

欧米多国籍企業のアジアにおける流通チャネル戦略 —ユニリーバ・P&Gの比較

井原 基

はじめに

本稿は、ユニリーバとプロクター・アンド・ギャンブル（以下P&G）のアジアにおけるマーケティング戦略、特に両企業のアジアにおける流通チャネル構築プロセスを対象とする比較研究である。ユニリーバ、P&Gは、周知のように、欧米を母国とする多国籍企業であるが、本稿ではそのアジア（中国、東南アジア、インド）展開を対象とし、流通チャネル論・国際マーケティング論の視座を手掛かりとした経営史的手法による分析を試みる。

ユニリーバ、P&Gの本国およびアジアでの歴史については、これまでいくつかの詳細な先行研究がある。ユニリーバについてはWilson (1954)、Jones (2005)に加え、Fieldhouse (1978)がその海外展開を本格的に記述している。Dyer, Dalzell and Olegario (2003)が中国展開についても記述を含んでいるほか、中国P&Gそのものについては、北京大学多国籍企業研究プロジェクトによる中国P&G 20年史（北京大学、2009）がある。桑原 (2007)、佐々木 (2007)は、前者はユニリーバ、後者はP&Gの日本進出を取り上げた歴史事例研究である。ユニリーバ、P&Gを比較した研究としては、Bartlett and Ghoshal (1998)による両社の国際化戦略・組織の比較が有名である。小林 (2015)は、ユニリーバのインド展開とP&Gの中国展開の歴史を対比した、両社のアジア進出に関する比較研究である。

だが、両社のアジアにおける流通チャネルにつ

いての研究となると数は限られる。タイにおけるユニリーバの流通チャネルについての詳述を含む遠藤 (2010)、中国洗剤メーカー耐斯と比較しつつ中国P&Gのチャネル戦略の事例を取り上げた李 (2014・2015)、ブランディングを中心とした観点から中国P&Gについて詳述した肖 (2009・2010)がそれである。

このようにユニリーバ、P&Gのアジア進出や個別国での流通チャネル構築についてはいくつかの先行研究があるが、両企業のアジアにおける流通チャネルについて複数の国を取り上げ、比較した研究は、ほとんどないといってよい。新興国でのマーケティングにおいて流通チャネルは重要な問題の一つであるが、事例研究から理論への橋渡しを進めるためには、両企業のような多国籍企業のアジアにおける流通チャネル構築プロセスを統合的に理解する必要があるのではないだろうか。このような問題意識により、本稿では、経営史的手法と流通チャネル・国際マーケティングの視点を融合することにより、先行研究の手薄な流通チャネルを中心に、両企業のアジアにおけるマーケティングの特徴を明示するものとした。その際、両企業の中国、インド、東南アジア各地域を取り上げる⁽¹⁾。複数国を取り上げるのは、地域によって両社の業績が大きく異なるからである。中国、フィリピンにおいてはP&Gはユニリーバを圧倒しているが、インドやフィリピン以外の東南アジア（インドネシア、タイなど）では逆にユニリーバがP&Gを圧倒している。両企業の得意とする地域だけではなく、不得意とする地域もあえて取り上げることによって、偏りのない比較研

究を行いたい。

なお、本稿では、まずユニリーバを取り上げ、次に比較対象としてP&Gに言及するという構成をとり、どちらかといえばユニリーバを比較の主軸とする。新興国でのマーケティングや流通チャンネルに関しては、ユニリーバに見るべき内容が多いからである。実際、両企業のうち、ユニリーバの方が歴史的にも現在においても、新興国（アジア）での売上の比重が高い。ユニリーバがすでに20世紀初頭からアジアに活発に展開していたのに対して、後述するようにP&Gがフィリピン・日本を除くアジアに本格展開を始めるのは、1980年代のことである。2015年現在においても、P&Gの全売上763億ドルのうち34%がアジア・アフリカ・中近東・南米からであるのに対し、ユニリーバは533億ユーロ（約7兆4600億円）のうち、アジア・アフリカ・中近東だけで42.1%を占めており、新興国全体の売上はユニリーバ全社の売上の58%を占めている（表1）。

1. 海外流通チャンネルと国際マーケティング

詳細は別稿に委ねる予定であるが、事例分析の視点となる流通チャンネルと国際マーケティングの視点について、本稿では手短かに述べておきたい。

まず、本稿で取り上げる2つの企業は、石鹼、

洗剤など「最寄品」と分類される商品を取り扱っている。こうした業種では、数多くの小売店頭で商品が並ぶ、ないし密度の濃い（dense）チャンネルを構築することが原則必要とされる⁽²⁾。独立卸・小売と取引する開放的チャンネルはこのような高密度のチャンネル構築に相応しいが、高い水準でのコントロールとは両立しにくい。ただし、最寄品を扱う場合であっても、製造企業は自社商品の販売を拡大するために、積極的に卸・小売に働きかけ、資本統合も進めていくことがある⁽³⁾。ユニリーバ、P&Gの事例においても、アジア各地においてチャンネルの密度とコントロール・統合をどのようにバランスさせていったのかを知る必要がある。

次に、国際マーケティング論では、多国籍企業によるマーケティングの統合・調整の手段として、世界各国で同一のマーケティングを行う「標準化」と各国事情に対応する「適応化」をめぐる、様々な論点が出されてきた。「標準化」「適応化」論争は、当初は単純な2律背反から始まったが、両者をどのように高次に達成していくかに内容が移り、さらに製品開発やイノベーションの組織研究との関連を探るものへと発展している（藤沢2012、諸上2012、大石2013）。他方、本稿の焦点である流通チャンネルそのものの標準化／適応化についての研究は、従来手薄であった。だが、欧文ジャーナルでは当該テーマに関連する論文が

表1 ユニリーバ、P&Gの地域別売上高

| 年 | | ユニリーバ | | | P&G | | |
|------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | 1991 | 2001 | 2015 | 1991 | 1999 | 2015 |
| 売上高（百万ドル） | | 40,767 | 43,954 | 59,112 | 27,026 | 38,125 | 70,749 |
| 地域別 売上 （%） | ヨーロッパ | 56 | 39 | 25.4 | 28.6 | 31.2 | 26 |
| | 北米 | 21 | 26 | 32.5 | 56.5 | 49.8 | 40 |
| | アジア・中近東・ アフリカ・南米 | 23 | 35 | 42.1 | 17.3 | 17 | 34 |
| | 差引 | | | | -2.4 | 2.1 | |

注) ユニリーバは2002年以降、地域別売上のカテゴリーを大括りにし、ヨーロッパ、アメリカ大陸、アジア・アフリカ・中近東の3地域別の売上高のみしか公表していない。代りに、2015年には新興国における売上が全社の58%を占めたと公表している。

出所) 各社アニュアルレポートでの公表数値に基づく。

徐々に登場している。Dimitrova and Rosenbloom (2010) は、マーケティング・ミックスの標準化／適合化問題に関する既存研究の豊富さに比べ、流通チャンネル自体の標準化／適合化に関する考察が少ないことを指摘し、流通チャンネルの標準化が、他の4P要素である製品、価格、プロモーションに比べ、文化的・制度的理由により困難であることを指摘した。Griffith, Hu, and Ryans (2000) や Shoham, Brencic, Virant and Ruvio (2008) は、標準化／適合化の「プロセス」と「プログラム(結果)」を区別し、「結果の標準化か適応化は問題ではなく、プロセスの標準化(公式化)がなされていないことが問題」とし、異文化における本国式とは異なる流通チャンネル構築プログラムの必要性を提言した。このほか、Dong, Tse and Hung (2010) は、製造業者のチャンネル戦略と物流業者が現実には担っている役割の適合性に注目している。これらの欧米のジャーナル論文は、概念的議論あるいは定量データによる分析を行っているが、定性的方法をとる本研究に対しても有用な視点を提供している。

以上のような、最寄品に適した流通チャンネル、および流通チャンネルの標準化と適応化という論理を踏まえ、以下ユニリーバ、P&Gのアジア展開の事例を取り上げる。

2. ユニリーバのアジア新興国マーケティング

(1) ユニリーバのアジア展開の歴史

周知の通り、ユニリーバは1929年に英国リーバ・ブラザーズ社とオランダのマーガリン・ユニの統合によって成立した。このうち、リーバ・ブラザーズ社は、1885年の創業後、海外市場にも積極展開し、早くからヨーロッパ大陸や北米市場に打って出ただけでなく、20世紀初頭にはインド、タイ、インドネシア、中国に石鹼輸出を開始し、日本でも1913年に尼崎で硬化油・石鹼・グリセリンの生産を開始する一方、石鹼原料油脂のパーム油を求め、コンゴ、西アフリカ、ソロモン諸島に進出した。オランダ側のマーガリン・

ユニ、及びその前身であるユルゲンス (Jurgens) 社とファン・デン・ベルフ (Van den Berghs) 社も、油脂原料の調達およびマーガリンの輸出を行っていたが、後述するようにアジア地域での石鹼などの販売活動は限定的であった。1929年以降のユニリーバの海外進出先はインド、インドネシア、タイ、中国、日本、アルゼンチン、ブラジル等の主要国に及び、その活動の地理的な広がりには、当時のほとんどの欧米企業を凌駕するものとなっていた。

ユニリーバの発展途上国への製品投入の方針について、Jones (2005) は、各国の所得水準の上昇と共に、製品のポートフォリオを深化させていく⁽⁴⁾特徴があったと指摘している。すなわち、欧米のブランドや製品を、新興国でも所得水準が上昇し、市場機会があると十分に認められた段階で初めて投入するというものである。たとえば所得の低い国では、洗濯に使用する製品として、まず固形石鹼から投入し、だんだんとペースト状、粉末状と水準を上げ、そして最終的には液体洗剤と柔軟剤を投入する。この方針は、ユニリーバの現地適応型マーケティングの特徴をよく示しているが、後述するように、時として競合他社に新製品投入の先手を打たれる可能性も併せ持っている。

(2) インドにおける流通チャンネル構築

インドを抜きにしてユニリーバのアジア展開を語ることはできないほど、同国はユニリーバの重要な拠点である。ただし、ユニリーバのインド展開については先行研究⁽⁵⁾もあるので、本稿では同社のインドでの歴史そのものを詳細に論じることはせず、流通チャンネル形成の歴史に絞って述べることにする。

インドにおけるユニリーバの強みの一つは、徹底して現地に根差したマーケティングである。そして、インドにおける流通チャンネル構築の源流は、アジアに手広く石鹼を輸出していたゴセージ社 (W. Gossage and Sons Ltd.) の流通チャンネルにある。1917年から19年にかけて、リーバは、ゴセージ社とクロスフィールド社 (J. Crosfield

and Sons Ltd.) という、2つの英国の石鹼企業を買収した。Fieldhouse (1978) によれば、リーバ、クロスフィールド、ゴセージ3社のうち、ゴセージはインドでの最も主要な石鹼輸出企業であり、ゴセージのみがインド国内に自前の事務所とデポ (depot: 倉庫業者) を有していた⁽⁶⁾。ゴセージのデポは全国各地に張り巡らされており、イギリスから直接商品が運ばれ、現地の商人は、ゴセージのデポに対して現地通貨ルピアで支払い、即座に商品を仕入れることができた。これに対し、リーバ、クロスフィールドは、一般的な卸売業者を通じた流通を行っていた。こちらは、多数の卸売企業と大量に商品を取引する、典型的な開放的チャンネル政策を採用していた。

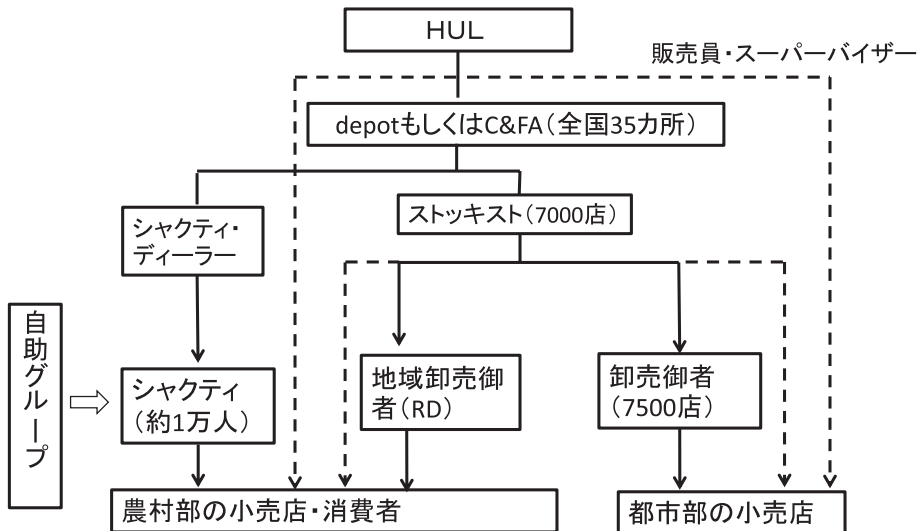
リーバ、クロスフィールド、ゴセージの3社は、買収後も当面の間、別組織として運営されていたが、ユニリーバ本社の検討の末、「ゴセージ方式」への統一が決定した。同方式のメリットである、デポから現地代理店への迅速な商品供給が可能であることが、デメリット、つまりコストが高くなること、具体的には、デポに在庫が積み上がる可能性があり、本社がその在庫コストを負担しなければならないことを上回る、と判断されたからである⁽⁷⁾。このデポ方式の下で、ユニリーバは、

多数の独立卸売業者と取引する代わりに、リーバの販売員の監督下、地域の専属ディーラーのネットワークを利用することができた。そして、1933年のLever Bros (India) 設立を機に、インド全土の販売方式は、ゴセージのデポを中心としたチャンネル管理方式に正式に統一された。自社デポはその後インド国内で存続するが、次第に、独立した運送代理業者 (carrying and forwarding agent: CFA) に置き換えられている。一方、後述するように、東南アジアや中国アジアでも進出当初はデポ方式が各地でのチャンネル構築の起点となった。

東南アジアや中国でのその後の展開は後述するとして、まず、その後のインド国内での流通チャンネルの様子をみよう。

1960年代のヒンドウスタン・ユニリーバ (以下HUL) の経営幹部は「マーケティングは同社の最も重要な強みの一つ」と認識しており、特に流通チャンネルを重視していた⁽⁸⁾。この時期、同社の農村部における売上は上昇しており、1954年時点で、HULは3,800万人の人口を持つ1,400拠点の都市・農村を掌握していたが、1961年には、その掌握範囲は9,100万人からなる6,500の拠点となっていたのである。このように販路が拡

図1 HULの流通チャンネル



出所) Ranganand Rajan (2007), Hindustan Unilever Limited (2008) に基づき筆者作成。

大した理由は、従来のやり方では、農村部の小売業者が卸売業者に調達に来るのを待っていたのに対して、「ストックリスト (stockist)」と呼ばれる配送業者を利用し、都市近隣の農村部の小売業者に対して直接売り込みをかけるようにしたからである。この方式は一定の効果をもたらしたが、それでも都市近隣以外の農村部に対するアクセスには限界があった。ストックリスト方式は、特に、人口やビジネス機会が制限されている農村部での展開に限界があった。この問題を克服するために、HULは1997年に地方の卸売業者の中から地域卸売業者 (rural distributor: RD) とスター・セラー (star seller) を選抜し、オートバイやリキシャによって農村の小売業に配送させる方式を採用した⁽⁹⁾。

2000年代以降も、都市部においては、HULの商品は、インド内の各生産工場から、実写倉庫であるデポ (depot) もしくは運送代理業者に配送される仕組みを続けている⁽¹⁰⁾。デポないしCFAは各州に少なくとも一か所、大きな州では複数あり、2007年時点では全国35か所に存在した。CFAは、保管・配送を受け持つ独立専門業者であり、保管・配送業務の見返りとしてユニリーバから運営費を得ている。各町では、ユニリーバと専属契約した約7千人 (2004年時点) のストックリストが、デポないしCFAから受け取った商品を卸売業者、場合によっては小売業者に販売する。卸売業者は独立した現地の商人であり、各地域の現地の事情に精通している。彼らは現金で商品を仕入れ、倉庫に保管し、定期的に流通させ、小売業者に掛け売りをする。ストックリストや卸売業者とは別に、リーバは数百人の販売員とスーパーバイザーからなる自前の販売部隊を持っており、彼らは、商品の種類や拠点の規模に応じて、4～8週間に1回のペースで、ヴァンによって小さな村や近隣の村を巡回している。これらのチャンネルを通じて、インド国内の数百万店の小売店と取引を行っていた。

一方、農村部では、先述のRDおよびスター・セラー方式により、新たにインドの全農村のうち約10万拠点の農村 (2億2千万人相当) を新

たに開拓していたが、残る約50万拠点の農村に対しては、その多くが小売店すらないこともあり、依然としてアクセスできなかった⁽¹¹⁾。そこで、HUL社内の新規事業部の提案により、2000年、農村部の自助グループから資金を借り入れた女性をパートナーとし、販売を委託する方式を採用した。これが、Pralhad and Hart (2002) において言及されて以来、BOPビジネスの事例として著名になった「シャクティ・プロジェクト」である。HULは1万2千人の「シャクティ」を採用し、「シャクティ」によって新たに開拓された農村数は、約5万 (2004年)、約10万 (2006年) と急速に増加することとなった。

(3) インドネシア展開

本節では、まず、インドネシアにおけるユニリーバの略史を紹介する。インドネシアがオランダの植民地であったために、インドネシア市場に先鞭をつけたのはユニリーバのオランダ側の前身であるユルゲンス社やファン・デン・ベルフ社ではないかと一般的には想像されがちであるが、この通念はFieldhouse (1978) によって明確に否定されている⁽¹²⁾。1870年代、オランダ東インド会社 (Dutch East Indies) が国有コプラ園を買収して以来、2社のオランダ資本はインドネシアから原料油脂を輸入していた。だが、販売市場としてみると、ユニリーバ成立直前、リーバ・ブラザーズによるインドネシアへの石鹼輸出量は、オランダ資本による同国へのマーガリン輸出量をはるかに上回っていたのである。ユニリーバの誕生とともに、同社のインドネシア子会社が成立し、1933年、ジャカルタのパーソーブの生産工場による現地生産を開始した。1942年から45年まで日本軍占領による接収を経て、1957年、インドネシア政府によってユニリーバは国有化され、オランダ人は退出することとなった。1964年、スカルノはユニリーバを含む外国人企業を政府の監督下におくこととし、同年12月、ユニリーバの操業は完全に政府の監督下におかれ、政府の官僚が同社の操業を取り仕切ることとなった。1967年、スハルト体制の下で、ユニリーバは再びイン

ドネシアの関連設備に対する経営権を取り戻した。1980年、インドネシアにおけるすべてのユニリーバ関連会社はPT Unilever Indonesia (UI)として再編成された。翌81年、UIはジャカルタ証券市場に上場することとし、920万株（総発行数の15パーセント）を現地資本家の所有に委ねた。残る85%はオランダ資本である。

さて、インドネシアは東南アジアの中でも貧富の格差が多く、市場は多数の島嶼部によって分断されている。このような地でのユニリーバのマーケティングの強みは、「外島」部、すなわち首都ジャカルタの存在するジャワ島以外の島嶼部に強い点にある。インドネシアでは、販売力を測る指標として、しばしば売上高の「外島・内島比率」が用いられる。外資系企業の売上の多くが所得水準の高い内島に偏っているのに対して、インドネシア・ユニリーバでは、伝統的に外島・内島比率は、ほぼ両方の人口と比例し、5:5となっている。Fieldhouse (1978)によれば、1955年から56年にかけてのユニリーバの洗濯用石鹼の売上は、ジャワ島で42%、他の島嶼部が58%となっており、すでに外島に強いことが明確になっていた⁽¹³⁾。島嶼部の住民は低所得の農民、漁民などであり、「地方や農村に強い」という構図はインドでのユニリーバと共通するものである。では、ユニリーバなぜ外資系企業にも関わらず、地方、農村向け、もしくは中低所得層向けに強いマーケティング力を構築することができたのだろうか。

この問題を解くため、流通チャネルの形成の歴史を見ていく。1910～20年代のリーバ・ブラザーズは、商品を流通させるのに複数のヨーロッパ系代理人に大きく依存していたが、他方、クロスフィールドとゴセージは、取引代理店を一店にとどめ、しかも商品所有権を移転しないブローカーとしての取引にとどめるなど、代理店への依存を最小限に止めていた⁽¹⁴⁾。しかし、島嶼部が複雑に入り組んだインドネシアでは、流通の問題は非常に大きく、ゴセージでさえ、自前のデポを維持することに苦心していた。

インドの場合と大きく異なり、リーバ、クロスフィールド、ゴセージ3社統合後も、ユニ

リーバは自前の流通チャネルを構築しなかった。1960年代になっても、インドネシアにおけるユニリーバの取引はヨーロッパ系の5つの大手貿易商人⁽¹⁵⁾に依存しており、これらのヨーロッパ人商人はインドネシアの輸出入業務をほぼ独占する存在でもあったのである⁽¹⁶⁾。ユニリーバが流通チャネルの改革に踏み切る契機は、インドネシアの場合、外圧であった。スカルノ政権下のインドネシア政府は、反オランダ政策の一環として、1956年、外国人代理人との取引からインドネシア人の中間業者との直接取引に転換するよう、ユニリーバに対して圧力をかけた。これを受けて、ユニリーバは翌年から次第に5大代理店を通じた取引を廃止し、デポからインドネシア人の卸売業者との直接取引へと転換していった。島嶼部によって分断された市場が、同社の活動をやりにくくしていた。

1970年代半ばになると、ユニリーバはインドネシアにおけるヨーロッパ系貿易会社との取引を完全に廃止し⁽¹⁷⁾、自前の販売チームを編成すると同時に、ディストリビューター（卸売業者）⁽¹⁸⁾との取引を増やし、販売ネットワークを構築していった。しかし1980年代においてもユニリーバ自身の輸送手段は脆弱だった。ユニリーバは自前のトラックと船舶を所有することはできたが、外国企業であるがゆえに、専業輸送業者との取引は禁じられていた⁽¹⁹⁾。そのため、ユニリーバからデポまで荷物を積み運送したフリートや船舶は、帰着時には荷物を空にして戻ってくるという、非効率な状況に甘んじなければならなかった。1980年代になっても、ほとんどの商品は旧式の老朽化した木製ボートで運ばれており、到着時には破損していることが多く、しかもしばしば遅れて到着した。このようにインドネシアの分散した国土への流通に非常に問題がある中で、デポ（depot）の存在は意味があった。というのも、デポのセールス・マネージャーは、デポから商品を仕入れるディストリビューターに対する援助や助言、セールス・プロモーションを行う小売業者に対しても店頭での陳列に関して助言を行う存在となったからである。

このように流通網は不完全で様々な面を抱えていたが、島嶼部（外島部）への販売を実現する経路としては機能していた。1980年代に同社が取り扱っていた製品も、地方や農村部の一般大衆に多く用いられていた⁽²⁰⁾。石鹼・洗剤分野でのユニリーバの主要製品は、粉末洗剤「リンソ（Rinso）」、石鹼「ラックス（Lux）」「ライフブイ（Lifebuoy）」であった。リンソは、市場での地位を確立していたが、粉末であるがゆえに、家庭での洗浄の際に、流し台とボールを使うことができるやや所得の高い家庭で用いられていた。価格面では、中間層が増え始めていたとはいえ、洗剤に日常的に支出する余裕のある国民は少なかった。リンソであっても、45グラムの使いきりサイズにとどめられていた。インドネシア人のほとんどは、彼らの使用環境においては粉末状の洗剤よりも実用的な、現地産のペースト状の洗剤を使って川で洗濯していた。

ユニリーバの商品構成にとって大きな影響を与えたのが、以後、インドネシア、マレーシア、フィリピンなどで庶民向け洗剤の主流となった固形デタージェント・バーの投入である⁽²¹⁾。ユニリーバの研究によって、硬い石鹼上の洗剤（デタージェント・バー）は、インドネシア人庶民の使用環境でもペースト状のものよりも効果的であり、価格面でも高くないことが明らかになった。乾燥塔が必要とされないで、粉末状のものよりも、30%程度安価に製造することができたのも、好都合であった。こうして投入され、ブランド名はインドネシア語で「超・泡」という意味を持つ「Super Busa」とされ、一般的に泡立ちは洗浄力の強さに直結するというインドネシア人の通念に訴えた。

このように分断された市場を統合する存在として、広告宣伝は重要である。実際、ユニリーバはテレビによる広告に大きく依存していたため、1981年4月1日以降、インドネシア政府によりテレビ公告が禁止されたことは大きな痛手であった⁽²²⁾。読み書きができない国民が多く、しかもヨーロッパのブランド名はインドネシア人には発音困難なので、商品の視覚的な映像は非常に重要であっ

た。その商品がどんなもので、どのようにして使うのかについて、消費者は誰かに教えてもらう必要があった。この時期に代替措置として、ユニリーバは、100万枚の特別なパンフレットを発行し、石鹼や家庭用洗剤の使い方をデモンストレーションした。同様な方法を、ポスター、料理本、料理コンテストにおいて、マーガリンのプロモーションを行い、「サンシルク」の美容コンテストも同様であった。

以上が80年代までの状況である。1997年の通貨危機を経て、2000年代以降のインドネシア市場は諸外国から注目される消費市場となり、流通近代化もかつてない勢いで進んでいる。では2000年代の状況はどうなったのか。

結論からいえば、インドネシアにおいては、まだまだ伝統的流通の勢力が強い。2000年代のユニリーバの売上高の80%は、依然として大規模から中小規模までにまたがる伝統的な個人商店（ゼネラル・トレード）であり、20%はカルフル（Carrefour）、ヒーロー（Hero）、インドマート（Indomaret）のような、ハイパーマーケットもしくはスーパーマーケットなどのモダン・トレードである⁽²³⁾。モダン・トレードに対しては、マーケティングの専門知識を持つユニリーバの専属スタッフが直接商談を進める。ゼネラル・トレードに関しては、推定55万店の零細小売業者が直接取引しているほか、385店のディストリビューターあるいはスーパーマーケットを介して、推定180万の零細小売業者と間接的に取引している。直接もしくは間接的に取引している零細小売業者の多くは、「ワルン（warungs）」と呼ばれる家族経営の小規模店や、都市にも地方によく見られる屋台を営んでいる。ディストリビューターは、平均25－60人程度と小規模であり、独立的ではなく、むしろユニリーバに依存したパートナーになっている⁽²⁴⁾。さらに、自ら商品にアクセスできない消費者に届かせるため、独立事業者である1,267人（2004年当時）のSDKs（Sub-Distributor Kecamatan）を使用し、へぎ地への販売を図っている。これは、ユニリーバによって創始された、インドにおけるシャクティに相当する

「マイクロ流通システム」である。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。SDKsのメンバーは、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。夫婦に加えて1名の従業員というのが平均的な構成であり、しばしば家族の一員である。

このように、インドネシア市場は、近代的流通業の登場によって変化しつつあるとはいえ、多数の島嶼部によって分断された市場である。ユニリーバが、外島、すなわち島嶼部に強い理由は、70年代以降、多数のインドネシア人の専属商業者であるディストリビューターを起用した流通チャンネル政策にあった。このようなチャンネル展開を、中間価格帯から大衆層をカバーする低価格帯まで揃えた製品ラインナップと、きめ細かな広告宣伝戦術が補完してきたといえることができる。

(4) タイへの進出

リーバ・ブラザーズがタイ王室の許可により石鹼輸出を開始したのは、1900年のことである⁽²⁵⁾。1932年、リーバ・ブラザーズは石鹼と蝟燭の製造を開始し、特に「サンライト」は競合相手が粉末洗剤を発売するまで、幅広く洗濯用に用いられる石鹼となった。1962年にNSD粉末洗剤「ブリーズ」を導入し、同製品と化粧石鹼の売上は徐々に上昇したが、70年代末には成熟が明らかになってきた。そこで、1978年、同社は歯磨き、シャンプー、各種洗浄剤のようなパーソナルケア製品へと製品ラインを多様化させた。グローバル市場でのチーズブロウ・ポンズの買収はタイ市場にも直接的な影響をもたらした⁽²⁶⁾、スキンケア製品の急速な売り上げ拡大をもたらした。1979年、ムンプリに大規模な工場を設置し、1980年から85年にかけて低コストの生産拠点の確立を目論んでパーソナル製品、洗剤、アイスクリームの生産を集約させた。シャンプーについては、1985年に「サンシルク (Sunsilk)」が花王の「フェザーシャンプー」からシェアを大幅に奪取し、市

場リーダーの地位に就いた⁽²⁷⁾。

タイの増加する人口と経済成長により、特にバンコク首都圏の消費者は洗練された商品をお好むようになってきた。1979年から95年までタイのユニリーバの代表取締役であったパイロート氏 (Viroj Phutrakul) は、2つのまったく異なる分断された市場への対応が、タイにおけるマーケティングの最大の課題であったと述べている⁽²⁸⁾。洗練された消費習慣を持つ中間層を有するバンコクでは、積極的なマーケティングにより、複数の競合相手と競争しなければならなかった。他方、地方の人口のほとんどは農民であり、可処分所得は少なく、売り上げを伸ばすには流通チャンネルが決定的に重要であった。ただし、広告の観点では、この2つの市場に同時に対処するのは、外から想像されるほどには困難ではなかった。テレビ広告は1980年代初頭からバンコクでは利用可能となった。同時期に、地方では、当時タイ人の85%が所有していたラジオが広告媒体の中心のものとなっていた。広告キャンペーンは、テレビとラジオで同じコンセプトで行われており、ラジオでの宣伝では、消費者を商品に親しませるため、商品の使用方法により多くの時間を割くようにしていた。その後、TV広告が全国に行き渡るようになるのと、広告投資を回収するためにも、全国規模の流通チャンネルを強化することは必至となった。

さて、タイにおけるユニリーバの特徴は、バンコク首都圏と地方・農村部で異なる流通チャンネルの構築にある。後者については伝統的流通との共存が不可欠であり、先述のパイロート氏は、「地元の案内人を雇わない人間は、地の利を生かすことができない」と孫氏の兵法を引用しつつ述べている⁽²⁹⁾。

タイにおいてリーバは、ゴセージを源流とする自社倉庫 (デポ) を中心とするチャンネル政策を長年展開していたが、1960年代以降は「ストックスト」という名称の倉庫運業者に倉庫の設置・運営を任せ、商品の配送・販売・会計はユニリーバが担う⁽³⁰⁾という、半委託・半統合方式が主体となった。さらに90年代初めには、より外部委

託の性格が強い「コンセッショネア」方式を起用した。各地域のコンセッショネアは自前の倉庫やヴァンを持ち、商品の保管、販売、配送、会計に関わるすべての業務を請け負った⁽³¹⁾。コンセッショネアは独立した事業家であり、旧ストックリスト経験者もいるが、新規に加盟者が広く募集されて加わっている⁽³²⁾。コンセッショネアは次第に拡大し、95年に40店、2006年に60店、取引零細小売店は4万店から20万店に拡大した。情報システムの導入も積極的に行い、COINS (Concessionaire Information System) と呼ばれる情報システムによってユニリーバ本社と接続し、受発注を緊密に行っている⁽³³⁾。

興味深いことに、日本の花王がタイに持ち込んだ濃縮型洗剤「アタック (Attack)」の攻勢は、ユニリーバ内部では「苦痛だが必要な教訓」として詳しく記されている⁽³⁴⁾。1989年、花王が「アタック」を投入すると、伝統型洗剤の「Breeze」のシェアは急激に低下した。ユニリーバは、アタックの成功理由を、製品の効能が優れていたこと、消費者が新奇性を受け入れたこと、広告の訴求力の強さ、の3点を挙げた。ユニリーバは、タイでの製品戦略を転換し、イノベーションの成果を積極的に移転することにし、洗剤のポートフォリオを修正した。「Breeze」については、従来の立ち位置である、しみ除去性能を維持した上で、1992年に「Omo (オモ)」を漂白作用のあるブランドとして導入し、さらに、濃縮洗剤で最も性能の良い「Breeze excel」と色落ちがなくカラフルな衣料の選択に適した「Breeze Color」、急成長していた液体洗剤市場向けに「Breeze Color Liquid」を導入した。製品ラインの拡充により、1995年、濃縮洗剤市場は洗剤市場全体の4割を占めたが、「Breeze」と「Attack」がおおよそ40%ずつのシェアを分け合い、2トップとなった。他方の在来型洗剤では、相変わらずユニリーバの独占的地位は続いたので、ユニリーバはタイの洗剤市場を最終的には守り抜いた。

タイにおける「アタック」との競争の経験は、新興国においても、まさに消費者がそれを受け入れようとしているタイミングで、最新のイノベー

ションの成果をためらわずに投入すべきという教訓をユニリーバにもたらした。この経験は、国民の経済水準の向上に見合っ、ゆっくりと高度な製品を投入していくという、従来のユニリーバの製品投入方針に対しても、見直しを投げかけるものであった。

(5) 中国進出

中国におけるユニリーバの歴史は長い⁽³⁵⁾。リーバ・ブラザーズは20世紀初頭に中国への石鹼輸出を開始していた。1912年の中国において、リーバはイギリス製の輸入石鹼の3割を占めていたが、残る7割を握っていたのが石鹼輸出商のゴセージ (Gossage) 社であった。1914年、まずゴセージ社がクロスフィールド社と共に共同会社を設立し、さらに1923年、リーバがチャイナ・ソープ・カンパニー (China Soap Company, 中国名: 中国肥皂有限公司) を設立、中国におけるゴセージ、クロスフィールド、リーバののれんと商標権を統合し、1925年には上海新工場で石鹼製造を開始した。この3社統合による成立の歴史は、インドの場合と類似している。

第二次大戦前のユニリーバは、中国、特に上海地域における石鹼産業の中心的存在となった。「力士 (Lux)」や「陽光 (Sunlight)」のような高級化粧石鹼と共に「卫宝 (Lifebuoy)」のような一般的な化粧石鹼を製造した。本社の事務所は、上海共同租界のバンド地区に位置しており、37年の日中戦争突入後も活発な生産販売活動を続けたが、1941年の太平洋戦争勃発により、日本軍が租界を接収したため、派遣者は一時帰国し、以後は中国人によって経営されるのみとなり、経営状態も悪化した。第二次戦後の共産党政権成立後も、経営状況は極めて悪く、1951年、中国におけるユニリーバの事業はいったん廃業となった。

1986年、ユニリーバは上海石鹼工場と共に「上海リーバ (上海利华有限公司)」を設立し、中国への再進出を果たした。1980年代のユニリーバの売上は、外貨両替の可能であった中部および北部に集中しており、広告については、地方のテ

レビ・雑誌向けの展開を広げつつあった。流通経路は大きく3つに分かれていた。第一は、当時の売上の50%以上を占めていた国営・省営の大規模卸売業者であり、ユニリーバは国営・省営の卸売業者を通じて、全国の二次卸売業者・小売業者に商品を流通させていた⁽³⁶⁾。なお、第二は非排他的流通業者への流通、第三は小売店への直接販売である。

このような長い歴史にもかかわらず、インドや東南アジアでのユニリーバの圧倒的な強さに比べ、中国での存在感は控えめである。約1999年には、P&Gの中国での売上約10億ドルに対して、先行したユニリーバの売上は約3億ドルという状況にあった。ただし近年は中国への投資は強化しており、86年の設立以来約2億ドルを投じ、2002年に合肥、2012年四川に大工場を建設し、2000年に上海に設立したりサーチセンターも、2009年以降、グローバルリサーチセンターとして機能強化している⁽³⁷⁾。

ユニリーバの中国でのプレゼンスが低かったことの流通チャンネルの面での原因としては、国営・省営卸の衰退という中国流通全体の事情のほか、ユニリーバ独自の要因として、多数の合弁会社の併存状況が長く続いたことが挙げられる。ユニリーバは中国進出にあたり現地企業との合弁形態をとり、1997年の時点では、「上海ボンズ（上海旁氏有限公司：1989年設立）」や「Wall's 中国（和路雪（中国）有限公司：1993年設立）」を始めとして、ブランドや地域ごとに11の合弁会社を持っていた。合弁会社形態による進出の狙いは、他社に先駆けた進出を心掛けたためである。合弁会社設立により、中国の商業や政府との直接的なコンタクトを獲得し、生産工場や、名の通った現地ブランドをいち早く手に入れることができた。しかし逆に、この合弁会社方式が、ユニリーバの強みであるチャンネル構築の足かせにもなった。

ユニリーバは、当初、中国現地の企業家の知識や経験を活用するため、同社がインド、インドネシアやベトナムで構築したのと同様な物流網を構築しようとした。そのやり方とは、要するに、独

立流通業者をある地域の販売・物流担当として割り当て、教育訓練や金銭的インセンティブによって、彼らの販売努力向上を促す仕組みである。ユニリーバの記録によれば、合弁相手の狭いネットワークに頼る状況が続いたため、中国ではユニリーバの特徴である上記の仕組みを構築することができなかったとされる⁽³⁸⁾。まず、合弁パートナーの現地系企業では、セールスマンのほとんどが本店から移動したがらず、地方に派遣するのが困難であった。加えて、人口百万人を超える都市が30都市以上もある広大な中国市場に地方へのチャンネルの拡大を図るため、ユニリーバは各合弁会社の販売部隊を統合し、経営資源の共有を図ろうとしたが、パートナーの反対により、チャンネルへのテコ入れは失敗に終わった。1999年、上海、「ユニリーバ中国（中国名：联合利华股份有限公司）」設立により、上海リーバ、上海ボンズを含む4社を統合し、中国事業をパーソナルケア、食品、アイスクリームの3本柱として再編し、このような分断状況は次第に改善に向かっている。

（6）ユニリーバのグローバル展開と流通チャンネル戦略

以上の各子会社の事例により、ユニリーバの流通チャンネルには、アジア間で重要な共通点があることが明らかになった。すなわち、どの国でも共通して、独立流通業者をある地域の専属販売・物流担当として割り当て、このような専売業者網を全土に張り巡らせ、教育訓練や金銭的インセンティブによって、彼らの販売努力向上を促す仕組みを取っていた。流通チャンネルにおいては現地流通業者との排他的契約によるストックリストの活用は、各国共通であった。次に、インドやインドネシアの島嶼部で採用された農村企業家のマイクロディストリビューターとしての活用は、本稿では詳述しなかったが、バングラディッシュ、スリランカ、ベトナムでもみられる（Singh, 2015）。さらに、どの国においても、ユニリーバは幅広い製品ラインと価格帯を用意し、積極的な広告宣伝キャンペーンにより全国展開を行っている。このように、現地適応型といわれてきたユニリーバのマー

ケティングは、必ずしも現地ごとに異なる対応を行っていただけではなく、国毎の共通性も多く見られるのである。もちろん、ユニリーバは現地独自ブランドを有しているし、流通チャネルには共通点だけでなく、各国の経済状況に応じた多様性も見られる。では、このようなアジア内での流通チャネルおよびマーケティングの多様性および共通性は、いかなる理由によって生じたのだろうか。

長期的視点から見ると、ユニリーバのアジアでのマーケティングは、1930年代以前の標準化の時期を経て、30年代から80年代半ばまでは現地適応化の傾向が強い時期となり、90年代以降は、現地適応の方針を維持しつつも、標準化の傾向が再び強まっているといえる。

その第一の理由は、これまで見たように、アジアを跨いだ販売方式を採用した歴史を背景に持っていたことである。インド、インドネシア、タイ、そして初期の中国において、現地流通チャネルの源流は、リーバ・ブラザーズら英系3社の販売方式、特にゴセージの自社倉庫を中心とする輸出販売組織にあった。ゴセージ方式は歴史の中で各国の事情に応じて修正され、最終的には多様化していった。

第二に、ユニリーバの新興国におけるビジネスモデルは、高価格帯から低価格帯に至る幅広い商品ラインナップを揃えた上で、大量に広告宣伝費を投入し、零細小売店から近代小売業までの幅広い流通チャネルを通じて全土に商品を張り巡らせるというもので、これは各国に共通している。このビジネスモデルを実現するため、各国の流通チャネルは各国の所得水準や流通の事情に応じて多様性を持ちつつも、共通性を持つものとなっていた。

第三に、ユニリーバの現地適応型マーケティングの組織的背景になっていた「海外委員会(Overseas Committee)」方式の定着と変化がある。海外委員会はユニリーバの成立以来続いていた組織であり、委員会方式のもとで、親会社が各子会社の経営の事情に深く関与しない現地委任型の経営が長い間定着していた。だが、1986年のUACI設立を機会に、翌87年から「委員会方式」は廃止され、新しい海外事業の運営組織である「地域グループ」方式が導入され、マーケティング面でのグローバル標準化の圧力は強まっている。同方式のもとでは、海外地域運営グループ(Overseas Regional Management Group)の各地域統括責任者が、直接ユニリーバ本社の特

表2 ユニリーバのアジアにおける流通チャネル

| | インド | インドネシア | タイ |
|------------------|----------------------------|---|----------------------------|
| 伝統：近代比率 | 1対9 | 2対8 | 4対6 |
| 自社倉庫もしくは専属配送業者 | デポ(自社倉庫)もしくはC&FA(配送業者)35カ所 | [当初はデポを使用、後に廃止] | [当初はデポを使用、後に廃止] |
| 取引専属卸店数 | ストックリスト(約7,000店) | ディストリビューター(385店 ^{注1}) | コンセッションネア(40-60店) |
| 取引一般卸店数 | 都市部(一般卸売業者:7,500店)、農村部(RD) | | 3,000-4,000店 |
| 取引一般小売店数 | 約630万店の小売店と卸売業者を介して取引 | 約55万店の小売店との直接取引、約180万店の小売店とディストリビューターを介した取引 | 約20万店とコンセッションネア・卸売業者を介して取引 |
| 取引マイクロ流通業者数(農村部) | シャクティ(約12,000店) | SDKs(1,267店 ^{注2}) | 利用なし |

注1・注2) 2004年当時の数値。

出所) Cray(2005), Rangan and Rajan(2007), 遠藤(2010), *Unilever Magazine*等に基づき筆者作成。

別委員会 (Special Committee) に報告する権利と、利益管理の義務を負う⁽³⁹⁾。地域は当初「中南米・中央アジア (インド等南アジアを含む)・南アフリカ」「アフリカ・中近東」「東アジア」の3グループであったが、1998年、「東アジア」グループが、上海に拠点を持つ中国グループ (中国・台湾・モンゴル) と、シンガポールに拠点を持つ東アジア太平洋グループ (東南アジア・日本・韓国) に分割され、4グループとなった。各グループはロンドン本社にリエゾン・オフィスをおき、自主性を保ちつつ、グループ間の知識の共有に取り組んでいる。マーケティングについてはロンドン本社からの各グループへの統制も海外委員会方式の時代よりも強まっている。ブランド管理についても、従来のように各地域のブランドマネジャーに管理を委ねるだけでなく、全社的な統合の動きが強まっている。2000年1月、ユニリーバは「Path to Growth」という5か年計画の下、ブランド数を1600から400に削減する方針を打ち出し、残ったブランドの中でさらに「マスターブランド」を選別し、グローバル・ブランドとして育てていく方針を打ち出した。たとえば、1957年に米国から発祥し、「マスターブランド」の一つとして指名され、グローバル・ブランドとして成長していったのが「ダブ」であった (Deighton 2008)。

3. P&Gのアジア新興国マーケティング

(1) アジア進出の歴史

P&Gのアジア展開は、一般的にはユニリーバよりもかなり遅くスタートした。ただし、アジア太平洋地域における最も古い子会社であるフィリピン現地法人だけは、例外的に早くから設立されていた。1908年、2人の米国人兵士がマニラ・リファイニング社 (Manila Refining Company) を設立したのが源流であり、1935年、米国P&Gが同社を完全所有子会社として買収、同社の極東での最初の製造拠点とし、新製造設備の導入、製品ラインの拡張、広告活発化、代理店網による流通チャンネルの拡充を行った。同社のフィリピンでの

マーケティング展開は、典型的な米国流の延長型マーケティングではないかとの予想を裏切り、意外にも現地適応を行っている⁽⁴⁰⁾。広告活動の面では、P&Gは、1950年代から60年代にかけてフィリピン企業として初めて、ダバオ、イロイロ、ボコルド、ダグバンといった地方都市にラジオ放送局を設置した (Torre, 1989)。さらに56年以降、地方の消費者の親近感を得るために現地語による宣伝とコマーシャルを進め、一時は地方ごとに9つの言語を用いていた。流通面においても、現地の流通業者と共同し、フィリピン全土の零細小売店にP&Gの製品を張り巡らせていた。

さらに、極東地域の重点地域として、P&Gは1972年、日本サンホーム買収によって日本進出を果たした。対日進出については、佐々木 (2007) を始めとする既存研究があるので、本稿で大きくは触れない。重要な点としP&Gは当初、米国流の延長型から出発したが、日本市場について学習し、ヤーガー (Durk Jager) が指揮を執っていた時期に重大な修正を行い、日本の土壌に合ったマーケティングに切り替えた。流通チャネルに絞っていえば、対卸店政策の改革を行い、比較的小規模で忠誠心の強い卸店を限定し、「戦略的同盟」を図った。Dyer, Dalzell and Olegario (2003) によれば、中国展開に際しても当初は、日本市場での経験をアジアでの「方程式」として、持ち込んだ面がある。ただし、日本というアジアの先進国モデルを、そのまま他のアジア諸国に持ち込めたわけでは決してない。以下では、P&Gが「日本モデル」をどのように中国に持ち込み、修正したのか、その観点から同社の中国展開を述べていきたい。

(2) 中国進出の再評価

P&Gの中国展開についての現在最も纏まった信頼できる文献は、Dyer, Dalzell and Olegario (2003) の中国に関する章である。しかし、同書の記述は、2000年代以降のP&Gの中国展開において重要なポイントであった、中間層以下向けのマーケティングの内容を必ずしも掘り下げていない。以下では、同社のケーススタディや中国語文

献（北京大学，2009），李（2015）の流通チャンネルについての記述により補い，P&G中国展開を再評価していく。

まず，中国進出の経緯については，所有政策と立地展開の面から記しておく⁽⁴¹⁾。P&Gは，1988年に香港企業の本チソン・ワンポアと合弁会社「P&G ハチソン・ワンポア（P&G Hutchison Whampoa）」社設立により中国に進出した。同社の本社は，香港からの技術サポートや経営支援の受けやすさの理由から，広州に位置した。広州石鹼工場との合弁会社が設立され，シャンプーの製造拠点となった。P&G ハチソン・ワンポアに対する当初のP&Gの所有比率は69%であったが，97年に80%，2004年に100%と順次引き上げていった。中国の広大な土地，行政単位毎に異なる規制や異なる気候風土に対応するため，P&Gは当初は珠海デルタ地域（広州・香港周辺），黄河デルタ地域（上海），環渤海地域（北京・天津）に絞って展開した。1995年，上海に子会社と工場を開設。2005年時点で子会社・工場が立地していたのは，広州，上海，北京，成都，天津の5拠点であった。さらに2008年までに，広東省東莞，福建省南平に工場を加え，北京にテクニカルセンターを設立した。

P&Gの初期の中国展開の成功理由の一つとして，今まで良く指摘されてきたのは，参入初期の製品選択，つまり中国現地企業と競合する洗剤事業を当初は避け，ヘアケア製品から参入したということである（Dyer, Dalzell and Olegario, 2003, Jones, 2010, Enright, 2012）。確かに，1990年代のP&Gの好業績は，中国現地企業に対し差別化可能なヘアケアから参入したという点から説明できる。

ただし，所期の成功は，あくまでも高価格帯製品を富裕層向けに販売した結果であった。標的とする消費者層の一層の拡大を目指すために，2000年当時のP&G本社のCEOであったラフリー（Alan G. Lafley）は，従来，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⁽⁴²⁾。ラフリーによれば，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した同類製品を展開していく「水増し型（watered down）製品アプローチ」では成功しない。代わって必要となったのは，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。

P&Gは主力である衣料用洗剤を中国に投入する決断をし，価格を大幅に引き下げるために，徹底的なコストダウンを実施した（Enright, 2012）。

「Tide」の徹底的コストダウンに際して，P&Gは従来のやり方である，高コスト国から資材を輸入する方法ではなく，新興国同士の供給ネットワークを構築した。P&Gは中国に多額の投資により供給拠点を設置すると同時に，例えば中国市場向けの歯磨き粉のチューブをインドから調達するといった，最適拠点からの調達も進めた。このようなアジアや南米に張り巡らせた低コスト資材調達ネットワークに加えて，高速で洗練された組立工場を消費地の近くである上海に設立した。このシステムはP&Gに30%の製造コスト削減を可能にし，北米やヨーロッパ向けの輸出拠点としても機能した。2010年までに，P&Gは従来広州にあった単一工場から，中国全土の10工場に拡大し，特に新しい天津工場は世界最大規模とし，規模拡大による生産コスト削減を実行した。

P&Gが中国市場において莫大な広告宣伝費を支出していることは知られている。同社は新製品投入前に大々的な広告キャンペーンを行い，中国人消費者に十分に認知させる方法を取った。主力シャンプーである「ヘッド・アンド・ショルダーズ（Head & Shoulders）」の場合，発売前の広告キャンペーンが特に効果的だったことは知られており⁽⁴³⁾，発売前に店の前に行列ができるという事態となった。新製品が十分浸透した後，重点は徐々に広告から販売促進キャンペーンにもおかれるようになった。P&Gは，全国，省，市単位のテレビ局をそれぞれ利用し，中国最大級のテレビ広告提供企業となった。例えば2010年にP&Gが中国でテレビ，新聞，雑誌，ラジオ，車内広告

に支出した金額は51.8億ドルに上り、中国で2番目に広告支出の多いロレアルの20.1億ドルをはるかに上回っていた。

流通チャネルについては、スーパーマーケットに対する直販チャネルと、中小小売に対する独立卸経由のチャネルに大きく分かれ⁽⁴⁴⁾、後者については流通業者と協力的な関係を結び、近代的な物流や在庫管理の方法を教育している。1988年から92年まで、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、未収金の問題が深刻化したため、代理店支援策に乗り出した⁽⁴⁵⁾。当時、P&Gが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、ヤーガーは、これを受け、「宝鹼2005プロジェクト」と題するさらなる再編策に着手し、中国P&Gと協力的な大規模代理店だけを残すことにし、代理店に対するコントロールを容易にした。続いて、販売地域の統合と代理店の集約を行った。参加企業については、資本金、キャッシュ・フローについて厳しい制限を課し、P&G製品だけを扱う専売制とした。この方法は、直ちに順調な成果を生んだわけではない。代理店の反発や整理による販売額の一時的現象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よう。

P&Gの中国流通チャネル構築で非常に意義深いのは、日本での経験が出発点となっていることである。P&Gは日本参入時にも数多くの独立卸店と取引していたが、やはり少数のP&G製品の取り扱いに熱心な卸店に取引を集約した(佐々木2007)。他方、日本での経験を超えて中国で新たに展開したのは、地方都市・農村チャネルの開拓である。P&Gの販売網は当初、広州、上海、深圳、北京、天津といった大都市に集中していたが、現在P&Gの販売ネットワークは、2, 3, 4級都市や地方にも浸透し、様々な規模の都市にある約50万店の小売店に及んでいる。中国商務省

の「万村千郷」政策への協力を通じて1万店以上の農村小売店主に対して小売り手法の指導や棚割提案を行い、農村部浸透の起爆剤としている⁽⁴⁶⁾。

(3) インド・東南アジア・台湾での展開

P&Gはアジアでは中国事業に集中した半面、インドネシア、タイなど、東南アジアでの同社の業績は、それほど目立ったものではない。台湾では、1964年にいったん台湾宝鹼(台湾P&G)を設立し、68年に花王に売却したのち、1984年に合弁会社を設立、再度進出を果たした⁽⁴⁷⁾。東南アジア、インドについても、いくつかの国では第二次戦後初期に進出した前史を持つが、1985年の米国P&G本社によるリチャードソン・ヴィクス社買収を契機に活発化させた。

東南アジアにおいても日本での経験の影響が見られる一例として、タイにおいては、1992年に日本での販売経験者がタイP&Gのマネジャーに赴任すると同時に、P&Gと卸の共同出資により、バンコク、チェンマイ、ハジャイに販売会社を設立した⁽⁴⁸⁾。バンコクの販売会社は卸・スーパー経営する地方実業家の3代目オーナー社長のもとに8名のセールスマン(半分がP&Gからの出向)を駐在させており、規模としては小さいが、明らかにP&Gが日本の花王の販売会社にヒントを得た実験であった。

インドにおいては、1985年、リチャードソン・ヒンドウスタン社(Richardson Hindustan Ltd.)を子会社化したのがP&Gインド(Procter & Gamble, India)のはじまりである⁽⁴⁹⁾。なお、リチャードソン・ヒンドウスタン社はリチャードソン・ヴィクス社の子会社として1964年に成立されている。1991年のインド経済自由化直後に、P&Gは濃縮洗剤「アリエール」を投入したが、対抗してHULは「サーフ・ウルトラ」を投入し、1994年、さらにHULは中間セグメントの製品として「Rin」を投入した。一方、P&Gはゴードレージ(Godrej)社と合弁会社「P&G Godrej」を設立し、「Key」「Trilo」といった洗剤ブランドを売り出した。P&Gはゴードレージ社の地方・農村に強い流通チャネルを活用しようとしたが、

合併事業は1996年に終焉した。2000年、P&Gは洗剤「Tide」をインドに投入した。「Tide」は2006年に「Rin」のシェアを抜き、特に中間価格帯クラスの洗剤として高い評価を得た。

「Tide」の上梓が転機となり、P&Gインドの方針は、富裕層だけでなく中間層、低所得層との取引を拡大することに転換した。そのために実施したのが、製品価格の大幅引き下げである。さらに、インドで圧倒的な地位を誇るHULのチャンネル展開を手本とし、2010年前後に卸店および地方零細小売店との取引を大きく拡大した。その結果、ユニリーバが160万店の小売店と取引しているのに対し、P&Gは130万店と、大きく劣らない。これらは、中国における「Tide」展開と歩調を合わせた措置であり、P&Gの新興国におけるマーケティングの標準化を体現したものである。但し、中国での「Tide」攻勢が中国現地企業に対しても大きな脅威となったのに対し（李2014）、インドでは、ニルマ（Nirma）をはじめとする現地企業やHULがさらに低価格帯に製品を展開しており、P&Gがインド洗剤市場を席卷しきれない理由となっている⁽⁵⁰⁾。

（4）P&Gのグローバル展開と流通チャンネル戦略

このようにP&Gは、フィリピンや日本において、アメリカ方式の延長型マーケティングの踏襲という路線をすぐに改めた。P&Gは、アメリカと大きく異なるアジアの風土、流通慣行、消費嗜好に直面し、日本の卸流通に適したマーケティングを学習し、そこで得た経験を、90年代に参入した中国に援用した。さらに、2000年代には新興国マーケティングとして、中間層を狙ったコストダウンと流通ネットワーク構築に力を入れ始めた。P&Gは日本・中国での経験を経て、異なる文化や経済状況にある国々でのチャンネル構築プロセス公式化したといえる。

このようにP&Gのアジアでの流通チャンネル構築プロセスが、学習と修正を特徴としていった要因として、ここでは3点を挙げておきたい。

第一に、日本・中国での経験を持った経営指導

者、ヤーガー及びラフリーの存在である。ヤーガーは1982年から88年にかけてP&Gジャパンを指揮し、その後、極東地域の統括責任者、副社長を経て、1999年にP&G全社の最高経営責任者となった。日本のような異文化市場では米国流マーケティングの延長が通用しないことを痛感し、日本の消費者のニーズに合わせた製品改良やマーケティング戦略を採用した⁽⁵¹⁾。ヤーガーの本社へのステップアップと共に、日本での経験はP&G全社の極東戦略やグローバル戦略に取り込まれている。ラフリーは、1994年からP&Gジャパンの梃子入れに参加した後、P&Gの中国事業立ち上げにも関わり、2000年にヤーガーの後を継いで最高責任者となった。ラフリーによる経営改革は、特に中国事業に大きなインパクトをもたらした（肖，2010）。

第二に、P&Gの新興国ビジネスモデルの転換である。中国展開の節で見たように、P&Gの当初の方式はユニリーバと異なり、一部の富裕層をターゲットとするものであったが、2000年を境として中低所得層の獲得も目指すものとして大きく転換し、流通チャンネル政策の目指す方向もユニリーバの方式に近づきつつある。

第三に、地域と製品のバランスの取れたグローバル組織運営である。P&Gは市場環境の激しい変化に対応するため、1999年に従来の組織運営を大きく見直し、グローバル組織を、7つの製品部門からなるGBU（Global Business Unit）、8つの地域から構成されるMDO（Market Development Organization）の2つを軸としたマトリクス組織で運営し、さらにCF（Corporate Function）とGBS（Global Business Service）によって補佐させる体制を取った⁽⁵²⁾。注目すべきは、この組織変革を主導した一人であるヤーガーの考えである。彼は地域のニーズに合わせる必要を強く認識してはいたが、単なる地域別組織に対しては否定的であった⁽⁵³⁾。ヤーガーが最も重視していたのは、迅速な新製品開発と市場投入、そしてコスト管理であり、それらと地域ニーズへの適応のバランスを取った結果が、上記のようなマトリクス組織となった。この組織の下では、

GBUはブランドの開発とマネジメントに責任を持ち、マーケティング、販売に関しても能力を持つが、MDOも地域戦略の策定と実行を担当する。CFもシンシナティ本社で市場調査やマーケティングを取りまとめる役割を担っている。

4. 結び

本稿ではユニリーバとP&Gのアジアにおけるマーケティングの歴史について、流通チャンネル戦略を中心に分析検討した。以下では、冒頭に示した論点に立ち返り、両社のアジアにおける流通チャンネル構築にどのような特徴や論理がみられるのかを、改めて整理して論じたい。

まず、アジアの中間層、低所得層にも適した製品展開やチャンネル構築で先行したのは、ユニリーバであった。同社のアジアにおける流通チャンネルは「独立流通業者を地域専属の販売・物流担当として全土に張り巡らせ、教育訓練や金銭的インセンティブによって、彼らの販売努力向上を促す」方式であり、加えて低価格製品を武器にした低所得層への浸透、インドやインドネシアにおいてはマイクロディストリビューターを起用した地方・農村部へのチャンネル構築に優れていた。ユニリーバのアジアにおけるマーケティングの本質は、いかに数多くの都市部・農村部の小売店や消費者の目に触れるかを最優先し、密度の濃い流通チャンネル構築において、競合他社との争いに勝っていくことであった。

対するP&Gは、中国などで富裕層を対象としたマーケティングに絞っていたが、同社が新興国市場戦略を21世紀に入って大幅に転換した結果、P&Gのアジアでの流通チャンネル戦略の目指す方向は、ユニリーバのそれとの大きな違いがなくなっている。すなわち、近代流通業だけでなく伝統的卸・小売業者との関係構築を重視したチャンネル構築であり、所得階層すべてを対象とした価格設定、低価格の現地ブランドを含めた製品展開といった面も見られる。だが、ユニリーバは、もともと幅広い所得層の人々へのアプローチを得意とし、アジアの広い範囲でユニリーバ方式の展開に

成功しているのに対し、P&Gは中国以外での中間・低所得層へのアプローチをやや不得意としている。さらにいえば、ユニリーバのほうが専属卸売業者や自社倉庫といった、ややコントロール度の高いチャンネルを当初から用いており、チャンネルの完成度が高い。P&Gが今後、インドや東南アジアでどの程度の中間層・低所得層を獲得できるかどうかは未知数である。

流通チャンネルの標準化と適応化という論点からみると、現地適応型マーケティングの性格が強いと見られていたユニリーバが、歴史的にアジアでの流通チャンネルの共通性を持っていたことを明らかにしたのは、本稿の一つの発見である。本稿で確認したように、元々は、ゴセージ、クロスフィールド、リーバ3社方式が、各国共通の出発点であった。そして最近ではマイクロファイナンスの利用などに、各国共通の方式導入への意図が見られる。一方、P&Gは、米国モデルの延長を改め、その後に構築した日本モデルのアジア標準化を意図しながらも、中国において修正と再適応が行われ、さらに中国で完成したとみられる新興国でのチャンネル構築方式は、インドでは未だ試行錯誤中である。結果として、P&Gのアジア各地のチャンネル構築は、基本的には標準化を指向しながらも、各国の実情によって試行錯誤していくプロセスとみることができる。

次に「結果の標準化」と「プロセスの標準化(公式化)」という論理についてはどうだろうか。アジアでの流通チャンネル構築プロセスの標準化(公式化)を明確に意図していたのは、P&Gであろう。同社は、小売店への直接販売ではなく、卸店を活用するという意図をもってアジアに進出した。日本では競合相手の販社との競合に直面し、卸売ネットワークをより強固にするために、組織力の強化を図った。さらに中国においては、地方・農村部への浸透という新たな課題に直面し、地方に強い卸店との協力関係の強化を図った。各国で得た経験やノウハウを、そのまま持ち込むことは困難であった。つまり、P&Gにアジアにおける流通チャンネル構築プロセスの標準化(公式化)の意図があったとしても、現実には必ずしも

全面的な標準化は実現できなかった。かといって、標準化に向けた努力が無駄であったわけではなく、標準化の努力—修正—再適応という一連のサイクルを繰り返し、1つ1つの市場を攻略していったプロセスに、戦略形成と実行の同時進行の意味があったといえよう。

総じて、両企業がそれぞれ独自のプロセスを経て到達した流通チャネルは、新興国の特に地方・農村部への展開に適した方法であった。国ごとの流通環境の相違を超えて、ユニリーバ方式、あるいはP&G方式というべき各企業独自のチャネル構築プロセスがアジア各地においてみられたこと、これが本稿の発見である。本稿の課題として、花王など日系企業や現地系の同業他社との比較は別稿にゆだねたい。また、比較による発見が持つ、流通チャネル論としての意味についても、別稿で改めて論じるつもりである。今後、資料収集および現地調査を進め、製造企業のアジアにおける流通チャネルの比較研究を精査していく予定である。

注記) 本稿は、科学研究費基盤研究(C)(課題番号16K03769)による研究成果の一部である。

《注》

- (1) 本稿執筆に際しては、先行研究のほか、社内報等の閲覧可能な企業内資料、現地法人を直接訪問した際の提供資料、ケーススタディ、アニュアル・レポート等々を参照した。特に、ハーバード・ビジネススクールのベーカー・ライブラリーでは、*Unilever Magazine* (ユニリーバの社内報)の1981年から1997年までの関係記事を継続して参照したほか、HUL幹部の講演記録や、ユニリーバ、P&Gの一部の現地法人についてのケーススタディを参照した。
- (2) Copeland (1924), p. 27.
- (3) 本論文では取り上げないが、花王の販売会社を含む流通系列化は、その代表的な例の一つである(井原, 2009)。
- (4) Jones (2005), 邦訳書178-179頁。
- (5) Jones (2005) にユニリーバのインドと中国展開について若干の記述があるほか、Jones (2006) で

はインド政府へのユニリーバの対応について詳述している。Fieldhouse (1978) や小林 (2015) も同社のインド展開を正面から取り上げている。

- (6) Fieldhouse (1978), p. 149 および p. 164 の記述に基づく。
- (7) Fieldhouse (1978), p. 164.
- (8) 1961年にボンベイで開かれたHUL幹部による講演記録では、詳細なマーケティング活動の紹介が行われている(Tandon, 1961)。
- (9) Rangan and Rajan (2007), p. 7.
- (10) 本段落の記述は、主としてHindustan Unilever Limited (2008) に基づく。
- (11) Rangan and Rajan (2007), p. 14.
- (12) Fieldhouse (1978), p. 268.
- (13) Fieldhouse (1978), p. 290, 特に Table 5.6 (b) 参照。
- (14) Fieldhouse (1978), 1978, p.265.
- (15) 5大貿易商社とは、George Wehry and Co., Borsumy, Reiss and Co., Schnitzler and Co. および Internationale Credit HV Rotterdam の5社である(Fieldhouse, 1978, p. 266)。
- (16) Fieldhouse (1978), pp. 294-295.
- (17) Clay (2005), p. 32.
- (18) 「ディストリビューター」は、インドネシアでは広く卸売業者を指す用語として使われているが、その定義は必ずしも明確ではない。通常、インドネシアの「ディストリビューター」は、国内メーカーから指名された一次卸売業者であり、一般的に物流機能を有している。ひとくちに「ディストリビューター」といっても、独立系と特定メーカーに専属するタイプに分かれている。
- (19) 本文の本段落の記述は、*Unilever Magazine*, Third Quarter, No. 42, 1981, p. 14 に基づく。
- (20) *Unilever Magazine*, Third Quarter, No. 42, 1981, pp. 16-17
- (21) 井原 (2009), 第5・6章を参照。
- (22) *Unilever Magazine*, Third Quarter No. 42, 1981, pp. 15-16.
- (23) Clay (2005), pp. 74-77.
- (24) Clay (2005), p. 76.
- (25) *Unilever Magazine*, Second Issue, No. 49, 1983, p. 16.
- (26) “Cosmetics” Bangkok Bank, *Monthly Review*, April 1978, Vol. 19, No.4, pp.159-163.
- (27) *Unilever Magazine*, Third Issue, No. 97, 1995, p. 18.
- (28) 本段落の記述は、主として *Unilever Magazine* Second Issue No49, 1983, p.17 に基づく。
- (29) *Unilever Magazine*, Third Issue, No. 97, 1995, p. 9.

- (30) 遠藤 (2010), 26 頁。
- (31) コンセプションエアについての記述は, 遠藤 (2010) 164-167 頁に詳しいが, *Unilever Magazine Third Issue, No. 97, 1995, pp.15-16* にも個別コンセプトエアの事例や情報システムについての詳細な記述がある。
- (32) 遠藤 (2010), 165 頁。
- (33) *Unilever Magazine, Third Issue, No. 97, 1995, p. 14.*
- (34) *Unilever Magazine, Third Issue, No. 97, 1995, pp. 13-14.*
- (35) 本段落の記述は主として *Unilever Magazine, First Issue, No. 55, 1985, P. 14* に基づく。
- (36) *Unilever Magazine, Second Issue, No. 68, 1988.*
- (37) ユニリーバ中国のウェブサイト (中国語版) (<https://www.unilever.com.cn/about/who-we-are/about-Unilever/big-events/>) より。
- (38) *Unilever Magazine, Second Issue, 1997, No. 104, p.16.*
- (39) 海外委員会の実態は時代によっても異なるが, 1980 年代の海外委員会は, 議長と, 世界の各地域に対して責任を持つ 3~4 人の委員会メンバーから構成されていた。メンバーは各地域の知識や経験を持ち込むことができた半面, 委員会の見解がその時々メンバーの出身地によって左右され, 必ずしも世界各地の現状に目配りができず, 結果としてユニリーバの海外, 特に欧米以外の拠点での運営は, 現地委任型となっていた (*Unilever Magazine, Fourth Issue, 1989, No. 74, pp.9-10*)。
- (40) P&G フィリピン提供の社内資料 "Moonbeams" (同社 60 年史記念誌, 1995 刊行) に基づく。
- (41) 本段落の記述は Enright (2012) 及び P&G 社の各年版アニュアル・レポートによる。
- (42) Enright (2012), "Procter & Gamble in China, p.4.
- (43) Dyer and Olegario (2003), p. 390.
- (44) 北京大学 (2009), 155 頁。
- (45) 本段落の記述は, 肖 (2009), 401-405 頁および森 (2015) 69-70 頁に基づく。
- (46) 北京大学 (2009) 223-227 頁。
- (47) 詳細については, 井原 (2009), 第 4 章参照。
- (48) 平井宏 「タイの市場」『ひろば (花王株式会社社内報)』No.144, 1993 年 3 月号, 22-23 頁。
- (49) Gupta, Mishira and Maheshwari (2013), pp.3-4.
- (50) Gupta, Mishira and Maheshwari (2013) によれば, Nirma powder の価格がキログラムあたり 31 ルピーなのに対して, ユニリーバは, 高価格帯製品に加えて Nirma とほぼ同価格の Wheel Lemon and Orange も用意しているのに対して, P&G は同

社のインド投入製品で最も安価な Tide でも 70 ルピーと大幅に高い価格帯となっている。

- (51) Redmond and Crisafulli (2010), pp. 158-159.
- (52) Dyer, Dalzell and Olegario (2003), pp. 245-248.
- (53) Redmond and Crisafulli (2010), pp. 164-165.

参考文献

- Bartlett, Christopher A. and Ghoshal, Sumantra (1998), *Managing Across Borders: The Transnational Solution (2nd ed.)*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press (吉原英樹訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社, 1990 年)。
- 北京大学汇丰商学院跨国公司研究项目组 [北京大学 HSBC 経営管理大学院多国籍企業研究プロジェクトチーム] (2009) 『与中国一起成长: 宝洁公司在华 20 年 [中国と共に成長する - P&G の中国における 20 年]』北京大学出版社 [中国語文献]。
- Clay, Jason (2005), *Exploring the Links Between International Business and Poverty Reduction: A Case Study of Unilever in Indonesia*, Oxford: Oxfam GB.
- Deighton, John (2008), "Dove: Evolution of a Brand", Harvard Business School (9-508-047).
- Copeland, Melvin T. (1924 [1978]), *Principles of Merchandising*, Chicago and New York: A. W. Shaw Company (Reprint of the 5 th printing 1927, New York: Arno Press).
- Dimitrova, Boryana and Bert Rosenbloom (2010) "Standardization Versus Adaptation in Global Markets: Is Channel Strategy Different?" *Journal of Marketing Channels*, Volume 17, Issue 2, pp. 157-176.
- Dong, Maggie Chuoyan, David K. Tse, and Kineta Hung (2010), "Effective Distributor Governance in Emerging Markets: The Salience of Distributor Markets: The Salience of Distributor Role, Relationship Stages, and Market Uncertainty", *Journal of International Marketing*, Vol.18, No.3, pp. 1-17.
- Dyer, D., Dalzell, F. and Olegario, R. (2003), *Rising Tide: Lessons from 165 Years of Brand Building at Procter & Gamble*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (足立光・前平謙二訳『P&G ウェイ: 世界最大の消費財メーカー P&G のブランディングの軌跡』東洋経済新報社, 2013 年)。
- 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。
- Enright, Michael J. (2012), "Procter & Gamble in

- China”, Asia Case Research Center No. HKU992, Hong Kong: The University of Hong Kong.
- Fieldhouse, David K. (1978), *Unilever Overseas: The Anatomy of Multinational 1895-1965*, London: Croom Helm.
- 藤沢武史編著『グローバル・マーケティング・イノベーション』同文館出版, 2012年。
- Griffith, David A., Michael Y. Hu, and John K. Ryans Jr. (2000), “Process Standardization Across Intra- and Inter-Cultural Relationships”, *Journal of International Business Studies*, 31 (2), pp. 303-324.
- Gupta, Seema, Kanchan Mishra and Ashish Maheshwari (2013), “Procter & Gamble India: Gap in the Product Portfolio?”, Case No. IMB433, Bangalore: Indian Institute of Management.
- Hindustan Unilever Limited (2008), “CLSA Conference Investor Presentation”, 24 September 2008.
- 井原基 (2009) 『日本合成洗剤工業のアジア進出—マーケティングと経営移転』ミネルヴァ書房。
- Jones, Geoffrey (2005), *Renewing Unilever: Transformation And Tradition*, Cambridge: Oxford University Press (江夏健一監訳『多国籍企業の変革と伝統—ユニリーバの再生 (1965-2005年)』, 文眞堂 2013年)。
- Jones, Geoffrey (2006), “Managing Governments: Unilever in India and Turkey, 1950-1980” Harvard Business School Working Papers, 06-061, pp.1-46.
- Jones, Geoffrey (2010), *Beauty Imagined: A History of the Global Beauty Industry*, Cambridge: Oxford University Press (江夏健一・山中祥弘監訳『ビューティ・ビジネス』中央経済社, 2011年)。
- 小林啓志 (2015) 『ユニリーバとP&Gの比較経営史—インドと中国における海外子会社活動』『大東アジア論集』第15号 (2015年3月), 65-88頁。
- 桑原哲也 (2007) 「日本市場へ後発的に参入した多国籍企業の経験—ユニリーバ, 1964～2000年」『国民経済雑誌』第196巻第1号, 69-90頁。
- 李雪 (2014) 『中国消費財メーカーの成長戦略』文眞堂。
- 李雪 (2015) 「中国市場における P&G のチャネル戦略」渡辺達朗編著『中国・東南アジアにおける流通・マーケティング革新—内なるグローバルイゼーションのもとでの市場と競争—』白桃書房。
- 諸上茂登 (2012) 『国際マーケティング論の系譜と新展開』同文館出版。
- 大石芳裕・山口夕妃子 (2013) 『グローバル・マーケティングの新展開』白桃書房。
- Prahalad, Coimbatore K., and Stuart L. Hart (2002), “The Fortune at the Bottom of the Pyramid,” *Strategy+Business*, Issue 26, pp. 1-15.
- Rangan, V. K. and R. Rajan (2007), “Unilever in India: Hindustan Lever’s Project Shakti-Marketing FMCG to Rural Customer”, Case No. 9-505-506, Harvard Business School.
- Redmond, Andrea and Patricia Crisafulli (2010), *Comebacks: Powerful Lessons from Leaders Who Endured Setbacks and Recaptured Success on Their Terms*, San Francisco: Jossey-Bass.
- 肖榮 (2010) 「P&G におけるラフリー改革と中国市場の展開」『立命館経営学』第49巻第2・3号, 71-92頁。
- Shoham, Aviv, Maja M. Brencic, Vesna Virant and Ayalla Ruvio (2008), “International Standardization of Channel Management and Its Behavioral and Performance Outcomes”, *Journal of International Marketing*, Vol.16, No.2, pp.120-151.
- Singh, J. (2015), “Unilever in Vietnam: The ‘Perfect Village’ Initiative”, INSEAD, Case No. IN1167.
- Tandon, P. L. (1961), “Marketing in Hindustan Lever” at the Annual General Meeting of Hindustan Lever Limited held in Bombay on 18 April.
- Torre, De La (1989), *Advertising in the Philippines*, Manila: Tower Book House.
- Wilson, Charles (1954), *The History of Unilever: A Study in Economic Growth and Social Change*, London: Cassel (上田昊訳『ユニリーバ物語』幸書房, 1967年)。

《Summary》

The Distribution Channel Strategy of Western Multinationals:
Unilever and Proctor & Gamble in Asia

MOTOI Ihara

This article analyzes Unilever and Proctor & Gamble's strategy for building distribution channels in Asia. It describes the history of each company's subsidiaries in India, China, Indonesia and Thailand while also referring to theory on distribution channels and international marketing. It was found that Unilever has built channels covering numerous cities and villages with exclusive wholesalers, and in some cases it uses wholly-owned depots, while Proctor & Gamble has built similar channels using more general wholesalers and small retailers in a narrower area, since it has no subsidiaries in China. As stated above, differences exist between one multinational and another in each country. However, the most meaningful finding is that the overseas distribution channels of a single multinational differ so much from country to country.