

中国における CVS のマーケティング戦略について
—日中 CVS の比較—
Marketing Strategy of CVS in China
—Comparison of Japanese CVS and Chinese CVS—

博士前期課程 経営学専攻 2010 年度入学

関 倩

GUAN Qian

【Abstract】

The number of people who belong to the Middle/Wealthy Groups are increasing along with the sharp growth of economy in China. And the needs for CVS (Convenience Store) have risen. Though CVS have reached the growth stage in China so far, a lot of problems still exist. This paper is aiming to clarify the problem of the CVS development from the aspect of marketing in China; and to find out the hints of suitable CVS model for China.

First, this paper explains the factors of forming process of the current state along development process of CVS in China. Second, this paper analyzes the development process and the current state of Japanese CVS “Lawson” and local CVS “HaoDe”. Third, the problem that exists in the present stage of CVS in China is clarified through the analysis to comparison of Lawson and HaoDe from the view of the marketing strategy.

【Key Words】 CVS(Convenience Store, コンビニエンス・ストア), Lawson (ローソン), HaoDe(好德), Marketing Strategy(マーケティング戦略), Differentiation(差別化)

目次

- I はじめに
- II 中国 CVS 業界の現状
- III 事例（日系 CVS・ローソンと地元系 CVS・好徳）
- IV ローソンと好徳の比較
- V 結びと今後の課題

I はじめに

CVS (convenience store : コンビニエンス・ストア) という業態は 1920 年代にアメリカで発祥し、1970 年代に日本に導入された。日本において CVS は、連続的な創造革新を通じ(CVS System の整備)、独自の優位性を築いていった¹。日本は世界一の CVS 大国になったが、CVS 業界は成熟化の段階へ向かっている。一方、中国における CVS の初導入は 1992 年、外資系の香港牛乳会社が深圳市にセブン-イレブン 1 号店を出店した時であった²。その後 19 年間を経て、現在、中国の CVS 業界の発展は成長期の段階に至っている。しかし、その発展に伴い、多様な問題を抱えている。例えば、CVS 業態のコンセプトへの理解の不足、沿岸大都市への集中出店、単なる出店規模の追求、競争の激化、収益性低下等が挙げられる。

CVS に関する研究は 1990 年代から盛んに行われてきた。矢作 (1994) は経済的効率性と社会的有効性を尺度に CVS 業の新たな社会的な意義を「消費の即時化」と捉えた³。そして、CVS への「即時性ニーズ」を不確実性ニーズ、高付加価値ニーズ、在庫代替ニーズの 3 つに集約した⁴。当時、セブンイレブン・ジャパンを中心に、日本の CVS がいかんにして独自のシステムを構築していくべきかについて多くの研究者達によって研究されてきた。その後、グローバル化の進展と国内市場規模の縮小等によって、CVS の海外進出に関する研究が中心になった。例えば、川辺 (1997) は、アジア地域における CVS の発展要因を台頭する都市社会と中産階級の形成、消費水準の上昇、規制緩和であると指摘し、日系 CVS の小売技術やノウハウをいかんにして海外へ移転させていくべきかについて詳しく論じている。矢作 (2007) は、CVS 等の小売業は海外に進出した場合、ほとんどが現地適応化であることを小売国際化の観点から指摘し、セブンイレブンの中国進出の戦略を部分的な

¹ CVS System は情報システム、物流システム、フランチャイズ・システム、コミュニケーション・システム等により構成される。

² 中国連鎖経営協会の資料によると、1992 年、イトーヨーカ堂グループのサウスランド社が香港の牛乳会社デイリーファーム と組み、深圳市にセブンイレブン 1 号店を開店した。

³ 矢作 (1994)、58 頁。

⁴ 矢作 (1994)、59-63 頁。

連続適応だとしている。金享洙（2007）は中国と韓国への国際移転を比較しながら、CVS の小売ノウハウの国際移転を「技術依存型」と「管理依存型」に分類し、小売ノウハウの海外移転モデルについて言及している。

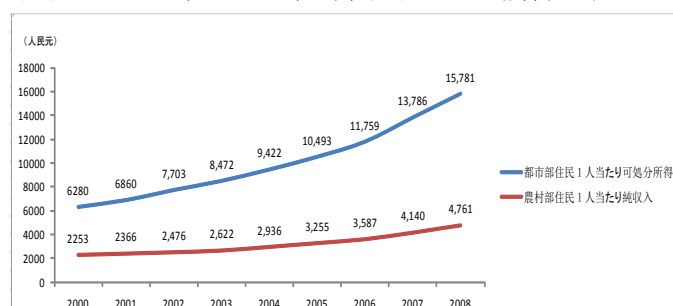
しかし、現状、中国における CVS に関する研究は小売国際化の視点か現状の説明だけに留まっている。中国本土の CVS に注目し、現状の戦略、その戦略の有用性、その問題点、解決策についての体系的な研究はほとんどなされていない。本稿はまず中国 CVS 業界の発展プロセスを辿りながら、現状の特徴の形成要因を説明する。次いで中国に最初に進出した日系の CVS であるローソンと中国地元系 CVS の中でも代表的である好徳のそれぞれの発展経緯及び現状を分析する。最後に小売業におけるマーケティング戦略を用いてローソンと好徳を分析・比較し、中国 CVS の現在の問題点を明らかにすることで、中国に相応しい CVS モデル構築への示唆を導き出したい。

II 中国 CVS 業界の現状

1. 中国 CVS の潜在市場

中国経済の高度成長を背景に、中国の都市部のみならず、農村部においても個人所得が大幅に伸びてきた。図表 1 の 2000 年～2008 年中国 1 人当たり所得水準を見ると、2008 年は都市部住民 1 人当たりの平均可処分所得（年間）は 1 万 5781 元（約 24 万円）であり、2000 年の 6280 元（約 9.6 万円）の約 1.51 倍増であった。農村部住民の年間 1 人当たり平均純収入も 4761 元（約 7 万円）で、2000 年の 2253 元（約 3.4 万円）の約 1.11 倍増であった。2008 年には国家成長段階における経済転換期といわれる「1 人当たり GDP3000 ドル」という指標も突破された⁵。一般的には、「1 人当たり GDP は 3000 ドルに達すると CVS が台頭し、6000 ドルに達すると CVS が本格的な発展期に入る」といわれている⁶。このように 1 人当たり GDP の増加によって、中国の多くの都市において CVS の展開が可能になった。

図表 1 2000 年～2008 年 中国 1 人当たり所得水準



出所：『中国統計年鑑』各年版データをもとに筆者作成。

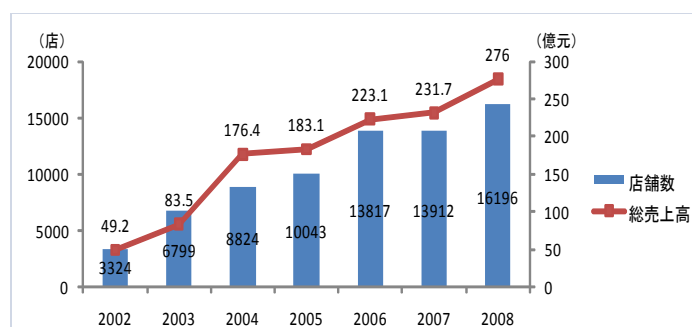
⁵ 中国統計局のデータで、2008 年末に発表された人口統計に基づく試算で 1 人当たり GDP は 3260 ドル超。

⁶ 張（2004 年）、2 頁より引用。

2. 中国 CVS 発展の規模

ここでは、図表 2 の 2002 年～2008 年の CVS 店舗数・総売上高推移と図表 3 の中国の CVS の分布図から、中国では CVS がどのように発展してきたのかについて説明していくことにする。まず、図表 2 から中国の CVS の発展について見ていくことにする。2001 年、中国が WTO へ加盟した後、外資に対する規制が緩和され、公平競争の環境が整ってきた⁷。これによって、外資系 CVS の出店も加速化するようになった。図表 2 のように、中国における CVS の店舗数は、2002 年の 3324 店から 2008 年には 3.87 倍の 1 万 6196 店までに増加し、総売上高も 2002 年の 49.2 億元(約 748.2 億円)から 2008 年には 4.61 倍の 276 億元(約 4197.5 億円)までに増加し、高増加率で急成長を遂げてきた。

図表 2 2002 年～2008 年 CVS 店舗数・総売上高推移



出所：『中国統計年鑑』各年版データをもとに筆者作成。

続いて図表 3 から中国の CVS の発展について見ていくことにする。図表 3 の中国 CVS の分布図が示しているように、日系大手 CVS のローソン、ファミリーマート、セブンイレブンは主に 1 人当たり GDP が 6000 ドルに達した沿岸大都市に進出している。また、中国地元系の CVS も東部沿岸地域に多数散在しているということが分かる。

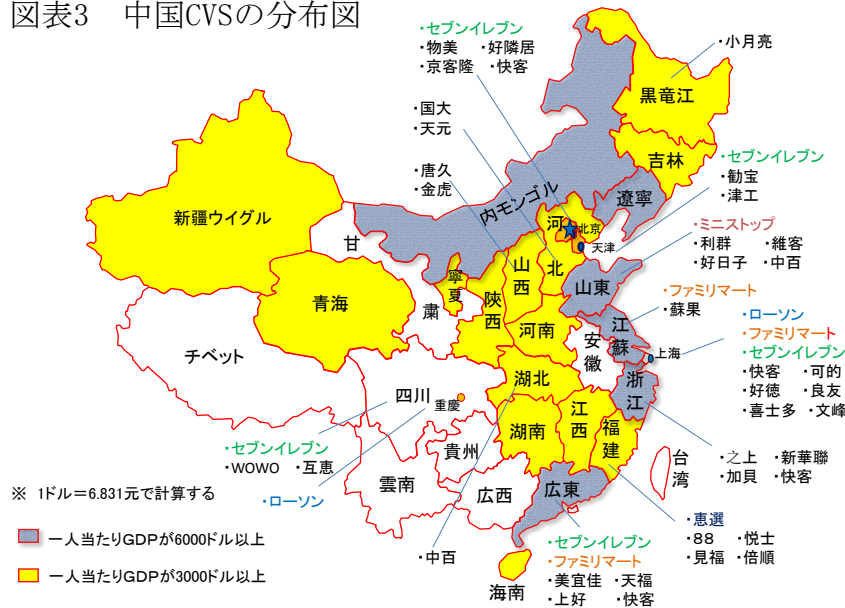
しかしながら、1 人当たり GDP が 3000 ドルに達した内陸部都市において CVS 市場は未だに空白状態であると言える。外資系 CVS の中にはローソンがいち早くこの内陸市場を狙って 2010 年の 4 月に重慶市に 1 号店を出した⁸。また、『毎日中国経済』(2011 年 3 月 18 日号)のニュースによると、セブンイレブンも 2011 年 3 月に四川省の成都市に 2 店舗を同時にオープンした。このような日系大手 CVS による内陸部の空白市場へ躍進する動きは、これからの中国 CVS の展開が沿岸部から内陸部へと広がっていくことを示唆している⁹。さらに、今後の中国経済の持続的発展と膨大な人口構造を考えると、中国における CVS 展開の余地はまだ十分にあり、更なる発展が期待できると考えられる。

⁷ 2004 年から外資に対する小売業の出店地域、出資比率、店舗数の制限が撤廃され、2005 年には 2 店舗以上の直営店と 1 年以上の経営実績を条件にフランチャイズ・チェーン化も可能となった。

⁸ 『GEKIRYU MAGAZINE』(2010 年 12 月号)「日系コンビニ初進出の重慶に二級都市展開のクサビを打つ」。

⁹ 『日本経済新聞』(2011 年 1 月 13 日朝刊)によると、ファミリーマートも 2011 年の秋に成都市に進出し、周辺都市も含めて 1000 店舗の規模に拡大する計画を立てているという。

図表3 中国CVSの分布図



出所: 「2010年中国全国各地GDPランキング」及び中国連鎖経済協会の最新データにより筆者作成。

3. 中国 CVS の発展プロセス

柯 (2007) は小売ライフサイクル論の視点から、中国 CVS 業の生成と発展の特徴に焦点を当て、中国 CVS 業の発展を導入期と成長期に区別して説明している。さらに、導入期を導入前期と導入後期に細分化している。ここでは中国 CVS の発展プロセスを明らかにするために、この分け方に沿って、2001年の中国 WTO への加盟を境に、導入期と成長期に分けて検討していくことにする。

(1) 導入期 (1992年～2001年)

① 導入前期 (1992年～1994年)

1992年10月、イトーヨーカ堂グループのサウスランド社が香港の牛乳会社デイリーファームと組み、広州市賽壹便利店有限公司を設立し、エリア・フランチャイズ方式で広東省の深圳市に「セブンイレブン」5店舗を同時にオープンした。それは中国最初の CVS だと称される。1993年5月、香港資本の百式便利店が上海に1号店を出店し、上海初の CVS も現れた¹⁰。その時から CVS という業態は始めて中国の消費者に認識され、CVS の時間と空間の利便性は中国大都市の消費者のライフスタイルに目新しさをもたらした。このように、導入前期では政府の流通解放政策や小売業の未発達等の背景の下で、CVS という業態は外資先導により中国に導入された。

② 導入後期 (1995年～2001年)

1995年から、中国政府の公的権力介入により CVS の市場浸透は一層促進された。中国政府は1990年代より経営不振の伝統的な小売業態を近代的な小売業態へと転換し、経営効率を向上しようとし

¹⁰ 百式便利店は上海の初の CVS としても経営不振で、1999年に地元の上海良友連鎖経営有限公司によって買収された。

た。具体的には、1995年6月、中国商務部が「全国連鎖経営発展計画」を公表し、1997年末までに政府が20億元を投入し、約2万店の小型の食料品店や糧食店をCVS業態へと経営転換させた¹¹。また、その時中国の大都市では新興住宅団地が次々と開発されたが、商業施設の設置が新興住宅団地の開発速度に追いつかなかった。そのため、政府は都市の健全な発展を図るためにさらにCVS業態への推進に力を入れた。

一方、日系大手のローソンは1996年1月に合弁会社の上海華聯羅森有限公司を設立し、上海に進出した。ローソンの上海進出は中国CVS業の発展に対して極めて重大な意義を持っている。それはローソンを通して、初めて中国に本物のCVSの理念が紹介されたところにある。ローソンが出店して以来、上海の地元系CVSはほとんどすべてローソンの経営方式を真似することになった。1998年前後、親会社が大手国有企業である地元系の快客、可的、良友のCVSチェーン店が上海の街角に現れ、そして、地元大手CVSへと急成長した。このように、導入後期では、政府主導による導入と日系CVSの積極的な進出を通して、CVSという業態は中国市場に定着していった。

(2) 成長期 (2001年～現在)

2001年、中国がWTOへ加盟したことで、中国の小売市場は世界に開かれていくようになった。中国連鎖経営協会の統計データによると、2000年に上海CVSの店舗数は1100店舗で、2001年末に約2倍の2000店を突破し、2003年の5月時点で3300店にまで達し、急激な成長を示した¹²。さらに2004年4月に「外資投資商業領域管理弁法」が公布され、中国における外資小売企業の出店地域、店舗数、出資比率に関する規制等が撤廃された。これにより中国の小売市場が外資に対して全面開放された。日系CVS企業は中国市場への関心を高め、積極的な進出と展開の姿勢を示した。

地元各CVSの発展を追っていくと、快客は1997年に成立して、2001年まで620店舗であったが、2002年に1000店舗を突破して1045店になった。さらに、2003年から2006年まで店舗数が年間200店ぐらいのペースで純増し、2006年に1960店に達した。しかし、CVS各社の大規模の出店に伴って上海CVS市場が飽和状態になっている。2007年、快客の店舗数が1880店までに減少した。その後、緩慢な新規出店が続いて、2011年2月現在に2015店であった¹³。

後発参入の好徳は2001年4月に1号店をオープンした後、8ヶ月後の12月末に150店、翌年は500店、2003年は1000店へと目を見張るほど迅速な店舗展開を行った。好徳は短期間に最も成長を遂げたCVSチェーンである。さらに、2007年7月、好徳と可的は提携関係を結び、総店舗数が首位であった快客を上回るようになった¹⁴。可的も地元大手CVSの1社で、2004年から黒字経営を続けている有力なCVS業者であり、上海、杭州、蘇州等の華東地区に広く出店している。

¹¹ 柯(2007), 165頁。

¹² 『51CallCenter』(2006年6月5日号)「上海的便利店开疯了! 竞争激烈的上海便利店!」より。

¹³ 快客HP 各年度の「年度報告」より。

¹⁴ 『揚州日報』(2007年11月29日付)より、2007年7月好徳の親会社の農工商(集団)は可的の81%の株式を手に入れた。また2007年7月時点で好徳と可的がそれぞれ約1100店、1200店であった。

また、図表4の中国大手CVS別の規模に注目していただきたい。図表4からも分かるように、現在600店舗以上を展開しているのは地元系CVSのみである¹⁵。日系CVSは早い時期に上海に進出したが、店舗数だけで見れば地元CVSが圧倒的な優位に立ち、中国市場のシェアをリードしているように見える。しかし、日販売上高から見ると、地元CVSは一般的に3000元～4000元(4.6～6.1万円)ぐらいの程度であり、日系CVSの半分にすぎない¹⁶。日販売上高の低下は収益性の圧迫に繋がることが考えられる。

図表4 中国大手CVS別規模(2011年2月現在)

	会社名	設立年	総店舗数	主要出店地域
地 元 系	可的便利(農工商)	1996年	2322店	上海(1300店)、江蘇、浙江
	好德便利(農工商)	2001年		
	快客便利(聯華)	1997年	2015店	上海(1298店)、北京(144店)、浙江
	良友金伴(良友)	1998年	700店	上海(552店)、江蘇、浙江
	C-store(喜士多)	2001年	600店	上海(*180店)、江蘇、浙江、広州
日 系	セブンイレブン・香港 セブンイレブン・北京 セブンイレブン・中国	1992年 2004年 2009年	1,717店 (香港などを 含め)	香港(*1016店)、広東(*539店) 北京(100店)、天津(6店)、成都(2店) 上海(54店)
	ファミリーマート(福満家)	2004年	566店	上海(442店)、蘇州(36店)、広州(88店)
	ローソン(華聯)	1996年	322店	上海(318店)、重慶(4店)

注：*は推測値である

出所：各社のHP及び2011年3月28日中国連鎖経営協会発表の「2010年主要CVSチェーンの経営状況」により、また日系CVSの方も「GEKIRYU MAGAZINE」2010年12月、2011年2月のCVS関連報道を参考に筆者作成。

一方、日系各CVSの発展については、図表4を参考しながら見ていく。ローソンが1996年進出し、以来、2002年末までに99店舗しか出店しなかった。2003年度に経営主導権が中国側へ移転することをきっかけに、店舗数が2002年の99店から2003年に146店、2004年に210店までに増え、さらに、8年をかけて2004年度に黒字経営に転じた¹⁷。ローソンは現時点で322店舗を有する。また、ローソンは内陸部の重慶市で出店を始め、現在までに4店舗を開いている。

ローソンに次いでファミリーマートも、2004年に上海福満家便利店有限公司を設立し、7月に上海に25店舗を一斉に開業した。ファミリーマート・上海の経営主導権は台湾の頂新グループが持っている。ファミリーマートは2009年3月に200店を突破してから、2010年2月に359店、2011年2月に566店と店舗数が激増している¹⁸。また、ファミリーマートも2011年秋に四川省成都市に進

¹⁵ セブンイレブン・香港は米サウスランド社(現セブンイレブン・インク)より付与されたライセンスで香港、広東で展開している。本稿ではセブンイレブン・ジャパンによる展開のみ比較する。香港、広東を除けば、今セブンイレブン・ジャパンによる展開は合計162店である。

¹⁶ 中国連鎖経営協会(2011年3月8日)「上海便利店行业:看不见硝烟的战场」より。

¹⁷ 川辺(2008)、94-97頁。

¹⁸ ファミリーマートHPより。

出する計画を表明し、中国事業に最も積極的な姿勢を示している。

セブンイレブン・ジャパンが2004年にセブンイレブン北京有限会社を設立し、同年北京で1号店をオープンした。現在、北京に100店舗、天津に6店舗まで展開している。また、2009年4月、セブンイレブン・ジャパンは、台湾統一超商有限公司に上海地域のライセンスを付与し、主戦場の上海にも展開を図ろうとした¹⁹。2011年2月まで、既に54店舗を開いた。セブンイレブン・ジャパンの上海市場への参入は日系大手3社が上海に揃うこととなった。これが必然的に上海CVS市場における競争の優劣関係に変化をもたらすことになるであろう。また、セブンイレブン・ジャパンはイトーヨーカ堂との共同出資で2010年に成都市に新会社を設立し、2011年3月に2店舗を同時にオープンした。セブンイレブン・上海の経営主導権は台湾の統一超商が持っているが、セブンイレブン・北京、天津、成都の経営主導権はセブンイレブン・ジャパンが持っている。

このように、CVSの店舗が密集している上海市等の沿岸都市では地元CVSと日系CVSとの顧客獲得競争が激化している。また地価上昇で従来より立地の確保も難しくなっているため、各社は沿岸部でのシェア拡大を推進しながら、内陸の大都市にも店舗網を広げていく動きが活発になっている。

III 事例（日系CVS・ローソンと地元系CVS・好徳）

ここで代表的な日系CVSと地元系CVS各1社を取り上げて、それぞれの発展経緯及び現段階の現状について説明していく。

1. 日系CVS—ローソン

(1) 企業概要

設立年：1996年

会社名：上海華聯羅森有限公司

資本金：2000万ドル

出資者（現在比率）：日本ローソン（49%）、上海華聯集団（51%）

会社理念：FOR THE CUSTOMERS（顧客のために）

総店舗数：318店

出店地域：上海市、重慶市

出店方式：直営、フランチャイズ

1995年、ローソンは上海市商業省より進出の要請を受け、1996年4月に上海華聯集団有限公司と

¹⁹ 1992年、米サウスランド社は香港のデリーファームにエリア・ライセンスを付与し、香港、広東で店舗を展開し始めた。2005年、米サウスランド社（現セブンイレブン・インク）がセブンイレブン・ジャパンの完全子会社となったが、香港、広東でのライセンスは依然として旧サウスランド社に管轄されている。一方、セブンイレブンの上海展開はセブンイレブン・ジャパンによる台湾統一超商にライセンスを付与して展開を行っている。

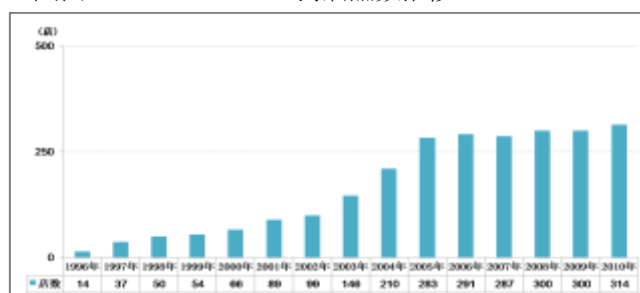
合弁会社の上海華聯羅森有限公司を設立した²⁰。資本構成は株式会社ローソンが70%、上海華聯集団有限公司が30%で、実質、ローソン側が経営の主導権を握ることになった。1996年7月、同社は上海に2店を同時に開業した。店舗の面積はそれぞれ90、80平方メートルで日本の標準スペース100平方メートルよりやや小規模であった。営業時間は日本のCVSと同様に24時間営業している。

(2) 事業展開

ローソンは日本本社の経営主導の下、日本において積み重ねた経営ノウハウをそのまま中国に持ち込んだ。ローソンの進出により本物のCVS理念が初めて中国にもたらされた。JMR生活総合研究所の「上海一オーバーストア化するコンビニ」によると、ローソンは中国CVS業界で初めてカラー写真の現像、エンターテイメントチケットの代行、公共料金の支払い、薬品自動販売、コピー、ATMサービス等のサービス内容を充実させながら成長してきたという。つまり、ローソンはCVSの時間、空間の利便性に加えて、各種付加価値サービスを通して顧客に利便性をも訴求している。地元CVS可的の総経理は「ローソンの出現なくしてCVS業界の今日の発展はありえない」とローソン進出の意義を評価した。このようにローソンは上海CVS業界の標準として認知されており、2000年から勃興している地元のCVSのほとんどがローソンを手本にして事業を展開してきた。

ところが、図表5の上海店舗数推移から見ていくと、ローソンは上海での事業は決して順風満帆ではないことが分かる。1996年進出以来、2010年年末まで15年間の年月が経過したが、店舗数は未だに314店舗に留まっている。それはローソンが当初掲げていた「初年度で50店舗まで増やし、以降年間100店舗の出店を目指す」という目標とは大きな差がある²¹。ドミナント出店による商圈の形成ができなかったため、配送の効率性及びコストの削減に貢献できなくなり、店舗収益が圧迫され、2003年まで赤字経営を続けていた²²。

図表5 ローソン 上海店舗数推移



出所：LAWSONの2002年～2011年各年度2月期の「期末決算資料」及び川辺（2008）『日系流通企業の中国展開「世界の市場」への参入戦略』により作成。

ローソンはなぜ出店がこんなに遅かったのだろうか。JMR生活総合研究所（同上）は、その原因

²⁰ 川辺（2008）、89～96頁。上海華聯集団は中国で百貨店、加工食品の製造など幅広い分野を手がけている。また、2003年、上海華聯集団は持ち株会社百聯集団の傘下に入った。

²¹ 『日経流通新聞MJ』（1996年4月4日号）「ダイエーグループ、上海でコンビニ展開—7月にも1号店、合弁で年間100店」より。

²² 川辺（2008）、94頁。

として投資資金不足、中国政府の規制、現地適応化の遅れの3つを挙げている。まず、投資資金不足については、1996年進出した際に、東南アジアの金融危機に影響を受け、投資資金が確保できなかった事情がある。中国政府の規制については、1999年に中国政府では外資の小売業に対して、直営での店舗展開しか許可しなかったのである。2005年2月に、外資に対するフランチャイズ制が解禁されたが、フランチャイズ会計上の処理がまだ認められていない²³。これはローソン当初のフランチャイズでの店舗展開計画に大きく影響した。また、ローソンが完全なる日本式経営を実行したことにより現地適応化の遅れの問題もあった。例えば、中国では年末にあらかじめ決められた利率でメーカーから小売業にリベートを支払う商慣習があるが、ローソンは当時これに強く抵抗した²⁴。それ以外に、2001年WTO加盟後、中国地元系CVSチェーンの出店攻勢にさらされ、好立地物件が地元系CVSに抑えられて、ローソンの新規出店がより難しくなったことも考えられる。

2001年から、ローソンは上海事業の業績を改善するために組織改革、現地人員の積極登用や現地ニーズに合わせた商品開発等の現地適応化に乗り出した。2003年より経営の主導権が中国側へ移り始めて、現地の商慣習に従って年末リベート制を取り入れるようになった。さらに、2004年4月、日本側のローソンが70%持分の中の21%を中国側の華聯集団に譲渡した。合弁会社の資本構成はローソンが49%、華聯集団が51%になり、中国側に経営主導権を正式に譲った。現地適応化の結果により、2004年にローソンは単年度黒字を実現した。一方、上海市場での競争激化や賃料上昇等によって、2008年に300店舗に達してから、店舗数の伸びは横ばい状態であった。

ローソンは上海事業のほか、2010年4月29日に100%出資子会社の重慶羅森便利店有限公司を設立し、7月13日に重慶市北部新区に1号店を開店した。日本と同様の24時間営業で、店舗面積は152平方メートル、取扱品目数は約1100品目であり、おにぎりやおでん等の「中食」を前面に打ち出し、1号店の開店日にはおでんが飛ぶように売れたという²⁵。2010年年末の時点で既に4店舗を開いた。そして、2011年に30店体制、5年間で300店体制まで展開していく予定である²⁶。

重慶市は中国内陸部に位置する四大直轄市の1つであり、重慶市の経済成長率は6年連続で二桁成長を続けており、中国の全国平均や上海等の沿岸部の成長率を上回る。また、経済の急成長に伴ってCVSの中核ターゲットである中間・富裕層が増加し、CVS展開の環境が十分に整ってきている。さらに、図表6の中国の中間・富裕層のエリア別の構成比に注目していただきたい。図表6から、この先の10年間で中間・富裕層の増加は沿岸部より内陸部の方がより進行し、2020年には内陸部

²³ 矢作(2007), 114頁。本部が商品仕入れ代金の支払いを代行すること、また、一括納税を行うことが「小売業ではなく金融業ではないのか」、さらに、「本部も独立事業体だから加盟店とは別に営業税を支払う必要があるのではないのか」等といったフランチャイズ会計方式に対して、中国当局は多々の疑問を持って、認めないという。

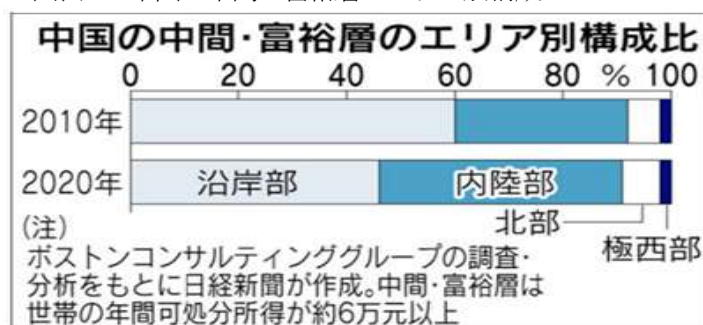
²⁴ 棚橋ら(2010), 369頁。

²⁵ 岩下(2010)。

²⁶ LAWSON HP(2010年7月9日) ニュースリリース「日本のコンビニとして初の内陸部出店 ローソン・重慶市に1号店開店」より。

の中間・富裕層の人数は沿岸部に匹敵する見込みであることが分かる。成長し続ける中国の内陸部都市において、CVS に対する潜在需要がますます高まっていくことが予測できる。

図表6 中国の中間・富裕層のエリア別構成比



出所：『日本経済新聞』2011年1月13日朝刊

2. 地元系 CVS—好徳

1) 企業概要

設立年：2001年

会社名：上海好徳便利有限公司

資本金：200万人民元（約3042万円）

出資者：農工商超市(集団)有限公司（100%出資）

会社理念：従業員育成，消費者満足，団体精神，行動第一

総店舗数：1120店

出店地域：上海市，江蘇省，浙江省

出店方式：直営，合伙合作承包經營制

中国地元系 CVS の代表格と言われるのが「好徳」である。2001年初，上海では一人当たり GDP は4000ドルを超えた。好徳はそれに伴う CVS 急成長の可能性を見据えて，2001年2月に上海好徳便利有限公司を設立し，4月に上海虹口区に1号店を開き，タイミングよく上海市場に参入した。「好徳」は上海語では「好得不得了」，日本語では「非常に良い」という意味で，実は「より良くなり，信頼されれば，ビジネスチャンスは増える」というビジネス理念をも含めている。好徳のすべての店舗の看板上部には「alldays」という言葉が記されている。「alldays」は好徳が全年無休経営することを意味する。好徳のすべての店舗というわけではないが，大半の店舗が24時間営業している。好徳が上海市場に現れてから，その開店スピードは目を見張るほどであった。2001年4月出店以来，わずか990日間で1000店舗にまで膨れ上がったのである。現在，好徳の総店舗数は1120店舗で，店舗展開は主に上海市を中心として，周辺の江蘇省，浙江省に点在している。

上海好徳便利有限公司は農工商超市(集団)有限公司による全額出資の CVS 子会社である。農工商超市(集団)有限公司（以下は農工商(集団)と呼称）は1994年成立し，農工商超市（スーパー），

好徳 CVS, 可的 CVS, 好徳物流, 伍縁雑貨等の8社からなっている。2011年1月21日, 会計事務所大手DTTL (Deloitte Touche Tohmatsu Limited) と STORES Media がまとめた報告書である「Global powers of retailing 2011」によると, 農工商 (集団) は2011年世界小売企業上位250社のランキングに入った中国小売企業の5社の内の1社である²⁷。農工商 (集団) は2008年において248位だったが, 2009年には221位に上昇した。そして, 2004年から2009年までの年平均売上成長率は17.6%で, 上位250社の中で23位にランキングされている (図表7参照)。

図表7 Global powers of retailing 2011

Growth rank	Top 250 rank	Name of company	Country of origin	2009 retail sales (U.S. \$mil)	Operational formats	2004-2009 retail sales CAGR*	2009 retail sales growth	2009 net profit margin
21	146	Dea Rossmann GmbH	Germany	5,740,297	Drug Store/Pharmacy	19.0%	-6.9%	n/a
22	173	Wawa Inc.	U.S.	4,550,000*	Convenience/Forecourt Store	18.2%	1.1%	n/a
23	221	Nonggonghang Supermarket Group Co. Ltd.	China	3,438,005*	Convenience/Forecourt Store, Discount Store, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Supermarket	17.6%	7.7%	n/a
24	21	Sears Holdings Corp.	U.S.	44,043,000	Apparel/Footwear Specialty, Department Store, Discount Department Store, Home Improvement, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Non-Store, Other Specialty	17.5%	-5.8%	0.7%
25	95	Shoprite Holdings Ltd.	South Africa	8,823,498*	Cash & Carry/Warehouse Club, Convenience/Forecourt Store, Discount Store, Electronics Specialty, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty	17.3%	13.6%	-3.4%

出所: 2011年1月21日, DTTL と STORES Media 共同発表のレポート「Global powers of retailing 2011」。

農工商 (集団) は中国で有力な大手小売業者である。好徳の規模展開の成功は親会社の農工商 (集団) の力のおかげともいえる。好徳の迅速な店舗展開は, 農工商 (集団) の資金力, 店舗情報, 物流配送, 商品調達システム等の既存資源とノウハウの部分的共有が強大な支えとなっている。

2) 経営方式

好徳は後発企業として, 迅速な規模拡張の戦略を取って市場シェアを確保した。しかし, 規模の拡大は, 諸刃の剣であり, 管理上の問題等により規模の不経済を生じさせることもある。好徳では規模的な拡張の進行とともに, 店舗経営, 商品管理, コスト等の面で様々な問題が浮上してきた。これらの問題を解決するために, 好徳は2003年10月に, 店舗を単位で「合伙合作承包経営制」という解決策を打ち出した。

「合伙合作承包経営制」とは, 店舗ごとに店長が一名以上の店員と手を組み, 本部に一定のリスク保証金を納めた上で, 当該店舗の経営を請け負う。そして, 店舗側と本部が販売目標, 費用指標, 粗利益額による利益配分割合等に関して共同でマネジメントしていく契約を結ぶことである²⁸。つまり, 本部は当該店舗の経営状況や財務データに基づいて, 当該店舗の年間粗利益及び家賃以外のコスト項目を分析・予測し, 当該店舗に年間粗利益目標と各コスト項目の限度額について指示を出す。店舗側は本部指示の販売目標やマーケティング戦略を実施する前提の下で, 売上の増加, コス

²⁷ 世界小売企業上位250社のランキングに入った他の4社は百聯集団, 国美電器, 蘇寧電器, 大連大商集団である。

²⁸ 叶松(2006)。

トの低減に積極的に取り組むことによって、粗利益目標の超過部分から一定の割合を得ることができ。さらに、コストの軽減で本部から奨励金をもらうことができる。このように、「合伙合作承包経営制」は店舗経営者の積極性を高める一方、店舗側の売上の増加、コストの低減は従業員の収入の増加にも繋がるので、店舗全員が店舗経営への積極的な参加を促した。

2004年、8割の店舗が本部と「合伙合作承包経営制」の契約を結んだ。この解決策を通して、店舗経営者及び店員達の経営主動性が大きく促進され、売上高が上がる一方、コストも下げ、同年9月好徳は初めて黒字経営を実現した。そして、2005年、年間売上高30億元（456億円）のうち、商品販売売上が前年と比べて3割増になり、上海好徳便利有限公司全体においても黒字経営に転じた²⁹。

3) 好徳と可的の提携

上海では地元CVS好徳、可的、快客3社の間に激しい競争が進んでいる。この3社は中国CVS市場の約70%のシェアを占めており、寡占状態になっている³⁰。2007年7月14日、農工商超市(集団)有限公司は、2.8億元（42.6億円）で上海可的便利店有限公司持分の81%、上海金牛經濟發展有限公司持分の9%及び可的經營層持分の10%の株を買収した³¹。好徳と可的が競争関係から提携関係になり、農工商(集団)が上海CVS業界のトップの座に躍り出た。合弁により好徳と可的の総店舗数が2314店舗となり、首位であった快客の1880店を上回った。上海では1551店舗になり、上海CVS市場の45%を占めることになった。その内、直営店は1368店舗であり、上海CVS直営総店舗数の61%を占めていた。また、合弁により好徳と可的は、農工商(集団)の供給資源を利用し、共同的に発注、仕入れ、配送を行うことができ、規模をさらに拡大していくことができる。

しかしながら、好徳と可的の合弁は様々な問題も伴っている。まずは利益確保の問題がある。好徳と可的の2社ともに黒字経営しているとはいえ、粗利益率、純利益率はかなり低い。例えば、セブンイレブン上海店の30%の粗利益率に対して2社とも約18%であり、セブンイレブンより劣っている。純利益率においてはセブンイレブン上海店は5%以上であるが、2社ともわずか1%以下で利益を確保するのは相当難しいと考えられる³²。そして、ここ3年間で競争の激しさによって上海のCVS各社の業績の伸びはほぼ横ばい状態であり、好徳、可的の店舗数も減少傾向にある。2010年年末時点で、2社の総店舗数は2282店舗、上海での店舗数は1300店舗ほどであり、開店数は閉店数を下回る状態である。また、近年コストも上がる一方であり、特に店舗賃貸費がコストの中に占める割合は4割から7割に上昇した³³。

また、今まで可的の店舗展開は直営、フランチャイズ、内部加盟によって行われてきたが、好徳は主に直営、合伙合作承包経営制で店舗展開を行ってきた。この経営方式の統合も問題になる。お

²⁹ 同上。

³⁰ 『揚州日報』(2007年11月29日号)の「可的、好徳整合之分析」より。

³¹ 張娟娟(2007)。

³² 何理海(2011)。

³³ 『揚州日報』(2007年11月29日号)の「可的、好徳整合之分析」より。

そらくこの統合はCVS規模展開、利益確保の鍵であるフランチャイズのほうに流れていくと考えられるが、好徳と可的の収益低下の問題を解決しない限り、フランチャイズ方式による店舗展開は順調に進めないはずである。

2011年4月6日号の『東方早報』の報道によると、好徳と可的は2010年に店舗システムの統合を完了し、2011年は本社の統合に力を入れるつもりであるという。そして、農工商(集団)は好徳、可的のブランドを統合せずに2つのブランドで展開していく予定である。2011年の開店計画として、江蘇省、浙江省、上海市辺りで260店を新規出店し、年末までには総店舗数が2500店舗を突破する旨を示した。

IV ローソンと好徳の比較

ここまで代表的なCVS2社の発展経緯及び現状を分析してきた。次に小売業でのマーケティング戦略(商品戦略、サービス戦略、価格戦略、プロモーション戦略、出店戦略)の視点から2社の特徴を比較分析していくことにする。

1) 商品戦略

ローソンは弁当、おにぎり、おでん等のファーストフードとデザート類を中心に販売しているのに対して、好徳は飲料、加工品や雑貨類を中心に販売している。商品調達・開発において、ローソンは上海華聯の加工商品、飲料等を中心に扱う一方、現地メーカー・仕入れ先を育成すると共に、おでん、オリジナル弁当、おにぎり、自家製パン等の自社ブランド商品に積極的に取り組んでいる。それに対して、好徳は積極的に親会社農工商(集団)からの商品を販売すると共に、親会社の資源を利用してオリジナル豆乳、野菜饅頭、お茶入り煮上げ卵等の中国の伝統的な軽食を自ら開発し、店頭定番商品として人気を集めようとしている。

品揃えと商品調達・開発における取り組みから、ローソンは新しいもの好き、新しい食文化を体感したい若者、サラリーマンを中心的なターゲットとすることに対して、好徳は伝統食生活に馴染みのある若者、年配者を中心的なターゲットとしている。今の若者は流行追随、新しいもの好きのタイプが多い。しかしそれを毎日追随しているわけではない。新しいもの好きのタイプであっても伝統食を購入する。それは今まで育ててきた伝統食が食べやすいという習慣を持っているからである。言うまでもなく、年配者達にとってはローソンより伝統食重視の好徳が選ばれやすい。ローソンがきれいで合理的な品揃えをしていると言われていたが、ターゲットの設定は好徳より狭い。

また、好徳はそれぞれの店舗立地に応じた商品の品揃えもしている。例えば、団地近くの店舗では卵、醤油等を取扱い、学校近くの店舗では人気ゲームの周辺製品等を取り扱う。

2) サービス戦略

サービスについては提供しているサービスと接客サービスに分けて分析する。

好徳はローソンと同じく消費者の利便性を満たすためにCVSの基本サービスを提供している一方、

他のサービスも充実させてきている。例えば、好徳ではカタログ商品販売サービスを提供している³⁴。『新浪财经』によると、好徳では毎日 200 件ほどのカタログ商品の注文がなされ、その中で特に炊飯ジャーの販売が一番好調であるという³⁵。また、好徳は各種のギフト券や商品券を次々と販売し始めている。

ところが、サービスが増えても利益が上がらない実情がある。例えば、公共料金支払代行の利益率は日本が 1%であるのに対して、上海では 0.3%であり、日本を大きく下回っている。そして、上海市での家庭電話料金支払代行の利益率は 0.25%になってしまっており、まったく利益を取れない状態である³⁶。公共料金代行の業務は利益微少の上に膨大な業務量により主要営業業務に影響を与えている。ローソンが 2005 年 9 月から家庭電話料金支払代行の業務を停止したのはこのためである。しかしながら、顧客の不便の声が上がって、ローソンは 2010 年 5 月からこの業務を再開した。他の提供サービスとして、ローソンは 2011 年 2 月からオーストラリア作り立てのコーヒーをも取扱いはじめた。サービスの種類において、好徳はローソンより多い。しかし、利益率においてローソンより劣るのは事実である。

接客サービスの面では、ローソンは地元 CVS と比較すると接客やクリーンネスに対する意識が高く、オーナーや従業員教育に力を入れている。しかし、日本のローソンのように丁寧に接客するまでには至っておらず、依然として改善し続けるべき点がある。それに対して好徳のほうはローソンよりかなり見劣る。顧客を第一とする意識は未だに薄く、悪い評判も依然として後を絶たない。

3) 価格戦略

ローソンは流行追求のサラリーマンや学生等をターゲットにしており、好徳より高級感、清潔感がある反面、やや高い価格が設定されている。好徳は親会社や関連会社とのシナジー効果を求めながら価格を低く設定している。2010 年、農工商超市、好徳、可的、伍縁すべてにおいて使用できる会員カード「便利通紅利卡」と匿名制カード「福卡」の取り扱いを始めた。「便利通紅利卡」はチャージ機能を備えたポイントカードであり、以下の三つの機能を持っている。①会員価格で商品を購入できる；②0.3%の返金；③5 元に付き 1 ポイントの会員ポイントがたまる。一方、「福卡」はギフト券としての機能を持ち、会員価格で商品を購入できる機能しか持っていない。

好徳はこの「便利通紅利卡」と「福卡」のサービスを通して既存顧客の忠誠度を高めると同時に、新規顧客を開拓し、薄利多売を実現しようとしている。確かに、大手流通会社である親会社の経営資源や情報資源を借りて他社より低価格を設定できるが、CVS 業界において価格競争は避けるべき

³⁴ カタログ商品販売サービスは、インテリア、小物家電、玩具、デジタル製品、化粧品など 10 カテゴリーの 400 種類のカタログ・パンフレットが好徳の店頭で置かれており、消費者はカタログ上の商品番号などを買い物リストに書き、店頭で支払いをしてから、自宅近くの CVS に届けてもらうというサービスである。

³⁵ 郭羽 (2009)。

³⁶ 吴卫群 (2006)。

だと言われている。商品、サービスそのものの個性化と差別化を通して利益を上げるのはCVS業が健全に発展する道である。一方、ローソンも携帯電話会員を募集し、会員に向けて割引等の情報を送っているが、割引の品目は少ない。ローソンは新生活への提案が主な目的で、低価格を主軸としていないことがわかる。

4) プロモーション戦略

ローソンは主に新商品の情報を携帯メールで送信するとともに店頭ポスターで販売情報を伝えている。ローソンは、中国において日本のようにコマーシャルやラジオ等のマスメディアを通したプロモーションを実行していない。つまり、ローソンは既存顧客の維持に力を入れているが、新規顧客の開拓には力点を置いていない。

好徳は主にチラシを通して商品の割引情報を伝える。好徳は十日間毎にスーパーのようにチラシを更新し、特別会員価格や割引情報を伝えている。このことから、好徳は依然として価格が消費者を引き寄せる一番の要素としている考え方が伺える。

また、好徳は各種のイベントや社会活動に強く関心を持ち、できるだけ自社の知名度を上げようとしている。2010年、ローソンと好徳ともに万国博覧会チケットの指定販売代理商になったが、好徳は万国博覧会のグッズの販売権をも手に入れた。そして好徳は第六回中国国際アニメーション博覧会においても販売できるように努力し、アニメーション博覧会の唯一の飲料水提供者となった³⁷。さらに、好徳は高速鉄道の開通に便乗し、高速鉄道の駅において高収入のサラリーマンやビジネスマンを対象に輸入品や現地特産品を取り揃え、店舗イメージの高級感を引き出そうとしている。これらの活動は好徳の認知度を上げることに繋がったが、全体的なチェーンのイメージに大きな変化があったとは言い難い。なぜなら、それは好徳が今まで確立してきた低価格イメージと矛盾するからである。個別店舗のイメージを上げることは容易だが、チェーン全体のイメージを上げるのはまだ時間が必要である。

5) 出店戦略

ローソンは立地の選定を非常に重視しており、各立地条件を慎重に評価してから店舗を作る。それに対して、好徳は親会社の情報資源や店舗資源を利用し、まず多店舗出店で市場シェアを獲得してから、規模の経済性により利益を獲得するという考え方を持っている³⁸。

ローソンは第一級商圏のオフィスビルや商業地、集合住宅にしか出店しないが、好徳は第二級商圏、第三級商圏等の市街地や住宅地帯にも店舗を構えている。また、好徳は、2002年の4月に農工商（集団）の大型総合スーパー（GMS：General Merchandise Store）の隣にCVSを設置するという

³⁷ 好徳HP（2010年7月28日）ニュースリリース「好徳、可的在第六届中国国际动漫游戏博览会上打响品牌」より。

³⁸ 柯（2007）、175頁。

新たな出店パターンを見せた。このパターンはスーパーと CVS の形態上の補完であり、より多くの顧客ニーズを捉えようとした。好徳は外資からドミナント出店の方式を学習しながら、自社資源の優位性を活かして、独自の方式も作り出していった。現在、好徳は店舗の効率性と収益性を確保するために、一部の収益の悪い店舗を閉める一方、既存店舗の業績改善を計りながら緩慢な新規開店をしている。

フランチャイズによる出店方式は、CVS の出店スピードを大幅にアップする鍵である。ローソンは進出して以来、長い時間をかけて中国政府の規制に触れないような中国に適したフランチャイズ方式を模索していた。1999 年、外資に対して直営の店舗しか許可しないという政府規制の中で、ローソンは中国進出の草分け企業であることが評価されて、フランチャイズに近い「合作方式」が中国政府によって特別に認められた。「合作方式とは『〇〇路と××路の交差点』など、本部が提示する数カ所の出店地を加盟候補者が聞き、自分で店舗用地を発掘する方式である」³⁹。この「合作方式」は曖昧な部分が多く、店舗運営のルールが徹底しにくい等の問題が存在している。よって、この方式で新規店舗を大量に増やすことは難しい。現在、ローソンの加盟率は最も高く、76%を誇る⁴⁰。しかし、ローソンの高加盟率が新規店舗出店の速度とは正比例になっていない。それは高加盟率の中では今まで進んできた「合作方式」が含まれている可能性が大きいと考えられる。因みに、ファミリーマートの加盟率は38%で、セブンイレブンは当面直営で展開していくとしている⁴¹。

一方、好徳はフランチャイズ方式による開店を一旦諦め、直営店の効率性と収益性に力を注いでいる。しかし、CVS 業を規模展開と利益確保両方を両立させるために、フランチャイズ方式による展開が必要である。今後各社がどのようにこの問題を乗り越え、本格的なフランチャイズを展開していくのか注目していきたい。

以上の分析から見ると、商品戦略とサービス戦略を除けば、好徳はローソンと全く異なる戦略を取っていると言える。ローソンは新生活への提案等の異文化を中国の消費者に伝えながら、現地のニーズに合わせた商品開発等を行っている。しかし、ローソンは過度な現地適応化を進んでいる。今は品揃えもサービスの面も地元 CVS とは大きな差が見られなくなっている。また、プロモーションの面も積極的に取り組んでいない。店舗展開の面ではローソンは利益を考えた店舗展開をしているが、それが逆に新規出店の足かせとなり、規模の経済性を生み出せなかった。

一方、後発企業の好徳は市場シェアを特に重要視し、大規模な出店により競争相手の先発優位を制し、CVS 市場をリードしていた。そして、好徳はローソンから学びながら、立地に応じた品揃え、中華風ファーストフードの導入、関連会社とのシナジー効果の追及など自社独自の利便性を創出しようとして、中国に適した CVS を模索している。しかし、実現するにはまだ程遠い。まず、一番の

³⁹ 川辺 (2008 年), 97 頁より引用。

⁴⁰ 加盟率は加盟店の店数が総店舗数に占める割合である。

⁴¹ 何理海 (2011)。

問題は利益率が低い。好徳が CVS 業のコンセプトに対してまだ完全に消化しきれていないので、価格を訴求力とすることが利益率の低下に繋がる。また、好徳はローソンを模倣し、中華風ファーストフードを導入したとはいえ、ファーストフード等は粗利益率の高い商品としては力不足である。商品供給についても、親会社に頼りすぎており、CVS の顧客ニーズに合う商品開発が滞っている。次に、好徳は立地に応じた品揃えをし、各店舗の利便性を高めようとしたが、配送の非効率やチェーン全体のイメージのバラツキ等といった問題も潜在している。さらに、フランチャイズ方式による展開という最も重要な課題が残っている。

V 結びと今後の課題

近年、中国経済の発展は著しく、とりわけ中間・富裕層の間に都市型の生活スタイルが急速に広がってきた。そして、中間・富裕層の増加傾向は沿岸部都市より内陸部の方がより顕著になることが見込まれる。それに伴い、内陸部都市では CVS に対する潜在需要がますます高まっていく。ローソンの重慶進出に次いで、セブンイレブンも成都に進出した。さらに、ファミリーマートも成都へ進出予定で、これから、内陸部での競争が激しさを増し始めてくるだろう。

ローソンが日系 CVS の中で最初に中国に進出した。しかし、店舗数が未だに 314 店舗に留まっている。本稿ではその原因と現在の問題点を分析した。地元 CVS の大量参入、しかも好立地の物件は地元 CVS 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。

また、ローソンは中国に進出した時、標準化戦略を中心に日本の CVS の経営ノウハウをそのまま中国に持ち込んだ。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。しかしながら、中国側主導の下で過度な現地適応化が進んでいる。現在小売業務の面において、ローソンが地元の CVS と差別化できる優位点がなくなっている。よって、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。

一方、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 CVS 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 CVS 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、CVS 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。

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ある。具体的には、本稿でマーケティング戦略を用いて比較・分析

した結果のように、CVS 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。

また、中国 CVS 業の健全な発展を図るために、日中 CVS 各社はお互いに利益を犠牲に競争することより、商品やサービスあるいは自社の経営資源における差別化で潜在的なニーズを掘り起すことによって、共同成長を図るべきだと考えている。そのようにしてこそ中国に適した CVS モデルの構築が可能となる。これからも各社の動きを緻密に注目しながら研究を続けていきたい。

今後の研究課題として、本稿では小売業務に関するマーケティング戦略のみを用いてローソンと好徳 2 社の経営特徴を分析したが、小売業務を支える上位レベルの商品供給システムや組織構造等については未だ手付かずである。今後は資料を積み重ねた上で上位レベルから 2 社をもっと深く研究していきたい。また、本稿では 2 社の事例分析を中心にしたことから、学術的な理論を考慮できていないという限界がある。今後は適切な理論を用いて、より詳細な分析をしていきたい。

参考文献：

- ・ 柯麗華 (2007), 『現代中国の小売業—日本・アメリカとの比較研究』, 創成社。
- ・ 川邊信雄 (2008), 『日系流通企業の中国展開—「世界の市場」への参入戦略—』, 早稲田大学産業経営研究所。
- ・ 矢作敏行 (1994), 『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』, 日本経済新聞社。
- ・ 矢作敏行 (2003), 『中国・アジアの小売業革新—全球化のインパクト』, 日本経済新聞社。
- ・ 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。
- ・ 川邊信雄 (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・第 410 合併号, 67-113 頁。
- ・ 金亨洙 (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, 61-96 頁。
- ・ 棚橋英司・金田永伍・王群玉・兪旖旎 (2010), 「コンビニエンスストア産業の発展プロセス—日中比較の研究—」, 『帝京大学大学院経済学年誌』, 第 18 巻, 333-415 頁。
- ・ 張満林 (2004), 「中国便利店の現状和发展対策」, 『渤海大学学报 (哲学社会科学版)』, 第 26 巻, 第 6 期, 71-73 頁。
- ・ 謝憲文 (2010), 「いよいよ始まるセブンイレブンの中国三大市場拡張戦略」, 『激流』, 第 35 巻, 第 2 号, 108-112 頁。
- ・ 『日経流通新聞 MJ』 (1996 年 4 月 4 日号) 「ダイエーグループ, 上海でコンビニ展開—7 月にも 1 号店, 合併で年間 100 店」。
- ・ 『日本経済新聞』 (2011 年 1 月 13 日号朝刊) 「コンビニ, 中国内陸部を開拓 ファミマ, 成都進出で 1000 店体制 ローソン, 重慶出店計画を上乗せ 沿岸部, 用地確保難しく」。
- ・ 『GEKIRYU MAGAZINE』 (2010 年 12 月号) 「日系コンビニ初進出の重慶に二級都市展開のクサビを打つ」。
- ・ JMR 生活総合研究所 (2005 年 8 月) 「上海—オーバーストア化するコンビニ」
<http://www.jmr1si.co.jp/oversea/cmt/cmt0507-1.html> (2011. 4. 9 アクセス)。
- ・ 岩下祐一 (2010), 「日系流通企業の最新動向—中国流通 勝者の条件」, 『Bizpresso』 (2010 年 9 月 23 日号) <http://bizpresso.net/special/article/383.html> (2011. 4. 23 アクセス)。
- ・ 恩田有紀 (2011), 「セブニーイレブン, 四川省成都に新規 2 店舗」, 『毎日中国経済』 (2011 年 3

- 月 18 日号) <http://headlines.yahoo.co.jp/hl?a=20110318-00000002-xinhua-int> (2011. 4. 9 アクセス)。
- ・郭羽 (2009), 「好德, 可的全面展开预购业务」, 『新浪财经』 (2009 年 3 月 4 日号) <http://finance.sina.com.cn/roll/20090304/11182708128.shtml> (2011. 4. 28 アクセス)。
 - ・何理海 (2011), 「上海便利店发展现状及经营模式探析」, 『聯商・資訊中心』 (2011 年 3 月 26 日号) <http://www.linkshop.com.cn/web/archives/2011/158074.shtml> (2011. 4. 23 アクセス)。
 - ・吴卫群 (2006), 「利润太低 上海数千便利店罢收公用事业费」, 『聯商・資訊中心』 (2006 年 4 月 6 日号) http://www.linkshop.com.cn/Web/Article_News.aspx?ArticleId=57965 (2011. 4. 28 アクセス)。
 - ・钟宏伟 (2006), 「上海的便利店开疯了! 竞争激烈的上海便利店!」, 『51CallCenter』 (2006 年 6 月 5 日号) <http://www.51callcenter.com/newsinfo/150/5475/> (2011. 4. 23 アクセス)。
 - ・张娟娟 (2007), 「光明卖出可的 农工商成最大便利公司」, 『每日经济新闻』 (2007 年 11 月 27 日号) <http://finance.sina.com.cn/chanjing/b/20071127/08184219936.shtml> (2011. 4. 23 アクセス)。
 - ・陈华 (2011), 「好德, 可的今年欲开 260 家新店」, 『東方早報』 (2011 年 4 月 6 日号) <http://www.dfdaily.com/html/113/2011/4/6/588873.shtml> (2011. 4. 23 アクセス)。
 - ・孙丹 (2011), 「2010 年中国全国各地 GDP ランキング」, 『中国経済網』 (2011 年 2 月 15 日号) <http://finance.eastmoney.com/news/1350,20110215119687895.html> (2011. 4. 15 アクセス)。
 - ・叶松 (2006), 「好德便利推行合伙合作承包改革 实现全年赢利」, 『聯商・資訊中心』 (2006 年 2 月 8 日号) http://www.linkshop.com.cn/Web/Article_News.aspx?ArticleId=56797 (2011. 4. 20 アクセス)。
 - ・『揚州日報』 (2007 年 11 月 29 日号) 「可的, 好德整合之分析」 http://www.yznews.com.cn/yzrb/html/2007-11/29/content_3313905.htm (2011. 4. 23 アクセス)。
 - ・中国連鎖經營協會 (2011 年 3 月 8 日) 「上海便利店行业: 看不见硝烟的战场」 <http://www.ccfa.org.cn/viewArticle.do?method=viewArticle&id=ff8080812e68165b012e932e2fa401ac> (2011. 4. 23 アクセス)。
 - ・中国連鎖經營協會 (2011 年 3 月 28 日) 「2010 年主要 CVS チェーンの経営状況」 <http://www.linkshop.com.cn/web/archives/2011/158262.shtml> (2011. 4. 23 アクセス)。
 - ・DTTL と STORES Media がまとめたレポート (2011 年 1 月 21 日) 「Global powers of retailing 2011」 https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/Consumer%20Business/GlobPowDELOITTE_14%20Jan.pdf (2011. 4. 23 アクセス)。
 - ・ローソン 「2011 年 2 月期 中間報告書」 http://www.lawson.co.jp/company/ir/library/pdf/value_book/vb_36c.pdf (2011. 4. 28 アクセス)。
 - ・ローソン 2002 年~2011 年各年度 2 月期の「期末決算資料」 <http://www.lawson.co.jp/company/ir/financial/> (2011. 4. 28 アクセス)。
 - ・快客 HP 各年度の「年度報告」 <http://www.lhok.com.cn/view.php?c=&MenuListDef=2&menuListId=20201> (2011. 5. 6 アクセス)。
 - ・LAWSON HP (2010 年 7 月 9 日) ニュースリリース「日本のコンビニとして初の内陸部出店 ローソン・重慶市に 1 号店開店」 <http://www.lawson.co.jp/company/news/010859/> (2011. 4. 29 アクセス)。
 - ・好德HP (2010 年 7 月 28 日) ニュースリリース「好德, 可的在第六届中国国际动漫游戏博览会上打响品牌」 <http://www.ngscvs.com/new.aspx?myNumber=1057> (2011. 4. 29 アクセス)。