

キッコーマンのアメリカ進出における成功要因の検討

— CAGE フレームワークの視点から —

井沼 孝輔

キーワード：食品業界、キッコーマン、CAGE フレームワーク、海外進出

1. はじめに

食生活は、それぞれの国における伝統的な文化を体現するものとして存在してきた¹。それは、食生活のありようそのものが栄養的・生理的側面を超えて、それぞれの国特有の歴史、資源、風土、さらには文化や社会構造などに規定される側面が強かったからである²。このような背景から、日本企業の多くがこれまで長年にわたり国内市場を対象とした企業展開をおこなっていた。しかし、少子高齢化、人口減少による国内消費の低迷、国際化の急激な進展とともに、そこでの企業展開に大きな変化が見られるようになった。特に、1985年のプラザ合意に伴う為替変動により、1980年代後半以降、食品産業の海外直接投資は増加し続けている。かつて、日本の食品企業は比較優位を求め、国内市場向けの原材料調達と低賃金労働力を目的として海外進出を行っていたが、今日では、海外で生産・加工した食品を別の海外拠点に販売するといった多国籍展開が見られるようになってきている。このように食品産業の国際化はつい30年ほど前から本格化しており、他産業に比べると大きく遅

¹ 宇野 他 (1995) p.173 を参照

² 同上

れを取っている。キッコーマン株式会社（以下キッコーマン）は醤油という極めて日本的な商品をもって、戦後すぐにアメリカで本格的にビジネスを始め、最もグローバル化に成功した企業の一つである。そこで、本稿ではキッコーマンの初期の海外展開であるアメリカでの成功要因を明らかにする。議論を進めるにあたって、CAGE フレームワークの視点を利用していく。

CAGE フレームワークとは、国ごとの差異を文化的（Cultural）、制度・政治的（Administrative）、地理的（Geographical）、経済的（Economic）4つの側面に分類し、モデル化するという枠組みである³。CAGE フレームワークを使えばそれぞれの状況で鍵となる差異を特定できるだけでなく、ある側面において比較的似ている国々と比較的異なる国々を識別する目安が手に入り、更に、差異の大きさが国によってどれくらい違うかも考えることができる⁴。加えてCAGE フレームワークの有用な点は、業界ごとにどの要因が強く作用するとも言及されているため、本稿のような特定の業界の国際化を分析する上で適している。

本稿の目的は、CAGE フレームワークを用いて、キッコーマンのアメリカ進出における成功要因を明らかにすることである。第2節において、本稿で使用するCAGE フレームワークについて詳しく述べていく。第3節では、キッコーマンがアメリカに進出し成功を収めるまでの事例を紹介する。第4節において本稿の焦点となるキッコーマンの成功要因についてCAGE フレームワークを用いて分析する。そして最後に、分析から明らかになったことを述べ、今後の課題を示して結語とする。

2. CAGE フレームワーク

本節では、本稿の視点となるCAGE フレームワークについて詳しく述べる。このフレームワークをより深く理解するために、提唱者であるゲマワット(2007)が推進するセミ・グローバリゼーションの概念も説明する。

2-1. セミ・グローバリゼーションについて

グローバリゼーションに関する話題は1990年代半ばから急速に取り上げられるようになってきているが、マーケティングの大家であるレビットは以下のように述べて

³ Ghemawat (2007) (翻訳、2009)p.62 を参照

⁴ 同上

いる⁵。

「市場のグローバリゼーションはすぐそこまで来ている。それとともに、多国籍ビジネス会社も多国籍企業も、終わりに近づいている。グローバル企業は一貫性を持って活動する。どの市場においても、同じものを同じ方法で売るので。」

レビットの大胆な発言から 30 年以上経った現代の市場はグローバル化した、もしくは世界がフラット化しつつあると断言できるだろうか。ゲマワットはこの意見に真っ向から反対している (2007)。彼が市場のグローバル化を否定する根拠の一つとして、海外直接投資のフローが世界の固定資本形成に占める割合のデータがある。彼が測定した 2003 年から 2005 年の 3 年間に於いて世界中で投資されている資本のうち、企業が自国以外で行っている分はいずれも 10%未満にとどまっている。2006 年に相次ぐ企業合併があったが、それでも 12%と、グローバル化というには程遠い値を示している。このデータもあり、ゲマワットは現在の社会を完全な統合ではない「セミ (半)・グローバリゼーション」と呼んでいる。セミ・グローバリゼーションという現状では、国境は依然として重要であり、国境を超えると大きな差異が現れる。

2-2. CAGE フレームワークの概念⁶

前述したとおり CAGE フレームワークとは、国境を越えた際に現れる隔たりを大きく 4 種類に分けた時の、それぞれの頭文字 Cultural(文化的)、Administrative(制度的)、Geographical(地理的)、Economic(経済的)をとったものである。この 4 つの要素は次のように説明されている。

① 文化的な隔たり

ここでいう「文化」とは、法治国家としての国よりむしろ人々の間の相互作用で形成される属性に関するものである。国同士の文化的隔たりは両国間の経済活動を阻害する要因となる。特に言語の違いが文化的な隔たりに大きな影響を及ぼしている。さらに、経済交流を抑えるとされてきた文化的隔たりの要素には、民族性と宗教、信頼関係の欠如、平等主義の度合い (市場や政治の力を乱

⁵ Levitt(1983) p. 92 を参照

⁶ この節については主に Ghemawat(2007) (翻訳、2009)p. 62-78 に基づいている。

用することに社会が寛容かどうか) などがある。その他の文化的な属性には、極めて独自のもの(特定の色が好まれているなど)や、そういう属性に導かれて行動する本人でさえわからないような、小さなことなどもある。

② 制度的な隔たり

制度的属性とは、法律、政策、政治的背景からできた制度などであり、政府により組織され政府により執行される。制度・政治的な属性のうち、国境を越える際に影響を及ぼす要因として、植民地時代のつながりがあること、同じ地域貿易ブロックに属していること、共通の通貨があることが挙げられる。制度的な隔たりは、一方の国の方針によって増減することも多々ある。クロスボーダー貿易に障壁を設けるのは、各国の政府であることが最も多いのだ。

③ 地理的な隔たり

地理的な隔たりは、国同士の差異の中で最も想像しやすい隔たりである。大半の人がクロスボーダー貿易を行う際、地理的な隔たりに注目し、他の条件が同じであるならば遠い国ほどビジネスを行うことが難しくなると考える。考慮すべきその他の地理的な属性には、国境に接しているかどうか、時差があるかどうか、気候が異なるかどうか、海に面しているかどうか、地形はどうか、国内から国境までの距離はどれだけか、などがある。

④ 経済的な隔たり

経済的な隔たりとは、文化的、制度的、地理的差異とは異なり、経済メカニズムを通じて国同士での経済活動に及ぼす差異を指す。豊かな国は貧しい国と比較して、その国の経済規模と比べてより多くのクロスボーダーでの経済活動を行う。そして、一人当たり国内総生産と貿易・投資フローの正の相関関係が示すように、この活動の大半は他の豊かな国を相手に行われる。

以上が CAGE フレームワークである。ゲマワットはさらに CAGE フレームワークを業種レベルに展開しているため、次節においてそれを紹介する。

2-3. 業種レベルでの CAGE フレームワーク⁷

CAGE フレームワークの有用な点として前述した通り、国ごとの隔たりの重要性は業種の特徴によって異なるため、この枠組みは業種レベルで最もうまく機能する。

⁷ この節については主に Ghemawat (2007) (翻訳、2009)p. 84-91 に基づいている。

以下では業種レベルでの CAGE フレームワークを説明していく。

① 文化に対する感応度

文化に対する感応度の高い業種を考えると、言語の差異が大きいテレビ番組やソフトウェア産業が挙げられる。同様に、民族的な差異に対する感度が非常に高い業界として食品業界が挙げられる。業種レベルでの文化的差異は経済的な差異から生まれることが多く経済的な差異との区別がつけにくいという特徴がある。例えば、日本人が小型車を好む理由は、経済的な理由や、国の大きさが考慮されており、それが慣習となっているからである。

② 制度に対する感応度

制度的な隔たりは往々にして国内産業を保護または規制する意向から生まれる。そのため、国民の日々の生活に欠かせない電力や、政府への大手納入業者である公共機関等の産業が制度に対する感応度が高いと言える。

③ 地理に対する感応度

地理的な隔たりに対して感応度が高い業種は比較的想像しやすい。製品の価値対重量比または容量比が小さいセメントや、輸送中に破損の危険が伴うガラスなどが挙げられる。

④ 経済に対する感応度

経済的な差異が影響力を持つ業種として、労働コスト差が顕著でありかつその要素がコスト全体に大きな割合を占める労働集約性の高い衣料業界などが挙げられる。

表 1 業種レベルでの CAGE の枠組み：感応度係数

文化的な隔たり	制度的な隔たり	地理的な隔たり	経済的な隔たり
<p>文化的な差異がもっとも重要なのは以下の例</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 製品が含む言語のコンテンツが大きい (テレビ番組) ・ 製品が文化または国のアイデンティティに関わる (食品) ・ 製品の特徴が以下の点で異なる <ul style="list-style-type: none"> 大きさ (自動車) 標準 (電気器具) ・ 製品が国特有の品質を伴う (ワイン) 	<p>政府の介入が多く見られるのは以下の事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 必需品の生産者 (電力) ・ 他の「権利」の生産者 (医薬品) ・ 大規模雇用主 (農場) ・ 政府への大手納入業者 (公共交通) ・ 国威産業 (航空宇宙) ・ 国家安全に不可欠 (通信) ・ 天然資源開発業者 (石油、鉱業) ・ 巨額な回収不能額 (インフラ) 	<p>地理が大きな役割を果たすのは以下の事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 製品の価値対重量比または価値対容積比が大きい (セメント) ・ 製品が破損しやすい、または傷みやすい、(ガラス、果物) ・ 現地の監督・事業要件が厳しい (多くのサービス業) 	<p>経済的な差異が最大の影響力を持つのは以下の事例</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 需要の本質が所得水準によって異なる (自動車) ・ 標準化または範囲の経済が限定的 (セメント) ・ 労働その他の要素のコスト差が顕著である (衣料) ・ 企業が需要に迅速に対応する必要がある。(家電製品)

* () 内は事例

(出典) 望月(2009)p. 85

以上のように、CAGE フレームワークの目的は国ごとの隔たりを認識するだけでなく、分析しようとしている業種にとってどの隔たりが最も重要度が高いかを理解することにある。以下の分析においては文化に対する感応度の高い食品業界であるキッコーマンがアメリカ進出を決意した際の隔たりと、その隔たりをどのように克服したかを明らかにすることで、キッコーマンの成功の要因を明らかにする。

3. キッコーマンのケース

3-1. キッコーマンの歴史と概要⁸

キッコーマンの歴史は古く、江戸時代初期にまで遡る。現在の千葉県野田市で江戸への醤油の供給地として発展した。野田は江戸川と利根川に挟まれた土地であり、水運の便がよく、江戸川の水運を活かして関東平野の大豆、小麦、塩などの原料調達を行っていた。醤油醸造に不可欠である良質な水にも恵まれ、販売地の江戸まで水路が続いていたため、利根川の入り口にある千葉県銚子市とともに江戸に輸出する2大醤油産地として大いに栄えた。

1917年に野田地区の醤油醸造家、茂木・高梨一族が合同で野田醤油株式会社を設立した。さらに、1927年に200以上あった商標を「亀甲萬」に統一した。その後も順調に成長していき、1923年には1.5万軒あった醤油製造者が1929年には8500軒まで減少し、野田醤油の大会社化が国内の小規模醸造メーカーの脅威となった。

国内における販売拠点や販路、業績を拡大していく一方で、1868年より海外にも進出してきた。日本から海外への移民が増加した背景もあり、戦前・戦中派は在外日本人を対象に、北京、奉天、ソウルなどに醤油工場を設立し、輸出実績を挙げていた。しかし、1945年の終戦をもって、キッコーマンの海外資産は諸外国から没収された。1949年からGHQによる醤油の輸出許可があり、アメリカへの輸出から再出発した。戦後の輸出は主に現地消費者を対象に行われ、欧州、ロシア、豪州、アジア、南米などに輸出・現地生産を広げていった。

2017年3月期にはグループ全体の連結売上高は4021億円で、売上高の57%、営業利益の72%を海外で稼いでおり、食品メーカーの中で海外事業の占める割合が極めて高い。海外での収益性の高さはその生産効率の良さゆえである。従業員1人当たりの生産量は、野田工場260キロリットルに対し、アメリカ・ウィスコンシン工場は530キロリットル程度である⁹。さらに、海外市場における圧倒的なシェアのために価格競争に巻き込まれないこと、広告費の負担が軽いことなどが挙げられる。この背景として、江戸時代から蓄積してきた醸造技術の高さによる海外製品との差別化が指摘できる。

⁸ この部分は、キッコーマン株式会社八十年史（2000）とキッコーマンHPに基づいて記述している。上記以外の資料に基づいて記述する場合には、その都度、脚注に示していく。

⁹ 『日本経済新聞』1999年7月30日朝刊19面

3-2. キッコーマンのアメリカ進出について¹⁰

前述した通りキッコーマンは第二次世界大戦において海外資産を没収されたため、海外進出をゼロから行うこととなった。同社のグローバル化に向けた再出発は1949年からアメリカへの直接輸出を通して行われた。アメリカ市場に注目した理由として、当時アジアの情勢が不安定であったことに加え、アメリカの強大な経済力を有した市場に注目したからである。さらに、戦後日本に滞在していたアメリカ人が日本料理のみならず自国の料理にも醤油を使い始めたことから、アメリカ人の間にも醤油に対する潜在的な需要があるのではないかと考えたためである。そのことから、アメリカ人を対象にマーケティングを展開することを決め1957年にサンフランシスコにキッコーマン・インターナショナル社を設立した。

キッコーマンがアメリカの西海岸からビジネスを開始しようとした理由は2点ある。1点目に、西海岸が東洋文化の影響が強く、醤油の販売に適しているということである。醤油は極めて東洋的な製品であるため、東洋文化と比較的無縁な東海岸に進出するリスクは高く、西海岸を選択した。2点目に、西海岸に日本人居住者が多いということである。アメリカ進出の基本方針は「アメリカを重点市場に、アメリカ人を対象に販売する」であったが、日本人の基礎需要があるほうがアメリカ人の需要を掘り起こしやすいと考え選択した。しかし、アメリカ人に潜在的な需要があり、日本人の基礎需要があるからといって海外進出が成功するわけではない。そこで、キッコーマンはアメリカでのマーケティングで以下4点の戦略を実行した。

① 大統領選挙番組でのCM作戦

1956年にドワイト・D・アイゼンハワー大統領が2期目の当選を果たした際に、キッコーマンはカルフォルニア州においてテレビの開票速報を丸一日買い取った。そして15分おきに「キッコーマン (KIKKOMAN)」という名前を強調したCMを流し続けた。当時、知名度の低かったキッコーマンという会社がアメリカで最も視聴率の高い大統領選の開票速報で繰り返し流されたため、反響は大きく宣伝効果は抜群であった。この広告戦略の費用は当時のアメリカ市場におけるキッコーマンの広告宣伝費の1年分に相当した。

② ホームエコノミストによるデモンストレーション

アメリカでの販売促進策としてキッコーマンはスーパーマーケットの店頭で

¹⁰ この部分は、キッコーマン(1983, 1988, 2007)に基づいて記述している。の資料に基づいて記述する場合には、その都度、脚注に示していく。

デモンストレーションを行った。七輪のようなコンロを店頭を持ち込み、肉を醤油につけて焼き、それを小さく切って、つまようじに刺してお客様に食べてもらうという、日本でもおなじみの店頭プロモーションを行った。アメリカ人にとってなじみのない醤油の味を知ってもらうという点で、このデモンストレーションは成功を収めた。しかし、この醤油を日々の食事でどのように使用してもらうかを伝えなければ不十分だと考え、同社はホームエコノミストを採用し、醤油を使うアメリカ料理の研究を行った。アメリカにおいてホームエコノミストとは、企業の内部において、消費者、あるいは主婦の立場で商品企画やマーケティングに参画する人々であり、その重要度は日本の比ではない。ホームエコノミストの研究の成果もあり、クックブック（料理本）の刊行などを通じてアメリカの食生活に醤油を入り込ますことに成功した。

③ 高品質・高価格による差別化戦略

醤油には大きく2種類があり、その1つは醸造醤油、もう1つは化学醤油である。醸造醤油は大豆タンパクを酵素で分解してつくる醤油であり、化学醤油とは大豆タンパクを塩酸で分解してつくる醤油のことをいう。醸造醤油は化学醤油に比べ、生産にかかるコストが大きい。当時アメリカの食品会社も醤油を販売していたが、製造効率を優先した化学醤油を販売していた。キッコーマンは江戸時代から続く技術の蓄積を活かし醸造醤油の生産を貫き、「クオリティ・ディファレンス（品質が違う）」と銘打って宣伝し、競合他社に比べてあえて値段を高く設定した¹¹。結果的にキッコーマンの品質の良さが価格の安さに勝利し、今ではアメリカ市場にて圧倒的なシェアを誇っている。

④ アメリカ流のブローカー活用

アメリカでの流通ルートは大きく2点あり、1点目はブローカーを通じてスーパーマーケットに販売する方法、2点目は東洋系の問屋と通し、アジア人を対象とした東洋系小売店に販売する方法である。キッコーマンはアメリカ人を対象としたマーケティングを行っているため、前者の流通ルートを選択している。日本ではメーカーの営業社員が直接スーパーマーケットを訪れ商品の販売を行うが、大量消費、大量流通のアメリカでは食品ブローカーを活用することが一般的である。当然優秀なブローカーを活用するためには高いコミッションを

¹¹ 競合他者の化学醤油はキッコーマンの醤油に比べ、1/2～1/3程度の価格であったが品質の違いに加え、アメリカ人の購買力の高さゆえ、価格差が問題とはならなかった。

支払わなければならないが、広告戦略による知名度の向上や競合する商品の少なさから、同社は比較的安価なコミッションで優秀なブローカーと契約することができ、スーパーマーケットにおける占拠率 1 位に大きく貢献した。

以上の戦略によりキッコーマンはアメリカで醤油を日常的に使う文化を生み出すことに成功した。そして 1973 年に、以下の 3 点からウィスコンシン州に工場を設立した。

- ①海上運賃がゼロになる
- ②関税がゼロになる
- ③原材料費が安くなる

このことによって、「メイド・イン・アメリカ」の醤油を生産することが可能になった。実は、自由の国アメリカでさえ「バイ・アメリカン」という政策があり、自国製品の購入の優先を義務付ける法律があったため、アメリカ工場の設立は醤油の販売数増加に大きく貢献した。

4. CAGE フレームワークからみたケース分析

前節ではキッコーマンがアメリカ進出において実行した戦略を見てきた。本節ではキッコーマンがアメリカに進出した当時どのような隔たりがあったか、またその隔たりをどのように乗り越えたかを CAGE フレームワークに沿って説明する。

① 文化的要因

キッコーマンにとって、最大の文化的な隔たりはアメリカの食生活で醤油を使う習慣がなかったということである。最初に進出した西海岸は東洋文化の影響を受けていたとはいえ、醤油は中華料理の煮込みに使用する程度で、一般家庭ではほとんど浸透していなかった。そのような状況でキッコーマンは①大統領選での CM 作戦により「KIKKOMAN」という社名と醤油の認知度を上げ、②スーパーマーケットでのデモンストレーションとホームエコノミストの活躍により醤油の味を知ってもらい、どのように家庭料理で

活用するかを提案し、③高価格ではあるが高品質の商品で他者と差別化を図り、④優秀なブローカーを雇うことで、消費者がどのスーパーマーケットに行ってもキッコーマン醤油を買うことができるという状況を作り出した。これらの戦略によりキッコーマンの醤油は、日本の食生活の1部としてではなくアメリカの食生活のシステムとして取り入れられるようになった。たとえば現在では、ハンバーガーの肉に醤油で味付けした商品を現地の若者が「キッコーバーガー」と呼びアメリカで人気を集めている。このことはキッコーマンと醤油がアメリカの食生活に定着していることを物語っている。

② 制度的要因

制度的な隔たりとして前述した「バイ・アメリカン」政策に加え、度重なる大豆に関する法・制度改正が挙げられる。醤油の原材料である大豆の国内生産量は低くその大部分をアメリカからの輸入に頼っているため、制度改正の度に対応する必要があった。たとえば1949年にキッコーマンがアメリカに輸出していた醤油の原材料である大豆が中国産であるとの疑いから突如輸出がストップされる事件があった。当時の米中関係は朝鮮戦争の頃であり関係が悪かった。アメリカにしてみれば、「敵国であるところの中国で収穫された大豆を使った醤油は、一歩たりともアメリカに入れることはできない」という考え方だったのである¹²。この嫌疑は濡れ衣であったがこのことにより醤油の輸出は一時的に中断された。これらの制度的な隔たりをキッコーマンは現地工場を設立することで乗り越えた。現地の大豆を現地で加工し、現地で販売することで関税や「バイ・アメリカン」政策、その他大豆に関する法改正に直面しても供給の安定を確保できるようになった。

③ 地理的要因

地理的な隔たりを乗り越える意味でも現地工場の設立は大きな役割を果たしている。醤油は重量がある割に販売価格はそれほど高価ではないため、売り上げに占める輸送コストが高かった。さらに、原材料である大豆や小麦はそもそも北米からの輸入に頼っていたため、現地生産によりコスト削減と収益性の改善を図ることができた。

¹² 茂木(1983)p. 21を参照

④ 経済的要因

アメリカは当時から世界を席卷する経済大国であったため、その購買力の高さからキッコーマンは高価格・高品質の商品展開を実行することができた。唯一経済的な隔たりを挙げるとすれば、当時のアメリカの人件費が日本と比べて大幅に高かったことである。しかし、人件費の伸び率で言えば日本の方が高かった。だからそのうち日本の人件費はアメリカに追いつくのではないかと、もしかすると日本の人件費のほうが高くなってしまわないかと判断したのである¹³。

以上、CAGE フレームワークの観点から見た場合のキッコーマンのアメリカ進出である。要約すると表 2 のようになる。CAGE フレームワークから、キッコーマンのアメリカ市場での成功要因を一言でいえば、綿密なマーケティングにより国際化における 4 つの隔たりを見事に乗り越えたことにある。

¹³ 茂木(1988)p. 67. 68 を参照

表2 第4節の要約

	当時のアメリカの状況	キッコーマンがどのように差異に対応したか
文化的差異	醤油を使用する食習慣がない	①CM 戦略②デモンストレーション③高品質④優秀なブローカーを駆使し、醤油を使う文化の創出
制度的差異	「バイ・アメリカン」政策 大豆や醤油に関する制度改正	ウィスコンシン州に現地工場を設立し、現地の材料で醤油の生産
地理的差異	日本から約8000キロの距離	現地工場での生産、販売を行う
経済的差異	高い人件費 世界を席卷する経済力	日本の人件費の伸び率のほうが高かったため長期的視点で現地の人材の採用を行う

(出所) 筆者が上記の記述から抽出したものである

5. 結論

The CAGE framework の視点からキッコーマンのアメリカ進出の成功要因を明らかにすることが本稿の課題であった。そのために、第1に、CAGEフレームワークの必要性と4つの隔たりについて説明した。現代の社会は完全な統合とは程遠いセミ・グローバリゼーション社会であるため、企業は海外進出する際に自国と他国の差異について検討しなければならない。その差異は文化的(Cultural)、制度的(Administrative)、地理的(Geographical)、経済的(Economic)の4点である。第2に、キッコーマンのケースを紹介した。食品産業でいち早く海外に進出し成功を収めている会社の海外展開の第一歩であったアメリカ進出について、アメリカを選択した経緯と現地での戦略を重点的に説明した。第3に、CAGEフレームワークの理論を用いてキッコーマンのケースを分析した。そこから、本事例がCAGEフレームワークで指摘されている4つの隔たりを乗り越えた

ために、アメリカ市場で成功を収めることができたという結果が得られた。

特に、食品産業は CAGE フレームワークの中で文化的差異による感応度が高い産業だとされているにもかかわらず、キッコーマンが醤油を使う習慣のないアメリカで文化を生み出したプロセスが特筆すべき点であった。少ない資源の中で選択と集中を繰り返し、非常に綿密なマーケティング活動があったからこそ、日本の食文化の中心とも言える醤油が、日本の食文化の枠組みを超えてアメリカ料理の中で受け入れられるようになったと理解できる。

キッコーマンのアメリカにおける成功要因については、以上のような結論に到達したが、食品産業の国際化を考える場合、多くの課題が残されている。キッコーマンの事例はあくまで1つのケースでしかないため、今後も対象を変えながら分析を続けていく必要がある。また、食品産業は文化的差異による感応度が高いと説明したが、文化的差異が小さい国が差異の大きい国より進出先として魅力的かどうかは検討する必要がある。実際、キッコーマンの社長である染谷光男は、アジア進出について以下のように述べている¹⁴。

「アメリカ・欧州・豪州におけるマーケティングとアジアにおける差異は、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は異なる。」

以上のように CAGE フレームワークを用いたキッコーマンのアメリカ進出の成功要因の分析は食品産業の国際化の分析の第1歩に過ぎない。今回の事例分析を他の食品産業の国際化の分析に拡張し、一般化するという研究は今後の課題としたい。

¹⁴ 「激流」(2008) p. 70-74 を参照

参考文献

- 【1】 宇野史郎（1994）「食品産業のマーケティング」尾崎真，岡田千尋，岩永忠康『現代日本の産業別マーケティング』ナカニシヤ出版
- 【2】 キッコーマン（2000）『キッコーマン八十年史』キッコーマン
- 【3】 グローバル・マーケティング研究会（2009）『日本企業のグローバル・マーケティング』白桃書房
- 【4】 茂木友三郎（1983）『醤油がアメリカの食卓にのぼった』PHP 研究所
- 【5】 茂木友三郎（1988）『摩擦なき国境線略-海外ビジネスの基本条件』セルネート出版
- 【6】 茂木友三郎（2007）『キッコーマンのグローバル戦略』生産性出版
- 【7】 Pankaj Ghemawat（2007）*Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*, Harvard Business School Pr（望月衛訳（2009）『コークの味は国ごとに違うべきか』文藝春秋刊）
- 【8】 Theodore Levitt（1983）“The Globalization of Markets”, *Harvard Business Review*, May-June

参考ウェブサイト・雑誌・新聞

- 【1】 日本経済新聞（1997）7月30日朝刊19面
- 【2】 「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）
- 【3】 キッコーマンホームページ
<http://www.kikkoman.co.jp>（最終アクセス日 2018年1月10日）