

## 第 四 章

### タイにおけるコンビニエンス・ストアの現地化と「文脈化」

関根 久雄

#### I. 「日本型コンビニ」

1927年にアメリカ・テキサス州で誕生したコンビニエンス・ストア（以下、コンビニ）は、1960年代後半に中小商店の近代化の一環として日本に紹介された。その後1973年にイトーヨーカ堂が、アメリカでセブン・イレブンを展開していたサウスランド社とエリア・ライセンス契約を結び、ヨークセブン（現在のセブンイレブン・ジャパン）を設立し、1974年5月に日本のセブンイレブン1号店を東京都江東区豊洲に開店した<sup>1</sup>。当時サウスランド社を含むアメリカのコンビニ数社はエリア・フランチャイズ方式で世界各地に進出していたが、1990年代初めにそれらのうち上位3社（サウスランド、サークルK、ナショナル・コンビニエンス・ストア）が相次いで倒産する事態となり、コンビニの海外展開が急速に縮小された〔川邊 2006, 68〕。その後、それらと入れ替わるようにして、日本のコンビニ各社が1980年代半ば頃から次第に「日本型コンビニ・システム」を構築して競争優位性を確立し、海外進出を始めた。その動きは1990年代後半期に活発化する。日本のコンビニ会社の海外進出は、1970年代以降経済発展の目覚ましかったアジア諸国を主な対象としており、その形態はアメリカ型のエリア・フランチャイズ方式ではなく、現地企業との合弁事業を特徴としていた〔川邊 2006, 84〕。

イトーヨーカ堂は、サウスランド社の倒産に伴うブランド・イメージの低下を懸念して1991年に同社の発行株式の69.91パーセントを取得し、すでに日本国内で構築しつつあったノウハウを用いて同社の再建に乗り出した。1999年には事業内容の明確化の観点から社名を"7-Eleven, Inc."に変更し、翌年ニューヨーク証券取引所に再上場を果たすまでに業績を回復させた。さらに2005年には、日本のセブンイレブン（以下、セブンイレブン・ジャパン）がサウスランド社を完全子会社として傘下に収めるに至った〔川邊 2006, 84〕。サウスランド社の再建過程で、「日本型コンビニ・システム」が、日本だけでなくアメリカにおいても有効であることが明確になった。

経営学の鍾〔2015, 135〕は、日系コンビニのアジア進出についてファミリーマートの海外展開の事例を用いて考察する過程で、「日本型コンビニ」の特徴を次の5つのポイ

---

<sup>1</sup> セブンイレブン・ジャパンのウェブページ (<http://www.sej.co.jp/company/enkaku.html>) より (2017/2/18閲覧)。

ントにまとめている。すなわち、(1) 国内でフランチャイズ方式を推進した結果、直営店よりも加盟店の方が多い、(2) 米飯商品や調理パンなどの中食商品群を強化して高い粗利益を確保した結果、中食商品群の売上高比率が高くなっている、(3) メーカーとの共同配送システムを重視している、(4) 情報システムの構築によって、チェーン運営の効率化を図っている、(5) S&QC (Service, Quality, Cleanness) が重視されている。同様に金 [2007, 67] も、ファーストフード商品群の重視、チェーン運営の効率化、物流システムの合理化を日本型コンビニの特徴として挙げると共に、都市部繁華街への出店、店舗内在庫のスリム化も特徴として指摘している。上記のうちでも特に、(5)の S&QC は、「お客様が欲しい商品を、欲しい時間帯に、欲しい数量品揃えされていること」、「ホスピタリティあふれる接客と清潔な店内であること」 [鍾 2015, 134-135] を通じて実現されるものであると述べている。筆者がインタビューしたタイのセントラル・ファミリーマート（日本のファミリーマートとタイのセントラル・グループとの合弁企業）のY会長（日本のファミリーマートからの出向）は、ファミリーマートの海外展開において「S&QCは譲れない。この分野こそ日本が担うべきところである」<sup>2</sup>と述べ、「日本型」におけるその点を小売業の基本として重要視していた。

## II. アジアにおけるコンビニの一般状況

アジア地域は 1970 年代から急速に経済発展をはじめ、それぞれの国や地域の発展の開始と段階に応じて日系コンビニが出店することとなった。そのことについて川邊 [1997, 1; 2012, 5] は、経済発展によって消費者が新たなライフスタイルを実現しようとし、同じ経験を持つそうした変化に日系コンビニが対応できたということであると述べる。本節では、川邊の日系コンビニに関する先行研究から、アジアにおけるコンビニ事業の発展要因について述べる。

フィリピン・セブンイレブンのゼネラル・マネジャーであったヴィクター・パテルノの以下の発言にみられる状況は、日本を含めたアジア諸国にみられる共通の現象として指摘することができる [川邊 2012, 4]。

アジア諸国では人口は密集している。家屋は小さい。そのため、食品の保管場所や収納場所は限られているので、人々が店舗に買い物に行く頻度は高い。……フィリピンの都市人口は増加しているので、その人々の需要を満たす販売形態が必要になる。共働きも増加している。そのため、時間や便利さに対する関心がい

---

<sup>2</sup> セントラル・ファミリーマートのY会長に対するインタビュー（2016/9/28）より。

っそう高まっている。

アジア各国の消費水準の上昇について川邊 [1997, 3-5] は、一般的状況として、アジア地域が先進国企業の生産拠点、輸出拠点としての役割だけでなく、消費の場としての役割をもつ、すなわち市場的価値を高めている点を指摘する。生産・輸出面における成長が現地の人々の所得水準を引き上げ、国内需要を喚起してきたという。そのような消費行動の牽引者が、各国の中間層と呼ばれるカテゴリーに含まれる人々である。川邊が「中間層の割合は相対的には大きくないが、アジア諸国では統計に載らない所得が多くある」[川邊 1997, 5] と述べるように、実質的な購買力をもつという意味での「中間層」は、かなりの厚みになる可能性はある。

アジアの都市部を中心に、経済成長に伴い西洋近代的要素を生活の中に取り入れる人々が増加している。その過程で、夜型の生活を送ったり、安全で清潔、明るい店舗を求める消費者が増えつつあり、それがコンビニの成長を後押ししてもいる。さらに、肉食が一般的でなかったアジア諸国では、コンビニはスーパーマーケットの補完業態というよりも、食料品や雑貨類を扱う個人商店の近代版として人々に位置づけられたり、フィリピンのように元々家屋内に購入品を保管する習慣が薄いところや、タイのように自宅であまり調理しない（外で食べる、買って帰る）ライフスタイルを取る [川邊 1997, 34] などの伝統的要因も、コンビニの成長と無関係ではない。

川邊 [2006, 70] は、日系コンビニのアジア進出にあたって、企業が商品開発、商品管理、徹底した在庫管理、販売時点商品管理 (POS、Point of Sales) による単品管理、メーカーとの共同配送といった「日本型システム」のきめの細かさの優位性が強調されていた点を指摘する。確かに、「日本型システム」は現地の商慣習に照らして、新しいもの、「近代性」を内包するものであった。しかし同時に、日本的特色の「持ち込み方」が課題であることも、日系企業の進出当初において明らかになっていた。

日系コンビニによるアジア展開において、ファミリーマートは、日本人駐在員の長期滞在を通して経営ノウハウを移転する方式をとってきた。台湾を事例に日系コンビニの現地化プロセスに注目する鍾 [2015, 137] は、ファミリーマートが、「当初は、社長から開発、オペレーション、商品、管理、建設など 6 名の長期駐在員が 1990 年代半ばまで滞在しており、日本からの出張によるサポートも行われ、(中略) 店舗サイズに関しては日本と同じ 40 坪弱であったが、その後、標準面積は 30 坪前後に変更された。また、品揃えに関しては高品質路線を掲げていた。日本などから多くの海外商品を仕入れられるため、他社と差別化することが目的であった」と述べる。いわば「日本をそのまま」現地に持ち込む方式である。しかしその後、日本製品を柱にした高級路線が不評であったため、現地スタッフの意見を取り入れるなどして日本製品の割合を抑制し、「現地化」への転換を図った [鍾 2015, 137] 。

筆者がインタビューしたセブンイレブン・ジャパン、グローバル推進部のKマネージャーも、近年同社が行っているシンガポール事業やベトナム事業における直接的経験を踏まえて、現地の食文化に根ざした商品展開の重要性を強調する。

いわゆる日本式のコンビニエンスをはめ込む、コピー・アンド・ペーストするということは、基本的にはできないと考えている。それが実態である。ゆえに、やっていることは、商売に対する我々の考え方であったり、これまでやってきた、日本で経験してきた、脈々と持ってきた DNA、考え方を踏まえて現地に合ったものを一緒に考えていくということをやっている<sup>3</sup>。

「日本型特色を導入しながら現地化を図る」という、いわばシンクレティックな形態が、アジアにおけるコンビニの展開に際して（他の業種においても同様かもしれないが）求められるということである。アジアにおけるコンビニ展開において、「現地化」がキーワードの一つであることは間違いない。それでは、コンビニ事業の展開における現地化とは何を意味するのか、あるいはすべきなのか。以下では、日系コンビニが多数進出しているタイを具体的に取りあげ、その点について考察する。

### Ⅲ. タイのコンビニについて

#### 1. 一般状況

タイには、2016年11月時点において、セブンイレブン、ファミリーマート、ローソンの3社がコンビニ事業を展開している。同国内における店舗数のシェアは、総店舗数1万890店のうちセブンイレブンが88.8パーセント、ファミリーマート10.3パーセント、ローソン0.9パーセントであり<sup>4</sup>、セブンイレブンが他を圧倒している。

タイのセブンイレブンは、1989年にタイのコングロマリットの一つであるチャロン・ポカパン（以下、CP）グループがアメリカのセブンイレブンからエリア・ライセンスを取得する形で営業を開始したことに始まる。それは、1973年にイトーヨーカ堂がサウランド社から日本におけるエリア・ライセンスを取得したのと同様の構図である。1991年にはタイ国内にセブンイレブンは68店舗しかなかったが、1996年に714店舗に増え〔川辺 1997, 23〕、その後も順調に増加を続け、2012年には6773店舗、2016年末には

<sup>3</sup> セブンイレブン・ジャパン、グローバル推進部のKマネージャーへのインタビュー（2016/8/29）より。

<sup>4</sup> アジア経済研究所「コンビニと貧困削減」共同研究会における久保田利恵子氏（国立環境研究所）による報告「日本型コンビニエンスストア調査報告」（2017/1/30、国際協力機構研究所会議室）当日配布レジュメより。

9068 店舗を数えるに至った。タイ国内におけるセブンイレブンの店舗数の急速な増大は、CP が国内の企業にエリア・ライセンスを与えていることに起因する。川辺 [1997, 23-24] は、「経済発展の結果、企業活動が全国的になり、バンコクを中心に発展してきた巨大企業が地方に進出し始めた。このため、地方のビジネスマンたちはこれに対応する必要が生じた。チェンマイのタントラパント・グループは CP から北タイ上部地方 8 県でのフランチャイズを獲得し」と述べる。近年では、北タイ地方のミャンマー国境近くの辺境地域にもセブンイレブンの店舗がみられるという<sup>5</sup>。

2005 年からセブンイレブン・ジャパンがアメリカのセブンイレブンを完全子会社化しているものの、タイを含む世界各国のセブンイレブンと地域販売に係るライセンス契約を結んでいるのは、アメリカのセブンイレブンである。アメリカのセブンイレブンから海外部門の担当者が各国に定期的に出張ベースで訪問したり、あるいは現地に駐在したりすることはあるものの、商標使用と営業エリアの許諾とチェックを行っているにすぎない。つまり、タイでは CP グループによる独立した運営が行われているということである。2010 年にセブンイレブン・ジャパン本社内に、各国のセブンイレブンに対して経営的な側面に踏み込んだ関係性を築くことを目的としてグローバル推進部が設置された。しかし、セブンイレブン・ジャパンが直接 CP グループのセブンイレブンに商品開発や社員の派遣などを行っているわけではない。その実態としては、CP グループから日本に視察のような形態で来日し交流することはあっても、契約内容や具体的なビジネス・レベルに踏み込んだ関係性は構築されていない<sup>6</sup>。

CP グループは、中国広東地方出身の謝易初と弟の謝少飛が 1921 年にタイで開業した野菜の種を販売する園芸店・正大荘を起源とする<sup>7</sup>。その後、家畜飼料や養鶏業にも進出し、アグリビジネスの基盤を構築し、現在では、農業と食料品を中心に情報通信や流通、金融、医薬品、不動産などを手掛ける。CP は事業拡大の一環としてコンビニ事業にも進出したが、開始当初は同事業には全くの素人であり、アメリカのコンビニ事業のノウハウを少しずつ吸収すると共に、流通資源や食品製造部門など自前の資源を組み合わせながら、事業を洗練させてきた。

それに対してファミリーマートは、1992 年に、日本のファミリーマート 30 パーセント、タイのロビンソン百貨店 40 パーセント、食品製造卸業者サハ・パタナピプル社 20 パーセント、タイ伊藤忠 10 パーセントの出資でサイアム・ファミリーマート社を設立し、タイでのコンビニ事業を開始した。1993 年 7 月に 1 号店、8 月には同国内でフランチャイズ展開するためのモデル店舗を直営で開店し、1995 年にフランチャイズ 1 号店を開店

---

<sup>5</sup> フリーランスのタイ語通訳者 O 氏へのインタビュー（2016/8/5）より。

<sup>6</sup> セブンイレブン・ジャパン、グローバル推進部の K マネージャーへのインタビュー（2016/8/29）より。

<sup>7</sup> 「私の履歴書ータイ・CPグループのタニン・チャラワノン会長」（『日本経済新聞』2016年7月2日付け）より。

した [川辺 2006, 80-81]。しかしその後、1997年に発生したアジア通貨危機の影響を受け、現地企業の業績が悪化したため、ファミリーマートと伊藤忠が増資し、同社を90パーセント保有することとなった。日系企業が主導する体制となったことで、現地事情に精通したタイ企業からの参画が薄れ、コンビニ事業は停滞することとなった [川辺 2012, 9-10]。2003年には「現地化」に踏み切り、タイ人を社長に起用した。積極的に拡大戦略に出たが、人材教育が間に合わず、経営不振に陥った [小川・青木 2008, 89]。2005年には日本のファミリーマートから社長を派遣して商品開発や店舗運営を改善し、2007年にタイの子会社に対して増融資を行い、債務超過状態を解消した [川辺 2012, 10]。そして、2012年にファミリーマートは、サイアム・ファミリーマートの株式の50.3パーセントをタイにおける流通最大手セントラル・グループ（以下、セントラル）に売却し [川辺 2012, 10]、2013年3月に社名をセントラル・ファミリーマートに変更した。セントラルはバンコク中心部にある東南アジア最大規模の商業施設セントラル・ワールドのほか、百貨店や大型スーパーマーケット、高級ホテル、レストランなどの事業に強みをもつ。ファミリーマートは、セントラルがグループとして持つ不動産情報や商品調達力を活かしたコンビニ展開を目標としている。前出のセントラル・ファミリーマートY会長によると、以前のファミリーマートはCPグループのようなネットワーク化が遅れ、事業展開の土台が脆弱なまま出店攻勢をかけたことで不調に終わった、と述べる。その反省の上に立ち、現在ではタイにおける「コンビニとは何か」という方向性に関わる考察を含め、事業基盤を固めている段階であるという<sup>8</sup>。今後は、中食と呼ばれる弁当やデザートの商品目数を現状の20パーセント増の500品目に増やすほか、日本米を使用したおにぎりや日本製のパン、カットフルーツなど、日本でのノウハウを生かした商品展開を進め、5年以内に現在の2倍となる約2000店舗以上に店舗を増やす方針である<sup>9</sup>。

ローソンは2013年3月にタイの消費財大手サハ・グループとの合弁で「サハ・ローソン」を設立した。出資比率は、サハ50パーセント、ローソン・アジアパシフィック49パーセント、タイ三菱商事1パーセントである。サハはタイ国内で「108ショップ」というコンビニを展開しており、同ショップを徐々に「ローソン108」（以下、ローソン）という店舗名のコンビニに転換していき、2018年までにタイ国内に1000店舗の出店を計画してスタートした。サハが「タイの食文化と顧客のニーズに合わせた魅力的な製品とサービスを提供し、（ローソンが）日本で培われた技術をタイで活用、タイの消費者のニーズを分析して新規顧客を獲得するための製品開発に役立てる」<sup>10</sup>ことを目標とし

<sup>8</sup> セントラル・ファミリーマートのY会長に対するインタビュー（2016/9/28）より。

<sup>9</sup> フォアランド・リアリティ・ネットワークのニュース記事（2016/11/15配信記事）より（<http://www.foreland-realty.com/?p=1189257>）（2017/2/4閲覧）。

<sup>10</sup> バークレイ・グローバル・ビズ(Barclay Global Biz)のニュース記事（2013/9/24配信記事）より（<http://barclay-global.biz/thailand/?p=280>）（2017/2/12閲覧）。

ている。ローソンは店内に日本語を多用したり、日本料理風の弁当や日本のローソンでも販売している「からあげクン」や「L チキ」、牛丼、カレーライスなども販売し、日本色を強く打ち出しているという<sup>11</sup>。しかし、2016年11月時点で国内80店舗にとどまっている(108ショップは140店舗)<sup>12</sup>。久保田によると、近年では日本のやり方、日本らしさを売り出していく方針からの転換がみられるという<sup>13</sup>。

本稿の冒頭で述べたように、タイではセブンイレブンがコンビニ業界の圧倒的シェアをもつため、それはいわばコンビニの代名詞的ブランドである。ファミリーマートはパタヤやバンコクなどの観光地では比較的好調であるが、タイ全土でみればその差は大きい。

筆者がインタビューしたバンコク近郊に居住するタイ人(チュラーロンコーン大学教員)の話によると、一般的にタイ人はセブンイレブンを「CPのセブン」と捉え、たとえ販売促進キャンペーンに日本のアニメのキャラクターをふんだんに用いていようとも<sup>14</sup>、セブンイレブンのブランドを日本と重ね合わせることはない。

それに対してファミリーマートとローソンは、日本から経営に関わる人材を直接派遣し、商品開発などにも関わっている。タイ人の経営陣やスタッフたちと協働して事業を行っており、日本のコンビニ企業の直接的影響下にあるといえる。ローソンの店員の話によると、「タイ人もローソンが日本から来た店だということは知っている」<sup>15</sup>と言い、セントラル・ファミリーマートY会長も「ファミリーマートを日系企業だと思っている人は半々だと思う<sup>16</sup>」と述べているように、あくまでもセブンイレブンと比べた場合ではあるが、それらが「日系」であるという認識がタイ人の間にみられるようである。ファミリーマートは、これまで「日本」をあまり前面に出してこなかったため、今後はもう少し強調することも考えているという。

---

<sup>11</sup> エキサイト・ニュース(Excite News)のニュース記事(2015/10/19配信記事)より(2017/2/12閲覧)。

<sup>12</sup> アジア経済研究所「コンビニと貧困削減」共同研究会における久保田利恵子氏(国立環境研究所)による報告「日本型コンビニエンスストア調査報告」(2017/1/30、国際協力機構研究所会議室)当日配布レジュメより。

<sup>13</sup> アジア経済研究所「コンビニと貧困削減」共同研究会における久保田利恵子氏(国立環境研究所)による報告「日本型コンビニエンスストア調査報告」(2017/1/30、国際協力機構研究所会議室)当日配布レジュメより。

<sup>14</sup> タイのコンビニでは、ドラえもんやワンピースなど、アニメのキャラクターを使った様々なキャンペーンを行っている。例えば、コンビニで購入すると、アニメの絵が書かれている切手状のスタンプみたいなものがもらえる。スタンプには1パーツ相当、3パーツ相当など、具体的な金額が書かれている。次回コンビニ店舗に来た時にそれをお金の代わりに使うことができる。また、スタンプを集めれば、オリジナルグッズと交換することも可能である。

<sup>15</sup> エキサイト・ニュース(Excite News)のニュース記事(2015/10/19配信記事)より(2017/2/12閲覧)。

<sup>16</sup> タイランド・ハイパー・リンクスのニュース記事(2015/5/6配信記事)より(<http://www.thaich.net/news/20150506a.htm>) (2016/8/2閲覧)。

## 2. セントラル・ファミリーマートの事例から

本項では、日本のコンビニ企業が事業に直接関与する具体的事例として、比較的出店数の多いファミリーマートを取り上げ、日系コンビニ企業の「現地化」について考察する。なお、本項におけるファミリーマートに関する具体的な内容は、主として筆者がセントラル・ファミリーマートのY会長に行ったインタビュー<sup>17</sup>によって得られた情報に基づく。

日本においてコンビニは1店舗あたり3000品目を揃えることが基本であるが、タイでは2500品目ぐらいである。中でも一番の売れ筋は飲料水（水、清涼）であり、たばこがそれに続く。おにぎりや弁当のような中食系の商品も近年徐々に売れるようになってきた。弁当などの商品開発において、セントラル・ファミリーマートの関係者（日本人、タイ人共に）はタイ国内の製造業者に対して具体的な商品像やコンセプトをリクエストすることはあるものの、どちらかという製造業者が担っている。現在、セントラル・ファミリーマートは5つの製造業者と共に商品開発を行っている。同社には2016年9月時点で日本のファミリーマートから5名の日本人スタッフが出向していたが、彼らが中食商品の開発において「タイの味」に口出しすることはほとんどない。毎週1回タイ人スタッフと共に開発会議を行い、試食し、彼らの評価を優先して商品化するものを決定している。しかしながら、Y会長はS&QCについては日本的基準を譲れないと述べる。ゆえに、そのための店員教育は日本のノウハウでやっているという。

近年、イトインのような、中食に関連して店舗空間を有効利用する方式が出始めている。客が店舗で商品を購入し、それをそこで食べたり飲んだりする。タイ、特にバンコクなど都市部の家にはキッチンがないか、簡単なキッチンしかないのが通例である。ゆえに人々の一般的な生活スタイルとして「食べて帰る、買って帰る」が日常の姿であり、そのことによって屋台が人々にとって身近な存在となる。その点については、コンビニのあり方や役割において屋台などと基本的には同様の認識の仕方が必要であるかもしれない。

日本のファミリーマートは「経営の現地化」ということを海外展開において最も重要なポイントの一つに掲げている。日本側が事業の立ち上げをやり、その後の運営に関するノウハウを伝え、いずれ完全に現地側へ移行させるということである。前出のY会長は、「店舗の構えはファミリーマート共通のフォーマットであっても、店舗内のあり方は国や地域によって多様であってよい。お客様がファミリーマートで提供する商品に満足する、ということが一番の『現地化』である」（傍点筆者）と述べていた。さらに、「スターバックスやマクドナルドみたいに世界共通のメニューで商品を提供するというスタイルはあり得るだろうが、コンビニは多種多様な商品やサービスを揃えなければな

---

<sup>17</sup> 2016年9月28日、バンコクにおいて実施。



らず、日本のものをそのまま販売しても値段的にも味覚的にも現地に馴染まない。だからどうしても弁当・おにぎり・総菜などはタイの味に合わせる必要がある」とも述べる。品揃えは日本人にはわからないのでタイ人が考える。かつてフィリピンで「ファミマコレクション」というプライベート・ブランドを日本からそのまま持って行って販売したことがあったが、うまくいかなかったという。持続性を持たせようとするれば、日本と同じように展開しては続かず、「現地化」しなければならない。Y会長は、タイには製造業者が豊富に存在するので、「現地化」させた商品開発自体に苦慮することはないという。

しかし、おにぎり一つとってみても、これまでに3回ぐらい試行したが、タイにはなかなか定着しなかった。おにぎりの場合は物流の問題との関連もあった。バンコクでは激しい交通渋滞が慢性化しており、そのため午前5時から8時と、17時から20時の間はトラックがバンコク市内に入ることを規制している。そのため、日本のコンビニのように1日に3回程度商品を補充するようなシステムを採ることは難しく、1日1回夜間に運ぶことになる。このような物流の問題から、鮮度を保つためにおにぎりに酢飯を使っており、それが味に微妙な違和感を感じさせていることは考えられる。ただし、以前おにぎりは1店舗あたり1日3〜4個程度しか売れていなかったが、最近では10個ぐらい出ているという。さらに弁当も15〜30個程は売れている。Y会長は、コンビニでも弁当（持ち帰りの食事）が買えるということが一般に浸透してきたことの表れとみている。さらに彼は、おにぎり売れるようになったり、日本の中食が認知されるようになるきっかけとして、日本のアニメや漫画の影響の大きさを指摘する。例えば、「ドラえもん」ののび太がおにぎりを食べれば、タイの人々はそれを覚えていて、コンビニで売っているのでそれを食べてみる、という具合である。また、バンコクには日本食レストランが多い。寿司から入っていき、そこに天ぷらが加わり、さらに派生しておにぎりという食べ物にも目が向くということも考えられるという。

### 3. まとめ

「味の現地化」や「買って帰る」生活スタイルに適応した現地化が進み、さらに今後イートイン方式の導入を拡大して「食べて帰る」スタイルに対応する現地化がタイにおけるコンビニ展開の要点になっていくとすると、タイの人々に長年親しまれている街中の屋台や個人商店（いわゆるパパママ・ストア）などと競合する可能性はある。実際、2015年5月には、CPによる「富の独占」などと言われてセブンイレブン不買運動が行われた。これは、タイのセブンイレブンがイートインを開始し、周辺の食堂や屋台の客を奪う恐れがあったために、市民の間で反発が拡散していたことが背景にあった。さらに、セブンイレブンが続々と販売しているプライベートブランド製品も他社製品を排除して利益を独占し、なおかつ既成の大手企業商品を真似ている疑惑があることも、不買

運動につながったという<sup>18</sup>。筆者がインタビューしたバンコク在住の知人（タイ人）によると、「先日セブンイレブンが屋台に近いものを販売した。値段も屋台に近づけた。すると屋台の人が『屋台を殺す気か』という内容をツイッターに投稿し、セブンイレブンが非難の対象となった。セブンイレブンはすぐに商品を撤去した。セブンですら（CPですら＝筆者注）そういう声には勝てない」<sup>19</sup>と述べていた。

ファミリーマートのY会長が述べていた、「提供する商品に満足する、ということが一番の現地化である」という意味での現地化は、コンビニ各社共通の課題であろう。CPは日本企業とは経営上無縁であるが、「日本型」の特徴を導入しながらそれらをタイ社会に適用させており、彼らも常に現地化の過程にあるともいえる。しかしそのような指向性は、当然のことながら、同時に屋台や個人商店などの既存の「現地化されている」小売業態との関係性を課題として浮かび上がらせることになる。

#### IV. 「そこにある」便利さ——タイにおけるコンビニと人々の生活——

タイにおける一般的な小売業者は、百貨店、商業施設（ショッピングモール）、スーパーマーケット、ミニスーパー、コンビニ、個人商店（パパママストア）、屋台、市場である。基本的に一般的なタイ人であれば入店を拒否されるような事態にはならないが、百貨店やショッピングモール内にある高級ブランド店などで実際に購入する者は、当然高所得者層に限定される。バンコク中心部にあるショッピングモール、セントラル・ワールドには国内外の専門店が入居し、各種イベントも頻繁におこなれている。特別な層の人々だけが訪れる場所ではなく一般的な空間であり、例えば、家族で休日の昼間にセントラル・ワールドで時間を過ごし、昼食を食べ、その後その向かいにある Big-C（セントラルが経営する大型スーパーマーケット）で買い物をして帰宅する、という光景も珍しくない。消費行動において、所得階層ごとに買い物をする場所が限定されているのではなく、ある個人や世帯にとって主要な購入先となる小売業態があったとしても、その上のランクも下のランクも対象範囲に含まれている、ということである<sup>20</sup>。ゆえに、バンコク中心部の高級ブランド店で購入できる経済力がある人も、コンビニや個人商店で買い物をし、屋台で食べたり家に持ち帰ったりもする。

タイでは、2012年にインラック政権が労働者の最低賃金を1日220バーツ程度から300バーツへ引き上げた。それによってタイ国内の中間層が以前よりも厚くなっているという

---

<sup>18</sup> 在盤国日本人商工会議所のI専務理事へのインタビュー（2016/9/28）より。

<sup>19</sup> チュラーロンコーン大学に勤務する筆者の知人（タイ人）へのインタビュー（2016/9/29）より。

<sup>20</sup> 在盤国日本人商工会議所のI専務理事へのインタビュー（2016/9/28）より。

<sup>21</sup>。1日300バーツということは1ヶ月で1万バーツ程度の収入である。残業代を加えればそれ以上になる。バンコクでは共働きの家庭が多いので、一世帯あたり少なくとも2万バーツを得る計算である。在盤国日本人商工会議所のI専務理事によると、世帯の平均収入は概ね3万バーツであり、バンドン都市圏では4万バーツ近い数字になっているという。月収3万バーツの人々の中には自家用車を所有している人はかなり多い。I氏は、「週末ぐらいは外食でちょっと日本食とか食べようかぐらいのレベルまで上がってきている」<sup>22</sup>という表現を用いて、4～5年前までよりも人々に経済的余裕が生じているという印象を筆者に語っていた。

目の前にコンビニがあればコンビニに行き、街中の屋台や個人商店（パママストア）などでも食べ物や雑貨などを購入する。価格の問題というよりも、利便性が優先される。個人商店では金を引き出せないから、ATMのあるコンビニへ行く。アルコールを買いたければ、個人商店でもコンビニでも、距離的に近い方か飲みたい銘柄のある方へ行く。ただし、筆者がインタビューしたバンコク近郊居住者によると、事情によってはコンビニと個人商店を使い分けることもあるという。例えばアルコール販売の場合、タイには18歳以上でないと購入できないとか、販売時間帯が決められているといった規制がある。しかし、個人商店であれば、昔からのつきあいを理由に規制に関係なく売ってくれることもある。また、子どもが大人の使いで酒を買いに来て、個人商店であれば、顔見知りの関係性のもとで売ってくれるかもしれない。さらに、個人商店だと商品によっては「バラ売り」にも対応してくれる。例えば、たばこを箱ではなく1本単位で売ったり、市場で売っているような特別な調味料（自分の手で詰めたような小袋に入っているもの）を売っていることもある。パッケージ化されていない「融通の利く」販売ができるところが個人商店の強みであるともいえる。調味料などはむしろ個人商店の方が種類が豊富であるという。逆に、個人商店にも冷たい飲み物は売っているが、数や品揃えにコンビニほどの豊富さはないため、こだわりのある時には敢えてコンビニを選択することもある。屋台で買うといくら小さい袋でもかなりの量がある。ご飯も別に買うことになる。しかし、コンビニであれば一つの弁当の中にご飯もおかずも入っている。食べきれなくても冷凍庫に入れて保存ができ、電子レンジで温めてすぐに食べられる。つまり、家の近くに個人商店があってそこで用が足りるならそこで買うし、ある程度の量や温かい食べ物を求めている時には屋台に行き、コンビニにしか欲しい物がない時、あるいはコンビニが近くにある時はそこで買うということである。

同様のことは、ガソリンスタンドに併設されているコンビニについても言える。とりわけバンコクおよびその近郊地域は車社会であり、そのため帰宅時などにガソリンを給

---

<sup>21</sup> このことに加えてY会長は、国の安定度、成長性、安全性も重視しており、関連してバンコクやホーチミンのような1000万人規模の大都市が存在することも挙げている。

<sup>22</sup>在盤国日本人商工会議所のI専務理事へのインタビュー（2016/9/28）より。

油する機会が多い。ガソリンスタンドにコンビニやミニスーパーがあれば、給油のついでにそこで買い物をして帰る。すなわち、上記と同様に、「そこにあって」便利だから、適度に需要を満たしてくれるから利用している、ということである。

## V. 現地化から「文脈化」へ

タイのコンビニはフランチャイズ方式を採用し、商品管理システムの方法や S&QC を重視するなど、日本のコンビニと共通する特徴が多くみられる。店舗には日本語名の入ったスナック類が陳列されてもいる。日本におけるコンビニと同じロゴ、同じカラーリング、同じ店員ユニフォーム、店内の雰囲気も同様であることに加え、おにぎりやスナックなどの商品やサービスをみると、その空間は日本のコンビニと大差ない。しかし、セブンイレブンの場合アメリカを出自とし、その後、本稿の冒頭で引用した鍾や金が指摘する「日本型」の要素を取り入れながらも独自に発展し、タイ国内で圧倒的なシェアを持つに至った。それはタイ人一般の認識において「CP グループのセブンイレブン」であり、「日本の」ではない。筆者がインタビューしたバンコク近郊に居住する前出のタイ人は、次のように述べる。

元々CP というのは農産物や食品関係が強い会社で、物凄く機械化を進め、どんどん開発も進めているところなので、ある程度の品質は期待出来るんです。だから例えば安心して買える卵ってやっぱりセブンイレブンの卵かスーパーの卵ということになる。どうしてもすぐ食べる、炒めたり火を通すもののために卵を1~2個だけ欲しい時には、「しょうがないな」と思って個人商店で買う。個人商店ならバラ売りがきくのはよいが、ちょっと衛生のこと考えるとセブンイレブンの方が安心して買える。そういうイメージがある。

食品類の場合、消費行動に安全性という重要な要素が含まれる。ただ単に、「近いから」「そこにあるから」という理由だけでは、店舗や商品に対する信用は得られないのかもしれない。このような、「CP のセブンイレブンだからこそ」の安心感がタイ人の間にあるとすれば、「そこにある」ことを実感させる店舗数の多さと相まって、セブンイレブンはタイ人の生活に確実に埋め込まれている。少なくともタイにおいてセブンイレブンは、たとえ「日本型コンビニ」のシステムを導入していようとも、人々の目にはタイ型のシステムであり、「タイ型コンビニ」として映っているのかもしれない。それは、人々が現地の生活スタイルを構成する要素の一部としてコンビニを受け止めた結果であり、その意味において、社会に埋め込まれた（タイ型化した）セブンイレブンは、現地

化というよりも「文脈化」したものとして認識されうる。その位置づけは、屋台や市場といった既存の小売業に限りなく近い。ゆえにそれらは競合することになる。

日本のある文化的要素が異文化世界に入っても、それが独立してそこに存在し続けるわけではない。既存の要素と融合して混ざり合いながら現地に存在するはずである。そうであるならば、「日本型コンビニ・システム」という文化的要素そのものを取り沙汰するよりも、融合して混ざり合い、タイ人がそれらを「自分たちのもの」として感じとる文脈化の姿こそが、コンビニの現地化について考える際に問われるべきかもしれない。例えば、経営管理や商品発注・管理のシステム、店員教育プロセス、あるいはおにぎりや弁当などの中食商品、「ポッキー」のようなスナック類について、姿や形が日本で採用され販売されているものと同様であっても、それらは、タイ社会に置かれることによって、混ざり合った結果としての「似て非なる」別ものになるという、その社会の内側から捉える視角もありうる。

コンビニという小売業態は、主にセブンイレブンを通じてすでにタイ社会に内在（文脈化）している。ファミリーマートやローソンは、タイ企業グループと合弁企業を作り、そのスタッフと共に、例えば味をタイ人の嗜好に合わせるとか、「自宅で調理しない」タイ人の生活スタイルに沿ったイートイン方式を導入するなどの「現地化」策を講じ、一定の成果をあげている。しかし、これらはタイ社会に内在している（文脈化している）というよりも、タイ社会に地歩を固めるための模索段階にあると言える。そのことは、ファミリーマートY会長の「方向性に関わる考察を含め、事業基盤を固めている段階である」という発言や、ローソンの店舗数の伸び悩み、方向性の転換を示唆している店からも言えよう。そしてさらに、コンビニが立地の便利さやワンストップの便利さ（品揃えの便利さ）を通じて消費者の需要に応えるものであるとすれば、何よりも店舗数の圧倒的少なさ、言い換えると全体としての利用機会の少なさは、文脈化の前提を満たしているとは言い難い。

Y会長は、「日本のものをそのまま販売しても値段的にも味覚的にも現地に馴染まない、お客様が満足しない」と指摘する。「お客様の満足」を追求すること、言い換えると社会のニーズへ適切に対応することは、あらゆるビジネスの根幹を占める共通のマインドである。しかし、真の満足はシステムや体制を「現地化」する、例えば合弁企業の社長をタイ人にする、タイ人スタッフと共に商品開発する、というような表層的とも思えるような変化にとどまらない。それは、特定のコンビニ・ブランドを当該社会の文脈に沿わせる（埋め込ませる）ことを通じて実現されうる事柄といえる。

コンビニの現地化に係る諸事象を「文脈化」の視点からアプローチすることによって、社会的ニーズへの対応の様相を現地社会あるいは人々の側から浮かび上がらせることが可能になると考える。

## 参考文献

- 小川孔輔・青木恭子 2008.「東アジア地区に進出した多国籍企業のマーケティング：(1)コンビニエンス・ストア」『経営志林』45巻2号,69-92.
- 金亨洙 2005.「海外コンビニエンス・ストア産業における小売技術の国際移転に関する一考察」『久留米大学商学研究』11巻1号,27-58.
- 川辺（川邊）信雄 1997.「アジア諸国におけるコンビニエンス・ストアの生成と発展ーセブン・イレブンの事例を中心としてー」『早稲田商学』373号,1-37.
- 2006.「日系コンビニエンス・ストアの国際展開」『早稲田商学』409・410合併号,67-113.
- 2012.「日系コンビニエンス・ストアのグローバル戦略」『経営論集』22巻1号,1-23.
- 鍾淑玲 2015.「日本型コンビニの現地化プロセスーファミリーマートの台湾進出を例にー」『イノベーション・マネジメント』12号,133-155.