

参入方式の高度化とマーケティング要素の 螺旋的進化に注目した知識移転モデル

専修大学 商学部

熊倉 広志

Knowledge Transfer Model from the Viewpoint of
Dynamism of Market-Entry and Marketing Elements

Hiroshi Kumakura

参入方式の高度化とマーケティング要素の 螺旋的進化に注目した知識移転モデル¹

1 問題意識と課題

少子化や景気停滞などによる国内市場の成長鈍化、新興国における生活水準の向上、それによる世界的な消費の同質化などを背景に、日本企業による、顧客や販路を海外に求める市場のグローバル化が進展している。たとえば、製造業の売上高における海外比率は45.3%（2008年3月期）と過去最高で、4年前に比べ7.9ポイント増加した（日本経済新聞2008年6月6日）。近年の特徴として、これまで必ずしも積極的とは言えなかった内需型パッケージ財メーカー²の（販売・売上面における）グローバル化が進展してきていることが挙げられる。なお、グローバル化として、原材料や製品の調達・開発および生産を国外で行おうとする（調達・生産の）グローバル化と、製品・サービスの販路や顧客を海外に求める（市場の）グローバル化とがあるだろう。ここでは、後者のグローバル化を考える。

今後、人口減少と景気低迷による国内市場の停滞、新興国における生活水準の向上や世界的な消費の同質化などを背景に、特に内需を中心としてきた消費財メーカーのグローバル化が進展していくだろう。そして、グローバル化により、売上増加に加え生産拡大によるコスト低減や（量的効果）、国内・海外でのブランド、ノウハウ、技術の共有・転用などの相乗効果も期待できる（質的効果）。一方で、より多様かつ大量の有形・無形資源が必要となること、国内市場と参入先市場との調整など意思決定が複雑となることなど、国内市場以上に、失敗の危険性やその際の損失は大である。

グローバル化に際して、消費財メーカーが直面する最も重要な課題として、国内とは異なる顧客・市場環境への対応が挙げられる。ただ、海外市場では、従来とは全く異なるマーケティングが展開されるというより、既存市場で培った様々な有形・無形の資源を活用しながら、既存のマーケティングを延長・修正、ないしそれを基盤に新たなマーケティング戦略を開発することになる。すなわち、マーケティング活動は、隔絶された市場において別個に展開されるのではなく、国内市場と海外市場、海外市場間の強い連関の下、展開さ

¹ 本研究は、熊倉（2008a、2008b、2009）を発展させた。

² たとえば、世界的な食品メーカーであるネスレは、世界に100ヶ所以上の海外拠点を有し（2007年）、海外売上高比率は98%以上であるのに対し、日本を代表する食品メーカーであるキリンの海外売上高比率は、14.2%である（2007年）。

れる³。そこで、ここでは、市場間の関連に注意しながら、パッケージ財メーカーのグローバルな対顧客活動や対市場活動について考察する。

なお、本研究の流れは以下の通りである。まず、関連する先行研究をレビューした後（2 先行研究）、それに基づき、モデル「参入方式の高度化とマーケティング要素の螺旋的進化に注目した知識移転モデル」を提案する（3 提案モデル）。そして、本モデルを用いて、事例を考察する。具体的には、当該事例を紹介した後（4 事例）、モデルに依拠して事例を検討する（5 考察）。

2 先行研究

企業のグローバルなマーケティング活動を考察する分野として、グローバル・マーケティング研究がある。ここでは、国境を越えた市場間の調整と統合により、世界的規模での相乗効果を達成しようとする（Douglas and Craig 1995）。そして、具体的な相乗効果として、多数の国・地域からなる顧客、市場、生産・販売拠点の組み合わせにより、企業全体として最適な経営を行うこと、経済発展段階の異なる国を対象とすることにより、自社の強みを発揮すること、マーケティング資源の複数の国へ配置することにより、戦略的伸縮性を確保し、リスクの分散、市場変動への対応などを可能とすること、さらに、ある国で得た知識（アイデア、経験、ノウハウ、ブランドなどの無形資産）⁴を他国でのマーケティング活動に移転することなどが挙げられる（諸上・藤沢 1997、諸上・藤沢 2004）。これより、グローバル・マーケティング研究の中心的課題のひとつとして、市場間の知識移転を指摘できる。

そして、「国際マーケティングの段階論」（Douglas and Craig 1995）によれば、知識移転は、企業のグローバル化の程度と関連する。さらに、企業のグローバル化の程度を考える概念として、参入方式に関する意思決定の展開過程を挙げることができる。また、企業のグローバル化の程度は、マーケティング要素（4P）の標準化・現地適応化と関連する（馬場 2007）。そこで、ここでは、参入方式の高度化と、マーケティング要素の標準化・現地

³ たとえば、グローバル・マーケティング研究においては、戦略の世界標準化、異なる市場間の調整、世界的な統合が強調され（Zou and Cavusgil 2002）、企業は、国・地域ごと個別に戦略適応しようとするのではなく、グローバルな視点を保持しつつ事前に（proactive）適応する必要があるとされる（Kotabe and Helsen 2008）。

⁴ 知識は、正当化された真なる信念と定義される（Nonaka & Takeuchi 1995）。

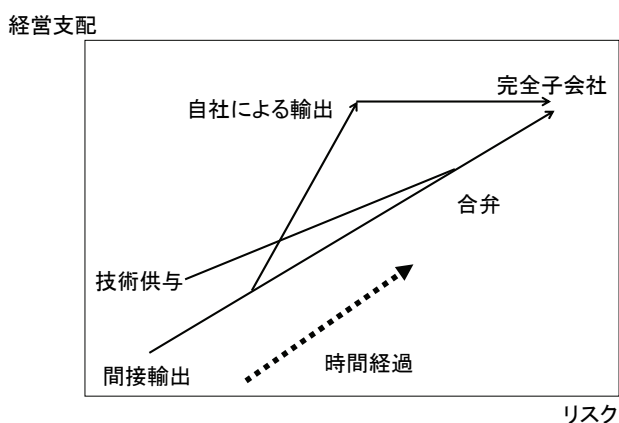
適応化の議論を手掛かりに、市場間の（マーケティング活動に関する）知識移転を考える。これにより、パッケージ財メーカーのグローバルなマーケティング活動を考察する。

2.1 参入方式の高度化

市場への参入方式に関する意思決定過程として、経営資源と外部環境に応じてリスクが低い参入方式から参入し、時間経過に従い、市場により関与していく漸進的なプロセスが示されている（Rugman 1981、Root 1982、Guillen 2003、Arnold 2004 など）。企業が参入先の市場において経営支配⁵を強めようとするとき、質量ともに優れた経営資源を投入する必要があり、大きな収益が期待できる一方、リスクも高くなる。このため、企業は、投入資源が小・経営支配が弱・期待収益が小・リスクが小である参入方式（たとえば、間接接輸出、技術供与など）からはじめて、時間経過に従って経営資源を蓄積しながら、経営資源が大・経営支配が強・期待収益が大・リスクが大である参入方式（たとえば、直接投資、合弁会社、完全所有子会社など）へと漸進的に高度化する。

そして、時間経過に従った参入方式の具体的変遷として、Guillen（2003）は、経営支配とリスクに注目し、輸出（インターネットによる輸出→輸出業者によるそれ→輸入業者によるそれ→ディストリビューターによるそれ→直接輸出）→契約合意（ライセンス供与、フランチャイジング）→戦略提携（ジョイント・ベンチャーなど）→完全所有（直接海外投資）を示した。また、Keegan and Green（2005）は、関与とコストに注目し、輸出→ライ

図表 1 参入方式の決定力学モデル（Root 1982）



⁵ 参入市場における意思決定への影響の程度をいう。

センシング→契約生産→ジョイント・ベンチャー→株式所有および買収を考えた。さらに、Root (1982) は、決定力学モデルにおいて、経営支配とリスクに注目しながら、複数の経路を考えた (図表 1)。

2.2 マーケティング要素の標準化と現地適応化

(市場参入後の) マーケティング戦略を考察した中心的研究として、Keegan (1969) がある。これ以降、マーケティング要素 (製品、価格、流通経路、コミュニケーション) について、拡張 (extension : 母国と同じ戦略を参入先において採用) ないし標準化 (同じく世界で統一) すべきか、または現地適応化 (adaptation : 現地向けに開発した市場ごとに異なる戦略を採用) ⁶すべきかが議論されてきた⁷。前者の利点として、効率が良いこと、管理が容易であることなど、後者の利点として、マーケティング効果が高いことなどが挙げられる。

このとき、マーケティング要素の標準化ないし現地適応化とは、ある一時点における選択のみを意味するわけではないことに注意しよう。たとえば、川端 (2005、2006) は、標準化と現地適応化との関係を、市場の文脈を媒介とした投入物と産出物との関係として捉える。ここで、投入物とは企業が意図する戦略であり、産出物とは顧客および市場が認識する戦略と理解できる。これより、たとえば、企業が世界標準モデルを市場に投入したとしても、市場の文脈を反映するがゆえに、顧客はそのように認識するとは限らない。そして、市場の文脈は時間的に容易に変化するため、産出物、すなわち、顧客が認識するところの標準化・現地適応化戦略も、時間的に変化することになる。

川端 (2005、2006) は、標準化・現地適応化戦略の変化を、半ば環境決定論的に捉えと理解できるのに対し、企業の主体的な試みを強調する研究もある。たとえば、大石 (1996) は、両者を同時に達成可能であると考え (複合化 : duplication)。さらには、いずれを選択するかを時間の経過に従って意図的に変化させることにより、マーケティング能力の長期的な向上が可能となるとする考えも提示されている (馬場 2004、2007)。

これは以下のように解釈できるだろう。マーケティング要素の現地適応化は、マーケティング効果を高めるものの、多様性と非効率性を生む。そこで、標準化により、多様性を管

⁶ グローバル・マーケティング研究において、adaptation の日本語訳として現地適応化と現地適合化とが用いられる。いずれとするかは、研究者により異なるようだ。

⁷ 標準化・現地適応化の議論については、大石 (1996、1997)、大石他 (2004) などが詳しい。

理し非効率性を縮減しようとする。そして、標準化により（ある次元における）多様性が管理可能となるとき、（より上位の次元における）多様性が許容され、より高度の現地適応化が可能となる。ただし、再び多様性と非効率性が発生するため、標準化によりそれらを管理・縮減しようとする。以上、現地適応化による多様性・非効率性→標準化によるそれらの管理→より上位の次元での現地適応化の許容→多様性・非効率性の発生→…の循環を通じて、マーケティング効果とマーケティング能力の向上がもたらされると理解できる。

2.3 市場間の知識移転

グローバル・マーケティング研究において、市場間の関連性に関する議論として、国境を越えた知識移転が挙げられる。すなわち、グローバル・マーケティングにおいては、世界的規模での潜在的な相乗効果を達成するために、国境を越えた市場間の調整と統合が求められる（Douglas and Craig 1995）。そして、相乗効果の源泉のひとつとして、母国と海外市場、海外市場間の知識移転が提示されている。

知識移転に関する代表的研究として、Nonaka and Takeuchi（1995）が挙げられる。ここでは、知識を形式知と暗黙知とに分類した後、両者の相互作用により、形式知から形式知、形式知から暗黙知、暗黙知から暗黙知、暗黙知から形式知へと知識が変換されるプロセスを考える。そして、こうした変換プロセスこそが、知識創造の鍵であるとされる。

グローバル企業における知識移転を考察した研究として、たとえば、浅川（2002）がある⁸。ここでは、市場間の知識移転においては、市場に埋め込まれた文脈の脱文脈化が重要であるとする。すなわち、ある市場から獲得された知識は、当該市場における様々な文脈に規定されているため、他市場に単純には移転できない。そこで、当該知識の良さを失わないよう、しかし他市場においても利用可能なように、脱文脈化する必要がある。

さらに、知識移転に関する議論は、（既存市場間での知識移転のみならず）新たに参入する市場の選択に際して、知識移転が可能な市場を選択すべきであることを強調している。すなわち、参入市場の選定に際しては、市場規模、潜在的成長性、競争状態、実行可能性、適応性に注目すべきとされる（Keegan and Green 2005）。ここで、適応性とは、製品が市場に合致するのか、必要な流通経路を確保できるのかなどである。さらに、母国や参入済みの市場との文化的差異（Pedersen and Pedersen 2004）、類似した市場に関する知識（Malhotra, Agarwal and Ulgado 2003）などを考慮する必要があるとされる。すなわち、参入市場の選

⁸ グローバル企業における知識移転については、藤岡（2003）が詳しい。

定に際しては、参入済みの市場との関連性や知識移転の可能性に注意する必要がある。たとえば、ある市場で蓄積した知識を移転可能である市場に進出することなどである。

3 提案モデル

先行研究を発展させ、ここでは「参入方式の高度化とマーケティング要素の螺旋的進化に注目した知識移転モデル」を提案する。本モデルは、以下のふたつの部分から構成される。すなわち、(1) 参入方式の高度化と参入市場の拡大の下、参入方式が高度である先発市場から、低位である後発市場へと知識が移転される「知識のトリクルダウン・モデル」と、(2) 市場間の知識変換に依拠したマーケティング要素の標準化・現地適応化の時間的变化と、それによるマーケティング能力の向上を考察する「知識変換が媒介する標準化・現地適応化の螺旋的進化モデル」である。

3.1 知識のトリクルダウン・モデル

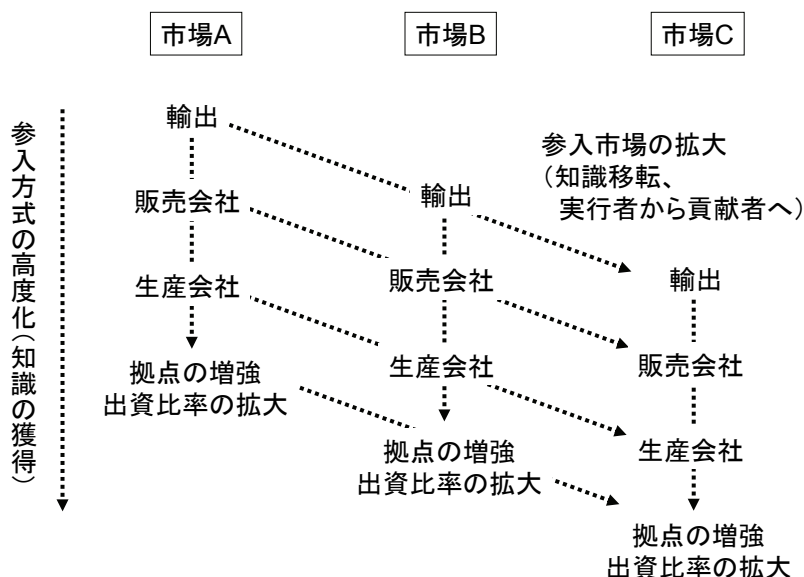
前述のように、企業は、時間経過に従って参入方式を漸進的に高度化させる。このとき、より多大な有形・無形資産を投入し、経営支配を強化していく。これにより、現地におけるより多くの経験を通じて、知識が獲得・蓄積されていく。

一方で、企業は、さらなる成長を目指し、参入先市場を拡大する。このとき、新たに参入しようとする市場として、母国や参入済み市場と類似性・関連性が高い市場が選択される (Malhotra, Agarwal and Ulgado 2003, Pedersen and Pedersen 2004)。このため、新規参入市場においては、既存市場で蓄積した知識の何がしかの転用が可能となる。すなわち、参入方式が高度である先発市場 (たとえば市場 A) において、参入方式の漸進的な高度化に従って獲得した知識 (成功体験など) を、(参入市場の拡大にあわせて) 新たに参入しようとする参入方式が稚拙な別の新市場 (市場 B) に移転することが可能となる (知識のトリクルダウン、図表 2)。

そして、先発市場 (A) から知識を移転された後発市場 (B) は、最初は、当該知識を活用するにとどまるものの、時間経過に従って自らも知識を蓄積し、当該知識をより後発の市場 (市場 C) に移転するようになる。このとき、市場 B (に位置する現地組織) は、実行者 (現地対応を行う組織) から貢献者 (イノベーションの源泉としての組織) へと変化する。以上、時間的経過の下、参入方式の高度化による知識の蓄積と、参入市場の拡大に

よる先発市場から後発市場への知識の移転が同時に発生する。

図表 2 参入方式の高度化（知識の獲得）と参入市場の拡大（知識の移転）による知識のトリクルダウン



3.2 知識変換が媒介する標準化・現地適応化の螺旋的進化モデル

ここでは、知識の獲得・移転に伴う、マーケティング要素の標準化・現地適応化の螺旋的進化について考察する。まず、企業は、時間経過に従って参入方式を高度化し、知識を獲得・蓄積する（図表 3①）。

一方では、参入先を拡大すべく、新たな市場（後発市場）に参入する。このとき、既存市場と新たに参入する市場とは、一般に何らかの類似性・関連性が認められるため、知識移転が可能となる。ここで、マーケティング要素に関連する知識移転は、ある種の標準化をもたらすことに注意しよう（図表 3②）。それは、知識移転とは、移転元の市場で獲得した知識を、移転先の市場においても利用しようとするため、移転元におけるマーケティング戦略・組織が、移転先のそれを規定することになるからである。たとえば、既存市場において、あるマーケティング戦略が成功したとき、新規に参入した類似する市場においても同様の戦略を展開することなどである。さらに、本社による円滑な管理や効率性を目指した標準化圧力も働くだろう。

移転先の市場は、移転元の市場と類似性は高いものの、同一ではない。このため、遅れ

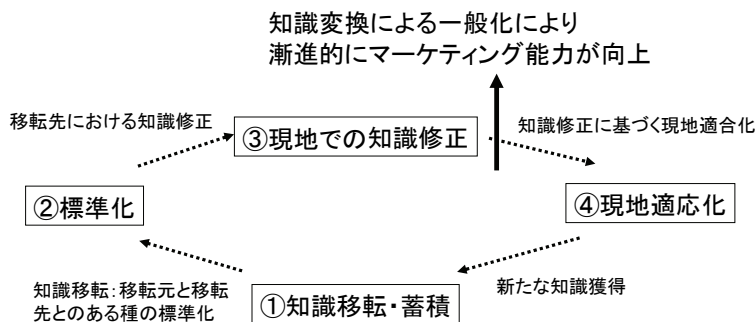
て参入した市場においては、参入方式の高度化や経験の蓄積により知識が獲得・蓄積されるに従い、他市場から移転された知識に修正が加えられる（図表 3③）。

移転された知識に対する現地市場での修正は、当該市場におけるマーケティング要素の現地適応化への圧力となる（図表 3④）。それは、他市場から移転された知識に基づいて、他市場と類似するマーケティング戦略が展開されているとき（標準化ないし延長）、他市場から移転された知識に現地での修正が加えられるならば、マーケティング戦略にも現地での修正が加えられることになることによる。さらに、現地市場におけるマーケティング効果の向上を目指した現地化圧力も働くだろう。

そして、マーケティング要素の現地適応化により、市場や顧客により適応した戦略が展開されるとき、また、時間経過に従って参入方式が高度化され、より多くの経験を積むとき、現地市場において、より深遠な知識の獲得・蓄積が可能となる（図表 3①）。そして、当該市場において獲得された知識は、より後発の市場に移転されることにより、マーケティング要素の標準化圧力が働くことになる（図表 3②）。

このように、知識の獲得→移転→修正→獲得→…を媒介として、マーケティング要素の標準化→現地適応化→標準化→…の絶え間ない循環が発生する。このとき、単なる知識の移転・修正のみならず、本質的な知識の抽出により、市場固有の個別具体の知識から、一般的知識への変換が可能となる⁹。すなわち、知識創造の要である知識変換が発生する。そして、市場固有の知識から一般的知識への変換は、マーケティング能力と効果の向上をもたらす。それは、知識がより容易に移転できること、標準化が可能となり、有限であるマー

図表 3 知識変換が媒介する標準化・現地適応化の螺旋的進化モデル



⁹ 知識の獲得・移転の絶え間ない連鎖による知識の昇華・変換については、熊倉（2000）が考察を試みている。

ケティング資源の効率性が高まること、これによりさらに上位レベルでの現地適応化が可能となるなどによる。

4 事例

ここでは、上述「参入方式の高度化とマーケティング要素の螺旋的進化に注目した知識移転モデル」を、具体的事例に適用することを試みる。これにより、消費者向けパッケージ財メーカーのグローバル化の成功メカニズムを考察したい。

ここでは、事例として、キッコーマン株式会社（以下、キッコーマン）の醤油および醤油関連調味料の試みを取り上げる。その理由は以下の通りである。食に対する消費者の保守性や市場間での異質性ゆえに、食品メーカーのグローバル展開は容易ではない。事実、海外売上高比率は、製造業全体の 45.3%に対し食品は 19.8%しかない（2008/3 期、日経新聞 2008 年 6 月 6 日）。一方、同社は、極めて日本的な食品である醤油を積極的にグローバル化し、海外市場において現地消費者を主なターゲットとして、マーケティング理論にごく整合的な戦略を展開することにより成功をおさめてきた。これは、「米国の市場に育てられた」（茂木 2008）ことによる。具体的には、米国で学習し構築に成功した知識（ビジネス・モデル）を、欧州・豪州に移転し当地でも成功を収めてきた。すなわち、成功の源泉は、海外拠点間の知識移転にある。これより、キッコーマンの事例は、同モデルの適用例として適当であると考えられる。

4.1 企業概要

4.1.1 業績と製品

キッコーマンは、興味深い企業である。極めて日本的な製品である醤油をもって、最もグローバル化に成功した企業のひとつである。また、企業統治は独特である一方¹⁰、その戦略は（その後に登場した）正統的なマーケティング理論と整合的である。さらに、一般には両立が容易ではない、高い収益性（連結経常利益率 5.4%、2008 年 3 月期）と高い成長性（同売上高成長率 5.4%）とを同時に実現する¹¹。

グループ全体（連結）の売上高は 413,938 百万円（2008 年 3 月期）であり、2002 年 3 月

¹⁰ たとえば、創業八家からトップに就任することが多い一方、不適切な人物が経営者とならぬよう、各家から一世代に一人しか同社に入社できない不文律がある（「世界の味覚を虜にしたバーベキュー + α 戦略」『プレジデント』2007 年 12 月 3 日号、162-169）。

¹¹ 以下、業績に関する記述は、同社有価証券報告書による。

期からの最近 6 年間の平均成長率は 3.5%と堅調に推移している（図表 4）。この背景として、米国などの海外における成長が挙げられる。すなわち、国内売上高は 289,361 百万円（外部顧客向け連結、全体の 69.9%、図表 5）で、最近 6 年間の年平均成長率は 1.4%である一方、海外売上高は 124,576 百万円（同 30.1%）で、同期間に 9.8%の高成長を続けていることによる。

図表 4 地域セグメント別売上高（外部顧客向け連結売上高）

売上高(百万円)	日本	北米	その他海外	海外計	合計
2002/3	265,707	61,126	10,053	71,179	336,886
2003/3	266,129	65,361	11,017	76,378	342,507
2004/3	260,237	62,880	11,537	74,417	334,654
2005/3	266,609	63,101	14,913	78,014	344,623
2006/3	270,259	73,223	16,423	89,646	359,905
2007/3	283,589	90,275	18,746	109,021	392,611
2008/3	289,361	96,431	28,145	124,576	413,938
平均増加率 (02/3-08/3)	1.4%	7.9%	18.7%	9.8%	3.5%

（出所：有価証券報告書）

図表 5 地域セグメント別売上高の比率（外部顧客向け連結売上高）

売上高(比率)	日本	北米	その他海外	海外計	合計
2002/3	78.9%	18.1%	3.0%	21.1%	100.0%
2003/3	77.7%	19.1%	3.2%	22.3%	100.0%
2004/3	77.8%	18.8%	3.4%	22.2%	100.0%
2005/3	77.4%	18.3%	4.3%	22.6%	100.0%
2006/3	75.1%	20.3%	4.6%	24.9%	100.0%
2007/3	72.2%	23.0%	4.8%	27.8%	100.0%
2008/3	69.9%	23.3%	6.8%	30.1%	100.0%

（出所：有価証券報告書）

営業利益は 23,850 百万円（連結、図表 6）で、過去 6 年間の平均成長率は 8.1%と高い伸びを示す。これは、国内における営業利益が、利益率などの改善により、直近 6 年間の平均成長率 5.7%と伸長していることに加え、海外でも、同じく 10.4%と二桁成長を継続していることによる。なお、営業利益は、国内 10,798 百万円（グループ全体に対する割合 45.3%、図表 7）に対し海外 23,850 百万円（同 54.7%）、売上高営業利益率は、国内 3.7%に対し海

外 10.5%である (図表 8)。

図表 6 地域セグメント別の連結営業利益

営業利益(百万円)	日本	北米	その他海外	海外計	合計
2002/3	7,733	6,550	654	7,204	14,937
2003/3	9,175	7,742	992	8,734	17,909
2004/3	8,694	7,123	1,220	8,343	17,037
2005/3	9,360	7,095	1,408	8,503	17,863
2006/3	8,806	8,091	1,677	9,768	18,574
2007/3	10,623	9,254	1,828	11,082	21,705
2008/3	10,798	10,060	2,992	13,052	23,850
平均増加率 (02/3-08/3)	5.7%	7.4%	28.8%	10.4%	8.1%

(出所: 有価証券報告書)

図表 7 地域セグメント別の連結営業利益の比率

営業利益(比率)	日本	北米	その他海外	海外計	合計
2002/3	51.8%	43.9%	4.4%	48.2%	100.0%
2003/3	51.2%	43.2%	5.5%	48.8%	100.0%
2004/3	51.0%	41.8%	7.2%	49.0%	100.0%
2005/3	52.4%	39.7%	7.9%	47.6%	100.0%
2006/3	47.4%	43.6%	9.0%	52.6%	100.0%
2007/3	48.9%	42.6%	8.4%	51.1%	100.0%
2008/3	45.3%	42.2%	12.5%	54.7%	100.0%

(出所: 有価証券報告書)

図表 8 地域セグメント別の連結売上高営業利益率

営業利益率	日本	北米	その他海外	海外計	合計
2002/3	2.9%	10.7%	6.5%	10.1%	4.4%
2003/3	3.4%	11.8%	9.0%	11.4%	5.2%
2004/3	3.3%	11.3%	10.6%	11.2%	5.1%
2005/3	3.5%	11.2%	9.4%	10.9%	5.2%
2006/3	3.3%	11.0%	10.2%	10.9%	5.2%
2007/3	3.7%	10.3%	9.8%	10.2%	5.5%
2008/3	3.7%	10.4%	10.6%	10.5%	5.8%

(出所: 有価証券報告書)

同社は、高い売上成長と収益性を誇っており、それらの源泉は海外にある。海外での収益性が高い理由として、まず、生産効率の良さが挙げられる。従業員一人当たりの生産量は、野田工場 260 キロリットルに対し、米国ウィスコンシン工場は 530 キロリットル程度である。次に、醤油市場で圧倒的なシェアをもとに、価格競争を回避できること、広告費・販売促進費の負担が軽いことなどが挙げられる(日本経済新聞 1999 年 7 月 30 日)。そして、これらの背景として、醸造技術・生産技術などの優れた知識・資源を国内で蓄積し、それを海外に移転したこと、さらに、ある海外市場での成功体験を別の海外市場に移転し、そこでも成功してきたことなどを指摘できるだろう。なお、海外においては引き続き高い売上成長が見込めるため、グループ全体の海外における比重が増加し、営業利益段階での収益性もさらに高まっていくと思われる。

同社の事業分野としては、まず、主力の醤油の製造・販売(連結売上高比率 22.1%、2008 年 3 月期)がある(図表 9)。市場シェアは、キッコーマン単体では 26% (2006 年)、関係会社であるヒゲタ醤油を含めグループ全体では 31%を占める。具体的な製品として、主力製品である「キッコーマンしょうゆ」(濃口)をはじめ、高付加価値製品である「特選丸大豆しょうゆ」「特選丸大豆減塩しょうゆ」など 7 ブランドを有する。一方、海外では、日本の製品と対応して、主力製品として「Soy Sauce」(Regular)、高付加価値製品「Less Salt Soy Sauce」「Tamari Soy Sauce」「Sushi and Sashimi Soy Sauce」などを揃える一方、たとえば「Special Fragrance Soy Sauce」など、現地の食生活に対応した製品を市場ごとに展開する。

図表 9 事業セグメント別売上高(外部顧客向け連結売上高)

事業セグメント別	売上高(百万円)	比率
醤油	91,533	22.1%
醤油関連調味料(つゆ、たれ)	29,727	7.2%
デルモンテ(トマト加工品、野菜果実飲料)	43,008	10.4%
酒類(みりん、マンズワイン)	14,427	3.5%
食料品製造・販売その他 (豆乳飲料、業務用食材、健康食品)	27,672	6.7%
食料品卸売(東洋食品の仕入れ・販売)	76,293	18.4%
コカ・コーラ	124,092	30.0%
その他(医薬品原料など)	8,162	2.0%
合計	413,938	100%

(出所:有価証券報告書)

事業分野として、次に、つゆ・たれなどの醤油関連調味料の製造・販売（同 7.2%）が挙げられる。具体的には、「本つゆ」などの和風調味料（麺つゆ・鍋つゆ、果汁ぼんず、だし）、「わが家は焼肉屋さん」などの肉用調味料（たれ）、和風料理の素である「うちのごはん」がある。醤油と同様に海外においては、「Teriyaki」「Sweet Chill, Ginger & Soy」「Lime, Lemongrass & Soy」「Sesame, Ginger & Soy」「Oyster Sauce」などを市場ごとに展開する。

さらに、「デルモンテ」ブランドによるトマト加工品・野菜果実飲料などの製造・販売（同 10.4%）、みりん・ワインなどの酒類の製造・販売（同 3.5%）、日本食をはじめとする東洋食品の卸（同 18.4%）、「コカ・コーラ」ブランドによる清涼飲料の製造・販売（同 30.0%）、その他医薬品の製造・販売など（同 2.0%）が挙げられる。

4.1.2 歴史・沿革¹²

同社の歴史は古く、江戸時代初期にまで遡る。現在の千葉県野田市における醤油作りを起源とする。当地は、江戸川の水運を活かして関東平野の大豆・小麦、行徳の塩という原料の調達に優れ、醤油醸造に不可欠な良質な水にも恵まれ、さらに大消費地である江戸への水上輸送にも適していた。このため、醤油の醸造拠点として大いに発展した。

茂木・高梨一族が江戸期・寛文年代に創業し、その後、一族八家族が合同して野田醤油株式会社を設立した（1917年）。同社は、野田醤油醸造株式会社、万上味酛株式会社、日本醤油株式会社を合併すると共に（1925年）、創立当時 200 以上あった商標を「亀甲萬」に統一した（1927年：東京、1940年：全国）。さらに、既存の野田工場に加え、1931年に関西工場（現在の高砂工場）、1986年に千歳工場を設立し、2004年にはヒゲタ醤油株式会社と資本提携するなど、醤油市場におけるリーダー企業へと成長してきた¹³。

国内における製造拠点・販路を拡大する一方、明治期から海外にも進出してきた。戦前は、在外日本人を対象に、アジア・オセアニア・北米・南米などに出荷し、さらにアジア各国で現地生産してきた。戦後は、主に現地消費者を対象に、米国への輸出から始まり（1949年）、欧州・ロシア、豪州、アジア、南米などに輸出・現地生産してきた。

一方、醤油以外の多角化も推進してきた。1961年に吉幸食品工業株式会社（現・日本デルモンテ株式会社）を、1962年に利根飲料株式会社（現・利根コカ・コーラボトリング株

¹² 以下、特に断らない限り、歴史的な記述はキッコマン（1968、2000）および同社資料『Kikkoman Corporate Profile』による。

¹³ たとえば、2008年3月期のグループ全体の市場シェアは31%である。しかし、1918年には7%に過ぎなかった（全国の出荷量473,490キロリットルに対し、同社のそれは33,284キロリットル）。

式会社) および勝沼洋酒株式会社(現・マンズワイン株式会社)を、2004年に紀文食品グループとの資本・業務提携を行うなど、醤油以外での多角化を図ってきた。

以上、キッコーマンの歴史を要約すると、江戸時代以来の野田での醤油醸造を基盤に、醤油における国内全域への進出、さらに海外への進出を図る一方、醤油で培った技術やブランド力などを背景に、食料品・飲料などへの多角化が進められてきた。

4.1.3 多角化とグローバル化

同社の戦後の歴史は、多角化とグローバル化の歴史である。醤油は食生活に不可欠の必需品であるため、一定の需要は期待できるものの、所得増加に従った一人当たりの消費量の大きな増加は難しい。そのため、戦後の早い時期から、いずれは市場成長が鈍化するとの見込みがあった(茂木 2007)。事実、家庭における料理の簡素化、洋食化などを背景に、醤油の国内生産量は、近年、前年比 2%前後の減少を続けており、世帯当たりの支出金額は、ピークの 4,139 円(1977 年)から 2,233 円(2006 年)へと半減する一方、1994 年には、つゆ・たれに対する支出金額が醤油のそれを上回った(日本経済新聞 2008 年 1 月 31 日)。これに対応して、同社では多角化とグローバル化が推進されてきた。

多角化として、まず、めんつゆ・なべつゆ・焼肉のたれなど、醤油を主原料とした加工度の高い調味料への進出が挙げられる(たとえば、1959 年「萬味」、1979 年「かつおだし」発売)。次に、1960 年代以降、デルモンテ社との提携によるケチャップや野菜果汁飲料の製造・販売、コカ・コーラブランドのよる清涼飲料のボトリング、マンズワインブランドによるワイン事業、さらには医薬品・健康食品事業への進出などである。そして、2008 年 3 月期における醤油以外の売上高比率は 78%であるため、売上高で見ると多角化に成功していると思われる。

なお、多角化にあたっては、醤油で培った醸造技術との関連性(ワイン、医薬品など)、醤油との調味料としての関連性(ケチャップなど)、流通チャネルの整合性などに加え、デルモンテ、コカ・コーラなどグローバルなブランド力を重視したと解釈できる。それは、同社の利益の源泉は、米国市場における醤油に対する(高価格を可能とする)高い品質評価(ブランド力)にあること、米国進出当時は無名であったキッコーマン・ブランドの育成に苦勞したと理解できることなどから、国際的なブランドへの関心が高いと思われるためである。

多角化と同時に、グローバル化も積極的に推進してきた。このとき、醤油のみならず、

醤油関連調味料、デルモンテ・ブランドによるトマト加工品・飲料（フィリピンを除くアジア太平洋地域に展開）、東洋食品の輸出¹⁴、健康食品事業（米国）など、多角化事業もグローバル化してきた。現在、売上高の30%、営業利益の55%を海外において獲得していることから、今日の繁栄は（国内で蓄積した資源を活かした）グローバル化によるところが大である。そこで、以下、同社のグローバル化について考察する。

4.2 キッコーマンのグローバル化

4.2.1 グローバル化の背景と課題

同社の事業分野のうち、ここでは醤油のグローバル展開を考える。醤油（および醤油関連調味料）を対象とする理由は以下の通りである。すなわち、これらの売上比率は29.3%に過ぎないものの、利益面では依然として同社の中心であると考えられること、醤油のグローバル化が、多角化分野を含め同社全体のグローバル化を牽引したこと¹⁵などによる。

醤油の製造・販売における特徴ないし課題として、以下が挙げられる。まず、醤油は装置産業であり、単価に比べ製品輸送コスト大である。このため、消費地近くに大規模の工場を立地させ、当該地域での市場シェアを高めること（ドミナント形成）が重要となる（茂木1983、1988、2007）。このため、参入方式を高度化することが不可欠である。たとえば、米国市場における黒字化は、輸出から現地生産へと高度化したことによる（BS ジャパン「小谷真生子のKANDAN」における茂木友三郎の発言による、2009年1月11日放送）。なお、主原料である大豆・小麦は、主に海外（北米など）から調達される。

次に、優れた品質（味覚）の獲得・維持の難しさが挙げられる。醤油醸造に際しては、自然環境の影響を受けるため、麹菌が同一でも工場が異なると、品質を同一とすることが容易ではない。このため、世界で同一品質の醤油を生産しようとするとき、品質管理を世界で統合する必要がある。このため、同社は、生産量の決定、マーケティング戦略の策定などについて、現地拠点への大幅な権限委譲を行う一方、技術管理・品質管理など、製品の品質に関しては、日本（の工場）が海外工場を管理する（すなわち、生産に関する知識は日本から一方的に移転する）。これにより、「濃口醤油」において、発売地域にかかわらず同一の品質・味覚を維持できる。

¹⁴ 同社は、11カ国40拠点に及ぶグローバルな卸ネットワークを有する。

¹⁵ たとえば、東洋食品の卸ネットワークである太平洋貿易およびJFCインターナショナルは、醤油類のグローバル化の過程で取得・構築された。

三番目に、醤油の多様性と味覚に対する消費者の保守性が挙げられる。たとえば、濃口醤油は国内の醤油の82%を占める一方、関西で好まれる淡口醤油、中部地方で生産される溜醤油、山陰・九州で生産される再仕込醤油、愛知県で生まれた白醤油など多様な醤油が存在する（しょうゆ情報センター発行『醤油』）。さらには、アジア諸国においては、日本の醤油とは原料や製法の異なる醤油が存在する（たとえば、中国醤油、タイ、ベトナムにおける魚醤、インドネシアにおける甘口醤油など）。そして、消費者は食生活に対して保守的で馴染みのあり、慣れ親しんだ食以外を試さない傾向にある。このため、グローバル化にあたっては、味覚の違いや保守性をいかに乗り越えるかが問題となる。グローバル・マーケティングの文脈においては、現地適応化が必要となる。一方で、現地適応化による多様性をどのように管理し、グローバルな効率性を確保するかが課題となる。

さらに、グローバル化の課題として、他国においては、醤油が存在しない、または日本の醤油とは異なる醤油が存在することが挙げられる。このため、醤油カテゴリー（新市場）の創造をはじめベネフィットの訴求・新たな用途の開発、日本の醤油と現地の醤油との差別化などが必要となる。

最後に、日本の醤油は一般的に高品質である。ただし、食卓で料理につけるなど、生に近い状態で使用すると品質の高さが容易に理解できるものの、使用した後に火を通すなど加工度を高くすると理解しにくくなる。さらに、高品質を確保するために高価格となりがちであることも課題である。

4.2.2 グローバル化の歩み

(1) 米国市場への進出

海外進出は、明治期に遡る。設立前の1902年頃から、台湾への出荷が始まった。その後、日本の海外進出を背景に、日本人を対象に日本食向けの調味料として、米国（本土、ハワイ）、カナダ、南米、オランダ、フィリピン、中国、朝鮮半島、樺太、委任統治諸島などへの輸出・移出が増大していった。さらに、1925年には仁川と京城で現地生産が始まり、終戦時には、海外9工場、3出張所を有した¹⁶。

戦後のグローバル化（図表10）は、1949年の米国向け直接輸出に始まる。戦前は日本人

¹⁶ 同社は、戦前からグローバル化に積極的であった。たとえば、1938年から1941年までの日本からの輸出量45,834キロリットルのうち、同社のシェア60%以上（27,665キロリットル）であった。国内シェア（8.9%）に比べ、いかにグローバル化に積極的であったか理解できる。

図表 10 海外拠点と参入時期

地域/方式	参入方式の高度化(知識蓄積)▶	参入地域の拡大(知識移転)▶
米国	<p>輸出・販売・マーケティング拠点など</p> <p>1949: 直接輸出 1957: キッコーマン・インターナショナル社 (KII) (サンフランシスコ) 1961: ニューヨーク支店 1965: シカゴ支店 1969: ジャパン・フード・コーポレーション (JFC) (経営参加) 1970: 太平洋貿易 (経営参加) 1984: キッコーマン・マーケティング・アンド・プランニング</p>	<p>生産・開発拠点など</p> <p>1961: 現地向けの製品開発 (テリヤキ・ソース) 1967: 現地での瓶詰め・現地での製品開発 1972: キッコーマン・フーズ社 (KFI) (ウイスコンシン工場 WIP) 1998: カリフォルニア工場 (CAP) 2008: キッコーマン USA R&D ラボラトリー</p>
欧州	<p>輸出</p> <p>1951: 輸出 1972: キッコーマン大都会ヨーロッパ社 (KDE) (デュッセルドルフ) 1975: 駐在員事務所 (ハンブルグ) 1979: キッコーマン・トレーディング・ヨーロッパ社 (KTE) (デュッセルドルフ) 1992: キッコーマン・トレーディング英国 1996: JFC フランス 1996: JFC インターナショナル・ヨーロッパ社 (JFC-EU) 2006: チェコ駐在員事務所</p>	<p>1996: キッコーマン・フーズ・ヨーロッパ社 (KFE) 2007: キッコーマン R&D ラボラトリー</p>
豪州	<p>1977: 直接輸出 (以前は間接輸出) 1980: 駐在員事務所 1992: キッコーマン・オーストラリア社</p>	
アジア (シンガポール)	<p>1990: キッコーマン・トレーディング・シンガポール社 (KTS) 2001: キッコーマン・トレーディング・アジア社 (KTA)</p>	<p>1983: キッコーマン・シンガポール社 (KSP) 2005: キッコーマン・シンガポール R&D ラボラトリー (KSL)</p>
台湾	<p>1970: 輸出</p>	<p>1990: 統萬股份有限公司 (PKI, 50% 出資)</p>
中国	<p>1995: 上海亀甲万貿易 (合弁)</p>	<p>2000: 昆山統万微生物科技有限公司 (K-PKI, 50% 出資) 2008: 統万珍極食品有限公司 (90% 出資)</p>

の日本食向けであったのに対し、戦後、特に米国人向け量販店での取り扱いが始まった以降は、現時人をターゲットとした（BS ジャパン「小谷真生子の KANDAN」における茂木友三郎の発言による、2009年1月18日放送）。当時、日本に駐留していた米国人が醤油を用いていたこと、米国人は一般に食に保守的ではないことなどから、醤油が米国人に受容されるのではないかと考えたことによる。そして、米国において、醤油を用いたレシピの開発、スーパーや百貨店でのデモンストレーションによる醤油の試食・料理法の紹介につとめ、米国人消費者への浸透を図った。これらにより、日本食用の調味料としてではなく、現地食（洋食）向け万能調味料¹⁷として位置付けられるようになった。

そして、大手 GMS「セーフウェイ」での定番化（1956年）、キッコーマン・インターナショナル社（販売会社）の設立（1957年）、卸売問屋であるジャパン・フード・コーポレーション（JFC）への経営参加（1969年）、東洋食品商社である太平洋貿易への経営参加（1970年）などにより、米国および日米間の流通網を整備していった¹⁸。

当時、米国にはアミノ酸分解溶液による化学醤油が存在していたものの、品質は必ずしも充分ではなく、米国人に浸透してはいなかった。そこで、本醸造による高品質の醤油¹⁹と位置付けることにより、品質に劣る競合製品を凌駕し、醤油市場のリーダーへと成長した（茂木 1999 によれば、1972年：第2位、1983年：市場シェア 46.8%で首位）。このとき、競合製品に比べ、高価格であったものの、米国人消費者の購買力の高さゆえに、価格差は問題ではなかったと理解できる²⁰。

そして、市場が徐々に拡大するのに伴い、提携先工場での瓶詰め（1967年）を経て、自社の現地工場（キッコーマン・フーズ社）で一貫生産（1972年）するに至った。これにより、米国での事業は大きく飛躍した。すなわち、醤油は、水もの・瓶ものであるがゆえに、（日本からの）輸出コストが大であり、一方、原料である大豆・小麦はそもそも北米産である。現地生産により、コストの大幅節約が可能となり、収益性を高めることができた。その後、さらなる市場拡大に対応し、より消費地に近いカリフォルニアに第2工場を設立

¹⁷ 1956年、現地紙の記事中における記述による。

¹⁸ 同社は、コストが高くても、優れた流通網を確保すべきであると考え（茂木 1983、1988、2007）。同様に、生産においても、コスト（価格）より品質を重視する。

¹⁹ 醤油の輸出が許可された当時、その規格は全窒素分 1.3%以上であった。一方、国内では同 0.7%以下の醤油も流通していた。すなわち、米国向けの醤油は相当に上質であった。

²⁰ たとえば、競合品である現地の化学醤油の価格は、同社のその 1/2~2/3 であった。競合他社の広告「なぜ高いものを買うの」に対し、「品質が違うから」と対抗した。

し（1998年）、その後も、市場拡大にあわせて両工場の生産能力を増産させていった²¹。

さらに、日本における現地向け製品開発（1961年）²²、続いて現地での製品開発²³（1967年）など、現地の嗜好に合致した製品の提供により、米国市場で大いに評価されるようになった。すなわち、米国人の食生活（肉食中心であること、週末にバーベキューなどを頻繁に催すことなど）、および醤油と肉の親和性に注目し、味覚に優れた醤油を基礎として、調理が簡単な肉用の醤油関連調味料「テリヤキ」を上市した。1970年代には、炒め物用「ステアフライ・ソース」、中華料理用「スイート・サワーソース」、減塩醤油「ライト・ソイソース」など現地向け製品を次々に開発した。

米国においては、最初、基礎的な消費を見込める日系人が多く居住する西海岸に進出した（1957年、サンフランシスコにおいてキッコーマン・インターナショナル社を設立）。次いで、米国東部（1961年、ニューヨーク支店）、中西部（1965年、シカゴ支店）、さらに南部へと徐々に進出地域を拡大していった。すなわち、徒に拡大を図るのではなく、当該地域で十分な成果を挙げた後、別の地域へと漸進的に対象市場を拡大した。

以上、製品面では、日本と同じ高品質の醤油を製造・販売する一方（標準化）、主力製品を基礎として現地向け派生製品を開発することにより、現地の嗜好へ対応した（現地適応化）。これは、キッコーマン・ブランドとしての優位性を訴求するためには、日本と同じ醤油が、一方、売上を稼ぐためには、現地向け派生製品が必要であったことによる。

流通面では、自前の卸問屋と（手数料は高いが）優秀なブローカーを確保することにより、優れた流通経路を整備した。価格面では、高品質・優れた流通経路ゆえに、高価格になる傾向にあるものの、現地生産によりコスト削減に努めた。さらに、コミュニケーション面では、（日本人・日本食向けでなく）米国人消費者を対象に、万能調味料として位置付け、試食とレシピの開発・紹介などを通じて浸透を図ることにより、大きな市場を獲得した²⁴（現地適応化）。これらにより、「米国では、soy sourceではなく、kikkomanとよばれる

²¹ 米国における生産能力は、1972年：9,000キロリットル→1990年：45,200キロリットル→1996年77,100キロリットル（キッコーマン2000）→2008年3月末で約132,000キロリットル（日経産業新聞2007年11月5日）である。

²² 現地市場向けに、醤油に香辛料を加えたバーベキュー用調味料「テリヤキ・バーベキュー・マリネード」を開発し、日本から輸出した。

²³ 現在、海外向けの製品開発は日本では行わない。それは、日本では、現地消費者の嗜好が充分には理解できないこと、工場により材料の調達先が異なることなどによる（「キッコーマンの国際化」『Forbes Japan』2007年7月号、44-53）。

²⁴ 米国における醤油の世帯普及率は、約5割にのぼる（日経産業新聞2008年4月25日）。

ことがある」²⁵ようになった。すなわち、「アジアに起源を有する製品は、欧米に一端、参入できれば優位性」²⁶を構築できたのである。なお、上の戦略は、その後の他市場への進出に際しても、概ね引き継がれていく。

ここで、米国への参入方式を、日本と同じ製品の輸出→日本での製品開発→現地での製品開発、および、販売会社設立→現地の卸問屋への経営参加→提携先工場での瓶詰め→完全所有子会社による一貫生産→工場の増設と、時間の経過に従って漸進的に高度化したことに注意しよう。さらに、参入が比較的容易であると思われる西海岸から参入し、より困難である東部・中西部・南部へと漸進的に参入地域を拡大したことにも注意しよう。

(2) 他市場への進出

① 欧州市場

米国での成功を受けて、欧州に進出した。米国での成功要因は、米国人が食に保守的ではなかったこと、肉食が盛んだったこと、試食やレシピ開発・紹介などにより醤油類と肉との相性の良さを伝達できたこと、経済的に豊かであったことなどである。この成功体験を転用すべく、要件が類似する西ドイツに進出した。

西ドイツでは、まず、レストラン（キッコーマン大都会ヨーロッパ社）を設けて、醤油類を用いた料理の試食・紹介を行った（1972年）。西ドイツに次いで、北欧に進出した。それは、米国において、バーベキューは醤油類の美味しさを理解してもらうのに効果的であったこと、北欧では夏にバーベキューが盛んであることなどによる。すなわち、西ドイツと北欧では、具体的なプログラム（レストランとバーベキュー）は異なるものの、米国で得た同じ知識やプロセス（試食、レシピ開発・紹介が重要であること）を活用している。レストランでの醤油の評価が高いことを受けて、西ドイツに、販売会社（キッコーマン・トレーディング・ヨーロッパ社）を設立した（1979年）。こうした試みにより、1979年には、西ドイツの大手スーパーの65%に配荷されるまでになった。

ドイツ・北欧では市場浸透に成功したものの、英国での市場開拓は長い時間が必要であった。これは、食生活の保守性、西ドイツ・北欧との文化的差異などにあった。そこで、販売会社の設立などにより（キッコーマン・トレーディング英国：1992年）、欧州内での差

²⁵ 松岡修造レポート（<http://www.kikkoman.co.jp/50th/shuzo/p01.html>、2008年3月16日アクセス）による。

²⁶ 「キッコーマンの国際化」『Forbes Japan』2007年7月号、44-53ページにおける茂木友三郎の発言による。

異にきめ細かく対応していった。その後も、現地の環境や食生活など対応してマーケティング戦略を現地化しながら²⁷、EUの拡大、中東欧・ロシアの経済発展、さらには日本食への関心の高まりなどを背景に、進出地域を拡大させ、中東欧・ロシアへも本格的に進出していった²⁸。

そして、市場拡大に従って、製品の調達方法を高度化させていった。すなわち、日本からの製品輸入に始まり（1951年）、欧州・豪州向け製品などの生産拠点として設立されたシンガポール工場からの輸入を経て（1984年）、ドイツ・北欧・フランスなどの有力消費地に近いオランダに工場（キッコーマン・フーズ・ヨーロッパ社）を新設するに至った（1996年）。

以上、食における米国との類似性が高いなど、参入が容易であると思われるドイツに参入した後、北欧、さらに英仏、中東欧・ロシアなどへ漸進的に参入していった。同時に、米国市場と同様に、製品輸入（1951年）→レストラン（製品紹介のための拠点、1972年）→販売拠点（1979年）→生産拠点の設立（1996年）など、参入方式を高度化させていった。

②豪州市場

豪州では、間接輸出、直接輸出（1977年）を経て、駐在員事務所を設立した（1980年）。これは、豪州では、（米国と同様に）牛肉・羊肉の摂取量が大であり、「肉によく合う調味料」として受容されると思われたこと、バーベキューの開催回数が多いこと（年平均7回）、海産物が豊富なため、日本と同様の利用も期待できたことなどによる。すなわち、米国（および日本）での成功体験を、西ドイツ・北欧と同様に活用した。無論、米国での経験をそのまま移転したわけではなく、現地での修正は行った。たとえば、豪州では、人口密度が低いためスーパー店頭での試食だけでは充分ではないことから、マス・メディアをより活用したことなどである。そして、市場拡大に伴い、生産においては、輸送コストの低減を目指して、日本からの輸入にかえて、シンガポールに工場を建設し（1983年）、そこから調達するようにした。販売においては、最初は合弁で（1986年）、その後は単独で販売会社（キッコーマン・オーストラリア社）の設立に至った（1992年）。

以上、欧州および豪州市場のいずれにおいても、米国と同様に、輸出などリスクの小さな方式から参入し、駐在員事務所→販売会社→生産会社の設立などへと高度化していった。

²⁷ たとえば、フランスにおいて、米飯に直接かけて食する醤油類として「スフレ」を開発した。

²⁸ たとえば、チェコに駐在員事務所を設けた（2006年）。

また、米国での成功体験を生かすべく、米国と食生活などが類似する欧州・豪州に進出することにより、成功を収めた。このとき、考え方（プロセス）は転用しつつ、実際の施策（プログラム）は現地の環境に合わせて修正したことに注意しよう。たとえば、醤油の試食が有効な戦略であることは各市場で共通する。ただし、その方法は市場により異なる（米国ではスーパーなどでの試食、ドイツではレストランでの試食など）。

③ブラジル市場

無論、市場参入に常に成功してきたわけではない。ブラジルは、米国と同様に肉の摂取量が大で、新しい食生活に寛容であり、日本食が浸透し、基礎的な需要を形成する日系人が多数在住する。1980年に駐在員事務所、1984年に現地法人（キッコーマン商工有限会社）を開設し、さらに1985年に現地生産を始めた。

しかしながら、市場に十分には浸透できなかったようだ。その理由として、現地の日系人による日本とは味覚・製法の異なる化学醤油が既に流通していたこと、原料の調達上の問題から、良質の原料を用い、長い醸造期間を経て生産しなければならなかったこと、この結果、（競合する化学醤油に比べ）高価格であったこと、経済的に不安定で消費者に十分な購買力がなかったことなどが考えられる。ここで、成功した米国（および欧州・豪州）との差異として、日本の醤油とは異なる現地固有の醤油が存在したこと、現地の購買力に比べ高価格であったことなどが挙げられる。

④アジア市場

1983年、同社2番目の海外工場を、シンガポールに設立した（キッコーマン・シンガポール社）。他の工場が大消費地近くに立地するのに対し、同工場は、欧州・豪州向けの生産基地として、原料輸入・製品輸出などに有利な交通上の要地に設置された。現在では、アジア・オセアニアなど35カ国に製品を輸出している。

アジアにおける市場拡大を背景に、シンガポールに販売会社として「キッコーマン・トレーディング・シンガポール社」（1990年）を設立し²⁹、ASEAN諸国などでのマーケティング活動を本格化させた。さらに、製品開発・研究のための拠点として「キッコーマン・シンガポール R&D ラボラトリー」（2005年）を設立した。ここでは、中国人・インド人向

²⁹ その後、取扱製品の変更により、「キッコーマン・トレーディング・アジア社」（2001年）となった。

けなど、アジア各国の多様な市場向けの製品開発に加え、これまで同社が手がけてこなかったニョクナム、ナンプラーなど魚醤や、アジア固有の伝統的食材を用いた製品も研究対象としている。シンガポールにアジア向けの開発拠点を設立した理由として、当地には中国人・マレー人・インド人など多様な人種・民族が居住しているため、アジア人の様々な嗜好を理解し、テスト・マーケティングを実施するのに適していること、教育・技術水準が高いことなどが挙げられる。具体的な開発例として、中国人が好む薬草入り醤油「ハーバル・ソイ・ソース」(2008年)などがある。

シンガポールの生産・販売拠点は、広くアジア・オセアニア向けとして機能する一方、成長が見込まれる市場には独自の拠点が構築された。まず、台湾においては、当初、日本から製品を輸出したが、価格上の問題などから売上は伸び悩んだ。そこで、台湾最大の食品企業である統一との合弁で工場(統萬股份有限公司)を設立し(1990年)、価格競争力を高めた。これにより、当時は、醤油の80%が低価格だが品質に劣る化学醤油であったが(一方、同社の醤油は本醸造醤油である)、本格参入により、10年でキッコーマン・ブランドは市場シェア首位へと成長した。

さらに、中国では、まず、合弁により販売会社「上海亀甲万貿易」を設立し(1995年)、華南に進出した。キッコーマン・ブランドの本醸造醤油と現地の醤油とは、大きな価格差があるものの³⁰、経済発展による高級化などに伴い、高品質の醤油への需要が高まることを見込まれたためである³¹。そこで、価格競争力を高めることなどを目指して、合弁(50%出資)により、同じ華南に生産拠点「昆山統万微生物科技有限公司」を設立した(2000年)。さらに、華北でのマーケティング活動に向け、生産拠点として「統万珍極食品有限公司」を合弁(90%出資)で設立した(2008年)。ここで、販売拠点(1995年)→50%出資の生産拠点(2000年)→90%出資の生産拠点(2008年)と参入方式が高度化したこと、(台湾→)華南→華北へと進出地域が拡大したことに注意しよう。なお、台湾・中国においては、米欧豪とは異なり、現時点では、販売に際して他社に依るところが大である。

³⁰ キッコーマン・ブランドと中国産との価格差は、5倍程度である(日経ビジネス 2006年8月28日号に掲載された *Financial Times*, 10 August 2006 の翻訳による)。ただし、同社は、価格を安易に引き下げるべきではないとの考えに立つ(「キッコーマンの国際化」『Forbes Japan』2007年7月号、44-53における同社会長・茂木友三郎へのインタビュー)。

³¹ 中国の醤油市場は、500万キロリットルと日本の約5倍である。大豆を化学分解した低価格の化学醤油が主であり、キッコーマンが生産する本醸造醤油は、全体の約1%に過ぎない(日経産業新聞 1999年12月2日)。しかしながら、潜在顧客1%は、人口では1300万人に達する(日本経済新聞 2002年6月19日)。

なお、製品も漸進的に上市した。世界共通の味覚を有する主力製品であり濃口醤油は、キッコーマンのブランド力を醸成するためには不可欠である。そこで、新市場への参入に際しては、まず、濃口醤油を上市した。一方、濃口醤油だけでは、市場は拡大しない。そこで、現地の味覚嗜好に対応した派生製品を開発することにより、市場の拡大を図ってきた。さらに、コミュニケーションも漸進的に変化させた。まず、醤油と（特定の）現地料理（たとえば、バーベキューなど）との相性を強調し、次いで、全ての現地料理の合うことを訴求するようになるなどである。

5 考察

ここでは、「参入方式の高度化とマーケティング要素の螺旋的進化に注目した知識移転モデル」を、キッコーマンの事例に適用することにより、同モデルを検討する。

5.1 知識のトリクルダウン・モデル

同社のグローバル化が成功した背景のひとつとして、漸進的に、市場への参入方式を高度化し参入先を拡大することにより、知識の蓄積・移転を実現したことが挙げられる。

同社の参入方式は、おおまかには、輸出→販売拠点（駐在員事務所→販売会社）→生産拠点の設立（提携先工場での瓶詰め→合弁工場での一貫生産→完全所有工場での一貫生産→生産能力の増強）と漸進的に高度化する。たとえば、米国では、輸出（1949年）→販売会社（1957年）→提携工場での瓶詰め・現地での製品開発（1967年）→完全所有工場での一貫生産（1972年）→新たな工場の建設（1998年）→設備の増強である。また、中国では、合弁による販売会社の設立（1995年）→50%出資による生産拠点の設立（2000年）→90%出資による新たな生産拠点の設立（2008年）である。

参入方式の高度化は、現地のマーケティング能力を高める。たとえば、販売拠点の設立により、現地消費者により適したコミュニケーションの展開、優れた流通網の確保などが可能となる。また、生産拠点の設立により、コスト削減による収益性や価格競争力の向上、現地消費者の嗜好により合致した製品の開発などが実現する。

さらに、マーケティング能力の向上は、売上の拡大、収益性の向上、資源蓄積やそれによる高いリスクの許容などをもたらす。たとえば、米国における成功を決定付けた要因として、醤油類と肉料理との相性の良さの訴求、現地の食生活に合致した製品の開発、現地

での一貫生産などが挙げられる。これより、米国での（参入方式の高度化による）マーケティング能力の向上が、同国における成功の源泉であったことを理解できる。

そして、売上の拡大・収益性の向上・資源の蓄積・高いリスクの許容は、参入方式のさらなる高度化を可能とする。すなわち、参入方式の高度化→マーケティング能力の向上→売上拡大・収益性向上・資源蓄積・高いリスクの許容→進出方式の高度化→マーケティング能力の向上→・・・という絶え間ない正のフィードバックを指摘できる。

一方で、参入市場も漸進的に拡大してきた。具体的な参入順序として、米国では、西海岸→東海岸→中西部→南部、世界では、米国→欧州（ドイツ→北欧→英仏、やや遅れて中東欧・ロシアなど）→豪州→アジアなど、さらに、中華圏では、台湾→中国華南→中国華北などである（図表 10）。

そして、参入方式の高度化と参入市場の拡大が同時に発生するとき、参入方式の高度化に伴う成功体験（知識）の獲得・蓄積と、参入市場の拡大による他市場への知識移転とが可能となる。すなわち、まず、参入が容易であると思われる市場に参入し成功を目指す。次に、類似性の高い別の市場に参入することにより、最初に参入した市場での成功体験の移転を図る。さらに、新たに参入した市場で知識を獲得し、別の類似性の高い市場に参入し、知識の移転を図る・・・を繰り返す。

たとえば、米国では、最初に、日系人が多く在住し基礎的な消費が見込め、参入が最も容易であると思われる西海岸に進出した。そこでの成功を移転すべく東海岸に進出し、さらに保守的な中西部・南部へと進出していった。同様に、米国と食生活の類似性が高い（牛肉・羊肉の摂取量が大、新しい食生活に寛容、バーベキューが盛んであるなど）ドイツ・北欧（現地拠点の設立は 1972 年）、豪州（同 1977 年）へと進出していった。このとき、米国での成功体験を移転することを試みた。これより、関連する市場間で、知識を不断に移転することが可能となる。

なお、同社が、ある市場で成功を果たして後（ドミナントの形成）、次の市場へ進出する理由として、醤油は輸送コストが相対的に大であるため、徒な市場拡大はコストを増加させること、優れたブローカーの確保を図ること、消費者に馴染みの薄い醤油を浸透させるためには、集中的にコミュニケーションを行う必要があることなどが挙げられよう。

5.2 知識変換による標準化・現地適応化の螺旋的進化モデル

同社は、参入方式の高度化・参入市場の拡大にあわせて、マーケティング要素の標準化・

現地適応化を螺旋的に進化させ、マーケティング能力の向上を実現してきた。このとき、獲得・移転・修正という絶え間ない知識連鎖を指摘できる。

知識の獲得・移転・修正と市場参入との関係は、以下の通りである。まず、参入方式の高度化は、新たな知識の獲得につながる。たとえば、輸出にかえて現地で製品開発を行うことにより、現地消費者の嗜好をより理解できることなどである。次に、参入市場の拡大は、知識移転と修正をもたらす。すなわち、従前の市場で得た知識をもって、新たな市場に参入すること、新たに参入した市場で従前の知識との齟齬が生じることにより、知識の修正を図ることなどである。

まず、米国市場に参入した理由として、戦後、日本に駐在した米国人が醤油を利用したことが挙げられる（知識の獲得、図表 11①）。そこで、日本の醤油を（そのまま）米国に輸出した（延長マーケティング、図表 11②）。

米国市場においては、事前の知識通り、当地の食生活において同社の醤油は受容された。このとき、（競合する化学醤油に対し）本醸造による高品質の醤油と位置付けた。一方、醤油と肉料理との相性が特に良いこと、バーベキューなどにおいて肉を醤油に漬け込む調理法があること、ただし、醤油だけを使用すると塩辛くなり過ぎること、米国ではより甘味の強い調味料が好まれることなどがわかった（知識の修正、図表 11③）³²。

そこで、提携工場で瓶詰めを開始するに際して、現地での製品開発を開始した。（日本での主力製品である）醤油に香辛料などを追加し甘味を強くした、肉料理のための調味料を発売したところ（現地適応化、図表 11④）、市場から大いに支持され、米国での成功の一因となった。

その後も、米国で成功するための知識、具体的には、米国の食生活（肉料理が中心、バーベキューが盛んなど）に合致する製品の開発、醤油に馴染みの薄い消費者にいかに製品を訴求するのか（試食、レシピの開発・紹介）、優れた流通網（ブローカー）をいかに整備するのかなどの知識を獲得していった（図表 11⑤）。

そして、食生活や環境が米国とよく類似する欧州・豪州への進出に際して、米国で獲得した知識を移転した（図表 11⑥）。たとえば、米国での成功体験を踏まえ、コミュニケーション上の重点は、醤油に馴染みの薄い消費者に醤油を試食してもらうこと、また、醤油

³² 知識の獲得・修正は、絶え間なく続く。たとえば、米国の「テリヤキ」は、最初、醤油に近く、粘度が低く甘味の少なかった。その後、消費者の嗜好によりよく対応して、高粘度の甘味の強い製品へと変化していった。

を利用したレシピを開発し、それを消費者に紹介することなどに置かれたさらに、米国における味覚嗜好にあわせて開発した製品そのものも、他市場に移転した³³。

ただし、参入先での経験を踏まえ、米国で獲得した知識に修正を加えた（図表 11⑦）。米国では、醤油を試食させるため、百貨店やスーパーの店頭などでデモンストレーションを行った。ただし、欧州では、店頭での試食は歓迎されないため、レストランにおいて醤油の試食・紹介を行った。豪州では、店舗密度が疎であるため、店頭でのデモンストレーションだけでは不十分であったため、マス・メディアで補強した。また、醤油を用いたレシピの開発に際しては、米国ではホームエコノミストに依頼したが、欧州にはそうした職業がなかったため、有名レストランのシェフに依頼した。さらに、食生活に関する知識も修正が加えられた。たとえば、豪州における消費者の味覚嗜好は米国人のそれに近いものの、当地にはアジア料理も多くはいつているため、米国における経験を活用しながらも、豪州としての味覚の現地化が必要となる。具体的には、豪州・米国とも甘味が好まれるものの、その甘味には違いがあることなどである（インタビューより）。同様に、欧州と台湾において好まれる甘味も異なる。さらに、欧州でも肉料理は好まれるものの、フランス・イタリアでは調味料に漬け込むのではなく、調味料を加工したソースがかけられる。これらにより、米国では大ヒットした「テリヤキ」も、（単純に移転しただけでは）欧州では一部の国を除くと必ずしもヒットしなかった（「キッコーマンの国際化」『Forbes Japan』2007年7月号、44-53）。

そこで、米国から移転した知識を踏まえつつも、現地の食生活や環境などに合致したマーケティングを展開した（現地適応化、図表 11⑧）。たとえば、欧州では、醤油を試食してもらうため、鉄板焼きレストラン（キッコーマン大都会ヨーロッパ社）を開業し、顧客の眼前で醤油を使って料理した。また、市場ごとに好まれる味覚が異なることに対応し、現地向けの製品開発を行った。たとえば、配合する周辺調味料を変更することなどにより、肉料理用の主力調味料である「テキヤキ」の味覚は、市場によって変えている。その他、たとえば、フランスでは、米飯用の醤油類として「スフレ」を独自に開発するなど、現地の味覚嗜好にきめ細かく対応しようとする。

各国において現地の食生活や環境に関する知識が新たに獲得され、既存の知識が修正さ

³³ この理由として、新市場に参入当初は、市場規模が小であるため、新市場独自の製品開発を行う余裕がないこと、米国と類似性の高い市場に参入することが多かったこと、醤油関連調味料の製品開発は、（日本や他国に比べ）米国が先行していたことなどによる。

れる。そして、多数の個別具体の知識が獲得・蓄積・修正されるとき、知識の本質的な部分が抽出され、より根源的で一般的な知識へと変換されるだろう(図表 11⑨)。たとえば、市場参入に際して、米国においては百貨店・スーパー店頭で試食を行い、ドイツではレストランで醤油を使った料理を提供した。このとき、店頭デモンストレーションとレストランと捉えれば、個別具体の知識に基づく現地適応化であるかもしれない。一方、「醤油に馴染みの薄い消費者に製品を理解してもらうためには、試食(製品トライアル)が効果的」であると捉えるとき、知識が変換・一般化される。

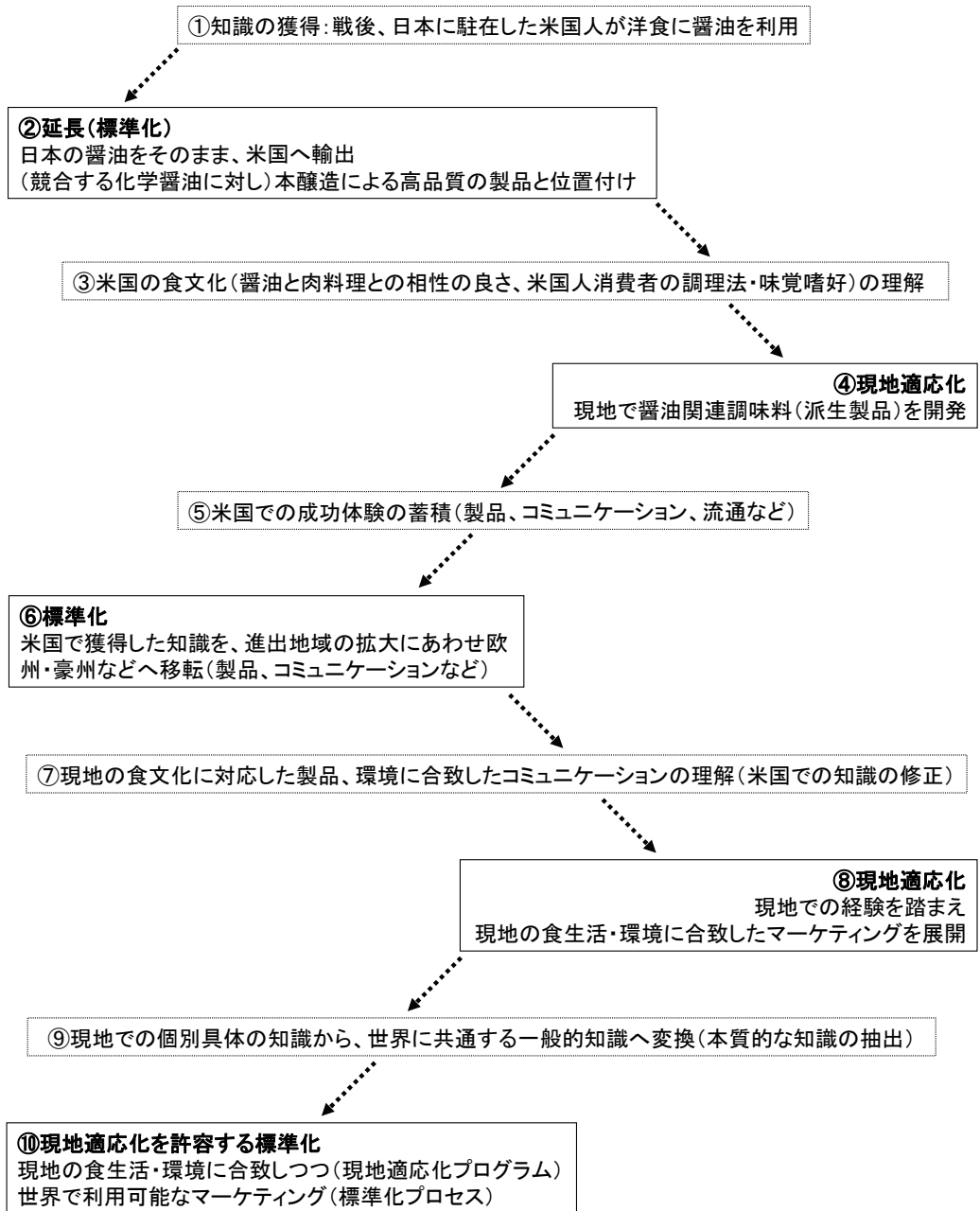
また、米国においては、現地で好まれる肉料理と醤油との相性の良さに注目し、醤油を用いた肉料理のレシピを開発し、消費者に紹介した。そして、この知識を欧州に移転し、同様に肉料理のレシピを開発した。豪州では、肉料理も大いに好まれる一方、海産物が豊富であること、多数のアジア人が居住していることから、魚料理も好まれる。そこで、豪州では、醤油を用いた魚料理のレシピも開発した。ここで、米国で得た知識を「醤油と相性の良い肉料理」と捉えると、豪州での試みは現地適応化となる。一方、米国における「肉料理」とは、肉を用いた料理ではなく、醤油との相性が良い現地で好まれる料理と捉えるとき、米国で得た知識を「醤油と相性の良い現地で好まれる料理」と修正ないし一般化できる。このとき、豪州での試みは標準化であり、(肉料理が好まれない)他の市場への移転が可能となる。

同様に、レシピ開発・紹介において、米国ではホームエコノミストを重用し、欧州では有名レストランのシェフを重用した。ホームエコノミストとシェフと捉えるとき、各国における戦術は異なり、現地適応化と理解できるかもしれない。一方、「レシピ開発においては、現地消費者に対して最も説得力を持つ専門的職業人を登用する」と捉えるとき、欧州での試みは標準化であり、他地域への移転が可能となる。

個別具体の知識に基づくマーケティング戦略ではなく、知識の変換・一般化がなされるとき、現地適応化を許容する標準化が可能となる。すなわち、現地適応化プログラムのための標準化プロセスを構築することにより(図表 11⑩)、マーケティング効果を維持しつつ効率を高めることが可能となる。なお、これを一般的知識に基づく標準化と個別具体の知識に基づく現地適応化と捉えるとき、複合化(大石 1997)と捉えることもできるかもしれない。

以上、食においては、食生活への現地適応化が強く要請される。一方で、徒な現地適応化は、他市場との知識移転を阻む。そこで、同社は、個別具体の知識を変換・一般化する

図 11 知識変換が媒介する標準化・現地適応化の螺旋的知識移転モデル
(事例：キッコーマン)



ことにより、米国で得た知識を世界に移転しつつ、現地適応化することに成功した。

最後に、日本（本社）との関係について簡単に触れる。濃口醤油の味覚は、（一般的な味覚感度では）世界で同一である。同製品は、世界で販売される主力製品であり、ブランド力の源泉であるため、優れた品質を維持する必要があることによる。そのため、品質については、本社の品質保証部門による関与が強く働く（延長）。一方、品質以外の、売上・利益・（生産設備を除く）投資に関する意思決定は、海外拠点に大幅に権限委譲されている（現地適応化）。これは、市場固有の食生活に対応した現地適応化が必要となることによる。そして、主として、内面化された社員の海外拠点間の移動などにより、知識移転がなされていると考えられる。

ここでは、主に海外拠点間の知識移転について述べたものの、日本と海外拠点間の知識移転も観察できる。日本からの知識移転として、上述の品質管理がある。これは、日本から海外への片方向の移転であることに注意しよう。一方、日本への知識移転として、たとえば、醤油関連調味料の開発、チェーンストアとの対応、インスタ・プロモーションなどが挙げられるかもしれない。たとえば、日本において肉用調味料である焼肉のたれが発売されたのは1997年であり、米国に大きく遅れた³⁴。また、米国では日本より早くにチェーンストアが勃興したため、まず米国においてチェーンストアに対応することとなった。同様に、百貨店やスーパーでのデモンストレーションも、まず海外で経験し、その後、日本においても経験することになった。

最後に、本モデルに照らした、キッコーマンのグローバル化における今後の課題にも触れたい。同社は、米国での成功を起点として、食生活が保守的ではない、肉料理が好まれる、現地の購買力が高く（高品質かつ）高価格が受容される、流通網が比較的整備されている、（同社の参入以前には）醤油がほとんど浸透していなかったなど、米国との類似性の高い市場（欧州、豪州など）において、特段の成功を収めてきた。このとき、米国で得た知識を移転（現地で修正）してきた点で、米国モデルと称することができる。

一方、今後、大きく成長するであろう中国・インドなどのアジア市場や南米市場は、米国との類似性が相対的に小さい。すなわち、食生活はより多様でときには保守的であり、香辛料など使った加工度の高い料理も少なくなく、購買力は相対的に低く、流通網が未整

³⁴ 無論、米国で成功した製品をそのまま移転したわけではない。日本で人気のある焼肉のたれは、甘味とスパイスが絡み合う複雑な味覚であり、一方、米国で人気のあるそれは、より単純でよりインパクトのある味覚である。

備で、現地固有の醤油が存在する。たとえば、「米国・欧州・豪州においては、おけるマーケティングとアジアにおけるそれとの差異は、醤油を知らない消費者に醤油を売る難しさと、醤油を知っている消費者にキッコーマンの醤油を使ってもらい難しさの違いであり、いずれも難しいがその中身が異なる」（「この人に聞く キッコーマン社長 染谷光男 世界共通のコンセプトを掘り下げる」『激流』2008年6月号、70-74）ため、アジアにおいては、これまでの知識が充分には移転できていないようだ³⁵。このため、米国モデルからアジア・モデルないし世界モデルへの知識の昇華と一般化が求められるかもしれない³⁶。

6 まとめ

ここでは、「参入方式の高度化とマーケティング要素の螺旋的進化に注目した知識移転モデル」を提案した。具体的には、(1) 時間経過に従った漸進的な参入方式の高度化と参入市場の拡大の下、参入方式が高度である先発市場から、低位である後発市場へと知識が移転される「知識のトリクルダウン・モデル」と、(2) 知識が獲得・移転・修正される時、その知識に依拠して展開されるマーケティング戦略について、標準化・現地適応化が螺旋的に進化する「知識変換が媒介する標準化・現地適応化の螺旋的進化モデル」を提案した。

そして、事例を用いて本モデルを検討した。具体的には、まず、キッコーマンのグローバル化の歩みを紹介した後、その成功のメカニズムをモデルに依拠して考察した。このとき、まず、(1) 参入方式の高度化（輸出→販売拠点→生産拠点など）に依拠した知識の獲得プロセスと、ドミナントを形成しながらの参入市場の拡大（米国→欧州→豪州→アジアなど）に基づく他市場への知識移転プロセスを検討した。

次に、(2) 参入方式の高度化と参入市場の拡大にあわせて、絶え間なく知識が獲得・移転・修正される時（たとえば、米国での知識の獲得→欧州への知識移転→欧州での知識修正など）、知識の獲得・移転・修正を媒介として、マーケティング要素が標準化から現地

³⁵ 中国など味覚・製法の異なる低価格の醤油が市場に既に存在する市場において、どのように対応すべきか模索が続いている（「この人に聞く 世界共通のコンセプトを掘り下げる」『GEKIRYU MAGAZINE』2008年6月号、70-74における同社社長・染谷光男氏へのインタビュー）。

³⁶ このとき、シンガポールが知識移転のための新たな拠点となるかもしれない。それは、交通・文化の結節点であるシンガポール拠点は、アジアであると同時に、米国・欧州・豪州的な環境も備えているからである。また、知識移転の文脈に即せば、キッコーマンが有する最良の知識が、高品質の製品を開発・生産する醸造技術であるならば、本醸造醤油だけにとどまらず、世界各国に存在する現地固有の醤油を生産するという選択肢もあるかもしれない。

適応化へ、また、現地適応化から標準化へと螺旋的に進化すると考えた。そして、個別具体の知識が一般的知識へと変換され、より一般的な新知識へと変換されるとき(たとえば、「店頭デモンストレーション」から「製品トライアル」へ)、標準化と現地適応化との絶え間ない螺旋的進化の中、マーケティング戦略が高度化することを示した。

本研究の意義として、知識移転を軸に、参入方式の高度化、マーケティング要素の標準化・現地適応化などグローバル・マーケティング研究における主要概念を統合しようとしたことなどが挙げられるかもしれない。

一方、多くの課題が残されている。まず、理論面において、知識の階層性を考えること³⁷、品質管理など標準化が容易である知識と、製品開発など標準化が容易ではない知識などを峻別すること、現地拠点内部における知識創造プロセスを検討すること³⁸などが挙げられる。さらに、本モデルを、より多くの事例によって検討することも課題として挙げられる。

謝辞

本稿の作成にあたり、清水和生氏（キッコーマン株式会社執行役員・海外事業部長）、深澤晴彦氏（同社海外事業部管理第2グループ長）、矢野博之氏（同社海外事業部管理第2グループ）、水永秀雄氏（同社国際食文化研究センター長）、三好糸衣氏（同社広報・IR部主幹）、野木義之氏（キッコーマン・シンガポール社マネジング・ディレクタ）、松本清氏（同社デピュティ・マネジング・ディレクタ）、根本繁氏（キッコーマン・オーストラリア社マネジング・ディレクタ）、田上隆氏（同社シニア・マネジャ）、藤森博史氏（キッコーマン・トレーディング・アジア社マネジング・ディレクタ）、末次範行氏（同社セールス・アンド・マーケティング・マネジャ）、吉橋和夫氏（太平洋貿易株式会社代表取締役社長、キッコーマン株式会社顧問）より、ご高配頂いたことに感謝申し上げます（所属・肩書きは当時）。無論、本稿に散見されるであろう誤りの責任は全て筆者にある。

引用文献

Arnold, David (2004), *The Mirage of Global Markets: How Globalizing Companies Can Succeed as Markets Localize*, Pearson Education.

Douglas, Susan P. and Samuel Craig (1995), *Global Marketing Strategy*, McGraw-Hill

³⁷ 熊倉広志（2008b）に対する大西勝明氏による批判。

³⁸ 同じく、植木英雄氏による批判。

Education.

Guillen, Maruo F. (2003), "Experience, Imitation, and the Sequence of Foreign Entry: Wholly Owned and Joint-Venture Manufacturing by South Korean Firms and Business Group in China, 1987-1995," *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, No. 2, pp. 185-198.

Keegan, Warren J. (1969), "Multinational Product Planning: Strategic Alternatives," *Journal of Marketing*, Vol. 33, January, pp. 58-62.

Keegan, Warren J. and Mark C. Green (2005), *Global Marketing*, 4th ed., Pearson Prentice Hall.

Kotabe, Masaaki and Kristiaan Helsen (2008), *Global Marketing Management*, 4th ed., John Wiley & Sons.

Malhotra, Naresh K., James Agarwal, and Francis M. Ulgado (2003), "Internationalization and Entry Modes: A Multitheoretical Framework and Research Propositions," *Journal of International Marketing*, Vol. 11, No. 4, pp. 1-31.

Nonaka, Ikujiro and Hirotaka Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.

Pedersen, Torben and Bent Pedersen (2004), Learning about Foreign Markets: Are Entrant Firms Exposed to a 'Shock Effect?'" *Journal of International Marketing*, Vol. 12, No. 1, pp. 103-123.

Root, Franklin R. (1982), *Foreign Market Entry Strategies*, American Management Associations (中村元一監訳、桑名義晴訳 (1984) 『海外市場戦略』ホルト・サウンダース・ジャパン) .

Rugman, Alan M. (1981), *Inside the Multinationals*, Croom Helm (江夏健一他訳 (1983) 『多国籍企業と内部化理論』ミネルヴァ書房) .

Zou, Shaoming and S. Tamer Cavusgil (2002), The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance, *Journal of Marketing*, Vol. 66, October, pp. 40-56.

浅川和宏 (2002) 「グローバル R&D 戦略とナレッジ・マネジメント」『組織科学』36 (1)、51-67。

大石芳裕 (1996) 「国際マーケティングの複合化戦略」大石芳裕、角松正雄編著『国際マーケティング体系』ミネルヴァ書房、126-149。

大石芳裕 (1997) 「国際マーケティング複合化の実態」『経営論集』43 卷、3&4 号、157-198。

大石芳裕他 (2004) 『グローバル・ブランド管理』白桃書房。

川端基夫 (2005) 『アジア市場のコンテクスト 東南アジア編』新評論。

- 川端基夫 (2006) 『アジア市場のコンテクスト 東アジア編』 新評論。
- キッコーマン (1968) 『キッコーマン醤油史』 キッコーマン。
- キッコーマン (2000) 『キッコーマン株式会社八十年史』 キッコーマン。
- 熊倉広志 (2000) 「ブランド創造とナレッジスパイラル」、寺本義也、原田保編著『ブランド経営』、同友館。
- 熊倉広志 (2008a) 「標準化と現地適合化の相互作用と進出方式の高度化による成功のメカニズムーキッコーマンのグローバル展開ー」 日本商業学会ワークショップ日本企業のグローバル・マーケティング、2008年5月30日。
- 熊倉広志 (2008b) 「進出方式の高度化と標準化・適合化の進化に注目した知識移転モデルーキッコーマンのグローバル展開の成功」 アジア経営学会第15回全国大会、2008年9月15日。
- 熊倉広志 (2009) 「キッコーマン」 大石芳裕編著『日本企業のグローバル・マーケティング』 白桃書房 (印刷中)。
- 馬場一 (2004) 「国際マーケティング標準化ー適応化フレームワークの再構築」 『関西大学論集』 49巻、2号、73-99。
- 馬場一 (2007) 「グローバル・マーケティングの革新」 諸上茂登・藤沢武史・嶋正編著『グローバル・ビジネス戦略の革新』 同文館出版、113-130。
- 藤岡豊 (2003) 「多国籍企業における知識移転ー文献展望と分析視角ー」 『西南学院大学商学論集』 49巻、3・4号。87-121。
- 茂木友三郎 (1983) 『「醤油」がアメリカの食卓にのぼった日ー食文化輸出戦略』 PHP 研究所。
- 茂木友三郎 (1988) 『摩擦なき国際戦略』 セルネート出版。
- 茂木友三郎 (1999) 「キッコーマンの海外における事業展開」 『企業診断』 1999年9月号、49-51。
- 茂木友三郎 (2007) 『キッコーマンのグローバル経営』 生産性出版。
- 茂木友三郎 (2008) 「キッコーマンのグローバル経営」 『流通情報』 2008年3月号、19-22。
- 諸上茂登、藤沢武史 (1997) 『グローバル・マーケティング』 中央経済社。
- 諸上茂登、藤沢武史 (2004) 『グローバル・マーケティング第2版』 中央経済社。