

論文要旨

問題意識：

1990年代半ばになり中国では、消費の利便性を特徴としているコンビニ業態が導入された。そして、現在もなおコンビニ業態は成長を続けている。コンビニ業態の成長を支えている社会、経済的な背景としては、中国経済の急成長に伴う消費需要量の拡大のみならず、消費生活様式の多様化およびそれに伴う買い物行動の変化が挙げられる。例えば、核家族化、単身世帯の増加、買い物の効率化、需要の即時化などである。これらの変化が中国のコンビニ業態の発展に大きな影響を与えている。現在中国のコンビニエンス・ストアは分類すると大きく日系と民族系2つに分けられる。日系はセブン-イレブン、ローソン、ファミリーマート3つである。民族系は好隣居、物美などが主なところで、その他中小のチェーンが乱立している。

中国の首都である北京は人口約2,000万人、現在1995店のコンビニがあるとみられている。数の上では民族系が優勢だが、勢いは日系に分がある。民族系の低迷ぶりは明らかだ。例えば、好隣居は09年～11年の3年間に店舗数が200店減少している、物美の店舗数のここ数年ほとんど伸びていない。1店舗あたりの1日あたり売上高も民族系が3000～4000元であるのに対し日系コンビニは6000～7000元に達しており、その差は大きい。特に、日系コンビニの中には、北京市場に進出もっとも早い日系コンビニのセブン-イレブンは、1店舗あたりの1日あたり売上高は1万5千元に達成し、一番売上高の高いコンビニと言える。多くの文献では、小売業の海外進出においては、現地化が最も重要な課題であると指摘している。すなわち、本国で開発したノウハウがそのまま海外市場が通用すること少なく、現地の環境条件に合わせて、柔軟に適応、進化させる必要がある、それは海外市場での成否に大きな影響を与える要因になる。

本稿では、セブン-イレブンが北京市場を展開する際に、どのように日本で培われたノウハウを北京に移転させ、それを現地化して、競争優位を構築したのかを分析し、日系コンビニエンス・ストア（以後、コンビニと略）マーケティング戦略のポイントを明らかにしたい。本稿の研究方法は、事例分析の研究方法で書きたいと思う。

論文の構成：

第1章 小売業におけるコンビニエンス・ストアの意義と役割では、まず、コンビニの意義とそれぞれの利便性を明らかにする。また、アメリカにおけるコンビニの生成史と日本におけるコンビニの発展史を回顧する。

第2章 日系コンビニ企業の中国進出では、まず、日系企業が中国に進出する要因を分析し、また中国におけるコンビニの発展過程を調べる。

第3章 セブン-イレブンの中国進出と成功では、まず、高い売上高を持続的維持できセブン-イレブンの事業システムの特徴を明らかにする、また、中国に進出する際に、セブン-イレブン独自のシステムがどのように現地の環境条件に合わせて、移転させるのかを分析

する。さらに、同業他社のローソンの事例と比較しながら、セブン-イレブンの競争優位性を明らかにする。

論文の結論：

本稿ではセブン-イレブンの事業システムについて考察してきたが、物流システムの改革・合理化により、小売現場からの発注に基づく配送を導入した。また、多品種・多頻度を導入し、複数供給業者が配送センターや車両を共同に利用できるようにした。ドミナント方式戦略を取り、物流費用の削減をできた。さらに、オリジナル商品の開発の重視と新サービスの開発と利便性の提供により、他社と差別化商品提供でき、競争力が強くなった。以上のような特徴をもつセブン-イレブンは創業して以来、売上高は一貫して伸び続けていて、業界のトップになったことが明らかにした。

今回の事例研究は、セブン-イレブン事業システムは日本で確立した事業システムであるが、日本と異なる環境である北京において、日本の事業システムによる競争優位を確保していくためには、日本で確立された事業システムを単純に移転するだけでなく、進出先である北京において新たな要素を追加し、柔軟な現地消費者のニーズを合わせて、日本事業システムへと進化・適応させていく必要があることが明らかにした。

今後の問題点：

セブン-イレブン北京市場に進出した際は、日系コンビニはセブン-イレブンが独占状態であり、安定な環境であった。現在ローソンの北京進出に次いで、ファミリーマートも積極的に北京市場に進出ことにより、日本コンビニ大手3社が北京市場での競争が激しくなると考えられる。セブン-イレブンはこの激しい競争の中、自社のノウハウにおける差別化商品、サービスの提供の持続的創出は今後の課題になる。また、経営資源の三大要素は「ヒト、モノ、カネ」と言われるが、1つ欠けただけでも経営は成り立たなくなる。つまり、海外展開における「人材育成」を必要がある。本論文では、「人材育成」を取り上げてなかったが、人材育成も入れるべきだと考える。企業が海外に進出する際に、現地の消費者の嗜好やニーズ、流通制度や商習慣などの把握が企業の海外展開の成否に大きく影響される。つまり、ターゲットとする消費者の嗜好やニーズ、流通制度や商習慣などをしっかりと理解した上で、販売戦略を考え実行することが必要とされる。人材育成成功した企業は顧客の取り込みにも成功すると考えられる。「ヒト」で現地での差別化は十分可能であると考えられる。