

## 研究

## ツリー型戦略

## — 食品企業の経営戦略の分析枠組み —

畑 中 艶 子

## 目 次

はじめに

I. 戦略計画と創発戦略

II. 多角化戦略における類型とシナジー

III. 企業ドメイン論とコア・コンピタンス

IV. 時間展開・相互作用・ダイナミクス志向

V. ツリー型戦略

VI. 食品企業におけるツリー型戦略事例

おわりに

## は じ め に

企業には、持続的な経営発展を図るための成長戦略が必要である。日本の全産業における国内生産額は 1985 年度の 677 兆円から 2012 年度の 911 兆円まで増加したのに対し、食品産業の国内生産額は 34.4 兆円 (1985 年度) から 34.1 兆円 (2012 年度) に微減であった<sup>1)</sup>。食品企業では他の産業分野の企業に比べて、①原材料の安全性、②コストとリスクの低減、③輸送・保存の利便性、④調理の簡便さ、⑤環境にやさしい資材の利用、⑥健康と災害に役立つ効果、⑦多様な食ライフスタイルへの対応など、商品の付加価値がより一層求められている。また、少子高齢化による日本国内市場の縮小、東日本大震災、食品の安全問題等による風評被害などにも悩まされている。一例を挙げると 2011 年の東日本大震災や福島原発事故のため、日本農林水産業全体の被害総額は 2 兆 3,841 億円にも達し、また、2011 年の輸出額は対前年比で 9% 減少した。原発事故後、40 を超える国・地域において日本産農林水産物・食品の輸入規制が強化された。2015 年 4 月 1 日現在でも 12 か国・地域において日本食品への輸入規制が続いている<sup>2)</sup>。

食品企業にとって、限られた経営資源の中で持続的な成長に有効な経営戦略や組織戦略が不可欠である。しかし、戦略が策定されたとしても実行するにあたり、外部環境の予期せぬ変化に対応できない状況が度々発生してくることが考えられる。そのような戦略の策定と実行の時差や環境変化への対応をどのようにコントロールするのか、より明晰な戦略シナリオ図が必要

1) 農林水産省大臣官房政策課情報分析室 全体版『食品産業の動向』(2015), 67 頁。

2) 農林水産省大臣官房政策課情報分析室 概要版 (2015), 23-24 頁, 農林水産省大臣官房政策課情報分析室 全体版 (2015), 212 頁, 農林水産省『諸外国・地域の規制措置 (平成 28 年 2 月 2 日現在)』(2016), 1-8 頁。

となってくる。また、企業が創業時より成長するにつれ、市場の拡大と共に環境の変化や不測の事態に遭遇した際、素早く対応できる戦略を立てなければならない。すなわち、経営戦略の策定・実行は、静態的なものではなく、動態的に捉える必要がある。

経営戦略の定義は多様である。伊丹 (2012) は、「戦略とは、『将来のありたい姿』と『そこへ至るための変革のシナリオ』、その二つからなるものである。『ありたい姿』が流れの終着点を示し、『変革のシナリオ』がそこまでの行程を示す。その二つからなる流れの設計が、戦略というものである<sup>3)</sup>」と述べ、また青島・加藤 (2012) は経営戦略について、「企業の将来像とそれを達成するための道筋<sup>4)</sup>」と示している。伊丹、青島らの理論によれば、戦略を描くには、立ち位置や経路の流れを明確にする必要があるという。

本稿では、経営戦略は「企業が、競争優位を得る、あるいは目的を達成するために、企業の内部組織や外部環境を考慮して想定した立体的なシナリオ図と行動指針」であると定義する。ではそのシナリオ図とは何か。伊丹 (2003) は、「現状の姿を踏まえたうえそこからあるべき姿へ変革させていくためのプランである<sup>5)</sup>」と述べた。沼上 (2009) は、「目的と手段の連鎖が時間と共に展開していくストーリーのことである。言葉でいうと簡単に聞こえるが、妥当なシナリオを作るのは実に難しい」と述べ、さらに「シナリオを描くには、①『時間展開・相互作用・ダイナミクス』を志向すること、②『メカニズムの解明』を行うことが必要だ<sup>6)</sup>」としている。戦略のシナリオ図は企業の過去より現在までの経営戦略の経路を明確にするのみならず、シナリオ図から企業の成功や失敗の背後に隠されたメカニズムの解明に繋がり、将来への戦略はより成功の確率を高めるものでもある。

本稿では、経営戦略論のこれまでの先行研究を踏まえつつ、とりわけ沼上 (2009) が提起している経営戦略の分析枠組みを参考にする。そして、企業を構成する関連要素間の時間展開・相互作用や目に見えない或は見えにくい「能力」をより可視化するため、戦略のシナリオを描くため、「ツリー型戦略」の枠組みを提起する。ツリー型戦略とは、企業の成長を次のような植物の成長のアナロジーにあてはめたものである。企業が持つ自社独自の基幹商品、そして基幹商品を開発・生産する組織の能力を幹とし、いわゆる木 (ツリー) のように、幹より枝、小枝、葉を生やし、枝、小枝、葉は幹の栄養や水分を吸収し、相互に関連しながら時間と共に前後・左右・上方へと展開していく。仮に枯れ枝や枯れ葉があっても、それらを切り捨てるだけで他の枝葉への影響を最小限に抑えることが可能である。栄養や水分は基幹商品の開発・生産力、マーケティング力を意味する。ツリー型戦略は、企業にとって創業時から現在までの戦略

---

3) 伊丹敬之 (2012), 9 頁。

4) 青島矢一・加藤俊彦 (2012), 9 頁。

5) 伊丹敬之 (2003), 12 頁。

6) 沼上幹 (2009), 180-181 頁。

の発展を検討する上で有効であると考え、また、ツリー型戦略のパターンは四つの型に分類可能であることを提示する。そして、食品企業において独創的なアイデアにより創業した企業や他社の商品アイデアから発展した企業の事例を分析し、ツリー型戦略の枠組みによって企業の成長戦略を説明できることを明らかにする。

## I. 戦略計画と創発戦略

経営戦略の概念を最初に提唱したのは Chandler (1962) であるとされ、彼の「組織は戦略に従う (structure follows strategy)」という「チャンドラーの命題 (Chandler's Thesis)」はよく知られている。それ以降、時代の変化につれて多種多様な経営戦略論が提示されてきている。Mintzberg ら (1998) は経営戦略の基本的な内容が 5P (plan, pattern, position, perspective, ploy)<sup>7)</sup> に整理できるとし、これらの様々な経営戦略論の流派を大雑把に 10 種類に分類した<sup>8)</sup>。すなわち、デザイン、プランニング、ポジショニング、アントレプレナー、コグニティブ、ラーニング、パワー、カルチャー、エンバイロメント、およびコンフィギュレーションの 10 スクールである。

それに対して、沼上 (2009) は経営戦略の考え方のタイプを整理することを目的とし、これらの経営戦略論を 5 つに分けた<sup>9)</sup>。それは、戦略計画 (planning)、創発 (emergence)、ポジショニング (positioning)、経営資源 (resources)、ゲーム (games) という 5 つの学派である。以下で議論する戦略計画と創発戦略は Mintzberg らの分類にも、沼上の分類にも含まれていることは明らかであり、経営戦略論における両理論の重要性が伺える。これも本稿がこの両理論に焦点を当てる理由の一つである。

### 1. トップダウン志向の戦略計画論

戦略計画論学派は 1960 年代に派生した学派であり、形式的な策定プロセス (a formal process) として戦略が形成されるとしている。その代表的な論者には、Ansoff, Andrews, Steiner らがいる。

Ansoff (1965) は、企業が将来についての計画立案の仕方や意思決定の方法についての指針をほとんど持ち合わせていなかったことを受け、組織における意思決定を戦略的、管理的、業務的の 3 つに分類した。彼によると、戦略的意思決定は、主として企業の外部問題に関係あるもので、自然再生的な性質のものではなく、積極的に追求しなければ、いつまでも業務的な

---

7) Mintzberg (1998), pp.9-15, (邦訳 10-16 頁).

8) Mintzberg (1998), pp.4-5, (邦訳 5-6 頁).

9) 沼上 (2009), 5-7 頁.

問題の背後に隠れてしまうものである<sup>10)</sup>。一方、業務的意思決定は予算編成や直接管理、いわば企業内部の効率に関するものである。管理的意思決定は戦略的意思決定と業務的意思決定の調整機能の役割を果たしている。つまり、企業は目的達成のために、それ自体が置かれている外部環境にある問題を認識し、それを計画に取り入れていくことになる。この計画が戦略計画である。彼によると、戦略的決定は常に新しい状況に応じて更新しなければならないが、その他の 2 つが繰り返し発生する問題を解決するためのものであり、一度設定されると毎回ゼロから決定する必要はない。これは戦略的意思決定が更新されるたびに、管理的意思決定や業務的意思決定がそれに従って調整すればいいということであり、経営プロセスが形式化できるということを意味する。

Steiner (1969) によると、基礎的前提、いわゆる社会的・経済的目的、トップマネジメントの価値観、企業の内外の機会などをもとに立てられた戦略計画は、下位の戦略に分解され、具体化されていく。そのため、戦略を運用するには、あらゆるレベルや期間を想定した様々な階層を生み出す。例えば、5年ほどの戦略計画が先ずあり、その下に中期計画、短期計画が続く。この流れに平行し、組織構造の階層に従って、目標の階層、予算の階層、戦略の階層（事業別、機能部門別など）、そしてアクション・プログラムの階層まである。最後に、全ての作業（目標、予算、戦略、プログラムなど）がまとめられた運用プランが出来上がるのである<sup>11)</sup>。

このような戦略計画の基本的モデルを、Mintzberg らは、「時間軸と組織のヒエラルキーに沿って、目標・予算・プログラムに関する運用プランに落とし込まれていく」<sup>12)</sup>と述べている。そして、戦略計画の前提条件として以下の 3 つをあげている<sup>13)</sup>。

1. 戦略は形式的なプランニングの、コントロールされた意思的なプロセスから生まれ、さらに独立した明確なステップに分解される。それぞれのステップはチェックリストによって詳細が明らかになり、さまざまな分析技法によってサポートされている。
2. 原則としてプロセス全体に対する責任は、最高経営責任者（CEO）にある。しかし、実行段階での実際の責任は、プランナーにある。
3. このプロセスを通じて戦略は完成し、明確になる。それはさらに、目標、予算、プログラム、およびさまざまな運用プランなどに注意深く落とし込まれ、実行される。

Ansoff であれ、Steiner であれ、いずれもこのような前提条件を踏んでいることは明らかで

---

10) Ansoff (1965), pp.5-9, (邦訳 6-10 頁).

11) Steiner (1969), pp.31-41.

12) Mintzberg (1998), p.49, (邦訳 48 頁).

13) Mintzberg (1998), p.58, (邦訳 59 頁).

ある。Ansoffの場合、戦略的意思決定は管理的および業務的意思決定を規定する。言い換えれば、トップ経営者による戦略的意思決定は管理的意思決定の調整を通じて、業務的意思決定をコントロールする。そしてSteinerの場合、戦略計画の運用化に至るまでの全ての作業がプランニングであるが、その意図するところは実施する階層へのコントロールである。

このように、戦略計画はトップダウン志向の経営戦略である。企業の創業期には、このようなトップダウン志向の経営戦略が役立つかもしれないが、組織の拡大により、経営トップが策定した戦略は必ずしもミドル層のマネジャーや下級階層の幹部たちに十分伝わるものではない可能性が生じてくる。第一に、経営トップの考え方は常に先見性があるとは限らない。第二に、トップダウンの命令はすべてミドル層のマネジャーに従われるとは限らない。第三に、ミドル層のマネジャーとマネジャーの間に価値観及び能動性は同じとは一概に言えない。

要するに、戦略計画はそのプロセスの明快さや使い勝手の長所を持っている一方、ミドル層およびその下位の階層をコントロールする傾向が強く、それらの階層の人々の働く意欲、学習や創発を制限しかねない。特に、トップ以下の階層が計画に従わないことも起こり得るので、戦略計画は実際に形式的なものになってしまうリスクが高い。そのようなことを避け、トップ以下による戦略立案に取り組む創発戦略が提起されたのである。

## 2. ミドル・イニシアティブ志向の創発戦略

Mintzberg (1987) は、創発戦略 (emergent strategy) を「知らず知らずのうちに生まれてくる戦略、あるいは何等かの意図があつたにしても次第に形成されてくる戦略のこと」<sup>14)</sup> であると定義している。コントロールに焦点を当て、経営的な意図が行動において確実に実現されるようにする計画的戦略と異なり、様々な活動を通じて学習し、何が最も重要な経営的意図であるかを理解するプロセスが創発戦略である。創発戦略の特徴を最も表しているのは、戦略形成の草の根モデルと言える。その主な内容は次のように要約されている<sup>15)</sup>。

1. 戦略は初めに庭の雑草のように生え、パターンが自然に形成される。温室のトマトのように過剰に管理され栽培される訳ではない。
2. 戦略は、人々に学習する能力があり、その能力を支えるだけの資源があるところなら、行動が戦略的テーマに収束していく。そして、それは計画的とは言えないが、どのようなところでも根付く。
3. パターンが雑草のように広がって、組織全体としての行動パターンになる時、創発戦略は組織的なものとなる。

14) Mintzberg (1987), p.69, (邦訳9頁)。

15) Mintzberg (1989), pp.214-216, Mintzberg (1998), pp.196-197, (邦訳207頁)。

4. パターン拡散のプロセスは意識的であるかもしれないが、そうである必要はない。また、そのプロセスは管理されることもあるがその必要はない。
5. 新たな戦略は常に生み出されているかもしれないが、組織が変化する時に浸透する傾向がある。その変化の時には、調和の取れた継続は中断される。
6. このプロセスを管理することは、戦略を前もって予想することではなく、その出現を認識し、適当な時に介入することである。

上述の草の根モデルから明らかのように、創発戦略は意図的に策定されたものではなく、自然に形成されたものである。組織の至るところに戦略家が見られ、彼・彼女らの学習するプロセスの中で戦略が創発的に形成される。戦略計画論のように、戦略の形成と実行が分離するのではなく、両者が相互に絡み合っているため、計画が形式的なものにならない。ただ、いったい組織のどこで実際の戦略形成が行われているのか、誰が戦略の建築家なのか、そのプロセスは果たしてどれだけ計画的で意識的なのか、といった疑問も創発戦略論者にかけられている。

これまでトップ経営者による戦略計画と、ミドル層による創発戦略を考察してきた。経営トップが策定した戦略のみでは、ミドル層の経営資源の活用には柔軟性が不足している可能性があり、逆に、創発戦略のみであれば、戦略の方向性は保たれず、求心力が不足する可能性が生じてくると考えられる。実際には、Mintzberg (1987) が述べたように、純粋な戦略計画や、純粋な創発戦略はこの世に存在しない。戦略計画と創発戦略は一本線上の両極にあり、実際の戦略的行動はこの線上の中間に落ち着くことになる。つまり、企業組織の中で、戦略計画と創発戦略を両方混在している。厳密な戦略計画を実施しながら、ミドル層によって生み出された素晴らしいアイデアを取り込む企業もあれば、ミドル層の創発戦略を企業の必要だけに積極的に実施していく企業もある。両者、すなわちトップダウン志向の戦略計画とミドル・イニシアティブ志向の創発戦略はどの段階で現れてくるかが企業の持続的成長に関わると言われているので、企業の経営において両者をタイミングよく、またはバランスよく運用することが重要である。

## II. 多角化戦略における類型とシナジー

### 1. 多角化戦略論における類型パターン

企業の持続経営発展には、商品・市場の拡大は欠かせないものである。Ansoff (1965) によれば、企業の成長は、拡大化と多角化との二面から成り立っている。拡大化は、市場浸透、市場開発および製品開発から成り立っている。多角化というのは、一層徹底した危険の多い戦略である。というのは、それは、熟知している製品からと熟知している市場からと同時に、スタートしなければならないからである。したがって、多角化すべきか否かの決定は、その企業の発

展における大きな曲がり角になるわけである。企業が多角化する主な理由を、Ansoff（1965）は次のように論じた<sup>16)</sup>。

1. 企業は、拡大化によって限定されている製品・市場分野の範囲内では、その目標を達成できそうにないときに多角化を行う。
2. 魅力的な拡大化の機会がまだ利用でき、過去の目標も達成されているとしても、留保現金が拡大化に必要な全額を上回っていれば、企業は多角化を行うかもしれない。
3. 現在の目標が達成できるとしても、多角化の機会のほうが、拡大化の機会よりもいっそう大きな収益性を約束してくれる時は、企業は多角化を行うかもしれない。
4. 利用できる情報が、拡大化と多角化との決定的な対比ができるほど信頼性がない時には、企業は多角化を探索し続けるかもしれない。

Ansoff（1965）の理論からみれば、多角化は製品と需要との両面で、企業にとって全く新しいものを示すのである。彼は、自動車メーカーを例に製品・市場（需要）の両面から、多角化を、①水平型多角化、②垂直型多角化、③集中型多角化、④集成型多角化、の4種類に分けた<sup>17)</sup>。

①水平型多角化は、蓄積された生産技術を活用し、既存と同様の顧客を対象にして新製品を投入する多角化のことである。企業は従来のマーケティング・チャンネルを通して新製品を販売することが、水平型多角化の重要な特色である。②垂直型多角化は、エンドユーザーは変えずに、流通チャンネルの川上から川下、または川下から川上へと展開する多角化のことである。水平型多角化と垂直型多角化のベクトルは、いずれも企業の目標に対して、ある限られた潜在力を提供しているだけである。集中型多角化と集成型多角化とでは、吸収する側の企業の現在の地位と吸収される企業とのシナジーの程度が異なる。③集中型多角化は、技術、対象顧客のどちらか、もしくは両面で関連性を有する多角化のことであり、④集成型多角化は、技術、対象顧客の両面で全く関連性を持たない分野に進出する多角化のことである。この二種類の多角化は、いずれも企業の目標のすべてを達成するための潜在力を持っているが、集中型戦略を、経済的期待と柔軟性の面で集成型戦略に対比させると、前者のほうはシナジーがあるだけに収益性に富み、リスクも少ないのが普通のようなものである。

多角化戦略はリスクを伴う戦略であるが、それが「企業の事業構成（製品市場）を決定する基本的な方針であり、製品市場戦略の中核をなす戦略である」<sup>18)</sup> ため、成長期の企業の規模拡

16) Ansoff（1965）pp.129-130,（邦訳 160-161 頁）.

17) Ansoff（1965）pp.132-135,（邦訳 165-171 頁）.

18) 加護野忠男（1976）、72 頁。

大によく用いられる。日本企業における多角化の問題を、沼上 (2009) は、次のように指摘した。「創発戦略を重視する日本企業にとって、限界的事業が徐々に増えていく『だらしのない多角化』は、気をつけなければならない持病のようなものである。典型的な日本企業では、ミドル・マネジャーたちが互いにヨコの調整を行いながら、創発的多角化を推進していく。この場合、好況期には比較的限界的な事業でも進出し、不況期でもなかなか撤退がすまない。いわば企業内にミドルの民主主義を作り上げているので、できるだけミドルの意思を尊重しようという志向が強くなる」<sup>19)</sup>。企業の成長戦略における多角化の成否を図るには、シナジー効果をどの程度で評価できるかに関係する。では、シナジーとは何であろうか。

## 2. プラスとマイナスのシナジー

Ansoff (1965) は、複数の製品・事業を同時遂行することは単独で行うより得られる相乗効果はシナジーであると述べた。彼は、シナジーを、①販売シナジー、②操業 (生産) シナジー、③投資シナジー、④マネジメント・シナジーの四つに分類した<sup>20)</sup>。彼によると、①販売シナジーは、製品の販売に共通の流通経路、共通の販売管理組織、共通の倉庫が利用できる時に発生する。②操業シナジーは、設備・要因の稼働率の向上、間接費の分散、共通学習曲線の利点、大量購入の結果である。③投資シナジーは、設備の共同活用、共通の原材料在庫、研究開発成果の他製品への移転、共通の技術基盤、共通の材料調達、共通の機会などから発生する。④経営シナジーは、全体の効果に対する重要な貢献要因である。新事業への参入に際して、マネジャー・グループが直面する新しい問題が、過去に遭遇した問題と類似していることがわかれば、新規に買収した企業に対して強力で効果的な指導を行える。

「シナジーの本質は、一つの経営資源の展開が次の経営資源の手段となり、その経営資源の展開がまた次の経営資源の展開につながるという目的-手段の連鎖関係の形成であり、一つひとつの経営資源を有機的に関係づけて、あたかも交響曲を指揮するごとく個々の楽章をつなげて大きなうねりをつくり、全体として構成力のある曲に仕上げるような、資源造型力を構築することである」<sup>21)</sup> とされているが、シナジーには「プラス」の連鎖もあれば、「マイナス」の連鎖もあり得ることを十分認識しなければならない。

プラスとマイナスのシナジーについて、沼上 (2009) は以下のように述べている<sup>22)</sup>。

シナジーは確かに戦略上きわめて重要な要因である。そもそも戦略を考える意味があるのは、考

19) 沼上幹 (2009), 289 頁。

20) Ansoff (1965) p.80, (邦訳 100 頁)。

21) 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 (1996), 121 頁。

22) 沼上幹 (2009), 270 頁。



えずに愚直に実行するより、少しでも戦略を考えて実行したほうが、効率的・効果的だからである。だから、シナジーを考えることは、戦略に関するもっとも本質的なことを考えることと位置付けることができる。とりわけ、高度に多角化の進んだ大企業では、まさにシナジー効果が重要である。大規模な多角化企業は、部品の共有化や流通チャンネルの同時利用によるコスト節約を達成できたり、多様な技術的アイデアやマーケティング・ノウハウなどを組み合わせて次々に新規のアイデアを生み出せる可能性がある。多数の事業を擁する多角化事業の『総合力』は、まさにシナジー効果のことをさしているのである。

しかし、多くの人に普及した言葉には、常に注意が必要である。というのも、多くの人に普及したということは、その概念がかなり単純化されている可能性があるということを示唆しているからである。シナジー効果の場合にも、なぜそれが生じるのか、どのようなメカニズムで1+1が3にも4にもなるのか、という理解を欠いたまま、言葉だけ普及していったように思われる。実際にはシナジー効果を実現するには大きな労力・コストがかかるという問題点や、シナジー効果が組織内の相互作用を通じて簡単に消失する恐れがあるという問題などについて、十分に意識が回らなくなっている可能性がある。

そのような背後のメカニズムについて理解を欠いている状況では、シナジーという言葉がリアリティーと切り離されて言葉だけの世界で浮遊して語られる可能性がある。リアリティーを思い描けば実現できるはずのないシナジーを部下に求め続ける、というマネジメントの水が発生しうるのである。

シナジーは単なる言葉として使うのではなく、プラスのシナジーの連鎖を作るシナリオをより描きやすくすることが重要である。勝てる態勢と状況を作ることが戦略策定であり、タイミングを見て実際に戦うには創発戦略が有効である。

### Ⅲ. 企業ドメイン論とコア・コンピタンス

創業当初には、どんな商品・サービスを用いて事業を行っていくか。また、どのように事業を行うべきか。将来どんな企業でありたいか。これらによって戦略の方向性が違ってくる。戦略を策定する際、まずどの市場で競争可能であるのか。何をもちて競争できるのかを定めなければならない。これについて、榊原（1992）は企業ドメインという理論を、Hamelら（1994）はコア・コンピタンス（core competence）概念を提示している。

#### 1. 企業ドメイン論における空間・時間・意味の広がり

榊原（1992）によると、企業の事業展開の方向やポテンシャルに着目し、目指すべき領域や範囲としての側面をとくに強調したいことから、ドメインを「戦略領域」と訳す場合がある。

しかし、ドメインにはこのような戦略領域としての側面と、既に具体化された現実の事業領域の側面がある。この両側面ともドメインである。

さらに、彼は、企業のドメインを構成する要素として、「空間の広がり (狭い対広い)」、「時間の広がり (静的対動的)」、「意味の広がり (特殊的対一般的)」<sup>23)</sup> という三次元を提示した。それぞれの次元について、彼は以下のように説明した。

まず第一の次元は、組織体の活動の空間の広がりである。従来のドメインの議論は主にこの次元に着目してきた。これは一般的には、非常に狭い領域で活動を行っているのか、あるいは逆に、多種多様な活動を幅広く行っているのかという対比である。

第二の次元は、組織体の活動の時間の広がりである。これは、ドメインの定義自体のなかに時間軸があるかどうかということであり、発展性、変化性あるいは動態性の次元と言い換えてもよい。活動内容の変化やその方向、変化の道筋についての洞察を含まないドメインの定義は静的な定義である。それとは逆に、変化についての洞察を含むドメインの定義は動的な定義である。実際のドメインの定義は、「静的対動的」の中間のどこかに位置づけられる。

最後に、第三の次元は、組織体の活動の意味の広がりである。これは、特定の経営者・管理者に固有で特殊的なものか、それとも反対に、組織のメンバーや社会の共感を得ることができる一般的なものか、という対比で表される。… (中略) …。普遍性の高い価値や倫理性の豊かなドメインは、意味の広がりが必要なドメインである。実際のドメインの定義は、「特殊的対一般的」の中間のどこかに位置づけられる。

企業は組織体であり、その組織の活動は一般的に限られた狭い範囲で行われている。特定な製品やサービスに対して、狭い範囲の市場をターゲットにすることは可能ではあるが、社会的に機能する、あるいは消費者により多くの付加価値を提供する場合、広い範囲でドメインを定めなければならない。榊原がいう「空間の広がり」、「時間の広がり」、「意味の広がり」は、時代の変化と共に、企業と言う組織体も時間の流れに沿って変わりゆくことから、重要である。企業の創業時、成長期、衰退期において、製品やサービスを用いて企業内外における相互作用が違って来る。その相互作用の違いによって、自社内の経営トップとマネジャー、マネジャーとマネジャーの間、自社と他社、自社と消費者あるいは自社と社会間の意味創造が異なる。しかし、その狭いや広い、静的や動的、一般的や普遍的は相対論的なものである。企業の成長は進化論にも等しいになる。相対論や進化論に基づき比較するに際して、一定の停泊点 (参照物) あるいはスキーマが必要となってくる。

榊原 (1992) は、「停泊点というのは、もともと船が錨を降ろす場をさす言葉である。ここ

---

23) 榊原清則 (1992), 42-45 頁。

では、モノゴトを判断する際に基準として参照される事物を意味する言葉として使われている。またスキーマとは、最も抽象的には『一定の構造を持った菱木の集合』を意味する。スキーマに関連する言葉にフレームやスクリプトなどがあるが、ここではそれらを区別せずに、相互に代替的な言葉として使う<sup>24)</sup>としている。

企業は消費者に製品やサービスを提供する際、停泊点とスキーマをどう示せられればよいのかは鍵となる。新しい製品の誕生は主に二通りがある。一通りは、世の中に既に既存の類似製品があり、その既存製品を参照物として消費者に新たな付加価値を付与し提供する。この時は、消費者は既存製品からの学習した製品への理解は停泊点となる。もう一通りは世の中に元々存在しなかった製品が誕生した時、企業側はシナリオを作り停泊点を示しながら意図的に消費行動を誘導することができる。

## 2. コア・コンピタンス論における戦略設計図と未来への競争

Hamelら（1994）は、「コア・コンピタンスとは、他社には提供できないような利益を顧客にもたらすことのできる、企業内部に秘められた独自のスキルや技術の集合体である<sup>25)</sup>」と定義した。また、彼らは、企業にとって、コア・コンピタンスを築くには長期的な視点で、5年、10年、20年後の市場と環境を予測に、未来戦略のシナリオ図を描くこと、コア・コンピタンスの発見と保持のみならず、発展させること、製品やサービスに生かせることが重要であると論じた。未来戦略のシナリオ図を描くには、過去・現在とのつながりを示せねばならないが、単なる過去の延長ではない。彼らがいう未来戦略は、未来への構想を有利に展開する競争である。

企業は、自ら市場を創造する戦略のシナリオを描き、競争優位を獲得する道しるべを作っていくプロセスが必要である。これによって競合他社との時差を作り、先手を打つ余裕を持つことである。未来に一番のりするのに必要な企業資質は四つあると彼らは指摘した。それは、①未来のための競争が現在の競争と違うと認識する能力、②未来の市場機会を発見する洞察力を築く仕組み、③未来への長く険しい道に向かって、会社全体を元気づける能力、④過度のリスクを避けながら、競合他社を追い抜いて未来に一番乗りする能力、である。

産業の未来や推進力を見据え、コア・コンピタンスを築き、自社商品と顧客の接点を探りながら戦略シナリオ図を作り上げる。そして、コア・コンピタンスから新しい製品コンセプトを産み出し、顧客との接点を一回切りで作るのではなく、接点を他方位で変えられることも必要になると考える。シェアを獲得するには、自社、自国だけでなく、他社、他国を意識して競争の方向性を誘導できるシナリオが必要である。これらは既に出来上がった産業での未来への戦

24) 榊原清則（1992）、146-147頁。

25) Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994), p.208. (邦訳 376頁).

略である。一方、また産業として確立されていない新しい産業に対して、どのような戦略設計図を描けられるのか。構造の確立されていない産業は、先手必勝になる。最初、この産業を作り上げた企業は、自社にとって有利なルール作りや方向展開を導けるような戦略設計図を作ることが重要である。

Hamel ら (1994) は「戦略設計図を描くために、今後十年間に提供していく新しい付加価値や機能、それをつくりだすために必要な新しいコア・コンピタンス、そして付加価値を最も効果的に顧客の手元に届ける方法である。戦略設計図は詳細な計画ではない。戦略設計図は未来を掴むために今やるべきことを明らかにする。現在と未来、短期と長期の欠くことのできない架け橋である。一度描いた戦略設計図も、永遠に使えるわけではない。遅かれ早かれ明日が今日になり、昨日の未来への展望は今日の常識になる」<sup>26)</sup>と述べている。

このように、ドメイン論はどのような領域において事業を行うかに関する理論で、コア・コンピタンスはどのような核心となる能力をもって事業を行うかに関する理論である。食品企業にとって、現在の業界の中で自社はどのような状況下に位置しているのか、これからどのような領域に進出できるかを考える場合、前者が役立つのに対して、何が自社の核心となるスキルあるいは能力なのか、どのようにこれらのスキルや能力を用いるべきかを考える場合、後者が役立つと考えられる。

#### IV. 時間展開・相互作用・ダイナミクス志向

##### 1. 時間展開・相互作用・ダイナミクス志向

戦略の策定・実行には組織が密接に関係している。創業期は経営トップの 1 人あるいは少人数で戦略を立てられるが、それは唐突に出来上がるのではなく、経営トップの熟慮により作り上げられたものである。時間の経過と共に、企業は一定の業績を積み上げ、市場が拡大した段階で、組織の多くの人々の参加により戦略が遂行されていく。

沼上 (2009) は、時間展開・相互作用・ダイナミクスを行ううえで、経営戦略の思考がもつとも重要であると指摘している。彼は、企業戦略の基本的な考え方の近年の動向は、時間展開・相互作用・ダイナミクスの要素を取り入れた三つの思考法、①カテゴリー適用法、②要因列挙法、③メカニズム解明法にあり、経営トップが戦略的思考を身につけることが重要であるという。また、この 3 つの思考法について、彼は、次のように述べている<sup>27)</sup>。①カテゴリー思考法とは、ある現象をより大きなカテゴリーの一員に位置付けることで説明できると考える思考法である。②要因列挙法とは、ある現象の原因となる要因を多数列挙して網羅的に検討する思考

26) Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994), pp.107-114. (邦訳 139-147 頁).

27) 沼上幹 (2009), 149-177 頁。

法である。これらの二つの思考法が、静的で単純な構造をもつ議論であるのに対して、③メカニズム解明法は様々な要因や人々の行為と相互作用に注目し、時間展開の中でこれらが複雑に絡み合う様子を解明する思考法である。

カテゴリ思考法と要因列挙法は経営戦略以外にもよく使われる問題解決法である。また、メカニズム解明法は表面の現象だけでなく、モノゴトの背後に隠されていた時間・空間の変化や各要素間の相互作用・因果関係をダイナミックに考えることができる。しかし、メカニズムの解明には深い思考と長い時間が必要であり、スキルも必要である。

時間空間の相互作用や因果関係、それらの繋がりをより顕在化することは経営戦略を策定する際に必要であると考え。後述する本稿のツリー型視点の戦略は沼上の経営戦略の思考法を補足すること、時間展開・相互作用・因果関係を明確にイメージすることを意図している。メカニズム解明法は、経営トップやミドル層 (マネジャー) の能力が経営資源として重視され、戦略の策定と創発性の発揮や知見の蓄積に有効である。組織中の能力は一日二日で生成されるのではなく、日々の努力が積み重ねられていくわけである。企業の成長は「木」のように時間の経過と共に年輪を重ね、経営トップによって策定された戦略は実行される段階でミドル層の創発的な働きを促す。しかし、商品・市場の拡大と共に、ミドル層の力が強くなり、組織内のシンδροームや怠慢さが出てくる可能性もある。企業は競争優位を得るため、業界内で一度きりの先手を打つのではなく、先手を打ち続けて、あるいは競争相手との時差を作り、先手の連鎖や差別化の連鎖に手を打たなければならない。また、そうすることによって競争による成長も見込まれる。

## 2. メカニズム解明とシナリオ描画

沼上の「安定的構造 VS 時間展開軸」の Z 軸 (時間軸) を垂直にすれば、より明晰にシナリオを描けると考え、ツリー型戦略の 3 次元図を提示する (図 1 および図 2 参照)。

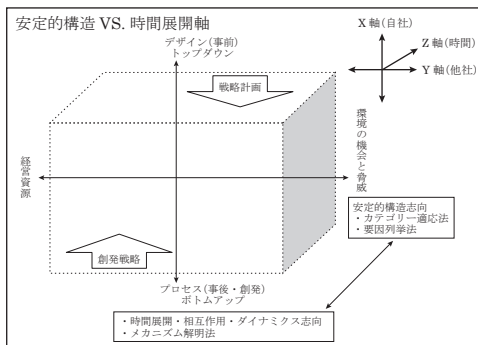


図 1. 沼上の「安定的構造 VS 時間展開軸」

出所：沼上 (2009), 168頁

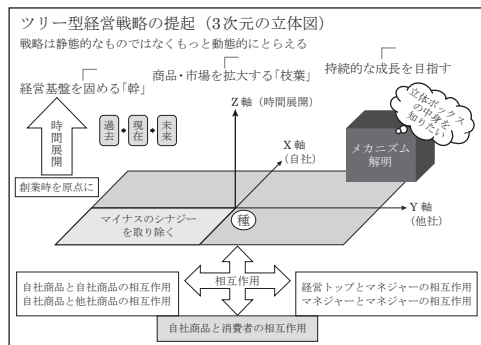


図 2. ツリー型戦略の 3 次元図

出所：筆者作成

「時間展開・相互作用・ダイナミクス志向」は経営戦略を考える際、企業を「内部」と「外部」に分け、そして商品・市場を三つの軸に区別して考えることが可能である。企業の創業時を「原点」とし、最初は X 軸と Y 軸を設定する。X 軸 (前後) は自社独自の商品、Y 軸 (左右) は同業他社と類似の商品あるいはまったく違う業界との類似商品とする。これによって、まず X 軸と Y 軸より一つの平面図が形成される。この平面図のみであれば一時的に競争優位になれたとしても、創業期から成長期に至るまで時間の流れと共に展開する図式は見えづらいためである。ここで時間軸 (Z 軸) が必要になってくる。しかし、食品企業においては、時間軸 (Z 軸) があっても、消費者の食習慣や食文化に適合させなければならない側面があり、商品の開発や市場展開は平面図のまま上方へ断続的に移動することは容易ではない。X 軸と Y 軸は「+」と「-」の方向に動くことが考えられる。要するに、企業の収益はプラスになることもあればマイナスになることも有りうる。しかし、Z 軸は時間軸であるため、時間は「逆」の方向に流れることは想定されない。X 軸と Y 軸の「+」を増やし、「-」を減らすことは、X 軸、Y 軸、Z 軸のある立体図 (立体的なシナリオ) が経営戦略と組織の動きを動的に捉えることが可能となる。

## V. ツリー型戦略の提起

### 1. ツリー型戦略とは

「ツリー型戦略」とは、企業の成長を次のような植物の成長のアナロジーで説明するものである。企業が持つ独自の能力を木の幹とし、植物のように幹より枝、小枝、葉を生やす。幹と枝葉の中では同じ DNA をもち、枝、小枝、葉は幹の栄養や水分を吸収し、相互に関連しながら時間と共に前後・左右・上方へと展開していく。そして、仮に枯れ枝や枯れ葉があっても、それらを切り捨てるだけで他の枝葉への影響を最小限に抑えることが可能となる。

ツリー型戦略において、「幹」、「枝」、「小枝」、「葉」は、次のように関係している。「幹」は企業が持つ簡単に模倣されないあるいは模倣されにくい自社独自の基幹商品、そして基幹商品を開発・生産する組織能力のことである。「ヒト・モノ・カネ・情報」だけではなく、目に見えない経営者や従業員の「能力」も含まれる。また、「枝」というのは、「幹」から生まれた新しい領域の商品・市場のことで、「幹」の「栄養・水分 (栄養や水分とは基幹商品の開発・生産力、マーケティング力を意味する)」を吸い込みながら生まれた新しい商品・市場を意味している。その特徴は「幹」とのつながりが強く、「幹」との時間展開・相互作用が著しい。

「小枝」は、「枝」から特定の領域に生まれた商品・市場のことであり、「幹」と直接関連はないが、特定の枝から誕生するため、関連する枝とのつながりが強く、「枝」の力によって「小枝」を多く増やすことが可能である。万一問題が生じた際には、一つの小枝あるいは小枝と連帯している枝も一緒にカット (事業撤退ないし売却) することで「幹」への影響を最小限に抑え

られる。

さらに「葉」は、「枝」や「小枝」から生まれた商品のことで、「枝」や「小枝」から伸びた「葉」は、単独で成長することが難しく、「枝」や「小枝」の力によって支えられる。葉の成長の周期は枝に比べ短く、落ちたり、枯れたりすることが多々ある。

企業が自社の基幹商品と組織能力を幹とし、基幹商品と関連のある経営資源を活用し、基幹商品・市場から枝葉を生やし、また枝葉商品は基幹商品から“栄養や水分”を吸収しやすいように発展する。このツリー型戦略視点による経営戦略は商品・市場の優位性を維持しながら、機会損失や多角化戦略のリスクを抑える可能性がある。すなわち、この戦略は、このように基幹商品（幹）を固め、仮に枯れ枝（市場シェア低落等）があってもその枝を切るだけで市場への悪影響が抑えうるのである。枝葉商品・市場は前後・左右・上方へと枝を伸びながらも基幹商品と繋がり、垂直と水平の2次元の平面図から立体的なツリーのような商品・市場へと拡張する。この前後・左右・上方への3次元展開によって、商品・市場の拡大や方向転換を説明することが可能となるのである（図3参照）。

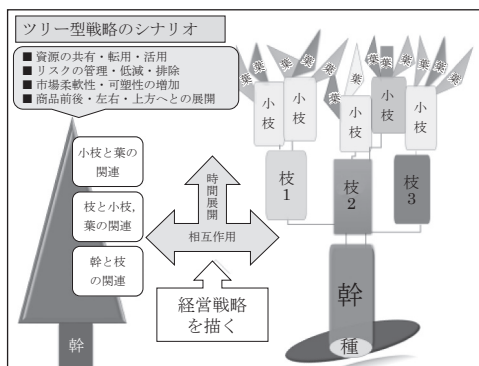


図3. ツリー型戦略のイメージ図  
出所：筆者作成

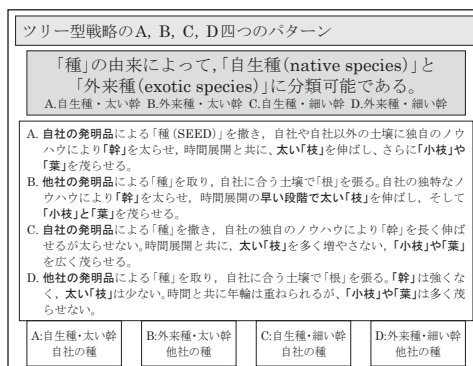


図4. ツリー型戦略のパターン  
出所：筆者作成

## 2. ツリー型戦略のパターン

ツリー型戦略のシナリオ図では、企業が創業した当初に強みとした商品やサービスを一粒の種とし、ある一定期間に本業を中心に「幹」として育てることが重要である。この「幹」の部分の経営基盤を固めないと、商品・市場の拡大に余裕が持てない状態に陥る。時間と共に「幹」を太らせたのち、「幹」より「枝」を増やさなければ持続的な経営発展や新しい市場展開に至らないのである。これはいわゆるAnsoffの言う戦略の第二段階になる（戦略の第一段階では、企業の全体的地位について検討し、第二段階では個々の機会を適用してみる）。

シナジーについては、一般的に相乗効果  $1 + 1 = 3$  と思いこみ多角化戦略をとってしまった企業では、結局その多角化の行き過ぎや多角化するタイミングにより  $1 + 1 = 0$  になるあ

るいは「-1」になる場合も発生する。ツリー型戦略の「枝」, 「小枝」, 「葉」は、仮にマイナス要因があった場合、その「枝」や「小枝」, 「葉」をカットすることで全体への影響を広げないことが可能となる。つまりシナジーのマイナス要因をいち早く容易に取り除くことができ、プラス効果をより引き出しやすくなるのである。

Ansoff, 伊丹, 沼上の理論における戦略の探求手順, 先手の連鎖, 多角化やシナジーのプラス・マイナス効果は、ツリー型戦略視点のシナリオ図(前後・左右・上方への展開)から読み取ることが可能である。ツリー型戦略は経営トップにとっても、ミドル層のマネジャーにとっても、戦略の経路が明晰である。経営戦略のシナリオ図をより描きやすくなり、ツリーのようにシナジーのプラス効果を連鎖的に作り上げることは、戦略の時間展開・相互作用を能動的に働きかけ、組織の中で商品・市場を連動させながら、さらに「小枝」や「葉」を増やしていくという結果につながる。企業家(経営トップ)が策定した経営戦略だけでなく、組織全体の能力が商品・市場の成長と共に上方へ伸びていくこととなる。

ツリー型戦略のパターンは、まずは、「種」の由来によって、「自生種 (native species)」と「外来種 (exotic species)」に区分することができる。「自生種」とは、自社の発明品により「種まき」することである。自社の発明品による「種」を撒いたところから始め、自社の土壌以外にもこの種を撒くことが可能である。そして、独創的なアイデアを基に強い「幹」を太らせ長く伸ばしていく。このコアの力は競争優位や時間優位を作るため、多角化するよりは先手の連鎖により大きな枝葉を茂らせることが効果的であり、より競争の優位性と持続性を産み出すことができる。

「外来種」とは他社の発明品により「種」を取り、自社にあう土壌に市場の後発参入をすることである。他社より商品の「種」を取って、自社に合う土壌で「根」を張る。そして自社の独自のノウハウにより「幹」を育てることである。「幹」の基盤が固められたのち、リスクヘッジするため、多様な「枝葉」を増やしていくことが欠かせない。

「自生種」と「外来種」の大枠の中でそれぞれさらに細分化する点があり、「太い幹」と「細い幹」に分類することが可能である。なぜなら、商品の開発や市場の浸透に消費者の嗜好と深く関わっているためである。日常的に商品を買うリピーターによってロングセラー商品になりうる。そうなれば、企業の持続的な経営発展に繋がっていくのである。

ツリー型戦略は以下の四つのパターンに分類することができる(図4参照)。

**A: 「自生種・太い幹」**

自社の発明品による「種」を撒き、自社や自社以外の土壌に独自のノウハウにより「幹」を太らせ、時間と共に、太い「枝」を伸ばし、さらに「小枝」や「葉」を茂らせる。その特徴は、幹が長く、太く、枝、小枝や葉が多いということである。

**B: 「外来種・太い幹」**



他社の発明品による「種」を取り、自社に合う土壌で「根」を張る。自社の独特なノウハウにより「幹」を太らせ、時間展開の早い段階で太い「枝」を伸ばし、そして「小枝」と「葉」を茂らせる。その特徴は、幹が太く、枝や小枝、葉が多いということである。

#### C. 「自生種・細い幹」

自社の発明品による「種」を撒き、自社の独自のノウハウにより「幹」を長く伸ばせるが太らせない。時間展開と共に、太い「枝」を多く増やさないが、「小枝」や「葉」を茂らせる。その特徴は、幹が細く、長い。そして、枝は少ないが小枝や葉が多いということである。

#### D. 「外来種・細い幹」

他社の発明品による「種」を取り、自社に合う土壌で「根」を張る。「幹」はあまり強くなり、太い「枝」が少ない。時間と共に年輪は重ねられるが、「小枝」や「葉」は多く茂らせられない。その特徴は、幹が細く、枝、小枝や葉が少ないということである。

上記 A, B, C, D の四つのパターンの中で、パターン A と C は自生種であり、創業時から成長期まで「幹」が育っているということである。「幹」が堅牢であるため、枝葉の早期展開を図らなくても成長可能である。パターン B は、外来種であり、自社の独自ノウハウに加えたとしても、早い段階で多角化戦略をとる傾向がみられる。ところが、パターン D は、自社独自のノウハウが欠けているため、細々としたツリーになってしまう確率が高い。パターン D においては、まったく多角化戦略をとらない選択と経営が危うい中で冒険的に多角化戦略を取る選択の二つの可能性がある。しかし、パターン D のような企業は多角化展開にはなかなか余裕が生まれにくいことも容易に推定できる。

## VI. 食品企業のツリー型戦略事例

食品企業が競争優位を獲得するうえで、①商品の「味」がいかに消費者に馴染めるか。②商品の価格がターゲット市場の消費者にとって手頃であるのか。③日々のリピーターをいかに増やせられるのかという三つのポイントが挙げられる。消費者の食習慣、食文化は多種多様であるため、食品企業において経営戦略を策定する際、自社はどの事業ドメインで独自の商品・市場の展開が可能かを認識しなければならない。また、商品の開発・製造・販売にあたり、どのような環境下でも競争優位を得られるような戦略を策定し実行しなければならない。

食品企業において、消費者の多様な味覚に対応するために新規市場の参入がしやすいという側面はあるが、いったん新規市場に参入したのち、消費者の味覚を形成させる期間に、独自の「幹」を確立すること或は自社の「幹」を見極めることは最も重要である。どこにでもあるような商品では、競争優位を得られないことはもちろん、消費者が日常的に購買してくれなければ意味ないことも明白である。このため、いかに「幹」を固め、「枝葉」商品を展開することが重要になってくる。では以下の食品企業の事例を検討してみる。

### 1. ツリー型戦略：パターン A, B (インスタントラーメン製造企業の事例)

日清食品ホールディングス株式会社 (以下、日清食品と称する) の創業者である安藤百福は、「食足世平」の思いをこめて 1958 年に、独創的な工夫によりインスタントラーメン (即席めん) とその独自の製法を開発した。その年度にインスタントラーメンの日本国内総生産量は 1,300 万食に達していた。2014 年度には世界 3 位の 55 億食に達した。現在世界の年間生産量は 1,027.4 億食、49 ヶ国の人々は年間インスタントラーメンの消費量が約 7,223 万食にも上った。これら日本も含めた世界中の人々の食生活や食習慣、世界の食文化に大きな変化をもたらしたのは、まぎれもなく安藤百福が創立した日清食品である。三浦・肥塚 (1997) も、「日清食品は新しいビジネスシステムを確立した」と述べている。日清食品創業当初の新しいビジネスシステムとは、①創業者の逆転発想によりこれまでにない独創的な商品を次々と開発したこと、②日本の従来の決済条件を覆し現金商売で市場を拡大したこと、③創業時より海外市場を重視して進出したこと (グローバル化の道しるべとなった)、これらの 3 つが特徴的なものであったと言える。

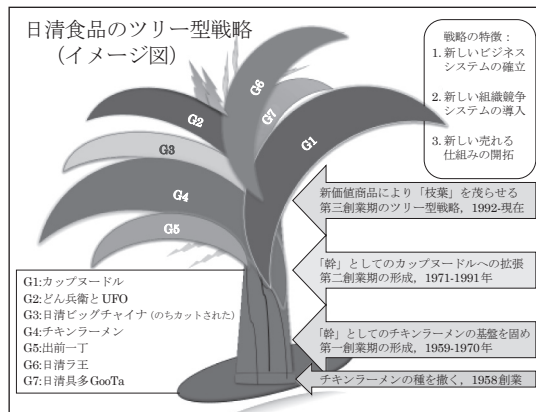


図 5. 日清食品のツリー型戦略

出所: 日清食品社史及びインタビューより筆者作成

日清食品の事業展開を「ツリー型戦略」で説明すると次のようになる (図 5 参照)。1958 年の世界初の「チキンラーメン」の一つの「種」の誕生により「根」を張った。この一粒の「種」からチキンラーメンの「幹」が伸びることとなった。そして麺をカップに入れる方式という従来の考えと異なったカップを逆さまにして、その上から麺にカップを被せるやり方により、1971 年に「カップヌードル」が誕生した。その後、「チキンラーメン」「カップヌードル」という二大主力商品 (幹) をブランド化させた。創業者の優れた発想やトップダウンの経営戦略により、チキンラーメンやカップヌードル以外に日清食品は、「出前一丁」(1968)、「どん兵衛」(1976)、「焼きそば U.F.O.」(1976) などのロングセラー商品を「枝」として成長させ、それぞ

れの「枝」から「小枝や葉」の商品を生んでいった。しかし、カップヌードルという「幹」はあまりに強すぎるため、組織内のルーティンやシンドロームが蔓延し始めた。1990年以後、現CEOである安藤宏基は、戦略的にミドル層の異なった価値観を容認し、意図的に創発戦略を促した。新たなブランド・マネジャー（BM）制度を導入し、ミドル層の間で競争をさせたのである。本来、組織中では多様な考え方や価値観が存在している。変動する環境の中で人々の協働を確保するのではなく、「他社に食われるぐらいなら」と、まず自社内で「カニバリ」をさせるという組織改革を行っていた。

安藤宏基はBMの構成員3人の中にわざと「変人」1人をおいたわけである。この競争システムの導入により、戦略策定を創発戦略にまでに拡大した。製法・容器の発明、技術・資材の改良、流通チャネルの相互利用、新価値の創造等は時間展開の積み重ねであり、社内競争システムの導入や中国での原料生産・加工基地の一括集中管理や手作り原料の使用は、リスクを低減させ、コストを抑えた。インスタントラーメンの従来の味に独特なアクセントを生み、消費者に「新鮮さ」という刺激を与えることによって、商品・市場の相互作用を加速させた。さらにブランド・マネジャー制度（BM）や解剖会議やストラジック・ビジネス・ユニット（SBU）は、組織全体の考え方を一新し、組織能力を高める戦略の一つと言える。

この組織全体の能力を向上させることにより、新しい「枝」の「日清ラ王」（1992）、「日清Spa王」（1995）、具材に驚きを生んだ「日清具多 GooTa」（2002）などの新価値商品が続々と誕生させた。「具多 GooTa」の例を挙げれば、「安くないと売れない」の従来の観念から、「高くても売れる仕組み」を作った。この仕組みとは、消費者層や販売先を絞り、原材料の仕入れ先も絞ることによって、コンビニで手頃（300円以下）な値段で買えるというものであった。加えて、パッケージデザインによって消費者にインパクトを与え、定番商品との具材の入れ替えにより開発した新しい味を常に消費者に供給し、自らコンビニエンスストアでの販売スペースを確保した。「日清具多 GooTa」は1つの枝からたくさんの「小枝や葉」を茂らせたのである（「手包雲呑麵、炙焼又焼麵」）。これらのヒット商品は単品でも連年売上高が百億円以上になった。2002年から2009年までの間に「日清具多 GooTa」ブランドの商品は50アイテム以上に上っていた。「枝葉」が急速に伸びた要因は、トップダウンの戦略策定だけでなく、常に競争優位を得るため尽力したミドル層の活躍にある。従業員のモチベーションを向上させることによって、組織全体の戦略思考と活発な相互作用を作り出したのである。

日清食品の製品展開の特徴は、「枝葉」の商品アイテム数の多さからうかがえる。年間の新商品数は1991年の17アイテムから、2000年には103アイテム、2007年には169アイテム、現在はリニューアル商品を含め年間300アイテム以上の新商品を販売している。日清食品の2015年3月期の連結決算の売上高は、前期に比べ3%増の4,315億円（国内1%増）である。円安により原材料コスト増で純利益は4%減の185億円であったが、海外売上比率は約19%

に高まった。現在世界で 19 か国、51 の工場を持ち、今後 10 年間に毎年「三工場、大型ライン十基」を新設する予定である。

自社の発明品より強い「幹」を育て、先手の連鎖を打ち、時間展開の余裕をもたらした。さらに経営トップの発明・革新能力よりミドル層マネジャーの能力を相互作用させた結果、組織全体の能力にまで拡散させ、商品の枝葉を茂らせた。以上から、日清食品は、ツリー型戦略のパターン A であると結論づけられる。

一方、インスタントラーメン業界 3 位のサンヨー食品株式会社（以下、サンヨー食品と称する）は、市場の一番手や二番手ではなく地域や海外と連携しながら「幹」を太らせる戦略をとっている。「サッポロ一番 みそラーメン」、この CM のメロディーは、日本人にとって親しみ深いものであろう。その味の原点は実に北海道札幌にある。1953 年に酒類販売を営んでいた井田文夫と井田毅は事業多角化を図り、群馬県前橋市に乾めんを製造する富士製麺を創業した。1961 年に乾めんの製造と並行してインスタントラーメン市場へ後発参入し、同年 7 月に社名をサンヨー食品に変更した。日本全国のラーメンを食べ歩いた井田毅は、札幌ラーメン横丁で出会った一杯のラーメンの忘れられない美味しさを再現しようと、1966 年に「サッポロ一番（しょうゆ味）」の商品を開発・販売した。他社のインスタントラーメンの「種」を自社の乾めん製造のノウハウと融合し、さらに独自の味付けにより「サッポロ一番」の「幹」を長く伸ばすこととなった。

「サッポロ一番」を「幹」に 20 年の年月をかけて経営基盤を固めた後、販売地域を拡大するため、自国同業他社と他国同業他社との連携を主眼としている。日本国内では、1981 年に関西のエースコック（2014 年 12 月期の連結売上高 956 億円）と資本提携し、2009 年には九州のマルタイ（2015 年 3 月期の売上高 72 億 1,000 万円）と資本・業務提携をした。海外においては、1999 年には中国最大のインスタントラーメン企業・康師傅に資本参加し、2011 年にはロシアの業界 3 位の KING LION GROUP と資本業務提携をした。多角化戦略の展開として、インスタントラーメン領域と全く異なるゴルフ場やゴルフクラブの運営にあたっている。サンヨー食品は、他社の「種」より展開していたため、常に危機感をもち、早い段階から他の事業領域へとリスク分散し、自社、自国だけでなく、他社、他国も意識しながら独自の「幹」から「枝」を生やしていたのである。同社は、ツリー型戦略パターン B の経営戦略を取っている。帝国データバンクの資料によると、2015 年 3 月期の単体売上高は 759 億 4 千 4 百万円、純利益は 143 億 8 千 600 万円であった。

## 2. ツリー型戦略：パターン B・C・D の事例（カレー製造企業の事例）

日本国内カレーの生産実績はルウカレーとレトルトカレーの生産量が近年約 1,400 億円以上の推移をしている。カレーは元々日本人が発明したものではなかったが、現在日本のカレー業

界（図6参照）の1位の座を維持し市場をリードし続けているのはハウス食品グループ株式会社（以下、ハウス食品と称する）である。ハウス食品の2015年3月決算期の売上高は約2,314億円で、経常利益は110億円であった。大阪市松屋筋に薬種化学原料の間屋として創業したハウス食品がカレー市場では後発参入にも関わらず発展してきた所以は、インドのカレー商品（外来種）に根を張り、バーモントカレーを「幹」として育ち、他の商品・市場の枝葉を茂らせたことにある。

ハウス食品、エスビー食品、ハチ食品三社の比較			
比較項目	ハウス食品グループ 本社株式会社	エスビー食品 株式会社	ハチ食品 株式会社
創業	1913	1923	1845
創業時の業態	薬種問屋	食品メーカ	薬種問屋
創業時の場所	大阪	東京	大阪
創業時の商品	薬種化学原料	カレー粉	薬種原料
設立	1947	1940	1943
現在の資本金	99億4,832万	17億4,400万	8,000万
従業員	5,416名（連結）	1,208名（連結）	約100名
主力商品	カレー関連、他	カレー関連、調味料	カレー関連
海外展開開始年・国	1981年・アメリカ	1995年・中国	1914年・中国
売上高（2015年3月期）	2,314億4,800万	1,218億6,600万	
純利益（2015年3月期）	69億7,100万	19億9,200万	

図6. カレー製造企業三社の比較

出所：ハウス食品、エスビー食品、ハチ食品のHPより筆者作成

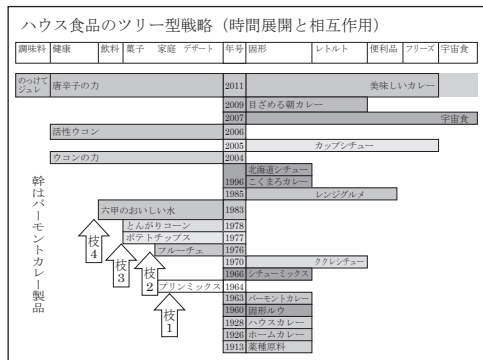


図7. ハウス食品の商品展開

出所：ハウス食品HPより筆者作成

日本で最初にカレー粉を作ったのはハチ食品株式会社（以下、ハチ食品と称する）であった（1905年）が、ハチ食品は100年を経ても「カレー粉」という「幹」に多様な枝葉を伸ばすことはできなかった。それに比べてハウス食品は1926年「ホームカレー」の稲田商店を吸収し、即席カレーの製造をはじめた。老若男女だれでも食べられる、誰にでも愛される本格的な味と辛さを選べるカレーを作りたいとの思いから「ハウスカレー」が誕生した（1928年）。これによってカレー分野の根を張ったのである。1963年に秘伝の配合を施した「バーモントカレー」の発売に際し、マーケティングプロモーションではテレビCMを駆使し、「バーモントカレー」は爆発的なヒット商品となる。バーモントカレーという幹を急速に太らせ、他の枝葉づくりのために経営基盤を作った。

カレーの香辛調味料から甘味デザートへと枝葉を増やしたのはプリンミックスの発売がきっかけであった。「プリンミックス」とカレーのコンセプトを延長し、洋食の「シチューミックス」の小枝をふやし、そして1970年にレトルト製品の「ククレシチュー」が開発され、より便利なレトルト食品へと枝葉を広げた。1977年、ハウス食品は米国ゼネラル・ミルズ社との技術提携によりスナック菓子分野の娯楽食として「ポテトチップス」を皮切りに、1978年にかけて大ヒットとなった「とんがりコーン」を発売しスナック菓子の枝葉を広げた。ここにはカレー加工の調味料のブレンド手法やラーメンの油揚げノウハウが転用され、現在にもつづく

30年以上のロングセラーを誇っている。ハウス食品やハチ食品の商品開発や経営戦略に携わった辻本氏によると、ハウス食品の成功のカギは、①秘伝の薬種原料を駆使し開発されたバーモントカレー（幹）、その後数々のヒット商品に展開したこと、②後発参入によりリスクを抑え、経営資源をフル活用すること、③経営者の先見性と決断力、④先手を打つマーケティング戦略にある。

図7の中の枝4は、ハウス食品の商品の中でどれにあたるのだろうか。それは「六甲のおいしい水」である。「六甲のおいしい水」は、「幹」の薬種原料、ルウカレーとの関連がほとんどないという多角化戦略であった。1983年に発売したこの商品は、量販店で消費者から多大な支持を得られ、最盛期に市場シェア10%を獲得していた。目の不自由な方のために「水」の文字やくびれなどに工夫を施し、2005年グッドデザイン賞も受賞した。しかし、2008年「景品表示法」（優良誤認）問題が取り上げられた。公正取引委員会から排除命令が出されたにも関わらず、2009年の販売数量は1,130万箱、市場シェアは7%であった。ところが、2010年ハウス食品は「六甲のおいしい水」の製造工場、採水地（土地・建物・構築物・機械設備等を含め）及び商標権等をアサヒ飲料株式会社に譲渡した。この「枝4」を切ることにより、「コア・コンピタンス商品のカレー分野」、「健康食品・介護食品分野」、「海外事業」への経営資源集中ができるようになり、リーマンショックや社会・環境の「マイナス」の影響を最小限まで排除することができたと言える。2010年経営資源を集中するため、「六甲のおいしい水」をアサヒ飲料株式会社に譲渡したが、この「飲料」の枝からの薬種原料の強みと「おいしい水」からの健康的な要素を融合し、「ウコンの力」（2004年）、「活性ウコン」（2006年）を開発し、「飲料」の枝葉から栄養飲料の小枝を作り出した。商品の相互作用やプラスのシナジーを利用していたといえる。

レトルトの枝葉より2007年には、宇宙飛行士へ供給する「レトルトビーフカレー」が開発され、宇宙食の枝より得た開発・製造の経験を活用し少子高齢化にも対応もできる柔らかい「介護食」の商品の小枝を増やした。さらには2011年通常の乾燥・液体調味料からゼリー状調味料「のっけてジュレ」が発売された。「デザート感覚」は調味料のイメージを変えたと言える。これと同じようにカレーの基幹にも新しい期待が寄せられている。

カレー業界2位のエスビー食品株式会社（以下、エスビー食品と称する）は1923年に日本発のカレー粉の製造に成功した。以来「美味求真」を理念に「香辛調味料」を幹としてカレー製品の枝を増やしてきた。しかし、エスビー食品の商品はハウス食品のパターンBのツリー型戦略ではなく、パターンCのツリー型戦略のようにスパイスを長い幹として伸ばし、幹から展開した枝は上方を中心に拡散する形である。エスビー食品の広報マネジャー・日達氏へのインタビューでは、エスビー食品の商品配合レシピにも秘伝のものがあったという。この秘伝の「幹」の部分は会社の成功を導いていた一つの要因とも言えるだろう。エスビー食品の2013

年3月期の売上高は1,254億円以上にあり、カレー製品の売り上げは325億円4千2百万円であった。

ハチ食品について、1845年に初代“今村弥兵衛”が現在の大阪市中央区瓦町において菓種問屋「大和屋」を創業した。1905年日本で初めてカレー粉を国産化した「蜂カレー」として売り出すと同時に香辛料の取扱いも始めていた。海外進出にも先見性を持ち、1907年、既に台湾に直営の栽培農場を開設しウコンの栽培をはじめ、1914年には中国鉄嶺に工場を建設し、さらに上海支店を開設した。当時創業者の優れた経営戦略により業績は順調に伸びていた。しかしレトルト市場への参入は1990年であり、ハウス食品より20年近くも遅れていた。創業より100年以上の年月を経て、現在は資本金が8,000万円、売上高はハウス食品の10分の1程度と推定される。ハチ食品の道のりはツリー型戦略のパターンDにあてはまる。一方ハウス食品は2014年に中国で2カ所目となる大連工場を稼働させ、カレールウの生産能力を従来の3倍に増やした。さらに2017年度の目標は中国での売上高を2014年度比3.3倍の115億円に引き上げるとしている<sup>28)</sup>。

経営戦略の策定・実行の違いにより企業の成長スピードが大きく異なり、経営発展の明暗が分かれていることは一目瞭然である。

## おわりに

企業が成長と存続を維持するためには、他の企業と異なる独自の戦略を策定・実行することが不可欠である。さらに戦略と組織は、適切な相互作用を持っていなければならない。食品企業にとって、経営戦略は単なる消費者のニーズに合わせるものではなく、消費者の伝統や食習慣を踏まえたうえで商品の開発や市場の開拓をしていくことが重要である。

本稿は、先行研究の経営戦略論を考察したうえで、沼上（2009）が提唱した「時間展開・相互作用・ダイナミクス」の戦略的思考の枠組みを参考に、ツリー型戦略を提起し、食品企業の事例を通じて経営戦略のパターンを分析した。

「ツリー型戦略」は、経営戦略のシナリオ図の経路が明晰となり、商品・市場の成長の特徴を把握しやすく、食品企業の成長のメカニズムを解明することが容易になる。「ツリー型戦略」の意義は、シナジーのプラスあるいはマイナス効果や多角化展開できるタイミング（創業期と成長期）を、木の「幹・枝・小枝・葉」のように明晰に描くことにある。個々の商品・市場展開は、互いにつながりながらそれぞれの個性も残せる。そして、商品・市場の時間展開だけではなく、組織間のダイナミックな相互作用もツリー型戦略によって読み取ることが可能となる。

28) 日本経済新聞「食品、中国内陸部を開拓『ハウス営業担当を倍増 キュービー 現地人材育成』」日本経済新聞社、2015年8月11日13版。

本稿で取り上げた日清食品, サンヨー食品, ハウス食品, エスビー食品, ハチ食品の事例では, ツリー型戦略パターンの A, B, C, D に分類することが可能である。今後, 様々な食品企業に対して, ツリー型戦略の適応についてさらに探求し, ツリー型戦略の類型を分析すると共に, ツリー型戦略をさらに体系的に精緻化していきたい。

#### インタビュー調査

1. 2014 年 5 月 17 日, ハウス食品, ハチ食品, ベル食品の三社の商品開発や経営戦略に携わった辻本昇氏にインタビューした。
2. 2014 年 11 月 28 日, エスビー食品管理サポートグループコミュニケーション企画室広報ユニットマネジャーの日達祐子氏にインタビューした。
3. 2015 年 7 月 14 日, 日清食品ホールディングス株式会社常勤顧問, カップヌードルミュージアム館長筒井之隆氏にインタビューした。

#### 参考文献

1. Andrews, K.R., *The Concept of Strategy*. Richmond, 1971. / 山田一郎『経営戦略論』産業能率短期大学出版部, 1976 年。
2. Ansoff, H.I., *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, 1965. / 広田寿亮『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1969 年。
3. Ansoff, H.I., Assisted by McDonnell, E.J. *The New Corporate Strategy*. John Wiley & Sons, 1988.
4. Barney, J.B., *Gaining and sustaining competitive advantage*. Prentice Hall Inc., 2002. / 岡田正大訳『企業戦略論【上】基本編』ダイヤモンド社, 2004 年。
5. Chandler, A.D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
6. Chandler, A.D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962. / 有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004 年。
7. Hamel, G. and Prahalad, C.K., *Competing for the Future*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994. / 一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995 年。
8. Itami, H., *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987.
9. Kotler, P., and Trias de Bes, F., *Lateral Marketing: new techniques for finding Breakthrough ideas*. Hoboken, N.J.: Wiley, 2003. / 恩藏直人監訳・大川修二訳『コトラーのマーケティング思考法』東洋経済新報社, 2004 年。
10. Mintzberg, H., "Strategy-Making in Three Modes." *California Management Review*, 1973, Vol.16, No.2, pp.44-53.
11. Mintzberg, H., *Mintzberg on Management: inside our strange world of organizations*. New York: Free Press, 1989.
12. Mintzberg, H., "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management.", *Strategy Management Journal*, 1990, Vol.11, pp.171-195.



13. Mintzberg, H., Ashlstrand, B., and Lampel, J. *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press, 1998. / 齋藤嘉則監訳『戦略サファリ：戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社，1999年。
14. Mintzberg, H., "Crafting Strategy." *Harvard business Review*, Vol.4, July-August 1987, pp.66-75. Harvard Business School Press, 1987. / DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「クラフティング・ストラテジー 秩序ある計画化から工芸的に練りあげる戦略へ」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社，Oct-Nov. 1987年，4-17頁。
15. Mintzberg, H., *Mintzberg on Management*. *Harvard business Review*, Harvard Business School Press, 2003. / 編訳者：DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部『H. ミンツバーク経営論』ダイヤモンド社，2007年。
16. Steiner, G.A., *Top Management Planning*. New York: Macmillan, 1969.
17. 青島矢一・加藤俊彦『競争戦略論 (第2版)』東洋経済新報社，2012年。
18. 石井淳蔵『マーケティング思考の可能性』岩波書店，2012年。
19. 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論 (新版)』有斐閣，1996年。
20. 伊丹敬之『新・経営戦略の論理』日本経済新聞出版社，1984年。
21. 伊丹敬之『経営戦略の論理 (第4版)』日本経済新聞社，2012年。
22. 井上岳久『カレーの経営学』東洋経済新報社，2012年。
23. 安藤宏基『カップヌードルをぶつつぶせ！ 創業者を激怒させた二代目社長のマーケティング流儀』中央公論新社，2009年。
24. 安藤宏基『勝つまでやめない！ 勝利の方程式』中央公論新社，2015年。
25. 長内厚「ビジネスケース：ハウス食品—カレールウ製品の開発」『神戸大学経済経営研究所』 Discussion Paper Series Vol.109 (2009-11)，1-26頁，神戸大学経済経営研究所，2009年。
26. 加護野忠男「<レビュー・アーティクル>製品市場戦略と企業成果」『国民経済雑誌』Vol.133 (3)，72-82頁，神戸大学，1976年。
27. 加護野忠男「経営戦略の意味」『経営学史学会年報』Vol.6，76-90頁，経営学史学会，1999年。
28. 岸本裕一・青谷実知代「食品マーケティングの視点からみたレトルトカレーのブランドポジショニングの重要性 (岡崎守男教授退任記念号)」『桃山学院大学経済経営論集』Vol.42 (2)，243-272頁，桃山学院大学，2000年。
29. 木島実「即席めん市場の発展と大手企業5社のマーケティング戦略」『フードシステム研究 第6号』47-60頁，日本フードシステム学会，1997年。
30. 榊原清則『企業ドメインの戦略論』中央公論社頁，1992年。
31. 食料産業局輸出促進グループ『農林水産物・食品の輸出促進対策の概要』農林水産省，2014年。
32. 菅原透・中藤玲「カレー中国で定番に 地道に市場創出—ハウス食品大連の新工場稼働」『日本経済新聞』2014年11月6日。
33. 沼上幹「アメリカの経営戦略論と日本企業の実証研究—リソース・ベースと・ビューを巡る相互作用」『日本経営学史年報』Vol.14，93-108頁，経営学史学会，2007年。
34. 沼上幹『経営戦略の思考法—時間展開・相互作用・ダイナミクス』日本経済新聞出版社，2009年。
35. 日清食品株式会社社史編纂プロジェクト『日清食品50年史創造と革新の譜』日清食品株式会社，2008年。
36. 畑中艶子「中小食品企業のマーケティング戦略～ツリー型思考法の提起～」『関西ベンチャー学会誌』Vol.7，11-21頁，関西ベンチャー学会，2015年。
37. 畑中艶子「ツリー型思考によるマーケティング戦略～ハウス食品の商品を事例に～」『経営学論集』第85集自由論題報告院生セッション，[02] 1-10頁，日本経営学会，2015年。
38. 松井一彦「農水産分野の震災復興等の現状と課題」『立法と調査』Vol.353，23-36頁，農林水産委員会調査室，2014年。
39. 松下元則「上海の日式咖喱の誕生—ハウス食品による潜在需要の発見と事業化—」『函大商学論究』

- Vol.41 (2), No.3, 67-100 頁, 2009 年。
40. 三浦一郎・肥塚浩『日清食品のマネジメント—食文化創造とグローバル戦略—』立命館大学経営戦略研究センター, 1997 年。
  41. 経済産業省『中小企業白書』経済産業省, 2014 年。  
<http://www.meti.go.jp/press/2013/12/20131226006/20131226006.html> 2015 年 10 月 15 日アクセス。
  42. 農林水産省大臣官房政策課情報分析室「平成 25 年度 食料・農業・農村の動向」『農林水産省白書』概要版, 2015 年 5 月 26 日公表。  
[http://www.maff.go.jp/j/wpaper/w\\_maff/h25/zenbun.html](http://www.maff.go.jp/j/wpaper/w_maff/h25/zenbun.html) 2015 年 8 月 22 日アクセス。
  43. 農林水産省大臣官房政策課情報分析室「平成 26 年度 食料・農業・農村の動向」『農林水産省白書』全体版, 2015 年 5 月 26 日公表。  
[http://www.maff.go.jp/j/wpaper/w\\_maff/h26/zenbun.html](http://www.maff.go.jp/j/wpaper/w_maff/h26/zenbun.html), [http://www.maff.go.jp/j/wpaper/w\\_maff/h26/pdf/z\\_1\\_4\\_2.pdf](http://www.maff.go.jp/j/wpaper/w_maff/h26/pdf/z_1_4_2.pdf). 2016 年 2 月 11 日アクセス。
  44. 農林水産省「諸外国・地域の規制措置 (平成 28 年 2 月 2 日現在)」『東京電力福島第一原子力発電所事故に伴う各国・地域の輸入規制強化への対応』, 1-8 頁, 2016 年。  
[http://www.maff.go.jp/export/e\\_info/pdf/kisei\\_all\\_1600202\\_us\\_panther\\_puffer.pdf](http://www.maff.go.jp/export/e_info/pdf/kisei_all_1600202_us_panther_puffer.pdf). 2016 年 2 月 11 日アクセス。
  45. 日本経済新聞「食品, 中国内陸部を開拓『ハウス営業担当を倍増 キューピー 現地の人材育成』」日本経済新聞社, 2015 年 8 月 11 日 13 版。
  46. 味の素株式会社 <http://www.ajinomoto.com/jp/>
  47. エスビー食品株式会社 <https://www.sbfoods.co.jp/>
  48. 寿がきや食品株式会社 <http://www.sugakiya.co.jp/>
  49. 日研フード株式会社 <http://www.nikkenfoods.co.jp/>
  50. 日清食品ホールディングス株式会社 <https://www.nissin.com/jp/about/nissinfoods-holdings/>
  51. ハウス食品グループ本社株式会社 <https://housefoods-group.com/company/>
  52. ハチ食品株式会社 <http://www.hachi-shokuhin.co.jp/>
  53. ベル食品工業株式会社 <http://www.bellsyokuhin.co.jp/>