

# セブンイレブン・ジャパンの中国戦略の進化（分析レポート）

著者	佐藤 幸人
権利	Copyrights 日本貿易振興機構（ジェトロ）アジア経済研究所 / Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization (IDE-JETRO) <a href="http://www.ide.go.jp">http://www.ide.go.jp</a>
雑誌名	アジ研ワールド・トレンド
巻	185
ページ	40-47
発行年	2011-02
出版者	日本貿易振興機構アジア経済研究所
URL	<a href="http://hdl.handle.net/2344/00004316">http://hdl.handle.net/2344/00004316</a>

セブンイレブン・ジャパンの  
中国戦略の進化

佐藤 幸人

## はじめに

本稿ではセブンイレブン・ジャパンの中国事業を議論する。セブンイレブン・ジャパンの挑戦は始まってからまだ一〇年に満たず、成否を判断する段階ではない。しかし、日本を代表する流通企業であるセブンイレブン・ジャパンが、中国においてどのように事業を展開しようとしているのかは、日本のサービス業のアジアにおける今後を展望するうえで重要な問題であることから、観察するポイントを整理しておくことは意味がある。また、セブンイレブン・ジャパンの経験から、中国事業に関するインプリケーションを引き出すことは可能である。

セブンイレブン・ジャパンの経験が興味深いのは、その中国戦略に明確な転換があることである。

セブンイレブン・ジャパンが二〇〇四年に北京に進出したときには、積極的にパートナーを求めようとはしなかった。しかし、二〇〇八年になると、上海におけるセブンイレブンの経営を台湾の統一グループにライセンスすることを発表した。セブンイレブン・ジャパンは何故、中国戦略を変えたのだろうか。また、何故、ライセンスングを選び、合併など他の選択肢を選ばなかったのだろうか。そして何故、他の企業ではなく、統一グループだったのだろうか。これらに加えて検討に値するポイントが、セブンイレブン・ジャパンが中国市場への進出を進めると同時に、グローバル戦略の策定にも取り組んできたこと、かつ中国戦略とグローバル戦略を結び付けようとしてきたことである。本

稿では、二つの戦略の間にどのようなリンクが構築されようとしているのかについても検討する。

以下ではまず第一節において、競争相手であるファミリーマートと対比しながら、セブンイレブン・ジャパンの中国戦略の原型とその背景を説明する。第二節では、セブンイレブン・ジャパンが上海市場への進出に際してなぜ戦略を変えたのかを分析する。第三節では、セブンイレブン・ジャパンのグローバル戦略の構築に論及し、それが中国戦略の展開と連動していることを明らかにする。最後に第四節では議論を整理し、今後の観察のポイントを提示する。

## 1. セブンイレブン・ジャパンの

## 中国戦略の原型——ファミ

## リーマートに対比しながら

筆者は既にセブンイレブン・ジャパンとファミリーマートの中国戦略を比較している（参考文献①および③）。本節ではそれをもとに、セブンイレブン・ジャパンの中国戦略の原型の特徴と背景にあった考え方を示す。

## (1) セブンイレブン・ジャパンの

## 単独経営戦略

セブンイレブンはアメリカのサウスランド社 (Southland Corp.) によって生み出されたコンビニエンスストア・チェーン（以下、CVSチェーン）である。セブンイレブン・ジャパンは日本市場におけるサウスランド社のライセンスシードであった。しかし、サウスランド社が一九九〇年に深刻な経営危機に陥ると、翌九一年、セブンイレブン・ジャパンはこれを救済するとともに過半の株式を獲得し、経営権を掌握した。サウスランド社は一九九九年に「Evening」に改称し、二〇〇五年にはセブンイレブン・ジャパンが全株式を保有する完全子会社となった。サウスランド社の国際化戦略は

もっぱらライセンシングであった。セブンイレブン・ジャパンは経営を掌握した後、アメリカのセブンイレブン・チェーンの立て直しに取り組んだものの、国際化戦略を変更することはなかった。しかし、二一世紀に入ると日本市場の成熟が進行し、成長の鈍化が明らかになってきた。このような状況のなか、セブンイレブン・ジャパンは海外市場への進出に着手し、中国市場をそのターゲットとした。

中国がまったく未開拓の市場だったわけではない。ローソンや広東のセブンイレブン（後述）という外資系のCVSチェーンのほか、既に現地資本によるCVSチェーンが広がっていた。二〇〇〇年代半ばにおいて、大規模なチェーンの店舗数は二〇〇〇店近くに達していた。しかしながら、現地資本のチェーンは店舗の外見こそコンビニエンスストアの体裁をしていたものの、本来具備すべき経営システムを持たず、海外の標準からみればCVSチェーンと呼べるものではなかった。実際、ほとんどのチェーンが連年赤字を続けていた。それゆえ、セブンイレブン・ジャパンや他の外国の

チェーンからみれば、先進的な経営システムを導入することによって競争上優位に立てる余地は十分にあり、将来的にはマーケットの構造を一変させる可能性すらあった。それは現在も変わっていないと考えられる。

セブンイレブン・ジャパンは二〇〇四年、セブンイレブン北京を設立し、中国市場に参入した。セブンイレブン北京の資本金の六五%はセブンイレブン・ジャパンが出資した。残りの株式は北京王府井百貨グループと中国糖業酒類グループが保有したが、両社はサイレントパートナーにとどまり、日常的にはセブンイレブン北京の経営に介入することはなかった。すなわち、事実上、セブンイレブン・ジャパンが単独でセブンイレブン北京を経営することになったのである。筆者はこのようなセブンイレブン・ジャパンの戦略を「単独経営戦略」と呼んでいる。

セブンイレブン・ジャパンは二つの理由から単独経営戦略を選択したと考えられる。第一に、北京およびその周辺をテリトリーとするかぎり、パートナーに頼る必要はなかった。セブンイレブン・ジャパンは規模が大きく、高い収益性

を持ち、豊富な経営資源を有していたからである。

より重要なのは第二の理由である。セブンイレブン・ジャパンはセブンイレブン北京に対して特別の任務を付与していた。すなわち、今後中国全土へと事業を展開していくことを見据え、北京において他の地域でも複製可能なモデルを構築することを求めたのである。

しかも、これはさらに遠大な目標とつながっていた。既に述べたように、世界各地にはサウスランド社時代にライセンストしたセブンイレブン・チェーンが展開し、それぞれ独自のビジネスモデルを発売させていた。実質的に世界のセブンイレブン・チェーンを統括することになったセブンイレブン・ジャパンは、グローバル化の時代においてモデルが過度に分化することは、ブランド・イメージを傷つけかねないという懸念を抱いていた。そこで世界のセブンイレブンが満たすべきミニマムの基準を探る必要があると考え、その任務を北京に課したのである。このような目的がある以上、単独経営戦略を選択し、他社の介入を排することは当然であった。

中国におけるはじめの進出先

を、最大のマーケットである上海ではなく、北京を選んだのも同様の理由に基づいている。二〇〇〇年代、上海ではローソンや現地資本のチェーンが既に発達していたので、消費者のコンビニエンスストアに対するイメージが形成されていた。それは新しいモデルを模索するという試みを制約しかなかった。そのような考慮から、セブンイレブン・ジャパンはまだコンビニエンスストアが普及していない北京を選択したのである。

## (2) セブンイレブンとファミリーマートの比較

ファミリーマートもセブンイレブン・ジャパンと同じ二〇〇四年に、上海に進出した。ファミリーマートはアジア市場において、日本のCVSチェーンのなかでは最も豊富な経験を持っていた。ファミリーマートの戦略はセブンイレブン・ジャパンの単独経営戦略とは対照的に、パートナーを積極的に求め、その資源を組み込むことによって発展を図るものである。筆者はこれを「チーム経営戦略」と呼んでいる。上海でもこれを採用した。

上海ファミリーマートは伊藤忠

商事、ファミリーマート、台湾ファミリーマートからなる伊藤忠・ファミリーマート・グループと頂新国際グループの合併企業である。ファミリーマートは伊藤忠商事の子会社であり、台湾ファミリーマートはファミリーマートと伊藤忠商事の子会社である。頂新国際グループは台湾出身ながら中国で発展したビジネスグループである。「康師傅」ブランドの即席麺で広く知られている。出資比率は伊藤忠・ファミリーマート・グループが四九・五%、頂新国際グループが五〇・五%となっている。

上海ファミリーマートの設立と経営にあたっては、四社がチームとなり、それぞれが優位性を持つ経営資源を提供している。ファミリーマートは運営のシステムやノウハウを提供した。伊藤忠商事と頂新国際グループは食品の開発・製造や物流を担っている。日本側はまた、頂新グループに対して中国の政府筋とのパイプも期待していた。

興味深いのは台湾ファミリーマートの役割である。上海ファミリーマートの初代の総経理（経営の責任者）は日本人だったが、それ以降は台湾から派遣されている。

る。つまり、現段階の上海ファミリーマートの経営は台湾ファミリーマートが主導している。それは台湾ファミリーマートが持つ四つのユニークな資源に基づいていると考えられる（日台企業の提携については、参考文献②の伊藤の議論も参照されたい）。

第一は文化的な資源、特に言語である。台湾出身の経営幹部は中国語を使えるので、上海の消費者、従業員、サプライヤー、政府とコミュニケーションがとりやすい。

第二は制度的な資源である。中国の間接税は台湾と類似しているため、台湾のコンピュータ・システムを応用することができた。また、商習慣も共通している面がある。

第三は経験および経験を備えた人材である。特に台湾ファミリーマートの創業時の経験を上海での立ち上げに活かすことができる。

第四は台湾企業間のネットワークである。実際、頂新国際グループをパートナーに引き込んだのは台湾ファミリーマートである。

セブンイレブン・ジャパンの単独経営戦略とファミリーマートのチーム経営戦略は、それぞれ異なる長所と短所を持っている。チー

ム経営戦略の長所は、立ち上げに要する時間を短縮し、迅速に拡張できることである。チームのメンバーの資源を結合することによって、投入できる資源がより豊富になるばかりでなく、多様性を増すからである。特に上海と類似の条件を持つ台湾ファミリーマートが経営を主導しているため、より市場に適切な運営が可能になったと考えられる。

しかし、ファミリーマートの戦略には長所の裏返しとして短所もある。第一に、店舗網の拡張を急ぎすぎてしまいかねないことである。拡張のスピードが遅ければチームは求心力を失う恐れがあるからである。CVSチェーンにとつて理想的な展開は、まず各店舗の安定したオペレーションを達成し、次いで店舗網を拡げていくことだが、上海ファミリーマートの各店舗の経営は最近まで十分に安定していなかったという指摘がある。第二に、現地市場に合わせようとする中で、大胆なアイデアの採用が抑えられてしまうかもしれない。そうなれば、他のチェーンと差別化する可能性が限定されてしまう。

一方、セブンイレブン・ジャパ

ンの戦略の欠点は、拡張の速度が遅いことである。その原因のひとつは、単独経営戦略と比べて投入できる資源の量と多様性が限られてしまうことである。しかし、より根本的な理由は単独経営戦略の背景にあるセブンイレブン・ジャパンの理想主義にある。セブンイレブン・ジャパンは理想とするCVSチェーンの実現を目指し、理想を阻むハードルを越えるために時間を費やすことを厭わない。例えば中国では小売店がサプライヤーから協賛金を受け取る商習慣が一般化しているが、セブンイレブン北京では代わりに価格を引き下げるようにサプライヤーを説得してきた。地方政府に対しても、規制の見直しを求めてきた。このような取り組みには時間がかかるものの、達成すればチェーン経営はより健全で透明なものとなり得る。

セブンイレブン・ジャパンの理想主義と、ファミリーマートの現実主義の違いが鮮明に現れるのは、店舗面積に対する考え方である。上海はもちろん中国では店舗の賃料がおしなべて高く、また面積の大きい物件は探しにくい。一方、賃料に比べれば、コンビニエ

ンスストアが販売する商品の価格は低い。ファミリーマートはこのような条件を考慮し、ある程度狭い店舗も許容している。このような考え方は同様の条件を持つ台湾の経験に基づいている。一方、セブンイレブンは消費者のニーズに十分応えうる店舗のあるべき姿を追求し、そのためには一定以上の面積が必要であると考える。具体的には一〇〇平方メートルを下限としている。このような条件を設定すれば、当然、物件は限られ、出店のスピードは低下する。しかし、他のチェーンと明瞭に差別化した店舗を作ることが可能になる。

## 二. 戦略の進化

### (一) セブンイレブン上海の設立とセブンイレブン・ジャパンの戦略の進化

セブンイレブン・ジャパンは二〇〇八年に上海市場への進出を発表し、翌二〇〇九年に一号店を開設した。しかしながら、セブンイレブン・ジャパンが直営した北京と異なり、上海のチェーンの経営は台湾の統一グループにライセンスした。すなわち、セブンイレブン・ジャパンは上海に進出するに

あたって単独経営戦略を改め、パートナーを求め、その力を借りることを選んだのである。

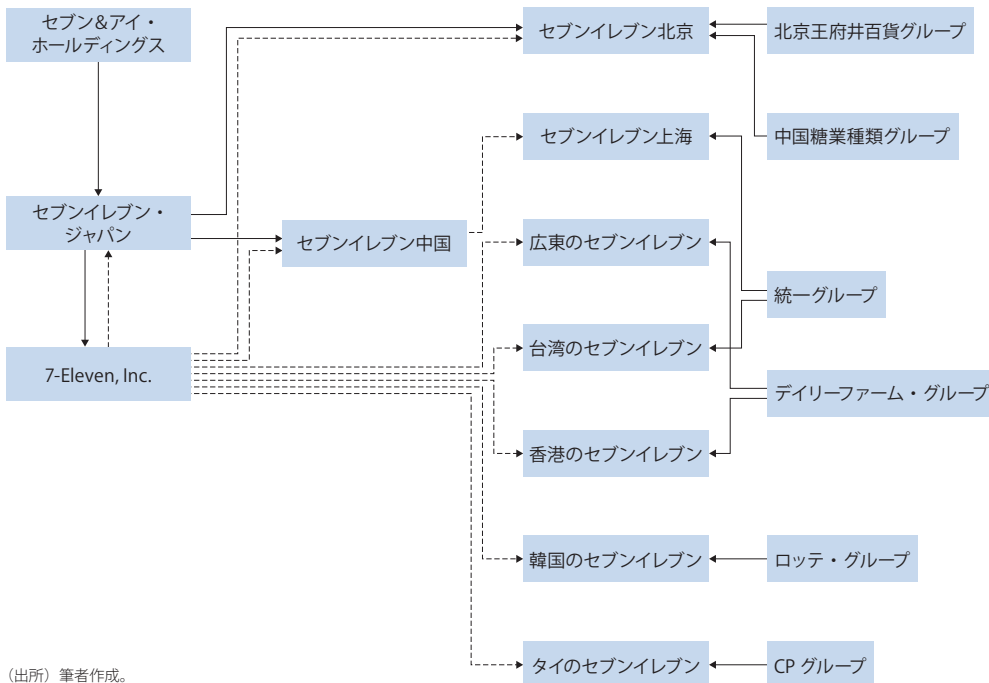
新しい戦略の理由を検討する前に、セブンイレブンの二〇一〇年現在の中国における状況を説明しておこう(図1)。中国ではじめにセブンイレブン・チェーンがつけられたのは広東省である。これを展開したのは香港でチェーンを経営していたデイリーファーム・グループである。北京のチェーンは、前述のように、セブンイレブン・ジャパンの子会社であるセブンイレブン北京が、7-Eleven, Inc. からライセンスされ経営している。天津市と河北省の権利も持ち、二〇〇九年に天津にも進出した。

セブンイレブン・ジャパンは二〇〇八年にセブンイレブン中国を設立した。これに対して7-Eleven, Inc. から、香港・マカオ、広東、北京、天津、河北以外の中国のマスターライセンス権が与えられた。つまり、セブンイレブン上海はセブンイレブン中国からライセンスされているのである。セブンイレブン上海は統一グループの子会社であり、セブンイレブン・ジャパンとは資本関係はない。セブンイレブン・ジャパンが上

海進出においてライセンスングを選択したことは、中国事業が基礎固めから拡張の段階に入ったことにもなっており、戦略が進化したことを示している。筆者は二〇一〇

年二月二十五日にセブンイレブン中国の大塚和夫会長を訪ね、インタビューを行った。以下ではそのインタビューをもとに戦略の進化の要因を分析していきたい。

図1 セブンイレブンの資本およびライセンスング関係



(出所) 筆者作成。  
(注) 実践は資本関係、破線はライセンスング関係。

セブンイレブン・ジャパンが戦略を変えた第一の理由は、セブンイレブン北京によって中国市場でのビジネスモデルが確立されたと判断したからである。モデルを構築するという実験段階が完了した以上、単独経営戦略にこだわる理由はなくなったのである。

北京が開発したビジネスモデルとはどのようなものか。セブンイレブン・ジャパンはコンビニエンストアが消費者に提供する基本

的な価値は便利、スピード、清潔安全などであり、二四時間三六五日営業するノウハウや会計、物流のシステムを核心的な能力だと考えている。これらを踏まえながら、中国市場に適合的なビジネスモデルを模索してきた。その象徴が店内調理のシステムである。調理の最終段階を各店舗で行うことによって、出来たてで熱々の、「シズル感のある」食事を消費者に提供することができる。中国の消費

者の嗜好に合わせて開発したシステムであり、日本から持ち込んだものではない。実際、北京では店内調理による食事は主力商品になっていく。このほか、日本式のおでんも好評で、特に白滝、大根、卵がよく売れているという。

店内調理やおでんはファーストフードとされる。ファーストフードは単に売上高を伸ばすだけでなく、各店舗の粗利益率を引き上げるといふ効果がある。それはC

V Sチェーンにとつて、フランチャイズ方式導入の前提となるという戦略的な意味を持っている。CVSチェーンの発展させるためにはフランチャイズ方式を採用することが望ましい。フランチャイズ店はチェーン本部の直営店と比べて、店長に対してより強い誘因が働き、その業績も一般的に優れているからである。フランチャイズ方式を導入するためには一定以上の粗利益率が前提となる。店舗と本部の間で分け合う粗利益が小さければ、本部は利益を得られないばかりか、誰もフランチャイズチェーンに加盟しようとしなからである。一般的に少なくとも三割の粗利益率が必要とされる。そのためには他のチェーンとの差別化が必要となる。ファーストフードは各チェーンが独自に開発しているので差別化が可能となり、粗利益率を引き上げることができるといふ点に、店内調理の成功はセブンイレブンが中国で将来フランチャイズ・チェーンを展開する基礎を確立したことを意味しているのである。

とはいえ、ビジネスモデルの確立は単独経営戦略を改める必要條件ではあるが、十分条件ではない。

では、何がセブンイレブン・ジャパンに戦略の変更を迫ったのだろうか。

セブンイレブン・ジャパンが戦略を変えた第二の理由は、中国市場の成長に適応するためである。セブンイレブン・ジャパンは日本最大のCVSチェーンだが、巨大で高成長を続ける中国市場で発展していくには自社の資源のみでは明らかに不十分であることを認識するに至った。そのため、セブンイレブン・ジャパンは単独経営だけではなく、他社とも提携し、その資源を使って発展を加速することを選択したのである。大塚会長はつぎのように述べている。

「中国はこれだけのスピードで伸びていますので、こんな大きな国を、われわれセブンイレブン・ジャパンとか、セブン&アイだけでやろうといても、多分、こちらの発展のスピードに置いていかないのではないかと（考えました）。「中略」まあ幸いなことに香港にもセブンイレブンはある。台湾にも韓国にもセブンイレブンはある。ですから、そういうおなじ商売をやっている人の力を借りて同時多

発的にやらないと、特にこの巨大な中国では多分間に合いません。」

客観的にみても、セブンイレブン・ジャパンが単独経営戦略を改め、拡張を加速することは、ライバルであるファミリーマートのパフォーマンスと比較すると合理的である。前述のように、両社は同時に中国に進出した。しかしながら、セブンイレブン北京の店舗数が二〇一〇年九月において一〇〇に達しないのに対し、上海ファミリーマートの店舗数は同年一〇月において四〇〇近い。また隣接エリアへの拡張においては、セブンイレブン北京の天津進出が二〇〇九年だったのに対し、上海ファミリーマートは二〇〇七年に蘇州に進出している。第二のマーケットへの進出では、セブンイレブンは二〇〇九年に上海に進出したが、ファミリーマートは二〇〇六年に広州に進出している。さらに、セブンイレブン北京はまだ直営店のみだが、ファミリーマート上海はフランチャイズ・チェーンの展開を始めている。このような拡張の速度の違いが、セブンイレブン・ジャパンの戦略の進化を後押ししたのかもしれない。

## (2) 統一グループへのライセンスシフト

新しい戦略のつぎの段階として、セブンイレブン・ジャパンはどこにライセンスをするかを選択する必要があった。何故、統一グループを選んだのだろうか。

統一グループは一九六七年に台湾で設立された食品メーカーの統一企業を中核とするビジネスグループである。統一グループは流通業への進出を図って一九七九年にサウスランド社からセブンイレブン・チェーンの台湾での経営権を獲得した。セブンイレブン・チェーンは二〇一〇年九月現在、四七〇〇店あまりを展開する台湾最大のCVSチェーンである。また、統一グループは中国市場に早くから進出し、種々の食品の製造や流通および飲食業を営んでいる。たとえば上海のスターバックスを営んでいるのは統一グループである。上海ファミリーマートに出資している頂新国際グループとは、即席麺や飲料の分野でライバル関係にあり、CVSチェーンでも上海で競争することになったわけである。

セブンイレブン・ジャパンからみた場合、台湾で豊富な経験と成功した実績を持つ統一グループは

パートナーとして正負両面を持っている。ネガティブな面とは、台湾で成功を収めている統一グループは自らのビジネスモデルを用いることを望み、セブンイレブン・ジャパンが求めるモデルを受け入れようとしぬ恐れがあることである。前述のように、セブンイレブン・ジャパンにとって中国での事業展開は、セブンイレブン・チェーンのグローバルな基準を構築する第一歩である。上海北京とは異なるビジネスモデルが生まれることは許容できることではない。

一方、豊かな経験とそれに基づく知識を持つ統一グループならば、それらを移転することによって、事業を立ち上げる時間を節約することができる。セブンイレブン・ジャパンは後者のメリットを優先し、統一グループを選択した。大塚会長はつぎのように述べている。

「統一グループは」少なくともセブンイレブンの商売というものはこういうものだというのはわかっていました。「中略」イロハのイからやる必要はないのです。一〇必要でしたら、一足飛びに六、七からですね、だだっ短期間

できません。「中略」単刀直入にポイントはここですと、

ここはこうしてくださいと、台湾とはここが違うと思いますから、今回はこちらの方法でやってくださいとかですね。ピンポイントの話ができました」。

また、統一グループは上海を含む中国各地において、数多くの事業を営み、経験を蓄積していた。人材や転用可能な設備も備えていた。これらの資源も上海での立ち上げにかかる時間の短縮に寄与した。

同時に、セブンイレブン・ジャパンはモデルの分化というネガティブな作用を回避するため、統一グループに対して北京で開発したビジネスモデルを採用することを強く要求した。当然のことながら、店内調理は上海のセブンイレブンにも導入された。店舗面積も一〇〇平方メートル以上であることが条件とされた（地下鉄の構内店は除く）。筆者が二〇一〇年三月に観察したかぎり、上海のセブンイレブンの店舗において台湾から導入されたのはciz cafeというコーヒーマートの販売サービスだけだった。

### 三、中国戦略とグローバル戦略の結合

セブンイレブン・ジャパンは中国事業の発展を図るのと並行して、グローバル戦略の構築にも取り組んできた。サウランド社がセブンイレブン・チェーンを経営していた時代には、システムやノウハウの指導は行ったものの、各国のチェーンの経営はそれぞれのライセンシーに任せていた。サウランド社が世界のセブンイレブンを動員して統一的な戦略を展開することはなかった。セブンイレブン・ジャパンがサウランド社の経営を引き取った後も、この路線は継続した。しかし、二〇〇〇年代に入ってセブンイレブン・ジャパンはより積極的な姿勢に転じた。すなわち、世界的な広がりを持つセブンイレブンのネットワークを活用することを考えるようになったのである。

第一に、世界のセブンイレブンのネットワークが持つ規模を使つて、コストを引き下げようとしている。例えば世界のセブンイレブンが一括して共同購入するならば、サプライヤーに対して大幅な値引きを要求できる。固定費となる商品開発もスケールメリットを

活かして効率的に行うことができ。実際、日本とアメリカのセブンイレブンは二〇〇九年にカリフォルニア・ワインを共同購入し、「ヨセミテ・ロード」というプライベートブランドで販売した。このワインは北京や上海でも売られた。二〇一〇年にはボルドーワインの販売も始めた（『日経MJ』二〇一〇年九月二十四日）。

第二に、世界的なネットワークを使い、どこでも最も低価格で調達できるか容易に探すことができる。調達するのは商品ばかりではなく、資材や消耗品も対象となる。既に看板を中国で製造し、香港やインドネシアのセブンイレブンに供給したことがある。

このようなグローバル戦略において中国が重要な役割を果たすことは明らかである。第一に、世界のセブンイレブン・チェーンの規模をさらに拡大していくためには、中国において成長していくことが不可欠である。第二に、看板のケースが示すように、中国は低コストの生産国でもある。中国でネットワークを拡げれば、廉価な商品や資材を調達し、他のセブンイレブンに供給することができ

同時にグローバル戦略はセブンイレブンの中国における発展を促す効果も持っている。前述のように、調達や開発のコストを下げることでできるからである。大塚会長は、中国では所得の増加が続き、また消費者が豊富な商品情報を持つようになってきているため、同じものを売っていても売れない、だから新しい商品、他店にはない商品が非常に重要になっていると述べている。世界のセブンイレブンが連携すれば、コストを抑えながら新商品の開発を進めることができる。

興味深いことは、このようなグローバル戦略のもとで広東のセブンイレブンの位置づけが明確になり、また重要性を増しているようにみえることである。前述のように、広東のセブンイレブンは元々セブンイレブン・ジャパンとは直接の関係がなく、独自に発展した。そのため、セブンイレブン・ジャパンの中国戦略にとって、攪乱要因になりかねない存在だったと考えられる。しかしながら、上述のグローバル戦略が構築されることによって、広東のセブンイレブンが持つ五〇〇以上の店舗は、世界のセブンイレブンの規模を支える



重要な要素であることが明らかになったのである。

### むしろ

上海のセブンイレブンの各店舗のパフォーマンスは良好のようだが、まだ店舗数は少ない。したがって、セブンイレブンの上海そして中国での事業の成否を判断するのは早計といえよう。しかしながら、セブンイレブン・ジャパンの中国における経験から、外資系企業が中国市場で直面することになる課題と、それに対するひとつの回答のあり方を引き出すことは可能である。また、それは今後のセブンイレブンを観察するポイントも示唆する。

セブンイレブン・ジャパンの課題は、つぎの二つの目標をいかに達成するかであったといえる。第一の目標は、中国市場で独自の優位性を確立し、他のチェーンと差別化し、収益性を高めることである。第二に、大きくかつ急速に成長する中国市場に浸透し、高い成長性を実現することである。もちろんこれらは中国に限ったものではなく、企業にとっては普遍的な目標であるが、中国市場の規模と高成長のため、二つの目標への取

り組みをどのようにバランスさせるかが際立ってユニークかつ重要な課題となるのである。

単純化して考えるならば、ひとつの極にある考え方は成長の機会を重視し、堅固な優位性と高い収益性の確立を待たずに拡張に力を入れるというものである。それに対し、セブンイレブン・ジャパンは反対の極に近い戦略を選択した。すなわち、まず北京で店内調理をはじめとする独自のビジネスモデルを作り上げた。それを踏まえながら、つぎにライセンシングによって統一グループの資源を動員し、成長を加速しようとしている。CVSチェーンの場合、地域ごとにライセンスするエリア・フランチャイズングによって同時並行的な発展を図れるため、このような二段階戦略が特に有効となる。

こうしてセブンイレブン・ジャパンの理想主義と拡張スピードの加速の間の矛盾は、原理的には一定程度解消された。今後観察すべきは、ここで述べたような見通しどおりに、セブンイレブンが中国での発展を加速していくかどうかである。二〇一〇年秋に発表された成都への進出は、『日本経済新

聞』二〇一〇年一〇月二七日）  
加速を示す証左かもしれない。

とはいえ、セブンイレブン・ジャパンの理想主義は、より具体的なレベルでもうひとつのトレードオフを抱えていることも指摘しておきたい。すなわち、店舗面積に明瞭に現れているように、セブンイレブン・ジャパンのモデルの要求を満たすことは容易ではない。そのため、出店のスピードが制約されてしまう。また、成長への足枷はライセンシーとの間の潜在的な摩擦の元である。この問題がどのように扱われるのかは、これから観察におけるもうひとつの注目点である。

（さとう ゆきひと／アジア経済研究所 新領域研究センター）

### 《参考文献》

①佐藤幸人「二〇〇七」『台湾のコンビニエンスストア・チェーン——発展の軌跡と今後の課題』『交流』第七八〇号 一八ページ。

②Ito Shingo [2009] "Japanese-Taiwanese Joint Ventures in China: The Puzzle of the High Survival Rate," *China*

*Information*, vol.23, no.1, pp. 15-44.

③Sato Yukihito [2009] "Strategic Choices of Convenience Store Chains in China: 7-Eleven and FamilyMart," *China Information*, vol.23, no.1, pp.45-69.