

ノート

韓国，台湾における食料品小売革新

田 村 馨

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 1 はじめに 2 韓国，台湾の経済発展 3 韓国，台湾における飲食料品小売業の現状 <ul style="list-style-type: none"> (1) 韓国の飲食料品小売業 (2) 台湾の飲食料品小売業 4 韓国，台湾における食料品小売革新の現状 <ul style="list-style-type: none"> (1) 業態革新としての小売革新 (2) 韓国，台湾の革新的小売業態の発展度 | <ul style="list-style-type: none"> 5 韓国，台湾における食料品小売革新の誘発要因 <ul style="list-style-type: none"> (1) 消費市場の変容 (2) イノベーターとしての小売業者の行動 (3) メーカーのマーケティング戦略 (4) 政府の行動・海外流通資本の直接介入 6 おわりに |
|---|--|

1 はじめに

周知の通り，韓国，台湾とわが国はアジアの隣国同士であり，その地理的な近接さ故に歴史的にも深い関わりをもってきた。また，ともに少資源国ということから同型の産業構造をもち，経済成長の軌跡もタイムラグはあるものの同様のパターンを描いていることが知られている。もちろん，両国がわが国とは異なる風土と政治・社会体制にあることを無視することはできない。ただ，近年の開放化・民主化の動きによって，その体制の違いは薄められつつある。その韓国，台湾において，流通機構が大きな変革期を迎えようとしている。かつて林周二は，わが国の経済が高度成長を迎えつつある状況下において流通機構の変革を予測し，その必然性を説いた⁽¹⁾。そこで彼は，流通革命が必然化する背景として消費革命の進行，貿易自由化を指摘し，スーパーマーケットの登場に流通革命の息吹を見るときともにその成長に流通革命の将来を託した。これと同様の状況の進行および兆候をわれわれは現在の韓国，台

湾の流通変動にみることができる。

以下では、韓国、台湾における流通の現状を飲食料点小売業の動きに注目しつつ報告しよう(2)。飲食料点小売業の動きに注目するのは、1)通常、流通変動を誘発する基本要因である消費革命の影響は消費者と直に接している小売業にまず及ぶが、なかでも、消費革命の進行が食料消費行動において顕著であることから飲食料点小売業においてその影響は先鋭化するであろうと予想され(3)、また2)両国において飲食料点小売業は小売業のなかでもっとも大きな業種であって、そこでのイノベーティブな動き(以下、食料点小売革新と称す)が全体的な流通変動を左右する位置にあるからである。

まず2で、両国の経済発展について概観し、流通変動の背景をさぐる。つぎに3で、両国の飲食料点小売業の現状をセンサスデータにもとづいて概観する。4では、両国の食料点小売革新の現状を業態革新の局面から展望し、つづく5では食料点小売革新の誘発要因について整理し、本稿での検討の総括を行なう。食料点小売革新の今後の展開にとってボトルネックとなっている問題については6で指摘する。

注(1) 林周二『流通革命』(中央公論社、1962年)。

(2) 韓国、台湾の流通革命の現状と課題についての一般的な情勢報告は、田村「韓国、台湾の流通事情」(農林中金調査部『農林金融』1989年8月号)で行なっているので併せて参照して欲しい。

(3) その意味では、外食産業の動向が無視できない。実際、韓国、台湾における外食産業革命は飲食料点小売業よりも先行的な動きを示す。この点については別途報告する予定である。

2 韓国、台湾の経済発展(1)

まず、流通にとって与件となる社会経済環境について、韓国、台湾の実態を日本との比較でみておこう(第1表)。人口規模は韓国：台湾：日本の比率が2：1：6、1人当たりGNPは1：2：7といった関係にある。したがって、国内市場の規模は、単純にいて韓国と台湾が大体同じくらいなのに対して、日本のそれは両国の20倍くらいの大きさになる。産業構造については、両国とも、農業の比率が時系列的にみて低下する一方、サービス業の比率が上昇する傾向を示す。ただし、サービス業の比率が一番高い日本に比べ韓国、台湾のそれはまだ10ポイントほど低い。韓国については農業、台湾については工業の比率が相対的に高いのが特徴である。家計消費支出に占める食費の比率は、既に3割を切っている日本に

第1表 韓国、台湾、日本の基本統計データ

	韓 国	台 湾	日 本
人 口 (千人:1987)	42,082	19,673	122,264
人 口 密 度 (人/km ² :1987)	427	543	328
首都人口集中度 (%:1987)	23.8	13.4	9.8
1人当たりGNP(米ドル:1987)	2,825	4,989	19,642
GDPの産業別シェア 農 業	12(38)	6(24)	3(9)
(%:1986(1965)) 工 業*	42(25)	51(34)	41(43)
サービス	45(37)	43(42)	56(48)
就業者の産業別シェア 1 次	21.9	15.3	8.3
(%:1987) 2 次	33.8	42.7	33.8
3 次	44.3	42.0	57.9
家計消費支出に占める 1980	42.9	40.4	31.3
食費の割合 (%)** 1987	34.7	37.4	28.3

資料：経済企画院『韓国統計年報 1988』，行政院経済計画発表委員会 (CEPD)
Taiwan Statistical Data Book 1988，総務庁『日本統計年鑑 1988』。

注. * 鉱業，製造業，建設業，電力，水道，ガスを含む。

** 台湾の数値にはタバコの分（約2%）が含まれている。

比べ韓国、台湾の水準はまだ3割台と高いものの、低下傾向にある。特に韓国の場合、同比率は1980年から1987年にかけて8ポイントも低下している。

ところで、ひとつの経験則として、1人当たりGNPが1,000～1,500米ドルを突破すると大衆消費社会に共通した傾向がで始め、3,000米ドルをこえると消費の多様化、高度化が顕在化する成熟消費傾向が強まるといわれる。ちなみに、わが国の場合、1人当たりGNPが1,000米ドルをこえたのは1968年（昭和43年）、3,000米ドルをこえたのは1973年（昭和48年）であった。第2表によって、両国の1人当たりGNPの推移をみてみると、韓国の場合は1977年に1,000米ドルを、1988年に3,000米ドルの大台を突破している。台湾の場合は1976年に1,000米ドルを、1984年に3,000米ドルの大台を突破、両国が現在消費の多様化、高度化時代を迎えていることがうかがえる。

周知の通り、両国はアメリカ市場への輸出をテコにめざましい経済発展を遂げてきた。その結果として、両国の経済構造は輸出依存型、しかも強度のアメリカ依存型の構造（1986年の輸出額に占めるアメリカ向けの比率は韓国が40%、台湾が47.7%である）になっている。それだけに、アメリカの保護貿易的な姿勢の強まり（日本と同様、アメリカと通商摩擦が激化するにつれて、為替レートの調整と市場開放が強く求められている）によって、両国経済

第2表 韓国・台湾の1人当たりGNPの推移

	韓 国		台 湾	
	成 長 率 (%)	1人当たりGNP (米ドル)	成 長 率 (%)	1人当たりGNP (米ドル)
1975	6.8	590	4.7	955
76	13.4	797	17.4	1,122
77	10.7	1,008	14.8	1,288
78	11.0	1,392	17.7	1,559
79	7.0	1,640	18.4	1,895
80	-4.8	1,589	22.0	2,312
81	6.6	1,719	16.3	2,632
82	5.4	1,773	4.9	2,597
83	11.9	1,914	8.2	2,744
84	8.4	2,044	9.8	3,046
85	5.4	2,047	3.8	3,142
86	12.3	2,300	14.3	3,784
87	12.0	2,826	10.4	4,989 (P)
88	12.1	3,728		5,936 (F)

資料：第1表に同じ。

注：(P)は速報値。(F)は予測値。

は大きな転換を余儀なくされている。例えば韓国。韓国経済は1986年から1988年にかけて3年連続の2桁成長を達成したが、1988年の外需の成長寄与率はマイナスであった。ソウルオリンピック以降に大きな景気の落込みが心配されたものの、設備投資等の関連指標をみる限り、大幅な景気の減退は現時点までは起こっていない。とはいっても、ウォン切上げ、欧米における韓国製品輸入に対する規制措置の強まりが予想されることから先行きに対して楽観は許されないという観測もあり、外需依存型の脆弱な構造から内需主導型の安定した構造への転換が急務の政策課題になっている。開放化、自由化に向けての政策的なスタンスをより明確にした、昨年12月の「89年度経済計画運用」はそのひとつのあらわれであろう。このような事情は、台湾においても同じだ。確かに韓国との比較で、韓国の富国政策、台湾の富民政策といった対比のされ方が従来なされてきたが、輸出依存型の産業構造からの脱却が求められているという意味では韓国と同じ状況にある。

このように、経済発展に伴う産業構造の変化やサービス化の進展は、対外経済関係の変容と相俟って、韓国、台湾の経済を外需依存型から内需主導型へと転換しつつある。これに伴

って，両国ではリーディングセクターとして流通業に対する期待が高まってきた。

注(1) 両国の経済発展についての鳥瞰図的な理解は西村敏夫『韓国に挑戦した台湾』（国際経済社，1982年），渡辺利夫『アジア経済をどう捉えるか』（日本放送出版協会，1989年）が参考になる。なお，韓国については小川雄平編『韓国経済の分析』（日本評論社，1988年），Lee Kyu-uck, (ed.), *Industrial Development Policies and Issues* : KDI PRESS, 1986. で包括的な分析が行なわれている。また，経済発展を含めたより広い視野から台湾のこれまでの軌跡を捉えたものとしては載國煥『台湾—人間・歴史・心性』（岩波書店，1988年）がある。

3 韓国，台湾における飲食料品小売業の現状

まず，センサスデータをもとに両国の飲食料品小売業⁽¹⁾の現状を概観しておこう。

(1) 韓国の飲食料品小売業

韓国において，飲食料品小売業は小売業に占めるシェアが商店数で約5割，販売額で約3割を占める最大業種である（第3表）。ただし，1979年時に比べて，商店数で5ポイント，販売額では8ポイントもシェアを低下させている。かわりに，自動車・自転車・燃料小売業や各種商品小売業（百貨店，スーパーマーケット）が大きく販売額シェアを伸ばしている。

第3表 韓国の小売業の業種構成変化

（単位：％）

	商 店 数		販 売 額	
	1979	1986	1979	1986
飲 食 料 品 小 売 業	52.3	47.7	36.3	28.2
織 物・衣 服 小 売 業	16.2	16.1	16.1	10.9
家具・家電・家庭用品小売業	4.6	7.6	11.0	11.8
薬・化粧品小売業	4.7	6.1	6.2	7.2
時計・貴金属小売業	1.8	1.7	2.5	1.5
書籍・文具小売業	4.4	6.6	3.0	4.3
自動車・自転車・燃料小売業	1.7	1.4	6.7	13.1
家庭用燃料小売業	2.3	2.8	4.8	4.8
そ の 他 の 小 売 業	11.7	10.6	11.9	8.5
各 種 商 品 小 売 業	0.2	1.2	1.4	11.2

資料：経済企画院『事業所センサス（卸小売業）』。

第4表 韓国の飲食料品小売業の業種別構成 (1986)

(単位: %)

	商店数	従業者数	販売額	売場面積
穀類小売業	10.5	11.5	19.1	13.9
食肉小売業	8.6	9.6	14.1	9.5
鮮魚小売業	7.2	6.6	9.0	4.6
野菜小売業	7.2	7.0	6.9	5.1
果実小売業	3.6	3.6	3.3	2.9
タバコ小売業	6.5	5.2	2.2	2.6
各種食料品小売業	52.3	51.4	40.4	57.3
調理食料品小売業	1.2	1.2	0.7	1.0
その他の食料品小売業	2.9	4.0	4.4	3.1

資料: 第3表に同じ。

飲食料品小売業は9つの業種で構成される(第4表)。そのうち、最もシェアの大きな業種が各種食料品小売業であり、商店数、従業者数、販売額で50%を超すシェアを示す。ただし、販売額シェアは40%と少ない。この点、穀物小売業や食肉小売業は逆の傾向を示す。業種別の商業構造特性をみた第5表によると、最大業種である各種食料品小売業は規模でみ

第5表 韓国の飲食料品小売業の業種間の規模・生産性格差 (1986)

	店舗規模指標			生産性指標	
	店舗当たり 従業者数 (人)	店舗当たり 売場面積 (m ²)	店舗当たり 販売額 (百万ウォン)	従業者当 り販売額 (百万ウォン)	売場面積 当たり販売額 (百万ウォン)
穀類小売業	1.77	24.3	36.4	20.6	1.50
食肉小売業	1.80	20.3	32.6	18.2	1.62
鮮魚小売業	1.50	11.9	25.2	16.8	2.11
野菜小売業	1.58	13.1	19.2	12.1	1.46
果実小売業	1.61	14.9	18.2	11.3	1.22
タバコ小売業	1.31	7.4	6.8	5.2	0.92
各種食料品小売業	1.59	20.2	15.5	9.7	0.77
調理食料品小売業	1.59	14.8	12.3	7.7	0.83
その他の食料品小売業	2.19	19.3	29.9	13.7	1.55
飲食料品小売業計	1.62	18.4	20.1	12.4	1.09
小売業計	1.92	25.5	34.0	17.7	1.33

資料: 第3表に同じ。

第6表 韓国の零細性・生業性の業種間格差（1986）

（単位：％）

	1～2人規模店舗		売場面積10m ² 以下店		個人事業主 及び家族 従業者比率
	商店数比率	販売額比率	商店数比率	販売額比率	
飲 食 料 品 小 売 業	95.9	82.7	86.3	74.4	94.8
織 物・衣 服 小 売 業	91.2	65.2	86.8	65.5	81.7
家具・家電・家庭用品小売業	78.5	28.8	62.8	27.5	63.4
薬・化粧品小売業	86.2	61.4	69.1	46.5	61.7
時計・貴金属小売業	86.6	71.9	88.4	80.5	77.8
書籍・文具小売業	84.8	52.8	80.4	53.7	54.7
自動車・自転車・燃料小売業	53.4	5.2	51.6	8.0	30.6
家庭用燃料小売業	82.2	34.5	81.3	43.4	68.1
その他の小売業	83.7	46.4	75.6	48.5	70.7
各種商品小売業	48.7	12.5	4.0	0.5	20.5
小 売 業 計	89.7	48.6	80.7	44.8	76.1

資料：第3表に同じ。

でも生産性でみても相対的に低い値を示す。他方、穀物小売業や食肉小売業は相対的に高い値を示し、生産性指標に限っていえばそれらふたつの業種とその他の食料品小売業が小売業計よりも高い値にある。

飲食料品小売業の店舗数は1986年時点で304,404店で、1979年以降の年平均増加率は4.7％となっている。これを人口1万人当たりの店舗数（店舗密度）でみると、1979年の5.9店から1986年は7.3店と増大しており、小売店舗の成長は人口の伸び以上のものであったことがわかる。ちなみに、1979年から1985年にかけてのわが国の飲食料品小売業の店舗増加率（年平均）はマイナス1.5％で、店舗密度は6.4店から5.6店へと減少している。

韓国の小売業の構造特性はその零細性にある。第6表で規模別の商店数比率をみると、小売店舗のうちの9割が1～2人規模店、8割が10m²以下の零細店舗であることがわかる（50人以上、50m²以上の店舗はそれぞれ0.03％、1％しかない）。また、この零細性との関連で、従業者数に占める個人事業主および家族従業者比率の高さが示唆する生業性の高さも注目される。業種間で比べてみると、これら零細性、生業性の度合いは飲食料品小売業でより高い。飲食料品小売業の従業員規模1～2人の店舗は商店数比率で96％、販売額比率で83％にものぼっている。従業者数に占める個人事業主および家族従業者比率も小売業全体の76％に比べて飲食料品小売業は95％と圧倒的に高い値を示す。ちなみに、小売業全体

の店舗のうち46%は飲食料品小売業の従業者規模1～2人の店舗で占められている。このように、韓国の小売業においては家族中心の零細経営が大半を占めているが、そのような構造特性は飲食料品小売業のそれを反映したものである。

(2) 台湾の飲食料品小売業

台湾においても、飲食料品小売業は小売業に占めるシェアが最大の業種である(第7表)。1986年の飲食料品小売業(農、畜、水産品小売業と食品雑貨小売業を併せたもの)の商店数シェアは44%、販売額シェアで28%を占める。1971年以降いずれのシェアも低下傾向にあり、特に販売額シェアは大幅に減少している。その大半は農、畜、水産品小売業のシェア低下によるものだ。ちなみに、この間、家計消費支出に占める飲食費のシェアも大幅な低下傾向を示している(第1図)。

飲食料品小売業の店舗数は1986年時点で119,797店舗で、1976年以降の年平均増加率は2.1%となっている。人口1万人当たりの店舗数(店舗密度)は1976年の6.0店から1986年の6.2店へと僅かながら増大している。

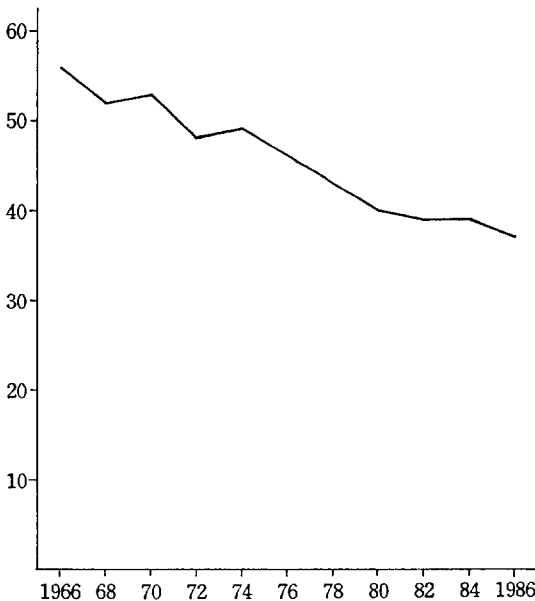
韓国と同様、台湾の小売業も零細性、生業性をその構造特性とする。第8表で売場面積別の商店数比率をみると、30 m²以下の零細店舗の占める比率は小売業計で46%、飲食料品小売業は59%と高い比率を示す。飲食料品小売業のうちの農、畜、水産品小売業の同比率は82%にもなる。従業者規模については、小売業計、飲食料品小売業ともに5人未満店舗の比

第7表 台湾の小売業に占める飲食料品小売業の構成変化

(単位: %)

		1971	1976	1981	1986
商店数	農、畜、水産品小売業	16.7	14.2	12.1	15.1
	食品雑貨小売業	32.7	31.9	31.6	28.8
	計	49.4	46.1	43.7	43.9
従業者数	農、畜、水産品小売業	14.6	10.8	9.3	11.0
	食品雑貨小売業	26.8	25.3	24.4	22.3
	計	41.4	36.1	33.7	33.3
販売額	農、畜、水産品小売業	22.6	15.2	11.3	9.8
	食品雑貨小売業	19.9	18.6	19.6	18.2
	計	42.5	33.8	30.9	28.0

資料: 行政院主計処『中華民國普查報告(商業)』。



第1図 台湾の家計消費支出に占める飲食費シェアの推移

資料：Council for Economic Planning and Development, *Taiwan Statistical Data Book* 1988.

率が9割強を占める高さを示す。さらに、従業員数に占める個人事業主・家族従業員の比率をみてみると、小売業全体の54%に対して飲食料品小売業は81%と高いこと、農、畜、水産品小売業の同比率は食品雑貨小売業を14ポイントも上回る90%にもものぼることなどが指摘できる。以上のように、台湾の小売業についても、その特徴として零細性、生業性を指摘できること、その傾向は飲食料品小売業、とりわけ農、畜、水産品小売業において強いことが確認される。

注(1) 韓国，台湾ともに，産業分類上は飲食料品小売業のなかにタバコを取り

扱う事業所が含まれており，わが国の飲食料品小売業の業種構成とは異なる。

4 韓国，台湾における食料品小売革新の現状

新しいライフスタイルや食生活への志向が高まりつつある韓国，台湾だが，飲食料品小売業は旧態依然とした構造を色濃く残している。一般に，新しい消費変動への適応は新しいタイプの小売施設によって担われる。今日の韓国，台湾の飲食料品小売業が新しい消費の変化に対してどのような適応行動をとりつつあるかを点検することが以下の課題である。

(1) 業態革新としての小売革新

欧米や日本における小売発展の歴史は，旧来型の小売業者が新しいタイプの小売業者によ

第8表 台湾の商店数の規模別構成と従業者数の雇用形態別構成 (1986)

(単位: %)

		小売業計	飲 食 料 品 小 売 業		
			計	農、畜、水産品	食 品 雑 貨
商店数の売場 面積別構成	30 m ² 未 満	46.0	59.1	82.0	47.1
	100 m ² 以 上	6.9	3.9	1.7	5.0
商店数の従業者 規模別構成	5 人 未 満	94.1	98.2	99.2	97.7
		(93.5)	(97.9)	(98.4)	(97.7)
従業者数の雇用 形態別構成	常 時 雇 用	42.2	16.9	8.0	21.2
		(39.6)	(13.3)	(9.5)	(14.8)
	臨 時 雇 用	3.6	2.1	1.9	2.3
		(4.0)	(2.3)	(3.6)	(1.8)
	個人事業主・ 家族従業者	54.1	81.0	90.1	76.5
		(56.4)	(84.4)	(86.9)	(83.5)

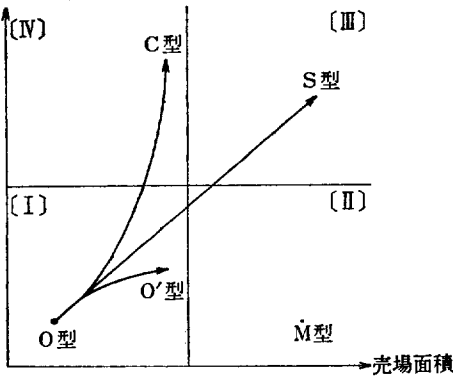
資料: 第7表に同じ。

注: () の数値は, 1981 年の値である。

って駆逐される業態革新 (innovation in the type of operation) の歴史に他ならない。例えば, 19 世紀後半のアメリカでは, それまで大勢を占めていたよろず店 (general store) が都市においては百貨店に, 農村部においては通信販売業にとって替わられた⁽¹⁾。20 世紀に入ると今度はチェーンストアが小売市場において圧倒的な競争力をもつようになったが, そのチェーンストアも 1930 年代に登場したスーパーマーケットによって次第に競争優位性を失うことになった。その後のアメリカの小売業史も, また欧州やわが国の小売業史⁽²⁾も, そういった新旧交代劇によって綴られてきた。韓国, 台湾についても業態革新の側面から飲料品小売業の適応行動を点検することが有効な視点となるであろう。

旧来型の小売業者が新たに登場した小売業者によって駆逐されるメカニズムをめぐってはいくつかの仮説が提出されている。例えば, 新旧交代の源泉を, 環境変化への適応力の差にもとめた「適者生存」仮説や, 低価格販売におけるイノベーターの登場にもとめる「小売の輪」仮説, 競争地位の濃淡にもとめた「真空地帯論」などである⁽³⁾。ただし, いずれの仮説もすべての国の, すべての時期の小売発展メカニズムを説明し得る一般理論ではない。ここでは韓国, 台湾の食料品小売発展の構図を, わが国の発展パターンを参考に導出した概念図

店舗オペレーション技術



第2図 韓国、台湾における食料品小売業態の革新

(第2図)で理解しておこう。

この概念図で言わんとしていることはつぎのようなことだ。韓国、台湾における多くの食料品小売業は同図でいうと業態Oの位置にある。業態Oが直面している食料品消費の変化はつぎのようなものだ。ひとつは消費の多様化傾向であり、消費者は生鮮食品に加え、新しい食生活を採用加工食品の多様な品揃えを要求しつつある。もうひとつ

は消費の簡便化志向の高まりであり、調理の簡便化や買物時間の節約を要求しつつある。また、価格表示や清潔さ、新鮮さなど品質に対する要求も高まりつつある。このような消費者の要求に応えようとする小売業者の適応行動はふたつのベクトルで捉えることができる。ひとつは多様な品揃えや商品力の向上を可能にする売場面積の増大であり、もうひとつはそれを支える店舗オペレーション技術の向上である。

売場面積の増大には相応の店舗オペレーション技術が要求される。相応の店舗オペレーション技術をもたずに売場を拡大しようとしても一定の限界がある。それを示すのがO型からO'型へのプロセスである。わが国においても、食品専門店や食品よろず店は食料消費の新しい動きに対する適応として売場面積の拡大を選択した。ただし、その適応は緩慢なものであり、衰退の運命を変えることはできなかった(4)。

M型は、個々の店舗の店舗オペレーション技術はそのままでも、それらの店舗が寄り集まることで売場面積の増大が可能になるプロセスの存在を示している。市場(いちば)や商店街がそれにあたる。ただし、一個の経営体としての体をなしていないために、消費者の要求に合う品揃えをすることすら難しいのが一般的な状況である。ましてや商品力や鮮度維持施設の装備、新しいライフスタイル(購買方法)に即した売り方への移行などにおいて機動的な展開がとれないことは、わが国における小売市場の凋落の歴史が物語っているところである(5)。すなわち、IやIIの象限に位置する小売業態では新しい食料消費の変化に対応できないと判断される。

Ⅲ現象に位置するS型の小売店舗は売場面積の増大と店舗オペレーション技術の向上の双方を追求するもので、スーパーマーケットがそれを代表する業態である。この業態の特徴として指摘できるのは、内食に必要な食材、周辺機器の幅広い品揃えと商品化体制の整備、生鮮食品の品質劣化を防止する陳列・保存施設の装備、そのために後方に人的資源を投入せざるを得ないことからくるセルフサービス形式の店舗運営などである。セルフサービス形式は本来店舗運営上の必要から生じたものだが、今日では都会型ライフスタイルにあった購買スタイルとして消費者からも支持されている。

Ⅳ象限にあるC型の小売施設は、より小さな売場面積で新しい食料消費への適応を図るもので、コンビニエンスストア（以下、CVSと略す）がその具体的な業態として想定される。CVSがスーパーマーケットと違うのは店頭での品揃えが限定されており、そのため加工度が高い外食に近い商品（購買してから食べるまで時間が短い商品、通常フラッシュフードと呼ばれるもので1時間以内）を含むなど商品構成が異なっていることに加え、購買時間、場所に関する便利さを提供するとところにある。そのため、要請される店舗オペレーション技術も多店舗展開、長時間の営業、高い商品回転率などが可能になるもので、スーパーマーケットのそれとは異質のものになる（ただし、第2図ではその違いは表現されていない）。ところで、わが国の小売業史を振り返るとき、スーパーマーケットの登場からCVSの登場までに20年近くの歳月を要したが、韓国、台湾では、他国でのCVSの発展を先例としてみる立場にあるだけに、スーパーマーケットが登場する時（すなわち食料品小売革新が起こる時）にCVSによる業態革新も起こる可能性がある。

（2）韓国、台湾の革新的小売業態の発展度

以下、韓国、台湾におけるスーパーマーケットとCVSのふたつの業態の発展度をみてみよう。

1) 韓国の現状

ソウルの百貨店の地下フロアには、ほぼ例外なく近代的なスーパーマーケットが設けられている。ソウル市内の百貨店の多くは都心部を離れた住宅地・団地に近接して立地している。例えば、現代百貨店は自ら（現代グループ）が開発する住宅団地の一角に店舗を展開し、同地域（江南地区）の「現代」化を図りつつある。このように、多くの百貨店はかなり狭い商圈を想定しているため、その品揃えは食料品、雑貨、日用品から高級品まで幅広い。地下フロアにあるスーパーマーケットの多くは、対面販売が主だった百貨店型食品売場に無理にセ

第9表 韓国のスーパーマーケットの現状

		スーパーマーケット	
		全国平均	ソウル平均
店 舗 数 : 店		2,123	612
店 舗 当 た り 従 業 者 数 : 人		7.4	10.7
〃 売 場 面 積 : m ²		293	464
〃 販 売 額 : 百万ウォン		421	653
飲食料品小売業に 対する相対シェア	商店数 : %	0.7	0.6
	販売額 : %	14.6	20.6

資料：第3表と同じ。

ルフ形式や生鮮品を導入し、スーパーマーケット化を図ったことをうかがわせる。消費者の食料消費行動の変化に対応するとして、地下フロアのスーパーマーケット化は、百貨店が想定している商圈の狭さからすれば当然の選択であったろうがそれは、商圈内のスーパーマーケットの発展度が低いからこそ、できた選択であったのかもしれない。

韓国におけるスーパーマーケットの店舗数は、センサスデータによると2,123店にのぼるが（第9表）、その店舗当たり従業者や売場面積はスーパーマーケットというにはやや小さい印象をうける。ただし、飲食料品小売業の販売額に対するスーパーマーケットの販売額の比率は14.6%と高い値を示す。いずれの指標もソウルにあるスーパーマーケットが高い値を示している。第10表は、スーパーマーケットの直営店と加盟店との格差をみた大韓商工会議所の調査結果である。直営店の店舗当たり販売額は加盟店のほぼ5倍、売場面積で3倍もあること、さらにその取扱いにおいて一定レベルの店舗技術が必要な生鮮品の構成比が直営店と加盟店では20ポイントも開きがあることに注目されたい。これらは、スーパーマーケットの運営が店舗の標準化を基本に統一的に行なわれていないことを示唆する。さらにいえば、加盟店の100m²を少し上回る程度の規模ではスーパーマーケットとしての業態運営は難しいのではないかと推察される。わが国の場合、スーパーマーケットを運営するに当たっては最低でも500m²は必要だとされている。

第11表はスーパーマーケットを含むチェーンストアの展開をみたものだ。1975年から85年の10年間に総店舗数で15倍、チェーン当たり店舗数で5倍にもなるなど、チェーン店の成長は著しい。ちなみに、わが国のチェーンストア数は12,455店（1988年：日本スーパー

第10表 韓国のスーパーマーケットの直営-加盟店格差

	全 国	直 営 店	加 盟 店
店舗当たり月平均販売額 (千ウォン)	28,261 (1.0)	81,150 (2.9)	18,036 (0.6)
店舗当たり売場面積 (m ²)	180 (1.0)	412 (2.3)	135 (0.8)
食 品	76.3	81.0	72.2
生 鮮	22.8	33.1	13.7
販 売 額 の 商 品 内 訳 加 工	48.8	41.9	54.9
(%) 乾 魚	4.7	6.0	3.6
非 食 品	23.7	19.0	27.8

資料：大韓商工会議所『小売業経営動態調査 (1988)』。

マーケット年鑑による)で、韓国のチェーン店数の多さが注目される。ただし、その急激な成長速度の一方でみられる上位3チェーンへの異常に高い集中度、直営店比率の低さや売場面積規模の小ささは、韓国においてチェーン展開をしているものの多くがチェーンオペレーション(店舗の標準化)を基礎に運営されていないことや今日の消費需要に応えるだけの品

第11表 韓国のチェーンストアの現状と推移

(1) 構造変化

(単位：%)

	1975	1980	1985	1988
店 舗 数	472	2,070	7,027	12,171
(直 営 店 比 率)	(14.4)	(9.6)	(5.6)	(3.6)
チ ェ ー ン 数	15	26	39	42
チェーン当たり平均店舗数	31	80	180	290
上位3チェーンのシェア	53.0	50.0	48.0	46.1

(2) 売場面積別分布

		50m ² 未満	50~100m ² 未満	100~250m ² 未満	250m ² 以上
1986	直 営 店	—	—	24.6	75.4
	加 盟 店	38.3	39.8	18.2	3.7

資料：韓国スーパーチェーン協会『チェーンストア』(1989.2)。

注：対象は韓国スーパーチェーン協会に加盟している店舗で、12月末日現在の数字である。

揃えないことを示唆する。

このように、韓国においては、スーパーマーケットと称されるものが数としては著しい成長をとげているが、本格的なスーパーマーケットの発展はこれからの段階にあると判断されるのである。

さて、CVS についてはどうであろうか。筆者が、大韓商工会議所で CVS の展開について確認したところによると、瑞草区のニューコア百貨店を核店舗とする地区でみられる程度ということであった(6)。1988 年 4 月に米国セブン-イレブンと技術提携を結んだコーリアセブンなる企業が既に設立されており、将来的な発展性は高いものの、CVS 展開は現状ではまだまだの段階にあるようだ。

2) 台湾の現状

ソウル同様、台北においても百貨店の地下フロアにはスーパーマーケット（超級市場）がほぼ例外なく設けられている。ただし、それら百貨店型食品売場の面影を色濃く残している店舗が多かったソウルとは違い、食品以外にトイレタリー・家庭雑貨などの生活必需品とイートインコーナーで売場を構成する本格的なものであった。筆者が訪れた百貨店の地下フロアにあるスーパーマーケットの中には松清、サミットなど日本のスーパーマーケットが直接

経営しているものも含まれていたが、外面的にはそれらを台湾資本が主体で経営しているものと区別できなかった。日本国内にあるスーパーマーケットと比べても鮮度管理、陳列方法に遜色がない。それどころか、すべての店舗に例外なく POS 端末が設置されている点は、わが国のスーパーマーケットよりも進んだ感を与える。

台湾におけるスーパーマーケットの展開は、ここにかけて本格化してきた。第 12 表でスーパーマーケットの開業時期を追ってみると、1986 年末時点で存在する 11 企業 16 店舗のうちの過半が過去 1～2 年の間に開業している。また、台北市内には 1986 年末時点で 9 店（商業センサス）のスーパーマーケットがあったが、1988 年 7 月には 52 店（台北市市場管理所調査）と 5 倍以上の店舗数に増大している。このように、スーパーマーケットの店舗数が急増したのはここ 2～3 年の

第 12 表 台湾のスーパー
マーケットの開業時期

	企業数 (店舗数)
～ 1970	
1971 ～ 1975	2 (3)
1976 ～ 1980	
1981 ～ 1985	4 (7)
1981	1 (2)
1982	
1983	(1)
1984	1 (1)
1985	2 (3)
1986	5 (6)
計	11 (16)

資料：第 7 表に同じ。

ことなのである。

一般に、台湾におけるスーパーマーケットの本格的な展開は、台北市の委託経営による台北農産運銷股份有限公司（青果物卸売市場の荷受け会社）の延吉スーパーマーケットがオープンした1981年1月以降だとされている(7)。台湾ではそれまでスーパーマーケットというと百貨店の地下にあるものだという認識が一般的だったが、同スーパーマーケットの登場はスーパーマーケットは百貨店の付属物であるとの固定観念を払拭するインパクトを与えたという。そして、1985年を転換点に、台湾のスーパーマーケットは本格的な歩みを始めたと言われる。同年3月には、台湾に始めて鮮度管理の概念を導入し生鮮食品流通のあり方を一変させた本格的な食品スーパーマーケットである、千葉薬品の100%出資によるヤックスが台北市内にオープンした(8)。同年7月には、台北市における土地利用規則が変更され、住宅地におけるスーパーマーケットの立地にあたっては600m²以上の規模であることが要件とされた(9)。その11月には、さきの台北農産運銷会社の2店目のスーパーマーケット和平店がオープンしその盛況ぶりが話題となった。同会社のスーパーマーケット展開は流通の近代化を政策的に押し進めようとする政府の意を受けたもので(10)、その後86年10月に天母店と興隆店が、87年8月に稻香店、87年10月に松隆店がオープンしている(11)。

ここ数年の台湾におけるスーパーマーケットの展開はこのように著しいが、まだ面的な広がりをもつまでに至っていない(第13表)。飲食料点小売業に比べるとはるかに店舗規模が大きなスーパーマーケットも、飲食料点小売業の販売額に対するシェアは1%にも満たない(ただし、1986年末時点)。そのことを別の局面で台北市についてみたのが第14表である。

第13表 台湾のスーパーマーケットの現状

	スーパー マーケット	飲食料点小売業
店 舗 当 た り 従 業 者 数 : 人	47.1	1.6
〃 売 場 面 積 : m ²	1,111	44
〃 販 売 額 : 千NT\$	45,432	1,309
売 場 面 積 当 た り 従 業 者 数 : 人	0.042	0.036
従 業 者 当 た り 販 売 額 : 千NT\$	963	830
売 場 面 積 当 た り 販 売 額 : 〃	41	30
5 人 未 満 店 舗 の 比 率 : %	6.3	98.2
飲食料点小売業に対する相対シェア : 〃	0.5	100

資料：第7表に同じ。

注。飲食料点小売業に対する相対シェアは販売額についての数値である。

第 14 表 台北市における小売施設の地区別分布
(1988)

		設 置 数		人口(万人)
		スーパー マーケット	伝統市場	
松	山	6	9	50
士	林	6	2	28
北	投	1	2	23
大	安	15	8	33
中	山	12	12	27
木	柵		3	10
南	港		3	11
石	亭	1	7	19
内	湖		2	19
雙	園	1	8	14
城	中	4	6	6
建	成	2	1	3
龍	山	1	7	5
大	同		3	9
延	平		1	3
景	美		3	12

資料：廖文誠『超級市場生鮮蔬菜訂價方法對其營銷影響之研究』（台湾大学農業經濟研究所修士論文，1989年）に掲載の表より筆者作成。

開の経緯をおってみると，1号店から100号店達成まで5年半の時間を要したのが，200号店までは21ヵ月，つぎの300号店まではわずか1年と急ピッチで店舗展開が進んでいる様が見て取れる。24時間営業には既に1983年5月から移行している。

台湾にはこの他に am/pm や日本のファミリーマート，ニコマートなどの CVS が展開中だが，その店舗数は10～20店とセブン-イレブンと伍するまでにはない。セブン-イレブン315店舗のうち直営店は290店舗，残り25店舗はFCによるものだ。FC加入のための審査はかなり厳しいとのこと。また，店舗開発員を40名ほどおいており，さらなる店舗展開を進めている。315店舗のうち約200店舗は台北市内にあり，台北市以外の都市での店舗展開がこれからの戦略課題になっている。そして将来的には，500店舗をめどに POS 導入に踏み切るとのことである。

セブン-イレブンの機動的な展開は，CVS を受け入れる環境が台湾において急速に醸成

人口規模に対するスーパーマーケット数の少なさ，地区によってはひとつもスーパーマーケットが立地していないところがあることに注目されたい。成長著しいとはいえ，現状はまだ緒についたばかりだと判断される。

さて，CVS についてはどうであらうか⁽¹²⁾。台湾では，ここ数年，セブン-イレブンによって本格的な CVS 展開がなされている。台湾においてセブン-イレブンを主宰するのは，台湾でトップの食品メーカーである統一企業の子会社だ。統一企業が米国のサウスランド社と提携したのが1979年10月，1号店の開店が1980年1月で，1989年5月時点で315店の店舗数を誇る（第15表）。店舗展

第15表 台湾セブン-イレブンの店舗展開

1979. 10	米国サウスランド社と提携
1980. 1	第1号店オープン
1981. 8	第1号加盟店オープン
1983. 5	24時間、365日営業体制へ移行
1986. 7	100号店 オープン
1987. 9	150 //
1988. 4	200 //
1988. 10	250 //
1989. 4	300 //

資料：筆者の聞き取りによる。

されつつあることを示唆する。ファミリーマート1号店の5月の一日当たり入店客数が日本のトップ店の2倍近くに及んだことなども報じられており、台湾におけるCVSの展開は本格的な段階を迎えつつあるようである。

以上見できたように、韓国、台湾における新しい食料品小売業態、スーパーマーケットやCVSの発展度は、台湾におけるC

VSの成長を除けば、まだまだの状態にある。実際、ソウルや台北市内においてみられるのは市場（いちば）、食品雑貨店など旧来型の小売施設が消費者の生活に深く浸透している様であり、現時点でそれらが大きく衰退することを予測させる兆候はみられない。もちろん、近代的な小売店舗の立地によって市場や零細店舗は少なからず影響を受けようが、スーパーマーケットやCVSの現在の展開規模ではその影響は局地的なところに留まっている。韓国、台湾における食料品小売革新はいま漸く緒についた段階にあるのである。

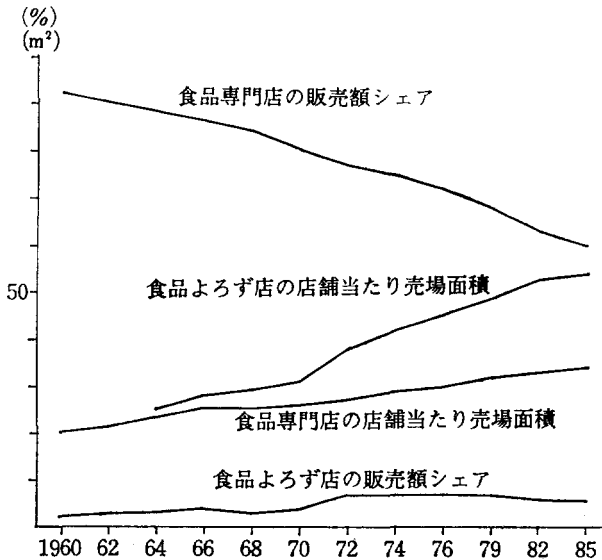
注(1) アメリカの近代小売商業史については、佐藤肇『流通産業革命』（有斐閣、1971年）に詳しい。

(2) イギリスについては、F. G. Pennance and B. S. Yamey, "Competition in Retail Grocery Trade 1850-1939", *Economica*, 1955 November, フランスについてはルネ・ユエリック著、川崎・小野訳『スーパーマーケットとディスカウントストア』（文化社、1964年）、またわが国については佐藤肇『日本の流通機構』（有斐閣、1974年）、高山邦輔・販売革新編集部編『日本チェーンストア物語』（商業界、1989年）が参考となる。

(3) 例えば、白石善章『流通構造と小売行動』（千倉書房、1987年）を参照のこと。

(4) そのことを示したのが付図である。ここでは、食品専門店を各種食料品小売業以外の飲食料品小売業、食品よろず店を各種食料品小売業のうちの個人経営店として、両者の店舗当たり売場面積と飲食料品小売業の総販売額に占めるシェアの推移をみた。

(5) わが国において関西地域は小売市場の比重が高いところだとされている。そこで大阪市を例に小売市場の凋落ぶりをみておくと、小売市場数（店舗数）は1972年の322（8,796）から1985年は263（5,959）に、1日1市場（ただし公設市場）当たり入場者数は同期間5,000人から2,500人程度に減少している（大阪市経済局小売市場調べ）。



付図 食品専門店, よろず屋の店舗当たり売場面積と販売額シェアの推移
(日本: 1960~1985)

資料: 『商業統計表』.

- (6) 大韓商工会議所における李課長(流通部流通調査課)と金氏(同部流通事業課)とのインタビューによる(1989.5.19)。
- (7) 廖文誠(指導教授: 許文富)『超級市場生鮮蔬菜訂價方法對其營銷影響之研究』(国立台湾大学農業経済学研究所修士論文, 1989年)。なお, 台湾においては大学の修士・博士論文を国立中央図書館で閲覧することができる。
- (8) 『市場動向調査シリーズNo.113 台湾の消費・流通事情』, 交流協会, 1986年。
- (9) 台北市政府工務局「台北市土地利用分區管制規則須經本府核准使用組別核准標準表」, 1985年7月1日。
- (10) 台北農產運銷股份有限公司の陳榮松總經理とのインタビューによる(1989.5.29)。
- (11) 同公司の内部資料による。
- (12) 以下の叙述は, セブン-イレブンを主宰する統一超商股份有限公司での黄經理(同公司總經理室)とのインタビューによる(1989.5.27)。

5 韓国、台湾における食料品小売革新の誘発要因

韓国、台湾における食料品小売革新の現状は 4 でみた通りである。以下では、ここまでの分析を総括する意味で、両国の食料品小売革新を誘発した要因について整理し、点検することとする。

ところで、両国における食料品小売革新の展開はまだ初期の段階にあるが、スーパーマーケット業態の確立度（数字であらわすとすれば店舗当たり売場面積がひとつの指標となる）や CVS の展開規模は台湾の方が一步先を進んでいると判断される。以下の作業においては、その台湾の先行性をうみだした背景の違いについても、できる限り言及することにした。

(1) 消費市場の変容

E. Kaynak は各国の小売発展を規定する主要な要因として、消費市場の変容、イノベーターとしての小売業者の行動、メーカーのマーケティング戦略などを指摘する(1)。このうち、消費市場の変容が食料品小売革新を誘発する基本的な要因であろう。4 で提示した概念図もそのことに準拠したものである。

第 16 表 台湾の百貨店の開業時期

	企業数 (店舗数)
1945 年以前	1 (1)
1946 ~ 1955	
1956 ~ 1960	1 (1)
1961 ~ 1965	1 (1)
1966 ~ 1970	5 (6)
1971 ~ 1975	5 (11)
1976 ~ 1980	10 (34)
1981	(5)
1982	1 (6)
1983	4 (13)
1984	4 (8)
1985	5 (14)
1981 ~ 1985	14 (46)
1986	3 (8)
計	40(108)

資料：第 7 表に同じ。

1 人当たり GNP の水準からみて、韓国、台湾における消費の多様化、高度化はここ 4 ~ 5 年の間に顕在化してきたものである。消費の多様化、高度化は規模が大きく近代的な小売施設への消費者の志向性を高める。近代的な小売施設の代表は百貨店である。第 16 表は台湾の百貨店の開業時期を 1986 年末現在でみたものだ。百貨店の開業は 1970 年代後半よりも 80 年代に入って勢いを増してきたこと、特に 83 年以降にペースを増したことがみてとれよう。さらには、都市への人口集中に伴い、郊外の発展が促されつつあることも無視できない。新たに開発された地域には新しいライフスタイルを志向する人々が住み、新しいタイプの小売施設の立地が進むからである。こういった消費市

第17表 飲食料品小売業の韓国・台湾・日本間比較

	韓 国 (1986)	台 湾 (1986)	日 本 (1985)
店 舗 当 たり 従 業 者 数：人	1.6	1.6	3.5
〃 売 場 面 積：m ²	18	44	48
〃 販 売 額：万円	382	587	4,741
売場面積 30 m ² 未満の店舗比率：%	98.0	59.1	49.1
生 業 度：%	94.8	81.0	41.9
人 口 千 人 当 たり 店 舗 数：店	73	60	55
同指標の対前回年平均増減率：%	3.7	0.7	△ 3.4

資料：第3表、第7表に同じ。日本については『商業統計表』による。

場の変容を背景に、飲食料品小売業においてはスーパーマーケットや CVS の展開が誘発されたわけである。

では、台湾の先行性はどのようにして生じたのであろうか。まず、1人当たり GNP の推移から推察されるように台湾の消費市場の発展が韓国よりも先行してきたことや、韓国をしのぐ数の外国人観光客が台湾の消費市場規模を人口規模以上のものとし、かつ質的な向上を迫るインパクトとなってきたことが指摘できよう。消費市場の発展度が違えば小売業の発展段階も違ってくる。3の検討結果が示唆していたように、飲食料品小売業の発展は台湾の方が先のステージにあると判断される。第17表でそのことをあらためて確認しておく、韓国の飲食料品小売業の方が規模が零細で、生業的であることは明らかであろう。さらには、革新的な小売業態が小売市場において一定のポジションを確保するための条件となる、「店舗、企業レベルで規模の経済を享受できる度合い」が人口当たり店舗数の水準やその推移からみて台湾の方が大きいこともうかがえる(2)。

一般に小売革新は小売発展段階に応じて発生するとされているが、食料品小売革新が台湾においてやや先行した形で進行しつつある背景にも、飲食料品小売業の発展段階の違いがあったということである。

(2) イノベーターとしての小売業者の行動

各国の小売変動の観察からは、小売革新が海外または異業種からの先進技術の導入や市場適応における独創的な戦略によって誘発されるケースが多く指摘されている。いずれも、イノベーターとしての小売業者の登場が契機となっている。イノベーターとしての小売業者の

行動は、数値データで示すことが難しいことから、要因のひとつとして指摘されるに留まることが多いが、食料品小売革新の誘発プロセスにおいても無視できない働きをなすことが期待される。

台湾の先行性をイノベーターとしての小売業者の行動の違いで具体的に説明することは難しいが、つぎのようなことが台湾の先行性を規定した要因として指摘できるかもしれない。ひとつは、流通資本の形態の違いである。この場合、韓国の事情として、財閥の事業展開において流通部門がこれまで無視されてきたこと、近年流通部門への関心が高まっているものの、事業として関心もたれているのは百貨店事業であることが注目される(3)。

さらには、両国の流通企業の組織形態の違いもひとつの要因としてあげられるかもしれない。この点について、両国の流通企業へ技術供与をしている大手スーパーの担当者は、台湾の場合は研修生として個人が修得した技術が組織の共有資源となるのに対して韓国では個人レベルに留まっている、極度にトップダウン的な経営形態の弊害ではないかと指摘する(4)。固有の文化や社会的な条件に規定されている技術の導入においては、技術そのものの移転もさることながら技術の背後にある思想や経営システムの移転または翻訳が重要な鍵を握っている(5)。特に、土着的な色彩が強いためにただでさえ難しい流通技術の移転には柔軟な組織形態がより必要であろう。韓国の組織形態がボトルネックとなっている可能性は十分あり得るということだ。

いずれも仮説の域をでるものではないが、無視できない要因であろう(6)。

(3) メーカーのマーケティング戦略

メーカーのマーケティング戦略を食料品小売革新の誘発要因としてあげるのは、つぎのような関係が想定されるからだ。消費の多様化、高度化のひとつのあらわれは加工食品需要の増大である。加工食品市場の拡大に伴い食品メーカーはふたつの対応をとる。ひとつは広告を通じたブランド戦略であり、もうひとつは流通へ直接介入する流通系列化戦略である。ブランド戦略は、これまでの消費者と小売店舗との関係を弱める働きをもつ。一般に生鮮食品は消費者にとって品質評価が難しいことから、その購買行動においては小売商とのパーソナルな結び付きが重視され、勢いひいきにした店での買物がパターン化する。このような状況下ではスーパーマーケットなど不特定多数の客を相手にする業態の参入は難しい。加工食品の需要が拡大するに伴い、食品メーカーは大量な広告宣伝によって製品のブランド化を図る。消費者のブランド志向が進むにつれて、消費者は小売商の推奨に頼るのではなく製品(ブラ

第18表 韓国の広告費の構成と推移

(単位: %)

	1970	1980	1985	1987
G N P に 占 め る 廣 告 費 の 割 合	0.50	0.69	0.99	1.03
新 聞	46.8	35.9	37.7	35.0
雑 誌	6.5	3.9	4.2	4.8
廣 告 費 の 媒 体 別 割 合				
ラ ジ オ	20.6	12.5	5.8	4.8
テ レ ビ	14.1	29.8	36.1	36.4
そ の 他	12.0	17.8	16.2	19.1
廣 告 費 に 占 め る 食 品 産 業 の 割 合	—	—	20.8	20.5
テ レ ビ・ラ ジ オ 廣 告 費 に 占 め る 上 位 10 社 の 割 合	—	—	21.6	21.6
そ の う ち の 食 品 産 業 の 割 合	—	—	46.7	46.6

資料: Sup Shin, *Advertising in Korea*, Si-sa-young-o-sa, Inc., 1989 より筆者作成。

ンド)で商品を選択するようになる。すなわち、製品のブランド浸透度をベースに回転率で勝負するスーパーマーケット、CVS などの参入が可能になる。製品のブランド化によって革新的な小売業態が成立する基盤が形成されるわけだ。

第18表は韓国の広告費の構成と推移をみたものである。韓国の広告市場規模は1970年の130兆ウォンから87年は9724兆ウォンへと大きく拡大しており、GNPに占める割合が1%を越すまでになってきた。中でも食品産業の広告費は最大の規模を誇り、シェアでいうと20%を占める。媒体別の構成をみていくと、新聞・ラジオのシェアの低下が著しく、逆にテレビのシェアが増加する傾向にある。1987年にはついにテレビが新聞を抜いて最大の媒体となっている。テレビ媒体による広告は、大量の顧客に向けてブランド化を図る手段としては最適のものである。ちなみに、テレビの普及率は84.4%(1985年)に達している。テレビ・ラジオ広告費に占める上位10社のシェアは20%程度、そのうち食品産業(10社のうち5社)のシェアは46%だから、なんと食品企業5社でテレビ・ラジオ広告費全体のうち1割を支出していることになる。これらの数字からは、食品におけるブランド化の進捗が十分うかがえる。

他方、流通系列化戦略は革新的な小売業態のより直接的な誘発要因となる。加工食品需要の拡大にともない、食品メーカーは製品の規格化、量産化への体制を強め、大量流通の必要を認識するようになる。そのひとつの選択として流通系列化戦略がある。流通系列化戦略といわれるものの中身は多様だが、ここでは台湾の統一企業のケースに注目しておこう。既に指摘したように、セブン-イレブンを主宰するのは台湾のトップ食品メーカーである統一企

業の子会社だ。統一企業はセブン-イレブンの前にチェーン店（統一麵包）展開の経験をもつ。それはパン系列店であり、統一企業が供給する製品（主にパン）を販売するためのものであった。現在ではCVS的な業態への転換を図りつつあるが、店舗の大きさ、運営の中身などにバラツキがあり難しい状況にある。それはそれとして、統一麵包チェーンの登場がかつては革新的な小売業態の登場として迎えられたことは想像に難くない。ただ、時代が変わり、統一企業の製品ラインアップも飲料、缶詰、アイスクリーム、冷凍食品へと多様さを増し、消費者の食志向や食スタイルが変わるに伴い、統一麵包という業態と統一企業の市場戦略との間にずれが生じるようになってきた。統一企業がまず取り組んだのは店舗の標準化をベースに機動的な店舗展開を行なうCVS業態の開発であった。その順調な展開は既にみた通りである。さらに、統一企業はスーパーマーケットやハイパーマーケットの業態開発にも取り組んでいる。ついでながら、台湾における外食産業の業態革新の一端も統一企業によって担われている（KFCの主宰）。このように、台湾においては食品メーカーの流通系列化戦略が革新的な小売業態を誘発する要因として機能したのである。

なお、韓国と台湾ではメーカーのマーケティング戦略にどのような違いがあって、それが食料品小売革新における台湾の先行性とどのように関係しているかについては今後の課題としておきたい。

（4）政府の行動・海外流通資本の直接介入

以上みてきた消費市場の変容、イノベーターとしての小売業者の行動、メーカーのマーケティング戦略以外にも、政府の行動が食料品小売革新を規定する要因として注目される。特に両国間の政策対応の違いが台湾の先行性をうみだした可能性は高い。

両国政府とも1980年代に入って流通業の振興策を重点課題としてきたが、台湾の政策対応の方が革新的な小売業態の誘発する度合いは大きかった。台湾においてまず注目されるのは、先にみた政府主導によるスーパーマーケットの展開である（7）。当初、台北市政府によって提案されたとき、経営的にみて採算が合わない地域も含めた6地域すべても引き受けることが条件だったため、他の企業は難色を示したという。台湾の政策対応としてもうひとつ注目されるのは、流通における外資導入自由化への前向きの対応である（8）。台湾では既に1983～84年頃から外資系企業の流通部門に対する資本参加等が積極化していた。1986年以降の資本自由化措置はこのような動きを政策的に容認しかつ積極化するものであった（1986年5月の投資条例緩和、87年7月の海外送金枠の限度引き上げなど）。これは、特にわが国

の百貨店、スーパーマーケット、CVSの台湾への出店意欲を大いに刺激した。外資との提携、外資の直接参入等が台湾の流通業に与えたインパクトは技術提携が与える以上のものであったと想像される（なお、流通における資本自由化については韓国も90年代初頭をめどに現在検討を進めている）。このように食料品小売革新において海外流通資本の直接介入が果たす役割の大きさが注目されるが、それが政府の選択によってもたらされたことは注目されよう。

以上、食料品小売革新を規定する要因として、消費市場の変容、イノベーターとしての小売業者の行動、メーカーのマーケティング戦略、政府の行動と海外流通資本の直接介入を指摘した。そして、これらの要因の規定性の違いで食料品小売革新における台湾の先行性がうみだされた可能性について点検を加えた。

注(1) E. Kaylak, (ed.), *Transnational Retailing*, Walter de Gruyter, 1988.

- (2) 一般に、必需品を中心に扱う業種には「生産性の効果が支出水準効果よりも強く表れるので対人口店舗密度は低下する」フォード効果がみられることから、人口当たり店舗数の水準とその推移から規模の経済が働く度合いを測ることができる。詳しくは、田村「食料品小売業の構造分析」(『農業総合研究』第38巻第4号, 1984年)を参照のこと。
- (3) 韓国産業研究院の林責任研究員の指摘である。
- (4) 韓国, 台湾からの帰国後, 大手スーパーで行なった筆者のヒアリングによる。
- (5) 服部民夫『韓国の経営発展』(文眞堂, 1988年)では、韓国と日本の間の技術移転における問題が技術の体系的性を考慮しないことから生じるメカニズムが指摘されている。
- (6) 具体的な検討作業は、経営形態ならびにそこでの意思決定過程の国際比較という形をとることになる。そのようなアプローチはマーケティング論において着実に成果をあげつつある。とりあえず、韓国に関したものととして Yang Soo Rhee, "A Cross-Culture Comparison of Korean and American Managerial Styles: An Inventory of Proposition", Bun Woong Kim, David S. Bell, Jr. and Chong Bum Lee, (eds.), *Administrative Dynamics and Development: The Korean Experience*, kyobo publishing, inc. 1985. をあげておこう。
- (7) 行政院農業委員会の Lee 氏によると、既に1976年頃から政府による近代的な小売業態開発に向けての動きが始まっていたという。Cheng Mau Lee, "Agricultural Marketing in Taiwan", unpublished discussion paper, 1989.5.
- (8) さきの大韓商工会議所の李課長によると、韓国では、海外資本と提携した小売業の売場面積700 m²以上の店舗展開は認められておらず、多店舗(2店以上)展開につい

ては1年にも及ぶ審査を要すること。実際、審査をうけた企業はこれまでにないということだ。

6 お わ り に

今後、食料品小売革新の進展に伴い、韓国、台湾における飲食料品小売業の構造変化が予想される。その意味で、両国の飲食料品小売業の発展はひとえにスーパーマーケット、CVSなど近代的な小売業態の成長如何にかかっている。ただし、スーパーマーケットやCVSの今後の展開にとってボトルネックとなる問題がいくつか指摘されている。ここでは、台湾の実情に照らして重要と思われるふたつの点を指摘しておきたい。

ひとつは、物流、品揃え面で小売をサポートする卸売業の発達が不十分な点である。韓国、台湾においてはこれまで流通チャンネルはメーカー主導で形成されてきた。数千アイテムの品揃えを行なおうとすれば、数多くのメーカーから供給を受けざるを得ない。台北農産運銷公司経営のスーパーマーケットの場合、加工食品を千社以上から随時的に仕入れているという。しかもリスト通りに供給される比率は80%程度。台北市内にあるスーパーマーケットの棚をみて驚くのは、1アイテム当たり陳列数の多さである。補充がままならないため店頭に必要な以上の在庫をもつことで対処するしかないのかもしれないが、このような状況ではPOS導入の効果も限られたものにならざるを得ない。セブンイレブンの多店舗展開が可能になったのも、親会社が台湾でトップの食品メーカーであることと無関係ではない。

このように、それが日本型の問屋システムになるのか欧米型の共同仕入れシステムになるのかは別にして、台湾においては卸売業の育成如何が大きな課題である。ただし、日本から参入したスーパーマーケットが台湾の食品メーカーと組んで卸売会社をつくったもののうまく機能しなかったことが示唆するように、技術提携や門外漢の参入程度ではその開拓は難しいようだ。その意味で、国分の台湾への直接進出、取引上密接な関係にある伊藤忠がファミリーマート支援のために物流会社をつくったことなど既に報じられているような動きが注目されよう。

スーパーマーケット、CVSの展開にとってもうひとつの課題は、店舗運営、チェーン展開にとって必要な技術の獲得と活用如何である。これまでも、技術提携等の形で海外にある先進流通企業から技術の導入が図られてきた。わが国の百貨店をはじめとする多くの流通企業も店舗運営ノウハウ等の提供に努力してきた。ただし、技術供与をめぐる様々な問題

が噴出している⁽¹⁾。この背景に、つとに指摘されてきた文化、社会的なコンテクストが違う国間の技術移転の難しさがあることはいうまでもなからう。しかも、その難しさが欧米などに比べればはるかに近い韓国、台湾と日本との間においても存在することは製造技術の移転において既に経験済みである。その意味で、必要なのは技術そのものよりも、例えばわが国の流通企業がアメリカからの技術移転プロセスにおいて学んだノウハウや経験の方なのかもしれない。そのことも含め、流通技術の移転に果たすわが国流通業の役割がクローズアップされている。

以上の点は、筆者にとっての検討課題でもある。今後の課題としたい。

注(1) ひとつは、技術供与がハード先行の形をとる嫌いがあることだ。さきに台北市の百貨店地下フロアのスーパーマーケットにはすべてに POS レジが設置されており日本よりも進んだ感を与えると記したが、ハードとソフトの間にまだ大きなギャップがみられる。POS システムの操作に不慣れ、またはインストアマーキングがうまくいっていないせいであろうか、スキャナーを使わずに手打ちでレジ作業を行っていたり、設置されている POS レジのうちの 2、3 台が紙詰まりやその他の故障のために作動できず、そのため残りのレジに長い列ができるといった光景によくぶつかった。そのような光景は珍しいことではなく、POS の導入コスト、インストアマーキングにかかるコストに見合うメリットをあげているのかといふかつてしまうほどであった。もうひとつは、技術供与をめぐる考え方の違いに起因する問題である。端的にはノウハウ料をめぐる問題として表面化している。セブン-イレブンを展開する統一超商股に有限公司もスーパーマーケットの店舗運営ノウハウ獲得のため日本で提携先を探しているが、ノウハウ供与をめぐる問題がネックとなってなかなかみつからないという。その辺の事情をさきの黄經理に語ってもらくと、「台湾の感覚では、供与されたノウハウが利益を生む前にノウハウ料を請求されるというのは腑に落ちない。ましてや、50 対 50 で資本提携した相手から別途ノウハウ料を請求されたのでは なんのための提携かと思ってしまう」とのこと。このように、一筋縄ではいかない性格の問題であるところに、技術供与をめぐる問題の難しさがあるようだ。

〔付 記〕 筆者は、1989 年 5 月にアジア太平洋地域文化社会センターのフェローシップ交換計画によって韓国、台湾をそれぞれ 10 日間ずつ訪問した。本稿は、その際に収集した資料と現地調査をもとに作成されたものである。貴重な機会を与えていただいたアジア太平洋地域文化社会センター、ならびに関係機関との連絡等で手を煩わした同センターの但馬孝雄文化社会部長と金秀岩企画官に謝意をあらわしておきたい。また、具体的なヒアリ

ソグ調査や資料収集にあたっては、韓国では林鍾仁氏（韓国産業研究院 責任研究員）に、台湾では高益源氏（ニュートン出版社副総理）、陸世雨氏（行政院教育部）に大変お世話になった。記して感謝したい。

〔要 旨〕

韓国、台湾における食料品小売革新

田 村 馨

韓国、台湾の流通機構はいま大きな変革期を迎えようとしている。本稿では、その動きを飲食料品小売業を対象に検討を加えた。飲食料品小売業の動きに注目するのは、1)消費革命の進行が食料消費行動において顕著であることから飲食料品小売業においてその影響は先鋭化することが予想され、また、2)両国において飲食料品小売業は小売業のなかでもっとも大きな業種であるからである。

本稿の骨子は以下の通り。

(1) 両国の経済発展について概観し、リーディングセクターとして流通業に対する期待が高まってきた背景に、産業構造の変化やサービス化の進展と、対外経済関係の変容とがあることを確認した。

(2) 両国の飲食料品小売業の現状をセンサスデータにもとづいて概観し、その零細性、生業的な構造特性を指摘した。

(3) 両国における食料品小売革新の現状を、まず小売革新を業態革新として捉える視点を構築したうえで、スーパーマーケット、CVS など革新的小売業態の発展度に注目して検討を加えた。その結果、韓国、台湾における食料品小売革新はいま漸く緒についた段階にあることが確認された。

(4) 両国の食料品小売革新の誘発要因について、その差異にも留意しつつ整理、点検を行った。ここで誘発要因として抽出したのは、消費市場の変容、イノベーターとしての小売業者の行動、メーカーのマーケティング戦略、政府の行動・海外流通資本の直接介入などである。

(5) 食料品小売革新の今後の展開にとってのボトルネックとして、物流、品揃え面で小売をサポートする卸売業の発達が不十分な点と技術移転をめぐる問題とを指摘した。