

# タイにおける日用品・加工食品販売チャネルの再編

遠藤 元

## Reorganization of Marketing Channel of Daily Necessities and Processed Foods in Thailand

ENDO Gen

### I. はじめに

タイの小売業界では近年、「近代小売業」の比重が急速に高まっている。1980年代半ばまでのタイには、百貨店と小規模のスーパーマーケットを除けば、近代小売業と呼べるものはほとんどなかった。しかし1980年代末以降、キャッシュ&キャリー、ハイパーマーケット、コンビニエンスストアなどの新たな業態が続々と登場すると、百貨店などと合わせて「モダン・トレード（近代小売業）」と総称され、注目を集めるようになった<sup>1</sup>。とりわけ1997年から98年の通貨・経済危機を契機に新業態のおもな担い手が多国籍小売企業に代わると、店舗網の拡大に拍車がかかり、タイの小売市場におけるそのプレゼンスが急速に増大している（遠藤 [2002]）。

これら小売業新業態は巨大なバイイングパワーと高度な情報技術（IT）を駆使して低価格販売や購買の便宜性を実現し、短期間のうちにタイ流通業界の主役に躍り出た。それにともなって地場の小売業が大きな打撃を受け、廃業や事業縮小に追い込まれた業者も少なくないと一般に言われている。それは零細雑貨店（cho huai）のような伝統的小売店に限らず、中堅の百貨店などでも同様である。また、新たに台頭した近代小売業の影響は伝統的卸売業や消費財メーカーにも及び、その結果、従来大手消費財メーカーが中心になって構築してきたタイの流通機構が構造的な変化を迫られつつある（遠藤 [2005b]）。この変化は、一方で流通システムの近代化・効率化につながりうるが、他方で、少なくとも短期的には、多くの伝統的小売業者・卸売業者を廃業に追いやり、深刻な雇用不安をもたらす可能性がある。また、消費財メーカーが、今や主要な納入先となった大規模小売業者から不利な取引条件を突きつけられるケースも目立つようになった。タイで現在この流通問題が重要な政治課題の1つとなり、政府がさまざまな政策を講じようとしている理由もそこにある（遠藤 [2005a] [2006]）。

このように流通問題への関心が高まるのに応じて、最近タイでも流通研究が盛んになりつつある<sup>2</sup>。先行研究の多くは、タイにおける近代小売業、特に多国籍小売企業の事業展開に関する現

状報告<sup>3</sup>、あるいは、近代小売業がもたらす伝統的小売業への影響に関する実証分析であり<sup>4</sup>、いずれも近代小売業対伝統的小売業、外資系小売業対地場系小売業、大規模小売業対小規模小売業といった、「水平的競争関係」に焦点を当てている。確かにこれらの研究は、タイの小売業界が直面している変化や問題に関して貴重な情報を提供しているといえよう。しかしながら、小売業は商品の製造から中間流通、そして消費者への販売に至るまでの流通機構全体の末端に位置づけられる産業であり、その変化や問題の含意を深く理解するためには納入業者（メーカー、卸売業者）との「垂直的取引関係」にも注目する必要がある。

その点で重要な成果がいくつか公表されている。代表的なものとして、多国籍小売企業の進出がタイの伝統的小売業・卸売業をはじめ流通産業全体に及ぼした影響について初めて網羅的に分析したニポン他の研究（Niphon et al. [2002]）がある。その他、地場系大手消費財メーカーの元社員で匿名のミスター・リー・テル（Mr. Re-tell [2002]）は、大手消費財メーカーと大規模小売企業の取引関係の裏表を明らかにしており、部外者にとって貴重な情報を提供している。また、アルニー（Aruni [2003]）は大規模小売業の新業態と消費財メーカーの間の取引関係にも言及しつつ、小売業新業態がタイの伝統的流通機構にもたらした影響について手際よく整理している。もっとも、これらの研究は「垂直的取引関係」の主要なアクターである消費財メーカーを取り上げて、そのマーケティングや販売チャネル構築を本格的に分析するまでには至っていない。それに対して、タンマサート大学商業・会計学部のヂーラパー（Jirapha [2003]）は、タイの主要消費財製造企業グループ3つ、すなわち、地場系のサハパッタナピブーンとCP、そして外資系のユニリーバ・タイを事例に取り上げ、各グループのマーケティングと販売チャネルについて具体的に紹介している。ただし、彼女の研究はタイの流通機構における消費財メーカーの役割に光を当てているという点で重要であるが、データを新聞・雑誌記事に過度に依拠している点や伝統的卸売業の役割を看過している点など、不十分な点も少なくない。

そこで本稿は、ハイパーマーケットをはじめとする小売業新業態の台頭によって最も大きな影響を受けた日用品・加工食品流通に注目し、主要メーカーの販売チャネルの再編や、卸売業者・小売業者との取引関係の変化などの含意を分析することを目的とする。事例として、タイ最大の地場系消費財製造企業グループの中核企業で、早くから自社の販売チャネルを構築してきたサハパッタナピブーン社（以下ではサハパット社と略記）をはじめ、タイの地場系、欧米系、日系の各社を取り上げる。主要情報源は、各社でのインタビュー調査をはじめ、各社の年次報告書・目論見書（56/1形式報告書）、財務諸表および社史・会社案内書などの一次資料を中心とし<sup>5</sup>、その他、関連するルポルタージュ、ビジネス誌の特集記事や新聞記事などの二次資料を補足的に利用する。論文の構成は次のとおりである。第Ⅱ節ではまず、タイにおける日用品・加工食品の主要メーカーによる販売チャネルの形成過程を整理しておく。続いて第Ⅲ節では、日用品・加工食品の流通に大きな影響を及ぼしたと考えられる小売業新業態の事業拡大とそれともなう納入業者（消費財メーカー）との取引関係の変化、およびそれらの背景にある消費市場の拡大について

述べる。さらに第Ⅳ節では、サハパット社を中心に、日用品・加工食品メーカーの販売チャネル再編について、伝統的流通業との取引関係に注目しながら分析する。最後に第Ⅴ節では、販売チャネル再編の含意を考察してまとめとする。

## Ⅱ. 日用品・加工食品の販売チャネルの形成

### 1. サムペン地区卸売商のチャネル支配

バンコクの旧市街地南東、いわゆる中華街の一角にサムペンという地区がある。現ラッタナコーシン王朝が1782年に成立し、チャオプラヤー川右岸のトンブリーから同左岸のプラナコーン（バンコク）に遷都した際に、城壁外のこの地に華僑・華人を移住させたのが始まりである。その後、ラーマ4世王時代（在位1851～68年）にバウリング条約締結（1855年）にともなって外国との貿易が盛んになると、チャオプラヤー川の船着き場に近いサムペン地区は華僑・華人の輸入商や卸売商が集住する一大商業地区となり、さらに、ラーマ5世王時代（在位1868～1910年）以降にサムペン地区近辺での道路建設が進むと、同地区は商業の中心としての地位をいっそう高めていった（Piyarat [2006 : 5-11]）<sup>6</sup>。

こうしてサムペン地区の中国系商人は、中国をはじめ外国からの輸入とタイ国内の販売の両面で優位に立つようになった。加えて、先行の成功者のなかから金融機能を担う者が出たことにより、卸売商が小売商に売掛けする商慣習が広まったことも重要である（TDRI [1999 : 10-12]）。なぜなら、信用供与を軸とする卸売商主導の流通チャネルが次第に形成され、さらに、バンコクから地方へ鉄道路線が伸びるのにもない地方都市に移住する華僑・華人が増加すると、サムペン地区を起点とした流通チャネルが全国的に拡大していったからである。そのため、例えば、早くも1906年にタイで会社を設立したスイス系のディートヘルム社でさえも、第2次世界大戦頃までは輸入業務が中心で、国内販売は中国系商人に依存するよりほかなかった（Somjai [2004 : 236-239]）。

ところが、1950年代以降、特に60年代から国内市場が拡大すると、地場系および外資系輸入商のなかにはサムペン地区の卸売商チャネルに依存しては事業拡大の機会を逃すと不満を抱く者も出てきた。なぜなら、サムペンの卸商は自ら地方へ販売に出向くことはせず、地方の卸売商がサムペンまで買い付けに来るのを待っているだけだったからである（Somjai [1990 : 43-44]）。また、サムペンの卸売商は販売情報を納入元の輸入商やメーカーにフィードバックすることもなかった（Kao Industrial (Thailand) [1986 : 53]）。このような旧来の流通チャネルは、とりわけ輸入代替工業化政策のもとで製造業分野に進出した企業が自社製品の販路を拡大する際に大きな足枷になったのである。

## 2. 消費財メーカー・輸入商による地方市場開拓

こうした状況に直面して、消費財メーカーや輸入商の中には次第にサムペン卸商ルートへの依存から脱却し、自ら市場開拓に乗り出すところも出てきた。

その最も早い事例の一つは、薬類の販売から起業し、まもなく薬の調合・製造にも事業拡大したオーソットサパー（テークヘンユー）社である。オーソットサパー社は第2次世界大戦中の1944年に自ら地方市場を回って販売することを始め、その後、映写機を積んだ宣伝車で地方を巡回するという方法を並行して行うようになった。同社で長らく地方市場の開拓にあたった元社員によると、宣伝車には商品である薬類と映写機を積み込み、1台当たり3人一組になって、運転、販売、会計・送金、映画上映などの仕事を協力して行った（Thanit [2001: 11-17]）。1970年前後の時点で同社の宣伝車班は25班（計78人）で、各班は1カ月当たり20カ所の村で映画を上映し、60カ所の村の住民に商品を販売したという（同上 [29]）。このように人寄せのための映画上映を組み合わせて地方市場を開拓するという方法は、その後まもなく、地場系と外資系を問わず、多くの企業が採用するようになった。

また、花王がタイに進出する以前の1950年代に花王製品の輸入販売業を営んでいたタイ・シンパーニット社も、サムペンの卸商を販売代理店に選んだだけでなく、自らも販路開拓に乗り出した。最初はバンコクだけだったが、まもなく地方市場も開拓し、ついにはバンコクで500店、地方で700店の計1200店と取引するまでになった。その際に同社は、取引先の店舗名と住所をはじめ、家族の写真、取引先銀行、筆跡鑑定用署名などを記録した顧客名簿の作成に力を入れた（Kao Industrial (Thailand) [1986: 22-35]）。

同様にサハパット社も1950年代初めから地方市場開拓を開始している。サハパット社の前身は創業者ティーム・チョークワッタナーが1942年にソンワート（サムペン通りとチャオプラヤー川に挟まれた地区）に設立した「ヒアアップセンチアン（協成昌有限公司）」という名の商店である（1952年、株式会社サハパッタナピブーンに改組・改称）。当初は小規模の卸売兼小売商であったが、やがて香港に拠点を設置するなどして輸入商として発展した<sup>7</sup>。当時の商慣習では、輸入商はサムペンの卸売商に商品を販売するだけであったが、ティームはそれに反して1951年からセールスマンを地方に派遣して自ら地方市場を開拓するようになった。その理由として、

（1）当時、販売先はサムペンの卸売商のみだったが、十分に売れなかったため、他の流通チャンネルを開拓する必要があったことと、（2）事業をさらに拡大するにはバンコク市場だけでは不十分であったことの2点が同社50年史に記されている（Saha Pathanapibul [n.d.: 10]）。サムペンの卸売商たちは取引の段階を飛び越すサハパット社のやり方に不満を抱いたが、通信システムが現在ほど発達していなかった当時、サハパット社の地方チャンネル開拓の状況を把握する術もなく、卸売商たちがそれを特に問題視することはなかった<sup>8</sup>。サハパット社の地方市場開拓は当初、具体的には次のように行われた<sup>9</sup>。各地方に派遣されたセールスマン（当初は計4人）は一地方当たり6～7業者と取引する。セールスマンは各地のホテルの一室を短期間借りてバンコク

の本社から商品を送ってもらい、そこを拠点に販売活動を行う、といったものである。その後、キャッシュバン（cash van、現金取引配送車）班を形成し、地方を車で巡回するようになったほか、並行して映画上映宣伝車も走らせるようになった。

以上のように、サムペンの卸売商チャンネルに限界を感じていた消費財メーカーや輸入商は自ら販路を開拓していった。しかし、行き当たりばったりの要素が強く、自社の販売チャンネルを体系的に構築するという段階にはまだ至っていなかった。しかも、依然としてサムペンの卸売商のチャンネル支配力は強固で、旧チャンネルへの依存は続いていた。

### 3. 販売チャンネルの構築

1960年代に入ると、タイ政府の輸入代替工業化政策の下、輸入商のなかには納入元の外国企業と合弁事業を組み、製造業分野に進出するところも出現した。例えば、先のタイ・シンパーニット社（花王製品の輸入代理店）は1964年に花王が Kao Industrial (Thailand)（以下ではタイ花王と略記）を設立した際に合弁パートナーとなり、また、サハパット社も1967年にライオンとの間で Lion Corporation (Thailand) 社を設立し、それぞれ洗濯用洗剤の製造・販売を本格化するようになった。そのほか、最終消費財に限っても、自動車・家電製品などの耐久消費財や繊維・ガーマントなどの分野で同様のケースがみられる（末廣 [1984: 10-13]）。

このように輸入代替工業化の進展にともなって、タイの国内市場に流通する消費財は種類の点でも量の点でもそれ以前に比べてはるかに増大した。生産面での変化にもかかわらず、流通面では依然としてサムペンの卸売商を中心とする旧来の流通チャンネルが根強く存続し、機能不全に陥ろうとしていた。そうした現状に鑑み、急速に製造能力を拡大した企業は自社製品の販売チャンネルを独自に構築することが不可欠だと考えるようになった。

例えばタイ花王は、設立当初は合弁相手のタイ・シンパーニット社のチャンネル、すなわち、同社のキャッシュバン部隊による現金取引とサムペンの販売代理店（卸売商）による信用取引に頼らざるを得なかった。しかし、7つの販売代理店のうち4店は衣服中心の卸売商で洗剤を扱った経験がなく、また残り3店はすでにコルゲート・パームオリーブ社の洗剤「Fab」とユニリーバ社（1997年、リーバ・ブラザーズ社から改称）の洗剤「Omo」の販売代理も兼務しており、花王の洗剤を優先的に扱ってもらうことは期待できなかった。また、キャッシュバン部隊も、コルゲート社の28台とユニリーバ社の16台に対し、タイ・シンパーニット社は3台と大きく見劣りした（Kao Industrial (Thailand) [1986: 41]）。そこでタイ花王は、キャッシュバンの数を1967年に8台、70年には15台に増やすとともに、販売代理店を通さない直販チャンネルの構築を開始した。タイ花王のこの試みに販売代理店であったサムペンの卸売商は当然抵抗したが、タイ花王は1967年に代理店に対し、過去の協力に対するお礼として報奨金を支払い、ついに代理店との間で契約廃止の合意に至った。またタイ花王は、タイ・シンパーニット社が開拓した取引先を選別する作業にも着手したほか、事業規模の拡大に対応するために製造部門と販売・マーケ

ディング部門を分離し、1975年に販売会社 Kit Siam Commercial 社（1991年に Kao Commercial (Thailand) 社に改称、以下ではタイ花王販売と略記）を設立した（同 [53-56]）。しかし、同社の設立によって直販チャンネル構築を推進したにもかかわらず、当時、小売店との直接取引は売上高の約15%にすぎず、残り約85%は1600店に及ぶ全国の卸売業者との取引であった（同 [70-72]）。

一方、スイス系のディートヘルム社は中国系中間流通業者を通さずにバンコクと地方の小売店に直接販売するための流通チャンネルを構築するために、バンコクと各地方の拠点に自社倉庫を設置していった（Somjai [2004 : 239]）。同様に、英蘭系のユニリーバ社も各地の拠点に自社倉庫を設置することによって直販体制を構築しようとした。しかし、自社倉庫設置方式は地方市場の開拓を進めるのにしたがってコスト負担もその分だけ増大することになるだけでなく、広大な地方市場を自前で網羅するには限界がある。そこで、地方の卸売業者のなかから「ストックリスト (stockist)」、すなわち、倉庫運營業者を選定し、それにユニリーバ製品のための倉庫の設置と運営を任せるという方法を開始した（Sombun [2005b : 50-51]）。ストックリストに求められる役割はおもに「在庫品 (ストック)」のための倉庫の設置・運営であり、主要業務である商品の配送・販売・会計はユニリーバ側が担った。ただし、ユニリーバの場合も、各地の倉庫を拠点にすべての小売店と直接取引できたわけではなく、各地の有力卸売業者の販売網に頼らざるを得なかったという点では同業他社と共通している<sup>10</sup>。

上記の外資系企業とは異なり、サハパット社は1960年代に「サハ・ルンルアン」という名前の販売代理店制度を立ち上げ、各地域の有力卸売業者のなかから代理店（サハ・ルンルアン）を選定するという方法を採用した。すなわち、自前の直販チャンネル構築にこだわらず、外部の経営資源を最大限利用したのである<sup>11</sup>。その背景として、1960年に洗濯用洗剤の販売を開始したサハパット社はコルゲートとユニリーバの欧米系2社が強いバンコク市場を避け、地方市場を重視していた（Somjai [1990 : 70-73]）、ということに注目したい。サハパット社は販売チャンネル構築の費用をできるだけ節約することによって、地方市場での販売価格をできるだけ引き下げる必要があったのだと考えられる。こうして選んだ代理店に対し、サハパット社は一般の卸売業者に対するよりも有利な条件で同社製品を供給したほか、バンコクでの会議参加や工場見学の機会を与えて取引関係の緊密化を図った（Saha Pathanapibul [n.d. : 94-95]）。

以上のように、消費財メーカー各社はそれぞれ独自のやり方で販売チャンネルの構築を図り、それによってサムペンの卸商（販売代理店）中心のチャンネル依存から脱していった<sup>12</sup>。しかし、依然として全国に散在する卸売業者の販売力を頼みとせざるを得なかったという点では共通している。逆に、各地の有力卸売業者は、たとえある消費財メーカーの「ストックリスト」や「販売代理店」になる場合でも、同業他社と同様の契約を結ぶことが可能であり、メーカーによる拘束は強くなかった<sup>13</sup>。すなわち、外資系消費財メーカーはもちろん、地場系メーカーでさえも地方の流通チャンネルを直接コントロールすることはできなかったのである。ここでは、さしあたりこの点

表1 実質経済成長率と1人当たりGDP（国内総生産）

	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
実質GDP成長率（%）	5.9	5.4	5.6	5.8	4.6	5.5	9.5	13.3	12.2	11.2
1人当たりGDP（バーツ）	15,933	17,277	18,538	19,513	20,484	21,586	24,332	28,710	33,633	39,104
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
実質GDP成長率（%）	8.6	8.1	8.3	9.0	9.2	5.9	-1.4	-10.5	4.4	4.8
1人当たりGDP（バーツ）	44,307	49,410	54,563	61,815	70,474	76,847	78,093	75,594	75,026	79,098
	2001	2002	2003	2004						
実質GDP成長率（%）	2.2	5.3	7.1	6.3						
1人当たりGDP（バーツ）	81,915	86,322	93,142	101,304						

（出所）NESDBの統計（www.nesdb.go.th）より、筆者作成。

（注）実質GDP成長率は1988年固定価格GDPに基づき算出、1人当たりGDPは市場価格。なお、2004年は暫定値。

を強調しておきたい。

### Ⅲ. 近代小売業の台頭と取引関係の変化

#### 1. 地方消費市場の拡大

第Ⅱ節で述べたように、1960～70年代にかけて消費財メーカー各社はそれぞれ独自の販売チャネルの構築に力を注いだ。その後の国内消費市場の拡大、とりわけ1980年代末以降の経済の高成長とそれにとまなう地方消費市場の拡大に対応して、チャネル再編の必要性を認識するようになった。ここでは、まず1980年代以降の消費市場の拡大状況を確認することにしよう。

表1は、1981年から2004年にかけての実質経済成長率（1988年固定価格）と1人当たりGDP（市場価格）の推移をまとめたものである。この表より、実質経済成長率は1987年から急激に高くなり、90年代半ばまで10%前後の高水準に達していたことがわかる。1997年の通貨危機とそれに続く経済危機に直面して90年代後半は低迷したものの、2002年から景気回復が鮮明になった。2005年後半以降、石油価格の高騰・高金利・バーツ高・政治不安などが重なり、景気の先行きは再び不透明になっているが、しかし、この25年間を大まかに捉えると、タイ経済が概ね拡大基調にあったことは否定できない。その間、1人当たりGDPも1981年の1万5933バーツ（731米ドル－同年の平均為替レートで換算）から2004年には6.4倍の10万1304バーツ（2514米ドル－同）にまで増大した。インフレ分を差し引いても、1人当たり所得が大幅に増大したことは明らかである。ただし、あくまでこの数値は全国平均値である。そこで、次に地域別にみてみよう。

表2は、同じく1981年から2004年にかけての地域別世帯収入の推移を表したものである<sup>14</sup>。例えば、1981年をみると、世帯収入の全国平均が4万536バーツでこれを100とすると、バンコク首都圏は177、最貧地域といわれている東北部は74、北部は85と、地域間で大きな格差が存在

表2 地方別世帯収入指数：1981、86、90、94、98、2004年

地域区分	1981年 (パーツ) (指数)		1986年 (パーツ) (指数)		1990年 (パーツ) (指数)		1994年 (パーツ) (指数)		1998年 (パーツ) (指数)		2004年 (パーツ) (指数)	
全 国	40,536	100	43,572	100	67,500	100	99,144	100	149,904	100	179,556	100
バンコク首都圏	71,664	177	83,388	191	140,688	208	197,016	199	299,148	200	337,620	188
中部	43,980	108	48,072	110	69,924	104	104,688	106	151,716	101	196,260	109
テーサバーン	64,608	159	79,440	182	106,896	158	153,312	155	183,468	122	221,436	123
スカーピバーン	45,240	112	58,728	135	74,112	110	126,396	127	180,600	120	-	-
農村部	40,932	101	41,316	95	63,276	94	91,860	93	140,112	93	186,024	104
東北部	30,144	74	30,660	70	42,348	63	67,188	68	102,552	68	121,668	68
テーサバーン	66,876	165	81,540	187	89,748	133	156,828	158	238,176	159	205,956	115
スカーピバーン	39,168	97	44,652	102	61,968	92	98,100	99	137,856	92	-	-
農村部	27,468	68	25,980	60	38,292	57	56,712	57	89,064	59	104,724	58
北部	34,632	85	37,272	86	56,628	84	75,120	76	117,348	78	130,620	73
テーサバーン	70,620	174	79,080	181	120,612	179	154,044	155	224,220	150	191,340	107
スカーピバーン	38,112	94	37,872	87	67,176	100	85,584	86	147,564	98	-	-
農村部	30,852	76	32,616	75	48,396	72	64,944	66	102,456	68	114,768	64
南部	39,072	96	43,884	101	61,836	92	96,168	97	137,532	92	173,628	97
テーサバーン	75,060	185	79,452	182	99,636	148	149,724	151	205,536	137	222,168	124
スカーピバーン	39,300	97	50,628	116	67,968	101	113,016	114	150,528	100	-	-
農村部	33,396	82	36,132	83	54,876	81	84,528	85	124,500	83	159,288	89

(出所) NSO, *Report of the Household Socio-Economic Survey* 各年版より筆者作成。

- (注) 1) 人口センサスの定義によると、テーサバーン(自治地区)が都市部、スカーピバーン(衛生区)が準都市部、それ以外が農村部に相当する。なお、スカーピバーンは1999年5月にすべて廃止され、テーサバーンに昇格した。
- 2) バンコク首都圏は、バンコク都、ノンタブリー県、パトゥムターニー県、およびサムットプラーカーン県。
- 3) 1998年と2004年は月平均世帯収入×12より、筆者算出。

していることがわかる。バンコク首都圏の突出度は1990年前後をピークにその後は徐々に収まりつつあるが、2004年には指数表示で188と依然として全国平均を大きく上回っている。一方、2004年の東北部は同68、北部は同73と、農業を中心とする地方の世帯収入は低迷しているように見える。ただし、これはあくまで相対的な話であり、絶対的には東北部の世帯収入も1981年の3万144パーツから2004年の12万1668パーツへと、約4倍に増加している。さらに、都市部(テーサバーン管轄区)に限れば、地方といえども世帯収入の水準はバンコク首都圏とそれほど大きく変わらない<sup>15</sup>。2004年は地方都市部の指数がそれ以前に比べて大幅に低下しているが、これは相対的に所得水準の低いスカーピバーンが1999年5月にテーサバーンに昇格したことに原因があり、バンコク首都圏と地方都市部の間の格差が広がったというわけではない。すなわち、1980年代以降の25年間に、バンコク首都圏だけでなく地方の消費市場も一定の成長を経験したことは確かである。

以上より、地方間や都市農村間の所得格差は厳然として存在するものの、国内消費市場は全体として概ね拡大基調にあるといえる。それは、地方における耐久消費財の世帯普及率が意外と高いことから裏付けられる(遠藤 [1998: 139-140])。ましてや、本稿で研究の対象としている



表3 近代小売業の業態別売上高(\*1):1993~2005年

	百貨店		DS(*2)		SM(*3)		CVS(*4)		全小売業(*5)		民間消費支出	
	売上高 100万パーツ	成長率 (%)	売上高 100万パーツ	成長率 (%)	売上高 100万パーツ	成長率 (%)	売上高 100万パーツ	成長率 (%)	売上高 100万パーツ	成長率 (%)	市場価格 100万パーツ	成長率 (%)
1993	62,663	-	13,343	-	5,739	-	3,932	-	n.a.	-	1,730,519	-
1994	81,668	30.3	22,220	66.5	6,544	14.0	5,760	46.5	n.a.	-	1,958,726	13.2
1995	111,912	37.0	35,030	57.7	7,518	14.9	7,923	37.6	796,625	-	2,225,739	13.6
1996	126,400	12.9	52,542	50.0	11,127	48.0	9,923	25.2	983,931	23.5	2,479,828	11.4
1997	114,582	-9.3	69,442	32.2	19,714	77.2	12,168	22.6	958,029	-2.6	2,586,956	4.3
1998	95,000	-17.1	77,258	11.3	20,343	3.2	14,104	15.9	660,793	-31.0	2,505,312	-3.2
1999	97,004	2.1	87,406	13.1	21,026	3.4	16,375	16.1	863,332	30.7	2,595,113	3.6
2000	106,068	9.3	108,725	24.4	20,987	-0.2	20,037	22.4	1,066,269	23.5	2,762,925	6.5
2001	n.a.	-	129,418	19.0	21,403	2.0	23,550	17.5	1,213,091	13.8	2,941,012	6.4
2002	n.a.	-	146,323	13.1	25,252	18.0	32,523	38.1	1,399,557	15.4	3,119,979	6.1
2003	n.a.	-	164,971	12.7	26,508	5.0	43,504	33.8	1,648,434	17.8	3,385,602	8.5
2004	n.a.	-	186,736	13.2	26,688	0.7	43,184	-0.7	2,009,984	21.9	3,709,059	9.6
2005	n.a.	-	207,740	11.2	28,031	5.0	57,226	32.5	2,248,682	11.9	4,048,654	9.2

(出所)(1) 1993~2000年の小売業全体および百貨店の売上高:タイ中央銀行内部資料(原資料は、タイ大蔵省国税局)。

(2) 2001~2005年の小売業全体の売上高:(1)とタイ中央銀行の全国小売業売上高指数および消費者物価指数に基づき、筆者推定。

(3) DS、SM、CVSの売上高:各社財務諸表・年次報告書。

(4) 民間消費支出はNESDB(2005年は暫定値)。

以上の資料より、筆者作成。

- (注) 1) 売上高は販売収入のみ(賃貸収入などは含まない)。なお、非上場企業のうち同一店舗名で運営しているグループ企業の場合は、各社単純合算の数値。  
 2) バンコクに本社を置き、チェーン展開しているキャッシュ&キャリアおよびハイパーマーケットのみを対象とした。  
 3) バンコクに本社を置き、チェーン展開しているスーパーマーケットのみを対象とした。  
 4) 主要コンビニエンスストア・チェーンのみを対象とした。  
 5) 商業省商業登記局に登録している全事業者のうち、前年の売上高が120万パーツ以上の業者が毎月各区税務署に申告した売上高の数値を、大蔵省国税局が集計したもの。ただし、露店・屋台など居所が特定できない零細事業者は除く。

日用品・加工食品の場合、地方都市部はもちろん、農村部でも十分に市場としての潜在性を有している。ただし難しいのは、所得水準の違いに応じて、消費者の購買行動も大きく異なる可能性があることである。例えば、同じ商品カテゴリーであっても、価格と品質(ブランド)のどちらをどれだけ優先するかは、地域によって、あるいは所得階層によって異なるであろう。このように多様性に富み、変化の著しい消費市場で自社製品の市場占有率を高めるには、効果的な販売チャンネルがますます重要になる。消費財メーカー各社がこの時期に販売チャンネル再編に尽力した理由の一つはここにある。

## 2. 近代小売業の台頭

経済高成長期の潤沢な資金流入と国内消費市場の急速な拡大を絶好の投資機会と捉えて、まず地場系企業グループのセントラル・グループやCPグループなどが小売業の新たな業態、すなわち、キャッシュ&キャリア、ハイパーマーケット、コンビニエンスストアなどを次々に導入した。その後、1997~98年の通貨危機・経済危機を契機に小売業新業態のおもな担い手が多国籍

表4 近代小売業の業態別比重：1993～2005年

	百貨店 (%)	DS (%)	SM (%)	CVS (%)	近代小売業 (%)	全小売業 (%)
1993	—	—	—	—	—	—
1994	—	—	—	—	—	—
1995	14.0	4.4	0.9	1.0	20.4	100.0
1996	12.8	5.3	1.1	1.0	20.3	100.0
1997	12.0	7.2	2.1	1.3	22.5	100.0
1998	14.4	11.7	3.1	2.1	31.3	100.0
1999	11.2	10.1	2.4	1.9	25.7	100.0
2000	9.9	10.2	2.0	1.9	24.0	100.0
2001	—	10.7	1.8	1.9	—	100.0
2002	—	10.5	1.8	2.3	—	100.0
2003	—	10.0	1.6	2.6	—	100.0
2004	—	9.3	1.3	2.1	—	100.0
2005	—	9.2	1.2	2.5	—	100.0

(出所) 表3より、筆者作成。

(注) ここでいう「近代小売業」は、表中の百貨店・DS・SM・CVSの合計。

小売企業に交替すると、タイ小売業界における新業態の比重がいつそう高まり、それが消費財メーカーの販売チャネル再編に拍車をかけることになった。その点を考察する前に、近代小売業、特に新業態の拡大状況を定量的に分析しておこう。

表3は、1993年から2005年までのタイにおけるおもな近代小売業の売上高を業態別に集計したものである。この表から、従来唯一の近代小売業であった百貨店の売上高が通貨危機を境に伸び悩んでいるのに対して、それと対照的に、ディスカウントストア業態（キャッシュ&キャリアとハイパーマーケット）の売上高が急速に増大していることが明らかである。2000年には、ついに後者が前者を凌駕している<sup>16</sup>。同様に、コンビニエンスストアの売上高も急増している。一方、スーパーマーケットの売上高も概ね増大しているが、他の新業態と比べると伸び悩んでいる。これは、依然として生鮮市場（タラート）が根強く存続していることに加えて、生鮮食品も扱うハイパーマーケットと利便性に優れたコンビニエンスストアとの狭間において、スーパーマーケット業態の強みを十分に発揮できていないことに原因があると考えられる<sup>17</sup>。しかし、いずれにせよ、小売業新業態は全体として急速に成長しているといえる。

ところで、同表から、全国小売業売上高合計も通貨危機直後を除き、民間消費支出の成長率を上回るペースで増大していることもわかる<sup>18</sup>。そこで、表4により、全国小売業売上高合計に占める近代小売業の比重をみてみよう。

まず、百貨店の比重がすでに通貨危機前から低下しはじめていたのに対して、ディスカウントストア業態の比重が通貨危機前後の時期に急速に高まっていたことが確認できる。しかし、その後の回復期から2005年現在に至るまで、ディスカウントストア業態の売上高伸び率はそれ以前に比べてやや縮小し（表3）、その分だけ全小売業に占める割合も伸び悩んでいる点にも注目しておきたい。伸び悩みの理由として、(1) 巨大な倉庫型店舗と広大な駐車場からなるハイパー

マーケットやキャッシュ&キャリーはバンコク首都圏および地方主要都市への出店をひとつおり済ませ、新規出店の余地が狭まりつつあること、(2) 2003年以降内務省通達(2004年、同省令に切り替え)と土木・都市計画局通達などによる立地規制が施行されたこと、(3) 出店先の小売業・卸売業者から激しい出店反対運動が展開されるようになったことなどが考えられる(遠藤 [2005a])。これら3点に該当しないコンビニエンスストアは同時期に比重をやや高めているが、まだ全体の2.5%にすぎない。したがって、近代小売業の店舗網がカバーできていない消費市場が、とりわけバンコク首都圏や地方主要都市以外の地域を中心に広く残存していると考えられる<sup>19</sup>。

以上の分析から、ディスカウントストア業態を中心とする近代小売業の売上高は確かに急増しているものの、その比重は一部の研究や現地紙が強調するほどはまだ大きくないと推定できる<sup>20</sup>。表3と表4は近代小売業のすべてを捕捉できていないわけではないが<sup>21</sup>、同様に全国小売業売上高合計も調査対象基準以下の零細店を統計に盛り込んでいないことに留意すべきである(表3の注記5参照)。これらの点を考え合わせると、近代小売業は確かに台頭しているが、やや過大評価されているといえる。逆にいえば、伝統的小売業部門が縮小しつつあるのは事実であっても、その比重は現時点では依然として相当大きいのである。

### 3. 小売業新業態の仕組みと取引行為

したがって、ハイパーマーケットをはじめとする近代小売業の新業態は確かに急成長し、小売業全体における比重を高めているが、それを強調するあまり、伝統的小売業、さらには卸売業の役割を看過すべきではない。別言すれば、消費財メーカーの販売チャネルの再編とその含意を正しく解明するためには、小売業新業態との関係だけでなく、伝統的小売業・卸売業との関係にも注目しなければならない。まず、本節の最後で、新業態の急成長の方に注目し、それが消費財メーカーとの取引関係に与えた影響について分析する。他方、消費財メーカーと伝統的小売業・卸売業の取引関係については次節で詳しく分析する。

ところで、小売業新業態、とりわけハイパーマーケットは、なぜこれほど急速に成長できたのであろうか。その仕組みを簡潔に説明すると、次のとおりである。

巨大な倉庫型店舗と広大な駐車場を有するこの業態は、生鮮・加工食品から日用雑貨や衣服、寝具、玩具、さらには家電に至るまで日常生活に関わるあらゆる商品を低価格で販売することを特徴とする。メーカーとは直接取引を行うことにより中間流通を省く一方、多店舗展開を進めて発注量を増大させ、仕入れ原価を引き下げる。また、各店舗の販売データをオンラインで本部の電子加工センターに集約し、本部がそのデータを一元管理することで在庫と発注の最適化が図られる。さらに、各店舗に効率良く商品を配送するための拠点として物流センターを設置する。すなわち、高度な情報技術(IT)を駆使することによって、店頭での販売情報を起点とする効率的なロジスティックスを構築し、低価格販売を実現したのである(遠藤 [2005b: 59])。これは、

メーカー側の販売計画に基づいて見込み生産された製品を流通チャネルの「川中（卸売業）」と「川下（小売業）」に押しつけていくという、従来タイで一般的であったシステムとは正反対の発想と仕組みである。

こうしてハイパーマーケットはメーカーに対する交渉力を高め、その結果、メーカー側はさまざまな不利な取引条件を要求されるようになった<sup>22</sup>。例えば、メーカーが新たな商品をハイパーマーケットに納入する際に「エントランス料（導入手数料）」を徴収され、しかも手数料の算出根拠が不明確で、その金額も頻繁に引き上げられるといった取引行為がその一つである<sup>23</sup>。ハイパーマーケットにとっては、たとえ低価格販売にもなっても営業利益が抑制されることになっても、こうした「営業外収益」が経常利益の積み上げとなり、最終的に純利益を計上することを可能にする<sup>24</sup>。また、ハイパーマーケット各社はプライベートブランド（PB）商品の開発に力を入れており、特に日用雑貨や加工食品の分野でメーカーブランドの市場シェアを部分的にせよ侵食している（遠藤 [2005b : 66]）。ビジネス誌のレポートによると、2005年7月現在、ハイパーマーケット3強のPB商品は、テスコ・ロータスが「Tesco」ブランド1000品目と「Khum Kha（お買得）」ブランド300品目の計1300品目、ビッグCが「Leader Price」ブランド1200品目、カルフルが「Carrefour」ブランドと「Number One」ブランドを合わせて700品目をそれぞれ開発済みである（Sombun [2005a : 64-65]）<sup>25</sup>。

ハイパーマーケットのこのような取引行為・PB商品開発を含む新たな運営システムは、その他の小売業新業態でも程度の違いこそあれ同様にみられる。それは、タイの日用品・加工食品の流通チャネル全体に目を向けると、チャネル主導権が従来チャネル・リーダーであった大手メーカーから新興の大規模小売業者へ移行しつつある可能性を示唆している。

小売業新業態が主導するこの変化に対して、消費財メーカー各社は相異なる2つの方向の対策を並行して行っている。一つは協調的対策である。メーカーにとって小売業新業態のチェーン拡大は自社製品の販路が太くなることを意味し、一面では歓迎すべきことである。実際、主要消費財メーカー各社は小売業新業態各チェーンを重要な取引相手として位置づけている<sup>26</sup>。例えば、ユニリーバはテスコ・ロータス、ビッグC、カルフルのハイパーマーケット3強をはじめ、スーパーマーケットのトップス、スペシャリティストアのワトソンなどとの間で共同販売促進活動を実施しているほか（*PJK-RW* 2006年7月27日付）、トップスとの間で消費者購買データの共有、すなわちリテールリンクの構築を図ろうとしている（Sombun [2006 : 71-72]）。タイ花王販売も新業態チェーンと協力してPOS（販売時点情報管理）システムを利用したECR（Efficient Consumer Response）を導入し、製販共同で変化の著しい消費市場に対応しようとしている（平井 [2003 : 109-111]）。こうした試みは同業他社も同様に実施している。

しかし、小売業新業態が急成長してメーカーに対する交渉力を高めると、メーカーは不利な取引条件を求められるだけでなく、取引の主導権を相手（小売大手）側に掌握されかねない。そこで、もう一つの対策である対抗的措置をとることになる。それは、簡単に述べると、近代小売業

表5 主要日用品・加工食品メーカー・販売会社の主要商品とチャンネル別販売比

企 業 名	2005年売上高 (100万バーツ)	主 要 商 品	チャンネル別販売比
(タイ地場系) サハパッタナピブーン	13,331	洗剤、ヘアケア、パーソナルケア、 加工食品（即席麺、調味料、他）	MT35～50%、 TT65～50%
オーソットサパー	15,295	医薬品、飲料（栄養ドリンク、他）、 パーソナルケア	MT40%、TT60%
(欧米系) ユニリーバ・タイ・トレーディング	25,216	洗剤、ヘアケア、石鹸・スキンケア、 アイスクリームなど	MT50%、TT50%
コルゲート・パームオリーブ（タイランド）	10,054	洗剤、パーソナルケア（歯磨き粉、 液体石鹸、他）	不明
P&G・トレーディング（タイランド）	6,818	ヘアケア、パーソナルケア	不明
デイトヘルム	4,643	加工食品（調味料、他）、飲料、パー ソナルケア、医薬品・健康食品	MT55%、TT45%
(日 系) タイ味の素販売	15,330	加工食品（調味料、即席麺、他）飲 料	MT（一部、TT含 む）33%、TT67%
タイ花王販売	3,924	洗剤、ヘアケア、パーソナルケア	MT50%、TT50%

（出所）各社での筆者の聞き取り調査、各社の財務諸表、タイ語ビジネス誌などにより、筆者作成。

（注）1）ユニリーバ・タイの売上高は2004年の数値。

2）チャンネル別販売比の「MT」は近代小売業（Modern Trade）を、「TT」は伝統的流通業（Traditional Trade）をそれぞれ意味する。

の交渉力が過度に大きくなることを回避するために、消費財メーカーが伝統的小売業・卸売業との取引を改めて重視し、両チャンネル間のバランスをとろうとする試みである（同上）。先に、近年主要メーカー各社がチャンネル再編に力を入れている理由の一つが国内消費市場の成長と多様性にあると指摘したが（本節1）、このようにメーカーが小売業新業態に対して対抗策を講じる必要が高まっていることに、もう一つの理由があると考えられる。これらの論点については次節以下で論じる。

#### IV. 販売チャンネルの再編

##### 1. 伝統的流通業に対するメーカーの再評価

第Ⅱ節で、伝統的卸売業の役割がとりわけ地方レベルで長らく重要であったことを指摘した。また第Ⅲ節で、近代小売業の台頭がみられる一方、伝統的小売業の比重は低下しつつも依然として大きいことを確認した。これら伝統的流通業の重要性は、現在の消費財メーカーの多くも異口同音に強調している。

表5は、タイの主要日用品・加工食品メーカー（あるいは販売会社）の主要商品とチャンネル別販売比を整理したものである。この表より、主要メーカー各社のチャンネル別販売比は、近代小売業と伝統的流通業（卸売業・小売業）ではほぼ五分五分であることがわかる。しかも、ブランド志向の強いヘアケア用品やパーソナルケア用品などの商品以外では、伝統的チャンネルの比重はいっ

そう高まる。例えば、タイ人の家庭や食堂に必ずといってよいほど常備されている「味の素」は、現在でも同製品の売上げの9割以上が伝統的チャネルを通じて販売されているという<sup>27</sup>。また、これら主要メーカーが、現時点での伝統的チャネルの重要性を認めているだけでなく、このチャネルのいっそうの強化を図ろうとしているという事実も指摘しておきたい。近代小売業との取引をより重視しているといわれるユニリーバも、取引先である全国20万店以上の零細雑貨店へこれまで2～3週間に1回の割合で販売担当者を派遣してきたが、2002年からは訪問頻度を週1回に増やしている<sup>28</sup>。これは同業他社の2～4倍の高い頻度であり、同社が伝統的チャネルにも重点を置いていることをはっきりと示している。

一方、伝統的卸売業の側からの働きかけもみられる。その代表的事例は、全国約90の卸売業者を会員にもつタイ卸売小売協会の試みであろう<sup>29</sup>。同協会は、多国籍小売業が伝統的流通部門に及ぼした影響を調査し、その結果を政府に提出して支援を求めたほか、メンバー間の共同販促活動を試み、共同発注の可能性を検討している。こうした卸売業者間の組織化に対し、主要メーカーのなかにはそれを積極的に支援しようという動きもある。

さらに付言すれば、伝統的卸売業のなかには、小売業新業態の運営方法を積極的に取り入れて急速に売上げを伸ばし、地域レベルではハイパーマーケットを凌ぐ地域一番店に成長しているところもある。その代表例が、東北部ウドンターニーのタン・ンギー・スン・スーパーストア社と南部プーケットのスーパーチープ社である<sup>30</sup>。2005年の売上高をみると、タン・ンギー・スン社は18億バーツ強、スーパーチープ社は30億バーツ強に達し、1店当たりの売上高が10億～12億バーツ程度のハイパーマーケットよりずっと大きい<sup>31</sup>。すなわち、伝統的流通業といえども、すべてが旧態依然の店舗であるわけではなく、経営環境の変化に対応して自己変革を図っている企業があることにも注意を要する。

以上のとおり、主要消費財メーカーは伝統的卸売業者・小売業者の役割を改めて重視している。その背景には、巨大化する小売業新業態のバイイングパワーと交渉力をメーカーが牽制しようという意図があるだけでなく、伝統的卸売業・小売業がメーカーにとって依然として重要なチャネルであるという事実がある。これらの点を踏まえて、以下では、主要日用品・加工食品メーカーの販売チャネル再編を具体的に分析しよう。

## 2. サハパッタナピブーン社の事例

消費財メーカー各社が現在に至る大幅な販売チャネル再編に着手したのは、概ね1990年前後であり、地方消費市場が急速に拡大した時期に当たる。この点はどのメーカーにも共通している。しかし、従来の販売チャネルの特徴や商品のブランド力・市場占有率の違いなどに応じて、メーカーごとにチャネル再編のやり方も異なる。ここでは、最も早い時期からタイの地方市場の開拓とチャネル構築を推し進め、日用品・加工食品の国内販売では最大手の一つであるサハパッタナピブーン（サハパット）社の事例を取り上げる<sup>32</sup>。

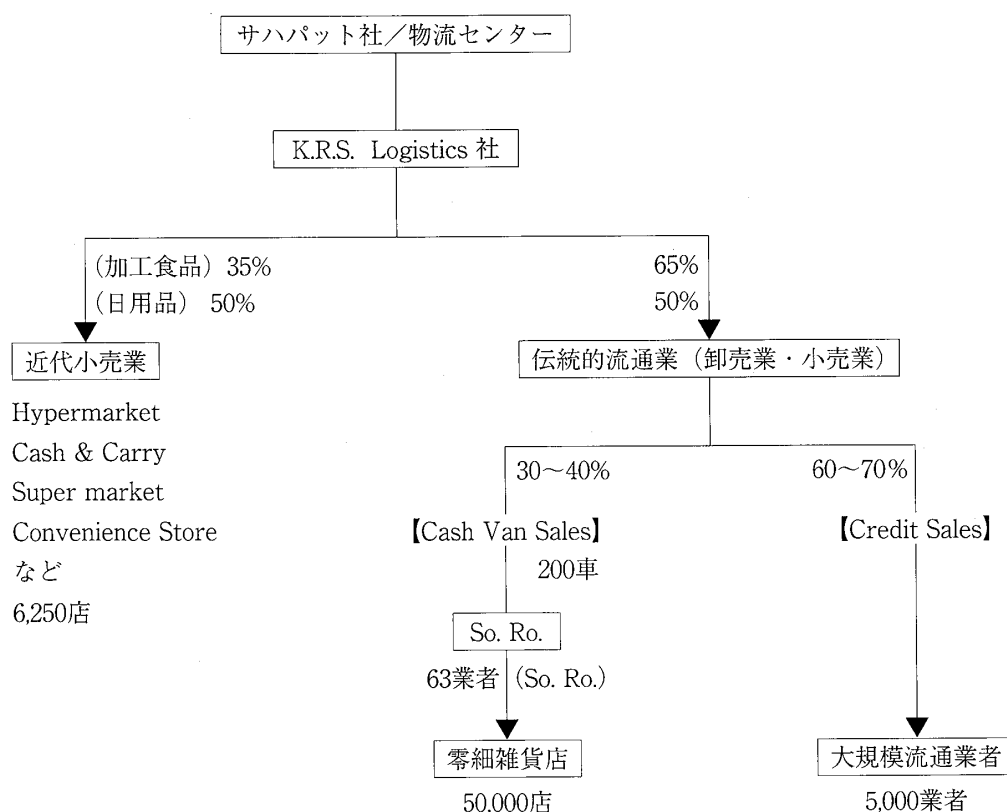
サハパット社は消費財の生産・販売をコア・ビジネスとする地場系財閥「サハグループ」の中核販売会社の一つで<sup>33</sup>、主要商品は洗剤、ヘアケア（シャンプーなど）・パーソナルケア用品などの日用品と加工食品（即席麺、調味料など）である（表5）。これまでサハパット社は傘下企業（外資との合弁を含む）の製品の販売を主要業務としてきた。近年はグループ外企業の製品の販売にも手を広げはじめている（Saha Pathanapibul [2006：53-55]）。

第Ⅱ節3で述べたように、サハパット社は1960年代に「サハ・ルンルアン」という名前の販売代理店制度を立ち上げたが、外部の経営資源を利用するこのやり方は、消費市場の急激な変化に次第に適合しなくなっていった。そのため同社は1980年代末にこの制度を廃止し、基本的にチャネルの運営すべてを自社で行う方法に切り替えた。ただし、それまで各地方の拠点に設置してきた自社倉庫の多くを閉鎖して、地元の卸売業者や流通関連業者に商品の保管業務を委託した。この委託先業者をサハパット社は「So.Ro.」と呼び、2006年現在、タイ全国で63業者を指定している<sup>34</sup>。一見すると、旧制度サハ・ルンルアン（Saha Rung Ruang）の略称だと勘違いされかねないが、新制度の「So.Ro.」はこれとはまったくの別物であり、その役割は旧制度に比べてきわめて限定的である。その役割とは、具体的に、サハパット社の商品を保管することと、サハパット社の販売員がキャッシュバン（現金取引配送車）で取引先の零細雑貨店から毎日集金する売上金を預かって月ごとにサハパット社へ送金することの2つだけである。それに対して、サハパット社の販売員と運転手は「So.Ro.」を拠点に担当地域の零細雑貨店をキャッシュバンで巡回し、現金販売・集金および在庫管理を行う。月ごとの送金を「So.Ro.」に任せるのは、日々集金する代金の保管と送金の安全を確保するとともに、販売員を日常の販売・集金・在庫管理業務に専念させるためだと考えられる。いずれにせよ、キャッシュバン方式の販売では、主要業務をサハパット社の社員が担い、「So.Ro.」は補助的業務を任されるにすぎない。

図1は、サハパット社の新たな販売チャネルの全体像である。この図より、同社の伝統的流通業部門は、「So.Ro.」を補助的に利用するキャッシュバン方式とクレジット（信用）販売方式の二本立てであることがわかる。キャッシュバン方式の対象となる零細雑貨店の取引額は1店当たり月額3000～5000バーツ程度であるのに対し、クレジット販売方式の対象となる大規模流通業者の場合、取引額が月額5000万バーツに達するところもある。キャッシュバン方式がカバーする零細雑貨店は5万店にも上るが、金額ベースで見ると、大規模流通業者との取引額の方がずっと大きい。この大規模流通業者には地方の百貨店・スーパーマーケットだけでなく有力卸売業者を含むため、図では省いているが、卸売業者から数多くの零細雑貨店へとチャネルはさらに延びているはずである。また、もちろん近代小売業部門も伝統的流通業部門と並んで重要である。ただし、日用品では近代部門と伝統部門の販売比が五分五分であるのに対し、加工食品では伝統部門の方が依然として大きい。

商品の物流については、サハパット社はグループ傘下のK.R.S. ロジスティックス社（以下、K.R.S. 社に略記）に全面的に委託している<sup>35</sup>。商品はすべて東部臨海地域のシーラーチャーにあ

図1 サハパッタナピブーン社の販売チャネル（2006年現在）



(出所) サハパット社ペンナパー・タナサンシン取締役からの筆者の聞き取り（2006年12月28日）。

(注) 1) 「So. Ro.」とは、サハパッタナピブーン（サハパット）社が各地域の業者を一種の「支所（商品保管所）」として委託したもの。

2) K.R.S. Logistics社はサハパット社と日本のQ.P.社の合併事業で、物流業務のみを行う。

る中央物流センターを起点として、取引先が近代小売業の場合は通常、小売側の物流センターまで、地方の大規模流通業者の場合は直接各店舗あるいは倉庫まで、それぞれK.R.S.社が運送する。また、キャッシュバン方式の場合、K.R.S.社は「So.Ro.」まで商品を運送し、そこで待機しているサハパット社の販売部隊が零細雑貨店の巡回を担う。

このように、サハパット社は物流を傘下企業に委託する一方、販売・集金・在庫管理を中心とする商流はほぼ全面的に自前で行っている。これは、従来の販売代理店制度（サハ・ルンルアン）と比べると、より効果的に本社の販売政策をチャネル全体に効果的に行き渡らせることを可能とする方法である。ただし、とりわけ地方レベルで伝統的チャネルの相当部分を有力卸売業者に頼っている点は従来と同じである。

### 3. 販売チャネルの類型化

本論の最後に、このサハパット社のチャネル再編を念頭に置きながら、同業他社のチャネル再編にも簡潔に言及し、現在のタイにおける日用品・加工食品の販売チャネルの全体像を描くことにしよう。



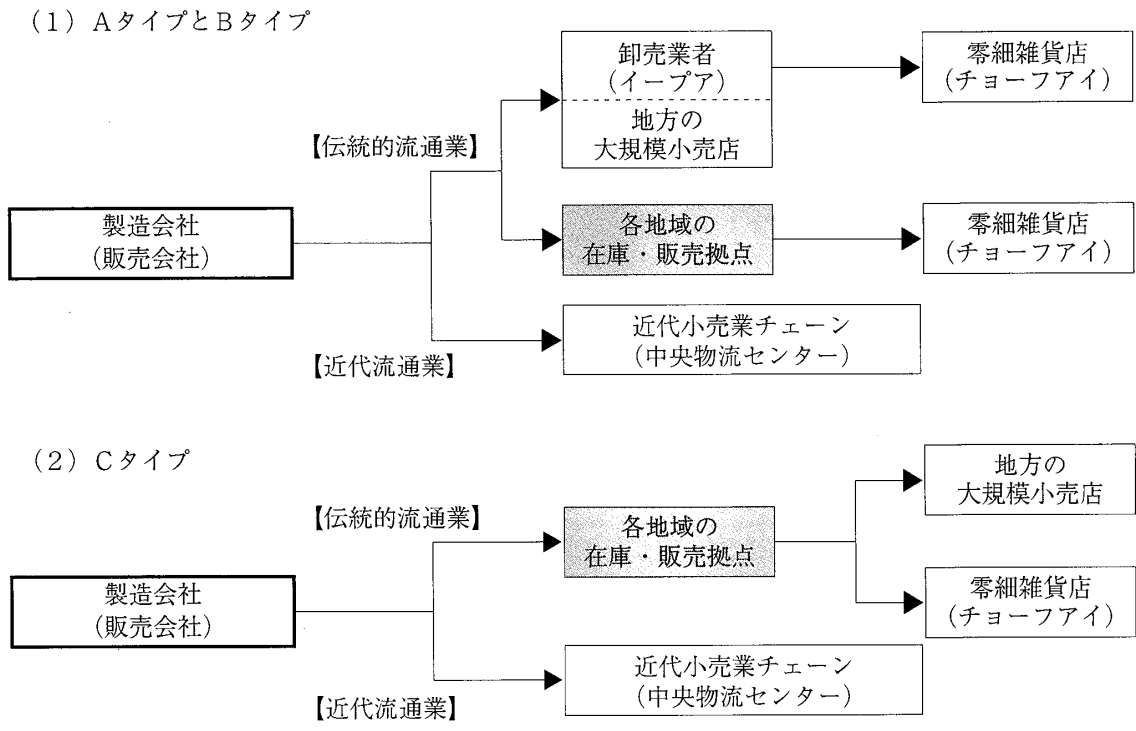
タイの日用品市場で最大手のユニリーバがチャンネルを再編したのも、ほぼ同時期の1990年代初めのことであった。ユニリーバが行ったのは、従来のストックist制度から「コンセッショネア (sarnpathan khet、地域独占販売代理業者)」制度への転換である<sup>36</sup>。商品倉庫の設置・運営といった補助的業務のみを外部資源に頼ったストックist制度とは異なり、コンセッショネア制度では、基本的に当該地域レベルでのすべての業務、すなわち、商品の保管だけでなく、商品販売・在庫管理、集金、配送車の調達・運営管理に至るまでのすべてを各地域のコンセッショネアに委託する<sup>37</sup>。ただし、ユニリーバは各コンセッショネアにスーパーバイザーを一人ずつ派遣して主要業務を監督させるほか、コンセッショネアの社内会議にも出席させる。また、コンセッショネアの納入先である小売店での販売情報は、携帯情報端末 (PDA) を通じてオンラインでユニリーバに集約できるシステムを構築している。すなわち、これはきわめて強力な系列店政策だといえる。ユニリーバほどは徹底していないが、P & Gの「Sales District Office」やコルゲートパームオリーブの「Trade Partner」も同様の制度である。いずれも、地方レベルの伝統的チャンネルを外部資源に委託し、配送効率の悪い零細店舗・遠隔地店舗をカバーさせて自社製品の配荷率を高めようとする方法である<sup>38</sup>。

同じく1990年前後に、地場系のオーソットサパー社も販売チャンネルの再編に力を注いだが、その方法はユニリーバなど欧米系大手3社とは対照的である<sup>39</sup>。オーソットサパー社は各地方の拠点に自社物流センターを設置し、そこを拠点に自社のキャッシュバンを巡回させて、各地に散在する零細雑貨店をカバーするという方法を採用した。ただし、キャッシュバンによる取引額は同社チャンネル全体の約10%と高くなく、卸売業者との取引が50%、近代小売業との取引が40%である。特に卸売業者の役割を重視し、それとの取引が全体の約5割を占めるのが、同社の特徴である。同様にタイ味の素販売も、各地方の拠点に自社物流センターを設置したほか、38カ所に営業所兼商品倉庫を配置している<sup>40</sup>。零細雑貨店に対しては、営業所を起点としてキャッシュバンが巡回し、直納するという方法をとっている。しかし、タイ味の素販売の場合も、キャッシュバンによる取引や近代小売業との取引よりも卸売業者との取引の方が重要で、卸売業者ルートが全体の3分の2を占めている。

このように、オーソットサパー社とタイ味の素の販売チャンネルは極めて似通っている。それはまた、各地域の零細雑貨店向け在庫・販売拠点を内部化 (自社物流センターや地方営業所など) するか、そこに外部資源 (「So.Ro.」) を一部利用するかという違いこそあれ、基本的にはサハパット社のチャンネルとも同じである。

卸売段階での内部化という点でよりいっそう徹底しているのが、1990年代初めにタイ花王販売が導入した直販体制である<sup>41</sup>。タイ花王販売は、設立当初の1970年代半ばからすでに直販体制の構築に着手していたが、実際は伝統的チャンネルの大半を各地の有力卸売業者に任せていた (第II節3)。しかし、地方の有力卸売業者の多くは小売業を兼業しており、タイ花王販売が期待するような卸売機能を果たしているとは言い難かった。そこで1992年から、地方卸売業者を経由す

図2 タイにおける日用品・加工食品の販売チャネル類型（1990年代以降）



※各地域の倉庫・販売拠点の担い手と機能

Aタイプ (Unilever, P&G, Colgate)	Bタイプ (Saha Pat, Osotspa, Ajinomoto)	Cタイプ (Kao)
* 外部資源を積極的に利用 * 地元業者を地域独占販売業者に指定 (例) 「Concessionaire」 「Sales District Office」 「Trade Partner」	* 内部化／外部資源を一部利用 * 各地方・主要都市に営業所、物流センター、倉庫などを設置 (例) サハパットは「So.Ro.」に商品保管・その他補助的業務を委託	* 内部化 * 全国18カ所に倉庫付き営業所を設置（後に、15カ所に集約） * 1992年、キャッシュバン方式の廃止、商物分離の徹底 * 2006年現在、地方卸売業者を再活用する方法へ一部回帰

(出所) 主要メーカー各社での聞き取り調査に基づき、筆者作成。

(注) 1) 上記3類型は必ずしも明確に分けられず、一部他の類型が混合しているケースもある。

2) 近代小売業（例えばハイパーマーケット）から卸売業者や零細小売店への販売も実際には見られるが、この図では省略している。

3) 各地域の倉庫・販売拠点から零細小売店への直接納品は、「キャッシュバン」（現金取引配送車）巡回による現金取引。卸売業者とは信用取引が多いが、現金取引もみられる。

る従来のチャネルを取りやめ、タイ全国で直販取引を徹底化させることにした。その際、従来の取引先であった地方卸売業者を絞り込むとともに、その多くを小売業者として仕分けし直した。原則として、小売業者の仕入れはすべてタイ花王販売の本社営業部あるいは地方営業所との直接取引とした。いわゆる「一店一帳合制」の徹底である。また、直販体制の実現のために、全国の主要都市18カ所に倉庫兼営業所を設置した。物流は日系の物流倉庫会社に外部委託し、地方営業所を拠点とした商流はすべてタイ花王販売社員が担った。すなわち、花王としても、日本の販社制度以上に直接的な直販体制を作り上げようとしたわけである。ただし、その後、同社は伝統的

流通業の重要な役割を再認識し、現在、改めて地方卸売業者との取引関係の強化を図っている。

以上、サハパット社をはじめとする主要メーカー各社の販売チャネル再編について説明した。これを図示すると、図2のように整理することができる。ユニリーバ、P & G、コルゲート・パームオリーブの欧米系企業は、各地域の零細雑貨店向け在庫・販売拠点の運営において外部資源を積極的に利用するタイプで、これをAタイプとする。一方、サハパット、オーソットスーパーなどの地場系企業と日系企業のタイ味の素販売は、各地域の在庫・販売拠点を基本的に内部化している、Bタイプである。AタイプとBタイプはこのように対照的であるが、Aタイプの典型例であるユニリーバでさえも、実際はコンセッションエアが担当地域の零細雑貨店すべてをカバーできているわけではなく、多かれ少なかれ有力卸売業者の販売力にも依存している<sup>42</sup>。その点では、A B 2つのタイプは共通している。それに対して、タイ花王販売は、上記のとおり、徹底した直販体制を構築しようとしており、前2者とは異なるCタイプに分類すべきである。しかし、最近直販体制にはほころびが生じ（平井 [2003: 108-109]）、また、むしろ積極的に地方卸売業者との取引関係を強化していることから、CタイプとBタイプの違いはそれほど明確ではなくなりつつある。すなわち、これら3つのタイプは相違点もあるが、いずれも近代小売業を別扱いにして重視する一方で、地方の有力卸売業者を頼りにし、彼らとの関係を強化しようとしているといった点で共通している。

## V. 結び

最近、タイの地元紙やビジネス雑でも、近代小売業（モダントレード）対伝統的小売業（トラディショナルトレード）といった「水平的競争関係」だけでなく、近代小売業、とりわけハイパーマーケットなどの新業態と納入業者（消費財メーカー・販売会社）の間の「垂直的取引関係」に注目した報道やレポートがみられるようになった。しかし、それらの報道やレポートは卸売業者の役割を看過ないし過小評価する一方で、納入業者に対する近代小売業新業態の優越的地位を過度に強調している。その結果、消費財メーカーの販売チャネル再編の理由を、近代小売業の交渉力増大や優越的地位乱用に対する、メーカーの対抗措置だけに求めがちである。

しかし本稿で、日用品・加工食品の主要メーカーを事例に明らかにしたとおり、現在に至る販売チャネルの再編を各社が着手したのは1980年代末から90年代初めであり、近代小売業の新業態が急速に成長する以前の時期であった。消費財メーカー各社は当時、多様で変化の著しい地方消費市場で自社製品の市場占有率を高めるには、従来の販売チャネルでは限界があり、チャネルを抜本的に再編すべきであることを認識していた。また、伝統的流通業の比重は低下しつつも依然として高く、とりわけ地方の有力卸売業者の役割が大きいことにも改めて注目していた。つまり、少なくとも当初は、近代小売業の台頭とは関係なく、メーカー各社にとって販売チャネルのテコ入れは喫緊の課題であった。

その後、1997年の通貨危機後に近代小売業新業態が急速に事業規模を拡大し、それにともなって消費財メーカーに対する交渉力を増大させ、厳しい取引条件を提示してくるようになった。メーカー各社はそれぞれ近代小売業各社との間で共同販促などの協調的關係を結ぶ一方、近代小売業と伝統的流通業のチャンネル間でバランスをとるためのチャンネル政策の必要性を認識したのも確かであろう<sup>43</sup>。しかし同時に、メーカー各社は、依然として販売チャンネルにおける伝統的流通業の比重が高いことと、特に地方の卸売業者の役割が重要であることを強調している。

したがって、次のように結論づけることができる。主要消費財メーカー各社が最近10数年間に販売チャンネル再編に力を注いできた基本的な理由は、地方消費市場の変化に適応した伝統的流通業チャンネルの再構築の必要性にこそある。近代小売業の交渉力増大に対して対抗するためというのは、後になって出てきた派生的な理由であるとさえいえる。

ところで、消費財メーカー間でも、自社製品ブランドの強さや市場占有率の違いに応じてチャンネル政策に若干の違いがありうる。洗濯用洗剤やヘアケア用品などの日用品の分野でトップブランドを多数もつユニリーバのようなメーカーの場合、近代小売業との交渉力を堅持し、販売チャンネル政策の内容も「対抗」より「協調」の側面の方が強いと考えられる。逆に、ブランド力が相対的に弱いメーカーの場合、派生的な理由とはいえ、対抗の側面がより強いに違いない。しかし、そのユニリーバも、前節ですでにみたとおり、他方では他社以上に伝統的流通業チャンネルの強化に力を入れている。

以上より、「近代小売業が台頭して伝統的流通業を駆逐し、メーカーからチャンネル主導権を奪った」という、現在タイで共通認識になりつつある見方は、時期尚早だといえる。現実には、このような意味での「タイ版流通革命」は、未だ道半ばというのが実態である。

---

<sup>1</sup> キャッシュ&キャリアーは厳密には卸売業であるが、タイでは実際には小売業も兼ねており小売業他社とも部分的に競合していることから、ここでは「近代小売業」の中に含める。なお、タイの小売業態区分については、遠藤 [2002: 304、注記16] を参照。

<sup>2</sup> 国際的には多国籍小売企業の対外進出や現地適応化に関する研究、すなわち、「小売国際化過程 (retail internationalization)」の解明を目的とする研究が盛んであり、多国籍小売企業の進出が集中しているタイは絶好の研究対象となっている。例えば、川端 [2000]、川端 [2005]、デービス・矢作編 [2001]、矢作編 [2003]、Dawson, Mukoyama, Sang and Larke eds. [2003]、Dawson and Lee eds. [2004] などがある。しかし、本稿とは研究の方向性を異にするため、ここでは取り上げない。

<sup>3</sup> 例えば、Athiwat [2002]、TDRI [1999]、Rewadi and Sunantha [2000]、Sombun [2002]、Waraphon [2000]、Warunrat [2001] などがある。

<sup>4</sup> 例えば、Khunathip [2001]、Worawan Kirati-adun [2001] などがある。

<sup>5</sup> タイの地場系企業が社史を作成することはまれであるが、サハパット社は40年史や50年史など節目ごとに社史を出している。また、日系企業のタイ花王も20年史(タイ語)を出している。そのほか、筆者はオーソットスーパー社の歴史をまとめたDVDを同社広報部より入手した。

<sup>6</sup> ここでいうサムベン地区は、サムベン通りだけでなく、ソーンワート通りやヤオワラート通り辺りまでを含めた範囲を意味している。

<sup>7</sup> 取扱商品は衣服、薬、缶詰食品、靴下、靴、ランニングシャツ、ペン、眼鏡、歯磨き粉、鉄製器具などで、商品の90%は香港から、残り10%はアメリカ、オランダ、日本からそれぞれ輸入した (Saha Pathanapibul

[n.d.: 5-8])。

<sup>8</sup> サハパット社の生え抜き社員（1952年入社）で、現在同グループのサハパッタナーインターホールディング社取締役のサムルーン・マヌーンポン氏からの筆者の聞き取り（バンコク、2006年12月14日）。

<sup>9</sup> 同上。

<sup>10</sup> 北部最大級の卸売企業スティパン（1991）社取締役のウドムサック・ルートタナポーク氏からの筆者の聞き取り（チエンマイ、2007年1月3日）、および東北部最大級の卸売兼小売企業タン・ンギー・スン・スーパーストア社取締役のミリン・ウィーララッタナロート氏からの筆者の聞き取り（ウドンターニー、2007年8月23日）などに基づく。

<sup>11</sup> ただし、地方での販売増大に対応して、各地方の拠点に自社の商品倉庫を設置していった。

<sup>12</sup> もっとも、流通チャネルの変化の時期は商品分野によって異なる。例えば、家庭用電池の場合、1970年代までは各ブランドともサムペンの卸売商を通じて販売しており、現在家庭用電池市場で約75%のシェアを誇るパナソニックが独自の販売チャネルの構築を開始したのは1980年代になってからのことである（Panasonic Siew Sales 社電池販売部門取締役代理の谷本卓也氏からの筆者の聞き取り [バンコク、2006年9月13日]）。

<sup>13</sup> この点は、多くの業界関係者からの筆者の聞き取り調査で確認している。例えば、タイ卸売・小売協会会長ソムチャーイ・ポーンラッタナチャルーン氏（バンコク、2004年9月1日）、サハパッタナーインターホールディング社取締役のサムルーン・マヌーンポン氏（前出）、タイ語各種ビジネス誌出版社 Brand Age 社の流通業担当記者ソムブン・ルデカヂョーン氏（バンコク、2006年12月22日）など。

<sup>14</sup> 1人当たり所得を地域別に検討する場合、GDP（国内総生産）をベースにした1人当たりGRP（Gross Regional Product：地域総生産）を指標にすることが多いが、この数値はあくまで当該地域の生産活動の付加価値であり、住民の所得や生活水準を必ずしも正確には示していない。そこで本稿では、サンプル調査ではあるが、各地域の家計を直接調査したNSO『世帯社会経済調査』を用いることにした。

<sup>15</sup> もっとも、地方の都市部は各県のごく一部の範囲を占めるにすぎず、過大評価は禁物である（遠藤 [1998]）。

<sup>16</sup> ただし、百貨店の売上高合計は過大評価された数値である可能性がある。筆者のデータベース（遠藤 [2002: 305、注記18]）に基づき、タイ全国の主要百貨店の売上高合計を推定したところ、例えば2000年は560億バーツ弱で、タイ中央銀行内部資料（原資料はタイ大蔵省国税局）の数値（1060億バーツ強）とは大きな開きがある。これは、商業登記上は「百貨店」となっているにもかかわらず、実際は別の事業を行っているケースがあることに起因すると考えられる。したがって、ディスカウントストア業態が百貨店を売上高で凌駕したのは、もっと早い時期であった可能性がある。

<sup>17</sup> タイ最大のスーパーマーケット・チェーン「トップス」を運営する Central Food Retail 社の仕入れ・マーケティング担当上席副社長、ガラナン・プーパット氏と筆者のインタビューによる（バンコク、2007年2月20日）。

<sup>18</sup> 全国小売業売上高の数値は、消費市場が急速に縮小する時期には実際以上の落ち込みを示す一方、逆にそれが回復に向かう時期には実際以上の伸びを示すという特徴がある。全国小売業売上高の数値を利用する際の留意点については、遠藤 [2002: 257-259] を参照。

<sup>19</sup> テスコ・ロータスを運営する Ek-chai Distribution System 社は、ハイパーマーケット業態だけでなく、食品スーパーの「タラート・ロータス」やコンビニエンスストア業態に類似した「ロータス・エクスプレス」といった、中型店・小型店の展開に力を入れるようになったが、現時点ではその規模はまだ大きくない。

<sup>20</sup> 例えば TDRI [1999] は、伝統的小売業と近代小売業の売上高構成が1990年の75:25から97年の30:70へ大幅に変化したとしているが、これは近代小売業を過大評価していると考えられる。また現地の新聞（参考文献表の末尾を参照）には、近代小売業が過半を占めているとする報道が多数みられる。

<sup>21</sup> 例えば、表に掲げた近代小売業以外で最も重要な新業態は「カテゴリーキラー」と「スペシャリティストア」であるが、その主要企業の売上高を合わせても、2005年で約250億バーツと、同年のスーパーマーケットより小さい。

<sup>22</sup> メーカーの納入額の多寡に応じて取引条件が変わるため、中小メーカーにとってはいっそう影響が大きい（タイ産業連盟 [FTI] 食品部会会合での筆者による聞き取り。バンコク、2006年11月13日）。そのほか、中小メーカー・納入業者による同様の不満は現地紙で頻りに報道されている。例えば、TNSK（2006年7月20日付、同9月10日付）、PRCT-TK（2006年9月11日付）などを参照。

<sup>23</sup> そのほか、新聞報道によると、リベートの割戻率が明確に規定されていない上に、その率を毎年根拠なく

引き上げられることや、店舗の広告費を事実上強制的に徴収されることなど、政府が設置した「不公正取引行為審査小委員会」でクロ判定の審査結果が出た取引行為は多数にのぼる（遠藤 [2005a: 158]）。また、これら諸手数料は販売原価の約10%に達するという報道もある（TNSK 2006年9月10日付）。

<sup>24</sup> 国家立法議会商業作業部会管轄下の「小規模小売店問題解決緊急作業小部会」はその実例の一つを明らかにしている（PRCT-TK 2007年2月1日付）。

<sup>25</sup> その後も PB 商品の開発は進んでおり、例えばテスコ・ロータスは、2006年5月現在、700カテゴリー、2200品目の PB 商品を店頭並べ、同店の売上高全体に占める比率は約10%に達している（TNSK 2006年5月28日付）。

<sup>26</sup> 筆者がインタビュー調査をしたタイ地場系、欧米系、日系の主要消費財メーカーは各社とも、ハイパーマーケットをはじめとする近代小売業との取引を重視していた。ただし、同時に伝統的小売業・卸売業との取引も重視しているのは、第IV節にみるとおりである。

<sup>27</sup> タイ味の素販売社取締役の岡本明氏からの筆者の聞き取り（バンコク、2006年8月1日）。

<sup>28</sup> ユニリーバの元コンセッショネア（販売代理業者）、パイラット・トーウィワット氏からの筆者の聞き取り（チェンマイ、2007年1月3日）。

<sup>29</sup> 同協会のソムチャーイ会長からの筆者の聞き取り（前出）、および Sombun [2006: 65-72]。

<sup>30</sup> タン・ンギー・スン・スーパーストア社取締役のミリン・ウィーララッタナロート氏からの筆者の聞き取り（前出）、スーパーチーブ社と代理店契約を結んでいるタイ・グリコ社販売部長の安達昭彦氏からの筆者の聞き取り（バンコク、2007年1月26日）および同店舗見学（プーケット、2007年2月3日）。

<sup>31</sup> ハイパーマーケットの1店当たり売上高は、各社の各年の売上高を当該年末の店舗数で除して算出した。

<sup>32</sup> ここでのデータは、特に断りのないかぎり、サハパッタナーインターホールディング社取締役のサムルン・マヌーンポン氏（前出）およびサハパット社取締役のベンナパー・タナサンシン氏からの筆者の聞き取り（バンコク、2006年12月28日）による。

<sup>33</sup> その他、同グループには主要販売会社として、衣服・ファッション関連商品の I.C.C. International 社と化粧品中心の O.C.C. 社がある。

<sup>34</sup> 「So.Ro.」の地域別内訳は、バンコク首都圏4、中部12、東北部17、北部18、南部12である。なお、チェンマイなど一部に自社の地方物流センターが残っている。

<sup>35</sup> K.R.S. ロジスティックス社は、1996年に同グループと日本のキューピー社との間で設立された合弁事業である。

<sup>36</sup> ユニリーバ社自身はコンセッショネアのことを現在、「sun jatjamnai（商品販売センター）」と呼んでいる。

<sup>37</sup> ユニリーバのコンセッショネア方式に関する情報は、特に断りのない限り、ユニリーバの元コンセッショネア、パイラット・トーウィワット氏（前出）からの筆者の聞き取りによる。

<sup>38</sup> 一方、受託業者の側では、利益よりも負担の方が大きいと不満を訴える業者も少なくない。パイラット氏（同上）がユニリーバのコンセッショネア契約を取りやめた理由もそれである。

<sup>39</sup> オーソットサパー社の販売チャンネルに関する情報は、同社の販売担当取締役のウィチャイ・ウォンシンラパワッタナー氏からの筆者の聞き取り（バンコク、2006年8月15日）およびロジスティックス部門担当取締役のタワッチャイ・タンマーティワット氏からの筆者の聞き取り（バンコク、2006年9月12日）による。

<sup>40</sup> タイ味の素販売の販売チャンネルに関する情報は、同社での筆者の聞き取り（バンコク、2006年8月1日）による。

<sup>41</sup> タイ花王販売の直販体制に関する情報は、導入の陣頭指揮に当たった同社元社長の平井宏氏からの筆者の聞き取り（千葉、2006年2月27日）および平井 [2003] による。また、近年のチャンネル修正に関する情報は、同社事業開発・消費者事業担当取締役の藤本卓朗氏からの筆者の聞き取り（バンコク、2006年9月26日）による。

<sup>42</sup> 業界の複数の消息筋によると、有力卸売業者を選定してパートナー契約を結ぶなど、競合他社に先駆けて関係の緊密化を図ろうとしている（筆者による聞き取り）。

<sup>43</sup> 筆者の聞き取り調査に応じていただいたメーカー・販売会社各社も、チャンネル間のバランスをとることの必要性を認めていた。

#### 〔参考文献〕

◎日本語文献

遠藤元 [1998] 「消費市場・所得格差・地方経済－消費ブームからクレジット経済崩壊へ」（末廣昭編『タイ－経

济ブーム・経済危機・構造調整』財団法人日本タイ協会)。  
 遠藤元 [2002] 「小売業の構造変化と流通資本の再編－外資の台頭とセントラル・グループの対応」(末廣昭編『タイの制度改革と企業再編－危機から再建へ』アジア経済研究所)。  
 遠藤元 [2005a] 「経済危機後のタイにおける流通政策」『大東文化大学紀要』第43号。  
 遠藤元 [2005b] 「流通外資の進出とタイ流通業の構造変化－比較研究に向けての展望」『企業研究』〔中央大学企業研究所〕第7号。  
 遠藤元 [2006] 「タイ政府の大規模小売業規制とその背景」『所報』(盤谷日本人商工会議所)第535号。  
 川端基夫 [1999] 『アジア市場幻想論－市場のフィルター構造とは何か』新評論。  
 川端基夫 [2000] 『小売業の海外進出と戦略－国際立地の理論と実態』新評論。  
 川端基夫 [2005] 『アジア市場のコンテクスト－グローバル化の現場から』新評論。  
 末廣昭 [1984] 「タイ系企業集団の資本蓄積構造－製造業グループを中心として」『アジア経済』第25巻第10号。  
 デービス、ロス・矢作敏行編(外川洋子監訳) [2001] 『アジア発グローバル小売競争』日本経済新聞社。  
 平井宏 [2003] 「花王－タイにおける販売革新」(吉原英樹他編『ケースブック国際経営』有斐閣)。  
 矢作敏行編 [2003] 『中国・アジアの小売業革新』日本経済新聞社。

◎タイ語・英語文献

- Aruni (อรุณี ผลน้อย) [2003 (仏暦2546)] *เล่มที่เหลี่ยมค้าปลีก-ค้าส่ง* [小売業・卸売業の策略].  
 กรุงเทพฯ: Super Touch Media Group.
- Athiwat (อิทธิวัฒน์ ทรัพย์ไพฑูริย์) [2002 (仏暦2545)] *6 อภิมหาอาณาจักรค้าปลีกค้าส่ง* [卸売業・小売業の6つの巨大資本]. กรุงเทพฯ: ฟิ่งตน.
- Dawson, John and Jung-Hee Lee eds. [2004] *International Retailing Plans and Strategies in Asia*. New York: International Business Press.
- Dawson, John, Masao Mukoyama, Sang Chul Choi and Roy Larke eds. [2003] *The Internationalisation of Retailing in Asia*. London: Routledge Curzon.
- Jirapha (จีระภา โจดสมบุญ) [2003 (仏暦2546)] *วิวัฒนาการของช่องทางทางการจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคบริเวณในประเทศไทย* [タイ国における日用品・加工食品販売チャネルの進化]. รายงานวิจัยเสริมหลักสูตร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Kao Industrial (Thailand) [1986 (仏暦2529)] *ประวัติไทยคาโรตอปปี* [タイ花王20年史].
- Khunathip (คุณาธิป แสงฉาย) [2001 (仏暦2544)] “การขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่และผลกระทบต่อร้านขายของชำดั้งเดิม [近代小売業の拡大と伝統的雑貨店への影響].” วิทยานิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Mr. Re-tell (มร. รี-เทล) [2002 (仏暦2545)] *Dis3bution Channel*. กรุงเทพฯ: Brand Age books.
- Niphon et al. (นิพนธ์ พัวพงศกร และคณะ) [2002 (仏暦2545)] *การค้าปลีกของไทย: ผลกระทบของการแข่งขันจากคู่แข่งประกอบการค้าปลีกขนาดใหญ่จากต่างประเทศ* [タイの小売業：外資系大規模小売業者の進出による競争の影響]. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- Piyanat (ปิยนาด บุนนาค) [2006 (仏暦2549)] “สำเพ็ง: ประวัติศาสตร์ชุมชนชาวจีนในกรุงเทพมหานคร [サムベン：バンコクにおける中国人コミュニティの歴史]” (สฤงค์ จันทวานิช บก. *สำเพ็ง: ประวัติศาสตร์ชุมชนชาวจีนในกรุงเทพฯ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์จีนศึกษา สถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- Rewadi and Sunantha (เรวดี รัดนานุบาล) [2000 (仏暦2543)] “ทิศทางธุรกิจค้าปลีกไทย [タイ小売業の方向性].” *รายงานเศรษฐกิจรายเดือน*, ธันวาคม.
- Saha Pathanapibul (สหพัฒน์พิบูล, บริษัท) [2006 (仏暦2549)] *บริษัทสหพัฒน์พิบูลจำกัด (มหาชน) รายงานประจำปี 2548 (แบบ 56-1)* [サハパッタナピブーン社2005年期末株式目論見書].
- Saha Pathanapibul (สหพัฒน์พิบูล, บริษัท) [n.d.] *50 ปี สหพัฒน์: มุ่งมั่นพัฒนา เพื่อคุณค่าชีวิตไทย* [サハパッタ社の50年：タイの生活価値のために発展を目指す].
- Sombun (สมบุญ รุจิขจร) [2002 (仏暦2545)] *Thai Grocer*. กรุงเทพฯ: Tipping Point Press.
- Sombun (สมบุญ รุจิขจร) [2005a (仏暦2548)] “Store War: สงครามกินรวบค้าปลีกไทย [タイ小売業総なめ戦争].” *FOURP*, ปีที่ 2, ฉบับที่ 22, กรกฎาคม.
- Sombun (สมบุญ รุจิขจร) [2005b (仏暦2548)] “เพาเวอร์ออฟเซลส์ฟอร์ซ: นี่แหละ... พลังอำนาจค้าปลีกก็แชมป์ของ ยูนิลีเวอร์ [販売部隊の力：これぞユニリーバのチャンピオンの座を支える力].” *FOURP*, ปีที่ 2, ฉบับที่ 24, กันยายน.

- Sombun (สมบุญ รุจิขจร) [2006 (仏暦2549)] “สงคราม ‘ยี่ออำนาจ’: ซัพพลายเออร์ vs ค้าปลีก [主導権争い: サプライヤー対小売業者].” *FOURP*, ปีที่ 3, ฉบับที่ 36, กันยายน.
- Somjai (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล) [1990 (仏暦2533)] *สหพัฒน์ฯ โตแล้วแตก และ แตกแล้วโต 協成昌* [サハバット社: 成長して分裂し、分裂して成長する]. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- Somjai (สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล) [2004 (仏暦2547)] “97 ปี ดัตช์แวล้มลงทุนเพื่อซื้ออนาคต [将来を買うためにドイツヘルムが投資した97年]” (อรรารณ บัณฑิตกุล และทีมงานนิตยสาร ผู้จัดการ บก. *บริษัท ๑๐๐ ปี More than Old & Glory* [100年の歴史をもつ企業]). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น.
- TDRI (Thailand Development Research Institute) [1999 (仏暦2542)] *การค้าส่งค้าปลีกไทย* [タイ卸売・小売業]. กรุงเทพฯ: กระทรวงพาณิชย์.
- Thanit (ธนิต ดวงกรมนา) [2001 (仏暦2544)] *ใต้เงาภิเษม* [キリンの陰で]. กรุงเทพฯ: สะเพียรชัย.
- Waraphon (วารากรณ์ ปานประสงค์) [2000 (仏暦2543)] “ภาพรวมธุรกิจค้าปลีกในปี 2543 [2000年の小売業の全体像].” *เศรษฐกิจปริทัศน์*, ปีที่ 6, ฉบับที่ 6, มิถุนายน.
- Warunrat (วรณรัตน์ ชัยสุทธิ์) [2001 (仏暦2544)] “ธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย [タイ国における小売業].” *เศรษฐกิจปริทัศน์*, ปีที่ 7, ฉบับที่ 8, สิงหาคม.
- Worawan Kirati-adun (วรารณ กীরติอดุลย์) [2001 (仏暦2544)] “ร้านโชห่วยอยู่กันอย่างไหนเมื่อห้างใหญ่เปิดตัว [大規模店がオープンしたときに、零細雑貨店はいかにして共存できるか].” *วารสารส่งเสริมการลงทุน*, ปีที่ 12, ฉบับที่ 2, กุมภาพันธ์.

◎タイ語新聞

*KTTK-RW*: *กรุงเทพธุรกิจรายวัน* [日刊 バンコク・ビジネス]

*PRCT-TK*: *ประชาชาติธุรกิจ* [(週2回発行) 実業の国民]

*PJK-RW*: *ผู้จัดการรายวัน* [日刊 経営支配人]

*TNSK*: *ฐานเศรษฐกิจ* [(週2回発行) 経済の基盤]

(2007年9月25日受理)