

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 16 日現在

機関番号：12401

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25380420

研究課題名(和文)化粧品・トイレタリー産業のアジア市場開拓史の比較研究

研究課題名(英文)Comparative study on the history of cosmetics and toiletries in Asian market

研究代表者

井原 基 (IHARA, Motoi)

埼玉大学・人文社会科学部研究科(系)・教授

研究者番号：00334144

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,500,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、日米欧の化粧品・トイレタリー産業、特に花王、マンダム、P&G、ユニリーバの4社を対象とし、そのアジア市場進出の歴史や新興国市場戦略の比較研究を行った。研究の結果得られた発見として、第一に、欧米両企業は、これまでのアジアでの失敗を含めた経験を活かし、近代的流通だけでなく、現地の卸店や中小小売店との良好な関係構築を重視しており、かつての日本的流通の換骨奪胎とも言つべき政策を取っている。第二に、その結果、各社の新興国市場戦略は各社の本国での歴史的経緯により当初は多様であったが、2000年代以降、むしろ共通性が強くなっている。

研究成果の概要(英文)：This research targeted Japanese, U.S. and European enterprises in cosmetics and toiletries, especially Kao, Mandom, Proctor & Gamble and Unilever, and surveyed their history in Asian market from the viewpoint of market strategy in emerging markets. As the outcome of survey, two main facts were found. First, western companies had learned from fails in Asian market, and built distribution channels with not only modern trades, but also network by local wholesalers and small-and medium-sized retailers, it is rather similar with past Japanese-style distribution. Second, as the result, homogeneity of each company in terms of emerging market strategy has been strengthened, although it was varied due to the historical origin of each home countries.

研究分野：経営史・流通

キーワード：流通 マーケティング 中国 インドネシア タイ インド

1. 研究開始当初の背景

本研究では、日米欧の化粧品・トイレタリー産業を対象とし、そのアジア市場進出の歴史や新興市場戦略の比較研究を行う。研究対象とする産業では、歴史的にも現在に至るまで著しいグローバル化を遂げており、両者を合わせた「ビューティ・インダストリー」のグローバル化の歴史への関心は高まりつつある。これまでもユニリーバ、P&G のグローバル化は、経営史や経営学において度々取り上げられてきたし、日本企業でも資生堂などのアジア進出が注目を集めている (Jones, Geoffrey. 2010. *Beauty Imagined: A History of the Global Beauty Industry*, Oxford University Press)。しかし、日本の化粧品・トイレタリー産業のグローバル化や、その海外との比較に関する着実な実証研究は依然として希少であった。他方、日本企業全般に通ずる実務的課題として、高い技術力を持つといわれながら、アジアなど新興市場で十分な地歩を築いてきた例は多くない。

研究代表者はこれまで、主として日本の化粧品・トイレタリー産業のアジア進出に関する研究を行ってきた。主要な研究成果としては、花王、ライオンのタイ、台湾、マレーシア、フィリピンへの進出と現地での販売活動を研究し、近年単著として刊行した (井原, 2009)。特にタイへの進出に関しては、現地の合成洗剤工業における流通の発展過程を分析し、同国における製造業者 (タイ系企業グループや日系・欧米系企業) 主導の多段階流通チャンネルが限定的ではあるが形成された過程及び、外資小売業の進出によるその急速な変容の過程を明らかにした。これらの研究成果に基づいて経営史国際会議において研究報告 (井原, 2010) を行い、国際経営史の大家であるジェフリー・ジョーンズ教授と議論し、一定の評価を得た。その後も、インタビューや資料調査を繰り返し、花王の新興市場戦略については新しく様々な知見を得、2012年6月に、それらの成果を踏まえて『花王 120 年』(武田・佐々木・井原他, 2012) を刊行し、同著において研究代表者は、花王の海外事業、化学品事業および世界の石鹼・洗剤工業の歴史を担当した。また、過去5年間継続的に取得している科研費では、タイの流通近代化と製造業・小売業のチャンネル相克に関する調査研究を実施した。

本申請課題は、このような研究状況・社会的背景を踏まえて、当該産業における日本企業と欧米企業との歴史的比較研究を意図するものである。

2. 研究の目的

研究代表者は、今後の中長期的な研究テーマとして、化粧品およびトイレタリー産業におけるアジア展開の歴史を研究対象とし、新興市場戦略論を構築しようとしている。今回申請する研究は研究代表者の中長期的な研究課題の要に位置し、アジアの当該市場に

において有力な位置を占める日本企業・米国企業を取り上げ、以下のような内容を明らかにする。

第1に、これまで研究してきた花王に加え、マンダムを研究対象として拡大する。マンダムは花王と異なり中低所得層を対象とした現地密着型展開に特色があり、同社を研究対象に含めることによって研究の視野を広げていく。対象地域はいずれもタイ、インドネシア、中国とする。

第2に、欧米企業のアジア市場開拓の歴史について研究調査を行う。主な対象はP&Gとユニリーバである。P&Gの中国など海外展開についてはいくつかの先行研究がある。しかし、同社のマーケティング政策、たとえば20世紀初めに米国内で卸を廃し小売店への直販を進めた同社が、日本・中国・東南アジアにおいて卸経由のチャンネルを形成したことの意義は、先行研究においても明らかではない。またユニリーバは歴史的にはP&Gよりもアジア進出に積極的であったが、同国のアジアでのマーケティングに注目した先行研究も、決して多くはない。本研究では、P&G・ユニリーバの新興国進出戦略、とりわけ現地でのチャンネル政策の比較を行いたい。

第3に、新興市場戦略に関する一般的な分析枠組みを豊かにする。新興市場戦略の分析枠組みに関しては、日本の経営学者やマーケティング研究者による先行研究がある。しかし、彼らの研究の多くは製品戦略などに関する限られた側面からのものであり、新興市場における販売活動全般について正面から取り上げた研究はごく僅かである。新興市場戦略の一般化に向けた試みは、まだ学会でも始まったばかりであるが、本研究では事例研究に加えて海外の先行研究の精査により、理論研究との橋渡しを進めていきたい。

3. 研究の方法

研究期間は平成25年度から27年度の3年間とし、日本企業 (花王、マンダム)、欧米企業 (P&G、ユニリーバ) を軸に文献資料を収集し、日本・米国・タイではインタビュー調査を実施した。事例分析を進めた。分析対象はあくまで企業単位であるが、分析対象とする企業の進出先としてタイ、インドネシア、中国、インドを念頭において調査を行った。

4. 研究成果

(1) 花王の中国展開

花王の中国市場進出は、1988年の花王香港によるシャンプー、洗顔料、石鹼、生理用品の対中輸出から始まった。94年に、洗剤原料を製造していた現地企業「上海裕隆実業公司」と合弁会社「上海花王」を設立し、シャンプー・洗顔料・生理用ナプキンの現地生産を開始した。上海花王は卸店を中心としたチャンネルにより沿岸部中心に展開し、98年まで

順調に売上を拡大したが、一方では在庫膨張、代金回収の困難、売れ残り商品の横流しによる価格の不安定化といった問題が生じた。

同年、上海花王は流通チャネル管理の強化と販売拡大のため、大幅な経営方針の転換を行った。販売地域を従来の沿岸部から中国全土の 35 都市と大幅に拡充し、さらに従来の卸中心から小売店への直販化を進めた(35 都市直販)。次に、在庫・価格の不安定化を防ぐため、店舗別の管理を強化し、特売ではない定番商品の強化、月・週単位のきめ細かい販売ツールを導入した。続いて、後述するように大幅な製品ラインの拡充を実施した。しかしこれらの方策は結果として、2003 年頃に至るまで、販促・広告費の膨張、製品ラインナップの過度の広がり、営業所人材の管理不徹底による在庫膨張と多岐にわたる問題を抱えることになった。

経営困難を抱えた状況に対して、上海花王は 2004 年から翌年にかけて拡大路線を改め、直販ルートでの 4 大都市への集中、広告費の削減、シャンプーの縮小とスキンケア、サニタリー、衣料用洗剤への注力、従業員・プロモーター削減による人件費削減によって立て直しを図った。2002 年には、花王は上海花王とは別に、伝化化学集団との合弁会社「杭州伝化花王有限公司」を設立し、都市部の消費者だけではなく、華東地域の地方・農村部における花王製品への認知の増大を図った(2006 年に合弁解消)。「35 都市直販」を中心とする一時期の方針は、新興国でのマーケティングとしては必ずしも適切ではなかったが、路線修正を行い、現在の花王の中国での業績は復調軌道にある。

(2) マンダムのアジア展開

マンダムは 1960 年代末から香港経由でインドネシアに輸出を開始し、1971 年、合弁会社丹頂インドネシア (PT Tancho Indonesia) のもとで現地生産を開始し、1993 年にジャカルタ証券取引所に上場し、現地に根差した事業経営を続行した。同社の海外事業においてインドネシアの占める地位は大きく、今連結売上高の 2 割以上をインドネシアでの販売が占めている。

同社の商品は、高所得層よりもむしろ中低所得層に強みを発揮しているが、その理由は、手に入りやすい価格設定に加え、インドネシア全土に張り巡らせた流通チャネルにある。マンダムのインドネシアでの成功の大きな要因は、優れた現地ディストリビューター (P.T. Asia Paramita Indah) との出会いである。同社はマンダム・インドネシアの株式 11.3% を保有しているだけでなく、マンダム・インドネシアの販売の大半を受け持っており、マンダムは同社との関係構築によってジャカルタ以外の周辺部への販路が強化することができた。マンダムのジャワ島とジャワ島以外の「外島」の販売構成比は 6 対 4 となっており、人口構成比とほぼ比例してい

るが、これは通常はジャワ島に偏りがちな外資企業としては珍しい。マンダムは、本社の所在地が大阪・船場にあることから窺われる通り、伝統的な化粧品・日用雑貨卸を取引相手としてきた。日本の卸売業者との取引関係維持・発展させてきた経験をインドネシアに持ち込んできたといえる。

同社は、商品開発・生産・販売に至る現地起点の体制をインドネシアで築いている。商品開発については、インドネシア市場専用の商品の開発を徹底した。例えば粉末タイプの白髪染め商品は、必要分だけを小分けにして水に溶かして使用できることで根強い人気がある。また、固型もしくは粉末のデオドラント剤は、断食や沐浴の習慣のあるインドネシアで、直接香りをつけ、ニオイを押さえる使用感が好まれている。ウエットティッシュに香水を含浸させたパヒュームペーパーも同様である。商品開発は現地化されており、品質面やブランドアイデンティのコントロールは日本と連携して行なっているが、基本的な商品設計については現地主導で行われている。インドネシア事業を立ち上げた初期段階より日本本社から大量に人材を投下し事業基盤を構築した。インドネシアでは包装材料の生産を外注せず、社内で生産することとしており、現地一貫生産体制を構築した。このことによって包装・パッケージにおけるブランドイメージが統一され同社のブランドイメージ構築に役立ち、生産コストの面でも外注よりもかえって安価であったと指摘されている。

(3) P&G の中国展開

P&G の中国展開については、現状では Dyer, Dalzell and Olegario (2003), *Rising Tide* の中国展開の章が、最も纏まった信頼できる文献とされている。しかし、同書の記述は、P&G の中国における新興国マーケティングの特徴を必ずしも明確にはしていない。本研究では追加調査によってその明示に努めた。P&G の中国参入は大きく 2 段階に分けられる。第 1 段階では、現地企業と競合する洗剤事業を避け、ヘアケアから参入した。香港・広州エリア限定から参入し、対象としたのは富裕層であった。第 2 段階では、主力の洗剤事業を本格化させた。P&G がこのような措置を取った理由は、標的とする消費者層の一層の拡大にある。2000 年に P&G が導入した新興国市場戦略において、同社 CEO のラフリーは、従来の同社が新興国において 5% から 10% を占める富裕層のみを標的とし、残る多数を無視していたことを反省し、新興国市場における地位を大幅に引き上げるためのプログラムを上梓した。新興国にあっては、高所得層にのみ販売することも限界であるし、中低所得層に対して、高所得層向け製品の品質を落とす同類製品を展開していく「水増し型 (watered down) 製品アプローチ」が成功しないことも認識した。代わって同社が試みた

のは、中国人消費者をよく理解し、消費者のニーズを反映し、価格的にも納得できる製品を開発・販売することであった。流通チャネルについては、1988年から92年までは、P&Gは代理店に典型的なプッシュ戦略を取り、代理店による代金支払後は、販売を任せる方針を取った。しかし、未収金と低い市場回収率という問題が現れたため、代理店支援策に乗り出した。代理店に選んだパートナーは数千社に上り、人員派遣、セールス訓練、物流管理支援などを行った。しかし、この方法が非効率であったこと、またカルフルやウォルマートといった大型国際小売業者の参入を受けて、1999年、ヤーガー元会長は、「宝鱈2005プロジェクト」と題するさらなる再編策に着手した。中国P&Gと協力的な大規模代理店だけを残し、販売地域の統合と代理店の集約を行い、代理店管理を容易にした。参加企業については、P&G製品だけを扱う専売制とした上で、資本金、キャッシュ・フローについて厳しい制限を課した。この方法は、直ちに順調な成果を生んだわけではなかった。代理店の反発や整理による販売額の一時的減少というリスクを伴った。にもかかわらず、長期的には代理店の体質強化につながったといえる。P&Gの中国流通チャネル構築で非常に意義深いのは、ヤーガー元会長による日本での経験の公式化がベースになっていることである。

このようにP&Gの中国展開には見るべき内容が多いが、他のアジア地域での展開の実態は意外に知られていない。本研究では、同社の極東拠点としての歴史の長いフィリピンについて現地法人から取り寄せた資料を整理したほか、インドでのP&Gとユニリーバの対比に関する調査資料を入手し、分析している。

(4) ユニリーバのインドネシア・中国展開
ユニリーバは、インド・タイ・インドネシア・中国において、似通った流通チャネルを構築している。

2000年代のインドネシアにおいては、同社の売上高の80%は、大規模から中小規模までにまたがる個人商店(ゼネラル・トレード)、20%はセルフサービス方式の店もしくはスーパーマーケット(モダン・トレード)である。モダントレードの中心はCarrefour, Hero, and Indomaretのような大規模店であった。モダントレードに対しては、倉庫に直接商品を流通させる。ゼネラル・トレードに関しては300店以上のディストリビューターと、1200人以上のSDKs(Sub-distributor Kecamatan)を通じて、推定55万店の零細小売店に流通させている。インドネシアの零細小売店はワルンと呼ばれる家族経営の小さな店舗であり、しばしば家族の居住地に設置されている店舗や、都市にも地方にもよく見られる屋台を含んでいる。

ディストリビューターには、あらかじめ価

格とマージンが示されており、値引き交渉の余地はほとんど与えられていない。平均的に、ディストリビューターは4.5%、SKDシステムのディストリビューター1.5%、サブディストリビューターは3%のマージンを得る。

マイクロ流通のSKDシステムは、自ら商品にアクセスできない消費者に届かせるため、ユニリーバによって創始された。SDKsは独立した企業家であり、ユニリーバのビジネスパートナーであり、マージンと売上高に対するボーナスインセンティブが保証されている。彼らは少なくとも中等教育以上の教育を受けており、以前は熟練労働者であり、経済危機によって職を失った者が多い。

このような独立中間業者を利用した排他的チャネル、そして個人のマイクロ流通業者を利用した農村部での流通チャネル構築は、インドでも同様にみられ、前者をデポ(depot)、後者をシャクティと呼んでいる。農村への小売業浸透が比較的進んだタイでは、マイクロ流通こそ行っていないが、やはりデポを中心とした流通システムが形成されている。歴史的には、デポを基幹とする独立専売業者を養成する流通チャネルは、アジアにおける有力な石鱈貿易商人であり、ユニリーバと統合してアジア各地に展開したゴセージ(Gossage)社の方式を取り入れたものであり、これにシャクティあるいはSKDといったマイクロ流通が近年加えられ、ユニリーバの地方・農村部での販売力を強化したものと考えられる。ユニリーバの地方における販売力の強さの一つの証左として、インドネシアのユニリーバにおける販売構成比は、1950年代にジャワ島：外島で4：6となっており、現在では人口構成比にほぼ対応した比率となっている。このような外島比率の高い売上構成は、通常近代的チェーンストアに依存しがちな多国籍企業の中では異例のことである。

他方、中国でのユニリーバの経営業績は、インドや東南アジアでの同社のそれに比べて高くない。しかし第二次大戦前には上海を中心として中国の石鱈工業をけん引する存在感を示していた。文献調査によって確認したところ、ゴセージとの統合を初めとする歴史的な進出経緯は、インドや東南アジアと同様のものであり、流通チャネル構築の手法も共通していた。しかし1980年代の中国への再進出に際して、10以上の合併会社を設立したため、統合力を発揮できなかったことが、ユニリーバの中国でのプレゼンスが高くない主な理由と考えられる。

(5) 研究結果のまとめ

以上、各事例調査の抄録を示した。なお、本報告書では、花王、P&Gについては中国、ユニリーバ、マンダムについてはインドネシアを中心に示したが、実際に行った事例調査は、4社のそれぞれの中国、インド、タイ、インドネシア展開を対象とした。

高付加価値製品の投入・多様な製品ライン・直販による販路構築（一時期の花王の中国展開）は、中間層へのアプローチや資源の分散に大きな課題を残す。他方、本国での品質優位を維持しつつ、現地流通業者とのネットワークを構築し、中間層ないしBOP層を標的とする戦略、現状までは市場開拓に成功しているといえる。マンダム、ユニリーバ、及び2000年代以降の花王とP&Gが、このような展開手法を取っていると考えられる。

本研究での重要な発見として、第一に、欧米両社とも、これまでのアジアでの失敗を含めた様々な経験を組織内に取り込んだ結果、スーパーマーケット等の近代流通業だけでなく、現地の卸店や中小小売店との良好な関係構築を重視しており、かつての日本的流通の換骨奪胎とも言うべき政策を取っている。その結果、第二に、各社の新興国市場戦略は各社の本国での歴史的経緯により当初は多様であったが、2000年代以降、むしろ共通性が強くなっている。P&Gは高付加価値路線から出発したが、中低所得層を対象とした本格的な中国市場開拓に乗り出していた。また現地適応型と見られたユニリーバは、現地毎の個別対応を行っているわけではなく、新興国で共通する流通チャネル戦略を取っていることを発見した。結果として、両社の違いはかつてほど大きくなくなっている。花王の「アジア一帯運営」についても、中間層を含めた方針が変わってきている。

このように比較すると、本研究の当初の仮説である、新興国市場戦略の内容が各企業の歴史的経緯によって、高付加価値指向か、現地化指向か等々の相違がある、という仮説は、徐々に企業を超えた共通性が強く見出される、という結論に発展的に置き換えられる。以上は、新興国市場戦略の歴史展開を考察する上で、重要な知見と考えられる。

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕(計 1件)

Ihara, Motoi, “How Has Japanese-Style Marketing Been Applied and Modified in Thailand? The 50-year history of Kao in Thailand”, Center for Japanese Studies, Thammasat University, Japanese Studies Journal, Vol. 31, No. 1, 2014, pp. 17-40.

〔学会発表〕(計 2件)

Ihara, Motoi and Patnaree Srisuphaolarn, “Ownership of Joint Ventures and Local Partners’ Organizational Learnings: Development of Japanese-Thai Joint Ventures during the 1950s-1990s”, Oslo University and Saitama University, Internationalism in Modern East Asia,

Faculty of Economics, Saitama University, 14 March, 2016.

Ihara, Motoi, “How Japanese-Style Marketing Applied and Modified in Thailand? - The 50 years history of Kao Corporation in Thailand-”, Asia Business History conference, Thammasat Business School, Bangkok, 13 July, 2013.

〔図書〕(計 2件)

井原基「トイレタリー・化粧品産業におけるアジア市場戦略」橘川武郎・久保文克・佐々木聡・平井岳哉編『アジアの企業間競争』文真堂、2015年、282頁(82-100頁)。

井原基・遠藤元「タイ」経営史学会編『経営史学の50年』日本経済評論社、2015年、412頁(397-409頁)。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

井原 基 (IHARA, Motoi)

埼玉大学・人文社会科学部研究科・教授

研究者番号：00334144