

# 商学研究所報

---

2009年3月

韓国小売業態の発展プロセス

趙 時 英

# 韓国小売業態の発展プロセス

趙 時 英

# Development Process of the Retail Formats in Korea

**SEEYOUNG CHO**

# 韓国小売業態の発展プロセス

## I はじめに

韓国の小売市場は、1990年頃まで、多数の小規模零細な小売商から構成される在来市場と小売業界をリードしてきた近代的な小売業態のひとつである百貨店の「二極構造」という極めて単純な構造を形成してきていた。もちろん、それまでに百貨店の他に近代的な小売業態の出現が無かったわけではない。1970年代には政府の流通産業の近代化という政策的な後押しもあってスーパーマーケット(食品スーパー)の普及も活発であった。また1980年代後半には、コンビニエンス・ストアが外国資本との提携などにより本格的に現れ始めた。しかしながら、これらの業態の出現による異業態間競争はそれほど進展するまでには至らなかった。スーパーマーケットに至っては、セルフサービス販売形式だけを模したにすぎず、消費者には「暗い、狭い、汚い」業態というイメージが形成されてしまったこともあった。

地殻変動が起こったのは、1996年の流通市場完全自由化による小売国際化がひとつの契機となり、異業態間競争が進展し、小売市場も活性化してきた。特に、1990年代に総合的な品揃えと低価格を謳い文句に登場してきた国内資本やカルフル、ウォルマート、テスコなど欧米先進国資本の総合量販店(最近まで韓国では割引店と称していた)の参入により、同業態は急激な成長を遂げており、同・異業態間の競争をも活発化させた。そして現在は、テレビ・ショッピングやネット・ショッピングなど、店舗を有しない小売業の成長も著しく、多様な小売業態が出現、競争を繰り広げている。

本研究ノートでは、市民生活を支えてきた伝統的な商業集積である在来市場と韓国小売業界をリードしてきた百貨店の二極構造時代から、割引店の時代を経て、業態多様化の段階に至る韓国の主要小売業態の発展プロセスを時系列に分析していくことにする。

## II 在来市場

在来市場は現在でも、「市場」あるいは「<sup>しじやん</sup>場」とも言われ、長年にわたり市民生活を支えてきた伝統的な商業集積のひとつである。戦後市場を制度的措置として分類されたのは、1961年に制定された「市場法」では常設市場を第1号市場、定期市場と季節市場を第2号

表 1 「市場」分類の変遷

市場法 (1961)	新市場法 (1981)	卸・小売業振興法 (1986)	流通産業発展法 (1997)
1. 常設市場	1. 常設市場	1. 市場 (常設市場)	1. 大規模店舗*
2. 定期市場	①卸売市場	2. 定期市場	①市場
3. 大型店 (百貨店、商街等)	②一般小売市場	3. 大規模店舗	②大型店
	③百貨店	①百貨店	③百貨店
	④ショッピングセンター	②ショッピングセンター	④ショッピングセンター
	⑤大型店	③大型店	⑤卸売センター
	2. 定期市場	4. 卸売センター	2. 定期市場
	3. 連鎖店事業	5. 連鎖店事業	3. チェーン事業
		6. 商店街	4. 商店街
			5. 専門商街団地

出所) 趙 (1992) 359 頁を修正加筆。

注) 流通産業発展法における大規模店舗の業態分類も、2004 年には割引店、専門店、百貨店、ショッピングセンター、市場、その他大規模店舗に分類されたが、2006 年には法改正により市場が分類項目から削除されその他大規模店舗として分類するようになった (大型マート、専門店、百貨店、ショッピングセンター、その他大規模店舗)。

市場に分類された。そして百貨店などの大型店などを第 3 号市場として分類していた。現在は、2006 年の流通産業発展法の改正により市場が分類項目から削除されその他大規模店舗として分類するようになった (表 1 参照)。

在来市場に関しては明確な定義がなされておらず、法律 (流通産業発展法) における「市場」に在来市場が含まれることになる (表 2 参照)。大韓商工会議所 (1998) では既存市場のうち 1980 年以前に開設された市場で施設が老朽化され再開発および近代化の必要がある市場を「在来市場」として位置づけてその現状などを把握している。また戦前は農村地方の定期市場を在来市場と呼んでいたが、近年は常設市場を在来市場と呼ぶようになっている (趙 1992)。

2006 年現在韓国には 1746 の「在来市場」があり、そのうち把握可能なものが 1610 である。在来市場のうち「登録市場」991、「認定市場」302、未登録のその他市場 45 である。在来市場は「流通産業発展法」で、大規模店舗のひとつとして位置づけられていたが、2006 年の法改正で削除された。それと同時に、「在来市場及び商店街育成のための特別法」で一

表2 在来市場の定義と範囲

流通産業発展法	在来市場及び商店街育成のための特別法
<p>第1章総則 第2条(定義) 3.“大規模店舗”とはつぎの各項の要件をすべて備えた売場を保有した店舗の集団として大統領令が定めるコトを言う。 カ. 1つ又は大統領令に定める2以上の接続されている建物の中に1つ又は複数に分けて設置されている売場であること。 ナ. 常時運営される売場であること。 ダ. 売場面積合計が3,000㎡以上であること。 6.“商店街”とは一定範囲内の街路又は地下道において、大統領令が定める数以上の卸売店舗・小売店舗又は用役店舗が密集している地区を言う。 第3章大規模店舗等 第8条(大規模店舗の開設および変更登録) 大規模店舗を開設しようとする者は、営業開始前に産業資源部令の定めに従い市長、郡首、区庁長に登録しなければならない。この場合、登録した内容を変更しようとする場合にもまた同様である。</p>	<p>第1章総則 第2条(定義) 1.“在来市場”とはつぎの各目のどちらかに該当する場所で、商業基盤施設の老朽化のために改・補修又は整備が必要で流通機能が脆弱なために経営改善が及び商取引の現代化促進が必要な場所を言う。 カ. 「流通産業発展法」第8条の規定による大規模店舗として登録された市場(登録市場)。 ナ. 登録市場と同様の機能をなしているが、「流通産業発展法」第2条第3号の規定による大規模店舗の要件を満たさない市場で、大統領令が定める基準に適合していると市長・郡首・区庁長が認定した市場(認定市場)。 2.“商店街”とは「流通産業発展法」第2条第6号の規定による商店街を言う。</p>
<p>施行令 第2条(大規模店舗の種類)①法第2条第3号各項以外の部分で“大統領令に定めるコト”というのは別表1の各項の何れかに該当することを言う。 ②法第2条第3号カ項において、“大統領令に定める2以上の接続されている建物”というのは建物間の一番近い距離が50m以内で、かつ消費者が通行できる通路が地下又は地上に設置され1つの大規模店舗として機能できることを言う。 第5条(商店街の範囲)法第2条第6号の“一定範囲内の街路又は地下道において、大統領令が定める数以上の卸売店舗・小売店舗又は用役店舗が密集している地区”というのは、2千㎡以内の街路又は地下道に50以上の卸売店舗・小売店舗又は用役店舗が密集している地区を言う。</p>	<p>施行令 第2条(認定市場の基準)①「在来市場及び商店街育成のための特別法」第2条第1号ナ目の“大統領令が定める基準”というのは、つぎの各号のどちらかに該当するもので、卸売業・小売業あるいは用役業を営む店舗の数が50以上の所を言う。 1. 卸売業・小売業・用役業を営む店舗に提供される建築物と便宜施設(駐車場・化粧室・物流施設などを含むが道路は除く)が占有する土地面積の合計が1,000㎡以上のもの。 2. 商街建物あるいは複合型商街建物型の市場の場合は、販売・営業施設と便宜施設を合わせた建物の延面積が1,000㎡以上のもの。</p>
<p>〔別表1〕&lt;改定2006.6.22&gt; 大規模店舗の種類(施行令第3条第1項別表) 1. 大型マート 2. 専門店 3. 百貨店 4. ショッピングセンター 5. 市場(削除&lt;2006.22.&gt;その他大規模店舗へ) 6. その他大規模店舗</p>	<p>〔別表〕市場の特性別区分(施行規則第3条1項) 1. 市場の登録可否 2. 市場の規模 3. 市場の所有者 4. 商圏の規模 5. 市場の形態 6. 市場の開設周期 7. 市場の取扱商品</p>

出所) 中小企業庁(2006)『在来市場関連法令集』および中小企業庁ホームページをもとに筆者作成。

表3 地域別の市場規模（単位：％）

	小型市場		中型市場		中大型市場		大型市場		全体	
	実数	構成比	実数	構成比	実数	構成比	実数	構成比	実数	構成比
全 体	995	61.8	540	33.5	53	3.3	22	1.4	1,610	100.0
ソウル	138	61.1	68	30.1	9	4.0	11	4.9	226	100.0
釜 山	101	52.9	74	38.7	11	5.8	5	2.6	191	100.0
大 邱	43	43.9	49	50.0	5	5.1	1	1.0	98	100.0
仁 川	22	44.0	26	52.0	1	2.0	1	2.0	50	100.0
光 州	17	58.6	11	37.9	1	3.4	0	0.0	29	100.0
蔚 山	21	58.3	13	36.1	1	2.8	1	2.8	36	100.0
大 田	24	55.8	17	39.5	2	4.7	0	0.0	43	100.0
京 畿	91	58.0	59	37.6	6	3.8	1	0.6	157	100.0
江 原	42	61.8	24	35.3	2	2.9	0	0.0	68	100.0
忠 北	31	55.4	23	41.1	1	1.8	1	1.8	56	100.0
忠 南	47	60.3	29	37.2	2	2.6	0	0.0	78	100.0
全 北	52	75.4	15	21.7	2	2.9	0	0.0	69	100.0
全 南	97	78.9	26	21.1	0	0.0	0	0.0	123	100.0
慶 北	156	81.7	31	16.2	4	2.1	0	0.0	191	100.0
慶 南	106	60.6	63	36.0	5	2.9	1	0.6	175	100.0
済 州	7	35.0	12	60.0	1	5.0	0	0.0	20	100.0

注) 韓国中小企業庁『在来市場実態調査報告 2007』より作成。市場規模は市場内の店舗数により分類（大型市場：店舗数 1,000 以上、中大型市場：店舗数 500～999、中型市場：店舗数 100～499、小型市場：店舗数 100 未満）。

定条件を満たしている市場に対して、自治区の区長が認定する認定市場をおくことになった（アン・ヨンカブ 2006）。「流通産業発展法」は、流通市場の完全開放による急激な環境変化に備えるために、それまでの「卸・小売業振興法」と「流通産業合理化促進法」を統合・発展させたもので、流通産業振興の基本法というべきものである。「在来市場及び商店街育成のための特別法」は、大規模小売業の地方出店による在来市場への影響に対処するために制定された。

韓国では近年、在来市場を活性化するために法制度や手厚い支援体制が整備されている。在来市場の活性化は自助努力が基本であるが、大型店やチェーンストアとの競争力格差を是正するための政府による支援措置もとられている。こうした種々の支援を受けるためには市場登録することが必要条件で、このことが市場登録率の上昇に繋がっていると考えられる。規模別特徴としては「小型市場」（100店舗未満）が全体の61.8%占めており、「中型市場」（100～499店舗）が33.5%、「中大型市場」（集積店舗数が500～999）が3.3%、「大型市場」（1000店舗以上）1.4%となっている。

なお、2005年の在来市場の店舗数239,200は、商業統計の総店舗数の39%に達する。もちろん両者の店舗数の把握方法が異なるので詳細な分析はできないが、「鳥の目」で俯瞰すると、韓国ではまだおよそ4割の店舗が在来市場に集積していると言える（関根・趙2008）。

### Ⅲ 百貨店

近代的な小売業の始まりといわれる百貨店は、1852年アリストイド・ブーシコーがフランス・パリで創業したボン・マルシェが最初である。韓国における百貨店の歴史は、1905年日本のから進出した「三中井商店」や1906年「三越呉服店京城出張員詰め所」などをそのルーツとするが、近代的な意味での百貨店は1930年の三越京城支店がオープンしてからである（林2004）。ここでは韓国百貨店の発展を生成期、跳躍期、成長期、変革・成熟期にわけて追跡してみよう。

#### 生成期（1930～1960）

韓国最初の近代的な百貨店は、1930年に現在の新世界百貨店本店（ソウル市）にオープンした三越京城支店がその始まりである。敷地730坪、建坪1800坪、従業員数360人規模の国内で一番大きく正札販売を行っていた。売場は直営と賃貸の形態に運営されており、賃貸の場合は売上げの10%位が手数料として支払われた。主な顧客は日本人であったが、韓国人顧客には韓国語で挨拶するようなカスタマー・サービスにも徹底した。また現在のバーゲンセールにあたる大売り出しを年2回、2月と9月に実施した。また三越京城支店のオープンから1年後には東亜百貨店がオープンした（新世界百貨店1992）。

一方、外国資本ではない国内資本の最初の百貨店である和信百貨店が1931年に鐘路に位置する和信商会の3階建てコンクリートビルを百貨店に改築して開設された。三越に比べると相対的に劣勢であったが、最新式のショーウィンドーを設置したり国内資本の百貨店

であることを消費者にアピールしたりして業績を伸ばしていた。そして1932年には、目と鼻の先に立地して競合相手の東亜百貨店を買収するなど百貨店事業を拡大させた。1938年には丁子屋(後の美都波百貨店)が開設された。1945年9月に終戦とともに日本資本によって開設された三越京城支店は東和百貨店として店名を変えて営業することになる。

そしてソウルの百貨店数は13までに増えるなど量的に成長することとなった。しかし1950年の朝鮮戦争とともに百貨店事業は混乱期に入るが、1955年2月には東和百貨店が社員募集を新聞広告に出すなどして営業を再開するようになった。

### **跳躍期(1960~1979)**

朝鮮戦争(1950~53)後の混乱期を経て、韓国経済が立ち直り始めた1960年代は百貨店業界も一段と跳躍した時期であった。戦前から営業をしてきた和信、東和、美都波、天一、平和、自由、シンシン百貨店のほかに多く百貨店の出店された(ソウル特別市史編纂委員会2007)。しかし売上高は1960年44億ウォンから61年には82億ウォンまで約2倍に増加するなど成長ぶりをみせた。そして政府の経済開発計画の推進とともに三星グループは、1963年に東和百貨店(三越京城支店)を買収し同年11月に新世界百貨店として新しくオープンした。新世界百貨店は1967年国内初のバーゲンセールを行い、韓国で「セール」と言うワードを流行させた。また1969年には売場を直営にし、国内初のクレジット・カードである新世界カードを発給した(キム・ジュ2006)。以後10年近くソウルの百貨店競争は新世界対美都波という2大競争体制が続くのである。一方1969年12月には、慶尚南道大邱市に売場面積17000㎡、地下3階、地上11階建ての大邱百貨店が韓国初の地方百貨店としてオープンした。

1970年代に入ってから、明洞地区にコスモス百貨店(1970)をはじめ、アリラン百貨店(1971)、第一百貨店(1972)がオープンした。そして1973年には美都波百貨店が時代百貨店を買収し同地区での営業を強化した。また1976年には美都波もクレジット・カード事業を拡大したり、1978年には清涼里店を開店するなど郊外への進出を試みた。1977年には光州市に地下2階、地上6階建ての規模は大きくはないが2番目の地方百貨店ファニ百貨店が開設された(ソウル特別市史編纂委員会2003)。

### **成長期(1980~1995)**

1979年12月ロッテショッピングは、明洞地区に売場面積39631㎡の当時最大規模のロッテ百貨店1号店をオープンした。ロッテショッピングは本店立ち上げの際に、日本の高島屋と技術提携を行い日本の百貨店の経営ノウハウを習得した(川端2003)。これを契機に

1980年代の韓国百貨店は大型化、高級化を進めるようになる。そして売場面積の拡大、顧客サービスの強化、設備の高級化などを行い従来の百貨店との差別化を図り始めた。同時期の韓国経済は、2ケタ以上の成長を遂げており国民1人当たりの所得も2000ドルを超えるなど高度大衆消費社会に突入した（深川 1997）。国民所得の増加とともに百貨店数も大きく増加した。百貨店同士のサービス競争も激しくなり、顧客サービス向上の一環としてカルチャー・センターや便宜設備の充実させる百貨店も増えていた。1982年には百貨店でもATMを利用できるようになった。新世界百貨店は1984年に業界で初めてPOSシステムを導入し、流通業界に普及するようになった。

百貨店の出店地域も従来の明洞地区から江南地域へとシフトされ、さらに江北地域までに拡大するようになる。新世界百貨店は江北商圈を睨んでミア店を開店し、韓信コア百貨店はジュンゲ店を開店した。また大邱を営業基盤にする東亜百貨店がソウルの乙支路にプラタン百貨店を開店し、地方百貨店も都市百貨店と競争を繰り広げるようになった。

1980年代は急速な多店舗戦略が行われ、政府が年間セール期間を年60日に制限するなど自制を促すほど競争も激化した。百貨店各社は競争力強化策として文化センターを一段と充実させるなど生活文化空間への変身を試みた。

1990年代に入ってから百貨店数は持続的に増加した。また現代百貨店やギャラリア百貨店を初めてする最高級化路線を目指す百貨店が登場するなど百貨店間の差別化もさらに激しくなっていく（関根 2006）。同時に中堅百貨店や地方百貨店の経営破綻と大型百貨店の売上増加という二極化現象も起きた。業界で初めてロッテ百貨店本店は1994年10月16日、日商109億ウォン計上した。

表4 韓国大手百貨店の店舗展開

	1987年まで	1988	1991	1992	1993	1994	1995
新世界	本店 (63) 永登浦店 (84) 東邦店 (84)	彌阿店		千戸店	永東店		光州店
ロッテ	本店 (79)	蚕室店	永登浦店			清涼里店	釜山店
現代	本店 (85)	貿易センター店	富平店				
美都波	本店 (73) 清涼里店 (78)			上溪店			
ニューコア	蚕院店 (85)		水原店	順天店／果川店 仁川店／東水原店			

出所) 関根 (2004) 5頁。

注) 黒塗りはソウル市以外の支店である。

表5 韓国3大百貨店の店舗数と売上高の推移（10億ウォン）

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
ロッテ	3,686 (13)	4,251 (19)	5,171 (22)	1,819 (22)	4,895 (22)	5,192 (22)
新世界	1,143 (7)	1,529 (7)	1,575 (7)	679 (7)	680 (7)	696 (7)
現代	1,668 (9)	1,790 (11)	1,795 (13)	770 (13)	739 (11)	758 (10)

出所) 韓国チェーンストア協会『流通業体年鑑』および各社「事業報告書」(韓国金融監督院)をもとに筆者作成。

注) 2003年より会計基準変更。括弧内は店舗数。

#### 変革・成熟期(1995年～)

1996年の流通市場の完全開放と1997年の金融危機によって百貨店業界は低成長時代に突入するようになった。特に1995年にはソウル地域の百貨店数も前年対比減少となった。不況により消費心理が萎縮しているなか、ディスカウンターとして割引店という新業態が台頭し異業態間競争に直面するのである。1997年の金融危機以降、地方百貨店と中小百貨店の経営破綻が相次ぐなか、これまでソウル地域で百貨店業界をリードして来た美都波百貨店も経営破綻するまでになった。こうした中、資金力のある大手百貨店を中心に地方百貨店や中小百貨店の買収が加速化し韓国百貨店業界はロッテ、新世界、現代のビッグ3の寡占化が急速に進んだのである。2003年の百貨店数は87店、うち大手3社の店舗数は42店である。マーケット・シェアは約7割以上を占めており、うちロッテ百貨店のマーケット・シェアは約4割を占めている。特にロッテ本店の1999年売上は1兆ウォンを突破し、店舗当たり1兆ウォン時代を突入したのである(関根2006)。

#### IV スーパーマーケット

1996年の韓国商業統計表では、スーパーマーケットを「食料品を主に各種日用雑貨などを品揃えし、直営売場の比率が100%の単独経営店であり、セルフサービス販売方式を採用している売場面積165㎡以上のもの」と定義され、また比較的早い時期に導入されたが、その多くは停滞している(趙2003)。

スーパーマーケットの発展過程は大きく3段階に分けられる。第1の導入・成長期は、韓国で初めて近代的なスーパーマーケットが誕生した1968年から1984年までである。1968年ソウルに近代的なスーパーマーケットが初めて登場し、1974年政府は流通産業の近代化と消費者物価の安定策としてスーパーマーケットのチェーン化を奨励した。こうした政策

的な後押しもあってチェーン事業化や加盟店体制が本格化し急速に発展する。第2の拡大期は1985年から1994年までとなる。この時期は中小の独立店舗が全国スーパーマーケット経営者協会という協会団体を発足するなど、中小スーパーマーケットの共同体制が推進された。また、大手チェーンを中心に売場の大型化や事業多角化が試みられた。第3の競争期は1995年以後である。流通市場が外国資本に完全開放され、割引店が登場成長するなど異業態間競争も活発化する。

### 導入・成長期(1968~1984)

スーパーマーケットという新しい小売業態が登場したのは1960年代中盤である。スーパーマーケットという名前で「韓国スーパーマーケット株式会社」が1964年にオープンするが、3年間後外国人向けに輸入品を販売する外国人専用スーパーに業態転換される。また1968年に、売場面積300坪の「ニューソウル・スーパーマーケット」がソウルに開店するが、経営悪化で1年後には不動産賃貸業に転業する。同年8月にソウル市乙支路4街に、路面ではなく地下に売場面積が300坪の「三豊スーパーマーケット」が開店し成功するようになった。これを契機に「普光スーパーマーケット」、「美都派スーパーマーケット」、「第一スーパーマーケット」など相次いでオープンした。

韓国でスーパーマーケットが本格的に登場するのは、1974年政府の流通近代化政策と消費者物価安定策の一環として導入されてからである。スーパーマーケットのチェーン化を促進してきた政府は、「韓南」、「新世界」、「美都派」、「ラッキ」、「第一」、「市場連鎖」、「ファソン」の8社が政府指定のスーパーチェーン会社として認定された。そして表6に示したように1975年末には11社472店に増え、1980年20社2070店を経て1985年には28社7027店までへと量的拡大を達成した。しかし50坪未満の店舗の全体の6割以上を占めており、100坪未満は全体の8割以上になっている（大韓商工会議所1984）。

表6 スーパーマーケット・チェーンの変化

	本部数	店舗数		
		直営店	加盟店	計
1974	8	42	45	87
1975	11	68	404	472
1980	20	199	1,871	2,070
1985	28	390	6,637	7,027
1990	43	430	13,194	13,624

出所) 大韓商工会議所(1984)『韓国の流通産業』264頁。

後に韓国スーパーマーケット業界のリードすることになるLG（2005年GSに社名変更）やヘテ流通、農心街などもソウル地域に1000㎡以上の大型店を出店する。例えば、LGグループの「ラッキーチェーン」は1974年に売場面積1155㎡のナムプン店をオープンし、同年8月コスコ（後のヘテ流通）は592㎡の江南店を開店し、1975年8月は汝矣島に1683㎡の汝矣店を開店した。また同年9月には東洋チェーン（後の農心街）も小売チェーン事業に進出してきた。

### 拡張期(1985～1994)

これまでは大手企業を中心にチェーン化が進んできたが、中小スーパーマーケット・チェーンやスーパーマーケットへの業態転換する小売店も大きく増加した。特にボランティアチェーンの組織結成も活発化した。韓国スーパーマーケット協同組合連合会がその代表格である。前述したように、スーパーマーケット導入後100坪以上の大型店も多く出店していたが、全体の6割以上が売場面積50坪未満の中小小売商である。こうした中小小売商の協業組織である全国スーパーマーケット経営者協会が任意団体として1985年6月発足し、後に韓国スーパーマーケット便宜店協会に名称を変更、1990年に韓国スーパーマーケット協同組合連合会となったのである。

政府による優遇措置がインセンティブになり、ボランティアチェーンの経営形態はスーパーマーケットの普及に大きく貢献したが、本部での集中仕入率は非常に低く、協業意識の低さも手伝って規模の利益を獲得するには至らなかった。大久保（1992 pp. 54-68）によると、1990年のスーパーマーケットの総店舗数は13624店であるが、その殆どがボランティアチェーンであり、直営店は430店に過ぎない。ボランティアチェーン最大手の韓南の店舗数は350店、うち直営店は12店である。直営店が圧倒的に少ないのが韓国のスーパーマーケットの特徴であると指摘している。

表7 韓国主要スーパーマーケット・チェーンの動向（10億ウォン）

	2001		2002		2003		2004		2005	
	売上高	店舗数	売上高	店舗数	売上高	店舗数	売上高	店舗数	売上高	店舗数
GSスーパーマーケット	515	61	640	67	591	71	576	75	613	83
トップマート	485	39	508	34	503	36	514	37	491	40
ロッテスーパー	20	4	67	9	105	14	303	40	205	46
ヘテマート	228	46	173	40	176	37	159	33	148	32
スーパーエクスプレス	—	—	—	—	—	—	—	5	—	18

出所) 各社「事業報告書」「監査報告書」各年および『流通業体年鑑』各年をもとに筆者作成。

注) 2005年度店舗数は、『RETAIL MAGAZIN』2006年1月号。

## 競争期(1995年～)

1996年の流通市場全面開放とコンビニエンス・ストアや割引店などの新業態の登場によって中小スーパーマーケットを中心に苦戦を強いられている。大韓商工会議所(2000)の小売業経営動態分析によると、スーパーマーケットの1日の坪当たり売上高は4.3万ウォンでありコンビニエンス・ストアの6万ウォンよりも少ないという調査結果もある。長い間、在来の市場とともに韓国の食料品市場を支えてきたスーパーマーケットであるが、新たなプレイヤーとして登場してきた割引店やコンビニエンス・ストアとも同市場での異業態間競争を繰り広げて行けなければならなくなったのである。

こうしたなか、ロッテショッピングは「狭い、暗い、汚い」というスーパーマーケットのマイナスイメージを払拭すべく「広く、明るく、綺麗な」店舗である「ロッテレモン」(後のロッテスーパー)1号店を他社に先駆けて2001年ソウル郊外にオープンした。新世界百貨店も同様にスーパーマーケット「エブリデイ」の出店を持って同事業に参入してきた。業界最大手のGSスーパーマーケット、新規出店の多くを大型店に転換しており既存店舗の大型化や近代化にも取り組んでいる。

## V コンビニエンス・ストア

1950年代アメリカで登場したコンビニエンス・ストアが韓国で出現したのは、1981年12月ニューコアが28坪の「ニュータウン」をオープンしてからである。その後1982年6月には「ロッテセブン」がソウル立て続けて3店舗をオープンしたが翌年3店舗すべてを閉店した。漢陽流通(後の韓火流通)も漢陽ストアという店舗名でコンビニエンス・ストアを展開したが、長く続かなかった。当時は夜間通行禁止制度があり、深夜または24時間営業が不可能であった。

韓国における本格的なコンビニエンス・ストアの導入は、ロッテグループの東和産業が米サウスランド社とフランチャイズ契約を結び、1989年5月にソウル市芳荊洞に開店した「オリンピック店」以降である。1号店オープンから3年間はほとんどソウル地域への出店となったが、それ以降に地方にも拡散した。ソウル地域へのコンビニエンス・ストアの店舗数は1992年末に500店を超えるようになった。以後出店スピードは停滞するが、2000年には再び出店が加速化され、ソウル地域で1000店を突破した。

ここではコンビニエンス・ストアの発展は大きく3段階に分けて追跡してみよう。

## 導入期(1989～1994)

韓国にコンビニ事業を導入するために、アメリカのサウスランド社と提携したコリアセブンは、1989年5月に売場面積119㎡のコンビニエンス・ストア1号店「オリンピック店」をオープンした。続いてサークルKコリアもアメリカのサークルKと提携し同年10月に売場面積198㎡の1号店を出店した。1年間でソウル市内に直営店3店をオープンし、平均日商350万ウォンと好調であった。日本系ではフェミリマートの普光が1990年に10月に、ミニストップの味元通商が同年11月にそれぞれ1号店を展開した。そして国内資本のLG25（GS25に店名変更）も1990年12月に1号店をオープンした。こうして韓国におけるコンビニエンス・ストアの本格的な展開が始まるのである。導入から3年間でソウルを中心とした首都圏地域に延べ279店舗（1991年2店舗が閉鎖される）が開設された（韓国便宜店協会2001）。

売場面積は100～200㎡が中心であり、年中無休の24時間営業が基本で1700～3000品目を扱っていた（大久保1992）。販売情報や顧客情報を迅速に処理できるPOSシステムが設置されており、整頓されたレイアウトに照明を明るくし洗練された新業態として消費者にアピールした。各社は、本格的なチェーン網を構築するために積極的な出店を試みた。1992年からは首都圏以外地域への出店をはかったLG25、フェミリマート、ミニストップ、ローソンの4社は100号店を突破した。導入から4年経った1992年には1000店を突破するようになった。日本の場合はコンビニエンス・ストア導入されて5年後に1000店を突破したのと比べるとその期間が1年ほど早かったのである。

一方、1993年7月には韓国便宜店協会が設立された。しかしノウハウを十分に確立する前に急成長していたためにさまざまな歪みも発生した。1994年に本部と加盟店の間に紛争が多発し加盟店300店余りが契約解除するケースが起り、各社は契機にフランチャイズ・システム運営に関する見直しが行われた。また同一商圈での同業社間の過剰競争を阻止するために80m距離規制を制定したのである。

## 調整期(1995～1997)

調整期の3年間で1646店が新しく出店したが、閉店された店舗も1027店にのぼり、出店数対比閉店数の割合が64.4%になった。また経営効率を高めるためのプログラムの革新と組織の縮小、チェーン本部の出店コストを抑えるために委託加盟店を大幅にふやし始めた。そしてコーロン商事は「ローソン」を展開している太寅流通を買収するなど、大企業のM&Aによるコンビニエンス・ストア事業への参入もみられるようになった。1997年に

表 8 韓国大手コンビニエンス・ストアの動向（売上高：10 億ウォン）

	1996年		2000年		2001年		2002年		2003年		2004年		2005年	
	店舗数	売上高	店舗数	売上高	店舗数	売上高	店舗数	売上高	店舗数	売上高	店舗数	売上高	店舗数	売上高
ファミリーマート	362	221	646	309	903	487	1,429	790	2,165	1,019	2,765	1,192	3,152	
G S 2 5	361	229	622	293	780	459	1,128	768	1,580	911	1,864	967	2,060	
セブン-イレブン	129	266	672	419	1,001	543	1,403	580	1,292	490	1,189	478	1,248	
Buy the way	120	96	218	139	302	220	503	313	709	364	843	398	999	
ミニストップ	189	79	255	136	406	257	677	336	873	375	928	390	928	

出所) 韓国便宜店協会『便宜店運営動向』各年および各社「事業報告書」（韓国金融監督院）をもとに筆者作成。

注) 1999年12月ロッテがローソン（コーロンマート、1999年249店）を買収。

は全国の店舗数が 2000 店を突破し、年間販売額 1 兆ウォンを達成した。

### 成長期(1998～)

1997 年の金融危機は消費者の購買意欲は急激に萎縮させ、コンビニエンス業界の販売額大幅に経るなど新規出店がほとんど出来なかった。そして多くの不採算店がスクラップされた。コンビニエンス・ストアが導入されてから初めて店舗数および売上ともが低迷していたが、1999 年の一年間で 536 店が新規出店されるなど少しずつ回復基調に向かった。販売額においても前年対比 4.2%増の 1 兆 180 億ウォンとなった。一方サークルK コリアは、業提携を解除し独自ブランドの「C-space」を展開するなど独自経営を歩み始めた。そして 2000 年には店舗数は前年対比 20.8%増の 2826 店、売上高は前年対比 22.9%増の 1 兆 2511 億ウォンとなった。特に同年の年間出店数が 676 店に対して、閉店数は 189 店にとどまるなどその減少幅を大きく縮小させた（韓国便宜店協会 2001）。この背景には、経済危機以降のリストラや早期退職者が増加しコンビニの F C 加入希望者が急増したこと、それに加え加盟店を増大させるために開業時の店舗内装費用を本部が全額負担するようになったことで加盟者側の投資負担額が大きく低下させたことにある（川端 2006）

表 8 は大手コンビニ・チェーンの店舗数と売上高を示したものである。セブンイレブンはこれまでファストフード・チェーン「ロッテリア」の一事業部門であったが、コンビニエンス・ストアを成長戦略として位置づけ 1999 年に独立法人コリアセブンとして設立される。同年 12 月には、コーロン商事が太寅流通から買収して展開していたローソンをセブンイレブンの買収し一気に業界のトップに躍り出た。しかし、2003 年にはファミリーマートや G S 2 5 に店舗数、売上高ともに追い越され業界 3 位に転落してしまった。2005 年現在業界トップのファミリーマートは、同 2 位の G S 2 5 に 1000 店舗以上の差を付けて独走している。

## VI 割引店

韓国で割引店が初めて登場したのは、1993年11月ソウル市の北東部に位置する倉洞に当時の新世界百貨店がオープンさせた「Eマート」である。韓国の割引店はEDLP（everyday low price）をキャッチフレーズに登場し、経済危機を目の当たりにしていた韓国消費者に大々的な支持を集めるようになった。導入初期の韓国では1994年4月衣料品の低価格販売を武器にしたオープンした「2001 アウトレット」、同年10月会員制ホールセルクラブとしてオープンした「プライスクラブ」も割引店と呼ばれた。そしてアメリカのウォルマートが展開しているスーパーセンターやフランスのハイパーマーケットなども割引店として分類された。

割引店は1996年以降急成長を見せており、1999年には100店を突破した。2000年には売上高は10兆ウォンを突破している。韓国において短時間で割引店が急成長した背景には、1997年IMF金融危機以降に価格感応的になった消費者の購買行動、郊外への新都市の開発、自動車普及、そして中間所得層に衣食住関連商品のワンストップ・ショッピング機能を低価格で提供する総合量販店業態の不在があげられる（矢作編2003）。例えば1997年の金融危機で消費者は価格感応的になり、低価格のハイクオリティ商品を要求する消費者が増えたのである。またソウルに隣接する京畿道の盆唐、一山、龍仁地域への新都市開発

表9 割引店の店舗数推移

店舗名	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Eマート	1	2	4	6	10	14	20	28	42	51	60	71	83
ホームプラス					1	1	2	7	14	21	28	31	40
ロッテマート						3	7	16	24	30	33	37	43
カルフル				3	3	6	11	19	21	24	27	28	31
ハナロクラブ			1	1	2	5	7	8	11	13	16	17	18
GSマート				1	2	3	4	6	6	8	11	11	13
ウォルマート				2	4	4	5	6	9	15	15	16	16
メガマート			1	1	1	2	4	5	6	7	7	7	9
キムズクラブ			6	7	12	14	16	16	12	10	10	10	11
コストコ		1	1	1	2	3	3	4	5	5	5	5	5
その他	0	1	6	12	26	38	37	49	48	48	45	43	38
割引店合計	1	4	19	34	63	93	116	164	198	232	257	276	307

出所) 韓国チェーンストア協会『流通業体年鑑』『RETAIL MAGAZIN』をもとに筆者作成。

注) ウォルマートとカルフルは2006年それぞれ新世界（Eマート）とイランドに売却される。

による人口増加と大型割引店の出展が比較的容易になったのである。さらに自動車普及の拡大もあった。自動車の普及は消費者の購買圏を拡大させ、郊外出店を加速した割引店への買い物を容易にした。韓国の小売構造は近年まで百貨店と在来市場の2極構造を形成していたので、低価格訴求の割引店は韓国の消費者に支持され発展してきたのである。ここでは国内割引店が登場から流通市場開放までの導入期(1993~1996年)とその後の成長期(1997~)に分けてその発展過程を追跡する。

### 導入期(1993~1996)

流通市場の完全開放を間近に控えていた国内大手小売企業は、割引店市場に次々と参入してきた。外資との競争が激化することを想定し、当該市場での先発者として優位制の確立するためであると考えられる。1988年ソウル五輪の開催とともに韓国政府は先進諸国からの市場開放圧力を受けて、1996年までに段階的に資本自由化する「流通市場開放計画」を発表した。大手小売企業は経営多角化や不動産開発の観点から割引店事業に相次いで進出した。1993年にオープンした新世界百貨店のEマート1号店を皮切りに、翌94年にはアパレルメーカーであるイランドの2001アウトレット、会員制ホールセールクラブのプライスクラブ(新世界百貨店とコストコ社の提携)がオープンした。そして1995年には、ニューコア百貨店がキムズクラブ6店舗を同時オープンさせた。そして1996年の市場開放以降は、マクロ(1998年ウォルマートに売却)やカルフルなどグローバル・リテイラーの韓国市

表 10 韓国流通市場の開放過程

期間	開放内容
1981年7月	売場面積100坪以下の単一品目店、1店舗まで許可 売場面積200坪以下の単一品目店、1店舗まで許可 取扱品目制限の撤廃 売場面積700㎡未満、1店舗まで許可
1982年10月	
1984年7月	
1988年10月	流通市場開放計画(卸小売業振興5ヶ年計画)を発表 技術導入および卸売業の投資自由化の拡大 外資の国内支社による輸入販売業種の拡大
1989年1月(第1段階)	
1991年7月(第2段階)	売場面積1000㎡未満、10店舗まで許可
1993年7月(第3段階)	売場面積3000㎡未満、20店舗まで許可
1996年1月(第4段階)	完全開放(店舗数および売場面積制限の撤廃)

注) 大韓商工会議所(1999 p. 30)を修正加筆。

場への参入が本格化した。

割引店、すなわちディスカウント・ストアというイメージは韓国消費者に浸透しつつあったが、明確な業態コンセプトやチェーン・オペレーションはまだ確立されていなかった。しかし1997年のIMF危機を契機に割引店が成長期を迎えるのである。国家的な経済危機に韓国消費者は価格感応的になり合理的な購買行動をとるようになった。国内企業も日米欧企業との提携やベンチマークを通して欧米型店舗フォーマットを韓国実情に合わせた大型化、高級化していくことで消費者の支持を獲得していた。

また同時期に政府は流通産業支援総合対策を打ち出すとともに流通産業に対する規制を大幅に緩和した。1993年には土地用途規制が大幅に緩和され、10000㎡以下であれば従来禁止されていた準農地・森林用地への商業施設の開発が可能になった。そして流通団地開発促進法制定や卸・小売業振興法の改訂を行い3000㎡未満の小売施設などの新規開設を申告制に切り替えるなど流通産業への規制緩和を進めてきた。

さらに高度経済成長期に急増してきたソウル市の人口分散政策の一環として首都圏を中心に行われていたニュータウン建設は、総合量販店の出店候補地となりシェア拡大を目指す企業間の出店競争に拍車をかけるとともに新旧集積間競争を誘発させるなど周辺地域の小売構造にも大きな影響を及ぼすこととなる。

### 成長期(1997～)

1990年代初期まで韓国の消費者は、食品、衣料品、家庭用品など耐久消費財の多くを在来市場や百貨店でワンスステップ・ショッピングしていた。増え続ける都市部の中間所得層の毎日の生活に必要な衣食住関連商品を幅広く品揃えて低価格で提供する割引店は存在しなかった。小売形態が未発達な韓國小売市場において、総合的な買い物場所を提供する

表 11 主要業態の販売額と店舗数の動向（兆円）

		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
割引店	販売額	10.1	10.6	17.4	19.5	21.5	23.5	25.4
	店舗数	164	198	232	257	276	307	341
百貨店	販売額	15.2	16.1	17.8	17.3	16.5	17.2	18.1
	店舗数	87	90	89	87	87	79	74
SM	販売額	—	—	2.00	2.06	2.02	2.22	2.30
	店舗数	—	—	235	247	255	272	317
CVS	販売額	1.4	2.0	2.8	3.6	4.2	4.6	5.0
	店舗数	2,826	3,870	5,680	7,200	8,427	9,085	9,928

出所) 韓国チェーンストア協会『流通業体年鑑』各年。

表 12 主要割引店の売上高と店舗数の推移（売上高 10 億円）

		2000年	2001	2002	2003	2004	2005
国内組	E マート	2,359 (27)	3,430 (41)	4,658 (50)	5,125 (59)	5,832 (69)	6,613 (79)
	ロッテマート	1,012 (13)	1,274 (20)	1,893 (28)	1,494 (31)	2,329 (35)	2,903 (43)
海外組	ホームプラス	563 (7)	1,256 (14)	2,147 (21)	2,575 (28)	3,036 (31)	3,568 (40)
	カルフル	1,039 (19)	1,149 (21)	1,375 (24)	1,460 (27)	1,604 (28)	1,668 (31)
	ウォルマート	403 (6)	593 (9)	747 (15)	787 (15)	776 (16)	729 (16)

出所) 店舗数は韓国チェーンストア協会『RETAIL MAGAZINE』2006年7月号、売上高は各社「事業報告書」（韓国金融監督院提出）をもとに筆者作成。

注) 2003年より会計基準変更。括弧内は店舗数。

割引店は有効な業態であった。割引店は衣食住関連商品のワンスステップ・ショッピング機能のほかに、大型フードコートや専門レストラン街、パソコンや料理教室、子供向け遊技施設などの様々な顧客サービスを提供し多く消費者に支持されるようになった。Eマートの1号店開店から10年経過した2003年の割引店の販売額は19.5兆ウォンに達し、同年17.3兆にとどまった百貨店の販売額を大きく上回り韓国小売業界を代表するまでに成長したのである。

1996年の流通市場の完全開放を契機にカルフル、テスコ、ウォルマートなど欧米を中心とした世界最大の小売企業の参入が本格化し、内外企業間競争が繰り広げられるようになった。表12に示したように、市場開放から10年が経過した2005年までの主要企業の店舗数と販売額の推移をみると、国内企業の優位が目立っている。特にEマートは店舗数、販売額ともに突出しており、圧倒的な優位性を確立している。また2005年の韓国チェーンストア協会の調査によると、Eマートのマーケット・シェアは34.1%と圧倒的な地位を築いており第2位のホームプラス19.5%、第3位のロッテマート12.6%を大きく引き離している。そして第4位のカルフルは8.5%、第7位のウォルマートは3.3%でとどまっている。韓国割引店市場はEマートを中心に上位集中化が進んでいる（矢作2007）。

Eマートの成長には、これまでのEDLP（エブリデイ・ロー・プライス）政策に加えて高サービス願望の韓国消費者のニーズに合致する店づくりを行ったことにある。例えば、生鮮食品の消費量が多く鮮度志向の強い消費欲求に対応して生鮮食品売場を充実させたこと、欧米企業の倉庫型店舗に代表されるような簡素な店づくりではなく内装を豪華にして照明も明るくしたこと、ファッション性の高い衣料品を豊富に品揃えし商品ディスプレイや陳列棚を百貨店のようにしたこと、そして最低価格保証、無条件返品・返金、レジミス

保証および駐車案内などの顧客サービスを徹底したこと、などにより韓国型割引店を確立させたのである。

他方、業界第2位のホームプラスは、三星物産の割引店事業として1997年にスタートしたものである。しかしIMF危機が引き金となり、同事業がリストラクチャリングされ1999年に英国テスコとの合弁会社、三星テスコとなった（テスコの出資比率は当初51%、現在は89%）。ホームプラスの業績は、同じ海外企業として先に韓国市場へ参入したカルフルやウォルマートと比較すると一目瞭然である。その要因としては、韓国人の人材を積極的に登用したこと（16人の役員のうち英国本社からの派遣は副社長を含め3人、社長を含め多くの役員と店長はすべて韓国人である）、店名を変えずに三星テスコ「ホームプラス」にしたことが三星グループの一員としての高いブランド認知を消費者に形成させたことなどあげられている。

1996年、流通市場開放と同時に韓国割引店市場に参入してきた世界最大の小売企業である仏カルフルと米ウォルマートは、参入から約10年経過した2006年に韓国のアパレルメーカーのイランドグループと新世界百貨店にそれぞれ売却された。従って欧米有力3社のうち現在韓国で事業を継続しているのは、三星テスコが運営しているホームプラスのみとなっている。

2000年以降韓国の割引店各社は、成長を一段と加速させるためにソウル市以外への出店加速と非価格的要素をより強化した。1990年代以降、ソウル市内に集中している首都圏の機能と人口の分散政策の一環として進めてきたソウル市郊外および近隣都市へのニュータウン建設は、割引店の出店候補地となりシェア拡大を目指す企業間の出店競争に拍車をかけた。表13に見られように2000年以降、割引店各社の新規出店地域はソウルから仁川広域市および京畿道といった近隣都市や地方都市へとシフトさせ店舗展開を全国化した。こ

表13 大手割引店の出店地域動向

	2000			2001			2002			2003			2004			2005			計	
	ソウル	仁川 京畿	その他	ソウル	仁川 京畿	その他	ソウル	仁川 京畿	その他	ソウル	仁川 京畿	その他	ソウル	仁川 京畿	その他	ソウル	仁川 京畿	その他		
国内組	Eマート	3	2	3	3	3	8	1	2	6	1	2	6	2	2	6	1	6	3	60
	ロッテマート	0	4	4	2	1	4	2	2	4	0	1	2	1	1	2	1	2	3	36
海外組	ホームプラス	0	3	2	1	3	3	0	3	5	2	1	3	0	1	2	1	2	2	34
	カルフル	2	2	4	2	0	0	0	1	2	2	0	1	0	0	0	0	1	2	19
	ウォルマート	0	0	0	0	1	1	0	3	1	0	0	2	0	0	1	0	0	0	9
	計	5	11	13	8	8	16	3	11	18	5	4	14	3	4	11	3	11	10	158

出所) 韓国チェーンストア協会『流通業体年鑑』各年。

うした全国的な出店競争とともに、シャトルバス運行やカルチャー・センターなど百貨店とかわらないサービスを積極的に取り入れるなど非価格要素を一段と強化し韓国的な割引店を確立してきた。このほかに 24 時間営業、最低価格補償制度、地域社会への収益の一部を還元するマイルージ制度、子供の遊び場、配達、生鮮食品リコール制など多様な顧客サービスを提供しながら成長を加速化してきた。

### <参考文献>

アン・ヨンカブ／チェ・キョンジュ／パク・サンイク（2006）『韓国の在来市場』ドウナム  
図書出版（韓国語）。

イ・ジョンフン（2000）「生の豊饒とコミュニケーター、朝鮮の場市」『流通ジャーナル』  
1月号、3月号、4月号、韓国百貨店協会（韓国語）。

韓国チェーンストア協会『RETAIL MAGAZINE』2006年1月号、2007年1月号、2008年1月  
号（韓国語）。

韓国チェーンストア協会『流通業体年間』1993年～2007年（韓国語）。

韓国便宜店協会（2001）『便宜店運営動向』（韓国語）。

キム・ビョンド／ジュ・ヨンヒョク（2006）『韓国百貨店歴史』（韓国語）。

産業資源部／大韓商工会議所（2003）『21世紀中小流通業発展のための研究－在来市場・  
商圈編』（韓国語）。

産業資源部／大韓商工会議所（2003）『全国在来市場総覧』（韓国語）。

新世界百貨店（1992）『韓国の市場商業史』（韓国語）

ソウル特別市史編纂委員会（2003）『ソウル商工業史』（韓国語）。

ソウル特別市史編纂委員会（2007）『ソウルの市場』（韓国語）。

大韓商工会議所（1984）『韓国の流通産業』（韓国語）。

大韓商工会議所（1998）『全国卸・小売業総覧』（韓国語）。

大韓商工会議所（1999）『流通産業発展戦略と政策課題』（韓国語）。

大韓商工会議所（2000）『小売業経営動態分析』（韓国語）。

中小企業庁（2006）『在来市場関連法令集』（韓国語）。

中小企業庁『在来市場実態調査報告 2005』『在来市場実態調査報告 2006』『在来市場実態調  
査報告 2007』（韓国語）。

- 中小企業庁・市場経営支援センター（2007）『2006年 店舗経営実態調査報告』（韓国語）。
- 趙炳贊（1992）『韓国市場経済史』東國大学校出版部（韓国語）。
- 統計庁（2000）『韓国標準産業分類』（韓国語）。
- 大久保孝（1992）『韓国の流通産業』産能大学出版部。
- 川端基夫（2003）「小売経営技術の移転」関根孝／オ・セジヨ編『日韓小売業の新展開』千倉書房。
- 川端基夫（2006）『アジア市場のコンテクスト 東アジア編』千倉書房。
- 関根孝／趙時英 [2001]「韓国小売業の実証分析－ひとつの日韓小売業比較分析」専修大学商学研究所報第32巻32号。
- 関根孝／オ・セジヨ共編（2003）『日韓小売業の新展開』千倉書房。
- 関根孝／趙時英（2008）「韓国「在来市場」の発展方向」『都市政策研究センター論文集第4号』専修大学社会知性開発センター。
- 関根孝（2004）「韓国小売市場の自立」専修大学商学研究所報、第35巻第2号。
- 関根孝（2006）「韓国百貨店のイノベーション－コア・フォーマットの行方」専修大学商学研究所報、第37巻第4号
- 趙時英（2003）「韓国小売業構造の動向」関根孝／オ・セジヨ編『日韓小売業の新展開』千倉書房。
- 趙時英（2007）「転換期を迎えた韓国小売業－韓国商業統計分析を中心として」『専修大学商学研究所』第38巻第5号。
- 林廣茂（2004）『幻の三中井百貨店－朝鮮を席卷した近江商人・百貨店主の興亡』晩聲社
- 文定昌（1941）『朝鮮の市場』日本評論社。
- 深川由起子（1997）『韓国・先進国経済論』日本経済新聞社。
- 矢作敏行編（2003）『中国・アジアの小売業革新』日本経済新聞社。
- 矢作敏行（2007）『小売国際化プロセス』有斐閣。

平成21年 3月31日 発行

専修大学商学研究所報

第40巻 第4号

発行所 専修大学商学研究所  
〒214-8580  
神奈川県川崎市多摩区東三田2-1-1

発行人 渡 辺 達 朗

製 作 佐藤印刷株式会社  
〒150-0001 東京都渋谷区神宮前2-10-2  
TEL 03-3404-2561 FAX 03-3403-3409

# Bulletin of the Institute for Commercial Sciences

---

Vol. 40 No.4

Mar 2009

---

Development Process of the Retail Formats in Korea

SEEYOUNG CHO

---

Published by  
The Institute for Commercial Sciences  
Senshu University

2-1-1 Higashimita, Tama-ku, Kawasaki-shi, Kanagawa, 214-8580 Japan