

険しさが増す「国内最後の空白県」の解消

セブン出店計画に生じた「誤算」 強引な手法に金秀Gが一定の距離

ことし6月、県庁で華々しく行われた国内コンビニエンスストア最大手のセブン—イレブン・ジャパンの進出計画に暗雲が立ち込めているようだ。2009年の1号店出店から5年間で250店舗を目指すという計画は、その後、具体的な進展が聞こえてこない。むしろ、計画の実現は危ういという懸念すら広がっている。その背景には、セブンの突然の計画変更、遅々として進まない地元企業との連携などがあるようだ。

暗雲が急速に立ち込めた 最後の空白県への進出話

「国内最後の空白県への進出計画は練り直しを迫られているのかもしれない」。県内では、セブンがことし6月に発表した出店計画が暗礁に乗り上げているという見方が広がっている。すでに一部には「発表時の計画に沿った出店の具体的な実現は、ほぼ不可能に近い」（地元流通業者）という厳しい見方も出ているほどだ。

セブンが発表した計画は、「セブンイレブン」の1号店を2019年に開店し、5年間で250店舗を目指すという内容だった。年内をめどに全額出資の現地法人を設立し、沖縄独自の店舗運営や商品開発を進めるという方針も示された。古屋一樹社長が県庁に翁長雄志知事を訪れて、事業計画を説明するほどの熱の入れようだった。ところが、ここに至って計画の遅れが指摘されているのは、「進出にあたり一定のめどが見ついたとされていた課題がいまだ解決されて

いない」（同）と見られているからだ。その一つが、セブンが実施しようとしていた地元企業との「提携条件」だとされている。本土でのセブン出店の最大の特徴は、特定の地域で短期間に集中して出店した後、徐々に店舗網を拡大するドミナント方式だ。しかし、島しょ県という地理的な条件から沖縄では、直接運営する店舗を数カ所先行して開店し、併せて地元企業とのフランチャイズ契約で店舗網を拡大するという方法を採用すると見られていた。

そのビジネスパートナーの本命は、県内でスーパーマーケット「かねひで」を運営する金秀グループの金秀商事とされていた。わざわざ県庁で記者会見が開かれたことが、知事と関係が近いとされる呉屋守将氏が会長を務める同グループとの業務提携が決定したと

いう印象を強めたことは間違いない。ただ、ここに至ってある金融関係者が「金秀商事との提携はベンディングになったようだ」と話すほど事態は不透明感が増している。

**セブン提示の条件に嫌気
会見で露見の懸念広がる**

現在は、6月の会見時に露見した懸念が、現実味を帯びているという見方が大半だ。その懸念が生じたのは、会見の場に主役の一人であるはずの呉屋氏が出席しなかったことが理由だった。「セブンが提示する条件が厳しく、最終合意には至っていないかつながったから」という憶測につながった。



ことし6月、セブン—イレブン・ジャパンは、沖縄県への進出計画を発表したが…

ディア関係者が「肩透かしを食らった」と口にするほど、事業計画の内容が具体的にでなかったことも、「出店時期が遅れる」という見方が広がる要因になっている。

さらに「セブンの一方的な条件提示に対して、呉屋氏に嫌気が出始めているのではないか」という声も出ている。「鈴木敏文前社長から古屋社長に体制が変わり、当初の条件面が大きく変わったことに憤慨し、呉屋氏が距離を置くようになった」（別の流通関係者）というのが理由だ。

変更された条件面の二つが、店舗開発と運営を担う法人設立についてだとされる。先述したように当初は、地元企業との共同出資で現地法人を設立し、その最有力候補が金秀商事と言われていた。しかし、昨年5月の株主総会で役員体制が変わった直後から、セブンの100%出資子会社へと方針転換されたと言われる。

沖縄で先行するファミリーマートやローソンは、



セブンを迎え撃つローソン(上)とファミリーマート

それぞれリウボウ、サンエーという県内の小売企業が51%を出資する合弁会社を設立。その現地法人に地域運営を委ねる「エリアフランチャイズ(AFC)」方式を採用している。地元での影響力が大きい企業と組むことで、人的・物的な基盤のない地域の開拓を円滑に進める利点がある。

セブンも鈴木前社長の時に、二つの大手コンビニと同様、一度はAFC方式を採用することで話がまとまったとされた。しかし、古屋新体制になって再検討され、合弁ではなく100%子会社による現地法人化という方法になったようだ。この点について、古屋社長は進出発表の記者会見で「セブンは国内でエリアライセンスは取っていない」と改めて明言している。

当初はAFC採用方針 一転して100%子会社

店舗開発と運営を担う法人を共同出資にする方針だったのは、弁当や総菜、パンなどの日配品を県内で製造することは沖縄進出には不可欠であるためだ。セブンの

沖縄出店は10年ほど前からあったものの、これまで見送られてきた最大の要因はサプライチェーンの問題だった。専用工場や供給網が整備されなければ、コンビニの生命線とも言える、日配品を中心とする鮮度の優れた商品が販売できないからだ。特にセブンの1日当たりの売上高がファミマやローソンと比べて高いのは、商品開発力とコストパフォーマンスの高さが

トブランド(PB)商品の開発も円滑に進むという判断があったとされる。しかし、100%子会社になったことで、セブンは「県内における日配品とPB商品の売り上げが、他県を大きく上回っている」(先の流通業者)商品政策に

関わりづらくなることは確かだ。県内のファミマとローソンの売上高を押し上げているのは、急増するインバウンド客や県外観光客である。「セブンが沖縄でも、全てのオペレーションをグループ内だけで賄うという方法を選択したとすれば、沖縄市場では通用しない」(同)という意見も一部にはある。

これまでの関係者の話を総合すると、セブンが手掛ける日配品などの生産工場は金秀商事が担当し、18年12月にも完成予定だった。県内の不動産業者には出店候補物件の提案の要請はあるというが、「正式に出店が決まっているのは5店舗程度では」と見られている。既に飽和感が強い県内のコンビニ市場で、セブンがもくろみ通りに出店計画を実行できるのか。地元流通関係者が固唾をのんで事の成り行きを見守る状況はしばらく続きそうだ。

要因とされている。当初、原則を覆してまでAFC方式での出店に動いたのは、沖縄の市場としての高い魅力を優先したためとされた。さらに、AFC方式を採用することで、各地の売り上げを引き上げる要因になっている地域独自のプライベ

(竹井 文夫)