

# 「韓国コンビニエンスストアの組織形態と 組織間形態に関する一考察」

李 在 鎬

## 1 はじめに

1989年5月ソウルソンパグにある旧オリンピック選手村に韓国で最初のコンビニエンスストアができて18年間コンビニエンスストアは韓国の小売業の中心になりつつある。2007年5月現在の時点で、韓国のコンビニエンスストアの店舗数は1万店舗を数えるようになった。

本稿の目的は、コンビニエンスストアチェーンという新たな小売業態が量質ともに急速に成長を遂げてきた要因を契約システムや組織形態の観点から捉えるものである。

1990年代韓国の小売業業態においてコンビニエンスストアは割引店舗と同様、高い商品回転率を実現していた。小規模の自営業小売店舗はコンビニエンスストアの技術力、組織力、経営力に圧倒され、徐々に姿を消していた。

また、直営店を中心に、店舗数を拡大してきたデパートや割引店のような従来の大規模小売店とは異なり、コンビニエンスストアチェーン店では、加盟店本位の成長が可能であった。

しかし、当時韓国においては小規模のスーパーのようなチェーン事業が存在していた。韓国の小売商のチェーン化事業に関する定義は流通関係の基本法律である「卸・小売業振興法」の施行規則第22条第3項に定められている。それによると小売業のチェーン化事業とは、「食料品中心に対面販売方式またはセルフサービス方式で販売する小売店舗で、チェーン化事業者が直営するか、

または加盟契約を締結している小規模の店舗」である。

ところが、このような小規模スーパーのチェーン店の場合、チェーン本部の機能を拡散させ、シナジー効果を極大化するまでには至らなかったと思われる。

そこで、コンビニエンスストアは、フランチャイズチェーン方式という新たなビジネスモデルを通じて従来の小規模小売店が抱えていた隘路を克服することができたのである。

このような、独自の契約システムに加え、コンビニエンスストアは限られた売り場スペースの中で豊富な品揃えや高い回転率を維持するため、先端の情報システムとロジスティクスシステムを構築してきた。

以下では、外食業など他産業におけるチェーン店組織形態に関する先行研究を行った上、そのような分析枠組みを用いて韓国のコンビニエンスストアの組織形態を考察し、その位置づけを試みる。

## II チェーン店の経営目標と契約システム

### - 外食業チェーン店を対象とした先行研究 -

1996年にフランチャイズ形態のチェーン組織による米国小売業の売上高は、全体の40%であったのが、2001年には50%を超えている。

韓国や日本においても、このようなフランチャイズ経営形態は持続的に成長しつづけると予測されている。それにもかかわらず、このような小売業における急速な組織化に関する研究は必ずしも十分とは言えない。

また、チェーン店に関して経営者や研究者達は、直営形態とフランチャイズ形態の相違点を把握し、経営学的にどちらが効率的かを明らかにしようとする傾向がある。しかし、現に多くのチェーン店は直営店とフランチャイズ店を両方も併せ持っている。また、チェーン店によっては、中間的な性格のものも含め多様な契約形態を呈している。このような現象を説明する一つの仮説として、両組織形態間の相互補完性を取り上げることができる (Brickley and

Dark(1987); Cave and Murphy(1976); Rubin(1978))。

Bradach(1998) は、外食チェーン店を主な対象とした精緻な調査研究結果を踏まえ、「店舗成長」「同質性の維持」「地域的反応」「システム適応性」の4項目をチェーン店における重要経営課題と提示している。また、このような重要課題に対して直営店形態とフランチャイズ形態とでは、それぞれ異なる取り組み方をとると述べている。

ここでは、組織類型、あるいは契約形態において、直営かフランチャイズかという「ワンベストウェイの選択」ではなく、複合的、または柔軟な形態をとる傾向に注目する。このような複合的な組織類型は、外食産業のみならず、コンビニエンスストアを始めとする他産業においても広く観察されている(Bradach and Eccles(1989); Bradach(1995))。

以下ではBradach(1998)を参考にし、差しあたりチェーン組織の構成要素について述べた上で、上記のチェーン店の4大経営目標について考察し、直営店体制とフランチャイズ店体制でそれぞれどのような下部組織、プロセス、システム、手続きが適合しているかを考えてみる。

### (1) チェーン組織の構成要素

チェーン組織において、直営形態とフランチャイズ組織は表面的には見分けがつかない場合が多いが、組織構造や組織運営の面では大きな相違点がある。両者の相違点を幾つかの側面から取り上げてみることにする。

第一に、チェーン運営者(chain operator)と地域店運営者(local operator)間の契約関係である。地域直営店の従業員はチェーン運営者と雇用契約を結んでいるのに対して、フランチャイズの地域店舗の店主とは事業契約を結ぶことになる。従って、直営形態の契約では、雇用関係が成立しており、フランチャイズの形態においてはパートナーシップ関係が成り立つといえる。フランチャイズ契約内容の公平性に関する研究としては、チェーン運営者と地域運営者の

双方の義務の中で後者の義務に関するものが遥かに重いと主張するものもある(Hadfield(1991))。潜在的交渉力の不均衡からこのような問題は容易に想定できる。しかし、その契約条件の公開が求められており、世論に晒されているのも事実である。また、その価値判断は非常に困難なものがある。さらに、正式契約そのものが双方の関係の指針になるものに過ぎないため、誤解と没理解によりトラブルが発生することもしばしばある。長期的には、両者間の緊密な協力のもとでパイそのものを大きくすることが望まれるであろう。

第二に、チェーン運営者の経済的インセンティブである。チェーン運営者は、直営店に直接投資し、その純粋な事業展開から利益を得る。これに対して、フランチャイズの場合は、地域のフランチャイズ店主が資本を投下し、初期加盟費を支払い、店舗を開く。また、その店舗の運営で得た収益の一部をロイヤルティーとしてチェーン運営者へ納めることになっている。フランチャイズ契約の場合は、利益の再分配を巡って潜在的にコンフリクトが生じる可能性を潜めているといえる。

第三に、地域店運営者に対してのインセンティブをあげることができる。直営形態では地域運営者、即ちマネージャーは主に固定給をベースに報酬を受け取り、上位職位へ昇進する。直営店の地域運営者の成果は様々に特化された経営的、財政的尺度によって評価されることになる。これに対して、地域のフランチャイズ店主への報酬は彼らの店舗で創出された収益によりもたらされるものである。従って、直営店の従業員は内部システムに忠実に従うのに対して、フランチャイズ店主は外部市場に順応する傾向が強い。

このように地域のフランチャイズ店主へ幅広い選択権を与えながら、一方で彼らの行動へ影響力を行使することは非常に困難なものである。直営店の場合は、Weber(1971)のいう「合理的に作られた客観的な命令」やSimon(1976)のいう「権限」でコミュニケーションや統制を取ることが可能であるが、フランチャイズの場合は、説得と説明による調整が望ましい。例えば、情報の共有、

経済的な合理性の提示、成長の統制が考えられる。特に、フランチャイズ地域店運営者の成長を統制することは、チェーン運営者が持ちうる最も強制的な方法である。

## (2) 店舗成長

レストランのチェーン店の場合、その成功において店舗の増設というのは決定的な役割を果たす。直営店舗の場合は、増設された店舗からより多くの収益を得る可能性がある。またフランチャイズの場合は、より多くのロイヤルティーと加盟費（入会手数料）を得ることができる。

また、店舗が増えるとブランドの認知度が高まりやすくなる。このようなことは、日本のドライクリーニングチェーンでも確認されている（李（2005））。

このような店舗成長そのものが重要な要素であるにも関わらず、組織研究者には注意を引くことができなかった（Bradach(1998)）。店舗の増設は経営の目標であり、その過程で直営店やフランチャイズ店が混合したり、フランチャイズでも多様な形態が発生したりするダイナミクスを内包している。

また、店舗が増設され、組織が成長していく過程でチェーン運営者(chain operator)の権限はより大きくなる。これは勿論チェーン運営者が新たな店舗の加入を許可する権利を持っているからであるが、このような権限は「報酬権力」とも呼ばれる(Franch & Raven(1959))。フランチャイズ店(地域店運営者)はチェーン運営者のブランドを享受しているが、同時にチェーン運営者の分身となり、チェーン運営者の存在を大きくしているのである。

その成長の方法は大きく、直営店舗の増設、新しいフランチャイズ店の増設、既存フランチャイズ店主による店舗増設に大別できる。

第一に、直営店舗の増設の場合は莫大な資金的、人的資本投下が必要となり、純利益を通じて経済性を実現する。従って、チェーン運営者へ必要とされる組織資源は比較的多いといえる。すなわち、事業成敗のリスクを全てチェーン運

営者が受け持つことになる。第二に、新規フランチャイズ店の増設の場合は、加盟費とロイヤリティーがチェーン運営者の収入の源泉になる。チェーン運営者に必要とされる組織的財源は中程度であるが、立地の評価やフランチャイズ開発のための、指導評価能力が必要となる。リスクのシェアも中程度でとどまる。第三に、既存フランチャイズ店による店舗増設においては、加盟費、ロイヤルティーがチェーン運営者への収入の源泉となる。この場合は、力をつけたフランチャイズ店のノウハウや資本が活用されるケースが多いため、チェーン運営者に求められる組織財源の水準は相対的に低い。しかし、このような主力フランチャイズの貢献度へ応じて独占テリトリーをより多く認めざるを得ないケースも考えられる。また、組織能力や経営能力を身につけたフランチャイズ店が独立し、新たな競合チェーン店を形成する可能性もある。

米国の外食チェーン店における事例研究では、直営とフランチャイズを両方同時に開発する、混合的な組織形態が、より早い成長を可能にしていると示唆している。これらの示唆点が、韓国のコンビニエンスストアではどのように適用されるかをみることは大きな意義をもつものと考えられる。

### (3) 同質性

チェーン店が生み出す顧客価値の多くは同質性にある。従って、直営店は勿論フランチャイズ店においても組織同質性が強く求められる。米国の外食チェーン店においても、直営、フランチャイズ店を問わず、比較的同程度の高い水準の同質性が確認されている。

ところが、組織形態が直営かフランチャイズかによって、同質性を維持するためのプロセスや手法も変わってくる。

まず、顧客は同一ブランドのチェーン店に対しては同一程度の価値を期待しているため、各フランチャイズ店の成果を評価する必要がある。この成果評価の類型において、直営組織形態ではより行動的で、具体的で、外部的な手法が

用いられるが、フランチャイズの場合は、より結果的で、一般的で、内部的な手法が講じられるのである。例えば、外食チェーン店の直営店で同質性を維持するためのシステムとして、厳しい現場監査、覆面調査 (mystery shopping)、経営情報システムを通じた具体的な報告が求められることが多い。これにより徹底した管理を期待するのだが、システム操作<sup>1</sup>、統制の循環<sup>2</sup>のような副作用を誘発する場合もある。フランチャイズの場合、現場監査は良くみられるが、覆面調査においては、制約がある場合がある。また経営情報システムへの報告においても制約がある。むしろ、フランチャイズ同士で互いに監視しあうことで同質性を維持することが多い。

また、このような同質性に関する成果が芳しくなかった場合、直営形態では直接的な報酬に連動させることができるが、フランチャイズでは詳細については統制できないため、問題の深刻性に応じて解決方法を講じる比例的対応 (proportional response) を用いることが多い。チェーン運営者のこのような比例的対応は部分的には組織の経済的な側面により調節され、それがフランチャイズ店主にして、彼らの行動の対価を内面化するよう、促すものである。

場合によっては、経済的利潤のため、フランチャイズ店主がブランドをフリーライドし、同質性を犠牲にしてまで地域的に離脱していくことも想定できる (Caves and Murphy(1976); Brickley and Dark(1987); Kaufmann(1989))。

しかし、チェーン内部にとどまるメリットが大きい場合、フランチャイズ店は自ら同質性追求の必要性を認識し、内部的に評価し、管理していくよう動機付けられる。チェーン運営者は、契約更新の交渉と説得を駆使してはっばをかける。

ところで、直営とフランチャイズの混合体の場合は、双方のシナジーを利用

---

1 システム操作とは、実際の成果より評価の対象者が測定そのものに影響を及ぼす方向で努力する際に発生する。即ち、成果測定の手段そのものが、目的になってしまう現象といえる。

2 統制の循環とは、管理の焦点が一つの箇所から他の箇所へ常に順繰りに繰り返されるという属性のことをいう。従って、管理の主要対象から外されるとむしろ悪化する可能性がある。

して同質性と進化を高めることができる。混合体組織の場合、偏方向上昇プロセス (ratcheting process) が発生する。直営店の実績が高ければ、フランチャイズ店への評価基準も高まり、各支店の高い実績が他の支店の新たな目標となるという具合である。また、モデリングプロセス (modeling process) があげられる。これは、フランチャイズ店舗が、直営組織の経営手法とプロセスを模倣するということである。特に、フランチャイズ店主が多店舗を運営している場合、その動機はより大きい。

#### (4) 現地反応性

チェーン店の要諦は同質性にあるが、場合によって現地の細かい欲求に答える必要もある。このように、地域店の位置している固有の条件に対応する能力を「現地反応性」という。直営形態とフランチャイズ形態の現地反応性は、両者の組織形態及び内在されている属性、情報伝達プロセスに関わっている。

先ず、直営形態のチェーン店における現地反応性について述べる。直営形態の組織では、現地反応性より、同質性を強調する傾向がある。直営形態では、ローカルな政策が中央の専門部署を通じて行われることが多い。米国外食チェーン店を対象とした研究では、価格政策、メニュー、供給者、雇用において、その細部に至るまで、チェーン運営者が意思決定を下しているということが明らかになっている。

Jenson & Mecking(1991) は、知識伝達に膨大な費用がかかる状況の下で、最も効率性な組織構造は、意思決定の権限を、その意思決定に関わった情報を豊富にもっている人に与えることのできる柔軟な組織であると述べている。それにも関わらず、チェーン直営店でローカルな対策において集権化された意思決定を行う狙いはどこにあるのか。

その要因としては以下のような点が考えられる。第一に、マーケティングや人事管理、サプライヤーチェーンマネジメントなどの専門知識を中央で集中管



理することで、均一で高度な管理ができる。第二に、地域店舗運営者や従業員の動機付けの構造にその答えを引き出すことができる。即ち、一定の給与を受け取って働く直営店マネージャーは、外部市場のニーズや現地への対応力を高めようとする十分な動機付けがないということである。

次に、フランチャイズ形態での現地反応性について試みる。この形態において現地反応性は、フランチャイズ地域店で作られ、実行されるケースが多い。同じく、米国外食チェーン店のケースでみると、価格決定、供給者、雇用、地域マーケティングにおいてより現地の声を柔軟に反映していると分かっている。チェーン運営者は、フランチャイズ店がそれぞれの現地の競合他社と顧客へ常に高い関心を持ち、戦略的に行動するよう、動機づけることの重要性を熟知しているからである。

従って、現地対応性の側面からみると、フランチャイズ形態が直営形態より効果的で洗練されおり、より迅速にローカルな細かいニーズに対応しやすい構造であるといえる。

但し、チェーン運営者の究極的な使命は、同質性と現地反応性をバランスよく追及することである。過度な現地反応性は同質性を傷付け、ひいてはブランド価値を低下させかねない。

#### (5) ダイナミックな競争戦略とシステム適応

市場そのものが成熟化するにつれ、成長が鈍化してくると、市場内部での競争戦略は熾烈さを増してくる。外食チェーン店の場合、そのような戦略は主に新製品（サービス）開発、新システム形成により、実行されるといえる。これらは、全て新しいアイデアから生み出されるものである。より具体的にいうと、新しいアイデアの創出、アイデアに対する実験と評価、意思決定、実行のプロセスである。これらは、伝統的な戦略決定における変動・戦略・保有構造の過程とも整合しており（Burgelman(1991)）、また機会と脅威の感知、

捕獲、変形という近年のダイナミックケイパビリティ戦略過程とも類似している<sup>3</sup>(Teece(2007))。

全社的な戦略経営と組織変革に関する意思決定の課題は、直営店、フランチャイズ店を問わず、チェーン運営者に課せられた最も重大なミッションであり、彼女（彼）らの存在理由でもあろう。しかし、戦略執行に伴い、下部組織やシステムを変更する際には地域店運営者の役割も大きい。また、両形態において多少異なるアプローチがなされる。

まず、直営店形態の場合、アイデアの創出においては、本社の新商品開発チームにより行われるパターンが多い。このようなアイデアは、直営店の方でテストされ、その市場価値が評価される。次にチェーン運営者のトップの方で、新商品の本格的導入に関する最終的な意思決定を下す。最後に、実行の段階では、トップダウン式に標準的な手法で全面的に行われる。総じて、全体的なプロセスが、集中的、専門的に行われるといえる。

これに対して、フランチャイズ形態ではフランチャイズ地域店で新しいアイデアを提案させ、その中から有効と思われるものを採択するが多い。しかし、組織の独立性のため、このようなアイデアのテストと評価をフランチャイズ店で行うというのは容易ではなく、結局チェーン運営者によって行われ、ある程度の確信ができてから、フランチャイズ店へ導入されるケースが多い。但し、テストにおいてフランチャイズ店の協力が得られる場合、直営店とは異なった斬新な見方、意見交換の動機づけ、チェーン運営者トップ間のコミュニケーション経路といったメリットも期待できる。次の意思決定の段階では、新製品導入の有無において、フランチャイズが独立的に判断することが多い。従って、チェーン運営者が当該新商品を全面的に導入するためには、客観的なデータをもってフランチャイズ地域店を説得させなければならない。または、多数

---

3 但し、Teece自身はダイナミックケイパビリティの重要性は、主な分野を新製品開発のスピードが著しく速く、競争状況が激しく変化する分野により顕著に現れているという。

決など総意を形成するための民主的な意思決定手法を用意することが望ましい。最後に、実行の段階では、徐々に新商品の収益性が周知してくると、自ずとフランチャイズ店に受け入れられるようになる。このような交渉と説得における非強制的な力は、フランチャイズ店の満足度に関わっており、組織のコンフリクトを減少させ (Lusch(1976))、協働のレベルを高める効果があると思われる (Frazier and Summers(1984))。

#### (6) 直営・フランチャイズ複合組織形態のダイナミックス

以上、チェーン組織の構成要素、店舗成長、同質性、現地反応性、ダイナミックな競争戦略とシステム適応の観点からチェーン店の組織形態と機能論を考察してみた。

先ず、チェーン組織の構成要素をみると、米国外食業の多くのチェーン店の場合、直営とフランチャイズ形態が混在しているケースが多い。McDanld' s, Burger King, Domino' s Pizza では、フランチャイズ中心の混合形態、Pizza Hut, Taco Bell, KFC では、両側にバランスがとれている混合形態が見られる。

このような複合形態の理解は、直営かフランチャイズか二者択一からもたらされる成長の限界を克服するのに有効と思われる。例えば、複合形態の経験豊富な直営店運営者がフランチャイズ組織体制に参加できるような、社会化の効果が期待できる。

複合形態での同質性においては、直営形態で用いられる多店舗フランチャイズモデリングプロセスやそれぞれの成果が相互補完できる偏方向上昇プロセス (ratcheting process) による効果は大きい。

複合形態での現地反応性においては、直営組織がフランチャイズ組織のローカルな対応を学べる現地学習プロセスや、フランチャイズの存在を通じてチェーン運営者の本部機能を強化させることのできる市場圧力プロセスによって相互補完できると思われる。

最後に、複合形態の戦略とシステム対応においては、双方の相互学習により強化される。即ち、直営とフランチャイズの混合体は単一形態組織より多様なアイデアと多様な実行プロセスを提供することが可能になるということである。

これまで、現在米国で急速に増えてきた外食店のチェーン店組織を主な対象とした文献レビューを行った。次節から、このような先行研究のインプリケーションが韓国のコンビニエンスストアチェーン店において、どのように適用することができるかをみてみることにする。

### Ⅲ 韓国コンビニエンスストアの生成と発展過程

#### (1) 概観

韓国のコンビニエンスストアは、1989-1995年まで急速に導入され、1995-2000年頃、システムとして定着し、2000年以降成長期の軌道に乗っているが、近年成長率そのものは鈍化しはじめている(李(2007b))。

導入期の特徴としては、主に米国・日本の有力外資系のチェーン店によりコンビニエンスストア時代が幕開けしたことである。米国系としては、セブイレブン、ローソン、サークルKなどが、日本勢としてはファミリーマート、ミニストップが参入した。また、地元系としては韓国大手LG流通(後にGS25)、パイザウェイが加わった。また、外資系は勿論のこと、地元系においても、フランチャイズを中心としたチェーン店の形態を採用している。さらに、韓国でのコンビニエンスストアの導入は小売流通業の現代化の時期とも重なっており、小売業の技術的な発展をもたらしたものと思われる。

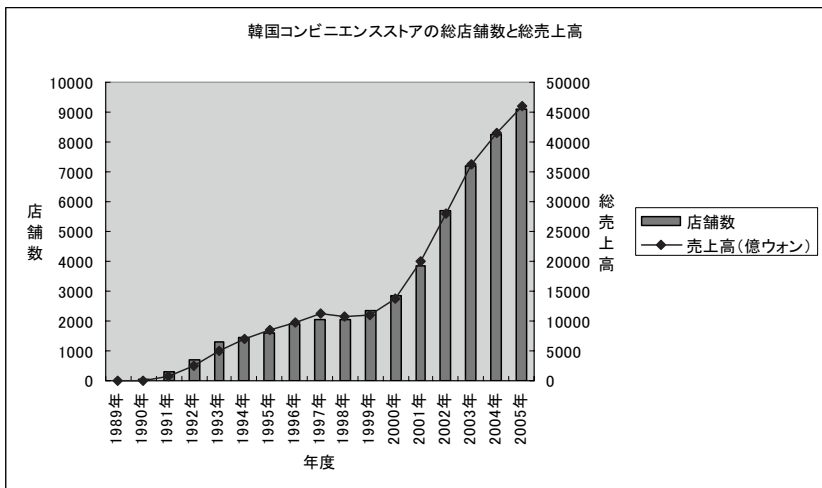
定着期に入ると、外資系を中心に導入されたコンビニエンスストアのシステムが、市場における調整や法整備を経て韓国市場の実情に土着化してくる。また、各地域店舗の運営においても、経験と学習効果を得ることができ、経営合理化が推進された。その一環として、新旧店舗間の入れ替えの活性化、組織の

スリム化、革新プログラムの実施による構造調整、直営店からフランチャイズ加盟店へのシフトが急速に進められる。その結果、経営黒字が実現し、それまでの莫大な投資が報われはじめたのである。その後、90年代末には韓国経済を襲った通貨危機に直面し、消費意欲の縮小と高金利政策による大幅な事業縮小を余儀なくされた。しかし、2000年以降、ATMの設置、電気料金や電話料金など公共料金の収納代行、PB商品の発売、ITビジネスに必要なインフラ構築など、コンビニエンスストアの機能が拡大し、売上高と経常利益率が再び向上し、新たな進化を遂げている。

しかし、2005年度に入ると店舗数成長率は前年比基準で1割線に下がり、高度成長から安定局面に転じる兆しが現れている。

今後、コンビニエンスストアは更なる戦略的差別化を遂げ、競争時代に生き残りを図ると思われる。

図1 韓国コンビニエンスストアの総店舗数及び総売上高



(出典) 李在鎬(2007b)「韓国コンビニエンスストア産業の成長と市場ニーズに関する研究—若年層消費者意識調査を中心に—」『星城大学経営学研究紀要』4号,p.120.

## (2) フランチャイズ中心の複合組織形態の形成

コンビニエンスストアの出現と成長の結果、従来の小売業業態とは競合関係が生じるようになった。特に、出店地域や住宅街、商店街などでは既存の在来市場や小規模スーパーマーケットの商圈と重なる傾向があった。

このような競争状態の中で、コンビニエンスストアチェーン店は加盟店フランチャイズ方式で多店舗化を目指していたため、デパートやスーパーマーケットと異なり、一地域に出店する集中的出店方式を採用した。

即ち、コンビニエンスストアの組織形態が、直営店方式からフランチャイズ方式へ移行してきたのである。韓国で初めてコンビニエンスストアが導入されて以降5年間（1989～1993年）は、売上高全体に占める直営店の割合が57%を上回っていた<sup>4</sup>。このようにコンビニエンスストアの導入期に直営店中心の組織構造になっているのは、コンビニエンスストアという新しい小売業のノウハウを理解し、テストし、学習する狙いがあったからである。しかし、その後各コンビニエンスストア業者がチェーン店経営において、規模の経済性を確保し、競争戦略のため多店舗化に傾注する過程で、徐々にフランチャイズ加盟店中心にそのウェイトが移ったと思われる (Baek(2006; 15))。

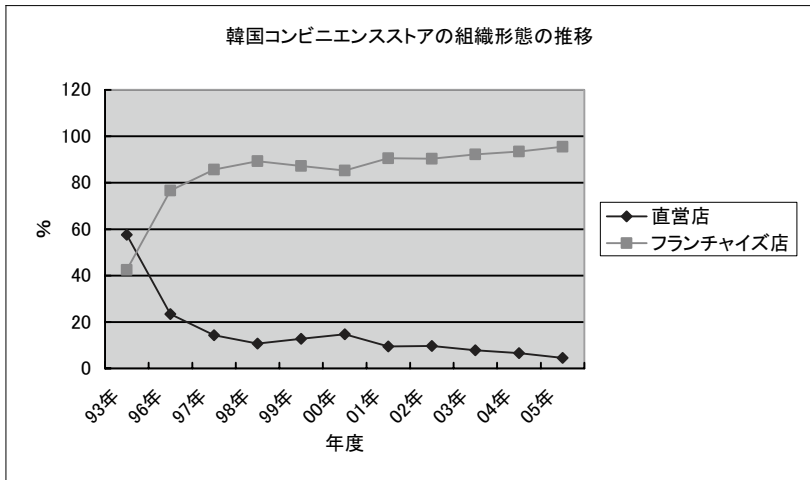
下記の図2に、1993年以降の韓国のコンビニエンスストアチェーン店の組織形態の変化をまとめた。導入期以降は、圧倒的にフランチャイズに傾斜していることが分かる。

## (3) フランチャイズ契約形態の二元化

フランチャイズ契約形態は、さらに純粋加盟店方式と委託加盟店方式という2つのオプションに分けられる。純粋加盟店とは店舗の賃貸借とインテリア工事など店舗に対しての投資と運営経費の大部分を地域店事業者が負担する通常のフランチャイズチェーン店のことをいう。但し、最近はこの純粋加盟店であっ

<sup>4</sup> 商工会議所（各年度）『小売業経営動態調査報告』（韓国語）。

図 2 韓国コンビニエンスストアの組織形態の変化



(出典) 韓国便宜店協会『便宜店運行動向』1995-2006年度(韓国語)

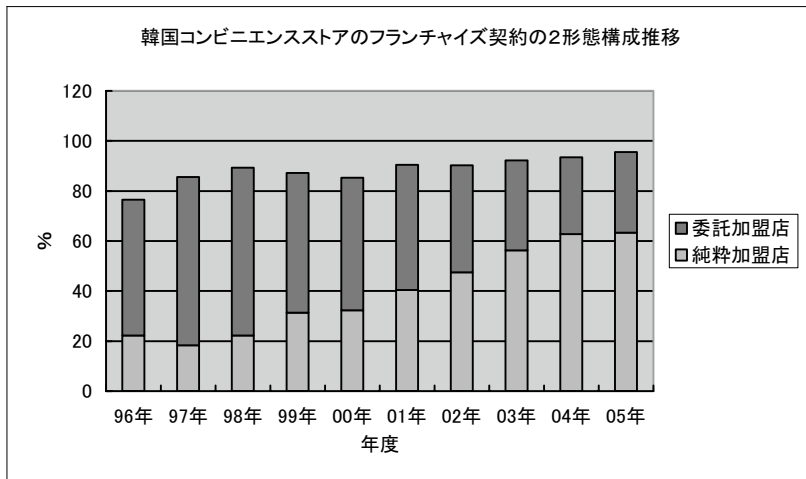
でも、インテリア工事費などは一定条件の範囲内でチェーン運営者が費用を負担するケースが多くみられる。

これに対して、委託加盟店とは、小額の投資資金のみで地域店事業を希望する事業者のため、チェーン運営者が店舗に対する投資を行い、人件費以外の店舗家賃(テナント代)、電気料金など大部分の運営経費を負担しながら、地域店運営者には経営のみが任されるフランチャイズ店である。従って、純粋加盟店と比べると利益配分金が少ない。

(図3)で分かるように、経済危機により、不景気が続いていた1998年まで店舗全体で委託加盟店が占める割合が大きかった。しかし、委託加盟店の店舗数はその後徐々に減少し続けており、2001年度には純粋店と委託店のは割合が半々で拮抗するようになった。特に、1998年以降各コンビニエンスチェーン業者が資金回収期間の相対的に短い純粋加盟店を中心においた出店方針をとったからである。また、店舗の建物主が高い保証金よりも、高いテナント代を好むようになった。

たことや、純粋チェーン店への開設支援が強化されていることから、純粋加盟店の割合が支配的になりつつある。また、このような傾向に乗じて、既存の直営店や委託加盟店の中から経営状態の良好な店舗を選び、純粋加盟店への転換を促すケースも増えている。各コンビニエンスストアチェーン業者の拡大戦略は異なるため、地域店との契約条件や組織形態も一色なわけではない。しかし、各チェーン業者が共通して教育・訓練用に必要最小限の直営店や委託店を設けており、回収期間の短い純粋加盟店を増やすことを戦略的目標としている。

図3 韓国コンビニエンスストアのフランチャイズ店の2形態

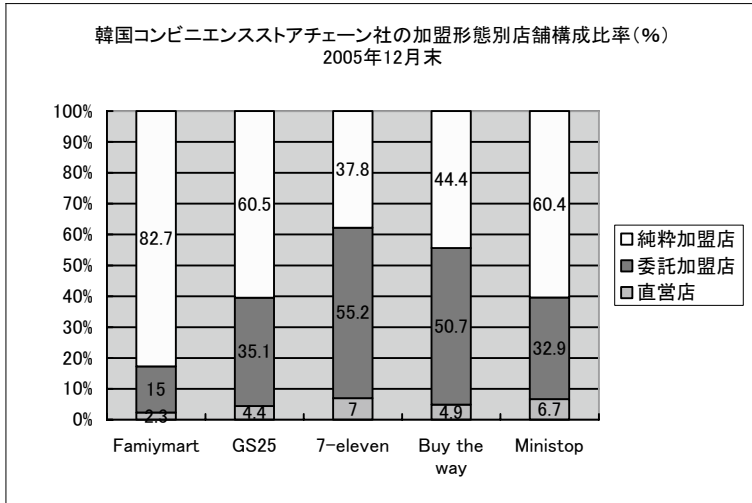


(出典) 韓国便宜店協会『便宜店運営動向』1995-2006年度(韓国語)

また、各コンビニエンスストアチェーン業者別の契約及び組織形態をみると、近年他社に先んじて純粋加盟店開設に力を注いできたファミリーマートの場合純粋加盟店の割合が82%を上回り、業界トップにランクされている。その次に地元系のGS25(LG系)とミニストップが純粋店の割合を60%まで引き上げている。他の業者も新規開設に純粋店の比重を大幅に高めており、このよう動向に追随していると見られる。



図4 韓国5大コンビニエンスストアチェーン社の組織形態の構成比率(05年末)



(出典) 韓国便宜店協会『便宜店運営動向』2006年度, p. 31 (韓国語) を編成。

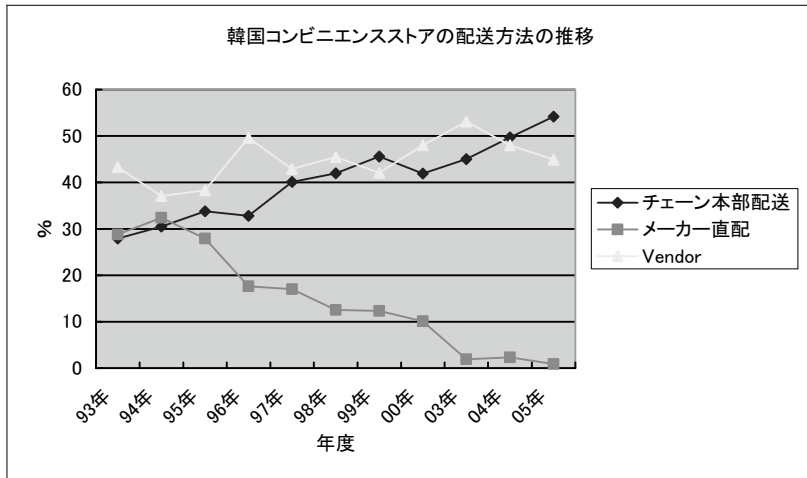
#### (4) 製造業者とコンビニエンスストアとの関係－物流主体と経路の推移を通じて

コンビニエンスストアは、多店舗化をベースにして、収益を産み出すビジネスモデルといえる。そこで、複雑なものと情報の流れを合理化し、コストを抑えることが不可欠である。例えば、冷凍食品の場合、物流コストが占めるコスト比率は10-15%にのぼり、物流費がコンビニエンスストア運営へ及ぼす影響は大きい (Hyun, Lee(2003))。そこで、コンビニエンスストアチェーン店は配送方法を変更する形で、物流管理の改善に臨み、その過程で従来のメーカー主導の物流からの脱皮を図ってきた。従来の小売業態は商品の配送においてメーカー及び代理店に大きく依存していた。LG25の場合、このように物流のルートを変更する前はメーカーの高圧的なマーケティングによる弊害を被っていた。例えば、同社はアイスクリーム販売において、従来はチェーン本部とア

アイスクリームメーカーの間に価格が決まっていた加盟店は近所のメーカー代理店に注文を入れ、代理店の流通センターから直接各店舗へ商品を仕入れていた。このように、加盟店別に発注すると配送上のトラブルが発生しやすく、メーカーの代理店も抱き合わせ販売を強要することが多かった。そこで同社は1999年1月からVenderを通じてアイスクリームの全ての商品を加盟店へ供給することを決めた。その後、アイスクリーム、牛乳、酒類などではチェーン本部の直接取引が拡大したのである（『毎日経済新聞』1999年1月19日（韓国））。

このように、コンビニエンスストアの配送方法におけるメーカーの直配が劇的に落ちているのは、物流における主導権がメーカーから小売業者へシフトしてきたことを意味する

図5 韓国コンビニエンスストアの配送方法の推移



(出典) 韓国便宜店協会『便宜店運営動向』1995-2006年度（韓国語）

## IV 韓国のコンビニエンスストアチェーンにおけるフランチャイズ中心の複合的組織形態の意義

### (1) チェーン店の基本要素に関する考察

韓国のコンビニエンスストアチェーン組織の構成要素もチェーン運営者と地域店運営者というチェーン店の基本的な構図を呈している。地域店運営者の場合、フランチャイズ契約者と直営店が混在しているが、フランチャイズ店の占める割合が過半数を上回っている。さらに、各コンビニエンスチェーン業者はフランチャイズの中でも、地域店運営者の初期投資の負担とリスクシェアリング構造のオプションとして純粋加盟店と委託加盟店という2つの契約形態を設けており、純粋加盟店の普及を図ってきた。

次に、店舗成長においては、フランチャイズ店の大幅な成長により、加盟費やロイヤルティーの収入を増やしてきた。

勿論、直営店もフランチャイズ店も事業内容そのものは区別がつかない。即ち、ブランドアイデンティティーは徹底的に追求されてきたと思われる。また、現地反応性においては、韓国コンビニエンスストアの歴史がまだ浅く、本格的な成熟期には到達していないため、依然として不十分と思われる。

戦略・システム適用においては、チェーン運営者の主導的な役割が大きいと思われる。特に、日米系のコンビニエンスストアチェーン店の場合、本国で蓄積された経験とデータが活用できる本部中心の新製品開発が効果的と思われる。しかし、地域店運営者からの提案もみられる。

韓国コンビニエンスストア産業における複合組織のダイナミックについては、直営店・フランチャイズ店の混在やその相乗効果の一部を確認することができた。例えば、米国外食店チェーンと同様、直営店が本部主導の新製品開発とテストの受け皿として機能している。また直営店はフランチャイズ地域店運営者のための教育の場を提供している。

しかし、同時に、フランチャイズでは純粹加盟店、委託加盟店という、フランチャイズ地域店事業者の初期投資負担と利益配分構造によるオプションが観察されている。導入期から成長期へ移るにつれ、委託加盟店中心から純粹加盟店中心へ変わってきた。

## (2) メーカーとの関係

従来の研究では、直営とフランチャイズ、そしてそのダイナミクスというチェーン運営者と地域店運営者との関係のみを考察している。しかし、両者の関係は、第三の組織との関係により大きく影響を受けるものと思われる。

特に小売業の場合は、卸売業者やメーカーとの取引において潜在的な交渉力が常に重要な 이슈となる。コンビニエンスストアの場合、フランチャイズ中心の混合体制でも、高い同質性を維持できており、チェーン運営者をリーダーとする強い結束力を保持できるのは、地域店運営者がチェーンの一員として享受できる対メーカー交渉力にある。

本研究では、コンビニエンスストアの成長過程で物流の主導権がメーカーからコンビニエンスストア業者へシフトしてきたことと、フランチャイズ組織における相対的なコミットメントの大きさとを関連づけて説明した。

## (3) 結論と今後の課題

新しいノウハウやビジネスモデルを効果的に共有できるチェーン店の経営や組織形態に関する研究はまだ始まったばかりである。本研究は韓国のコンビニエンスストアを主な対象として先行研究で提示されてきた理論的な結びつきを試みた。

そこで、当該分析対象には「フランチャイズ中心の複合型の組織形態」を確認することができた。その意義は、Bradach(1998)の提唱した複合型組織のダイナミクス仮説がコンビニエンスストア研究においても有用であるというこ

とである。しかし、分析対象の相違点もあり、コンビニエンスストアチェーン産業においては、複合型組織の意義を投資とリスクシェアリングのオプションとして捉えることもできる。また、メーカーとコンビニエンスストアとの交渉力が組織形態そのものに影響を及ぼす可能性を提示した。

但し、本研究で提示された分析枠組みは、綿密な調査研究により裏付けなければならない。そのためには、業態全体に対しての定量的な考察は勿論、企業レベル、企業間レベルでの踏み込んだ個別調査研究が求められる。これらは、今後の課題とする。

## 参考文献

- Baek, In Soo(2006)「韓国コンビニエンスストアの成長プロセスと成長戦略」『経営史学』韓国経営史学会、第42巻、pp.157-187（韓国語版）。
- Bradach, Jeffrey L., and Rober Eccles(1989), “Price, Authority, and Trust,” *Annual Review of Sociology* 15: 97-118.
- Bradach, Jeffrey L., (1995), “Chains within Chains: The Role of Multi-Unit Franchises,” *Journal of Marketing Channels* 4: 65-81.
- Bradach, Jeffrey L. (1998), *Franchise Organizations*, President and Fellow of Harvard College.
- Brickley, James, Fredrick Dark(1987), “The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising,” : The Case of Franchising, “*Journal of Financial Economics* 18: 401-20.
- Burgelman, Robert A.(1991), “Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research,” *Organizational Science* 2: 239-62.
- Cave, Richard, and William Murphy(1976), “Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets,” *South Economics Journal* 42: 572-86.

Franch, James, and Bertram Raven(1959), "The Basic of Social Power," In *Studies in Power*, edited by D. Cartwright, Ann Arbor, Mich.: University of Michigan Press.

Frazier, Gray, and John Summers(1984), "Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels," *Journal of Marketing* 48: 43-55.

Hadfield(1991), "Problematic Relations: Franchising and the Law of Incomplete Contracts," *Stanford Law Review* 42: 927-92.

Hyun, Byon-Oen, Jae-Hack Lee(2003), 「コンビニエンスストア物流活動の実態と共同化法案」『流通ビジネスレビュー第3号』韓国流通学会, pp.69-85.

Kaufmann, Patreck(1989), "Cost and Benefits of Standardized Franchise Formats," In *Proceedings, Society of Franchising*, edited by J. Brown, Washington, D. C.: International Franchise Association.

Lusch, Robert(1976), "Source of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict," *Journal of Marketing Research* 13: 382-90.

Rubin, Paul(1978), "The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract," *Journal of Law and Economics* 21:223-33.

Simon, Herbert(1976), *Administrative Behavior*, 3rd ed. New York: Free Press.

Teece, David J.(2007), "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance," *Strategic Management Journal*, Aug., Published online in John Wiley & Sons, Ltd.

Weber, Max(1971), "Legitimate Authority and Bureaucracy," In *Organization Theory*, edited by D. S. Pugh, Baltimore: Penguin.

川辺信雄 (2005) 「コンビニ全史第1回」『コンビニ』商業界, pp.80-82。

韓国商工会議所『小売業経営動態調査報告』各年度（韓国語）。

韓国便宜店協会『便宜店運営動向』1995-2006年度（韓国語）

李在鎬（2005）『ロジスティクス管理』中央経済社、pp.1-232.

李在鎬（2007a）「日本のコンビニエンスストア産業における市場ニーズの変化－アンケート調査を中心に－」『星城大学経営学研究紀要』第3号、pp.107-127.

李在鎬（2007b）「韓国コンビニエンスストア産業の成長と市場ニーズに関する研究－若年層消費者意識調査を中心に－」『星城大学経営学研究紀要』第4号、115-136.

Lee, Sung Hwan(2006)「消費者店舗選択要因の実証的比較研究 - 大田地域コンビニエンスストアと地元のスーパーマーケットを中心に -」『韓国流通情報学会誌』韓国流通情報学会、第9巻第3号、pp.95-120(韓国語)。

