

## 論文要旨

### 1. 研究の目的と意義

企業の成長を考える際に、Ansoff (1965, p. 109) の成長ベクトルは参考になる。アンゾフの成長ベクトルは、既存製品で新規市場に販路を広げ、企業の成長を図ろうとすることを市場拡張戦略（新市場開発戦略）としていた。市場拡張戦略を海外市場で実現する場合、文化の相違が存在し、それを乗り越えなければ、海外市場で販路拡大できないと考えていた。海外市場での販路拡大には、海外上の状況や文化的要素に配慮して、製品やマーケティング方法の適応が必要と考えていた。

しかし、エスニック・マーケティングによる拡張は、国際マーケティングによる拡張とは違っている。つまり、海外市場の中に存在する自国と同じ要素を持つエスニック・マーケット（以下、エスニック市場）を見つけそこに販売し、既存製品で現地市場に適応することなく、海外市場の一部に市場を拡大することが可能となる。本論文において、エスニック市場は、海外市場における母国系市場、例えば日系企業の視点からは米国における日系人市場、メキシコ企業の視点では米国内のメキシコ系住民市場を指している。他方で、米国のメインストリームにあたる、アングロサクソン系住民は、エスニック市場とは見なさない。

現在、各国市場にエスニック市場があることがわかっている。特に米国市場は、一見すると単一市場に見えるかもしれないが、実は多種多様なエスニック市場（日系エスニック市場、メキシコ系エスニック市場、アフリカ系エスニック市場など）を内包している。

海外市場にあるエスニック市場の規模は小さいが、差別化された市場であるがゆえに、海外市場にある飛び地というべきエスニック市場にアクセスできれば、製品の適応をすることなく販売が可能である。海外市場への参入に際して、自国と同じ要素を持つエスニック市場を発見できれば、海外市場に一定の足がかりを迅速に作ることができる。海外市場への参入戦略として、あるエスニック市場をターゲットとする、エスニック・マーケティングという考え方は有効性を持つと考える。

また、本論文で扱っている、パンという商品は、異文化間で消費者嗜好性に大きな相違がある食品である（杉村, 2021）。パンは世界中で食され続けてきたという点で、グローバルな食品としての一面性がある。他方で、各国のパンには、大きな違いがあり、極めてローカルな食べ物でもある（杉村, 2021）。つまり、パンというグローバルな文化をもつ食品は、実は極めてローカルな食品でもあると言える（杉村, 2021）。Wilhelmina et al. (2010, p. 358) は、特定の地域に特有のローカル基盤の食品だが、原産地以外でより広く受容されるために改善されてきた食品をグローカル食品（glocal food）と定義している。言い換えれば、グローカル食品は、「グローバルに普及しているが、ローカルの特徴が色濃く反映されている食品」、または、「異文化間で消費者の嗜好性に大きな相違がある食品」のことである。したがって、パンという商品は、グローカル食品に分類される。以下、グローカル食品を扱う企業を、「グローカル食品企業」と表現している。

海外市場への参入において、エスニック・マーケティングを活用していたグローバル食品企業の事例は、先行研究において、少なからず存在する。本論文で取り上げる製パン業界を例にとっても、数社の日系パンメーカーが1970年代頃に米国市場へ参入し、エスニック・マーケティングを活用することによって、日系エスニック市場で一定の足場を構築することに成功した。しかしながら、いずれのパンメーカーも母国系エスニック市場からの市場拡張に失敗し、母国系エスニック市場の需要規模が小さい点ゆえに採算のとれるビジネスにならず、撤退や事業譲渡に追い込まれた。サンジェルマン、木村屋總本店などは早々に撤退、敷島製パンは、2001年にロサンゼルス事業から撤退（杉村, 2021）、アンデルセン・グループ（旧タカキベーカリー）は2020年に撤退した（日本経済新聞, 2021年2月19日）。日本最大のパンメーカーである、山崎製パンは、池田ベーカリー（現イケダパン）からの事業譲渡により、ロサンゼルスのリトル東京に1店舗を持ち、日本から輸出したパンやケーキなどを主に日系人向けに販売するにとどまっている。他分野のグローバル食品企業においても、あるエスニック市場から抜け出し、海外市場全体を攻略できた例は存在しない。なお、海外市場全体とは、あるエスニック市場とメインストリーム市場を合わせた市場を指す。

つまり、エスニック・マーケティングを活用した海外市場参入は一定の成果を上げられることが分かっているが、その後の市場拡大をどのように行なっていけばよいかは、依然として課題として残っている。もはや、グローバル食品企業の海外展開において、エスニック市場から抜け出し、海外市場全体を攻略することは不可能だと思われていた（杉村, 2021; 2023a）。しかしながら、日系パンメーカーが母国系エスニック市場から抜け出せず、撤退に追い込まれたこととは対照的に、メキシコ発祥企業の Grupo Bimbo 社（以下、ビンボ社）は、母国系エスニック市場から上手く抜け出し、米国パン市場全体を手に入れた。なぜ、ビンボ社は米国市場全体を攻略できたのかを、ビンボ社の歴史的ケース・スタディ研究をすることによって明らかにしていく。つまり、本論文全体を通してのリサーチクエストは、敷島製パンをはじめとする日系パンメーカーは米国市場攻略に失敗したが、なぜビンボ社は米国市場全体を攻略できたのか、どのようにして文化の相違から生じる問題を克服することができたのかを明らかにすることである。この課題を解くことによって、上述した通説を打破していく。

一般的にエスニック・マーケティングは、エスニック市場の攻略だけに焦点を合わせている。しかしながら、逸脱事例として、メキシコ発の世界最大の製パン企業であるビンボ社の事例がある。ビンボ社は、エスニック・マーケティングを活用することで、米国市場参入に留まらず、米国市場全体の攻略に成功したように見える（研究の出発点では、エスニック・マーケティングを活用したことが、市場参入のみならず、市場拡大期においても最大の論点だと見受けられたが、研究が進むにつれ、買収先の経営資源の活用に論点が移行していく）。

なぜ、このようなことが可能となったのであろうか。かかる問題意識の下、ビンボ社の歴史的ケース・スタディ研究の目的は、ビンボ社の米国市場への参入と市場での地位確立の経緯をエスニック・マーケティングの視点から明らかにしていくとともに、参入先の市場での

市場のさらなる拡大には、既存の経営資源と新たに獲得した経営資源をうまく組み合わせる能力が必要になることを明らかにしていくことである。それによって、エスニック・マーケティングを活用して海外市場に参入を果たした後、どうすれば海外市場を拡大していくことができるかという問いに答えるための仮説を構築することができる。

本論文は、パンという商品の事例を通して、グローバル食品による海外市場全体の攻略に役立つ仮説を導き出すことを目指している。ますますグローバル化が進んでいる世の中で、グローバル食品は次々と生み出されている。そういった意味で、伝統食品とは異なり、グローバル食品は、将来にわたってますます存在感を高めていくであろう。グローバル食品企業もそれに比例して誕生していく。それらの企業の経営者の中には、グローバル食品を海外展開することを志し、そのための知見を必要とすることが出てくるであろう。本研究の意義は、グローバル食品による海外市場拡大、および市場全体攻略のための仮説を提示し、重要だが研究されていない分野に先鞭をつけることである。

## 2. 各章要旨

本論文は、序章と終章を含む、10章で構成されている。

本論文の原点は、第1章のとおり、敷島製パンが米国市場を攻略できなかったにもかかわらず、なぜビンボ社は米国市場を攻略できたのかという疑問からであった。敷島製パンは米国市場参入において、日系エスニック市場をターゲットにすることで、米国市場に足場を築く事ができた。しかし、その後の市場拡張は上手く行かず、米国市場から撤退した。敷島製パンとは対照的に、ビンボ社は米国内のメキシコ系エスニック市場に足場を築き、その後、米国市場全体でトップシェアを獲得・維持するところまで成長した。対照的な二社を比較することによって、なぜビンボ社は米国市場全体を攻略できたのか、どのようにして文化の相違から生じる問題を克服することができたのかという研究課題を設定した。

第2章は本研究の方法論として、ビンボ社を扱った単一事例研究の妥当性を論じた。

第3章では、ビンボ社が取り扱う食品である、パンという商品は、異文化間で消費者嗜好性に大きな相違がある食品（つまり、グローバル食品）であることを論じた。

第4章は、ビンボ社創業からメキシコ国内市場で独占的地位を構築し、海外市場への参入動機が生まれるまでの歴史記述と解釈（分析）をすることによって、ビンボ社がメキシコで培ったどのような経営資源を米国市場で活かそうとしたかを明らかにした。

第5章は、ビンボ社の1984年の米国市場参入から米国市場全体攻略プロセスを形成する2002年頃までの歴史記述とその解釈（または分析）をした。その上で、なぜ、（自前主義から脱却し、）現地大手パンメーカーの買収に踏み切ったのかを明らかにしたとともに、その買収先の現地パンメーカーをどのように活用して米国市場全体攻略プロセスを形成したのかを明らかにした。さらに、ビンボ社の経営者は、海外市場の中でも米国を最重要市場と位置付け、強力に推進していた。なぜ米国を最重要市場と見ていたのかを明らかにした。

第6章は、米国市場全体攻略プロセスを形成した2002年頃から米国市場シェア No. 1を

確立するまでの歴史記述とその解釈（または分析）をした。その上で、米国市場シェア No. 1 の確立が、大型買収と米国市場全体攻略プロセスの繰り返しによって実現されたことを明らかにした。さらに、米国市場全体攻略プロセスを上手く推進するために、どのような組織変革が起きていたかを明らかにした。

第7章は、ビンボ社の米国市場攻略を分析し、成功要因として2つの論点を提示した。1つ目は、エスニック・マーケティングを取り上げ、ビンボ社が米国市場に参入し、メキシコ系エスニック市場をターゲットにして、市場で一定の足掛かりを築くことが出来たことを述べた。しかし、そのメキシコ系エスニック市場（の小さい需要規模、および狭い商圏）から抜け出せなくなることを論じた。その限界を克服する方法として事例から見出された点が、もう一つの論点である、ダイナミック・ケイパビリティであった。ビンボ社は、本国（メキシコ）で培った経営資源と現地国（米国）で獲得した経営資源を連続して上手く組み合わせ、次なる経営資源を創出し、相乗効果を生み出していた。この2つの論点によってビンボ社の成功要因を上手く表現したものが、「エスニック・マリアージュ」という新しい概念であった。「エスニック・マリアージュ」は基本的にダイナミック・ケイパビリティであり、ダイナミック・ケイパビリティの概念に内包される様々なタイプの一つであることを論じた。

第8章では、「エスニック・マリアージュ」という概念を生み出す元となった、ビンボ社の取り組みが、確かにダイナミック・ケイパビリティを発揮していたことを明らかにした。その上で、「エスニック・マリアージュ」がダイナミック・ケイパビリティの一種であることを詳しく論じた。

### 3. 本研究の貢献

本研究の貢献については、学術的貢献と実践的貢献に分けて述べる。学術的貢献については、4点が挙げられ、①重要だが研究されていない分野に先鞭をつけた点、②グローバル食品の海外市場拡大に関する仮説を提示した点、③ダイナミック・ケイパビリティの概念拡張した点、④異文化シナジー(cross-cultural synergy) の概念拡張した点である。

#### (1) 学術的貢献

##### ①重要だが研究されていない分野に先鞭をつけた点

グローバル化の急速な進行とともに、今後ますます存在感を高めて行くであろう、グローバル食品の海外市場拡大に関する研究は皆無であった。本論文は、グローバル食品（または、グローバル食品企業）という括りで、海外市場の市場全体攻略の道筋を示した、パイオニア的な研究である。

##### ②グローバル食品の海外市場拡大に関する仮説を提示した点

本論文は、「エスニック・マリアージュ」とでも呼べる能力があることを仮説として示し

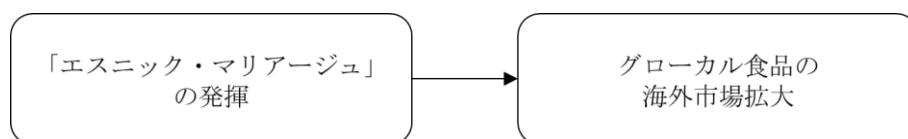
た。グローバル食品を扱う企業が、複数のエスニシティを内包する国（例：米国など）に進出する際、まず、最も親和性の高いエスニック市場（例：母国系エスニック市場など）で一定の足場を構築する。その後、メインストリーム市場で一定のシェアとブランドを持つ現地企業を買収することによって、新規経営資源を獲得する。その新規経営資源と本国で培ってきた既存経営資源を連続して上手く組み合わせ、次なる経営資源を創出し、相乗効果を生み出すことによって、海外市場全体を攻略することができると推察される。さらに、異文化組織間での協業を促進する組織変容（トランスフォーミング）も必要とされる。この一連のプロセスを上手く表現したものが、「エスニック・マリアージュ」である。

### 【仮説】

「エスニック・マリアージュ」を発揮することができれば、グローバル食品を扱う企業は、海外市場を拡大していくことができる。

この仮説の因果関係を示すと、次の図表のとおりである。

図表 仮説の因果関係



（出所）筆者作成

### ③ダイナミック・ケイパビリティの概念拡張した点

「エスニック・マリアージュ」という仮説を提示したことにより、ダイナミック・ケイパビリティの概念を拡張した点である。「エスニック・マリアージュ」は基本的にダイナミック・ケイパビリティであり、ダイナミック・ケイパビリティの概念に内包される様々なタイプの一つである。つまり、ダイナミック・ケイパビリティの新たなタイプを提案し、既存研究を拡張させたことに理論的貢献がある。

「エスニック・マリアージュ」を発揮することは容易ではない。一般的に、企業がダイナミック・ケイパビリティを発動させるのは至難の業であるが、さらに、異文化間（Cross-culture）でダイナミック・ケイパビリティを発揮していかなければならないのが「エスニック・マリアージュ」である。「エスニック・マリアージュ」とは、異文化間で消費者嗜好性に大きな相違がある食品（グローバル食品）の海外市場拡大を達成するために、異文化間で発揮されるダイナミック・ケイパビリティである。

#### ④異文化シナジー(cross-cultural synergy) の概念拡張した点

「エスニック・マリアージュ」という仮説を提示したことにより、異文化シナジーの概念を拡張した点である。先行研究において、異文化シナジーは人的資源管理面での活用に焦点が当てられていた。しかし、本論文で導き出された「エスニック・マリアージュ」は広く経営資源を活用することによって異文化シナジーを生み出せると論じ、異文化シナジーの概念を拡張している。つまり、「エスニック・マリアージュ」とは、異文化間で消費者嗜好性に大きな相違がある食品(グローバル食品)の海外市場拡大を達成するために、新旧経営資源(既存経営資源と買収によって獲得した新規経営資源)の間で異文化シナジー(cross-cultural synergy)を生み出す能力である。

#### (2) 実践的貢献

本研究の実務的貢献としては、4点が挙げられる。まず、「エスニック・マリアージュ」を活用することによって、エスニック・マーケティングの先行研究で挙げられていた二つの課題(エスニック市場の需要規模の小ささ、及び広域のエスニック市場にアクセスしにくい課題)を克服できることを示した。海外市場において、(パンのような)グローバル食品は、母国系エスニック市場から抜け出せないことが既存研究の課題となっていたが、「エスニック・マリアージュ」によって克服できることを示した。

2点目は、海外市場における最終的なゴールを、(エスニック市場だけでなく、)現地企業買収によって獲得するメインストリーム市場を含んだ市場全体の攻略として設定できる企業こそが、「エスニック・マリアージュ」を活用した市場拡大の恩恵を受けられる点を示した。「エスニック・マリアージュ」を発動するには、現地企業の大型買収が必要とされるため、経営者は巨額投資に伴うハイリスク・ハイリターン型の意思決定を要する。

3点目は、「エスニック・マリアージュ」を活用することを前提として、海外市場に小さく入って、そこから大きくしていく二段階戦略があることを示した。

4点目は、日本のパンメーカー数社はいずれも、自国のエスニシティ由来のブランド(自社ブランド)の方が優れているという思い込みにより、他国のエスニシティ由来のブランド(他社ブランド)を活用する選択に踏み切れなかった。既存経営資源に固執するのではなく、新しい経営資源を獲得し、次なる経営資源を創出し続けていくことによって市場を拡大できることを示した。

#### 4. 本研究の限界と課題

本研究の限界としては、単一事例研究および探索的事例研究に由来する限界があげられる。本論文は、単一事例研究から仮説を導き出したところまでが到達点である。単一事例から言えるのは、あくまで仮説であり、この仮説が正しいかどうかは確認されていない。

今後の研究課題としては、4点を挙げるができる。最初の課題は、本論文で抽出した仮説を検証していくことである。検証のためには、理論サンプリングによって選択された複

数のケースで追試していく必要がある。さらに、ケース・スタディの対象を、徐々に広げていくことによって、仮説の検証範囲を広げていく。まず、ビンボ社のラテンアメリカ諸国への市場参入と市場拡大のケースを扱う。本論文では取り扱うことができなかったが、ビンボ社の歴史を振り返ると、ラテンアメリカ諸国への進出においても、「エスニック・マリアージュ」を発揮していたと推察される。ラテンアメリカ諸国のケースで検証していくことによって、グローバル食品による海外市場拡大は、(発祥国への逆上陸パターンに限らず、) 第三国への進出においても適用可能であることが検証されるであろう。続いて、ビンボ社と同じ業界に属している他社パンメーカーを扱う。世界で活躍するパンメーカーの上位 10 社ほどのケース・スタディをしていくことによって、仮説が正しかったかどうかを検証できる。世界的なパンメーカーの数は 10 社もなく、おそらく数社に満たないケース・スタディで検証できるであろう。少なくとも大体の傾向は分かる。まずは、山崎製パンが ASEAN 諸国のいずれかの国で、市場攻略したケースなどを取り上げたい。さらに、「エスニック・マリアージュ」が、パン以外のグローバル食品にも適用可能であるかどうかを検証していく。味の素冷凍食品(株)が米国市場で中華食品の市場拡大に成功しつつあるケースなどを調査していく。その後、グローバル食品以外の製品にも適用できるかどうかの可能性を探っていく。

2 点目の課題は、仮説の精度を高めていくことである。それは「エスニック・マリアージュ」という概念の精緻化に他ならない。さらに、「エスニック・マリアージュ」を発揮するための条件(前提条件、外部環境条件、内部環境条件)を精査し、質の高いものに仕上げていくところまで到達できなければ、本研究が終了したことにはならない。「エスニック・マリアージュ」が発揮されるためには、ダイナミック・ケイパビリティを持っていないと推察できる。おそらく持っていないが、本研究が 1 事例によるケース・スタディである以上、断言はできない。今後、いくつかのケース・スタディを実施し、仮説の検証や修正をしていく必要がある。また、学術的貢献の 4 点目で述べたように、「エスニック・マリアージュ」は異文化シナジーの概念を拡張させたが、「エスニック・マリアージュ」の概念と異文化シナジーとの関連性をより詳細に論じる必要がある。

3 点目の課題は、本論文においては、エスニシティを狭義の意味で「民族性」と解釈して論じてきた。しかし、広義の定義では、「エスニシティは、1 つ以上の特徴に基づいた人々のグループの共通アイデンティティまたは類似性のことである (Pires and Stanton, 2014, p. 10)。」と言える。したがって、例えば、同じ宗教を信仰する人々をエスニック市場と捉えることができる。ハラール食品を必要とするイスラム教徒という括りでエスニック市場をセグメンテーションしていくことが可能である。例えば、2011 年度国勢調査によると、インドで人口の 14.2%を占める、イスラム教徒(および、そのハラール食品市場)をエスニック市場と見なし、そこで足場を築き、その後、「エスニック・マリアージュ」を発揮して、メインストリーム市場を含む市場全体を攻略できるかもしれない。エスニシティを民族性だけにとらわれない視点で、研究することができるであろう。このような視点で「エスニ

ク・マリアージュ」の適用範囲を広げていけるかどうかを検討していく必要がある。

4点目の課題は、外資系企業が「エスニック・マリアージュ」を発揮することに対する、現地企業側の防衛策を検討しておくことが必要であろう。国際交流の進展とともに、国境を越えていく人が、ますます多くなると予想される。例えば、日本においては、長期的な過去の推移を見ると、外国人の人口は増加傾向にある。それに伴い、外国人向けの商品に対するニーズは高まり、そのような商品を専門に扱う小売店も増えるであろう。外資系企業がそのような外国人向けのエスニック市場で足場を築き、「エスニック・マリアージュ」を活用して、日本市場全体を攻略できる可能性がある。日本企業の立場からすれば、海外市場攻略のみ目を向けるのではなく、外資系企業の日本市場参入に備えておくことが必要であろう。「エスニック・マリアージュ」は外資系企業によって強力に発揮され、日本企業は自国市場の防衛策を上手く実行することができないであろう。なぜなら、現地メーカーは最も大きなメインストリーム市場に経営資源を投入することを重視し、小規模なエスニック市場に注力しにくい。日本企業の場合、自国内のエスニック市場（例えば、ブラジル系エスニック市場など）に注力しにくいと言える。小規模な市場では大企業の成長ニーズを解決できないのである(Christensen, 2013)。「エスニック・マリアージュ」を海外市場に適用する視点だけでなく、自国市場を守るための防衛策を検討する視点が求められる。今後の課題として取り組んでいきたい。

本論文で主張したように、「エスニック・マリアージュ」を発揮することは容易ではない。海外市場を目指し、「エスニック・マリアージュ」を発揮することを目指す、グローバル食品企業の経営者に対して、実務的に役立つ知見を提供するためには、更なる学術的な進歩が求められる。本研究で先鞭をつけ、導き出した仮説を検証、および進化していくために、以上の4点の課題に取り組んでいく必要がある。