我が社の中国戦略

2008 年の北京オリンピックをめどに
350 店舗の出店を計画

セブン-イレブン（北京）有限公司

日本で総店舗数 1 万 0992 店（2005 年 10 月末現在）を誇るセブン-イレブンが北京に進出して 1 年半。店舗数を 26 店と伸ばし、北京市民の間で着実に知名度を高めている。成功の秘訣は、中国のコンビニでは取り扱わないファスト・フードを前面に押し出した差別化戦略にある。おでん・おにぎりなどの日本食がヒットし、若い人々を中心に顧客の来店頻度が高まっているという。今後はフランチャイズ化を推し進め、いっきに多店舗展開をめざす方針だ。

牛島総経理

アメリカで生まれ日本で育ったコンビニが北京で開花しようとしている

2004 年 4 月 15 日、セブン-イレブンの北京市内 1 号店が、外資系企業などの多い東直門内にオープンした。同店はセブン-イレブン・ジャパンの子会社セブン-イレブン（北京）の経営によるもので、開店当日は店の前に入りきれないお客の長蛇の列ができ、入場制限が 3 日間も続いたという。

セブン-イレブン・ジャパンを統括する持ち株会社、セブン＆アイ・ホールディングス（旧イトーヨーカドーグループ）が中国に進出したのは、1996 年 12 月のことである。当初は四川省成都市に、総合スーパーマーケット（GMS）成都ヨーカ堂を開店。以来今日まで GMS を全土に 7 店舗展開している。また、2005 年になって北京市に王府井百貨店と合弁で、食品スーパーを設立した。これによりセブン＆アイ・ホールディングスが傘下におさめる、大型の GMS・中型の食品スーパー・小型のコンビニエンスストア（CVS）のすべてが、中国に進出したことになる。今後は相互にマーケット情報を共有しながら、中国での発展をめざそうというのが、セブン＆アイ・ホールディングスの戦略である。

CVS はアメリカ生まれだが、大きく育ったのは日本だと言われている。日本でセブン-イレブンの第 1 号店がオープンしたのは 1974 年のことである。以来、日本独自のマーチャンダイジング、物流システム、出店戦略などにより、30 年間で飛躍的な成長を遂げた。その間に、ライセンサーであるアメリカのセブン-イレブンを子会社化してしまった。そして現在、日本における総店舗数は、1 万

0992 店（2005 年 10 月末現在）におよんでいる。それに対しアメリカでの店舗数は 5796 店（2005 年 3 月末現在）と、日本のおよそ半数に止まっている。また、アジア諸国では日本の方式を取り入れ順調に店舗数を伸ばしており、CVS はアジアの文化や生活様式にすっかり溶け込んでいる。

セブン-イレブン・ジャパンの中国進出は、流通業の近代化と雇用の促進を重要施策の 1 つに掲げる、中国政府・北京市政府の強い要請により実現したものである。2004 年 1 月 2 日に設立された合弁会社セブン-イレブン（北京）有限公司の登録資本金出資比率は、セブン-イレブン・ジャパン 65%、北京首聯商業集団有限公司 25%、中国糖業酒類集団公司 10%となっている。

「セブン-イレブンの出店は中央政府・北京市政府の要請によるものだけに、なんとしてでも成功させなければならないプロジェクトです。私自身も開店 1 年半前に北京に赴任し、市場調査をはじめ出店候補地の選定、商品構成、物流体制の構築、従業員教育など、陣頭指揮で開店にこぎつけました。セブン-イレブン・ジャパンの経営方針は、差別化された品質の高い商品や、生活をサポートする便利な情報を提供することです。そのため、既存店とは競合しない、まったく新しい店舗づくりをめざしました」と、牛島章総経理は北京での出店に至る過程を語る。

立地条件の異なる店舗を同時にオープンしテストマーケティングを繰り返す

セブン-イレブンの店舗展開は、ドミナント方式（高密度多店舗出店）と言われるものである。これは店舗ごとに商圏を隣接させながら店舗網を広げ、それにより知名度アップをはかるとともに、鮮度の高い商品を効率的に配送しようという出店方式である。北京市でもこの方式を採用すべく、現在そのためのテストマーケティングを行っている。

「1 号店の開店から日をおかずに、5 号店までをオープンさせました。それらの店舗はいずれも立地条件が異なります。2 号店は天安門の近くにあり、観光客の多い地域。3 号店は王府井の裏通りある下町の地域。4 号店は CVS の成功が難しいといわれる 3 環路の外側地域。5 号店は中小の事業所と住宅が混在した地域です。こうした出店方式を採るのは、立地条件の違いで客層・売上・売れ筋商品などが、どのように変わるのかを調べるためです。これらのデータを集積し検証して仮説を立てるために、出店を 5 か月間凍結しました。こうしたテストマーケティングを繰り返しながら、2005 年 10 月末までに 26 店舗を出店しました」

牛島総経理にとって北京でのビジネスは、商習慣の違いと常識への挑戦の連続だった。まず驚いたのが、中国における小売ビジネスの粗利益率の低さである。日本ではどう考えても経営が成り立たないほどの低さなのである。

日本のセブン-イレブンでは、陳列棚などの什器やＰＯＳレジスターなどの機器は本部側がそろえるが、商品は店側が買い取り、従業員の人件費などの営業費はすべて店側の負担となる。一方、セブン-イレブン本部が、メーカー側との交渉により、売れ筋商品および新商品の導入や価格交渉などを行い、適正な粗利益率を確保するというのが、日本におけるビジネスモデルである。

それに対し一般的に中国では、粗利益が低い代わりに、商品を陳列するだけでメーカーから協賛金が得られたり、売れない商品の返品が可能であったり、販売員の派遣が行われるといった商習慣で成り立っている。中国でゼロからスタートするセブン-イレブンに、強力なバイイングパワーがあるはずもなく、日本並みの粗利益率を確保するのは不可能に近い。これでは日本型 CVS チェーンの経営は成り立たないという問題に、牛島総経理は突き当たったのである。

だがこのプロジェクトには、中国における流通業の近代化に貢献するという命題が課せられている。日本で培ってきた経営システムを何としてでも中国に移植し、育て上げていかなくてはならない。そこで牛島総経理は他店との差別化を徹底的にはかり、他の店では買えない商品をそろえ、顧客の来店回数を増やし、高コスト・低粗利益でも経営の成り立つ店づくりをめざすことにしたのである。

「そのためには、お客さまがほしいと思う商品をそろえること。そして、何度も足を運んでくれるお客さまの多い地域に出店することが不可欠です。そこで立地条件の異なる地域への出店を繰り返し、データを集積してきたというわけです。１年半が過ぎて 26 店では出店数が少ないのではないかと思われるかもしれませんが、決してそんなことはありません。こうした条件の地域は成功の確率が高いというデータが揃ったら、出店数をいっきに増やせばよいのです」と、牛島総経理は笑顔のうちに自信をのぞかせる。

ファスト・フードをメインに他店との違いを明確に打ち出す

牛島総経理が打ち出した差別化戦略の柱となったのが、ファスト・フードである。北京にはさまざまな CVS があるが、日持ちのするもの、腐らない商品が中心で、ファスト・フードを置いている CVS はまず見かけない。それに対し日本のセブン-イレブンでは、ファスト・フードが売上の約 1/3 を占める人気アイテムとなっている。そこで牛島総経理は、「おでん」「おにぎり」「サンドイッチ」などといった中国では馴染みの薄い商品を、あえて販売の柱に据えるという戦略に打って出たのである。

「一般的に、こうした商品は中国の人々に受け入れられるはずがない、と考えるのが常識でしょう。でもセブン&アイ・ホールディングスの鈴木敏文会長は、「常識のウソ」ということをことあるごとに話しておられます。私は中国での店舗展開にあたり、この「常識のウソ」に挑戦してみようと考えました」

結果は何と「常識」と思われてきたことが、次々と「ウソ」であることが実証されていったのである。おでんも串で差したものならともかく、ダイコンやシラタキなど見向きもされないと言われたが、「中国でも若い女性のヘルシー志向が進んでいる」という読みが当たり、ヒット商品となったのである。おでんは数にして 1 店平均で日本の 10 倍売れているという。

「おでんには自信がありましたが、正直なところこれほどまでに売上を伸ばすとは思っていませんでした。嬉しい誤算です。食感が良いこと、具とスープが楽しめることがヒットに結びついたのだと思います。おにぎりも日本と同様、産地・銘柄指定の米を使用しています。こうすると原価が跳ね上がりますが、一番の売れ筋商品に成長してくれました。こうしたファスト・フードが定着すると、お客さまの来店頻度が増え 1 日複数回の来店も期待できます。しかも、ファスト・フードはほとんどがオリジナル商品なので、高い利益率が確保できます。私としてはこれまでにない商品で新しいマーケットを創造したと自負しています。おかげで、近隣のお店とも競合することもなく、独自のビジネス展開が可能になりました」と、牛島総経理は顔をほころばせる。

「基本 4 原則」を忠実に実行し愛されるお店をめざす

日本のセブン-イレブンでは、「品揃え」「鮮度管理」「クリンリネス」「フレンドリーサービス」を店の基本 4 原則としている。北京のセブン-イレブンでもこの基本 4 原則に沿って店づくりを進めている。

日本の場合、品揃えのおよそ半分はオリジナル商品で占められている。つまり、セブン-イレブンにいかなければ買えない商品が半数を占めているのである。北京のセブン-イレブンでもオリジナル商品の開発や、差別化された商品の導入に

余念がない。

「コカコーラなどは北京のどの店で買っても同じものだと思われるでしょうが、セブン-イレブンのものは違います。北京のほかの店では手に入らないデザインのコカコーラ、例えば香港のディズニーランド限定で発売されているものなどが置かれていたりします。これは日本でのバイイングパワーを生かし、アトランタの本社などと交渉して納品を可能にしたものです。こうした他店にはないものを 1 つでも多く導入して差別化をはかり、お客さまにとって付加価値の高い商品を提供しようと努めています」

鮮度管理も同様で、大型の冷蔵陳列ケースが導入されている。中国の飲み物といえば温かいお茶が代表的で、冷たいものは好まれないと思われていた。事実、数年前までビールも常温で出す飲食店が大半を占めていた。セブン-イレブンでは同じ飲料を常温と冷やして販売しているが、冷蔵陳列ケースに入れた商品の売れ行きが圧倒的に高いという。冬でも冷やした飲料の売上が伸びているというから、これも「常識のウソ」の一例と言えよう。

クリンリネスに関しては、ファスト・フードを柱とする店だけに、清潔な店づくりが絶対の条件となる。明るい店内には陳列棚がややゆったりと並べられており、通路も清潔で気持ちのよい店づくりが行われている。

やさしいようで難しいのが、フレンドリーサービスへの取り組みである。これは従業員のモラールにかかわる問題だけに、根気よく行っていく必要がある。私たちが訪れた日、1 号店では挨拶の仕方など、先輩従業員による後輩従業員の教育訓練が行われていた。

フランチャイズ化を推進し地元小売店の近代化に貢献したい

現在、セブン-イレブン（北京）における店舗経営は直営店方式で行われているが、めざしているのはフランチャイズ方式による流通業の近代化と活性化である。日本でフランチャイズシステムが発展したのには、次のような歴史的経緯がある。かつて日本の小売業者は、中小・零細の商店がほとんどを占めていた。百貨店、スーパーが台頭してくる中、中小・零細商店は生産性が悪くなる一方で、経営不振に陥る店舗があとを絶たなかった。こうした状況を覆すべく登場したのがフランチャイズビジネスである。フランチャイズの本部が加盟店のために商品を確保し、物流システムを提供することで、大きな力を発揮することができる。さらには、本部が加盟店の経営を指導し、統一性のある店舗戦略や独自の販売促進戦略、最新の情報システムを提供することで、店舗の近代化と活性化を実現することができる。こうしたことからフランチャイズチェーンが急速に普及していったのである。

北京市の 1 号店が開店した当時、中国では外資によるフランチャイズビジネ

スが認められていなかった。2004年12月、WTO加盟3年を経てそれが認められるようになり、2005年2月1日からはフランチャイズ法が外資にも適用されるようになった。ただし、2つの条件が付けられた。それは、該当企業が最低1年間の営業実績をもっていること、2店舗以上の支店を所有していることである。セブン-イレブンは2005年4月15日でその要件を満たすことができた。目下申請を行い、その準備に入っているところである。

「現在、地場のCVSの1日の売上高は平均2000～3000元と言われています。それに対しセブン-イレブンは平均して1万1000元を売り上げています。こうしたことからも、我々が中小小売業の方々の近代化・高度化にお役に立てる余地は大きいと思っています。今後はフランチャイズ化を推し進め、加盟店となられる方々に、セブン-イレブン独自の販売システムやノウハウを伝えていきたいと考えています。私たちの目標は、中国の方々と一緒に、日本をしのぐセブン-イレブンをつくり上げることです」と、牛島総経理は力強く語る。

フランチャイズ化の促進により、2008年の北京オリンピックまでに、350店の出店をめざすセブン-イレブン。いまその基礎をしっかりと固め、現地化という大きな目標に向け第一歩を踏み出そうとしている。