

中国におけるコンビニエンスストア業態に関する研究

—現地適応と競争優位からの分析—

3810110006

高 増 陽

A Study on Convenience Store Businesses in China

-On the points of Local Adaptation and Comparative Superiority-

Gao Zengyang

Convenience stores have increased so rapidly and competition has become more severely in China. Comparison study between Japanese convenience store business in China and Chinese based convenience store business is the main study measure on this paper.

Local adaptation process of the management system which has developed on convenience store management system in Japan has mainly studied on Japanese convenience store businesses in China. The results and issues are shown on the paper. On the other hand, Chinese based convenience store businesses have grown rapidly by reference to Japanese convenience store business in China.

However, they have issues on management procedures, customer services even now and it is hard to say that they have comparative superiority based on Chinese locality. Adding to above mentioned issues, there are common problems of achieving not enough profitability.

The author considers that aiming to distinctive growth is more important compares to profitless completion. Distinctive growth may be achieved with differentiation on products and services, and business resources of group companies, Japanese convenience store businesses in China are required to applied. Its superiority which has developed in Japan more adequately in China and Chinese based convenience store businesses are required to make advancement on its business activities. Some proposals are made based on above mentioned results.

Key words : Convenience store, Local Adaptation, Comparative Superiority, Customer services, Management procedures

キーワード : コンビニエンスストア、現地適応、競争優位、顧客サービス、経営方法

〈論文構成〉

序論

1. コンビニエンスストアの概要
2. コンビニエンスストアの誕生と歴史
3. 中国におけるコンビニエンスストアの現状と問題点
4. コンビニエンスストアの利用者動向及び店舗経営者の調査
5. 日系コンビニエンスストアの現地適応化—ローソンを事例として
6. 中国系コンビニエンスストアの競争優位性—好徳を事例として
7. まとめ、結論と今後の課題

〈要約〉

中国の経済が飛躍的に発展し、消費者の需要が変化し、小売業に新しい業態が一斉に発生し、競争が激化し、人々の日常的な買物行動を大きく変えていると考えられる。本研究はこうした背景を踏まえ、中国におけるコンビニエンスストア業態に着目し、その現状や課題や問題点を研究した。

はじめに、コンビニエンスストアの定義とそれぞれの利便性に分けて明らかにした。アメリカにおける誕生と歴史、さらに日本や中国におけるコンビニエンスストアの生成と発展を段階的に明らかにした。また、中国の小売業の現状をするとともに中国におけるコンビニエンスストア業態の問題点と規模について考察した。この研究のため、中国上海市としてコンビニエンスストアの利用者動向調査と経営者ヒヤリングを行い分析した。また、日系コンビニエンスストアの代表として「ローソン」を取り上げ、これにおける特徴的な経営アプローチの考察を行うと同時に、日系企業を取り巻くビジネス環境を踏まえ、ローソン企業経営の現地適応化のために何の問題が起こったのか、中国ビジネス環境における日系企業の経営の現地適応化の問題を研究した。さらに、代表的な中国系コンビニエンスストアとして「好徳」とした事例を取り上げた。発展の経緯及び現状について明らかにした。それを踏まえ好徳の日系コンビニエンスストアに対する競争優位性について考察した。

利用者動向及び店舗経営者調査のまとめは以下のとおりである。

- ① コンビニエンスストアを利用する人が利用しない人より多いが、ほとんど若者、サラリーマンであり、高齢者はなかなか見えない。利用者について男女比をみると、女性のほうがコンビニエンスストアの利用頻度が高い。なぜ中国のコンビニで女性客が多いかというと、化粧品やパンストといった女性向けの商品をそろえていたし、また、お弁当、おにぎり、惣菜、ベーカリー、さらにアメリカンドッグやコロッケといったファストフードを扱うなどと言う和風食品が中国で人気があり、基本的には日本と同じ商品が店頭で並んでいる。
- ② よく利用されるサービスは公共料金の支払いとテレホンカードや交通カードなどカード類の販売という答えが多い原因は、昔、水道、ガスや電話料金などは専門の営業部や店に行かないと支払ができなかったから、現在の中国では、様々な料金は日本と同じように支払システムをコンビニエンスストアに変え、もっとも便利になっている。
- ③ コンビニエンスストアは中間層消費者のニーズに合致することで、大きな発展を遂げてきたことは言うまでもない。よく購入される商品は飲料とお菓子やデザート類という原因もわかった。それは男女によるライフスタイルの差が購買動機、購買行動に影響を与えたと考えられる。

- ④ 満足点と不満足点の調査結果は、日系コンビニエンスストアの方に満足の意見が多かった。この結果は、日系コンビニエンスストアだけではなく、様々な日系企業は信用できる、安心できるということとも考えられる。
- ⑤ 店舗経営者からヒヤリングの結果から見ると、各社チェーンは将来的に自信が持っている。各社は様々なことを考え、対応しているし、成長もしている。最近各チェーンの個性、多様化や進む方向が出てき、それぞれの対応方法を取り上げていると思われる。

表1利用者動向調査対象の概要

		年齢		職業		
男性	51人 (39%)	10歳～19歳	8人(16%)	学生 13人 (25%)	サラリーマン 36人 (71%)	無職 2人 (4%)
		20歳～29歳	25人(49%)			
		30歳～39歳	13人(25%)			
		40歳～50歳	5人(10%)			
女性	79人 (61%)	10歳～19歳	11人(14%)	学生 16人 (20%)	サラリーマン 59人 (75%)	無職 4人 (5%)
		20歳～29歳	43人(54%)			
		30歳～39歳	19人(24%)			
		40歳～50歳	6人(8%)			

出所：筆者作成

本研究の結論は以下のとおりである。

(1) 日系コンビニエンスストアの中国進出にあたっては、日本で開発された標準な戦略である。商品開発、商品管理、徹底した在庫管理、POSによる単品管理、配送などの面での「日系コンビニエンスストア・システム」のきめ細かさが利用者から高い評価を得ており、日系コンビニエンスストアは、現地の流通近代化に貢献できると考えられる。

(2) 一方で、ローソンの事例であるが、その優位性を現地に適用する際の現地適応には問題点も少なくない。すなわち、ローソンが日系コンビニエンスストアの中で最初に中国に進出した。しかし、今まで店舗数が355店舗にしかない。その原因と現在の問題点を分析した。地元コンビニエンスストアの大量参入、しかも好立地の物件は地元コンビニエンスストアに抑えられ、さらに政府の規制、フランチャイズ方式の不完全展開等に加え、ローソンの新規出店は難しくなっている。

現在の問題点としては、

- ①差別化できる製品やサービスの不足、訴求力の低下
- ②プロモーションの不足
- ③本格的なフランチャイズの不完全展開
- ④低市場シェアによる経済の非効率性が主に挙げられる。

(3) さらに、2004年上海ローソンの経営主導権が中国側に移転されたことによって、現地適応化に積極的に取り組むようになったが反面、現在小売業務の面において、ローソンが地元のコンビニエンスストアと差別化できる優位性が少なくなっている。そして、完全

なる標準化又は過度な現地適応化のいずれも事業の失敗を招きやすいので、適度な標準化と適度な現地適応化との融合あるいは同時達成が最優先課題として求められるのではないかと考えられる。

(4) 一方、中国系コンビニエンスストアのリーダーである好徳が市場シェア重視と低価格訴求の戦略を取り、迅速にコンビニエンスストア市場に浸透した。市場シェア重視の戦略は好徳の知名度を上げると同時に好立地の確保もできた。また、好徳が後発企業でありながらこの戦略を通してコンビニエンスストア市場をリードし、競争相手の先発優位を制した。そのため、好徳の出店戦略は一定の成果を収めたと評価できる。低価格訴求の戦略は競争相手から顧客を引き付けやすいが、コンビニエンスストア業界全体の収益性低下に繋がるおそれがある。また、本稿で分析したように、好徳が親会社の経営資源を共用して低価格を設定できるとしても、今は収益性が低いのは現実である。

(5) 収益性低下の問題を改善するために、一定の市場規模に達した好徳が現在、従来の戦略を収益重視の経営戦略へと転換すべきではないかと考えられる。具体的には、コンビニコンセプトの十分な理解、適切な価格設定、利益率の高い商品及びサービスの持続的創出、フランチャイズ出店への転換等が必要である。

しかし、好徳だけではなく、中国系コンビニエンスストアについて全体的に分析すると様々な問題が存在している、まとめにすると、

- ①業態コンセプトに対する認識が不足
- ②コア顧客が把握できない
- ③店舗数の増加に生産効率性が伴わない
- ④粗利益が低く、赤字経営の企業がほとんど
- ⑤フランチャイズ経営がうまく展開できない
- ⑥商品品揃え少ない上、在庫不足
- ⑦科学的な管理にかけていない、サービスレベルを低い
- ⑧流通チャンネルも不備であり、偽物や低品質のものはまだ存在するが主に挙げられる

(6) 以上のことから日系、中国系とともにコンビニエンスストア各会社として、市場占有、競争優位を構築する戦略が重要と考えられる。その出発点はやはり業態コンセプトの認識、コア顧客の把握及びそれに基づく経営と考えられる。