

# 文化の輸出

## —日本食品企業の米国市場における 商品普及プロセス—

中野 杏実\*  
稲葉 祐之\*\*

### I. 日本食品企業の商品普及プロセス

本稿は、うまみ調味料・緑茶・しょうゆといった文化的要素の強い (culturally odorous;あるいはさきもの的な) 商品の米国市場での普及プロセスを、ヒストリカル・ケーススタディによって製品ライフサイクルの段階ごとに分析したものである (中野・稲葉, 2021)。

近年、日本の食品企業は国内市場の成熟化に伴い製品の海外展開を本格化させている (農林水産省 食品産業局, 2019a)。国内市場は、日本の超高齢化・少子化社会の到来による人口減少により縮小傾向にあるのに対し、海外市場においては、2019年度の農林水産物・食品輸出額が9,121億円 (前年比0.6%増) と過去最高を記録し、10年前 (2009年, 4,454億円) と比較するとその金額は2倍以上に急成長している (農林水産省 食品産業局, 2019b)。海外進出のパイオニア的存在である「キッコーマン」の海外での営業利益は全体の71%を占めるなど (キッコーマン株式会社, 2020)、海外市場での売上が国内市場を上回る企業も存在する。また2013年12月には、「和食: 日本人の伝統的な食文化」がユネスコ無形文化遺産に登録されるなど、世界的な日本食ブームが追い風となり日本食は今、世界中で注目を浴びている。

一方で食品産業は文化的な感度が高く、嗜好は市場によって大きく異なっているという特性から、食品の輸出は“文化の輸出”という側面があり海外進出は難しいとされてきた。本研究では、米国市場に進出した日本食品企業3社のケースを製品ライフサイクルの段階ごとに分析し、文化的要素の強い製品の定着を成功させたマーケティング戦略を明らかにする。

### II. 先行研究の検討

\* サントリーホールディングス株式会社。email: a.nakano1126@gmail.com

\*\* 国際基督教大学教養学部。email: inabay@icu.ac.jp

本章では、文化的な製品の定着を成功させたマーケティング戦略について分析するための枠組みとして、製品の標準化―適応化について概観し、国際マーケティングの標準化―適応化理論の論点を整理した上で、本研究のリサーチ・クエスチョンを提示する。

## 1. 文化の輸出

一般的に食製品の海外輸出は非常に難しいとされてきた(Martin, 2000)。食製品は、他の製造業と比べ、賞味期限があることや情緒的価値の重要性、嗜好の地域性の高さなどから、輸出には不向きである(みずほコーポレート銀行 産業調査部 流通生活チーム, 2010)。Kotabe and Helsen (2001) も、嗜好の地域性が強い食品や飲料のような製品はグローバルブランドよりも地域ブランドが成功しやすいと指摘する。このように食製品の輸出とは文化の輸出であり、その輸出は容易ではないのである。文化的製品を海外に普及させる際には、輸出国の文化的要素をどれだけ保ちながら、現地の文化にどれだけ適応するかが企業にとって重要な意思決定要素となる。つまり文化の輸出を理解するには、日本で展開していたマーケティングをそのまま海外で展開するか・現地に合わせて適応した形で展開するかという、いわゆる標準化―適応化戦略について検討することが有効である。

## 2. 標準化―適応化戦略

標準化―適応化戦略は、食品産業に限らず製造業を中心に国際マーケティング論の主要テーマとして1960年代から議論されてきた。標準化戦略とは同一のマーケティングプログラムおよびプロセスを全世界的に一律に適用する戦略のことを指し、適応化戦略は参入国の市場特性および商習慣などの差異をもとに標準化戦略を修正し、参入国に適応化する戦略であると定義される(小坂, 1997)。標準化と適応化のメリットについて Buzzell(1968) と Theodosion and Katsikeas (2001) の見解をまとめた金(2016)によれば、標準化の利点は①規模の経済によるコスト削減、②製品の迅速な提供、③一貫したブランドイメージの確立、④優れたアイディアの世界的活用、⑤国際業務の容易さであり、適応化の利点は①現地顧客に対する俊敏な対応、②現地マネージャーのモチベーションの向上、③モニタリングによる市場開発の有利さ、④現地市場の理解や分析による企業能力の蓄積であるとされる。

当初はその相反する利点により、完全な標準化か完全な適応化かという二者択一の

議論だったが、1990年頃からその同時達成や両者のバランスを検討することの重要性が指摘されるようになる。たとえばJain(1989)は、標準化と適応化を両極におき、その「程度」を探るべきであるというコンティンジェンシー・アプローチのフレームワークを提示した。また大石(1997)は、標準化と適応化を同時に追求しない限り、現代のビジネス世界で生き残ることは困難であるとした上で、「複合化」という新概念を提示した。ここで「複合化」とは、標準化によって規模の経済によるコスト削減と世界的なブランドイメージの確立などを享受する一方、適応化によって各市場の顧客満足を高めるといふ、両者のメリットを同時達成することを指す。

その後同時達成のロジックを探るため、中尾(2011)による『資生堂』の事例研究や、平敷(2009)の『ファーストリテイリング』、金(2011)の『サムスン電子』などの個別事例研究が行われている。しかし金(2011, 2016)は、それらの個別研究での研究成果が一企業での事例にすぎないことを述べた上で、一般化するためには複数企業に対する比較研究が必要であると主張する。

また近年では、断片的なマーケティングを切り取って研究する今までの静態的な議論ではグローバル・マーケティングのダイナミズムを捉えることはできないとして、時系列に沿って変化するマーケティングを分析する動態的視点を取り入れた研究が行われている。熊倉(2009)は、動態的視点からの理論的枠組みを使用した研究によって個別企業における標準化—適応化の同時達成メカニズムを解明したが、それはあくまでも特定市場で適応化した戦略を、条件が似た市場に標準化しながら知識移転することによって規模の経済を達成し、両者のメリットを取り入れることができるという理論に過ぎず、一つの特定市場における同時達成の研究はまだ実現していない(金, 2016)。

さらにこれまでの動態的分析では、展開するマーケティング戦略と製品普及段階との関係を明らかにしてはいない。今後さらにグローバル化が進み、海外進出を行う企業が増えた際、その標準化—適応化の意思決定において、進出段階や製品ライフサイクルのフェーズに応じた戦略をとることは重要である。以上から本研究では、食製品の海外展開を促進する上で、一つの特定市場における標準化—適応化同時達成の事例に着目し、さらに動態的視点を取り入れて製品普及段階と有効なマーケティング戦略との関係を明らかにすることで、より実践的な結果を得ることができると考える。

### 3. 食品産業の標準化—適応化

食品産業の海外進出については、その特殊な事業特性から他産業に比べて海外進出が難しいとされ、国際マーケティング論の標準化—適応化の議論では既存研究から特に適応化が進む傾向にあると指摘されてきた（金, 2016）。

みずほコーポレート銀行（2010）は、食製品を自動車製品と比較して、賞味期限があることや情緒的価値の重要性、嗜好の地域性の高さなどから、輸出は不向きであると述べた上で、食品産業の事業特性として規模の優位性の低さを指摘している。日本の食品上場企業 151 社の規模と総資産利益率（ROA）を分析した結果、食品産業は「分散型事業」であり、規模を拡大すれば儲かるという構造の産業ではないことを明らかにした。つまり、標準化のメリットの一つである、規模の経済の達成によるコストの削減については、食品産業にはそのメリットを享受できないとも考えられる。

Sorenson and Wiechmann (1975) は、非食品関連製品は食品関連製品に比べ相対的に高い標準化傾向にあることを発見した。その後 Picard et al. (1988) によって、標準化の程度が非耐久消費財、耐久消費財、産業財の順に高くなることが明らかになった。また Kotabe and Helsen (2001) も、嗜好の地域性が強い食品や飲料のような製品はグローバルブランドよりも地域ブランドが成功しやすいと指摘し、食品産業における海外進出の難しさを主張する。各産業と適応化程度の関係を文化的感度に応じて分析した Keegan and Green(2008) は、文化的感度が高ければ高いほど適応化が進みやすいことを明らかにした。特に、食品産業については、気候や文化に大きく影響を受けるため最も適応化程度が高くなることを指摘している。

以上のように、適応化が進みやすいと言われる食品産業に対し、近年異論を唱えたのが金（2016）の研究である。金（2016）は、韓国企業『農心』の辛ラーメンの中国進出におけるマーケティングを進出時と現在で比較し、食品企業でも、一定の条件下（中国市場の食品産業に進出する際、自社の製品の味や品質において優れた特徴を有し、尚且つ進出先市場に自社製品と類似した製品が存在しない場合）では、標準化も有効であることを発見した。この研究は、マーケティング・ミックス全てを分析対象とし一つの特定市場の中でのマーケティング戦略の動態的分析を行ったことが特徴である。ただし、金（2016）の研究は、一企業の一市場での研究結果にすぎず、今回対象となっていた中国市場以外でも標準化が有効であるかは研究の余地があると考ええる。

日系食品企業の海外進出については、『味の素』（林, 2012）、『キッコーマン』（熊倉, 2009）、『ハウス食品』（金, 2018）の研究によって、標準化—適応化の観点から個別

のケース分析がなされてきた。しかし、それらはいずれも個別の分析目的と分析枠組をもつ単一事例研究で、比較を行うことは困難であった。本研究では複数事例の比較事例研究により、海外市場進出メカニズムの解明を目指す。

以上、本章では文化の輸出の方法論の分析枠組みとなる標準化—適応化戦略と食品産業の海外進出の先行研究を整理した。標準化—適応化戦略については、特定市場における標準化と適応化を同時達成した事例についての探索と分析が行われておらず、商品普及段階を考慮した標準化—適応化マーケティングの事例研究がなされていないことを指摘した。その上で食品企業の海外進出については、歴史的に適応化が有効であるとされてきたこと、今までの個別事例研究では複数企業での比較分析がされておらず一般化されたロジックが導き出されていないことを示した。よって、本稿では「文化的要素の強い日本独特の食品を米国市場に普及させたマーケティング戦略はどのようなものか、またそのマーケティング戦略は進出段階に応じてどのように変化しているのか」というリサーチ・クエスチョンを立て、日系食品企業3社の米国市場でのマーケティング戦略と商品普及プロセスについて比較事例分析を行う。

### Ⅲ. 方法論・分析枠組み

本稿では、「文化的要素の強い日本独特の食品を米国市場に普及させたマーケティング戦略はどのようなものか、またそのマーケティング戦略は進出段階に応じてどのように変化しているのか」というリサーチ・クエスチョンに答えるため、味の素（うま味調味料）・伊藤園（緑茶）・キッコーマン（本醸造醤油）の米国市場での標準化—適応化戦略とその変化についてヒストリカル・ケーススタディを行う。本研究は理論構築型の研究であり、文化の輸出の方法論を標準化—適応化戦略の分析枠組みを用いた比較事例分析によって分析する（高橋 他, 2015）。

分析に際して、当該製品のマーケティング・ミックスとマーケティング・プロセスに注目する。また比較研究にあたって製品の進出段階を考慮するため、新製品が市場に投入されてから姿を消すまでの過程を指す製品ライフサイクルと、製品ライフサイクルの考え方を国際市場に応用した国際プロダクトライフサイクル（鈴木, 1989）の理論から、新たに「進出市場における製品ライフサイクル」の5フェーズ（進出初期・成長期・現地企業の市場参入期・現地生産期・逆輸入期）を提示し、本研究における動態的分析枠組みとして使用する。製品ライフサイクルと国際製品ライフサイクルの各段階を比較し、本研究で使用する5段階の「進出先市場における製品ライフサイク

ル」を表1に示す。

表1：進出市場における製品ライフサイクル

	製品ライフサイクル	国際製品 ライフサイクル	進出先市場における 製品ライフサイクル
国内市場 → 海外市場  海外市場	①導入期（国内） ②成長期  ③成熟期 ④衰退期	1, 新製品販売開始  2, 他社の市場参入 3, 海外市場へ輸出開始  4, 現地企業の市場参入 5, 海外現地生産 6, 逆輸入	1, 進出初期 2, 成長期 3, 現地企業の市場参入期 4, 現地生産期 5, 逆輸入期
	①' 導入期（海外） ②' 成長期  ③' 成熟期 ④' 衰退期		

(出典：鈴木（1989）を参照し、筆者作成)

第一段階である進出初期には、すでに国内市場でその製品に馴染みのある顧客による需要があるため、一定の売上を上げることができる。一方、現地の顧客には製品が浸透していないことから急激な利益向上は見込めない。第二段階においては、海外市場での現地の人をターゲットにすることで市場拡大が見込める時期である。進出市場にとって当該製品は新製品であり、高度な差別化ができていることから、その文化に製品を上手く浸透させることができれば、急激な市場拡大を期待できる。次に、第三段階として現地市場の中で一定の需要が生まれると、それに追従する形で類似の商品を展開する現地企業の市場参入が見込まれる。国内企業は現地企業との競争のなかで差別化による優位性を失うこととなる。その後、第四段階として国内市場の現地生産が開始する。この時期には安価な労働力を活用できる現地企業との競争の中で、輸送コストもかかる輸出を行うことは不利であるため、現地市場に直接投資し現地企業と対等に競争を行うための意思決定となる。最後に、第五段階として、国内市場への逆輸入が起こる。これは、海外市場でも製品の差別化からの優位性や価格競争を経て価格が下がっていることから、今後大きな利益拡大は見込めない。そこで、海外市場での需要を超えた分の生産を国内市場に逆輸入することによって、国内での生産コストの削減を行おうとするものである。

ケースとして選択した3社（味の素・伊藤園・キッコーマン）の選定理由は、①日本生まれの食品を扱っており、進出時点で米国市場に類似の商品がないこと ②時間の幅に違いはあるが米国市場進出から一定期間が経過しており、十分なデータが確保できることの2点である。3社の進出度合いを考慮しつつ、味の素株式会社（2009）、大倉（2012）、志治（2013）、キッコーマン株式会社100年史編纂委員会（2020）、茂木（2007）などにに基づき、各企業の進出段階を検討しながら分析を行う。

#### IV. 個別ケース分析

##### 1. 味の素株式会社

味の素株式会社の米国市場におけるマーケティング戦略は以下の通りである。

まず、ターゲットについては必要に応じた柔軟な拡大が行われた。進出初期には現地の一般消費者をターゲットとした。しかし、思うように結果が出なかったことから、成長期には業務用・加工用にターゲットを広げ、売り上げ急拡大のきっかけとなった。

次にポジショニングについては、一貫して高品質・高価格のポジショニングを保った。進出段階が進むにつれて他社の市場参入の波を受け、高価格を保つことは難しくなったが、それでもなお現地企業に比べ高価格・高品質のポジショニングを保ち差別化を図ったと言える。

次に製品については、一貫して日本と同じ製品の提供を行ったため標準化である。現地生産期で冷凍食品事業や医薬品アミノ酸の輸出を開始するまで、現地の嗜好に合わせた商品の販売や商品ラインナップの充実などの多角化を進めず、一貫してうま味調味料「味の素」の販売を行ったことは味の素社の特徴である。

価格については、進出当初は標準化され、現地企業の市場参入期において適応化が行われた。当初はGHQとの交渉の中で価格を決める必要があり、現地企業の約1.6倍の価格で取引を行っていた。しかし、現地市場参入期には価格競争が激しくなったことから、値下げを行い他社との価格差は17%となった。この価格変更により、売り上げは急拡大した。

プロモーション戦略については、コンセプトの適応化と宣伝方法の標準化が行われた。コンセプトについては、現地の一般消費者に対して未知の調味料を適切に伝えるため、「The Famous Japanese Super Seasoning, Essence of Taste」と表現し、万人向け調味料であることを伝えた。一方、業務用・大口需要者に対しては「料理の味を引き立たせる」という本質的な売り込みを行ったことで売り上げが向上した。よって、

うま味調味料「味の素」を知らない人に対し適切に宣伝するため、コンセプトについては適応化が行われたと考えられる。一方で、宣伝方法は標準化されている。宣伝広告では新聞や雑誌、業界紙など、紙媒体での間接的な広告に加え、現地のセールスマンによる直接営業を行った。これは日本での経験を生かして米国でも取り入れられたものであり、標準化戦略である。

最後に、流通ではターゲットの変更に伴い柔軟に流通場所の変化が見られた。つまり、進出初期では在米日本人やアメリカ人といった一般家庭用をターゲットにしていたため卸売店や小売店などが販売場所であったが、成長期に業務用へのターゲットの拡大が起こった際には、日系食品店や中華料理店などのアジア関連店舗や大手食品メーカーへの原料としての供給が進んだ。

以上より、味の素社の米国でのマーケティングの特徴は以下の二点である。第一に、一貫してうま味調味料「味の素」を販売し続け、ブランド力の強化を行ったことである。進出段階が進むにつれ現地の嗜好に合わせてアレンジした商品を開発することや多角化などで製品のラインナップを増やすのではなく、日本と同じうま味調味料「味の素」を標準化し、一貫して主力商品を販売し続けたことでブランド力の強化に繋がった。米国のみならず世界中に商品を展開している味の素社にとって、世界的に一貫したブランドイメージの確立は大きなメリットとなり、同社のマーケティングの特徴だと言える。第二にプロモーション戦略において、宣伝方法の標準化とコンセプトの適応化を行い、標準化と適応化のメリットを同時達成したことである。宣伝方法では日本で成功している優れたアイディアの知識移転を行うことで規模の経済を達成し、一方で宣伝のコンセプトは現地の人にもうま味調味料が適切に伝わるよう工夫したことで、現地顧客に対する俊敏な対応を可能とした。

より詳細な味の素社のマーケティング戦略の変容は、表2のようにまとめることができる。

表2：味の素社の米国でのマーケティング変遷

	進出初期	成長期	現地企業の市場参入期	現地生産期
	1917年～	1931年～	1947年～	1977年～
基本戦略	商品の普及	商品の普及	価格競争	コスト削減
ターゲット	在米日本人→アメリカ人（一般家庭用）	一般家庭用＋業務用		加工食品用を強化
ポジショニング		高品質・高価格	高品質・高価格（以前よりは価格差解消）	
製品	日本と同じもの	変更なし	変更なし	・変更なし ・冷凍食品事業や医薬品アミノ酸の販売
価格		高価格（他社の6割増）	値下げ（価格差17%）	
広告宣伝	・万人向けの調味料だとアピール ・新聞や雑誌 ・セールスマンによる直接営業	・「料理の味を引き立たせる」という本質的な宣伝 ・料理や営業関係の業界紙		安全性の証明
流通	・卸売店・小売店 ・直接販売	・大手缶詰会社や大手スープ製造会社 ・日系食品店・中華料理店	・代理店販売（～1956） ・直接販売（1956～）	現地の従業員の人数拡大で生産コスト削減

（出典：筆者作成）

## 2. 株式会社伊藤園

次に、株式会社伊藤園の米国市場におけるマーケティング戦略は以下の通りである。

まず、ターゲットは進出段階に応じて拡大が起きていることがわかった。つまり進出初期では、お茶文化を広げるためのアンテナショップをニューヨーク・マンハッタンの高級住宅街に設置したり、シリコンバレーで働く高学歴・高収入な社員への提供を行なったことから、現地人の中でも特に富裕層をターゲットにしていたと考えられる。一方で成長期には、大手スーパーマーケットでの販売が開始されるなど、ターゲットは富裕層のみならず一般消費者全般に広がっていた。

次に、伊藤園のポジショニングの特徴は、健康的でかつおいしい飲み物、高品質・高価格である。進出当初、米国市場において無糖のお茶を飲む文化はなかったため、プロモーション戦略やシリコンバレーでの流通戦略を通して、徐々に無糖茶は健康的でクールであるという評価を確立した。日本においても無糖茶は健康的なものであると

認識されていることから、このポジショニングは一部標準化されていると考えられる。さらに、米国で主流の有糖茶と比べ約2.5倍の価格で販売するなど、米国の飲料市場の中では高品質・高価格のポジショニングを行っている。

製品戦略では、主力商品の標準化と多様化による適応化、商品選定による高度な適応化を行っていた。まず、主力商品の「お〜い、お茶」は中身だけでなく、パッケージにあえて日本と同じく日本語の記載を採用するなど、米国においても一貫して標準化されている。また「お〜い、お茶」に加え、「TEA'S TEA」ブランドをアメリカ用に開発するなど、段階的に製品ラインナップの充実を進め、現地の多様なニーズを満たす適応化が行われていた。その際、米国での健康ブームを活用し、お茶プラス健康という付加価値の提供を行った。さらに、多角化による適応化に加え、拡充させたラインナップを米国の中でも販路に合わせて臨機応変に最適な商品を展開するという高度な適応化も行われていることがわかった。

次に価格戦略では、標準化が起こっていた。「お〜い、お茶」は、現地企業の有糖茶に比べ2倍以上の価格で販売されているなど、米国の飲料市場の中では高価格であることがわかった。このことは、他の飲み物より値段が高くてもわざわざ無糖飲料を選ぶ健康志向の消費者のシェアを狙う価格設定だと考えられる。一方で、日本で販売されている「お〜い、お茶」と比較すると、米国での「お〜い、お茶」の単価が約2ドル（税込）に対し、日本での「お〜い、お茶」の単価は140円（税別）である。輸出にかかる費用なども考慮し、妥当な価格設定であると思われる。

次に、プロモーションでは、コンセプトの標準化と宣伝方法の適応化が行われていた。伊藤園は、お茶文化をアメリカに根付かせることを目的として、進出初期に8年間お茶のアンテナショップを運営していた。そこでは日本料理とのペアリングやお茶の飲み方講座などが行われ、現地に合わせるのではなく、あくまでも日本の文化背景とともに本質的なお茶文化の浸透を目指したことから宣伝のコンセプトは標準化されていると考えられる。一方で、アンテナショップの運営による宣伝やシリコンバレーで働く社員に提供を行うなど、宣伝方法については米国に適応している。

最後に流通戦略では、生産の標準化と流通場所の柔軟な変化が行なわれている。まず生産では、日本においても自社の生産工場を持たずに委託生産を行っていることから、アメリカにおいてもその点は標準化されていたと考える。また流通場所については、ターゲットの拡大に伴い柔軟に変化が起こっていた。つまり、健康志向の人をターゲットにした進出初期にはシリコンバレーで働く社員への提供を行うなどアメリカ独

自の戦略で適応化し、その後ターゲットを一般消費者全般に拡大した成長期では、大手スーパーマーケットでの陳列で日本と同じく標準化された。

以上より、伊藤園のマーケティングの特徴は以下の二点である。第一に、商品普及の際に、日本を前面にアピールしアメリカの文化の中に本質的なお茶文化の取り入れを目指したことである。「お〜い、お茶」のパッケージでは、あえて日本と同じものを採用しエキゾチックなカッコよさをアピールした。さらに、アンテナショップの運営では日本料理とのペアリングやお茶の飲み方講座などによって本質的なお茶文化の浸透を目指した。このように、アメリカの食文化との融合を目指すのではなく、本質的なお茶文化を日本の文化と共に根付かせていくことで、無糖茶はクールというイメージの確立に成功したのである。

第二に、日本の無糖茶文化の浸透とアメリカ人好みの有糖飲料の販売を両立させたことである。伊藤園では、目標とする本質的なお茶文化の浸透とは裏腹に「TEA'S TEA」というアメリカ用のブランドを作り、アメリカ人好みの有糖飲料の販売を行っている。主力商品である無糖茶の普及でブランド力を高めながら、製品ラインナップを拡充することでアメリカの多様なニーズに対応し、標準化と適応化のメリットの同時達成を行っていた。さらに、進出から10年ほどが経った成長期からは、アメリカの中でも市場を地域や販路ごとに細分化し、それぞれの特徴に合わせて豊富なラインナップの中から最適な商品を選択して展開するなど、進出から一定期間が経つことで得られる現地知識の活用によるマーケティングの改良を行ったのである。

伊藤園のより詳細なマーケティング戦略の変容は、表3のようにまとめることができる。

表3：伊藤園の米国でのマーケティング変遷

	進出初期	成長期
	2001年～	2010年～
基本戦略	お茶文化の普及	本物の提案 / アメリカ食文化との融合
ターゲット	現地人（富裕層）	現地人（全般）
ポジショニング		健康でクール・高品質高価格
製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本と同じ製品</li> <li>・製品のライナップ増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製品のライナップ増加（販路によって商品を臨機応変に使い分ける）</li> <li>・高付加価値商品</li> </ul>
価格		有糖茶に比べ約2.5倍の価格
広告宣伝	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アンテナショップで日本文化とともに紹介</li> <li>・シリコンバレーで働く社員が飲むお茶</li> </ul>	・本物の提案
流通	<ul style="list-style-type: none"> <li>・シリコンバレーのオフィスでの提供</li> <li>・委託生産</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大手スーパーマーケット</li> <li>・受託生産（国内+海外）</li> </ul>

（出典：筆者作成）

### 3. キッコーマン株式会社

最後に、キッコーマン株式会社の米国市場におけるマーケティング戦略は以下の通りである。まずターゲットについては、段階的な拡大を行っていることがわかった。初めに家庭用に特に力を入れその市場を固めた上で、進出段階が進むにつれ業務用・加工用にも注力し、最終的には家庭用・業務用・加工用市場の全ての強化を行うことで、環境変化に左右されにくい基盤を築くことに成功した。

次にポジショニングでは、一貫して高品質・高価格のマーケティング戦略を取ることと他社との差別化を図り、標準化を行っていた。

製品戦略については、主力商品の標準化と多角化による適応化を行っていた。主力商品「醸造しょうゆ」については、戦後の輸出用に醸造しょうゆの品質を上げるなどの細かい変更は行ったものの、当時アメリカで主流だった「化学しょうゆ」への参入を一切行わなかったことから、標準化戦略であると考えられる。また、現地の人のニーズに合わせて段階的に製品ラインナップの拡充を進め、適応化を行っていた。その際、健康ブームなどの市場の流れを上手く利用し、顧客の多様なニーズを満たした。

価格戦略については、一貫して標準化していたと言える。進出初期、日本のものよりも約4割高い値段で展開を始めたが、品質が日本より高いものを使用していたこと

や輸出コストなども考慮すると、4割増の価格帯は妥当である。現地のしょうゆメーカーの販売価格に比べ約2倍だったことから、価格は現地に合わせるのではなく標準化していたと考えられる。また、進出段階が上がっても一貫して価格変更を行わなかったことから、高品質・高価格のブランド力の獲得に成功すると同時に、生産効率を上げることによるコスト削減で価格維持努力を行った。

次に、プロモーション戦略である。プロモーションについては、コンセプトの適応化、宣伝方法の標準化、宣伝施策の高度な適応化を行っていたと考える。コンセプトについては、米国の現地の人に宣伝する際に、日本製であることをアピールせず、あくまでも「万能調味料 KIKKOMAN ソース」として、現地の料理に合う調味料であることをアピールして、現地に合わせた適応化を行っていた。また宣伝の方法は一貫して、広告で認知度を高め、店頭デモンストレーションでおいしさを実際に味わってもらうという戦略を取ったことから方法の標準化がなされていたと考える。一方で、広告宣伝については、食文化が保守的だと言われている南部地域に進出する際の店頭デモンストレーションが特徴的である。キッコマンは、バーベキューソースの消費量が米国一多いという南部地域の文化に合わせ、ビーフパテにテリヤキソースをかけ試食を行った。バーベキューソースの使い方に合わせてレシピを提案して、現地の食文化への浸透を図った。このように、進出段階が進むにつれ地域特性に合わせた店頭デモンストレーションを行うなど、宣伝施策の高度な適応化を行った。

最後に、流通戦略として流通場所の標準化と流通経路の高度な適応化を行っていた。流通場所は一貫してスーパーマーケットで展開していたため標準化である。流通経路については、アジア系ディスリビューターから始まり、ブローカーネットワークの構築→地域ごとに有効なブローカーの起用→ブローカーネットワークのスリム化というように段階ごとに適切な経路を見極め、柔軟に変更を行うなど、高度な適応化が行われていた。

以上より、キッコマンのマーケティングの特徴は以下の2点である。第一に、主力商品の標準化と宣伝の適応化によって、しょうゆを現地の食文化に溶け込ませたことである。製品については、当時、米国では「化学しょうゆ」が広く普及していたが、その中でも一貫して醸造しょうゆを展開した。プロモーションでは、あえて「日本製であること」や「日本料理での使い方」を訴求せず、「万能調味料としての KIKKOMAN ソース」を現地家庭料理への使用例を提示することでアピールした。つまり、製品自体は標準化しながら、広告宣伝において現地適応を行ったことにより、

米国での食文化に広く浸透させたのである。

第二に、マーケティング戦略を進出段階に応じて、「方法の標準化」と「施策の高度な適応化」を行ったことである。特にプロモーションと流通戦略において、進出初期に確立したマーケティング戦略を、時間の経過とともに、方法は一貫して変えず、施策を変えることによって標準化と適応化の同時達成を行った。広告においては、一貫して店頭デモンストレーションでの宣伝活動を行いながら、地域特性に合わせてデモンストレーションで使用するレシピの工夫を行っていた。また流通戦略においては、ブローカーを使用して販路拡大をする方法は変えなかったが、進出の程度に伴って、柔軟に地域特性に合わせたブローカーの選別を行っていた。進出から一定期間が経った現地生産期においては、現地の知識獲得による高度な適応化のマーケティングと、一定の成果が上げられた方法の標準化を行うことで、標準化—適応化のメリットを同時に達成していたのである。

より詳細なキックマンのマーケティング戦略の変容は、表4のようにまとめることができる。

表4：キッコーマンの米国でのマーケティング変遷

	進出初期	成長期・現地企業の市場参入期	現地生産期	
	1868年～	1949年～	1968年～	1990s～
基本戦略	商品の供給	認知度向上	ブランド力向上	ブランド価値向上・売上成長（効率化）
ターゲット	日本人	日本人→現地人（家庭用）	業務用・加工用の拡大	家庭用・業務用・加工用
ポジショニング		高品質・高価格で競合他社との差別化	変更なし	変更なし
製品		<ul style="list-style-type: none"> <li>日本よりも高品質なしょうゆ</li> <li>日本のしょうゆではなく、万能調味料として「KIKKOMANのソース」</li> <li>現地の食文化に合うソースの開発</li> </ul>	商品ラインナップの増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品ラインナップの増加</li> <li>高付加価値製品</li> </ul>
価格		高価格（競合他社の約2倍）	変更なし	変更なし
広告宣伝		<ul style="list-style-type: none"> <li>店頭デモンストレーション</li> <li>現地の料理にしょうゆを取り入れたレシピの提案</li> <li>大胆で効果的なCM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新聞雑誌へのレシピ掲載</li> <li>地域特性に合わせた店頭デモンストレーション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ケーブルテレビCMやインターネット広告・SNSの活用</li> <li>消費者参加型の広告</li> <li>コスト削減</li> </ul>
流通		<ul style="list-style-type: none"> <li>アジア系ディストリビューター→ブローカーネットワーク構築</li> <li>大手スーパーマーケット</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域ごとに有効なブローカーを使用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブローカーネットワークのスリム化</li> </ul>

(出典：筆者作成)

## V. クロスケース分析

本章では前章で分析した3ケースを元にクロスケース分析を行い、日系食品企業が海外進出の際に行なっているマーケティング戦略を、静的特徴と動的特徴に分けて考察する。3社の個別ケース分析の結果をまとめたのが表5である。クロスケース分析による発見事実として、静的特徴としては、主力商品の標準化、広告宣伝における標準化と適応化の両立、高品質・高価格のポジショニング、現地嗜好への柔軟な対応の4点、動的特徴として、段階的なターゲットの拡大、段階的な商品ラインナップの拡充、段階的な流通場所の拡大、進出段階に伴った柔軟な適応化マーケティングの4点を提示する。

表5：個別ケース分析の比較

	味の素	伊藤園	キッコーマン
ターゲット	段階的な拡大	段階的な拡大	段階的な拡大
ポジショニング	一貫して高品質・高価格	・健康でかっこいい飲み物 ・高品質・高価格	一貫して高品質・高価格
製品	主力商品の標準化	・主力商品の標準化 ・製品ラインナップの増加による適応化 ・商品選定による高度な適応化	・主力商品の標準化 ・製品ラインナップの増加による適応化
価格	標準化→適応化	標準化	一貫して標準化
広告宣伝	・コンセプトの適応化 ・宣伝方法の標準化	・コンセプトの標準化 ・宣伝方法の適応化	・コンセプトの適応化 ・宣伝方法の標準化 ・宣伝施策の高度な適応化
流通	・流通場所はターゲットに伴って柔軟に変化	・流通場所はターゲットに伴って柔軟に変化 ・生産の標準化	・流通場所の標準化 ・流通経路の高度な適応化

(出典：筆者作成)

## 1. 静態的特徴

日本食品企業の米国市場でのマーケティングの静態的特徴として以下の4点を示す。

### (1) 主力商品の標準化（全ケースの共通点）

まず味の素、伊藤園、キッコーマンの全てにおいて1番の主力商品を標準化していることが挙げられる。うま味調味料「味の素」、無糖飲料「お〜い、お茶」、キッコーマンの「醸造しょうゆ」は、米国でも日本と同じものを展開していた。主力商品を標準化することによって、ブランドイメージの獲得に繋がるとともに、ブランド力の強化に成功していた。

### (2) 広告宣伝における標準化と適応化の両立（全ケースの共通点）

進出当初、うま味調味料、無糖飲料、醸造しょうゆという全ての製品は、現地に馴染みのないものだったことから、現地の消費者に適切に商品の良さが伝わるよう、全ケースにおいて広告宣伝には特に力を入れていた。その際、味の素社とキッコーマン

はコンセプトを適応化し宣伝方法は日本のものを標準化したのに対して、伊藤園ではコンセプトを標準化し、宣伝方法の適応化を行っていた。つまり全てのケースについて、宣伝のコンセプトと宣伝方法で標準化と適応化を組み合わせることで、米国市場への商品の浸透を図っていた。味の素社とキッコーマンについては、味の素社の「ALL PURPOSE SEASONING」や、キッコーマンが日本のしょうゆではなく「KIKKOMANのソース」として宣伝を行ったように、日本食の枠を超えて現地の食文化にも合うことを直接的にアピールすることで米国の食文化との融合を図っていた。一方で、宣伝方法は日本で経験のあるものを採用することで標準化していた。伊藤園については、日本料理と日本茶をペアリングしたレストラン運営などによって、あくまでも日本茶を日本の文化背景と共に米国に浸透させることを目指したことからコンセプトは標準化であり、一方で宣伝方法は日本とは違いアンテナショップ運営やシリコンバレーの企業での提供など現地に合わせてユニークな宣伝方法が採用されていたため適応化である。以上より、広告戦略におけるコンセプトと宣伝方法については、各企業の目的や目標に合わせて標準化と適応化を組み合わせ、メリットの同時達成を可能とし、効率的に米国市場への商品の浸透を行っていることがわかった。

### (3) 高品質・高価格のポジショニング（全ケースの共通点）

他社との競争段階においては、味の素社とキッコーマンのどちらも高品質・高価格のポジショニングで差別化を図っていた。味の素社は他社の1.6倍の値段で取引し、キッコーマンは約2倍の値段で販売をしていた。味の素社は、その後価格差を解消するために値下げを行っているが、キッコーマンは値下げせず一貫して高品質・高価格のポジショニングを行うことによってブランド力向上につなげた。また、他社との競争段階に入る前の伊藤園についても、米国で主流の有糖茶と比べ約2.5倍の価格で販売するなど、米国の飲料市場の中では高品質・高価格のポジショニングを行っていた。

### (4) 現地嗜好への柔軟な対応（伊藤園、キッコーマンの共通点）

伊藤園とキッコーマンは、アメリカの健康ブームの波に乗り、高付加価値商品を提案することで、米国市場へ浸透していった。伊藤園は「緑茶は健康にいい飲み物」であることをアピールすることで、シリコンバレーの社員など健康志向の現地人に広く評価されていた。またキッコーマンは健康志向の高まりや食の安全性、地球環境問題への関心の高まりに伴って、減塩しょうゆの発売や「Organic Soy Sauce」、「Gluten-Free

「Soy Sauce」など高付加価値商品の提供で他社との差別化を図り市場シェアを維持していた。一方で味の素社の取り扱うグルタミン酸ナトリウム（MSG）については、健康ブームの中でむしろ批判対象になっていた。味の素社ではうま味の安全性を適切に伝えるため、うま味に関するフォーラムを独自開催するなど、現在でも安全性を伝える努力が続けられている。

## 2. 動態的特徴

日本食品企業の米国市場でのマーケティングの動態的特徴として以下の4点を示す。

### (1) 段階的なターゲットの拡大（全ケースの共通点）

味の素社、伊藤園、キッコーマンの全てのケースにおいて、進出が進むにつれターゲットの幅の拡大が行なわれていた。味の素社においては進出初期から成長期にかけて、一般家庭用から業務用への拡大が起こっていた。また伊藤園は、進出初期には一般家庭用の中でも特に富裕層に注力していたのに対し、成長期には一般家庭層全般へのターゲット拡大が起こっている。さらにキッコーマンは当初一般家庭用に力を入れていたが、海外現地生産期から業務用・加工用の拡大を図り、全てを強化することで工場の操業状況を安定させた。

### (2) 段階的な商品ラインナップの拡充（伊藤園、キッコーマンの共通点）

静態的特徴の1つ目にあげた主力製品の標準化に加え、伊藤園、キッコーマンにおいては段階的に商品ラインナップの拡充を行っていることが特徴である。キッコーマンの「テリヤキソース」を始め、伊藤園の「TEA'S TEA sweet tea」など、現地向けに開発した商品を段階的に増やしていくことで、現地のニーズに適応し、主力商品のアメリカ食文化への浸透のきっかけ作りの役割を果たしている。つまり、主力商品を標準化することで一貫したブランドイメージの獲得を行いながら、商品ラインナップの拡充により多様な顧客ニーズを満たしていると言える。一方で、味の素社は製品の普及段階において一貫してうま味調味料「味の素」を販売していた。これは、当時から味の素社が米国だけでなく世界中にビジネスを展開していたことから、世界的に主力商品であるうま味調味料「味の素」を販売することにより、一貫したブランドイメージの確立ができるという味の素社の戦略だと考える。

### (3) 段階的な流通場所の拡大（味の素社・伊藤園の共通点）

味の素社と伊藤園のケースでは段階的なターゲットの拡大に伴い、段階的な流通場所の拡大が起こっていることがわかった。味の素社においては、進出初期は在米日本人やアメリカ人といった一般家庭用をターゲットにしていたため卸売店や小売店などが流通先であったが、成長期で業務用までターゲットの拡大が起こった際には、日系食品店や中華料理店などのアジア関連店舗や大手食品メーカーへの原料としての供給が進んだ。一方伊藤園は、健康志向の人をターゲットにした進出初期にはシリコンバレーで働く社員などに製品を提供し、その後ターゲットを一般消費者全般に拡大した成長期では、新たに大手スーパーマーケットが販売場所となった。

### (4) 進出段階に伴った柔軟な適応化マーケティング（伊藤園、キッコーマンの共通点）

伊藤園とキッコーマンのマーケティング戦略の変遷について、初期に展開したマーケティングに対し、後に柔軟な適応化を行っていることがわかった。例えば、伊藤園のTEA'S TEA ブランドの一商品である「Green White Tea」は、アメリカ人が日本人よりも薄めの緑茶を好むことがわかり、薄めのグリーンティーに希少価値のある白茶をブレンドすることによって生み出された。初期のTEA'S TEAのラインナップにはなかったが、アメリカ人の嗜好をより理解したことで後に生まれた商品である。さらに、広大なアメリカを一市場と捉えることなくエリアとカテゴリーに細分化し、販路に合った商品を臨機応変に使い分けるなど、地域レベルでの適応化戦略を行っていることがわかる。

キッコーマンも、現地生産期において広告宣伝や流通において地域性を加味した適応化戦略を行っている。とりわけ広告宣伝については、食文化が保守的だと言われている南部地域に進出する際の店頭デモンストレーションが特徴的である。

さらに流通においてもエリアごとに有効なブローカーを見極め、起用した。シェアの大きい地域では影響力の大きいブローカーを一社起用し、シェアの小さい地域では、家庭用・業務用・加工用のジャンルごとに強い中小のブローカーを複数組み合わせることで展開することによって、最適な流通戦略を採った。以上、伊藤園とキッコーマンの事例から、進出から一定期間経つことで、現地の文化や思考に対するより正確な知識を獲得でき、より嗜好に近い製品を発売したり、米国の中でも地域ごとの特徴をとらえ

たマーケティング戦略を展開させるなど、柔軟な適応化を行うことができるとわかった。

一方味の素社については、現地生産期で冷凍食品と医薬用アミノ酸の販売を開始するなど、調味料以外の部門が充実していたことと、世界的に統一されたブランドイメージの確立のために、柔軟な適応化を行う必要がなかったと考えられる。

### 3. 考察

クロスケース分析の結果をまとめると以下のとおりである。まず、ターゲットについては、段階的な拡大により、徐々に米国全体に普及を行なっていることがわかった。また、一貫して高品質・高価格のポジショニングを行うことにより、競争段階において安価な生産コストから低い販売価格で勝負してくる現地企業に対し、差別化を図り本質志向な顧客のシェアを獲得することができる。製品については、主力商品は一貫して標準化することでブランドイメージを獲得すると同時に、段階的にラインナップを増やすことで顧客のあらゆるニーズに適応することが有効だと明らかになった。その際、米国内のブームに俊敏に対応し、ブームに合わせた高付加価値商品を展開することで、他社との差別化を図りながらシェアの拡大が見込める。

次に、広告宣伝では標準化と適応化を効果的に組み合わせることで現地文化への浸透が可能となることがわかった。日本での楽しみ方を超えて現地の食文化との相性の良さを訴求することにより現地文化への浸透ができるケースと、日本の文化と共に商品を浸透させるという努力を続けながらも、その目的に合ったターゲットに対して集中的でユニークな広告宣伝方法を採用することで現地への浸透ができるケースが存在した。流通では、ターゲットの拡大に伴って段階的な流通経路の拡大が起きていることが明らかとなった。さらに、マーケティング戦略の製品・広告宣伝・流通に対して、進出段階が進むにつれて高度な適応化が起きていることがわかった。現地でのマーケティング活動を行うことで獲得できる現地に対する知識を生かし、進出段階の中期である現地企業の市場参入期以降に米国市場をさらに細分化した地域レベルでの適応化マーケティングを展開したことがわかった。さらに、高度な適応化を行うと同時にマーケティング方法の標準化を行うことで効率性の追求を行うことができ、標準化と適応化のメリットの同時達成を行なっていることがわかった。

以上のクロスケース分析の結果としてあげられた静態的特徴・動態的特徴の8点が、

リサーチ・クエスチョン「文化的要素の強い日本独特の食品を米国市場に普及させたマーケティング戦略はどのようなものか、またそのマーケティング戦略は進出段階に応じてどのように変化しているのか」に対する本研究の回答であり、その内容は表6のようにまとめられる。

表6：日本食品企業の米国での商品普及メカニズム

	進出初期	成長期	現地企業の市場参入期	現地生産期
基本戦略	商品の浸透	商品の普及	価格競争	コスト削減
ターゲット	段階的に拡大			
ポジショニング	高品質・高価格			
製品	主力商品：標準化			
	段階的なラインナップの拡充（高付加価値商品）			
	商品選択：高度な適応化			
価格	高価格			
広告宣伝	宣伝コンセプト・宣伝方法：適応化と標準化の組み合わせ			
	施策：高度な適応化			
流通	段階的な流通場所の拡大			
	流通経路：高度な適応化			

塗り潰しなし：静態的特徴      塗り潰しあり：動態的特徴

(出典：筆者作成)

## VI. 結論

本稿では、うまみ調味料・緑茶・しょうゆという文化的要素の強い商品の米国市場での普及プロセスを解明するため、標準化—適応化戦略の枠組みを用いて、製品ライフサイクルの段階ごとに分析を行った。

本稿の理論的インプリケーションは、食製品すなわち文化の輸出に有効なマーケティング戦略の特徴を示したことである。日本の食品企業が日本由来の食品を持って米国市場に進出する際、進出市場に類似の商品が存在しない場合には、主力商品の標準化、広告宣伝における標準化と適応化の両立、高品質・高価格のポジショニング、現地嗜好への柔軟な対応、段階的なターゲットの拡大、段階的な商品ラインナップの拡充、段階的な流通場所の拡大、進出段階に伴った柔軟な適応化マーケティングの8点を取り入れたマーケティング展開が有効であると考えられる。これらの特徴から、文化的商品を米国市場での普及を成功させる際には、標準化と適応化を効果的に組み合わせ、それらのマーケティング戦略を製品ライフサイクルのフェーズに応じて段階的に発展させることが重要なのである。

また本研究は、標準化―適応化戦略の議論においても、インプリケーションを持つ。第一に、日系食品企業3社の比較事例分析により、より一般化可能性の高い分析結果を導き出したことである。第二に、製品ライフサイクルという新たな動態的分析の枠組みを取り入れたことにより、製品普及段階ごとに有効なマーケティングの関係を明らかにし、より実践的なビジネスへ応用のしやすい結果を得たことである。第三に、特定市場における標準化と適応化の同時達成のロジックを仮説として提示したことである。

本研究の実践的インプリケーションは、“文化の輸出”の方法論を示したことである。食品の海外進出については、食が文化との結びつきが深いことから、歴史的に難しいとされてきた。本研究では、うま味調味料、緑茶、醤油という日本独特の食品の米国で普及に成功している日本の食品企業3社の事例研究を行うことにより、食品の輸出、そしてより広く日本文化の輸出における方法論を示した。

本研究は、3社の事例研究という限定的な定性研究であり、文化的な要素の強い商品の事業を成功させるマーケティングに関する仮説の導出にとどまるという限界がある。それ故、今後はそれらの仮説の検証を定性的・定量的に推進する必要がある。

## 謝辞

本研究は科研費（18K01763）の助成を受けたものである。

## 参考文献

- Buzzell, R. D. (1968). Can you standardize multinational marketing? *Harvard Business Review*, No.68603, 102-113.
- Jain, S. C. (1989, January). Standardization of international marketing strategy: Some research hypotheses. *Journal of Marketing*, 53, 70-79.
- Keegan, W. J., & Green, M. (2008). *Global marketing* (5th ed.). Pearson.
- Kotabe, M., & Helsen, K. (2001). *Global marketing management* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Picard, J., Boddewyn, J. J., & Soehl, R. (1988). US marketing policies in the European community: A longitudinal study, 1973-1983. *Journal of Global Marketing*, 1(4), 5-23
- Sorenson, R. Z., & Wiechmann, U. E. (1975). How multinationals view marketing standardization. *Harvard Business Review*, Vol.53. 1975, 38-44.
- Theodosion, M., & Katsikeas, C. S. (2001). Factors influencing the degree of international pricing strategy standardization of multinational corporations. *Journal of International Marketing*, 9(3), 1-18.
- Martin, V. M. (2000). Culture-sensitive adaptation or global standardization-the duration-of-usage hypothesis. *International Marketing Review*, 17(1), 74-84.
- 味の素株式会社 (2009) 『味の素グループの百年：新価値創造と開拓者精神：1909→2009』味の素。
- 大石芳裕 (1997) 『国際マーケティング複合化戦略』ミネルヴァ書房。
- 大倉雄次郎 (2012) 『伊藤園の“自然体”経営—伝統と最新手法が織りなすイノベーション』日刊工業新聞社。
- キッコーマン株式会社 (2020) 「トップ> IR 情報> IR 資料館>海外における事業展開」  
<https://www.kikkoman.co.jp/ir/lib/oversea.html> (最終閲覧日 2020 年 11 月 17 日)
- キッコーマン株式会社 100 年史編纂委員会 (2020) 『キッコーマン株式会社百年史』キッコーマン。
- 金炯中 (2011) 「標準化・適応化戦略における市場選択の重要性：サムスン電子の事例を中心として」『国際ビジネス研究』3 (2), 145-158.
- 金炯中 (2016) 『未来を創造する国際マーケティング戦略論：標準化・適応化戦略の理論と実践』ミネルヴァ書房。
- 金炯中 (2018) 「食品企業の海外市場創造活動：ハウス食品の事例」『商学論叢 = The journal of commerce』59 (3・4), 109-139.
- 熊倉広志 (2009) 「キッコーマン」『日本企業のグローバルマーケティング』白桃書房, 113-140.
- 小坂恕 (1997) 『グローバル・マーケティング—世界市場での新たな成長への枠組み—』国元書房。
- 志治康伸 (2013) 「お〜いお茶から学ぶメイドインジャパンの海外展開【インタビュー】角野賢一氏—伊藤園米国西海岸マネージャー」(更新日：2013 年 6 月 11 日)  
<https://blog.btrax.com/jp/itoen/> (最終閲覧日 2020 年 12 月 16 日)
- 鈴木 典比古 (1989) 『国際マーケティング —理論・構造・戦略への挑戦—』同文館出版株式会社。
- 高橋 広行・徳山 美津恵・吉田 満梨 (2015) 『ケースで学ぶケーススタディ』同文社出版株式会社。
- 中尾 佳史 (2011) 「標準化と適応化によるグローバル戦略の一考察」『日本大学大学院総合社会情報 研究科紀要』(12), 1-8.
- 中野 杏実・稲葉 祐之 (2021) 「文化の輸出：日本食品企業の米国市場における商品普及プロセス」『日

- 本マーケティング学会 カンファレンス・プロシーディングス』10, 251-258.
- 農林水産省 食品産業局 (2019a)「食品産業をめぐる情勢」  
<https://www.maff.go.jp/j/council/seisaku/kikaku/bukai/attach/pdf/0520-1.pdf> (最終閲覧日 2020年11月17日)
- 農林水産省 食品産業局 (2019b)「農林水産物・食品の輸出額」  
[https://www.maff.go.jp/j/shokusan/export/e\\_info/attach/pdf/zisseki-220.pdf](https://www.maff.go.jp/j/shokusan/export/e_info/attach/pdf/zisseki-220.pdf) (最終閲覧日 2020年11月17日)
- 林廣茂 (2012)『AJINOMOTO グローバル競争戦略：東南アジア・欧米・BRICs に根づいた現地対応の市場開拓ストーリー』同文館出版.
- 平敷徹男 (2009)「ファーストリテイリング」『日本企業のグローバル マーケティング』白桃書房, 61-85.
- みずほコーポレート銀行 産業調査部 流通生活チーム (2010)「国際的に見たわが国食品産業の実態と今後の戦略」. <https://www.shokusan.or.jp/wp-content/uploads/2019/03/166pdf39.pdf> (最終閲覧日 2020年11月17日)
- 茂木友三郎 (2007)『キッコーマンのグローバル経営 日本の食文化を世界に』生産性出版.

## **Exporting Culture: Diffusion Process of Japanese Food Product in the U.S Market**

<Abstract>

Ami Nakano and Yushi Inaba

Based on international marketing theories, this paper analyzes product diffusion processes of Japanese food companies in the U.S market. In recent years, Japanese food companies have been rapidly expanding overseas as the domestic market matures. However, the food industry is highly culturally sensitive and tastes vary largely depending on the market. Therefore, food export has an element to export culture and therefore it is assumed to be difficult to expand without common cultural background. This paper attempt to reveal the diffusion process of Japanese food product in the U.S. market by analyzing standardization-adaptation marketing strategies of each stage in the product life cycle.

Two research questions are raised in this paper. One is “how are Japanese food companies doing standardization-adaptation marketing in the US market?”, and the other is “how is the marketing strategy changing according to the stage of advancement?”

To answer these questions, this paper reviewed existing studies on global standardization-adaptation theories and those strategies in the food industry. The standardization-adaptation debate has yet to produce a logic of these simultaneous achievement and balance between them. Furthermore, in the case analysis of Japanese food companies in previous research, all of them were limited to individual case analysis, and there was no research that considered the standardization-adaptation strategy from the comparative analysis.

In order to analyze product diffusion processes of Japanese food companies in the U.S. market, this paper conducted a comparative case study on marketing strategies of three Japanese food companies, Ajinomoto, Itoen, and Kikkoman. Their marketing strategies are analyzed from the perspective of the five stage model of product life cycle. Through analyses, effective marketing strategies in each stage of product life cycle while Japanese food companies expanded their the U.S market share were revealed.

Theoretical implication of this paper suggested more generalizable logics on marketing strategies of food companies pursuing simultaneous achievement of standardization and adaptation in the US market with a new dynamic analytical framework. As a practical implication, this paper suggested a methodology on “exporting culture”, which was considered to be difficult due to the high regionality of taste.