

博士学位論文審査結果報告書

(2023年12月20日 提出)

1 審査委員氏名

山口 隆 英



當 間 克 雄



内 田 康 郎



2 提出者氏名

杉 村 亮 介

3 論 題

異文化間でダイナミック・ケイパビリティを発揮する「エスニック・マリアージュ」という概念に関する研究

4 論文の要旨

本論文の問題意識は、敷島製パンをはじめとする日系パンメーカーが、アメリカ市場進出に失敗したにもかかわらず、なぜメキシコ企業であるビンボ社は、アメリカ市場への進出を実現し、世界最大規模の製パンメーカーになることができたのかということ明らかにすることである。そして、その背後にある、文化の相違から生じる問題を、どのように克服できたのかという国際経営研究の伝統的な研究テーマに新たな見方を加えるべく、ビンボ社の事例研究に取り組んでいる。パンのような食品は、グローバル食品として知られている。グローバル食品とは、特定の地域に特有のローカル基盤の食品であるが、原産地以外でもより広く受容されるために手が加えられてきた食品 (Wilhelmina et al., (2010, p.358) とされている。本論文では、グローバル食品は、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であるか、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としている。要するに、パンは、その製品の形態上グローバルにどこの国のどの市場においても販売可能な商品のように見えるが、実際はその地域の顧客の特異性が反映された商品である。その結果、他国の企業の製品が受入国企業の製品に受入国で打ち勝って、市場シェアを獲得することは難しい商品といえる。日本のパンがおいしいと考えるのは、パンが日本市場の消費者の嗜好に合うように現地適応した結果であって、日本市場に現地適応したパンをアメリカ市場に投入したとしても、アメリカ市場で日本のパンはおいしいとはならない。パンは、パンという形態上のグローバル性と、パンの味（食感などを含む）におけるローカル性、言い換えるとエスニック性を併せ持っている商品といえる。

パンという食品は、長い年月をかけて世界中に拡散した結果、このグローバル性とエスニック性の両面がある食品になっている。そのために、食品の国際的な展開を考える上で、商品が持つグローバル性とエスニック性がどのように作用するのかを研究するには適切な選択といえる。本論文では、ビンボ社の海外進出の歴史を研究することで、パンが身に着けたエスニック性を生かした海外進出から、企業がエスニック性を軸に新たな経営資源を再編成してアメリカ市場でビンボ社が最大の市場シェアを獲得するプロセスが明らかにされている。ビンボ社のアメリカ市場での市場シェアの獲得のプロセスについては、本論文では、エスニック・マリアージュというコンセプトを開発して説明を試みている。グローバル商品の海外進出において、どのような形でエスニック・マリアージュが起き、どのような形で市場シェアの獲得が進むのかが本論文の研究テーマである。

本論文は、このような研究テーマにむけて次のような構成で議論している。

序 章

第1章 海外市場への参入行動としてのエスニック・マーケティング

第2章 研究の方法論

第3章 国際的（グローバル）なパンの消費者嗜好性の違い

— 2 国間（日本と米国）の製品移転（逆上陸パターン）を中心として

- 第 4 章 ビンボ社の 1945 年創業からメキシコ市場制覇まで
- 第 5 章 ビンボ社の 1984 年アメリカ市場参入から市場攻略プロセス確立まで
- 第 6 章 ビンボ社のアメリカ市場シェア No.1（世界最大のパンメーカー）へ
- 第 7 章 エスニック・マーケティングを活用した海外市場参入から市場全体攻略へ — Grupo Bimbo 社による買収した経営資源を活用したアメリカ市場攻略—
- 第 8 章 Grupo Bimbo 社のダイナミック・ケイパビリティ —ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワーク（DCF）の分析視点から—
- 終 章 「エスニック・マリアージュ」の概念と仮説提示

各章について説明すると、次のようになる。

序章では、研究の目的と意義が説明されている。本研究は、主に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を取り上げている。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、アメリカ市場参入に留まらず、アメリカ市場全体の攻略に成功した事例である。ビンボ社の歴史を研究することが、エスニック・マーケティングを活用して市場参入に成功した企業が、次のステージに向けて何らかの壁を突破し、進出国市場のメイン市場に参入するにはどのような方策があるかという点を明らかにすることにつながる。その意義は大きい。そして、このようなエスニックの壁を超えた事例から理論化を図り、多くの企業が活用できるようにすることが必要であり、エスニック・マリアージュというコンセプトを提示して理論化に取り組むことの必要性が示されている。

第 1 章では、敷島製パンのケースが示されている。敷島製パンがアメリカ市場を攻略できなかったにもかかわらず、なぜ、ビンボ社はアメリカ市場を攻略できたのかというリサーチ・クエスチョンを鮮明にするためのケースである。敷島製パンはアメリカ市場への参入において、日系エスニック市場をターゲットにすることで、アメリカ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、アメリカ市場から撤退した。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、アメリカ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。なぜビンボ社はアメリカ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リサーチ・クエスチョンを導き出している。

第2章は、研究の方法論を説明している。この論文が、ビンボ社を扱った単一事例研究であり、帰納法を採用し、命題または仮説を抽出することを目指す研究であることが示されている。データから仮説、理論を導き出し、理論構築を図る研究戦略であることを示している。加えて、本事例が、単一の事例研究として意味を持つクリティカル・ケースであることを説明している。

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であることを議論している。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。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。さらに言えば、エスニック・エンベデッドネス (Ethnic embeddedness: 民族的な埋め込み度) が強い商品である。このような特徴をもつパンという商品は、グローバル食品に分類されるということを示している。

第4章では、ビンボ社の1945年の創業からアメリカ市場への参入までの経緯が記載されている。ビンボ社は、メキシコ市場で袋入りのパンを製造販売する企業としてスタートした。ビンボ社は、パンの直販システム、商標 (マスコットキャラクター) の活用、マスメディアでの広告宣伝活動、血族関係による資金調達、メキシコでのパンの品不足の影響によって、メキシコ市場に足場を築くことができた。1950年代から1980年代の終わりまでに、メキシコ全土に生産拠点を持つようになった。ビンボ社は、製品に使うジャムなどを、品質問題から自社生産するようになり、垂直統合を進めた。貧富の格差の大きいメキシコ市場に対応して、ビンボ社は3種類の価格帯のパンを当初から生産していた。ビンボ社は食パンや菓子パンを製造する部門会社、菓子やクッキーを製造する部門会社を中心に、5つ

の部門会社からなるビンボ・グループであり、製品の多角化が図られている。自社所有のトラックがあり、自主流通をメキシコ全土に張り巡らすことができた。1985年に株式を上場し、最先端の工場を建築した。このような形で、メキシコ市場で絶大な市場シェアを獲得したビンボ社は、アメリカ市場への参入を考えるようになった。

第5章では、アメリカ市場への参入プロセスが示されている。創業メンバーの1人であるロベルトは、アメリカ市場でビンボ社製品を販売しようとする複数の流通業者にアメリカ市場での販売を認めた。しかし、流通業者の不誠実な対応から、自社でのアメリカ市場の開拓へと切り替えていく。1985年、ロベルトは自分で流通ルートを開拓することを決意する。テキサスでのルート開設には、ペドロ・ノヨラ氏を招聘し、ヒューストンで5つのルートを持つ流通会社を立ち上げ、パンの流通網の構築に成功した。その後、ロベルトとペドロ・ノヨラは、カリフォルニアに移り、ロサンゼルスに代理店を作り、8年間にロサンゼルスからサンフランシスコまでの米国西部に200以上のルートを作りあげた。最初はメキシコシティで作られた製品だけを売っていたが、その後モンテレイ、チワワ、メヒカリ、ティファナで製造した製品が、そのロサンゼルスの代理店を通じて販売されるようになり、市場の拡大のための重要な足掛かりとなった。さらに、ベアード社を買収した。その後、子会社を管理することが複雑になり、管理運営をより明確に行うための組織が必要となり、1999年に、ビンゴ・ベーカリー・USA（以下、BBU社）が、フォートワースに設立された。これにより、メキシコの経営陣のもとで、米国事業全体がコントロールされる体制が整備された。アメリカの食卓のヒスパニック化が起こったことにより、トルティーヤに対する需要が高まり、ビンボ社のトルティーヤの需要の高まりとともに、アメリカにおけるメキシコブランドの価値が高まっていった。2000年代のメキシコ系移民の需要の高まりに積極的に対応することで、アメリカ市場の中でのヒスパニック市場でビンボ社の地位も高まっていった。

第6章では、ビンボ社がアメリカ市場でシェア No.1になるまでのケースヒストリーである。2000年代に入り、ビンボ社はアメリカのベーカリーの買収を本格

化させた。特に重要なものは、2002年のWFI社の米国西部事業の買収、2009年のWFI社の米国東部事業の買収、2011年のサラ・リー社のベーカリー事業の買収であった。これらの3件は、ビンボ社が米国パン市場において主戦場として捉えていた、ホールセール事業（スーパーマーケットへの袋入りパンの日配事業）における大型企業買収であった。ホールセール事業を押さえることで、多くの州のメイン市場を押さえることにつながっていく。2020年の時点で、ビンボ社は、米国最大の製パン会社であると認識されている。全米で58の工場を運営し、全米に流通網を有している。ビンボ社は、全米の大規模な流通小売業者と強い関係を築き、全米50州、86%の世帯に商品を届ける会社へと成長した。

第7章は、ビンボ社のアメリカ市場攻略を分析し、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、ビンボ社がアメリカ市場に参入し、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点である。エスニック・マーケティングのコンセプトと一致する部分である。しかし、その成功は、アメリカ市場内の細分化されたメキシコ系エスニック市場から抜け出せなくなることを意味している。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1つの論点であるエスニック・マリアージュとして注目した点である。エスニック・マリアージュとして注目した点は、ビンボ社が、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。本国のエスニックな要素と受入国のエスニックな要素を組み合わせることで新たな経営資源を生み出す能力を表すダイナミック・ケイパビリティをエスニック・マリアージュと表現している。ビンボ社は、アメリカ市場で拡大する中で、アメリカ企業を買収し経営資源を獲得し、その買収先の資源をビンボ社が持つ資源と組み合わせ、事業活動の拡大につなげるダイナミック・ケイパビリティを所有していたと考えられる。このダイナミック・ケイパビリティの存在が、ビンボ社がアメリカ市場 No.1 の製パンメーカーになることを可能にしたと考えられている。

第8章では、結びとして、エスニック・マリアージュの概念の説明と、今後の

どのような仮説に基づく研究が必要になるが提示されている。まず、エスニック・マリアージュは、複数のエスニシティ（または異文化）を内包する市場において、エスニシティ間（または異文化間）に大きな相違がある場合に、その相違を尊重し、活かしながら市場拡大を達成するための新しい概念であり、既存経営資源と新規経営資源が連続して組み合わせられる（複数のステップの）中で、各ステップが連動することによって相乗効果を生み出しながら、次なる経営資源を創出する能力のことであるとしている。ビンボ社が、アメリカ市場内のヒスパニック市場から、米国内のメイン市場へ拡張する場合、ビンボ社の既存資源だけでは、ヒスパニック市場から出れない状況になった時、米国企業を買収することで新たな経営資源を獲得し、その状況を打破していった。この獲得資源を活用する際に生じる、獲得資源を既存資源に融合させる能力が、エスニック・マリアージュであるといえる。そして、この研究から、次のような仮説を提示して、結んでいる。

「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。

5 論文の評価

本論文は、パンというグローバルにどの国にもある商品が、それぞれに国の環境に適応した結果、現在では、国ごとのエスニック性を帯びた製品に変化していることで、国際化するには、各国が持つ特色を考慮しなければならない製品になることを示している。パンは、本論文によるとグローバル食品であり、グローバル性とエスニック性を併せ持つ食品といえる。世界中どこでも食べられている食品であるというグローバル性が、それぞれの国で好みや食文化に応じて現地で食べられているというエスニック性を覆い隠しており、それが多くの企業の国際展開を阻んでいるといえる。このような状況で、メキシコで発展したビンボ社が、アメリカという文化的に異なった国で成功した事例は、グローバル食品の国際化においては突出したケースであり、研究を要するケースであるといえる。市場で

のエスニックな特性を有する細分化市場を活用した市場参入の方法が、エスニック・マーケティングとして研究されており、国際マーケティング分野の市場参入戦略の研究として重要になっている。また、エスニック市場を通じて参入した企業が、その後、受入国でどのように発展していくのかという部分については十分な研究がない部分あるといえる。このように、本研究は、十分に研究のない領域の突出事例を取り上げて研究した貴重な研究であるといえる。

本論文の研究の貢献を整理すると、次の3点である。第1に、エスニック市場という市場をテコに海外市場に参入する方法があることを示した点である。ビンボ社のケースのみならず、敷島製パンのケースにおいても、アメリカ市場への参入の糸口が、エスニック市場にあることを示した。通常の市場の参入の方法は、どちらかというところ、所有戦略による理解が大きかったように思われるが、本論文で示されたように、受入国の市場の中に細分化された市場があり、その細分化された市場の自国市場との類似性が、市場参入の糸口になるという研究は、理論的には理解されていたが、実際の研究は乏しい領域であり、ここで2つのケースを通じて、そのことを実証的に示した点は今後の研究に影響を与える点であった。

第2に、企業の国際化において、市場の参入を果たせば、国際化が成功したと思いがちであるが、実際はその後の受入国市場で海外子会社が利益を上げられるようになることで国際化の成否を判断する必要があるという従来からある考え方を再認識させられた点である。この再認識のプロセスの中で、エスニック市場という細分化された市場での成功が、エスニック市場を超えて受入国市場に浸透することを難しくする点は特に重要である。市場参入という小さな成功が、ある種の足かせとなって、市場浸透を妨げるという構図は、海外市場開拓において経営者が陥る罠が市場参入後にあることを示している。この市場での成功に伴う罠を克服することが、国際市場での真の意味で成功といえるだろう。

そして、第3に、市場参入後に生じる罠を克服するための考え方として、エスニック・マリアージュというコンセプトを提示した点である。受入国市場の細分化された市場であるエスニック市場を脱して、企業が受入国市場全体で商品販売していくためには、既存企業が所有する経営資源だけでは資源不足である。ビ

ンボ社のケースでは、この資源不足を補うために、アメリカの製パンメーカーを買収し、ンボ社の経営システムの中に組み込むことで、ンボ社はアメリカ市場でのシェアを拡大していった。ンボ社は、この買収を通じて獲得された経営資源と、すでに所有していた経営資源とを組み合わせ、新しい競争優位を作り出し、アメリカ市場を開拓していった。買収した企業の経営資源で新しい販売先を見出すと、その地域のヒスパニック系住民にメキシコのブランドの強みを活用して市場浸透を図った。そして、そのことによって生じる商品流通量の増加が、商品の鮮度などの点で所有するアメリカブランドの良い評判につながるという循環を生み出している。このような経営資源を組み合わせる新たな優位性を生み出す仕組みをエスニック・マリアージュとし、組織が持つダイナミック・ケイパビリティの一部であるとした。

以上のように本研究の貢献は、2010年代に入り本格的な研究が始まったエスニック・マーケティングと、ダイナミック・ケイパビリティの議論を結び付け、ンボ社という突出事例で起こったアメリカのエスニック市場からアメリカ市場全体への展開の説明を試みた論文である。新しい国際マーケティング研究と経営戦略論研究を結び付ける研究であった。ただ、本論文にも問題がないわけではない。以下の3点の課題をあげることができる。

第1に、突出したケースを記述したケースヒストリーの取り扱いである。史的研究としては、丹念な2次資料の収集によって書かれた研究であるが、1次資料といえるものがなく、決定的な意思決定が結果からの推測となっている。この資料の不足を補うためか、事例の分析に重点をおく形となっている。しかし、第1章で行ったエスニック・マーケティングのサーベイを通じての分析枠組みの提示が不十分なためにエスニック・マリアージュという分析枠組みをしっかりと説明できていない。第4章、第5章、第6章で行ったケースヒストリーを十分に分析対象とすることができず、第7章で再度分析枠組みを補充するような形となっており、論文の一貫性に問題を抱える形となっている。

第2に、この最初の分析枠組み検討の不十分さが、分析枠組みとケースの乖離を生み、必ずしもこのケースを、エスニック・マリアージュを通じて新規市場を

開拓したケースとみなせない部分も出てきている。1990年代に提示された I-R フレームワークとよばれる海外子会社のコントロールのための議論を用いても、このケースの説明が一部可能になる。I-R フレームワークでは、グローバル統合 (I) とローカル適合 (R) の 2 軸から海外子会社のコントロール方法を分類している。グローバル型、マルチナショナル型、インターナショナル型、トランスナショナル型がある。ここでは特に、グローバル型 (本社がすべてを決定する形) とマルチナショナル型 (海外子会社に決定権限がある形) の違いとみることができる。ビンボ社のケースは、マルチナショナル型に見られる海外子会社に大きな権限が与えられた場合に相当し、最初に説明した敷島製パンのケースは本社が意思決定をするグローバル型に相当する。ビンボ社のアメリカでの成功は、必ずしも経営資源の問題ではなく、海外子会社の管理方法の違いによるものだという解釈も成り立ちうる。他の会社よりも、経営資源の問題がより重要だったということを決定づける、記述や説明が不足しているといえる。

そして、第 3 に、ダイナミック・ケイパビリティとしてのエスニック・マリアージュという現象の解釈が初期段階にとどまっている点である。本論文では、エスニック・マリアージュという現象をダイナミック・ケイパビリティとして理解している。ダイナミック・ケイパビリティは、本来、組織のルーチンなどに埋め込まれており、表面的には表れてこない。少なくとも、ダイナミック・ケイパビリティの分析は、組織内部のルーチンの分析を通じて、センシング (感知)、シー징 (捕捉)、トランスフォーミング (変革) といった要素を体現する何かを明らかにしなければ分析が深まらない。現状では、既存の経営資源 (エスニックな要素) と受入国での経営で求められる経営資源 (エスニックな要素)、つまり、地域ごとのエスニックな要素を結び付けて、結果が出ているということがわかるだけであり、センシングやシー징を通じて何かのトランスフォーメーションが起こっているのかという点についての実証はできていない。一次資料を獲得し、資料を充実させ、詳細な分析を行うことが必要であるといえる。

以上のような課題はあるが、本研究は、2010 年以降の研究成果を踏まえ、エスニック・マーケティングの研究と、ダイナミック・ケイパビリティの研究を結び

付け、グローバル食品の国際展開を説明しようとした点は、国際マーケティング論の研究進展への貢献はもちろん実務的にも示唆に富む内容である。したがって、本論文の研究の貢献は大きく、上述したいくつかの課題はあるものの、それ自体が本研究の価値を損なうものとは言えない。

6 判定

本論文の貢献および所定の試験の成績を考慮して、本論文の提出者が博士（経営学）の学位を授与されるのに十分な資格をもつものと判定する。

