

グローバル市場参入形態と その戦略的な選択

——日系流通小売企業のケースからの考察——

杉 田 俊 明

キーワード

市場参入形態 (Entry Mode), 完全所有形態, 資本提携形態, 非資本提携形態,
M&A (合併買収) 形態, 複合形態

目次

- はじめに 本研究の趣旨と意義について
- 1 研究対象企業のケースにみる市場参入形態
 - 1-1 ローソン：中国での事業展開の概要
 - 1-2 同社中国市場参入形態の変遷
 - ① 市場参入初期段階の形態 (1996年より)
 - ② 参入後改編段階の形態 (2012年前後より)
 - ③ 基盤を固めた段階に併用する形態 (2016年前後より)
 - ・非資本提携形態の導入による展開
 - ・資本提携形態の導入による展開
 - ・M&A 形態の導入による展開
 - 2 対象ケースにみる市場参入形態に伴う事業展開の効果
 - 2-1 参入初期段階の形態とそれに伴う効果
 - 2-2 参入後改編段階の形態とそれに伴う効果
 - 2-3 基盤を固めた段階に併用する形態とそれに伴う効果
 - ① 上海：完全所有形態を中心とする重点展開
 - ② 重慶：M&A 形態による快速展開
 - ③ 湖北：非資本提携による快速展開
 - 3 ケース研究による示唆と課題
 - 3-1 普遍的な市場参入形態モデルに関する模索

グローバル市場参入形態とその戦略的な選択（杉田俊明）

- ① 参入形態の選択とその進捗手順
 - ② 参入形態の選択に関わる戦略とその全体図
- 3-2 本研究対象企業と関連ケース研究の課題
- ① 本ケース研究と研究対象企業に関わる課題
 - ② 本ケース研究と理論研究に関わる課題

主要参考文献一覧

はじめに 本研究の趣旨と意義について

グローバル市場に参入する際、完全所有（自社単独出資・独資）企業の新設形態で参入すべきか、現地企業を含め他社と資本提携（合弁）企業の新設形態で参入すべきか、または、提携はするが出資を伴わない非資本提携（ライセンスング、フランチャイズ契約などを含む業務提携）形態で参入すべきか、あるいは、M&A（既存現地企業を合併買収する）形態によって参入すべきか。それらの形態をどう使い分けるべきか、どう調整し変えるべきか、どう組み合わせるべきか、リスクにどう対処しポートフォリオを図るべきだろうか。

本国からできる輸出入貿易の形態と違い、参入地域にて直接や間接的に経営に関わりながら行うグローバル経営におけるこれらの課題は企業の戦略的意思決定において、市場参入の企画段階から避けて通れない課題であり、後における事業の継続や拡大、あるいはフェードアウトの際においても対応が必須となる課題である。だからこそ、関連理論研究において市場参入形態（Entry Mode）に関する研究は過去も現在も重要なテーマである。

本稿は、多店舗多地域展開を伴う企業のケースをとりあげて研究を行い、グローバル市場参入形態の戦略的な選択に関して考察を行うものである。関連課題への対応と共に、参入形態に関する普遍的なモデルを模索するものである。

具体的に、本稿はまず、多店舗多地域展開を伴う企業の代表例の一つに当

たる、コンビニエンス・ストアチェーン（以下、コンビニ）を経営する企業による中国での展開のケースを中心に事実関係の解明と共に、関連課題の整理を行う。ケースとして、日本国内での店舗展開においてセブン・イレブンとファミリーマートに次ぐ第3位の座にいるローソンにフォーカスし、同社による中国での店舗展開においてここ10年弱で日系コンビニ首位に急速に躍り出た事実関係を明らかにする。

次に、前掲事実関係を踏まえて、本稿はその背景において市場参入形態がどう関係したのか、ということを明らかにする。そのプロセスや変遷、それに伴う効果などに関する研究から同社によるグローバル市場参入形態の特徴とその関連戦略について考察を行う。

そして、これらのケース研究と共に、インプリケーションとしてケースに取り上げた対象企業や流通小売業界に限らず、グローバル市場参入において企業が普遍的に応用できる参入モデルに関する考察を試みている。

特に、本稿では市場参入時の形態選択とその進捗手順という「点」と「線」をみる視点と、参入時と参入後の広域展開に関わる全体戦略とその戦略を遂行するための組織構造やその調整という「面」をみる視点から多面的、立体的に関連課題を捉え、独自に考察しているのである。

つまり、本稿は「市場参入形態とその戦略的選択」というテーマにフォーカスし、ケース研究に徹して関連課題について検証と考察を試みるものである。本研究によって得られた示唆はグローバル経営の企業実務において重要であり、参考になると思う。加えて、本研究は同テーマに関する理論研究の深化を促すうえにおいても、一つの試みとして価値あるものだと思う。

1 研究対象企業のケースにみる市場参入形態

1-1 ローソン：中国での事業展開の概要

株式会社ローソン（本稿では、ローソン。本社：東京都。）は、2022年7月28日付のニュースリリースにて、7月1日の中国での同社出店により、中国における総店舗数が「5,000店を突破」し、「中国本土における日系コンビニエンスストアの中で、ローソンの店舗数は最大」と発表していた。⁽¹⁾

ローソンは1996年、上海に現地子会社を設立し、中国初の日系コンビニとして出店を始めていた。紆余曲折があったものの、2014年以後、中国の店舗数を急速に拡大し、2017年2月に1,000店舗、2019年1月に2,000店舗、2020年10月に3,000店舗、2021年9月に4,000店舗、その後も10か月で約1,000店舗を増やしたことで、2022年7月24日時点で、総店舗数は5,031店舗に達していた。

さらに、同社は今後も中国において「出店を強化し、2025年度に10,000店舗への拡大を目指」という。⁽²⁾

ローソンの沿革とこれまでの中国での事業展開の概略をまとめると、図表1の通りとなる。

ところで、ローソンは日本国内同業種の総店舗数からみれば第3位の企業である。2022年2月末現在、同社の国内総店舗数は14,656店である。⁽³⁾ 対して、株式会社セブン-イレブン・ジャパン（本稿では、セブン-イレブン。本

(1) ローソン公式ウェブサイト掲載、2022年7月28日付ニュースリリースを参照。

https://www.lawson.co.jp/company/news/detail/1455905_2504.html

2022年8月20日閲読確認。

(2) この項は注1のニュースリリースを参照して記述しているものである。

(3) 下記ローソン公式ウェブサイトを参照。

<https://www.lawson.co.jp/company/corporate/data/about/>

2022年8月20日閲読確認。

図表1 ローソンの沿革と中国での歩み(抜粋)

1974年	ダイエー, 米国コンソリデートッドフーズ社とコンサルティング契約締結
1975年	ダイエーローソン社を設立 ローソン1号店を大阪に出店
1996年	「ローソン」に社名を変更 中国で現地子会社(上海ローソン)を設立 同社初の海外店・中国初の日系コンビニとして上海に出店
2003年	中国で100店舗突破(1月)
2010年	重慶市に出店(現地子会社を設立)
2011年	遼寧省大連市に出店(現地子会社を設立)
2012年	上海で中国事業統括会社を設立 浙江省に出店(現地子会社を設立)
2013年	北京市に出店(現地子会社を設立)
2014年	江蘇省に出店(メガフランチャイズ契約) 中国で500店舗突破(12月)
2016年	湖北省武漢市に出店(エリアライセンス契約)
2017年	中国で1,000店舗突破(2月)
2018年	安徽省合肥市に出店(エリアライセンス契約)
2019年	中国で2,000店舗突破(1月) 湖南省長沙市に出店(エリアライセンス契約) 天津市に出店(現地子会社を設立) 遼寧省瀋陽市に出店(現地子会社を設立)
2020年	河北省唐山市に出店(メガフランチャイズ契約) 海南省海口市に出店(エリアライセンス契約) 中国で3,000店舗突破(10月)
2021年	中国で4,000店舗突破(9月) 広東省に羅森(広東)有限公司を設立 四川省成都市に出店(現地子会社を設立)
2022年	広東省深圳市に出店(現地子会社を設立) 中国で5,000店舗突破(7月)

出所：ローソン公式ウェブサイト「ローソンの歴史」、ニュースリリースに基づき編集作成。

グローバル市場参入形態とその戦略的な選択（杉田俊明）

社：東京都）の国内総店舗数は21,355店（2022年7月末現在⁽⁴⁾）、株式会社ファミリーマート（本稿では、ファミリーマート。本社：東京都。）の国内総店舗数は16,566店舗（2022年7月31日現在⁽⁵⁾）というので、ローソンは国内業界店舗数第1位のセブン-イレブンと対比して差が約6,700店もあり、同第2位のファミリーマートと対比しても約2,000店に近い差が付けられている。

この国内での差を中国市場で逆転させた背景に、多くの要因があるなかでも、後に述べるように、同社が市場参入形態に関する見直しを行い、2012年前後より現地経営に関わる組織改編を含む、参入形態を多面的に導入し展開した結果がその要因の一つとしていえる。

1-2 同社中国市場参入形態の変遷

ローソンが中国市場に参入し、今日まで至る展開の経緯をみることで、その動向を三段階、三つの特徴として捉えてまとめることができる。

市場参入初期段階の形態と、参入形態に関する見直しを行い、現地経営に関わる組織改編段階の形態、自社の現地経営基盤をある程度固めたうえで多様な参入形態を導入し、並行して展開する段階、というのがその概要といえる。

関連分析は次項となるが、この項ではこれらの段階と特徴を整理してみることで、同社による急速な事業拡大の要因の一つを明らかにすることができる。合わせて、後において参入形態の普遍性を検討する際、これらの事実関係や時系列的な整理からヒントが得られるものである。

(4) 下記セブン-イレブン公式ウェブサイトを参照。

<https://www.sej.co.jp/company/tenpo.html>

2022年8月20日閲読確認。

(5) 下記ファミリーマート公式ウェブサイトを参照。

<https://www.family.co.jp/company/familymart/store.html>

2022年8月20日閲読確認。

① 市場参入初期段階の形態 (1996年より)

ローソンは「1996年に外資系コンビニ企業としては初めて中国に進出」した。潜在的巨大な市場を前にしても当時の中国の状況からして複雑な規制を含め、現地事情に関する情報、現地経営への対応、特に市場参入時のチャネル関連対応などにおいて外資系企業は多くの課題に直面していた。

これらの課題を現地パートナーの力を借りてカバーしようとする狙いから、また、当時の経済発展段階において現地側が奨励し歓迎していたのも、外資企業側と現地企業側が出資し合い、合弁で事業を進める形態であった。海外市場参入初期段階において一般的に広く採用されているこの合弁企業（資本提携）形態をローソンも例外なく取り入れた。

現地事業を運営し推進する母体として設立したのは「上海華聯羅森有限公司」（上海ローソン）で、「ローソン側が70%、中国華聯（集団）有限公司が30%を出資」した合弁企業であった。

2003年、「好立地物件の獲得、従業員のモチベーション向上を目指し」ということから「持分比率をローソン49%、百聯集团有限公司51%とし、上海ローソンを準国内コンビニエンスストア企業とした⁽⁶⁾」が、資本提携（合弁所有）形態に変わりはなかった。

② 参入後改編段階の形態 (2012年前後より)

2011年、ローソンは「中国（上海）の経済環境が変化したのをうけ、日本式コンビニエンスストアの店舗拡大を目指し、持分異動を実施し経営権移譲を行い」、「百聯集团有限公司より上海華聯羅森有限公司の株式36%を取得」し、「これにより上海ローソンは、ローソン85%、百聯集団15%の合弁会社」

(6) ローソン公式ウェブサイト掲載、2011年10月21日付の下記ニュースリリースを参照。なお、「華聯」が「百聯」に変わったのは、「国策による小売業の再編に伴い、華聯集団が百聯集団に吸収されたことに伴う株主の変更」とのことである。

<https://www.lawson.co.jp/company/news/year/044570/>

2022年8月5日閲読確認。

グローバル市場参入形態とその戦略的な選択（杉田俊明）

とした。

「今回の上海ローソンの経営権移譲は、ローソンとして中国事業を強化・拡大する上で、グループ内リテール部門の再編を進めている百聯集団との合意に至り、より商品開発力、接客・クリンリネスレベルの高い日本式のコンビニエンスストア展開を加速するために行ったもの⁽⁷⁾」だという。

さらに、同社は2012年、上海市に、中国国内における事業投資・ライセンス管理及び経営管理機能を統括する持株会社「羅森（中国）投資有限公司」（ローソンチャイナ）を完全所有形態で設立した。

そして、「華東地区（上海市）・中西部地区（重慶市）・東北地区（大連市）にて積極的に店舗展開」している「これらの現地法人をローソンチャイナの傘下に移管し」「更に、ローソンチャイナを通して華北地区や華南地区への進出を予定⁽⁸⁾」という。

実際、上海市、重慶市、大連市の現地法人はそれぞれ、上記「上海華聯羅森有限公司」（上海ローソン、合弁形態）、2010年に設立した「重慶羅森便利店有限公司」（完全所有形態）、2011年に設立した「大連羅森便利店有限公司」（合弁形態。設立当初、ローソン95%、現98.3%⁽⁹⁾）であり、それぞれがこの際、ローソンから現地統括会社の傘下に移管された。

ちなみに、上記上海ローソンは合弁であったが、統括会社の傘下で再度改

(7) 同注6。

(8) ローソン公式ウェブサイト掲載、2012年5月8日付の下記ニュースリリースを参照。

<https://www.lawson.co.jp/company/news/year/058263/>

2022年6月9日閲読確認。

(9) ローソン公式ウェブサイト掲載、2010年7月9日付と2011年11月17日付のそれぞれ下記ニュースリリースを参照。最新の数値については同社有価証券報告書などを参照。

<https://www.lawson.co.jp/company/news/year/010859/>

<https://www.lawson.co.jp/company/news/year/046181/>

2022年8月5日閲読確認。

編され、2017年にローソンの完全所有（独資企業）形態の子会社となった。⁽¹⁰⁾

つまり、この段階の特徴は、資本提携形態で合弁経営であっても多数所有とする場合があり、特に、コアとなる部分は完全所有形態にすることにより、さらに強固なものにしていた。

③ 基盤を固めた段階に併用する形態（2016年前後より）

- ・非資本提携形態の導入による展開

2016年、ローソンは湖北省武漢市に初出店したが、「これは地場小売大手である中百控股集团股份有限公司傘下の中百超市有限公司とのエリアライセンス契約により、中百超市が展開しているコンビニをローソンとしてリニューアルオープンするもの」で、「ローソンの持つ店舗運営及び商品開発のノウハウと、中百集团の持つスーパーや百貨店など1,000店舗のネットワークと顧客基盤を生かす」ことができる、という。

つまり、同社はこれまで上海などで直接投資し、資本提携形態や、完全所有形態による参入を行ってきたが、自社のコアを固めたうえで「ノウハウを活用し、その他地域では地元有力企業とエリアライセンスを結び、出店拡大を加速する方針」で、出資を伴わない現地企業とのライセンス契約による初めての海外出店形態をとるようになった。⁽¹¹⁾

この方針のもとで、2018年の安徽省合肥市での出店、2019年の湖南省長沙市での出店、2020年の海南省海口市での出店はいずれもそれぞれ現地のパートナー企業とのエリアライセンス契約によるものである。

その前である2014年の江蘇省での出店は試行的に行われていたメガフランチャイズ契約も前記方針の趣旨に基づくもので、後、2020年の河北省唐山市

(10) 同注1。

(11) ローソン公式ウェブサイト掲載、2016年5月25日付の下記ニュースリリースを参照。

https://www.lawson.co.jp/company/news/detail/1271202_2504.html

2022年8月5日閲読確認。

グローバル市場参入形態とその戦略的な選択（杉田俊明）

での出店もメガフランチャイズ契約によるものであった。⁽¹³⁾

・資本提携形態の導入による展開

中国での事業展開を統括するローソンチェーンの設立とその機能の発揮に伴い、同社は自社の出資を伴わない現地企業との非資本提携を増やすと共に、これまで投資してきた統括機能を持たず、特定地域での出店や管理を行う完全所有形態の子会社を合弁形態に転換し、統括会社の傘下におきながら、現地企業側の経営資源をできるだけ活用できるようにした。

「羅森（北京）有限公司」（北京ローソン）がその一例だ。2013年に設立された同子会社は完全所有形態であったが、2019年、「第三者割当増資を実施し、北京首農食品集团有限公司（本社：中国北京市，以下首農食品集団）傘下の北京首農股份有限公司（本社：中国北京市，以下首農股份）が全増資持分を引き受けることに関する合弁契約書を2019年3月28日に締結しました。今回の増資により、北京ローソンは、ローソン中国（64.79%）と首農股份（35.21%）の合弁会社となります。」

そして、この「第三者割当増資に関する払い込みの完了を契機に」相手先の経営資源を活用し、新規出店を一層加速させると同社が発表しているのがある。⁽¹⁴⁾

(12) 本稿は市場参入形態の普遍性を求め、論題を絞るために、「エリアライセンス」「メガフランチャイズ」の概念をまとめて「非資本提携形態」、または「ライセンスリング」として記している。

ちなみに、ローソンは、「エリアライセンス契約」を「ライセンス先のパートナー企業が本部機能を持ち、商品開発・物流管理から、店舗開発・加盟店募集・運営管理まで、指定エリアにおけるフランチャイズ運営全般を担う出店方式」と定義し、「メガフランチャイズ契約」を「現地子会社が地場小売企業と契約を結んでの出店方式」と定義している。

注1を参照。

(13) 同注1。

(14) ローソン公式ウェブサイト掲載、2019年3月28日付の下記ニュースリリースを参照。

https://www.lawson.co.jp/company/news/detail/1368969_2504.html

・M&A形態の導入による展開

前掲非資本提携形態や資本提携形態を導入し、相手の経営資源を可能な限り活用する反面、同社はM&A形態も導入することにより、現地企業もつ既存の店舗などを含む経営資源をよりスピーディーに自社の傘下に収めるような展開も始め、経営資源の活用においてメリハリを効かせようとしていた。

同社はもともと、2010年に重慶市にて「重慶羅森便利店有限公司」（重慶ローソン）を完全所有形態で設立し、事業を展開していた。2021年12月、同社はこの重慶ローソンを経由し、隣接地域である四川省成都市にある「物流会社大手の百世集团有限公司から、百世集團傘下の四川峨峨超市連鎖管理有限公司の株式の100%持分を引き受けた」と発表している。

「四川峨峨は、2005年に設立された小売会社で、2017年に百世集團の傘下に入り」「成都市に255店舗（2021年10月末時点）のコンビニエンスストアを運営⁽¹⁵⁾しているが、「今回の譲渡により、順次、ローソンに転換する」という。

同様の手法により、同社は2022年1月、中国で小売事業を展開する天虹数科商業股份有限公司が傘下の天虹微喔便利店（深圳）有限公司の株式の100%持分をローソンに譲る、ということを発表している。

「天虹微喔は、2003年に設立された小売会社で、2014年に天虹数科商業の傘下に入り、深圳市などに203店舗（2021年12月末時点）のコンビニエンスストアを運営している。天虹微喔の株式の100%持分の譲受後、天虹微喔が運営するコンビニエンスストアを順次、（ローソンの現地子会社の運営のもとで）ローソンに転換⁽¹⁶⁾予定」という。

2022年8月5日閲読確認。

(15) ローソン公式ウェブサイト掲載、2021年12月1日付の下記ニュースリリースを参照。

https://www.lawson.co.jp/company/news/detail/1444445_2504.html

2022年8月20日閲読確認。

グローバル市場参入形態とその戦略的な選択（杉田俊明）

図表2 ローソンと中国主要連結子会社などとの出資や契約形態一覧

ローソン	ライセンス契約 連結子会社 上海恭匯貿易有限公司（出資率：85%） 上海市及びその周辺地域における「LAWSON（羅森）」の直営及びFC店舗展開 設立：2006年9月 所在地：上海市
	ライセンス契約 連結子会社 上海樂松商貿有限公司（出資率：100%） 上海市及びその周辺地域における「LAWSON（羅森）」の直営店舗を展開 設立：2012年4月 所在地：上海市
	ライセンス契約 連結子会社 羅森（中国）投資有限公司（出資率：100%） 中国事業統括会社 設立：2012年5月 所在地：上海市
	ライセンス契約 連結子会社 北京羅松商貿有限公司（出資率：64.8%） 北京市における「LAWSON（羅森）」の直営店舗展開 設立：2014年7月 所在地：北京市
	エリアライセンス 湖北省武漢市 中百超市有限公司 武漢市を中心に、湖北省、中国の中部地域の他省への店舗展開 契約発表：2016年2月
	エリアライセンス 江蘇省南京市 南京中央商場（集団）股份有限公司 安徽省での店舗展開 契約発表：2017年12月
	エリアライセンス 湖南省長沙市 長沙森活家商貿有限公司 湖南省での店舗展開 契約発表：2019年6月
	エリアライセンス 海南省海口市 海南青子実業有限公司 海南省での店舗展開 契約発表：2020年7月

出所：ローソン公式サイト「主要関連・関係企業」、「有価証券報告書」、「統合報告書」、ニュースリリースなどに基づき、編集作成。

注：出資率（議決権の所有割合）の内はグループ企業による間接所有分を含む。
 なお、「羅森（瀋陽）便利有限公司」、「羅森（広東）便利有限公司」など、一部本図表に織り込まれていない現地事業組織がある。

ライセンス契約 羅森（中国）の連結子会社
 上海羅森便利有限公司（出資率：100%。当初合弁，社名：上海華聯羅森有限公司。）
 上海市及びその周辺地域における「LAWSON（羅森）」の直営及びFC展開
 設立：1996年2月
 所在地：上海市

エリアフランチャイズ契約
 江蘇省南京市 南京中央商場股份有限公司
 南京市での店舗展開
 契約：2017年8月

店舗ブランド使用許諾 同上連結子会社
 浙江羅森百貨有限公司（出資率：100%）
 浙江省における「LAWSON（羅森）」の直営及びFC展開
 設立：2012年10月
 所在地：浙江省杭州市

ライセンス契約 羅森（中国）の連結子会社
 重慶羅森便利店有限公司（出資率：100%）
 重慶市における「LAWSON（羅森）」の直営及びFC展開
 設立：2010年4月
 所在地：重慶市

買収，完全子会社に
 四川峨峨超市連鎖管理有限公司
 傘下成都市の店舗をローソンに順次転換
 買収契約：2021年12月

ライセンス契約 羅森（中国）の連結子会社
 大連羅森便利店有限公司（出資率：98.3%。設立当初：95%。）
 大連市及びその周辺地域における「LAWSON（羅森）」の直営及びFC展開
 設立：2011年9月
 所在地：大連市

買収先を管理運営する受け皿子会社：
 成都羅森便利店管理有限公司
 設立：2021年11月
 所在地：成都市

ライセンス契約 羅森（中国）の連結子会社
 羅森（北京）有限公司（出資率：64.8%。設立当初：100%。）
 北京市及びその周辺地域における「LAWSON（羅森）」の直営及びFC展開
 設立：2013年5月
 所在地：北京市

メガフランチャイズ契約
 河北省 金典商業連鎖管理河北有限公司
 河北省での店舗展開
 契約：2020年7月

グローバル市場参入形態とその戦略的な選択（杉田俊明）

つまり、この段階では、これまでの完全所有形態による現地子会社をコアとし、資本提携形態による現地子会社、非資本提携形態と M&A 形態も合わせて、多様な形態を同時に併用するという複合形態を展開しているのが特徴といえる。

このように、同社による中国市場参入と現地における主要子会社などとの出資や契約形態、参入形態をまとめた一覧は図表 2 の通りとなる。

2 対象ケースにみる市場参入形態に伴う事業展開の効果

この項は前述の、ローソンが中国市場に参入する際に展開してきた参入形態の各段階や特徴の概況をまとめたうえ、その背後にある停滞や、効果などを考察することで、参入形態やそれに関わる戦略とそれらによる出店や広がりとの相関関係について検討するものである。

2-1 参入初期段階の形態とそれに伴う効果

1996年時点、現地市場の将来性が見込まれるものの、現地市場参入に関する規制を含め制度が複雑で参入障壁が高いと思われるなかで、現地の有力企業と資本提携し合弁企業形態を選択することにより、同業他社より早く現地市場に参入できたのが、この市場参入初期段階における成果といえる。

同年7月での上海ローソンの1号店開業から2003年1月までの約7年間で100店舗を出店し、さらに、2008年1月までの約5年間で300店舗を達成していたのである。

ところで、市場に参入でき、市場も大きいと思われながらも、事業の展開

(16) ローソン公式ウェブサイト掲載、2022年1月4日付の下記ニュースリリースを参照。

https://www.lawson.co.jp/company/news/detail/1445904_2504.html
2022年8月20日閲読確認。

図表 3-1 ローソン 中国主要地域における店舗数の推移

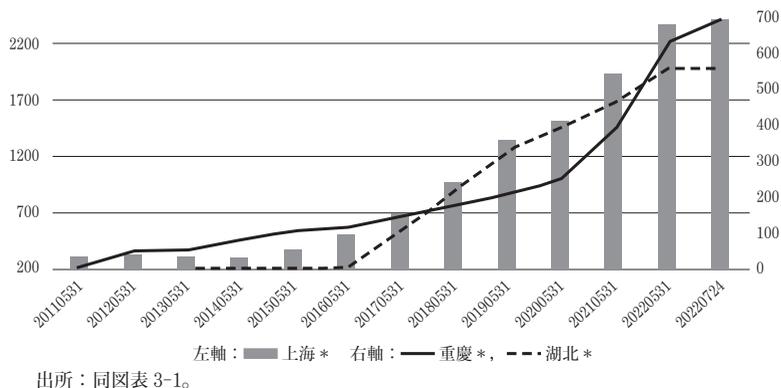
	20110531	20120531	20130531	20140531	20150531	20160531	20170531	20180531	20190531	20200531	20210531	20220531	20220724
上海*	305	325	303	296	371	506	702	983	1346	1519	1945	2375	2411
重慶*	9	50	54	80	106	111	144	173	204	247	383	628	691
湖北*			0	0	0	3	102	216	322	391	458	552	557
遼寧*		7	11	19	31	56	87	129	151	241	373	487	507
北京*		0	0	6	20	35	58	79	108	159	237	356	375
安徽*		0	0	0	0	0	0	0	22	56	126	194	211
湖南*		0	0	0	0	0	0	0	0	21	80	121	130
海南*		0	0	0	0	0	0	0	0	0	38	110	113
広東*		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	36

出所：ローソン決算資料各年版，ニュースリリースなどを参照して作成。

注1：ローソンの決算期末は2月未だが，本稿執筆時（8月）における最新のデータを取り入れるため，第一四半期末（5月末）の各データを比較している。
但し，2022年分においては，第一四半期のデータに加えて，ニュースリリースによる，より新しい，7月24日現在のデータを織り込んでいる。

注2：地域の種類はローソンが発表した分類を記載しているが，本表スペースの都合上，*部分は略している。各詳細は以下の通りである。
上海*は，「上海とその周辺地域（上海市，浙江省，江蘇省）」
重慶*は，「重慶とその周辺地域（重慶市，四川省）」
湖北*は，「湖北省（武漢市など）」
遼寧*は，「遼寧省（瀋陽市，大連市など）」
北京*は，「北京とその周辺地域（北京市，天津市，天津市，河北省）」
安徽*は，「安徽省（合肥市など）」
湖南*は，「湖南省（長沙市など）」
海南*は，「海南省（海口市など）」
広東*は，「広東省（深圳市など）」。

図表 3-2 ローソン 中国主要地域における店舗数の推移



が思うほど進捗できず、当社による出店の低迷が続いていた。その後、若干の増減はあったものの、約6年経った2014年でも、同社の店舗数は約300のままであった。（図表 3-1 を参照）

2-2 参入後改編段階の形態とそれに伴う効果

前掲参入時の形態がもたらした成果とその後の低迷をうけて、2012年頃から同社は組織改編を含め、参入形態に関する見直しを行っていた。現地事業を展開し拡大して行くための基盤を整備したのがこの段階であった。

この段階において要となったのは当社現地事業の戦略企画や管理運営の強化を図り、さらに全国への事業の展開を図るための現地統括会社の設立であった。

2012年、上海市にてこの統括会社「ローソンチャイナ」が完全所有形態で設立された。そして、1996年に設立された上海ローソン（設立当初は合弁形態、後、完全所有形態に）、2010年に設立された重慶ローソン（完全所有形態）、2011年設立された大連ローソン（合弁所有形態）がそれぞれ同統括会社の傘下に移管され、以後の事業展開において、それぞれの所在地と周辺地

域に対する地域統括会社的な役割を果たせられるように布石されていた。

合わせて、統括会社の傘下には新たに2012年に浙江省に完全所有形態による現地子会社を設立し、2013年に北京にも完全所有形態（設立当初）による現地子会社をそれぞれ設立していた。

投資規模の拡大と投資先地域の広がりがこの段階の特徴の一つではあったが、店舗数の伸張が低迷していた時期だけに、統括会社と完全所有形態の現地子会社群をコアに経営の基盤を固め、経営体制の強化を図るために、組織の改編を含め市場参入形態に関する戦略的な調整を行っていたのがこの段階の特徴といえる。

なお、この参入形態に関する戦略的な調整段階は同社現地事業にとっては改革の段階、事業基盤固めの段階、先行投資の段階であった。そのために、2015年頃までの間における同社の店舗数は約600と増加は相対的に漸進的なものであったが、目覚ましい効果がみられるようになったのはその後である。

2-3 基盤を固めた段階に併用する形態とそれに伴う効果

統括会社と完全所有形態の現地子会社群をコアに現地経営の基盤を固めたとほぼ同時に、同社は2016年前後より、それまで導入していた参入形態に加えて、多種多様な形態を導入し、並行して活用する段階に入り、結果として店舗の増加において著しい効果を生み出していた。

ここでは典型的な三地域に関わるケースを取り上げ、その効果をみてみよう。⁽¹⁷⁾

① 上海：完全所有形態を中心とする重点展開

上海はローソンが最初に中国市場に参入した地域である。資本提携の合弁企業形態により、参入障壁を突破できたものであったことは前述の通りであ

(17) 事実関係とその出所については本稿他の部分と合わせて参照されたい。

グローバル市場参入形態とその戦略的な選択（杉田俊明）

る。市場の拡大や効果を期待するに資本提携のまま、この間、同社側の資本所有率は1996年の参入初期時に70%という主導的な立場から、2003年に49%に減らし相手主導とした後、重点地域への取り組みに関わる改革の一環として2011年に85%とし、主導的に変えた経緯がある。

そして、2017年、資本提携による同合弁企業はローソン現地統括会社傘下の完全所有子会社として形態が抜本的に変えられたのである。

完全所有形態の統括会社傘下の子会社は完全所有にする必然性はないものの、上海とその周辺地域（上海市、浙江省、江蘇省）という、同社の最重点地域での事業展開において、地域により密着した運営管理を行うためには、少なくともこの展開段階では同社側は徹底的な経営対応体制が必要だと判断されたと思われる。

上海ローソンは統括会社であるローソンチャイナ傘下の子会社だが、合弁企業形態から完全所有形態になったことで、上海とその周辺地域での事業展開を統括、管理、運営を担当する地域統括会社的な役割を担えるようになっていく。

実際、浙江省にある現地子会社（2012年に完全所有形態で設立されたもの）を上海ローソンが傘下に収め、他にも江蘇省南京市の現地企業とエリアフランチャイズ契約を結び、それぞれの事業展開に関する管理運営を担っているのである。

このように、上海とその周辺地域市場に関わる参入形態の見直しが行われ、完全所有形態である中国事業全体を担当する統括会社と、華東地域を担当する実質的な地域統括会社と、該当地域の完全所有子会社などをコアに、自社直営店と、当該地域における非資本提携（ライセンス）形態による並行的な事業展開の結果、2015年頃より同社によるこの地域での店舗展開は急伸をみるようになった。

具体的にみると、2022年5月31日現在、同社上海とその周辺地域での店舗

数は2015年同期の店舗数の約6.4倍になっていることが分かる。(図表 3-1 と 3-2 を参照)

② 重慶：M&A 形態による快速展開

次に、この間における重慶とその周辺地域（重慶市，四川省）での事業展開のケースをみてみよう。

同社は2010年、重慶市にて重慶ローソンを完全所有形態で設立し、直営店を中心に事業を展開していた。同年に1号店を開店し、「5年間で200店体制を予定⁽¹⁸⁾」としていたが、その5年後である2015年末時点の店舗数は107店⁽¹⁹⁾とということで「予定」の目標値に達することはできなかった。

その後の健闘により、2021年10月末時点、重慶での店舗数は428店⁽²⁰⁾に達するも、出店のさらなる加速を狙うために、同社は重慶ローソンをコアに、現地のコンビニチェーン店を買収することにした。

2021年12月、同社は重慶ローソンを経由し、四川省成都市にあるコンビニチェーンを経営する現地企業の全株式の取得に成功し、現地企業が成都市にて運営する255店舗（2021年10月末時点）の譲渡により、「順次、ローソンに転換する」とした。

この結果、同社は一気に約200店舗を傘下に収め、2022年7月24日時点では691店⁽²¹⁾に達していた。(図表 3-1 と 3-2 を参照)

(18) ローソン公式ウェブサイト掲載，2010年7月9日付の下記ニュースリリースを参照。

<https://www.lawson.co.jp/company/news/year/010859/>

2022年8月5日閲読確認。

(19) ローソン公式ウェブサイト掲載，2016年2月3日付の下記ニュースリリースを参照。

https://www.lawson.co.jp/company/news/detail/1261928_2504.html

2022年8月5日閲読確認。

(20) 同注15。

(21) 同注1。なお、店舗に関する各数値はそれぞれの発表時期・集計時点のものである。

グローバル市場参入形態とその戦略的な選択（杉田俊明）

同様に、この M&A 形態の導入により、同社は2022年1月、深圳市などに203店舗のコンビニを運営している現地企業を傘下に収めていることについては、本稿1－2にて記述している通りである。従って、深圳市などにあるもとは現地企業側が運営している店舗も順次、ローソンに転換されるというので、同社の深圳を含む広東地域における店舗数も急増する見通しである。

このように、自社完全所有形態をコアに、同社は M&A 形態も併用することにより、現地企業がもつ既存の店舗などを含む経営資源を傘下に収めることで、よりスピーディーな店舗展開を可能にしている。

③ 湖北：非資本提携による快速展開

前述①では、上海とその周辺地域において同社は完全所有形態を中心とする重点展開を行ってきたこと、②では、重慶とその周辺地域において同社は完全所有形態の地域統括子会社のもとで M&A 形態による快速展開を行ってきたこと、など、参入形態を活用した典型的なパターンをみてきた。ここ③では非資本提携形態を活用したパターンで快速展開を図った湖北省（武漢市など）でのケースをみてみよう。

2016年、同社は湖北省武漢市など地元スーパーや百貨店など1,000店舗のネットワークと顧客基盤をもつ現地企業とエリアライセンス契約を結んだ。この出資を伴わない形態の導入により、現地企業がもともと展開しているコンビニをローソンのものとしてリニューアルオープンでき、同社の持つ店舗運営及び商品開発のノウハウと、現地企業の持つネットワークと顧客基盤を生かすことができるようになった。

上海や重慶などにて自社完全所有形態の子会社をコアとする事業展開による実績をベースに、「地元有力企業とエリアライセンスを結び、出店拡大を加速する」という方針も打ち出し、多様な形態の併用を進める一環として、このように同社は湖北にて、中国事業における初のライセンス契約による出店を試みていた。

現地企業がもともと持つ店舗を「ローソンのものとしてリニューアルオープン」することで、同社は湖北地域において初の出店から約6年経った2022年7月24日時点では557店舗を展開するに至ったのである。(図表3-1と3-2を参照)

同様に、同社による2018年の安徽省合肥市での出店、2019年の湖南省長沙市での出店、2020年の海南省海口市での出店もいずれ、それぞれ現地企業との非資本提携形態(エリアライセンス契約)によるものであり、それに、2014年の江蘇省での出店と2020年の河北省唐山市での出店も非資本提携形態(メガフランチャイズ契約)によるものであった。

これら非資本提携形態の導入により、それぞれの地域における現地側企業の経営資源を活用できたことで、それぞれの地域における店舗数の急増に繋がっていたのである。

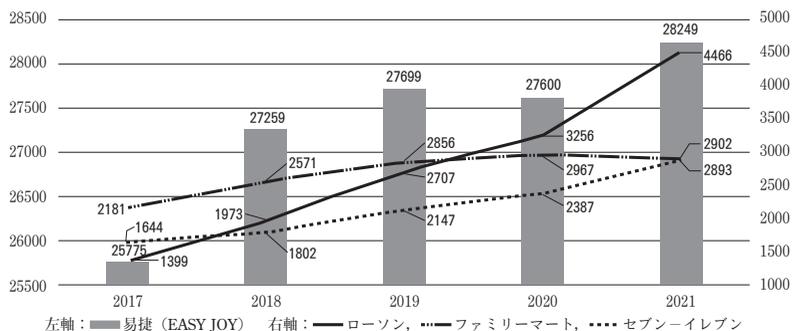
ちなみに、これまで各主要地域での参入形態の展開とその効果については日本側の資料をベースに考察を行い、その実態を明らかにしてきたが、中国側が発表してきたデータも興味深いものがある。

中国の同業界団体である中国連鎖経営協会が毎年発表している「中国便利店 TOP100」のデータを時系列的にみると、ローソンは中国全土において2017年時点では日系同業において日本国内での店舗総数の序列と同様に第3位であった。しかし、ここ4年間での急伸により、2021年時点では日系同業他社対比で第1位になっていることが分かる。(図表4を参照)

そして、2021年「中国便利店 TOP100」のなかで、同社は第6位の座を勝ち取っていたのである。

(22) 同前。

図表4 中国における店舗数の推移
日系コンビニ3社と中国トップ社との対比



出所：中国連鎖経営協会「中国便利店 TOP100」各年版に基づき、集計作図。

注：店舗数は各年末時点の数値。但し2019年分の発表はなく、本図表中の2019年分は2020年6月末時点のデータとして発表されたもの。

3 ケース研究による示唆と課題

3-1 普遍的な市場参入形態モデルに関する模索

市場参入形態の選択、あるいは形態導入の順序において、企業はそれぞれ自社の戦略と経営資源の状況や、外資政策、競争環境、パートナーの状況などを含む参入先市場の環境に応じて判断するものである。そして、その戦略的判断の結果として、形態の一つを選択する、または一部、あるいは複数の形態を選択しそれらを組み合わせた複合形態で参入するものである。

グローバル市場参入において企業による形態や手順の選択は一様とは限らないが、典型性をもつ企業に対するケース研究と企業全体の動向からみれば、その選択の様式に一定の規制性がみられる場合があるため、それらを概念化し、モデルとしてまとめることができる。

① 参入形態の選択とその進捗手順

本稿における対象企業による中国市場参入のケースを研究することにより、その形態導入の流れとその背後にある戦略的な狙いを筆者の視点でまとめ、

そして、これまでににおける関連研究の結果と合わせて分析を行うことにより、参入形態の進捗パターンを以下のように、三段階に一般化することができる。

第一段階：市場参入初期の段階

未知の市場に参入するには、現地の事情をよく知り、諸チャンネルをもっているような現地企業と資本提携を行い、合弁企業を設立するのが一般的である。現地企業の力を借りながら、双方が経営資源を補完し合えるよう、スタートするのが一つのパターンである。

第二段階：現地での経営基盤を強化する段階

一定期間経過後、現地市場のさらなる拡大が見込められる場合、提携先との関係や先方の役割、経営貢献度にも依るが、自社経営資源や強みが一層発揮できるよう、資本提携における意思決定に関わる自社の関与度を高めるために出資率を高める場合がある。合弁企業における所有が少数所有、または折半所有の場合、それを多数所有、または絶対多数所有形態に切り替える場合がある。

特に、現地市場での広がりを狙い、自社の経営戦略の貫徹を図る、現地事業を複数展開する、などのために、コアやセンターとなるような企業、統括機能をもつ企業を完全所有形態で設立する。この場合、既存の資本提携形態による合弁企業から非資本提携形態である完全所有形態の独資企業に切り替えることもある。

第三段階：自社の経営基盤をテコに外部資源を活用し市場の拡大を図る段階

自社による現地での経営基盤がある程度固められ、経営支配力や、ブランド力などが一定程度効くようになれば、自社の強みをテコとして使えるようになる。自社完全所有形態による企業をコアに、合弁企業（群）を含め新たな資本提携を行ったり、ライセンス、業務提携などを含め非資本提携形態を行ったりすることにより、現地企業の経営資源を活用し、市場のさらな

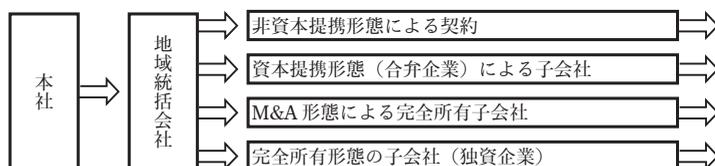
グローバル市場参入形態とその戦略的な選択（杉田俊明）

る広がりの一層の浸透を図り、よりスピーディーな市場参入を図る段階に至る。

② 参入形態の選択に関わる戦略とその全体図

ところで、参入形態のパターンを進捗の手順によって三段階に一般化することができるが、参入企画段階から参入一定期間後の展開を予めイメージし、戦略としてそれら形態の組み合わせとそれに関わる組織、関連ビジネスの流れなど検討すると、以下のような概念図にまとめることができる。

図表 5 グローバル市場参入形態とその組織構造（概念図）



筆者作成。

注1：M&Aは完全買収（完全所有子会社）とは限らず、部分買収（資本提携としての合弁企業）などの場合がある。

注2：非資本提携の内容について、本稿のケースでは主としてライセンス（フランチャイズ、エリアライセンスなどを含む）としているが、他に業務（生産、仕入れ・調達や販売、技術）提携などがその内容という場合がある。

市場参入に模索の段階が必要であり、基盤強化の段階を経て事業拡大の段階と繋がってゆくのが、理想的なパターンであり、成功する企業の一般的なパターンでもあろう。一方、視点を変えてみれば、市場参入とその参入による成功において、もともと自社にコアコンピタンスを有することが求められていることに気づく。

自社経営、自社事業展開のコアが求められるので、そのための全体戦略と、戦略を実務的に展開するための中核（コア）組織が必要となる。そして、そのコア（完全所有形態の企業組織）を基に、サブコア（資本提携形態・合弁企業組織）を展開することによって補完し、さらに外延への展開として、業務提携、ライセンスなど非資本提携形態による展開で拡張して行く、と

いう形態の選択と複合展開に関わる全体戦略, その全体戦略を実際に展開するための組織構造などを合わせてみる視点も大切である。

このような, 戦略, または結果的な展開からみた三段階について, 筆者は「三層構造のネットワーク」というコンセプトとして概念化し, まとめてきている。⁽²³⁾ グローバル市場において相対的に成功を取めている企業のケースからこのような概念が結果的に応用されていることが分かる。

3-2 本研究対象企業と関連ケース研究の課題

① 本ケース研究と本研究対象企業に関わる課題

本ケース研究はまず, ローソンによる中国市場参入とそれに伴う参入形態の選択を中心に事実関係の解明を行ってきた。

中国ではいまやコンビニが乱立され, 激しい競争が行われている。中国連鎖経営協会の統計によると, 中国のコンビニ業界において店舗数上位100社の総店舗数だけで16万店舗があるという。そして, 500店舗から1,000店舗までを運営する企業が22社であり, 1,000店舗以上を運営する大手が27社もいるという。

ローソンは2021年において中国同業トップ100 (社) のなかで第6位の座を勝ち取っているが, トップの3社はいずれも20,000店以上を運営する企業であり, 同社現地店舗数の4倍以上の規模を有するものである。特に, トップの座にいる現地企業「易捷」(EASY JOY) は28,249店も運営しているため,⁽²⁴⁾ ローソンの現地総店舗数はまだその5分の1以下の規模に過ぎない, という

(23) 杉田俊明 (2012) を参照。

(24) 中国連鎖経営協会が発表する下記「中国便利店 TOP100」の関連資料を参照。

<http://www.cdfa.org.cn/portal/cn/index.jsp>

同協会2022年7月11日付の下記プレスリリース

<http://www.cdfa.org.cn/portal/cn/xiangxi.jsp?id=443755&type=10003>

2022年8月12日閲読確認。

グローバル市場参入形態とその戦略的な選択（杉田俊明）

ことが分かる。

中国という巨大な市場において当該業種において市場拡大の余地はまだま
だあり、激しい市場競争は業界の再編を促すなかで、日系コンビニ企業は日
本で培ったノウハウを競争優位に、その応用と現地におけるカスタマイズな
どにより、中国市場で勝ち組として進む可能性はある。参入形態面において、
直営店を維持し拡張すると共に、M&A 形態や非資本提携形態など多様な形
態を組み合わせ、複合形態を駆使することでビジネスチャンスが広がる可
能性もある。

本稿は参入形態とそれに関わる戦略という視点にフォーカスするものであ
り、一つの要因としてその相関関係に関する検証を行っている。他方、企業
経営の成功は参入形態とそれに伴う店舗数の増加によってのみ計れるもの
ではない、というのも当然である。

市場参入形態とその戦略的な選択に伴う課題と共に、同業種における日系
企業がさまざまな課題に直面し苦戦や挫折に陥るケースについても筆者は把
握しているが、リスク・マネジメントを含め本対象企業と関連同業との比較
研究など本ケース研究の続きは紙幅の都合上、次の機会としての続稿に委ね
ることとする。

② 本ケース研究と理論研究に関わる課題

市場参入形態に関する体系的な研究はもともとルートが⁽²⁵⁾基盤を創ったもの
だ、と筆者は認識している。この領域のパイオニアであるルートによる研究
をベースに、これまでの関連理論を部分的に継承しながら、筆者はその補完
や応用、そして発展的改善を図ろうとして独自の視点からケース研究を通じ
て検証を行ってきた。

その一環として本稿はまず、対象企業に対するケース研究に徹し、事実の

(25) Franklin R. Root (1982) を参照。

発見とその整理に努め、事実関係からみる規則性を概念化すると共に、その普遍性への模索を試みてきている。

つまり、本稿はケース研究によって対象企業の戦略や実態の解明に努めてきただけでなく、市場参入形態の普遍性について考察を行ってきているものである。特に、市場参入段階やその進捗順からみた時の形態と、戦略としてその全体図をみた時の形態、その形態の組み合わせ、すなわち、その複合的な形態による展開など、多視点からの考察を、本研究を通じて試みてきたのである。

既存理論研究に関わるレビューや、評価を含め関連議論などについては持続的な研究と続稿の機会に委ねる予定である。

主要参考文献一覧

- Franklin R. Root (1982), *Foreign market entry strategies*, AMACOM
(邦訳版) 桑名義晴訳 (1984) 『海外市場戦略—その展開と成功へのノウハウ』エイチ・ビー・ジェイ
ローソン公式ウェブサイト
<https://www.lawson.co.jp/company/corporate/>
有価証券報告書各年版
決算資料各年版
ニュースリリース各関連部分 など
中国連鎖経営協会公式ウェブサイト
<http://www.ccf.org.cn/portal/cn/index.jsp>
「中国便利店 TOP100」各年版
プレスリリース各関連部分 など

筆者による本関連テーマの研究

- 杉田俊明 (1996) 『中国ビジネスのリスク・マネジメント』ダイヤモンド社
杉田俊明 (2002) 『国際ビジネス形態と中国の経済発展』中央経済社
杉田俊明 (2012) 「中国への市場参入と三層構造のネットワーク」『多国籍企業と新興国市場』多国籍企業学会編、文真堂
杉田俊明 (1994) 「海外直接投資と所有形態の選定」『中国経済』(1994年9月号)、日本貿易振興会