

対談

(敬称略)

『グローバルレベルのオープンイノベーション』

モデレーター

浅川 和宏(慶應義塾大学 大学院経営管理研究科 教授)

パネリスト

藤森 正美(ファミリーマート 執行役員 AFC事業本部 海外事業部長)

北川 浩伸(日本貿易振興機構 海外調査部 主任調査研究員)

(浅川) ただいまご紹介いただきました慶應大学の浅川でございます。本日は「現地パートナーとの協力・連携の要諦とは」ということで、ファミリーマートの執行役員 AFC事業本部海外事業部長の藤森様、それから引き続き JETRO の北川様にパネリストという形でお願いしております。

それでは早速時間も差し迫っておりますので、まずファミリーマートの藤森様からご講演をいただきたいのですが、藤森様は大変お忙しい方です。ほとんど日本にいらっしゃらないということで、非常に現地のことに詳しい方でございますので、そのようなお話を非常に楽しみにしております。それではよろしく願いいたします。

(藤森) ただいまご紹介にあずかりましたファミリーマートの藤森と申します。本日はここにありますように、ファミリーマートの海外展開戦略、その中で中国については若干詳しく触れさせていただきたいと思っております。それでは本日、よろしく願いいたします。



まずは私どもの会社概要でございます。設立年度は1981年と記載しておりますが、1972

年に、当時の親会社であります西友ストアの小型店の実験店舗として、埼玉県狭山で1号店を出店いたしました。これがファミリーマートのルーツとなっております。よってファミリーマートは他チェーンと違い日本発祥のコンビニエンスストアということが、本日のテーマでもあります海外展開、この中での非常に大きなポイントとなっております。

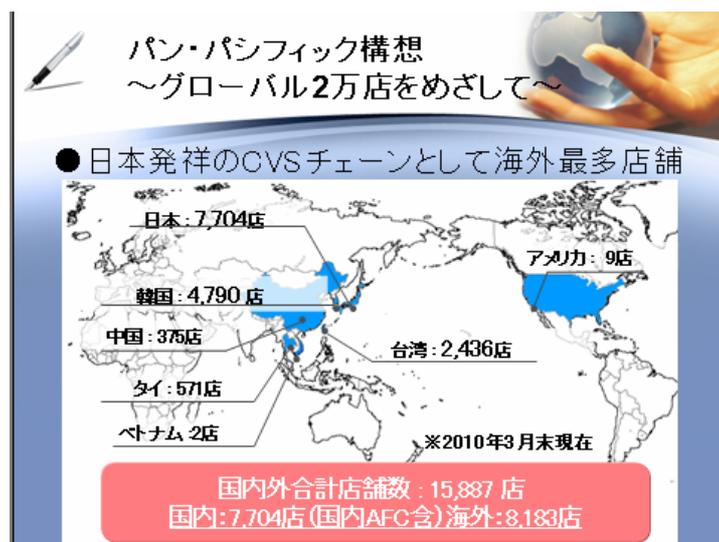
会社概要



会社名 株式会社 ファミリーマート(FamilyMart Co.,Ltd.)
設立年月日: 1981年9月1日
主な業務: “FamilyMart”と“Famima!!”の名称とフランチャイズシステムを用いたコンビニエンスストア事業の展開
資本金: 16,658百万円
店舗数: 15,887店(2010年2月末 エリアフランチャイズ含)
進出地域: 日本、台湾、韓国、タイ、中国、アメリカ、ベトナム
チェーン売上高: 1,273,752百万円(単体)(2010年2月末)
当期純利益: 1,510.2百万円(連結)(2010年2月末)
従業員数: 3,065名(単体)(2010年2月末)



それでは海外展開の概略について述べさせていただきます。まず1988年、海外への第一歩として台湾に進出しました。その後、韓国・タイと出店をして、2003年にアジア1万店を達成いたしました。その後2004年に本日の話でもあります重点地域の中国に進出、翌年05年にはアメリカに進出をいたしました。昨年の12月にベトナムに1号店を開店しまして、現在、全世界で約1万5900店という店舗数となっております。(2010年3月末現在)



本日は、海外展開をしている各国別に若干お話をさせていただきたいと思います。まずは最初の海外進出をはたしました台湾です。台湾は1988年に1号店を開店して、3月末現在

で2436店舗、台湾のCVSとしてはNO.2のシェアを誇っております。ちなみに人気商品の包み仕立てシリーズ、これは日本でヒットした商品を日本の技術支援のもとで台湾でも展開し、今、非常に地元の人たちに好評を得ている商品です。

台湾
全家便利商店股份有限公司

1号店開店 : 1988年
現在店舗数 : 2,436店 (2010年3月末)
売れ筋商品 : 中食全般 (特に弁当)

「包み仕立て」シリーズ

FamilyMart

次は韓国ファミリーマートです。1号店が1990年に開店いたしました。3月末現在で4790店舗。韓国のCVSのシェアではNO.1という位置づけを築いております。

韓国
BOKWANG FAMILYMART CO., LTD

1号店開店 : 1990年
現在店舗数 : 4,790店 (2010年3月末)
売れ筋商品 : タバコ、飲料
近年中食を強化中

中食強化の切り札
本格弁当

FamilyMart

次はタイです。93年に开店をして3月末現在571店舗。タイというのは皆様ご存じのように屋台文化がいまだに残っております。ですからなかなか私どもの差別化商品でありませう中食がなかなか根づいていかなかったわけですが、こういった中で、スライドで紹介させていただいております、FF(ファストフード)を強化しており、特におでんは非常に好評を得ております。



 **タイ王国**
Siam FamilyMart Co.,Ltd.

1号店開店 : 1993年
現在店舗数 : 571店 (2010年3月末)
売れ筋商品 : 飲料、タバコ
近年ファストフードを強化中

FF強化の目玉
Hot Snack



次は中国です。中国は後ほどお話をさせていただきますので、ここではごく簡単に触れさせていただきますが、現在中国では上海、広州、蘇州と、地域別に合弁会社をつくっております。3月末現在で上海が300、広州が49、蘇州が26という店舗数です。



 **中華人民共和国**

①上海福満家便利有限公司
②広州市福満家便利有限公司
③蘇州福満家便利有限公司

1号店開店 ①2004年②06年③07年

現在店舗数 ①300店②49店③26店
(2010年3月末)

日本からの
製造技術支援
によるパン



続いてアジア以外の最初の進出国であるアメリカです。西海岸のロサンゼルスに2005年に進出をしました。まだまだ実験店という位置づけですが、アメリカでは、私どもが国内で出店しておりますオフィスビル内店舗「famima!! (ファミマ!!)」というファミリーマートの高級版のフォーマットで展開しております。こちらに商品を紹介しておりますが、お寿司などは日本の1店舗当たりの売り上げを超える勢いで地元の人たちに愛されている商品です。





アメリカ合衆国
Famima Corporation

1号店開店 : 2005年
現在店舗数 : 9店 (2010年3月末)
売れ筋商品 : 中食、ファストフード

ヘルシーブームを
反映した人気の
お寿司

そして昨年の12月に1号店を開店して、2号店が今年3月末の開店しましたベトナムです。ベトナムに進出した背景は、WTOに07年に加盟して、経済成長が著しいということ。それと国民の平均年齢が27.4歳という非常に若い年齢層で、私どものコンビニエンスの主要ターゲットとなる年齢層の方々が非常に多いということも、ベトナムに進出する上での重要な要素となっております。



ベトナム社会主義共和国
Family Company Limited

1号店開店: 2009年12月
2号店開店: 2010年3月
現在店舗数: 2店
(2010年3月末)

日本発祥のCVSで初進出!
新しい買い物の楽しさを提供

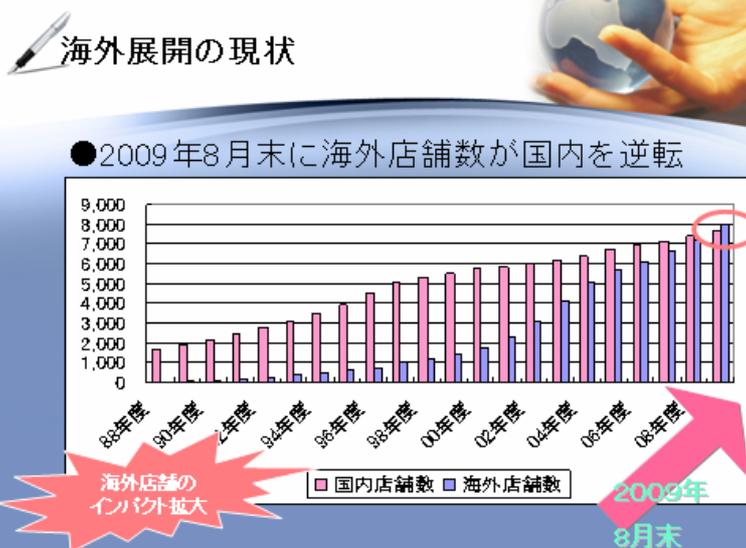
ローカルCVSにはない
「おにぎり」の発売
味付けはベトナム風に

外食頻度の高いベトナムではボリュームのある中華まんも人気

スライドではおにぎりとおにぎりと中華まんを紹介しておりますが、海苔つきのおにぎりというのはベトナムでは初めてだと思います。中華まんも、ホーチミンという暑い地域でありながら、非常に好評を得ております。そのほかにサンドイッチはベトナムで有名なパン屋の食パン使用し、本格的な製法でお客様から支持を集めています。

続きまして海外展開の現状ということで、まとめさせていただきました。海外店舗の比

率は1990年にはわずか3%でした。これが2009年8月末に、海外店舗数が国内店舗数を上回り海外比率が50%を超えました。とはいえ、アジアを中心に進出しておりますので、1日当たりの売上高 日商と我々は呼んでおりますが、円換算にしますと日本の約5分の1にしか満たせておりません。そのような状況ですので、利益を稼ぎ出す段階はまだまだこれからではあります、国内のCVS市場が飽和状態であり、成長が鈍化している中で今後、海外に我々の利益の源を移していかなくてはならないということが、弊社の中での海外展開の基本的な認識事項です。



そのネットワークを生かして、どういう形でグローバル展開をしていくのかという点で、私どもが今、進めているプロジェクトについて四つ記載させていただきました。まず、共同販促です。グローバル1万5000以上の店舗数の中で、全世界で共通のキャンペーンを打ち出し、ファミリーマートのブランドを世界中に訴えかけていく活動をしております。

次に品質管理です。これは昨今注目を浴びております「食の安心、安全」ということで、日本の品質管理チームが各国の製造工場に出向きまして、品質体制についてチェックを行っています。

三つ目が共同企画です。スケールメリットを生かして新しい世界共通のサービス、あるいはオリジナル商品をつくり上げていく事に、取り組んでおります。

そして最後に「らしさ」と書いております。ちょっと時間をとらせていただきたいのですが、「ファミリーマートらしさ推進活動」というのを2005年より行っております。社員からの声をボトムアップして出来た活動で、ファミリーマートのブランディング活動の一環です。私たちがお客様に提供する価値は何なのかという原点に基づき、その中でCVSの利用価値、便利さ、あるいは身近さといった日常価値、それにプラスしてファミリーマートの情緒的な付加価値、心の豊かさを提供しようという活動が「ファミリーマートらしさ推進活動」です。



発想の原点としてはホスピタリティ、そして加盟店あるいは社員一同がすべての事業活動を通じて気軽に心の豊かさを提供しようという活動に取り組んでおります。我々ファミリーマートが進出している世界各国に、この推進活動を波及させていくということ、先ほどの4本の柱の一つとして位置づけております。

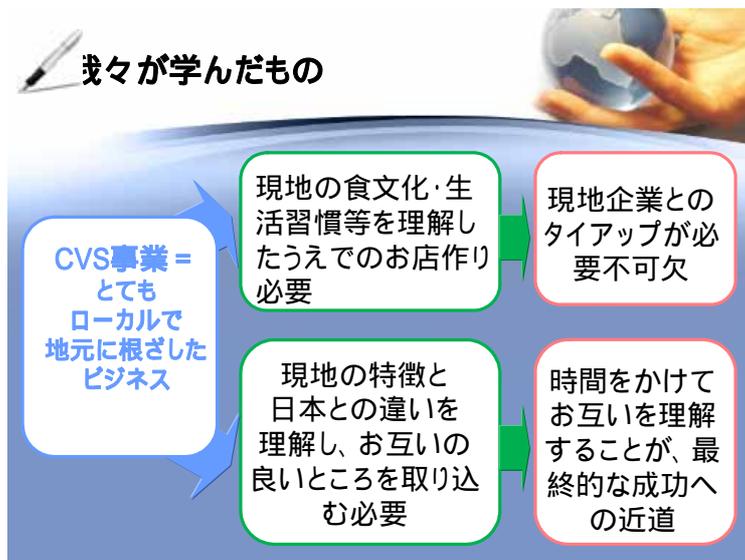


海外進出をして20数年、我々が学んだことは何か、こちらでまとめさせていただきました。CVS事業はお客様に身近な存在であり、地元で根差したビジネスでなければならないということです。

まず現地の食文化・生活習慣を理解した上で店づくりをしなければなりません。日本人が考えて、日本人がつくったものを各国で売ろうとしても、これは絶対に成功しないということを我々は学びました。つまり、現地企業とのタイアップが必要不可欠と考えております。ファミリーマートの海外展開の基本は現地企業、(パートナー企業)にメジャーにな

っていただき、我々のノウハウを提供することで現地に根づいたコンビニエンスストアを築いていくことを基本としております。

それと、これが今日のテーマの中でもありますように、現地パートナーといかにしておつき合いをしていくか。スタート当初、パートナー企業と握手をし、事業の成功に向けてお互いに元気に盛り上げてやっていくわけですが、1年たち、あるいは3年、5年たち、パートナー企業との認識のずれがどうしても生まれてきます。しかし、これについては徹底的に時間をかけてパートナーと話し合いを行う。認識のずれを解消することが最終的な成功への近道ではないかと思っております。



次は中国についてお話をさせていただきます。私ども中国のビジネスパートナーは、現地の食品メーカーの頂新グループ、台湾ファミリーマート、そして伊藤忠商事私どもを含めて4社で中国事業を展開しております。この4社で合弁会社を設立して、先ほど言いましたように上海・広州・蘇州、それぞれの地域で合弁企業を設立しております。

展開地域具体例：中国



中国進出の経緯

約13億人の人口、市場規模の大きさ
WTO加盟による市場開放とさらなる経済成長

合併会社設立の目的

早期からの物流網構築
早期からのFC展開開始
CVSビジネスモデル
優秀な人材の確保

中国でのビジネスパートナー

頂新控股有限公司
台湾ファミリーマート
伊藤忠商事

その合併設立の目的は、現地の企業のインフラを用いた物流網の構築、早期からのFC展開の開始、CVSの中国でのビジネスモデル、そして優秀な人材の確保といったものを、現地に根づいた合併企業を設立することで、いち早く取り入れることができ、中国事業のスピードアップが可能となります。

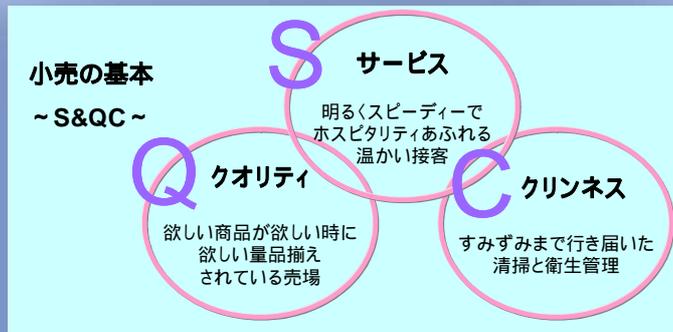
そして中国事業をスタートして浮かび上がってきた課題は、現在も我々が今、取り組んでいることですがファミリーマート加盟者にフランチャイズビジネスを理解していただくことです。フランチャイズビジネスを加盟者として自分がビジネスを起こすという意識をもっている加盟者はまだまだ少ない状況です。その中でどう加盟者を教育、指導していき、優秀な店づくりをしていただくか、S、Q、Cという三つの柱を基本に現地の中で指導している状況です。しかし、この中国においてサービス・クオリティ・クリーンネス、この三つを理解していただくのは非常に難しいことです。まず、なぜ「いらっしゃいませ」と言わなければいけないのか、なぜトイレを掃除しなければいけないのか、一から入っていくような状況であることは否めない事実です。



浮かび上がってきた課題



加盟者のフランチャイズビジネス理解 S&QCの徹底 外資規制



次は中国における商品面についてお話をさせていただきます。これは日本の敷島製パンの技術支援により、ファミリーマートのオリジナルのパンシリーズ、元気パンという名称をつけて販売しております。非常に地元の方々に好評を得ているパンシリーズです。

中国、台湾ではおでんが完全に定番化しております。コンビニエンスに行ったら必ずおでんがあるという状況です。おでんの売り場日本の売り場面積の約2倍をとっております。味つけもいろいろあり、すべて串に刺してファストフード感覚で食べられている状況です。



見地の嗜好にあわせた商品開発



「元気パン」：
日本からの
製造技術支援に
よるオリジナル
パンシリーズ



すっかり
定番化した
中国版“おでん”



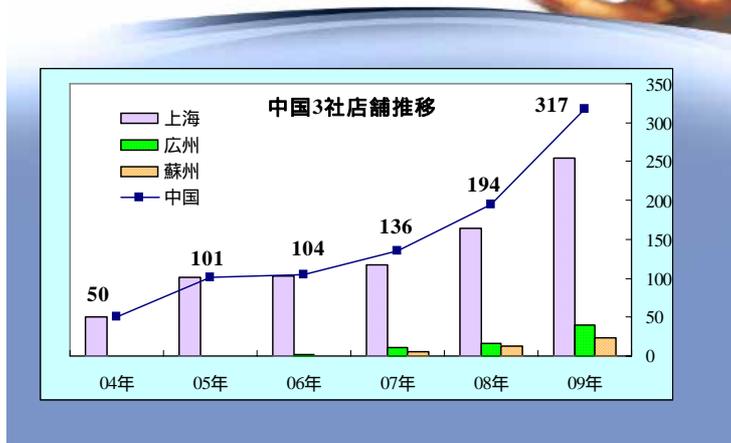
もう一つご紹介させていただきたいのは、上海におけるオフィスビル内の店舗、高級住宅地に出ている店舗です。カウンターの周りはおでんだけではなくて、ミルクティー、コーヒーサーバーを設置しカフェコーナーも店内にございます。顧客マーケット、ライフスタイルの変化に合わせた店づくりをしている一つの事例です。

ライフスタイルの変化に合わせた 高質店への改装



中国3社の店舗数の推移ですが、09年末で317店舗でございます。直近の2月末では既に350店舗を超えております。このように、上海から進出しまして、広州・蘇州で展開地域を広げております。

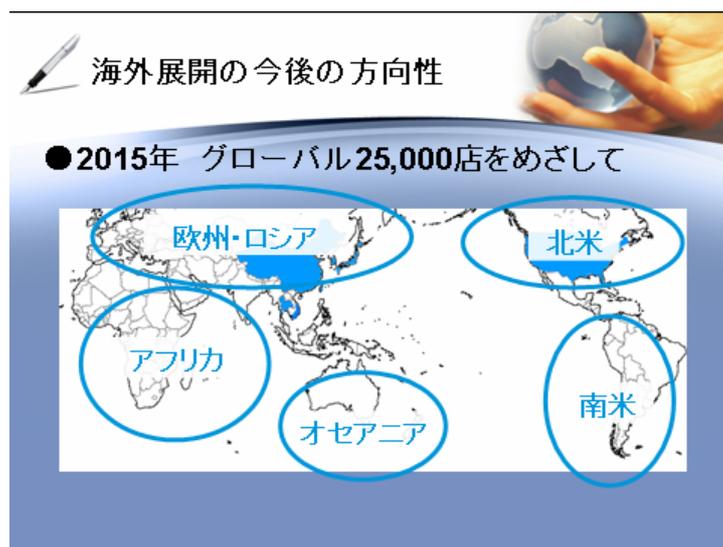
店舗数推移と今後の計画(1)



次は中国における今後の展開ですが、私ども中国を七つの地域に分けております。現在進出しておりますのが、華東地域の中の上海と蘇州、そして華南地域の中の広州という三つの地域に集中しております。地域的に経済発展のばらつきはございますが、北京、天津、あるいは内陸部の成都といったところも今後、展開する上での一つの大きなポイントになってくると思います。中国では、「上海を制するものは中国を制す」と言われるように、上海をまず制することを我々念頭に置きながら、中国の出店地域を拡大していくという計画を持っております。



私どもの海外展開の今後の方向性でございますが、既にアジアではそれなりの認知度を高めております。まずは2015年でアジアを中心に25,000店舗、中国では4500店舗を視野に入れ海外展開を進めていきたいと思っております。



それでは本日、私どものファミリーマートの海外展開戦略ということで、簡単ではございますけれどもご紹介させていただきました。ご清聴ありがとうございました。

(浅川) 藤森様、どうもありがとうございました。それでは簡単に、1分程度で現地パートナーとの連携を考える上でのチェックリスト的なことを口頭で申し上げます。詳しくはハンドアウトで一応論点整理というスライドを配付しておりますが、時間の関係により口頭で何件か手短かに申し上げたいと思います。

現地パートナーを選ぶ上で、目的がはっきりしているかどうかあいまいな状態で現地パートナーを選ぶパターンが多い。少なくとも現地のノウハウを学習するのか、情報収集するのか。あるいは現地特有のものであるとか、物体であるとか、そういうものを供給する

のか。あるいは現地の市場における自社のポジションを確保するのか。学習・サプライ・ポジショニング。そのいずれかの目的を明確に持っているかどうか、一つの重要な論点になっております。

2点目は、先ほど藤森様からもございましたけれど、一旦合弁等の形で連携を組んでも、思惑のずれが出てくるわけです。そうしますと、やはり常にレビューしているかと。連携というのはダイナミックな生き物ですから、常にお互いレビューしていることが非常に重要だろうと。一旦連携をして、それでよしという、それが失敗につながるというパターンが多い。

3番目ですが、事前の調査が十分であるか。これは非常に重要です。事前の調査をしているか。

4番目は、大抵の場合、連携相手に自立を与える場合というのは、非常に統制がおろそかになっておりますし、また統制を非常に強調する場合には自立が非常に弱まる場合がございます。これは共生といいますか、両方をいかにバランスとるかが非常に重要になってきます。

大体ここは不慣れな場所で、現実に企業と連携をする場合に、得てして起こり得る事例というのは、我が社と組まないかと現地側から求められるわけです。ところがよく注意しないといけないのは、不慣れなところに入る場合には、どうしても我が社にとってメリットのある連携相手かどうかということ、非常に慎重に判断しないとイケません。相手にとって非常に便利であるということでオファーがあったときに、非常に安易にそれに乗ることによって失敗が出てくる。そういう事例がございます。

最後のスライドですが、これもなかなか不慣れな、特に新興国において進出する場合、現地パートナーと組まないといけないときによく起こることです。なかなか名前が知られていないのですが、将来性を見込むことができる相手と組むことができるかどうか。これは非常に大きなリスクですが、そのリスクをとれるかどうか。これは意思決定の話ですが、こういうような論点もございます。このリスクがとれずに、ついつい名の通ったところと組んでメリットを享受できないという失敗がたくさんあります。

時間の関係上、そういう論点があるということを私のほうからご提言させていただいた上で、本日のファミリーマートの事例について議論をさせていただきたいと思っております。最初に私のほうから質問をさせていただきます。いろいろと積極展開をされている中で、非常に成功例が私どもいろいろな印象に残るんですけども、その反面、例えば現地化する上で現地パートナーと連携していくことに関するご苦労話と申しますか、こういう点で非常に厄介だと、こういうことに非常に苦労したということがあれば、教えていただけますでしょうか。

(藤森) 今の話ですが、苦労だらけというのが本音です。正直、現地の企業、パートナー先と事業を進めていく中で、先ほどもお話ししましたけれども、どうしても認識のずれというのがございます。それは例えば、事業計画をつくる上でもずれがございますし、

当然そこには指標というものも絡んでいます。なかなかお互いの思惑が一致することはございません。その中で目指しているものが一致しなければ、まず当たり前といえば当たり前ですけれども、だめなのです。

何年ぐらい先にはどのぐらいの店舗数にしよう、あるいはこの国においてのファミリーマートの位置づけ、立ち位置というのはどこら辺まで持っていこうか。その辺の基本的なことをまず合意した上で進めていかないと、途中でいろいろ認識のずれが生じて、先ほど言いましたように話していく上で最終的に、やはりそうだな、もう一度お互いのずれを解決していこう、というふうに話が進まないというところがあるのが実態だという現実です。

(浅川) 例えばロジスティクス面において、何かございますでしょうか。

(藤森) 苦労ということであれば、実際の具体例として挙げさせていただければ、昨年12月に進出したベトナムですけれども、まだ1号店が開店しただけです。実際には商品を調達する上でも日本と同じような総合問屋というものは存在していません。ですから我々、500アイテム、600アイテムという商品をそろえるわけですが、イコール取引先が500社、600社になってしまう。

500社、600社と商談をしなければ品ぞろえができないという中で、当然スタート段階、準備段階ではそのような形で進めるわけですが、いかにして我々のビジネスモデルにサブライヤーについてきてもらうかというところを一社一社口説き落としながら、我々の配送センターのほうに届けていただく形で進めていく。当然まだまだ道半ばですけれども、そのように進めているという実態がございます。

(浅川) もう一つの重要な論点である、パートナー連携におけるITに関する情報収集。パートナーが適切であるかどうかは、事前調査が必要だということがよく言われているわけですが、御社の場合はどのようなことをなさっていらっしゃいますか。

(藤森) 当然、調べられる上での事前調査はするわけですが、インフラ整備をパートナー企業に求めますので、当然、資金力ですとかそういった前提条件はございます。しかし、最終的にパートナーと手を組む、組まないというのは、現地に出向いて我々が自分の目でさまざまなマーケットを確認し、その中でパートナー企業と意見が一致しているかどうか、あるいは今後の事業を展開していく上で、このマーケットでこういった形でCVSのビジネスモデルをつくっていくかというような部分を、現地でまさに話し合いを行いながら合意していく。そういう合意形成をしていかないと、なかなかその後、いざ事業が始まっても「あれっ？」みたいな形になってしまうのかなという点があります。

(浅川) 先ほども話題に出たと思いますが、JETROの北川様、特に今回のパートナー探し、そういうことに関する現地の情報収集における留意点はございますでしょうか。

(北川) 私がさまざまな企業の皆様とお話をさせていただいているときに、パートナー探しは非常にご苦勞されています。一番多いのは、昔から知り合いだったとか、たまたまこういう人を知っていたので、紹介があったので、というパターンがあると。実際、こ

れはあると聞いていますが、往々にしてうまくいっていません。これは当然です。

藤森様のお話をお伺いするにしても、一目瞭然だと思わすけれども、そういう面ではきちんと手続を踏んで、そして現地に行って、いろいろな評判があると思います。評判というのはなかなか見えないものですが、さまざまな視点から情報収集して、もちろん現地に住んでいる日本人というのもあるでしょうし、現地のビジネスマンもあるでしょうし、そういった複数の情報源から得た信頼度をはかる。そして藤森様ご指摘のとおり、企業理念ときっちり合致するかを確認されるというところが、うまく海外でビジネスをされている皆様の共通した意見だと私は認識しております。

(浅川) ありがとうございます。まだまだ論点はたくさんございますけれども、時間が迫っていますので会場の皆様からご質問がございましたらぜひお願いしたいと思います。いかがでしょうか。何かご質問はございますでしょうか。

(Q1) 今日は貴重なお話をありがとうございました。先ほどのお話の中で、米国についてはセグメントを少しハイエンドに選定されたというお話があったんですが、その他の理由とパートナーとのこれまでのプロセスについてお伺いできればと思います。

(藤森) まずアメリカについては独自でやっております、パートナーは今現在、存在しておりません。強いていえば伊藤忠の資本が入っておりますが、日本の独自という形で進出しております。なぜ「famima!!」ブランドでスタートしたかといいますと、西海岸はご存じのように、さまざまな CVS チェーンが存在しております。その CVS チェーンと、日本から進出した CVS の違いを明確に打ち出そうということで、ファミリーマートという看板ではなくて、「famima!!」という日本での高級版を持っていくことで、例えばこちらにありますとおり中食については海外の進出した中で、販売構成比はアメリカが一番高いんですね。

そういった差別化戦略を前面に打ち出していない限り、アメリカにおいての成功はないという考え方から「famima!!」というブランドでフォーマットを使って進出したと書いてございます。

(浅川) ありがとうございました。時間が来てしまいましたので、このセッションをやめないといけないのですが、やはり「我々が学んだこと」というスライドに象徴されておりますように、サービス産業、CVS 事業のグローバル化というのは、現地の食文化であるとか生活慣習を取り込んで、理解した上でグローバル展開をしなければいけないということですので、現実企業とのタイアップが非常に重要になります。

しかも日本のやり方を押しつけるだけでは不十分です。現地からノウハウを吸収し、また日本の優位性とどういう形で組み合わせながら、グローバルな優位性を発揮していくか。そのためには違いというものを許容しながらコミュニケーションを深めて、そして時間をかけてお互いに話し合っていく。その間にもし理解のそごが生じた場合には、早い段階で認識のずれを解消していく努力が必要である。このようなお話が非常に印象的でしたし、またこれがこの CVS 事業を初めとするサービス産業のグローバル化における一つ

のパートナーとの付き合い方のエッセンスではないかと思います。

時間があっという間に過ぎてしまいましたが、本日のこのセッションはこれで終わりたいと思います。藤森様、北川様、どうもありがとうございました。