

《論文》

タイの合成洗剤工業におけるマーケティング

井 原 基

はじめに

本稿の課題はタイの合成洗剤工業を事例として、そのマーケティング、特に流通取引形態の変化について考察することである。

本稿の意図は、アジア企業の「後発性」をマーケティングの面から考察することにある。アジアにおける工業化の「担い手」に注目した「キャッチアップ型工業化」論（末廣 [2000]）は、「後発国」における国際的な諸条件と政府・金融の役割という、企業にとっての外的要因に加えて、後発国企業の内在的な変化の論理、つまり外的要件としての後発性のメリットをいかにして内在化し、さらに後発性のデメリットという制約条件を克服することによって、事業機会をえたのかに注目している。そのために氏が対象とするのは企業の「所有」と「経営」の両面であるが、特に革新的新結合（技術革新）と技術形成、つまり企業が外部・内部の資源をいかにして結合し、どのようにして新しい企業内外の資源の結合パターンを生んでいったのか、その論理を重視している。

ところが、生産技術における新しい変化だけでなく、流通における変化もまた新結合の1つの側面だが、アジアの企業研究においては、経済主体同士の注通取引形態についての各国の特徴やその歴史的变化についての分析は、これまであまりなされてこなかったといっていよいだろう⁽¹⁾。

そこで本稿では、これまでアジアの企業研究の中でやや等閑視されてきたと思われる取引形態、特に大量流通体制のひとつの特徴とされる製造業による流通過程への前方統合が後発国企業にも共

通する特徴なのかどうかを、タイの合成洗剤工業を事例として探ってみたい。本稿で取り上げる合成洗剤工業は、第一次大戦後ドイツに発達し、20世紀後半に石油化学系原料の登場によって世界的に飛躍的に発展した、歴史的には比較的新しい産業である。そのような新しさゆえにこの産業は、効率的な製造技術と近代的なマーケティング手法を持ち、世界的な事業展開を行ういくつかの寡占的多国籍企業を生みだしてきた。経営史の上では、この産業は欧米では製造業者による前方への垂直統合、日本においては流通系列化の実例としてよく引き合いに出されてきたが、タイにおいてはどのような歴史を辿り、現在に至ったのか。筆者はこれまで主に日本の化学工業経営史やそのアジア進出について研究してきたが、筆者からみてタイの合成洗剤工業は、歴史の浅い同国の化学工業の中では、大衆に根づいた消費財として相当に長い歴史を持つユニークな存在である。そこでタイの合成洗剤工業を例に取り、1950年代から現在までにおける流通取引形態の変化に注目することにしたい⁽²⁾。

このような観点から、本稿では、流通業者・消費者との関わりを重視しながら、タイで合成洗剤を製造する個別企業の行動にアプローチしたい。第1節ではタイの合成洗剤工業の市場構成と主要製造企業の現状を概観し、第2節では各製造企業の流通業者との取引関係の変化に焦点をおいたこれまでの歴史の変遷をのべる。第3節では、最近のタイ合成洗剤市場の展開について、ユニリーバ、タイライオン、タイ花王の代表的ブランドを取り上げ、タイの消費者認識という観点を中心に各製造企業の戦略の特徴を明らかにする。第4節では、

最近の外資系小売業のタイ進出ラッシュによる流通チャネルの変化と、その変化が各企業の流通チャネル政策に与えた影響について考察する。

1. タイの合成洗剤工業

タイの合成洗剤市場は、現在約100億バーツ程度の市場規模であり、市場構成は、その9割近くを占める衣料用洗剤と、食器・野菜洗い用洗剤によって主に占められている⁽³⁾。タイの合成洗剤市場と日本のそれとの最大の違いは、日本では濃縮（コンパクト）型洗剤が市場のほとんどを占めてしまったのに対し、タイでは依然として従来型の製品が多数派を占めていることである。タイの合成洗剤市場では現在、従来型粉末洗剤、濃縮型粉末洗剤、液体型洗剤の販売量の比率はおおよそ6対3対1とされている。

タイの合成洗剤工業における有力企業は、ユニリーバ、タイライオン、タイ花王、コルゲート・パーモリーヴの4社である（米国プロクター&ギャ

ンプルの合成洗剤市場に限れば存在感は強くないが、特に化粧品市場では近年急速に成長している）。欧米系2社、日系2社であるが、このうちタイライオンはタイの大手消費財グループの中核企業「サハ・パッタナピブーン」社とのほぼ折半出資による合弁企業である。だから「タイの合成洗剤工業」を個別企業単位の次元にまでおいて考察するには、欧米（特にヨーロッパ）系企業、日系企業、現地企業の3タイプの企業を視野に入れなければならない（表1参照⁽⁴⁾）。

このうち20世紀初頭から石鹼・洗剤関連の企業としてタイで最古の歴史を持ち、合成洗剤の市場シェアでもトップを占めているのは、英・蘭系資本のユニリーバ・タイ・ホールディングス（Unilever Thai Holdings Ltd. 1997年に旧社名 Lever Brothers (Thailand) から変更⁽⁵⁾）である。洗剤・石鹼・シャンプー等のトイレタリーにとどまらず、食品（マーガリン、食用油等）・化粧品でも幅広く事業を展開しており、他のトイレタリー同業他社と売上高が大きく異なるのは、同社の事

表1 タイ花王、タイライオン、ユニリーバのプロフィール

	タイ花王 Kao Industrial (Thailand)	タイライオン Lion Corporation (Thailand)	ユニリーバ Unilever Thai Holdings
設立年月	1966年2月	1967年12月	1932年(1908年)
資本金*	6億5400バーツ	3億バーツ	3億8千万バーツ
売上高*	34億2400万バーツ	43億2800万バーツ	196億6200万バーツ
純利益*	2億3500万バーツ	6700万バーツ	23億6000万バーツ
従業員数	427人(含日本人16人)	約1000人(日本人4人)	
輸出比率	約10%	約5%	
株主構成	花王(100%)	ライオン(51%), サハ・パッタナピブーン社(49%)	ユニリーバ(100%)
主要生産品目	衣料用合成洗剤, 各種洗剤, シャンプー, リンス, サニタリー用品, 工業用界面活性剤(セメント混和剤, 繊維助剤, 食品添加剤)他	衣料用合成洗剤, 食器用洗剤, シャンプー, 石けん, 歯みがき, 歯ブラシ 柔軟剤他	衣料用合成洗剤, 食器用・野菜洗い用洗剤, シャンプー, リンス, 石鹼, 化粧品, マーガリン, 紅茶その他日用品・食品
主要使用原料	リニアアルキルベンゼン, 高級(脂肪性)アルコール, 脂肪酸, ナフタレン	アルキルベンゼン, ゼオライド, 非イオン界面活性剤	アルキルベンゼン, 界面活性剤

(出所) *印については Advanced Research Group Co. Ltd. [2002], *Thailand Company Information 2001-2002* より, その他についてはバンコク日本人商工会議所化学品部会編 [2001]『タイの化学産業の概要』等より作成。

業範囲の広さによる。同社の広告部門は、タイに本格的な外資系広告代理店が進出する以前からタイで最も大きな広告利用部門として知られていた⁽⁶⁾。2002年の時点においても、タイの全広告支出に占める上位企業野中でユニリーバの割合が6.5%と突出した一位の座を占めていることも、この企業のタイにおける存在の大きさを物語っている⁽⁷⁾。

タイ花王は、合成洗剤の市場シェアの約20%を占めているが、濃縮型洗剤に限れば最も高い市場シェアを占めている。事業分野の面で他社と異なる点は、セメント混和剤等の工業用化学品でも展開していることであり、実は工業用化学がタイ花王の収益にかなりの程度、貢献している。タイ花王は、オフィスを移した直前の97年末から98年にかけて、日本人の経営陣が交替し、合併パートナーとの関係の解消、タイ人の部長職への登用、低価格製品へのてこ入れ、製造プロセスのタイへの移管などの大きな変化があった。

タイライオンの合成洗剤市場シェアはタイ花王と同程度であるが、濃縮型の比率は少なく、在来型洗剤を中心に展開している。タイライオンのタイでの事業は粉シャンプーの輸出から始まり、35年前からの関係を継続しているが、タイライオンに触れるためには同社の合併パートナーであるサハ・グループを紹介しなくてはならない。サハ・グループとは、チョークワタナー家の経営により、食品・繊維製品・合成洗剤・家電等の製造・販売を多角的に展開し、ロッテ、明治、タイライオンなど多数の日系企業との合併を所有する企業グループであり、ライオンの直接との提携相手は、同グループの中核企業、サハ・パッタナピブーンである。ティアム・チョークワタナー（先代の家長）とライオン日本本社の会長の長期にわたる信頼関係がこの合併事業を成り立たせてきた。さらにタイライオンは同グループの2003年までの家長であるブンシー・チョークワタナーからバーツ危機の頃に出資を持ちかけられ、昨年（2002年）からサハ・パッタナピブーンの資本を10%所有している。

タイライオンの特徴は、ライオンとサハの所有比率がほぼ半数対半数であるため、両者の役割分

担が明確に決められてきたことである。1995年までは、製品開発・生産技術についてはライオン、マーケティングについてはサハ・パッタナピブーンと担当が決まっていた⁽⁸⁾。タイライオンの製造技術は基本的にはライオン本社の生産技術や欧米エンジニアリング会社の装置を借りたものであり、タイ側の主体性は、現地の卸売ネットワークを生かして販売面に力を注ぎ、現地のニーズをくみ上げることにあった。つまり、本稿の主題であるマーケティングについては現地側の決定権が強かったことになる。

本稿ではこれから花王、タイライオン、ユニリーバの動きを考察するが、タイライオンについて考察することは、半ば以上サハ・パッタナピブーンについて考察することでもあるから、日系、英国系、現地系企業3社について一通りの叙述をできるものと考えられる。

2. タイ合成洗剤工業小史

(1) 合成洗剤工業の発端（1950～60年代）

石鹼関連の企業として最初にタイに登場したのはユニリーバであった。同社は、ラマ5世の命を受けて1908年に「サイアム・インダストリーズ（Siam Industries）」という子会社を設立し、石鹼の製造・販売を開始したとされている。1932年に最初の大規模な工場を設立し、石鹼「ラックス」「サンライト」の製造を開始した。

合成洗剤は第二次大戦後、まず海外からの輸入によってタイにもたらされた。外国企業は当初タイ国内に合成洗剤という工業製品の生産機能を持たず、タイにおいて輸入販売を行っており、代理店を介して小売店に販売していた。後にライオンの合併パートナーとなるサハ・パッタナピブーン、あるいは花王のパートナーとなる大新洋行もそのような輸入代理業者のひとつであったが、外来製品をタイに根づかせていくには、彼らのような企業家的な商人による判断力や販路の開拓は欠かすなかつた。この点についてタイへの普及に関して花王の例を挙げるならば、花王製品の品質を積極的に評価し、さらに花王の製品がタイ人にも売れ

ると判断し、初期に販売のイニシアティブを取ったのは、台湾出身の企業家、スハット・ブライサンクンが経営する大新洋行という企業であった。

1950年代に、コルゲートが洗剤市場に参入、56年にユニリーバ（54年にSiam IndustriesからLever Brothers (Thailand)に改称）も合成洗剤の生産を開始した。一方、「フェザーシャンプー」によってタイ市場に参入した花王は、60年代に入って合成洗剤「ワンダフル」の現地生産を開始した。

タイライオンを傘下に持つサハ・グループの始祖、李副表⁹⁾は、第二次大戦前に中国潮州からタイに渡り、商売を始めていたが、当初は資本規模も小さく零細な輸入業者であったとされている。李副表の息子ティアム・チョークワタナーは、父親の李の資産分割を受け、第二次大戦中に、海外製品の輸入卸・小売を行う「協成昌行」（1952年、「サハ・パッタナピブーン」社と改称）を創業した。「協成昌行」は三井物産からの日用雑貨（靴、化粧品、下着等）輸入を中心として発展を始めたが、当時はまだ生産機能を持っていなかった。

サハ・グループが製造部門を含んだグループへと展開するきっかけとなったのは、53年のバーツ暴落により、海外からの輸入に頼っていた商店経営が大きな危機に陥ったことであった。このときからティアムは輸入商から製造部門への展開を決意していたといわれている。56年に「インターナショナル・ニッティング・ミルズ」を設立、58年にライオン油脂（現ライオン）との提携を開始するというように、相次いで製造業に参入し、衣料品、食品、洗剤ビジネスにおいて、日系企業との合併事業を活用した。

(2) 製造・卸の相互浸透（1970～80年代）

洗剤工業の発展につれて、タイ国内では合成洗剤メーカーと卸売業への相互浸透が始まった。後方（卸から製造）への展開を見せたのはサハ・グループ傘下のサハ・パッタナピブーン社及びその合併会社のタイライオンであり、一方、前方（製造から卸）への統合を見せたのは、タイ花王、ユニリーバであった。まず前者の動きを中心にみてい

くことにする。

サハ・グループはサハ・グループ製品を扱う卸売機能を拡充し、70年代から80年代にかけて急速に拡張したが、同時に傘下の主要メーカーのひとつであるタイライオンも発展を遂げた。

タイライオンの発展を示す上で象徴的なできごとの第一は76年末に発売されたタイライオンの洗剤「パオブンチン」（現在はブランド名を改称し「パオ」と呼ばれている）が大ヒットし、その後もタイ洗剤市場の一角を占めるロングセラーとなったことであった¹⁰⁾。第二に、70年代に大規模工業団地「シーラーチャー工業パーク」の建設と不動産業への進出を行ったことである。「シーラーチャー工業パーク」は合成洗剤にとどまらず、食品、衣料品、運動靴の工場を含んだ広大な総合消費財コンプレックスとなったが、合成洗剤の生産についても、従来のタイライオンになかったスルホン化（硫酸化）設備を導入させる契機になった。タイライオンの工場は元来バンコクにあったが、80年代後半からシーラーチャーでのスルホン化（硫酸化）工程を始めたのがきっかけになり、徐々にシーラーチャーに生産拠点の集約化を進め、97年にはシーラーチャー工場を本格的に増強し、2000年には完全に移行した。

サハ・パッタナピブーン社のアニュアル・レポートからも、このような発展の裏では製造と流通の統合によるいくつかのメリットが生じたことを読み取ることができる。

第一に、物流の効率化である。この点は財務諸表からも読み取ることができる。86年 平均在庫率の大幅圧縮。（ただし洗剤以外の製品を含む）。このような物流・生産の回転率の速さを達成できた理由として、以下の点があげられる。(1)1987年に行った販売計画、財務におけるオンラインシステムの導入によって、流通在庫・輸送スピードの短縮が可能になったこと。(2)物流在庫の短縮が引き起こしたオペレーション・サイクルの短縮。(3)タイライオンが現地企業であることを生かし、製品の小型化を他社に先駆けて行ったこと。具体的には、「競争激化によって小売価格が低下すると同時に、月々変化の激しい取引条件のため小売

タイの合成洗剤工業におけるマーケティング

表2 サハ・パッタナピブーン社の業績推移 (1980~2002)

単位：百万バーツ (在庫率・オペレーション・サイクルについては日数)

西暦年	売上高	純利益 (税引後)	総資産	株式資本	在庫率 (日)	オペレーション サイクル (日)
1980	1,181.62	21.04	349.26	76.82	19	67
1981	1,402.30	13.91	390.14	84.59	25	74
1982	1,373.73	6.54	453.90	91.13	30	89
1983	1,563.30	12.26	546.17	96.20	31	93
1984	1,842.58	11.24	711.48	102.04	31	98
1985	1,755.53	-17.29	708.53	93.64	42	119
1986	1,727.22	27.25	682.76	125.43	36	105
1987	2,004.69	44.65	783.58	287.23	15	75
1988	2,807.85	74.66	1,137.93	538.89	13	67
1989	3,417.86	110.88	1,548.38	629.77	15	74
1990	4,055.51	160.12	1,884.45	751.45	14	73
1991	4,444.88	173.23	2,094.56	905.18	12	69
1992	4,686.45	188.86	2,702.30	1,037.58	14	71
1993	4,747.39	131.05	3,446.03	1,180.54	17	79
1994	5,554.75	136.95	3,776.36	1,676.12	16	76
1995	6,446.63	193.13	4,247.89	1,786.50	17	77
1996	7,335.49	223.82	4,989.30	1,910.66	16	77
1997	7,923.45	240.48	5,040.73	1,301.92		
1998	8,371.91	420.53	5,071.25	1,551.71		
1999	8,696.08	527.08	4,352.44	927.29		
2000	9,467.08	159.54	4,780.31	1,615.41		
2001	10,008.43	193.69	5,221.92	2,062.23		
2002	9,680.34	139.03	5,706.62	2,337.43		

(出所) サハ・パッタナピブーン社アニュアル・レポート (1987, 1988, 1990, 1991, 1992, 1996, 2001, 2002年版), タイ商務省商業登記所企業ファイル (1997, 1998, 1999, 2000).

店が大きな在庫を持たないようになり、小サイズの洗剤への注目が高まった。小売店は自らにとって利益が少ないにもかかわらず価格5バーツの小型の洗剤を好むようになり、タイライオンは小型の洗剤を競合他社よりも半年早く売り出した⁽¹¹⁾。

第二に、自社での製品開発を通じて環境・公害問題にも一定程度対応できるようになった。サハ・パッタナピブーン社は1989年末にパオの包装を現代的なものに変えたが、同時に環境問題にも配

慮して配合技術の刷新を行い、タイの水道水、川や運河の天然水への公害問題に配慮する成分を配合した⁽¹²⁾。

もちろんタイライオンは現地資本であるといっても、一方ではライオンという日系の資本が入っており、折半ないしそれに近い形で所有していた。なお所有比率は時期によって変化しており、設立された時点では50:50だった。その後、田中角栄首相来タイの時に反日運動、日本排斥運動が起

こり、海外外資のよりも土着の地場事業として、サハのイメージを前面に出した方がいいという現地側の提案があり、ライオンの所有率を49%に下げ、サハが51%となった。通貨危機の後、変更になり、ライオンが51%、サハが49%と逆転した。ライオンとしては、海外事業を連結の対象にすることを積極的に推進しており、49%だと連結の対象にはならないこと、51%になれば連結でライオン本社としても支援強化、全面的バックアップも可能であるため、タイを拠点としたライオン側が51%になっている⁽¹³⁾。しかし、ライオンが経営の権限を現地に委譲する経営方針を取っていたため、現地側の主張は通りやすい土壌にはあるとされている。要するに、サハ・パッタナピブーン社の卸から製造への浸透は、完全な内部統合とよべるものではなく、企業間の提携によるものである。

こうしてタイライオンが販売から生産への統合に乗りだした頃、すでにユニリーバやタイ花王は強いマーケティング機能を持つメーカーとしての地位をタイに築きはじめていた。ユニリーバは自社製品を専門に扱う零細問屋を組織化する方法によって流通経路の整備を進める方法をとっていたが、一方のタイ花王は合併パートナーの代理店販売網の拡大と合わせて、タイ花王から小売への直販拡充に努めていた⁽¹⁴⁾。このように各社の統合のあり方がやや異なっており、その違いは小売業者に対する取引決済方式の違いにあらわれていた。花王やユニリーバのような製造業者は現金決済を好む傾向があったとみられる。初期のタイ花王は、代理店方式と直販方式を併用していたが、その直販方式の実態とは、商品を積載した商用バンによって地方の小売業者を廻るという方式であり、取引方式はキャッシュ・オン・デリバリーの売り切りがほとんどであった。つまり当初は中間流通をほとんど持たない方式であり、その状況はタイ花王が80年代の終わりから自前の営業所を設立する方式に切り替えるまで続いた。ユニリーバもまた、現金決済に対する優遇措置を講じていたが、自社製品を扱ってくれる零細な問屋との取引により中間流通を組織し、タイ花王よりも強力な販売チャ

ネルの構築を早くから行っていた。

(3) 小売と製造の「共同」(1990～2000年代)

近年、欧米の新しいマーケティング・モデルでは、物流在庫を物流という限られた範囲内で捉えるのではなく、工場の内部から消費者の手元に届くまで、一括して管理しようとする見方が盛んになされている。従来と異なるのは、そのやり方であり、メーカー主導による企業内(あるいは系列内)ロジスティックスではなく、独立した製造業者、小売業者、物流専門業者が契約により手を結び、流通の効率化や多品種配送を図ろうという方法である。サプライ・チェーン管理と呼ばれるこの方式は、欧米、特にヨーロッパ系のディスカウント・ストアの進出を通じてタイにも浸透しはじめている。

90年代から現在までのタイの流通業では、こうした外資系小売店(ディスカウント・ストア、コンビニエンス・ストア)の進出と、それにとともなう外資の小売主導によるマーケティング方式の浸透という事態が非常に大きな影響力を持ち、それにリードされる形で既存のメーカーの共同ないし対抗の動き、あるいはタイの地場の既卸・小売業界の再編という動きがみられる。

まず見られるのはメーカー、地場小売による、外資ディスカウント・ストアとの「共同」である。製造が量販店の販売方式や物流センターの利用を認め、サプライ・チェーン・マネジメントを受容する動きであるが、メーカーとしてはいったん量販店の方式を受け入れ、条件において交渉するやり方である。例えばタイライオンはサハ・グループの国内での地位を利用して物流費の削減を要求している。

次に「抵抗」の動きであるが、洗剤産業というカテゴリーに限らず、タイの流通業の中でもっとも際立つ抵抗を示しているのはサハ・グループである。独自の雑貨ストア・チェーン「108ストア」を開始し、「1製品1ブランド」政策を取るが、やはりグループ製品ですべてをまかなうことはできず、サハ製品の比率は半分程度である。この事実はサハのチェーンストアの今後に暗雲を投げか

けている。

3. 合成洗剤市場における競争

(1) ユニリーバ「ブリーズ」の新機軸

ユニリーバはタイの合成洗剤市場では長くトップシェアを占めてきたが、その高いマーケットシェアを生かして、同社の主力ブランドの「ブリーズ」は、手洗い専用の安価な製品から、色落ち防止用、洗濯機・手荒いの両方に対応した濃縮型洗剤まで、幅広い品種を取りそろえている（表3）。合成洗剤市場をプレミアム（液体洗剤・特殊用途の洗剤）、ミディアム（濃縮型洗剤）、汎用（手洗い用洗剤）のセグメントに細分できるとするならば、ユニリーバはすべての品種を揃えたフルライン戦略を取っているということができる。

ユニリーバは販売戦略についても積極的であり、タイではこれまで新製品の投入によって勝負を仕掛けるケースはユニリーバに圧倒的に多かった。1997年のユニリーバは、同じ年に登場したフロント・ローディング式洗濯機に対応した新洗剤を発売するなど、攻勢に出ていた⁽¹⁵⁾。さらに、ユニリーバの市場シェアは2000年頃に50%を超えた

が、2000年におけるリーバの躍進の契機になったのは、従来の洗剤の一般的な包装形態であったカード・ボックスに替えて、ガセット・タイプやプラスチック・バック式のものに代えたからである。変更にさいして同社は、水に強い、使いやすいという利点を強調し、小売価格をすえおいたが、実質上はコストダウンであった。しかしこれが成功して、リーバだけがシェアを伸ばし、他メーカーは軒並みシェアを落とした。もちろん、他社も追随した。タイでは、濃縮型に集中していたタイ花王を除く、他メーカー（コルゲートやタイライオン）は、ユニリーバに追随して価格を引き下げることによって、ある程度のシェアを維持してきたのが今までの通例であったが、アジア通貨危機後は、タイ花王も巻き込んだ価格競争が展開されている。

タイにおけるユニリーバの積極的な販売攻勢の理由は、同社の世界戦略の中で一貫して東南アジア、特にタイを世界の成長セクターと位置づけてきたからであり、アジア通貨危機後も縮小・撤退等の短期的行動を取らなかったことが同社のタイでの地位をさらに強めている⁽¹⁶⁾。

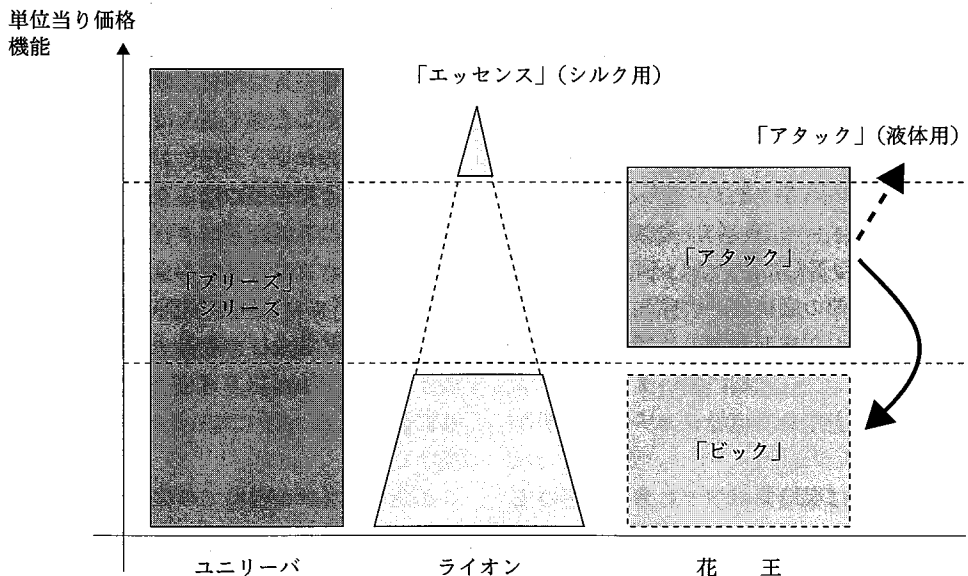


図1 タイ合成洗剤市場のセグメント

表3 バンコク市内における粉末型合成洗剤の小売価格表

企 業	製品ブランド名	特 徴	小売価格 (パーツ)			
			200 g	300 g	700 g	1500 g
ユニリーバ	「ブリーズ・エクセル」	濃縮・汎用				104
	「オーモ・プラス」	濃縮・汎用				95
	「ブリーズ・パワー」	手洗い用	11.5		38	
	「ブリーズ・カラー」	手洗い用				56
タイ花王	「アタック」	濃縮・汎用		23		94
	「ビック」	汎用	10			
タイライオン	「パオ」				30	
コルゲート・パーモリーヴ	「ファブ・パーフェクト」			20		91
	「ベック・マーナウ」					56

(出所) 筆者調査による。

・「ブリーズ・パワー」「アタック」「ビック」「パオ」「ファブ・パーフェクト」: 2002年12月中旬
 ラーチャターウィー通りコンビニエンス・ストアでの価格。

・他の製品: 2003年2月下旬 スクムビット通り日系スーパーでの価格。

(2) タイライオン「パオ」の継続

ユニリーバの対抗企業のうち、主に汎用のセグメントで堅実な動きを見せているのはタイライオンである。同社が70年代から売り出している合成洗剤の「パオ」は、低価格の汎用品であり、大衆の間に安定したイメージを築いているし、一方ではタイに多いシルク製品の洗浄に適した中性洗剤「エッセンス」も展開している。

同社が70年代から売り出している洗剤の「パオ」については、老舗ブランドであることに一長一短があると見られている。強みは、昔からある、誰でも知っているという幅広い認知度であり、特に年長者から信頼を得ていることである。弱みは、新鮮さ、現代的なイメージに欠けることであり、これでは若者には浸透しにくいという問題がある。しかし、パーツ危機の直後は、合成洗剤価格の大幅な下落とともに、在来型洗剤の比率が再び高まるという現象がおき、在来型に強いタイライオンにとっては追い風となり、市場シェアを一時期伸ばした⁽¹⁷⁾。

タイライオンでは現地側がマーケティングの主導権を握ってきたので、現地、特に地方でのニーズにあった包装・重量を重視してきた。大体において地方は貧しいから、大都市部で売れるような

大きな量ではものは売れにくいので、地方では100グラムくらいの小分けにした合成洗剤を売ることにしている⁽¹⁸⁾。

(3) タイ花王「アタック」の失速と「ビック」の登場

日本でも馴染みのある濃縮型洗剤「アタック」は、発売後一時期、バンコクを中心にタイでの売上を急速に伸ばし、タイ花王の合成洗剤市場におけるシェアを一気に押し上げるようになった。これに気をよくしたタイ花王はさらに高価な液体型の販売を始めたが、「アタック」ブランド全体の販売の伸びは発売後しばらくして止まってしまった。もと担当者の証言によれば、その最大の原因はセールスマンの人材の不足にあったという⁽¹⁹⁾。全国18ヶ所に営業所を展開したが、それぞれのトップに優秀な人材を確保することができなかったというのである。タイ花王は全国各地18ヶ所の営業所を15ヶ所に縮小して、直販網の展開を続けている。

このような販売現場での体験報告は貴重だが、さらに「アタック」失速の背景には、タイでは濃縮型でない在来型(濃縮型でなく、古くからある大きいサイズ)の洗剤の需要が依然として根強い

という事情があった。タイ花王が濃縮型に集中して来たのにもかかわらず、タイ全体の市場規模では、約6割が在来型、3割が濃縮型であった。さらに成長率でみても、在来型洗剤はタイでいまだに年7%の成長率を占めている。それに対して濃縮型洗剤はタイ最初で最初の濃縮型洗剤の発売から10年がたっているにも関わらず、年5%の成長でしかない⁽²⁰⁾。さらに、パーツ危機の直後、タイの平均洗剤価格が約4割もの大幅な下落をしたことを受け、タイ花王も安価な在来型洗剤を急遽製造することによって対応せざるをえなくなったのである⁽²¹⁾。

タイ花王は「アタック」の発売以降、濃縮型洗剤だけを手がけていたが、在来型の「ビック」という洗剤を1997年頃から始めた。筆者の調査によれば、「ビック」のバンコクでの小売価格は200グラムで10パーツであるのに対して、「アタック」は1.5キロであり、94パーツ、ユニリーバの洗剤「ブリーズ」には、いくつものバリエーションがあるが、標準的なブランドでは200グラム当たり11.5パーツとなっている（表3）。このことから分かるのは、「ビック」の価格は他社ブランドに比べても価格面で太刀打ちできるほど安く、高品質よりも低価格を売りにしていることである。

「ビック」は「アタック」と違い、大々的に宣伝を投じなかったのにも関わらず、数量ベースでタイ花王の洗剤製品の4割という量まで売れている。このように「ビック」は相当に売れたが、タイ全体の洗剤市場に対する在来型の割合に比べ、タイ花王の洗剤に占める在来型の割合は少ない。しかも「ビック」の開発は現地法人のみで行われている。この事実の意味するところは、本社のコンパクト洗剤の海外市場投入という「戦略」ないしタイ市場への認識と、現地での販売の実情のずれがあり、このずれに対して現地法人で対応できる範囲でのみしか、対応していないということと考えられる。

こうしてタイ花王は「ビック」のような汎用の価格帯にもシフトしてきたが、以前から売られている「アタック」は新しい配合技術を用いた高品質な製品であるが、タイでは決して安価とはいえ

ない。そのためにアタックの箱入り製品があまり売れずに詰め替え用製品が売れていくという。「グラム当たりの価格では、それほど（詰め替え用が）安いわけではないのだが、不思議だ」とタイ花王のマーケティング担当者はこぼしていた。しかし現在のタイの洗剤市場では、「洗濯機用」と明記された洗剤であっても洗濯機でなく手で洗われることがままあるため、「アタック」のようなコンパクトな箱入り洗剤よりも、袋入りが一般的となっており、人々は多少なりとも安い「詰め替え用」を買っていくのである。

4. 流通取引形態の変化

(1) 外資系小売業の台頭

タイ花王、タイライオン、ユニリーバの各社は、タイで独自の流通チャンネルを築き上げてきた。タイ花王はバンコク都市部では卸を用いない直販体制を敷き、南部等の地方では地方の間屋を用いている。タイライオンはサハ・パッタナの卸売網を利用している。ユニリーバは自社製品のみを扱う小規模な卸店（本稿では以下、専約店と呼ぶ）網をタイ全土に張り巡らせている。いずれのケースも完全な資本統合を伴うものではないにせよ、製造・卸機能の系列化であった。

しかし近年、タイの小売業の大きな変化が、これまでの各社の流通チャンネルのあり方に変更を迫っている。タイの小売業の大きな変化とは、外国資本によるディスカウント・ストア（キャッシュ・アンド・キャリー及びハイパー・マーケット）を中心とする業態の大量進出である。タイの大手ディスカウント・ストアといえば、キャッシュ・アンド・キャリー業態のマクロ、ハイパー・マーケットのテスコ・ロータス、ビックC、カルフルである。マクロは88年設立ととっても早い、99年に他のヨーロッパ系資本の急速な進出ラッシュがおこった⁽²²⁾。

これほどまでに外資が台頭してきたことによって、タイにもともとあった現地系資本のスーパーマーケットや百貨店は不振に陥っている。例えば2002年の日系合成洗剤メーカー（企業名は伏せ

る)の売上を小売企業別に仕分けした場合、そのトップ20社のうち5~6社に全売上の8割が集中しており、しかもテスコ・ロータスを中心とするディスカウント・ストアが圧倒的に強く、ディスカウント・ストアだけで全売上の4割を占めている。いっぽう地場資本のセントラル・グループの持つスーパーマーケット「トップス」の、6番手という売上に占めるシェアが、地場系としては最高であった。トップスの順位は98年には3番であったので、ここ数年で急速に凋落していることになる。そのトップスでさえ、オランダのRoyal Ahold (Netherland) 社との合弁資本であり⁽²³⁾、外資のノウハウが入っている。外資の影響がまったく入っていない近代的小売業は、今やタイではきわめて少数派なのである。

ディスカウント・ストアとメーカー各社との間では新しいロジスティクスや店舗管理の方法が取り入れられている。ロジスティクス管理のうち、荷役管理については、積載効率の向上のためにフルトラックの発注 (FTL) 率を伸ばそうとしている。在庫管理については、一部のチェーンとVMI (ベンダー・マネジメント・インベントリー)⁽²⁴⁾を行っている。この方式は、販売チェーンは小売のものをを使うが、メーカーが自社倉庫を用いて在庫管理をするものである。

店舗管理については、ディスカウント・ストアはメーカーとの間に「カテゴリー・マネジメント」という経営体制を敷いている。これは製品分野ごとにメーカーの特約店を決め、売り場の施策についてアドバイスを求めるものである。例えばタイ花王は「サニタリー」という商品カテゴリーでは選ばれているが、「洗剤」・「シャンプー」はほぼユニリーバが占めている。

(2) 多国籍小売業への対応

タイ花王では、2002年、タイ花王の売上のうち8割を小売店への直接販売が占めている。これを15の支店(北3, 中3, 南3, バンコク2, 東北4の各支店)でまかなっている。残りの2割は地方の間屋向けである。物流についても支店の倉庫を使っている。

タイ花王の自社物流システムへの傾注は相当なものであり、「オーダーを受けてからの48時間配送を実現し、しかも注文単位を1ダースから受け付けている」⁽²⁵⁾ことからわかるように、非常にきめの細かい発注処理がなされている。

しかし、ディスカウント・ストアは自前の物流センターを持っており、タイ花王もチェーンのDC (物流センター) に製品を送り込んでいる。花王は日本でも、物流網の内部統合に固執せず、小売との物流システムの共同利用を実験的に進めている⁽²⁶⁾。このような本社の姿勢の変化は、当然タイ花王にも影響を与えているであろう。

さらにまた、次のような事情もある。従来、タイ花王は、かつて日本で培ってきた物流システムをそのままタイに持ってこようとしてきたが、現在では、タイの条件のもとでは、その強みを必ずしも発揮できないことを認識するようになっていく。タイの条件とは、入手できる流通情報が限られていることである。物流情報システムの鍵になるPOS等は地方零細小売店にまでは行き渡っていないことから、物流情報システムを大規模に持つ意味はそれほど大きくない。

欧州系のディスカウント・ストアは、根本的な販売の発想として1国主義の視点ではものを見ていない。対応してタイ花王も1国単位でのマーケティングを変えなくてはならなくなってきている。例えばカルフルは、タイ花王に対してASEAN全体といった、エリア毎の商談のアイデアを要請してくる。したがって花王としてもASEAN全体のマーケティングという発想をより強めて行かざるをえない。

一方、タイライオンはタイ花王と対照的に現地企業の流通チャネルを積極的に活用してきた。そのタイライオンもやはり、都市部ではディスカウント・ストアと直接取引を行っている。ただし、ディスカウント・ストアはタイでの強い立場を利用して、メーカーに色々なマージンを要求してくる。そのさい、タイライオン一社より、サハ・グループの製品のバラエティを利用したほうが、交渉力を持てる。サハ・グループの力を借りることにより、ディスカウント・ストアとの交渉を有利

に進めることができるのである。

(3) 伝統的卸・小売の存在

このように都市部では量販店が台頭するいっぽうで、地方には依然として零細な小売店も多い。都市部を中心とするディスカウント・ストアと、地方の零細小売店との間の経営内容や資本金のギャップははなはだしい。しかしタイでは地方に浸透しなければ売上が伸びないため、各社共に地方向けとバンコク向け、両方の支店が必須である。

小売のグローバル化の動きにタイ政府はどのように対応しているのだろうか。タイにも零細中小流通業者を保護しようとする動きはあるが、決して強くはない。政府による地元零細小売業を支援するための法案を起草する動きもあったが、外資への規制緩和を優先させるタクシン内閣において、中小零細小売の保護派であったネウィーン (Newin Chidchob) 商業省副大臣が2002年末に退任してしまったため、零細小売保護の動きは頓挫する可能性が高い。いま零細小売振興策として具体的に動いているのは、ART (Allied Retail Trade, Co. Ltd.) という小売チェーン (仕入れ、デリバリー) 組織である⁽²⁷⁾。

日本での零細小売業者 (パマママ=ストア) は、近年セブン=イレブン等のフランチャイズに吸収されていったが、タイの地方ではまだまだ零細小売業者は多い。マクロのようなキャッシュ=キャリア業態に大量に買い付けに来ている人々の一定の割合は、そのような地方の零細な小売業者である。彼らは、セブン=イレブン等コンビニエンス・ストアに吸収されるのか、あるいは欧米小売店に圧倒されてしまうのか、あるいは実現可能性としては低いと思われるが、政府の保護政策によって温存されるのか、その岐路に立たされているところである。

(4) 伝統的小売業・卸売業への対応

あるタイの合成洗剤メーカーのタイ全土の売上の4割はディスカウント・ストア業態を通じて実現されているが、他の4割はスーパーマーケット、百貨店、その他零細小売店を通じてであり、残り

の2割は問屋を通じてである。しかしこの割合は全国均一ではなく、ディスカウント・ストア向けの売上は都市に集中していて、地方では零細小売店や伝統的な問屋の比重がより高くなっている。このような地方の販売チャネルのバンコク首都圏と異なる傾向は、各社に共通していると推測される。

地方の小売店、特に零細な小売との取引関係には、掛け売りや信頼関係といった、より伝統的な要素が色濃く残存している。タイ花王の零細な小売業者との決済方式は、現金とチェック (サイト期間は90日間) の併用である。サイトが短いほうがメーカーにとって都合が良いことは確かだが、無理に短縮しようとしていない。この理由についてタイ花王は「零細な小売店が立ち行かなくなるとは元も子もないから」と考えている。一方、タイライオンはサハ・パッタナピブーンの卸売網に製品を流しており、彼らの代理店網に一任している。サハの代理店は、小売に対しては現金払いではなく、掛け売りを実施している⁽²⁸⁾。

地方の小売店の組織化を最も進めているユニリーバは、カードによる銀行での電子決済を行ったり、現金で取引した場合の特典として、一定のキャッシュバックを行ったりして、サイト期間の短縮のための様々な方策を取っているとされている。

次に卸問屋との関係はどうかというと、やはり伝統的取引慣行の残存が色濃くみられる。地方の卸問屋のネットワークに関しては、パートナーの強固な代理店網を持つライオン、地方の卸問屋と直接に歴史的な関係を築いてきたユニリーバに比べ、タイ花王はやや苦戦しているように見受けられる。

タイ花王は直販体制を取っているとはいえ、地方ではやはり地場の華僑・華人資本の問屋を取引先使としているが、彼らに対して長期的な取引関係を持つために、ボリューム・ディスカウントといって、3ヶ月、一定の数量を契約するとキャッシュバックする仕組みを用いている。タイの問屋は地方での権勢の意味では決して脆弱ではないという。多くの場合、都市部の大手小売業ないしメーカーと組み、商圈ごとに棲み分けている。

ユニリーバは、リーバ製品だけを扱う零細卸店（専約店）を数多く抱えている。タイにはタイ花王がまだまだ製品をいきわたらせていない地域があるが、ユニリーバとは配荷力に圧倒的な差があり、卸店との密接な付き合いによって支えられている。タイ花王と取引のある問屋の話によると、欧米系メーカーは問屋を頻繁にオーストラリアや香港などの海外旅行に連れて行く（タイ花王も地方問屋を日本に招待したことが何度かある）という。また、欧米系企業では、自社製品を売った場合のインセンティブは取引額の4～5%という金額に達している。

ユニリーバの流通支配力の上に、さらに日系企業にとって頭が痛いのは、ディスカウント・ストアの地方支店での小売価格が、しばしばメーカーの卸価格よりも安いことである。ディスカウント・ストアの地方への浸透も急速に進みつつある。

ライオンは地方ではサハ・パッタナピブーンの流通チャンネルを利用している。しかし利用するのはあくまで一次問屋についてである。第2次の問屋については地方によっては独立した問屋を使うこともある。サハの一次問屋は流通近代化を進めていて「カテゴリー・マネジメント」や「サプライ・チェーン」の導入を進めているといわれている。タイライオンは日本での経験をもとにこれらの点についてアドバイスすることもある。

タイライオンの最大の強みは、サハの作り上げた製造・卸がグループ一体となった流通チャンネルを利用できるところにある。サハ・パッタナピブーン取締役（Director）であり、タイライオンの取締役でもあるベンナパー女史は同時に前述のARTにおいても重職を務めているが、その背景にはメーカーとして最近の欧米小売業の動向に警戒を強めているという事情もある。

結 び

タイに合成洗剤工業が登場した初期には、企業家的な商人が合成洗剤の流通を行い、彼らは必ずしも生産機能を持たなかったが、70～80年代には製造と流通の相互浸透が進展した。その形態は

メーカーによる専約店としての卸売の組織化、メーカーによる直販営業網の設置、卸売業による企業グループ化とさまざまであったが、各社は期間にそれぞれの方式による流通経路を形成した。90年代以降の様相は変化し、独立した製造業者と量販小売店が契約により手を結び、効率化のために物流・情報システムを相互に活用使用とする動きがタイでも広まろうとしている。

このような流通取引における前方統合の度合いは、欧米や日本と比較した場合、タイでは相対的に弱かったと考えられる。一般的に、大量生産・流通体制を確立した国では、工業化を進めるある段階で、十分な統合型の期間によって製造業にもたらされる潤沢なキャッシュ・フローが、設備投資に結びつき、製造業の競争力を高める時期があったと考えられる。このような製造業による流通への前方統合は、アメリカでは早くも19世紀末から見られたし、日本でも日本的な流通システムを前提として、第二次大戦後に流通系列化が起こった⁽²⁹⁾。本論文によれば、タイでも、その期間は短く不徹底であったが、確かに一部には存在していた。しかし、タイにおける合成洗剤メーカーのマーケティングにおいては、以下の理由により、結局のところ製造業による流通チャンネルの支配は、タイ合成洗剤工業の主流といえるまでには根づかなかったと考えられる。

第1に、製造から卸へという統合の方向だけではなく、現地資本では卸から製造への展開による浸透がみられた。タイライオンは、サハ・パッタナピブーンという卸売業の製造部門への進出によって設立されたメーカーである。同社の展開が一種の製造と卸売の統合であったとしても、製造業による流通支配とは考えにくい。

第2に、近年、製造業者による前方統合よりも、特に外資系小売業者による中間業者の排除やメーカーへの働きかけの動きの方がむしろ強くなっている。70年代から80年代にかけてユニリーバ、タイ花王、タイライオンがそれぞれ独自の方法で製造から卸への流通体制を確立しようとしていた直後、すぐに外資小売業の脅威にさらされるようになったのである。

第3に、タイでグローバル・ブランドと前方統合の展開を強力に進めようとした日本企業（花王）は、ブランドや価格政策の面で、また流通チャネル政策の面で、現地の事情に一部適応する修正を迫られた。一方、ライオンの取ったローカル・ブランドと現地の流通チャネルを活用する方法は、他国へのグローバルな展開には相乗効果を生むことができないが、少なくともタイ市場へ参入した当初は最も無理のない方法であった。

これらが物語るのは、タイの合成洗剤工業のマーケティングにおける、製造業の相対的な弱さということである。合成洗剤から化学工業全体へと視野を広げてみた場合にも、そもそもタイでは洗剤、石鹼、ゴム等の消費財が最も古い化学製品の一つであり、その一方で石油化学を始めとする素材化学部門の歴史はきわめて浅く、化学産業としての技術の蓄積は浅かったものであり、製造業の相対的な弱さという見方は変わらない。

なお、本稿では合成洗剤工業について述べたのみであり、他の産業については今後の研究を待つよりほかにない。本稿では大量生産・大量流通体制と近代的マーケティング手法をタイにもたらしした洗剤工業の事例を取り上げたが、この産業の欧米や日本の発展史を紐解くとメーカーが広告、品揃え、流通チャネル政策等のマーケティング機能を抱え込んできたケースが多くみられる。このようなメーカー主導のマーケティングが日米欧を問わず強力に展開されてきた産業であるということは、他の産業と比較する際に留意するべき点であろう。

《注》

- (1) ただしマーケティング・流通論の研究者による近年のアジアのマーケティング・流通問題の研究は活発である。経営学・マーケティング論からの同問題へのアプローチとして、例えば Capon [1999], Vanhonacker [1999], Meyer-Ohle [2000], 矢作 [2003] 等があり、一方、開発論・地域研究からのアプローチとしては、遠藤 [2002] [2003] がある。マイヤーオーレ (Meyer-Ohle [2000]) は 2000 年に INESAD シンガポール校で行われた EAMSA (Euro-Asian Manage-

ment Studies Association) においてライオン、ユニリーバの東南アジアでのマーケティングについて言及しており、筆者は同報告によりユニリーバについての情報不足を幾分補うことができた。

- (2) 本稿作成に際して、以下のヒアリング調査を実施した。(1) 2002 年 8 月 23 日 (ライオン東京本社国際事業営業部)、対象：タイライオン元駐在者 (1995-2002 年)、テーマ：タイでのマーケティング、サハとの合併関係。(2) 2002 年 12 月 16 日 (タイ花王バンコク・プルンチット本社) 対象：タイ花王マーケティング担当者、テーマ：最近のマーケティング活動 (主要製品市場動向、対小売・卸関係)。(3) 2003 年 2 月 26 日 (タイライオンバンコク・ヤンナワ本社) 対象：タイライオン：日本人経営代表、テーマ：最近のマーケティング活動 (主要製品市場動向、対小売・卸関係)。(4) 2003 年 9 月 2 日 (タイ花王バンコク・プルンチット本社) 対象：タイ花王マーケティング担当者、テーマ：最近のマーケティング活動 (主要製品市場動向、対小売・卸関係、物流関係)。
- (3) バンコク日本人商工会議所 [2001] 167 ページ。
- (4) 各社の過去の財務データについては、井原 [2000] 参照。
- (5) BOI (タイ投資委員会), *Thailand Update*, Vol. 5, No. 10, November 1997.
- (6) 'Lintas take over from LADS', *Business in Thailand*, pp. 29-30, October 1970.
- (7) 'Alpha Research Co., Ltd., *Pocket Thailand in Figures 2002*, p. 192.
- (8) ただし 1995 年以降、現地研究所の拡充によって開発機能の現地委譲を進める代わりに、マーケティング機能の一部である製品、プロモーション、経理をライオン側が主導権を持つようにした。これは、ライオン側にグローバル・ブランド、つまり日本で用いられているブランドの一部をタイに投入したいという欲求があるためと考えられる。
- (9) サハ・グループの創始者については、末廣・南原 [1991], Sapphaibun [2001].
- (10) ライオン油脂株式会社 (現ライオン) 『ライオン油脂六十年史』, 308 ページ。
- (11) 1988 年版サハ・パッタナピブーン社アニュアル・レポート。
- (12) 1990 年版サハ・パッタナピブーン社アニュアル・レポート。
- (13) ヒアリング (2003 年 2 月 26 日実施) による。
- (14) タイ花王の流通経路の展開については、井原 [2000] を参照。
- (15) *Bangkok Post*, January 22 1997.

- (16) アジア通貨危機直後もユニリーバは、ミャンマーの生産・物流拠点に約5億バツの大規模な設備投資を行い、またジャカルタからバンコクにパーソナルケアの地域統括機能を移すなど、タイを重視する姿勢を変化させていない (BOI, 1997, *ibid*).
- (17) *Bangkok Post*, May 3, 1997.
- (18) ライオンのインドネシア・マレーシアでも現地側がマーケティングの主導権を握っているため、日本とは相当に異なるマーケティングが行われている。インドネシア・マレーシアでライオンの子会社が販売している棒状洗剤 (デタージェント・バー) は、単に合成洗剤の成分を圧縮して固めた簡素な製品であり、日本ではまったく見かけることではないが、東南アジアの地方部では、まだ洗濯機の普及率が低いために根強い人気がある。
- (19) 平井 [2003], 106-108 ページ。
- (20) ヒアリング (2003年9月2日実施) による。
- (21) *Bangkok Post*, May 3, 1997.
- (22) 欧米小売業のタイ進出について、詳しくは遠藤 [2002], 特に 260~271 ページ参照。
- (23) 遠藤 [2003], 39 ページ参照。
- (24) VMI (Vendor management inventory) はサプライチェーン管理の手法のひとつ。ロジスティクスを「市場のニーズと生産供給の同期化をはかり、全体の供給連鎖 (サプライチェーン) を最適化すること」と捉えると、資材調達一工場一小売といった一連の連鎖の全体としての在庫をいかに少なくするかが重要になってくる。一方、小売業者の側は、できるだけ在庫をメーカー側に持たせ、且つジャスト・イン・タイムな物流配送を求めている。これらのニーズを満足させるコンセプトとして VMI がある。この手法が完成すると、理想的には小売業者は在庫を持つ必要がなく、同時にジャスト・イン・タイムなデリバリーが可能となる。また、メーカーは在庫管理を行い、小売業者へのデリバリーをコントロールすることにより、サプライチェーンの最適化を図ることが可能となり、トータルな物流コストの削減はもとより、よりの確な市場の需要を把握することができる。
- (25) ヒアリング (2002年12月16日実施) による。
- (26) 花王は日本でも以前のように「垂直統合」戦略を前面に掲げなくなっている。「垂直統合」以外の解決策のひとつは小売業者の物流システムをメーカーである花王も利用することであるが、もうひとつは自社の物流システムをオープンなものにすることである。花王は日本国内で96年に「花王システム物流」を独立会社として設立させ、花王自身がそこでは花王製品だけではなく他社製品の物流を扱うようになっている。
- (27) ART 社は2002年8月に設立された。サハ・パッタナピブーン取締役のペンナパ女史や元 Big C 副社長のアヌチャイ氏を経営陣に加え、鳴り物入りでスタートしたが (遠藤 [2002], *Bangkok Post*, 10 July 2002), 肝心な物流の外注先がまだ決まっていないことや、以前からのタイにおける政府系機関の効率の悪さには定評があることから、その行く末は懸念されている (*Bangkok Post*, 24 November 2002).
- (28) ヒアリング (2002年2月26日実施) による。
- (29) アメリカのマス・マーケティング史については Tedlow [1990], アメリカにおける前方統合とマーケティング学説史については薄井 [1999], ユニリーバ本社の歴史については Wilson [1954], 米国プロクター & ギャンブル社については Swasy [1994], 日本の高度成長期の花王石鹼については孫 [1993] を参照。

参考文献

- 井原 基 [2000] 「製品開発・マーケティングの現地適応—タイ花王の事例」『経営史学』第34巻第3号, 23-48 ページ。
- 薄井和夫 [1999] 『アメリカ マーケティング史研究—マーケティング管理論の形成基盤』大月書店。
- 遠藤 元 [2002] 「小売業の構造変化と流通資本の再編」末廣昭編『タイの制度改革と企業再編』(研究双書 No. 524) アジア経済研究所, 255-312 ページ。
- 遠藤 元 [2003] 「通貨危機後のタイにおける流通業の構造変化と流通政策」『グローバリゼーション下の東南アジアの社会変容と地域変化』平成12~14年度科学研究費補助金研究成果報告書, 35~73 ページ。
- 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。
- 末廣 昭 [2000] 『キャッチアップ型工業化論』名古屋大学出版会。
- 末廣 昭 [2003] 『進化する多国籍企業』岩波書店。
- 孫一善 [1993] 「高度成長期における流通システムの変化—石鹼・洗剤業界を中心に」『経営史学』第27巻第4号, 32-63 ページ。
- バンコク日本人商工会議所 [2001] 『タイの化学産業の概要 (兼化学品部会会員名簿)』バンコク日本人商工会議所。
- 平井 宏 [2003] 「花王 タイにおける販売革新」吉原英樹・板垣博・諸上茂登『ケースブック国際経

- 営』, 99-114 ページ.
- 矢作敏行編 [2003] 『中国・アジアの小売業革新』 日本経済評論社.
- ライオン油脂株式会社 [1979] 『ライオン油脂六十年史』 ライオン油脂株式会社.
- BOI (The Board of investment of Thailand), *Thailand Update* (各年版).
- Capon, Noel, Wilfried R. Vanhonacker [1999], *The Asian Marketing Casebook*, Singapore, Prentice Hall.
- Fieldhouse, David K. [1978], *Unilever Overseas: The Anatomy of Multinational 1895-1965*, London: Croom Helm.
- Legewie, Jochen, Hendrik Meyer-Ohle (Ed.) [2001], *Corporate Strategies for Southeast Asia After the Crisis: A Comparison of Firms from Japan and Europe*, Macmillan Press.
- Meyer-Ohle, Hendrick [2000], "Marketing in a Changing Southeast Asia: Challenges for Japanese Companies, in discussion papers of EAMSA (Euro Asia Management Studies Association) Conference, INSEADS' Campus in Singapore.
- Saha Phatanapibul, Co. Ltd., *Annual Report* (1987, 1988, 1990, 1991, 1992, 1996 年版).
- Sapphaibun, Thanawat [2001], *55 Trakun dang phak 1* (55 の著名なファミリー 第一部), Nation Publishing, pp. 120~129 (株式会社エヌ・エヌ・エー 『タイの華人財閥 57 家』 2003 年).
- Swasy, Alecia [1994], *Soap Opera: The Inside Story of Procter & Gamble*, Random House Inc.
- Tedlow, Richard S. [1990], *New and Improved: The Story of Mass marketing in America*, New York: Basic Books, Inc., Publisher. (近藤文男監訳 『マス・マーケティング史』 ミネルヴァ書房).
- Wilson, Charles [1954], *The History of Unilever: A Study in Economic Growth and Social Change*, London: Cassel (上田昊訳 [1967] 『ユニリーバ物語』 幸書房).

《Summary》

Marketing in Thailand's Synthetic Detergent Industry

IHARA, Motoi

This paper examine about the late industrialization in Asia on the side of marketing. The synthetic detergent industry has often introduced in business history as the case of forward integration to distribution by manufacturers in the late industrialized countries. However, this paper found that the degree of integration of forward integration was relatively weak in Thailand. There are three reasons: (1) there were not only integrations form manufacturer to wholesaler in Thailand, but also integrations from wholesaler to manufacturer by local capital, (2) Foreign retailers' actions to backwardness are rather stronger than forward integration by manufacturers in the recent years, (3) Japanese company, Kao corporation has tried to integrate its distribution channel, but Kao has to modify its marketing (brand, price and channel) policy to local conditions.

Keywords: synthetic detergent industry, forward integration, late industrialization, distribution channel, Kao corporation