

中国における日系コンビニエンスストアと 中華系コンビニエンスストアの戦略比較分析

劉 芳池

1990年代、中国ではスーパーマーケットの誕生と同時期、消費の即時化を特徴とするコンビニエンスストア業態（Convenience Store）も誕生した。中国初めてのコンビニエンスストアが1992年に広東省に誕生してから25年が過ぎ、北京、上海、広州などの大都市と沿岸部都市ではコンビニエンスストア業態は飛躍的な発展を遂げたが、内陸部のほとんどの都市ではコンビニエンスストアの出店はまだ空白の状態であり、エリアによってコンビニエンスストアの発展レベルはまだ大きな差異が存在している。2016年まで、中国におけるコンビニエンスストア店舗数は10万店舗を超え、売上額は1300億元に達したが、中国小売市場全体シェアから見ると、コンビニエンスストアの市場シェアは全体の1.5%しか占めていない状態で、同時期な日米との間には大きな差がある（以下、コンビニエンスストアをCVSと表記）。

2004年以降、小売市場では中国当局の外国資本に対する規制緩和によって、日系CVSは短期間で大きな成長を遂げ、競争の激しい地域では中華系CVSを閉店に追い込むほど中華系CVSに影響を与えていた。この状況に対し、中華系CVS経営者は日系CVSにおける小売サービスの優位性に気づき、積極的に日系CVS店舗を模倣したが、日系CVSと同じレベルに達するには至っていない。中華系CVSは日系CVSの小売サービスの面では模倣をした。しかし、裏で重要な役割を果たしている事業システムにはほとんど注意を払っていない。小売サービス戦略と事業システム戦略は両輪の関係にある。そこで本論文では、日系CVSの成長と中華系CVSの停滞を理解するために、小売サービスと事業システム二つのレベルから両者を分析した。

本論文の研究対象はまず日系CVSはローソン、セブンイレブン、ファミリーマートその3社に絞り、店舗運営、小売サービスの提供から事業システムの現地化程度まで日系小売業が中国ではどこまで日本の技術ノウハウを移転するのかを把握した上で、日本CVS及び日系CVSの強みと競争優位性を明らかにした。中華系CVSはランキングトップ5位（石油系除き）の企業までに絞り、中華系CVSの企業発展プロセスを分析し、日系CVSと比較を行い、問題点とその原因を考察した。研究地域は上海、北京、広州に定める。これらの三地域は中国における経済発展がもっとも著しい地域であり、外資系からの影響も強く、小売業特にCVS業態の発展も早い地域である。

本論文では、まず第一章では日本CVSの三つの段階の成長プロセス、日本国内ではほぼ三社寡占競争の実態、またフランチャイズ・ドミナント出店システム、共同配送・温度帯別配送の物流システム、日配食品比重の大きい商品構成・CVS専用品・プライベートブランドの商品システム、即時性のあるPOS情報システムその四つの面を巡って日本CVS事業システムの特徴を説明した。第二章では中国における政府が主導することが特徴となる小売業の成長推移、中国小売業の業態分類、政策変化に沿いながら中華系CVSの成長プロセス及びCVSの中国小売市場での位置づけを説明した。第三章では日系CVSが中国市場に進出する内因と外因を分析して、ローソン・ファミリーマート・セブンイレブン日系CVS三社は中国市場における進出推移過程、その続き、その三社は今まで中国における小売サービスと事業システムの現地地域性、文化性と日本式経営を結合させる現地適応化戦略の実現状況を考察した。第四章では中華系CVSの地域分布状況、企業ランキング、そして中華系小売サービスの日系CVSに対する模倣化実況と事業システム独自の構築状況を考察した。第五章では小売サービスと事業システム両面から日

系CVSと中華系CVSの戦略比較を行い、特に日系CVSの事業システムの優位性を明らかにし、中華系CVS現段階では、小売サービスでも事業システムでも差別化ができていない問題を指摘した。そして、中華系CVSの問題発生の原因及び日系CVS優位性確立の理由として、中華系CVSは政府主導と外圧的かつ受動的な発展プロセスを経て、事業システムの差別化が難しい、加えて、中国人が中国小売業に対して強い不信感を持つ一方、海外サービスに対して絶大な信頼感を持つ点も指摘した。