

第七章

タイ・日本型コンビニエンスストア3社の経営戦略および環境社会配慮活動

久保田 利恵子

I. 研究の背景

タイの小売流通業といえば、生鮮食料品や日用雑貨を対面式で販売する、在来市場（タラート）や零細商店が消費者の生活を支えてきた。一方、都市化が始まった1960年代頃からの地場の大型小売業の発展、また急激な経済成長を経験する1980年代以降からグローバルリーダーのタイへの進出に伴い、タイの小売業は近代化を経験してきた。

昨今の日本の国内に目を向けると、小売市場規模は縮小し続けており、様々な業界が外国市場への進出を図っている中、小売流通業も例外ではなく、特に東南アジア市場への進出が注目を集めている。その背景には、2050年までにアジア圏の人口は51億人になると国連は予測していることのほか、実質GDP（国内総生産）成長率を見ると、東南アジア連合（ASEAN）全人口うち9割を抱えるタイを含む主要5か国ASEAN5（インドネシア、タイ、マレーシア、フィリピン、ベトナム）は、2016年からの5年間は+4.8%が見込まれており、それ以降も+4.0%弱と予測されているためである¹⁾。[矢作敏行, 2007]らは小売りの欧米企業がアジア市場に参入する要因として、自国市場のプッシュ要因に加え、市場環境、法的規制、経営戦略、その他の4つに分類して要因を分析しており、プル要因として、市場環境については、人口の増加、経済成長の拡大・持続、小売市場の成長力等、法的規制については、関税・資本自由化や、出店・営業規制の緩和等、経営戦略は、地理的多角化による経営リスク分散などが欧米企業のアジア進出に拍車をかけたと分析している。こうしたプル要因は、日本国内の人口減少や市場縮小といったプッシュ要因ともかみ合い、日本の流通業界も東南アジア市場を中心に、出店・展開してきており、タイにおけるコンビニエンスストア（以下、コンビニ）展開もその一例である。

タイにおいては、1988年、C.P.セブン-イレブン社（現C.P. All社）がタイ国内でのセブン-イレブン事業権を購入し、89年にバンコク・パッポンに直営店を出店している [遠藤元, 2010年]。これ以降、日本のコンビニ各社、国際的小売業のコンビニ店進出が相次ぎ、2017

¹⁾三菱総合研究所：<http://www.mri.co.jp/news/press/uploadfiles/pr20160622pec04-3.pdf>
(アクセス日：2017年2月3日)

年1月現在、タイ国内のセブン-イレブンだけで9,680店舗を数えており、2017年中には1万店舗を越す見込みである²。他社コンビニもバンコク都心部のみならず、全国的に店舗拡大戦略の下、都市部に限らず、地方部においても着実に店舗数を増やしていることから消費者にとってコンビニでの消費はより身近で便利なものとなってきている。

その一方、これまで消費者の食品や日用品購入の場となっていた在来市場（タラート）や伝統的商店は、コンビニに代表される近代的小売業との競争にさらされ、廃業、閉店を余儀なくされている。また、近代的小売業のシェア拡大により、近代的小売業の負の側面ともいえる、廃棄物の増加等環境悪化がもたらされている。

先行研究では、コンビニの現地適応化過程については、セブンイレブンの国際移転を中心に事例をまとめた [矢作敏行, 2007] や、日系コンビニの海外展開の事例についてまとめ、アジアにおけるコンビニ進出の課題として、本部集中仕入れの原則の不徹底や販売情報管理の不徹底、店舗を巡回指導するスーパーバイザーの質、数の不足などを挙げている [川辺信雄, 2006] があるが、コンビニの環境社会配慮について検討しているものはなかった。本研究はこれら伝統的小売業を営む人々や環境を社会的弱者と位置づけ、増え続けるタイ国内の主要な日本型コンビニが、ビジネスを拡大することにより弱者をより弱者にしないために果たすべき責任について検討する。

II. 研究の目的

本研究では、直接・間接的に日本企業の資本投入もしくはノウハウ移転が行われていると考えられるコンビニ、C.P.セブン-イレブン、セントラル・ファミリーマート、サハ・ローソンの三社を日本型コンビニと位置付けて、タイにおける日本型コンビニの経営の現地化過程における戦略および経営戦略の一つと考えられる企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility: CSR）のうち、環境社会配慮取り組みの現状について考察を行った。

III. 調査の方法

日本型コンビニ各社の経営概況については、これまで出版・発表されている学術論文、報告書、ニュース記事等から情報を整理した。コンビニ各社の現在の戦略およびCSR取組

² C.P. All 社 Senior General Manager のカンピー・マッタ氏からの筆者による聞き取り調査（タイ・バンコク、2016年12月1日）

みの詳細は、2016年11月29日～12月2日かけてバンコクにて、C.P All社のカンピー・マッタ(Kampee Matta)氏、セントラル・ファミリーマート社の山下純一氏、サハ・ローソン社の田村比鏡氏に質問票を用いて半構造化インタビューを行った。

また、各社のコンビニ店舗に現地訪問を行った。タイ国の環境・社会配慮に関する政策についてはインターネット検索による既往文献、ニュース記事、ポリシーペーパーなどから情報を整理した。

IV. 先行研究のレビュー

コンビニの現地適応化過程については、セブンイレブンの国際移転を中心に事例をまとめた [矢作敏行, 2007]があるが、タイのコンビニエンスストア経営戦略に関する研究については、コンビニが展開している国別に既存の小売・流通システムが存在しており、多くの国際資本コンビニが現地の有力小売・流通チャネルを持つ資本パートナーと提携していること。コンビニと一口に言っても経営戦略上だけでなく、経営の基盤となる小売・流通システムの特徴を明らかにすることの重要性を述べ、タイのC.Pセブン-イレブン社を事例に同社がタイ国内既存の小売り・流通システムに適応しながら拡大してきたことなどに言及した [Endo, 2014]がある。日本コンビニの拡大が日本国内の流通システムの成熟に多大の貢献したことと比較すると、タイのコンビニ拡大が流通システムの成熟に与える貢献は限定的であることにも言及している。

V. タイ・日本型コンビニ3社の特徴

1. タイ国内での日本型コンビニ各社の成り立ち

(1)C.Pセブン-イレブン

タイのセブン-イレブンは、タイ国内最大の食品生産を含む農業ビジネスコングロマリットであるCP(Chaoen Pokphand)All社が、自社の製品流通拡大戦略に基づいて、1989年に、米国サウスランド社(現在のセブン-イレブン社)からエリア経営権を取得したことに始まる。1990年代からコンビニを含む近代的小売業がタイ国内に広がり、セブン-イレブンも店舗数を増やしていく一方で、新規商品開発、取り扱う品揃えの改善、商品販売以外のサービスの拡充などに着手していった。CP All社はコングロマリット経営の利点を活かしながら、セブン-イレブンの経営を支える新たな取り組みや機能を子会社化して事業拡大に対応する経営体制を整備していった [Endo, 2014]。2016年12月現在、C.Pセブン-イレブンは全国に9680店舗ある。

(2) セントラル・ファミリーマート

現在のセントラル・ファミリーマートの前身であるサイアム・ファミリーマート社は日本ファミリーマート 30%、現地大手小売業の一つであるロビンソン 40%、サハグループ 20%、タイ伊藤忠 10%資本出資して 1992 年、現地合弁企業として設立した。同社は、1998 年のアジア通貨危機を受けて、現地合弁パートナー各社が資本の撤退を決定したことにより、一時期は日本ファミリーマートと伊藤忠が 90%シェアを所有していた。ファミリーマートは 2003 年に現地大手小売業の一つであるロビンソン百貨店からガノック氏を最高経営責任者（CEO）として招き入れてから店舗数を増やしていったが [遠藤元, 2010 年, ページ: 125]、現地パートナー企業のサポートが得られなくなり、日本ファミリーマートは 2005 年に現地法人社長として日本人を配置し、駐在員の増員を行い、日本主導で経営が安定化した。店舗運営や商品開発の改善に尽力し、2008 年には黒字化した。2012 年には国内小売流通最大手企業であるセントラルグループと提携。株式の 51%を譲渡し合弁化している。2016 年 12 月現在、1,126 店舗ある [Yamashita, 2016]。

(3) サハ・ローソン

2012 年に現地合弁会社を設立。出資比率はサハグループが 50%、サハ・ローソン Asia Pacific が 49%、タイ三菱商事が 1%。現地合弁会社の社長は日本のサハ・ローソン本社から派遣されており、日本人駐在員も常駐している。2016 年 12 月現在、80 店舗ある。その他サハグループの小売フォーマットである 108 店は現在 140 店舗あるが、徐々にサハ・ローソン 108 としてサハ・ローソンとしての店舗改装、リニューアル開店させていく計画である。進出から 4 年しか経っていないため、立ち上げ期の模索をしていることがうかがわれた。

2. 各社の経営上の特徴

(1) C.P セブン-イレブン

現在のセブンイレブン社が日本資本ではあるものの、日本型コンビニの事業モデルやシステムが移転されているわけではなく、あくまでも CP All 社が既に構築した製造、流通、小売のシステムにセブンイレブンブランドが付加されている事業形態と言える。過去には日本のセブン-イレブン社と米国サウスランド社がストラテジック・サポート・アグリーメントという海外事業展開での役割分担を定める契約を締結し、日本が候補地選定、商品企画、物流などのビジネスモデル移植をタイ C.P All 社に対して行い、米国サウスランド社はブランド管理と法務に関するサポートを実施したという情報があるが、今回のヒアリングで確認した範囲では、現在はこのような契約に基づく C.P All 社に対する日米セブン-イレブンからの支援は実施されていないようである。

(2) セントラル・ファミリーマート

現在の出店地はバンコク、パタヤ、ラヨン、クラビー、サムイ島など観光地メインで人口密度が高いエリアを中心に、同一のエリアに複数店舗開店して、流通の効率を図るドミナント戦略（限られたエリアへの集中出店）を行っている。現在 Shell や ESSO などのガソリンスタンドと提携してフランチャイズの拡大を図っている。当面は 2,000 店舗体制を目指し、最終的にはタイでの潜在的店舗総数の 30%（6,000 店舗）まで拡大していくのが狙い。

今後のビジネス展開戦略として、「レストランに行かなくてもおいしいものが提供できる」店舗にしていくことが狙いであり、店内調理商品を含めた中食用の食品充実を力を入れている。その他、今後力を入れていきたい商品としては、コンビニ顧客の多くを占める若年層の女性らに訴求する健康サプリメント類や美容に関する商品群の充実を力を入れていく。バンコク中心部の店舗では、サプリメントとして、ビタミン類が売られている他、タイ国内で一般的に用いられている鶏肉エキスをベースにした栄養商品やヤクルト等の整腸のための飲料などはコンビニ顧客から人気の商品であることが、店頭での店員への聞き取りから明らかになった。栄養食品の主な顧客はビジネスマンや近隣で働くオフィスワーカーが多い。美容商品については、日本や韓国等から輸入される顔用ローションパックや美白クリーム、ニキビ用クリームなど現在でも既に多くの美容商品が陳列されていることが店内観察で確認できた。これらの美容商品は、コンビニ向けに小さな容器に入った商品が多く、ローションパックなども一枚ずつ小分けにされた商品が販売されていることから、学生など若年層の顧客の購入も多いことが店頭の聞き取りで確認できた。

(3) サハ・ローソン

店舗の規模は 50 平米程度の店舗と 100 平米程度の店舗の 2 フォーマットある。出店戦略については出店地種類によって検討している。出店地の種類は 1) 住宅、2) 地下鉄駅内の小売、3) 工場内、4) 大学内、5) オフィスビルのテナント、6) 展示場、7) ガソリンスタンド、8) 病院などが主な店舗の種類である。サハ・ローソン設立前のジョイントベンチャー立ち上げの段階からサハ社と日本のサハ・ローソン社は、実務レベルで週一回のミーティングを開催する他、経営層レベルで月 1 回のミーティングを実施して、経営状況や戦略などについて議論している。これはサハ・ローソンとして合併した今も継続して開催している。

3. フランチャイズ制度

日本型コンビニ 3 社は、進出並びに現地法人設立当初はすべて直営店として出店した。この点は日本初のコンビニであったセブンイレブンの日本一号店がフランチャイズ店であったことを考えても、タイのコンビニ独自の出店方針の特徴を示すものと考えられる。セ

ブンイレブンが直営店方式を当初重視したのは、タイに馴染みの薄かったコンビニを普及し、事業を安定化させるためだった。タイのコンビニでは直営店が多く、フランチャイズ店が少ない背景とそれを受けて各社フランチャイズオーナー増加のための制度の変更については [遠藤元, 2010 年, ページ: 129-134] に詳細が説明されている。2016 年 12 月現在、セブンイレブンは、直営店が 55%、フランチャイズ経営が 30%、ガソリンスタンドとの連携が 10%、サブエリア・ライセンス展開と呼ばれる制度による経営が 5% を占めている。これは、地方部、農村部などの地元の業者や複数店舗経営を行う意思があるオーナーに対して、限定した地域での営業権を与え、複数店舗経営することを許可する制度である。ファミリーマートは直営が 80%、フランチャイズが 20% であり、サハ・ローソンは現状 100% 直営である³。現在においても、日本型コンビニ各社では進出直後は本社直営の店舗展開でコンビニブランドの認知度向上を図るとともに、店舗運営の安定、店舗オーナー候補の人材育成を行っている。各社、直営店舗を減らし、フランチャイズ店舗を増加させるための制度工夫を図っているようである。一例としてセブン-イレブンでは、直営店舗で働く、意欲がある社員が同店舗のフランチャイズ経営化の意志がある場合、フランチャイズ経営支援を行う制度がある他、セントラル・ファミリーマートでは店舗運営マニュアルを整備し、フランチャイズオーナー向けの研修を実施するなど、必ずしも小売り経験が豊富ではないフランチャイズオーナーをサポートする仕組みを構築している。

4. 各社の経営戦略における日本的要素

(1) C.P セブン-イレブン

前述のとおり、C.P セブン-イレブンは C.P All 社が当時の米国サウスランド社からエリアフランチャイズライセンス契約でタイ国内に展開しており、その後サウスランド社が日本のセブン-イレブン社に買収されたとはいえ、同社幹部に C.P セブン-イレブンが「日本型コンビニ」だという認識は薄いことがうかがわれた。ただし、世界一効率的な小売業ともいわれる日本型コンビニの在り方については間接的ではあっても常に意識しているようで、きめ細かい「日本型コンビニエンスストア・システム」の要素である、商品開発、商品管理、徹底した在庫管理、POS による単品管理、配送システム等 [川辺信雄, 2006] の導入を図っている。

(2) セントラル・ファミリーマート

①商品開発

日本的な商品開発方法はタイではなかなか定着しないことがわかり、タイ国内で販売す

³ セブンイレブンは前出マツタ氏からの聞き取り調査、ファミリーマートは現地法人取締役会長の山下純一氏からの聞き取り調査（タイ・バンコク、2016 年 11 月 30 日）、サハ・ローソンは現地法人 CEO の田村比鏡氏からの聞き取り調査（タイ・バンコク、2016 年 12 月 2 日）

る商品開発はタイ人が主導で行われているため開発する商品の内容、味付けなどはタイ人好みになっている。「レストランに行かなくてもおいしいものが食べられる」中食強化の事業戦略にも見られるように、お弁当などの食品で日本風の食品を増やしていきたいと考えていることである。現在は提携業者の工場で食品製造しているが、食品の安心、安全など品質管理についてはゆくゆくはファミリーマートで販売する製品専用の工場を立ち上げたいと考えている。

タイ人は日本びいきの人が多く、日本製の商品や日本を想像させる商品への需要は高い。ファミリーマートが日本のフランチャイズチェーンだというイメージを持っている人はまだ少ないため、今後は日本的なイメージを打ち出していきたいと考えている。商品の仕入れについてはタイのナショナルブランドが多いが、日系商品も一部扱っている。

②人材育成

オーナーを含めた人材教育はタイ人スタッフに任せきりにせず、現地法人でも力を入れている分野である。フランチャイズオーナーのほとんどは前職はサラリーマンだった人が多く、必ずしも小売業ビジネスに明るいわけではないため、オーナー向けの店舗マニュアルとマニュアル実施の徹底のための人材育成を行っている。店員についてはタイでは、アルバイトという概念がなく、時間給制の店員であっても全員正社員。一方、店員は高卒、大卒の人が多く、能力として高い人々がなかなか集まらない。背景としては、タイではコンビニで働くことが必ずしもキャリアとして高く評価されていないことが考えられる。こうした背景は、店員の定着しにくさにもつながっている。

(3)サハ・サハ・ローソン

①商品開発

サハ・サハ・ローソン独自に開発した商品は100~200種類程度で、そのほとんどがパンやデザート。食品以外の商品開発はこれまでにはない。同社でも日本の商品であれば売れる、という発想自体捨てないといけない、日本商品だからといって売れるわけではない、という立ち位置に立った商品開発を行っているため日本型コンビニだからといって、日本型コンビニといっても日本の商品をサハ・ローソンで売り込む気は全くないのが現状。他社との差別化については、店内調理の商品を充実させていくことを検討している。サンドイッチ、揚げ物の商品など。作り置き時間を短くして少しでもアイドルタイム（製造から販売までの時間）を短くしていくことが課題とのこと。在庫管理と調理品の品質向上について店舗スタッフへの研修でも時間をかけて指導している。

②日本型コンビニとしてのブランド

ブランドイメージとしても日本を強く押し出していないのが現状。一方こうしたブランド戦略も市場の動向や顧客の反応をうけて年単位で変わっていつているので今後も同様の戦略で行くかどうかは顧客の反応や市場の動きを見て変化させていく。他2社と比較して

もまだまだ店舗数が少なく、黎明期といえることから、まずは売上を上げていくこと、店舗数を拡大していくことが当面の目標である。日本では他の業態（銀行、宅配便受け取り等のサービス導入など）を取り入れていかないとコンビニ業界が伸びないことが分かっているが、タイでは日本の経営方法やノウハウが通用するとは考えられない。

③ 人材育成

これまでの店舗展開の経験の中で、店舗の運営方針については日本のやり方は通用しないと痛感している。特に人材育成についてはセントラル・ファミリーマート同様、店員の定着率が悪く、育成してもすぐやめてしまうという課題にぶつかっている。

VI. 日本型コンビニ 3 社が取り組む環境社会配慮

1. 廃棄物処理

(1) C.P セブン-イレブン

2016 年末現在、C.P セブン-イレブンの廃棄物に関する全社戦略や計画は存在していない。唯一存在するのは、店舗ごとの売り上げに対して、廃棄物として廃棄する商品額を 1.16% 以下にしなければいけないという本部の指令である。これは本部からの各店舗が達成すべき KPI(Key Performance Indicator)指標として設定されている。セブンイレブンは今後食品の販売に力を入れていく予定だが、食品は店舗からの廃棄物の中でも一番割合が高いため、どうやって廃棄する商品額を 1.16%以下で保持していくかが課題である。食品廃棄については、店舗マニュアルの一部として食品廃棄についてのガイドラインが存在する。ガイドラインの内容としては、深夜 0 時前に午後シフトのスタッフが副店舗マネージャー監理のもと、バックヤードにある廃棄物保管場所（CCTV 設置）に廃棄予定食品を移動させる。その他食品廃棄物以外の廃棄物も同時に仕分け作業することなどが記載されている。廃棄物保管場所に持ち込まれるごみのうち 8 割が食品廃棄物、2 割は非食品廃棄物である。食品ごみを廃棄物保管場に廃棄する際は、食品部分とプラスチック部分に分けている。以前は食品加工を行う CPF 社（C.P All グループの系列会社）の工場から品質確認グレードを満たさなかった未販売食品が、非正規ルートで市場に出回るという事例があった。また、チルド商品にもかかわらず、チルド保管されていなかった食品が市場に出回ったという事例もあり。

こうした背景もあり、C.P All 社では、廃棄物管理については外部コンサルタントが雇われており、各店舗で廃棄物管理が確実に実施されているか、コンサルタントが各店舗に定期的に巡回し、バックヤードでの管理も含めてチェック・モニタリングしている。ごみ収集は自治体回収。廃棄物排出量については統計データとしては集計していないが、平均し

て店舗当たり一日に 10 リットルごみ袋で 2 袋程度を排出している。

(2)セントラル・ファミリーマート

セントラル・ファミリーマート社のヒアリングによると、店舗から排出される廃棄物量は多くないと認識している。お弁当は一般事業系廃棄物として廃棄されている。食品の販売期限切れ商品については販売期限日の半月前くらいには廃棄しており、廃棄する食品の費用はフランチャイズオーナー側が負担する。販売期限日が POS システムに入力されているため、販売期限日を過ぎた食品が誤って販売されそうになると、販売時にレジでアラートが出て、販売できないような管理がされている。同社は廃棄物の管理も日系の廃棄物管理事業者に委託して適正処理を進めている [Yamashita, 2016]。

(3)サハ・サハ・ローソン

廃棄物排出について現時点では何か方針が存在するわけではないが、一般廃棄物として各店舗から排出しており、自治体が収集している。

2. レジ袋利用削減取組み

(1)C.P セブン-イレブン

C.P セブン-イレブンで使用しているレジ袋は S/M/L の三種類。レジ袋削減キャンペーンは 2012 年頃から実施しており、定期的にレジスタッフが買い物客にレジ袋が必要かどうかを確認するよう指導強化をしているが、本社の方針と各店舗での実施の徹底にはかい離があることも分かった。レジ袋利用については、3-4 商品程度の購入だとレジ袋は必要ないのでは、と本社方針は判断しているとのことだが、実際には 1 商品でもレジ袋に入れて販売していることが多いのが現状である。筆者が店舗で買い物をした範囲、タイ人知人らに聞き取りを行った範囲でも、レジスタッフからレジ袋が必要かどうか尋ねられることはなかった。また CP 社の工場内に設置されているセブンイレブンではレジ袋は一切配布していない。現時点では、レジ袋削減に関するデータは収集していないが、パイロットスタディとしてレジ袋削減キャンペーンの効果を調査しており、調査の結果、オフィスエリアでのレジ削減が最も高いとのことである。この他、CP All 社オリジナルのエコバッグの販売も店舗や通信販売等で行って、なるべくエコバッグを利用することを推進している。

(2)セントラル・ファミリーマート

ファミリーマートのレジ袋利用削減取組みについては、顧客は平均して 3 品程度購入するが、1 品の購入のみ場合レジ袋が必要かどうか声掛けをしている。これは日本本社の方針として実施している。各店舗での声掛けの徹底についてはエコバッグを配布するキャンペーンを行っているが、展開は日本本社をベースにしており、キャンペーン内容なども日

本本社からの指示によるもの。日本ファミリーマート社は1年に1回、世界中のファミリーマート現地法人の幹部らが日本本社に集まって全社的な経営方針(CSRも含む)、店舗での経営手法などを共有・報告するエリア・フランチャイズ会議が開催されており、レジ袋利用削減などの取組みについてもこの会議の場で取組みが推進、タイ現地法人においても、展開されているものと思われる。

(3)サハ・ローソン

ヒアリングにおいても同社のレジ袋利用削減の取組みについては確認できなかった。

3. 環境に配慮した店舗設計

セブン-イレブン、セントラル・ファミリーマートでは店舗の空調や冷蔵・冷凍什器に省エネ機器を導入することで二酸化炭素(CO₂)排出を削減することで環境に配慮する取り組みを進めている。ファミリーマートでは、2016年以降3年間で430店舗に省エネ型の空調及び冷蔵ショーケースを導入することにより、年間約5000トンの二酸化炭素排出量を削減する狙いである。2016年4月から省エネ機器を導入し始めており、2016年9月現在30店舗で導入されている。同事業の導入によって、35%程度の電力消費量削減が見込まれている。削減可能な電力消費量は1店舗あたり年間21,000kWhと見込まれており、タイ国のCO₂排出係数の0.55t-CO₂/MWhを乗じると、1店舗当たりの年間CO₂排出削減量は約11.6トンとなる見込みである。同事業は日本国の二国間クレジット制度のプロジェクト設備補助事業をしてファミリーマートが導入したものである。この事業以外にも店舗の照明をエネルギー効率が高いLEDを採用している。

4. 持続可能な調達

コンビニで扱う商品はタイ国外からの輸入品も含まれており、世界的には国内外のサプライチェーンにおける環境、人権、労働管理もコンビニエンスストアのCSRにとっては不可欠となってきている。C.Pセブン-イレブンは、お弁当の原材料仕入れについては認証制度等で品質保証されている原材料仕入れを行うなど、提携企業の調達方針についても可能な限り安心、安全な原材料を仕入れるような制度設計(契約への安心、安全な調達のための認証制度利用など)を行っている。持続可能な調達については、卸売業者からの仕入れの段階で、エコラベル、カーボンフットプリント商品を優先的に購入条件にする、などの制度は導入し始めている。その他2社では持続可能な調達に関する方針は現時点では確認できなかった。

5. 屋台・伝統的商店、中小企業との共生

(1)C.P セブン-イレブン

C.P セブン-イレブンの場合、店頭販売とは別にカタログによる通信販売を実施しているが、商品掲載について中小企業等の商品を多く扱う等の配慮をしている。バンコク以外の地域では、地元のベーカリーが製造している調理パン、菓子パンなどを販売する他、地域で有名なお菓子など地域産品(タイでは OTOP と呼ばれている、一村一品商品)などをセブンイレブンで販売する、といった取り組みも行われている。地域産品については、お菓子、バナナ、ロンガンなどの果物なども取り扱っている。こうした一村一品運動の取り扱いについては、タイ政府が 2015 年に打ち出したタイ製製品の購入を消費者に促す取り組みである”Shop to help the nation”の活動の一環。バナナなどについては、ひと房すべてではなく、一本ずつ購入する客も出てきていることからこうした対応も中小農家においておりコンビニ顧客のニーズを満たす商品開発や販売方法の開拓も生産者とセブンイレブンが共同で行っている。中小農家との取引については、農家と C.P セブン-イレブンが直接契約を結んでおり、契約に至るまでには、農家側が一定量を定期的に確実に供給できることが取引条件になるので、試行期間を設けて農家から定期的供給が可能かどうかを判断するようにしている。

OTOP などの販売についても同様、生産者がどれくらい一定量を確実に供給できるかが重要。100 店舗以上に供給できる量があれば契約可能とみなしている。試行期間は需要の把握も含めて生産地近隣の 10 店舗程度を対象にて試行販売を行う。契約に至るまではコンビニ側、生産者側のお互い商売のやり方や信頼性も含めて十分検討、協議してから契約にこぎつけることにしており、商品の取引量に関わらず、なるべく長期的な取引契約を締結することを念頭に置いている。

パパママショップなど零細小売事業者へのサポートについては、①セブンイレブンのフランチャイズ化支援を提案する、②セブンイレブンに商品提供してくれる生産者としてみなし(例えば、ゆで卵、焼き鳥やフィッシュボールスティックなどスティックの食品など)商品の提供を受ける、③屋台やパパママショップと同じ商品を販売しない、などの策がとられている。セブンイレブンでは特に 2 番目の対策に力を入れていくことを検討しており、製品供給元、もしくはセブンイレブンからパパママショップへの商品提供を行うなど、双方にとっての win-win 関係を構築することが重要と考えている。屋台との共生については、多くの場合、コンビニ店舗が開店する前からそこに屋台を構えている場合が多い。そのため、例えばコンビニ店舗前での屋台の開店について許可を求める、コンビニ店舗と出店に関するルールについて覚書を締結するなどの必要性や事例は C.P All 社では認識していない。コンビニ店舗前での開店はコンビニ側、屋台側の双方のメリットになるので、妨げるものではないというのが同社の公式見解である。

(2) セントラル・ファミリーマート

セントラル・ファミリーマートでは屋台とコンビニの共存については、販売する商品を差別化するように心がけている。

(3) サハ・ローソン

サハ・ローソンではパパママショップの商売をコンビニが奪っているかもしれない、ということに認識し始めている。屋台については販売する商品の相互補完などの形でコンビニと共存できるのではないかと考えている。国の規制で一部屋台が出店できない地域などが作られつつあり、屋台が撤去しているのも聞こえてくるが、それでも屋台がゼロになることはないだろうと考えており、今後は屋台との共生についても店舗展開戦略の一環として検討していきたいとのことだった。

まとめ・今後の課題

タイにおけるコンビニの発展は、C.P セブン-イレブンが先陣を切っており、同社がタイ社会にコンビニを浸透させてきたといえる。同社は米国サウスランド社とのエリアフランチャイズ契約をベースにタイ国内でセブン-イレブンを展開、経営を成熟化させてきており、必ずしも日本型コンビニとは言えないが、間接的であっても日本の効率重視のコンビニ経営について柔軟にノウハウを吸収し、拡大してきたと考えられる。対して、セントラル・ファミリーマートとサハ・ローソンは日本法人の経営手法や考え方がタイ国内のコンビニ経営により深く定着しているといえる。タイにおける日本型コンビニを決定づける要素といえる日本的経営要素としては安心、安全を徹底する製品の品質管理や商品開発と、店舗における人材育成があるといえるが、日本のコンビニからの資本の投入割合や、タイ市場参入後の経営の成熟段階などによって日本的経営要素の取り入れ度合いが違っていた。また日本のコンビニではフランチャイズによる店舗運営がほとんどだが、タイ国内の日本型コンビニは本社の直接経営の店舗も多いことが分かった。

タイの日本型コンビニ3社の環境社会配慮に関するヒアリングの結果、現在の店舗数や経営成熟段階の度合いによって環境社会配慮への取組み度合いが違ふこと、コンビニの経営には政府、取引企業（生産者含む）、提携企業、フランチャイジーなど関係者が多く、コンビニ本部の経営方針を浸透させることが容易ではないことが分かってきた。C.P セブン-イレブンについてはコンビニの運営歴が長く、その中で発生してきた食品廃棄等の課題に対して対応する形で現在の対応を店舗運営システムや店舗設計に取り入れてきていることが分かった。廃棄物やレジ袋利用削減の取組みについては、店舗運営の方針として環境社

会配慮をどのように定着させていくか各社とも試行錯誤をしていることもうかがわれた。

これまでタイ国内のコンビニの環境社会配慮や CSR について検討している既往研究がなかったことから本研究では聞き取り調査を中心に現在の経営方針や戦略に基づく環境社会配慮取り組みについて明らかにした。一方、コンビニ各社を含めた小売業が環境社会配慮を実施するためには、小売業の環境配慮、社会配慮を支える CSR 政策等国家政策や制度の内容が重要である。タイにおける企業の CSR については、企業が社会的責任を果たす取り組みを推進するにあたっては、社会全体で CSR を推進しようとする政策的な後押しが必要であることから、来年度はタイ国内の CSR 政策、小売業に関連する環境政策、零細企業・商店保護政策の有無やその内容を明らかにしていきたい。

また、タイの日本型コンビニの将来的な環境社会配慮の在り方や取り組みの推進の方向性に道筋をつけることも重要であることから、日本国内のコンビニの CSR 方針や活動についても整理したい。

パパママショップなどの零細業者保護の取り組みについては、タイにおける小売業の近代化による弱者創出を避けるためにも重要であると考え。日本、その他のコンビニが存在する国で零細小売業者保護政策、制度、プログラム、方策等についても可能な限り明らかにしていきたい。

参考文献

(日本語)

遠藤元. 2010. 「新興国の流通革命 タイのモザイク状消費市場と多様化する流通」 日本評論社。

川辺信雄 2006. 「日系コンビニエンス・ストアの海外展開」 早稲田商学 409・410 合併号, 5。

矢作敏行 2007. 「小売国際化プロセス 理論とケースで考える」 有斐閣。

(英語)

EndoGen. 2014. How Convenience Stores have changed retail and distribution in Thailand?: A Comparative Business History of 7-Eleven Stores in Japan and Thailand. Bangkok: Japanese Studies Journal Vol.31 No.1.

YamashitaJunichi. 2016. Interview on Central Family-mart operation and CSR. (RiekoKubota, インタビュー質問者), November 29, 2016.

