



出品/联商专栏

撰文/联商高级顾问团成员潘玉明

1月21日，永旺集团宣布撤出韩国和越南便利店市场，旗下MINISTOP便利店在日本国内排在行业第4位。

2021年度营业亏损1.54亿日元，2020年亏损55亿日元，连续4年亏损、长期处于挣扎状态，曾经作为业务支柱的海外事业，如今被集团拦腰减半甩卖，总体店铺数量大约减少60%，业绩大约减少50%。

据悉，MINISTOP是永旺在1980年全资设立的连锁便利店。到2022年2月店铺数量为5343个，其中日本国内为1992个，国外为3351个。

MINISTOP的推广语是“您的街角歇息站”，徽标图案是“房屋”，房子和树木暗示“您的街角歇息站”的形象，标志颜色是黄、蓝、橙，引自美国南加州的蓝天和橙子果实。

其经营主要特点是店内加工快餐，店内设有餐饮区，与其他便利店有所不同。作为

沿街餐饮店规划，店铺一般面积在150平米左右，比一般便利店大一些。餐饮区的桌面多数使用人造大理石。

总部将这种业务形态称为复合店。前些年，这种复合店在日本国内市场认同和渗透性并不强，客流有限。近些年来，随着便利店、餐饮店、食品超市等相关业态快速演变和交叉借鉴，其它企业品牌的店铺也引入这种服务形式，店中餐饮区已经不是独特的个性了。

扩张与甩卖

MINISTOP在日本以外的店铺主要分布在韩国、菲律宾、中国、越南四个国家。到2021年12月底，在韩国的店铺数量为2597个，比日本本土还多，从日本全家便利店撤出韩国以后，成为韩国唯一的日资便利店。

1988年开始设计网络化服务，强化物流业务系统以后，开始快速扩张。1990年6月12日与韩国味元通商(株) (现在韩国(株))签订便利店业务相关技术援助合同，该公司后来主管韩国业务。

1990年11月，在韩国首尔开设第一个标志店。2000年12月20日，在菲律宾马尼拉开设第一个标志店。2011年12月8日，在越南开设第一个标志店，到2021年底有120个店铺。

2018年以后，韩国的便利店竞争越来越激化，MINISTOP的市场销售业绩排在第五位，永旺曾经向卖掉便利店业务，但是考虑品牌连续性，暂时搁置。到2021年永旺

乐天

和新世界外，还有3家公司，结果乐天成为优先谈判对象，2022年1月21日，正式宣布将子公司韩国MINISTOP出售给乐天，成交额为3133亿韩元，约305亿日元。就此放弃了先后运营了32年的韩国市场。

同期，永旺将菲律宾的便利店业务卖给了合资方的当地超市运营公司，全部店铺数量为456个，也是放弃经营22年的市场。

永旺集团进入中国市场以后，2009年1月5日，成立了与青岛永旺东泰商业有限公司（青岛永旺）合资的青岛迷岛便利店有限公司。同年7月8日在山东开设第一个标志店，号称“迷你岛”，后来又在沈阳等地开店。不过从业绩表现看，中国大陆业

绩属于糟糕状态，按最后损益计算，2019年亏损4亿日元，2020年亏损6亿日元。2021年9月6日宣布解散位于青岛的子公司，10月15日关闭清算店铺，剩下沈阳等地少数特许合作者。今后，永旺集团的便利店经营资源将集中在日本国内和越南。

永旺集团并没有详细说明相关调整归因，不过行业人士分析认为，这里既有市场经营因素，也有非经营性宏观社会因素。

日本便利店市场走势

日本便利店在1983年为6308个店，到2022年2月，日本便利店老大7-11，店铺数量为21205个，其次是全家便利店，店铺数量为16569个，罗森排第三位，店铺数量为14656个，MINISTOP的店铺数量为1992个，排在第四位，与头部三强差距非常明显。

日本便利店总的销售规模，2016年为11.45万亿日元，2019年为12.18万亿日元，2020年为11.64万亿日元。从便利店前三强的销售业绩看，老大7-11在2016年为4.52万亿日元，2019年为5.01万亿日元，2020年为4.87万亿日元，市场份额占比42%，绝对领先。其次是全家便利店，2016年为3.01万亿日元，2019年2.97万亿日元，2020年为2.76万亿日元，市场份额占比24%。第三位是罗森，2016年为2.16万亿日元，2019年为2.51万亿日元，2020年为2.35万亿日元，市场份额占比20%。2020年和2021年受疫情影响，不过销售总规模依然可观，但是销售业绩增长幅度在徘徊下降。

从便利店的渗透程度看，已经向医院、大学、车站等公共服务场所渗透、覆盖，很多狭小的空间场景也经常看到便利店的身影。

不断细分市场并且从不同渠道接近居住区域，对消费者而言当然更加方便，对连锁经营方不断挖掘规模效益也有好处。但同时也不可否认，由于人手不足和商圈的重叠等原因，店铺的销售额持续减少，规模效益下降。

7-11便利店发出报告，要关闭或搬迁1000家左右店铺，就说为了整理亏损店铺，7-11为解决便利店开源增效问题，下决心购买美国高速公路便利店业务，将战略发展中心转向美国。

相比而言，MINISTOP的规模效益成长，在集团业务结构中就可能逐渐沦为鸡肋，这或许是永旺集团下决心甩卖海外便利店包袱的重要动因吧。

随着疫情影响扩散，本来在便利店的消费正在向网络渠道转移。从2022年1月份日本家庭网络消费项目看，主要是网络结算，排在前三位的是住宿费、租金、旅行费用。

与超市和便利店紧密相关项目增长率，第一位是外卖，增长40.2%，第二位是食品，增长22.8%，第三位是饮料，增长18.2%，第四位是医药品，增长16.7%。

从中长期发展角度预判，网络渠道分化实体店消费的趋势将会形成定势，类似MINI STOP这样的中小规模便利店，既要考虑实体店接待顾客项目的优化，还要考虑向网络渠道转移，两方面都涉及到后台供应链整合和制造商合作以及服务产品创新，聚焦在商品特性设计和数字化系统引入。

写在最后

笔者之前介绍过7&i集团下决心切掉崇光西武百货事业，“卸货”转型；本文简要介绍永旺集团对便利店事业拦腰减负措施，从一个侧面可以说明，日本零售行业在精兵简政，淘汰冗员，促进发展活力。

据媒体介绍，永旺集团在全面推进数字化业务，甚至用数字化系统领衔业务运营系统，其中必然考虑到组织变革、商品的渠道组合、商品特性预测推选等环节，祝愿永旺集团可以顺利解决这些热点问题，将海外减负变成重点项目增长的战略机遇。