

## 上海におけるコンビニの現状

(株) ローソン経営戦略ステーション中国事業  
シニアマネジャー 伊藤健一

2004年末現在で上海市内に占める便利店（コンビニエンスストア、CVS）の店舗数は約4,500店を数え、市民の生活に欠かせない存在になっている。

上海市は面積が6,340km<sup>2</sup>（群馬県とほぼ同じ、東京都は2,102km<sup>2</sup>）の大きさで、人口は約1,350万人、流動人口（戸籍を持ってない出稼ぎなどの外地からの人々）を加えると1,600万人とも1,700万人ともいわれている。

### 上海におけるコンビニの歴史

上海華聯羅森有限公司（以下、上海ローソン）は1996年7月に1号店をオープンさせ、足掛け8年の時間を費やしようやく200店舗を突破することができた。上海ローソンが出店するまでは本格的なCVSが存在せず、後にすぐ撤退してしまった香港系資本の「百式便利店」があっただけだった。この間、数店の「百式便利店」が上海ローソンに看板替えした。

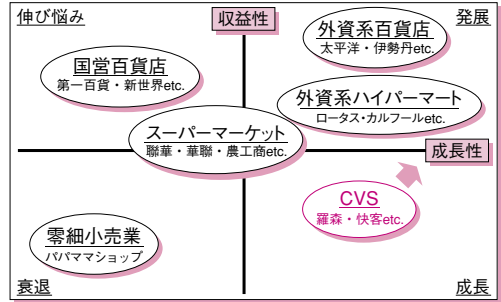
96年当時は、街中の至るところに自由市場が点在し、市民の食生活を支える重要なインフラだったが、衛生面で問題を解消するための市当局の指導により徐々にその姿を消していった。その一方で超市（スーパーマーケット）が台頭してきた。今では会社自体がなくなってしまったが、八百伴（ヤオハン）も超市の急拡大の一郭を担っていた。

その当時の超市

\* 華聯超市（ローソンとの合弁パートナー「華聯集団」、2004年に「百聯集団」へ変わったスーパー

部門)

- \* 聯華超市（友誼集団傘下スーパー、後にCVSの「聯華便利店、VI変更“快客”（クイック）」を展開、同じく百聯集団傘下になった）
- \* 農工商超市（後にCVS「好徳」を展開）
- \* TOPS（オランダのアフォルド、後に完全撤退）



© 2005 LAWSON, INC.

### 上海市における各流通業態のポジショニング

スーパーが台頭し勢力を拡大する一方、業績の悪化により倒産した国営企業（おもに紡績企業）の社員を受け入れるため、スーパーやその関連会社のCVSが受け皿となった。

1996年7月より店舗展開を開始した上海ローソンも、事業を展開していく一つの条件として倒産した国営企業の社員（下崗＝シャアカン）を採用する必要があった。

ブルーカラーの下崗であった人々は、「お客様に商品を買っていただく」という概念はなく、「商品を売ってやる」という物不足が続いた中国ならではの感覚で、小売業＝サービス業のCVSを理解するにはたいへん時間がかかった。

1996年7月19日に2店舗同時にオープンした上海ローソンは、上海市長を招いての華々しいセレモニーをもって営業をスタートした。

### 上海ローソン登場

オープン当初の上海ローソンは、今では珍しくなくなったが24時間営業と「欢迎光临（ファインダインリン）＝いらっしゃいませをいうお店」という評判になり地元のラジオでも取り上げられた。珍しさと口コミでウィンドウショッピングのように来店されるお客様が多く、「本当にいらっしゃ

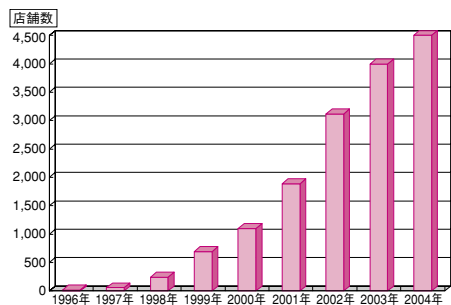
いませといっているぞ」と口にしていらっしゃるお客様の光景が多々見られた。

1996年当初は、日本のような本格的な物流会社や卸企業が存在しなかったため、すべて自前で展開するしかなかった。自社物流のため、トラックの購入から倉庫の手配、社員採用、メーカーとの直取引契約締結など日本では考えられない環境下での波乱万丈のスタートだった。

また外資系企業として様々なリスクを負うこととなり、当初の計画していた出店スピードの減速を余儀なくされた。たとえば、店舗をオープンさせるための各種営業許可の認可が止められるといったことが日常茶飯事だった。ある時は、突然、衛生局の役人が店舗に来店し、店内の蠅の数を数えて次回来た時にまた蠅がいたら一匹につき罰金を取るというありさまだった。これは極端な例かもしれないが、中国で事実あったことなのだ。

この背景にあったのは、やはり国営企業系のC V S展開保護があったように感じている。これも中国では当たり前のことであり、我々も認識していたことだったが、今振り返って見ると、認識が甘かった部分があったかもしれない。

2000年頃まで出店は伸び悩んだものの、2001年に中国がW T Oに加盟することとなり法整備が進むことにより、上海ローソンもこれから店舗数拡大をめざそうとしていた。しかしその矢先に、国営企業系のC V Sチェーンの出店攻勢にさらされ2002年頃まではなかなか店舗数を伸ばせずにいた。

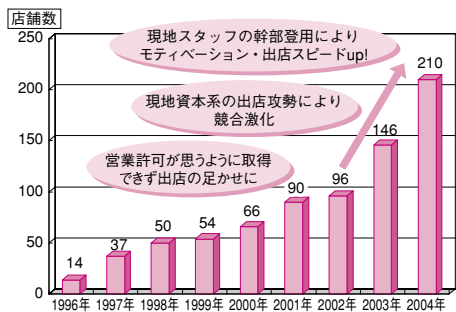


© 2005 LAWSON, INC.

上海市におけるC V S店舗数推移

### C V Sが一般生活のインフラの一部に

創業9周年を迎え、約8年間を振り返ってみ



© 2005 LAWSON, INC.

上海ローソン店舗数推移

ると、経営理念にある通り、上海市民の利便性向上に貢献、C V Sは一般生活のインフラの一部になった。上海ローソンをベンチマークして国営企業系のC V Sは出店を加速し、2001年度末で2,000店舗弱であったC V S店舗数は2004年度末には倍以上の約4,500店舗を数えるまでに至った。

また、物流においても、上海ローソン自社物流のレベルアップを図る一方で、外資の参入や卸企業の誕生などインフラ整備が徐々に進んできた。上海ローソンにおいても、2001年には物流の一部(ドライ商品=加工食品、日用品)をアウトソーシングし始め、現在では全温度帯(チルド・フローズン・ドライ商品)の物流を完全にアウトソーシングしている。

品揃えにも工夫を重ねてきた。現地のマーケティング手法を取り入れた商品開発により、米飯商品群(弁当・おにぎり・寿司)の販売が好調である。“串さし”のおでん「ao dian」も人気となり、店内のイトインコーナーでおでんを食べながら雑誌を立ち読みすることが上海の流行ともなった。

2003年度よりある一定のノウハウが継承できたという判断の下、日本ローソンからの出向者を大幅に削減し、ローカルスタッフの幹部登用を進め、名実ともに現地化を進めてきた。その結果2003年度以降は、いままでにない純増ペースで店舗数拡大ができています。

小売業においても、段階的な規制緩和により外資の参入障壁が低くなり、またフランチャイズ展開に関しても2004年12月より解禁となった。今後、益々レベルの高い競争が繰り返され、市場原理により業界再編が進むことだろう。