

經濟論叢

第 159 卷 第 5・6 号

R.モールの社会概念 (1)	長 屋 政 勝	1
日韓接統産業連関分析	中 島 章 子	27
味の素の国際マーケティング (1)	太 田 真 治	48
1950-60年代日本自動車工業における 技術導入過程の史的數量分析 (2)	矢 野 剛	65
日本の企業金融制度の効率性	黄 圭 燦	78
鉄鋼業における硫黄酸化物排出削減への 各種環境政策手段の寄与 (1)	松 野 裕	100
中国地域間の雇用成長格差の動向と 人口移動パターンの変動	戴 二 彪	121

学 会 記 事

平成 9 年 5・6 月

京 都 大 學 經 濟 學 會

味の素の国際マーケティング(1)

——タ イ 編——

太 田 真 治

I は じ め に

本稿は、前稿「味の素の国際マーケティング 食文化とのかかわりにおいて」(『経済論叢』第158巻第3号1996年9月)¹⁾を受けた味の素における国際マーケティングの論文である。前稿においては、味の素株式会社(その製品名「味の素」と区別するため、以下、味の素社とする。)が主力製品であるうまみ調味料(MSGともいう。mono sodium glutamateの略である。元来「味の素」と呼称される製品をいう。以下、MSGと表記する。)を世界的に販売していく際に、MSGの製品自体における食文化上の性格が、いかに販売パフォーマンスに影響したのかを記述した。食品産業において、食文化は、重要な課題である。すなわち、世界は、西の牧畜民族と東の農耕民族に大きく分けられ、それぞれ、前者は、肉食・乳利用そしてムギ、後者は、コメ主体そして魚と主食類型が異なる。このことが、MSGの普及に大きく関わってくるのである。その食文化の味の素社のMSGの販売に与える影響について考察した。

本稿は、味の素社の前稿で触れたマーケティングの流れをくむものであり、味の素社のマーケティングの実態について分析を行うものである。そして、前稿における成果から、その対象地域として、東南アジアを取り上げたい。東南アジアは、食文化からみると、農耕民族に分類され、MSGとは非常に相性の

1) 太田真治「味の素の国際マーケティング 食文化とのかかわりにおいて」『経済論叢』第158巻第3号，1996年。

良い地域である。実際、MSGの需要も大きく、牧畜民族では見られなかった加工用のみならず末端消費者への小売も行われている。刮目すべきは、「味の素=MSG」の東南アジアにおけるブランドの顕著な浸透と「味の素=MSG」の都市部にとどまらない地方の農村部に至るまでの積極的な展開である。味の素社は、戦後からどのようにして今日に至るブランドビジネスを展開してきたか、そしてその実態はいかなるものか、を探ることが本稿以降の問題意識なのである。理論的な成果への期待としては、現地適応化を優先するマルチドメスティック型国際マーケティングのあり方についてと発展途上国の国際マーケティングはどう展開されているのかという、2点について何らかの示唆を得ることであるが、これらの成果は、追い追い明らかにされていくことであろう。

今回の論稿では、東南アジアの中でもタイを取り上げる。タイは、味の素社の東南アジア戦略の要となる地域であり、味の素社のビジネス活動の典型例でもあるからである。タイ以外の東南アジアの地域においては順次見ていくとして、とりあえず、タイのプロフィールを紹介しておきたい。

・タイのプロフィール

人口 6027万人 (95年7月) バンコク557万人 (93年)

バンコクにおいては、スラム人口や近隣諸国からの流入を考えると1000万人との話もある

バンコクの都市集中が問題 プライメイトシティ化

しかし、バンコクの人口が限界に近づいても農村にも余剰人口が滞留している点は、先進国の都市集中の場合と異なる

一人当たりGDP 2200ドル (94年) 1117ドル (88年) から飛躍

ブラザ合意以後、1987年から爆発的な経済成長を遂げる

Gバンコク、中部、北部・南部、東北部に分かれ、この順番において所得は低くなる。特に東北部は、イサーンと呼ばれ、最貧地帯で、出稼ぎや身売りが社会問題となっている

バンコクと農村の所得格差 バンコク内での所得格差（外資系会社勤務者・医者・白山業・資格職→民間会社勤務者・公務員→労働者・インフォーマルセクター）は大変大きい 月収1000バーツから月収10万バーツまで

II タイの流通構造について

1. 前期的商人資本としてのタイの流通

タイでの味の素社のマーケティング活動を考えていく上で欠かすことのできないことは、現地における流通構造について知悉することである。一般的に言って、発展途上国のビジネスにおいては流通の問題を避けて通れない。なぜならば、大規模産業資本が商品を大量に流すためのパイプは整備されていたとは言い難いために、どのメーカーも何らかの工夫をしなければならないからである。この事情について、よく描写されているのは、穴戸寿雄編『タイ経済発展の諸条件』（アジア経済研究所、1973年）である。ここでは、タイ人の流通業者が前期商人的性格を有するがゆえに、近代的生産システムにソゴをきたすことが、記されている。以下引用する。

「タイ側経営者の前期商人的性格は、ここでは工場生産が継続的大量販売を要求し、販売先との長期的取引関係を必要とすることを十分理解できないという形で現れる。近代的工場が生産を開始すると、与えられた設備能力に従って大量の製品が継続的に市場に供給される。販売過程がこれを継続的に売り尽くすのではない限り、効率的な操業を維持することはできない。ところが、前期的商人の目には、合併工場の設立は、商品の供給源を輸入から国内工場に置き換えるだけのものにすぎない。需要があれば工場の製品を売るし、別に有利な供給先が現れれば仕入れをそれに乗り換えるだけのことが当然である。買い手がこなれば仕入れをやめ、売れなければ工場の操業を止めるほかはない。こうした考え方からは、前にもふれたように販売計画や販売予測はでてこない。雨季のような季節的な需要の変動はそのまま生産過程に持ち込まれてしまうのである。製品を販売するために

売り手から買い手のいるところへ積極的に出かけるとか、潜在的な需要を掘り起こしてゆくとかのマーケティングの必要性は理解されにくいのである。また、前期的流通の中では取引は一回限りの偶発的な場合が多く、後日のクレームなどはたいして問題にされない。粗悪品を掴まされた方が愚かなのである。』²⁾

「1 カ月先の(売上の 筆者注) 予測でさえ、"It depends on the market" という答しか返ってこない」³⁾

そして、同書は、こう結論づける。

「近代の工場生産は好むと好まざるとにかかわらず、こうした古い流通機構を打破しなければならない。競争場裡に生き残るために近代的な流通への転換が強要される。時にはタイ側経営者と対立したままで、日本側経営者のイニシアティブによって需要掘り起こしの方策が講ぜられた。宣伝広告が重視され、地方をきめ細かく巡回するセールス部隊が映画会を催し、地方商店に看板や商品を置き、系列店販売網を組織した。タイ側経営者による従来の販売網とは別に、合併工業自身による直接販売体制をとる方式も採用された。』⁴⁾

これらの出来事は、アメリカにおいても日本においても多かれ少なかれ体験されてきたことである。近代の工業は、前期的商業とは異なり、商品の仕入れと販売との間に生産が加わり、その生産にこれまでの商取引では考えられない巨額で長期的な資金が必要で、商品を売りきるための流通が必要とされる。ここにおいて、小回り、早期回収、危険回避という前期的商人の特徴は、経済の近代化においてネックとなるのである。政府が収入を関税に頼り、均分相続のため地主が発達せず、金融機関は(物的・人的)担保を適正に評価できないため融資機関の役割を持たないタイの場合、流通を握る華僑の商業資本による産

2) 矢野寿雄編『タイ経済発展の諸条件』アジア経済研究所、1973年、180-181ページ。

3) 同上、180ページ。

4) 同上、181ページ。

業資本への転化しか近代的工業化の原資を確保する道はなかった。しかしタイの場合は、流通を担っている華僑資本が、産業資本へと転化しづらい体質のため、レントシーキングのみに活発なタイ経済の宿病のような傾向を強く持つこととなってしまったのである⁵⁾。タイ味の素社のケースもまさに上記の事実直面し、同書で述べられたような対策を採ることになるのであるが、タイの流通機構のこのような特徴は、よく把握しておく必要がある。なお、この特徴は、次項で述べる前近代的な自生的な流通機構だけではなく近代的な外生的な流通機構においても端々でみられることである。つまり、先進国における店舗に比べて、タイの店舗が償却期間が短いということになって表れる。流通機構が華僑あるいは外国人に握られ、タイ自身の政策を含めた政治的安定に若干の懸念がある以上、このような傾向は生得のものといえよう。それでは、タイの流通機構の具体像はどうなっているのか、以下見ていこう。

2. 流通構造の具体像

発展途上国の流通機構を見ると、本来の土着の流通機構と近代的な流通機構が混在している事実気づく。このことを荒川は、「現実の発展途上国においては、その「自生的」な国内市場形成およびそれに対応する流通機構展開と、

5) 「前期的商業資本は、使用価値の生産を基調とする社会的生産の「共同体」的編成、逆言すると商品生産の未発展ないし発展度の低位性を固有の基盤として、諸商品の量的な交換比例の偶然性・恣意性を利用しつつ、文字通り不等価交換を通じて、単なる購買価格と販売価格の差額ではなく、同一生産物の市場価格の差額を、「利潤」として詐取するところの独自の「資本」種類である、ということが出来る。」岡田与好「前期的資本の歴史的 성격」大塚久雄他編著『西洋経済史講座Ⅰ』岩波書店、1960年、370ページ。「前期的商業資本は、生産者に対立し、労働過程を通じてではなく流通過程を通じてであるが、生産者を自己に従属させ、彼らを搾取するのであって、商業（商人）が産業（生産者＝産業資本）に従属する資本制生産のばあいと全く逆の関係を示す。」同上、371ページ。「前期的商品取引資本は特に仲立商業の姿において現われ、交換の両極に對立しつつ「商略及び欺瞞」によってその双方を取奪する。」大塚久雄『近代資本主義の系譜上』弘文堂、1951年、14ページ。「ところでかかる利潤の作出機構にあっては、商人と消費者との接觸點がもっとも「商略及び欺瞞」の可能性の多い局面となる事は云う迄もない」同上、18ページ。「商品取引資本はその循環過程にあつて、つねに、貨幣形態に還ろうとする傾向をおびる。かくて商人財産は特に貨幣財産として現われ、而して商人の下に貨幣財産が集積せられることとなる。」同上、35ページ。

先進高度工業化社会から、資本投下ないし商品流入の形で持ち込まれる近代的な市場創出活動とそれに対応する（「他動的な」筆者注 筆者の見解では、「外生的」としてもよいのではないかと思われる。）流通機構形成が、相交錯して展開する傾向⁶⁾がある、としている。ここで、タイにおいては、自生的な流通機構としては、タラート、小売店（卸売を兼ねているものも含む）であり、他動的な流通機構としては、百貨店、スーパー、CVS（コンビニエンスストア）、DS（ディスカウントストア）、SC（ショッピングセンター）が相当する⁷⁾。実際、タイでは、自生的な流通機構が、他動的な流通機構に置き換えられている事態が進行中である。バンコク、交通の便利な地方都市、交通の不便な地方都市、町の順番で現在に近いほど自生的な流通機構が他動的な流通機構に取って変わっている。ただし1996年現在、交通の不便な都市や町においては、他動的な流通機構はまだ出現していないのが現状である。しかし、「ある時突然CVSが出現する」⁸⁾という形で、従来の流通地図は変化している。

では、まずタイの流通機構の中で中心的役割をはたしているタラートから見ていこう。タラートは、TALAT とスベルし、いわゆる市場（いちば）のことである。市場は町の中心部にあり、歴史的には自給自足では不足する物を物々交換する場所として始まった。今日では、日常生活に必要な、ありとあらゆるものを貨幣と交換で売っている。タラートは、発展途上国特有の小売形態であるが、日本の公設市場とは、日本の公設市場が、大正期の米騒動を契機として小売店に駆逐されたものを改めて政府主導で作られたという経緯があり、成り立ちは異なる⁹⁾。いずれにせよタラートは、地方においてはその中心性を有するものであったらしい。矢野は、タイ社会の分節性の中心としてのタラー

6) 荒川祐吉『経済発展と流通機構』千倉書房、1991年63-87ページ。

7) 自生的と他動的は、非常に曖昧な概念である。本稿では、従来のチャネル形態が、小売店の専門化など操業のレベルが高く、そこに卸す十分に定着した卸売商の存在という、先進国における前近代的流通形態の成熟の段階を経由しないで近代的流通へと突入したことをもって、他動的であると理解した。

8) タイ味の素（株）T氏、タイ味の素販売（株）K氏 聞き取り 1996年8月30日。

9) 石原武政『公設小売市場の生成と展開』千倉書房、1989年。

トとし、以下のように叙述する。

「農民層の世界感覚は、むしろ宗教を通じてメッカや宇宙の果てまで及ぶことはあるにしても、それは日常的な政治の利害と結びついた感覚ではない。農民の住む世界は、行動範囲の限られたミクロコスモスである。彼らの小宇宙は、タイで「タラート」といい、インドネシアで「バサル」という定期市場を中心とした、半径およそ10キロの範囲でしかない。そのなかには、その市場を囲んで十かそこらの村が含まれ、各村には茶店もあればむしろん寺院もモスクもある。医者を兼ねる精霊祈祷師も産婆もいる。葬式も結婚式もまた家の建築も、村民が総出でやってくれる。彼らの小宇宙は、それぞれ自己完結的なのである。」¹⁰⁾

これは、村と村の境に市場を発達させた西アフリカの市場とは異なっている¹¹⁾。

さて、このような性格を有するタラートであるが、具体的な構造はどのようなになっていたのであろうか。プリーチャ・クウィンパン (Preecha Kuwinpant) は、Marketing in North-Central Thailand という著書の中で、ピサヌロークについての The Wang Thong Market についての4つの小売形態が存在するとし、(1) 市場 (the market place)、(2) 小売り店 (market shops)、(3) 農産品市場 (agricultural market)、(4) 簡単な製造品売り (路上含む) とサービス店 (the market for locally manufactured goods and services) を挙げ、それぞれについて分析を行っている。そこでのタラートについての記述を要約する。the market place (タラート) は、朝市・セントラルパート (建物内)・フロン

10) 矢野暢『東南アジア世界の論理』中央公論社、1980年40ページ。矢野氏は、本書において、政治の生態的観として、東南アジアを「小型家産性国家」と位置づけている。つまり、河川の支配を権力の基盤とし、領域支配の観念と実践に乏しく、分節的でルースな社会の上に成立する、ヒンズーの王権思想による小規模な家産性的権力としているのである。原因は厳しい自然環境によるとのことだが、農民達が自分達をつつみ込むものとしての「国家」の観念を持たないので、首都とそれ以外とは心理的にもお互いに分節化する、との指摘は、封建制を経験しない独自の国家構造として、タイにおける都市と農村のあり方を考える上で極めて有益である。そして、都市と農村のあり方こそが経済発展のキータムであり、筆者のこれからの研究の一つのポイントとなっている。

11) 岩田廣治「西アフリカに於ける二つの交易形態」『史林』33巻3号、1950年。

トパート（レストラン・屋台）の3つの部分に分けられる。県の衛生省が管轄をし、場所代を1ヵ月30バーツ、家主に払う必要があり、権利自体も10000バーツで流通している。主に生鮮を扱い、トレーダーがバルクで扱う朝市からスタートし、午前3:00、夜が明けるとセントラルパートで近所の人間に小売を始め、フロントパートで屋台を展開する。午後5:00には、すべてのタラートが営業を終了する。現地系タイ人や中国系タイ人が多く、90%が女性で、特に資本と技術が必要ではない。しかし、他者からの資本と支援がないために規模拡張はない。値引きが横行し、ライバルが多いため、たくさんの種類を陳列し、ワンストップショッピング（その一店舗のみで顧客の望む売買がすべて行えること）を行わせる必要がある。何よりも売り手のパーソナリティが重要である。町の売り手からのクレジット（掛け売り）が3分の1でクレジットは3日以内に返済する¹²⁾。地方のタラートは現在に至るまで大きな変化はないため、価格以外は、現在でも信憑性のある記録である。バンコクでは、町の規模が大きいため、少し性格が異なる。バンコクでのタラートは、10程度あるが、タラートにより衣料品、食料品等、得意分野が異なる。消費者は、自らの目的に合わせてタラートを選ぶ必要がある。また、出舎へ行くほど県の管轄で公設であるが、バンコクでは私設が多い。10バーツまでなら定価は守られており、それ以上の価格であると駆け引きとなる。なお、現在では、町の中心部では、スーパーに侵食されている傾向があり、1980年前半のピークよりも2〜3割程度数が減っている。理由としては、車の渋滞、駐車場がない、きれいな買い物をしたい、地価が上昇しているため私設の場合土地のオーナーが、場所代を多くとれるスーパーの方を選好する（プラトゥーナムマーケットの廃止のケース etc）等があるようだ。「経済が発展すればタラートは増えるが、ある一定以上発展するとかえって減少する傾向」¹³⁾や「百貨店、スーパーは店舗や商品がきれいだが、値段が高い。市場は確かに衛生的ではないが、価格が安い。消費者

12) Preecha Kuwipant, *Marketing in North-Central Thailand*, 1980, pp. 91-123.

13) 前出、聞き取り。

は買う商品やふところ加減で使い分けていますよ」¹⁴⁾、そして恐らくそのふところが豊かになったということもある。しかし、生鮮は、やはり安いので屋台や食堂の仕入れには圧倒的にタラートが有利なこともあり、タラートの役割は依然大きい。

次に小売店について見ていこう。先述のピサヌロークについての The Wang Thong Market についての4つの小売形態から market shops (小売店) についての記述を要約する。小売店は、タラートの周囲を囲むように存在している。1階は商品であふれている。衣服、パウダー、化粧品、農器具、建築材、肥料、殺虫剤などが売り物である。広さは48平方メートルでダイニングが奥にあり、2階は家族の部屋となっている。基本的に生鮮品は扱わず、パッケージされた消費財を扱う。商売をするうえで、売り手に対し、タラートより威厳があるが、開店には、商品の仕入れ等に40000バーツ必要である。午前6:00から午後5:00まで営業が行われ、店のオーナーは中国人、中国系タイ人の男性である。華僑の排他的な資本と情報のネットワーク (バンコク→県→町→村) が存在するためタイ人にはなかなか入れない取引であり、2週間から1カ月のクレジット (掛け売り) を伴っている。値引きは少ない¹⁵⁾。現在においては、よろずや的傾向はあるものの、都市になればなるほど専門化が進んできている。いずれにせよ、華僑が中心であることと、生鮮品は置かず、いわゆる包装消費財を中心に品揃えをしている点が大きな特徴である。

タイでは小売が卸を兼ねることもある (座売りという)。タイの卸売は、実態は、ボリュームディスカウントを利用した横流しであり、その点で日本の卸売とはまったく違う。この辺の事情について、鈴木安昭は、「日本に比べてマーケットが小さいので、大きくまとめて地方に流すという問屋が育たなかった。小型の総合問屋はあるが、それは零細小売商に売るためのものだ」¹⁶⁾とし

14) 日経流通新聞編『アジア流通革命とニッポン商法』日本経済新聞社、1986年、83ページ。

15) Preecha Kuwinpant, *op. cit.*, 1980, pp. 127-150.

16) 日経流通新聞編、前掲書、1986年、231ページ。

ている。その形態は、自分がオーナーで電話の前に座り、妻が会計を担当する。2, 3人のクーリー(苦力)を雇っている。倉庫を持つだけで仕入れ先や小売に配送機能を負わせている。ここでは、何よりも小売店への「顔」が財産であり、バンコクの代表的な中華街であるヤワラーにある卸になるとトラック十何台も保有していることもある。

ただし、この卸売も先述の前期商人的性格のため、近代的マーケティングを行う上では、パートナーとしては不十分である。花王を例にとってみる。そこでは、品揃えが豊富になった今、従来の座売りに頼っていると、売りたい新製品がなかなか末端にまで知れ渡らない。そこで新製品を中心に直接、小売店に情報を伝達、売り方の指導をし、販売が軌道に乗れば座売りルートに切り替えていくという。つまり、「座売り」と直販のいい部分をそれぞれ生かしていく¹⁷⁾のである。

最後に、百貨店・スーパー・CVS・DS・SCについて見ていこう。タイにおける近代的流通に関する文献は、いくつかあるが¹⁸⁾、Takio Nakagawa は、アジア流通革命の背景として、順調な経済成長、日本に近い立地(消費がJapanizeしたこと)、円高による日本製造業の海外進出を挙げ、とりわけタイ独自の点として、一人あたりGNPの上昇、地質上地下鉄が作れないがゆえの自動車等の輸送機関の発展、タイにおける観光客の増大、華僑が商業部門の投資を選好したことが挙げられている¹⁹⁾。

タイが流通革命に突入したのは、1980年代のことである。それまでは、1964年に王室の依頼を受けて出店したタイ大丸が、近代的流通の始まりとされてい

17) 同上、62ページ。

18) 最近の流通については、平中輝夫「流通大戦争」『盤谷日本人商工会議所所報 1995.8』盤谷日本人商工会議所、1995年がある。通年的にとらえたものにはやや古いが、日本貿易振興会編『アジアの消費市場の発展と日本流通企業の経営戦略』日本貿易振興会、1988年や流通経済研究所編『環太平洋諸国の流通に関する研究報告書 タイ編』流通経済研究所、1989年がある。また学術論文としては、Takio Nakagawa, "Asian Retailing Revolution and Japanese Companies," Nagoya University Discussion Paper, 1987 がある。その他、観光案内やタイの旅行記、エッセイ、ルポルタージュなども体系的ではないが、一次資料として参考にできる。

19) Takio Nakagawa, *op. cit.*, 1987.

る。大丸はタイではじめてエアコンとエスカレーターをつけた店であるが、もっとも革命的であったのは、正札販売＝定価販売であった。誰に対しても同じ値段で売ることが、バンコクにおいては、特異な商習慣であった²⁰⁾。その後、1970年後半までは、タイの地場資本であるセントラルとタイ大丸の2社による競争時代が長く続き、新規参入はほとんどなかった。理由としては、当時バンコクは、ま

表1 バンコクとその周辺の百貨店用面積需要及び伸び率

年	総面積(m ²)	伸び率(%)
1990	903,594	n.a.
91	1,138,594	26.01
92	1,373,594	20.64
93	1,741,193	26.76
94	2,432,277	39.69
95f	2,925,422	20.27
96f	3,114,522	6.46
97f	3,205,800	2.93

出所：IFCT

だ消費基地としては未成熟で、そのため、中間の卸売業者を始めとする流通ルートは確立されていなかったことが挙げられる。また、国内製造業がまだ未発達で輸入代替型工業化政策のため輸入関税が高いため、品揃えに難があったこともある。しかし、1980年代に入り外資導入による高い経済成長とバンコク都民の生活向上、流通ルートの漸進的な改善により、次々と百貨店・スーパーが並ぶようになる。その奔流のような出店ラッシュぶりは、バンコクにおいて、81年に10万5千平方メートルだった売り場面積が、85年には32万6千5百平方メートルとなっていることにも表れている²¹⁾。1990年以降の売り場面積については、表-1の通りである。表の通り1996年は、1985年のおよそ10倍にもなっている。1990年代に至るまで変わらない1980年代前半のタイの小売業の特徴として『タイ経済の飛躍とともに 盤谷日本人商工会議所創立四十周年記念誌』（盤谷日本人商工会議所、1995年）は、5つの特徴を挙げている。1. デパート・スーパーマーケット等、店の区分が曖昧で、又当時も競争が大変厳しく、バーゲンやプロパー値引が日常化していて、一般的にデパートは安売りのイメージが定着していた。2. さらに各店間の競争が極めて激しいことから、ラッ

20) 前川健一『バンコクの好奇心』めこん、1990年、178-179ページ。

21) 日経流通新聞編、前掲書、1986年、245ページ。

表2 日系進出デパートメント一覧表

会 社 名	進出年度	94年現在店舗数
大 丸	1972年	2 店舗
そ ご う	1984年	2 店舗
東 急	1985年	2 店舗
ジャスコ	1985年	3 店舗 + 4 店舗 (SM)
ヤオハン	1991年	2 店舗
伊 勢 丹	1992年	1 店舗

地元資本デパートメント

デパート名	94年現在店舗数	備 考
セントラル	10店舗	その他 Big-C 3 店舗
ロビンソン	9 店舗	その他 セイブワン 1 店舗
ザ・モール	8 店舗	
マクロー	9 店舗	CPグループ・セブンイレブン
インベリアル	5 店舗	

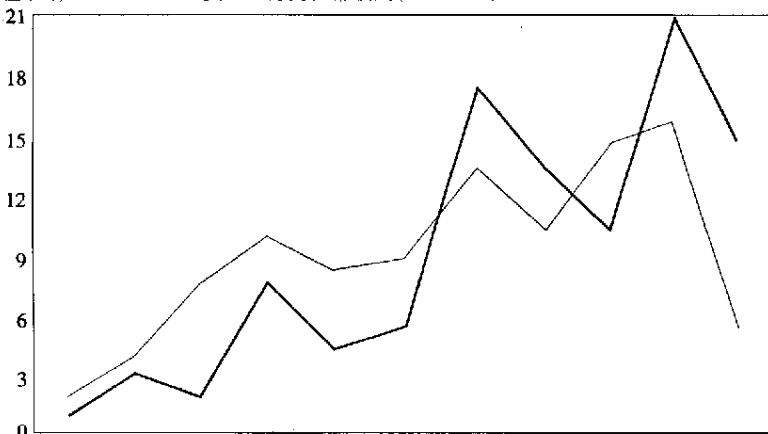
出所：盤谷日本人商工会議所報 1995年8月号

キードロー・プレミアムセール・クーポン等次々と顧客動員策を実施し、その結果各社売買差益率の低下と、営業経費の増大を招いた。3. デパートの主力商品は、日本のデパートの状況とは大変異なり、衣料品よりも食料品や生活雑貨が中心でシェアも高く必然的に店全体のマージンも低い。4. ショッピングセンターやデパートは、単に買い物の場所としてのだけの目的でなく、レジャーの場所としての要素も強く、エアコンのきいた館内はバンコク都民の憩いの場にもなっている。5. タイ国のデパート各社は、日本とは事情が異なり純粋な商業投資というよりも不動産投資の性格が強く、自主商品のウエイトは非常に低い。又、どの店も委託販売形式の場所貸し業的で、その為各店の商品内容やブランド展開にあまり差がない²²⁾。それに付け加えると、気候が一定していて流行が作りにくいいため経営戦略がはっきり打ち出しにくいこと、東南ア

22) 盤谷日本人商工会議所「タイ経済の飛躍とともに 盤谷日本人商工会議所創立四十周年記念誌」盤谷日本人商工会議所、1995年、142-145ページ。

(単位: %)

表3 月間世帯収入(バンコク)



	~999	~1,999	~2,999	~3,999	~4,999	~5,999	~7,999	~9,999	~14,999	~29,999	~30,999
—1990年	2	4	7.7	10	8.4	8.9	13.4	10.4	14.5	15.6	5.1
—1993年	1	3.1	1.9	7.7	4.4	5.6	17.3	13.4	10.4	20.7	14.5

出所: 表2に同じ

ジアで例外的に地元の小売り資本の方が日系小売業よりも売上高が多いこと、が挙げられる(表—2)。

また、その顧客ターゲットは、一様ではなく、月収1000バーツ未満から月収10万バーツ以上の人間まで比較的正規分布を示しているような階層社会であるため、高級品志向の百貨店、中間階層向けの百貨店・スーパー、庶民向けの百貨店・スーパーの区分けがはっきりしているのが大きな特徴であるといえよう。バンコクの月間世帯収入の表は、以下の通りである(表—3)。発達順序としては、初期の外国人むけの高級な店→1980年代中頃の低価格な品揃えで、冷房がききウインドウショッピングという形でのレジャー機能も有している庶民的な店→1990年前後の庶民的な店では飽き足らない経済発展とともに出現した自動車保有する新中間階層向けの店という順序で発達してきた。また百貨店といっても高級志向の百貨店も含めて生鮮品の売上が大きいのは特徴である。そ

表4 タイ国の流通業態類型

業 態	流 通 業 者 名
デパートメントストア	セントラル, ロビンソン, インペリアル, 日系百貨店
ホールセールクラブ	マクロ, セブコ
ディスカウントストア	セイブワン, Big-C, ロータス他
スーパーマーケット	フードランド, ビラ, サニー, フジ, ジャスコ他
ショッピングセンター	ザ・モール, マーブンクロン, ラブラオ, セリ, シーコン他
コンビニエンスストア	ミニマート, セブンイレブン, マーブンクロン, ファミリーマート, am・pm 他

出所: 表2に同じ

れぞれの特徴としては、高級志向の店では、バーゲンはしないし、値段は高く、平日はガラガラである。上流階層が休日にまとめ買いをするのである。庶民向けのSCの典型的な例としてのMBK（マーブンクロンセンター）は、露天を建物の中に押し込んだ設計をしていて映画館を併設していること。経済発展とともに、自動車を保有する新中間階層向けの百貨店やスーパーが、庶民的な店では飽き足らず、ウインドウショッピングだけでなく確実に購買してくれるという顧客コンセプトをしっかりと絞りこんだ上で、品揃えもランクを上げて地価の安い郊外へ順次設立されていったこと、が挙げられよう。そして、CVSもDSもSCも1980年中頃から後半にかけて爆発的に発達している。その流通業態類型は、表—4の通りである。ともあれ現状は、全ての業態において、ややオーバーストア状態で先行投資と今後の経済成長（対象顧客の増加）のスピードとの我慢比べとなっている。これら他動的な流通機構については、ほぼ同時期に平行して発生していることが大きな特徴で、中小小売店・百貨店→CVS→DS・ハイパーマートの順番で段階を踏んで流通革命が進行した日本とは大きな違いを見せている。

III タイでの味の素社のマーケティング

1. 現地生産への意志決定

本節では、タイ味の素社のマーケティング活動について見ていく。第2節で

述べたタイにおける流通構造の特徴を念頭におきながら検討して行きたい。まず、タイにおける味の素社の歴史と普及努力についてであるが、味の素社は、戦前からすでにタイへ輸出を通して販売していた。しかし、その輸出高は、今日とは比較すべくもなく、味の素社自身が、旧植民地である朝鮮・満州・台湾の販売に注力していたせいもあってか、味の素社の全輸出高の2%ほどにすぎなかった²³⁾。しかし、戦後の味の素=MSGの普及に大きなスプリングボードの役割を果たしたことは疑いない。その普及ルートは、おおむね華僑からその経営する中国料理店へ、そして現地人へと伝播した。なぜ、中国人から普及したのかについては、「中国人はうまいものにはすぐ飛びつく」²⁴⁾とのことであるが、そのことは、「中国系の人々のエンゲル係数は40%に近い。それは貧しさの指標としてではなく、所得の向上分が他のレジャーに向かわず、まず楽しみとしての「食」に投じられている。ふだんの食事は切り詰めても、楽しむための食事の回数を増やそうとしている」²⁵⁾ということからも分かることである。こうして中国系住民へ普及した味の素は、次に現地のタイ系住民へと広まっていく。なぜ、味の素がこれほど普及したのかについては、魚醤文化圏による本能的な味覚に訴えることが可能であったことが挙げられる。これは、前稿で述べたとおりである²⁶⁾。またそのことと関連して「シオと非常に愛称がよい」²⁷⁾という。つまり、ゴハン+スマシ汁という食事形態においてスマシ汁の中にシオと味の素を付加するのである。シオだけで味付けたのでは物足りないが、魚醤油をいれるとうまいと感じる味覚こそがポイントなのである。さらに味の素の普及において見逃せないのが、経済的な背景である。タイの主要なカロリー源は、米（一部もち米）と麺であるが、いかに少ないおかずでご飯を多く食べ得るか、いかに安く汁そばを作るか、という切実な問題が存在する²⁸⁾。その解

23) 味の素株式会社編『味をたがやす——味の素60年史——』味の素株式会社、1990年、138ページの表参照。

24) 前出、聞き取り。

25) H経流通新聞編、前掲書、1986年、138ページ。

26) 太田真治、前掲論文。

27) 前出、聞き取り。

決に味の素が大きな役割を果たすのである。ご飯の場合、小さな肉をそのままではおかずにならないので、野菜と水とシオと味の素を加えてスープにし、ご飯にかける。汁そばの場合、鶏ガラや豚骨からのスープを味の素で代用する。こういう用途があるからこそ、価格的には贅沢品である味の素が低所得の人々にまでまんべんなく普及していったのである。

さて、本格的に味の素社が、MSGを販売したのは、現地に生産工場を設立してからである。1960年にタイ味の素が設立されたが、その味の素社の指定した背景としては、以下のことが挙げられる。(1) タイでは、MSG消費量が順調に伸び、しかも「味の素」ブランドが国民の間に普及していたこと。(2) 発酵法²⁹⁾によるMSG製造の原料となるタピオカ澱粉がタイでは容易に入手しうる。(3) 1957年の政変で、政権をとったサリット將軍の新政府が「国内産業奨励に関する新政策」を発表し、外資導入によるタイの工業化に積極的に取り組むようになった。(4) これに呼応して、香港や台湾のMSG製造業者がタイでの現地生産をめざす動きを示したが、当社としてはこれらの機先を制する必要があったこと。ちょうど発酵法の完成とタイにも輸入代替型工業化政策³⁰⁾の動きが波及してきたことが同時に起こったことに、味の素社の幸運さがあったといえよう。そして、1958年10月に工場設立計画を新政府に提出して当局の意向を打診し、続いて工場設立申請書を提出する。政府との交渉の結果、1959年7月にMSG事業が、産業奨励法指定業種に加えられ、(1) 大半は国産原料使用、(2) 工業省の認可した機械設備使用、(3) 国際的水準の品質の条件、を付して、

28) 前川健一『東南アジアの日常茶飯』弘文堂、1988年。なお、他にタイの食生活について詳しく記述したものとして、前川健一『タイの日常茶飯』弘文堂、1995年、安武律『タイの豊かな植生と食事』全国食糧振興会、1991年がある。

29) MSGの生産方法には、抽出法と発酵法が存在し、抽出法から発酵法へと変化することで、MSG事業は、原料や副産物問題から解放されてフルタイム化（どこに立地してもコストが変わらない状態）が可能となった。詳しくは、太田真治、前掲論文を参照のこと。

30) 輸入代替型工業化政策とは、特別な条件を提示して、先進国の資本を導入し、産業資本として現地生産させ、輸入を代替させることである。歴史的には、農民の搾取による原始蓄積とは異なる極めて希有な工業化のプロセスをたどっている。味の素社もタイの施策に呼応する形で現地工場を稼働させたのである。

MSG製造工場の建設許可が許可された。そして、外資ゆえの特典として、(1) 所得税の2年間免除、(2) 設備機械輸入税免除、(3) 借入金の返済金・利子送金やロイヤルティ送金の保証を得る。タイ工場建設にとって、用地の買収が最後の難関であった。条件としては、(1) 良質の水を1日2000トン確保できること、(2) 機械・製品の輸送が便利なことなどの条件で、1960年3月に、バンコク近郊のメナム川沿いの下流の地点に工場用地を取得、工場建設を開始した。

現地生産により年間数百トンの製造が可能になり、価格が下がったことで、MSGのマーケットは大きな広がりを見せた。そして、従来の華僑を使った販売体系を見直し、味の素社自身が主体的にマーケティング活動を行っていく下地が完成されたのであった。