

〔論 文〕

# タイにおける大型商業施設（百貨店・SC）の 展開と日系百貨店の価値提案

——サイアム高島屋の進出事例を中心に——

池 澤 威 郎

## 目 次

1. はじめに
2. タイにおける流通プレイヤーと概要（百貨店とSCを中心に）
3. タイにおける日系小売企業の進出と撤退（百貨店を中心に）
4. リサーチクエスションとリサーチ概要
5. サイアム高島屋の事例—現地における「日本」的価値
6. 考察と結論
7. 残存課題と展望—リサーチ課題の導出など

## 1. はじめに

昨今、ASEAN地域の発展が著しい。各国の経済成長率の伸長のみならず、1人当たりGDP（国民総所得）の上昇は、同地消費者の購買力を大幅に引き上げ、その多くが小売・サービスへの消費に振り向けられている。他方で、日本では国内消費の飽和化に危惧をもったいくつかの日系小売・不動産企業がASEANを新市場とみなし、進出を図るようになってきている。いわゆる「小売の国際化」の文脈において、日系企業による東アジア・ASEAN諸国への進出は、海外での日本人旅行者・駐在員対象の店舗の段階から、より直接的に現地市場へと食い込んでいく段階となった。そして、企業グループとしては母国企業への実質的リターンとして見込める段階へとシフトしたといえるだろう。また企業というレベルを超え、より大きくとらえればドメスティックな産業といわれた小売事業者を多国籍企業へと脱皮させることにつながるかもしれない。そのためにASEAN諸国の市場環境や競合環境を把握することは不可欠な課題となっている。

本稿ではタイにおける日系百貨店企業の進出及び撤退に関する状況を把握し、バンコクを中心とする都市型商業において、現段階で日系百貨店がどの程度現地消費者に求められているか。そして、日系進出企業はこうしたニーズにどのように対処すべきなのかを明らかにすることを目的とする。現在、タイに進出する日系百貨店企業は、高島屋による「サイアム高島屋」が唯一の施設となっている。本研究はサイアム高島屋の開発経緯及び開業後の状況をヒヤリング調査することにより明らかにする。2018年10月に開業したサイアム高島屋の事例考察においては、開業前後の5年のうち、1年半程度（2020年3月～2021年10月）のコロナ禍（新型コロナウイルス：COVID-19）の影響を受けるという、時代的文脈を考慮する必要がある。なぜならば、この期間におけるECやデリバリーの市場浸透が世界的に顕著であることがあげられる。いわゆる消費者行動の変化が、直接・間接に実店舗の開発や運営そのものに大きな影響を与えるからである。これらの諸点に留意しながら、本稿では特に総合型商業施設を展開する百貨店業態・ショッピングセンター（以下、SCという）を研究対象とする。コンビニエンスストアの伸長やユニ

クロ、無印良品などの専門店業態はここでは省略し、より現地化の求められる総合型商業施設を題材としたい。次節では現地系デベロッパーの動向、第3節では日系百貨店の動向を概観する。第4節ではリサーチエスチョン(RQ①・②)を提示し、第5節以降ではサイアム高島屋の事例を検討したい。また第6節でリサーチエスチョンに応える形で結論とし、最後に第7節で本稿の限界および本事例からの発見事実から得られた「小売の国際化」についての課題をいくつか挙げたい。

## 2. タイにおける流通プレイヤーと概要(百貨店とSCを中心に)

### 2-1. タイにおける流通プレイヤー

タイは人口6,609万人(2022年度)、国土面積51万4,000km<sup>2</sup>の東南アジアの中心部に位置付けられる国家である。立憲君主制で、首都バンコクを擁する。大多数がタイ族であり、それ以外に華人系、マレー系が占める。公用語はタイ語であり、宗教は仏教が9割超を占める<sup>1)</sup>。また、1人あたりGDPは7,230ドル(95位、2022年)である(ちなみに日本は42,440ドル、30位、2022年)<sup>2)</sup>。経済成長を遂げてきたタイでは、現地消費者の購買力を引き上げてきた。こうした中で、タイにおける小売事業者はどのように市場対応してきたのか。

タイの小売市場を分析するにあたっては伝統的市場(traditional trade)と近代小売業(modern trade)を区別しておかなければならない。図表2-1は代表的な近代小売業のグループについてその業態(店舗フォーマット)と店舗数を示したものである。

タイでは華人系、タイ人系、王室系などの大きな財閥が小売流通業を担ってきた。しかも、必ずしも小売専業ではない業種の出自であっても非関連多角化をおこなって、グループとして小売・サービスを提供してきた。

タイの流通構造を詳細に分析した遠藤(2010)によれば、1980年代末～1990年代半ばまでのタイの消費市場の拡大を背景に地場の百貨店やSCなどのグループが出店を拡大してきた。また第3節で紹介するが、日系百貨店もこの時期に出店を強化する。しかし、アジア通貨危機(1997年)によりパーツが暴落し、日系百貨店は多額の負債を抱えることとなった。日系百貨店の大量退店(撤退)はこの時期に集中する。タイの財閥もこの影響を無視するわけにはいかなかった。欧州系の流通外資は、この通貨危機による現地資本の資産価値の減少という好機に乗じ、現地企業の買収などタイへの進出を加速する<sup>3)</sup>。消費市場そのものも低価格志向を強める傾向を見すえて、キャッシュ&キャリーやハイパーマーケットなどの業態でタイ市場を席卷することになる。マクロ(オランダ)、カジノ(フランス)、テスコ(イギリス)といった欧州のプレイヤーが存在感を増すことになった。その後、現地企業は通貨危機を克服して、欧州外資の店舗網を買収し、取り戻していった。

タイにおいては多様なプレイヤーがある中で、特に現地における財閥系の巨大な流通グループの存在を無視できない。図表2-1を見ると、百貨店やSCに特に関係するのがセントラル・グループとザ・モールグループの2大グループである。これに、コンビニエンスストアの巨大店舗網を有するCP(チャロン・ポカパン)グループもここであわせて紹介する。

セントラル・グループは海南島出身の華人であるティエン・チラティワット(鄭汝常)氏のタイへの移住、そして雑貨店の開店に始まる<sup>4)</sup>。同社は正札販売やセールをタイの小売業に根付かせたといわれ、1957年にはセントラル・デパート(ワンブーラパー店)を開業。その後、ティエン氏の長男のサムリット氏によりシーロム店、チットロム店と支店網を形成していく。セントラル・グループは、3つの核となる会社で構成される(図表2-2を参照)。第1にセントラル百貨店・ロビンソン百貨店やスーパーマーケットのTOPS、コンビニエンスストアのファミリーマートを擁するセントラル・リテール・コーポレーシヨ

グループ名	主たる物件	店舗フォーマット	店舗数
Central Group (セントラルグループ)			
	Central-Central World	DP	25
	Robinson	DP	49
	B2S	SS	143
	SuperSports	SS	247
	Office Mate	CK	77
	Power Buy	CK	122
	Thai Wassadu/BNB Home	CK	65
	Tops Supermarket	SM	121
	Central Food-Hall	SM	12
	Tops Super center/Plaza	HM	9
	Tops Daily	CVS	100
	Family Mart	CVS	805
CP Group			
	7-Eleven	CVS	13,134
	CP Freshmart	CVS	331
	Lotus's	HM	227
	Lotus's go fresh	SM	186
	Lotus's go fresh	CVS	1,433
The Mall Group			
	The Mall	DP	6
	Siam Paragon	DP/ SC	1
	The Emporium		1
	The EmQuartier		1
	Gourmet Market	SM	18
	Home Fresh Mart	SM	2
	Be Trend	SS	9
Saha Pathanapibul			
	Lawson 108	CVS	150
AEON Group			
	MaxValu	SM	29
	MaxValu Tanjai	SM	28
Siam Piwat			
	Siam Discovery	SC	1
	Siam Center	SC	1

グループ名	主たる物件	店舗フォーマット	店舗数
MBK			
	MBK Center	SC	1
	Paradise Park	SC	1
	The Nine	CSC	1
Siam Future Development			
	Mega Bangna	SC	1
	The Market Place	HM	7
	Esplanade	SC	1
	Siam Future Center	HM	2
	La Villa	CSC	1
	J Avenue	CSC	1
	Power Center	HM	3
	Nawamin City Avenue	CSC	1
	The Avenue Ratchayothin	CSC	1
	The Avenue Changwattana	CSC	1
	Pattaya Avenue	CSC	1
Land & House			
	HomePro	CK	96
	Mega Home	CK	14
Seacon Development			
	Seacon Square	SC	1
	Seacon Bangkai	SC	1
Siam Retail Development			
	Fashion Island	SC	1
	Terminal 21	SC	1
	Life Center	SC	1
	The Promenade	SC	1
Other Groups			
	Villa Market	SM	28
	Foodland	SM	23
	CI Express	CVS	600
	K-Village	CSC	1
	Gayson	SC	1
	Icon Siam(2018)	SC	1
	Daiso	SS	107

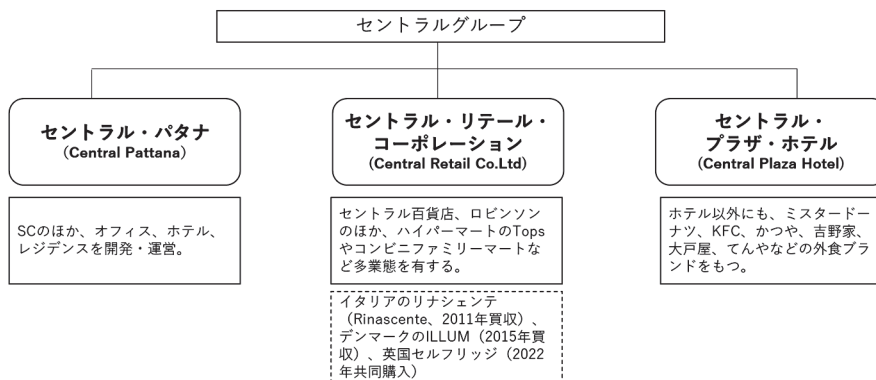
(凡例) DP:百貨店 (Department Store)、SS:専門店 (Speciality Store)、CK:カテゴリーキラー (Category Killer)、SM:スーパー (Super Market)、HM:ハイパーマーケット (Hypermarket)、CVS:コンビニエンスストア (Convenience Store)、SC:ショッピングセンター (モール) (Shopping Center) ※SCのうちコミュニティ型 (小規模) のものは「CSC」と表記。

出所) クルンシリ・リサーチ「Key Players in Thailand's Retail Market (2021)」table2, <https://www.krungsri.com/en/research/industry/industry-outlook/wholesale-retail/modern-trade/io/modern-trade-2022> (2023年10月27日参照時点)

※原典での表記は、SCは「Shopping Mall」、CSCは「Community Mall」となっている。

図表2-1 タイの代表的な近代小売業 (Modern Trade)

ン。第2に外食部門 (ミスタードーナツ, KFC, 吉野家, 大戸屋など日系飲食ブランドを展開する) とホテル事業を擁するセントラル・プラザ・ホテル。そして、第3にセントラル・ワールドやセントラル・エンバシーなどの大型ショッピングモール事業をはじめオフィス・住宅不動産事業を手掛けるセントラル・パタナである。セントラル・グループはまさに生活産業に関わるサービス事業を多角化する財閥と捉えることができる<sup>5)</sup>。特に3大百貨店のうちの2つであるセントラル百貨店とロビンソン百貨店が同一のグループにある (1995年に合併) ことには留意したい。地方出店に強いロビンソン百貨店と都心部の高級百貨店であるセントラル百貨店は多角化を推進してきている (遠藤2010, p.47)。



出所) セントラル・グループHPや桂木 (2023) を参照した。

図表 2-2 セントラル・グループと中核会社

次にザ・モールグループである。同グループは不動産及びリテール事業を中心としたグループで、セントラル、ロビンソンと並ぶタイ 3 大百貨店の 1 つとされる。The Mall1 (1981 年開業)、The Mall2 (1983 年開業) などグループ名を冠した商業施設を店舗展開していく。中でもジ・エンポリウム (プロンポン駅エリア, 1997 年開業)、サイアム・パラゴン (サイアム駅エリア, 2005 年開業) の 2 大百貨店は、ラグジュアリーブランドを中心に大きなインパクトのある商業施設とされる。その多くはレジデンス (住居系) やホテル併設の複合用途型開発である。近年ではエンポリウムから BTS のプロンポン駅をまたいだ場所にエムクオーティエ (2015 年開業) を営業し、ベンジャシャリ公園を挟んだ箇所にエムスフィア (2023 年 9 月時点で建設中) を開業予定としている。プロンポン駅周辺は、ザ・モールグループの拠点エリアとして注目されている。

最後に、CPグループを紹介しておく<sup>6)</sup>。同グループは、潮州系華人であるチアエックチョー・チアラワーノン (謝易初) とチアチョウファイ・チアラワーノン (謝少飛) の兄弟が 1921 年に設立した正大荘行という貿易商社にはじまる。同社は香港から種子・肥料等を輸入し、鶏卵を輸出する事業を出自としており、養鶏や飼料からはじまるアグロインダストリーとしてこれまで事業を拡大してきた。また、こうしたアグリビジネスはタイのみならず、中国とも深い関係にある。農業・食品分野以外には、通信事業や小売事業への注力がみられる。小売事業については C.P. オール社が国内最大店舗数を誇るセブンイレブンを展開しているほか、キャッシュ・アンド・キャリア業態のサイアム・マクロ社、ハイパーマーケット業態のロータスを展開している C.P. リテール・ディベロップメント社がある。

なお、地方百貨店も含めた地場系の百貨店グループに関する詳細は遠藤 (2010) がすでに紹介しており、参照されたい。

## 2-2. バンコク中心部の地場系百貨店及び SC について

さて、タイの現地系の財閥資本による特徴的な (あるいは近年登場した) 百貨店・SC について、ここでは特に概説しておきたい。図表 2-3 を見てみよう。同図表上図はバンコクの都市型商業施設の中心エリアを概観したものである。ここには大きく 3 つのエリアの場所を位置付けている。

サイアム駅を中心とするエリア (①: 図表・中段) はセントラル・ワールド (伊勢丹が退店) のほか、サイアム・パラゴン (百貨店)、サイアムセンター、サイアムディスカバリー、サイアムスクエアワンなどが集積する。また、MBK センター (タイ東急が退店) はナショナルスタジアム駅至近である。





出所）Google Map（Google社）に筆者加工。写真はすべて筆者撮影（2023年9月撮影）  
 上図はバンコク全体における各エリアの位置づけを示し、中・下図は①サイアム駅を中心とするエリア、②アソーク駅を中心とするエリアの中心となる商業施設をプロットしている。

図表 2-3 バンコク中心部の百貨店及びSCの立地箇所

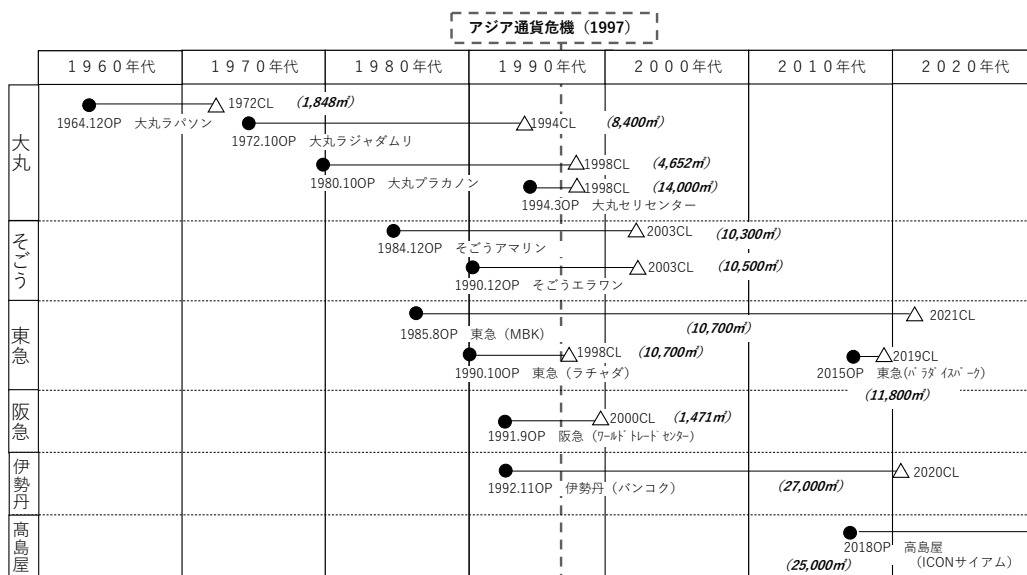
また、プルンチット駅～アソーク駅～プロンボン駅エリア（②：図表・下段）は、セントラル・エンバシー（プルンチット駅）、ターミナル21（アソーク駅）と巨大商業施設が並ぶ。特にプロンボン駅エリアはエンポリウム（百貨店）やエムクオーティエ、建設中のエムスフィアなど、ザ・モールグループの重点集積エリアとなっている。なお、中心部から西へ進んだチャオプラヤー川西部エリアのアイコンサイアムについては第5節以降でふれることにする（図5-1を参照）。

### 3. タイにおける日系小売企業の進出と撤退（百貨店を中心に）

日本において当初より海外進出について先鞭をつけてきた業態は百貨店である。日本とタイとの関係においては、大丸が1964年に先駆者として、いち早くバンコクに進出している。その後、1980年代になってそごうや東急百貨店、伊勢丹などが進出している。出店のピークは1980～1990年代であり、2000年代前半までに撤退が相次ぐ結果となっている。1980年代半ば～1990年代前半はタイでは消費ブームであり、日系百貨店の進出増はこのトレンドの中で行われている。その後、1997年のアジア経済危機を境にその多くが撤退している。前節でも触れたが、日系百貨店と現地財閥系小売業はこの通貨危機の影響を受けている。2000年代以降は、東急百貨店と伊勢丹の2店舗のみの時代が続く。

この2店舗、すなわち東急百貨店（MBK: マーブンクロン）や伊勢丹（セントラルワールド）はバンコクで長く愛されてきた店舗であった。しかし、これらは実質的にコロナ禍の期間に閉店をしている。その後の後継テナントは、前者はドン・キホーテ、後者はニトリが出店を果たしている（2023年現在）。

ここでタイへの日系百貨店を含む外資小売業の進出において注意が必要なのは、これまで進出した日系百貨店の多くが、自らの出資比率を引き下げ現地パートナー企業の出資比率を引き上げることで、タ



●：開業時 (OP)，△：撤退時 (CL) で表している。( ) 内は営業面積。

出所) 川端 (2011) の表 4-1 (pp.116-117) を参照し、百貨店部分のみを抽出。

筆者が加筆し再整理した。なおその他、柳 (2012) 表 1 (p.196)、柳 (2017) 図表 4-1 (pp.71-72) も参照した。

図表 3-1 日系百貨店のタイ進出（都心部を中心として）

Mar. 2024 タイにおける大型商業施設（百貨店・SC）の展開と日系百貨店の価値提案

イの現地企業として進出していた事例があることである。つまり外資規制の適用除外となるということである。

この外資規制とは、タイにおいて「外国人」が一定の規制対象となる業種をおこなうためには、原則的に政府の許可が必要となるというもので、具体的には外国人事業法（FBA: Foreign Business Act, B.E. 2542 (1999)）などの諸法があげられる。この中でもタイで登記された、資本を構成する株式の50%以上を、タイ国籍を有しない個人またはタイで登記されていない法人が保有している場合には「外国人」として規制の対象となるというものである。

今回取り扱うサイアム高島屋の事例は、シンガポール高島屋51%、アイコンサイアム49%という出資比率であり、外国企業（日系シンガポール企業）の出資比率が高いため、この外資規制を受けることになる。この点に留意して本事例を読み進めなければならない。

## 4. リサーチクエスションとリサーチ概要

### 4-1. リサーチクエスション

これまで、日系百貨店の出退店に関わる1960年代～現在までの流れを概観し、現地資本の伸長と日系百貨店唯一の店舗となったサイアム高島屋の出店という現時点でのバンコクでの市場・競争環境を概観した。こうした状況下・時代的文脈の中で、あえて成熟化してきた現地市場にとって、日系百貨店の持つ意味とは何だろうか。以下の2点において、本事例を考察するにあたりリサーチクエスションを挙げておきたい。

**RQ①** 現地市場の成熟化の中で「日本」的価値を提供するとはどのような意味か

**RQ②** 上記の価値提供を成立させるためどのような協業をおこなっているか

東京オリンピック2020開催を前に、官民ファンドとして2012年より「クールジャパン」の活動が行われてきたが、果たしてその成果については芳しくないという記事もみられる<sup>7)</sup>。現地市場への理解の乏しさや、国内で想定した「日本」的価値と実際に提供すべき内容との間に乖離があったように思われる。こうした状況下で、ローカル化のファイン・チューニングは海外事業の成否に大きくかかわることになる。したがって、成熟化市場への「日本」的価値のローカル化について考察する必要がある（RQ①）。また、このRQ①でいう価値提供を成立させる、つまり「日本」的価値のマーチャングデザイン（以下、MDという）を実現させるために、どのような協働を現地で行うべきかについて明らかにしたい（RQ②）。つまり、現地での取引慣行やパートナーシップの活用がどのように仕組み化されて実現しているかという背後の論理である。

池澤（2009, 2013）は、取引慣行（取引システム）はとりわけ取引先相手との間で1つのルール、ガバナンスとして選択的に使用されるとする「使い分けモデル」を提示している。それは、ブランドの成長段階に合わせた使い分け（池澤2009）や、ブランドの商業空間（世界観）の実現度による使い分け（池澤2013）といったそれぞれの要因があげられている。これらはいずれも、総合型商業施設内のMDを成立させるための取引システムの使い分けの妙が背後に存在する。ここでいう「日本」的価値もこれらの各国特殊な取引システムに左右されているものと思われる。以下、当該事例の5-2, 5-3で検討していきたい。

### 4-2. リサーチ概要

本事例の調査は、2023年9月13日～9月19日のバンコク現地視察調査及び筆者帰国後の同年11月2日に（オンラインにより）行われた。事前に簡単な質問を用意したが、基本的には非構造化面接により実施した<sup>8)</sup>。インフォーマント（被調査者）は開業前より現時点まで同新店プロジェクトに6年間所属され

ている、サイアム高島屋副店長の池田勝氏である。

## 5. サイアム高島屋の事例—現地における「日本」的価値

さて、これまでタイにおける流通状況の概観をとらえ、日系百貨店と欧州系小売業のそれぞれの進出に関わる、通貨危機を分岐点とした大局的な総合型小売業の覇権の入れ替わりをみた。そして、現地の財閥系を中心とする商業・不動産グループの成長・発展についてみてきた。さらに、日系百貨店の退店が通貨危機、コロナ禍を経て、本稿の事例で取り上げるサイアム高島屋のみとなった近年の状況について概説した。

本節ではいよいよ、サイアム高島屋についてふれる。特に、今回のサイアム高島屋の出店は50万m<sup>2</sup>クラスのアイコンサイアムという巨大な複合用途商業施設内に含まれる、大型核テナントとしての百貨店出店を取り上げている。

### 5-1. サイアム高島屋の概要

高島屋の海外店舗は現在(2023年時点)で30周年を迎えるシンガポール高島屋(1993年開業)、ホーチミン高島屋(2016年開業)、上海高島屋(2012年開業)、そしてサイアム高島屋(2018年開業)の4店舗となっている。前2施設は高島屋(百貨店部分)とSC(グループ子会社の東神開発による専門店部分)を組み合わせた複合施設になっている。高島屋は海外戦略としてシンガポール高島屋でのノウハウ等を活用し、2010年代にアジア各国にわたって3施設を新たに開業している。ホーチミン高島屋は、ケッペルランド(シンガポール資本の不動産会社)、シンガポール高島屋(正式名称は、タカシマヤシンガポールリミテッド)、東神開発株式会社、TOSHIN DEVELOPMENT SINGAPOREの4社による共同出資である。上海高島屋は百貨店単体店舗であるが、高島屋(株)、シンガポール高島屋、東神開発による共同出資である。

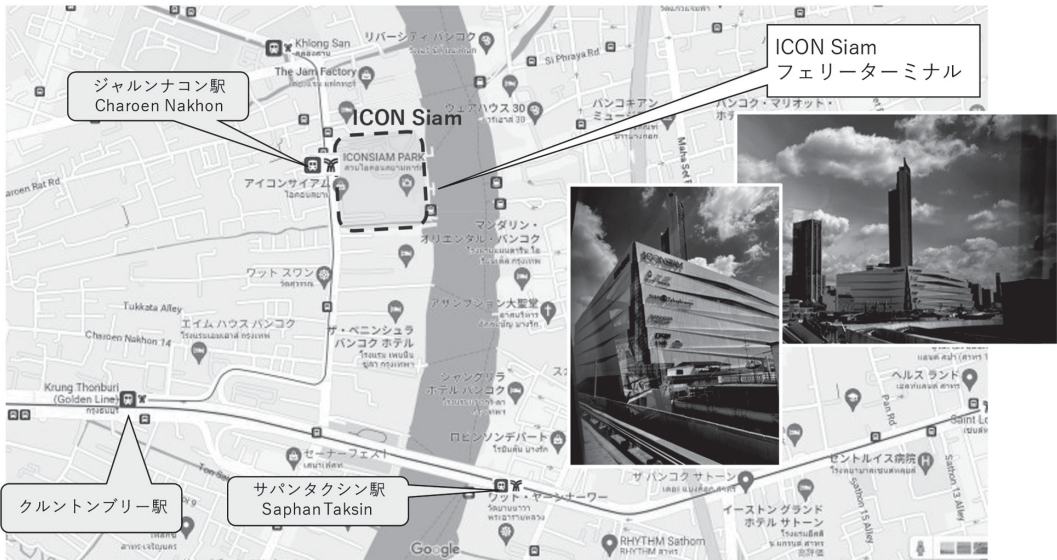
一方、サイアム高島屋は、シンガポール高島屋とアイコンサイアム(現地企業群による出資)との共同出資により成り立っている。特にサイアムピワット社(Siam Piwat Co. Ltd. 現地の不動産、デベロッパー会社)は、サイアム高島屋と強力なパートナーシップをもち、同社の役員がサイアム高島屋の取締役を務める。シンガポール高島屋は日系百貨店の海外進出の成功事例とされているが、今回のタイへの出店は、シンガポールで蓄積したこうした経営諸資源を海外戦略で活用した事例の位置づけである。

サイアム高島屋が出店するアイコンサイアム(ICON SIAM)は、チャオプラヤー川の西岸に位置し、リバープロジェクトの1つとして位置づけられている。倉庫街であった場所を複合的に再開発し、新しい中心エリアとして今後期待されている。アイコンサイアムはサイアムピワット社、CPグループ、マダノリアの共同出資で成り立っている。

アイコンサイアムにはタイの地方屋台を集めたゾーン「スックサイアム」(SOOK SIAM)や、メゾネットタイプのラグジュアリーブランドが軒を連ね、連日数多くの観光客が訪れる。アクセス方法は(バンコク中心部から距離はあるものの)BTSゴールドラインのジャルンナコン駅と接続している。また、サパン・タクシン駅(BTSシーロムライン)からチャオプラヤー川を渡る船が常時出航されており(当初は無料送客だったが、2023年時点では渡船1回あたり10THBの有料送客となった。2023年9月時点)10分程度のクルーズでアクセスすることができる(立地条件については図表5-1を参照)。

さて、サイアム高島屋の仕様をここで確認しておこう。サイアム高島屋は売場面積25,000m<sup>2</sup>(延床面積36,000m<sup>2</sup>)の日本でいう中型百貨店サイズ<sup>9)</sup>の7層から成る、一般的な日本型の百貨店の総合型品揃え施設である。断面図をみてみよう(図表5-2参照)。





出所) Google Map (Google 社) 地図に筆者加工, 編集を行った。写真は筆者撮影。

図表 5-1 アイコンサイアムとサイアム高島屋

Main Building	Floor	Department Store Zone
Cinema, Fitness Club Roof Top Bar & Restaurant	7F	Auditorium (Convention Space)
Fine Dining & Entertainment	6F	Kids Attraction
Wellness & Family	5F	Kids Education
Lifestyle, Home, Private Bank, VIP Lounge	4F	SIAM Takashimaya Restaurants, Living & Kids Customer Service, Tourist Lounge
IT, Technology, Auto	3F	Menswear Men's Accessories Luggagees
Fashion, Sports	2F	Ladies' Accessories Gift Me Please Sports
Designers Fashion	1F	Ladies' Wear Ladies' Accessories VIP Lounge
International Fashion	MF	Cosmetics
Sook Siam (Indoor Floating Market) Dear Tummy	UGF	Confectionery J-Style Taka Marche
	GF	Taka Marche

出所) 提供資料に筆者が加筆した。

図表 5-2 サイアム高島屋のフロア断面図

地下階にあたるG階とUG階には食のゾーンを設け、M階がコスメ（化粧品）、1階が婦人服・婦人雑貨となっている。2階がスポーツとギフト雑貨のセレクト、3階は紳士服・紳士雑貨、4階はリビング用品・子供服（玩具）そしてレストラン街となっている。

次に各階の平面図をみてみよう。図表5-3は、各フロアのMD構成を整理したものである。下層階より順を追っていくと、まずG階には食のゾーンが貼り付けられている。地上階としてのアクセスフロア

になっている。また、アイコンサイアムの目玉となっているスックサイアムとの接合部に「Rose Food Avenue」という中食・飲食のゾーンを形成している。また、中央には「TAKA marche」があり日系の生鮮品とグロサリーを集積させている。特に中島水産やスギモト(精肉)は対面式の売場を形成し、サーモンを中心とした寿司・総菜が人気を集めている。

UG階は菓子類とJ-styleという日本式のライフスタイル雑貨でフロアを構成している。源吉兆庵や巖邑堂といった和菓子、資生堂パーラーやロイズといった日系の洋菓子の店舗が並ぶ。M階はBTS ジャルンナコン駅とのアクセスフロアである。メインは化粧品フロアで、美容院やトリートメントルーム(エステなど施術の部屋)などのサービス機能を有する。1階は婦人服のゾーンで、アイコンサイアムに面したファサード部に「JAPAN SELECT」。そして、マッシュHDのスナイデルとFray LDが並ぶ。奥にはランジェリーのゾーンを配置している。2階は婦人雑貨・小物を中心に配置している。「GIFT ME PLEASE」といった雑貨集積の特徴あるゾーン、時計・宝飾、アクセサリや婦人靴・鞆など商品カテゴリーごとにゾーン化している。また、「TAKA SPORT SELECT」といったスポーツ用品の集積を設けている。3階はメンズ(紳士服・紳士雑貨)とアウトドアのゾーンである。TAKEO KIKUCHIなどの紳士服類やsnow peak, LOGOSといったアウトドアブランドが並んでいる。4階はファサード面を子ども服(西松屋 by HIS等)・玩具(トミカなど)。奥をバスタイレタリー・寝具(西川など)・キッチン用品などのリビング用品で固める。また、重飲食ゾーンとして「ROSE DINING」7店舗を設けている。特に北海道小樽市の「政寿司」や京都のとんかつ専門店「かつくら」が人気を博している。

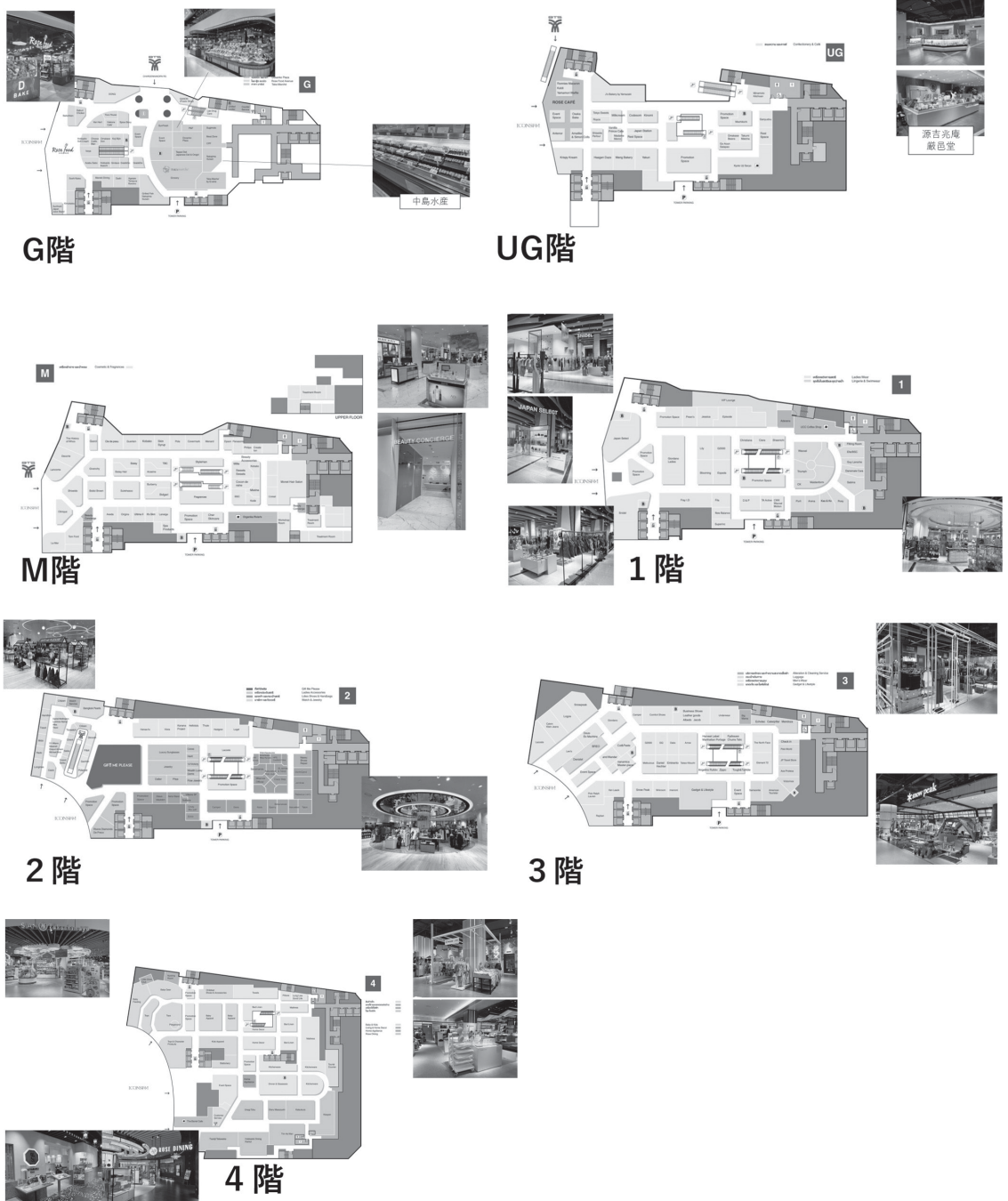
## 5-2. 本物の「日本」的価値の提供

現地の日系百貨店として差別的にMDを展開していくとすれば、全館の品ぞろえのうちの一定割合を「日本」のもので埋め尽くす形を目指すのが当座の計画として設定される。サイアム高島屋も開発当初はそのようなことを想定していたが、すべてを日本の商品で埋めることはできなかったという。日本から輸入をすれば高い関税に悩まされ高価格帯設定にせざるを得ない。したがって、輸入は一定程度に抑えて現地のものを使用し日本を再現する、というのが現実的である。「本物の日本の再現」というのが逆説的ではあるが、価格を一定に抑えてローカル価格に合わせるようにする、すなわち価格政策に非常に気を遣っているという。結果、日本の品揃えのほかタイの一般的なブランドも交えて、品揃えを構成することになった<sup>10)</sup>。

たとえ日系のブランドであっても、中国などに工場を有し、関税のかからない形で出店させれば価格は一定水準に抑えられるという。また、「西松屋 by HIS」(4階の子ども服のゾーン)のようにタイ国内で多くのライセンスを有するHISのようなディストリビューターの役割も大きいという。

このように、「日系百貨店」が「日本」的価値を提案していくためには、許容可能な価格設定を意識しながら、どのようなパートナーと組んで実現できるのかを考えなくてはならない。これらのMDが、たとえ外見的に日本国内の百貨店と同じように見えたとしても、その背後には様々な工夫が施されている。

開業前の想定と開業後の状況との間で、現地消費者の支持に乖離があったものとして、たとえばプラスチック等の素材の雑貨やバレンタイン催事の例がある<sup>11)</sup>。前者は日本では大きなブームとなり支持を集めているスイーツの形をしたアクセサリ雑貨であるが、タイでは売上は芳しくなかったという。雑貨に対する現地消費者の目からは高価格に映ったことが原因ではないか、とされている。同様に日本のプレタポルテのブランドも高価格になり、現地消費者はこれを避けて結局は、ラグジュアリーブランドへと足が向くという。先述の価格政策の部分に関連する。他方、後者のバレンタイン催事については文化的要因による現地市場との乖離が大きかったという。タイではバレンタインは「男性から女性へ」のギフトの意味合いが強く、日本のような「女性から男性へ」という贈与行為を受容させることは困難だっ



出所) サイアム高島屋のディレクトリーに筆者撮影の写真を貼付し調整した。  
 左上から右下へ低層階から高層階へ図示。  
 (参考 URL : <https://www.siamtakashimaya.co.th/directory> 2023年10月筆者閲覧)

図表 5-3 サイアム高島屋のフロア平面図（各階）





出所) 提供資料より※写真左側が和菓子の催事, 右側が生け花の催事。

図表 5-4 サイアム高島屋での人気催事

たという。

他方で、和菓子(和菓子職人の実演)の催事「和菓子 日本の和菓子と食の祭典」や生け花の三大流派合同の催事「いけばなエキシビション」など、日本の本物を前面に出す催事出店は好評を博しているようである(図表5-4参照)<sup>12)</sup>。職人の練り切りの技や、生け花の美は、現地の感性にも沿い、またSNSでも拡散しやすい対象といえるだろう。

サイアム高島屋では店舗の指針を理解した、よく育ったタイのスタッフが仕入れるのが重要であるという。そして、その求めに応じて日本のスタッフが本物を持ってくる。こうした構図が重要であるという<sup>13)</sup>。

なお、ここでタイにおけるECの影響は、(特にコロナ禍を経て)どの程度日系百貨店にあったのか検討しておきたい。EC(電子商取引)のネット通販ショップは、まだタイでは必ずしも価格として安くはなく、偽物が混在する可能性があるという。したがって、実店舗を有することやアイコンサイアム内に日系百貨店ののれんで店舗を構えるということは、販売対象となる商品の信頼性の高さにアドバンテージがあるようである<sup>14)</sup>。

さて、日系百貨店がこれらのMDを実現するにあたって、仕入形態(取引システム)はどのように使用されているのであろうか。背後にある取引慣行やパートナーシップについて踏み込んで検討していきたい。

### 5-3. 取引慣行とパートナーシップ

大丸が日系百貨店として1964年にタイに進出し、先行者として様々な挑戦をしてきたのは先述の通りである。川端(2011)は、大丸が進出する際に持ち込んだ委託仕入が、タイの商取引慣行として定着させたことを評価している(同p.120)。

タイでは百貨店と取引先との間の仕入形態(取引システム<sup>15)</sup>)には3つあるという。買取仕入(Credit)、消化仕入(Sales and purchase)、転貸(Sub-lease)である(図表5-5を参照)。これらの名称は日本の仕入形態とは少し異なるようで、タイの消化仕入は日本の返品条件付買取仕入、転貸は消化仕入に近い形態だという<sup>16)</sup>。本来的に転貸(サブリース)とは字義通りでいえば、賃貸借を重ねる形態(いわゆる又貸し)のことであるが、タイの「転貸」の場合には店舗内投資(丙工事(C工事))や敷金のような前払的要素



Mar. 2024 タイにおける大型商業施設（百貨店・SC）の展開と日系百貨店の価値提案

買取仕入 (Credit)	消化仕入 (Sales & Purchase)	転貸 (Sub-lease)
日本の買取仕入	日本の返品条件付買取仕入に近い	日本の消化仕入に近い
約20%	約70%	約10%

出所) ヒヤリング調査より筆者作成

図表 5-5 サイラム高島屋における仕入形態の使い分けモデル

素は仕入取引先（出店ブランド側）にはなく<sup>17)</sup>、単に派遣店員を仕入先側にゆだねる形となる。また、タイではいずれの仕入形態も値入部分の率に大きな差はないとされる。一般に、買取仕入の値入率は、消化仕入の値入率よりも高く、後者に取引先の在庫コストや派遣社員の人件費が勘案されていると考えられるが、なぜかタイではこれらの仕入形態の別なく、値入率が同率（ないしは5%程度の差）しかないようである<sup>18)</sup>。これは、タイの小売業が、メーカー支配の強い流通構造をもつからだとされている。

サイラム高島屋では日本の良いものを各フロアに展開する「タイの最高と高島屋のフュージョン」というストアコンセプトの下で百貨店を出店している。したがって、こうした日本の価値という顧客提案（customer-value proposition）を実現するためには、仕入先（取引先）との仕入形態の調整が不可欠である。外資企業であるサイラム高島屋は一般商品の物販の営業許可（ライセンス）を得ながら、現地スタッフや現地法律事務所との間で調整をおこなって、取扱商品の幅を広げてきた。そして、独自のマーチャンジングを実現するために、この仕入形態の使い分けがなされてきたといえる。

先述の外国人事業法（FBA）では、同法の別表1～3に掲げられている業種は、外資企業は原則、外国人事業営業許可なく行ってはならないとされる<sup>19)</sup>。とりわけ別表の3は、タイの国内産業の競争力が不十分であるため、外国人が原則として営むことができない事業であるとされ、一定の最低資本金を満たさない小売業、そして飲食物販売業、その他サービス業などに許可が必要であるとされている。

仕入形態は買取であれば自主で行う事業（外国人主体の事業）であり、転貸へ移るにつれて外部の事業者への委託の要素が強くなる。飲食やサービスの事業（外国人事業委員会の承認に基づき、商務省事業開発局長が許可。）などは、自らがおこなう前者より後者の要素が強くなっていく。取扱品目によってこうした仕入形態の使い分けが必要となる<sup>20)</sup>。これは、外資規制を受けるサイラム高島屋ならではの課題である<sup>21)</sup>。

さて、サイラム高島屋ではこうした外国人事業法等の外資諸規制により、ライセンス（営業許可）や関税の問題があり、事業活動そのものの可否や消費者が許容できる価格設定の可能性などを検討する必要があるという。そのために、法務に関わる部分のレビュー（現地法律事務所との連携）と現地スタッフによる実行、そしてパートナーとの協働が不可欠となるという<sup>22)</sup>。これらの環境条件が整って、こうした日系百貨店の価値提案が担保されるといえるだろう。

#### 5-4. 現地スタッフの育成と福利厚生

前項で外資規制を遵守しながら、日系百貨店による価値提案を実現するには現地スタッフの活躍が必要であると指摘したが、本項では現地スタッフに関する労働市場や諸制度、サイラム高島屋による工夫などについて述べたい。

サイラム高島屋では当初の開業時の人員は340名であったが、現時点では200数十名程度までローコスト化を図っているという。そのうち管理層が10数名で日本人出向者のほか現地採用のメンバー（パー



出所) サイアム高島屋の許可を得て撮影

図表 5-6 サイアム高島屋の社員食堂「TAKAKO cafe」

トナー企業からの出向者を含む)で構成されているという。管理層以外には、販売職を中心にタイ人スタッフが200名程度就役している。また、いわゆる取引先(メーカー等)からの派遣店員(PCBA<sup>23)</sup>)というが700名程度就役する。

タイでは特定の職種に対するスペシャリストで採用されるため、日本のようなジェネラリスト採用で長期に雇用されるケースは少なく、短期間就労すると転職してしまうことが多い。それでも、管理層のローカルスタッフ(タイ人スタッフ)の育成が進み、彼らは処遇がよく辞めずに良い仕事をするようになっているという。

また、サイアム高島屋では福利厚生が充実しており、医療保険等の水準が高いという。社員食堂施設(他の現地系百貨店にはあまりみられない)が十分に整備されており、従業員が外へ食べに行く、などといったことがなく満足度が高いようである(図表5-6参照)。そうしたことから、1度転職した従業員がサイアム高島屋へ戻りたいという要望もあるという<sup>24)</sup>。コロナ禍においても解雇は回避し、雇用トラブルもない。こうしたことから、結果として周辺施設に比べて離職率が極めて低いという<sup>25)</sup>。

販売職は引き抜きのしやすい職種ではあるものの、こうした日本的な福利厚生の制度が1つの魅力となり、離職率を抑えている結果となっている。しかし、ローカルスタッフでは、販売スタッフというより管理層スタッフの育成はさらに重要であるようだ。タイ人の生活スタイルや価値志向などを正確につかみMDや販売促進策を考え実行していくことから、現場でのこまごまとした調整までこうした管理層のローカルスタッフの育成は重要である。その中でタイの市場に受け入れられる「日本」的価値とは何かをよく考えて現地市場へ適合化させていくことが不可欠となる。そのためには、現地のローカルスタッフの役割はますます重要になってきているといえる。

## 6. 考察と結論

以上前節3項より事例の考察を行って、先述のリサーチクエスションに応える形で含意をまとめることとする。まず、「RQ① 現地市場の成熟化の中で「日本」的価値を提供するとはどのような意味か」である。当初は日本商品の輸入を想定しがちだが、実際に現地でローカル市場向けの日系百貨店を再現するには、何より現地消費者の価格設定を出発点に品ぞろえを決定しなければならない。したがって、「日

Mar. 2024 タイにおける大型商業施設（百貨店・SC）の展開と日系百貨店の価値提案

本」的価値の提案とは、翻ってローカル市場にとって「本物の日本の再現」であるという意味を理解しなければならない。こうした逆説を実現するためには、多様なパートナーによる協働の仕組みが不可欠となる。次に「RQ② 価値提供を成立させるためのどのような協業をおこなっているか」である。より身近に、「日本」的価値を購入してもらうために、輸入の比率や日本的価値を再現できる仕入先・パートナーとの関係性を構築していくが、外資規制などの要因もあり、取扱品目や提供方法などを含む事業分野（業種）によって仕入形態を上手く使い分けてMDを成立させるための技術を磨かなければならない。そのための大前提となるのが、現地スタッフの育成や現地法曹サービスの活用、現地資本のパートナー企業との役割分担である。報酬や福利厚生面といった制度的な支援（処遇）も、現地スタッフとの関係性を維持していくのに間接的ではあるが、不可欠な要素であった。そして、タイ市場を理解したうえで日系百貨店を展開するには、こうした現地パートナーの選定や関係構築、関係維持・発展のノウハウが重要であり、とりわけ日系スタッフと現地系管理職層のチームワークの強化が鍵となることが分かった。

## 7. 残存課題と展望—リサーチ課題の導出など

本稿ではサイアム高島屋を1つの進出事例として、ASEAN地域での日系百貨店の海外進出及び「日本」的価値の実現についてサーベイをおこなってきた。しかし、単一事例のもとでの一般化は回避しなければならない。撤退した日系百貨店や、現地系百貨店などの状況も調査する必要がある、これらは筆者の残存課題として認識しなければならない。

ここで本稿における今後のリサーチ課題について、事例分析を通じた発見事実から得られたものをいくつか挙げて締めくくりたい。

- 1) 成熟段階にあるローカル市場への進出と外資規制とのギャップの認識及びその解消方法
- 2) 現地パートナーとの協働システムの構築
- 3) ローカル市場で受け入れられる「日本」的価値の内実と方向性
- 4) SCの中における「テナント化」した百貨店の位置付けの再考<sup>26)</sup>

さて、サイアム高島屋では5周年を迎え、これから6年目に入ろうとしている。大きなリニューアルが控えている中で、サイアム高島屋では絶えざる現地市場の変化について敏感に対応しているという。こうしたことから、引き続き、タイの動向について探索していく必要があるだろう。

### 【謝 辞】

本調査につきましては株式会社高島屋のご協力を賜りました。また、現地調査ではASEAN SC研究会の島田隆様に大変お世話になった。記して御礼申し上げます。

### 【付 記】

本稿は、2023年度阪南大学産業経済研究所助成研究(C)「ショッピングセンターの国際化に関する基礎的考察(アジア地域進出について)」の成果報告の一部である。

### 注

- 1) 外務省基礎データ「タイ王国」(令和3年3月3日)を参照。<https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/thailand/data.html> (2023年10月閲覧時点)
- 2) 世界銀行2023年7月1日 World Development Indicators database (Atlas power parity methodology) を参照。単位はUSドル。

- 3) 各財閥が所有するハイパーマートやスーパーマーケット等の株式を欧州外資に売却している。以下の文献に詳しい。宇都木功(2000)「最近の大型小売店の出店ラッシュについて」『盤谷日本商工会議所所報』(盤谷日本商工会議所) 24-27ページを参照。
- 4) 詳細は末廣・南原(1991), 桂木(2023)を参照。
- 5) 末廣・南原(1991)はこれを「サービス産業関連型コングロマリット」と呼んでいる(末廣・南原1991, 190ページ)。
- 6) 詳細は末廣・南原(1991), 桂木(2023)を参照。
- 7) クールジャパン政策とは2013年に設立された海外需要開拓支援機構(通称 クールジャパン(CJ)機構)に関わる経済産業省と民間企業による投資プロジェクト群のことで、数多くの案件がとん挫し、累積赤字を抱えているとする(日経産業新聞2023年1月19日記事)。そのうち、百貨店が関係する案件の1つに2016年に開業した「イセタン・ザ・ジャバンストア・クアラランプール」(マレーシア首都クアラランプールのプキッ・ビンタンにある1990年開業のLOT10店(既存店, 1万1,000m<sup>2</sup>)を改装)がある。同施設はクールジャパン機構との共同出資会社ICJデパートメントストア(2014年設立)による運営だったが、2018年クールジャパン機構は同社より撤退した(伊勢丹のマレーシア現地法人が子会社化)(日経MJ2018年6月10日, p.7)。CJがこうした状況に陥った要因は様々であるが、本稿では特に進出先ローカル市場が受容する「日本」的価値とはどのように提案し実現すべきものなのか、あるいは価値提案のすべてを「日本」とすることの限界などについて課題意識を持っている。
- 8) 聞き取り調査は2回, 2023年9月19日10時30分~12時30分(於サイアム高島屋事務所)(調査①), 及び同年11月2日16時~17時30分(オンライン)(調査②)に、いずれも池田氏に対して行われた。その後、論文の事実関係のチェック等も行っていただいた。
- 9) 高島屋の同規模の店舗としては、玉川店(24,165m<sup>2</sup>)がある。営業面積は高島屋決算資料を参照した。
- 10) 調査①より。
- 11) 調査②より。
- 12) 「和菓子 日本のお菓子と食の祭典」は2022年11月に老舗和菓子屋5社の若手のご主人を招聘し、実演を行った。特筆されるのは、現地スタッフへセミナーとして、和菓子の知識やバイヤーの仕事に関する教育をおこなったことである。また、「いけばなエキシビション」では「草月流」「小原流」「池坊」の生け花アーティストによる作品を展示した(2022年11月は、アイコンサイアムエントランスと4階レストランゾーンで展示)。
- 13) 日本で流行っているから良いだろうと思って持ってくると失敗することが多いという。こうしたバイアスを排除するために、タイの現地スタッフの日本人スタッフの役割分担が大切であることが示唆される(調査②)。
- 14) 調査①より。
- 15) なお、仕入形態別の値入のほかに、各取引先からは経費を徴収しているケースがある。たとえば、飲食店舗などはメーターを設置した計量課金の経費(水道などの変動経費)。平場などでは、面積定額のサービスフィー(販促費や空調費などを含む固定経費。年1回改定。)を収受している(調査②より)。
- 16) 調査①より。
- 17) 取引先の内装工事(C工事)は、ほぼ取引先負担というケースがほとんどである(調査②より)。
- 18) 単純に買取仕入と消化仕入の値入率が同じであるということではなく、交渉力の強い取引先が得意先(小売店)に買取(在庫をもつように)を迫り、しかも、その値入率を消化仕入並みに高率で条件提示してくるという意味合いが強い。なお同様のものとして、川端(2011) p.121の記述がある。
- 19) なお、別表1は外国人が営むことができない事業(絶対禁止)、別表2は国家の安全、伝統芸術の保護育成および天然資源・環境の保護のために、外国人が原則として営むことができない事業(内閣の承認に基づく商務大臣の許可が必要)があげられている。西村あさひ法律事務所(2021), Chandler MHM Limited他(2023)を参照した。
- 20) たとえば、同社は(コンプライアンスに則って)実務上、次のような使い分けをおこなっている。食分野を「プリパッケージ食品」「店内厨房での食物販」「飲食サービス」とすると、「プリパッケージ食品」は一般的な商品の物販と同様の買取仕入まで可能だが、「店内厨房での食物販」(総菜など)は消化仕入でしか対応できない。また、「飲食サービス」は日本食のお店であれば消化仕入でも対応可能だが、日本食以外(たとえば他のアジア諸国の食分野)のお店は転貸しか対応できない、といった具合である。現地の法曹サービスと相談しながら慎重に解釈をおこなって進めているようである(調査①より)。
- 21) そもそも外資規制を受けないようにするためには、タイの現地企業としてローカル・パートナー企業の出資比率を50%以上に上げて事業を営むことも手段として考えられる。しかし、外資規制の適用除外のために、タイ人企業(非外国人企業)が名義貸しの株主となることは禁止されている。Chandler MHM Limited他(2023)を参照。なお、外資規制の回避スキームを採用するケースについては、レイヤーシステムと呼ばれる外国人の累積的に株式の保有割合を上げる手法があり興味深い。西村あさひ法律事務所(2021)を参照。
- 22) 調査①より。



Mar. 2024 タイにおける大型商業施設（百貨店・SC）の展開と日系百貨店の価値提案

- 23) PCBAとは取引先からの派遣店員で、プロダクトコンサルタント・ビューティアドバイザーの略である（調査②より）。
- 24) 社長を中心に家族的な雰囲気を作るようにして、従業員のロイヤルティを高めているという（調査②より）。
- 25) 調査①より。
- 26) 池澤（2019）は巨大SC内に埋めこまれた百貨店の位置付けを、総合型小売業としての役割ではなく、百貨店の業態としての役割をSC内の相対的關係性の中で見出すという意味でその変化を「テナント化」と表現している。

### 参考文献

- Chandler MHM Limited, 森・濱田松本法律事務所バンコクオフィス編（2023）『最新 タイのビジネス法務 第3版』（商事法務）。
- 池澤威郎（2009）「百貨店におけるブランドポートフォリオと取引システム—仕入形態の機動的活用とブランド育成：食品の場合」『流通』（日本流通学会）No.24, pp.3-19。
- 池澤威郎（2013）「百貨店とショッピングセンターの取引システム—品揃え総合化のための使い分けモデル」『流通』（日本流通学会）No.33, pp.1-16。
- 池澤威郎（2019）「百貨店のテナント化とショッピングセンター主導の駅ビル革新—ルクア大阪（ルクア・ルクアイーレ）の事例」『流通』（日本流通学会）No.45, pp.1-18。
- 池澤威郎（2023）『小売業と不動産業の境界領域に関する研究—百貨店とショッピングセンターのビジネスシステム』（同友館）。
- 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）。
- 遠藤元（2014）「タイ小売業界の動向」『盤谷日本商工会議所所報』（盤谷日本商工会議所）。
- 桂木麻也（2023）『ASEAN企業地図 第3版』（翔泳社）。
- 川端基夫（1999）『アジア市場幻想論』（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【東南アジア編】—グローバル化の現場から』（新評論）。
- 川端基夫（2011）『アジア市場を拓く—小売国際化の100年と市場グローバル化—』（新評論）。
- 川端庸子（2022）「高島屋」鳥羽達郎・川端庸子・佐々木保幸編著『日系小売企業の国際展開—日本型業態の挑戦』（中央経済社）。
- 菊池一夫、マイヤーオーレ・ヘンドリックス、西剛広（2017）「シンガポールの流通と日系百貨店」鳥羽達郎・柳純編著『日系小売企業のアジア展開—東アジアと東南アジアの小売動態』（中央経済社）。
- 末廣昭・南原真（1991）『タイの財閥—ファミリービジネスと経営改革』（同文館出版）。
- 西村あさひ法律事務所（2021）『タイのビジネス法務』（有斐閣）。
- 柳純（2012）「日系小売企業の海外展開と戦略」『佐賀大学経済論集』第45巻第1号。
- 柳純（2017）「日系小売企業のアジア進出の軌跡と意義」柳純・鳥羽達郎『日系小売企業のアジア展開—東アジアと東南アジアの小売動態』（中央経済社）第4章。

### 参考資料

- 「中国上海市への出店について」高島屋リリース資料（2009年2月24日付）。
- 「ベトナム・ホーチミン市『サイゴンセンター』への『ベトナム高島屋（仮称）』出店及び不動産事業への参画について」高島屋・タカシマヤシンガポールリミテッド・東神開発リリース資料（2012年2月23日）。
- 「ベトナム・ホーチミン市『サイゴンセンターI期』への不動産事業参画について」東神開発・高島屋リリース資料（2012年12月14日）。
- 「タイ・バンコクでの『サイアム高島屋（仮称）』出店について」高島屋・タカシマヤシンガポールリミテッドリリース資料（2014年10月21日）。
- 鈴木裕輔（2019）「ICON SIAM（タイ・バンコク）ASEANナンバーワンクラスのモールに高島屋が出店」『ファッション販売』2019年4月号, pp.2-3。
- 関根洋子（2023）「エンタメ性、食の豊かさで攻める タイ『バンコク』の先進的商業施設」『販売革新』2023年6月号, pp.56-63。

（2023年11月17日掲載決定）