

## 韓国 CVS の成長とその社会経済的背景

The Development of Convenience Store and its Socio-economic Background in Korea

白 貞壬\*

Jung-Yim Baek

本研究の目的は、韓国コンビニエンス・ストア業界の急成長の背後にある韓国固有の社会経済的背景を検討するものである。本研究を通じて明らかになったことは、タバコ販売免許と営業権利金から出てくる韓国コンビニにおける店舗開発の仕組みは、日本のそれとは質的にかなり異なる点である。「幻想」ともいうべき韓国コンビニ市場の急成長は脱サラの存在、独立小売商の成長の伸び悩み、スーパー・スーパーマーケット（以下、SSM）出店規制の適用外などによる量的拡大であった点を指摘しながら、その幻想から抜け出すための質的拡大の可能性を示した。

キーワード：営業権利金、韓国コンビニ、タバコ販売許可、日系コンビニ、FC システム

### I. はじめに

コンビニエンス・ストア（以下、コンビニ）は、その基本コンセプトは変わらなくても、各国の社会経済的システムや法律によりその国固有の特徴をもって成長してきた。例えば、日本では小規模零細な業種店の業態革新として、またアジア諸国では近代的な小売業態として発展してきたコンビニであるが<sup>1)</sup>、特に、韓国においては日系コンビニによってリードされており、他の小売業界にはみない日系小売企業の競争的優位性を示すものであった。

韓国コンビニの店舗開発の側面からすると、米国や日本のケースに基づいた従来の理論では急成長のスピードの速さが説明しづらい。それはきわめて韓国ならではの社会経済的システムのなかでしか捉えることができないように思われる。

日本と韓国ではコンビニの発展の社会経済的背景が異なっているために、両国で「コンビニエンス」の内容が異なっている。日本では、粗利益や品揃えを考え、粗利益を維持する商品を選び出さなければならない。高い粗利益を獲得するためには品揃えだけではなく、店舗段階の生産性、収益性を上げるような技術やノウハウを伴ったシステムの効率化が必要であった<sup>2)</sup>。そのため、日本では戦略商品としてファストフード商品を独自の開発し、収益への貢献度を大きくしている。しかし、韓国の場合はどうであろうか。

韓国の場合は、全体の売上高構成比のなかでタバコが占める割合が40%以上となっている。も

ちろんアメリカの場合もタバコの割合は高いが、粗利益が非常に高いので、コンビニが何とか商売を維持していける。しかし、韓国の場合、タバコのマージンが10%と低いので、少なくとも平均30%の粗利益を必要とするコンビニ事業の場合、韓国の方がマネジメントの工夫への必要性が高くならざるを得ない。

そこで、本稿の問題意識は、一般的に韓国コンビニにおける商品別売上構成比率首位を占めているタバコの粗利益率の低さを考えると、加盟店には収益を伸ばすためのインセンティブが働く可能性は決して高いとはいえないことになる。にもかかわらず、なぜ、韓国コンビニは世界に例をみない急成長を成し遂げることができたのか。韓国コンビニ市場の拡大は多方面から注目を集めてきたが、これまでのコンビニ市場に関する論文や報告書、新聞記事の多くは、その急成長のイメージづくりには貢献したが、実態の解明にはあまり貢献していない。

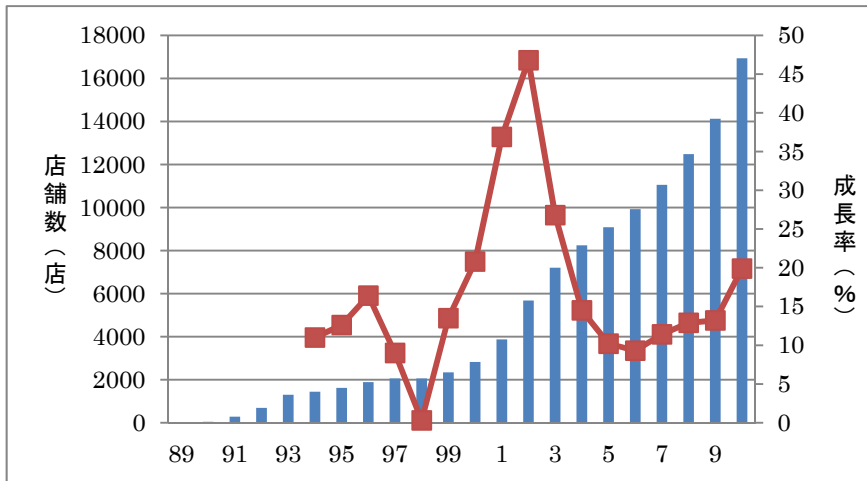
本稿ではこのような問題意識のもと、店舗開発の側面から出店スピードの速さを支えている韓国コンビニのフランチャイズ・チェーン（以下、FC）契約内容を考察し、加盟店が次々と拡大していくプロセスとそれを可能にした韓国ならではの社会経済的背景を浮き彫りにすることを研究の目的とする。そして、必要に応じて日本のコンビニ業界との比較も行う。

本論文の構成順序は以下の通りである。第Ⅱ節では、韓国に導入されたコンビニが発展を遂げるプロセスが分析される。韓国小売市場の自立性の高まりの中で、コンビニ業界は珍しく日系コンビニ・チェーンによりリードされることが明らかになる。第Ⅲ節では、日本とは異なる韓国コンビニ業界の特徴を、商品別売上構成比とFC契約内容の大きく二つの側面から明らかにする。第Ⅳ節では、これまでの韓国コンビニの出店スピードの速さとその急成長を支えている韓国特有の社会経済的背景を検討する。また、韓国コンビニの店舗開発に内在する問題点を指摘しながら、その問題が成熟期を迎えているコンビニ業界全体に暗示している点も検討する。最後では、今後の韓国コンビニ業態の発展にどのような示唆を与えてくれるのかを強調したうえで、今後の研究課題を述べる。

## Ⅱ. 韓国コンビニの急成長と日系コンビニの躍進

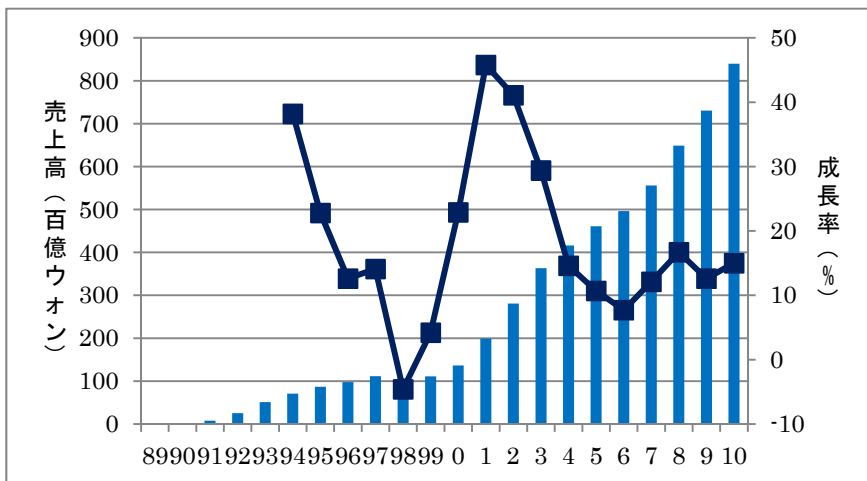
韓国小売市場は1981年から段階的開放により、1989年にロッテグループの東和産業がアメリカのセブン・イレブンとライセンス契約を結ぶことになった。韓国初の本格的なコンビニエンス・ストアをソウル市内のオリンピック選手村に登場させ、ついでアメリカ系企業との提携で太寅流通は「ローソン」、漢陽流通は「サークルK」の1号店を開店した。同様に1990年には三星系列の普光が日本のファミリーマートと、大象流通はジャスコと技術提携を行い、それぞれ「ファミリーマート」と「ミニストップ」をオープンさせ、今現在日本勢は韓国コンビニ市場で主流になっている。両方とも日本の本部企業とのエリアフランチャイズ契約によるもので、その後ミニストップは完全子会社に変更し、日本独自のコンビニ・システムの韓国への移転に大きく貢献し

た。韓国市場にコンビニ業態を定着させるために、各社はいかにして効率的に機能するシステム、あるいは制約条件のある環境の下でも出店スピードを上げるシステムを開発・構築するかを課題として取り組んできたのである。



出所：『CVS 運営動向 2011』（2011 年 5 月）、3 頁より筆者修正

図 1. 韓国コンビニエンス・ストアの成長推移（店舗数）



出所：『CVS 運営動向 2011』（2011 年 5 月）、4 頁より筆者修正

図 2. 韓国コンビニエンス・ストアの成長推移（売上高）

日本のコンビニ市場と同様に、韓国においてもその登場と成長のきっかけは総量販店市場の成熟化を見込んだ流通各社の新業態の開発によるものであった。2000 年代に入ると、韓国の総量販店市場の飽和化が進むにつれて、消費者の方もますます迅速で便利な買い物を要求するよう

になっていた。総合量販店市場で大きく成長してきた流通企業各社はこうした消費者の要求に対処する形で、多業態化戦略によるコンビニ市場へ次々と参入しており、再び成長を図っていた。

図1と2は、韓国にコンビニが登場してからこれまでの店舗数および売上高の成長の推移を示している。1996年度に初めて黒字転換企業の登場とともに、コンビニ業態が出現して以来8年ぶりに2,000店を突破し、1997年度には市場規模も1兆ウォン時代に突入したのである。しかし、その成長ぶりは1997年後半に訪れたアジア金融危機により頓挫した。国際通貨基金(以下、IMF)の管理下で、1998年度には高金利による店舗開発の縮小と消費不振で初のマイナス成長を記録したのである。

その危機を成長のチャンスとして捉えたコンビニ各社は、FCシステムの本格化により出店スピードを高め、2000年度には店舗数規模20.8%、売上規模22.9%の高い成長率を記録し、V字回復に成功した。2001年度には、店舗数規模36.9%、売上規模45.8%の成長率を記録することによって、コンビニ業態は韓国における小売業態の中で最も高い成長率を実現した。40%を超える高い成長ぶりは2002年度をピークに終わりを告げたものの、依然として10%を超える成長を続けながら、2007年度に1万店を突破し、高い加盟需要とともに「第2高度成長期」を実現していると評価されている。

なお、韓国コンビニ市場で活躍している各社の売上高および店舗数等の実績は、表1のとおりである。2010年度の韓国売上高におけるビッグ・フォーのうち、第2位のGS25以外はすべて日系コンビニであることは注目すべきである。

表1. 韓国コンビニエンス・ストア各社の売上高ランキング

順位	店舗名	売上高 (億ウォン)	経常利益 (億ウォン)	1店舗当たり1日売上 (万ウォン)	店舗数
1	ファミリーマート	22,896	860	143	5,365
2	GS25	21,750	933	159	5,026
3	7-ELEVEn	13,095	388	132	4,596
4	ミニストップ	5,853	148	—	1,402

注1：店舗数は、『CVS 運営動向 2011』（2011年5月）、韓国CVS協会、48頁より引用、

7-ELEVEnは2010年に買収したバイザウェイの店舗数を加算した数

注2：売上高はGS25のみ加盟事業関連売上高（『GS25情報公開書』会社資料、6頁より引用）

注3：経常利益および1店舗当たり1日売上高は、会社資料より引用

日本のコンビニはほとんどの市場でストレート・フランチャイジングをとらず、直接投資方式をとっており、川端（2010）はその理由について主体特性とガバナンスの関係から分析されている<sup>3)</sup>。システムの基盤構築やその適正運用、そしてブランド管理意識の高さによるガバナンスの必要性がそれである。川端（2010）によると、日系コンビニの国際フランチャイジングは、100%

子会社か合弁会社を現地に設立し、そこを相手にマスターフランチャイズ契約を結ぶ形で進出するケース、すなわち、直接投資での進出がほとんどであるといわれている。これに対して、アメリカ発祥のセブン・イレブンの海外進出をみると、投資は一切行わず、すべて現地企業を相手に直接契約を結ぶストレート・フランチャイジング方式を選択している。その韓国への進出方式もストレート・フランチャイジングに変わりはない。

韓国では、アメリカのセブン・イレブンが1989年に、日系のファミリーマートとミニストップが1990年に同時進出を果たしていた。当時の韓国は外資に対して直接投資を禁じていたため、アメリカ系企業と同様に現地企業とのストレート・フランチャイジング契約を結んだのである。後に、規制緩和で外資系は合弁や子会社化していくが、日本のミニストップは韓国味元通商株式会社とコンビニ事業に関する技術援助契約を締結し、2003年には韓国での店舗展開の拡大を目的として、大象流通株式会社の発行済株式総数の55.3%を取得し<sup>4)</sup>、子会社化した。ミニストップの韓国進出においては、その物流情報システムの基盤構築に日本側のリーダーシップが欠かせなかったことが子会社での進出を余儀なくされたと解釈している<sup>5)</sup>。

日本側が出資を行い、人材を派遣して関与を強めることは、「日本型」コンビニ・システムの基盤強化の狙いを反映するものであった<sup>6)</sup>。日本のコンビニの急成長は、若者や単身者をターゲットに弁当やおにぎりなどの「中食」市場を開拓し、それらが戦略商品として日本のコンビニの収益構造に大きな影響を与えてきた。しかし、韓国型コンビニは日本型とは主力商品が異なっている。韓国方式の商品の主力はタバコである。韓国型コンビニは粗利約10%に過ぎないタバコ販売に過度に依存している。特に、深夜の時間帯にタバコ販売をほぼ独占しているコンビニにおいて24時間営業はタバコ販売権とともに加盟店開設の必須要件になっている。時間帯での買物の不便さを補完する形で発展した韓国のコンビニの商品構成は、タバコや酒類といった嗜好品が48.2%で半分近く占めるようになっており、粗利の高いファストフードの割合は依然として低くなっている。

1999年にやっとファストフード販売が許可制から届け制に変わったことを事業チャンスとして捉え、ファストフードの開発・販売において本国で培ったノウハウを韓国子会社に持ち込んでいるのが日系のミニストップである。表2で示されているように、韓国のコンビニ市場でミニストップの平均売場面積が26坪でもっとも大きいのも、バックヤードにファストフード用の調理場スペースを確保しているからである。商品の配送回数の多いファストフード類は、日本と比べてかなり大まかな韓国方式の物流では利益を得にくい状況ではあるが、韓国ミニストップでは、最初から「日本型」コンビニ・システムを構築するという大胆な方式ではなく、上記の川端の主張のようにガバナンスの必要性からなる直接投資方式、商品構成といった店舗運営の根底を整備したうえで、情報・物流システムによる在庫管理などに着手するという斬新的な方針をとったのである。

表 2. 韓国ミニストップの総合的な経営システム

店舗開発・ 設計システム	マーチャン ダイジングシステム	物流・情報システム 店舗営業支援システム	その他の差別的 支援システム
<ul style="list-style-type: none"> <li>・イートインコーナー (Eat-in-corner)</li> <li>・ファストフードを即席で調理できる厨房施設</li> </ul> <p>↓</p> <p>平均面積は 26 坪で上位 4 社の中でもっとも大きい</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高マージン率のファストフード商品の開発</li> </ul> <p>↓</p> <p>CVS 向け商品とファストフード商品をミックスしたコンビネーションストア (Combo Store) コンセプト</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な商品開発 (PB 商品の開発) および差別化されたマーケティング (ミニストップ・ジャパンとの提携による「ハローキティ」イベントの開催など</li> </ul> <p>↓</p> <p>一日平均売上高は上位 4 社の中で最も多い</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・無線 POS システムによる販売および在庫のリアルタイムでの管理、簡単操作</li> </ul> <p>↓</p> <p>業界最高スペックの運営システム</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・在庫管理、会計、販促、営業ノウハウなど営業支援サービス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業界最高の総収入保証制 (契約期間中継続保証)</li> <li>・業界最大の奨励金支援制 (売上利益区間別定額奨励金、最大月 300 万ウォンの支給、純粋加盟 S タイプ基準)</li> <li>・専門店主の育成のための多様な教育プログラム (オープン前後 3 週間段階別教育、毎年 2 回ほどの商品売場勉強会、加盟店勉強会などの教育プログラムに充実)</li> </ul>

出所：韓国ミニストップ加盟店事業説明会資料 (事業説明会相談日：2011 年 9 月 16 日) により筆者作成

表 3. 韓国における外資系コンビニ事業

	韓国ミニストップ (株) 【日本ミニストップ】	(株) コリアセブン 【米国セブン - イレブン】	(株) 普光ファミリーマート 【日本ファミリーマート】
1989		1号店オープン (5月)	
1990	韓国 (FC)、未元通商 (株)、1号店オープン (11月)		韓国 (FC)、(株) 普光 1号店オープン (10月)
1992	100号店出店 (11月)		100号店出店 (10月)
1994		ロッテ百貨店、「セブン - イレブン」運営会社コリアセブンを買収 (9月) 後、ロッテマートと統合運営	(株) 普光、「ファミリーマート」運営会社の別途法人 (株) 普光ファミリーマートを設立 (12月) 年売上高 1 千億ウォン達成
1995	未元流通 (株) 設立・法人分離		
1996			初の黒字経営
1997	会社名を大象流通 (株) に変更 (10月)	(株) ロッテリアに吸収・合併 (5月)	公共料金収納代行業務の開始
1999		(株) ロッテリア CVS 事業本部から (株) コリアセブンへの独立法人化 (5月)	新 POS システムの構築 (1月) 外資導入分の出資転換 (5月)

2000	ATM サービス開始 (9月) 技術提携社日本ミニストップ から資本誘致 (1月、60億ウォン)	ATM サービス開始(5月)	ATM サービス開始 (1月) PB「FONUS」開発 (10月)
2001		1000 店舗達成 (12月)	
2002	500 店舗達成 (6月)		首都圏にファストフード専 用工場稼働 (12月)
2003	日本ミニストップによる子会 社化、経営権獲得		物流センター (常温・低温) 稼働 (7月) 2000 店舗達成 (10月)
2004	韓国ミニストップ (株) と会社 名変更 (1月)		CVS 専用 NB/PB 商品販売開 始 (4-6月)
2005	ガソリンステーション併設型 店舗の開設 (7月)		インターネットショッピング 「G マーケット」との提携 による家電販売開始 (3月) 3,000 店突破 (8月)
2007	1000 店舗達成 (5月) イオングループの PB トップバ リュ商品の販売開始		
2008		インターネットショッピング 「G マーケット」との提携に よるオンライン商品販売の開 始	自治体との業務交流および 共同プロジェクト遂行
2009		デイリー型店舗オープン (11 月)	
2010	第3次 IT システム運営 (3月) 勧告発注システムの稼働 (10 月) 全社テレビ会議システムの導 入 (1月)	「バイザウェイ」を買収、統 合運営 (4月) シティバンク・釜山銀行との 無料入出金サービス提携 (8 月) インスタントラーメン、焼酎、 牛乳など 9 商品における「常 時価格引下げ」実施 (12月)	地域経済活性化および商品 開発のための協約締結 (2 月) 環境にやさしいグリーンス トア1号店オープン (3月)
店舗数	1,402 店舗	4,596 店舗	5,365 店舗
売上高	5,853 億ウォン	13,095 億ウォン	22,896 億ウォン

出所：『CVS 運営動向 2011』(2011年5月)、韓国 CVS 協会、12~28 頁より筆者作成

一方、韓国における日本のファミリーマートは、1990年に株式会社ファミリーマートと株式会社普光との間でエリアフランチャイズ契約を締結し、同年10月に韓国で初のファミリーマートを開店した。その後、日本の株式会社ファミリーマートが23.48%を出資し、株式会社普光ファミリーマートを1994年12月に設立した。韓国においてミニストップとともに、日系コンビニの国際フランチャイジングの特徴である直接投資を行うなど、積極的に出店スピードをあげ、これまで韓

国国内におけるシェアナンバーワンのチェーンストアとして、1号店開店から20周年を迎えた2010年度には5,000店舗を超えるまでに成長した。日本ファミリーマートグループは、2012年には国内外2万店体制を、2015年には国内外2万5,000店体制を計画しており、日本に次ぐ店舗数を擁する韓国はこの計画の中核をなすため、今後もますます出店を強化すると宣言している<sup>7)</sup>。

これに対して、アメリカ発祥のセブン・イレブンの海外進出をみると、投資は一切行わず、すべて現地企業を相手に直接契約を結ぶストレート・フランチャイジング方式を選択している。その韓国への進出方式もストレート・フランチャイジングに変わりはなかった。株式会社コリアセブンは韓国流通業ナンバーワンのロッテと世界最大のコンビニ企業セブン・イレブンがともに作り上げた韓国最初のコンビニ・チェーンである。2010年4月には、当時韓国コンビニ業界第4位である地元系コンビニ・チェーン「バイザウェイ」を買収し、今現在韓国コンビニ業界第3位に躍り出ている。

### Ⅲ. 韓国コンビニの大きな特徴

#### 1. 商品別売上構成比率首位のタバコ

マーチャндаイジングも、ファストフード（韓国では、おにぎりやサンドイッチ、お弁当のような商品群を通称フレッシュフードとも呼ぶ）が追加され、顧客ニーズの変化への対応は、またコンビニのイメージを高めるものであった。そのため、これまでにコンビニは急速な発展を遂げ、食品販売業界のみならず、小売業全体で注目を浴びるようになった。表4の商品の売上構成比率を見てみると、日本との違いがすぐわかる。すでに述べたように、日本では全体で3割を超えるファストフードが韓国では6.8%しかなく、タバコに占める割合は40.5%で首位を占めている。

こうした売上構成は、収益性にも大きな影響を与えている。例えば、日本ではファストフードは売上利益貢献度が高いが、表4で見ると、韓国ではその売上構成比率が低く、むしろ粗利益率が10%もなっていないタバコの売上構成比率が異常に高い。そのため、全体の売上総利益率も26.5%にしかなっていない。買物客の行動上、タバコはそれ自体の粗利益よりも集客効果の高い商品なので、韓国のコンビニにおいてタバコの取り扱いが最も重要である。

コンビニの発展を支えているFCシステムがうまく機能するためには、個々の加盟店がどれだけ利益を出せるかが最も大事である<sup>8)</sup>。粗利益分配方式を採用している限り、ファストフードのような粗利益率の高い商品の売上構成比率を高めなければならない。ファストフードの売上構成比を高めるために、韓国のコンビニ各社は様々な形で努力を重ねている。表3に示されているように、ファミリーマートでは2002年12月からファストフード専用の工場を稼働している。GS25では加盟店にファストフードに対する発注インセンティブを提供している。ミニストップの場合は、上位4社の中で平均面積がもっとも大きいことからわかるように、店内にファストフードを即席で調理できる厨房施設とイトインコーナー（Eat-in-corner）を設置・運営している。



表 4. 主要商品の売上構成比と売上利益貢献度（単位：％）

商品種類	2009 年			2010 年		
	順位	売上構成	売上利益貢献度	順位	売上構成	売上利益貢献度
タバコ	1	42.0	7.60	1	40.5	7.41
加工食品	2	17.5	5.04	2	16.9	5.20
日配加工食品	3	12.5	4.28	3	12.9	4.05
酒類	4	7.5	2.55	4	7.7	2.60
フレッシュフード	6	5.5	2.25	5	6.8	2.25
菓子類	5	6.3	2.30	6	6.5	2.16
雑貨類	7	4.9	1.79	7	5.9	1.80
宝くじ	8	2.3	0.18	8	1.4	0.19
日配生食品	9	0.7	0.20	9	0.6	0.17
文具・玩具	10	0.5	0.24	10	0.5	0.13
書籍・雑誌	11	0.3	0.07	11	0.3	0.07
全体		100.0	26.5		100.0	26.5

出所：『CVS 運営動向 2011』（2011 年 5 月）、韓国 CVS 協会、97 頁より引用

最近、食材の価格上昇により一般食堂のメニューの値段が 20%ほど値上げしたこともあって、会社員や学生を中心に手頃な値段で気軽に購入できるコンビニのお弁当の需要が増えてきている。韓国 CVS 協会（2011）によると、お弁当の 1 店舗当たり平均販売量が前年比 37.2%も増加し、これまでのおにぎりに代わってフレッシュフードの代名詞として浮上している。加盟店の収益に大きく貢献している PB 商品はコンビニ売上全体の 10.4%を占めており、その内 6.1%がフレッシュフードである。

以上のように、ファストフードは利益貢献度の高い商品群ではあるが、他方で廃棄損失に対する負担が伴う。どちらが負担するかを巡って本部と加盟店の間でしばしば対立問題をもたらす。韓国より 20 年も早くコンビニ業態および FC システムが本格化している日本において、2009 年に廃棄損失による利益の減少を食い止めるために加盟店側は消費期限が近づいた弁当類の値下げ販売を行い、それを不当に制限したとして、公正取引委員会から排除措置命令を受け入れた事件が起きた<sup>9)</sup>。廃棄損失が丸ごと加盟店の負担になるので、加盟店において値引きをしても廃棄損失を減らそうとする動きは当然出てくる<sup>10)</sup>。競争の激化による売上の減少傾向の中で、少しでも本部側が廃棄損失の一部を負担することは本部と加盟店との対立を少し緩和してくれる<sup>11)</sup>。

例えば、韓国のコンビニ各社の本部は加盟店の廃棄損失を様々な形で負担している。ファミリーマートの場合は、「商品発注奨励金」という形で弁当類の廃棄損失 50%、海苔巻の廃棄損失 30%、サンドイッチの廃棄損失 20%を負担してくれる。日本のコンビニとは違って、韓国のコンビニは廃棄損失の 20%から多くて 50%までを本部が負担している。韓国の方が日本よりも早く廃棄損失に関する負担制度がきちんと整備されており、本部と加盟店間の対立を緩和する余地をもってい

るといえよう。しかし、そういった本部支援には限度があり、廃棄損失を恐れて店側で少な目に発注しようとしても本部が一定量を決めて供給しているのが事実である<sup>12)</sup>。

FCシステムを維持するには、加盟店主の利益確保が至上命題である。とくに、韓国のコンビニの発展は、ブランドパワーのある財閥系企業がコンビニ・チェーン本部を運営しているため、その加盟店主になること自体がまるで恩恵を受けているようで、投資を決めやすくしたのである<sup>13)</sup>。しかも、コンビニのFCシステムの導入期には、店舗選定から契約、開店までの手続きが早ければ15日もかからないので、加盟店主は契約書をきちんと読まずに契約が締結され、その契約書さえ本部で一括保管するということが頻繁に行われていたという<sup>14)</sup>。

## 2. フランチャイズ契約内容

それでは、今現在、韓国コンビニのFC契約は、どのような内容をもっているのでしょうか。韓国コンビニ業界の第2位であり、大手4社の内、唯一地元系企業であるGS25の加盟契約内容と投資金額を以下の表5と表6の通りに整理してみた。

まず、韓国においてコンビニ加盟店事業の申込みから開店までの一連のプロセスを紹介してみよう。加盟申込者の希望する地域の担当者の商圈調査が済むと、すぐに最適地を導出し、商圈分析に入る。本部では出店妥当性を検討し、同意を得ると、申込者に店舗を紹介する。加盟申込者は店舗を直接賃貸するか、あるいは希望者所有の物件を含む形をとるが、賃貸費用は加盟店主の負担になる。これを韓国では純粹加盟店と呼ぶ。委託加盟店と呼ばれるもうひとつのタイプは本部が賃貸した店舗を加盟店主が委託・運営し、賃貸費用も本部の負担になる。最終的には加盟タイプを選択し、本格的に加盟契約に入る。加盟者は担保設定を行い、店の在庫分（商品準備金）

表5. GS25の加盟契約内容

区分	G-TYPE	K-TYPE	S-TYPE
加盟タイプ	店主が所有する店舗、あるいは店主が直接賃貸契約を結ぶ	賃貸費用の半分を店主が負担する	本部が賃貸した店舗を委託・運営する
収益分配	売上総利益の65~84%	売上総利益の50~69%	売上総利益の約40%
契約年数	5年	3年	1年
担保設定	5,000万ウォン	3,000万ウォン	2,000万ウォン
本部支援金	電気代支援金(50%)、誤出荷保証金、配送支援保証金、廃棄支援金(契約期間中継続給付)、商品販売奨励金	電気代支援金(50%)、誤出荷保証金、配送支援保証金、廃棄支援金(契約期間中継続給付)、商品販売奨励金、営業奨励金(月80万ウォン)	電気代支援金(50%)、誤出荷保証金、配送支援保証金、廃棄支援金(契約期間中継続給付)、商品販売奨励金、営業奨励金(月50万ウォン)
最低収入保証制度	年6,800万ウォン ≒月566万ウォン	年6,000万ウォン≒月500万ウォン	年5,500万ウォン ≒月458万ウォン

出所：『GS情報公開書』（最終登録日：2011年8月30日）、15頁より加筆修正

表 6. GS25 における加盟者の投資金額

	区分	G-TYPE	K-TYPE	S-TYPE
投資金額	商品準備金	1,200 万ウォン		
	消耗品準備金	50 万ウォン		
	設備/什器保証金	200 万ウォン		
	加盟金 (消滅性)	700 万ウォン (付加価値税別途)		
	預かり保証金	なし		最低 2,000 万ウォン
	店舗賃貸費用	全額店主負担	半額店主負担	全額本部負担
	設備/什器/インテリア	本部の 100%無償支援		
	合計	賃貸費用+2, 220 万ウォン	保証金+2, 220 万ウォン	最低 4, 220 万ウォン

出所：『GS 情報公開書』（最終登録日：2011 年 8 月 30 日）、16 頁より加筆修正

と消耗品準備金、加盟金（消滅性）、施設および什器保証金、店舗賃貸費という形で資金を投資しなければならない。施設・什器・インテリアの費用については、通常本部は無料貸与する。加盟者は決められた本部での教育訓練が済むと、商品をすべて揃えた店舗をすぐオープンできる。開店時に店舗経営を指導する従業員が本部から派遣される。売上総利益に対する本部の取り分は、運営システムや商標の使用、本部が提供した設備の使用、さらに本部が引き続き提供する援助サービスに対して加盟者から受け取る。各加盟者は営業中発生する一般費用を負担する。フランチャイズ契約期限が終了すると、本部は加盟者が有している事業における在庫・資産の権利を買い取る。

次は、本部と加盟店の信頼関係を築く上で大きな役割を果たし、加盟店事業の成功の大きな要因となる収益分配について見てみよう。収益分配は売上総利益をベースになされ、加盟店の売上総利益を本部と加盟店とが分け合う方式である。そのため、本部と加盟店は運命共同体とよくいわれており、これには本部と加盟店は経営責任を負い合うという考え方が前提になっている。

本部と加盟店との間の分配比率は、建物の所有の有無と賃貸方式に応じて、G、K、S の三つのタイプに分かれている。まず、G タイプは土地と店舗は加盟店主がもち（加盟店主が地主および家主と直接賃貸契約を結ぶケースを含む）、設備・什器・インテリアは本部が無料貸与するというものである。5 年間の G タイプのフランチャイズ契約が成立すると、投資金額 2,220 万ウォンのうち、770 万ウォンの加盟金（消滅性）と 220 万ウォンの設備・什器の保証金にあてられ、残りは開店準備の費用となる。経営成果である利益の配分は売上総利益分配方式によって行われ、売上総利益は加盟店が 35%、本部が 65 %となる。3 年間のフランチャイズ契約で、本部が賃貸した店舗の賃貸費用の半分を加盟店主が負担するという K タイプは最も多いタイプであり、売上総利益による分配率も加盟店が 50%、本部 50%となる。加盟店の月間粗利額の一定額を保証する「最低収入保証制度」により、G タイプの場合、年 6,800 万ウォン、月に約 566 万ウォンにあたる総収入が保証される。さらに、月売上総利益を基準に最大 19 %まで支給される運営奨励金は G タ

イブと K タイプのみ該当するが、加盟店主に支給される。さらに、本部からの援助サービスとして、電気代の 50%はもちろん、廃棄ロスの一部を本部から援助してもらう。例えば、廃棄ロスにおけるお弁当の 50%、海苔巻の 30%、サンドイッチの 20%を本部の負担率としている。

最後に、一人の加盟者との契約年数についてであるが、地元系コンビニ・チェーンの GS25 においても、その他の外資系コンビニ・チェーンにおいても、純粋加盟店の場合は平均 4、5 年で、委託加盟店の場合は平均 1、2 年で日本に比べて比較的短くなっている。日本なら、最低でも 10 年以上は続けられる。実際、日系コンビニ・チェーンの本部と加盟店との契約年数をみると、セブン・イレブンの場合、日本では 15 年間の契約が結ばれるが、韓国ではそれがわずか 5 年となっている。ファミリーマートも、日本では 10 年の契約期間が韓国では 5 年に短縮されているし、ミニストップも日本では 7 年なのに、韓国では 5 年と短くなっている。

このようにコンビニ経営が短期的にしか行われられない理由は、韓国の職業観と不動産慣行に関係している<sup>15)</sup>と指摘されている。その点については筆者も同感である。しかし、その背後にはコンビニ市場全体の良い業績の幻想に惑われ、各コンビニ・チェーン本部の店舗開発力を過大に評価してきたのではないだろうか。

韓国コンビニ業界の急成長は、FC システムによる出店競争や本部企業と加盟店との拡大均衡モードがその原動力であったことは間違いない。しかし、FC システムに基づいて成長していたとはいえ、これまで「成功のパッケージ」と呼ばれていたコンビニの FC システム内容そのものが成熟段階にもそのまま通用できるだろうか。以下では、これまで築き上げてきた韓国コンビニの FC システムの特徴と、それに内在する問題点、その背後にある韓国固有の社会経済的背景をもっと緻密にとらえていくことにしよう。

#### IV. 韓国コンビニの店舗開発に内在する問題点

##### 1. コンビニ市場の幻想

日系企業を中心にフランチャイズ加盟店が本格的に出店をし始め、たったの 3 年間で加盟店率は全体の 48.8%を占めるようになった。加盟店は 4 年間で 1,000 店を突破し、コンビニの店舗数の急増に大きく貢献した。一方、日系コンビニの大きな特徴であるファストフードの販売は「休憩飲食店営業許可」事項に規定され、日系企業の強みを発揮するのに歯止めがかかっていた。さらに、契約内容を互いに十分熟知していなかったせいか、6 年目の 1994 年には加盟店主と本部間の紛争で、一部の店主が集団脱退する事件が起きたこともある。これに対してコンビニ各社は FC 契約内容を修正したり、韓国 CVS 協会は企業間出店競争防止のために「80mの距離規制」を定めるまでに至る。

その後、1998 年の IMF 管理時代まで、出店数および売上（図 1 と図 2 を参照）はともに低迷していたが、1999 年に再び売上は前年比 4.2%増とプラスに転じた。同年店舗数も 2,339 店と前年

比 13.5%とプラスに転じ、続いて前年比店舗数伸び率がピークであった 2002 年を経てこれまで FC 方式の出店攻勢は継続中である。これは、新しい POS システムの構築や、これまでファストフード販売の足枷になっていた休憩飲食店など営業許可事項を申告制に転換した結果でもあるが、何よりコンビニ大手各社からの自律規制であった 80m の距離規制を無視した結果でもあった。

日本のコンビニに FC システムが本格化した背景には、当時総合スーパーの出店をめぐって、地元の商店街の中小小売商との対立が頻繁に生じ、大型店の出店を規制するための「大規模小売店舗法」が施行されていたことがあげられる。そのため、総合スーパーはコンビニのような小型店の出店による小規模商店との共存共栄を考えざるを得なかった。同時に、政府も独立小売商の近代化の一環として、コンビニの導入を促進していた。

それに対して、韓国の場合はどうだったのだろうか。不況による失業者の大量発生は、加盟店になろうとしている人々がコンビニ・チェーンに押しかけており、その加盟希望者の急増はコンビニ市場の拡大を支えてきたのである。しかし、FC システムおよび本部の支援機能が弱く、加盟者とのトラブルが後を絶たない。その背後には、コンビニ経営をゆがめるタバコ販売免許と不動産慣行が存在している。以下では、韓国コンビニ・チェーンへの加盟希望者の急増が続くかどうかを、FC システム、タバコ販売免許、営業権利金をキーワードに詳しく分析してみよう。

## 2. FC システムを支える早期退職者

韓国では、大手 4 社の出店競争が中食市場の開拓・成長との関係ではなく、加盟者の事情や意識変化がコンビニの成長を支えてきたのである<sup>16)</sup>。また、それが韓国コンビニの収益構造に大きな影響を及ぼしているという点に注目する必要がある。韓国のコンビニ業界が FC システムを通じて加盟事業を行ってから 22 年が過ぎているが、加盟需要の持続的増加とこれまで築きあげてきた店舗開発システムを基に、史上最大規模の成長を実現してきたといわれている。

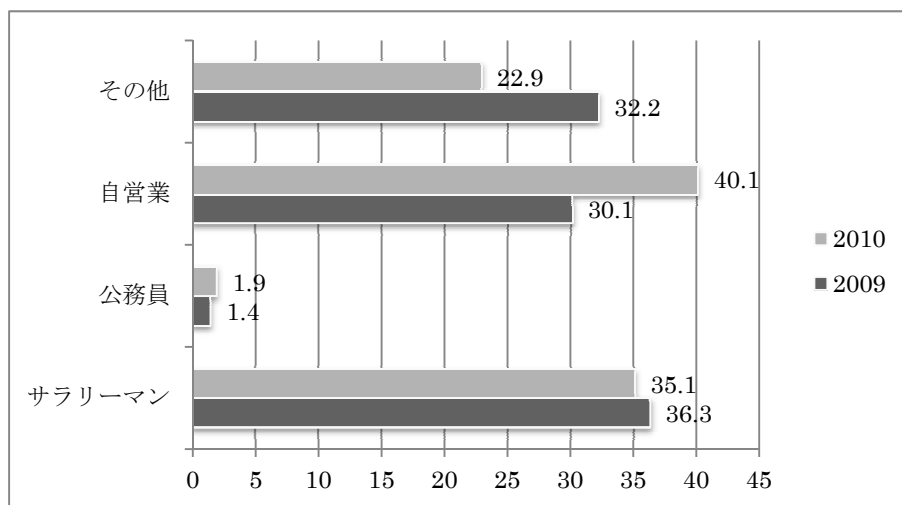
上述した韓国コンビニの急成長は以下のような社会経済的背景が大きな受け皿になっていた。外貨の決済に行き詰まり、経済の破産宣言をした韓国政府は、1997 年 11 月に IMF の管理下に入ったのである。多様な業種にわたって大企業が事実上の倒産状態に陥り、1997 年度 10 月までに上場企業だけでも 28 社に達した。IMF が要求するように、韓国政府は企業の構造調整（リストラ）を図り、企業は人件費を削り競争力を確保するため、40 代後半のサラリーマンに退職を勧告した。

40 代後半の退職者の転職や再就職は難しく、子供の教育費や将来に対する経済的不安のため、なんとか収入を確保する道を探す必要があった。他の選択肢が閉ざされた退職者の多くは、初期投資の少なくてすむ小規模飲食店の起業を選んでいった。しかし、退職後すぐに、小さな資本で、それほど専門技術を要さないという条件をクリアできる飲食店の起業は、参入しやすいというメリットはあるがゆえに、競争が激しい。飲食店を起業したからといって成功するとは限らない。2011 年 12 月現在、自営業者数は全体経済活動人口（約 2,488 万人）対比約 22.5% の約 552 万人に

上り、飽和化状態におかれ、競争に勝ち残ることができず閉店にまで追い込まれる自営業者が増加しつつある<sup>17)</sup>。実際、自営業者の3割は月収が100万ウォンを超えないという。これは最低賃金に満たない水準である。また、就労働時間は59.19時間で、韓国の平均より6時間以上多い。このような事情で、自営業の将来に不安を感じて何とかしたいと思っていた人々にははるかに少ない投資負担や、生産性の向上、安定的収入の確保を担保にしたコンビニのフランチャイズ契約を結ぶことに至る。

初期投資費用を5,000万ウォンぐらまで抑えることができ、また多額の固定費への投資は避けることができる大手コンビニの加盟店になれば、店舗を構えて初期の段階から安定的な経営を行うことは十分可能であるという。その意味で大手コンビニとのフランチャイズ契約は店舗経営において彼らに十分魅力的であった。企業の早期退職制度を利用して早期退職したサラリーマンが少し多くいただいた退職金を元手に、コンビニ店長となって店舗経営を行うケースも少なくなかった。40代後半の早期退職者はどちらかといえば将来に不安を感じて何とかしたいと思っていた積極的な考え方の人々であった。大手コンビニ企業は退職者を加盟店予備軍として組織化する形で事業化し、システム化すれば、小規模でも生み出す利益は大きいと信じられていただろう。

図3は、韓国コンビニ業界が16,937店を有していた2010年までの加盟店の出身職業を示している。2010年度の加盟店主前職業別構成比は、自営業40.1%、サラリーマン35.1%、その他（青年と未就業者、主婦等）22.9%、公務員1.9%順になっている。前年対比自営業者の転業が10%も増加しており、初めてサラリーマンの早期退職者の構成比を追い越している。

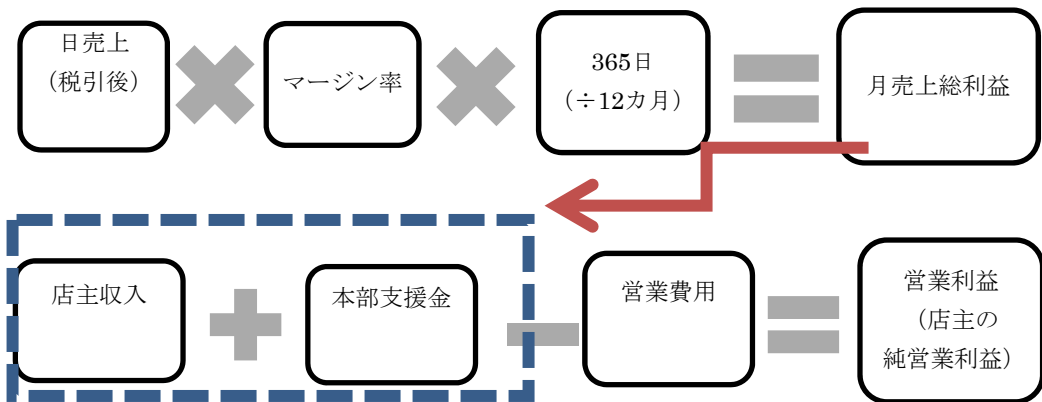


出所：『CVS 運営動向 2011』（2011年5月）、韓国CVS協会、66頁より引用

図3. 加盟店主の前職業別構成比 (%)

しかし、いずれも楽な道はない。実際、コンビニ業界全体の売上は 10 兆ウォンに達する規模で、年々平均 10%以上伸びているにもかかわらず、加盟店主の収益は減っている<sup>18)</sup> という。韓国 CVS 協会が毎年出版している『CVS 運営動向 2011』をみると、2009 年度全国コンビニ平均日販は 154 万 3,000 ウォン、翌年には 155 万 8,000 ウォンで確かに伸びてはいるが、その伸び率は 1%弱に過ぎず、人件費の増加率およびその他の物価の上昇率からすると、実質的に加盟店主の収益は減少したとみるのが正しいだろう。

事業説明会の資料によると、1 店舗当たりの平均日販 155 万ウォンという。その数字から図 4 のように加盟店主の収益を計算してみよう。税引後の日売上は 140 万ウォンに、売上の約 26%の マージン率 (表 4 を参照) で計算すると、加盟店主の月売上総利益は 1,107 万ウォンになる。ロイヤルティとして 1,107 万ウォンの 35% (約 387 万ウォン) を本部に支払い、その残りの約 720 万ウォンぐらいが店主の収入になる。そこから営業費用 (人件費、賃貸料、電気代、水道料金、消耗品代、廃棄原価費用、在庫ロス費用) を引き、本部支援金を加えた金額が加盟店主の純営業利益になる。普通、加盟店主の純営業利益は月売上の約 4%にあたるとしたら、結局、税引後の日売上 140 万ウォンに 30 日分をかけた金額、4,200 万ウォンの 4%、168 万ウォンという計算になる。



出所：『GS 情報公開書』(最終登録日：2011 年 8 月 30 日)、18 頁より加筆修正

図 4. GS25 本部と加盟者間の収益計算

上述のように、自営業者の 3 割の月収が 100 万ウォンを超えないことからすると、コンビニへの転業は正解かもしれない。しかし、1 日 24 時間営業で、睡眠時間は 3~4 時間、長くて 5 時間という日が毎日続いて、しかもそれが夫婦とも同じだったりすると、夫婦 2 人分の人件費が 168 万ウォンという世界はあまりにも過酷である。

要するに、サラリーマンから転職するにしろ、自営業から転職するにしろ、以前の 2~3 倍の大

変さとそれに見合った収入が取れないのであれば、いくら初期投資費用が抑えられるとしてもコンビニの加盟店になることの魅力はなくなっていこう。実際に、大手コンビニの加盟店契約期間はほとんどが5年で、再契約で5年以上の店舗は全体の4割に過ぎず、韓国 CVS 協会による2011年度閉店率も前年対比17.8%増加すると見込んでいる。

### 3. タバコ販売免許と深夜営業

上記で韓国最大手コンビニであるGS25のフランチャイズ契約条件を分析してみたが、契約条件や加盟店主の投資金額、収益分配、加盟店開店の手順、最低収入保証制度の内容、本部支援制度などの側面から韓国コンビニ業界上位4社の違いはほとんど見られないのが現状である。韓国で新規加盟契約を結ぶ際には、とりわけ24時間営業とタバコ販売免許の取得が必須要件になっている。

上述したように、韓国コンビニの商品別売上構成比の最も高い割合を占めているタバコについて、加盟店がタバコを扱えなければ、来店客数は減るため、その打撃は単にタバコの売上減にとどまらない。しかも、韓国で深夜にタバコを購入できるお店のほとんどはコンビニしかないこともあって、韓国コンビニにおいては深夜営業とタバコ販売は切ってもきれない関係である。

しかし、モチベーションの高い加盟希望者にとってタバコ販売免許は、コンビニ経営の大きな制約条件となっており、店舗開発にも大きな足枷となっている。タバコ販売指定権は地方自治体をもっており、指定基準として距離制限が都市は50m、農村は100mとなっている。営業予定地から50m以内にタバコを販売する店があれば、新規取得は無理である。タバコ販売免許の承継・譲渡もできないので、既存の取得者が該当所在地の所轄自治体に廃業届を提出して初めてタバコ小売業免許の申請手続きが可能となる。公募から申請者を集めるが、免許付与の審査は一切行わず、一定の要件をクリアした申請者の中から抽選で新規取得者を指定する仕組みとなっている。

しかし、既存の取得者がコンビニに業種転換する場合は問題ないが、「脱サラ」組に開業してもらった場合は、本部が一部で名義貸しによる取得を斡旋したり、数百万ウォン、多くて数千万ウォンの対価を支払って不正で免許を取得した経緯があり、その加盟条件を巡って本部との折り合いがつかず、トラブルに発展しているケースが多くなっている。

実際、アンチコンビニというウェブサイト<sup>19)</sup>にはタバコ販売免許の不正取得とそこからの被害事例が数多く書き込まれている。2006年6月26日付の書き込みによれば、加盟希望者は「タバコ販売免許があれば有利な店舗経営ができるから、とにかく確保して」と本部の店舗開発担当者に言われ、所在地の向かい側に免許をもっている食堂にその譲渡の話を持ちかけたという。その結果、食堂の持ち主に「タバコ販売からの日平均利益は1万ウォンで、その対価で2年分の利益金730万ウォンを支払ってくれると譲渡する」と言われたが、譲渡は法律上認められていないし、しかも高額を払ってまでして加盟店契約する気はないと、すぐ取りやめたという。最近、本



部の要請に対して加盟希望者の抵抗やクレームが大きいことから、セブン-イレブンなどコンビニ各社はタバコ販売免許がなくても加盟店をオープンできるように加盟条件を修正しつつある。

なお、深夜営業についても、日本の場合、深夜パートを使い経費負担が大きくなるということから、純粹加盟店タイプは本部の粗利益取り分を削減したり、必ずしも24時間営業店にならなくてもよい。以前の2倍、3倍の大変さとそれに見合った収入が取れないのであれば、睡眠不足で疲れ切るまで夫婦とも無理をする必要はない。それゆえ、本部が加盟店と本気で共存共栄を望んでいればいるほど、韓国のコンビニにおける加盟契約必須要件としての24時間営業は見直すべきであろう。

#### 4. 出店を制約する不動産慣行

韓国では、店舗を賃貸する際に新築物件以外の店舗を賃貸すると、必ずといっていいほど営業権利金が発生する。普通は、店舗を契約する前に借り手同士で営業権利金の契約を締結し、家主との賃貸契約はその次になる。これは営業状況に応じてその権利を主張するもので、もし商売をやめる際に、店の営業状況が前より芳しくない場合には自分が払った分がそのまま回収できる保証はどこにもないし、全くもらうことができない場合も生じる。しかし、営業権利金は法的に認められていないものの、新規店主は契約に応じる際に営業状況を調べなければならなくなる。その意味で、営業権利金は店舗の営業状況を測る基準にもなるため、適切な金額がついている店舗こそ営業リスクは少ないともいえるだろう。新規店主は既存店主に営業権利金として大体月純営業利益の12倍程度を支払っている<sup>20)</sup>。例えば、コンビニの加盟希望者が直前の借り手である既存加盟店主と営業権利金の契約を締結する場合、平均月純利益約168万ウォンの12倍である2,016万ウォンという金額を営業権利金として払わなければならない。

もっとも、韓国の不動産慣行として営業権利金以上に大きな影響を与えるのが借り手同士の営業権利金契約後に行われる家主との賃貸契約である。賃貸契約は通常3年が多く、コンビニの場合、本部との契約が5年であるにもかかわらず、途中で契約が切れて立地を変えなければならない事態が見られる。それに、業績が良い店だと更新時に家賃が上がり、収益が大きく低下する事態も発生する<sup>21)</sup>。コンビニを経営するにあたって、2010年度の店舗所有形態構成比率を見ると、店舗所有者が経営者であるのは12%に過ぎず、9割近くが賃貸した店舗を経営している。借り手にとって店舗契約時の営業権利金の存在は韓国特有の不動産慣行で、当然初期投資が高むこととなる。

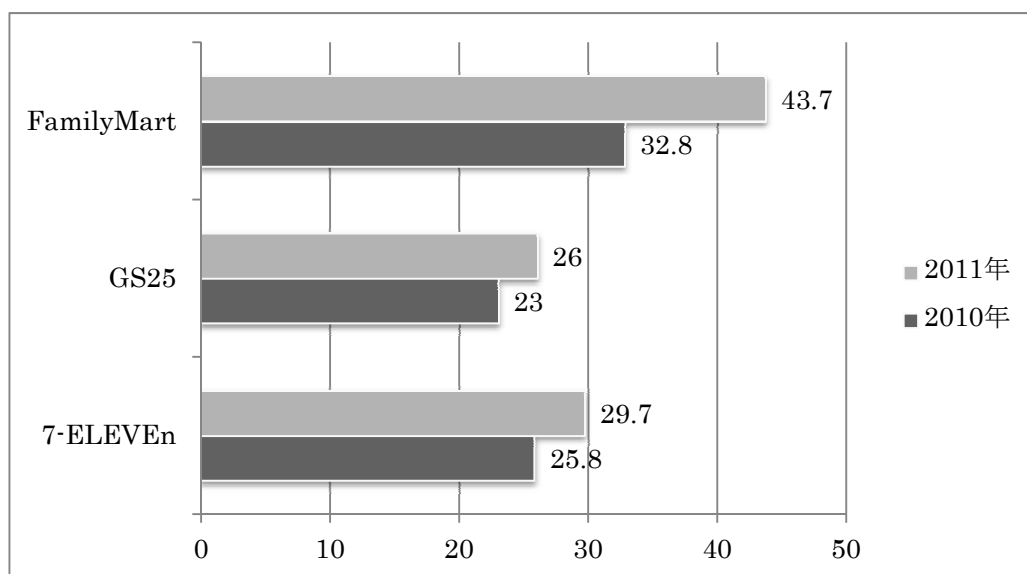
それだけではなく、実際に経営に占める家賃負担（営業費用全体の構成比率26.2%）も日本より韓国の方が圧倒的に重い。そのことから韓国コンビニが置かれている社会経済的環境は、加盟店主にとって収益悪化にならざるを得ないが、逆に家主にとっては有利であるといえよう。それゆえ、店舗所有者は収益の見込めないコンビニを自分で経営するよりも、家賃収入の方を選ぶわ

けである。直前にコンビニと異なる商買をやっていた店舗所有者がコンビニへの転換に消極的である理由はそこにある。タバコ販売免許をもっている場合はなおさらである。なぜなら、タバコ販売免許をもっている店だと、契約時に営業権利金がつりあがり、それに家賃収入もつりあがることになる。睡眠時間を削りながら夫婦2人が頑張っても人件費さえとれないコンビニ経営より賃貸業の方が比較的高い収入が保証されると考えられる。

韓国コンビニの強敵としていまだに街の至る所に「スーパー」と呼ばれる零細なよろず屋がたくさん存在している。韓国では「スーパー」と言っても、革新的なノウハウをもつ近代的な小売業態ではなく、タバコ販売許可をもち、加工食品、飲料、日用雑貨を中心に商売をしている小さくて粗末な店のことである。韓国では50m以内に新しくタバコ販売店を出店できないという距離制限を設けているために、コンビニと同様な立地条件をもつ「スーパー」は、コンビニの店舗開発および売上に大きなダメージを与えてきた。しかし、零細な小売業を保護するために存在していた「80mの距離規制」が2000年から撤廃され、「スーパー」とコンビニとの競争はもちろん、コンビニ同士の競争の激化、自社店舗同士の競争にまでエスカレートしている。さらに2010年には、街の独立小売商において大きな脅威であったSSMの出店規制が設けられ、その規制から逃れたコンビニ企業はこぞって出店に踏み出しやすい開放的な環境下でカニバリゼーションまで起こしている。

こういった韓国コンビニの出店競争の理由は、出店規制の廃止、また新しく整備された規制によるものだけではなく、既存の「スーパー」からコンビニへの転換とも関係している。図5は、2010年度と2011年度に開店したコンビニのうち、既存のスーパーから転換した店舗の比率を大手3社毎に比較したものである。

確かに大手3社とも零細な「スーパー」からコンビニへの転換比率は前年度に対して伸びている。しかし、このデータは店舗の形態が伝統的な「スーパー」から近代的なコンビニに変わっただけであって、既存の「スーパー」の経営者が新しくコンビニの加盟店主に転換したかどうかまでは語ってくれない。上述したように、零細な「スーパー」の業績が低迷し、コンビニ加盟店の収益が不安定にならざるを得ない韓国固有の社会経済的環境下で、家主でありながら既存の「スーパー」の経営者は自らコンビニに業態転換するよりも新規のコンビニ加盟希望者を探した方が将来的に有利であると考えられる。「家族は2階に住み、両親は1階のお店でスーパーを長らくやっていた。母親の入院をきっかけで、もう高齢だし、お店を続けるかどうかを悩んでいた時に、大手コンビニ本部の店舗開発担当者が何度も駆けつけてきました。立地も良くて賃貸料もかからないから月平均純利益は250~300万ウォンも出る業績のよいお店だったので、営業権利金と家賃は思ったよりつり上がり、新規コンビニ加盟希望者と契約を結ぶことになりました」(2011年9月16日、日系コンビニ本部店舗開発担当者からの証言)。



出所：『매경이코노미』2011年9月7日付、<http://news.mk.co.kr/newsReadPrint.php?year=2011&no=574708> より引用

注：2011年度は7月までを基準にしている。

図5. 「スーパー」からコンビニへの転換比率 (%)

表7はコンビニ加盟タイプ別新規出店構成比の推移を示している。2009年度から2010年度の間、委託加盟店が少し増加傾向にあることに注目できる。委託加盟店タイプは、加盟店の開設に必要な販売設備費用はもちろん、店舗賃貸費用まで本部が負担することになっている。その代わりに本部への加盟手数料の負担は大きい、最低の初期費用と最小のリスクによる店舗経営が可能である点で、最近、加盟希望者に支持される加盟タイプだという。それに契約年数が平均1、2年で短くなっていることで、もし業績が良くない場合は解約による高額の解約金を払わなくても、

表7. 加盟タイプ別新規出店構成比 (単位：%)

年度	直営店	純粋加盟店	委託加盟店	計
2006	3.4	75.4	21.2	100.0
2007	8.8	67.8	23.4	100.0
2008	3.9	74.6	21.5	100.0
2009	2.5	85.2	12.3	100.0
2010	0.7	81.8	17.5	100.0

出所：『CVS 運営動向 2011』(2011年5月)、韓国CVS協会、44頁より引用

自然に契約期間が終わってしまうというメリットがある。加盟店主の不安定な収益は純粋加盟店比率の減少に反映され、その反動で委託加盟店比率はやる気のある加盟希望者に支持されつつあると解釈できる。

以上のように、韓国コンビニにおける店舗開発の仕組みは、日本のそれとは社会経済的に非常に異なるものと言えよう。

## V. 終わりに

本稿では、韓国におけるコンビニ業態の成長の歴史を通じて、市場の拡大と韓国固有の社会経済的背景との問題を検討した。店舗開発の側面から現状を分析してみると、韓国コンビニ市場全体のパイは拡大し、成長率も順調に伸びてきた。しかし、そこには「システム産業」や「共存共栄」という言葉の幻想に惑わされた部分が多い。一方で、増加する加盟需要の裏には、コンビニ自体は継続しているが、本部や加盟店主がコロコロと変わっていく事態が見られる。日本とは違って、コンビニ経営が短期的にしか行われられない理由は、川端（2006）の指摘のように、不動産慣行の縛りの強さにあった<sup>22)</sup>。しかし、韓国コンビニ大手各社には不動産慣行の縛りが強いゆえに磨いてこなかった収益構造の改善を図るべきであった。実際に、その点に気が付かないまま韓国の市場特性ごとの店舗開発の方に力点が置かれてきたと思われる。

本稿の意義は、韓国のコンビニ市場で何が起きているのかといった事実の一端を明らかにしたとともに、市場が有する環境も含めて実態を述べられたことである。それにより、コンビニ業態にとっての韓国市場が有する特性と、その受入の仕組みの一端も理解できた。

本稿の分析結果が示唆するように、加盟店主の予備軍である脱サラ組の存在、同じ立地条件をもつ独立小売商の成長の伸び悩み、競合者である SSM に対する出店規制などによるこれまでの量的拡大は決して恒常的なものではないという兆しが見えつつある。韓国コンビニ市場の幻想から抜け出すためには、それが置かれている社会経済的システムの理解だけではなく、品揃えの充実、効率的なサプライチェーンの構築、本部と加盟店の共通の経営目標を一致させるフランチャイズ・パッケージを確立することである。この点については、今後の研究課題としたい。

### 【付記】

本稿は平成 23 年度科学研究補助金（基盤研究 C、課題番号：22530469）の助成を受けた研究成果の一部である。また、本稿の作成にあたり、韓国コンビニ大手 4 社の事業説明会および本部の店舗開発担当者の方々からお話をうかがうとともに、貴重な資料をいただいた。ここに記して謝意を表す。なお、本稿における誤謬などはすべて筆者に帰すべきものである。

## 引用文献・注

- 1) 川辺信雄 (2003) : 『新版 セブン - イレブンの経営史』 有斐閣、5 頁より引用
- 2) 川辺信雄 (2003) : 前掲書、22~23 頁より引用
- 3) 川端基夫 (2010) : 『日本企業の国際フランチャイジング』 新評論、148~151 頁より引用
- 4) ミニストップの有価証券報告書【第 31 期】
- 5) 川端基夫 (2010) : 前掲書、149 頁より引用
- 6) 同上
- 7) ファミリーマートのホームページ ([http://www.family.co.jp/company/news\\_releases/2012/120312\\_01.html](http://www.family.co.jp/company/news_releases/2012/120312_01.html))  
より引用
- 8) 김현철 (2010) : 「한국 편의점의 성숙기 대응전략」 『유통연구』 14 卷 5 号、36 頁より引用
- 9) 『日本経済新聞 (朝刊)』 2009 年 7 月 29 日付より引用
- 10) 『日経流通新聞』 2009 年 8 月 7 日付より引用
- 11) 『日経流通新聞』 2009 年 8 月 7 日付によると、セブン - イレブンは 2009 年 7 月から弁当類の廃棄損失 15% を負担し始めたという。
- 12) 『한겨레 21』 第 896 号、2012 年 2 月 6 日付、36 頁より引用
- 13) 최성림 (1995.9.21) : 「討論要旨文」 『프랜차이즈 계약의 문제점과 개선방향』 經濟正義實踐市民  
連合公聴會資料集
- 14) 同上
- 15) 川端基夫 (2006) : 「第 4 章 韓国の流通市場」 『アジア市場のコンテクスト (東アジア編)』 新評論、82  
~84 頁より引用
- 16) 川端基夫 (2006) : 前掲書、78 頁より引用
- 17) [http://kosis.kr/ups/ups\\_01List01.jsp?grp\\_no=&pubcode=WA](http://kosis.kr/ups/ups_01List01.jsp?grp_no=&pubcode=WA)
- 18) <http://news.mt.co.kr/newsPrint.html?no=2011092918268162402&type=1&gubn=mnb>
- 19) <http://cafe.daum.net/anticonvenient>
- 20) [http://er.asiae.co.kr/erview\\_print.htm?idno=2011122321520724413&type=print](http://er.asiae.co.kr/erview_print.htm?idno=2011122321520724413&type=print)
- 21) 川端基夫 (2006) : 前掲書、82~84 頁より引用
- 22) 同上