

日系コンビニエンス・ストアのグローバル戦略

—— 2005年以降のアジア展開を中心に ——

川 邊 信 雄

1. はじめに

かつては、小売業や食品などの内需型産業の海外進出は難しいと思われていた。しかしながら、こうした考えは大きく変わりつつある。日本の場合、人口減による国内市場縮小を受け、海外への進出を図る企業が多くなってきた。とくに経済成長が続く中国や東南アジアなどをにらんだ動きが活発化している。典型的な内需産業だった小売業も、海外事業を当面は収益の下支えとして、将来は成長の柱に育てる戦略を展開しはじめた。M&A(合併・買収)を利用して国内シェアを確保し、海外で利益を稼ぐ体質への転換を図り始めている⁽¹⁾。

なかでも、国内で4万6000店を超えたコンビニ業界においては、国内市場に飽和感が生じるのはやむを得ない。少子高齢化や店舗過剰など国内コンビニ市場が競争上の激しさをますますなかで、国内市場の成長鈍化をにらんで、大手チェーンの一部は第二の収益源の柱を育てようと本格的な海外戦略を推し進め始めている。

日本の人口は2010年の国勢調査で初めて減少に転じた。国土交通省によると、2050年には日本の人口は今より3000万人以上減少し、国内1日当たりの摂取カロリー量は2005年に比べて26～28%減少する。そのため、コンビニなどの小売業などは国内市場に依存できず、海外に目を向けざるを得ない。というのは、世界では2050年まで国内人口は増え続け、消費は拡大すると予想されているからである。コンビニにとって、日本市場が重要市場であるには変わりないが、国内で培った小売業界のノウハウを海外展開に生かしていくことが考えられる。

2012年2月現在で海外進出しているセブン-イレブン、ファミリーマート、ローソン、ミニストップの日系4社の海外店舗数は3万5000店で、2007年2月と比べて7割以上増えている。2012年度末には大手4社の海外店舗数が5万店を超え、国内のコンビニ総店舗数を逆転する見通しである。しかしながら、海外進出を果たしているのは、上記4社のみである。海外展開においては上位企業と下位企業の差は大きくなっていると言える⁽²⁾。

日系コンビニの国際展開については、次第に本格的な研究がなされるようになってきた。その多くは、従来の多国籍企業研究や国際経営論で重視された研究テーマを中心に分析がなされている。第一は、進出国にどのような形で進出するのか、つまり参入形態をテーマとして扱うものである⁽³⁾。第二は、親会社のもつ競争優位性をどのように現地子会社やライセンスに導入するのかを扱ったものである⁽⁴⁾。第三は、フランチャイズ・システムのグローバル展開の一部と

して研究されたものである⁽⁵⁾。第四には、アジア全体のコンビニエンス業界の中での、日系コンビニの実態調査のような研究もある⁽⁶⁾。

これらの研究は、もちろんそれぞれの分野において重要な視点から研究がなされており、特定のテーマに合わせて説明がなされているといえる。ところが、日系コンビニがなぜ、どのようにして当該国に進出して現地生根差していくのかといった、歴史的な変化のダイナミズムを分析した研究は意外と少ない。

日系コンビニ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出てくる⁽⁷⁾。

拙著「日系コンビニエンス・ストアの国際展開」『早稲田商学』第409・410合併号では、日系コンビニの海外展開が始まった1980年代から、中国への進出が活発化した2004年ごろまでの時期について、これらの問題を考察した。ところが、そのあとアジア諸国を中心に日系コンビニのいっそう急速な展開がみられるようになった。そのため、本稿は、2005年以後現在(2012年)までの時期をカバーしながら、以下の問題を改めて考察するものである。

- (1) なぜ、いかにして日系コンビニは海外進出を行ったのか。
- (2) なぜ、あるタイミングである企業がある国や地域に進出したのか。
- (3) 日本で培われた各社のコンビニが、なぜ現地において優位性をもつのか。

本稿では伝統的な経営史の手法をとって、なぜ、どのようにして日系コンビニが海外展開をするようになったのか明らかにする。そこでは、どのような日本のプッシュ要因と受入国のプル要因があるのかを、積極的に海外展開を行っているセブン-イレブン・ジャパン、ファミリーマート、ローソン、ミニストップの4社を中心に分析する。なお、分析にあたっては、新聞やビジネス雑誌などの公刊された資料を利用している。

以上のような問題意識と議論の分析の枠組みをもつ本稿は、以下のような構成をとる。この第1節「はじめに」に続いて、第2節では日系コンビニ企業の海外展開の現状を進出国とそこでの店舗数を中心にみる。続いて、個別企業ごとに海外展開を見る。第3節では、もっとも海外店舗数の多いセブン-イレブンを、第4節では現在もっとも海外進出に積極的なファミリーマートについて分析する。第5節では、セブン-イレブンやファミリーマートを追うローソンとミニストップについて考察する。そして、最後の「おわりに」では本研究をまとめ、「はじめに」で提起した問題意識に合わせて本研究の意義と課題について明らかにする。

2. 日系コンビニの海外展開の現状

第1表に、日系コンビニ各社の海外展開の状況を示している。もっとも海外に店舗数を多くもっているのは、セブン-イレブンである。しかし、ここで注意することが必要なのは、セブン-イレブン・ジャパン (SEJ) が直接権益をもって展開をしているのは中国の上海以北とアメリカ (ハワイを含む) の店舗のみである。

1990年にSEJがアメリカのセブン-イレブンの運営会社であるサウスランド社を買収するまでは、海外のセブン-イレブンの店舗は、このサウスランド社が各国の現地運営企業に対して、エリア・フランチャイズ（AFC）とライセンスを供与して展開したものが大半であった。

ところが、セブン-イレブン・ジャパン（SEJ）は、サウスランド社を買収して再建した2000年には、同社の社名を7-Elven Inc.に変更した。さらに、SEJは2005年2月に同社を完全子会社にしたことで、日本主導のグローバル戦略が完全に明確化され、国内だけでなく、海外を含むセブン-イレブン・グループ全体の運営に指導力を発揮しようとしつつある。⁽⁸⁾

こうしたセブン-イレブンの動きに対して、当初から自らの力で積極的に国際展開をしているのが、ファミリーマートである。ファミリーマートは、2011年7月に海外店舗数は1万店を突破した。現在では、9,077店の国内店舗数に対して、海外店舗数は1万457店と海外店舗数のほうが上回っているほどである。

最近急速に海外展開を進めているのがミニストップである。現在のところ韓国に1867店、フィリピンに330店、そしてベトナムに12店を有している。ミニストップについても、2012年度中にも国内外の総店舗数が逆転する見通しである。⁽⁹⁾

1995年に海外展開を中国進出から始めたローソンは、その後中国以外ではあまり積極的な展開を行っていない。現在のところ、中国に355店、ベトナムに15店となっているにすぎない。

第1表：日系コンビニエンス・ストアの海外展開

	セブン-イレブン	ファミリーマート	ミニストップ	ローソン
日本	14,579	9,160	2,174	10,457
アメリカ	7,558 (内ハワイ 58)	10		
台湾	4,830	2,842		
タイ	6,773	767		
韓国	6,621	7,741	1,867	355
中国	1,881 (北京 177)	1,030	40	
マレーシア	1,383			
メキシコ	589			
カナダ	476			
オーストラリア	589			
シンガポール	569			
フィリピン	781		330	
ノルウェー	162			
スウェーデン	186			
デンマーク	198			
インドネシア	76	1		15
ベトナム		28	12	
海外合計	33,518	12,419	2,249	370

(注1) セブン-イレブンは2012年9月末、ファミリーマートは2012年10月末、ミニストップは10月末、ローソンは2月末現在。

(注2) セブンイレブンの北京以外の中国店香港セブンが展開。

(注3) セブン-イレブン・ジャパンについては、資本関係がなくライセンス供与のみの地域法人の店舗を含む。

日系コンビニの進出先は、セブン-イレブンのように北欧に店舗を構えるものもあるが、基本的な戦略は、アメリカ、カナダ、メキシコを含む北米、中国・韓国、アセアン諸国を含む東アジアや東南アジアといったアジア太平洋沿岸諸国となっている。とくに、急速な経済発展がみられる東アジアや東南アジアといった新興国への進出が目覚ましい。

なかでも、中国が主戦場となっている。そのため、2012年に入ると各社とも体制整備を相次いでおこなっている。ローソンは上海市で5月に持ち株会社を設立し、都市ごとの事業会社を統括する仕組みにしている。セブン-イレブンも、年内に北京市の商標管理会社を持ち株会社に衣替えする。ファミリーマートは2011年に、すでに合弁会社の出店戦略など本部機能を一本化している⁽¹⁰⁾。

ベトナムへの進出もみられる。同国では堅調な経済成長が続き、個人の消費が旺盛になっている。2011年の小売売上高は前年比24%増の2004兆ドン（約8兆円）となり、市場規模は過去10年で約8倍に拡大している。すでに、タイやフィリピンの7割程度の規模で、アジアの有望市場と目されている。

有望市場として期待されるベトナムではあるが、外資にとっては面倒な参入障壁が残る。2007年に世界貿易機関（WTO）に加盟し、形式的には外資100%の小売業進出を認めているが、2店舗目からは当局の特別な認可を必要とする。外資が多店舗展開に伴う大量一括仕入れを始めると、商品価格が下がり、地元の中・零細業者が打撃を受けるのを避けるためである⁽¹¹⁾。

経済成長が続くインドネシアでは、外資系小売業が事業拡大を加速し、近年、日系コンビニの進出が急速に展開されている。インドネシアの人口は約2億4000万人で世界第4位である。2002年から毎年4～6%台の高い経済成長を続けて、2010年には1人当たりGDPは3000ドルを突破した。小売売上高も増加が続いている。世界銀行による、2003年から2010年までの7年間に、1日2ドルから20ドルを支出する中間層が毎年700万人以上増え、2010年には1億3100万人に達している。インドネシアでは都市型生活スタイルの若者を中心にコンビニが支持を得始めている。こうした急成長する市場を目指して、海外進出経験のある日系4社がすでにインドネシアには出そろっている⁽¹²⁾。これは、中国以外の国や地域では初めてのことである。

ミャンマーについては、2012年7月に米国政府が米企業によるミャンマーへの新規投資を解禁した。同国の民主化の進展を受け、15年ぶりに制裁措置が解除されたのである。送金など金融サービスなどの提供も解禁される。当面は、東南アジア戦略の中核となるのはすでに中間層が台頭しているタイ、ベトナム、インドネシアである。しかしタイなどに続く一大消費市場に成長することをにらみ、人口6000万人の今後経済成長が期待される有望市場の本格的な開拓も進むものと期待されている。ローソンやミニストップが2012年度内の1号店開店を目指している⁽¹³⁾。

アジア地域では1970年代から急速に経済発展をはじめ、それぞれの国や地域の発展の開始と段階に応じて、日系コンビニが出店することになった経緯がみられる。つまり、経済発展によって消費者が新たなライフスタイルを実現しようとし、同じ経験を持つそうした変化へ日系

コンビニが対応することができたからである。

フィリピン・セブンのゼネラル・マネジャーであったヴィクター・パテルノの以下の発言にみられる状況は、日本を含めてのアジア諸国にみられた現象といえる。

アジア諸国では人口は密集している。家屋は小さい。そのため、食品の保管場所や収納場所は限られているので、人々が店舗に買い物に行く頻度は高い。……フィリピンの都市人口は増加しているため、その人々の需要を満たす販売形態が必要になる。共働きも増加している。そのため、時間や便利さに対する関心がいっそう高まっている⁽¹⁴⁾。

高度経済成長期以前の日本と同様、新興国の小売業は家族経営の小規模店舗が担ってきた。ところが中間層の増加で、こうした小さな店舗だけでは消費者を満足させる商品を十分に供給することができなくなった。そこで、先進国の流通の軸となったスーパーのみならずコンビニなどの新型店舗が必要となった。新型店舗が主役になるなかで、とりわけ日本のコンビニはこれらの国々で事業機会を見出したといえる⁽¹⁵⁾。

ただ、店舗は急増しているとはいえ、海外事業の利益寄与度はまだ低い。ファミリーマートが経常利益、ミニストップが営業利益とともに10%前後である。セブン-イレブンは開示がなく、親会社のセブン&アイ・ホールディングスの営業利益の約10%であると思われる。ローソンは、黒字化のめどを5年後としている。海外では、どうしても地域性にあった商品開発、店員の教育、物流の効率化などに、ある程度時間がかかる⁽¹⁶⁾といえる。

セブン-イレブン・ジャパンは、日本を含め16カ国・地域に約3万7500店あるセブン-イレブンに各社の店舗を2014年までに5万店近くにまで増やす計画である。ミニストップは2011年3月に中期経営計画を発表し、2013年度に海外3500店、15年度に5000店に増やし、海外店舗比率を6割強にすると明示している。ローソンも同じく、2015年には3000店舗にまで増やす考えである。ファミリーマートの策定した2020年までの長期計画では、国内の店舗数は1万1000店にとどまり、海外は全体の7割超の2万9000店体制を目指す。しかも、「M&A(合併・買収)」などでシェアを確保しながら、海外展開を急ピッチで進める⁽¹⁷⁾という。

以下、2004年以降に積極的な動きがみられる日系コンビニの個別企業について考察を加えることにしよう。

3.SEJ

SEJが海外の運営企業に直接出資するのは、経営再建を支援した米国を除くと、北京が初めてであった。SEJは、2004年1月に資本金3500万ドルで、同社65%、地元の北京首聯商業集団が25%、イトーヨーカ堂の合弁相手である中国糖業種類集団が10%で、「セブン-イレブン北京」を設立した。SEJは中国進出の足がかりとして、イトーヨーカ堂の展開で土地勘がある北京を選択した⁽¹⁸⁾といえる。

2005年には、SEJは北京に33店舗開設している⁽¹⁹⁾。2009年末までには、100店を出店している。フランチャイ・システム (FC) 店の出店を軸に、今後3年をメドに3都市合計の店舗数を500店まで増やす。並行して出店する都市を広げる計画で、進出都市などの検討をしている⁽²⁰⁾。しかしながら、北京での展開はなかなか予想通りには展開しなかった。

中国での事業展開は、2008年に新しい段階に入ったといえる。2008年4月に、SEJは商標使用権を管理する「セブン-イレブン中国」を設置すると発表した。同時にFC展開を開始し、沿岸部を中心に市場開拓を急ごうとしている⁽²¹⁾。

2008年5月、SEJは、台湾の食品・流通大手、統一企業グループを通じて中国・上海市で、コンビニの出店を始めると正式に発表している。香港セブンが香港と深圳で展開する店舗にも、日本流の運営ノウハウを提供し、中国事業を日本本社主導に切り替えるという。

SEJは2005年11月に米7-Eleven, Inc.を完全子会社化したことに加え、独自の商品調達・物流ノウハウを基礎に、成長市場の中国で出店戦略を主導する。そのために、中国でライセンスを管理する100%子会社「セブン-イレブン中国」を2009年4月に設立した。続いて統一企業グループ傘下の「統一超商」と5月に覚書を締結し、セブン-イレブン中国を通じて統一超商にライセンスを与えた⁽²²⁾。

こうして、2009年4月に上海でセブン-イレブンが同時に4店舗を開店した。すでにセブン-イレブンは北京に出店しており、セブン-イレブンの統一的なイメージを維持するために、北京で培ったシステムが導入された。その第一は、おでん、弁当、総菜など52～53%を占めるファストフード類の重視である。第二は、日本のセブン-イレブンとは大きく異なる店内調理である。中国人は温かい食事を好む。そのため、お弁当も湯銭であたためているおかずを並べて、そこから2、3品を選んで購入をするシステムを採用した。

上海での標準店舗面積は120～150㎡である。上海のローカルチェーンや日系のチェーンと比べて数割から倍近い大きさである。これは、厨房設備が必要なためであるが、広い面積のため家賃は高い。高い家賃を集客力と高い客単価で補うことにしている。セブン-イレブンは、激戦区である上海でFC展開を軌道に乗せ、地方に進出する考えである。その過程で、商品開発や調達面で北京や華南地区の店舗網と連携し、スケールメリットを出していく予定である⁽²³⁾。

中国では、商品ごとの売れ行きを把握し効率的な発注につなげる「単品管理」、サンドイッチなどファストフード商品の強化など日本流の運営手法を移植して発展している。2009年12月には、SEJは3年以内に中国での店舗数を500店以上に増やすとっている。この時のセブン-イレブンの店舗数は、まだ100店舗ほどであった⁽²⁴⁾。

こうした流れの中で、SEJは台湾などアジア各地のFC会社へ日本製の飲料や加工食品を供給する取り組みを始めた。日本製品の高品質イメージを前面に出して、拡大するアジア圏の消費者ニーズの取り組みを狙おうとしている。

セブン-イレブンは2009年に、インドネシア1号店を開いている。外資はコンビニに出資できないため、地元資本によるフランチャイズ形式で店舗を広げている。2011年内に、ジャカ

ルタで20店余りを開店し、合計50店に増加し、その後地方都市にも展開する⁽²⁵⁾。

また、7-Eleven, Inc.においても、引き続き日本で培ったものを導入しつつある。2006年夏からは、日配品の改革に乗り出している。商品開発担当部署を、ニューヨーク州、テキサス州など8地域に分散した。ニューヨークではベーグル、シカゴではコーンビーフやサンドイッチなど、地域特性に合った商品を地元ベンダーと開発できる体制を整えた。

米国では、平均日販（ガソリン売上高を除く）は日本より約13万円少ない48万円である。うち、たばこが25%、アルコール飲料が15%を占める状況である。こうした商品への依存体質から脱却すると、日配品の強化に乗り出した。アメリカでは、PB商品も日配品ではコーヒーや独自飲料を除くと4%に過ぎず、これを早期に10%まで引き上げるといふ。2007年から4年間で、過去最大規模の3000億円を投資し、北米で1000店を新たに开店し、既存店全6000店を改装することにして⁽²⁶⁾いる。メキシコでも400店开店する予定である。このため、日配品の強化とそれを可能にするドミナント出店を強化する費用を捻出するために、米国で最大の数を誇るATMの資産や運営を、ATM管理・運営会社に売却している⁽²⁷⁾。

再建過程でなかなか浸透しなかった「単品管理」も2002年には転機を迎えた。これはモデル店舗の成功を他店に広げる「モデルマーケット」を始めたことがきっかけであった。約800店程度をまとめた1地区の中で1店舗を選定し、従業員にドーナツなど担当商品分野を持たせ、発注・陳列・商品開発などに責任を持たせた。その結果、売り上げは10～30%伸び、成果を説得材料に周囲に広げていった。この結果、既存店売上高は過去10年間連続して前年を上回っている⁽²⁸⁾。

米子会社の収益力を高めるため、2012年7月には、上席副社長に就く店舗運営に精通した町田静真執行役をはじめ、店舗運営や商品開発を担うメンバー合計6名を派遣した。日本の競合他社が世界で存在感を増すなか、米社の急速な成長に向けて事業インフラにメスを入れ立て直しを急ぐ。米子会社は、米国とカナダに2011年度末に7149店を展開している。設備投資額は日本と同等の約1000億円であるが、物価調整後の1日1店当たりの売上高はSEJの半分強にし、か過ぎず、営業利益は約330億円と2割弱にとどまっている。

この差の最大の要因は、出店密度の違いである。日本では、東京都に2000店近くを展開するが、米国では最も店舗数の多いカリフォルニア州でも約1400店にすぎない。専用工場による弁当やサンドイッチの大量生産、多数のメーカー品の一括配送といった日本の運営レベルに近づけるには、ドミナント強化が急務である。そのためには、増加する売却物件を買収して店舗を増やす。また、日本同様にPB商品の扱いを増やし、とりわけ惣菜や冷凍食品などの拡大を図る⁽²⁹⁾。

米子会社では2012年度に11年度比1割増の8000店、15年末には1万店とし日販も1割強多い5000ドルに引き上げる。一連の海外事業の強化により、15年度には世界の全店売上高で1000億ドル突破を目指す⁽³⁰⁾。

2012年10月にはセブン&アイ・ホールディングスは、米国デラウェア州に事業資金を管理

する新会社「SEJアセットマネジメント&インベストメント」を設立すると発表している。現地で稼いだ資金を効率的に活用して出店拡大につなげるためである。新会社の資本金は10万ドルで、SEJが99.5%、セブン&アイが0.5%を出資する⁽³¹⁾。

さらに、SEJは海外の新市場開拓を加速する。2012年7月に、日米両社でストラテジック・サポート・アグリーメントという海外での役割分担を定める契約を結んでいる。日米の海外事業担当者でチームを立ち上げ、進出先の選定を始めた。米国子会社に任せてきた体制を改めて、候補地選定からSEJが関与し、日本で培った商品企画や物流などビジネスモデルの移植はSEJが担い、進出当初から競争力を発揮できるようにする。2013年の進出をめざし、ブラジル、ベトナム、ミャンマーの3カ国を候補とし、消費者の購買力などの市場調査や現地のパートナー候補企業との交渉を進めているという。

また、進出済み地域もSEJが主導し、現在物価調整後の1店1日当たり売上高(日販)が日本の4分の1以下という地域もあるため、海外では地域ごとの収益力のバラつきの解消を図る。新市場でも、進出当初からSEJのノウハウを持ち込み、収益力を高める。米子会社は引き続き、海外でのブランド管理や法務などを担う。米国は弁護士が強く、ブランド不正使用など訴訟にも対応力があるためである。日米の長所を生かす体制でグローバル競争に挑むことになる。

すでに進出している地域も日本型システムの注入でテコ入れする。例えば、ロッテグループが運営する韓国では、2012年に日本流のモデル店を開設し、弁当などの商品開発も始める。大手財閥チャロン・ボカパン(CP)グループが運営するタイでも、同様の支援に乗り出すという。

4. ファミリーマート

現在もっとも積極的に海外展開をしているのがファミリーマートである。ファミリーマートは韓国や台湾など5カ国・地域に出店している。ファミリーマートの海外1号店は1988年12月であった。台湾の現地資本と合弁で「全家便利商店股份有限公司(台湾ファミリーマート)」を設立し、チェーン展開をはじめた。台湾に続き、1990年10月に韓国に出店、1993年7月にタイ、2004年7月に中国、そして2005年7月に米国と立て続けに進出した⁽³²⁾。

国内の店舗展開で、SEJやローソンを追い抜くのは難しい。そのため、同社は成長戦略を海外に求める方針を強化したといえる。すでに、2004年に上田準二社長は「グローバル二万店」と、海外での店舗拡大を進めていく方針を示した。これは、東南アジアやアメリカなどで店舗数を現状の6600店から倍増させるという計画であった。結局、2009年8月23日時点で、ファミリーマートでは海外店舗数が7598店となり、国内店舗数7581店を超えた⁽³³⁾。

ファミリーマートは、2003年1月、伊藤忠商事、台湾ファミリーマートと組んで中国での店舗運営会社となる合弁会社「ファミリーマート・チャイナ・ホールディング(FMCH)」を設立した。2004年4月、ファミリーマートは、伊藤忠商事、全家便利商店(台湾ファミリーマート)、頂新(開曼島A)控股有限公司、中国政府系金融機関である中信信託投資有限公司(北

京市)との5社で、上海市内でファミリーマート事業を展開するため、新会社「上海福満家便利有限公司」を設立している。新会社は、7月から店舗展開を開始した。⁽³⁴⁾

中国では2005年2月に、外国企業も対象にしたFC法が制定され、FC展開が解禁された。ファミリーマートは、外国企業のFC運営の特例を得ることができた。というのは、台湾企業と合併で上海に進出したため、ファミリーマートは外資系企業ではなく、国内企業待遇でFCを運営することができたのである。⁽³⁵⁾

さらに、ファミリーマートは、2006年10月に広州市でコンビニ事業を展開するため、現地の食品メーカーなどとの合弁会社「広州市福満家便利店公司」を設立したと発表している。同社の資本金は8000万元(約12億円)で、現地の頂新が50.5%、ファミリーマートや伊藤忠商事が出資するFMCHが49.5%出資した。2007年1月に、計画より2ヵ月遅れて広州市内にコンビニ2店を開店したが、続いて年内に20店前後を開店する計画であった。⁽³⁶⁾

また、2007年7月には8月にも蘇州市への出店を開始すると発表している。同市はすでに店舗網を持つ上海市に隣接した中国内有数の観光地で、大規模工業地区も抱える。年内に5、6店を出店する計画であり、中国全体で、3年間に500店舗程度の展開を図りたい考えであった。⁽³⁷⁾

2009年におけるファミリーマートの平均日販は約8000元であった。ローカルチェーンの2倍近くであり、単価と利益率が高く、集客にもつながるパンや惣菜、弁当類などを充実させることで収益力を高める。その結果、家賃の高い好立地に出店できるようになる、という好循環が生まれた。⁽³⁸⁾

ファミリーマートは、中国を5つの地域に分け、地域ごとに運営会社を設立する計画で、北京にも必ず出店するという。沿岸部のみならず、成都などでもすでに調査を終えているという。⁽³⁹⁾

2011年5月には、ファミリーマートは2020年度に中国での店舗数を現在の13倍に当たる8000店に引き上げる計画を打ち出している。8000店舗体制になった時点で、中国のコンビニ店舗数の約3割を占め首位になると想定している。この計画では、2011年度中に成都と杭州、12年度到北京、13年度には天津、14年度以降に深圳や武漢に進出するというものであった。24都市に展開し年商を4500億円と見込んでいた。

杭州には2011年12月に1号店を出店し、成都には2012年春に出店すると発表している。現地の店舗は24時間営業で、売り場面積は100~120平方メートルである。中国では店内で飲食したいという客が多いため、カウンター席を設ける。円換算で80~110円前後の割安感のある弁当を充実させる。中国事業については、上海を2012年度中に、中国事業全体でも2015年度の黒字化を目指す。ファミリーマートの中国展開は、頂新グループと設立した合弁会社が、各都市に子会社を設立する仕組みをとっているのが特徴である。⁽⁴⁰⁾

そのため、ファミリーマートは、中国では頂新グループとの協力を強化している。頂新はすでに上海近郊で1000店に対応できる第2物流センターの開設準備を進めている。また、事業の核となる合弁会社、チャイナ・シービーエス・ホールディング(CCH)の資本構成も組み換え、

頂新色が強まっている。現在の出資比率は頂新グループが50.5%、ファミリーマートなどが設立したファミリーマート・チャイナ・ホールディング (FMCH) が49.5%であるが、2011年7月には頂新の出資比率を59.65%まで引き上げている。

同時に、FMCHが担ってきた中国でのFC契約権限はCCHに移管された。今後、進出都市ごとに設立する事業会社には地場企業からの出資も呼び込むが、CCHが必ず過半を出資し、中国の事業全体をコントロールする。中国での課題は、日本円換算で約115円という日本の4分の1以下しかない客単価の引き上げと言われる⁽⁴¹⁾。

2010年8月には、ファミリーマートは韓国の店舗数が5000店を突破したと発表している。2015年までには7000店体制を構築する方針である。韓国ではファミリーマートの持ち株比率が約23%となっている晋光ファミリーマートが店舗展開しているが、同国ではファミリーマートが店舗数、売上高ともにトップのチェーンとなっている⁽⁴²⁾。

タイにおいては、ファミリーマートは1992年9月にファミリーマート30%、現地ロビンソン百貨店40%、現地の日用品・食品などの製造卸サハ・パタナピブル20%、タイ伊藤忠10%で「サイアム・ファミリーマート」を設立している。1997年の通貨危機において、現地企業の資金力が衰えたので、ファミリーマートや伊藤忠が出資をふやし90%を所有するまでになった。しかし、その結果現地の状況をよく知るパートナー企業を失い事業は停滞してしまった。

そのため、2005年にはファミリーマート社員を社長として派遣した。その結果、商品開発や店舗運営が改善し、2009年度中に黒字転換の見通しが立ったので、同社は本格的にFC展開することを決めている。2007年にはファミリーマートは、タイの子会社の増減資を行い、債務超過状態を解消している。2007年12月期は60店舗の出店に対し140店舗程度の不採算店を閉鎖し、2008年以降の黒字を狙った⁽⁴³⁾。

2012年9月、ファミリーマートはタイの流通最大手、セントラル・グループと提携し、現地のコンビニ事業をテコ入れすると発表している。現地の運営会社である「サイアム・ファミリーマート」の株式の50.3%をセントラル・グループに約31億パーツ (約78億円) で売却した。セントラルは東南アジア最大級の商業施設「セントラル・ワールド」のほか、百貨店やスーパー、高級ホテルなどを手掛けるタイの流通最大手である。セントラルが持っている不動産情報や物流網や商品調達力を生かして出店を加速し、チェンマイなど未開拓のタイ北部にも進出する。同グループの商業施設にも出店し、2016年末に1500店、2021年末には3000~3500店体制を目指す⁽⁴⁴⁾。

ファミリーマートは2005年7月に、米国進出を果たし、「新天地で、ウエルカム」という、ポスターを日本でも制作し、米国1号店のアピールを行った。米国ではカリフォルニア州ロサンゼルス市への進出に特化している。予定では、2006年2月末までに直営3店を出店する。2007年をメドにFC化し、2009年2月末までに200店の出店を計画していた⁽⁴⁵⁾。ところが、なかなか予定通りには出店できなかった。2007年7月現在でも、12店しか出店していなかった⁽⁴⁶⁾。当面の課題は、現在36万9000~61万5000円の日販をすべての店で55万円以上に引き上げるこ

とである。

2012年10月には、ファミリーマートは現地の日用品や食品製造大手、ウイングス・グループ（ジャカルタ）と組んでインドネシアに進出し、首都ジャカルタ郊外のデボック市に1号店を開き、2017年度末までに500店体制を築くとしている。同国では外資系企業はコンビニ事業に出資できないため、従来の海外展開とは異なり、ウイングス子会社とファミリーマート・ブランドで店舗を展開するライセンス契約を結ぶ。

売り場面積は約240平方メートルと日本の標準店の2倍の広さで、飲料や日用品に加えて弁当、サンドイッチ、フライドチキンなど日本の店舗に近い商品構成とする。商品を購入してすぐに食べられるように約80席分の飲食スペースも店内外に設ける。今後はジャカルタを中心に、飲食スペースを備えた200～250平方メートルの店舗を出す。2022年度末までには2000店を目指す⁽⁴⁷⁾。

ファミリーマートは、2009年9月には現地の卸・物流大手企業であるフータイグループ（ハノイ市）と合弁で、直営店の出店・運営やFC店の募集・指導をする運営会社「ベトナムファミリーマート」を設立し、12月にホーチミンに1号店を出店した。日用品や加工食品、菓子、飲料をそろえるほか、店内でおにぎりやサンドイッチなどを製造し販売する。2010年中に5店、5年以内をめどに200店に拡大する⁽⁴⁸⁾。5店とも実験店との位置付けで、店舗ごとに売り場面積や品ぞろえなどについて顧客の反応をみる。実験店での運営を蓄積し、2010年末から本格展開を始めている⁽⁴⁹⁾。

2010年4月には、ファミリーマートの上田準二社長は、「グローバル2万店体制を12年度に完成し、15年度には2万5千店とすることを今後の土俵にしていく」と表明している。経済成長が続く中国を中心に毎年1500店超を増やす計画で、全店に占める中国の割合は2割に達する。店舗網を活用して商品や資材の共同購入を進めることで、調達コストも引き下げることができるとする。

2015年度の連結経常利益は、2009年度のほぼ1.7倍の600億円に伸ばす計画である。海外の寄与度は2009年度には7%であったが、2015年度には20%近くに高める見通しである。

各地域での商品政策や店舗運営はこれまで、現地法人が地元の実情を考慮して個別に対応しており、商品の共同購入や情報システムの共通化などの取り組みは遅れていた。同社は、店舗網の拡大に合わせて地域間の連携も強め、より効率的な収益構造の確立をめざす⁽⁵⁰⁾。

ファミリーマートは、2008年9月に各地のエリアフランチャイズ（AFC）の事業支援を専門に担当する部署「事業支援部」を新設して、海外店舗の営業支援を本格化している。事業支援部の機能は主に以下の二つである。本部が持っている商品管理や配送網や情報システムの構築などのノウハウを各国のAFCに移植することと、各AFCが独自に持っているものを他のAFCに伝えることである。情報システムに関しては、商品の発注などに使う端末などに組み込むソフトウェアは各国で開発を進め、発注や会計管理など広報部門は日本のシステムに今後統一するという⁽⁵¹⁾。

ファミリーマートは海外拠点の情報システム整備で、インターネット経由で必要なソフトを使う企業内クラウドと呼ばれる「クラウドコンピューティング」を活用する。これは、出店時に負担となる情報投資を軽減するため、中核となるデータセンターを国内に設置し、ベトナムのホーチミンから利用を始めた。同社はロシア進出の検討も始めており、海外事業を成長の軸に据えており、新システムで出店のスピードも上げる⁽⁵²⁾。

5. ローソンとミニストップ

日系コンビニで、中国に最初に進出したのはローソンである。中国・上海は経済発展が著しく、若者の間には都市型の生活スタイルが急速に広がっていた。ローソンは、日本流のコンビニ運営が根付くと判断し、上海に進出した。1996年4月、ダイエーグループは中国の有力小売業、中国上海華聯集団会社と合併で上海華聯羅森公司を設立し、7月に同時に2店を開業した。

これは、上海における外資系コンビニとして最初のものであり、上海でのコンビニの発展において大きな影響を与えた⁽⁵³⁾。たとえば、中国において日系コンビニの看板商品ともいえるおでんは、もともとローソンが上海で定着させたものである。2009年3月末では店舗数は294店で、まだファミリーマートに100店舗以上の差をつけていた。2004年度以降は単年度で黒字も達成し、先行者利益を得ているようにみえるが、同社の店舗数は伸び悩んでいる。

当初は日本側のダイエーコンビニエンスシステムズが資本の70%、上海華聯が30%所有していた。その後、「現地化」を確かなものにするため、商習慣や人材だけでなく出資比率でも中国側が過半数を占め、主導権を持つ形態に変更すべきとの提案が日本側から中国側になされた。中国側の合意を得て、2004年4月に、持ち分の変更が行われた。ローソンは70%の所有のうち21%を華聯集団に譲渡し、合併会社の資本構成をローソン49%、華聯集団51%とすることになった。資本の移転により、現地企業が国営化されたことで、中国の国営企業保護政策の恩恵を受け、店舗も急増するようになった。

取締役会もまた、日本側5名、中国側2名から、それぞれ、3名、4名の構成に改められ、董事長も総経理も中国側から就任することになり、財務部長を除いて中国人によって占められた。また、現地中国人を要職に起用し、現地従業員へのインセンティブ制度を導入することでやる気を向上させようとした。社内の「公用語」も日本語から中国語に改め、以後、上海ローソンではどの会議も中国語で行われるようになった⁽⁵⁴⁾。しかし、その後また日本側がマジョリティを所有するようになっていく⁽⁵⁵⁾。

ローソンは、2010年4月に、重慶市に出店する方針を明らかにし、1号店を7月に開店している。100%子会社である「重慶ローソン」(資本金2億8600万円)の直営店で8月末までに4店を追加する計画であった。初年度売上高は500万元(1元=約13円)を見込んでいた。同市内では5年間で200店に増やす方針で、2011年末までに30店体制を築く考えであった。他チェーンがまだ進出していない中国内陸部の都市を中心に、出店地域を広げる方針であった。1号店の店舗面積は152平方メートル、24時間営業で、弁当、おにぎり、おでんなど約1100品

目を取り扱う⁽⁵⁶⁾。

ローソンは、2011年11月に大連市に1号店を開設している。大連市では、ローソン95%、親会社の三菱商事系の現地外食企業が5%出資して設立した合弁会社「大連羅森便利店」が運営にあたり、2012年末に30店、2016年末までに150～200店体制を目指す。中国では、10年間で5000店から1万店の出店を計画している。幅のある見通しは、地元チェーンが経営悪化に陥り、買収対象となる可能性を見ているという⁽⁵⁷⁾。

ローソンの新浪剛史社長は2010年4月の入社式で、インド、ベトナム、インドネシアに進出し、すでに進出している中国を加えた4カ国で2015年までに、合計3000店を展開する考えを明らかにしている。ローソンは、2011年6月に、インドネシアに進出し、これによって他の3社に遅れていた海外展開を本格化するという。7月にはライセンス供与で、ジャカルタ南部にインドネシア1号店を開いている⁽⁵⁸⁾。その後、12月までには7号店を開店し、年内に10店まで増やした。当面は提携先である小売大手アルファグループの直営店だけで首都圏での展開を中心に毎年100店以上増やす。3年後には個人商店などに対するFC形式を取り入れ、出店ペースを一気に速める方針であり、10年で1万店を目指す。

品揃えは、おにぎりやおでん、モチを使ったデザートなどを主力商品に据え「日本のコンビニ」のイメージを前面に押し出す。アルファグループはローソンを若い中間層向けの主力店と位置づけ、今後ローソンとアルファマートの物流を統合することも検討する⁽⁵⁹⁾。

ローソンは、2011年9月にはインドに進出するために、同国で小売り最大手のフューチャーグループと交渉に入ったと発表している。まず、食品加工や物流管理の分野での協業を予定している。フューチャーが51%、ローソンが49%を出資する案を軸に事業内容を詰めるという。

フューチャーは食品スーパー「ビッグ・バザール」、衣料品販売の「パンタルーنز」など約420の店舗をチェーン展開し、インドの小売最大手となっている。インドの小売業の市場規模は4000億ドル（約30兆円）であるが、食品スーパーやコンビニのような複数のブランドの商品を販売する小売業への外資の出資は禁止されている。

インドは、2011年7月に開催した関係省庁の次官級会合で、外資による出資容認で大筋一致した。解禁に向け検討を重ねている。すでに、この時には米ウォルマートや仏カルフルなどは卸売業として参入し、規制緩和後の店舗展開を目指していた。結局、野党や国内の強い反対論に配慮し、実施が遅れたが、インドは2012年9月に複数ブランドを扱う小売業に対し、海外企業の出資比率尾を51%まで認めることを公示し即実施した。ただ、現地の「キラナ」と呼ばれる零細商店を保護するため、いくつかの規制を残している⁽⁶⁰⁾。

2012年4月5日、ローソンはミャンマーへ進出する方針を固めたと報道している。現地の複数の有力小売業と提携交渉を始め、年内にヤンゴンなど大都市に1号店開設を目指すという。ミャンマーは6000万人以上の人口を抱え、民主化の進展に伴って消費市場としての成長が期待されている。ローソンはセブン-イレブンやファミリーマートと比べると、海外展開が遅れており、ミャンマーやインドなど他のコンビニ大手が未開拓の市場で先手を奪う戦略とみられる⁽⁶¹⁾。

一方、ミャンマーでは外資が地元企業と共同出資会社を作ることではできるが、政府は小売市場の9割を占める小規模店に配慮して、流通外資の出資を制限している。ローソンも当初は、現地企業に店舗展開のライセンスを供与して経営指導するFC方式により参入する公算が大きい。⁽⁶²⁾

次にミニストップの動きを見てみよう。ミニストップは、1990年6月に韓国に、1994年にはフィリピンに進出している。これら両国では、依然として中小の個人商店が多い。コンビニチェーンとして商品開発力を磨けば成長余地は大きいと考え、両国とも有望な市場と考えていた。しかし、韓国では急速に店舗数を増やして不採算店を多く出してしまった。そのため、2008年ごろからは、商品開発部隊の人員を手厚くし、独自商品を増やしながら店舗の競争力を高めていく方向を取り始めている。⁽⁶³⁾

この結果、2008年5月に常務から社長に昇格した阿部信行は、韓国やフィリピンが連結業績に貢献するようになりつつあると指摘する。例えば、2005年度の売上高伸び率ランキングでトップとなったミニストップは、連結子会社の韓国ミニストップの営業収入は、積極的な店舗スクラップ&ビルドが実を結び、既存店売上高改善と店舗拡大を両立させ、前期比約22%も伸びて約440億円と急伸し、収益をけん引するようになっている。⁽⁶⁴⁾

ミニストップは、他の3社とは中国戦略を異にしている。同社は地方から中国市場の攻略を図る。狙いを定めたのは、山東省青島市である。同社は、2009年1月イオンと合弁会社「青島ミニストップ」を設立し、1号店を出店した。資本金は500万ドル(約5億円)で、ミニストップが60%、イオンの連結子会社青島イオンが40%を出資した。董事長にはミニストップの阿部信行社長が、総経理にはエリアFC部長だった堀田正嗣が就任した。

青島は人口730万人で、出店のターゲットとなる地域だけでも270万人といわれる。それにもかかわらず、コンビニはローカルチェーンが数十店舗あるだけであった。また、イオングループのジャスコがすでに進出している。そのため、商品の調達ネットワークや物流インフラ、流通業の経験がある現地の人材などを活用できるため、初期投資を抑えて進出できるメリットがあると思われた。中国では作りたての惣菜の人気が高いとして、店内調理品の販売構成比を日本の2倍強にあたる20%以上に引き上げるといふ。⁽⁶⁵⁾

2010年7月までには、ミニストップは中国に7店を出店していた。同社は、国内並みの120平方メートル前後の店舗を中心に営業してきたが、ビジネス街や繁華街など市街地では賃料負担が大きく、出店速度が上がらないと判断し、市街地に比べて賃料の安い住宅地で85平方メートル程度の店舗を展開する。店舗モデルの確立も急ぎ、青島市の店舗数を2010年度中に20店に、2011年度には同市内のみで50店舗超まで増やす。2012年度には同市内の店舗網を100店規模に拡大するほか、中国の他都市への出店にもらむ。⁽⁶⁶⁾

青島ミニストップは物流センターや各店舗への物流網は自社で構築する。商品はほぼ全品を中国国内で調達する方針で、一部の商品は山東省内で総合スーパー4店舗を展開する青島イオンの調達網を利用する。中国では屋台文化が根付いており、購入してその場で食べられる店内

調理品の品ぞろえを強化する。ミニストップの売上高に占める店内調理品の割合は9%と他のコンビニチェーンに比べて高いが、中国ではさらに20%以上に引き上げる計画である。フライドチキン、フライドポテト、中華まんなどのほか、日本では取り扱っていないピザなど中国独自の商品も販売し、惣菜類の量り売りも手掛ける⁽⁶⁷⁾。

また、青島に進出したミニストップの物流網を受託したのは、企業間物流を手掛ける山九であった。同社は、青島市内にある店舗にカップラーメンや菓子など常温の食品や飲料、日曜雑貨品などを定期的にトラックで運んでいる⁽⁶⁸⁾。

2011年夏には、ミニストップはベトナムに1号店を開設している。現地でコーヒーの生産・販売を手掛けるチュンケンが運営会社を設立し、ミニストップとAFCを結ぶ。ミニストップの得意なソフトクリームなど900品目を扱う。同時にミニストップは、2015年度末には海外5000店、国内3000店体制を見込んで⁽⁶⁹⁾いる。

2012年3月には、ミニストップは年内に中央アジアのカザフスタンに進出すると発表している。5月をメドに現地で物流や小売りを手掛けるランカスターグループが51%、ミニストップ39%、そしてセンコーが10%を出資する。地元企業や物流大手のセンコーと合弁会社を設立し、最大都市アルマイトでまず年10店程度を開く。センコーはすでに同国内で物流事業に乗り出しており、中国からの商品調達や店舗への配送を担当、円滑なコンビニ展開を支援する。

カザフスタンは、石油やウランなど豊富な資源で高度成長が続いている。同国の人口は1600万人で、2011年のGDP伸び率が7.5%と高いが、小売店は個人商店が中心でコンビニは未進出である⁽⁷⁰⁾。

2012年7月には、ミニストップはインドネシアに進出すると発表している。同社は、現地の小売業と提携し、2013年2月末までにジャカルタにコンビニ1号店を開く。その後、2018年2月末までに300店を出店する計画である。ミニストップの社員2人が現地に駐在し、店舗運営や商品戦略のノウハウを提供する。売り場面積はやや小型の100平方メートルから、30席前後の飲食スペースを備えた200平方メートル前後の大型店まで、さまざまなタイプを試す。1500～2000品目をそろえ、店内調理に力を入れる。現地の小売業バハギア・ニアガ・レスタリ社（タンゲラン市）と提携で基本合意している。外資はコンビニ事業に出資できないため、バハギア社が「ミニストップ」ブランドで店舗展開できるエリアフランチャイズ契約を結ぶ⁽⁷¹⁾。

現在のところ海外展開を行っていないサークルKサンクスも、2012年末から13年2月末までをメドに、海外進出の国とパートナー企業を発表したいとしている。「サークルK」はすでに商標を管理する米社のもとでアジアなどでの展開が進んでいるので、同社は「サンクス」ブランドで出店するという。海外進出では後発である同社は、他社が未進出、あるいは店舗数がまだ少ない国を狙って進出する。海外進出は甘くないとにらんでおり、現地で小売業か食品関連の優良なパートナーを見つけ、進出後5年をメドに黒字化できる体制を作る計画である。同時に、出資せずにリターンはないと考え、4割前後の出資を考えて⁽⁷²⁾いる。

6. まとめと展望

以上みたように、国内のコンビニ各社は近年海外展開の動きを強化している。最後に、今までの議論を「はじめに」で提起した問題と関連づけてまとめ、同時に日系コンビニの今後の課題についてみよう。まず、なぜ、いかにして日系コンビニが急速に海外展開を進めているのかである。この背景には、国内要因と国外要因がある。国内要因としては、少子高齢化にともなう国内市場の成長の限界と競争の激化がある。各社とも、日本市場が飽和するまえに国内市場を固めると同時に、海外展開を進めて置きたいと考えている。

他方で、海外要因もある。1970年代に発展した台湾、韓国、1980年代に発展したタイやフィリピン、そして1990年代から発展した中国に続いて、2000年代にはインドネシア、ベトナム、インドなどが経済発展を達成しつつある。こうした各国の発展段階に合わせて、中産階級が台頭し、新たなライフスタイルにもとづくニーズが生まれつつある。

1950年代から1960年代にかけて経済発展を遂げ、まさに1億総中流の高度消費社会を構築した日本において発展したコンビニは、これらアジアの新興国において求められる小売業態となってきたといえる。アジアの生活環境において、日系コンビニはまさにコンビニエンスを提供することができる業態であり、単品管理や細かな物流システムの構築などにより、ウォルマートやカルフルとは異なった優位性を持ったのである。

次に、どのようにして海外展開をしているのか、参入形態についてみてみよう。日系コンビニにおいては、かつてサウスランド社が行っていた現地運営会社へのAFCとライセンス供与ではなく、現地の企業との合弁あるいはすでに進出している国の合弁企業と協力をしながら、現地に運営会社を設立する方式をとっている。もっとも、インドネシアやインドのような現地独立小売商を保護する規制の強い国では、他の選択余地はなくライセンス方式による提携が行われている。いずれの形態にしる、日系コンビニの海外展開においては、パートナーとの関係をうまく構築できるかどうか⁽⁷³⁾が重要な要素となる。

また、新たな動きとしては、多数の国での展開が進むにつれて、かつてのような各国別の運営からグローバルに統合的な運営へ、海外事業全体の事業を統括する動きが大きくなっていることである。SEJはライセンスを管理する米子会社に2012年7月から執行役員を含む6人を派遣し、日本流の高効率運営手法を注入することによって収益底上げを狙う。また、韓国のファミリーマート運営会社は6月には看板を「CU」とした⁽⁷⁴⁾。

各地域での商品政策や店舗運営はこれまで、現地法人が地元の実情を考慮して個別に対応しており、商品の共同購入や情報システムの共通化などの取り組みは遅れていたといえる。例えば、ファミリーマートは、店舗網の拡大に合わせて地域間の連携も強め、より効率的な収益構造の確立を目指している⁽⁷⁵⁾。

資金調達についても、グローバルな展開が見られ始めている。セブン&アイ・ホールディングスは、2011年6月にシンガポールの投資家向け講演で、東日本大震災でコンビニのライフラインとしての役割が見直されたと主張している。ファミリーマートは、同じ年の秋にはIR担

当の執行役員が上海と北京を訪れ、初めて政府系などの機関投資家に投資を働きかける予定であった。同社は、2010年11月に運用資産が300億ドル（約2兆4000億円）以上とされるブルネイ投資庁を訪問して、アジアでの店舗数が日本国内を上回って成長しうることを説明し、その後ブルネイ投資庁が株主になっている⁽⁷⁶⁾。

さらに、アジアに事業資金を管理する金融拠点を設ける動きも出てきている。従来はグローバルに事業を展開する製造業などに限られていたが、小売業など内需企業も同様の拠点を設ける段階に入り、海外展開が本格化する証とみられる。セブン&アイ・ホールディングスは、2012年から13年にかけて、中国に統括拠点を設ける。成長市場のアジアで資金を効率的に使い、出店などの投資を加速する。同グループは、2012年内にコンビニとスーパー事業で「投資性公司」を設ける。イオングループは部門ごとに統括会社を作るという。商業施設開発のイオンモールは2013年2月ごろまでに投資性公司と呼ばれる会社の一種を作る。ローソンも5月に上海で投資性公司を設立し、上海や大連で計画する出店投資を統括する。今後は人民元建ての借り入れや社債の発行も検討するとしている⁽⁷⁷⁾。

最後に、日系コンビニが現在直面する課題についてみることにしよう。いうまでもなく、海外では国内と異なるいろいろなリスクに直面する。例えば、2010年5月には、バンコクで治安部隊と反政府デモ隊との衝突が続き、日本の小売・外食企業が営業中止などに追い込まれる店舗が増えた。ファミリーマートは17日午後時点で、同市内の21店で営業を中止している⁽⁷⁸⁾。

同じタイでは、2011年秋に大規模な洪水が生じ、ファミリーマートが同国の659店のうちアユタヤ県やバンコク市内の75店、セブン-イレブンも10店以上が休業した⁽⁷⁹⁾。

中国になると反日のリスクはいっそう高くなる。沖縄・尖閣諸島の国有化に反発を強める中国では、2005年にも反日運動が高まったことがあった。2012年9月満州事変の発端となった柳条湖事件から81年を迎えた18日、全国50都市以上で反日デモが呼びかけられた。この影響を受け、日系の小売業は相次いで休業した。コンビニでもローソンはデモコース上の上海の16店と重慶の全56店を休業にした。ファミリーマートでは、成都の7店のうち4店舗が投石などによる被害にあった。上海の総領事館近くの日本人が多く住む地区では、ファミリーマートの一部店舗が入口の看板を取り外したりした。ミニストップは青島の40店で営業を中止した。セブン-イレブンは、北京と四川省成都の約200店を休業とした⁽⁸⁰⁾。

こうした政治的なリスクのみならず、アジアで日系コンビニが急速に存在感を示すことによって、各国の中小の個人商店保護の観点から警戒感が出始めている。インドやインドネシアなど、規制への動きが残存したりする。インドネシア政府は、コンビニや飲食店などFCの規制を強化している。地場の中小独立店の利益を確保するため、FC店舗での販売品目や出店数を制限するといものである。インドネシアでは、現地で「ミニマーケット」と呼ばれるコンビニ業態で外国企業が出資による参入を認めていない。そのため、日系コンビニは地元企業に店舗展開できるライセンスを供与している。その結果、飲食業の認可で開店し、カフェのようなサービスを併設して日用品なども売っている。すでに現地企業によるコンビニも1万店ほど展

開されているが、日系コンビニは24時間営業で、庶民の屋台より飲料などが安く、ひととき目立つ存在となりつつある。規制強化の第1弾として、インドネシア貿易省が2012年8月に、品揃えを制限するFCの新規制を導入した。飲食業の認可で運営するローソンなどでは、電池や整髪料などの日用品の販売を大幅に制限される見通しである。ライセンス供与を受けた地元企業が直営できる上限を、1社当たり100～150店舗とする規制も準備されている⁽⁸¹⁾という。

こうした動きに対して、日本のコンビニは酒店や米屋など個人商店を加盟店にすることで急成長したことを踏まえて、日本型コンビニ運営のメリットを現地のパートナー企業や個人商店に十分訴え、反発を抑えながら各国に浸透することが、今後は今まで以上に重要になってくると思われる。1970年代に東南アジアで吹き荒れた反日運動のような事態をさけるために、進出先国において改めて「良き企業市民」であることの意味を考えることが問われているといえよう⁽⁸²⁾。

(注)

- (1) 「車ディーラー相次ぎ海外へ—小売り・食品など内需型産業、国内低迷、新興国に活路」『日本経済新聞』2008年9月3日。「海外収益、一段と拡大、今期の小売り、アパレル大手—少子高齢化、国内頭打ち」『日本経済新聞』2011年5月18日。
- (2) 「第33回コンビニエンスストア調査—アジアに照準、出店競う」『日経MJ (流通新聞)』2012年7月25日。「新興国市場の攻略(3) スーパー、コンビニが流通の軸に(ゼミナール)」『日本経済新聞』2012年7月26日。
- (3) 深澤琢也「小売国際化研究の現状と課題—動機研究と参入モード研究に関するレビューから」明治大学大学院『商学研究論集』第23号。
- (4) これは、小売り国際化のプロセスでもある。古いところでは、以下の研究がある。Suk-Chin Ho and Yat-Ming Sin, "International Transfer of Retail Technology: the Successful Case of Convenience Stores in Hong Kong," *International Journal of Retailing*, Vol. 2, No. 3, 1989. 金享洙「海外コンビニエンス・ストア産業における小売技術の国際移転に関する一考察」『久留米大学商学研究』第11巻第1号(2005年6月)、同「日本型コンビニエンスストアの移転と戦略に関する研究—韓国と中国の実証調査を中心に」『久留米大学商学研究』第13巻第1号(2007年6月)。矢作敏行『小売国際化プロセス—理論とケースで考える』(有斐閣、2007年)、第3章を参照。この章では、セブン・イレブンの北京への進出を事例として取り上げ、移転形式を「標準化の中の部分適応」としている。以下も参照。深澤琢也「日本型コンビニエンス・ストアの小売システムについて—小売システムの国際移転研究への予備的考察」明治大学大学院『商学研究論集』第24号。
- (5) 川端基夫『日本企業の国際フランチャイジング』(新評論、2010年)。第3章第2節にコンビニの国際フランチャイジングの現状について、出店数、進出先国、進出形態、商社の影響などが触れられている。また、第6章第3節では、日系コンビニの国際フランチャイジングにおけるガバナンスの問題を取り扱っている。
- (6) 小川孔輔・青木恭子「東アジア地区に進出した多国籍企業のマーケティング: (1) コンビニエンス・ストア in East Asia」『経営志林』第45巻2号。
- (7) 例えば、以下を参照。川邊信雄「コンビニエンス・ストアにおける小売ノウハウの移転と革新—7-Eleven Singaporeの事例研究」『早稲田商学』第417号(2008年、9月)。こういった研究の動きは、

- グローバル化が早く進んでいた自動車産業などでも見られる。川邊信雄『タイトヨタの経営史—海外子会社の自立と途上国産業の自立』（有斐閣、2011年）。
- (8) 「第26回コンビニエンスストア調査—競争ボーダーレス、海外展開大手は着々」『日経MJ（流通新聞）』2005年7月27日。
- (9) 「記者座談会—海外展開、コンビニが先行、SC、中国で攻勢（2011回顧と展望）」『日経MJ（流通新聞）』2011年12月28日。
- (10) 「第33回コンビニエンスストア調査—アジアに照準、出店競う」『日経MJ（流通新聞）』2012年7月25日。
- (11) 「小売ベトナム開拓、要望市場、障壁克服急ぐ—ファミマ、韓国ロッテ」『日本経済新聞』2012年3月2日。
- (12) 「インドネシア、小売り進出加速、独メトロや韓国ロッテ、中間層狙う」『日本経済新聞』2011年4月18日。「小売りベトナム開拓、有望市場、障壁克服急ぐ—ファミマ、韓国ロッテ」『日本経済新聞（大阪夕刊）』2012年3月2日。「ローソン、インドネシアに1万店」『日本経済新聞（夕刊）』2012年3月2日。
- (13) 「伊藤園、日本茶文化売る一味の素、うま味調味料投入へ（勃興ミャンマー）」『日経産業新聞』2012年7月13日。「ミャンマー投資、米企業そろり—日本勢も次々、非製造業先行」『日本経済新聞』2012年8月25日。
- (14) “7-Eleven Opens 100th Store: Breaking into the Suburban Market,” *Philippine Daily Inquire*, November 5, 1996.
- (15) 「新興国市場の攻略（3）スーパー、コンビニが流通の軸に（ゼミナール）」『日本経済新聞』2012年7月26日。なお、日本におけるコンビニの発展については、以下を参照。川邊信雄『新版セブン-イレブンの経営史—日本型情報企業への挑戦』（有斐閣、2003年）。
- (16) 「コンビニ、海外が国内超す、店舗、今年度5万に、アジアけん引」『日本経済新聞』2012年5月2日。「コンビニ輸出、アジア軸に、海外店舗、国内を逆転へ、現地企業と提携強化（検証）」『日本経済新聞』2012年5月13日。
- (17) 「ファミマ、2万5000店体制、海外で成長、中国中心、年1500店出店」『日経MJ（流通新聞）』2010年4月11日。「コンビニ、アジア出店加速、国内市場、飽和感強く、ファミマ、中国で今年度倍増」『日本経済新聞』2011年3月10日。「海外収益一段と拡大、今期の小売、アパレル大手—少子小売化、国内頭打ち」『日本経済新聞』2011年5月18日。
- (18) 北京のセブン-イレブンについては、以下を参照。川邊信雄・植山健介編『日系流通企業の中国展開—『世界の市場』への参入戦略』産研シリーズ第43号（早稲田大学産業経営研究所、2008年3月）、第4章第2節。
- (19) 「活力ある成熟国を目指して（1）改革進め世界中で成長の機会をつかもう（社説）」『日本経済新聞』2006年5月2日。
- (20) 「セブン&アイ、中国で売上高5倍に、5年後4000億円、コンビニ出店加速」『日本経済新聞』2009年12月10日。
- (21) 「第29回コンビニエンスストア調査—海外展開、セブンイレブン、中国開拓急ぐ」『日経MJ（流通新聞）』2008年7月23日。
- (22) 「中国攻略『日本流』で、セブンイレブン、FC展開を発表—米子会社主導から転換」『日本経済新聞』2008年5月30日。
- (23) 「上海コンビニ戦争—セブン進出、迎え撃つローソン、ファミマ」『日経ビジネス』2009年5月4

- 日。34-36 ページ。
- (24) 「セブン & アイ、中国で売上高 5 倍に 5 年後 4000 億円、コンビニ出店加速」『日本経済新聞』2009 年 12 月 10 日。
 - (25) 同上。
 - (26) 「第 28 回コンビニエンスストア調査—海外展開、セブンイレブン、2 万店を突破」『日経 MJ (流通新聞)』2007 年 7 月 25 日。
 - (27) 「第 27 回コンビニエンスストア調査—海外展開、未進出国・地域狙う」『日経 MJ (流通新聞)』2006 年 7 月 26 日。
 - (28) 「日本流コンビニ、発祥の地で奮闘—セブンイレブン、地域別に商品開発」『日経 MJ (流通新聞)』2007 年 7 月 18 日。
 - (29) 「『本家』米国事業、立て直し本格化、セブンイレブン、役員派遣や店舗買取拡大」『日経 MJ (流通新聞)』2012 年 9 月 17 日。
 - (30) 「海外コンビニ、日本流に、セブンイレブン、世界 5 万店体制、鮮度高め地域別商品」『日本経済新聞』2012 年 9 月 12 日。
 - (31) 「セブン & アイ・ホールディングス、米国に事業資金管理会社 (NewsFile)」『日経 MJ (流通新聞)』2012 年 10 月 10 日。
 - (32) 初期のファミリーマートの海外展開については、以下を参照。川邊信雄「日系コンビニエンス・ストアの国際展開」『早稲田商学』第 409・410 合併号 (2006 年 12 月)。
 - (33) 「ファミマ『リッツ』に学ぶ—セブンの背中遠く、新業態・海外展開が課題」『日経 MJ (流通新聞)』2008 年 4 月 21 日。「ファミマ、海外店舗、国内上回る、09 年度見通し、アジアシフト鮮明に」『日本経済新聞』2009 年 2 月 11 日。
 - (34) 中国でのファミリーマートの展開については、以下を参照。川邊・樋山『日系流通企業の中国展開』、第 4 章第 3 節。
 - (35) 「肥沃の大地に危うさも、中国『FC 元年』の熱狂—日系企業にも門戸」『日経 MJ (流通新聞)』2005 年 10 月 7 日。「ファミリーマート、海外店舗数が国内を超える」『日経 MJ (流通新聞)』2009 年 8 月 28 日。
 - (36) 「ファミリーマート、中国・広州市で店舗展開へ合併」『日本経済新聞』2006 年 10 月 12 日。「ファミリーマート、日系コンビニ、広州発オープン」『日本経済新聞』2007 年 1 月 22 日。
 - (37) 「ファミマ、中国・蘇州に出店、年内 5-6 店へ」『日経 MJ (流通新聞)』2007 年 7 月 23 日。
 - (38) 「上海コンビニ戦争—セブン進出、迎え撃つローソン、ファミマ」『日経ビジネス』2009 年 5 月 4 日号、36-37 ページ。
 - (39) 「デフレに克つ—ファミリーマート社長上田準二氏 (2010 トップに聞く)」『日経 MJ (流通新聞)』2010 年 1 月 8 日。
 - (40) 「ファミマ、杭州・成都に進出、来期、中国 1000 店体制へ」『日本経済新聞』2011 年 12 月 29 日。
 - (41) 「ファミマ、中国 8000 店計画、合併相手、存在感高まる—上海に新物流拠点」『日経 MJ (流通新聞)』2011 年 5 月 13 日。「ファミマ、杭州・成都に進出、来期、中国 1000 店体制へ」『日本経済新聞』2011 年 12 月 29 日。
 - (42) 「ファミマ、韓国で 5000 店突破」『日経 MJ (流通新聞)』2010 年 8 月 20 日。
 - (43) 「ファミマ、債務超過解消へ、タイ子会社に増減資」『日経 MJ (流通新聞)』2007 年 3 月。
 - (44) 「ファミマ、タイ大手と提携、現地運営会社の株 5 割強売却、店舗倍増、1500 店に」『日本経済新聞』2012 年 9 月 24 日。「ファミマ、タイ 1500 店体制に (NewsFile)」『日経 MJ (流通新聞)』2012 年

- 9月26日。
- (45) 「第26回コンビニエンスストア調査—競争ボーダーレス、海外展開大手は着々」『日経MJ（流通新聞）』2005年7月27日。
- (46) 「日本流コンビニ、発祥の地で奮闘—ファミマ、健康志向の中流照準、日本食豊富に」『日経MJ（流通新聞）』2007年7月18日。
- (47) 「ファミマ、海外で攻勢、インドネシアに進出、現地企業と5年で500店」『日本経済新聞』2012年10月10日。
- (48) 「ファミリーマート、ベトナムに今日1号店」『日本経済新聞』2009年12月23日。「業態・国境越え逆風打破—海外、アジア出店に活路（回顧と展望2009）」『日経MJ（流通新聞）』2009年12月28日。
- (49) 「ファミマ、ベトナム進出、年内に1号店、5年で300店に」『日本経済新聞』2009年4月22日。
- (50) 「ファミマ、2万5000店体制、海外で成長、中国中心、年1500店出店」『日経MJ（流通新聞）』2010年4月11日。
- (51) 「ファミマ、海外のFC展開、本部の運営ノウハウ移植—情報システム、商品管理」『日経MJ（流通新聞）』2008年8月25日。
- (52) 「ファミマ、海外出店、クラウド活用、商品の受発注、システム投資負担半減」『日本経済新聞』2010年1月13日。
- (53) ローソンの中国進出の背景や初期の展開については、以下参照。川辺信雄「日系コンビニエンス・ストアの国際展開」『早稲田商学』第409・410合併号（2006年、12月）。
- (54) 川辺信雄・榎山健介編『日系流通企業の中国展開—「世界の市場」への参入戦略』産研シリーズ43号（早稲田大学産業経営研究所、2008年3月）、第4章第1節参照。
- (55) 「第26回コンビニエンスストア調査—競争ボーダーレス、海外展開大手は着々」『日経MJ（流通新聞）』2005年7月27日。
- (56) 「中国・重慶にローソン出店、8月までに現地法人」『日本経済新聞』2010年4月15日。「中国・重慶1号店、ローソン、明日開業、来年末に30店体制めざす」『日経MJ（流通新聞）』2010年7月12日。
- (57) 「ローソンが大連に1号店」『日経MJ（流通新聞）』2011年11月21日。「2012トップに聞く（1）コンビニ、客層広げ成長—ローソン社長新浪剛史氏」『日経MJ（流通新聞）』2012年1月6日。
- (58) 「ローソン—海外進出を積極化、高値圏（注目株を斬る）」『日本経済新聞』2011年6月28日。「ローソン、インド進出に意欲、社長表明、4カ国で3000店目指す」『日経MJ（流通新聞）』2010年4月5日。
- (59) 「ローソン、インドネシアに1万店」『日本経済新聞（夕刊）』2011年12月19日。
- (60) 「ローソン、インド進出、合弁設立、コンビニ展開視野に」『日本経済新聞』2011年09月22日。「2012トップに聞く（1）コンビニ、客層広げ成長—ローソン社長新浪剛史氏」『日経MJ（流通新聞）』2012年1月6日。
- (61) 「インド、総合小売業を外資開放、ウォルマート、1年半内に進出、州政府の許可がカギ」『日経MJ（流通新聞）』2012年9月28日。
- (62) 「ローソン、ミャンマー出店、年内にも、民主化にらみ先手」『日本経済新聞』2012年4月5日。「ローソン、ミャンマー進出、3年で100店目指す」『日経MJ（流通新聞）』2012年4月6日。
- (63) 「ミニストップ、海外年300店—ミニストップ・横尾社長、独自商品で競争力アップ」『日経MJ（流通新聞）』2008年2月20日。

- (64) 「速報版日本の小売業調査—売上高伸び率、コンビニ、海外展開で成長力」『日経 MJ (流通新聞)』2006年5月10日。「ミニストップ新社長阿部信行氏に聞く、全社員に営業意識共有、店内調理で客層拡大」『日経 MJ (流通新聞)』2008年5月21日。
- (65) 「上海コンビニ戦争—セブン進出、迎え撃つローソン、ファミマ」『日経ビジネス』2009年5月4日。「第30回コンビニエンスストア調査—海外展開、ミニストップ、ファミリーマート」『日経 MJ (流通新聞)』2009年7月22日。
- (66) 「ミニストップ、中国・青島で20店に、今年度、住宅地の出店加速」『日経 MJ (流通新聞)』2010年7月12日。
- (67) 「ミニストップ中国進出、5年で200店体制」『日経 MJ (流通新聞)』2009年4月6日。
- (68) 「山九・中村社長に聞く、中国関連、売上高600億円に、物流拠点拡張も検討」『日経産業新聞』2009年10月30日。
- (69) 「海外出店数、国内を逆転、小売・外食加速—コンビニ5社、純増1.5倍」『日本経済新聞』2011年11月21日。
- (70) 「コンビニ、カザフヘミニストップ、最大都市にまず10店」『日本経済新聞』2012年3月14日。「年内にカザフ1号店、ミニストップ、現地企業と合弁」『日経 MJ (流通新聞)』2012年3月19日。
- (71) 「ミニストップ、インドネシア進出、5年で300店計画」『日本経済新聞(大阪夕刊)』2012年7月13日。
- (72) 「2012 トップに聞く (2) サークル K サンクス社長中村元彦氏」『日経 MJ (流通新聞)』2012年1月9日。「ミニストップ、インドネシア進出、5年で300店出店」『日本経済新聞 (大阪夕刊)』2012年7月13日。「進路を聞く 2011年度コンビニ調査 (下) サークル K サンクス社長中村元彦」『日経 MJ (流通新聞)』2012年7月30日。
- (73) 『ファミリーマート—『100円弁当』で狙うアジア中間層 (記者の目)』『日本経済新聞』2012年8月30日。
- (74) 「第33回コンビニエンスストア調査—アジアに照準、出店競う」『日経 MJ (流通新聞)』2012年7月25日。
- (75) 「ファミマ、2万5000店体制、海外で成長、中国中心、年1500店出店」『日経 MJ (流通新聞)』2010年4月11日。「外食、海外事業が収穫期、今期、ワタミ営業益2倍4億円、『すき家』初の黒字に」『日本経済新聞』2012年6月6日。
- (76) 「進化する IR (2) 新たな株主を求めて—アジアマネーを取り込む」『日本経済新聞』2011年7月14日。
- (77) 「アジアに資金管理拠点、内需企業、投資を加速、イオンは中国に」『日本経済新聞』2012年8月13日。
- (78) 「タイ衝突、日本企業、休業・閉鎖相次ぐ、業績影響の懸念も」『日本経済新聞』2010年5月18日。
- (79) 「タイ洪水、日系企業、店舗閉鎖続く、ツアー中止も拡大」『日経 MJ (流通新聞)』2011年11月7日。
- (80) 「日系小売店、高まる緊張、中国の反日デモ、臨時休業広がる、メーカーも操業見合わせ」『日経 MJ (流通新聞)』2012年9月19日。「民意演出、日本に圧力、デモ最大級に—イオン臨時休業、出張手控えの動きも」『日本経済新聞』2012年9月16日。「中国当局、暴徒化を抑制、日系社会、緊張続く、総領事館、法人に『外出は控えて』」『日本経済新聞』2012年9月18日。
- (81) 「インドネシア、FCへの規制強化、日系コンビニに逆風、拡大計画、策定難しく」『日本経済新聞』2012年8月30日。
- (82) 「海外コンビニ、日本流に—アジア進出で強まる反発、現地焦点と共存重要に」『日本経済新聞』2012年9月12日。

参考文献

- 大久保孝 [1992] 『韓国の流通産業』 産能大学。
- 小川孔輔・青木恭子 「東アジア地区に進出した多国籍企業のマーケティング：(1) コンビニエンス・ストア in East Asia」 『経営志林』 第45巻2号。
- 川端基夫 [2000] 『小売業の海外進出と戦略』 新評論。
- 同 [2010] 『日本企業の国際フランチャイジング』 新評論。
- 川辺信雄 [2006] 「日系コンビニエンス・ストアの国際展開」 『早稲田商学』 第409・410合併号。
- 同 [2003] 『新版 セブン-イレブンの経営史—日本型情報企業への挑戦』 有斐閣。
- 同 [2003] 「倒産と再建の経営史—セブン-イレブン, Inc. (旧サウスランド社) の事例研究」 『早稲田商学』 第397号。
- 同 [1997] 「アジア諸国におけるコンビニエンス・ストアの生成と発展—セブン-イレブンの事例を中心として」 『早稲田商学』 第373号。
- 川邊信雄・榎山健介編著 [2008] 『日系流通企業の中国展開—『世界の市場』への参入戦略』 産研シリーズ第43号、早稲田大学産業経営研究所。
- 金享洙 [2007] 「日本型コンビニエンスストアの移転と戦略に関する研究—韓国と中国の実証調査を中心に」 『久留米大学商学研究』 第13巻第1号。
- 同 [2005] 「海外コンビニエンス・ストア産業における小売技術の国際移転に関する一考察」 『久留米大学商学研究』 第11巻第1号。
- 金頭哲 [2001] 『コンビニエンス・ストアの業態革新』 有斐閣。
- 同 [1999] 「流通業における組織間学習—サウスランド社の再建過程における2社間学習を中心に」 『流通研究』 第2巻第2号。
- 関根孝・オセジョ編著 [2003] 『日韓小売業の新展開』 千倉書房。
- 鐘淑玲 [2001] 「台湾の小売業発展におけるセブン-イレブンのマーケティング展開」 『立命館経営学』 第39巻第5号。
- 白石善章・許永傑・黄慧玲 [2004] 「小売企業のグローバル化と中国市場参入—セブン-イレブンの事例研究」 『流通科学大学—流通・経営編』 第17巻2号。
- 土井一生 [2006] 「第2章 グローバル・リテーラーの現状、その研究動向およびそれらの課題について」 江夏健一編 『サービス多国籍企業の人的資源管理—カルフルの国際展開を事例として』 産研シリーズ第40号、早稲田大学産業経営研究所。
- 深沢琢也 [2006] 「日本型コンビニエンス・ストアの小売システムについて—小売システムの国際移転研究への予備的考察」 明治大学大学院 『商学研究論集』 第24号。
- 同 [2005] 「小売国際研究の現状と課題—動機研究と参入モード研究に関するレビューから」 明治大学大学院 『商学研究論集』 第23号。
- 向山雅夫 [1996] 『ピュア・グローバルへの着地』 千倉書房。
- 矢作敏行 [2007] 『小売国際化プロセス—理論とケースで考える』 有斐閣。
- 李海峰 [2004] 『中国の大衆消費社会—市場経済化と消費者行動』 ミネルヴァ書房。
- Shuei-Shen Liu [1993], "7-Eleven in Taiwan," in N. T. Wanga. ed., *Taiwanese, Enterprises in Global Perspective*, M.E. Sharp.
- Suk-Chin Ho and and Yat-Ming Sin [1989] "International Transfer of Retail Technology: the Successful Case of Convenience Stores in Hong Kong," *International Journal of Retailing*, Vol. 2, No. 3.