

序章

1. 研究の目的と意義	1
-------------------	---

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

1. はじめに	5
2. エスニックの定義と先行研究.....	7
(1) エスニック (ethnic) とエスニシティ (ethnicity)	7
(2) エスニック・マーケティングの定義	7
(3) エスニック・マーケティングの先行研究	8
3. 敷島製パンの米国市場への参入のケース.....	9
4. 敷島製パンのケースが示唆する今後の研究課題.....	16

第2章 研究の方法論..... 18

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—

1. はじめに	21
2. パンの世界史	23
3. 日本と米国のパンの歴史	24
(1) 日本のパンの歴史	24
(2) 米国のパンの歴史	26
4. 国（民族）ごとのパンに対する嗜好性の違い.....	27
5. 結論と今後の課題	28

第4章 ビンボ社の1945年創業からメキシコ市場制覇まで

1. はじめに	30
2. 歴史記述とその解釈（または分析）	30

(1) 短期的な利益よりも市場シェアや成長重視の考え方	31
(a) 歴史記述.....	31
(b) 歴史解釈または分析.....	32
(2) 商品の鮮度向上.....	32
(a) 歴史記述.....	32
(b) 歴史解釈または分析.....	33
(3) 商標（マスコットキャラクター）の活用.....	34
(a) 歴史記述.....	34
(b) 歴史解釈または分析.....	34
(4) 積極的な広告宣伝活動	35
(a) 歴史記述.....	35
(b) 歴史解釈または分析.....	35
(5) スペインからメキシコに移住した一族からの強力なサポートと連帯感... 35	35
(a) 歴史記述.....	35
(b) 歴史解釈または分析.....	36
(6) 創業時の有利な外部環境条件を活かした市場適応	37
(a) 歴史記述.....	37
(b) 歴史解釈または分析.....	37
(7) 多くの生産拠点（消費者の近くに設けられた生産拠点）	37
(a) 歴史記述.....	37
(b) 歴史解釈または分析.....	38
(8) 需要の拡大.....	39
(a) 歴史記述.....	39
(b) 歴史解釈または分析.....	39
(9) サプライチェーンの川上への垂直統合.....	40
(a) 歴史記述.....	40
(b) 歴史解釈または分析.....	41
(10) 製品ラインの充実と製品多角化.....	41
(a) 歴史記述.....	41
(b) 歴史解釈または分析.....	42
(11) 外資系企業を上回る競争優位性と買収.....	42
(a) 歴史記述.....	42

(b) 歴史解釈または分析.....	43
(12) 高度な流通オペレーション能力とメキシコに張り巡らされた流通ネットワーク.....	43
(a) 歴史記述.....	43
(b) 歴史解釈または分析.....	44
(13) 株式上場（資金調達）と創業一族による所有権の保持.....	45
(a) 歴史記述.....	45
(b) 歴史解釈または分析.....	45
(14) 最先端技術の積極的な導入.....	45
(a) 歴史記述.....	45
(b) 歴史解釈または分析.....	46
3. ビンボ社の市場シェア.....	46
(1) 歴史記述.....	46
(2) 歴史解釈または分析.....	47
4. 海外市場参入への動機.....	47
(1) 米国内のメキシコ系住民の存在.....	47
(a) 歴史記述.....	47
(b) 歴史解釈または分析.....	47
(2) 国内成長の限界.....	48
(a) 歴史記述.....	48
(b) 歴史解釈または分析.....	48
(3) 市場変化への適応能力の維持と強化.....	49
(a) 歴史記述.....	49
(b) 歴史解釈または分析.....	49
(4) 海外企業との競争激化への対応行動.....	49
(a) 歴史記述.....	49
(b) 歴史解釈または分析.....	49
(5) 国外で高まる成長機会.....	50
(a) 歴史記述.....	50
(b) 歴史解釈または分析.....	50
5. 小括.....	50

第5章 ビンボ社の1984年米国市場参入から市場全体攻略プロセス形成まで

1. はじめに	53
2. 米国市場参入初期の歴史	53
(1) ビンボ社公表資料 (BMV レポートと年次報告書)	53
(a) 歴史記述.....	53
(b) 歴史解釈または分析.....	58
(2) 米国参入を主導したロベルト本人の著書 (一部、ロベルトにインタビューした書籍) ..	60
(a) 歴史記述.....	60
(b) 歴史解釈または分析.....	61
(3) 先行文献.....	62
(a) 歴史記述.....	62
(b) 歴史解釈または分析.....	63
(4) 新聞記事 (ベアード社買収前後の米国内ターゲット市場の変化).....	63
(a) 歴史記述.....	63
(b) 歴史解釈または分析.....	64
(5) 新聞記事など (メキシコブランド製品の需要規模の限界)	65
(a) 歴史記述.....	65
(b) 歴史解釈または分析.....	65
(6) 新聞記事など (米国内メインストリーム市場での失敗経験と学習)	66
(a) 歴史記述.....	66
(b) 歴史解釈または分析.....	66
(7) 新聞記事など (米国流ビジネス手法による黒字化)	67
(a) 歴史記述.....	67
(b) 歴史解釈または分析.....	68
(8) 新聞記事 (メキシコ系エスニック市場に浸透するための販促活動)	68
(a) 歴史記述.....	68
(b) 歴史解釈または分析.....	69
3. 海外市場の中で米国パン市場をターゲットにした要因.....	69
(1) スーパーマーケットの台頭を見据えた学習	69
(a) 歴史記述.....	69
(b) 歴史解釈または分析.....	69
(2) 地域密着型のローカル企業をまとめ上げることによる全国メーカーへの飛躍機会.....	69
(a) 歴史記述.....	69

(b) 歴史解釈または分析.....	70
(3) 米国におけるトルティーヤ市場の拡大と将来性.....	70
(a) 歴史記述.....	70
(b) 歴史解釈または分析.....	70
(4) 米国市場全体攻略プロセスの形成 ～ベアード社との合弁事業経験からの学習～.....	71
(a) 歴史記述.....	71
(b) 歴史解釈または分析.....	71
(5) 米国市場全体攻略プロセスの形成 ～ビンボ社によるベアード社買収～.....	72
(a) 歴史記述.....	72
(b) 歴史解釈または分析.....	72
4. ビンボ社経営者が認める米国内メキシコ系エスニック市場の価値.....	73
(1) ビンボ社社長ダニエルの言葉.....	73
(a) 歴史記述.....	74
(b) 歴史解釈または分析.....	74
(2) ビンボ社創業者ロレンソの言葉.....	74
(a) 歴史記述.....	74
(b) 歴史解釈または分析.....	75
5. 小括.....	75

第6章 ビンボ社による米国市場シェア No.1 の確立

1. はじめに.....	78
2. 2002年から2020年までの米国事業の歴史.....	78
(1) 歴史記述.....	78
(2) 歴史解釈または分析.....	81
3. ビンボ社の5ヶ年ビジョン（ミッション）の推移.....	81
(1) 歴史記述.....	81
(2) 歴史解釈または分析.....	82
4. 大型買収3件のプレスリリース.....	82
(1) 2002年におけるWFI社の米国西部事業買収.....	82
(a) 歴史記述.....	82

(b) 歴史解釈または分析.....	83
(2) 2009 年における WFI 社の米国東部事業買収.....	84
(a) 歴史記述.....	84
(b) 歴史解釈または分析.....	85
(3) 2011 年におけるサラ・リー社のパン事業買収.....	86
(a) 歴史記述.....	86
(b) 歴史解釈または分析.....	87
5. WFI 社の米国西部事業の買収前と買収後.....	88
(1) 買収前の BBU 社の事業概要.....	88
(2) 買収後の BBU 社の事業概要.....	88
(a) 歴史記述.....	88
(b) 歴史解釈または分析.....	94
(3) 大規模な IT 投資.....	95
(a) 歴史記述.....	95
(b) 歴史解釈または分析.....	97
(4) 米国事業の 2003 年度の赤字転落と克服策.....	98
(a) 歴史記述.....	98
(b) 歴史解釈または分析.....	99
6. WFI 社の米国東部事業の買収前と買収後.....	100
(1) 買収前の BBU 社の事業概要（歴史記述）.....	101
(2) 買収後の BBU 社の事業概要.....	102
(a) 歴史記述.....	102
(b) 歴史解釈または分析.....	104
7. サラ・リー社のパン事業買収前と買収後.....	104
(1) 買収前の BBU 社の事業概要.....	104
(a) 歴史記述.....	104
(b) 歴史解釈または分析.....	106
(2) 買収後の BBU 社の事業概要.....	106
(a) 歴史記述.....	106
(b) 歴史解釈または分析.....	111
8. 小括.....	112

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米国市場攻略—

1. はじめに	114
2. 分析視点としてのエスニック・マーケティング及び経営資源の組み合わせ.....	115
(1) 市場参入戦略としてのエスニック・マーケティング	115
(2) 狭い商圏内のエスニック市場から抜け出すための経営資源の組み合わせ...	116
3. ビンボ社の米国市場開拓のケース.....	117
(1) ビンボ社の米国市場での確立期	117
(2) ビンボ社の米国市場での拡大期	119
4. 米国のエスニック市場からの拡大と経営資源の組み合わせ.....	121
(1) エスニック市場からの拡大と市場全体の攻略	121
(2) 経営資源の組み合わせと「エスニック・マリアージュ」	126
5. 結論と今後の課題	129

第8章 ビンボ社のダイナミック・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—

1. はじめに	131
2. ダイナミック・ケイパビリティの先行研究.....	132
(1) ダイナミック・ケイパビリティのレビュー	132
(2) 分析枠組みとしてのダイナミック・ケイパビリティ・フレームワーク (DCF)	133
(a) センシング (機会と脅威の感知・具体化)	135
(b) シーリング (機会の捕捉)	135
(c) 脅威/変形のマネジメント (企業の無形・有形資産の強化・結合・再配置)	136
3. ビンボ社のダイナミック・ケイパビリティ.....	137
(1) センシング (機会/脅威の感知) のケイパビリティ	137
(2) シーリング (機会の捕捉) のケイパビリティ	138
(a) 意思決定プロトコル.....	138
(b) 現地企業買収が合意された成功要因.....	139

(c) 企業境界の選択（買収とその意図）	140
(d) 買収後のポストM&Aの成功要因.....	142
(3) 脅威/変形のマネジメント（資源の再配置）のケイパビリティ.....	142
(a) ビンボ社の米国市場攻略ステップと創出された経営資源.....	142
(b) 新旧経営資源の結合・再配置による相乗効果.....	145
(c) 共特化について.....	148
(d) 資産の結合・再配置による成果.....	151
4. 結論と今後の課題	155

終章 「エスニック・マリアージュ」の概念と仮説提示

1. 本論文のまとめ	159
2. 「エスニック・マリアージュ」の概念.....	160
3. 本論文から導き出された仮説の提示.....	169
(1) 仮説の位置付け	169
(2) 仮説の提示	172
(3) 「エスニック・マリアージュ」を発揮するための前提条件と外部環境条件.....	173
(4) 「エスニック・マリアージュ」を発揮するための内部環境条件.....	174
4. 結論	176
5. 本研究の限界と今後の課題	178
参考文献	180