

欧州企業のタイ流通・小売市場参入と ロジスティクスの発展に関する研究

Study of Relations between Logistics Development and European Retailers Activities
in Thailand Retail Market

森 隆行*

Takayuki Mori

タイ流通・小売業においてロジスティクスの概念が導入・確立されたのは1997年のタイの金融危機を契機に欧州系小売業がタイ小売市場の主導権を握って以降のことである。日系自動車メーカーがジャストインタイムの生産に対応した物流を1980年代以降の早い段階で構築した製造業とは対照的である。本稿では、タイの小売市場の特性と、そこにおけるロジスティクス概念の導入・発展過程を明らかにし、その問題点と今後の方向性について考察した。

キーワード：タイ物流、タイ小売市場、タイ小売業、CPグループ、セントラルグループ

I. 研究の背景と課題

現代的な意味においてのロジスティクスのタイ小売市場における発展は、1990年代末の経済危機後、欧州系小売業がタイの小売市場に本格参入した時に始まった。タイの伝統的な流通・小売市場では、商品調達はメーカーとの直接取引であり、納品もメーカー自らが行っていた。つまり、メーカーによる自家物流が中心であった。特に、農村部においては、自社の倉庫または、ストックスト¹⁾を利用し、これらを拠点にキャッシュバン²⁾と呼ばれる現金取引配送車により、販売と物流が同時に行われる形態が中心であった。つまり、商物未分離のビジネスが行われていた³⁾。ここに、経済危機後本格的にタイ小売市場に参入したテスコやカルフルなどの外資系小売業が、その戦略として新しく物流センターを中心として配送するというロジスティクスの概念を持ち込んだ。タイ小売市場において本格的にロジスティクスの概念が導入され、発展を遂げるのは1997年のタイの経済危機以降のことである。これは、製造業が日系自動車メーカー・部品メーカーを主としたジャストインタイムの生産に対応した物流を早くから構築したのとは対照的である。製造業における物流構築の主役は、日系企業と日系物流企業であり、流通・小売業は多くの国がそうであるように地場産業として市場の開放が遅かったことが指摘できる。本研究では、タイの流

*流通科学大学商学部、〒651-2188 神戸市西区学園西町3-1

通・小売市場の特性と、そこにおけるロジスティクスの導入、発展の過程を明らかにし、問題点と今後の方向性について考察した。また、製造業における物流と流通・小売業における物流の発展の違いから、発展途上国における物流技術移転の問題にも言及した。

なお、本稿では小売と流通について、小売に卸の概念が加わった時に流通という使い分けをした。また、物流とロジスティクスについては、物流を含むより大きな概念として表現する場合にロジスティクスという表現を用いた。

II. タイ流通業の幕開けとタイ近代小売業の誕生

1. タイ流通業の幕開け

タイの流通の歴史は、現ラタナコーシン王朝⁴⁾が成立し、プラナコーン（バンコク）への遷都のときに、華人をサンペン地区⁵⁾へ移動させたときに始まる。このころは、中国貿易が中心であり、貿易は王室による独占、国内の流通を華人が支配するという体制が出来上がっていった。

1855年英国と修好通商条約（バウリング条約）が締結され、貿易がそれまでの王室独占から解放された。その結果、英国人に貿易の主導権が移って行った。実際の物資の積み降ろしや、タイ国内の流通は従来通りサンペン地区の華人が握っていた。つまり、このころには、ヨーロッパ人と華人の補完関係、住み分けが出来ていた。また、取り扱う商品も、高級品はヨーロッパ系、日用品は華人という流通・小売市場の二重構造が定着した。

戦後、ヨーロッパ人の貿易商は、第1次・第2次大戦を通じてタイから撤退し、ふたたび、サンペン地区華人による流通支配体制になる。しかし、流通を独占した華人は販売に努力をせず、メーカーの不満がたまっていった。サンペン地区の華人に頼ってでは十分な販売が出来ないと感じたメーカーは直販を模索する。バンコク市場だけでなく、田舎の市場開拓に自前の倉庫を建設、あるいはストックリストと呼ばれる倉庫運業者を選定して、直販体制を取り始めた。1960~1970年代において、タイの流通はサンペン地区の卸商である華人による支配から脱却、メーカーが主導の流通へと移って行った。

2. タイ近代小売業の出発点

タイの近代小売業の誕生は、セントラル百貨店1号店開業の1956年である。セントラル百貨店においてはじめて、正札、定価販売を導入、高級百貨店のイメージを作った。セントラル百貨店は、セントラルグループのティアン・サムリットにより開業された。セントラルグループは、百貨店をはじめスーパーやコンビニなども手掛ける流通を中心としたアジアを代表するグループに成長した。1964年にはセントラル百貨店3号店がオープンし、同年には大丸がタイに出店した。タイの小売市場は、戦前的高级品はヨーロッパ系、日用品は華人という二重構造から、戦後は、高級品は百貨店、日用品は零細雑貨商という新たな二重構造に変わり、この構造が1980年代まで

つづいた。

1983年頃から百貨店の出店競争が本格化、百貨店の大衆化⁶⁾(ロビンソンなど)により、タイの戦後の二重構造に変化が出てきた。

1985年頃を境⁷⁾に、外国からの投資による高度成長時代に入り、タイの消費ブームが訪れた。消費ブームを背景に1980年代後半に入ると新流通業態が出現する。この消費ブームは、1980年代半ばから1990年代半ばまで続いた。1985-1992年の間に36の百貨店がオープンした。これは1984年までに開業した百貨店の累計を上回る。また、1990年以降の百貨店は、店舗面積が2万m²を上回る大型化が特徴である。

一般的に、一人当たり国内総生産(GDP)が、US\$3,000を超えると本格的消費ブームがくるといわれている⁸⁾。タイの1995年一人あたりGDPはUS\$2,830であった。

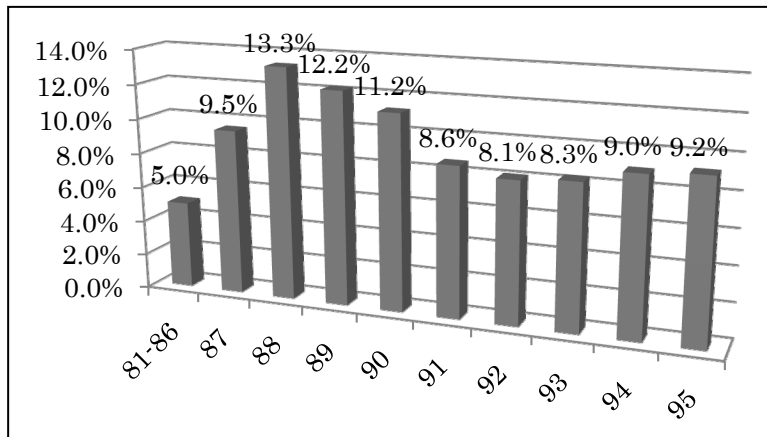


図1 タイのGDP成長率

出所：NESDB 統計及び遠藤元「新興国の流通革命」日本評論社 PP38 をもとに作成

タイの消費市場の構造的特徴は、バンコクと地方間の格差、及び各地方間の都市と農村の格差、地域間の所得格差である。地方都市は、一人当たりの購買力は大きいけど都市人口が少ないので全体としての購買力は小さい。このため、百貨店やスーパーの出店はバンコクに集中していた。近年、大型店のバンコクでの出店規制や地方の比較的大きな都市における所得水準の向上もあり、テスコロータスやカルフルが地方に出店を始めた。遠藤元はこうしたタイの小売市場をモザイク市場といい、モザイク市場の特徴として下記の点を指摘する。

- ①チェーン店拡大よりも階層別の多角化戦略へのインセンティブが働きやすい。
- ②物流にとって、バンコク以外は効率が悪い。
- ③タイは脚光を浴びているBOP⁹⁾市場を国内に抱えており古くからその開拓に取り組んでいる。

Ⅲ. セントラル¹⁰⁾、CP¹¹⁾ グループ時代

1980年～1990年代のタイの消費ブームを背景に百貨店が躍進した。またハイパーマーケット（HM）やコンビニエンスストア（CVS）などの新たな形態の小売業が入ってきた。こうした時代に躍進したのがセントラルグループとCPグループである。これら2大グループは、流通新業態の導入、外資との合弁を積極的に推し進めた。

CPグループは、オランダのマクロと提携しキャッシュアンドキャリー形態のマクロや米国サウスランド社からエリアライセンスを取得し7-Elevenによるコンビニエンスストア事業をスタート、ハイパーマーケットのテスコロータス、カルフルも開店した。一方、セントラルグループもハイパーマーケットのビッグCやスーパーマーケットのトップス、CVSのファミリーマートの事業に乗り出している。このように、この時代に、流通・小売新業態が一気にタイに誕生した¹²⁾。これらのほとんどが、セントラルグループ、CPグループの2大グループの傘下であり、タイの近代的な流通・小売りはこの2大グループによって支配されていた。まさにセントラル・CPグループの黄金時代であった。この2大グループによるタイ流通・小売市場の支配体制¹³⁾は1997年のタイの金融危機まで続いた。

表1 CP・セントラルグループによる流通・小売新業態の導入

| 年代 | グループ | 業態 | 摘要 |
|------|-------|-----------------------------------|--|
| 1989 | CP | キャッシュアンドキャリー（C&C）、コンビニエンスストア（CVS） | 「マクロ」、マクロ（蘭）と合弁 「CP 7-Eleven」、米・サウスランド社からエリアライセンス取得 |
| 1993 | CP | ハイパーマーケット | 「ロータス」、後に「テスコロータス」に変更 |
| 1996 | CP | ハイパーマーケット | 「カルフル」、カルフル（仏）と合弁 |
| 1994 | セントラル | 大型ディスカウントセンター | 「ビッグC」、オーストラリアの David Holding と合弁 |
| 1995 | セントラル | コンビニエンスストア（CVS） | 「ファミリーマート」、日本のファミルーマートと合弁 |
| 1996 | セントラル | スーパーマーケット | 「トップス」、ロイヤル・アホード（蘭）と合弁 |

出所：NESDB 統計及び遠藤元「新興国の流通革命」日本評論社 をもとに作成

Ⅳ. タイ小売業の変革

タイの流通・小売構造を変えたのは、C&CのマクロとCVSの7-Elevenの登場である。

現ラタナコーシン王朝にありバンコクに首都が移転されたところから華人支配による小規模な雑

百貨店が流通の中心であった。その後、1956年に百貨店が誕生し、それ以降タイの小売市場は、百貨店（少数の近代小売業）＋小規模雑貨店（多数の伝統的小売業）の二重構造が1980年代まで続いた。1980年代に入り消費ブームを背景にキャッシュアンドキャリー、ハイパーマーケット¹⁴⁾やコンビニエンスストアなどの新たな形態の流通業が参入し、それまで百貨店を除けば大多数の小規模雑貨店というタイ小売市場に近代的小売業が注目されるようになった。

オランダのキャッシュアンドキャリーのマクロ、ハイパーマーケットのカルフールやテスコはCPグループとの合弁の形態をとり、セントラルグループは、オランダのロイヤル・アホードと合弁でトップス、オーストラリアのDavid Holdingとの合弁でビッグCを始めた。いずれもCPグループ、セントラルグループなどタイ資本主導であった。

1997年から1998年にかけてのタイで起こった金融・経済危機によりタイの流通・小売市場の支配体制が大きく変わった。セントラルグループ、CPグループのタイの2大財閥による流通支配体制が終焉、代わって欧州系の小売業が主導権を握ることになった。経済危機により、CPグループ、セントラルグループともに財政難（バランスシート不況）に陥りリストラ、非コア事業を売却した。欧州企業にとっては、資産が安値で買えるチャンスであり、金融・経済危機を機に一挙に欧州系小売業のタイ市場への本格進出となった。

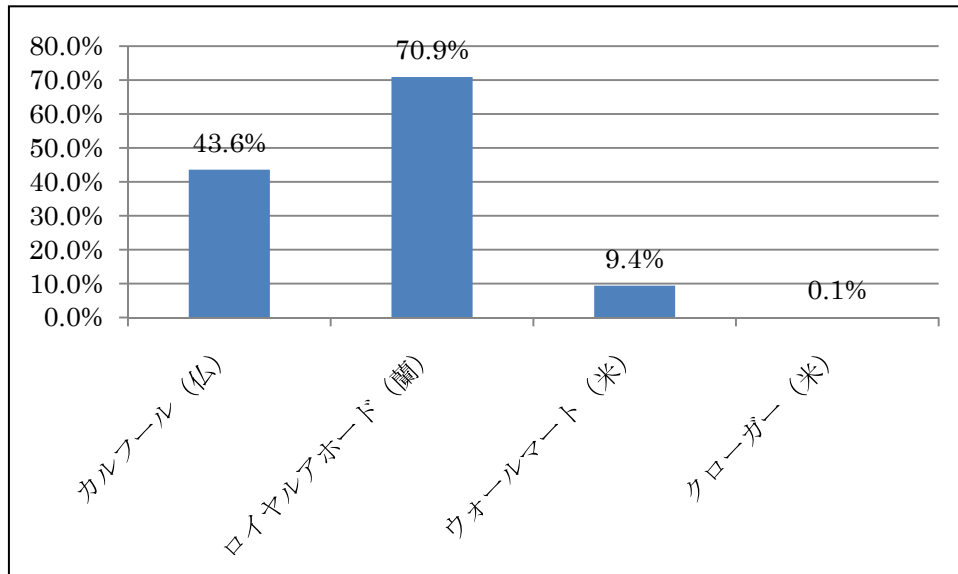


図2 世界主要小売業の海外売上増率（1999）

出所：各種報道記事、HP など参考に作成

欧州小売業にとってのタイ小売市場への本格的な参入の背景として、欧州諸国では小売業の出店規制強化、本国内小売市場の成熟化のため本国内での成長が望めないことが指摘できる。こう

した状況を背景に、欧州小売業が成長するアジアの新規市場の取り込み戦略を明確に打ち出し、日用品・食料品など低価格品を中心としたグローバル戦略を取り始めた時期である。積極的に海外進出を目論む欧州系小売業に対して米国小売業は海外進出に熱心でなかった。米国市場が大きく成長段階にあり、欧州市場とは事情が違っていたことが理由として挙げられる。

金融・経済危機後、CP グループは、マクロ、テスコロータス、カルフルなどを手放し、7-Eleven に資源を集約した。その結果、経済危機後の 7-Eleven の株主構成は、CP グループ 32.5%、その他の CP グループ企業 38.9%、外国資本 25.1%とグループ全体で 70%以上の株式を保有、主導権を維持している。CP グループとテスコの合弁のテスコロータスは、1998 年テスコタイランドが 93.2% 取得し、CP グループの株式保有は 6.8%となった。カルフルも、CP グループとの合弁事業であったが、経済危機をきっかけにカルフルが全株式を取得、100%独資となった¹⁵⁾。

一方の、セントラルグループは、ビッグ C¹⁶⁾、ファミリーマートなどの主導権を手放し、百貨店事業に集中、大衆化路線のロビンソンは一時苦戦を強いられたが現在は持ち直し、百貨店事業全体としては好調を維持している。なお、セントラルグループは、一旦手放したトップスをロイヤル・アホードから買い戻している。

金融・経済危機以前の外資系小売業は、大丸、そごう、伊勢丹、東急などの百貨店及びジャスコ、ファミリーマートなど日系企業を中心であったが、1997 年の金融・経済危機後には欧州系小売業が圧倒的シェアを持ち、タイの小売業の勢力図が大きく変わった。

新業態の小売業の経営権が欧州系小売業に代わり、店舗網の拡大に拍車がかかり売上高も急速に増大した。新業態の小売業は巨大なバイイングパワーと高度な情報技術で低価格を実現していった。金融危機以前の流通業では、店舗設計や販売システムなどは先進国の新業態と同じであるが、全体としてのシステムとしては必ずしも完成されたものではなかった。特に輸配送など物流においては昔からのやり方が多く、効率化の余地が残っていた。金融・経済危機後には、欧米系小売業主導でさらなる経営効率化がすすめられた。特に、輸配送を中心とした物流分野への積極的投資がされ、この時期にタイにおける流通・小売分野のロジスティクスが急速に発展した。これは、急激に拡大する店舗網へ対応するためには従来の物流では限界であったことも背景にある。

V. タイの流通・小売業の現状

1. タイの流通・小売業の現状

タイの小売市場は、およそ 322.4 億米ドル（2006 年）であり、小規模雑貨店を中心とした伝統的小売の占める割合が 56%、百貨店やハイパーマーケットなど近代的小売の割合は 44%である（図 3）。また、近代的小売業における内訳は、ハイパーマーケットが 47%とおよそ半分を占めている¹⁷⁾。百貨店 21%、CVS20%、そしてドラッグストア、ホームファニチャー、家電などの専門店が 7%と続く（表 2）。

タイでは、スーパーマーケットが苦戦する一方、百貨店事業は好業績を上げている。圧倒的にハイパーマーケットが強く、好調の CVS も小売業の主導権を取るには至っていない。スーパーマーケットは少なく、唯一トップスが大手スーパーマーケットとして挙げられるだけである。近代小売業の約半分のシェアをもつハイパーマーケットは、欧州系小売業 4 社による寡占状態にある。

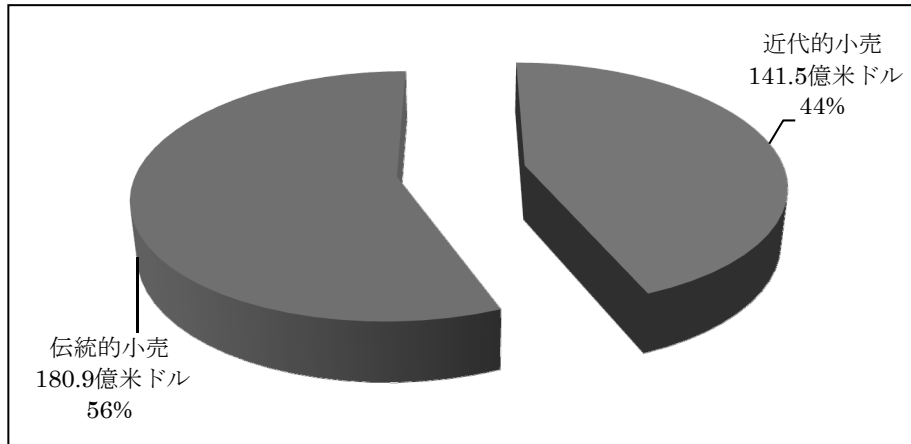


図3 タイ小売市場規模 (2006)

出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング (MURC) 【エグゼクティブ・サマリー：タイ】
 単位：億米ドル

表2 タイ近代小売業業態別構成 (2006)

| 業態 | 規模 (億米ドル) | (%) | 店舗数 |
|------------|-----------|-----|---------|
| ハイパーマーケット | 66.4 | 47% | 200 |
| 百貨店 | 30.2 | 21% | 50 |
| コンビニ (CVS) | 27.7 | 20% | 6,000 |
| 専門店 | 9.1 | 7% | NO Data |
| スーパーマーケット | 8.1 | 5% | 110 |

出所：MURC 資料を参考に作成

注) CVS は、チェーン店化されていない個人商店の食料雑貨店は除く
 専門店 は、ドラッグストア、ホームファニチャー、家電など

ハイパーマーケットの中で最大のシェアを持つのはテスコロータスの 38%、以下ビッグC26%、カルフルー 24%、マクロ 12%と続く (表3)。カルフルーをビッグCが買収することが決まっているビッグCとカルフルーのシェアの合計は 50%になり、テスコロータスを大きく引き離すこと

になる。タイの小売市場の半分はいまだに組織化されていない小売雑貨商によって占められている。こうした小売雑貨商の商品仕入れルートは、大きく3つに分けられる。一つはタラートと呼ばれる卸売市場での仕入れルートである。二つ目は、農家などから直接仕入れるケースである。そして残る一つは、テスコロータスやカルフルなど大手のハイパーマーケットで購入して販売する方法である。この事実を考えるとタイの流通・小売市場の半分以上は欧州系の小売企業が占有しているといえることができる。

表3 ハイパーマーケット (HM) 売上比較 (2005)

| | 売上 (億米ドル) | シェア (%) |
|----------|-----------|---------|
| テスコ (英) | 26 | 38% |
| ビッグC (仏) | 18 | 26% |
| カルフル (仏) | 16 | 24% |
| マクロ (蘭) | 8 | 12% |
| 合計 | 68 | 100% |

出所：MURC 資料を参考に作成

注) 現地企業との合弁の形をとっているが、1997年の経済危機の際、財政困難に陥った合弁先から経営権を取得。カルフルは、100%。テスコは、経営権取得後もテスコロータスブランドを使用。

2. タイの流通・小売業の特徴

現在のタイの流通・小売業の特徴をまとめると以下の9点が挙げられる。

- ①欧州系大手小売業がハイパーマーケット業態 (C&C、ディスカウントセンターを含む) で市場の約5割を占める。スーパーマーケットは、大手ではトップスだけであり、そのシェアが非常に小さい。スーパーマーケットが苦戦を強いられる一方で、百貨店の業績が好調である。CVSも好調ではあるが、まだ主導権を握るには至っていない。
- ②各業態の市場が少数の企業による寡占状態になっている。
- ③製造から小売りまで有する地場大手財閥グループが流通全体に大きな影響力をもつ (セントラル、CPの2大グループ)。
- ④サプライヤーの力が強く小売側は荒利率が低く、収益率が低い。ただし、大きなバイイングパワーを持つハイパーマーケットは別である。
- ⑤物流面で多くの課題がある (バンコク市内の交通混雑・交通規制、物流事業者の質の問題)。
- ⑥バンコク市内の店舗立地の規制問題がクローズアップ、戦略転換を余儀なくされている。
- ⑦2006年の小売市場は、322.4億米ドル (GDPの14%に相当)、そのうち141.5億米ドル (44%) が組織化された近代小売市場で、残り180.9億米ドル (56%) が伝統的小売市場という2重市

場構造である。

- ⑧バンコク首都圏に人口が集中しており、小売市場の5割近くが首都圏市場である。
- ⑨ハイパーマーケットは外資系、百貨店は地場の財閥と業態によって資本系列が分かれている。
- ⑩タイでは、食品などの卸業者は少なく、小売業の商品調達、メーカーとの直接取引が主流である。CPグループ（食品製造販売大手）やサハグループ（消費財製造販売大手）などが製造から小売りまで傘下に持ち流通全体に大きな影響力を持つ。外資メーカーも外資流通との連携¹⁸⁾でシェアを伸ばしており、価格交渉力はサプライヤーが強い。

3. タイ小売業態別概要と比較

タイの主要小売り業態はスーパーマーケット、ハイパーマーケット、コンビニエンスストアの3つに大別される(表4)。トップスがスーパーマーケットに分類される根拠の一つがその売場面積にある。ハイパーマーケットが10,000m²以上の売り場面積を有するのに比べトップスは1,000~2,000m²と小さい。もう一つは、取扱商品の生鮮食品の割合である。生鮮食品の取扱割合が、ハイパーマーケットが10%程度であるのに比べスーパーマーケットは30%~50%と高い。一方、ハイパーマーケットとディスカウントセンターやC&Cの違いはほとんどない。

以下にタイ小売業の業態別にその概要をまとめた。

表4 タイ小売業態比較

| | スーパーマーケット (SM) | ハイパーマーケット (HM) | コンビニエンス ストア (CVS) |
|-------------|------------------------------------|----------------------|----------------------|
| 売場面積 | 1,000-2,000m ² | 10,000m ² | 100m ² |
| 品目数 | フードランド 13,000 品目 トップス 50,000 品目 | マクロ 20,000 品目 | 2,000-2,500 品目 |
| 生鮮食品の 割合 | フードランド 50% トップス 30% | マクロ 10% ビッグC 9% | — |
| 備考 | タラート（伝統的生鮮食市場） と競合 | — | — |

出所：遠藤元「新興国の流通革命」日本評論社、MURC 資料を参考に作成

注) ハイパーマーケットには、C&C、ディスカウントセンターを含む

a. 百貨店

タイの百貨店業界は、タイの2大財閥（セントラルグループ、ザ・モールグループ）による寡占状態にある。その狭間にあるのが、日本の伊勢丹と東急である。

- ①セントラルグループは、3つの違ったカテゴリーのデパートを有す。まず、高級老舗のセントラルデパート（14店舗）と大衆向けデパートのロビンソン（20店舗）及び若者向けのゼンである。全体の売上高は8億米ドル（2005）である。
- ②ザ・モールグループは主として富裕層向けの百貨店、ショッピングモールが中心である。エンポリウム（高級百貨店）・サイアムパラゴン（高級ショッピングモール）及びザ・モール（庶民向け）を運営する。
- ③外資系として日本の百貨店が進出している。大丸1964参入－1990年撤退、そごう1984参入－2001年撤退、現在は伊勢丹・東急百貨店のみが残っている。

b. コンビニエンスストア（CVS）

タイのコンビニエンスストア業界では、7-Elevenが圧倒的なシェアを持つ。近代的に組織化された店舗は約6,000店舗（2006）、その内7-Elevenが4,000店舗であり、その後も急速に店舗を拡大している¹⁹⁾。なお、未組織の個人商店の食料雑貨店を含むと10,000店舗以上となる。

7-Eleven（タイ）の店舗数は、2010年6月末5,511店舗で日本、米国について世界第3番目（第4位の台湾4,722店舗を抜いた）である。毎年500店舗の割合で店舗を増やしている。タイの中華系財閥企業チャロンボカパン（CPグループ）がライセンスを得て経営している。

CPグループは、食品メーカーなど川上から小売りまで傘下に持つ強大な企業グループである。タイのCVS全体の成長率は、年平均約20%と高成長を続けている。第2位、ファミリーマート（1992年進出、店舗数510店舗（2006））、テスコは、CVSと同様のカテゴリーのテスコの小型版で24時間営業の生鮮食品も販売するテスコエクスプレスの拡大を急いでいる（200店舗（2006））。他に、シェル、カルテックスなど石油各社がガソリンスタンド併設のCVSを運営するなどCVSの競争が激しくなっている。7-Elevenが店舗拡大を急ぐ理由はここにある。つまり、競合他社が態勢を整える前に基盤を整えシェアを押し上げておこうということである。

タイのCVSを日本のCVSと比べると、タイのCVSは直営店比率が高いことが指摘できる。日本のCVSは、ほとんどがフランチャイズの形をとっているのに比べ、タイは、7-Elevenが60%、ファミリーマートでは90%が直営店である。その理由の一つは、個人による開店資金が負担できないという事情がある。

表5 7-Eleven／ファミリーマート店舗当たり売上高比較（2006年）

| | 年当たり（パーツ） | 1日当たり（パーツ） |
|----------|-----------|------------|
| 7-Eleven | 1,700万パーツ | 4.7万パーツ |
| ファミリーマート | 1,100万パーツ | 3.0万パーツ |

出所：MURC資料を参考に作成

また、店舗当たりの売り上げを7-Eleven とファミリーマートを比較すると、日本においてと同様に7-Eleven がファミリーマートに大きな差をつけている。1日当たり、年間でみても1店舗当たりの売り上げで7-Eleven がファミリーマートの1.5倍ある(表5)。

c. スーパーマーケット (SM)

タイにおけるスーパーマーケットの市場規模は小さい。トップス(79店舗)、フードランド(12店舗)、ヴィラ(11店舗)、ジャスコ(8店舗)の4社(110店舗)であり、大手と言えるのはトップスだけと言える状態である。

トップスは、セントラルグループとロイヤル・アホード(蘭)の合弁でスタートした。1997年の金融・経済危機の折にセントラルが撤退、ロイヤル・アホードが経営権を握ったが、その後セントラルグループがロイヤル・アホードから買いもどし、現在は再びセントラルグループの一員として経営されている。同じグループの大衆向け百貨店のロビンソンとセット運営されており、ロビンソンの地下には必ずトップスがある。

d. ハイパーマーケット (HM)

ハイパーマーケットは、タイの小売業の主役的存在である。先述の通り、テスコロータス、カルフル、ビッグC、マクロの4社による寡占状態である。また、一部伝統的な小売業への供給機能も果たしている。このことは、タイ国内だけでなく、ラオスの首都ビエンチャンからタイの国境へは車で30分ほどの距離である。タイのノンカイや、その南のウドンタニーのビッグCやカルフルで仕入れて、ビエンチャンで商売するというのも一般的になっている。

e. 専門店

専門店には、ドラッグストア、ホームファニーチャー、家電などの専門店がある。ドラッグストアでは1996年進出の香港ベースのワトソンが多くの店舗を展開している。ホームプロなどのオフィス用品などもあるが、現在のところ大きく店舗展開している専門店は少ない。タイの小売業におけるシェアも小さいのが現状である。未開拓の分野であり、今後日本のドラッグストアなどの参入により競争が始まることが考えられる。

表6 タイ主要小売業企業・ブランド

| 業 態 | 企業名 | 主要ブランド | 店舗数 (2007) | 売 上 (百万米ドル) |
|----------------------------|--|--|---------------|----------------|
| 百貨店 | セントラルリテール (Central retail) | セントラル (Central) | 13 | 805 |
| | | ロビンソン (Robinson) | 19 | 312 |
| | ザ・モールグループ (The Mall Group) | モール (Mall) | 8 | — |
| | | エンポリアムデパート (Emporium) | 1 | — |
| | | アイアムパラゴン (Siam Paragon) | 1 | — |
| 伊勢丹タイランド (Isetan Thailand) | 伊勢丹 (Isetan) | 1 | — | |
| HM | エカチャイデストリビューション システム (Ek-Chai Distribution System) | テスコロータス (Tesco Lotus) | 84 | 2,652 |
| | センカー (Cencar Ltd) | カルフル (Carrefour) | 27 | — |
| | ビッグC (Big C Suoercenter) | ビッグC (Big C) | 55 | 1,795 |
| | サイアムマクロ (Siam Makro) | マクロ (Makro) | 34 | 1,601 |
| SM | セントラルフードリテール (Central Food Retail) | トップス (Tops) | 79 | 660 |
| | イオンタイランド (Aeon Thailand) | ジャスコ (Jusco) | 8 | — |
| | フードランド (Foodland Supermarket) | フードランド (Food Land) | 12 | — |
| | ヴィラマーケット (Villa Market) | ヴィラ (Villa) | 11 | — |
| CVS | CP セブンイレブン (CP-Eleven) | セブンイレブン (7-Eleven) | 4,279 | 1,710 |
| | サイアムファミリーマート (Siam Family Mart) | ファミリーマート (Family Mart) | 537 | 205 |
| | エカチャイデストリビューション システム (Ek-Chai Distribution System) | テスコロータスエクスプレス (Tesco Lotus Express) | 189 | 2,652 |
| | V ショップ (V Shop) | V ショップ (V Shop) | 360 | — |
| | フレッシュマート (Fresh Mart International) | フレッシュマート (Freshmart) | 360 | — |
| 専門店 | セントラルワトソン | ワトソン (Watson) | 144 | 126 |

出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング (MURC) 【エグゼクティブ・サマリー：タイ】

注) 売上高は2005年数値(但し、フードランド、ヴィラ、Vショップ、フレッシュマートは2006年数値)

注) CVSのテスコロータスエクスプレスの売上にはHMのテスコロータスを含む。また、テスコはスーパーマーケットにも「タラートロータス」の名前で新たに参入している。

4. タイの流通・小売業における新たな戦略

早くから成熟社会を迎え、早くから国内市場が飽和状態になっていた欧州の小売業と異なり、日本や米国では小売業は製造業と異なり国内産業ととらえられてきた。そのため、東南アジアを含め海外に進出した小売業はこれまで限られていた。また、進出した企業も撤退を余儀なくされるケースも少なくなかった。しかしながら、日本においても欧州小売業同様に、国内市場の飽和、縮小という事態を迎え、拡大する東南アジア小売市場への本格的進出が始まる。タイの小売市場での競争はますます激しさを増すと考えられる。また、国内ではバンコクでの出店規制が実施される中、タイの小売業は大きな変革を迫られている。ここでは、タイの小売業の新たな戦略についてまとめた。

- ①中間業者を排してのメーカーとの直接取引による低価格の実現を目指す動きが顕著である。具体的には、エントランス料²⁰⁾、リベート、広告料²¹⁾、販売促進費²²⁾、物流センター使用料、棚割料²³⁾などをメーカーに要求し、低価格を実現するというような新たな商慣習が出ている。
- ②ロジスティクス（含む IT）への投資により、SCM を効率化させるシステムの構築による合理化、効率化を実現する。地方の伝統的小売業にも欧州の小売業が持ち込んだロジスティクスの概念を導入し対抗する企業も現れている²⁴⁾。百貨店の好調の背景には、物流改善による収益率向上がある。外資小売りの物流ノウハウを取り入れた結果である。セントラル百貨店はバンコク郊外に専用の物流センター²⁵⁾を設置した結果、物流効率化による在庫回転率が従来の3.6回から7.8回に改善した。また、ザ・モールも在庫回転率が3.6回から12.6回へ向上した。
- ③バンコク市内の出店規制に対する対応としてテスコは明確に店舗の多様化戦略を打ち出している。つまり、中型・小型への多様化戦略である。これは、バンコク市内の大型店への出店規制と、バンコク市場の成熟化に対応して地方への分散化を図るというものである。地方は大型店舗の需要は多くない。物流コストが割高、モータリゼーションの不足（ピックアップトラックを含めても25%）、冷蔵庫の普及が少ないため買いためできないなどの理由からだ。このことを考慮して中型、小型店舗の地方出店戦略である。テスコロータスの店舗は、従来のハイパーマーケットであるテスコロータスは売り場面積1万 m²以上の大きなものである。新たな店舗戦略の中型店ロータスクムカー（売り場面積4,000m²）、スーパーマーケットのタラートロータス（同800m²）、および食品スーパー+CVSのテスコロータスエクスプレス（同300m²）の新たな3形態を加え4つの店舗形態で拡大を目指す。カルフルーやビッグCの地方進出も最近では顕著である。こうした小売業の戦略転換によりテスコはハイパーマーケットだけでなくスーパーマーケットやCVSとも競合する。言い換えれば、タイの小売市場では業態の垣根を越えた新たな競争の時代に入ったということがいえる。

VI. タイの流通・小売業におけるロジスティクス概念の導入と発展

1. タイ物流の現状

2009年のタイの国内輸送量は、約5億トンであった。輸送モード別には、トラック輸送 84%、鉄道輸送 2%、河川輸送 8%、沿岸輸送 6%、航空輸送は、103千トンであり1%未満である(図4)。

また、トンキロベースでの、タイ国内物流の輸送モード別割合をみると、トラックによる輸送が91%と圧倒的に多い。以下、鉄道輸送 3%、河川輸送 2%、沿岸輸送 4%、航空輸送 0%である(2005年)。日本でのトンキロベースの割合は、トラック輸送 57%、内航海運 39%(2003年)であり、島国で海岸線の長い日本に比べ、タイでは内航海運の割合が少ない。一方で、河川輸送の存在に特徴がある。河川輸送の中心はチャオプラヤ川とパサック川でこの二つでタイの国内河川輸送全体の98%を占める。

上記のように、タイの国内輸送の中心はトラック輸送であり、トラックが長距離輸送も担っているといえる。ちなみに、タイのトラック輸送の1トンあたりの平均輸送距離は2003年の239kmから2007年の423kmへと、近年、長距離化が急速に進んでいる。日本のトラック輸送の平均距離は61km(2003年)と比べるとタイのトラック輸送の距離の長さが際立っていることが分かる。タイでは国内輸送におけるトラックへの依存率が非常に高く、過度に依存していると言える。その結果、バンコク市内には車が溢れかえり、交通渋滞が日常化している。このため、バンコク市内では日中の通行規制が実施されている。AM6時-9時、PM16-20時の通勤時間帯は6輪車以上の乗り入れが禁止されている。このため、小売業者は、配送を夜間主体にしかできない。物流の効率低下の原因がトラックに過度に依存する輸送システムにある。2007年11月バンコクの外環状道路が完成、バンコク市内を避けて貨物輸送が可能になり若干は渋滞が緩和された。

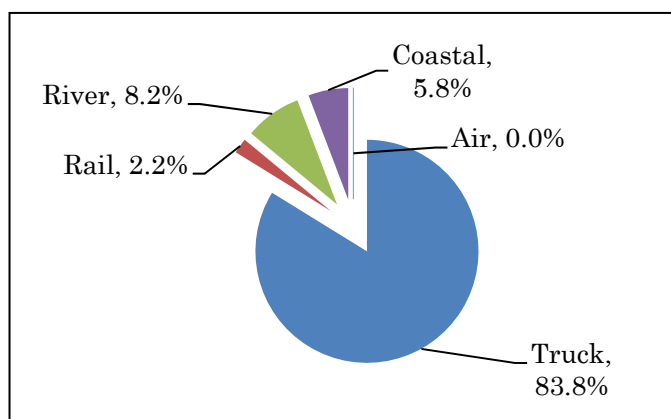


図4 タイの国内における輸送モード別輸送割合 (2009)

出所: The ministry of Transport (www.mot.go.th)

日系を含む外資系小売業者は、自社または外資系の物流会社を起用、配送センターや配送会社を設けて、物流管理を行っている。但し、単純なトラックによる配送は下請けの現地企業を起用している場合が多い。しかし、現地の物流企業の多くは、労働賃金が低い²⁶⁾ことから料金は安い、チルド物流における温度管理の不徹底や、品減りの問題²⁷⁾など高度な管理の必要な貨物の取り扱いに関して、その品質面で問題があるなどの理由から外資系物流業者を起用するケースが多い。

表7 タイの物流企業の分類

| 資本国別 | 所有形態 | 特 徴 | |
|------|------|-----------------------|---------------------|
| タイ資本 | 国営企業 | タイ郵便が全国ネットワークを有する | 非効率, 高運賃 |
| | 民間企業 | バンコクを中心に地域毎に特化 | 地域に特化、運賃は安い、物流の品質悪い |
| 外国資本 | 民間企業 | 在庫管理、配送手配など外資系企業のサポート | 実際の輸配送は、地場のトラックを庸車 |

注) タイ政府支配下の ETO (The Transportation Organization) が全国的ネットワークを有する物流事業者であったが、その後、廃止された。その他に、鉄道やバス事業者が一部地域においてパーセルサービスを提供している。

メーカーにおいては、ジャストインタイムの生産が行える効率的な物流を求めているが、発展途上国ではこうしたメーカーのニーズにこたえられる物流環境が整備されていない。つまり、こうした高度な物流サービスを提供できる地場の物流企業が存在せず、外資系物流業者に依存することになる。地場物流企業にとって、資本及び人材不足から物流技術の移転が進んでいない。そのため、タイにおいて物流をリードしているのは外資系物流企業ということになる。AOTS (財団法人海外技術者研修協会) では、タイにおける物流人材の管理者教育を行っている。タイでは自動車メーカーをはじめ多くの日系製造業が早くから進出しており、メーカーの求める高度な物流を日系物流業が提供してきた。このようにメーカー物流においては、自動車におけるミルクランなどの高度な物流が早くから確立されてきた。流通・小売においても、メーカー同様に、外資系物流企業が主導している。流通・小売業においては、メーカー以上に高度で複雑な物流が要求される。冷凍・冷蔵商品など温度帯の違う商品の配送、欠品を一番嫌うなど在庫管理の徹底と多品種少量の配送には高度な物流技術が必要だ。こうした要求を満たせる地場物流企業は少なく、近代的物流管理の手法が導入されたのはメーカーに比べ遅く、本格的に流通・小売分野に現代的なロジスティクスの概念が定着するのは1990年代末に金融・経済危機を機にタイの流通・小売市

場の主導権を欧州系小売業が握って後のことである。

2. タイ流通・小売における物流とその事例

タイの流通・小売業界において近代的な物流概念を取り入れ合理的、効率的なロジスティクスシステムの技術を持ち込んだのは、タイの金融・経済危機の後に経営の主導権を握ったテスコ、カルフル、マクロやビッグCなどの欧州の小売企業であった。彼らは、経営の主導権を握ると急速な店舗拡充策をとり、店舗拡大に配送体制を整備するために積極的な物流投資を行った。メーカー物流に比べ遅れていた流通・小売物流は一挙に近代化していった。日系のメーカーの物流では、最終段階では人手に依存するシステムが少なくない。これは人件費が安いことからこうした仕組みにしている。一方、流通・小売における物流では、最終のピッキング作業までITを積極的

表8 タイ流通・小売業における物流施設（ロジスティクスセンター）と物流事業者

| | センター 開設時期 | センター 概要 | ロジスティクス サービス提供事業者 | 備 考 |
|-------------|--------------|-----------------------|----------------------------------|--|
| トップス | 1998 | センター 2ヶ所 | ノンタブリは DHL サムットサーコーン は自家物流 | 1998年ロイヤル・アホードが経営権 取得、その後新ロジスティクスシス テムを構築、2004年セントラルグ ループが買い戻す。 |
| ジャスコ | 1995 | — | Retail Support (三菱商事、菱食) | 配送は、ロジテム(タイ) |
| 7-Eleven | 2003 | センター 4ヶ所 | 自家物流/CP Foods | CPグループが70%の株式保有 |
| テスコ ロータス | 2003 | 75,000m ² | 自家物流 冷蔵・冷凍は DHL | 1998年TESCO Thailandが93.2%株式 所有 CPグループは6.8% |
| ビッグC | 2000 | 56,000 m ² | DHL | 1999年仏 Casino group が経営権取得 |
| カルフル | — | — | 一部 DHL | — |
| マクロ | — | — | 一部 DHL | マクロは、物流センターをもちずサ プライヤーから納品。サプライヤー が物流システムを持たない場合は、 地場の Blue & White Logistics 社のク ロスドックセンター経由納品。 |

出所：遠藤 元「新興国の流通革命」日本評論社（2010）、ヒアリング等をもとに作成

注）ビッグCは常温、冷蔵・冷凍施設は2000年稼働、ただしICタグを使ったシステム全体の稼働は2005年

に利用したシステムが構築されている。これは、流通・小売物流が、その商品のアイテム数や温度帯が違うことなどより複雑かつ大量の商品を短い時間に処理しなければならないことからくる違いであると推測される。

1990年代末以降、タイの流通・小売物流技術は飛躍的に向上した。ただし、その物流の担い手は欧州系の物流企業である。中でも、タイの流通・小売物流において圧倒的シェアを有するのがDHL²⁸⁾である。DHLは、ビッグCやカルフルの物流全般を担っている他、トップスのノンタブリのロジスティクスセンターやテスコロータスの冷蔵・冷凍用ロジスティクスセンターを運営している。日系のジャスコと、現地資本のCPグループが経営権を持ちグループ企業のCP Foodsと自家物流を構築している7-Elevenなどを除き大手の欧州系の流通・小売の物流にかかわっている(表8)。ある意味、タイの流通・小売物流はDHLによる支配体制にあるともいえる。DHLの国際ネットワークと倉庫管理・配送の高度な技術と経験によるところが大きい。もう一つは、日本ではロジスティクスアウトソーシングに際して、委託先の物流企業が同業他社の物流を引き受けることを嫌うが、タイでは、欧州企業といったほうがいいかもしれないが、そういった制約をつけることがなく、流通・小売物流ノウハウが広範囲に生かせる。もちろん、担当部門を分けるなど守秘義務は厳密に守っていることは言うまでもない。

以下、タイの流通・小売物流を企業別に概観した。

【トップス】

セントラルグループとロイヤル・アホードの合弁で開始、当初は経営権をセントラルグループが持っていたが、1998年金融・経済危機でセントラルグループが財政難に陥り、ロイヤル・アホードがセントラルグループから経営権を買い取った。経営権を握ったロイヤル・アホードにより、ロジスティクスの再構築がなされた。その後、2004年セントラルグループが買い戻した。その後もロイヤル・アホードの構築した物流システムによって運営されている。

トップスの店舗はバンコクに集中しており、ロジスティクスセンターもバンコク郊外に2ヶ所保有している。一つは、ノンタブリにある日用品、加工食品物流センターである。DHLにより運営されている。もう一つは、サムットサーコーンにある。賃貸倉庫を使用して自社で運営している、生鮮食品用センターである。ここでは、冷凍～冷蔵5つの温度帯に分け管理され、95%の生鮮食品がこのセンター経由で全国96店舗に配送される。配送は、外資系冷蔵専門運送会社に委託している。

【7-Eleven】

2003年4つの物流センターが稼働開始、パン、飲料など除き、ほとんどが物流センター経由の配送である。

物流センター経由率は、2000年64%、2001年78%、2002年87%、2003年90%と伸びている。物流センター／各店舗間の配送は、7-Eleven 本部が夜間に1日1回の配送を行っている。

タイでは屋台などでの外食が一般的であるために、7-Eleven を含めてコンビニエンスストア（CVS）では、ファーストフードや調理パンなど調理済の比率が極めて少ない。7-Eleven と屋台が契約し、7-Eleven 敷地内で屋台の営業を認めるという補完関係もあるようだ。ただし、屋台は7-Eleven に出店料を支払っていると推測する。

表9 7-Eleven の物流センター

| | ロケーション | 扱い商品によるセンターの種類 |
|---|--------------|--------------------|
| ① | バンコク北西／ノンタブリ | 中央物流センター（加工食品／日用品） |
| ② | バンコク北西／ノンタブリ | 生鮮食品専用物流センター |
| ③ | バンコク市内 | 印刷物専門物流センター |
| ④ | コーンケン県／東北タイ | 生鮮食品専用物流センター |

出所：遠藤元「新興国の流通革命」日本評論社を参考に作成

【ジャスコ】

1995年、菱食と三菱商事の合弁でジャスコ専用の物流センターの運営会社“Retail Support Thailand”を設立。ジャスコタイの全商品の60%（加工食品、日用品、一部の青果物）をここで扱う。物流センターから各店への配送は日本ロジテムの現法であるロジテム（タイ）が受託している。

【テスコロータス】

2003年、バンコクの北50km アユタヤ県、国道1号線沿いに75,000m²の巨大物流センターを開設した。これは、常温用44,500m²、クロスドッキング用15,500m²、生鮮食品用10,000m²というもので、24時間体制で稼働する。

ほとんどの商品が物流センター経由で納品される。その比率は、生鮮食品が80%、その他の商品²⁹⁾90%というものである。このセンターに搬入される商品は一日あたり500~700台のトラックでおおよそ80万ケースである。また、各店舗への配送は、コンテナトレーラーで一日、約150~170台である。なお、トラックの効率的利用のため、配送トラックの帰り便を利用して、その地域のサプライヤーからの貨物を運ぶ³⁰⁾方法を採用している（図5）。

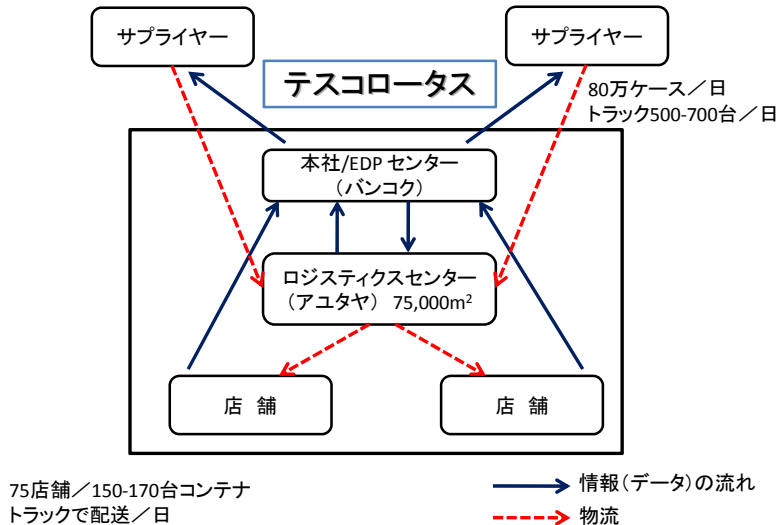


図5 テスコロータスの物流・情報の流れ

出所：遠藤元「新興国の流通革命」日本評論社、PP101 に一部修正を加え作成

【ディエセルム】

1906年設立のスイス系の伝統的流通卸事業者である。2006年の売上高は204億バーツで、伝統的な卸会社としては大手である。キャッシュバンによる営業・配送という伝統的なやり方を実施している。一般的に、伝統的卸事業者は、生鮮食品は取り扱いが難しく、コストがかかることから取り扱わない場合が多い。日用品と加工食品に限定、安売りを特徴としている。倉庫は、エアコンなし、配送も行わず、現金商売である。C&Cに近い形態といえる。

ディエセルムも日用品が全体の60%を占め、生鮮食品は扱わない。同社の物流は、90の仕入れ先からの商品を、アユタヤの2ヶ所の物流センターに集め、キャッシュバンにより営業と配送は同時に完結するという仕組みである。取引先は全国6万社あり、キャッシュバンは、地方の3つクロスドッキング用中継施設の役割のデポを利用しながら全国をまわる。

Ⅶ. まとめ

本研究では、タイの流通・小売業の発展段階と物流の関係について明らかにすることを試みた。タイの小売市場は、伝統的小売市場と近代的小売市場に2分割されていることが分かった。伝統的小売市場へ商品を提供する卸事業者³¹⁾は、キャッシュバンを使って販売と配送が同時に完結するという、いわゆる商物未分化の従来の方法を踏襲している。キャッシュバンによる販売・配送による方法では生鮮食品の取り扱いは難しく、そのため伝統的卸事業者は生鮮食品を扱わないのが一般的である。一方、近代的小売市場のメインプレーヤーは欧州系小売業であり、1997年のタイ

金融・経済危機を機にタイ小売市場において主導権を握り、流通・小売分野におけるロジスティクスシステムを構築し、冷蔵・冷凍を含むすべての商品の合理的且つ効率的な配送体制を敷くことで、低価格商品の販売体制を築き、その結果タイ小売市場はハイパーマーケット数社により寡占化されるに至った。また、ハイパーマーケットは、地方の小規模な伝統的小売業者への卸の役割の一部も果たしている。こうした状況下、地方の伝統的小売業者の中には、近代的小売業者と同じように最新のITを利用したロジスティクスシステムを構築し、欧州系小売業者に対抗するものも現れている。欧州系小売業者へのロジスティクスサービスの提供者は欧州の物流企業である。中でもDHLが圧倒的な存在感がある。このように、タイでは1990年代末以降、欧州系小売業者によって高度なロジスティクス技術が導入され、定着していった。WMS³²⁾やTMS³³⁾の高度なロジスティクス技術がタイに移転されたということがいえる。しかしながら、タイ経済の急速な発展、それに伴い急拡大するロジスティクス需要にハード、ソフト両面において供給が追いついていない。特に、冷蔵・冷凍を含む食品の貯蔵、輸配送について大手企業は自らその体制を構築することができているが、まだ中小企業や一般大衆レベルまではカバーできていない。経済拡大に伴う個人所得の増大により、食生活も向上した結果、この分野のサプライチェーン、いわゆるコールドチェーン³⁴⁾のニーズが急速に高まっている。こうしたニーズの高まりを背景にいくつかの日系物流企業の中にはタイでの冷蔵倉庫の運営に意欲を見せる動きもある³⁵⁾。また、2010年7月、郵便事業を管轄するタイポストが保冷品の物流サービスを開始すると発表した³⁶⁾。既に全国12カ所の郵便集荷センターに、300m²規模の保冷倉庫を建設中であることを明らかにしている。同社では「アピシット首相の指示で、商業省や農業省など主に政府機関の保冷物流を請け負うことになった。他の民間企業と直接競合するつもりはない」としている。初期投資は1億5,000万バーツで、2011年初旬のスタートの見込みである。現在、郵便事業の占める割合は73%、郵便以外の業務の割合は物流が10%、金融が9%、小売が8%となっているが、5年以内にも物流部門の割合を現在の2倍の20%にまで引き上げる考えのようだ。このように、タイポストも物流事業、とりわけ冷蔵・冷凍関連の重要性とニーズの高まりを予測し、その対応を急いでいる。

物流におけるハード面の整備は進んでいるが、ソフト面、中でも人材面では進展は遅れている。物流人材、特にマネージャークラスの人材不足は顕著である。2015年のAEC(ASEAN Economic Community)のスタートを目前に、あらゆる面で競争が激化すると見込まれる。物流、ロジスティクスにおいても例外ではない。

本稿では、流通・小売業界の現状に多くの労力を費やした結果、欧州系小売業とロジスティクス技術移転および今後の動向についての分析、研究成果が十分に得られていない。今後の課題としては、メーカー物流と流通・小売物流の比較、検証及び流通・小売物流におけるロジスティクスとの関係についてのさらなる検証を進める。

- 1) 倉庫運業者
- 2) 現金取引配送車。商品を車（バン）に乗せ、取引先を訪問し、販売する。現金商売であり、販売と配送が同時に完結する。
- 3) 現在も農村部を中心に伝統的小売業を中心に広く行われている。
- 4) 1782年成立、ラーマ1世の旧名をとってチャクリー王朝ともいわれる現在まで続く、現在のプミポン国王はラーマ9世（第9代国王）、1946年から在位。
- 5) バンコクの旧市街南東のいわゆる中華街の一角を指す。
- 6) Robinson百貨店など手頃な価格帯の品揃えによる大衆層をターゲットとした百貨店の出現
- 7) 1985年プラザ合意の結果、円高が進行し、多くの日系企業がタイをはじめ東南アジアに進出した。
- 8) ユニ・チャームには「紙おむつ3,000ドルの法則」という独自の尺度がある。一人当たりGDPが3,000ドルを超えると、その国で紙おむつが一気に売れ始めるというもの（日経新聞2011.3.7）。
- 9) 1998年米コーネル大学スチュアート・L・ハート教授、米ミシガン大学C・K・プラハード教授の著書“Raising the Bottom of the Pyramid”（「経済ピラミッドの底辺の隆盛」）からとったBOP（Bottom of Pyramid）、Bottomという単語が不適切といわれ、その後BOP=Base of the Economic Pyramidが一般的に使われるようになった。

タイでは都市部（特に、バンコク）と農村部の所得格差が大きく、農村部の所得は低く、その意味でタイ農村部はBOP市場ということができる。
- 10) セントラルグループは、1927年Toy Yangによって創業された百貨店を中心としたタイの企業グループ、2010年の売りが総額は1,190億タイバツ（約3,300億円）。タイに初めて百貨店を開業した。
- 11) CP（Charoen Pokphand）グループは、1921年創業のタイのコングロマリットで、農業、流通、テレコミュニケーションなどの事業に関与、「Chia Tai Chueng」という種を売る小さな商店からスタートした。現在、グループとして25万人の従業員を抱え、売り上げは180億ドルのアジアを代表する企業グループである。
- 12) スーパーマーケットハイパーマーケット、ディスカウントセンターなどが流通の新業態が短期にタイに入ってきた。日本では、スーパーマーケット、ハイパーマーケットなど新たな業態が段階的に入ってきたが、タイでは、多くの新業態が一挙に入ってきたという点において大きな違いがある。
- 13) 近代的経営の小売業が誕生する一方で、伝統的な零細小売業が全体の半分強のシェアを占めている。セントラル・CP2大グループによる支配体制は、あくまで近代的小売業市場にとどまっている。
- 14) 大型ディスカウントストアと食品スーパーを組み合わせた大規模、低価格の小売業態を指す。米国ではスーパーセンターという呼び方をする場合もある。また、スーパーマーケットとの区別も必ずしも明確ではない。タイでは、必ずしも統一された呼び方をしているわけではない。一般的に、「トップス」は食品の割合が比較的多く、スーパーマーケットに分類、「テスコ」や「カルフル」はハイパーマーケット、「ビッグC」は大型ディスカウントセンターに分類されている。
- 15) 2010年タイのカルフルは売りに出され「ビッグC」に売却が決まった。
- 16) ビッグCも、もともとは、セントラルグループが経営していたが、1999年フランスのカシノに株式を売却、現在一部株を保有するもセントラルグループは経営にはタッチしていない。
- 17) ここではC&Cのマクロ、およびディスカウントセンターのビッグCもハイパーマーケットの中に入れている。
- 18) ユニリーバやネスレは、テスコやカルフルとタイだけでなくグローバルな契約があり、他の小売業より安いコストで仕入れられており、安い価格を武器に販売を伸ばす。ネスレやユニリーバもテスコやカル

- フルの売り上げの伸張とともに、自社製品の売り上げが伸びるという構図になっている。また、こうしたハイパーマーケットが零細小売業の卸的役割を果たすようになってきている。メーカーから仕入れるより安いケースが多いためである。こうした状況で、タイでは、地場の製造業はきびしい状況になりつつある。
- 19) 2011年3月現在の国別の7-Elevenの店舗数は、日本13,049、米国6,726についてタイが5,840で、台湾の4,790を追い越し、第3位になっている。
 - 20) 導入手数料。メーカーが新たな商品を小売り段階に投入する際に小売り側が要求する手数料。店舗ごとの支払いになっており、チェーン店で店舗数が多いと支払いも多くなる。
 - 21) 本来メーカーが負担すべき使用を大規模小売業者が代わりに負担しているということを根拠に要求する。
 - 22) 大規模小売業がメーカーに要求する。例えば、7-Elevenの販売促進費約1.5%の負担は、自社0.7%納入業者（メーカー）0.8%である。
 - 23) どの商品を店舗のどの陳列棚におくかを決める際に大規模小売業者がメーカーに対して販売に有利な陳列棚を提供する見返りに要求する。
 - 24) 英国留学組が経営陣に加わっている企業などに見られる。
 - 25) 2009年11月セントラルグループはバンコク郊外に物流センターをオープンした。ハンディターミナルを使う近代的な物流システムを導入。2.4haの用地に6億バーツを投資した。
 - 26) 法定最低賃金、最も高いバンコクで194バーツ（2008年3月現在）。
 - 27) 従業員あるいは納入業者の不正による。
 - 28) DHLはドイツポスト傘下。同じくドイツポストが買収した英国のロジスティクス企業のエクセルが母体のDHL Supply Chain Thailandが担当。
 - 29) バイク、家具など大型商品が直納される。
 - 30) Backhauling方式（帰路載貨）という。
 - 31) ディエセルムに代表される伝統的卸事業者。本稿VI-2（PP18）参照。
 - 32) Warehouse Management System 倉庫管理システム 物流センターにおける一連の業務を効率化するための総合管理システム。入出庫管理や在庫管理の他に、労務管理や作業工程管理機能も提供し、入荷、検品、ピッキング、梱包、出荷の各作業に必要な情報を一元的に管理する。現場での作業はハンディターミナルによるバーコードの読み取りが中心であり、作業の効率や在庫管理の精度を向上させることができる。
 - 33) Transport Management System 運行管理システム 重量、積載率などを瞬時に計算し、配送ルートを策定し、効率的な配車を実現する。
 - 34) Cold Chain 低温流通体系。生鮮食品や医薬品などを生産・輸送・消費の過程の間で途切れることなく低温に保つ物流方式。
 - 35) ヨコレイ、鴻池組などが計画・検討中
 - 36) バンコクポスト 2010年7月30日付け

参考文献

- 遠藤 元「新興国の流通革命」日本評論社 (2010)
- 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (MURC) 「【エグゼクティブ・サマリー：タイ】
- 石井優子「発展途上国の物流と立地」日通総合研究所論集 (2006.12)
- エヌ・エヌ・エーASEAN 編集部「アジアの道」株式会社エヌ・エヌ・エー (2008)
- 日本タイ協会編「現代タイ動向」(2006~2008) めこん (2008)
- 柿崎一郎「鉄道と道路の政治経済学」京都大学学術出版会 (2009)
- Latika Supasansanee, Patthaveekarn Kasiphonghaisan “Logistics Management in Retail Industry/A Case study of 7-Eleven in Thailand” Master Thesis, Jonkoping University, Jonkoping International Business School (2009)