

日本型コンビニエンスストアの 移転と戦略に関する研究

——韓国と中国の実証調査を中心に——

金 亨 洙

目 次

はじめに

第1章 日本における初期のコンビニエンスストアの移転と背景

1. 日本における初期のコンビニエンスストアの移転と背景
2. 日本型コンビニエンスストアの形成と特徴

第2章 韓国と中国における日本型コンビニエンスストアの移転と競争

1. 韓国におけるコンビニエンスストアの移転と競争構造
2. 中国におけるコンビニエンスストアの競争構造と戦略

第3章 韓国と中国における日本型コンビニエンスストアの移転の理論的含蓄

第4章 韓国と中国における日本型コンビニエンスストアの海外移転と戦略

1. 日本型コンビニエンスストアの海外移転モデルの概要
2. 韓国と中国におけるコンビニエンスストアの類似度と移転関係

おわりに

は じ め に

アメリカでは、次々と新しい小売業態が生成され発展を遂げ、ドラスティックな変化が生じはじめたのは19世紀前半に入ってからであった。19世紀前半には、商品ラインの専門化のみならず、経済的機能においても専門化が生じ、その結果としてゼネラル・ストアに代わって専門店が一般的であった。しかし、19世紀後半に入ってからには、「薄利多売」、「商品の多角化」、「店舗の複数化」、「機能の統

合化」などといった19世紀前半の専門化とは異なった戦略によって、百貨店をはじめとする通信販売、チェーンストア、ディスカウントストア、コンビニエンスストアなどの近代的な小売業態が次々と生成され発展されてきた¹。

とくに、アメリカにおけるコンビニエンスストアの成立は比較的によく1920年代のことである。今日での形態は、1950年代にまではすでに確立していたが、本格的な発展を遂げるようになったのは1960年代以降のことである。その母体になったのは、今日でのコンビニエンスストアのリーダーであるセブン-イレブン（サウスランド・アイス社）であった。つまり、世界2次大戦後、あらゆる店舗に「7-ELEVEN」というロゴを使用し、社名も「Southland Corporation」へと変更し、本格的にコンビニエンスストア・チェーンとして成長しはじめた。セブン-イレブンの店舗数は、1958年には300店、1961年には600店にまで至った。このような状況のなかで、アメリカの食品産業において、セブン-イレブンのコンセプトを模倣したコンビニエンスストアが次々と参入し、1956年には全米において500店だったものが、1957年には2,000店にまで成長し、コンビニエンスストアはすでにその地位を確立した。いわゆる、アメリカ型コンビニエンスストアが生成され発展を遂げるようになった²。

このような状況のなかで、日本では1960年代後半から、新しい小売業態の概念としてアメリカからコンビニエンスストアが移転され、初期のコンビニエンスストア市場が形成されるようになった。その後、日本では日本独自の小売環境において、アメリカ型コンビニエンスストアがジャパンナイズーションされ、むしろ「日本型コンビニエンスストア」が形成され、逆に1980年代に入ってからアジア地域への海外移転を試みるケースさえも多く見受けられるようになった。そこで、本稿においては、日本におけるコンビニエンスストアの移転と背景をはじめ、日本型コンビニエンスストアの形成プロセスとその特徴について検討したうえで、韓国と中国におけるコンビニエンスストアの移転と競争構造を分析し、さらに移

転論の視点から日本型コンビニエンスストアの競争戦略について検討することが目的である。

第1章 日本における初期のコンビニエンスストアの移転と背景

1. 日本における初期のコンビニエンスストアの移転と背景

日本の小売市場において、コンビニエンスストアが誕生した1960年代後半は、高度成長期を背景にスーパーが急成長し、1970年をめぐり小売市場の完全資本自由化が本格的に検討された時期でもあった。このような状況のなかで、スーパーを中心とした小売企業は、チェーン化の促進、店舗の大型化、および商品の多角化などに乗り出し、一部のスーパーはGMS（総合スーパー）へと発展し、1972年にはダイエーが三越百貨店を抜き、小売業トップの座を占めるようになった。これにより、中小小売業の行方が不安視されはじめたが、政府によるスーパー出店の規制の強化が対策の一つになった。中小小売業も自らチェーン化を図ることで、取引を防御しようとした。このような状況のなかで、1969年3月に豊中市で菓子の小売商協同連鎖店であるマイショップチェーンの「マミー豊中店」が日本のコンビニエンスストアの第1号店として誕生する。揺盤期にはボランティア・チェーン（VC）および卸売商の中でも酒類卸売商などが先駆的な役割を果たした。1970年には橋高主宰のコンビニエンスストア・チェーンのKマートが京都、1971年7月には酒類卸のイズミック（当時山泉商会）がココストアを名古屋に開店した。その後、総合スーパーのイトーヨーカ堂やダイエーはアメリカ小売企業と提携をし、コンビニエンスストア市場への積極的な参入を模索した。それに対して西友は、同市場への参入は早かったが、最初から自力開発をめざしており、若干遅れて1978年にファミリーマートの商標で船橋市に1号店を開店し、現在のファミリーマートの基礎となった。一方、イトーヨーカ堂は、1973年11月にサウ

スランド社と業務提携をし、セブン-イレブン・ジャパン（当時ヨークセブン）を設立し、1974年5月には1号店をフランチャイズ方式で開店した。1975年4月にダイエーは、アメリカのコンソリテッド・フーズ社のローソン・ミルク社と提携し、ダイエー・ローソン社を設立し、同年6月にローソン桜塚店（直営店）をはじめとする大阪府豊中（加盟店）などを開店し、積極的な事業を展開した（表1を参照）³。

表1 日本における初期のコンビニエンスストアの形成略史

年度	概要
1969	・マイショップ開店（豊中）
1970	・Kマート開店（大阪）
1971	・セイコーマート開店（札幌） ・ココストアの第1号店開店（春日井）
1972	・中小企業庁（農林省）『コンビニエンスストア・マニュアル』発刊 ・日本フランチャイズチェーン協会の発足
1973	・自力開発によるファミリーマートの第1号店開店（狭山） ・イトーヨーカ堂とサウスランド社との業務提携による当時ヨークセブン（現在のセブン-イレブン・ジャパン）の設立。
1974	・フランチャイズ方式でヨークセブンの第1号店の開店（東京）
1975	・ダイエーとアメリカのローソン・ミルク社との提携（ダイエー・ローソン社の設立） ・ローソン桜塚店第1号店開店（豊中）
1976	・ポプラとサンチェーンの開店（東京） ・セブン-イレブンの24時間営業開始
1977	・サンエブリー（山崎製パン）開店 ・関東ホット・スーパー開店（土浦）
1978	・国分KGC開店（東京） ・ファミリーマートのフランチャイズ1号店開店

出所：日経流通新聞編『流通現代史』日本経済新聞社、1994年（付録：流通関連年表）。
金顕哲『コンビニエンスストア業態の革新』有斐閣、2001年、19-23ページ。出家健治「コンビニエンス・ストアの成熟過程とその経営戦略」『熊本学園商学論集』第2巻第1号、1995年、73-96ページに基づいて修正作成。

以上のようなプロセスを経て、日本においては、ボランティア方式によるコンビニエンスストア（日本型）⁴が事業を展開しはじめたことと、アメリカ型コンビニエンスストア（フランチャイズ方式）による小売ノウハウが移植・移転しはじめたことが基盤となり、初期のコンビニエンスストア市場が形成されるようになったといえる。これらに大きな影響を与えたのは、1972年3月に中小企業庁が発刊した「コンビニエンスストア・マニュアル」であるといわれている。つまり、本来小売産業とは、保守的な側面が強いといわれており、何らかの革新により新しい小売業態が登場すると脅威を受けそうな既存小売業態から反対されることが、一般的である。しかし、既存のコンビニエンスストアはもちろん、中小小売業においても、「コンビニエンスストア・マニュアル」の発刊によってフランチャイズ方式が積極的に導入されるようになったこと、またコンビニエンスストアは当時中小小売業の経営近代化策として位置づけられたことが、結果として中小小売業が業態転換につながったのである。

つまり、日本におけるコンビニエンスストア市場は、以上のようなボランティア方式（日本型）とフランチャイズ方式（アメリカ型）のコンビニエンスストアが混在した導入期（1969～76年）から、成長期前期（1977～85年）へ、また成長期後期（1986～90年）を経て、さらに成熟期（1991年以降）の段階⁵に向かっている。しかし、ここで注目されるべきことは、導入期では日本型（ボランティア方式）ないしアメリカ型（フランチャイズ方式）が混在していたが、むしろ成長期に入ってから競争の激化に伴い、導入期での日本型の概念とは違った新しい「日本型コンビニエンスストア」が形成されるようになったということである。

2. 日本型コンビニエンスストアの形成と特徴

日本におけるコンビニエンスストアの展開については論者によって若干異なる⁶が、上述したように日本においてはボランティア方式の日本型とフランチャイズ

方式のアメリカ型のコンビニエンスストアが混在した導入期（1969～76年）から、成長期前期（1977～85年）・後期（1986～90年）へ、さらに成熟期（1991年以降）を経て進展してきた。このようなプロセスのなかで、導入期においては初期の日本型ないしアメリカ型⁷が混在しながら展開していたが、成長期に入ってから導入期での日本型の概念とは違った、今日的な「日本型コンビニエンスストア」が培われたといえる。ここでいう日本型コンビニエンスストアとは、日本独自の小売環境においてアメリカ型のそれがジャパンナイズーションされた小売ノウハウ全般のことである。本来なら、ここで日本型コンビニエンスストアについて史的視点から解明すべきであるが、詳しい検討は今後の研究課題としたい。以下では、出家氏と金氏の既存研究に基づきながら概略的に紹介し、日本型コンビニエンスストアの特徴について検討する。

日本におけるコンビニエンスストアの展開について、出家氏は、①導入期と成長・発展過程（1968～82年）、②アメリカ型コンビニエンスストアの成熟化に区分し経営戦略の視点から検討している。つまり、日本におけるコンビニエンスストアはボランティア方式（日本型）とフランチャイズ方式（アメリカ型）によって展開されてきたが、導入期（1968～73年）では前者の日本型がその発展の「推進的役割」を担っていたが、成長期（1974～82年）では前者が淘汰しはじめる一方、後者のアメリカ型が徐々に浸透し定着し、1983年以降は後者のアメリカ型の成熟化という段階を経てきたとしている。簡潔に言えば、日本におけるコンビニエンスストアの成長期（1980年代前半）においては、「①年中無休や長時間営業、②日用品や最寄品の定価販売、③フランチャイズ方式などを柱とするコンビニエンスストア」⁸、いわばアメリカ型コンビニエンスストアが定着し成長を遂げたといえる。しかし、1980年代半ばからの成長期後半・成熟期においては、店舗数・売上高の伸び率の鈍化や同業態間の競争の激化などにより、再編の動きが活発になり、また新製品の開発や情報システムの構築や物流システムの整備などにつ

いてもより積極的に取り組みはじめた。もう一つは、セブン-イレブン・ジャパンによるコンビニエンスストアの生みの親であるサウスランド社の買収（1991年）と再建であった。サウスランド社の再建について、金氏⁹は、「ファーストフード中心の商品戦略や単品管理、仮説検証型マーチャンドライジング、協力的配送システムの構築、POS システムなど、日本で構築した独自のノウハウを積極的に導入し、成功を収めた」としている。つまり、日本においては、日本独自のコンビニエンスストアが展開されたといえる。

以上の状況を考慮した場合、ここで注目すべき点は日本独自の小売マーケティング環境において、アメリカ型のそれがジャパンナイズーションされた真の意味の「日本型コンビニエンスストア」が形成されるようになったということである。日本型コンビニエンスストアの特徴はつぎのようにまとめることができる。第1はファーストフード商品群の強化である。つまりファーストフードは他の商品よりマージン率が高く、そこから高い粗利益を確保しようとしたことである。その結果、その客層も若者のみならず、主婦や年配者まで広がった。第2は情報システムを構築し、チェーン運営の効率化を図ったことである。例えば、POSは商品の受発注や商品管理などに利用され、セブン-イレブン・ジャパンが1982年に導入して以来、ミニストップ（87年）・ローソン（88年）・ファミリーマート（89年）なども次々と導入した。第3は小口発注に対応した配送制度づくりや日配品の毎日配送などといった物流システムの合理化を図ったことである。さらに個別店舗のレベルにおいては、公共料金収納代行や小口キャッシングなどのサービスが強化されたことももう一つの特徴である¹⁰。さらに、経営戦略の視点からいえば、①都市部の繁華街への出店戦略、②ドミナント方式による集中出店戦略の展開、③店舗内在庫のスリム化の追求もその特徴としてあげられるといえる¹¹。

第2章 韓国と中国における日本型コンビニエンスストアの移転と競争

1. 韓国におけるコンビニエンスストアの移転と競争

1) 韓国における初期のコンビニエンスストアの移転と背景

韓国では1990年代に入ってから、本格的な小売業態の開発時代であるといわれている。そのきっかけとなったのは、1989年からの段階的小売市場の自由化であるといえる。小売市場の自由化を先取りにしたのは、コンビニエンスストアであった。その理由の一つとして考えられるのは、韓国の小売構造が小規模なスーパーマーケットと在来市場、および百貨店という狭い業態で構成されており、さらに百貨店を除くと、在来市場とスーパーマーケットはほとんど零細規模で、生活維持型小売業であるという特徴を有している。つまり、韓国では、百貨店と在来市場の二層構造という特徴があり、コンビニエンスストアはそれらの中間的業態としてニッチ的な側面を有していたことである。もう一つの理由は、初期の小売市場の自由化の論点が売場面積の制限であったからである。しかし、コンビニエンスストアにとって、その売場面積の制限が直接的な参入障壁にならなかったことである。韓国における外資系コンビニエンスストアの初期参入は、1989年に韓国のサークルKがアメリカのサークルKと提携し出店したことである。その後、韓国においては、日米のコンビニエンスストアと韓国地元企業との提携方式で一挙に参入してきた¹²

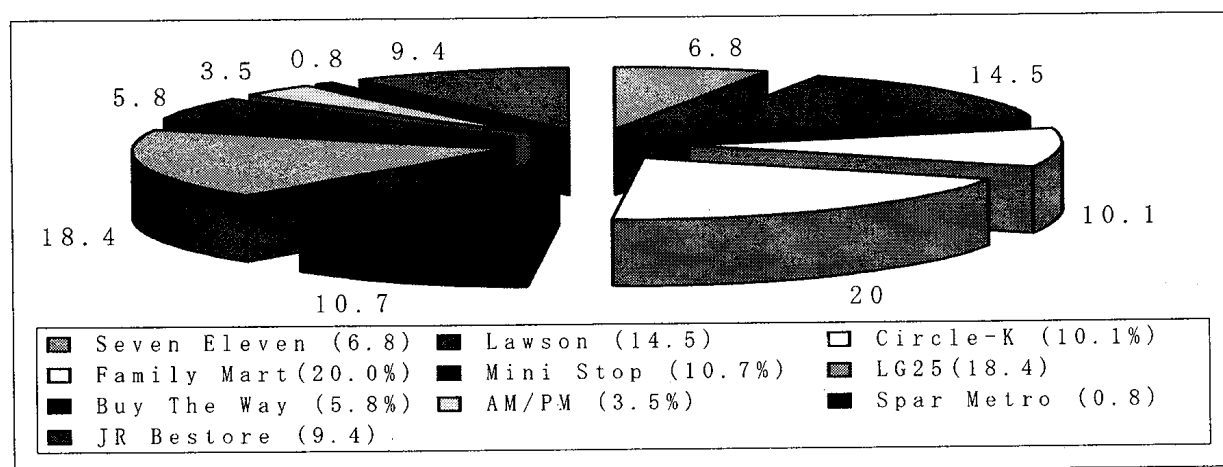
韓国における初期のコンビニエンスストア市場では、SK 精油の「OK マート」と LG 精油の「Joy マート」を除くと、6つの大手小売企業から構成されていた。三星系列である普光「ファミリーマート」は日本のファミリーマートと、大象流通の「ミニストップ」は日本のイオンと技術提携を結んでいる。そして、コーロンの「ローソン」を買収したロッテ系列である「セブン-イレブン」は、アメリ

カのサウスランド社を買収したイトーヨーカ堂から直接経営技術を導入している。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の本部運営技法をはじめ、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ていたが、1997年にその契約を解消した。東洋マートは日本のサンクス社と業務契約を結び、「buy the way」という商標を用いている¹³。

2) 韓国におけるコンビニエンスストアの競争構造

韓国のコンビニエンスストア市場においては、店舗数からみると、直営店よりも、加盟店の店舗数が増加する傾向にある。例えば、「セブン-イレブン」と「AM・PM」は直営店中心の事業展開であるのに対して、「ローソン」、「ファミリーマート」、「ミニストップ」、「LG25」は加盟店中心の事業展開であることが特徴である。韓国のコンビニエンスストアの企業別市場占有率をみると、1996年現在、ファミリーマートが20.0%で一番高く、LG25（18.4%）、ローソン（14.5%）、ミニストップ（10.7%）の順位になっている（図1を参照）。ファミリーマートは「地球村情報システム」と提携し、1996年8月から韓国ではじめてチケット

図1 韓国のコンビニエンスストア企業別市場占有率



出所：韓国コンビニエンスストア協会編『コンビニエンスストア運営動向』1996年、57ページより修正作成。

販売を行っている。一方、日本ですでに定着している公共料金収納代行サービスにおいては、最近動き出しているが、請求書のバーコードやコンビニエンスストアのPOS端末機を利用した新システム開発には時間がかかるようである。

韓国では、コンビニエンスストアの利用客は店舗内で簡単に食事を済ませるといふ傾向があり、積極的にファストフードのプライベート・ブランド（PB）商品開発に力を入れている。例えば、ファミリーマート、LG25、ローソン、サークルK、ミニストップの各社においては、とくにのり巻やピザやスパゲティーなどの新商品開発に取り組んでいる。また、ローソンは若い女性をターゲットとしたダイエット商品開発に力を入れている。さらに、サークルKは主として餅類の商品開発に積極的に取り組んでいる。

韓国においては表2・3に示されているように、大きく分類して韓国系と外資

表2 コンビニエンスストアの競争構造（韓国）

母企業名	CVS名	1990年	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年
コリアセブン	Seven Eleven	12	36	47 (8)	59 (15)	67 (32)	61 (53)	63 (52)
コーロン	Lawson	8	32 (16)	43 (61)	76 (164)	88 (193)	88 (146)	100 (146)
サクルケイ	Circle-K	3 (4)	8 (31)	25 (54)	55 (139)	90 (162)	10 (960)	113 (59)
普 光	Family Mart	6 (1)	10 (34)	20 (97)	29 (241)	35 (337)	34 (86)	35 (3.5)
味元通商	Mini Stop	3	27 (16)	41 (74)	44 (160)	66 (157)	45 (148)	39 (143)
LG流通	LG25	2	8 (34)	25 (125)	46 (220)	105 (248)	46 (244)	55 (257)
東洋マート	Buy The Way		17 (3)	42 (10)	29 (44)	35 (71)	52 (53)	48 (50)
AM・PM	AM/PM		5	18	13 (17)	22 (25)	12 (36)	15 (44)
スパメトロ	Spar Metro				4	9	14 (1)	12 (1)
眞路ベストア	JR Bestore				1	3	57 (75)	64 (96)
合 計		345	143 (134)	261 (429)	346 (1,000)	520 (1,205)	528 (1,091)	544 (1,153)

注：（ ）は加盟店である。1989年には、加盟店が存在せず、セブン-イレブンが直営店形式で3店舗を、サークルKとローソンが同じ形式で2店舗を出店した。

出所：韓国コンビニエンスストア協会編『コンビニエンスストア理解と運営現状』韓国コンビニエンスストア協会、1995年、132ページ。同編『コンビニエンスストア運営動向』1996年、58ページに基づいて作成。

表3 外資系コンビニエンスストアの店舗数と売上高（韓国）

店 舗 名	店 舗 数				売 上 高 (百万ドル)		
	1997年	1998年	1999年	2000年	1997年	1998年	1999年
ファミリーマート	473	493	530	650	213	223	248
ローソン	294	262	—	—	119	115	124
ミニストップ	175	160	174	300	70.2	64.2	79.8
セブン-イレブン	165	171	500	760	71.6	70.9	93.1

出所：The Present Condition of Domestic Convenience Stores, Discount Merchandiser, November 1999.

系コンビニエンスストアとの競争構造となっている。それゆえ、コンビニエンスストア各社は商品開発の優位性の確保のみならず、その出店戦略においても差別化を図っており、その競争が激化している。例えば、1999年現在、ファミリーマートが1996年の35店舗から79店舗を出店しており、積極的な出店戦略に乗り出している。また、韓国資本であるLG25も65店舗を新規出店している。さらに、セブン-イレブンも積極的な投資戦略で市場参入すると発表している。今後、韓国のコンビニエンスストア市場においては、韓国系と外資系コンビニエンスストアとの競争が激化している。とくに韓国系コンビニエンスストアと日本系コンビニエンスストアとの競争がさらに激化すると思われる（表2を参照）。それと同時に、「外資系対外資系」のコンビニエンスストア間のグローバル競争も激しくなるといえよう（表3を参照）。

2. 中国におけるコンビニエンスストアの競争構造と戦略

中国においては1992年に、最初のコンビニエンスストア（中国では便利点と呼ばれる）が深圳に開店して以来¹⁴、沿海地域の都市部においても出店ラッシュは続いており、コンビニエンスストア間の競争が激化している。とくに上海では、コンビニエンスストアが飛躍的な成長を遂げており、その競争の激しさも増して

いる状況である。

中国におけるコンビニエンスストアの発展プロセスについて、黄江明氏¹⁵は投資主体の視点から2段階に分けてつぎのように述べている。第1段階（1992～96年）¹⁶では、先発的外資系企業の参入によって、中国におけるコンビニエンスストア市場が形成された時期であるとしている。例えば、セブン-イレブン・香港が1992年深圳に出店して以来、1993年には香港系の百式便利店と百家便利店が上海に出店し、上海最初のコンビニエンスストアとなった。日本のローソンは1996年に、上海華聯スーパー有限公司と提携を結び、合併企業である上海華聯便利商業有限公司（華聯羅森）を設立した。

第2段階（1997～2002年）¹⁷では、中国の地元企業が先発的外資系コンビニエンスストアの小売ノウハウを模倣しながら店舗を開発し、参入を図った時期であるとしている。例えば、1997年上海聯華便利商業有限公司（聯華）の設立、1998年上海良友連鎖經營有限公司（良友）の設立、1998年上海可的便利有限公司（可的）の設立、2001年上海好德便利有限公司（好德）の設立がその事例である。その他に上海では、梅林85818、喜士多、家得利、21世紀、易購超などといった地元企業も加わって、さらに台湾系「ファミリーマート（全家）」も2004年に出店しており、激しい競争を繰り広げている。

表4 上海市における大手コンビニエンスストア5社の概況（2001年）

チェーン	設立年月	店舗数	直営店	品揃え	投資額（億元）
聯華	1997.11	724	60%	2,500	0.2
可的	1998	501	70%	3,000	—
良友	1998.9	390	—	3,000	12
好德	2001.6	100	100%	3,000	0.02
華聯羅森	1996.7	78	100%	2,500	0.83

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」矢作敏行著『中国・アジアの小売業革新』日本経済新聞社、2003年、99ページ。

NHK のドキュメンタリー番組によれば、現在上海では、コンビニエンスストアをめぐって中国系の大手「可的」、台湾系の「ファミリーマート（全家）」、日系の「ローソン（羅森）」と3つの資本が凌ぎを削っているという。上海においてこのような競争が展開されるようになったのは、1996年7月に日本のローソンが初めて進出し、地元系の可的がすぐに開店したところから始まる。その後、1997年11月には「聯華」が、2000年8月には「良友」が、2001年4月には「好徳」などが次々と開店し、その競争の激しさを増した（表4を参照）。上海におけるコンビニエンスストアの総店舗数は、2002年には2000店にまで達し、2003年には3,300店までに急速に成長している。

第3章 韓国と中国における日本型コンビニエンスストアの移転の理論的含蓄

以上のように日本型コンビニエンスストアが形成されて以来、欧米地域のみならず、韓国と中国においても日本型コンビニエンスストアが移転され、かつ成長を成し遂げている。その背景の要因はつぎのとおりである¹⁸。まず、第1の要因は、経済成長による市場機会の拡大、近代的小売業態導入の遅れ、および自国小売市場の自由化などによるプル要因である。また、第2は、自国市場の飽和や大型店出店の抑制措置などのプッシュ要因である。さらに、第3の要因は、コンビニエンスストアの定義は時代と共に、また業態の変化と共に適応してきた。しかし、基本的には、小規模店舗で小商圈、生鮮食料品以外の生活必需品の幅広い品揃え、長時間でセルフサービス方式など¹⁹については標準化戦略を採っていることである。

つまり、海外市場において日本型コンビニエンスストアが移転され成長している理由として考えられるのは、コア的なコンビニエンスストア・コンセプトは修正

せず、現地の小売マーケティング環境に強く影響を受ける小売ノウハウにおいては部分的適応または適応戦略を採ったことである。それは、コンビニエンスストアは小規模店舗であり、小商圈であるからである。とくに韓国と中国における日本型コンビニエンスストアの移転を成功させたのは、上述した3つの要因のうち第3の要因が決定的要因であったといえる。

韓国と中国における日本型コンビニエンスストアの移転については次章の実証研究で具体的に検討するが、これらの移転研究としてはKackerの業績をはじめ、日本では小川孔輔・林廣茂の業績など²⁰があげられる。まずKackerの研究²¹を簡単に紹介すれば、小売ノウハウの移転手段（vehicles of flow）には計画的移転（planned flow）と非計画的移転（unplanned flow）がある。非計画的移転は海外視察や小売業セミナーや小売業者大会などによる移転を指し、公式的な協議が行われれないのが特徴であるとしている。それに対して、計画的移転はジョイント・ベンチャーやフランチャイジング契約による移転を指し、いわば公式・計画的に実施することがその特徴である。

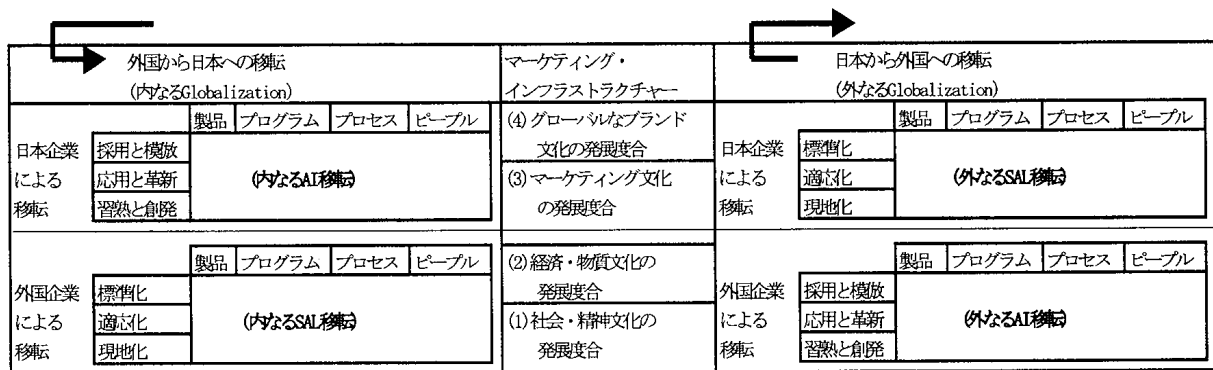
一方、小川孔輔と林廣茂は、マーケティング移転とは「文化を借りること（culture borrowing）である」²²と定義したうえで、戦後の日本が経験したマーケティング移転プロセスを、①採用と模倣の時代、②応用と革新の時代、③学習と創造の時代という3つの段階に分類し説明している。このマーケティング技術の移転には、大きく「AI移転とSAL移転」²³があるという。まず、AI移転²⁴とSAL移転²⁵の違いは、同氏らによると、「マーケティング技術を移転する主体が日本企業なのか外国企業なのかの違いである。従って、移転元と移転先が変わると、AI移転とSAL移転が入れ替わることになる」²⁶という。要するに、アジア地域における日本企業のマーケティング技術の輸出はSAL移転であり、アメリカ企業からのマーケティング技術の輸入はAI移転である。また同氏らは、戦後、日本の自動車・家電製品でのマーケティング移転の歴史を踏まえたうえで、日本の

マーケティング移転に関する発展プロセスを説明している（図2を参照）²⁷。

①採用と模倣の時代（1950年代～1960年代半ば）：まず1950年代に、アメリカから先駆的な日本企業がマーケティング技術に移転しはじめた。これを、マーケティング技術の「採用と模倣」(Adopt & Imitate) の段階と呼ぶ。日本へマーケティングの概念が最初に導入されたのは、1956年であるといわれている。1955年9月に日本生産性本部が主催し、石坂泰三氏（当時東芝社長）が団長になって米国へ視察旅行をした。翌年（1956年）、日本のマーケティング専門の視察団がアメリカに渡ってマーケティング概念を持ち帰り、様々な産業にしておいてマーケティングのノウハウが導入されはじめた²⁸。この時期では、製品の製造技術と商品の販売に関する基本的マーケティング技術、とくに広告やプロモーション活動などが導入されたとしている²⁹。

②応用と革新の時代（1960年代半ば～1980年代以前）：第2段階はアメリカから習得したマーケティングの技術を日本市場と消費者のニーズに合わせて修正し適応していく「応用と革新」(Adapt & Innovate) の段階である。この段階における日本的マーケティング革新の特徴としては、①製品のフルライン化、②絶え間のない製品改良と性能向上（小型化、高性能化）、③販売ネットワークの整備

図2 マーケティング技術の移転



出所：小川孔輔、林廣茂「米日間でのマーケティング技術の移転のモデル」『マーケティング・ジャーナル』日本マーケティング協会、1997年、67ページ。

(流通系列化) があげられる³⁰。

③習熟と創発の時代 (1980年代後半から) : 最後の第3段階は「習熟と創発」(Adept & Invent) の段階である。日本企業が国内市場に向けて開発した技術や製品作りのノウハウは、1980年代に入ると海外でも受け入れ、普遍的なノウハウとして世界中で新しいビジネスを生み出していった。新しい製品分野に応用された技術は、欧米から日本に移転された要素技術である。導入された技術を組み合わせる統合する日本的マーケティング、いわば「技術を応用する技術」あるいは「ノウハウを応用するノウハウ」は、日本人からの発想から生まれたアイデアであり、日本独特のノウハウであるといえよう³¹。

すなわち、日本におけるマーケティングの移転プロセスは、最初は欧米諸先進国からの AI 移転であり、その後、日本の環境に適応した日本独特のマーケティング・ノウハウがアジア諸国に移転しており (SAL 移転)、むしろ初期段階においてそれを導入した欧米へ逆に移転する傾向さえもみられるようになってきている。

以上、Kacker の見解からいえば、日本における初期のコンビニエンスストアの移転 (60年代) は、アメリカのコンビニエンスストアと公式的な協議を行わず、海外視察や小売業セミナーや小売業者大会などによる非計画的移転が主とした移転プロセスであったのに対して、1970年代のサウスランド社とイトーヨーカ堂との業務提携が契機となり、日本におけるコンビニエンスストアの移転プロセスは計画的移転プロセスへと移行してきたといえる。一方、韓国と中国においては、1980年代後半に入ってから、アメリカと日本のコンビニエンスストアとの海外直接投資、マネジメント契約、ジョイント・ベンチャー、フランチャイジングなどといった計画的移転のプロセスを通じて導入されたといえる。

一方、小川孔輔と林廣茂の見解からいえば、日本におけるコンビニエンスストアの移転は、初期の1950年代～1960年代半ばには先駆的な日本のコンビニエンス

ストアがそのノウハウをアメリカから移転し、それを「採用と模倣」(Adopt & Imitate)を試みたAI移転であったといえる。しかしながら、1960年代半ば～1980年代以前にはアメリカから習得したコンビニエンスストアの小売ノウハウを日本市場と消費者のニーズに合わせて修正し適応していく「応用と革新」(Adapt & Innovate)の段階であったといえる。その後、1980年代後半に入ってから「習熟と創発」(Adept & Invent)の段階を経て、日本型コンビニエンスストアは欧米地域のみならず、韓国と中国などのアジア小売市場においてもその小売ノウハウがSAL移転されたといえる。とくに韓国においては、日本とアメリカからのコンビニエンスストアのSAL移転がほとんどであったが、導入期から成長期に入ってから日本型コンビニエンスストアが顕著となった。しかし、コンビニエンスストア市場その自体が未だに成熟の段階まで至っていないのが、現状である。中国においては、ほとんど日本からのSAL移転であり、現在導入期であるといえる。

第4章 韓国と中国における日本型コンビニエンスストアの海外移転と戦略

以上においては、日本における初期のコンビニエンスストアの移転と背景、および日本型コンビニエンスストアの形成と特徴を検討しながら、韓国と中国における日本型コンビニエンスストアの移転と競争について具体的に検討した。以下においては、すでに筆者が提示した「小売ノウハウの海外移転モデル」と、「韓国と中国における小売ノウハウの海外移転に関するアンケート調査の結果」を踏まえながら、韓国と中国における日本型コンビニエンスストアの移転と戦略について検討する。

1. 日本型コンビニエンスストアの海外移転モデルの概要

すでに筆者は製造業の移転研究の成果を踏まえたうえで、小売ノウハウの海外移転に関するモデルの構築を試みた。このモデルから言えば、日本型コンビニエンスストアの移転は、「技術依存型」・「管理依存型」小売ノウハウの海外移転と、それらを規定する3つの決定要因との間には、例外もあるが、トレード・オフの関係が成立する。それらの諸要素を規定する3つの要因は、「文化構造」、「経済過程」、「企業内外の諸『組織』」である。ここでいう「技術依存型小売ノウハウ」とは、物的技術と関連する機械・店舗設備などの店舗オペレーションに関する小売ノウハウ全般のことである。それに対して、「管理依存型小売ノウハウ」とは企業内外情報の手がかりに、それに経営理念やマーケティング政策・戦略を反映させる形で樹立するマーチャダイジングなどは技術者や経営者などに内在化されている小売ノウハウ全般のことである。つまり、移転対象となる小売ノウハウが技術依存的な性質を有すれば有するほど、それらはマニュアル化もしくはプログラム化しやすくなる。それゆえ、各国の小売ノウハウ間の類似性が高くなり、いわば適用の移転（適用化）である。逆に言えば、移転対象となる小売ノウハウが管理依存的な性質を有すれば有するほど、それらは技術者や経営者などに内在化されており、マニュアル化もしくはプログラム化が困難になる。その結果、各国の小売ノウハウ間の類似性が高くなり、異質性として現れる。つまり、適応の移転（適応化）である。

具体的にいえば、日本型コンビニエンスストアの小売ノウハウの移転は、移転対象となる小売ノウハウがペーパーにマニュアル化可能なのか不可能なのかの要因を横軸とし、それを規定する要因の依存度合を縦軸にとると、それら移転のプロセスが異なる。つまり、日本型コンビニエンスストアが海外移転を行うさいに直面する移転プロセスは、同平面空間において、I空間（不完全適用プロセス）、II空間（適応プロセス）、III空間（不完全適応プロセス）、IV空間（適用プロセス）

という4つのサブ空間が出来上がる³²。

2. 韓国と中国における日本型コンビニエンスストアの移転と戦略

1) コンビニエンスストアの小売ノウハウの類似度と移転（適用・適応化）関係
コンビニエンスストアにおける小売ノウハウの類似度とそれらを規定する決定
要因の依存度合（影響度合）については、それらが駆使している小売ノウハウを
大きく10項目として分類し、韓国と中国現地のコンビニエンスストアを対象にア
ンケート・インタビュー調査³³を行い、7尺度によって測定した³⁴。

ここでいう小売ノウハウの類似度とは、コンビニエンスストアにおける日本と
韓国・中国間の事業展開のギャップ（隔たり）を表す度合である。つまり、各国
の小売ノウハウ間の数値が低ければ低いほど類似性が高く、いわば各国の小売ノ
ウハウの間にはそれらの異質性（ギャップ）が低くなる。それは、小売ノウハウ
の海外移転モデルからいえば、韓国と中国において、日本型コンビニエンススト
アがそのまま持ち込まれ、「適用」の移転プロセスによるものであるといえる。
しかし、各国の小売ノウハウ間の数値が高ければ高いほど類似性が低く、いわゆ
る各国の小売ノウハウ間の異質性が強くなる。その理由は、小売ノウハウの海外
移転モデルからいえば、韓国と中国において、小売ノウハウを規定する3つの決
定要因（「文化構造」・「経済過程」・「企業内外の諸『組織』」）によってさまざ
まな制約を受け、修正させたりすることによって、日本型コンビニエンスストアが
そのまま持ち込まれず、「適応」の移転プロセスによるものであるといえる。ち
なみに類似度の平均は4.0（どちらでもない）である。

小売ノウハウを規定する決定要因の依存度合については、各項目の数値化が非
常に困難であるため、小売ノウハウの35項目のうちペーパーにマニュアル化・図
示化、かつコンピュータにプログラム化しやすいと思われる項目を7つ選定して
もらい、その難易度によって7点尺度として測定し、数値化したものである。

韓国と中国におけるコンビニエンスストアの類似度を総平均にした値（総平均値）^①からみる（表5を参照）と、小売ノウハウの類似度が4.0以下であった項目としては、1）社名（2.0）、3）経営理念（2.5）、4）店舗関連（3.9）、6）販売関連（3.9）、8）保管・物流関連（3.5）、10）情報システム関連（3.3）があげられる。つまり、これらの項目は類似度の高い（適用度の高い）小売ノウハウである。それに対して、小売ノウハウの類似度が4.0以上であった項目としては、2）ユニフォーム（4.7）、5）マーチャンダイジング関連（4.2）、7）教育関連（4.4）、9）文化事業関連（5.3）があげられる。つまり、これらの項目は類似性の低い（適用度の低い）小売ノウハウであり、いわゆる異質性の高い（適応度の高い）ことになる。

また、韓国と中国との比較の視点からいえば、韓国より中国の方の類似度が高い小売ノウハウの項目は、1）社名（韓3.0、中1.0）、2）ユニフォーム（韓5.3、中4.0）、3）経営理念（韓3.0、中2.0）、6）販売関連（韓4.2、中3.5）、7）教育関連（韓5.0、中3.8）、10）情報システム関連（韓4.1、中2.5）であった。それに対して、中国より韓国の方の類似度が高い小売ノウハウの項目は、4）店舗関連（韓3.4、中4.3）、5）マーチャンダイジング関連（韓3.5、中4.5）、8）保管・物流関連（韓3.3、中3.8）であった。ちなみに9）文化事業関連の小売ノウハウでは両国とともに5.3であった。

これらの小売ノウハウのうち、韓国においては1）社名、3）経営理念、4）店舗関連、5）マーチャンダイジング関連、8）保管・物流関連の小売ノウハウの類似度が4.0以下であったのに対して、中国においては1）社名、3）経営理念、6）販売関連、7）教育関連、8）保管・物流関連、10）情報システム関連の小売ノウハウの類似度が4.0以下であった。しかし、小売ノウハウの類似度が

①総平均値とは、韓国と中国におけるコンビニエンスストアの小売ノウハウの類似度をそれぞれ平均にした値から、さらに両国を合算し平均にした値である。

表5 韓国と中国におけるコンビニエンスストアの類似度（マニュアル化の度合）

	韓国と中国におけるコンビニエンスストア（CVS）の類似度		
	韓国 CVS の平均値	中国 CVS の平均値	韓中の総平均
1. 社名	3.0	1.0	2.0
2. ユニフォーム	5.3	4.0	4.7
3. 経営理念	3.0	2.0	2.5
4. 店舗関連の小売ノウハウ	3.4	4.3	3.9
①立地選択の基準	4.3	6.0	5.2
②店舗設計	3.0	4.5	3.8
③ゾーニング	2.3	4.0	3.2
④内装・装飾	3.3	3.5	3.4
⑤サイン計画	2.3	4.5	3.4
⑥什器デザイン	4.3	4.5	4.4
⑦冷蔵・冷凍設備	4.3	3.0	3.7
5. マーチャンダイジング関連の小売ノウハウ	3.5	4.9	4.2
①商品開発・メーカー	3.3	6.0	4.7
②商品選定	3.3	5.5	4.4
③取引ルール	4.0	6.0	5.0
④仕入手法	4.0	5.5	4.8
⑤値決め手法	4.3	4.5	4.4
⑥品揃えの範囲と内容	2.3	4.5	3.4
⑦プリパッケージング	4.3	3.5	3.9
⑧ストアレイアウト	2.3	3.5	2.9
6. 販売関連の小売ノウハウ	4.2	3.5	3.9
①ディスプレイ	3.3	3.0	3.2
②販売イベント	5.7	5.5	5.6
③広告方法	5.3	5.5	5.4
④接客	3.0	2.0	2.5
⑤アフターサービス	3.7	1.5	2.6
7. 教育関連の小売ノウハウ	5.0	3.8	4.4
①人材開発	5.0	4.5	4.8
②社員の教育訓練	5.0	3.0	4.0
8. 保管・物流関連の小売ノウハウ	3.3	3.8	3.5
①在庫管理	3.3	7.0	5.2
②商品配送	3.3	2.5	2.9
③チェックアウト	3.3	1.0	2.2
④商品補充	3.0	1.0	2.0
9. 文化事業関連の小売ノウハウ	5.3	5.3	5.3
①文化イベント	5.0	5.0	5.0
②文化教室	5.7	5.5	5.6
10. 情報システム関連の小売ノウハウ	4.1	2.5	3.3
①POS システム	3.7	2.5	3.1
②POS システムの運営程度	4.0	3.0	3.5
③公共料金代行支払いサービス	4.7	2.0	3.3

表6 小売ノウハウを規定する決定要因の依存度合

小売ノウハウの項目	小売ノウハウを規定する決定要因の依存度合
1) 店舗関連の小売ノウハウ	
①立地選択の基準	4
②店舗設計	1
③ゾーニング	4
④内装・装飾	3
⑤サイン計画	2
⑥什器デザイン	3
⑦冷蔵・冷凍設備	3
2) マーチャンダイジング関連の小売ノウハウ	
①商品開発・メーカー	4
②商品選定	3
③取引ルール	7
④仕入手法	6
⑤値決め手法	6
⑥品揃えの範囲と内容	4
⑦プリパッケージング	5
⑧ストアレイアウト	1
3) 販売関連の小売ノウハウ	
①ディスプレイ	2
②販売イベント	7
③広告方法	7
④接客	2
⑤アフターサービス	3
4) 教育関連の小売ノウハウ	
①人材開発	5
②社員の教育訓練	1
5) 保管・物流関連の小売ノウハウ	
①在庫管理	3
②商品配送	6
③チェックアウト	4
④商品補充	6
6) 文化事業関連の小売ノウハウ	
①文化イベント	5
②文化教室	4
7) 情報システム関連の小売ノウハウ	
①POS システム	6
②POS システムの運営程度	5
③公共料金収納代行サービス	6

4.0以上であった項目として、韓国では2) ユニフォーム、6) 販売関連、7) 教育関連、9) 文化事業関連、10) 情報システム関連の小売ノウハウが、中国では2) ユニフォームが平均(4.0)であったものの、5) マーチャンダイジング関連と9) 文化事業関連の小売ノウハウがあげられる。

以上のように、韓国と中国における小売ノウハウ間の類似度の格差が生じた理由としては、「小売ノウハウの海外移転モデル」からいえば、第1に、その移転対象となる小売ノウハウが「技術依存型」なのか「管理依存型」なのかによって異なることである。第2に、移転対象となる小売ノウハウがそれらを規定する3つの決定要因（「文化構造」・「経済過程」・「企業内外の諸『組織』」）に対してどの程度影響を受けるかによっても、各国の小売ノウハウの移転の格差が生じたりするからである（表6を参照）。

「技術依存型小売ノウハウ」は機械そのものであったり、人間と機械の関係に依存しており、どちらかというとその国の技術レベルに関係しても、その国の人々の文化（価値）からは比較的中立的であるため、これらの諸要素はペーパーにマニュアル化され図示されることができる技術であり、かつコンピュータにプログラム化できる技法である。それゆえ、これらの諸要素は類似度が高くなる。しかし、「管理依存型小売ノウハウ」は企業内外情報の手がかりに、それに経営理念やマーケティング政策・戦略を反映させる形で樹立するマーチャンダイジングなどは技術者や経営者などに内在化されていることが多い。つまり、人間と機械の関係だけでなく人間と人間の関係に強く依存しており、マニュアル化もしくはプログラム化が困難となり、類似度が低くなる。その結果、各国の小売ノウハウ間の類似性が低くなり、異質性として現れる（表5を参照）。

2) コンビニエンスストアの項目別小売ノウハウの移転分布

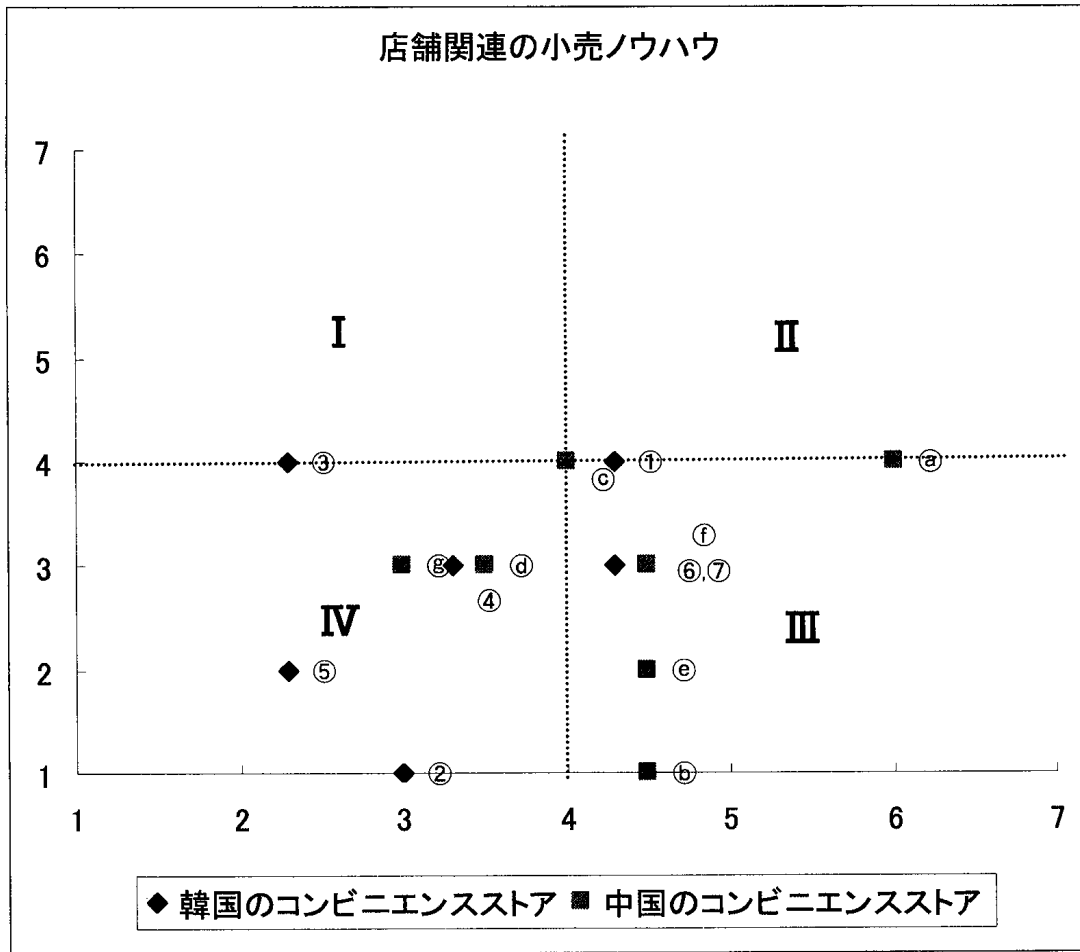
以下においては、「小売ノウハウの海外移転モデル」に基づいて韓国と中国に

における日本型コンビニエンスストアの項目別小売ノウハウの移転について具体的に検討するが、分析の枠組みは移転対象となる小売ノウハウがペーパーにマニュアル化可能なのか不可能なのかの度合（7尺度）（表5を参照）を横軸に、それらを規定する決定要因の依存度合（7尺度）（表6を参照）を縦軸にとり、4つの空間において小売ノウハウを位置づける（移転分布図）。

コンビニエンスストアの小売ノウハウのうち、まず、「店舗関連」からみていくが、あらかじめ要点を述べると、店舗関連では、それらを規定する決定要因に対して依存度合が比較的に弱いために、韓国と中国のとの間には若干の差異があるものの、ほとんどの項目は適用プロセスの「Ⅳ空間」または不完全適応プロセスの「Ⅲ空間」に属している。具体的にいえば、「Ⅳ空間」に属する小売ノウハウには、韓国では②店舗設計、③ゾーニング、④内装・装飾、⑤サイン計画が、中国では④内装・装飾、⑧冷蔵・冷凍設備が含まれ、全体的に適用度が高い。つまり、これらの項目の特徴は、ペーパーにマニュアル化またはコンピュータにプログラム化が比較的に容易な小売ノウハウであるといえる。それに対して、「Ⅲ空間」に属する小売ノウハウには、韓国では①立地選定の基準、⑥什器デザイン、⑦冷蔵・冷凍設備が、中国では④立地選定の基準、⑥店舗設計、⑨サイン計画、⑩什器デザインが含まれる。これらの項目の特徴は、ペーパーにマニュアル化またはコンピュータにプログラム化が比較的に困難な小売ノウハウであるといえる（図3を参照）。つまり、店舗関連の小売ノウハウにおいて、韓国と中国のとの間に若干の差異が生じている理由としては、移転対象となる小売ノウハウのマニュアル化またはプログラム化の度合によるものと考えられる。

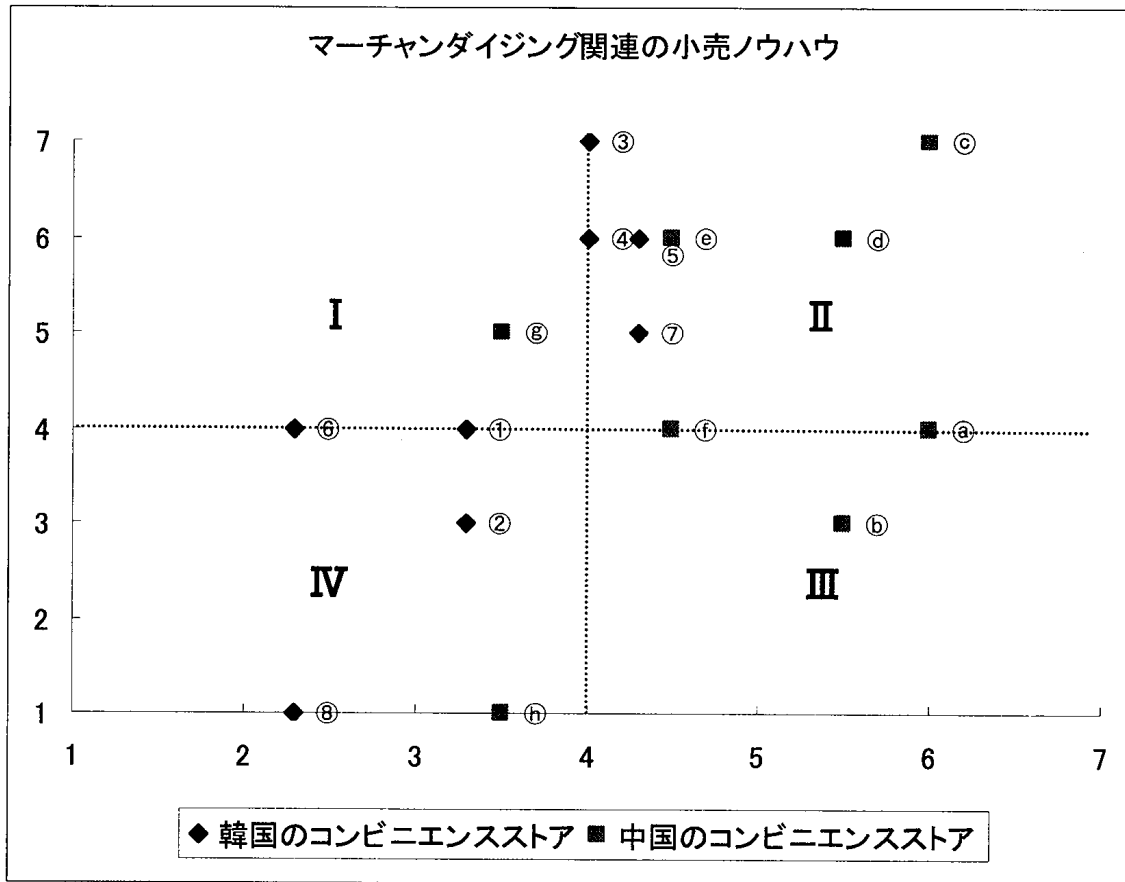
また、図4の移転分布図からもみられるように、マーチャンダイジング関連の小売ノウハウ移転の特徴としては、店舗関連の小売ノウハウとは違い、移転対象となる小売ノウハウのマニュアル化・プログラム化の度合とそれらを規定する決定要因の依存度合が多様であるために、4つの空間において各項目の小売ノウ

図3 店舗関連の移転分布図



ウが比較的散見される傾向があるということである。しかし、韓国と中国との比較の視点からいえば、韓国では適用の移転プロセスの傾向が強く、中国では適応の移転プロセスの傾向があるといえる。詳しく言えば、「IV空間」（適用プロセス）に属する小売ノウハウには、中国では⑩ストアレイアウトのみであるが、韓国では①商品開発とメーカー、②商品選定、⑥品揃えの範囲と内容、⑧ストアレイアウトが含まれ、全体的に適用度が高い。しかし、韓国では①と⑥の決定要因の依存度合が中立的である。一方、中国では、⑧プリパッケージングはそれを規定する決定要因に対して強く依存し、「I空間」の部分的適用プロセスの移転であるといえる。それに対して、韓国では⑤値決め手法と⑦プリパッケージングが、中国では⑨取引ルール、⑭仕入手法、⑮値決め手法が「II空間」に属され、いわ

図4 マーチャンダイジング関連の移転分布図



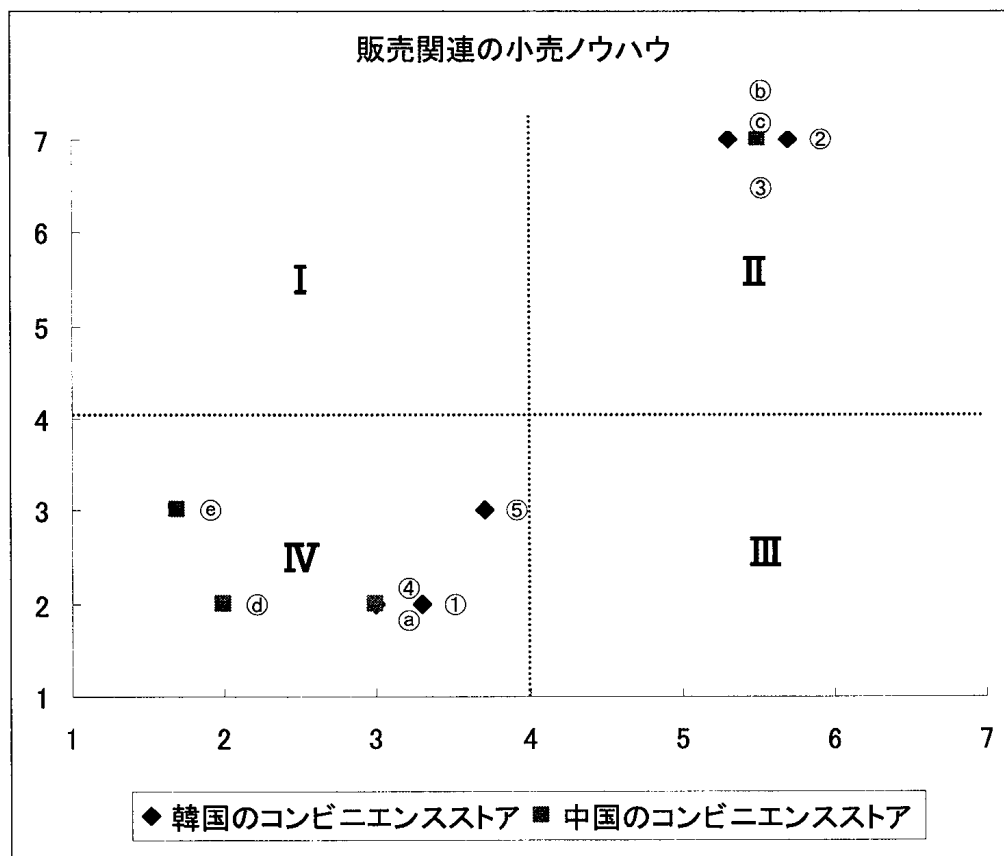
ば適応プロセスの移転である。つまり、これらの小売ノウハウは、ペーパーにマニュアル化またはコンピュータにプログラム化の可能性が低く、かつそれらを規定する決定要因の依存度合が強いという傾向がある。しかし、中国では、⑬商品選定のみは、マニュアル化またはプログラム化が困難であるが、それらを規定する決定要因の依存度合が比較的弱いという「Ⅲ空間」に属している。ちなみに、中国における⑫商品開発・メーカーと⑩品揃えの範囲と内容は、マニュアル化またはプログラム化の度合が比較的強いが、それらを規定する決定要因の依存度合が中立的である。韓国における③取引ルールと④仕入手法は、それらを規定する決定要因の依存度合が強いが、それらのマニュアル化またはプログラム化の度合が中立的である。

韓国と中国のコンビニエンスストアにおける「販売関連」の小売ノウハウの移

転の特徴としては図5に示されているように、「II空間」と「IV空間」とに二極化されていることがあげられる。詳しく言えば、販売関連の小売ノウハウのうち、②⑥販売イベントと③⑦広告方法は両国とともに適応プロセスの「II空間」に属しており、ペーパーにマニュアル化またはコンピュータにプログラム化が難しく、かつそれらを規定する決定要因の依存度合も強い。しかし、①⑧ディスプレイ、④⑨接客、⑤⑩商品補充については両国とともに、ペーパーにマニュアル化またはコンピュータにプログラム化が比較的しやすく、かつそれらを規定する決定要因の依存が比較的弱い適用プロセスの「IV空間」に属している。

つぎに、「教育関連」の小売ノウハウの移転においては、①⑧人材開発は韓国と中国とともに適応プロセスの「II空間」に属しており、マニュアル化・プログラム化が難しく、さらにそれらを規定する決定要因の依存度合が強いために、日

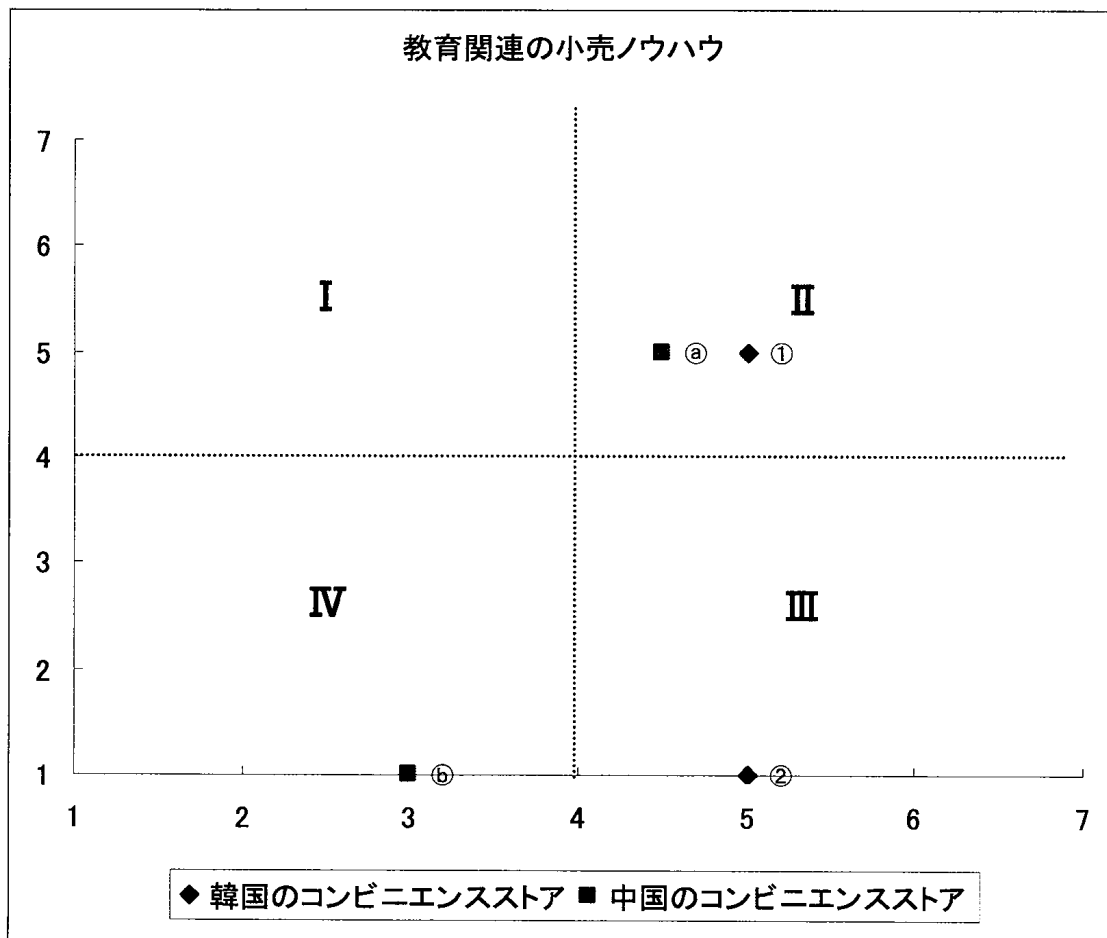
図5 販売関連の移転分布図



本との格差が顕著であるといえる。しかし、②社員の教育訓練は、全体的にそれを規定する決定要因の依存度合が極めて弱いですが、韓国は「Ⅳ空間」に、中国は「Ⅲ空間」に属しており、両国の間にはマニュアル化・プログラム化の度合によって移転のプロセスが異なっている（図6を参照）。

「保管・物流関連」の小売ノウハウの移転の特徴としては、中国での④在庫管理（「Ⅲ空間」）の項目を除くと、全体的に適用度が高いが、それらを規定する決定要因の依存度合が比較的に強いため、「Ⅰ空間」または「Ⅳ空間」に属することがあげられる。韓国では、①在庫管理は適用プロセスの「Ⅳ空間」に、②商品配送、③チェックアウト、④商品補充は部分的適用プロセスの「Ⅰ空間」に属しており、それらを規定する決定要因の依存度合によって移転プロセスが異なる。

図6 教育関連の移転分布図



また、中国においても、⑤商品配送、③チェックアウト、④商品補充は「Ⅰ空間」に属しており、それらを規定する決定要因の依存度合が比較的強いといえよう（図7を参照）。

さらに、「文化事業関連」の小売ノウハウの移転においては図8に示されているように、他の小売ノウハウの移転とは違い、全体的に適応プロセスの「Ⅱ空間」に収斂化していることが、その特徴である。両国とともに、②⑥文化教室はそれらを規定する決定要因に対して依存度合が中立的であるが、①④文化イベントは「Ⅱ空間」に属し、日本との格差が最も大きい小売ノウハウであるといえる。このような格差が生じた理由としては、高橋由明氏³⁵のいう経営管理方式を決定する3つの要因のうち、とくに文化構造によるものである。つまり、文化的構造は

図7 保管・物流関連の移転分布図

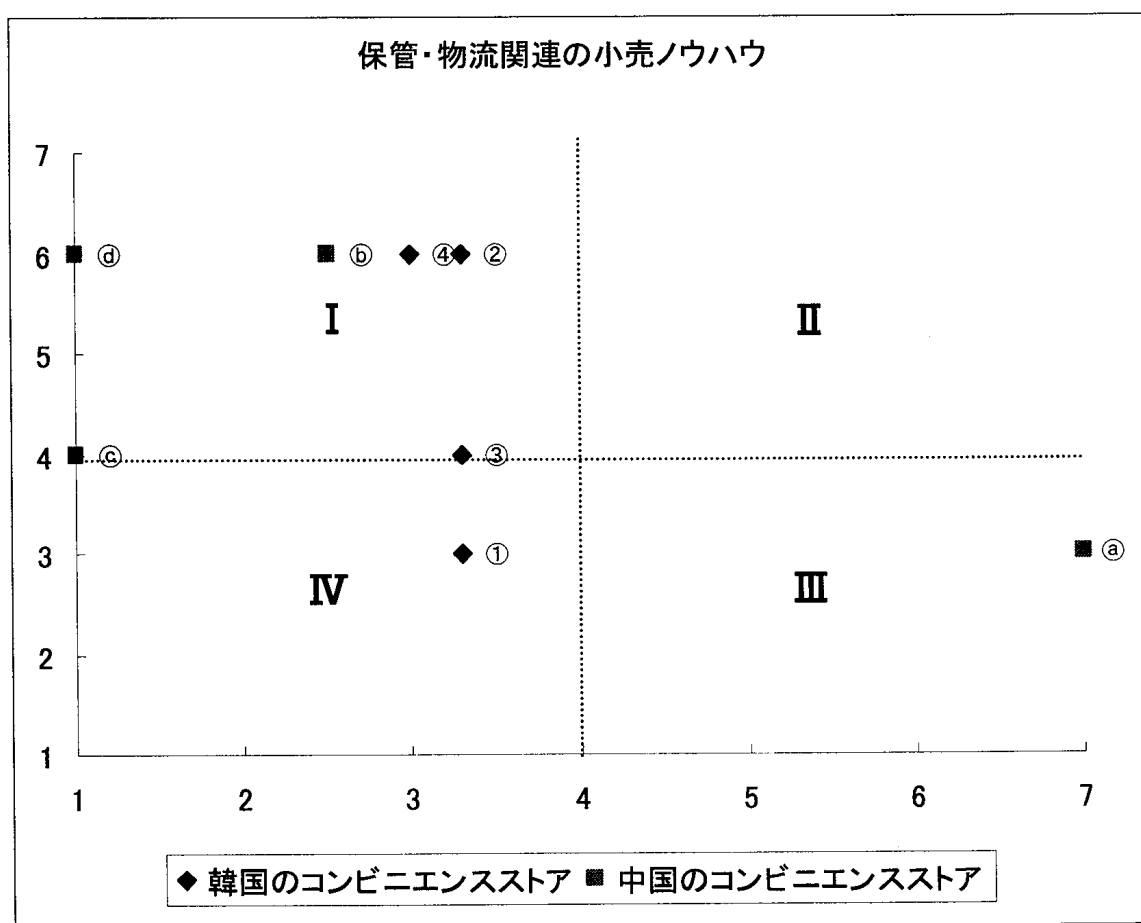
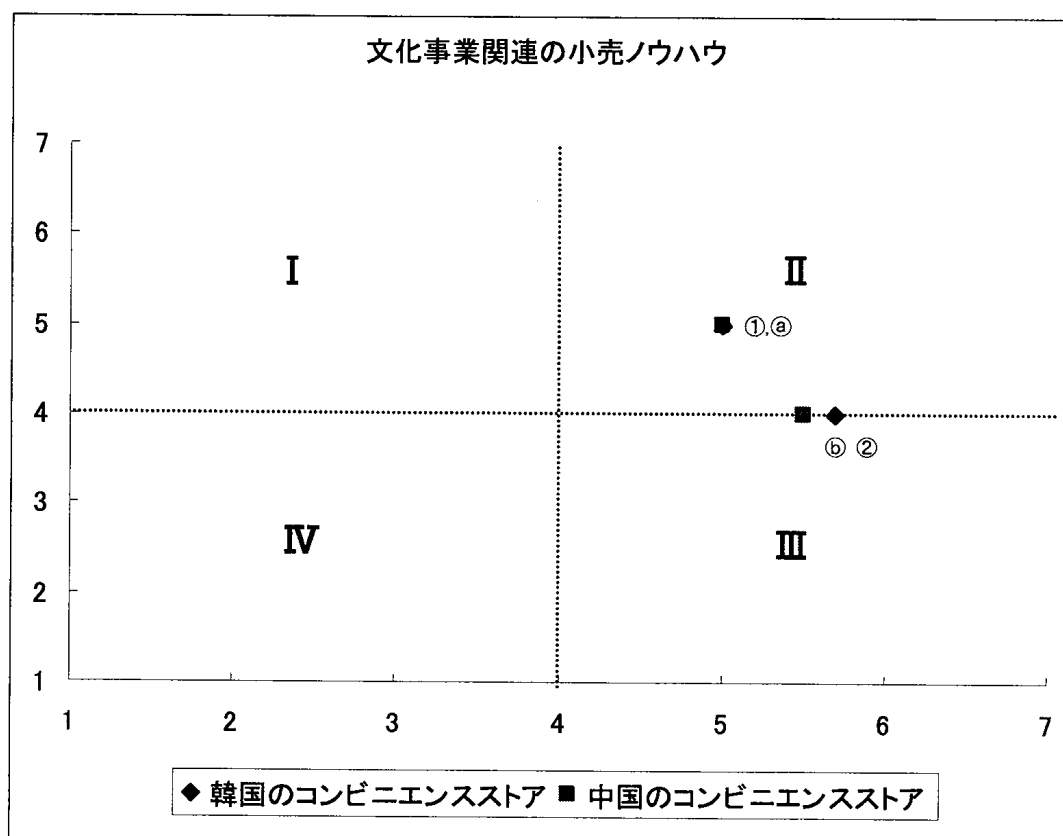


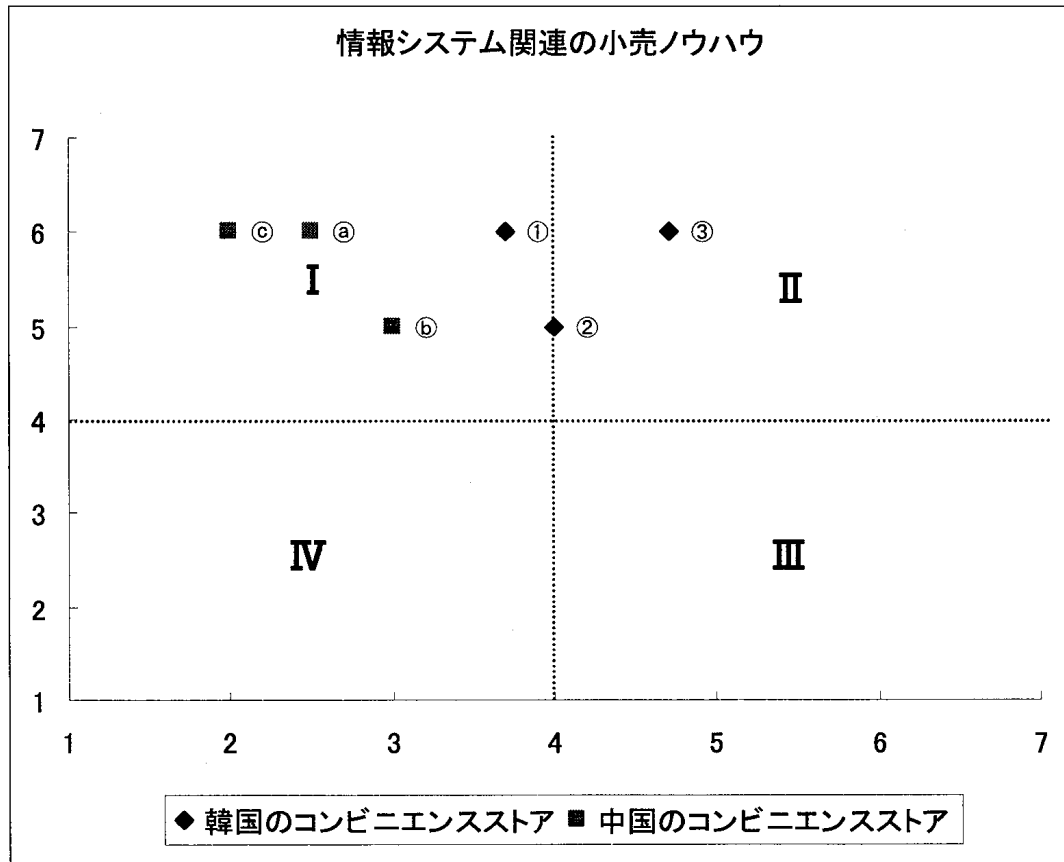
図8 文化事業関連の移転分布図



ある時代のある国の個々人の思考・行動様式、すなわち生活目的・目標、価値体系、社会的各付、行動基準の型のみならず、さらにそのほかに文化そのものを構成するといえるその国の宗教、政治、法律、教育といった各制度によって形づくられたものであるからである。

最後に、韓国と中国のコンビニエンスストアにおける「情報システム関連」の小売ノウハウの移転は図9に示されているように、店舗関連の小売ノウハウとは違い、全体的にそれらを規定する決定要因の依存度合が強いため、いずれも「I空間」または「II空間」に属していることが、その特徴である。つまり、両国の間の移転の格差は移転対象となる小売ノウハウのマニュアル化・プログラム化の度合によって生じたといえる。具体的にいえば、韓国では、①POSシステムは部分的適用プロセスの「I空間」に属しているが、②POSシステムの運営程度

図9 情報システム関連の移転分布図

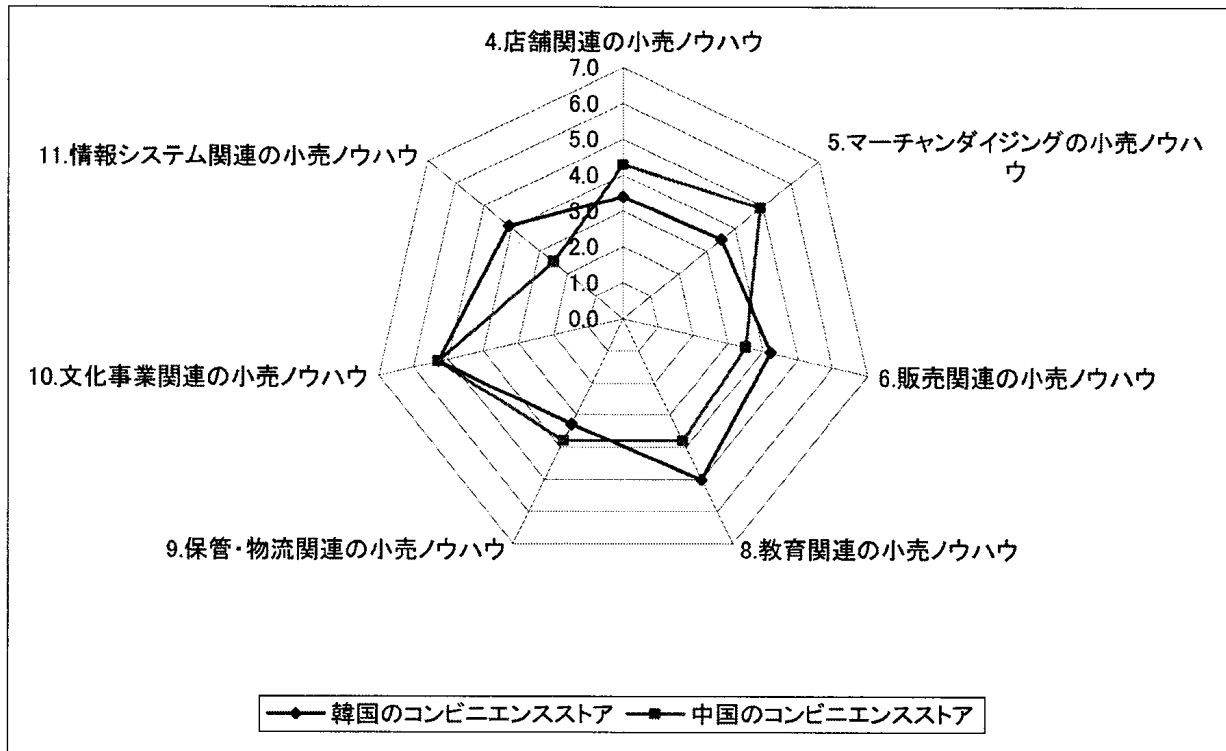


と③公共料金収納代行サービスは「II空間」に含まれ、適用プロセスの移転であった。しかし、中国では情報関連の諸項目は「I空間」に属しており、移転の傾向が部分的適用プロセスであったといえる。

おわりに

韓国と中国における日本型コンビニエンスストアの移転の特徴は図10に示されるように、店舗関連（韓3.4、中4.3）、マーチャンダイジング関連（韓3.5、中4.9）、保管物流関連（韓3.3、中3.8）といった小売ノウハウにおいては、中国より韓国の類似度が全体的に高いことである。つまり、韓国では中国に比べて、これらの項目については適用度が高い（適用化）ことになる。しかし、中国よりも韓国の

図10 韓国と中国におけるコンビニエンスストアの類似度



方の類似度が低い小売ノウハウは、販売関連（韓4.2、中3.5）、教育関連（韓4.2、中3.5）、情報システム関連（韓4.1、中2.5）の項目である。つまり、韓国では中国に比べて、これらの項目については適用度が低い（適応化）ことになる。ちなみに文化事業関連の小売ノウハウの項目においては、両国とともに類似度が5.3であり、両国とともに適用度が低く、現地小売環境において何らかの制約を受け、修正を加わったことである（適応化）。

小売ノウハウの海外移転モデルと本稿の4章での実証研究の結果に基づいて検討すると、日本型コンビニエンスストアの移転は「技術依存型小売ノウハウ」・「管理依存型小売ノウハウ」の海外移転と、移転対象となる小売ノウハウを規定する3つの決定要因（文化構造、経済過程、企業内外諸組織）との間には、例外もあるが、トレード・オフの関係が成立することが明らかになった。「技術依存型小売ノウハウ」は、ペーパーにマニュアル化され図示化されることができる、

そしてコンピュータにプログラム化ができる技法である。それらの諸要素は、機械そのものであったり、人間と機械の関係に依存しており、その国の技術レベルに関係しても、その国の人々の文化（価値）からは比較的中立的である。いわゆる適用化（標準化）（Ⅰ空間またはⅣ空間）の移転プロセスを採ることになる。それに対して、「管理依存型小売ノウハウ」は、ほとんどの技法が人間に内在化されており、比較的にマニュアル化やプログラム化ができない。それらの諸要素は、人間と機械の関係のみではなく、人間と人間の関係に依存する技法である。しかしながら、マニュアル化もしくはプログラム化しやすい諸要素であっても、その移転対象となる技術を規定する3つの要因（文化構造、経済過程、企業内外諸組織）と深く関係すればするほど移転の可能性が低くなる。いわゆる適応化（Ⅱ空間またはⅢ空間）の移転プロセスを採ることになる。

つまり、韓国と中国における日本型コンビニエンスストアの競争戦略の枠組みは、Ⅳ空間に属する小売ノウハウについては適用化（標準化）戦略を採っているが、むしろⅡ空間に属する小売ノウハウについては適応化戦略を採っていることである。しかし、Ⅰ空間に属する小売ノウハウについては部分的適用（標準）化戦略を、Ⅲ空間に属する小売ノウハウについては部分的適応化戦略を採っているといえよう。

〔注〕

- 1 川辺信雄『セブン-イレブンの経営史』有斐閣、1994年、26-42ページ。
- 2 徳永豊『アメリカの流通業の歴史を学ぶ』（第2版）中央経済社、1992年、181-199ページ。大韓商工会議所編『アメリカの流通産業』大韓商工会議所、1995年、147-148ページ（韓国語）。川辺信雄、前掲書、42-62ページ。
- 3 金顕哲『コンビニエンスストア業態の革新』有斐閣、2001年、19-23ページ。
- 4 出家健治「コンビニエンス・ストアの成熟過程とその経営戦略」『熊本学園商学論集』第2巻第1号、1995年、73-96ページ。同氏は、アメリカ型コンビニエンスストアとは違い、ボランティア方式のコンビニエンスストアは取扱品のうち生鮮品

- のウェイトが極めて高いことから、日本型コンビニエンスストアと称している。
- 5 金顕哲、前掲書、19-31ページ。
 - 6 詳しいことは以下の論文を参照されたい。出家健治、前掲書、73-96ページ。川辺信雄「コンビニエンス・ストアの経営史ー日本におけるコンビニエンス・ストアの30年ー」『早稲田商学』第400号、早稲田商学同攻会、2004年、1-59ページ。
 - 7 出家氏は、日本型コンビニエンスストアとはボランティア方式による事業展開と生鮮品のウェイトが高いことであるに対して、アメリカ型コンビニエンスストアはフランチャイズ方式による事業展開とファーストフードのウェイトが高いとしている。
 - 8 金顕哲、前掲書、23ページ。
 - 9 上掲書、27ページ。
 - 10 出家健治、前掲誌、83-90ページ。金顕哲、前掲書、26-27ページ。
 - 11 出家健治、前掲誌、79-81ページ。
 - 12 大久保孝『韓国の流通産業』産能大学、1992年、68-71ページ。
 - 13 林英均「韓国の割引店とコンビニエンスストア」関根孝・オセジヨ編著『日韓小売業の新展開』千倉書房、2003年、290-291ページ。
 - 14 方軍愛「上海におけるコンビニエンスストアの現状」『上海経済交流』No.50、2000年。
 - 15 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」矢作敏行著『中国・アジアの小売業革新』日本経済新聞社、2003年、93-113ページ。
 - 16 上掲書、96ページ。
 - 17 上掲書、96ページ。
 - 18 関根孝・オセジヨ編著『日韓小売業の新展開』千倉書房、2003年、1ページ（まえがき）。
 - 19 金顕哲、前掲書、18ページ。
 - 20 小川孔輔・林廣茂「米日間でのマーケティング技術の移転のモデル」『マーケティング・ジャーナル』日本マーケティング協会、1997年、4-21ページ。
 - 21 Kacker, Madhav, "International Flow of Retailing know-how : Bridging the Technological Gap in Distribution", *Journal of Retailing*, Vol.64, No.1, spring 1988, pp.41-60.
 - 22 小川孔輔・林廣茂、前掲誌、6ページ。
 - 23 上掲誌、6-8ページ。
 - 24 AI 移転には、2つのケースがある。第1に、日本に進出した企業が、本国や第3国に日本のマーケティング技術をAI移転するケースである。第2に、NIESやASEAN諸国の企業のように、日本国内で活動しなくても、日本のマーケティング技術を学んで自国へAI移転するケースである。
 - 25 同氏らは、欧米の多国籍企業が欧米流の先行マーケティングを日本に移転するプ

ロセスのことを、SAL 移転と呼び、それは標準化 (Standardize)、適応化 (Locally Adapt)、現地化 (Localize) の頭文字である。その事例として、コカ・コーラ、P&G、マクドナルドなどがあげられるとしている。

- 26 小川孔輔・林廣茂、前掲誌、8 ページ。
- 27 上掲誌、7-8 ページ。
- 28 詳しいことは、日本マーケティング協会編「特集：マーケティング30年の光と影」『マーケティング・ジャーナル』26号、1987年を参照。
- 29 森川英正他『日本経営史5：高度成長を超えて』岩波書店、1995年。前掲誌、7 ページから再引用。
- 30 伊丹敬之他『競争と革新：自動車産業の企業成長』東洋経済新報社、1988年。大道康則『家電』日本経済新報社、1993年。下川浩一『自動車』日本経済新聞社、1993年、1993年など。小川孔輔・林廣茂、前掲誌、7 ページから再引用。
- 31 伊丹敬之他、前掲書、88ページ。
- 32 金亨洙「海外小売企業における小売ノウハウ（技術）の移転可能性に関するモデル化—製造企業との比較の視点から—」久留米大学商学研究会編『久留米大学商学研究第8巻2号』2002年、69-103ページ。
- 33 韓国については、ディスカウントストア3社、コンビニエンスストア4社に対して、2004年4月～2007年2月までの間にアンケート調査やインタビュー調査を行った。中国については、百貨店1社、ディスカウントストア2社、コンビニエンスストア2社に対して、2005年12月～2006年3月までの間にアンケート調査やインタビュー調査を行った。回収サンプル数としては、いずれもやや少なく、とくに百貨店については不十分であるが、ディスカウントストアとコンビニエンスストアは日欧米の有名な大規模小売企業であるので一定の傾向を掴めうるものと考えられる。
- 34 これらの各項目についての類似度・異質性は、以下の図11に示す7点尺度を用いて質問した。尺度Aによって測定された評点の属性間合計が移転された小売ノウハウの類似度の平均値である。一方、小売ノウハウを規定する決定要因の依存度合については、各項目の数値化が非常に困難であったため、小売ノウハウを35項目に分類し、そのうちペーパーにマニュアル化・図示化され、かつコンピュータにプログラム化しやすいと思われる項目を7つ選定してもらい、その難易度によって図10に

図11 小売ノウハウを規定する決定要因の依存度合と類似度・異質性の測定用具

尺度A	1 = 全く似ている 2 = 殆ど似ている 3 = やや似ている 4 = どちらでもない 5 = やや似ていない 6 = 殆ど似ていない 7 = 全く似ていない
尺度B	1点 = 最も弱い (1位) 2点 = やや弱い (2位) 3点 = 弱い (3位) 4点 = どちらでもない (4位) 5点 = 強い (5位) 6点 = やや強い (6位) 7点 = 最も強い (7位)

示す7点尺度として測定した。尺度Bによって測定された評点の属性間の値が小売ノウハウを規定する決定要因の依存度合である。

- 35 高橋由明「標準化概念と経営管理方式の海外移転－移転論の一般化に向けての覚書」高橋由明・林 正樹・日高克平編著『経営管理方式の国際移転－可能性の現実的・理論的諸問題』中央大学出版部、2000年、273－314ページ。

*本稿は、平成18年度科学研究費補助金（基盤研究（C））による研究成果の一部である。