

はじめに

コンビニエンス・ストアを日本に導入しようとするとき、多くの学者やコンサルタントはコンビニ事業の展開は時期尚早という意見があったり、日本に定着しないという意見もあった。

ところが、コンビニエンス・ストアは日本で急成長を迎えた。セブン-イレブン・ジャパンが代表的である。セブン-イレブン・ジャパンは1997年2月期の決算で国内の小売業で初めて経常利益1000億円を突破するなど好調を維持していた。親会社のイトーヨーカ堂を抜き、「小売業の雄」に登りつめた感さえある。2001年2月の大手小売企業の決算報告書からみれば、セブン-イレブン・ジャパンがダイエーを抜いて売上高で小売企業のNO.1になっていた。

この論文のテーマはなぜ日本においてコンビニエンス・ストアが有力な業態として成立できたのかである。その原因については小売業態論と小売イノベーション論を区別しながら説明するのがこの論文の趣旨である。特にこの論文の中心となるのが小売イノベーション論の適用である。

まず、第1章ではコンビニの発祥地であるアメリカでのコンビニの成長を紹介しながら、日本におけるコンビニエンス・ストアの導入を説明し、第2章では小売業態論と小売イノベーション論でセブン-イレブン・ジャパンのイノベーションを広く伝播させることが日本のコンビニエンス・ストアが成立できたということを論じ、第3章では小売イノベーション論には現地適応性があることを説明し、主に中国での日系コンビニの進出を述べている。そして、日系コンビニの中国進出への方向性について検討することにする。

第1章 日本におけるコンビニエンス・ストアの成長

日本におけるコンビニエンス・ストアの成長を理解するためには、まず第1節では、コンビニエンス・ストアの起源であるアメリカでの発祥を紹介し、第2節では、日本がアメリカから導入したコンビニエンス・ストアの発展状況を述べる。それでは詳しくみることにする。

第1節 アメリカにおけるコンビニエンス・ストアの成立

1、コンビニエンス・ストアのアメリカでの成立及び背景

アメリカにおいて、19世紀後半から生成・発展したビッグ・ビジネスは、大量生産と大量販売を統合した。この結果、モノは豊かになり、人々やビジネスマンの関心は、生産から消費へと移っていた。大量生産による自動車の普及により、人々は生活の範囲が飛躍的に拡大し、人々を都市の郊外に移住することを可能にした。

自動車の大衆化によって人々は郊外に移動した。郊外に住み、都心へ仕事に出かける人々にとって、時間の節約は重要となり、「便利さ」が重要なものとなった。

こうした大きな社会・経済的な変化の生じた 1920 年代に、後のコンビニエンス・ストア・ビジネスの発展に大きな影響を与えることになるサウスランド・アイス社が設立されることになった。

コンビニエンス・ストアが急速な発展を遂げるのは 1960 年代以降であった。それでは、次にアメリカにおけるコンビニエンス・ストアの発展をみてみよう。

2、アメリカにおけるコンビニエンス・ストアの確立と発展

コンビニエンス・ストアのその競争力・成長力の源泉はまさに利便性にあった。コンビニエンス・ストアは、住宅に近い便利な場所で、少なくとも週 7 日午前 7 時から午後 11 時まで営業をおこない、入口のすぐそばに駐車場をもち簡単に買い物ができ、迅速かつ個性的なサービスを提供している。そのために、コンビニエンス・ストアは、スーパーマーケットがより低い価格を提供し、長時間営業をしても、それに打ち勝つだけの十分な利便性を消費者に提供できる。コンビニを訪れる顧客の大半は食品雑貨よりも、タバコ、ミルク、パン、ビール、清涼飲料、健康・美容用品を単品で購入するが多かったという。こうした特徴は 1, 2 品しか購入しないときにスーパーマーケットへ買い物に行くよりはるかにふさわしく、時間節約志向の人々にとってきわめて便利であった。また、この後に述べるフランチャイズ・システムの導入はセブン・イレブンの急成長のための突破口を切り開くことができたという¹。

① フランチャイズ・システムの導入

それでは、初期のフランチャイズ契約は、どのような内容をもっていたのであろうか。申込者が決められた本部での教育訓練がすむと、すぐに経営できるように商品をすべてそろえた店舗を新しいフランチャイジーにリースあるいはサブ・リースした。フランチャイジーは営業許可権にたいして支払いをおこない、店の在庫分の金額と名目的な金銭登録機用の資金を投資しなければならなかった。在庫の費用については、通常サウスランド社によってある程度まで資金が提供された。総利益にたいするサウスランドの取り分は、セブン・イレブンのシステムや商標の使用、サウスランド社の提供した建物や設備の使用、さらにサウスランド社が引き続き提供する援助サービス活動にたいして、フランチャイジーから受け取った。

フランチャイズ・システム（以下では FC システムと略する）が導入されたのは、まさに、FC システムは企業のもつ安定性と個人企業のもつダイナミックスを同時に有するものであったからである²。

しかし、アメリカのセブン・イレブンは FC システムを十分に生かすことができなく、ほとんどが直営店であった。ところが、この FC システムは、第 2 節で述べるセブン・イレブ

¹川辺信雄（2003）81 ページ。

²川辺信雄（2003）80 ページ。

ン・ジャパンに大きな影響を与えたのである。

拡大した店舗網を支えていくためには、商品の仕入れシステムを確立することがきわめて重要となる。つぎには、商品の仕入れシステムをどういうふうに確立したのかをみてみよう。

② サウスランド流通センターの建設

セブン・イレブンは店舗数が増加し営業規模が拡大するにつれて、経営上の改革も必要になったため、地域ベースで独自の商品配送センターを設置し、自ら倉庫・卸売業務を担当することになった。コンピューターによる効率的な在庫管理を可能にし、多数の小規模な小売店への商品の大量流通を実現することを目的としていた。

この結果、店舗の在庫は減少し、販売商品スペースを拡大することができ、時間および空間が節約されることになった。流通における効率と経済性はサウスランド社の経営にとってきわめて重要であった。

一方こうした流通センターの建設に伴って商品の管理も高度になっていった。次第に、商品管理にコンピューター・システムを使用するようになっていく。しかし、急成長に新しい問題が持ち上がっていた。

③ 海外進出

1960年代に急成長したサウスランド社は、70年代に入ってもそのまま成長を維持し続けた。しかしながら、その成長の背景には従来直面しなかったような新しい問題が持ち上がっていた。直面した一つの問題は、物価の高騰であった。これはコンビニエンス・ストアの基本コンセプトそのものへ影響である。セブン・イレブンではもともとスーパーよりも15%ぐらい高い価格を設定していた。このため、価格の上昇によって客が逃げていくのではないかと懸念された。

新しい問題を乗り切るためには新しい商品やサービスの追加を含む多角化戦略、ならびに海外戦略が次第に重要性を帯びるようになったのである。小売業の成長戦略にとって重要なものの一つは、店舗の増加による営業活動の地理的な拡大である。そして、サウスランド社は海外進出を決めていた。その中で最も成功したのが日本のケースであった。それでは、次に日本におけるコンビニエンス・ストアの導入を紹介したい。

第2節 日本におけるコンビニエンス・ストアの導入

コンビニエンス・ストアを日本に導入しようとするとき、多くの学者やコンサルタントはコンビニ事業の展開は時期尚早という意見があったり、日本に定着しないという意見もあった。しかし、日本のコンビニエンス・ストアは日本に定着し、トップの座を占めたのである。

1、日本のコンビニエンス・ストアの導入背景

1970年代に入ると、人々のライフスタイルが変化していた。人々の労働時間帯、生活時間帯の多様化のなか、深夜族が増える傾向が見られた。特に、週休二日制が普及し休日が

多くなり、休日前の「夜行族」が増えた。また、女性の社会進出もしだいに活発になり、共働き家庭が多くなった。こうした家庭では、買い物時間に苦勞していた。そういう人々は百貨店やスーパーの閉店時間までに入店し、買い物する時間をもたない。そのため、もし品質と多様性に満足できれば、スーパーよりちょっと高い値段でも妥当な価格だと思われる。しかも一般小売店やスーパーなどでは、従業員の休日増などで、むしろ開店している時間を短縮する傾向にあった。こういう背景のなかで、セブン-イレブン・ジャパンが設立された。スーパーマーケット業態では、家庭内の調理材料を購入する目的で来店する既婚女性が中心顧客であるが、コンビニはそれとはあきらかに異なる購買行動と顧客層をターゲットにした小売業態となっている。コンビニの主要対象客の一つは主に働く女性、独身男性、単身赴任者となっている。

コンビニエンス・ストア誕生の時点で、すでに新しい消費市場が存在した。

1973年11月、イトーヨーカー堂とサウスランド社は「エリア・サービスおよびライセンス契約」が締結した。この契約によって、イトーヨーカー堂はセブン-イレブン・システムにもとづく日本国内におけるコンビニエンス・ストア経営のためのフランチャイズ権、および商標、サービス・マークの独占的使用権を付与された。同時に、経営ノウハウ、システム・マニュアルなど、経営機密資料の使用も許諾された。

2、日本コンビニエンス・ストアの成長

セブン-イレブン・ジャパンはコンビニエンス・ストアの最大手企業である。また同社はその設立以来、常に日本のコンビニエンス・ストア業態をリードしてきた企業である。例えば、セブン-イレブン・ジャパンによるFCシステムの導入は日本におけるコンビニの展開に重要な役割を果たしたのである。

それでは、FCシステムを導入する理由について検討しよう。

直営店の場合、土地購入のために相当な資金が必要になるだけでなく、適当な空き地がなかなかみつからないのである。FCの導入は日本でコンビニエンス・ストアが成立するのに、大きな役割を果たした。その結果、出店スピードを加速させたのである。FCシステムの理念は本部と加盟店との共存共栄である。そして、加盟店オーナー（店主）のやる気とセブン-イレブン・ジャパンのもつノウハウとがうまく結びつき、積極的な事業展開を生み出すことになったのである³。

また、24時間営業、サービスの多様化により他の小売業との差別化を重視しながら、コンビニという業態を定着させたのである。

しかし、店舗数伸び率も1982年度以降低下を続けてきた。これらの伸び率が低下した理由には、加盟を希望する既存の小売業者がしだいに少なくなっていたことや、地価高騰で新規出店の適地の確保が難しくなっていたことなどが挙げられる。

そして、セブン-イレブン・ジャパンをはじめ、各チェーンは新製品の開発や情報システムの構築、物流網の整備などに、より積極的に取り組み始めた。第2章で詳しくみるこ

³田中 陽 (2006) 38 ページ。

とにする。店舗数を競う量的競争が終わり、経営効率などの質の面が競争のポイントになり、日本のコンビニエンス・ストアの発展を確保したのである。

それでは、今まで論じてきたコンビニエンス・ストアはどのような小売業態であるのかをここで明らかにしたい。

コンビニはその名のとおり、**Convenience**(利便性)を提供する小売店である。他の小売業態と比べると、コンビニは日常生活に必要な商品を揃え、相対的に少数の顧客に「便利さ」を提供する店舗ということになる。この便利さの中身はいくつかの内容を持つ。第一は、時間的利便性である。時間的利便性に着目した場合、多くの人々は24時間営業ばかりに目がいつているが、コンビニが追求している時間の利便性は長い営業時間だけではなく、買い物時間の短縮にも向けられている。スーパーでは、夕方などの混雑時になると、レジ待ちが数分に及ぶことが少なくなかった。しかし、コンビニの場合、レジの台数はスーパーよりずっと少ないにもかかわらず、1分以上待たされた経験を持つ人は、あまりいないのではないだろうか。これはレジの対応の効率性もあるが、スーパーのようにまとめ買いをする人が少なく、一人当たりのレジ時間が短いからである。第二は、利用者を遠くから吸引するのではなく、店舗は消費者がすぐに利用できる場所に設置され、時間距離でみた利便性があることである。こうした利便性を支えるものとして迅速かつ親切サービス、必要な商品が必要な量だけ、必要なときに品揃えされる。第三は、ちょっと買いの品揃え利便性である。顧客のニーズに常に対応しなければならず、情報と物流を的確につなげて、必要な商品を適切な量だけ配置することである。コンビニの店舗面積は狭いが、日常品なら、なんでも手に入るという原因はそこである。コンビニは既存の小売業との差異化を図るため、利便性を戦略的に追求してきた。利便性を単なる商売上の付加価値として扱うのではなく、商品の選別も、価格設定も、営業スタイルも、利便性を追及して組み立てられているということである。このように利便性に特化した店はなかった。顧客の変化に素早く対応してきたことがコンビニが小売業で勝ち組みになりえた理由といえるだろう。

また、消費者認知やその支持の獲得に重要な役割を果たすのが、小売企業同士の同質化競争である。小売業態設立の際、同質化競争は二つの役割を果たす⁴。ひとつは、消費者に新たな業態の存在をアピールする役割である。同質化競争は店舗の類似化をもたらし、消費者に同一的イメージを与える。もうひとつの役割は小売のイノベーションを伝播させる役割である。学習や模倣などの同質化競争を通じて、ある小売企業の優れたイノベーションが広く行き渡ることになる。日本でのコンビニはまさに、セブン-イレブン・ジャパンのイノベーションを広く伝播させることによって、日本のコンビニエンス・ストアが成立したのである。

それでは、第2章においては、小売業態論と小売イノベーション論に基づいてなぜ、セブン-イレブン・ジャパンがコンビニエンス・ストア業界で優等生になり、日本のコンビニ業態をリードできたのかを明らかにしたい。また、コンビニエンス・ストア業態の現状

⁴金 顕哲 (2001) 145 ページ。

も紹介したい。

第2章 セブン-イレブン・ジャパンによる小売業態革新

セブン-イレブン・ジャパンはコンビニエンス・ストアの最大手企業である。また同社はその設立以来、常に日本のコンビニエンス・ストア業態をリードしてきた企業である。セブン-イレブン・ジャパンは日本のコンビニ業態の成立と非常に重要なつながりがあるといえよう。第1節では、まず小売業態論と小売イノベーション論に基づいて日本でのコンビニ業態の成立を論じたい。

第1節 小売業態論と小売イノベーション論からみたコンビニエンス・ストア

これまでの小売業態論では、まず「小売の輪」論や「真空地帯」論が紹介されてきた。

まず、「小売の輪」の理論によれば、小売業における新しい業態は、薄利多売（低マージン・高回転）による低価格を訴求する革新として誕生するという。例えば、百貨店は、定価販売や現金販売、陳列販売による効率的で高回転の販売を行うという革新であり、また次に登場するスーパーのチェーン・オペレーションやセルフ・サービスという技術も、効率的な仕入れや販売による低マージンを可能にし、それがスーパーマーケットにおける低価格販売での参入をもたらしたのである。

ところが、このように低価格で登場した新業態は、時間が経つにつれて、しだいに高マージンの高価格販売に変化することになる。高嶋氏によれば、これを「小売の輪」仮説では、格上げという。この格上げをもたらす理由として、新しい業態が生まれて時間が経つほど、経営者が高齢化し、企業家精神が失われたり、過剰な設備能力をもったりすることや、新業態の小売企業間の競争により、報復を受けやすい価格競争よりも非価格競争が選択されたり、市場需要に対応する広い品揃えに移行したりすることをあげている⁵。

そして「小売の輪」仮説では、低価格販売として参入した業態が高価格販売に移行すると、別の新しい業態が一層薄利多売による低価格販売を実現して市場参入すると主張する。そしてこの新しい業態もやがて高価格販売にシフトするために、また新しい低価格販売の業態が生まれるというのである。

以上のような「小売の輪」仮説では、低価格で参入するコストリーダー型の業態革新のみが想定されているが、業態革新には、高価格・高サービスによる差別化型の業態革新もある。そこで両方の業態革新が発生するメカニズムを説明しようとしたのが、「真空地帯」仮説である。これは小売企業が低い価格を設定しようとするれば、消費者へのサービス水準を引き下げなければならず、逆に、消費者に高いサービスを提供しようとするれば、高価格

⁵高嶋克義（2007）34 ページ。

にならざるを得ないという想定で考える。そして新しい業態による参入は、低価格・低サービスの市場と高価格・高サービスの市場という両極端の真空地帯において発生するというのである⁶。

ここに真空地帯が生まれるのは、参入したそれぞれの業態は、消費者の選好が集中して、多くの需要が期待される市場、つまり低サービスでもなく高価格でもない市場に向けてシフトすると考えるからである。すなわち「小売の輪」仮説で想定されたように低価格・低サービスの革新で参入した業態は、やがて高価格・高サービスを志向し、他方で、専門店のような高価格・高サービスの業態は、より大きな市場を求めて、価格サービスの水準を引き下げようになる。すると低価格・低サービスと高価格・高サービスの両極端に真空地帯（市場機会）が発生し、こうして真空となった空間において業態革新が発生すると考えるのである。

さて、これらの小売業態論の研究では、消費者需要と小売企業の行動の変化に基づく小売業態の歴史的な展開パターンが説明されることになるが、コンビニエンス・ストアという業態は説明できないのである。なぜならばコンビニエンス・ストアは高価格や高マージンで登場し、発展している業態である。それでは、どういう理論で説明できるのか？次に高嶋克義⁷の論文を参照しながら、コンビニエンス・ストア業態成立に関して論じたい。

小売業態の研究は、小売の輪のような古典的な研究以来、数多くの研究が蓄積されてきた。しかし高嶋氏によれば、既存業態や新規参入業態の小売業者は、その業態の集合を形成・維持しながら、価格・サービス水準をシフトさせるという。つまり既存業態の小売業者は、その業態の集合を保ちながら、格上げ・格下げ現象のように同じ方向での変化を見せる一方で、新規参入の革新的小売業者にしても、新業態のさまざまな革新が、業態の特徴を拡散させるのではなく、業態としての集合を形成するように収斂するという。

例えば、高価格・高マージンの市場機会を求めてコンビニエンス・ストアという業態が確立される時、コンビニエンス・ストアとして参入する小売企業は、基本的にその業態に収斂する行動をとり、次々と新しい革新を繰り広げてコンビニエンス・ストアという業態を拡散させないことを意味する。また、時間が経過すれば、コンビニエンス・ストアという集合を離れることなく、格上げ現象として同じ方向に高価格・高マージン水準を変化させるというのである。

高嶋氏はまた、小売業態論を小売業における技術革新の理論として考えたとき、一企業における技術革新としてではなく、同じ業態として見なされる複数の企業群によって展開される技術革新が取り上げられるとともに、複数の業態において展開される技術革新の歴史的パターンを説明するという重要な特徴があるという。

このように、ある特定の企業の成功は小売業態成立の必要条件であって、十分条件ではない。もしセブン・イレブン・ジャパンがいくら革新をおこし、成功しても他の企業が同

⁶高嶋克義（2007）35 ページ。

⁷高嶋克義（2007）35 ページ。

調しなかったらひとつの業態としては成立しなかったはずである。

また、小売企業のノウハウは公表されやすい性質をもっている。そのノウハウは、店舗や商品構成などから読み取ることができるからである。コンビニエンス・ストアの場合は、独立業者として加盟店が参入しているため、そのノウハウはあっという間に漏れやすい。他のコンビニエンス・ストア企業は、さまざまなルートを通じてセブン・イレブン・ジャパンのノウハウを吸収していた。また、それらを振り切るためにセブン・イレブン・ジャパンが新たな革新に挑戦すること、これらの競争の循環が結果としてひとつの小売業態を作り上げたのである。

一方日本のコンビニエンス・ストアの急成長を説明する理論として、小売イノベーション論がある。イノベーションというと多くの人には「技術」という言葉を思い浮かべると思う。しかし、イノベーションは技術と同じではない。イノベーションは企業家の行う生産手段の新結合の遂行である。小売イノベーション論とは、イノベーションの観点で小売企業や小売業態の成長を説明する理論である。

矢作（1994）によれば、スーパーの場合、小売業務の革新を行ったものの、商品供給システムや組織関係には革新を行わなかったという。ワンストップ・ショッピングや立地選定といった小売業態の革新や、大量販売・仕入業務や単品管理といったチェーン・ストア理論の導入には積極的であったが、いずれも小売業務革新にすぎない。肝心な商品開発や商品供給システム、メーカーや問屋との組織間関係には、既存の伝統的仕組みに存在しながら成長してきたので、特筆すべき変化は起こらなかったのである⁸。

矢作（1994）は、コンビニエンス・ストアの革新性を指摘した。彼は流通システムのイノベーションを、①小売業務の革新、②商品供給システムの革新、③組織構造の革新、という三つのイノベーションとして定義している。小売業務とは流通サービスを、商品供給とは小売業務を支える商品開発と商品供給システムを、組織構造とは小売業務と商品供給をバックアップする組織内および組織間システムをいう⁹。

結局、小売業態論では、業態革新が発生したのち、各企業が個別に差別化や効率化の努力を展開するにもかかわらず、この業態は拡散せず、一つの業態としての集合を維持しながら発展していくことを想定している。

また、コンビニエンス・ストア業態の革新は、小売企業単独の革新ではなく、仕入れ先調達先を巻き込んだ共同革新という特徴がある。それでは、第2節では、日米のセブン・イレブンの革新を対比して、日本のセブン・イレブンがイノベーションを通じて成長を遂げたことを説明することにする。

第2節 日本型コンビニエンス・ストアの確立

周知のように、セブン・イレブン・ジャパンは、米国最大手のコンビニエンス・ストア

⁸矢作敏行（1994）2 ページ。

⁹矢作敏行（1994）1 ページ。

企業であるサウスランド社からコンビニエンス・ストアのノウハウを学びながら成長してきた。しかし、サウスランド社から導入したノウハウは後にほとんど日本の実情に合わせて手直しされ、セブン・イレブン・ジャパン独自のシステムが構築されてきた。

それでは、アメリカのセブン・イレブンと比較しながら、セブン・イレブン・ジャパンがおこなってきたイノベーションをみてみよう。第1章でアメリカのセブン・イレブンの発展を紹介しているが、それを踏まえて、まず、次の表を参照してみたい。

表1 日米セブン・イレブンの比較

相違点	米国のセブン・イレブン (サウスランド社)	日本のセブン・イレブン (セブン・イレブン・ジャパン)
1 店舗タイプ	●FC店と直営店の混在	●FC店中心
2 加盟店	●新規出店中心	●既存店転換中心
3 店舗立地	●Cタイプ中心 ●未経験者中心	●Aタイプ店中心 ●店舗経営経験者中心
4 顧客層	●郊外道路辺立地 ●新設店舗建設	●商店街・駅周辺立地 ●既存店転換
5 商品構成	●中年男性中心 ●車来店客中心	●若者中心 ●徒歩来客中心
6 販売方式	●2000アイテム ●嗜好品中心	●3000アイテム ●ファーストフード中心
7 配送システム	●仕入販売・在庫販売 ●値引き販売	●共同開発販売・販売と在庫との同期化 ●定価販売
8 発注	●既存配送システムの再利用 ●配送センターの内部化	●既存配送システムの再構築 ●メーカーやベンダーの配送センターを利用
9 情報システム	●ベンダーへの依存 ●返品可能	●店主主導発注 ●返品不可能
10 社内コミュニケーション	●現金レジスター水準	●POSシステム ●単品管理
11 OFC機能	●間接的コミュニケーション ●書類や伝票の伝達	●ダイレクト・コミュニケーション ●アドバイスとカウンセリン

		グ
--	--	---

出所： 金 顕哲 (2001) 92 ページ。

表に示したとおり、セブン-イレブン・ジャパンは漸進的な革新を通じて、日本型コンビニエンス・ストアを作り上げたのである。主に以下の 6 点にまとめることができる。

1、店舗展開

まず、サウスランド社と異なるのが、店舗の展開であった。FC 店のみならず直営店も多数有していたサウスランド社と異なり、セブン-イレブン・ジャパンは 1 号店から FC 店を中心に店舗を展開してきた。セブン-イレブン・ジャパンは FC 方式が流通業の近代化や中小小売店との共存共栄を図る有力な手段であり、時間と確実性において自力開発より優れている方法であると判断したからである。

しかし、同じ FC でも 2 つのタイプがある。

- ① A タイプ：土地と店舗は店主が所有し、計器や備品はリース、商品は本部が貸与する

タイプである。

② Cタイプ：経営委託店舗と呼ばれるもので、土地、店舗、計器、備品、商品のすべてを本部が店主に貸与するタイプである。

上の表でみたとおり、サウスランド社はCタイプ店が中心で、セブン-イレブン・ジャパンはAタイプが中心であった。初期のセブン-イレブン・ジャパンは酒販店を主要なターゲットとしてFCを展開した。酒販店は免許制であるため社会的信用があり、品揃えの面においても優位な立場にあったからである。1984年度で、コンビニエンス・ストアに加盟した前業種の割合は、酒店(31.2%)、脱サラ(17.3%)、そして一般食品小売店(2.6%)であった¹⁰。日本におけるコンビニエンス・ストアの発展は、伝統的な中小商店の近代化の一環としての性格をもつことになった。そのために、セブン-イレブン・ジャパンは、アメリカのセブン-イレブンとは異なった独自の経営システムを発展させなければならなかったのである。

セブン-イレブンは中小小売店との共存共栄だけでなく、メーカーと一体となった仕組みを作り上げたのである。それがメーカーとの商品開発やまたセブン-イレブン・ジャパンの独特の物流システムである。次に、詳しく見ていくことにしよう。

2、商品構成

商品構成における日米コンビニエンス・ストアの大きな相違は、ファーストフードの比率の高さにある。次の表をみてみよう。

表2 サウスランド社とセブン-イレブン・ジャパンの商品構成

(単位：%売上基準)

商品構成	サウスランド社	セブン-イレブン・ジャパン
グロサリー	31.1	33.2
ファーストフード	8.7	30.6
デイリーフード	7.8	12.9
非食品	27.5	23.3
ガソリン	24.9	0.0

1995年現在

出所：金 顕哲(2001)95ページ。

セブン-イレブン・ジャパンの商品構成は試行錯誤によって、鮮魚では刺身を、青果物では野菜サラダや惣菜を用意し、またおにぎり、弁当、おでん、漬物など惣菜類の日本型ファーストフードであった。

さらにセブン-イレブン・ジャパンは1985年頃から大手食品メーカーに、それまで中小企業の分野であった弁当や惣菜などの日配品の専用工場を作るように呼びかけたのである。

¹⁰ 川辺信雄(2003)140ページ。

これにより、従来のメーカー主導の商品開発とは異なり、既存のベンダーの努力と協力、大手食品メーカーのノウハウ、小売の情報などが一体となった商品開発システムを作り上げたのである。これはサウスランド社にはなかった漸進的革新であった。メーカーと一体となった仕組みは商品開発だけではなく、物流システムでもみられる。

3、セブン-イレブン・ジャパンの物流システム

物流面においてセブン-イレブン・ジャパンに特徴的なものは、アメリカのサウスランド社とは異なり、独自の配送センターを設立せず、当初から一貫して既存問屋ルートを使用してきたことである。そしてセブン-イレブン・ジャパンは、さらに今までは見られなかった根本的な物流システムの変革を成しとげることになった。コンビニエンス・ストアでは、在庫スペースの小さな多数の小規模な店舗に年中無休で、しかも欠品がないように商品が定時配送されなければならない。そのため、顧客が必要な商品を選択できる品揃えと適正な価格で新鮮な商品を購入できるようにするには、ベンダーとよばれるメーカーあるいは卸売業者が、適時、適品、適量、適正条件で店舗へ納入することが必要になり、そのためには多品種・多頻度・小口の配送システムが必要であった。これにたいして、セブン-イレブン・ジャパンは、①配送の集約化・共同化と、②メーカーや卸売商との協業化を実施しようとしたのである。また、鮮度が非常に重要である弁当、おにぎり、サンドイッチなどの配送は一日三便制を1987年に全面的に導入した。セブン-イレブンは単に製品を仕入れて販売するだけではなく、社会の変化や顧客のニーズの変化に迅速に対応し、商品をニーズにあったよりよいものにかえていくために、メーカーと一体となった生産の仕組みをつくりあげていきたいと考えるようになったのである。

セブン-イレブン・ジャパンのコンビニエンス・ストア・システムが日本において何よりもアメリカと異なっていたのは、供給サイドと店舗サイドを統合するための情報システムを開発・発展させ、単なる小売業を超えて情報産業へと発展させた点である。次に、詳しく見ていくことにしよう。

4、セブン-イレブン・ジャパンの経営情報システム

セブン-イレブン・ジャパンが重要な役割をはたし、日本的コンビニエンス・ストアを発展させて、他社にたいして圧倒的な競争力をもつことができるようになったのは、絶えず経営情報システムを確立発展させるために投資がおこなわれ、試行錯誤の上に学習効果を重ねて、組織能力の革新が発展したことによる。

このシステムの出発点は単品管理であった。市場の変化にともない個性化・多様化した顧客のニーズや価値観に対応することが必要になってきたが、このためには常に新しい商品を導入していかなければならない。しかし、小規模であるコンビニエンス・ストアでは商品を並べるスペースは限られている。この二つの矛盾する点を解決するためには、売れない商品をいち早く発見して売れる商品に入れ替えなければならない。第1次から第4次のシステム¹¹完成によってこういう問題を解決した。

¹¹ 第1次店舗システム導入：コンピューター発注スタート、第2次店舗システム導入：POS,EOBシステ

日本でコンビニエンス・ストアが成功を収めた最大の秘訣は POS を軸とした高頻度・少量の物流戦略であるといわれる。一店舗あたり 2500 種類といわれる商品のひとつひとつの売れ行きを徹底して分析し、消費者のニーズに過剰ともいえるきめの細かさで対応しようとする方式である。これは、独自に開発した店舗情報を武器にした単品管理、鮮度管理を基礎にしているのである。

セブン-イレブン・ジャパンは絶えざるイノベーションを通じて日本独特のコンビニエンス・ストア・システムを構築してきたが、さらにその情報システムを活用し、ものの販売だけではなく、金融決済やインターネット販売なども仕掛けている。

5、オペレーション・フィールド・カウンセラーの機能

第 1 のところでも述べたように、セブン-イレブン・ジャパンは主に FC システムを中心に展開してきた。FC システムでは、宿命的に現場と本部の間の、時間的、距離的、感覚的な乖離を発生させる問題が存在する。この問題を解決するために、セブン-イレブン・ジャパンではオペレーション・フィールド・カウンセラー（以下では OFC と略す）の機能を十分に発揮させたのである。それでは OFC は一体どういう役割を果たしているのかをみてみよう。

OFC は担当店について、最低週 2 回訪問し、1 回当たりの滞店時間は 2 時間以上が義務づけられている。つまり、OFC は加盟店に密着して、その商売の実体に精通して、業績を上げるための示唆を具体的に細かくおこなう専任のコンサルタントなのである。

OFC は自分が担当する各加盟店の市場特性、環境特性だけではなく、その歴史的背景や経営体質、さらにはそうしたものを創り出してきたオーナーの個性、オーナーの家族の問題にまで通曉し、そのなかで加盟店の経営を支援するのである。またセブン-イレブンは全国に散在している OFC とマネジャーを加え、毎週東京の本部で「全体会議」を開催しているという¹²。このようにセブン-イレブン・ジャパンでは OFC を通じて、各店舗との信頼関係を強化し、共存共栄を徹底的に実現させたのである。こうした本部と加盟店の関係はアメリカでは実現しなかった。

6、サービス多様化

すでにみてきたようにコンビニはものの販売だけではなく、今のコンビニは物販を越え、いろいろなサービスを提供している。たとえば、公共料金の収納代行やチケットの販売、切手はもちろんバスカードの販売、インターネット販売など、コンビニ本来の利便性以外の面でも消費者満足を達成したといえるだろう。特にセブン銀行の存在は消費者にかなりの利便性を与えたと思われる。

以上述べたように、セブン-イレブン・ジャパンは独自の経営コンセプトを確立し、新しい経営技法としてさまざまな変革に対応できる経営システムを作り上げたのである。セ

ム、第 3 次店舗システム導入：双方向 POS システム、情報分析パソコン、第 4 次店舗システム導入：GOT、ST システム(石川 昭・根城 泰 (1998) 33-53 ページ)。

¹²川辺信雄 (2003) 217 ページ。

ブン・イレブン・ジャパンがおこなった漸進的な革新が日本型コンビニエンス・ストアを作り上げ、発展させたといえよう。

セブン・イレブン・ジャパンの強みはひとことでいうと、組織と組織のつながりの新結合だといえよう。つまり、セブン・イレブン・ジャパンの強みは、セブン・イレブン・ジャパンと関わる問屋、メーカーなどの組織との結合を実現させたのである。さらにセブン・イレブン・ジャパンは上で述べたように OFC により、本部と加盟店という組織内部でのつながりも重視したのである。

セブン・イレブンをはじめ、日本のコンビニエンス・ストアは人々の生活に欠かせない存在になっている。

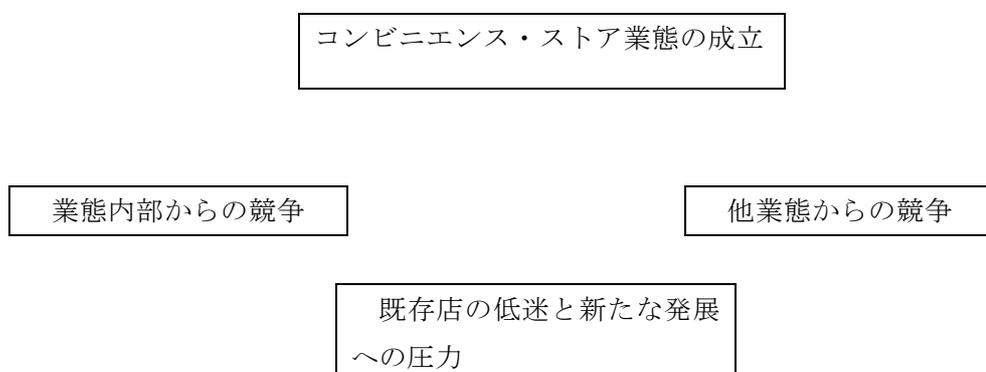
セブン・イレブンは増収増益を記録し、小売業のなかで NO.1 になっていた。だが、2007 年 4 月 12 日に発表された 2007 年 2 月期単独決算では営業利益がはじめて減益となった。では次に第 3 節で、実際のデータをベースにその減収減益の原因を分析する。

第 3 節 日本コンビニエンス・ストアの低迷の現状

これまで業界の優等生だったコンビニは、全社の営業利益率が低下、市場飽和の前をしビジネスモデルが曲がり角を迎えることになった。本節ではセブン・イレブンをはじめ、初の営業減益となっているコンビニ業界の現状を述べながら、その減益現象の原因を探てみたい。

業態の確立により、日本のコンビニエンス・ストア産業は全盛期を謳歌してきた。コンビニエンス・ストアは消費者に強く支持され、その最大手のセブン・イレブン・ジャパンはダイエーを抜き、小売企業の NO.1 になってきた。また、コンビニエンス・ストア企業は高い収益率を達成し、日本の産業のなかで利益率が最も高い産業のひとつになっていたのである。しかし、なぜコンビニエンス・ストアが低迷の状態になってしまったのか、その原因については次の表 3 を参照されたい。

表 3 コンビニエンス・ストア業態の転換プロセス



差別化の模索と差別化競争

新たな革新の誕生

消費者の支持と消費者
イメージの変化

新しいコンビニエンス・ストア
業態の成立

出所：金 顕哲（2001）150 ページ。

表 3 からみると、コンビニエンス・ストアの低迷の原因を 2 つにまとめることができる。第 1 は、業態内部での競争、第 2 は他業態との競争である。それでは、次にコンビニエンス・ストアの低迷の原因を詳しく分析してみたい。

コンビニエンス・ストアの繁栄は同じ業態のなかで競争圧力を高めていった。業態の成立に自信をつけたコンビニエンス・ストア各社が多店舗展開を積極的に図り、出店競争がますます激化していったからである。その結果、同店舗同士が同じ商圈を奪いあうといった事態が発生した。しかし、出店がある程度進むと、結局、同一商圈の奪いあいになってしまい、その結果、既存店の売上が落ちるとともに、業態全体の売上也伸び悩むことになる。

1、業態内部からの競争

上で述べたように、コンビニエンス・ストアの減収減益の原因は第 1 に、オーバーストアによる既存店の低迷である。次の 3 つの表からみれば、既存店の営業利益が問題点だということがわかってくる。

表 4 既存店販売動向（前年比、単位％）

チェーン名		2007年6月	2007年12月	2008年1月
セブン-イレブン	売上高	▲3.5	▲1.5	▲2.7
	客数	1.5	0.2	▲1.1
	客単価	▲5.0	▲1.7	▲1.6
ローソン	売上高	▲3.1	▲1.0	0.1
	客数	▲1.4	▲1.3	▲1.2
	客単価	▲1.8	0.3	1.3
ファミリーマート	売上高	▲4.6	0.3	0.1
	客数	▲0.3	2.0	1.9
	客単価	▲4.3	▲1.7	▲1.8

出所:「月刊コンビニ」116 ページ。

表 5 全店の状況 (2007 年 12 月度)

店舗数	4 万 929 店 (前年比+0.8%)
店舗売上高	6469 億 5300 万円 (前年比+0.6%)
来店客数	+1.5% (前年比)
平均客単価	-0.8% (前年比)

出所:「月刊コンビニ」116 ページ。

表 6 既存店の状況 (2007 年 12 月度)

店舗売上高	-1.1%
来店客数	-0.2%
平均客単価	-0.8%

出所:「月刊コンビニ」116 ページ。

表 4, 5, 6 から明らかなように、既存店ベースの来店客数は前年同月比-0.2%と既存店ベースの平均客単価は前年同月比-0.8%の結果、既存店ベースの売上高は前年同月比-1.1%となった。既存店は苦戦に陥っている。

2、他業態からの競争

コンビニ業界が低迷しているもうひとつの原因は他業態との競争であった。

コンビニは国内市場の飽和を背景に同業他社やドラッグストアなどとの競争が一段と激化した。百貨店・スーパーでは業績の二極分化が進み実力がはっきりしはじめた。消費は堅調だが少子高齢化などを背景に大手小売の販売は頭打ちが強い。「日経流通新聞」(2008 年 4 月 7 日)によれば経済産業省が発表した 2007 年商業統計(速報 6 月 1 日現在)で、消費行動の変化を映して事業所(商店)数の減少が続き、小売業の事業所は 2004 年の前回調査比 8.2%減、この 3 年で 10 万店強が減った。流通業界で進む急激な構造変化が浮き彫りになった。

しかし、「日経流通新聞」(2008 年 4 月 7 日)によれば 2007 年商業統計で、ドラッグストアの好調を背景に医薬品・化粧品小売業が 14.2%増えた。スーパーでは最大手のイオンが 38%、セブン&アイホールディングス傘下のイトーヨーカ堂も 52%の営業増益である。

こうした飽和感が高まるコンビニエンス・ストア業界は、その減益にたいしていろいろな対策を施行している。少子高齢化、店舗過剰など国内コンビニ市場が厳しさを増すなかで、大手は第二の柱を育てようと海外出店を加速している。そのなかでも、2008 年にオリ

ンピックを開催する中国は無視できないであろう。中国の経済は高度成長しているし、世界の工場でもある中国は世界の市場にもなっている。それでは、第 3 章で詳しくみてみよう。

第 3 章 日系コンビニエンス・ストアの中国への進出

日本国内市場の飽和により、大手コンビニ企業は海外進出にも力を入れるようになってきている。それではまず、第 1 節において、大手コンビニの海外出店状況を簡単にみておきたい。そして、コンビニエンス・ストアの海外進出に関しての重要なポイントは何かを探ってみよう。

第1節 日系コンビニエンス・ストアの海外進出

日系コンビニエンス・ストアの海外進出は主にアジアで行われているのが特徴である。まず次の表をみてみよう。

表 7 主要 4 社コンビニ海外店舗数（単位：店。2007 年 3 月末時点）

	セブン-イレブン ジャパン	ローソン	ファミリーマート	ミニストップ
主要 出店 地域	米国 6,082 台湾 4,511 タイ 3,912 韓国 1,461 中国 1,221 他 11 カ国 3,317	中国 291	韓国 3,506 台湾 2,024 タイ 532 中国 109 米国 11	韓国 980 フィリピン 165
計	20,504 (前年度比 11, 5% 増)	291 (前年度比 2, 8%増)	6,182 (前年度比 8, 1%増)	1,145 (前年度比 6, 5%増)

出所：「日経流通新聞」2007 年 7 月 25 日。

表に見えるように、セブン-イレブン・ジャパンは 06 年度末の店舗数が 20,504 店と前年比 11.5%増加している。米国の 6,082 店、台湾の 4,511 店など 5 カ国・地域で 1,000 店以上を展開する。

米国では商品ごとの売れ行きを把握し、効率的な発注につなげる「単品管理」、サンドイ

ッチなどファーストフード商品強化など日本流の運営手法を移植しながら成長してきた。

「日経流通新聞」（2007年7月18日）によれば、セブン-イレブン・ジャパンはアメリカで商品開発担当部署をニューヨーク周辺、テキサスなど8地域に分散しているという。ニューヨークではベーグル、シカゴではコーンビーフのサンドイッチなど地域特性に合った商品を地元ベンダーと開発できる体制を整えたのである。米国で地域別に商品開発しているチェーンはまだなかったという。今後、ピザなど温かい食品の品揃えも増やすことになるという。ミニストップは2008年2月期、韓国では前の期比約2倍の160店を出し、千店体制とする。

ファミリーマートの社長は「グローバル二万店」と海外での店舗拡大を進めていく方針を示している。東南アジアやアメリカなど店舗数を現状の6千店を倍増させる計画であるという¹³。

ファミリーマートはアジア市場に強いといわれている。2006年度末の店舗数は同8.1%増の6,182店で、大部分が韓国、台湾などアジア地域である。2005年7月から米国で高級コンビニ「ファミマ」の展開を開始し、店舗数は11店に増えたのである。

「日経流通新聞」（2007年7月18日）によれば、ファミマがアメリカで狙う顧客層は中流階級以上の人々だという。半径約5km以内の市民の世帯年収が600万円以上の住宅地や9,000人以上集客のあるビルなどが出店候補となる。

売り場には肉まん、寿司、PB菓子などといった日本と同様の品揃えも目立つという。健康志向が強い中流階級以上には日本の食品は売れるという読みで、日配品以外は日本から輸入している。狙いは一定の成果を上げている。購入が減少傾向にあるたばこの販売構成比は6%と25%あるセブン-イレブンと比べて格段に低く、ランチ需要でスシやサンドイッチといった中食比率は45%と日本より10%高いという。デザートは量を増やして甘みも強めている。

上で述べたように、日系コンビニエンス・ストアの海外進出は、受入国の状況に適應することなく発展を遂げることはできないのが明らかである。これは、セブン-イレブン・ジャパンはアメリカとずいぶん異なった発展のパターンを示したのと同様に、コンビニエンス・ストアという小売業態が移転するときは、そのまま移転するのではなく、現地に合ったイノベーションをおこなう必要がある。つまり現地適応化が重要なポイントとなるといえよう。

先のセブン-イレブンやファミリーマートの海外進出の例ではアメリカの例を挙げているが、コンビニエンス・ストア全体の海外進出は上の表のとおりアジアのシェアが非常に高いということがわかる。

アジア地域におけるコンビニエンス・ストアの発展要因を論じる際には、台頭する都市社会と中産階級の形成、消費水準の上昇、規制緩和は避けては通れない。またライフスタイルの多様化とそれに伴う消費者購買行動の変化は、コンビニエンス・ストアの需要を変

¹³ 「日経流通新聞」2008年4月21日。

化させる。そのなかでも特に、社会主義で、経済高度成長している中国は先進諸国のケースとは異なった特質が見受けられるといえよう。それでは、第 2 節で中国における日系コンビニエンス・ストアの出店基盤を紹介したい。

第 2 節 中国におけるコンビニエンス・ストアの出店基盤

法律等による外資系小売業に対する緩和政策は日系コンビニエンス・ストアの進出の扉を開けてくれたといえよう。それではまず、外資系小売企業に対する中国の法律について簡単に述べる。

1、法律等による規制緩和

2004 年 6 月の「外商投資商業分野管理規則」の施行により、外資系小売企業の出店地域、出資比率等の制限は撤廃され、2004 年 12 月 11 日以降、外資単独での製品販売が可能となった¹⁴。

またさらに、2005 年 2 月には「商業特許（フランチャイズ）経営管理規則」により、外資系小売企業にとって FC 展開が容易になったのである¹⁵。

経済高度成長している中国では、消費水準も上がっているし、ライフスタイルも変わりつつある。経済発展により、「忙しい」人が増え、時間の節約を重視するようになり、夜型が増えている。しかし周知のように中国の経済高度成長は沿海大都市が著しい。それにつれ、中国におけるコンビニエンス・ストアの出店状況は、非常に地域格差が著しい傾向にある。それでは、まず上海と北京の例をみてみよう。

2、上海と北京でのコンビニエンス・ストアの発展

① 上海でのコンビニエンス・ストア

中国のコンビニエンス・ストアの成長は、上海市から始まったといっても過言ではない。上海市は、中国東側沿岸部の地域に位置する中国最大の都市であり、中国でもコンビニエンス・ストア店舗密度の最も高い都市である。

上海では 96 年以後、コンビニの大量出店が相次いだ。足元における驚異的な拡大スピードをうかがい知ることができるだろう。

それでは、次の図を参照してみよう。

表 8 上海コンビニエンス・ストア 2000 年—2003 年の発展状況

時間（年）	売上（億元）	伸び率%	店舗数	伸び率%
2000 年	17	76	1109	50
2001 年	27	59	1958	77

¹⁴柳 純 (2007) 154 ページ。

¹⁵柳 純 (2007) 155 ページ。

2002年	44	63	3576	83
2003年	59	34	4866	36

出所：2002－2004年中国便利店発展総合分析。

このペースは減速することを知らず、もし6000店の新規店がオープンすると見込まれるならば、1700万人都市の上海に、約1万店のコンビニが存在することになる。すると計算上、平均1700人に1店の割合でコンビニが存在する。この水準は、現在世界で最もコンビニが過密であるとされる台湾の3357人（2002年）を遥かに上回るものである。しかし、そんなに順調には行かなかった。第3節で詳しくみることにする。

上海では、各チェーンの相次ぐ出店により、オーバーストア状態が繰り返されているのである。熾烈な過当競争が行われている。日本の状況に酷似しているといえるだろう。今後は狭小な店舗スペースをどのように活用するかが課題になり、日本のように情報端末を導入したり、品揃えの多様化・他社との差別化のみならず、効率的なロジスティクス・システムを構築することで、より利益を確保できる体制作りが必要であろう¹⁶。

② 北京でのコンビニエンス・ストア

一方で、北京市の状況は上海市とは異なる。中国の首都である北京では、1990年代には外資系コンビニエンス・ストアと呼べる店舗は皆無であった。北京市でコンビニエンス・ストアが登場するのは2001年になってからである。近年、チェーン展開を急速に進めているのは中国国内資本である物美控股集团有限公司や北京京客隆商業集团股份有限公司がコンビニエンス・ストアの運営をしているが、上海市の上位企業と比べてみても、その歩みは遅々としている¹⁷。

ちなみに、北京でコンビニエンス・ストアの発展があんまり進んでないのは、北京政府の動向が同業態の成長を妨げている、とする声もある（2002年6月時点）。例えば非処方箋薬（OTC）を扱う時は、店舗に薬剤師を配置しなければならないと定められている。また北京では、ファーストフードのように簡単にすぐ食べられる軽食を提供する際、10㎡以上の消毒できる作業場の配置を義務付けている。店舗面積が80～100㎡と狭小である同業態にとって、この規制は大変厳しいものといえるだろう¹⁸。店舗数は2006年にまだ1000に至らないという。

3、外資系コンビニエンス・ストアの中国への参入

中国における外資系コンビニエンス・ストアの先駆けとなるのは、サウスランド社とライセンスの契約を締結した香港デイルーファーム社と広東賽壹コンビニエンス・ストア社が出資して立ち上げたセブン-イレブン・香港である。同社は、1992年に深圳市に第1号店を開店させている。そして翌年の1993年には、上海市では初の外資系コンビニエンス・

¹⁶寺嶋正尚（2003）51ページ。

¹⁷柳 純（2007）156ページ。

¹⁸寺嶋正尚（2003）53ページ。

ストア香港系の百式便利店（注：便利店は中国語で、意味はコンビニエンス・ストアである。）と百家便利店がスタートしている¹⁹。（現在、百式便利店は上海良友金伴便利店連鎖有限公司に買収されており、百家便利店も上海聯華便利商業有限公司の傘下にある。）日系コンビニエンス・ストアとしては、1996年7月に、ローソンと上海華聯超市有限公司（注：超市は中国語で、意味はスーパーマーケットである。）が出資して設立された華聯羅森（注：羅森はローソンの発音のまま翻訳した中国語である。）が上海市に出店している。中国の小売市場では知名度が低いものの、2001年末の時点で、外資系コンビニの店舗数は全店舗数の4%弱しか占めていないという²⁰。

さて、このようにコンビニエンス・ストアの出店状況は非常に地域格差が著しく、上海と北京の中国の二大都市間での差異が認められるわけであるが、その理由は、上述したように法的制限に起因するところが大きいと思われる。さらに、外資系企業の合併によるコンビニエンス・ストアの出店は、既存の内資にも影響を及ぼしていると思われるが、とりわけ中国国内におけるコンビニエンス・ストア業態なる「模倣店舗」を加速させるに至っていると考えられる。それでは第3節で、中国におけるコンビニエンス・ストアの発展状況を述べ、中国での日系コンビニエンス・ストアの今後の方向性を検討してみたい。

第3節 中国におけるコンビニエンス・ストアの発展

1、中国におけるコンビニエンス・ストアの前身

中国におけるコンビニエンス・ストア（便利店）は、大きく2つに分けることができる。①仕多店（洋便利、Storeの当て字）と、②煙雜店（タバコ屋）である。いずれも「便利店」と呼ばれるが、日本及び欧米諸国で通常目にするタイプのコンビニは①である。それでは②はどのようなものかということ、主として上海にある、店舗面積数㎡の「弄堂（横丁）便利店」である。これは100年以上続いた伝統的なタバコ屋が業態転換したもので、タバコ以外の商品も置くようになった。「易購」（注：中国語で簡単に買えるという意味である。）の看板を掲げて、便利店業態に参入したのであった。話は戻って①のタイプのコンビニだが、その歴史はスーパーマーケット同様1990年代初頭から始まっている。もっとも当時はかなり政治色が強く、コンビニは「便民店」（注：日本では萬屋に該当する。）と呼ばれていた。民衆のため、便利を図るという意味である。そしてその後、主に主食・副食品店を便民店に転換するブームが訪れた。

しかしこの便民店の多くは失敗に終わった。その原因は、①便民店とスーパーマーケットのコンセプトに差異が見られなかった（品揃え、対象顧客層、営業面積など）、②食品専門店から転換したものの、チェーン・オペレーション機能を取り入れたものではなかった、③転換の目的は、転換することで得られる貸付の利息補助にあり、そのほとんどは看板を

¹⁹柳 純 (2007) 156 ページ。

²⁰黄江明 (2003) 98 ページ。

変えただけだった、とされる。1995年には、便民店のほぼすべてが姿を消してしまった²¹。

ところが、こういった便民店の歴史痕跡はこれから出てくる新しい業態—コンビニエンス・ストアにはまだ残っているのが明らかになる。したがって中国におけるコンビニエンス・ストアの経営はどういう状態なのか？次に説明することにする。

2、中国におけるコンビニエンス・ストアの発展状況

上海では国有の三大コンビニエンス・ストアが誕生した。つまり可的便利店（1995年1月設立）、聯華便利店（1997年11月設立し、2002年9月18日に名前を「快客」と変えた）、良友便利店（1998年9月設立）である。2002年末には、店舗数では、快客便利店が1045店、可的便利店が706店、良友便利店が472店である。店舗数的には外資系を超えたという²²。

第2節でも紹介したように、2003年まで上海でのコンビニエンス・ストアは急増していたが、2004年からは減益の方向にいつているという。2006年上海のコンビニエンス・ストアは約4500店と2003年と比べ、約300店ほど少なくなっている。もちろん上海だけではなかったという。中国経済週刊によれば、2006年2月24日商務部が公開した2005年全国30位に入るコンビニエンス・ストアの売上高と店舗数が明らかに減少し、売上高が2004年比-14.1%と店舗数が-8.9%という²³。1995年から2005年、上海コンビニエンス・ストアの損失は1億元に達するという²⁴。また中国経済週刊によれば、快客便利店は2006年損失が800万円で、2003年から2006年まで4000万円の損失だったという。それでは、どうして、こういう結果になったのか。その原因を検討してみたい。

その原因について、たとえば、上海の一人当たりのGDPはまだ低いし、コンビニエンス・ストアを発展するのにまだ十分な経済的環境が整っていないという意見もあった。しかし、1990年代末上海の一人当たりのGDPは3000ドルを越え、2006年上海の一人当たり国民平均年収は5000ドルである。

ある試算によれば、コンビニエンス・ストアの一般規則として²⁵

①一人当たりGDPが3,000ドルに達すれば、コンビニは初期段階に入り、消費者はコンビニという概念を受け入れることができる。

②一人当たりGDPが5,000ドルに達すれば、コンビニは成長段階に入り、消費者は時間上の便利性を強調し始め、コンビニという業態と向き合うことになる。

③一人当たりGDPが10,000ドルに達すれば、コンビニは競争段階に入り、経営面では商品組合の利便性を求めることになる。

④一人当たりGDPが20,000ドルに達すれば、ブランドが集中し、ブランド力があるものが市場を寡占することになり、商品の面では品質だけではなく、もっと早くもっと新し

²¹寺嶋正尚（2003）50ページ

²²周勇（2005）3ページ。

²³中国経済週刊（2006）3ページ。

²⁴周勇（2005）5ページ。

²⁵周勇（2005）7ページ。

く商品を求め、サービス面ではサービスの多様化を求めることになるという。

上の4つの条件とすると、上海の一人当たりGDPはコンビニエンス・ストアの成長を迎えるはずだ。しかし、上でも述べたように、中国でコンビニエンス・ストアの経営状況はよくない。上の条件から、もう一つのことが明らかになる。それは、中国のコンビニエンス・ストアはまだ成長段階で十分に成長してないのに、いきなり競争段階が訪れた感じが強い。中国ではこれを「競争過度化」と呼んでいる。

それでは、中国国内におけるコンビニエンス・ストアの減益の原因は何か？その原因を主に小売業態論と小売イノベーション論で論じたい。

3、中国国内におけるコンビニエンス・ストアの低迷の原因

① 中国でコンビニ業態として収斂していない。

その原因については、以下の二つの面で表している。

a. コンビニエンス・ストアという業態のコンセプトが明確ではない。

まず、中国におけるコンビニエンス・ストアはスーパーマーケットとの区別がつかないのである。品揃えもスーパーマーケットと変わらないし、消費者に「利便性」というコンセプトがあまりないのである。消費者にとって、中国のコンビニエンス・ストアはただ小さなスーパーマーケットという存在になっている。中国では「小型スーパー」とも呼ばれている。

b. ターゲットが明確ではない。

中国人民大学副教授便利店専門家黄江明はターゲットが明確ではないのはコンビニエンス・ストアが成長できていない重要な原因だと示していた²⁶。当時アメリカでは郊外から車で都心に通勤する中年男性たちをターゲットとし、日本は女性の社会進出による買い物時間の短縮などの背景に若者をターゲットとしていた。しかし、中国ではいまひとつターゲットを明確にしていない。ターゲットの不明でどういう「利便性」を提供すればいいのかが明確にできないのである。

② 中国におけるイノベーションが行われていない。

主に商品構成の面で説明する。

黄江明は、中国内資コンビニエンス・ストアはただ業態を模倣し、革新がおこなっておらず、自分特有の商品の開発がおこなわれていないのが、中国内資コンビニエンス・ストアの根本的な問題だと指摘している。コンビニの商品の値段はスーパーマーケットより高く、陳列している商品はスーパーマーケットとあんまり変わらない。それでは、売れるはずがない。だから、ターゲットを明確にし、自分特有の商品の開発をし、ブランド力をつけないとコンビニエンス・ストアの成長は厳しいと考えられる。

こういう中国自身におけるコンビニ経営失敗の経験は今後、日系コンビニエンス・ストアが中国で発展するにはよい判断材料になると思う。つまり、中国内資コンビニエンス・ストアの失敗の根本的な原因はコンビニエンス・ストアという業態を模倣しただけで、自

²⁶中国 国務院国有資産監督管理委員会

ら革新しようとしてないのである。しかし、日本がアメリカからコンビニという業態を導入し、さらに成功させたのは、前にも述べたように、模倣しただけではなく、自分に合うイノベーションをおこなったからである。ところが日本のコンビニが新しい市場—中国に参入する際、日本ならではの「日本型コンビニエンス・ストア」なるものが中国では根付くかどうかの問題がある。つまり、日系コンビニエンス・ストアがどういった現地適応的な革新をおこなうのかが決め手となると考えられるだろう。

「日本経済新聞」（2008年5月29日）によれば、セブン-イレブン・ジャパンは今秋をめどに北京と上海でFC展開を始めるという。今まで、セブン-イレブン・ジャパンは中国にはほとんど直営店しか出していなかったのである。FC展開によって進出コストを下げ、店舗拡大と物流の面では成果を見込まれる。セブン-イレブン・ジャパンが設立する際、FCシステムは大きな成功要因となっていた。しかし、日本でコアとなっているFCシステムが、中国では同じようにコアとなれるかが課題になるだろう。

おわりに

第2章で述べたように、セブン-イレブン・ジャパンがおこなったイノベーションは日本でのコンビニという小売業態の成立と発展の決め手となっている。日本のコンビニはアメリカから導入したとき、そのノウハウをそのまま模倣したのではなく、イノベーションを通じて日本に合った日本型コンビニを創り上げたのである。このイノベーションを通じて、セブン-イレブン・ジャパンはさまざまな業者との結合を実現させ、単品管理、メーカーとの共同開発や、小口配送、共同配送などそれまでは考えられなかったことをやってきたのである。

ところが日本でおこなったイノベーションが日本で成功したとはいえ、店舗展開による海外進出先でも通用するとはいえない。

特に社会主義で、また地域、経済的格差が激しい中国での今後の発展でどういった現地適応的なイノベーションをおこなうのかが、日系コンビニの中国進出における重要なポイントになるだろう。

日系コンビニが中国でイノベーションをおこなうのが中国でコンビニという業態を定着させ、成長させる鍵だと考えられる。しかし、第3章でも述べたように、中国は地域的、経済的格差がある。日系コンビニがどのように中国の間屋、メーカーさらに加盟店を経営するオーナーと手を組んで、新結合をおこなうかが今後の課題になるだろう。

参考文献

- 1 石川 昭・根城 泰『セブン-イレブンだけがなぜ強い』産業能率大学出版部刊、1998年。
- 2 緒方知行『セブン-イレブンからヒット商品が生まれ続ける理由』かんき出版、2006年。
- 3 川端基夫「小売市場の急拡大に沸く中国の流通市場（上）」『流通とシステム』第123号、2005年4月、所収。
- 4 川辺信雄『セブン-イレブンの経営史』有斐閣、2003年。
- 5 金 顕哲『コンビニエンス・ストア業態の革新』有斐閣、2001年。
- 6 「月刊コンビニ」商業界、2008年3月。
- 7 黄江明「中国コンビニエンスストアの成長と消費者の評価」矢作敏行編著『中国・アジアの小売業革新』日本経済新聞社、2003年。
- 8 周勇「2002-2004年中国便利店発展総合分析」『北京市哲学社会科学规划 北京市教育委員会』、www.bmlrc.com、2005年7月。
- 9 鈴木敏文『商売の原点』講談社、2003年。
- 10 鈴木敏文『商売の創造』講談社、2003年。
- 11 高嶋克義「小売業態革新に関する再検討」日本商業学会『流通研究』第9巻第3号、2007年3月。
- 12 田中 陽『セブン-イレブン覇者の奥義』日本経済新聞社、2006年。
- 13 『中国国務院国有資産監督管理委員会』、www.sasac.gov.cn、2006年11月。
- 14 「中国経済週刊」、www.china.com.cn、2006年3月。
- 15 寺嶋正尚「中国流通業界を知るために」寺嶋正尚・後藤亜希子・川上幸代・洪緑萍編著『中国流通業界』日本実業出版社、2003年。
- 16 矢作敏作『コンビニエンス・ストア業態の革新性』日本経済新聞社、1994年。
- 17 矢作敏作「小売国際化のプロセスについて」『経営志林』第38巻第4号、2002年。
- 18 柳 純「日系コンビニエンス・ストア」田中富志雄・安部文彦・岩永忠康・宇野史郎編著『現代の流通と経済』創成社、2007年。