

早稲田商学第 409・410 合併号
2 0 0 6 年 12 月

日系コンビニエンス・ストアの国際展開

川 辺 信 雄

1. はじめに

日系コンビニエンス・ストア各社の海外進出が活発化している。とりわけ、セブン-イレブン・ジャパン、ローソン、ファミリーマートの上位3社とイオン・グループのミニストップの海外進出がめざましい。

コンビニエンス・ストアは米国で1927年に誕生した。アメリカのコンビニエンス・ストアは1960年代の後半に、中小商店の近代化の一環として日本に紹介された。そのために、中小企業庁や日本能率協会、さらにはボランティア・チェーン協会などによってその普及が促進され、まずK マートやマイシヨップなどのボランティア・チェーンによる展開が先行した⁽¹⁾。

しかし、1973年11月にイトーヨーカ堂が米国でセブン-イレブンを展開していたサウスランド社とエリア・ライセンス契約で、ヨークセブン（後のセブン-イレブン・ジャパン）を設立し、翌年5月に日本のセブン-イレブン1号店を東京都江東区豊洲に開店した。以後、セブン-イレブン、ローソン、ファミリーマート、サークルK、ミニストップなど大手総合スーパーの設立したコンビニエンス・ストアが次第に優勢になった⁽²⁾。

その後、日本のコンビニエンス・ストアは厳しい競争にもまれ、世界で最も効率的といわれる小売業に変身した。日本型コンビニエンス・ストアの効率性

と利便性がどこまで通用するのか。これは、米国で倒産したサウスランド社（現在の7-Eleven, Inc.）をイトーヨーカドーグループが買収して、セブン-イレブン・ジャパンで培った日本型コンビニエンス・ストア・システムを逆輸出して再建したことで検証されることになった⁽³⁾。

かつては、サウスランド社のセブン-イレブン、デアリーファーム、am/pm、サーク K といったアメリカのコンビニエンス・ストアがエリア・フランチャイズ方式を中心として海外に進出した。しかし、1990年代初めにサウスランド社、サークル K、ナショナル・コンビニエンス・ストアの上位3社が倒産する事態が生じ、アメリカのコンビニエンス・ストアの海外での活動は急速に縮小してしまった⁽⁴⁾。

それに対して、日本のコンビニエンス・ストアは1980年代半ばごろから次第に「日本型コンビニエンス・ストア・システム」を構築し、競争優位性を確立して、海外進出をおこない始め、1990年代後半には海外進出が活発化してくるのである。日系コンビニエンス・ストアの海外進出においては、アメリカ型のエリア・フランチャイズ方式ではなく、合併事業として進出をしているのが特徴的である。そして、日系コンビニエンス・ストアの進出先は1970年代以降経済発展の目覚しかったアジア諸国であった。さらに、2000年代前半になると、人口13億を擁する中国への進出が活発化した。一般的には、一人当たりGDPが2000ドルに達するとスーパーマーケットが、3000ドルになるとコンビニエンス・ストアが台頭するといわれている。1980年代には台湾や韓国といったNIESが、そして1990年代および2000年代にタイやフィリピンのようなASEAN諸国や中国がそれぞれその水準に達した。

しかし、一方ではこれらの国々では近代的な小売業態のみならず、近代的な流通システムも確立していなかった。そのために、日系コンビニエンス・ストア企業は、単にエリア・フランチャイズでロイヤルティを得るのみならず、近代的な流通システムの構築もおこなわなければならなかった。さらには、2005

年のファミリーマートのように、先進国であり、コンビニエンス・ストアの発祥の地である米国に進出するものも現れた。

近年、小売業の海外進出に関する研究が盛んになっている⁽⁵⁾。しかしながら、コンビニエンス・ストアの海外進出についての体系的な研究はあまりない。古いところでは、川辺信雄、S.C. Ho and Y.M. Sinの研究がある。新しいところでは、鐘淑玲、白石善章・許永傑・黄慧玲、深澤琢也、金享洙などの研究があり、日系コンビニエンス・ストアの海外展開に注目した研究も出始めている⁽⁶⁾。

従来の小売業の海外展開に関する研究においては、進出の動機や参入の形態に注意が払われてきた。しかし、現在のように小売企業のグローバルな展開が一般的にみられるようになると、いかにしてこれらの小売企業が自らのもつ競争優位を現地に持ち込み、いかにして現地で直面する問題を解決して、現地に定着していくのかを分析する必要がでてくる⁽⁷⁾。こういった問題を明らかにするためには、個別の小売企業の海外進出から現地に定着するまでのプロセスを歴史的に分析していかなければならない。

そのために、本稿では以下の問題を明らかにすることを目的としている。

- (1)なぜ、いかにして日系コンビニエンス・ストアは海外進出を行ったのか、
- (2)なぜ、あるタイミングである企業がある国や地域に進出したのか、そして
- (3)日本で培われた各社のコンビニエンス・ストア・システムがどのように現地に移転され、変容をとげたのかである。

日系コンビニエンス・ストアが海外展開を始めてまだ間がないが、その発展は、3つの段階にわけて考察することができる。この発展段階に応じて、日本側のプッシュ要因および受入国のプル要因がどのように変化したのか、その史的発展をみる。

こうした問題意識をもって、最初に日系コンビニエンス・ストアの海外進出状況を見る。次に、日系コンビニエンス・ストアが海外進出を始めた第一期である、1980年代後半から1990年代までの時期について分析する。続いて、第二

期の海外進出が本格化し、アジア経済危機に至るまでの1990年から1997年の時期について考察する。さらに、アジア通貨危機への対応と中国進出が活発化する1997年から現在に至る第三期についてみる。そして、最後のまとめにおいて、日系コンビニエンス・ストアの海外進出のプッシュ要因と受入国のプル要因、日系コンビニエンス・ストアの海外進出の特徴についてまとめる。

2. 日系コンビニエンス・ストアの海外進出の現状

第1表に日系コンビニエンス・ストア企業の海外進出の状況をまとめてある。これによれば、最大の海外店舗数を有するのは、1990年にアメリカのセブン-イレブンを経営するサウスランド社を買収したセブン-イレブン・ジャパンである。同社は、アメリカに5821店、カナダに489店、そしてハワイに53店を有している。北京には、35店を有している。

最も広範囲に海外店舗を展開しているのが、ファミリーマートである。同社

第1表 日系コンビニエンス・ストアの海外展開

国名	セブン-イレブン	ローソン	ファミリーマート	ミニストップ
米国	5821		7	
カナダ	489			
ハワイ	53			
中国	北京			
	上海	281	106	
台湾			1981	
韓国			3439	956
タイ			542	156
フィリピン				
計	6398	281	6075	1112

(注) ローソンは2006年2月末、セブン-イレブンは2006年6月末、ファミリーマートおよびミニストップは2006年9月末。

(出所) 各社ホームページより作成。

は、韓国に3439店、台湾に1981店、タイに542店、上海に106店、そして米国に7店を有している。同社は、2008年には世界2万店を目指している。ミニストップは、韓国に956店、タイに156店を有している。ローソンは、現在のところ上海への出店に集中し、281店を展開している。

このように、日系コンビニエンス・ストア企業の進出がみられるのは、米国と台湾、韓国、タイ、フィリピン、そして中国のアジア太平洋に限定されるといえる。

日系コンビニエンス・ストアの海外進出にあたっては、商品開発、商品管理、徹底した在庫管理、POSによる単品管理、配送などの面での「日本型コンビニ・システム」のきめ細かさが優位性になっているようである。日本のコンビニ各社がいっせいに海外に目を向け始めたのは、自ら日本流のシステム、サービスの強さに気がつきだしたためともいえる。つまり、アジア諸国の場合には、これらの優位性を持ち込むことによって、日系コンビニエンス・ストアは、現地の流通近代化にすぐに貢献できると考えられる。一方、セブン-イレブンのアメリカの親企業の買収、ファミリーマートの新規出店は、日本型コンビニエンス・ストア・システムが先進国においても有効性をもつことの表れなのかしれない。

3. 海外進出の黎明期（1984-1990年）

日系コンビニエンス・ストア企業の海外展開は意外と古い。1984年5月、当時コンビニエンス・ストア業界第3位の協同組合マイショップチェーン（本部大阪市、理事長稲垣有亮介氏、加盟730）は、シンガポール、マレーシアの2カ国で、現地の流通企業2社との提携でコンビニエンス・ストアのフランチャイズ（FC）展開を始めている。

マイショップが提携したのは、マイショップ・コンビニエンス・ストア・シンガポール（本社シンガポール、社長アンソニー・タン氏）と、マイショップ・

フードマート・マレーシア（同セランゴール州ペタリングジャヤ、同ジェファー・クーン）の2社である。提携先は、シンガポールは内装関係の企業、マレーシアは洗剤などのプラスチック容器の製造会社であった。

提携の内容は(1)マイショップチェーンの稲垣理事長が毎月1回、現地で経営指導に当たるほか、3人の専門家が交代で常駐する、(2)日本からの商品供給、新業態の開発、配送センターの建設計画はマイショップチェーンが担当する、(3)2社はマイショップに経営指導料を支払う、(4)加盟店の募集、配送センターの建設といった実際のチェーン店作りは現地の2社が担当する、が主な柱であった。

両国でつくるコンビニエンス・ストアは、マイショップ・チェーンが開発した生鮮食品を主力にしたミニスーパー型の店舗である。標準店は売り場面積が約100平方メートル、営業時間が午前7時から午後11時、品揃えが生鮮食品、加工食品、日用雑貨など計2000品目である。このほか、24時間営業の店、イトイン・コーナーの併設店、店舗で調理するインスタ・ベーカリー店などの新業態も加えていく計画であった。

シンガポールとクアラルンプールには実験店を数店出店してオペレーションをはじめ、1985年度中にシンガポールで40店、マレーシアで60店の合計100店を出店しようとした。現地では、すでに、サークルK、セブン-イレブンなどの米国系の大手コンビニエンス・ストア4社が出店していたが、生鮮食品の取り扱いに特色を持つ「日本型コンビニエンス・ストア」の人気は高いとみていた。

問題は、両国とも問屋機能は弱いので、シンガポールとマレーシアにそれぞれ配送センターを建設して物流体制を整備することになっていた。規模は、駐車場別で3300平方メートルで、1985年夏ごろ完成する見通しであった。これが完成すれば加工食品、日配品などを日本から供給することにした。

マイショップが海外進出したのは、東南アジアは食生活が米国より日本に似

ているため、日本のコンビニエンス・ストア・チェーンにとって市場性が豊かであること、しかも、両国は他の地域に比べてカントリー・リスクが小さく、投資効果が期待できるとしている。両方で100店以上を出店して基礎を築いたあと、インドネシア、タイ、スリランカで同様のチェーン展開をする方針であった⁽⁸⁾。

しかしながら、新規店の開設を行なうために電気の送電や電話の申し込みをしても、両国ともにこれには時間がかかり、チェーン展開は困難とみて間もなく、マイショップは現地での展開は諦め撤退してしまったのである⁽⁹⁾。さらに、1985年8月、大阪地区では地区本部であった別法人のコンビニエントマイショップが不動産投機に失敗したことなどから倒産してしまった。この結果、傘下の約50の加盟店は協同組合の直轄におかれたものの、本部に加盟店を直接、指導する力がなくなり、宙に浮いた形になったりしていた。さらに、1986年7月には理事長の稲垣有亮が急死したのち、組織の運営などをめぐって内紛が続き、加盟店の間で別組織が結成された⁽¹⁰⁾。そのあと、本体の協同組合は倒産してしまった。

1986年には、食料品ボランティアチェーン（VC）、スーパーチェーンの本部機構である全日本スーパー本部が、ソウル韓国スーパー本部の国際スーパー本部（オランダ・アムステルダム）に加盟したのに伴い、韓国スーパー本部の実務担当者の留学を随時受け入れることを決めた。その第一弾として、9月までには4地域から各3人の計12人を招き、関東地域スーパー本部（土浦市）で研修を始めた。12人は、チェーン展開以後の実務責任者となる中堅クラスの社員であり、8日間の日程で本部の管理システムや店舗指導などの実務を一通り現場で教育を受けた⁽¹¹⁾。

韓国スーパー本部は、百貨店の美都波（ソウル）、ファニー百貨店（光州市）、百貨店とスーパーを経営する東亜（大邱市）、食料品VC釜山近代化チェーン（本部釜山市）の4社が共同出資で設立した新会社である。これを本部機構に

して、首都圏、嶺南、湖南、釜山の4地域に地域本部を設置し、年内にも各地域に1店ずつミニスーパーかコンビニの実験店の出店をめざしていた。

1989年3月までには、関東地区スーパー本部は、韓国で百貨店・スーパーを経営する流通企業である美都波にコンビニエンス・ストアの経営ノウハウを提供し始めた。同社は、2月に1号店をソウル市江東区域内のオフィスビルの1階に開設した。店舗の広さは約140平方メートルと、日本の100平方メートルのコンビニエンス・ストアより少し大きい。開店後2週間の1日平均売上高は177万ウォン（約33万円）であった。この城内店は売れ行き筋商品や客層を分析するアンテナショップで、2、3号店は1号店とは商品構成やレイアウト、立地条件を変えた店舗にし、翌年からモデル店をつくって本格展開するものであった。店舗の運営は美都波のスーパー事業部である「首都圏スーパー」がおこなう。韓国企業との業務提携は、日系コンビニエンス・ストアとしては初めてであった。

このときまでには、関東スーパーと親会社のカスミは、400人以上の研修生を大農、美都波グループから受け入れた実績があった。このコンビニ作りでの協力要請は前年1988年12月にあり、関東スーパーは1989年1-2月に、役員と実務担当者を韓国に派遣した。1号店の開設に先立ち、結局、全日本スーパー本部として約600-700人の研修生を韓国から受け入れ、商品構成から情報システムなどの実習をさせた⁽¹²⁾。

当時の韓国は都市化が急速に進むなかで、コンビニエンスストアへの潜在需要が広がっていたが、さまざまな法規制があるため海外のコンビニ・チェーンの進出は難しかった。関東スーパーのノウハウ供与は、こうした法規制にかからない形での国際協力体制を築こうとするものであったといえる⁽¹³⁾。

1985年6月に、香港に「サークルK」1号店がオープンしている。それまで、香港には米国のセブン-イレブンしか進出していなかった。そのため、現地の新聞はコンビニ戦争開始と書きたてた。米国のサークルK、日本のスーパーで

あるユニー、そして現地企業利豊零售の3社で設立した「サークルK コンビニエンス（香港）」が新しく挑戦を挑んだからである。香港は土地が少なく、人口が密集しているためコンビニ向きといわれた。1981年4月に香港進出を果たしたセブン-イレブンは、すでに110店を有していた。サークルKも初年度に5店舗、3年間で50店舗に拡大する計画を有していた。

セブン-イレブンが米国本社の指導で品揃えや店作りを基本にしているのに対し、サークルK香港は、日本でユニーが展開しているサークルKの商品構成や店舗設計を香港に持ち込んで特色を打ち出した⁽¹⁴⁾。

1988年4月には、ニコマートが台湾への出店をおこなっている。海運業を営む萬海航運との合併で、日光連鎖商店股份有限公司を設立し、日光CVS（ニコマート）を展開した。1989年9月末で16店を有していた。1990年に萬海海運グループが経営不振に陥り、経営権は泰山グループに買収され、店舗名は「福客多商店」に変更された。その後、日本のニコマートは1993年6月に実質的に倒産し、1995年4月東京地裁から破産宣告を受けてしまうが、台湾における「福客多商店」は引き続き経営されている⁽¹⁵⁾。台北では今でも、福客多と同時にニコマートの名前が店舗にかかっている店が目につく。

この時期には、コンビニエンス・ストアの国際化が次第に進んだ。POSシステムをはじめ、高度な情報システムを駆使した経営手法が、国際的な注目を集め始めたためである⁽¹⁶⁾。

4. 本格的海外展開（1990年－1997年）

1980年代末までには、海外進出と国内市場における外資参入という大きなうねりのなかで、資本や商品、店舗経営ノウハウは国境や地域を越えて移転し始めた。高度に発達した情報・物流システムを武器に、日本の小売業は真の国際化に向けて脱皮し始めたのである。比較的早くから海外に進出していた三越、大丸、西武百貨店といった百貨店ならびにスーパーは、国内ではバブルの崩壊

以後の経済の停滞によって業績が悪化したが、海外においても1990年代の前半からその業績が悪化した。百貨店全体では、1993年に海外店舗数が1%減少し、海外売上高は17.6%と大幅に減少した。伊勢丹などを除いて、新規出店はごくわずかで、逆に店舗の閉鎖は加速度化した。百貨店は撤退を含む大規模なリストラが避けられない状況になってきた。三越は1993年までにバルセロナ店など5店を閉鎖し、西武百貨店は94年度に2店を閉鎖した。いずれも、現地の売上不振が原因であった。

スーパーも同様に不調であった。店舗数は16.0%増加したものの、売上高は逆に2.1%減少した。ジャスコはグループ企業も含めて北米などに49店を出店したが、売上高全体では、1.4%の減少であった。ユニー、西友、富士シティオ、カスミなども軒並み前年割れとなったのである。

これに対して、順調に海外事業を伸ばしていったのが専門店とコンビニエンス・ストアであった。専門店は店舗数、売上高ともに2桁増を記録した。キティランドは中国で卸売り業務を開始し、1995年には上海、香港などに小売店を展開する。ベスト電器、鈴屋、三愛、青山商事も海外拠点を積極的に増やした⁽¹⁷⁾。

とくに、コンビニエンス・ストアにおいては、セブン-イレブン・ジャパンに代表されるように、POSシステムを駆使した「単品管理」にもとづく効率経営が世界的に注目を浴びるようになった。セブン-イレブン・ジャパンのサウスランド社の買収、ファミリーマートとミニストップの韓国企業に対するコンビニ経営の技術指導が開始された。また、ファミリーマートは台湾でコンビニのFC展開にも乗り出し、日本で進んだFCビジネスがアジアに輸出され始めたのである。

1989年8月には、ファミリーマート(40%)が、台湾最大の自動車ディーラーである国産汽車(51%)と伊藤忠商事(9%)との共同出資で「台湾ファミリーマート(全家便利商店股份公司)」を設立した。日本のファミリーマートは、同社とエリア・フランチャイズを結び12月に台北に1号店をオープンした。

FC 1号店は、1990年9月であり、同時に直営店51店を一気にFCに切り替えた。FC店では、粗利分配方式で契約を結んだ。1989年3月には、国産汽車、ファミリーマート、西野商事、伊藤忠商事の合併で「全台物流股份有限公司」を設立し、5月に物流センターが稼動し始めた。これによって、食品、日用雑貨、雑誌、衣料などコンビニエンス・ストアで販売する商品を定期的に各店舗に配送する。台湾には、日本のような物流システムが整っていなかったために、こうした物流会社の設立が行われた。ファミリーマートの店舗は1991年12月に100店を越え、2000年には1000店を超えた。

2002年2月には、全家便利商店股份有限公司は、日系コンビニエンス・ストア企業の海外現地法人としてはじめて株式を公開し、株式を台湾店頭市場に上場することを決定した。このとき、同社は約1100店を展開し、2001年度の売上高は、日本円で約633億円であった。ファミリーマートと本社との筆頭株主の伊藤忠商事が、あわせて発行済み株式の約55%を保有していた。この時、ファミリーマートは1000万株を売却する方針で、上場後のグループの出資比率は約49%となった⁽¹⁸⁾。

1990年8月に、ファミリーマートは韓国の自動販売機設置運営の最大手、普光（ポクァン）とコンビニの運営ノウハウを供与する契約を結んだ。同社は、1990年10月に1号店を開設した。1号店は、ソウル市可楽堂洞の高層住宅街の入り口に、24時間経営の直営店形式でオープンした。店名は「ファミリーマート可楽店」で、店舗面積は125平方メートル、約2000種類を品揃えし、商品は韓国国内で調達するというものであった⁽¹⁹⁾。

韓国は、1980年代後半の経済成長により、1990年には一人当たり国民総生産GNPが5569ドルまで増加し、消費者の購買力も87年以降の急速な賃上げで急上昇し、消費市場が拡大していた。

韓国国内では百貨店はすでに一定の基盤を固めて、多店舗化の競争に入りつつある。同時に、豊富な商品を比較的低価格で販売する日本的なGMS事業も

導入された。専門店に対する関心も高まりつつあり、日本のスーパー、専門店、さらにはコンビニにとっても将来の有望市場とみなされるようになった⁽²⁰⁾。日系流通業としては、それまで西武百貨店、ダイエー、西友、ミニストップなどが現地流通業とノウハウ提供などで業務提携している。1000平方メートル未満で10店までという制約のもとでも、本格上陸に向けて楔を打つ企業がでる可能性は十分であった⁽²¹⁾。

韓国では街の雑貨店が早朝から夜遅くまで営業しているため、コンビニ（韓国語で「便宜店」）がどれだけ受け入れられるかを疑問視する向きもあった。だが、ブランドイメージの高い商品を集め、24時間売るという韓国ではまったく新しいスタイルが若者や若い主婦に新鮮なイメージを与え、予想以上の人気を呼ぶようになった。

当時の韓国のコンビニにおける売り上げの半分は夜8時から深夜零時に集中している。勤め帰りの主婦や1人暮らしの男性の利用が圧倒的に多いといわれた。しかし、牛乳など一部の商品ではスーパーや普通の店より値段が安いことも客をひきつけている原因となっている。

韓国でコンビニエンス・ストアが成長しているのは、日本と同様に生活様式の変化で早朝や深夜の買い物客が増えているためである。同時に、日本に比べてスーパーの発達が遅れているため、スーパー代わりに消費者が日用品の買い物に利用する例も多い。セブン-イレブン、ファミリーマート、ミニストップ、ローソン、サークルKなど海外からノウハウを導入したチェーンが中心となって店舗網を広げていった⁽²²⁾。

ただ、コンビニエンス・ストアの急成長にともなって、①店舗数拡大を急いで立地条件の悪いところに出店している、②比較的直営店が多いことや配送システム整備や電算化で投資負担が重い、などの問題が出始めた。配送の合理化や全般的なシステム化によるコストダウンが課題となった⁽²³⁾。

1989年5月にソウルで最初のコンビニエンス・ストアが開店し、その年の末

にはわずか7店しかなかったコンビニエンス・ストアの数は1990年末に35店、1991年10月末現在で207店になり、1991年以降急速に増加した。1993年6月末には1002店と1000店の大台を突破した。地域的な分布をみると、ソウルに631店、続いて首都圏の仁川84店、釜山75店と続いた。チェーン別にみると、トップは現地企業 LG25（LG 流通）が215店で、これをファミリーマート（普光）が追っていた⁽²⁴⁾。

韓国のコンビニエンス・ストアは、物品の販売だけでなく、コピー、ファクシミリ利用や銀行への入金代行など、サービスの拡大に各チェーンとも意欲的であった⁽²⁵⁾。

ファミリーマートは、1990年12月には普光にFC店経営のノウハウを提供し、FC1号店がオープンした。10月以降ソウル市周辺で直営店を6店経営し、順調に販売が拡大していたため、早期にFC展開に乗り出し、多店舗化のペースを上げることにした。また、韓国では小売市場の中の中小商店が多く、このような店にはフランチャイズ店として成功が期待できることも多いと判断した。韓国の消費者は、ソウルを中心に夜間も行動する都市型のライフスタイルを定着させつつあった⁽²⁶⁾。

韓国企業との技術提携では、ミニストップのほうが早かったが、店舗の開店ではファミリーマートが先んじるかたちとなった。ファミリーマートは、販売技術と商標の供与、幹部社員の人材教育などを担当し、普光からロイヤルティを受け取る。ファミリーマートは、1991年7月に韓国のコンビニで最初に全店にPOSシステムを導入した⁽²⁷⁾。

合弁相手の普光は、資本金60億ウォン（約14億円）で自動販売機2000台以上を設置運営する他、カラーテレビの部品、合成ダイヤモンドの原石の製造販売などを手がけていた。同社は、サービス部門の強化を打ち出しており、ファミリーマートの海外事業展開方針と一致したことから、同社と手を組むことにしたのである。

店舗は24時間営業し、物流や商品仕入は韓国内でまかなう。この時には、ファミリーマートからの資本参加はなかった。当面はソウルを中心に展開し、3年間で直営、FCあわせて、150店出店するのが目標であった。FCの募集はクモンカゲ（小売市場の中の小規模小売店）などを中心に進めた。この結果、ファミリーマートは1990年の1号店開業から6年目で、300店以上の出店をおこなった。

韓国では所得水準の向上を背景に百貨店、量販店などの出店が活発化していた。韓国の消費者が、日常の買い物をする場はクモンカゲなどの中小商店、小売市場、食品スーパーなどが中心であった。しかし、所得水準の向上や消費者の生活の洋風化などがコンビニ出店の広がる背景となっている。小売市場の中の中小商店が多く、都市化が進んでおり、市場は急速に拡大すると判断された⁽²⁸⁾。さらに、韓国政府はこれまで地元企業への外国資本の参加を制限してきたが、1993年以降規制緩和の機運がでていることから、これを見越して日系コンビニエンス・ストアのアプローチが盛んになった⁽²⁹⁾。

一方で、韓国のコンビニの発展の背景には、韓国産業界が消費者市場開拓に動く川下作戦があったといえる。コリア・セブンの親会社は不動産産業や貿易業の同和産業であり、普光はブラウン管用特殊ガラス棒の大手メーカーでもある。味元通商は、大手化学調味料メーカーを中心とする味元グループの貿易・運輸部門である。グループとして、消費者のニーズを把握するための接点にしたいと考えていたようである⁽³⁰⁾。

1992年9月ファミリーマート（出資比率30%）は、現地のロビンソン百貨店（同40%）、日用品・食品などの製造卸サハ・パタナピブル（同20%）、タイ伊藤忠（同10%）で、タイに「サイアム・ファミリーマート」を設立した。同社は、1993年7月に1号店を開店し、さらに8月にはバンコクにFC展開のモデル店舗を直営で開店した。そして、1995年12月にはFC1号店をオープンした。その後サイアム・ファミリーマートは、タイにおけるコンビニエンス・ストア

競争の激化に対応して、出店を積極化した。1997年には、同社はバンコク郊外にチルド商品専用の低温物流センターを開設した。タイにおいても、経済発展による、中間所得層が台頭し、共働き夫婦の増加で夜間人口も増えていることから、有望市場と判断したのである。

ミニストップは、1990年6月に韓国の味元グループにコンビニ事業の運営ノウハウを提供し、11月に1号店の「木洞店」をソウル市陽川区の高層住宅地の一角にオープンした。直営店形式の24時間営業店で、売り場面積は約150平方メートルであった。日本のミニストップと同じく、ファーストフードのイートインコーナーも併設するものであった。取扱商品は約2500品目であった⁽³¹⁾。味元グループの味元通商が「ミニストップ」ブランドでソウルやプサンなど大都市で多店舗展開を始めた。味元との契約期間は5年間で、ミニストップはFCの店舗開発、建設、運営と管理、商品および商標権の管理、POSシステムなど、CVS事業に必要なノウハウを提供し、人材の交流もはかるものであった。味元通商はまず、年内に2-3店を直営で展開し、3-5年間で総店舗数を150店とする計画であった⁽³²⁾。

味元グループは、世界有数の化学調味料メーカーであり、味元を中核にグループ企業19社からなる韓国の財閥である。1989年度のグループ総売上は約1750億円であった。すでに、1973年には味元とミニストップの親会社であるジャスコが水産加工事業の合弁会社、味元水産を設立していた⁽³³⁾。

1995年には、眞露の「ベストア」は、日本のキャメルマートから会計情報化など本部運営技法とともに、店舗運営、接客、商品発注、およびPOSシステムなどの運営方式の提供を受ける契約を結んだ。しかしながら、キャメルマートは1997年の通貨危機直前に事業を撤収した⁽³⁴⁾。

ミニストップの韓国に次ぐ海外出店の2カ国目はフィリピンであった。同社は、1994年11月にフィリピンのコンサルタント企業MCA社（ケソン市）とエリア・フランチャイズ契約を結んだ。その内容は、店舗開発や情報システムの

運用などで、協力していくというものであった。MCA が100%出資で、「ミニストップ・フィリピン」を設立し、マニラ市のビジネス街の一角に、「エスコルタ店」を出店した。同店は、店舗面積約165平方メートルで、営業時間24時間、年中無休、初年度約1億円の売り上げを見込んでいた⁽³⁵⁾。

その後、店舗は4店までふえただけで、フィリピン経済の悪化によって出店や売上高のめどがたたなくなった。そのため、ミニストップ側が技術援助契約を解消し、ミニストップ・フィリピンは解散し、4店は閉鎖された⁽³⁶⁾。こうして、1998年1月ミニストップは、フィリピンから撤退し、新たな提携先をさがすことになった。

MCA との提携を解消したミニストップは、フィリピンで新たなパートナーを探していたが、2000年3月9日、同国の財閥、ゴコンウェイ・グループと同国内のFC 契約を締結した。ゴコンウェイ・グループは食品製造業や流通業、不動産業、通信業などをおこなう有力財閥である。これと同時に、同グループは新会社「ロビンソン・コンビニエンス・ストア」を設立し、「ミニストップ」の商号でマニラを中心に店内加工ファーストフードを組み合わせた、肉まんやホットドックなど店内で飲食できるコンポスタイルのコンビニエンス・ストア・チェーンの展開に乗り出した。2月に1号店を開店し、5年で200店を目指した⁽³⁷⁾。これには、ミニストップのみならず、三菱商事も資本参加した。2000年8月にロビンソン・コンビニエンス・ストア社が第三者割当増資を行い、その一部を引き受ける形での参加である。三菱商事は物流システム、情報技術(IT) 活用などの分野で、ミニストップがおこなうノウハウ供与を側面支援するというものであった⁽³⁸⁾。

フィリピンでは1984年2月に1号店をオープンしたセブーンイレブンは、一度撤退したが、すでに2003年3月末で、172店に達していた。フィリピンは個人消費が旺盛である。というのは、オーバーシーズ・フィリピーノ・ワーカー(OFW) と呼ばれる海外出稼ぎ労働者からの送金などを手に人々は買い物に出

かけ、ショッピングモールは連日にぎわっていた。コンビニエンス・ストアは、従来にはない小売業態であり、フィリピンの伝統的な小売店サリサリ・ストアと規模の大きい食品スーパーの中間にあるニッチ（すき間）産業であり、マニラの人々は夜更かして、需要は十分にあると考えられた⁽³⁹⁾。しかし競争は激化し、先行のセブン-イレブンをミニストップが追いかけて、さらにこれに地元でスーパーマーケットを展開するSMグループや外食のジョリビー・フーズの地元2大チェーンが挑戦する形をとった。そのためミニストップは、レジで商品情報をバーから読み取るPOSシステムを早くから導入した。セブン-イレブンもPOS（販売時点情報管理）システムの導入を急いだ。いうまでもなく、情報武装は後発組が有利である。

もちろん、こうした競争激化のなか、老舗のセブン-イレブンでさえ収支は赤字続きであった。そのため、2000年10月、台湾の統一超商がフィリピン・セブンの株式の50・4%を9億9200万ペソ（1ペソ=約2.3円）で買い取り経営権を取得した⁽⁴⁰⁾。

ミニストップは2004年1月に、2000年12月1号店を開店して以来、ほぼ3年で100店舗を達成した。100店目は、マニラ首都圏パシグ市のセンターポイント・コンドミニウム1階に開店した⁽⁴¹⁾。

この時期には、日本の小売企業は円高で流通を含めた産業構造が大きく変わり、国内完結型では通用しなくなってきた。一つは、国内での競争が一段と激しくなってきたので、海外出店で将来の布石を打った。例えば、西武セゾンなど日系流通業の知名度向上と共に、海外からの出店要請も強くなってきた。この時期にすでに、ファミリーマートはNIES、アセアン、そして米国からもコンビニ経営ノウハウを提供して欲しいという話があった。同社は、よい合弁企業があれば、米国やオーストラリアへの進出も考えていた。高度成長する環太平洋への進出を考えていた。日本企業は、ロイヤルティ収入と合弁企業からの配当が期待された。

一方、アメリカにおいては1960年代、1970年代にコンビニエンス・ストアは急速に発展した。しかし、1980年代に入るといろいろな問題に直面するようになった。結局1990年代の初めまでには、当時の上位3位のサウスランド社（セブン-イレブンの運営会社）、サークル K、そしてナショナル・コンビニエンス・ストアが倒産する事態が生じた。

サウスランド社の場合、石油精製部門への進出後の石油価格の下落、本社のあったテキサス州ダラスでのビジネスセンター開発の景気後退による失敗、敵対的買収に対応するための資金調達の子負担、さらにはディスカウンターとの価格競争など、本来のコンビニ事業のアイデンティの喪失によって経営は行き詰ってしまった。

そのため、サウスランド社は同社の所有していた関連事業を売却したり、1989年11月にはハワイ事業部をセブン-イレブン・ジャパンに売却し、資金を調達しようとした。しかしながら、それでは十分な対応ができず、イトーヨーカドーグループに同社の買収を求めてきた。

イトーヨーカドーグループは、サウスランド社が倒産したり、他社に買収されたりするとブランド・イメージが傷つくと懸念して、同社を買収することにした。1991年に新しく採用された Chapter 11の Prepackaged Revival Plan を利用して、イトーヨーカドーグループが、日本で確立していたコンビニエンス・ストア・システムを導入して再建を果たした。2000年には、同社は再建を果たしニューヨーク証券取引所に再上場を果たした。社名も、事業内容を明確にすることから、1999年5月にサウスランド社から 7-Eleven, Inc. と変更された。さらに、2005年11月には、同社はセブン-イレブン・ジャパンの完全子会社となった。

この再建過程で、日本型のコンビニエンス・ストア・システムは、日本のみならずアメリカにおいても有効であることが明確になった。そのため、セブン-イレブン・ジャパンのみならず、同様のシステムを開発していた上位の企業

も自らの経営に自信をもったと思われる⁽⁴²⁾。

こうしたコンビニの海外での展開は、収益においても貢献をし始めた。ミニストップは、2005年度の連結子会社の韓国ミニストップの営業収入が前期比約22%増の約440億円と急進し、収益を牽引した。1年をかけて取り組んだ積極的な店舗スクラップ&ビルドが実を結び、既存店売上高改善と店舗網拡大を両立させた。ファミリーマートも、アジアの営業総収入が約10%増を記録した。とくに台湾が業績、店舗数とも伸びており、不振であったタイも持ち直しはじめたといわれている。セブン-イレブン・ジャパンについては、2006年2月期より海外事業を除く単体ベースの業績だけを公表しているため、ミニストップ、ファミリーマート以外の企業の海外事業の正確な状況は分からない⁽⁴³⁾。

5. アジア通貨危機と中国進出（1997年以降）

1997年6月にタイで生じた通貨・経済危機は他の国にも波及した。韓国も例外ではなかった。これによって、消費が低迷したが、98年後半からは好転の兆しが見え始め、コンビニエンス・ストアはさらに発展する余地があるとみられた。そのため、例えばファミリーマートは、1999年5月には、普光ファミリーマートと資本提携して42億5000万ウォン（約4億円）を出資して同社の株式の25%を取得し、LG25（後のGS25）に次ぐ2位のシェアをトップに引き上げようとした。ファミリーマートは、非常勤役員も1人送り込んだ。また、ファミリーマートの出資は、1997年末に実施された韓国の外国為替管理法の緩和で、出資しやすくなったことも背景にある。同時に、ファミリーマートの筆頭株主である伊藤忠商事には、普光との関係を深め、商品供給や物流面で、韓国でも事業拡大していく布石づくりの狙いもあるとみられた⁽⁴⁴⁾。

日本側からの資本出資を契機に、普光ファミリーマートは2000年末をめぐりに、約10億円を投資して全店舗 POS システムを刷新しようとした。日本のコンビニエンス・ストアで導入されている POS レジスターに習い、発注の際に

過去400日分の販売データや各地の天気・催事情報を参照できるようにバージョンアップをした。ファーストフードを拡充しても、発注がきちんとできていなければ売り上げ増に限界があり、発注精度の向上が最重要課題となったのである⁽⁴⁵⁾。

1999年2月末時点で、韓国ではファミリーマートが481店、LGグループのLG流通が経営するLG25が502店であった。韓国内のコンビニ総店舗数は約2000店といわれていた⁽⁴⁶⁾。LG25は、外資の力を借りずに独自路線を推し進め、既存の伝統的に強い個人商店との差別化をはかるため、ファーストフードの強化を進めた。そのために、業界のトップを走るLG25は韓国のコンビニエンス・ストアのなかでは、いち早く常温・チルドなど温度帯別の共同配送システムを構築し、弁当類の販売に力を入れ優位性を維持しようとした。しかし、他社は「日本型経営」に集中しようとした⁽⁴⁷⁾。

ミニストップも同じく、韓国でのコンビニエンス・ストア展開のライセンス契約をしている大象流通に対し、役員1人を常勤として派遣した。店舗数が思うように伸びないことから、店舗開発や営業面での経営指導を徹底し、業績の建て直しを図ろうとしたのである。韓国では通貨危機以後、コンビニの出店が加速しており、今後の競争激化に備えることも必要になっていた。韓国のミニストップは、通貨危機による経済不況や競争激化の影響で、1998年度には前期比26店減の135店舗まで落ち込んだ。1999年に入ってから次第に持ち直し、ここでもう一度営業力を強化して業績を軌道に乗せようとしたのである⁽⁴⁸⁾。とくに、既存店の改装をあらたな重点項目として掲げ、8月には新型店を開業した。同社は、老朽化した店舗を中心に全店を日本型へと順次改装していこうとした。同店では細かな修正であるが、什器を日本と同じ薄型にして通路を広くした。韓国のコンビニエンス・ストアでは、什器が食品スーパーのように幅が広く、ミニスーパーのような印象が強かったのである⁽⁴⁹⁾。

2000年2月にミニストップは、同社とFC契約を結んでいる大象流通が経営

する韓国ミニストップへの出資を発表している。大象流通が第三者割り当て増資で発行した96万株を48億ウォン（4億5400万円）で取得し、発行済み株式の19%を保有する第二位の株主となった⁵⁰⁾。

さらに、ミニストップは2003年5月、韓国で575店を展開していた大象流通を買収することを決定した。大象流通をミニストップの連結子会社にし、日本からのアドバイスをすばやく実行に移せるようにするのが狙いであった。大象流通の親会社である大象から株式の50%程度を取得し、持ち株比率を19%から70%強に引き上げた⁵¹⁾。韓国ミニストップを連結子会社にしたことに伴う連結調整勘定の償却（約4億円）を吸収した。その後は、この韓国の子会社は好調で、営業収入は2005年度は前年同期比22%増の約440億円と急伸し、収益を牽引することになった⁵²⁾。

業界第6位の「Buy the way」を経営する東洋マートは、1995年から96年の2年間サンクスと提携していた。同社は、サンクスにおにぎりや弁当などの専用工場の建設で相談を持ちかけた。日本のベンダーから生産、品質管理などのノウハウを伝授してもらうことが狙いであり、サンクスはこれに対して協力する方向で話を進めた⁵³⁾。ファミリーマートなども、韓国におにぎりなどの専用工場を建設し、先行するセブン-イレブンを追い上げようとしている。

一方1990年代の後半になると、中国の発展が目覚しくなり、「世界の工場」と同時に「世界の市場」の様相を呈するようになった。1995年から2004年までの10年間で、中国の消費動向を示す社会商品小売総額は、3倍以上に拡大した。また、2004年には外資の出資や地域制限が緩和され、FCの出展規制も撤廃された。こうした状況を、コンビニエンス・ストア各社は対中進出の好機であるととらえ始めた。

日系コンビニエンス・ストアで、中国に最初に進出したのはローソンである。中国最大都市の上海は経済発展が著しく、若者の間には都市型の生活スタイルが急速に広がっている。ローソンは、日本流のコンビニエンス・ストア運営が

根付くと判断し、上海に進出した。1996年4月、ダイエーグループは、中国の有力小売業、中国上海華聯集団公司与合併で上海華聯羅森公司を設立し、上海地区でコンビニエンス・ストア「ローソン」を展開すると正式発表した。上海華聯は中国で、百貨店、加工食品の製造などを広く手がけ、売上高は約800億円であった。同社の資本金は500万ドルで、出資比率はダイエーグループのダイエーコンビニエンスシステムズが70%、上海華聯が30%であった。店舗の面積は約100平方メートルで、営業時間は日本のコンビニエンス・ストア・チェーン並の24時間とする。商品は、上海華聯の加工食品、飲料を中心にとり扱う。店舗の運営方法は基本的には日本のローソンと同じとする。董事長には中内功ダイエー社長が就任した⁵⁴⁾。

こうして、ローソンは1996年7月上海に「田林東路店」と「古北新区店」の2店を開業した。田林店は売り場面積が90平方メートル、古北新区店は80平方メートルと日本の標準店舗である100平方メートルと比べるとやや小規模なものであった。品揃えも米飯、ファストフードを中心に約1000品目と、日本の3分の1程度に絞ってある。いずれも直営店で、現地スタッフとアルバイト計10人程度で運営する。目標売上高は1日約1万元（1元=約13円）である。今後はフランチャイズチェーン展開も予定しており、初年度で50店まで増やし、以後年間100店舗の出店を目指すとしている⁵⁵⁾。

1997年8月、ローソンはコンピュータによる商品のオンライン発注に乗り出した。第一弾として、弁当やパンの仕入先である丸紅上海公司との間でシステムを稼動した。オンライン発注は中国の流通業界で初めてのことである。

新たに構築したのは、自社の物流センターと丸紅上海を結ぶオンラインシステムである。日本電信電話（NTT）と上海市郵便管理局の合併会社である上海恩梯通信工程公司や、上海富士通公司の協力で開発したものである。物流センターとチェーン店を結ぶオンライン網は1997年5月に構築済みで、店舗と仕入先を直結するネットワークが整ったことになる。

これまでは、フロッピーディスクやファクシミリで発注データを伝えていたので、手間と時間がかかった。新システムでは即時に情報処理できるため、欠品や過剰在庫が減る上、配送効率が高まる。華聯羅森は丸紅上海以外の仕入先ともネットワークを構築し、オンライン発注を拡大する。急速に地元資本や香港系のコンビニが成長しているが、ローソンはこのシステム化で他社に対して先手を打ったのである。この時点でローソンは25店を有していたが、2000年には500店に増加する予定であった⁵⁶⁾。しかし実際には、2001年末ごろまでになっても、ローソンは87店舗しか有していなかった。しかし、同社はサービスも積極的に追加し、食品や日用品の販売の他、DPEも受け付けていた。また、電話など公共料金の収納代行も始めた⁵⁷⁾。

2002年6月初め、上海市のチェーンストア業界団体である上海連鎖商業協会が、加盟各社に対して、「百メートル以内に二店以上開店することを禁じる」という、異例の出店自粛要請を出した。きっかけは、浦東地区の超高層ビル街を走る1キロにも満たない「乳山路」でのコンビニ乱立であった。

過剰出店が共倒れを招くという懸念のもとに協会がこのような要請をしたとはいえ、歯止めはかかりそうにもないというのが実態であった。これは、2001年末の世界貿易機関（WTO）加盟で、中国に世界の流通大手が殺到したことが原因である。製造業に比べ解放の遅れた流通業でも規制緩和が進み、合併ではない単独進出もみとめる方針であった。最激戦区は豊かな地域として頭角を現し始めた上海である。中国市場の実験場といえる「上海決戦」を生き残るのは将来の全国展開の前提条件である⁵⁸⁾。

2001年末までには、終夜営業で上海の街にすっかり溶け込んだローソンは90店に達していた。一つ0.5-2元のおでんが人気の他、電話料金の収納代行、写真現像などのサービスも多忙な上海人に重宝がられている。ただ中国資本との競合も激しさを増した⁵⁹⁾。地元資本のチェーンが好立地を抑え、競争が激しくなっていた。ただ、地元企業はオペレーションや商品政策は洗練されていな

いので、ローソンの攻める余地は十分にある。同社は、まず上海で地盤を固めようとしている。つまり、上海で勝てば中国の他地域でも勝てると考えている。現在のところ、新浪社長は中国以外の国に出るつもりはなく、国内事業の改善に資金と時間を使った方がリターンは大きいとみている⁽⁶⁰⁾。

2002年8月ローソンは、販売許容日数制度を導入した。牛乳と弁当は配達日からプラス1日、パンは同2日を期限に廃棄する。日本とほぼ同じ水準にきたので、上海でも鮮度が必ず売り物になるようになるという配慮があった。上海のコンビニエンス・ストアはローソンが1号店を開設した1996年以降、中国資本が林立し、2002年末には3000店に達する見込みであった。ローソンは「鮮度」を武器に、1店舗あたり平均売上高で他チェーンの2倍以上と引き離すつもりである。

これを支えるのが2001年末に一括輸送契約した三菱商事系の卸、上海良菱配鎖運送である。EDIで小売本部と情報をやりとりし、各店に夜間配送する。同社は上海初の外資卸免許を取得した。中国の大手小売60社、3000店舗への日本メーカーの卸売り業務や、上海から500キロ圏内の小売300社、2500店舗へのメーカー物流も担当する。同社は、この5年間で取扱高は10倍になった。消費と生産を結び、きめ細かな日本式の卸が大上海の流通現場を支えている⁽⁶¹⁾。

中国進出ではローソンが先行したが、2003年ごろから、セブン-イレブン・ジャパンやファミリーマートの中国出店についての報道が目立つようになった。そのため、ローソンは2003年には中国での事業計画を見直し、出店を加速化した。というのは、ローソンは1996年にいち早く上海に進出したが、地元流通大手などが相次ぎコンビに事業に参入した結果、ローソンの出店は7年間で100店に届かなかったからである。2004年に現地法人の出資比率をそれまでの70%から49%に引き下げ、中国の流通最大手、百聯集団が株式の51%を保有し、現地化を促進しようとした。その後の出店は加速化しており、2003年には70店舗を新設し、2004年7月現在店舗数は170店となった。その後は年間100店を設

ける計画である⁶²⁾。

日本のコンビニエンス・ストア3社はともに、商品は現地メーカーから調達している。弁当やおにぎりなど食品主体の品揃えも共通する。ローソンによると「おでんなどホット食品の人气が高い」という。日本式の緻密な商品管理や物流ノウハウを生かし、増加する地元の独立系チェーンとの取引を狙っている⁶³⁾。

ローソンは上海で失敗したといわれるが、店舗運営、物流、商品管理のいずれもかなり高いレベルにある。ローソンの失敗は出店に関する立地条件が厳しすぎたためにスタートダッシュに遅れたことが原因といわれる。

こういった背景から、ファミリーマートやセブン-イレブンがアジア太平洋を中心に多数国・地域を対象とした戦略を進めるのとは対照的に、ローソンは当面は、中国・上海の基盤強化に力を入れる姿勢のようである。すでに2006年2月末で281店舗と他社を引き離している。海外での一極集中出店は、商品供給などで効率的であると思われる。2004年末の規制緩和で外資によるFCが解禁され、すでに同社のFC比率は約70%に達している⁶⁴⁾。

セブン-イレブン・ジャパンは、1998年3月から台湾最大の海運会社である長栄企業グループなどと提携し、海外調達分野で新たな物流システムを構築し、保税地区内で大型物流拠点を稼働させた。中国・タイなどアジア7カ国・地域で生産される日用雑貨品を、いったん保税地区内の物流基地に集めて日本の十カ所の港向けに積み替えて輸送する。海外物流を一本化することで輸送コストを削減するのが狙いであった。

物流基地は台中市の保税地区内に設置し、敷地面積は15万5000平方メートルであった。倉庫・コンテナヤードの運営と海上輸送は、長栄企業グループの立栄海運会社が担当する。買い物袋、傘、タオルなどセブン-イレブンが独自に企画、海外で生産する日用雑貨150品目が対象で、品目数では雑貨全体の8.8%に当たる。国内店舗の発注取りまとめは日本国内でおこない、インターネット

で総発注数量を物流基地に送信する。また、現地で紡績事業などを手がける福懋工業の日本法人、裕源（神奈川県厚木市）が国内と台湾を結ぶ情報システムを活用する。発注を受けた物流基地では、横浜、大阪など日本の各港別に数量をまとめて発送する仕組みであった。それまでは、生産国から直接東京港に運び、東京から全国各地に陸送していたため国内陸送距離が長くなり、輸送コストが高くなっていた。物流基地の処理能力にはまだ余裕があり、同社の店舗数拡大やグループ企業が利用することも視野に入れているという⁽⁶⁵⁾。

2002年9月8日の『日本経済新聞』は、「コンビニ大手、中国進出ラッシュ—来年、3社でそろろう」という見出しのもと、すでに中国に進出しているローソンに加えて、セブン—イレブンとファミリーマートが中国に進出することを伝えている。このなかで、「セブン—イレブンは台湾の大手食品メーカーである統一企業などと北京に合弁会社を設立する。イトーヨーカドーグループが51%、北京の合弁先が35%、統一企業が14%出資する案で調整している」と報じている。また、北京ですでにスーパーを2店開業しているイトーヨーカ堂の物流網などを利用する計画である。

さらに、1993年ごろから台湾でセブン—イレブンを展開する統一グループは新疆でトマトジュース生産を始めており、上海や北京、天津などで百貨店やスーパー、コンビニエンス・ストアの出店を計画していた。中国大陸は中国人の文化的背景や社会体制の問題もあり、「法律よりも人のコネで支配される社会である。それだけに同じ文化、言葉を持つ台湾人にとって大陸進出は日本人よりも有利である。それは、中国を生産拠点としてだけではなく、消費市場として考える場合にも当てはまる。中国では国営企業は官僚主義がはびこっているが、個人経営では目いっぱい働きカネを稼ぎたいと言うオーナーが多くFC店募集には苦労はいらない」というほどであった⁽⁶⁶⁾。

そのために、1998年ごろから、統一グループの総裁である高清愿や台湾セブン—イレブンの徐重仁総経理は、中国進出についての考えをマスコミにもらす

ようになった。しかしながら、セブン-イレブン・ジャパンの中国進出は、当初統一企業も参加すると考えられたが、実際には参加が見送られたようである⁶⁷⁾。

セブン-イレブン・ジャパンが海外の運営企業に直接出資するのは、経営再建を支援した米国を除くと、北京が初めてである。2004年1月に、セブン-イレブン・ジャパンは中国政府からコンビニエンス・ストア出店の許可を取得し、北京市でその年の春から店舗展開を始めると発表した。外資系コンビニエンス・ストア企業が中国政府から認可を受けるのははじめてであるが、出店許可を得た地域は北京、天津両市と河北省周辺地域であった。

セブン-イレブン・ジャパンは地元企業との合弁会社、「セブン-イレブン北京」を設立した。資本金は3500万ドル（約37億4500万円）で、セブン-イレブンが65%、小売チェーンの北京首聯商業集団が25%、イトーヨーカ堂の合弁相手である中国糖業酒類集団が10%をそれぞれ出資した。このとき、うわさされていた台湾の統一集団の出資はなかったのである。総投資額は7000万ドル（約74億9000万円）になる。董事長には万歳教公セブン-イレブン・ジャパン専務が就任した。セブン-イレブンは中国進出の足がかりとして、イトーヨーカ堂の展開で土地勘がある北京を選んだ⁶⁸⁾。

セブン-イレブンは、2004年4月に北京市内の住宅街に1号店「セブン-イレブン東直門店」を開業し、同時に5店をオープンした。5年で500店を設ける計画であった。すでに香港のジャーディン・マセソン・グループの中核企業の一つであるデアリー・ファーム・インターナショナル社の設定したコンビニエンス・ストア社が中国南東部に「セブン-イレブン」を展開しているが、日本法人が直接投資して運営するのは初めてであった。

弁当やおにぎり、惣菜など食品を中心に、日本より2割ほど少ない約2000品目を扱う。サーモンなどおにぎりの具材は、日本向けに切り身をとった後の端材を使用するなどして原価を切り詰め、価格を1個2元（約26円）に抑えてい

る。緻密な商品管理と物流のノウハウを生かし、24時間営業で集客する。まず北京市内に出店し、2005年までに30-50店を設ける。天津市、河北省など周辺地域への出展も検討している⁽⁶⁹⁾。

北京の夜は上海に比べて早く、24時間営業は難しいとの見方もあったが、老若男女を問わず利用が広がり、夜間もタバコや飲料を求め来店する客が多い。最近は学校帰りの中高生の利用が増えているという。客単価は8-12元(104-156円)と日本の2割程度であるが、最悪は7.5円で想定していたので、まずまずの水準という。1号店の日商は1万5000元(約19万5000円)以上である。北京市内に同時に5店開業したが、今後は惣菜類を中心に品揃えに磨きをかける。共稼ぎが基本の中国では、中食需要が期待できる⁽⁷⁰⁾。

日本のセブン-イレブンとの最大の違いは惣菜類の店内調理である。12種類の惣菜から3品を選び、スープ、ご飯とのセットを11元(約143円)で販売している。地元の給食会社から半加工の食材を調達し、店内で調理している。品質とオペレーションの標準化を重んじるセブン-イレブンでは新しい試みとなるが、現地の事情に合わせた運営を優先する鈴木敏文会長の「やってみなければ分からない」の一言で採用になった。以外にヒットしているのが生野菜のサラダである。逆に雑誌類は全く売れないという。

しかしながら、中国独特の問題もある。たとえば現地の衛生法では、食材の配送は冷蔵か冷凍でしか許可されない⁽⁷¹⁾。このため、炊き立てのご飯も輸送の段階で冷えてしまい、店頭の蒸し器で温めなおしているという。

セブン-イレブン・ジャパンは2005年2月に本家の米国7-Eleven, Inc.を完全に子会社したことで、日本主導のグローバル戦略が明確になり、海外への影響力はこれまで以上に高まった。こうした流れのなかで、同社は台湾などアジア各地のフランチャイズ会社へ日本製の飲料や加工食品を供給する取り組みを始めた。日本製品の高い品質イメージを前面に出し、拡大するアジア圏の消費者ニーズの取り込みを狙っている⁽⁷²⁾。

セブン-イレブン北京では、合併での進出によって北京に1号店を開設してから1年ほど経過して「営業段階ではほぼ黒字化した。」そのため、FC化が可能と考えた。2005年内に中央政府の認可を受け、地元企業個人や企業家を対象に加盟主を募り、FC展開を本格化されることになった。ファミリーマートが現地企業に参加する形でFC出店した例はあるが、セブン-イレブンは新法下で初めてFC認可される外資系コンビニエンス・ストアとなる見通しであった⁽⁷³⁾。

ファミリーマートとセブン-イレブン・ジャパンは、ともに2004年にそれぞれ上海と北京に出店した。これは、2001年にWTOに加盟した中国が、3年後には流通分野の自由化を約束していたからである。すでに、中国は1992年2月上海など主要都市で外資系小売業を実験的に認可していた。1996年6月には、外資系小売業の実験地域をすべての省政府所在都市や4直轄市に拡大していた。結局、中国は2004年12月に自動車販売など一部を除き流通市場をほぼ全面的に对外开放した。中国は1990年代に急速な経済発展をし、世界の工場から大規模な市場を提供しつつあった。

一方日本では、2003年度のコンビニの市場規模は7兆3202億円で、前年度と比較した伸び率は既存店の売上高減を主因に2%を割り込んだ。そのため、セブン-イレブンやファミリーマートといった大手各社が海外展開を重視し始め、とくに成長が期待される中国に進出したと思われる⁽⁷⁴⁾。

中国の胡錦濤国家主席は、何かにつけて中国の目標は「小康社会の実現である」という。「小康」とは中国語では、「やや裕福でまずまずの経済状態」を意味する。この目標をいち早く具現化したのが外資系企業やIT企業などで働く新中産層「小康族」である。洗濯機、カラーテレビ、住宅、車、携帯電話など、これまで中国の庶民がこれまで強烈に追い求めてきた「持たなくてはならないもの」をすべて着実に所有した上で、「感性や生活面の価値意識に」もとづいて遊びの消費を楽しむ余裕を持ち始めたのである。セブン-イレブンなどの

コンビニエンス・ストアにも、そこにしかない消費品をわざわざ買いにでかけ、仲間同士で自慢しあうといった側面をもっている⁽⁷⁵⁾。

この自由化を見込んで、伊勢丹のような百貨店、イトーヨーカ堂、ジャスコのようなGMS、カルフルやウォルマートのようなディスカウント・ストアやハイパーマーケット、食品スーパーなど、多くの近代的な小売形態が同時に導入された。コンビニエンス・ストアの場合も、従来の現地の雑貨店にはなかった品揃えのみならず、安全・安心、そしてすぐれたサービスが現地の豊かになり、新しいライフスタイルを求めだした顧客にアピールしたものと思われる。

とくに、中国政府は2004年12月に外資規制緩和策として、FCを解禁した。このため、FC展開により現地資本を活用して店舗の急拡大が可能になった。これは、当初からFCで発展した日系コンビニエンス・ストア企業にとって、中国でのオペレーションは大きな機会となったのである。現地のインフラや人的資源などの活用で初期コストを低減でき、同一フォーマットによる迅速な事業展開が可能になる。

中国には、すでにセブン-イレブンが広東省の広州や深圳を中心に進出がみられていた。これは、まず香港のジャーディン・マセソン・グループの小売業大手のデアリー・ファーム・インターナショナル・ホールディングが所有する香港のコンビニエンス・ストアーズ社が、深圳市羅湖経済発展公司と深圳経済特区内でセブン-イレブンの店舗展開を目的とする合弁事業「深圳コンビニエンス・ストアーズ社」をすることで基本合意したことに始まる。1992年10月に深圳に同時に5店舗開店した。店舗やカンバンは世界中にあるセブン-イレブンとほぼ同じで、24時営業、品揃えは中国産の食料品などが中心になった。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づくのに時間がかからないと思われた。1995年4月には、19店舗になっていた。2006年6月末現在で1101店が展開されている⁽⁷⁶⁾。

ファミリーマートは、1988年の台湾進出を皮切りに韓国とタイにも出店し、最も国際展開を積極的に進めている。同社の親会社である伊藤忠商事は2001年4月28日、ファミリーマートと共同で2010年までにアジア8カ国・地域にコンビニエンス・ストア事業を拡大する方針を明らかにした。現地企業との合弁で2、3年をめどに、中国、インドネシアなどに進出し、2010年に海外事業で60億ドルの売り上げを目指すものである。ファミリーマートはすでに韓国、タイ、台湾で約1800店を出店し、2000年度の売上高は約900億円である。今後は、中国の上海・広東地区、インドネシアのほか、フィリピン、シンガポール、マレーシアに進出する方針である。2010年までに中国で3000店、インドネシアでの600店舗を目標にしている。経営指導料（ロイヤルティ）収入などで同年に3000万ドルの利益を見込んでいる⁽⁷⁷⁾。

2002年9月になると、ファミリーマートは筆頭株主の伊藤忠商事などと合弁で、早ければ2003年に上海に出店することを発表している。台湾の大手食品メーカーである頂新グループが中国大陸の店舗の営業代理権取得に名乗りを上げた。青島、天津などの大都市圏でも伊藤忠と組んで合弁会社をそれぞれ設け、店舗網を拡大する意向である⁽⁷⁸⁾。

ファミリーマートは、2003年1月、伊藤忠商事、台湾ファミリーマートと組んで中国での店舗運営会社となる合弁会社「ファミリーマート・チャイナ・ホールディング」を設立した。そして、同社は8月にも上海に中国1号店を開く予定であった。しかしながら、この予定していた中国1号店の開業が約3ヵ月遅れる見通しとなった。SARSの影響で上海にいる従業員たちの活動が制約を受けるようになったためである。営業許可を出す中国当局もSARS対応に追われており、早期に認可を得るメドも立たない模様となった⁽⁷⁹⁾。

すでに、2001年10月ごろまでには、ファミリーマート台湾、韓国、タイの3カ国・地域の店舗数は、2000店を越えていた⁽⁸⁰⁾。また、2002年1月には台湾で1100店を展開する子会社、全家便利商店股份有限公司（台湾ファミリーマート）

は、2月25日に台湾店頭市場に上場した⁽⁸¹⁾。

こうした海外戦略の活発化は、すでに伊藤忠では丹羽社長のときの基本的な考え方であった。彼は、総合商社が成熟した企業というイメージに対して、次のように反論している。「成長力に乏しい企業とは考えては欲しくはない。確かに国内をみると目先の環境は厳しい。しかし北米や中国、インドなど成長市場はいくらでもある。必要なら事業部門の本部を海外に移す。本社も日本にこだわる必要はないかも知れない⁽⁸²⁾。」

また、同社は1998年に1350億円を投じてファミリーマート株を約30%取得し、競合他社に先駆けて小売業強化に取り組んだ。伊藤忠としては、同社の流通事業は商品を原材料調達から消費者に販売するまで、情報を含めた「統合的なシステムづくり」として捉えている。伊藤忠としては、消費者に近い拠点が必要であるという判断でファミリーマートを系列化した。というのは、コンビニエンス・ストアは物販のみならず、クレジットカードや電子商取引、宅配などさまざまなサービスの拠点として付加価値を高められるという利点をも有しているからである。

カルフルー、ウォルマート、メトロも含めて大手の外資が中国に出揃ってきたが、現在のところこうした業態には伊藤忠の関心は低い。常温帯の商品を安売りするチェーンを呼び込んでも、同社の事業にとって大きな付加価値やメリットを見つけにくいからである。むしろ、ファミリーマートの中国での店舗展開をバックアップするなど、日本のコンビニエンス・ストア事業を海外に広げることに力を注ぐつもりである⁽⁸³⁾。

2003年10月伊藤忠商事は、世界最大の即席麺メーカーで、「康師傅」を傘下に持つ台湾系の総合食品会社であり、中国最大の食品会社である頂新グループと提携し、中国で流通・外食事業を共同展開した。ファミリーマートが年内にも進出する上海の運営会社に頂新と共同出資し、2年間で200店舗体制を構築する。伊藤忠は中国で食品原料の調達や食品メーカーとの共同生産事業を展開

しており、頂新との提携で食品分野での中国の消費者向け事業への本格参入を目指すものであった。頂新は全土に72の拠点を持つなどインフラに強みを持っており、伊藤忠の的外食や食品事業のノウハウとの相乗効果を期待している。上海で展開するコンビニエンス・ストア事業では、運営会社の出資比率を頂新51%、ファミリーマート、伊藤忠が49%とする方針で検討していた。中国政府の認可が下り次第、本格的な出店をはじめの予定であった。

2004年4月、株式会社ファミリーマートは、伊藤忠商事株式会社、全家便利商店股份有限公司（台湾ファミリーマート）、頂新（開曼島）控股有限公司、中国政府系金融機関である中信信託投資有限公司（北京市）との5社で、上海市内でファミリーマート事業を展開するため、新会社「上海福満家便利有限公司」を設立したと発表した。これを受けて新会社は、2004年7月に店舗展開を開始した。今後3年以内に300店程度の出店を行い、以後これを加速するものであった。

実はファミリーマートは、2003年秋までにはすでに上海で別店名の実験店を設けており、同年11月にも正式に開業する予定であったようである。2004年2月までには20店程度出店し、その後は北京などにも出店する考えであった。というのも、ファミリーマートはすでにタイ、台湾、韓国に約3000店舗を擁し⁸⁴⁾、さらに2003年12月18日アジアで1万店目の店舗を千葉県柏市で開いた。この時点で、同社の店舗は国内が6102店、台湾1500店、韓国2106店、タイ292店であった。今後は、国境を越え共同仕入れなどで規模の利益を追求しようとしていたのである⁸⁵⁾。

中国新会社の概要は、以下のとおりである。本社を上海市に置き、董事長は頂新グループの総合スーパー「購楽」の魏應交董事長が就任した。資本金は7000万人民币元（約9億1000万円）であり、出資比率はChina CVS (Cayman Islands) Holding Corp. 65%、中信信託投資有限責任公司35%であった。その後2005年7月にChina CVSが中信信託の持分を買い取り、上海福満便利は同

社の100%子会社となった。China CVSの株式構成は、頂新（開曼島）控股有限公司50.5%、株式会社ファミリーマート・チャイナ・ホールディング49.5%である。なお、ファミリーマート・チャイナ・ホールディングの出資比率は、ファミリーマート38%、台湾ファミリーマート37%、そして伊藤忠25%である。

このように、ファミリーマートは日本発のフランチャイズチェーンとして日本、台湾、韓国、タイでの「アジア1万店」達成に続き、中国・上海への出店を決定した。既存の日本を含むアジア4カ国に加えて、中国・米国を含む「パンパシフィック構想」のもと、とりわけ中国については重要地域として捉え事業展開を図ろうとするものであった。

伊藤忠は、「生活消費関連分野」をSuper Powerful分野、中国ビジネスをAttractive分野として強化している。伊藤忠はさまざまな事業で国内企業と中国のパイプを築いてきた。頂新グループも工場や雑貨店を有している。重点施策の一環として、頂新国際集団と包括提携を交わし、すでに清涼飲料事業、外食事業、物流事業での共同取り組みをさめている。伊藤忠はこれらに続き、同社とCVS事業の展開を行っている。

頂新（開曼島）控股有限公司は、中国最大手の総合食品メーカーであり、また川下分野にも非常に注力している。中国第5位、上海第1位ハイパーマーケット「楽購」および全国に300店舗強の外食事業を展開し、積極的に川下分野に取り組んでいる。さらに、その中国最強の物流網を含めた総合食品メーカーとしてのインフラ・ノウハウ・人材といった経営資源を投入し、コンビニエンス・ストア事業を積極的に推進している。

全家便利商店股份有限公司（台湾ファミリーマート）は、台湾で成功したFC運営ノウハウを提供し、中国でのコンビニエンス・ストア・チェーン展開の加速を図ることにしている⁶⁶⁾。とくに、教育では台湾の人材が活躍しており、一から始めるのに比べると大幅に有利といえる⁶⁷⁾。

結局ファミリーマートは、2004年7月、中国・上海に25店を同時オープンし、

中国に進出した。合併相手の頂新グループは「全佳」の店名ですでに上海市内に25店を設けていたが、これら全店の運営を一斉にファミリーマートが引き継いだ。年内に50店まで拡大し、3年で300店規模に拡大する計画であった。こうして、上海で先行するローソン、北京に進出したセブン-イレブン・ジャパンに次いで、ファミリーマートと大手3社が中国にでそろったのである。

「Family Mart」は中国語訳では全家となる。台湾では、「全家便利商店」の店名で出店したが、中国の現地チェーンが商標をもっているため、「福満家」という違う店名で展開せざるを得なくなったのである。日本国内よりも4割ほど狭い70平方メートル前後の売り場で約1600品目を扱う。平均日商は5500元（約7万1500円）、客単価は8元（約104円）前後である。弁当やおにぎり、おでんや菓子類など食品を中心に、雑貨や日用品など日本とほぼ同じ商品を扱う。商品はすべて中国国内で調達する。

現地の米飯工場を運営するのは台湾系の企業だが、日本の米飯ベンダーも陰でこれを支援している。食材調達のために上海に事務所を設けているトオカツフーズの駐在員が、商品開発や品質管理の技術を指導している。トオカツフーズは支援料としての収入も得ている。例えば、工場内の調理場のレイアウトはトオカツフーズの指示の下に定められた。工場設計は食材が製造ラインを流れる過程で、衛生管理の不徹底から生じる交差汚染をなくすのに重要なポイントである。コンビニエンス・ストアの海外展開とともに、米飯ベンダーの技術も世界へと歩み出しているのである⁽⁸⁸⁾。

上海のある弁当工場が、ファミリーマートの現地店舗向け弁当の生産事業を立ち上げている。これに、伊藤忠の社員が頻繁に出入りしている。同社は、2005年内に資本参加する計画で、日本並みの品質・生産のノウハウを注入した。ファミリーマートへの伊藤忠の投資は、バリューチェーン構築が目的である。ファミリーマートは上海に2004年に初出店後、3年間で300店舗規模に拡大する予定である。伊藤忠グループが納入する製品の売上高は、資本参加時点と比

べ7倍に拡大する。食品だけでなく、食品容器や衣料品、営業車などに広がっている⁽⁸⁹⁾。

中国政府は2004年12月に流通業の外資企業への全面開放を予定しており、外資によるフランチャイズ・チェーン展開も解禁になる見通しであった。ファミリーマートは、日本流の接客サービスや緻密な商品開発を武器に2007年末までに300店に拡大し売上高130億円を目指し、2008年末までには2000店を出店する計画であった。すでに住宅地、都心のビル入居型、商業施設内など複数の立地で検証を終えていた。インフラが整えば、地元チェーンのM&Aも検討したいと考えているようである。上海以外では、広州など南部の都市が出店可能であると考えられている⁽⁹⁰⁾。

さらに、ファミリーマートは2005年の初めに、2008年度末までに韓国、中国、米国など5カ国・地域に6800店を出店し、海外店舗数を2.3倍の1万1700店に拡大することを発表した。これによって、全店に占める海外比率は現行の当時の4割強から6割になる。連結経常利益に占める海外の貢献度を2割強と、米国のウォルマート・ストアーズなど海外流通大手並みに高める計画である。日本のコンビニエンス・ストア市場の成長鈍化を受け、各社は海外店舗網を強化し始めたが、国内店の規模を上回る展開は初めてとなる。

ファミリーマートは、2005年初めには、2008年末までに韓国は現在のほぼ2倍の5400店、タイは3倍の1600店に増やすと発表した。地元企業と合弁する現地法人を通じて展開し、おにぎりなど日本風の品揃えと清潔感の高い作りで地元チェーンなどとの違いをだす考えである。2005年5月をめぐりに新たに米国西海岸に進出し、2008年末までには、世界で2万店を展開する予定であった⁽⁹¹⁾。

このようなアジア展開を目指して、ファミリーマートは独自のアジア商品政策も展開しようとしている。同社は独自に企画・製作している趣味・娯楽系の書籍類を、主にアジアの店舗で販売する。国内で販売している書籍から厳選して、現地語に翻訳する。まず、台湾と韓国の合計約4800店に投入する。日本国

内での健康や旅行、エンターテインメントなどの話題や流行にアジア地域の関心が高まっているためである。店舗の集客力を向上させ、グループの収益拡大を目指すつもりである。

2005年11月、第一弾として台湾で11月末に、オリジナル書籍「ふぁみまコンテンツ」を発売している。日本では約50タイトル、100万冊を売るヒットとなったシリーズである。このうち、「脳の鍛え方」「ヨガ」など5タイトルを台湾の現地法人が選んで翻訳した。近く台湾と韓国で、東京の流行スポット地図や娯楽施設などの情報を集めたハンドブックを売り出す。日本でびあが発行する書籍に日本のファミリーマートが要望した芸能情報などを加え、現地語に直し、価格は円換算で500円前後とした。

ファミリーマートは今後、テレビや映画と連動したアニメグッズなどでもアジア用商品を企画する一方、韓国や台湾の現地法人にも現地の芸能人の関連商品などを企画してもらい、日本に持ち込む予定である⁹²⁾。

2005年7月には、ファミリーマートは日本発祥のコンビニとしては初となる米国進出を果たしている。2006年2月末までに直営3店を出店し、2007年をメドにFC化し、2009年2月末までに200店のオープンを計画している。いずれは米国の最新の流行を取り入れた販促などを日本国内に「逆輸入」することも視野に入れているようで、海外展開を国内におけるブランド戦略にも活用していこうとしている⁹³⁾。

一方、2005年2月にセブン-イレブン・ジャパンはアメリカの7-Eleven, Inc.を完全子会社化したことで、海外への影響力も強まった。今後、日本主導のグローバル戦略が加速化することが予測される。第一弾が、アジア各地のフランチャイズ会社へ日本製の飲料や加工食品を供給する取り組みを始めた。日本製品の高い品質イメージを前面に出し、拡大するアジア圏の消費者ニーズの取り込みを狙っている。同社は、オリジナル商品の比率を現在の50%から数年後には60%まで高める考えである。

ファミリーマートも韓国・台湾など4カ国・地域の運営会社の商品・物流担当者で組織する合同チームを結成した。セブン-イレブンやローソンと異なり、現地企業に出資している分、柔軟な戦略を立てやすいといえる。

アジア圏の消費市場の拡大とともに、日本とアジアを中心とするコンビニエンス・ストアのグローバル構想が現実的になりつつある。調達・物流一元化の動きは、従来の商品調達の手法やメーカー・卸との関係までも変える可能性がある。

多数国・地域を巻き込んだ戦略を進めるセブン-イレブンとファミリーマートに対して、ローソンは当面、中国・上海の基盤強化に力を入れる姿勢のようである。また、ミニストップは韓国、台湾、そしてフィリピンでの展開を重視している。ローソンは、中国では2006年2月末で281店と他社を引き離している。海外での一極集中は商品供給などで効率的である。FCの解禁によって、同社のFC比率は約7割に達した。今後、FC化の進展で出店ペースがどこまで速まるのかが注目される。

2005年の4月には反日デモが行われ、その影響が心配された。しかしながら、その影響は長期的なものとはならなかった。そのため、例えばセブン-イレブンは4月には北京市内で15店目となる新店舗を予定通り開業している⁹⁴⁾。2005年2月には、中国は外資系企業によるFC経営を解禁したのを受けた動きで、コンビニエンス・ストアが一気に拡大する可能性が生まれた。セブン-イレブンも、2005年内にFC1号店を開き、2006年度から年間100店ペースで出店し、2008年までに350店を開く予定である。合併での進出から1年ほど経過して営業段階ではほぼ黒字化した。すでに2005年秋には25店の直営店を経営し、おでんが1店平均700個、中華饅頭が同250個売れ、1日あたり売上高は平均1万1000元（1元=約13円）と、日本のセブン-イレブンの4分の1だが、地元コンビニエンス・ストアと比べると3-4倍の売れ行きである。

こうした順調な背景から、セブン-イレブンは2005年内にも中央政府の認可

を受け、地元企業や個人企業家を対象に加盟主を募り、FC展開を本格化することに決定したのである。中国は、WTO加盟時の公約に沿って、2004年12月に流通分野を対外開放し、地域制限や出資制限などの規制を撤廃した。2005年2月にFC新法が施行され、中国にとってはまさに2005年が「FC元年」となった。コンビニエンス・ストアのFC展開が加速すれば、外資系の流通業や消費財メーカーは低コストで店舗網や販路を拡大できる。ただ、不慣れな加盟店との間でトラブルも予想され、綿密な契約確認などが求められるであろう⁹⁵⁾。

7. おわりに

コンビニエンス・ストアは米国で生まれたが、日本の厳しい競争にもまれ、世界で最も効率的といわれる小売業に変身した。日系コンビニエンス・ストアの店舗オペレーション、物流、マーチャндаイジング、サービスは、競争優位を創出した。今や「単品管理」は小売業においては、デファクト・スタンダードになりつつある。それぞれの創出した競争優位を基盤に、セブン-イレブン・ジャパンはサウスランド社を買収して再建し、完全子会社化し、ファミリーマートはアメリカでの操業を始めた。こうした競争優位が、海外進出の強力なプッシュ要因となったことはいうまでもない。

一方、日本は少子高齢化などによる国内市場の成長余地が鈍化している上に、多くのコンビニエンス・ストアの出店による飽和感と厳しい競争のため、国内大手チェーンの一部は本格的な海外戦略を推し進め始めたといえる。米国、中国を中心としたアジア太平洋で日本型コンビニの挑戦が続いている。

日本のコンビニの持つ効率性は、どこでも通用すると考えられる。「サービス、品質、清潔さ(SQC)」は小売業の基本である。特にサービスが重要である。商品力も大事であるが、競合店がひしめく立地では接客こそが客の支持につながる。日系コンビニエンス・ストア日本流の接客サービスや緻密な商品開発を競争優位として海外に進出している。

一方、経済発展や規制緩和のタイミングに基づいて、日系コンビニエンス・ストアエンス・ストアは、どの国に進出するかを決定した。日系コンビニエンス・ストアは、最初は1980年後半にNIES諸国へ、1990年代はASEAN諸国へ、そして2000年代に入ると中国に進出した。これらの国における高度経済成長の結果、人々はそのライフスタイルや購買行動を変えていった。これらの国々の企業者は、競争優位を持つ日系コンビニエンス・ストアの経営ノウハウを導入することによって、新しい中産階級のニーズを満たそうとした。受入国は、経済発展の初期においては百貨店など一部の高級市場と伝統的な市場などによる大衆市場への対応する小売業態しか存在しなかった。その増大しつつある中間層を埋める業態が乏しかった。コンビニエンス・ストアはまさにこのひょうたんのくびれ部分を埋める形で店舗数を増やしているといえる。

また、アジア諸国の伝統的な生活習慣もコンビニエンス・ストア発展の要因となっている。このような要因は、フィリピン・セブンのゼネラル・マネジャーであったヴィクター・パテルノの以下のような発言に一般的に見られる。

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。……フィリピンの都市人口は増加しているので、その人びとの需要を満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⁽⁹⁶⁾。

日系コンビニエンス・ストアの海外進出も、実際は日本国内のコンビニエンス・ストアの寡占化と関係があり、上位3社とイオングループという巨大な小売企業集団をバックにしたミニストップの4社のみが海外に進出する力を持っているといえる。実際、『日経流通新聞』の調査によれば、現時点で海外の店舗展開について「予定はない」との回答が87.1%と最も多く、5年以内に手掛け

る予定とした企業は1社もなかったのである。海外戦略については、大手と中堅との体力差が如実に表れているといえる⁹⁷⁾。

アジアでの問題点としては、米国や日本から技術指導を受けてコンビニエンス・ストア確かに急成長している。しかし、本部集中仕入の原則や販売情報の管理などが必ずしも徹底されていないようだし、店舗を巡回指導するスーパーバイザーも不十分である。コンビニエンス・ストアは便利さや衛生管理、品揃えなどの面でそれなりに消費者の支持を受けて、一種のブームにはなっているが、まだあまり利益は出ていないようである。

日系コンビニエンス・ストアがアジア太平洋地域でその活動を展開するにつれて、それらは高度なグローバル戦略を展開するようになりつつある。例えば、セブン-イレブン・ジャパンは、7-Eleven, Inc.を2005年2月に完全子会社にした後、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。ファミリーマートでは、アジアの事業会社のマーチャンダイジングおよび物流に責任を有するスタッフから構成される合同チームを結成した。

日系コンビニエンス・ストアによる購買や物流の統合は、アジア太平洋地域における現在の購買方法や製造業者との関係を変えていくことが考えられる。そして、これが将来的には日系コンビニエンス・ストアの競争優位をさらに強化することになると思われる。日系コンビニエンス・ストアが世界の成長センターであるアジア太平洋周辺諸国を中心にグローバル・スタンダードとしての成長をとり始めたことは、間違いのないであろう。

注(1) 日本の初期のコンビニエンス・ストアについては、以下を参照。川辺信雄「コンビニ全史第11回 幻の1号店とマミイ豊中店」『月刊コンビニ』2006年9月。

(2) セブン-イレブンをはじめとする日本のコンビニの発展については、以下を参照。川辺信雄「コンビニエンス・ストアの経営史—日本におけるコンビニエンス・ストアの30年」『早稲田商学』

- 第400号, 2004年9月。川辺信雄『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, とくに第4章。
- (3) サウランド社の倒産とセブン-イレブン・ジャパンによる再建については, 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. (旧サウランド社) の事例研究」『早稲田商学』第397号, 2003年6月。金顕哲「コンビニエンス・ストアの業態革新」有斐閣, 2001年, 第5章。
- (4) アメリカのコンビニエンス・ストアの海外戦略については, 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。
- (5) 例えば, 最近の小売業の海外進出に関する研究については, 以下を参照。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—カルフルの国際展開を事例として』早稲田大学産業経営研究所 産研シリーズ No. 40, 2006年8月。
- (6) Suk-Chin Ho and and Yat-Ming Sin, “International Transfer of Retail Technology: the Successful Case of Convenience Stores in Hong Kong,” *International Journal of Retailing*, Vol. 2, No. 3, 1987. Shuei-Shen Liu, “7-Eleven in Taiwan,” in N.T. Wanga, ed., *Taiwanese Enterprises in Global Perspective*, M.E. Sharp, 1993. 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。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。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。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。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。
- (7) 小売業の国際化に関する研究については多くのものがあるが, ここではいくつかのものを示しておく。矢作敏行「知識ベースの小売国際化論に向けて—文献レビュー」『経営志林』第43巻1号, 2006年4月, 同「国際化のプロセスについて」『経営志林』第38巻第4号, 2002年1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『小売業の海外進出と戦略』新評論, 2000年。深澤琢也「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9月。
- (8) 「コンビニが海外進出—マイショップ, 東南アで現地2社と提携しFC展開」『日本経済新聞(夕刊)』1984年5月8日。
- (9) 稲垣理事長の息子の稲垣昭人氏との電話によるインタビュー, 2006年7月24日。
- (10) 「運営方式めぐり分裂, マイショップチェーン—前理事長の死後, 内紛続き」『日経流通新聞』1986年10月6日。
- (11) 「全日本スーパー受け入れ, 韓国スーパーから留学生—中堅を現場で教育」『日経流通新聞』1986年9月1日。
- (12) 「全日本スーパー本部—アジアの中軸機能を担う(転機コンビニ・VC トップの胸中)」『日経流通新聞』1989年7月4日。
- (13) 「関東地域スーパー本部, 韓国企業にノウハウ供与—ソウルに1号店, 来年から本格展開」『日経流通新聞』1989年3月7日。
- (14) 「アジアの流通革命(下) 日本と競う欧米企業—有望市場へ細やかな戦略」『日本経済新聞』1985年8月21日。
- (15) 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」103ページ。

- 16) 日本型コンビニエンス・ストアシステムの形成過程や内容については、以下を参照。川辺信雄『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、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年および、金頭哲『コンビニエンス・ストア業態の革新』（有斐閣、2001年）。
- 17) 「第27回日本の小売業調査—ニーズにらみ新業態に意欲、海外展開にカベ」『日経流通新聞』1994年6月30日。
- 18) 「ファミリーマート、台湾子会社、現地で上場—来月、コンビニで初」『日本経済新聞』2002年1月15日。「ファミリーマート、台湾子会社を店頭上場」『日経流通新聞 MJ』2002年1月17日。
- 19) 「ファミリーマート、韓国で技術供与のコンビニ19日開店」『日経流通新聞』1990年10月13日。
- 20) 当時の韓国の流通の様子については、以下を参照。大久保孝『韓国の流通産業—1993年の流通資本自由化にどう対応するか』産業大学出版部、1992年。
- 21) 「韓国、外資小売業の規制を緩和—日本の大手進出に拍車（解説）」『日経流通新聞』1991年4月2日。
- 22) 韓国におけるコンビニエンス・ストアの役割については、以下を参照。深川由紀子『韓国・先進国経済論』日本経済新聞社、1997年、240-245ページ。
- 23) 「韓国のコンビニ、4年で1000店突破、深夜営業など人気」『日経流通新聞』1993年8月3日。
- 24) 同上。
- 25) 「ソウル—続々出てくるコンビニ店、『24時間』に新鮮さ（世界まち街）」『日経流通新聞』1991年12月12日。
- 26) 「ファミリーマート、ソウルでFC 展開—韓国・普光にノウハウ提供」『日経流通新聞』1990年12月22日。
- 27) 「ファミリーマート、来月にも韓国1号店—現地企業にノウハウ」『日本経済新聞』1990年8月14日。
- 28) 「韓国でコンビニ出店競争、所得水準向上映す—日米からノウハウ、異業種も参入」『日経流通新聞』1990年11月6日。
- 29) 「ミニストップ、韓国財閥とCVS 事業—FC ノウハウを提供」『日経流通新聞』1990年6月14日。「ファミリーマート、韓国社に運営ノウハウ—来月にも、コンビニ1号店」『日経流通新聞』1990年8月14日。
- 30) 「韓国でコンビニ出店競争、所得水準向上映す—日米からノウハウ、異業種も参入」『日経流通新聞』1990年11月6日。
- 31) 「ミニストップ、韓国1号店あす開業—味元通商に技術供与」『日経流通新聞』1990年11月6日。
- 32) 「ミニストップ、コンビニノウハウ供与—韓国グループに」『日本経済新聞』1990年6月13日。
- 33) 「ミニストップ、韓国財閥とCVS 事業—FC ノウハウを提供」『日経流通新聞』1990年6月14日。
- 34) 関根孝・オセジョ編著『日韓小売業の新展開』千倉書房、2003年、290ページ。
- 35) 「ミニストップ、フィリピンに1号店」『日経流通新聞』1995年11月23日。
- 36) 「ミニストップ、フィリピン企業との技術援助契約を解消」『日経流通新聞』1998年2月3日。
- 37) 「ミニストップ、フィリピンで財閥とFC 契約」『日経流通新聞』2000年3月9日。
- 38) 「比のFCに出資、ミニストップ、三菱商事と」『日経流通新聞』2000年8月24日。
- 39) 「マニラでコンビニ出店競争—日系2社 VS、現地資本（アジア小売最前線）」『日経流通新聞 MJ』2003年7月1日。
- 40) 同上。
- 41) 「ミニストップ、フィリピンで100店に」『日経流通新聞 MJ』2004年3月2日。
- 42) 米サウスランド社の倒産とイトーヨーカドーグループによる再建については、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月および金顕哲「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。
- (43) 「速報版日本の小売業調査—売上高伸び率、コンビニ、海外展開で成長力」『日経流通新聞 MJ』2006年5月10日。
- (44) 「ファミリーマート、韓国コンビニに出資、4億円—シェア首位へてこ入れ」『日経流通新聞』1999年5月20日。
- (45) 「韓国のコンビニ、日本流で巻き返し—現地企業、手法を学ぶ、POSや商品作り」『日経流通新聞』1999年10月5日。
- (46) 「ファミリーマート、韓国コンビニに出資、4億円—シェア首位へてこ入れ」『日経流通新聞』1999年5月20日。
- (47) 「韓国のコンビニ、日本流で巻き返し—現地企業、手法を学ぶ、POSや商品づくり」『日経流通新聞』1999年10月15日。
- (48) 「ミニストップ、韓国企業に役員派遣—現地コンビニ経営指導」『日経流通新聞』1999年6月8日。
- (49) 「韓国のコンビニ、日本流で巻き返し—現地企業、手法を学ぶ、POSや商品作り」。
- (50) 「ミニストップ、韓国でFC運営、大象流通に出資」『日本経済新聞』2000年2月2日。
- (51) 「ミニストップ、韓国のFC会社、買収し子会社に」『日本経済新聞（夕刊）』2003年5月2日。
- (52) 「ミニストップ、特損9億円で膨らむ—8月中旬、店舗閉鎖で」『日経金融新聞』2004年10月6日。「ミニストップ純利益2.9倍—3—5月、店舗数拡大など寄与」『日本経済新聞』2005年6月29日。「速報版日本の小売業調査—売上高伸び率、コンビニ、海外展開で成長力」『日経流通新聞 MJ』2006年5月10日。
- (53) 「韓国のコンビニ、日本流で巻き返し—現地企業、手法を学ぶ、POSや商品作り」1999年10月5日。
- (54) 「ダイエーグループ、上海でコンビニ展開—7月にも1号店、合弁で年間100店」『日経流通新聞』1996年4月6日。
- (55) 「ローソン、上海に出店（ニュースBOX）」『日経流通新聞』1996年7月16日。「上海で『ローソン』展開、ダイエー—24時間対応50店に」『日本経済新聞』1996年4月4日。「ダイエーグループ、上海でコンビニ展開—7月にも1号店、合弁で年間100店」『日経流通新聞』1996年4月4日。
- (56) 「オンライン発注、中国発、ローソン合弁、上海で開始」『日経流通新聞』1997年8月14日。
- (57) 「入世広がる商機（2）おやつはコンビニで—外資が担う流通革命（中国）」『日本経済新聞』2001年12月1日。
- (58) 「モノを売る（下）上海決戦—採算2の次、未来への布石（中国）」『日本経済新聞』2002年6月20日。
- (59) 「消費大国中国—進化する小売業、追走、日本勢、若者に流通発信、コンビニ定着」『日経流通新聞 MJ』2002年1月1日。
- (60) 「顧客の進化に遅れるな—ローソン社長新浪剛氏（日経フォーラム世界経営者会議）」『日経流通新聞 MJ』2002年10月31日。
- (61) 「巨竜の中の日本（3）物流に細やかな気配り（大上海）」『日経産業新聞』2002年12月16日。
- (62) 「第25回コンビニエンスストア調査—過熱する立地開拓競争、中国、第2の主戦場に」『日経流通新聞 MJ』2004年7月22日。
- (63) コンビニ、相次ぎ中国進出—セブン、北京で出店開始、ファミマ、上海に6月メド」『日経流通新聞 MJ』2004年4月8日。
- (64) 「第26回コンビニエンスストア調査—競争ボーダーレス、海外展開大手は着々」『日経流通新聞 MJ』2005年7月27日。

- 65) 「台湾に大型物流拠点、セブンイレブン、来月稼動—雑貨の輸送コスト削減」『日本経済新聞』1998年2月3日。「セブンイレブン、台湾に大型物流拠点—アジアの日雑調達基地に」『日経流通新聞』1998年2月5日。
- 66) 「中国、外資の進出熱高まる—台湾、家電・衣料の工場続々」『日経流通新聞』1993年1月1日。
- 67) 「変革する台湾産業(下) 統一グループ総裁高清愿氏—中国事業の利益再投資」『日経産業新聞』1998年11月6日。「台湾の統一超商、米セブン・イレブンとの契約無期限に」『日経流通新聞』2000年8月1日。
- 68) 「セブンイレブン、北京出店に認可」『日本経済新聞』2004年1月5日。「セブンイレブン、今春、北京1号店」『日経流通新聞 MJ』2004年1月6日。
- 69) 「セブンイレブン、中国直接投資1号店、北京に15店開業—5年で500店に」『日本経済新聞』2004年4月6日。「セブン、中国1号店開業」『日経流通新聞 MJ』2004年4月17日。
- 70) 「ひた走る3都市—北京、化粧品、日本ブランドが人気(消費大国中国)」『日経流通新聞 MJ』2004年6月29日。
- 71) 「セブンイレブン、中国直接投資1号店、北京に15店開業—5年で500店に」『日本経済新聞』2004年4月6日。「第25回コンビニエンスストア調査—過熱する立地開拓競争、中国、第2の主戦場に」『日経流通新聞 MJ』2004年7月22日。
- 72) 「第26回コンビニエンスストア調査—競争ボーダーレス、海外展開大手は着々」『日経流通新聞 MJ』2005年7月27日。
- 73) 「セブンイレブン、中国でFC 展開—年内1号店、2008年350店に」『日本経済新聞』2005年9月7日。
- 74) 「日本のコンビニ市場(きょうのことば)」『日本経済新聞』2005年1月9日。
- 75) 「中国消費の主役たち(下) 新中産層『小康族』—持続的成長のカギ握る」『日本経済新聞』2005年6月30日。
- 76) 「中国に初のコンビニ、セブンイレブン—年内、深圳に1号店」『日本経済新聞』1992年5月21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。
- 77) 「ファミリーマート、中国3000店出店—伊藤忠、アジア進出加速」『日本経済新聞』2001年8月29日。「第25回コンビニエンスストア調査—過熱する立地開拓競争、中国、第2の主戦場に」『日経流通新聞 MJ』2004年7月22日。
- 78) 「コンビニ大手、中国進出ラッシュ—来年、3社でぞろう」『日本経済新聞』2002年9月8日。
- 79) 「ファミリーマート、中国開業3ヵ月遅れ」『日本経済新聞』2008年5月28日。
- 80) 「ファミリーマート社長田辺充夫氏—500店舗閉鎖で来期増益(トップに聞く企業戦略)」『日本経済新聞』2001年10月2日。
- 81) 「ファミリーマート、台湾子会社を店頭上場」『日経流通新聞 MJ』2002年1月17日。
- 82) 「企業トップ投資家に語る(6) 伊藤忠社長丹羽宇一郎氏—連結ROE6%目標」『日本経済新聞』1997年11月17日。
- 83) 「流通戦略商社に聞く(3) 伊藤忠・食料カンパニープレジデント渡辺康平」『日経流通新聞 MJ』2002年7月23日。
- 84) 「冷夏決算、コンビニ格差鮮明—成長持続へ海外を開拓」『日本経済新聞』2003年10月16日。
- 85) 「アジア1万店、ファミマが突破」『日経流通新聞 MJ』2003年12月20日。
- 86) 「上海福満家便利有限公司の設立と上海におけるファミリーマート事業の展開について」ファミリーマート・ニュースリリース、2004年4月2日。「ファミリーマート、中国に300店出店—3年で、上海に1号店」『日本経済新聞』2004年4月2日。
- 87) 「挑戦2004年経営トップに聞く(2) ファミリーマート社長上田準二氏」『日経流通新聞 MJ』

2004年1月8日。

- 88 「米飯ベンダー最前線（4）衛生管理が勝利の条件—業界新基準，導入の動き（終）」『日経流通新聞 MJ』2004年7月27日。
- 89 「商社最高益の死角（下）実結ばぬ新モデル—コンビニ・ネットで誤算」『日本経済新聞』2005年5月2日。
- 90 「ファミリーマート社長上田準二氏—世界2万店へ日々進化（トップの戦略）」『日経流通新聞 MJ』2005年6月12日。「ファミリーマート，2008年度までに，海外1万1700店に倍増—国内を上回る」『日本経済新聞』2005年1月9日。「ファミマ，上海で25店開業，16日に—3年で300店規模目指す」『日経流通新聞 MJ』2004年7月8日。第25回コンビニエンスストア調査—過熱する立地開拓競争，中国，第2の主戦場に」『日経流通新聞 MJ』2004年7月22日。
- 91 「ファミリーマート，2008年度までに，海外1万1700店に倍増—国内を上回る」『日本経済新聞』2005年1月9日。
- 92 「ファミリーマート，独自企画の書籍類，アジアの店で販売」『日本経済新聞』2005年12月23日。
- 93 「第26回コンビニエンスストア調査—競争ボーダーレス，海外展開大手は着々」『日経流通新聞 MJ』2005年7月27日。
- 94 「「反日でも，影響は長期化せず」，対中ビジネス，企業冷静—一部でお操業停止」『日本経済新聞』2005年4月23日。
- 95 「セブンイレブン，中国でFC展開—一年内1号店，2008年350店に」『日本経済新聞』2005年9月7日。
- 96 “7-Eleven Opens 100th Store: Breaking into the Suburban Market.” *Philippine Daily Inquire*, November 5, 1996.
- 97 「第26回コンビニエンスストア調査—競争ボーダーレス，海外展開は大手は着々」『日経流通新聞 MJ』2005年7月27日。

参考文献

- 大久保孝 [1992]『韓国の流通産業』産能大学。
- 川端基夫 [2000]『小売業の海外進出と戦略』新評論。
- 川辺信雄 [2004]「コンビニエンス・ストアの経営史—日本におけるコンビニエンス・ストアの30年」『早稲田商学』第400号。
- 川辺信雄 [2003]『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。
- 同 [2003]「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。
- 同 [1997]「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。
- 金享洙 [2005]「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。
- 金顕哲 [2001]『コンビニエンス・ストアの業態革新』有斐閣。
- 同 [1999]「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。
- 関根孝・オセジョ編著 [2003]『日韓小売業の新展開』千倉書房。
- 鐘淑玲 [2001]「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。
- 白石善章・許永傑・黄慧玲 [2004]「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。

- 土井一生 [2006] 「第2章 グローバル・リテーラーの現状、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—カルフルの国際展開を事例として』早稲田大学産業経営研究所 産研シリーズ No. 40。
- 深澤琢也 [2006] 「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。
- 同 [2005] 「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。
- 向山雅夫 [1996] 『ピュア・グローバルへの着地』千倉書房。
- 矢作敏行 [2006] 「知識ベースの小売国際化論に向けて—文献レビュー」『経営志林』第43巻1号。
- 同 [2002] 「国際化のプロセスについて」『経営志林』第38巻第4号。
- 同 [1994] 『コンビニエンス・ストアの革新性』日本経済新聞社。
- 李海峰 [2004] 『中国の大衆消費社会—市場経済化と消費者行動』ミネルヴァ書房。
- “7-Eleven Opens 100th Store: Breaking into the Suburban Market,” *Philippine Daily Inquire*, November 5, 1996.
- Shuei-Shen Liu [1993], “7-Eleven in Taiwn,” in N. T. Wanga. ed., *Taiwanese Enterprises in Global Perspective*, M.E. Sharp.
- Suk-Chin Ho and and Yat-Ming Sin [1989] “International Transfer of Retail Technology: the Successful Case of Convenience Stores in Hong Kong,” *International Journal of Retailing* Vol. 2, No. 3.

〈付記〉 本稿は、早稲田大学特定課題研究助成（2006B-088）による研究成果の一部である。