

「おもてなし」サービスのグローバル化 —ファミリーマートの海外展開の事例から—

○鈴木智子(京都大学大学院経営管理研究部) 大賀暁

1. はじめに

株式会社ファミリーマート（以下、ファミリーマート）は、国内第3位のコンビニエンスストア（以下、CVS）事業会社である[1]。2013年2月期の営業総収入は3,341億円であり、営業利益は431億円である。2013年の営業利益ならびに経常利益は過去最高益であったが、これに貢献しているのが海外事業である。1988年に台湾に進出して以来、ファミリーマートは積極的に海外展開を進め、2009年には日本発祥のCVSチェーンとして初めて、海外店舗数が国内店舗数を上回った。2012年度末時点、アジアを中心に8地域で22,181店舗を展開し、店舗数においては世界第2位である[2]。

このファミリーマートの海外展開の背景には、日本で培った、商品開発や店舗運営のノウハウ、物流、ITシステムなど、CVSのビジネスモデルによるものが大きい。また、それとともに、日本特有の「おもてなし」精神の活用による部分も大きい。本ケースでは、ファミリーマートの海外展開における「おもてなし」精神の活用についてみていく。

2. ファミリーマートの歴史

ファミリーマートは、1972年に株式会社西友ストア（以下、西友ストア）の企画室に小型店担当が設置されたことに始まる。1973年9月に実験第1号店が埼玉県狭山市に開店された。1981年に西友ストアから営業と資産の譲渡を受け、商号を「ファミリーマート」に変更して事業を開始した。

日本のCVS市場は、株式会社セブン-イレブン・ジャパン（以下、セブン-イレブン）、株式会社ローソン（以下、ローソン）、そしてファミリーマートの三社によって牽引されてきた。1974年にセブン-イレブンが日本に上陸して以来、長時間営業、ワンストップ・ショッピングという高い利便性、消費者のニーズに合わせた商品開発、品揃えのよさ、フランチャイズ・システムによる大量出店で高成長を遂げてきた[3]。熾烈な競争の下、各社は「日本型コンビニ」と呼ばれるビジネスモデルを洗練させ、さらには革新的な質の良さを生み出し、差別化を図ってきた。プライベートブランドなどの商品開発を追求するセブン-イレブン、「ナチュラルローソン」や「ローソンストア100」など店舗フォーマットのバラエティ化を図るローソン、そして店舗の質を高めるなどの高級路線を目指すファミリーマート、と整理することができる。

2.1 ファミリーマートの企業理念と提供価値

ファミリーマートは、2005年度に「あなたと、コンビニに、ファミリーマート」というスローガンを掲げ、以来、「ホスピタリティあふれる行動を通じて、お客さまに『気軽にこころの豊かさ』を提案し、快適で楽しさあふれる生活に貢献」することを目指している。従来のCVSではホスピタリティという概念は考えられず、CVSのスタッフが笑顔で声をかけるということは見られなかった[4]。しかしファミリーマートでは、お客様を不愉快にさせないことを目標に、「ホスピタリティのある店づくり」を徹底してきた。単に客からの要望に応えるのではなく、何が客の喜びにつながるかを考え、高品質の価値を提供することをこころがけている。

2.2 ファミリーマートの「おもてなし」精神

ファミリーマートは、ファミマ「らしさ」として「ホスピタリティ（もてなしの心）」を追求してきた。2004年に実施されたCVSのイメージ調査で、セブン-イレブンが「トップチェーンで品ぞろえがよい」、ローソンが「先進的な取り組みをする」という評価だったのに比べ、ファミリーマートは「あまり印象がない」という結果だった[5]。そこで一からの個性づくりが始まり、店名から想起される「家庭的な雰囲気」に準拠があてられた。

ホスピタリティを社員一人ひとりに浸透させる上で重要な役割を担っているのが、「ファミマシップ」と呼ばれる行動指針である。ファミマシップは、「お客さまの期待を超えよう」「仲間を信じ、ともに成長しよう」「豊かな感性を磨こう」「挑戦を楽しもう」「世の中に向かって正直でいよう」という五項目から成るもので、リッツ・カールトンに習ってまとめられた。リッツ・カールトンのマニュアルに縛られていない、自ら気づき、感じ、行動を起こしていく接客を目標とした。ファミマシップは、店舗のバックヤードに掲げられたり、全社員にカードで携帯されたりしている。

社員の意識を改革するために、上田準二社長自らが全国を回り、社風改革を進めた。各地のスーパーバイザー（SV）と小売業の基本徹底であるサービス、クオリティー、クレンジネスについて議論した。そして意識が変わったSVの指導を通じて、加盟店の現場も変わっていった[5]。

ファミマシップ導入後、それぞれの店で「ホスピタリティのある店づくり」が実現した。たとえば、長距離トラックドライバーの客が多い店では、真夏の暑い時期に冷たいおしぼりを、寒い冬に温かいおしぼりを無料で配り、「気をつけていってらっしゃい」と声が

けをしている[4]。他にも、病院前の店では車いすの来店客向けにブザーを設置したり、子連れ客が多い店では幼児用の買い物かごを置いたりしている。こうした試みはリピーターが増えるなどの好反応につながり、2008年2月期にはCVS大手では唯一、全月の実質的な既存店売上高がプラスに転じたという結果ももたらした[5]。

「ファミマらしさ」は、海外展開においても大切にされている。ファミリーマートは次のように宣言している：「国は変わっても、言葉は違っても、お客様を自分たちの家族のようにお迎えする、私たちのおもてなしは変わりません」[6]。では、ファミリーマートはどのように「ファミマらしさ」（「おもてなし」精神）を海外で展開し、またそれを競争の優位性として活用しているのだろうか。ファミリーマートの事例を通じて、海外展開における「おもてなし」の活用のあり方への示唆を得る。

3. ファミリーマートの海外展開

ファミリーマートは、1988年に台湾に海外第一号店を開店後、韓国（1990年～）、タイ（1992年～）、中国（2004年～）、米国（2005年～）、ベトナム（2011年～）、インドネシア（2012年～）、フィリピン（2013年～）の8カ国で展開している。

3.1 「日本型コンビニ」の活用

ファミリーマートは日本発のCVSであることをアイデンティティとし、「日本型コンビニ」の特徴を前面に打ち出した。これは、セブン-イレブンがアメリカ式サービスを中心にアジア展開を行っていたのと大きく異なった。

日本のCVSは熾烈な競争の下、世界に類を見ないビジネスモデルを確立してきた。そのコアとなっているのが、「効率性」と「利便性」である。CVSは、都市部の狭い店舗に消費者のニーズに合った商品を効率良く置くため、自動発注や在庫管理のシステムを導入している。さらに、店内にコピー機やATMを設置したり、公共料金等の収納代行、宅配便の取次ぎなどの多様なサービスを導入したりすることで、地域のサービス・ハブとしての機能を獲得してきた。このようなサービス・ハブが24時間営業で数百メートルおきに存在するという「利便性」が、付加価値として消費者に受け入れられてきた[7]。こういった利便性の特徴はアジアの都市部の中間層にも受け入れられ、「日本型コンビニ」の強みとして現地のCVSとの差別化ポイントになっている[8]。

さらに、客の動線を研究した商品の配置、厳しい衛生管理、丁寧な接客といった日本特有の細やかな配慮も「日本型コンビニ」の強みである。とくに、日本のCVS食品の安全性への信頼は高く、SARSの流行以降、台湾ではファミリーマートの中食商品（弁当、おにぎり、揚げ物など）の売上が急増した。中食商品は製造、冷蔵・冷凍、配送、保管、解凍、販売の全ての工程に

おいて、徹底した衛生管理と緻密な品質・個数管理がITを駆使して行われている。このようなロジスティックスのノウハウは、「日本型コンビニ」の強みとして、現地の競合他社との大きな差別化となっている。

3.2 現地パートナーとの協業

「小売はローカルなビジネス」といわれるように、海外では物流や原料調達などのインフラや消費者の嗜好が日本とは大きく異なる。そのため、コンビニを始めとする小売業の場合、一般的に独資での進出は困難であり、現地パートナーとの協業が必要とされている。現地客の嗜好の把握や、現地での売場・物流網の確保、また、とくに新興国においては外資規制を回避するためなどが主な理由である。ファミリーマートも単独資本での進出はせず、進出先でジョイントベンチャーを設立する方針を維持してきている。

ファミリーマートは、海外進出におけるパートナーの選定にあたり、信頼関係を築くことができる相手かということを中心として重視している[2]。長期的な関係を前提とし、ファミリーマートの理念を理解してもらえるか、そして現地の小売を発展させるために共に協業できるか、といった点をパートナー選定において大切にしている。いいかえるならば、「ファミマらしさ」を理解し、実践してもらえる企業をパートナーとして選定することで、海外店舗でも「ファミマらしさ」を展開し、ファミリーマートの差別化ポイントとして徹底することを可能にしているのである。

3.3 グローバル・ブランディング

ジョイントベンチャーの形態で海外展開する場合、各国のファミリーマートはある程度の自主性を持つことが可能となる。そのため、日本ファミリーマートはグローバルレベルでのチェーン全体の一体感を醸成することを重視し、国境を越えたブランドイメージの統一を図っている。グローバル・ブランドを形成し、各国でそのブランドを展開することで、世界中どこでもファミリーマートでも「ファミマらしさ」を感じてもらえることを実現しているのである。

グローバル・ブランディングに向けた取り組みにはさまざまなものがあるが、ここでは二つ、取り上げる。第一に、「FamilyMart Summit」と呼ばれる会議の開催である。ここには、年に一度、パートナー企業のトップが世界中から集う。海外戦略の基本方針を決定する他、各地域における事例を共有したり、意見交換を行ったり等、グローバルチェーンとして躍進するブランド力を総合的に高める場としての役割も担っている。

第二に、グローバルファミリーマート共通のスローガン「Welcome to the Family（ようこそ我が家へ。お帰りなさい。）」の存在である。2012年に策定されたこのスローガンの下、世界で共通の行動指針（ファミマシップ）が作られ、それはファミリーマート

の理念や価値観を世界中のファミリーマートに浸透させる上で手助けとなっている。

4. 考察

4.1 「ファミマらしさ」の実行における「考える従業員」の重要性

「日本型コンビニ」という特徴は、アジア市場において優位性を与える重要なものである。しかし、この特徴はファミリーマートを含む複数の日本のCVSが切磋琢磨するなかで作り上げてきた特徴であり、決してファミリーマート独自のものではない。そのため、ファミリーマートとして勝ち残るには、ファミリーマート独自の特徴（「ファミマらしさ」）を活用した展開が必要であった。

先に説明した通り、ファミリーマートは「ファミマらしさ」を世界中で浸透させるために、現地パートナーとの協業やグローバル・ブランディングの展開などを行っている。しかし、我々は「ファミマらしさ」の展開では、「考える従業員」がカギであると考えた。「考える従業員」とは、オーナーシップを持ち、自ら考えて行動する従業員のことである。「ファミマらしさ」とは、おもてなしの心で何をするかが客の喜びにつながるかを考え、客の期待を超えること、ともいえる。客は十人十色のため、客の期待を超えるためには、一人一人の客に合わせた接客を行うことが必要である。こういった接客は、マニュアル化することが難しい。それぞれの場所で働く従業員が、自ら考えて行動することが求められる。

今回実施したインタビューからは、ファミリーマートが「考える従業員」の育成に注力していることが示唆された。ここでは、二つの例を挙げる。第一に、地域ごとに店長やアルバイトを集め、ファミリーマートを実現したいことや、小売りの原点などを考える機会を定期的実施している点である。議論したり、考えたりする機会を与えることで、「考える従業員」の育成を支援している。第二に、商品補充などに割く時間を削減するITシステムを導入し、現場で接客に従事する時間を充実させたことである。こうしたITシステムの導入により、時間的な余裕が生まれ、一人一人のお客さまとしっかりと向き合うことを可能にしている。

こうした姿勢は、海外展開においても共通して見られる。日本ファミリーマートは、ジョイントベンチャーが実施する現地施策については、基本的には査閲・承認などを行わず、任せているという。現地「ファミマらしさ」を展開する上で必要と考える

施策は、原則許可する方針を取っている。

5. まとめ

日本特有の「おもてなし」精神を、いかにグローバル展開で活用できるかについて研究するため、日本型コンビニエンスストアとして独自の発展を遂げたファミリーマートの事例研究を行った。海外市場（とくにアジア）では、「日本型コンビニ」の特徴が受けていることが明らかとなった。「日本型コンビニ」には、おもてなし精神に通ずる細やかな配慮があることが、その仕組みのさまざまなところで見受けられる。ファミリーマートは「日本型コンビニ」の特徴に加え、「ファミマらしさ」（おもてなしの心でお客さまの期待を超える）を徹底している。海外で「おもてなし」を提供するためには、現地で受入れられる形の「おもてなし」を展開する必要がある。そのため、自ら考えて行動する「考える従業員」が重要であることが示唆された。Heskett[9]によれば、従業員がオーナーシップを持って行動した場合、従業員満足度と顧客満足度が相乗的に高まる。すなわち、店員が「考える人」となると、提供する価値の向上、さらには収益の向上が期待できるのである。

今後の課題としては、ジョイントベンチャーによる「考える従業員」の育成について検討することが必要であろう。先にも述べたように、基本的に日本ファミリーマートはジョイントベンチャーが実施する現地施策については任せている。したがって、日本ファミリーマートは現地の従業員の育成には直接関与していないと考えられる。しかしながら、本研究からは、「ファミマらしさ」を展開する上では「考える従業員」がカギであることが示唆された。よって、海外における「考える従業員」の育成支援はおもてなし精神の海外展開において重要であると考えられる。更なる検討が求められる。

参考文献

- [1] 『日経MJトレンド情報源 2014』 pp.173-183.
- [2] 株式会社ファミリーマート：“FamilyMart アニュアルレポート 2013”.
- [3] 東レ経営研究所：“コンビニ業界の現状と課題”『経営センサー』, 2010年10月, pp.25-36.
- [4] 『週刊ダイヤモンド』2009年1月31日, pp.112-115.
- [5] 『日経流通新聞』2008年4月21日.
- [6] 株式会社ファミリーマートHP, 2014年3月18日閲覧, <http://www.family.co.jp/fun/afc/>.
- [7] 経済産業省：『通商白書 2012年版』第3章第3節,

<http://www.meti.go.jp/report/tshaku2012/2012honbun/html/i3320000.html>.

- [8] 『未来世紀ジパング』2014年3月3日.
- [9] James L.Heskett: 「OQ-サービスプロフィットチェーンによる競争優位の構築」,同友館,2010年4月, pp.167-196.

謝 辞

本論文の執筆にあたって、株式会社ファミリーマート総合企画部 岩崎様にインタビューにご協力いただきました。ここに記して感謝いたします。