

サービス産業の国際展開調査

株式会社ファミリーマート（国内）

2010年3月

独立行政法人 日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部

【免責条項】

ジェトロは、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロがかかる損害の可能性を知らされていても同様とします。

Copyright©2010 JETRO. All rights reserved. 本レポートの無断転載を禁ず。

【会社名】株式会社 ファミリーマート

【インタビュー相手】 執行役員 AFC事業本部 海外事業部長 藤森正美様
AFC事業本部 事業支援部長 朝日俊行様

【インタビュー地】 国内

【日時】 2009年5月18日

[海外進出の考え方について]

Q. 海外進出をお考えになられた理由をお聞かせください。

まさに日本市場の飽和状態（日本国内にはCVS約42,000店舗あり、出店出来る余地は10,000店舗ほどと言われている）による、新たな企業の成長戦略としての海外展開が動機です。当社にはもともと長年の国内でのエリアフランチャイズ経営のノウハウが蓄積されています。そのノウハウを海外で応用して導入し、まさにこれが最大の強みになると考えました。当社は人・モノ・金すべてを現地のパートナーと一緒にやっていくという方法（ローカリゼーションのスタイル）を採ります。また、他社との大きな違いは「日本オリジナル（日本発祥）のコンビニエンスストア」であり、これを最大の武器にしています。20年以上前に台湾へ進出したときの事業部をそのまま利用し、その他の国へ海外展開する時も同様の手法をとっております。これまでのノウハウの蓄積を最大の強みとして利用しています。

Q. 海外進出の際の意思決定のポイントについて教えていただけますか。

現在の状況以上にマーケットの「将来性」を見ます。GDPなどの経済指標はもちろん、外資規制等の法整備、人口や年齢の分布、消費構造の伸びなど全てを勘案し、5年後、10年後にコンビニエンスストアが消費市場に価値があるかを判断します。その市場に競合となりうるCVSの有無も重要なポイントです。

Q. 海外進出の際の調査項目はどのようなことでしょうか。

「事前マーケティング」「現地プレ調査」などは当然すべて行います。今までの進出のノウハウに沿ってTo-Doリストなどの計画を策定します。将来性のポイントである、消費の伸び、人口、マーケット情報などを収集します。まずはマクロ的情報を「ざっくり」と集めて、進出候補地を決定します。その後一定の調査期間を設けて、現地に

てヒアリングや専門的な調査を行います。

Q. 進出事前準備の主体は。

「AFC 事業本部」です。

Q. 準備主体の体制についてお聞かせください。

AFC 事業本部内でプロジェクトチームを組みます。もともとの AFC の人員に加えて各事業部から人員を選抜し、AFC 事業本部付としてプロジェクトチームの一員として人事発令をします。大体 8~9 人の規模となります。

Q. 海外進出の際の、初期派遣人材の選抜プロセスについて教えてください。

基本的にはプロジェクトチームがそのまま海外赴任します。海外赴任に関する希望の有無確認については、年 1 回の人事アンケート（キャリア申告制度）により社内の希望を把握しています。海外勤務を希望する社員は多く、海外人材は豊富です。プロジェクトチームの選抜には、各事業部（商品調達・物流・システム・オペレーション・店舗開発・建設など）から推薦してもらい、人事と相談の上で決定しています。

Q. 海外派遣までの期間はどのくらいですか。

海外進出までの凡その流れは次の通りです。①AFC で候補地を選定、②フィージビリティ・スタディ（現地調査）、③AFC で候補地を決定、④社内稟議（全面的進出あるいはプレ進出の決定などフェーズごとに意思決定を積み重ね）、⑤最終決定。このプロセスに要する期間は社内での稟議から進出まで約 1 年です。なお、進出が決定してから人員の海外現地派遣まではスピードが早く、赴任の内示は 1 ヶ月前程度です。ベトナム進出のケースでは 2009 年 5 月末にベトナムへ第 1 陣を赴任させ、2009 年 12 月末に第 1 号店を出店しています。

Q. 海外進出の際のご苦勞を教えてください。

海外進出プロジェクトでの最大の関心事項は「事業計画通りに進むかどうか」ということです。当然、計画通りに進むとは限りません。なかでも人材確保（現地採用）が一番苦勞する問題です。

Q. 現地人材に関する御社の考え方を教えてください。

進出時の人材育成の流れは、①日本から人材派遣、②現地での育成、③現地の独り立ち（現地の社長の下）、となります。経営が安定してくれば、フェーズごとの課題とそのソリューションに対応した部署の人間を赴任させます

現地人材の育成はマニュアルを利用したトレーニングが第一です。現地に対応したオープニングマニュアル、接客マニュアルなどを策定して、そのマニュアルをもとにトレーニングを行います。

Q. 海外現地での経営が安定化するのほどの程度の期間必要でしょうか。

現地経営の安定は8~9年が平均的でしょう。単年度黒字、累損回収までは10年程度が目安です。

Q. 現地人材に対して日本で研修はされているのでしょうか。

マネージャークラスやオペレーション業務に従事する人材に対するトレーニングが最重要と考えており、年間を通してかなりの人数を頻繁に日本でトレーニングしています。まさにこのトレーニングこそが海外展開の重要な鍵となるので一番力を入れています。国あたり凡そ10~20人規模での研修を実施しています。期間は1ヶ月から1年まで幅広いものです。研修の範囲はモノづくり、開発、オペレーションまで、多面的・多層的に行っています。研修の内容や方針の決定は、常に現地と双方向のコミュニケーションの中で課題発見や現地のニーズを吸い上げながら行います。その上で研修プログラムを策定して実施に導きます。

Q. 今後の御社の海外展開に関しまして、見通しをお聞かせください。

これまでの各国での経験を活かして、次の海外進出に結びつけています。今回のベトナムのケースでいえば、タイからの人材派遣や、タイでの調達網をそのまま利用してベトナムに商材を送るなどの活用をしています。コアとなる都市から多角的に広げながら発展させていきます。

ただし、地理的要因というよりは、先述の通りその国（地域）の「将来性」のほうが重要となります。当社の「パンパシフィック構想」では国内外合わせて4万店を目標に掲げています。数を増やすという意味では、やはり事業拡大のメインは中国となるでしょう。