

令和 4 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：2016～2021

課題番号：16K03769

研究課題名（和文）日本化粧品・日用品工業のアジア市場展開と中国・タイ現地企業の比較史研究

研究課題名（英文）The Comparative Historical Study of Japanese Cosmetics and Toiletries Industries in Asia and domestic enterprises in China and Thailand

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

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,600,000円

研究成果の概要（和文）：本研究では、日系企業の中国・タイにおける第二次大戦前・大戦後の進出とマーケティングの歴史、および中国・タイにおける現地系洗剤メーカーと日系企業の合弁会社の発展とマーケティングについて、強みとなるシステムないし製品・サービスの構築・移転、そしてアジアの流通環境への適応という二つの軸という観点から比較研究を行った。その結果、自社の強みとなるシステムや製品に強く依拠する日本企業（花王）と、合弁形態を優先しアジアの流通環境への理解と適応を進める日本企業（ライオン）という2つの類型を見出した。日本と中国、タイの流通・マーケティングの共通性と多様性についての知見も深められた。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究によれば、自社の強みとなるシステムや製品に強く依拠する企業は、統合型の直接投資やチャネル関係を志向し、アジアの流通環境への理解よりは自社方式の延長の性格を強める。他方、合弁形態を取りアジアの流通環境への理解と適応を進める企業は、グローバルな優位を持つブランドや技術の構築に課題を抱える。アジアにおける市場戦略のベスト・ミックスは、恐らく両者の中間にあるという示唆が導かれる。また、本研究で得た海外マーケティングにおける戦前と戦後の連続性という新奇な視点は、実証の精度を高めて今後の研究にも引き継いでいきたい。

研究成果の概要（英文）：This study compares the history of Japanese companies' expansion and marketing in China and Thailand before and after World War II, and the development and marketing of joint ventures between local detergent manufacturers and Japanese companies in China and Thailand, from two perspectives: the establishment and transfer of systems, products, and services that are their strengths, and their adaptation to the Asian distribution environment. As a result, we found two types of corporate strategies: a Japanese company (Kao) that strongly relies on its own strong systems and products, and a Japanese company (Lion) that prioritizes the joint venture format and promotes understanding and adaptation to the Asian distribution environment. We also gained insight into the similarities and diversity of distribution and marketing in Japan, China, and Thailand.

研究分野：アジアにおける経営史・マーケティング史

キーワード：マーケティング史 経営史 タイ 中国

1. 研究開始当初の背景

従来、日本企業のアジアにおける市場戦略の歴史、あるいは日本企業とアジア現地企業のマーケティングの対比に関する学術的研究は十分ではなかった。しかし当該産業のグローバル化の歴史や、ユニリーバ、P&Gを始めとする欧米企業の国際化の歴史研究、中国有力洗剤メーカーの納愛斯に、中国の資生堂、タイのサハ・グループについての日本語・タイ語による研究、戦前期中国大陸における日本企業のマーケティング活動についての文化史的視点による研究など、多数の先行研究が存在する。これらは、日本企業がアジアにおいて自社の強みとなるような製品・サービスや物流システムを移転してきたこと、1990年代の中国企業が一目日本の流通系列化策と類似するチャネル政策を成功裡に遂行していること(李、2014)、これらの動きが世界的なビューティー産業の統合傾向の中で進展してきたこと(Jones, 2010)等を明らかにした。しかし、日本企業が移転した強みやシステムと市場成果との関連、アジアにおける現地企業や欧米企業と比較した日本企業の特徴、戦前期の日本企業のアジア展開と日本国内の流通系列化の進展との関連、さらには日本企業の進出が今日のタイや中国における化粧品産業の隆盛に及ぼした影響、等々の重要な論点について、学術的体系的な理解を得るまでには至っていない。

2. 研究の目的

本研究はアジアに進出した日本・アジアの複数の企業について、マーケティングの面をクローズアップして比較研究を行う。分析の枠組みとして、対象企業の強みとなる製品(ないしビジネスモデル)の移転の割合と、新興国固有のマーケティング(開始的な流通網や価格・品質対応)との適合性という2つの評価軸に照らして、各事例の個性をまず見出していく。

続いて、本研究が目指すのは、アジアに進出した日本企業と現地企業のマーケティング面での対比である。中国の洗剤メーカー立白は、中国の中間大衆層をターゲットに絞った戦略を展開したが、他の現地企業に比べて、相対的に品質に強みを持ち、「専営店・専売店」と呼ばれる選択的なチャネルを敷いた。広告宣伝活動には非常に積極的であった。タイのサハ・グループも、グループ内で卸売ネットワークを構築するとともに広告代理店機能を持つなどの特性がみられる。このような現地企業のマーケティングと日本企業のそれとの共通点・相違点を明らかにし、新興国固有のマーケティングの分析をより豊かなものとしたい。

本研究が注目する日本企業・現地企業のアジア市場戦略の内容は、いずれも、強みとなるシステムないし製品・サービスの構築・移転、そしてアジアの流通環境への適応、の2点がミックスされたものであり、各企業の歴史的経緯によって特徴が生じるものと予想される。このような本研究の知見は、昨今学術的のみならず実務的にも関心を集めている日本企業の新興国市場戦略への示唆にもつながるものである。

3. 研究の方法

トイレットリー(石鹼、洗剤類)産業と化粧品産業におけるアジア展開、市場戦略の歴史研究を体系的に進める。中国およびタイにおける花王、ライオン、現地企業(中国の立白、納愛斯、タイのサハ・グループ)の比較研究を進めるが、考察対象時期は、主として1950年代後半から現在までとし、一部に第二次大戦前(1920~40年代)を含める。

本研究対象は日本、中国(本土および香港)、タイにまたがり、研究対象とする時代も広いため、2016~2020年度の5年間の研究期間を設け、感染症の影響によりさらに研究期間を一年延長した。重点的に目を配る対象地域をタイ、中国の2国に集中させ、2016年から2018年前半にかけては、中国をやや先行させつつも、並行してタイでの現地・資料調査を行った。さらに全期間、並行して国内での資料調査も行った。2019年以降は、海外調査から研究成果公表に重点をシフトした。

4. 研究成果

本科研費の研究テーマは大きく(1)第二次世界大戦前期の花王・ライオンのアジア進出、(2)第二次大戦後の花王の東南アジア・中国展開、(3)戦後のライオンの東南アジア(タイ)展開、(4)中国・タイの現地系トイレットリー企業のマーケティング史の4つの分野に大別される。

(1) 第二次世界大戦前期の花王・ライオンの大陸進出

花王（花王石鹸）の戦前期の大陸進出と現地でのマーケティングについて、主に花王ミュージアム・資料室所蔵の資料調査を実施した。戦前・戦中期の花王石鹸の海外進出の対象は、製品販売先となった台湾、朝鮮半島、満州、中国北部（北京、青島）、中部（上海）に加え、未完に終わった南方（東南アジア）に及んでいる。花王の戦前期のアジア進出の特徴は、第一に、進出時期が比較的早いことである。台湾・朝鮮半島を除き、多くの地域では1930年代末や1940年代に進出している。第二に、延長型マーケティングの性格が強かった。上海は例外であるが、台湾・朝鮮半島・北支では、日本と同一のブランドを同一の流通機構によって販売した。第三に、戦後のアジア展開の原型がみられる。後に花王社長となった丸田芳郎は東南アジアで原料油脂を調達し、日本本土や中国大陸・朝鮮半島・台湾で加工・販売するという垂直統合型ビジネスの展開を戦前に構想しており、第二次大戦後に実現を見ることになる。

戦前期ライオン（旧小林富次郎商店）の海外進出は、同業他社と比べても早期の進出であること、及び進出意欲の高さに特徴がある。初代小林富次郎は創業以前から上海への進出に意欲を示すなど、海外への関心が旺盛であり、1905年から07年にかけて断続的に欧米各地や中国・インドを歴訪し、各地に支店や出張所、特約代理店を開設した。特に上海・天津で開設した小林洋行とインドのイザボイ商会は、第二次世界大戦中まで続く同社の発展の起点となった。満州事変以降は、満州駐在所（1935年）、株式会社獅子牙粉有限公司（上海、1939年）を設立し、1942年にジャワ島に歯磨工場を建設した。このような戦前期の海外進出は第二次世界大戦を経て完全に中断されるものの、ライオン油脂（株）の二代目小林富次郎の中国駐在経験の背景ともなり、タイをはじめとする東南アジア華人系企業に対する理解と交流を円滑に進める背景ともなっている。

（2）戦後花王のアジア進出

研究成果の一部である井原（2018）は、花王のアジアなど新興国において有効な流通チャネルについて考察した。その際、特にチャネルの構築・選択に焦点をおき、チャネルの「統合度」と「幅広さ」の2つの視点から比較した。

花王のタイ、インドネシア、中国子会社の事例研究を要約すると、当初はタイ、インドネシア、中国いずれの地域でも、進出当初は現地卸を起用した。しかし、どの国でも、自社製品の拡販、在庫問題などを理由として、1990年代のいずれかの時点で、商物分離型の小売との直取引チャネルへの代替を進めた。小売直取引の利点は自社製品の拡販、店頭管理ノウハウの移転、現地流通業者とのコンフリクトの回避であったが、特に中国、インドネシアではチャネルの全国的な「幅広さ」に欠けることがデメリットとなった。「幅広さ」に欠けた理由は、花王がアジアにおいては広範な卸の資本参加や経営を巻き込むプロセスを取らなかったことである。直取引を行う前の段階で、タイとインドネシアでは社のみ卸店と合併し、しかも「販売会社」への移行に当たって従業員や商圏を継承しなかった。中国では国営卸が根強く、しかもその衰退により、花王の直販ネットワークに取り込むことができなかった。

このように花王はタイや中国でも「販売会社」を設立している。花王の狙いは、販売員による個別店頭回訪を武器とした現場起点のマーケティングをアジアで行うことであり、ある意味では、花王が日本で培ってきた方法の延長をアジアで行ってきたことになる。しかし、その成立の経緯は、次の意味で花王の日本国内における「販売会社」とはかなり異なっていた。日本国内の販売会社は全国規模の卸売業者の再編からスタートし、幅広く参加した地方の販売会社を吸収・合併する経緯を経て、結果として垂直統合に近い形となった。他方、アジアでの直取引システムは、現地の限られた卸をパートナーとするが、やがてその取引を解消し、結果としてほぼグリーンフィールドでの投資の形で営業所網を作り、取引先となる小売店を新たに開拓する形となった。そのため、アジアにおける花王の直取引チャネルは強い資本統合と比較的少ない取引小売店数という特徴を持ったといえる。

（3）戦後ライオンのアジア進出

本項目の主な成果は、タイにおけるライオンとサハパット社の合併会社の成長要因とマーケティング史を題材とする『経営史学』に掲載された井原（2022a）に示される。その要点は以下の通りである。

合併会社が50年以上の長期にわたって存続し、合併会社で起こりうるコンフリクトを回避することができた要因は、価値観の理解に基づく信頼関係の構築と利害の一致である。次に、マーケティングに焦点を当てた合併会社の成長要因は、以下のように移転・ネットワーク・適応の3点に集約される。

国際合併会社の最大の特徴である知識移転については、移転のペースは遅く、移転された知識や資源も限られていたが、現地側が主体的に関わったことに意義があった。例えば、サハパット社は近代的な広告や販売に関する基本的な理念や考え方をライオンから学び、自らのものにしたため、自前の広告代理店を育てるのに長い時間を要したものの、長い目ではタイ人のマーケティング人材を自社内で育成することができた。ブランドに関しては、1996年代の高付加価値型「グローバルブランド」の投入により、現地ブランドとの相互補完的なブランド・ポートフォリオが構成され、タイライオンに新たな躍進をもたらした。チャネルの面では、ライオンの日本国内における卸との共存共栄型と同種のチャネルではなく、現地のユニリーバが採用していた配送機能を持った中間業者（ストックスト）方式を参照・導入し、中間流通の脆弱さというタイの流通構造に適合した選択を行った。

合弁会社がタイ国内で構築したチャネルのネットワークは、流通に強みを持つ現地資本との合弁会社であるがゆえに全国的な広がりを持つものとなった。サムベン出身商人としてバンコクや地方に散在する商人とのネットワークを有していたサハパット社は、初期には中華街に掛売や若年層の登用など新しいチャネル管理を持ち込んだ。それが通用なくなると、次なる段階では、全国各地に分散した商人との交渉により、タイ全土をカバーする幅広さを備えたチャネルを構築した。

さらに、製品開発、ブランドや販売促進の面での現地消費者の嗜好への対応、すなわち現地適応は、現地パートナー側が貢献しやすい部分であった。何よりも、タイライオンは、日本初のブランドやグローバルブランドの現地の嗜好に合わせた部分的修正ではない、現地の企業家が独自に開発したブランド「パオブンジン」の投入によって、初めて強力な競合相手に対するポジションを確立することができた。

タイ以外でのライオンの海外戦略の特徴は、第1に、海外事業の対象地域は完全にアジアに特化しており、その中でも、中国の占める比重はそれほど高くなく、タイ、マレーシア、インドネシアなどの東南アジアが海外事業の柱となっている。第2に、各国への進出の契機は、ライオンからの能動的な働きかけというよりは、どちらかといえば現地有力企業から求められた進出である。やや例外となるのは、ライオンと現地側が双方に相手を探していたマレーシアのサザンライオンである。第3に、タイ、インドネシア、マレーシアでは、現地企業との折半ないしそれに近い条件での合弁会社を展開している（中国の合弁会社は外資政策への対応によるものであり、これらのパターンとは異なる）。

中国には、1988年に青島に現地企業との合弁会社、青島獅子日用化工有限公司により進出し、90年に青島の合弁工場で歯磨きの生産を開始した。しかし、競合する欧米企業が現地企業との合弁企業を組み、省ごとに取扱卸を指定し、強力に売り込んできたのに対して、販売力の不足が欠点であった。そこでライオンは、93年、現地有力企業の上海家化に技術供与し、台所用洗剤、住居用洗剤などを製造するとともに、上海家化の全国販売会社のネットワークを活用し、販売拡充を図った。その後、中国における外資規制緩和に伴い、2002年に同社を完全日本資本化（ライオン85%の他、三菱商事・共栄商事が出資）し、日系商社を通じて物流のパートナーを選定し、チャネルを構築した（現在はライオンの100%子会社）。

（4）中国・タイの現地系トイレタリー企業

本科研費では、主に2社（立白、納愛斯）の中国の洗剤メーカーの発展史とマーケティング史についても研究した。その一部は、マーケティング史研究創刊号論文（井原 2022b）に示されている。中国洗剤業界で1、2の地位を争う広州立白企業集団（以下、立白）は、1994年、潮州出身の陳凱旋によって設立された。立白は地縁・血縁を重んずる地域企業の性格を持ち、地元広東省では陳の6名の親族が次々と立白専用の卸商人となり、設立初期の販売体制を支えていた。その後、外資系企業に対抗するため地方都市や農村への展開を基本戦略に掲げ、1998年以降、全国的に卸段階で立白製品のみを扱う専売店（専銷商）を中心としたチャネルを構築する際には血縁・地縁のネットワークだけ依存することはできず、その販売制度は「代金先、商品後」と称される保証金契約制度、卸店組織「立白商会」による横流し商品防止、一般ディーラーから専売店への転換を促進するマージン制度からなっていた。立白の有力な現地ライバルである納愛斯集団（以下、納愛斯）も同じく農村や地方を重視する戦略を取り、専売化の程度では立白に及ばなかったものの、立白と同じく各地域に排他的な卸販売権を与えたディーラー（经销商）を採用し、2次・3次卸ルートを整備して横流しを防いだ。

このような中国の専売店チャネルやディーラーチャネルは、ブランド力の維持と価格の安定を目的とし、チャネル組織のコントロールを図ったものとして花王などの日本の販社制度と類似するが、大きな相違点として、立白の専売店や納愛スの卸商人はメーカーによる資本統合を受けなかった。さらに、中国企業や華人企業におけるメーカー・卸間の関係は、日本の販社制度ほどヒエラルキーが強く、閉じた関係ではない。例えば、家族経営の多い中国では、たとえ特定メーカーの専売店であっても、家族や親族に別の名義の会社を作らせ、そこでは他メーカーの商品を扱わせ、自立性を保とうとする意欲が強い。このような商業の強い自立性により、チャネル・コンフリクトも良く発生し、メーカーが組織したネットワークへの参加・退出も頻繁に起こり得る。

一方、東南アジアの華人系企業の例として、先述のサハパットの場合、対卸関係では、古くは大型代理店組織を持っており、卸のネットワーク作り際に際して、サムベンの人間関係や地縁が影響していたということが言える。しかしこのような華人社会を通じた結びつきは初期のことであって、後日、サハパットが地方で中間流通チャネルを導入する際には、倉庫や配送を外部委託する、より西歐的で合理的なストック方式を手本にした。さらにサハパットは個人小売店に対する管理はそれほど重視しておらず、特別なクラブ組織や名簿を持たない。系列小売店に対して、日本企業が店会組織を作り、会報や名簿の作成を通じてメンバーシップを確定し、忠誠心を醸成してきたのが通例であるのに対し、サハパットの専売チャネルに対する管理はそれほど強くなかった。このようなネットワークの緩さ・曖昧さはサハ・グループ全体に通じる特徴であり（Wiriya Banditkun 2009）、むしろ意図的に緩さ・曖昧さを残すことによって、グループとしての再拡大の可能性を担保してきたとさえ言える。

(5) 結論

このように本科学研究プロジェクトでは、花王とライオンの対比を主軸として、主に中国とタイにおける両者のマーケティングの歴史について実証・考察した。両社のアジア市場戦略の特徴は、強みとなるシステムないし製品・サービスの構築・移転、そしてアジアの流通環境への適応、の2点のミックスの度合いから捉えることができる。花王は前者・ライオンは後者に比重がある。さらに、時代が下るにつれ、前者の重要性が増してくるが、地方でのマーケティングの面などで、後者の重要性は残った。

花王はアジア新興国に対して、比較的高品質な製品の投入、多様な製品ラインと直販による販路構築というパターンを各地で取り、自社の強みである物流システムを移転してきた。その結果、アジアでは比較的高所得の地域、香港およびタイ都市部で生かされた。しかし他方で、中国本土では製品の強みが中国消費者のニーズと合致せず、自前の直販網構築に固執したことにより、流通網の脆弱さがかえって大きな問題となった。戦前期の花王は、上海での数年間の現地適応型マーケティングの志向を例外として、基本的に旧植民地での延長型マーケティングを展開しており、東南アジアも含めた垂直統合型ビジネスの構想も含め、戦略やマーケティング面の基本的性格は戦後に引き継がれた。

ライオンは、タイなど東南アジアでは、合弁という進出形態により現地の有力な財閥と組むことにより、品質良好な製品を比較的低価格で実現し、製品ラインを絞り、合弁パートナーのチャネル資産を活用しながら地方や農村を含んだ幅広い販路の獲得を目指してきた。その結果、有力な現地独自のブランドを持つなど新興国固有のマーケティングを展開することができたが、ブランド、物流システムなど自社の強みの移転については控え目であった。他方、中国展開においては単独で強みとなるオーラルケアを中心として展開するなど、従来のライオンの戦略とは異なる方法で展開したが、それは中国展開が比較的新しい時期になされたからであり、ライオンの海外事業における中国の位置づけは高くない。

中国の洗剤メーカー立白は、中国の中間大衆層をターゲットに絞った戦略を展開したが、他の現地企業に比べて、相対的に品質に強みを持ち、「専営店・専売店」と呼ばれる、選択的なチャネルを敷いている。同時に広告宣伝活動には非常に積極的であった。タイのサハ・グループも、グループ内で卸売ネットワークを構築するとともに広告代理店機能を持つ等、共通した特性がみられる。中国やタイにおけるメーカーによる中間流通組織化のやり方は、メーカーによる中間流通への関与・掌握を意図したことは日本の流通系列化と共通するが、資本関係の有無や商業の自立性などの点で日本のそれとは異なっている（井原、2022b）。

このような本研究の知見は、昨今活発な日本企業の新興国市場進出への関心にも応えるものである。日本の流通環境と、中国、タイの現地企業の経験から推察されるアジアの流通環境は、一見流通系列というキーワードでくくることが可能であるものの、その実態の詳細をみれば似て非なるものである。自社の強みとなるシステムや製品に強く依拠する日本企業（花王）は、統合型の直接投資やチャネル関係を志向するため、アジアの流通環境への理解よりは、自社方式の延長の性格を強める。他方、合弁形態を優先しアジアの流通環境への理解と適応を進める日本企業（ライオン）も存在するが、グローバルな優位を持つブランドや技術の構築に課題を抱える。アジアにおける市場戦略のベスト・ミックスは、恐らく両者の中間にあるという示唆が導かれるかもしれない。また、海外マーケティングにおける戦前と戦後の連続性という、本研究で導かれた観点は、恐らく新奇な視点であるので、実証の精度を高めることによって今後の研究にも引き継いでいきたい。

引用文献

- ・井原基（2018）「アジア流通近代化の深化と進出企業のチャネル選択 花王の現地子会社比較をもとに」『流通研究』21(3): 43-56.
- ・井原基（2022a）「タイにおける日系企業と華人系企業のパートナーシップ ライオンとサハパットの合弁事業発展」『経営史学』56(4): 29-53.
- ・井原基（2022b）「新興国におけるマーケティング史研究の可能性」『マーケティング史研究』1(1): 138-152.
- ・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.
- ・李雪（2014）『中国消費財メーカーの成長戦略』文真堂.
- ・Jones, G. (2010) *Beauty Imagined: A History of the Global Beauty Industry*, Oxford: Oxford University Press.
- ・Wiriyabanditkun, S. (2009). *Sahapat Toh Laew Taek Lae Taek Laew Toh* [Sahapat, spin-off to grow and grow to spin-off], Bangkok: Phoojadkarn [reprint in 1990 ed. from Phoojadkarn].

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計5件（うち査読付論文 4件/うち国際共著 1件/うちオープンアクセス 4件）

1. 著者名 井原 基	4. 巻 21
2. 論文標題 アジア流通近代化の深化と進出企業のチャネル選択 花王の現地子会社比較をもとに	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 流通研究	6. 最初と最後の頁 43～56
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.5844/jsmd.21.3_43	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 Ihara, M. and Srisuphaolarn, P.	4. 巻 19
2. 論文標題 Joint Ventures and Learning Capabilities: Japanese -Thai Joint Ventures in Toiletries	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 International Review of Business	6. 最初と最後の頁 35-56
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 該当する
1. 著者名 井原 基	4. 巻 151
2. 論文標題 欧米多国籍企業のアジアにおける流通チャネル戦略 P&G・ユニリーバの比較	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 社会科学論集	6. 最初と最後の頁 1-20
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 井原 基	4. 巻 56
2. 論文標題 タイにおける日系企業と華人系企業のパートナーシップ—ライオンとサハパット社の合併事業発展—	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 経営史学	6. 最初と最後の頁 29-53
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 井原 基	4. 巻 1
2. 論文標題 新興国におけるマーケティング史研究の可能性	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 マーケティング史研究	6. 最初と最後の頁 138-152
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.51102/jmhr.1.1_138	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

〔学会発表〕 計3件(うち招待講演 0件/うち国際学会 1件)

1. 発表者名 井原 基
2. 発表標題 ライオンの海外経営史ータイのサハパット社との合併事業を中心に
3. 学会等名 経営史学会全国大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 井原基
2. 発表標題 アジア新興国市場における流通チャネルの標準化と適応化 花王・ユニリーバ・P & Gの比較
3. 学会等名 日本商業学会全国研究報告会
4. 発表年 2016年

1. 発表者名 Ihara, M. and Srisuphaolarn, P.
2. 発表標題 The Development of local marketing capability in Thailand after the WWII: A comparison of Unilever, Sahaphat (Lion), and Kao
3. 学会等名 2nd World Congress of Business History (国際学会)
4. 発表年 2021年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

<https://researchmap.jp/M-Ihara>
<https://www.researchgate.net/profile/Motoi-Ihara>
ResearchGate
https://www.researchgate.net/profile/Patnaree_Srisuphaolarn

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究協力者	スリスパオラン パタナリー (Srisuphaolarn Patnaree)	タマサート大学経営管理大学院	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------