

# 日系コンビニエンスストアの 国際フランチャイズ展開に関する研究

—アセアン（タイ及びインドネシア）における  
セブンイレブンの展開を中心に

ゲエン・テイ・ヴィン・トゥ

## はしがき

フランチャイズ方式は、19世紀に米国で出現した。これは低リスク、低コストによって多くの店舗が展開できるメリットがあり、高利益も作り出せる、将来性もある経営方式であるといえる。日本においてフランチャイズ方式が導入されるようになったのは1963年である。そして、1965年代後半になってから現在まで外食、小売業、サービス業など、様々な業種に幅広く導入されるようになった。現在まで、フランチャイズ方式は店舗数と総売上高において成長し続けている（表2-3参照）。

フランチャイズ展開を行う業界のなかでは、小売業が最も進んでいる<sup>(1)</sup>。小売業では、スーパーマーケット、コンビニエンスストア（以下コンビニ）、百貨店、衣料品店、家電量販店等様々な業態が存在している。小売業において、コンビニのフランチャイズ展開が目覚ましい成長を遂げており、相当大きな役割を占めている<sup>(2)</sup>。コンビニは日本国内小売業において50年間以上もの展開の歴史をもち、現在、国民の日常生活に欠かせない存在となっている。そして、今日コンビニは、海外に目を向けるようになった。

日系コンビニは、中国、韓国、台湾等アジアを中心にフランチャイズ方式を展開してきた。近年、特に東南アジア諸国（以下アセアン）に急激な展開が行われている。アセアンにはタイ、マレーシア、シンガポール、インドネシア、フィリピン、ベトナム、ミャンマー、ブルネイ、ラオス、カンボジアの10カ国がある。ところが、日系コンビニが2015年現在進出している市場は、タイ、インドネシア、ベトナム、シンガポール、マレーシア、フィリピンだけである。この中で、タイは日系コンビニが早くから進出しており、店舗数が最も多く、インドネシアは店舗を約2万以上持ち、コンビニの大国である。

また、海外進出を行っているコンビニにはセブンイレブン、ファミリーマート、ローソン、ミニストップのみである。このなかで、セブンイレブンは、海外に最も店舗数をもっている。特に、アセアンの多くの国ではリーディングの立場を果たしてきた。

このように本論文では、海外における日系コンビニのフランチャイズ展開について研究する。その中でもアセアンのタイ及びインドネシアにおけるセブンイレブンの展開に焦点を当てることにする。

## 第一章 序章

### 第一節 研究の目的

今日、日本においてコンビニは必要不可欠な存在となり、確実に成長をしてきた。現在、小売業部門では、コンビニは店舗数についても売上高についても大きな比率を占めている。<sup>(3)</sup>元々アメリカで生まれたコンビニは自国で失敗したが、日本に導入されて以来、アメリカのシステムをそのまま活用せず、日本的な独自のフォーマットによって店舗展開を進め、大成功を遂げてきたといえる。そして、コンビニの店舗展開は、フランチャイズ方式を中心に日本において行われている。

日系コンビニは、出店戦略や独自の品揃え、POSシステムによる単品管理等によって日本市場で独特な利便性を提供している。そのことによって、日系コンビニは各国に注目されてきた。1980年代早々海外へ進出しており、国内で培ってきた独自のノウハウやシステムを海外市場で活用している。海外進出といえば、進出先は中国、韓国、台湾等アジア諸国が多い。特に近年、アセアンへ目を向けている。

従来、日本にとって、アセアンは石油・天然ガス等重要な原料を供給する地域であるとみられていたが、今日は貿易パートナーとなった<sup>(4)</sup>。アセアンの国内総生産（以下GDP）をみると、10カ国合わせて世界の約2%を占めている（2013年度）。また、2019年になると、3%へと上昇する見通しである<sup>(5)</sup>。そして、日本では少子高齢化が進むにつれて、人口が減少する傾向にあるため、国内の市場には限界がある。ところが、アセアンの人口は増加しつつあり<sup>(6)</sup>、しかも、今後、中間層、富裕層が増加していくと予想されるから、この地域は日系コンビニにとって開拓する余地があり、非常にポテンシャルのある市場であるとみられるようになる<sup>(7)</sup>。

日系コンビニが進出しているタイ、インドネシア、ベトナム、シンガポール、マレーシア、フィリピン6カ国のなか、タイでの展開が目立っている<sup>(8)</sup>。また、インドネシアは人口がアセアンでは最大規模であり、コンビニ市場は非常に急速に発展を遂げてきた<sup>(9)</sup>。

海外進出をしているセブンイレブン、ファミリーマート、ローソン、ミニストップの4社は国内でそれぞれ1位、3位、2位、5位を占めている。このなかでは、セブンイレブンは日本以外世界の15カ国及び地域に進出しており、約39,234店の店舗網を有する。これは国内の店舗数とは2倍以上となる。次に店舗網が2番目に大きいのはファミリーマートで、6カ国と地域で約5,790店を展開している（表3-5参照）。同社は日本発祥のコンビニとして最も積極的に海外展開を行っている<sup>(10)</sup>とみられる。ローソンは国内で第2位の規模ではあるが、海外展開では店舗数が最も少ない（591店）。ミニストップは約2,787店を展開しているが、セブ

ンイレブン及びファミリーマートに比べて規模が小さい(表3-5参照)<sup>(11)</sup>。つまり、セブンイレブンの海外における展開の加速が目立つ。

セブンイレブンはタイ、インドネシアに進出するとき、現地の消費者に日系の特徴とされる「利便性」を提供している。ところが、日本市場の求める「利便性」は国外市場の求める「利便性」が異なることから、日本のフォーマットをそのまま活用していない。特に伝統的小売業が主流であるこれらの国は、日本とライフスタイルが異なるため、消費行動も違う。このように、日系コンビニはこのような国にどのように展開するか等について研究する必要がある。そこで、本論文では次の3つの問題点を解明するところに研究の目的をおく。

1. なぜ、日系コンビニはアセアンに進出したのか。
2. アセアンのなかでも特に、タイ、インドネシアにおいて、セブンイレブンはどのように進出しているのか。
3. セブンイレブンはどのような戦略でタイ、インドネシアに進出したのか。

以上のような目的を達成するために、下記の構成で研究を進めていく。

まず、第1章では、研究の課題を明確にする。第2章で、フランチャイズ方式に関する基礎な知識を紹介し、そして、フランチャイズ方式の生成と発展を検討していく。第3章では、国内におけるコンビニの展開を分析する。ここでは、なぜ日系コンビニが海外に進出する必要があるかという疑問がみえてくる。その上、なぜアセアンに進出したのかという疑問に関しては、第4章におけるアセアンの概要から検討する。それと共に、同章では、タイ、インドネシアをはじめ、アセアンにおけるセブンイレブンの展開の過程を明らかにする。第5章では、タイ及びインドネシアにおけるセブンイレブンの展開の現状を分析し、そしてこの2カ国における展開の戦略も検討の対象とする。第6章では、結論と今後に残された検討課題を明らかにしたい。

## 第二節 研究の対象、範囲及び方法

海外進出している日系コンビニには、セブンイレブン、ファミリーマート、ローソン、ミニストップの4社がある。そのなかでも特にセブンイレブンを研究の対象とする。

上記の4社が進出しているアセアン諸国（ASEAN）はAssociation of South East Asian Nationsの頭文字をとった略称で、東南アジア諸国連合と訳される。現在加盟国はインドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ、ベトナム、ブルネイ、ミャンマー、ラオス、カンボジアである。この10カ国から、日系コンビニが進出したのはタイ、インドネシア、フィリピン、マレーシア、シンガポール、ベトナムだけである。これらの国におけるセブンイレブンの展開を研究する。また、このなかでもタイ、インドネシアの2カ国に研究の焦点を当てる。

この研究を進めるために、日本及びアセアンにおける日系コンビニのフランチャイズ展開に関する文献調査及び各種統計資料の収集・分析を行う。

## 第三節 先行研究

日系コンビニの海外展開に関しては、次のような研究がされてきた。まず、鳥羽達郎が「コンビニエンスストアの国際展開と創造的適応：株式会社ファミリーマートの事例研究」では、台湾を中心に進出の歴史、そしてこの市場におけるシステムの構築等について分析を行っている。次に川辺信雄は、「日系コンビニエンスストアの国際展開」の研究において、海外に進出するコンビニ4社が、アジアに進出する歴史を中心に分析している。このなか、進出戦略は台湾、韓国、中国などに留まっていた。また、小川孔輔及び青木恭子が研究した「東アジア地区に進出した他国企業のマーケティング：コンビニエンスストア in East Asia」では、中国を中心に各社の事業の展開は分析された。この研究にも、タイ

におけるセブンイレブンの展開も紹介されたが、同社の戦略等については薄かった。その上、インドネシアでの進出が他の国と比べ遅いため、同国におけるセブンイレブンに関する研究は未だに注目されていない現状にあるといえる。

以上のように、日系コンビニの国際展開に関する研究では台湾、韓国、中国等が注目されてきた。また、アセアンへの進出については、歴史等に焦点を当てており、戦略に関してはまだ不十分であるといえよう。特に、コンビニの出店方式は、フランチャイズ方式が主流であるが、これに関する研究がまだ多くなされていない現状にある。つまり、日系コンビニの国際フランチャイズ展開及びアセアンにおける展開を研究する必要性は多分にあるといえよう。なかでも、タイ及びインドネシアにおけるセブンイレブンの店舗展開に関して研究を始めることしたい。

## 第二章 フランチャイズ方式の生成及び発展

### 第一節 フランチャイズ方式の生成及び発展

#### (1) フランチャイズ方式の概要及び分類

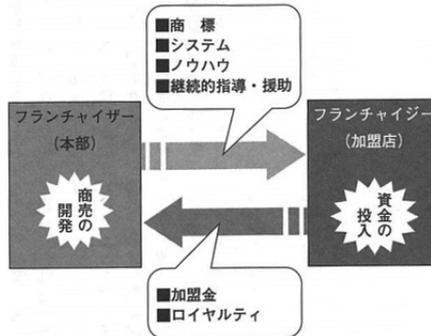
フランチャイズ方式については、様々な定義があるが本章で日本の定義を紹介する。これは一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会によって定義されたものである。

「フランチャイズとは、事業者（「フランチャイザー」と呼ぶ）が、他の事業者（「フランチャイジー」と呼ぶ）との間に契約を結び、自己の商標、サービスマーク、トレード・ネームその他の営業の象徴となる標識、および経営のノウハウを用いて、同一のイメージのもとに商品の販売その他の事業を行う権利を与え、一方、フランチャイジーはその見返りとして一定の対価を支払い、事業に必要な資金を投下してフランチャイザーの指導および援助のもとに事業を行う両者の継続的關係をいう（1972年

(12)  
5月策定、1979年4月改訂)」。

このような定義からすると、フランチャイズ方式というのはフランチャイザーとフランチャイジーとの関係が設立されたうえで生まれるものである。この関係は図2-1で示されている。

図2-1：フランチャイザーとフランチャイジーの関係



出所：内川（2005年、25頁）

この関係は契約によって結ばれており、この中で、フランチャイザー（本部）とフランチャイジー（加盟店あるいは加盟者）はそれぞれ互いに権利と義務を持っている。まず、権利については、第一に、加盟店は本部の商標、サービスマーク、チェーン名称を使用すること。第二に、本部が自分で開発し、成功した商品やサービスや事業、情報など経営上のノウハウを利用すること。第三に、本部は加盟店が事業を成功できるように、継続的な指導・支援を行うため、加盟店は本部による指導と支援を受けること。以上のような権利を受けるに対して、加盟店はその対価として加盟金やロイヤルティ等のフランチャイズ・フィーを本部に支払うとともに、必要な事業資金は自ら投入すべきである。<sup>(13)</sup> この定義に係る単語については(13)を参考してほしい。

フランチャイズ方式には様々な分類があるが、ここで一般的となっている「製品・商標型フランチャイズ」、「ビジネス・フォーマット型フラ

ンチャイズ」の2つに分けられる分類について検討をおこなう。

「製品・商標型フランチャイズ」は商品商標提供型(あるいは商標ライセンス型)フランチャイズとも呼ばれる。これは、本部事業者が加盟者に製品や原材料等を供給するとともに、それらの商標や標章を使用することを許諾する関係をいう。このタイプは自動車のディーラー、ガソリンスタンド、ソフトドリンク製造・販売等の業界ではよく導入される。これは1930年代に「フランチャイズ」の原型となり、伝統的なフランチャイズとも呼ばれている。自動車のゼネラル・モーターズ(GM)等が典型的な例である。<sup>(14)</sup>

「ビジネス・フォーマット型フランチャイズ」は、本部事業者が加盟者に対して、商品や商標だけでなく、本部事業者が開発した特定のビジネスの方法を伝授する関係をいう。つまり、本部は商品そのもののみならず、チェーンの看板、施設・店舗デザイン、商品・メニュー・サービス、経営ノウハウ等をワンパッケージにして提供するに対して、何らかの対価を受け取る。このタイプは1950年代に入った時、メーカーだけではなく、ホテル、レストラン業界等でも導入されていた。現在、ケンタッキー・フライドチキン(KFC)、マクドナルド、ファミリーマート等がこれを活用している。<sup>(14)</sup>

フランチャイズ方式が生まれたアメリカではこの2タイプがフランチャイズであると設定されている。ただし、日本において、「ビジネス・フォーマット型フランチャイズ」だけがフランチャイズであると認められている。その理由は日本において「製品・商標型フランチャイズ」は系列販売として理解されるからである。また、日本のフランチャイズは、製品・商標型フランチャイズを除外して捉えているからでもある。<sup>(15)</sup>

日本のフランチャイズ方式は小売業、外食、サービス業という3業種に分類される。まず、小売業には食料品、衣料品、家庭用品等を扱う専門的ビジネスや、コンビニエンスストア、総合スーパーマーケット、ディスカウント・ストア、宅配販売等が属している。次に、外食(別名

フード・サービス業)にはファスト・フード、ファミリー・レストラン、居酒屋、パブ、ビールホール、喫茶店等が含まれている。最後に、サービス業では、クリーン・サービス、ホテル、リース、レンタル、学習塾、スポーツ・クラブ等があげられる<sup>(16)</sup>。

## (2) フランチャイズ方式の生成及び発展

現在のフランチャイズ方式の原型は19世紀年代に出現した。農機具メーカーの「マコーミック」やミシンメーカーである「シンガー」はアメリカ全国における自社製品の販売網を拡大するために、代理店の網を構築してきた。これにより、この2社はフランチャイズ方式を導入した。特にシンガーは製品の販売のライセンスを与えるのに対して、代理店はライセンスフィーという金額を支払うと同時に、消費者にも製品についての使用方法を説明する役割を担っている<sup>(17)</sup>。

それ以来、フランチャイズ方式は同国で徐々に導入されるようになり、20世紀に入ると、自動車メーカーのフォード社はディーラー制(特約店制)<sup>(18)</sup>を構築した。また、自動車が普及しつつあり、ガソリンスタンドが續々設立されてきた。その中、ガソリンスタンドのフランチャイズ展開も出現した。それをきっかけに、ドラッグストア、ビール、アイスクリーム等様々な業界に広がってきた。これは「製品・商標型フランチャイズ」と呼ばれ、メーカーの展開が主流である<sup>(19)</sup>。

なお、第2次世界大戦後、フランチャイズ方式が急激に発展してきた。1950年代になると、メーカーに限らず、レストラン、ホテル等の業界でも、原型と違ったフランチャイズ展開が行われ、新型の「ビジネス・フォーマット型フランチャイズ」が生まれてきた。この形態のパイオニアとしてはソフトドリンクの大手企業であるコカコーラーとされている。同社は製品をアメリカの各地域まで配送するのに相当なコストがかかる問題を解決するため、ローカルで工場を設立し、生産、瓶詰め等の作業をそこで完成し、販売するという形態を始めた<sup>(19)</sup>。

しかし、この「ビジネス・フォーマット型フランチャイズ」を発展させたのはマクドナルドコーポレーションの創業者のレー・クロックである。この人は1954年にミルクシェイクミックスの販売者としてカリフォルニアにあるマクドナルド兄弟のハンバーガーのお店を見学したことをきっかけに、その後マクドナルドと契約を締結し、フランチャイズの展開を始めた。そして、1961年にマクドナルドを買収し、現在にかけて<sup>(19)</sup>118ヶ国においてフランチャイズ展開を拡大した。

1960年代以降、フランチャイズ方式はアメリカに限らず、イギリス、フランス等ヨーロッパにも広がってきた。これらの国では他国企業を中心にファスト・フード、ホテル、レストラン業界等においてフランチャイズを展開し、徐々に全世界に拡大していった。<sup>(20)</sup>現在アメリカ、ヨーロッパの他、アジアの各国・地域へもフランチャイズ方式が入ってきており、発展を遂げてきた。近年の世界にフランチャイズチェーンの数が最も多い国のランキングは表2-1で示している。<sup>(21)</sup>この表を見ると、10カ国の中、アジア4カ国、南北アメリカ3カ国、ヨーロッパ3カ国である。また、チェーン数でみると、第一位に占めているのはアジアの中国であるが、店舗数でみるとアメリカが圧倒的が多いのである。

表2-1：世界のフランチャイズチェーン数の最も多い10カ国

国名	フランチャイズチェーン数	フランチャイズ店舗数
中国	2,100	120,000
アメリカ	1,500	767,483
日本	1,088	225,957
ブラジル (2005年)	971	61,458
フランス	929	69,339
ドイツ	880	45,200
カナダ	850	80,000
フィリピン (2003年)	850	68,000
インド	850	48,000
イタリア	735	54,893

EFFによって実施されたWFCのフランチャイズ調査 (2006年10月)  
 出所：グエン・カイン・チュン (発展&統合雑誌2012年、40頁)

アメリカ商工会議所によると、同国では12分ごとに、フランチャイズの1チェーンが新しく設立される。また、この方式で展開される企業の約90%が10年後経営を維持できるのに対して、独立的に経営する企業の82%が閉業となった。そして、一年目に失敗となった統計から見ると、フランチャイズ店は5%に過ぎないが、独立店は38%にも及んでいる<sup>(22)</sup>。つまり、独立店はフランチャイズ店とはリスクが高いといえる。

さらに、全世界を見ると、営業日の8分ごとに新しいフランチャイズが生まれており、世界中に広がっていく傾向がある。このように、フランチャイズの発展が進んでいるといえる。<sup>(23)</sup>

今日、フランチャイズ方式は様々な業界に展開されており、経営分野別における展開は国によって違うが、全世界の規模を分析すると、例えば、2010年度の全世界のフランチャイズ展開の可能性をみる（表2-2参照）。

表2-2：2010年度の経営分野別におけるフランチャイズ方式の発展の可能性

経営分野	新設店舗数	労働者 (千人)	売上高	
			(10億米ドル)	(10億円)
オートモーティブ	38,340	182	36.4	4,461.9
商業住宅サービス	57,007	230	38.2	4,682.6
ファストフード店	192,827	3,343	203.6	24,957.3
レストラン	48,609	1,066	64.0	7,845.1
食品小売業	70,722	853	67.5	8,274.2
客舎	31,287	627	62.7	7,685.8
不動産	41,630	160	22.8	2,794.8
製品小売業及びサービス	88,312	577	50.5	6,190.3
経営サービス	231,669	1,420	189.6	23,241.2
個人サービス	100,151	1,101	132.8	16,278.6
合計	901,093	9,558	868.3	106,436.2

両替レート：1ドル=122.58円（2015年11月14日）

出所：グエン・カイン・チュン（発展&統合雑誌、2012年、41頁）

この表では、出店が最も多いのは経営サービスが1位、ファストフード店が2位、個人サービスが3位である。しかし、売上高をみると、ファストフード店が圧倒的に多く、チャンピオンである。このように、フランチャイズ方式はファストフード業界で活発的に導入され、効率性が高いといえる。

### (3) フランチャイズ方式の特徴

フランチャイズ方式は様々なメリットがあることで多くの業界で採用されている。ただし、この方式はデメリットもあるとみられる。以下のようにあげられる。

まず、フランチャイズ方式を採用すると、投資が少ない本部であっても、事業の規模を早急に拡大できるに加え、そして事業の運営は直接係らず、加盟店に任せることが一つ目の特徴である<sup>(24)</sup>。そして、加盟店が多くなればなるほど、本部の規模が大きくなる。そのため、商品の仕入れが大量で行われるようになるに従い、仕入れた商品のコストが安くなる<sup>(24)</sup>ことが二つ目の特徴であるといえる。またテレビ・コマーシャルといった広告等の宣伝費も安くなる。さらに、この方式では多くの店舗が地理的に近くの地域で設立されることが一般的であるため、商品の配送料が安くなる傾向にあることも特徴としてあげられる<sup>(25)</sup>。

なお、以上の特徴に加え、フランチャイズ方式は本部や加盟者の立場からすると、様々なメリット及びデメリットがある。

本部からすれば、このようなメリットがあげられる。まず同節の3-1の特徴で述べたように、本部は資金を投資しないが、多店舗を展開できる。そのため、資本が少ない企業でも、多額の資金を有しない場合でも急速に店舗を展開できる。また出店に関する費用がほとんど加盟者の負担となり、短期間で大きな店舗網を構築できる点は大きなメリットである<sup>(26)</sup>。次に、フランチャイズ契約で、店舗が一定のロイヤルティを支払うため、売上を上昇するように営業に取り組んでいる。それと共に、全

店舗での販売競争が高まってきている<sup>(26)</sup>。それに、多くの加盟店希望者はその地域で活動してきているから、店舗と顧客の信頼関係が構築されやすくなる。その結果、本部とのフランチャイズ事業が受け入れやすくなる<sup>(26)</sup>。その上、店舗網が大きくなると、同じ地域で同じ店舗が出店されるようになるため、消費者からすると、ブランドに対する認知も高まってくるし、店舗に対する信頼性も高くなる<sup>(26)</sup>。

その一方、デメリットは様々である。まず、フランチャイズの事業は加盟者が本部の意思に従うことになるが、両方は独立な事業体であるため、加盟者が本部に抵抗することである<sup>(27)</sup>。次に、加盟者が加盟金及びロイヤルティを支払うことに対して、本部は競争のあるノウハウやシステムを提供することになる。そこで、本部がノウハウやシステムを改善する必要が続々出てくるため、資金や人材を投入することになる。その上、フランチャイズシステムでは、イメージやブランドが統一したことで、一部の加盟者が問題となれば、チェーン全体のイメージが影響されるようになる<sup>(27)</sup>。

加盟者からすれば、まず、メリットは次のようである。第1に、フランチャイズ方式では本部が開発したノウハウやシステムを利用できるため、加盟者は資金や時間を節約できるようになり、そして事業で失敗する可能性を低下することもできる<sup>(28)</sup>。第2に、経験が全くない加盟希望者でも事業運営に関しては、本部による教育訓練を受け、または継続的に指導も受けられることになる。第3に、本部のチェーン名が消費者に対して既に認知されたことから、開店した時は早いスピードで受入やすくなる。さらに、良いイメージであるなら、消費者との信頼関係を構築しやすい。第4に、商品開発、品揃えの決定、仕入先の開拓といった活動は全て本部が行うことになるため、加盟者は自らの店舗の営業だけに集中、顧客を満足させることができる。第5に、商品、資材、設備等の仕入れは本部が一括して大量で購入するため、値段が安くなる。そこで、店舗の商品単価も安くなり、市場では競争力が高まってくる<sup>(28)</sup>。

なお、デメリットには、このようにあげられる。第1に、フランチャイズシステムは標準化されたものであるから、全チェーンの事業が統一される。<sup>(29)</sup>このため、加盟者が自らの独自の品揃えや販売促進などを実施するのが困難である。第2に、事業を始めるために、物件取得費、店舗工事費、設備購入費、商品・原材料費といった投資をする他に、本部に加盟金を支払う必要がある。その上、毎月ロイヤルティも支払うことから、利益が減少するのである。<sup>(30)</sup>第3に、本部が様々なサポートをすることがゆえに、自分が経営者ということを忘れ、努力することを怠りがちになる場合がある。<sup>(29)</sup>第4に、フランチャイズ契約を解消した場合は、同種の事業を実施できないため、加盟時に獲得したノウハウや顧客は生かすことができなくなる。<sup>(30)</sup>

## 第二節 日本のフランチャイズ方式の歴史

### (1) 日本における生成及び発展

日本において1950年代にコココーラーのボトリングの誕生で、フランチャイズという言葉が最初に使われたが、当時普及しなかった。その後、ダスキンや不二家がフランチャイズの店を導入したことをきっかけに、フランチャイズ方式は本格的に出現したとされている。<sup>(31)</sup>

ダスキンは掃除ツールのレンタル、プロクリーンケアと共に、ミスタードーナツをはじめとしたフードサービス等の事業を「フランチャイズ方式」によって展開している。<sup>(32)</sup>そして、不二家は洋菓子のパイオニアとして日本において着実な地位を果たしてきた。同社は100年以上の長い歴史を持ち、お菓子、ドリンク、ケーキ・洋菓子等を扱っている。<sup>(33)</sup>

日本では第2次資本自由化の後1970年代に入ると、ミスタードーナツ、ウィンビー、ケンタッキーフライドチキン、マクドナルド等外資系のチェーン展開が次々と行われてきており、フランチャイズが発展を遂げてきた。最初にケンタッキーフライドチキン、それ以来、モスバーガー、ドールコーヒー、ロッテリア、サンルートホテル等外資各企業

はフランチャイズの店舗網を拡大してきた<sup>(34)</sup>。

日本フランチャイズチェーン協会（以下JFA）の統計調査（表2-3）によると、1983年における活用中のチェーン数は512チェーンであったが、31年後の2013年には2.5倍強の1,304チェーンとなった。また、2008年や2009年を除き、毎年チェーン数が増加しつつある。また、店舗数は31年で3.7倍にも拡大してきた。総売上高でみると、6.5倍強となり、大きな規模へ発展してきている。

その上、国内総生産（以下GDP）でみると、フランチャイズ業界のGDPに占める割合は1983年に1.2%から2013年に4.9%に及んだ。これは日本においてフランチャイズ方式は順調な成長をしていると考えられる。

表2-3：年次別のチェーン数・店舗数・総売上高及び名目GDP（1983年度 - 2013年度）

年次	チェーン数	成長率 (%)	店舗数	成長率 (%)	総売上高 (百万円)	成長率 (%)	名目GDP (百万円)	GDPに占める割合
1983	512		67,578		3,443,539		289,314,590	1.2
1984	588	14.8	86,908	28.6	3,985,910	15.8	307,498,710	1.3
1985	596	1.4	89,267	2.7	4,515,362	13.3	330,260,580	1.4
1986	617	3.5	99,579	11.6	5,160,834	14.3	345,644,500	1.5
1987	626	1.5	104,488	4.9	5,939,078	15.1	359,458,420	1.6
1988	626	0.0	113,267	8.4	6,357,701	7.0	386,427,790	1.6
1989	666	6.4	118,650	4.8	8,013,949	26.1	416,245,860	1.9
1990	680	2.1	123,365	4.0	8,857,254	10.5	449,392,300	1.9
1991	688	1.2	127,821	3.6	10,158,676	14.7	476,430,980	2.1
1992	703	2.2	131,506	2.9	10,936,852	7.7	487,961,510	2.2
1993	714	1.7	139,788	6.3	11,421,647	4.4	490,934,250	2.3
1994	734	2.8	146,045	4.5	12,254,036	7.3	495,743,500	2.5
1995	755	2.9	158,233	8.3	13,058,716	6.6	501,706,900	2.6
1996	803	6.4	177,196	12.0	14,181,817	8.6	511,934,800	2.8
1997	890	10.8	189,556	7.0	15,175,989	7.0	523,198,300	2.9
1998	923	3.7	192,450	1.5	16,190,025	6.7	512,438,600	3.2
1999	968	4.9	195,335	1.5	16,585,846	2.4	504,903,100	3.3

2000	1,048	8.3	205,609	5.3	16,871,437	1.7	509,860,000	3.3
2001	1,049	0.1	209,980	2.1	16,996,271	0.7	505,543,300	3.4
2002	1,063	1.3	215,710	2.7	17,368,873	2.2	499,147,000	3.5
2003	1,074	1.0	220,710	2.3	17,868,851	2.9	498,854,700	3.6
2004	1,088	1.3	225,957	2.4	18,722,286	4.8	503,725,400	3.7
2005	1,146	5.3	234,489	3.8	19,388,888	3.6	503,903,000	3.8
2006	1,194	4.2	235,440	0.4	19,603,579	1.1	506,687,000	3.9
2007	1,246	4.4	235,686	0.1	20,303,777	3.6	512,975,200	3.9
2008	1,231	-1.2	230,822	-2.1	20,808,749	2.5	501,209,300	4.1
2009	1,206	-2.0	231,666	0.4	20,803,124	-0.03	471,138,600	4.4
2010	1,233	2.2	234,146	1.1	21,381,415	2.8	482,676,900	4.4
2011	1,260	2.2	238,838	2.0	21,616,660	1.1	471,578,700	4.6
2012	1,286	2.1	245,263	2.7	22,228,691	2.8	475,331,600	4.7
2013	1,304	1.4	252,514	2.9	23,477,314	5.6	480,130,500	4.9

出所：JFA フランチャイズ・チェーン統計調査 (1983 年度-2013 年度) により作成  
SNA (国民経済計算マニュアル) に基づいたデータ

なお、業種別 (表 2-4) をみると、2013年の外食業におけるフランチャイズチェーン数が増えつつも、店舗数や売上高を見ると小売業の規模が最も大きいことから、同国の小売業は全業界のフランチャイズ展開において大きな役割を果たしているとみられる。

表 2-4：年次別業別のチェーン数・店舗数・売上高 (1983年度 - 2013年度)

年次	チェーン数			店舗数			売上高 (百万円)		
	小売業	外食業	サービス業	小売業	外食業	サービス業	小売業	外食業	サービス業
1983	172	266	74	26,653	31,307	9,558	1,813,617	1,156,140	473,782
1984	188	281	119	26,959	33,154	26,795	1,869,593	1,500,644	615,673
1985	195	267	134	27,595	35,484	26,188	2,327,010	1,677,460	510,892
1986	199	291	127	29,421	35,452	34,706	2,879,582	1,791,460	489,79
1987	202	294	130	29,330	36,111	39,047	2,903,973	2,441,765	593,340
1988	203	288	135	28,945	36,510	47,812	3,534,834	2,121,519	701,348
1989	235	292	139	35,346	36,621	46,683	4,704,391	2,408,991	900,567
1990	239	302	139	37,961	37,486	47,918	5,414,632	2,450,275	992,347
1991	237	305	146	41,424	37,109	49,288	6,269,941	2,672,188	1,216,547
1992	258	297	148	45,613	36,789	49,104	7,039,794	2,617,850	1,279,208
1993	257	299	158	47,864	38,342	53,582	7,412,898	2,712,999	1,295,750

日系コンビニエンスストアの国際フランチャイズ展開に関する研究

1994	263	316	155	49,660	38,071	58,314	8,089,770	2,810,669	1,353,597
1995	271	325	159	55,371	38,994	63,858	8,694,161	2,915,451	1,449,104
1996	301	333	169	61,683	41,582	73,931	9,448,043	3,124,300	1,609,474
1997	318	371	201	64,057	45,239	80,260	10,109,276	3,350,791	1,715,922
1998	335	368	220	67,503	45,039	79,908	10,943,277	3,382,146	1,864,602
1999	301	359	308	70,061	43,886	81,388	10,216,146	3,254,620	3,115,080
2000	326	381	341	71,786	46,012	87,811	11,132,191	3,245,870	2,493,376
2001	319	397	333	74,926	48,676	86,378	11,214,280	3,622,077	2,159,914
2002	338	417	308	77,202	51,219	87,289	11,643,546	3,606,734	2,118,593
2003	341	427	306	79,498	53,322	87,890	11,912,126	3,736,077	2,220,647
2004	328	442	318	81,780	55,000	89,177	12,476,410	3,841,455	2,404,421
2005	344	467	335	85,035	56,865	92,589	12,759,187	4,060,821	2,568,880
2006	346	497	351	85,582	56,188	93,670	12,967,526	4,075,068	2,560,985
2007	340	540	366	85,333	55,465	94,888	13,607,958	4,036,484	2,659,335
2008	333	533	365	88,374	54,316	88,132	14,445,564	3,939,402	2,423,783
2009	330	512	364	89,680	54,426	87,560	14,467,466	3,932,675	2,402,983
2010	333	518	382	90,632	54,757	88,757	15,028,012	3,887,024	2,466,379
2011	332	529	399	93,572	54,798	90,468	15,306,017	3,771,580	2,539,063
2012	340	538	408	97,133	56,773	91,357	15,705,058	3,910,196	2,613,437
2013	345	550	409	101,660	57,683	93,171	16,454,616	4,032,968	2,989,730

出所：JFA フランチャイズ・チェーン統計調査（1983年度-2013年度）により作成

## （２）小売業におけるフランチャイズ方式の発展

1972年に、日本の小売業において日本発のDIY店「ドイト」が最初のフランチャイズ展開を行った。その後、イトーヨーカ堂が「セブンイレブン」、ダイエーが「ローソン」、西友ストアが「ファミリーマート」を展開する等、コンビニを初め小売業における展開が続々行われてきた<sup>(34)</sup>。

表2-5をみると、チェーン数では、全業界において小売業の占める割合は少ないが、店舗数、とりわけ売上高は圧倒的に規模が大きい。また、小売業の中で、チェーン数から見ると、コンビニは7.5%しか占めていないが、小売業界の店舗数の大半はコンビニである。さらに、売上高の58%強に至っていることから、大きな役割を果たしている（表2-5参照）。つまり、日本におけるフランチャイズ展開では、小売業が一番、また、小売業において、コンビニの展開は最も成長してきたといえる。

表2-5：フランチャイズ業界にける小売業及びコンビニのチェーン数・店舗数・売上高 (2013年度)

チェーン数		店舗数		売上高 (百万円)	
全業界	1,304	全業界	252,514	全業界	23,477,314
小売業	345	小売業	101,660	小売業	16,454,616
割合 (%)	26.5	割合 (%)	40.3	割合 (%)	70.1
コンビニ	26	コンビニ	52,902	コンビニ	9,613,971
小売業に占める割合 (%)	7.5	小売業に占める割合 (%)	52.0	小売業に占める割合 (%)	58.4

出所：JFA フランチャイズ・チェーン統計調査 (2013年度) により作成

### 第三節 国際フランチャイズの展開

#### (1) 概要及び展開方法

企業が段々大きくなってくると、国内だけではなく、海外へも展開を進める傾向にある。これをフランチャイズ方式で行われると「国際フランチャイズ展開」という。この国際フランチャイズ展開では、企業(本部)が海外の企業または事業者(加盟者)との間で、商標や商品・ノウハウを供与する代わりに対価を受け取る「契約」を結び、その契約によって<sup>(36)</sup>国境を越えて事業を拡大させていくのである。

国際フランチャイズ展開では次の二つの契約があげられる。「ダイレクト・フランチャイズ契約」は、本部は現地の加盟店(いわゆるダイレクト・フランチャイジー)と直接契約を結ぶものである。「マスター・フランチャイズ契約」は、本部は現地の加盟店(いわゆるマスター・フランチャイジー)と契約を結び、マスター・フランチャイジー権、つまり特定の国または特定地域・地区でフランチャイズ事業を行う権利を与えるものである。こうして、マスター・フランチャイジーが海外現地の本部(つまりサブフランチャイザーとも呼ばれる)となり、現地で加盟店を募集することになる。この「マスター・フランチャイズ」は「エリア・フランチャ

イズ」という別名で呼ばれている<sup>(37)</sup>。国際フランチャイズ展開では二つ目の「マスター・フランチャイズ契約」が多くある。

日本企業の国際フランチャイズ展開ではマスター・フランチャイズ契約はほとんどである<sup>(38)</sup>。展開方法を詳細に分類すれば、次の3つの方法があげられる。一番目、本部は出資せず現地の企業に事業及び運営上の管理は全て現地企業に任せる形態である。これはストレート・フランチャイズと言う。二番目、本部は現地の企業とマスター・フランチャイズ契約を結び、現地で合弁会社を設立する。これを合弁型という。この契約では、本部は一部出資し、現地での運営・管理にも現地企業と共に参加することになる。このため、本部は責任者を派遣することが多い。この形態は特にフランチャイズ経験が不足である現地の企業にとっては、極めて役に立つと考えられる。三番目、本部が100%出資し、現地で子会社を設立する形態である<sup>(38)</sup>。つまり、この子会社は現地におけるマスター・フランチャイザーとなる。

また、日本の本部からマスター・フランチャイジー権を受け取った現地の企業や子会社が直営またはフランチャイズといった2つの方式によって現地で加盟店を募集し、店舗展開を行う。マスター・フランチャイザーと加盟店との関係はサブ・フランチャイズ契約により結ばれている<sup>(38)</sup>。

近年、マスター・フランチャイジー権を受けた第三国の企業と合弁会社を設立し、フランチャイズ展開を実施するケースも見えてきた<sup>(38)</sup>。

## (2) 展開の歴史

最初の国際フランチャイズ展開を行った典型的な企業にはアメリカのヒルトンやマクドナルドがある。国際フランチャイズ協会の調査によると、1969年におけるアメリカの企業の14%が国際化をしていたが、進出先のほとんどは隣国のカナダであった。それ以後、アジア、欧州へも進出し発展していった<sup>(39)</sup>。

2015年度国際フランチャイジー TOP100を見ると、アメリカのチェーンが80で、もっとも多く、日本の1チェーンがこのランキングに入っている<sup>(40)</sup>。アメリカは過去から現在にかけて継続的にトップの位置を占めていることがわかった。2009年10月のアメリカのフランチャイズ協会（国際フランチャイズ協会）のホームページ上では、「推定で800以上のチェーンが国際化しており、毎年100チェーンが新たに国際化を開始していく」という記事があった<sup>(41)</sup>。

アメリカの次、フランスの国際フランチャイズ展開も成長を遂げてきた。上記のランキングでは、残りの20チェーンの内、同国のチェーン数が6チェーンである。また、ヨーロッパのフランチャイズ展開においては、同国のフランチャイズ展開が急激な発展を遂げてきており、ここ10年でチェーン数が倍増した。しかも、同国のフランチャイズ本部の3分の1近くは既に海外に進出している<sup>(42)</sup>。

なお、国際フランチャイズ展開において、アジアの代表となったのは日本である。上記のランキングに出たアジアの唯一のチェーンは日本の「公文」である。日本の国際フランチャイズ展開はアジアで急激な成長を遂げてきた。進出先は約8割がアジアで、それ以外アメリカがほとんどである<sup>(43)</sup>。

近年、アセアンで生まれたチェーンも国際フランチャイズ展開を行っている。例えば、フィリピン発のファストフード店「ジョリビー（Jollybee）」がアメリカ、香港、ブルネイ、ベトナム等に約50店舗を有している。また、マレーシアの「デイリーフレッシュ（Daily Fresh）」は国内の350店舗に対して国外に850店舗を持っている<sup>(44)</sup>。

以上のような状況、フランチャイズ方式は世界中に広がってきた。

最初に海外展開を行った日本の企業は外食企業であった。1974年に、北国商事（現在ホック）はアメリカで「どさん子ラーメン」を出店したことをきっかけに、同国の海外展開が始まった。しかし、当時の関係では、現地の店舗が同社の看板を借りて、ノウハウ指導を受けただけで、

食材は別のもので、結局正式な契約を結ぶことができなかった。ところが、同年、同社は日本で北国商事に材料を供給していた日清製粉とアメリカ三菱商事と現地法人となる合弁会社を設立し、同社の国際フランチャイズ展開が正式に始まった<sup>(45)</sup>。それ以来、日本企業は続々海外へ展開を続けており、拡大してきた。

特に、日本では近年少子高齢化が進んでおり、人口が減少してきている。その結果、国内市場が縮小する傾向にあり、国内市場の開拓が徐々にむずかしくなっている。そのため、日本のフランチャイズ本部は海外市場に目を向けている。その中、アジア諸国は経済が発展しつつあるから、魅力的な市場であると考えられている。

現在日本の国際フランチャイズ展開では「公文」がトップで、最も活発である。公文は教室として知られており、上記の2015年度国際フランチャイジー TOP100にも日本をはじめ、アジア全体における唯一の代表者としてはいていた。世界の48カ国に約7,800教室を展開しており、大きな規模に及んだ。また、生徒数は国内の147万人と比べ、海外の275万人は圧倒的に超えている。つまり公文のフランチャイズ展開は海外で大成功を遂げてきたと考えられる。この教室はストレート・フランチャイズ方式を中心に展開されている<sup>(46)</sup>。

なお、2012年度、JFAが正会員及び準会員の112社に国際フランチャイズ展開についてアンケートをし、その中の96社からの回答が集まった<sup>(47)</sup>。この結果では、48社が海外展開中であり、進出先や業種別の店舗数は表2-6で示されている。この表をみると、アメリカとカナダ以外は、全てアジア地域である。つまり、アジアはこのような企業にとっては、重点な市場であると理解できる。また業別から見れば、コンビニの店舗数が最も多いことから、国際展開が活性化している。

表 2-6 : 展開先国 (地域) 及び業種別店舗数

国・地域名	企業数	業種				店舗数	構成比 (%)	前回比増減
		CVS	小売業	外食業	サービス業			
韓国	14	9,170	2	117	97	9,386	34.8	965
米国	16	6,994	9	154	3	7,160	26.5	6,957
台湾	22	2,820	7	417	59	3,303	12.2	171
中国	27	1,572	20	1,008	15	2,615	9.7	656
フィリピン	8	329	0	1,943	1	2,273	8.4	44
タイ	16	724	4	511	0	1,239	4.6	167
カナダ	4	477	0	11	0	488	1.8	482
香港	15	0	1	153	2	156	0.6	16
シンガポール	11	0	3	118	0	121	0.4	17
インドネシア	9	50	0	64	23	137	0.5	85
その他	12	28	15	46	1	90	0.3	5
合計		22,164	61	4,542	201	26,968	100.0	9,565

(注) その他にベトナム、オーストラリア、ドイツ、インド、フランス、マレーシア、ロシア、ポーランド、エルサルバドル、ブルネイ等を含む。

出所：一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会

日本の小売企業の国際展開については百貨店、スーパー、コンビニなどを検討を見ていきたい。まず、百貨店の海外進出は高島のアメリカのニューヨーク進出で1958年から始まった。その後、東急、西武がアメリカにも進出した。1970年代まで、進出先はほとんど欧米であった。ただし、当時百貨店の進出は海外旅行に行った日本人観光客をターゲットする目的にあった。アジアでは早くから大丸が香港(1960年)やバンコク(1964年)に進出し、着実な地位を果たした。ところがこの地域が注目されるようになったのは1985年代からである。しかし、1990年代から徐々に撤退してきており、さらに2000年以降、海外における百貨店の姿をほとんど消していた<sup>(48)</sup>。

次に、スーパーの海外進出は百貨店と比べ15年ほど遅れた。1970年代前半、ヤオハンがブラジルやシンガポールに進出し、スーパーの海外進

出を始めた。1980年代後半以降に急速に課題してきており、進出先はほとんどアジア地域であった。この中、最も多いのは台湾であるが、今その多くは撤退している。その次、中国は二番目に多い国であった。その多くはヤオハンによる出店であったが、1997年に日本のヤオハン・ジャパンが撤退したため、この事業も清算された。そして、1980年代後半から、大規模のGMSやSC形態での出店が拡大してきた。この形態の出店が多い国は香港やマレーシアであった。<sup>(49)</sup>

そして、日系コンビニの国際展開に関しては第三章第二節の(2)を参考して欲しい。

なお、アセアン諸国における日系小売企業の進出は早くから始まった。1964年に、大丸がバンコクに出店し、そして、1980年代に入ると、伊藤忠、東急、そごう等の百貨店、ジャスコ、ヤオハンといったスーパーも参入した。また、1990年代に、西友も入った。ただし、1990年代からほとんどの企業が撤退してしまった。現在事業を残している企業は伊藤忠、イオン、ファミリーマート等である。<sup>(50)</sup>

### 第三章 コンビニの展開の現状

#### 第一節 日本におけるコンビニの展開の現状

##### (1) コンビニ業界の生成及び発展

コンビニはコンビニエンスストアの略称である。これは英語で「convenience」で、「便利」という意味がある。コンビニについては様々な定義されているが、通商産業省の商業統計では、売場面積50m<sup>2</sup>から500m<sup>2</sup>未満のセルフ店で、営業時間12時間以上かつ閉店時刻21時以降の小売店をコンビニエンス・ストアとして定義されている。<sup>(51)</sup>この定義では、営業時間が12時間以上とされているが、それは当初のことであり、今日のコンビニはほとんど24時間の営業となってきた。

コンビニはアメリカで生まれたといわれる。1927年にアメリカのサウスランド・アイス社は同国のテキサス州のオーククリフという町で元々氷小売販売店に卵や牛乳やパン等日用雑貨や食品も品揃えした。その理由は時代やお客様のニーズの変化に対応していくことにあった。それで、現在のコンビニの原型となる「コンビニエンスストア (=便利なお店)」が生まれた。毎日朝7時から夜11時まで営業するとされるから、「セブン・イレブン」という名で付けされた。<sup>(52)</sup>

その以降、ローソン氏によって同国のオハイオ州における設立されたローソンミルクでも日用品などの生活必需品も販売するようになり、コンビニへと変化した。そして、1959年に入ると、ローソンミルク社はアメリカの食品業界における大手のコンソリデーテッド・フーズ社の傘下となった。そこで、オハイオ州を中心に店舗展開を拡大してきた。つまり、同社のコンビニの運営システムは徐々に確立していった。<sup>(53)</sup>

1960年代以降、フランチャイズ方式により展開するため、コンビニの展開は急激に広がってきた。最初にコンビニ展開にフランチャイズ方式を導入したのはスピーディ・マート社であったが、同社は1964年にサウスランド社によって買収された。そこで、サウスランド社はスピーディ・マート社から取得したノウハウを継承し、改善した。同社は1968年にミシガン州サギノウのガープコ社に最初のエリア・ライセンス (エリア・フランチャイズ) を与えて以来、1978に入ると、20州で279店、また、1985年に24州で574店が、エリア・ライセンスによって展開を行ってきた。<sup>(54)</sup>

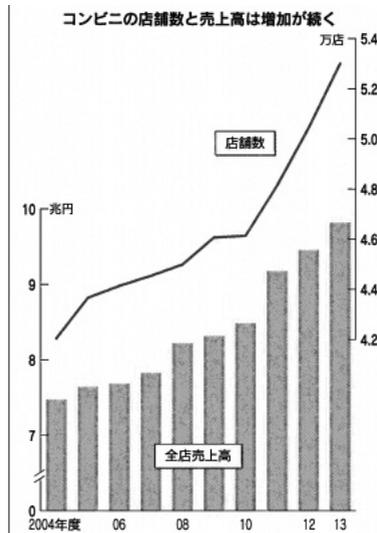
上記のコンビニ2社ともアメリカで順調に発展できなかった。サウスランド・アイス社は1991年に倒産し、日本のイトヨーカー堂によって買収され、現在「セブン・イレブン・インク (以下SEI)」という名前に改称した。それで、エリアライセンスを受けていた日本の会社はセブンイレブンの本部となり、「セブンイレブンジャパン (以下SEJ)」という名前へ改称した。その上、2005年にはSEIは完全にSEJの100%子会社となっ

た。そこで、アメリカにおける店舗網の展開はほとんどSEIによって運営されることになる。そして、セブンイレブンの海外における進出についても、SEIは現地の企業とライセンス契約を締結し、展開する形態は一般的である。また、もうひとつコンビニの会社、ローソンもアメリカにおいても失敗した。つまり、コンビニはアメリカで生まれたのに対して、本格的に発展を遂げたのは日本においてである。<sup>(55)</sup>

日本でコンビニが本格的に展開されたのは1974年のことである。イトヨーカー堂が1973年にサウスランド・アイス社とライセンス契約を結び、ヨークセブン（現在SEI）を設立した。翌年、セブンイレブン第1号店がフランチャイズ方式により東京で展開された。つまり、これはコンビニのフランチャイズのスタートでもある。また、1973年に西友ストアが日本発祥のコンビニとして埼玉県で「ファミリーマート」の実験第1号店を展開した。それに続き、1978年に同社はファミリーマートのフランチャイズ展開を始めた。<sup>(56)</sup>そして、1975年には、ダイエー社はアメリカのコンソリデーテッドフーズ社とコンサルティング契約を締結し、ダイエーローソンをダイエーの100%子会社として設立された。そこで、ローソンは日本にも入ってきた。この3社は続々店舗網を拡大してきていると同時に、他のコンビニチェーンも出現し、大きくなってきた。現在、全国で合計20チェーン以上の約5万店以上が展開されており、国内市場での競争が激化しているのである。<sup>(57)</sup>

なお、2004年度から2013年度にかけて、売上高でも店舗数でも急激に拡大してきた（図3-1）。全業界の売上高は約9兆8789億円以上で、店舗数は約53,355店という規模となった。その中、セブンイレブン、ローソン、ファミリーマートをあわせて、売上高が7兆5893億円以上で、店舗数が38,472店を有する。つまり、この3社は業界の約76%強を占めており、大手3社とされている（2013年）。<sup>(58)</sup>

図3-1：全国コンビニ店舗数推移



出所：日経流通新聞コンビニエンスストア調査第35回

現在、日本のコンビニ店当たりの人口は約2,300人となったことから、日本ではコンビニの普及を発達してきた。<sup>(59)</sup> コンビニは日本人にとって単なる小売店に留まらず、消費者の生活に欠かせない存在として位置づけをしてきた。コンビニでは、買物の他、様々なサービスを受けることができる。<sup>(60)</sup> それで、コンビニは日本社会において重大な役割を果たしているのである。

元々日本へ入ってきたコンビニの目的は当時拡大してきた百貨店、スーパーマーケット等大型店に対する伝統的な中小小売店の問題を解決することにあった。1970年代の初めまでには、米穀店や酒販店など中小小売店は生産性が低いとされてきた。中小小売店の多くは後継者がいないこと、大型店の進出による立地と人の流れの変化、大型店でよく売れる商品が中小小売店の手に入りにくいこと、人を募集しても集まらないこと、将来に対する不安など様々の問題に直面していたことで、百貨店、

スーパーなどとの競争のなかで、中小小売店の経営が不振に陥ってき<sup>(61)</sup>た。

このなか、コンビニの発展は中小小売店の経営を近代化するよう日本の流通革命における新しい側面を担うことになった。そのため、コンビニは既存中小小売店をフランチャイズ加盟店として組織化・近代化する形で事業化してきた。これがゆえに、各社は当初からフランチャイズシステムによる中小小売店の業態転換という独自の出店政策を展開しなくてはいけなかった。そこで、コンビニのフランチャイズ展開は既存の酒販店、米穀店、食料雑貨店等独立中小小売店をコンビニへ業界転換を行い、拡大していった。つまり、コンビニは大型店と独立中小小売店の中間帯に存在していたのである。実際に、イトーヨーカ堂が1974年に展開した第1号店は元々酒販店であった。<sup>(61)</sup>

既存商社をフランチャイズ方式によりコンビニへ業態転換したことで、コンビニ各社の展開は急激な発展を遂げてきた。コンビニのフランチャイズ店舗は次の3タイプに分けられている。一つ目、「Aタイプ」では、加盟店自身の土地の使用である。二つ目、「Bタイプ」では、本部が賃貸した物件を加盟者に転貸し、加盟店が内装投資を担う分担保である。三つ目、「Cタイプ」では、本部の物件を加盟者が受託運営するというものである。<sup>(61)</sup>当時の店舗展開は業界転換が多かったことから、「Aタイプ」が主流であったが、今日、新規出店が多くなり、「Cタイプ」が一般的となってきた。<sup>(61)</sup>

なお、1980年後半以降、コンビニ業界の店舗展開が徐々に拡大していった。そのため、展開のペースを加速するため、各社がエリアフランチャイズ方式を導入した。例えば、ファミリーマートは中部、九州等で地元企業と提携し、エリアフランチャイズ会社を設立し、現地で店舗展開を任せている。1992年始め頃まで、エリアフランチャイズ会社による店舗展開は13%に至った。<sup>(61)</sup>現実上、エリアフランチャイズ方式は後発チェーンを中心に先行するチェーンに対抗し、早期に多店舗化を実現す

るために採用したのである。<sup>(62)</sup>

## (2) 日本におけるセブンイレブンの展開の現状

コンビニは現在のように日本社会には着実な存在となってきたのは日本の独自のフォーマットがあるからと考えられる。アメリカでは失敗したのに対して、日本に入ってきて以来、コンビニ各社が長期的な努力を通じて、日本のコンビニの特徴としてされるノウハウやオペレーションシステムが蓄積されてきた。

まず、コンビニは「便利なお店」としてよく知られているが、この「便利さ(いわゆる利便性)」は市場によって異なってくる。例えば、アメリカのセブンイレブンは元々氷屋であったが、顧客のニーズに応じて、7時から23時まで営業し、牛乳や卵やパンを置いていた。また、その後、車社会が発展してきており、道路沿いの店にはタバコ、ドリンク、ドーナツ等を置いて、ドライバーをターゲットにした。そして、住宅地の近くの店舗にはミルク、加工食品、ドリンク等を品揃え、利便性を提供していた。この利便性は日本では24時間営業で、オリジナル食品や日用品や雑誌などの品揃えを行い、また各種のサービスを提供するという形で顧客のニーズに合わせて発展して<sup>(63)</sup>きた。今日、利便性はコンビニの最大の武器であるとされている。

コンビニは住宅地や職場等からすぐ近くにあり、年中無休でいつでも買物できる場所である。しかも、小さな面積では、食品、飲料、日用雑貨、雑誌、文房具、文庫等日常生活に必要な商品が約3,000アイテム前後揃<sup>(64)</sup>っている。この中、主力商品は弁当、おにぎり、サンドイッチ、そば、あげもの、おでん、中華まん等ファストフードであることから、近年コンビニ各社は力を入れているのである。このファストフードの中、あげもの、中華まん、おでんがカウンターフードと呼ばれ、「ついで買い」を促進してくれる存在となった。その理由で、各社は非常に注目を注いでいる。例えば、ローソンは「からあげケン」、ファミリーマート

は「フライドチキン」が大ヒットとなった<sup>(65)</sup>。また、日本のコンビニの商品構成をみると、ファストフード等の食料品、加工食品などを合わせ、売上高の割合は全体の約60%以上に至った<sup>(66)</sup>。これは1人暮らしが多い日本の社会から考えると理解できる。

そして、コンビニは単なる買物できる小売店に留まらず、ATMやコピー、ファクス機等を設定することで、様々なサービスを受けられる場所、生活に必要なあらゆる処理の窓口等となってきた。ここでは、コピー、ファクスはもちろん、公共料金及び税金の支払い、宅配のサービス、郵便ポスト、収納代行などのサービス、またバス、航空券、チケット、宝くじ等の購入もできる。さらに、近年住民票取次など行政関連サービスもできるようになり、コンビニは何でも提供できる場所となった。さらに、近年コンビニでは、イートインスペースが設立され、コンビニで飲食できるようになった。このように、日本社会には欠かせない存在となってきたのである<sup>(67)</sup>。

このような便利なコンビニを支えているのは独自の物流システムや単品管理の機能を担っている情報管理のPOSシステムである。コンビニは小さな面積で約3,000アイテム前後の商品を扱っているため、品目ごとの在庫量は極めて限られている。それで、店舗の小ロットの発注が必要となった。また、当初はそれぞれの提供者は個別に商品を配送していた仕組みであったため、店舗には1日に70台もの配送車が納品にきた<sup>(68)</sup>。そのため、店舗作業の邪魔や、道路や駐車場の混雑をもたらすに加え、流通費用も高い問題が挙げられた。このような理由で、セブンイレブンは「共同配送センター」という独自の物流システムを成立した。この物流システムでは、提供者の商品は全て物流センターに届けられて、それから店舗納品用に小分けされて、トラックに積み込まれ、各店舗へと配送されるのである<sup>(69)</sup>。このシステムの設立は店舗の在庫問題への解決である小ロットの発注も支えてきたのである。そして配送車は1974年における1日に70台から近年9台と減少した<sup>(70)</sup>。

現在、セブンイレブンの物流システムは表3-1で示されている。この表で見ると、商品はカテゴリーに応じて定温、常温、5℃、-20℃等に分けて配送されている。こうして、雑貨、加工品、冷凍品以外、鮮度が求められる野菜や弁当、おにぎり等チルド配送は1日に3回となり、朝食、昼食、夕食それぞれ人の食事時間に合わせた仕組みとなっている<sup>(71)</sup>。そのため、コンビニの中食の鮮度が高く評価されている。

表3-1：カテゴリー別・温度帯別共同配送一覧

	配送方法	配送温度	納品頻度	商品、カテゴリー
1	米飯共同配送	20℃管理	3回/日	弁当、おにぎり、焼きたてパン等
2	チルド共同配送	5℃管理	3回/日	調理パン、サラダ、総菜、麺類、牛乳、乳飲料等
3	フローズン共同配送	-20℃管理	週3-7回	冷凍食品、アイスクリーム、ロックアイス等
4	常温一括配送	常温管理	週7回	ソフトドリンク、カップ麺、酒類、雑貨類等
5	トーハン配送	常温	週6回	雑誌、書籍

出所：セブン&アイHLDS、事業概要-投資家向けデータブック（2013年度版、20頁）により作成

次に、日本のコンビニでは単品管理がPOS（「Point of sales」）という情報システムによって効率的に行われている。これは日本語では「販売時点情報管理」と呼ばれる。POSは元々はどのような年代の男女が、いつ、どこで、何を購入したのかというデータをリアルタイムで収集する役割を担うが、コンビニではPOSで収集した情報を解析し、その日の天候、気温、イベント等を見た上で、どんな商品がよく売れていることを理解する。そこで、コンビニ店舗は気候、気温、イベント等に合わせる発注をしておくことが一般的である。例えば、「例年の同時期より少し多めに売れ筋商品を発注する」、「少し厚めに商品をそろえておく」などがあ<sup>(72)</sup>る。また、このシステムは発注のみならず、納品、検品、廃棄処理、経費処理等も支えており、近年、フランチャイズチェーンによって広く採

用されつつある。

実際に、日本のコンビニでは、年間を通して、全商品の約60～70%が入れ替えられている。これは個店の差こそあるが、シーズンによって入れ替えを行うこととなる<sup>(73)</sup>。これは販売データで商品のライフサイクルを判断した上で行うのが多くある。そのため、POSシステムは大切な役割を果たしている<sup>(73)</sup>のである。

さて、以上の利便性を持ち、日本のコンビニの出店はドミナント出店戦略は主流となっている。これはエリア内に複数の店舗を集中的に展開すること。こうして、顧客に対する認知度が高くなり、物流システムも効率的に運営できるようになる。また、販売の促進も効果的に行われ、競争を阻止できるというようなメリットがあるといわれる。この出店戦略は日本のコンビニの特徴の一つとされる<sup>(74)</sup>。

もうひとつ、コンビニの店舗運営では、S&QC（サービス、クオリティ、クリンネス）が基本となっている。例えば、ファミリーマートではサービス（明るくスピーディでホスピタリティ溢れる温かい接客）、クオリティ（お客様が欲しい商品を、欲しい時間帯に、欲しい数量品揃えされている売場）、クリンネス（すみずみまで行き届いた清掃及び衛生管理）が極めて重視されている<sup>(75)</sup>。

以上のような特徴を持っており、コンビニは日本で大成功を達成してきた。その上、海外にも進出を加速するのは現在の事実である。

日本のコンビニ業界において、セブンイレブン、ローソン、ファミリーマート3社の規模は全チェーンの約7割以上を占めており、最大手3社と知られている（表3-2参照）。このなか、セブンイレブンの規模が最も大きく、業界のトップチェーンとして知られている。

表3-2：2013年度大手3社の店舗数及び売上高

チェーン名	売上高 (百万円)	比率 (%)	店舗数	比率 (%)
セブンイレブン	3,781,267	38.3	16,319	30.6
ローソン	1,945,394	19.7	11,606	21.8

ファミリーマート	1,862,728	18.9	10,547	19.8
計	7,589,389	76.9	38,472	72.2
全チェーン	9,878,915	100	53,355	100

出所：日経流通新聞コンビニエンスストア調査第35回により作成

2009年3月に日経産業地域研究所が全国の20～69歳の消費者約1,000人を対象にネット調査でコンビニの状況を尋ねた。この調査では、セブンイレブン、ローソン、ファミリーマートを最も利用する理由について調べていた。この結果は表3-3で表示されている。この結果では、ほとんどの評価ではセブンイレブンが圧倒的に高く評価されている。

表3-3：セブンイレブン、ローソン、ファミリーマートを最も利用する理由 (%)

	チェーン名	挙げた回答者数	近くにある。便利な場所にある	品ぞろえが良い。品がいつもある。買いたい商品	ほかのコンビニで扱っていない独自の商品が魅力。	品質が良い。	店舗がきれい。	店員の対応が良い。	商品を買ったときの特典やポイントなどが充実している。	Mなどのが充実している。コピー、チケット販売、AT	駐車場が広い。利用しやすい。	トイレ清潔。利用しやすい。
自宅近く	全体	999	86.6	18.9	8.4	5.6	10.5	12.2	7.8	14.7	18.1	3.6
	セブンイレブン	404	83.9	28.5	11.1	10.9	12.4	10.9	4.7	18.6	19.6	3.2
	ローソン	227	91.2	13.7	4.4	1.3	10.1	15.4	12.3	17.6	16.7	3.1
	ファミリーマート	171	83.6	11.7	7.0	2.9	8.2	10.5	12.3	13.5	19.3	6.4
通勤先近く	全体	745	83.6	21.2	7.9	6.8	7.8	9.3	5.1	10.2	15.2	3.2
	セブンイレブン	277	83.0	31.0	7.9	10.5	8.7	8.7	3.2	14.8	18.1	3.2
	ローソン	178	86.5	16.9	5.1	3.9	6.2	10.7	9.6	10.1	10.1	1.7
	ファミリーマート	121	78.5	14.9	9.9	4.1	9.9	10.7	9.1	9.1	19.0	7.4

出所：2009年3月における日経産業地域研究所のネット調査<sup>(注)</sup>

セブンイレブンはSEJによって運営されている。日本におけるコンビニのパイオニアとして、当初からずっとリーディングコンビニの立場で店舗網を拡大してきた。1973年にイトーヨーカ堂がサウランドアイス

社とライセンス契約を提携し、ヨークセブン（現在セブンイレブン・ジャパン）を設立した。同社は当初から酒販店をはじめ、中小小売店などを1号店からフランチャイズ方式によりコンビニへの業界転換を実施してきた。現在、一部の店舗が直営店であるが、フランチャイズ店が主流であることがわかる（表3-4参照）。この表では、同社のフランチャイズ店の割合は9割以上を占めており、年々拡大する傾向にある。

表3-4：セブンイレブンの年次別の店舗数・売上高（2004～2013年度）

年次	売上（百万円）			店舗数		
	全店舗	フランチャイズ店	フランチャイズ比率（%）	全店舗	フランチャイズ店	フランチャイズ比率（%）
2004	2,440,853	2,319,544	95.0	10,826	10,048	92.8
2005	2,498,754	—	—	11,310	10,404	92.0
2006	2,533,534	—	—	11,735	10,730	91.4
2007	2,574,306	—	—	12,034	11,230	93.3
2008	2,762,557	—	—	12,298	11,584	94.2
2009	2,784,997	2,657,774	95.4	12,753	12,140	95.2
2010	2,947,606	2,839,680	96.3	13,232	12,789	96.7
2011	3,280,512	3,189,317	97.2	14,005	13,607	97.2
2012	3,508,444	3,416,986	97.4	15,072	14,638	97.1
2013	3,781,267	3,685,095	97.5	16,319	15,879	97.3

出所：日経流通新聞コンビニエンスストア調査 により作成

セブン&アイHLDGS. コーポレートアウトラインにより作成

セブン&アイHLDGS.事業概要により作成<sup>(7)</sup>

日本のセブンイレブンはサウスランド社から導入したノウハウを受け取ったが、そのままの方式を採用しなく、日本の市場に合わせて手直し、今日まで独自のフォーマットを構築してきた。コンビニの出店戦略はドミナント戦略が一般的ではあるが、セブンイレブンは他の企業より積極的に活用している。同社は「近くて便利」というスローガンを持ち、エリア内に複数の店舗を集中的に展開している。現在国内の47都道府県の

内、沖縄県を除き、46地域で18,249店舗を展開している<sup>(78)</sup> (2015年12月時点)。これを2013年時点では16,319店で、全業界の3割強を占めていた (表3-2参照)。これはローソンとファミリーマートと比べ圧倒的な規模となった。そして、売上高でも約38.3%を占めていた (表3-2参照)。また、平均販売売上高 (日販) でみると、同社は66.4万円となったに対し、ローソンが54.4万円、ファミリーマートが51.7万円であることから、差が大きいのである (2014年度)<sup>(78)</sup>。近年売上高でも店舗数でも拡大しているが、現在国内市場が飽和状態になったから、同社は海外での展開を加速している。

## 第二節 コンビニの海外展開の現状

### (1) 海外展開の重要性

日本のコンビニは高度的な独自のノウハウを蓄積してきており、商品力、サービスに誇りを持ち、海外へ続々進出を加速している。この状況となっているのは国内市場における要因がある<sup>(79)</sup>とみられている。

まず、日本ではコンビニの店舗数が5万店になると飽和点にいたるとされている。2008年以降「タスポ」の導入で、自動販売機でタバコを購入していた顧客はコンビニで買うようになったことをきっかけに、各社は国内展開を拡大していった。そのため、2013年度時点では、全国の規模は53,355店に拡大してきた。つまり、国内市場が大量により飽和状況<sup>(79)</sup>となったと考えられる。

そして、今日日本では少子高齢化が進むと共に、人口が年々減少しつつある。これは日本社会の大問題となっている。2015年現時点の人口は約1億2,000万人以上ではあるが2048年に1億人以下となり、それから<sup>(80)</sup>だんだん減っていくと予想されている。そのため、国内市場には限界があり、国内の競争は激化しつつあることは言うまでもない。また、国内では同業のコンビニの各社だけではなく、惣菜、弁当等利益率の高い分野における多業態 (24時間営業スーパー、ディスカウントストア等) からも市

場のシェアを激しく競っているのである。<sup>(79)</sup>

そのような問題を解決するために、日系コンビニ大手3社のなか、セブンイレブンやファミリーマートのように、国内の既存店を強化する方向へ向かっているのに対して、ローソンのように既存店を強化すると同時に、店舗フォーマットを多角化するといった対策を採用している。<sup>(81)</sup> また、コンビニ業界に対する潜在的、将来性がある海外市場への進出を加速することも考えられる。つまり、ここ数年中国、韓国、台湾等をはじめ日系コンビニの海外進出が拡大しつつある。このような国は人口が多く、市場規模が大きいし、経済成長が著しく、所得標準の向上が進んでいる国であるとみられるからである。

また、コンビニは1人当たりGDPが3,000ドルを超えると普及段階に入るとされるが、近年アセアンの1人当たり所得が上昇してきた(図3-2参照)ので、その点でアセアン諸国は魅力的な市場であると認識されるようになった。そのため、日系大手コンビニ各社はこのような国へ目を向けるようになった。

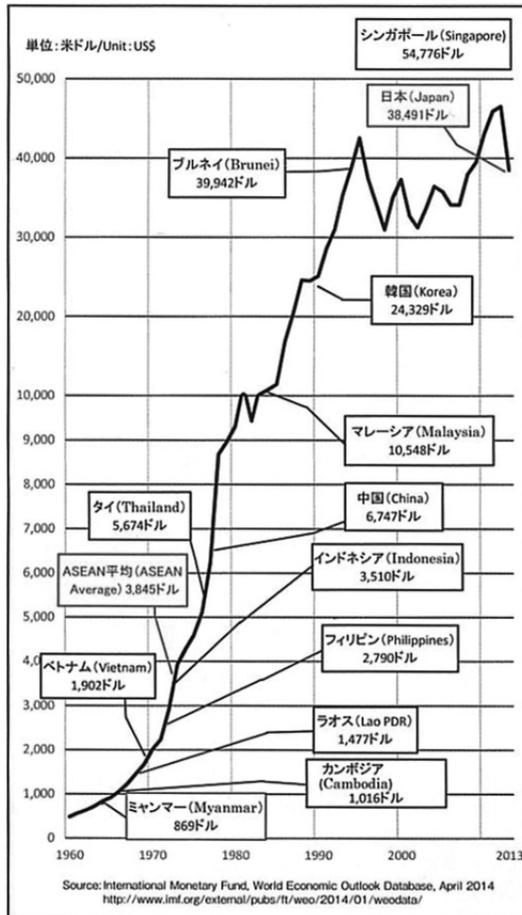
なお、コンビニ各社に対してはアセアン諸国は1人当たり所得の規模が魅力であるとともに、人口・経済規模・経済成長率、中間層・富裕層の増加、都市化率の上昇なども注目されている。このような基準を意識しながら、日系コンビニ各社はアセアンに展開を加速してきている。詳細は次章で参考して欲しい。

## (2) 海外展開の現状

川辺信雄<sup>(83)</sup>(2006)によれば、日系コンビニの海外展開の歴史は3つの段階に分けられる。

第1段階、1984年から1990年まで、「海外進出の黎明期」である。1984年におけるマイショップチェーンのシンガポールやマレーシア進出は日系コンビニの海外展開をスタートした。当時、現地で既にアメリカ系のサークルK、セブンイレブン等が進出しているが、日系コンビニは

図3-2：日本のGDP推移と各国の現在 (2013年、1人当たり)



出所：ASEAN情報マップ (2013年、4頁)

生鮮食品を取り扱うという特徴で位置づけを果たしていた。その後、1988年になると、ニコマートとファミリーマートが台湾に進出し、また、1989年に百貨店、スーパー等を経営する日本のスパークチェーンは韓国のコンビニ業界にも参入した。日系コンビニは続々海外にプレゼンスを出していた。進出方式は、エリアライセンス提携を採用するアメリカのセ

ブンイレブンと異なり、現地企業と合弁し、フランチャイズ方式を展開する形態が一般的であった。ところが、その後、ファミリーマート以外は全て様々な原因で海外における展開の姿を消していた<sup>(83)</sup>。

第2段階、1990年から1997年まで、「本格的海外展開」で、日系コンビニの海外展開が活発化する時期である。1991年になると、セブンイレブンはサウスランド社から日本のイトーヨーカ堂に買収され以来、セブンイレブンの運営は新設のSEJに管理されているが、海外での運営は引き続き米国の本部であったSEIによって管理されている。展開方式はライセンス提携を中心に行われていた。SEIは日本で独自の「単品管理」を支えるPOSシステムを設立したことで、経営運営が効率的にできるようになり、世界の各国で注目されていた。そこで、日系コンビニ各社は日系コンビニの特徴とされるノウハウを蓄積してきており、海外で活用するようになった。しかし、海外出店企業は大手3社やミニストップだけである<sup>(83)</sup>。

第3段階、1997年以降の「アジア通貨危機と中国進出」である。1997年にはタイで通貨・経済危機があり、他の国にも影響を与えたが、1998年後半から回復し、ファミリーマートやミニストップのようなチェーンは韓国などの市場で資本を出資し、店舗POSシステムを刷新し、温度帯別の共同配送システムを構築、各店舗を日本型へと順次改装をするといった努力で海外での促進を進めてきた<sup>(84)</sup>。また、1990年代の後半から急成長を遂げた中国には日系コンビニ各社は徐々に<sup>(84)</sup>入ってきた。現在における各社の海外展開は表3-5で示されているのである。

表3-5：国別日系コンビニ各社の店舗数

国	セブン イレブン	ファミリ- マ- ト	ローソン	ミニ ストップ	合計
日本	18,099	11,475	12,276	2,195	44,045
アメリカ	8,311		3		8,314
メキシコ	1,882				1,882

カナダ	502				502
韓国	7,709			2,179	9,888
中国	2,128	1,467	507	59	4,161
台湾	5,018	2,973			7,991
タイ	8,510	1,123	32		9,665
フィリピン	1,479	117		519	2,115
マレーシア	1,883				1,883
シンガポール	468				468
インドネシア	189	25	49	6	269
ベトナム		85		24	109
オーストラリア	620				620
ノルウェー	156				156
スウェーデン	189				189
デンマーク	190				190
海外合計	39,234	5,790	591	2,787	48,402
合計	57,333	17,265	12,867	4,982	92,447

※セブンイレブン：2015年 9 月 末、ファミリーマート：2015年11月 末、ローソン：2015年 2 月 末、ミニストップ：2015年11月 末  
 出所：コンビニ各社ホームページにより作成

この表で見ると、国内の最大手のセブンイレブンは海外でも負けず、アメリカ、ヨーロッパ、アジアを含めて、世界の16国・地域において、39,234店の最大の店舗網を有する。その一方、他の3社はアジアを中心に展開している。ファミリーマートは国内で第3位の規模ではあるが、海外展開に積極的に力を入れており、5,790店を有することで、第2位の規模となった。それに対して、ローソンは国内展開を活発に進めているが、海外の店舗数は591店に過ぎなく、セブンイレブンとファミリーマートとはかなり出遅れであるとみられる。最後に、国内で第5位を占めているミニストップは国内よりも海外展開が拡大してきた。

また、アジアの中では、主要市場となっていた韓国、台湾、中国の他にアセアン諸国でも日系コンビニが多くみられる。これらの国では、高

い経済成長が続き、所得も増加している。そのため長時間で経営し、年間休憩せず、食料、日用品がほとんど扱っているといった利便性を持っている小型小売店のコンビニを求めるようになると思われる。ところが、アセアンの10カ国の中で、2015年時点日系コンビニが既に入った国はタイ、フィリピン、マレーシア、インドネシア、ベトナム、シンガポールのみである。

コンビニのフランチャイズといえば、本部と加盟店との関係をよく考えているが、日系コンビニの国際フランチャイズ展開に関しては、メインに日系コンビニ本部と現地パートナー（マスターフランチャイジー）との関係に焦点を当てる。海外における日系コンビニのフランチャイズ展開方式は現地パートナーとマスターフランチャイズ契約によるものが基本である。日系コンビニ4社のなかで、ファミリーマート、ローソン、ミニストップ3社の進出は直接投資によるものがほとんどである。つまり、各社は現地で合弁会社を設立することが一般的である。その一方、セブンイレブンは出資を行わず、すべて現地のパートナーを相手にストレートフランチャイズ契約を締結するケースが多くみられる。ここで、セブンイレブンの海外における進出方式を紹介する。

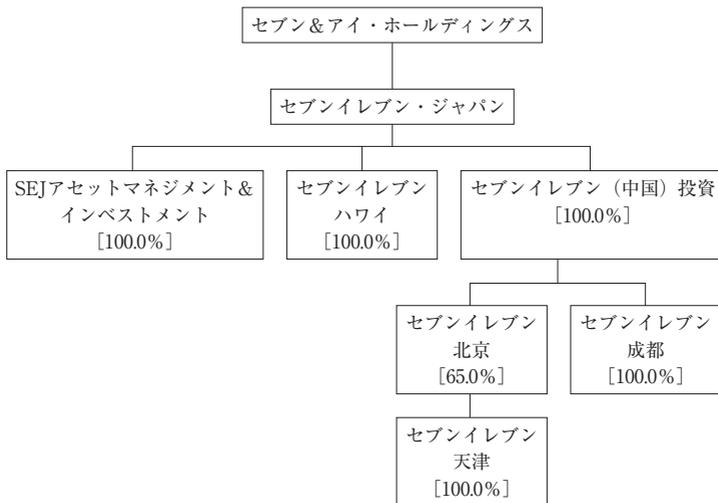
セブンイレブンは海外に進出するとき、マスターフランチャイズ方式により店舗を展開しているが、進出先に応じて、次の三つの方式で行われている。

第1に、アメリカ、ハワイ、中国（北京・天津・成都）ではSEJは子会社を設立し、店舗を展開・運営する。これは図3-3で表示されている。これらの地域の子会社はアメリカがセブンイレブンインク（100%出資）、ハワイがセブンイレブンハワイ（100%出資）、中国がセブンイレブン（中国）（100%出資）である。セブンイレブン（中国）はさらに北京、天津、成都においてセブンイレブン北京（65%出資）、セブンイレブン天津（100%出資）、セブンイレブン成都（100%出資）という子会社を設立し、北京、天津、成都で店舗の展開を運営する。

第2に、中国の山東省及びメキシコでは、SEJは関連会社を設立する。山東省でセブンイレブンジャパン (20%) やセブンイレブン (中国) (15%) や現地の衆地集団有限公司 (65%) の出資により、山東衆邸便利生活有限公司を設立した。

第3に、以上の地域以外では、同社の100%子会社であるアメリカのSEIが海外の有力な現地パートナーとマスターフランチャイズ契約を提携し、現地における店舗展開の権利を現地パートナーに与える (図3-4参照)。つまり、同社はストレートフランチャイズ方式を採用することから、現地パートナーは自分自身でその国で店舗を展開することになる。なお、SEIは、日本とハワイ以外、各国のセブンイレブンにエリアライセンス権を付与しており、エリアライセンス<sup>(86)</sup>ーから支払われるロイヤルティはSEIの収入に計上されている。

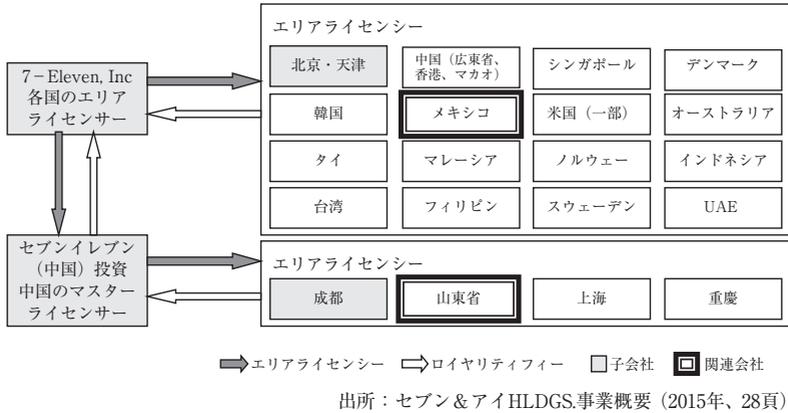
図3-3：セブンイレブンのマスターフランチャイズ方式 (子会社設立方式)



(注) [ ] はグループの持分比率

出所：セブン&アイHLDGS.事業概要 (2015年、28頁)

図3-4：セブンイレブンの海外展開方式



## 第四章 アセアンにおける日系コンビニの店舗展開

### 第一節 アセアン諸国の概要

#### (1) アセアンの概要

アセアンは1967年に設立され、現在の加盟国はタイ、シンガポール、マレーシア、インドネシア、フィリピン、ベトナム、ミャンマー、ラオス、ブルネイ、カンボジア10カ国となった。このグループの中では、商品・人・サービス・資本・情報などが国境を越え、自由な移転し、経済活用の提携を加速する目的を加盟国が目指している<sup>(87)</sup>。近年、日系企業はこれらの国において事業を促進する傾向にある(表4-1参照)。海外市場のトップ10カ国の中、アセアンからは4カ国も入っているのである。つまり、日系企業各社はこれらの市場を重視しているといえる。その理由としては、以下のようにあると考えられる。

表 4-1 : 日本企業の進出国Top10

No	国名	件数	No	国名	件数
1	中国	6,091 件 (24.2%)	6	台湾	989件 (3.9%)
2	アメリカ	2,276件 (13.4%)	7	インドネシア	862件 (3.4%)
3	タイ	1,853件 (7.4%)	8	イギリス	847件 (3.4%)
4	香港	1,220件 (4.6%)	9	マレーシア	829件 (3.3%)
5	シンガポール	1,111件 (4.4%)	10	韓国	815件 (3.2%)
12位 : ベトナム612件 (2.7%)    43位 : カンボジア35件 (0.1%)    圏外 : ミャンマー					

出所 : 東洋経済「海外進出企業総覧2013年版」<sup>(88)</sup>

まず、日本とアセアンは、地理的にも近接し、文化の類似点があるため、日本の小売企業にとっては海外出店の初期段階から有利をもたらすのである<sup>(89)</sup>。また、この地域の人口規模はかなり大きい。2013年の人口から見ると、世界人口の69.5億人のうち、アセアンが6.2億人であり、9%を占めていたが、年々増加しつつある。2030年に入ると、同地域の人口は7億人に達成する見通しである。そのため、人口が徐々に減少しつつある日本と比べ、アセアンは巨大な市場としてみられる<sup>(90)</sup>。特に、10カ国の中で、インドネシアの規模が最も大きく、40%を占めているし、世界4位の規模でもある。つまり、消費者を求める日本の小売企業はこれらの国の市場には将来性のあり、期待できるものとなってきた。そして、人口の構成を見ると、タイやシンガポールを除き、ほとんどはピラミッドの構成である。このなか、15以上65歳未満の人口の割合が高い。つまり、これらの国では若年層が豊富、「人口ボーナス期」に差し掛かっているのである<sup>(90)</sup>。さらに、若年層は増加する傾向にある。若年層を中心的なターゲットとしている近代小売業、とりわけコンビニ業界の立場から見ると、豊富な市場であるとみられる。

次に、アセアンの経済発展は急激な成長を続けてきたとみられる。GDPでは、アセアンは2013年度では2兆4,065億円で、世界の2%の規

模であったが、2019年になると3兆6,084億円となり、世界の3%へ上昇する見通しである。この中で、規模が最も大きい国は順番にインドネシア(36.2%)、タイ(16.1%)、マレーシア(13.0%)、シンガポール(12.3%)、フィリピン(11.3%)、ベトナム(7.1%)、ミャンマー(2.3%)、ブルネイ(0.7%)、カンボジア(0.7%)、ラオス(0.4%)<sup>(91)</sup>。そのため、上位の6カ国はアセアンの主要国であるとされる。

この中、シンガポールは他の国より先に高い成長率を維持してきた<sup>(92)</sup>。残りの国で成長率が高く、2010年の成長率は、タイが7.5%、マレーシアが6.7%、フィリピン7.0%、インドネシア6.0%、ベトナムが6.5%である。しかも、表4-2で表示されている2000~2010年の成長率からみると、これらの国の経済の規模が拡大していると考えられる。そして、GDPに占める消費支出の割合は過半で、相当高い指数である(表4-2参照)。

表4-2：中国、ベトナム、インド、インドネシア、フィリピン、マレーシア、タイの平均経済成長率(2000年~2010年)

	実質 GDP成長率 (2010年、%)	2000~10年 GDP成長率 (年平均、%)	GDPに占める消費 支出の割合 (2009年、%)
中国	10.5	10.3	34.0
ベトナム	6.5	7.2	68.0
インド	9.7	7.1	56.0
インドネシア	6.0	5.2	57.9
フィリピン	7.0	4.8	72.0
マレーシア	6.7	5.0	50.7
タイ	7.5	4.4	54.9

出所：IMF、Euromonitor International「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」<sup>(93)</sup>

もうひとつ、前章で述べたように、アセアン国々の1人当たり所得(1

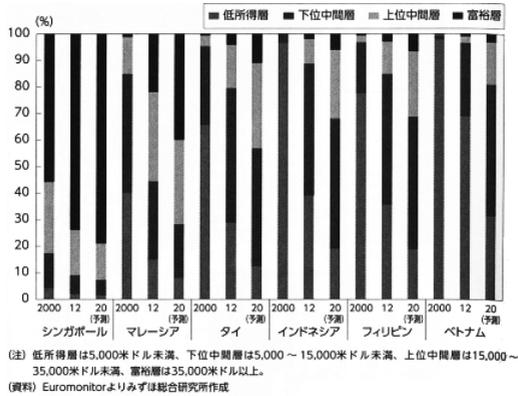
人当たりGDP) でみれば、日系コンビニにとって魅力的な市場である。2013年度の平均規模は3,845ドルとなった。この中で、シンガポールは54,776ドルにと、圧倒的に多く、日本の38,491ドルをかなり超えている。次にブルネイー (39,942ドル)、マレーシア (10,548ドル)、タイ (5,674ドル)、インドネシア (3,510ドル) である。これをみると、3,000ドルとなると、普及ができるとされるコンビニにとっては良い条件となる。次に、フィリピン (2,790ドル) やベトナム (1,902ドル) はまだ3,000ドルに達していないが、高い経済成長率が維持されているから、3,000ドルへ近づいていく見通しである。残りのラオス (1,477ドル)、カンボジア (1,016ドル)、ミャンマー (869ドル) は拡大しつつある傾向にある<sup>(94)</sup>。

この1人当たり所得が増加すると共に、購買力を持った中間層、富裕層も着実に拡大しつつある。中間層ではアッパーミドル層 (上位中間層) やローワーミドル層 (下位中間層) に分けられる<sup>(95)</sup>。アセアン主要国の中、シンガポールはもちろん、他の国のアッパーミドルや富裕層が年々拡大してきている (図4-1参照)。また、図4-2で示したように、アッパーミドルや富裕層が年々拡大していくなか、インドネシアの増加が著しいものである。特に、2020年にはアッパーミドル層が7,000万人へも拡大する見通しとなるため、評価が高い市場となる。

つまり、これらの国では、消費者のニーズが多様化してきており、価格だけではなく、ワンランク上の品質・サービスを求める傾向が一層強まることが予想される。この点を見れば、日本で大成功を果たしてきたコンビニが入ると、独自のノウハウを持ち、24時間営業を設定し、安全・清潔な店舗として、良質の食事や商品を提供することで消費者の支持を拡大していくのである<sup>(96)</sup>。

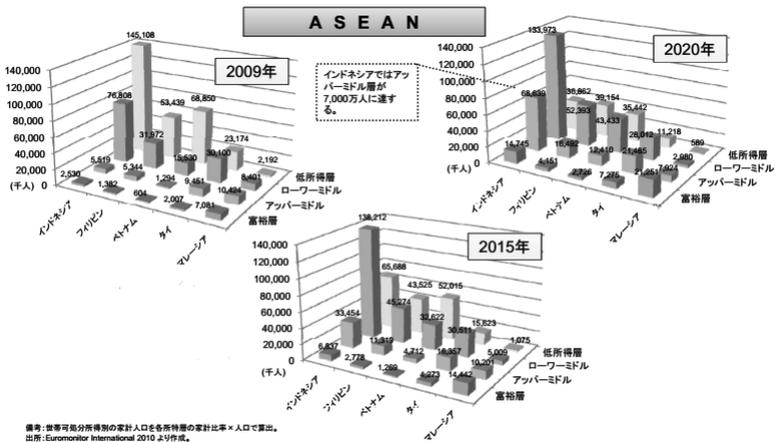
さて、コンビニの海外展開は都市部を中心に行われている中、アセアンの主要国は都市の人口が増加しつつある。これは都市化率を見れば理解できる。表4-3で示すように、シンガポールは最も高く1975年から全国が都市となった。残りの国は1975年からはかなり大幅に都市へ変化

図 4-1：所得階層別世帯比率の推移



出所：みずほ総合研究所 (2014年、49頁)<sup>(97)</sup>

図 4-2：所得上昇・中間所得増加の推移 (2009年-2015年-2020年)



出所：「アジア売れ筋商品調査」(ジェトロ、11頁)

してきた。このため、都市を中心にドミナント戦略によるコンビニの店舗展開は極めて有利な条件となる。

表 4-3 : アジア諸国の都市化率

	1975年 (%)	2010年 (%)	一人当たりGDP (2009年) (ドル)
日本	56.8	66.8	39,731
シンガポール	100.0	100.0	37,597
香港	89.7	100.0	30,088
韓国	48.0	83.0	19,141
台湾	43.9	58.6	17,024
マレーシア	37.7	72.2	6,955
フィリピン	35.6	48.9	1,745
中国	17.4	47.0	3,678
インドネシア	19.3	44.3	2,249
タイ	23.8	34.0	3,972
ベトナム	18.8	30.4	1,052

(資料) 都市化率はUnited Nations、World Urbanization Prospects: The 2009 Revision.台湾はADB Key Indicators. 1975年、2008年のデータ。一人当たりGDPは各国統計<sup>(98)</sup>  
出所：大線啓一郎「変わるアジア新興国の大都市」

また、都市化率をみると、シンガポールは都市化率が100%である。そして、残りの5カ国が上昇している。コンビニの展開は人口の密度が高い地域を中心に行われることから、これらの国の都市化率が上昇していることは、コンビニの発展には良い条件となっている。

以上のような理由で、アセアン、とりわけ主要国の6カ国は日本小売企業の注目を引いている。特に日系コンビニにとっては将来性のあり、魅力的な市場であるとされるから、近年各社はこの地域で展開を加速してきているのである。

## (2) 主要6カ国の市場の概要

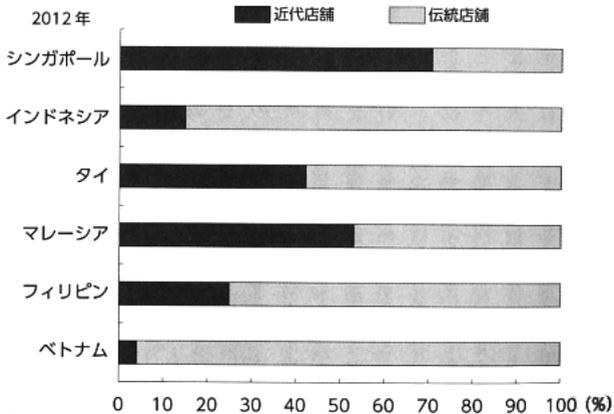
タイ、インドネシア、マレーシア、シンガポール、フィリピン、ベト

ナムは欧米、アメリカなどの国と異なり、独特な特徴を持っている。

まず、小売市場では、スーパーマーケット、百貨店、コンビニ等近代小売業より、市場、屋台、個人商店等伝統的小売業のプレゼンスが圧倒的に大きいことはこれらの国における共通の特徴である。図4-3では、シンガポールを除き、他の5カ国は伝統的の割合はきわめて高い。この中で、特にベトナムが1位、インドネシア2位、フィリピンが3位となった。つまり、日常生活では伝統的小売に依存していると考えられる。伝統的小売の中、市場や個人商店等は国によって違う呼び方で名付けられているが、一般的には、個人商店を「パバママストア」(零細店)、市場を「ウエット市場」(生鮮市場)と呼んでいる。<sup>(99)</sup>表4-4では、国別の小売の特徴が示される。

図4-3：アセアンの主要国の食品・日用品店における伝統的店舗及び近代店舗の割合

図表2 ASEAN各国の食料雑貨店販売額に占める近代店舗の割合



(注) 近代店舗はコンビニやスーパーなどのチェーンストア。伝統店舗は家族・個人経営者(いわゆるパバママショップなど)。

(資料) Euromonitorよりみずほ総合研究所作成  
出所：みずほ総合研究所 (2014年、35頁)

表 4-4 : 各国の買い物をする場所の特徴

国	主な買い物チャネル	特徴・トレンド
インドネシア	ワルン (小規模雑貨店) パサール (生鮮市場) 地場企業のコンビニエンスストア	・ジャカルタは大小さまざまな出店ラッシュ ・休日は家族と大型ショッピングセンターで買い物
フィリピン	サリサリ (小規模雑貨店) ハイパーマーケット	・伝統小売をいくつか、大型ショッピングセンターの利用も拡大中
ベトナム	生鮮市場 近所の伝統小売 スーパーマーケット	・徐々に近代化しているが、バイク利用のため大型ショッピングセンターでの買い物はしにくいのが課題
タイ	コンビニエンスストア 食料雑貨店 ハイパーマーケット	・郊外に大型店、都市部に小型店の構図 ・休日は家族と大型ショッピングセンターで買い物
マレーシア	ハイパーマーケット 食料雑貨品店	・休日は自動車でハイパーマーケットにまとめ買い、足りないものを平日雑貨店で追加購入
注) 伝統小売り：食料雑貨品店、近所の伝統的小規模小売り、生鮮市場 (Wet Market) 近代小売り：コンビニエンスストア、スーパーマーケット、ハイパーマーケット、ショッピングモール 出張：川津 (2012年、67頁) <sup>(100)</sup>		

このように、アセアン諸国における伝統小売の規模が大きいことから、この地域で近代小売への開拓の余地があると理解できるが、その一方、長年にわたる伝統小売に依存してきたアセアンの消費者はコンビニをはじめ近代小売へ変換するには、長期の期間を通すことも考えられる。

そして、もう一つ特徴としてあげられるのは、物流システムである。これは、日本と違って、整備されていないことである。日本の流通シス

テムは中間流通（問屋）の存在が大きく、特異なものであることは世界によく知られている。アセアンではこの問屋システムが未成熟であることから、小売商はそれぞれのメーカーから直接に購入するか、メーカーの販売代理商を通じて取引するなどが多いが、代理商が存在しても、単なる仲介役となり、商品はメーカーから直接に小売商に発送されるのは一般的である。こうして、小売商は商品のメーカーごとに発注をするようになり、商品の小口の仕入れや多頻度配送等ができなくなる。<sup>(101)</sup>

以上のような特徴で、アセアンの市場は有望な市場であるが、日系コンビニをはじめ、外資小売企業の運営には様々の問題が存在しているのである。このため、日系小売業はこれらの特徴を認識しながら出店する必要となる。

なお、この6カ国のコンビニ業界に関しては、これらの国においては地元系・欧米系・日系のコンビニチェーンが共存しており、激しく競争している（表4-5参照）。これをみると、この6カ国のコンビニ業界の概要が見えてくる。

タイではセブンイレブン、ローソン、ファミリーマート等日系コンビニチェーンに加え、テスコが営業するテスコ・ロータス・エクスプレス（Tesco Lotus Express）、または地場企業が営業するフレッシュマート（Fresh Mart）、トップスデイリー（Tops Daily）等多くのチェーンが1万店以上を展開している。この中で、セブンイレブンの割合が最も多く、約78%強を占めている<sup>(102)</sup>（2014年）。

インドネシアはコンビニの店舗数が最も多く、約22,000店以上が展開されている。このなかで、地場企業のコンビニチェーンが大きな割合を占めている。大手3社のインドマーレット（Indomaret）、アルファマート（Alfa Mart）、アルファミディ（Alfa Midi）は地元チェーンであり、全業界の約94%を占めている。外資チェーンには日系の4社のほかに、アメリカのサークルK、デイリーファームホールディングス社のスターマート（Star Mart）、イギリスのエーエムピーエム（am/pm）等あるが、比率が非

常に小さい。<sup>(103)</sup>

マレーシアでは、24 エキスプレス (24Xpress)、ハッピーマート (Happy Mart)、クイックアンドイージー (Quick & Easy) など数店舗数から数十店舗数の小規模なコンビニチェーンが多い。外資系コンビニには日系のセブンイレブン、アメリカ系のサークルKがある。また、KKスーパーマート、99スピードマート (99 Speed Mart) 等ミニマーケット等がここ数年急速に店舗数を増やしている。そして、トリート (Treat) 等ガソリンスタンド併設のコンビニもよく見かける。同業界の各チェーンのなか、セブンイレブンは最大手となっている (2014年末約82%)。2番目に規模が大きいチェーンはKKスーパーマート (KK Supermart) であるが、1位のセブンイレブンと比べ差が大きい。<sup>(104)</sup>

シンガポールにおいては、日系のセブンイレブンや政府系のNTUC フェア・プライスが経営する「チアーズ」(Cheers) やガソリン併設の「フェアプライスエクスプレス (Fairprice Express)」がシェアを競争している。<sup>(105)</sup>

フィリピンには外資系、とりわけ日系のコンビニは大きな役割を占めている。2014年にセブンイレブン、ミニストップ、ファミリーマートの割合が約94.6%であった。このなか、セブンイレブンが約62.9%を占めており、最大の規模となった。他の外資系のチェーンはサークルKがあるが、規模が小さい (0.2%に過ぎない)。地元のチェーンにはアルファマート (Alfamart) 等であるが、店舗数も売上高の規模が小さい。<sup>(106)</sup>

ベトナムでは現在、コンビニがまだ創成期の段階であることから、近年ミニスーパーやコンビニの出店が増加している。<sup>(107)</sup>ところが、2014年に、小売業に占める割合は低い (0.1%)。同国では地場企業の運営するコンビニ形態の「ハプロマート」(Hapro mart) や「サートラーマート」(Satra Mart) 等のほかに、サークルK、ビーズマート (B'sMart)、ミニストップ、ファミリーマート、ショップアンドゴー (Shop&Go) 等外資系のコンビニも参入しているから、ホーチミン市を中心にコンビニの姿が徐々に現

れるようになった。同国のコンビニ業界の中で、ファミリーマートの進出規模がもっとも多く、一位を占めている。次にビーズマートであり、3位を占めるのはショップアンドゴーであるが、この3社の売上高は7,826億ドン（約42.3億円）<sup>(108)</sup>に過ぎない。ミニスーパーもあわせれば、2014時点でのコンビニ型の店舗数は440店である。つまり、ベトナムでは、コンビニの展開には余裕があると考えられる。<sup>(109)</sup>

表 4-5：アセアンにおける代表的なコンビニチェーン

国	日系コンビニチェーン		他の外資チェーン		地場のチェーン	
	チェーン名	地位	チェーン名	地位	チェーン名	地位
タイ	セブンイレブン	◎	テスコ・ロータス・エクスプレス	○	フレッシュマート	△
	ファミリーマート	△	ミニビッグC (Mini Big C)	△	108ショップ	△
	ローソン108 108ショップ	△	Max Valu Tanjung	△	トップステイラー	△
インドネシア	セブンイレブン	△	サークルK	△	インドマーレット	◎
	ローソン	△	スターマート (Star Mart)	△	アルファマート	○
	ファミリーマート	△	エーエムビーエム	△	アルファミデイ	△
	ミニストップ	△	サークルK	△	ヨーマート (Yomart)、エスビーマート (SB Mart)、インドマーレットポイント (Indomaret Point)、アルファエクスプレス (Alfa Express)	△
マレーシア	セブンイレブン	◎			KKスーパーマート	○
					24 エクスプレス、ハッピーマート、クイックアンドイージー、99 スピードマート、トリート等のガソリンスタンド併設のショップ等	△
シンガポール	セブンイレブン	◎			チアーズ	○
					フェアプライスエクスプレス	△
フィリピン	セブンイレブン	◎	サークルK	△	アルファマート	△
	ミニストップ	○				
	ファミリーマート					
ベトナム	ファミリーマート	◎	ビーズマート	○	コーオップフード (Co.opfood)、ニューチョー (New Cho)、ショップアンドゴー、ハープロマート、サートラーマート等	△
	ミニストップ	△	サークルK	△		

◎：第1位 ○：第2位 △：第3位から

出所：「アジア小売市場の実態調査」により作成  
 「Singapore Retail Food Annual 2014」により作成  
 「マレーシアにおけるコンビニエンスストア調査」により作成

### (3) タイ及びインドネシアの市場の概要

アセアンの主要国の中でも、タイ、インドネシアはそれぞれの特徴を持ち、日系コンビニの注目を寄せている。このなかでは、日系コンビニのプレゼンスが最も大きい市場はタイである。そして、日系コンビニ4社が既に揃っているのはインドネシアである。タイにおけるコンビニの成長が目覚ましいのに対して、インドネシア人口の規模が大きい、またはここ数年急激な成長率を維持していることから、市場の拡大が最も期待されている。この2カ国の市場は下記のようにそれぞれ特徴を持っている。

タイはアセアンのなかで人口が2番目に多いが、他の国より先に高齢化社会を迎えている。同国では、一都市に人口が集中し、一極集中型の都市の現状がよく知られている。このため、首都バンコクは都市人口の68%、国民総生産の50%を占めるのである。そして、中間層の割合は国全体の70%を占めており、特に、バンコクだけを見れば、全世帯における中間層の割合は80%まで拡大してきたことから、近年外資企業の進出が著しい。<sup>(110)</sup>百貨店やスーパー等の出店はバンコクに集中していた。そのため、大規模ショッピングセンターや総合店はバンコクのような都市部では一般的となった。ただし、首都バンコクを除けば、大都市が発展しておらず、伝統的小売業の存在感が大きい。つまり、都市と地方では人々の平均所得が大きい差が存在している。<sup>(111)</sup>

次に、小売規模をみれば、Euromonitorの統計では、2004年の小売市場は約2兆6,000億パーツ(約9兆円)であったが、10年間に渡って、高い成長率(5.6%)を続け、2014年には1.7倍に拡大してきた。<sup>(112)</sup>そして、今後5年間の小売市場は6.4%のペースで伸びていき、過去10年の成長を上回ると予想されている。Euromonitorは2019年の同国の小売市場は約4兆パーツ(約12兆円)に達成すると予想している。<sup>(112)</sup>

同国の小売業界においては、地場(民族系)、欧米系、日系の小売が同時に市場のシェアを競争している。<sup>(113)</sup>この中で、外資の小売企業が多くみ

える。これを主要小売プレーヤ（ブランドオーナー）をみるとわかる。2014年の上位3社とも外資系である。日系企業は1965年における日本の百貨店「大丸」の進出が最初のものとなった。同社は当時長らくタイ小売業界でトップを占め続けた。<sup>(114)</sup>その後、そごう、伊藤忠、イオン、フジ、ヤオハン、阪急、西友ファミリーマートなどスーパーマーケット、百貨店、コンビニといった企業が急激に入ってきた。しかし、1997年に金融危機があり、それ以来、様々な原因で、ヤオハン、大丸、そごう、阪急、西友が徐々に同国で姿を消していた。<sup>(115)</sup>

タイにおいて展開するとき、小売企業は以下のような特徴を留意する必要がある。

まず、上記に述べたように、同国の物流システムである。ここでは、メーカーから小売企業まで直納される方式や、メーカーからディストリビューションセンター（DC）や卸売業者、輸入商社などを経由して納品される方式など多様な流通構造が存在している。業界のなかで、ハイパーマーケット等大型店舗を展開する企業が自社のDCを持ち、利用するのに対して、その一方、コンビニは外部のDCに業務委託しているケースが多い。特にコンビニはほとんど自社で流通センターを持たずに、合弁企業の設備を利用することが多いようである。<sup>(116)</sup>

また、タイは他の国と比べ、物流等事業環境は整っているといわれているが、バンコクでは交通渋滞が大問題となる。このため、大型車（トラック）の乗り入れに対する規制が厳しく、昼間はトラックの運送はできない。そこで、配送はピックアップトラックや二輪車で行っている企業は多い。<sup>(117)</sup>

次に、タイでは屋台文化が既に庶民の生活まで深く浸透してきている。同国では毎日の食事は屋台を中心に済ませるから、タイのコンビニの隣に屋台が存在している景色がよくみられる。<sup>(118)</sup>そこで、屋台と共存する企業もみられる。

もう一つ、タイにおける店舗のリース契約は25年から30年と長期に渡

る期間となるが、リース料は「一括前払い」であるから、途中で解約すれば膨大な違約金を負担することになる。<sup>(119)</sup>

以上のようなタイの市場の特徴があるから、タイ市場は魅力であると同時に、多少リスクを与える可能性もあることから、タイへの進出において日系コンビニは検討の必要性がある。

インドネシアは人口規模が大きく、世界4位及びアセアン1位を占めている。アセアン全体を見ると、約40%の割合に至った(2013年度)。これからすると、消費者市場としては大きな規模であるといえる。また、人口構成では、生産年齢人口や約67%である(2014年)から、若い国だとみられる。それに毎年、人口は1%強の増加を続けている。<sup>(120)</sup>

なお、同国は18,110ほどの島々で構成されているが、全人口の約6割は首都ジャカルタのあるジャワ島に集中しており、その他は残りの約16,000島々に分散している。この中、約49%は農村で生活しているが、同国の都市化が進んでいることから、近代小売に対しては将来性のある市場である。<sup>(121)</sup>

インドネシアは人口規模が大きく、経済規模も大きい。2013年度のGDPはアセアンの約36.2%を占めている。GDPからみてもトップである。また、1人当たり所得では、3,000ドルを越えており、アセアン平均の3,845ドルを突破する目前である。また、中間層の人口は約60%で、とりわけジャカルタだけを見れば70%まで及んでいる。特に、インドネシアのアップーミドルの拡大は最も速くなり、2009年度の約500万人から2015年に約3,300万人となり、その上2020年に入ると、7,000万人に突破すると予想されている(図4-2参照)。これは、中間層を対象としているコンビニ業界にとっては魅力的な市場である。<sup>(122)</sup>

なお、同国の小売業は伝統的小売の役割が大きい。現地でのヒアリングによると、「伝統的小売業は7割で、近代的小売業は3割を占めている」ということであった。<sup>(123)</sup>しかし、近代小売業は徐々に入り、成長を遂

げてきた。例えば食品小売業の内訳では、近代小売の割合は2004年には7.5%であったが、2014年になると、16.2%へ拡大してきた。また、近代小売各社はジャカルタ及びその周辺部を中心に店舗を展開している<sup>(124)</sup>。

インドネシアの小売業界は長らく外資の直接投資を規制してきたから、地元の有力小売業が支配する構造が続いていた<sup>(125)</sup>。外資小売業にはオランダのマクロヤアホールド、アメリカのウォールマート、ベルギーのデレース、フランスのカルフール等がある。1998年3月まで、同国では卸売・小売分野への投資を禁止していたため、進出企業は資本を出資せず技術提携及び商標貸与等の形で進出した。日系企業には、そごう、ヤオハン、西友等がその形で参入してきた。ところが、それ以降同国での姿を消していた<sup>(126)</sup>。現在、近代小売業では、コンビニエンスストアが急速に成長をしている。

以上のような状況で、インドネシアは下記のような独自の特徴も有する。

第一、同国では、人口の大部分は300部族からなるマレー系で、他に中国人が人口の約3%以上を占めている<sup>(127)</sup>。ところが、わずかの華人の人口が国内資本の70%を独占しているため、同国では通常「プリブミ」(先住民)と呼ばれるマレー系のインドネシア人と中華系のインドネシア人は対立している<sup>(128)</sup>。そこで、日本企業は同国に進出すると、この対立の関係を配慮する必要である。

第二、インドネシアではタイと同じく、「カキリマ」と呼ばれる屋台が欠かせない存在となっている。これは食べ物、フルーツなどを中心に販売する移動できる小型の屋台で、庶民には人気がある<sup>(129)</sup>。

第三、小売業を支える物流システム物流については、同国は18,110島からなる広い国土で、物流システムが整っていない。また、各地の地場物流業者が寡占化しているから、州をまたぐ長距離輸送においても一元管理による一貫物流サービスを提供できない。また、そもそも倉庫業と運送業の兼業ができないこともあり、海外の先進的な物流サービスの提

供を受けることは非常に難しい。<sup>(130)</sup>

タイでは、コンビニが急速に発展している。バンコクをはじめ、主要都市ではコンビニが多くみられる。タイ小売業界のリポートによると、2012年度の店舗数は全国で12,246店へ拡大したが、5～10年で3万店を突破する可能性もある。<sup>(131)</sup> コンビニ業界では、チャロンポカパン (Charoen Pokphand) が運営している日系コンビニのセブンイレブン、Ek-Chai Distribution Systems社の「テスコロータスエクスプレス (Tesco Lotus Express)」、セントラルリテールグループの「ファミリーマート」、サハグループの「ローソン108」等外資コンビニの他に、「フレッシュマート」、「トップスデリー」、「108ショップ」など地場の企業によって運営されるミニマートも多くある。これらは、外資系ブランドがほとんどである。2014年のコンビニランキング上位10チェーンの中、8チェーンは外資系である。また、同国では、カルテクス、シェル等各石油会社が展開するガソリンスタンド併設のコンビニもみられるようになった。<sup>(132)</sup>

業界の中で、セブンイレブンは規模が圧倒的に大きく、全業界の約78.1%を占めている。第2位を占めるのは「テスコロータスエクスプレス」であるが、最大手のセブンイレブンと比べて、わずか約8分の1に過ぎない。次に、ファミリーマートは規模が5.3%を占めており、3位となった。この上位3社は約93.3%を占めるがゆえに、タイのコンビニ業界は外資系のチェーンによって支配されているといえる。<sup>(133)</sup>

インドネシアでは、コンビニは「ミニマーケット・コンビニ」に分類されている。<sup>(134)</sup> コンビニ全業界の店舗数が2004年の3,408店から、2014年に入ると、約7.8倍の22,818店に拡大してきたため、急速に成長している。また、販売額を見ると、2004年には5兆ルピア (約448億8900万円) であったが、2014年には88兆ルピア (約7900億4000万円) へ増加し、年率成長率の34.2%を維持している。<sup>(135)</sup>

同国では、コンビニと雑貨店、スーパーマーケットを合わせたような主婦層を主な顧客層とする地元の「ミニマーケット」という小型店が発

達している。これらは「インドマーレット」、「アルファーマート」、「アルファーマディ」などである。外資系のコンビニはセブンイレブン、ローソン、ファミリーマート、エーエムピーエム等既に参入している<sup>(135)</sup>が、地場のチェーンは規模が大きい。特に「インドマーレット」、「アルファーマート」はそれぞれ46.2%、41.2%を占めており（2014年）、国内における寡占化が続いている。この2社の中、インドマーレットは毎年1,000店以上を出店しており、2014年には1万店を展開できた。また、アルファーマートは近年毎年1,000店を展開し、2014年には9,721店を展開している。日系コンビニは4社が既に揃っているが、タイと比べ、進出<sup>(136)</sup>が出遅れるといえる。

インドネシアはタイと異なり、地元の企業がコンビニ業界に大きなプレゼンスをみせている。また、同国は地元の小規模商店を保護するため、外資企業がコンビニを初め、小売業において、出店を認めていない。そこで、日系コンビニ各社は地元のパートナーとライセンス（つまりマスター・フランチャイズ）契約を締結し、店舗展開はすべて地元のパートナーによって行われる同様な方式で進出してきた。そこで、各社はコンビニの運営のノウハウを提供し、店舗網を拡大してきた。<sup>(137)</sup>

また、他の国と異なり、同国における日系コンビニは単なる小売店に留まらず、飲食店スタイルが共通している。ここで、24時間で無線インターネットの使用ができるし、飲食が楽しめることもできる。また、弁当や惣菜等も充実され、その場で食べるか、持ち帰って食べる食料品が重視されている。つまり、日系コンビニは「ファミリーレス」のような若者の「集まり場」として、特別な存在感をみせている。<sup>(137)</sup>

## 第二節 6カ国におけるセブンイレブンの展開の過程

セブンイレブンはアセアン主要6カ国の中、タイ、インドネシア、シンガポール、マレーシア、フィリピンに既に進出している。このなか、1980年代から進出を始めた国はシンガポール（1983年）、フィリピン

(1984年)、マレーシア (1984年)、タイ (1989年) である。これらの国への進出は当初サウスランド社が各国の現地の有力企業とマスターフランチャイズ契約を提携し、現地における店舗の展開を現地パートナーに任せて行ってきた。そして、セブンイレブン側の運営はサウスランド社により行われてきた。ところが、1991年にサウスランド社はイトヨーカー堂により買収され、米国のセブンイレブンインク (SEI) と変更された。そして、2005年になると、同社はセブンイレブンジャパン (SEJ) の完全子会社となった。<sup>(138)</sup> このため、これらの国での運営はサウスランド社の代わりSEIにより管理されるようになった。その一方、インドネシアにおける今日のセブンイレブンは2009年にSEIが現地のパートナーとマスターフランチャイズ契約により進出した。

なお、アセアン各国の進出過程は下記のようなものである。

### (1) タイ

タイには早くからコンビニが入ってきており、長い歴史を持っている。4社の中、セブンイレブンは1988年に最初の外資コンビニとしてタイで出店した。実際に、1990年にSEJがサウスランド社を買収するまでは、サウスランド社が海外におけるセブンイレブンの展開を運営していた。<sup>(139)</sup> 当時サウスランドは現地パートナーであるチャロン・ポカパンググループ (CPグループ) の傘下にあるCPオール (CPAll) とマスター・フランチャイズ (エリア・ライセンス) 契約を結び、「CPセブンイレブン社」を設立した。<sup>(140)</sup> また、セブンイレブンはストレート・フランチャイズ方式でタイに進出した。こうして、同社は出資をせず、CPグループに商標を提供する形態を採用し、バンコクを中心に店舗を展開していた。CPグループは最大の財閥で食品加工や情報通信などを扱う巨大複合企業である。<sup>(140)</sup> ここ数年同国での店舗展開は表4-6で表示されている。これをみると、2005年から2014年まで店舗網は2倍以上の規模となってきた。また、2015年9月時点まで、8,510店へ急速に増加し、アメリカの8,311店

を超え、世界2位のセブンイレブン大国となった<sup>(141)</sup>。また、同社は2018年までに、1万店を目指している<sup>(142)</sup>。2014年末時点、フランチャイズ店の割合は48.2%であった（表5-1参照）。

表4-6：セブンイレブンタイの店舗数（2005年～2014年）

年次	店舗数	成長率（%）
2005年	3,311	
2006年	3,784	14.3
2007年	4,279	13.1
2008年	4,778	11.7
2009年	5,270	10.3
2010年	5,790	9.9
2011年	6,276	8.4
2012年	6,822	8.7
2013年	7,429	8.9
2014年	8,127	9.4

出所：CPオールアニュアルレポート（2005年～2014年）により作成

## （2）インドネシア

アセアンの最大人口を抱えているインドネシアでは、コンビニが急速に発展しているが、日系コンビニの出店は遅い。同国においては日系コンビニ4社は既に揃っている。この中で、日系コンビニとして最初に進出したのはセブンイレブンである。セブンイレブンは1980年代に一度インドネシアに進出たが、既に撤退したといわれる<sup>(143)</sup>。

2009年にSEIが改めて地元のモデルンプトラ・インタナショナル・グループ（Modern Putra Internasional）とマスター・フランチャイズ契約を提携した。1号店は首都ジャカルタで展開され以来、オフィス街を中心にドミナントを進めていく。モデルンプトラ・インタナショナル・グルー

プ (PTモデルン・インタナショナル・グループ) は写真関連商品の小売企業であると同時に、写真・電子・通信機器製品のメーカーでもある。<sup>(144)</sup> 2009年に進出したばかりなため、2014年には187店展開していたが、年々高い成長率を果たしている (表4-7参照)。

表4-7: セブンイレブンインドネシアの店舗数 (2010年~2014年)

年次	店舗数	成長率 (%)
2010年	21	
2011年	57	171.4
2012年	117	105.2
2013年	149	27.4
2014年	187	25.5

出所: セブン&アイHLDGS. コーポレートアウトライン及びセブン&アイHLDGS.事業概要により作成<sup>(145)</sup>

### (3) シンガポール

1981年にサウスランド社が香港の英系コングロマリット、ジャーディン・マセソン・ホールディングス社と提携し東アジアでセブンイレブンを展開する権利を与えた。その後、シンガポールで1983年に1号店をオープンした。ところが、1989年にシンガポールのコールド・ストアレッジ・シンガポール社がジャーディン社からシンガポールにおけるセブンイレブン62店を買収した。1992年になると、デアリー・ファーム・インターナショナル社がコールド・ストアレッジ・ホールディングズ (CSH) の小売部門を買収したことで、デアリー・ファームはシンガポールのセブンイレブンを所有するようになった。現在まで同社により運営されてきている。<sup>(146)</sup>

同国の店舗の標準的な面積は約70平方フィートである。同国では政府系のフェアプライスが経営するチアーズやガソリン併設のコンビニ等がセブンイレブンに対抗しているため、同社はスラーピー、ビッグ・ガルブ、ソフトクリームなど独自の販売にとりわけ力を入れている。これら

の商品はセブンイレブン店のみに購入できるから、他社との差別化を図っている。そして、3年から5年おきに店舗を改装し、店舗が清潔で、新鮮で、カッコよく見えるようにしている<sup>(147)</sup>。

また、シンガポールは国の地理的正確を反映するから、同社はキオスク、商業店、住宅地域の店舗、ホスピタル・ストア、リゾート店等様々なフォーマットを展開している<sup>(147)</sup>。そして、店舗ではサンドイッチ、飲料の購入以外、代行の支払いなどもできるようになった<sup>(148)</sup>。

ここ数年の店舗数の推移は表4-8で表示されている。これをみると、セブンイレブンは1980年代に進出し始めたが、2014年には僅か493店を展開している。また近年減少する傾向にある。現在、同国におけるフランチャイズ店は約65%を占めている<sup>(148)</sup>。

表4-8：シンガポールのセブンイレブンの店舗数（2005年～2014年）

年次	店舗数	成長率 (%)
2005年	315	
2006年	345	9.5
2007年	415	20.3
2008年	435	4.8
2009年	484	11.3
2010年	549	13.4
2011年	561	2.2
2012年	570	1.6
2013年	537	-5.8
2014年	493	-8.2

出所：デアリーファーム・インタナショナル・ホールディングスのアニュアルレポートにより作成<sup>(149)</sup>

#### (4) マレーシア

1984年にマレーシアのクアラルンプールでセブンイレブンの1号店が開店された。同国の現地パートナーはブルジャヤグループ (Berjaya Retail Berhad Group) である。2014年に全国で1,745店を展開しており、業界において圧倒的首位にある。セブンイレブンマレーシアの店舗は約2,200ア

アイテムを扱っており、毎日約80万人が来店する。また、同社はショッピングロット、ショッピングモール内、駅構内、病院内、ガソリンスタンド等に併設されている。店舗では、日本のコンビニと同様、コピー機、ファクス、ATM等が整備されている。またチケット、代行の支払いなど様々なサービスが提供されている。<sup>(150)</sup>

表4-9は、ここ10年にわたって、セブンイレブンの店舗展開の推移を表示している。この表では、マレーシアでは店舗数が近年続々拡大していることがわかる。つまり、このように成長率を維持すれば、同国における店舗数が上昇しつつあるのである。また、フランチャイズ店の割合をみると、同国におけるセブンイレブンのフランチャイズ店舗数が少なく、9.1%しか占めていない<sup>(151)</sup> (2014年末時点)。

表4-9：セブンイレブンマレーシアの店舗数 (2005年～2014年)

年次	店舗数	成長率 (%)
2005年	700	
2006年	838	19.7
2007年	877	4.7
2008年	987	12.5
2009年	1,103	11.8
2010年	1,212	9.9
2011年	1,328	9.6
2012年	1,407	5.9
2013年	1,557	10.7
2014年	1,745	12.1

出所：セブン & アイHLDGS. コーポレートアウトライン及びセブン & アイHLDGS.事業概要により作成<sup>(152)</sup>

### (5) フィリピン

1982年、フィリピンセブンコーポレーション (PSC) がサウスランド社と提携した。これにより、1984年にケソンシティで1号店を開店した。2014年時点まで1,282店を展開している。表4-10は2005年から2014年にかけての店舗数の拡大を表示する。これをみれば、2008年以降、

同国でのセブンイレブンの店舗は急激な拡大をしてきた。平均成長率が約2割前後であり、年々維持されている。このため、フィリピンでは店舗数が拡大しつつあると予想できる。現在、セブンイレブンの店舗では、ホットドッグ、サンドイッチ、パスター、弁当等食料品やガルプ、スラッピーなど飲料の購入に加え、代行の支払いなどのサービスも扱っている<sup>(153)</sup>。また、2014年末時点まで、フランチャイズによる展開されてきた店舗数は743店であり、約58%を占めていた<sup>(154)</sup>。

表4-10：セブンイレブンフィリピンの店舗数（2005年～2014年）

年次	店舗数	成長率（%）
2005年	265	
2006年	287	8.3
2007年	311	8.4
2008年	368	18.3
2009年	446	21.2
2010年	551	23.5
2011年	689	25.0
2012年	829	20.3
2013年	1,009	21.7
2014年	1,282	27.1

出所：セブン & アイHLDGS. コーポレートアウトライン及びセブン & アイHLDGS.事業概要により作成<sup>152)</sup>

## （6）ベトナム

現在、セブンイレブンはベトナムに進出していないが、同社の子会社であるSEIが現地のアイエフビーホールディングスと契約を結んだ。現地企業は同国でサンドイッチ店「サブウェイ」等を展開している。この契約では、2017年にホーチミン市に1号店を展開し、3年で100店、または10年間で1,000店の体制を構築する計画がある<sup>(155)</sup>。

## 第五章 タイ及びインドネシアにおけるセブンイレブン展開の現状

### 第一節 展開の現状

#### (1) タイ

上記に述べたように、現在タイではセブンイレブンは全業界において1位を占めている。タイにおける日系コンビニのパイオニアとして急激な発展を遂げてきた。CPオール社の運営の下、ここ10年では毎年400～550店を出店し、店舗網を続々拡大してきた。現在全国において店舗を展開しており、2014年末時点まで8,127店舗へ拡大した。このなか、約45%がバンコク及び周辺にあり、残りの55%は各省で展開されている。全店舗数における直営店、フランチャイズ店の割合はそれぞれ約44%、48%である。<sup>(156)</sup>つまり、タイにおけるフランチャイズ店の比率は日本と比べ非常に低いのである。

なお、日系コンビニは海外に進出するとき、当初は現地本部（マスターフランチャイジー）が直営店を出店して市場の反応や運営上の問題点を洗い出し、フランチャイズ・システム及び契約内容の調整（現地化）を行い、その後は加盟店の募集に移行して出店スピードを高めるというパターンが一般的である。<sup>(157)</sup>セブンイレブンのフランチャイズ展開も、このパターンに基づき行われているが、タイの事情に合わせて、店舗を出店してきた。

同社が1989年に展開した1号店は直営店であった。当初は直営店方式を重視したのは、コンビニ事業を軌道に乗せるのに不可欠な納入業者の理解と協力を得るため、できるだけ早期に一定数の店舗網を築く必要があると考えたからである。しかも、将来の資産価値増大・地価上昇を考慮して、賃借ではなく買い取りか長期リースによる出店を原則としたため、フランチャイズシステムより直営店方式を選好した。<sup>(157)</sup>同社は直営店

方式を中心に店舗網を拡大してきた。1990年まで直営店を27店をオープンした。そして、1991年になると、フランチャイズ店を展開し始めた<sup>(157)</sup>。当初直営店数と比べフランチャイズ店数は少なかったが、同国におけるフランチャイズ店の展開が徐々に重視されるようになり、店舗数が続々増加してきた<sup>(158)</sup>。ところが、1997年における通貨危機に影響され、同社はフランチャイズ店より直営店の出店を再び重視することになった<sup>(158)</sup>が、そのあと従来のフランチャイズシステム加盟方式を見直し、出店がより容易になる方法に改変した<sup>(159)</sup>。その結果、フランチャイズ店の比率が徐々に上昇してきた。表5-1では、ここ10年にわたってタイにおける同社の店舗数の推移が表示されている。これをみると、近年、特に、2012年に入ると、全社の6,822店の中、フランチャイズ店が3,320店を展開しており、直営店の2,984店を超えた。また、2014年には、8,127店のなか、フランチャイズ店が48.2%を占めており、3,916店であった。その一方、直営店が3,570店で、43.9%を占めていた。ところが、これは9割以上を占める日本におけるフランチャイズ店の比率と比べると、かなり低い。

表5-1：タイのセブンイレブンの店舗数（2005年～2014年）

年次	全店舗	直営店	比率 (%)	フランチャイズ店	比率 (%)
2005	3,311	1,931	58.3	1,191	36.0
2006	3,785	2,119	56.0	1,449	38.3
2007	4,279	2,463	57.6	1,561	36.5
2008	4,778	2,671	55.7	1,813	37.9
2009	5,270	2,794	53.0	2,130	40.4
2010	5,790	2,834	48.9	2,541	43.9
2011	6,276	2,926	46.6	2,884	45.9
2012	6,822	2,984	43.7	3,320	48.7
2013	7,429	3,248	43.7	3,593	48.4
2014	8,127	3,570	43.9	3,916	48.2

出所：CPオールのアニュアルレポートにより作成。

現在、タイでは、店舗同士が非常に近くある景色がよく見える。特に、バンコクでは、数十メートルおきに設立される店舗がよくある。そして、2014年末時点、一日当たりの平均来店客数は970万人となった<sup>(160)</sup>。表5-2をみると、ここ数年同国におけるセブンイレブンが順調に発展していることがわかる。毎年10代から20代の成長率を維持している。2005年の売上高が約1,694億4,600万円であったが、2014年には7,741億7,300万円に達した。つまり約4.6倍弱の規模となった。そのため、現在同国で最大手のコンビニチェーンとなったのである。

表5-2：タイのセブンイレブンの売上高 (2005年～2014年)

年次	売上高 (百万バーツ)	売上高 (百万円)	成長率 (%)
2005	50132/1	169,446	—
2006	66,055	223,314	—
2007	77,458	261,864	17.3
2008	92,959	314,269	20.0
2009	109,105	368,854	17.4
2010	131,656	445,093	20.7
2011	152,073	514,117	15.5
2012	184,799	624,755	21.5
2013	217,495	735,291	17.7
2014	228,996	774,173	5.3

出所：CPオールのアニュアルレポートにより作成。

／1：2005年9月からテレホンカードからの売上高を除く1バーツは約3.38円に当たる。(2015年11月2日の両替率)

セブンイレブンはタイの消費者に対して利便性を強化するように、店内で商品の販売に加え、ATMを設置した。2014時点では約88%の店舗でATMのサービスが扱われている。その上、300ベンダーと協力し、公共料金、航空券などの支払い、代行の支払いといった日常生活に必要で

ある700サービスを提供している。このため、セブンイレブンは徐々に<sup>(161)</sup>不可欠な存在となってきた。

なお、このような巨大な店舗網を支えているのは物流システム及び情報システムである。

物流システムに関しては、セブンイレブンは物流センターを設立したことで、ほとんどの商品はこの物流センターを通して各店舗へ配送されている。そこで、一部の例外を除き、メーカーは自社製品をセブンイレブンの物流センターに納入するのである。<sup>(162)</sup>このセンターには約2,000メーカーから商品が提供されている。<sup>(163)</sup>このシステムは日本で1日に数回商品を配送するが、タイ、とりわけバンコクでは渋滞があるから、トラック進入規制もあることで、1日1回がほとんどである。当初はバンコクに3ヵ所を設置していたが、徐々に7ヵ所へ増加してきた。また、近年、CPオールは2017年まで200～300店を受け持つ地域ごとの物流センターを14ヵ所へ拡大するよう努力し、それに、配送回数を需要の大きい店舗へ2、3回に増やす計画を発表した。<sup>(164)</sup>

そして、情報システムに関しては、日本のセブンイレブと同じく、情報システムが設立された。これにより、発注、配達等店舗の運営に係る事業が効率的に管理されるようになった。<sup>(165)</sup>

## (2) インドネシア

セブンイレブンは2009年に展開し始めてから中間層の若者に人気が高まっている。<sup>(166)</sup>2014年になると、売上高が87億7000万円に達した(表5-3参照)。全業界においては4位をしめている。また、店舗数を見ると、2015年9月には189店舗を展開してきた(表3-5参照)。また、10年間で<sup>(167)</sup>2,500店の体制を目指している。

なお、店舗は日本の標準的な店舗の約2倍ぐらいの面積でテーブルや椅子を並べて、無料のインターネットを設定している。ヘンリー・ホノリス社長によると、同社の売上の9割は食品や飲料である。これとタイ

と比べかなり高い比率である。同社は若者や単身者を狙って弁当や総菜の品揃えを充実させている。また、セブンイレブンインドネシア店舗は、コンビニとしての利便性を高めるように、宅配サービスやタクシー予約を始めた。<sup>(168)</sup>

セブンイレブンは新たなコンセプトによりインドネシアに進出した。同国でのセブンイレブンの店舗は日用品等を購入できるコンビニエンスストアと共に通常食堂という組み合わせであるとされる。同国でセブンイレブンのリテールコンセプトを設立するため、PTモデルンインタナショナル（あるいはモデルンプトラインドネシア）がミニマーケット及びクイックサービスレストラン（Quick Service Restaurant QSR）のコンセプトを組み合わせた。<sup>(169)</sup>これにより、同社はインドネシアにおいて生鮮食品提供先（Fresh Food Store Destination）になることを目指し、品揃えでは生鮮食品に重点を当てている。インドネシアでは生鮮食品提供先として位置づけするように、衛生的、デリシャス、素早いサービスを自社のモットとしている。つまり、同社は毎日24時間で手ごろの価格でインスタントで、質が良く、品種が様々で、健康的、衛生的な生鮮食品及び飲料を提供する方針を採用しているのである。<sup>(170)</sup>

なお、消費者にもっとも良いサービスを提供するように、生鮮食品及び飲料を中心に食品やサービスを継続的に改善しつつある。このなか、セブンイレブンの独特な商品とされるビッグバイトホットドッグ（Big Bite Hotdog）、冷凍炭酸飲料の「スラピー」、特大カップのソフトドリンク「ビッグガルプ」、コーヒーの「カフェ・セレクト」、フレッシュベーカーリーのドーナツ、各種の弁当、フライドチキン、サンドイッチ等が年々開発されている。<sup>(171)</sup>2011年には、このような生鮮食品及び飲料の売上高は同社の全店の売上高の過半数を占めていた。

また、セブンイレブンの店舗網を支えている物流システムに関しては、モデルンプトラインドネシア社はジャカルタの東にあるCakung市で結合物流センター（Combined Distribution Center〔CDC〕）を設立した。この

CDCにはセントラル倉庫及びセントラルキッチンが含まれる。セントラル倉庫には、商品は各メーカー及びパンの工場から直接に配送されている。同社はトラックロジスティクスのIron Bird社と協力し、各店舗に商品<sup>(172)</sup>を配送している。

そして、生鮮食品及び飲料を開発するように、2011年にPTフレッシュフードインドネシア（PT Fresh Food Indonesia）が設立された。この会社は生鮮食品及び飲料の開発及び各店舗への提供を担っている。第1段階では、2011年にパンの工場を作った<sup>(173)</sup>。そして、2014年にセントラル・キッチン（共同キッチン）を完成し、より多くの新たな食品が開発・提供される見通しである。2、3年では200-300アイテムの新商品へ拡大する計画がある。現在、セントラルキッチンがあったため、PTフレッシュフードインドネシア社は500店に提供できるようになった<sup>(174)</sup>。

その上、コンビニの運営には欠かせないもう一つのシステムは情報システム（ITシステム）である。インドネシアにおいても、モデルンプトラインドネシア社はセブンイレブンインクやセブンイレブンジャパンのパートナーであるNEC、NRIなどと提携し、情報システムを設立した。これにより、同国で単品管理、正確な発注、消費者ニーズの分析、事業管理<sup>(175)</sup>などが実施できた。

また、利便性を強化するように、セブンイレブン店舗は独特な品揃えに加え、ATM、コピー機の設置もあり、洗濯、宅急便、タクシー予約等様々なサービスも提供している。そして、日本のセブンイレブンと同じく、保険料、電気代の支払い、イベントやコンサート、などのチケット、航空券、ツアー及び観光パッケージ等も購入できるようになった。さらに、携帯電話やインターネットのプリペイドカードなどデジタル商品も購入できる。これらの商品及びサービスを提供することで、セブンイレブンはインドネシアの社会に進出しており、ポジショニングを果たして<sup>(176)</sup>きた。

以上の努力の末、セブンイレブンはインドネシアにおいて急速な発展

を遂げてきた。表5-3をみれば明らかになる。これをみると、同社は高い成長率を維持していることがわかる。特に2012年や2013年には5割以上増加してきた。つまり、インドネシアにおいてはセブンイレブンの発展は非常に期待できるとおもわれる。

表5-3：セブンイレブンインドネシアの売上高 (2011年～2014年)<sup>(177)</sup>

年次	売上高			成長率 (%)
	10億 ルピア	10億円	百万円	
2011	319.2	2.88	2,880	
2012	508.1	4.59	4,590	59.4
2013	778.3	7.03	7,030	53.2
2014	971.7	8.77	8,770	24.8

注) JPY/IDR=0.0090300 (2015年11月9日)

出所：PT モデルンインタナショナルのアンニュアルレポートにより作成

このように、セブンイレブンインドネシアは子供、家族、専門家、特に若者に人気を集めている（顧客の65%が15～29歳、そして60%が女性である）。また、店舗では机や椅子が設備されるとともに、駐車場が広く、無料Wifiが利用できる等魅力的である。そして商品の品質が良いし、手ごろの値段で購入できるし、それにアクセスの良い戦略的な立地で出店されるといった点では、セブンイレブンインドネシアは生鮮食品及び飲料を購入する小売店であると同時に、人と人との集まる場所という役割を果たしてきている。<sup>(178)</sup>

さて、インドネシアにおける店舗の展開方式に関しては、2014年10月時点まで176店を展開していたが、全て直営店であった。ホノリス社長は、「2015年に数店舗で（フランチャイズ運営）を始めて増やしていく。理想的には店舗の大半をフランチャイズにしたい」と話した。現在時点（2016年1月）には同社のフランチャイズ店舗数はまだ公開されていない。<sup>(179)</sup>

## 第二節 展開の戦略

### (1) タイ

まず、以上に述べたとおり、タイでは屋台の文化が庶民の生活に浸透した。特にバンコクにはセブンイレブンの軒下にびっしり屋台が並んでいる。セブンイレブンタイは屋台と契約し、セブンイレブン敷地内で屋台の営業を認め、屋台と共存している<sup>(180)</sup>。タイの消費者は一般的に温かい食事を好むため、屋台で温かい食事を購入し、セブンイレブンで飲料やデザートなど購入することになる。また、屋台を経営する人も原材料がなくなる場合は、セブンイレブンで購入するといったメリットがあるからである。このようなタイ市場の特徴はセブンイレブンの品揃えに影響を与えている。同国では、洗剤や調味料等日用品の品揃えを手厚くしており、日用品の割合は売上高の約2割以上で、約日本の倍となる<sup>(181)</sup>。その一方、日本ではファストフードや弁当、総菜等日配食品やソフトドリンク、菓子、インスタント食品類等加工食品を合わせた食品が売上高の約67.3%を占めている。このなか、ファストフードの割合が28.5%で、日配食品が12.9%である。また、ソフトドリンクを含め加工食品は25.9%を占めている(2014年時点)。ところが、タイのセブンイレブン店には惣菜類など調理済み食品の販売スペースが小さい<sup>(182)</sup>。その中、特に、タイのセブンイレブンの弁当類は消費期限が3～6日の「冷蔵食品」か、数ヶ月の「冷凍食品」である。そこで、タイでは日本のように、昼食時や夜間に多く弁当類などが多く購入される景色はほとんどみられない。また、日本では調理済み食品は利益率の高い「戦略的商品」として重視されているが、タイではそうならない<sup>(182)</sup>。

そのため、タイの店舗では、屋台と競合しないサービス等に取り組んでいる。日本と同様の公共料金支払い、宅急便の他に、タイ・エアアジアやノックエアといった格安航空会社の航空券の予約・販売というサービスも提供している<sup>(183)</sup>。ところが、近年食品、飲料等が徐々に重視される

ようになっており、若者の変わる食の嗜好に応じて、屋台と競合できるような弁当、入れたてコーヒー等の販売にも力を入れ始めた<sup>(183)</sup>。また、食品、飲料の開発に力を入れ、様々な新たなメニューを用意した。顧客の日常の要求に応えるように、同社は食品及び飲料品の比率を増やしている。特に、手ごろな値段で購入できるおいしく、多様なメニューの開発に重点を当てている。その結果、2014年の食品及び飲料の割合が72.3%まで拡大してきた。そして、残りの27.7%は非食品が占める割合である。それと同時に、調理済みの食品を販売する店舗を増やしたり、2014年末時点、4000店以上でこれらの食品を購入できるようになった<sup>(184)</sup>。

以上のような努力により、タイのセブンイレブンは完全フォーマットの食品コンビニ (Full Format convenience food store) を目指しているのである<sup>(185)</sup>。

現在、タイのコンビニ業界においてリーディングの地位を立っているが、この地位を強化するように、以下のような戦略を採用してきた。

まず、それぞれの地域の人口構成及びライフスタイルに応じて適当な店舗拡大や品揃えを実施する。同社は同国の小売業は発展の余裕が大きいことを意識していることから、2018年には10,000店の体制へ拡大する目標をたてている。そして、店舗拡大では、増加数だけに重視するのみならず、新規店舗の発展の質にも重点を当ててきた。つまり、現地の消費者のライフスタイルの変化に応じて店舗を展開してきた。例えば、タイでは個人の交通が増加してきたため、同社は適当な駐車場が付いている独立な店舗及びガススタンド併設の店舗を展開している。また、都市部の庶民のライフスタイルは徐々に速くなってきているから、利便性やスピードを求めるようになった。つまり、約3人の核家族が食料品、それにより少なめの商品を購入するようになったことから、食料品や日用品等を適当な量で商品を開発してきた<sup>(186)</sup>。

次に、サービスに関しては、顧客の要求に応えるように、交通違反罰金、教育テスト等の支払いのサービス等様々な新たなサービスを提供し

<sup>(187)</sup>  
てきた。

その上、同社は消費者の全ての世代を目指してきたが、特に、中間層の消費者、とりわけ女性が最近健康及びビューティーを視するようになったため、食料品及び飲料の品揃えを中心に力を入れ、新商品を続々開発してきている。例えば、精進料理や野菜、フルーツなどが提供されてきたのである。<sup>(187)</sup>

以上の戦略により、CPオールは他のチェーンとシェアを競争しながら業界におけるリーディング地位を維持してきているとおもわれる。

## (2) インドネシア

セブンイレブンはインドネシアに進出したとき、同国で既に地元のインドマーレット及びアルファマート2チェーンが国内市場を支配している。そのため、セブンイレブン店舗は生鮮食品及び飲料の品揃えをするコンビニであると同時に、人と人との集まる場所として展開されている。また、同国の消費者に自社の利便性やホスピタリティーなサービスを理解してもらうように、同社は続々消費者のニーズを理解し、それにそのニーズの変化をアップデートしつつある。<sup>(188)</sup>

同社はインドネシアの市場に浸透するように、下記のような戦略を採用してきた。

第1に、24時間で衛生的、デリシャス、素早いというモットに基づき生鮮食品及び飲料を提供してきた。消費者のニーズはよく変化してきているため、同社は商品の開発に非常に力を入れている。<sup>(189)</sup>

第2に、セブンイレブンの利便性を高めるように、同社は各銀行と協力し、店内でATMを設備した。また、店舗では洗濯、宅急便、タクシー予約等のサービスも扱っている。それに、保険料、電気代などの支払いもできる。その上、携帯電話、インターネットなどデジタル商品、またコンサートなどイベントのチケット、航空券の販売も扱うため、セブンイレブンインドネシアは消費者に様々な利便性を提供してきた。<sup>(190)</sup>

第3に、出店戦略である。同社は1号店を出店して以来、ジャカルタ及び周辺を中心に店舗を展開してきた。これはセブンイレブンブランドに対する消費者の認識を高めるに加え、自社のインフラストラクチャーを効率的に利用できるからである。また、出店フォーマットは消費者のニーズに応じて2014年時点まで次の2フォーマットが主流である。一つ、独立なストアのフォーマットである。ここでは、セブンイレブンは大きな道の隣にある戦略的な地域で店舗を設立し、そこでイトインスペースや広い駐車場を整備する。もう一つ、小さいボックスというフォーマットである。ここでは、同社は消費者へと近づくように、駅、アパート、オフィス、モールなどのビルディングの中で、小さい店舗を設立する。

セブンイレブンインドネシアは以上のような戦略を採用しながら徐々に市場に浸透してきているといえる。

## 第六章 結論と今後に残された検討課題

### 第一節 結論

日系コンビニは早くからアセアンへ進出してきたが、近年の店舗展開は加速している現状にあるといえる。この理由としては、日本国内市場に限界があることやアセアンの市場の将来性にあるとおもわれる。日本では、少子高齢化が進んでいるため、人口が減少している。また、コンビニの店舗数は約5万店を超えた。日本では店舗数が5万店に至ると飽和状況になるとされていることから、現在の国内市場が飽和となり、市場に限界があるとされる。このため、コンビニ各社は、海外進出を加速するようになった原因の一つであるといえる。

海外市場といえば、アセアン諸国はここ数年急激な経済成長を遂げてきており、人口が増えつつある。また、GDPの規模が拡大してきている

と同時に、一人当たり所得も増加している。コンビニは1人当たり所得が3,000ドルを超えると、普及するとされるから、アセアン市場は大きな市場であると思われる。その上、これらの国では、コンビニが目指す中間層の人口が増加しており、都市化率も年々上昇してきているため、コンビニ対しては非常にいい条件であるといえよう。

アセアンに進出している日系コンビニには、セブンイレブン、ファミリーマート、ローソン、ミニストップの4社である。このなかでも、セブンイレブンは、このような国で巨大な店舗網を有する。日系コンビニのアセアン進出先はこの地域の主要国となっているタイ、インドネシア、マレーシア、シンガポール、フィリピン、ベトナムの6カ国である。セブンイレブンは出資をせず、現地企業に対してストレートフランチャイズ契約を結んだ。投資を行わないため、費用及びリスクが小さいと考えられる。また、同社は他社と比べ早くからこれらの国に進出しており、現地の有力なパートナーと提携し、着実な位置づけを果たしてきた。そして、セブンイレブンは日本の独特とされている日系コンビニのフォーマットでこれらの国に進出している。こうして、各国のセブンイレブン店舗では、日常生活での必要な商品、飲料、ファストフード等の品揃えの他に、ATM等もおかれるようになっている。また、消費者により利便性を高めるように、公共料金、代行の支払い及びチケット等の販売も扱っている。これはタイ及びインドネシアでの展開から明らかになる。

タイはセブンイレブンの店舗数をもっとも多い国である(表3-5参照)。また、インドネシアには日系コンビニの進出が遅いが、同国のコンビニ市場が急激に発展してきた。この2カ国でも、商品の品揃え以外にも、ATMもおかれるようになった。それに、チケットの販売及び公共料金・代行の支払い等様々なサービスも提供されている。また、コンビニの店舗網を支える物流システム及び情報システムも設立された。こうして、日本のフォーマットがタイ及びインドネシアにおける店舗展開

で採用されている。

しかし、現地の消費文化、ライフスタイル、規制等は日本と異なることから、現地における店舗の展開をみると、日本と違う点がみえてくる。

タイでは屋台で食品を購入する文化が既に浸透してきているため、セブンイレブンは屋台と共存する戦略を採択してきたのである。そこで、消費者が屋台で食品を購入し、コンビニで飲料、日用品等を購入する習慣に合わせて、品揃えをしてきた。ところが、近年、ライフスタイルが変化してきているため、日本式の食品及び飲料にも力を入れ、様々な現地適応型の新製品を開発している。そして、独立した店舗に加え、ガンリスタンド併設のコンビニも設立するようになってきた。

インドネシアへの進出が遅いセブンイレブンは、独自の形式で店舗を展開してきた。同国のセブンイレブンの店舗では、生鮮食品及び飲料を中心に商品を購入すると同時に、店舗で広いイートインを設立し、無料Wifiを利用しながら、人と人が集まり、話すこともできる。そのため、店舗の面積は日本の標準的な店舗の約2倍となっている。そして、最近、消費者のニーズを応えるように、独立したストアの他に、駅、アパート、オフィス、モールなどのビルディングのなかでも、小さい店舗を展開している。

なお、セブンイレブンの店舗展開は日本ではフランチャイズ方式が主流である。セブンイレブンの国内のフランチャイズ店の比率は9割以上を占めているが、アセアン各国でこの割合が非常に低い(タイが約48.2%、シンガポールが約65%、マレーシアが僅か9.1%、フィリピンが約58%である)が、タイ及びインドネシアをはじめ、アセアンにおけるフランチャイズ店の比率は低い。しかし、近年フランチャイズ店の展開を徐々に重視されるようになったとおもわれる。

## 第二節 今後に残された検討課題

この論文で得られた結果から、以下のような残された検討課題があげ

られる。まず、海外進出をしているコンビニにはセブンイレブンの他、ファミリーマート、ローソン、ミニストップがある。このなかでも、ファミリーマートは、国内では第3位を占めているように、海外にも非常に積極的に展開しており、2009年には海外店舗数が日本国内の店舗数を上回った。ところが、2013年ファミリーマートの最大国である韓国での事業を撤退した。これは同国における規制が厳しくなったことにあるとされた。そして、ベトナムでは、2013年現地パートナーが買収されたため、提携の契約を解消した。海外進出するとき、このような問題に直面したとき、各社はどのような対策を採用してきたか疑問が残る。

そして、ローソンは日本国内で2位を占めているが、海外展開が他の3社と比べ、店舗数をもっとも少ない。そして、中国等では早くから進出したが、現時点まで他のチェーンと比べ、発展していないと思われる。なぜローソンの海外展開がこのようになっているかという疑問が残る。

その他にも、ミニストップは、国内では5位を占めているが、店舗数、売上高ともに他の4社に比べ小さい規模である。ところが、同社は韓国を中心に海外で非常に力を入れている。現在、海外店舗数は国内店舗数を超えてきた。このように、同社はどのような戦略を採用しているかという疑問が残る。

本論文では、進出先のアセアンのなかで、タイ及びインドネシアに焦点を当てているが、他の4カ国における展開を研究する必要もある。そしてセブンイレブンだけではなく、ローソン、ファミリーマート、ミニストップはどのように進出しており、どのような戦略を採用しているのかという問題もうきぼりとなった。

そして、日系コンビニは伝統的小売業に依存してきたアセアンに進出するとき、これらの国の経営環境及び社会環境にどのような影響を与えているのかという疑問が残る。

さらに、本論文では、タイ及びインドネシアの展開について研究をし、戦略分析を行ってきた。この2カ国に進出する際、政府の規制が徐々に

厳しくなってきたなど様々な問題に直面してきた。また、これらの国において地場のコンビニ企業が発展してきており、他の外資企業も力を入れている。そして、日系のファミリーマート、ローソン、ミニストップも参入し、事業の展開を加速している。その上、他の企業によって同社の独自のシステムを真似される可能性も高いと思われる。このような状況のなかで、地場及び他の外資コンビニ企業より競争力を強化するために、セブンイレブンは差別化をみせる戦略等様々な対策を行う必要があるとおもわれる。同社はどのような対策で以上のような問題を解決しているのかという疑問が残る。

また、コンビニは日本においてフランチャイズ方式によって速いスピードで多店舗展開できるようになったが、アセアンに進出するとき、フランチャイズ店の割合が低いことから、なぜこれらの国でこの割合が低いのか、しかも、これらの国におけるフランチャイズ展開ではどのような問題に直面してきたのかという疑問も残る。

以上のような疑問については、本論文では検討できなかったため、今後に残された検討課題としてさらなる研究をすすめていく所存である。

## 註

- (1) 2013年度「JFA (Japan Franchise Association) フランチャイズチェーン統計調査」報告によると、店舗数では業界総計に占める小売業、サービス業、外食業の割合が順番に40.26%、36.9%、22.84%である。また、売上高から見ると、70.09%、12.73%、17.18%である。

2013年度調査結果

	チェーン数		店舗数			売上高	
	チェーン数	増減	店舗数	増減	前年比	売上高 (百万円)	前年比
総計	1,304	18	252,514	7,251	103.0%	23,477,314	105.6%
小売業	345	5	101,660	4,527	104.7%	16,454,616	104.8%
(うちCVS)	26	1	52,902	2,696	105.4%	9,613,971	102.5%
外食業	550	12	57,683	910	101.6%	4,032,968	103.1%
サービス業	409	1	93,171	1,814	102.0%	2,989,730	114.4%

※店舗数は各チェーンの加盟店・直営店数の合計、売上高は加盟店・直営店の店舗末端売上高。  
CVS=コンビニエンスストアの略称

出所：JFAフランチャイズチェーン (2013年度統計調査報告、1頁)

- (2) 2013年度「JFAフランチャイズチェーン統計調査」報告によると、小売業においてコンビニの占める割合は店舗数でも売上高でも50%以上である。
- (3) 「JFAフランチャイズ・チェーン統計調査」の統計によると、2013年には小売業の全店舗数の中、コンビニが約52%を占めており、売上高では約70.1%をしめていた。
- (4) 木下俊彦「ASEAN諸国の持続的な経済成長実現への課題」伊藤隆敏『ASEANの経済発展と日本』（日本評論社、2004年）73頁。
- (5) 東南アジア諸国連合貿易投資観光促進センター『ASEAN情報マップ』（国際機関日本アセアンセンター、2014年）4頁。
- (6) 同上3頁。
- (7) 若松勇「ASEAN小売業は“もてなし”の現地化を」ジェトロセンサー7月号（2013年）61頁。
- (8) 2015年時点、海外店舗数ではタイには9,665店があり、日本に次ぐ規模となった（表3-5参照）。
- (9) 2014年9月から2015年1月の期間に、経済産業省による受託をし、株式会社大和総研が「商取引適正化・製品安全に係る事業（アジア小売市場の事態調査）」を実施した。この調査によると、店舗数では、インドネシアが2004年時点は3,408店を展開していたが、2014年に22,818店まで拡大した。  
「アジア小売市場の事態調査」に関する - アクセス2015年11月23日  
<http://www.dir.co.jp/case/asia/14031feature.html>
- (10) ファミリーマートはアメリカ出身であるセブンイレブンと異なり、日本で生まれたのである。同社はアメリカのノウハウ等を受けなく自分の力で店舗を展開してきた。また、海外展開には非常に取り組んでおり、2009年になると、海外店舗数が国内店舗数を超えた。現在まで、韓国での事業を辞めて、店舗数が減少したが、海外出店には力を非常にいれている。そして、グローバルNo1を目指している。
- (11) セブンイレブンやファミリーマートは早々台湾、タイに既に進出しているが、ローソンは2003年から中国へ進出し始めた。2015年2月時点進出先が4カ国・地域であり、店舗数が591店に留まっていた。ミニストップが2015年11月に海外で2,787店舗を展開しているが、ファミリーマートは5,790店を展開していた。これらのデータはコンビニ4社のホームページにより取得した。  
アクセス2016年1月7日  
セブンイレブン：<http://www.sej.co.jp/company/tenpo.html>  
ファミリーマート：<http://www.family.co.jp/company/familymart/store.html>  
ローソン：<http://www.lawson.co.jp/company/corporate/data/sales/>  
ミニストップ：<http://www.ministop.co.jp/corporate/about/shop/>
- (12) 日本フランチャイズチェーン協会『よくわかる！フランチャイズ入門』（同友館、2005年）8頁。
- (13) 同上9-10頁。民谷冒弘『成功するフランチャイズ戦略』（ダイヤモンド社、

2000年) 46頁。川越憲治「フランチャイズ・ビジネスのための序論」白鷗大学論集第19巻第1号 (2004年) 158頁。フランチャイズというのは「特別の権利」という意味である。動詞で言うと「特別の権利を与える」という意味である。経済産業省「フランチャイズに関する用語について」 - アクセス2015年 7月 1日

<http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g30226f04j.pdf>

内川昭比古『フランチャイズ・ビジネスの実際』(日経文庫、2005年) 26-27頁。

- (1) フランチャイザー (本部事業者) は一般的に「本部」として使われている。フランチャイズ・ビジネスにおいて、自己の商標、サービス・マーク、トレード・ネームその他の事業の象徴となる標識の使用を加盟者 (加盟店) に許諾する側の事業者を言う。
- (2) フランチャイジー (加盟事業者) は一般的に「加盟者 (加盟店)」として使われている。フランチャイズ・ビジネスにおいて、本部の商標、サービス・マーク、トレード・ネームその他の事業の象徴となる標識の使用を許諾された事業者を言う。
- (3) フランチャイズ・フィー: 加盟者が本部から受けるフランチャイズ・パッケージの見返りとして本部に支払わなければならない金銭を総称してフランチャイズ・フィーという。通常、契約締結時に支払わせるもの (加盟金等) と契約期間中に継続的に支払わせるもの (ロイヤルティ) に分かれる。
- (4) 加盟金: フランチャイズ契約を締結したときに加盟者が本部に支払う金銭。
- (5) ロイヤルティ: 特許、商標、著作権等を目的とする種々のフランチャイズ契約において加盟者が支払う対価をいう。特許やノウハウのライセンスにおいては「実施料」、商標や著作権のライセンスにおいては「使用料」ともいう。
- (14) 川端基夫『日本企業の国際フランチャイジング』(新評論、2010年) 14-15頁。白土健・岸田弘『フランチャイズビジネス概論』(創成社、2009年) 2-7頁。経済産業省「我が国のフランチャイズの現状」(2003年) 2頁。
- (15) 経済産業省「我が国のフランチャイズの現状」(2003年) 2頁。川端基夫「フランチャイズ方式での海外進出: 統治の視点から見た分析フレームの提起」流通研究第58回日本商業学会全国大会-流通セッション (2008年) 96頁。川越憲治「流通産業におけるフランチャイズの意味」白鷗法学第12号 (1999年) 62-63頁。川端基夫『日本企業の国際フランチャイジング』42頁。
- (16) 川越憲治「流通産業におけるフランチャイズの意味」51頁。
- (17) 川端基夫『日本企業の国際フランチャイジング』14頁。川端基夫「国際フランチャイジング研究の特性と課題」龍谷大学経営学論集第49巻第4号 (2010年) 3頁。  
フランチャイズの歴史 - アクセス2015年 7月 4日  
<http://articles.bplans.com/the-history-of-franchising-as-we-know-it/>
- (18) 自動車ディーラー (カーディーラーあるいは特約店) とは、新車や中古車を小売する事業者 (販売店) のことである。なかでも、自動車メーカー (または、

その販売子会社など)と特約店契約を結んだ販売業者のことを指す。販売だけでなく、点検整備などのサービスも提供する。

川端基夫『日本企業の国際フランチャイジング』14頁。

- (19) フランチャイズの歴史 - アクセス2015年7月4日  
<http://www.franchise-law.com/Franchise-Law-Overview/A-Brief-History-of-Franchising.shtml>  
<http://www.thebfa.org/about-franchising/the-history-of-franchising>  
<http://articles.bplans.com/the-history-of-franchising-as-we-know-it/>  
川端基夫『日本企業の国際フランチャイジング』14頁。白土健・岸田弘『フランチャイズビジネス概論』3頁。
- (20) グエン・カイン・チュン - チャン・ティ・キム・フォン「ベトナムでのフランチャイズの概要と特徴」ホーチミン市モウ大学科学雑誌4号 [27] (2012年) 53-54頁。  
Nguyễn Khánh Trung, Trần Thị Kim Phương, “Khái niệm và đặc trưng của nhượng quyền thương mại tại Việt Nam”, Tạp chí khoa học trường Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh - Số 4 [27], (2012), p 53-54.
- (21) グエン・カイン・チュン「フランチャイズによる競争」発展&統合雑誌5号 [15] (2012年7-8月) 40頁。Nguyễn Khánh Trung, “Cạnh tranh bằng nhượng quyền thương mại”, Phát triển và hội nhập Số 5 [15], (2012), p 40。WFCはWorld Franchise Councilの略称である。EFFはEuropean Franchise Federationの略称である。
- (22) グエン・カイン・チュン「フランチャイズによる競争」発展&統合雑誌5号 [15] (2012年7-8月) 40頁。Nguyễn Khánh Trung, “Cạnh tranh bằng nhượng quyền thương mại”, Phát triển và hội nhập Số 5 [15], (2012), p 40。
- (23) フランチャイズについて - アクセス2015年9月17日  
<https://fc.dai.co.jp/fc-kaihatsu/oversea/869>
- (24) 植木智子「成長続けるフランチャイズビジネス」九州経済調査月報第54巻第635号 (2000年) 31頁。
- (25) 樋口隆正「フランチャイズ・サービスの現状と問題点」芝浦工大研究報告人文系第38巻第1号 (2004年) 89-90頁。
- (26) 日本フランチャイズチェーン協会『よくわかる!フランチャイズ入門』(同友館、2005年) 18頁。
- (27) 同上19頁。
- (28) 同上14-15頁。
- (29) 同上16頁。
- (30) 同上17頁。
- (31) 白土・岸田『フランチャイズビジネス概論』9頁。
- (32) 同上9頁。ダスキンのホームページ - アクセス2015年9月14日  
[https://www.duskin.co.jp/ir/library/segment/segment\\_03.html](https://www.duskin.co.jp/ir/library/segment/segment_03.html)
- (33) 日本のフランチャイズの歴史 - アクセス2015年9月15日

- <http://fc-king.com/lecture/>  
不二家のホームページ - アクセス2015年11月23日  
<http://www.fujiya-peko.co.jp/index.html>
- (34) 日本のフランチャイズの歴史 - アクセス2015年 9月15日  
<http://fc-king.com/lecture/>
- (35) 日本の名目GDPの統計 - アクセス2015年12月14日  
[http://ecodb.net/country/JP/imf\\_gdp.html](http://ecodb.net/country/JP/imf_gdp.html)
- (36) 川端『日本企業の国際フランチャイジング』16頁。
- (37) 同上16-19頁。許英傑-川端基夫「フランチャイズ方式による小売国際化」  
龍谷大学経営学論集第44巻第3号 (2004年) 14-15頁。
- (38) 川端『日本企業の国際フランチャイジング』18-20頁。  
許-川端「フランチャイズ方式による小売国際化」15頁。
- (39) 川端『日本企業の国際フランチャイジング』16頁。
- (40) 2015年度国際フランチャイジー TOP100 - アクセス2015年 9月18日  
<http://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings/>
- (41) 同上。川端『日本企業の国際フランチャイジング』24頁。
- (42) シルヴィー・トマ「魅力的なモデル、フランス式のフランチャイズチェーン」  
フランス外務省アクチュアリテ・アン・フランス第39号 (2013年) 1頁。
- (43) 川端『日本企業の国際フランチャイジング』28頁。
- (44) 同上26-27頁。
- (45) 同上52頁。
- (46) 同上89頁。
- (47) 黒川李雄「2012年フランチャイズ業界を振り返る」フランチャイズ研究所12  
月号 (2012年) 2頁。  
JFA会員の2012年海外展開状況 - アクセス2015年11月23日  
<http://www.franchising.jp/world-tenkai2012.htm>
- (48) 川端基夫『小売業の海外進出と戦略：国際立地の理論と実態』（新評論、2000  
年）69-71頁。
- (49) 同上72-73頁。GMS：ジェネラルマーチャンダイジングストアの略称であ  
る。SC：ショッピングセンターの略称である。
- (50) 川端基夫『「アジア市場のコンテクスト [東南アジア編]』（新評論、2005年）  
37頁。
- (51) 金顕哲『コンビニエンス・ストア業態の革新』（有斐閣、2001年）17頁。
- (52) コンビニの歴史 - アクセス2015年 9月22日  
<http://www.sej.co.jp/company/history/>  
[http://www.homemate-research-convenience-store.com/useful/11554\\_shopp\\_002/](http://www.homemate-research-convenience-store.com/useful/11554_shopp_002/)
- (53) コンビニやローソンの歴史 - アクセス2015年 9月22日  
<http://www.lawson.co.jp/company/corporate/data/history/detail/>
- (54) 川辺信雄「コンビニの全史-フランチャイズシステムの導入-コンビニエン

- ストアのルーツ」コンビニ4月号(2006年)90-92頁。
- (55) 川辺信雄「アジア諸国におけるコンビニエンスストアの生成と発展 - セブンイレブンの事例を中心として - 」早稲田商学第373号(1997年)2頁。川辺信雄「日系コンビニエンス・ストアのグローバル戦略」経営論集第22巻第1号(2012年)3頁。
- (56) 日本のフランチャイズの歴史やコンビニの歴史 - アクセス2015年9月22日  
<http://nendai-ryuukou.com/history/004.html>  
<http://fc-king.com/lecture/>  
[http://www.homemate-research-convenience-store.com/useful/11554\\_shopp\\_002/](http://www.homemate-research-convenience-store.com/useful/11554_shopp_002/)
- (57) 日本のフランチャイズの歴史 やコンビニの歴史 - アクセス2015年9月22日  
[http://www.homemate-research-convenience-store.com/useful/11554\\_shopp\\_002/](http://www.homemate-research-convenience-store.com/useful/11554_shopp_002/)  
<http://nendai-ryuukou.com/history/004.html>  
日経流通新聞コンビニエンスストア調査第35回によると、2013年のチェーン数は23で、店舗数は53,355店であった。
- (58) 日経流通新聞コンビニエンスストア調査第35回の統計による。
- (59) 株式会社ファミリーマートアニュアルレポート(2014年)37頁。
- (60) 第1節の(2)の2-1で参考。
- (61) コンビニの歴史 - アクセス2015年9月22日  
[http://www.sej.co.jp/company/history/history\\_03.html](http://www.sej.co.jp/company/history/history_03.html)  
川辺「コンビニの全史」100-102頁。例えば最大手のセブンイレブンの件、株式会社セブン&アイHLDGS. 事業概要 - 投資家向けデータブック(2013年度版)33頁によると、Aタイプが4,333店であるが、Cタイプが11,546店である。
- (62) 佐々木文「エリアFC生き残りの条件と、その生成・発展の歴史を総括する」コンビニ5月号(2006年)64頁。
- (63) 川端基夫「アジアのコンビニエンスストアの実像 - 『便利さ』の意味と市場のコンテクスト - 」流通情報4月号(2007年)6頁。
- (64) 漆原直行『なぜ毎日コンビニで買ってしまうのか?』(マイコミ新書、2008年)20頁。
- (65) 同上77頁。
- (66) 永井知美「コンビニ業界の現状と課題」東レ経営研究所TBR産業経済の論点第8号(2010年)5頁。2009年における経済産業省「商業動態統計調査」によると、ファストフード及び日配商品が34%であり、加工食品が30%であった。その他、サービスが4%であり、日食品が32%であった。
- (67) 漆原『なぜ毎日コンビニで買ってしまうのか?』22-23頁。
- (68) 加藤裕之「日本型コンビニエンスストアにおける独自性 - セブンイレブン・ジャパンで開発されたオペレーション・システム - 」名古屋学院大学大学院経済経営論集第11号(2008年)79頁。  
川辺「コンビニの全史」86頁。

- (69) 川辺「コンビニの全史」86-89頁。  
 (70) 加藤「日本型コンビニエンスストアにおける独自性」80頁。  
 (71) 同上81頁。  
 (72) 漆原『なぜ毎日コンビニで買ってしまうのか?』53-57頁。  
 (73) 加藤「日本型コンビニエンスストアにおける独自性」71頁。  
 漆原『なぜ毎日コンビニで買ってしまうのか?』72頁。  
 (74) 株式会社セブン&アイHLDGSコーポレートアウトライン (2013年) 16頁。  
 (75) 株式会社ファミリーマートアニュアルレポート (2013年) 37頁。  
 (76) 日経産業地域研究所「コンビニ徹底解剖」日経消費ウォッチャー 4月号 (2009年) 7頁。  
 (77) 日経流通新聞コンビニエンスストア調査 (2004年度~2013年度)  
 セブン&アイHLDGS. コーポレートアウトライン (2010年)  
 セブン&アイHLDGS.事業概要 (2014年)  
 (78) セブンイレブンの店舗数 - アクセス2016年 1月 7日  
<http://www.sej.co.jp/company/tenpo.html>  
 セブンイレブン、ファミリーマート、ローソンの売上、日販等 - アクセス  
 2015年11月17日  
[http://www.sej.co.jp/dbps\\_data/\\_material/\\_localhost/pdf/2011/2014103102.pdf](http://www.sej.co.jp/dbps_data/_material/_localhost/pdf/2011/2014103102.pdf)  
[https://www.family.co.jp/company/investor\\_relations/library/1408presen](https://www.family.co.jp/company/investor_relations/library/1408presen)  
[http://lawson.jp/en/ir/library/pdf/hosoku/hosoku\\_40q\\_2\\_all.pdf](http://lawson.jp/en/ir/library/pdf/hosoku/hosoku_40q_2_all.pdf) (20頁)  
 (79) 永井知美「コンビニ業界の現状と課題」東レ経営研究所TBR産業経済の論点、  
 第8号 (2010年) 3-5頁。  
 (80) 総務省や総務省統計局のホームページ、少子高齢化、人口減少社会 - アク  
 セス2015年 9月27日  
<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h24/html/nc112120.html>  
<http://www.stat.go.jp/data/jinsui/new.htm>  
 (81) 永井「コンビニ業界の現状と課題」6頁。  
 (82) 同上10頁。  
 (83) 川辺信雄「日系コンビニエンス・ストアの国際展開」早稲田商学第409・410  
 合弁号 (2006年) 71-105頁。  
 (84) 同上85-87頁。  
 (85) 海外におけるファミリーマート、ローソン、ミニストップの出資比率

ファミリーマート	ローソン	ミニストップ
タイ (48.2%)	タイ (49%)	ベトナム (25%) ※3
ベトナム (44%) ※2	アメリカ	フィリピン (25%)
フィリピン (37%)	インドネシア (30%)	韓国 (76.1%)
台湾 (47.44%)	中国 [上海 (94%)]	インドネシア
インドネシア	中国 [大連 (98.3%)]	中国 [山東省 (85.3%)]
中国 (40.35%) ※1		

- ※1 ファミリーマートの中国でのライセンスはファミリーマートチャイナ・ホールディング (FMCH) から付与されている。中国におけるファミリーマート・チャイナ・ホールディングへの出資割合には日本ファミリーマートが54.61%で、台湾ファミリーマートが45.39%である。
- ※2 ベトナムにおけるファミリーマートの出資比率は2013年5月末までである。同社は2013年6月から現地パートナーとの契約を解消した。
- ※3 ミニストップ及び双日が合わせて出資する。  
 出所：ファミリーマートアニュアルレポート (2015年、42頁)  
 ミニストップ有価証券報告書 (2015年、6頁)  
 ローソン統合報告書「経営陣による財務状況と業績の評価及び分析」(2015年、17頁)  
 ローソンのタイ進出 - アクセス2016年1月6日  
[http://www.nikkei.com/article/DGXNASDD070GN\\_X01C12A 1 TJ2000/](http://www.nikkei.com/article/DGXNASDD070GN_X01C12A 1 TJ2000/)  
 ミニストップ、双日とベトナム再挑戦 - アクセス2016年1月6日  
<http://www.nikkei.com/article/DGXLZO86220930Y 5 A420C 1 TJ1000/>

- (86) 株式会社セブン&アイHLDGS.事業概要 (2015年) 28頁。
- (87) 東南アジア諸国連合貿易投資観光促進センター『ASEAN情報マップ』(国際機関日本アセアンセンター、2014年) 2頁。
- (88) 長崎県東南アジアビジネスサポートデスクの現地レポート「海外進出日系企業の動向について」(2014年1月8日) 1頁に載っている。
- (89) 北沢洋子『日本企業の海外進出』(日本評論社、1997年) 83頁。
- (90) 『ASEAN情報マップ』3頁。「人口ボーナス期」は15～64歳の生産年齢人口がそれ以外の人口の倍以上ある状態をいう。消費が活発化し、税収が増え、経済の高成長が可能となるといわれる。株式会社大和総研により行われた「商取引適正化・製品安全に係る事業 (アジア小売市場の実態調査)」(2015年、6頁)によると、2014年には15歳～65歳の人口の割合はベトナム71.1%、インドネシア68.1%、マレーシア69%、フィリピン62.0%であった。
- (91) 同上4頁。
- (92) ジェトロ・シンガポール「シンガポール経済の動向」日本貿易振興機構 (2014年) 10頁。

	1970～1980年	1980～1990年	1990～2000年	2000～2010年	2010～2020年
年平均GDP成長率	9.0%	7.7%	7.1%	5.6%	3～5%

出所：ジェトロ・シンガポール (シンガポール経済の動向、2014年) 10頁

- (93) 海外調査部アジア大洋州課「アジア売れ筋商品調査」日本貿易振興機構〔ジェトロ〕(2011年) 5頁。
- (94) 同上4頁。
- (95) 同上7頁。  
 アッパーミドル：世帯可処分所得 年間5,000ドル超15,000ドル以下  
 ローワーミドル：世帯可処分所得 年間15,000ドル超35,000ドル以下  
 富裕層：世帯可処分所得 年間35,000ドル超
- (96) 若松勇「ASEAN小売業は“もてなし”の現地化を」ジェトロセンサー7月号 (2013年) 61頁。

- (97) みずほ総合研究所『ASEANの実力を読み解く』(東洋経済新聞社、2014年) 49頁。
- (98) 大泉啓一郎「変わるアジア新興国の大都市」環太平洋ビジネス情報 RIM第10巻第38号(2010年) 89頁。
- (99) パパママストア(零細店)は夫婦その家族あるいはパート・タイマー1~2名を使って経営している小規模の小売店を言う。
- (100) 川津のり「ASEAN成長国の生活者動向と小売市場の拡大」知的資産創造11月号(2012年) 67頁。
- (101) 中村久人「ニュー・アジアにおけるグローバル小売競争(その1)」経営論集第57巻(2002年) 28-29頁。
- (102) 株式会社大和総研「商取引適正化・製品安全に係る事業(アジア小売市場の実態調査)」経済産業省(2015年) 97頁。
- (103) 同上30頁。
- (104) 日本貿易新興機構クアラランプール事務所「マレーシアにおけるコンビニエンスストア調査」日本貿易新興機構(2014年) 7-19頁。7-Eleven Malaysia Holdings Berhad, "Annual Report 2014", 2014, p19。
- (105) United State Department of Agriculture - Foreign Agriculture Service, "Singapore Retail Food Sector Report", 2010, p 8 - 9。United State Department of Agriculture - Foreign Agriculture Service, "Singapore Retail Food Sector Report", 2014, p 7。NTUCはNational Trades Union Congressの略称である。日本語ではシンガポール全国労働組合会議である。
- (106) 株式会社大和総研「商取引適正化・製品安全に係る事業(アジア小売市場の実態調査)」経済産業省(2015年) 54頁。
- (107) 同上71-72頁。
- (108) 2015年11月17日の両替レート: 1ドン=0.005491円。
- (109) 大和総研「商取引適正化・製品安全に係る事業」73頁。小売業に占める割合はファミリーマートが0.7%で、ピーズマートが0.4%、Shop&Goが0.3%である。
- (110) 同上92、93、96頁。中村久人「ニュー・アジアにおけるグローバル小売競争(その2)」経営論集第59号(2003年) 19頁。川端基夫「欧・日・泰が激突するタイの流通市場 - タイから始まる新たな激流」流通とシステム第118号(2004年) 63頁。
- (111) 岡本喜裕「我が国流通業のアジア進出」明大商学論叢第81巻第3・4号(1999年) 35頁。森隆行「欧米企業のタイ流通・小売市場参入とロジスティクスの発展に関する研究」流通科学大学論集—流通・経営編第24巻第1号(2011年) 71頁。株式会社大和総研「タイ・ベトナム・ミャンマーにおける食品市場環境調査報告書」農林水産省(2013年) 24頁。日経流通新聞2014年6月6日(東南ア小売市場 - 成熟度、国別に濃淡)
- (112) 大和総研「商取引適正化・製品安全に係る事業」94頁、
- (113) 川端基夫『アジア市場のコンテクスト [東南アジア編] - グローバリゼー

- ションの現場から』(新評論、2005年) 64-65頁。
- (114) 同上68-69頁。
- (115) 同上70頁。
- (116) 大和総研「商取引適正化・製品安全に係る事業」100頁。
- (117) 同上102頁。
- (118) 同上102頁。
- (119) 中村久人「ニュー・アジアにおけるグローバル小売競争(その2)」経営論集第59号(2003年) 21頁。
- (120) 甲斐論「インドネシア経済の現状と課題」『インドネシア: 安定的持続的なアジアビジネスの展開条件の解明に関する総合的調査研究』中村学園大学流通科学研究所報第8号(2014年) 49頁。大和総研「商取引適正化・製品安全に係る事業」25頁。
- (121) 川端基夫「アジアの流通を展望する(5) ハイパーマーケット時代に突入したインドネシアの流通市場」流通とシステム第121号(2004年) 58頁。松田秀作「小売業のアジア展開と物流課題」流通ネットワーク第277号(2013年) 4頁。甲斐「インドネシア経済の現状と課題」49頁。
- (122) 『ASEAN情報マップ』3-4頁。大和総研「商取引適正化・製品安全に係る事業」26頁。
- (123) 中川宏道「インドネシア小売業の現状と課題」『インドネシア: 安定的持続的なアジアビジネスの展開条件の解明に関する総合的調査研究』中村学園大学流通科学研究所報第8号(2014年) 86頁。
- (124) 大和総研「商取引適正化・製品安全に係る事業」27-28頁。
- (125) 川端『アジア市場のコンテクスト』157-158頁。
- (126) 同上162-163頁。
- (127) 甲斐「インドネシア経済の現状と課題」46頁。
- (128) 川端「アジアの流通を展望する」59頁。
- (129) 川端『アジア市場のコンテクスト』167頁。
- (130) 松田秀作「小売業のアジア展開と物流課題」流通ネットワーク第277号(2013年) 4頁。
- (131) タイのコンビニ業界について - アクセス2015年10月21日  
サンケイビーズ(SankeiBiz) ニュース2013年4月30日  
<http://www.sankeibiz.jp/macro/news/130430/mcb1304300801024-n1.htm>
- (132) 大和総研「商取引適正化・製品安全に係る事業」97頁。
- (133) 同上97頁。
- (134) 同上27頁。ミニマーケットは、ジャカルタ中心部では「ルコ」と呼ばれる物件に商業テナント(標準的なサイズは4.5m<sup>2</sup>×12m<sup>2</sup>、上層部は住宅)として入居している店舗が多く、日本の一般的なコンビニに比べると非常に狭い。地域の既存の食料雑貨店をフランチャイズ化した店舗も多く、食料品や日用雑貨が幅広く取り扱っている。

- (135) 同上28頁。日本経済新聞2011年12月19日。両替レート：1ルピア = 0.01円  
(2015年11月18日)
- (136) 大和総研「商取引適正化・製品安全に係る事業」29-30頁。
- (137) 日本経済新聞2012年10月10日。  
日経流通新聞2012年10月26日。
- (138) 川邊「日系コンビニエンス・ストアのグローバル戦略」3頁。  
川辺「日系コンビニエンス・ストアの国際展開」84頁。
- (139) 川邊「日系コンビニエンス・ストアのグローバル戦略」3頁。
- (140) 日本経済新聞2015年1月20日。川辺「アジア諸国におけるコンビニエンス・  
ストアの生成と発展」22頁。
- (141) セブンイレブンジャパンのホームページ - アクセス2015年10月25日  
<http://www.sej.co.jp/company/tenpo.html>
- (142) 日本経済新聞 2015年10月23日。
- (143) 日本経済新聞 2014年10月21日。
- (144) 日本経済新聞2011年8月22日。株式会社セブン&アイHLDGS. のホームペー  
ジ、インドネシアのセブンイレブン - アクセス2015年11月26日。  
<https://www.7andi.com/company/challenge/103/2.html>
- (145) セブン&アイHLDGS. コーポレートアウトライン (2011年~2013年)  
セブン&アイHLDGS. 事業概要 (2014年~2015年)
- (146) 川辺信雄「コンビニエンス・ストアにおける小売ノウハウの移転と革新 -  
7 - Eleven Singaporeの事例研究」早稲田商学第417号 (2008年) 137頁。
- (147) 同上144 - 146頁。
- (148) シンガポールにおけるセブンイレブンについて - アクセス2015年12月27日  
<http://www.plazasingapura.com.sg/en/tenants/lifestyle/convenience-store/7-eleven/>  
セブンイレブンシンガポールのホームページ - アクセス2015年12月27日  
<http://www.7-eleven.com.sg/franchise/>
- (149) Daily Farm International Holdings Limited, "Annual Report", 2009-2012-2014
- (150) 日本貿易新興機構クアラルンプール事務所「マレーシアにおけるコンビニ  
エンスストア調査」日本貿易新興機構 (2014年) 8頁。  
セブンイレブンマレーシアのホームページ - アクセス2015年11月8日  
<http://www.7eleven.com.my/all-about-7eleven>
- (151) 7-Eleven Malaysia Holdings Berhad, "Annual Report 2014", 2014, p19.
- (152) セブン&アイHLDGS. コーポレートアウトライン (2006年~2013年)  
セブン&アイHLDGS. 事業概要 (2014年~2015年)
- (153) セブンイレブンフィリピンのホームページ - アクセス2015年11月8日  
<http://www.7-eleven.com.ph>
- (154) フィリピンにおけるセブンイレブンについて - アクセス2015年12月27日  
[http://edge.psc.com.ph/companyInformation/form.do?cmpry\\_id=143](http://edge.psc.com.ph/companyInformation/form.do?cmpry_id=143)
- (155) 株式会社セブン&アイHLDGS. 「ベトナムにセブンイレブンが初出店」株式

会社セブン&アイHLDGS.News Release 7月30日 (2015年)。

ベトナムにおけるセブンイレブンの出店 - アクセス 2015年11月24日

[https://www.7andi.com/dbps\\_data/\\_material/\\_files/000/000/001/855/VietNam.pdf](https://www.7andi.com/dbps_data/_material/_files/000/000/001/855/VietNam.pdf)

<http://www.viet-jo.com/news/nikkei/150730012732.html>

- (156) CP All Public Company Limited, "Annual Report 2014", 2014, p 29。
- (157) 川端『日本企業の国際フランチャイジング』151頁。遠藤元『新興国の流通革命－タイのモザイク状消費市場と多様化する流通』(日本評論社、2010年) 129-130頁。
- (158) 遠藤『新興国の流通革命－タイのモザイク状消費市場と多様化する流通』129、131頁。直営店とフランチャイズ店の数それぞれが1991年に、60店と6店であった。1992年には130店と15店。1993年に202店と36店であったが、1996年に348店と234店であった。
- (159) 遠藤元 (2010年、132頁) ではタイにおける同社の従来のフランチャイズシステム及び改変されたフランチャイズシステムが説明してある (C.P. All社のフランチャイズシステムの表参照)。

#### C.P. All社のフランチャイズシステム

従来タイプ (Aタイプ)	新タイプ (Bタイプ)
*FCジーになるための条件 ①店舗の所有権あるいは店舗の長期長期賃借権 (8年以上) を有していること ②バス亭やタラートの近く、交差点など、従来の盛んな適切な立地であること (本部が審査) ③店舗面積が100m <sup>2</sup> 以上有すること ④店舗の幅幅が7m以上あること	*特徴 (従来タイプとの違い) ①本部 (CP All社) が店舗をリース ②本部が出店場所の選定から店舗設置まで代行 ③出資金が少額で済み、銀行からの借り入れも本部が代行 ④ターゲットは新世代の店主、本部社員の独立も奨励
*出店資金合計450万バーツ (約1450万円) FCジー投資額300万バーツ (約960万円) 店舗内装費90万バーツ 損害補償費70万バーツ 経営ノウハウ使用料20万バーツ 初期商品仕入れ費120万バーツ 本部投資額150万バーツ (約480万円)	*出店資金合計450万バーツ (約1450万円) FCジー投資額150万バーツ (約480万円) FC手数料35万バーツ 店舗移譲手続き料10万バーツ その他経費5万バーツ 契約保証金100万バーツ (本部預かり) 本部投資額300万バーツ (約960万円)
*利益配分 FCジー65%、本部35% (粗利益ベース)	*利益配分 FCジーの初期収入2万バーツ (約6.4万円) / 月 →粗利益率向上にともない、上昇
*出店 FCジーは本部と協力しながら、出店先探しから内装工事に至るまで自分で行う。ただし、店内の什器・設備は本部から賃借 (補修費は自己負担)	*出店 本部が出店し、最低6ヶ月以上経営して一定の売上に達したうえで、FCジーに移譲 (既存店をFC点に転換するという方法もあり)
*在庫 FCジーは100万~120万バーツ投資 (約320万円~380万円)	*在庫 本部が在庫投資・管理の責任を担う

※1バーツ=3.22円 (2006年1月9日)・FCジー=フランチャイジー

出所: 遠藤元 (2010年、132頁)

- (160) CP All Public Company Limited, "Annual Report 2014", 2014, p13。  
 日本経済新聞2015年10月23日 (アセアンの日系コンビニ - アクセス2015年10月25日)

- <http://www.nikkei.com/article/DGKKZO93145250S5A021C1FFE000/>
- (161) CP All Public Company Limited, “Annual Report 2014”, 2014, p 36.
- (162) 遠藤元「タイのセブンイレブン」歴史と地理第678号 (2014年) 39頁。  
CP All Public Company Limited, “Annual Report 2013”, 2013, p 81.
- (163) CP All Public Company Limited, “Annual Report 2013”, 2013, p 81.
- (164) 日本経済新聞 2014年 8月 2日 (タイにおけるセブンイレブンと屋台との共存 - アクセス2015年11月24日)  
<http://www.nikkei.com/article/DGKDZO75121480R00C14A8FFE000/>  
川辺「アジア諸国におけるコンビニエンス・ストアの生成と発展」25頁。
- (165) CP All Public Company Limited, “Annual Report 2013”, 2013, p 83.
- (166) 日本経済新聞 2011年 6月 4日。
- (167) 大和総研「商取引適正化・製品安全に係る事業」30頁。日本経済新聞2014年10月 9日。
- (168) 日本経済新聞 2014年10月21日。日経流通新聞 2015年 5月18日。
- (169) Modern Internatonal, “Annual Report 2014”, 2014, p34, 42.
- (170) Ibid., p 34 - 35.
- (171) Modern International, “Annual Report 2011”, 2011, pp.38-39.
- (172) Modern Internasional, “Annual Report 2014”, 2014, p 78 - 79.
- (173) Modern Internasional, “Annual Report 2011”, 2011, p 40.
- (174) Modern Internasional, “Annual Report 2014”, 2014, p 43 - 44.
- (175) Ibid., p 79.
- (176) Ibid., p 94.
- (177) セブンイレブンは2009年に進出したため、2011年から2014までのデータ进行分析する。
- (178) Modern Internasional, “Annual Report 2010”, 2010, p 38.
- (179) 日本経済新聞2014年10月 9日。
- (180) 日本経済新聞2013年 7月10日。森隆行「欧米企業のタイ流通・小売市場参入とロジスティクスの発展に関する研究」流通科学大学論集 - 流通・経営編第24巻第 1号 (2011年) 86頁。
- (181) 日本経済新聞2013年 7月10日。日本経済新聞 2014年 8月 2日。  
遠藤「タイのセブンイレブン」39-40頁。
- (182) 同上39-40頁。川端基夫「アジアの市場と流通 アジアのコンビニエンス・ストアの実像-『便利さ』の意味と市場のコンテクスト -」流通情報第454号 (2007年) 7頁。株式会社セブンイレブンジャパン「セブンイレブンの横顔」(2014-2015年) 19頁。
- (183) 日本経済新聞 2014年 8月 2日。
- (184) CP All Public Company Limited, “Annual Report 2014”, 2014, p 41, 115.
- (185) Ibid., p 41.
- (186) Ibid., p 67.

- (187) CPI All Public Company Limitedm “Annual Repoart 2013”, p.69.
- (188) Modern Internasional, “Annual Report 2014”, 2014, p 92。
- (189) Ibid., p 93。
- (190) Ibid.,, p 94 – 95。

