

アジア諸国におけるコンビニエンス・ ストアの生成と発展

—— セブン・イレブンの事例を中心として ——

川 辺 信 雄

1. はじめに

近年、アジア諸国の経済発展には目ざましいものがある。すでに、韓国や台湾は先進国の仲間入りを果たそうとしているし、アセアン諸国は NIES 入りを目指すのみならず、マレーシアのように2020年には先進国の仲間入りを果たすというビジョンをかかげる国があるほどである。

また、従来は社会主義国として市場が閉鎖的であり、かつ経済も停滞していた国々でも大きな変化がみられる。1979年以降、改革・解放政策をとり、経済特区を設置し発展してきた中国でも、1992年の鄧小平による「南巡講話」以降、経済発展は加速化してきている。中国に続いて、1986年に刷新政策を導入したベトナム、解放が始まりつつあるミャンマーなどの発展が期待されつつある。さらに、インドも動きだしたと言われるようになってきた。

このような、アジア諸国の経済発展によって、これらの国々は確実に農業国から都市・産業国へと移行しつつある。経済発展は、人々に所得の向上をもたらし、核家族にもとづく都市のライフスタイルをもたらし、その暮らしを大きく変えてきた。生活の変化の中で、現在最も顕著になってきているのは、新し

く都市化した中産階級をターゲットにした、百貨店、スーパーマーケット、さらにはコンビニエンス・ストアといった近代的な小売業の発展である⁽¹⁾。

各種の近代的な小売形態が同時に発展しているが、そのなかでコンビニエンス・ストアは、アジア諸国において急速に発展している。コンビニエンス・ストアのなかでは、セブン・イレブンが、業界の一番手企業として他をリードしている。同社は、もともとアメリカで1920年代の末に成立し、1960年代の後半から急成長してきた。1970年代になって、日本でイトーヨーカ堂がセブン・イレブン・ジャパンを設立して、エリア・ライセンスを取得して以来、アジア諸国においても現地の大企業がエリア・ライセンスを取得し、多くの国でセブン・イレブンが発展することになった。

1991年には、アメリカでコンビニエンス・ストアの生みの親でありセブン・イレブンのライセンサーでもあるサウスランド社が倒産した。サウスランド社はイトーヨーカ堂グループに自らを買収し再建するように要請した。そうして、イトーヨーカ堂グループがサウスランド社の株式の約70%を所有し、セブン・イレブン・ジャパンで構築した経営システムを逆輸入して、現在サウスランド社の再建にあたっている。1993年以降にはその成果が現れ、同社は現在では利益を上げ回復基調にある⁽²⁾。

アメリカでは、このように経営的に行き詰まったセブン・イレブンではあるが、現在、日本をはじめとするアジアの国々では、急速に発展してきている。このセブン・イレブンの急速な発展は、アジアの人々の生活を支える近代的な小売形態として、受け入れられたからではないかと思われる。

したがって、本稿ではなぜ、いかにしてコンビニエンス・ストアであるセブン・イレブンがアジア諸国で発展しているのか、その経営はどのような形で行われているの明らかにすることを目的としている。これを、明らかにすることによって、アジアにおける経済発展が人々に与える影響の一部を明らかにすることができると思われる。

経済発展の段階によって、セブン・イレブンの展開も異なっているため、アジア諸国を NIES, アセアン, そして中国の 3 つのグループに分けてみることにする。

2. 台頭する都市社会と中産階級

アジアにおけるセブン・イレブンの発展は急激なものであるが、まずその実態をみてみよう。第 1 表に、日本・アメリカおよびアジア諸国のセブン・イレブンの店舗数の推移が示してある。同表によれば、近年のアジア諸国におけるセブン・イレブンの発展がめざましいことが分かる。アジアでの発展はヨーロッパやアメリカなどの地域と比べると、はるかに急速である。しかし、アジアの発展も、国によって異なり、同じ NIES, 同じアセアンの国々でもその発展に差異がみられる。NIES では、台湾の発展が急速であり、すでに 1,300 店を越えている。それに対して、韓国での発展は、それほど急なものではない。香港およびシンガポールはほぼ同じような発展をしている。

アセアンでは、最近のタイにおける発展が急速である。マレーシアでの発展は着実ではあるが、それほど急速なものではない。フィリピンは、ここ数年で急激な発展をとげ始めている。インドネシアには、かつて数店のセブン・イレブンが存在したが、現在では完全に撤退している。中国は、深圳地域を中心に、セブン・イレブンの進出が始まったばかりといえる。

このような、急速なセブン・イレブンの発展は、いうまでもなく、各国の消費水準の上昇と規制緩和によるものと考えられる。まず、消費水準の上昇をみると、アジア地域は、近年先進国企業の生産・輸出拠点としての役割だけではなく、市場としての役割が強くなっていることがわかる。この地域における生産・輸出の拡大は高成長をもたらすと同時に所得増大に結びつき、これが国内需要を掘り起こし、さらには輸入増大に通ずる循環形態を作り出しているのである。

第 1 表 セブン・イレブン店舗数推移

年 度	1991	1992	1993	1994	1995	1996
ア メ リ カ ⁽¹⁾	6,640	6,314	6,018	5,863	5,424	5,587
カ ナ ダ	502	494	471	461	451	455
日 本	4,545	4,974	5,401	5,809	6,269	6,765
台 湾	666	709	809	925	1,158	1,346
タ イ	68	158	271	339	554	714
香 港	274	284	296	310	328	331
メ キ シ コ	140	158	201	213	221	220
オーストラリア	183	181	162	153	153	161
韓 国	36	56	73	75	110	125
マレーシア	81	86	85	87	93	101
ス ペ イ ン	81	66	69	69	89	92
フィリピン	31	35	46	66	83	105
シンガポール	63	67	75	84	77	81
イ ギ リ ス	60	52	50	51	53	55
ノルウェー	26	29	35	37	39	41
スウェーデン	50	37	31	22	31	37
中 国		5	10	19	22	30
ブラジル		14	14	14	14	14
プエルトリコ	13	13	13	13	12	12
デンマーク			2	8	11	22
グ ア ム	5	5	7	9	10	10
ト ル コ	4	12	12	10	9	9
パ ナ マ	7	8	5			
ヴァージン諸島	4					
インドネシア	3	3				

(1) アメリカの店舗数は、エリア・フランチャイズ店も含む。

出所：サウスランド社『アニエアル・リポート』各年度より作成。

第2表 アジアの国内総生産

	国 内 総 生 産							
	名目GDP (億ドル)				1人当たり (ドル)			
	1991	1992	1993	1994	1991	1992	1993	1994
香 港*	860	1,0077	1,160	1,310	14,942	17,324	19,603	21,759
韓 国	2,942	3,079	3,328	3,808	6,799	7,053	7,554	8,567
シンガポール	436	495	572	690	15,788	17,554	19,914	23,532
台 湾*	1,794	2,122	2,226	2,410	8,982	10,470	10,852	11,629
中 国	3,793	4,356	5,446	5,082	324	368	455	420
インドネシア	1,166	1,280	1,580	1,755	643	694	842	920
マレーシア	471	580	633	706	2,591	3,117	3,323	3,594
フィリピン	454	530	544	641	722	824	828	956
タ イ	987	1,113	1,250	1,430	1,735	1,927	2,133	2,408

出所：『海外経済データ』平成8年10月号 経済企画庁調査局海外調査課。

資料：OECD加盟国はOECD, "MAIN ECONOMIC INDICATORS", *は各国統計, 他はIMF "IFS".

すでに、韓国や台湾では輸出依存度が低下し始めており、韓国の場合1987年の最高の42.0%から、1994年には30.0%まで低下しており、台湾も87年のピークの57.3%から1994年には44.3%まで低下している。タイやマレーシアでは、現在まだ輸出依存度は上昇しているが、いずれ低下するものと期待される。

需要部門に占める民間消費支出は、アジアのどの国も5割を越えるが、その消費の中身が変化してきている。家計に占める食費の割合が減少し、そのためエンゲル係数は、1994年には韓国では29.0%、シンガポールでは18.5%へ低下している。タイでは、都市部のバンコクでは1992年に32.3%となっている。フィリピンや中国では、全世帯でみると依然所得の50%くらいとなっている。

こうした変化は、いうまでもなく経済発展にともなう所得増大にもとづく。第2表に、アジア諸国のGDPの増加の様子がまとめてある。NIESについては、1人当たりGDPが2万ドルを超える国が、シンガポールと香港であり、台湾が1万ドルを超えている。韓国についても、この表ではあらわれていないが、1995年に1人当たりGDPが1万ドルを越えたといわれる。アセアンでも、

過去 5 年間急速に伸び、1995 年にはすべてのアセアン諸国の 1 人当たり GDP は 1,000 ドルを越えるようになった。

所得に応じて消費者の行動が変化するといわれている。1 人当たり所得が 1,000 ドル時代には、TV、扇風機、冷蔵庫、洗濯機などの家電製品にその支出が向けられる。そのため、アジアの大都市の中間階層においてはこれらの商品の保有率は、ほぼ 100% を達成している。同 2,000 ドルになると、大衆消費社会の入り口に立つといわれている。肉食が増加し、外食が隆盛し、食事の簡便化がすすむ。大衆消費社会の到来は、流通機構に大きな変化が生じ、伝統的な形態から近代的な小売形態が誕生することになる、つまり流通革命の始まりである。同 3,000 ドルになると、自動車は急速に普及するといわれている。

所得の上昇にともない、人々の消費行動は大きく変化する。そして、この所得をリードするのが、それぞれの国の中間層ということになる。相対的にはその割合は決して大きなものではないが、現在ではすでに 20~30% が中間層といわれている。所得が統計として明確に把握できないので、はっきりしたことは言えないが、アジア諸国では統計に載らない所得が多くあり、実質的には購買力平価を評価すると、将来かなりの規模になると考えられる⁽³⁾。

このような経済発展にともなう所得の上昇こそ、近代的な小売企業の発展の背景になっているのである。例えば、現在では、ソウルの若者には、コンビニエンス・ストアは欠かせない存在になっている。また、消費水準の向上と規制緩和が追い風となって百貨店の建設ラッシュも続いている。庶民の娯楽としてのレジャー産業も人気を呼んでおり、プロ野球やプロサッカーの試合には多くの観客が押し掛けるようになってきた。海外旅行もブームになり、乗用車も高級車がよく売れている。国民生活は確実に豊かになっているのである⁽⁴⁾。中国などの場合、人口の 10% が中間層を形成しても、その数は 1 億を超えるのであり、大きな市場を創造することになる。

さらに、消費を所得以上に促進しているのは、国民的統合による全国市場の

形成や国境をこえたマスメディア、通信、さらには海外旅行の普及により、海外のライフスタイルに直接接する機会が多くなりつつあることである。そのため、アジア諸国では先進国のライフスタイルを取り入れる形で、欧米化・日本化が進んでいるといえる。

また、都市化の進行も急速である。アジア各国は、首都を中心に都市化が進行している。都市の市街地の拡大により、人口の集中と増大、郊外化の進展、分譲住宅や商業センター、複合商業施設の開発によってさらに都市が膨張するといった形をとっている⁽⁵⁾。

すでに、1980年代半ばには、アジア諸国における経済発展と大衆消費市場の台頭とそれに対応する日本の小売企業のこの地域における進出について関心を払っていた研究者も存在している。しかしながら、その当時の関心は NIES が中心であり、実際のアジア進出企業は日本人観光客や現地の一部上流階級を対象にした伊勢丹、大丸、そごうといった百貨店やキミサワやヤオハンといったスーパーに限られていた。

この時代の研究者も、経済発展による所得の向上による大衆消費社会の台頭によって、消費者の嗜好の高級化・多様化が進んだため、既存の流通機構・販売形態では対応できなくなり、海外からのノウハウを入れることによって、その近代化を推進せざるを得ない状況になっていることも指摘している⁽⁶⁾。

1980年代後半になると、NIES のみならずアセアン諸国、さらには中国までもが経済発展の恩恵を享受し、その結果所得が上昇し、消費行動が変化し、現在では、その大衆消費市場は10年前に比べて、比較できないほどの規模になっていった。こうした変化に対応するために、百貨店、スーパーマーケットなど、近代的な小売企業が急速に発展している。なかでも、コンビニエンス・ストアの発展は、急速である。おそらく、コンビニエンス・ストアの発展は、こうした大規模な大衆消費社会の台頭を反映したものと思われる。以下、各国ごとのコンビニエンス・ストアの発展をセブン・イレブンの発展を中心にみてみよう。

3. NIES のセブン - イレブン

NIES のセブン - イレブンの発展は、大きく二つのタイプに分かれる。ひとつは、イギリスの影響を受けて、都市国家を形成しているシンガポールと香港であり、もうひとつはかつては日本の植民地であった韓国と台湾である。シンガポールと香港のセブン - イレブンは、偶然香港に本社を有するデリー・ファーム社 (Dairy Farm International Holdings Ltd.) の傘下にある。

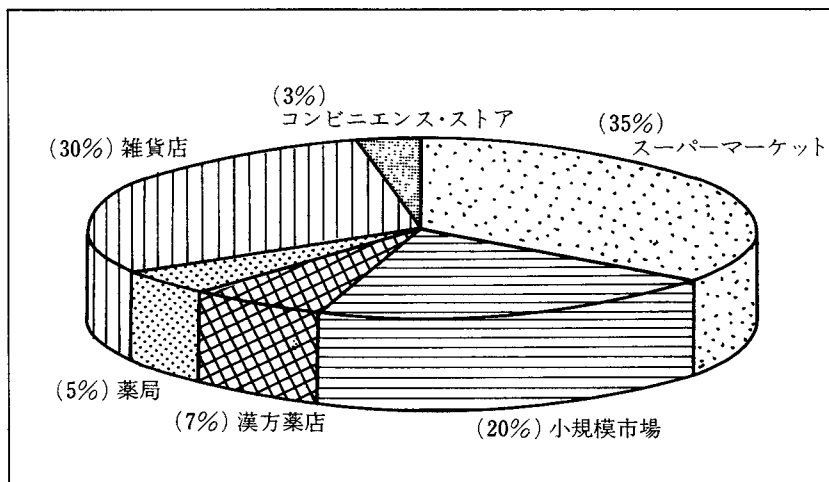
シンガポールは、シンガポール人280万人、外国人居住者40万人を含む320万人の都市国家である。しかも、中国系が78%，マレー系13%，インド系7%，その他3%といった多民族国家である。この都市国家で、経済発展の結果、小売業には大きな変化が進みつつある。郊外・近郊の中心地が発展し、輸送システムの改善によりアクセスがよくなり、さらには社会的・余暇的な活動がますます増加しつつある。こうした変化のなかで、伝統的なスーパーマーケットやミニマートの重要性が高まりつつある。とくに、居住場所に近いスーパーでの買い物が増加している。

シンガポールにおける1993年の小売業態別にみた売上高の内訳が、第1図に示されている。1993年のシンガポールの小売総額は35億820万ドルである。そのうちスーパーマーケットが30%，ミニマートが20%，食料品店が30%，漢方薬店が7%，薬局5%，コンビニエンス・ストア3%となっている。シンガポールでは、近代的な小売業としてのスーパーマーケットの伝統が長いことが分かる。

シンガポールは、従来マレーシアなど周辺諸国までも後背地・商圈とした超広域的な中心商業集積を有してきた。ところが、近年周辺諸国の経済成長と国内都市機能および商業集積の充実化にともない、この中心商業集積としての地位は急速に低下してきている。

こうしたなかで、一部の超大型施設等は例外としても、シンガポールの商業

第1図 シンガポールにおける小売形態別の市場シェア（1993年）



小売総売上 S 3,508.2 百万シンガポール・ドル

	%	売上高
スーパーマーケット	35	S 1,227.90
小規模市場	20	S 701.60
漢方薬局	7	S 245.60
薬局	5	S 175.40
雑貨店	30	S 1,052.50
コンビニエンス・ストア	3	S 15.20
合計	100	S 3,508.20

出所：コールド・ストアレッジ（シンガポール）社，内部資料より作成。

集積は総体として，国内市場をメインとした広域的な商業集積へとその性格と規模を縮小させることが必要となりつつある。そのため，シンガポールの商業集積としては，商圈の縮小による市場規模の縮小を経済成長にともなう国内市場の拡大によってまかなうことが期待されるところである。最近の中心市街地の外資系ショッピング・センター淘汰の始まりと，一部外資系ショッピング・センターの地元住民をターゲットにした郊外店の展開は，こうしたシンガポー

ルの小売環境の変化を背景にしたものである。従来、大規模小売店が outlet しても地元小売店が善戦してきたのは、おそらく外国資本のショッピング・センターは観光客や地元の超富裕層、国内資本のショッピング・センターは現地人を主要な顧客層としていることによるものと思われる。地元消費者をターゲットに当初から発展してきたコンビニエンス・ストアは、こうしたシンガポール小売環境の変化を先取りするものであったといえよう。

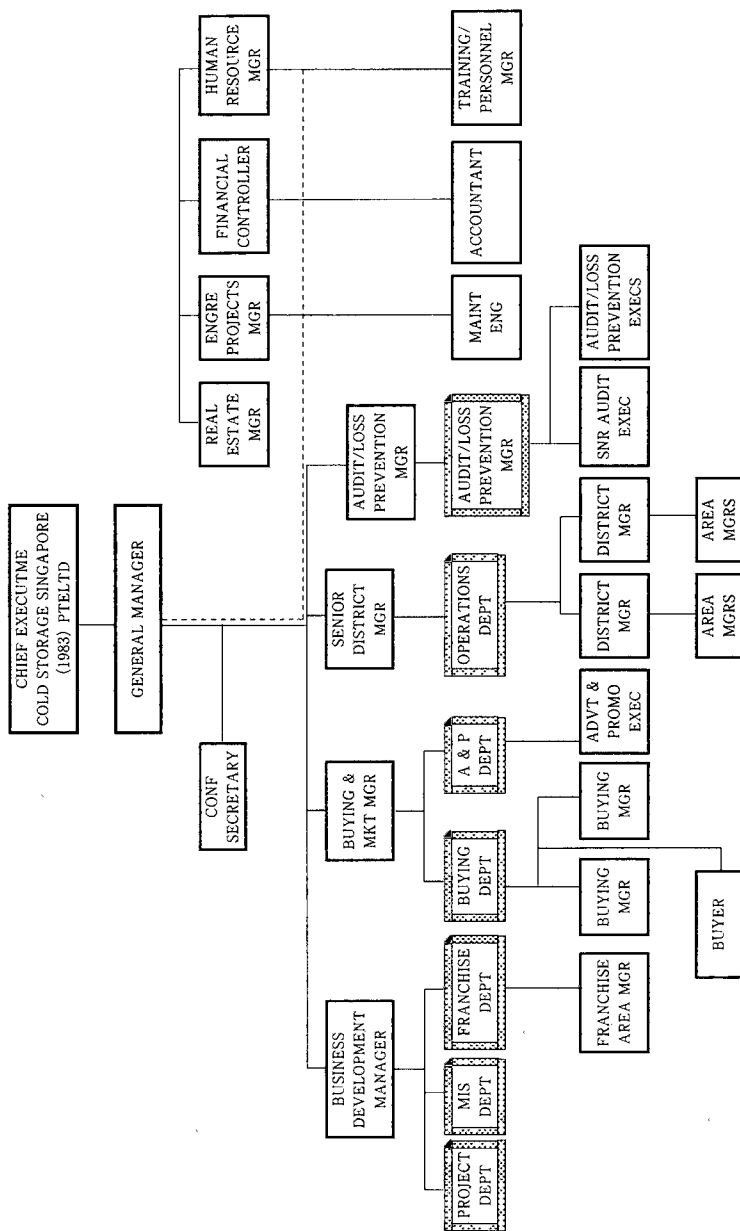
シンガポールでのセブン・イレブンの発展をみてみよう。シンガポールのセブン・イレブンは、当初ジャーディン・マセソン・ホールディング社 (Jerdine Matheson Holdings Co., Ltd.) によって経営されていた。その後、コールド・ストアレッジ・シンガポール社 (Cold Storage (Singapore) Co., Ltd.) の傘下にあったグッドマン・フィールダー・ワッティーズ (Goodman Fielder Watties) によって買収された。1993年3月に、デイリー・ファーム・インターナショナル社が、コールド・ストアレッジ・シンガポールのセブン・イレブンを含む同社のすべての事業を買収し、現在にいたっている。1994年1月現在の同社の組織図は、第2図のとおりである。

シンガポールのセブン・イレブンは、コンビニエンス・ストアのなかで絶対的な強みをもっているわけではない。その競争相手は、Econo-Minimart, Happy Family, NTUC Franchise, G-Stores, その他となっている。最近、急成長をしているのは、G - ストアと呼ばれるガソリン・スタンドに併設されたコンビニエンス・ストアで、ここれはエッソやシェルといった石油会社が先駆企業となっている。

こうした競争のなかで、セブン・イレブンはいくつかの問題に直面しつつある。それらは、マージン率やマーケットシェアが低下しつつあることである。とくに、自動車を運転する比較的上層階級の顧客を石油販売も行う G - ストアに奪われているのである。

こうした問題を解決するために、セブン・イレブンは店舗を増設し、経営情

第2図 シンガポール・セブン-イレブンの組織図 (1994年1月1日現在)



出所：コールド・ストアトレッジ（シンガポール）社，社内資料。

報システムを構築し、流通機能を外注化するといったことを考えつつある⁽⁷⁾。

香港では、ジャーディン・マセソン・グループの中核企業の一つであるデイリー・ファーム・インターナショナル社が1980年にサウスランド社とエリア・フランチャイズ契約を結び、香港での営業権を獲得した。デイリー・ファーム社は100%出資の子会社コンビニエンス・ストア社 (Convenience Store Co., Ltd.) を設立してセブン・イレブンを展開している。香港でも、比較的スーパーマーケットの発展が先行しており、セブン・イレブンは厳しい競争を迫られているようである。競争企業としては、サークルKなどがある。

コンビニエンス・ストア社は、1995年現在末で328店を所有しており、そのうちの177店がフランチャイズ店、残りが直営店である。毎年10～15店の出店を計画しており、3年以内に370店を目標にしている。また、香港のセブン・イレブンは、中国への進出を行っており、すでに1996年で22店を有しており1996年には50店舗を開店している。同社は、広東省でも展開を考えており、1995年に事務所を設立し、1996年中に10店を展開する予定にしていた⁽⁸⁾。

一方、同じ NIES でも、台湾の状況はシンガポールや香港とは大きく異なる。台湾では、スーパーマーケットの発展は、それほど進んでいない。台湾では、1980年代になって外資と提携する形で百貨店、スーパーマーケット、ディスカウント・ストア、コンビニエンス・ストアがいっせいに発展し始めた。台湾では、すでに1963年に都市の高所得者層を対象にスーパーマーケットが開店したが、それが一般大衆を相手に普及するのは1980年代に入ってからのことである。1985年5月に外国人投資条例が改正され、サービス業への外国企業の進出が認められるようになった。それ以後経営ノウハウを蓄積した日本をはじめとする外国資本の参入が活発になったのである。1981年には、初めて現地資本の台北農産の経営するスーパーマーケットが誕生した。日本からの最初の出店は、1985年の千葉薬品の雅客超級市場であった。その後、1986年に松青、88年にカスミ、サミットが相次いで出店した⁽⁹⁾。

台湾では共働きが一般的であり、屋台や市場が広範に普及していた。そのため、スーパーマーケットについては、その特性である肉食提供機能がいまだ十分には受け入れられてはいない。消費者がスーパーで加工食品を購入し、家庭で若干調理するといった程度の利用方法である。そのため、スーパーマーケットの性格は微妙に変化し、日用雑貨の割合を高め、食品のなかでは加工食品の割合が高くなっている。台湾では、このようなスーパーマーケットの発展のプロセスから低価格性を訴求する形をとっておらず、むしろ品質、品揃え、イメージなどを追求せざるを得なくなっている。

このため、台湾ではコンビニエンス・ストアはスーパーマーケットを補完するというかたちではなく、独自の市場を形成しつつある。それを如実に物語るのが、セブン-イレブンをはじめとするコンビニエンス・ストアの急速な発展である。コンビニエンスの数は、1995年末で、統一超商1,158店、統一麵包650店、全家（ファミリーマート）289店、萊爾富229店、O K（サークルK）208店、翁財貴179店、中日超商146店、界揚超商146店、福客多130店、掬水軒61店、新東陽29店、松青超商16店となっており、コンビニが全部で3,218店存在していた。なかでも、統一企業のセブン-イレブンは、圧倒的な強さを誇っており、35%の市場占有率を有している¹⁰⁴。

台湾の場合も、統一企業という台湾有数の財閥企業がセブン-イレブンのエリア・フランチャイズを有している。統一企業は1967年に設立され、小麦粉や家畜の飼育からサラダ油、缶詰食品、紙容器、ミルク、醤油、パン、インスタント食品、清涼飲料水など多数の食品分野に多角化した台湾最大の食品製造企業である。同社の売上は1967年5,600万台湾ドルであったが、1985年には1,360億台湾ドル、従業員4,600人の大企業へと発展している。また、1979年に全省に14店の食料品を開店し、小売部門にも進出した。

統一企業のコンビニエンス・ストアへの進出にあたっては、現在統一超商股份有限公司の総経理である徐重仁氏が一貫して大きな役割を果たしてきた。同

氏は早稲田大学大学院商学研究科在学中に住んでいた世田谷の近所のセブン・イレブンをよく利用しており、これは将来の台湾で有望になる小売形態になると確信したという。そのため、帰国後統一企業に入社した徐氏は、セブン・イレブンへの進出を担当したという。また、同氏の話では当初はセブン・イレブン・ジャパンと提携関係を持とうと考えたが、制度的に不可能であった。そのため、結局アメリカのセブン・イレブンの所有会社であるサウスランド社と契約することになったのである。

ここで、台湾のセブン・イレブンの発展を振り返ってみることにしよう。1979年10月、台湾の統一企業は、アメリカのサウスランド社とエリア・ライセンス契約を結び、翌1980年2月に台湾で最初のセブン・イレブンを台北に開店している。当初は、朝7時から夜11時までしか営業を行っていなかったが、業績が悪く1982年に独立経営会社を事業部とした。1983年に全国規模で10店を選択して、営業時間を24時間とした。その後、業績は改善し、1990年に全国のセブン・イレブンで365日24時間営業体制を確立した。1985年に初めて利益を計上し、1986年に100店目が開店、EOS および POS システムを研究し始めている。1987年の7月6日台湾のセブン・イレブンは再び独立して、株式会社となった。同年、高雄に150店目が開店した。この年の売上は26億元に達した。1995年5月に、店舗数は1,000店を超えていたのである。

組織については、総経理のもとに4つの部門がある。それらは、管理群（法律問題および問い合わせ、開発システム、財務計画等の役割を果たす）、営業群（店舗と直接関係のある部分と各地域の営業部分の管理をする）、発展群（店舗の修理および店舗の数を増やす）、販売群（商品開発・品質管理および物流および広告）、さらにスタッフ部門として企画群および広報課がある。

同社の営業サービスの革新は、台頭する中産階級のニーズに対応するため、その経営理念に商品の豊富さ、品質の高さ、新鮮さ、清潔さと親切なサービスなどが反映されている。経営問題については、年に4回ぐらいアメリカ本部か

ら担当者がやってきて調査をする。1回の調査のための滞在は1週間位で、いろいろな問題はアメリカに持ち帰って検討される。アメリカ本部との連絡は、企画部門を通して行われる。

提供するサービスの内容についてみてみよう。同社は、1980年の台北1号店で、世界のセブン-イレブンで販売されているスラピーを販売し始めた。83年からは冷やしたコーラやインスタント食品、コーヒー、ミルクティー、おでんなどの商品を拡大した。特殊商品はアメリカから輸入し、インスタント食品は日本を模倣して取り入れている。

1985年から86年にかけて、経営戦略はすでに明確となり、特殊商品およびインスタント食品を積極的に開発し、顧客のニーズに対応し始めている。台湾のセブン-イレブンは、日本から多くのものを学んでいるが、台湾独自の商品も多く開発した。その代表的なもので、アジア諸国でヒット商品となった茶葉蛋（チャーエータン）がある。これは、ゆで卵をお茶など漢方薬を煎じた出汁のなかでおでんのように煮たものである。これに対して、黒い食べ物で店舗イメージを壊すという理由で、当社アメリカのサウスランド社は反対をした。しかし、台湾側では、アメリカ側は台湾の国情がわからないと考え、独自に茶葉蛋の販売をし始めたという経緯がある。

台湾では、1983年ごろから大衆の生活様式も変わり始め、経済もよくなってきた。戒厳令が解除されるまでは、夜の外出も一般的ではなかった。しかし、すでにみたように、1986年以降台湾セブン-イレブンの店舗はすべて1年中24時間営業となる。セブン-イレブンは、顧客のニーズに対応するため、商品の製造日を表示し、品質を高めるための検査体制を確立し、毎月約50の死に筋商品を廃除している。最近では、消費者ニーズにあわせてフードサービスのイメージを強化し、ファースト・フードや電子レンジで温める食品を導入している。1990年から、同社はセルフサービス商品を増やしている。

商品については、国内製品のみならず、海外からも輸入しているが、それら

の共通の特徴は、コンビニエンス・ストアの特徴を反映してすぐ食べられるものとなっている。アメリカ本部の意見を入れ、1994年7月からは弁当を導入し、正式に外食市場に参入した。台湾で有名な GMP 弁当製造所が弁当の製造を担当している。弁当などの在庫管理のため、各店では摂氏18度の温度を維持するために冷蔵ケースを置いている。これらの商品の味を維持するため、日本を訪れてその管理を学んでいるという。

さらに、店内にはアメリカ方式を取り入れ、ATM の設置、郵便業務、テレフォンカード、その他のサービスなどを提供している。台湾では、「お客様は最後の裁判長」といわれ、顧客のニーズを最優先することを従業員に徹底させている。また、ワールド・カタログによる通信販売を行い、台湾の消費者に世界中の商品の情報を提供する。

店舗立地については、アメリカは郊外の住宅地および会社の集中している地域であったので、当初これを模倣した。しかし、当初台湾では商業地や住宅地域ははっきり分かれていなかったし、自動車所有比率も低く、セブン-イレブンは店舗を小路に立地したため、伝統的な雑貨店と直接競争することになった。しかも、セブン-イレブンは商品価格は雑貨店よりも1～2元高かったので、競争上有利ではなかった。1983年から、立地戦略を変更し、昔の小路から交通要路に変更した。こうした立地と同時に、24時間営業戦略のもとで、セブン-イレブンは消費者にとって注目すべき存在となり、既存の雑貨店に対して競争優位を獲得したのである。

成立初期には、経験不足のためアメリカの親会社のようなフランチャイズ経営をせず、直営店を展開していた。しかし、1990年から規模拡大するために、フランチャイズ店を増やし始めているが、アメリカのような委託制度ではなく、日本で一般的な特許加盟制度を導入している。1991年以後、良い立地場所がなくなり店舗の出店が難しくなったため、1993年から委託加盟を採用し始めた。同時に、内部創業制度のプランを加えると、約55%の委託加盟は内部創業に

なっている。加盟店比率を拡大するために、外部の人を募集するのみならず企業内部の人たちも募集している。1995年末までには直営店と加盟店の比率は同じくらいになっている。

商品の陳列はアメリカと大体同じで、顧客の購買欲を充たすために導線を導入している。そのため、よく売れる商品は奥に、衝動買いおよび高利益商品は店内のもっとも目立つところに並べている。関連のある商品は一緒にならべ、おやつは飲み物のとなりに並べている。雑誌新聞はウィンドウ前におき、立ち読みを許している。立ち読みを許しているのは、顧客の滞在時間を長くし、この店舗が人気のある店と見せるためである。商品の陳列は、顧客の便利さ、作業のし易さ、顧客の購買欲をそそるといった諸目的を調整しながら行われる。

30坪未満の店舗で2,000品目から2,500品目を取り扱わなければならないコンビニエンス・ストアでは、他の国と同様に、商品の配送が大きな問題となる。配送システムは、当初、アメリカの集中配送を採用していた。中歴と永康に2カ所の物流センターを設置し、商品はこの2カ所に集中し、配送をおこなった。集中配送は大規模な土地が必要になる。しかし、土地の取得がむずかしいので、1990年から日本のセブン・イレブンの専業分工配送方式（製販同盟による共同配送システム）を採用して、食料雑貨品は同盟関係の下で行い、他は専業の会社にまかせる体制をとった。

小規模な店舗に大規模な在庫を持つことはできないといった多店舗化したコンビニエンス・ストアでは、多頻度・小口配送が不可欠である。台湾をはじめアジア諸国では、大規模な製造業者は直接小売業者へ配送するのが一般的であり、コンビニエンス・ストアの食品や日用品の配送においては、現地の卸売商では、きめ細かい商品配送や品揃えがニーズに対応できなくなっている。このため、統一企業は1990年4月に三菱商事および菱食と合併で「捷盟行鎖」という卸売会社を設立し、この卸売会社がセブン・イレブンを対象に同年7月から卸売業務を行っている。同社は、資本金5,000万台湾ドルで、出資比率は統一

企業51%，三菱商事25%，そして菱食25%となっている。

この卸売会社は、菱食が日本のコンビニエンス・ストアやスーパーの多品種・少量・定時配送という厳しい要求に対応して組み立てた先端システムを導入し、現地のセブン・イレブンが使用している2カ所の配送センターに菱食の物流情報システムを導入して、卸売事業を行うのである。小売店からの受注、商品の小分け、鮮度管理、値札付け、配送などをすべてコンピュータで管理し、効率的な在庫管理と迅速な配送、ニーズに合った品揃えを行っている¹¹⁾。

統一超商は、1979年からコンピュータを導入し、経営の合理化およびシステム化を促進している。また同社は、小売業として台湾ではじめて EOS を導入している。ハード面については、ワング社と提携してコンピュータ・オーダーシステムを開発している。各店舗が注文したものにに関する情報を本社に転送して、本社のスタッフがそれをみて処理し、物流センターや他の問屋に連絡するシステムを作り上げ、1989年に完成している。一方、EOS の運営システムは日本から移転したもので、日本企業と提携して共同開発したシステムである。

物流配送以外は、在庫の管理が大きな問題となっている。アメリカの会社の作業の流れを導入して、管理を行っている。店長は、自分で商品の在庫を決定することができず、これは本社で決定される。特殊の領域である病院や観光名所などでは、専門的なグループが担当する。本社は、すべての商品について最低限度の在庫量を決めているので、これより少なくなれば補充することが必要となる。このコンピュータ・オーダー・システムを利用しないで注文するときには、パンを配送している運転手にオーダーを手渡す。運転手は、それを問屋に渡す。店長は、コンピュータに商品の種類、数を入力して、その資料を処理センターへ伝送して、その処理センターは本社および同盟の問屋に流してオーダーは終了する。

内部のコミュニケーションについては、以下のとおりである。スーパーバイザーが毎週本社に集まり、地域区課会議を行い、日々の新しい問題について検

討することになっている。スーパーバイザー以上の幹部は、経営革新会議に月2回出席して、本社は重要な経営の問題や販売活動などを説明する。さらに、毎月店長会議が開催され、店長はその時に意見を述べるができる。会議以外に、会社の全体のコミュニケーションは、社内新聞を通じて図られている。ひとりのスーパーバイザーは、大体8店に対して責任持っている。彼らは週3回店舗を訪れ、店のイメージや清潔さや店員のサービスをチェックする。直営店に対しては、本部として直接コミュニケーションをはかることが容易であるが、加盟店に対しては店長とのコミュニケーションをとりながら、店長にいろいろな問題を解決してもらうことになっている¹²⁾。

以上みたように、台湾の統一超商の経営・営業戦略については、当初アメリカのセブン-イレブンのシステムをそのまま台湾に持ち込んでいた。そして、主婦を対象として住宅地に店舗展開をしたが、これは失敗してしまった。というのは、品揃えではスーパーマーケットに、便利さでは近所の伝統的な商店にかなわなかったからである。つまり、受入国台湾におけるコンビニエンス・ストアの概念が明確にされなかったからである¹³⁾。

そのため、1985年に市場調査がなされ、対象市場を労働者、働く女性、若者、そして夜型の人々へと変更し、立地も歩行者の多い街角に変えた。また、伝統的な商店との競合を避け、品揃えも対象とする人々のニーズを充たすことができるように拡大され、ファースト・フードの取り扱いも拡大された。同時に、他のコンビニエンス・ストアとの競合を避けるために、差別化もはからなければならなかった。そのために、銀行、郵便、電話・通信、各種チケットなどのサービスの拡大をはかり、情報システムを導入した。台湾では「老板」といって、組織に属するよりも自ら独立するという考え方が強く、フランチャイズはあまり発展しないと考えられていたが、統一超商フランチャイズ・システムも導入し発展させた。こうした改革によって、台湾のセブン-イレブンは1986年以後、急速に発展したのである。

こうして、台湾の消費者に適合するように経営戦略を変更して成長した台湾の優良企業となった統一超商は、現在、株式上場の準備を進めるまでになっている。その狙いは、「企業のイメージ向上と、経営の効率化だ。取引所の審査を経ることで経営内容を改めて検討できる。」¹⁴⁾ というものである。

一方、韓国におけるコンビニエンス・ストアの発展は台湾に比べるとはるかに緩慢であった。韓国に登場した最初のコンビニエンス・ストアは、1980年に開店したニューコア百貨店が1981年に江南に開店した「ニュートウン」であるといわれる。しかし、当時は韓国の経済は不況下にあり、夜間の外出禁止などのために、コンビニエンス・ストアの流行は生じなかった。その後、1980年代の不況から立ち直り、夜間外出禁止が解除され、自動車が普及することによって、仕事や遊びで深夜まで生活をする人々が増えてきたことによって、次第にコンビニエンス・ストアを受け入れる基盤が整備されてきた¹⁵⁾。その後、コンビニエンス・ストアが急速に成長するのは、流通の自由化が行われた直後の1989年5月以降のことであった。つまり、流通の市場開放措置により、海外企業との技術提携が可能になったのである。この年、同和産業がアメリカのサウスランド社と提携して設立したコリア・セブン社がセブン-イレブン、太虎流通がローソン、そして、サークルKコリアがサークルKと、合計7店を出店した。その後、いくつかの企業が参入し、アメリカ系が1992年末で、セブン-イレブン55店、ローソン（その後コロン流通とデイリーマートの提携による）48店、サークルK（ハンファ流通とサークルKの提携）83店、日系がファミリーマート（普光とファミリーマートの提携）118店、ミニストップ（味元通商とミニストップの提携）117店、am/pm（三養石油と am/pm の提携）18店、バイザウェイ（東洋マークとサンクスの提携）18店と外国企業との提携によって、コンビニエンス・ストアが急増した。一方、外国企業と提携しない LG 25（ラッキー金星）150店のローカル企業も生じた。上位8社の1993年6月末の総店舗数は1,002店と急増している。

しかし、その後競争が激化し、韓国のコンビニエンス・ストアで利益の上がっているものはないといわれているほどである。ある統計によれば、1994年現在で1,725店のコンビニエンス・ストアが存在していた。また、別の統計では、1996年現在で1,697店が存在していたといわれている。この2つの統計を直接比較することはできないが、これらの統計から1994年から1996年にかけて、韓国のコンビニエンス・ストアの競争が激化し、不採算店の整理、新規出店の自粛、本部と加盟店間の対立などで、出店があまり増えなかったことが分かる。韓国でセブン－イレブンを展開していたコリア・セブンは1994年8月、ロッテの現地法人に買収されている。現在ロッテ・グループは、積極的に小売業態を多角化する政策をとっているが、この一環として、コリア・セブンを買収したものと思われる。

現在、韓国のコンビニエンス・ストアの1店がカバーする人口数は1万8,000人で、その状況は日本の1979年当時とほぼ同じである。JINRO（ベストア）、LOTTE（セブン－イレブン）、コロン（ローソン）など、既存のコンビニエンス・ストアを買収した大企業が今後出店を加速化し、売上高も年率20%位で増加すると予想されているので、今後韓国のコンビニエンス・ストアは急速に発展すると考えられる。

セブン－イレブンについてみても、1995年末で110店、1996年末でもまた125店にとどまっている⁴⁶。このように、比較的發展が緩慢であるコンビニエンス・ストアではあるが、依然としてパパ・ママ・ストアなどの零細業者の多い流通業に対して、百貨店や総合量販店以上に人々の生活や流通革命に影響を与えたのがコンビニエンス・ストアであったと言われている⁴⁷。

4. アセアンのセブン－イレブン

アセアンの国も急速な経済発展を遂げるなかで、都市を中心に大衆消費市場が形成されつつあり、これをターゲットにした近代的な小売業の導入が盛んに

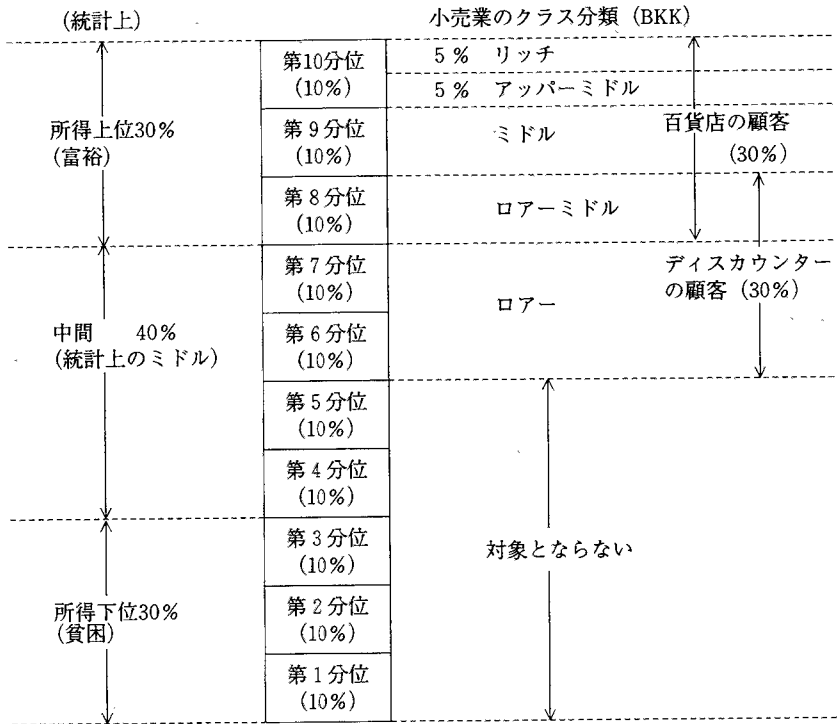
なりつつある。百貨店、スーパーマーケット、ディスカウント・ストア、カテゴリー・キラー、ホーム・センター、会員制の卸売商など、多彩な業態が同時に開花しつつある。

しかし、一方で経済発展の恩恵を受け、近代的な都市生活を享受できる層は限られているともいわれている。そのため、消費者が伝統的な小売形態に依存する層と近代的な小売形態に依存する層とに階層分化が進んでいるといえる。

こうした発展の典型的な国はタイであろう。まずタイの場合、中産階級あるいは中間所得層が増加しているといっても、これが所得階層の中位を示すものではない。一般的な認識としては、中間所得者層とは世帯収入が4～6万バーツで持家、自家用者を所有する層のことである。この層は所得階層10分位からすると7分位・8分位の階層であり、統計上の分類からすると上位に属する。しかしながら、この層は家や自動車のローンに追われ、生活防衛のために日常の買い物はディスカウント志向の店舗を選択する。その結果、各社が競ってこの大型ディスカウント業態に参入する結果となっている。下位5分位以下は、近代的な大規模店の対象にはなっていないと思われる（第3図参照）。しかし、彼らに属する一部の中間分位の人々のなかにも便利さや衛生などに対する関心が生じつつあり、コンビニエンス・ストアの利用客が増加しているものと思われる。

タイでは、CP (Charoen Pokaphand) グループが、セブン-イレブンのエリア・ライセンスを取得している。同社は、アグリビジネスを中心に発展してきたが、近年多角化を進めており、なかでも積極的に流通小売業に進出している。これは、高度成長を遂げた結果、従来の流通機構では消費者のニーズを充たすことができなくなったので、新しい複数の流通形態に進出しているためである。卸売りレベルではオランダの SHV Holdings と合併で Makro という現金持ち帰り制の卸売りスーパーマーケットを展開し、小売では日本の西友と提携して Sunny's Supermarket をバンコク郊外に設立している。また、CP Seven-Eleven

第3図 タイにおける所得10分位による顧客分類



出所：JETRO Bangkok『タイ国経済概況 (1996/97, 年版)』
(盤谷日本人商工会議所, 1997年)。

Co., Ltd. を1989年に設立して、タイにおけるセブン-イレブンを展開している。

東南アジアのなかで、最も急速にコンビニエンス・ストアが発展している国もタイであるといえる。

タイのセブン-イレブンの近年の発展には目ざましいものがある。1991年に68店しかなかったものが、1996年末では714店舗と急成長している。これは、CP セブン-イレブンがタイ国内の企業にエリア・ライセンスを与えているためと思われる。経済発展の結果、企業活動が全国的になり、バンコクを中心に

発展してきた巨大企業が、地方に進出を始めた。このため、地方のビジネスマンたちは、これに対応する必要が生じた。チェンマイのタントラパント (Tantraphand) グループは、CP グループから北タイ上部地方 8 県でのフランチャイズを獲得し、1995 年 7 月現在チェンマイ市および近郊だけでも店舗数は 20 店に達しているといわれている¹⁸⁾。

店舗の増加に伴って生じる問題は、各店舗への商品の供給システムの問題である。既存の流通システムが不十分なタイでは、この業務も外資系企業に依存する傾向が強まっている。

タイでの食品流通は典型的なプロダクトアウト型構造であり、中間流通抜きで小売商との直結型である。これは、従来製造業者も小売業者も数が少なかったこと、高率の輸入関税等に守られて、製造業者は製造すれば売れるという状況であったため、製造業者に卸売商の必要性などが認識されてこなかったし、製造業者の交渉力の強さから、定期配送、共同物流によるコスト削減の意識が生まれていなかったことによる。さらに、タイ国内では、現在では少しづつし解放されつつあるとはいえ、従来国軍関係の輸送業者が独占的市場を支配していたこともあげられる。こうした状況では流通はきわめて非効率であり、多品種・少量販売形態の GMS タイプの店舗での在庫負担は日本のスーパーの 3 倍近くに及ぶといわれていた。

そのため、例えばサイアム・ジャスコは、単品大量販売業者であるホールセール・クラブ (マクロ社) やディスカウント・ストア (ロータス社) などのローコスト型店舗との競争上、日系の菱食に物流を依頼している。菱食は、1995 年 11 月に、資本 4,300 万バーツで RS-Thiland Company Limited (株式会社 RS タイ) を設立し、バンコク市バンケン区クロンタノン (通称ラクシー) に物流センターを建設し、1996 年 4 月からそれを移動させた。合併会社の出資比率は、菱食 49%、サイアム・ジャスコ 31%、泰 MC 商事会社 15%、泰三菱倉庫会社 5% となっている¹⁹⁾。在庫管理、伝票管理、ピッキング、検品などの業

務を一元的に RS タイが実施することによって、個々の店舗のオペレーション・コストをかなり低減する効果を上げているといわれる。

セブン-イレブンも同様である。かつては、バンコクに3カ所の人海戦術型の物流センターを設置していた。現在では、3種類7カ所の独自の流通センターを有しているが、アメリカのウォルマート系のマクレーン社に各店舗への商品の流通を担当することを検討している。

タイにおいて、この新しい消費ブームをになっているのは、乗用車に手の届くようになった中間所得層である。彼らは、調味料・カップラーメンなどの食品から携帯電話・乗用車などの耐久消費財に至るまで、消費ブームを生じさせつつある。彼らはバンコク圏などの大都市消費市場において、高級化と欧米化・日本化を新しい消費文化として定着させつつある。タイの年間ヒット商品をみると、1989年にはコンビニエンス・ストア、1990年には郊外型スーパー、1991年にはコンビニチェーン、1992年には郊外型大型商業コンプレックスが入っており、消費ブームと流通革命が同時に進行していることがわかる⁴⁹。

タイの場合は、バンコクへ人口および経済活動が集中した結果、都市中間層が流通革命の先頭をきったといえる。バンコクは、1958年と83年の25年間で人口が2.5倍、市街地面積が5倍近くになっている。市街地の拡大は、1970年代の初めまでは東部を中心に、1970年代後半以降は分譲住宅や商業センター、百貨店建設ブームで、全方位的に発展した。さらに、トンブリー地区との架橋がその開発と市街地拡大をより促進することとなった。こうした住宅地の郊外への急速な拡大が、広大な駐車場を完備した商業センターの郊外立地やマイカーを利用した買物行動の浸透を助長することになった。さらに、生活条件の整備が、人々の郊外居住を一層促進する結果となった⁵⁰。

こうしたバンコクでのライフスタイル、消費生活の変化は地方にも波及しており、チョンブリー県の臨海工業地域およびレムチャバン港を結ぶ道路の沿線のコンビニエンス・ストアの発展、とりわけガソリン・スタンド併設のコンビニ

エンス・ストアの発展など目覚ましいものがある。

つまり、タイでは経済発展の結果、都市化した中産階級の台頭によって、各地域にあったタラートと呼ばれる市場では、新しいライフ・スタイルに対応できなくなりつつある。自動車を所有する家族にとっては、レジャーの一環として家族で買い物に行く形態が一般的になりつつあり、郊外に大規模なショッピングセンターが建設されている。

また、タイではショッピング・センターや百貨店にスーパーを併設する店舗はあっても、単独でのスーパーマーケット・チェーンはいまだ少ない。1995年の半ばで、フードランドが6店、サイアム・ジャスコが4店、サニーが3店に過ぎなかった。人口規模からいってあまりにも、スーパーマーケットの発展が遅いといわざるをえない。もちろん、こうしたスーパーマーケットの発展の遅さには、もともと肉食の伝統が弱く、既存の肉食材提供業者が存在しなかったという文化的側面が存在したことが影響していることも忘れてはならないであろう。このため、スーパーマーケットは、低価格を訴求することはできないばかりか、外食に比べ高価な肉食のための食材提供業者になることができなかったのである。このように、スーパーマーケットが当初から低価格を訴求をできなかったことが、早期のディスカウント・ストアやコンビニエンス・ストアの台頭を促す一因となったと考えられる。

こうした大規模な商圈の隙間を埋める形で、コンビニエンス・ストアは多階層にまたがる学生や若者達をターゲットにして発展しているといえよう。また、首都のバンコクや観光地のプーケットなどでは、外国人旅行者のコンビニエンス・ストア利用が眼を引く。

セブン・イレブンの競争企業としては、ファミリーマート、ビック・セブン、ミニマート、am/pm などがある。過去2、3年急成長しているのが、自動車社会化にともない自動車道路沿線へのガソリン・スタンドへのコンビニエンス・ストアの併設である。これには、代表的なものとしてエクソンのタイ

ガー・マートなどがある。日系では、ファミリーマートがタイ最大の一般消費財メーカーで卸売商でもあるサハ (Saha) グループ、同国第2位の百貨店であるロビンソン (Robinson) グループ、そして伊藤忠商事との合併でサイアム・ファミリーマート社 (Siam Family Mart Co., Ltd.) を設立し、1992年に1号店をバンコクに開店した。1995年12月には、フランチャイズ店1号店を出店している。今後は、同社フランチャイズ店を中心に出店を強化し、2000年には400店体制を目指している。

一方、マレーシアでは CP グループと同じような多角的なビジネスを有するアンター・ホールディングズ社 (Antah Holdings Bhd.) 19%、ジャーディン・マセソン・ホールディング (M) 社 (Jerdin Matheson Holding (M) Sdn. Bhd.) 42%、カーデン・オタード・ワイン & スピリット社 (Karden Otard Wine & Spirit Sdn. Bhd.) 39%の出資比率の合併で、1984年にコンビニエンス・ショッピング社 (Convenience Shopping Sdn. Bhd.) が設立され、セブン・イレブンが出店された。1989年にジャーディン社がその所有する株式を香港のデイリー・ファーム社へ売却した。その後同年に、アンター・グループがデイリー・ファーム社から株式を取得し、最終的にコンビニエンス社の100%の株式を取得した。マレーシアでは、1984年から1988年にかけて、日系スーパー・キミサワの閉鎖にみられるように、小売業は不況であったためデイリー・ファーム社が株式を売却したものと思われる²⁴。同社は、クアラルンプール、ジョホール、ペナンなどの地域に1995年末で93店舗、1996年末で101店舗を有している。

マレーシアの人々のライフ・スタイルが変化しているので、コンビニエンス・ストアは将来性を有していると期待されているが、現在のところマレーシアでのセブン・イレブンの発展はそれほど急激なものではない。競争相手としては、Hop-in の他、シンガポールと同じく、エクソン、シェル、BP などの経営する G - ストアがある。

コンビニエンス・ショッピング社についても、最大の経営上の問題は商品の供給である。他の国々と同じく、大規模な製造業者は独自の流通組織を有している。しかしながら、卸売業者による全国流通システムが形成されていないので、きめ細かい供給ができないため、現在では流通業者の共同化を考えているという。また、店舗開発も基本的な問題であり、出店は既存店の業態転換を考えているが、人材の問題が存在する。そのため、自ら店舗を建設し、社内で訓練した社員を店長とする社内フランチャイズ制を取り入れている。

ところで、セブン・イレブンが撤退し、サークルKの活動も限られているインドネシアにおいては、近年現地企業がコンビニエンス・ストアに進出する動きが報道されている。同国の流通企業であるパサラヤ・ヌサカルヤ (Pasan Ray-Nusa Karya) が1994年に実験店をオープンし、1995年から200~300店を目標に店舗展開をするという。また、インドネシアのスーパーマーケットの最大手のヘロー・グループ (Hero Group) も、スターマートというコンビニエンス・ストアの展開を始めている。同社は、スーパーマーケット、ディスカウント・ストア、コンビニエンス・ストアといったような業態の多角化を始めている²⁴。

フィリピンは、最近になって、やっと長かった政治的混乱と経済的低迷から脱却し始め、持続的成長基調を回復している。経済の活性化のなかで、新しい消費動向も生じ始めている。従来、フィリピンでは、階層別の消費者のニーズを充たすものとして、サリサリ・ストアと呼ばれる小規模雑貨店、バレンケと呼ばれる集落の中心にある朝市、そしてスーパーマーケット、百貨店、高級専門店からなる近代的なショッピング・センターがあった²⁵。

しかし、経済回復と同時にコンビニエンス・ストアも急速な発展を始めている。この国でもセブン・イレブンがコンビニエンス・ストアをリードし始めている。フィリピン・セブン社 (Philippine Seven Corporation) が、フィリピンにおけるエリア・ライセンスを所有して、店舗展開をしている。同社は、フィ

リピン有名なビジネスマンであるヴィンセント・T・パテルノ (Vincente Paterno) が所有するもので、1982年10月にライセンス契約をサウスランド社と結び、1984年2月に1号店を開店している。このセブン-イレブンの1号店は、同時にフィリピンにおける最初のコンビニエンス・ストアであった。

その後、フィリピン・セブン社の店舗数の推移は1984年が2店、85年および86年が3店、87年が8店、88年が14店、89年が19店、90年が25店、91年32店、92年35店、93年45店と出店店舗は緩慢であったが、1993年45店、94年65店、95年83店、96年103店と、1993年以降出店速度が加速化している。さらに、97年度に46店、98年度には54店の出店が予定されており、1998年末までには総店舗数は200店になると見積もられている。

現在までのところ、フィリピン・セブン社の出店戦略は、メトロ・マニラとその郊外地域に限られているが、コンビニエンス・ストアの概念は、この地域によく受け入れられているようである²⁸⁾。

フィリピンでのコンビニエンス・ストアの発展の要因は、そのままアジア全体に当てはまる。その発展の要因をフィリピン・セブン社のGMであるヴィクター・パテルノ (Victor Paterno) は、次のように述べている。「アジア諸国では人口が密集している。家屋は小さい。そのため、食品の保管場所や収納場所は限られているので、人々が店舗に買い物に行く頻度は高い。なかでも、フィリピン人は、最も頻繁に買い物に出かけている。」さらに、今後の発展については、つぎのように述べている。「フィリピンの都市人口は増加しているので、その人々の需要を充たす販売形態が必要になる。共働きもまた増加している。そのため、時間や便利さに対する関心がいっそう高まっている。」²⁹⁾。

このような近代的な生活をする人々のライフ・スタイルは大きく変貌しつつある。彼らは、希少な時間を大切にするために、迅速な買い物を好む。また、彼らは、夜行型の生活に移りつつあり、同時に安全で、清潔で、明るい店舗を好む。また、フィリピンでは家庭に買い置きをしておくことを伝統的に好まな

いし、日常的にタバコを1本ずつ売買する習慣も残っている。そのため、セブン-イレブンはものがなくなったときに買うというタイプの店づくりがなされ、スーパーマーケットでの買い物と買い物の間に無くなったものを購入したり、計画していなかった買い物をするための場所となっている。

フィリピン・セブン社の品揃えは、他の国々のセブン-イレブンと比べて多く、グリーティング・カード、電球、氷、ストッキング、口紅など3,000品といわれている。また、顧客の満足のいかなかった品物の返品もレシートを見れば認めており、従来の商店と比べるとサービスの質は高まっている。店舗には、公衆電話を設置したり、切手の販売やポストの設置など、多くのサービスも提供している。

過去3年位の間に他のコンビニエンス・ストアもオープンし、競争が激化している。他の競争企業には、独立型のものとウエアハウス・クラブ卸・小売り、ドラッグストア、ガソリン・スタンドなど他の小売形態が出店するものがある。

コンビニエンス・ストアにとって立地は非常に重要であるが、現在の出店は学校、事務所のそば、分譲住宅地の入口、主要なジープニーの運行ルート、バスターミナルなど、とにかく人の集まる便利な場所を中心に行われている。同社は、立地を開拓するために不動産部門を拡充しており、現在30人のスタッフを抱えているが、さらに人員を増やすことを考えている。すぐれた立地を得るために、同社は弾力的なリース条件を設定し、テナント料を引き下げるために前払いを行ったり、家主が住めるように2階を増築したり、あるいはビルを建設してセブン-イレブンのみならず、銀行やファースト・フードなどのテナントも募集している。

しかし現在のところ、フィリピン・セブン社は、出店をマニラ地域に限定しており、出店形式は直営店のみとなっている。これは、コンビニエンス・ストアは都市的な要素の強いものであり、都市化の進んでいない場所での立地は困

難と考えられているためである。将来は、特定の地域で急速な店舗展開を行うために、特定のエリア・フランチャイジーを選ぶことになるかもしれないが、その場合にはその選定基準は資本力や地域への影響力ではなく、経営力、献身、共有できる価値観が重要であると、パテルノ氏は指摘している。

5. 中国におけるコンビニエンス・ストアの発展

アセアンに続いて発展が期待されているのが、12億の市場を抱える中国である。いまだ、全体の所得水準は低いといえ、ここ数年来の急速な経済発展は、新しい小売業の発展をもたらしめている。中国政府も、政府統制物資の品目を減少し、原則として自由な流通システムを構築しようとしている。また、雇用拡大を目的として、第3次産業の育成を重視しており、規制緩和によって流通業の活性化が進められている。すでに発展の遅れている卸売分野では、ヤオハンや伊藤忠が乗り出している。

小売業では、1993年末には24時間営業のコンビニエンス・ストアが北京に誕生している。店名は、「祥雲」というものである。首都である北京でも、改革・開放の影響で、大型デパートができたり「个体戸」という個人商店が形成されはじめている。しかし、市民の生活は間違いなく夜型になっているにもかかわらず、住宅地では中型店が存在しておらず、夜遅い買い物には不便であり、コンビニエンス・ストアがこの隙間を埋める役割を果たすと考えられている⁸⁾。

1995年末現在で、コンビニエンス・ストアは北京、上海、天津、広州など15の大都市に合計1,166店があるといわれている。中国のコンビニ店1号は、北京の希福チェーンであるといわれており、現在、同店は31店を所有している。希福チェーンの前身は北京市西城区副食品公司に所属する小型食品店であり、経営不振に陥っていたといわれる。その結果、1992年ごろから不採算店を順次コンビニエンス・ストアに切り換えていったものである。上海では、宏良、家楽、零零などのコンビニエンス・ストアが存在する。最も成功している宏良も

希福と同じ小型店が業態転換としてコンビニ化したものである。同社の営業時間は、朝 7 時から夜 10 時までで、一般の食料品店に比べて 5 時間も長い。また、サービスの内容も品揃えが豊富で、公共料金の支払い代行、自転車の空気ポンプ、近所の独身老人への商品の無料配達など地域密着型のサービスを提供して、消費者の利便性ニーズに対応している²⁹⁾。

もちろん、規制緩和を狙って外国系のコンビニエンス・ストアも中国に積極的に進出しはじめた。すでにみたように、香港のセブン・イレブンのエリア・ライセンスを有するデイリー・ファームは、すでに深圳に店舗展開を行っている。

イトーヨーカ堂もスーパーストアの大型店とともに、コンビニの全国的展開の希望をもっている。そのため、将来は中国の南の地域をデイリー・ファームのセブン・イレブン、北の地域をイトーヨーカ堂のセブン・イレブンが担当するようになるかもしれない。いずれにしても、エリア・ライセンスをめぐる調整の問題が生じてくるのは必至であると思われる。最近の『日経流通新聞』は次のように伝えている。「イトーヨーカ堂と伊東忠商事は、中国で外国企業として初めて、チェーンストア展開に乗り出す。近く合併会社を設立し、98 年にも北京に 1 号店を出店し、段階的に出店地域を拡大する。コンビニエンスストアの出店も検討する。中国は外資の小売業に対して店舗数や出店地域を厳しく制限してきたが、流通近代化の一環で両者に原則として自由な出店と独自の商品輸出入権を認めている。出資比率は中国側が 51%，日本側はヨーカ堂が 36%，伊藤忠が 13% で、ヨーカ堂が総経理を派遣する。」³⁰⁾

日本のコンビニエンス・ストアの中国進出第 1 号は、ローソンである。ローソンは、現地小売業大手の中国上海華聯集团公司との合併会社である上海華聯羅新公司を資本金 500 万ドルで、ダイエー・グループ（基本的にはローソン）が 70%，上海華聯が 30% 出資して設立した。1996 年 7 月に 1 号店、2 号店を同時に出店し、同年 10 月に上海師範大学前に 6 店目を出店している。いずれも直

営店で、現地スタッフとアルバイト計10人程度で運営されている。品揃えは米飯、ファーストフードを中心に約1,000品目と、日本の3分の1程度に絞っているが、これはまだ中国人の生活が日本におけるほど多様化・複雑化していないことによる。総経理の小島孝雄氏は、中国の人たちも生活が夜型になり、清潔さ、安全性を志向し始めているので、コンビニエンス・ストアの将来性はあると指摘する⁹¹⁾。

すでに述べたように、香港のセブン・イレブンが深圳地域にすでに5店出店している。これは、深圳では経済発展がめざましく市民の所得が上昇しており、都市型の消費生活様式が根付いており、コンビニエンス・ストアの発展の基盤が整ってきたと考えられていることによる。

6. まとめ

以上、アジア諸国における経済発展の段階が異なる国々を通して、流通革命の実態、なかでもとりわけ成長の著しいセブン・イレブンの発展状況を見てきた。最後に、この研究の成果をまとめ、アジアでの流通革命の問題点と同時に将来の展望を考えることにしよう。

第1に、アジア諸国では、急速な経済成長の結果都市化が進み、所得が向上し、新しいライフスタイルの発展により、購買行動も変化しつつある。しかし、既存企業はその変化に対応することができなくなっている。主婦は働きにでかけ、メイドも雇えないため、既存の朝市には買い物にでかけることができる人間が家庭になくなりつつある。そのため、週末家族で自動車で行けるショッピング・センターでの買い物が普及しつつある。そうしたなかで、セブン・イレブンはモダンさや安全性を主張して、新しいタイプの若者を中心にアピールし始めている。

第2に、アジアの諸国では流通革命が起こりつつあるなかで、同時に百貨店、スーパーマーケット、ディスカウンター、コンビニエンス・ストアといった

様々な小売業態の発展が同時に進行していることである。欧米の先進国ではひとつひとつの小売形態が革新として順番に誕生しているが、後発国になればなるほど、一度に多様な業態が導入されるようである。

また、経済発展の恩恵を十分に得ることのできない人々の存在のために、伝統的な小売経済も存在し、小売形態が階層別になっているのも興味深い点である。

第3に、これらの小売業態のなかでもひととき成長が激しいのがコンビニエンス・ストアであり、なぜアジアで急成長しているのかが大きな問題となる。その理由としていくつかのものがあげられるが、まず第1に近代的な小売企業として、便利さ、衛生、快適さなどを訴求し、都市化した消費者の支持を得ることがあげられる。第2は、肉食があまり一般的でなかったアジア諸国では、スーパーの補完というよりも、食料雑貨店の近代版として独自に発展することができたからである。第3は、アジアの国々では買ってきたものを保管しておくという習慣も考えもなかったので、手軽に便利に買い物が出来るコンビニエンス・ストアを頻繁に利用することに抵抗がなかったことである。

しかしながら、コンビニエンス・ストアが発展する上で、問題が存在しないわけではない。その第1は、アジアのどの国においても、十分な問屋制度が存在していないことである。したがって、近代的な小売企業の成立のためには、物流をはじめ流通システムそのものを自ら構築しなければならない。セブン・イレブンのエリア・ライセンスを取得している各国の企業、あるいはアジアへ進出している日本企業などは、この卸売機能を果たすビジネス活動に進出するケースが多い。

第2は、台湾の統一發票、借地借家法の欠如にみられるように、アジア各国ではまだ近代的な小売企業の活動を支援する制度が十分に発展していないことである。一方で、アジアの国々では日本の「大規模小売店舗法」のようなものが存在しないので、近代小売業の発展が急速化することも考えられる。さらに、

今後国民の生活水準が向上し、肉食の一般化、人件費の向上などがみられるようになれば、一気に既存の小売業態の店舗数が減少するものと予想され、そのような状況が生じた場合には、業態間の調整が大きな政策課題となる可能性もある。

また、タイにみられるようにディベロッパーが小売企業に20年～30年の一括前払いリースを提供し、小売業者に大きな負担がかかったり、輸入関税率が高いため一部の大手サプライヤーの寡占を許し、小売業自体の発展を阻害しているケースもみられる。

第3は、近代的なサービス観念あるいは経営意識をもった人材の育成が大きな問題となっていることである。従業員のジョブ・ホッピングの問題のみならず、店員や納入業者の運転手などの商品在庫のごまかしなど、経営上に大きな問題を投げかけている。

今まで急成長してきたアジアのセブン-イレブンをはじめとするコンビニエンス・ストアが、近代的な小売形態として今後ともに消費者に受容されるには、以上のような問題を解決せざるをえない。しかし、これらの問題は一朝一夕にできるものではない。近代的な流通システムとマネジメントを確立できるかどうか、セブン-イレブンをはじめとするコンビニエンス・ストア各社の今後の発展ばかりか、アジアにおけるコンビニエンス・ストア全体の発展の鍵を握るものである。アジア諸国のコンビニエンス・ストアの発展は、成長のみを目指す段階からコンビニエンス・ストア・システムを確立する新しい段階に達したといえる。

注(1) 【アジ研 ワールド・トレンド】(アジア経済研究所、第6号・1996年9-10月)。この号は「発展途上国の消費生活」という特集を組んでおり、アジア、アフリカ、南アメリカの消費生活の変化とそれに対応した流通産業の変化を簡潔にまとめている。

(2) 日米のセブン-イレブンの発展については、次を参照。川辺信雄『セブン-イレブンの経営史』(有斐閣、1994年)。

- (3) 柳原芳雄「域内市場の拡大と消費革命——生産し消費するアジアへ——」(『ジェットロセンサー』1996年11月)。
- (4) 「『豊かな時代』間近、勢い付く個人消費、日本からもノウハウ」(『日本経済新聞』1996年6月3日)。
- (5) Richard Robinson and David S. G. Goodman, *The New Rich in Asia. Mobile Phones, McDonald's and Middle-Class Revolution*, (Routledge, 1996) この文献は、中産階級やブルジョアという概念とは異なった「ニュー・リッチ」という概念を導入し、所得、住宅、教育、ライフスタイルなどの観点からニュー・リッチの特徴を説明し、このライフスタイルと消費生活、そしてその政治的立場についてふれている。しかし、内容はサブタイトルの割には政治的な側面の方が強い。
- (6) 鳥羽欽一郎「アジア流通圏の誕生」(『季刊消費と流通』Vol. No 4, 1986年秋季号)、和田充夫「小売業国際化の動機」(『季刊消費と流通』Vol 9, No 3, 1985年春季号)、日本経済新聞社編『アジア流通革命と日本商法』(日本経済新聞社, 1986年)。
- (7) Lester Quah, G M, Cold Storage (Singapore), Ltd. とのインタビュー (1994年8月4日)。
- (8) *Dairy Farm International Group Profile 1995*, p. 4
- (9) 台湾におけるスーパーマーケットの発展と消費者行動の変化については、以下の研究を参照。
劉宗其「“小売の輪”は何故回転しないのか——台湾における大規模小売業発展過程の分析——」(『慶応経営論集』第11巻第3号, 1994年4月)。
- (10) 統一超商「7-Eleven 公司简介」による。
- (11) 「台湾で卸売業の合併、現地のセブンイレブン向け——三菱商事と菱食——」(『日本経済新聞』1990年4月11日)、「相次ぐ問屋の台湾進出 (下) 現地小売りと取引——先端物流をアピール」(『日経流通新聞』1990年4月12日)、「21世紀型卸めざす、菱食、長期経営計画を指導——国際化戦略、狙いは開発輸入」(『日経流通新聞』1990年5月31日)。
- (12) 簡佩萍「在台韓国服務業中本土化戦略之研究」政大企業研究所 (1995年6月)、李水深『7-Eleven 統一超商縱横台湾——厚基組織論——』(遠流出版, 1995年)、徐重仁「夢在手心」(統一超商股份有限公司, 1995年)。
- (13) Shuei-Shen Liu, “7-Eleven in Taiwan,” in N T Wang, ed., *Taiwanese Enterprises in Global Perspective* (M. E Sharpe, 1992)。
- (14) 「台湾最大 CVS 統一超商、12月上場で徐社長に聞く」(『日経金融新聞』1996年10月4日)、および総経理徐重仁氏とのインタビュー, 1995年8月2日。
- (15) 『アジア研 ワールド・トレンド』(アジア経済研究所, 第16号・1996年9-10月), 5ページ。
- (16) 韓国のコンビニエンス・ストアの動向については、以下のものによる。(社) 韓国便宜店協会『便宜店の理解と運営現象』(韓国便宜店協会, 1995年) および同『便宜店運営動向』(同協会, 1996年)。
- (17) 深川由起子「韓国・先進国経済論」(日本経済新聞社, 1997年), 240—245ページ参照。
- (18) 遠藤元「タイにおける地方実業家の事業展開——チェンマイを事例として——」(『アジア経済』第37巻9号, 1996年9月15日)。
- (19) 菱食の關係先に配布した RS タイ設立の案内によれば、この合併物流会社の目的について次のように述べている。「合併会社、タイ国においてサイアムジャスコ株式会社に対し主として加工食品及び日曜雑貨を扱う先端的な物流並びに情報システム機能を備えた組織的物流センターを建設し、合理的な流通システムの構築に努めるものとします。株式会社菱食から關係先に配布された「タイ国における合併会社設立について」と題する案内, 平成7年8月30日。
- (20) 石上悦朗「タイの工業化と産業構造・地方経済の変容」(小川雄平編著『タイの工業化と社会

の変容」九州大学出版会、1995年）、74～75ページ。

- ②1 末廣昭「バンコクー人口増加・経済集中・交通渋滞」（大阪市立大学経済研究所編『世界の大都市6：バンコク、クアラルンプール、シンガポール、ジャカルタ』東京大学出版会、1989年）。
- ②2 タイの小売業については、以下を参照。サイアムジャスコ（株）平中輝夫「流通大戦争（タイ国小売業の現状と今後）」（盤谷日本人商工会議所『所報』1995年8月）、平中輝夫「14. 流通」（JETRO Bangkok『タイ国経済概況（1996/97年版）』盤谷日本人商工会議所、1997年）。
- ②3 Convenience Shopping Sdn. Bhd のGMであるQuah Jin Ho氏とのインタビュー（1994年8月8日）。
- ②4 「バラサヤ・ヌサカルヤ、インドネシアでコンビニ」（『日経流通新聞』1994年5月24日）、および「インドネシアへローコンビニの出店開始」（『日経流通新聞』1995年1月17日）。
- ②5 『アジ研 ワールド・トレンド』（第16号・1996年9-10月）、24-26ページ。
- ②6 Vincente T. Paterno, Chairman, Philippine Seven Corporation to Nobuo Kawabe, February 10, 1997.
- ②7 “7-Eleven Opens 100th Store Breaking into the Suburban Market,” *Philippine Daily Inquirer*, (November 5, 1996)
- ②8 「世界の流通業94年の展望、中国、外資導入テコに発展」（『日経流通新聞』1994年1月11日）、および「北京—“眠らぬ”コンビニで夜便利」（『日経流通新聞』1994年1月13日）。
- ②9 謝憲文「中国のコンビニエンスストアの現状と課題」（『サクセス』1996年9月、29-34ページ）。
- ③0 「ヨーカ堂、中国でチェーン展開、伊藤忠と組む」（『日経流通新聞』1996年4月27日）。
- ③1 「ローソン上海に開店」（『日経流通新聞』1996年7月16日）、および上海華聯羅新公司総経理小島孝雄氏とのインタビュー（1996年11月1日）。

<付記> 本稿は1996年11月20日～22日に開催された早稲田大学主催「アジア諸国の経済発展と社会変容」と題する国際会議での発表原稿に加筆したものである。

なお、中小企業庁小規模企業部小売商業課長補佐松尾剛彦氏には、資料の収集などで大変お世話になった。衷心より謝意を表したい。