

## 博士論文の要旨および 博士論文審査結果の要旨

氏 名	21D1104 張 本 英 里
学 位 の 種 類	博士（経済学）
学 位 記 番 号	経済博甲第 23 号
学位授与の日付	2024 年 3 月 15 日
学位授与の要件	学位規則第 4 条第 1 項該当
博 士 論 文 題 目	<b>中国進出日系食品企業のマーケティング戦略に関する事例研究：流通過程から生じる制約要因の分析を中心に</b> Case Study on Marketing Strategies of Japanese Food Companies Operating in China : Focusing on the Analysis of Constraints Arising from the Distribution Process
論 文 審 査 委 員	主査 大島 一二 教授 副査 山川 俊和 教授 副査 吉弘 憲介 教授

## &lt;博士論文の要旨&gt;

# 中国進出日系食品企業のマーケティング 戦略に関する事例研究：流通過程から 生じる制約要因の分析を中心に

張 本 英 里

## 1. 問題の所在

多くの日系食品企業が、需要が縮小する本国市場だけでなく、需要が成長する海外市場へ進出している。とくに中国は、約14億人という膨大な人口数と、高所得者層・中間所得者層の増加といった経済発展により、世界の工場から世界の市場へと転換した。しかし現在は、一部市場経済化に向かった改革・開放（1978年）、中国のWTO加盟（2001年）時に起こった企業の段階的な対中投資ブームも落ち着きをみせ、現在は事業の縮小、撤退がなされる場合も散見されている。

なぜ中国市場の販売はこれほどまでに困難なのか。その要因の一つとして、中国市場の二重構造を挙げることができよう。中国は、グローバリゼーションが進む沿海部都市地域と伝統的な要素が多く残る内陸部農村地域といったような二重構造を内包している。例えば、食文化、所得格差、政府の優遇政策、交通インフラの整備など、当該地域間での差異を挙げれば枚挙に遑がない。こうした二重構造が、販売拡大を意図する企業の戦略的な制約となっていることは明らかである。

さて、自社の製品を販売する市場を確保したい企業は、こうした二重構造に対してどのような戦略的対応をすべきか。企業が積極的な市場開発を図るのならば、二重構造を克服するために、当該地域の需要にカスタマイズした

マーケティング戦略（いわゆる製品、価格、チャネル、広告の4Pを指す）の策定が必要になる。これが、グローバル・マーケティング戦略の最重要課題である標準化/適応化戦略の策定に関する諸問題である。

一般的な標準化/適応化の論理にたてば、現地にカスタマイズすることでコストがかかる適応化ではなく、標準化の程度を可能な限り高めることで、国内マーケティング戦略の延長を果たし、コストの削減と自社の優位性を発揮することが望ましい。しかし、現地調達・現地販売が主流となった現在では、適応化戦略の積極的な策定により、二重構造に対応していくことが合理的な戦略になることも考えられるだろう。なぜなら、標準化程度を高めることにこだわれば、自国の環境と相対的に近い都市地域での販売に限定されてしまい、中国市場の優位性である量の確保を困難にするためである。

こうした適応化に適した戦略が、伝統的流通を利用した中間所得者層・低所得者層を対象にした市場開発である。かつて、日系食品企業、ひいては日系企業全体で技術・ノウハウを活かしたプロダクト・アウト的な戦略が製品の市場浸透を果たせない要因だと指摘された。そのため、日系企業は適応化戦略を取り入れたマーケット・イン的な志向が求められ、食品企業においてもマーケティング能力の向上に迫られた。

しかしながら、こうした志向に至ってもなお日系食品企業の中国市場における販売額や市場シェアを確認すると、高いプレゼンスを築けているとはいえない。ならば、今日的には、マーケット・イン志向を取り込み、適応化程度を高めてもなお中国市場でプレゼンスを築けないのはなぜなのか、といった制約要因に関する分析が求められているのではないか。

本論文は、マーケティング研究によく見られる企業の成功事例を取り上げ、理論付け分析することを目的としない。むしろ、事業に失敗したとされる企業も積極的に取り上げ、客観的視点での分析に努める。つまり本論文は、結果的な事例を取り上げることを目的とするのではなく、なぜ企業がその戦略に至ったのか、なぜある戦略を策定できなかったのかといった過程に着目し、その制約要因を分析することを目的とする。

## 2. 課題と構成

まず、日系企業の中国事業における展開の方向性について確認したい（図表1）。日系企業の中国事業における事業展開の方向性は、2013年から2023年の10年間に於いて、「拡大」が54.2%から27.7%へ減少、「現状維持」が39.5%から62.3%へと増加していることがわかる。「拡大」については、最もその傾向が高いのが2013年度であり、その後は基本的に50%以下を増減しつつ、2023年度で初めて30%を下回っている。「現状維持」については、「拡大」傾向が減少するのに比例して増加していると見られる。この事業展開の方向性からも、中国市場は確保すべき市場であるが、「拡大」ではなく、「現状維持」に努めることが合理的な判断だとする企業が多いということが読み取れる。

図表1 中国事業における今後1～2年の事業展開の方向性(2013～2023)

	拡大	現状維持
2013	54.2%	39.5%
2014	46.5%	46.0%
2015	38.1%	51.3%
2016	40.1%	52.8%
2017	36.3%	55.6%
2018	48.3%	44.3%
2019	43.2%	50.6%
2020	36.3%	55.6%
2021	40.9%	55.2%
2022	33.4%	60.3%
2023	27.7%	62.3%

注：本資料では、「拡大」「現状維持」のほかに、「縮小」「第3国移転」の選択肢がある。ただし、「縮小」「第3国移転」は、各年度で基本的に10%以下であること、2021年度～2023年度においては数字が表示されていないことを加味して省略している。図表1～2においても同様である。

資料：日本貿易振興機構「海外進出日系企業実態調査」2013～2023年版から筆者作成。

こうした状況を日系食品企業の販売戦略上どのように捉えるべきだろうか。先行研究においては、輸出販売から現地販売への転換期を対象としていた。そこでは、市場開発・市場浸透によって販売拡大を達成するという企業の意図が読み取れる。しかし、日系企業の「拡大」意識が低下しているという現状では、販売拡大ではない新たな転換期が訪れているとも考えられよう。

よって本論文の課題は、日系食品企業の中国市場販売戦略についてグローバルな視点で捉え直し、戦略の方向性がいかなる要因によって規定されているのかについて検討することである。以下、論文の構成である。

本章では、日系食品企業の中国市場進出に対する現状を確認し、本論文の課題を示したが、本章第2節以下では、中国の二重構造の実態について把握したい。中国は、地域ごとの経済発展に格差があり、グローバリゼーションが進む地域と、伝統的な要素が多く残る地域が併存している。ただし、グローバリゼーションが進む地域に優位性があるかというところではない。以下では、そうした中国市場の二重構造の認識について深めていきたい。

第2章では、本課題に対する分析フレームワークを示したい。食品企業のグローバル・マーケティング戦略の課題は、企業の論理と市場の論理の矛盾調整である。素材という物的属性に制約され、かつ標準化程度を可能な限り高めたい企業の論理と、マーケティングを策定しても思うようには誘導しない消費者といった市場の論理が相対する。さらには、その矛盾の前提として中国の二重構造という構造的な諸問題が企業と消費者の制約として存在する。とくに、大きく問題となるのは、企業では操作できない構造的な変数である流通の二重構造である。企業は、これらの諸問題を総合的に調整しなければならない。こうした分析フレームワークを通じて、先行研究で十分に検討されていなかった、①内陸/沿海、農村/都市といった二重構造への対応、②戦略に対する市場成果への回答を示したい。

第3章から第5章補論では、以上の課題に即して、日系食品企業の中国販

売戦略の個別事例を検討している。本章第3節では、本論文の調査方法と取り上げる事例の特徴について確認したい。

第6章においては、本論の内容を要約し論文全体の結論を示す。本論文での事例が、中国市場販売戦略においてどのようなインプリケーションが導き出されるのかについて示したい。

### 3. 研究方法

本論文では、日系加工食品企業の中国事業戦略について、主要関係者へのヒアリング調査、中国・香港・台湾における現地調査を基礎に内容を構成している。

各企業は、基本的に国内市場で当該事業の市場シェア1位を有する大企業であるが、中国事業においては苦境に立たされている。そのなかでもA社は、最も内陸部、農村地域で製品の市場浸透を実現し、TTにおける現地流通業者との取引関係の構築を重要な戦略として位置付けている。B社は、中国市場の拡大意識が高かった企業の1社であり、現地系企業との提携などを通し市場浸透を図っていたが、現在は事業撤退など縮小傾向に向かっている。ハウス食品社は、即席麺、ビールとは異なり、中国にはないカレーの市場開発を図っている。ハウス食品社の中国事業戦略は、加工食品であるカレーの価値を認識し、都市地域での拡大、もしくは現状維持を目指している。なお、A社・B社に関しては、論文に著すにあたって社名を秘することが条件になっているため、その通りにしたい。以下は、各章の調査概要である。

第3章のA社では、中国の即席麺事業を取り上げている。ヒアリング調査は、中国事業の販売戦略について、A社現地法人の董事長（当時）に対して、2018年11月、2019年10月、2023年8月の期間に計3回実施した。またヒアリングのほか、社内資料などを提供していただいた。

第4章のB社では、中国のビール事業を中心に取り上げている。ヒアリング調査は、B社の中国事業を中心とした海外事業戦略について、中国現地法

人の董事長兼総経営，経営企画部部長の2名（当時）に対して実施した。調査期間は、2018年～2023年の間に計5回実施し、2018年は上海市で、そのほかはメールでの調査を実施している。

第5章および第5章補論のハウス食品では、中国、台湾のカレー事業について取り上げている。ハウス食品の中国事業では、2021年12月に、元・ハウス食品董事兼総経理（その後ハウス食品中国現地法人の最高顧問を経験されている）に電話調査を実施している。その後、中国経済経営学会分科会「ハウス食品（株）の中国戦略の展開」（2022年6月25日実施）においても意見交換をしている。ハウス食品の台湾事業では、2019年9月に台北市において、台湾現地法人の総経理、部長の計2名に対して、台湾事業の現状と今後の展開についてヒアリング調査を実施している。

本論文では、これらのヒアリング調査、社内資料の提供のほか、各企業の公開資料などを参考に各章を構成している。

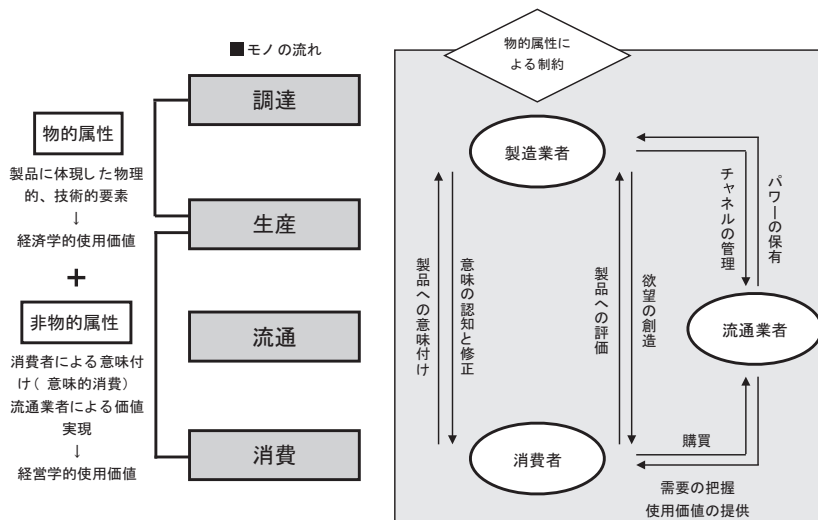
それでは、なぜこれらの企業群が現在の戦略に至ったのか。次章では、企業戦略を分析するフレームワークを示したい。

#### 4. 分析フレームワーク

本論文では、大きく「使用価値」・「流通戦略」・「二重構造」といった3つの視点から検討していく。

製造業者は、中国市場で競争的使用価値を生み出すために、製品を差別化、非物的属性部分であるブランド形成を行うが、財の耐久度といった物的属性に制約される。どれだけ、製品を広範囲に流通させたいと考えていたとしても、財の耐久度があるかないかといった前提条件が存在する。さらに、こうした制約条件は、流通業者、消費者がその製品を使用価値として認め、流通させるか、購買するかといった側面においても課され、中国の二重構造下ではその制約はさらに強まる（図2）。

図2 分析フレームワーク



資料:筆者作成。

こうした企業のマーケティング戦略といった企業の論理に、統制が不可能な市場の論理が相対する。こうした企業の論理と市場の論理の矛盾は、グローバル・マーケティングにおける標準化/適応化戦略に当てはまる。企業は、なるべくマーケティングの標準化程度を高め、グローバルに販売するという動機を有している。つまりは、そうした標準化の意思を捨象するだけの合理性があれば適応化に至り、そうでなければ至らないのである。ここでは、そうした適応化に徹した販売戦略を標準化に対する「開放的チャネル」と定義付けている。企業は、これらの制約条件があってもなお「開放的チャネル」に徹した方が競争的使用価値を生成できるのかどうか、そうした分析フレームワークをここでは示している。

## 5. 各章の要約

第1章では、日系食品企業の中国市場進出に関する現状を確認した。とく



に、食品の輸出戦略、現地販売戦略への移行期から数十年を経て、日系食品企業の中国市場戦略に変化が生じている。2010年代の販売拡大志向から、現状維持に向かう日系企業が増えているのである。本論文は、こうした過渡期に対して、日系食品企業はどのような現状に面しているのか、どのような戦略の変化が見られるのかを明らかにしようとするものである。そこで、第1章第2節では、中国市場を消費構造と流通構造に区分して概観することで、中国市場における販売拡大の困難性の足がかりを掴もうとしている。なぜなら中国は、多様性と異質性に満ちた市場であり、そうした様相を垣間見ることができるのが流通と消費の側面だからである。そこでは、所得・地域・文化・制度面における格差を表す中国の二重構造を確認した。

第2章では、日系食品企業の販売戦略に関しての、経済学と経営学の学際的アプローチによる分析フレームワークを提示した。製造業者は、中国市場で競争的使用価値を生み出すために、製品を差別化、非物的属性部分であるブランド形成を行うが、財の耐久度といった物的属性に制約される。どれだけ、製品を広範囲に流通させたいと考えていたとしても、財の耐久度があるかないかといった前提条件が存在する。さらに、こうした制約条件は、流通業者、消費者がその製品を使用価値として認め、流通させるか、購買するかといった側面においても課され、中国の二重構造下ではその制約はさらに強まるのであった。こうした企業のマーケティング戦略といった企業の論理に、統制が不可能な市場の論理が相対する。こうした企業の論理と市場の論理の矛盾は、グローバル・マーケティングにおける標準化/適応化戦略に当てはまることを確認した。企業は、なるべくマーケティングの標準化程度を高め、グローバルに販売するという動機を有している。つまりは、そうした標準化の意思を捨象するだけの合理性があれば適応化に至り、そうでなければ至らないのである。ここでは、そうした適応化に徹した販売戦略を標準化に対する「開放的チャネル」と定義付けている。企業は、これらの制約条件があってもなお「開放的チャネル」に徹した方が競争的使用価値を生成できるのかどうなのか、そうした分析フレームワークをここでは示している。

第3章から第5章までは各企業の販売戦略を取り上げている。各事例の共通点は、いずれの企業も国内市場で1位2位を争う大企業であるにもかかわらず、中国市場では相対的にプレゼンスを築けていないという点である。

そのような中で、第3章のA社の即席麺事業の事例は、本論文で取り上げる事例の中で最も「開放的チャネル」に近づいた事例である。A社事例の特徴は、自社でチャネルを構築せず、現地流通業者との取引関係管理に徹することで、自動的にTTにおける流通チャネルを構築している点である。A社は、現地系企業製品との徹底した製品差別化を策定し、現地流通業者が商売しやすいような製品づくりに徹している。その結果、A社の即席麺は都市住民、農村住民にも食べられる知名度の高い製品となっている。ただし、こうしたTTによる農村地域での販売を可能にするのは、A社がMTで一定程度のブランド力を築いたためでありどの企業でもできるわけではないこと、使用価値面における都市と農村の相互作用があるのではないかと、消費者の即席麺自体の認知が非常に高いという前提条件があるのではないかと、という課題が示された。

第4章のB社のビール事業の事例は、「開放的チャネル」による販売拡大に失敗し、輸出戦略といった戦略的な事業縮小に至った事例である。こうした事業縮小に至った要因は、ブランド力が十分に築けていない状態で、「開放的チャネル」を策定したためである。しかし、「開放的チャネル」は、製品を店頭に並べることによってプロモーション効果を発揮し、ブランド力を築くという戦略的な要素がある。そのため、B社事例では「開放的チャネル」が主張する効果とは真逆の結果が現れているのが特徴である。B社は、極めてプロダクト・アウト的な志向で戦略を形成しており、数々の中国における制約も積極的に適応する動機を現在は持たない。B社は、自社の主力ブランドを高価格帯市場に設定しており、そうした標的設定を維持することが将来的なブランド力の向上につながると考えている。換言すれば、標準化志向を貫き通すことが、B社自身の優位性の形成につながると確信しているのである。よって、第4章での課題として、B社の標準化志向の根源である生

産段階の優性の形成について深く検討する必要を示した。

第5章のハウス食品カレー事業の事例は、相対的にA社、B社の中間的な位置付けを有する事例である。ハウス食品事例の特徴は、カレーの使用価値とハウス食品の優位性が都市地域に適合しており、戦略的にはTTを位置付けていないという点である。ハウス食品は、中国でカレーを啓蒙するという役割を担っており、その上で簡単なのにおいしく、家族で食べることできるという使用価値を提示している。さらには、ハウス食品は国内カレー市場でもプロモーション戦略を中心としたマーケティング戦略によりカレーの普及に寄与している。こうした使用価値を享受するのが都市住民であり、ハウス食品のマーケティングを発揮できるのがMTだというのである。TTへの販売は、日系商社、現地系企業、ネットで小売業者が直接注文するというルートに分かれ、都市地域での販売実績やブランド力に比例して注文が増えるのだという。ただし、ハウス食品はカレーの市場開発を担う困難な立場にあり、即席麺とは異なり十分な知名度がない。よって、カレーの製造に関する参入障壁が低く、市場が大きくなれば、即席麺市場のように「開放的チャンネル」の策定が可能になる場合があることを課題に示した。

第5章補論では、ハウス食品の中国事業の比較として、ハウス食品の台湾事業を取り上げた。台湾事業の事例の特徴は、一貫した製品戦略の標準化から、適応化を加え、複合化に至っている点である。台湾のさまざまな外食を受容する風土と、一貫した標準化によって得られたブランド力を土台に、素食市場という新たな市場に参入している。もちろん、台湾は中国と比して国土も小さく、大きな市場にはならないため、輸出戦略が適しているが、むしろそうした戦略がビジネスチャンスを築いたともいえよう。

## 6. 結論

本論文は、販売戦略における制約要因に着目することで、適応化を中心としたマーケティング戦略の限界を示し、日系食品企業の販売拡大志向ではない新たな方向性を提供した点において、学術的・実務的に貢献するものであ

る。具体的には、3社の事例を通して以下2点が明らかになった。

1点目は、販売拡大の鍵である「開放的チャネル」を策定するための条件である。本論文と大きく関係する点を挙げると、「開放的チャネル」はTTによるプロモーションによってブランド力を高め、MTでの円滑な販売を実現する戦略である。しかしながら、本事例においては、MTでのブランド力の構築が、TTでの円滑な販売につながることが明らかになった。なぜなら、現地流通業者はブランド力があり、都市地域で売れている製品を売れ残りが発生しにくい製品とみなすためである。そうした強いブランドを有する企業は、現地流通業者との取引関係の構築が円滑になる。そうした意味でも、中国市場では、広範囲に流通させるためには現地流通業者との取引関係が重要であり、流通業者が戦略の方向性、価値実現に大きく関わることが明らかになった。

2点目は、中国消費者の日本製品に対する使用価値である。中国市場はあらゆる国のあらゆる食品が溢れている。そのような市場で、日系食品企業が製品を差別化するためには、「日系企業であること」、「日本食」をアピールすることが最大の差別化である。例えば、A社は自社の技術力を押し出し、B社、ハウス食品は技術力とともに「日本食」との組み合わせ、「日式カレー」としての位置付けで製品を売り出している。これら3社は総じて消費者の第一次的な欲望ではなくブランド価値に訴求しているのである。なぜなら、消費者の第一次的な欲望を満たすのは現地系企業の製品が担っているからである。そこに、日系食品企業が隙間を狙って参入するのは容易ではない。ハウス食品の「人民食化」とは、そうした中国消費者の第一次的な欲望、基本価値・便宜価値において連想される製品力にコミットすることである。競争の使用価値とは、企業と消費者の相互作用で確立されるものである。企業が、「日本食」「日系」として売り出すのは、日本製品の安心性や技術力といった中国消費者の需要によっても確立している。しかし、そうした需要が、企業のマーケティングに限界を生み出している。こうした点において、日系食品企業の中国市場における困難性が見出されよう。

## ＜博士論文審査結果の要旨＞

申請者：張 本 英 里

論文題目：中国進出日系食品企業のマーケティング戦略に関する事例研

究：流通過程から生じる制約要因の分析を中心に

学位申請の種類：甲（課程博士，経済学）

### 1. 論文内容の概要

本論文は、日系食品企業の中国市場におけるマーケティング戦略の課題を明らかにすることを目的として、事例研究（A社・即席麺事業，B社・ビール事業，ハウス食品・カレールー事業）を基本として研究を実施したものである。具体的な論点としては、①各社の中国における販売戦略の特徴の解明を主要な方法とし、とくに、沿海部都市と内陸部農村という、重層的な特徴を持つ中国市場における各社のマーケティング戦略の実態と課題について研究を実施し、そこに共通する問題を明確にした。

本論文の構成は以下の通りである。

#### 第1章 日系食品企業と中国市場

##### 第1節 日系食品企業の中国進出の現状

##### 第2節 中国市場外観

##### 第3節 研究方法と事例の特徴

#### 第2章 食品企業とグローバル・マーケティング

##### 第1節 製品の使用価値をどう捉えるか

##### 第2節 企業のマーケティング戦略

##### 第3節 分析フレームワーク 34

#### 第3章 A社：即席麺事業の事例

##### 第1節 はじめに

##### 第2節 A社の中国事業

## 第3節 A社の流通チャネル戦略

## 第4節 A社チャネルの中間流通システム

## 第5節 まとめ：A社の取引関係管理

## 第4章 B社：ビール事業の事例

## 第1節 はじめに

## 第2節 中国ビール市場概況

## 第3節 B社の海外事業と中国事業の位置付け

## 第4節 B社の流通チャネル戦略

## 第5節 まとめ：B社の戦略の転換

## 第5章 ハウス食品：カレー事業の事例

## 第1節 はじめに

## 第2節 ハウス食品の概要

## 第3節 ハウス食品のマーケティング戦略

## 第4節 まとめ：加工食品の使用価値と消費者の需要

## 補論 台湾ハウス食品の事例

## 第1節 はじめに

## 第2節 台湾の食文化の受容

## 第3節 台湾ハウス食品の事例

## 第4節 おわりに

## 第6章 まとめと今後の課題

## 第1節 各章の要約

## 第2節 結論

## 第3節 今後の課題

## 引用文献

**2. 概評****2.1 本論文の課題**

周知のように、日本国内市場の縮小という大きな趨勢を背景に、日本の食

品産業は海外進出を進めているが、進出先地における事業の不振、さらには撤退に至る事例も散見される。とくに中国市場は、本論文でもしばしば言及されているように、その複雑さ、沿海部都市地域と内陸部農村地域の食習慣、消費水準等における相違が著しく（本論文では「二重構造」としている）、事業展開をより困難なものとしている。

こうした状況の中で、本論文では、中国市場における日系食品企業のマーケティング戦略の有効性と課題を明らかにすることを目的に、事例企業のとくに販売戦略、流通戦略を丹念に検討することによって、研究を実施したものである。

## 2.2 研究結果

今回の研究からは以下の点が明らかになった。

第1章は、「日系食品企業と中国市場」として、近年の中国進出日系食品企業の動向について取りまとめている。

第2章では、本課題に対する分析フレームワークとして、内陸・沿海、農村・都市といった二重構造への対応について述べている。

第3章は、A社の即席麺事業を研究対象として、自社で流通チャネルを構築せず、現地流通業者との取引関係管理に徹することで成功しつつある点について分析している。

第4章は、B社のビール事業の事例を研究対象として、「開放的チャネル」による販売拡大に失敗し、中国市場への輸出戦略に転換するという戦略的な事業縮小に至った事例として整理している。

第5章は、ハウス食品の中国事業を研究対象として、プロモーション戦略を中心としたマーケティング戦略によりカレーの普及に寄与した点などを指摘している。

補論は、ハウス食品の台湾事業を取り上げ、台湾事業の事例の特徴は、一貫した製品戦略の標準化から、適応化を加え、複合化に至っている点を述べている。

第6章では、全体の取りまとめと、残された課題について述べられている。

このように、日系食品企業の多くは、マーケティング戦略の展開により、中国市場の開拓に注力しているが、日本市場における大企業であっても、多くの場合中国市場ではいまだ道半ばの状態であることが明らかとなった。本論文は、具体的な各社の販売事業がどのように展開し、直面している課題は何であるのかについて、とくに流通戦略の重要性について明らかにした点に新しさがあると考えられる。しかし、本論文の研究結果は、今回の限定された調査対象企業における調査結果から導き出されたものであり、日系食品企業の海外戦略の解明という大きな課題に、どの程度適用できるもののなのかについては、今後さらなる検討が必要であろう。

### 3. 結論

ここまで述べてきたように、学位申請者・張本英里氏の本論文は、経済学分野において研究者として研究活動を行うに必要な研究能力とその基礎となる学識を示すに足るものと判断できる。なお、本論文の主要部分はすでに『農業市場研究』、『開発学研究』、『桃山学院大学経済経営論集』等に4編掲載され公表されている。

○「ハウス食品の中国事業における製品普及のための事業課題：販売戦略の制約要因に関する分析を中心として」『桃山学院大学経済経営論集』65(2), 39-63, 2023-10-20

○「日系食品メーカーの台湾市場における国際マーケティング戦略に関する一考察：ハウス食品を事例として」『農業市場研究』30(1), 34-40, 2021, 日本農業市場学会

○「中国の食品小売市場における中間流通組織の機能：日系食品メーカーの零細小売店を核とした流通システムの分析を中心に」『開発学研究』31(1), 26-33, 2020-07, 日本国際地域開発学会

○「日系食品メーカーの中国零細小売店を活用した販売戦略：日系食品メー



カーA社・B社の事例から」『農業市場研究』28(4), 27-32, 2020, 日本農業市場学会

学位規定に定める最終試験に関しては、その定めに基づいて口頭試問を行った（2024年2月2日）。そこで、同氏の研究成果および外国語能力が上記の判断と齟齬がないことを確認し、合格と判定した。

以上の結果から、学位申請者・張本英里氏は博士（経済学）の学位を授与される資格を有するものと認める。

審査委員	主査	大 島 一 二
審査委員	副査	山 川 俊 和
審査委員	副査	吉 弘 憲 介