

〔研究ノート〕

「東アジア地区に進出した多国籍企業のマーケティング： (1) コンビニエンス・ストア in East Asia」¹⁾

小川 孔 輔 / 青木 恭 子

はじめに

本研究ノートは、東アジア地区に進出した日本企業の現地マーケティングを、一般に公表されている二次的な調査資料と筆者らが実施した現地調査により、「調査研究報告書」としてまとめていくものである。

全体の研究は、3年間（2006年～2008年）にわたる継続的な調査になる。「東アジアへのマーケティング技術の移転研究」（科研費基盤研究B）という研究枠組みの中で、本シリーズは、理論的な分析を行うというよりは、進出先国でのマーケティングの実際を事例として記述することを主たる目的としている。ただし、経営実践の事実を記述することを中心に据えることにはなるが、その背景として、以下の調査目的が暗黙のうちに想定されているものとする。

<マーケティングの変容> 自国のマーケティングが進出先でどのように変容するのか、あるいはしないのか？

<変化の説明要因> 自国でのマーケティング実践が進出国で変貌するとしたら、それはどのような要因によるものなのか？標準化戦略が有効な場合はどのようなケースなのか？

<進出国によるマーケティングの違い> 欧米企業のマーケティングと日本企業のマーケティングでは、進出先の東アジア地区でどのような違いが見られるのか？その差異の背景にある要因は何か？

分析の中心は、日本企業のマーケティング活動やブランド戦略、コミュニケーションの実際が、進出先国（東アジア諸国）でどのように計画され、実施されているかにある。しかし、マーケティング

の実践がどのように進出先で変わってしまうのかという観点からは、対象企業を必ずしも日本企業に限定しない。欧米系の多国籍企業はもちろんのこと、アジア系（韓国、中国、台湾など）の企業が隣接国への進出する場合も、マーケティングの比較対象事例として研究対象にすることにしたい。

シリーズの(1)では、ファミリーマートとセブン・イレブンを中心に、東アジアへ進出したコンビニエンス・ストアの現状をまとめてみる。この事例は、本来は、2006年秋に実施された「タイ・ファミリーマート」での現地フィールドワークの基礎資料として準備されたものである。

1 コンビニエンス・ストア、東アジア進出の背景

(1) 日本の小売業のアジア進出

1980年代以降、日系小売業のアジア進出が相次いでいる。とくに、コンビニエンス・ストアのアジア進出がめざましい。ところが、2005年時点の調査では、戦後アジアに進出した日系小売店（主として、百貨店とスーパー）の384店中、229店が閉店している。撤退率は全体で60%にも及ぶ。百貨店では47%（99店進出、47店閉店）、スーパーで64%（285店進出、182店閉店）にのぼる。アジアで黒字化したのは、通貨危機の前でさえ全体の半数であった。

表1-1 日系小売業 戦後、2005年までのアジア出・閉店数

	出店数	閉店数	撤退率
百貨店	99	47	47%
スーパー	285	182	64%
合計	384	229	60%

出典：川端基夫（2006）『日本小売業の多国籍化プロセス：戦後における百貨店・スーパーの海外進出史』『サービス多国籍企業とアジア経済』ナカニシヤ出版、240-265頁をもとに作成

図1-1 日系小売業のアジアでの開閉店状況

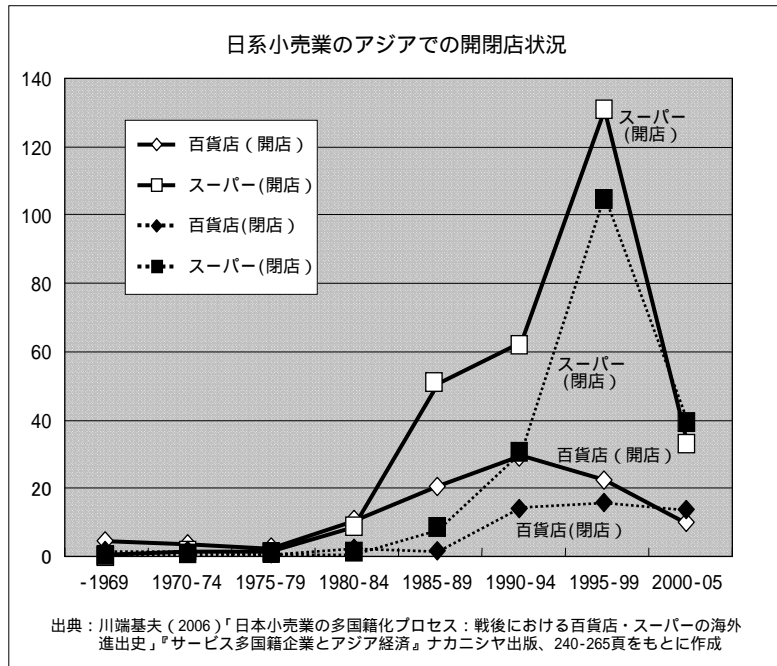


表1-2 日系小売業のアジア進出 進出先別開閉店状況

	中国本土		香港		台湾		タイ		マレーシア		シンガポール		その他	
	百貨店	スーパー	百貨店	スーパー	百貨店	スーパー	百貨店	スーパー	百貨店	スーパー	百貨店	スーパー	百貨店	スーパー
-1969				1				1						2
1970-74				1				1			1	1		
1975-79				1							1	1		
1980-84				4	1			2		4	4	3		
1985-89	1	1	4	4	4	27	1	4	4	11	6	2		1
1990-94	4	6	9	9	9	32	4	7	6	3	5	2	1	3
1995-99	2	60	1	6	11	40		12	4	6	2	4	2	2
2000-05	1	24			8	2				5		1		
時期不明												1		
合計	8	91	12	20	32	101	9	23	14	29	19	15	5	6

閉店

	中国本土		香港		台湾		タイ		マレーシア		シンガポール		その他	
	百貨店	スーパー	百貨店	スーパー	百貨店	スーパー	百貨店	スーパー	百貨店	スーパー	百貨店	スーパー	百貨店	スーパー
-1969														1
1970-74							1							
1975-79														
1980-84											1			1
1985-89										5	1	2		
1990-94		2	1	1	6	21	2		4	4	5	2		
1995-99	2	45	7	9		24	2	8	2	8	2	6		5
2000-05		20	2	1	2	13		3	6	6	3	1		1
時期不明												1		
合計	2	67	10	11	8	58	5	11	8	17	12	12	2	5

出典：川端基夫(2006)「日本小売業の多国籍化プロセス：戦後における百貨店・スーパーの海外進出史」『サービス多国籍企業とアジア経済』ナカニシヤ出版、240-265頁をもとに作成

(2) 小売りビジネスモデル；「3高」モデルと「3低モデル」

東アジアからの撤退が相次いだ原因は、川端(2001)によれば、直接的には、粗利益率の低さ、家賃の高さ、進出時期の悪さ、低価格競争の激しさ、立地選定の失敗である。より根本的には、アジアの進出先の経営環境に応じた経営収支構造を確立できなかったためである。とくに、後にデータで示すように、進出先のアジア諸国では、小売業の粗利益構造と商品回転率が日本とは異なっていたからである。

両者を比較してみると、日本においては、小売の経営収支構造は、「高販管費」「高粗利率」「高在庫回転率」(3高)のサイクルを前提にしている。いわゆる「3高」モデルである。一方、アジアで成功している欧米系の量販店(ウォルマート、カルフルー、テスコなど)は、日本の前提とはまったく対照的な条件で事業を展開している。「低販管費」「低粗利率」「低在庫回転率」(「3低」)に強い事業経営の場合が多いのである。

(3) コンビニエンス・ストア

一方、コンビニエンス・ストアについては、1990年代以降は、積極的な海外進出が続いている。

表1-6は、日系コンビニのアジアでの事業展開の状況をまとめたものである。店舗数だけ見ても、日系コンビニの店舗数プレゼンスは比較的大きいことがうかがえる。ただし、セブン-イレブンについては、従来は、主として、米社(サウスランド社)のライセンスでアジア展開していたものである。

表1-3 3高サイクルと3低サイクル

	DS	百貨店	コンビニ
販管費率	低	高	高
粗利率	低	高	高
在庫回転率	低	高	高
	欧米量販型	日系型	日系型

表1-4 日系小売業粗利益率の差 アジア各国・日本

		粗利益率	日本との差
香	港	23-26%	0.3%
台	湾	23-24%	-2.5%
シンガポール		24-25%	-2.0%
タ	イ	15-21%	-6.6%

出典：川端基夫(2001)「日系小売業のアジア進出と「誤算」矢作敏行、ロス・デービス編『アジア発グローバル小売競争』日本経済新聞社、をもとに作成

表1-5 参考 コンビニ各社の粗利率(日本)

粗利率(日本)	(2001年度)
セブン-イレブン	30.4%
ロ - ソ ン	30.3%
ファミリーマート	28.5%

表1-6 主要コンビニ企業のアジアでの事業展開

チェーン名	出店先	進出年	現地法人名	パートナー企業(出店時含む)	店舗数	
					2006年	2007年
ファミリーマート	台湾	1988年	全家便利商店股份有限公司	頂新	2,023	2,247
	韓国	1990年	普光(Bockwang) ファミリーマート	普光グループ(三星系列)	3,471	3,787
	タイ	1992年	サイアム・ファミリーマート	ロビンソン百貨店・伊藤忠タイ	538	507
	中国	2004年	上海福満便利有限公司, 広州市福満家便利有限公司	頂新(台湾系)・伊藤忠・上海福満便利有限公司	104	136
7-11ジャパン	中国	2004年	柒一拾壹(北京)有限公司	北京首聯商業集団・中国糖業酒類集团公司	50	60
7-Eleven, Inc (セブン&アイ・ホールディングス)	中国(香港・深圳・広州, 澳門)	1981, 1992, 1996, 2005年	セブン-イレブン	(独資ほか)	1,055	1,298
	台湾	1980年	セブン-イレブン統一超商	統一超商	4,385	4,705
	韓国	1989年	コリア・セブン	コリア・セブン(ロッテ系列)	1,421	1,750
	タイ	1989年	CP セブン-イレブン	CP グループ	3,785	4,279
	マレーシア	1984年	セブン-イレブン・シンガポール コンビニエンス・ショッピング	プレミア・マーチャングダイズ	838	877
	シンガポール	1983年	セブン-イレブン・シンガポール コンビニエンス・ショッピング	(独資)	345	415
ロ - ソ ン	フィリピン	1984年	セブン-イレブン			287
	中国(上海)	1996年	上海華聯羅森有限公司	中国華聯集团有限公司	291	287
	韓国	1990年	韓国ミニストップ	大象(デサン)グループ	969	1,012
ミニストップ(イオン)	フィリピン	2000年	ロビンソンズ・コンビニエンス・ストアーズ・インク	ロビンソンズ・コンビニエンス・ストアーズ ゴコンウェイグループ	163	188

出典：各社HP他の資料をもとに作成

注：パートナー企業は出店時の相手を含む

注：4社とも2月決算。店舗数は、7-11とローソンは12月末、ファミリーマートとミニストップは2月末の決算数値を前年数値として引用。暦年と異なるので注意

以下では、中国・台湾・韓国・タイの4つの市場について、市場の状況や発展の経緯、競争状況を概観してみる。「ファミリーマート」や「セブン-イレブン」など、日系コンビニのアジア戦略について考察するための基礎資料を提供することが目的である。

2 コンビニエンス・ストア 日系大手2社の概要

(1) ファミリーマート

ファミリーマートは、日系の大手コンビニとし

ては最大規模の海外店舗網をもち、海外進出では先行している。2008年4月30日現在、アジア地域全体で6,748店、アメリカ合衆国で10店（2005年進出）、日本を含めた世界での総店舗数は13,934店に達している。アジアの店舗数は全体の48%を占める。

2008年2月期の決算では、日本での営業総収入は2,691億円、アジアでの海外営業総収入は496億円となっている。連結営業総収入に占めるアジアでの営業総収入の割合は15.7%である。これは、米国を含めた海外営業総収入比で16.1%に相当している。

表2-1 ファミリーマート アジアでの展開（2008年2月期決算）

	店舗数	チェーン売上高		売上高前期比	
		全店	うち直営店	全店	うち直営店
台湾	2,247	114,797	13,629	108.8%	97.0%
韓国	3,787	207,000	8,230		
タイ	507	23,899	18,071	121.5%	105.6%
上海	118	4,173	2,715		
広州	11	138	138		
蘇州	7	23	23		
アジア計	6,677	350,030	42,806		

注：売上高単位100万円

決算期は2007年3月1日～2008年2月29日で暦年とは異なる

出典：㈱ファミリーマート『第27期有価証券報告書』2008年5月28日、19頁より作成

http://www.family.co.jp/company/investor_relations/library/financial_report/pdf/20_y_a.pdf

表2-2 ファミリーマート 国内・海外営業総収入および損益

	2007年2月期				2008年2月期			
	日本	アジア	その他	計	日本	アジア	その他	計
営業総収入	2,505	473	7	2,984	2,691	496	14	3,200
営業費用	2,176	451	13	2,641	2,341	472	24	2,838
営業損益	329	21	(7)	343	349	24	(10)	363
連結営業総収入に占める 海外営業総収入の割合		16.1%	0.2%	16.3%		15.7%	0.4%	16.1%

注：単位億円

アジアは、台湾、タイ、韓国、中国の合算、その他はアメリカ合衆国

出典：㈱ファミリーマート『第27期有価証券報告書』2008年5月28日、81-82頁より作成

http://www.family.co.jp/company/investor_relations/library/financial_report/pdf/20_y_a.pdf

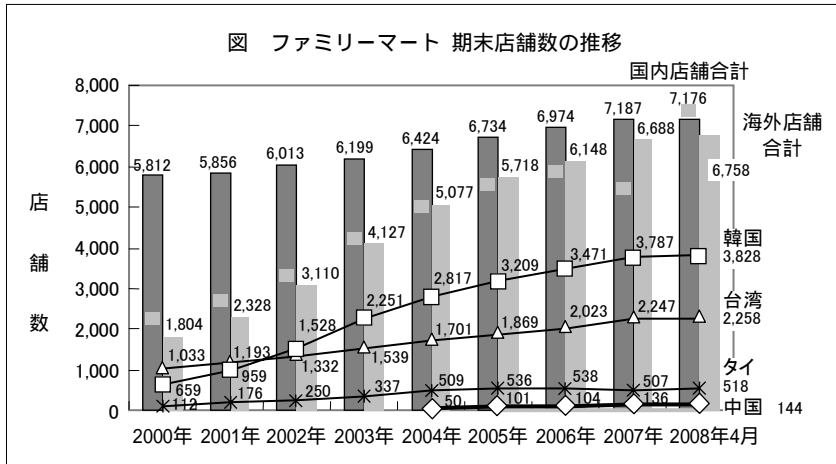
(2) セブン-イレブン

セブン-イレブン・ジャパンは、2008年3月末現在、国内店舗が約12,000店以上である。海外では、ハワイ、北京に展開しているが、アジアでの店舗数は14,001店である。加盟店の総売り上げでは、2兆5,743億円にのぼる（2008年2月決算）。

セブン-イレブンの店舗は、アジアでは北京をのぞき、従来、米国のセブン-イレブンとの契約によるエリア・フランチャイズで展開されてきた。現在、

7-Eleven, Inc. のエリアライセンス（7-Eleven, Inc. より限定されたエリアでセブン-イレブンを運営するライセンスを与えられた企業）が各国で運営する形になっている。7-Eleven, Inc. は北米でのコンビニエンス・ストア展開および世界各地にエリア・ライセンス供与しており、全世界で傘下に6,116店舗が加盟している。ただし、技術は日本の技術を直接導入している場合もある。

図2-1 ファミリーマート 期末店舗数の推移

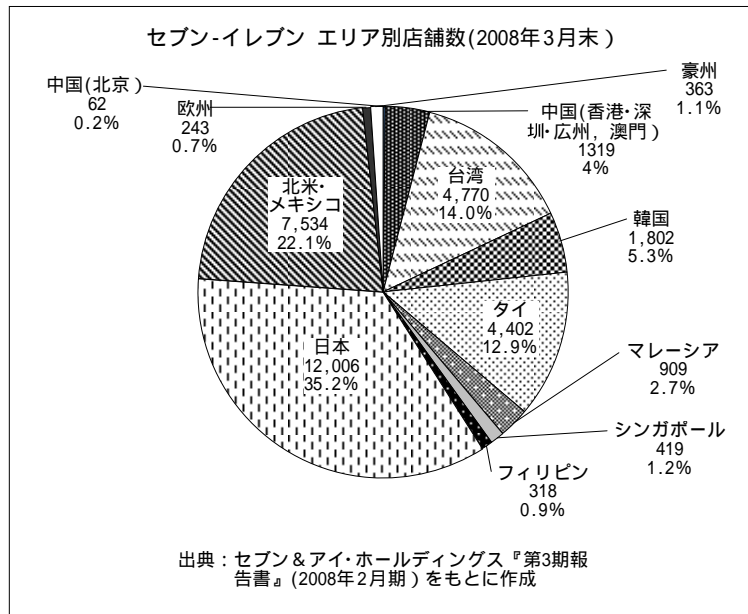


出典：(株)ファミリーマートHP「期末店舗数の推移」

http://www.family.co.jp/company/investor_relations/number_of_stores/index.html

注：各年2月決算期末の数値を前年数値としてある（例 2007年のデータは2008年2月期末の数値）ただし2008年は4月30日現在

図2-2 セブン-イレブン 店舗数 エリア別内訳・構成比 (2008年3月末)



アジアでの加盟店舗数は、台湾(4,770店)、タイ(4,402店)、韓国(1,802店)、中国(香港・広州など南部1,319店、北京を除く)、マレーシア(909店)、シンガポール(419店)でも展開されて

いる(店舗数はいずれも2008年3月末現在)。

とくに、台湾とタイでは、それぞれ「統一超商」と「C Pグループ」というアジア有数の財閥と組んだことが、両国での高いシェアと一定程度の成

功につながっている。パートナー企業自身の流通支配力やイノベーションを梃子に、タイと台湾では、圧倒的なマーケット・リーダーとなっている。

その一方で、セブン-イレブン・ジャパンが直接運営するのは、北京の「セブン-イレブン北京有限公司」（出資比率65%）である。2007年期末（12月決算）には60店舗を展開している。売上高ではまだ35億円ではあるが、前年度の50店（19億円）に比べると、成長は加速している²⁾。

なお、2008年5月28日、セブン-イレブン中国は、台湾でセブン-イレブンを運営している「統一超商股份有限公司」が、中国上海市内において「セブン-イレブン」の商標でコンビニエンス・ストアを展開することで、統一超商と合意に達している。中国におけるコンビニの先行きは、フランチャイズ展開がモデルとして定着するかに掛かっている。

3 コンビニエンス・ストア，東アジア各国別状況

以下では、日系のコンビニエンス・ストアが進出した各国の市場の状況と、コンビニ各社の戦略を概観してみる。

(1) 中国市場

< コンビニ市場 >

2007年においては、中国のグロサリー関連小売業態の中でコンビニエンス・ストア業態の占める割合は、中国全体で見るとわずか0.8%に過ぎない。

2007年のコンビニ業界売上高は、187.5億人民元（1人民元=15.20円として、約2,851億円）である。

表3-1 中国 業態別売上高の推移（グロサリー，2007年）

	2007	構成比
ハイパーマーケット	312,837	13.5%
スーパーマーケット	1,036,520	44.7%
ディスカウント店	1,473	0.1%
コンビニエンス・ストア	18,754	0.8%
その他	948,424	40.9%
計	2,318,008	100.0%

単位：100万人民元（1人民元=15.20円2008年5月30日現在）

注：グロサリー関連流通業（有店舗）の市場

「その他」は小規模店、フード専門店、食料・飲料・タバコ店などの合計

出典：“Retail China”, Euromonitor International, 15 (May 2008) のデータベースから作成

図3-1 中国 流通業態別構成比

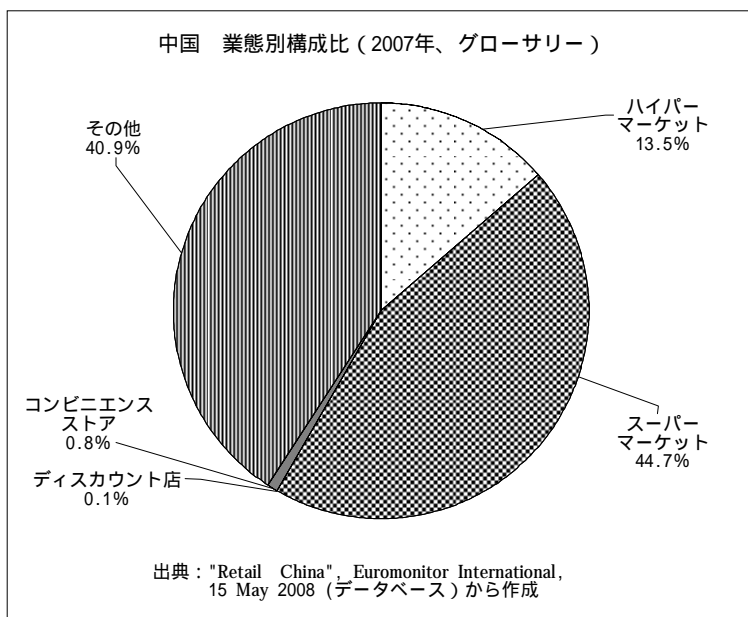


表3-2 中国 コンビニエンス・ストア 店舗数・売上高の推移

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	円換算(億円, 2007年)
コンビニ店舗数	4,800	7,690	8,989	10,235	11,463	12,816	
コンビニ売上高	6,844	10,146	12,905	14,952	16,896	18,754	2,851
グロサリー全体	1,550,367	1,706,318	1,851,721	1,976,445	2,131,041	2,318,008	352,337
コンビニの構成比率	0.4%	0.6%	0.7%	0.8%	0.8%	0.8%	
1店舗当たりの売上高	1.43	1.32	1.44	1.46	1.47	1.46	2,219万円

単位：100万人民元（1人民元=15.20円 2008年5月30日現在）

出典："Convenience Stores China", Euromonitor International, May 2008 (データベース),
"Retail China", Euromonitor International, 15 May 2008 (データベース) を参考に作成

< コンビニの発展経緯 >

中国でコンビニエンス・ストアが発展した第1段階は、1992年から1996年にかけてである。この頃に、外資系企業参入でコンビニ業態が出現した。中国のコンビニ第一号は、1992年深圳に誕生したセブン-イレブンである。その後、1993年に初めての現代的な民族系コンビニ「百式」が上海に生まれた。

コンビニエンス・ストアという業態が成立するには、当初、中国では消費者サイドの強いニーズは存在していなかった。消費者ニーズの自生的な条件が成熟するまでは、むしろ政府の流通近代化政策の一環として移植の作業が進められていたといえる。

1995年、国有小型食料品店や小型糧食店の経営効率を向上させるために、政府が国内全域でコンビニに改造するチェーン・オペレーション政策を打ち出した。2年後の1997年末までに、政府は20億元を投入して、約2万店をコンビニへと業態転換させた。しかし、この政策は必ずしもうまくいかなかった。その要因は、スーパーとコンビニの業態区分が不明確で、単に小型の「ミニスーパー」に改良されてしまったためである。また、無利子ローン等優遇策目当てにした「看板だけ」の転換が多かったためである。

一方、同時期に日系コンビニの進出が急速に進んだ。また、1997年には、上海でコンビニ発展の目安である1人当たりGDPが3,000ドルを超えた。「上海市はコンビニの規模発展期に入った」（『文匯報』）という宣言が上海流通界で話題になった³⁾。

1997～2002年の第2段階には、中国の地元企業が外資先発を模倣しながら店舗開発・参入が相次いだ。このころ、「上海聯華」、「良友」、「可的便

利」、「好徳便利」など、地元系コンビニが登場した。コンビニ店舗は、2000年には上海で1,000店、2001年末には2,000店に達した。出店数からは、地元チェーンが優位にあることがわかる。

外資系のコンビニはほとんどが日系で、1996年の「ローソン」の進出を皮切りに、日本式を基本にしたサービスの提供を始めた。品揃えは急増して、2001年ごろには、2,500から3,000アイテムに達した⁴⁾。

一方、上海では2001年からコンビニエンス・ストアは、過当競争に陥った。上海市政府が国有企業グループを統合し、2006年には「光明食品集团公司」を発足させた。競争過程で、サービス機能は急速に進化していた。2002年頃に、上海では各社売り上げの商品販売とサービスの比率が1対1となった。

2001年には、北京でも1人当たりGDPが3,000ドルを超えたところで、北京市政府が政策を積極姿勢に転換した。そのために、2003年以降は、同地区でのコンビニ出店が加速している。また、生業店（便民店）のFC店転換が促進され、上海資本による北京地区への積極的な市場参入が進んだ⁵⁾。

その後も、コンビニ店数・売上高ともに伸び続けている。牛乳・チケット予約、クリーニングなどサービス業務のバラエティの増加、配送システム整備などによる鮮度向上、営業時間延長による夜の顧客需要の開拓などが、コンビニ業界の成長を持続させている。

< コンビニの経営状況 >

経営状況の分析では、2002年の時点で、すでに日本型コンビニに接近してきたことがわかる。以

下の記述は、寺嶋正尚・洪緑萍（2004）にしたがっている。中国連鎖経営協会（2003年）発表の「コンビニ13社調査データ」による分析である。⁶⁾

経営規模： 13社の平均値（2002年）をとると、売上高は日本の7分の1。02年売上高51億円、店舗190店、従業員1,150人。平均日販は7.4万円（為替固定レート1元=15円とした場合、しかし中国のPPPは為替レートの4.55倍とされ、日本に対しては0.78倍。適正レート1元=87.5円とすると日販43万円になる）。

出店方式： 加盟店方式が30%に増加

損益構造： 粗利率は13%弱。設備や情報システム導入、競争の激化で低水準の粗利率となっている。

オペレーション構造： 売場生産性は上海3.7万円（55.5万円）、北京3.6万円、その他地区は2.9万円。従業員生産性は、上海39

万円（585万円）、北京36万円、その他地区32万円である。上海におけるコンビニのオペレーションレベルが高くなった。

レジ生産性： 1店当たりのレジは平均1.8台、1台あたり1日約450人の顧客に対応している。

顧客の購買状況： 1店1日当たり来店客数は827回、2001年比では56回（7.3%）増である。平均客単価は208.5円（7.9%減）。

ロジスティクスの状況： 在庫回転率は平均23回、最も高い企業で46回転（在庫日数8日）、低い企業は8回転である。物流センターは、1企業あたり平均1.4か所。配送センター経由率（商品単位）は84%。以後、情報化のレベルは高まってきているものと思われる。

以下では、参考のために、2005年の経営指標データを示す。

表3-3 中国コンビニ 平均経営指標（2005年）

	2004	2005	備考
平均売上額（億元）	8.3	9.4	142.9億円（05年）
平均店舗数（店）	406	530	
平均面積（㎡）	50,000	58,000	
1人当たり売上高（万元/人・年）	27.9	29.5	448.4万円（05年）
1㎡当たり売上高（万元/㎡・年）	1.7	1.6	
1店当たり年間売上高（万元）	352	372	5,654.4万円（05年）
1店・1日当たり売上高（元）	9,644	10,192	15万4,915円（05年）
1店当たり店舗面積（㎡）	101	101	
1店当たり従業員数（人）	10	10	
1日当たり平均来店客数（回・日）	738	743	
平均客単価（元）	13.2	13.8	209.8円（05年）
粗利率	18.3%	20.4%	「毛利率」
純利益率	3.3%	2.9%	「浄利率」

注：円換算 1人民元=15.20円として計算
コンビニ80社平均値（2005年）

出典：『中国連鎖経営年鑑』中国連鎖経営協会、2007年（「第2部調査編 四．便利店経営状況」）より作成

表3-4 中国コンビニ 販管費の内訳

人件費	32%	1人当たり人件費1万5956元/年
家賃	29%	平均877.95元/㎡・年
光熱水道費	13%	平均4万円
その他	29%	補修など

注：コンビニ80社平均値（2005年）

出典：『中国連鎖経営年鑑』中国連鎖経営協会、2007年（「第2部調査編 四．便利店経営状況」）より作成

< コンビニ業界の競争構造 >

中国の民族系コンビニは、スーパー子会社が一般的である。コンビニは「小さなスーパー」と考えてよい。一方、日本のコンビニの基本コンセプトは「利便性」である。提供したいと考えているサービスに大きなちがいがあ

競争状況を見ると、一般的に外資企業は苦戦して

いる。香港の「百式便利」、米系「am/pm」はすでに撤退、日本のローソンの多店舗展開は予想に反して大幅に遅れている。苦戦の理由は、政府の流通規制と現地化の遅れに求められる。上海で苦戦しているローソンは、標準化を重視しすぎたと言われている。

中国政府は、外資企業の出資形態、出資比率などに厳しい制限を課している。また、地方政府は、地域保護主義の傾向がある。また、中国では、1店舗ごとに営業・衛生許可が求められる。煩雑な手続きや、場合によっては接待が必要で、外資の計画通りの出店が困難だった。外資企業の弱みは、企業の外部環境（規制）にあるものと考えられる。

一方で、国内企業は急速に発展している。その要因は、市場の成熟に加え、地方政府の促進策にある。国有企業のリストラ人員の受け皿として、第3次産業の促進が背景にはある。上海では、リストラ人員雇用店舗に、補助金を支給するなどの措置も見られる。親会社の経営ノウハウを活用するなどの努力はなされている⁷⁾。

<上海コンビニ市場>

上海では、2005年に総店舗数が一時減少した。1店舗あたりの人口は3,500人を切っている。ほぼ日本並みの不況状況である。また、上海も北京も家賃は日本並みである。そのため、客単価が日本の3分の1程度の現状では、収益が上げにくい事業構造になっている。店舗面積は、25㎡から150㎡までさまざまである。一般的には、日系のコンビニのほうが、店舗面積は大きい。

表3-5 上海市のコンビニ店舗数

	店舗数	前年比
2000年	1,109	49.7%
2001年	1,958	76.6%
2002年	3,576	82.6%
2003年	4,866	36.1%
2004年	5,407	11.1%
2005年	5,084	-6.0%
2006年	5,119	0.7%

注：数値は各年12月末

出典：上海連鎖経営協会、中国連鎖経営協会

上海市内では、コンビニの平均家賃は、月1万3,000円である（2004年）。これは、平均経営コストの2万6,350円の約半分を占めている（「中国連

鎖店協会」アンケートによる）。とりわけ、国有企業系のコンビニは、収益の悪化が続いている。2006年8月には、「好徳」「可的」「光明便利」「農工商スーパー」などを抱える国有3社が、事業統合により「光明食品集団」を形成した。

<日系コンビニエンス・ストアの状況>

2006年以降、中国での日系コンビニの出店ペースは鈍化している。その理由は、中国系コンビニとの競争激化にある。日系小売業者は、一級都市での競争力を強化するために、一部設備を輸入して、出店コストが増えようとした。そのため、中国政府が外資系の小売業者に対しては、タバコ販売権を許可しておらず、日系業者の経営に不利な影響を与えたためといわれる。タバコ販売は、中国のコンビニでは比較的構成比率の高いアイテムである、経営的には不利な状況を強いられている。一方では、中国系のコンビニは買収合併などにより規模を拡大しているため、二・三級都市へも進出を開始している⁸⁾。

2004年から、外資にはタバコ販売免許が出なくなり、2007年には外資がFC展開する加盟店にも免許が下りなくなった。それ以前の設置店舗では販売できるが、免許更新ができるかどうかは微妙な状況といわれる⁹⁾。中国でのコンビニは、従来は直営店経営が主流であった。外資系へのFCビジネスが解禁されたのは、2005年2月からである。

日系会社の中国での状況を見てもことにする。
ファミリーマート

ファミリーマートは上海を中心に、広州、蘇州にも進出している。コンビニ事業のパートナーは、台湾資本の食品会社「頂新集団」である。世界最大の即席めん会社や外食チェーン、SMなどを傘下にもつ企業である。中国全土の70か所以上にある物流拠点を、コンビニ展開のインフラとすることを狙ったの合併事業であった。中国での現地会社社長も、台湾系の人材を活用している。「台湾ステップ」は、日系企業がしばしば活用する戦略である。

物流などの技術面でのインフラは、伊藤忠商事が担当してきた。米飯・調理パン・麺などファストフードについては、専用工場を上海郊外に建設して、10度以下のチルド温度帯での配送が義務付けられている。米飯とともに、約300店舗に向けて、

1日1回各店舗に配送している。2005年下半年から ところが、店舗数は2007年2月期末に104店、
は、鮮度向上のために、ファストフードは1日2 2008年2月期末で136店、2008年4月144店と、こ
回配送に切り替えている。 のところは微増にとどまったままである。

表3-6 中国主要コンビニ企業

チェーン名	運営企業	店舗数						売上高 (2007年)				
		店舗数		シェア		売場面積 (1000㎡)	売上高		1店舗 1㎡		シェア	
		2004年	2005年	2006年	2007年		2007年	2007年	百万円	億円		億円
セブン-イレブン	セブン-イレブン(北京)	798	903	1,171	1,275	9.9%	142	7,352	1,117	0.876	78.69	39.2%
可的 (Kedi)	上海可的便利店有限公司	1,079	1,140	1,208	1,400	10.9%	114	2,100	319	0.228	28.01	11.2%
好德(HD/Alldays)	好德便利有限公司	1,002	1,400	1,650	1,850	14.4%	101	2,007	305	0.165	30.20	10.7%
良友	上海 Buddies CVS	669	800	960	1,075	8.4%	87	1,819	277	0.257	31.78	9.7%
快客便利(Quick)	上海聯華快客便利有限公司	1,734	1,959	1,960	2,200	17.2%	116	1,695	258	0.117	22.22	9.0%
Liqun	Liqun Group	507	620	700	770	6.0%	72	1,189	181	0.235	25.00	6.3%
Wumart	Wumart Stores	406	436	420	418	3.3%	78	1,021	155	0.371	19.79	5.4%
その他		2,794	2,977	3,394	3,828	29.9%	571	1,570	239	0.062	4.18	8.4%
合計		8,989	10,235	11,463	12,816	100%	1,282	18,754	2,851	0.222	22.24	100%

注：売上高は税引き前 単位：100万人民币（1人民币=15.20円 2008年5月30日現在）

出典：売上高・店舗数の数値は："Convenience Stores China", Euromonitor International, May 2008 (データベース) のデータをもとに計算

表3-7 中国 有力チェーンの特徴

チェーン店名	地域	店舗面積	来店客数 /日(人)	日販 (元)	売上高 (万元)	立地	店舗特徴・コンセプト	備考
7-11便利店 *北京	北京	100㎡	800	10,000	19,000	居住・オフィスエリア	直営,若年・中流階級 ターゲット 鮮度維持,笑顔,清潔重視	広東は別会社 食品売上 75%(うち弁当総菜13%)
京客隆便利店	北京	150㎡	300	3,000	15,000	客流集中 地区・団地	大部分加盟店 統一 仕入	食品売上83%(弁当類4%, 飲料19.5%,菓子23%) 国有企業 京客隆は日用品卸・小売を核とする集団 2006年香港株式市場上場
LAWSON 羅森	上海	80- 120㎡	600	7,000	80,200	団地,地下 鉄,学校,高級 オフィスビル など	学生,サラリーマン ターゲット 幅広い サービス業務	中国合弁先に事実上経営 権委譲 食品売上58%(弁 当総菜13%) 「利便性」強 調 SARS 後は「安心・安全」 評価
可的 (Kedi)	上海, 揚子江 デルタ	80- 150㎡	500	5,500	131,000	団地,高級 オフィスビルなど	団地,学生,OL	中国最大手の乳製品メー カー・上海光明乳業が 100%出資 地元上海の乳 製品シェアを背景に各家 庭に浸透 食品売上 50.8%,その他(サービス, タバコなど) 36.6%
快客便利 (Quick)	中国 各地	100㎡	400	30,000	189,000	団地,オフ イスビル, ガソリン スタンド	学生,サラリーマン ターゲット	流通大手の聯華超市の 100%出資 地元のババマ マショップを対象に加盟 店急拡大
全家便利店 (Family Mart)	上海				32,000		「サービス,品質,ク レンリネス」を強調	頂新(台湾ファミリーマー ト)出資 インフラは伊藤忠

注：富士経済による調査期間2007年1～4月、売上高は2006年、各社コンビニ部門の売上高の推計

出典：『中国における小売店チェーンの現状と将来性 2007』富士経済、2007年のデータをもとに、一部加工

ローソン 現地化戦略への転換

日系コンビニの中で、上海地区で先行していたのは「ローソン」であった。1996年の進出以来、日本式を基本としたサービスを提供している。日本ではセブン・イレブンがはじめた「おでんの導入」のほかに、代金収納サービスなどの提供を始めた。進出当初は、クレンリネス、ファストフード類、POS管理、サービスなどの点で、他のコンビニチェーンのモデルとなった。共通品目7割、残り3割はオフィス、学校、病院など地域の客層ごとに品揃えを変え、客のニーズ対応を図った。その一方で、外資系であることから、物件交渉で手間取ることが多く、出店ペースがなかなか伸びなかった。情報システムや物流面でノウハウが十分に生かせなかったことになる。

このため、2003年、現地化戦略に方針を転換した。合併相手の出資比率を70%から49%に下げ、中国側に事実上、経営権を譲渡して人事等経営の現地化をはかった。合併先の経営資源を生かして、積極出店をめざす方向に切り換えた。また、商品仕入れも、中国人の嗜好に合うものを調達するために、中国人のバイヤーが行うことになった。

上海ローソンは、2004年12月期の決算で、経常利益が15万4,000円である。1996年の進出以来、初めて経常黒字に転換した。しかし、店舗数は伸び悩み、2006年末291店が、2007年末には287店、2008年2月末には282店と逆に減少に転じている。

セブン・イレブン (北京)

中国では「柒一拾壹集団 (北京) 有限公司」と「広東賽便利店有限公司」(1992年設立、株セブン・イレブン65%、広東信捷商務発展有限公司35%の出資で、広東省で293店展開)の2社がそれぞれ経営している。セブン・イレブン・ジャパンは、2004年1月、外資系コンビニ企業としては初めて、中国中央政府認可でコンビニチェーンを直接出資することが許可された。これをきっかけに、中国(北京)に進出することになった。

北京では、コンビニに対する購買動機や店舗の利用の仕方が日本と似てきていると言われている。中国現地化のカギは、店内調理方式の導入だった。セブン・イレブンの分類では、ファストフードの構成比は全体の48%である。仕入れは、以前は

日系メーカーに頼っていたが、次第に中国国内メーカーに調達先がシフトしてきている。

また、北京のセブン・イレブンは、米国のセブンイレブン・インクを通じて、ペプシ、P & Gなど世界的メーカーとの取り組みを進めている。中国では小売には「入店料」などを収入源とする慣行があるが、セブン・イレブンは、同社の方針として、協賛金不要、買い取りで返品なしである。だから、納価を安くしてほしいと現地の取引先と交渉中である。FCビジネス展開上の財務・税法上のネック(「支払い代行、オープンアカウント決済」というビジネスシステム)について、当局と交渉を重ねてきた。最近になって許可が下りたため、2008年にはFC募集を開始する体制を整え始めている¹⁰⁾。

セブン・イレブン (上海、統一超商)

2008年5月、セブン・イレブン・ジャパンは、中国での本格展開に向け、「セブン・イレブン」の商標などを管理する100%子会社、「セブン・イレブン中国有限公司」(セブン中国、北京市)を設立した。

これは、台湾食品・流通大手の統一企業グループとの「統一超商」と契約である。同グループが上海市内で「セブン・イレブン」をフランチャイズチェーン(FC)として展開することで合意に至った。2008年中には、上海直営店、その後FC展開に移る予定である¹¹⁾。

セブン・イレブン・ジャパンの現地化プロセス

矢作敏行(2007)は、セブン・イレブン・ジャパンの日本型コンビニエンス・ストアの中国への移転過程を分析している。その分析の中で、現地化のプロセスを、「標準化のなかの部分適応」である点を明らかにしている¹²⁾。

事業モデルの移転に際して、日本の業務システム基準をそのまま複製して移転できたのは、「年中無休・24時間営業」「POSシステム」「オリジナル商品の重視」などの点である。部分的に修正した後で、適応されているのは「やや小さな店舗面積」「少ない配送頻度」としている。その一方、まだ中国で実施されていないのは、「多品種販売」「フランチャイズ会計システム」「協同組合方式」などである。商品の少なさや商品開発方式の相違は、現地化が初期段階で店舗数が少ない現実を反映したものである。

表3-8 セブン-イレブン北京における事業モデルの移転状況「標準化の中の部分適応」

	項目	中国	移転状況	日本との比較
小売業務システム	店舗面積	130～150㎡		やや小さい
	営業時間	年中無休・24時間		同一方針
	取扱品目数	1,300～1,500品目	×	日本は2,500品目
	主力商品	ファーストフード		提供方法は異なる
	同提供方法	店内調理方式	×	日本は専用工場方式
	生鮮食品	青果物のパック売り	×	日本では販売停止に
	サービス食品	DPE, テレフォンカード予約販売	×	商品が少ない
	発注端末機	未導入	×	
	POSシステム	設置		NEC製
	ストアコンピュータ	設置		
	ドミナント出店	市内朝陽区他		忠実に実行
	スーパーバイザー	1人8店舗担当		
フランチャイズ会計システム	未導入	×	市と交渉中	
商品供給システム	受発注の電子化	実施		
	事前検品性	実施		
	共同配送センター	専用センター方式		日系物流企業委託
	配送頻度	常温商品週3回, 日配食品日2回		日本は常温品毎日/日配品日3回
	定時配送	実施		
	小分け	実施		
	デジタルピッキング	未導入	×	人手による小分け
	鮮度管理マニュアル	実施		日付で在庫管理
商品調達システム	納品車両台数	1日7台		日本は1日9台
	オリジナル商品の重視	約50%		数字上は同水準
	新商品の投入頻度	約2品目以上	×	日本は週100品目
	協同組合方式	なし	×	
	共同プロジェクト方式	実施		有力メーカー組織化, 弁当等開発
	単独プロジェクト方式	実施		日本企業との取り組み
	原材料等の共同購入	なし	×	
専用工場	なし	×	販売量少ない	

出典：矢作敏行「『創造的な連続適応』と『標準化のなかの部分適応』『小売国際化プロセス 理論とケースで考える』, 有斐閣, 2007年, 112頁

注： = 日本基準をほぼコピー, = 部分的に現地修正, × = 日本基準と異なる
 実践行為レベルにおける小売国際化を, 長期間にわたる聞き取り調査で研究

< コンビニを利用する消費者意識 >

コンビニ利用者の利用理由では, 日本と比べ, 店内の清潔さや安全性への評価が高い。また, 利用品目では, 日本と比べて, 「インスタント食品」や「生活用品 (歯ブラシ・トイレトペーパーなど)」の利用が多いことがわかっている。これは, 中国では, コンビニ=小型のスーパーであり, 量販店との価格差が少ないためである。おでんの利用度は, 日本と比べて, むしろ中国の方が高い。

出典：サーチナ総合研究所 (2006) 「日中比較調査 コンビニに対する意識と行動」 7月7日
http://sri.searchina.ne.jp/disp.cgi?y=2006&d=0707&f=research_0707_001.shtml&mb=searchina
 「2006年6月インターネット調査」(マイボイスコム (日本), サーチナ総合研究所 (中国), サンプル数は日本側が1,016人, 中国側が1,020人)

図3-2 中国消費者のコンビニ利用理由

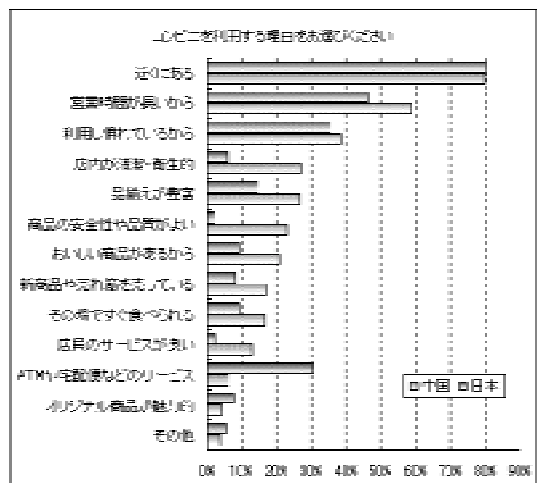
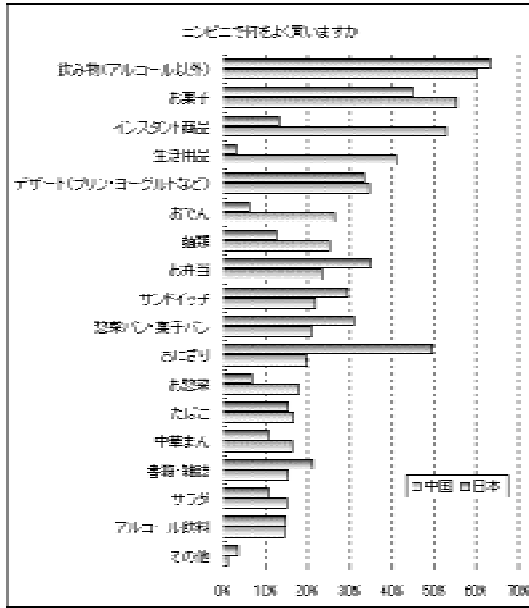


図3-3 中国消費者 コンビニでよく買う品物



出典：サーチナ総合研究所 (同上)
http://sri.searchina.ne.jp/dispatch.cgi?y=2006&d=0710&f=research_0710_001.shtml&mb=searchina

(2) 台湾市場
 < コンビニ市場 >

台湾のグローサリー関連小売業態の中で、売上高ベースでコンビニの占める割合は16.6%と高い。

1店舗当たりの人口数は2,450人を切っており、台湾は世界一のコンビニ過密市場である。ちなみに、2007年において、日本は1店舗当たりのコンビニ支持人口は3,122人である。

2007年のコンビニ売上高は、1,680億台湾ドルに達している、前年比では、5%の成長で(1台湾ドル=3.44円として、約5,778億円)である。ACニールセンの調査によれば、2006年には、消費者の86%が週1回以上コンビニを利用すると答えている¹³⁾。

店舗数は9,357店で、そのうち「セブン-イレブン」、「ファミリーマート」、「ハイライフ」(台湾系)、「サークルK」、「ニコマーケット」の大手5社で9,000店を超える(2007年)。

表3-9 台湾 流通業態別売上高 (グローサリー, 2007年)

	2007	構成比
ハイパーマーケット	133,575	13.2%
スーパーマーケット	88,680	8.7%
コンビニエンス・ストア	168,002	16.6%
その他	623,539	61.5%
計	1,013,796	100.0%

単位：百万台湾ドル (1台湾ドル=3.44円, 2008年5月28日現在)

注：業態の分類はグローサリー関連流通業(有店舗)「その他」は小規模店、フード専門店、食料・飲料・タバコ店などの合計

出典："Retail Taiwan", Euromonitor International, (May 2008), データベースから作成

図3-4 台湾 流通業態別構成比

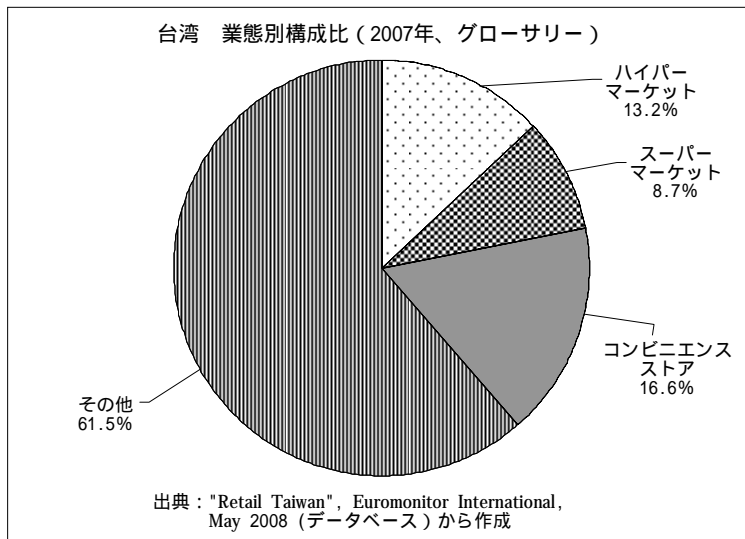


表3-10 台湾 コンビニエンス・ストア 店舗数・売上高の推移

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2007年円換算 (億円)
コンビニ 店舗数	6,836	7,350	7,980	8,589	9,098	9,357	
コンビニ 売上高	119,525	129,774	140,165	154,882	160,768	168,002	5,779.3
グロサリー全体	867,182	914,308	959,835	984,807	998,489	1,013,796	34,874.6
コンビニの構成比率	13.8%	14.2%	14.6%	15.7%	16.1%	16.6%	
1店舗当たりの売上高	17.48	17.66	17.56	18.03	17.67	17.95	6,175万円

単位：100万台湾ドル（1台湾ドル=3.44円，2008年5月現在）

出典："Convenience Stores Taiwan", Euromonitor International, May 2008 (データベース),
"Retail Taiwan", Euromonitor International, May 2008 (データベース) を参考に作成

< コンビニの経営状態 >

上記データより、台湾のコンビニの1店あたり年商は、1,795万台湾ドル（6,176万円）になる。単純計算では、日本（1.8億円）との比較では、店舗平均の売上高が3分の1程度になる¹⁴⁾。「セブン-イレブン」が店舗あたり約7,500万円売り上げるのに対し、「ファミリーマート」は5,000万円、「ハイライフ」は4,700万円と差がある。

売上構成では、タバコ25%、酒7%、飲料26%に対して、中食は8.5%にとどまり、屋台での外食文化が発達している台湾の特徴を反映している。こうした売上構成の結果、粗利益率は、一般的に日本より10%程度低いとみられている。商圈は都市圏で徒歩2-3分、地方店舗ではバイク5分である¹⁵⁾。

< 競争構造 >

・セブン-イレブン

台湾のコンビニ業界で、トップ企業はセブン-イレブンである。台湾最大の総合食品メーカー「統一企業」傘下の「統一超商」が実際の運営にあっている。競争力の源泉は、統一超商の小売・物流・製造・マーケットインテリジェンスである。コンビニの運営ノウハウなどを統合した総合力である。

統一企業は、カルフルー、スターバックスなど、積極的に流通業の展開を果たす台湾最大の食品メーカーである。セブン-イレブンの導入は、台湾の商業経営を伝統的個人商店から脱皮させ、チェーン方式経営へと転換する近代化に大きな影響を与えたといわれている¹⁶⁾。

統一超商は、物流面では、卸売業者不在という台湾の流通近代化阻害要因の克服のため、大きなイノベーションを成し遂げた。日本のコンビニは、共同配送システムで異なるシステムである。統一超商は、自

ら資金を投入して物流システムを構築し、メーカーからの製販垂直統合でサプライ・チェーンを構築した。

それに加えて、さらには、人口が集中する西部だけでなく、東部や離島にまで進出し、「買い物の便利さ」を提供した。このサプライチェーンの構築過程で、メーカーとの緊密な関係づくりがなされ、共同商品開発など新たな取引関係が形成された。常温・冷凍・チルド・米飯（18度）、出版物流通センターがあるが、常温流通は菱食、低温物流は明治乳業、出版物流は日本のトーハンから技術移転した¹⁷⁾。

品揃えでは、コアの製品ライン（FFや菓子、ソフトドリンクなどのような衝動買いを誘発するタイプの食品）で、それぞれ最も人気のある限られたバラエティのブランドを徹底的に絞り込む戦略をとっている。店舗に対しては、セットアップ費やメンテナンス費のチャージが高いことで知られる。メーカーに対しては、業績評価と品質要求が厳しい¹⁸⁾。

売上構成比は、フードサービス13%、出版物16%、飲料30%、その他食品13%、食品以外27%で、中食・出版物の比率が比較的大きい（2007年12月の月次データ¹⁹⁾）。

・ファミリーマート

一方、ファミリーマートは、1988年に台湾に進出した。現地での社名は「全家便利商店股份有限公司」である。運営主体は、「統一」グループと並ぶ台湾の大手製販統合型企業「頂新」であった。2008年4月末現在、2,258店舗を展開している。台湾のコンビニ業界ではセブン-イレブンに次いで重要なプレイヤーである。2002年には、台湾株式市場に上場している。

戦略上のポイントは、「サービス、品質、クレームレス」および、「ファミリーマートはあなたのファミリー」顧客サービス向上とPB食品の高

品質化である。店舗に対する要求は、7-11ほど厳しくないといわれる。提携企業やFCに対する対応状況は、タイなどでも同じである。

市場シェアの半分を占めるセブン-イレブンに対して、ファミリーマートは差別化ポイントを顧客サービス向上とストアブランド食品の高品質化においている。消費者向けには、「ファミリーマートはあなたのファミリー」というスローガン、および「サービス、品質、クレンリネス」のイメー

ジと入れたメッセージを強調している。とくに、調理済み食品と、カタログ販売は重要である。

積極的な店舗展開により、2001年から2003年までの3年間で、利益を2.2億台湾ドルから4.96億台湾ドルへと123%増加させた。伸び率では、セブン-イレブンのほぼ倍であった。しかし、2007年現在では、セブン-イレブンとファミリーマートのシェアは、それぞれ、店舗ベースでは49%、23%なのに対して、売上高ベースでは、60%、18.5%と、その差が開いている。

表3-11 台湾主要コンビニ

チェーン名	運営企業	店舗数					売上高 (2007年)			
		店舗数		シェア			売上高		1店舗当たり	
		2004年	2005年	2006年	2007年	2007年	100万 NT\$	億円	億円	シェア
セブン-イレブン	統一超商	3,679	4,037	4,385	4,604	49.2%	101,137	3,479.1	0.756	60.2%
ファミリーマート	台湾ファミリーマート	1,702	1,851	2,012	2,150	23.0%	31,080	1,069.2	0.497	18.5%
Hi-Life	Hi-Life International	1,064	1,160	1,261	1,270	13.6%	17,304	595.3	0.469	10.3%
サークルK	Circle K CVS 台湾	804	873	869	829	8.9%	10,080	346.8	0.418	6.0%
ニコマート	台湾ニコマート	356	366	301	250	2.7%	3,192	109.8	0.439	1.9%
その他		375	302	270	254	2.7%	5,208	179.2	0.705	3.1%
合計		7,980	8,589	9,098	9,357	100%	168,002	5,779.3	0.618	100.0%

注：売上高は税引き前 単位は百万台湾ドル (1台湾ドル=3.44円, 2008年5月現在)

統一超商のHPでは2007年店舗数は4,705店 (うちFCは86.3%), 売上高1,023.6億台湾ドル (3,521億円)

出典：売上高・店舗数の数値は"Retail Taiwan", Euromonitor International, May 2008 (データベース) のデータをもとに作成

表3-12 参考 台湾コンビニ主要企業の経営指標 (2003年)

	セブン-イレブン	ファミリーマート	サークルK
売上高 (百万台湾ドル)	77,057	24,802	10,443
市場シェア (%)	49.4%	16.0%	6.7%
店舗数	3,367	1,452	730
1店舗当たり売上高 (百万台湾ドル)	23	17.1	14.3
1㎡当たり売上高 (千台湾ドル)	248	185	155
税引き前利益 (百万台湾ドル)	3,082	496	-
1㎡当たり利益 (千台湾ドル)	9.9	3.7	-
粗利益率	29.2%	28.7%	-

出典："Monthly Report", June 2005, Euromonitor International より作成

(3) 韓国市場

< 市場の概況 >

韓国のグローサリー関連小売業態の中で、コンビニの占める割合は8.9% (2007年) で比較的小さい。2007年のコンビニ業界売上高は、50,880億ウォン (1ウォン=0.1019円として、約5,220億円) であった。

表3-13 韓国 流通業態別売上高 (グローサリー, 2007年)

	2007	構成比
ハイパーマーケット	25,516	44.6%
スーパーマーケット	9,906	17.3%
コンビニエンスストア	5,088	8.9%
その他	16,747	29.2%
計	57,257	100.0%

単位：10億ウォン (100ウォン=10.19円, 2008年5月28日現在)

注：グローサリー関連流通業 (有店舗) の市場

「その他」は小規模店、フード専門店、食料・飲料・タバコ店などの合計

出典："Retail South Korea", Euromonitor International, 16 April 2008 (データベース) から作成

図3-5 韓国流通市場 業態別構成比

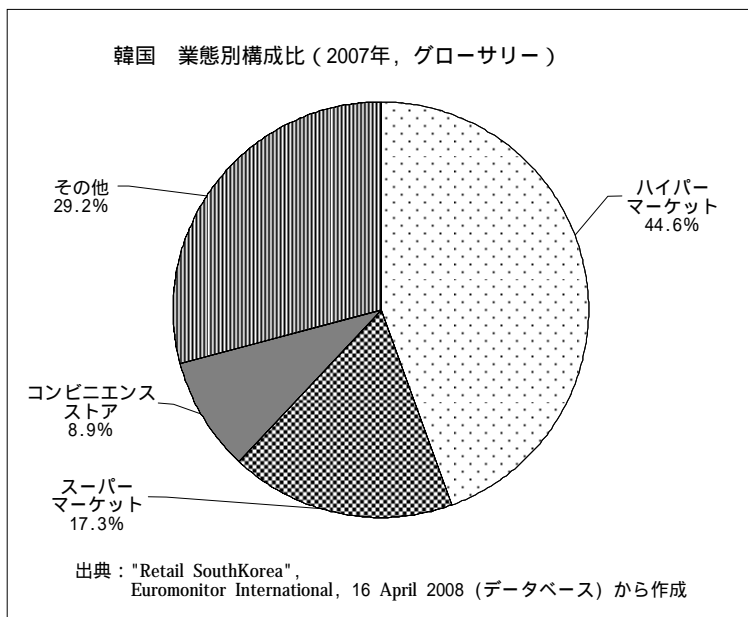


表3-14 韓国 コンビニエンス・ストア 店舗数・売上高の推移

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2007年円換算(億円)
コンビニ 総店舗数	5,260	6,745	7,709	8,503	9,396	10,200	
コンビニ 売上高	2,457	3,082	3,602	4,108	4,667.8	5,088	5,220.2
グローサリー全体	43,026	46,302	49,161	51,895	54,864	57,257	58,745.7
コンビニの構成比率	5.7%	6.7%	7.3%	7.9%	8.5%	8.9%	
1店舗当たりの売上高	0.47	0.46	0.47	0.48	0.50	0.50	5,130万円

単位: 10億ウォン (1ウォン=0.1026円, 2008年5月30日現在)

出典: "Convenience Stores South Korea", Euromonitor International, 16 April 2008 (データベース), "Retail South Korea", Euromonitor International, 16 April 2008 (データベース) を参考に作成

韓国小売市場の自由化は、1989年から段階的に行われた。1996年に完全自由化され、売場面積や店舗数の制限がなくなった。1997年には、外国人の土地所有も可能になっている。一連の自由化を先取りしたのは、コンビニエンス・ストアの導入と発展であった。

韓国では、在来市場とスーパーは、零細な生活維持型小売業の業態である。百貨店とこれらの零細店舗の間の中間に位置しており、コンビニはうまくはまったとも言える。また、日本で大店法が強化されたとき (1978年) の状況と市場環境がよく似ており、売り場面積の制限が直接の参入障壁にならなかったこともあった。

1989年には、米国のサークルKと韓国のサークルKが提携し、コンビニが韓国市場に初参入となった。その後、セブン・イレブンや日系のローソン、

ファミリーマートなど、日米のコンビニが参入し、韓国へのコンビニ業態が移転することになった²⁰⁾。

韓国では、李朝の支配階層・両班 (やんばん) の教養重視・実務蔑視 (「末業」) の伝統があり、小売業蔑視の影響で、コンビニ加盟店希望者が増えなかった。また、韓国コンビニでは「クモンカゲ」(「壁の穴」=道沿いの穴のような小さい店) とよばれる加工食品・飲料やタバコを売る「よろずや」(韓国スーパー) との差異化を充分に図ることができなかった。

ところが、韓国のIMF危機でリストラされた人材が、少ない資金で始められ日銭の稼げる小売業に向かった。1998年までは、2000店程度で停滞していたコンビニ店舗数は、以後急増に転じている。2001年には4,000店近くに、2005年には店舗数で約9,000店にまで拡大している。日本のコンビニ

は、中食市場の開拓など、ファーストフードを取り入れて市場を成長させたが、韓国ではオーナーの事情がコンビニの成長を支えたと言える。

コンビニ本部と加盟店の契約期間は、日本では10年（ファミリーマート）から15年（セブン-イレブン）である。これに対して、韓国では5年または2年となっている。また、不動産慣行上は、賃貸契約は家主有利で家賃負担が日本より重く、「プレミアム」という賃貸スペースの「営業権利金」が、家賃とは別に設定されている²¹⁾。投機的にコンビニを始める人もいた。オリジナル商品開発などは、まだこれからの課題である²²⁾。

< コンビニの経営 >

韓国では、コンビニの1店舗当たりの品目数は、2,773品目である（2004年）。1年間の新商品導入率は53.9%で、新陳代謝が非常に活発である。売り場面積は平均26㎡と非常に小さい。また、ほぼすべてのコンビニで酒類が、全体の95%ではタバコを扱っている。これらの売上構成率は、それぞれ業界平均で酒が8.2%（マージン率31.5%）、たばこが37.0%（マージン率11.5%）にのぼる。一方、ファーストフード類の売上比率は、5.7%（マージン率34.8%）と、日本のコンビニの4分の1に過ぎない。なお、配送は週14回体制である²³⁾。

< 競争構造 >

ファミリーマートは、韓国ではコンビニのリーディング企業である。ファミリーマートの海外出店

先のうち、最多の3,700店以上を展開している。店舗の98%は加盟店で、直営は2%（2004年現在）。高品質・低価格のPB商品を継続的に投入している。

民族系のLG25は、2000年ごろにはシェア25%でトップだったが、その後、店舗数ではファミリーマートに抜かれた。

セブン-イレブンは、エリア契約は米セブン-イレブンとロッテ系の「コリア7」間でなされている。経営技術は、イトーヨーカドーから移転したものである。2001年に、ローソン（企業名はコーロン社、提携先は米国デイリーマート）の250店の大部分を37億ウォンで買収して、店舗数を拡大した。

業界平均では、直営対加盟店比率は8%対92%である。セブン-イレブンだけは、20%対80%である。直営の比率が高い。店舗の拡大を急ぎ、しかもファミリーマートやLG25に比べ、FCの割合が低い。そのために、財政負担が大きく、2002年の利益はマイナス16.4億ウォン、2003年はマイナス8.1億ウォンの赤字に苦しんだ。

日本のイオン系のミニストップは、1990年に韓国進出している。3年間で200店出したが、300店を達成するまでに7年以上かかっている。出店ペースを上げると、加盟店フォローができなくなり、店を作るほど閉店数が増えると判断した。人材養成を先決にして、店の数より質を上げる戦略を採用した。その結果、顧客満足度は韓国一になった。その後、店舗数は、2007年2月期末969店、2008年2月期末は1,012店と、拡大に転じている。

表3-15 韓国主要コンビニ企業の競争状況

チェーン名	運営企業	店舗数					売上高 (2007年)			
		店舗数		シェア			売上高		1店舗当たり	
		2004年	2005年	2006年	2007年	2007年	10億ウォン	億円	億円	シェア
ファミリーマート	Bokwang Family Mart	2,700	3,152	3,450	3,600	35.3%	1,638	1,680.9	0.467	32.2%
GS20	GS Retail	1,850	2,060	2,280	2,800	27.5%	1,526	1,566.1	0.559	30.0%
セブン-イレブン	コリア・セブン	1,179	1,248	1,450	1,610	15.8%	679	696.9	0.433	13.4%
Buy the way	Buy the Way	850	999	991	1,020	10.0%	486	498.5	0.489	9.6%
ミニストップ	ミニストップ・コリア	884	919	962	1,000	9.8%	415	425.4	0.425	8.2%
その他		246	125	263	170	1.7%	343	352.4	2.073	6.8%
合計		7,709	8,503	9,396	10,200	100%	5,088	5,220.2	0.512	100%

注：売上高は税引き前 単位：10億ウォン（1ウォン=0.1,026円、2008年5月30日現在）

セブン-イレブンのデータでは2007年店舗数は1,750店で、ユーロモニター社と違う1,750店で計算すると1店当たり年商3,982万円とかなり低くなる また、ファミリーマート2008年2月末決算値では店舗数3,787店、売上高2,070億円

出典：売上高・店舗数の数値は"Convenience Stores South Korea", Euromonitor International, 16 April 2008（データベース）のデータをもとに作成

(4) タイ市場

< コンビニ市場の概況 >

タイのグローサリー関連小売業態の中で、コンビニの占める割合は6.5% (2005年) である。これまでデータを紹介した3つの国と比べると、構成比はまだ小さい。2007年のコンビニ業界売上高は、1,120.5億パーツ (1パーツ=3.246円として、約3,637億円) である。

表3-16 タイ 流通業態別売上高 (グローサリー, 2005年)

	2005	構成比
ハイパーマーケット	128,192	9.0%
スーパーマーケット	43,995	3.1%
コンビニエンスストア	93,598	6.5%
その他	1,163,361	81.4%
計	1,429,145	100.0%

単位：100万パーツ (1パーツ=3.246円, 2008年5月現在)
 注：グローサリー関連流通業 (有店舗) の市場
 「その他」は小規模店、フード専門店、食料・飲料・タバコ店などの合計
 出典："Retail Thailand", Euromonitor International, 21 Jan 2008 (データベース) から作成

図3-6 タイ 流通業態別構成比

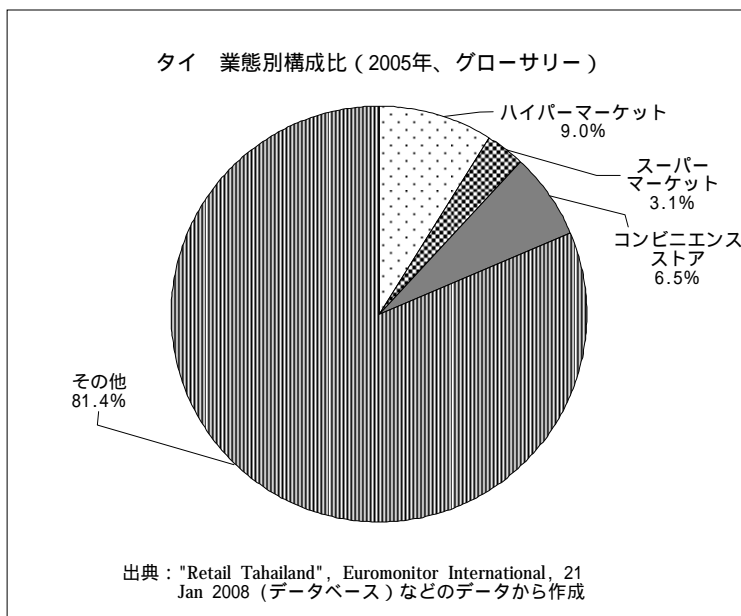


表3-17 タイ コンビニエンス・ストア 店舗数・売上高の推移

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	円換算(億円, 2007年)
コンビニ 総店舗数	2,148	2,962	4,111	5,119	5,682	5,807	
コンビニ 売上高	44,278	59,421	70,004	93,598	103,751	112,051	3,637
グローサリー全体		1,067,740		1,429,145			46,390
コンビニの構成比率		5.6%		6.5%			
1店舗当たりの売上高	20.61	20.06	17.03	18.28	18.26	19.30	6,265万円

単位：100万パーツ (1パーツ=3.246円, 2008年5月30日現在)
 注：グローサリー全体の市場規模は、2005年の数値を最新として円換算 (4兆6,390億円)
 出典："Convenience Stores Thailand", Euromonitor International, 21 Jan. 2008 (データベース) から作成

< 流通自由化とコンビニ >

タイの小売業は、1990年代に驚異的な成長を遂げた。経済危機後の外資への規制撤廃により、外資企

業の買い取りが進んだ。事実上は、単独所有方式へ移行している。スーパー、ハイパー、コンビニなど、百貨店を除くすべての近代的小売りチェーンの上位

8企業は、すべて外資系で占められるようになった。そのうちの6つが、欧州系の小売業である²⁴⁾。

1999年、外国企業の株式保有および外国人労働に対する上限が撤廃された。これによって、海外直接投資に対する障害がすべて除去されたことになる。タイでは、出店規制が緩く、好立地に出店が集中している。そのため、競争激化で粗利率が低下する傾向がある。

タイ人の消費者は外資小売に対して、スーパーより低価格な欧州系小売を歓迎したが、タイの小売業者は反発した。しかし、実際に、タイ人の中小小売店(パバママストア)に打撃を与えたのは、欧州系

小売大型店ではなく、コンビニ、とくに「セブン-イレブン」と「am/pm」だったと言われている。

消費者行動の調査(1997,1998,1999年,バンコク500世帯以上)では、過去4週間の買い物で、中小店での購買者の比率は1998年の81%から75%に低下している。スーパーも84%から79%に低下していた。一方で、コンビニの利用は、67%から73%へと増えている²⁵⁾。

2004年以降は、都市における大規模流通業出店規制が強化され、300㎡以上の店舗の出店が困難になった。このため、ロータステスコや Big C, エクチャイなど流通大手は、小規模店舗の業態開発を進めている。

表3-18 タイにおける主要コンビニ企業の競争状況

チェーン名	運営企業	店舗数						売上高(2007年)					備考
		店舗数		シェア	売場面積 (千㎡)	売上高							
		2004年	2005年			2006年	2007年	2007年	100万 Bt	1店舗当 たり売上 億円	1㎡当 たり売上 万円	シェア	
セブン-イレブン	CP セブン-イレブン	2,564	2,915	3,279	3,397	58.5%	395	78,324	2,542	0.748	64.36	69.9%	1店平均116㎡
テスコ・ロータス・ エクспレス	Ek-Chai Distribution	39	110	218	287	4.9%	72	8,516	276	0.963	38.50	7.6%	1店平均251㎡
フレッシュ・マート	Fresh Mart International	231	356	378	412	7.1%	42	7,283	236	0.574	56.29	6.5%	
V-Shop	V Shop	649	802	881	865	14.9%	88	6,723	218	0.252	24.80	6.0%	
ファミリーマート*	Siam Family Mart	509	536	538	507	8.7%	56	77,576	239	0.471	42.85	4.3%	31店閉鎖 1店110㎡
トップス・デイリー	Central Food Retail			2	5	0.1%		224	7	1.455		0.2%	
その他		142	442	314	361	6.2%		6,163	200	0.554		5.5%	
合計		4,111	5,119	5,682	5,807	100%	675	112,051	3,637	0.626	53.87	100%	

注：売上高は税引き前 単位：100万バーツ(1バーツ=3.246円, 2008年5月30日現在)

出典：売上高・店舗数の数値は"Convenience Stores Thailand", Euromonitor International, 2008(データベース)のデータをもとに作成

注意事項：ただし、ファミリーマートは一部数値が同社本部発表数値と大きく異なるため、店舗数・売上高は各年、暦年とずれるが2月決算のファミリーマート発表数値を採用した。

ユーロモニター社は2006年店舗数を610店としており、2007年の売上は4,818百万バーツ(156億円)としているが、算出している会計年度(ファミリーマートは2月, ユーロモニター各暦年)の違いを考慮しても差が大きい。

ユーロモニターのデータによると、2007年売場面積53,000㎡, 店舗480店, 売上高156億円(シェアから逆算)としている。本データベースのデータから計算すると、1店舗平均110㎡になり、表中のファミリーマート売り場面積、1㎡あたり売上高はこの数値から逆算した。

シェアについては、他社との比較上、本データベースの数値のままであるが、ファミリーマートの発表値をとると、同社シェアは6%台とみられる。

<競争構造>

・セブン-イレブン

タイのセブン-イレブンは、タイ最大の華人コングロマリットCP(チャロン・ポカパン)グループ傘下で、2007年末現在4,279店を展開している。他の追随を許さない存在になっている。ユーロモニターの独自集計によれば、2007年には、セブン-イレブンがシェア69.9%をしめる模様である。店舗数ベースでは、アジアでは、日本、台湾に次いで大きい。ファミリーマートは500店程度に過ぎない。

CPセブン-イレブンは、2003年10月、タイ証券取引所(SET)に上場している。CPは、1999年にロータス(ディスカウント)の経営権を英国系のテスコに売却するなどして、流通ではセブン-イレブンに経営資源を集中させた。2000年には、バンコク銀行等と共同で、セブン-イレブンを中心とする「電子財布」システムの導入を図っている。タイのコンビニでは、カード形式の電子マネー(日本のテレフォンカード)の販売が浸透していることである。

表3-19 タイ C Pセブン-イレブンの経営指標

	2004	2005	2006	2007
店舗数				
直営	1,782	1,931	2,119	2,462
FC	923	1,191	1,449	1,562
サブエリア	156	189	216	255
合計	2,861	3,311	3,784	4,279
新規開店数	464	450	473	495
出店地域別店舗数				
バンコク市内および近郊	1,571	1,748	1,960	2,210
地方	1,290	1,563	1,824	2,069
平均来客数(日)	956	1,032	1,156	1,155
1チケット当たり平均販売額(パーツ)	56	58	56	57
販売商品構成(%)				
食品以外	48.7	51.6	53.2	50.9
食品	51.3	48.4	46.8	49.1
粗利率(%)				
食品以外	13.5	13	12.5	12.7
食品	26.4	26.6	27	27.3
1店舗当たり平均日販(パーツ)	53,812	59,679	64,564	65,143

出典："Yearly Operating Result" CP All Public Company Limited HP, May 2008
http://www.7eleven.co.th/corp/investorzone_operational_info.php

表3-20 参考 各国の朝食・夕食 店の料理・屋台等の利用状況

	日本	韓国	中国	マレーシア	タイ	ベトナム
店の料理を家で食べる(朝)	3%	6%	27%	37%	49%	32%
外食(屋台等)(朝)	0%	8%	22%	35%	24%	20%
店の料理を家で食べる(夕)	9%	11%	13%	25%	54%	18%
外食(屋台等)(夕)	2%	8%	5%	26%	23%	9%

出典：『アジア・バロメーター 都市部の価値観と生活スタイル アジア世論調査(2003)の分析と資料』猪口孝
 他編著、明石書店、2005年のデータをもとに作成

タイ・セブン-イレブンは、2007年の財務データ(2008年2月期)によると、一店舗あたり平均来客数1,155人である。1店舗当たり平均日販では、65,143パーツ(21万1,454円、年間7,718万円)になる。これを逆算すると、客単価は56.4パーツ(183円)、チェーン全体の売上高は、推定3,000~3,300億円前後となる。新規開店数は、毎年450から500店程度である。地方への出店も進めており、店舗のうち2,069店はバンコクとその近郊以外の出店である。商品構成のうち、食品は49.1%、粗利率は食品の方が高く、27.3%、食品以外では12.7%である²⁶⁾。

タイでは、屋台の利用率が高い。バラエティに富み、値段も安い。セブン-イレブンでは、教育水準が高く、安全性に関心の高い23~34歳の若い世代に向けて、2000年から伝統的タイ料理の冷凍弁当「EzyGo」(マージン率25%)を発売した。ファーストフードで競合する屋台(20~30パーツ)と近い平均30パーツで売れている。チルド流通網には課題が

残されている。2006年からは、日本のセブン-イレブンの弁当類ベンダーで、衛生管理面で定評がある「わらべや日洋」(弁当、総菜製造大手)が、弁当などの開発、生産、品質管理の技術を供与している。

・ファミリーマート

一方、タイ・ファミリーマートは、差別化のため、直営店で試験的に日本スタイルの弁当類(おにぎり1個35パーツ、めん45パーツなど)を売るなどの試みを重ねてきたが、苦戦している。

タイ・ファミリーマートは、2003年から現地化に踏み切り、タイ人社長を起用した。積極的に拡大戦略に出たが、人材教育が間に合わず、経営不振に陥っている。補給線が伸び、物流効率が落ちたためであると見られる。2005年9月からは、伊藤忠系の日本人マネジメントに変更して、出店ペースを落とした。経営改革の一方で、タイスキ風おでんの導入など、魅力的な店作りには挑戦してきた。

筆者らの現地調査（2006年秋）でも、それなりの成果は上げていることが確認できている²⁷⁾。

2007年、タイのファミリーマートは、不振店閉鎖に着手した。2008年2月決算期には、1年トータルで31店閉店。とくに、前期464店だった直営店は、2008年2月末現在400店と前期比64店減少している。2008年2月期のチェーン売上高は、239億円である。今後はFCを増やして、食品比率を5割から7割に上げる方針である。「ファミリーマート」のシェアは、「フレッシュマート」「V-shop」に続き、4.3%程度と見られる²⁸⁾。

・テスコ・ロータス・エクスプレス

タイの3位以下のコンビニは、そのフォーマットがやや異なっている。「テスコ・ロータス・エクスプレス」はGS併設型の店舗である。提携先の「コノコタイ」は、国道沿いのガスマートである。なお、100店舗あった「am/pm」は、2002年にコンビニ展開というより中小小売支援の目的でDTACが買収している。

2004年以降、300㎡以上の出店規制強化の動きを受け、タイでは新たなフォーマットの店舗展開が進んだ。テスコ・ロータス・エクスプレス（Tesco Lotus Express）は、2004年の売上高シェアは1.7%だったが、現在7.6%のシェアに伸びている。1店舗の平均売り場面積が250.9㎡である。他のコンビニよりサイズが大きく、品ぞろえが豊富である。日本のミニスーパーの感じではあるが、価格帯

は他のフォーマットと同じである。他のコンビニ業態に比べて、おそらく割安感があると見られる。

2007年現在、287店を展開している。売上高は276億円にのぼるとみられ、売上高ではすでにファミリーマート（同年507店、239億円）をしのぐとみられている²⁹⁾。

4 参考 日本の流通状況

以下では、他の4カ国と比較するため、参考まで、日本におけるコンビニの基礎データを掲載する。店舗売上、売場生産性、客単価など、アジアの国と比べて、日本のコンビニが約3倍の効率を達成していることがわかる。

(1) 日本

表4-1 日本 流通業態別売上高（グロースリー、2005年）

	2005	構成比
ハイパーマーケット	54.0	0.1%
スーパーマーケット	16,368.1	45.4%
コンビニエンスストア	6,791.7	18.8%
独立グロースー	3,559.2	9.9%
フード専業	7,117.4	19.8%
その他食品	2,146.0	6.0%
計	36,036.4	100.0%

単位：10億円

出典：World Retail Data and Statistics 2006/2007, Euromonitor International, 2006のデータより作成

図4-1 日本 流通業態別構成比

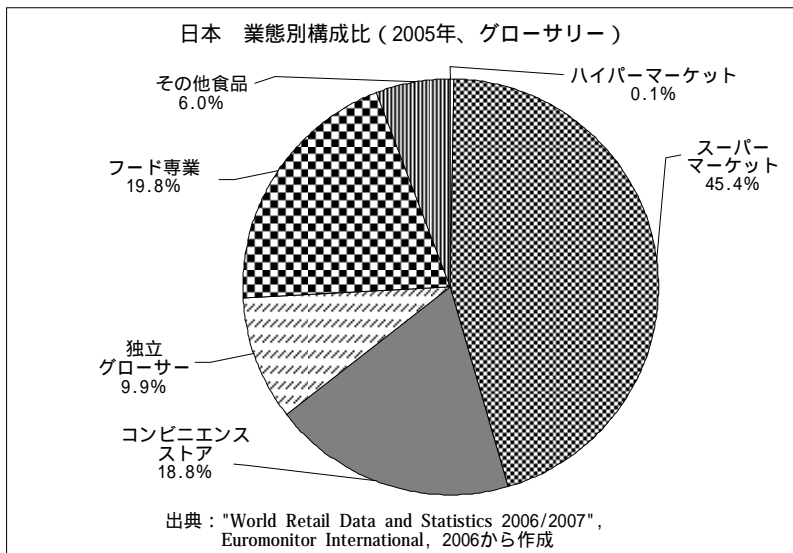


表4-2 2006年度コンビニ全店舗売上高ランキング

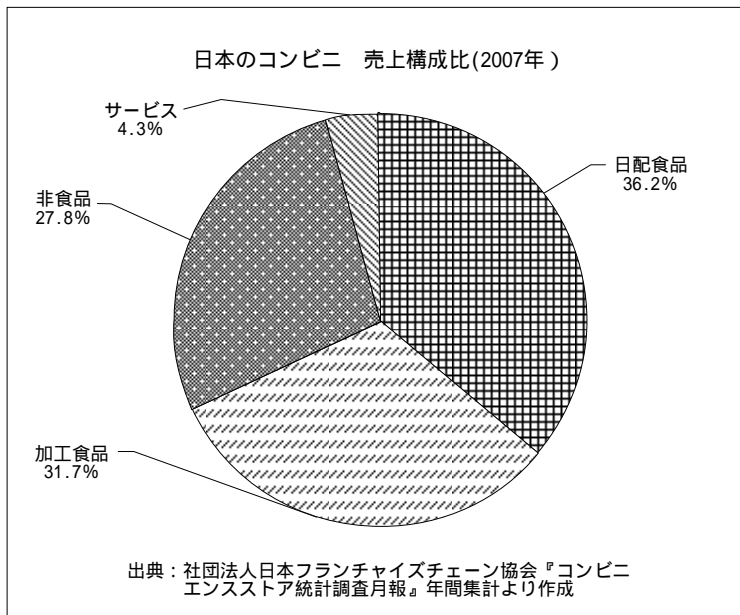
	売上高 (億円)	期 末 店舗数	店舗当たり売上高 (億円)
セブン-イレブン・ジャパン	25,335 1.4	11,735 3.8	2.16
ローソン	13,866 1.8	8,564 2.4	1.62
ファミリーマート	10,688 3.6	6,501 3.5	1.64
サークルKサンクス	8,728 (2.9)	5,104 (1.0)	1.71
ミニストップ	2,681 3.1	1,689 2.9	1.59
デイリーヤマザキ	2,164 (5.3)	1,612 (7.6)	1.34
エーエム・ピーエム・ジャパン	1,733 0.8	1,075 (0.9)	1.61
セイコーマート	1,519 2.1	1,012 1.5	1.50
九九プラス	1,438 13.8	780 (2.5)	1.84
ポプラ	1,107 (6.1)	784 (4)	1.41

注：カッコ内は前年度比増減率%，
はマイナス

売上高合計（回答50社）は7兆6,837億円 伸び率は05年度と比較可能な49社で1.0%

出典：「2006年度コンビニ全店舗売上高ランキング」『日本経済新聞』2007年7月25日，朝刊のデータから作成 <http://www.nikkei.co.jp/report/conveni/>

図4-2 日本のコンビニ 売上構成比



(2) 日本コンビニと各国コンビニ 経営指標の比較

表4-3 参考 店舗あたり経営指標の比較

	日本(2005年)	中国(2005年)	韓国(2004年)
平均日商	49.6万円	15万4,915円	15万4,300円
品揃え数	約3,000	2,500-4,000	約2,700
平均売り場面積	104㎡	101㎡	83.8㎡
粗利率	29.4%	20.4%	28.6%
商品ロス率	2.3%		0.6%
平均来店客(日)	830人	743人	584人
客単価	579円	209.8円	264.8円
1店舗あたり人口数	3,204人		6,781人

注：中国のデータは『中国連鎖経営年鑑』中国連鎖経営協会、2007年（「第2部調査編 四．便利店経営状況」）コンビニ80社平均値（2005年）1人民元=15.2円で計算
 韓国のデータは2004年『韓国の流通・外食産業 2005年版』アジア産業研究所他から作成
 1ウォン=0.10円で計算 韓国はタバコの売上高比率が高く、34%
 日本は社団法人日本フランチャイズチェーン協会『コンビニエンスストア統計調査月報』年間集計などから作成

(3) 参考資料 小売業態の発展形態と各段階の特徴

表4-4 小売業態の発展形態

形態	特徴	一人当たり GDP
百貨店	「消費の民主化」 店内自由閲覧 現金・正札販売 品質保証・返品自由	
スーパー	「消費の大衆化」 セルフサービス販売方式 商品露出度高める 目玉商品政策による低価格イメージ 衝動買い誘発する開放的空間	2,000ドル～
コンビニエンス・ストア	「消費の即時化」 購買・使用リードタイム短縮 不確実性対応 高付加価値ニーズ(高加工度・利便性) 家庭の在庫代替ニーズ	3,000ドル～ 上海4,900ドル(03)

出典：矢作敏行『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社、1994年をもとに作成

〔注〕

1) 本研究ノートは、主として、法政大学経営学部小川研究室のリサーチアシスタント青木恭子が収集した資料をもとに、研究室の主任教授である小川孔輔が、資料全体の解釈を加えて、また、現地での実査の結果を踏まえて、オリジナルのデータを再構成ののち、編集しなおしたものである。なお、本研究は、文部科学省科学研究費基盤研究(B)「東アジアへの

マーケティング技術の移転研究」(2006年度と2007年度)の補助金に基づいて進められた研究の一部である。

- 2) 『㈱セブン&アイ・ホールディングス 第3期報告書』(2007年3月1日～2008年2月29日)および『第2期報告書』による。
- 3) 柯麗華(か れい)か(2007)「第6章 コンビニエンス・ストア業態の発展に関する比較」『現代中国の小売業 日本・アメリカとの比較研究』創成社。
- 4) 黄江明(こう こうめい)(2003)「第4章 中国

- コンビニエンス・ストアの成長と消費者の評価」矢作敏行編『中国・アジアの小売業革新 全球(グローバル)化のインパクト』日本経済新聞社を参照。
- 5) 柯麗華 (2007), 前掲論文。
 - 6) 寺嶋正尚・洪緑萍 (2004)「中国コンビニ1万店舗の成長性&経営力を解明する 出店状況, 損益構造, オペレーション, 売場&従業員生産性 etc」『コンビニ』3月号, 48-52頁。
 - 7) 柯麗華 (2007), 前掲論文。
 - 8) 富士経済 (2007)『中国における小売店チェーンの現状と将来性 2007』富士経済。
 - 9) フォーブス編集部 (2008)「ローソン特集」『Forbes 日本版』, 29頁。
 - 10) セブン-イレブン北京の牛島章総経理の談話から。出典は, 矢作敏行, 牛島章 (2007)「Prof. 矢作敏行対談 日本チェーンストア経営は世界水準に達するか: 第3回・中国シリーズ (Vol.1) セブン-イレブン北京 (牛島章総経理) 日本最強業態が挑戦する標準化とローカライズ」『販売革新』9月号, 24-28頁。
 - 11) 「セブンイレブン, 中国で本格展開」『NIKKEI NET』(日本経済新聞HP) 2008年5月28日号, <http://www.nikkei.co.jp/china/news/20080528d1d280as28.html>。
 - 12) 矢作敏行 (2007)「第3章「創造的な連続適応」と「標準化のなかの部分適応」セブン-イレブンの国際移転を中心に」『小売国際化プロセス 理論とケースで考える』有斐閣。
 - 13) Euromonitor International, "Convenience Stores Taiwan", *Euromonitor International*, (May 2008)。
 - 14) 参考までに, 台湾の1人当たりGDP (PPP) は2万9,800ドルで, 日本は3万3,800ドルである。
 - 15) 川端基夫 (2006)「台湾の消費市場」『アジア市場のコンテクスト 受容のしくみと地域暗黙知. 東アジア編』新評論。
 - 16) 鍾淑玲 (2001)「台湾における大手メーカー「統一企業」のマーケティング・チャネル展開」『立命館経営学』9月号, 73-107頁。
 - 17) 詳細については, 鍾淑玲 (2003)「セブン-イレブン統一超商の流通イノベーション セブン-イレブン・ジャパンとの比較を通じて」『流通』(日本流通学会年報)。
 - 18) 'Taiwanese Major Retailer Profiles', Monthly Report (June 2005), *Euromonitor International*.
 - 19) 出所は, 統一超商HP "Dec. SALES BREAKDOWN BY CATEGORY 2007", President Chain Store Corp http://61.57.227.43/Upload/pcsc/PROCEEDS_E/2007sales%20breakdown-1.pdf
 - 20) 金亨洙 (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, 27-58頁。
 - 21) 家主ではなく, 直前の借り手に対して払われる, 場所を借りる権利の譲渡の対価ためである。
 - 22) 川端基夫 (2006)「第4章 韓国の流通市場」『アジア市場のコンテクスト 受容のしくみと地域暗黙知. 東アジア編』新評論。
 - 23) 詳細については, アジア産業研究所 (2006)『韓国の流通・外食産業 2005年版』を参照のこと。
 - 24) 詳細については, ランダル・シャノン, ルジルタナ・マンドハチタラ (2003)「タイ小売競争の加速と反動」矢作敏行編『中国・アジアの小売業革新 全球(グローバル)化のインパクト』日本経済新聞社を参照のこと。
 - 25) タスマン・スミス, ルジルタナ・マンドハチタラ, 南亮一訳 (2001)「ヨーロッパ系が先行するタイ」, ロス・デービス, 矢作敏行編, 外川洋子他訳『アジア発グローバル小売競争』日本経済新聞社。
 - 26) "Yearly Operating Result" CP All Public Company Limited HP, May 2008, 'Investor Operation Information: Operational Highlights', C.P. Seven Eleven HP, http://www.7eleven.co.th/corp/investorzone_operational_info.php
 - 27) 「特集 コンビニ, 世界を駆ける」コンビニ, 世界制覇へ増殖中」『日経ビジネス』2006年9月4日号。
 - 28) (株)ファミリーマート『有価証券報告書』(2008年2月期) などによる。
 - 29) "Convenience Stores Thailand", *Euromonitor International*, 2008 (データベース) の試算による。