

コンビニエンス・ストアにおける 小売ノウハウの移転と革新

——7-Eleven Singapore の事例研究——

川 辺 信 雄

1. はじめに

2007年7月11日、セブン-イレブン・ジャパンは、世界の「セブン-イレブン」ブランドの店舗数が同年3月末で3万2208店となり、単独チェーンでは世界最大になったと発表した。これまで店舗数が最多であった「マクドナルド」の3月末3万1062店を超えたのである。

2008年3月末現在、セブン-イレブンの世界における出店分布は、第1表のとおりである。同表によれば、北欧3国を除いて、セブン-イレブンの出店はアジア太平洋地域に集中しているのがわかる。日本の1万2006店が最多になっている。続いて、セブン-イレブン発祥の地であるアメリカで6243店、カナダが465店、メキシコ826店と北米全体で7534店となっている。日本および北米を除くと、台湾4770店、タイ4402店、韓国1802店、中国1381店、マレーシア909店、シンガポール419店、フィリピン318店、オーストラリア363店と東アジアで1万4364店の出店がみられる。その他は、ノルウェー98店、スウェーデン75店、デンマーク70店の北欧合計3カ国の243店である。かつては存在したが現在ではみられなくなった国・地域として、イギリス、スペイン、ブラジル、インド

第 1 表：世界のセブン－イレブン

(2008年3月末現在)

国名	開店年	店舗数	国名	開店年	店舗数
日本	1974年	12,006	オーストラリア	1977年	363
アメリカ	1927年	6,243	シンガポール	1983年	419
台湾	1980年	4,770	フィリピン	1984年	318
タイ	1989年	4,402	ノルウェー	1986年	98
韓国	1989年	1,802	スウェーデン	1977年	75
中国	1981年	1,381	デンマーク	1993年	70
(内北京)	2004年	62			
マレーシア	1984年	909			
メキシコ	1971年	826			
カナダ	1969年	465	合計		34,147

注1：アメリカのフランチャイズ店の1号店は1968年。

注2：中国については、香港1981年、深圳1992年、広州1996年、マカオ2005年、北京2004年。

出所：セブン－イレブン・ジャパンおよび7-Eleven, Inc. のホームページ。

ネシア、トルコ、プエルトリコ、グアムがある。

いままで、小売業はドメスティックな性格を持つものといわれていた。そのため、海外においてオペレーションを展開するのはきわめて難しいとされていた。実際、多くの小売企業が海外に展開したが、多くは苦戦したりじきに撤退したりしている⁽¹⁾。

ところが現在では、米国のウォルマート、フランスのカルフール、ドイツのメトロ、日本ではイオン（ジャスコ）やイトーヨーカ堂など、大規模小売企業が多くの国・地域に進出し、活発な海外展開を行っている。しかも、これらの企業の海外展開については、すでにかんがりの研究が進んでいる⁽²⁾。

一方、上記のように多くの国・地域において多数の店舗を展開しているはずのセブン－イレブンについての海外展開についての研究はあまりない。セブン－イレブンの海外展開については、古いところでは、Allen Liles, *Oh Thank Heaven!: The Story of the Southland Corporation* (The Southland Corporation,

1977)がある。同書には、1960年代終わりから70年代にかけてのサウスランド社のカナダ、メキシコ、イギリス、日本へのセブン-イレブンの進出が触れられている⁽³⁾。

セブン-イレブン・ジャパンへのサウスランド社の経営ノウハウの移転とセブン-イレブン・ジャパン独自のコンビニエンス・ストア・システムの発展については、以下のような研究がある。川辺信雄『セブン-イレブンの経営史—日米企業経営力の逆転』（有斐閣、1994年）、『新版 セブン-イレブンの経営史—日本型情報企業への挑戦』および矢作敏行『コンビニエンス・ストアの革新性』（日本経済新聞社、1994年）。これらの研究は、セブン-イレブン・ジャパンを中心に、日本のコンビニエンス・ストアがなぜ、いかにして独自のシステムを構築していったのかを分析している。

サウスランド社の香港への進出と初期のオペレーションについては、Suk-Ching Ho and Yat-Ming Sin, “International Transfer of Retail Technology: The Successful Case of Convenience Stores in Hong Kong,” *International Journal of Retailing*, 1987がある。

台湾のセブン-イレブンについては、Shuei-Shen Liu, “7-Eleven in Taiwan,” in N. T. Wanga. ed., *Taiwanese Enterprises in Global Perspective*, M. E. Sharp, 1993がある。この論文は、当初アメリカのセブン-イレブンの方式をそのまま適用しようとしてうまくいかず、台湾の顧客のニーズや現地の状況に適合するようにオペレーションの内容を変革していき、成功を収めた様子が分析されている。同じく台湾のセブン-イレブンの発展については、鍾淑玲「台湾の小売業発展におけるセブン-イレブンのマーケティング展開」『立命館経営学』第39巻第5号、2001年1月がある。

さらに、アジア全般へのセブン-イレブンの進出については、川辺信雄「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」『早稲田商学』第373号、1997年7月がある。

セブン-イレブン・ジャパンが、現地企業との合弁会社セブン-イレブン北京で中国に参入した事例については、以下のものがある。白石善章・許永傑・黄慧玲「小売企業のグローバル化と中国市場参入—セブン-イレブンの事例研究」『流通科学大学—流通・経営編』第17巻2号、2004年11月。おなじく、セブン-イレブン・ジャパンのセブン-イレブン北京への経営ノウハウの移転については、以下に詳細に分析されている。小原朋宏「日系コンビニエンスストアによる中国市場への新規参入戦—競争優位の構築と参入形態」早稲田大学商学研究科修士論文（2007年3月）第3章および矢作敏行『小売国際化プロセス—理論とケースで考える』（有斐閣、2007年）第3章。

その他、関連する研究としては深澤琢也「日本型コンビニエンス・ストアの小売システムについて—小売システムの国際移転研究への予備的考察」明治大学大学院『商学研究論集』第24号、2006年2月や金享洙「海外コンビニエンス・ストア産業における小売技術の国際移転に関する—考察」『久留米大学商学研究』第11巻第1号、2005年6月がある。これらの研究の多くは、コンビニエンス・ストア・システムが小売技術・ノウハウとして、進出国においていかに、どの程度移転されているのか、といった視点から議論がなされている。

セブン-イレブンの海外展開にあたっては、かつては米国サウスランド社直営や現地企業との合弁形態がみられた。しかし現在では、ビジネス・フォーマット・フランチャイズ方式をベースとする「エリア・フランチャイズ」の方式が取られている。

ビジネス・フォーマット方式は、契約を結んだFC本部（フランチャイザー）と加盟店（フランチャイジー）で構成される。本部は自社で開発した事業を行う権利を加盟店に与え、継続的に収益が上げられるよう支援・指導する義務を負う。一方、加盟店は本部から提供されたノウハウにもとづいて事業運営し、対価として加盟金、ロイヤルティなどを支払い、一定の範囲で本部の指導に従う義務を負う。

双方に資本関係はなく、雇用関係が発生するわけでもない。だが、同じブランド、同じイメージの下で一緒に事業を展開していくため、加盟店は本部の経営理念や運営の基本方針を十分理解し、尊重することが求められる。加えて本部は新商品・サービスの開発や改良、広告宣伝・販売促進策の企画などチェーンの競争力強化に力を注ぎ、加盟店は日常の店舗運営に専念して顧客の支持を得る、といった役割分担が求められるのが特徴である。

そのため、本部は自分たちの開発したコンビニエンス・ストア・システムをフランチャイジーに提供する。そのためには、多数のマニュアルを用意し、小売ノウハウを移転しようとする。米国のサウスランド社のエリア・フランチャイジーとなった企業は、今度は自分の国・地域内で直営店を展開するか独自にFC加盟店を募集する。多くの場合は、FCを中心として、実験店・訓練店として直営店を運営する。加盟店を募集すると、米国から導入したコンビニエンス・ストア・システムをパッケージとして加盟店に提供し、指導料を粗利や売上高に応じて徴収する。

しかしながら、多くの場合この米国発のマニュアルでは十分な対応ができない。そのため、セブン-イレブン・ジャパンを含め多くのフランチャイジーが現地に適合した独自のシステムを作り上げなければならない。この点が、100%出資や合弁で海外展開を行っているウォルマート、カルフルー、ジャスコやイトーヨーカ堂といった量販型の大規模小売企業とセブン-イレブンの場合と大きく異なる点である。セブン-イレブンのこの特徴は、エリア・フランチャイジーの歴史が長くなればなるほど顕著になってくる。したがって、セブン-イレブンの海外展開の場合には、単にコンビニエンス・ストア・システムの移転の問題のみならず、移転された以後の現地フランチャイジーによる独自の改善と革新に焦点を当てた研究が必要となる。

そのため、本稿では、セブン-イレブン・シンガポール (7-Eleven Singapore) を事例として、米国サウスランド社からコンビニエンス・ストア・シ

テムをどのように移転し、その後現地に適合するように新たなノウハウをどのように創出していったのかを分析する。

周知のとおり、シンガポールは他のアジア諸国とは異なり都市国家であり、香港と共通した性格をもつ（もっとも香港は1997年に中国に返還され、1国2制度といわれているが、その性格は変化しつつあるといえる）。シンガポールは東京23区の面積に、1980年代においては人口が250万人強、現在では460万人程度である。また、国民は中国系、マレー系、インド系などからなる複合民族国家でもある。気候は年中高温多湿で変化しない、いわば年中夏の国である。このような独特の市場要因をもつため、セブン-イレブン・シンガポールの場合、他の国々とは異なる様々な問題が存在するため、現地適応のための革新プロセスが顕著に現れると考えられる⁽⁴⁾。

コンビニエンス・ストア・システムは、仕入、販売、そしてその両者を統合するためのマネジメントと物流から、構成される。これら各構成要素と全体としてのシステムがどのように形成されてきたのかを明らかにすることが必要になる。

そのためには、以下のような具体的な問題が明らかにされなければならない。

- (1) セブン-イレブンはなぜ、どのようにしてシンガポールに進出したのか。
- (2) シンガポールに進出するに際して、セブン-イレブンはどのような問題に直面し、それらの問題を解決したのか。
- (3) 販売サイドにおいては、立地戦略、フランチャイズ (FC) ・システム、店舗の運営はどのように展開されたのか。
- (4) 供給サイドにおいては、マーチャンダイジング、商品開発、物流はどのように展開されたのか。
- (5) マネジメント・サイドにおいては、販売サイドと供給サイドをどのよう

に統合しているのか。

- (6) 小売ノウハウの移転や革新はどのように行われているのか、フランチャイザーや他の国の運営会社との関係はどのようなものか。

本稿は、これらの問題に答えようとするものである。そのために、本稿の構成は以下のような内容からなる。第1節「はじめに」に続いて、第2節では簡単にセブン-イレブン・シンガポールの歴史的発展をみる。第3節では、セブン-イレブン・シンガポールの出店戦略と店舗の運営について考察する。第4節では競争戦略、第5節ではマーチャンダイジングと物流、そして第6節ではマネジメントについて分析を行う。第7節「おわりに」で、「はじめに」の問題提起に合わせて、本研究の発見と意義をまとめる。

2. セブン-イレブン・シンガポールの沿革

香港の英系コングロマリット、ジャーディン・マセソン・ホールディングス社 (Jerdine Matheson Holdings Co., Ltd.) は1981年サウスランド社と提携し、経済発展の著しい日本以外の東アジアで、セブン-イレブンを展開する権利を得た。これを受けて、同社は1983年シンガポールに最初の店舗を開設した⁽⁵⁾。

1986年8月までには同社は、香港に153店、シンガポールに34店、マレーシアに13店出店していた。1985年度決算では規模の利益が出始め、コンビニエンス・ストア部門が初めて黒字転換した。そのため、ジャーディン社は、香港では当面500店を目標とし、シンガポールとマレーシアでも400-500店を増やしたいと考えていた。同時に、1987年からは韓国での出店開始を内定し、当局と交渉に入っていた。韓国のほか、東アジアではタイ、インドネシア、フィリピン、グアムの4カ所で出店の方向で検討を開始したのである⁽⁶⁾。

ところが、シンガポールのコールド・ストアレッジ・シンガポール社 (Cold Storage (Singapore) Co., Ltd.) が1989年にジャーディン社からシンガポール国内のセブン-イレブン62店を買収している。その後、コールド・ストアレッジ・

シンガポール社の傘下にあったグッドマン・フィールダー・ワットティーズ (Goldman Fielder Watties) によって買収された。

1992年11月、デアリー・ファーム・インターナショナル社の子会社、フィッツパトリックス・ホールディングズ (FH) は、シンガポールの大手食品会社、コールド・ストアレッジ・ホールディングズ (CSH) 社の小売部門を8200万米ドルで買収することで基本合意したと報道され、翌1993年3月に買収は実施されている⁽⁷⁾。

CSHの小売部門は、コンビニエンス・ストアの「セブン-イレブン」のフランチャイズ、「コールド・ストアレッジ」「ジェイソンズ・スーパーマーケット」などのスーパー・チェーン、薬局チェーンなど合計134店舗で構成されていた。デアリー・ファームは海外事業展開に積極的であり、このとき同社はすでに英国、台湾、オーストラリア、ニュージーランド、スペインでスーパーマーケットなどを展開していた。同社は、CSHの小売部門の買収によって、東南アジアでの経営基盤を強化する考えであった⁽⁸⁾。こうして、デアリー・ファームがシンガポールのセブン-イレブンを所有することになり、現在に至っている。

また、デアリー・ファームは香港でのセブン-イレブン（運営会社 Convenience Stores 社）の営業権も獲得しており、このときには283店を香港で展開していた。香港のコンビニエンス・ストアズ社は深圳市羅湖経済発展公司と合弁で、深圳経済特区内に「深圳コンビニエンス・ストアズ社」を設立し、1992年2月に深圳市に同時に5店開店して中国への進出をはたしている⁽⁹⁾。24時間営業で、品揃えは中国産の食料品などが中心になっていた。深圳は、経済発展が目覚しく、都市型の消費生活スタイルが急速に広がっているため、コンビニエンス・ストアが市民の間に根付くのに時間はかからないと思われた。その後、第1表の注にみられるように、広州やマカオにも出店している⁽¹⁰⁾。

3. 出店戦略と店舗の運営

2008年3月現在、セブン-イレブン・シンガポールは419店を保有している。2006年4月には、317店を有していた。317店のうち、FC加盟店は87店にすぎず、残りは同社の直営店であった⁽¹¹⁾。

セブン-イレブン・シンガポールの1店あたりの標準的な店舗面積は70平方フィートである。この標準的な店舗は24時間、大体12人程度のスタッフで経営されている。もちろん、繁盛店の場合は15人くらいになり、立地的にそれほど恵まれていないところでは9人というところもある。

このFC加盟店の割合は、セブン-イレブン・ジャパンなどと比べるときわめて低い。1986年に、現在の体制でセブン-イレブン・シンガポールが出発したときには、シンガポールの企業家たちは、あまりフランチャイズに興味をもっていなかった。有能なシンガポールの企業家やビジネス・パーソンは独自の事業を展開した。1989年にFCを導入した当初は3、4店のFC加盟店しか有しておらず、ロイヤルティも非常に低かった。1996年-97年になるとFC加盟店が増えて、FC加盟店は約30店舗となった。

加盟店主は船員、軍人、警察官のような経歴を持つ退職者が多かった。彼らは、簡単に儲けることを望み、ボスになって従業員を雇いビジネスをしたいと考え、店舗経営に集中するというよりも、外出して楽しみ、家ではビールを飲んだのんびりしたいと思う人々が中心であった。いうまでもなく、こうした人々ではFC事業はうまく行くはずはなかった。利益は低迷し、売上は減少し、顧客サービスはお粗末になった。結果として、顧客は競争企業へ行ってしまった。そこで、本部はもっとFC加盟者にコンビニエンス・ストア事業にコミットしてくれることを望むようになったのである。

そこで、セブン-イレブン・シンガポールでは、FC加盟店主は6ヵ月にわたる教育訓練を受けることを決定した。加盟店オーナーは資金を持っているだ

けでは駄目で、チームの一員として FC 加盟店となってもらうように働きかけた。店舗経営のための、マーチャンダイジング、店舗運営、財務、その他の問題について教育訓練が実施された。3 ヶ月の教育を行った後、問題がなければ店舗をまかせた。それでも彼らがまだ不安な場合には、6 ヶ月の訓練を行った。以上が、セブン-イレブン・シンガポールの FC 加盟店が少ない主な理由である。

FC 加盟店オーナーとして最も重要なことは、オーナーがすぐれたサービスを顧客に提供し、セブン-イレブンのブランド力やイメージを維持・発展させるために、事業に情熱をもってコミットすることであった。とりわけ、顧客サービスに関心を持っていることが重要視される。そのためには、人と接するのを好むようなタイプの明るい人物が好まれる。しかしながら、実際にすぐれた加盟店オーナーを選別するのは難しい。

セブン-イレブン・シンガポールでは、まず加盟店になりたい人物にインタビューする。その時、その人物が友好的かつ社会的で仕事熱心かどうかの性格を見ると同時に、経歴を重視する。とくに小売業の経験があるかないかに注意を払い、スーパーマーケットやファッション・ストアで働いた経験など小売関連の経験を重視している。また、多くの加盟店オーナーが QSR やマクドナルドなどのファースト・フード店での経験をもっている。これらの人々は、少なくとも顧客と接する技能を身に付けた者が多い。これは、セブン-イレブン・シンガポールでは重要な基準となっている。また、円満な夫婦や良好な兄弟関係なども重視するという。

しかし、なかなか表面だけで人物の評価をすることは難しい。面接のときに大丈夫と思って後で問題がわかる場合がある。そのため、彼らが FC 契約をするまえに最低 3 ヶ月、長いときには 6 ヶ月の研修を受けさせている。この状況は、2 週間の研修で、加盟店オーナーになる日本の場合とは大いに異なるものである。

もうひとつの問題は、店舗指導の問題である。この点で、セブン-イレブン・シンガポールは大きな課題に直面している。経験を積んだ店舗指導員はマネジャーになり、店舗の管理にあたりたり従業員の訓練にあたりたりするようになる。これは、なかなか骨の折れる仕事である。このことは、店舗数が増えて事業が拡大すればするほど、教育訓練の問題が生じることを意味する。もし、多くの店舗をFC加盟店にすると、本部は管理の問題に直面する。というのは、FC契約では、加盟店オーナーは諸権利を有しているからである。そして、シンガポール人の教育レベルは高く、彼らは法律のことをよく知っているので、彼らは法律を使って本部に攻撃をしてくる。そのために、FC加盟店はセブン-イレブンの評価のために十分注意を払わなければならない。というのは、本部がFC加盟店をうまく指導したり支援したりできる優れたシステムを持っていると確信でき、自分たちの持っている財務システム、フランチャイズ・モデルが機能すると確信できるようになるまで、最低1年はオーナーに店舗を営営してもらわないとFCシステムを拡大することはできない。

セブン-イレブン・シンガポールの加盟店とのFC契約の期間は、現在のところ7年間である。そして、36ヵ月、つまり3年以内に加盟店が利益があがるようにすることを目指している。そうすれば、少なくとも契約期間の後半の4年間は加盟店に利益が残るようになる。当初、FC契約は10年であった。しかしその時には、5、6年間で加盟店は売上目標を追求しようとしなくなってしまった。その理由は、すでにこの頃までには投資をすべて回収していたからである。それでは本部としては困るので、契約期間を7年に短縮したのである。

セブン-イレブン・シンガポールは、加盟店が5、6年たっても十分な実績を上げていなければ改善のための警告を行い、それでも改善できなければ契約を更改しないことにしている。もちろん、業績が良かったり改善を行ったりした加盟店については、契約を更新する。業績の悪い加盟店からはFCを取り上げ、店舗を取り上げ、その店を新しい加盟者に与える。このようにして、加盟

店の変更が多くなってブランドの評判を下げないようにしているのである。つまり、こうして FC 加盟店の数を、本部がコントロールできる範囲に抑えているのである。

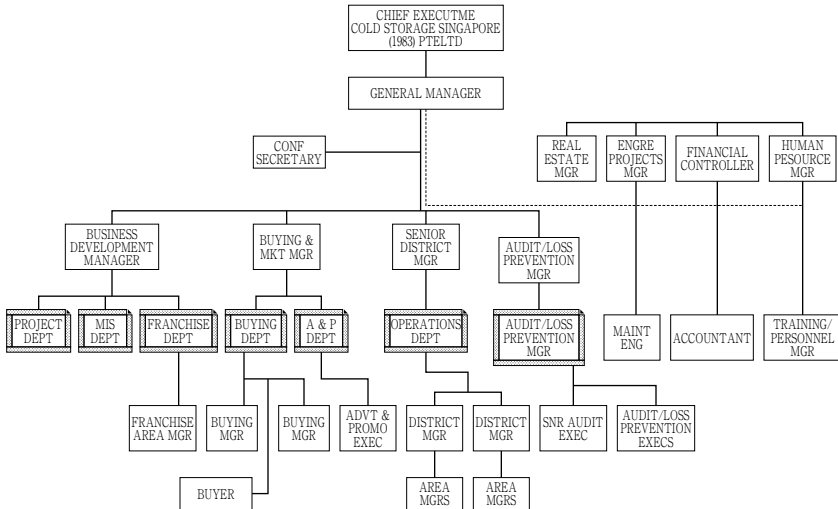
セブン-イレブン・シンガポールでは、将来的には FC 加盟店の割合を 45% くらいにもっていきたいと考えている。というのは、香港でも加盟店の割合は 50% を若干上回る程度となっているからである。日本やオーストラリアでは、ほぼ FC 加盟店で店舗展開がなされている。しかし、シンガポールの場合は FC システムに関する明確な法律が存在しない。そのため、本部自ら FC 加盟店の行動をコントロールしなければならないという事情があり、FC 加盟店の割合が少なくなっているといえる。セブン-イレブン・シンガポールは、セブン-イレブンという国際的なブランドについてある一定の水準を保たなければならないので、自己統制しなければならないと考えている。

もっとも、シンガポールではシンガポール・フランチャイズ・アソシエーション (The Franchise Association in Singapore = FAL) が存在し、セブン-イレブン・シンガポールの CEO である Benjamin S. K. Eng がその会長に選任されたばかりであった。同協会は、会員に対してフランチャイズやライセンス事業を行う際のガイドラインを提供するものとなっている。会員になるためには、会社として FC システムを有しているかあるいは FC 加盟店であることが要求される。

このような状況から判断されるのは、FC 加盟店は日本のような既存中小商店の業態転換の一般的にいわれる A 型店ではなく、本部が店舗を用意する C 型店舗が中心になっていることである。

現在、セブン-イレブン・シンガポールでは、直営店でも FC 加盟店でも共通の手続き、共通の政策、共通の水準を維持できるように、店舗指導員たちが同じように指導をしている。1997 年ごろまでは、店舗オペレーションの一部門としてフランチャイズ部門を有していた (第 1 図参照)。しかしながら、これ

第1図：シンガポール・セブン・イレブン社の組織図（1994年1月1日現在）



出所：コールド・ストアレッジ（シンガポール）社，社内資料。

はうまくいかなかった。その理由は、直営店とFC加盟店とが分離してしまい、協調して動かなかったからである。その後、この二つの店舗部門を統一し、どちらのタイプの店舗も一人の店舗運営責任者の管理のもとに置かれている。

4. 競争戦略

次に、セブンイレブン・シンガポールを取り巻く競争状況とそれへの対応をみてみよう。ここでも、日本や米国と状況は異なる。例えば、代表的な競争企業としては政府系のNTUCフェア・プライス、つまりフェア・プライス・コオペラティブ・ソサエティによって運営されているコンビニエンス・ストアが存在する。NTUCフェア・プライスは、1970年代初めにシンガポールの低所得層の生活費負担を低減させる目的で、全国労働組合評議会（NTUC）の生協として発足した。低所得ないし中間所得層を主要顧客としており、会員数は

40万人におよんでいる⁽¹²⁾。

NTUC フェア・プライスは「チアーズ (Cheers)」という店名のコンビニ・チェーンを展開している。このチェーンは、2000年代に入って開業したもので、2006年3月末で50店舗を有していた。このチェーンは、100店舗を目指していたが、その達成は困難であった。そのため、同チェーンはエクソンモービルと提携し、Gストアを展開している（シンガポールやマレーシアではガソリン・スタンド併設のコンビニエンス・ストアをGストアと呼んでいる）。現在、シンガポールでは、シェル、カルテックス、シンガポール石油との間でこのGストアの競争が激しくなっている⁽¹³⁾。

最近、チアーズは店舗の概観を変え、新たな商品を投入することによって、セブン・イレブン・シンガポールに対抗しようとしているという。というのは、セブン・イレブン・シンガポールが1997年から98年にかけて、利益を再投資して積極的にシステムを再構築して高度化し、より高度な商品やサービスの提供し、イメージを改善することによって、急成長の基盤を作っていることをつぶさに見た結果であった。

こうしたセブン・イレブン・シンガポールの動きは、競争者から注目を浴びた。政府系のフェア・プライスに加えて、同社には競争者として「パパママストア」、薬局、キオスクを含む約1500店の小規模な独立小売店がある。

キオスクは、ロンドンなどでよく見られるタバコ、新聞、菓子・キャンディを販売している店である。これらのキオスクは、通常インド出身のインド人によって経営されている。店舗規模は100平方フィートから10平方フィートであり、20平方フィートくらいのもが多い。もともとキオスクは新聞スタンドの要素が強かったが、現在では多数の品目を販売している。小型の冷蔵庫まで備え、コカコーラなどを売っている。多分、奥には酒類もおいてあると思われる。

薬局は、大衆薬を売っていたり、漢方薬を販売したりしていると思われる。しかし、同時に薬局はタバコ、酒類、ミネラル・ウォーター、コカコーラも販

売している。

また、最近ではミニマートが競争者として台頭している。おそらく、これらは300店から400店存在するものと思われる。ミニマートは食料雑貨を中心に販売している。ミニマートに対抗するため、セブン-イレブン・シンガポールは、1999年以降積極的な差異化に乗り出した。その一環として、スラーピー、ビッグ・ガルブ、ソフトクリームなど独自商品の販売にとりわけ力を入れている。これらの商品は、セブン-イレブン以外の店では入手できないので、広告を積極的に展開してブランド名を強調し、他社との差異化を図っている。これらのブランドは、創業時の1983年からセブン-イレブン・シンガポールで扱っているものである。

シンガポールは地理的にも人口規模的にも小さい。もちろんこれは、メリットおよびデメリットの双方を有している。デメリットとしては、標準的なフォーマットは誰でも簡単に模倣できることである。しばらくすると、どの店も同じようになってしまい、顧客は飽きてしまう。例えば、競争企業のチアーズなど、セブン-イレブンのまねをじきにしてしまう。そのため、顧客をひきつけるために常に変革していかなければならない。常に、新たな店作り、異なったレイアウト、異なったモノやサービスの提供、そして異なったコンセプトを作り出していかなければならない。とくに店舗作りに際しては、高価な資材を使う必要はないが、外観が良く見えなければならない。そのために、3年から5年おきには店舗を改装し、店舗が清潔で、新鮮で、カッコよく見えるようにしている。

そして、重要な問題は、シンガポールでは流通センターなようなものをつくっても、十分規模の経済を生み出すことはできないということである。すでにみたように、セブン-イレブン・シンガポールは米国の本部から導入したマーケティングや経営戦略をシンガポールの現地に合うように修正している。この第一の要因は、市場が地理的にも人口規模的にも小さいことである。その

なかで、同社は競争優位を確立し、流行の発信基地ともなろうとしている。同社が標的とする市場は若者で、とりわけ10代と20歳代前半である。そして、男女比はかつて男性60%くらいであったが、ここ5、6年女性客むけに地域限定の商品、美容健康用品、化粧品、ヘアバンドなどを提供し、男性客が55%くらいまで減少し、女性客45%となってきている。

セブン-イレブン・シンガポールの経営において興味深いことは、シンガポールという国の地理的性格を反映して、標準的なフォーマットのみならず、多様なフォーマットを展開していることである。これは、同国における市場と競争条件によるものと思われる。このフォーマットは主に立地要因によっているし、マーチャンダイジングに大きな影響を与えている。

第一のフォーマットは、セブン-イレブン・キオスク (7-Eleven Kiosk) である。これは、観光客によく知られたオーチャード・ロードの真ん中、高島屋の前の歩道に設置されている売店のような店舗である。ここでは、観光客向けの飲料やスナックのようなものが中心に販売されている。しかし、内部には扇風機、クーリングミスト、クーラーなどの多数の機械類を設置している。常に暑いため、エンジニアリング部門がこれらの機械を定期的に点検し、サービスを維持するようにしている。年中高温多湿の気候で、観光客が多いシンガポール独特のフォーマットといえる。

第二のフォーマットは、商業店 (commercial store) と呼ばれるものである。これは、商業用の CBD (Central Business District) 店である。ここでは、事務所で働く人々向けにサンドイッチなどのフレッシュ・フード、スナック、菓子、チップス類、飲料水、女性向けの商品が充実している。

第三のフォーマットは、HDB (Housing Development Board) 地区、つまり住宅地域の店舗である。ここでは、一般的に政府の住宅向けの店舗があったり、屋台センターやフード・センターが設けられている。そのため、このフォーマットの店舗はフレッシュ・フードのようなものは置いていない。家族向けに

加工食品、玩具、そして日用品が強調されている。

第四のフォーマットは、ホスピタル・ストアである。これは、もちろん病院の近くへ出店されるものである。ここでは、入院に必要なサンダルや歯磨きやコップなどが扱われている。

第五のフォーマットは、郊外に延びる MRT (Mass Rapid Transport) や都心の地下鉄の駅の傍に立地する店舗である。これは、駅構内で電車の乗り場へ行く途中に設置されている。飲料水、スナック、女性向け商品などが中心となっている。

第六はリゾート店である。これは、国内外の観光客が良く利用するセントサ島に2店設置されている。もちろん、ここでは年中泳ぐこともできる。そのため、水着や浮き輪などの海浜用品、アイスクリーム、果物、ファースト・フードなどが販売されている。店内の装飾も、リゾート風なもので、レイアウトもゆったりとしている。

5. マーチャンダイジングと物流システム

次に、供給サイドについてみてみよう。セブン-イレブン・シンガポールでは、1店舗あたりの取扱商品は平均して、1500から1600品目である。その内訳を売上高で見ると、タバコ28%、コカコーラやミネラル・ウォーターのような飲料水10%、ビール9%である。それに続くのが新聞、雑誌、漫画本類で8%、専用ブランド商品の「スラーピー」「ビッグ・ガルブ」「ソフティー」が5%、フレッシュ・フードが5%となっている。日本と比べると、フレッシュ・フードの割合が低い。さらに、ベーカリー商品が4.5%、菓子・スナック類が4%、女性向けの商品が2%となっている。

実は、世界中のセブン-イレブンで、タバコの販売のウエイトがかなり高い。上記のように、これはセブン-イレブン・シンガポールでも例外ではない。しかしながら、セブン-イレブン・シンガポールでは、将来的に政府の禁煙政策

が強化されると考え、タバコに代わる商品の開発に力を入れている。実際、シンガポール政府は飲食のできる公共場所での禁煙政策を発表している。例えば、HDBの住宅地域には屋台センターやフード・センターがあるが、こうした場所でも禁煙とされている。こうした状況を鑑みて、同社は女性向け商品、サンドイッチなどのフレッシュ・フード、果物などの取扱いを増やし続けているのである。そのために、2005年には、同社はホテルで働いていたシェフをフレッシュ・フードの開発担当者として引き抜いている。社内で新製品の調理法を開発し、それをセブン-イレブンの専用商品「クイック・バイツ」の調理法として製造業者に提供する。このように、フレッシュ・フードに力を入れているのは、これが将来のタバコの取扱いの減少を、埋めてくれることになると思われるからである。

また、現在ではビールとして分類されている酒類ではワインが急速に伸びている。すでに、ワインは総売上高の2.3%を占めるまでになっている。この理由は、ワインが健康に良いと考えられ、需要が伸びているからである。そのため、グラス1杯で飲める小瓶のワインを販売している。フルボトルのものも販売しているが、売れ筋はこの小瓶となっている。中心はオーストラリアからの輸入品である。ビール、ワイン、タバコは奢侈品と考えられている。そのため、政府はこれらに対しては高い関税や税金を課している。

一方で、ワインの普及などは、新しいライフスタイルのためでもある。多くの若者たちが、米国やカナダなど外国で留学したり生活したりする。彼らは、帰国するとそうした国のファッションを持ち込む。そして、彼ら自身がレストランやビストロを展開する。すると、ワインへの嗜好が強まり、セブン-イレブンのみならずGストアやチアーズでも同じような商品をそろえることになり、競争は激化する。

さらに、セブン-イレブン・シンガポールでは近年、玩具の取扱いを増やしている。これによって、より多くの両親が子供たちを店に連れてくるように

なったという。

また、セブン-イレブン・シンガポールは、製造業者と共同で独自の商品開発もおこなっている。その代表的な例が、ネスレーと共同開発したマッシュド・ポテトである。これは、ネスレーからセブン-イレブンの専用品として、シンガポール国内では1シンガポール・ドルで販売すれば非常に競争力があり、同時に粗利の高いマッシュド・ポテトが開発できるといつてきたことに端を発している。専用品ということで、ネスレーと共同開発することにしたという。このとき、セブン-イレブン・シンガポールは、直接の販売データではなく、指標化したデータをネスレーに提示して、情報を共有したという。

また、マーチャンダイジング部長のLilian Chongを台湾に派遣し、台湾最大の食品企業である統一企業と何か共同開発できる商品はないかと交渉した。その結果、セブン-イレブン・シンガポールの専用商品であるミルク・ティーのなかにゼリーを入れた包装デザインのすぐれた「バブル・ティー」を共同で開発することができた。

このように、まったくの新製品ではない場合でも、シンガポールに合わせた形で修正する機会が多い。例えば、米国からコーン・ドッグを導入しているが、それをシンガポール風のスパイスの効いた味にアレンジしている。

日系化粧品メーカーもまた、セブン-イレブン・シンガポールを販売店として開拓している。日系化粧品メーカーは、最近アジアへの戦略を強化しているものが多い。例えばコーセーは、高級ブランド「ポーテ・ド・コーセー」を同社製品のイメージリーダーと位置づけ、2005年にベトナムやインドネシアに投入し、中国での取扱店を増やしている。同時に既存商品との差異化を図るため、コーセーは2004年から、セブン-イレブン・シンガポールと、手ごろな価格帯のメークブランド「ファシオ」の取引を始めている。少子高齢化が進む日本では、マスマーケット向けの化粧品の売上が弱含みで推移しており、各社とも高付加価値製品の拡販と併せ、アジア市場の開拓を急いでいるといえる⁽¹⁴⁾。

しかしながら、マーチャンダイズについては難しい問題を抱えている。他店の模倣を避け、顧客のニーズを充たすために核となる500品目程度の商品のほかに、弾力的に自由に選択できる商品群を設定している。核となる商品はきわめて共通のものであり、どの店舗でも扱っているタバコ、ビール、新聞、飲料水、ベナドリールのようなものがこれに該当する。これらは、どの店でも扱わなければならないし、誰でも購入する可能性のあるものである。

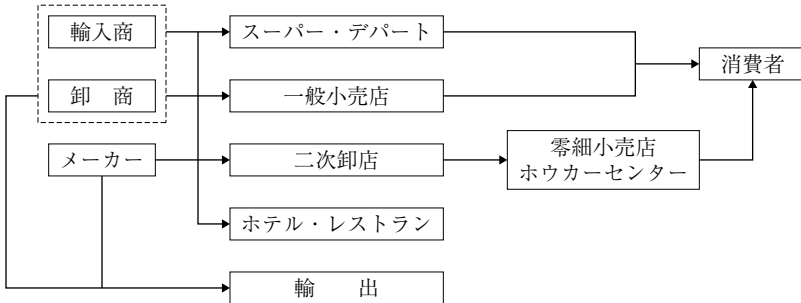
これに対して、弾力的に自由に設定できる商品群がある。これらは、店舗の立地によって取り扱いが異なるものであり、すでにみた店舗フォーマットと密接な関係をもっている。これらの商品は、店長の裁量によって決定され、個店の競争力の源泉となる。

それでは、これらの商品の日々の店舗への供給はどのようになされるのだろうか。もともと台湾、タイ、シンガポールなど東南アジアには、日本型の問屋が存在せず、実質的にはメーカーと小売店の直接取引といってよい。そのため、台湾では日本の大手食品問屋の菱食と台湾最大の食品メーカー、統一企業グループとの合弁会社「捷盟行銷」を設立して、コンビニエンス・ストアのための効率的な多頻度小口配送を構築している⁽¹⁵⁾。

シンガポールにおいても、伝統的な流通システムは同様のものであった。シンガポールは19世紀の後半から東南アジアにおける中継貿易港として、東西の交易に古くから重要な機能を果たしてきた。そのため、地場企業、外資企業共に貿易に精通しており、貿易業務と卸機能が一体化し、小売業においても直接貿易業務に携わる場合もある。さらにシンガポールの卸業の特色として、地理的に狭く、市場規模が小さいために流通経路も短くてすむので、あまり卸売り機能を分業化する必要がなかったためと思われる。地場で生産される食品類の販売についても、ほぼ同様の理由で製造業者自身が直接小売店に販売する、第2図に示されているように、いわゆる直販方式をとるものが多い⁽¹⁶⁾。

しかしながら、シンガポールが高度成長をとげ、国民の生活水準の向上と共

第2図：シンガポールにおける食品の流通構造



出所：桑村益夫「シンガポールに於ける食品流通“あれこれ”」シンガポール日本商工会議所『月報』1993年11月号，9ページ。

により近代的な流通市場の形成が望まれる時代に入ってきており，近代的な小売りチェーンの発展，小売業の大規模化に伴い卸業の変革がのぞまれつつある。

セブーンイレブン・シンガポールの供給システムも同様であった。同社は1996-97年ごろまでは，すべての商品は直接店舗に配送されていた。しかしながら，1997年に同社は，“フロースルー（flow-through）”と呼ばれる流通センターを利用した集中在庫管理システムを導入している。このシステムでは，各店舗が注文を後方部門に送ると，各注文をまとめて供給業者に送る。供給業者は36時間以内にすべての商品をフロースルーセンターに配送する。フロースルーセンターはそれらの商品を受け取り，同時にそれらの商品をそれぞれ店舗向けの箱に振り分け，同日の夜すべての店舗に商品を納入する。このシステムによって配送される商品は，売上高の45%を占めている。新聞は，全部直接店舗に配送される。タバコ類は現在では半分が直接店舗に，残りの半分はフロースルーを通して納入されるという。

残りの30%くらいの商品については，製造業者が独自に物流を管理したいと思っているため，フロースルー納入に依然として抵抗を示している。というの

は、フロースローを經由した場合、彼らは独自にマーケティング活動、販売活動、押し込み販売といったことができなくなるからである。流通センターそのものは、第三者にアウトソースしている。しかし、それでも商品の流れは、独自のスタッフによって管理できているので問題はないという。販売と同じく供給システムについても、香港の会社と同様のものを構築している。ただ、日本のような全面的な共同配送システムではない。例えば、セブン-イレブン・シンガポールの独自のサンドイッチやお弁当類は、直接供給業者が冷蔵トラックで工場から店舗に配送している。現在のところ、シンガポールのなかで316店と市場が小さいため、多くの供給業者は共同配送センターの利用よりも直接納入のほうが経済的と思っているためである。

セブン-イレブン・シンガポールは、他社に対して同社とパートナーシップを組むように説得している。その多くは、サービスの提供である。

シンガポールは、1980年代半ばの不況から脱し、1989年ごろには好景気を迎え平均賃金上昇率も10%を超える勢いとなった。人々の財布も重くなっているところから、地元大手銀行では顧客サービスを向上して預金獲得につなげようとする動きが強くなった。その代表的な例が「完全7日営業制」であった。先陣を切ったのが現地4大銀行のひとつであるユナイテッド・オーバーシーズ・バンク（UOB）グループの崇僑銀行であった。1989年4月から最大の繁華街にあるオーチャード支店の日曜営業に踏み切っている。営業時間は午前10時から午後4時までであった。これに続きUOBの競争企業であるオーバーシーズ・チャイニーズ・バンキング・コーポレーション（OCBC）も同じオーチャード支店の日曜営業を行い対抗した。

現金自動預け払い（ATM）の設置でも競争が激しくなっていた。シンガポールのATMは通常、24時間稼働で大手銀行なら主要ビルやショッピングセンターを網羅するATMネットを持つ。あまり各銀行間に差はない。そこで、OCBCは今まで開拓されていないコンビニエンス・ストアであるセブン-イ

レブンに目をつけ、買い物客への便宜を図っていこうとした。1989年7月までにはすでに7店舗にATMを設置していた¹⁷⁾。

また、1997年7月には、シンガポールのポケットベル事業者、ST サンページはセブン-イレブン・シンガポールなどと組み、セブン-イレブンの店舗でポケットベルの販売を始めた。24時間いつでも購入可能で、その場で直ちに利用できるようにした。まず、8店で実験販売し、7月中に25店舗に拡大し、年内に国内全店舗に販売網を広げるというものであった。

ST サンページは、1997年4月にポケベル事業に参入し、先発のシンガポール・テレコムや同時期に参入したハチソン・ページングと顧客獲得競争に乗り出している。当時日本ではすでにコンビニ店舗でのポケベル販売は浸透していたが、シンガポールではこれが始めてであった。事業者は競争加熱で新たな販路の開拓を迫られており、コンビニ店舗の利用もその一策といえるものであった。店内には専用展示ケースを設置し、来店者が店員を気にせずに気軽に商品を手にとって見るができるようにしている。シンガポールでは当時すでに3人に1人がポケベルを保有しており、事業者は2000年までに普及率が50%まで上昇すると見込んでいた。

ST ページが提携したのは、セブン-イレブン・シンガポールとスーパーマーケット運営のSAFE エンタープライズであった。SAFE は家電や情報機器も販売しており、ポケベルをセブン-イレブンに供給することになっていた。同時に、料金の支払いは24時間いつでもセブン-イレブンの店舗で支払うことができる¹⁸⁾。

また、セブン-イレブン・シンガポールの店舗について、政府が関心を持つようになって来ている。例えば、シンガポールでは都心部のCBDに自動車が入るためには、専用プリペイド・カードを購入しなければならないし、料金が不足すると追加しなければならない。シンガポール政府は、セブン-イレブン店内にそのプリペイド・カードの機械の設置を呼びかけている。セブン-イレブ

ンでは、一人につき50セントの手数料をとっている。この結果、従来ガソリンスタンドに行っていた自動車の運転手が、セブン-イレブン店に来店するようになった。

いろいろなサービスの導入のためには、設備などが必要であるが、多くの加盟店では費用がかかるためにそれらの設置をいやがるという問題がある。しかしながら、セブン-イレブン・シンガポールの場合は、FC本部としてそれらは店内に備えておかなければならないものだからといって、FC加盟店内に設置している。

ところが、チアーズの場合にはこうしたサービスをいくつかの限られた店舗にしか導入していない。もちろん、チアーズは対抗措置として、自分たちのサービス事業を考え出した。その結果、彼らはセブン-イレブンが注意を払っていない電子キオスク、つまり電子端末機（e-terminal）を導入している。セブン-イレブンは、ヒトと機械の差異を強調し、この機械の導入によって店舗が非人格化すると考え、導入していない。セブン-イレブン・シンガポールは、サービスの提供に対しては手数料を受け取る仕組みをとっている。

また、セブン-イレブン・シンガポールは2005年からシンガポール電力（Singapore Power Service = SP サービス）と組んで、電力料金の代行徴収を始めている。

サービス提供の一環として、セブン-イレブン・シンガポール自体も独自にコミュニティ活動を展開している。とりわけ慈善活動に積極的であり、学校との協力関係を結んで活動を展開している。例えば、「ミルク・プログラム」を展開し、栄養士を学校に派遣して健康に関する講義などを行っている。また、学校の生徒にセブン-イレブン・カードを発行して、彼らが近くのセブン-イレブン店に来たときには、ミルクを割引価格で購入できるようにしている。もちろん、学校へのアプローチは販売促進の一環ともなっている。セブン-イレブンはサンドイッチ、スラッピー、飲料水などを扱っている。同じく、生徒た

ちがカードを持ってくれば、割引価格でこれらを販売している。

また、同社は警察とも協力関係を構築している。もっとも、シンガポールではかつて米国のセブン-イレブンで行われたように、警察官が立ち寄ったときに無料でコーヒーや紅茶を提供することはできないし、警察側もそれを望まない。むしろ、警察が青年犯罪や犯罪防止などについて広報活動をするポスターなどをセブン-イレブンに掲示したりして、警察の防犯活動を支えている。

6. マネジメントと情報システム

いうまでもなく、セブン-イレブン・シンガポールはアメリカのセブン-イレブン、Inc.のシンガポールにおけるフランチャイジーである。そのため、同社はフランチャイジーとして、アメリカの親会社と定期的な対話をもっている。親会社は、米国で有するマーケティング情報や新製品開発情報を提供すると同時に、営業ガイドランを遵守するように要請している。

また、セブン-イレブン・シンガポールは、シンガポールかタイのバンコク、あるいは時に米国で少なくとも年1回は近隣諸国の運営会社との会合をもっている。この場に、運営会社のCEOが集まる。購買担当責任者やマーケティング担当責任者もこの会議か別の会議に参加して、運営会社間で何がグッド・プラクティスかベスト・プラクティスか、いかにして相互に学習し合うか、といったことについて情報を交換し共有している。

こうした情報の共有化と同時に、運営会社、とくにセブン-イレブン・シンガポールは5年ほど前から現地に適合した独自のマーケティング・プログラムの開発に力をいれてきており、現在でもこの姿勢は崩していない。そのため、同社は単純に米国からマーケティングやマーチャンダイジングの技能をそのまま模倣したり移転したりはしていない。もちろん、米国からスタッフを直接引き抜いてくるようなこともしていない⁽¹⁹⁾。というのは、シンガポールの文化や環境は米国とは大きく異なり、異質の顧客を有していると考えているからであ

る。

そのため、セブン-イレブン・シンガポールは、独自に現地化路線を敷いている。実際同社は、商品やサービスの開発において多くの独自の発案を行っており、これを米国親会社と同時にアジア諸国の運営会社と共有している。

セブン-イレブン・シンガポールは、とりわけ共有ということを強調する。例えば、1997年に電子レジスターの導入を行っている。このとき、同社は旧タイプのレジスターから読み取り方式に移行したが、これをセブン-イレブン香港と共同でおこなっている。というのはセブン-イレブン香港も、セブン-イレブン・シンガポールと同じく、デアリー・ファームが所有しているからである。

このように、現在ではセブン-イレブン・シンガポールとセブン-イレブン香港は、店頭の電子レジスターシステムはもちろん、後方部門のシステムについても同一のものを導入している。さらに、これと同じシステムが、中国の深圳、広州、マカオのセブン-イレブンの運営各社に導入されている。

現場のオペレーションでは多数の商品を管理する上で重要となるのが、単品管理である。とくに、フレッシュ・フーズの場合は、廃棄の問題が生じる。セブン-イレブン・シンガポールでも廃棄処分のコストはFC加盟店で負う。そのため、加盟店は発注を注意深くおこなわなければならないので、本部は製品の販売分析を売上全体ではなく、単品管理によって行うように説得している。商品の動きを厳密にみるためには、単品管理は重要となっている。もちろん、この単品管理の習熟度については、加盟店オーナーごとにはばらつきがある。

セブン-イレブン・ジャパンで開発された単品管理はシンガポールでも有効と考えられ、顧客のニーズに対応して店舗が変化していくためには仮説・検証の必要性があると考えられている。セブン-イレブン・シンガポールの生存は、自らが消費者のニーズに適合するようにいかに変化を続けていくかにかかっていると考えられている。

米国の親会社は、1990年代の再建過程で小売情報システム（Retail Information System = RIS）を導入した。このシステムは、基本的にはセブン-イレブン・ジャパンから導入されたものであった²⁰。しかし、彼らが米国に適合した形で現地化したことを、セブン-イレブン・シンガポールも学んでいる。同時に、運営会社としては現地への投資コストが次第に大きくなるが、常に小売環境の変化に合わせていくことを心がけている。明らかに、アジアの小売市場はアメリカのそれとは、大きく異なるからである。

POS 以外に消費者ニーズをくみ上げるために、セブン-イレブン・シンガポールは少なくとも2年に1回は、事業全体に関する調査とともに消費者調査を行っている。また、1年ごとにクイックバイトといった特定の商品分野、特定の地域といった特定のテーマに焦点を当てた調査を実施している。また、これら特定のテーマについて、中学校や高等学校、大学、専門学校にも協力を仰ぎ、多くの生徒や学生を対象にアンケート調査、聴き取り調査、出口調査などをおこなっている。これらの調査結果は、消費者が何を求めているかを知るために重要である。こうした結果を受けて、生徒や学生の意見を取り入れて、多くの新しい陳列台などを設計した。

さらには、調査会社の AC ニールセンの「買い物客の動向」情報を利用している。この情報は、市場の動向を知る上で役に立つものである。さらに、セブン-イレブン・シンガポールでは『コンビニエンス・ストア・ニュース』をはじめとする、アメリカ、イギリス、ヨーロッパで発行される雑誌類からも情報を収集している。また、経営者やマネジャーたちは外国を訪問し、現地で直接情報を得ている。もちろん、欧米諸国で起こっているものをそのままシンガポールへ導入することはしないが、アジア諸国からのアイデアと同様に役立っている。また、事例研究なども行っている。

こうした成果は、現場に生かされている。例えば、スターバックスのようなカフェタイプのコーヒーが流行しているため、「カフェ・セレクト（Café

Select)」をアメリカから導入した。その時、供給業者のところに行き、アメリカのコーヒーはシンガポールでは甘すぎると伝えた。供給業者と共同で甘さを抑えた商品を開発し、シンガポールに輸送してきた。

その時、供給業者もセブン-イレブン・シンガポールもシンガポールが常に高温多湿の気候であることを忘れていた。その結果、コーヒーの粉が固まり、コーヒー機械にくっついてしまった。これは失敗と気づいた。そして、湿気に強い包装のよりすぐれた商品が、シンガポールに適合するように開発されたのである。また、タイから導入した商品は、価格は安かったが包装がとても安くみえた。そのため、タイ側に異なった包装を提案し、安物ではあるが見栄えのよいものになった。その結果、この商品に付加価値をつけることができたのである。

こうして、セブン-イレブン・シンガポールは、商品は現地化が需要で、商品仕様を現地に合うように変えることが重要であることを教訓として得たのである。

1991年、セブン-イレブン・ジャパンはイトーヨーカ堂と共同で、倒産の危機に瀕していたサウスランド社を買収した。その後、セブン-イレブン・ジャパンで培ったコンビニエンス・ストア・システムをサウスランド社に導入して再建を果たした。2000年にはサウスランド社はニューヨーク証券市場に再上場し、2002年には事業を明確に表すという目的で、サウスランド社から7-Eleven, Inc. と社名変更している。そして、2005年2月セブン-イレブン・ジャパンはイトーヨーカ堂の持ち株を取得して、アメリカの7-Eleven, Inc. を完全子会社にした。

これを契機に、セブン-イレブン・ジャパンはグループとして国境を越えたグローバルな協同関係を構築しつつある。例えば、2005年4月に、セブン-イレブン・ジャパンはアジアにおける7つの国・地域のセブン-イレブン約9000店向けに、日本の商品の供給を三井物産、台湾の海運大手エバーグリーンと組

んで始めると発表している。

同社は、台湾に中継拠点を設置して各運営会社の店舗に一括供給する。第一弾として、2005年5月に台湾の約3700店向けに同社オリジナル商品を含め、日本の飲料や加工食品の出荷を始める。2005年度中に香港の約900店も対象とし、2008年をメドにシンガポール、タイ、マレーシアなど7ヵ国・地域に拡大する。

アジア圏では日本の食品や化粧品の人気が高いが、従来は各国・地域の運営会社が別々に地元商社などから調達していた。日本も含めアジアに展開する約2万店の日本商品の仕入れ・配送を共通化し、調達・物流コストを大幅に圧縮するのが狙いであった。そのため、今後はセブン-イレブン・ジャパンが各国・地域の注文を取りまとめ、生産・在庫状況に応じて商品を出荷する。取引メーカーとの決済業務を三井物産が、輸送をエバーグリーンが担う。物流・情報システムの利用料として、商品出荷額の3%程度をセブン-イレブン・ジャパンが現地の運営企業から徴収する。国内で在庫となった商品を低価格で海外に出荷し、各国・地域の嗜好にあわせて独自商品の開発に協力するなどの連携にもつながっていく考えであった。セブン-イレブン・ジャパンは、これまで各国・地域の運営会社に日本のノウハウをあまり提供してこなかったが、今後は商品政策を中心に日本主導のグローバル戦略を明確にすると思われる⁽²¹⁾。

7. おわりに

セブン-イレブン・シンガポールでは、急速な経済発展が達成され、新たに台頭した中間層が新しいライフスタイルをもとめていた1980年代に、セブン-イレブン・シンガポールが設立された。日本や他の国と同じく、エリア・フランチャイズ・システムによるものであった。その結果、同社はシンガポールにおけるセブン-イレブンの運営会社となった。

しかしながら、シンガポールでのセブン-イレブンの発展は、シンガポール市場の特質から米国の親会社やセブン-イレブン・ジャパンとは異なってい

た。とくに顕著な差異は、FC 加盟店の数が少なく、直営店が多いことである。また、他国の標準化された店舗フォーマットとは異なり、立地や品揃えによっていくつかの店舗フォーマットが展開されている。

こうした差異は、シンガポールの地理的にも人口規模的にも小規模市場であること、また気候条件や労働条件などの特性の故である。

経営ノウハウの移転は、最近までは、セブン-イレブン・シンガポールの場合も、セブン-イレブン・ジャパンの場合と同じように、独立して活動しなければならなかった。ところが現在では、将来の成功のためには共同ということがきわめて重要になりつつある。というのは、現在ではセブン-イレブンの店舗は世界中に3万店を超えるまでになっているからである。各国・地域のエリア・フランチャイジーは、米国親会社と情報を共有して、商品開発やマーケティングを行うために、それぞれの競争優位性を結合しなければならなくなっているからである。

興味深いことは、これまでセブン-イレブン・シンガポールは、米国はもちろんであるが、出資関係をもつ香港をはじめ、台湾、タイ、マレーシア、オーストラリアといったアジア諸国のセブン-イレブンからいろいろ学習してきたという。それに対して、現在実質的に世界のセブン-イレブンの中心となっているセブン-イレブン・ジャパンからは多くは学んでない。その理由は、いまままでセブン-イレブン・ジャパンは独自の発展に焦点を当てていたからであるという。これは、おそらく日本市場の特徴によるものであったと思われる。

ただ、セブン-イレブン・シンガポールの場合には、親会社であるデアリー・ファームがセブン-イレブン香港も所有している。また、このセブン-イレブン香港は積極的に中国にも進出している。そのため、これらの運営会社との間の経営ノウハウや知識の交換と共有をしている。また、アジア諸国の運営会社間でも同じようなことがおこなわれている。

しかしながら、2005年2月にセブン-イレブン・ジャパンが米国のセブン-

イレブン、Inc.を完全子会社にしてからは、セブン-イレブン・ジャパンが各国・地域のセブン-イレブンの実質的なフランチャイザーとなった。

セブン-イレブン・ジャパンは、そのため、日本のオリジナル清涼飲料や食品をアジアのフランチャイズ企業に対して供給するというグローバル戦略を展開し始めた。同社は、2、3年後にはオリジナル商品の取り扱いを現行の50%から60%へ増加しようとしている。グループ全体の統合的な仕入・販売が期待されるところである。

一方で、セブン-イレブン・シンガポールは現在大きな問題に直面している。それは、出店の問題であり、土地のコストが高騰して賃料が上昇していることである。多くの地主は、他社からの提案賃料を示し、賃料を吊り上げているという。また、政府が経験のない若者に起業を進めている。彼らの多くは、通常高賃料を提示してレストランなどの事業を始めるが、2年後にはうまくいかず閉店しまう。政府も若者の起業を支援し、高い賃料を得られるため地主も若者を支援する。そのため、セブン-イレブンは出店場所を巡って競合が激しくなり、出店については不利な立場に立たされている。

同時に、セブン-イレブン・シンガポールは運営会社として、体系的に中小企業家を見つけだして彼らを教育訓練し、FC加盟店に取り込んで出店を増やすことが必要になってきている。幸いなことに、シンガポール政府は企業に教育訓練を行うことを奨励しているので、セブン-イレブン・シンガポールがFC加盟店の教育訓練することについては、政府の補助金を得ることができる⁽²²⁾。

セブン-イレブン・シンガポールは現在、3カ所の研修所を保有している。シンガポールでのセブン-イレブンの出店は4つの地区に分かれているので、各地区に店舗で働いているパートタイマーのためのOJTのための基幹研修店を構えている。

シンガポールでは、従業員やオーナーの研修は大きな意味を持つ。というの

も、シンガポールでは労働力を確保するのがとても難しいからである。シンガポールでは、労働者は9時から5時までの事務職を得やすい。そのため、コンビニエンス・ストアでは労働力を確保するのが極めて困難になっている。結果的には、コンビニエンス・ストアでは退職者か学生を見つけなければならなくなっているのである。

この意味で最大のライバルは、マクドナルドである。マクドナルドも同じような人々を雇用し、24時間営業している。同様に、バーガーキング、ケンタッキー・フライドチキンなどすべてのファースト・フード店も競争相手となる。マクドナルドで働いていやだと思つくと、その人はセブン-イレブンに勤めにくる。またすぐやめて、今度はバーガーキングへ行くといった具合であり、あまり新しい人はいない。多くの人がやってきては、また多くの人がやめていく。そのために、彼らの基本的な教育訓練が重要になる。

労働力の確保という点に加えて、ファースト・フード店は、セブン-イレブン・シンガポールにとっては、商品販売においても競争相手となっている。現在、セブン-イレブンは将来的にタバコに代わる重要な品目としてフレッシュ・フードの開発に力を入れている。そのため、将来的にはファースト・フード店が直接的かつ強力な競争相手になることが予想される。差異化のために、ファースト・フードがアメリカ的なグローバル品を扱っているのに対し、セブン-イレブン・シンガポールはもっと現地化された商品の取扱いに力を入れることになると思われる。

というのは、マクドナルド、バーガーキング、ケンタッキー・フライドチキンに対して、彼らの中核商品と競争しても勝ち目はない。そのために、セブン-イレブン・シンガポールでは、それらと競争しない現地化商品の開発で対抗する。例えば、シンガポールで人気のある海南チキンライスについては、独自の唐辛子風味のたれを使用しているし、独自のロースト・チキンを使ったチキンライスを開発している。また、独自のスパゲティやミートボールの開発を

行っている。

セブン-イレブン・シンガポールは、このような問題を解決しながらシンガポールでの現地化をいっそう進めることが必要になる。と同時に、世界のセブン-イレブン・グループの一員としてシナジー効果をあげていくことも効率面・競争面で重要になりつつある。このような新たな経営環境の変化に対応して、セブン-イレブン・シンガポールは革新を続けると同時に、米国の親会社、セブン-イレブン・ジャパン、そして周辺国の運営会社との新たな関係の構築を望まれている。

このように、セブン-イレブン・シンガポールでは、欧米のディスカウト・ストアやハイパーマーケット、スーパーマーケット、日本の総合スーパーの海外展開とは異なった状況がみられる。これは、エリア・フランチャイズという性格のものか、さらにはアジア諸国特有のものかもしれない。というのは、メキシコでは米国の親会社の経営ノウハウをそのまま持ち込み成果をあげているからである。いずれにしても、各国のセブン-イレブンの運営会社を詳細に研究することが課題として残されているといえよう。

注(1) 例えば、シンガポールにおける日系小売企業の状況については、以下を参照。清水洋『シンガポールの経済発展と日本』（コモンズ、2004年）、第6章。

(2) 最近の小売企業の海外展開については、以下の研究を参照。土井一生「第2章 グローバル・リテラーの現状、その研究動向およびそれらの課題について」江夏健一編『サービス多国籍企業の人的資源管理』早稲田大学産業経営研究所『サービス多国籍企業の人的資源管理—カルフルの国際展開を事例として』産研シリーズ No.40、2006年8月。向山雅夫『ビュア・グローバルへの着地』千倉書房、1996年。川端基夫〔2000〕『小売業の海外進出と戦略』新評論、2000年。矢作敏行『小売国際化プロセス—理論とケースで考える』（有斐閣、2007年）。

(3) 米国のコンビニエンス・ストアの海外進出については、以下を参照。川辺信雄「コンビニ全史 第9回 コンビニの海外進出」『月刊コンビニ』2006年7月。

(4) こうした議論の枠組みについては、以下を参照。アルフレッド・D. チャンドラー、ジュニア著／安部悦生・川辺信雄・工藤章・西牟田祐二・日高千景・山口一臣訳『スケール・アンド・スコープ—経営力発展の国際比較』有斐閣、1993年、序章。ここでは、組織能力の要素として生産、流通、マネジメントがあげられ、設備能力、人的能力、マネジメント能力への継続的投資の重要性が強調されている。矢作『小売国際化プロセス』においては、小売事業モデルが、小売業務システム、商品調達システム、商品供給システムから構成されていることが示されている。ここでは、小売システムの構造が強調されており、サブシステムを統合しトータル・システムを構築し、

運営していくためのマネジメントの役割は、あまり強調されていないように思える。

- (5) Richard Robinson and David S.G. Goodman, *The New Rich in Asia: Mobile Phones, McDonald's and Middle-Class Revolution* (Routledge, 1996) 参照。同書は、中産階級やブルジョアと概念とは異なった「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触れている。しかし、内容はサブタイトルとは異なり、政治的な側面が強い。
- (6) 「セブン-イレブン、韓国など8カ国に出店—香港ジャーディンが展開」『日経産業新聞』1986年8月23日。
- (7) 「香港の食品大手 FH 社、シンガポール CSH 社の小売り部門買収で合意」『日経産業新聞』1992年11月2日。
- (8) 「シンガポール、先高観で ST1300突破も—ホテル、流通関連にぎわう」『日経金融新聞』1989年5月10日。「デアリー・ファーム—中間決算好感し堅調、積極的な海外展開も評価 (銘柄点検)」『日経金融新聞』1992年11月13日。
- (9) 「中国に初のコンビニ、セブンイレブン—年内、深圳に2号店」『日本経済新聞』1992年5月22日。「香港の FC 企業、中国で終夜コンビニ—年内に『セブンイレブン』」『日経流通新聞』1992年6月9日。
- (10) 一部店舗については、個人とのフランチャイズ契約 (初期投資負担のうち5分の2を個人フランチャイジー、残りをフランチャイザー自身が負担) として展開したが、1986年9月時点では35店舗のみであった。香港セブンの初期の活動については、(Ho and Sin, 1987) を参照。その後の展開と現在の様子については、Daily Firm のホームページを参照。
- (11) 7-Eleven Singapore についての以下の議論は、基本的には同社 CEO の Benjamin S. K. Eng に対する聴き取り調査 (2006年3月29日15:00—17:30午後) による。調査に協力いただいた同氏に、改めて感謝の意を表したい。同氏は、デアリー・ファームで配送、マーケティング、卸売り、輸出などを担当している。香港および中国にも10年滞在し多くの経験をもつ。1996年にセブン-イレブンに配属されている。
- (12) シム・ルー・リー／ラム・ソウ・キム「第11章 ショッピングセンターの開発が進むシンガポール」ロス・デービス／矢作敏行・外川洋子監訳『アジア発 グローバル小売競争』日本経済新聞社、2001年、310ページ。
- (13) シンガポールにおけるコンビニエンス・ストアの発展については、以下を参照。川辺信雄「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」『早稲田商学』第373号 (1997年7月)。
- (14) 「コーセー、高級化粧品、アジアで拡大—ベトナムなどに年内投入」『日経産業新聞』2005年5月11日。
- (15) 「東南アジアの日系問屋、手探りで現地化に奮戦—地歩固め、日本型配送に脚光」『日経流通新聞』1982年3月10日。
- (16) 桑村益夫「シンガポールにおける食品流通 “あれこれ”」シンガポール日本商工会議所『所報』1993年11月号、6—7、9—10ページ。
- (17) 「第二部・金融特集—海外情勢、目の色変えサービスアップ、シンガポール」『日本経済新聞』1989年7月4日。
- (18) 「コンビニでポケベル販売、シンガポールの ST サンページ」『日経産業新聞』1997年7月18日。
- (19) メキシコのセブン-イレブンでは、サウスランド社のマネジャーを CEO として雇用し、同社が再建過程で採用した諸改革を導入しようとしている。
- (20) サウスランド社の再建のためにとられた、セブン-イレブン・ジャパンのコンビニエンス・ストア・システムの移転については、以下を参照。川辺信雄「倒産と再建の経営史—セブン-イレ

ブン, Inc (旧サウスランド社)の事例研究』『早稲田商学』第397号 (2003年6月)。金顕哲「流通業における組織間学習—サウスランド社の再建過程における2社間学習を中心に」『流通研究』第2巻第2号, 2001年。

- (21) 「セブンイレブン, 日本製品, アジア9000店に効率配送—台湾に中継点」『日本経済新聞』2005年4月29日。
- (22) シム・ルーリー/ラム・ソー・キム「第11章 ショッピングセンターの開発が進むシンガポール」, 312-313ページ。

参考文献

- 小原朋広「日系コンビニエンスストアによる中国市場への新規参入戦—競争優位の構築と参入形態」
早稲田大学商学研究科修士論文 (2007年3月)。
- 川端基夫『小売業の海外進出と戦略』(新評論, 2000年)。
- 川辺信雄『セブン—イレブンの経営史—日米企業経営力の逆転』(有斐閣, 1994年)。
- 同「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」『早稲田商学』第373号 (1997年7月)。
- 同「倒産と再建の経営史—セブン—イレブン, Inc (旧サウスランド社)の事例研究」『早稲田商学』第397号 (2003年6月)。
- 同『新版 セブン—イレブンの経営史—日本型情報企業への挑戦』(有斐閣, 2003年)。
- 金顕哲「流通業における組織間学習—サウスランド社の再建過程における2社間学習を中心に」『流通研究』第2巻第2号 (1999年9月)。
- 同『コンビニエンス・ストアの業態革新』(有斐閣, 2001年)。
- 金享洙「海外コンビニエンス・ストア産業における小売技術の国際移転に関する一考察」『久留米大学商学研究』第11巻第1号 (2005年6月)。
- 清水 洋『シンガポールの経済発展と日本』(コモンズ, 2004年)。
- 白石善章・許永傑・黄慧玲「小売企業のグローバル化と中国市場参入—セブン—イレブンの事例研究」『流通科学大学—流通・経営編』第17巻2号 (2004年11月)。
- 鐘淑玲「台湾の小売業発展におけるセブン—イレブンのマーケティング展開」『立命館経営学』第39巻第5号 (2001年1月)。
- 土井一生「第2章 グローバル・リテラーの現状, その研究動向およびそれらの課題について」江夏健一編『サービス多国籍企業の人的資源管理』早稲田大学産業経営研究所『サービス多国籍企業の人的資源管理—カルフルの国際展開を事例として』産研シリーズ No. 40 (2006年8月)。
- 鳥羽欽一郎「アジア流通圏の誕生」『季刊消費と流通』第10巻第4号 (1986年10月)。
- 向山雅夫『ピュア・グローバルへの着地』千倉書房, 1996年。
- 矢作敏行『コンビニエンス・ストアの革新性』(日本経済新聞社, 1994年)。
- 同『小売国際化プロセス—理論とケースで考える』(有斐閣, 2007年)。
- 深澤琢也「日本型コンビニエンス・ストアの小売システムについて—小売システムの国際移転研究への予備的考察」明治大学大学院『商学研究論集』第24号 (2006年12月)。
- 同「小売国際化研究の現状と課題—動機研究と参入モード研究に関するレビューから」明治大学大学院『商学研究論集』第23号, 2005年。
- シンガポール日本人商工会議所『所報』。
- Suk-Ching Ho and Yat-Ming Sin, “International Transfer of Retail Technology: the Successful Case of Convenience Stores in Hong Kong,” *International Journal of Retailing*, 1987.
- Allen Liles, *Oh Thank Heaven!: The Story of the Southland Corporation* (The Southland Corporation, 1977).

"7-Eleven Opens 100th Store: Breaking into the Suburban Market," *Philippine Daily Inquire*, November 5, 1996.

Shuei-Shen Liu, "7-Eleven in Taiwan," in N. T. Wanga. ed., *Taiwanese Enterprises in Global Perspective* (M. E. Sharp, 1993).

Richard Robinson and David S. G. Goodman, *the New Rich in Asia: Mobile Phones, McDonald's and Middle-Class Revolution* (Routledge, 1996).

〈付記〉 本稿は、平成17年度～19年度科学研究費補助金（基礎研究(B)）、課題番号173300929「アジア新興市場における知識移転とシンガポール企業の組織学習」（研究代表者 太田正孝早稲田大学商学大学院教授）による研究成果の一部である。