

# 急成長する中国便利店の課題

— 求められる業務・システムの見直し —



NRI 北京 上海分公司  
副総経理

だて いちろう  
伊達 一郎

専門は中国・アジアにおける流通小売業のシステム企画・営業

中国では、日本のコンビニやミニスーパーのような店舗形態を便利店と呼ぶ。経済成長の鈍化により百貨店などの大型店が軒並み売上高を前年比割れとするなか、生活密着型の便利店は店舗数を急速に増やしている。しかしその陰では、業務とシステムに解決すべき課題も多く、見直しが急がれている。

## 中国の便利店事情

出張や旅行で中国を訪れた人であれば、中国の便利店を一度は利用したことがあるだろう。北京や上海では1990年代から便利店が

出現し、生活者に密着した商品とサービスは現地の人々に親しまれている。

しかし、中国の便利店は、品ぞろえやサービスレベル、システムの整備状況において、日本のコンビニやミニスーパーとは大きく違

表1 2013年中国主要便利店一覧

|       |    | 企業名                  | 地域                      | 店舗ブランド           | 店舗数    |
|-------|----|----------------------|-------------------------|------------------|--------|
| 上位10社 | 1  | 中国石化销售有限公司 (SINOPEC) | 全国                      | 易捷               | 23,300 |
|       | 2  | 中国石油天然气股份有限公司 (CNPN) | 全国                      | 昆仑好客             | 14,000 |
|       | 3  | 东莞市糖酒集团美宜佳便利店有限公司    | 広東省                     | 美宜佳              | 5,580  |
|       | 4  | 広東天福連鎖商業有限公司         | 広東省、湖南省                 | 天福               | 2,300  |
|       | 5  | 浙江供銷超市有限公司           | 浙江省                     | 供銷便利、家連便利        | 2,123  |
|       | 6  | 7-ELEVEN便利店          | 北京市、上海市、広州市、成都市、天津市、青島市 | 7-ELEVEN         | 1,925  |
|       | 7  | 上海聯華快客便利有限公司         | 上海市、北京市、広州市、大連市、浙江省、江蘇省 | 快客               | 1,905  |
|       | 8  | 広東上好便利店有限公司          | 広東省                     | 上好               | 1,703  |
|       | 9  | 農工商超市 (集団) 有限公司      | 上海市、浙江省、江蘇省             | 可的、好德            | 1,700  |
|       | 10 | 浙江人本超市有限公司           | 浙江省                     | 十足、之上            | 1,491  |
| 日系    | 15 | 上海満福家便利有限公司          | 上海市、広州市、蘇州市、杭州市、成都市、深圳市 | 全家 (Family Mart) | 1,064  |
|       | 25 | 羅森 (中国) 投資有限公司       | 上海市、重慶市、北京市、大連市         | LAWSON           | 389    |
|       | -  | 青島迷你島便利店有限公司         | 青島市                     | MINI STOP        | 51     |

※ 7-ELEVENの店舗数は傘下の地域各社の店舗の合計

出所) 中国連鎖経営協会「2013年主要チェーン便利店TOP50」(2014年4月) および各社ホームページに基づき作成

い、中国に進出している日系のコンビニ4社とも違う。本稿ではそのような地場系の便利店に焦点を当てて論じる。

表1は、中国連鎖経営協会発表の資料などから、中国の主要な便利店を店舗数の多い順に一覧にしたものである。上位2社の店舗は、

国営ガソリンスタンド併設型の小型店であり、売上高に占める物販の平均日販（1店舗の1日当たり平均売上高）も低い。この2社を除いても、千を超える店舗（日本の路面店に近い形態の店舗）を有する企業が13社あり、中国全土にある便利店は73,000店を超えている。

便利店の発展は沿岸大都市から始まり、徐々に内陸部へと伝播している。地方都市でも、経済の発展とともに若い人たちを中心にライフスタイルやし好が欧米化、都市化している。便利店もその変化に呼応しながら拡大、発展している。

昨今は都市部より地方での拡大が目覚ましい。地方都市の便利店は、親会社が流通複合企業や元国営企業であることが多い。また、地方の流通の利権を押さえている企業、トップが有力者である企業も多く、これらの企業が、資金力も背景にこの数年で一気に地方での店舗数を拡大させた。最近では、食品や飲料、日用雑貨のメーカーなどから、内陸地域の消費者への重要なチャネルとしても注目されている。

なお、地場系便利店は都市部と内陸部では大きく違う。例えば、内陸部では冷たいものは体に良くないという伝統的な考え方から飲

表2 便利店経営指標の日中比較

| 経営指標                  | 中国    | 日本     |
|-----------------------|-------|--------|
| 平均日販（人民元）             | 5,785 | 42,032 |
| 平均面積（m <sup>2</sup> ） | 82    | 113    |
| 平均粗利率（%）              | 26.2  | 30.0   |
| 利益率（%）                | 1.1   | 1.5    |
| 1日当たり来客数              | 434   | 919    |
| 平均客単価（人民元）            | 15    | 46     |

※データは2012年のもの。日本のデータは日本における主要コンビニ5社の平均（1円=0.08元として計算）  
出所）中国連鎖経営協会・NRI上海「中国便利店発展報告」に基づき作成

料が常温で棚に並んでいたり、近所の農家から現金で仕入れた朝採れ卵などの商品を買っていたりする。都市部では、日系コンビニのように、弁当やおにぎり、調理パン、中国版おでんなどのファストフードの占める割合が増えつつある。また、健康志向もあって無糖飲料や100%果汁飲料などがよく売れる。

表2は、中国の便利店の経営指標を日本のコンビニの場合と比較したもので、金額は中国元に換算してある。利益率は日本の約73%だが日販は日本の13.8%と大きな差があり、利益金額に至っては日本の約10分の1である。単純には比較できないが、格差が大きいことは間違いない。これを裏返せば、中国の便利店にはまだまだ伸びる余地があるということである。

### 急拡大した便利店が抱える3つの問題

中国の多くの便利店が今、直面しているのは、安い労働力を活用した人海戦術で対応してきた、事業スタート時からの業務のやり方が、店舗数の拡大によって限界に来ているという問題である。内容はさまざまだが、店舗

数の急拡大を背景にして、主に下記の3つの問題を抱えている。

### (1) オペレーションプロセス

店舗数が一気に拡大したために人材が不足し、それがさまざまな弊害を生んでいる。ある便利店では、急速な店舗数拡大で新米店長が増加する一方で、不足するスーパーバイザー（店舗指導員）を急いで養成しようとした。しかしその結果、店舗への指導にばらつきが生じ、オペレーションプロセス全体の質が低下したことで、店舗オーナーから本部への不信感が強まってしまった。

スーパーバイザーの機能低下は、情報が末端まで行きわたらないといった事態も招いている。例えば、新商品情報や販促情報などの案内が事前に店舗に伝わらず、店員が知らされる前に商品や販促物が届くなどの混乱が起きている。

このようなことから、オペレーションの標準化や、本部と店舗間の情報伝達プロセスの見直しが急務となっている。

### (2) マーチャンダイジングプロセス

中国では、商品の改廃はベンダーやメーカーが主導して行うのがまだ一般的である。また、売れる売れないにかかわらず、多くの品種が並んでいることが良いことだといった考えが経営層にも根強い。商品の発注も自動発注が多く、その日の天候や、店舗の立地条件、商圈特性などはあまり意識されていない。その結果、売り場はいわゆる死に筋商品であふれてしまっているのである。

その理由として、POSデータを活用した科学的な売り上げデータの検証が進んでいないことが挙げられる。POSを活用した売れ筋、

死に筋商品の絞り込みや個店対応の品ぞろえ、本部における新商品に関する情報収集、メーカーとの交渉など、商品改廃のマネジメントサイクルが組織的に行われている便利店は、日系企業を除くと少ない。

中国の便利店各社は、コンビニ先進国である日本の業界研究を盛んに行っているが、単品管理に代表される商品マーチャンダイジングの考え方は、地場系企業の店舗を見る限りまだ理解されていないように映る。データを活用して、消費者へ継続的に商品の提案ができるよう、マーチャンダイジングプロセスや業務プロセスを見直していく必要がある。

### (3) システム構成やスケーラビリティ

中国の便利店は、加盟店形式で店舗を増やすケースが多い。この場合、出店時はPOSレジなど店舗IT機器の代金はオーナーが負担することが少なくない。

日本や台湾では、ストアコンピュータや発注専用端末、ハンディーターミナルなど、各業務の用途に適した店舗IT機器が作業効率の向上に役立っている。しかし、中国の便利店では、出店時のオーナー負担を減らすため、店舗IT機器は1台のPOSレジのみとしているところもある。

商品の発注時や納品時のシステム登録はPOSレジを使って行わなければならない、その間、お客さまをレジで待たせるといった、日本では考えられないようなことが起きている。POSレジが1台しかなければ、障害が発生したときは手作業で対応しなければならないため、さまざまな業務に大きな支障をきたすリスクを抱えていることになる。

千店舗前後にまで大きくなった便利店で

は、データの集配信機能（本部と店舗間のデータ授受機能）に問題を抱えるケースが少なくない。ある便利店では、全店舗からの発注データ集信に4時間以上もかかっているが、これには次のような事情もある。

日本では当たり前になっているコンビニだが、中国の地方都市では最近になって出現した小売店の形態である。早朝から深夜まで生活必需品を販売する便利店は、地域で生活する人たちに支持され、経営者はそれに応えようと店舗数の拡大を優先させてきた。システムのハードウェア価格はどこでもほぼ一律なので、地方の物価水準や生活水準からすればかなり高額である。そのため、システムの整備は最低限にして、1台のPOSレジで本部とつなげただけという状態にとどまることが多かった。店舗の業務が増え、店舗数が増えるにつれ、次第にシステム整備の遅れによる問題が露呈してきたのである。

### 便利店が乗り越えるべき壁

中国の便利店で起きている問題をいくつか述べたが、必要なことは、業務の標準化とそれに合わせたシステムインフラの見直しである。今後、2千店、3千店と出店規模を拡大させていくためには、しっかりした業務プロセスの構築と、その業務を確実に支えられるシステムの整備が必要である。そして、そのシステムを正しく活用し、業務の効率化と、データを駆使したマーチャンダイジングを進めていくことが重要である。

現在の中国の便利店の多くは、比較的売れ行きのよい常温商品を並べただけの“パパマ

マストア”（家族経営の零細小売店）の域を出ていない。今後、人々のライフスタイルが欧米化することを想定すれば、将来を見据えて次のステージへ進む準備に取り掛からなければならない。

日本や台湾、香港、韓国など、中国よりも成熟化が進んでいる国や地域においては、ライフスタイルの変化に合わせた対応がなされてきた。弁当やおにぎりなどのファストフードの開発・販売、メーカーを巻き込んだプライベートブランド商品の開発・販売、公共料金の収納代行、各種決済代行など、商品やサービスの充実が進められてきたのである。中国の便利店も、ここに今後の成長の源泉があると思われる。

常温商品を並べただけの雑貨店から、賞味期限も意識し、消費者ニーズに合った商品を適切なタイミングで提供できる小売店に脱皮するためには、物流プロセスやシステムの高度化が必須である。今、中国の便利店は、近隣諸国が過去にたどってきたのと同じ道を急いで駆け抜けるための準備段階を迎えている。

日本のコンビニは1970年代に出現し、長いデフレや少子高齢化といった環境のなかでも著しい成長を続け、今や業界の市場規模は10兆円に迫る。中国の便利店も、社会の成熟や人々のライフスタイルの変化とともに進化を続け、沿岸都市部から雁行的に内陸部へと大きな発展を遂げるであろう。

NRIでは中国各地の便利店を支援するケースが増えてきている。NRI上海のコンサルティングサービスやNRI北京のシステムサービスが、中国の人々の生活に欠かせない便利店の発展の一助になることを願っている。■