

序章

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、「グローバル食品企業」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¹した。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²を攻略できた例は存在しない。

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³。なぜ、このようなことが可能と

¹ 『日本経済新聞』2021年2月19日版

<https://r.nikkei.com/article/DGKKZ069217570Y1A210C2HE6A00?gift=g21s5gLwQCqjA00DE5NjM2NDekNEktLaAeAQ.nMaNU1bE&s=6>（アクセス日、2022年12月18日）

² 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。

³ 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。

本論文の構成は次のとおりである。第1章は、敷島製パンが米国市場に参入し、その後、撤退に追い込まれた事例を取り上げる。その上で、日本のパンメーカー数社が、すべて米国市場攻略に失敗したこととは対照的に、米国パン市場を制覇した外資系企業（ビンボ社）が存在していることを紹介している。この章では、敷島製パンの事例から研究課題を抽出し、本論文全体のリサーチクエスチョンを示している。

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ていく。

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論じている。ビンボ社の事例を紹介する前に、前提条件としてパンの特殊性を説明している。

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する。

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）をする。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するとともに、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する。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、強力に推進していく。なぜ米国を最重要市場と見ていたのかを明らかにする。

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）をする。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

らかにしている。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こっていたかを明らかにする。

第7章は、ビンボ社の米国市場攻略を分析し、成功要因を2つの観点、エスニック・マーケティングとダイナミック・ケイパビリティから論じている。その結果、ビンボ社は「エスニック・マリアージュ」とでも呼べる能力を持っていたことを仮説として提示している。「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ことを論じている。

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点を明らかにしている。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ている。

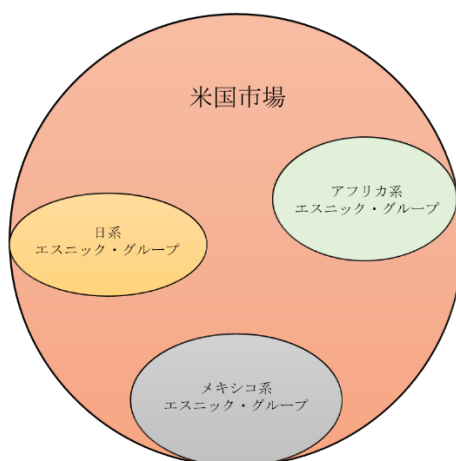
終章は、本論文のまとめと結論を提示し、その上で、本論文の限界と今後の課題を示している。

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

1. はじめに

現在、各国市場にエスニック・マーケット²（以下、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・グループ（日系エスニック・グループ、メキシコ系エスニック・グループ、アフリカ系エスニック・グループなど）を内包している（図表 1-1）。差別化戦略の1つの類型として、エスニック市場を対象にしたエスニック・マーケティングが考えられる（Cui, 1998）。

図表 1-1 エスニック市場のイメージ図³



（出所）筆者作成

企業の成長を考える際に、アンゾフの成長ベクトルは参考になる（Ansoff, 1965, p. 109）。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（図表 1-2）。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。

¹ 初出は、杉村（2021）の『星陵台論集』第53巻第3号である。

² 代表的なエスニック・マーケットは、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す。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。

³ 図形の大きさは、エスニック市場規模を正確に反映させたものではない。

図表 1-2 アンゾフの成長ベクトル

製品 ミッション	現存	新規
現存	市場浸透戦略	新製品開発戦略
新規	新市場開発戦略	多角化戦略

(出所) Ansoff (1965) , p. 109, Table 6. 1

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・グループ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。海外市場にあるエスニック・グループの市場規模は小さいが、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・グループ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・グループの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、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。エスニック・マーケティングを考えるうえで、どのような論点があるのかを明らかにしていかなければならない。そこで本章では、エスニック・マーケティングの概念が誕生する以前から市場参入戦略としてのエスニック・マーケティングに取り組んだ日本企業の事例を紹介する。この事例を分析することを通じて、海外市場への参入戦略としてエスニック・マーケティングを考える上で、どのような研究課題があるのかを明らかにしていく。いわゆる課題探求型のケース・スタディを行うことで、今後の研究課題を明らかにすることが本章のリサーチエスチョンである。

この課題について次のように議論していく。第1に、エスニックという用語の定義を行ない、エスニック・マーケティングがどのようなものであるかを説明する。第2に、海外市場への参入行動としての取り組みとしてエスニック・マーケティングの実際を敷島製パン株式会社（以下、敷島製パン）の米国市場への参入のケースで見えていく。第3に敷島製パンが米国にある日系エスニック・グループを通じて米国市場にエントリーしたケースから、今後の研究にどのような課題があるのかを明らかにしていく。

2. エスニックの定義と先行研究

(1) エスニック (ethnic) とエスニシティ (ethnicity)

エスニック (ethnic) はエスニシティ (ethnicity) の形容詞型であるため、エスニシティの定義を示していく。

Yinger (1976) は、エスニシティとは、意識、アイデンティティ、帰属、文化などによる外部との違いと内部の同質性のことであると説明している。Joireman (2003) は、エスニシティは、人種や文化と区別されるものであり、1970年代以降、繰り返し使われるようになり、ほぼ間違いなく「人種」よりも好まれる言葉になったと主張している。Cornell and Hartmann (2007) は、特徴的な文化を共有する同じ人種や国籍の人々、そして同じマナー、習慣、またはその他の特徴によってまとめられる人々の大規模なグループと論じている。

また、Banks (2013) は、エスニシティは集団の特性だけではなく、関係性でとらえられることもあると主張し、Eller (1997) は、エスニシティは、自分自身を他の人とは区別され、異なるものとみなす人々の間で共有される連帯感を伴うものであると説明している。

エスニシティは、狭義の意味で「民族性」と一言で表現されることがあるが、以上のように、より広い意味を持っている。そのため、Pires and Stanton (2014, p.10) は、エスニシティの広義の定義を次のように簡潔に述べている。

「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。」

本論文は、市場を構成する複数の民族に対応したマーケティングを研究対象としているため、エスニシティを狭義の意味で「民族性」として用いている。ただし、将来的には、市場を構成する人々が持つ多様性に対応したマーケティングへと研究対象を拡張できると考えており、その場合は、広義の意味で用いていくことになる。

(2) エスニック・マーケティングの定義

Jamal et al. (2015) は、エスニック・ダイバーシティは多様な製品やサービスの新しい市場を生み出す機会を与えるため、エスニシティを取り入れたマーケティング戦略や理論に対する需要が高まっていると主張している。Cui (1998) は、エスニック・マーケティングは、あるエスニック・グループに向けて差別化されたマーケティングであると主張している。さらに、Cui (1997) は、エスニック・マーケティング戦略は、あるエスニック・グループの消費者が（他のエスニック・グループやメインストリームの消費者に向けられた価値提案より）自分たちに向けられた価値提案の方が優れていると知覚することを目指してい

ると論じている。また、Jamal (2003) と Zmud et al. (1992) と Kim (1990) は、エスニック・マーケティングを正当化する上での鍵となる要因は、エスニシティが消費者行動と関係しているかどうか、どのように関係しているかを立証することであると主張し、Pankhania et al. (2007) は、経験的な調査結果は、異なるエスニック・グループの消費者が異なる価値観を示し、異なる製品属性に異なるレベルの重要度を与え、同じブランドに異なる知覚を示すことを明らかにしてきたと論じている。

エスニック・マーケティングの定義について論じる前に、The American marketing Association (以下、AMA) によるマーケティングの定義は次のとおりである⁴。マーケティングとは、顧客、クライアント、パートナー、社会全体にとって価値のあるものを創造し、伝達し、提供し、交換するための活動、一連の制度、およびプロセスのことである。Pires and Stanton (2014, p. 9)は、このAMAによるマーケティングの定義と対比して、エスニック・マーケティングを次のように定義している。エスニック・マーケティングとは、エスニシティで識別された顧客、クライアント、パートナー、コミュニティ、および社会全体にとって価値のあるものを創造し、伝達し、提供し、交換するための活動、一連の制度、およびプロセスのことである (Pires and Stanton, 2014, p. 9)。下線部分がエスニック・マーケティングの定義のために付け加えられた箇所である。「エスニシティで識別された顧客」に対するものである点や、「コミュニティ (またはグループ)」という括りで捉える視点がエスニック・マーケティングの独自性を表している。本論文は、この定義を用いている。ビジネスの観点から見ると、エスニック・マーケティングは市場をセグメンテーションしてターゲットを絞るアプローチであり、そのエスニック・グループの消費者ニーズを満たすことに焦点を当てた価値提案を開発することは、競争優位性とカスタマーロイヤルティの獲得に向けた有効な手段となり得る (Pires and Stanton, 2014, p. 15)。

(3) エスニック・マーケティングの先行研究

エスニック・マーケティングに関する先行研究は、大きく4つに分けられる。まず、マーケティング機会に関する研究である。マーケティング機会を求めて、あるエスニック・グループの重要性を評価するには、そのグループについて明確なプロフィールを必要とする (Pires et al., 2003, p. 224)。そのためには、エスニック・グループの識別方法とそのグループへのアプローチ (到達) 方法の開発が必要である (Pires et al., 2003, p. 224)。また、市場が (複数の) 異質なエスニック・グループから構成されると考え、それぞれのニーズや求める利点の共通点によって、同質なセグメントとして識別できる場合がある (Lindridge, 2015, p. 235)。

2つ目は、エスニック・マーケティング戦略の研究である。Cui (1997) は、エスニック・

⁴ <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> (アクセス日、2021年2月21日)

マーケティング戦略は、あるエスニック・グループの消費者が（他のエスニック・グループやメインストリームの消費者に向けられた価値提案より）自分たちに向けられた価値提案の方が優れていると知覚することを目指していると主張する。そのために、差別化されたマーケティング・ミックス戦略を使ってアプローチする（Cui, 1998, p. 88）。エスニック・マーケティング戦略において、8つの「P」で構成されたエスニック・マーケティング・ミックスが有効である（Pires et al., 2018, p. 223）。8つの「P」とは、製品（product）、プロモーション（promotion）、場所（place）、価格（price）、物理的証拠（physical evidence）、人（people）、プロセス（process）、パーソナライゼーション（personalization）を指し、事業者はこれらを組み合わせられることによって、（マイノリティである）エスニック消費者へ差別化された製品・サービスを提供できる（Pires et al., 2018, p. 223）。

3つ目は、文化変容（Acculturation）の研究である。Hui et al. (1992) は、移民の消費経験における、移住と再定住のインパクトを調査している。

4つ目は、エスニック消費者行動に関する研究である。最近の学術研究は、販売促進、広告、メディアなどのマーケティング活動に対するエスニック消費者の反応について有益な洞察を提供している（Jamal et al., 2015, p3）。

エスニック・マーケティングの先行研究は、（マイノリティである）エスニック市場の消費者にターゲットを狭めた上での議論に終始してきた。

3. 敷島製パンの米国市場への参入のケース

敷島製パンが米国のエスニック・マーケットへ参入した際、実際にどのようなエスニック・マーケティングを実施したかをケースで見えていく。敷島製パンの米国市場への参入ケースを当時の新聞記事を参考にして時系列で紹介する。

敷島製パンは1979年に日商岩井（現在の双日）と共同出資で、米国カリフォルニア州の法人としてロサンゼルスに米国子会社を設立した。翌年1980年にはロサンゼルス北郊のバーバンク市で、現地のリテイルベーカリーであったスタンズ・ランチ・ベーカリーを買収した。リテイルベーカリー（Retail bakery）とは、一般的に製造と販売が同一店舗で完結しているお店のことを指す（竹谷, 2012, p. 148）。リテイルベーカリーでは焼きたてのパンが提供される。リテイルベーカリーは、スーパーやデパート等の店舗内に立地するお店や路面店を含んでいる。反対語は、ホールセールベーカリー（主に小売店へ卸売りをするパンメーカー）である。日本における敷島製パンは、両方の業態で事業運営をしていた。

敷島製パンは米国におけるリテイルベーカリーのチェーン店展開の可能性を研究するため、実験的に日本のパンの製造販売を開始した。本ケースでは、1983年にカリフォルニア州トーランス市に工場を設置することが決定されるまでの約3年間に、どのようなエスニック・マーケティングを実施したかを紹介する。

日本経済新聞によると、「敷島製パンが米国進出プロジェクトをスタートさせた理由は、

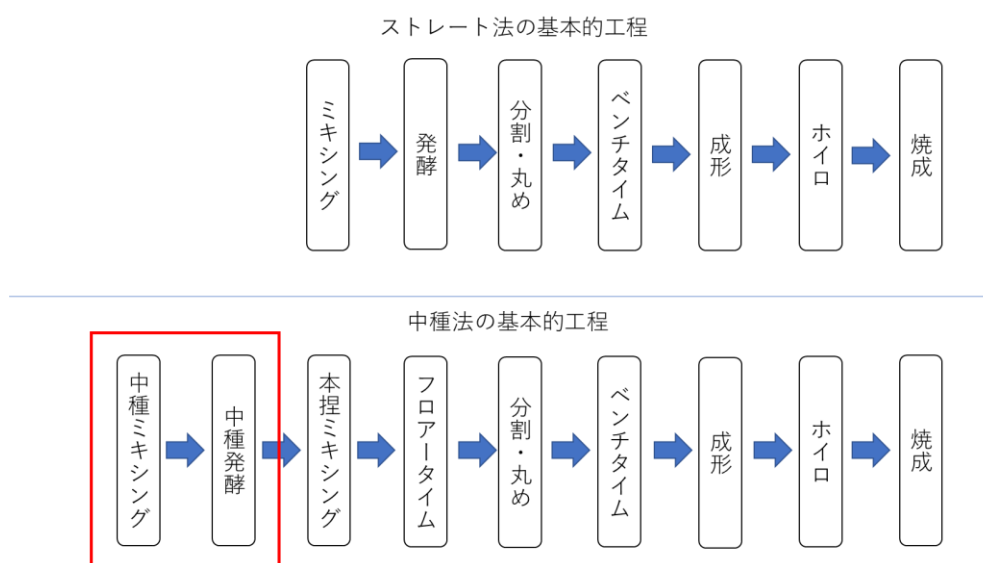
企業の成長を将来も維持していくためには、海外市場を開拓する必要があると判断したからであった。パンでは日本よりずっと長い歴史を持つ、いわば本家へ逆上陸したのである⁵。」と述べられている。

井上 (2016, p. 6) によると、「日本のパンが本格的に広まったのは、第二次世界大戦後の食料難の時代であった。日本側が食料を必要としていたため、アメリカの連合国軍最高司令部 (GHQ) が小麦や小麦粉を支援し、得られた小麦粉を基に、配給パン工場や家庭委託パン工場がパンを消費者に提供した」と述べている。日本のパンの消費量は、第二次世界大戦後の 10 年間で急激に増加した。

1950 年代に米国のパンメーカーが大型化した時に発明された中種法という製法がある (竹谷, 2012, p. 174)。この中種法が米国から日本に伝わった。日本における大手製パン会社のほとんどが、米国から伝わって現在に至るまで中種法を基本としたパンづくりをしている。中種法とは、ヨーロッパの伝統的な製法であるストレート法とは違い、中種を用いる点の特徴である。ストレート法では、小麦粉、塩、酵母 (イースト)、水と他の副原料を全重量一度にミキシングするのに対して、標準的な中種法は、約 70% の小麦、酵母 (イースト)、水、生地改良剤などをミキシングして中種を作り、約 4 時間の生地発酵で生地を熟成させた後に、残りの 30% の小麦と他原料をミキシングする製法である。ミキシングを一度に行うか、二度行うかの違いであるが、この違いは、最終製品に仕上がりに大きな特徴の違いをもたらす。どちらが優れた製法かは一概には言えず、消費者がパンにどのような特徴を求めるかによって左右される。生地の製造工程を比較すると図表 1-3 のように示すことができる。

⁵ 『日本経済新聞』1983 年 11 月 30 日朝刊

図表 1-3 ストレート法と中種法の製造工程比較



(出所) 井上 (2016, p. 10, および p. 100) より筆者作成

現在でも日本の量販店で売られている包装紙で密封されたパンのほとんどは、米国から入ってきた製法である中種法と、それが可能にした大規模設備での大量生産方式で製造されている。中種法の生地は機械耐性が高く、機械による生地分割や加工でのダメージに耐えられるので大量生産に向いている。以上のことから、米国は日本のパンに大きな影響を与えており、日本にとってパンの本家本元である。敷島製パンが日本のパンを米国に広めようとする試みは、パンの本家に逆上陸することを意味していた。

敷島製パンが米国進出を決意した時、「どんなお客に的を絞って商売をしたらよいかわからないことが最初の問題であった」と敷島製パン社長は語っている⁶。米国は日本と異なり、様々なエスニシティが存在していた。敷島製パンは、どこをターゲットにするかを調査するために、リテールベーカリーのスタンズ・ランチ・ベーカリーを購入した。敷島製パン社長は、「米国で店を経営すれば、通りいっぺんの調査では気付かないユーザーニーズを肌で感じ取れる。まずは日本に近い西海岸で、安い店を買おうというねらいにぴったりだったのが、スタンズ・ランチ・ベーカリーだった。」と語っている⁷。買収金額は約30万ドル(当時の為替レートで7千万円)。日本から米国子会社に3名の日本人が派遣された⁸。

米国子会社の設立当初、米国子会社の副社長は新聞社からのインタビューに「どんなパンを消費者が欲しているかの結論を得るため、敷島製パンは米国の市場調査に数年間費やす。

⁶ 『日本経済新聞』1983年11月30日朝刊

⁷ 同上

⁸ 同上

会社が興味を持っている1つの分野は、ホワイトブレッド (White bread) の市場にあり、アメリカのホワイトブレッドは日本のものより良くないという考えがある⁹。」と語っていた。ホワイトブレッドは主に白い食パンを指している。敷島製パンと米国子会社 (の経営陣) は、米国のホワイトブレッドが日本のものより製品品質的に劣っているという認識を持っていたことが分かる。この時点では、どのセグメントをターゲットにするかは未定であったことも言及されている。敷島製パンは、日本のパンが米国のメインストリームにも受入れられる可能性があるとの期待を抱いていた。

日本経済新聞によると、「スタンズ・ランチ・ベーカリーで製造していた日本のパンが米国のパンと一番違うのは、まろやかな味を出すために手間をかけてキメ細かく製造している点だった¹⁰。食パンを例にとると、米国の多くのパンは約四時間で焼き上げているのに対し、敷島製パンのパンは材料の仕込みに時間をかけるため、焼き上がりまで八時間もかかった。また米国のパン業者はやわらかさを出すために、薬品を入れることもしばしばであった。スタンズ・ランチ・ベーカリーで敷島製パンは現地のパンとは一味違うパンをつくったが、売れ行きはパッとしなかった。店の周辺の住民は白人が多数派であった。米国子会社の副社長は、「日本流の繊細な味を理解してもらうところまでいかなかった。」と語っている。店は赤字続きとなり、利益を上げるのが目的ではないとはいうものの、米国子会社の経営陣にとってフラストレーションのたまる日々が続いていた。」と述べられている¹¹。

スタンズ・ランチ・ベーカリーの店周辺は白人が多数派であり、退役軍人の構成割合が比較的多い土地柄であった。そのような顧客層に、日本のパンの製品品質は認められなかった。ロサンゼルスは米国西海岸の南に位置しており、ヒスパニックとも呼ばれるラテン系アメリカ人の人口割合が、白人より高かった。そのため、一概に米国人から評価されないと結論付けることはできなかった。ただし、日本のパンが白人系アメリカ人に受け入れられないことはほぼ明らかとなった。敷島製パンはエスニック・マーケットの市場開拓に大きな期待を抱いて米国に参入したが、文化の相違の大きさを認識せざるをえなかった。

日本経済新聞によると、「1982年11月にロサンゼルスで開かれた日本商品の展示会にパンを出展、販売したことが局面打開のきっかけとなった。ロサンゼルス地区の日系人の間で「敷島のパンはおいしい」という声が高まった。ロサンゼルス南部の日系人が多く住む地区のスーパーマーケットなどから、次々と注文が寄せられた。米国子会社の副社長は「これだ！やはり日本のパンのおいしさを理解するのは日本人」と、ある意味では当たり前の結論に落ち着いた。」と記載されている¹²。

ここから敷島製パンは、すべての人に受入れられるパンよりも日系エスニック・グループに的を絞ったパンづくりを進めることとはじめることとなった。敷島製パンがターゲットに

⁹ *Milling & Baking News* 1980年6月23日掲載

¹⁰ 『日本経済新聞』1983年11月30日朝刊

¹¹ 同上

¹² 同上

した日系エスニック・グループとは、米国西海岸のカリフォルニア州に多く住んでいた日系アメリカ人を中心とし、日系企業の駐在員とその家族である日本人を含むグループであった。米国子会社は、日系アメリカ人だけでなく、現地の日本人駐在員とその家族からのニーズも敏感に感じ取っていた。日本の高度経済成長期に米国に進出する日系企業は少なくなかった。日系アメリカ人は他のアジア系アメリカ人と比較して、生活で英語を使用する割合が明らかに高く (Zúñiga et al., 2015, p. 9)、米国国籍である。日系エスニック・グループは、国籍や言語の違いを越えてエスニシティの共通性によってグループ化されていた。

翌年の 1983 年には、敷島製パンはロサンゼルス地区のスーパーマーケット 5 店のほか、毎週一度はニューヨークのスーパーマーケットへもパンを送っていた¹³。参入前には想定していなかった日系エスニック・グループにターゲットを絞ることによって、スタンズ・ランチ・ベーカリーの生産設備だけでは製品供給が全く追いつかなくなるほどの注文を得たのである。

この実績を踏まえて米国子会社の副社長は同年 (1983 年)、本社に「ロサンゼルス地区に製パン工場をつくり、本格的に卸売り (ホールセール) 事業を始めるべきだ」と提言した¹⁴。意見は本社の役員会で認められ、翌年 (1984 年) にはロサンゼルス南部のトーランス市に工場を借り、本格的なパン生産に入ることが決まった¹⁵。敷島製パンは、3 年あまりの調査期間をかけ、日系エスニック・グループをターゲットにすることが最適であると学習し、米国市場で足掛かりとなる拠点を築くことができたのである。

米国市場への参入当初は、リテイルベーカリーの店舗展開を計画し、スタンズ・ランチ・ベーカリーでの実験展開を行っていたと述べた。しかし、日系エスニック・グループにターゲットを絞る意志決定をした後、その消費者ニーズに応える形で、ホールセール向けのパンの製造販売へ業態拡張を行っている。その背景として、日系エスニック・グループが欲していた日本のホールセール向けのパンに対する希少価値に気付いたことが挙げられる。複数の日系製パン企業 (サンジェルマン、池田ベーカリー、タカキベーカリー、木村屋など数社) が米国市場に進出し、リテイルベーカリーの業態で事業運営していたが、ホールセール向けに量産されるパンの製造販売をはじめたのは、敷島製パンがはじめてであった¹⁶。

転機となったロサンゼルスで開かれた日本商品の展示会に、敷島製パンはスタンズ・ランチ・ベーカリーで製造した 8 時間も手間をかけて作られる中種法のパンを出展していた。中種法はホールセール向けのパン製造に使われる製法である。展示会に中種法で作られたパンを並べたことにより、敷島製パンはホールセール向けのパンの需要に気がつくことができたのである。展示会の品揃えに日本の中種法のパンを加えた販売促進戦略は功を奏した。

海外で生活する日本人にとって、慣れない土地で慣れない食べ物ばかりを食べ続けるの

¹³ 『日本経済新聞』1983 年 11 月 30 日朝刊

¹⁴ 同上

¹⁵ 同上

¹⁶ 『日刊工業新聞』1983 年 11 月 14 日朝刊

は苦痛である。日系エスニック・グループ（特に、日本人駐在員とその家族）からの「日本独特の（ホールセール向けの）パンを食べたい」という強い想いを敷島製パンの米国子会社の経営陣はひしひしと感じ取っていたであろう。

リテールベーカリーとホールセール向けのパンは、大きな特徴の違いがある。まずは製法の違いで、リテールベーカリーはストレート法であるのに対し、ホールセール向けは中種法である。この製法の違いは最終製品の特徴に大きく影響する。ホールセール向けのパンは、やわらかい食感でしっとりしており、日持ちし、大量生産で作られるので価格は抑えられている。他方、リテールベーカリーのパンは、噛み応えのある食感で、焼き立ての味と香りは素晴らしいが、老化が早く進み、賞味期限はその日限りである。図表 1-4 は 2 つの違いをより詳細に説明している。

図表 1-4 リテールベーカリーとホールセールのパンの違いについて

	リテールベーカリーのパン	ホールセール（量販店）のパン
製法	ストレート法（直捏法）	中種法
	約 4 時間15分	約 6 時間半（袋詰め込みだと約 8 時間）
	ヨーロッパの伝統的な製法（ヨーロッパでは近所のベーカリーで焼き立てパンを毎朝購入する層が存在）	1950年代、アメリカのベーカリーが大型化した時に発明された、高たんぱく質小麦の特徴を十二分に発揮させる製法
違い	焼き立ての味と香りは素晴らしいが、老化が早く、安定した製品を得るためには、高度な技術が必要とする。	パンの老化が遅く、製品はかなり安定しているが、風味はストレート法のパンには及ばない。
違いの詳細	老化がやや早い	老化が遅い
	消費期限はその日限り	日持ちする
	噛み応えのある食感	やわらかい食感
	手作業のため大量生産に向かない	大量生産に向く（機械耐性あり）
	比較的高めの値段設定	値段が安い
	廃棄ロスが多い	廃棄ロスが比較的少ない
	気泡が粗く気泡膜が厚い	気泡が細かく気泡膜が薄い
消費者視点	購入当日に食べる。多少高くてもよい。	安くて日持ちするパンを求めている

（出所）竹谷（2012）より筆者作成

敷島製パンが米国市場でホールセール向けのパンの製造販売に乗り出したことは、製品戦略の大きな変更だった。また販路先も全く変わってくる。敷島製パンは日系エスニック・グループにターゲットを絞ったことにより、エスニック・マーケティング戦略を新しく立案し、日系エスニック・グループでの売上拡大につなげていった。

1984 年よりトーランスの工場が稼働し、量産設備でのパンの生産販売が始まった。この工場を中心にいくつかのリテールベーカリーを展開し、同時にスーパーなどにホールセー

ル向けのパンを販売するハイブリッド業態での事業運営が本格的にはじまった。工場が完成する直前の新聞社からのインタビューに対して、敷島製パン社長は、「米国のパンはもともと肉などの副食といった性格が強いために味が悪い。ところが、日本のパンは主食用として作られることから味が良く、日系人だけでなく、米国人にも人気が高いことがわかった。美味しさを求めるのはやはり万国共通のようだ」と米国進出に自信を見せていた¹⁷。

この敷島製パン社長によるコメントは、スタンズ・ランチ・ベーカリーでの白人層から得た評価結果と矛盾しているように思われる。しかし、米国人とひとくくりにされることが多いが、米国人は多種多様なエスニック・グループから構成されている。例えば、韓国系エスニック・グループ、中華系エスニック・グループ、アジア系エスニック・グループ、ラテン系エスニック・グループなど様々である。それらのうちのいずれかから人気が高いこと意味していたと思われる。次のエスニック・グループにターゲットを広げようとしていたことが読み取れる。

これまでの話をまとめると、敷島製パンによる日系エスニック・グループ向けのエスニック・マーケティングは成功を収めたと言える。米国市場に足掛かりを築くという難題を見事に克服し、米国市場への参入においては、エスニック・マーケティングを効果的に使っていたことが示された。エスニック・マーケティングに関する概念と体系がはじめて提示されたのは、Pires と Stanton による 2005 年に出版された “*Ethnic marketing*” においてである。敷島製パンの先進性を紹介した本ケースは、エスニック・マーケティングの概念ができる以前から日本企業がエスニック・マーケティングを実施していたことを明らかにしている。

続いて、米国市場における敷島製パンのその後の歴史を補足していく。1997 年、敷島製パンの米国子会社が主要販売先としていた日系スーパーマーケットの一つであるヤオハン USA の業績悪化と信用不安が起こった¹⁸。このことは、敷島製パンの米国子会社の事業運営に少なからず影響を及ぼした。事の発端は、ヤオハン USA の親会社であるヤオハン・ジャパンの中国、アジアなどの海外戦略が破綻し、国内外の関連流通業の店舗売却、株の売却による営業権の譲渡など大規模な再建がはじまったことである。1984 年に 3 千円を記録したヤオハン・ジャパンの株価は 2 百円台に暴落し、グループ全体の経営危機説が流れ、子会社のヤオハン USA にもその影響が及んだ。ヤオハン USA は南カリフォルニアのトーランスとコストメサの 2 店とシカゴの店舗 1 店を売却することになった。南カリフォルニアの 2 店とも、ある投資グループが購入を打診し、売却されることになった。店舗の売却契約が成立してもヤオハン USA の店舗は閉鎖せず、新しい所有者と店舗のリース契約を結んで営業を続けることになった。

¹⁷ 『中日新聞』1983 年 10 月 25 日朝刊

¹⁸ *Los Angeles Japanese Daily News* 1997 年 8 月 6 日 (第 1 面)

Los Angeles Japanese Daily News は、*RUFU SHINPO* (羅府新報) の英語タイトル

HP→<https://www.rafu.com/category/japanese/>

ヤオハン USA は 1982 年、のちに敷島製パンの米国子会社が工場を立地させるトーランス市に第 1 号店を建て、米国に進出した。敷島製パンとほぼ同じ日系エスニック・グループを主なターゲットとしてロサンゼルスのリトル東京、コスタメサへと店舗を増やしていった。ヤオハン USA は、80 年代までの高度経済成長期に進出した日本企業の在留邦人の増加に後押しされる形で事業を拡大した。敷島製パンと顧客ターゲットも商圏もほぼ一致していた。ヤオハン・ジャパンの経営危機によりヤオハン USA に対する（ヤオハン・ジャパンが行っていた債務保証の格付けが低下したことによる）信用不安が起こったことは、敷島製パンの米国子会社にも悪影響を及ぼした。

ヤオハン USA の店舗身売りの底流には、3 つの要因があり¹⁹、1 つは在留邦人の減少であった。バブルがはじけて日系進出企業が撤退したことによる日本人駐在員とその家族の人口減少が、ヤオハンの営業低迷につながったのである。日本人駐在員は最多だった頃と比べて 3 分の 2 以下に減少していた。2 つ目は、中国、韓国系のスーパーが低価格で日本食品も扱うようになり、それより 2 割ほど高めに価格設定したヤオハン USA の売上が減少したためである。3 つ目は、親会社ヤオハン・ジャパンの経営危機に伴い、ヤオハン USA に対する信用不安が起こったことである。そのことによって掛けで商品を仕入れることが出来ず、資金繰りは厳しくなった。製品取扱量の減少は、店舗での品揃えに影響を及ぼし、消費者離れを加速させてしまった。ヤオハン USA の不振と当時のビジネス環境は、日系スーパーマーケットをメインの販売先としていた敷島製パンの米国子会社にとって大きな痛手であった。

敷島製パンの米国子会社のロサンゼルス事業を歴史的な大きな流れの中に位置付けるならば、当初、高度経済成長期に多くの日本企業が米国西海岸へ支店を開設したことの追い風を受けたが、バブル崩壊後の日系企業の撤退により日系エスニック・マーケットは縮小した。日本の流通巨大企業であったヤオハン・ジャパンの倒産とヤオハン USA の経営不振により、さらなるビジネス環境の悪化へとつながった。敷島製パンがターゲットとしていた日系エスニック・マーケットは、エスニック・マイノリティに対するビジネスであったので、そもそも売り上げ規模には限界があった。そこに追い打ちをかけるように、マクロ環境の急激な悪化が重なったので、米国子会社も経営不振に陥った。また、日系エスニック・グループの次に続くエスニック・グループを 20 年以上にわたり市場開拓することができなかったことも痛手であった。最終的に、米国のロサンゼルス事業を継続させる意義と将来性を見出せなくなり、2001 年に敷島製パンはロサンゼルス事業から撤退した。

4. 敷島製パンのケースが示唆する今後の研究課題

本章ではエスニック・マーケティングとは何なのかを説明した。その後、エスニック・マーケティングという新しい概念が誕生する以前に、エスニック・マーケティングを実施した

¹⁹ *Los Angeles Japanese Daily News* 1997 年 8 月 6 日 (第 10 面)

ケースとして、敷島製パンのケースを取り上げた。敷島製パンは米国市場への参入において日系エスニック・グループをターゲットとすることによって成功を収め、米国市場で足場を築く事ができた。しかし、その後の市場拡張はうまくいかず、米国市場から撤退した。この敷島製パンのケースから、今後の研究課題を抽出していく。

本章で抽出された課題は、エスニック・グループというセグメントから市場拡張を図る段階で見出された。敷島製パンは、海外市場へのエントリーで一定の成功を収めたが、それは海外市場参入におけるエスニック・マーケティングの有効性の一側面しか説明できていない。次なる市場拡張の段階での有効性は全く説明できていなかった。敷島製パンとは対照的に、世界一の売上規模を誇るメキシコ国籍の製パンメーカーの Grupo Bimbo 社（以下、ビンボ社）は、米国内のメキシコ系住民のエスニック・グループに足場を築き、その後、米国市場でトップシェアを獲得・維持するまで成長した。

つまり、本章で抽出された課題は、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点である。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課題を抽出することができた。本論文における以下の章で、この課題を解いていく。まず、そのための方法論を第2章で論じる。

第2章 研究の方法論

本論文の研究方法は単一事例研究である。単一事例研究から何が言えて、どのように議論していく必要があるのかを論じていく。

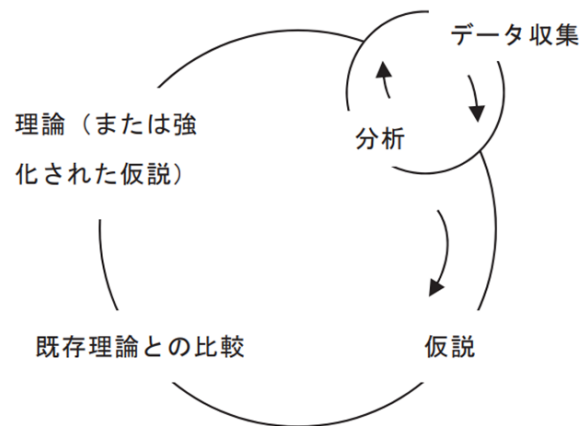
本論文のリサーチクエスチョンは、米国市場に参入した全ての日系パンメーカー（敷島製パンなど）が撤退、もしくは事業譲渡に追い込まれたにもかかわらず、ビンボ社はなぜ成功したのか、どのように成功したのかを明らかにすることにある。横澤（2019, p. 83）は、「実験、歴史調査、ケース・スタディは、「どのように（How）」、「なぜ（Why）」で始まる質問に答えるのに長けている。」という。本論文のリサーチクエスチョンを調査していくためには、ビンボ社の歴史調査、またはケース・スタディをしていくことが適当な研究戦略となる。

また、本論文のリサーチクエスチョンは、1970年代後半からはじまった、パンメーカーの米国市場進出に焦点を当てている。上述した敷島製パン（株）とビンボ社は、両者とも1970年代後半に米国市場へ参入している。つまり、本論文は、パンメーカーの過去の取り組みを扱っており、基本的に歴史調査に位置付けられる。ただし、ビンボ社が米国市場を攻略するまでには、長い時間がかかっており、攻略プロセスを確立したのが2000年代前半、その市場シェアが圧倒的 No. 1 になったのは2010年代前半である。現代の出来事としての側面も併せ持っている。横澤（2019, p. 85）は、「ケース・スタディは、歴史調査と異なり、現代の出来事に焦点を当てている。」という。さらに、横澤（2019, p. 83）は、「ケース・スタディとは、医学、看護学、社会学、そして経営学などの学問領域で多く用いられ、現代の事例を使って理論（仮説）を実証、修正、または構築するための研究戦略の一つである。」と述べている。以上より、本論文はケース・スタディに近い歴史調査を実施していく。

本論文は、探索的ケース・スタディにもとづく質的研究方法を採用している。横澤（2019, pp. 86-87）は、「探索研究（Exploratory Research）は、これから行う研究の足掛かりとして行う。いろいろ試行錯誤をしてようやく研究テーマが見つかり、既存文献を調べ始めたものの、関連する先行理論が見つからないこともある。このように調査対象がよくわからないとき、（中略）探索研究を行う。探索研究の成果物は、研究者によって異なるが、具体的にはざっくりとした研究のテーマや、目的、それらに関連する主な変数や、漠然とした命題つまり変数同士の大まかな相関・因果関係である。」と述べている。本論文では、この探索研究からスタートし、記述研究を進める中で、命題（もしくは仮説）を抽出することを目指しており、理論構築型の研究に位置づけられる。

理論構築型研究は、観察から得られた類似事項から仮説を導き出し、さらにデータによって繰り返し丁寧に裏付けを行うことで仮説を強化していくプロセスになる（横澤, 2019, p. 90）。経験的な観察から一般的な規則を導き出す方法を帰納法（Inductive Method）と言う（横澤, 2019, p. 90）（図表 2-1）。

図表 2-1 帰納サイクル



(出所) 横澤 (2019) p. 90

本論文は、この帰納法を採用し、命題または仮説を抽出することを目指している。横澤 (2019, p. 94) は、「既存理論から仮説を推論する演繹アプローチと異なり、データから仮説、理論を導き出すために、既存研究から思いつけない定説を覆すような理論構築を可能にする研究戦略である」と言及している。

ケースとは、ケース・スタディ研究の対象である現実社会の現象である (Yin, 2018, p. 31)。ケース・スタディ研究戦略を行うにあたり、データ収集前に、「単一ケースデザイン」、あるいは「複数ケースデザイン」のいずれかを選択する必要がある (横澤, 2020, p. 84)。さらに、横澤 (2020, p. 84) は、「単一ケースデザインとは、事前に既存理論から用意した予備的な理論や、理論的命題との関係性を基に選択したケースひとつに焦点をあてるデザインである。このデザインは、アクセスがとりやすい、時間がかからないなどといった理由から選択する人が多いが、実際このデザインを採用すると、結果の一般化可能性に関する多くの批判を受けることになる。つまり一つのケースから得た結果は、そのケース特有であり、他のケースには当てはまらない可能性があるという批判である。」と述べている。

Yin (2018) は、単一事例研究としての妥当性が担保されるためには、次の5点のいずれかを満たしている必要があると論じている。

- ① 決定的に重要な意味を持つケース (Critical Case)
- ② 極端なまたは珍しいケース (Extreme or Unusual Case)
- ③ 日常的なケース (Common Case)
- ④ 暴露ケース (Revelatory Case)
- ⑤ 長期的なケース (Longitudinal Case)

Yin(2018)の主張する単一ケースデザインの選択を正当化できる五つの理論的根拠のど

れか一つを満たしているからといって、正当化できるわけではない（横澤，2020，p. 86）。単一ケースを選択するには、「決定的に重要な意味を持つケース」であることがまず満たされており、既存理論に対してクリティカルな要素がなければならない（横澤，2020，p. 86）。

上述したように、本論文は、米国市場に参入した日系パンメーカー数社のうち、例外なく全社が撤退（もしくは事業譲渡）に追い込まれたにもかかわらず、ビンボ社は米国市場全体を攻略できた点に焦点を当てている。パンという商品の特殊性から、パンメーカーの米国市場攻略は不可能であると思われていたが、実際は可能であったことを示すケースである。そのため①の「決定的に重要な意味をもつケース」という要件を満たしている。さらに、1970年代後半から2010年代前半までの時間的経過とともに変化する状況（動き）を捉えようとしている。したがって、単一事例研究としての妥当性が担保されている。

しかし、本論文の限界としては、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。単一事例研究に対する批判で述べられていたとおり、本論文も結果の一般化可能性に関する批判を受けることになる。本論文で得られたインプリケーションを他の事例を用いた研究、および定量研究などで検証することが求められる。本論文は仮説提示までを到達点として設定しているため、今後の課題となるが、複数のケースを選び、仮説を強化（または検証）していく必要がある。横澤（2020，p. 92）は、「Yin は、科学実験で使われる「追試の論理」を、ケース・スタディ研究戦略に当てはめている。これはサンプルをランダムに選ぶ統計のサンプリングの論理と異なり、予備的な理論や命題との関連性を基にケースを選ぶ。その関連性とは、一つは命題をそのまま再現するようにケースを選ぶ「文字通りの追試」、そしてもう一つは、命題をあえて成り立たないように仮定して、その仮定を再現するようにケースを選ぶ「仮定の追試」である。」と述べている。本論文で仮説を提示した後、理論的サンプリング（Yin, 2018）で選択された二種類のケースに対して、「文字通りの追試」または「仮定の追試」によって仮説を検証していく課題が残されている。

第3章 国際的（グローバル）なパンの消費者嗜好性の違い¹

—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

日本で本格的にパンが広まったのは、第二次世界大戦後である。日本のパンの生産量は、第二次世界大戦後に急激に増大した（井上，2016，p. 6）。戦後日本の食料難に対して連合国軍最高司令部（GHQ）が小麦や小麦粉などを支援し、得られた小麦粉を基にパンが消費者に提供された（井上，2016，p. 6）。戦後の日本のパンは、当初米国の影響を強く受けた（井上，2016，p. 6）。米国から伝わったパンの製法の一つ、中種法とそれによって可能となった大規模設備による大量生産方式は、現在においても日本のパンメーカーによって最も採用されている。日本のある大手パンメーカー（以下、X社）も、米国式の製パン法と製造設備を積極的に導入した。X社は、日本の高度成長期における需要増加の中で市場シェアを伸ばし、現在、日本有数の大手製パンメーカーへと成長した。その後、X社は1970年代に米国カリフォルニア州に海外進出し、日本のパンを広めようとした。

X社の米国子会社社長A氏（以下、A氏）は、X社が米国カリフォルニア州へ進出した動機を次のように述べている²。

「カリフォルニア州進出は、（本国の）X社社長が来日した米国人との会話の折りに、しばしば「日本のパンはうまい」と聞いたことから、米国でも自社パンを売ってみたいとの動機が生まれ、活動が始まりました。」

X社社長は、日本に来た米国人の言葉を受け、日本のパンが米国で通用するのではないかと考えた。

X社社長は1983年当時、新聞社からの取材に対して、次のように述べている。

「米国のパンはもともと肉などの副食といった性格が強いために味が悪い。ところが日本のパンは主食用として作られるから味が良く、日系人だけでなく、米国人にも人気が高いことがわかった。」

X社社長は、日本のパンが米国のパンの延長線上で進化したものと認識し、米国市場へ参入した。ただし、後述するが、この認識は間違っており、X社は米国市場からの撤退を余儀

¹ 初出は、杉村（2023b）の『星陵台論集』第56巻第1号である。

² X社の米国子会社の元社長A氏に対するインタビュー調査1回目（2020年6月3日の回答）より。

なくされる。

A氏は、X社のターゲット市場について、次のように述べている。

「一概に米国人といますが、千差万別です。X社社内で米国人といえば「白人系アメリカ人」を想定していました³。」

米国人と言っても多様な人種（もしくは民族）が集まって形成されている。X社の場合、白人系アメリカ人、つまり、メインストリーム（アングロサクソン系住民）をターゲットにしていた。さらに、A氏は、X社の米国市場での事業活動の結果について、次のように回答している。

「確かにX社の食パンは、白人系の顧客にはほとんど認められませんでした。日系のほか韓国系、中華系を中心とした米国人の一部には品質は支持されましたが、価格を含めた「商品」としての支持を得ることができなかつたと私は判断しています。」

X社の食パンは、白人系の顧客には受け入れられなかつたことが明らかにされている。A氏は、X社の米国市場からの撤退要因について、次のように述べている。

「(米国に半量産（半手作業）工場を建設し、現地のホールセール市場で販売してみて、ようやく)米国のパン市場を日本と同質に見ることはできない。日本の食パンの品質にこだわっても市場は限定されるということを本当に理解した⁴。」

以上のように、X社が日本のパンを米国市場で売ろうと試みたところ、メインストリーム（アングロサクソン系住民向け）市場には、全くと言っていいほど売れなかつた。なぜ、日本のパンがメインストリーム（アングロサクソン系住民）にとって異質で受け入れがたい商品になったのであろうか。かかる問題意識の下、本章の目的は、パンは一見すると国際的（グローバル）な食品であるが、実は極めてローカルな食品であることを明らかにしていく。この課題を解くために、パンの世界史、日本史、米国史からパンの普及経緯をたどり、国際的（グローバル）なパンの消費者嗜好性の違いを浮かび上がらせる。課題を解く手順として、第1に、パンの世界史についてのレビューを行う。第2に、日本と米国のパンの普及の歴史をたどっていく。第3に、国（民族）ごとに、パンに対する消費者の嗜好性には大きな違いがある点を分析する。最後に、結論と今後の課題を示して結びとする。

³ X社の米国子会社の元社長A氏に対するインタビュー調査2回目（2020年7月31日の回答）より。

⁴ X社の米国子会社の元社長A氏に対するインタビュー調査1回目（2020年6月3日の回答）より。

2. パンの世界史

パンは人類にとって、きわめて伝統的な食品である (Ziehr, 1985)。約 1 万年前にチグリス・ユーフラテス河畔で農耕を始めた人類は、収穫した小麦粒を挽いて小麦粉とし、それを水と混ぜてから加熱し、粥状にして食べ始めた (Ziehr, 1985)。次に、小麦粉粥を熱した石の上で焼くと、粥以上においしく、また、保存性が高まることを知った (Ziehr, 1985)。これがパンの起源だと考えられている (Ziehr, 1985)。当時の (小麦粉粥を熱した石の上で焼いていた) パンは今日のパンと大きく異なり、生地が酵母⁵による発酵を受けていないために膨らみがほとんどなく、火を通すために必ず薄く焼かれた (井上, 2016, p. 1)。このようなパンが中近東諸国では今日まで継承されており、無発酵パンあるいは平焼きパン (フラットブレッド) と総称される (井上, 2016, p. 1)。たとえば、インドの平らで発酵させないで焼くチャパティというパン、シリアやレバノンの薄くて直径 40cm もあるコボスと呼ばれる (いくつかに割って、おかずを食べるシャモジの役割も果たしている) パンがあげられる (全大阪パン協同組合, 1983)。

無発酵パンがいつ頃、今日のパンのようにふっくらと膨らんだ発酵パンに変化したのかは定かではないが、粥状の生地を放置すると野生酵母の発酵によって膨らみ、それを焼くと膨らみがあり、口当たりが良く、また、胃にも軽いパンが焼けることを人類が知るまでには、それほど時間がかからなかったと思われる (井上, 2016, p. 1)。紀元前約 3,000 年に造られた古代エジプトの墳墓にある壁画には、発酵パンの作り方が記されている (井上, 2016, p. 1)。それゆえに、今日のパンの主流である発酵パンの原点が、遅くとも、古代エジプトでは確立されていたことが明らかである (井上, 2016, p. 1)。

製パンを芸術的に開花させた欧州の最も古い国はギリシャである (全大阪パン協同組合, 1983)。ギリシャ人は発酵生地で焼く技術を確立しただけでなく、この生地に香料、脂肪、蜂蜜などを加えて味の改良をはかった (全大阪パン協同組合, 1983)。

その後、紀元前 200 年頃にローマに伝わり、ベーカリービジネスが確立された (井上, 2016, p. 1)。300 年頃には 254 軒のベーカリーからなるギルド (組合) ができている (井上, 2016, p. 1)。ローマ時代以降、パンはヨーロッパ各地へ普及していった (井上, 2016, p. 1)。

その後、米国が誕生した頃に、ヨーロッパから米国に伝わり、米国で中種法製法が生み出された。その製法が第二次世界大戦後に日本へと伝わり、本格的に日本でパンが普及していった。以上のように、パンの歴史を振り返ると、パンは長い歴史を持ち、世界中で食べられている。

また、パンに関する先行研究によると、パンの特徴は、各地で栽培される小麦もしくはラ

⁵ 酵母 (yeast) とは、微生物のうち植物系に属する菌類の 1 種であり、パンをはじめ、みそ、ビール、酒、醤油などの発酵や醸造、飼料や薬用に用いられる (全大阪パン協同組合, 1983)。パン用の酵母は製パンに適した種類を純粋培養したものが使われている (全大阪パン協同組合, 1983)。製パンに欠かせない重要な原料の 1 つで、パン生地中の糖分を栄養とし、代謝作用によってこれを炭酸ガスとアルコールに分解し、炭酸ガスは生地の膨張に、アルコールはパンの香りを醸成する (全大阪パン協同組合, 1983)。酵母のうち、パン用の酵母はイーストと呼ばれている。

イ麦の性状、環境条件、さらに消費者の嗜好性などによって変化し、各地固有のパン食文化が発展して現在に継承されている (Ziehr, 1985)。世界全般にわたる文化交流の中で、一つの地域の食習慣が、他の地域の影響を受けて変わっていくことが、しばしば見られる (全大阪パン協同組合, 1983)。何百年かの後には、その食べ物はその国の土着のものか、それともどこかの国から来たものか、はっきり判らなくなってしまうこともある (全大阪パン協同組合, 1983)。以上のことから、パンは現地への異文化適応によって非常にローカルなパンへ変化する特性をもつと推察される。この点について、次節で米国から日本へのパンの異文化適応を例にとり、詳しく論じていく。

3. 日本と米国のパンの歴史

(1) 日本のパンの歴史

世界のパンの歴史と比較すると、日本のパンの歴史はきわめて浅い (井上, 2016, p. 4)。パンが日本に伝わった経緯としては、1543 年に種子島に漂着したポルトガル人が、その後九州地方を拠点に、キリスト教、鉄砲とともにパンを日本に伝えたとされている (安達, 1989, pp. 11-12)。17 世紀初期には日本におけるキリスト教徒が 75 万人にも達し、当時のスペイン人の書簡には、「江戸のパンは世界最良」という言葉が出てくる (竹谷, 2012, p. 254)。しかし、1613 年のキリスト教禁止令と 1639 年の鎖国令によって、日本のパン食文化は幕を閉じた (井上, 2016, p. 4)。パンはブドウ酒とキリスト教に密着していたためである (井上, 2016, p. 4)。その後、江戸時代の終期を迎えるまで、パンは日本人の食生活にまったく関わりをもたなくなった (井上, 2016, p. 4)。日本にパンが再び伝わったのは江戸時代の終期である。明治以降の文明開化と共に、西洋文化が勢いよく流れ込んできたのに対し、パン食の普及は容易でなかった (全大阪パン協同組合, 1983)。全大阪パン協同組合 (1983) は、東京製菓学校の講師、締木信太郎氏の言葉を次のように引用している。

「外国船にパンやケーキを作る者が乗っていて、それらの人々が上陸するごとに、新しい方法や材料などが紹介されていったが、当時のパンはほとんどが食卓用のもののみであった。欧米人にはそれが必要でも、飯を主食とする日本人には、このようなパンはあまりうまいものではなかった。それに加えて、それに用いるバターの味にも慣れておらず、スープなども好むまでには至っていなかった。」

欧米のパンは、日本人の食卓でほとんど受け入れられず、日本の食卓を西洋化させるまでには至らなかった。当時の日本の食卓は、ご飯、味噌汁、漬物、魚など和食メニューが当たり前の時代である。それらの和食メニューとパンとの食べ合わせが悪く、日本の食卓の中にパンの立ち位置を見つけることができなかった。日本の「食のライフスタイル」との相性が

悪かったのである。

転機は、餡パンの誕生である。いかにしてパン食を普及するかの開き策を見出したのが、東京木村屋総本店の開祖、木村安兵衛氏だった（全大阪パン協同組合，1983）。外国の物まねの食パンでは、気のきいた副食のない時代であるため、日本人の嗜好に合わなかったが、いろいろ工夫した結果、遂に日本独特の酒種でパンを作ることに成功した（全大阪パン協同組合，1983）。餡パンには洋食はもちろんのこと、スープもバターも不要であるため、一般消費者の好評を博し、日本人にパン食が普及する突破口が開かれた（全大阪パン協同組合，1983）。酒種とは、菓子パンに用いる発酵種のこと、米麴を培養して作られる（全大阪パン協同組合，1983）。酒種は日本独特のパンを生み出すために、当時のイーストの代わるものとして用いられた⁶。それまでのイーストはホップを使用し、堅いパンしかできなかった⁷。そこで酒饅頭を作る時の酒種に目をつけた。すると、しっとりした生地のアンパンが出来上がった⁸。また、木村屋総本店の社長、木村光伯氏は次のように述べている。

「日本人はパンと一緒に何を食べていいかわからない時代だった。ご飯に代わる主食というより嗜好品として生まれたのが餡パンだった⁹。」

つまり、餡パンは主食用としてではなく、間食用として食べるためのものとして改良された。他のメニューとの食べ合わせを考える必要がなく、餡パンだけで食べられる。日本茶との相性もよい。このアンパンの考案は、それまでパンを食べる習慣がなかった日本人にパンを広める画期的な異文化適応であった。餡を包んだ形状も重要な日本文化への適応であった。日本独特の菓子パンの代表的なものは、アンパン、ジャムパン、クリームパンであるが、全てフィリング¹⁰をパンで包んだ形状に特徴がある。これらの内、アンパンとジャムパンは木村屋総本店によって開発されたものであり、クリームパンは、新宿中村屋の創業者、相馬愛蔵氏によって開発されたものである（全大阪パン協同組合，1983）。相馬愛蔵氏は著書において次のように記している（全大阪パン協同組合，1983）。

「ある日初めてシュークリームを食べて、そのおいしいのに驚いた。そしてこのクリームをアンパンの餡の代わりに用いたらどうか。栄養価はもちろん、一種新鮮な風味を加えれば、餡より一段上のものになると考えた。（中略）クリームパンはその後、他の店でも作られるようになり、今日ではありふれて珍しくもないが、こんなに広がり日本全国津々浦々まで行

⁶ カンプリア宮殿（2021年6月10日放送）タイトル「パン業界のパイオニア 老舗パン店の飽くなき挑戦」

⁷ 同上

⁸ 同上

⁹ 同上

¹⁰ フィリング(filling)とは、料理において、パンやケーキ、パイなどの中に入れる具材や詰め物を指す。これらの具材は、果物、肉、野菜、チーズなどさまざまな種類がある。

<https://www.weblio.jp/content/%E3%83%95%E3%82%A3%E3%83%AA%E3%83%B3%E3%82%B0>

（アクセス日、2023年8月12日）

き渡ったことは愉快に感じる。」

パンの日本文化への適応により、日本にパンが普及していった。ただし、その過程において日本人の「食のライフスタイル」に合わされ、外国人から見たら異質なパンに変わっていった。

また、第二次世界大戦後に米国から日本に伝わった中種法及び大量生産方式による袋入りの食パンも、日本の「食のライフスタイル」に適応された。日本の食パンは上述の菓子パン同様に、味がしっかりついている。X社の製造課長C氏（以下、C氏）は、次のように述べている¹¹。

「米国のパンは、塩が明らかに少ない。日本のパンの半分ぐらいしか入っていない。日本のパンには塩が、ベーカーズ・パーセンテージ¹²で1.8%ほど入っているが、米国のパンは、0.7%ほどではないか。塩が少ないと甘さは、引き立たない。例えば、ぜんざいは、砂糖だけでは、そこまでの甘さは感じない。塩が入っているからこそ甘さが際立ち、はっきりした味になる。」

日本人は基本、パンにバターやジャムなどをつけ、パン自体を味わう。パンに対してしっかりと味を求めるのである。さらに、C氏は次のように述べている。

「米国人は、パン自体ではなく、具材を味わいたいのだ。パンは複数の具材を挟むためのものであり、具材の味を邪魔しないものを好む。例えば、(米国発祥企業の)マクドナルドのパンは、パン自体は物足りない味だが、それでいいのだ。」

以上のことから、欧米のパンは日本の「食のライフスタイル」に調和しなかったため、間食用もしくはパン自体をしっかりと味わえるように変わっていった。その過程を経て、欧米のパンは日本文化の中での異文化適応により、欧米人から見て異質なパン、つまり日本独自のパンへと変貌を遂げた。

(2) 米国のパンの歴史

米国発祥のパンとしては、「コーンブレッド」がある（全大阪パン協同組合，1983）。このコーンブレッドこそ生粋の米国生まれと考えてよく、このパンは料理人の数と同じくらい

¹¹ X社の製造課長C氏に対するインタビュー調査（2021年12月21日の回答）より。

¹² パン業界では通常のパーセント（内割）は用いず、ベーカーズ・パーセント（外割）を使用する（竹谷，2012，p.92）。小麦粉（または穀物）を100%として、それに対して砂糖6%、食塩2%、油脂5%、水65%と追加する形式であり、合計が178%と100以上となる（竹谷，2012，p.92）。

たくさんの種類がある（全大阪パン協同組合，1983）。コーンブレッドは一時、米国人の主食となったほどだから、今日でもよく食べられている（全大阪パン協同組合，1983）。特に南部での愛好者が多く、また同じ米国内部でも、北部は黄色のコーンミールから作り、南部では白いコーンミールから作ったものを好むという習慣の違いがある（全大阪パン協同組合，1983）。

また、ハンバーガーも米国発祥のパンである（全大阪パン協同組合，1983）。ハンバーガーは、ハンバーグ・ステーキをパンに挟んで食べる米国人の発想によるものであり、マクドナルドの創立は1945年のことだから、歴史の浅い食べものである（全大阪パン協同組合，1983）。ハンバーガーは、元々はハンバーグ・ステーキのことであり、ドイツのハンブルグから出た焼肉料理のことである（全大阪パン協同組合，1983）。ハンバーガーには次の三つの意味がある。①ハンバーグ・ステーキ、②ハンバーグ・ステーキ用挽肉、③ハンバーグ・ステーキ入りサンドイッチである（全大阪パン協同組合，1983）。③の場合、ハンバーガーは、サンドイッチの一種である（全大阪パン協同組合，1983）。

サンドイッチとは、パンを何らかの具（たいていは肉だが、ほぼ何でも簡単に具になる）の台に使った料理のことである（Wilson, 2015）。サンドイッチと一口に言ってもその形態はさまざまだが、本物のサンドイッチには「封入する」という概念が必然的に付随する（Wilson, 2015）。ハンバーガーはサンドイッチの定義に当てはまっている。

米国のサンドイッチは、地域ごとのバリエーションが多く、州ごとどころか地区ごと、さらには店ごとに、人気のあるサンドイッチは異なる（Wilson, 2015）。そしてご当地サンドイッチの作り方が熱烈な郷土愛で頑固に守られている（Wilson, 2015）。イギリスでは出来合いのサンドイッチが当たり前だが、アメリカのサンドイッチは、老若男女一人ひとりの好みに合わされる（Wilson, 2015）。このアメリカ流のサンドイッチの作り方が世界に受け入れられたのは明らかである（Wilson, 2015）。客が野菜や調味料などの種類を選び、サブマリン・サンドイッチの基本のレシピを変更できるフランチャイズチェーンのサブウェイは、90か国に3万以上の支店を持つまでに成長した（Wilson, 2015）。

以上のことから、米国人はサンドイッチのスタイルを好む点が明らかになった。米国発祥のマクドナルド社は、サンドイッチの一種であるハンバーガーを主力商品にして、世界中に広まった。さらに、米国人はサンドイッチに挟む具材や調味料を自分好みにアレンジすることを好む。米国発祥企業のサブウェイは、サンドイッチに挟む具材や調味料に対するこだわりから生まれたと言える。サンドイッチに用いられるパンは、パン自体の味を主張しすぎず、具材を味わう、または具材との調和を楽しめるものが好まれている。

4. 国（民族）ごとのパンに対する嗜好性の違い

日本と米国のパンの普及の歴史をたどり、2国間の消費者の嗜好性には大きな違いがあることが浮き彫りとなった。日本と米国のパンは、似て非なるものである。日本のパンが米

のメインストリーム（アングロサクソン系住民）にとって異質な商品となった理由は、文化由来の「食のライフスタイル」の違いから来ている。米国のパンが日本に導入された後、日本の「食のライフスタイル」に適応され、日本独自の食パンに変化していった。そのことがパンの味の違いにも影響した。日本人が米国のパンを食べて物足りなさを感じるのは、第一に塩が少なく、甘さを感じられないからである。言い方を変えれば、米国のパンは味がぼやけていると感じるのである。

第1節におけるインタビュー調査回答で述べたように、X社社長は、日本に来た米国人から「日本のパンはうまい」と聞き、米国カリフォルニア州への参入意思決定につながった。その米国人は、リップサービスの発言したかもしれないが、本当に日本のパンが美味しいと思っていた可能性もある。日本ではパンそのものの味を楽しむため、米国のパンと比べて味がしっかりと付いている。あくまで日本という場所で、パンそのものを味わう食べ方をした場合は、米国人にとっても日本のパンは美味しく感じられた可能性がある。しかし、第3節での述べたように、米国人はパンをサンドイッチのスタイルで食べるのが一般的である。その場合、味のしっかり付いた日本のパンは、サンドイッチの具材の味を損なう、もしくは具材との調和を損なう。日本と米国の「食のライフスタイル」の違いは、パンに対する消費者嗜好性に大きな影響を及ぼすのである。

以上のことから、パンのような食品にはエスニシティ（民族性）が極めて強く埋め込まれていると言える。別の言い方をすれば、パンはエスニック・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。エスニック・エンベデッドネスとは、製品がそのエスニック・グループに関連している度合いのことである（Williams, 1995）。つまり、製品にエスニシティ（民族性）が埋め込まれている度合いのことである。

さらに言えば、エスニシティ（民族性）のレベルにとどまらず、各家庭レベルで独自性を出し、嗜好性を反映させる傾向がある。家庭料理としてのパンである。パンは日常的に食べて楽しむものであるがゆえに、埋め込みも深くなる。つまり、エスニシティ（民族性）よりも更にミクロレベルで、各家庭の味にまで嗜好性が埋め込まれる特徴がある。

5. 結論と今後の課題

本章の問題意識は、「なぜ、米国から日本に伝わったパンは、日本文化に適応する過程で米国のメインストリーム（アングロサクソン系住民）にとって異質で受け入れがたい商品に変わっていったのか。」であった。本章は、パンの世界史、日本史、米国史からパンの普及経緯をたどり、国際的（グローバル）なパンの消費者嗜好性の違いを浮かび上がらせ、パンは、一見すると国際的（グローバル）な食品であるが、実は極めてローカルな食品であることを明らかにした。パンを極めてローカルな食品にしている最大の要因は、エスニシティ（民族性）由来の「食のライフスタイル」の違いであった。

パンのような食品はエスニック・エンベデッドネスが極めて強いが、この点を十分に認識

することは容易ではない。なぜならば、第2節で述べたように、パンは世界中で食される一面も持ち合わせているからである。このようなパンの相反する二面性とそのギャップの大きさが、パンという商品の特殊性をさらに強くしている。

本章から導き出される実務的インプリケーションとして、次の点があげられる。パンという商品は世界的に食されるため、製パン企業の経営者は、海外市場を国内市場と連続した同質的市場と認知してしまうことがある。特に、日本と米国という2国間におけるパンの歴史を振り返ると、米国から伝わったパンが日本文化の中で適応され、米国に逆上陸する場合は、市場を連続的（同質的）に見てしまい易くなる。日本のパンは、元々は米国から伝わったものだからである。しかし、パンは、実は極めてローカルな商品であるため、海外市場を異質な市場と認識する必要がある。米国から伝わったパンは、日本文化に適応する中で、米国人にとって異質なパンへ大きく変わったのである。X社の経営者が、日本と米国のパンに優劣をつけ、日本のパンを米国より進化したものと認識してしまった点は大きな過ちであった。米国のパンは、（日本人の嗜好性には合わなくても）米国人の嗜好性を十分に満たした商品なのである。最終的に、X社は米国市場からの撤退を余儀なくされた。製パン企業の経営者は、海外パン市場への参入意思決定をする際には、市場の非連続性（異質性）に十分留意する必要がある。

今後の課題として、2点があげられる。まず、製パン企業が、文化の相違（または「文化の壁」）を乗り越えることは、短期的には難しく時間を要するため、「文化の壁」を乗り越えようとするのではなく、壁を残しながら市場を拡大していく方法をとる必要がある。文化間には、「乗り越えるべき壁」ではなく、「尊重すべき壁」があると見なすのである。文化由来のパンの違いは、あくまで価値観の多様性によるものであり、優劣はない。「文化の壁」を残しながら、どのように海外市場を拡大すればいいかに関して、今後の研究で取り組んでいく。

もう1点は、パンに限らず、チーズなども、国（民族）ごとの嗜好性が強く反映されている。例えば、西（2017）によると、ヨーロッパでは「一村一チーズ」といわれるほど多種類のチーズがある。パン以外の食品についても、一見すると国際的（グローバル）な食品だが、実は極めてローカルな食品がある。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。パンやチーズなどの食品は、グローカル食品に分類される。今後、パンに限らず、グローカル食品（glocal food）という括りで研究していく必要がある。

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

過去、日本のいくつかのパンメーカーが米国市場に参入しては撤退する結果となった。米国市場における特定のエスニック市場（日系エスニック市場）をターゲットとして、その市場で迅速に足掛かりを築くところまでは上手く行っても、その後は市場を拡大することができなかった。他方で、メキシコを本拠地とするパンメーカーの Grupo Bimbo 社（以下、ビンボ社）は、米国市場の参入時期は日本企業よりも後発でありながら市場拡大に成功し、米国市場で No. 1 のマーケットシェアを獲得した。同時に、売上規模において世界最大となった。

本章の目的は、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することである。

なお、本章はビンボ社の公表資料や先行文献をもとに、できる限り詳細に歴史を記述し、それを解釈（または分析）することによって、第7章と第8章における理論的分析に資する目的もある。

2. 歴史記述とその解釈（または分析）

ビンボ社は、BMW レポート 2019 年度において、自社の歴史を次のように整理している（Bimbo, 2020b, p. 43）。

1947 年は、ベラクルス州、モレロス州、イダルゴ州、プエブラ州のいくつかの都市への外販が開始された。1952 年にはすでに、メキシコシティに 4 つの工場が設置されていた。バンズ¹のカテゴリーはすでに自社の製品ラインに統合されていた。同様に、その流通はメキシコの中央および北部のいくつかの州にまで広がっていた。

1956 年 5 月、Pasteles y Bizcochos, S.A.（現在の Productos Marinela, S.A. : プロドゥクトス・マリネラ社 : 以下、マリネラ社²）を設立し、菓子ケーキ部門に進出した。この日から、メキシコシティ以外での工場の設立が始まった。グアダラハラ州の Bimbo de Occidente, S.A. とモンテレイ州の Bimbo del Norte, S.A. がその最初の工場となり、販売地域と製品の種類は大幅に拡大された。

1963 年から 1978 年にかけて、大きな拡大と製品多角化が実施され、メキシコ共和国のさまざまな州に 8 つの工場を開設したほか、既存の工場を拡張した。マリネラ社の菓子ケーキ

¹ バンズはパンの種類の一つである。代表的なバンズは、ハンバーガー・バンズである。

² マリネラ社のマリネラブランドは、パンでないアイテムを売るために生み出された（Goldberg et al., 1998, p. 2）。

ラインに新たな種類を加え、拡充・統合した。さらに、Ricolino (リコリーノブランド) を製造する最初の工場を設立して、製菓・チョコレート業界に参入するとともに、Barcel (バーセルブランド) で塩味スナック市場に参入した。実質的に全州を直販体制でカバーしていた。最初のジャム工場が稼働したことで、垂直統合も始まった。ジャムは、他のグループ会社に供給されるだけでなく、小売店に卸売りされた。ペストリー製品³に関しては、1970年代、ビンボ社は、バターを使った菓子製品「スアンディ」シリーズを市場に投入した。

1979年にホームベーカリーのイメージで国内市場に登場した Tia Rosa (ティア・ローザ) ブランドは、一部の製造ラインに自動化システムを導入して急速に発展した⁴。

1986年にビンボ社は、パン製品とペストリー製品でビンボ社の直接の競合相手、Wonder (ワンダー) ブランドを製造・販売していた Continental de Alimentos, S.A. de C.V. 社を買収した。1989年から1990年にかけて、最終消費者向けの製品と内需向けの原材料・資材・設備の分野で、さらなる買収と工場の設立により、大きな発展を遂げた。

(1) 短期的な利益よりも市場シェアや成長重視の考え方

(a) 歴史記述

ビンボ社の急成長要因の根幹として、経営方針の独自性を紹介する。創業者ロレンソ・セルヴィッチェの実弟であり、創業当時からビンボ社にかかわり続け、取締役社長及び会長を歴任したロベルト・セルヴィッチェ⁵(以下、ロベルト)は、下記のように述べている (Roberto, 2009, p. 16)。

「ビンボ社の成長を牽引した核となる要因は、メキシコ市場に対する信頼感であった。後ろ向きに考えることはなく、常に前向きに、時にはビジネスにとって非論理的、あるいは否定的に見えるような行動も取った。パンを作り始めた当初は、メキシコシティでパンを販売していた。その後、プエブラ、モレロス、イダルゴ、ベラクルス各州に路線を開設した。私たちがはじめたいくつかのルートは、利益よりも損失の方が大きかった。お金にはならないが、市場を作る。長い目で見れば、お金よりも市場の方が重要だと考えたからだ。そして、私たちは間違っていなかった。」

³ ペストリー製品とは、パン生地油脂を層状に練り込んでから焼いたパイ製品やデニッシュ製品を指す。クロワッサンも含まれている。

⁴ Tia Rosa (ティア・ローザ) は、家庭の味を忠実に再現し、常に家庭の味を守り続け、メキシコの各家庭に届けることを目的としたブランドとして、1974年に誕生した。このブランドで様々な種類の菓子パンが焼かれるようになった。日本のメロンパンの原型と言われるメキシコの代表的な菓子パンのコンチャ (「貝殻」を意味する) も製造されるようになった。1977年からは、トルティーヤも作られはじめ、今では米国市場で広く売られている。
<https://www.tiarosa.com.mx/historia.php> (アクセス日、2023年12月19日)

⁵ 1979年にロベルトは、兄のロレンソ・セルヴィッチェからグループ・ビンボ社社長を受け継いだ (Kasturi, 2009, p4)。甥のダニエル・セルヴィッチェに譲り渡す1997年まで社長を務めた後、取締役会長を2013年まで務めた (Grupo Bimbo, 2015a)。1979年から2013年まで要職に就き、米国市場攻略を主導した人物である。

ビンボ社には強い成長意欲があり、それは商圈拡大によって達成されてきた (Roberto, 2009, p. 17)。また、創業以来、利益のほとんどを再投資してきた (Roberto, 2009, p. 18)。1980 年に株式上場した際、潜在的な投資家に対して、ビンボ社が配当として支払うのは利益の最大 20% で、残りの割合はすべて再投資されると明記した (Roberto, 2009, p. 18)。

(b) 歴史解釈または分析

ビンボ社の経営陣は、市場開拓をすれば、ゆくゆくはメキシコ人消費者に浸透していくはずだと信じていた。潜在需要を顕在化し、市場を作り出すことができると考えていた。そのことによって、最初に市場を押さえ、その後の市場専有につながる有利なポジションを獲得することができる。つまり、市場先行の考え方を持っていたことが、将来的な寡占的地位の構築につながっていた。それに加えて、長期的には利益より市場シェアの方が重要であり、利益は後からついてくるはずだという考え方を持っていた。市場先行の考え方の根底には、成長に対して積極的な企業文化があった。

ビンボ社は利益のほとんどを再投資してきた。株式上場の際に投資家に対して、利益のほとんどを再投資に回すことを宣言したほどである。ここにも、より成長したいという経営陣の強い想いが表れている。

(2) 商品の鮮度向上

(a) 歴史記述

ビンボ社は BMV⁶ レポート 2000 年度において、メキシコへの箱型食パンの導入を次のように述べている。メキシコの箱型食パン市場の起源は、1942 年にパン・イデアル (Pan Ideal) というベーカリーが、北米で実用化された工業用製パンシステムを応用した製品を (メキシコに) 紹介した (Bimbo, 2001b, p. 20)。パン・イデアルは、小さな市場で多くの顧客にサービスを提供していたが、その流通過程が最適ではなかったため、製品に対する需要の高まりに適切に対応できなかった (Bimbo, 2001b, p. 20)。さらに、包装がワックスペーパーであったために製品の状態が見えず、微生物が繁殖しやすい環境を作っていたことも問題であった (Bimbo, 2001b, p. 20)。

1945 年、ロレンソ・セルヴィッチェ・センドラ (Lorenzo Servitje Sendra) とロレンソ・センドラ・グリマウ (Lorenzo Sendra Grimau) は、ベーカリー業界での経験を生かして、米国式の袋入りパン工場を作ることを決め、アルフォンソ・ベラスコ (Alfonso Velasco,

⁶ BMV とは、メキシコ証券取引所 (スペイン語: Bolsa Mexicana de Valores) の略称である。 <https://academic-accelerator.com/encyclopedia/jp/mexican-stock-exchange> (アクセス日、12月19日)

以下、ベラスコ) を招き、ハイメ・ジョルバ・センドラ (Jaime Jorba Sendra)、ホセ・T・マタ (José T. Mata) をパートナーとして参加させた (Bimbo, 2020b, p. 42)。もう一人の創業者であるロベルト (Roberto Servitje Sendra) は、当初から販売監督として協力し、徐々に責任を負うようになり、意思決定のプロセスにも参加するようになった (Bimbo, 2020b, p. 42)。その後、ビンボ社の株式を購入して CEO に就任し、1994 年には創業時から取締役会会長を務めていたロレンソ・セルヴィッチェ (以下、ロレンソ) に代わって取締役会会長に就任した (Bimbo, 2020b, p. 42)。

袋入りパン工場を設置するにあたり、創業者たちは、当時の市場のニーズ、すなわち、「顧客へのタイムリーで質の高い対応」と「商品の鮮度」を第一に考えた (Bimbo, 2020b, p. 42)。これらのニーズを満たすために、製造する製品とその包装の特徴を決め、さらに直販システムを導入し、売れ残った製品を 1945 年当時では珍しく、2 日ごとに入れ替えることにした (Bimbo, 2020b, p. 42)。1945 年 12 月 2 日、メキシコシティに Panificación Bimbo (パニフィカシオン・ビンボ社) が正式に設立された (Bimbo, 2020b, p. 42)。

最初のメキシコシティの工場で、ビンボ社はパンやトーストされた製品を、従来のワックスペーパーではなく、透明なセロファンで包み、製品の鮮度や品質が最大限、はっきりとわかるようにして他社との差別化を図った (Siegel, 2007, p. 4)。競合他社はすでに陳腐化した商品を販売するためにワックスペーパーを使っていたが、ビンボ社の透明セロファンは消費者が商品の鮮度を目で見確認することができた (Siegel, 2007, p. 4)。

ベラスコは、パンの鮮度を保つために、また、パン・イデアルのようにカビが生えるのを防ぐために、発酵の過程に特別な注意を払った (Lázaro, 2010, p. 12)。そのためにベラスコは、マリオ・アギラール、ビセンテ・ミルケ、フェルナンド・ブロッサなど、米国で研修を受けた技術者や化学者を集めたチームを作った (Lázaro, 2010, p. 12)。

ベラスコはメキシコ人で初めてシカゴのアメリカ製パン学院という製パン技術者の養成所を卒業した人物である (星野, 1990, p. 14)。ビンボ社はベラスコに極めて多額の対価を払い、当時の最新技術を導入し、それを独占的に使用していた (星野, 1990, p. 14)。

(b) 歴史解釈または分析

米国式の箱型食パンをメキシコへ最初に導入したのは、パン・イデアルというベーカリーであった。しかし、パン・イデアルによる導入はうまくいかなかった。後発企業として創業したビンボ社は、パン・イデアルの失敗要因を克服することを第一に考えて創業し、克服することで大成功を収めていった。

ビンボ社は、顧客ニーズに対応するために、明確な戦略を立て、それを実行した。仲介業者 (問屋など) を使わず、直販システムを構築する方針を打ち出した背景には、顧客に新鮮なパンを提供しようとする強い決意があったと考えられる。

また、ビンボ社は「商品の鮮度」が消費者に見えるように、パッケージをワックスペーパー

ーから透明セロファンに変更した。パッケージを代えたことで、微生物の繁殖を抑える効果もあった。現在のパンは、透明なセロファンで包装されているのが当たり前であるが、メキシコのパン業界ではビンボ社が最初であった。さらに、商品鮮度を向上させるために、プロジェクトチームを発足させ、パン製品自体を長持ちさせる活動にも取り組んでいた。

(3) 商標（マスコットキャラクター）の活用

(a) 歴史記述

Siegel (2007, p. 4)は、ビンボ社の社名とビンボ・ベアというマスコットキャラクターの由来について、次のようにロベルトの発言を記載している。

「Bimbo という社名は、メキシコの既存ブランドである “Bambi ”や “Dumbo ”と十分競争しえると考えられたこと、さらに無邪気で子供っぽい、かわいらしい印象があったためである。ビンボ・ベアのアイデアは、米国の女優リンダ・ダーネルが私の義理の兄弟に送ったクリスマスカードから生まれた。そのカードには、サンタクロースの格好をしたテディベアが描かれていた。それから私の姉妹が、帽子とパン屋さんのエプロンを着せ、大きなパンを脇に挟んだ「ビンボ・ベア」を描き出した。このキャラクターは、子供のような愛らしさとキュートな外見から、パンのイメージにぴったりだと、すぐに採用された。」

ビンボ社の製品には、ビンボブランドの小熊、マリネラブランドの少女、バーセルブランドのリスといったように、消費者が親しみを抱きやすいマスコットキャラクターが採用されていた（星野，1990，p. 14）。これらのマスコットキャラクターは、消費者の製品に対する愛着を生み出すのに大きく貢献した（星野，1990，p. 14）。ビンボブランドの小熊はパン、マリネラブランドの少女は菓子ケーキ/クッキー/ビスケット、バーセルブランドのリスはスナック菓子に使用された（Bimbo, 2020）。

(b) 歴史解釈または分析

商標（マスコットキャラクター）の活用は、ブランドに対する消費者の愛着を生み出し、ブランド価値を向上させた。ビンボ社の米国市場参入後の話になるが、米国に移住したメキシコ系移民にとって、マスコットキャラクターは、子供の頃に食べた母国の味を連想させる貴重なシンボルとなり、ブランド・ロイヤルティを高める効果があった。

(4) 積極的な広告宣伝活動

(a) 歴史記述

ビンボ社の成功の鍵の一つは、新聞、ラジオ、映画による大々的な宣伝活動にあった (Kasturi, 2009, p. 4)。それ以前までに、パンの広告宣伝にビンボ社ほど多くの費用をかけた企業はなかった (Kasturi, 2009, p. 4)。創業者のロレンソは、広告関連業界の団体である全国広告審議会の会長 (1990 年当時) であり、このことはビンボ社の広告活動に対する積極的な姿勢を反映している (星野, 1990, p. 14)。メキシコ人の食生活の変化 (トルティーヤからパンへの主食の転換) は、自然発生的な変化というより、ビンボ社からの働きかけにより生み出された変化でもある (星野, 1990, p. 14)。

(b) 歴史解釈または分析

ビンボ社はパン市場拡大を最優先事項と考えており、そのための広告宣伝や販促活動を重視していた。需要拡大への対応の工場建設費用などがかさむ中でも広告費用を出し渋ることはなかった。

(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

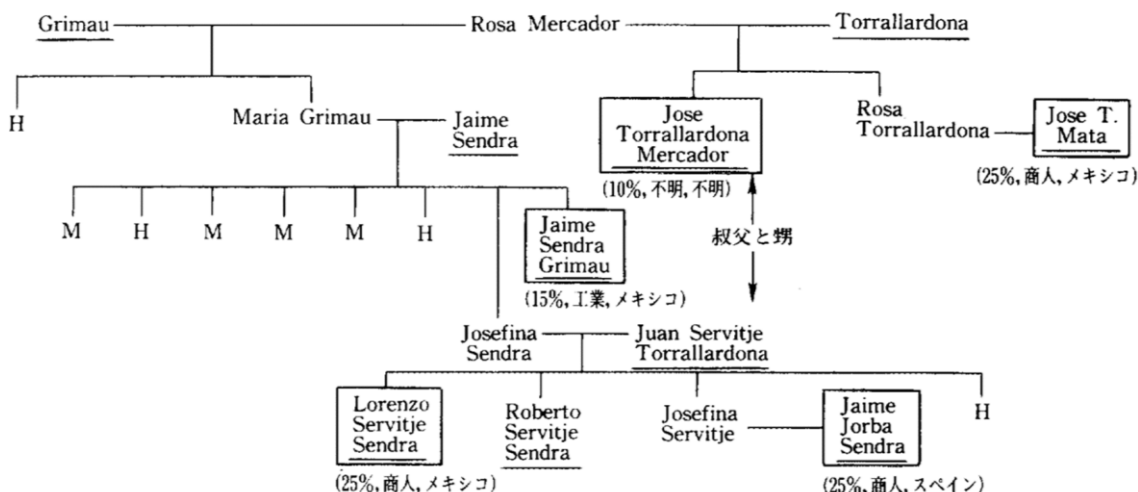
(a) 歴史記述

ビンボ社の前身であるパニフィカシオン・ビンボ社は、1944 年に誕生し、1945 年に正式に設立された。図表 4-1 のとおり、ビンボ社は親族関係にある 5 人の人物により設立され、5 人の関係と設立登記簿に記載されたその出資比率、職業、国籍が示される (星野, 1990, p. 8)。スペイン国籍の人物が見られるのは、スペインのカタロニア地方からの移民またはその子弟だからである (星野, 1990, p. 8)。一族で最初にメキシコに渡来したと考えられるホセ・トラリャルドーナ (José Torralardona Mercador) はメキシコ市にラ・フロール・デ・メヒコ (La Flor de México) という名のパン屋を開業し、店が軌道に乗るとスペインから親類が次々と彼を頼ってメキシコに渡った (星野, 1990, p. 8)。その中にセルヴィッチェ兄弟の両親もおり、1914 年にメキシコに移住し、しばらくはラ・フロール・デ・メヒコで働いていた (星野, 1990, p. 8)。1928 年に独立しエル・モリーノ (El Molino) という名のパン屋兼レストランを開店し、この店は順調に発展を遂げ、1990 年当時でもメキシコ市でチェーン店として活動が続けている (星野, 1990, pp. 8-9)。

ビンボ社の創業時の資本金は 30 万ペソ (当時の為替レートでおおよそ 6 万 2000 米ドルにあたり、出資者のうち何人かは貿易に従事していたため、出資金はこのような貿易活動や先

達が興した二つのパン屋における蓄積により賄われたと考えられる（星野，1990，p. 9）。

図表 4-1 ビンボ社の創業者一族家系図



- * 下線あり、または H は男性を示す。下線なし、または M は女性を示す。
- * 四角枠はビンボ社の設立出資者。括弧内は出資比率、登記簿記載の職業、国籍。

（出所）星野（1998）p. 9，第 3 図

セルヴィッチェ家は、ビンボ社の設立以前から、パン事業で誇れる歴史を持っていた（Siegel, 2007, p. 4）。ダニエル・セルヴィッチェ（2007 年当時のビンボ社 CEO）の祖父フアン（Juan Servitje Torrallardona）は、1918 年にメキシコで初めてボリリョ（メキシコの伝統的なパン）を大量生産する機械を発明した（Siegel, 2007, p. 4）

スペイン社会では一般的なことだが、発起人たちは家族や国籍のつながりを利用して資金調達を行った（Lázaro, 2010, p. 8）。残りの資金は、同胞の手による銀行（Banco de la Propiedad）からの融資でまかなわれた（Lázaro, 2010, p. 8）。ロレンソの義父で、スペインのマッチメーカーを営むラモン・モントウルが、工場建設予定地であるメキシコシティの土地を提供してくれた（Lázaro, 2010, p. 8）。

(b) 歴史解釈または分析

ビンボ社がスペインから移住した一族によって設立されたことは、その成長に大きな影響があった。たとえパンの製造ノウハウを持っていたとしても、設立資金を十分に確保できなければ事業を円滑に進めることはできないが、ビンボ社は一族からの強力なサポートによって、設立当初および事業の急拡大に伴う資金繰りの難しさを乗り越えることができた。

スペインからメキシコに移住した一族の強い連帯感が根底にあったと推察される。

(6) 創業時の有利な外部環境条件を活かした市場適応

(a) 歴史記述

ビンボ社の急成長の背景には、創業時の経済状況もある (Lázaro, 2010, p. 12)。1934年にラサロ・カルデナスが制定した独占禁止法に違反して、スペイン出身のパン職人たちがカルテルを結んだため、メキシコシティではパンが非常に不足していた (Lázaro, 2010, p. 12)。アビラ・カマーチョ大統領は値上げに応じなければならず、それによって様々な組合の抗議活動が行われた (Lázaro, 2010, p. 12)。このような品薄および高価格の状況で、ビンボ社は箱型食パンを小分けにして、リーズナブルな価格で提供することができた (Lázaro, 2010, p. 12)。箱型食パンは、法律による規制を受けずに済んだからである (星野, 1990, p. 4)。パンは需要の価格弾力性が高いために、販売数量が増加し、売上げが大幅に増加した (Lázaro, 2010, p. 12)。

(b) 歴史解釈または分析

創業当時のメキシコでは、従来から存在するパン製品の値上げが実施されていた中で、1942年に米国からメキシコに伝わった箱型食パンは目新しい商品であったため、政府からの規制を受けずに済んだ。ビンボ社はこの箱型食パンをスライスし、小分け包装にしたことにより、低価格製品として提供した。この製品戦略および価格戦略は、消費者ニーズを捉え、大きな売上げ増加につながった。

(7) 多くの生産拠点 (消費者の近くに設けられた生産拠点)

(a) 歴史記述

ビンボ社の生産拠点はメキシコ全土に広がっており、特に食パンを製造する工場について言えることである (星野, 1990, p. 4)。生産拠点が全国を網羅している理由としては、食パンが痛みやすく、かさばる商品であるために、消費地に近い場所で製造される必要があるためである (星野, 1990, p. 4)。メキシコ全土をカバーするこのような生産網が、ビンボ社の業界におけるほぼ独占的ともいえる地位の基盤となっている (星野, 1990, p. 4)。特に、1976年のグァナファート州イラプアトの工場新設から1982年のチワワ州チワワの工場新設までの期間、1年に約1工場を建設するハイペースであった (星野, 1990, p. 10)。

(b) 歴史解釈または分析

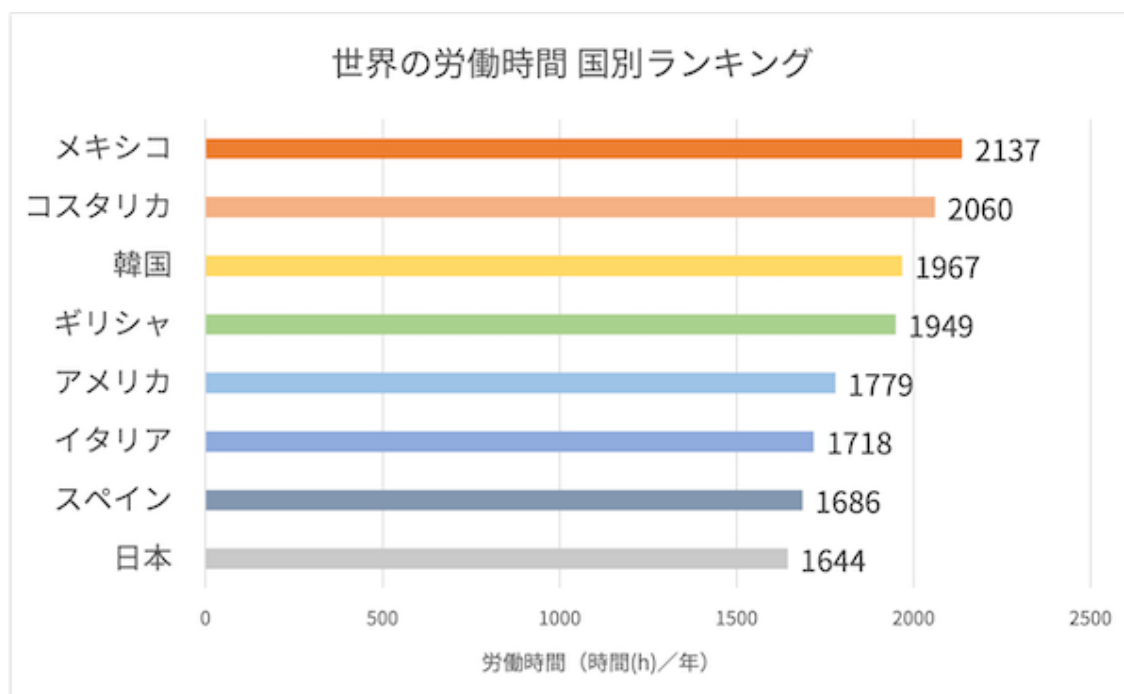
ビンボ社は生産能力を拡大するために、新工場建設を積極的に推進した。生産拠点を各地に設置したことによって、工場から販売店までの輸送にかかる時間が短くなり、新鮮な商品を消費者に提供できるようになった。さらに、棚に陳列できる時間が長くなり、賞味期限を越えた売れ残り商品の返品を減らすこともできた。また、迅速でタイムリーな商品補充が可能となり、機会損失を減らすことができた。

パンを運ぶトラックは、空気を運んでいると揶揄されることがあるように、パンはかさばり、積載効率が悪い。消費者の近くに生産拠点を設けることによって、配送距離が短縮され、流通コストを下げることができた。

前述した市場先行の考え方の下、他社に先駆けて生産拠点数を充実させたことによって、後発パンメーカーが入り込む余地を無くすことができた。

なお、驚異のハイペースで生産拠点を増やす取り組みは、労使関係が有効的であった点 (Robert, 2009, p. 113) や長時間労働を厭わないメキシコ人の勤勉な気質にも支えられていたと推察される (図表 4-2)。

図表 4-2 2020 年度の世界の労働時間 国別ランキング (OECD 統計)



(出所) <https://zuu.co.jp/media/career/average-of-overtime>
(アクセス日、2024年1月9日)

なお、メキシコの労働時間が長い理由は、週休1日で始業時刻が早い企業が多いことや、職場の上下関係が厳しくなく、ミスを責めることがないなどの理由から、労働時間が長くてもしっかり働ける環境になっていることがあげられる⁷。

(8) 需要の拡大

(a) 歴史記述

需要の拡大がビンゴ社の発展に大きく貢献した(星野, 1990, p. 11)。図表 4-3 は、1950年、60年、70年の統計調査によるパンを食べる人口と食べない人口を示したものである(星野, 1990, p. 12)。1970年の数字は1歳未満の人口の扱い方が他の年と異なるため厳密な比較はできないが、同じ扱いにしても数字に大きな差異は生じないと仮定すると、パンを食べる人口が絶対的にも相対的にも急激な増加を遂げていることが明らかになる(星野, 1990, p. 12)。なお、1980年の統計調査では、食生活の変化を示す指標としてパンは姿を消したため、この時点でパンの消費は全ての国民に普及したとみてよい(星野, 1990, p. 12)。

図表 4-3 メキシコのパンを食べる人口と食べない人口の推移

(単位: 1,000人)

	総人口 (1)	うち1歳未満 (2)	(1)-(2) (3)	(3)の人口中パンを	
				食べる人口(%)	食べない人口(%)
1950	25,791	814	24,977	13,593(54)	11,384(46)
1960	34,923	1,144	33,779	23,160(69)	10,619(31)
1970	48,377	...	48,377	37,046(77)	11,331(23)

(出所) 星野 (1990) p. 12, 第3表

(b) 歴史解釈または分析

なぜ、これほど急激にパンが普及したのかといえば、袋入りパンの簡便性と保存性が要因としてあげられる。メキシコの伝統的な主食であったトルティーヤは、袋入り販売がほとんどされておらず、人々は焼き立てのトルティーヤに対する強いこだわりを持っていた。フランス人が焼き立てのバゲット(フランスパン)を毎日買いに出かけるのと同様に、トルティーヤも焼き立てを食べてこそ、豊かな風味を味わうことができる。そのような焼き立てのトルティーヤは、当然のことながら家庭で作るのに手間がかかる。メキシコ人一人当たりが食べるトルティーヤの消費量は、1日当たり平均30グラムのトルティーヤ9個にもものぼる

⁷ <https://lc-mexico.com/contents/article/3810/> (アクセス日、2024年1月6日)

(Bimbo, 2001b, p. 53)。メキシコが経済成長をしていく中で、経済成長を支える人々の生活様式も、より家事に時間をとられない簡便なものに変化することを求められていた。また、焼き立てのトルティーヤは、冷めると風味の劣化が大きく、日持ちしないという特徴があった。袋入りパンは、焼き立てのトルティーヤより日持ちし、風味の劣化スピードも遅い。以上のように、袋入りパンがすぐに食べられる簡便性と比較的長持ちする保存性を持ち合わせている利点から、トルティーヤに代わる主食の座をわずかな期間のうちに手に入れることができた。

(9) サプライチェーンの川上への垂直統合

(a) 歴史記述

サプライチェーンの川上への垂直統合は、品質と供給を維持するために行わなければならなかった (Roberto, 2009, p. 17)。商品名ガンズイート (Gansito、ビンボ社の代表的な菓子ケーキ) の消費量が増え始めた頃、ジャム業者がイチゴジャムを十分に供給できなくなり、状態の良いもの、悪いものを混ぜて販売するようになった (Roberto, 2009, p. 17)。そこで、トータル・クオリティーの観点から、イチゴジャムの生産に乗り出し、ミチョアカン州サモラにメキシコ最大のパッキング工場を設置した (Roberto, 2009, p. 17)。小麦粉の仕入れ先でも同じようなことがあり、メキシコのワンダー社から製粉所を含めた事業の売却を持ちかけられ、その運営を引き継いだところ、より効率的な運用ができることがわかった (Roberto, 2009, p. 17)。こうして、ビンボ社は製粉事業を新しく始め、年月を経てメキシコ最大の製粉会社となった (Roberto, 2009, p. 17)。

垂直統合の戦略を採用しなかったメキシコの競合他社が失敗したことから分かるように、継続的な垂直統合はビンボ社の成功の決定的な要因となった (Lázaro, 2010, p. 42)。特に、1982 年以降のメキシコ市場は、政治的にも経済的にも強い不確実性と一時的な調整に支配された (Lázaro, 2010, p. 42)。国による介入の多い市場で同社が生き残ることができたのは、原材料と機械の供給における自律性があったからである (Lázaro, 2010, p. 42)。

1950 年代から 60 年代にかけて、メキシコで生産される小麦は、政府の政策により大きな変化を被った (星野, 1990, p. 13)。「緑の革命」と呼ばれるメキシコ北西部における小麦増産政策は、高収量品種の導入を促進し、小麦生産量は飛躍的に増大した (星野, 1990, p. 13)。しかし、小麦に含まれるグルテン量は低下し、パンの品質低下につながった (星野, 1990, p. 13)。ビンボ社は 1955 年に肥料会社と協力してグルテンの多い小麦の育成に乗り出すとともに、パン生産に適した小麦品種の利用にむけてのキャンペーンを実施し、協力農家に対する高い小麦買入価格を保証した (星野, 1990, p. 13)。その結果、小麦のグルテン量は増加し、パンの品質は確保された (星野, 1990, p. 13)。

(b) 歴史解釈または分析

ビンボ社は製品品質を確保するために、サプライチェーンの川上部分を自社のコントロール下に置く必要性を認識し、新工場建設や買収に乗り出した。その背景には、メキシコ国の度重なる介入から自社を守るために、垂直統合をせざるを得ない政治的環境要因があった。ビンボ社が安定した品質の原料供給を受けるために、小麦農家や肥料会社への働きかけを実施したことも、(競合他社が品質を落とす中で) 高い製品品質を維持することにつながり、競争優位をもたらしていた。

(10) 製品ラインの充実と製品多角化

(a) 歴史記述

ビンボ社は創業当初、メキシコ市場における貧富の格差に対応し、3種類のパンを製造していた (Lázaro, 2010, p. 12)。そのうちの1つ、小麦粉とライ麦粉を混ぜた「パン・ネグロ (黒パン)」は、それまで見向きもされなかった庶民層の需要を満たすために作られた (Lázaro, 2010, p. 12)。

1987年時点でビンボ社は38の連結子会社から構成されていた (星野, 1990, p. 3)。子会社はその製品および使用する商標から5つの系列に分類することができ、中心的な系列は二つで、食パンと菓子パンを製造するビンボ系列の企業群と菓子ケーキ⁸・クッキー⁹・ビスケットを製造するマリネラ系列の企業群である (星野, 1990, p. 3)。残る三系列は1970年代以降の発展の過程で企業買収や新規設立によって新たに加わった系列で、キャンディー・チョコレートを製造するリコリーノ系列の企業群、ポテトチップス等のスナック菓子を製造するバーセル系列の企業群、残りはいずれの系列にも属さない企業群である (星野, 1990, p. 3)。

1954年に、後のマリネラ社を設立し、菓子ケーキの製造を開始したことは大きな転換点であった (星野, 1990, p. 13)。メキシコにおいてパンは政府による価格統制の対象となってきたが、すべてのパンが対象となるわけではなく、コッペパンに似たボリリョとテレラという名称のパンのみがその対象となった (星野, 1990, p. 13)。価格統制のためこれらのパンの製造から得られる利潤は低く、一般にパン屋はこの低い利潤を菓子パン (及び菓子ケーキ) の生産で補ってきた (星野, 1990, p. 13)。1980年時点で、すでにパンを食べる習慣が国民の間にひととおりに渡り、市場の外延的な拡大がもはや望めなくなったため、パン以外の将来性のある食品製造の分野へ進出するという新たな発展戦略を採用することになっ

⁸ 原文では、「菓子パン」であったが、「菓子ケーキ」へ修正。菓子パンの製造は、マリネラブランドではなく、ビンボブランドによって製造販売されていた (Bimbo, 2020b)。

⁹ マリネラブランドではクッキー類も製造されていた (Bimbo, 2020b)。

た（星野，1990，p.14）。

（b）歴史解釈または分析

貧富の格差の大きかった（ビンボ社創業当時の）メキシコ社会で、ビンボ社が低所得者向けの製品ライン（黒パンなど）を追加したことは、購買層の拡大につながった。食パン以外の多角化は、政府による価格統制の影響を受けない、菓子パン分野への進出からはじまった。その後、ビンボ社は、パンではない食品へと事業を拡張した。マリネラブランド（菓子ケーキ・クッキー・ビスケット）の製品ラインを新たに設立したことによって、それらの製品も（政府からの価格統制の対象外であったため、）利益率の改善に貢献した。さらに、すでにパン市場への浸透が進み、需要の大きな増加が見込めなくなったために、菓子類（キャンディー・チョコレート・ガム・アイスクリーム・ジャム・マーマレードなど）に新規参入する多角化を実施した。ビンボ社は、メキシコ市場において純粋なパンメーカーではなく、総合食品メーカーへと成長していった。

なお、米国市場参入後の話になるが、メキシコ市場で製品多角化を進めたことが、米国内のヒスパニック系住民に対して、パン類以外のメキシコ食品を販売することにつながっていく。

（11）外資系企業を上回る競争優位性と買収

（a）歴史記述

ビンボ社は創業初期の頃、子会社を設立して多角化に取り組んだ（Lázaro, 2010, p. 41）。しかし、20世紀の最後の四半期において、1976年の通貨切り下げ、1982～87年、1994～95年にかけての危機で困難に直面した食品会社を救済し、改善する方針へ転換した（Lázaro, 2010, p. 41）。ビンボ社は1970年代に、外資系企業のアリメントス・インテルナシヨナレス社（Alimentos Internacionales）を買収した（星野，1990，p. 12）。1986年に製パン部門で米国最大の多国籍企業 ITT コンチネンタル・ベイキング（ITT Continental Baking Co.）の旧メキシコ子会社、コンチネンタル・デ・アリメントス社（Continental de Alimentos）を買収した（星野，1998，p. 124）。ITTは59年にメキシコに進出し、進出当初にビンボ社の買収を試みたが、ビンボ社の創業者一族は売却を拒否し、60年代には両社の間で熾烈な競争が展開された（星野，1998，p. 124）。その後、ITTは撤退し、コンチネンタル・デ・アリメントス社は、ITTの合弁相手であったメキシコ人起業家の手に渡り操業を続けていた（星野，1998，p. 124）。この長年の宿敵を吸収したことにより、有力な競争相手はすべて市場から姿を消した（星野，1998，p. 124）。

ビンボ社は多角化戦略を推進するために、困難に直面していた食品会社を買収する可能

性を利用した (Lázaro, 2010, p. 31)。その中には、1986年にグループの一員となったコンチネンタル・デ・アリメントス社と、その製粉子会社 Molino Cuahtémoc も含まれていた (Lázaro, 2010, p. 31)。米国出身のライバル会社を買収したことは、ロレンソの経営的功績を示す何よりの証拠である (Lázaro, 2010, p. 31)。コンチネンタル・デ・アリメントス社は、規模の経済性と、上流家庭という非常に特殊な市場に集中したことが間違いだった (Lázaro, 2010, p. 31)。ビンボ社が生き残ったのは、多角化によるリスクヘッジと、米国人が築かなかつたビジネス環境や政治環境での優れた人間関係のおかげである (Lázaro, 2010, p. 31)。

ビンボ社の外資系企業買収の事例は、資本、技術、市場の面で、パン部門において民族系企業であっても外資系企業に対峙しえることを示している (星野, 1990, p. 16)。市場は全国津々浦々に分布しており、このような市場に流通網を作り上げる場合、外資系企業よりも、人的ネットワークを持つ民族系企業の方が有利である (星野, 1990, p. 16)。競争相手が登場する以前に、業界においてすでに堅固な地位を築いていたことが、ビンボ社の外資系企業を凌ぐ成長を可能にした (星野, 1990, p. 17)。

(b) 歴史解釈または分析

ビンボ社のメキシコにおける充実した流通および人的ネットワークは、メキシコに参入した外資系企業を打ち負かす強みであった。外資系企業を買収により、製粉事業への多角化を果たすとともに、製品ラインを充実させることができた。

なお、ビンボ社が米国市場に参入する場合には、逆に現地企業が有する流通および人的ネットワークが参入障壁となるであろう。そのため、次章で述べるように、ビンボ社は現地企業買収をいう形で、それらの不利を補っていくことになる。

(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

(a) 歴史記述

ビンボ社は創業時にトラックを購入し、直販配送システムを構築していった (Lázaro, 2010, p. 12)。その配送を担当するのは、便利なトレーニングを受けた元牛乳配達員などであった (Lázaro, 2010, p. 12)。ビンボ社はメキシコシティとその近郊だけでなく、他の都市にパンを届けるために、当時の新聞配達方法を参考にして、流通システムを拡大した (Kasturi, 2009, p. 4)。1949年には、最初の販売代理店を設立した (Lázaro, 2010, p. 14)。

ビンボ社は製品輸送用のトラック 11 台で創業を開始し、その後、新工場を開設する際には、輸送設備に多額の投資が行われた (星野, 1990, p. 13)。1981年においてグループは、全国のおよそ 12 万店舗に製品を配達した (星野, 1990, p. 13)。ビンボ社は道路輸送とい

う機動性に富む輸送システムを用い、全国津々浦々に製品配達網を張り巡らすことにより、潜在的市場を現実の市場に転化してきた（星野，1990，p. 13）。

1980年代後半、ビンボ社はメキシコ全土に広範な販路と流通網を持ち、毎日42万件の配送を地元の店舗に行っていた（Casanova and Fraser, 2012, p. 98）。この配送網の維持にはコストがかかるため、ビンボ社の経営陣はトラックでの配送回数を減らす計画を立てたが、1991年にペプシコ社がメキシコのパン市場に参入し、ビンボ社の領域を侵食しようとしたため、トラックでの配送を減らすのではなく、小型のトラックでより多くの種類の商品を運ぶことを実施した（Casanova and Fraser, 2012, p. 98）。その結果、ペプシコ社から市場を防衛することに成功した（Casanova and Fraser, 2012, p. 98）。

ビンボ社のメキシコでの顧客は（1998年当時）、大規模なスーパーマーケット向けが25%、小規模な個人店（パパママストア）が75%であった（Goldberg et al., 1998, p. 2）。ビンボ社はメキシコにおいて、最も長い店舗配送ネットワークを持っており、約430の流通拠点と13,500人以上の営業員がいた（Goldberg et al., 1998, p. 2）。時間が経つにつれて、ビンボ社の流通システムはより洗練され、より長くなりながらも質は向上した（Kasturi, 2009, p. 5）。基本的にビンボ社が創業期からはじめたやり方と同様であり、製品は倉庫から小売店に直接、配送され、鮮度が保たれていた（Kasturi, 2009, p. 5）。間に仲介業者（卸売会社）を挟まなかった（Kasturi, 2009, p. 5）。

ビンボ社は、メキシコの流通ネットワークを掌握していた（Casanova and Fraser, 2012, p. 98）。同社は流通ネットワークの効率性と最適なオペレーション能力を促進するための長期的な投資にも定評がある（Casanova and Fraser, 2012, p. 98）。ビンボ社は、人、プロセス、技術を三大要素として挙げ、「三位一体」を実現している（Casanova and Fraser, 2012, p. 98）。1990年代には、コンピューターを導入して流通システムを近代化し、商品をジャストインタイムで提供するなど、業務の再構築を実施した（Casanova and Fraser, 2012, p. 98）。

(b) 歴史解釈または分析

ビンボ社の優れた特徴として、流通ネットワークの長さが挙げられていた。メキシコでは、小規模個人店が非常に多かった。メキシコ全土に広がる小規模な個人店（パパママストア）まで製品を行き渡らせる流通網を構築していた。しかも、仲介業者は使わず、直接販売であった。パンのような消費期限の短い日配品を全国に届けることは、一朝一夕にできることではない。（外資系企業を含む）競合他社が持ち得なかった優位性であった。さらに、長期的な投資によって、その優位性を強化していった。結果的に、高度な流通オペレーションを達成する能力を構築できていたことが、先行論文で主張されている。

(13) 株式上場（資金調達）と創業一族による所有権の保持

(a) 歴史記述

メキシコにおける石油ブーム下での経済発展の中で、ビンボ社は高まる需要に対応しようとしたが、そのための投資資金が不足し、解決するため方策として株式市場へ上場した（星野，1990，p. 8）。

少なくとも株式の72%が（1985年11月29日開催のビンボ社臨時株主総会出席者名名簿によると、）創業者一族によって握られていた（星野，1990，p. 7）。ビンボ社は1980年に株式市場に上場しており、創業者一族による株式の排他的所有の条件は崩れた（星野，1990，p. 7）。しかしながら、未だに株式所有の分散化はおきておらず、創業者一族が設立した持株会社への株式の集中によって、それを防いでいる（星野，1990，p. 7）。

(b) 歴史解釈または分析

株式の上場により、ビンボ社は国内市場の需要拡大機会を余さず手中に収めるための豊富な事業資金を手に入れることができた。さらに、海外市場に参入するための資金も獲得できた。ビンボ社の所有権が創業者一族によって確保されていた理由は、創業者一族に分散されている合計72%の株式を、持ち株会社へ集中させる仕組みを採用していたからである。

(14) 最先端技術の積極的な導入

(a) 歴史記述

Roberto（2009，p. 21）は、最先端技術の獲得と工場の近代化について、次のように述べている。

「一例は、アスカポツアルコ工場のビスケットオープンである。総合品質計画をスタートさせたとき、私たちの期待に答えていないことに気がついた。ビスケットは片面が茶色だったが、それでもとても美味しかった。バーナーやパイロメーターに問題がないか探したが、何も見つからず、突然、私たちが求める品質を実現するオープンがあることを知った。私たちが持っていたオープンは通常30年で元が取れるが、（50年前のオープンを使っている他社パンメーカーもある中、）7年後にそれを処分して、並外れた品質を実現する新しいデンマーク製のオープンを買った。また、やや誇張された表現になるが、毎年、世界中の展示会に足を運び、機器、コンベヤー、ミキサーなど、より良いシステムを探している。」

(b) 歴史解釈または分析

ビンボ社は最先端技術を熱心に取り入れ、設備投資資金の回収を待たずに、より良い設備があれば投資に踏み切ることがあった。通常、企業の経営者は、設備投資回収計画のもとで、投資資金の回収が達成されたか否かを厳しくチェックし、投資資金回収を必達の目標としている。それに対して、ビンボ社の意思決定には、通常の企業行動に縛られない柔軟な一面があったことが見て取れる。

3. ビンボ社の市場シェア

(1) 歴史記述

図表 4-4 は、ビンボ社の 1998 年当時のメキシコ市場におけるシェアを、製品ライン別に表したものである (Goldberg et al., 1998, p. 14, および p. 15)。

図表 4-4 1998 年の製品ライン別の市場シェアと市場地位

製品ライン	市場シェア	市場地位
食食用パン	90%	1 位
菓子パン	83%	1 位
菓子ケーキ	91%	1 位
袋入りの小麦トルティーヤ	57%	1 位
袋入りのコーントルティーヤ	65%	1 位
クッキー	26%	2 位
塩味スナック	15%	2 位
チョコレート、キャンディーなどの菓子類	10%	3 位

(出所) Goldberg et al. (1998) p. 14, Exhibit3, および p. 15, Exhibit4

メキシコでの市場力を象徴するのが、マクドナルド社との関係である (Casanova and Fraser, 2012, pp. 98-99)。1980 年代後半、メキシコの経済が拡大して個人消費が活発になると、ビンボ社は 3,000 万ドルを投じてハンバーガー用のバンズを生産し、マクドナルド社の現地サプライヤーとなり、後にバンズの独占サプライヤーとなった (Casanova and Fraser, 2012, p. 99)。

(2) 歴史解釈または分析

ビンボ社が食パンで 90%、菓子パンで 83%、菓子ケーキで 91%のシェアを持ち、市場をほぼ独占していたことがわかる。つまり、パン類では圧倒的なトップメーカーであった。また、コーン・トルティーヤは 65%、フラワー・トルティーヤは 57%と、過半数を越えるシェアを獲得していた。また、クッキーは 26%、スナック菓子は 15%、キャンディーとチョコレートとその他菓子を合わせた分野では 10%のシェアとなり、菓子類では業界リーダーのポジションには及んでいなかったが、2 番手もしくは 3 番手の位置を獲得できていた。

4. 海外市場参入への動機

(1) 米国内のメキシコ系住民の存在

(a) 歴史記述

Silvia (2008, p. 314) は、創業メンバーのうち 3 名 (ロレンソ、ロベルト、ハイメ・ジョルバ) に対するヒヤリング調査をまとめた著書の中で、ロベルトの言葉をそのまま次のように記載している。

「1969 年にハーバード大学に留学したときから、米国が私たちの自然な市場であることは明らかでした。」

ビンボ社が米国市場に最初の輸出をはじめたのは、1984 年である (Bimbo, 2020b)。

(b) 歴史解釈または分析

ロベルトは米国市場参入の 15 年前から、すでに米国市場の可能性を感じていた。ロベルトが米国を「自然な市場」と表現した理由は、米国内に多いヒスパニック系住民が、主にメキシコ出身者によって構成されているからである¹⁰。ビンボ社は米国市場参入において、メキシコ企業であることを最大限に生かす方法として、米国内のヒスパニック系住民として一括りにされるエスニック市場をターゲットとして考えていた。このエスニック市場は、米国のメインストリームとは異なり、ビンボ社がメキシコで販売している食品をほぼそのま

¹⁰ ヒスパニックとは、アメリカ合衆国における、スペイン語を日常語とするラテンアメリカ系の住民の総称であり、主にメキシコからの移民が多い。

<https://www.weblio.jp/content/%E3%83%92%E3%82%B9%E3%83%91%E3%83%8B%E3%83%83%E3%82%AF>
(アクセス日、2022 年 12 月 30 日)

ま受け入れる。ビンボ社の米国市場参入において、エスニック・マーケティングを活用しようとしていた点が見て取れる。

1979年にロベルトは、ビンボ社社長の座を兄のロレンソから譲り受けた (Kasturi, 2009, p. 4)。ロレンソからロベルトに交代してまもなく米国市場に参入した。1980年に、ビンボ社はメキシコ証券取引所でその株式の15%を公開した (Kasturi, 2009, p. 4)。その際、ビンボ社は1,250万ドルの価値で評価され、その成功した新規上場は、ビンボ社が米国に参入する自信を与えた (Kasturi, 2009, p. 4)。ビンボ社は、メキシコ国境のすぐ北にいる (米国内の) ヒスパニック系消費者人口の増大に対応する可能性を探るために、パンを運ぶ最初のトラックを米国に送った (Kasturi, 2009, p. 4)。ビンボ社製品への需要の存在に満足し、ヒューストンとロサンゼルスに製品を配送しはじめた (Kasturi, 2009, p. 4)。

シルビアは、ロレンソへのヒヤリング結果を次のように記載している (Silvia, 2008, p. 186)。シルビアは「1978年にロベルトがビンボ社の経営を引き継いでから、特に1990年代にビンボは飛躍的な国際化を遂げ、グアテマラ、エルサルバドル、ホンジュラス、アルゼンチン、チリ、ベネズエラ、米国で工場を立ち上げた。ロベルトのスタイルは、あなたとはずいぶん違っていたようですね。あなたは数年前に国際化に大反対していたが、ロベルトが最高経営責任者として自由に取り組むことを許していましたか。」と質問した。それに対して、ロレンソは、「ロベルトは、成長のためには海外に出なければならない、競争を避けるため、将来の成長の機会を失わないため、と主張した。私はそのようなビジョンを持っていなかったもので、やはりメキシコ以外の国には投資したくないと思い、ロベルトが決めた他国への進出を恐る恐る受け入れていた。」と回答している。ビンボ社の海外進出は、ロベルトの強い熱意によって推進されたと解釈できる。米国市場を自然な市場と捉えるロベルトが社長に就任したことは、大きなターニングポイントとなっていた。

(2) 国内成長の限界

(a) 歴史記述

メキシコの袋入りパン市場は年5%で成長し、ビンボ社はその市場で約90%のシェアを持っていた (Goldberg et al., 1998, p. 6)。ビンボ社の経営者は、ますます多くのメキシコ人達が包装パンを利用するようになり、成長に参加するため、その市場が成長し続けると期待していたが、ビンボ社は「小さな池の大きな魚」であり、成長し続けるためにメキシコ国外に目を向ける必要があると信じていた (Goldberg et al., 1998, p. 6)。

(b) 歴史解釈または分析

ビンボ社はメキシコの袋入りパン市場で90%のシェアを得ても満足せず、より多くのメ

キシコ人に食べてもらおうとしていたことが分かる。トルティーヤや裸売りされている焼きたてパンに代わる製品として、成長する余地があると考えていた。しかし同時に、限界がある点も感じていたことが分かる。ビンボ社はメキシコの袋入りパン市場にほぼ浸透し尽くしていた。

(3) 市場変化への適応能力の維持と強化

(a) 歴史記述

ビンボ社の経営者は、競争力を保つために異質な市場（海外市場）にさらされ、自らの優位性を維持したかった（Goldberg et al., 1998, p.6）。Guillen(2012, p.5)は、カオスを喜んで取り込める企業の強さを挙げ、（ビンボ社を含む）新興国多国籍企業の誕生要因の1つに挙げている。

(b) 歴史解釈または分析

ビンボ社は創業後メキシコ国内の政治的・経済的な強い不確実性に柔軟かつ機敏に対応する実行力により独占的地位まで登りつめた。市場環境の変化への適応能力を高いレベルで維持し続けていくためには、海外の異質な市場の中に身を置き続けることが必要だと考えていた。

(4) 海外企業との競争激化への対応行動

(a) 歴史記述

ビンボ社社長のロベルトは、1994年に「数年前（1980年代後半）、もし我々が成長をやめれば、絶滅するだろうと決意した」と言っている（Goldberg et al., 1998, p.6）。このことは、1987年におけるメキシコのGATT（General Agreement on Trade and Tariffs）への参加、1994年における北米自由貿易協定のNAFTA（North American Free Trade Agreement）への加入という出来事により、まさに真実であった（Goldberg et al., 1998, p.6）。

(b) 歴史解釈または分析

メキシコのGATT加盟直後のロベルトの発言は、自由貿易の進行により国際的な競争が激しくなることを予見していたと言える。メキシコのNAFTA加盟に対する危機感から成長圧力を感じていたことが分かる。

(5) 国外で高まる成長機会

(a) 歴史記述

ビンボ社の経営者は、ラテンアメリカ及びアメリカ大陸内の貿易が1990年代にかなり成長すると信じていたため、その市場拡張の恩恵を受けたいとも考えていた (Goldberg et al., 1998, p. 6)。ビンボ社は、メキシコ国内で製造、品質、教育訓練、流通システムを完成していくために多額の資金を費やしてきた (Goldberg et al., 1998, p. 6)。ビンボ社の経営者は、メキシコと文化的に似通った国々で、メキシコで完成させた技術やノウハウを移転することによってビッグプレーヤーになれると信じていた (Goldberg et al., 1998, p. 6)。

(b) 歴史解釈または分析

ビンボ社は、前述した2つの自由貿易協定を脅威としてだけでなく、機会としても捉えていた。ビンボ社はメキシコ国内で外資系企業との競争に勝利したことによって、外国企業との競争に自信を得ていた。メキシコ国内で蓄積した経営資源に自信を持っていた。

5. 小括

本章の目的は、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その解釈（または分析）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することであった。まず、歴史解釈（または分析）の結果、メキシコ市場での成功要因を14点あげることができた。

- ① 短期的な利益よりも市場シェアや成長重視の考え方
- ② 商品の鮮度向上
(そのための直販システム、パッケージ変更、製品品質向上)
- ③ 商標（マスコットキャラクター）の活用
- ④ 積極的な広告宣伝活動
- 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
- ⑥ 創業時の有利な外部環境条件を活かした市場適応
- ⑦ 多くの生産拠点（消費者の近くに設けられた生産拠点）
- ⑧ 需要の拡大
- ⑨ サプライチェーンの川上への垂直統合

- ⑩ 製品ラインの充実と製品多角化
- ⑪ 外資系企業を上回る競争優位性と買収
- ⑫ 高度な流通オペレーション能力とメキシコ全土に張り巡らされた流通ネットワーク
- ⑬ 株式上場（資金調達）と創業一族による所有権の保持
- ⑭ 最先端技術の積極的な導入

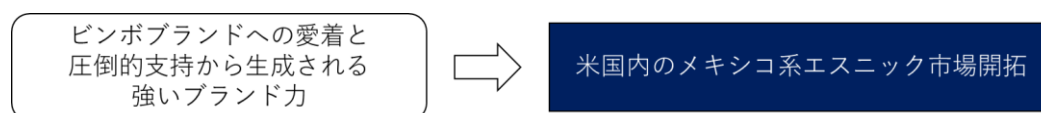
次に、海外市場への参入動機としては、5点あげられる。

- ① 米国内のメキシコ系住民の存在（増加）
- ② 国内成長の限界
- ③ 市場変化への適応能力の維持と強化
- ④ 海外企業との競争激化への対応行動
- ⑤ 国外で高まる成長機会

「海外市場への参入動機」と「メキシコ市場での成功要因」との関連性を見ると、海外市場への参入動機①「米国内のメキシコ系住民の存在（増加）」に対して、メキシコ市場での成功要因③「商標（マスコットキャラクター）の活用」と「市場における独占的地位」から生成される強いブランド力を活かせるとビンボ社は考えていたであろう。

つまり、本章のリサーチクエストに対する答えとしては、ビンボ社は、「商標（マスコットキャラクター）を活用したブランドへの親しみ（愛着）」と「市場における独占的地位」から生成される強いブランド力を活用して、米国内のメキシコ系エスニック市場を開拓しようとしていたと推察される。ブランド力という経営資源が、米国内のメキシコ系住民によって支持されるとビンボ社は考えていたであろう。米国市場に参入する前に、メキシコ国内で蓄積できていた重要な経営資源であったと推察される（図表 4-5）。

図表 4-5 米国内のメキシコ系エスニック市場開拓のための経営資源（ブランド力）



（出所）筆者作成

また、メキシコ人から圧倒的な支持を得ることが、ブランド力向上につながるため、間接的には、③以外の全ての成功要因も、米国内のメキシコ系エスニック市場攻略に活かされていたと言えるであろう。

なお、第7章と第8章で詳しく説明するが、メキシコ市場での成功要因⑫「高度な流通オ

ペレーション能力」は、米国市場全体を攻略するために重要な役割を果たす経営資源である。

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

1. はじめに

前章において、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その解釈（または分析）を行った。本章の目的は、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）をすることである。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するとともに、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する。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、強力に推進していく。なぜ米国を最重要市場と見ていたのかを明らかにする。

なお、本章はビンボ社の公表資料や先行文献をもとに、できる限り詳細に歴史を記述するとともに、それを解釈（または分析）することによって、第7章と第8章における理論的分析に資する目的もある。

2. 米国市場参入初期の歴史

（1）ビンボ社公表資料（BMVレポートと年次報告書）

（a）歴史記述

ビンボ社はBMVレポート2020年度の中で、米国市場参入当初の歴史について次のように記述している（Bimbo, 2021b, pp. 47-48）。

1984年に、Marinera（マリネラ）という菓子ブランド（菓子ケーキやクッキー）で米国のテキサス州ヒューストンへ輸出を開始した。

1992年から1996年にかけて、米国では、メキシコに隣接する複数の州に複数の生産工場を設立・買収し、大幅に事業を拡大した。1993年にはOrbit Finer Foods, Inc.（オービット・フィナー・フーズ社）を、1994年にはFabila Foods, Inc.（ファビラ・フーズ社）とLa Fronteriza, Inc.（ラ・フロンテリーザ社）を、1995年にはC&C Bakery, Inc.（C&Cベーカリー社）とLa Tapatía Tortillería, Inc.（ラ・タパティア・トルティレリア社）を、1996年には2つの工場を持つPacific Pride Bakeries（パシフィック・プライド・ベーカリーズ社）、および流通会社のSuandy Foods Inc.（スアンディ・フーズ社）とProalsa Trading

¹ 第2節「米国市場参入初期の歴史」の内、第2項「米国参入を主導したロベルト本人の著作」内、「(a) 歴史記述」の初出は、杉村（2023a, pp. 23-24）である。

Co. (プロアルサ・トレーディング社) を買収した。

1998 年は、米国テキサス州の大手パンメーカー、Mrs. Baird's Bakery 社 (以下、ベアード社) を買収した。

1999 年に、ビンボ社は米国において、Dayhoff (デイホフ社) と戦略的提携を行い、50% の出資比率でキャンディーの流通をはじめた (ビンボ社は 2002 年に出資比率を 70% に引き上げ、2004 年に 100% の株式を取得した)²。同年、米国カリフォルニア州では、パンメーカーの Four-S 社 (以下、フォーエス社) を買収した。同年、シナジー効果の活用と事業統合の戦略に沿って、米国内の会社の管理・運営面での合併を開始し、テキサス州の「Mrs. Baird's Bakeries Business Trust (ミセス・ベアード・ベーカリー・ビジネス・トラスト社)」とカリフォルニア州の「Bimbo Bakeries USA, Inc. (ビンボ・ベーカリーズ USA 社)」を統合した。

ビンボ社の米国における 1999 年までの買収は、次の図表 5-1 のとおりである (Bimbo, 2021b, pp. 47-48)

図表 5-1 ビンボ社による米国での企業買収

年	買収先企業名	事業概要
1993	オービット・フィナー・フーズ社	トルティーヤ事業
1994	ファビラ・フーズ社	トルティーヤ事業
1994	ラ・フロンテリーザ社	トルティーヤ事業
1995	C&C ベーカリー社	トルティーヤ事業
1995	ラ・タパティア・トルティレリア社	トルティーヤ事業
1996	パシフィック・プライド・ベーカリーズ社	パン事業
1996	スアンディ・フーズ社	流通企業 (問屋)
1996	プロアルサ・トレーディング社	流通企業 (問屋)
1998	ベアード社	パン事業
1999	フォーエス社	パン事業

(出所) Bimbo (2021b, pp. 47-48) より筆者作成

2000 年当時のビンボ社の米国事業は、子会社の Bimbo Bakeries USA, Inc. (以下、BBU 社) を通じて行われており、パン、トルティーヤなどのトウモロコシ粉製品の製造・流通・販売、およびメキシコから輸出される一部のパン製品の販売を行っている (Bimbo, 2001b,

² 米国のほとんどの地域でビンボ社は米国全土でメキシコブランドのキャンディーとチョコレートを販売するために、Day Hoff Incorporated (デイホフ社) と 50% の合併会社を設立した (Bimbo, 2000a, p. 16)。

p. 27)。工場はテキサス州とカリフォルニア州にある (Bimbo, 2001b, p. 27)。BBU 社は、テキサス州、カリフォルニア州、イリノイ州、オクラホマ州、ネバダ州、アリゾナ州の自社販売網に加えて、フロリダ州マイアミとニューヨーク州ニューヨークに第三者販売網を持っている (Bimbo, 2001b, p. 27)。

1998 年の主な投資として、テキサス州で 90 年以上の歴史を持つパンメーカー、ベアード社を買収した (Bimbo, 2001b, p. 27)。ベアード社の製品は、白パンや米国の伝統的なペストリーを数種類取り揃えており、2000 年当時、テキサス州内に 8 つの工場を持ち³、オクラホマやニューメキシコなど近隣の市場にも販売網を展開していた (Bimbo, 2001b, p. 27)。また、1999 年 3 月には、カリフォルニア州のパンメーカー、フォーエス社を買収した⁴(Bimbo, 2001b, p. 27)。これらの買収は、アングロサクソン系住民の間でのプレゼンス拡大を可能にし、これまでラテンアメリカ系住民の間でよいポジションを築いてきたビンボ社の米国におけるプレゼンスを強化する重要な貢献となった (Bimbo, 2001b, p. 27)。また、米国テキサス州およびカリフォルニア州における一流ブランドと市場シェアを確立し、この市場の特性上⁵、参入に非常に大きな障壁となる主要流通チャネルを利用することで、米国における事業を強化することが可能となる (Bimbo, 2001b, p. 27)。

カリフォルニア州では、製造会社と販売会社を合わせて 6 つの子会社が存在していたが、同市場でのビンボブランドの展開を強化するために統合を行い、製造と販売の両面で重要な相乗効果を発揮した (Bimbo, 2001b, p. 27)。2000 年当時、BBU 社が販売している主なブランドは図表 5-2 のとおりである (Bimbo, 2001b, p. 27)。

図表 5-2 BBU 社の主要ブランド (2000 年時点)

製品ライン	ブランド
食事用パン	Mrs. Baird's, Weber's*, Bimbo, Bohemian heart*
菓子パン、ケーキ、ビスケット	Mrs. Baird's, Bimbo, Marinela
トルティーヤ	Tía Rosa, Bimbo

* カリフォルニア州での商標使用許可取得済み

(出所) Bimbo (2001b) p. 27

2000 年当時、米国の包装されたトルティーヤ (以下、包装トルティーヤ) の市場は、米国の食品分野で最も成長している分野の一つであり、1994 年には年間 30 億ドルだった市場価値が、2000 年には 50 億ドルにまで成長した (Bimbo, 2001b, p. 38)。製品は小麦粉とトウ

³ 買収時点では 10 工場あったが、不採算・非効率の 2 工場を閉鎖済み。

⁴ フォーエス社の主なブランドは、「Weber's (以下、ウェバー)」である。

⁵ 米国のような広大な地域で、パンなどの生鮮食料品の事業を行なうには、新鮮な商品を届けるための充実した流通網が前提条件となる。

モロコシ粉の両方で、製品、サイズ、数量ともにメキシコ市場⁶に存在するよりも多くの種類がある (Bimbo, 2001b, p. 38)。ヒスパニック系人口の増加により、2010 年までに米国最大の外国人コミュニティになると予想され、このコミュニティが生み出す GDP は 3,000 万人と推定され、メキシコの GDP に匹敵することから、包装トルティーヤ市場は米国での成長が期待できるビジネスラインとなっている⁷ (Bimbo, 2001b, p. 38)。2000 年当時の米国市場では、Tía Rosa ブランドで生産・販売されているトウモロコシと小麦粉の包装トルティーヤは、米国の西部と南西部の両地域で重要な存在感を示しており、ヒスパニック系住民とアングロサクソン系住民の両方の市場に向けて、この製品の重要なバリエーションを提供している (Bimbo, 2001b, p. 54)。

2000 年当時、BBU 社は、パッケージされたパンとトルティーヤの製造、流通、販売を行っている (Bimbo, 2001b, p. 53)。また、ヒスパニック市場を中心に、ビンボ、マリネラ、リコリーノ、バーセルの各ブランドで輸出されている 20 種類以上の製品を販売している⁸ (Bimbo, 2001b, p. 53)。しかし、ベアード社とフォーエス社を買収したことで、ビンボ社はテキサス州とカリフォルニア州でそれぞれ認知度の高いブランドを持ち、アングロサクソン系住民向け市場の主要なプレーヤーとなった (Bimbo, 2001b, p. 53)。旧ベアード社製品の主要ブランドは、袋入りパン、ペストリー、菓子パン、ケーキのベアードブランド、旧フォーエス社の買収により BBU 社がカリフォルニア州でライセンスを取得している主要ブランドはウェバーである (Bimbo, 2001b, p. 53)。旧ベアード社は、テキサス州で最も影響力のある地域密着型のメーカーであり、州内シェアは 28%を超えていた (Bimbo, 2001b, p. 54)。2000 年当時の米国内における生産拠点と配送拠点は、カリフォルニア州に 4 工場、テキサス州に 8 工場と 1 配送拠点、イリノイ州に 1 配送拠点であった (Bimbo, 2001b, p. 60)。

米国事業の 1996 年度から 2002 年度までの損益は、図表 5-3 のとおりであった (Bimbo, 1999a~2003a)。

⁶ 2003 年当時のメキシコのトルティーヤの小規模生産者の数は約 4 万社で、メキシコ本場では地元の人々の嗜好に合った (焼きたての) 手作りトルティーヤが好まれ、包装トルティーヤ市場は小さい (Bimbo, 2004b, p. 49)。

⁷ BMV レポート 2002 年度によると、コーン・トルティーヤは Tía Rosa と La Tapatia ブランド、フラワー・トルティーヤは Tía Rosa ブランドを使用している (Bimbo, 2003b, p. 28)。前年資料の BMV レポート 2001 年度ではコーン・トルティーヤにベアードブランドを使用していたが、2002 年以降からベアードブランドのトルティーヤは無くなり、メキシコブランドでのみ展開している (Bimbo, 2002b, p. 40; 2003b, p. 28)。

⁸ BMV レポート 2002 年度によると、70 種類以上の製品になった (Bimbo, 2003b, p. 49)。BMV レポート 2014 年度によると、Bimbo などのメキシコブランドを米国で生産・販売している (Bimbo, 2015b, p. 43)。将来的に、ビンボブランド製品はメキシコから輸出する方法だけでなく、現地生産 (米国内生産) との併用体制へとシフトしていった。

図表 5-3 BBU社の損益

単位：百万ペソ

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
売上高	1,053	1,559	3,614	5,407	5,754	5,458	10,810
営業利益	▲ 76	39	105	42	▲ 82	▲ 46	30
EBITDA(償却前営業利益)	7	131	233	221	111	128	283

* 毎年度末の購買力平均によって、米ドルからメキシコのペソに換算された数値。
(ただし、1996年度と1997年度は、1998年度末の購買力平均で換算)

(出所) Bimbo(1999a～2003a) より筆者作成

図表 5-3 のとおり、1998年度と1999年度に好業績を達成することができたが、2000年度、2001年度に赤字へ転落した (Bimbo, 1999a～2003a)。2000年度の米国での業績は、独立して運営されていた様々な事業を統合する過程で、特にシステム面で多くの問題が発生し、高コストと非効率性が業績に影響を与えたことが主な要因であった (Bimbo, 2001a, p. 5)。米国での2001年度の売上高は、2000年度に比べ、1.7%減少した (Bimbo, 2002a, p. 28)。米国部門の売上実績は、地域によりばらつきが見られ、テキサス州では新たな販売チャネルやより効果的なチャネル・セグメンテーションにより好調に推移したが、カリフォルニア州では、採算性の低い顧客との取引中止や一部ルートの統合を進めたことにより、売上減となった (Bimbo, 2002a, p. 28)。

黒字化に向け、米国のカリフォルニア州では、流通ルートの再編、不採算製品の廃止、フォーエス社の工場閉鎖などが行われ、営業損失が好転した (Bimbo, 2002a, p. 12)。テキサス州では、当面の成長基盤を構築するための移行が行われ、ヒューストン工場の2つの生産ラインの閉鎖、ダラス工場の閉鎖準備、フォートワース工場の拡張に着手した (Bimbo, 2002a, p. 12)。また、ドラッグストアやコンビニエンスストアなど、これまでとは違うタイプの顧客にも対応するため作業チームを再編成し、タイムリーな供給とサービスができる物流ルートが生み出された (Bimbo, 2002a, p. 12)。米国において、「Bimbo」および「Marinela」ブランドの業績は傑出しており、健全かつ収益性の高い成長を実現した (Bimbo, 2002a, p. 12)。米国のヒスパニック系住民のような新市場の開拓には大きな可能性がある (Bimbo, 2002a, p. 12)。このため、デンバー、アルバカーキ、デトロイトに新しい路線を開設した (Bimbo, 2002a, p. 12)。これらの結果、米国事業は損益分岐点まであと一步のところまで収益性が改善され、George Weston Limited 社 (以下、ジョージ・ウェストン社) の米国西

部事業買収のための健全な基盤を生み出した⁹ (Bimbo, 2002a, p. 12)。

ビンボ社は、米国西部のジョージ・ウェストン社のパン事業を、史上最大の6億1千万米ドルで買収し、パン業界の世界的リーダーとしての地位を確立した (Bimbo, 2003a, p. 11)。この買収により、Oroweat (以下、オロウィート)、Entenmann's (以下、エンテマンズ)、Thomas's (以下、トーマス)、Boboli (以下、ボーボリ) といった米国市場を代表するブランドや製品へのアクセスが可能となり、BBU社は米国第4位、米国西部でのリーダーとなり、2001年比73.3%増の売上成長を達成した (Bimbo, 2003a, p. 11)。

これらの新事業の取り込みは順調に進んでおり、カリフォルニア州とテキサス州の路線統合を完了させるとともに、米国西部における「ビンボ」「マリネラ」製品のプレゼンスを大幅に向上させた (Bimbo, 2003a, p. 11)。2002年度は、ワシントン州、オレゴン州、ネブラスカ州、カンザス州、テネシー州で、「Bimbo」、「Marinela」、「Tia Rosa」製品の新しいルートが開設された (Bimbo, 2003a, p. 11)。ビンボ社は、包装パンのオロウィートブランドとエンテマンズブランドに関するすべての権利、テキサス、コロラド、カリフォルニア、オレゴンの5工場、約1,300ルートに及ぶ効率的な直販網などの資産を獲得するとともに、トーマスブランドとボーボリブランドの米国西部における販売権を取得した (Bimbo, 2003a, p. 35)

(b) 歴史解釈または分析

地域のプレミアムブランドであるベアード社とフォーエス社の買収は、3つの利点をBBU社にもたらしたことが明らかにされていた (図表 5-4)。まず、アングロサクソン系住民およびヒスパニック系住民に対する現地プレゼンス力 (現地信用力) を拡大した点である。2点目は、現地流通チャネルという経営資源を手に入れることができ、外資系企業が米国で流通チャネルをゼロから構築することの難しさを克服できた点である。3点目は、買収先の流通チャネルを利用することで米国における事業を強化・拡大することを可能にした点である。

⁹ BMV レポート 2002 年度によると、2002 年 1 月、BBU 社はジョージ・ウェストン社との間で資産売買契約を締結し、不動産、設備、在庫、知的財産権などの一定の資産を取得し、一定の義務を負った (Bimbo, 2003b, p. 42)。この買収は 2002 年 3 月 4 日に完了した (Bimbo, 2003b, p. 42)。年次報告書 2001 年度発行前に、買収は完了していた。

図表 5-4 現地大手パンメーカー買収による3つの利点

- ① 米国内のメインストリーム市場における現地プレゼンス力の拡大
= 米国内のメインストリーム市場における現地信用力の拡大
- ② 外資系企業にとっての参入障壁である現地流通チャネルの取り込み
= 海外市場でゼロから流通チャネルを構築する不利の克服
- ③ 現地流通チャネルの活用による米国事業の強化・拡大
= メキシコブランド製品の販売拡大に向けた現地流通チャネルの活用

(出所) 筆者作成

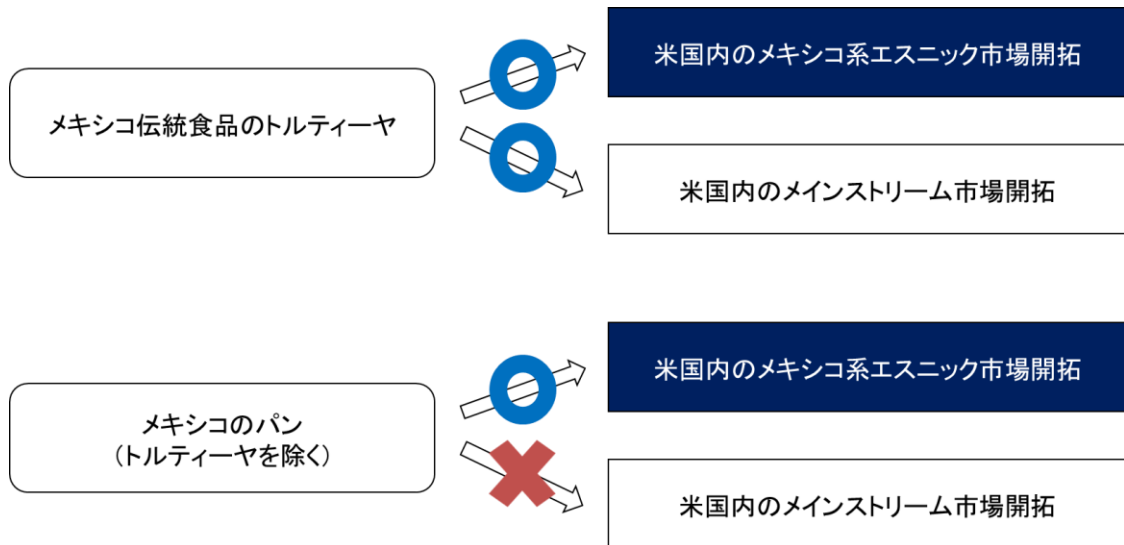
パンの一種であるメキシコ伝統食品のトルティーヤは、米国内のヒスパニック系住民のみならず、メインストリーム市場でも支持されていた点は、注目に値する。

他方、(トルティーヤを除く)メキシコのパンは、米国内のメインストリーム市場で受け入れられなかった。ビンボ社は、それまでの米国市場でのビジネス経験により、メインストリームとヒスパニックの消費者間の嗜好性の違いを十分痛感してきた(Siegel, 2007, p. 6)。メインストリームに対してメキシコ風のパン(ビンボブランド)を販売しようとして挫折した経験をしてきた。その教訓を生かし、メインストリームにメキシコ風のパンを売ろうとする路線ではなく、メインストリームには買収先から購入した現地ブランドを販売し、流通面で新たにアクセスできるようになったヒスパニック向けには、メキシコブランドを売っていく戦略に転換した(Siegel, 2007, p. 6)。つまり、ビンボ社は、米国メインストリームにメキシコのパンを売ることが難しいになれば、売らなくていいという考えに転換した¹⁰。

メキシコのパンは、文化の相違を乗り越えることができなかったが、伝統食品のトルティーヤは文化の相違(文化の壁)を見事に乗り越えることができた。文化の壁を乗り越えられた大きな要因は、本場のもの(オリジナル商品)であることが、消費者にプレミアム感と味の違いに対する納得感を与えているからであろう。トルティーヤとメキシコのパンの間には、米国内のメインストリーム消費者からの製品知覚に大きな違いがある(図表 5-5)。

¹⁰ その他にも、米国ではビンボブランドが知られていないだけでなく、英語では「Bimbo」という言葉に女性を不快にさせる可能性のあるネガティブなイメージがあり、これらの課題に対応するため、「Bimbo」ブランドの重要性を低下させた(Casanova and Fraser, 2012)。

図表 5-5 トルティーヤとメキシコのパンとの大きな違い



(出所) 筆者作成

(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）

(a) 歴史記述

ビンボ社はメキシコ市場で成功し、成長に向けて米国市場への進出を考えていた(Silvia, 2008, p. 314)。創業メンバーの1人であるロベルトは、ビンボ社の米国市場への参入前に、ビンボ社製品を米国市場で販売して流通業者に次のような不満を抱いていた(Silvia, 2008, p. 314)。

「1969年にハーバード大学に留学したときから、米国が私たちの自然な市場であることは明らかでした。1983年には、第三者がビンボ製品の流通を開始することを試みた。ヒューストンでパンやお菓子を配達させたが、失敗した。彼らはとても不誠実なディストリビューターで、支払い期限を守らず、私たちは損をしました。」

ロベルトは1969年には直感的に米国市場を次の市場として意識しており、そのために、米国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米国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、自社での米国市場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(Silvia, 2008, p. 314)。テキサスでのルート開設には、マリネラ社の元マネージャーのペドロ・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

(Silvia, 2008, p. 314)。

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 (Silvia, 2008, p. 314)。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手段となった (Silvia, 2008, p. 314)。Roberto (2009, p. 21) は、「テキサス州のヒューストン、カリフォルニア州のロサンゼルス拠点、小さな販売会社」と述べているが、ビンボ社にとって、米国進出の大きな足掛かりとなった。さらに、Roberto (2009, p. 21) は、「トルティーヤ、トウモロコシ、小麦の市場開拓に取り組み、そのことが、テキサス州に10工場を持つ100年の歴史を持つファミリービジネス、Mrs. Baird's社 (以下、ベアード社) の買収につながった」と述べている¹¹。ベアード社を買収した後、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った (Roberto, 2009, p. 21)。1999年に、Bimbo Bakeries U.S.A. (以下、BBU社) が、フォートワースに設立された (Roberto, 2009, p. 21)。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 (Roberto, 2009, p. 21)。

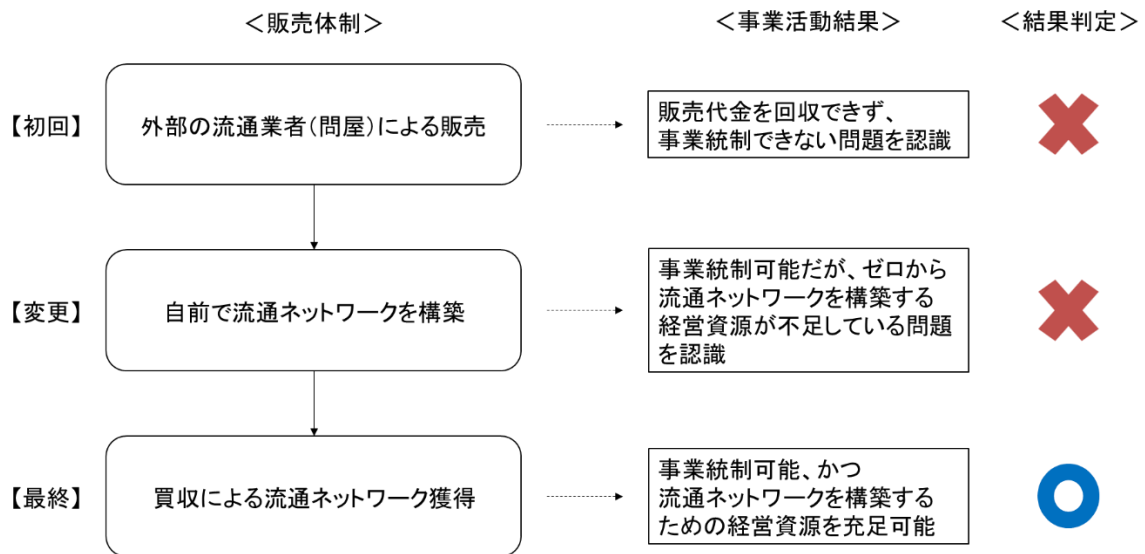
(b) 歴史解釈または分析

ビンボ社は米国市場参入において、最初は外部の流通業者 (問屋) を通してメキシコブランド製品を販売したが、その流通業者から販売代金を回収できず損害を被った。このことから米国事業をコントロールできないことによる問題を認識した。

そのため、自前で流通ネットワークを構築する方針へ変更した。その結果、小さいながらも2つの販売会社を設置できたが、前述したように、ゼロから流通ネットワークを構築するには経営資源が不十分であった。その問題を乗り越えるため、最終的にビンボ社は、現地大手パンメーカーを買収することによって、流通ネットワークを獲得する方針に落ち着いた (図表 5-6)。

¹¹ PR Newswire (1998) によると、1908年に設立された Mrs Baird's社 (ベアード社) は、テキサス州の8都市に10の工場を持ち、3億ドル以上の売上を誇る全米最大の家族経営のパンメーカー、約3,400人の従業員を擁し、テキサス州全域 (エルパソ地域を除く) とルイジアナ州、ニューメキシコ州の一部で製品を販売していた。ビンボ社に約2億ドルで買収された (Casanova and Fraser, 2012, p. 103)。

図表 5-6 米国市場参入当初の販売体制の模索



(出所) 筆者作成

(3) 先行文献

(a) 歴史記述

米国内のスペイン語を話す人々の購買力や母国への消費忠誠心に影響され、会社の上層部は、早くから米国のヒスパニック市場にアクセスするアイデアを持っていたが、自由貿易協定の締結まで、そのための全ての努力は失敗に終わっていた (Lázaro, 2010, p. 34)。自由貿易協定の発効は、米国市場への輸出を視野に入れた、マリネラとビンボブランドの工場をメキシコのパハ・カリフォルニア (米国国境近く) に建設する後押しとなった¹² (Lázaro, 2010, p. 34)。1993年、ビンボ社は (従来輸出による) 戦略を変更し、メキシコからの移民が設立した米国内の小さな工場を買収して市場に参入したが、これは容易なことではなかった (Lázaro, 2010, p. 34)。メキシコのブランド (包装トルティーヤは Tía Rosa、スライスパンは Bimbo) で事業を展開するという戦略は、大失敗に終わった (Lázaro, 2010, p. 34)。ヒスパニック系住民だけに限定するのではなく、米国市場で知られているブランドを使うために方針の変更が不可欠だった (Lázaro, 2010, p. 34)。そこでビンボ社は、テキサス州に6つの工場を持つベアード社を買収し、2000年の売上高がビンボ社全体の収入の18%を

¹² 1999年、メキシコのパハ・カリフォルニア州ティファナ市にパン製造工場を新設し、その製造ラインは、白パン、全粒粉パン、菓子パン類、ロールパン、小麦トルティーヤ、トスターダなどであった (Bimbo, 2021b, p. 48)。ティファナ市は米国国境付近に位置する。

占める米国第4位のパンメーカーとなった (Lázaro, 2010, p. 34)。

(b) 歴史解釈または分析

1994年の北米自由貿易協定のNAFTA (North American Free Trade Agreement) 発効前までの期間は、メキシコ製品のヒスパニック系住民向けの輸出ビジネスは利益を上げられなかった。パン業界は薄利多売で儲けるビジネスのため、関税と輸送コストが大きなネックとなっていたと考えられる。

ヒスパニック系住民向けの輸出ビジネスがうまく行かなかったため、小さな工場を買収し、メキシコブランド製品を製造・販売する方法に切り替えたが、大失敗に終わっている。ヒスパニック系住民からの需要だけに限定されてしまうビジネスは採算が合わず、成り立たなかったためである。もう1つは、メキシコブランド製品が米国メインストリーム消費者からの支持を得られなかったためである。したがって、戦略を転換し、アングロサクソン系住民を取り込める現地大手パンメーカー (とそのプレミアムブランド) を買収した。前述したように、現地大手パンメーカーの買収によって、現地プレゼンス力と現地流通網を活用できるようになった。そのことによって、当初からの狙いであったメキシコ系住民に対して、より効率的・効果的にアプローチできるようになった。買収の背景にはNAFTAの発効による投資機会の拡大という恩恵があった。また、自由貿易協定は、米国とメキシコとの間の関税撤廃による利幅拡大という好影響ももたらした¹³。ビンボ社はメキシコ国内の米国国境付近に工場を設立し、米国へ輸出する際の物流コスト低減を図り、結果的に利益を生み出せるようになった。

(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)

(a) 歴史記述

BBU社社長のムルドン (以下、ムルドン) は、「ビンボ社は、1998年にテキサス州フォートワースにあるベアード社を買収して、米国のパン事業に参入することを決めた。ビンボ社がラテンアメリカでお馴染みの「Bimbo」と「Marinela」というブランドを使って米国国内のラテンアメリカの消費者をターゲットにしたのは、それからだった。」と述べている (Lee, 2001)。

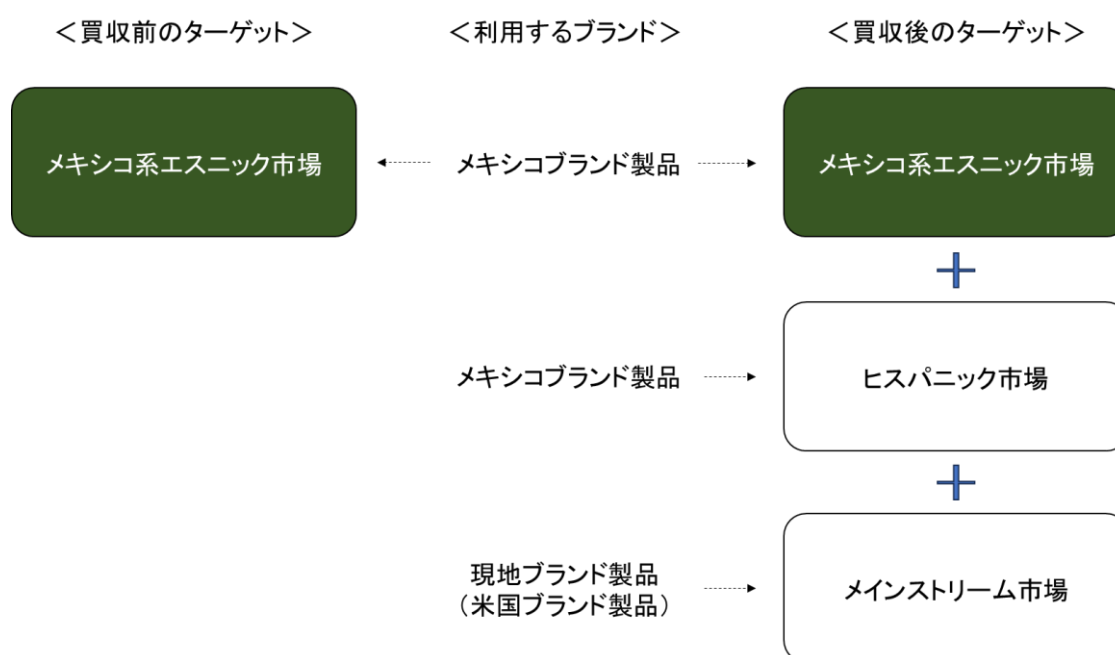
¹³ NAFTA発効後、ビンボ社の米国事業は好調に推移し、1994年から1998年までのCAGR (年平均成長率) は約10.5%、株価は200%という驚異的な上昇を記録した (Casanova and Fraser, 2012, p. 103)。

(b) 歴史解釈または分析

1998年のベアード社買収は、ビンゴ社の米国事業の大きな転機点となったことが示されていた。ベアード社買収以前は、メキシコブランドのパン、およびトルティーヤをメキシコ系住民に販売していたが、買収以降は（メキシコ系住民以外の）ヒスパニック系住民もターゲットにし始めた点が明らかにされている。さらに、ベアード社買収により、テキサス州（とその周辺）のメインストリーム市場をそのまま手に入れ、BBU社のターゲット市場が、メキシコ系住民のみから米国市場全体へと変わった（図表5-7）。

買収後、メキシコブランドをヒスパニック系住民に向けて販売し始めた理由としては、ベアード社買収により獲得した経営資源（流通ネットワーク）を活かす狙いがあったからであろう。つまり、ベアード社から手に入れた流通ネットワークを活かして、メキシコブランド製品を広範囲に分散または点在するヒスパニック系住民に販売できると考えていた。

図表 5-7 ベアード社買収前後の米国内ターゲット市場の変化



* 四角枠の大きさは、市場規模を正確に表したものではない。

(出所) 筆者作成

(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）

(a) 歴史記述

BBU 社社長のムルドンは、メキシコに本社を置くビンボ社の米国進出への道は、メキシコ系移民の胃袋を経由することだと考えていた (Solis, 2002)。しかし、ムルドンは、ビンボ社のパンはメキシコ産の包装トルティーヤやペストリーではなく、白パンがメインであることを知っていた (Solis, 2002)。ビンボ社が最もメキシコ的な製品である包装トルティーヤで成功していないというわけではなく、「Tia Rosa (ティアロサ)」ブランドの包装トルティーヤを、タコスサイズ、ブリトーサイズ、ファヒータサイズに変身させ、好調である。また、ビンボ社のメキシコ産スナック菓子も好調で、メキシコ系住民に故郷の味を提供している (Solis, 2002)。スペイン語で耳を意味する「オレハス」というお菓子から、貝殻を意味する「コンチャス」というメキシコの菓子パンまでメキシコ人の味覚に馴染み深い製品を揃えている (Solis, 2002) しかし、ビンボ社のメキシコブランドの菓子パンと菓子類は、米国での売上の 10~12% にすぎないという (Solis, 2002)。米国の収益を支えるのは、やはり基本的なパンである (Solis, 2002)。

また、2006 年、米国には 4,300 万人以上のヒスパニック系住民がおり（米国人の 7 人に 1 人）、このヒスパニック系住民は米国で最大かつ最も急速に成長しているマイノリティグループであった (Siegel, 2007, p. 7)。これらのヒスパニック系住民は、メキシコ系アメリカ人が確固たる多数を占めており、ビンボ社にとってマーケティング機会の潜在的なドル箱であった (Siegel, 2007, p. 7)。ビンボ社は、年率 2 桁の増収増益を続けながら、ヒスパニック向けのパンや甘いスナック菓子を全米に配送していた (Siegel, 2007, p. 7)。ビンボ社は米国で成長していたヒスパニック向けのパン市場ではプレミアム価格を享受することができ、このヒスパニック向けのパン市場はビンボ社の米国における利益成長の大部分を生み出していたが、米国事業全体の業績不振から抜け出すには十分ではないことが明らかになった (Siegel, 2007, p. 7)。

(b) 歴史解釈または分析

メキシコブランドの菓子パン、菓子類、包装トルティーヤの売上規模には限界があり、米国事業の業績へのインパクトに欠けていた点が示されていた。白パンに代表される食事用パンのカテゴリーが、最大のボリュームゾーンであるため、ここでの成長が不可欠との認識が示されていた。つまり、米国内のメインストリーム市場における食事用パンのカテゴリーこそが、米国事業を赤字から好転させるインパクトを持っていた。

米国のヒスパニック住民向け市場にメキシコブランド製品を販売する事業は、2007 年まで一貫して年率 2 桁の売上成長率と利益成長率だったことが述べられおり、かなりの好調

を継続していたが、その市場規模は米国事業全体を好転させるほどではなかった。2006 年には、米国に 4,300 万人のヒスパニック系住民がおり、米国最大のエスニック市場だったにもかかわらず、ビンボ社が不十分な規模だと捉えていた点は注目に値する。エスニック市場から抜け出さなければ、ビジネスとして成り立たないことを示している点で重要である。

(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）

(a) 歴史記述

BBU 社社長のムルドンは、「確かに米国ではいくつかの失敗をした」と言う (Solis, 2002)。スペイン語で「小さなガチョウ」を意味する、商品名ガンズィートの出荷を開始したとき、ムルドンは米国市場の見通しに大きな自信を持っており、「米国人はメキシコ人よりも体格が良いのだから、商品も大きめであるべきだ。米国人の平均的なお財布サイズにしよう。米国人は購買力があるから、1 パック 2 個入りで 49 セントにしよう。ホステス¹⁴のカップケーキよりもはるかに価値があるだろう」と考えた (Solis, 2002)。しかし、「非常にリッチ¹⁵な商品で、米国人にとっては非常に異質なものだった。」とムルドンは失敗を振り返っている (Solis, 2002)。

また、ビンボ社が、ベアードブランド製品のバターミルクのレシピを変更したことがあった (Solis, 2002)。結果、大失敗だったので、すぐに元のレシピに戻した (Solis, 2002)。BMV レポート 2000 年度と 2002 年度を比較すると、ベアード社のテキサス州での市場シェアは、2 年間で 4% (2000 年の 28% から 2002 年度の 24% へ) 低下した (Bimbo, 2001b, p. 55; 2003b, p. 49)。

(b) 歴史解釈または分析

メキシコ製品を米国のメインストリーム市場向けに販売しようとしたが、失敗している。さらに、米国内のメインストリーム消費者に好まれていたベアードブランド製品のレシピ改悪による失敗もあった。ベアード社を買収した後の赤字転落要因の一つとして、米国内のメインストリーム消費者への対応がうまくできなかった事実があった。このような失敗経験から、ビンボ社は異文化間の消費者嗜好性の大きな相違を学習したと推察される。

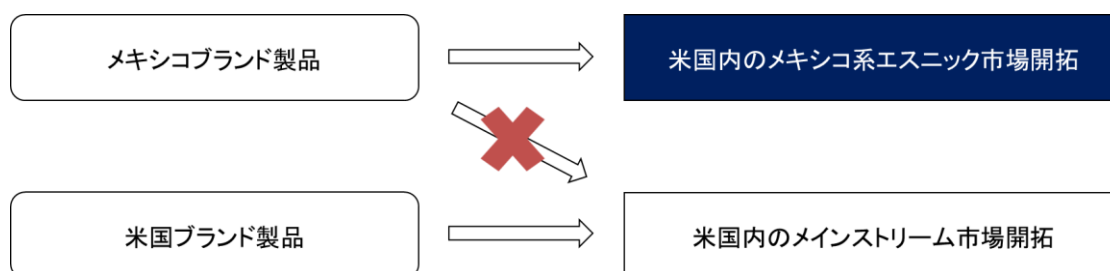
そのため、ビンボ社は、米国メインストリーム市場向けにメキシコブランド (メキシコのパン) を使用するのを止め、買収した現地ブランド (米国ブランド) を使用する方針を明確にした。当然のことながら、米国内のメキシコ系エスニック市場ではメキシコブランド (メ

¹⁴ 米国で No. 1 の菓子ケーキブランド。

¹⁵ パン業界で「リッチ」とは、原料配合において、(基本原料に対する) 副原料の割合が高いことを指し、砂糖、卵、牛乳などが多く含まれていることを言う。

キシコのパン) を利用している。したがって、2つのターゲット市場と2か国のブランドとの関係性は、次の図表 5-8 のとおりとなる。

図表 5-8 2つのターゲット市場と2か国のブランドとの関係性



(出所) 筆者作成

このような学習から、その後、現地ブランドを有効活用する方針が定まった。ビンボと名付けられた小さな男の子のテディベアは、ビンボ社の認識されたシンボルとして、アメリカ大陸で広く使われていた (Siegel, 2007, p. 5)。しかし、ビンボ社は、米国やラテンアメリカのいたるところで企業を買収した際、獲得したローカルブランドを発展し続けることを好んだ (Siegel, 2007, p. 5)。結果として、同社は100もの人気ローカルブランドのポートフォリオを積み上げていった (Siegel, 2007, p. 5)。このようなローカルのNo.1ブランド(プレミアムブランド)を活用しようとする方針が、米国のメインストリーム市場における競争力の獲得と維持につながっていた。

(7) 新聞記事など(米国流ビジネス手法による黒字化)

(a) 歴史記述

BBU社が2000~2001年度の赤字から抜け出す対策である (Siegel, 2007, p. 8)。2002年当時、BBU社社長だったムルドンは、テキサス州、ニューメキシコ州、オクラホマ州のドライバー980人に独立契約者として働いてもらうことによって、会社の損失に対処しようとした (Siegel, 2007, p. 8)。テキサス州の流通部門の再編にともない、1,000を超えるルートを独立系配送業者に変更し、同地域におけるコスト構造を改善した (Bimbo, 2003a, p. 7)。約1,000人のルートドライバーは、約100年の歴史を持つ、ベアードブランドを運営する会社の従業員ではなくなることを知らされた (Solis, 2002)。ビンボ社はこれらのドライバーが6~10万ドルの価格帯で特定の販売地域を購入し、独立した契約者になることを望んだのである (Solis, 2002)。ムルドンは、「メキシコでこのような(販売ルートの売却の)

試みをするのは賢明ではない。しかし、起業家精神は米国人の文化的 DNA に組み込まれている。ここには独立精神を奨励し、支援する社会的ネットワークがある。これを試みた他企業へもたらされたように、この転換によって（個人事業者となったルートドライバーのモチベーションアップやサービス向上により）売上が 5~10%向上する可能性がある」と述べている (Solis, 2002)。BBU 社は、配達に独立した契約者を使うことへの移行は、経費削減と利益増加をもたらすと期待している (Marta, 2002)。ムルドンは、「この経費削減効果は、売上高の 2%以上に相当する。業界のトップ企業の税引前利益が 4%であるのに対し、2%の節約はかなり大きい」と述べている (Marta, 2002)。少なくとも 800 万ドルの節約が見込まれている (Marta, 2002)。約 1,000 のルートを独立系配送業者に転換したことは、大きな成果を生み、このプロジェクトにより、流通コストの面では業界最高水準と同等の競争力を持つことになった (Bimbo, 2003a, p. 11)。

(b) 歴史解釈または分析

2001 年までの赤字から 2002 年に黒字化できた要因は、競合他社が実施して成果をあげていた方法（従業員セールスドライバーから個人配送事業主への転換方法）を学び、米国流のビジネス手法を実行できたからである。メキシコ流にこだわり、自前の流通網を構築することに固執したならば、米国のような広大な国土を持つ国で、効率的な流通網を構築することができなかつたであろう。そして、黒字化を達成できなかつたであろう。BBU 社は、メキシコでの成功体験によるバイアスから脱却できていた。なお、先の話になるが、BMW レポート 2014 年度によると、BBU 社の流通網の約 60%は独立した事業者によって運営され、流通におけるコスト効率を高めていた (Bimbo, 2015b, p. 43)。2002 年度に開始した独立系配送業者の活用は、将来にわたり、米国事業を運営する上で欠かせない手法となり、ビンボ社の好業績を支えていく。

(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）

(a) 歴史記述

1980 年代、ビンボ社が米国市場にアプローチしたとき、抵抗を受け、「何度もドアを叩いた」とムルドンは振り返る (Solis, 2002)。ヒューストンにあるフィエスタ・マートは、テキサスに住む移民のための食料品店で、ビンボ社の最初の顧客の 1 つであったことはよく知られており、「巨大流通小売店のウォルマート・ストアーズにもすぐに売れた」とムルドンは言う (Solis, 2002)。しかし、ダラスに本社を置くセブンイレブンには、ちょっとした働きかけが必要で、ビンボ社は 1998 年に独自のマーケティング調査を行い、テキサス州とカリフォルニア州の多くの主要市場で、ヒスパニック系住民が顧客の約 4 分の 1 を占めて

いることを明らかにした (Solis, 2002)。翌年 (1999 年) には、(メキシコブランドの) ビンボ製品がセブンイレブンの棚に並んだ (Solis, 2002)。

(b) 歴史解釈または分析

ビンボ社のメキシコブランド製品は、米国内のメキシコ系住民からの強い支持を受け、米国内のメキシコ系エスニック市場で高い成長率を続けることができた。その裏には、効果的な販促活動もあった。ビンボ社はエスニック・マーケティング戦略を上手く活用していた。なお、第 1 章で述べたように、エスニック・マーケティング戦略は、8 つの P で構成されており、販売促進の P (Promotion) は、その内の一つである。

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

ビンボ社が米国市場にターゲットにした 4 つの要因について論じていく。

(1) スーパーマーケットの台頭を見据えた学習

(a) 歴史記述

米国市場は、零細個人店 (パパママストア) よりもスーパーマーケットが小売業界において支配的であった (Goldberg et al., 1998, p. 7)。ビンボ社は、米国でパン会社を運営し、ビンボブランドで事業をすることは、重要な学習経験になり、活発になっていた他市場の小売展望の変化に対してうまく準備ができると信じていた (Goldberg et al., 1998, p. 7)。

(b) 歴史解釈または分析

ビンボ社が米国市場をターゲットにした 1 つ目の要因として、米国でパン事業を行うことによって、スーパーマーケットの台頭という変化への適応能力を身につけられると考えていたからであった。

(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

(a) 歴史記述

包装されたパンの米国市場は、成熟市場で年 2% の成長率であった (Goldberg et al., 1998, p. 7)。その市場は細分化されており、いくつかの大きな地域プレーヤーと少数のナシ

ョナルブランド (Wonder Bread など) があつた¹⁶ (Goldberg et al., 1998, p. 7)。ビンボ社の経営者は、パン産業の細分化された状況は、地域密着型のローカル企業を買収することによって統合する機会をもたらすと考えていた (Goldberg et al., 1998, p. 7)。これらの事業主のほとんどは、ビンボ社のようなオーナー企業であり、ビンボ社の経営者は、他の潜在的な買収者よりも、これらの企業の売上を囲い込むためのデリケートで敏感な問題 (オーナー企業を買収) をうまく扱える立場にあると感じていた (Goldberg et al., 1998, p. 7)。

(b) 歴史解釈または分析

ビンボ社が米国市場をターゲットにした 2 つ目の要因は、米国パン市場は細分化され、たくさんのパンメーカーがいたため、それらのパンメーカーを統合することに大きなビジネスチャンスを見出していたからであった。ビンボ社はパンメーカーの数が多すぎる問題を見抜き、その解決策を自社戦略に組み込んでいた。ビンボ社は、米国パン市場を進化させる道とビンボ社自身を成長させる道が上手く一致していると考えていた。

(3) 米国におけるトルティーヤ市場の拡大と将来性

(a) 歴史記述

米国の食卓のヒスパニック化が進み、トルティーヤのような食べ物が人気となった (Goldberg et al., 1998, p. 7)。米国のヒスパニック人口が増加するにつれて、トルティーヤに対する需要も高まった (Goldberg et al., 1998, p. 7)。大部分が人口の波及効果により、トルティーヤ市場 (1998 年は 30 億ドル市場) は 21 世紀の初期まで年率 10~15% で成長することが見込まれていた (Goldberg et al., 1998, p. 7)。米国のトルティーヤ産業は、パン産業と同様、かなり細分化されており、ビンボ社はトルティーヤ産業をうまく統合できると見ていた (Goldberg et al., 1998, p. 7)。1 つ以上のトルティーヤ製造企業と提携するか買収することによって、その (統合) プロセスに参加したいと考えていた (Goldberg et al., 1998, p. 7)。

(b) 歴史解釈または分析

ビンボ社が米国市場をターゲットにした 3 つ目の要因は、米国におけるヒスパニック人口の増加により、ヒスパニック系住民向けの食品需要が増しており、特にトルティーヤがその恩恵を受けると考えていたからである。米国のトルティーヤ産業は、パン産業と同様、か

¹⁶ 米国パン市場は、地域密着型の市場という特徴を持つため、2000 年当時は多数のパンメーカーが存在していた (Bimbo, 2001b, p. 55)。

なり細分化されており、トルティーヤ市場を買収などによって上手く統合できると考えていた。前述したように、後になってからトルティーヤの事業規模（需要規模）が十分ではなく、米国事業全体に占める割合が低い（貢献度が低い）と判明したが、米国市場参入当時はトルティーヤ事業に魅力を感じていた。

（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～

（a）歴史記述

ビンボ社は1994年に、テキサス州で最大のパン製造販売会社のベアード社とジョイントベンチャー企業を設立した（Goldberg et al., 1998, p. 8）。その合弁会社設立の目的の一つは、テキサス州とルイジアナ州でトルティーヤを製造販売するためであった（Goldberg et al., 1998, p. 8）。そのトルティーヤは両社のブランドネームのもとで販売された¹⁷（Goldberg et al., 1998, p. 8）。ベアード社のTexasというブランドとビンボ社のTia Rosaというブランドが付けられた（Goldberg et al., 1998, p. 8）。トルティーヤは、ビンボ社がヒューストンに立てた工場で製造され、ジョイントベンチャー会社は、1997年にテキサス州の3億ドル市場の22%を占めるまでに成長した¹⁸（Goldberg et al., 1998, p. 8）。

合弁会社設立のもう一つの目的は、焼成された商品を米国全土へ広める成長機会を追求するためであった（Goldberg et al., 1998, p. 8）。ベアード社は、米国中に拡張するためにビンボ社の資金力と製造能力（専門知識）を活用し、ビンボ社は、Tia RosaやPaty-Lu¹⁹などのメキシコブランドをベアード社の流通網にのせて販売するために、ベアード社のブランド力とテキサス州内の流通網を活用しようとしていた（Goldberg et al., 1998, p. 8）。最終的には、そのジョイントベンチャーは、1994年10月に解消された（Goldberg et al., 1998, p. 8）。

（b）歴史解釈または分析

ビンボ社は、ベアード社の経営資源（現地流通網と現地プレゼンス力）を活用することによって、トルティーヤ事業を短期間のうちに急成長させることができた。この驚異的な成果は、ビンボ社の米国市場全体攻略プロセスの形成に大きなインパクトを与えたであろう。

米国のメキシコ系住民向けに（トルティーヤを除く）パンを販売しようとする最初の試みは、1994年のベアード社との合弁会社設立からはじまったことが示されていた。1年足らずの期間でパンの合弁事業は解消され、試みは挫折している（ただし、トルティーヤ合弁事業

¹⁷ TexasとTia Rosaのダブルブランドをパッケージに表示する方法をとっていた。

¹⁸ 1997年を最後に、トルティーヤ合弁事業は無くなった。

¹⁹ Paty-Luは、スウィートロールとペストリーのブランド。

は1997年まで続いた)。合弁会社設立の意図として、「米国中に」という言葉があり、ベアード社とビンボ社の間で若干の意味の取り違いがあったように思われる。パン（トルティーヤを除く）の合弁事業が解消された要因は、ベアード社はテキサス州とその周辺だけでなく、より広域で活動したかったが、ビンボ社はベアード社のテキサス州内の流通網を使ってメキシコ系住民に浸透することを優先していたからである。

(5) ビンボ社によるベアード社買収

(a) 歴史記述

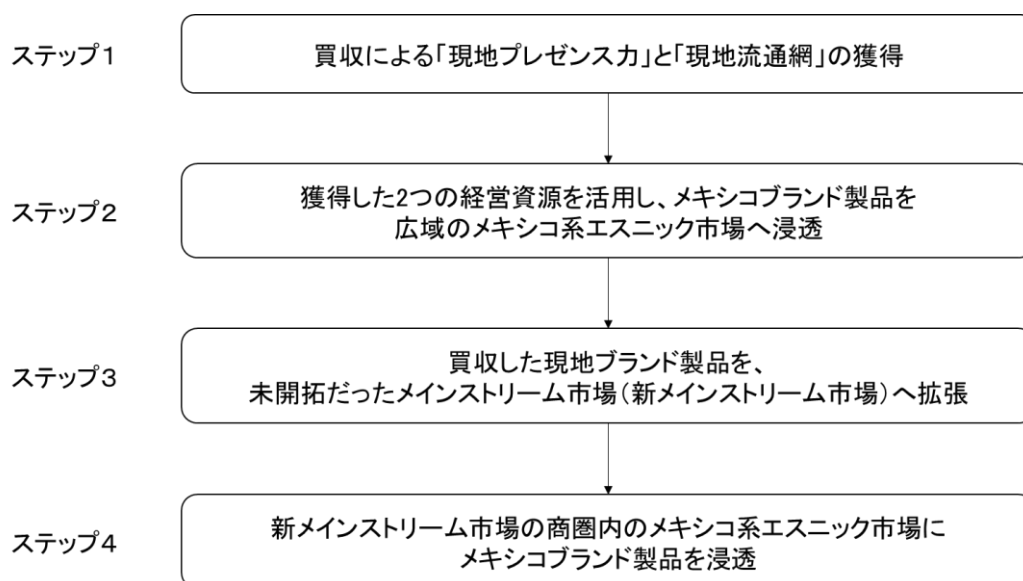
1998年、ベアード社のオーナーが会社を売却することを決めた後、招待された入札者だけのオークションが行われ、ビンボ社の入札が受け入れられた (Goldberg et al., 1998, p. 8)。ビンボ社は、テキサス州内でベアード社の名前を使って販売を続けること宣言し、他地域でベアード製品とビンボ製品を立ち上げるためにベアード社をスプリングボードとして使う意図があることを表明した (Goldberg et al., 1998, p. 8)。ビンボ社は、ベアード社と WFI 社の米国西部事業の買収で獲得したプレミアムブランド（ベアード、オロウィート、トーマス、エンテンマンズなど）での米国大型スーパーへのアクセスを活用して、メキシコで開発され・普及したヒスパニック向けのパンや焼き菓子製品を売り込みたいと考えていた (Siegel, 2007, p. 6)。

(b) 歴史解釈または分析

ビンボ社によるベアード社買収後、ベアードブランドをスプリングボードとして活用し、テキサス州以外でもベアードブランド製品とビンボブランド製品を売ろうとしていた点が述べられている。つまり、メインストリーム市場とメキシコ系エスニック市場を両方とも拡張することを目指した。

ここからベアード社買収を活用した米国市場全体攻略プロセスを読み取ることができる。まず、ベアード社を買収し、現地プレゼンス力（現地信用力）と現地流通網を獲得するステップである。第2ステップは、それら2つの新規経営資源を活かし、メキシコブランド製品をメキシコ系エスニック市場に浸透させるステップである。第3ステップは、ベアードブランド製品をテキサス州周辺の未開拓地域に拡張するステップである。第4ステップは、その新しく開拓されたメインストリーム市場（以下、新メインストリーム市場）の商圏内において、メキシコブランド製品をメキシコ系エスニック市場に浸透させるステップである。これらのステップの順に、現地メーカー買収を活用した米国市場全体攻略ステップが形成されていた（図表 5-9）。

図表 5-9 現地メーカー買収を活用した米国市場全体攻略プロセス



(出所)筆者作成

前述したムルドンの言葉にあったように、ベアード社を買収した後から米国パン市場全体（メインストリーム市場とメキシコ系エスニック市場を合わせた合計）への取り組みが開始された。ビンボ社が米国パン市場全体をターゲットにすることができたのは、ベアード社を買収できたからである。ビンボ社の経営者が、買収する機会を見逃さなかったことが、それを可能にした。買収前のトルティーヤの合弁事業は、すぐに解消されたものの、現地企業のブランド力と流通網を活用することによって、劇的な成果をあげられることを学習する貴重な経験となり、この経験が、当時のビンボ社にとっては高額約2億米ドルという買収金額を支払う意思決定に踏み切らせた。この買収によって形成された米国市場全体攻略プロセスは、その後、米国パン市場でNo.1の市場占有率と高成長率を達成するために何度も活用され、その真価を発揮していく。

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

(1) ビンボ社社長ダニエルの言葉

(a) 歴史記述

Siegel (2007, p. 6) は、ビンボ社社長のダニエルの言葉を引用し、米国のメキシコ系エスニック市場をターゲットにした事業について、次のように述べている。

「(ビンボ社社長の) ダニエル・セルヴィッチェは「私たちが米国で売っているものは、基本的にノスタルジアである。私たちは強い絆で結ばれた彼らの歴史の一部を販売している。私たちは米国におけるメキシコブランドの強力なインパクトを見ており、そのインパクトは、メキシコ国内を凌ぐほどである。」と述べている。メキシコ系アメリカ人の移民たちが子供の頃に親しんだ「Bimbo」や「Marinela (マリネラ)」のブランドは、米国においてさえ、ビンボ社の資産であった。メキシコ人とメキシコ系アメリカ人にとって、「Bimbo」はパンの代名詞であり、米国の「Kleenex」や「Band-Aid」のようなカテゴリーの代名詞的存在であることをビンボ社は分かっていた。「Marinela (マリネラ)」は、ビンボ社の主要なグローバルブランドであり、メキシコ人やメキシコ系アメリカ人の間で、甘くて濃厚な味のスナック菓子として広く知られていた。ビンボ社は、(2006年度頃まで) 年率2桁の増収増益を続けながら、ヒスパニック向けのパンや甘いスナック菓子を全米に配送していた。」

(b) 歴史解釈または分析

ビンボ社社長のダニエルは、ビンボブランドに対する顧客ロイヤルティは、メキシコ国内のメキシコ人よりも米国内のメキシコ系住民の方が高いと述べている。この洞察こそが、海外市場参入において、エスニック・マーケティングを活用する意義の本質を明確に示している。

また、2006年頃までヒスパニック系住民向けの市場で、年率2桁の売上成長率と利益成長率を続けていたことが述べられていた。米国市場内のヒスパニック系住民向けの事業は、米国事業全体への貢献度を高めていった。

(2) ビンボ社創業者ロレンソの言葉

(a) 歴史記述

Silvia(2008, p.190)は、創業者ロレンソ・セルヴィッチェに対してインタビューを行い、ロレンソの言葉をそのまま記載している。

「ダニエル (ビンボグループ CEO) は今、商業面で非常に注意しなければならないこと、そしてそれぞれの市場の論理が異なることを認識している。例えば南米では、まだ発展途上である、袋入りパン市場を開拓するという発想で臨んでいる。一方、米国では、メキシコブランドを輸出し、メキシコからの移民の需要を取り込み、世界最大の食品市場で競争力を身につけることを主目的としている。」

(b) 歴史解釈または分析

2008 年当時、米国市場を攻略するために、メキシコで製造したメキシコブランド製品を米国に輸出し、メキシコ系移民からの需要を積極的に取り込むことに力を入れていた。メキシコ系移民の需要を取り込むことが主目的とまで創業者が述べている点は注目に値する。米国のパン市場で競争力を高める上で、メキシコ系住民向け市場を非常に重要視していたことが分かる。

5. 小括

本章の目的は、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解釈（または分析）をすることであった。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するとともに、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することであった。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、強力に推進していく。なぜ米国を最重要市場と見ていたのかを明らかにすることを目指した。本章のリサーチクエストに対する答えは、3つあげられる。

まず、ビンボ社が買収に踏み切った理由は、図表 5-4 であげた買収による 3 つの利点を得るためである。つまり、買収によって獲得できる「現地プレゼンス力（現地信用力）」と「現地流通チャネル（現地流通網と販路）」を活用し、メキシコブランド製品を米国内のメキシコ系エスニック市場に普及（市場拡大および浸透）させるためであった。

次に、買収した現地パンメーカーをどのように活用し、米国市場全体攻略プロセスを形成したかというリサーチクエストに対する答えとしては、買収先企業をスプリングボードとして活用し、市場未開拓だった地域に、ベアードブランド製品とメキシコブランド製品を両方とも普及させようとする取り組みにあった。その取り組みは、図表 5-9 であげたように、4 つのステップを順番どおりに踏むことによって可能となり、結果として上手く市場全体を攻略できる。

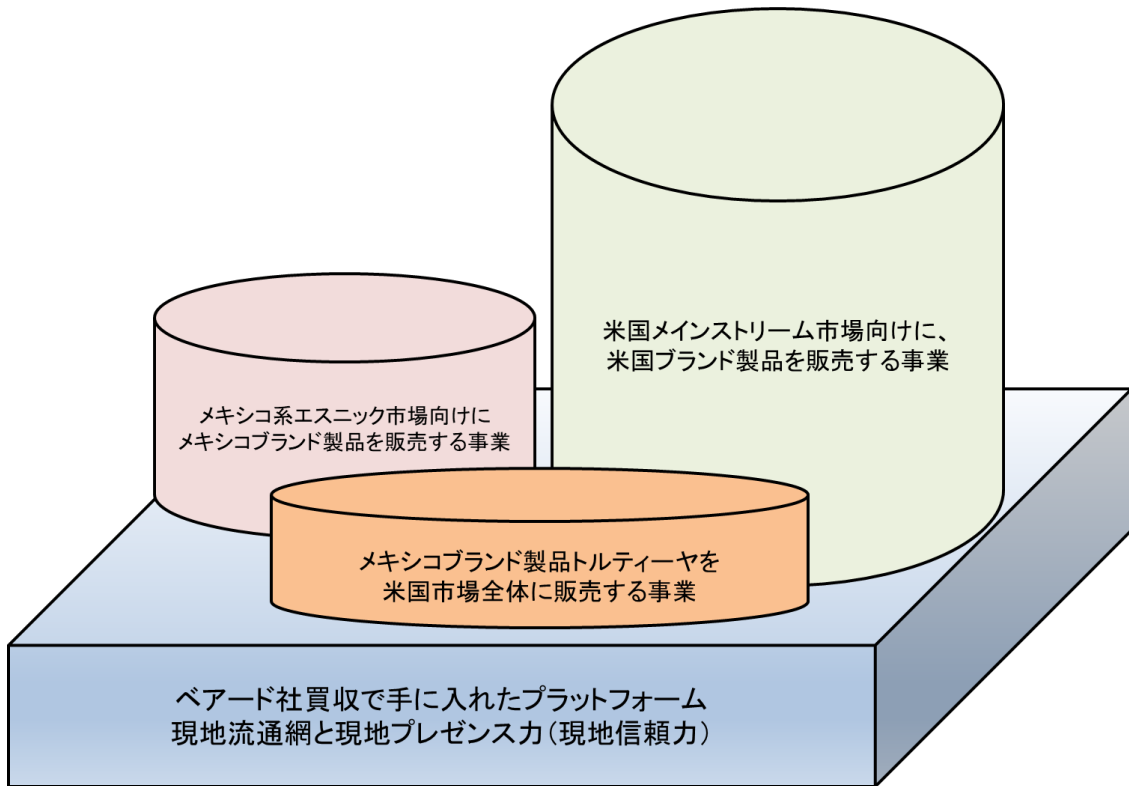
また、なぜビンボ社が米国市場を最重要市場と考えていたかというリサーチクエストに対する答えは、地域密着型のローカル企業をまとめ上げることによる全国メーカーへの飛躍機会を掴みとるためであった。その機会を捕捉できた主な要因は、ベアード社との合弁事業、およびその後のベアード社買収の機会を見逃さず、大型買収に伴うハイリスクを受け入れ、米国市場全体の獲得（ハイリターン）に賭ける意思決定を下すことができたからである。米国市場全体攻略プロセスを形成できたことが、その賭けに勝ち、米国パン市場全体で大成功を収める鍵となっていた。

最後に、ビンボ社の事業再構築に関して考察する。ビンボ社はベアード社買収後、米国市

場全体攻略プロセスを形成していく中で、事業再構築の構想をイメージしていたと推察する。ビンボ社は、図表 5-8 で示したように、メキシコ系エスニック市場向けにはメキシコブランド製品を使用し、米国メインストリーム市場向けには現地ブランド（米国ブランド製品）を使用する方針を明確にした。メキシコブランド製品を米国メインストリーム市場に普及させようとする試みを中止した。この方針を明確にしたことによって、2つの事業体制も明確になった。さらに、図表 5-5 で示したように、トルティーヤ事業は、もう一つの異なる事業としてあげられる。トルティーヤ事業は、米国事業全体に占める割合が小さいが、メキシコブランド製品のトルティーヤであっても米国メインストリーム消費者に受け入れられる希少な事業であるとともに、多少なりとも利益を生み出しているため、3つ目の事業として加えた。

ビンボ社は、3つの異なる事業を合わせたトータルとして利益をあげる事業体制に転換していた（図表 5-10）。

図表 5-10 ベアード社買収後の事業再構築



* 円柱の大きさは、市場規模を正確に表したものではない。

(出所) 筆者作成

ビンボ社の事業再構築は、ベアード社買収によってプラットフォーム（現地流通網と現地プレゼンスカ）を手に入れた上で、3つの事業から得られる利益を合わせた総合力で現地企業と勝負する事業体制に転換した。米国パン事業において、ビンボ社が3本柱の事業運営に取り組んだことは、現地パンメーカーがターゲットにすることが難しい2つの事業（メキシコ系エスニック市場向け事業とトルティーヤ事業）からの利益を取り込めることにつながり、競争優位の実現に貢献した。

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

前章において、ビンボ社の1984年米国事業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）を行った。本章の目的は、その後、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）をすることである。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ていく。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する。

なお、本章はビンボ社の公表資料や先行文献をもとに、できる限り詳細に歴史を記述するとともに、それを解釈（または分析）することによって、第7章と第8章における理論的分析に資する目的もある。

2. 2002年から2020年までの米国事業の歴史

(1) 歴史記述

ビンボ社はBMVレポート2020年度において、2002年から2020年までの米国事業の歴史を、次のように記述している（Bimbo, 2021b, pp.48-57）。

2002年に、メキシコの全事業会社が、「Bimbo, S.A. de C.V.」と「Barcel, S.A. de C.V.」という2つの大企業に合併・集約された。前者はすべてのパン事業を統合したもので、後者は菓子類の各部門を統合したものである。合併の目的は、オペレーションを最適化し、生産と販売の効率を高めることであった（後に、米国事業も「Bimbo Bakeries USA社」と「Barcel USA社」の2社体制となった）。また、同年、米国子会社を通じ、George Weston Limited社（以下、ジョージ・ウェストン社）の米国西部地域におけるパン事業を買収（以下、WFI社の米国西部事業買収）した。この取引により、ビンボ社は、オロウィートブランドのパン、エンテンマンズブランドのペストリー、トーマスブランドのイングリッシュマフィンやベーグル、ボーポリブランドのピザベースなど、米国市場における主要なブランド製品を販売できるようになった。詳しい契約内容としては、オロウィートブランドとエンテンマンズブランドの全権利、テキサス州、コロラド州、カリフォルニア州、オレゴン州の5つの工場、約1,300のルートを持つ効率的な直販システムなどを取得した。さらに、トーマスブランドとボーポリブランドの製造販売権を獲得した。この買収は、米国における大手パンメーカーの地位確立を目指す戦略に沿ったもので、これにより、カリフォルニア州やテキサス州などの主要市場における地位が強化された。

2007年度の動きとしては、11月5日に、投資グループである The Yucaipa Companies, LLC (以下、ユカイパ社) が11月2日にミズーリ州西部地区の米国連邦破産裁判所に提出した書類に含まれていた内容を発表した。ユカイパ社は、BBU社とインターナショナル・ブラザーフッド・オブ・チームスターズ¹ (以下、チームスターズ) とともに、インターステート・ベーカリーズ・コーポレーション² (以下、IBC社) の組織再編に関する共同提案をカンザスシティの裁判所に提出することを目指していた。IBC社は、米国最大級のパン製造販売会社である。主なブランドには、Wonder、Merita、Home Pride、Baker's Inn、Hostess、Drake's、Dolly Madison などがあった。IBC社は40以上の工場、650の配送センター、6,400のルートを運営し、約25,000人の従業員を雇用していた。裁判所は11月7日に予定されているヒヤリングで、ユカイパ社の申請を検討する予定であった。裁判所がIBC社に対して、ユカイパ社とBBU社が買収監査を開始するために必要なアクセス権を与えるよう指示した場合、ユカイパ社とBBU社は、IBC社を買収するか否かの判断を迅速に行い、チームスターズと共同でIBC社の更生計画を提出することを期待されていた。ビンボ社は、IBC社買収が米国の製パン業界での地位を強化し、世界の製パン業界のリーダーとしての地位を確固たるものにする有効な機会であるかどうかを評価するために、この買収監査を利用した。しかし、12月13日、ビンボ社は、監査プロセスを経て、買収しないことを発表した。

2009年に、ジョージ・ウェストン社の子会社である Dunedin Holdings S.à r.l. (本社：トロント) から Weston Foods inc. (ウェストン・フーズ社：以下、WFI社) の米国パン事業を買収 (以下、WFI社の米国東部事業買収) した。これらの買収金額は、25億500百万米ドルであった。23億米ドルの資金調達と残りは自己資金で賄われた。統合されたBBU社の事業は、パン、バンズ、菓子パン、ペストリーの各カテゴリーで主導的な地位を占める、国内最大級のパンメーカーとなった。(買収後の) ブランド・ポートフォリオには、Arnold、Bimbo、Boboli、Brownberry、Entenmann's、Francisco、Freihofer's、Marinela、Mrs. Baird's、Oroweat、Stroehmann、Thomas'、Tia Rosaなどのプレミアムブランドが含まれている。新事業では、15,000人以上の従業員、35の工場を運営し、7,000以上のルートで製品を販売する。

2010年の動きとしては、11月9日に、Sara Lee社 (以下、サラ・リー社) の北米のフレッシュベーカリー事業³を買収 (以下、サラ・リー社のパン事業買収) する合意が両社間で形成された。また、12月6日、メキシコでアイスクャンディー、キャンディー、マシュマロ (ほとんどがチリコーティングされている) を製造販売している大手企業 Dulces Vero社 (以下ヴェロ社) を買収した。1952年に設立されたヴェロ社は、固形のキャラメル、アイスクャンディー、グミ、マシュマロなど、さまざまな種類の菓子を製造し、キャンディーや

¹ 強力な組織力をもつ労働組合。

² 米国における大規模なパンメーカーであったが、赤字が続き、破産申請をした。

³ フレッシュベーカリー事業は、スーパーマーケットなどに卸売りされる日配品の袋入りパン事業のことを指している。日持ちする冷凍パン事業は含まれていない。

チリを使った製品の製造に豊富な経験と独自の技術を持っていた。ヴェロ社は 1,500 人の従業員を擁し、2009 年の売上高は約 11 億ペソ、EBITDA（償却前営業利益）は 2 億 2,000 万ペソであった。ヴェロ社の製品は、米国のヒスパニック市場向けの製品ポートフォリオを補完するものであり、米国におけるビンボ社のプレゼンスを高める機会となった。

2011 年に、世界最大級の食品加工・流通企業であるサラ・リー社のパン事業を約 7 億 4,900 万米ドルで買収した。この取引の結果、ビンボ社は、アメリカ大陸、アジア、アフリカ、ヨーロッパの一部の国で、（一部のパン製品に使用される）Sara Lee ブランド（以下、サラ・リーブランド）の独占的、永続的、無償のライセンスを取得し、Sunbeam、Colonial、Heiners、Grandma Sycamore's Home-Maid Bread、Rainbo、Earthgrains などの知名度の高いブランドを獲得し、新たに 41 の生産工場、約 4,700 の流通ルート、約 13,200 人の従業員を手に入れた。

2012 年は、2011 年 11 月にサラ・リー社パン事業の買収を合意したことに伴い、BBU 社が米国司法省から要求されていた事業分割を完了した。

2013 年に、Hostess Brands 社（以下、ホステス社）⁴の破産手続きの一環として、3,190 万米ドルで Beefsteak（以下、ビーフステーキブランド）の購入を完了した。ビーフステーキブランドは、米国のライ麦パンカテゴリーで最大の売上を誇るブランドであり、米国中西部および中部大西洋岸地域で強い存在感を示しており、全米展開への重要な機会をもたらした。また、同年、ビンボ社は株主総会において、2013 年 7 月 1 日付でのロベルトの取締役会会長の辞任を発表した。後任には、最高経営責任者のダニエルが就任した。

2014 年に、カナダ最大級のパン製造販売会社である Canada Bread 社（以下、カナダブレッド社）の買収を完了した。カナダブレッド社の事業が加わったことで、ビンボ社は北米および欧州における地理的プレゼンスを拡大し、カナダおよび英国の新たな消費者層にアプローチできるようになった。さらに、新たな製品ラインとして冷凍パンを追加し、製品ポートフォリオを拡大することができた。この買収は、ビンボ社の歴史の中でも最も重要なものの一つであり、単一市場への業績依存度を下げ、世界最大かつ主要なパンメーカー、世界有数の食品会社としての地位を強固にするための成長戦略の一環である。この買収により、地理的基盤の強化、高い利益率の維持、キャッシュフローの多様化、冷凍パン分野への参入が可能になった。この買収には、英国のカナダブレッド社事業（ベーグルカテゴリーで売上 No.1 の事業）も含まれていた。

2017 年に、East Balt Bakeries（以下、イーストバルク社）を 6 億 5,000 万米ドル相当の購入価格で買収した。イーストバルク社は 1955 年に設立され、主に QSR（クイックサービスレストラン）業界向けのファストベーカリー製品の製造で世界をリードしている。イーストバルク社は、アメリカ、ヨーロッパ、アジア、アフリカの 11 カ国に 21 の工場を持ち、2,200 人の従業員を抱えていた。イーストバルク社は、世界のファストフードレストラン業

⁴ IBC 社の破産後に、その事業を受け継ぎ、2009 年に発足した会社である。新会社のホステス社は短期間で破産した。ビンボ社が 2007 年度に IBC 社買収を見送ったことは、賢明な意思決定だったと言える。

界の主要顧客 (McDonald's、Wendy's、KFC、Burger King、Pizza Hut、YumChina、Subway、Nando's など) と長年にわたるビジネス関係を築いてきた。イーストバルク社は、冷凍されたバンズ、マフィン、ベーグル、ビスケット、トルティーヤなど、幅広い製品ポートフォリオを維持している。同年、ビンボ社は子会社である BBU 社を通じて、米国の Bay Foods, Inc. (以下、ベイ・フーズ社) の株式 100% を取得した。ベイ・フーズ社は、米国の冷凍イングリッシュマフィンの生産者であり、新たなチャネルにおけるプレゼンスを補完するものである。

2020 年に、子会社の BBU 社を通じて、コナグラ・ブランズ社からレンダーズブランドの冷凍ベーグル事業を買収した。

(2) 歴史解釈または分析

2002 年から 2020 年までの期間における米国での大型買収は、8 件にものぼった。ビンボ社が IBC 社の買収を見送った点から、企業規模志向への偏重による買収ありきではなく、買収候補企業の将来性を把握するための十分な買収監査を実施していたことが見て取れる。他社が IBC 社の経営を引き継いで誕生したホステス社も、すぐに破産したため、ビンボ社の買収先企業を選定する目は確かだったと言える。そのホステス社が清算される際、ビンボ社はプレミアムブランド (ビーフステーキブランドなど) だけを購入していた。

3. ビンボ社の 5 ヶ年ビジョン (ミッション) の推移

ビンボ社の 2000 年から 2020 年までの 5 ヶ年ビジョン (および、ミッション) は、次のとおりであった。

(1) 歴史記述

2005 年に向けたビジョンは、「変化し、利益ある成長を実現し、国際的なリーダーシップを獲得すること (Bimbo, 2001a, p. 7)」であった。

2010 年に向けたビジョンは、「製パン業界のグローバルリーダー、そして世界最高の食品会社の一つになること (Bimbo, 2006a, p. 7)」であった。

2015 年に向けたビジョンは、「世界最高の製パン会社であり、食品業界のリーダーになること (Bimbo, 2011a, p. 1)」であり、2015 年に向けたミッションは、「世界に栄養を与え、喜びを与え、奉仕すること (Bimbo, 2011a, p. 1)」であった。

2020 年に向けたビジョンは、「製パン業界を変革し、より多くの消費者に、より良い貢献をするために、グローバル・リーダーシップを拡大すること (Bimbo, 2016a, p. 2)」であり、2020 年に向けたミッションは、「美味しくて栄養価の高いベイク商品や菓子をすべての人の

手に(Bimbo, 2016a, p. 2)」であった。

(2) 歴史解釈または分析

ビンボ社のビジョン(および、ミッション)は、簡潔な一文にまとめられている特徴がある。競合他社の中には、ビジョンを細かく定めすぎ、焦点がぼやけているものが見受けられるが、ビンボ社のビジョンは、国際的な成長を強力に目指していく点を明確にしている。

また、ビンボ社のミッションは、消費者の主食を担うメーカーとして、栄養面に優れた美味しい商品を提供していく点を明確にしている。

4. 大型買収3件のプレスリリース

本章の第2節であげた買収のうち、大型買収3件のプレスリリースを取り上げる。その3件とは、2002年のWFI社の米国西部事業買収、2009年のWFI社の米国東部事業買収、2011年のサラ・リー社のパン事業買収である。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いた、ホールセール事業(スーパーマーケット等への袋入りパンの日配事業)分野における買収であった。プレスリリースより、買収の意図を捉えることを目的としている。

(1) 2002年におけるWFI社の米国西部事業買収

(a) 歴史記述

ビンボ社は、WFI社の米国西部事業買収時に、プレスリリース(2002年6月22日発表)で、次のように買収内容と買収意図を説明している⁵。

ビンボ社は、(ジョージ・ウェストン社傘下の)WFI社の米国西部パン事業を総額6億1000万米ドルで買収する合意を得た。WFI社の米国西部事業の2001年度売上高は6億2,000万米ドル、EBITDA(償却前営業利益)は5,600万米ドルであった。この買収は、米国パン市場を代表する、袋入りパンのホールセール事業を構築するという戦略に合致したものであった。さらに、カリフォルニア州やテキサス州などの主要市場における、ビンボ社の地位を強化するものである。さらに、補完性の高いプレミアムブランドを加えた、ブランド・ポートフォリオを構築した。ビンボ社の米国市場における既存の収益を倍増させ、約1億2千万人の人口にアクセスすることができるようになった。買収により、次のような4つの戦略的メリットを得ることができる。

⁵ https://grupobimbo-com-custom01-assets.s3.amazonaws.com/s3fs-public/GrupoBimbo_II_PR_20020122_eng_0.pdf
(アクセス日、2021年8月11日)

- ① プレミアムブランドであるオロウィートブランドの全権利の取得は、既存のパンおよびトルティーヤの製品ラインには無い、ユニークな製品ラインを追加する。さらに、トーマス、エンテンマン、ポーボリなど、米国で最も成功しているナショナルブランドを消費者に提供することができる。
- ② ビンボ社は、流通・マーケティングに関する両組織の関係強化やノウハウを活用し、チャネル浸透率を向上させることで、事業の顧客基盤を拡大する機会を得ることができる。
- ③ 買収先の事業は、約 1,300 のルートを持つ最先端の直販流通システムを有している。統合された配送システムによって得られるスケールメリットにより、ルートやデポの利用率が高まり、効率が向上する。
- ④ ビンボ社は、生産能力を統合し、生産ネットワークを最適化することができる。

この買収によりビンボ社全体の売上高の 30%が米国で占められ、米国の人口の半分以上にサービスを提供できるようになった。

(b) 歴史解釈または分析

このプレスリリースから、ビンボ社による買収の意図が明確になった。①から分かるように、ビンボ社はオロウィートブランドをはじめとする、買収先の有名なナショナルブランドを販売したいと考えていた。米国市場において、メキシコブランド製品の販売にはこだわらず、現地ブランドを積極的に活用しようとしていた。現地ブランドに対して敬意を抱いていたことが読み取れる。なお、当時の米国では消費者の健康志向の高まりから、オーガニック商品に対するニーズが高まっていた。ビンボ社が全権利を手に入れたオロウィートブランドは、米国パン市場で代表的なオーガニックブランドであった。それに加えて、オロウィートブランドは、全粒粉やライ麦など配合した製品ラインナップを充実させていた。米国市場では、1970 年代後半から白食パンの栄養不足問題が取り上げられていたため、栄養価の高い全粒粉やライ麦などを配合した製品などが人気を高めていた。

②から見て取れるように、両組織（BBU 社と買収先企業の組織）の協業により、強力なネットワークを構築する意図があった。現地ブランド製品の市場拡張・浸透とともに、メキシコブランド製品をメキシコ系エスニック市場へ浸透させようとしていた。これにより、流通網や流通センターの利用率が高まり、製品原価を減らすことができる。ビンボ社は、市場全体（メインストリームとメキシコ系エスニック市場の合計）を攻略するには、各市場を開拓する組織間でマーケティング分野の協業が必要だと考えていた。後述⁶するように、ビンボ社は買収後に、両組織（既存組織と買収先の組織）の出身者で構成されるプロジェクトチー

⁶ 本章の第 7 節の (2) を参照。

ムを発足させていた。プロジェクトチームは、自ずと、米国内のメキシコ系エスニック市場の開拓に優れた人材と米国メインストリーム市場の開拓に優れた人材によって構成されることになる。ビンボ社はこのプロジェクトチーム発足と協業によって、異文化間で協業する組織文化（または風土）を生成する組織変容（トランスフォーミング）を目指していた。この点について、詳細は後述する⁷。

③と④からは、事業統合後は、流通および生産ネットワークの最適化・合理化によって、統合効果を生み出そうとしていた点分かる。

ビンボ社は、この買収前は米国南部エリアにおけるローカル企業であったが、WFI 社の米国西部事業買収により、米国西部エリアにも活動範囲を拡大することができた。

（２）2009 年における WFI 社の米国東部事業買収

（a）歴史記述

ビンボ社は、WFI 社の米国東部事業の買収時に、プレスリリース（2008 年 12 月 10 日発表）で、次のように買収内容と買収の意図を説明している⁸。

2008 年 12 月 10 日、ビンボ社は、WFI 社の米国パン事業を、トロントに本社を置くジョージ・ウェストン社の子会社である Dunedin Holdings S. à r. l. から 23 億 8,000 万米ドルで買収する契約を締結した。この買収は、スライスブレッド（食パン）、ロールパン、マフィン、ベーグル、菓子パンのカテゴリーにおける数々のプレミアムブランドを取り込むものであった。ARNOLD, BOBOLI, BROWNBERRY, ENTENMANN'S, FREIHOFER'S, STROEHMANN, THOMAS' などのブランドと、22 の生産工場、4,000 以上の流通ルートを含んでいた。

WFI 社の経営陣は、業界での豊富な経験を持ち、8,000 人以上の従業員を率いている。WFI 社のビジネスモデルは、成長性と収益性を重視しており、強固で安定した財務実績を生み出している。WFI 社の直近の年間の売上高は、21 億 9700 万米ドル、調整後 EBITDA（償却前営業利益）は約 2 億 7500 万米ドルで、業界最高水準の約 12.5%の利益率を達成した。

主に東海岸を拠点としている WFI 社の事業は、地理的にも商業的にもビンボ社の既存事業を補完し、2002 年に WFI 社の米国西部事業を買収したことに続くブランド・ポートフォリオの再構築、全米規模の小売業者とより強固なパートナーシップを築くための全国的なプラットフォームを生み出す。WFI 社の流通モデルを統合することにより、ビンボ社の米国事業は、新規市場への拡大、ビンボ社のヒスパニックブランドの浸透の加速、イングリッシュマフィンやベーグルなどのカテゴリーの未普及市場における潜在的成長力の活用が可能となる。統合後の事業は、WFI 社が近年行ってきた製造能力向上のための多額の投資に伴い、

⁷ 本節（第 4 節）の（2）を参照。

⁸ https://grupobimbo-com-custom01-assets.s3.amazonaws.com/s3fs-public/Grupo_Bimbo_PR_WFI_20081210_eng_0.pdf
（アクセス日、2021 年 8 月 11 日）

近代化された高効率の資産基盤を活用することにより利益をもたらす。統合後の事業は、15,000人以上の従業員、35の生産工場、7,000以上の流通ルートを有する。

WFI社とBBU社の米国事業の統合により、①売上の増加、②販売・一般管理の効率化、③ネットワークの最適化、④購買のスケールメリットがある。

WFI社の連結子会社化による試算上の2008年連結売上高とEBITDA(償却前営業利益)は、メキシコ以外の地域で発生したものは売上高が約50%、EBITDAは約35%となる。米国で発生したものは売上高が約40%、EBITDAは28%となる。

また、現WFI社の社長である、Gary Prince(以下、プリンス)は、「ビンボ社のグローバルな存在感に支えられた真に全国的な、米国を代表するパンメーカーのひとつが誕生することで、当社の魅力的なブランド製品を毎日楽しんでくださる何百万人ものお客様により良いサービスを提供できるようになる。」と述べている。

買収完了後、プリンスはBBU社の社長に就任し、統合された事業にパン業界における過去25年のリーダーシップと成功実績を生かしていく。また、BBU社の現社長であるレイナルド・レイナ氏は西部地区担当の副社長に、フレッド・ペニー(WFI社の副社長)は東部地区担当の副社長に就任する。

(b) 歴史解釈または分析

このプレスリリースから、買収の意図がいくつか読み取れる。まず、買収に伴う人事から、ビンボ社がWFI社に対して、尊敬の念を持っていることが分かる。買収された側の企業のトップが、統合された企業のトップになることは異例のことである。他方で、BBU社の社長が副社長へと肩書き上、格下げになったことも同様である。WFI社の経営陣に大きな信頼と期待を寄せていることが分かる。この買収が合意に至った理由は、ビンボ社がWFI社に対して、最大限の評価と誠意を示したからであろう。前項において、ビンボ社は異文化間での協業を促進する組織文化(または風土)の生成を目指していると述べた。買収先の人材に対して最大限の敬意を示し、人事面で目に見える形で示すことによって、組織文化(または風土)の変容を図ったのである。さらに、買収先のブランド製品を高く評価し、それらを積極的に活用すると明言されていた。日系大手パンメーカーの場合は、自社ブランドの方が優れているという思い込みから、自社ブランドに固執していた。対照的に、ビンボ社は異文化を尊重し、米国メインストリーム消費者から美味しいと評価されている、現地ブランド製品を販売できることは、誇らしく名誉なことだと考えていた。このように買収先の事業(ブランド製品)に最大限の敬意を払ったことも、異文化間での協業を促進する組織文化(または風土)の生成という組織変容(トランスフォーミング)につながった。

ビンボ社は、買収したプレミアムブランドと買収先の流通網を活用し、メインストリーム市場を拡張できると考えていたことが述べられており、注目すべき点であった。買収先の製品ブランドを積極的に活用しようとしていた。ヒスパニックブランドの浸透を加速させた

いという記述から分かるように、買収先の流通網および販路を活用して、主にメキシコブランド製品を浸透させようとする狙いも見て取れた。

また、WFI 社の最先端で高効率な製造設備を活用しようとしていた。この買収と最先端技術の横展開により、統合後の BBU 社の生産能力アップにつながった。さらに、ビンボ社全体の生産能力も高めたであろう。

また、買収後の統合効果としては、WFI 社の米国西部事業買収時のプレスリリースには出てこなかった、②販売・一般管理の効率化と、④購買のスケールメリットも狙っていたことが明らかにされている。サプライチェーンのさらなる川上、川下でも統合効果を発揮できると考えていた。

この買収により、米国事業の活動範囲が、南部と西部から東部エリアにまで拡大され、全米規模のパンメーカーとなった。さらに、米国市場における代表的な複数のプレミアムブランドをブランド・ポートフォリオに加えることができたため、流通小売業者との交渉力は高まったであろう。一般的に大手パンメーカーは、ウォルマートなどの巨大流通企業との取引では、そのバイイングパワーの前に、低利益率を余儀なくされるが、中堅以下の流通小売企業との取引では高利益率を獲得しやすい。BBU 社の企業規模の拡大に伴い、中小の流通小売企業との価格交渉力がより高まり、粗利益率を押し上げることが出来たであろう。

また、プリンスは、ビンボ社のグローバル企業としての信用力が、米国事業の発展に活かされると述べており、重要な発言であった。2009 年当時のビンボ社は、ラテンアメリカ諸国、欧州諸国、中国などに進出しており、グローバル企業としての地位を確固たるものにしていった。そのため、グローバル企業であるビンボ社に対する企業信用力は、米国市場の拡大において効力を発揮した。

(3) 2011 年におけるサラ・リー社のパン事業買収

(a) 歴史記述

ビンボ社は、サラ・リー社のパン事業の買収時に、プレスリリース（2010 年 11 月 9 日発表）で、次のように買収内容と買収の意図を説明している⁹。

2010 年 11 月 9 日、ビンボ社はサラ・リー社のパン事業を企業価値 9 億 5,900 万米ドルで買収する契約を締結した。この買収には、アメリカ、アジア、アフリカ、東欧・中欧諸国におけるサラ・リーブランドのロイヤルティ不要の永久ライセンスと、地域市場で高い評価を得ている数々のリージョナルブランドが含まれている。サラ・リー社のパン事業は、41 の工場と約 4,800 の流通ルートを運営し、約 13,000 人の従業員を雇用している。直近一年間のサラ・リー社のパン事業の売上高は 20 億米ドル、調整後 EBITDA（償却前営業利益）は 1

⁹ https://grupobimbo-com-custom01-assets.s3.amazonaws.com/s3fs-public/PR_announcement_SLE_VF_0.pdf
(アクセス日、2021 年 8 月 11 日)

億 800 万米ドルであった。この買収により、BBU 社は、より効率的で低コストのプラットフォームを構築し、米国中の顧客にサービスを提供する機会を得た。サラ・リー社のパン事業のブランドと製品ポートフォリオは、BBU 社が十分にカバーしていなかった主要な地域とカテゴリーにおいて、発展したビジネスをもたらす。統合後のビジネスは、28,000 人以上の従業員を雇用し、75 の生産工場と 13,000 以上の流通ルートを保有し、2010 年の推定売上高は 58 億米ドルとなる予定である。事業の統合により、2013 年までに約 1 億 5000 万米ドルから 2 億米ドルの年間効果を生み出すことを見込んでいる。

ダニエルは「パン事業というカテゴリーで、サラ・リーブランドの責任者を務めることは名誉なことであり、このビジネスを支えている人々と製品に敬意を表する。」と述べている。

ビンボ社は、本取引の財務アドバイザーとして Atlas Strategic Advisors LLC、法務・反トラストアドバイザーとして Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP、反トラストアドバイザーとして White & Case LLP、労働アドバイザーとして Morgan, Lewis & Bockius LLP、経営コンサルタントとして McKinsey & Company に依頼した。

また、同買収のプレスリリース 2 回目（2010 年 12 月 3 日発表）では、次のように買収内容と買収の意図を説明している¹⁰。

サラ・リー社は、その子会社を通じて、パン、コーヒー、コールドミート、パッケージフードなどの食品加工・販売を行う世界最大級の企業であり、「Sara Lee」、「Rainbo」、「Heiner's」、「Colonial」などの世界的に認知度の高いブランド・ポートフォリオを有している。この買収では、サラ・リー社が保有する資産のうち、オーストラリア、ニュージーランド、一部の欧州諸国を含む米国外のパン事業、サラ・リー社の冷蔵・冷凍パン事業などが除外される。

買収の目的としては、①米国内の全地域において顧客のニーズを満たす製品ポートフォリオを構築すること、②コスト削減、競争力強化、顧客へのサービス向上を目的とした生産・流通システムの改善により、低コストのプラットフォームを構築し、米国事業の収益性を向上させることが挙げられる。

(b) 歴史解釈または分析

プレスリリース 1 回目から、ビンボ社がサラ・リー社のパン事業に敬意を抱いていたことが分かる。ビンボ社社長のダニエルは、サラ・リーブランドを扱えることは名誉なことであると最大級の賛辞を述べている。さらに、ダニエルは、サラ・リーブランド製品を支えている人々にも敬意を表している。このような経営トップの言葉は、両組織の出身者によって構成されるプロジェクトチームにおける異文化間の協業を促進し、組織文化（または風土）の

¹⁰ https://grupobimbo-com-custom01-assets.s3.amazonaws.com/s3fs-public/Folleto_Informativo_Grupo_Bimbo_adquiere_Sara_Lee_NAFB_%28ingles%29_0.pdf
(アクセス日、2021 年 8 月 11 日)

形成と変容に貢献したであろう。

ビンボ社は、サラ・リー社から買収したサラ・リーブランドなどを積極的に活用しようとしていた。さらに、事業統合後の生産・流通システムの改善により、低コストのプラットフォームを構築し、収益性を向上させようとしていた。

5. WFI 社の米国西部事業の買収前と買収後

(1) 買収前の BBU 社の事業概要

WFI 社の米国西部事業買収前の BBU 社の事業概要については、第 5 章において、ビンボ社の 2000 年度の BMV レポートをもとに説明済みである。WFI 社の米国西部事業買収前までに、地域市場におけるプレミアムブランドを保有していた、ベアード社とフォーエス社を買収・統合しており、それらの買収が次のような利点をもたらしたことを明らかにしていた。買収による利点とは、買収によって獲得できる「現地プレゼンス力（現地信用力）」と「現地流通チャネル（現地流通網と販路）」を活用し、メキシコブランド製品を米国内のメキシコ系エスニック市場に普及（市場拡大および浸透）させられることであった。さらに、買収先企業をスプリングボードとして活用することによって、買収先のブランド製品を未開拓地域に広げ、メインストリーム市場を拡張するとともに、その拡張された商圈に向けてメキシコブランド製品を販売していた。これらの買収による利点を活かし、米国市場全体攻略プロセスを形成できていた。

(2) 買収後の BBU 社の事業概要

(a) 歴史記述

BBU 社は、WFI 社の米国西部事業を買収した翌年（2003 年度）に、一時的な赤字に転落したが、2004 年度に黒字へ転換した（図表 6-1）。

図表 6-1 BBU社の損益

単位：百万ペソ

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
売上高	10,810	12,843	13,442	13,546	15,218	16,565
営業利益	30	▲ 426	294	75	229	206
EBITDA(償却前営業利益)	283	▲ 120	56	507	562	559

* 毎年度末の購買力平均によって、米ドルからメキシコのペソに換算された数値

(出所) Bimbo(2003a～2008a) より筆者作成

2002年度のBMVレポートによると、BBU社は、パン、トルティーヤなどの製造、流通、販売に加え、メキシコから輸入される一部のパン製品、菓子、塩味スナックの販売を行っている(Bimbo, 2003b, p. 25)。BBU社は、米国内のカリフォルニア州、コロラド州、オハイオ州、オレゴン州、テキサス州に16の生産工場を有している(Bimbo, 2003b, p. 25)。さらに、アリゾナ州、カリフォルニア州、コロラド州、イリノイ州、カンザス州、ネバダ州、オクラホマ州、オレゴン州、ワシントン州の自社販売網に加えて、フロリダ州、マイアミ州、テキサス州で独立配送業者による販売網をもっている(Bimbo, 2003b, p. 25)。2002年、ビンボ社はジョージ・ウェストン社から米国西部のオロウィートブランドとエンテンマンズブランドの事業を買収した(Bimbo, 2003b, p. 25)。これらの買収により、アングロサクソン系の人々の間でのプレゼンスを拡大することができ、米国におけるビンボ社のプレゼンスを強化することができた(Bimbo, 2003b, p. 25)。また、ここ数年、ヒスパニック系の人口が大幅に増加している米国において、メキシコブランド製品を広く普及させることも可能である(Bimbo, 2003b, p. 25)。

BBU社は、主にヒスパニック市場に焦点を当て、ビンボ、マリネラ、リコリーノ、バーセルのブランドで70種類以上の製品を輸入・販売している(Bimbo, 2003b, p. 49)。前回の買収でベアードブランドを手に入れ、今回の買収でオロウィートブランドを獲得したことによって、ビンボ社はメインストリーム市場（アングロサクソン系住民向けの市場）に参入し、米国内、特にテキサス州とカリフォルニア州で認知度の高いブランドを持つことになった(Bimbo, 2003b, p. 49)。袋入りのパンの主要ブランドは、オロウィート、ベアード、エンテンマンズ、トーマス、Francisco（フランシスコ）、Old Country（オールドカントリー）、Weber's（ウェバー：カリフォルニア州での使用許可）である(Bimbo, 2003b, p. 49)。米国パン市場は地域密着型の特徴を持っているため、同業界は多数のパン生産者で構成されている(Bimbo, 2003b, p. 49)。BBU社が製品販売している主なブランドは以下の通りである（図表 6-2）。

図表 6-2 BBU社の主要ブランド (2002年当時)

製品ライン	ブランド
食食用パン	Oroweat, Mrs. Baird's, Weber's*, Bimbo, Thomas**, Francisco**, Old country**, Bohemian Heart*
菓子パン、ケーキ、ビスケット	Mrs. Baird's, Entenman's**, Bimbo, Marinela
トルティーヤ	Tía Rosa, Bimbo

* カリフォルニア州での商標使用許可取得済み。

** 米国西部での商標使用許可取得済み。

(出所) Bimbo (2003b) p. 26

2002年当時の米国内における生産拠点と配送拠点は、カリフォルニア州に5工場、テキサス州に8工場、オレゴン州に1工場、コロラド州に1工場、オハイオ州に1工場、イリノイ州に1配送拠点、フロリダ州に1配送拠点となっている(Bimbo, 2003b, p. 55)。

2002年度の年次報告書によると、WFI社の米国西部事業買収により、2001年比73.3%増の売上成長を達成し、米国第4位のパンメーカーとなった(Bimbo, 2003a, p. 11)。買収事業の取り込みは順調に進み、カリフォルニア州とテキサス州の路線統合を完了させるとともに、米国西部におけるビンボ製品とマリネラ製品の存在感を大幅に高めた(Bimbo, 2003a, p. 11)。ワシントン州、オレゴン州、ネブラスカ州、カンザス州、テネシー州で、ビンボ製品とマリネラ製品とティアロサ製品の新しいルートが開設された(Bimbo, 2003a, p. 11)。

大きな成果の一つは、テキサス州で約1,000人の自社配送員を独立配送業者に転換できたことである¹¹(Bimbo, 2003a, p. 35)。このプロジェクトにより、流通コストの面で業界最高水準と同等の競争力を持つようになった(Bimbo, 2003a, p. 35)。プロモーション活動では、ビンボブランドとベアードブランドは、メキシコ人のバスケットボールのスター選手Eduardo Najera(エドゥアルド・ナヘラ)が所属するDallas Mavericks(ダラス・マーベリックス)などのスポーツチームのスポンサーとなることによって、地域レベルで高い注目を集めた(Bimbo, 2003a, p. 35)。それに加えて、オロウィートブランドは、子供たちに大人気の映画「スチュアート・リトルII」のスポンサーとなり、魅力的な広告キャンペーンを展開した(Bimbo, 2003a, p. 35)。

2003年度のBMWレポートによると、米国では、パン業界の市場価値は年間150億米ドルにのぼる(Bimbo, 2004b, p. 48)。平均的な消費は、一人当たり15日に1回の包装パンの購

¹¹ 年次報告書2014年度によると、ビンボ社は、独立配送事業者が支払うルート購入価格の最大90%を出資可能としている(Bimbo, 2015a)。この出資に伴う債券に対して、年率約5%から11%(加重平均10%)の利息がつき、120ヶ月の分割払いで返済される(Bimbo, 2015a)。独立配送事業者は、購入価格の残りの10%のために頭金を支払う(Bimbo, 2015a)。ほとんどの場合、独立した第三者機関である金融機関から頭金を調達する(Bimbo, 2015a)。ビンボ社と第三者による融資の両方とも、トラック、機器、顧客リスト、その他の資産を担保としている(Bimbo, 2015a)。第三者の貸し手は、担保に対する優先権を持っている(Bimbo, 2015a)。

入で、この商品への支出は年間約 35 米ドルである (Bimbo, 2004b, p. 48)。一方、メキシコ市場では、年間約 15 米ドルと推定される (Bimbo, 2004b, p. 48)。BBU 社は、袋入りのパンやトルティーヤの製造・流通・販売に加え、米国内のヒスパニック市場に向けてメキシコブランド (ビンボ、マリネラ、リコリーノ、バーセル、コロナド) の 150 種類以上の製品を輸入・販売している (Bimbo, 2004b, p. 48)。

2003 年度の年次報告書¹²によると、BBU 社は WFI 社米国西部事業買収の対象となったダラスの工場の 1 つが、必要な効率と品質基準を満たしていないため、閉鎖の措置をとった (Bimbo, 2004a, p. 6)。この閉鎖は、2004 年初めに実施され、業績の向上につながった (Bimbo, 2004a, p. 6)。

ビジネスモデルの観点からは、ビンボ社が実施した最も重要なアクションは、新しいシステムや技術の取り込みとベストなオペレーション・プラクティスの実施であった¹³ (Bimbo, 2004a, p. 8)。経営モデルに関しては、流通チャネルの細分化およびルートの最適化プロジェクトを完了させることに注力した (Bimbo, 2004a, p. 8)。導入した新しいシステムの下、流通チャネルの細分化 (スーパーマーケット向け、コンビニ向け、ドラッグストア向けなど) によって、取引先のタイプに応じたきめ細かな対応を可能にした (Bimbo, 2004a, p. 8)。

ビンボ社は生産・流通過程から製品の販売方法に至るまで、事業のあらゆる側面を強化・最適化し、各プロセスとプロセス全体を効率化するために最先端技術の導入が不可欠であると考えていた (Bimbo, 2004a, p. 10)。2003 年度の上半期において、ビンボ社は (資源配分に関して、) 2 つの重要な企業プロジェクトの最も集中的な段階を終了した (Bimbo, 2004a, p. 10)。その 2 つとは、「Bimbo XXI (以下、ビンボ 21)」と「差別化された流通施策」である (Bimbo, 2004a, p. 10)。

「ビンボ 21」プロジェクトは、「情報を企業の資産と見なす能力」、「ビジネスモデルへのベストプラクティスの組み込み」、「社内の各部門間で共通言語を確立すること」を特徴とする包括的な計画である¹⁴ (Bimbo, 2004a, p. 10)。それを可能にしたのが、ERP (Enterprise Resource Planning) システム¹⁵、モバイルコンピューティング機器 (ハンドヘルド)、CRM (Customer Relationship Management) システムの導入である (Bimbo, 2004a, p. 10)。

流通施策面では、「チャネル細分化プロジェクト」、「いくつか地域において自社配送員を独立配送事業者へ転換」、「流通センターの統廃合」が最も重要であった (Bimbo, 2004a, p. 10)。

ビンボ社は 2003 年までに、世界で 25,300 台以上の車両を含む大規模な流通ネットワー

¹² ビンボ社の年次報告書 2003 年度によると、ビンボ社のメインブランドの強さは、ブランドの創造と評価を専門とする国際的な企業であるインターブランド社から、2 年連続でメキシコにおいて最も価値のあるブランドとして選出され、ラテンアメリカで最も重要な 5 つのブランドの 1 つとして認識されている (Bimbo, 2004a)。

¹³ 詳しくは、次項で論じている。

¹⁴ 詳しくは、次項で論じている。

¹⁵ NRI によると、ERP は、Enterprise (企業)、Resource (資源)、Planning (計画) の略称で、企業の経営資源 (生産、調達、在庫、販売、財務・管理会計、人事などに関するもの) を一元に管理し、企業全体の最適化を実現するための経営手法。 <https://www.nri.com/jp/knowledge/glossary/1st/alphabet/erp> (アクセス日 2022 年 10 月 18 日)

クを有し、このネットワークにより、メキシコ、米国、ラテンアメリカなどにおいてリーダー的地位を維持することができた (Bimbo, 2004a, p. 14)。新しく、より効率的な技術プラットフォーム、変革プロセス、流通チャネルの再構築により、ネットワークの能力を最大限に引き出し、取引先により良いサービスを提供することが可能となった (Bimbo, 2004a, p. 14)。2003年度は、チャネル・セグメンテーションの最適化戦略を実施し、スーパーマーケットへの夜間配送など、取引先ごとのニーズに基づいた専門的かつ迅速なサービスの提供が可能になった (Bimbo, 2004a, p. 14)。1車両を(昼夜問わず)フル稼働できる機会が増え、配送効率が上がった (Bimbo, 2004a, p. 14)。さらに、プライスクラブ、コンビニエンスストア、スーパーマーケット、パパママストアなど、それぞれの流通チャネルに合わせた商品構成や陳列方法を採用した (Bimbo, 2004a, p. 14)。

BBU社とOLA¹⁶の両事業部では諮問委員会を設置した。その諮問委員会の目標は、委員会メンバーが持つ専門性をビンボ社に融合させることである (Bimbo, 2004a, p. 16)。委員会メンバーは、ビンボ社が事業を展開する国において、事業経営に関する幅広い経験と知識を有する実業家または投資家であり、両部門に対する支援を提供している (Bimbo, 2004a, p. 16)。

情報技術の利用と管理の面では、メキシコ全域、アルゼンチン、ブラジル、チリ、コロンビアの67工場と米国の一部地域へのERPシステム導入に成功した (Bimbo, 2004a, p. 16)。ペルーとベネズエラへの導入も開始し、米国事業では最終段階に入っている (Bimbo, 2004a, p. 16)。2004年中にはすべてを完了する予定である (Bimbo, 2004a, p. 16)。22,000台以上のモバイル端末を営業担当者に配布し、20,000人以上の従業員にその使用方法を教育した。より詳細な情報に基づいたより正確で柔軟かつタイムリーな決定を行うための「意思決定支援システム (DSS)¹⁷」技術を利用することができるようになった (Bimbo, 2004a, p. 16)。このシステムは現在稼働中であり、より多く、より質の高い戦略的・管理的・運営的情報を持つことの初期段階の利点を十分に生かすことができるようになった (Bimbo, 2004a, p. 16)。

2003年の米国事業の損益は、パン市場の低迷、南カリフォルニアの主要スーパーマーケット・チェーン3社の労働争議(ストライキ)による影響、オペレーションコストの上昇など、厳しい状況が続いた (Bimbo, 2004a, p. 19)。収益性の改善に資するため、すべてのオペレーションの最適化を図り、目標として、3つの領域に焦点を当てた (Bimbo, 2004a, p. 19)。①2002年に開始した買収後の統合プロセスの継続、②ERPシステムの3つのモジュールのうち最初のモジュールの導入、③自社配送員から独立配送業者への転換であった (Bimbo, 2004a, p. 19)。BBU社の倍以上の規模を持つWFI社米国西部事業の買収により、

¹⁶ OLAは、ビンボ社のラテンアメリカ部門(ただし、本国のメキシコを除く)。

¹⁷ DSS (Decision Support System、意思決定支援システム)は、大量のデータを分析してビジネス上の意思決定を支援するためのインタラクティブな情報システムであり、企業のマネジメント、オペレーション、プランニングを支え、意思決定を強化できるよう、不確定要素の重大性の評価や、決定のトレードオフの評価などを行う。
<https://project.nikkeibp.co.jp/idg/atcl/19/00103/061200001/> (アクセス日 2022年10月18日)

物流面で大きな課題が生じていた (Bimbo, 2004a, p.19)。

BBU 社がメキシコブランド製品を米国に輸入する戦略は、良い結果を生んでおり、ビンボブランドとマリネラブランドは米国市場で好調に推移し、その結果、ヒスパニック系住民の間での存在感を強めている (Bimbo, 2004a, p.19)。

広告宣伝活動を強化し、2004 年にギリシャのアテネで開催されるオリンピックに出場する米国オリンピック選手団の公式パンサプライヤーに、オロウィートブランドが採用された (Bimbo, 2004a, p.19)。これにより、オロウィート製品は2004年まで米国オリンピック・トレーニング・センターで、米国のアスリート達に提供される。オロウィートブランドと健康やスポーツとの結びつきを強めている (Bimbo, 2004a, p.19)。

米国では、厳しい市場環境と厳しい競争により販売数量が引き続き影響を受けた (Bimbo, 2004a, p.30)。買収した事業の売上が3ヶ月分追加され、ほとんどの製品で値上げを行ったにもかかわらず、年間売上高は7.0%増にとどまった (Bimbo, 2004a, p.30)。また、第4四半期において、カリフォルニア州南東部の大手スーパーマーケット・チェーン3社 (アルバートソン、セーフウェイ、クローガー) で発生したレジ係のストライキにより、米国西部地区の販売数量が影響を受けた (Bimbo, 2004a, p.30)。

さらに、年間を通じて食品業界は、消費者トレンドに起因する市場縮小を被った (Bimbo, 2004a, p.30)。その消費者トレンドは炭水化物の摂取を控えるダイエット法であった (Bimbo, 2004a, p.30)。BBU 社が事業をしている地域において、パンの消費量は年間約 5.5%減少し、このような状況を打開するため、新しいトレンドに対応した製品の投入を続けている (Bimbo, 2004a, p.30)。例えば、Atkins Physicians Council (アトキンス医師会) が推奨するオロウィートブランドの Carb Counting bread の発売した (Bimbo, 2004a, p.30)。

ビンボ社の年次報告書 2004 年度によると、BBU 社はオペレーションの簡素化と社内の自信回復を意図した抜本的なリストラを実施した (Bimbo, 2005a, p.12)。これらの措置は、BBU 社によるメキシコブランド製品の積極的な輸入販売とともに、損失減少に貢献し、年度末には、EBITDA (償却前営業利益) において損益分岐点に到達した (Bimbo, 2005a, p.12)。

米国市場には大きなチャンスがあり、オロウィートブランドは、優れたポジショニングと市場認知度を持ち、全粒粉パンの人気の高まりに対応した製品を提供している (Bimbo, 2005a, p.12)。2003年までパンの消費に大きな影響を与えていた低炭水化物ブームも過ぎ、BBU 社の多くのブランドに新たなビジネスチャンスをもたらしている (Bimbo, 2005a, p.12)。BBU 社の業績が好転した要因は、売上構成の改善によるものである (Bimbo, 2005a, p.12)。ポートフォリオの最適化の一環として、一部の製品を廃止したにもかかわらず、売上が増加した (Bimbo, 2005a, p.12)。米国における売上高は、2004年度比0.7%増加し、ビンボ社全体の売上高に占める割合は26.1%となった (Bimbo, 2005a, p.21)。ドル換算では、継続的なポートフォリオ最適化の一環として約15%の製品数(SKU)を廃止したにもかかわらず、3.2%の売上増加となった (Bimbo, 2005a, p.21)。輸入されたメキシコブランド製品の浸透、より高い平均販売価格、東部地域での流通ルートの新規開設、消費者の健康・栄養志向

に定める新製品の投入が売上成長を後押しした (Bimbo, 2005a, p. 21)。米国事業は 2004 年度に、変革プロセスが始まって以来、初めて EBITDA (償却前営業利益) が黒字となった (Bimbo, 2005a, p. 24)。米国ヒスパニック市場向けにメキシコ製品を積極的に導入し、ルートを拡張したことも、業績に影響を与えた (Bimbo, 2005a, p. 19)。ビンボ社のヒスパニック系ブランドは 2 桁の成長を遂げた (Bimbo, 2005a, p. 24)。

ビンボ社の年次報告書 2005 年度によると、ビンボ社にとって、ますます重要性を増している成長戦略は、新しい市場セグメントへの参入や他分野でのリーダーシップ構築を可能にするブランドや企業を買収することである (Bimbo, 2006a, p. 7)。ビンボ社の目標は、「Execution Excellence (卓越した実行)」である (Bimbo, 2006a, p. 9)。この目標は、製品の革新により成果を上げ続けることができる場所において、物流・流通システムを整備することを意味している (Bimbo, 2006a, p. 9)。米国では、新製品の投入、流通網の拡大、営業力の強化により、売上高を記録的な水準に伸ばした (Bimbo, 2006a, p. 16)。原材料価格上昇の影響にもかかわらず、オペレーションの大幅な改善により、営業利益および利益率は 2 倍以上となった (Bimbo, 2006a, p. 16)。ポートフォリオの最適化、カテゴリー管理の改善、生産プロセスの改善により、製造、販売、顧客サービスにおける業績指標は大幅に向上した (Bimbo, 2006a, p. 16)。米国内で販売されるメキシコブランド製品は、製品種類が増え、流通ルートや販売拠点が増えたことにより、2 桁の成長率を達成した (Bimbo, 2006a, p. 16)。販売・流通面では、東海岸やカリフォルニア州の地域小売店におけるプレゼンスをさらに高めるため、新たなルートを追加した (Bimbo, 2006a, p. 16)。さらに、全国規模の小売業者との関係を強化するためにカテゴリー・マネジメントを導入し、その結果、棚割り面積は大幅に増加した (Bimbo, 2006a, p. 16)。

ビンボ社の年次報告書 2006 年度によると、米国ではウォルマート、コストコ、ターゲットなどのナショナルチェーンとの関係強化により、大規模流通小売店での棚割り面積を拡大した (Bimbo, 2007a, p. 8)。さらに、北東部や中部大西洋岸地域、カリフォルニア州のコンビニエンスストア・チャネルにも事業を拡大した (Bimbo, 2007a, p. 8)。しかし、BBU 社の最も大きな成長は、ヒスパニック系消費者向けのメキシコ製品の販売から継続して生まれ、このセグメントへよりアプローチするために、多数の新ルートを開設した (Bimbo, 2007a, p. 8)。

(b) 歴史解釈または分析

WFI 社米国西部事業を買収したことによる利点は、ベアード社を買収したことによる利点と全く同じ内容であった。買収によって獲得した「現地プレゼンス力 (現地信用力)」と「現地流通チャネル (現地流通網と販路)」を活用し、メキシコブランド製品を米国内のメキシコ系エスニック市場に普及 (市場拡大および浸透) させていた。さらに、買収したオロウィートブランド製品をスプリングボードとして活用した点も同様であった。これらの点から、

WFI 社の米国西部事業買収の際にも米国市場全体攻略プロセスを適用していたと言える。

(3) 大規模な IT 投資

(a) 歴史記述

2000年3月、ビンボ社は、Oracle de Mexico、Sun Microsystems、Cap Gemini Ernst & Young と、「ビンボ 21 ソフトウェア」の開発に合意した (Bimbo, 2021b, p. 48)。

ビンボ社の年次報告書 1999 年度によると、事業が生み出す情報を最適化するために、ビンボ 21 という意欲的な IT プロジェクトを立ち上げ、事業全体のプロセスをサポートする統合システムへの移行を進めている (Bimbo, 2000a, p. 5)。「ビンボ 21」を通じて、競争が激化し、高度化する商業・技術環境に立ち向かうことができるようになる (Bimbo, 2000a, p. 5)。このプロジェクトは 2 年余りで完了する予定で、ビンボ社がインターネットに本格的に参入するための基盤となり、お客様やサプライヤーとの電子商取引を可能にするものである (Bimbo, 2000a, p. 5)。

ビンボ社の年次報告書 2000 年度によると、管理部門の再編成の重要な部分は、経営陣の業務と戦略的ビジョンをサポートするために、さまざまなオペレーションを最先端の情報技術で統合する取り組みによるものである (Bimbo, 2001a, p. 5)。このため、コンサルティング会社のアーンスト・アンド・ヤングにアドバイザーを依頼し、テクノロジー・プロバイダーとしてオラクルを選択した (Bimbo, 2001a, p. 5)。ERP として知られているオラクル社から導入した標準データベースを使用して、ビンボ社のシステムを統合している (Bimbo, 2001a, p. 5)。このプロジェクトが、ビンボ社の成長とグローバル・レベルでのさらなる飛躍を後押しする起爆剤となる (Bimbo, 2001a, p. 7)。「ビンボ 21」は、グループの戦略的ビジョンをサポートすることを目的に、様々なビジネス・イニシアチブを統合した意欲的な情報システム・プロジェクトであり、ビンボ社のすべてのビジネス・プロセスをサポートできる統合情報技術システムへの移行を成功させることを目的としている (Bimbo, 2001a, p. 13)。

ビンボ社の年次報告書 2001 年度によると、「ビンボ 21」プロジェクトによって、より良い意思決定が可能になると同時に、協調性とチームワークが促進され、在庫が削減され、その結果、収益性と生産性が向上する (Bimbo, 2002a, p. 8)。プロセス品質認証、エネルギー消費量の削減、流通システムの効率化、ベストプラクティスの導入などの分野でも成果を上げている (Bimbo, 2002a, p. 8)。

ビンボ社の年次報告書 2002 年度によると、ビンボ社の構造改革を支える技術プラットフォームである「ビンボ 21」システムは、導入フェーズにおいて、全事業部門の 80% に導入された (Bimbo, 2003a, p. 17)。このシステムは、オラクル社から導入した ERP を基盤としており、社内のシステムを標準化するだけでなく、社内外におけるコラボレーション、意思

決定、知識の共有に無限の可能性を開くものである (Bimbo, 2003a, p. 17)。「ビンボ 21」の最も重要な機能のひとつに、顧客関係管理 (CRM) がある (Bimbo, 2003a, p. 17)。これは、様々な市場セグメントと顧客についての詳細な履歴と記述を含むデータベースを作成することにより、販売オペレーションを改善するツールである (Bimbo, 2003a, p. 17)。モバイル・コンピューティング (ハンドヘルド端末) の導入は、ビンボ社の営業手順の近代化に不可欠なもうひとつのツールであり、営業チームの 70% 近くにハンドヘルド端末を提供することで、重要な進展を遂げた。年度末までに、ビンボ社は 15,200 台以上の個人用端末を納入した (Bimbo, 2003a, p. 17)。これらは、顧客により良いサービスを提供し、戦略的マーケット・インテリジェンス・システムに情報を提供するために不可欠なものである (Bimbo, 2003a, p. 17)。プロジェクトの実施は 2003 年第 1 四半期中に終了する予定だが、個々の顧客が「何を」「いくらで」「どのように」商品を購入したかについて、より正確な情報をリアルタイムに登録することで、すでに成果が表れている (Bimbo, 2003a, p. 17)。これにより、より詳細で適切な情報を用いて、販促活動を展開することができる (Bimbo, 2003a, p. 17)。「ビンボ 21」の目的は、正確なデータと根拠に基づき、より成功する戦略を開発することを保証するために、ビンボ社の知識ベースを編集し、オペレーション・センターがアクセスできるようにすることである (Bimbo, 2003a, p. 17)。ビンボ社の業務を 1 つの技術プラットフォームで標準化することは、ビンボ社の作業方法を根本的に変革し、グローバルな統合意識と、新しいアイデアとより良い事業活動のインスピレーションとなるコラボレーションに向けたオープンな意識を育む (Bimbo, 2003a, p. 17)。「ビンボ 21」は、メキシコ、米国、中南米におけるビンボ社全体の生産、販売、流通オペレーションを包含し、標準化するシステム・プラットフォームである (Bimbo, 2003a, p. 6)。このプロジェクトは、ビンボ社を最高水準の効率性と生産性を有する情報を十分に伝達し、提供し、取り扱うことが可能な最先端企業へと変貌させるシステム・プラットフォームを生み出す (Bimbo, 2003a, p. 9)。この新しいシステムは、ビンボ社と消費者をより密接に結びつけ、正確でタイムリーな意思決定をサポートするためのツールである (Bimbo, 2003a, p. 9)

ビンボ社の年次報告書 2003 年度によると、2003 年はこれまで取り組んできた IT システムの変革を完了させるために多大な努力が払われた年であった (Bimbo, 2004a, p. 6)。年末までに ERP システムの導入が大幅に進み、約 20,050 台のハンドヘルド機が稼働し、すでに稼働しているものと合わせると 23,400 台となった (Bimbo, 2004a, p. 6)。この移行は、その範囲とスピードにおいて業界で前例がない (Bimbo, 2004a, p. 6)。これらの変革は、まだビンボ社全体で実施されているわけではないが、進捗率は 85% まで到達した (Bimbo, 2004a, p. 6)。今後は、BBU 社の未対応部分と、中米、ベネズエラ、ペルーの全地域で進めていく予定である (Bimbo, 2004a, p. 6)。

また、「カスタマー・リレーションシップ・マネジメント (CRM)」システムの導入に注力している (Bimbo, 2004a, p. 16)。この CRM システムは、お客様に関するより正確な情報を提供し、ビンボ社の効率性とサービスレベルを世界最高水準に引き上げる。この複雑な変革

プロセスの次のステップは、ERP、DSS、CRM システム、モバイル端末を統合することによって、システム全体の能力を十分に最適化させることである (Bimbo, 2004a, p. 16)。さらに、ビンボ社の全従業員に対する集中的なトレーニング・プランを開発している (Bimbo, 2004a, p. 16)。これにより、店頭でのビンボ社製品のパフォーマンスに関する詳細でリアルタイムな情報が得られ、より良いサービスの提供、返品数の削減、最適な商品構成の保証、新しい市場動向の早期発見が可能になる (Bimbo, 2004a, p. 16)。

ビンボ社の年次報告書 2005 年度によると、IT 投資と過去数年間の構造改革が実を結んでいる (Bimbo, 2006a, p. 7)。ビンボ社の競争力は高まり、意思決定プロセスはより合理化された (Bimbo, 2006a, p. 7)。今後 2 年間は、特に商業システム「Sicom」へのさらなる投資を計画している (Bimbo, 2006a, p. 7)。これによって、導入された技術の可能性を最大限に引き出し、ビジネスの可視性を拡大し、販売プロセスや顧客サービスの改善を目指している (Bimbo, 2006a, p. 7)。

ビンボ社の年次報告書 2006 年度によると、2006 年は新しい商用ソフトウェアシステム「SICOM」の試験テストを米国西部の 400 ルートで開始した (Bimbo, 2007a, p. 9)。「SICOM」を全社的に導入することは、顧客、営業員、製品のパフォーマンスをより明確に把握できるようにする、重要かつ戦略的なプロジェクトである (Bimbo, 2007a, p. 9)。2007 年には、BBU 社の流通ルートに「SICOM」を本格導入する。この新しい商用システムは、最終的に全組織に導入される (Bimbo, 2007a, p. 9)。

(b) 歴史解釈または分析

ビンボ社は、「ビンボ 21」プロジェクトと命名された大規模 IT 投資プロジェクトを強力に推進した。このプロジェクトで全社的な IT システム・プラットフォームを構築した。この IT システム・プラットフォームは、取引先ごと、かつ製品ごとの損益を見える化し、米国事業において不採算製品を取り除くことに大きく貢献した。

このプロジェクトのために重点的な投資が行われた 2003 年度と 2004 年度は、経費がかさみ、赤字決算となった。ビンボ社は短期的な利益よりも長期的な競争優位性を重視する経営方針を掲げ、実行しているため、思い切った大規模投資をすることができた。その結果、2004 年から米国事業単体の損益が公表されている 2013 年までの期間、一度も赤字に陥ること無く、EBITDA (償却前営業利益) において利益を出し続けている。さらに言えば、この IT システム・プラットフォームを構築するプロジェクトを 2000 年度という早い時期に開始している点は、競争優位性の面で大きなアドバンテージをもたらしている。

また、後述するように、ビンボ社は大型買収後に、生産・流通ネットワークの最適化・合理化を推進するために、製造設備や流通関連資産の統廃合や生産ラインの移管を驚異的な規模とスピードで推進していた。このことを実現できた要因は、IT システム・プラットフォームが、製造・流通・販売オペレーション効率の詳細な情報を提供し、意思決定をサポー

トしていたからである。

(4) 米国事業の 2003 年度の赤字転落と克服策

(a) 歴史記述

米国市場で最大の問題は、販売量が少なく、売れ残り返品率が高いことであった (Silvia, 2008, p. 314)。米国事業の収益性が予想を下回った要因の一つは、スーパーマーケットのバイヤーが集中し、彼らは市場の力を利用して、価格の引き下げを行い、特徴のあるパンを（よく売れ残り、パンメーカーに返品されることがあるにもかかわらず、）絶え間なく供給するように要求した (Siegel, 2007, p. 6)。米国のスーパーマーケットのバイヤーは、低炭水化物ダイエット法が流行っている時期でさえ、製品を棚いっぱいに並べることを要求したため、BBU 社の 2005 年の売れ残り在庫の割合は、米国で 14%とメキシコの 2 倍にもなった (Siegel, 2007, p. 7)。メキシコでも米国でも、売れ残った在庫はメーカーに返品され、その費用を負担しなければならなかった (Siegel, 2007, p. 7)。大手パンメーカーは、スーパーマーケットの最もいい位置にある棚で販売され続ける唯一の方法は、どんなに顧客それぞれのニッチな需要が不規則であっても、すべてのニッチな顧客ニーズに対して、（そのニッチ市場ごとに）製品を提供するしかないと確信していたため、問題はさらに悪化した (Siegel, 2007, p. 7)。その結果、パンメーカーのオペレーションがかなり複雑になってしまい、管理されるべき製品ポートフォリオが広がりすぎた (Siegel, 2007, p. 7)。

2005 年に米国事業を黒字化できた理由としては、激動する米国のパン市場に、最先端の情報システムで挑むことにしたからである (Silvia, 2008, p. 314)。営業部隊にノートパソコンを持たせ、現場から中央のデータベースに情報を転送し、いつでもビジネスの全過程を観察できるようにした (Silvia, 2008, p. 314)。こうして、非常に高い精度で不採算製品を市場から排除することができた (Silvia, 2008, p. 314)。ビンボ社の健康的なオロウィートブランドのラインは高い利益を生んでいたが、他の事業はかなり不調であった (Siegel, 2007, p. 7)。不調な事業のうち、特にファストフード向けの事業は利益をあげられなかった。総投資額に占める割合が徐々に少なくなっていた (Siegel, 2007, p. 7)。また、プライベートブランド（以下、PB ブランド）の販売も収益性がかなり低く、それぞれの PB ブランド契約を続けるか否かを各スーパーマーケットのポートフォリオ全体の収益性に依拠して評価した (Siegel, 2007, p. 7)。時間をかけて、BBU 社社長のレイヤ氏のリーダーシップのもと、何百種類もの製品を排除することによって、米国の生産ライン、流通ルート、顧客基盤を合理化することができた (Siegel, 2007, p. 7)。

また、ビンボ社の収益性の悪化に影響を与えたもう一つの要因、カリフォルニア州、オレゴン州、コロラド州のような主要な州におけるチームスターズ組合の交渉力である (Siegel, 2007, p. 7)。労働組合との契約は、運転手の 1 日の勤務時間を午前 2～3 時から午後 12～13

時までと規定していた (Siegel, 2007, p. 7)。これらのスケジュールは、買い手の大部分が小さな食料品店チェーンであった時代に合意された。それらの食料品店は、陳列棚を早朝に満たしておきたかった (Siegel, 2007, p. 7)。なぜなら、消費者の大部分が主婦層だった頃で、朝に売上のピーク時間帯が訪れていたからである (Siegel, 2007, p. 7)。しかし、時代は変わり、夕方や週末に買い物をすることを好む、仕事を持つ消費者が増え、ウォルマートのような日中や夕方に頻繁に棚を補充することを好むバイヤーも増えていた (Siegel, 2007, p. 7)。ビンボ社は労働組合との契約がお客様のニーズに応えるための柔軟性を制限していると見ていた (Siegel, 2007, pp. 7-8)。ビンボ社は、理想を言えば、必要に応じて同じ店舗に昼夜を問わず複数回に渡って配送することを自主的に選択する労働者を求めている (Siegel, 2007, p. 8)。

打開策として、2002年当時、BBU社社長だったムルドンは、テキサス州、ニューメキシコ州、オクラホマ州の配送ドライバー980人に独立配送業者 (IO: Independent operator) として働いてもらうことによって、会社の損失に対処しようとした (Siegel, 2007, p. 8)。ビンボ社は、ニューヨーク州パーチェスに本社を置くコンサルティング会社のDCI社からアドバイスを受けていた (Siegel, 2007, p. 6)。DCI社は、独立配送事業者化のベストプラクティスについて、パン業界の複数の企業に対して、アドバイスをしていた (Siegel, 2007, p. 8)。IO転換とは、配送ドライバーに6~10万ドルでルートを買うよう働きかけ、ドライバーには融資が保証され、1年後にドライバーが満足しなければ、そのルートを買い戻すという提案を含むものだった (Siegel, 2007, p. 8)。DCI社は、過去に行われたパン業界でのIO転換のデータがあり、それによると、独立配送事業者は、より多くの収入を得ることができるとされていた¹⁸ (Siegel, 2007, p. 8)。ドライバーは、長時間労働をすることを厭わず、より良い顧客サービスを提供する高いモチベーションを持ち、短期的にはパンと菓子類の売上を7~10%増加させることができるとされていた (Siegel, 2007, p. 8)。ヒューストンにあるチームスターズ組合の支部は、独立配送事業者への転換を阻止しようと試みたが、ビンボ社から提案を受けた大多数の配送従業員は、独立配送事業者になるための契約書にサインし、ほとんどの個人配送事業者は手取り収入を大幅に増やした (Siegel, 2007, p. 9)。

(b) 歴史解釈または分析

米国市場のパンメーカーは、流行していた低炭水化物ダイエットにより、需要の減少に直面していた。パン (パン用穀物は主に炭水化物) が売れないにもかかわらず、スーパーマーケットのバイヤーは、売り場の見栄えを重視し、パン陳列棚いっぱい商品が並べられていることを要求したため、売れ残り返品率は高まった。さらに、パンメーカーは棚の空きスペースを埋めるべく、ニッチな顧客ニーズに応えられる製品の種類を増やしていった。それが、

¹⁸ 製品を販売できた場合の利ざやが高く設定されており、売れば売るほど、以前よりも利益が増加しやすい仕組みであった。

スーパーマーケットのバイヤーに気に入られ、売り場のいいスペースに商品を陳列させてもらうための唯一の方法だと考えていた。結局、過度な多品種少量生産により、オペレーション効率が悪化し、利益率は減少した。さらに、ニッチ向け製品も売れ残り、返品率を高めた。日本とは違い、米国の商習慣では、返品はメーカー負担であったため、ビンボ社の損益は悪化した。

2005年に黒字に転換させることができたのは、最先端の情報システムを使って不採算製品を市場から排除できたからである。PBブランドを続けるか否かの判断は、ABC会計にもとづいた取引先ごとの損益を把握した上で、利益をもたらす取引先のPBブランドは続け、そうでない取引先のPBブランドは廃止する方法をとっていた。このABC会計の活用につながるITシステム・プラットフォームの構築が、事業を好転させる鍵だった。

また、ビンボ社は、労働組合（チームスターズ）との時代遅れの労働条件契約が、顧客ニーズに応えるための活動を阻害していると考えていた。そのためビンボ社は、契約内容を変更するための交渉を進めたが、強力な労働組合の抵抗にあい、上手く行かなかった。そのため、組合員を独立配送業者に移行させることを目指した。これまでビンボ社の社員であった配送ドライバーの一部は独立配送事業者になり、より多くの利益を得た。他方、ビンボ社は売上アップと固定費削減を達成することができた。双方にとって利益を増やす取り組みであった。ビンボ社は、自社配送で取り組んだ方がいいルートと独立配送業者に委託した方がいいルートを使い分け、効率的な流通オペレーションを達成できていた。

6. WFI社の米国東部事業の買収前と買収後

2007年当時のジョージ・ウェストン社の企業概要は、次のとおりであった。ジョージ・ウェストン社は、1882年に設立されたカナダの企業で、Weston Foods（ウェストン・フーズ）とLoblaw Companies Limitedの2つの事業セグメントを持っていた（Siegel, 2007, p. 5）。ウェストン・フーズ部門は、主に北米でパン製品と乳製品に注力し、製造工場のネットワークは北米に広がっており、米国中西部と南東部で存在感を増していた（Siegel, 2007, p. 5）。オンタリオ州に2つの乳製品工場、北米に66のパン生産工場（米国に33の生産工場）を有していた（Siegel, 2007, p. 5）。

2005年のジョージ・ウェストン社の売上高は、（2004年の247億米ドルから）268億米ドルを超え、ウェストン・フーズ部門はジョージ・ウェストン社全体の売上高の14%に当たる38億米ドルであった（Siegel, 2007, p. 5）。ジョージ・ウェストン社の利益は、2004年の3億5500万米ドルから2005年には5億9900万米ドルに増加した（Siegel, 2007, p. 5）。ウェストン社は、米国のパン市場シェアにおいて、10%のシェアを持つビンボ社の倍以上に当たる22%という最大のシェアを持っていた（Siegel, 2007, p. 5）。

(1) 買収前の BBU 社の事業概要（歴史記述）

ビンボ社の BMV レポート 2008 年度によると、BBU 社の事業は、主にパンおよびトルティーヤの製造、流通、販売に加えて、ヒスパニック市場向けにメキシコから輸入したパン製品の販売を行っている (Bimbo, 2009b, p. 31)。BBU 社は、米国内に 13 の生産工場を持ち、カリフォルニア州、コロラド州、オレゴン州、テキサス州に位置している (Bimbo, 2009b, p. 31)。さらに、カリフォルニア州、サウスカロライナ州、ノースカロライナ州、コロラド州、カンザス州、ネブラスカ州、オレゴン州、ワシントン州で自社販売網を持ち、アリゾナ州、イリノイ州、ネバダ州、ニュージャージー州、ニューヨーク州、ペンシルバニア州、テキサス州で独立配送業者を通じて販売している (Bimbo, 2009b, p. 31)。また、アラスカ州、フロリダ州、ジョージア州、ハワイ州、アイダホ州、ユタ州に流通企業（問屋）を通じて販売している (Bimbo, 2009b, p. 31)。BBU 社が製品販売している主なブランドは以下の通りである¹⁹ (図表 6-3)。

図表 6-3 BBU 社の主要ブランド (2008 年当時)

製品ライン	ブランド
食食用パン	Oroweat, Mrs. Baird's, Weber's*, Bimbo, Thomas**, Francisco**, Old country**, Bohemian Heart*, Roman Meal*
菓子パン、ケーキ、ビスケット	Mrs. Baird's, Entenman's**, Bimbo, Marinela
トルティーヤ	Tía Rosa, Bimbo

* カリフォルニア州での商標使用許可取得済み

** 米国西部での商標使用許可取得済み

(出所) Bimbo(2009b)p. 31

米国では、食パン、菓子パン、ビスケットなどのパン産業の市場規模は約 317 億米ドルで、一人当たりの年間消費量は 143 キロに相当する (Bimbo, 2009b, p. 57)。BBU 社は、包装パンやトルティーヤの製造・流通・販売だけでなく、メキシコから輸入・販売する 150 品目以上のメキシコブランド製品（ビンボブランド製品とマリネラブランド製品）を扱っている (Bimbo, 2009b, p. 57)。さらに、ベアード社とオロウィートブランドの買収により、特にテキサス州とカリフォルニア州で高い認知度を持つブランドと持つことになった (Bimbo, 2009b, p. 57)。袋入りパン、ペストリー、菓子パン、ケーキの主な販売ブランドは、オロウィート、ベアード、エンテマンズ、トーマス、フランシスコ、オールドカントリーがある (Bimbo, 2009b, p. 57)。ローマンミールとウェバーブランドは、カリフォルニア州でライ

¹⁹ 主要ブランド一覧において 2002 年の WFI 社の米国西部事業買収後とほぼ変わっていない。ローマンミールブランドのみ追加されているが東部事業買収によるものではない。

センス供与を受けて販売している (Bimbo, 2009b, p. 57)。PB ブランド製品が市場の 3 分の 1 を占めている (Bimbo, 2009b, p. 57)。BBU 社はこの市場における最も重要なブランドプレーヤー 4 社のうちの 1 社である。競合他社には、ジョージ・ウェストン社、フラワーフーズ社、サラ・リー社などがある (Bimbo, 2009b, p. 57)。

ビンボ社の年次報告書 2008 年度によると、BBU 社の売上高は、ペソ建で前年同期比 9.0% の増加、ドル建では同 6.8% の増加となった (Bimbo, 2009a, p. 20)。これは、過去 1 年間に実施したいくつかの価格改定、全国規模の流通小売業者での販売拡大、新製品 (特にオロウィートブランド製品、ベアードブランド製品、メキシコブランド製品) の発売が好調だったことによるものである (Bimbo, 2009a, p. 20)。2008 年の終わりに、WFI 社の米国東部事業を買収する契約を締結した (Bimbo, 2009a, p. 20)。

(2) 買収後の BBU 社の事業概要

(a) 歴史記述

2008 年の WFI 社米国東部事業の買収前後において、米国事業の損益は次のとおりである (図表 6-4)。

図表 6-4 BBU 社の損益

単位：百万ペソ

	2007	2008	2009	2010	2011
売上高	16,565	18,049	49,850	47,875	53,810
営業利益	206	124	4,261	3,738	3,577
EBITDA(償却前営業利益)	559	539	5,727	5,196	5,186

* 毎年度末の購買力平均によって、米ドルからメキシコのペソに換算された数値。

(出所) Bimbo(2008a~2012a) より筆者作成

ビンボ社の BMV レポート 2009 年度によると、BBU 社の事業は、主にパンとトルティーヤの製造、流通、販売に加えて、メキシコブランドのパン製品の流通で構成されている (Bimbo, 2010b, p. 37)。2009 年当時、BBU 社は、米国内で 34 の生産工場を運営している (Bimbo, 2010b, p. 37)。さらに、BBU 社はカリフォルニア州、サウスカロライナ州、ノースカロライナ州、コロラド州、カンザス州、ネブラスカ州、オレゴン州、ワシントン州に自社流通網を持ち、アリゾナ州、イリノイ州、ネバダ州、ニュージャージー州、ニューヨーク州、ペンシ

ルバニア州、テキサス州では、独立配送事業者を通じて販売している (Bimbo, 2010b, p. 37)。アラスカ州、フロリダ州、ジョージア州、ハワイ州、アイダホ州、ユタ州では、流通企業 (問屋) を通じて販売している (Bimbo, 2010b, p. 37)。2009 年には、ジョージ・ウェストン社傘下の WFI 社米国東部事業を買収したことにより、米国での事業を強化し、アングロサクソン系住民の中での存在感を高めることができた (Bimbo, 2010b, p. 37)。さらに、過去数年間でヒスパニック系人口が大幅に増加している米国で、メキシコブランド製品の販売事業を強化することができた。(Bimbo, 2010b, p. 37)。BBU 社が製品販売している主なブランドは、次のとおりである (図表 6-5)。

図表 6-5 BBU社の主要ブランド (2010 年当時)

製品ライン	ブランド
食食用パン	Arnold, Brownberry, Oroweat, Thomas, Stroehmann, Mrs. Baird's, Bimbo, Freihofer, Maier's, D'Italiano, Francisco, Old country
菓子パン、ケーキ、ビスケット	Entenman's, Marinela, Bimbo, Mrs. Baird's, Freihofer
トルティーヤ、ピザベース	Tía Rosa, Boboli, Sahara

* 一部のブランドは、ライセンス契約での製造販売

(出所) Bimbo (2011b) p. 38

米国では、食パン、菓子パン、クッキーを含むパン産業の市場規模は約 441 億 4500 万米ドルで、一人当たりの年間消費量に換算すると 39 キロに相当する (Bimbo, 2010b, p. 63)。BBU 社は、袋入りのパンやトルティーヤの製造・流通・販売に加えて、メキシコから輸入・販売する 150 品目以上のメキシコブランド製品 (ビンボブランド製品とマリネラブランド製品) を扱っている (Bimbo, 2010b, p. 63)。製品化されている主な包装パン、ロールパン、菓子パン、ケーキのブランドは、トーマス、アーノルド、ベアード、エンテンマンズ、オロウイト、Stroehmann、Freihofer、Dutch Country、Maier's、D'Italiano、Brownberry、Francisco、Old Country などである (Bimbo, 2010b, p. 63)。ローマンミールとウェバーのブランド製品は、カリフォルニア州で利用許諾を得て流通している (Bimbo, 2010b, p. 63)。BBU 社の競争相手にはフラワーフーズ社、サラ・リー社があり、PB ブランド製品とも競合している (Bimbo, 2010b, p. 63)。

ビンボ社の年次報告書 2009 年度によると、米国では、WFI 社の米国東部事業の統合、新製品発売の成功、かつてのリージョナルブランド製品を全米配送する初期段階での成功を反映した健全な販売実績により、売上高は前年比ほぼ 3 倍となった (Bimbo, 2010a, p. 25)。米国における粗利益 (売上総利益) は、前年比 6.5%ポイント増加し、50.5%となった (Bimbo, 2010a, p. 26)。これは、①WFI の米国東部事業の統合とその効率的なコスト構造、②前期と比べた商品・エネルギー価格の下落、③工場閉鎖の効果を含む西部エリアの生産性向上、④

販売量増加による製品単位あたりの固定費減少によるものであった (Bimbo, 2010a, p. 26)。米国における営業利益率は、2008 年の 0.7% から 2009 年に 8.5% へ上昇し、営業利益は前年 124 百万ペソから 今年 4,261 百万ペソとなった (Bimbo, 2010a, p. 27)。これは、①前述の粗利益の拡大要因、②WFI 社米国東部事業の統合効果、③WFI 社米国西部事業における資産、路線、管理費の最適化などの継続的な生産性向上施策の成果、④地域間でのベストプラクティスの共有の成果によるものであった (Bimbo, 2010a, p. 27)。

ビンボ社の年次報告書 2010 年度によると、ビンボ社はブランド付きの包装された食品を製造する世界的なリーディングカンパニーであり、アメリカ大陸で No. 1 の売上規模をもつ製パンメーカーある (Bimbo, 2011a, p. 1)。

(b) 歴史解釈または分析

WFI 社米国東部事業を買収したことによる利点は、ベアード社と WFI 社米国西部事業を買収したことによる利点と全く同じ内容であった。買収によって獲得した「現地プレゼンス力 (現地信用力)」と「現地流通チャネル (現地流通網と販路)」を活用し、メキシコブランド製品を米国内のメキシコ系エスニック市場に普及 (市場拡大および浸透) させていた。さらに、買収したブランド製品をスプリングボードとして活用した点も同様であった。これらの点から、WFI 社米国東部事業の買収の際にも米国市場全体攻略プロセスを適用していたと言える。

2008 年当時の BBU 社の生産拠点は、米国南部と西部にあったが、WFI 社の米国東部事業の工場は、東部に密集しており、両社の生産拠点はほとんど重複していなかった (Bimbo, 2009a)。米国市場における市場拡大において、WFI 社の米国東部事業の買収は、ビンボ社にとって最良のものであったと言える。

7. サラ・リー社のパン事業買収前と買収後

(1) 買収前の BBU 社の事業概要

(a) 歴史記述

ビンボ社の BMV レポート 2010 年度によると、2010 年当時に 34 の生産工場、9,000 の流通ルート、90,000 の販売先があった (Bimbo, 2011b, p. 36)。BBU 社の本社は、ペンシルベニア州ホーシャムに位置し、米国事業を統括している (Bimbo, 2011b, p. 38)。米国パン市場の規模は約 170 億米ドルで、BBU 社はその内の 21% の市場占有率を持っている (Bimbo, 2011b, p. 38)。2010 年当時、BBU 社は米国内に 33 の生産工場を持ち、8,000 以上の流通ルートを有している (Bimbo, 2011b, p. 38)。このうち約 58% の流通網は、ビンボ社と契約し

ている第三者の独立配送事業者が運営している (Bimbo, 2011b, p. 38)。2010年11月、ビンボ社は、サラ・リー社のパン事業を9億5,900万米ドルで取得することに合意したと発表した (Bimbo, 2011b, p. 38)。この契約は米国司法省の審査を受けており、2011年半ばまでに買収が完了する予定である (Bimbo, 2011b, p. 38)。サラ・リー社のパン事業は、パン、ロールパン、マフィン、ベーグルなど幅広い種類のパン製品を販売している (Bimbo, 2011b, p. 38)。主なブランドは、サラ・リー、Earth Grains、Colonial、Rainbo、Holsum、Sunbeam、Heiner's などがある。サラ・リー社は、米国の袋入りパン市場 (約110億米ドルの市場規模) において、ドル建てで11.6%のシェアを持っている (Bimbo, 2011b, p. 38)。これらの買収により、米国でのプレゼンスが強化され、アングロサクソン系住民の間でのプレゼンスを拡大できた (Bimbo, 2011b, p. 38)。さらに、ここ数年でヒスパニック系住民が大幅に増加した米国において、メキシコブランド製品の販売を強化することができた (Bimbo, 2011b, p. 38)。米国の袋入りパン業界は、中南米の市場に比べてはるかに競争が激しく、消費者は低炭水化物ダイエットや全粒粉入りのパン製品に高い関心を寄せている (Bimbo, 2011b, p. 68)。また、ブランドが確立された成熟市場でもある (Bimbo, 2011b, p. 68)。したがって、差別化された製品、堅実なコスト管理、流通の密度と効率が、この市場での重要な業績要因となる (Bimbo, 2011b, p. 68)。2000年代の初めに、パン業界は低炭水化物ダイエットの流行による影響を受けたが、業界はこの傾向に上手く適応し、付加価値の高いパンや健康的な代替品を発売し、パンの売上は回復した (Bimbo, 2011b, p. 68)。米国パン職人協会や米国製粉業者協会による「GRAINS FOR LIFE」などのキャンペーンに支えられ、パン市場は再び牽引力を取り戻した (Bimbo, 2011b, p. 68)。BBU社は、健康的なパンの分野で強い存在感を持つ、オロウィート、Arnold (アーノルド)、Brownberry (ブラウンベリー) のブランドで、製品を提供している (Bimbo, 2011b, p. 68)。BBU社が保有するトーマス、ボーボリ、D'Italianなどのブランドは、高度に差別化された製品であり、PBブランドの競争相手は限られている (Bimbo, 2011b, p. 68)。特に、ベーシックなホワイトブレッド (白パン) のカテゴリーは、低価格なPBブランドに対抗して成長を続けている、BBU社にとって重要なセグメントである (Bimbo, 2011b, p. 68)。BBU社の主要な地域ブランドは、PBブランドの影響をより強く受けているが、BBU社の主要ブランドは、それぞれの地域で根強い人気があるため、他社の地域ブランド (または、二番手ブランド) よりも影響を受けない (Bimbo, 2011b, p. 68)。

ビンボ社の年次報告書2010年度によると、BBU社の売上高の約半分を、買収されるサラ・リー社のパン事業が占めることになる (Bimbo, 2011a, p. 9)。買収により獲得されるサラ・リーブランドなどは、米国事業を強化する重要な機会を提供する (Bimbo, 2011a, p. 9)。統合される事業は、製品ラインや地理的な補完性が高く、真の意味で全米規模の生産・流通プラットフォームを提供する (Bimbo, 2011a, p. 9)。当面の焦点は統合プロセスであり、今後5年間で10億米ドル以上を投資し、新工場建設や既存工場の高性能化などにより、高効率な製造・サービスプラットフォームを構築していく (Bimbo, 2011a, p. 9)。

(b) 歴史解釈または分析

サラ・リー社のパン事業を買収したことによる利点は、ベアード社と WFI 社米国西部事業と WFI 社米国東部事業を買収したことによる利点と全く同じ内容であった。買収によって獲得した「現地プレゼンス力（現地信用力）」と「現地流通チャネル（現地流通網と販路）」を活用し、メキシコブランド製品を米国内のメキシコ系エスニック市場に普及（市場拡大および浸透）させていた。さらに、買収したブランド製品をスプリングボードとして活用した点も同様であった。これらの点から、サラ・リー社パン事業の買収の際にも米国市場全体攻略プロセスを適用していたと言える。

なお、米国の巨大企業であるサラ・リー社からパン事業を買収できた背景を補足する。近代的な大量生産、流通、マーケティングをパン業界に持ち込んだのは米国企業であり、サラ・リー社はその代表格であった (Guillen, 2012, p. 22)。サラ・リー社は、かつて「米国を代表するパンブランド」や「チーズケーキ・カンパニー」として知られ、無敵のように見えた (Guillen, 2012, p. 22)。そのマーケティング力は、パンだけではなく、さまざまな業界に展開されていた (Guillen, 2012, p. 22)。しかし、1990 年代後半になると、競争激化による業績不振を克服するために、「非コア事業」を切り離し、食品、飲料、パーソナルケア製品などの「コア事業」に集中したが、これもうまくいかず、2001 年には 170 億ドルを超えていた売上高は、2010 年には 110 億ドルを下回り、従業員の 75% 近くが解雇された (Guillen, 2012, p. 22)。サラ・リー社の業績不振を受け、ビンボ社はそのパン事業を買収し、事業の建て直しを図ることとなった。この買収で再び、米国市場全体攻略プロセスを活用した。後述する BBU 社の損益結果から分かるように、サラ・リー社のパン事業を見事に立て直した。

(2) 買収後の BBU 社の事業概要

(a) 歴史記述

2011 年度のサラ・リー社パン事業の買収前後において、米国事業の損益は次のとおりである (図表 6-6)。

図表 6-6 BBU社の損益

単位：百万ペソ

	2010	2011	2012	2013
売上高	47,875	53,810	78,927	79,767
営業利益	3,738	3,577	1,118	2,613
EBITDA(償却前営業利益)	5,196	5,186	5,027	5,798

* 毎年度末の購買力平均によって、米ドルからメキシコのペソに換算された数値である。2011年度は、サラ・リー社のパン事業買収が2011年11月6日であるため、年末までの約2ヶ月分のみ上乗せされている。

(出所) Bimbo(2011a～2014a) より筆者作成

ビンボ社のBMVレポート2011年度によると、2011年末時点で75の生産工場を保有していた(Bimbo, 2012b, p. 37)。BBU社は、米国における大手パンメーカーの一つであり、パン業界のあらゆる市場セグメントにおいて有名ブランドを有し、朝食、昼食、夕食、間食のまで、様々な時間帯と価格帯に対応したポートフォリオを有している(Bimbo, 2012b, p. 38)。BBU社は、イングリッシュマフィンとベーグルのトーマス、スナックケーキのエンテンマンズ、スライスパンのサラ・リー、全粒粉パンのオロウィートといった一流のナショナルブランドと、ベアード、ボーボリなどのリージョナルブランドによって構成される魅力あるブランド・ポートフォリオを持っている(Bimbo, 2012b, p. 38)。

ビンボ社は、2011年11月6日に世界最大級の食品加工・流通会社であるサラ・リー社のパン事業を買収し、米国で提供する製品を295種類増やし、30のブランドをポートフォリオに組み入れた²⁰(Bimbo, 2012b, p. 38)。買収によって獲得したパン・ロールパンのカテゴリにおける強力な製品群は、米国における成長戦略をさらに強固なものにしている(Bimbo, 2012b, p. 38)。ビンボ社は買収により米国パン市場の占有率を17.7%から28.2%に高めた(Bimbo, 2012b, p. 38)。BBU社は、親会社のメキシコブランド製品を米国で販売しており、買収先の流通・販売ルートを活用することで、米国市場を大幅に拡大している(Bimbo, 2012b, p. 38)。BBU社が製品販売している主なブランドは、次のとおりである(図表6-7)。

²⁰ 2010年にはBimar Foods社(1994年に設立された、ビンボ社とサラ・リー社による合弁会社)を買収した(Bimbo, 2012b, p. 38)。

図表 6-7 BBU社の主要ブランド（2011年当時）

製品ライン	ブランド
食事用パン	Arnold, Brownberry, Oroweat, Thomas', Sara Lee, Bimbo, Stroehmann, Mrs. Baird's, Freihofer, Maier's, D'Italiano, Earthgrains, Colonial, Rainbo, Holsum, Sunbeam, Ball Park, and Heiner's
菓子パン、ケーキ、ビスケット	Entenman's, Marinela, Bimbo, Mrs. Baird's
トルティーヤ、ピタ、ピザクラスト	Tia Rosa, Boboli, Sahara

* 一部のブランドは、ライセンス契約での製造販売

(出所) Bimbo (2012b) p. 39

米国パン業界にとって原材料のインフレは最大の課題であり、特に小麦のコスト、エネルギーコスト、健康によい食材のコストが上昇した (Bimbo, 2012b, p. 70)。2007年と2008年には、小麦粉の価格が1ブッシェルあたり10ドル以上（過去の平均は5ドル）となり、業界はハイパーインフレに見舞われた (Bimbo, 2012b, p. 70)。小麦粉のコストは、2011年と2010年の平均でそれぞれ1ブッシェル当たり6ドルと8ドルであった (Bimbo, 2012b, p. 70)。ビンボ社は、原材料価格の変動によるリスクを軽減するために、リスク管理方針を定めている (Bimbo, 2012b, p. 70)。

ビンボ社の年次報告書 2011年度によると、サラ・リー社のパン事業を買収したことで、米国におけるリーディングカンパニーの一つとなった (Bimbo, 2012a, p. 9)。ビンボ社は（司法省による買収許可の条件として挙げられていた事業分割を実施する前の時点で）75工場を保有しているが、生産能力を向上させるために一部の工場を閉鎖する予定である (Bimbo, 2012a, p. 9)。米国カンザス州の都市トピカに設置されている最新鋭の工場を、他の地域にも設置する (Bimbo, 2012a, p. 9)。ビンボ社社長のダニエルは、両組織で構成されるプロジェクトチームの存在を明らかにしている (Bimbo, 2012a, p. 13)。

「米国では、サラ・リー社のパン事業の買収を完了し、全米規模の製造・流通プラットフォームと補完性の高い製品ポートフォリオにより、市場での地位を強化した。BBU社のチームは、新しい仲間を加え、より強力になった。当社は両方の組織出身者によって構成される1つのリーダーシップチームを持っている。今後3年で1億5,000万米ドルのシナジー効果を目指している。今後5年間で10億ドルを投資し、工場のアップグレード、新工場建設、流通ネットワークの強化を行い、新生BBUを業界最高水準にする。」

ビンボ社は、米国におけるサラ・リー社のパン事業を9億5,900万米ドル（暫定取得価額）で獲得することに合意したが、米国司法省規制当局の認可が必要となっていた (Bimbo,

2012a, p. 141)。規制当局があげた承認条件を満たすために、いくつかの地域において、一部のブランド、資産、工場、設備、流通ルートの売却に同意した (Bimbo, 2012a, p. 141)。2011 年末に終了した通期における、サラ・リー社のパン事業の売上高約 20 億米ドルのうち、これらの事業分割に起因する売上高は約 1 億 5,500 万米ドルであった (Bimbo, 2012a, p. 141)。規制当局と合意した事業分割を反映した最終金額は、7 億 4,870 万米ドルとなった (Bimbo, 2012a, p. 141)。買収契約には、アメリカ、アジア、アフリカ、東欧・中欧のパン製品に使用されるサラ・リーブランドのライセンス無料と、それぞれのローカル市場で高い認知度を持つ地域ブランドがリストに含まれている (Bimbo, 2012a, p. 141)。

ビンボ社の BMV レポート 2012 年度によると、2012 年末時点 (規制当局と合意した事業分割を反映した後) で、71 の生産工場を保有していた (Bimbo, 2013b, p. 36)。BBU 社が製品販売している主なブランドは、図表 6-8 の通りである (Bimbo, 2013b, p. 38)。

図表 6-8 BBU社の主要ブランド (2012 年当時)

製品ライン	ブランド
食食用パン	Arnold, Brownberry, Oroweat, Thomas', Sara Lee, Bimbo, Stroehmann, Mrs. Baird's, Freihofer, Maier's, D'Italiano, Earthgrains, Colonial, Rainbo, Holsum, Sunbeam, Ball Park, and Heiner's, Francisco's
菓子パン、ケーキ、ビスケット	Entenman's, Marinela, Bimbo, Mrs. Baird's and Sara Lee
トルティーヤ、ピタ、ピザクラスト	Tia Rosa, Boboli, Sahara

* 一部のブランドは、ライセンス契約で製造販売している。前年度 (図表 6-7) と比較すると、食食用パンに Francisco's、菓子パンにサラ・リーブランドが追加されている。前年度は、サラ・リー社買収を完了には反映できていない途中経過のものであったが、2012 年度は完了済みである。

(出所) Bimbo (2013b) p. 38

ビンボ社の年次報告書 2012 年度によると、米国カンザス州の都市トピカの新工場建設を完了した (Bimbo, 2013a, p. 9)。

ビンボ社の BMV レポート 2013 年度によると、2013 年末時点で 62 の生産工場を保有していた (Bimbo, 2014b, p. 43)。BBU 社は、フラワーフーズ社、Pepperidge Farm 社、PB ブランド製品に加えて、地域密着型企業と競合している (Bimbo, 2014b, p. 73)。米国パン業界は、主要メーカーの 3 社を除くと、非常に細分化されている (Bimbo, 2014b, p. 73)。

ビンボ社の年次報告書 2013 年度によると、米国事業は連結売上高の約 45% を占めた (Bimbo, 2014a, p. 209)。これは、ビンボ社が地理的な広がりや製品ポートフォリオを大幅に拡大する、質の高い優良な製パン企業を買収・統合してきた力強い実績を反映したも

のである (Bimbo, 2014a, p. 209)。製パン業界の大手企業 (ホステス社) が破産・清算され、複数の第三者による資産買収により、競争環境も劇的に変化した (Bimbo, 2014a, p. 209)。ビンボ社はこの機会に、Beefsteak(ビーフステーキ)、Nissen(ニッセン)、Columbo(コロombo)、Cotton's(コットンズ)のブランドを買収した (Bimbo, 2014a, p. 209)。2013年度のハイライトとしては、サラ・リーブランド製品を全米メインストリーム市場向けのパンブランドとして位置付け流通・販売を拡大したこと、およびテキサス州ロックウォール群での新工場立ち上げなどにより高性能で競争力のある製造/販売拠点の構築に向け、記録的な投資を実施した (Bimbo, 2014a, p. 209)。

2014年度の年次報告書において、取締役会長のダニエルは、次のように述べている (Grupo Bimbo, 2015a, p. 10)。

「私たちは、資産と資本をどのように配置・配分するかという観点から、低コスト生産者を目指している。バリューチェーンの合理化、製品数と価格設定の最適化、ブランドの活用、流通の改善と拡大、生産の近代化など、さまざまな機会がまだ残されている。例えば、過去3年間に、米国では老朽化した17工場を閉鎖し、高効率で柔軟な生産能力を備えた2工場を、お客様により近い場所に設置した。」

ビンボ社のBMVレポート2015年度によると、ビンボ社はカナダブレッド社を買収し、米国およびカナダで冷凍パン事業に参入した (Bimbo, 2016b, p. 42)。カナダブレッド社は7つの工場 で冷凍パンと冷凍バンズを生産しており、「Wholesome Harvest」、「California Gold Sourdough」、「Grace Baking」、「Tenderflake」などのブランド製品を販売していた (Bimbo, 2016b, p. 42)。さらに、戦略的な顧客向けのPBブランド製品も提供していた (Bimbo, 2016b, p. 42)。そのサプライチェーンは年々拡大しており、スーパーマーケット、インストアベーカーリー²¹、レストランチェーンなどを通じて販売されている (Bimbo, 2016b, p. 42)。この買収により、ビンボ社は魅力的で大きな成長を期待できる新しいカテゴリーに取り組むことができる (Bimbo, 2016b, p. 42)。

ビンボ社のBMVレポート2017年度によると、BBU社は米国50州でブランドを保有しており、米国全体の84.6%の家庭で使用されている (Bimbo, 2018b, p. 55)。BBU社は、自社ブランド製品の販売に加えて、PBブランドの分野でもいくつかのカテゴリーに参入している (Bimbo, 2018b, p. 55)。戦略的な顧客に、PBブランドの袋入りパンを卸している (Bimbo, 2018b, p. 55)。米国では、冷凍パン、冷凍バンズ、冷凍ロールパンの生産、流通、販売も行っており、米国内に冷凍パン事業用の3つの生産工場を保有している (Bimbo, 2018b, p. 55)。BBU社の広範な流通ネットワークにより、米国での市場シェアを大幅に拡大することができた (Bimbo, 2018b, p. 55)。主な販売チャネルは、大規模流通小売店、コンビニエンススト

²¹ スーパーマーケット内に設置されているベーカーリー店のことを指す。

ア、外食産業である (Bimbo, 2018b, p. 55)。ビンボ社は、East Balt 社 (イーストバルク社) を買収し、米国およびその他地域におけるクイックサービスレストラン (QSR) の販売チャンネルでのプレゼンスを強化した (Bimbo, 2018b, p. 55)。ビンボ社は、この成長力の高い外食産業向けのチャンネルにおいて、主要な事業者になることを目指している (Bimbo, 2018b, p. 55)。

ビンボ社の BMV レポート 2020 年度によると、BBU 社は全米で 58 の生産工場を保有し、全米に流通網を有している (Bimbo, 2021b, p. 66)。ビンボ社は、サプライチェーン全体のコスト削減を達成するために、調達、生産、流通のプロセスを修正し続けている (Bimbo, 2021b, p. 64)。各市場の人口動態、ニーズ、トレンドに基づいて、生産工場、流通センター、販売センターの立地を頻繁に見直している (Bimbo, 2021b, p. 64)。ビンボ社全体で 2020 年に 1 工場を閉鎖、および 45 以上の生産ラインを移転し、より効率的な事業運営が可能となった (Bimbo, 2021b, p. 64)。

(b) 歴史解釈または分析

ビンボ社社長ダニエルのコメントから、両組織 (BBU 社と買収先企業) の出身者によって構成されるプロジェクトチームが発足されていたことが分かる。このプロジェクトチームのメンバーは、メキシコ系エスニック市場開拓に優れた人材と米国メインストリーム市場開拓に優れた人材から構成されていた。前述したように、ビンボ社は、異文化間の協業を促進する組織文化 (または風土) の形成を目指していたと考える。この組織文化 (または風土) の形成と変容を目指していたことを、最も象徴的に示しているのは、このプロジェクトチームの発足であった。事業横断型の共同作業チームとその協業の場を作り上げたことが、異文化間で上手く協力していく組織文化 (または風土) を形成する鍵 (トリガー) となっていた。

ビンボ社とサラ・リー社の明暗が分かれた要因を補足する。サラ・リー社の何が悪かったかに対する答えはシンプルで、会社が実行する意欲を失っていたからであった (Guillen, 2012, p. 22)。何が核心的で何が核心的でないかを考えることに多くのエネルギーを費やしても、パンを作り、流通させ、販売するという、日常的なパフォーマンスの問題は解決しなかった (Guillen, 2012, p. 22)。サラ・リー社は、事業を拡大しすぎて方向性や目的を見失っていたが、ビンボ社は、米国でパン事業だけに集中し、卓越した実行力を発揮することが重要だと知っていた (Guillen, 2012, p. 22)。ビンボ社の経営陣は、パン工場の焼成オーブン出口から辺境にある小さな店舗の棚にいたるまでの流通オペレーションに注力し、改善することに多くの時間を費やしている (Guillen, 2012, p. 22)。

ビンボ社が米国市場 No. 1 の市場占有率を獲得・維持できるようになったのは、大型買収後の米国市場全体攻略プロセスを実行し市場拡大を達成するとともに、買収後の統合段階において、生産・流通ネットワークの最適化 (資産の統廃合) を強力に実行できたためであった。サラ・リー社のパン事業を買収したことにより、41 の生産工場が追加された。その

後、規制当局のあげた買収承認条件を満たすために数件の工場を事業分割した。それからわずか1年の間に約10の生産工場を減らしていた。工場数の急激な減少要因は、生産・流通ネットワークの最適化の観点から、古くなった低性能な工場を閉鎖し、最新鋭で生産能力の高い工場（新工場を含む）に生産移管するためであった。最新鋭の工場に集約することによって、生産および流通オペレーション効率を高めようとしていた。

ホステス社が破産・清算した2013年頃に、2023年現在の競合状況が確立した。2023年の米国パン市場シェアは、3つの勢力によって大部分が占められており、トップのBBU社、2番手のPBブランド製品、3番手のフラワーフーズ社となっている。2013年のホステス社の破産・清算に伴い、ビンボ社がビーフステーキブランドなどを購入した後は、同社による袋入りパンの事業に関する買収は実施されていない。ビンボ社の2014年以降の動きを見ると、冷凍パン事業に成長機会を見出し、買収および注力している。冷凍パンをスーパーマーケット内のインスタペーカーリーに浸透させるとともに、外食産業向けに普及させること目指している。

8. 小括

本章の目的は、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）をすることであった。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。前章でベアード社買収後に米国市場全体攻略プロセスが形成されたことを述べた。本章では、その米国市場全体攻略プロセスが、WFI 社米国西部事業買収、WFI 社米国東部事業買収、サラ・リー社パン事業買収においても活用されていたことが分かった。ビンボ社は、米国市場全体攻略プロセスを活用する長期的な戦略を立案し、実行していたと言える。その結果、米国市場シェア No. 1 を獲得できたのである。

また、本章のもう一つの目的は、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こっていたかを明らかにすることであった。ビンボ社は買収後に、両組織（買収前の BBU 社の組織と買収先企業の組織）の出身者で構成されるプロジェクトチームを発足させていた。米国内のメキシコ系エスニック市場とメインストリーム市場を両方とも拡大することを目指したため、プロジェクトチームは自ずと、メキシコ系エスニック市場の開拓に優れた人材とメインストリーム市場の開拓に優れた人材によって構成された。ビンボ社はこのプロジェクトチームの発足とそこでの協業によって、異文化間での協業を促進する組織文化（または風土）を生成しようとした。事業横断型の共同作業チームとその協業の場を作り上げたことが、そのような組織文化（または風土）を形成するための鍵（トリガー）となっていた。

異文化間での協業を促進する組織文化（または風土）の生成を3つの視点から論じた。まず、ビンボ社は、買収先のブランド製品を高く評価し、それらを積極的に販売しようとした。

日系大手パンメーカーの場合は、自社ブランド（日本のパン）の方が優れているという思い込みから、自社ブランドに固執していた。対照的に、ビンボ社は異文化を尊重し、米国メインストリーム消費者から美味しいと評価されている、買収先の現地ブランド製品を販売できることは、誇らしく名誉なことだと考えていた。このような買収先の事業（ブランド製品）に最大限の敬意を払ったことは、買収先企業の人々のモチベーションを高め、異文化間での協業を促進する組織文化（または風土）の形成につながった。

2点目は、買収先の経営陣を重用することを、人事面で目に見える形で示したことである。前述したように、買収された側の企業のトップが、統合された企業のトップに据えられた（他方で、買収前のBBU社社長は、副社長へと肩書き上、降格となった）。ビンボ社は買収先の経営陣を高く評価し、期待と誠意を示した。人事面での待遇は、買収先の経営陣のモチベーションを高めることに寄与した。

3点目は、ビンボ社社長が買収先企業を支える人材に対して敬意を抱いていたことである。ビンボ社社長ダニエルは、買収先企業と買収先のブランド製品を支えている人々に最大級の賛辞を述べていた。このような経営トップの言葉は、買収先の人材のモチベーションを高めたであろう。

以上の3点により、ビンボ社は、異文化間での協業を促進する組織文化（または風土）の生成を目指した。ビンボ社の米国パン市場における市場拡大は、1998年のベアード社買収で軌道に乗り、2011年のサラ・リー社買収で米国No.1シェアを達成した。わずか14年足らずで巨大な米国パン市場を攻略できたのは、米国市場全体攻略プロセスを推進する両事業（「米国内メキシコ系エスニック市場の開拓事業」と「米国メインストリーム市場の開拓事業」）の協業が上手く行かなければ、到底実現できなかったであろう。したがって、ビンボ社が、異文化間での協業を促進する組織文化（または風土）を形成し、組織変容（トランスフォーミング）を起こしていた可能性が高い。

また、一般的に、他の事業部との協業を促進する方法として、人事評価面でのインセンティブ制度があり、ビンボ社でも同様の制度を設けていたであろう。異文化間での協業が促進されるように、ビンボ社独自のインセンティブ制度の整合化を推進し、組織変容（トランスフォーミング）を実現していた可能性がある。

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¹

— 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

一般的にエスニック・マーケティングは、エスニック・マーケット(以下、エスニック市場)²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 Grupo Bimbo 社(以下、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³。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、本章の目的は、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。

この課題を明らかにするために、次のような順番で議論していく。第1に、本章での分析の視点である、エスニック・マーケティングの視点を説明する。エスニック・マーケティングの観点では、海外市場への参入後、進出先国の狭い地域のエスニック市場にとどまってしまう、エスニック市場の需要規模が小さい点、及び広域のエスニック市場に流通面でアクセスしにくい点が問題となることを明らかにしていく。これらの課題を克服するためには、新しく獲得した経営資源と既存の経営資源をうまく組み合わせる必要があることを明らかにしていく。第2に、ビンボ社の米国市場への進出の経緯について説明する。第3に、ビンボ社の米国エスニック市場からの市場拡大に焦点を当て、既存の経営資源と新たに獲得した経営資源を上手く組み合わせ、さらに相乗効果を生み出す能力を明らかにしていく。そして、第4に、本章での到達点を示した上で、今後の課題を示して結びとする。

本章の研究方法は単一事例研究である。上述のように、ビンボ社の米国市場全体の攻略は、エスニック・マーケティングの視点から考えると逸脱事例に位置づけられる。さらに、時間的経過とともに変化する状況(動き)を捉えようとしている。したがって、単一事例研究としての妥当性(Yin, 2018)が担保されている。

¹ 初出は、杉村(2023a)の『多国籍企業研究』16号である。

² 代表的なエスニック・マーケットは、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す。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。

³ 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。

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

(1) 市場参入戦略としてのエスニック・マーケティング

第1章で述べたように、エスニック・マーケティングとは、エスニシティ(ethnicity)で識別された顧客、クライアント、パートナー、コミュニティ、社会全体にとって価値のあるものを創造し、伝達し、提供し、交換するための活動、一連の制度、およびプロセスのことであった(Pires and Stanton, 2014, p.9)。「エスニシティ(ethnicity)で識別された顧客」をターゲットにしている点、さらに「コミュニティ(またはグループ)」という括りで捉える点が、エスニック・マーケティングの独自性であることを前述した。他方で、Pires and Stanton (2014, p.44)は、エスニック市場にターゲットを絞ることによって市場規模が小さくなりすぎ、事業として採算がとれなくなることがある点を課題として挙げている。先行研究は、エスニック市場の消費者にターゲットを狭めた上での市場攻略の議論に終始し、課題に対する十分な研究がなされてこなかった。

また、Pires and Stanton (2018, p245)は、エスニック・マーケティング・ミックスの8つの「P」の1つにあたるPlace(コミュニティが発生している場所)の重要性、及びエスニック消費者が集うコミュニティを活用すべきだと主張している。しかし、広域に分散または点在するコミュニティにどのようにアクセスすればいいかについての議論は先行研究でなされてこなかった。

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事例は、少なからず存在する。杉村(2021)は、ある日系大手パンメーカーの米国市場参入においてエスニック・マーケティングを活用し、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ケースを取り上げた。

パンは一見するとグローバルな食品である。多くの国々にはパン市場がすでに存在している。しかし、パンにはエスニシティが極めて強く埋め込まれている⁴。パンの異文化間の壁は高い。なぜなら、パンのような食品を文化の壁を越えて日常的に食べてもらうためには他の料理との調和を考え、エスニシティ由来の「食のライフスタイル」と調和する必要があるからである。さらに、「食のライフスタイル」を変えるには、実際の行動変化を促す必要があり、エスニック・クロスオーバー⁵のハードルは格段に上がる。各国のパンの違いは、エスニシティ由来の価値観の多様性によるものであり、優劣はない。パンという一見グローバルな商品は、実は極めてローカルな商品である。さらに言えば、エスニック・エンベデッドネス⁶が強い商品である。自ずと、パンメーカーは海外市場の母国系エスニック市場に参

⁴ さらに言えば、パンは、エスニシティのレベルにとどまらず、各家庭レベル(さらには個人レベル)の嗜好性が反映されやすい。家庭料理としてのパンである。

⁵ エスニック・クロスオーバーとは、少数派の民族グループの文化的な経験を反映した製品が、対象となる民族グループ以外の消費者の間で浸透すること(Grier et al., 2006, p.35)。

⁶ エスニック・エンベデッドネス(Ethnic embeddedness)とは、製品がそのエスニック・グループに関連している度合

入する。しかしながら、米国市場に参入した日系パンメーカー数社のいずれもが母国系エスニック市場からの市場拡大に失敗し、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⁷ (杉村, 2021)。

これらの研究から、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。つまり、海外のパン市場において、あるエスニック市場とメインストリーム市場との間に存在する文化の壁が高い点、エスニック市場の需要規模が小さい点、広域のエスニック市場へ流通面でアクセスしにくい点が課題として残っていた。本章は、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、これらの課題を克服し、海外市場全体⁸を攻略する方法があることを明らかにしていく。

(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

本節では、分析枠組みを提示する。既存研究の課題は、エスニック・マーケティングにより海外市場に迅速に拠点を築けたとしても、狭い地域で、かつ需要規模が小さいエスニック市場にとどまり続けていては、採算の合うビジネスにはならない点であった。既存の経営資源である「本国での製品ブランド」をより多くのエスニック消費者に販売する必要がある。しかし、米国市場の場合、エスニック市場の消費者は広範囲に分散、もしくは広域にわたり点在するコミュニティにおり、アプローチしづらい。国際市場開発においては、チャンネルがマーケティング・ミックスの他の諸要素より基礎的で先行的な役割を果たす (竹田, 1985, p. 41) ため、真っ先に解決しなければならない問題となる。パンのような賞味期限の短い生鮮食料品の日配事業を行なう場合、消費者に新鮮な商品を届けるために、できる限り消費者に近い場所に流通拠点を構築するなど、充実した流通網が必須である。さらに、海外市場における販路拡大においては、自国市場下とは異なる販売力も必要となる。新しい経営資源として、現地流通網と現地販売力が必要となる。これらの経営資源を手に入れることができれば、既存経営資源の「本国での製品ブランド」と組み合わせ、広域のエスニック市場の消費者にアクセスできるとともに、エスニック市場に深く浸透することができる。また、エスニック市場の需要規模が小さい問題を克服するためには、メインストリーム市場を攻略することも重要な選択肢となるため、その市場攻略に向けた新規獲得経営資源と既存経営資源との組み合わせも必要となる。以上のことから、分析枠組みを次のように提示する (図表 7-1)。

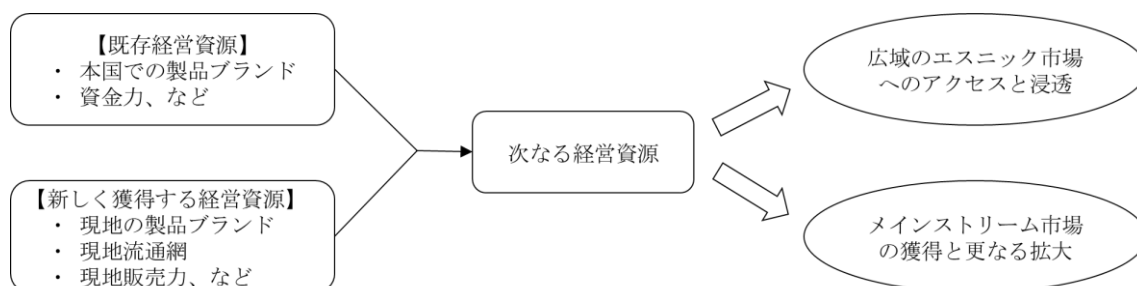
いのこと (Williams, 1995)。つまり、製品にエスニシティが埋め込まれている度合いのことである。

⁷ アンデルセン・グループは 2020 年に米国市場から撤退した。

<https://r.nikkei.com/article/DGKKZ069217570Y1A210C2HE6A00?gift=g2ls5gLwQCqjA00DE5NjM2NDekNEktLaAeAQ.nMaNU1bE&s=6> (アクセス日、2022 年 12 月 18 日)

⁸ 海外におけるエスニック市場とメインストリーム市場を合わせて、海外市場全体と呼ぶ。

図表 7-1 狭い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



(出所) 筆者作成

3. ビンボ社の米国市場開拓のケース

本章は、探索的ケース・スタディにもとづく質的研究方法を採用している。ビンボ社が公開している BMV レポートの歴史記述を中心に、同社の年次報告書、創業者の自伝書、創業者へのインタビューをまとめた著書などを参考に、米国市場参入から市場全体攻略までを史的にまとめた。その上で、エスニック・マーケティング、及び経営資源の組み合わせの観点からデータ処理及び分析を行なった。2つの時代区分に分け、第1に米国市場への参入前から参入後の確立期、第2に米国市場での拡大期を記述していく。ビンボ社の米国事業の歴史をまとめた第5、6章と重複するが、米国市場攻略に関係する2つの分析視点から簡潔にまとめ直してある。

(1) ビンボ社の米国市場での確立期

ビンボ社はメキシコ市場で成功し、成長に向けて米国市場への進出を考えていた(Silvia, 2008, p. 314)。創業メンバーの1人であるロベルト・セルヴィッチェ(以下、ロベルト)は、ビンボ社の米国市場への参入前に、ビンボ社製品を米国市場で販売して流通業者に次のような不満を抱いていた(Silvia, 2008, p. 314)。

「1969年にハーバード大学に留学したときから、米国が私たちの自然な市場であることは明らかでした。1983年には、第三者がビンボ製品の流通を開始することを試みた。ヒューストンでパンやお菓子を配達させたが、失敗した。彼らはとても不誠実なディストリビューターで、支払い期限を守らず、私たちは損をしました。」

ロベルトは1969年には直感的に米国市場を次の市場として意識しており、そのために、米国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米国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、自社での米国市場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 (Silvia, 2008, p. 314)。テキサスでのルート開設には、マリネラ社⁹の元マネージャーのペドロ・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 (Silvia, 2008, p. 314)。

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 (Silvia, 2008, p. 314)。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手段となった (Silvia, 2008, p. 314)。Roberto (2009, p. 21) は、「テキサス州のヒューストン、カリフォルニア州のロサンゼルス拠点、小さな販売会社」と述べているが、ビンボ社にとって、米国進出の大きな足掛かりとなった。さらに、Roberto (2009, p. 21) は、「トルティーヤ、トウモロコシ、小麦の市場開拓に取り組み、そのことが、テキサス州に10工場を持つ100年の歴史を持つファミリービジネス、Mrs. Baird's社 (以下、ベアード社)の買収につながった」と述べている。ベアード社を買収した後、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った (Roberto, 2009, p. 21)。1999年に、Bimbo Bakeries U.S.A. (以下、BBU社)が、フォートワースに設立された (Roberto, 2009, p. 21)。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 (Roberto, 2009, p. 21)。

ベアード社を買収したことで、BBU社はテキサス州で認知度の高いブランドを持ち、アングロサクソン系住民向け市場¹⁰の主要なプレーヤーとなった (Bimbo, 2001b, p. 38)。BBU社の旧ベアード社は、テキサス州で最も影響力のある地域密着型のメーカーであり、州内シェアは28%を超えていた (Bimbo, 2001b, p. 53)。また、BBU社は米国のヒスパニック市場 (主にメキシコ系住民) に向けて、ビンボとマリネラ¹¹のブランドでメキシコから輸出されている20種類以上の製品を販売した (Bimbo, 2001b, p. 38)。(米国において) ビンボとマリネラの業績は傑出しており、健全かつ収益性の高い成長を実現した (Bimbo, 2002a, p. 12)。米国のパン市場の特性上、参入に非常に大きな障壁となる主要流通チャネルを利用することで、ビンボ社の米国における事業を強化することが可能となった (Bimbo, 2001b, p. 27)。

また、ビンボ社は、テキサス州内でベアード社の名前を使って販売を続けることを宣言し、他地域でベアード製品とビンボ製品を立ち上げるためにベアード社をスプリングボードとして使う意図があることを表明した (Goldberg et al., 1998, p. 7)。Mrs. Baird'sブランド (以下、ベアードブランド) を活用することによりメインストリーム市場をさらに拡大す

⁹ マリネラ社はビンボ社の主要子会社 (Bimbo, 2020b)。

¹⁰ アングロサクソン系住民向け市場は、米国のメインストリーム市場である。

¹¹ マリネラ (Marinela) は、ビンボ社の菓子ケーキ・クッキーなどのブランド。

るとともに、その拡大された商圏に対してビンボ社のメキシコブランドをメキシコ系エスニック市場に浸透させた。

(2) ビンボ社の米国市場での拡大期

2002年、ジョージ・ウェストン社の米国西部のパン事業(以下、WFIの米国西部事業)を、6億1千万ドルで買収した(Bimbo, 2003a, p. 11)。BBU社は米国第4位、米国西部でのリーダーとなり、2001年比73.3%増の売上成長を達成した(Bimbo, 2003a, p. 11)。袋入りパンのOroweat(オロウィート)ブランドとテキサス、コロラド、カリフォルニア、オレゴンの5工場、約1,300ルートに及ぶ効率的な直販網などの資産を獲得した(Bimbo, 2003a, p. 35)。さらに、ビンボ社はThomas'(トーマス)ブランドなどの米国西部における販売権を取得した(Bimbo, 2003a, p. 35)。ビンボ社は、2002年の買収後、有名ブランドでの米国の大型スーパーへのアクセスを活用して、ビンボ社のメキシコブランド製品を販売した(Siegel, 2007, p. 6)。

2009年には、ジョージ・ウェストン社から米国東部のパン事業(以下、WFIの米国東部事業)を買収した(Bimbo, 2010b, p. 37)。ビンボ社はプレスリリース¹²で次のように述べている。

「主に東海岸を拠点としていたWFIの事業は、地理的にも商業的にもビンボ社の既存事業を補完し、ビンボ社が2002年にWFIの米国西部事業を買収したことに続くブランド・ポートフォリオの再構築、全米規模の小売業者とのより強固なパートナーシップを築くための全国的なプラットフォームを生み出す。WFI社の流通モデルを統合することにより、ビンボ社の米国事業は、新規市場への拡大、ビンボ社のヒスパニックブランドの浸透の加速、イングリッシュマフィンやベーグルなどのカテゴリーの未普及市場における潜在的成長力の活用が可能となる。(中略)買収金額は、23億8,000万ドル、22の製パン工場、4,000以上の流通ルートを含んでいる。」

WFIの米国東部事業の統合と買収したリージョナルブランド製品の全米配送により、売上高は前年比ほぼ3倍となった(Bimbo, 2010a, p. 25)。BBU社とWFIの米国東部事業の統合は、主にヒスパニック系住民をターゲットとしている小売業者に向けた包装パンおよび菓子パンの製造、流通、販売、およびメキシコからの輸入品の流通を主要事業としている(Bimbo, 2011b, p. 36)。BBU社は、米国の袋入りパン市場において市場シェア21%となり(Bimbo, 2011b, p. 36)、ビンボ社はアメリカ大陸で売上No.1の製パン会社となった(Bimbo,

¹² 2008年12月10日発表のプレスリリースのタイトル名「ビンボ社がWFI社を買収し、米国パン業界のリーダー企業の誕生」より。https://grupobimbo-com-custom01-assets.s3.amazonaws.com/s3fs-public/Grupo_Bimbo_PR_WFI_20081210_eng_0.pdf (アクセス日、2021年8月11日)

2011a, p. 1)。

2010年11月9日、ビンボ社はSara Lee社(以下、サラ・リー社)のパン事業を9億5,900万ドル(暫定価格)で獲得することに合意したと発表した(Bimbo, 2012a, p. 141)。サラ・リー社は、米国の袋入りパン市場において11.6%のシェアを持っていた(Bimbo, 2011b, p. 38)。買収契約には、米国、アジア、アフリカ、東欧・中欧のパン製品に使用されるサラ・リーブランドのライセンス無料と、それぞれのローカル市場で高い認知度を持つ地域ブランドがリストに含まれていた(Bimbo, 2012a, p. 141)。サラ・リーブランドを全米メインストリーム市場向けのブランドとして位置付け、流通を拡大した(Bimbo, 2014a, p. 209)。この買収により、ビンボ社の米国での市場シェアは、袋入りパン市場で19%から30%に拡大した(Bimbo, 2014b, p. 43)。米国パン市場で売上No. 1の地位を確立し、同時に、世界最大のパンメーカーになった(Bimbo, 2015b, p. 43)。

大型買収3件に共通して、次の2つがあげられていた。まず、買収によりアングロサクソン系の人々の間でのプレゼンスを拡大することができ、米国におけるビンボ社のプレゼンスを強化することができた点である(Bimbo, 2003b, p. 25; 2010b, p. 37; 2011b, p. 38)。2つ目は、ヒスパニック系の人口が大幅に増加している米国において、メキシコの一流ブランドとBBU社の事業を統合できた点である(Bimbo, 2003b, p. 25; 2010b, p. 37; 2011b, p. 38)。BBU社は、ビンボ社のメキシコブランドを米国で販売しており、買収先の販売ルートを活用することで、米国での市場を大幅に拡大した(Bimbo, 2003a, p. 11; 2012b, p. 38)。米国での最も大きな成長は、ヒスパニック系消費者向けのメキシコ製品の販売から継続して生まれ、このセグメントへよりアプローチするために、多数の新ルートを開設した(Bimbo, 2007a, p. 8)。

ビンボ社は2013年度に、EBITDA(償却前営業利益)で7.3%の利益率(売上高79,767百万ペソ、EBITDA 5,798百万ペソ)をあげた(Bimbo, 2014b, p. 85)。

ビンボ社CEOのダニエル・セルヴィッチェ¹³(以下、ダニエル)は、米国のメキシコ系住民の顧客ロイヤルティの高さを、次のように説明している(Siegel, 2007, p. 6)。

「私たちが米国で(メキシコ系住民に)売っているものは、基本的にノスタルジアである。私たちは強い絆で結ばれた彼らの歴史の一部を販売している。私たちは米国におけるメキシコブランドの強力なインパクトを見ており、そのインパクトは、メキシコ国内を凌ぐほどである。」

ダニエルは、ビンボブランドに対する顧客ロイヤルティは、メキシコ国内のメキシコ人よりも米国内のメキシコ系住民の方が高いと述べている。ダニエル氏は、その理由として、ノスタルジア(望郷の念)という言葉を挙げ、米国のメキシコ系住民がメキシコに住んでいた

¹³ ダニエル・セルヴィッチェは、1997年からビンボ社のCEOを務め、ビンボ社の米国事業拡大を主導した。

頃に慣れ親しんで食べていた故郷の味（と記憶）が、顧客ロイヤルティを高めていると言う。一般的に、海外在住の人々が母国の食品を恋しくなる心境に通じる。上述したように、パンはエスニック・エンベデッドネスが極めて強い食品であるため、海外のエスニック市場攻略において多大な恩恵を受けられる。これが、海外市場においてエスニック・マーケティングを活用する意義の本質である。

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

（1）エスニック市場からの拡大と市場全体の攻略

ビンボ社による米国市場全体の攻略ステップは、図表 7-2 のとおりである。

図表 7-2 ビンボ社の米国市場全体の攻略ステップ

ステップ	段階	活用した 買収先企業	リソース (大分類)	主要リソース (小分類)
①	エスニック市場へ参入	-	既存経営資源の活用	本国での製品ブランド
②	(買収により)メインスト リーム市場へ拡大	Mrs. Bairds 社	新規経営資源の獲得	・現地流通網 ・現地プレゼンスカ
③	広域のエスニック市場へ 浸透		既存経営資源と 新規経営資源の活用	・本国での製品のブランド ・現地流通網 ・現地プレゼンスカ
④	新メインストリーム市場 への拡大		既存経営資源と 新規経営資源の活用	・(買収先の)現地製品ブランド ・高度な流通オペレーション能力
⑤	新メインストリーム市場 の商圏でエスニック市場 へ浸透		既存経営資源と 新規経営資源の活用	・本国での製品のブランド ・拡大された現地流通網 ・拡大された現地プレゼンスカ
②'	②と同様		Weston 社の 米国西部の パン事業	②と同様
③'	③と同様	③と同様		③と同様
④'	④と同様	④と同様		④と同様
⑤'	⑤と同様	⑤と同様		⑤と同様
②''	②と同様	Weston 社の 米国東部の パン事業		②と同様
③''	③と同様		③と同様	③と同様
④''	④と同様		④と同様	④と同様
⑤''	⑤と同様		⑤と同様	⑤と同様
②'''	②と同様		Sara Lee 社の パン事業	②と同様
③'''	③と同様	③と同様		③と同様
④'''	④と同様	④と同様		④と同様
⑤'''	⑤と同様	⑤と同様		⑤と同様

(出所) 筆者作成

ステップ①は、米国のメキシコ系エスニック市場への参入段階である。ビンボ社のメキシコブランド製品を(配合を変えずに)輸出することからはじまった。メキシコ系エスニック

市場向けのビジネスはメキシコ系住民には支持されたが、ビンボ社のメキシコブランド製品のみで事業を展開するという戦略は失敗に終わり、ヒスパニック系住民だけに限定するのではなく、米国市場で知られているブランドを使うために方針の変更が不可欠だった (Lázaro, 2010, p. 35)。狭い商圏内のエスニック市場の規模では、採算の取れるビジネスに成らなかった。そのため、ビンボ社は戦略の方向転換を図り、現地企業の買収へと舵をきった。ステップ②は、現地の優良メーカー、ベアード社の買収によりテキサス州のメインストリーム市場をそのまま手に入れるとともに、新しい経営資源として、「現地流通網」と「現地プレゼンス力」を手に入れた。ステップ③は、新しく獲得した経営資源を活用し、広域のエスニック市場へ浸透していく段階である。既存の経営資源である「本国での製品ブランド (ビンボ社のメキシコブランド)」と新規獲得した経営資源の「現地流通網」との組み合わせにより、新規流通ルート及び新規販路を構築した。さらに、買収先の優良メーカーが持つ「現地プレゼンス力」が「本国での製品ブランド」の販路拡大に貢献した。優良メーカーのコーポレートブランドに由来する「現地プレゼンス力」は、買収先企業の営業部隊や顧客ネットワーク (市場シェア) により効力を発揮した。ステップ④は、「買収先の現地製品ブランド」を、新しい地域 (未開拓地域) のメインストリーム市場 (以下、新メインストリーム市場) へ広めていく段階、または新規販路の開拓に活かす段階である。既存経営資源の「高度な流通オペレーション能力¹⁴」と組み合わせられることによって可能となった。この市場拡大では「拡大された現地流通網」と「拡大された現地プレゼンス力」が生み出された。ステップ⑤は、既存経営資源の「本国での製品ブランド」が、④で生まれた「拡大された現地流通網」、および「拡大された現地プレゼンス力」と組み合わせられることにより、新メインストリーム市場の地理的商圏内においてエスニック市場に浸透した。

なお、ステップ④で挙げた既存経営資源の「高度な流通オペレーション能力」は、ステップ③及び⑤においても重要な役割を果たしている。ビンボ社は創業当時から流通オペレーション能力を磨き続けてきた。ビンボ社は創業にあたり、当時のメキシコ市場のニーズ、すなわち「顧客へのタイムリーで質の高い対応」と「商品の鮮度」を第一に考えた (Bimbo, 2020b, p. 46)。これらのニーズを満たすために、(製造する製品とその包装の特徴を決め、さらに) 直販システムを導入し、(創業当時、) 売れ残った製品を2日ごとに入れ替えた (Bimbo, 2020b, p. 46)。Casanova and Fraser (2009, p. 98) は、「ビンボ社は、1980年代後半にメキシコ全土に広範な販路と流通網を持ち、毎日42万件の配送を行っていた。(中略) ビンボ社はメキシコの流通ネットワークを掌握していた。同社は流通ネットワークの効率性と最適なオペレーション能力を促進するための長期的な投資にも定評がある。(中略) 1990年代にはコンピューターを導入して流通システムを近代化し、商品をジャストインタイムで提供した。」と述べている。また、当然ながらビンボ社の資金力は全てのステップで活かさ

¹⁴ Guillén and García-Canal (2013, p. 24) は、「他の大手パンメーカーと一線を画すビンボ社の最大の強みは、何万もの販売拠点を含む複雑な流通ネットワークを管理するための、長年の経験に裏打ちされた方法論である。」と述べている。

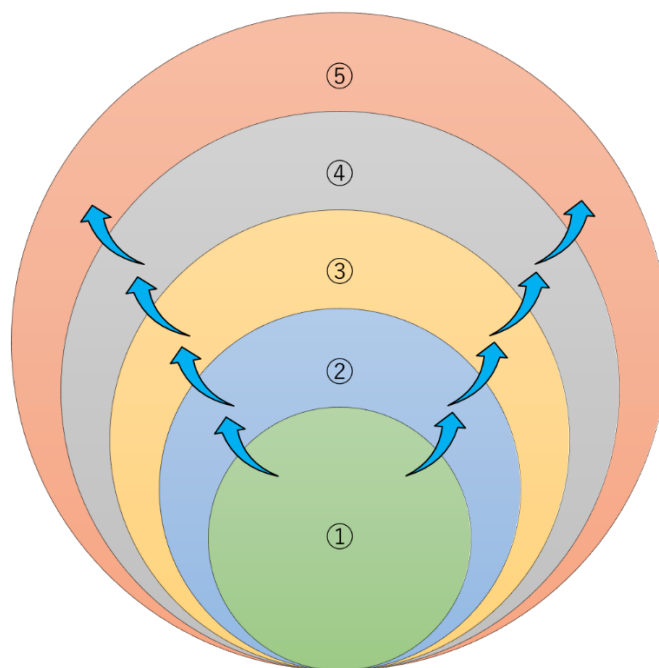
れている。

買収2、3、4件目は、買収1件目のステップ②～⑤を繰り返していた。買収2件目のステップは、②'、③'、④'、⑤'であり、買収3件目は②”、③”、④”、⑤”となり、買収4件目は②'''、③'''、④'''、⑤'''と示した。

ビンボ社による買収1件目の市場拡大イメージ、および買収1件目と買収2、3、4件目の違いを図表7-3で示した。買収2、3、4件目では①が無くなる。さらに、買収の回数を重ねるにつれて、買収先の事業規模（市場シェア）が大きくなっていることを右肩上がりの矢印で示した。この図表で使用している番号は、図表7-2と一致させてある。

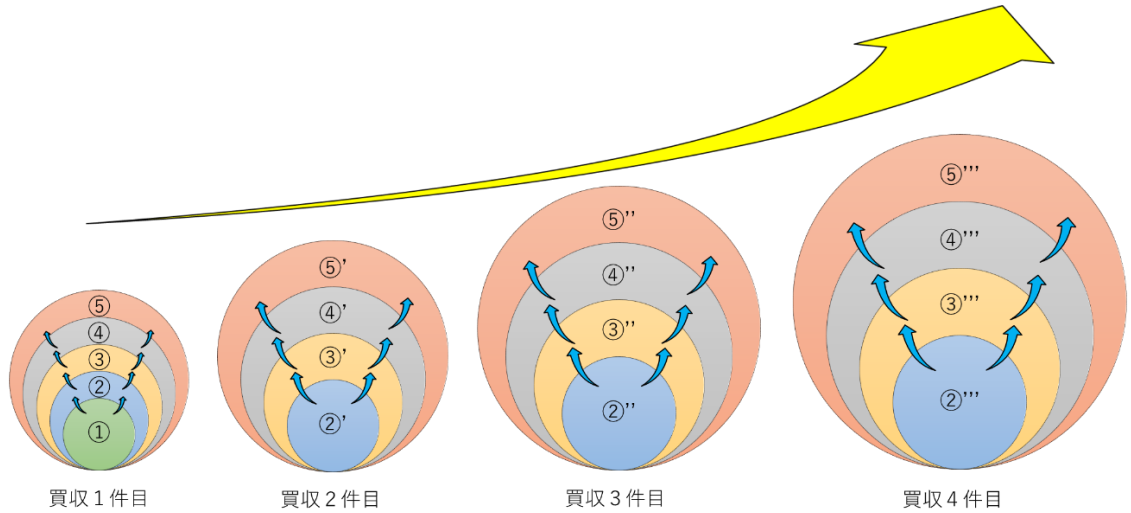
図表7-3 ビンボ社による米国市場拡大のイメージ

<買収1件目（米国市場南部の攻略イメージ）>



(出所) 筆者作成

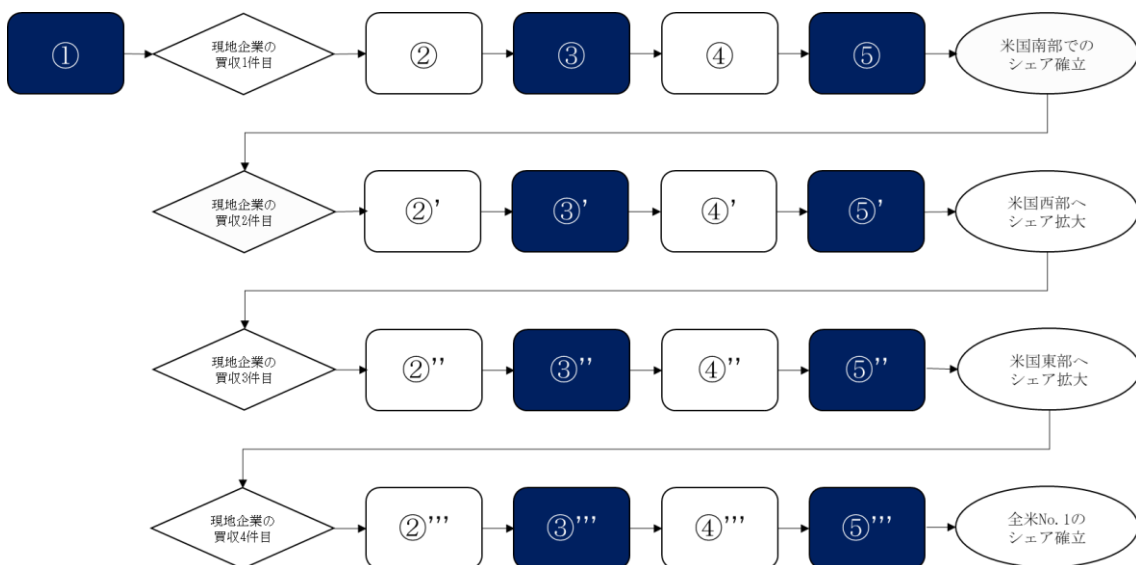
< 買収 1 件目と買収 2、3、4 件目の違い (米国市場全体の攻略イメージ) >



(出所) 筆者作成

また、ビンボ社の米国市場全体の攻略を次のようなフロー図で示した (図表 7-4)。この図表で使っている番号も図表 7-2 と一致させてある。

図表 7-4. ビンボ社による米国市場全体攻略のフロー図



* 図形の違いは、四角は各ステップ、ひし形は買収、丸は市場獲得状況を表している。

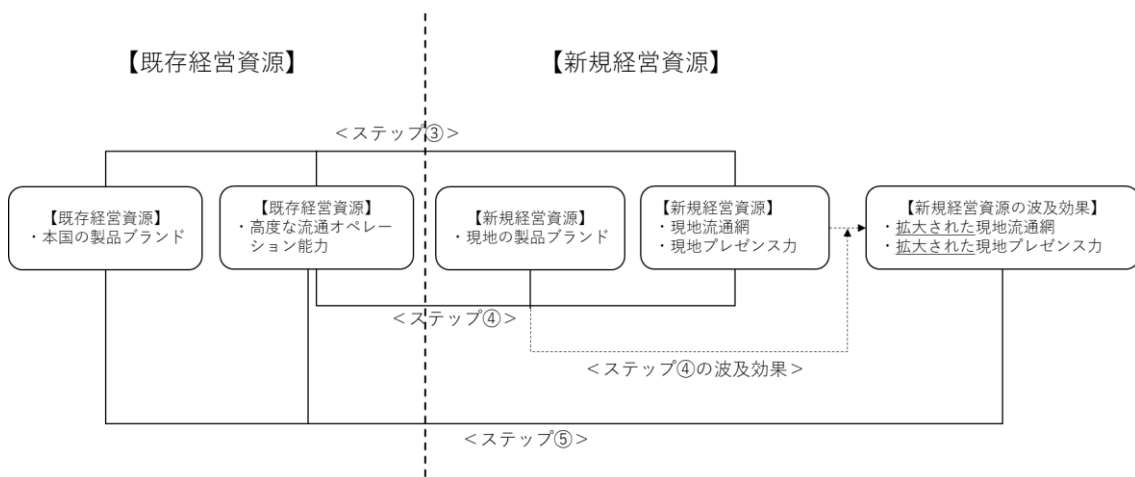
(出所) 筆者作成

このフロー図の色塗り部分（①をはじめ、③、③'、③”、③'''の部分、⑤、⑤'、⑤”、⑤'''の部分）において、エスニック・マーケティングが実施され、ビンボ社のメキシコブランドが市場に浸透していった。つまり、ビンボ社はエスニック・マーケティングを徹底活用していた。結果的に、米国パン業界 No. 1 のシェアと高利益率を達成した。

（２）経営資源の組み合わせと「エスニック・マリアージュ」

ビンボ社は、ステップ③、④、⑤の一連の流れの中で、既存経営資源と買収で獲得した新規経営資源をうまく組み合わせ、各ステップにおいて、次なる経営資源としての「新規流通ルート及び新規販路」を創出していた。ステップごとの経営資源の組み合わせは、次のとおりである（図表 7-5）。

図表 7-5. 経営資源の組み合わせとエスニック・マリアージュ



（出所）筆者作成

ステップ③では、既存経営資源である「本国での製品ブランド（ビンボ社のメキシコブランド）」が、新規経営資源である「現地流通網・現地プレゼンス力」と組み合わせられた。その際には、既存経営資源の「高度な流通オペレーション能力」が活用されていた。続くステップ④では、新規経営資源の「現地の製品ブランド（買収先の製品ブランド）」及び「現地流通網・現地プレゼンス力」が、既存経営資源の「高度な流通オペレーション能力」と組み合わせられた。この結果、新規経営資源の波及効果による「拡大された流通網・拡大された現地プレゼンス力」が構築された。ステップ⑤では、それらの新規経営資源の波及効果による「拡大された流通網・拡大された現地プレゼンス力」が、「本国での製品ブランド」及び「高度な流通オペレーション能力」と組み合わせられた。

以上のように、ステップ③、④、⑤における「新規流通ルート及び新規販路」の創出において、既存経営資源の「高度な流通オペレーション能力」が中核的な役割を果たし、相乗効果を生み出していた。「高度な流通オペレーション能力」を背景に、新規流通ルート及び新規販路を次々に構築することができたのである。

また、ステップ③から⑤までの一連の流れにおいて、各ステップでの次なる経営資源の創出にあたり、製品ブランドを本国での製品ブランド（既存経営資源）、現地の製品ブランド（新規経営資源）、再び本国での製品ブランド（既存経営資源）へと切り替えていた。杉村（2021）によると、日本のある大手パンメーカーは、米国において自社ブランドで売ることにはこだわり¹⁵、現地ブランドを獲得する選択をしなかった。対照的に、ビンボ社は買収先の現地ブランド製品を積極的に有効活用していた。ビンボ社は買収によって現地ブランドを手に入れた際に非常に喜び¹⁶、それらのブランドによってメインストリーム市場をさらに拡大できると考えていた（Goldberg et al., 1998, p.7）。この違いが生まれた要因は、ビンボ社がエスニック・グループ間に存在するパン（や味覚）の違いに優劣はないことを十分に認識できていた点にある。ビンボ社は、異なるエスニシティ由来の製品ブランド（既存ブランドと新規獲得ブランド）を両方とも活用し、既存経営資源と新規経営資源を連続的に上手く組み合わせながら相乗効果を生み出し、次なる経営資源を創出する能力を持っていたと言える。本論文では、この能力を暫定的に「エスニック・マリアージュ（ethnic marriage）」と呼ぶことにする¹⁷。

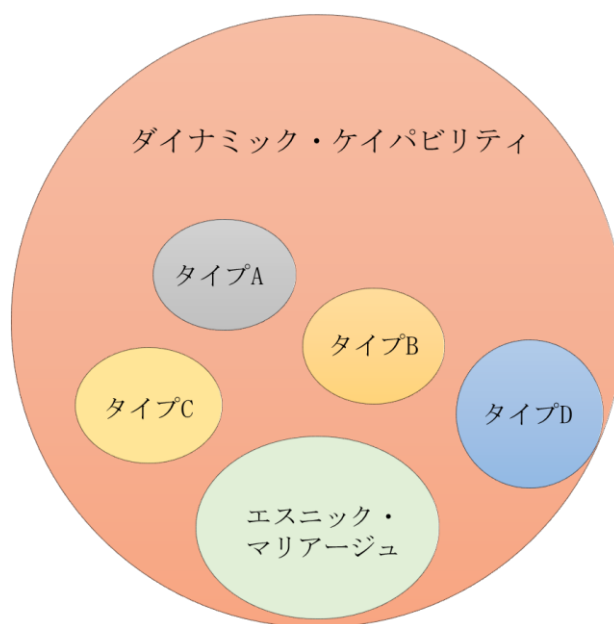
「エスニック・マリアージュ」とは、複数のエスニシティ（または異文化）を内包する市場において、エスニシティ間（または異文化間）に大きな相違がある場合に、その相違を尊重し活かしながら市場拡大を達成するための新しい概念であり、既存経営資源と新規経営資源が連続して組み合わせられる（複数のステップの）中で、各ステップが連動することによって相乗効果を生み出しながら、次なる経営資源を創出する能力のことである。異なるエスニシティ由来の製品ブランド（既存ブランドと新規獲得ブランド）が、それぞれの対応する市場（エスニック市場とメインストリーム市場）を拡大していることから分かるように、異なるエスニシティ由来の既存ブランドと新規獲得ブランドが、それぞれのエスニシティのアイデンティティを堅持している点に最大の特徴がある。「エスニック・マリアージュ」は、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1つとして位置付けられる（図表7-6）。

¹⁵ 『中日新聞』1983年10月25日朝刊

¹⁶ https://grupobimbo-com-custom01-assets.s3.amazonaws.com/s3fs-public/GrupoBimbo_II_PR_20020122_eng_0.pdf（アクセス日、2021年8月11日）

¹⁷ マリアージュとは、フランス語で「結婚」。ワイン用語では料理とワインとの組み合わせ、またその相性。互いに香りや味を高め合う組み合わせに「すばらしいマリアージュ」などという。
<https://kotobank.jp/word/%E3%83%9E%E3%83%AA%E3%82%A2%E3%83%BC%E3%82%B8%E3%83%A5-635982>（アクセス日、2022年12月12日）

図表 7-6. ダイナミック・ケイパビリティに内包される「エスニック・マリアージュ」



(出所) 筆者作成

Teece (2013) は、ダイナミック・ケイパビリティとは、急速な環境変化に対処するために、機会を感知・捕捉し、内部・外部ケイパビリティの統合・構築・再配置を半連続的に実行するための組織・経営者のケイパビリティ、つまり企業が環境を形づくり、長期的（持続的）な競争優位を確立するための企業固有の統合的なメタ（高次の）・ケイパビリティであると論じている。さらに、Teece (2013, p. 37, および p. 42) は、共特化¹⁸、及び再配置（ないし転換）による資源活用の相乗効果を論じている。つまり、「エスニック・マリアージュ」の基本は、ダイナミック・ケイパビリティである。本章は、エスニシティ（または、異文化間）の違いに焦点を当てることによって、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。

「エスニック・マリアージュ」による海外市場全体の攻略は、製品がエスニック・クロスオーバーを起こさなくても海外市場全体を攻略できる場合があることを示している。ビンボ社は、合計 4 件の大型買収を実施し、合計 12 回（買収 4 件×3 つのステップ）にわたり、既存経営資源と新規経営資源の組み合わせを行ない、「エスニック・マリアージュ」により海外市場全体を攻略することができた。

結果的に、ビンボ社は現地メーカーより大きな市場を手に入れることができた。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。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

¹⁸ 共特化とは、資産の間に双務的依存関係を生み出すことを言い、共同利用によって価値が高まる (Teece, 2013, p. 16, および p. 44)。

ある(Christensen, 2013)。ビンボ社は新規参入企業が持つベンチャー精神を発揮し、小さな市場から大きくしていくことに抵抗がなかった。メインストリーム市場とメキシコ系エスニック市場を両方とも手に入れられた点は、現地企業にはないビンボ社の競争優位性となった。米国市場における最終的なゴールを、進出先のメインストリーム市場を含む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。

5. 結論と今後の課題

本章では、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たとともに、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示した。つまり、ビンボ社のケースは、パンという製品において、エスニック・マーケティング及び「エスニック・マリアージュ」を活用し、米国市場全体を攻略できることを示した。

この考察結果から導き出される理論的及び実務的インプリケーションは、次のとおり5点あげられる。まず、既存経営資源と新規経営資源を連続して上手く組み合わせ、相乗効果を生み出す、「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。これ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。この「エスニック・マリアージュ」の最大の特徴は、エスニシティに焦点を当て、異なるエスニシティ由来の既存ブランドと新規ブランドが、それぞれのエスニシティのアイデンティティを堅持している点にある。ビンボ社の事例でいえば、ビンボ社はメキシコ系エスニック市場では本国の製品ブランドを活用するとともに、メインストリーム市場では買収先の現地製品ブランドを積極的に活用していた。

2つ目は、「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点の課題、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点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)エスニック・エンベデッドネスが強い商品は、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。

3つ目は、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・ハイリターン型的意思決定を要する。4 つ目は、「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戦略があることを示した。最後に、日本のパンメーカー数社の失敗によると、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。

本章の限界としては、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。本章で得られたインプリケーションを他の事例を用いた研究、および定量研究などで検証することが求められる。ビンボ社のケースには様々な特殊要因がある。ビンボ社の国籍（メキシコ）、進出先国（米国）、それらの二国間関係、パンというエスニック・エンベデッドネスが強い商品、エスニック市場規模の特殊性が挙げられる。一般化できるかどうかは、今後の課題である。また、暫定的に「エスニック・マリアージュ」という概念を提示したが、その概念についてダイナミック・ケイパビリティの観点から詳細に論じる必要がある。

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

Grupo Bimbo 社（以下、ビンボ社）は、メキシコ発の多国籍企業として、世界 No. 1 の売上規模を誇るパンメーカーである。ビンボ社はメキシコ国内で寡占的地位を獲得した後、グローバル展開を進め、世界 No. 1 の地位を獲得することができた。その最大の要因は、巨大な米国パン市場で圧倒的な市場シェアを獲得し、その地位を揺るぎないものにできたためである。2023 年末時点のビンボ社は、世界で 100 以上のブランド、204 の生産工場を保有し、33 か国に進出している（Bimbo, 2023a, p. 9）。杉村（2023a）は、ビンボ社が米国市場を攻略できた要因を研究し、「エスニック・マリアージュ」という新たな概念を導き出した。「エスニック・マリアージュ」の定義は、次のとおりである（杉村, 2023a, p. 33）。

「エスニック・マリアージュ」とは、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される（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。異なるエスニシティ由来の製品ブランド（既存ブランドと新規獲得ブランド）が、それぞれの対応する市場（エスニック市場とメインストリーム市場）を拡大していることから分かるように、異なるエスニシティ由来の既存ブランドと新規獲得ブランドが、それぞれのエスニシティのアイデンティティを堅持している点に最大の特徴がある。」

「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（杉村, 2023a, p. 33）。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（杉村, 2023a, p. 33）。このように、「エスニック・マリアージュ」は基本的にダイナミック・ケイパビリティだと言及されているが、ダイナミック・ケイパビリティであることの具体的記述は不足していた。「エスニック・マリアージュ」とダイナミック・ケイパビリティとの紐付けが不十分であった（杉村, 2023a, p. 34）。したがって、「エスニック・マリアージュ」という概念について、ダイナミック・ケイパビリティの観点から詳細に論じる必要がある（杉村, 2023a, p. 34）。この課題に取り組むため、本章の目的は、「エスニック・マリアージュ」という概念を生み出すもととなったビンボ社の事業活動が、ダイナミック・ケイパビリティを発動させてい

たことを明らかにすることである。この課題に取り組むために、次のような順番で議論していく。第一に、本章での分析視点である、ダイナミック・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティ・フレームワーク (dynamic capabilities framework: 以下、DCF) のレビューを行う。第二に、ビンボ社の事例を取り上げ、DCFの分析視点から米国市場攻略プロセスと仕組みを説明する。第三に、本章での到達点と課題を示して結びとする。

2. ダイナミック・ケイパビリティの先行研究

(1) ダイナミック・ケイパビリティのレビュー

企業の資源ベース論 (RBV; リソース・ベースト・ビュー) で強調されるのは、企業は特異で取引困難な資産・ケイパビリティ¹ (ないし「資源」) のポートフォリオからなるという点である (Teece, 2013, p. 4)。この枠組みにおいて、競争優位は、稀少だが適切で模倣困難な資産、とくにノウハウの所有によって、ある一時点で生じると考えられている (Teece, 2013, p. 4)。しかし、グローバル競争にさらされているだけでなく、イノベーション・製造の源泉が地理的・組織的に分散してもいるような急速に変化する事業環境において、持続的競争優位を確立するには、複製困難な (知識) 資産を所有するだけでは不十分である (Teece, 2013, pp. 4-5)。それに加えて、独特で模倣困難なダイナミック・ケイパビリティも必要である (Teece, 2013, p. 5)。こうしたケイパビリティは、企業の独特な資産ベースの創造・拡張・アップグレード・保護を継続的に実行し、資源ベースを適切な形で保持していくために利用できる (Teece, 2013, p. 5)。

原初的な定義によれば、ダイナミック・ケイパビリティとは、急速な環境変化に対処するために内部・外部ケイパビリティの統合・構築・再配置を実行する組織・経営者のケイパビリティ、ということになる (Teece, Pisano, and Shuen 1997, p. 516)。

ダイナミック・ケイパビリティは、組織・経営者のケイパビリティに注目した概念である (Teece, 2013, p. 66)。その主な構成要素としては、学習・イノベーションを志向する組織プロセス、事業の基本的な立案方法、時間の経過のなかで企業の投資選択に影響を及ぼす意思決定のフレームやヒューリスティクスが挙げられよう (Teece, 2013, p. 66)。資産が市場ではなく経営の領域に取り込まれるようになると、その有効な利用・オーケストレーションが不可欠となる (Teece, 2013, p. 66)。実際、資産の新結合・共整合化を志向するオーケストレーションは、DCF²の中核をなす (Teece, 2013, p. 66)。こうしたオー

¹ Teece (2013, p. xxxi) は、「ケイパビリティの主要カテゴリーとしては、オペレーショナル・ケイパビリティ、経営ケイパビリティ、ガバナンス・ケイパビリティ、ダイナミック・ケイパビリティが挙げられよう。最初の3つのカテゴリーは、一般的ケイパビリティとしてまとめられる」と述べている。

² DCFは、dynamic capabilities framework (ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワーク) の略称。本節の(2)で詳しく説明している。

ケストレーションには、賢明な意思決定と企業家能力が必要になる (Teece, 2013, p. 66)。経営者は、オーケストレーションの実行において重要な役割を果たすため、ダイナミック・ケイパビリティにとってとくに重要な意味をもつ (Teece, 2013, p. 66)。

ダイナミック・ケイパビリティによって、企業は優れたパフォーマンスを長期的に持続していくのに有効な、無形資産の創造・活用・保護を実現できる (Teece, 2013, p. 4)。企業レベルの感知、捕捉、再配置といった能力を支えるダイナミック・ケイパビリティのミクロ的基礎—特異なスキル、プロセス、手続き、組織構造、意思決定ルール、規律づけ—を開発し、活用していくのは至難のわざである (Teece, 2013, p. 4)。強力なダイナミック・ケイパビリティをもつ企業は、きわめて企業家的である (Teece, 2013, p. 4)。そして、ビジネス・エコシステムに適応するだけでなく、イノベーションを通じて、また他企業、団体、機関とのコラボレーション (協働) を通じて、ビジネス・エコシステムを形づくっている (Teece, 2013, p. 4)。

持続的競争優位は、競争優位を支援しうる無形資産の創造・保護が可能な状況でもたらされる可能性が高い (Teece, 2013, pp. xiii- xiv)。顧客ニーズを満たすためのオーケストレーションの対象となる無形資産の構築・購買に成功することこそがその核心である (Teece, 2013, pp. xiv)。それを実現するためには、経営者は企業家的でなければならず、他者が実行する前に新しい機会を創造するとまではいかなくとも、その機会を感知しなければならないし、それが許され、必要とされる状況になれば、迅速、巧妙、そして協働的に実行を企てていかなければならない (Teece, 2013, pp. xiv)。それこそが、ダイナミック・ケイパビリティの本質なのである (Teece, 2013, pp. xiv)。

Teece(2013)によるダイナミック・ケイパビリティの定義を要約すると、次のとおりである³。ダイナミック・ケイパビリティとは、急速な環境変化に対処するために機会を感知・捕捉し、内部・外部ケイパビリティの統合・構築・再配置を半連続的に実行するための組織・経営者のケイパビリティ、つまり企業が市場を形づくり、長期的な競争優位を確立するための企業固有の統合的なメタ (高次の)・ケイパビリティである。

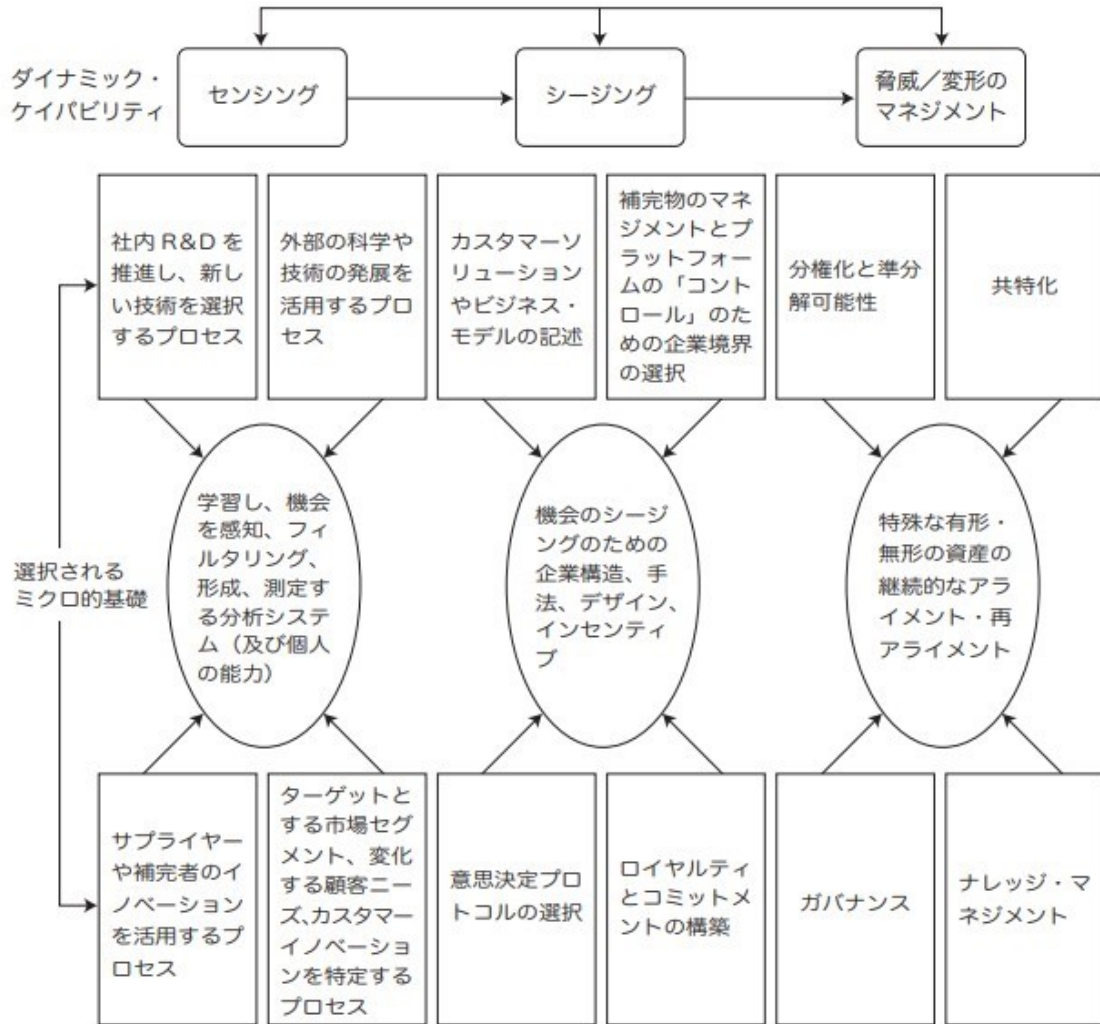
(2) 分析枠組みとしてのダイナミック・ケイパビリティ・フレームワーク (DCF)

ダイナミック・ケイパビリティは、分析のために、①機会と脅威の感知・具体化、②機会の捕捉、③企業の無形・有形資産の強化・結合・保護に加え、必要な場合に行なわれるその再配置を通じた競争力の維持、といったことに必要とされる能力へと分解できる

(Teece, 2013, p. 5)。Teece (2013, p. 51) は、ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワーク (dynamic capabilities framework: 以下、DCF) として、図表 8-1 のように提示している。

³ 端的にいえば、ダイナミック・ケイパビリティは、長期的な成功に向けた「変わる力」「変える力」である (谷口, 2013, p. viii)。

図表 8-1 ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワーク (DCF)



(出所) Teece (2007) p.1342 (邦訳書 (渡部)、p.49)

DCFにおいては、企業が機会の感知・創造・捕捉・受容を図ると同時に、競争上の脅威のマネジメントに取り組んで必要とされる転換を実行していく際、どのように資源・特殊資産の拡張・修正を行いうるかということに焦点が当てられる (Teece, 2013, p. xvii)。取引・移転・模倣が困難な無形資産は、とりわけ競争優位の基礎として役立つ (Teece et al., 1990, 1997; Teece 2000)。このことは、DCFが発展を遂げていく際の支柱となっている (Teece, 2013, p. xxxii)。組織は、長期的に成功を収めようとするのであれば、無形資産を創造・保護・補完・刷新することが基本的な努力目標となるだろう (Teece, 2013, p. xxxii)。以下で、DCFで分解された3つのケイパビリティを順に説明する。

(a) センシング（機会と脅威の感知・具体化）

新しい機会の感知（および形成）とは、まさにスキャニング、創造、学習、解釈、といった活動にほかならない（Teece, 2013, p. 10）。研究とその関連活動への投資は、通常そうした活動にとって不可欠な補完物とみなされる（Teece, 2013, p. 10）。

「感知」に関連した探索活動は、ビジネス・エコシステムで起きていることについての情報を含んでいよう（Teece, 2013, p. 14）。技術に関して、R&D活動そのものは新しい製品・プロセスの「探索」の一形態とみなされる（Teece, 2013, p. 14）。だがR&Dは、「局所」における探索の証左となっていることが多い（Teece, 2013, p. 14）。新製品の大部分が外部の源泉に依拠する形で導入される高速環境では、探索・探査活動を単に局所的なものにとどめるべきではない（Teece, 2013, p. 14）。企業は、そのビジネス・エコシステムの中心部だけでなく、周縁部も探索しなければならない（Teece, 2013, p. 14）。

(b) シーリング（機会の捕捉）

製品のデザイン・性能についてのスペック（仕様）、ビジネスモデルの採用は、いずれも顧客への価値提供、その価値に対する顧客の支払意志の誘引、顧客による支払いの利潤への変換、といった流れを企業が進めていくうえで有用である（Teece, 2013, p. 25）。ビジネスモデルの機能は、価値提案の「明確化」、適切な技術・特性の選択、ターゲットとすべき市場セグメントの識別、バリューチェーン（価値連鎖）の構造の定義、費用構造と潜在的利益の測定、を実現する点に求められる（Chesbrough and Rosenbloom 2002, pp. 533-534）。要するにビジネスモデルは、事業の組織・財務「アーキテクチャ」についての計画にほかならない（Teece, 2013, p. 26）。企業がビジネスモデルの創造・調整・改善を実行し、さらに必要があればその刷新を図る能力は、ダイナミック・ケイパビリティの基礎をなす（Teece, 2013, p. 26）。

企業は、バイアス、思い込み、欺瞞、自信過剰を回避するために規律を設けることができよう（Teece, 2013, p. 33）。しかし、こうした規律を開発するという課題は、依然として未成熟な段階にとどまっている（Teece, 2013, p. 33）。企業という枠組みのなかで意思決定バイアスを克服するための手続きを実行するには、いまだスキルが広く行き渡っていないとはいえず、あと数十年経っても状況は変わらないかもしれない（Teece, 2013, p. 33）。したがって、意思決定のバイアスやエラーをそれなりに克服するためのテクニックを先見的に導入したアーリー・アダプター（初期採用者）は、競争優位を確立できるだろう（Teece, 2013, p. 33）。

(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）

持続的な収益性に恵まれた成長を実現するためのカギは、企業の成長に合わせ、そして変化していく運命にある市場、技術の変化に合わせて、資産や組織構造の再結合・再配置を進めていく能力にある（Teece, 2013, p. 37）。

基本的に企業は、機敏な経営者を採用し、適切なインセンティブ設計を行い、取引が（ほとんど）行われたい資産のコーディネーション・適応を実現する（谷口, 2013, p. iv）。しかし、経営者は、とくに環境変化の文脈では、コーディネーション・適応に限らず、企業の資源ベースに補完資産を取り込んでいく資産のオーケストレーションという役割を果たさなければならない（谷口, 2013, p. iv）。この役割は、変化への適応と、変化を形づくるのに必要とされる（谷口, 2013, p. iv）。

Teece (2013, p. 51) のDCFの図表8-1で示されているとおり、DCFの「脅威/変形のマネジメント」を構成するミクロ的基礎の1つとして、共特化がある。共特化とは、資産の間に双務的依存関係を生み出すことを言い、共同利用によって価値が高まる（Teece, 2013, p. 16, p. 44）。共特化という概念は、「戦略適合性」の継続的な実現に向け、組織の適応や「適合」というかなり漠然とした概念の1つの側面を操作化できる（Teece, 2013, p. 42）。両資産の間に双務的依存関係が生じている資産については、共特化資産という（Teece, 2013, p. 16）。共特化資産は、補完資産という属のなかの特定の1つの種とみなされる（Teece, 2013, p. 44）。構築ないし購買によって特化・共特化資産の識別・開発・共同利用を実現する経営者の能力は、重要なダイナミック・ケイパビリティの1つである。（Teece, 2013, p. 44）

共特化は、ある資産が別の資産に対して、戦略が構造に対して、あるいは戦略がプロセスに対して、それぞれもちうる関係性を表す（Teece, 2013, p. 42）。そして、捕捉、再配置の両方にとって重要な意味をもつ（Teece, 2013, p. 42）。急速な変化を伴う環境では、連続的もしくは少なくとも半連続的な再整合化が必要とされるだろう（Teece, 2013, p. 42）。

多くの無形資産は特異性をもつため、他の資産とうまくコーディネートされた形で共進化できるとすれば、その価値はより高まるだろう（Teece, 2013, p. 72）。したがって、共特化資産からなる独特な配置をつくり出す能力によって、価値を増大させることができる（Teece, 2013, p. 72）。要するに、経営者は多くの場合、企業内で特定の資産の配置を生み出すことによって大きな価値を創造できる（Teece, 2013, p. 72）。

経営者のダイナミック・ケイパビリティには、組織の資源ベースのなかに共特化・補完資産を頻繁に取り込むような資産のオーケストレーションが含まれる（Teece, 2013, p. 80）。経営者は、そうした資源の束をつくり出さなければならない（Teece, 2013, p. 80）。

3. ビンボ社のダイナミック・ケイパビリティ

ビンボ社の米国市場攻略に至るまでの過程は、全てが順調だったわけではない。米国市場への参入当初は事業の採算が合わず、何度も方針を変更している。中でも、メキシコブランド製品だけで市場拡張を目指す方法から戦略変更し、買収先の現地製品ブランドとともに双方を活用する戦略への転換は見事であった。この戦略変更の意思決定を契機に、ビンボ社は米国市場攻略の成功プロセスを確立していった。買収した現地パンメーカーから獲得した経営資源を上手く活用し、既存の経営資源と組み合わせることによって、次なる経営資源を創出し、市場拡大のための相乗効果を生み出していた。これらの過程で、ビンボ社はダイナミック・ケイパビリティを発動させていたことを明らかにしていく。そのために、再度、ビンボ社の米国市場攻略の歴史を取り上げ、DCFの視点から分析していく。

(1) センシング（機会/脅威の感知）のケイパビリティ

企業が海外進出をする際、一般的に大きなビジネス環境の変化にさらされる。製パンメーカーの経営者が海外パン市場への参入意思決定をする際には、市場の非連続性（異質性）に十分留意する必要がある（杉村，2023b，p. 49）。国内のパン市場環境が安定しているため、海外市場が極めて異質なことは大きなギャップを生み出し、企業はその対応に迫られる。ビンボ社がこの大きなギャップの中で、機会/脅威を感知するケイパビリティを持っていたことを論じていく。

第4章で述べたように、ビンボ社はメキシコの袋入りパン市場で90%のシェアを得ても満足せず、メキシコ市場にとどまっていたのは成長余地が限られていることに危機感を覚えていた。それに加えて、メキシコのNAFTA加盟により、近い将来に外資系企業との競争が激しくなることを予測し、メキシコ国内で外資系企業を迎え撃つだけでなく、海外市場に打って出て売上拡大をしなければ生き残っていけないと考えていた。同時に、アメリカ大陸における市場拡大の機会としても感知していた。また、ビンボ社は、不確実性の高いメキシコ市場で身につけた市場環境変化への適応能力を高いレベルで維持し続けていくためには、海外の異質な市場の中に身を置き続けることが必要だと考えていた。海外でビジネス環境の大きな変化に適応する能力を磨き続けることは、高い競争優位性の維持につながり、新規市場開拓の機会を捕捉することにつながるとビンボ社は考えていた。

第5章で述べたように、ビンボ社が米国市場に魅力を感じた点として、米国のパン市場は細分化され、たくさんのプレーヤーがいたため、プレーヤーを統合することに大きなビジネス機会を感知していた。米国パン市場のプレーヤーが多すぎるという問題点を見抜き、その解決策を自社戦略に組み込んだ。ビンボ社は独自の視点で、米国パン市場のビジネス機会を感知していた。

また、第4章で述べたように、ビンボ社にとって米国に住むヒスパニック系住民は、自然

な市場(natural market)として表現される。ビンボ社は米国市場参入において、メキシコ企業であることを最大限に生かす方法として、米国内のヒスパニック系住民として一括りにされるエスニック・グループ(ethnic group)を主要ターゲットとして設定していた。ヒスパニック系住民は、米国のメインストリームとは異なり、ビンボ社のメキシコブランド製品をほぼそのまま受け入れ、購入する。米国のメキシコ系エスニック市場をターゲットにした要因について、ビンボ社社長のダニエルは、ビンボブランドに対する顧客ロイヤルティは、メキシコ国内のメキシコ人よりも米国内のメキシコ系住民の方が高いと述べている(Siegel, 2007, p. 6)。これこそが、ビンボ社がメキシコ系エスニック市場を主要ターゲットにした理由である。ビンボ社は米国パン市場の潜在機会を十分に感知できていたために、米国内のヒスパニック市場で年率2桁成長を続ける、機会の捕捉につながっていった。

(2) シーリング(機会の捕捉)のケイパビリティ

(a) 意思決定プロトコル

経営者が意思決定バイアスを取り除けるかどうかは、機会を捕捉するケイパビリティの重要なミクロ的基礎を成している。ビンボ社が意思決定バイアスから抜け出すためのマイルドセット能力(Guillén and García, 2012, p. 3)を持っていた点を説明していく。

ビンボ社が米国のメキシコ系エスニック市場へ参入を開始した際、ビンボ社が所有しているメキシコブランド製品を(配合を変えずに)輸出することからはじまった。メキシコ系エスニック市場向けのビジネスはメキシコ系住民には支持されたが、ビンボ社のメキシコブランド製品のみで事業を展開するという戦略は失敗に終わり、ヒスパニック系住民だけに限定するのではなく、米国市場で知られているブランドを使うために方針の変更が不可欠だった(Lázaro, 2010, p. 35)。米国では、ビンボ社の多額の固定費をヒスパニック系住民からの需要だけで満たすことはできなかった(Siegel, 2007, p. 6)。狭い商圏内のヒスパニック系住民の市場規模では、採算の取れるビジネスに成らなかったため、ビンボ社は戦略の方向転換を図り、現地企業の買収へと舵をきった。

ビンボ社は米国市場での事業経験により、メインストリームとヒスパニック系住民の間の消費者嗜好性の違いを十分痛感してきた。メインストリームに対してメキシコブランド(ビンボブランド)を販売しようとして挫折した経験を持つ。その教訓を生かし、メインストリームにメキシコブランド(ビンボブランド)を売ろうとする路線ではなく、メインストリームには現地パンメーカーから購入した現地ブランド製品を販売し、買収先企業の流通網を活用して新たにアクセスできるようになったヒスパニック系住民向け市場には、メキシコブランドのパンを浸透させていく戦略へと変更した。ビンボ社は、米国のメインストリーム市場でメキシコのパンを売ることが難しいならば、売らなくていいという考えに方針転換したのである。米国内の現地パンメーカーから買収した現地ブランド製品を売れること

は、喜ばしいことだという考え方があった。そのことによって、その買収した現地プレミアムブランドと買収した流通網を「見えざる資産 (伊丹, 2012, p. 52)」として徹底活用しながら、ビンボブランドを広域のメキシコ系エスニック市場向けに販売する仕組み (米国市場攻略プロセス) を見つけ出すことにつながった⁴。

杉村 (2023b) は、ビンボ社の経営者が意思決定バイアスを取り除けたのは、異文化理解についての洞察から来ていると主張する。ビンボ社が「米国のメインストリーム消費者の食べる米国文化由来のパン」に対して敬意を抱いていたことが、その後の米国市場攻略へとつながっていた。母国系エスニック市場から抜け出す発想転換ができるかどうかは、一言でいえば、現地の異文化由来の商品に対して尊敬の念を持てるかどうかにかかっている。日本の大手パンメーカーは、自国のパンと自社のブランドの方が優れているという認識 (バイアス) から抜け出すことができず、最終的に撤退に追い込まれた (杉村, 2023a)。その日本の大手パンメーカーとは対照的に、ビンボ社が現地の経営資源を獲得し、新旧経営資源の組み合わせに移行した意思決定にこそ、経営者による企業を変えていくケイパビリティが顕著に表れている。

(ビンボ社のような) 新興国多国籍企業は、(先進国出身の多国籍企業とは) 異なる優位性を持っており、その優位性とは、絶えず変化する事業環境によって形成されるマインドセット (考え方、物の見方) に起因する (Guillén and García, 2012, p. 3)。ビンボ社が米国市場に参入し、本格的に活動する直前に、メキシコ国内の政治面、経済面での混乱があった (Kasturi and Garcia, 2009)。ビンボ社は、新興国であるメキシコ国内の不安定な事業環境を生き抜いてきた。ビンボ社はそのような混乱期にも事業を適切に運営し、新興国多国籍企業としてのたくましさをも身につけ、適応能力を蓄積していった。急激に変化する事業環境に適応する能力 (マインドセット能力) が形成されていたことが、米国市場における機会の捕捉に活かされていたのである。ビンボ社が意思決定バイアスから抜け出せた一連の流れから、何らかの意思決定プロトコルを持っていたと推察される。今後、ダイナミック・ケイパビリティの発動条件を見ていく際に、この意思決定プロトコルの中身をより詳しく調査していく必要がある。

(b) 現地企業買収が合意された成功要因

1998 年、ベアード社のオーナーが会社を売却することを決めた後、招待された入札者だけでのオークションが行われ、ビンボ社の入札が受け入れられた (Goldberg, 1998, p. 8)。ビンボ社は、テキサス州内でベアード社の名前を使って販売を続けること宣言し、他地域でベアード製品とビンボ製品を立ち上げるためにベアード社をスプリングボードとして使う意図があることを表明した (Goldberg, 1998, p. 8)。現地ブランド (ベアードブランド) を

⁴ 詳細は、次節 (第 3 節)。

継続使用するだけでなく、テキサス州周辺の未開拓だったメインストリーム市場に対して、ベアードブランド製品を販売することを目指した。ベアードブランドの価値を高く評価していたことが見て取れる。

また、第5章で述べたように、ビンボ社がWFI社の米国東部事業を買収した際、WFI社社長のプリンスが、統合後のBBU社の社長に就任し、当時のBBU社社長のレイナルド・レイナは、統合後のBBU社の西部地区担当の副社長になった。この人事からは、WFI社の米国東部事業に対して、尊敬の念を持っていたことが読み取れる。買収された側の企業のトップが統合後のトップになることは異例のことである。これらの買収が合意に至った大きな要因は、ビンボ社が現地国の買収先企業に対して、最大限の評価と敬意を示したからであろう。

(c) 企業境界の選択（買収とその意図）

ビンボ社は米国市場攻略のために、グリーンフィールドでもアライアンスでも無く、買収を選択した。まず、グリーンフィールドという選択肢は、ビンボ社によって米国市場への参入当初は採用されていた。しかし、広大な米国において、現地人脈において不利な立場にあるメキシコ企業が、市場全域を網羅する効率的な流通網を構築することは難しかったであろう。前述したように、米国市場参入当初は事業の採算が合わず赤字続きであったことから、グリーンフィールドは選択肢から外されていった。次に、現地企業とのアライアンスという選択肢は、買収よりも必要とされる資金量が少なく済む上に、現地の事情に詳しいメーカーや流通企業のノウハウを活用することが可能である。ビンボ社はなぜ、業務提携（アライアンス）による流通委託契約や現地ブランドの代理店契約を選択しなかったのであろうか。この疑問点について論じていく。

ビンボ社は、米国市場攻略のためには、差別化された製品としてのブランド、現地流通網、低コストという3要件が必要だと考えていた（Bimbo, 2015b, p. 65）。これは、機会の捕捉のための戦略要件として見なすことができる。

ビンボ社から毎年発行されるBMVレポートには、すべての年度版において、買収先の「現地流通網」と「現地プレゼンス力」がビンボブランドの販路拡大、および流通網拡大に役立ったと述べられていた。「現地プレゼンス力」とは、買収先の企業ブランド、または製品ブランドによってもたらされ、高められた企業信用力のことである。ビンボ社は、なぜ買収先の「現地流通網」と「現地プレゼンス力」を必要としたのかを、ビンボ社の年次報告書とプレスリリース、さらに先行論文から説明していく。

ビンボ社は、メキシコブランドのいくつかをベアード社の流通網にのせて販売するために、ベアード社のブランド力とテキサス州内の流通網を利用しようとしていた（Goldberg, 1998, p. 8）。メキシコ企業が米国内でメキシコブランドを販売していくために、買収先（ベアード社）の企業信用力（現地プレゼンス力）と流通網を利用しようとしていた点が示され

ていた。

ビンボ社による WFI 社の米国西部事業の取り込みは順調に進み、カリフォルニア州とテキサス州の路線統合を完了させるとともに、米国西部における「ビンボ」「マリネラ」製品のプレゼンスを大幅に向上させた (Bimbo, 2003a, p. 11)。2002 年度は、ワシントン州、オレゴン州、ネブラスカ州、カンザス州、テネシー州で、「Bimbo」、「Marinela」、「Tia Rosa」製品の新しいルートが開設された (Bimbo, 2003a, p. 11)。現地流通網を活かして、メキシコブランド (ビンボブランドとマリネラブランド) の充実した流通網、および販路が構築されていたことが分かる。

2002 年、WFI 社の米国西部事業の買収により、ビンボ社は米国西部地域で、オロウィート、エンテンマンズ、トーマスのような一流ブランドを所有することになり、これらの有名ブランドでの米国の大型スーパーへのアクセスを活用して、メキシコで開発され・普及したヒスパニック向けのパンや焼き菓子製品を売り込みたいと考えていた (Siegel, 2007, p. 6)。この買収でもメキシコブランドを売るために、買収先の現地プレゼンス力 (企業信用力) と流通網を利用しようとしていたことが見て取れる。

WFI 社の米国東部事業の買収は、全米規模の小売業者とのより強固なパートナーシップを築くための全国的なプラットフォームを生み出した⁵。買収による企業信用力 (現地プレゼンス力) の大幅な向上によって、全米規模の小売業者との強固なパートナーシップを構築する意図があった。前述したように、ビンボ社は、このような大手小売業者との関係強化によって、「現地プレゼンス力」を活かして、ビンボブランドを広めようとしていた。

ビンボ社が業務提携 (アライアンス) による現地ブランドの代理店契約を採用しなかった大きな要因は、現地ブランドのプレゼンス力を活かしてメキシコブランドの販路拡大を目指すには、現地ブランドのライセンス取得だけでは不十分だったからである。十分なプレゼンス力は、現地企業の買収で得られる企業信用力のもと、買収先の現地企業の営業員によって発揮されるものである。

ビンボ社が業務提携 (アライアンス) による流通委託契約を採用しなかった大きな要因は、買収先の現地流通網を活用して、メキシコ系エスニック市場向けの新規ルートを構築した後、ビンボ社の強みである「高度な流通オペレーション能力」を活用し、流通網全体を効率化することができると考えていたからである。自社の強みを発揮するためには、主導権を握って進めていく必要がある。さらに、後述するように、将来の製造設備や流通関連資産の結合・再配置をスピーディーに絶え間なく続けていくためには、過半数以上の株式を取得する買収が不可欠であった。ビンボ社がアライアンスではなく、買収を選択した理由は、「現地ブランド力」と「現地流通網」からもたらされる恩恵を最大に活用するために、それらの経営資源を自社でコントロールする必要があったためである。

⁵ 2008 年 12 月 10 日発表のプレスリリースのタイトル名「ビンボ社が WFI 社を買収し、米国パン業界のリーダー企業の誕生」より。 https://grupobimbo-com-custom01-assets.s3.amazonaws.com/s3fs-public/Grupo_Bimbo_PR_WFI_20081210_eng_0.pdf (アクセス日、2021 年 8 月 11 日)

(d) 買収後のポストM&Aの成功要因

上述したように、ビンボ社は買収という選択をした。当然のことながら、買収をすれば自動的に新旧経営資源の結合が起こるわけではない。買収後のポストM&Aこそが重要であり、そこには次のような仕組みがあった。両社（BBU社と買収先企業）の組織出身者によって構成されるプロジェクトチームを持っていた（Bimbo, 2012a, p. 13）。

このプロジェクトチームがポストM&Aにおいて重要な役割を果たしていたと推察される。両組織の出身者によるプロジェクトチームを発足できる前提として、メキシコ系エスニック市場攻略のための組織体制が確立されている必要があった。ビンボ社が米国市場に参入した当初、赤字続きながらもメキシコ系エスニック市場向けの組織体制を構築できていた。さらに、メキシコ国内で高度な流通オペレーション能力を身につけ、米国市場で初期の流通網を構築した経験を持つペドロ・ノヨラのような人材を育成できていたことが、プロジェクトチーム内での両組織間の協業を可能にした。

ポストM&Aが成功した要因としては、両組織の出身者によるプロジェクトチームを発足させた点、その前段階として2つの組織体制を確立させていた点、さらに人材育成が優れていた点が挙げられる。もしメキシコ系エスニック市場向けの組織体制が確立する前に、一足飛びにメインストリーム市場に参入したならば、両組織の出身者によるプロジェクトチームの発足自体が不可能であった。つまり、2段階戦略を採用したことにより、両組織が生まれ、協業が可能となり、プロジェクトは有効に機能したのである。

(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

(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

ビンボ社による米国市場の攻略ステップは、図表 8-2 のとおりである（杉村, 2023a, p. 27）。

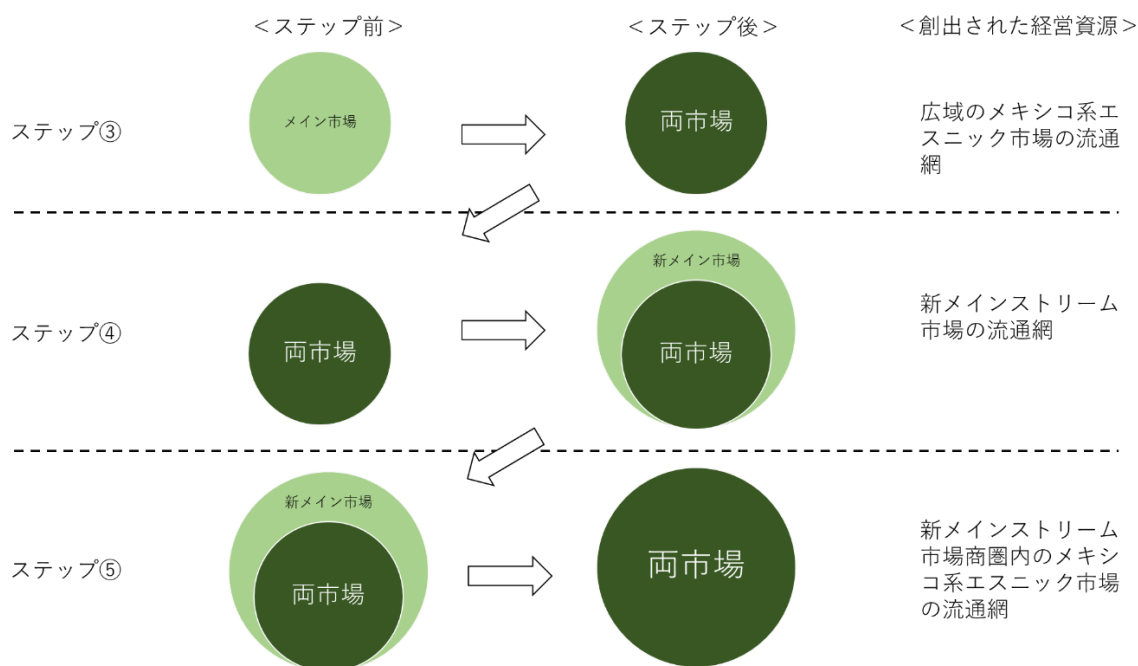
図表 8-2. ビンボ社の米国市場全体の攻略ステップ

ステップ	段階	活用した 買収先企業	リソース (大分類)	主要リソース (小分類)
①	エスニック市場へ参入	-	既存経営資源の活用	本国での製品ブランド
②	(買収により)メインスト リーム市場へ拡大	Mrs. Bairds 社	新規経営資源の獲得	・現地流通網 ・現地プレゼンスカ
③	広域のエスニック市場へ 浸透		既存経営資源と 新規経営資源の活用	・本国での製品のブランド ・現地流通網 ・現地プレゼンスカ
④	新メインストリーム市場 への拡大		既存経営資源と 新規経営資源の活用	・(買収先の)現地製品ブランド ・高度な流通オペレーション能力
⑤	新メインストリーム市場 の商圈でエスニック市場 へ浸透		既存経営資源と 新規経営資源の活用	・本国での製品のブランド ・拡大された現地流通網 ・拡大された現地プレゼンスカ

(出所) 杉村 (2023a) p. 27, 図表 2

米国市場攻略プロセスの詳細は、第 7 章で述べたとおりである (杉村, 2023a, pp. 27-28)。ステップ③、④、⑤のステップ前後の市場変化をイメージ図で示した (図表 8-3)。さらに、各ステップで創出された経営資源をはっきりと明示した。なお、図形の大きさと色は、市場の変化が分かるように示されている。ただし、市場規模を正確に表したものではない。

図表 8-3 ビンボ社の地理的な市場拡大/市場浸透/創出された経営資源



- * 図表内の新メイン市場は、新メインストリーム市場の略称である。
- * 黄緑色は、メインストリーム市場、または新メインストリーム市場を指す。
- * 緑色は、メインストリーム市場とメキシコ系エスニック市場の合計、または新メインストリーム市場とメキシコ系エスニック市場の合計である。

(出所) 筆者作成

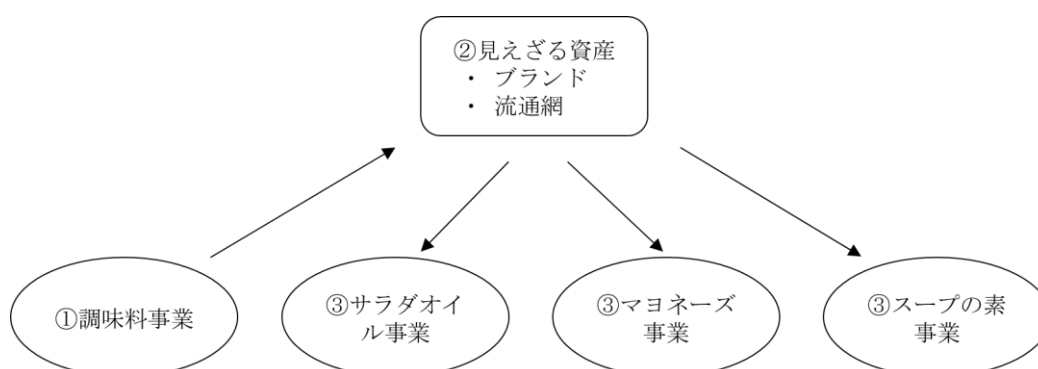
買収 (M&A) によって新規経営資源を獲得するだけでなく、新旧経営資源の組み合わせにより、次なる経営資源が創出され、市場拡大が可能となったことが見て取れる。ステップ③では、メキシコ系エスニック市場にビンボブランドを広く、かつ深く浸透していくため、買収先企業の流通網内に、広域のメキシコ系エスニック市場向けの流通網が生み出された。ステップ④では、買収した現地ブランド製品を未開拓地域に拡張するため、新メインストリーム市場の流通網が構築された。ステップ⑤では、新メインストリーム市場の商圏内において、メキシコ系エスニック市場向けの流通網が創出された。

これらの3つのステップにより、現地ブランドによるメインストリーム市場の商圏拡大とビンボブランドによるメキシコ系エスニック市場の商圏拡大を両立させ、市場シェア拡大を達成することができた。

(b) 新旧経営資源の結合・再配置による相乗効果

ビンボ社が新旧経営資源の結合・再配置により相乗効果を生み出していた点を詳しく説明していく。相乗効果の本質は、お互いが強化し合い、一方が良くなれば他方も良くなるという直接的な相互作用があることである（伊丹，2012，p. 179）。つまりは、かけ算的効果があり、かけ算的効果が生まれる（互いに強化し合える）のは、一方が生み出す見えざる資産⁶を他方が利用しているからである（伊丹，2012，p. 179）。また、相乗効果のエッセンスを平たい言葉で言えば、「ただ乗り」であり、一つの製品・市場分野が蓄積した資源を、他の分野が「ただ乗り」（あるいはそれに近い形）で使う（伊丹，2012，p. 183）。味の素が調味料を売るために築いたブランドイメージや流通網を、サラダオイルが使い、マヨネーズが使い、スープの素が使えるのが、ただ乗りである（伊丹，2012，p. 183）。ブランドや流通網という見えざる資産によって、ただ乗りしている（伊丹，2012，p. 183）。要するに、ブランドや流通網という経営資源は、相乗効果を生み出しやすい経営資源だと言える。この味の素の例は、次の図表 8-4 のように示される。

図表 8-4 味の素株式会社による相乗効果



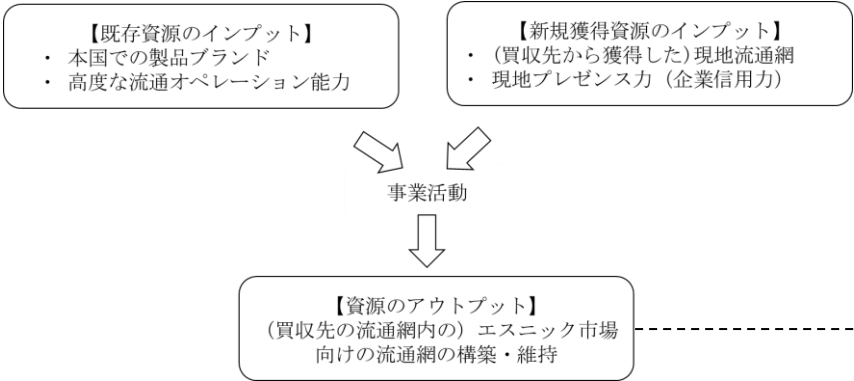
(出所) 伊丹 (2012, p. 183) より筆者作成

①調味料事業によって、②見えざる資産（ブランドや流通網）が創出され、③サラダオイル事業や④マヨネーズ事業や⑤スープ事業に活かされていた流れである。この流れを表している矢印の向きも重要である。相乗効果と言うためには、ある事業で生まれた資源が他事業に使われている点を示せなければならない。図表 8-5 は、ビンボ社が新旧経営資源の組み合わせによって、どのように相乗効果を生み出していたかを示したものである。

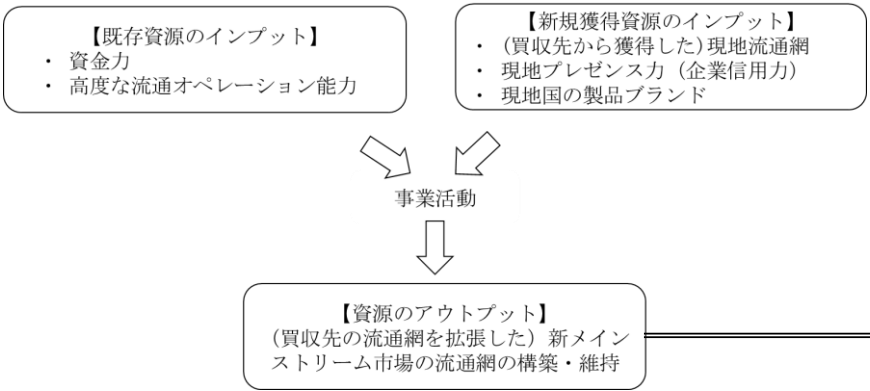
⁶ 見えざる資産の本質は情報であり、情報の蓄積と、情報を伝え処理するチャネルの性能が、見えざる資産の内容である（伊丹，2012，p. 52）。なぜ、見えざる資産の本質が情報なのかというと、企業という組織体の事業活動の一つの本質が、情報のやりとりと処理にあるからである（伊丹，2012，p. 52）。

図表 8-5 各ステップにおける資源のインプット・アウトプットと相乗効果

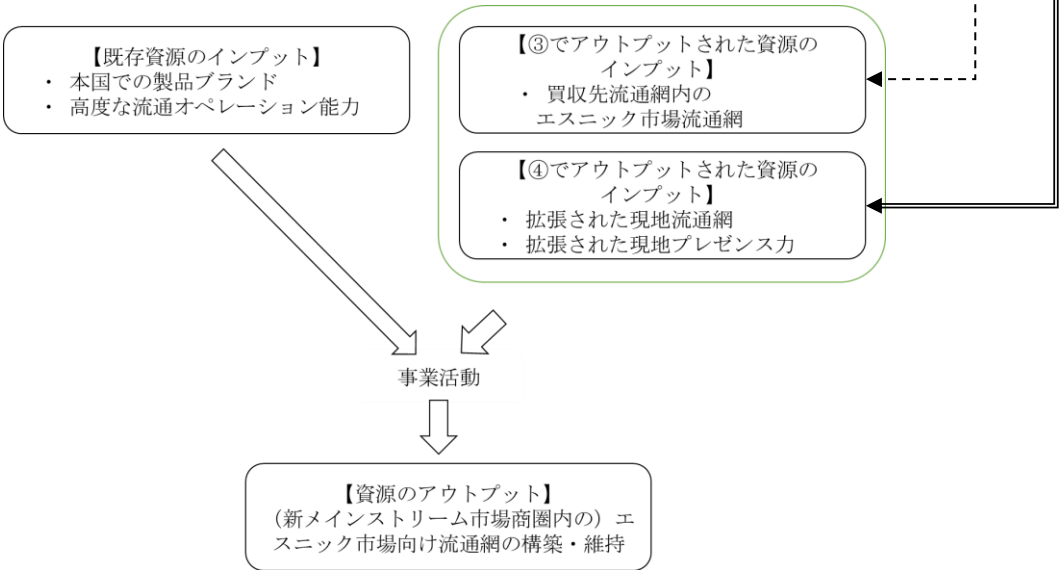
<ステップ③の資源のインプットとアウトプット>



<ステップ④の資源のインプットとアウトプット>



<ステップ⑤の資源のインプットとアウトプット>



*二重線の矢印は、相乗効果を示している。

(出所) 筆者作成

ステップ③では、既存資源のインプットは、「本国での製品ブランド（ビンボブランドとその顧客ロイヤルティの高さ）」と「高度な流通オペレーション能力」である。新規獲得資源のインプットは、「（買収先から獲得した）現地流通網」と「現地プレゼンス力（企業信用力）」である。事業活動を通じた資源のアウトプットは、買収先（ベアード社）の流通網内のメキシコ系エスニック市場向け流通網である。

ステップ④では、既存資源のインプットは、「資金」と「高度な流通オペレーション能力」である。新規獲得資源のインプットは、「（買収先から獲得した）現地流通網」と「現地プレゼンス力（企業信用力）」と「現地国の製品ブランド」である。事業活動を通じた資源のアウトプットは、買収先の流通網を拡張した、新メインストリーム市場の流通網である。

ステップ⑤では、既存資源のインプットは、「本国での製品ブランド（ビンボブランドとその顧客ロイヤルティの高さ）」と「高度な流通オペレーション能力」である。さらに、③でアウトプットされた資源の「買収先流通網内のエスニック市場向け流通網」と④でアウトプットされた資源の「拡張された現地流通網」と「拡張された現地プレゼンス力」がインプットされた。事業活動を通じた資源のアウトプットは、「新メインストリーム市場商圏内のメキシコ系エスニック市場向け流通網」である。ステップ④で創出された資源が、ステップ⑤で活用されていることは相乗効果である。図表 8-5 において二重線で示した。

ビンボ社は、現地プレゼンス力（企業信用力）、製品ブランド力、流通網という見えざる資産（情動的経営資源）を最大限活用して、経営資源を創出していたことが見て取れる。「高度な流通オペレーション能力」はステップ③、④、⑤のすべてにおいて活用されていた。「高度な流通オペレーション能力」は、新規流通網が構築された後の維持のために不可欠な能力だからである。経営資源として組み合わせられているインプットと組み合わせ結果としてのアウトプットともに、（資金力以外は）すべて見えざる資産（情動的経営資源）であったことは、特徴的であった。

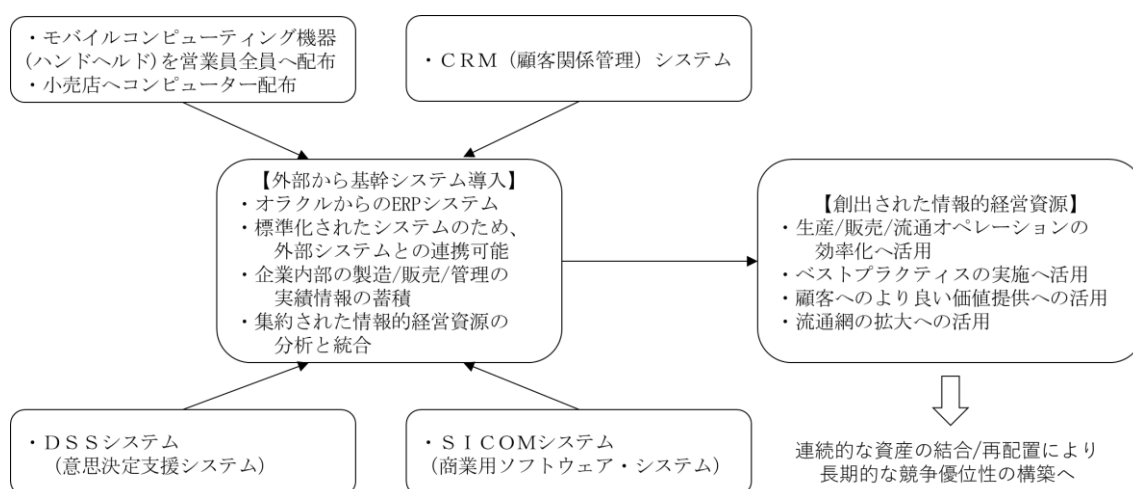
ビンボ社のメインストリーム市場への参入は、事業の多角化の一種である。この多角化は、ある市場A（メキシコ系エスニック市場）から別の市場B（メインストリーム市場）への多角化である。これは文化的な距離の遠い多角化であった。文化的な距離による（製品に対する）消費者嗜好性の隔たりの大きさは、多角化の距離を遠いものになっている。他方で、メキシコ系エスニック市場向けもメインストリーム市場向けも同じパン事業である。同じ主要原料を使い、配送も日配品で同じであり、距離の近い多角化とも言える。同じパン市場という土俵の中では、見えざる資産である「現地プレゼンス力」と「現地流通網」を活用でき、相乗効果を生みだせたことにより、両市場を攻略できた。文化的距離の遠い多角化は、一般的に成功確率が低くなると言われるが、ビンボ社は、「現地プレゼンス力」と「現地流通網」という見えざる資産を活用することによって、相乗効果を生み出し、多角化による2つの事業の距離を縮めることができた。買収を繰り返す中で、一連の

ステップも繰り返し、結果的に米国市場全体への拡大戦略は成功を収めた。

(c) 共特化について

ビンボ社の場合、流通関連資産と製造設備の価値を高めた共特化資産として、「IT システム・プラットフォーム」が挙げられる。「ビンボ XXI」と名付けられたプロジェクトで構築された「IT システム・プラットフォーム」は、ビンボ社が 2005 年に向けたビジョンとして掲げた「変化し、利益ある成長を実現し、国際的なリーダーシップを獲得すること」への戦略的適合を実現すべく、グローバルな飛躍を可能とするために導入された (Bimbo, 2001a, p. 7)。この「IT システム・プラットフォーム」は、メキシコ、米国、中南米における生産、販売、流通オペレーションを包含し、標準化するシステム・プラットフォームであり、最高水準の効率性と生産性を有する情動的経営資源や市場と顧客に関する詳細で質の高い情動的経営資源を提供した (Bimbo, 2003a, p. 6, p. 9, p. 17)。そのことにより、生産・販売・流通オペレーション効率の向上、顧客へのより良い価値提供、流通網の拡大につながった (Bimbo, 2003a, p. 17 ; 2004a, p. 10, p. 17)。製造用資産/流通関連資産と「IT システム・プラットフォーム」との共特化により、効果的及び連続的な再配置が実施され、相乗効果が生み出された。ビンボ社が構築した「IT システム・プラットフォーム」を図表で示すと、次のとおりである (図表 8-6)。

図表 8-6 ビンボ社独自の I Tシステム・プラットフォームの構築



* DSS は Decision Support System (意思決定支援システム) の略である。DSS は、大量のデータを分析してビジネス上の意思決定を支援するためのインタラクティブな情報システムである。企業のマネジメント、オペレーション、プランニングを支え、意思決定を強化できるよう、不確定要素の重大性の評価や、決定のトレードオフの評価などを行う。 <https://project.nikkeibp.co.jp/idg/atcl/19/00103/061200001/> (アクセス日、2022 年 10 月 18 日)

** SICOM システムは、SICOM 社 (サイコム社) によって提供されている。
<https://www.sicom.mx/software.html> (アクセス日、2023 年 11 月 12 日)

(出所) 筆者作成

ビンボ社は独自の「ITシステム・プラットフォーム」を構築していた。オラクルから導入された ERP システムは、外部システムの CRM システム、DSS システム、SICOM システム、モバイルコンピューティング機器 (以下、ハンドヘルド)、ノートパソコン等からの情報を集約し、分析、統合することによってビンボ社独自の「ITシステム・プラットフォーム」を形成し、新たな情報の経営資源を生み出した。外部インターフェースを通じて、さまざまな補完システムと連携している点が、ビンボ社の「ITシステム・プラットフォーム」の独自性と価値を高めている。

ハンドヘルドは、2003 年度にはほぼ全営業員に配布され、営業情報、市場動向、市場情報、店頭情報、売れ行き情報、在庫情報の把握が可能になった。このハンドヘルドは、日本の大手パンメーカーが配布したような、単に受注情報などを入力する簡易的なものではなく、多機能 (高性能) な機器であった点に先進性がある。

ビンボ社は米国のパン市場に、最先端の情報システムで挑み、営業部隊にノートパソコンを持たせ、現場から中央のデータベースに情報を転送し、いつでもビジネスの全過程を観察できるようにした (Silvia, 2008, p. 314)。

ビンボ社は成長の初期段階から、流通システムがスイス時計のように (時間に正確に) 機能しなければならないことを理解していた (Guillen, 2012, p. 22)。ジャストインタイムで納品すれば、売れ残ったパンが小売店からパンメーカーに返品されることが少なくなるので、ビンボ社は小売店にコンピューターを与えた (Guillen, 2012, p. 22)。サラ・リー社はそんなことは考えもしなかった (Guillen, 2012, p. 22)。小売店に配布したコンピューターは、「IT システム・プラットフォーム」という共特化資産を補完する共特化資産として見なせる。マイクロレベルの共特化資産である。

小売店と営業員へのコンピューターの配布により、商品の売れ行きや在庫数量を的確に把握でき、米国のパン業界全体で問題となっていた売れ残り商品の返品率の高さを解消することにつながった。さらに、小売店に配布したコンピューターによってもたらされた小売店の情報は「IT システム・プラットフォーム」に吸い上げられ、不採算製品や不採算ルートを把握できるようになり、生産・流通オペレーションを高めることにもつながった。

図表 8-6 を説明すると、まず、オラクル社から購入した ERP が基幹システムとなっている。このシステムは、企業内部の製造/販売/管理の実績情報を蓄積するとともに、あらゆる経営情報を一元的に管理できる。標準化されたシステムのため、外部システムとの連携が可能となっている。前述した外部システムから情動的経営資源が集約され、分析および統合が実施される。その結果、新たな情動的経営資源が創出され、生産/販売/流通オペレーションの効率化への活用、ベストプラクティスの実施への活用、顧客へのより良い価値提供への活用、流通網の拡大への活用につながった (Bimbo, 2003a, p. 17 ; 2004a, p. 10, および p. 17)。

ある日本の大手パンメーカーは、2015 年頃によく同様の「IT システム・プラットフォーム」を導入できた。ビンボ社から遅れること 10 年以上もかかっていた。ビンボ社は「IT システム・プラットフォーム」の導入が早く、IT システムという外生的な科学・技術の発展を競合企業に先駆けて導入できていたのである。

ビンボ社はこれらの情動的経営資源によって、工場間やライン間で製造原価を比較できるようになり、工場やラインの統廃合や新設に伴う製造効率の向上につながると推察される。さらに、工場間、およびライン間の製造設備の統廃合に付随して、流通関連資産と流通オペレーションが再構築され、流通効率の向上にもつながったであろう。

歴史的事実として、ビンボ社は市場拡大及びオペレーション効率を高めることを目的に、製造設備と流通関連資産をダイナミックに結合・再配置していた。それを実現する前段階として、IT 基盤が整備され、情動的経営資源が生み出されている必要があった。つまり、共特化資産としての「IT システム・プラットフォーム」はダイナミック・ケイパビリティ

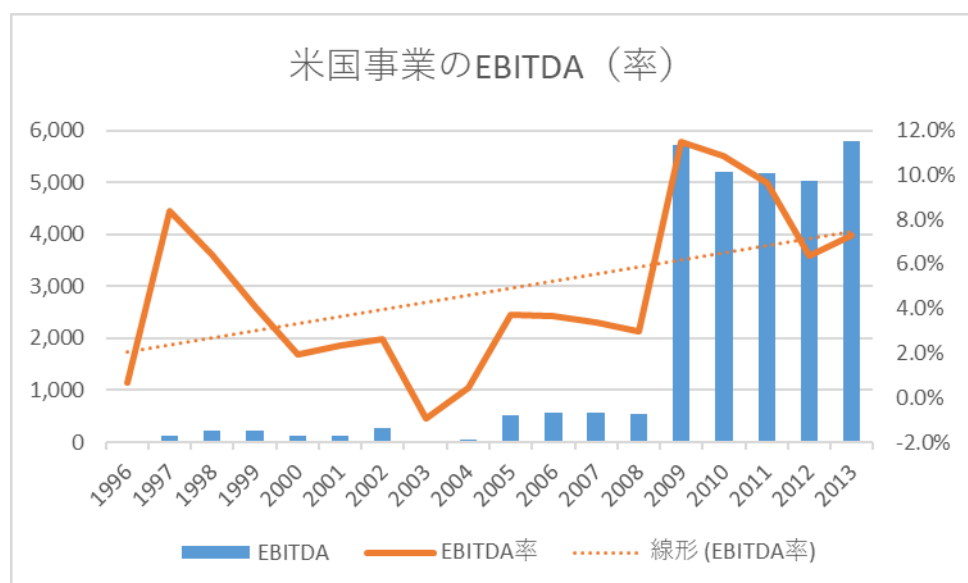
ティを発動させる前段階として、必要不可欠だったのである。

ビンボ社は、資産結合・再配置のケイパビリティを適用し、米国市場拡大と製造・販売・管理のオペレーション効率を高めたと主張してきたが、そのことは、ビンボ社が公表している損益指標から裏付けられるので、次節で詳しく見ていく。

(d) 資産の結合・再配置による成果⁷

ビンボ社の米国事業の利益（率）は、図表 8-7 のとおりである。利益（率）として、EBITDA（償却前営業利益）と EBITDA の売上構成比率を使用した。

図表 8-7 ビンボ社の米国事業の EBITDA（率）



(出所) Bimbo (1999a~2014a) より筆者作成

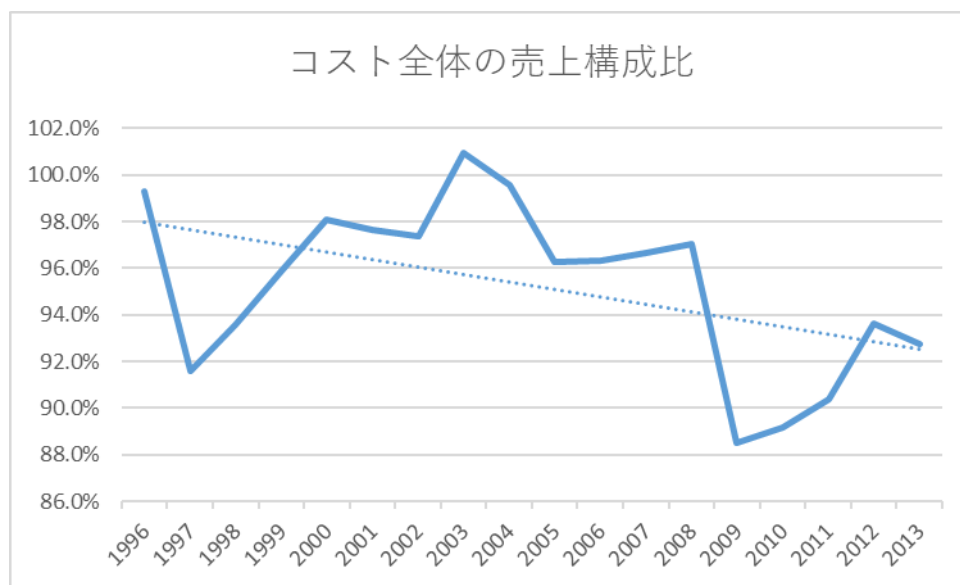
ビンボ社の利益率は変動があるものの、近似直線で表されているとおり、右肩上がりであったことが分かる。

ビンボ社の米国事業における資産結合・再配置の成果として、流通オペレーション効率と製造オペレーション効率が悪くなったかどうかを見る必要がある。しかし、ビンボ社の公表データには、米国事業単体の流通コストと製造コスト（または、売上原価）は記載されていない。そのため、ビンボ社が米国事業に関して公表している3項目（売上、営業利

⁷ 本節で使用した指標を別表1として章末に掲載。

益、EBITDA) をもとに、大体の傾向を推察する。まず、売上から EBITDA (償却前営業利益) を引くことによって、コスト全体を算出した。このコスト全体の売上構成比率は、図表 8-8 のように表すことができる。

図表 8-8 ビンボ社のコスト全体の売上構成比率



(出所) Bimbo (1999a~2014a) より筆者作成

コスト全体は、確認すべき指標である、製造・販売・管理のオペレーションコストを含んでいるが、その他のコストも含まれている。その他のコストとしては、まず、原材料費が挙げられ、原材料価格の変動は、コスト全体に大きな影響を与える。しかし、米国の原材料価格が長期的なインフレを経験していたことから、原材料コストを大幅に押し上げていたことはあっても、下がっていることはありえない。特に、パンの主要原料の小麦価格は、2000年から2014年までの期間に、倍の価格に上昇していた⁸。原材料費の価格上昇を販売価格に転嫁できれば、原材料費の売上構成比を下げるができるが、米国パン市場における大手チェーンとそのバイヤーとの力関係から見ると、販売価格に十分転嫁できなかったであろう。他のコスト要因としては、新製品や製品リニューアルに伴う原価設計にも影響される。しかし、パンはローテク商品であり、原材料費率が製品原価のうちの大部分を占めるという特徴があるため、原価設計による大きな変動は生じないことから、この影響は限定的と見て

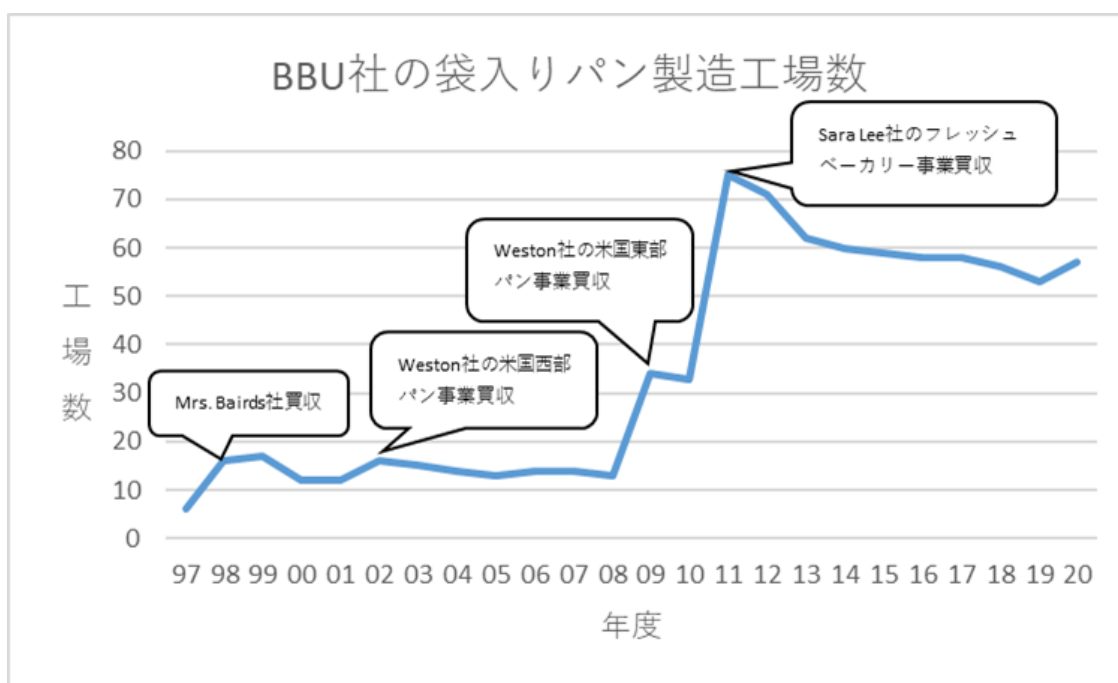
⁸ シカゴ小麦先物によると、2022年の小麦価格は2000年に比べて、倍以上に値上がりしている。
https://www.oanda.jp/lab-education/agricultural_basic/wheat4/wheat_price_factors/ (アクセス日) 2023年11月14日

問題ない。

グラフの点線（近似直線）から見て取れるように、ビンボ社の米国事業は、少なくとも製造・販売・管理のオペレーション費用を約5%低減させている。ビンボ社のオペレーション効率は、主要原材料の小麦、油脂、砂糖の大幅な価格上昇という逆風を考慮すれば、大幅に高まっていたと推察される。

さらに、資産の結合・再配置が劇的なスピードで実施されたことを示す資料として、BBU社の工場数の推移グラフを提示する（図表 8-9）。

図表 8-9 BBU 社の工場数推移



（出所）Bimbo（2001b～2021b）より筆者作成

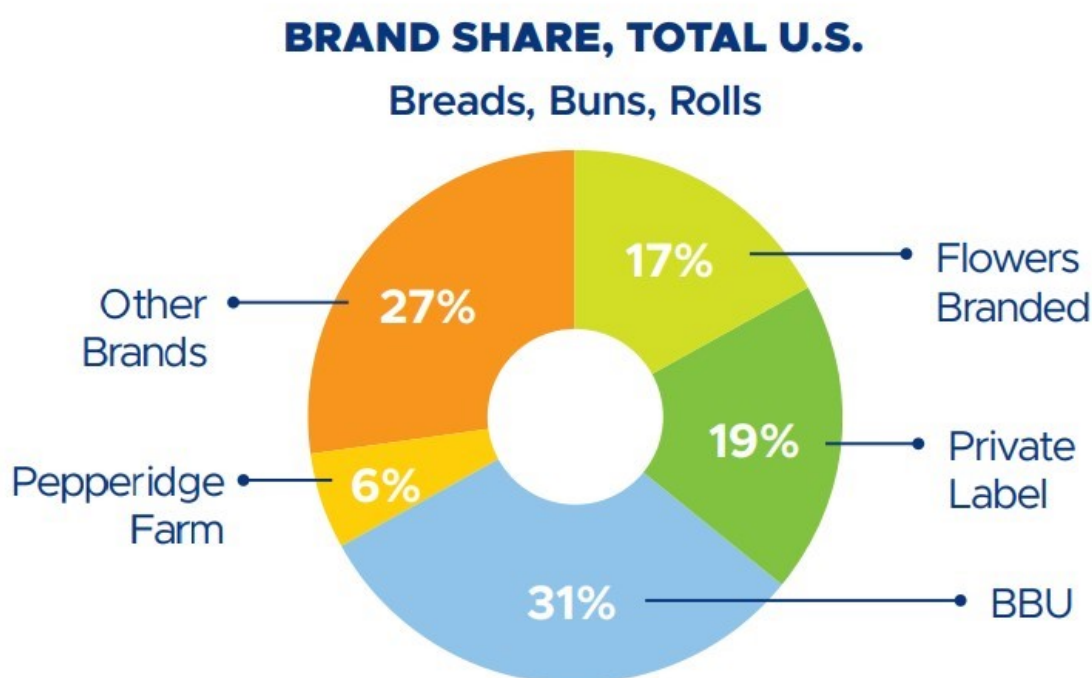
前述したように、ビンボ社は資産と資本をどのように配置・配分するかという観点から、低コスト生産者を目指し、バリューチェーンの合理化、製品数と価格設定の最適化、ブランドの活用、流通の改善と拡大、生産の近代化など、さまざまな機会に取り組んだ（Bimbo, 2015a, p. 10）。例えば、過去3年間に、米国では老朽化した17工場を閉鎖し、高効率で柔軟な生産能力を備えた2工場を、顧客により近い場所に設置した（Bimbo, 2015a, p. 10）。図表 8-9 から見て取れるように、ビンボ社は大型買収によって買収先の工場を取得したため、買収時点で工場数は増加している。しかし、その後、生産コストや流通コストの低減のために工場の統廃合を実施し、買収後は工場数を減らしている傾向が見られた。多くの旧式

の工場を閉鎖し、最新鋭の大規模工場を新設した。

ビンボ社は、旧式で非効率な工場の閉鎖、最先端の大規模工場の新設を実施するとともに、生産拠点の最適化に取り組んでいた。最新工場への集約化を中心に、ラインの移設を積極的に進めた。2020年度の1年間に、45以上の生産ラインを移転したことによって、効率的なオペレーションができるようになった（Bimbo, 2021b, p. 64）。それに伴い、流通網の再構築にも取り組んだ結果、競争優位性を築くことができた。ビンボ社は資産の再配置を続けることによって、図表 8-7 で見られるように、米国事業の利益率を（近似曲線で見ると）右肩上がりに高めていくことを実現できたのである。

また、本章の前半において、ビンボ社は、資源の結合・再配置によるケイパビリティを發揮し、相乗効果を生み出し、市場拡大を達成したことを論じてきた。2022年度の米国パン業界におけるメーカー別シェア（売上高ベース）は、図表 8-10 のとおりである（ただし、図表内の「Private Label」は、パン業界における PB ブランド全体の売上シェアを表している）。

図表 8-10 2022年度の米国パン業界のメーカー別シェア（売上高ベース）



(出所) <https://investors.flowersfoods.com/~media/Files/F/Flowers-Foods-V3/documents/investor-fact-sheet-november-2023.pdf> (アクセス日: 2023年11月14日)

ビンボ社は2012年にサラ・リー社のパン事業を買収し、BBU社は米国パン市場でトップシェアを占めるようになった⁹。それから10年経った後も、BBU社は2位のフラワーフーズ社に大差（市場シェア14%差）をつけてトップに君臨している。BBU社は長期的・持続的な競争優位を確立している。

4. 結論と今後の課題

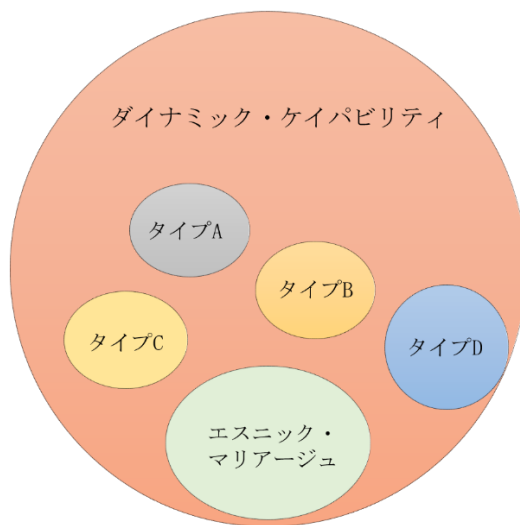
本章は、ビンボ社の歴史事例を取り上げ、DCFの観点から分析した。ビンボ社は、DCFで分解された3つのケイパビリティ（感知、捕捉、再配置）を保有し、発揮させることによって、長期的な競争優位を構築していた。また、第6章で述べたように、ビンボ社は、異文化間での協業を促進する組織文化（または風土）を形成し、変容（トランスフォーミング）させるケイパビリティを発揮していた可能性が高い。結論として、「エスニック・マリアージュ」という概念を生み出す元となったビンボ社が、ダイナミック・ケイパビリティを発揮していた。

ただし、本論文の限界としては、ビンボ社の1事例しか扱っていないため、「エスニック・マリアージュ」が基本的にダイナミック・ケイパビリティであると結論づけることは出来ない。おそらく「エスニック・マリアージュ」という能力は、ダイナミック・ケイパビリティであると推察できるところまでが本論文の到達点である。したがって、今後、複数のケース・スタディに取り組むことによって検証する課題が残っている。

また、本章の最初に述べたように、「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（杉村, 2023a, p. 33）。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（杉村, 2023a, p. 33）。このことを図表8-11のように表すことができる。

⁹ 米国パン市場で売上No.1の地位を確立し、同時に、世界最大のパンメーカーになった（Bimbo, 2015b, p. 43）。

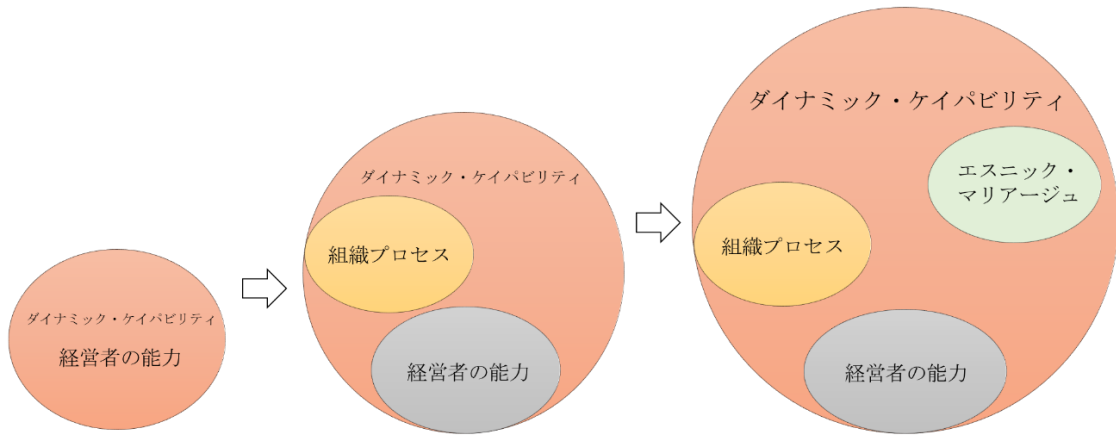
図表 8-11 「エスニック・マリアージュ」を内包するダイナミック・ケイパビリティ



(出所) 杉村 (2023a) p. 32

この図表 8-11 に対して、より丁寧な説明が必要であろう。「エスニック・マリアージュ」が、ダイナミック・ケイパビリティの概念を拡張した点を補足する。ティースが提唱した初期のダイナミック・ケイパビリティは、経営者の能力のことであった (Teece, 1990)。その後、アイゼンハート＝マーチンは、組織プロセス（組織ルーチン）であると主張し (Eisenhardt and Martin, 2000)、ダイナミック・ケイパビリティの概念拡張が成された。ティース自身がこの概念拡張を受け入れている (Teece, 2013)。ビンボ社の事例から導き出した「エスニック・マリアージュ」というタイプのダイナミック・ケイパビリティは、異文化間で発揮され、異文化間で相乗効果を生み出す、新しいタイプのダイナミック・ケイパビリティであるため、これもまた、ダイナミック・ケイパビリティの概念拡張を成すものである。ダイナミック・ケイパビリティ研究の変化と広がりを図表 8-12 のように示すことができる。

図表 8-12 ダイナミック・ケイパビリティ研究の変化と広がり



(出所) 筆者作成

「エスニック・マリアージュ」は、ダイナミック・ケイパビリティの「経営者の能力」や「組織プロセス」の一部として説明できるかもしれないが、文化食品の一種（グローバル食品）で、一国内に複数の異文化を内包する市場全体を攻略する場合には、「エスニック・マリアージュ」という食品業界に特有かつ特別なタイプのダイナミック・ケイパビリティが必要である。したがって、図表 8-12 のように、ダイナミック・ケイパビリティ研究という大枠の中に、「エスニック・マリアージュ」の丸枠を単独で位置づけ、「経営者の能力」や「組織プロセス」の丸枠と区別した。以上のことから、「エスニック・マリアージュ」は、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。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。

ただし、「エスニック・マリアージュ」は文化食品の一種（グローバル食品）でしか発動できない。さらに、一国内に複数の異文化市場を内包する場合にしか発動できない。「エスニック・マリアージュ」を発動できる状況は限られている。一般性（汎用性）の観点からすると理論的貢献は限定されるが、「エスニック・マリアージュ」が上手く発揮できれば、強力に作用し、海外市場全体を攻略できる観点からすれば、実践的貢献は大きいと考える。

別表1

ビンゴ社の米国子会社 (Bimbo bakeries USA inc. : BBU) の損益指標

単位：百万ペソ

年度	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
売上高	1,053	1,559	3,614	5,407	5,754	5,458	10,810	12,843	13,442	13,546	15,218	16,565	18,049	49,850	47,875	53,810	78,927	79,767
営業利益	▲76	39	105	42	▲82	▲46	30	▲426	294	75	229	206	124	4,261	3,738	3,577	1,118	2,613
営業利益率	-7.2%	2.5%	2.9%	0.8%	-1.4%	-0.8%	0.3%	-3.3%	2.2%	0.6%	1.5%	1.2%	0.7%	8.5%	7.8%	6.6%	1.4%	3.3%
EBITDA	7	131	233	221	111	128	283	▲120	56	507	562	559	539	5,727	5,196	5,186	5,027	5,798
EBITDAマージン	0.7%	8.4%	6.4%	4.1%	1.9%	2.3%	2.6%	-0.9%	0.4%	3.7%	3.7%	3.4%	3.0%	11.5%	10.9%	9.6%	6.4%	7.3%
コスト全体	1,046	1,428	3,381	5,186	5,643	5,331	10,528	12,963	13,386	13,039	14,656	16,006	17,510	44,123	42,679	48,624	73,900	73,969
コスト全体の売上構成比	99.3%	91.6%	93.6%	95.9%	98.1%	97.7%	97.4%	100.9%	99.6%	96.3%	96.3%	96.6%	97.0%	88.5%	89.1%	90.4%	93.6%	92.7%
工場数	-	6	16	17	12	12	16	15	14	13	14	14	13	34	33	75	71	62

注1) 各年度末(12月末)の購買力平価で換算したメキシコ通貨ペソで表示した。(ただし、1996、1997年度は、1998年度のペソの購買力平価で換算)

注2) ビンゴ社公表データには、米国事業単体としては2013年度までしか見当たらなかった。2014年以降は北米事業全体の指標になった。

注3) EBITDAは、営業利益(損失)に減価償却費を加えたもの

注4) コスト全体 = 売上高 - EBITDA

注5) コスト全体の売上構成比 = 簡易的な製販管コスト/売上高

(出所) Bimbo (1999a~2014a)から筆者作成

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

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つたにもかかわらず、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、強力で推進していた。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こっ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、および狭い商圈）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

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。

2. 「エスニック・マリアージュ」の概念

「エスニック・マリアージュ」の定義は、次のとおりである（杉村, 2023a, pp. 31-32）。

「エスニック・マリアージュ」とは、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。

異なるエスニシティ由来の製品ブランド（既存ブランドと新規獲得ブランド）が、それぞれの対応する市場（エスニック市場とメインストリーム市場）を拡大していることから分かるように、異なるエスニシティ由来の既存ブランドと新規獲得ブランドが、それぞれのエスニシティのアイデンティティを堅持している点に最大の特徴がある。」

この定義を5つの図表で分かりやすく解説していく。まずは、ビンボ社の米国市場攻略のステップとして、①から⑤までの5ステップが見て取れた（図表 9-1）。

図表 9-1 ビンボ社の米国市場全体の攻略ステップ

ステップ	段階	活用した買収先企業	リソース (大分類)	主要リソース (小分類)
①	エスニック市場へ参入	-	既存経営資源の活用	本国での製品ブランド
②	(買収により)メインストリーム市場へ拡大	Mrs. Bairds 社	新規経営資源の獲得	・現地流通網 ・現地プレゼンス力
③	広域のエスニック市場へ浸透		既存経営資源と新規経営資源の活用	・本国での製品のブランド ・現地流通網 ・現地プレゼンス力
④	新メインストリーム市場への拡大		既存経営資源と新規経営資源の活用	・(買収先の)現地製品ブランド ・高度な流通オペレーション能力
⑤	新メインストリーム市場の商圏でエスニック市場へ浸透		既存経営資源と新規経営資源の活用	・本国での製品のブランド ・拡大された現地流通網 ・拡大された現地プレゼンス力

(出所) 杉村 (2023a) p. 27, 図表 2

本論文のまとめを分かりやすく説明していくために、ビンボ社の米国市場攻略プロセスの詳細を再掲する (杉村, 2023a, pp. 27-28)。

ステップ①は、米国のメキシコ系エスニック市場への参入段階である。ビンボ社のメキシコブランド製品を (配合を変えずに) 輸出することからはじまった。メキシコ系エスニック市場向けのビジネスはメキシコ系住民には支持されたが、ビンボ社のメキシコブランド製品のみで事業を展開するという戦略は失敗に終わり、ヒスパニック系住民だけに限定するのではなく、米国市場で知られているブランドを使うために方針の変更が不可欠だった (Lázaro, 2010, p. 35)。狭い商圏内のエスニック市場の規模では、採算の取れるビジネスに成らなかった。そのため、ビンボ社は戦略の方向転換を図り、現地企業の買収へと舵をきった。ステップ②は、現地の優良メーカー、ベアード社の買収によりテキサス州のメインストリーム市場をそのまま手に入れるとともに、新しい経営資源として、「現地流通網」と「現地プレゼンス力」を手に入れた。ステップ③は、新しく獲得した経営資源を活用し、広域のエスニック市場へ浸透していく段階である。既存の経営資源である「本国での製品ブランド (ビンボ社のメキシコブランド)」と新規獲得した経営資源の「現地流通網」との組み合わせにより、新規流通ルート及び新規販路を構築した。さらに、買収先の優良メーカーが持つ「現地プレゼンス力」が「本国での製品ブランド」の販路拡大に貢献した。優良メーカーのコーポレートブランドに由来する「現地プレゼンス力」は、買収先企業の営業部隊や顧客ネットワーク (市場シェア) により効力を発揮した。ステップ④は、「買収先の現地製品ブランド」を、新しい地域 (未開拓地域) のメインストリーム市場 (以下、新メインストリーム市場) へ広めていく段階、または新規販路の開拓に活かす段階である。既存経営資源の「高

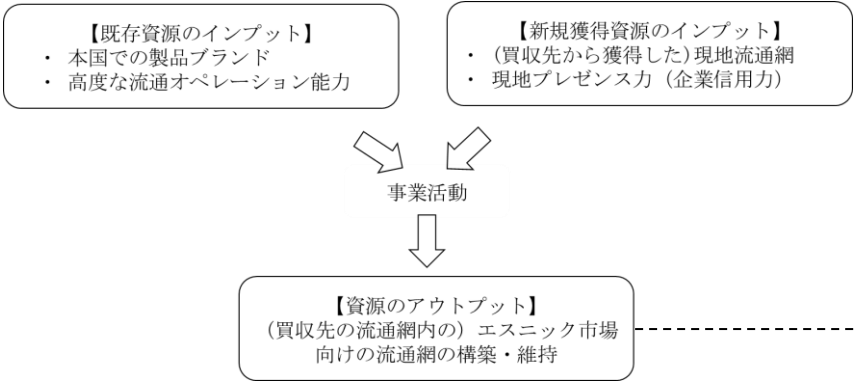
度な流通オペレーション能力¹⁰」と組み合わせられることによって可能となった。この市場拡大では「拡大された現地流通網」と「拡大された現地プレゼンス力」が生み出された。ステップ⑤は、既存経営資源の「本国での製品ブランド」が、④で生まれた「拡大された現地流通網」、および「拡大された現地プレゼンス力」と組み合わせられることにより、新メインストリーム市場の地理的商圏内においてエスニック市場に浸透した（以上、再掲部分）。

続く、図表 9-2 で示されるとおり、ステップ③から⑤のプロセスで、既存経営資源と買収によって獲得した新規経営資源が組み合わせられていた。新旧経営資源の組み合わせによって、次なる経営資源を創出し、相乗効果が生み出されていることが見て取れる。

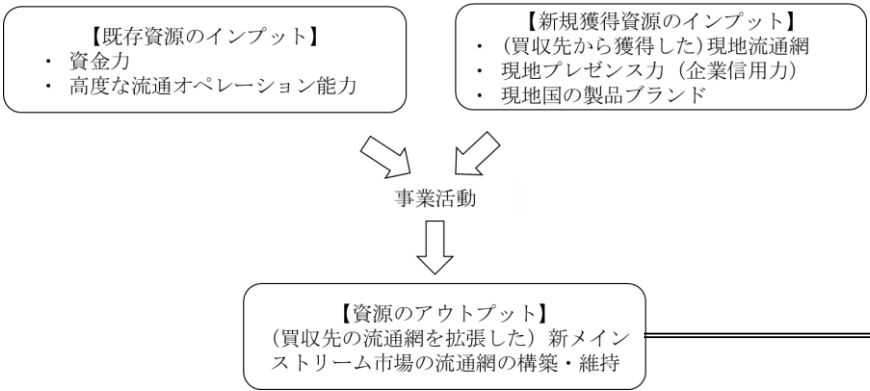
¹⁰ Guillén and García-Canal (2013, p.24) は、「他の大手パンメーカーと一線を画すビンボ社の最大の強みは、何万もの販売拠点を含む複雑な流通ネットワークを管理するための、長年の経験に裏打ちされた方法論である」と述べている。

図表 9-2 各ステップにおける資源のインプット・アウトプットと相乗効果

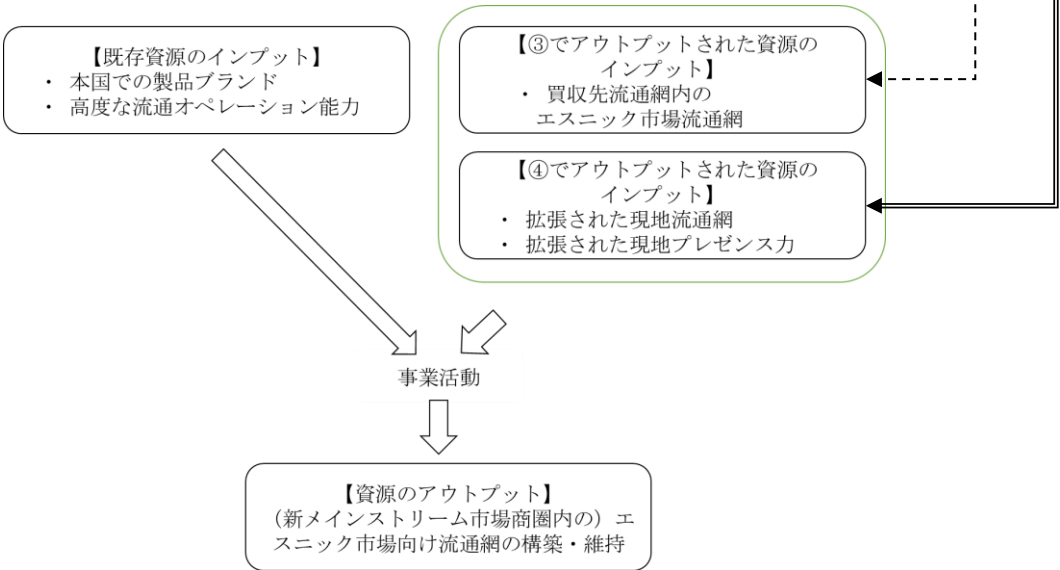
<ステップ③の資源のインプットとアウトプット>



<ステップ④の資源のインプットとアウトプット>



<ステップ⑤の資源のインプットとアウトプット>



* 二重線の矢印は、相乗効果を示している。

(出所) 筆者作成

ステップ③では、既存資源のインプットは、「本国での製品ブランド（ビンボブランド）」と「高度な流通オペレーション能力」である。新規獲得資源のインプットは、「（買収先から獲得した）現地流通網」と「現地プレゼンス力（企業信用力）」である。事業活動を通じた資源のアウトプットは、買収先（ベアード社）の流通網内のメキシコ系エスニック市場向け流通網である。

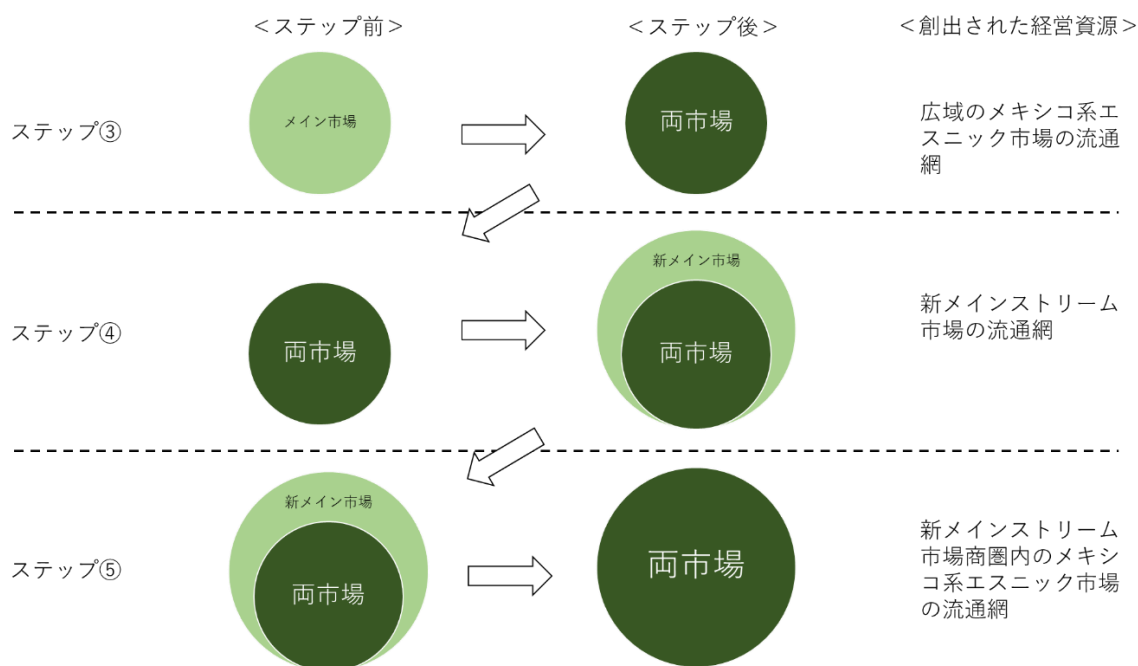
ステップ④では、既存資源のインプットは、「資金力」と「高度な流通オペレーション能力」である。新規獲得資源のインプットは、「（買収先から獲得した）現地流通網」と「現地プレゼンス力（企業信用力）」と「現地国の製品ブランド」である。事業活動を通じた資源のアウトプットは、（買収先の流通網を拡張した）新メインストリーム市場の流通網である。

ステップ⑤では、既存資源のインプットは、「本国での製品ブランド（ビンボブランド）」と「高度な流通オペレーション能力」である。さらに、③でアウトプットされた資源の「買収先流通網内のエスニック市場向け流通網」と④でアウトプットされた資源の「拡張された現地流通網」と「拡張された現地プレゼンス力」がインプットされた。事業活動を通じた資源のアウトプットは、「新メインストリーム市場商圏内のメキシコ系エスニック市場向け流通網」である。

ステップ③、④、⑤のステップ前後の市場の変化をイメージ図で示した（図表 9-3）。さらに、各ステップで創出された経営資源もはっきりと明示した。なお、図形の大きさと色は、市場の変化が分かるように示されている。ただし、市場規模を正確に表したものではない。

図表 9-3 で示されるとおり、ステップ③から⑤のそれぞれで創出された経営資源は、ステップ③では、（買収先の流通網内の）広域のメキシコ系エスニック市場向けの流通網、ステップ④では、（買収先の流通網を拡張した）新メインストリーム市場の流通網、ステップ⑤では、（新メインストリーム市場商圏内の）メキシコ系エスニック市場向けの流通網、であった。

図表 9-3 ビンボ社の地理的な市場拡大/市場浸透/創出された経営資源

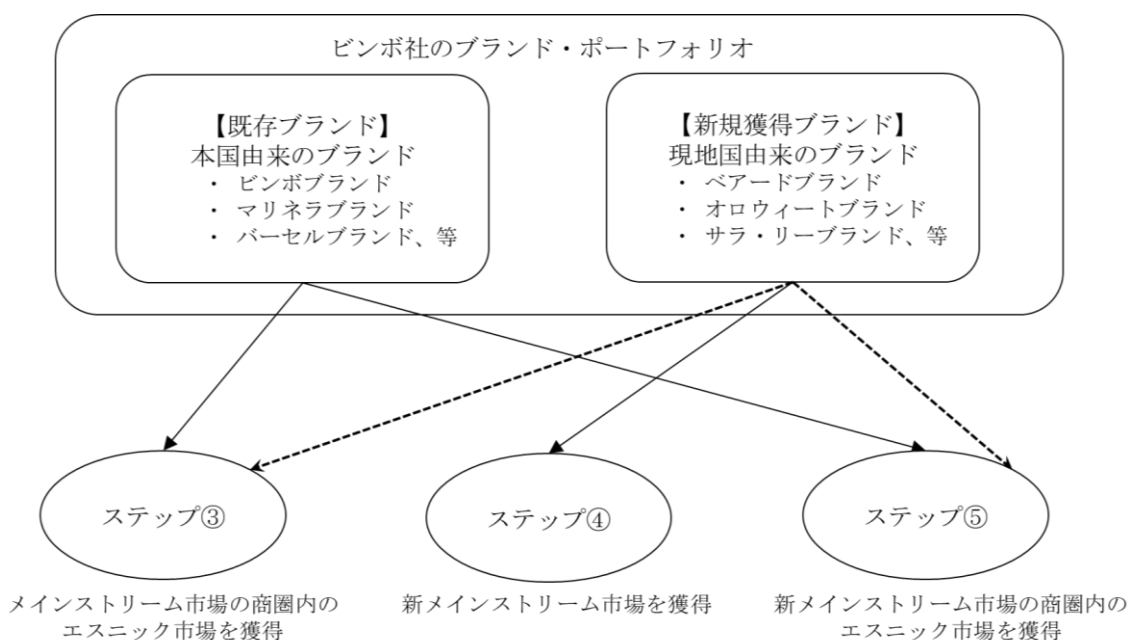


- * 図表内の新メイン市場は、新メインストリーム市場の略称である。
- * 黄緑色は、メインストリーム市場、または新メインストリーム市場を指す。
- * 緑色は、メインストリーム市場とメキシコ系エスニック市場の合計、または新メインストリーム市場とメキシコ系エスニック市場の合計である。

(出所) 筆者作成

さらに、図表 9-4 では、ステップ③から⑤のプロセスにおいて、実線で示されているように、異なるエスニシティ由来の製品ブランド（既存ブランドと新規獲得ブランド）が、それぞれの対応する市場（エスニック市場とメインストリーム市場）を拡大していることを示した。それに加え、点線で示されているように、新規獲得ブランドによる企業信用力（現地プレゼンス力）がエスニック市場拡大に貢献していたことを表した。メインストリーム市場で培ってきたブランド力が、メキシコ系エスニック市場攻略に役立っていたことから、ここに相乗効果を活用していたことを見て取ることができる。

図表 9-4 異文化間にまたがるブランド・ポートフォリオの活用



* 実線矢印は、消費者への価値訴求効果（ブランドはパッケージに表示される）

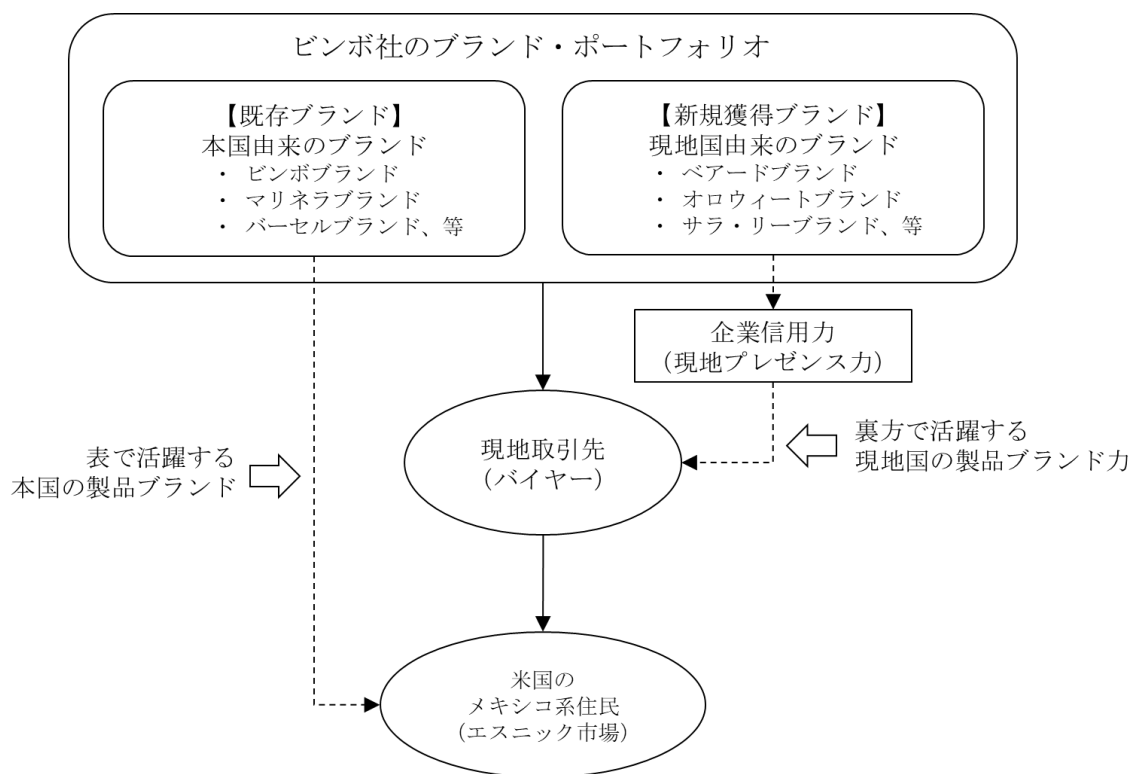
* 点線矢印は、現地取引先（バイヤー）に向けた企業信用力
（ブランドはパッケージにブランド表示されない）

（出所）筆者作成

このビンボ社のブランド・ポートフォリオは、ステップ③、④、⑤のすべてにおいて活用されており、ビンボ社が「エスニック・マリアージュ」を発動するための重要な鍵となっていた。

また、補足すると、3つのステップのうちの2つ（ステップ③と⑤）では、双方のブランド力を階層的に活用しており、次の図表 9-5 のように示すことができる。

図表 9-5 ビンボ社のブランド・ポートフォリオの活用方法と仕組み



- * 実線矢印は、商流を表している。
- * 点線矢印は、ブランドの分類と活用先を表している。

(出所) 筆者作成

この図表の二本の点線矢印で示されているように、ビンボ社のブランド・ポートフォリオが、エスニック市場を拡大するための相乗効果を生み出していた。この相乗効果は、異なるエスニシティ由来のブランド（本国由来のブランドと現地国由来のブランド）を両方とも所持していたからこそ生み出せたのであり、片方のブランドだけでは不可能である。

製品ブランドの観点からすると、一国内において、エスニック市場とメインストリーム市場が明確にセグメンテーションされた上で、エスニック市場では本国の製品ブランド、メインストリーム市場では現地国の製品ブランドを（消費者の目に映る）製品パッケージに採用しながらも、水面下では本国の製品ブランドでエスニック市場を拡大するために、買収先の現地プレゼンス力（企業信用力）を使っていた。つまり、双方のブランド力を使うことを最大の特徴としていた。これが、「エスニック・マリアージュ」の定義で、最大の特徴と述べた部分の具体的内容である。

杉村（2023a, p. 33）は、「「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。」と述べている。

ビンボ社の事例から分かるように、「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。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。つまり、(端的に言おうとすると誤解を生むかも知れないが)「エスニック・マリアージュ」とは、異文化間 (Cross-culture) で発揮されるダイナミック・ケイパビリティである。簡略化しすぎた部分を補うならば、「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 (Cross-culture) で発揮されるダイナミック・ケイパビリティである。

さらに補足を加えるために、「異文化シナジー (cross-cultural synergy)」という概念を用いる。馬越 (2010, p. 12) は、「アドラー (Adler, 1997) は、異文化経営においては文化的多様性 (cultural diversity) が避けられないものであるとして、この特徴を理解したうえで、これを管理して効果的に活用することが重要であると説き、異文化が接触することによって生み出される相乗効果を「異文化シナジー」と呼んでいる。」と述べている。それに加えて、馬越 (2010, p. 14) は、「文化的多様性に基づいた「異文化シナジー」は、類似点をもとに相違点を融合させることで、より効果的な企業活動と管理システムを生み出すという概念である (Adler, 1997).」と言及している。江夏・桑名監訳 (1992, p. 297) は、Adler (1991) 著作の日本語版の監訳者あとがきで、「「異文化マネジメント」では、組織における文化の多様性をどのように管理するかが研究テーマとなっている。」と述べている。安室 (1992, pp. 204-205) は、「組織内部に文化的多様性をもつことは、問題解決能力を高める有力な手段である。固有のマクロ文化は絶えず「相違」を再生するので、それをうまく組織に取り込むことができれば、組織の創造エネルギーは枯渇することなく続くだろう。つまり、自然の位置エネルギーを運動に転化して、電力などのエネルギーとして活用するように、文化の相違による個人や集団の認知の違いをたくみに利用して、創造エネルギーを引き出す仕組みを作ることは可能であろう。この創造性の仕組みが最も活用される分野が、企業の研究開発である。」と述べている。先行研究においては、人的資源管理面で異文化シナジーを起こすことに焦点が当てられていた。それに対して、本論文で導き出された「エスニック・マリアージュ」は、海外市場拡大 (または、国際マーケティング戦略¹¹) のために、(図表 9-2 で示したように、) 異文化間で新旧経営資源 (既存経営資源と買収によって獲得した新規経営資源) を連続して上手く組み合わせることによって相乗効果を生み出せると論じている。異文化間 (Cross-culture) で経営資源

¹¹ 国際マーケティング戦略は、国を越える場合に適用されるが、異文化間の相違を乗り越えるためにも使われる。したがって、1 国内に複数のエスニシティを内包している市場 (典型的な例が多民族国家) において異文化間の相違を克服する場合、つまり国内市場での活動も適用対象となる。

を上手く組み合わせることができなければ、(パンのような) グローカル食品を扱う企業が海外市場で成功することはない。そのことを「エスニック・マリアージュ」と名付けた。つまり、従来の異文化シナジーは人的資源管理面での活用に焦点があてられてきたが、「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。要するに、「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。

本論文で適用した方法論は、1 事例を詳細に見ていくことによって仮説を抽出することであった。次節では仮説を提示していく。

3. 本論文から導き出された仮説の提示

(1) 仮説の位置付け

まず、仮説の位置づけを明確にするため、文化食品（文化製品¹²のうちの食品）の定義を拡張しておく¹³。一言でいえば、文化食品とは、伝統食品のことであった。世の中がますますグローバル化していく中、伝統食品のみに限定する定義では、食品企業の多様なグローバル事業展開を説明することはできない。そのため、(文化製品の一部としての)文化食品の定義に、グローバル食品を含めて考えていくことが必要である。グローバル食品(glocal food)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言う(Wilhelmina et al., 2010, p.358)。このグローバル食品は、「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」や「異文化間で消費者の嗜好性に大きな相違がある食品」や「2つの文化間で文化的特性を共有しない食品」などに言い換えられる(図表9-6)。

¹² 文化製品とは、日本酒のような、特定の国や地域の文化に深く根ざした製品のことを指す。日本経営学会の第94回全国大会(2020年9月5日開催)における岸本太一・岸保行(共同研究)による発表タイトル「文化製品の国際普及における形式知化の貢献」より引用。

https://keiei-gakkai.jp/wp-content/uploads/2020/08/20200905_004.pdf (アクセス日、2023年12月2日)

¹³ 文化製品は、「文化的製品」や「文化商品」と読み替えても問題ない。

図表 9-6 本論文におけるグローバル食品の定義

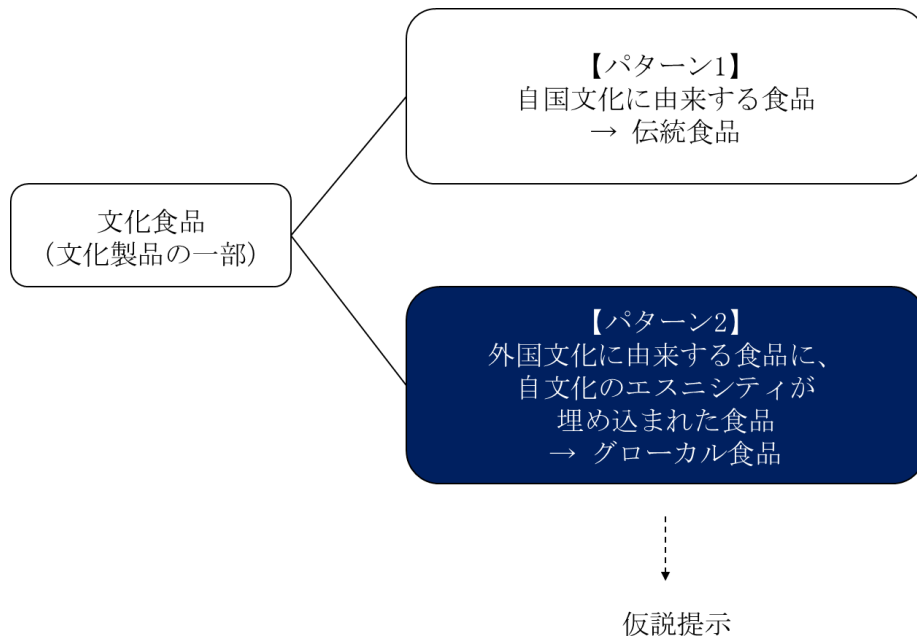
グローバル食品 = グローバルに普及しているがローカルの特徴が色濃く反映されている食品
 = 異文化間で消費者の嗜好性に大きな相違がある食品
 = 2つの文化間で文化的特性を共有しない食品

(出所) 筆者作成

グローバル食品を文化食品の一部として位置づけた上で、グローバル食品が海外市場（発祥国に逆上陸、または第三国）へ広まるケースを研究していく。文化食品の海外展開には、2つのパターンがあり、その内のグローバル食品の位置づけを明確するために、図表 9-7 で示した。

図表 9-7 の【パターン 1】は、自国文化に由来する食品（伝統食品）を海外市場に広めていくパターンである。【パターン 2】は、外国文化に由来する食品に自文化のエスニシティが埋め込まれた食品（グローバル食品）を海外市場（発祥国に逆上陸、または第三国）に広めていくパターンである。本論文は、この【パターン 2】のグローバル食品に関する研究である。グローバル食品は文化食品の一種であるが、伝統食品ではないことを明確に示した。

図表 9-7 文化食品の定義拡張とグローバル食品の位置付け



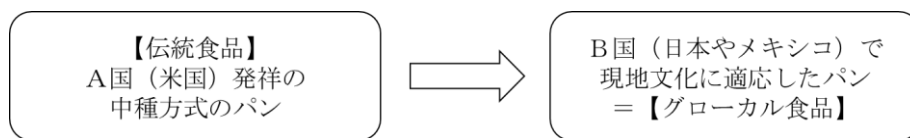
* 紺色部分が、文化食品の定義に新しく加えられた、グローバル食品である。

(出所) 筆者作成

2つのパターンを詳しく説明していく。まず【パターン1】は、日本酒やうどん等の海外移転パターンである。パンという商品の例で示すと、米国（A国）発祥のパンをB国（日本やメキシコ）に広めていくケースである。米国発祥の中種法（および、それにより可能となった大量生産方式）が日本（または、メキシコ）に伝わり、その後、時間をかけて現地文化に適応しながら日本のパン（または、メキシコのパン）が生み出されていった（図表 9-8）。このように発祥国からの海外展開は、進出先に市場が存在しておらず新しいカテゴリー市場の創造となる。

なお、パン自体は米国発祥ではないので、厳密には米国の伝統食品には当たらないが、米国発祥の中種製法によるパンはヨーロッパ風のパンなどとは別物とも言えるため、米国のパンを伝統食品と同様に扱った。

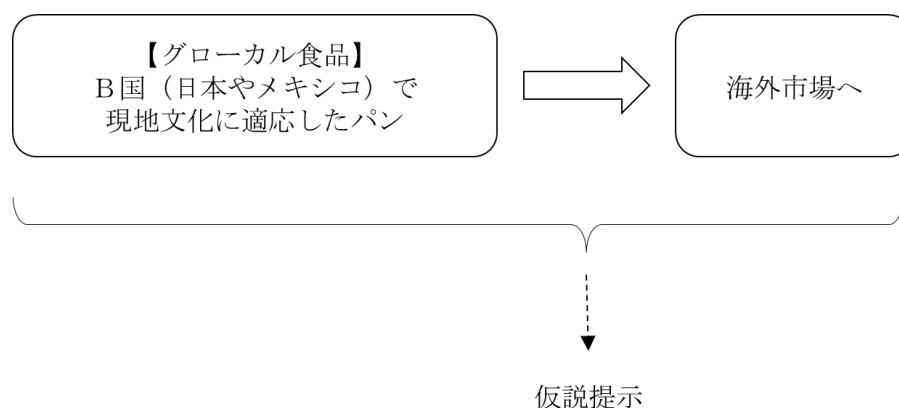
図表 9-8 伝統食品の海外市場展開【パターン1】



（出所）筆者作成

【パターン2】は、米国（A国）発祥のパンがB国の日本（または、メキシコ）に伝わり、現地文化に適応したパン（日本のパン、またはメキシコのパン）が生み出され、そのB国のパンが海外市場に行くパターンである（図表 9-9）。日本のパンが東南アジア諸国に広まっていくケースやメキシコのパンがラテンアメリカ諸国に広まっていくケースである。日本のパン（または、メキシコのパン）が米国に逆上陸する場合もこのパターンに含まれる。グローバル食品の海外市場展開は、企業のグローバル化の進展とともに、ますます増えていくパターンである。

図表 9-9 グローカル食品を海外市場へ【パターン 2】



(出所) 筆者作成

本論文は、米国発祥の中種法（および、それにより可能となった大量生産方式）が日本（または、メキシコ）に伝わり、異文化適応を果たし定着した後（半世紀が経過した後）、米国市場に逆上陸したケースに焦点を当てた。メキシコ国籍のビンボ社の事例分析をすることによって、どうすればグローバル食品の海外市場攻略を成功させることができるかを仮説として提示することを目指してきた。続いて、グローバル食品という括りで仮説を提示していく。

（2）仮説の提示

ビンボ社のケースから何らかの仮説を発見することを目指してきた。グローバル食品を海外市場に広めていくための仮説を次のように導き出すことができる。

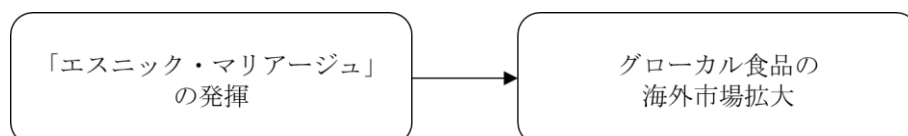
グローバル食品を扱う企業（グローバル食品企業）が複数のエスニシティを内包する国（例：米国など）に進出する際、最も親和性の高いエスニック市場（例：母国系エスニック市場など）で一定の足場を構築した上で、メインストリーム市場で一定のシェアとブランドを持つ現地企業¹⁴の経営資源を獲得し、その新規経営資源と既存経営資源を連続して上手く組み合わせ、次なる経営資源を創出し、相乗効果を生み出すことによって、海外市場全体¹⁵を攻略できると推察される。さらに、異文化組織間での協業を促進する組織変容（トランスフォーミング）も必要とされる。このことを上手く表現したものが、「エスニック・マリアージュ」である。「エスニック・マリアージュ」（というタイプのダイナミック・ケイパビリティ）があれば、海外市場全体を攻略することができる。逆の言い方をすれば、

¹⁴ 現地企業が全国展開しておらず、ある地域に限定して活動している場合は、その限定された地域内で高いシェアと高評価なブランドを持っている企業を指す。

¹⁵ 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。

ば、「エスニック・マリアージュ」が無ければ海外市場全体を攻略することはできない。以上を簡潔に表すと、「「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。」という仮説となる。この仮説の因果関係は、次の図表 9-10 のとおりである。

図表 9-10 仮説の因果関係



(出所) 筆者作成

「エスニック・マリアージュ」を発揮できるためには、次のような前提条件、外部環境条件、内部環境条件が必要であると推察される。

(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

「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は、次の9点をあげることができる。

- ① グローバル食品の海外市場展開であること。
- ② 進出先国が複数のエスニシティ（民族など）を内包した市場であること。
- ③ 進出先国内のターゲットとするエスニック市場が、ある程度の市場規模を持つこと。
- ④ 二国間関係の特殊性の把握
(二国間の自由貿易協定、地理的近接性、歴史、その他)。
- ⑤ 買収候補先がいくつかあり、現地国で必要とする経営資源を手に入れられること。
- ⑥ 現地市場が細分化されており、買収による統合機会があること。
- ⑦ 業界の特殊性の把握
(パン業界に属するメーカーは、国内の安定したビジネス環境から海外市場を目指す際に、急速な環境変化に見舞われる。この大きなギャップの認識が必要である)。
- ⑧ 現地国の市場において、「現地プレゼンス力（企業信用力）」と「現地流通網」を手に入れられることが、「エスニック・マリアージュ」の鍵である。
- ⑨ 現地企業の製品ブランドが、現地国のメインストリーム市場を拡大していくブランド力をもっている必要がある。

以上のように、「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を推察することができた。これらの条件は、他企業のケースでもほぼ同様に見られるであろう。

(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

「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は、次の16点をあげることができる。

- ① 買収先した現地国の製品ブランドを尊重し活かすことができること。
- ② 既存経営資源に固執するのではなく、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を捨てられること。そのことにより、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ることができる。
- ③ グローカル食品に対する異文化間の消費者嗜好性のギャップの大きさを市場調査などで、正確に認識できることが必要である。特に、食のライフスタイルの観点から、異文化間の消費者嗜好性の違いを正しく捉えておくことが必要である。
- ④ エスニック・マーケティングのセグメンテーションの観点からすれば、エスニック市場とメインストリーム市場の消費者嗜好性の間に大きな文化的差異があるため、それらの市場を明確に区別する必要がある。
- ⑤ 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、）メインストリーム市場を含む市場全体の攻略として設定できること。そのような企業こそが、「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。
- ⑥ ブランド・ポートフォリオ戦略¹⁶の観点からすれば、異文化間にまたがるブランド・ポートフォリオを構築し、エスニック市場には本国の製品ブランド、メインストリーム市場には現地国の製品ブランドを製品パッケージに適用するという具合に、明確に使い分ける必要がある。
- ⑦ 「エスニック・マリアージュ」を発揮するには、買収した現地企業のブランド力から派生する企業信用力（現地プレゼンス力）を間接的に適用し、本国の製品ブランドによるエスニック市場攻略に活用する必要がある。エスニック市場攻略のために、表面では本国製品ブランドを活用しながら、水面下では現地企業ブランドから派生する企業信用力（現地プレゼンス力）を、双方とも同時に活用できる必要がある。
- ⑧ 現地の製品ブランドをメインストリーム市場に販売する際に、企業グループ全体の企

¹⁶ ブランド・ポートフォリオ戦略 (brand portfolio strategy) とは、ポートフォリオの構造とそのブランドの範囲・役割・相互関係を明確にするものであり、その目標は、ポートフォリオにシナジー、レバレッジ効果、明確さを持たせ、関連性があり差別化され、活力のあるブランドを創造することである (Aakar, 2005, p. 14)

業規模拡大が進むにつれて、本国企業（親会社）のグローバル企業としての企業信用力を活かせることがある。

- ⑨ 流通戦略の観点からすれば、買収先の現地流通網（または販路）を有効活用し、本国の製品ブランドをエスニック市場に浸透させる流通網を構築できる必要がある。
- ⑩ ダイナミック・ケイパビリティを持っている必要がある。ダイナミック・ケイパビリティを構成する3つのケイパビリティ（感知、捕捉、資産の結合/再配置）のうち、資産の結合/再配置のケイパビリティは特に重要であり、高いレベルである必要がある。
- ⑪ 「エスニック・マリアージュ」の概念のうち、経営資源の組み合わせの部分にのみ焦点を当てると、グローバル食品を海外市場で普及させるためには、自国で培った経営資源だけでは不十分である。海外の現地国にある経営資源を獲得し、既存経営資源と上手く組み合わせ続け、現地国で通用する何らかの経営資源を自分達で創り出し、相乗効果を生み出す能力が必要である。これを「経営資源のマリアージュ¹⁷」と呼ぶ。つまり、グローバル食品の海外市場拡大において、経営資源の組み合わせの部分にのみ焦点を当てると、「経営資源のマリアージュ」が必要だと言える。
- ⑫ 本国で製品ブランドを確立しており、現地国のエスニック市場で、高い顧客ロイヤリティを獲得できる必要がある。
- ⑬ 「エスニック・マリアージュ」を発動させるためには、まずエスニック市場参入で足場となる拠点を築き、その後にメインストリーム市場へと拡大していく二段階戦略が必要である。エスニック市場向けの組織体制を確立した上で、メインストリーム市場向けの組織を獲得し、両組織からの出身者で構成されるプロジェクトチームの発足と協業が必要である。
- ⑭ 異文化間での協業を促進する組織文化（または風土）を形成する組織変容（トランスフォーミング）を起こす必要がある。ダイナミック・ケイパビリティを構成するケイパビリティの一つである変容（トランスフォーミング）を発揮し、組織変革を実現する必要がある。
- ⑮ 「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戦略を志向する必要がある。
- ⑯ 海外市場全体を攻略する上で、親和性の高いエスニック市場で高い優位性を獲得できる必要がある。外国企業は、現地国の慣れないビジネス環境で活動することを余儀なくされ、競合する現地国メーカーと比べ、ハンディキャップを背負うことになる。その不利を補うためには、得意とするエスニック市場で圧倒的な競争優位性を発揮できることが最低限必要である。その際には、エスニック・マーケティング戦略の活用が

¹⁷ 再掲示。マリアージュとは、フランス語で「結婚」。ワイン用語では料理とワインとの組み合わせ、またその相性。互いに香りや味を高め合う組み合わせに「すばらしいマリアージュ」などという。
<https://kotobank.jp/word/%E3%83%9E%E3%83%AA%E3%82%A2%E3%83%BC%E3%82%B8%E3%83%A5-635982>、(アクセス日、2022年12月12日)

有効であるため、エスニック・マーケティングに関する知見が必要とされる。

以上のように、「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を推察することができた。これらの条件は、他企業のケースでもほぼ同様に見られるであろう。

4. 結論

本研究の原点は、敷島製パンが米国市場を攻略できなかつたにもかかわらず、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。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リサーチクエスチョンを設定した。

ビンボ社の単一事例研究および探索的研究によって、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たとともに、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示した。つまり、ビンボ社のケースは、パンという製品において、エスニック・マーケティング及び「エスニック・マリアージュ」を活用し、米国市場全体を攻略できることを示した。

パンは世界中で食べられ、人類にとって普遍性をもつ食べ物であるがゆえに、世界中どこであっても、パンに対する評価基準はさほど変わらないと思われてきた。日本人が美味しいと思っているパンは、米国のメインストリームにとっても美味しいはずだと思い込んでいた。しかし、パンの評価基準は世界共通ではなく、国やエスニシティ（民族性）ごとの消費者嗜好性の大きな違いによる影響を受ける。そのため、日本のパンメーカーが米国市場に参入しても、米国のメインストリームにとっての美味しい製品を作ることができない（もしくは極めて難しい）。実際、ビンボ社もメキシコのパンを米国のメインストリーム市場向けに製品適応させてみたが、大失敗に終わった。

では、ビンボ社が米国市場攻略のために、何をしたのかと言うと、メキシコ系エスニック市場にメキシコのパンを売りながら、米国の現地パンメーカーを買収し、現地製品ブランドをメインストリーム市場に販売する方法を採用していたことが見て取れた。パンというエスニックな要素が埋め込まれた商品を、海外のメインストリーム市場向けに製品適応させようとするとう失敗する。異文化間の消費者嗜好性の大きな相違に対して、製品の異文化適応でのぞんではいけないのである。かつては、日本のパンメーカー数社の失敗から見て取れるように、本国のパンを海外に広めるためには、製品適応すれば、現地国のメインストリーム

に受け入れられるはずだという通説が存在していた。標準化製品などと同様、顧客ニーズに対する若干の製品適応をすることによって、海外市場を拡大していくことができると考えられていたが、パンのようなグローバル食品には当てはまらないことが分かった。ビンボ社が成功できたのは、異文化間の消費者嗜好性の大きな違いという文化の相違を乗り越えられたからではない。そのような文化の相違を乗り越えようとせず、尊重し、別の方法に回避した。ビンボ社は、現地大手パンメーカーを買収し、買収によって獲得した経営資源と既存経営資源をマリアージュする方法に切り換え、米国市場全体を攻略できた。そのことを「エスニック・マリアージュ」と名付けた。異文化間で新旧経営資源をマリアージュすることができなければ、パンのようなグローバル食品を扱う企業が海外市場で成功することはない。結論として、ビンボ社は異文化間の消費者嗜好性の大きな違いという文化の相違を尊重（回避）し、「エスニック・マリアージュ」を発揮することによって、そのような文化の相違から生じる問題を克服したのである。

本論文の研究の原点は、「なぜ敷島製パンは米国市場から撤退を余儀なくされ、ビンボ社は大成功を収めたのか。」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、米国市場で足場を築く事ができた。しかし、その後、日系エスニック市場から抜け出せず、メインストリーム市場を攻略できないまま、米国市場から撤退した。ビンボ社も途中までは、敷島製パンと同様の経緯を辿っていた。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、メキシコのパンをメインストリーム市場に拡張しようとして失敗している。しかし、その挫折から学習し、最終的には、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、ビンボ社と敷島製パンを比較してみると、二社の成功と失敗を分けた原因は、「エスニック・マリアージュ」を発揮できたビンボ社は大成功を収め、「エスニック・マリアージュ」を発揮させることができなかった（または、持っていなかった）敷島製パンは撤退に追い込まれたのだと言える。これが、研究の原点にあった疑問に対する結論である。以上の点を踏まえ、本論文から導き出されるインプリケーションとして、（パンに代表される）グローバル食品を扱う企業が、海外市場を拡大するための仮説は、「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。」と提示できる。さらに、「エスニック・マリアージュ」が発揮されるための前提条件、外部環境条件、内部環境条件を本章で示すことができた。

パン業界では、本国で高いシェアを獲得し、多くの消費者から支持されたからといって、海外市場で成功できるわけではない。例えば、日本で圧倒的なシェアを持つ山崎製パン(株)が、米国市場に自社の経営資源だけで挑戦しても上手く行かない。異文化間の消費者嗜好性の大きな相違を前に失敗することになる。山崎製パン(株)ほどの企業規模があっても、海外市場で成功するためには、自社が培ってきた経営資源と海外の現地パンメーカーから獲得した経営資源がマリアージュされなければ上手く行かないことを、仮説は暗示している。

5. 本研究の限界と今後の課題

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つ目の課題は、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、本章で述べたように、「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つ目の課題は、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、第1章で述べたように、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、インドで人口の約14%を占める¹⁸、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」を發揮して、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「エスニック・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つ目の課題は、外資系企業が「エスニック・マリアージュ」を發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、海外市場攻略に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發揮され、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」を發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」を發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つの課題に取り組んでいく必要がある。

¹⁸ 外務省 HP より、2011 年度国勢調査のデータを引用。

<https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/india/data.html> (アクセス日、2023 年 12 月 19 日)

<参考文献>

【和文献】

- 安達巖 (1989) 『パンの日本史』 ジャパンタイムズ。
- 伊丹敬之 (2012) 『経営戦略の論理 (第4版)』 日本経済新聞出版社。
- 井上好文 (2016) 『改訂版 パン入門』 日本食糧新聞社。
- 杉村亮介 (2021) 「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」 『星陵台論集』, 53(3), 21-37。
- 杉村亮介 (2023a) 「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」 『多国籍企業研究 16号』 19-34。
- 杉村亮介 (2023b) 「国際的 (グローバル) なパンの消費者嗜好性の違い」 『星陵台論集』 56(1), 37-50。
- 全大阪パン協同組合 (1983) 『製パン通信講座中級コース (全11回)』 全大阪パン協同組合。
- 竹田志郎 (1985) 『日本企業の国際マーケティング』 同文館。
- 竹谷光司 (2012) 『新しい製パン基礎知識 再改訂版』 (株)パンニュース社。
- 谷口和弘訳 (2013) p. viii, 「訳者まえがき」/ Teece, D. J. 著・谷口和弘他訳 (2009/2013) 『ダイナミック・ケイパビリティ戦略 (*Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*)』 ダイアモンド社。
- 西紘平 (2017) 『チーズ入門』 日本食糧新聞社。
- 星野妙子 (1990) 「メキシコ経済発展と民族系企業の形成 ビンボー・グループ (製パン業) の事例」 『アジア経済』, 31(10), 2-17, 日本貿易振興機構 (ジェトロ) アジア経済研究所。
- 星野妙子 (1998) 「伝統産業の近代的転換 製パン業におけるビンボー・グループの事例」 『メキシコの企業と工業化』, 109-138, 日本貿易振興機構 (ジェトロ) アジア経済研究所。
- 馬越恵美子 (2010) 「異文化経営とその社会的使命」 『異文化経営の世界』 (馬越恵美子・桑名義晴編著・異文化経営学会著, 第1章) 白桃書房。
- 安室憲一 (1992) 『グローバル経営論: 日本企業の新しいパラダイム』 千倉書房。
- 横澤公道 (2019a) 「第1回 研究戦略としてのケース・スタディ: ケース・スタディとは何か」 『横浜経営研究』, 40(1), 84-97。
- 横澤公道 (2019b) 「第2回 研究戦略としてのケース・スタディ: 実地調査前に理論は必要か」 『横浜経営研究』, 40(2), 197-213。
- 横澤公道 (2020) 「第4回 研究戦略としてのケース・スタディ: ケースをどのように選ぶか Yin(1984)の場合」 『横浜経営研究』, 41(1), 81-93。
- 『中日新聞』 1983年10月25日朝刊。
- 『日刊工業新聞』 1983年11月14日朝刊。

『日本経済新聞』1983年11月30日朝刊。

『日本経済新聞』2021年2月19日朝刊。

【外国文献】

- Aaker, D. A. (2004) *Brand Portfolio Strategy*, The Free Press (阿久津聡訳 (2005) 『ブランド・ポートフォリオ戦略』ダイヤモンド社) .
- Adler, N. J. (1991) *International dimensions of organizational behavior*, PWS-KENT (江夏健一・桑名義晴監訳 (1992) 『異文化組織のマネジメント』マグロウヒル) .
- Adler, N. J., and Gundersson, L. (1997) *International dimensions of organizational behavior Cincinnati, OH: South-Western College Publishing*, 217.
- AMA. (2017) Definition of 'marketing', approved October 2017
- Ansoff, H. I. (1965) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill.
- Banks, M. (2013) *Ethnicity: anthropological constructions*, Routledge.
- Bimbo (1999a~2021a) Annual report 1998~2020.
<https://www.grupobimbo.com/en/investors/reports/annual-reports>
(accessed 11 August 2021).
- Bimbo (2001b~2021b) BMV REPORTS 2000~2020.
<https://www.grupobimbo.com/en/investors/reports/bmv-reports>
(accessed 11 August 2021).
- Casanova, L., Golstein, A., Almeida, A., Fraser, M., Molina, R., Hoerber, H., and Arruda, C. (2012) *From multilatinas to global latinas: The new Latin American multinationals (Compilation case studies)*, IDB Publications.
- Chesbrough, H., and Rosenbloom, R. S. (2002) The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin - off companies, *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.
- Christensen, C. M. (2013) *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Cornell, S. and Hartmann, D. (2007) *Ethnicity and race: making identities in a changing world*, Pine Forge Press.
- Cui, G. (1997) Marketing Strategies in A Multi-Ethnic Environment. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(1), 122-134.
- Cui, G. (1998) Ethical issues in ethnic segmentation and target marketing, *In Proceedings of the 1998 Multicultural Marketing Conference*, 87-91, Cham: Springer International Publishing.
- Eisenhardt, K. M., and Martin, J. A. (2000) Dynamic capabilities: what are they?, *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.

- Eller, J. D. (1997) Ethnicity, Culture, and "The Past", *Michigan Quarterly Review*, 36(4).
- Goldberg, Ray A.; Knoop, Carin-Isabel; Sunder, Srinivas Ramdas. (1998) Grupo Industrial Bimbo S . A . (1998), *Harvard Business School Cases*, 1.
- Grier, S. A., Brumbaugh, A. M., and Thornton, C. G. (2006) Crossover dreams: Consumer responses to ethnic-oriented products, *Journal of Marketing*, 70(2), 35-51.
- Guillén, M. F., and García-Canal, E. (2012) Execution as strategy, *Harvard Business Review*, 90(10), 19.
- Guillén, M. F., and García-Canal, E. (2013) *Emerging markets rule: Growth strategies of the new global giants*, New York: McGraw-Hill.
- Hui, M., Kim, K., Laroche, M., and Joy, A. (1992) Acculturation as a multidimensional process: Empirical evidence and implications for consumer researchers, *In AMA Winter Educators' proceedings*, 23, 466-473.
- Jamal, A. (2003) Marketing in a multicultural world: The interplay of marketing, ethnicity and consumption, *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1599–1620.
- Jamal, A., Peñaloza, L., and Laroche, M. (Eds.). (2015) *The Routledge companion to ethnic marketing*, Routledge.
- Joireman, S. (2003) *Nationalism and political identity*, A&C Black.
- Kasturi Rangan, V., and Garcia Cuellar, R. (2009) Grupo Bimbo: Growth and Social Responsibility, *Harvard Business School Cases*, 1.
- Kim, C., Laroche, M. and Joy, A. (1990) An empirical study of the effects of ethnicity on consumption patterns in a bi-cultural environment, *Advances in Consumer Research*, 17(1).
- Lázaro, J. M. (2010) SPANISH EMIGRATION AND THE SETTING-UP OF A GREAT COMPANY IN MEXICO: BIMBO 1903-2008., *Documentos de Trabajo FUNCAS*, (575), 1.
- Lee Romney. (2001) Mexican Businesses Push North of Border, *Los Angeles Times*, <https://www.latimes.com/archives/la-xpm-2001-feb-19-fi-27324-story.html>
- Lindridge, A. (2015) Market segmentation by ethnicity: Is it really feasible?, *The Routledge companion to ethnic marketing*, 235-253, Routledge.
- Marta, Suzanne. (2002) Fort Worth, Texas-Based Mrs Baird's Bakeries to Shift Distribution, *Knight Ridder Tribune Business News*, 06 July 2002. <https://www.proquest.com/wire-feeds/fort-worth-texas-based-mrs-bairds-bakeries-shift/docview/464268632/se-2?accountid=44172>
- Navarro, Carlos. (2010) Mexican companies increasing direct investments in US. <https://digitalrepository.unm.edu/sourcemex/5451>

- Pankhania, A., Lee, N., and Hooley, G. (2007) Within - country ethnic differences and product positioning: a comparison of the perceptions of two British sub - cultures, *Journal of Strategic Marketing*, 15(2-3), 121-138.
- Pires, G., Stanton, J., and Cheek, B. (2003) Identifying and reaching an ethnic market: methodological issues, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6(4), 224-235.
- Pires, G., and Stanton, J. (2005) *Ethnic marketing, accepting the challenge of cultural diversity*, Thomson Learning.
- Pires, G. and Stanton, J. (2014) *Ethnic Marketing – Culturally Sensitive Theory and Practice*, Routledge.
- Pires, G., and Stanton, J. (2018) *Ethnic marketing*. Routledge.
- PR Newswire. (1998) Grupo Industrial Bimbo Agrees to Acquire Mrs Baird's Bakeries, 24 Mar 1998.
<https://www.proquest.com/wire-feeds/grupo-industrial-bimbo-agrees-acquire-mrs-bairds/docview/453501120/se-2?accountid=44172>
- Roberto Servitje Sendra. (2009) *Bimbo Estrategia de éxito Empresarial*, Pearson Educación de México,S.A.de C.V.
- Saunders, M., Lewis, P., and Thornhill, A. (2009) *Research methods for business students*, Pearson education.
- Siegel, Jordan. (2007) Grupo Bimbo. *Harvard Business School Cases*, 1.
- Silvia Cherem S. (2008) *AL GRANO*, Khálida Editores SA de CV.
- Solis, Dianne. (2002) Mexican Baker Finds Recipe for Success in U. S. Market, *Knight Ridder Tribune Business News*, Washington. 22 May 2002.
<https://www.proquest.com/wire-feeds/mexican-baker-finds-recipe-success-u-s-market/docview/462311449/se-2?accountid=44172>
- Teece, D. (1990) Firm capabilities, resources and the concept of strategy, *Economic analysis and policy*.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J. (2000) *Managing intellectual capital: Organizational, strategic, and policy dimensions*, OUP Oxford.
- Teece, D. J. (2007) Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350 (渡部直樹[編著] (2010) 『ケイパビリティの組織論・戦略論』第1章所収、渡部訳) .
- Teece, D. J. (2009) *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for*

- Innovation and Growth*, Oxford University Press (谷口和弘他訳 (2013) 『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』ダイヤモンド社).
- Wilhelmina, Q., Joost, J., George, E., and Guido, R. (2010) Globalization vs. localization: global food challenges and local solutions, *International Journal of Consumer Studies*, 34(3), 357-366.
- Williams, J. A. (1995) *The effect of ethnic and American identification on consumers' responses to ethnic advertising appeals*, The Florida State University.
- Wilson, Bee. (2010) *Sandwich: A Global History*, Reaktion Books (月谷真紀訳 (2015) 『サンドイッチの歴史』原書房).
- Yin, R. K. (1984) *Case study research : Design and methods :*, Sage Publications.
- Yin, R. K. (2018) *Case study research and applications : Design and methods :*, Sage publications.
- Yinger, J. M. (1976) Ethnicity in complex societies, *The uses of controversy in sociology*, 197-216.
- Ziehr, Wilhelm. (1985) *Le pain : paysan, meunier, boulanger à travers les âges*, Hermé (中沢久訳 (1985) 『パンの歴史』同朋舎).
- Zmud, J. and Arce, C. (1992) The ethnicity and consumption relationship, *Advances in consumer research*, 19(1).
- Zúñiga, M. A., and Torres, I. M. (2015) Demographics and ethnic minority lifestyles, *The Routledge Companion to Ethnic Marketing*, 185-210, Routledge.
- Los Angeles Japanese Daily News* 1997年8月6日 (第1面)。
- Los Angeles Japanese Daily News* 1997年8月6日 (第10面)。
- Milling & Baking News* 1980年6月23日。