

メキシコ食品企業の日本市場におけるマーケティング戦略と実証研究

—アガベシロップの日本進出を事例として—

法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科修士 中山 直哉

要旨

本事例研究の目的は、食品企業が海外に進出する際のマーケティング戦略についての実証研究を行うことである。企業が海外進出時には、製品やマーケティング戦略を国際市場に適応させる方法（適応化）と、各国市場において統一的な製品や戦略を提供する方法（標準化）のどちらを選択すべきかについて悩むこととなる。特に食品企業においては消費者の嗜好は市場によって大きく異なるため、難しいと言われている。本事例研究では、これまで先行研究で明らかにされていなかったものの、今

後海外への進出の拡大が期待されている後発国の中小企業に焦点を当てる。具体的には、メキシコの中小食品企業に焦点を当て日本市場に進出する際のマーケティング戦略について実証研究を行った。実証研究の結果、後発国の中小企業が新たな市場に進出する際には、訴求コンセプトは標準化を図りつつ製品を徹底的に適応化させることが重要であることが明らかになった。

キーワード：国際マーケティング、標準化・適応化、メキシコ、中小企業、食品企業

Marketing strategy and empirical study of Mexican food company in Japanese market

— A case study of agave syrup's expansion into Japanese market —

Alumni, Hosei Business School of Innovation Management
Naoya Nakayama

Abstract

The purpose of this paper is to conduct empirical research on the marketing strategies of food companies when they expand into foreign markets. When companies expand overseas, they are faced with the choice between adapting their products and marketing strategies to international markets (adaptation) and providing uniform products and strategies in each country's market (standardization). This is especially difficult for food companies because consumer preferences vary widely from market to market. This paper focuses on SMEs in emerging countries that have not been identified in previous studies but are

expected to expand their business abroad in the future. Specifically, we focus on Mexican small- and medium-sized food companies and conduct empirical research on their marketing strategies for entering the Japanese market. The results of the empirical study indicated that when SMEs from emerging countries enter a new market, it is important to thoroughly adapt their products while standardizing their appealing concepts.

Keyword: international marketing, standardization and adaptation, Mexico, SMEs, food company

1 はじめに

1.1 背景

現代社会において、特に日本やドイツを含む先進国で

は、人口減少が深刻な社会的な懸念事項となっている。この人口減少に伴い、国内市場の縮小が懸念され、特に食品市場において需要の低下が顕著である。同時に、新興国を中心に世界の食品市場は拡大しており、これらの

国々とは対照的な状況となっている。このような状況において、食品業界も不可避にその影響を受け、企業は国内市場の限定的な成長に抗うために、積極的に海外市場への展開を模索せざるを得ない状況となっている。こうした背景から、企業は国内市場の課題に対処する一環として、海外展開を通じて新たな機会を見出すことが急務となっている。

食品業界における海外展開は、企業にとって収益の拡大や競争優位性の確立に不可欠である。異なる地域や国々での食習慣や需要の多様性に対応するため、企業は海外市場での展開を通じて製品やサービスを現地の好みに合わせて最適化することが求められている。また、国内市場が飽和する中、新たな市場の開拓が成長の鍵となる。国内競争の激化する状況で、企業は海外展開を通じて差別化戦略を構築し、供給チェーンを最適化することでコスト削減が可能となる。さらに、異なる文化やビジネス環境での経験を通じて得られる新しいアイデアや視点は、技術とイノベーションの共有を促進し、企業の成長を促進する。海外展開はまた、事業リスクの分散にも寄与する。単一の国や地域に依存することなく、複数の国や地域で事業を展開することで、自然災害や政治的な不安定性、通貨の変動などからくるリスクに対処できる。さらに、現地の企業やパートナーとの提携は、ビジネスネットワークを強化し、国際的な成功に向けた戦略的な協力を創出する。

新興国の中でも、アメリカ市場への近さや、国内市場の伸び、安定した労働人口等の理由から近年注目されている国にメキシコがある。メキシコは、アメリカの南隣に位置し、若い労働力を中心に1億3000万人以上の人口を擁する新興国である。しかしながら、アメリカ経済への依存度が高く、その変動がメキシコ経済に大きな影響を与える構造的な課題が存在している。メキシコ政府はアメリカへの貿易依存度を軽減し、経済の安定を図るために積極的に自由貿易協定を推進している。メキシコは、NAFTAをはじめとする自由貿易協定を通じて輸出先を多角化し、2022年末時点で50か国との協定を結んでいる。この多角化の一環として、メキシコは日本市場に焦点を当て、在日本メキシコ大使館と Anáhuac 大学は「AcelerA -Japón」と名付けられた投資誘致イベントを共催している。このイベントには100名以上のメキシコの起業家や企業経営者が参加し、日本への投資機会を模索している。これにより、両国間の経済協力が強化され、新たなビジネスチャンスが生まれることが期待されている。このような取り組みは、経済のグローバルな変動に対処し、食品業界においても海外市場への展開を促進しているといえる。

1.2 目的

この研究の主たる目的は、海外展開を通じた新たな機会の追求が食品業界をはじめ昨今求められている中で、海外進出する食品企業のマーケティング戦略に関する実証研究を行うことである。研究の対象は、台頭する新興国諸国の中でも地理的観点や人口動態、貿政策の観点で注目されているメキシコの企業に焦点をあてる。先行研究と事例を通してメキシコ産加工食品が日本市場で成功するための標準化と適応化の戦略を明らかにする。

まず先行研究を通じて、異なる国々での食品産業における標準化と適応化の戦略、文化的な感受性の影響、マーケティング戦略の成功要因などに関する洞察を得る。その後、Jarabe de Agave JAVE（以下、JAVE）というメキシコ食品企業に焦点を当て、実際の日本市場進出時に行ったマーケティング戦略について明らかにする。事例を通じて、企業が成功を収めた背後にある具体的な戦略や経験を知ることができる。これにより、理論と実践を結びつけ、メキシコ産加工食品が日本市場で受容されるための最適な標準化と適応化の戦略に関する新たな洞察が得られ、食品企業がグローバル市場で成功するための実践的なアプローチが提供されることが期待される。

2 先行研究

先行研究として、国際マーケティングの標準化・適応化理論のこれまでの議論の流れを抑えた上で、既存研究の3つの論点について言及する。その後先行研究を踏まえ、本事例研究での着眼点を提示する。

2.1 標準化・適応化理論とは

まず本研究で述べる標準化・適応化の定義を確認する。小坂（1997）によると標準化戦略とは、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示されている。本事例研究でも同様に定義することとする。

標準化・適応化の問題意識については丸谷（2006）によると1923年にさかのぼる。米国タイヤメーカーの広告マネージャーのデイビット・ブラウンは、「良い広告の品質が世界中同じである」という広告の標準化に関する主張を行ったことが始まりであると言われている。その後、広告に限られた論争は、1960年代にはマーケティング・ミックスの全要素に拡大され、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。かつては標準化か適応化かといった二者択一の議論が主流だったが、近年では両者を

同時に達成するアプローチが注目されている。すなわち製品やサービスを世界的に標準化しながら現地のニーズや文化に適応することを目指すことである。このアプローチは実証研究によって裏付けられており、製品やサービスの標準化と適応化の両立が新たな議論として進んでいる。

金 (2016) によると、標準化・適応化について、定量分析を用いた既存研究は3つに焦点が当てられている。第一にマーケティングの標準化・適応化の要因については競争、消費者、法的環境等の外部要因と経営方針や意思決定等の企業内部要因が、マーケティングの標準化にある程度影響を与えることが明確にされている。第二にマーケティングの要素(4P)の標準化(適応化)については、製品戦略が最も標準化度が高く、価格戦略は製品戦略と比較すると適応度が高い。また流通戦略はもっとも適応化度が高く、プロモーション戦略については、平均を上回る適応化度であることが明らかになった。第三に標準化・適応化が経営成果に与える影響については、標準化(あるいは適応化)が経営成果に与える影響について研究結果が報告されており、一部の研究では標準化が経営成果に影響を与えていることが明らかにされている。これらの既存研究では、マーケティング戦略において、どの程度標準化を行うかのロジックが不足していること、また標準化・適応化戦略との経営成果の関係に一定した結論が出ていないこと等の問題が指摘されている。

2.2 論文の着眼点

そこで本事例研究では、こうした既存研究の結果を踏まえつつ、標準化・適応化戦略の実態を把握するために、個別ケースにおいて次の4点に着目をする。

第1に、標準化・適応化戦略のバランスの実態の把握に焦点をあてる。既存の研究では、マーケティングのどの部分をどの程度標準化(あるいは適応化)をすべきかに関する答えが存在していない。したがって、個別企業の実態を深く観察をし、何を標準化し何を適応化していく必要があるのかについて継続的に分析し研究蓄積による一般化を図ることが必要だと考えられる。本事例研究では、マーケティング4Pの各要素がどのように標準化あるいは適応化されるかについて、その背景の考察の分析を行う。

第2に静態的な視点を取り入れながら分析を試みる。特定の瞬間を対象にし、市場や競合状況、文化的な要因などを踏まえ、個別ケースを通して標準化と適応化の戦略がどれだけ適切か評価を行う。またマーケティング4Pの要素が標準化または適応化される背景を考察し、その分析を行う。

第3に食品業界における標準化適応化について焦点を

当てる。金 (2016) によると食品業界における標準化適応化については、一般的に食品は気候や文化などに大きく影響を受けるため、現地市場の嗜好に合わせて適応化される傾向が強く、グローバル化が困難な製品カテゴリでの一つである。また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ている。他方で、近年は圧倒的な資本及びマーケティング力を持つ先進国の多国籍企業が食品のグローバル化を進めており、このような動きは先進国企業にとどまらず、後発企業にまで及んでおり、食品のグローバル化が進んでいる。個別ケースを通して、新興国企業が日本市場に進出する際にどのように文化的感受性を日本市場に取り入れているかを明らかにする。

第4に企業の規模や進出段階に着目を行う。食品業界における標準化適応化についての事例研究については、大企業を中心に進められている。日系食品企業の海外進出に伴うマーケティング戦略については林 (2012) では味の素について、熊倉 (2009) ではキッコーマンについて標準化適応化の観点から個別のケース分析や複数事例の比較研究が行われてきている。

後発企業の海外展開に伴うマーケティング戦略については、事例は日系食品企業と比較すると知見の蓄積が十分とは言えない。金 (2016) においては韓国の代表的な企業である農心株式会社の海外展開について分析がなされているものの、他には見られない。大企業については、日系食品企業を中心に事例研究が行われている一方で、中小企業に焦点をあてた事例研究はほとんどないのが現状である。

進出市場における製品ライフサイクルの観点では、製品の進出段階に応じた、市場における企業のマーケティング戦略の動態的分析が金 (2016) や中野 (2023) の研究によって明らかにされつつある。

3 アガベシロップの市場認識

本章では日本におけるアガベシロップの市場認識について明らかにする。アガベシロップはJAVEのコアな製品であり、その特性を把握することはマーケティング戦略の基盤を築くうえで重要な一環となる。

3.1 アガベとは

メキシコから日本への投資の機運が高まる中で、特に注目を浴びている商品の一つがアガベシロップである。アガベはリュウゼツラン科リュウゼツラン属に属する植物の総称で、約200種類が存在し、メキシコを中心に米国南西部や中南米の熱帯域で自生している。食用や繊維作物、観葉植物としても栽培が広く行われている。アガ

ベシロップは、リュウゼツラン科に属するテキーラ・リュウゼツラン（ブルーアガベ）やアガベ・サルミアナなどの植物から得られる樹液を加工して製造される。この樹液は古くから重要視され、アステカ文化の神話においても登場し、女神マヤウエル（Mayahuel）とともに描かれている。アガベシロップやこれを用いた飲み物は、儀式の際に神に捧げられてきた歴史がある。

3.2 アガベシロップの特性

アガベシロップは、他の砂糖代替素材と比較して栄養成分に特徴がある（図表 1）。熱量については、はちみつやメープルシロップと大きな差は見られないが、GI 値と甘味度に注目すべき特徴がある。具体的には、GI 値においては、はちみつが 35-54、メープルシロップが 46-54 に対して、アガベシロップは 19-32 と相対的に低い値を示している。また、甘味度については、アガベシロップが 1.3-1.5 であり、他の代替素材を上回っていることが確認できる。なお、GI 値は特定の食品を摂取した際に血糖値がどれだけ上昇するかを示す指標であり、1981 年にカナダの Jenkins らによって糖尿病の治療や予防の観点から提唱された。

風味や味に関しては、ファイザル（2018）によれば、アガベシロップは味に特徴がなく、溶けやすく混ぜやすい特性がある。そのため、さまざまな加工食品で利用されている。菓子、シリアル、グラノーラ、乳製品、スパイス、ソース、焼き菓子、ジャム、飲料といった食品だけでなく、化粧品においても利用が可能であるとされている。

3.3 世界への普及

佐藤（2016）によれば、アガベシロップが加工食品として世界中に輸出されるようになったのは、1996 年からであると言われている。その後、2001 年に検査機関による検査で、アガベシロップが強い甘さでありながらも低 GI であることが証明された。この結果、世界中で健康意識の高まりや肥満率の上昇、糖尿病患者の増加といった背景に支えられ、アガベシロップの輸出が拡大した。

また、アガベシロップの輸出増加の背景には、テキーラ価格の低下が影響している。この低下により、同じ原料から生成が可能なアガベシロップが生成され、テキーラの生成の一部がアガベシロップに振り替えられたとされている。この動向が、アガベシロップの輸出増につながったと指摘されている。

3.4 日本での現状

財務省貿易統計によれば、アガベシロップの日本の消費量のほぼ全量がメキシコから輸入されており、2005 年

には年間 300kg であった輸入量が、2019 年には 442 トン、2020 年には 553 トン、2021 年には 735 トンと 3 年で 2 倍近くに増加していることがわかる。この輸入の拡大は、日本市場におけるアガベシロップの需要が高まっていることを背景にしており、その結果、流通経路も拡大している。

藪田（2017）によれば、この輸入の拡大には複数の要因が影響している。日本の大手コストコや一般外食産業、コンビニ、スイーツ店、和菓子屋などが、アガベシロップやそれを使用した商品の開発に取り組んでいる。さらに、最近では芸能人やモデルが自身のブログやインスタグラム、雑誌を通じてアガベシロップの商品を紹介するなど、広報活動が行われている。これにより、特に若い女性を中心にアガベシロップが浸透していると言える。

図表 1 アガベシロップと砂糖代替素材の栄養成分

	熱量	GI値	甘味度
アガベシロップ	280-310	19-32	1.3-1.5
メープルシロップ	257-350	46-54	1.0-1.3
はちみつ	286-294	35-54	1.1-1.3

（出所）ファイザル（2018）をもとに筆者作成

4 個別のケース分析

JAVE 社が日本市場において採用するマーケティング戦略に焦点を当て、具体的な展開に至る背景や戦略要素を探る。特に、JAVE の主力商品であるアガベシロップに注目し、その製品特性、競合状況、消費者層へのアプローチ、そしてブランディングとコミュニケーション戦略について考察する。これらを通じて、日本市場での成功に向けた具体的な洞察と戦略の要素を導く。

4.1 企業概要

2012 年に設立された「Jarabe de Agave JAVE」は、メキシコ南部の都市オアハカ州に拠点を置く食品企業で、アガベシロップ、アガベシロップを活用したチョコレートやゼリーの製造、卸売販売をしている中小企業である。近年では、アガベシロップの生産のみならず、アガベシロップの原料となるリュウゼツランの自社生産にも乗り出している。製造したアガベシロップをはじめとする商品は、オアハカ市内の高級レストラン、デザート専門店、自然食品店をはじめ、首都であるメキシコシティや、自社 EC サイトを通して販売されている。海外展開では、代理店を介して輸出を行い、チリ国内やチリの EC サイトにおいても販売している。近年は海外市場の伸びが大きいため、チリのみならず、日本やアメリカ、アジアへの販売を模索している。この新たな市場の開拓の取り組

みとして、2022年秋ごろにメキシコ大使館が主催する日本への投資誘致セミナーへの参加をした。

従業員数は8名で、リュウゼツランの栽培とアガベシロップの生成を担う4名、製造されたアガベシロップを加工し、瓶詰や包装を行うスタッフ1名、営業担当者1名、そして全体を統括する社長1名を有している。アガベシロップの製造は昔ながらの工法にこだわり行っており、原料となる Agave tequilana (ブルーアガベ) を栽培し、収穫し葉を落とし球根 (pina ピーナ) のみにする。その後、球根を裁断し、樹液の抽出 (圧搾) を行う。抽出した樹液は精製と呼ばれるフィルタリングを行った後、熱処理を加え、充填し完成する。精製段階においては、精製の度合いを変えることによって生成されるアガベシロップの色を黄金色から黒色まで変化させることができ、風味や色合いを用途や消費者の好みに合わせて変化させることができる。

JAVE をケースとして選択した理由は、まず、①メキシコ生まれの商品を扱っており、後発国 (メキシコ) を拠点にしている企業であること、②従業員数8名の中小企業であること、③日本市場への進出段階にあり、消費者の価値観の多様化が進む日本における最新のマーケティング戦略の考察が可能となること、の3点である。

4.2 日本での展開

JAVE は日本進出を検討し、メキシコ大使館の提案により、日本への輸出を検討することとなった。メキシコ大使館の提案の背景には、アガベシロップ市場が拡大傾向にあるが、その認知度がまだ低く、今後の拡大余地があり、用途の広さや新商品開発の可能性が魅力とされた。また、セミナー後に具体的な日本進出事例を作りたいという思惑がうかがえる。

2022年11月、メキシコ大使館の紹介で日本人コンサルタントの協力を得て、日本でのアガベシロップ販売が始まった。コンサルタントは日本でのアガベシロップの取り扱い候補として、レストランや自然食品店、スイーツ店などを提案し、JAVE はこれを基に日本向けのマーケティング戦略を検討し、最適な流通手段を決定した。具体的な輸出形態として、メキシコで瓶詰めされたアガベシロップを日本在住のコンサルタントへ空輸し、そこから流通店舗に卸すことが選ばれた。

4.3 日本におけるマーケティング戦略

JAVE は日本市場進出に向けて、慎重に顧客をターゲットとし、そのニーズに適した価値を訴求する検討を行った。当初はメキシコで製造されたアガベシロップを同様の製品で日本に販売する考えもあったが、既存の市場では大手輸入業者が大量仕入れし、コスト低減による

価格競争を行っている動きがあり、これに対抗するために商品に新たな価値を加え、高付加価値商品として販売する戦略に転換した。

日本ではアガベシロップの輸入業者が増加しており、競争が激化している。アガベシロップはリュウゼツランの種類が限定され、生成プロセスも共通しており、差別化が難しい状況である。この中で、JAVE は低価格市場への進出を諦め、将来的な成長が期待される高価格市場を目指すことを決定した。具体的には、アガベシロップを二次加工品として販売するのではなく、日本市場の顧客ニーズに適合させる形で、六次加工品として付加価値を高め、高単価・高付加価値で販売する方針を採用することとした。

4.3.1 製品戦略

JAVE は、「アガベハニー」というアガベシロップの商品を日本の食文化に合わせて開発することに焦点を当てた。これまでメキシコやチリでは、ダークと黄金色の2つの異なる種類のアガベシロップが販売されていましたが、日本市場においては、日本の食文化や現地の食材と調和するために、アガベシロップの生成過程での濾過度を調整し、日本向けにアガベシロップを精製することに取り組んだ。JAVE の社長は、インタビューで述べたとおり、「進出国である大陸に位置するメキシコやチリと比較すると、日本は島国で近隣諸国とは異なる独自の食文化が発展した経緯があり、新しい食材や未知の文化に対しての心理的な抵抗が大きいとされている。そのような観点から、日本の食文化を邪魔するのではなく、むしろ食材の本来の味わいを引き出すような商品開発に努めた」と述べている。

4.3.2 価格戦略

価格面では、設備投資や事業の規模を考慮すると、競合他社よりも安価に提供することは困難である。そのため、JAVE はアガベシロップを高機能で高価格の製品と位置づけ、価格競争には巻き込まれないような方針で事業展開を進めた。当時、日本で販売されているアガベシロップの平均価格は1キロあたり1000円から1200円程度でしたが、JAVE 社は販売するアガベハニーを1キロあたり2000円という2倍程度の価格で提供した。この価格設定は、メキシコやチリでの販売価格と同等の水準である。

4.3.3 プロモーション戦略

プロモーションにおいては、認知度の向上と製品理解の促進を目指し、コンセプトの標準化および宣伝手法の標準化が行われたと考えられる。コンセプトにおいては、

特に日本の地元の消費者に対して、メキシコ産であることよりも「GI値の低さ」や「健康に良い自然甘味料」であるという側面を強調し、自然由来の甘味料でありながら血糖値の上昇を抑える特性をアピールした。これにより、糖尿病や肥満などで血糖値に敏感な顧客も安心して利用できるという点を強調した。また、メキシコやチリで成功している訴求コンセプトを日本市場でも継続的に展開し、理解を深めるために訴求を繰り返した。

宣伝手法においても、一貫して店頭デモンストレーションや口コミを通じて商品の美味しさを実際に体験してもらう戦略が採用された。店頭デモンストレーションは店主によって行われ、独自に作成したPOPを用いて顔見知りの常連客に対して訴求を行った。訴求はアイドルタイムに行われ、会話をする中で商品の説明を行った。製品を前面に押し出すのではなく、アガベシロップの機能的な特長である低GI値や高い甘味度を強調することで、アガベシロップに未経験の顧客層にも関心を喚起しやすい工夫がなされている(図表2)。

図表2：居酒屋が独自に作成したPOP



(出所) 筆者撮影

4.3.4 流通戦略

流通に関して、適応化と標準化の側面からアプローチが行われた。まず、流通場所の適応化において、新商品であるアガベハニーを大阪にある台湾スイーツ専門店1店舗と東京都新宿区にある居酒屋1店舗で展開することで、それぞれ異なる顧客層へリーチを拡大した。台湾スイーツ専門店では20代から40代の女性をターゲットにし、既存のアガベシロップの主要顧客層である30代から40代の女性にもアプローチ。これにより、アガベシロップの認知度向上と新たな層への浸透を期待している。同時に、居酒屋では「GI値の低さ、健康に良い自然甘味料」のコンセプトを強調し、健康に関心を持ちつつも行動に移す躊躇する層に焦点を当てた。

流通経路においては、日本市場において精通したディストリビューターを厳選し、独占販売権を付与することで、独自の物流網の構築や設備投資の削減を図った。この選定により、JAVEは自社の経営資源をマーケティング戦略やアガベシロップの製造に集中でき、市場における強力なポジショニングを確立できると見込まれている。

4.4 日本市場の反応

「アガベハニー」が日本の消費者に受け入れられるようになると、低かった知名度が向上し、アガベシロップへの理解も常連顧客を中心に徐々に知られるようになった。これに伴い、売上も増加し、特に注目を浴びたのは台湾スイーツ店で販売された「アガベシロップ入り豆花(トーフア)」と、居酒屋で提供された「アガベサワー」である。

「アガベシロップ入り豆花(トーフア)」は、台湾スイーツの一種で、アガベシロップを使用した新しい商品である。元々は豆花(トーフア)が中国で発祥し、アガベシロップのさわやかな味わいがこれに絶妙にマッチしている。豆花(トーフア)自体は紀元前200年頃に中国の王族によって作られた食品で、柔らかい絹豆腐のような食感が特徴である。アガベシロップの追加によって、

図表3：JAVEによる日本でのマーケティング戦略

要素	戦略
製品戦略	<ul style="list-style-type: none"> 日本市場向けに「アガベハニー」を開発し、アガベシロップの生成過程や濾過度を調整して、日本の食文化に適合させた。 商品を六次加工品とし、付加価値を高め、高単価・高付加価値で販売。
価格戦略	<ul style="list-style-type: none"> 高機能で高価格の製品と位置づけ、競合他社よりも高価格で提供。 アガベハニーを1キロあたり2000円という2倍程度の価格で販売。
プロモーション戦略	<ul style="list-style-type: none"> 健康に良い自然甘味料としての特性を強調し、低GI値や高い甘味度をアピール。 店頭デモンストレーションや口コミを通じて商品の美味しさを実際に体験する戦略。
流通戦略	<ul style="list-style-type: none"> ディストリビューターを厳選し、独占販売権を付与。流通場所の適応化を図り、台湾スイーツ専門店や居酒屋で展開。

(出所) 筆者作成

豆腐のさっぱりとした味わいが引き立ち、素材本来の風味が際立っている。

「アガベサワー」はアガベシロップを使用したチューハイで、アガベシロップのほのかな香りと飲みやすい味わいが特徴である。チューハイで割られているため甘さは控えめで、料理との相性も抜群である。この商品は、アガベシロップの特徴を引き立てながらも、日本の消費者が親しみやすく楽しめる味わいに仕上げられている。

JAVEの日本市場におけるマーケティング戦略は以下の図表3のように整理される。

5 静態的視点を用いた標準化・適応化の実態分析

本章では、前章の分析に基づいて、JAVEによる日本でのマーケティング戦略の標準化および適応化の程度を静態的視点から分析する。

まず、アガベシロップの日本展開において、JAVEは主力商品に対して適応化を重視している。ブランドネームや味に至るまで、日本の消費者に適した形で商品を提供するために、標準化ではなく適応化を図っている。これは、物理的な距離や地域ごとの嗜好の異なる日本市場において、適応化が必要であると判断された結果である。先行事例として挙げられた中国市場や米国市場の一部企業が標準化志向である中で、JAVEが適応化志向を選んだ理由は、地域ごとの異なる嗜好や成熟度の段階にある市場状況を考慮したためと考えられる。特に、日本市場ではアガベシロップの関連商品や新しいレシピ開発において競合が少なかったことが、適応化志向を強化した一因と見られる。内部要因として、日本の食品事情に精通したコンサルタントの影響も指摘されており、これはJAVEが大使館セミナーに参加し独自に開拓したネットワークの一環と言える。

価格戦略においても、JAVEは標準化志向を示している。日本市場での価格をメキシコと同じ水準に設定し、高価格戦略を展開している。これは、日本のハイエンドマーケットをターゲットにした結果であり、製造方法が昔ながらの手法であることから人件費等のコストが高くなることが影響していると考えられる。これにより、同社は後発国の中小企業でありながら、日本市場において独自の価値を創造したと言える。

プロモーション戦略においては、標準化が採択されている。日本国内においても、メキシコ国内と同様に肥満率の高さや健康意識の高まりが考慮され、アガベシロップを従来の商品機能的な価値を付加する形でプロモーションが行われている。国内外の消費者に対して共通の健康志向を訴求ポイントとし、原産国効果を最大限に活

かすためにメキシコを隠す戦略が採用されている。

流通チャンネルにおいては、適応化が確認できる。日本市場において独自の物流網を構築せず、日本市場に精通したディストリビューターを選定することで、効果的かつ効率的な流通を実現した。この戦略により、マーケティング戦略や製造に経営資源を集中させることができる。

以上の標準化・適応化戦略は、JAVEの日本市場進出において成功を収めた要因の一つと言え、図表4のように整理される。

図表4 JAVEによる日本市場における標準化・適応化戦略

要素	標準化・適応化志向
製品戦略	適応化志向
価格戦略	標準化志向
プロモーション戦略	標準化志向
流通戦略	適応化志向

(出所) 筆者作成

6 静態的視点から標準化・適応化戦略をとらえることの意義

本事例研究の理論的なインプリケーションは、食品企業が海外進出する際の有効なマーケティング戦略の特徴を示し、それを具体的な事例を通じて実証した点にある。特に、メキシコの中小食品企業がメキシコ由来の商品を日本市場に進出させ、進出市場において競合商品が存在し、かつ市場が拡大期にある場合には、主力製品の徹底的な適応化、広告宣伝における標準化と適応化の両立、現地の嗜好に柔軟に対応することが効果的であると考察される。

これらの特徴から、後発国の中小企業が文化的商品を新しい市場に進出する際には、訴求コンセプトを標準化しつつも、製品を徹底的に適応化させることが重要であると結論づけられる。このアプローチにより、異なる国や地域の文化や嗜好に適応しつつも、一貫性のあるブランドイメージを構築し、市場において差別化を図ることが可能となる。

さらに、本事例研究の貢献点は、食品企業の事例分析を通じて、標準化と適応化の有効性に影響を与える要因を吟味した。個別企業に焦点を当てながらも、今後の研究においては事例研究を積み重ね、一般性を見出す手がかりとなることが期待される。つまり、今回のメキシコ企業のケーススタディは、一般的な原則や枠組みを抽出するための基盤となり、将来の研究においてより包括的な理論の構築に寄与する可能性がある。

注

- 1) 国立統計地理情報院 (INEGI)『貿易統計』 [Agricultura \(inegi.org.mx\)](https://inegi.org.mx) (最終閲覧日 2023 年 9 月 25 日)
- 2) International Trade Administration ([Mexico - Trade Agreements](https://www.trade.gov)) (最終閲覧日 2023 年 9 月 25 日)
- 3) Universidad Anáhuac ([AcelerA - Japón | Emprendimiento e Innovación \(anahuac.mx\)](https://www.anahuac.mx)) (最終閲覧日 2023 年 9 月 25 日)
- 4) Jarabe de agave JAVE ([Jarabe De Agave - JAVE \(mieljave.com\)](https://mieljave.com)) (最終閲覧日 2023 年 9 月 25 日)
- 5) 財務省『財務所貿易統計』
(<https://www.customs.go.jp/toukei/srch/index.htm?M=01&P=1,2,,,,,1,0,2021,0,12,0,2,17,,,,,5,305,,,,,20>) (最終閲覧日 2023 年 9 月 25 日)

参考文献

- 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
- 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, pp.239-265
- 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, pp.113-140
- 佐藤 みずほ・小田 忠信 (2016)「アガベシロップの歴史とアグロインダストリー」『食農と環境』, pp.61-67
- 中野 杏実・稲葉 祐之 (2023)「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 -」『社会科学ジャーナル』 90, pp.51-76
- 中畑 貴雄 (2020)『メキシコ経済の基礎知識』ジェトロ
- 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
- 丸谷 雄一郎 (2006)『グローバルマーケティング』創成社, pp.112-113
- ファイザル・モハメド、大村 誠、菅原 智宏、西村 幸浩 (2018)「アガベシロップの特性と可能性」『FOODSTYLE21』 vol22 No.6, pp.65-68
- 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
- 藪田 桂 (2017)「20 年で世界へ広がるアガベシロップ」『月刊フードケミカル』