービスなどのビジネスインフラも十分に整っていないことが多い。日系企業が中国市場に進出する際、これらのリスクや障壁については十分な考察と周到な準備が必要となる。

以上のような日本の小売企業大手のこれまでの発展と現状を背景に、本論文は、近年中国進出に最も積極的な姿勢を示している日系CVS企業を中心としてその戦略と今後の経営展開について考察している。CVSは統一したブランドのもとに標準化された小売システムを用い広域に多店舗を展開する小売ビジネスである。そこで、第一章では、日系CVSが中国でビジネスを展開する際の広域多店舗ビジネスモデルの選択の問題を考察する。すなわち、直営店方式でビジネスを展開するか、フランチャイズ方式で行うかの店舗展開の戦略についての考察である。両システムを理論的に考察し、日系CVSの収益構造を踏まえば、日系CVSの中国進出に適する戦略はフランチャイズシステムとなる。続く第二章では、すでに中国に進出している日系CVSの進出戦略及び進出状況の分析を通して、フランチャイズシステムを中心に、中国進出の問題を明らかにする。具体的には、開店までの問題点及び店舗運営上の問題点に分けて論じる。そして、第三章では、分析した問題点に対しての対策を模索していく。独特な文化をもつ中国市場に進出をする日系CVS企業（本部）は、これまでと違った形での海外展開を模索する必要があるだろう。そこで、本論文は出店及び店舗運営の面を含め、日系CVSの今後の新しい戦略モデルを構築してみる。最後に、日系CVSが中国進出する際の留意点を述べ、本論文を締めくくる。

本論文はすべて日系CVS企業の本部という立場に立ち、本部がどのような立地を選び、どのような加盟店を募集し、それらの加盟店をどのようにコントロールすることについて分析していく。理論的な側面よりも中国で出店、店舗運営上の実践的な問題点を掘り起こし、そうした問題が生じる制度面及び日中文化面の原因を分析し、そうした問題への対策を考案する。日系CVSの着実及びスピーディな店舗展開に貢献できることを期待している。