

# 論文要旨

申請者名 賈 珍茹 印

申請学位 博士 ・ 修士 ( 経営学 )

論文題目	<p style="text-align: center;"><b>コンビニエンス・ストアの競争戦略に関する日中比較 — 広州ファミリーマートと美宜佳の出店戦略を中心に —</b></p>
<p>論文要旨 (4,000 字以内)</p> <p>本稿は「中国における日系コンビニエンス・ストアと現地コンビニエンス・ストア（以下「コンビニ」）の競争戦略の比較」をテーマとして、中国広州市における美宜佳とファミリーマートのコンビニ2社に関する研究である。</p> <p>現在、日本国内では、少子高齢化に伴って、人口の減少がますます進んでいる。コンビニ業界において飽和状態になっている。日本のコンビニは、日本市場にだけ依存している、成長することが難しくなり、海外市場に目を向けざるを得なくなってきた。ファミリーマートは1978年にコンビニ事業を始め、2004年に初めて中国に進出し、上海ファミリーマートを設立した。今迄、約40年の歴史を持っている。一方、美宜佳は1992年に広東に進出したセブンイレブンをビジネスモデルとして、1997年にコンビニ事業を始めた。中国市場ではファミリーマートが美宜佳より7年遅れてスタートしたが、企業全体としてのコンビニ事業は美宜佳より20年早く始めている。しかし、現在は美宜佳の店舗数が大幅にファミリーマートを上回っている。なぜ経験のあるファミリーマートが経験の無い美宜佳より店舗数が少ないのか。なぜ中国市場において美宜佳はファミリーマートより成功しているのか？本稿ではその理由を明らかにする。</p> <p>アジアに進出した日系小売業に関する先行研究は、大きく3つに分類することができる。第1は、日系小売業が海外進出する際の出店形態に関する研究である。第2は、日系小売業が海外進出する際の出店プロセスに関する研究である。第3は、日系小売業が海外進出する際の出店戦略に関する研究である。</p> <p>中国における日系コンビニと日本本国のコンビニを比較した論文は多くあるが、中国における日系コンビニと中国の現地コンビニを比較した論文はほとんど無い。経済発展が著しい中国では、現地企業も既に見落とせる存在ではなくなった。外資系企業が中国市場で事業展開をするなら、外資系企業と本国の企業を比較するだけでは不十分で、現地のライバル企業と比較することが欠かせない。そこで、本稿では、中国における日系コンビニと現地コンビニの比較を行った。</p>	

また、進出先における店舗数に関するものはほとんど見られない。そこで、本稿では、中国広州市における日系コンビニのファミリーマートと中国現地のコンビニの美宜佳を研究対象とし、広州市場における両社の店舗数に着目し、両社の競争優位を比較分析し、美宜佳の成功要因を導くことを目的としている。

著者は2017年10月23日に、中国広東省東莞市にある美宜佳本社において、東莞市エリアマネージャーである韋開外氏に1回目のインタビュー調査を行った。その後、広州市にある美宜佳とファミリーマートの現地調査を行った。また、2017年11月7日と12月11日に、美宜佳本社に電話インタビューを行った。さらに、同年11月13日から12月12日にかけて、広州市に住む413人に対してアンケート調査を行った。また、先行研究や両社の公式ウェブサイトなどの2次資料を用いて分析を行った。

美宜佳は「珠江デルタ経済圏において、フランチャイズ加盟方式を主な経営形態としたコンビニ事業を展開する」ことを出店戦略とし、珠江デルタ経済圏においてドミナント出店を行っている。また、ターゲットの面では、美宜佳は主婦を含めた全世帯をターゲットとしている。主に、住宅地や商業地など、できるだけ家庭の消費者に近づき、商圈人口密度が高い場所に出店する。

一方、ファミリーマートは、中国において満遍なく出店している。現在のところ、中国の大都市である上海、広州、蘇州、成都、杭州、無錫、深圳、東莞、北京の9つの都市にしか出店していない状況である。ファミリーマートは、主なターゲットを30歳以下の学生とサラリーマンに設定している。これらの消費者は新しい物を受け入れやすく、新商品を追求しているので、ファミリーマートは主に学校やオフィスビル、商業地などに出店している。

広州市における美宜佳の店舗数は、1,566店舗であるのに対して、ファミリーマートの店舗数は240店舗である。広州における美宜佳の店舗数はファミリーマートの店舗数の約6.5倍もある。このように、美宜佳はドミナント出店戦略や全世帯消費者向け戦略によって、広州地域で多店舗展開することができた。さらに、多店舗展開によって、消費者に対する利便性も向上し、このことが、広州におけるブランドイメージの確立につながった。

また、両社の加盟条件について、美宜佳は広州ファミリーマートより緩やかに設定している。まず、初期投資を低く設定している。店舗条件でも、加盟希望者が受け入れやすいものである。また、ロイヤリティの面でも、一定金額分配方式を採用しており、粗利と関係なく、1ヶ月1,000元だけを本部に支払えば良い。残りが全てオーナーの利益になるため、オーナーは、さらにモチベーションを高めることができる。このような要因により、美宜佳はフランチャイズ店の割合が95%を占め、直営店より圧倒的に多い。全体的に見ると、美宜佳は非常に多くの利点があり、美宜佳がファミリーマートより店舗数が多い主な理由である。

そして、品揃えとサービス提供について、美宜佳は加工食品や飲料、お菓子などを中心に販売しているのに対し、広州ファミリーマートは日本のファミリーマートと同じく、弁当、おにぎり、サンドイッチなどのファストフード類を中心に販売している。また、サービスの面では、広州ファミリーマートは日本国内のファミリーマートと異なり、マルチメディア端末とATMが設置されていない。このため、公共料金支払いや電車、高速バス、飛行機、イベントチケットの予約、クレジットカード返済、交通違反の罰金の支払いなどのサービスを提供することができない。一方、美宜佳は全店舗にマルチメディア端末が設置されており、このようなサービスを提供している。サービス提供の面でも、広州ファミリーマートより優位性があり、利便性が高いことが分かる。そして、美宜佳はクリーニングの取次サービス、傘の貸出サービスも行っている。美宜佳は品揃えとサービス提供の面では、現地企業として、より市場状況を把握し、市場ニーズを合わせた商品やサービスを提供している。また、商品価格の面でも、多店舗展開することによって、仕入れコストを削減し、低価格を実現している。コストリーダーシップ戦略で競争優位を確立しているのである。

美宜佳は、全世帯向け、ドミナント出店という出店戦略や積極的な展開プロセス、緩やかな加盟条件によって、広州市における店舗数を急速に拡大させた。また、多店舗展開によって、スケールメリットが獲得でき低価格を実現することができた。また、マルチメディア端末や傘貸出などのサービスを提供し、差別化をすることができた。

Porter (1980)によると、競争価格の基本的定石は、①差別化の追求、②低コストの実現を背景にした低価格の追求のいずれかである。美宜佳は店舗数を拡大させることにより、差別化とコストリーダーシップをともに実現することができたため、広州市場において成功することができたのである。

しかしながら、本稿は、あくまでも中国広東省広州市におけるコンビニ2社のみを対象としている。広州市以外のコンビニがどのように発展しているのかについては、今後さらに研究する必要がある。