

# ミスタードーナツの国際経営戦略

## —ミスタードーナツが日本市場でどのように適応したのか—

丹治 あかね

### 【要旨】

ドーナツの発祥地であるアメリカでは、ダンキンドーナツが市場を席巻しており、ミスタードーナツは1店舗のみとなっている。一方、日本のドーナツ市場では、ダンキンドーナツはミスタードーナツとの競争に敗れて撤退し、ミスタードーナツが市場を席巻している。この背景を踏まえ、なぜミスタードーナツがダンキンドーナツを逆転して市場のリーダーとなり、今日に至るまでそのポジションを維持しているのかを、国際経営と競争力獲得・維持の視点から解明することを目的としている。

国際経営における枠組みであるIRフレームワークを援用した分析から、参入当初はグローバル型に位置していたが、その後、後発優位のメリットを活用して現地市場への適応を進め、マルチナショナル型へと移行したことが確認された。現地適応により市場における競争力を獲得し、その競争力を維持するために、ダイナミック・ケイパビリティを構築することで、現在もポジションを維持し続けられていることを明らかにした。

## 【講評】

本論文は、日本のドーナツ市場において後発であったミスタードーナツが、先行者であったダンキンドーナツをしりぞけて、市場のリーダーとなり、その後も競争優位を維持し続けている要因を明らかにしている。企業の国際化や海外市場参入、後発優位性に関する先行研究を踏まえるとともに、ミスタードーナツに関わる各種資料の分析を通して、同社がローカル適合を進めて、マルチナショナル型に移行したことで、日本市場において競争優位を確立したという結論を導き出している。

問題意識が明確で、分析の枠組みもしっかりしており、結論にいたる筋道も一貫している。こうしたことから、本論文は、優秀卒業論文賞の水準に十分に達しているといえる。ただし、ライバル社であるダンキンドーナツに関する分析をもう一步踏み込んで行くと、さらに質の高い研究になることが期待される。