マーケティング戦略における創発的側面に関する研究
――有限会社宇田ミート，三起商行株式会社の海外展開の取り組みを中心に――

寺　前　俊　孝

1．はじめに

近年，インバウンド需要の増加に伴い，日本を訪れる外国人が増加している。加えて日本国内で販売されている様々な商品・サービスについて，日本を訪れた海外の人々がSNSや旅行情報サイトなどのネットを通して情報発信を行うことが一般化し，これまで以上に日本の商品・サービス，あるいは観光資源が海外の人々に認知される機会が増加し，海外の消費者の注目を集めている。日本製の商品・サービスについては，拙稿（2012）などでも論じたように，従来から海外でも一定の支持を集めていた。

しかしながら，21世紀初頭まで日本企業の海外展開といえば，主に製造拠点の設置が中心であり，新しい市場の開拓という意味での海外展開は，海外への製造拠点の設置を目的とした海外展開と比較すれば少数であった。その一方で，国内市場の動向に目を向けると，少子化・高齢化に伴う市場構造の変化,「失われた20年」といわれるように長く続いた経済不況に伴った需要の低迷など，国内市場の動向は明るいものではない。このような状況下において，上述したように，近年の日本を訪れる海外の人々の増加とそうした人々による日本製商品・サービスへの高い需要と関心について，日本企業は今後の発展のために目を向けていくことが重要であると考えられる。そして，こうした海外からの需要に応えるために，日本企業による海外での販売拠点の展開を進める動きが，近年少しずつ加速している。

今後，日本企業がこうした海外展開を加速させていくためには，いわゆるマーケティング・ミックスに基づいた商品開発やターゲットとする市場セグメントの明確化，あるいは流通チャネルの確保やプロモーション活動，販売促進活動などのマーケティング活動をより戦略的に思考していくことが重要であると考えられる。

しかし，マーケティング戦略の先行研究に目を向けると，少なくとも筆者がサーベイした研究は，Porter（1985）が提示した競争戦略論に依拠したものしか見当たらなかった。一方で，拙稿（2013）などの経営戦略論に関する先行研究に目を向けると，経営戦略論の世界では，Porter（1985）の競争戦略論以降，Barney（2001）に代表されるようにリソース・ベースト・ビュー（資源ベースの経営戦略論）や，Mintzberg（1987，1998）が論じているような戦略クラフティング（創発的戦略，あるいは，経営戦略における創発的側面），Teece & Pisano（1994）に代表されるようにリソース・ベースト・ビューを発展させたダイナミック・ケイパビリティに関する研究など，様々な発展を見せている。そこで，Porter（1985）の競争戦略論以降に登場したこうした経営戦略論の概念をもとに，マーケティングの戦略性（マーケティング戦略）について検討する必要があるのではないかと考えられる。本稿では，Mintzberg（1987，1998）が論じた創発戦略をベースにマーケティング戦略について，海外での販売事業に取り組んでいる2つの日本企業（有限会社宇田ミートと三起商行株式会社）の

事例をもとに分析・考察を展開する。

本稿でこの2社を事例として取り上げる理由としては，次の通りである。まず，有限会社宇田ミートは，国産牛肉の海外への輸出拡大と認知度の向上を目指して，Y社と共同で飲食店事業に取り組んでいる。この事業を通して，日本の牛肉や食文化を発信するだけでなく，現地の消費者の嗜好やニーズを踏まえながら，日本の牛肉について現地で好まれる調理方法（鍋料理など）や，味付けを工夫した食べ方を提案して日本の牛肉や食文化の認知度の向上に取り組んでいる。次に，三起商行株式会社は，1985年にフランスに進出したのを契機に2017年8月現在では，世界13か国の46店舗（国内に関しては2017年6月現在で336店舗）で商品が販売されている。三起商行株式会社の海外展開の特徴は，三起商行株式会社が現地に出店するのではなく，取引の要請をしてきた海外の企業や大富豪と時間をかけて綿密な意見交換を交わした上で，取引を行うか否かを決めている。取引を行うのであれば，取引の要請をしてきたオーナーに商品を卸す形態で海外展開に取り組んでいる。両社の海外展開の取り組みは，それぞれ異なったアプローチであるが，現地の消費者の嗜好やニーズを踏まえながら，それぞれ顧客の開拓や認知度の向上に取り組んでいる。こうした現地の市場特性を把握した上で，海外での販路の拡大や自社が扱っている商品の認知度向上のための取り組みは，従来の日本企業が失敗した商品ありきのマーケティング活動とは異なり，消費者（顧客）ありきのマーケティング活動であると考えられる。こうした両社の海外事業の取り組みは，以下で述べるKotler（1999）で提示されている戦略的マーケティングの1つであるニーズ構成型マーケティングであると考えられる。これらのことから，本稿ではこの両社の海外展開の取り組みを事例として取り上げる。

なお，数多くある経営戦略論のアプローチの中からMintzberg（1987，1998）が論じた創発戦略をベースにして検討する理由としては，次のとおりである。まず，リソース・ベースト・ビューについては，しばしばPorter（1985）の競争戦略論と対比して論じらることや，岡田（2001）で論じられているように，競争戦略論とリソース・ベースト・ビューは対立するものではなく，互いに補完関係にあると論じられていることから，Porter（1985）に依拠する部分が見られることが想定されるためである。次に，Mintzberg（1987，1998）の研究は，以降で述べるように経営戦略について，計画戦略と創発的戦略という概念を用いて，経営戦略の二面性に注目し，経営戦略の形成プロセスに言及した研究である。つまり，新たに戦略が形成されていくプロセスについて，業務を通して確立していく創発的戦略の視点から，マーケティング戦略について考えていくことには，一定の意義があるものであると考えられる。そこで，本稿ではMintzberg（1987，1998）が提示した創発的戦略からマーケティング戦略について考えることを研究課題とすることとした。

2．マーケティング活動を決定するための前提

2.1　マーケティング活動の前提にある「ものづくり」のあり方

企業のマーケティング活動（ここでは広義の意味での販売活動とする）に至るまでのプロセスを見ると，1．試行錯誤を繰り返しながら商品を開発，2．販売する商品の魅力が何であるかを社内で明確にして共有し，3．その価値をより多くの顧客に発信してその価値を顧客と共有するために，どうするべきなのかを明確にすることが重要であると考えられる。この一連の流れの中で，社内の方針や商品のコンセプトな

どを踏まえて，ターゲットとする顧客層を決定し，様々なプロモーション活動に取り組みながら販売活動を進めていくものであると考えられる。また，この一連の流れの中で，とりわけ高付加価値商品のマーケティング活動について，大﨑（2014）では，「圧倒的な機能的価値の創造」に注目するべきであると述べるとともに，圧倒的な機能的価値の創造を促すために「伝統的製品開発プロセスの枠組みから脱皮し，その前段である『土づくり』に注力するべきである」と述べている(1)。つまり，高付加価値商品について言えば，商品開発に入る前の段階（会社の理念や組織風土など）において，企業全体として顧客に何を提案したいのかを明確にすることや，その価値観を社内に浸透させた上で，企業として重視すべき「こだわり」を持ちながら試行錯誤を繰り返して商品開発に取り組んでいく必要があると考えられる。大﨑（2014）では，プレミアム商品（高付加価値商品）の事例分析を通して，高付加価値商品の開発おけるポイントとして1．理念（理念が全社員で共有し，最高の商品づくりをするためベクトルを揃える），2．選択と集中（1つ1つの事業を見直し，経営資源を集中させる事業を決定し，注力すべき商品の開発については一切の制約条件を外すという「環境づくり」が重要である），3．組織体制（従来の手法や組織体制のまま「他を圧倒する機能的価値」を保有する商品づくりに取り組む場合，既存の慣習や仕事の進め方の影響を受けやすいため，従来の商品づくりの手法から決別し，1から新たに様々な手法を検討する必要がある），4．システム（従業員の評価システムの見直し（「その仕事にどれだけ貢献したか」という観点から評価する）や，部門間を超えた協力体制が機能する仕組みづくりが必要である），5．リーダーシップ（「圧倒的な機能的価値」をつくり出すためには，あらゆることに妥協しないことが重要であり，そのために，時間的な制約や開発費などの商品開発を取り巻くあらゆる制約や問題に対して，トップが責任を持ち，組織全体をリードしていくことが重要である）の5つを挙げている(2)。これについては，拙稿（2012）や寺前・堀川（2015）でも述べているとおり，経営トップの指示のもとで，企業が何らかの大きな変革を行う際や，新しいことに取り組む際に，その取り組みが成功するかどうかは，経営トップのリーダーシップのあり方が大きく影響する。加えて，経営トップのリーダーシップのあり方によって，組織内の風土や組織文化の再形成，さらには，社員と共有される価値観にも大きな影響を与えると考えられる。こうして開発された商品には，その企業が発信したいと考えている自社の理念や，開発者あるいは経営トップの「こだわり」が盛り込まれ，企業あるいは，企業が展開している商品・サービスのブランド価値の向上に寄与すると考えられる。

2.2　社内での（ブランド）価値の共有と顧客との（ブランド）価値の共有

次に，企業が「こだわり」を持って開発した商品・サービスを販売するには，上記で挙げた，2．販売する商品の魅力が何であるかを社内で明確にして共有し，3．その価値をより多くの顧客に発信してその価値を顧客と共有するために，どうするべきなのかを明確にすることが重要であると考えられる。「こだわり」を持って開発された商品・サービスが持っている魅力的な価値を社内での価値の共有し，ブランド価値を高めていくには，販売活動やそれ以外のマーケティングに携わっている従業員だけが意

(1)　大﨑（2014）pp. 164–165。
(2)　同上，pp. 165–169。

識をもって取り組むだけでは不十分であるとされている[3]。加えて，ブランド価値（経営）を企業組織に定着させるためには，1. 評価軸，2. 組織構造，3. 成長の枠組みの3つを，ブランドを基軸としたものへと転換することが求められるとされている。そのための課題として，第1に挙げられるのは，「企業活動の成果に対する「評価軸の転換」」，第2に「企業の「組織構造の転換」」，第3に「企業の「成長の枠組みの転換」」であるとされている[4]。第1の課題として挙げられている，「企業活動の成果に対する「評価軸の転換」」とは，ブランドの育成に向けた社内の取り組みを促す成果指標の導入が重要であり，そのためにこれまで経費と見なされていた活動の中に，ブランドへの投資となるものが含まれていないかを再検討し，その位置づけを見直していくことが必要であると述べられている。加えて，この取り組みを企業内に浸透させるためには，企業活動が売上や利益，あるいは生産性の向上といった指標だけでなく，ブランドの機能の向上という指標によっても評価されるようになることが重要であると述べられている[5]。第2の課題として挙げられている「企業の「組織構造の転換」」とは，組織構造を製品・サービスを単位としたものから，ブランドを単位としたものへと転換することで，ブランド管理の一元化やブランド価値の向上に寄与すると述べられている[6]。第3の課題として挙げられている「企業の「成長の枠組みの転換」」とは，ブランドを企業成長の原動力とするには，経営資源やケイパビリティなどを軸とした成長ではなく，ブランド拡張を軸とした成長を実現することが重要であるとされている[7]。

顧客との（ブランド）価値の共有について，Keller（2008）は次のとおりであると述べている。そもそも，「顧客ベースのブランド・エクイティ・モデル（Customer-Based Brand Equity: CBBE モデル）[8]に従えば，ブランドの強さを本当に決めるのは顧客がブランドについてどのように考え，感じ，行動するかである。最も強いブランドは，ブランドに強い愛着や情熱を持った顧客が，ブランドに対する信念を他社と分かち合い，クチコミを広めてくれる。企業にとって，ブランドのパワーと究極的な価値は，顧客にある。ブランドについて知り，ブランドを経験することで，顧客は企業がブランド・エクイティのベネフィットを享受できるような考え方や行動をするようになる。ブランド構築のために，可能な限り効率的かつ効果的なマーケティング・プログラムを立ち上げ，実行

(3) 石井，他（2013）p. 449。
(4) 同上。
(5) 同上，pp. 449–450。
(6) 同上，pp. 450–452。
(7) 同上，p. 452。
(8) あるブランドのマーケティング活動に対する顧客の反応にブランド知識が与える差別化効果である。ブランドが特定された時と，そうでない時（その製品に架空の名前がついている，あるいは，名前を外した場合）とを比較すると，顧客はその製品や販売方法に好意的な反応を示す場合は，そのブランドはポジティブナな顧客ベースのブランド・エクイティを持っていると言える。つまり，ポジティブな顧客ベースのブランド・エクイティを持つブランドであれば，顧客は，新たなブランド拡張を受け入れやすく，値上げや広告の中止をあまり気にすることはなく，新しい流通チャネルでそのブランドを積極的に探すようになる。販売に，ブランドがネガティブな顧客ベースのブランド・エクイティを持っている場合，製品に架空の名前をつけたり名前を外したりした場合と比較して，そのブランドのマーケティング活動に消費者が非好意的な反応を示す。出所：Keller（2010）p. 48（邦訳，p. 50）。

するのはマーケターの責任ではあるが，マーケティングが成功するかどうかは，最終的には消費者の反応にかかっている」とされている[9]。またKeller（2008）によれば，ブランディング戦略とブランド・アーキテクチャー[10]を決定することにより，以下の２つの効果をもたらすと述べている。それは，1. 明確化（ブランド認知：製品間の類似点と相違点について，顧客の理解を深め，伝達しやすくする），2. 動機づけ（ブランド・イメージ：個々の製品とブランドの間のエクイティの移転を最大化し，新規購入と再購入を促進する）である[11]。それぞれについて考えてみると，まず，1. 明確化については，(1) 開発された製品・サービスが保有している機能的価値や情緒的価値に込められた「こだわり」が既存の製品・サービスが保有している機能的価値や情緒的価値と何が違うのか。また，(2) 顧客に対して開発された商品・サービスが保有する，どのような価値（魅力）を発信するのか，をいかに定義づけるかがひとつのポイントになると考えられる。

次に，2. 動機づけについては，(1) 製品・サービスが持つブランドを統一もしくは，カテゴライズすることにより，ブランドエクイティの向上や，ブランドのコンセプトや方針が明確化されることなどに寄与すると考えられる。また，ブランドを統一，カテゴライズすることにより，各ブランドごとに定められたコンセプトや方針がより明確なものとなり，結果として従業員の間で共有されやすくなると考えられる。(2) 自社が展開する商品・サービスがいかに価値（魅力）のあるものであるのかを顧客に分かりやすく発信し，認知度を高めていくことが重要であると考えられる。また，そのためには自社の商品・サービスの価値を顧客により認識してもらいやすくするために，必要に応じたプロモーションを行うことや，自社が販売する他の関連商品・サービスや，他社と提携して他社が展開している関連商品・サービスと合わせて販売（あるいは試供品のような形でつけるなど）し，顧客に購入（使用）してもらう機会を増やすように働きかけることが必要であると考えられる。

すなわち，2. 動機づけについては，個々の製品・サービスの販売を含めたマーケティング活動に携わっていた従業員を各ブランド(事業)ごとに再配置するなどの組織構造の見直しと併せて取り組むことで，より従業員の間での（ブランド）価値の共有を促すことに寄与するのではないかと考えられる。従業員の間での（ブランド）価値の共有がなされることにより，従業員の間で自社の製品・サービスに対する愛着が生まれ，結果として，顧客に対して，「自社の製品・サービスが持っているどのような魅力を伝えていくべきなのか」，あるいは「自社の製品・サービスと競合他社の製品・サービスの違い」が明確になり，顧客への働きかけ方（マーケティング活動）にも影響を与えていくものであると推察される。そして，企業あるいは販売に携わっている従業員が取り組んだ，販売活動を含めた様々なマーケティング活動に反応し，製品・サービスに理解や興味を示した顧客の中から次第にファンやリピーターが生まれて行くこの過程で，顧客との（ブランド）価値の共有がなされていき，顧客がファンとなっていくことが製品・サービスを購入ための動機づけにつ

⑼ Ibid., p. 74（邦訳，p. 86）。

⑽ ブランド・アーキテクチャーとは，新製品や既存製品にどのようなブランド・ネーム，ロゴ，シンボルマークなどを適用すべきかを示す，とされている。出所：Ibid., p. 433（邦訳，p. 528）。

⑾ Ibid。

ながっているのではないかと推察される。

つまり，顧客との（ブランド）価値の共有を図っていくためには，まず，社内での（ブランド）価値の共有を図っていくことが重要であり，そのために，1. 自社の製品・サービスが保有している（ブランド）価値を明確にすること，2. 自社の製品・サービスが保有している（ブランド）価値を明確にするために，自社が展開しているブランドの統合やカテゴライズを進めるだけでなく，それに併せて組織構造の見直しに取り組んでいくこと，が重要であると考えられる。社内での（ブランド）価値が明確なものとなり従業員に理解された上で，販売活動を含めた様々なマーケティング活動を展開していくことで，最終的には，自社の製品・サービスが保有している価値を顧客とも共有していくことができるのではないかと考えられる。

2.3 「戦略」の視点から見たマーケティング

マーケティングを「戦略」の視点から考えるのにあたり，考慮しなくてはならないこととして，販売（広義的な意味でのマーケティング）と戦略の位置づけを明確にすることである。宮脇（2010）では，戦略について，「企業が存続し成長するために，どのような目的を持って，何をすべきか示す設計図である。」と述べると共に，企業戦略については，「企業を取り巻く環境と企業が所有する経営資源の組み合わせから設定される。企業の環境にはさまざまなものがある」と述べている[12]。つまり，宮脇（2010）の解釈に従えば，（企業）戦略とは，1. 企業が存続する，2. 成長を続けていく，ためにどのような事業活動を展開していくのかを描いた計画であると解釈することができる。これは，Mintzberg（1998）で述べられている計画的戦略[13]にあたると考えられる。Mintzberg（1998）では，経営戦略には，計画的戦略だけでなく，創発的戦略と呼ばれるものがあると述べられている。創発的戦略とは，実現された戦略は最初から意図したものではなく，行動の１つ１つが集積され，その都度学習する過程で戦略の一貫性やパターンが形成される[14]，ものであると論じられている。また，計画的戦略と創発的戦略について Mintzberg（1987）で述べられていることをまとめると，以下のとおりである。たいていの場合，戦略という言葉は，未来を意図する行動を表現するためだけでなく，過去の行為を説明するためにも用いられる。実際に，戦略は企画され何かを意図させると共に，実行に移され実現される。そして，それがどのように取り組まれているかは，過去のパターンあるいは，Mintzberg の定義に従えば「実行された戦略」を見れば明らかである。しかし，計画がパターンを生み出すとは限らず（戦略が意図されたとしても，それが実行されない場合もある），パターンが計画から生まれてくるとも限らない。創発的戦略は，事前に計画された戦略が実行に移された後，時間が経つにつれて修正されたり，あるいは，実行された段階から当初意図していた戦略の形とは大きく変容した形のまま継続（場合によっては，その都度，形を変えて継続）され，実行される戦略である。創発的戦略において，計画された戦略と実行に移された戦略の間に乖離が生じる要因としては，戦略を実行に移す際にとられる様々な組織行動によって，組織内の思考を触発し，そこから生み出された新しいアイデアが試されることにより，新しいパターン（戦略）が創発されるためである

⑿ 宮脇（2010）p. 142。

⒀ Mintzberg., et al (1998) pp. 9–15（邦訳，pp. 10–17）。

⒁ Ibid。

とされている[15]。また，Mintzberg（1987）では，計画的戦略と創発的戦略は相反するものであり，創発的戦略を形成（クラフティング）するには思考や理性によるものではなく，それまでの長い経験や素材への愛着，バランス感覚が重要であり，形成していくプロセスと実行プロセスが学習を通して融合し，結果として，独創的な戦略（創発的戦略）へと次第に発展させて行くものであると述べている[16]。

一方で，マーケティングついて宮脇（2010）では，「市場を分析し市場を満足させるような製品マーケティング手段の組み合わせ（マーケティング・ミックス）を計画，実行するものであり，市場対応，市場適応こそマーケティングである」と述べている[17]。この他の先行研究では，マーケティングについては，市場需要（顧客ニーズ）を創造・開拓し拡大するための仕組みづくりを企図すること[18]や，ターゲットとする相手から望ましい反応を得るための仕組みづくりである[19]，と述べられている。

また，戦略的マーケティングについてKotler（1999）では，次のように述べられている。企業のマーケティング活動は，1．反応型マーケティング（明確なニーズが存在し，企業がそれを確認でき，手頃な解決策を準備する），2．先制型マーケティング（起こりつつあるニーズや潜在的なニーズを認識し，他社に先駆けてそのニーズへの対応する），3．ニーズ構成型マーケティング（誰もが考えもしなかった製品やサービスを開発し展開する）といった3つに分かれると述べると共に，効果的なマーケティングについて次のように述べている。効果的なマーケティングは，市場調査（R）から始まり，同じニーズを持つ消費者からなる様々なセグメント（S）を明らかにし，その中で自社が満足させられるセグメントのみをターゲット（T）とする方法が妥当であると述べている。加えて，ターゲット・セグメントの顧客に対して，自社の製品・サービスを他社よりも高く評価してもらえるように，うまくポジショニング（P）をしなければならず，STP（セグメント，ターゲッティング，ポジショニング）は，企業の戦略的マーケティング思考を体現していると述べている。さらに，その次の段階で（戦術的）マーケティング・ミックス（4P）が策定され，製品，価格，流通チャネル，プロモーション活動が決定し実行される。そして最後に，結果の測定と評価を行い，STP戦略とマーケティング・ミックス戦略を改善するための管理基準が用いられると述べている[20]。

宮脇（2010）の解釈は，市場を拡大させる，あるいは市場に適応していくための仕組みづくりであるマーケティング・ミックスの思考・計画・実行といった一連のプロセスは，マーケティングにおける「戦略的」側面であると考えられる。つまり，周知の事実であるが，マーケティング活動を展開していくためには，何らかの戦略が大きく関わっていることが明らかである。

また，Kotler（1999）による戦略的マーケティングの考え方については，次のように捉えることができると考えられる。まず，市場調査を行い，ニーズが見込まれるセグメント（市場）を見つけ出すことに専念し，見つけ出したセグメント（市場）に「どのように応えていくのか」

---

⑮ Mintzberg（1987）pp. 66–71（邦訳，pp. 191–206）。
⑯ Ibid., p. 66（邦訳，pp187–188）。
⑰ 宮脇（2010）p. 145。
⑱ 和田，他（2015）p. 7。
⑲ 恩蔵（2014）pp. 17–18。
⑳ Kotler（1999）pp. 20–24，pp. 30–34（邦訳，pp. 30–35，pp. 46–52）。

を決定するために3つのアプローチ（1. 反応型マーケティング，2. 先制型マーケティング，3. ニーズ構成型マーケティング）のうちのいずれかを用いて具体的な方向性を決定していくものと考えられる。具体的には，1. 反応型マーケティングについては，既存の市場における自社のポジションを確立するために，保有している経営資源やケイパビリティ（技術・ノウハウを含む）をいかに組み合わせるのか，という課題への対応であると考えられる。2. 先制型マーケティングについては，既存の市場内にこれまでになかった新しいセグメントが生まれた（あるいは生まれようとしている）際に，そのセグメントに適応するために，保有している経営資源やケイパビリティをいかに組み合わせるのか，あるいは，新たに経営資源やケイパビリティの獲得に向けて何らかの行動（新商品の開発，新技術の開発，他社の買収により他社が保有している経営資源やケイパビリティの活用など）を起こして製品・サービスを開発していくのか，という課題への対応であると考えられる。3. ニーズ構成型マーケティングについては，新たな市場の創造を目指して2. 先制型マーケティングと同様に，保有している経営資源やケイパビリティをいかに組み合わせるのか，あるいは，新たに経営資源やケイパビリティの獲得に向けて何らかの行動（新商品の開発，新技術の開発，他社の買収により他社が保有している経営資源やケイパビリティの活用など）を起こして製品・サービスを開発していくのか，ということであると考えられる。また，これらのマーケティング活動が戦略的に効果を発揮するために重要な要素がSTPであると捉えることができると考えられる。

これらのことをMintzberg（1987，1998）の視点から考えてみると，次のように捉えることができる。宮脇（2010）のマーケティングに関する主張は，企業が保有している製品ごとにそれらの特性に合わせて最適と考えられるマーケティング・ミックスをあらかじめ計画し，実行していくものであるとされている。これは，それまでの経験や実績に基づいた戦略（計画）であり，Mintzberg（1998）で述べられている「計画的戦略」の側面が強いと考えられる。また，Kotler（1999）の主張にしても，あらかじめ実施された市場調査やこれまでの実績をもとに，自社が展開する製品・サービスや経営資源を組み合わせて，ターゲットとする市場にアプローチしていくという意味においては「計画的戦略」の側面は強いと考えられる。しかし，ニーズ構成型マーケティングのように既存の市場内に新しいセグメントを創造する，あるいは，新しい市場を創造していくためのマーケティング戦略については，計画当初のビジョンと実際の結果に至るまで間のプロセスがより複雑なものとなりうる可能性が高くなると推測される。なぜなら，事前に計画されたマーケティング戦略が実行に移された後，市場調査や製品開発などの段階で少しでも価値のある製品・サービスの開発を目指して，模倣困難性や希少性を高めるために保有する経営資源をフルに活用することが考えられる。その過程で製品・サービスの仕様やコンセプトなど製品・サービスに付随した情報が変更されることは幾度となく発生し，計画通りに開発が進まない，あるいは，販売時期が遅れるなどといった計画の見直しが発生することにより，経営資源の組み合わせを繰り返し試行錯誤していく中で，当初の計画を圧倒するような機能的価値を持った製品・サービスを開発することもある。また，出来上がった製品・サービスの機能的価値が当初の計画よりも劣るものであったとしても，開発の背景にあるストーリーなどの情緒的価値が消費者の共感を集めることができるようなものであれば，それが差別化要因として機能し成功を収めることもある。また，販売当初から見込んでいたほ

ど売れなかったり，あるいは販売当初は順調に売上を伸ばしていったにもかかわらず，その後，販売不振に陥った場合でも，商品・サービスの機能的な改善を行うのではなく，ターゲットとする顧客層を変更する，あるいは当初計画していなかった新たな情緒的価値を付随したプロモーション活動を展開する，あるいは，販売チャネルや販売方法を見直したことによって既存の顧客や潜在顧客に再度認知され，売上を伸ばすといったこともしばしば起きている。つまり，結果を出すためのプロセスが，当初意図していたものとかけ離れたものとなることは多々あるが，日々，学習を繰り返していくことで，当初，想定していた目標を達成することもあれば，当初の想定を大きく超える成果を上げることもあるが，この学習を繰り返していくことで新しい戦略が形成（クラフティング）され，マーケティング戦略として機能していくのであると考えられる。

つまり，Kotler（1999）で述べられている 1. 反応型マーケティングや 2. 先制型マーケティングについては，Mintzberg（1998）で述べられていた「計画的戦略」に基づいたマーケティング戦略であると考えられるが，3. ニーズ構成型マーケティングについては「創発的戦略」に基づいたマーケティング戦略であると考えられる。

このようにマーケティング戦略においても，Mintzberg（1998）で述べられている「計画的戦略」と「創発的戦略」の 2 つを挙げることができると考えられる。しかし，マーケティング戦略に関する先行研究の多くは，このうちの「計画的戦略」に焦点をあてられた研究が中心であり，「創発的戦略」に着目した研究はあまり見られない。

そこで，本研究ではマーケティング戦略における創発的側面（創発的戦略）について以下の事例から検討することを試みることとする。なお，以下で取り上げる事例については，筆者が実施した有限会社宇田ミートへのインタビュー調査と，筆者が実施した三起商行株式会社への電話によるインタビュー調査およびメールによるインタビュー調査から得た知見を中心にまとめたものである。

3. 事例 1　有限会社宇田ミート

3.1. 有限会社宇田ミートの概要

有限会社宇田ミート（以下，宇田ミートとする）は，1954 年に創業された「うた栄」を前身とし，当初は，鰻と鶏肉の販売を主要業務としていた。1973 年に事業所名を宇田鶏肉店に変更してからは，主要事業を食肉（牛肉，豚肉，鶏肉）および，鶏卵の卸売・小売販売に転換した。食肉卸売業を本格化させたことを契機に，1987 年には，事業形態を有限会社に変更し，有限会社宇田ミートを設立したとされている。この頃は，鶏肉，鶏卵の販売を行う有限会社宇田鶏肉店と総合食肉（主に牛肉，豚肉），食肉惣菜などの販売を行う有限会社宇田ミートの 2 社を設立したとのことであったが，事業を統合し，経営の効率を高めることを目的として 1988 年に 2 社を合併し，現在に至っている。現在の資本金は 300 万円，営業所数は 1 か所であり，直営店が 1 店舗（精肉小売店）である。従業員数は 29 名（うちパート従業員 13 名），年間販売額は 8 億円（2015 年 4 月期）である。事業内容は，食肉の加工，販売および，食肉加工品の販売である。加えて，2014 年 12 月より，東京で食肉卸売業を中心に事業を展開している企業（以下，Y 社とする）と現地の出資者と共同で，ベトナムで飲食店事業（8 階建ての飲食店ビルを設立し，焼肉店や和食店，寿司店など）を展開している[21]。

---

[21] 松尾，他（2016）pp. 162–165，および，筆者が実施したインタビュー調査より。

ここでは，宇田ミートの海外事業について述べていくこととする。

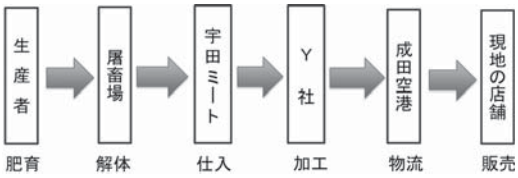
3.2. 海外事業の概要について

筆者が実施したインタビュー調査によれば，宇田ミートの海外事業は，上述したようにＹ社と現地の協力者と共同し，ベトナムのホーチミンで飲食店事業を開始したことから始まったとされている。ベトナムでの飲食店事業の概要としては，2014年12月に宇田ミートとＹ社および，現地の協力者が出資をして，ホーチミンに8階建ての飲食店ビルを建設した。この飲食店ビルは，主に焼肉店やステーキハウス，寿司店や和食店を2フロアずつ出店し，現地の人に日本の食肉（主に牛肉）や和食について認知してもらうことを目的として設立された。現地の従業員の構成としては，日本人1名と現地従業員17名の計18名である。

ベトナムに飲食店を出店した経緯としては，現地在住の知人を介して，Ｙ社の社長と出会い，意見交換をしていく中で，「ベトナムで牧場を運営すること」や「松阪牛の販路を世界に広げる」という事業の展開を共に行っていくための海外事業について提携することとなったとされている。その後，Ｙ社と一緒に計画を進めていたところ，現地の有力者とのコネクションを得ることができたことから，飲食店を展開するに至ったとされている[22]。

3.3. 海外事業に関わる原料（原材料）調達について

ベトナムで日本の食肉を広めるために営んでいる飲食店についてみていくのにあたり，原材料の調達や現地までの流通経路についてみていく。日本から主に牛肉を輸出（現地店舗に提供）し，その他の食材（豚肉や鶏肉，野菜類など）の多くは，現地で調達しているとされている[23]。日本から主に輸出している牛肉の流通経路については，輸出までの過程において，宇田ミートは，屠畜場で屠畜された枝肉を仕入，それをＹ社の加工場がある芝浦市場で加工を施した後，Ｙ社から成田空港を経由して現地に輸出している（図表1）。



図表1　現地の店舗までの食肉に流通経路
出所：宇田ミートへのインタビュー調査をもとに筆者作成。

輸出する際の食肉の形態としては，主にパーツに加工したものを輸出しているとされている。また，輸出する食肉の取引価格としては，日本の相場価格に手数料を上乗せした価格で取引を行い，取引数量としては，黒毛和牛だけで月間200kgを輸出している。

3.4. 現地での販売に関する傾向と取り組みについて

現地での販売に関する傾向と日本産の食肉（主に牛肉）や和食の認知度向上に向けた取り組みは次のとおりである。まず，現地で最も人

---

[22] LEADER'S EYE（2015）pp. 62–63。

[23] 現地の消費者が日本の牛肉や日本食に親しみやすいようにすることを目指すために，牛肉以外の食材については，現地の消費者が食べ慣れた現地の食材を使用することで抵抗感を和らげられるのではないかと考えことに加え，現地で調達できるものについては現地で調達することでコストを抑え少しでも親しみやすい価格で料理を提供すること目指した，とされている。参考：インタビュー調査より。

気が高い部位としてはロースであるとされ，モモやブリスケ・スネといった部位については，日本との食文化の違いによるものであるためか，あまり好まれないとされている。加えて，現地では食肉を食べる際に完全に熱を通すことで安全性を担保する，という考え方が根付いていることや，鍋料理の文化が根付いていること，さらには近年日本食への注目が集まっていることから，モモやブリスケ・スネなどの人気のない部位の食べ方を提案することも含めて，すき焼きやしゃぶしゃぶ，焼肉，ステーキなどの料理を提供し，人気を集めている。

また，上記の他にも，現地の消費者の嗜好に合わせた食肉の調理方法を模索するために，現地の料理人と共同したメニューの開発に取り組んでいる。

3.5. 宇田ミートの海外展開に関する経営方針について

宇田ミートによれば，海外展開を進めていく上で重視しなければならないことについて，1. 販売先を確保すること，2. 食肉消費に関する嗜好や価値観の違いを理解し，現地の嗜好にマッチした食肉および食肉の提供（調理）方法を模索し広めていくこと，3. 食肉を通して日本の食文化を伝え広め，日本や日本食への興味・関心を現地の人に持ってもらえるような提案をしていくこと，の3つを挙げていた。

1. 販売先を確保すること，とは，現在宇田ミートでは海外に向けた商品の販売については，主にパーツでの取引が中心となっていることに由来している。これは，海外に向けた商品の販売の場合，取引先から特定の部位に対する注文が殺到する傾向にあるためであるとされている。特定の部位のみに販売量が偏ってしまうと，残りの部位が余り，リスクとなる危険性がある。そのため，セットでの取引を行うか，パーツでの取引を行うにしても，その他の部位の日本国内もしくは海外での販売先を確保した上で行うことが求められる。そのため，販売先を確保せずに海外展開を行うことは大きなリスクになりかねないとされている。

2. 食肉消費に関する嗜好や価値観の違いを理解し，現地の嗜好にマッチした食肉および食肉の提供(調理)方法を模索し広めていくこと，とは，上述したようにベトナムでは食肉を消費する際に完全に火を通してから食べることが習慣化されている。一方で日本の食肉に多く見られる特徴は，ロースに代表されるように柔らかさや，脂肪に旨味があるとされている。そのため，完全に火を通してから食べることが習慣化されているベトナムにおいて，日本の食肉の良さを十分に伝えていくことは，容易なことではない[24]。こうした課題に対して，宇田ミートでは，人気部位であるロース以外にも，モモやブリスケ・スネの旨味を現地の人々に理解してもらえるように，すき焼き，あるいは，しゃぶしゃぶや現地で習慣的に食されている鍋料理やその他の現地の料理方法にアレンジするなどして食べ方を提案するだけでなく，現地の料理人と共同してメニューの開発にも取り組み，少しでも現地の消費者に親しんでもらえるように取り組んでいる。

3. 食肉を通して日本の食文化を伝え広め，日本や日本食への興味・関心を現地の人に持ってもらえるような提案をしていくこと，とは，宇田ミートでは上記と関連する点もあるが，日本食や日本の食肉の良さを引き出した料理，あ

---

[24] 食べる際に，肉に完全に火を通す（あるいは通し過ぎてしまう）と，肉自体が硬くなるだけでなく，日本の和牛の旨味とされる脂肪が抜けてしまうため，日本の食肉ならではの魅力を明確に伝えることが困難となる。参考：インタビュー調査より。

るいは，日本の文化や魅力を伝えるために，日本の食肉と現地の料理とを組み合わせた料理を現地で展開し飲食店を通して提供していくことで，現地の消費者に日本の食（食習慣）に親しんでもらうことを目指している。その結果として，現地の消費者に，ただ料理を提供するだけでなく，日本食（例えば，すき焼き）のルーツと合わせて，宇田ミートの主要な事業エリアである三重県の伊勢・志摩地域の魅力を伝えていくことで，より日本の食肉や日本食（日本文化）あるいは，伊勢・志摩地域について少しでも興味を持ってもらえるように努めているとされている。こうした取り組みを通して，現地の消費者に対して日本への興味を刺激し関心を持ってもらうことで，日本の食肉だけでなく，食肉の枠組みを超えて日本の文化やその他の日本の商品・サービスに関するさらなる消費の活性化に貢献することを目指している。

こうした取り組みを通して，現地の食生活（食習慣）の一部として，日本食や日本の食肉が定着するための一助となることを目指している。

3.6. 今後の海外展開および課題について

宇田ミートは，現在ベトナムで飲食店事業を展開しているが，今後は，シンガポールやマカオへの飲食店の出店を現在検討しているとされている。いずれの国・地域への出店についても，ベトナムと同様に食肉の料理の方法として，火入れの習慣が根強いため，ステーキハウスの出店を現在検討しているとされている。またこれらの国・地域への出店にあたっても，ベトナムの飲食店事業の方針と同様に，ステーキという食肉の食べ方を起点として，日本の食肉の旨味や食べ方，あるいは，日本食（日本文化）に親しんでもらい，現地の食習慣の一部として定着させていくことを目指している。さらに，今後の展開として，宇田ミートが事業拠点を設けている伊勢・志摩地域のブランド牛肉である松阪牛を滋賀県の屠畜場を経由して，これらの地域に輸出していくことを現在検討している。さらに，こうした取り組みを通して，宇田ミートが事業拠点を設けている伊勢・志摩地域のブランド牛肉である松阪牛の国際的な認知度の向上にも取り組んでいくことを現在検討している。

今後の宇田ミートの海外展開を進めていく上での課題としては，1. 人材の育成，2. 販売先の確保，である。

1. 人材の育成，については，進出先の従業員教育だけに留まらず，現地に食肉を輸出するための調達を担う国内の従業員教育の双方が課題であるとしている。進出先の従業員教育については，安全性を確保するために必要な調理・加工場の清掃に関する考えを徹底して教育することや，カット技術の継承，あるいは，部位ごとに適した調理方法（調理技術）に関する教育を徹底していくことを掲げていた。今後は，現在現地で行っている従業員教育について，現地の従業員を日本に招いて日本で徹底した研修を試みることも検討しているとされている。また，これに関連して，現地の飲食店の料理人に対して調理方法に関する固定観念を少しずつ緩和できるように，お互いの国の料理に関する意見交換の場を設け，ルーツを含めた日本の食文化に関する知識を伝えていくことを目指している。

こうした取り組みを通して，日本の食肉や日本の食文化をより広く現地の料理人や消費者に伝えて浸透させていくかが，今後の日本の食肉輸出の拡大には不可欠である。

次に国内の従業員教育については，現地の従業員と同様に食肉の肉質の良し悪しを見極める目利き能力の育成や，カット技術の継承，および部位ごとの肉質の特性に合わせた提案力を育成に取り組んでいくことを掲げている。なぜなら，今後，輸出業務の維持・拡大や地域での卸売業務の維持・拡大に取り組んでいく上で重要

になってくるためである[25]。

また宇田ミートは，これまで取引先から出される要望にきめ細かく対応し，要望に応じた提案を行ってきたことで取引先から高い信頼を得て，今日まで発展を遂げてきた。これは，宇田ミートの大きな強みであり，今後も事業を拡大していくためには欠かすことができないとされている。そのため，こうした提案力や取引先からの要望にきめ細かく対応できる能力を強化していくことが重要であると考えているため，食肉に関する知識や高い加工技術を持った従業員の育成が重要である。

2. 販売先の確保については，上述したように海外展開では，現在パーツでの取引が中心となっているため，ロースなどの人気の高い部位に取引が集中している。このため，それ以外の部位についての販売先を確保することや，パーツでの取引ではなくセットでの取引を中心とした輸出に取り組んでいくことが重要であるとのことであった。これを実現するには，上述したように，人気の高い部位以外の食肉の旨味や調理方法を現地の消費者や料理人に認知してもらえるように販売促進に努めていくことが求められてくるのではないと考えられる。

以上のような取り組みを通して，宇田ミートでは，日本の黒毛和牛や事業拠点としている地元伊勢・志摩地域[26]を代表するブランド食肉である松阪牛の輸出や認知度の向上に注力するだけでなく，こうした輸出事業を通して，日本の食文化や伝統の海外への普及に貢献し，今後の日本の食肉産業の発展に寄与していくことを通して国内産業の活性化を目指している。

4. 事例２　三起商行株式会社の事例

4.1　会社概要

三起商行株式会社（以下，ミキハウスとする）は，子供服ブランドの「ミキハウス」を展開する企業であり，1971 年に子供服の製造卸業として創業し，1978 年に設立され，この年に第 1 号の直営店を出店した[27]。その後，2017 年 6 月現在までに国内に展開する店舗数は，卸売りの取引先と直営店を合わせて 336 店舗にまで拡大している[28]。

一方で，海外への販売店の展開については，1985 年にフランスに海外法人を設立し，その後，1987 年に初めて海外直営店をパリに出店した。さらに，1997 年にイタリア，2012 年にアメリカ，2015 年にイギリスにそれぞれ現地法人を設立するなど積極的に海外に事業を展開している[29]。具体的には 2017 年 8 月現在では，フランスに 1 店，イギリスに 1 店，ウクライナに 2 店，アメリカに 3 店，カナダに 1 店，韓国

⑵⑸　松尾，他（2016）によれば，宇田ミートでは取引先の要望にきめ細かく対応できる提案力を身につけることが重要であるとされている。参考：松尾，他（2016）pp. 162–165。

⑵⑹　今後の海外展開の拡大や事業を拡大していくにあたり，事業拠点を都市部に設けることで流通面や取引先の拡大など得られる優位性が多いように考えられるが，「三重県（志摩半島周辺）は，古くから御食国（みつけくに）と呼ばれるように，優れた食糧資源（山の幸，海の幸）に恵まれた地域であり，この地域に根ざして事業を展開していくことを通して，三重県の豊かな食材を海外に発信し，三重県全体および日本の食文化の発展に寄与していく」という方針を掲げていることから，宇田ミートでは志摩半島を拠点に事業の拡大を目指していくという方針を今後も変える予定はないとのことであった。

⑵⑺　ミキハウスの WEB ページ（沿革）より。

⑵⑻　筆者が実施した電話によるインタビュー調査，および，ミキハウス WEB ページ（沿革），（店舗情報）より。

⑵⑼　筆者が実施したメールによるインタビュー調査の回答，および，ミキハウス WEB ページ（沿革）より。

に13店，中国に16店など，欧州や北米，東アジアを中心に世界13ヶ国の46店舗でミキハウスの製品が展開されている(30)。ミキハウスは，これまで高付加価値ブランドの子供服の事業を中心に展開し，2016年2月期にはおよそ売上高271億を計上するまでに成長した(31)。

4.2　海外への販路の開拓と方針

上述したことから，ミキハウスは海外展開に積極的に取り組んでいるように考えられるが，ミキハウスの海外展開について，以下で述べる方針を掲げている。ミキハウスの海外展開については，自社が現地法人を設立して直営店を出店する形態もアメリカなどの一部の国では行ってきたが，それ以外については，大多数が輸出という形で現地の取引しているオーナー（企業）に製品を卸す形態を採っている。そのため，当然ながら輸送コストや関税などの影響から現地での販売価格は，国内の販売価格の1.5倍から3倍の価格で販売されている(32)。

最初の海外出店は，上述した1987年のフランス・パリに設けた直営店である。出店当初は，当然のことながら認知度が高いものではなかったが，現地の店舗で販売している商品のデザイン（例．キャラクターや動物など）が顧客の目に留まり，次第に購入されるようになったとされている。購入した顧客は，デザインを気に入るだけでなく，購入したミキハウス商品を着続けることで，例えば，「洗濯しても色あせしにくい」や，「型崩れしにくい」などといったことを実感してもらうことができ，その結果，ミキハウス商品の品質の高さを顧客に理解してもらうことにつながり，ミキハウスの商品とそれまで購入していた自国の商品との違いを知ることで，次第に顧客がリピーターとなっていったとされている。また，ミキハウスが初めて海外に出店したエリアは，パリ市内でも世界的なハイ・ブランドの店舗が多く隣接するエリアであったことから，世界中の超富裕層や富裕層が多く集まる場所であったため，高価格な商品（かつ高品質な商品）が多くを占めるミキハウスの商品ではあったにもかかわらず，パリを訪れる世界中の人々の目に留まり，クチコミでミキハウスの人気は高まっていったとされている(33)。

パリでミキハウスの人気が高まっていく中で，一部の熱狂的なミキハウス・ファンの顧客の中から，「自分の国にも出店して欲しい」，「ミキハウスの商品をビジネスとして自身の国でも扱いたい」という要請を受けるようになったとされている。このような要請に対しては，要請を打診してきた顧客と年単位の時間をかけてじっくり話し合いを進め，ミキハウス・ブランドの製品を扱ってもらうオーナーとして相応しいかどうかを見極め，取引をするかどうかの有無を決めていくとされている(34)。この話し合いの際に，特に注意していることとしては取り扱いを希望するオーナーが考えているミキハウス・ブランドを取り扱う上での経営理念とミキハウス・ブランドのコンセプトや三起商行としての経営理念との認識の不一致などが生じないように徹底的に議論をするとされている。加えて，オーナー希望者が販売を検討している国の現状（経済水準や治安など）やマーケットとしての可能性について話し合いや検討を繰り返した後，オーナー契約を結ぶことで，ミキハウ

(30)　筆者が実施した電話，および，メールによるインタビュー調査の回答より。
(31)　ミキハウスのWEBページ（会社概要）より。
(32)　筆者が実施した電話によるインタビュー調査の回答より。
(33)　同上。
(34)　同上。

ス・ブランドの商品を初めてオーナーに卸すことになり，オーナーが運営する店舗で販売されることとなる。すなわち，ミキハウスの海外展開の多くは，現地法人の設立や直営店を設ける形態ではなく，輸出という形態での海外展開である。そのため，ミキハウスの商品が販売されている各国で，ミキハウス自身が認知度を高めるために巨額の投資を行ってキャンペーンや広告を打つといったことはほとんどなく，すべて現地のオーナーの判断で広告やキャンペーン，あるいは雑誌に取り上げてもらうなどのマーケティング活動を進めている(35)。

ミキハウスにおける海外展開の考え方としては，より多くのミキハウス商品を世界に販売していくというものではなく，ミキハウス・ブランドの価値を高めながら，それを共有できるファンを１人でも多く増やすことを経営方針として重視している。実際には，上述したようなミキハウスとの取引を希望するミキハウス・ファン（オーナー希望者）は現在でも多く存在し，まだ出店していないような国や地域からの出店要請を受けているため，さらなる店舗展開は可能であるとしている。しかし，ミキハウスでは一部の量販店のような世界を股にかけての大規模な店舗の展開を進めた場合，ミキハウス・ブランドの価値を維持・向上させていくためのブランド・ケアが困難となることを危惧している。それは，ミキハウスとして顧客に提供してきた，店頭でのきめ細かな接客サービスの質の低下や，顧客からクレームを寄せられた際の顧客へのケアなど細かいところまで目が行き届かなくなり，結果として，ミキハウス・ブランドの価値を壊すことにつながると考えているためである。そのため，ミキハウスとしては，今，店頭で商品を手に取ってくれる顧客に対して，きめ細かな接客・サービスに尽力することを通して，ミキハウス・ファンを１人でも増やし，共にミキハウス・ブランドの価値を共有し発展させていくことを店舗展開の方針としている。

つまり，今後も積極的に海外展開に対して投資を加速させていくというのではなく，現在，ミキハウスの商品を卸している各国の店舗のオーナーと関係性を深め，ミキハウス・ブランドについての認識を共有し深め合うことに努めていくことを戦略の方針としている(36)。また，ミキハウス・ブランドの商品の取り扱いを希望する（オーナーになりたいと希望する）ミキハウス・ファンに対しては，これまで通り，ミキハウス・ブランドの考え方を理解してもらえるか，商品やお店に訪れた顧客を大切に扱ってくれるか（ミキハウスの商品を顧客一人ひとりに対してしっかり説明できるか，ブランド・ケアをしっかりできるか），といったミキハウスが大事にしてきた組織文化や方針を理解・共有して，しっかりと受け継いでくれる人であるのかを徹底的な話し合いを通して見極めていくことを海外展開の方針として掲げているとされている(37)。

4.3　製品の製造と方針

ミキハウス・ブランドの特徴は，そのデザイン性もあるが，それ以上に販売している製品の品質の高さが評価されている点にあると考えられる。ミキハウス・ブランドの製品は，もともとはすべて国内の協力企業に製造を委託していたが，こうした担い手の高齢化などの問題から，近年は，国内の協力企業への委託製造だけ

(35)　同上。
(36)　同上。
(37)　同上。

でなく中国やベトナムなど海外の企業とも提携し，製品の製造を委託している。2017年6月現在の状況として，国内の協力企業に委託して製造した製品がミキハウス・ブランド製品のおよそ65％あり，海外の協力企業に委託して製造した製品の割合はおよそ35％となっている。むろん，海外の企業に製品の製造を委託する際にも，ミキハウスが独自に設けている製品の品質基準を満たすことができる水準の加工技術や縫製技術を持っているのかを慎重に見極めた上で，協力企業を選定しているとされている。協力企業の選定に際しても，高い製造技術を持っていることも重要であるが，それだけでなく，ミキハウス・ブランドの商品を取り扱うオーナーを選定するのと同様に，ミキハウスの製品ブランドに込められた思いや考えをしっかり理解し，共有してもらえる企業であるかどうかを重視している。今後，日本社会の高齢化が一層加速し，熟練した技術を持った職人や企業がますます減少していくと推測されているが，現在契約を結んでいる国内工場との取り組みをさらに強化していくことで，提供する商品の品質レベルを維持向上を目指し，国内外の「安心安全を求める富裕層」に対して，日本製の確かなモノづくりを発信していくことを目標としている。

4.4　ミキハウスの海外展開の課題と今後の展望

これまでの日本のアパレル企業における海外展開の多くは，販売店の展開よりもコスト削減や生産の担い手の確保を目指した生産拠点の展開が中心であった。しかし，21世紀以降は，本章で取り上げたミキハウスや拙稿（2015）で取り上げたアパレル企業のように販売拠点の拡大を目指した海外展開に取り組む動きが少しずつ拡大している。本章で取り上げたミキハウスの海外展開の取り組みは，自ら積極的に海外に販売拠点を展開していくというよりも，海外のミキハウス・ファンの顧客による積極的な働きかけに応えて，顧客と連携して販売店を展開していくという独自の方針のもとになされてきた。

今後，ミキハウスが海外展開を進めていく上での課題としては，生産基盤の確保と生産者との連携による商品開発とブランドの認知度向上が挙げられると考えられる。具体的には，上述したようにミキハウスの生産委託先としては，現在，国内の企業が65％，海外の企業が35％となっているとされている。しかし，周知の通り国内のアパレル産業を中心とした製造業は，海外の製造業との激しい競争や後継者問題などの影響により，国内の生産者の減少が起きている。そのため，今後は海外での生産比率が高まっていくことが予測されるが，海外での生産比率が高まるのに合わせてミキハウスが設けている技術水準を満たすことができる委託先の確保が重要な課題となっていると考えられる。また，生産の委託先の確保に加え，品質の追及や競合他社による模倣困難な商品の開発を目指した連携や人材育成が課題であると考えられる。アパレル業界では，国の違いだけでなく，季節やその時のトレンドなどの影響を受けやすく顧客ニーズの移り変わりが激しいことが特徴であると考えられる。そのため，こうした顧客ニーズの移り変わりに対応した商品の開発も重要であるが，それとは別に常に安定した利益を獲得できるような自社ブランドを代表する商品の開発や展開が必要であると考えられえる。ミキハウスの商品は，品質に優れていることやデザイン性が海外の顧客から注目される要因として挙げられているが，それに加えて自社ブランドを代表するような商品を展開あるいは，各国のオーナーと連携してさらなる認知度の向上に取り組んでいくことで既存の顧客（ファン）により愛着を持ってもらうだけでなく，まだ表面化していない潜在顧客に対しても商品の良さを認知してもらえる機会が増え，新規顧客の開拓にも寄与していくと考えられる。こうした取り組

みを展開していくために，今後は，生産者や各国のオーナーを含めたサプライチェーン全体として，その強みを活かした展開を模索していくことが重要であり，そのための人材育成に取り組んでいくことが必要になっていくのではないかと考えられる。

5. 考察

以上のことから，宇田ミートとミキハウスの海外展開に関する方針や海外展開の取り組みおよび，課題について取り上げた。上記で取り上げた事例を踏まえると次のように推察することができるのではないかと考えている。

まず，宇田ミートの海外展開の取り組みについては，上述したMintzberg（1998）で述べられている創発的戦略であり，Kotler（1999）で述べられているニーズ構成型マーケティングであると考えられる。現在，ベトナムで日本食や日本の食肉を提供する飲食店事業を共同で営んでいるが，上述したように日本産食肉の海外展開を進める際には，1. 販売先を確保すること，2. 食肉消費に関する嗜好や価値観の違いを理解し，現地の嗜好にマッチした食肉（部位）および食肉の提供（調理）方法を模索し広めていくこと，3. 食肉を通して日本の食文化を伝え広め，日本や日本食への興味・関心を現地の人に持ってもらえるような提案をしていくこと，に重点をおいている。しかし，販売先を確保することが容易でない海外において，そのきっかけを作るために飲食店事業を営み，現地の消費者に対し，日本の食肉や日本の食文化についての認知度向上に取り組んでいる。この取り組みは，今後検討している松阪牛の輸出に向けた現地の市場あるいはニーズの開拓に寄与すると考えられる。この点において宇田ミートが現在展開している海外での飲食店事業は，日本産の食肉や日本文化の魅力あるいは，主要な事業エリアである伊勢・志摩地域の魅力を発信することにもつながり，日本産の食肉の認知度向上や地域振興にも寄与していると考えられる。このことから，宇田ミートの海外での飲食店事業は，自社の事業拡大が前提としてあるが，それを通して自社が取り扱っている日本産の食肉の認知度や魅力の向上につながり，日本の食肉産業の発展や自社の利益拡大に寄与すると考えられる。この点において宇田ミートの海外事業に関するマーケティング戦略の取り組みは，Mintzberg（1998）で述べられている創発的戦略であると考えられる。

次にミキハウスの海外展開の取り組みについても，上述したMintzberg（1998）で述べられている創発的戦略であり，Kotler（1999）で述べられているニーズ構成型マーケティングであると考えられる。ミキハウスの今日に至る海外事業の出発点となったのは，1987年のフランスにおける直営店の出店であることは言うまでもないが，デザイン性（例．キャラクターや動物をあしらったデザインなど）や高い品質（色あせしにくい，着崩れしにくいなど）の商品を展開したことと，多くの富裕層（現地の消費者だけでなく他の国の消費者）が訪れる地区に出店したことが海外出店事業で成果を上げるに至った最も大きな要因であると考えられる。加えて，ミキハウス・ブランドや展開している商品の価値を１人でも多くの顧客に理解してもらえるように，販売時に商品の取り扱い方などについて説明を徹底したことが功を奏した。やがて，ミキハウス・ブランドのファンとなった海外の顧客から，顧客自身の国での出店要請を受けるようになり，この一連の方針と取り組みが海外展開の拡大に大きく寄与していると考えられる。また，顧客からの出店要請に対しても，上述したようにミキハウス・ブランドの価値を高めながら，それを共有できるファンを１人でも多く増やしていくことを重視しているため，

ミキハウスの掲げる店舗展開の方針やブランド価値を依頼者と共有することができているのか確認するだけでなく，依頼者が出店を考えている国・地域の状況や現地のニーズ・嗜好を共有するために，現地の人とのオーナー契約を結んでの海外展開については，年単位の時間をかけているとされている。しかし，これが結果としてミキハウス・ブランドの価値を維持・向上に寄与しているのではないかと考えられる。

つまり，フランスへの直営店の出店が，ミキハウスの海外展開におけるひとつのターニングポイントであり，フランスの直営店での販売活動そのものが，結果としてひとつの海外向けプロモーション活動のコンテンツとなり，世界の富裕層を新規顧客として開拓し，当初想定していなかった熱心な顧客によるオーナーとして取引の要請を受けるまでに至ったと考えられる。すなわち，フランスの現地の顧客を開拓するだけでなく，自社が直接店舗を運営しているわけではなく輸出という形での取引が拡大したことで，結果として，その他の国や地域へのミキハウス・ブランドの展開につながり，上述したように2017年8月までに13ヶ国の46の店舗でミキハウス商品が販売されるようになり，海外でのミキハウス・ブランドの認知度向上やブランド価値の向上に寄与したと考えられる。以上のことから，ミキハウスの海外展開に関するマーケティング戦略は，Mintzberg（1998）で述べられている創発的戦略であると捉えることができると考えられる。加えて，先行研究ではあまり論じられることがないが，企業戦略と同様にマーケティング戦略においても，Mintzbergが主張する創発的戦略（経営戦略における創発的側面）が見られることは明らかであると考えられる。

6. おわりに

本稿では，マーケティング戦略における創発的側面を検討するにあたり，まず，1. マーケティング活動の前提にある製品・サービス開発（製品・サービスのコンセプト，ものづくり，セグメンテーションなど）のあり方や，2. これを踏まえた上での社内および顧客との（ブランド）価値の共有のあり方や，3. 上記の2点を踏まえた上での「戦略」の視点から見たマーケティングに関する研究課題について，先行研究のサーベイを中心に論じた。それぞれについて具体的に振り返ると，まず，1. マーケティング活動の前提にある製品・サービス開発（製品・サービスのコンセプト，ものづくり，セグメンテーションなど）のあり方については，大﨑（2014）および，拙稿（2012），寺前・堀川（2015）といった先行研究にふれて，製品・サービスの開発における経営トップのリーダーシップや，組織（開発）体制などのあり方について論じた。2. これを踏まえた上での社内および顧客との（ブランド）価値の共有のあり方については，石井，他（2013）やKeller（2010）の先行研究にふれて，社内での（ブランド）価値の共有と顧客との（ブランド）価値の共有を図っていくことが，自社あるいは自社が展開する商品・サービスの認知度を高めていく上で重要であることが論じた。3. 上記の2点を踏まえた上での「戦略」の視点から見たマーケティングに関する研究課題については，宮脇（2010）やMintzberg（1987, 1998）などの先行研究のサーベイを踏まえながら，マーケティング戦略においてMintzberg（1998）で論じられている創発的戦略の視点に基づいた研究の必要性やその意義を提示した。

次に業界や企業規模は異なるが，宇田ミートとミキハウスの海外展開の取り組みについての事例を取り上げて，両社の事例からマーケティ

ング戦略における創発的側面（創発的戦略）について論じた。

しかし本稿では，マーケティング戦略における創発的戦略の研究の意義について論じるにあたり，2社の事例（食肉卸売企業とアパレル企業それぞれの海外展開の取り組み）を取り上げているが，事例研究としての件数や内容（海外での事業展開というように取り上げる事業を絞ったこと）が乏しいことが挙げられる。事例の件数や内容を絞ったことが好ましくないということは一概に論じることはできないが，仮に本稿で取り上げた事例が特異な事例であった場合，同一の業界の競合他社や他の業界の企業においても，本稿で取り上げた事例と同様にマーケティング戦略における創発的側面（創発的戦略）が見られるとは限らないと考えられる。そのため，この点について，今後，他の業種・業界の企業あるいは，本稿で取り上げた企業の競合他社へのインタビュー調査を試みることが必要であり，こうした調査研究を継続していくことでマーケティング戦略における創発的側面（創発的戦略）について検討することの意義をより明確化することに寄与すると考えられる。さらに述べるならば，調査研究を継続していくことで，マーケティング戦略に関する研究の幅を広げていくことにも寄与するのではないかと考えられるが，これについては，より戦略論的な視点を踏まえながら論じていくことが求められてくるのではないかと考えられる。

謝　辞

本稿を執筆するにあたり，ご多忙の中，インタビュー調査に快く応じてくださった有限会社宇田ミート代表取締役の宇田陽一様，および，三起商行株式会社広報担当の藤原啓太様には，謝意を表する。なお，本研究は，名城大学経済経営学会平成26年度研究助成，および平成27年度研究助成，および平成28年度研究助成を受けて実施した調査研究である。研究助成を受けたことについても，併せて謝意を表する。なお，本稿に関する誤謬に関しては，すべて筆者に帰するものである。

参考文献・WEBページ

外国語文献

Barney, J. B.（2001）*Gaining and Sustaining Competitive Advantage 2nd Edition*, Prearson Education（邦訳，岡田正大（2003）『企業戦略論［上］［中］［下］』，ダイヤモンド社）.

Keller，K（2008）*STRATEGIC BRAND MANAGEMENT 3rd*, Pearson Education Inc（邦訳，恩蔵直人（2010）『戦略的ブランド・マネジメント　第3版』，株式会社東急エージェンシー）。

Kotler, P（1999）*KOTLER ON MARKETING*, THE FREE PRESS（邦訳，木村達也（2015）『コトラーの戦略的マーケティング』，ダイヤモンド社）。

Mintzberg, H., Lampel, Joseph., Ahlstrand, Bruce（1998）*Strategy safari*, Free Press（邦訳，齋藤嘉則 監訳（1999）『戦略サファリ』，東洋経済新報社）。

Mintzberg, H（1994）*THE RISE AND FALL OF STRATEGIC PLANNING*, Prentice Hall International Ltd（邦訳，中村元一 監訳・黒田哲彦・崔大龍・小高照男（1997）『「戦略計画」創造的破壊の時代』，産能大学出版部）。

Mintzberg, H（1987）“Crafting Strategy” *Harvard Business Review*, July-August, pp. 66–75, Harvard Business School Publishing Corporation（邦訳，DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部（2010）「戦略クラフティング」『H. ミンツバーグ経営論』pp. 187–223，ダイヤモンド社）。

Porter, M. E（1985）*Competitive Advantage*, Free Press（邦訳，土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫（1985）『競争優位の戦略』，ダイヤモンド社）.

Teece, D, J., and Pisano, G（1994）“The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction”, Industrial and Corprate Change, Vol3, No. 3, pp. 537–556.

日本語文献

堀越比呂志（2014）『戦略的マーケティングの構図―マーケティング研究における現代的諸問題―』，

同文舘出版。
石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎（2013）『ゼミナール　マーケティング入門　第2版』，日本経済新聞出版社。
LEADER'S EYE（2015）「企業家の軌跡と未来　日本全国から取り寄せた美味しいお肉を安心・安全に提供する総合食肉卸店」『LEADER'S EYE』，第28巻第5号，pp. 62–63，報道通信社。
松尾秀雄・堀川新吾・寺前俊孝・森本知尚・仲川直毅（2017）『食肉卸売業の業態変化に関する研究』，三恵社。
宮脇敏哉(2010)『マーケティング経営戦略』，白桃書房。
岡田正大（2001）「ポーター vs. バーニー論争の構図」，『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』，第26巻第5号，pp. 88–92，ダイヤモンド社。
大﨑孝徳(2016)『すごい差別化戦略』，日本実業出版社。
大﨑孝徳（2014）『「高く売る」戦略』，同文舘出版。
恩蔵直人（2014）『経営学入門シリーズ　マーケティング』，日経文庫。
寺前俊孝（2013）「伝統的な経営戦略論の再吟味―1960年代から1990年代初頭の研究について―」『名城論叢』，第14巻第2号，pp. 33–56。
寺前俊孝（2012）『SCMの戦略性―ダイナミック戦略論の視点より―』博士論文，名城大学。
寺前俊孝・堀川新吾（2015）「靴下産業に携わる企業の販売戦略に関する研究―ダイナミック・ケイパビリティの視点から―」『名城論叢』，第16巻第2号，pp. 39–53，名城大学経済経営学会。
上原征彦（1999）『マーケティング戦略論』，有斐閣。
和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦（2015）『マーケティング戦略〔第4版〕』，有斐閣アルマ。

WEBページ
三起商行株式会社（ミキハウス）コーポレートサイト URL：https: //www.mikihouse.co.jp/corporate/（アクセス日：2017年8月12日）