

立命館大学審査博士論文

ツリー型戦略視点による食品企業の経営戦略

(Business Strategy of Food Corporations By  
the Viewpoint of Tree-Style Strategy)

2017年3月

March 2017

立命館大学大学院経営学研究科  
企業経営専攻博士課程後期課程

Doctoral Program in Business Management  
Graduate School of Business Administration  
Ritsumeikan University

畑中 艶子

HATANAKA Tsuyako

研究指導教員：肥塚 浩教授

Supervisor : Professor KOEZUKA Hiroshi

## 目 次

序 章 食品企業を取り巻く環境と研究の意義 .....	4
1. 本論文の研究課題 .....	4
(1) 食品企業を取り巻く環境 .....	4
(2) 研究上の課題 .....	7
2. 本論文の分析の枠組みと研究の意義 .....	9
(1) 研究対象と研究方法 .....	10
(2) 分析の枠組み .....	10
(3) 研究の目的と意義 .....	11
3. 本論文の構成 .....	12
第1章 企業成長における経営戦略の先行研究 .....	15
1. 企業の成長と経営戦略 .....	15
(1) 成長のメカニズム .....	15
(2) 経営戦略とは .....	17
2. 戦略計画と創発戦略 .....	18
(1) トップダウン志向の戦略計画 .....	18
(2) ミドル・イニシアティブ志向の創発戦略 .....	20
3. 多角化戦略における類型とシナジー .....	21
(1) 多角化の誘因と類型 .....	21
(2) シナジーの類型と評価 .....	24
4. コア・コンピタンス .....	24
(1) 競争優位のルーツ .....	24
(2) 戦略設計図と未来への競争 .....	26
5. 企業ドメイン論 .....	27
(1) 空間・時間・意味の広がり .....	28
(2) 停泊点とスキーマ .....	30
6. 時間展開・相互作用・ダイナミクス志向の戦略的思考 .....	31
(1) 時間展開・相互作用・ダイナミクス志向 .....	31
(2) 戦略シナリオの描画 .....	32
7. 小括 .....	34
第2章 ツリー型戦略 .....	36
1. ツリー型戦略のアナロジー .....	36
(1) アナロジーの意味と重要性 .....	36
(2) ツリー型戦略とは .....	37

2. ツリー型戦略の分析枠組みー食品企業を中心にー	40
(1) ツリー型戦略における「種」「幹」「枝」「小枝」「葉」の関係	40
(2) ツリー型戦略の類型	42
<b>第3章 日清食品のツリー型戦略</b>	47
1. 「幹（基幹商品）」としての「カップヌードル」	48
(1) 日清食品の全体像	48
(2) 「幹（基幹商品）」としての「カップヌードル」	49
2. ツリー型戦略の事例	52
(1) 自社の発明品による市場牽引	52
(2) トップ主導の商品・市場の形成	54
(3) ミドル・イニシアティブによる商品「枝葉」の展開	55
3. 小括：時間展開・相互作用・ダイナミクスのツリー	58
<b>第4章 インスタントラーメン製造企業の事例分析</b>	60
1. 東洋水産の事例	62
2. サンヨー食品の事例	64
3. 寿がきや食品の事例	66
4. 小括：インスタントラーメン製造企業における成長プロセス	66
<b>第5章 味の素のツリー型戦略</b>	68
1. 「幹（基幹商品）」としての「味の素」	68
(1) 味の素 KK の全体像	68
(2) 「幹（基幹商品）」としての「味の素」	72
2. ツリー型戦略の事例	75
(1) 自生種「味の素」由来の商品「枝葉」	77
(2) 掛け合わせによる商品「枝葉」の展開	82
(3) 「枝葉」のグローバル化と剪定	85
3. 小括：時間展開・相互作用・ダイナミクスのツリー	87
<b>第6章 調味料製造企業の事例分析</b>	90
1. 日本食研の事例	93
2. 日研フードの事例	96
3. 小括：調味料製造企業における成長プロセス	99
<b>第7章 ハウス食品のツリー型戦略</b>	100
1. 「幹（基幹商品）」としての「バーモントカレー」	100
(1) ハウス食品の全体像	100
(2) 「幹（基幹商品）」としての「バーモントカレー」	103

2. ツリー型戦略の事例 .....	104
(1) 外来種による「種」撒き .....	104
(2) 掛け合わせによる商品「枝葉」の展開 .....	106
(3) 「枝葉」のグローバル化と剪定 .....	108
3. 小括：時間展開・相互作用・ダイナミクスのツリー .....	110
第8章 カレー製造企業の事例分析 .....	112
1. エスビー食品の事例 .....	112
2. ハチ食品の事例 .....	115
3. ベル食品の事例 .....	116
4. 小括：カレー製造企業における成長プロセス .....	116
終章 ツリー型戦略の分析枠組みの意義と課題 .....	118
1. 本論文の要約 .....	118
2. 事例の分析による結論 .....	121
3. 本論文の意義と今後の研究課題 .....	124
インタビューリスト .....	126
参考文献 .....	127

## 序 章 食品企業を取り巻く環境と研究の意義

### 1. 本論文の研究課題

#### (1) 食品企業を取り巻く環境

企業には、持続的な成長発展を図るための経営戦略が必要である。しかし、成長するための経営戦略は競争優位を得る未来志向のものであり、簡単にイメージでき、策定・実行されるとは限らない。グローバルで激しい競争下において、経営戦略の策定・実行が外部環境、内部組織に影響されるだけでなく、その産業特有の問題にも影響を受けやすい側面がある。

日本の全産業の国内生産額は 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、食品工業の国内生産額は 34.4 兆円（1985 年度）から 34.1 兆円（2012 年度）と微減している<sup>1</sup>。食品企業では他の産業分野の企業に比べて、個々の商品が日々消費されているため、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、より一層きめ細かな対応が求められている。また、多様な味覚と消費嗜好のなかで、食品企業には中小・零細企業が多く存在する<sup>2</sup>。近年、食品企業は市場の飽和・縮小や食品の安全問題に悩まされることがしばしばである。

#### 1) 少子高齢化による日本国内市場の縮小

2016 年 2 月 1 日現在、日本の総人口は 1 億 2,702 万 9 千人である。その中で 65 歳以上の人口は既に 3,420 万 2 千人（総人口に占める割合は 26.9%）に達し、0-14 歳の年少人口（1,605 万 4 千人、総人口に占める割合は 12.6%）を 2 倍も上回る結果となっている<sup>3</sup>。少子高齢化は食品企業にとって、市場全体の縮小をもたらすだけでなく、日本国内外の競争の激化を伴い、日々消費される食品の構成や製品レシピの変化への対応を余儀なくすることとなるのである。このため、食品企業が経営戦略を描くことが一層難しくなってくる。

#### 2) 東日本大震災による風評被害

日本は他の国と比べると自然災害が多いと言える。そのため、災害に対応できる食品の提供や災害による風評被害への対応が必要不可欠である。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。2011 年の福島原発事故以後、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

<sup>1</sup> 農林水産省大臣官房広報評価課情報分析室（2015）「平成 26 年度 食料・農業・農村の動向」『食料・農業・農村白書』全体版、第 1 章、第 5 節（食品産業の動向）、p.67.

<sup>2</sup> 2014 年 7 月までの中小企業庁のまとめによると、1999 年には中小規模の事業者数（全産業）が 484 万社であったところから、2012 年では 385 万社に減っている。2012 年の会社ベースで言えば中小企業社数は約 168 万社の中、中小製造業の企業社数は約 27 万 3 千社であり、このうち中小食品製造業は凡そ 14%を占めている。一方、1999 年から 2012 年の間に大企業社数はほぼ 1 万社のままで推移している。一出所：経済産業省（2014）、p.126.

<sup>3</sup> 総務省統計局 e-Stat 参照 <http://www.stat.go.jp/data/jinsui/2.htm#annual>、2016 年 7 月 3 日閲覧。

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は続いていた<sup>4</sup>。

### 3) 食品の安全問題による消費者心理への悪影響

少子高齢化による市場の縮小や東日本大震災以外に、食品の安全を脅かす問題も相次いでいる。消費者の不安を煽る問題としては、大きく分けると①不可抗力によるもの、②人為的な事故・事件、③企業倫理のゆがみによるものが挙げられる。以下は食品産業に特有の問題事例である。

1996 年に岡山県や大阪府で腸管出血性大腸菌 O157 による集団食中毒が発生した。当時、原因として「カイワレ大根」が疑われ、他の野菜の需要にも影響が生じてしまった。結局原因究明ができないまま、それ以来消費者の食卓から「カイワレ大根」は姿を消した。2001 年には国内で牛海綿状脳症（いわゆる狂牛病 BSE（Bovine Spongiform Encephalopathy）問題）が発生し、国産牛肉の消費が冷えこんだ。また、2004 年に国内で 79 年ぶりに鶏インフルエンザが発生し、大量の鶏が殺処分された。さらに 2010 年に宮崎県の口蹄疫でも畜産農家や食品製造・流通業者、消費者に甚大な損失が生じ、不安が広がった。国内の生産品だけではなく、輸入食品の安全問題も消費の冷え込みを引き起こしたことがある。2003 年にアメリカの BSE 問題による牛肉の輸入が全面禁止され、2008 年には中国産冷凍餃子事件の発生により輸入食品全体の売上高が落ち込んだ。畜産品や家禽類、農産物の予期せぬ案件とは別に、衛生管理の不十分や故意の混入事件による被害も少なくはない。2011 年に富山県・福井県内の飲食チェーン店での腸管出血性大腸菌による食中毒では、有症者が 169 名、うち重症者は 17 名、死者は 4 名にもものぼった。2013 年の群馬県での農薬混入事件はまだ消費者の記憶に新しい。近年では、2014 年にベトナム産シシヤモによる異物混入（殺鼠剤と疑われるもの）の際、業者が自主回収することとなった。これらの安全問題は、食品企業にとって、自社のみでは防衛できない場合がある。万が一こうした不測の事態に遭遇した時に、企業はどう対応できるのかは重要である（表序-1 参照）。

一方、食品企業の国内環境が厳しくなるにつれ、新たな活路を求め、海外進出を行おうとする企業が増えてきた。本論文で研究対象としている食品製造業は、2013 年度経済産業省の「海外事業活動基本調査」によれば、食品製造業の海外進出企業社数は 533 社（回収数）であり、そのうち、海外の現地法人企業数は中国が最多で 198 社、次いでアメリカが 77 社、タイが 54 社、インドネシアが 26 社、ベトナムが 25 社、イギリスが 19 社、シンガポールが 16 社、台湾とオーストラリアが 14 社である<sup>5</sup>。

<sup>4</sup> 農林水産省大臣官房広報評価課情報分析室（2014）「平成 25 年度 食料・農業・農村の動向」『食料・農業・農村白書』概要版, p.22, 農林水産省大臣官房広報評価課情報分析室（2015）「平成 26 年度 食料・農業・農村の動向」『食料・農業・農村白書』全体版, pp.202~213, 農林水産省食料産業局(2016) 『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』, pp.1-8.

<sup>5</sup> 農林水産省大臣官房食料安全保障課（2015）『食品産業動態調査』, 第 1 章 食品産業をめぐる市場経済動向, 農林水産省, p.20, [http://www.maff.go.jp/j/zyukyu/jki/j\\_doutai/doutai\\_2015.html](http://www.maff.go.jp/j/zyukyu/jki/j_doutai/doutai_2015.html), 2016 年 8 月 6 日閲覧。経済産業省（2015）『第 44 回 海外事業活動基本調査(2014 年 7 月調査)概要』表 1. 業種別現地法人分布, [http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result\\_44/pdf/h2c44-1.pdf](http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result_44/pdf/h2c44-1.pdf), 2016 年 8 月 21 日閲覧。

表 序-1 食品の安全問題に関する事例

No	年	件名	概要
1	1996	O157	5月に岡山県、7月に堺市で腸管出血性大腸菌O157による集団食中毒が発生した。原因として「かわわれ大根」が疑われ、そのほかの野菜の需要にも影響
2	1996	ダイオキシン風評被害事件	所沢産茶葉に含まれていたダイオキシンに関する一部の報道により、埼玉県産野菜等の販売に影響
3	2000	黄色ブドウ球菌による集団食中毒事件	6月に大阪で低脂肪乳による食中毒が発生。脂肪粉乳の黄色ブドウ球菌による毒素が原因の食中毒で被害者は合計14,000人
4	2000	遺伝子組換えトウモロコシ混入事件	一部消費者団体が菓子メーカー数社のスナック菓子から遺伝子組換えトウモロコシ「スターリンク」を検出したと発表、日米において混入防止策を実施
5	2001	BSE牛発生	9月に国内で初めてBSE(牛海綿状脳症、いわゆる狂牛病)牛が発生、食肉消費に大きな影響
6	2002	偽装牛肉事件	1月に、農林水産省の国産牛肉買い取り制度を悪用し、輸入牛肉と豚肉を国産と偽って販売していたことが発覚、雪印食品に排除命令
7	2002	輸入野菜から残留農薬	中国から輸入した加工野菜(ホウレンソウ、枝豆など)や、イラン産ピスタチオから基準値を超える残留農薬が検出
8	2003	養殖トラフグ事件	長崎県等のトラフグ養殖者の一部が、薬事法に基づく承認を得ていないホルマリンを使用
9	2003	カナダ・米国においてBSE牛の発生	5月にカナダで、10月に米国でBSE牛が発生、これらの国から牛肉輸入を停止
10	2004	高病原性鳥インフルエンザ事件	1月に国内で79年ぶりに高病原性鳥インフルエンザが発生
11	2008	冷凍ギョウザ事件	中国製冷凍ギョウザで健康被害が発生
12	2008	汚染米事件	工業用として売り渡された輸入政府米を食用に転売
13	2008	ウナギや食肉の産地偽装	中国産や台湾産のウナギを国産、ブロイラーを銘柄鳥肉として偽装販売
14	2010	口蹄疫の発生	4月に宮崎県で10年ぶりに発生し、8月までに甚大な被害
15	2011	食品の放射能汚染	3月の東京電力福島第一原子力発電所の事故により、多くの農産物が汚染され出荷制限
16	2011	生食用牛肉による集団食中毒事件	4月に腸管出血性O111による集団食中毒事件が発生
17	2011	腸管出血性大腸菌による食中毒・死亡	富山・福井県内の飲食チェーン店での腸管出血性大腸菌食中毒事件(有症者数169名、うち重症者17名、死者4名)
18	2013	群馬県の農薬混入事件	冷凍食品の一部から、本来含まれていない農薬(マラチオン)が検出
19	2014	ベトナム産冷凍シヤモによる異物混入	ベトナムから輸入したシヤモの中に異物(汚物と疑われるもの及び殺鼠剤と疑われるもの)の混入、業者が自主回収
20	2016	廃棄カツ横流し、業者3人逮捕	愛知県の産業廃棄物処理業者が、廃棄を委託された冷凍カツ約3万6,450枚を「食品」として無許可で販売し、逮捕

出所：時子山ひろみ(2013)『フードシステムの経済学』第5版、p.178より作成

内閣府食品安全委員会 <http://www.fsc.go.jp/>, 2016年7月22日閲覧

群馬県庁 <http://www.pref.gunma.jp/05/d6210006.html#acri>, 2016年7月22日閲覧

『朝日新聞』「廃棄カツ横流し、業者3人逮捕 食品衛生法違反容疑など」、2016年7月12日、<http://www.asahi.com/articles/ASJ7C7GWPJ7COIPE02D.html>,

2016年8月21日閲覧

厚生労働省 医薬食品局食品安全部監視安全課「食品の安全確保に関する取組」厚生労働省、p.2、[http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou\\_iryuu/shokuhin/](http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryuu/shokuhin/),

2016年8月28日閲覧

## (2) 研究上の課題

食品企業の成長・発展は人類の生命および健康と密接に関係するのみならず、地域・国際社会の平和発展にも重要な役割を担っている。しかし、食品企業の成長に関する経営戦略が体系的に十分に検討されてきたとは言い難いというのが日本の現状である。その原因は様々であるが、主な原因の一つとして、上述の食品企業を取り巻く環境下において日本の食品企業の経営戦略が描きにくい点にあると考えられる。

第一に、食品は健康と生命を維持するために重要な役割を担っている一方で、商品の販売価格が100万円以上の自動車や5-10万円の家電製品に比べると、一個あたりの単価が何十円から何百円のものが多く、単価がかなり安い。そのため、食品企業の売上高は消費者が商品を購入する頻度や数量により大きく左右される。その反面、人間の味覚はいったん形成されるとなかなか変わらないこともあり、幼少期に親しんだ商品を生涯に渡り食べ続けること、美味しいと感じられた商品を繰り返し購入することもある。そうすると、食品企業は消費者の日々の購買行動を促すために持続的かつ連続的な経営戦略のシナリオを描く必要があり、それを実現させるには時間と共に消費者との相互作用をいかに増やしていくかを考慮しなければならない。しかし、商品と商品の間、商品と消費者の間の相互作用は暗黙的で表象化されにくいものである。

第二に、食品企業にとっては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可能性が考えられる。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コントロールするために、より明晰な戦略シナリオが必要となってくる。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、動的に捉える必要があるのである。しかし、経営戦略を動的に捉えられる立体的な戦略シナリオは未だ精緻化されていない。

第三に、食品産業は、狩猟、農耕、自給自足、産業革命、情報化などいくつかの時代の変化と共に発展してきた。食品企業が成長できるか否かは人間の味覚、食習慣、食文化にも左右されやすい側面がある。したがって、食品企業はドメスティックな傾向が強いが、近年、世界的な巨大食品産業の中で、グローバル化に成功した企業が増えている。2016年2月時点の時価総額からみれば、食品企業の世界ランキング第1位はネスレ(スイス)、第2位はユニリーバ(英蘭)、第3位はクラフト・ハインツ(米)などが、その代表と言える<sup>6</sup>。しかし、2016年現在、世界ランキング上位10位の中に日本の食品企業は一つも入っていない<sup>7</sup>。日本の食品企業は優れた技術と商品の開発ノウハウを持っているにも関わらず、グローバルな展開に遅れをとっている。日本の食品企業全体にとってこれからどのように競争優位の先手を打つことができるのであろうか。日本のモノづくりのすばらしさと優れた能力を再び発揮できるかどうか、問われる時代となっている。

<sup>6</sup> 2016年2月時点の時価総額：ネスレ(スイス)は2,347億ドル、ユニリーバ(英蘭)は1,261億ドル、クラフト・ハインツ(米)は、864億ドル。出所：蛭谷敏・河野紀子・大竹剛(2016), p.29.

<sup>7</sup> 蛭谷敏・河野紀子・大竹剛(2016), p.29.



近年、消費市場全体の縮小、食品特有の安全・安心に関わる諸問題が食品企業の経営に響き、他の産業に比べて厳しい経営環境に直面している。しかし、このような外部環境下でも成長し続けている企業は存在している。味の素株式会社（以下、味の素 KK と称する）や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）がそのような企業である。人間の味覚、食習慣、食文化には本来先祖代々受け継がれてきたものが多く見られるが、日本の科学者が発見した物質により世界初のうま味調味料である「味の素」を製造・販売した味の素 KK は、2016 年 4 月現在、売上高が 1 兆 1,859 億 8,000 万円であり、世界中に 119 の工場を持ち、130 の国・地域で商品展開をしている<sup>8</sup>。また、インスタントラーメン（即席めん）という商品カテゴリーの例は、わずか 50 年あまりの短いスパンの中で人種・国境を越え人々の食生活の中に溶け込み、チキンラーメンという 1 つの商品からグローバルなインスタントラーメンという巨大市場に発展した。2015 年の 1 年間に全世界で生産されたインスタントラーメンの数量は 977.1 億食である<sup>9</sup>。このような日本発祥の食品を製造販売し、世界的に認知された食品企業の成長を実現した経営戦略を分析する必要がある。日本の食品企業の経営戦略を分析することは、日本の食品企業全体の持続的な成長発展に影響を与えることになる（図序-1 参照）。

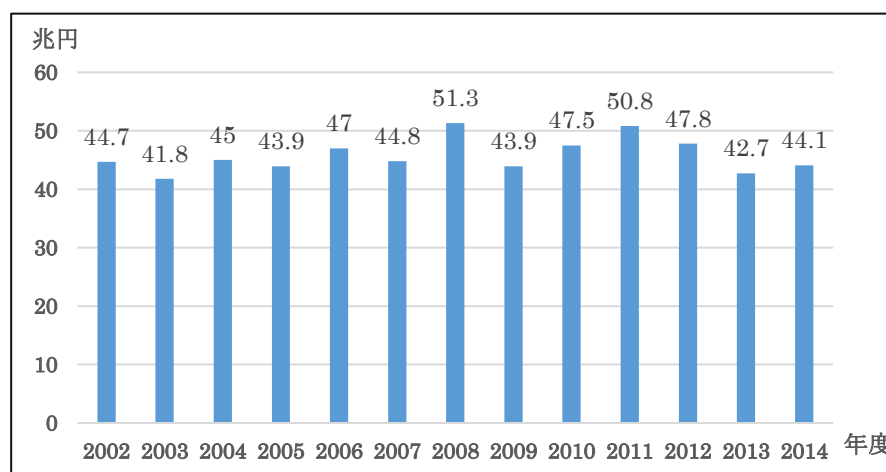


図 序-1 2002-2014 年度の食品製造業の売上高の推移

出所：財務省(2015)「食品製造業統計表」『法人企業統計財政金融統計月報第 762 号(2014 年度)』,

[http://www.mof.go.jp/pri/publication/zaikin\\_geppo/hyou/g762/762.htm](http://www.mof.go.jp/pri/publication/zaikin_geppo/hyou/g762/762.htm), 2016 年 8 月 6 日閲覧

本論文では、企業の成長に関する経営戦略論を踏まえつつ、新たな「ツリー型戦略 (tree-style strategy)」(以下、ツリー型戦略)を提起し、それに基づいて新たな食品市場を創造し、先導してきた日清食品、味の素 KK 等の経営戦略と組織能力の基本的特徴を明らかにし、ツリー型戦略視点により成長のメカニズムを解明することが可能であることを示したい。ツリー型戦略の分析枠組みは経営戦略のシナリオをより明晰に描けることにあり、そ

<sup>8</sup> 味の素 KK の企業情報サイト [http://www.ainomoto.com/jp/?scid=av\\_ot\\_pc\\_cojphhead\\_company](http://www.ainomoto.com/jp/?scid=av_ot_pc_cojphhead_company), 2016 年 8 月 22 日閲覧。

<sup>9</sup> 一般社団法人 日本即席食品工業協会 <https://www.instantramen.or.jp/data/data04.html>, 2015 年 10 月 15 日閲覧。

の際、時間軸を加え、各成長のプロセス間の相互作用に焦点を当てる。こうした研究により、食品企業の商品の特徴と、それを可能にした経営戦略と組織能力の有り様を把握することが可能となり、食品企業（表序-2 参照）の成長戦略を明らかにする上で参考になると思われる。

表 序-2 食品上場企業の売上高ランキング（上位 97 社）

順位	証券コード	銘柄名	売上高 (百万円)	決算期 西暦月一年	順位	証券コード	銘柄名	売上高 (百万円)	決算期 西暦月一年
1	2914	JT	2,871,960	Dec-14	51	2915	ケンコーマヨ	60,327	Mar-15
2	2503	キリンHD	2,195,795	Dec-14	52	2573	北海コカ	59,640	Dec-14
3	2502	アサヒ	1,785,478	Dec-14	53	2108	甜菜糖	57,667	Mar-15
4	2587	サントリBF	1,257,280	Dec-14	54	2908	フジッコ	56,897	Mar-15
5	2282	日ハム	1,212,802	Mar-15	55	2594	キーコーヒー	56,323	Mar-15
6	2269	明治HD	1,161,152	Mar-15	56	2892	日食品	56,234	Mar-15
7	2802	味の素	1,006,630	Mar-15	57	2003	日東富士	51,201	Mar-15
8	2212	山パン	995,011	Dec-14	58	2117	日新製糖	49,741	Mar-15
9	2264	森永乳	594,834	Mar-15	59	2819	エバラ食品	49,575	Mar-15
10	2809	キューピー	553,404	Nov-14	60	2055	日和産	48,943	Mar-15
11	2270	雪印メグ	549,816	Mar-15	61	2910	Rフィールド	48,877	Apr-15
12	2871	ニチレイ	545,266	Mar-15	62	2286	林兼	47,664	Mar-15
13	2002	日清粉G	526,144	Mar-15	63	2903	シノブフズ	42,131	Mar-15
14	2580	コカイス	523,299	Dec-14	64	2204	中村屋	41,591	Mar-15
15	2501	サッポロHD	518,740	Dec-14	65	2815	アリアケ	40,915	Mar-15
16	2284	伊藤ハ	481,130	Mar-15	66	2902	太陽化	38,242	Mar-15
17	2897	日清食HD	431,575	Mar-15	67	2922	なとり	38,204	Mar-15
18	2593	伊藤園	430,541	Apr-15	68	2907	あじかん	37,269	Mar-15
19	2579	コカウエスト	424,406	Dec-14	69	2209	井村屋G	36,346	Mar-15
20	2875	東洋水	381,259	Mar-15	70	2904	一正蒲鉾	34,426	Jun-15
21	2801	キッコマン	371,339	Mar-15	71	2923	サトウ食品	33,551	Apr-15
22	2267	ヤクルト	367,980	Mar-15	72	2291	福留ハ	28,448	Mar-15
23	2281	ブリマ	341,183	Mar-15	73	2112	塩水糖	26,319	Mar-15
24	2602	日清オイリオ	329,267	Mar-15	74	2215	一パン	24,955	Dec-14
25	2206	グリコ	319,393	Mar-15	75	2538	JFLA	24,425	Sep-15
26	2001	日本粉	298,511	Mar-15	76	2551	マルサンアイ	23,707	Sep-15
27	2607	不二製油G	271,903	Mar-15	77	2222	寿スピリッツ	22,966	Mar-15
28	2004	昭和産	245,111	Mar-15	78	2009	鳥越粉	22,586	Dec-14
29	2810	ハウス食G	231,448	Mar-15	79	2207	名糖産	20,080	Mar-15
30	2288	丸大食	222,316	Mar-15	80	2830	アヲハタ	19,567	Oct-14
31	2229	カルビー	222,150	Mar-15	81	2812	焼津水化	19,386	Mar-15
32	2531	宝HLD	219,490	Mar-15	82	2114	フジ日本	19,038	Mar-15
33	2292	SFOODS	214,103	Feb-15	83	2608	ボーソー	18,982	Mar-15
34	2811	カゴメ	212,480	Dec-14	84	2216	カンロ	18,805	Dec-14
35	2918	わらべ日洋	201,680	Feb-15	85	2804	ブルドック	16,455	Mar-15
36	2613	Jオイル	193,884	Mar-15	86	2107	東洋糖	14,419	Mar-15
37	2201	森永	177,929	Mar-15	87	2924	イフジ産業	13,130	Mar-15
38	2060	フィードワン	167,028	Mar-15	88	2058	ヒガシマル	11,524	Mar-15
39	2290	米久	155,082	Feb-15	89	2884	ヨシムラHD	11,377	Feb-15
40	2053	中部飼	154,984	Mar-15	90	2894	石井食	10,518	Mar-15
41	2590	DyDo	149,526	Jan-15	91	2597	ユニカフェ	10,186	Mar-15
42	2805	エスピー	121,866	Mar-15	92	2588	ウォーターD	10,051	Mar-15
43	2208	ブルボン	104,940	Mar-15	93	2818	ピエトロ	9,554	Mar-15
44	2211	不二家	104,105	Dec-14	94	2911	旭松食品	9,365	Mar-15
45	2109	三井糖	96,114	Mar-15	95	2008	増田粉	8,558	Mar-15
46	2220	亀田製菓	94,849	Mar-15	96	2931	ユーグレナ	5,924	Sep-15
47	4526	理ビタ	85,603	Mar-15	97	2006	東福粉	3,190	Sep-15
48	2533	オエノンHD	84,186	Dec-14					
49	2899	永谷園HD	78,362	Mar-15					
50	2831	はごろも	74,573	Mar-15					

出所：日本経済新聞 Web 版 2016 年 3 月 7 日「業種別売上高ランキング」より作成

<http://www.nikkei.com/markets/ranking/page/?bd=uriage&ba=0&Gcode=01&hm=1>,

2016 年 9 月 13 日閲覧

## 2. 本論文の分析の枠組みと研究の意義

## (1) 研究対象と研究方法

食品産業は、食品製造業、食品卸売業、食品小売流通業の3つに大別される。また、多種多様な食品がある中で、食品の保存方法からみれば、生鮮食品、チルド食品（保存温度摂氏0-5度）、常温食品、冷凍食品に分けることができる。本論文の研究対象は、主食の米、畜肉、生鮮野菜の製造・販売ではないが、多くの人々の食生活に欠かせないインスタントラーメン分野、調味料分野、カレー分野の食品製造企業である。これらは生鮮食品と違って、工場で一歩あるいは二次加工され、常温で比較的長く（6カ月・5年間）保存できるものであり、消費者の日々の食事において大きな商品カテゴリーとして確立された食品分野であり、その中には売上高1兆円に上るグローバルな企業も存在することがあれば、地域密着している中小零細企業も数多く存在する。

本論文の研究対象は次のとおりである。インスタントラーメン企業において、自社の発明品で創業した日清食品、後発参入による市場展開を成した東洋水産株式会社（以下、東洋水産）とサンヨー食品株式会社（以下、サンヨー食品）、中小企業である寿がきや食品株式会社（以下、寿がきや食品）の事例を取り上げる。調味料企業において、日本の発明品により創業し、現在幅広い食品分野でグローバル展開している味の素KK、後発参入により発展してきた日本食研株式会社（以下、日本食研）、および中小企業である天然調味料を中心に展開した日研フード株式会社（以下、日研フード）の事例を取り上げる。カレー製造企業において、外国のカレー食文化を日本で発展させたハウス食品グループ本社株式会社（以下、ハウス食品）、エスビー食品株式会社（以下、エスビー食品）、および中小企業であるハチ食品株式会社（以下、ハチ食品）、ベル食品工業株式会社（以下、ベル食品）の事例を取り上げる。

本論文の研究方法は次のとおりである。企業成長の理論、戦略計画と創発戦略論、企業ドメイン論、コア・コンピタンス論、多角化戦略論、時間展開・相互作用・ダイナミクスの経営戦略思考論の先行研究を踏まえた上で、植物のツリーのアナロジーを用いるツリー型戦略視点での分析枠組みを提起する。また、日清食品、味の素KK、ハウス食品などの商品開発やグローバル展開に携わった企業人へのインタビュー調査、各社の企業社史等の資料を検討してこのツリー型戦略の分析枠組みの有効性を確認する。さらに、日清食品、味の素KK、ハウス食品、東洋水産、サンヨー食品、寿がきや食品、日本食研、日研フード、エスビー食品、ハチ食品、ベル食品の事例を用いてツリー型戦略の類型を析出する。これらの研究から上述の食品企業が、ツリー型戦略視点から分析可能であることを明らかにする。

## (2) 分析の枠組み

企業は、限られた経営資源の中で、業界他社に対して競争優位の獲得および顧客に意味ある価値の創造に尽力するものである。経営戦略の違いにより企業成長のスピードに差が生じる。経営資源とはヒト、モノ、カネ、情報であることは一般的に知られているが、経営戦略を描くこと自体には深い思慮が必要である。しかし、思慮は人間の目に見えにくいものであるため、リアルな経営戦略、すなわち経営戦略の可視化が必要になってくる。本論文では、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「時間展開・相互作用・ダイナミクス志向」の経営戦略思考の分析枠組みを参考にす。本論文では、沼上（2009）の理論を補足すること、商品の「時間展開・相互作用・ダイナミクス志向」を明確にイメージすることを意図し、長期的な企業成長のための経営戦略と組織を説明する「ツリー型戦略」の分析枠組みを提起する。

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で説明するものである。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、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・上方へと立体的に展開していく。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ことで他の枝葉への影響を最小限に抑える。栄養や水分とは基幹商品に関連する開発・生産力、マーケティング力を意味する。ツリー型戦略の意義は、組織内においてシナジーのプラス効果を連鎖的に作ること、シナジーのマイナス効果をいち早く取り除くことにある。さらに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」の表現を使用して明晰に描くことにある。

ツリー型戦略は、食品企業にとって創業時から現在までの戦略の発展パターンが分かりやすく、経営資源の配分やリスク低減を検討する上で有効であると考え。また、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（「自生種」の種）や他社の商品アイデアにより発展した企業（「外来種」の種）の事例を分析し、ツリー型戦略の枠組みによって成長戦略が説明できる。さらにツリー型戦略のパターンは四つに分類可能であることを提示する。こうした研究によって、食品企業の持続的な経営発展に必要な経営戦略や組織を動的に捉えることができ、ツリー型戦略が食品企業の成長戦略の分析の枠組みの一つであることを明らかにする。

### （3）研究の目的と意義

本研究の目的は、食品企業の長期的な成長を実現する経営戦略と組織とは何かを明らかにすることである。本研究の意義は主に三つあると考える。

第一に、本研究は一本のツリーの成長のアナロジーによる戦略の展開図を説明し、「種」「幹」「枝」「小枝」「葉」の関連や構造から企業成長のパターンを精緻化することが可能になる。

第二に、自社の発明品（「種」）によって創業した企業および他社の商品の「種」によって後発参入する食品企業の事例を取り上げ、ツリー型戦略により経営戦略のシナリオをより明晰に描けることがわかる。ツリー型戦略の視点によって、「種」「幹」「枝」「小枝」「葉」の生える時期で商品展開や多角化のタイミングを分かりやすく説明できる。

第三に、現在、食品の安全問題や市場縮小に悩まされている日本の食品企業は、創業時に優れた商品アイデアや製法があっても市場展開が遅れがちになることがしばしば見られる。また、一時的に成功を遂げてその後の持続的な成長・発展に繋がりにくかったり、経営基盤が弱いため不測の事態に遭遇した際に対応しきれないリスクがある。こうした企業を取り巻く環境のもとにある食品企業の一つの持続的な成長発展を説明することができる。

### 3. 本論文の構成

本論文の章構成は、以下のとおりである。

第1章は、企業の成長における経営戦略論を中心に検討する。具体的には、Penrose(1995)の企業成長論、Mintzberg(1987, 1989, 1998, 2003)らの創発戦略論、Ansoff(1965)の多角化戦略論、Prahalad(1990, 1994)らのコア・コンピタンスの競争優位論、榊原(1992)の企業ドメイン論、沼上(2009)の「時間展開・相互作用・ダイナミクス志向」の戦略思考論である。企業は創業の時点でどのような商品や技術を持ち、どのような市場で競争優位を勝ち取っていくのかという企業ドメインを定め、独自のコア・コンピタンスを持ちながら未来への戦略シナリオを描かなければならない。すなわち、創業時よりトップダウン志向の戦略計画が策定され、企業の成長にともなって、ミドル・イニシアティブ志向の創発戦略が生まれるのである。その後、さらに持続的な成長を図るため拡大化と多角化が遂行される。本論文では、「経営戦略は、競争優位を得る或いは目的を達成するため、企業の内部組織や外部環境を考慮して想定する立体的なシナリオと行動指針である」と定義する。企業の成長は時間の流れに任せるのではなく、時間と共に外部環境や内部環境の変化に先見性を持ち、常に事業を進化させていくことによって可能となる。進化するプロセスの中で、戦略を動的に捉えなければならない。企業は創業時を原点に内部の組織能力と外部の環境を分析した上で、独自の戦略のシナリオを描く必要があり、事業を時間と共に展開していく中で、自社商品と自社商品ならびに自社商品と他社商品の相互作用、自社商品と消費者の相互作用、経営トップとマネジャーの相互作用、そしてマネジャーとマネジャーの相互作用を配慮しながら、商品の背後にある展開メカニズムを解明することが重要である。

第2章は、経営戦略に関わる複雑なプロセスを、自然界のツリーの成長のアナロジーによって説明する。Penrose(1995)とPrahaladら(1990)は、企業の成長をツリー(木)の成長と似ていると述べているが、どのようにツリーと具体的に似ているのかについては十分には論じていない。本章では、ツリーの生態より内部の「維管束組織」構造の強さや枝葉の形状を観察し、ツリー型戦略を提起する。ツリー型戦略は、企業の成長を自然界の植物の「木」の成長のアナロジーで説明するものである。企業が持つ独自の基幹商品および基幹商品を開発・生産する組織の能力を「木」の幹とし、植物の成長のように「幹」より「枝」、「小枝」、「葉」を生やす。また、ツリー型戦略の「種」の由来や「幹」の固め方及び「枝葉」の展開によって、その成長のパターンはA, B, C, D四つの型に分類可能であることを提示する。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の発展を検討する上で有効であると考えられる。

第3章では、日清食品のツリー型戦略を分析していく。「食足世平」の思いをこめて「食」を考えた安藤百福は、1958年に独創的な工夫でインスタントラーメン(「チキンラーメン」)と独自の製法を開発した。1958年より1970年まで第一創業期として、安藤百福は、トップダウン志向の経営戦略により仕入・販売ルートを確保し、中華風のごま油の味が効いた「出前一丁」(1968)などのヒット商品も開発した。安藤百福は市場競争優位を維持するため、さらに独創的なアイデアによって、先手を打つことに成功した。麺をカップに入れる方式という従来の考えから、カップを逆さまにして、その上から麺にカップを被せる方法

により、1971年に「カップヌードル」を誕生させたのである。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をブランド化させ、強い「幹」として固めながら第二創業期を迎えた。1990年に新たなブランド・マネジャー制度を導入し、ミドル・インシアティブ志向の創発戦略を促し、全体のツリー型戦略による商品・市場の枝葉展開が盛んに行われ、2016年3月期の売上高は4,680億8,400万円であった。

第4章では、インスタントラーメン市場に後発参入した東洋水産、サンヨー食品、寿がきや食品の事例を取り上げる。日清食品のチキンラーメンが発明されてから、1960年代にはインスタントラーメン市場に後発参入した食品メーカーが全国で360社にのぼり、袋めん市場の競争が激化した。その中で2016年現在インスタントラーメン協会に加盟する企業は39社のみになっている。一方、日本発のインスタントラーメン産業は全世界にまで拡大された。本章は、異業種より市場参入した東洋水産（2016年3月期の売上高は3,832億7,600万円）、同業種より市場参入したサンヨー食品（2015年3月期の売上高は1,713億7,300万円）、および中小企業の寿がきや食品（2016年3月期の売上高は159億5,400万円）の事例を取り上げ、この三社とも他社（日清食品）の「種」を採っていたが、各社の経営戦略の違いによりそれぞれの成長スピードが異なっている。

第5章では、「食」の主役ではない調味料「味の素」という一粒の商品の「種」より、売上高1兆円以上のグローバル企業にまで発展してきた味の素KKの事例を取り上げる。味の素KKは「味の素」という調味料（アミノ酸の一種）の「幹」を固めた後、油脂、食品、飼料、飲料、化成品、医薬・健康食品という領域への「枝」づくりに注力した。創業時より成長期まで多様な業種への参入は未経験のものが多かった。しかし、不可能であったところに、戦略的提携によりパートナーと合弁で行うことで有効な結果が得られた。自社の「幹」を競争優位要因にしながらかも、「味の素」という商品の汎用性を利用しつつ、各国での商品展開を実現していった。味の素KKは「技術が先導する」と言われるが、その技術を背後で支えてきた経営戦略は、企業の持続的な成長発展を導いた重要な鍵であることがうかがえる。

第6章では、日本食研と日研フーズの事例を取り上げる。日本食研は、うま味調味料、エキス調味料も元来自社で発明したものからスタートしていたのではない。他社の調味料の「種」を自社にあう土壌に植えつけてきたのである。2015年9月決算期の売上高は954億5,000万円であった。一方、天然エキス系調味料を中心に起業・展開した日研フーズは、他社の調味料の「種」と自社独自のノウハウにより開発・製造した天然エキスを「幹」として、「畜肉系」、「魚介系」、「野菜系」、「果実・甘味系」の天然調味料などの商品を展開し、2016年3月期の売上高は151億8,800万円であった。調味料というニッチな市場での「幹」や「枝葉」の異なった展開によって成長の速度も著しく異なっている。

第7章では、ハウス食品の商品展開事例を取り上げる。ハウス食品の創業者である浦上靖介は1913年に薬種原料問屋を立上げ、1926年に稲田商店を吸収することを機にカレー市場へ参入した。そして、自社の薬種原料を取扱うノウハウを用いて、30年の年月をかけ、ルウカレーの製造をし続けた。元々ハウス食品がカレーを発明したものではなく、同社は創業当時（100年前）にメーカーでもなかった。また、商品・市場への参入はいつも2番手であった。1963年以来ハウス食品はカレー業界一位の座を維持し続けて業界をリード

している。1963年に秘伝のレシピにより「バーモントカレー」を開発できたことを皮切りに、この商品を「幹」として堅牢に育てた。さらに、ルウカレーからレトルトカレー、スナック菓子、調味料、飲料へと枝を伸ばし、それぞれの小枝や葉の商品を茂らせたからである。ハウス食品の2016年3月期の売上高は2,418億9,300万円であり、純利益は226億3,200万円であった。

第8章では、カレー業界第2位のエスビー食品、ハチ食品、ベル食品の事例を取り上げる。カレー業界2位のエスビー食品は1923年にカレー粉の製造に成功した。以来「美味求真」を理念に、「カレー粉」と高級志向の「ゴールデンカレー」という「幹」を固め、カレー商品および「スパイス&ハーブ」、「香辛調味料」等の「枝」をツリーの上方にて拡散した。そして、それぞれの「枝」より「小枝」や「葉」を多く茂らせる形であり、2016年3月期の売上高は1,331億4,700万円であった。ハチ食品は1905年に日本で初めてカレー粉の製造に成功し、1907年には既に台湾での直営栽培農場を持っていた。しかし、レトルトカレー市場への商品展開はハウス食品より20年以上も遅れていた。ハチ食品の2016年3月決算期の売上高は99億7,700万円であった。ベル食品は1960年代後半にカレー市場へ参入し、2015年9月決算期の売上高は22億500万円であった。ハウス食品とエスビー食品が大企業として成長したのとは対照的に、ハチ食品およびベル食品は依然として中小企業のままにとどまっている。ハウス食品、エスビー食品とも創業当時は当然のことながら中小企業であったが、創業当時の経営者は商品開発や市場進出に優れた経営能力を持っていた。その後の経営戦略の違いにより、各社の発展の経路と成長に明暗が分かれたのである。

終章では、第1章から第8章までを振り返り、企業成長におけるツリー型戦略の有効性を確認する。その上で、本研究の意義と今後の課題を提示する。

# 第1章 企業成長における経営戦略の先行研究

## 1. 企業の成長と経営戦略

企業は、既存産業に参入する際、どんな領域の競争市場で何をもって戦えるのか。市場で競争優位を得るために経営戦略を立てなければならない。しかし、創業当初はトップダウン志向の戦略策定は有効ではあるが、企業の規模の拡大に伴い、トップダウン志向の意思決定や戦略計画は企業のみドル層まで十分に伝わるとは限らず、また、ミドル層のイニシアティブ志向の創発戦略の可能性が生じる。どの段階で、戦略計画と創発戦略の相互作用が表れてくるのか。また、ある段階で多角化を行う場合、どのタイミングで多角化を行えばよいのかという戦略シナリオを描かなければならない。しかし、「目に見える製品の背後には、目に見えない、あるいは見えにくい『能力』があり、この『能力』を意識して、うまく発展させることこそ、経営戦略の最重要課題である。そのため、まず、①コア・コンピタンスを特定し、②それを育成・発展させることを最重要課題として認識し、③それらのコンピタンスを単独で、あるいは組み合わせて他の事業へと展開していくシナリオを描くことが重要である。…中略…。その戦略シナリオを描くには実に難しい」<sup>10</sup>と沼上(2009)が論じている。

本章では、Penrose(1995)<sup>11</sup>の企業成長論、Ansoff(1965)らの戦略計画論、Mitzberg(1998)らの創発戦略論、榊原(1992)の企業ドメイン論、Hamelら(1994)のコア・コンピタンスと競争優位論、Ansoff(1965)の多角化戦略論を考察し、また、沼上(2009)の時間展開・相互作用・ダイナミクスの戦略思考を検討する。

### (1) 成長のメカニズム

Penrose(1995)は、「企業の『成長』という言葉は、通常二つの異なる意味合いで用いられている。一つは生産量や売上高など単純な量的な増加を意味する。もう一つは、成長発展のプロセスの結果として、規模の増大や質の向上も含まれている。これこそが本来の意味合いでの成長である」<sup>12</sup>と論じた。自然界の生物がたどるプロセスに近いこの発展のプロセスは、相互に関連する一連の内部的变化が、成長主体の変化をとめないながら規模の増大をもたらす効果がある。また、成長の本質は「進化的プロセスであり、集団的知識の累積的な成長、すなわち増大と変化に基礎を置いている」<sup>13</sup>と述べた。

自然界の進化の考えをはっきり打ち出した最初の博物学者フランスのラマルク(Jean-Baptiste Pierre Antoine de Monet, Chevalier de Lamarck, 1744-1829年)は、進化にあたって、適応が必要であり、適応がなぜ生じるかについて科学的な説明を試みた。ダーウィン(Charles Robert Darwin, 1809-1882年)の『種の起源』は、進化と適応の発生の原因を説明し、膨大な観察と実験によってそれを証明した。進化の総合説の形成以後、いく

<sup>10</sup> 沼上幹(2009), p.83, p.180.

<sup>11</sup> Penrose, E. (1959) *The Theory of The Growth of The Firm*, Oxford University Press が初版であるが、本論文では、Penrose, E. (1995) *The Theory of The Growth of The Firm, Third Edition*. Oxford University Press. を参考文献に挙げている。

<sup>12</sup> Penrose, E. (1995), pp.1-2, 邦訳 pp.21-22.

<sup>13</sup> Penrose, E. (1995) Foreword to the third edition, p.13, 邦訳 p.8.



つかの重要な発見があった中で最大のものは、ジェームス・ワトソン (James Dewey Watson, 1928 年生) とフランシス・クリック (Francis Harry Compton Crick, 1916-2004 年) による DNA (deoxyribonucleic acid) の発見であったと言われている。Penrose (1995) は、企業の成長を自然界の生き物にたとえ、成長は企業の量的な増大や質的な「前進的変化」を意味し、量的な成長より、企業の「有機体」としての質的な前進 (内生的発展プロセスの前進) こそ「自然な」あるいは「正常な」成長であり、規模の拡大は前進的変化の結果であるといえる。「成長」は「進化と変化」を伴うものとして捉えられる。野中 (2002) は、企業組織の観点から「社会科学の領域でも、進化ということに関心が向けられてきた。…中略…。主要な構成概念は、変異 (variation), 淘汰 (selection), 保持 (retention) である。変異とは、あらゆる種類の変化を意味する。組織が意図的あるいは無意識的に変異を発生させることが、組織の生存を維持するための基本である」<sup>14</sup>と示唆している。また、野中 (2002) は、企業成長の要因として、Penrose (1995) が余剰資源の展開が重要であることを最初に指摘し、企業成長の基本的な内部要因は資源の有効利用に関係があり、そのなかで特に重要なのは、仕事を通じて日々蓄積される経験や知識の増大であること、知識の蓄積は組織能力全体の向上と繋がり、企業が既存の製品市場で拡大するための源泉であること<sup>15</sup>を言及した。

Penrose (1995) の成長理論によれば、成長というものには歴史的に連続性や持続性が必要であり、企業成長理論の中核は、まず企業の機能を問い、そこから企業についてふさわしい定義を導き出すことにある。成長に必要なのは、企業の経営トップの知識や経験の増大と共に、企業が自社の資源から引き出せるサービスをより有効に生かす方法を探し、さらなる拡張<sup>16</sup>のインセンティブを生んでいくことである。また、企業内部の既存の人的資源は、拡張の誘因と拡張率の限界の両方を作りだし、組織の一貫性を保つため既存の経営資源からのインプットを用いる必要がある。さらに、外部の環境の変化に適応し積極的に新製品や新市場を開拓しなければならない。企業の成長は組織内の集団的知識の蓄積と経営者サービスの成長、すなわちガバナンスコストの減少を生み出す、企業進化の内容と範囲を形づくるプロセスが最も重要なのである<sup>17</sup>。

企業が成長するか否かについて、Penrose (1995) は次のように提示している<sup>18</sup>。

ある樹木の成長の見込みを診断するという問題と似ていなくもない。一定の識別できる条件が改善されなければ、また、一定の環境条件が満たされなければ、この樹木は成長しないだろうということは可能である。しかしこの樹木が、起こりうるあらゆる変化にたえられるかどうか、また、そうした変化が成長にどの程度影響するかを前もって明言することは決してできない。次の冬は厳しいかもしれないし、春の雨は少ないかもしれないし、あるいは虫害が発生するかもしれない。企業にとって、企業者精神に富んだ経営陣は、継続的な成長のための 1 つの必要条件である。

<sup>14</sup> 野中郁次郎 (2002), p.141.

<sup>15</sup> 野中郁次郎 (2002), p.53.

<sup>16</sup> Penrose, E. (1995), p.61, 邦訳 p.110.

<sup>17</sup> Penrose, E. (1995), pp.9-21, 邦訳 pp.4-18.

<sup>18</sup> Penrose, E. (1995), pp.7-8, 邦訳 pp.29-30.

彼女は自然界に生物が沢山存在する中で、なぜ樹木を例に挙げたのであろうか。樹木の成長は企業の成長と類似性が沢山あるのではなかろうか。企業の成長は内部で進化しようとしても外部環境の影響を受けざるを得ない時がある。たとえ変化が成長にどの程度影響を及ぼすかについて、前もって明言することができなくても、一定のイメージを描けるのであろうか。企業は予期せぬ変化にどう対応できるのか、仮に危険を回避できなくても、不慮の事態に遭遇した際に素早く対応できるかどうかは重要である。

石井ら（1996）は、「企業が成長と存続を続けるためには、戦略と組織は、適切な相互補強関係を持っていなければならない」、また「一般に新規事業が立ち上がってくると、その成功を見て多くの参入者が登場してくる。彼らは先発企業の事例を見ている分だけ、強みと弱みが分析でき、よりよく改良したやり方で競争をかけてくる。そこで、先発企業は事前に先行による優位性を確保する戦略を組む必要がある。」<sup>19</sup>と指摘している。山倉（2009）は、「他の企業と異なる独自の戦略こそ成長にとって不可欠である。…中略…。今の顧客のニーズに合わせるのではなく、顧客のニーズを創造していくことが必要であり、独創企業にはそのための取り組みが行われていると思われる」と述べ、さらに、経営トップの重要な役割は、「組織内におけるメンバー間の異なる考え方や価値観を理解しマネジメントすること、戦略的課題に適切に対処できる部門や人を配置することにある」<sup>20</sup>と指摘した。

現在、日本市場の一部は成熟期ないし衰退期を迎えつつある。企業の経営トップは既存の市場の激しい競争下で、企業の成長について創業期の原点や初心に返り、企業の成長のための経営戦略を練り直す時期になっていると考えられる。

## （2）経営戦略とは

Chandler（1962）は、経営戦略を「企業の基本的長期目標・目的の決定、取るべき行動方向の採択、これらの目標遂行に必要な資源の配分」<sup>21</sup>と定義している。Barney（2003）は、「戦略とは、競争に成功するためにその企業が持つセオリーである。その企業のセオリーが、特定の業界や市場でその企業が占めるポジションにどのような影響を与えるかを評価してみること」<sup>22</sup>と述べた。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>23</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>24</sup>としている。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。このように、経営戦略の定義は多様である。

本論文では、戦略は、「競争優位を得る或いは目的を達成するため、企業の内部組織や外部環境を考慮して想定する立体的なシナリオと行動指針」であると定義する。では、そのシナリオとは何か。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

<sup>19</sup> 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎（1996）、p.125, p.205.

<sup>20</sup> 山倉健嗣（2009）、pp.410-413.

<sup>21</sup> Chandler, A.D. (1962.) pp.78-79, 邦訳 p.13.

<sup>22</sup> Barney, J. B. (2002), p.4, 邦訳 p.32.

<sup>23</sup> 伊丹敬之（2012）、p.9.

<sup>24</sup> 青島矢一・加藤俊彦（2012）、p.9.

革させていくためのプランである」<sup>25</sup>としている。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。シナリオを描くことは、①『時間展開・相互作用・ダイナミクス』を志向することや、②『メカニズムの解明』を行うことが必要である。…中略…。また、シナリオを描くだけでなく、技術力やマーケティング力、資金力など拮抗している場合には、他社より時間を稼ぎ、次の一手をさらに考えるための時間的余裕を得る。または、一回だけの先手を打つのではなく、先手を打ち続け、差別化の連鎖を起こす。単発ではなく先手の連鎖のシナリオを作ることが最も重要である」<sup>26</sup>としている。従って、経営戦略の策定には単なる計画ではなく、その目的にたどり着くまでの経路や実行できるシナリオをより明晰に描くことが求められている。

また、青島・加藤（2012）は、経営戦略について、「経営戦略論の全体像を描き出すために、二つの分類軸に注目している。その1つは、企業の『内』と『外』の区別である。企業利益の源泉が企業内部の能力にあるのか、それとも企業外部の構造にあるのかという分類である。もう一つの分類軸は『要因』と『プロセス』の区別である」<sup>27</sup>と述べている。

本論文では、沼上（2009）の「時間展開・相互作用・ダイナミクス」の経営戦略の分析枠組みを参考に、経営戦略を説明するには、時間軸を入れた三次元の立体図が必要と考える。

## 2. 戦略計画と創発戦略

### （1）トップダウン志向の戦略計画

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（1965）、Andrews（1971）、Steiner（1969）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問題の背後に隠れてしまうものである<sup>28</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、その他の二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

<sup>25</sup> 伊丹敬之（2003），p.12.

<sup>26</sup> 沼上幹（2009），pp.180-181.

<sup>27</sup> 青島矢一・加藤俊彦（2012），pp.3-4.

<sup>28</sup> Ansoff, H.I. (1965), pp.5-9, 邦訳 pp.6-10.

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の意味する。

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>29</sup>。

このような戦略計画の基本的モデルを、Mintzbergら(1998)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>30</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>31</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 (1965)であれ、Steiner (1969)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ある。Ansoff (1965)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、経営トップ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 (1969)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、経営トップより下の階層が計画に従わないこと

<sup>29</sup> Steiner, G.A. (1969), pp.31-41.

<sup>30</sup> Mintzberg, H. (1998), p.49, 邦訳 p.48.

<sup>31</sup> Mintzberg, H. (1998), p.58, 邦訳 p.59.

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>32</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戦略計画と異なり、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>33</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。
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なように、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ている。

Mintzberg (1989) は戦略思考と行動について、次のように述べた<sup>34</sup>。

多くの意図した戦略が間違っただけで考案されていることは確かに事実であるが、多くの場合、実際問題はその一歩先にある。戦略計画と実行の間に存在する区分は、思考と行為は別物であるという一般的な概念にある。人間はすべてのことをスマートに考えられるとは限らないので、戦略は事前に策

<sup>32</sup> Mintzberg, H. (1987), p.69, 邦訳 p.9.

<sup>33</sup> Mintzberg, H. (1989), pp.214-216; Mintzberg, H. (1998); pp.196-197, 邦訳 p.207.

<sup>34</sup> Mintzberg, H. (1989), pp.30-31.

定される場合もあれば、組織の行動や経験を通じて徐々に自己形成される場合もあるということである。戦略は状況変化に即して形成されることもあれば、戦略立案から実施段階へと連続するプロセスを経て、論理的に策定されることもある。

沼上（2009）は、「創発戦略に関する主張は、もともと戦略計画学派に対するアンチテーゼとして提唱されてきたという色彩が強い。そのため、創発戦略学派の考え方に従えば、本社が細かい点までトップダウンで目標や戦略を縛るべきではなく、大まかな方向性やドメイン（生存領域）の定義のみをトップが提示して、現場のイニシアティブをいかせるような組織と管理システムを設け、現場の努力の結果を事後的に評価するのが望ましい」<sup>35</sup>と指摘している。

企業は創業時において1人ないし少人数の場合には、戦略の策定者と実行者は同じになることが多いため、戦略が計画され、迅速に実行できる。しかし、成長するにつれ、組織は龐大となり、経営トップの意向はミドル層まで伝達されたとしても、計画された戦略の意図は十分理解されるとは限らないのである。その反面、ミドル層の発想や創発性が上層部まで伝わるかどうかは把握しにくい。すなわち、ミドル層の創発性が芽生える段階で摘んでしまわれる。ごく少ない創発戦略、いわゆるミドル層のイニシアティブ志向の創発戦略が残され、実行されていくのである。組織は人間の相互作用によって成り立っているため、経営トップはいかにミドル層の創発性を促せるかどうかは重要となる。

これまで経営トップによる戦略計画と、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、経営戦略の中で、戦略計画と創発戦略が両方混在している。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な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。

### 3. 多角化戦略における類型とシナジー

#### （1）多角化の誘因と類型

Penrose（1995）は、「企業が自らの成長の見通しや事業機会を、その現有製品だけにもとづいて考えるという理由は何もない。企業は、自社の生産資源や知識に照らして成長の見通しや機会を考えるはずであるし、それらをより効率的に使う機会を探しているはずである。…中略…。既存の市場があまり有利でなくなった場合や新しい市場の見通しがより

---

<sup>35</sup> 沼上幹（2009）, p.49.

魅力的になった場合、企業は多角化に向かうという一つの理論が成り立つ<sup>36</sup>と述べた。換言すれば、企業の持続的経営発展には、商品・市場の拡大は欠かせないのである。

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。加護野 (1976)によれば、企業が従来 of 事業活動とは異質な事業活動を付け加えてゆく行動、または、異質な事業活動が単一の企業内で統合された状態と定義されるが、多角化のなかにも様々なパターンが見いだされる。また、このようなパターンの相違を産み出すのが多角化戦略である<sup>37</sup>。そもそも企業はなぜ多角化するのであろうか。

Ansoff (1965) は、多角化の理由として次の四つをあげている<sup>38</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、多角化の機会の方が、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の信頼性がない時には、企業は多角化を探求し続けるかもしれない。

多角化の誘因は外的と内的の両方がある。例えば、外的誘因は、①既存製品市場の需要の成長率の長期的停滞、②既存製品市場の高集中度 (寡占)、③既存製品市場の需要の不確実性、④独占禁止法による企業分割規定の強化などが挙げられる。また、内的誘因は、①余剰資金、未利用資源の有効活用、②負の目標ギャップ、③企業規模の拡大願望、④経営トップのリスク愛好などが挙げられる。

Ansoff (1965) の理論から見れば、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、多角化の類型を、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>39</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 of 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、

<sup>36</sup> Penrose, E. (1995), Foreword to the third edition, p.13, 邦訳 p.8.

<sup>37</sup> 加護野忠男 (1976), p.72.

<sup>38</sup> Ansoff, H.I. (1965), pp.129-130, 邦訳 pp.160-161.

<sup>39</sup> Ansoff, H.I. (1965), pp.132-135, 邦訳 pp.165-171.

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てみると、前者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である。

また、Rumelt (1974) の企業の多角化の類型は事業収益の割合により次のように図式化することが可能である (図 1-1 参照) <sup>40</sup>。この時仮に主力事業 A からスタートする。B、C は A より派生した事業とする。①単一事業 A の収益が 95%以上の場合、A 事業のみになる。②主力事業 A の収益が 70-95%の場合、A 事業より B 事業へと多角化する。③関連事業の多角化は、支配的的主力事業 A の収益が 70%以下の場合には、主力事業 A より B 事業、C 事業へと多角化する。関連事業の中でさらに分けると、関連拘束型多角化 (A、B、C 事業は互いにけん制される)、関連連鎖・拡散型多角化 (A 事業より B 事業に展開し、そして B 事業より C 事業を展開する、あるいは A 事業より直接 B 事業と C 事業を展開する) に分類できる。④非常に高レベルの多角化の場合 (支配的事业からの収益が 70%以下)、事業間に共通のつながりはない。

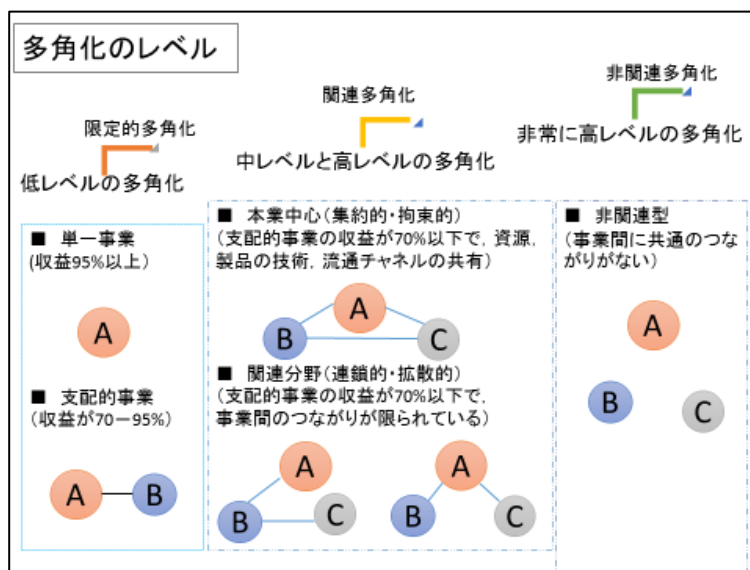


図 1-1 多角化のレベル

出所 : Rumelt, R. (1974) *Strategy, Structure and Economic performance*, Boston, MA: Harvard Business School Press, pp.9-46 (鳥羽欽一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢孝訳(1977)『多角化戦略と経済効果』東洋経済新報社), pp.29-33, 邦訳 pp.42-44.より作成

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進まない。言わば企

<sup>40</sup> Rumelt, R. (1974), pp.29-33, 邦訳 pp.42-44.



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>41</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。

## (2) シナジーの種類と評価

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シナジー(相乗効果)があると述べた。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>42</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分かれば、新規に買収した企業に対して強力に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>43</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。大規模な多角化企業は、部品の共有化や流通チャネルの同時利用によるコストの節約や、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る新規のアイデアの創出は、まさにプラスのシナジーである。しかし、シナジーを実現するために膨大なコストをかけたり、シナジーが組織内の相互作用を通じて簡単に消失したりすることもある<sup>44</sup>。シナジーの追求には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。

## 4. コア・コンピタンス

### (1) 競争優位のルーツ

前述したように、本論文では、経営戦略を「競争優位を得るあるいは目的を達成するため、企業の内部組織や外部環境を考慮して想定する立体的なシナリオと行動指針である」と定義している。Porter (1990) は「会社が成功するか失敗するかを決めるのが、競争である。競争優位は、会社が競争の厳しい市場で業績を伸ばすための決め手である」<sup>45</sup>と述

<sup>41</sup> 沼上幹 (2009), p.289.

<sup>42</sup> Ansoff, H.I. (1965), p.80, 邦訳 p.100.

<sup>43</sup> 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 (1996), pp.121-122.

<sup>44</sup> 沼上幹 (2009), p.270.

<sup>45</sup> Porter, M.E., (1990), p.40.

べている。グローバル競争の中で、競争優位を得るには何が必要なのであろうか、また、競争優位のルーツとは何か。

Porter (1985, 1990) によれば、競争優位を獲得する三つの基本戦略（コスト・リーダーシップ、差別化、集中戦略）の中で、「会社が行うこれのすべての活動とその相互関係を体系的に検討する方法こそが競争優位の源泉を分析するのに必要であり、その分析の基礎概念として価値連鎖が必要である」<sup>46</sup>。Prahaladら（1990）によれば、競争優位は「予想もしない製品を創造するコア競争力を、競合企業より低コストかつ迅速に構築するところから生まれてくる。競争優位の真の源泉は、変化する機会に個々の事業が迅速に適応できるよう、会社全体の技術及び生産面の技能を競争力の中に統合していく経営者の能力にあるのである」<sup>47</sup>。つまり、競争優位を構築するには、変化に対応できる迅速性と全社を統率する経営者の経営能力が必要である。それ以上に、競争優位を得るにはコア・コンピタンス（コア競争力）が必要である（図 1-2 参照）。

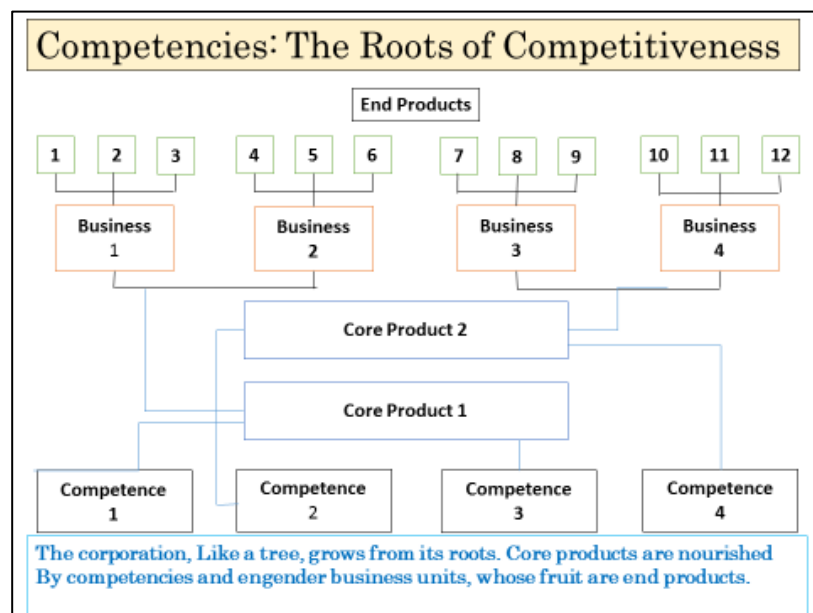


図 1-2 競争優位のルーツ

出所：Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990) “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, Vol. 68, No.3 May - June, pp.79 - 91, p.81 より作成

Prahaladら（1990）は、「多角化企業は、大きな木にたとえられる。幹と大きな枝はコア製品であり、小枝はビジネス・ユニット、そして葉、花、果実は最終製品といえよう。成長や生命維持に必要な養分を補給し、安定をもたらす根がコア競争力である。枝葉しかみていないとその木の強さを見逃すのと同様に、最終製品しかみていないと競合企業の実力を見逃してしまうことがある」と述べている。また、①コア競争力とは組織内における集団的学習であり、とりわけ多様な製造技術をいかに調整し、複数の技術の流れをいかに

<sup>46</sup> Porter, M.E., (1990), p.39.

<sup>47</sup> Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990), p.81, 邦訳 p.6.

統合していくかを学ぶことである。②コア競争力とは、組織の境界を超えて活動するためのコミュニケーション、参加、さらには深くかかわることである。これは多数のレベルの人々とあらゆる機能が含まれる。③コア競争力は、使えば消えてしまうものではない。時間とともに劣化する物理的資産と異なり、競争力はそれが活用され、共有されるごとに強化されるとしている<sup>48</sup>。彼らは、このようなコア競争力を次の図 1-2 のように示した。図 1-2 から分かるように、コア競争力は、木のような企業のコア製品、およびそれによって生まれる企業の最終製品の源泉である。コア競争力がなければ、企業が成長発展するどころか、存続さえできなくなる。それでは、このようなコア競争力はどのように構築するのであろうか。

Hamel ら (1994) によると、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し、未来戦略のシナリオを描くこと、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。企業には、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が望ましい。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、接点を他方位に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、どういう戦略設計図を描けられるのかが必要となり、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。

このように、企業の成長を維持するためには競争優位を得る必要がある。企業が競争優位を獲得するためにコア・コンピタンスの構築は重要なものであり、コア・コンピタンスの構築には未来への経営戦略が欠かせない。

## (2) 戦略設計図と未来への競争

Hamel ら (1994) 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し、未来戦略のシナリオを描くこと、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すことが重要であると論じた。コア・コンピタンスはスキルや技術の集合体と定義されているが、それらをより明確に可視化させなければならない。経営トップのみならず、ミドル層まで知識や能力を分かち合える組織全体の能力がカギとなる。

Hamel ら (1994) は、戦略設計図を描くに際して、経営トップが考えるべきこと、はつきりさせなければならないことは、現状の利益ではなく、今後十年間あるいはもっと長いスパンで、顧客に提供していく新しい付加価値や機能、そしてそれを創り出すために必要

---

<sup>48</sup> Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990), p.82, 邦訳 p.7.

な新しいコア・コンピタンスの構築，新しい付加価値や機能を顧客に迅速に届ける方法が必要であるとしている。戦略設計図は詳細な計画でも，具体的な手段を記述するものでもない，戦略構造上どこに重きを置くのかを相対的に示すものである<sup>49</sup>。Hamel ら（1994）によると，戦略設計図の構築が，経営陣の入念な考えだけでは未来への一番乗りは保証されないのであり，社員たちの情熱と知的スキルの向上が未来への長い旅の燃料となる<sup>50</sup>。

未来戦略のシナリオを描くには，過去・現在とのつながりを示さねばならないが，単なる過去の延長ではない。Hamel ら（1994）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。未来をイメージするだけでなく実際に作らなければならない。そこで戦略設計図が必要になってくる。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。

戦略設計図は未来への競争優位を得るためのものである。未来に先駆けるため四つの資質が必要とされる。その四つの資質とは，Hamel ら（1994）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未来への長くて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のことである」<sup>51</sup>と述べた。また，未来への競争は三つの段階を踏む必要があることも指摘されている。その三つの段階とは，第一に未来をイメージする競争，第二に競争を有利に展開する競争，第三にシェアを獲得する競争である<sup>52</sup>。すなわち，コア・コンピタンスを持って顧客との接点を一回切りで終わらせるのではなく，連続的に成立させられるよう，創造的な視点を戦略設計図にまとめることである。また，コア・コンピタンスを先行して築きながらも顧客との接点を自由に変更できるようにすべきである。さらに，世界を網羅する供給網を築き，競合他社より先手必勝で勝ち抜くのである。未来への戦略は企業が過去の栄光に留まるのではなく，自ら既存の殻を破り未知の世界へと推し進めるのである。未来への競争は過去の延長ではなく，立体的に前後左右上方へと産業を拡大していくものであるべきである。

## 5. 企業ドメイン論

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，どのように事業を行っていくべきか，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，何をもっ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提示している。

榊原（1992）は，企業ドメイン論の中で，ドメインは変化するものであること，ドメインの構成に三つの次元があること，そして企業のドメインは社会との相互作用の中で作り上げていくことを論じた。

<sup>49</sup> Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994), pp.107-109, 邦訳 pp.139-141.

<sup>50</sup> Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994), p.126, 邦訳 p.163.

<sup>51</sup> Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994), pp.22-23, 邦訳 p.34.

<sup>52</sup> Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994), pp.46-47, 邦訳 p.39.

### (1) 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<sup>53</sup>。

事業領域のドメインは、現実にある既存の事業・製品、取引先、顧客層などを挙げるができるが、戦略領域のドメインは、現状に隠された潜在的な研究開発の可能性や将来に対して有望な市場の探索に必要な「含み」のある方向性である。企業組織体として現実を追われる場面の多い中、戦略領域としてのドメインがより重要となるのである。そして、戦略領域のドメインを決定するには、経営トップの企業全体への構想力、洞察力や創造力が必要になる。すなわち戦略的思考が必要となってくるのである。

さらに、榊原(1992)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>54</sup>という三次元を提示した。それぞれの次元について、榊原(1992)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。

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。普遍性の高い価値や倫理性の豊かなドメインは、意味の広がり大きなドメインである。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付けられる。

なぜ空間の広がりが必要なのか。榊原は「生態学の安全地帯」の例をもって説明した。企業組織は生物のように、本来は限定された安全と思われる独自の空間をつくる傾向がある。例えば、一つの生物種は他に干渉されないような場所で自分の活動領域を確立していく。企業は製品・サービスを社会に提供する際、最初は特定のターゲット市場に注目し、ある製品やサービスの機能を提供することを主な目的とする。しかし、企業は安全な場所を求め、製品の機能を提供するだけでは企業活動のできる範囲が限られてしまい、却って企業の存続が危うくことになってしまう可能性が生じてくる<sup>55</sup>。野中(2002)は、「組織は、生物同様に独自の生存領域、すなわちドメインをもっている。どのような環境に住むかは、組織の主体的選択の問題である。ドメインは、できることなら、自己の生存領域の幅と深

<sup>53</sup> 榊原清則(1992), pp.11-13.

<sup>54</sup> 榊原清則(1992), pp.42-45.

<sup>55</sup> 榊原清則(1992), pp.7-9.

さを絶えずひろげられる可能性があるような領域であるほうが望ましい。このようなドメインの深耕可能性は例えば、①技術の奥行き（革新・洗練・高度化の余地，関連技術の創造，他の技術体系との組み合わせ，ないし融合可能性），②市場の奥行き（ポテンシャルも含めた規模，顧客の価値・志向の多様性および変化の可能性）の二次元で考えることができる」<sup>56</sup>としている。

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。特定の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。

時間の広がりについては，時間の流れは止めることができず，時間の推移による企業活動の変化および進化には三つの意味が含まれていると考えられる。一つ目は経営トップの戦略的思考の変化と進化である。二つ目は，他社も市場の需要も変化と進化することである。そして三つ目は，組織メンバー間の相互作用が時間と共に変わってゆくことが挙げられる。

企業活動は単なる時間の流れに任せていくのか，それとも自ら時間をコントロールするのか，例えば，いかに製品の研究開発に要する時間を短縮させられるか，既存製品やサービスの市場への供給期間を長く伸ばさせられるかは重要である。また，組織内の人々の知能レベルをいかに向上させられるかということは，企業の持続的成長発展に欠かせない課題である。

榊原（1992）は，「製品の意味領域における『意味』という言葉は，本来主観的なものであり，相対的なものでもある。そのため，特定の製品の意味は，それをつくる企業の手で一方向的に決められるものではない。むしろ買い手と企業との間のやり取りのなかからその意味は生まれてくる。つまり，意味創造のプロセスは本来的に相互作用的である」としている<sup>57</sup>。意味の広がりについて，企業は組織体であり，組織体の活動はまず製品・サービスを媒体として表す。しかし，現代社会において製品・サービスの機能を提供することはむしろ当たり前のことになっている。企業は，製品・サービスを介して，消費者に単なる使用価値を提供するのみならず，消費者に感情価値，享受価値を同時に提供し，創造していくことが求められている。

時間と空間を動的に捉える時，企業活動を行うメンバー間および企業と社会の相互作用は変動することになる。榊原がいうように，この三つの次元は無制限に広がり続けるものではない。空間が広すぎると，焦点が定まらない危険を伴うのである。また，変化性が高すぎるとドメイン自体の安定性と持続性を見失う危険がある。さらに，ドメインの一般性が高すぎると，独自性や固有の存在意義が失われる恐れがあることは見逃せない。自社の独自の位置づけをはっきりさせることこそ，戦略決定におけるドメインの定義の内容である<sup>58</sup>。意味の広がりには従来の「意味」を越えて新しい意味を付け加え，創造していくことが企業の戦略領域のドメインである。

企業ドメイン論において，空間・時間・意味の広がりには必要不可欠である。いわゆる企

<sup>56</sup> 野中郁次郎（2002），pp.144-145.

<sup>57</sup> 榊原清則（1992），p.129.

<sup>58</sup> 榊原清則（1992），pp.42-45.

業の経営戦略において、空間と時間の展開を平面図でとらえるものではなく、立体的に意味を広げなければならない。しかし、「意味」というものは抽象的であり、意味の過不足や行き過ぎは企業ドメインの戦略にとって避けるべきものである。「意味」それ自体を実現するプロセスや社会に対しての意義を明晰に示さなければならない。意味を創造するに際して、意識的に参照となる「停泊点」と「スキーマ」を作り上げていく作業が欠かせないのである。

榊原（1992）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、企業とい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、成熟期、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くる。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的なものである。

## （2）停泊点とスキーマ

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。ここでは、物事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（schema）とは、最も抽象的には『一定の構造を持った知識の集合』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>59</sup>としている。

停泊点について、榊原（1992）が示す日清食品の「カップヌードル」の製品例から確認するのが分かりやすい。「カップヌードル」のような、世間に全くなかった新しい商品は、既存のものと対比することが難しい。その時、企業は自ら停泊点を操作し、提示することが可能となる。そして商品を提供する側の意図に沿って消費者の消費行動を誘導することが叶うのである（日清食品の事例について第3章でさらに詳しく説明する）。

企業が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すかは市場展開の鍵となる。一つの商品に対して一つの参照物を提供することはもちろんだか、一定の図式、構造、模型を買い手側に提供することはより効果的な結果が得られる可能性がある。というのは、商品の機能や使用方法を提案するのみならず、その商品・サービスを利用する際の雰囲気づくり、連想的なイメージ、創造的な空間づくり、場合によっては共感できる香りや臨場感も同時に提供していくことはスキーマであると言える。それらによって一つ一つの停泊点を一本の線へとつなぎ、そして一つの平面図から立体的で動的な空間へと発展させていき、時間と共に動き出すようなシナリオ（ストーリー）が描き出される。榊原（1992）が言うように、連続性と非連続性、進行と停止、協働と競争、社会性と個人主義の共存の中で、時間・空間・意味を広げていき、戦略領域が想定され拡大されていく。

新しい製品の誕生は主に二通りがある。一つ目は、世の中に既に類似製品があり、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パターンである。この時、消費者は既存製品から学習した製品への理解が停泊点となる。もう一つのパターンは世の中に元々存在しなかった製品が誕生した時、企業側が戦略的なシナリオを作り停泊点

---

<sup>59</sup> 榊原清則（1992）, pp.146-147.

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というものである。

## 6. 時間展開・相互作用・ダイナミクス志向の戦略的思考

### (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、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・ダイナミクス志向」の戦略を行ううえで、経営戦略の思考がもっ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として、三つの思考法、①カテゴリー適用法、②要因列挙法、③メカニズム解明法いずれかの区別が重要であると主張している。また、この三つの思考法について、彼は、次のように述べている。①カテゴリー適用法とは、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<sup>60</sup>。

カテゴリー適用法は簡単に類推しやすい部分およびコミュニケーションがとりやすいという観点から効果的かもしれないが、静止的な思考傾向であるため、人々の固定観念に縛られやすく、環境の変化に対応しにくいことになる。要因列挙法は多数の要因を見渡せることが可能になるが、要因と結果の間、また要因同士の間関係を読み解くにあたって、行為者間の相互作用が明確になっていない。カテゴリー適用法と要因列挙法の欠点を補うために、メカニズム解明法はより動的に行為者間の相互作用を表す可能性がある<sup>61</sup>。

カテゴリー適用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、物事の背後に隠されている時間・空間の時間展開、行為主体の相互作用や要因間の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。戦略計画や創発戦略を策定・実行する際、経営トップやマネジャーたちの思考能力と深く関係している。戦略は形式的なもののみならず、暗黙的なシナリオも含まれる。複雑な戦略思考をより明晰に描くこと、誰が見てもわかるような戦略シナリオが、企業の成長にとって欠かせないものであると考える。

時間・空間の時間展開、行為主体の相互作用や要因間の因果関係、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られる。後述する本論文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。組織の能力は短期間で生成されるのではなく、日々の努力の積み重ね

<sup>60</sup> 沼上幹(2009), pp.149-177.

<sup>61</sup> 沼上幹(2009), pp.149-177.



によって高められていく。企業の成長は「木」のように時間の経過と共に年輪を増し、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ームや怠慢が出てくる可能性も否めない。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ばかりでなく、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) 戦略シナリオの描画

沼上(2009)は、従来の経営戦略論に関する五つの考え方、①Anosff(1965)に代表される戦略計画学派、②Mintzberg(1973)に代表される創発戦略学派、③Porter(1980)に代表されるポジショニング・ビュー、④Barney(1986)やPrahalad & Hamel(1990)、伊丹(1984)に代表されるリソース・ベースト・ビュー、⑤Brandenburger & Nalebuff(1996)に代表されるゲーム論を、三つの戦略観にまとめることができると主張する。すなわち、①トップの事前意思決定 VS. ミドル以下による事後的創発、②経営資源に軸足をおいた戦略策定 VS. 市場でのポジションに軸足をおいた戦略策定、③安定的な構造の重視 VS. 時間展開・相互作用・ダイナミクスの重視の三つの軸で整理できる<sup>62</sup>。これらの経営戦略論を一つだけでなく複眼的な視点で総合的に戦略を考える必要がある。「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、人間的な行為は商品・市場の展開を通して表すことが重要である。そのため、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。X軸とY軸に、時間軸のZ軸を加えたのは、沼上の「安定的構造 VS 時間展開軸」(図1-3)であるが、本論文はこれを参照して、図1-4のようなツリー型経営戦略の3次元図を提示する。それは、Z軸を縦にすることでツリー型の3次元図は、より明晰にシナリオを描けると考えているからである。

---

<sup>62</sup> 沼上幹(2009), p.143.

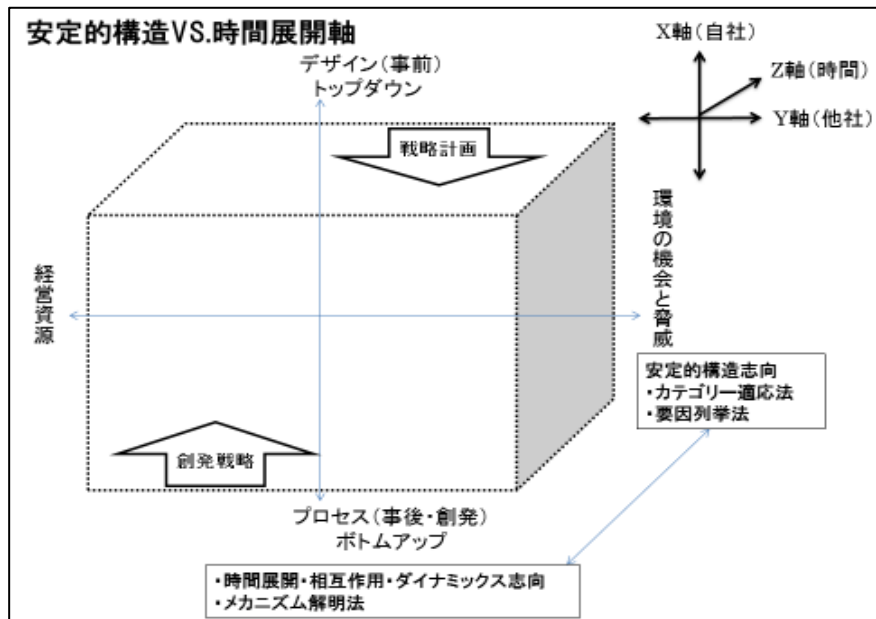


図 1-3 沼上の「安定的構造 VS 時間展開軸」

出所：沼上幹 (2009) 『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, p.168, 図 8-7 を一部修正

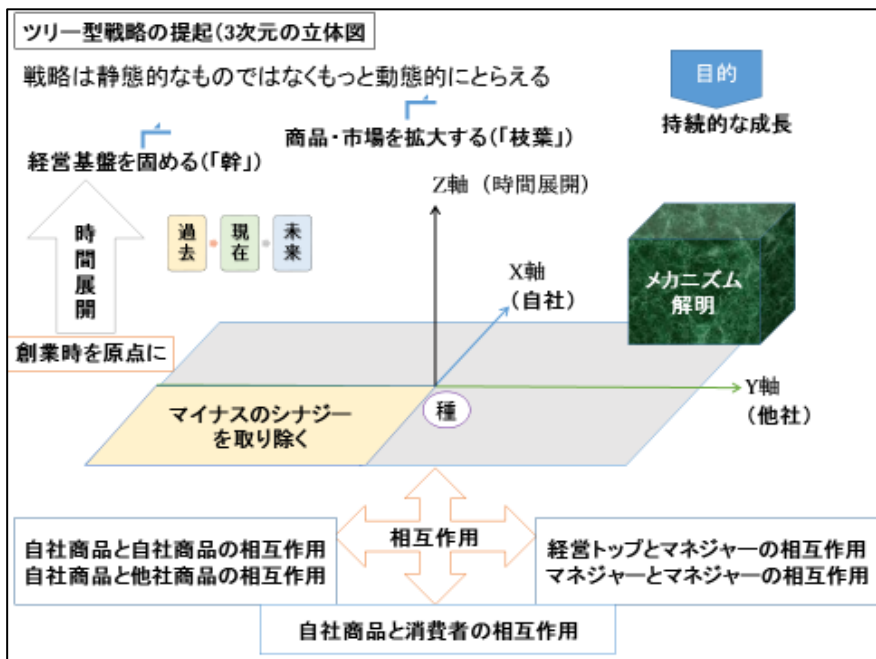


図 1-4 ツリー型戦略の 3 次元図

出所：筆者作成

図 1-4 に示しているように、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。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。すなわち、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ありうる。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。

企業の成長は必ずある原点（起点）からスタートし、時間の流れと共に上方へ進化しつつ、前後左右へと展開していく。前後左右へ自在に動けることこそが企業の外部変化に対応できる柔軟性を生む。経営の壁にぶつかった時、他の事業への方向転換が比較的容易になる。そのため、戦略のシナリオを描画する際に立体的な 3 次元のイメージ図が基本となるのである。

## 7. 小括

Penrose (1995) と Prahalad ら (1990) は、企業の成長は自然界のツリー（木）の成長と類似すると述べた。しかし、どのようにツリーと具体的に似ているのかについては十分に論じられていない。企業は、既存産業に参入する際、市場で競争優位を得るために経営戦略を立てなければならない。創業当初は経営トップ志向の戦略策定は有効だが、企業の規模の拡大に伴い、トップダウン志向の意思決定や戦略計画は企業のミドル層まで十分に伝わるとは限らず、ミドルのイニシアティブ志向の創発戦略の可能性が生じる。どの段階で、戦略計画と創発戦略の相互作用が表れてくるのかという明晰なシナリオは存在しない。また競争優位を得るには、ある段階で多角化戦略が行われることが想定できるが、どのタイミングで多角化を行えばよいのか、Ansoff (1965) の多角化戦略では明確にされていない。

本論文では、経営戦略は、競争優位を得るため、あるいは目的を達成するため、企業の内部組織や外部環境を考慮して想定する立体的なシナリオと行動指針であると定義している。シナリオは未来へ向けての戦略を描くものである。戦略シナリオは創業時に経営トップの深い思考に関係し、ゼロ（原点）を起点として時間軸が必要になってくる。そこには、沼上 (2009) の「時間展開・相互作用・ダイナミクス志向」の戦略思考が参考できると考えられる。また、企業の原点より、榊原 (1992) の企業ドメイン論、すなわち時間・空間・意味の広がりにより戦略領域を定める必要が生じてくる。さらに、企業は何をもって市場で競争するのかに関して、Prahalad ら (1990) の「幹」となるコア・コンピタンスや競争優位のルーツとなる経営者の能力が重要である。企業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もある。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、企業ドメイン論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、コア・コンピタンスが役立つと考えられる。

しかし、企業は創業時より持続的な成長発展を図るため、一時的に戦略を立てるのではなく、将来のビジョンへ向かう未来戦略を描かなければならない。社会により意味のある商品・サービスの価値を創造しなければならないのである。また、不測の事態に陥る時、あるいはリスクを回避するために、当該事業から撤退するなどの対応が必要となる。戦略というものは単なる計画でなく、現実を踏まえた経営戦略のシナリオをより明晰に描く必要があり、その際に時間・空間・意味を含んだ立体的かつ動的に捉えられる戦略シナリオが重要である。

本章では、Penrose (1995) の企業成長の視点を基に、成長に欠かせない戦略を、Ansoff (1965) らの戦略計画論、Mitzberg (1989) らの創発戦略論、榊原 (1992) の企業ドメイン論、Hamel ら (1994) のコア・コンピタンスと競争優位論、Ansoff (1965) の多角化戦略論を考察し、沼上の時間展開・相互作用・ダイナミクスの戦略思考を検討し、戦略の立体的なシナリオを提示した。

## 第2章 ツリー型戦略

### 1. ツリー型戦略のアナロジー

#### (1) アナロジーの意味と重要性

人間の認知能力には限界があり、複雑な思考や概念に対して、言語の表現と併用して擬人化のアナロジー（比喩）やメタファー（隠喩）で説明することは、問題解決の一つの有効な手段として既に認知科学の世界では理解されている。Holyokら（1995）は、「アナロジーを利用して問題解決やプランニングを行うことができる。政治・法律・日常生活でよく見られるように、ある行為を行うよう他者を説得する議論を形成するのにもアナロジーはよく使われる」<sup>63</sup>と言及している。アナロジーは説明のみならず、時には既知問題の発展、未知世界の発見、新たな評価基準を導くこともある。Holyokら（1995）によれば、アナロジーを使用する際に、馴染みのあるパターンをベースとして設定し、これをベース領域とする。そして、このベース領域を基に、これから理解しようとする馴染みの薄い、あるいは複雑なターゲット領域を決定する。その際、アナロジーには三つの制約がある。すなわち、①類似性の制約、②構造の制約、③目的の制約である。アナロジーを用いる際にはアナロジー的思考が必要となる。アナロジー的思考とは、表面的には異なる状況の間にも、同じ抽象的なパターンを見つけ出し引き出す能力であり、概念を生成するための有力なメカニズムを与えることにある<sup>64</sup>とHolyokら（1995）は指摘している。

次に、アナロジーと対照的にメタファーがある。野中（1990）は次のように述べている<sup>65</sup>。

メタファーは概念の共通属性を分析や総合によってとらえるのではなく、想像や象徴によって直観的に物ごとを理解する知の方法である。…中略…。アナロジーとメタファーはしばしば混同されるが、メタファーにおける意味の連結は直観によることが多く、イメージ的である。アナロジーによるそれはより構造的・機能的であり、合理性に基づくことが多い。メタファーでの想像活動はアナロジーよりも自由かつ非制限的であり、自己発見的なアプローチとして使用できるが、概念間の相違を明確化することはできない。それに対して、アナロジーはより構造的・機能的類似性に焦点を当てるために単に自己発見的な手段であるばかりでなく、概念間の相違の明確化をも可能とする。

アナロジーとメタファーは組織の意思決定においても頻繁に用いられているが、アナロジーは構造と機能の面においてより優れている。経営戦略における組織の意思決定は人間の思慮と深く関係している。湯川（2010）によれば、思考や推論の過程において、他人を納得させたり、自分で諒解する際に、図式化されるイメージは人間の考えを発展させたり、まとめたりすることに有用である<sup>66</sup>と言及し、また湯川（2010）は、同定の理論から次の

<sup>63</sup> Holyok, J. K. and Thagard, P. (1995), p.31-35, 邦訳 pp.55-62.

<sup>64</sup> 同上書, pp.5-6; p.10; 邦訳 p.10; p.18.

<sup>65</sup> 野中郁次郎（1990）, pp.58-60.

<sup>66</sup> 湯川秀樹（2010）, pp.151-153.

ように述べている<sup>67</sup>。

創造性の問題の解決の手がかりが『類推』の能力に見出されることは、ずっと以前から多くの人によって、くりかえし指摘されてきた。…中略…。そのもっとも素朴な形態は、古代の思想家が常套手段とした『比喩』による思考の展開であった。…中略…。一本の樹の絵が忠実にかかれておれば、その絵を描いた人自身だけでなく、他の人も、その絵をもとの樹そのものと容易に同定できるであろう。…中略…。人間の思考の発展に役立つためには細部まで忠実に書かれた絵よりも、むしろ簡略であるほうがよかった。細部を大胆に省略してしまうことによって、もとの特定の樹だけとの同定という制限をなくし、多種多様な樹のどれとも同定しうるようにしてゆく過程の中で表意文字が成立し、変形し、定着した。

アナロジーは単なるイメージを人にわかりやすく与えるのではなく、「原因」と「結果」を結ぶように、その説明の目的にあった構造をアナロジーに与える。企業の経営において、Penrose (1995) や Prahalad ら (1990) は企業の成長や多角化に「木＝ツリー (tree)」という言葉を使用しているが、そのツリーをベースにしたアナロジーはどのような意味合いや因果関係を含んでいるかについて十分説明していないのである。企業の成長を、ツリーはどのように説明しうるのかをツリーの形状と構造から見ていく。

## (2) ツリー型戦略とは

### ① ツリーのアナロジー

ツリーに関して、Tudge (2005) は、「中心に太い棒状の部分がある大きな植物である」<sup>68</sup>と述べている。ツリーの全体的な形状は基本的に前後左右に対称になっている。「幹」から「枝」や「葉」を伸ばすという形状は風による各部への負荷を最適に分配されているものである。ツリーは仮に何らかの原因で傾いても、梢が逆方向に曲がりながら成長することによってまたバランスを回復することが可能である。ツリーは全体組織の中のバランスを調整する力を持っていることが推定される。ツリーの基本的な組織構成部分として「維管束組織 (リグニンを作れる構造)」<sup>69</sup>がある。つまり「幹」の細胞の柱が道管として機能する配管システムがあり、これがあるからこそツリーは強く機能的になると言われ、この構造のおかげで植物は大きく成長し、他の部位との接触を保ったまま、それぞれの部位が分化できるようになる<sup>70</sup>。さらに、ツリー (木本植物) は毎年新たに「葉」を作りながら、上方へ、あるいは前後・左右へと「枝」・「小枝」を伸ばさせてゆくことができる。「枝」・「小枝」の皮の下には、形成層と呼ばれる細胞分裂を盛んに行う細胞層があり、形成層から作られた細胞は維管束の細胞に変化し、どんどん大きくなる体を内側から支えるという

<sup>67</sup> 同上書 pp.189-191.

<sup>68</sup> Tudge, C. (2005), pp.3, 邦訳 pp.23.

<sup>69</sup> 「リグニンはそれほど目覚ましいものではない。かなり小さな分子だが、セルロースでできていて植物の細胞壁を強化する働きをもつ。セルロース (綿の成分である) 自体は柔軟だが、リグニンが加わると固く頑丈になる。リグニンとは要するに、柔らかなセルロースを木質に変えるものなのだ。リグニンのない植物は草になる。維管束や厚角組織、厚壁組織という力学的に強固な組織が主になって、葉を支えるようになっている。」出所：Tudge, C. (2005), p.66, 邦訳 p.96.

<sup>70</sup> Tudge, C. (2005), pp.65-66, 邦訳 pp.96-97.

力学的に強靱な組織を作る。このような内部組織構造が大きいツリーを成し遂げる基本的なものである。「種」「幹」「枝」「小枝」「葉」は互いに相互関係を結びながら、「幹」の「維管束組織」を通して遠く離れた「葉」まで「栄養や水分」を運んでいく。草やコケからはツリーが生まれてこない理由は、草やコケなどは「維管束組織」がなく、作りが単純すぎるからである。真正のツリーになるためには、リグニンという物質によって硬くなった細胞が細部にまで積み重ねられ、互いに組み合わされるような特別な構造が必要となってくる。リグニンなどに例えられるような適切な構造と要素を揃えてこそ、初めてツリーの頑丈な木質が生まれてくるわけである。

自然界の植物のツリーは、まず一粒の「種」から始まり、「根」を張って徐々に「幹」、「枝」、「小枝」、「葉」へと成長を遂げる。そして時間の流れと共に年輪を重ね、前後・左右・上方へと展開し続ける。当然のことながら、大きく成長するにつれ、土壌や気候、水分や栄養に左右されることで繁ったり枯れたりするリスクもある。ツリーになるために必要な条件はまず「種子」が必要であり、次に「適切な環境」が挙げられる。不適切な環境では「種子」も育つことができない。また、ツリーのような大きな植物は、専門化した材質と絶妙な構造が求められ、天へ向かって「幹」を伸ばし、太陽エネルギーを取り入れなければならない。そして地中に深く根を下ろし、水とミネラルを摂取する。さらに、大量の葉が空気と太陽にさらされるよう高い位置にあるのを保つには、並外れた強度が必要であると言われている<sup>71</sup>。ダーウィンは進化を「変化をともなう血統の継続」<sup>72</sup>としている。血統が継続される原因は遺伝子の核酸 DNA (deoxyribonucleic acid) にある。企業は生きもののように生命力をもち、成長を求め続けることには代謝が重要である。企業の成長はツリーと同じように組織の中にその企業独自の DNA (経営理念・方針) を有し、経営トップはその DNA の中に、さらに小さな RNA (ribonucleic acid) (組織メンバー間に共有する組織理念・文化) を作る。経営組織内の情報を双方向に流すことで、異なった分子 (組織メンバー) の相互作用により自己再生のフィードバックループが形成され、それが何度も何度も繰り返されることで新陳代謝が起こる。経営組織の新陳代謝が十分に機能することで、企業は成長を遂げられるのである。

## ②ツリー型戦略とは

本論文では、企業を構成する関連要素間の相互作用や目に見えない或いは見えにくい経営者や従業員の「能力」をより可視化するため、経営戦略論のこれまでの先行研究を踏まえたうえで、沼上 (2009) が提起している戦略的思考の分析枠組み、すなわち「時間展開・相互作用・ダイナミクス志向」や「メカニズム解明」を参考に用いる。そして、ツリーのアナロジーを用いてツリー型戦略の分析枠組みを提起する。

Penrose (1995) は企業成長の観点からツリーを提示したが、ツリーの各細部まで説明してはいない。Prahalad ら (1990) は多角化の観点からツリーとの類似性を示し、ツリーの「幹」と「大きな枝」をコア製品とし、「小枝」はビジネス・ユニットにした。「葉」や「花」、「実」は最終製品であると主張した。Penrose (1995) と Prahalad ら (1990) の

<sup>71</sup> Tudge, C. (2005), pp.7-8, 邦訳 pp.27-28.

<sup>72</sup> Tudge, C. (2005), p.53, 邦訳 p.82.

両者は、企業の創業時からの商品やサービスの原点である「種」の由来について言及してはいない。Prahaladら（1990）のツリーのアナロジーでみれば、「幹」と「大きな枝」は全部コア製品としているが、「大きな枝」の一部はコア製品になるかもしれないが、大きな枝（太い枝）全部がコア製品とは限らない。また、「小枝」をビジネス・ユニットと設定すれば、大きな枝と小枝の分類は同じ基準ではないため、製品とビジネス・ユニットが混同される可能性も生じてくる（表 2-1 参照）。

本論文のツリー型戦略とは、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。企業が創業時あるいは新規市場に参入する際、主に二つの方法で「種」を採ることが可能である。一つ目は自社の発明（発見）品による新しい事業を起こす、いわゆる自社の「自生種（native species）」を撒く。二つ目は自社の発明（発見）品ではないが、他社の商品「種」を採って市場に後発参入する。いわゆる「外来種（exotic species）」を撒く。「種」の由来からみると、新しい産業を興すあるいは新規市場を開拓するには、自社の発明（発見）品を持つ「自生種」のほうが強い。どんな「種」にしても、「種」を撒いたのち、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・生産する組織の能力を「幹」とし、「幹」より「枝」、「小枝」、「葉」を生やさなければならない。「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ことが重要である。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ことによって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。「幹」と「枝葉」の中では同じ DNA を持っている。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の発展を検討する上で有効であると考えられる。



表 2-1 ツリー型視点の関連理論

	Penrose	Prahalad&Hamel	筆者(畑中)
年	1959	1990	
概要	ある樹木の成長の見込みを診断するという問題と似ていなくもない。一定の識別できる条件が改善されなければ、また、一定の環境条件が満たされなければ、この樹木は成長しないだろうという可能性がある。しかしこの樹木が、起こりうるあらゆる変化にたえられるかどうか、また、そうした変化が成長にどの程度影響するかを前もって明言することは決してできない。次の冬は厳しいかもしれないし、春の雨は少ないかもしれないし、あるいは害虫が発生するかもしれない。企業にとって、企業者精神に富んだ経営陣は、継続的な成長のための1つの必要条件である。	多角化企業は、大きな木にたとえられる。幹と大きな枝はコア製品であり、小枝はビジネス・ユニット、そして葉、花、果実は最終製品といえよう。成長や生命維持に必要な養分を補給し、安定をもたらす根がコア競争力である。枝葉しかみていないとその木の強さを見逃すのと同様に、最終製品しかみていないと競合企業の実力を見逃してしまうことがある。	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、いわゆるツリー(木)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、それらを切り捨てた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。
種(seed)の由来	言及していない	言及していない	①自生種 ②外来種
根(root)	言及していない	コア競争力	根は幹の一部とみなす
幹(trunk)	言及していない	コア製品	企業が持つ簡単に模倣されない或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・生産する組織の能力(ヒト・モノ・カネ・情報だけでなく、経営者や従業員の「能力」も含まれる)
枝(branch)の展開(大きい枝)	言及していない	コア製品	幹から生まれた新しい商品領域
小枝(sprig)の展開	言及していない	ビジネスユニット	枝から生まれた特定の商品領域
葉(leaf)の展開	言及していない	最終製品	枝や小枝から生まれた最終商品
花(flower)	言及していない	最終製品	花は葉の一部とみなす
実(fruit)	言及していない	最終製品	実は葉の一部とみなす
ツリー(tree)のパターン	言及していない	言及していない	A.自生種・太い幹 B.自生種・細い幹 C.外来種・太い幹 D.外来種・細い幹

出所：Penrose, E. (1995) *The Theory of The Growth of The Firm, Third Edition*, Oxford University Press (日高千景訳(2010)『企業成長の理論 第3版』ダイヤモンド社), pp.7-8, 邦訳 pp. 29-30;  
 Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990) “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, Vol. 68, No.3, May - June, pp.79 - 91 (坂本義実訳(1990)「競争力分析と戦略的組織構造による コア競争力の発見と開発」『Diamond ハーバード・ビジネス』第15巻第5号, ダイヤモンド社, 4-18頁), p.82, 邦訳 p.7 より筆者作成

## 2. ツリー型戦略の分析枠組み－食品企業を中心に－

### (1) ツリー型戦略における「種」「幹」「枝」「小枝」「葉」の関係

ツリー型戦略において、「種」の由来は、前述した「自生種」、「外来種」の二つの導入ルートがある。いずれかの「種」を撒いた後、自社独自の「幹」を固めなければならない。Prahaladら(1990)は、「根」は「コア・コンピタンス(コア競争力)」としているが、本論文での「根」は「幹」の一部とみなす。その理由は、コア競争力があっても、基幹商品を生み出さなければ企業の存在意義が薄れていくからである。また、コア・コンピタンスは基幹商品を媒介として強化されていく。「根」と「幹」は密接に関係しており、容易には

分離できないと考えられるため、「根」は「幹」の一部と言える。「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、経営者や従業員の目に見えない或いは見えにくい「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商品領域のことで、「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群を意味している。

「枝」の展開には3つのルートがあると考えられる。

①一つ目は「種」や「幹」と関連性の高い新商品領域へと展開するルートである。すなわち、「種」あるいは「幹」の技術や流通チャネルを生かし、新しい商品群を創り出すことである。

②二つ目は「種」や「幹」の力を借りながらさらに他社の商品のアイデアを取り入れるやり方である。いわゆる掛け合わせの形で新商品領域へと展開するルートである。

③三つ目は「種」や「幹」の技術との関連性は薄いですが、他社の商品アイデアを取り入れ、自社の「幹」の組織能力を生かし従来とは全く異なる新商品領域へと展開するルートである。

いずれの展開ルートも「枝」の特徴は、「幹」とのつながりが強く、「幹」との時間展開・相互作用が顕著である。「小枝」は、「枝」から生まれた特定の商品領域のことであり、「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。「枝」と「小枝」の展開する方向は自由度が高く、あらゆる方向への伸張が可能である。いわゆる「幹」の力を借りながらも新しい方向へと成長する。そのため、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」から生まれた最終商品のことで、「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。本論文においては、生えたり、落ちたりすることが頻繁である「花」や「実」は「葉」に付随する一部のものとみなし、言及しない。

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。ツリーのように事業を時間と共に展開する中で、自社商品と自社商品および自社商品と他社商品の相互作用、自社商品と消費者の相互作用、そして、経営トップとマネジャーが連動する相互作用、マネジャーとマネジャーに協働する相互作用は、「幹」と「枝葉」を結ぶ結節点により表現することができる。「維管束組織」の強さは「幹」の太さにより表現可能である。このツリー型戦略視点による経営戦略は商品の競争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ことが可能となる。すなわち、このツリー型戦略は、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ことで（適時の剪定作業）市場への悪影響を抑えうるのである。「枝葉」商品

は前後・左右・上方へと枝を伸ばし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、商品の拡張や方向転換を説明することが可能となるのである（図2-1参照）。これによって、沼上（2009）の「時間展開・相互作用・ダイナミクス志向」や「メカニズム解明」を重視する戦略的思考方は一つのツリーの成長によって説明できる。また、多角化のタイミングを「枝」や「小枝」を生やす時期に合わせる事が想定可能となる。企業ドメインを「種」の植え付けと共に定め、トップダウン志向の戦略計画により「幹」が育ち、「幹」が堅牢に固められたのち、「枝」や「小枝」を展開する際、創発戦略を意図的に促すことは、ツリー型戦略の成長アナロジーから読み取れる。成長の量と質は「幹」の太さや「枝葉」の多さによって表現できる（表2-2参照）。

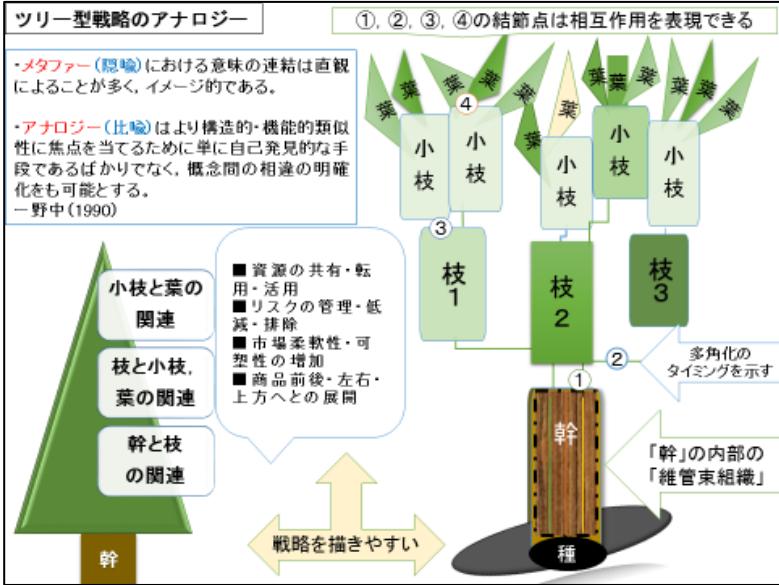


図 2-1 ツリー型戦略のイメージ図  
出所：筆者作成

(2) ツリー型戦略の類型

ツリー型戦略のシナリオでは、企業が創業した当初に強みのある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」を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、商品の増加に余裕が持てない状態に陥る。時間の流れと共に「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 (1965) の言う戦略の第二段階になる（戦略の第一段階では、企業の全体的な地位について検討し、第二段階では個々の機会を適用する）。

シナジーについては、簡単に相乗効果が 1+1=3 になると考えて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 あるいは 1+1=「-1」になる場合も発生する。ツリー型戦略においては、仮にシナジーのマイナス要因があった場合に事業を縮小ないし廃止することを、「枝」や「小枝」、「葉」をカ

ットすると表現することになる。全体への影響を広げないために、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ことを分かりやすく表現できるのである。

Penrose (1995), Ansoff (1965), Prahalad ら (1990), 沼上 (2009) 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（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、戦略の経路が明晰となるものである。ツリーのようにプラスのシナジーを連鎖的に作り上げることは、戦略の時間展開・相互作用に能動的に働きかけ、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表現になる。

ツリー型戦略のパターンはまず、「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」は、自社の発明（発見）品により「種まき」を行う。自社の発明（発見）品である「種」を撒くところから始め、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、「幹」を形成していく。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を生み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」は他社の発明（発見）品である「種」を、自社の土壌に植えることであり、市場の後発参入のことである。他社から商品の「種」を取って、自社に合う土壌で「根」（「幹」の一部とみなす）を張る。そして自社の独自のノウハウにより「幹」を育てるのである。「幹」の基盤が固められたのちには、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。

上述の「種」の由来により、商品展開には二つの経路がある。すなわち、①自生種由来の商品展開、②外来種による商品展開である。

①「自生種由来の商品展開」とは、自社の発明（発見）品や独自の技術ノウハウにより最初の1つの商品から、レシピや商品の原材料の配合比率、加工方法などを工夫し、次々と商品を作りだすことである。「自生種」の1つの商品から、原材料の仕入れ先や製造工程、販売チャネルの共有などを利用し、さらに関連分野の商品、すなわち、「枝」を増やしていく。

②「外来種による商品展開」とは、創業時あるいは市場後発参入時より他社の「種」を採り、自社に合う土壌に植え付けることである。この場合は、先発優位を得られないが、他社の商品や市場のメリットもデメリットも見極められるため、市場参入リスクを比較的少なく済ませられる。しかし、その後自社独自の基幹商品および基幹商品を開発する組織能力を「幹」として固められなければ、「枝葉」を盛んに生やせないという事態もありうる。

「自生種」、「外来種」の大枠の中で「幹」の構造から「太い幹」と「細い幹」に細分化する点があり、それらは以下の通り A, B, C, D 四つのパターンに分類することが可能である（表 2-2 参照）。

①パターン A（自生種・太い幹）

- ②パターン B (自生種・細い幹)
- ③パターン C (外来種・太い幹)
- ④パターン D (外来種・細い幹)

また、「外来種」のパターン C とパターン D の中には枝葉の多寡によるさらなる精緻化が可能である。つまり、パターン C の中で、C1 (枝が多い、小枝や葉も多い) と C2 (枝が少ないが、小枝や葉が多い) に分け、パターン D の中で、D1 (枝が少ないが、小枝や葉が多い) と D2 (枝が少ないが、小枝や葉も少ない) に細分化することが可能である。このような分け方は、食品企業にとって、以下の要因が含まれることで成り立つ。

①消費者の多様な味覚やライフスタイルに対応するため、バラエティ豊かな商品開発や様々なレシピをアレンジすることが可能である。

②商品の開発や市場の浸透に消費者の嗜好が深く関わっているため、商品と商品の相互作用及び商品と顧客の相互作用，すなわち、新たな停泊点を提示することが可能である。

③単に一つの商品を提供するのではなく、日常的にその商品を買うリピーターを増やしてロングセラー商品にすることが可能である。

これらの要因を取り入れ、「種」「幹」「枝」「小枝」「葉」の間に関係性や良い循環システムを作ることが重要である。表 2-2 に示したように、企業に基幹商品がないと「幹」を太らせることが難しいのである。また、創業期にトップダウン志向の経営戦略が鮮明であっても、企業の成長につれ、ツリーのように「維管束組織」を育てないと、ミドル・イニシアティブ志向の創発戦略を促すことが期待できない。すなわち、経営トップとミドル層、ミドル層とミドル層の相互作用がうまく機能しなくなってしまうのである。言い換えれば、相互作用のバランスが重要である。一方的に強すぎる、或いは両方とも弱すぎると「幹」が太くなりにくい。そうして育たなかった「幹」では、「枝葉」の展開に遅れを生じたり、「枝葉」自体が少なかったりする恐れがある。まずは太い「幹」を固め、そして「枝葉」を増やすことが企業の競争優位の獲得や持続的な経営発展に繋がるのである。

表 2-2 ツリー型戦略の類型

パターン	種の由来	幹	枝	小枝	葉	トップダウン志向 (創業期)	ミドルイニシアティブ志向 (成長期)	基幹商品の有無	新しい領域商品の多少
A	自生種	太い	多い	多い	多い	○	○	○	○
B	自生種	細い	少ない	少ない	少ない	○	×	×	×
C	外来種C1	太い	多い	多い	多い	○	○	○	○
	外来種C2	太い	少ない	多い	多い	○	○	○	△
D	外来種D1	細い	少ない	多い	多い	○	△	○	△
	外来種D2	細い	少ない	少ない	少ない	○	×	×	×

注：「幹」の太さや「枝葉」の多さについては業界内相対的なものである

出所：筆者作成

#### パターン A：「自生種・太い幹」

自社の発明（発見）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や組織能力をもって「幹」を太らせ、時間と共に、「枝」を伸ばし、さらに「小枝」や「葉」

を茂らせる。その特徴は、「幹」が太く、「枝」、「小枝」や「葉」が多いということである。

#### **パターン B : 「自生種・細い幹」**

自社の発明（発見）品による「種」を撒き、自社の独自のノウハウにより「幹」を伸ばすことができるが、組織能力が弱いため、「幹」自体は太くならない。「幹」を固められないため、「幹」が細く、「枝」、「小枝」や「葉」を多く茂らせることが困難である。

#### **パターン C : 「外来種・太い幹」**

他社の発明（発見）品による「種」を採り、自社に合う土壌で「根」を張る。自社独自のノウハウや組織能力により「幹」を太らせる。そして、「枝」、「小枝」や「葉」を茂らせる。

##### **C1 : 「枝が多い、小枝や葉も多い」**

「幹」を育てる際に自社独自のノウハウや組織能力を取り入れながら、さらに他分野への展開を図ることに強い意欲を持ち、資源を投入することによって、早い段階で「枝」を多く生やし、そして、「小枝」や「葉」も多く茂らせる。

##### **C2 : 「枝が少ないが、小枝や葉が多い」**

「幹」を育てる際に自社独自のノウハウや組織能力を取り入れる。「枝」は多く生やさないが、「小枝」や「葉」を比較的に多く茂らせる。

#### **パターン D : 「外来種・細い幹」**

他社の発明（発見）品による「種」を採り、自社に合う土壌で「根」を張る。組織能力が弱いため、「幹」はあまり太くなく、「枝」の展開に余裕が少ない。

##### **D1 : 「枝が少ないが、小枝や葉が多い」**

「幹」を育てる際に自社独自のノウハウを取り入れることが可能であるため、「枝」は多く生やさないが、「小枝」や「葉」を多く茂らせる。

##### **D2 : 「枝が少ない、小枝や葉も少ない」**

「幹」を育てる際に自社独自のノウハウを持っていないため、「枝」、「小枝」や「葉」を多く茂らせない。

上記 A, B, C (C1, C2), D (D1, D2) 四つのパターンにおいて、パターン A は自社の発明（発見）品により先行優位が得られ、先手の連鎖により「幹」を固める。「幹」が強固であるため、「枝葉」の早期展開を図らなくても成長する余裕をもつ。パターン B は、自生種の「種」があっても、先駆け的な連鎖を生み出せず、「幹」を固められないため、「幹」から「枝葉」を展開するための栄養や水分がうまく行きわたらず、「枝葉」を多く茂らせることができない。パターン C の中では、自社独自のノウハウや組織能力により「幹」を固める。パターン C1 の場合は、「幹」と関連の薄い領域への展開に意欲をもち、早い段階で「枝」を生やす多角化戦略をとる傾向がみられる。パターン C2 の場合は、「幹」と関連の強い領域に資源集中し、「枝」を多く生やさなくても、独自のノウハウにより「小枝」や「葉」を茂らせることが可能である。

ところが、パターン D は、外来種であるためだけでなく、「幹」の「維管束組織」が太く

なれず、細々としたツリーになってしまう確率が高い。その際、自社独自のノウハウを加えることができれば、D1のように「枝」を多く生やさなくても「小枝」や「葉」を茂らせる可能性も秘めている。

パターン A, C においては、創業期から成長期まで「幹」が堅牢で育ち続ける。パターン B, 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險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 B, D のような企業はもとより多角化展開への余裕が生まれにくいことも容易に推定できる。

消費者の多様な消費嗜好に対応するため、食品企業は新規の市場に参入しやすい特徴があると思われがちだが、いったん市場参入した後、持続的に商品・市場を拡大できるとは限らないのが現状である。また、自社の「幹」を固められるかは企業の成長発展に多大な影響を与える。食品の場合、様々な味覚に対応するため、商品の味付けのバリエーションを多種多様に有している。また、原材料の組み合わせや加工方法も千差万別である。これらをふまえて、上述のツリー型戦略のパターンを第 3 章から第 8 章までの事例分析を通して検討していく。

表 2-3 各社創業期取り扱う商品および成長期の基幹（基幹商品）商品の一覧表

パターン	企業名	創業期	基幹商品(代表ブランド)	備考
A	日清食品	チキンラーメン(世界初)	チキンラーメン、カップヌードル	商品
A	味の素	味の素(世界初)	味の素	商品
B	ハチ食品	カレー粉(日本初)	ルウカレー	類別
C1	ハウス食品	薬種原料	パーモントカレー	商品
C1	東洋水産	魚介類加工	マルちゃん	商品
C1	日本食研	ミートミックスと器械の販売	晚餐館焼肉のたれ	商品
C2	エスビー食品	カレー粉	ゴールデンカレー	商品
C2	サンヨー食品	製麺	サッポロ一番	商品
D1	日研フード	野菜・魚介類エキス	ソテーオニオンエキス	商品
D2	寿がきや食品	甘党	インスタントラーメン	類別
D2	ベル食品	缶詰、ルウカレー	ルウカレー	類別

出所：各社の企業情報より筆者作成

パターン A の事例は、日清食品を第 3 章で、味の素 KK を第 5 章で分析する。パターン B の事例は、ハチ食品を第 8 章で分析する。パターン C における C1 の事例は、東洋水産を第 4 章で、日本食研を第 6 章で、ハウス食品を第 7 章で分析する。C2 の事例は、サンヨー食品を第 4 章で、エスビー食品を第 8 章で分析する。パターン D における D1 の事例は、日研フードを第 6 章で分析する。D2 の事例は、寿がきや食品を第 4 章で、ベル食品を第 8 章で分析する。

### 第3章 日清食品のツリー型戦略

1958年、わずか10平方メートルの小屋のなか、部下も、カネもない状況下で、日清食品の創業者である安藤百福は、独創的なアイデアや製法により世界初のインスタントラーメン、「チキンラーメン」を開発した。以来、インスタントラーメンは日本のみならず世界52カ国の人々の食生活や食文化に大きな変化をもたらし、世界各国のインスタントラーメン年間生産量（2015年）は合計977億1,000万食となっている<sup>73</sup>。この日本発のインスタントラーメンは便利食として、大衆食として、世界食として人々の食生活の中に根付いている。インスタントラーメンという商品カテゴリーは、わずか50年あまりの短い期間の中で、人種・国境を越え人々の食生活の中に溶け込み、チキンラーメンという一つの商品からグローバルなインスタントラーメン産業にまで発展してきた。日本のインスタントラーメン製造企業をリードし続けている日清食品は、どのような成長プロセスがあったのであろうか。その成長の背後にある経営戦略がどのようなものであるのを明らかにすることは重要である（図3-1、図3-2参照）。

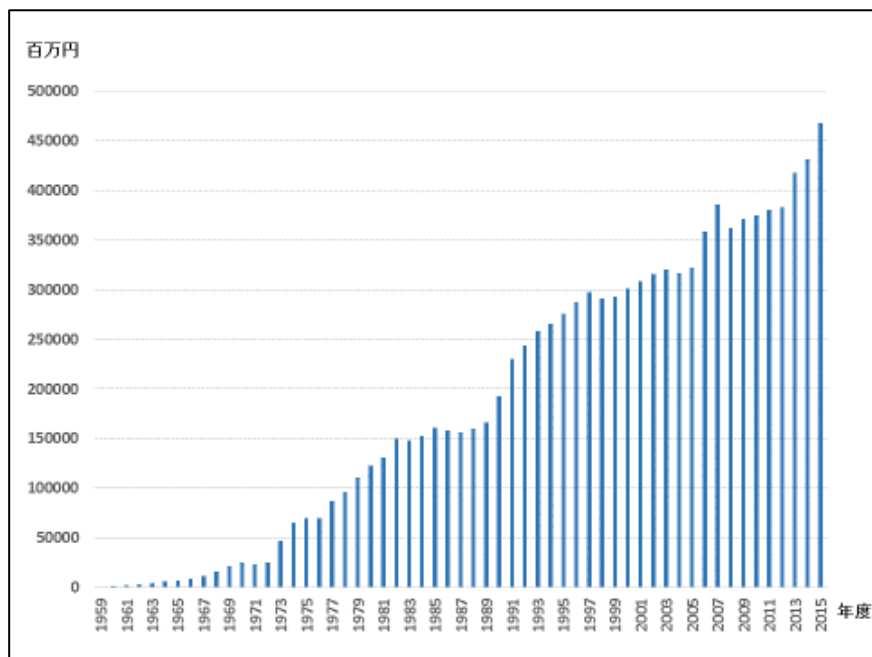


図3-1 日清食品の売上高の推移（1959-2015年度）

出所：日清食品株式会社社史編纂プロジェクト(2008)『日清食品50年史 創造と革新の譜』

日清食品株式会社、日清食品各年度の決算資料より作成

<sup>73</sup> 一般社団法人日本即席食品工業協会 [http://www.instantramen.or.jp/data/d\\_01.html](http://www.instantramen.or.jp/data/d_01.html), 2016年9月15日閲覧。



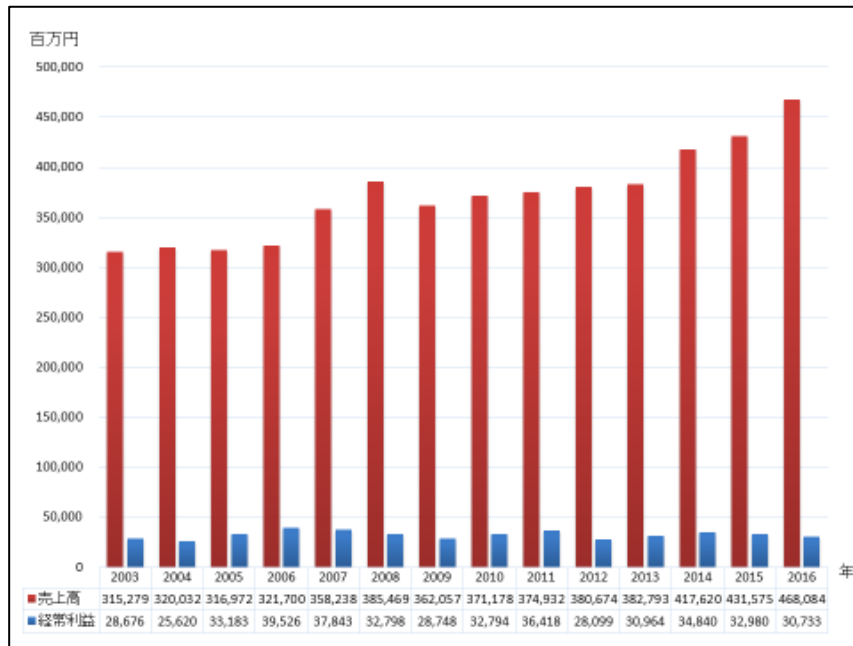


図 3-2 日清食品連結売上高と経常利益の推移（2003-2016年3月決算期）

出所：日清食品各年度決算資料より作成 <https://www.nissin.com/jp/ir/library/financialresults/>

2016年8月8日閲覧

## 1. 「幹（基幹商品）」としての「カップヌードル」

### （1）日清食品の全体像

日清食品の2016年3月期の連結決算の売上高は前期比8.5%増の4,680億8,400万円であり、営業利益は8.6%増の263億9,900万円である。現在、同社は世界19か国で、51の工場を持っている。日清食品グループ内では13のプラットフォームが22の事業会社をサポートしている<sup>74</sup>（図3-3参照）。事業セグメントは、①日清食品（株）、②明星食品（株）、③低温事業、④米州地域、⑤中国地域、⑥その他に分けられている。

日清食品（株）は、持ち株会社の日清食品ホールディングス株式会社（本論文の中では日清食品と称している）になる前のコア事業会社であり、創業当初から成長し続けている。2016年現在、「幹（基幹商品）」である「カップヌードル」商品群の売上高が好調であるのに加え、2015年度は野菜と食物繊維をプラスしたカロリーライトの「カップヌードルライトプラス」の販売も好調であった。さらに、WEBプロモーションも奏功し、若者中心に絶大な人気を呼んだ「日清のどん兵衛」商品群も売上高に寄与した。袋めん類において、「出前一丁」の売上高が伸張したため、日清食品（株）の2016年3月期の売上高は前期比3.6%増加の2,236億1,200万円に上った。セグメント利益は前期比1.4%増加の239億6,700万円である。日清食品（株）はグループ全体を牽引している存在である。

明星食品（株）は元々日清食品の競争相手であった。2006年に米系投資会社からのTOBを受けた明星食品は、日清食品に資本業務提携を打診し、日清食品がこれに合意したため、ホワイトナイトとして友好的TOBの実施により明星食品が日清食品グループに加わった

<sup>74</sup> 安藤宏基（2015），p.134.

75. 強みのある名ブランドの「明星 一平ちゃん」シリーズ商品が売上げを伸ばし、2016年3月決算期の明星食品（株）の売上高は、前期比6.2%増の416億900万円となり、セグメント利益は前期比3.6%減の13億7,300万円になっている。

低温事業は日清食品チルドや日清食品冷凍が主体となり、主力ブランドの「行列のできる店のラーメン」、「日清もちっと生パスタ」などを中心に、チルドや冷凍保存のラーメン群の売上げが大きく伸びた結果、売上高は前期比5.6%増加の598億1,000万円である。セグメント利益は9億1,900万円増の7億1,500万円であった。

米州地域において、米国では高付加価値の商品を投入し、またメキシコでは前期の税制改革の影響が低減されたことを受け、売上高は前期比35.1%増の482億8,200万円となった。セグメント利益は前期比60.1%増の10億6万円であった。

中国地域において、「カップヌードル」の中国版「合味道」ブランド認知度の広がりにより、内陸部にも浸透した結果、売上高は前期比18.5%増の408億8,300万円となった。セグメント利益は前期比26.4%増加の41億4,300万円になっている。

2015年に設定した目標数値では、今後10年間にさらに毎年「三工場、大型ライン十基」を新設し、売上高1兆円、海外の売上高比率は50%を目指している<sup>76</sup>。



図 3-3 日清食品のグローバル・フォーメーション図

出所：安藤宏基(2015)『勝つまでやめない！勝利の方程式』中央公論新社，p.134，図 25 を一部修正

## (2) 「幹（基幹商品）」としての「カップヌードル」

日清食品の創業者・安藤百福は事業の失敗を経験した後、47歳で再出発し、インスタントラーメンの開発に取り掛かった。開発にあたって5つの目標があった。第一に、美味し

<sup>75</sup> 日清食品のHP「NISSIN HISTORY」より <https://www.nissin.com/jp/about/history/#2010s>, 2016年8月31日閲覧。

<sup>76</sup> 日清食品 2016年3月期決算短信〔日本基準〕(連結) pp.2-3より <https://www.nissin.com/jp/ir/library/financialresults/>, 2016年8月31日閲覧。

くて飽きが来ない味にする。第二に、家庭の台所に常備できる保存性のあるものにする。第三に、調理に手間がかからないようにする。第四に、値段を安くする。第五に、安全で衛生的なものにするということである<sup>77</sup>。そして、一年後世界初の「チキンラーメン」とその製造法（油熱乾燥法）の開発に成功した。佃（1973）が、「独自の技術と市場戦略を武器として、リスクを冒しつつ新事業分野を開拓する革新的企業はベンチャー企業」<sup>78</sup>と定義したのは1970年代以後のことであった。しかし、安藤百福は、1958年の時点で既にベンチャー企業として日清食品を立ち上げていたのである。チキンラーメンという「種」を撒き、商品の大量生産にあたり、関連の製造ラインを自ら作り上げた。

しかし、チキンラーメンの市場拡大と共に、後発参入企業との競争も激しくなった。製法特許、意匠登録や商品登録などをめぐって幾つかの紛争が生じたりもした。常に市場をリードしていく競争優位を確保するため、1963年に「日清焼そば」の「小枝」を生やし、関連の「葉」の商品を30種類も開発していた。しかし、業界の激しい競争の中、明星食品（2006年に日清食品によって買収された）が1962年に先鞭をつけたスープ別添タイプのインスタントラーメンを発売したため、東洋水産も後を追い、着味麺タイプからスープ別添タイプに切り替えていった。このような状況下で、日清食品は1968年に別添タイプの「出前一丁」という新たな「枝」を作り上げた。1970年頃、日本国内の即席袋めんの間需要は36億食のピークに達した。当時のインスタントラーメン産業は、日清食品、明星食品、サンヨー食品が常に売上高1位を争っていた。

このような激しい競争下において、安藤百福はまた独創なアイデアから先手を打った。インスタントラーメンを世界食にしようと考え始めたのは創業当初からでもあった。その後の海外視察を経て、めんをカップに入れたフォークでも食べられるようにとの思いで、「カップヌードル」の試作を始めた。カップ入りのインスタントラーメンの開発は日清食品にとって国内市場で強い競争優位を獲得する画期となった。容器の開発から、めんの入れ方までいくつかの困難に直面したが、ある日突然の逆転の発想で、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方法により、1971年に「カップヌードル」が誕生した。独創的な商品である「チキンラーメン」を「種」として撒いた後、独創的な商品「カップヌードル」を開発し、この二大主力商品ブランドを強い「幹（基幹商品）」として育て上げ、経営基盤を固めた。このチキンラーメンの種から、のちに「カップヌードル」を共に強い「幹（基幹商品）」として育てるには、三つの新しいビジネスシステムを確立したと三浦・肥塚（1997）は指摘している。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）、この三つが特徴的なものであったと言える<sup>79</sup>。

<sup>77</sup> 安藤百福発明記念館（2013），pp.49-50.

<sup>78</sup> 佃近雄（1973），p.14.

<sup>79</sup> 三浦一郎・肥塚浩（1997），pp.28-38，pp.105-107，pp.167-168.



図 3-4 「カップヌードル」の進化

出所：日清食品 HP→商品ブランド→「カップヌードル」より作成

<https://www.nissin.com/jp/products/brands/cupnoodle/>, 2016年9月5日閲覧



図 3-5 日清食品の商品例

出所：日清食品株式会社社史編纂プロジェクト(2008)『日清食品 50 年史 創造と革新の譜』

日清食品株式会社, 日清食品各年度の決算資料より作成

榎原 (1992) は日清食品の「カップヌードル」の商品について、以下のように述べている<sup>80</sup>。

カップヌードルは既存の商品やサービスとの連想を避け、まったく新しい概念、新しいスタイルの食品として登場した。強いて言えば、ちょっと気取った洋風のスナックのような感覚で食べてもらう商品としてそれは仕立てられた。日清食品ではこのカテゴリーの商品をスナックめんと

<sup>80</sup> 榎原清則 (1992), p.152.

総称している。

もともと百円という値段は、袋入りインスタントラーメンとの差別化を意識して、やや高めに設定された値段である。めんの量も、袋入りの約 8 割（65g）にとどめ、“腹八分目”のスナック的食べ物として提案した。パッケージも、袋入りインスタントラーメンとは違うバタ臭いものにした。ネーミングもまた「カップラーメン」ではなく「カップヌードル」とし、ヌードルという目新しい言葉を選んだ。

カップヌードルは、買い手が製品を評価しその価値を決める際の停泊点を、メーカーの側でうまく提供できた例である。一方で、袋入りインスタントラーメンが停泊点になることを慎重に回避し、同時にまた他方で、洋風のスナック感覚のアイテムという停泊点を積極的に提供したという二重の意味で、メーカーが停泊点を操作できた事例である。

「カップヌードル」のような、世間に全くなかった新しい商品は、既存のものに対比することが難しい。その時、企業は自ら停泊点を操作し、提示することが可能となる。そして商品を提供する側の意図に沿って消費者の消費行動を誘導することが叶うのである（図 3-4、図 3-5 参照）。日清食品が消費者に「チキンラーメン」や「カップヌードル」を提供する際、停泊点とスキーマを自ら作りあげた。一つの商品に対して一つの参照物を提供することはもちろんだが、一定の図式、構造、模型を買い手側に提供することはより効果的な結果が得られる可能性がある。というのは、商品の機能や使用方法を提案するのみならず、その商品・サービスを利用する際の雰囲気、連想的なイメージ、創造的な空間づくり、場合によっては共感できる香りや臨場感も同時に提供していくことはスキーマであると言える。そのような戦略のシナリオ（ストーリー）が描き出されていたのである。

「カップヌードル」という「幹（基幹商品）」の基盤が安定しているのみならず、「幹（基幹商品）」自身も常に進化を続けている。2016 年現在、「幹（基幹商品）」としての「カップヌードル」商品群は、最初の「カップヌードル」の 1 つの商品から、「カップヌードル」ブランドの焼きそば、そうめん、パスタ、ごはんなど特定領域の「小枝」が沢山展開され、ミニサイズやビッグサイズの商品を含めると約 40 種類の「葉」の商品まで生やされ、販売し続けている（図 3-4 参照）。

## 2. ツリー型戦略の事例

### （1）自社の発明品による市場牽引

「食足世平」の思いをこめて「食」を考えた日清食品の創業者である安藤百福は、1958 年に独創的な工夫によりインスタントラーメンと独自の製法を開発した。この発明品により日本国内の中小企業・ベンチャー企業は雨後の竹の子のようにインスタントラーメン業界に参入し、最盛期（1964 年）には 360 社もあった。1958 年のインスタントラーメンの日本国内総生産量（西暦 1-12 月）は 1,300 万食であったのに対して、1966 年には 30 億食、1995 年には 51 億 9,300 万食、2015 年には世界 3 位の 56 億 4,500 万食に達した<sup>81</sup>。

<sup>81</sup> 一般社団法人日本即席食品工業協会 [http://www.instantramen.or.jp/data/d\\_02.html](http://www.instantramen.or.jp/data/d_02.html), 2016 年 10 月 3 日閲覧。



現在、世界でのインスタントラーメン年間生産量（2015年の1-12月）上位5か国は、1位中国（香港を含む）で404億3,000万食、2位インドネシアで132億食、4位ベトナムで48億食、5位アメリカで42億1,000万食である。3位の日本も含めた世界中の人々の食生活、食習慣、食文化に大きな変化をもたらしたのは、安藤百福が創立した日清食品である。インスタントラーメンのカテゴリーでは、日本国内だけでも1,443の銘柄があり、日本人一人当たり年間平均44.3食のインスタントラーメンを消費している。また、世界48カ国の中で一年間（2015年）に消費される日本産インスタントラーメンは7,891万食に上っている<sup>82</sup>。

日清食品は、「チキンラーメン」や「カップヌードル」の発明だけでなく、その後、「日清どん兵衛」、「日清焼そばUFO」などを「枝」として伸ばし、インスタントラーメンの中身のみならず、容器や資材まで進化させた。また、1990年代以後、現社長である安藤宏基は創業者の安藤百福と共に、社内での組織改革を行い、経営トップの戦略計画からミドル・イニシアティブ志向の創発戦略を促がした。ブランド・マネジャー（以下、BMと称する）制度の導入を機に、創業者1人の発明から全社組織でアイデアを競い合う形を作った。この組織全体の組織能力を向上させることにより、新しい「枝」の「日清ラ王」（1992年）、「日清Spa王」（1995年）、具材に驚きを生んだ「日清具多GooTa」（2002年）などの新価値商品を次々と誕生させた。「GooTa」ブランドだけでも50以上の「葉」の商品を販売している。日清食品の「ツリー型戦略」の展開は、「枝葉」の商品アイテム数からもうかがえる。1958年に一つの商品「種」から、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<sup>83</sup>。

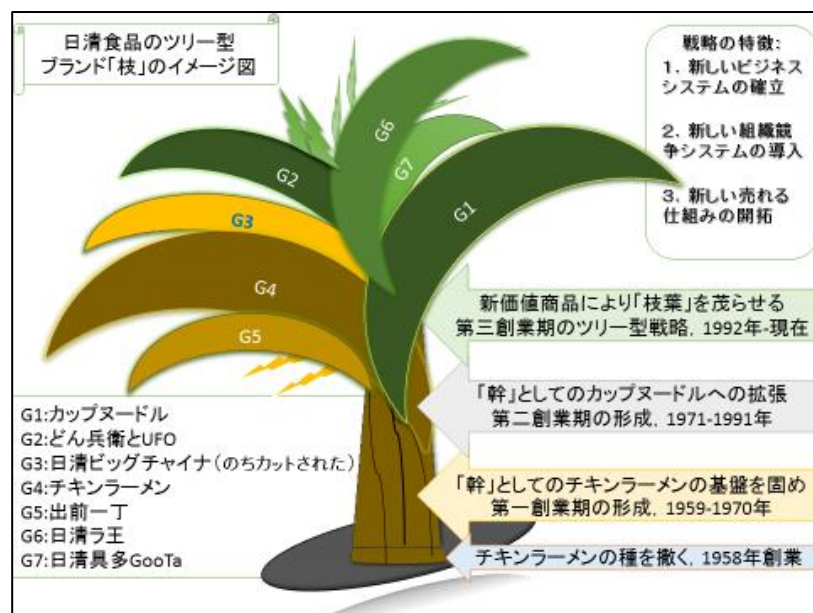


図 3-6 日清食品のツリー型戦略のイメージ図

出所：筆者作成

<sup>82</sup> 一般社団法人日本即席食品工業協会 [http://www.instantramen.or.jp/data/d\\_01.html](http://www.instantramen.or.jp/data/d_01.html), 2016年9月15日閲覧。

<sup>83</sup> 安藤宏基 (2009), pp.135-139.

## (2) トップ主導の商品・市場の形成

日清食品のツリー型戦略は、1958年の世界初のインスタントラーメン「チキンラーメン」の誕生により始まった。この一粒の「チキンラーメン」の「種」から後に「幹（基幹商品）」を伸ばすこととなった（図 3-6 参照）。1958年より1970年まで第一創業期として、安藤百福は、トップダウンの経営戦略により仕入・販売ルートを確保し、中華風のごま油の味が効いた「出前一丁」（1968年）も開発した。安藤百福は市場競争優位を維持するため、強い執念によって商品開発に努力を傾注し、独創的なアイデアによって、先手を打つことに成功した。麺をカップに入れる方式という従来の考えから、カップを逆さまにして、麺にカップを被せる方法により、1971年に「カップヌードル」を誕生させた。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をブランド化させ、強い「幹（基幹商品）」として固めながら第二創業期を迎えた。第二創業期とは、「幹（基幹商品）」としてのカップヌードル（カップめん）の拡張、そして「カップヌードル」の幹（基幹商品）から「枝」として登場した「日清焼そば U.F.O」（1976年）、「日清どん兵衛」（1976年）、「日清チャイナ」（1990年）などの「枝」商品を育てた期間である。

創業期におけるトップダウンの経営戦略によるチキンラーメン（袋めん）、そしてカップヌードル（カップめん）の成功は、事業の経営基盤を固めることとなった。「チキンラーメン」の「幹（基幹商品）」より生んだ「出前一丁」（1968年）、そして「カップヌードル」の「幹（基幹商品）」より生んだ「日清どん兵衛」（1976年）、「日清焼きそば U.F.O.」（1976年）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」の商品を生んだ。しかし、中には後にカットされた「日清チャイナ」の「枝」や「カップライス」の「小枝」もあった。1975年に販売された「カップライス」の小枝がカットされた経緯は以下のとおりである。

1971年に「カップヌードル」の成功によって、安藤百福はそろそろ「米飯」の市場にも進出しようと考え始めた。1974年当時、政府の古米の余剰が山ほどあったこともあり、「お国のために」何とか「古米」を製品化しようと考えた安藤百福は、大型の設備を投入し、「カップライス」の製造ラインを設置した。「カップライス」用の新鋭設備は当時の資本金の約2倍、ほぼ年間利益に匹敵する30億円であった。「カップヌードル」の製法を応用し、お湯をかけてから3分で食べられる「カップライス」の「小枝」を増やしたのである。だが、1975年当時の「カップライス」商品の主要原材料＝米の値段が高いため、「カップライス」の販売価格は一個あたり160-200円にも上った。一方「カップヌードル」の単価はわずか35円であった。「カップライス」は、最初の売れ行きは順調と言えたが、1か月後には注文が途絶えてしまった。当時は、まだごはんは家で炊くものというイメージが強く、しかも「カップライス」の価格が「カップヌードル」価格の4-5倍であったため、消費者がわざわざ「カップライス」を食べる価値はなかったのである。結局、約30億円の損失を出してしまい、この「小枝」をカットすることになった。失敗の原因は「カップヌードル」と「カップライス」の商品間の相互作用、そして商品と消費者間の相互作用が緊密に繋がっていなかったことにある。安藤百福は当時の心境をこう語っていた。「事業はすべて、進

むより引くほうが難しい。撤退時機を逸したら、あとは泥沼でもがくしかない」<sup>84</sup>。当時、この「カップライス」の小枝が素早くカットされたことは、「幹（基幹商品）」や他の「枝」へのダメージの抑制となった。ツリー型戦略の特徴は、多角化や撤退という経営上の意思決定が枝葉を生やすや伸ばす、剪定するといった時間軸を入れた分かりやすい表現で説明できる点にある。

1975年に「カップライス」の小枝がカットされた。しかし、30年以上姿を現さなかった「カップライス」の小枝は、2010年に「カップヌードル」の時間展開と共に若いブランド・マネジャー（BM）の手により復活を遂げた。

### （3）ミドル・イニシアティブによる商品「枝葉」の展開

経営トップのみの持続的な経営発展に危機感を持った後継者で現 CEO の安藤宏基は、組織能力の全体的な向上を考え、1990年に新たな BM 制度を導入した。BM 制度の導入の意図は「カップヌードル」を超えるブランドを作ることである。当初 BM は7名、年齢は30-50代の間であった。仕事内容は、①新しいブランドを開発する、②強いブランドをさらに強くする、③元気のないブランドを立て直すということであった。

BM 制度を導入した背景に「カップヌードル」という「幹（基幹商品）」があまりに強く、ミドル層は創業者のトップダウンの経営戦略に従う一方で、社内の「カップヌードル」シンドローム（症候群）が見られ始めたからである。その時、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。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」まず自社内で「カニバリ」をさせるといふ組織改革を行い、「幹」の「栄養や水分」を共有しながら社内競争システムを発動させた。つまり、ミドル層の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するのではなく、競争をさせたわけであった。ここからミドル・イニシアティブのツリー型戦略による商品・市場の展開が本格的に始まった。BM 制度や解剖会議、ストラテジック・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と言える<sup>85</sup>。

1975年に「小枝」である「カップライス」はカットされたが、2009年に公募で選ばれた若手 BM が「カップライス」に再挑戦した。この BM は社内のブランド買取り制度を使用し、「カップヌードル」のオーナー BM にブランド使用料を払い（売上の0.5%）、ブランドの使用許可をもらった。試行錯誤の末、今度のキャッチフレーズは“カップヌードルはごはんになった！”という「カップヌードルごはん」の小枝を再び生やした。その発想の転換は年間3,800億円以上の市場規模のあるカップめんユーザーに新しい価値を提供することにある。1975年に失敗した「カップライス」及び2009年に開発された電子レンジで温める「GoFan」のライス商品は、消費者の「ごはんは家で炊く」という消費嗜好にズレがあった。2010年に販売された「カップヌードルごはん」は、今までのごはんと違って、カップヌードルの味やコンセプトをそのままごはんに再現したわけである。普通のインスタント「カップライス」ではなく、「カップヌードル」の「ごはん」版である（図3-7参照）。

<sup>84</sup> 安藤宏基（2009），p.58.

<sup>85</sup> 安藤宏基（2009），pp.135-169.



「カップヌードル」のめんを油熱で乾燥させたときに出るロースト感を生かし、ごはんを「カップヌードル」の味に仕上げたものである。現在この商品はヒットし続けながら「葉」の商品も増やし、「カップライス」の小枝をさらに太らせようとしている（「カップヌードルリゾット チリトマト」、「カップヌードルリゾット トムヤムクン」など）。ツリー型戦略の場合、「幹」、「枝」、「小枝」、「葉」が同じ DNA をもち、繋がりながら落ちたり、生やしたりするという説明ができるのである<sup>86</sup>。

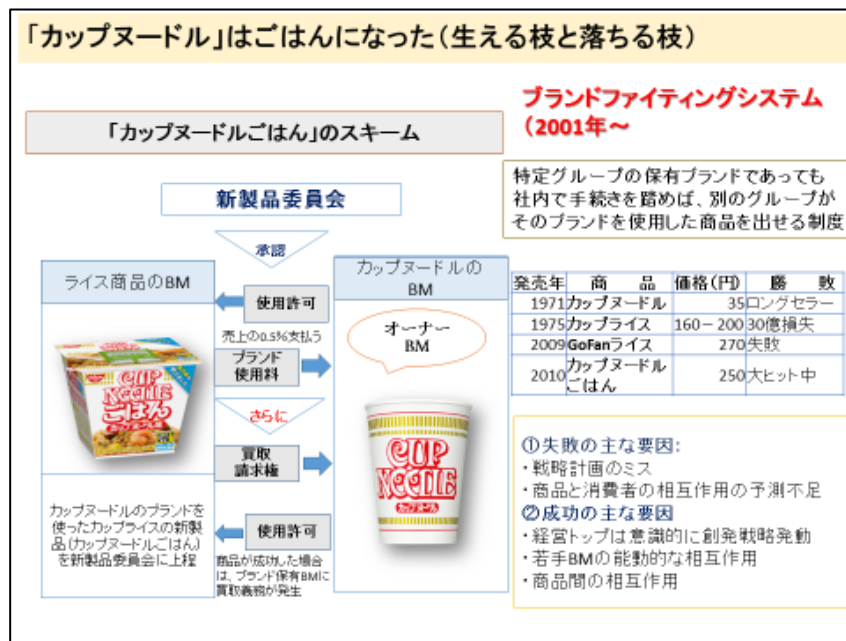


図 3-7 「小枝」を生やす例

出所: 安藤宏基(2015)『勝つまでやめない!勝利の方程式』p.87 より作成

2010年に若手のBMはいきなり「カップライス」の小枝を復活させたわけではない。その成功のメカニズムは、創業時の安藤百福の発明だけに頼るのではなく、組織内の創発性が意図的に促されたことにある。商品の時間展開を促すと共に関連要因間の因果関係を分析した結果でもある。経営トップとミドル層の間、ミドル層とミドル層の間の相互作用が活発化させられた結果となったと言える。

1990年以後、BM制度の導入と共に新商品の「枝葉」を本格的に茂らせる第三創業期へ突入した。新しい「枝」の「日清ラ王」(1992年)、「日清Spa王」(1995年)、具材に驚きを生んだ「日清具多GooTa」(2002年)などの新価値商品を続々と誕生させた。BM制度から生まれた最大のヒット商品「ラ王」シリーズは年間500億円の市場を創造したのであるが、「日清具多GooTa」の商品は「安くないと売れない」という当時の状況をくつがえし、コンビニエンスストアで「高くても売れる仕組み」を作ったのである。

通常、コンビニエンスストアの場合は、一店舗あたり平均3,000アイテムの商品が並んでいる。スーパーマーケットより狭いスペースの中で売れない商品はすぐに「死筋」商品と認定され、棚から降ろされる。このような小売流通状況下でコンビニエンスストアのバ

<sup>86</sup> 安藤宏基 (2015), pp.85-94.

イヤヤーがよく売れる商品を選ぶのは当然のことである。通常インスタントラーメンの売り場は 1m 未満の陳列棚が 1-2 本しかないため、インスタントラーメンのメーカー各社が開発する年間およそ 600 前後の商品がこのスペースの獲得を競っている。



図 3-8 「葉」を茂らせる例

出所：日清食品株式会社社史編纂プロジェクト(2008)『日清食品 50 年史 創造と革新の譜』

日清食品株式会社および筒井之隆氏へのインタビューより作成

「日清具多 GooTa」は「カップヌードル」から生まれた 1 つの枝ではあるが、商品のネーミングの通り「具」が多い。2002 年にこの商品を開発した当時、社会はデフレの真っ最中であった。低価格を求める消費者が多い中、「高くても売れる」という仕組みを作るのは容易ではなかった。消費者層、販売先、原材料の仕入れ先を絞ることとなった。顧客層は 20 代、30 代の男性をターゲットにし、コンビニエンスストアでの限定販売にし、原材料の加工は中国の工場に集中した結果、図 3-8 のとおり、この「GooTa」の「枝」からたくさんの「小枝や葉」を茂らせたのである（「手包雲吞麺、炙焼又焼麺」）。

通常のインスタントラーメンのパッケージデザインは、世間一般的な常識として、「赤色」が醤油味、「橙色」が味噌味、「青色」が塩味である。しかし、「GooTa」は従来のイメージと違って、パッケージのシズルの「具」の写真が違っただけで、すべて「赤い」「帯」で統一した。これにより消費者にインパクトを与え、定番商品として消費者の心に定着させた。さらに、BM が絶えず具材の組み合わせを変化させ、毎月具材を変えた新商品を消費者に提供し、消費者に新鮮さと刺激を与えた。BM たちは自ら開発した商品を持参してバイヤーに提案することで、従来の営業マン経由の方法より時間が短縮され、消費者のニーズやウォンツを身近で感じる事ができた。当然のことながら、バイヤーも「価格が高くて、良い商品は歓迎」ということであった。

図 3-8 のように、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 アイテム以上に上り、どれもがコンビニエンスストアで手頃（300 円以下）な価格で買えるものであった。このような多様な「葉」を茂らせたメカニズムは、日本国内での仕組み作りに留まらず、中国での原材料の仕入れ・生産・輸入体制の環境との相互作用、いわゆる安く仕入れる仕組みも作ったわけである。その良い循環と連鎖が販売の売れ行きやコンビニエンスストアでの販売スペース確保につながった。消費者とバイヤーとの相互作用を発動させ、ツリー型戦略により前後・左右・上方へと商品・市場の展開が叶った。上述のように、これらのヒット商品は単品でも毎年売上高が百億円以上になることが珍しくなかった。

### 3. 小括：時間展開・相互作用・ダイナミクスのツリー

日清食品は、自社の発明品により強い「幹（基幹商品）」を育て、常に先手の連鎖や時間展開の余裕をもち、意識的に創発戦略を促した。同社は経営トップの発明・革新能力にミドル層（マネジャー）の競争意識を加えて相互作用をもたらし、組織全体の能力にまで発展させ、商品の枝葉を茂らせたのである。2015 年現在で BM が 9 名、開発マネジャーと合わせると約 50 名体制である。また、22 の部門長と各事業会社の社長達も、BM の新商品開発をサポートしている<sup>87</sup>。現在 BM が開発した商品は社内の新製品委員会に上程し、承認が得られれば 3 カ月で上市することが可能になっている。しかし、BM の挑戦は甘いものではない。たとえば、3 カ月で上市できなかった場合、年俸がマイナスになることも有り得るのである（年俸は±15%で変動する）。逆に新商品の売上金額に連動するのみならず、資材の転用・転売を含めて事前予測が計画通りになった場合、給与が+5%になる仕組みもある（図 3-7 参照）。その結果、1989 年の日清食品の市場シェアは金額ベースで言えば凡そ 32%であったが、2016 年現在の市場シェアは約 50%になったのである。また、2016 年現在、幹（基幹商品）」として成長した「カップヌードル」は年間 16 億食が販売され、大衆食の世界ブランドとして消費されている。

日清食品のツリー型戦略の展開は、「チキンラーメン」という 1 つの「種」から「日清焼そば」、「出前一丁」、「カップヌードル」、「日清ラ王」、「日清 GooTa」等の「枝」を連鎖的に作っただけでなく、「葉」の商品アイテムの多さからもうかがえる。BM 制度導入前の 1991 年には、年間の新商品アイテム数は一桁であった。BM 制度導入後年間の新商品数は 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、2016 年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。これらの商品の「枝葉」はほとんど BM により市場へ生み出されている。「カップライス」（1975 年）のようなマイナスのシナジーが発生した際、その「小枝」を迅速に取り除き、リスクを最小限に抑えられたことは、ツリー型戦略の「枝葉」の剪定から容易に読み取れる。

日清食品は競争優位を確保するため、自社商品と他社商品の競争のみならず、自社商品と自社商品間にも競争を能動的に行っていた。そして、「枝葉」を沢山茂らせることが出来た要因は、トップダウンの戦略思考だけでなく、ミドル層や従業員のモチベーションを向上させ、組織全体の戦略思考と活発な相互作用を作り出したことにある。

<sup>87</sup> 安藤宏基（2015）、pp.133-137.

ツリー型戦略視点から分析することで、日清食品の創業時から現在までの経営戦略・組織能力についての特徴を把握することができ、戦略のシナリオや発展パターンを明確に捉えることができた。ツリー型戦略は創業時より、現在までの各商品の時間展開や経営トップ層とミドル層の相互作用を明晰に描けるのみならず、食品企業の経営戦略を論じる上で一つの成長プロセスを示唆する手法を有していると考えられる。

## 第4章 インスタントラーメン製造企業の事例分析

インスタントラーメンとは、「小麦粉またはそば粉を主原料とし、これに水、食塩又はかんすいその他めんの弾力性、粘性等を高めるものを加えて製めんしたものである。そのうち添付調味料を別添したものとまたは調味料で味付けしたものであって、簡便な調理操作により食用に供したものである」<sup>88</sup>と定義されている。また、乾燥方法の違いによって大きく分けると「油揚げめん」と「熱風乾燥めん」がある。包装方法によってカップめんと袋めんに分けることもある。

「油揚げめん」は、まずめんを金属枠にいれ、140-160℃の揚げ油に1-2分通過させる。生地段階で30-40%あった水分がここで3-6%になる。「熱風乾燥めん」の場合は、めんを金属枠に入れ、熱風乾燥機の中で80℃前後の熱風により30分以上乾燥させる。この方法によるめんを、熱風乾燥めん（ノンフライめん）という。この二つ以外の方法として、蒸煮しためんを有機酸で処理した後に殺菌する「生タイプインスタントラーメン」がある。2015年全世界で1年間に生産されたインスタントラーメンの数量は977億1,000万食であり、生産量上位20カ国は表4-1の通りである。

表4-1 世界のインスタントラーメン生産量上位20カ国（単位：百万食）

	国名/地域	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
1	中国・香港	42,470	44,030	46,220	44,400	40,430
2	インドネシア	14,530	14,750	14,900	13,430	13,200
3	日本	5,510	5,410	5,520	5,500	5,540
4	ベトナム	4,900	5,060	5,200	5,000	4,800
5	アメリカ	4,270	4,340	4,350	4,280	4,210
6	韓国	3,590	3,520	3,630	3,590	3,650
7	フィリピン	2,840	3,020	3,150	3,320	3,480
8	インド	3,530	4,360	4,980	5,340	3,260
9	タイ	2,880	2,960	3,020	3,070	3,070
10	ブラジル	2,130	2,310	2,370	2,370	2,280
11	ロシア	2,060	2,090	2,120	1,940	1,840
12	ナイジェリア	1,260	1,340	1,430	1,520	1,540
13	マレーシア	1,320	1,300	1,350	1,340	1,360
14	ネパール	820	890	1,020	1,110	1,190
15	メキシコ	850	890	920	890	830
16	台湾	760	780	750	710	680
17	ウクライナ	540	560	580	580	600
18	サウジアラビア	620	640	660	490	510
19	ミャンマー	240	300	340	410	460
20	イギリス	340	350	370	370	370

出所：一般社団法人 日本即席食品工業協会（毎年1-12月）より作成

[http://www.instantramen.or.jp/files/world\\_ramen2015.pdf](http://www.instantramen.or.jp/files/world_ramen2015.pdf), 2016年9月8日閲覧

<sup>88</sup> 出所：農林水産省(2009)『日本農林規格の見直しについて「インスタントラーメン類」及び「生タイプインスタントラーメン」』農林水産省 [www.maff.go.jp/j/ias/kaigi/pdf/081202\\_sokai\\_e.pdf](http://www.maff.go.jp/j/ias/kaigi/pdf/081202_sokai_e.pdf), 2009-02-17, 2015年5月13日閲覧。

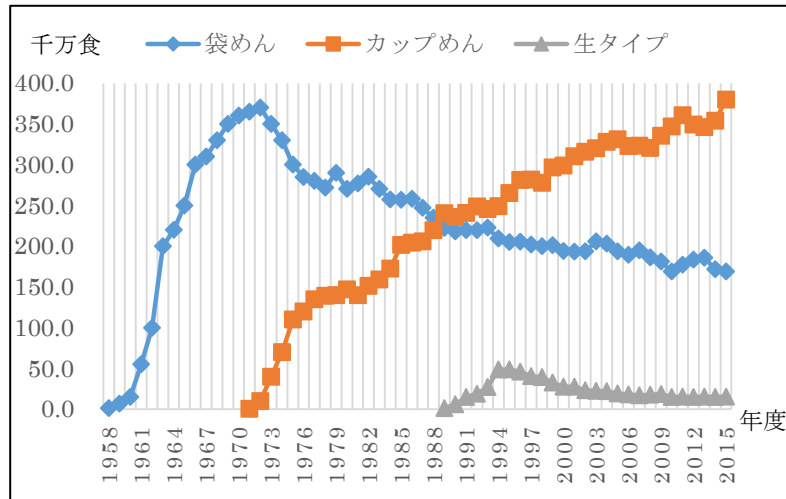


図 4-1 日本国内インスタントラーメン年度別生産量の推移 (1958-2015 年度)

出所：一般社団法人 日本即席食品工業協会(2016)「即席めんの生産数量と JAS 格付数量の推移」

『インスタントラーメン・データ』より作成, [http://www.instantramen.or.jp/data/d\\_02.html](http://www.instantramen.or.jp/data/d_02.html),

2016年9月8日閲覧

表 4-2 インスタントラーメン製造企業の比較

比較項目	日清食品 2016年3月決算期	東洋水産 2016年3月決算期	サンヨー食品 2015年3月決算期	寿がきや食品 2016年3月決算期
1 創業(年)	1948	1953	1953	1945
2 創業時の業態	魚介類の加工・販売	水産貿易	製麺	調味料製造
3 創業時の場所	大阪府	東京都	群馬県	愛知県
4 創業時の商品		鮭の輸出	乾めんの製造	「中華スープの素」
5 設立(年)	1948	1953	1953	1963
6 即席めんの製造開始(年)	1958 「チキンラーメン」	1961 「印ラーメン(味付)」	1961 「ピョピョラーメン」	1966 「味噌煮込み」
7 資本金	251億2,200万円	189億6,900万円	5億円	9,300万円
8 従業員数	連結11,200名	連結4,696名	連結6,196名	267名
9 主力商品ブランド	「チキンラーメン」 「カップヌードル」	「マルちゃん」	「サッポロ一番」	「味噌煮込み」
10 海外展開経験	あり	あり	あり	あり
11 売上高	4,680億8,400万円	3,832億7,600万円	1,713億7,300万円	159億5,400万円

出所：各社の決算資料および帝国データバンクの TDB 資料より作成

2015年度の日本のインスタントラーメン年間生産量は56億4,492万食である。そのうち、袋めんは16億9,136万食、カップめんは37億9,985万食、生タイプめんは1億5,369万食である(図4-1参照)。日本人は一人当たりで年間平均44.3食のインスタントラーメンを食べる計算となる。また、インスタントラーメン製造に使用する小麦粉は年間41.3万トンであり、めん類全体のおよそ30%にあたる。日本全国で発売されているインスタントラーメンの銘柄は1,443銘柄であり、その内訳は254種が袋めん、1,189種がカップめんである。インスタントラーメン全体に対するカップめんの割合は67.8%に上る<sup>89</sup>。

<sup>89</sup> 一般社団法人 日本即席食品工業協会(2015)『インスタントラーメン・データ』  
[http://www.instantramen.or.jp/data/d\\_01.html](http://www.instantramen.or.jp/data/d_01.html), 2016年9月8日閲覧。

経済センサス「第1表 品目別出荷及び算出事業所数（平成23年度）」によると、インスタントラーメンの市場規模は4,837億円、上位10社が95%の製造・販売シェアを有している。一般社団法人日本即席食品工業協会のデータでは、現在同協会に加盟しているインスタントラーメンを製造・販売している企業は39社である。日清食品、東洋水産、サンヨー食品、エースコックが業界の中で上位にあり、そして寿がきや食品などの中小企業が存在する（表4-2参照）。

## 1. 東洋水産の事例

東洋水産の2016年3月期の売上高は3,832億7,600万円（前年比0.6%増加）、純利益は183億6,300万円である（前年比8.6%増加）。そのうち国内のインスタントラーメンの売上高は1,238億7,300万円であり、海外のインスタントラーメンの売上高は773億4,600万円に上る<sup>90</sup>。2016年3月期の各セグメントの売上高に占める割合は、①国内即席めんは32.3%、②海外即席めんは20.2%、③低温食品は17.7%、④加工食品は5.2%、⑤水産事業は8.6%、⑥冷蔵事業は4.2%、⑦その他事業は11.7%である（表4-3参照）。東洋水産は、2016年現在インスタントラーメン市場では2位に位置し、国内の市場シェアは20%前後で推移している。

表4-3 東洋水産のセグメント別売上高（3月決算期）（単位：百万円）

セグメント	2015年	2016年
国内即席めん	117,397	123,873
海外即席めん	86,045	77,346
低温食品	66,875	67,971
加工食品	18,307	19,782
水産事業	34,514	33,075
冷蔵事業	15,575	16,206
その他	42,608	44,978
合計	381,321	383,231

出所：東洋水産の決算短信〔日本基準〕（連結）、pp.44-45より作成

<http://www.maruchan.co.jp/ir/library/new/2016.html#summary-accounts>,

2016年9月10日閲覧

東洋水産の創業者である森和夫は、1953年に築地市場内で横須賀水産を創業し、当初冷凍鮪の輸出及び国内水産物の取扱を主力事業にしていた。1956年に神奈川県川崎市にて魚肉ハム・ソーセージの工場の設置に伴い、社名を東洋水産に変更した。1961年にインスタントラーメン市場へ後発参入し、「印ラーメン」（味付け）を発売した。魚介類を取り扱

<sup>90</sup> 東洋水産の決算短信〔日本基準〕（連結）

<http://www.maruchan.co.jp/ir/library/new/2016.html#summary-accounts>, 2016年9月10日閲覧。



うノウハウや水産物の加工技術を用いて、インスタントラーメンの「だし」にこだわり、翌年「マルちゃん」マークの「ハイラーメン」を開発した。これを皮切りに「マルちゃん」ブランドを「幹（基幹商品）」として育てることとなった。1975年に他社に先駆けて粉末つゆ付きの「マルちゃんたぬきそば」を開発した。この和風インスタントラーメンは大ヒットとなり、マルちゃんブランドを市場に定着させたといえる。2016年現在の事業内容は以下の通りである<sup>91</sup>。

- ① 冷凍魚介類の仕入・加工・販売
- ② 即席麺類の製造・販売
- ③ 生麺類の製造・販売
- ④ 魚肉ハム・ソーセージの製造・販売
- ⑤ 風味調味料・スープの製造・販売
- ⑥ かつお削り節の製造・販売
- ⑦ レトルト食品の製造・販売
- ⑧ 冷凍冷蔵保管業
- ⑨ 倉庫・運輸・通関業
- ⑩ その他の事業

1960年代のインスタントラーメンの追い風により宝幸水産などの水産会社も続々と市場参入していたが、現在インスタントラーメン市場で成長し続けている水産会社は東洋水産のみである。その理由は、他社が開発したインスタントラーメンの「種」を自社の独自の「幹（基幹商品）」として伸ばすことができたからである。東洋水産と日清食品の違いは、日清食品は売上の80%近くがインスタントラーメンであるのに対し、東洋水産はインスタントラーメン（約50%）以外にマグロ、魚介類の輸出入、チルド・冷凍加工食品、冷蔵庫事業などのより幅広い事業展開をしていることである。日清食品のバラエティに富んだ「枝葉」展開と対照的に、東洋水産は「マルちゃん」の「幹（基幹商品）」を太らせながら、インスタントラーメン以外の低温食品、冷凍食品、レトルト食品、魚肉ハム・ソーセージ、弁当・惣菜、水産事業という「枝」を太らせることにも注力した。

1972年に日本国内市場で36億食とピークをむかえた袋入りインスタントラーメンの消費は、ライフスタイルの多様化や少子高齢化などの影響により、2010年には16.8億食まで落ち込んだ。また、袋めんの中でもノンフライめんのシェアはわずか5%程度であった。誰もが成長性がない市場とみなしていたノンフライめん市場の状況に一石を投じたのは東洋水産である。

2011年、東洋水産は袋入りノンフライめんの「マルちゃん正麺」を発売した。その特徴は、切り出しためんを油で揚げないまま乾燥させる製法で、“生麺ゆででうまいまま製法”（特許取得5719064号）を謳い文句にめんの特徴をアピールしたものである。この商品はめんの製法を開発しただけでなく、自社工場で取っただしにもこだわっていた。初年度の販売目標は1億食であった。しかし、「マルちゃん正麺」は発売わずか5カ月で大ヒット商品となり、年間の販売目標を倍の2億食に変更した。2015年10月には、すでに10億

<sup>91</sup> 東洋水産の会社概要 <http://www.maruchan.co.jp/company/info/>, 2016年9月10日閲覧。



食の出荷を達成した<sup>92</sup>。

しかし、激しい競争下において、業界 1 位を維持し続けた日清食品も自社の三層めん、ストレートめん、太めんの独自の特許技術を駆使し、20 年前に一世風靡した「日清ラ王」のブランドを使用して「マルちゃん正麺」より 10 カ月遅れでノンフライ袋めん「日清ラ王」を販売した。両社の商品競争は激しさを増し、それに比例するように総市場規模は 5 億食まで増大していった。東洋水産のノンフライ「マルちゃん正麺」の成長は、市場に新たな競争場面を切り開き、一時衰退傾向に陥っていた日清食品の「日清ラ王」まで間接的に復活させたのである。

## 2. サンヨー食品の事例

「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。その味の原点は北海道の札幌にある。1953 年に酒類販売を営んでいた井田文夫と井田毅は事業の多角化を図り、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で参入し、同年 7 月、社名をサンヨー食品に変更した。サンヨー食品は、群馬県、奈良県、福岡県に生産工場を持ち、毎日約 300 万食のインスタントラーメンを生産している。群馬県の本社工場は約 9 万 9,400 平方メートルの敷地で業界屈指の規模を有している。2015 年 3 月期の連結売上高は 1,713 億 7,300 万円であった<sup>93</sup>。

サンヨー食品は 1963 年に第 1 号ブランドの「ピヨピヨラーメン」を発売した。発売当初には市場後発参入であったため、他社の商品価格より 10 円安く販売したのである（他社製品は 1 袋 30-35 円であったが、サンヨー食品は 1 袋 20 円の単価を設定した）。それによって大ヒット商品となった。その後、花形の「長崎タンメン」を発売し、日本にタンメンブームを引き起こした<sup>94</sup>。このように、ご当地ブランドの地名を使ったり、業界初のカラー印刷のパッケージを使ったりすることにより、消費者にブランドが認知されるようになった。その後、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（基幹商品）」を長く伸ばすこととなった。

「サッポロ一番（しょうゆ味）」に続いて、「サッポロ一番（みそ味）」と「サッポロ一番（塩味）」が生まれ、袋めんの「幹（基幹商品）」が固められた。さらに 1975 年にはカップめんの「サッポロ一番（カップスター）」を販売した。現在、主力商品ブランドには「サッポロ一番」を一本の「幹」として、「サッポロ一番袋めん」「サッポロ一番カップめん」の

<sup>92</sup> 東洋水産グループ コミュニケーションレポート 2016 「マルちゃん正麺カップの誕生」  
<http://www.maruchan.co.jp/csr/reports/pdf/2016/p03-04.pdf>, 2016 年 9 月 23 日閲覧。

<sup>93</sup> サンヨー食品の会社案内(会社データ)より <http://www.sanyofoods.co.jp/recruit/faq.html>, 2016 年 11 月 28 日閲覧。

<sup>94</sup> サンヨー食品の会社案内(サンヨー食品のハテナ)より <http://www.sanyofoods.co.jp/recruit/faq.html>, 2016 年 9 月 8 日閲覧。

枝と「サッポロー一番 Cup Star」「ポケモンヌードル」「和風カップめん」「やきそば」の「小枝」を有している。

表 4-4 サンヨー食品の歴史

年	サンヨー食品の軌跡
1953	群馬県前橋市に富士製麺創業
1961	社名をサンヨー食品株式会社に変更
1966	サッポロー一番(しょうゆ味)発売
1968	サッポロー一番 みそラーメン発売
1971	サッポロー一番 塩らーめん発売
1975	サッポロー一番 カップスター発売
1978	米国サンヨーフーズ設立
1981	エースコック株式会社に資本参加
1982	株式会社市原ゴルフ倶楽部設立
1987	「東京ラーメン これだね」昭和61年度優秀ヒット賞受賞
1989	農林水産大臣賞受賞
1990	「サッポロー一番」平成元年度ロングセラー賞受賞
1991	富岡ゴルフ倶楽部開場
1998	サッポロー一番どんぶり発売
1999	「カップスター」平成10年度食品産業技術功労賞受賞
1999	中国最大の即席麺企業・康師傅に資本参加
2000	「サッポロー一番 どんぶり」平成11年度優秀ヒット賞受賞
2002	「塩カルビ味 焼そば」平成13年度優秀ヒット賞受賞
2004	「幸楽ラーメン」平成16年度食品産業技術功労賞受賞
2005	「幸楽ラーメン」平成16年度優秀ヒット賞受賞
2009	株式会社マルタイと資本・業務提携
2010	「サッポロー一番 みそラーメン」平成22年度食品産業技術功労賞受賞
2011	ロシア第3位の即席麺企業 KING LION GROUPと資本業務提携
2012	「サッポロー一番 ちゃんぽん」平成23年度優秀ヒット賞受賞
2012	サッポロー一番 麺の力発売
2013	オラム・インターナショナルとナイジェリアで合弁会社設立に合意
2013	サッポロー一番「頂」発売
2014	サッポロー一番「頂」平成25年度優秀ヒット賞受賞
2015	サッポロー一番「グリーンプレミアム0(ゼロ)」発売
2016	サッポロー一番「グリーンプレミアム0(ゼロ)」平成27年度優秀ヒット賞受賞

出所：サンヨー食品の会社沿革「サンヨー食品の軌跡」より作成

<http://www.sanyofoods.co.jp/recruit/history.html>, 2016年9月10日閲覧

サンヨー食品の成長プロセスにおいて、「サッポロー一番」を「幹（基幹商品）」にして、20年の年月をかけて経営基盤を固めたことが重要である。その後、国内外での戦略的提携と多角化戦略により事業を拡大していった。戦略的提携はインスタントラーメンの領域に集中している。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。サンヨー食品は日本国内では、1981年に関西のエースコック（2015年12月期の連結売上高934億円）と資本提携し、2009年には九州のマルタイ（2016年3月期の売上高78億1,400万円）と資本・業務提携をした。海外においては、1999年には中国最大の即席麺企業・康師傅に資本参加し、2011年にはロシアのインスタントラーメン業界3位のKING LION GROUPと資本業務提携をした（表4-4参照）。

サンヨー食品は「サッポロー一番」ブランドを発売して50年経った2013年に、東洋水産のノンフライめん「マルちゃん製麺」と日清食品のノンフライめん「日清ラ王」を追いか

けるように、再び独自のノンフライめん「頂」を発売した。サンヨー食品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」を太らせる戦略を取っているということが分かる。日清食品は自社の「チキンラーメン」の「種」より、「枝葉」を盛んに茂らせるツリー型経営戦略で展開した。一方、サンヨー食品の「枝」商品は多くないが、他社との戦略的提携により「葉」の商品を盛んに茂らせている。サンヨー食品は東洋水産と同様他社の「種」より展開していたため、早い段階から同業他社との戦略的提携と多角化戦略によって事業を拡大しているのである。

### 3. 寿がきや食品の事例

日清食品によるインスタントラーメンブームの追い風に乗って、寿がきや食品は 1963 年に設立された。寿がきや食品の親会社である現スガキコシステムズは 1946 年に名古屋市で「甘党の店」として開店していたが、1948 年に甘党のメニューにラーメンが加わり、その後「寿がきや」に社名を変更した（1994 年にスガキコシステムズとなった）。現在、スガキコシステムズはシリアルを主力とするファストフードサービスチェーンを展開している。

インスタントラーメンを製造しているのは寿がきや食品である。帝国データバンクの資料によると、寿がきや食品の 2016 年 3 月期の売上高は 159 億 3,899 万円であり、純利益は 9,900 万である<sup>95</sup>。インスタントラーメン市場に同様に後発参入した東洋水産、サンヨー食品と比べると純利益は百分の一も満たないほどである。現在 214 名の従業員が主力商品の袋めん、カップめんを製造している。寿がきや食品は 1963 年にインスタントラーメンの製造を初め、袋めんとカップめんの二つの「枝」を展開しているが、独自の「幹」の商品ブランドが固められていない。2016 年現在、「全国麺めぐり」と「カップ本店の味」というご当地ラーメンを展開している。代表的なブランド「味噌煮込みうどん」は、1961 年に地元名古屋の名物名古屋味噌煮うどんを再現しようと開発された商品であり、2016 年に発売 50 周年を迎える。その特徴は、コシある太めんと 100%の豆味噌を使った赤みそである<sup>96</sup>。「味噌煮込み」以外の主力商品のご当地ブランドが主流である。例えば、「富山ブラックラーメン」、「奈良天理醤油ラーメン」、「小田原系タンタン麺」、「徳島ラーメン」、「カップ台湾ラーメン」、「カップ本店の味もやしみそ味」、「カップ名古屋駅でおなじみのきしめん」などが存在する。2016 年夏の新品には「カップ赤からラーメン赤 5 番」、「こだわり名店 麺屋はなび監修濃厚担々麺 2 食」など「葉」の商品にはご当地の味という特徴があるが、50 年の年月を経た今も経営基盤が固められておらず、「幹」の部分が堅牢ではないため、「枝葉」の展開や多角化戦略を展開する余裕が生まれてこないのである

### 4. 小括：インスタントラーメン製造企業における成長プロセス

<sup>95</sup> 帝国データバンクの TDB 会社情報（企業コード 400063075）<http://www.tdb.co.jp/>、2016 年 9 月 4 日閲覧。

<sup>96</sup> 寿がきや食品「味噌煮込み」発売 50 周年記念企画 <http://www.sugakiya.co.jp/misonikomi50/>、2016 年 9 月 22 日閲覧。

東洋水産，サンヨー食品，寿がきや食品各社の成長を上述のように分析した。ツリー型戦略視点で分析し，まず「種」の由来によって，各社の経営戦略の方向性が異なっていることが明確となった。前章で，自社の発明品や独自の製法により市場を創造した日清食品は，創業当初より現在まで独創的なアイデアや製法を重視し，自社の独自の「種」より「幹」を固め，「枝葉」商品を盛んに生やしてきたと指摘した。本章では，東洋水産，サンヨー食品，寿がきや食品の三社とも日清食品の発明品から「種」を取ってきたが，その後のツリー型戦略は異なっている。東洋水産は「マルちゃん」の「幹」を固めながら，早いタイミングで事業の多角化戦略により低温食品や冷蔵事業を展開していた。サンヨー食品は「サッポロ一番」の「幹」を固めながら，戦略的提携により海外展開を図っている。この両社の特徴はインスタントラーメンの「幹」を固めることに成功し，この成功により多角化展開や戦略的提携の余裕を得たことにある。また，東洋水産やサンヨー食品のロングセラーの商品が企業の成長を支えている。「種」は他社であり，「幹」も強くなく，「枝葉」も活発に茂らせていないのは寿がきや食品である。寿がきや食品は，インスタントラーメンという新しい商品カテゴリーに参入したのは他社とほぼ同時期であったが，その後の経営戦略のシナリオが明晰に描かれなかったことが成長プロセスや成長のスピードに影響したのではないかと考えられる。同じような商品，同じような競争市場下においては，各社の戦略の違いにより成長のプロセスが大きく異なり，成長スピードの明暗が分かれることが上述の分析により明瞭になっている。

ツリー型戦略の分析の意義は，企業創業時から現在までの成長のパターンを植物のツリーのアナロジーで分かりやすく説明できることにある。本章での分析によって，ツリー型戦略のシナリオがインスタントラーメン製造企業の成長戦略の分析の枠組みとして有効であることが明らかになったと考える。

## 第5章 味の素のツリー型戦略

### 1. 「幹（基幹商品）」としての「味の素」

食品企業は、多種多様な消費嗜好に対応するため商品の味をいかに美味しくさせられるかどうかを重要視としている。商品に微量に添加することによって、その味をより一層美味しく感じられる代表的な調味料として「味の素」が挙げられる。「味の素」とは、「昆布などのうま味成分であるグルタミン酸を塩類にしたグルタミン酸ナトリウム（MSG）を主成分としており、素材のおいしさを引き立てる、用途の広いうま味調味料である」<sup>97</sup>と定義され、食品メーカーの味の素 KK が製造販売するうま味調味料のことを指している。この調味料は、人種・国境・食文化を越え世界中の人びとの食事をよりおいしくさせる効果があり、様々な料理の味を整えるための基本調味料の一つとなっている。

1908年に昆布だしの味成分がグルタミン酸（アミノ酸の一種）であることを、日本人の科学者・池田菊苗博士によって発見された。この物質を主成分とし、味の素 KK の創業者である二代鈴木三郎助<sup>98</sup>が「味の素」の製品化に成功し、1909年に販売をはじめた。1940年代までに、すでに世界各地で販売され、現在世界 130 の国・地域で広く使われている。味の素 KK は、日本食品業界の中で上位 3 位以内に位置し、2016年3月末現在の売上高は1兆1,859億8,000万円であり、純利益は過去最高の635億9,200万円に上る<sup>99</sup>。「味の素」というわずか一粒の「種」から売上高1兆円企業まで発展してきたことは、「技術が先導する」ことを重視する同社の経営戦略が、企業の持続的な成長発展を導いた重要な鍵であると考えられる。

本章は、日本、そして世界の調味料業界をけん引してきた味の素 KK の経営を、ツリー型戦略視点により分析可能であることを明らかにする。

#### （1）味の素 KK の全体像

味の素 KK は「食」・「健康」・「いのち」のために働くことを目指している（図 5-1 参照）。その原点はうま味調味料「味の素」という商品にある。1909年に「味の素」と言う一つの商品のみだったが、現在では多種多様な商品が展開されている（図 5-2 参照）。同社の推定によれば、「味の素」の世界の総需要は年間約 305 万トン（2014 年度）であり、同社のシェアは世界トップの約 25%を占めている<sup>100</sup>。過去 3 年間の平均伸び率は年率約 4-5%のスピードであり、その中でも東南アジアやアフリカでは高成長を続けている。世界有数のアミノ酸技術を用いて、本来食品の主役でない調味料「味の素」を「種子」に、調味料から食品、飼料、油脂、飲料、化成品、医薬品などと、ツリーのように多彩な製品を世界中で

<sup>97</sup> 味の素 KK の IR 情報（2012）→ファクトシート→食品事業 p.5.

[http://www.ajinomoto.com/jp/?scid=av\\_ot\\_pc\\_coiphead\\_company](http://www.ajinomoto.com/jp/?scid=av_ot_pc_coiphead_company), 2016年1月27日閲覧。

<sup>98</sup> 味の素 KK の創業者二代鈴木三郎助は 1867 年生まれ、本名鈴木泰助。1884 年に二代三郎助を襲名し、家業の「滝屋」の経営を継ぐことになった。出所：味の素グループ(2009)『味の素グループの百年—新価値創造と開拓者精神：1909→2009』味の素株式会社, pp.20-21.

<sup>99</sup> 味の素 KK 2015 年度 IR 情報→決算短信 p.1.

[http://www.ajinomoto.com/jp/ir/pdf/FY15\\_Tanshin\\_J.pdf](http://www.ajinomoto.com/jp/ir/pdf/FY15_Tanshin_J.pdf), 2016年6月25日閲覧。

<sup>100</sup> 味の素 KK の IR 情報（2016）→ファクトシート→食品事業 p.6.

[http://www.ajinomoto.com/jp/?scid=av\\_ot\\_pc\\_coiphead\\_company](http://www.ajinomoto.com/jp/?scid=av_ot_pc_coiphead_company), 2016年4月7日閲覧。



製造・販売している。

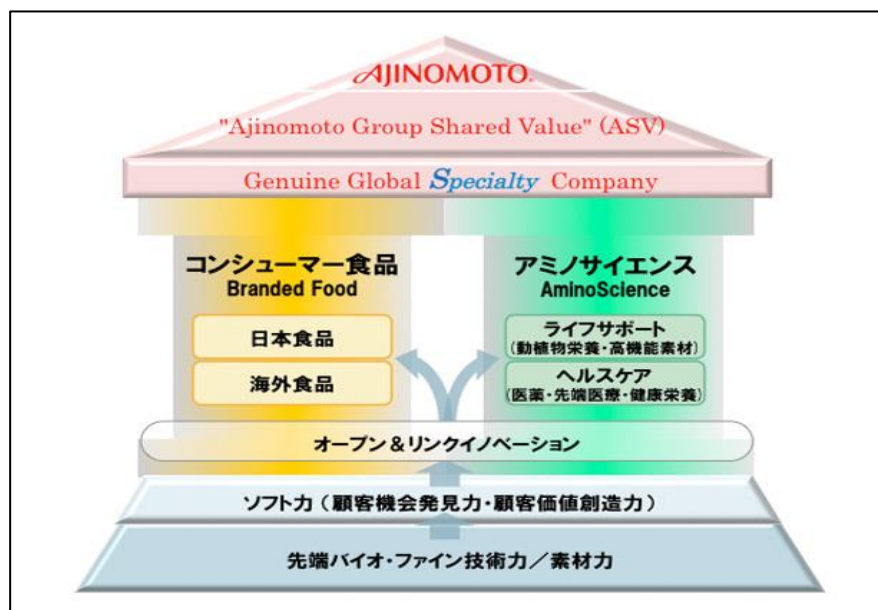


図 5-1 味の素 KK の経営方針

出所：味の素 KK 企業情報「IR 経営情報(経営方針)」より作成

<http://www.ajinomoto.com/jp/ir/about/managementplan.html>

2016 年 3 月 28 日閲覧



図 5-2 味の素 KK の商品例

出所：味の素 KK の HP 商品情報より作成

<http://www.ajinomoto.com/jp/ir/about/managementplan.html>

2016 年 3 月 28 日閲覧

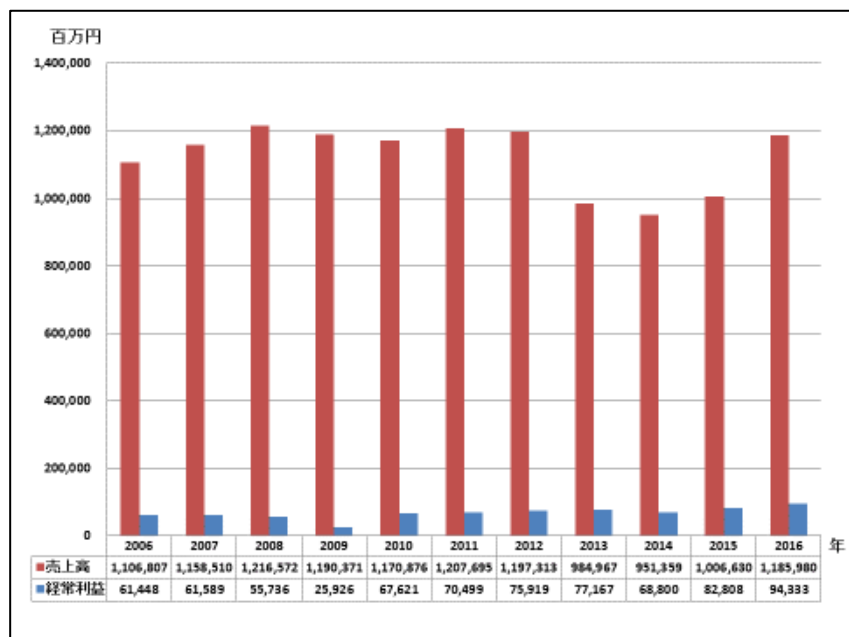


図 5-3 味の素 KK 業績の推移 (2006-2016 年 3 月決算期)

出所：味の素 KK 各年度の有価証券報告書より作成

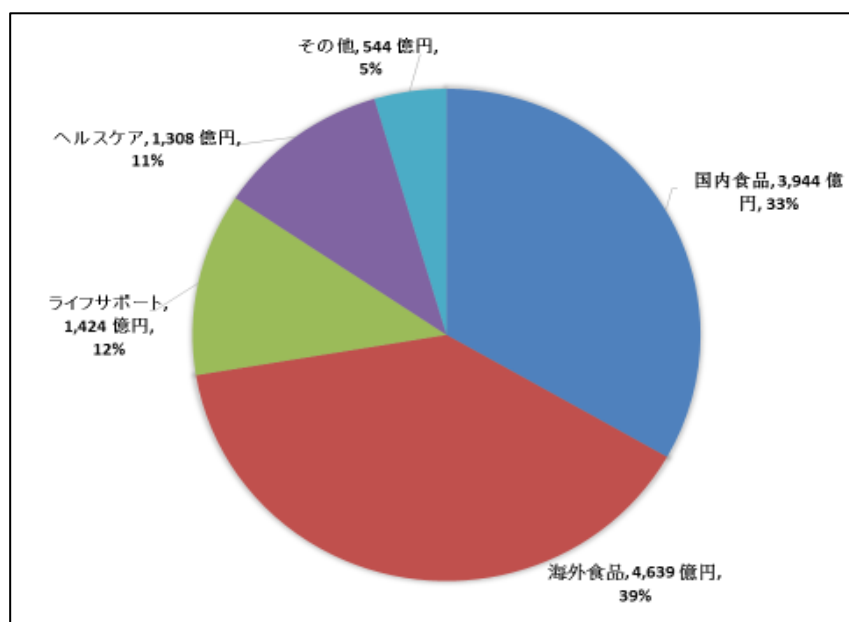


図 5-4 味の素 KK のセグメント情報 (2015 年度)

出所：味の素 KK 2016 年 3 月期決算資料(参考データ)より作成

味の素 KK の 2016 年 3 月期の連結売上高は 1 兆 1,859 億 8,000 万円であり、そのセグメントは、日本食品、海外食品、ライフサポート、ヘルスケアの四つに大きく分かっている。食品では、日本食品は 3,944 億円 (対前期比 136.4%)、海外食品は 4,639 億円 (対前期比 120.8%) である。地域ごとの売上高を見ると、日本国内は 5,560 億 9,900 万円、アジアは 2,822 億 6,800 万円、米州は 2,404 億 3,600 万円、欧州は 1,077 億 7,600 万円であり、

世界中に 119 の工場を持っている。また、2016 年 6 月現在の従業員数は世界で 33,295 人であり、そのうち研究開発要員は 1,700 人以上である<sup>101</sup>。

表 5-1 2015 年度各セグメントに属する製品の種類

事業区分	内訳	主要製品
日本食品	調味料・加工食品	うま味調味料「味の素」, 「ほんだし」, 「味の素KKコンソメ」, 「CookDo」, 「クノールカップスープ」, ピュアセレクト マヨネーズ, ギフト各種, 外食用調味料・加工食品, 加工用調味料(「天然系調味料, 酵素製剤「アクティバ」), 弁当・惣菜, ペーカリー製品等
	冷凍食品	「ギョーザ」, 「やわらか若鳥から揚げ」, 「プリプリのエビシューマイ」, 「エビ寄せフライ」, 「具たくさんエビブラフ」, 「洋食亭 ジューシーハンバーグ」等
	コーヒー類	「Blendy」ブランド品(スティックコーヒータイプ, 「ティーハート」シリーズ等), 「MAXIM」ブランド品(「ちょっと贅沢な珈琲店」, 「トリプレッソ」等), ギフト各種, オフィス飲料(カップ自販機, 給茶機), 外食嗜好飲料, 加工原料等
海外食品	調味料・加工食品	家庭用・外食用うま味調味料「味の素」, 「Ros Dee」(風味調味料), 「Masako」(風味調味料), 「Aji-ngon」(風味調味料), 「Sazon」(風味調味料), 「AMOY」(中華系液体調味料), 「YumYum」(即席麺), 「Birdy」(コーヒー飲料), 「Birdy」3in1 (粉末飲料), 「SAJIKU」(メニュー用調味料), 「CRISPY FRY」(メニュー用調味料)等
	冷凍食品	餃子類(POT STICKERS), 米飯(CHICKEN FRIED RICE, YAKITORI CHICKEN FRIED RICE等), 麺類(YAKISOBA, RAMEN等)
	加工用うま味調味料・甘味料	食品加工用うま味調味料「味の素」, 核酸系調味料, アスパルテーム, 「パルスweet」等
ライフサポート	動物栄養	リジン, スレオニン, トリプトファン等
	化成品	「アミノソフト」, 「アミライト」(マイルド洗浄剤), 「Ajidew」(湿潤剤), 「JINO」, ABF(プリント配線板層間絶縁フィルム)等
ヘルスケア	アミノ酸	各種アミノ酸(輸液用途等), 植物抽出品等
	医薬	消化器疾患(「フリーバクト」, 「エレンタール」, 「モビブレップ」), 代謝性疾患 他(「アテレック」, 「ファスティック」, 「アクトネル」, 「アテディオ」)等
	その他	健康基盤食品(「グリナ」, 「カプシエイト ナチュラ」), 機能性栄養食品(「アミノバイタル」)等

出所：味の素 KK の 2016 年 3 月期決算短信 [日本基準], pp.27-28 より作成

味の素 KK は、アミノ酸をコアに「日本食品」「海外食品」「ライフサポート」「ヘルスケア」の各領域において事業展開している(図 5-3, 図 5-4, 表 5-1 参照)。

「食品」分野は、日本食品と海外食品に分けられ、日本食品は調味料・加工食品, 冷凍食品, コーヒー類に分類されている。海外食品は調味料・加工食品, 冷凍食品, 加工用うま味調味料・甘味料に分類されている。「ライフサポート」は、動物栄養用アミノ酸, 化成品などに分類されている。「ヘルスケア」は、アミノ酸, 医薬, その他に分類されている。

<sup>101</sup> 味の素 KK 企業情報サイト

[http://www.ajinomoto.com/jp/?scid=av\\_ot\\_pc\\_coiphead\\_company](http://www.ajinomoto.com/jp/?scid=av_ot_pc_coiphead_company), 2016 年 6 月 25 日閲覧。



医薬品の例を挙げると、1956年に世界に先駆けて輸液や経腸栄養剤を生産し、現在、日本国内 8カ所の生産拠点を持っている。医薬品を中心として高品質アミノ酸の市場規模は、世界で年間約 30,000 トンと推定され、市場シェア 1 位（約 40%）となっている。

2016年3月期の「日本食品」、「海外食品」、「ライフサポート」、「ヘルスケア」のセグメント別売上高を見れば、日本食品（3,944億円）の内訳は、調味料・加工食品が2,019億円、冷凍食品が929億円、コーヒー類が995億円である。海外食品（4,639億円）の内訳は、調味料・加工食品が2,803億円、冷凍食品が1,055億円、加工用うま味調味料・甘味料が780億円である。また、ライフサポート（1,424億円）の内訳は、動物栄養が948億円、化成品が432億円である。ヘルスケア（1,308億円）の内訳は、アミノ酸が736億円、医薬が385億円である。その他の544億円は油脂、物流である<sup>102</sup>。食品事業（日本食品と海外食品）の占める割合は70%以上になっている。2015年度の研究開発費は325億9,400円、そして特許の保有件数は4,301件である<sup>103</sup>。

「味の素」を起点に幅広い領域で商品を製造・販売している味の素 KK は、売上げの半分以上を海外で稼ぎ、2016年の時価総額は日本食品業界一位の149億ドルと推定され、世界では16位に位置している<sup>104</sup>。

「味の素」の製造工程において、澱粉、食用油、分離液、各種アミノ酸などの副産物を伴い、これらの物質は後に商品の「枝葉」展開に繋がっていたのである（図 5-6、図 5-7 参照）。

自生種「味の素」由来の商品は、調味料、食品、肥料、飼料、油脂、化成品などが挙げられる。「味の素」と関連性の高い調味料、食品はもちろんだが、「味の素」の製造工程に付随し生まれた各種アミノ酸液の「味液」、肥料の「エスサン」、エポキシ樹脂硬化剤の「エポメート」、合成皮革の「アジコート」などの化成品、及び化粧品用湿潤剤ピロリドンカルボン酸「PCA ソーダ」、薬用石鹼原料の「アミソフト」、難燃性可塑剤の「レオフォス」などがある。現在、味の素 KK の商品の用途はパソコンの CPU や iPS 細胞の培養まで広がっている。

また、「味の素」と関連するアミノ酸技術を用いて、他社と戦略的提携をして展開した商品がある。加工食品領域では、スープ、インスタントラーメン、シリアル、マヨネーズ、マーガリン、甘味料、ベーカリーなどの「枝葉」商品である。さらに、戦略的提携や M&A などにより、自社のアミノ酸技術でない分野にも参入し、外来種の「飲料」枝には、コーヒー、スポーツ飲料などの「枝」、「小枝」や「葉」を盛んに伸ばしていったのである。商品カテゴリーの例を挙げれば、1935年に油脂、1962年にシリアル、1963年にクノールスープ、1968年にマヨネーズ、1973年にコーヒー、1980年に乳製品、1990年にスポーツドリンク、1993年にベーカリーなどである<sup>105</sup>。

## （2）「幹（基幹商品）」としての「味の素」

<sup>102</sup> 味の素 KK 2016年3月期決算概要 参考データ「売上高・営業利益 事業区分別構成」。

<sup>103</sup> 味の素 KK の IR 情報（2016）→ファクトシート→知的財産 p.5.

[http://www.ajinomoto.com/jp/ir/pdf/fact/R&D\\_IP-Oct2016.pdf](http://www.ajinomoto.com/jp/ir/pdf/fact/R&D_IP-Oct2016.pdf), 2016年11月19日閲覧。

<sup>104</sup> 蛭谷敏・河野紀子・大竹剛（2016），p.29.

<sup>105</sup> 味の素グループ（2009），pp.702-763.

1908年に東京帝国大学の池田菊苗博士は、昆布からグルタミン酸を取り出すことに成功し、グルタミン酸が昆布だしの主成分であることを発見した。その味を「うま味」と名づけたのである。現在、うま味（UMAMI）は世界の共通語ともなっている。

また、鰹節のうま味成分がイノシン酸であることを、1913年に池田菊苗の弟子である小玉新太郎が解明した。味の素 KK は、早い時期からその調味料としてのイノシン酸の実用性に着目し、1933年には、すでに魚肉から調味料を製造する方法として特許を取得していた。グアニル酸ナトリウムは干し椎茸のうま味成分で、きのこ類に多く含まれている。いずれの成分も昆布のうま味成分である「味の素」と併用することによりうま味をより一層生み出す相乗効果がある。

うま味調味料の発明や工業化により日本人の栄養不足を解消しようと考えた池田は、グルタミン酸の事業化を当時の鈴木製薬所（1946年、味の素（株）に商号変更）のオーナーである二代鈴木三郎助に依頼した。鈴木三郎助は調味料の事業化を見込み、池田に特許の共有を申し入れ、1908年12月に逗子工場で「味の素」の製造を開始した。「味の素」の製造は、世界で初めて塩酸でタンパク質を分解するという工程であった。しかし、塩酸による容器や施設の腐食や塩酸ガスの発生などがあり、幾多の困難に直面した。本格生産から試行錯誤の繰り返しをしながら、3か月後の1909年3月にグルタミン酸ナトリウム（MSG）がようやく出来上がった。当時の精製品質の純度は約85%程度で、しかも潮解性が強く、褐色の粉末状であったが、これにより調味料「味の素」の種ができたのである<sup>106</sup>。

この一粒の種から、「幹（基幹商品）」を固めるに、二代鈴木三郎助の戦略はまず広範な市場確保を目指した。いわゆる創業当初から日本国内のみならず、海外も視野に入れたのである。このため、当初は競争相手がいないまま先手必勝の形となった。そこで、創業者の二代鈴木三郎助は、日本と類似の食文化を持つアジア諸国、とりわけ台湾と韓国市場に注目し輸出を始めた。台湾での売れ行きが予想を上回ったため、今度は中国各地に販売代理特約店を設置し、1918年に上海市の日本租界に出張所を開設した。また、中国での市場開拓の前に、アメリカ市場を視野に入れ、創業間もない1917年にニューヨーク事業所を開設し、「味の素」を主力製品として市場開拓をスタートした。その後も調味料や食品事業において、外部資源を積極的に導入し、独自の技術・ノウハウと融合させて展開してきた分野が多いことが味の素 KK の特徴である<sup>107</sup>。

「味の素」という「幹（基幹商品）」を固めるために、二代鈴木三郎助は二つの長期戦略を講じた。その一つは大量生産実現のための工場設備増強と生産コスト改善であった。生産拡大と副製品の澱粉の精製及び乾燥をするため、1919年に川崎工場の建屋を4,000坪規模から1924年には総面積7,092坪まで拡大した。こうして生産能力は1919年の300万トンから1924年には600万トンまで引き上げた。総売上げは計画通り1,000万円に達した。そしてもう一つの戦略は、販売方式の確立と販路開拓である。消費者の目を「味の素」に向けてもらうため、消費者に停泊点（参照物）を提示する必要があった。つまり、「味の素」は奢侈品ではなく、一般家庭の日常生活の必須品であることを訴えた。生活必需品であることを訴えるため、より地域密着の販売網の構築が必要となり、①各地で支店

<sup>106</sup> 味の素グループ（2009），pp.37-39，pp.86-91，p.178.

<sup>107</sup> 味の素グループ（2009），pp.70-73.

や出張所を開設，②実物宣伝や広告活動の拡充，③業務用販路の開拓，④取扱店の販売意欲の促進をかかげた<sup>108</sup>。

創業から 20 年を経た 1931 年，創業者の二代鈴木三郎助が急逝したが，弟の鈴木忠治が後任の社長に就任した。「味の素」の大量生産に際して，技術の問題と原材料の問題の改善が急務となったため，技術者出身の鈴木忠治は「味の素」の生産革新による近代化を目指していた。というのは，「味の素」を製造するに際して，副製品である澱粉が味の素の生産量より 16・17 倍以上多く産出されてしまうことがある。しかも生の澱粉は腐敗しやすく，澱粉の売れ行きは味の素のコストに深く関わっている。また，小麦粉，大豆以外の原料を探す必要もあった。そうした中で，コーングルテン（とうもろこしのタンパク質）が原料として使われるようになった。しかし，1939 年に原料事情と軍需品生産のため原料取引契約が解消され，コーングルテン原料も後に消えていった。コーングルテン以外に脱脂大豆も原料候補の一つではあったが，脱脂大豆はタンパク質のグルタミン酸含有量が小麦グルテンの 3 分の 2 しかないため，収益率が低い。しかも前処理が複雑という問題もあった。様々な試験を重ねていくうちに，1931 年に鉄製の密閉式加圧釜の中に陶器の釜を入れた二重分解釜が生まれ，ドイツ製の耐酸加圧釜を参考に大型化が可能な独特の耐酸分解釜「エスサン釜」を完成させた。これによって脱脂大豆を原料として「味の素」の製造ができるようになった。なぜ脱脂大豆を使うのかというと，原料の単価が小麦粉の 4 分の 1 程度だったからである<sup>109</sup>。

こうした技術や設備の革新により，「味の素」の生産量は 1931 年の 1,077 トンから 1937 年に 3,750 トンまで拡大したのである。しかし，原料が変わったと言っても，副産物の問題が改善されたわけではない。1934 年から，アミノ酸液（味液）<sup>110</sup>や肥料（エスサン肥料）をはじめ，副産物の商品を次々と誕生させた。さらに改良を加え，1936 年にはより良質な含糖アミノ酸液の製造に成功した。1931-1937 年には，生産量は順調に伸び，売上高も急増した。1938-1945 年には，第二次世界大戦の戦時下においてうま味調味料「味の素」の生産・販売は縮小せざるを得なかったが，戦後の原料・資材・資金不足や統制など幾多の困難を乗り越え，1955 年度の生産高は 1946 年度からの 10 年間で 475 倍となった（図 5-5 参照）<sup>111</sup>。また，戦前の海外への輸出や海外工場の建設（奉天など五つの海外工場）は，後のグローバル展開に貴重なものとなった。上述の副産物の製品化・利用方法の開発により，後の油脂，肥料，飼料，食品，医薬への「枝葉」展開に布石したと言える（図 5-6，図 5-7，表 5-3 参照）<sup>112</sup>。

<sup>108</sup> 味の素グループ（2009），p.89.

<sup>109</sup> 味の素グループ（2009），pp.142-144.

<sup>110</sup> アミノ酸液「味液」は，小麦粉を原料としていた頃，塩酸塩分離液の利用方法として検討された。分離液には多量の窒素が含まれているため，これを利用すればアミノ酸液や肥料が製造できると考えられていた。二代鈴木三郎助と鈴木忠治は分離液を原料とした醤油の製造に関心を持ち，これを「味液」と名付け，第一次世界大戦後から川崎工場で実用化にむけた研究に着手した。出所：味の素グループ（2009）『味の素グループの百年—新価値創造と開拓者精神：1909→2009』味の素株式会社，p.141.

<sup>111</sup> 味の素グループ（2009），p.171，p.218.

<sup>112</sup> 味の素グループ（2009），p.38，p.140，p.281.

表 5-2 味の素 KK の商品ツリーの時間展開

2010-2015 年	ダイナミクスのツリー
1997-2009 年	「葉」を茂らせる
1981-1996 年	「枝・小枝・葉」の拡張と剪定
1969-1980 年	「小枝・葉」を増やす
1956-1968 年	「枝」を伸ばす
1946-1955 年	「幹」を固める
1938-1945 年	「幹」を維持する
1920-1937 年	「幹」を育てる, 枝を芽生える
1909-1919 年	「幹」=「味の素」の模索(創業)
1908 年	「種」まき(「味の素」)

出所：筆者作成

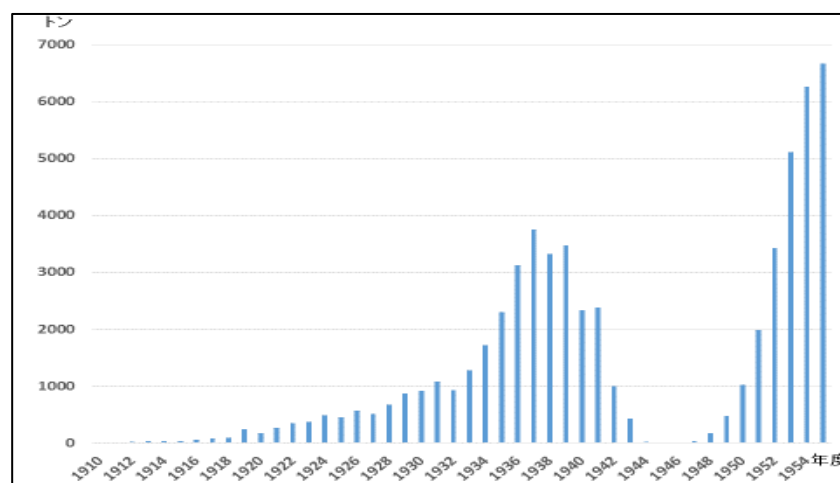


図 5-5 1910-1955 年度「味の素」生産高の推移

出所：味の素グループ(2009)『味の素グループの百年—新価値創造と開拓者精神：1909→2009』味の素株式会社, p.48, p.88, p.140, p.171, p.218 より作成

## 2. ツリー型戦略の事例

うま味調味料「味の素」より派生した商品は、調味料、食品、油脂、肥料、医薬品、化成品と幅広い事業領域に及んでいる。その中で、調味料・食品関連事業は基幹事業である。1909年世界初のうま味調味料「味の素」が発売されて以来、製造工程に深く関わる副産物の再利用や製造技術の進歩により関連商品が次々と開発・製造された。また、独自の技術・ノウハウのみならず、外部資源と融合させることにより多岐に渡る領域で展開する、あるいは技術供与や M&A による新規の市場参入による商品展開が行われた。つまり、自社の種（自生種）による商品展開と他社との提携による「枝葉」商品展開を混在させ発展してきたわけである。味の素 KK の基幹商品である「味の素」の技術を中心に展開してきた商品「枝」は、ツリー型戦略視点で見れば、以下のように分けることが可能である（図 5-8, 表 5-2 参照）。

表 5-3 第二次世界大戦後生産の回復(1944-1955年)

年度	「味の素」 トン	「味液」 kl	澱粉 トン	「エスサン肥料」 トン	大豆油 トン
1946	14	1,424	71		235
1947	30	474	1,477		826
1948	174	7,749	3,056		1,865
1949	471	13,919	3,728		7,886
1950	1,020	23,075	7,861		5,573
1951	1,980	37,588	14,257		4,998
1952	3,423	60,511	19,431	8,976	7,278
1953	5,106	103,446	25,031	13,244	8,721
1954	6,261	120,767	30,977	15,690	11,647
1955	6,662	117,810	32,352	18,018	12,983

出所：味の素グループ(2009)『味の素グループの百年—新価値創造と開拓者精神：1909→2009』  
味の素株式会社, p.234 より作成

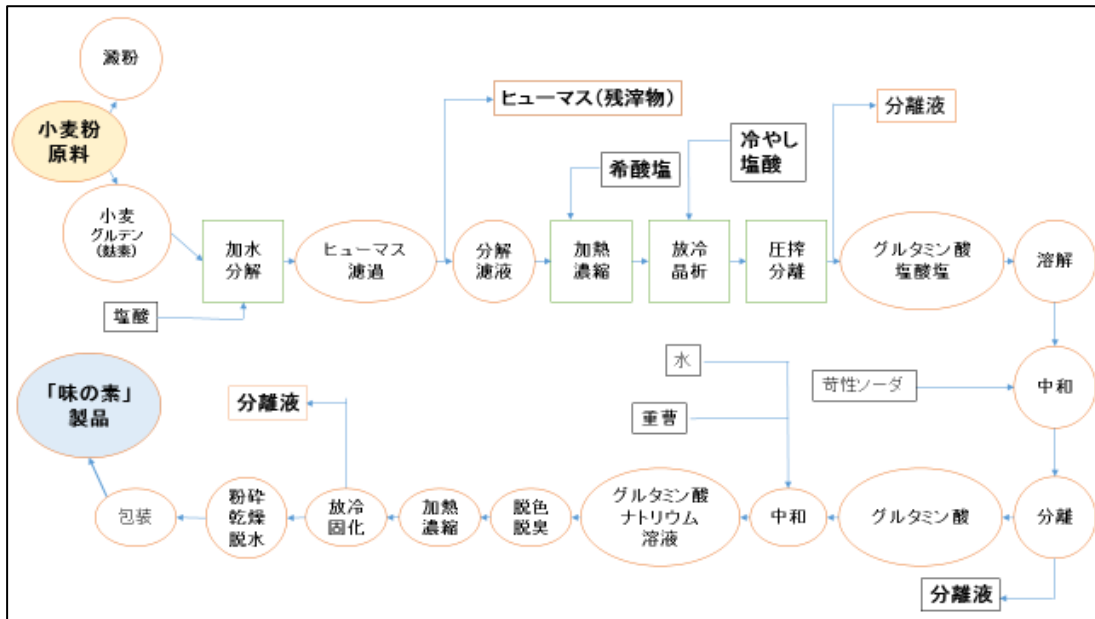


図 5-6 初期「味の素」の製造工程（直接中和法）

出所：味の素グループ(2009)『味の素グループの百年—新価値創造と開拓者精神：1909→2009』  
味の素株式会社, p.38 より作成

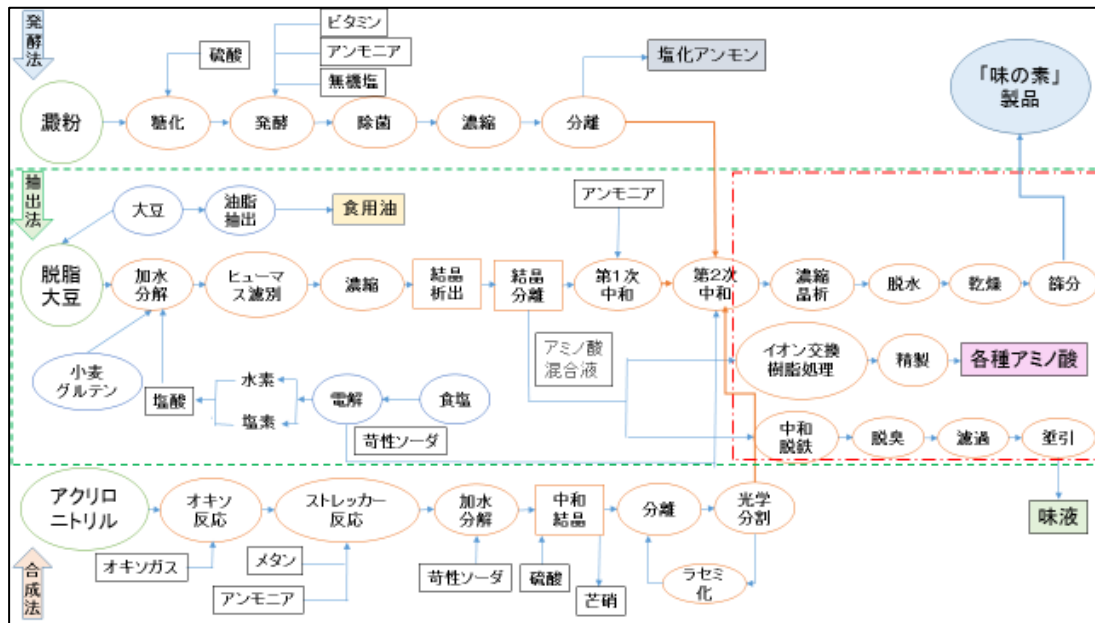


図 5-7 グルタミン酸ソーダ製造工程対比図

出所：味の素グループ(2009)『味の素グループの百年—新価値創造と開拓者精神：1909→2009』  
味の素株式会社, p.281 より作成

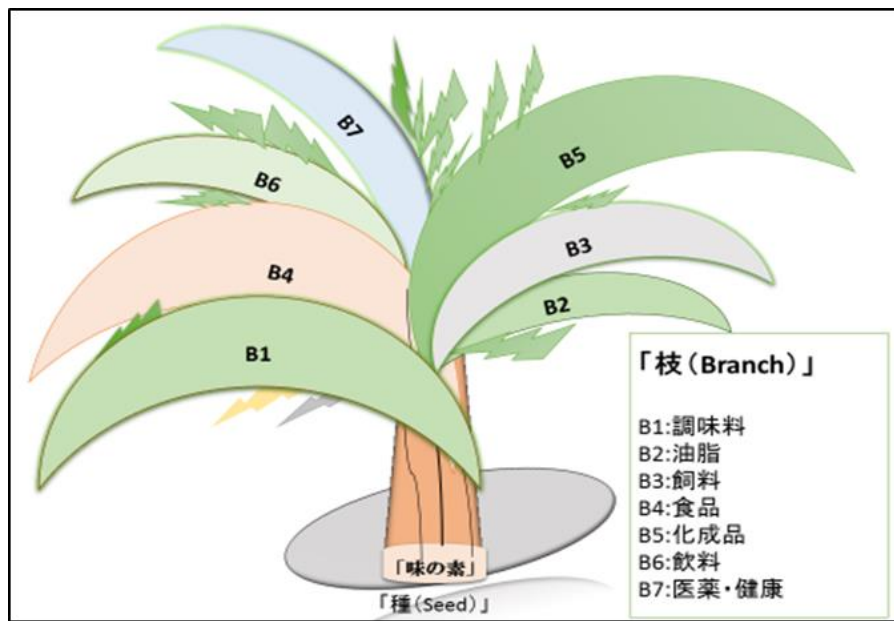


図 5-8 味の素 KK の主力商品ツリー「枝」のイメージ

出所：筆者作成

(1) 自生種「味の素」由来の商品「枝葉」

1980年代以後、味の素 KK の「味の素」の生産量は急増したが、それを牽引したのは海外生産であった。進出した国・地域の資源を活かし、その国・地域の消費者嗜好に合わせ

た商品づくりに注力していたからである。販売市場においては、リテール市場では東南アジア、中国、西アフリカを重点市場におき、バルク市場では低コスト、高効率の販売体制を作った。味の素 KK は、海外において、加工食品・調味料・飼料等の販売拡大だけでなく、生産増強にも力を入れた。世界的な供給ネットワークを築き上げることはダイナミックな商品ツリーの実現に繋がったのである。

#### ①調味料の「枝」

味の素 KK の調味料の「枝」は、小枝として「うま味調味料」、「核酸系調味料」、「風味調味料」、「天然調味料」に分けることが可能である。

味の素 KK は、グルタミン酸を主成分とするうま味調味料「味の素」の「幹（基幹商品）」を固めたのち、1960年10月に食塩の結晶粉末をグルタミン酸ナトリウム（MSG）で均一にコーティングした「アジシオ」を発売した。この製品はサラサラした状態で食塩の流動性が保たれ、食卓塩として現在も販売されている。また、1962年11月に、12%のイノシン酸ナトリウムをMSGにコーティングした「ハイ・ミー」を発売した。2016年現在、うま味調味料の主要ブランドは「味の素」「ハイ・ミー」「アジシオ」「AJI-NO-MOTO PLUS」などがある。味の素 KK の推定（2015年度）によると、グルタミン酸ナトリウム（MSG）の世界総需要は約310万トンで、味の素 KK は約20%のシェアを占めている（世界1位）。また、核酸系調味料の世界総需要は約42,000トンで、これについても味の素 KK は世界1位の約30%のシェアを持っている。加工食品市場の拡大と核酸系調味料の添加率の増加傾向により、今後は年率5%以上の需要の拡大が期待されている<sup>113</sup>。

家庭用うま味調味料の用途は主に調理の際に使われているが、女性の社会進出の拡大、電子レンジ・冷蔵庫等の普及、ライフスタイルの変化により、昨今では調理すること自体が減少してきている。これらの社会的背景により、調味料市場の需要も変貌してきた。1969年には、日本国内で一人当たり年間の「味の素」の消費量は782gであったが、1980年には592gまで落ち込んでいた。一方、調理に利便性のある味の素 KK の風味調味料の「ほんだし」や「Cook Do」は急成長を記録した。「ほんだし」が鰹だし市場（1969年の市場規模は2,500-3,000トン）に定着するだけでなく、発売10年後には市場で急成長を遂げ、市場規模は30,000トンまで拡大した。また、「ほんだし」の売上高は、1970年の6億円から1981年には300億円を突破した。風味調味料「ほんだし」がもたらした効果は、うま味調味料「味の素」から風味調味料、そして加工食品への転換であり、商品の展開戦略や技術開発の発展にも貢献できた。また、海外家庭用調味料・食品市場向きの基本型を確立したと言える<sup>114</sup>。

「ほんだし」に続き、1977年5月に中華調味料の「中華あじ」が発売された。これは主に天然調味料のポークエキス・チキンエキス・野菜エキス・精製塩・MSG・食用油脂・香辛料を調和して顆粒状にしたものであり、利便性と汎用性を用いて家庭では出しにくい本格的な中華風のうま味とコク（味）を備えていた。汎用的な天然調味料「中華あじ」から、さらに一流の中華料理店の味を独自の製法により応用した「Cook Do」シリーズの合わせ

<sup>113</sup> 味の素 KK の IR 情報（2016）→ファクトシート→食品事業、p.6、

<http://www.ajinomoto.com/jp/ir/pdf/fact/Food-Oct2016.pdf>、2016年11月19日閲覧。

<sup>114</sup> 味の素グループ（2009）、pp.387-393。



調味料が発売された。これらを品種ごとのレシピでブレンドし、八宝菜用、焼肉醬用、麻婆豆腐用、酢豚用、干焼蝦仁用および回鍋肉用と保存性の高い3層袋のレトルトパウチに充填した<sup>115</sup>。

2015年度の日本家庭用「和風だしの素」の市場規模は、消費者購入ベースでは推定約393億円であり、味の素KKのシェアは57%（1位）である<sup>116</sup>。海外において、味の素KKは各国の食文化や現地の味に合わせた製品を展開している。1969年に売上高の41%を占めていた調味料の比率は1980年には26%に下がったが、代わって調味食品が35%と最も高い比率を占めるようになったのである。食品が調味料と並ぶ売上の柱に成長したのも調味料が間接的に貢献したと言える<sup>117</sup>。

味の素KKは1980年以後、調味料関連の「葉」の商品を次々と家庭用市場に送り出した。例えば、1981年に液体状の「ほんだし・鰹まる」、1982年に「Cook Do」の肉用新品种、1983年に10種類のスパイスをきかせた「スパイス10」、1984年に「ほんだし・いりこだし」、1987年にみりんタイプ調味料「もろみ」、1988年に「ライスクック」および「瀬戸のほんじお」、1990年に「それゆけ！アンパンマンふりかけ」、1993年に料理酒、1994年に「ほんだし・煮物上手」、1995年に「瀬戸のだしじお」、1996年に「オイスターソース」などである。しかし、一連の新商品の中で、長期にわたって一定規模以上の売上げを維持するものは多くなかった。現存しているものは、「ほんだし・いりこだし」「瀬戸のほんじお」、「オイスターソース」くらいであり、他は「枯れ葉」として落ちてしまったわけである<sup>118</sup>。2000年以後は、味覚、嗅覚、食感などという「おいしさを構成するすべての要素」を俯瞰する技術や商品の開発に力を入れ、2016年現在は、家庭用の「スペシャリティ」の価値を持つ半練りタイプの「Cook Do 香味ペースト」、業務用の独自原料を活用した「ガリバタ鶏用」及び「豚バラ味噌用」などの調味料が発売された。これらの「枝葉」商品を日本国内で広く展開すると同時に、海外での生産基盤を強化し、海外においても調味料から他の商品カテゴリーへと「枝葉」を伸張させたのである<sup>119</sup>。

## ②油脂と肥料・飼料の「枝」

抽出法により「味の素」を製造する際には、脱脂大豆を主原料としている。このため、食用油が副産物として生まれた。抽出法から合成法や発酵法へと転換することにより、原料が変わっていった。その中で副産物として生まれた油脂は食品や調味料と並ぶ主要製品になっていく。1980年には調味料・食品・油脂の3本柱で総売上高の8割強を占めるようになった。しかし、消費者の食生活やライフスタイルの変化、そして「簡便」性、「健康志向」へと消費嗜好の転換により、油脂の売上げは1984年度をピークに減少へと転じた。このため、味の素KKは、天ぷら油からサラダ油に、さらに付加価値の高いプレミアムオイルに力を入れることとなった。1982年に風味油「シェフレ」、大豆タンパクによる肉状食品「ナチュラル」を発売した。1989年に「べに花油」、1990年に「一番しぼりごま油」、

<sup>115</sup> 味の素グループ（2009），pp.389-391.

<sup>116</sup> 味の素KKの2016年3月期決算概要 参考データ「国内食品（調味料・加工食品）」。

<sup>117</sup> 味の素グループ（2009），p.387.

<sup>118</sup> 味の素グループ（2009），pp.387-391，pp.463-464.

<sup>119</sup> 味の素KKの2016年3月期決算概要 参考データ「国内食品（調味料・加工食品）」。



また、1996年に「一番しぼりのエクストラバージンオリーブオイル」等それぞれ健康志向の商品を発売した<sup>120</sup>。

味の素 KK の肥料の「枝」は、1930年に「味の素」の製造工程で得られた副産品により試作から始められた（図 5-6 参照）。塩酸塩分離液に硫酸を加えると、塩酸ガスと硫酸含有アミノ酸液が分離される。凝縮された塩酸ガスが再利用され、硫酸含有アミノ酸液はヒューマス（加水分解の残滓物）と石灰を混ぜ、中和・乾燥・粉碎の工程を経て粉末状の肥料となる。この方法は塩酸の再利用と肥料の獲得を同時に得られたのである。1936年にこの製法（1930年特許取得）により肥料の「エスサン」が販売された。その年の「エスサン肥料」の生産高は603トンとなり、2年後の1938年には既に1万8,683トンに増加したのである<sup>121</sup>。また、1957年に発酵法（図 5-7 参照）に基づき MSG 抽出の副生液から飼料に添加用の「リジン」を抽出した。当時主に医薬用に販売していたが、1963年には「リジン」発酵法の本格的な研究に取り組み、1964年にプレバクテリウム属の菌による発酵法の特許を出願し、発酵液から「リジン」を分離する独自の方法を確立した<sup>122</sup>。

飼料用アミノ酸の代表的な製品は、1965年9月に発売された飼料用「リジン」である。動物の体内には元々必要とされる数種類のアミノ酸が体内で合成できないため、飼料で補わなければならない。リジンなどのアミノ酸飼料を与えることにより、天然タンパク質の節約や耕地の有効利用にも効果があり、さらに環境への窒素等の排出低減にもつながる。この商品はその後、日本国内のみならず海外にも供給していったのである。

味の素 KK は国際バルクの主力商品である飼料用「リジン」の販路について、ヨーロッパと北米が有力市場であると考え、1974年にフランスでユーロリジン、1984年には北米でアメリカハートランドリジンを設立した。また、1986年にタイ、1990年にはイタリア、1994年に中国に「リジン」の製造拠点を設けた。これらの製造拠点には、単なる原料調達に利便性を配慮するだけでなく、養豚場や牧場などの消費市場にも隣接することを視野に入れていた。リジンの市場規模は2015年度で約220万トンであるが、「リジン」は大量生産・大量販売の商品であるため、市況に左右されることが多く見られる。2016年3月期現在では、販売数量と販売価格は前期を下回り、減収となっている。安定的な収益を獲得するため新しい価値を生み出すことが今後の課題となっている<sup>123</sup>。

### ③化成品と医薬・健康食品の「枝」

味の素の化成品と医薬・健康領域において、アミノ酸の用途から見ると、医薬・食品用アミノ酸の「小枝」、電子材料・機能材料の「小枝」、香粧剤の「小枝」に分けることが可能である。

医薬用のアミノ酸については、1956年に「必須アミノ酸結晶」の製造を開始し、森下製薬（現、味の素メディカ）のアミノ酸輸液「モリアミン」の原料として供給された。1965

<sup>120</sup> 味の素グループ（2009），pp.464-466.

<sup>121</sup> 味の素グループ（2009），pp.143-144.

<sup>122</sup> 味の素グループ（2009），p.281，pp.296-297,pp.500-502，pp.571-575.

<sup>123</sup> 味の素グループ（2009），pp.436-437，pp.500-508. 味の素 KK の IR 情報(2016)→ファクトシート→ライフサポート事業，p.5. 味の素 KK の 2015 年度 IR 情報→決算短信 p.5.

[http://www.ajinomoto.com/jp/ir/pdf/fact/Life\\_Support-Oct2016.pdf](http://www.ajinomoto.com/jp/ir/pdf/fact/Life_Support-Oct2016.pdf). 2016年11月19日日閲覧。

年には、半消化態澱粉，タンパク質，各種アミノ酸，脂肪酸を配合した病態食「MA-5」が発売された。さらに，抗潰瘍剤用グルタミンや肝臓薬用アルギニン，スレニオンなどの製品も完成させた。すなわち，医薬品事業へ進出の基盤がこの時期に固められたのである<sup>124</sup>。

また，食品用アミノ酸について，アミノ酸とタンパク質を基本物質とした特殊配合調味料「アジメート」は，食品固有の天然の風味とコクを与え，新しい調味ベースとして食品加工メーカーや飲食店へ販売した<sup>125</sup>。

アミノ酸の工業用製品として，1960年にポリアミノ酸樹脂である「アジコート」（合成皮革）の開発に成功した。この製品は，グルタミン酸とメタノールから得られるグルタミン酸メチルエステルのカルボン酸無水物を重合することより製造できる。また，1966年にMSG合成の中間物質を原料として，エポキシ樹脂硬化剤である「エポメート」の開発にも成功した。「エポメート」などの化成品の製造・販売を促進するため，1967年には化成品部を新設した<sup>126</sup>。

医薬品について，1981年9月に味の素KKは，日本国内の100以上の施設で臨床試験を行い，日本初の成分栄養剤「エレンタール」の開発に成功し，販売し始めている。その後，1981年に小児用経腸栄養剤「エレンタールP」，1984年にウィルス性脳炎用医薬原末「Ara-A」，1986年に制癌剤「レンチナン」，1987年2月に抗生物質製剤「アジセフ」，1988年9月に抗エイズ薬「DDI」，1995年12月に降圧剤「アテレック」，1996年5月に肝疾患用分岐鎖アミノ酸製剤「リーバクト」顆粒を，相次いで発売した。これらのアミノ酸誘導体の生理活性機能の研究や製品の販売は，医薬品事業の骨格を形成し，後にグローバル展開にもつながった<sup>127</sup>。

現在，化成品と医薬・健康領域においては再生医療に用いるiPS細胞など幹細胞用の培地「StemFitAK03」の有償提供を開始し，新事業領域の拡大を図っている。化成品の電子材料についても次世代CPUパッケージ用の絶縁材料を開発し，有カスマートフォンメーカーに採用された。さらに先端医療分野では，医薬原薬の製造事業「AJIPHASE」を推進している。2014年には，アミノ酸系洗浄剤，油性原料，機能性粉体，コンディショニング剤，効果効能素材の開発も進み，新製品として，アミノ酸であるL-グルタミン酸系の油性原料の品種を追加し，グローバルな需要拡大に対応するため，ブラジルでは湿潤剤設備を増強した。また，高齢者向きの必須アミノ酸「Amino L40」や一般生活者向きの「アミノケアゼリー ロイシン40」，高栄養の栄養補助食品「メディミルプチ ロイシンプラス」を発売した<sup>128</sup>。

#### ④食品の「枝」

現在，食品事業は事業全体の70%（2015年度）以上を占めている。製造・販売地域からみれば，日本食品と海外食品に分けることができるが，加工・保存方法で言えば，冷凍食

<sup>124</sup> 味の素グループ（2009），p.297.

<sup>125</sup> 味の素グループ（2009），pp.297-298.

<sup>126</sup> 味の素グループ（2009），pp.297-298.

<sup>127</sup> 味の素グループ（2009），pp.472-474.

<sup>128</sup> 味の素グループ（2009），pp.472-474，味の素KKのIR情報（2015）→ファクトシート→ヘルスケア→医薬事業，pp.5-10，[http://www.ajinomoto.com/jp/?scid=av\\_ot\\_pc\\_cojphead\\_company](http://www.ajinomoto.com/jp/?scid=av_ot_pc_cojphead_company)，2016年4月7日閲覧。

品の「小枝」、チルド食品の「小枝」、常温流通加工食品の「小枝」に分類することが可能である。味の素 KK の推定によると、2015 年度の日本の家庭用調理冷凍食品の市場規模は約 6,682 億円（消費者購入ベース）である。そのうち、味の素 KK の市場シェアは第 2 位、約 10%を占めている<sup>129</sup>。味の素 KK の冷凍食品事業を立ち上げた際の社会的背景は、1960 年代後半より「核家族化」、「個食」と「孤食」などライフスタイルの変化のみならず、スーパーマーケットやコンビニエンスストア店舗数の増加、冷凍物流の進化なども挙げられる。1970 年には冷凍食品の開発プロジェクトチームを立ち上げ、料理研究者や延べ 18,000 人の消費者への味覚テスト、ホームテスト調査から、1972 年にポテトコロッケを含む 12 品種の冷凍商品が販売された。味の素 KK の冷凍食品は独自の高級路線を採用し、販売当初から他社にない品揃えや割高（既存商品より約 30-50%高い）な印象で消費者にインパクトを与えた。発売後 1 年で首都圏の調理済み冷凍食品の市場シェア 20%を獲得した。1981 年には、高級調理冷凍食品の「ザ・ディナー」シリーズや 1982 年の健康和食の「淡味」シリーズ商品を発売したが、これらの「葉」の商品は早くも落ちてしまったり、カットされたりする結果となった。また、外食産業の発展に伴い業務用冷凍食品の需要がその後一貫して拡大してきた。さらに、1990 年以降、海外（タイや中国など）での工場建設や手作りに近い冷凍食品の製造は順調に進み、日本向けの輸出に当てられただけでなく、この海外生産・国内販売のモデル方式が拡大された。2004 年にタイにおいて特殊な SPF 技術により飼育された豚原料を用いて、冷凍商品を製造した。また、2006 年に中国においてトレーサビリティ検査できる野菜原料の使用により冷凍食品の製造を開始した。さらに、2014 年に米国において、ウィンザー・クオリティ・ホールディングスの買収を行い日本食・アジア食の No.1 を目指している。これらの商品展開は、創業当初より海外での販売ノウハウ、調味料、アミノ酸の開発・製造技術、確立した流通チャネルと深く関連している<sup>130</sup>。

一方「味の素」由来のチルド加工食品について、1989 年北海道原材料を使った「味の素フレッシュフーズ」ブランドのチルドサラダシリーズは、一時期販売の売れ行きが好調だったが、冷凍食品に及ばなかった。常温流通の加工食品の「小枝」に関して、次に述べる掛け合わせによる「枝葉」の展開が顕著であった<sup>131</sup>。

## （2）掛け合わせによる商品「枝葉」の展開

常温流通の加工食品の中に、スープ、インスタントラーメン、シリアル、マヨネーズ、パン、甘味料などの「小枝」商品は、主力の調味料やアミノ酸事業（いわゆる自生種に由来するもの）と関連あるが、主に他社の技術・商品と掛け合わせをしながら展開した商品が多く見られる。これらの掛け合わせによる枝葉の展開は、大まかに二通りがある。一つは、主に国内外の有力仕入・販売先企業との提携により拡大してきた商品である。もう一つは、自社の自生種を他国の土壌でローカルの味と掛け合わせをした商品である。

<sup>129</sup> 味の素 KK の IR 情報（2016）→ファクトシート→食品事業, p.13.

<http://www.ajinomoto.com/jp/ir/pdf/fact/Food-Oct2016.pdf>, 2016 年 11 月 19 日閲覧。

<sup>130</sup> 味の素グループ（2009）, pp.467-469.

<sup>131</sup> 味の素グループ（2009）, pp.466-467.

## ①スープの「小枝」と「葉」の商品

1963年3月に始まったコーンプロダクツ(CPC International Inc. 以下、CP)<sup>132</sup>との提携は、味の素 KK のスープ事業を飛躍的に発展させた。CP にとっては、味の素 KK の販売力は魅力的であった。1963年に両社は「クノールスープ」に関する契約を締結し、1969年3月時点では、「クノールスープ」商品は15品種があり、売上高は36億円であった。その後、カップスープや缶スープのフルラインを強化し、新製品も投入することで1971年には20品種にまで増加した<sup>133</sup>。

また、1962年に発売した「味の素 KK コンソメ」や即席みそ汁などを加え、日本の家庭に定着したスープ事業の「小枝」は長く伸びることとなった。その後、1978年の売上高は158億円まで増加した。現在、海外では、ブラジル、韓国、台湾、マレーシア、香港において「VONO」ブランドの洋風ワンサーブスープも販売されており、各国のローカルな味にアレンジを施した商品が定着している<sup>134</sup>。

スープ・ドレッシング類においては、1981年に発売したコレステロールフリーの「サワコーン」ドレッシング、1982年に容器入りカップスープ、「クノール」缶スープ、1983年に「クノール中華風・和風スープ」、1984年にマヨネーズに具材を加えた「マヨネーズ Do」、アルファ米によるインスタント「クノール中華風ぞうすい」、1986年に高級志向の「クノールルゥポタージュ」スープ、1987年に「クノールスープパスタ」、1988年に「ドレッシング 500」とサラダソース、コールドタイプの「クノールカップスープ」、フルーツスープとサラダソース、「味の素 KK おかゆ」、チルド「クノールスープ」、1989年に「クノールカップスープ」チャック、中華スープ、1990年に「炊き立て一番」ごはん、「味の素 KK 中華粥」、1991年にどんぶりの具「プライムディッシュ」、1996年に「味の素 KK マヨネーズ・ピュアセレクト」、「Pasta Do」などがあつた<sup>135</sup>。2014年以後には、塩分控えめの「クノールカップスープ（コーンクリーム塩分40%カット）」も発売された<sup>136</sup>。日本の家庭用スープの市場規模は推定892億円（2015年度、消費者購入ベース）であり、そのうち、味の素 KK の市場占有率は約37%である<sup>137</sup>。

## ②インスタントラーメンの「小枝」

インスタントラーメンについては、日本国内では、1975年に日清食品との合弁事業会社日清味の素アリメントスを設立した。また海外では、1973年にタイのワンタイフーズに資本参加し、「Yum Yum」ブランドで事業を展開している。ブラジルでは、1972年にミュージョーアリメントスの過半数株式を取得した。ペルーでは「Aji-no-men」ブランドでトッ

<sup>132</sup> 「CPは、1906年に設立された、食用・工業用澱粉、コーンシロップ、コーンオイル等を製造するアメリカの企業であり、事業提携時の1963年には、世界的なスープメーカーであるドイツ・クノール(C. H. Knorr A.G., Germany) やアメリカのマヨネーズ、マーガリン業界のトップであるベスト・フーズ(Best Foods Co.,Ltd.)等を傘下におさめるなど、世界有数の規模を誇っていた。」(出所：味の素グループ(2009)『味の素グループの百年—新価値創造と開拓者精神：1909→2009』味の素株式会社、p.306より)。

<sup>133</sup> 味の素グループ(2009)、pp.304-310、pp.400-402。

<sup>134</sup> 味の素グループ(2009)、pp.400-402。

<sup>135</sup> 味の素グループ(2009)、pp.307-310、pp.400-402、p.467。

<sup>136</sup> 味の素グループ(2009)、p.466。

<sup>137</sup> 味の素 KK2016年3月期決算概要 参考データ「国内食品(調味料・加工食品)」、p.2。

プシエを確保し、ポーランドでは「SMASMAK」ブランドで製品を販売している<sup>138</sup>。

ヨーロッパ地域において、1999年にポーランドのワルシャワ市にポーランド味の素を設立し、インスタントラーメンの輸入販売を開始した。2004年には、ポーランド国内でインスタントラーメンを製造、販売していたサムスマックを吸収合併し、2004年11月に「SAMSMAK」ブランドの袋入りラーメン5品種を、翌2005年にはカップ入りラーメン4品種を発売した。この他、2014年にナイジェリアとインド向けに東洋水産と合弁事業契約を結んだ<sup>139</sup>。

しかし、これらのインスタントラーメンの「小枝」は、売上が順調に伸びているわけではない。2015年には、味の素KKは、日清食品とのブラジルのインスタントラーメンの折半出資会社の合弁を解消すると発表した。2015年10月30日付で味の素KKが保有する全株式50%分を日清食品に325億円で売却すると発表した。このような「小枝」の剪定は、他の成長領域へ経営資源の集中を進めるためであり、インスタントラーメンの強化を急ぐ日清食品への株式売却が妥当だと判断したからである。この株式売却により、味の素KKの2016年3月決算期に約248億円の特別利益が計上されている<sup>140</sup>。

### ③甘味料の「枝葉」の展開と剪定

味の素KKの甘味料「アスパルテーム」は通常の砂糖とは異なる。その特質として、第一に、使用量は通常の砂糖の200分の1で同じ甘さを得られること、第二に、低カロリーでダイエット効果のあること、第三に虫歯になりにくいことである。1965年にアメリカの製薬会社G.D.Searle（以下、サールと称する）は「アスパルテーム」という甘味料の特許を申請した（1966年にアメリカで、1967-1968年には各国に特許申請）。その情報を知り得た味の素KKは自社で1968年にアスパルテームの合成を完了し、その年にサールに対して共同事業化を申し入れた。1970年に味の素KKはサールとライセンス契約を締結した。提携の内容としては、サールが味の素KKにアスパルテームの基本用途特許の日本・アジア独占的実施権を与え、味の素KKは量産技術と製品をサールに提供するものであった。この商品を販売した背景には、1969年頃、当時市場で販売されていた代表的な甘味料チクロやサッカリンは発がんの可能性があると疑われ、日本での使用が禁止されていたことがある。「アスパルテーム」の販売権の獲得には大きな意義があった。その後、味の素KKはサールとのライセンス販売権の獲得のみに留まらず、さらに原料であるフェニルアラニンの製法開発に注力した。この原料用の菌種開発を成功し、原料のフェニルアラニンを自社で製造できるようになったことは、後に味の素KKの競争優位を得る源泉の一つと言える<sup>141</sup>。

1982年には、味の素KKは自社のアミノ酸技術と融合し、より甘味度の高い「アスパルテーム」（砂糖の約200倍の甘味度）を開発した。1983年には業務用のアスパルテームの

<sup>138</sup> 味の素グループ（2009），p.438，p.566。味の素KKのIR情報（2016）→ファクトシート→食品事業，p.3より作成 <http://www.ajinomoto.com/jp/ir/pdf/fact/Food-Oct2016.pdf>，2016年11月11日閲覧。

<sup>139</sup> 味の素グループ（2009），pp.563-568。

<sup>140</sup> 味の素グループ（2009），p.566，味の素KK2015年度IR情報→決算短信，p.3。  
[http://www.ajinomoto.com/jp/ir/pdf/FY15\\_Tanshin\\_J.pdf](http://www.ajinomoto.com/jp/ir/pdf/FY15_Tanshin_J.pdf)，2016年6月25日閲覧。

<sup>141</sup> 味の素グループ（2009），pp.471-472。



原末「Pal」を発売した。1983年には、「アスパルテーム」を使用したコカ・コーラの新製品「ダイエットコーク」が大ヒットしたことがあり、そして、翌1984年2月には、一般向け卓上甘味料として、「アスパルテーム」を「Pal Sweet 1/60」のブランドで発売した。また、その年には低カロリー甘味料「パルスweet」を開発した。これらの甘味料は小売と加工メーカー向けの市場で販売されており、2016年現在世界で約80カ国に展開している。北米では、1999年にニュートラsweetとの契約の終了に伴い、直接加工・販売することとなった。また、ヨーロッパではダイエットニーズに合わせ、2000年以後買収・合併等により市場を拡大した。2003年には、コカ・コーラが味の素KKの甘味料を使用することを機に、シェアをさらに高めた。また、マレーシア、フィリピン、ブラジル、タイ、中国にも展開し、さらに2011年には新素材の「アドバンテーム」(砂糖の約3万倍の甘味度)を開発した。環境負荷の低減や健康志向の高まりに対応するため2014年には特定保健用食品のオリゴ糖甘味料「パルスweetビオリゴ」も発売した。現在甘味料の売上高は半分以上が海外である<sup>142</sup>。

しかし、2015年には、甘味料の「枝葉」の一つが剪定作業に入った。競争激化のため、味の素KKはわずか1ユーロで仏の甘味料子会社を売却することを決めた。人工甘味料「アスパルテーム」を生産・販売する全額出資子会社の「欧州味の素甘味料」の全保有株式を、オランダの甘味料販売業者に売却した(2015年10月1日付)。売却額はわずか1ユーロ(約135円)であった。これに伴い、2016年3月期の決算において69億円の特別損失が発生した。一つの「小枝」をカットしたわけである<sup>143</sup>。

### (3) 「枝葉」のグローバル化と剪定

味の素KKの「枝葉」のグローバル化は様々な商品領域で行われている。調味料の例で言えば、1997年以後、タイ、フィリピン、インドネシア、マレーシア、ブラジル、ペルー、いずれの国においても風味調味料の売上高が急増した。一例を挙げると、ブラジルでは、1999年に「RECEITA DE CASA」(風味調味料)と「MID SUGAR」(甘味料)、2000年に「Refresco MID」(粉末ジュース)、2001年にCaldo「SAZON」(風味調味料)、2005年に「FIT」(粉末ジュース)と「VONO」(インスタントスープ)が相次いで発売されている。2014年度には、風味調味料ではインドネシアの「Masako」、タイの「RosDee」を発売し、メニュー調味料の唐揚げ粉の食感を向上した商品については、インドネシアの「Sajiku」、ベトナムの「Aji-Wuick」を提案した。また、ブラジルにおいては電子レンジやオーブンでも調理できるタイプの「Satis」ミラネーザを発売した<sup>144</sup>。

タイ味の素は1998年に新しい「味の素」の製造工場を完成させ、さらに2003年には、初の海外核酸系調味料工場を稼働させた。その後、2005年に味の素KK全体の中で最大級の食品工場を建設し、2008年に日本向けのレトルト加工食品製造ラインにより「Cook Do」具いり製品の製造を開始した。また、インスタントラーメン商品では、タイで主力のポー

<sup>142</sup> 味の素KKのIR情報(2016)→ファクトシート→食品事業, p.17.

<http://www.ajinomoto.com/jp/ir/pdf/fact/Food-Oct2016.pdf>, 2016年11月19日閲覧。

<sup>143</sup> 味の素KKの2015年度IR情報→決算短信 p.3.

[http://www.ajinomoto.com/jp/ir/pdf/FY15\\_Tanshin\\_J.pdf](http://www.ajinomoto.com/jp/ir/pdf/FY15_Tanshin_J.pdf), 2016年6月25日閲覧。

<sup>144</sup> 味の素グループ(2009), pp.558-597.

ク品種のスープを独自の技術で開発し、飲料ではタイ国内若年層向けにプレミアムタイプ缶コーヒーの「Birdy」の製造・販売体制を整えた。「味の素」という調味料の「幹（基幹商品）」は様々な「枝葉」を生んでいたののである<sup>145</sup>。

味の素 KK は、海外への「枝葉」のグローバル化を行うのみならず、日本国内外の他社の商品アイデアより常に新しい領域へと「枝」、「小枝」や「葉」を展開しているのである。すなわち、グローバル化は双方向で行われていたのである。

#### ①AGF「コーヒー」（他社の商品アイデアによる「枝」の展開）

味の素 KK は、調味料及び食品の「枝」を伸ばしながら、飲料の「枝」を生やしていた。1970 年以後、インスタントコーヒー事業の将来性を見込み、この領域へ進出していった。インスタントコーヒーの日本市場は、既に先発のネスル（ネスレ）日本に過半数を占められ、参入は容易ではなかった。このため、味の素 KK が採用した戦略は、アメリカのゼネラルフーズとの提携であった。ゼネラルフーズは 1954 年に全額出資でゼネラルフーズ日本を設立していたが、インスタントコーヒーの販売においてネスル日本を上回れず、さらに粉末ソース、ドッグフードなどの製造・販売も不振に陥っていた。そのとき、味の素 KK はゼネラルフーズ日本の相談を受け、発行済み株式の半分 386 万 2,697 株を取得し、味の素ゼネラルフーズ（AGF）を設立した。ゼネラルフーズは生産技術を提供し、味の素 KK は日本国内での調味料や食品の販売チャネルやノウハウを生かし、こうして 1973 年に発売されたインスタントコーヒーが「マックスウェル」、「ユーバン」、「（ニュー）マックスウェル」であった。また、1975 年に加熱乾燥しないという新しいフリーズドライ式（真空凍結乾燥）加工法により「マキシム」を開発した。「マキシム」は、従来の丸瓶ではなく、高級感のある角瓶を採用し、高級志向のギフト商品として、消費者に人気を博した。味の素 KK は、調味料・食用油のギフトセット販売ノウハウを AGF に提供し、「AGF コーヒーセット」の売上は 1973 年度の 9 億 5,000 万円から 1978 年度の 101 億円までと飛躍的に上昇し、コーヒー類の売上の約 34%を占めるまでに至ったのである<sup>146</sup>。

1978 年に「マスターブレンド」、「マスターブレンド・エクストラ」（ペーパーフィルター用）が発売され、これらの「葉」の商品はのち AGF の主力商品となった。売上高でみれば、1973 年の提携前の 70 億円程度から 1974 年度の一年で 150 億円を超え、1980 年度には 530 億円に達した<sup>147</sup>。インスタントコーヒー、レギュラーコーヒー以外に、2001 年に一杯分のスティックコーヒーなど新しい付加価値を付与した商品も開発され、2014 年には、時間帯によって温度を変えられる“たくみ”な火加減で焙煎する「T<sup>2</sup>ACMI（たくみ）焙煎」技術を新たに開発され、軟水による繊細な味・香りのドリップコーヒーが販売された。日本独自の技術により高いパーソナル商品として市場を拡大し続けている。味の素ゼネラルフーズの推定によれば、現在日本国内のコーヒー市場は約 2 兆 8,107 億円の規模があり、味の素 KK のコーヒー類の 2015 年度の売上高は 1,017 億円である<sup>148</sup>。

<sup>145</sup> 味の素グループ（2009）『味の素グループの百年—新価値創造と開拓者精神：1909→2009』味の素株式会社、第 6 章、第 8 章参照。味の素 KK の IR 情報(2015)→ファクトシート→食品事業、[http://www.ajinomoto.com/jp/?scid=av\\_ot\\_pc\\_cojphed\\_company](http://www.ajinomoto.com/jp/?scid=av_ot_pc_cojphed_company), 2016 年 4 月 7 日閲覧。

<sup>146</sup> 味の素グループ（2009）、pp.304-310, pp.393-395。

<sup>147</sup> 味の素グループ（2009）、pp.393-395。

<sup>148</sup> 味の素 KK の 2016 年 3 月期決算概要 参考データ「国内食品 コーヒー類」。

## ②「カルピス」という「小枝」の剪定

味の素 KK の飲料事業は、1979年に自社の川崎工場で「アルギン Z」の製造・販売を皮切りに始められた。しかし、単品販売には限界を感じ商品の多角化を模索することとなった。その後、自社工場以外への委託販売という方式により 1983年にはアイソトニックドリンク「TERRA」、烏龍茶、1984年にはソイミルクソーダ「Pina」、ふるさと柑橘飲料「ザ はっさく」「ザ かぼす」、紅茶物語、紅茶伝説「うめ茶」「こぶ茶」、1985年には「クリアコーラ」「梅ソーダ」「MIXIN」と次々に商品を発売した。川崎工場の飲料製造設備は「アルギン Z」専用なのであるが、他の委託製造工場で作られた製品と比較すると、逆に「アルギン Z」の売上げが伸び悩んでいた。1985年9月には川崎工場での「アルギン Z」の生産を停止し、委託生産に切り替えた。しかし、味の素 KK は自社生産の限界を乗り越えるため、1990年9月にカルピス食品工業株式会社（以下、カルピス）に 20%を出資し、同社の総発売元となった<sup>149</sup>。

カルピスには、主力商品の飲料「カルピス」が夏場商品であるため、季節の影響により工場の稼働率や売上げに大きな影響があった。味の素 KK の資本参入はカルピスにとってもシナジー効果が大きかった。味の素 KK はカルピスへの出資をきっかけに、飲料事業の集約を図っていた。1991年に新製品の「カルピスウォーター」が大ヒットしたこともあって、売上げは大幅に拡大した。2007年に味の素 KK は、カルピスを完全子会社化した上で、カルピスと経営統合した<sup>150</sup>。両社の期待するシナジーは、研究開発の促進、共通経費の削減、「カルピス」ブランドの活用、健康事業、海外事業での協業が挙げられる。しかし、味の素 KK は、利益の柱である日本食品と海外食品に資金を集中しようとの思惑から、この有力な飲料の「小枝」の一つであるカルピスの発行済み全株式（100%子会社のカルピス）を、2012年10月1日にアサヒグループホールディングス（以下、アサヒ GH）に約 1,200 億円で譲渡した<sup>151</sup>。カルピスの 2012年3月期の売上高は 1,074 億円であり、営業利益は 56 億であった。これによりアサヒ GH は飲料事業の売上高が 4,000 億円になり、飲料業界シェア 3 位に浮上することとなった。アサヒ GH は、2010年にハウス食品から「六甲のおいしい水」を買収し、ミネラルウォーター市場でのシェアを 3%から 10%に伸ばしている。また、同年には麦茶市場で 80%のシェアを持つ「六条麦茶」をカゴメから買収している。海外のみならず、国内飲料分野においても、アサヒ GH は強いブランドや事業単位の買収により、カテゴリートップクラスの強い事業を作ろうとしていたわけである<sup>152</sup>。

## 3. 小括：時間展開・相互作用・ダイナミクスのツリー

本章は、ツリー型戦略により味の素 KK の持続的な経営発展プロセスを分析した。日本

<sup>149</sup> 味の素グループ (2009), pp.509-511.

<sup>150</sup> 味の素グループ (2009), pp.509-511, pp.593-597.

<sup>151</sup> 日本経済新聞 2012年5月8日「アサヒ、カルピス買収を発表 味の素から 1200 億円」、[http://www.nikkei.com/article/DGXNASFL080H7\\_Y2A500C1000000/](http://www.nikkei.com/article/DGXNASFL080H7_Y2A500C1000000/), 2016年4月1日閲覧。

<sup>152</sup> 日本経済新聞 2010年12月21日「アサヒ、カゴメから『六条麦茶』販売権を買収」  
[http://www.nikkei.com/article/DGXNASDD210BO\\_R21C10A2TJ2000/](http://www.nikkei.com/article/DGXNASDD210BO_R21C10A2TJ2000/), 2016年10月5日閲覧。



の発明品、「味の素」という一粒の商品の「種」より、売上高 1 兆円以上の規模を有するダイナミックなグローバル企業にまで発展してきた味の素 KK は、うま味調味料という狭い範囲の企業ドメインに留まらず、「グローバル健康貢献企業」を事業ドメインとして世界トップ 10 入りを目指している。創業当初より「おいしく食べて健康づくり」に貢献するという志を基に、自社独自の「種」と他社の「種」を融合しながら、様々な分野の開拓に果敢に挑戦し続けてきた。

味の素 KK のツリー型戦略の商品展開は、一つの調味料の「種」より、40 年の年月をかけ「味の素」という「幹（基幹商品）」を固めたといえる。その後、調味料、食品、飼料、飲料、化成品、医薬・健康品という領域へと太い「枝」づくりに注力した。これらの「枝」のすべてが主力のアミノ酸技術と関連があるわけではない。多様な業種への参入は未経験のものが多く、味の素 KK だけでは不可能であったところに、戦略的提携によりパートナーと合弁で行うことが有効となった。自社の「幹」を競争優位要因にしながらか、「味の素」という商品の汎用性を利用しつつ、各国での商品展開を実現していった。2016 年春には、日本国内新商品及びリニューアルの「葉」の商品が 50 アイテム以上発売されている。

味の素 KK の立体的、多面的なツリー型戦略の商品展開は、広い意味ではアミノ酸、調味料、食品と関連があったが、一部の事業は最終的には損失を出して精算したこともあった。しかし、その時も早期に枝をカットして、迅速に対応できた。また、「カルピス」の飲料事業のように、利益を確実に上げてきたにも関わらず、ある段階で剪定することを選んだ例もある。上述のように、「葉」の商品を盛んに茂らせる中で、1992 年に、味の素 KK は、すべての国内事業でアイテムの整理を行った。売上げや利益に貢献度の低い商品ほど、原料調達、精算、在庫管理、物流システム、営業・受注などの業務にかかる費用が割高となる。各事業部門が売上げ・利益の分析を行い、商品のアイテム数を 1990 年の 3,928 個から 1991 年には 2,890 個と大幅に削減した<sup>153</sup>。ツリー型戦略のメリットは、「枝葉」の剪定を分かりやすく説明できる点にもある。

ツリー型戦略というのは、まず、長い年月をかけ「幹」の強度や構造を固め、その後、「幹」と関連性の高い「枝」を先に生やすことである。また、「枝」が太く高くなればなるほど、太陽エネルギーの吸収（外部環境）や光合成効果（市場展開）が顕著となる。このため、「幹」が「枝」に一方的に栄養を送るだけでなく、「幹」は「枝」からも刺激を受けることが可能であり、「幹」の強度や構造をより堅牢になると考えられる。一方、「小枝」や「葉」の商品は、「幹」より栄養や水分を吸い込むことができなければ、遅かれ早かれ枯れたり、落ちたりしてしまうリスクが伴ってくる。その際、「葉」の商品はもちろんだが、「小枝」や「枝」商品も早期に剪定し、リスクを軽減できる点がツリー型戦略の特徴である。仮に一つの「枝」をカットしても、「幹」や他の「枝」「小枝」「葉」への影響は常に最小限に抑えられるのである。つまり、プラスのシナジーを連鎖的に作り上げながらマイナスのシナジーをいち早く取り除けるのである。このように味の素 KK は今もなお「枝」を伸ばし、「味の素」のツリーを肥やしているのである。

自社発明品で創業した味の素 KK の持続的な成長発展のプロセスをツリー型戦略視点によって明らかにしたと考える。

---

<sup>153</sup> 味の素グループ (2009), pp.393-395.

表 5-4 主要提携先と海外への時間展開

年	主な提携企業および海外展開などの歴史
1917	ニューヨーク事業所開設
1918	上海出張所開設
1927	シンガポール事務所、香港事務所開設
1929	台湾事務所開設
1954	サンパウロ事務所、パリ事務所、バンコク事務所設置
1956	アメリカ味の素(現 味の素ノースアメリカ)、ブラジル味の素設立
1958	クノール食品(株)、フィリピン味の素設立
1960	タイ味の素設立
1961	マレーシア味の素、ドイツ味の素(2003年に欧州味の素に統合)設立
1962	ケロッグのコーンフレークの日本国内総発売元に
1963	ベストフーズ(2000年にユニリーバが100%買収)と「クノールスープ」に関する契約締結
1968	ペルー味の素設立
1969	インドネシア味の素設立
1972	ブラジルの即席めん会社(ミョージョーアリメントス)へ出資、1975年に日清食品(株)と合併会社化(日清味の素アリメントス)
1973	シンガポール味の素設立 クラフトフーズと合併会社(味の素ゼネラルフーズ(株)(AGF))設立、AGF商品の日本国内総発売元に
1980	ダノンと合併会社(味の素ダノン)設立、ヨーグルトの国内総発売元に(2007年合併解消)
1990	タイ味の素冷凍食品会社設立 酒類を除くカルピス(株)商品の日本総発売元に(2007年完全子会社化、2012年株式売却)
1991	ベトナム味の素、ウエスト・アフリカン・シーズニング(ナイジェリア)設立
1996	味の素(中国)設立
1999	ポーランド味の素設立
2001	ハウス食品(株)と中国でレトルト食品の合併会社設立 (2010年同合併会社にレトルトカレー事業を統合)
2002	(株)ホーネンコーポレーションと味の素製油(株)が共同持株会社(現(株)J-オイルミルズ)設立 (2003年吉原製油(株)も(株)J-オイルミルズの完全子会社化)
2003	(株)ギャバンに資本参加し、業務提携(2007年に子会社化) オルサンに出資し、完全子会社化(欧州味の素食品)
2006	アモイ・フード・グループをダノン・グループより買収、完全子会社化
2007	ヤマキ(株)に資本参加し、業務提携
2009	カンボジア味の素設立
2011	イスタンブール味の素食品販売社、バングラデシュ味の素、エジプト味の素食品設立
2012	西アフリカ味の素(コートジボワール)設立
2013	キュクレ株式50%取得
2014	東洋水産(株)との即席めん事業会社設立(ナイジェリア・インド)に向け合併事業契約を締結 東洋水産(株)との冷凍麺生産会社設立(北米)に向け合併事業契約を締結 ウィンザー・クオリティー・ホールディングスを買収、完全子会社化 ラホール事務所(パキスタン)設立
2015	北米事業再編(味の素北米ホールディングスの傘下に、味の素ウィンザー、味の素ノースアメリカ) 米国モンデリーズ・インターナショナルが保有するAGF全株を取得し、当社100%出資の連結子会社化 味の素東洋フローズンヌードル設立 インドネシア味の素ペーカリー設立 日清味の素アリメントスの全持分を譲渡 欧州味の素甘味料の全株式を譲渡
2016	(株)ギャバンとの資本提携解消、ラクソングループと合併会社(味の素ラクソンパキスタン)設立

出所：味の素 KK の IR 情報(2016)→ファクトシート→食品事業、p.3.より作成

<http://www.ajinomoto.com/jp/ir/pdf/fact/Food-Oct2016.pdf>, 2016年11月11日閲覧

## 第6章 調味料製造企業の事例分析

我々は、日々口にしている食品や料理が美味しいと感じ、そしてまた食べたいと考え、再びその食品を購入したり、料理を作ったりする。このように消費者の消費行動を誘導できるのは、実に食品や料理の「味」である場合が多い。生鮮の肉、魚、野菜を調理する際、食品の素材の美味しさを一層引き立てくれる多種多様な調味料が存在する。本来、調味料は「食」の主役とは呼べず、食品の形態・形状に現れにくい、しかも使用量は素材よりわずかである。しかし、調味料は様々の料理や食品に欠かせない存在であることは言うまでもない。調味料は食品の「味」を支えているのである。

現在、世界で様々な調味料が使われている。越智（1993）は、「調味料という概念は、食文化の中で最初から存在していたのではなく、当初は食物の保存の目的で加工に使われていたものが次第に生の物と違った独自の味を有することから、調味を目的として使われだし、食文化の中で独自の概念を得ていったのであろう」<sup>154</sup>と述べている。調味料を種類別にすると、砂糖系の調味料、塩系の調味料、酢系の調味料、醤油系の調味料、味噌系の調味料、酒系の調味料、油系の調味料、ソース系の調味料、だし系の調味料、香辛料系の調味料、ハーブ系の調味料、西洋料理のソース系の調味料、その他の調味料などに分けられる<sup>155</sup>。

表 6-1 食品製造業の製造品出荷額等（単位：10 億円）

区分・年次 業種	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
	2011年	2011年	2012年	2012年	2013年	2013年
食料品製造業(全体)	28,274	100	28,622	100	29,201	100
素材型	4,423	15.6	4,433	15.5	4,535	15.5
調味料製造業	1,778	6.3	1,766	6.2	1,776	6.1
糖類製造業	514	1.8	492	1.7	526	1.8
製穀・製粉製造業	1,297	4.6	1,291	4.5	1,328	4.5
動植物油脂製造業	835	3	885	3.1	905	3.1
加工型	17,839	63.1	18,041	63	18,604	63.7
畜産食料品製造業	5,148	18.2	5,117	17.9	5,488	18.8
水産食料品製造業	3,156	11.2	3,005	10.5	3,023	10.4
野菜・果実缶等製造業	807	2.9	784	2.7	744	2.5
パン・菓子製造業	4,450	15.7	4,569	16	4,634	15.9
その他の食料品製造業	4,279	15.1	4,565	16	4,714	16.1
飲料	2,631	9.3	2,859	10	2,800	9.6
清涼飲料製造業	2,076	7.3	2,280	8	2,262	7.7
茶・コーヒー製造業	554	2	579	2	538	1.8
酒類	3,381	12	3,289	11.5	3,262	11.2
酒類製造業	3,381	12	3,289	11.5	3,262	11.2

出所：農林水産省(2014)『平成 26 年度食品産業動態調査（年報）』より作成

[http://www.maff.go.jp/j/zyukyu/jiki/j\\_doutai/doutai\\_2014.html](http://www.maff.go.jp/j/zyukyu/jiki/j_doutai/doutai_2014.html), 2016 年 10 月 15 日閲覧

<sup>154</sup> 越智宏倫（1993），p.7.

<sup>155</sup> 調味料辞典 <http://spice.kh23.com/flavor/link.html>, 2016 年 5 月 25 日閲覧。

農林水産省（2011）「日本標準産業分類（2007 改訂版）」

[http://www.maff.go.jp/j/council/seisaku/syokusan/recycle/haiki\\_h23\\_01/pdf/data\\_s02.pdf](http://www.maff.go.jp/j/council/seisaku/syokusan/recycle/haiki_h23_01/pdf/data_s02.pdf),

2016 年 11 月 28 日閲覧。財団法人流通システム開発センター（2013）「JICFS 分類基準書」

[http://www.dsri.jp/database\\_service/jicfsifdb/data/1312jicfs\\_bunrui-kijyunsho.pdf](http://www.dsri.jp/database_service/jicfsifdb/data/1312jicfs_bunrui-kijyunsho.pdf), 2016 年 11 月 28 日閲覧。

経済産業省の「工業統計」（2013）及び農林水産省の「食品産業動態調査」（2014）のデータによると、2013年に食品製造業全体の製品出荷額は29兆2,015億円である（付加価値額は約33%）。そのうち、調味料製造業の製品出荷額は1兆7,762億円である（図6-1、表6-1参照）。しかし、調味料製造業の付加価値額は7,565億円にも上る（約43%）<sup>156</sup>。食品製造業の中では従業員平均1人当たりが創出する付加価値額の割合は約9%であるのに対して、調味料製造業の従業員一人当たりの創出する付加価値は食品製造業全体より約6%も高く、15.2%に上る。つまり、調味料企業の平均収益率は高いといえるのである。

日本国内の調味料を製造・販売する企業の中では、前章で分析した味の素KKのような売上高1兆円の企業もあれば、売上高が小さな企業も数多く存在する。前述の農林水産省の「食品産業動態調査」（2014）では、調味料製造業の事業所数は1,530カ所である。創業何百年という老舗（醤油、味噌）もあれば、わずか数十年で中堅企業（天然調味料、複合調味料）まで成長する企業もある。本章は、調味料企業の中において、天然調味料と複合調味料を中心に製造・販売を行う日本食研と日研フーズの事例を取り上げる（表6-2参照）。

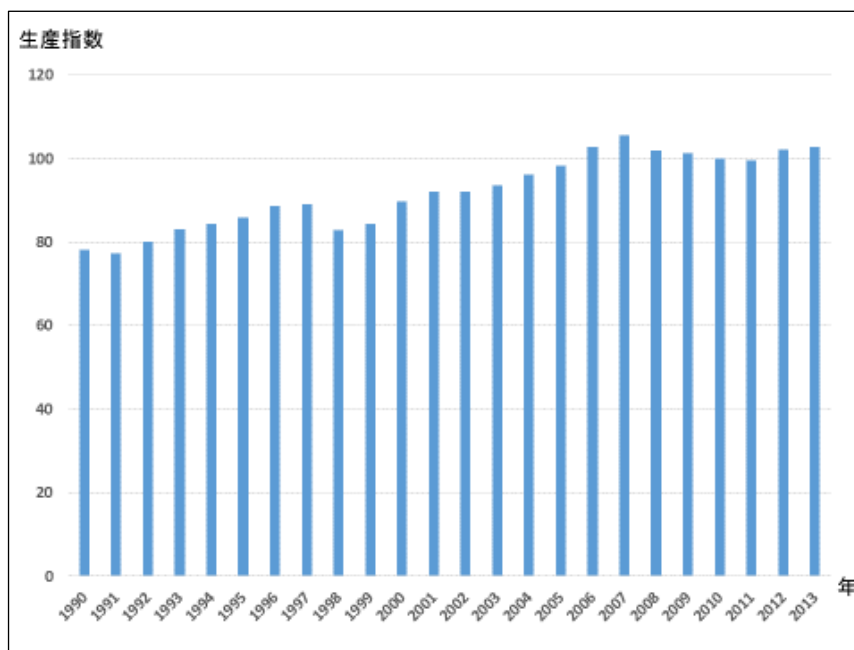


図 6-1 日本国内調味料製造業の生産指数の推移 (1990-2013年)

出所：農林水産省(2014)『平成26年度食品産業動態調査（年報）食品製造業統計表』より作成

[http://www.maff.go.jp/j/zyukyu/jki/j\\_doutai/doutai\\_2014.html](http://www.maff.go.jp/j/zyukyu/jki/j_doutai/doutai_2014.html), 2016年9月10日閲覧

<sup>156</sup> 農林水産省(2014)『平成26年度食品産業動態調査（年報）』, 農林水産省 pp.22-23.

[http://www.maff.go.jp/j/zyukyu/jki/j\\_doutai/doutai\\_2014.html](http://www.maff.go.jp/j/zyukyu/jki/j_doutai/doutai_2014.html), 2016年9月10日閲覧。

経済産業省(2013)『工業統計調査 平成25年企業統計編（確報）』, 経済産業省。

<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kougvo/result-2/h25/kakuho/kigyo/index.html>, 2016年5月5日閲覧。

表 6-2 調味料製造企業の比較

	比較項目	味の素KK 2016年3月決算期	日本食研 2015年9月決算期	日研フード 2016年3月決算期
1	創業(年)	1909	1971	1964
2	創業時の業態	「味の素」の製造・販売	畜産加工用調味料・ 器械器具の販売	天然調味料の製造
3	創業時の場所	神奈川県	香川県	大阪府
4	創業時の商品	「味の素」	「ミートミックス」	
5	設立(年)	1925	1971	1964
6	調味料の 製造開始(年)	1909 「味の素」	1971 「ミートミックス」	1969 天然エキス調味料
7	資本金	798億6,300万円	25億6,000万円	13億6,942万円
8	従業員数	連結33,295名	4,179名	260名
9	主力商品ブランド	「味の素」	「晚餐館焼肉のたれ」	濃縮野菜エキス
10	海外展開経験	あり	あり	あり
11	売上高	1兆1,859億8,000万円	954億9,000万円	151億8,800万円

出所：各社の決算資料および帝国データバンクの TDB 資料より作成

表 6-3 日本エキス調味料製造・販売会社一覧 (50 音順)

1	青島産業株式会社	32	仙味エキス株式会社
2	アサヒグループ食品株式会社	33	ゼンミ食品株式会社
3	アリアケジャパン株式会社	34	大日興産株式会社
4	池田糖化工業株式会社	35	大洋エーアンドエフ株式会社
5	イズミ食品株式会社	36	宝酒造株式会社
6	井村屋シーズニング株式会社	37	ダンフーズ株式会社
7	MCフードスペシャリティーズ株式会社	38	DSP五協フード&ケミカル株式会社
8	大阪ハイプロテイン協業組合	39	東海物産株式会社
9	カクサン食品株式会社	40	中島液素工業有限会社
10	角光化成株式会社	41	日研フード株式会社
11	株式会社アイ・ピー・エス・フーズ	42	日本化工食品株式会社
12	株式会社 栄田	43	日本水産株式会社
13	株式会社ジャパンエコロジーシンキング	44	日本ピュアフード株式会社
14	株式会社ジャパンファーム	45	野村貿易株式会社
15	株式会社司食品工業	46	はごろもフーズ株式会社
16	株式会社パルシーズ	47	富士食品工業株式会社
17	株式会社フードインスティテュートインターナショナル	48	ポーエン化成株式会社
18	株式会社マリン大王	49	マエカワテイスト株式会社
19	株式会社マルハチ村松	50	丸善食品工業株式会社
20	株式会社マルハチ・テクノロジー	51	マルハニチロ株式会社
21	コスモ食品株式会社	52	三菱商事フードテック株式会社
22	佐藤食品工業株式会社	53	南日本ハム株式会社
23	三栄源エフ・エフ・アイ株式会社	54	明王物産株式会社
24	三協食品工業株式会社	55	焼津水産化学工業株式会社
25	サンダイヤ株式会社	56	ヤエガキ醗酵技研株式会社
26	サンテグレ株式会社	57	ヤマキ株式会社
27	CJジャパン株式会社	58	有限会社下田食品工業
28	塩野香料株式会社	59	理研ビタミン株式会社
29	瑞豊食品株式会社	60	ローズテクノ株式会社
30	セティ株式会社	61	和幸食品工業株式会社
31	仙波糖化工業株式会社	62	和弘食品株式会社

出所：日本エキス調味料協会の会員企業一覧より作成, <http://ekisu.jimdo.com/>,

2016年11月5日閲覧

第5章で述べた調味料の「味の素」は、日本のみならず、海外においても独創的な調味料発明品として、様々な料理の味を整えるための汎用性ある基本調味料の一つ、うま味調味料である。うま味調味料とは、うま味の元となる物質（グルタミン酸、イノシン酸、グ

アニル酸)を人工的に生産した調味料であり、化学調味料とも呼ばれている。うま味調味料と対照的に天然調味料がある。天然調味料は肉、魚介類、野菜のエキスを主原料とし、アミノ酸、塩、油、香辛料などを加えて様々な調味料を作り出すものである。加工食品や調味料に香りやコクを付与し、風味重視の本物志向の調味料であると言われている。

天然調味料は、「従来天然のだしや醸造調味料と称していたが、最近ではエキスを中心に幅広く使われている。」<sup>157</sup>と越智(1993)が言及している。天然調味料の特徴は肉、魚介類、野菜のエキスを主原料とし、アミノ酸、塩、油、香辛料などを加えて様々な調味料を作り出すものである。天然調味料の中心となる「エキス」とは、日本エキス調味料協会の定義では、「食品として用いられる農・水・畜産物を原料として、衛生的管理の下に抽出又は搾汁、自己消化、酵素処理、精製、濃縮等により製造し、原料由来の成分を含有するもの、またはこれに副原料、呈味成分を加えたもので、食品に風味を付与するものをいう」とされている。日本国内のエキス系天然調味料の製造会社は約80社であり(表6-3参照)、そのうち、日研フードはエキス系天然調味料を主力商品として、B to B ビジネスを行っている<sup>158</sup>。

複合調味料とは、グルタミン酸ナトリウムに、別のうま味成分の核酸系調味料やエキス系調味料を混合した調味料のことである。うま味成分を混合することにより、複合調味料は味の相互作用や相乗効果を利用したうま味を出す。現在食品加工業には多くの複合調味料が使われている。日本食研は複合調味料焼肉のたれ等を中心に製造・販売を行っている。

## 1. 日本食研の事例

### (1) 日本食研の全体像

日本食研は、2016年現在資本金が25億円6,000万円、従業員が4,179名(平均年齢35歳)である。従業員の中で営業担当が半分以上を占めている。また、2015年9月決算期の売上高は954億5,000万円であり、経常利益は71億円8,000万円である。国内には5カ所、海外には3カ所の工場を持ち、国内外の事業所数は(工場を含む)296カ所に上る。主力商品は肉、魚、野菜を美味しくする調味料「宮殿焼肉のたれ」、「唐揚げの素」などがある。その他、冷凍食品・飲料もある<sup>159</sup>。

1971年にわずか4名の技術者と2名の女子社員で創業した同社は、1973年に「大ちゃんの焼肉のたれ」を開発・販売した。創業当初の1970年代には、大手スーパーマーケットが日本全国で相次いで展開を目指した時期でもあり、当時スーパーの新店舗の惣菜コーナーのから揚げなどの調理場では、鶏肉やとんかつ用の豚肉の下処理(味付け)が大変時間のかかる作業であった。そのため、日本食研の創業者である大沢一彦は、これで味付けを簡単にすればと考え、から揚げ粉を開発し、大ヒットとなった。から揚げ粉などのヒット商品に加え、ハム、ソーセージに添加するミートミックスなどの製造を始め、経営基盤を固めた。その後1986年に、台北の海外拠点を立ち上げ、ドイツのヴィットマンと業務

<sup>157</sup> 越智宏倫(1993), p.2.

<sup>158</sup> 日本エキス調味料協会 <http://ekisu.jimdo.com/>, 2016年5月5日閲覧。

<sup>159</sup> 日本食研の企業概要 <http://www.nihonshokken.co.jp/company/profile.html>, 2016年11月20日閲覧。



提携をした。さらに、1988年にケーオー産業㈱という子会社を設立し、不動産業界にも参入し、1991年にはケーオーホテルを開業した。2002年に「世界食文化博物館」をオープンし、調味料を単なる個々の商品ではなく、日本の食文化の1つとして捉えようとしている<sup>160</sup>。現在たれ関連商品の出荷量シェアは約40%であり、業界のトップ企業となっている。わずか45年の短い期間の中で、売上高が1,000億円近くまで成長し続けたのである<sup>161</sup>。

日本食研のB to B ビジネスの販売数量は売上高の約90%を占めている。2,000人以上の営業担当による直販の販売体制が特徴的である。年間PB商品の商談件数は4,000件に上り、新商品の開発・試作件数は6,000件以上であると言われている<sup>162</sup>。試作品の製造レシピから本番の製造工程、衛生管理、物流、販売管理等の生産システムや情報をデータベース化することで管理し、開発と販売を密に連携している。顧客の要望に応えつつ、品質やおいしさ、コストや利益を両立させ、試作から製品化に至るまで迅速かつ正確にコントロールしている。



図 6-2 日本食研の「薬」の商品例

出所：日本食研の商品情報より作成

[http://www.nihonshokken.co.jp/home\\_products/](http://www.nihonshokken.co.jp/home_products/), 2016年10月14日閲覧

<sup>160</sup> 日本食研の企業概要 <http://www.nihonshokken.co.jp/company/profile.html>, 2016年6月10日閲覧。

<sup>161</sup> 日本食研の歴史 <http://www.nihonshokken.co.jp/company/history.html>, 2016年6月10日閲覧

<sup>162</sup> 愛媛新聞 ONLINE 「日本食研が最大級工場 今治新都市に建設へ」 2015年10月20日(火)  
<http://www.ehime-np.co.jp/news/local/20151020/news20151020842.html>, 2016年5月9日閲覧。

表 6-4 日本食研の沿革

年	月	沿革
1971	10	大沢一彦が高松市に畜産加工研究所を4名の技術者と2名の女子社員の6名により創業 ミートミックス等ハムソーセージに必要な調味料及び器械器具を発売
1972	11	本社工場新設, 今治市へ移転
1973	2	株式会社畜産加工研究所設立
	10	「大ちゃんの焼肉たれ」発売
1975	2	日本食研株式会社に社名変更
1976	2	業務用「から揚げの素」発売
1979	3	今治本社事務所新設
1981	4	今治工場を新設
1984	9	愛媛新本社社屋及び研究所・工場完成, 移転
1986	2	初の海外拠点・台北支店開設
	5	ドイツ、ヴィットマンと業務提携調印式
1988	1	愛媛新工場完成, 稼働
	3	ケーオー産業(株)設立
1989	6	「晚餐館焼肉のたれ」発売
1991	10	ケーオーホテル開業
1992	4	千葉本社工場完成
1995	4	全都道府県に営業所配置完了
	9	千葉新工場完成
1998	10	食品研究工場・ハム研究工場完成
1999	5	「バランスデイトウォーター+O2」発売(のちに酸素プラスに改称)
2001	9	「焼肉のたれ彩」が業務用加工食品ヒット賞を受賞
	10	愛媛新本社完成
2002	1	「世界食文化博物館」「日本食研歴史館・商品展示館」オープン
2003	9	「から揚げの素No.1」が業務用加工食品ヒット賞を受賞
2004	11	千葉本社工場がISO9001:2000の登録を完了し, ISO認証組織となる
2005	6	「空と大地のドレッシング」発売
	9	初の海外現地法人Nippon Shokken U.S.A. Inc.(米国ニッポン食研株式会社)設立
	10	KO宮殿工場完成 「宮殿食文化博物館」オープン
	11	「焼肉のたれ宮殿」発売
	12	「酸素プラス」が優秀ヒット賞を受賞
2007	1	蘇州食研食品有限公司設立
	6	「調味料ブレンド資格制度」創設
2008	4	台湾食研食品股份有限公司 設立
	9	食品研究工場, ハム研究工場のISO9001:2000の登録完了 (ISOの認証組織)
	12	「野菜炒め作り」シリーズ発売
2009	9	KO宮殿工場のISO9001:2000の登録完了 (ISOの認証組織)
	10	日本食研ホールディングス株式会社を親会社とする持株会社体制へ移行
2010	4	日本食研ホールディングス株式会社, 日本食研製造株式会社のISO9001:2008の登録完了 (ISOの統合拡大認証組織) (2012年10月末にマネジメントシステムをFSSC22000に一本化)
2011	4	次世代育成マーク「くるみん」取得
	5	蘇州食研食品有限公司本社工場のISO22000の登録完了 (ISOの認証組織) 日本食研スマイルパートナーズ株式会社が日本食研ホールディングス株式会社の特例子会社化
2012	4	日本食研ホールディングス株式会社, 日本食研製造株式会社のFSSC22000:2010の登録完了 (認証組織)
	7	「玉子たっぷりバター」が業務用加工食品ヒット賞を受賞
2013	1	千葉粉体工場完成
	5	米国ニッポン食研新本社工場完成

出所：日本食研の企業情報 HP より作成 <http://www.nihonshokken.co.jp/index.html>,

2016年5月5日閲覧

## (2) 日本食研の商品の「枝葉」展開



日本食研は、食品加工・調理用複合系調味料の「幹（基幹商品）」を固めたのち、業務用と家庭用商品を同時に展開している。また、調味料、冷凍食品、加工食品、健康食品、飲料の「枝」を生やし、「肉がおいしい」、「魚がおいしい」、「野菜がおいしい」、「肉」、「魚」、「野菜」をそれぞれ美味しくする調味料の「小枝」を伸ばしていたのである。さらに、それぞれの「小枝」から焼肉用調味料シリーズの「焼肉のたれ宮殿」、「晩餐館焼肉のたれ」、「晩餐館焼肉の中辛」、「晩餐館焙煎ニンニク」、ハンバーグ用調味料シリーズの「煮込みハンバーグソース」、「煮込んでおいしいハンバーグソースデミグラス」、鍋スープ用調味料シリーズ「鶏だんご鍋」、「牛炊き鍋」、「豚塩ちゃんこ鍋」、「かも鍋」等、煮物用調味料シリーズの「大根ぶり」、「味噌煮」、「もつ煮のたれ」、揚げ物用シリーズの「手羽元フライドチキンの素」、「から揚げで作る 油淋鶏」など、多様な「葉」の商品を増やしていった。

日本食研のうま味調味料も、エキス調味料も自社で発明したものではない。他社の調味料の「種」を自社にあう土壤に植えつけたわけである。そして、「調味料」という商品を作るだけでなく、豊かな食文化を創ろうとし、新たな「食」を調理する、販売する、食べるという「シーン」を創り、「もっと美味しく、もっと便利に」を実現しようという商品づくりに取り込んできた。自社の「種」でなくても、強靱な「幹」を固めながら、幅広く商品展開ができた。しかし、同時に、海外展開や調味料と関連の薄いホテル経営にも手を伸ばしている。本来、ホテル経営は調味料の主力事業とは無関係の多角化展開であるが、日本食研は宮殿工場や調味料博物館の見学ツアーをホテル経営と一体化し、それぞれの事業を関連付けている（図 6-2、表 6-4 参照）。

日本食研は、複合系調味料を「幹（基幹商品）」とし、調味料、冷凍食品、加工食品、健康食品、飲料の「枝」を生やしただけでなく、「肉」「魚」「野菜」のカテゴリーに「小枝」や「葉」の商品を多く茂らせている。

## 2. 日研フードの事例

### （1）日研フードの全体像

日研フードは、静岡県袋井市に本社をおき、天然エキス調味料を主力商品として製造販売する企業である（図 6-3 参照）。1964 年に弱冠 29 歳の農学博士であった創業者の越智宏倫は、「日に日に研究して健康にプラスする食品を作っていこう」<sup>163</sup>という思いにより会社を設立した。幼い時に病弱で小児喘息を患っていた越智は、より多くの人々の健康に貢献しようという思いで、資本金 200 万円を用いて大阪で天然調味料を作り始めた。帝国データバンクの資料によると、2016 年現在、日研フードの資本金は 13 億 6,900 万円、売上高は 151 億 8,800 万円、純利益は 8 億 3,100 万円である<sup>164</sup>。従業員数は 216 名である（平均年齢 37 歳）。日研フードが製造・販売する天然調味料は、日本国内においてインスタントラーメン、スープ、ルウカレー、レトルトカレー、スナック菓子などの加工食品メーカーに供給し、加工食品の領域で幅広く使用されている。また、日本国内のみならず、

<sup>163</sup> 日研フードの企業理念 <http://www.nikkenfoods.co.jp/about/philosophy.html>, 2016 年 3 月 5 日閲覧。

<sup>164</sup> 帝国データバンクの TDB 会社情報（企業コード 430132422）<http://www.tdb.co.jp/>, 2016 年 9 月 4 日閲覧。

アジア、アメリカ、オセアニア、ヨーロッパの世界で約 40 カ国・地域に輸出している<sup>165</sup>。

日研フードの特徴は、自社独自のノウハウにより開発された天然調味料エキスを「幹（基幹商品）」として、日本国内工場と海外拠点との分業および連携により 1,000 アイテム近くの「葉」の商品を製造・販売している点にある。また、1996 年には台湾と中国に現地法人を設立し、上海宝山に製造工場を立ち上げた。タイにおいては、2005 年に仕入・販売を始め、2011 年に製造工場を建設し、さらに 2012 年にタイの工場では Halal 認証を受け、エキスの製造に使用する原料はすべて Halal 基準を満たし、2016 年 7 月の時点で Halal 登録品目はすでに 45 アイテムに及んでいる<sup>166</sup>。



図 6-3 日研フードの「枝」展開例

出所：日研フードの商品情報より作成 <http://www.nikkenfoods.co.jp/>, 2016 年 10 月 14 日閲覧

## （2）日研フード商品「枝葉」の特徴

天然のエキス系調味料の誕生は、もともと 1865 年にイギリスの化学者リービッヒが、牛肉の煮汁を煮詰めた栄養保存食品として開発したのが始まりである。その後、洋風料理のブイヨンなどの調味料として幅広く使用されていた。日本では、1960 年代以後、インスタントラーメンなどの加工食品の誕生により、天然系のエキス調味料が重宝され、様々な加工法が開発された。現在、天然調味料は新鮮な畜産品、農産物、魚介類を原材料とし、エキスのみならず、濃縮、抽出、乾燥等の加工法により様々な形状の商品が作られている（顆粒、粉末、エキス、オイルなど）。日々消費している多種多様な商品の中で、天然調味料は以下の用途で用いられている（図 6-3 参照）。例えば、①水産加工品類：はんぺん、かまぼこ、ちくわ、つみれ、魚肉ソーセージ等、②スープ類：めんつゆ、ラーメンスープ、鍋の素、コンソメ、調味だし等、③レトルト食品：カレー、シチュー、おでんの素、パスタソース、おかゆ等、④菓子類：あられ、せんべい、ビスケット、各種スナック菓子、ゼ

<sup>165</sup> 日研フードの海外展開 <http://www.nikkenfoods.co.jp/overview/overseas.html>, 2016 年 3 月 5 日閲覧。

<sup>166</sup> 日研フードの主要商品ラインナップ <http://www.nikkenfoods.co.jp/overview/lineup.html>, 2016 年 11 月 29 日閲覧。

リー等，⑤その他：風味調味料（だしの素類），ふりかけ類，ドレッシング等である<sup>167</sup>。

日研フード創業者である越智宏倫は，創業当初より自ら各種調味料の原材料や加工技術，機械設備，製造工程を考案し，後に社長となった富田剛は主に営業・販売を担当していた。天然エキス系調味料はうま味調味料とは異なり，新鮮な農産物，畜産物，水産物原料を使用するため，工業化で大量生産することが難しかったのである。また，畜産や農産物の生育状況，気候変動や収穫量によって，原材料のコストが影響を受けやすいという難点もある。新鮮な原材料の数量の確保は季節により困難となる場合もある。そのため，日研フードは国内での商品製造・販売の「幹」を固めたのち，海外で安定供給できる産地の確保に注力した。海外で原材料を調達すると同時に，1996年より中国で新商品の開発・製造にも力を入れ，美味しく嫌味のない，飽きの来ない，ロースト感のあるソテーオニオンやソテーガーリックの商品化に成功し，これらの商品は現在インスタントラーメン，ルウカレー，ドレッシング，菓子類の味付けや加工において欠かせない存在となっている。これらの商品は美味しさと利便性を持ち合わせたヒット商品として定着している<sup>168</sup>。

日研フードは，天然エキス系調味料を「幹（基幹商品）」として，「畜肉系調味料」，「魚介系調味料」，「野菜系調味料」，「果実・甘味系調味料」，「醸造・発酵・分解系調味料」，「シーズニングオイル」，「複合調味料」，「機能性食品（抹茶）」の「小枝」を展開している。「葉」の商品としては，野菜系の調味料で言えば，オニオン，ガーリック，ジンジャー，ジャロット，ネギ等のエキスがある。ソテーオニオン，オニオンパウダー・ローストオニオンパウダー，ガーリックパウダー・ローストガーリックパウダー，ミルポワペースト，ローストガーリックペーストなどの粉末調味料が挙げられる。これらの調味料の原料は元々野菜から加工されたものであるため，香味野菜の抽出物のフレッシュな風味およびクッキング風味が保たれている<sup>169</sup>。

日研フードの商品は B to B ビジネスであり，スーパーマーケットやコンビニエンスストアでは販売されていない。しかし，消費者は知らず知らずに口にしているわけである。一例を挙げると，日清食品の創業者安藤百福は 40 年前より，これらの天然エキス系調味料をインスタントラーメンの味付けに使用した。この他にも，スナック菓子の中にも使用され，何度でも食べたくなるそのような味の中には，日研フードの天然調味料が沢山含まれているのである。

日研フードのツリー型戦略のパターンとして，「天然調味料」を「幹（基幹商品）」として育ち，トップダウン志向の戦略により「幹」を固めた。その後，従業員の研究開発，生産管理，営業販売能力を活かし，「葉」の商品を数多く生み出した。また，海外の原材料調達や現地生産においても，トレーサビリティを徹底し，畜産物や農産物の栽培から工場での出荷まで一括管理する体制を整えている。そのため，外部環境の変動に左右されずにエキス調味料製造業界においてリードすることができた。海外展開においては，現地の食文化に配慮しながら，「情報」や「コミュニケーション」を貴重な資源として様々な商品開発

<sup>167</sup> 日研フードの企業情報 <http://www.nikkenfoods.co.jp/>, 2016年6月10日閲覧。

<sup>168</sup> 日研フードの開発事例 <http://www.nikkenfoods.co.jp/development/index.html>, 2016年3月5日閲覧。

<sup>169</sup> 日研フードの主要商品ラインナップ <http://www.nikkenfoods.co.jp/overview/lineup.html>, 2016年3月29日閲覧。

に応用したわけである。

### 3. 小括：調味料製造企業における成長プロセス

企業は、持続的な成長発展のため絶えず進化しようと努力する。しかし、他社と比べてどのような戦略を策定すれば競争優位を得られるかがすべて明確であるとは限らない。ツリー型戦略視点を用いれば、企業の創業時や成長期の資金や規模に関わらず、自社の独自の「種」（商品・サービス）あるいは他社の「種」より、自社にあった土壌（環境）で種まきをし、その後は、独自の「維管束組織」を持つ「幹」を固める。そして「幹」より「枝葉」を展開する。企業の異なる商品・サービスによって、「幹」を固める期間は異なる。

本章は、調味料製造企業の成長事例を通して食品企業の成長プロセスを考察した。消費社会の中で消費者の目に見える商品だけでなく、商品の中に隠されている原材料や添加剤にも数多くのビジネスチャンスがある。自社に合う戦略を策定し着実に実行すれば、企業の規模に関わらず利益を生み出し、社会に貢献することが可能である。本章で取り上げた日本食研と日研フードの成長プロセスをツリー型戦略視点によって明らかにすることができたと考える。

## 第7章 ハウス食品のツリー型戦略

日本の国民食と言われるカレーは元々インドからイギリス経由で渡来した。カレー製品は通常カレー粉（常温で3-4年保存できる）、ルウカレー（「カレールウ」とも呼ばれることがあり、常温で1.5-2年保存できる）、レトルトカレー（常温で1-2年保存できるが、近年技術の発展により5年以上保存できるものも開発された）に大別されている。日本国内のカレーの生産実績について、2015年度のカレー粉の生産量は7,340トン、ルウカレーの生産量は92,757トン、レトルトカレーの生産量は145,483トンである<sup>170</sup>。

### 1. 「幹（基幹商品）」としての「バーモントカレー」

ハウス食品の創業者である浦上靖介は、1913年に菓種原料問屋を創業した。カレー粉は元々ハウス食品が発明したものではない。また、ハウス食品創業当初にはカレーを作ったわけではなく、食品の製造企業でもなかった。カレー業界の中では、後述のハチ食品やエスビー食品がカレー粉の製造・販売をハウス食品より先に始めていたのである。しかもハウス食品は他の商品・市場への参入は2番手であったことが多かったのである。ではなぜ、1963年以降ハウス食品がカレー業界上位の座を維持し続けて業界をリードしているのだろうか。

#### （1）ハウス食品の全体像

ハウス食品の2016年3月決算期の売上高は2,418億9,300万円、純利益は226億3,200万円であり（図7-1参照）、2016年3月末現在の従業員数（連結）は6,376名である。事業セグメントの中では、①「香辛・調味加工食品事業」、②「健康食品事業」、③「海外食品事業」、④「外食事業」、⑤「そのほか食品関連事業」の五つの事業に分かれている（図7-2参照）。「香辛・調味加工食品事業」の売上高は1,200億円（47.2%）、「健康食品事業」の売上高は345億円（13.6%）、「海外食品事業」の売上高は186億円（7.3%）、「外食事業」の売上高は183億円（7.2%）、「そのほか食品関連事業」の売上高は627億円（24.7%）である。そのうち、「香辛・調味加工食品事業」は対前年比2.2%を減少し、海外食品事業は対前年比4.4%の増加となっている。また、2015年度に壱番屋の連結子会社化に伴い、「外食事業」のセグメントが新設されたため、以前の海外レストラン事業を「外食事業」へと移管し、「海外事業」を「海外食品事業」へと名称変更している<sup>171</sup>。

各セグメントの事業分野は以下のように分かれている<sup>172</sup>。

<sup>170</sup> 全日本カレー工業共同組合資料室→カレー生産実績（注：カレー粉とルウカレーは全日本カレー工業協同組合の調査結果に基づく。レトルトカレーの調査結果は日本缶詰びん詰レトルト食品協会の調査結果に基づくものである）。<http://www.curry.or.jp/reference/production.html>, <http://www.jca-can.or.jp/data/pdf/retoruto.pdf>, 2016年11月20日閲覧。

<sup>171</sup> ハウス食品株主・投資家情報→業績・指標・配当, ハウス食品2016年3月期決算説明会資料。<https://housefoods-group.com/ir/financial/index.html>, 2016年8月26日閲覧。

<sup>172</sup> ハウス食品の事業紹介 HP より <https://housefoods-group.com/company/business.html>, 2016年8月26日閲覧。

#### 香辛・調味加工食品事業

- ①ハウス食品㈱（主力子会社）は香辛・調味加工食品および業務用製品の製造販売
- ②サンハウス食品㈱はレトルト食品等の製造
- ③サンサブライ㈱は食肉の加工
- ④ハウスあいファクトリー㈱はスパイス製品等の製造
- ⑤朝岡スパイス㈱は香辛料の販売

#### 健康食品事業

ハウスウェルネスフーズ㈱は健康食品，飲料等の製造販売

#### 海外食品事業

- ①ハウス食品㈱は香辛・調味加工食品の輸出販売
- ②ハウスフーズホールディング USA Inc.は米国における事業を統括
- ③ハウスフーズアメリカ Corp.は米国において豆腐等大豆関連製品の製造販売およびハウス食品㈱製品の輸入販売
- ④エルブリトーマキシカンフードプロダクト Corp.は米国において大豆関連製品等の製造販売
- ⑤ハウス食品（中国）投資(有)は中国における事業を統括
- ⑥上海ハウス食品(有)は中国において香辛調味食品の製造販売
- ⑦大連ハウス食品(有)は中国において食品の製造販売および輸出販売
- ⑧ハウスフーズベトナム(有)はベトナムにおいて加工食品の製造販売
- ⑨ハウスオソサファフーズ㈱はタイにおいて飲料および香辛調味食品の製造販売
- ⑩㈱ハウス&ヴォークスインドネシアはインドネシアにおいてスパイスの輸出販売等
- ⑪台湾ハウス食品(有)は，台湾において香辛調味食品の輸入販売

#### 外食事業のレストラン経営

- ①㈱老番屋
- ②ハウスフーズアメリカ Corp. およびイチバンヤ USA Inc.
- ③ハウスレストラン管理(上海)(有)
- ④ハウスレストラン管理(北京)(有)
- ⑤ハウスレストラン管理(広州)(有)
- ⑥老番屋国際香港(有)
- ⑦老番屋香港(有)
- ⑧台湾カレーハウスレストラン㈱
- ⑨韓国カレーハウス㈱が韓国

#### その他食品関連事業（運送および倉庫業，総菜等の製造販売，食品の分析事業，食材の輸入販売）

- ①㈱ヴォークス・トレーディングは農産物・食品等の輸出入業務および国内販売
- ②㈱デリカシェフは，コンビニエンスストア向けの総菜，焼成パン，デザート等の製造販売



- ③ハウス物流サービス(株)およびハイネット(株)は運送および倉庫業の運営
- ④(株)ハウス食品分析テクノサービスは食品の安全および衛生に関する分析等
- ⑥ティムフード(株)はタイにおいて、(株)ジャワアグリテックはインドネシアにおいて、野菜農産物の生産販売

「食を通じて人とつながり、笑顔ある暮らしを共につくる、グッドパートナー」<sup>173</sup>を目指すハウス食品は、外国のカレー文化を日本で発展させ、カレーを日本の食文化の1つとして海外へ展開している。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<sup>174</sup>によると、ハウス食品の成功要因は、①秘伝の薬種原料を駆使し開発された数々のヒット商品、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先手を打つ経営・マーケティング戦略である。

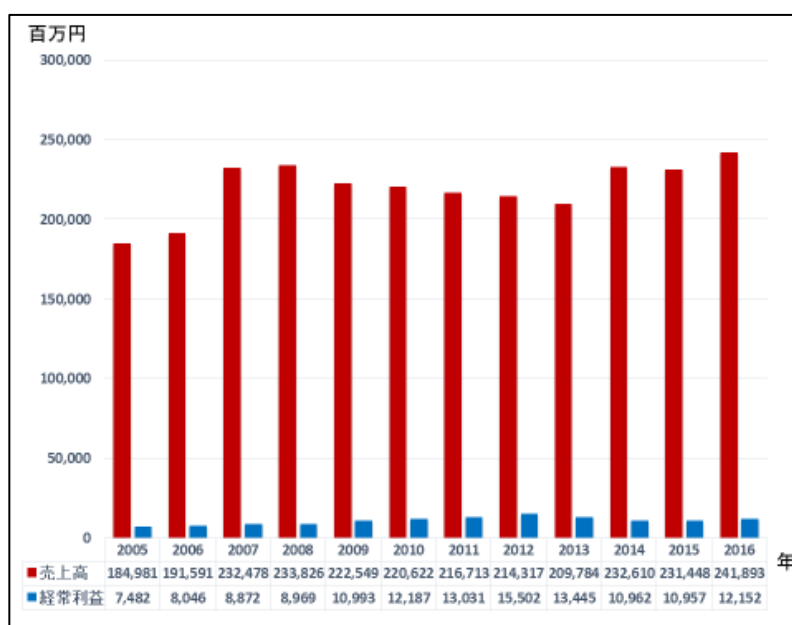


図 7-1 ハウス食品の売上高と経常利益の推移（2005-2016年3月決算期）

出所：ハウス食品株主・投資家情報→業績・指標・配当より作成

<https://housefoods-group.com/ir/financial/index.html>, 2016年8月26日閲覧

<sup>173</sup> ハウス食品 HP 企業理念 <https://housefoods-group.com/company/philosophy.html>, 2016年8月26日閲覧。

<sup>174</sup> 2014年5月17日に辻本昇氏へのインタビュー。

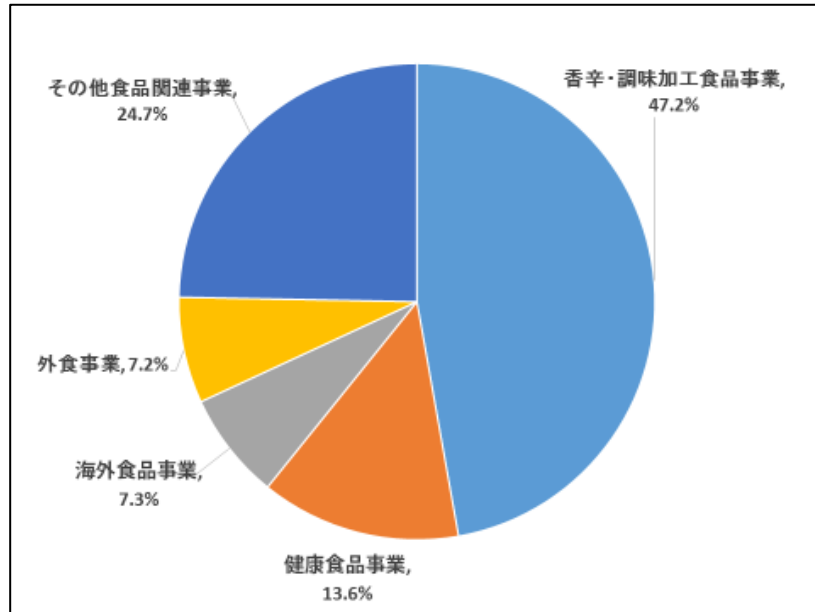


図 7-2 ハウス食品のセグメント別売上高 (2016年3月末決算期)

出所：ハウス食品 2016年3月期決算説明会資料スライド No.6 より作成

[https://housefoodsgroup.com/ir/ir\\_library/explanation/pdf/160517kessansetsumei.pdf](https://housefoodsgroup.com/ir/ir_library/explanation/pdf/160517kessansetsumei.pdf),

2016年8月26日閲覧

「パーモントカレー」の主な歴史	
1963 (昭和38年)	年 「パーモントカレー甘口」発売
1966 (昭和41年)	年 240グラム(12皿分)の大箱発売
1972 (昭和47年)	年 「パーモントカレー辛口」発売
1983 (昭和58年)	年 「パーモントカレー中辛」発売
1989 (平成元年)	年 製造ラインを見直し、新製法に
1997 (平成9年)	年 味の「コク」の再現
2003 (平成15年)	年 幼児用の「パーモントカレーキッズ」発売
2005 (平成17年)	年 中国で「百夢多カレー」発売
2006 (平成18年)	年 「プライムパーモントカレー」発売。カロリー25%オフ
2012 (平成24年)	年 「プライム」改良しカロリー50%オフに
2013 (平成25年)	年 「パーモントカレー」発売50周年(創業100周年)

図 7-3 「パーモントカレー」の「幹(基幹商品)」を固める

出所：『日本経済新聞(電子版)』「50年間トップ維持 パーモントカレーの新しさ」2013年6月

23日より作成 [http://www.nikkei.com/article/DGXNASFK1702F\\_X10C13A6000000/?df=4](http://www.nikkei.com/article/DGXNASFK1702F_X10C13A6000000/?df=4),

2016年10月14日閲覧

(2) 「幹(基幹商品)」としての「パーモントカレー」



ハウス食品は、1913年、大阪市松屋筋に薬種化学原料の間屋として創業された。ハウス食品の創業者である浦上靖介は、1926年に「ホームカレー」の稲田商店を吸収し、これによってカレーの製造（即席カレー粉）を本格的に始めた。当時のカレー粉は辛いため、大人しか食べられなかったことから、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（1928年）した。そして、1960年に新しい固形ルータイプのカレーである「印度カレー」を発売した。

その後、当時副社長であった浦上郁夫は「子供といっしょに食べられるカレーを・・・」という発想から、りんごとハチミツをレシピに取り入れた。当時わずか6-7人の研究員だったが、研究を重ねた結果、1963年に秘伝の配合で「バーモントカレー」を誕生させた。この秘伝の配合は当時研究所の所長夫妻しか知らなかったレシピがあるという。今でも企業秘密とされている（図7-3参照）<sup>175</sup>。1963年に「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はテレビCMを駆使したお陰で、同商品は数か月後に爆発的なヒット商品となった。学生の頃からハウス食品に就職することを決めていた前述の辻本昇は朝から晩まで流れるCMの影響もあったと語り、当時売上の約1割をテレビCMに投入したとのことである<sup>176</sup>。1964年の新幹線開通や東京オリンピックの開催、登山ブームを機に、時代や環境の変化に合わせた「バーモントカレー」の「幹（基幹商品）」を急速に大きくし、商品と消費者の相互作用を生かし、のちの他の枝葉づくりのために経営基盤を作った。

2016年現在、「バーモントカレー」の年間販売数量は21億食分に上る。それら年間生産量のパッケージを全て積み上げると富士山の高さの700倍を超えることになる<sup>177</sup>。この商品は発売されて50年以上を経たが、発売当初若かった世代は現在中高年の年齢となったにも関わらず、その味を忘れられない。また、ハウス食品が作った「家族団らん」の場面は現在の子どもの世代に受け継がれている。こうしたことから「バーモントカレー」の人気は依然として高い。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要因は、カレー商品の「種」を撒いた後、「バーモントカレー」の「幹（基幹商品）」を固めながら他の商品の「枝葉」を茂らせたことにある。つまり、食品企業のツリー型戦略は消費者の食習慣や味覚の形成との関連性が高く、消費者との相互作用やライフスタイルの誘導ができることはここでも表れている。2016年現在、さらに基盤技術研究・スパイス研究、容器包装研究、プライムカレー低蛋白肉用食品研究、乳酸菌HKL-137など幅広い分野の研究が行われている<sup>178</sup>。

## 2. ツリー型戦略の事例

### （1）外来種による「種」撒き

日本の国民食と言われるカレーは、元々インドで生まれ、イギリスを経由して日本に到

<sup>175</sup> 2014年5月17日に辻本昇氏へのインタビュー。

<sup>176</sup> 2014年5月17日に辻本昇氏へのインタビュー。

<sup>177</sup> ハウス食品のHP→「様々挑戦の歴史」<http://www.housefoods-saiyo.net/about/history/>, 2016年8月28日閲覧。

<sup>178</sup> ハウス食品の研究活動 <http://housefoods.jp/activity/kenkyu/introduction/index.html>, 2016年10月1日閲覧。

来したのである。幕末の頃日本人は初めてカレーを目にした。当時のエリートたちが、西洋文化の高級料理としてカレーに憧れ、太平洋戦争で軍用食とされるなど、日本の独自の食文化として形成された。そして戦後は、食品製造企業によるカレーのインスタント化が進み、給食の定番メニューになったこともある。カレーというカテゴリーはそれぞれの時代にうまく適合し、現在では日本の国民食とでも呼べる存在となっている（表 7-1、図 7-4 参照）。

元々イギリス経由で渡来したインドカレーは「日本食」として普及し、そして近年「日本食」としてのカレー製品が海外（中国）へと伝播している。その理由の一つとしてインド、日本、中国に共通するのは「米文化・調味料文化」である。インドカレーの食文化が日本で発展した理由は以下の点にあると考えられる。

- ①米文化・調味料文化と日本人の食習慣
- ②食品製造企業の多種多彩な味付け手法
- ③電子レンジの普及と包装資材・加工技術の進歩
- ④食品の製造や小売業急速的な発展
- ⑤牛肉輸入規制緩和や食材調達ルートの拡大
- ⑥食品の輸送・物流の効率化
- ⑦消費者のライフスタイルの変化

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要因は、カレー粉として「種」を撒いたのち、独自のカレー製品である「バーモントカレー」をツリーの「幹（基幹商品）」として固めながら他の商品・市場の「枝葉」を茂らせたことにある。近年、海外でも実を結んだ方法はカレーを一つの商品として成功させることではなく、日本の食文化として伝播することであった。

表 7-1 ハウス食品の「枝」の時間展開

年	枝	商品領域
1997	B10	健康食品
1995	B9	液体調味料
1983	B8	飲料
1977	B7	スナック食品
1973	B6	即席めん
1970	B5	レトルト食品
1966	B4	ルウシチュー
1964	B3	デザート
1960	B2	固形ルウカレー
1934	B1	ハヤシ
1926	「種」	粉末カレー
1913	創業	薬種原料

出所：ハウス食品の「会社の歩み」および  
同社「決算短信」より作成



図 7-4 ハウス食品のツリー型戦略（時間展開と相互作用）

出所：ハウス食品の「会社の歩み」より作成

<https://housefoodsgroup.com/company/history.html>, 2015年8月1日閲覧

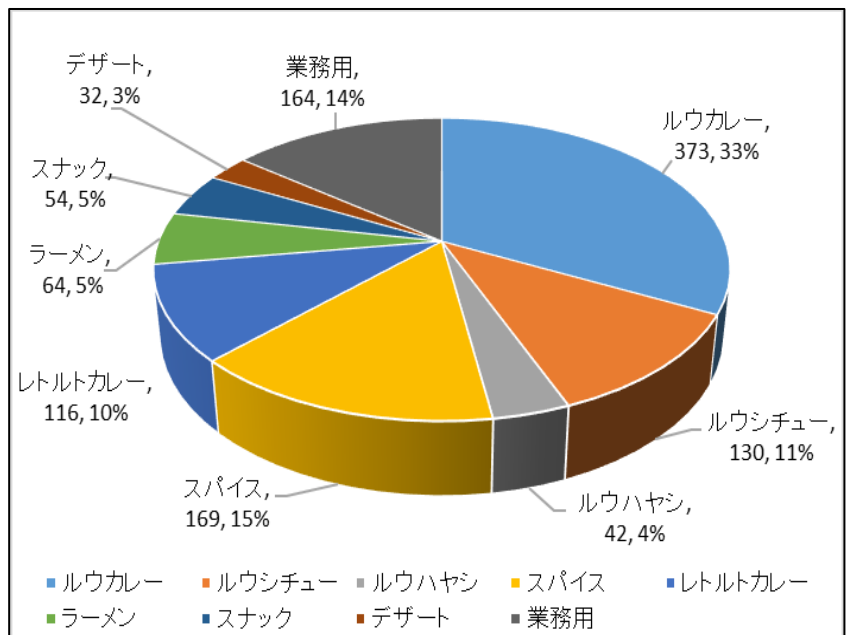


図 7-5 ハウス食品 2016年3月期「香辛・調味加工食品事業」の内訳（単位：億円）

出所：ハウス食品 2016年3月期決算説明会資料，スライド No.8より作成

(2) 掛け合わせによる商品「枝葉」の展開

香辛調味料が入ったカレー商品から甘味デザートへと「枝」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。「バーモントカレー」の発売を皮切りに、商品のコンセプトは従来の「食事」から、「子どものおやつ」市場、そして「お母様と一緒に作る楽しさ

と幸せ」,「娯楽」へと転換したのである。この時期では、家電製品、加工技術やレトルトの包装資材の発展に加え、チルド商品のプリンも容易に開発された。「プリンミックス」とカレーのコンセプトを延長し、洋風の「シチューミックス」の小枝を増やし、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の「枝」を広げた。1973年のラーメン業界への参入は香辛調味加工の味付けノウハウを生かしたインスタントラーメンの「枝」づくりであった。1977年、ハウス食品は米国ゼネラル・ミルズとの技術提携によりスナック菓子分野の娯楽食の「枝」として、「ポテトチップス」という「葉」の商品を皮切りに、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を転用し、現在まで30年以上のロングセラーになっている（図7-4、図7-5参照）。

その後レトルトの枝葉より宇宙飛行士へ供給する「宇宙食」、宇宙食のノウハウから高齢化社会の人々に愛用される「介護食」の小枝を増やしてきた。2007年に宇宙飛行士へ供給するために開発された「レトルトビーフカレー」、「レトルトポークカレー」、「レトルトチキンカレー」は、宇宙航空研究開発機構（JAXA）により「宇宙日本食」として認証された。これを機に、災害に役立つ「LLヒートレスカレー」＜温めずに美味しい野菜カレー＞などの「葉」の商品も登場した（賞味期限5年6ヶ月）。このような保存期間の長い商品は災害の多い日本にとって救命に繋がる生活の綱かもしれない<sup>179</sup>。

さらに、「幹（基幹商品）」である「バーモントカレー」の“水分や栄養”を吸いながら「フルーチェ」などのデザート感覚を取り入れ、介護食向きの嚥下障害防止のノウハウを利用し、2011年に従来の乾燥・液体調味料からゼリー状の調味料「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。2014年には「まぜてマジック」という「万能合わせダレの素」を創り出した。家庭にあるマヨネーズ、しょうゆ、ごま油と本品を決まった比率で色々なたれや調味料にすぐ変身できる。これらの商品はカレーの「幹」にも新しい期待がおおいに寄せている。商品と商品の間や商品と消費者の間の相互作用（いわゆる「葉」の光合成作用）は「幹（基幹商品）」に刺激を与えることとなる。この革新的な考えは少子高齢社会の食生活に一定の影響を及ぼす可能性がある<sup>180</sup>。

レトルトカレーを最初に開発したのは大塚食品株式会社（以下大塚食品と称する）であったが、結局大塚食品はカレー業界でボンカレー以外のカレーの枝葉商品を増やせなかった。カレー粉の製造・販売をハウス食品よりずっと先に手掛けていたハチ食品では、100年の年月を経ても他の枝葉を茂らせることがなかった。同社は未だにハウス食品の売り上げの約20分の1以下で苦戦している。

ハウス食品は調味料秘伝の配合ノウハウ、ラーメン等の油揚げ技術、アメリカ・ゼネラル・ミルズとの技術提携などにより、ポテトチップスやとんがりコーンのヒット商品を続々出し、スナック菓子の「枝」を増やした。「幹（基幹商品）」の「バーモントカレー」から、スパイスのコンセプトや加工技術の発展を加え、おやつ・スナックの「枝」を作り、その「枝」から「とんがりコーン」、「ポテトチップス」などのスナック菓子のヒット商品を世

<sup>179</sup> ハウス食品のニュースリリース（2013）<http://housefoods.jp/company/news/news00003772.html>, 2015年6月1日閲覧。

<sup>180</sup> ハウス食品のニュースリリース（2015）<http://housefoods.jp/company/news/news1000000618.html>, 2015年6月1日閲覧。

に送り出した。これらのヒット商品を維持しつつ、毎年その「葉」の数を増やしている。スナック菓子の「枝葉」を一例にすれば、「オー・ザック」<から揚げ味>（2013年2月25日発売）、「オー・ザック 香ばし揚げ」<こんがり醤油味>、<コク旨バター味>、（2013年3月11日発売）、「オー・ザック」<うに味>（2013年5月7日発売）、「オー・ザック」<うなぎのかばやき味>（2013年6月24日発売）、「オー・ザック」<四川風麻婆豆腐味>（2013年8月12日発売）などである。「小枝」や「葉」のかたまりを拡大するスピードは極めて速い。仮に一枚の「葉」が落ちていても他の「葉」や「小枝」への影響は抑えられる<sup>181</sup>。

### （3）「枝葉」のグローバル化と剪定

ハウス食品は、1981年に米国・カリフォルニア州のロサンゼルスで駐在所を開設した。2016年現在、7つの国と地域で事業展開を行っている。「日本中の家庭が幸福であり、そこにはいつも温かい家庭の味ハウスがある」という企業理念は、「日本の家庭」から「世界の家庭の幸せに役立つ」との企業ドメインを定めた<sup>182</sup>。近年中国でも実を結んだ方法はカレーを一つの商品として成功させることではなく、日本の食文化として伝播することであった。インド、日本、中国に共通する「米文化・調味料文化」を生かしたのである。カレー業界の中では食文化の共通性を見出して市場占有の先手を打ったのはハウス食品である。「栄養摂取のための食事」から「家族団らんのハウス食卓」へ、「おいしさと安らぎの健康食」へ、そして「暮らしをデザインする個食ライフ」へと企業ドメインを拡充しながら、枝葉を茂らせた。松下（2009）は、ハウス食品が中国における日本式カレー事業の発展経路を次のように分析している。①潜在需要の発見、②消費者の嗜好にフィットした製品の開発、③製品が消費される環境の整備である<sup>183</sup>。

ハウス食品が中国でカレー事業を展開しようとした1995年以後、中国の社会環境や食品の製造・流通環境は、カレー文化が日本に上陸し、発展した際と類似していた。具体的には、①米文化・調味料文化、②電子レンジの普及と包装資材・加工技術の進歩、③食品の製造や小売業の急速的な発展、④牛肉消費の増加や食材調達ルートの拡大、⑤食品の輸送・物流の効率化、⑥消費者ライフスタイルの変化、⑦若い世代の日本食品への憧れなどが挙げられる。文化の融合は「心」の融合ともいえる。「カレー」が一つの食品として中国人に受け入れられるのではなく、「日本の食文化」として「中国人の心」に根ざすことがハウス食品の狙いであった。ハウス食品のツリー型戦略の海外展開ビジョンは、①仕入先と販売先との連携により商品の枝葉づくり、②レトルトカレーよりルウカレーへの枝葉づくり、③子どもより大人市場へ波及する枝葉づくりにある<sup>184</sup>。

1996年にハウス食品はCoco 壱番屋と連携し、中国上海に「上海カレーハウスレストラン」をオープンした。また、2002年には味の素KKと一緒に「上海ハウス味の素食品」を

<sup>181</sup> ハウス食品のニュースリリース（2013）<http://housefoods.jp/company/news/list201310.html>, 2015年6月1日閲覧。

<sup>182</sup> ハウス食品の海外事業, <https://housefoods-group.com/world/massege/index.html>, 2016年9月10日閲覧。

<sup>183</sup> 松下元則（2009）, p.69.

<sup>184</sup> 『日本経済新聞』「カレー中国で定番に『ハウス食品大連の新工場稼働』日本経済新聞社, 2014年11月6日12版。



設立し、中国人好みの色や味に合わせた商品作りをし、戦略的提携により現地生産でレトルトカレーやルーカレーのコストを抑えた。13億人の中国市場を狙い本格的な「世界食」に挑戦したのである。消費者に便利なレトルトカレー商品より「日本食カレー」の良さを認知させ、有名な女優「伊能静」を起用してテレビCMで宣伝し、さらに店頭での試食活動ノウハウを発揮して、大都市の北京、上海に続き、広州において200万人の試食活動を始めた。中国の「小皇帝」と通称される子どもらを製造工場に招き、ハウス食品のファンや味方を作った。もう一つ注目しなければならないのは、中国での商品名は日本の「バーモントカレー」の発音から「百夢多咖喱」とネーミングし、日本式カレーのイメージを保ちつつ縁起のよい「百夢」を表記に加えた。ここには沢山の夢を実現するよう願いが込められている。ツリー型戦略の海外展開は先行投資のリスクや市場模索の時間を大幅に減らし、日本国内販売のノウハウを生かしながらも中国の習慣に適応した。商品と商品の相互作用、商品と消費者の相互作用を存分に生かし、これこそツリー型戦略であり、機会損失やリスクを最小限に抑えることができたと言える<sup>185</sup>。

しかし、ハウス食品の「枝葉」の展開はすべて順風満帆というわけではない。場合によって施肥や剪定することも必要であった。図7-4の中の飲料「枝8」について、ハウス食品の「六甲のおいしい水」の例を挙げる。「六甲のおいしい水」は「種」のカレー粉、「幹（基幹商品）」の「バーモントカレー」との関連がほとんどない。ハウス食品は花崗岩に由来する地層のある六甲採水場の水資源を利用し、1983年に「六甲のおいしい水」の発売を機に飲料業界に進出した。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の工夫を取り入れ、2005年にグッドデザイン賞も受賞した<sup>186</sup>。しかし、2008年「景品表示法」（優良誤認）問題が取り上げられ、公正取引委員会から排除命令が出された。2009年の販売数量は1,130万箱、市場シェアは7%であった。通常で考えれば、この商品はそのまま販売しても良いと言えるかもしれない。しかし、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・機械設備等を含む）及び商標権等をアサヒ飲料株式会社に譲渡した。最盛期に市場シェアを10%も獲得したこの商品は、2010年に経営資源を集中するため、このブランドを手放したのである<sup>187</sup>。この「枝8」を切ることにより、「コア事業のカレー分野」、「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」の影響を排除することができたと言える。この「枝」をカットした前後の純利益の推移からも見られるように、2009年の純利益は47億2,600万円から2010年の純利益48億2,000万円、2011年には52億5,200万円へと伸び続けていた。すなわち、この剪定作業は損失を最小限に抑えたのである<sup>188</sup>。

<sup>185</sup> 戸田顕司（2005）pp.70-72.

<sup>186</sup> ハウス食品（株）[http://housefoods.jp/sp/company/news/news\\_1224.html](http://housefoods.jp/sp/company/news/news_1224.html), 2016年9月21日閲覧。

<sup>187</sup> ハウス食品 2010年決算説明会 <http://housefoods.jp/company/news/pdf/100521kessanshiryou.pdf>, 2011年3月期決算短信〔日本基準〕（連結）  
<http://housefoods.jp/company/news/pdf/110510kessanntannshinn.pdf>, 2016年9月21日閲覧。

<sup>188</sup> ハウス食品の2009年の決算説明会資料及び2008-2011年度の決算短信より  
<http://housefoods.jp/company/news/pdf/090526kessanshiryou.pdf>, 2016年10月3日閲覧。

2010年に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、薬種原料の強みを引き出し、「おいしい水」から健康に貢献する「ウコンの力」(2004年)、「活性ウコン」(2006年)を開発し、さらに飲料の「枝」から栄養飲料の「小枝」を作り出した<sup>189</sup>。

### 3. 小括：時間展開・相互作用・ダイナミクスのツリー

稲田商店の買収からホームカレーの製造を始めた浦上靖介は1928年よりハウスカレーを製造し、「幹(基幹商品)」の「バーモントカレー」の誕生、大ヒットによって経営基盤を固めた。それ以後、他の商品・市場の「枝葉」を増やし続けた。1964年の新幹線の開通、東京オリンピックや登山ブームの追い風に乗って、経営トップの先見性により外部環境の変化をいち早く察知した。そして、テレビCMを駆使して、「バーモントカレー」を太い「幹」として育て上げた。この商品は50年以上経た今も多くの消費者に支持され続け、ツリーの「幹」の堅実さを物語っている。発売50周年の2013年3月末まで「バーモントカレー」の累計販売量は144万5,000トン(約690億皿分)になっている<sup>190</sup>。

もし「時間展開・相互作用・ダイナミクス志向」の考えでなければ、薬種原料から「バーモントカレー」までの商品展開だけで十分ではないかと考えてしまったかもしれない。しかし、ハウス食品はカレーに留まらなかった。ハウス食品が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。プリンミックスには薬種原料を使わないが、カレー製造のノウハウを利用することは可能である。カレーのジャンルからデザートへ変化したのは、「バーモントカレー」の爆発的な人気を呼んだことにより、子ども市場への参入という経営戦略思考の転換ができたからである。元々大人しか食べられなかった辛いカレーは「バーモントカレー(甘口)」の開発・販売により、従来の商品・市場からの脱出を図った。しかもデザート類の商品は従来のカレー商品から完全に離れるのではなく、「バーモントカレー」のリンゴやはちみつなどの原料をもとにデザート市場への進出を実現した。プリンミックスとカレーのコンセプトをさらに進化し、洋風の「シチューミックス」の枝を増やし、「シチューミックス」の枝はカレーの製造技術・設備を利用できるだけでなく、デザートの配合レシピとの関連も持つことになった。そして、1960-1970年代の欧米諸国における家庭用としてのレトルト食品の実用化を受け、レトルト包装資材の進化と加圧加熱設備を利用することにより、1970年にレトルト製品の「くくれシチュー」を発売した。「くくれシチュー」はルウカレーの「バーモントカレー」より生まれたレトルトの「枝」である。2016年現在、日本国内のレトルト食品の年間生産量(2015年度)は362,560トンであり、そのうち、もっとも多い品目はカレーであり、その量は145,483トンとなっている。全体の約40%を占めている<sup>191</sup>。

<sup>189</sup> ハウス食品の「ミネラルウォーター事業の譲渡について」

[http://housefoods.jp/inquiry/qa/answer\\_13\\_01.html](http://housefoods.jp/inquiry/qa/answer_13_01.html), 2015年3月5日閲覧。

<sup>190</sup> 『日本経済新聞(電子版)』「50年間トップ維持 バーモントカレーの新しさ」2013年6月23日, [http://style.nikkei.com/article/DGXNASFK1702F\\_X10C13A6000000?page=3](http://style.nikkei.com/article/DGXNASFK1702F_X10C13A6000000?page=3), 2016年1月14日閲覧。

<sup>191</sup> 日本缶詰協会(2015)「レトルト食品生産数量の推移」<http://www.jcacan.or.jp/data/pdf/retoruto.pdf>, 2016年8月29日閲覧。



ハウス食品の商品展開は、消費者のニーズやウォンツを満たすだけでなく、時には「六甲のおいしい水」のように、「景品表示法」（優良誤認）問題が発生した時、素早くマイナスのシナジーを取り除くこともある。機会損失やリスクを減らして基幹商品と枝葉商品のプラスのシナジーを連鎖的に作り上げることによって、消費市場をリードし、消費行動を誘導・牽引することができるようになったわけである。ツリー型戦略によってハウス食品の持続的な成長発展プロセスを明らかにしたと考える。

## 第8章 カレー製造企業の事例分析

現在、全日本カレー工業協同組合に加入している企業は23社である<sup>192</sup>。トップメーカーのハウス食品以外に、エスビー食品（商品例：「ゴールデンカレー」）、江崎グリコ株式会社、（以下江崎グリコと称する、商品例：「熟カレー」）、大塚食品（商品例：「レトルトボンカレー」）、ハチ食品（商品例：「レトルトプレミアムタイムビーフカレー」）、ベル食品（商品例：「デラックスビーフカレー」）などの企業が存在する。そして、ハウス食品、エスビー食品、江崎グリコの三社がカレー市場シェアの約90%を占めている。しかし、江崎グリコのコア事業は製菓業であり、大塚食品のコア事業は飲料がメインであるため、本論文では詳しく分析することは控える。本章では、エスビー食品、ハチ食品、ベル食品の事例を取り上げる（表8-1参照）。

表 8-1 カレー製造企業の比較

	比較項目	ハウス食品 2016年3月決算期	エスビー食品 2016年3月決算期	ハチ食品 2016年3月決算期	ベル食品 2015年9月決算期
1	創業(年)	1913	1923	1845	1969
2	創業時の業態	薬種問屋	食品メーカ	薬種問屋	食品メーカ
3	創業時の場所	大阪府	東京都	大阪府	大阪府
4	創業時の商品	薬種化学原料	カレー粉	薬種原料	缶詰・ルウカレー
5	設立(年)	1947	1940	1943	1969
6	カレーの 製造開始(年)	1928 「ハウスカレー」	1923 (カレー粉)	1905 「ウコン粉」(日本初)	1969
7	資本金	99億4,832万円	17億4,400万円	8,000万円	3,600万円
8	従業員数	6,376名(連結)	1,234名(連結)	136名	70名
9	主力商品ブランド	「バーモントカレー」	「ゴールデンカレー」	「蜂カレー」	「ビーフカレー」
10	海外展開経験	あり	あり	あり	なし
11	売上高	2,418億9,300万円	1,331億4,700万円	99億7,700万円	22億500万円

出所：各社の決算短信および帝国データバンク TDB 会社情報より作成

### 1. エスビー食品の事例

カレー業界2位のエスビー食品は、1923年に創業者である山崎峯次郎が外国のカレーの美味しさに魅了され、この美味しさをより多くの人々に届けたいという思いから、カレーレシピ配合の研究に没頭し、試作を重ねた結果、カレー粉の製造に成功したところから始まった<sup>193</sup>。そして、カレー粉開発に成功したことを機に、エスビー食品の前身である「日賀志屋」を創業した。エスビー食品の広報マネージャーである日達祐子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は秘伝のものがあったという<sup>194</sup>。この秘伝のカレー粉を「幹（基幹商品）」にして会社の成功を導いた一つの要因と言える。以来、「美味求真」を理念とし、1930年に「ヒドリ印カレー粉（家庭用）」を発売し、1931年に「太陽＝SUN」と「鳥＝BIRD」の頭文字「S&B」を併記した新商標を登録した。そして、スパイスをブレ

<sup>192</sup> 全日本カレー工業協同組合より <http://www.curry.or.jp/links/index.html>, 2016年9月21日閲覧。

<sup>193</sup> エスビー食品の会社案内より <https://www.sbfoods.co.jp/company/profile/history/bimikyusin.html>, 2016年8月31日閲覧。

<sup>194</sup> 2014年11月28日に日達祐子氏へのインタビュー。

ンドした「カレー粉」を「幹（基幹商品）」とし、高級志向のカレー製品の枝を増やしてきたのである。1950年に新たな「赤缶カレー粉」を発売し、1954年に本格的な固形即席カレー「エスビーカレー」を世に送り出した。また、1959年には即席カレー粉をモナカの皮に充填し、全国で大ヒット商品となった。その後も1960年に「ガーリックパウダー」というスパイスの「枝」を増やし、1964年にはのちにロングセラーとなった高級志向の「ゴールデンカレー」が開発された。この時期には前章で述べたハウス食品の「バーモントカレー」（1963年発売）も大ヒットを記録している。ハウス食品の子どもにも優しい味の商品と対照的に、エスビー食品は「ゴールデンカレー」の誕生を皮切りに高級カレー市場での地位を固めることとなった。つまり、カレー商品の「枝」はハウス食品のように多くないが、ロングセラーになった「小枝」や「葉」の商品が多いのである。

エスビー食品は1970年に粉タイプのスパイスから日本初の「チューブ入り香辛料」の発売を機に、各種スパイスの「枝葉」商品を増やし続けている。1973年に「ゴールデンカレー」の枝に「ゴールデンディナーカレー」、さらにスパイスの「枝」には1974年に「グルメスパイス」シリーズに46品目の商品をラインナップし、「葉」の商品を盛んに茂らせた。また、1982年にレトルトカレーの商品「小枝」も伸ばし、「ディナーカレーレトルト」を販売し始めた。1990年のレトルトカレーの「カレー曜日」や2007年に「地中海ハヤシ」シリーズの「小枝」、2009年にはシチューの「小枝」に「牧場しぼりシチュー」、そして2011年に「濃いシチュー」も加え、カレー商品ラインには「とろけるこいカレー」「ゴールデンカレーバリ辛」を発売した。2000年以後、新たに掲げた「SPICE&HERB」を企業のシンボルとし、「枝葉」の商品展開が盛んに行われた。2003年にS&Bの「赤缶」をイメージした新タイプの即席カレー「赤缶カレーミックス」発売と同時に、スパイスの「枝」には、小容量・低価格のデザイン性に優れたパッケージの「スマートスパイス」の「小枝」、高級タイプの洋風スパイスの「小枝」、中華合わせ調味料の「李錦記」ブランドなどの「小枝」を多く生やしていたのである。2003年に小容量・低価格の商品「小枝」にはシリーズ商品17品を発売し、2005年に高級食材ブランド「フォション」との契約により高級タイプの香辛料113品を発売した。2006年には「SPICE&HERB」シリーズの「葉」の商品194品目を市場に投入した。「SPICE&HERB」シリーズの機能やデザイン性は高く評価され、同年グッドデザイン賞を受賞することとなった。また、唐辛子の新品種「SBカブマックス」はギネスに”世界一辛いスパイス”として認定された。2013年に「ハピファミカレー」、2014年に「じっくり焙煎全粒粉カレー中辛、辛口」を発売した<sup>195</sup>。

エスビー食品の「幹（基幹商品）」である「カレー粉」を代表する商品「赤缶カレー粉」が、2010年に発売されてから60周年を迎えた。また、チューブ入り香辛料も発売されて40年になる。人気商品のディナーカレーフレックも30年間販売を続けており、これらのロングセラー商品がエスビー食品の持続的な成長を支えてきたことがうかがえる。それらの「枝葉」商品の展開は止まることなく、さらに、2010年に「ぶっかけ！おかずラー油」を発売し、この斬新なアイデア商品が新たなブームを引き起こした。エスビー食品の場合は、カレーの「枝」と「スパイス&ハーブ」の「枝」を融合しながら、それぞれの「小枝」

<sup>195</sup> エスビー食品の会社案内(社史・沿革)より <http://www.sbfoods.co.jp/company/profile/spirits.html>, 2016年8月31日閲覧。

や「葉」の商品を多く生やし続けたのである<sup>196</sup>。

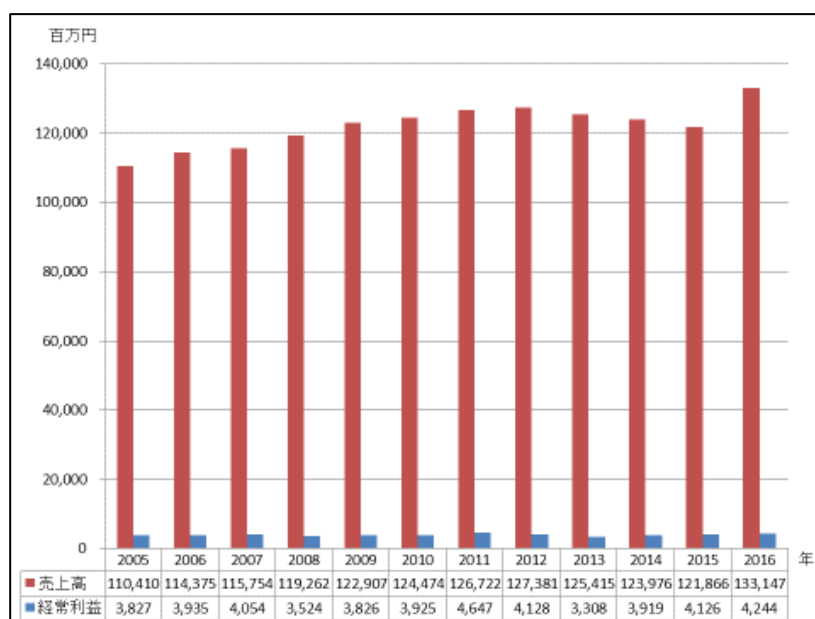


図 8-1 エスビー食品の業績の推移（2005-2016年3月決算期）

出所：エスビー食品の決算短信より作成 <https://www.sbfoods.co.jp/company/ir/results.html>,  
2016年9月7日閲覧

エスビー食品の2016年3月期の売上高は1,331億4,700万円であり、2016年現在、食料品事業と調味済食品事業の2つに分けられている。そのうち、売上高が前期比66億400万円増で1,178億2,200万円となった食料品事業では、①「スパイス&ハーブ」、②「即席」、③「香辛調味料」、④「インスタント食品その他」に細分化されている。食料品事業において、各種香辛料、即席カレー、チューブ製品、レトルトカレーの製造・販売を行っている。調理済食品では、株式会社ヒガシヤデリカが主導で調理麺の製造・販売を行っている（図8-1参照）。

2015年度には香りをテーマにしたカレーの総合プロモーションを実施し、主力ブランドの「ゴールデンカレー」や「とろけるカレー」の売上高が大幅に伸張し、「即席」商品領域の売上高は340億8,000万円に上った（前期比34億8,700百万円の増加）。「インスタント食品その他」の領域では、レトルトカレー製品の「カレー曜日」や「S&Bおいしいカレー」が伸張し、新製品の「ゴールデンカレーレトルト」も売上に寄与した。その結果、この領域では前年比1,400万円増となり、売上高は299億8,200万円になった。また、「スパイス&ハーブ」領域の売上高は230億7,100万円であり、「香辛調味料」領域の売上高は306億8,800万円である。カレー関連領域の実績は、スパイス調味料類を上回っている格好となっている<sup>197</sup>。

<sup>196</sup> エスビー食品の企業情報「エスビー食品が歩んできた道」より  
<https://www.sbfoods.co.jp/company/profile/history/index.html>, 2016年9月9日閲覧。

<sup>197</sup> エスビー食品2016年3月期決算短信〔日本基準〕（連結）pp.2-5,  
[https://www.sbfoods.co.jp/company/ir/results/h28\\_04\\_kt.pdf](https://www.sbfoods.co.jp/company/ir/results/h28_04_kt.pdf), 2016年9月21日閲覧。

## 2. ハチ食品の事例

1845年にハチ食品の創業者である今村弥兵衛が現在の大阪府中央区瓦町において薬種問屋「大和屋」を創業した。当時、カレー粉といえば、もっぱら輸入品のイギリスのC&B<sup>198</sup>のものであった。そんな時代に国産初のカレー粉を作ったのが、大阪の薬種問屋「今村弥」（現在、ハチ食品）であった。1903年（明治36年）、薬種問屋として営んでいた二代目“今村弥兵衛”時代に、鬱金粉（ウコン粉）が「第五回内國勸業博覧會」において有功褒賞を獲得したことをきっかけに、鬱金粉を主原料としたカレー粉製造に勤しんだ<sup>199</sup>。そして、日露戦争が勃発した翌年の1905年（明治38年）、ハチ食品は日本で初めてカレー粉を製造し、「蜂カレー」と名付けて販売を開始したのである。なお、同社は、1969年にハチ食品と社名を変更している。

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。当時の経営トップは海外進出の先見性も持っていて、1907年に既に台湾に直営の栽培農場を開設しウコンの栽培を始めた。そして、1914年に中国鉄嶺に工場を建設し、さらに上海支店を開設した。経営トップの優れた経営戦略により業績を順調に伸ばしていた。しかし、レトルトカレー市場への参入は1990年であり、ハウス食品等の他社より20年近くも遅れた。1990年代、レトルトカレーといえばハウス食品やエスビー食品、大塚食品のブランド商品が名を馳せており、ハチ食品の社内では市場への参入に反対する声が多かった。最終的に社内で数々の議論を重ねた結果、研究開発部の主導でレトルトカレーの商品を開発した。2000年以後は海外市場への輸出も積極的に試みているが、「枝葉」商品の時間展開の遅れが見られる。商品の単価は手頃で魅力があったが、他社との競争に勝てることができないままであり、ハウス食品のような市場展開がなされていないのが現状である<sup>200</sup>。

ハチ食品は元祖カレーメーカーとして独自の製法やスパイスのブレンド方法を編み出してきたにも関わらず、カレー粉という「幹（基幹商品）」の基盤が固められなかったこと、そして企業内の「維管束組織」は十分に機能できなかったことが、レトルト市場への参入のタイミングを逃しただけでなく、商品の「枝葉」を展開できる余裕が失われていたのである。

2016年現在、ハチ食品の主な事業内容は、①カレー製品全般（純カレー粉、ルウカレー、レトルトカレー他）、②香辛料全般（こしょう、からし、わさび、唐辛子等）、③各種調味料・粉末スープ類、各種レトルト製品、④OEM・PBの商品開発である。

100年以上の年月を経て、現在の資本金は8,000万円であり、2016年3月現在の売上高

<sup>198</sup> 「18世紀末には Cross&Black well によりカレー粉が企業化され、市販されるに至りカレー料理は欧州諸国で一時流行した。」 一出所：全日本カレー工業協同組合、<http://www.curry.or.jp/whats/index.html>, 2016年11月10日閲覧。

<sup>199</sup> ハチ食品の企業情報 元祖カレーメーカーの歩み「蜂カレーの誕生」より <http://hachi-shokuhin.co.jp/founder/index.html>, 2016年9月10日閲覧。

<sup>200</sup> ハチ食品の企業情報 元祖カレーメーカーの歩み「レトルト食品第1号商品専門店のビーフカレー」 <http://www.hachi-shokuhin.co.jp/founder/index.html>, 2016年3月5日閲覧。2014年5月17日に辻本昇氏へのインタビュー。

は前年度の 91 億 1,300 万円より増え、99 億 7,700 万円に達している。帝国データバンクの資料によると、純利益は 43.7%増の 2 億 1,900 万円以上となった<sup>201</sup>。しかし、元祖カレーメーカーとしてのハチ食品の業績は、ハウス食品の 20 分の 1 にも満たない結果となっている。

### 3. ベル食品の事例

現在大阪鶴見区にあるベル食品は、植田製油株式会社の出資により 1969 年に作られた会社である。「ベル」と言う社名は、元々東京で最初にルウカレーを開発して日本全国で販売していたベル製菓<sup>202</sup>の商標から受け継がれた名前である。1950 年に現在の板チョコレート状のようなルウカレーを最初に開発したベル製菓は、当時自社工場を持っていなかったため、開発力は優れていたが、会社の経営基盤の「幹」の部分を固められず、経営不振により倒産してしまった。1960 年代後半、三菱商事は東京のベル製菓の商品商標権を取得し、後に関西の有力製油会社である植田製油グループに「ベル」の商標を譲渡している。植田製油は三菱商事から「ベル」の商標を買い取り、油脂製造・販売の経験や強みを生かし、大阪鶴見区にある自社の所有地に現在のベル食品の工場を建設した。当時、ルウカレーと缶詰の 2 つの製造ラインが稼働していた。ルウカレーはカレーフレックより油脂の量が全体の 40%前後を占めているため、ルウカレーの食感はなめらかでまろやかになるだけでなく、チョコレート板状のパッケージは調理する際に使い切るという利便性がある。このチョコレート板状のパッケージは今でも多くのメーカーに使われている<sup>203</sup>。

1990 年代以降、ベル食品は海外展開のリスクや後継者問題などの諸要因により、マーケティング戦略に大胆に踏み込むことができなかつたことは、海外進出のよいタイミングを逃したともいえる。何故なら、その時ハウス食品もまた、中国への進出が決まっていなかつた段階であったのである。現在多くの中小企業が抱える後継者問題も重なり、帝国データバンクの資料によると、2015 年 9 月の決算期の売上高は 22 億 500 万円（前年度より 7.3%増加）であり、純利益は 8,100 万円（前年度より 32.8%増）である（表 8-1 参照）<sup>204</sup>。現在、大阪鶴見区のベル食品は、ご当地カレーや業務用カレー等の製品には優れているが、カレー商品に集中して他の枝商品を展開できていないのが現状である。

### 4. 小括：カレー製造企業における成長プロセス

ハウス食品、エスビー食品、ハチ食品の三社とも創業当時、薬種原料は主力商品であったことが共通している。創業当時の経営者は、商品開発や市場進出に優れた経営能力を持っていた。しかし、その後、経営、マーケティングに関して、戦略的思考の違いにより各社の発展の経路と成長のスピードは大きく異なっていた。経営者が経営戦略のシナリオ

<sup>201</sup> 帝国データバンクの TDB 会社情報（企業コード 580074123）<http://www.tdb.co.jp/>、2016 年 9 月 4 日閲覧。

<sup>202</sup> 2014 年 5 月 17 日に辻本昇氏へのインタビュー。

<sup>203</sup> 2014 年 5 月 17 日に辻本昇氏へのインタビュー。

<sup>204</sup> 帝国データバンクの TDB 会社情報（企業コード 580257007）<http://www.tdb.co.jp/>、2016 年 9 月 4 日閲覧。



をどのように描くかは単純なものではない。しかし、戦略的思考が単純なものではないからこそ、より描きやすい戦略のシナリオが重要になってくる。

ハウス食品とエスビー食品が大企業へ成長したのとは対照的に、ハチ食品、ベル食品は依然として中小企業のままとどまっている。では、ハチ食品、ベル食品には「よい商品」が無いのであろうか。そうではない。商品開発のスピード、カレーに対してのこだわりが欠けていたわけではない。商品の値段も手ごろで買い求めやすかったのである。ただ元祖カレーメーカーとしてのハチ食品は、独自の製法やスパイスのブレンド手法を編み出してきた数多くの製品がカレーに留まり、カレーの「幹」から「枝」「小枝」「葉」を茂らせることができなかつた。それこそがいまだに苦戦する重大な原因の一つではないだろうか。元々強みであった独自の製法や海外展開戦略は、その後 50 年間余りの年月にライフスタイルの変化や社会環境への適応に追い付けなかつたのではないかと推測できる。

商品の展開は、ツリーのように、「幹」から「枝」、「小枝」や「葉」を生み出し、そして「幹」と「枝」、「枝」と「小枝」、「小枝」と「葉」を繋ぎながら相互展開することで、設備などの先行投資リスクや仕入・販売コストを抑えられる。仕入・販売チャンネルや物流の効率化も図ることができる。ハウス食品のようにテレビCM や試食活動の宣伝などを駆使し、商品の価値やブランドを消費者に認知させるだけでなく、カレーは一つの食文化としてカレー商品の事業環境を作りあげた。そして、一商品の成功だけでなく、消費者に家庭の幸せ・家族団らん、おいしさと安らぎを提供し、消費者のライフスタイルをけん引・誘導することに成功した。

本章では、カレー業界のハウス食品の同業他社であるエスビー食品、中小企業であるハチ食品、ベル食品を考察し、食品企業の経営戦略の違いによる事業展開の構図を分析した。食品業界において、いくらライフスタイルの多様化、少子高齢化、東日本大震災、原発事故などの影響があつたと言っても、よい戦略があれば、企業は持続的に発展することが可能である。ハウス食品のような大企業も初めは中小企業から発展してきたのである。多くの中小食品企業は経営資源が限られているため、大企業のように大きな M&A や設備投資はできない。しかし、だからこそ戦略のシナリオはより重要になってくる。中小食品企業は大企業より経営資源を有効に活用すること、リスクの低減・コントロールすることがより一層欠かせないのである。以上から、ツリー型戦略の視点から、本章で取り上げた三社の事業展開の到達点と問題点を説明することができたと考える。



## 終章 ツリー型戦略の分析枠組みの意義と課題

### 1. 本論文の要約

食品企業は、農林水産物を加工して多種多様な商品の製造・流通を行い、国や地域の経済を活性化させるのみならず、消費者の食生活をより健康で豊かなものにする役割を担っている。しかし、近年、日本国内で長引く不況に加えて、市場の成熟・飽和や少子高齢化による市場の縮小、東日本大震災や原発事故、食品の安全問題等によるリスクの増加、など、食品企業の課題は山積しており、経営難に直面している企業も少なくない。このように環境が大きく変動する中で食品企業は時代の流れと共に経営戦略をさらに動的に捉えていかなければならない。そのため、戦略策定と実行のシナリオをより動的に可視化させることは重要である。しかし、日本の食品企業の経営戦略に対する研究は十分になされていないのが現状である。

本論文では、企業の成長における経営戦略の先行研究を踏まえた上で、食品企業の成長に欠かせない経営戦略を、植物のツリー（木）の成長アナロジーを用いて説明する「ツリー型戦略」の分析枠組みを提起している。ツリー型戦略とは、企業の創業時ないし新しい産業へ参入する際、その成長プロセスを一本のツリーのように描画し説明するものである。例えば、企業がはじめに一つの商品「種」（自社の発明（発見）品あるいは他社の発明（発見）品からアイデアを得たもの）を撒き、その後、その企業が持つ自社独自のノウハウにより基幹商品および基幹商品を開発・生産する組織能力を「幹」として固める（「根」は「幹」の一部とみなす）。そして、「幹」よりさらに「枝」、「小枝」や「葉」を茂らせる。ツリーに例えられるのは、企業の成長は単に外見がツリーの成長と類似しているからというだけでなく、ツリーの「維管束組織」の内部分子の構造からも企業の成長を説明できる点にある。すなわち、ツリーのアナロジーを用いることでより構造的・機能的に企業の成長を説明できるのである。さらにツリー型戦略のパターンを四つに分類できることを、食品企業11社（上場企業5社と非上場企業6社）の事例分析を通して、ツリー型戦略の有効性を明らかにした（表終-1参照）。

表 終-1 ツリー型戦略のパターン（事例一覧）

企業事例	ツリー型戦略のパターン	企業名	創業(年)	資本金(百万円)	従業員数(名)	売上高(百万円)	備考
1	A	日清食品	1948	25,122	11,200	468,084	2016年3月決算期
2	A	味の素KK	1909	79,863	33,295	1,185,980	2016年3月決算期
3	B	ハチ食品	1845	80	136	9,977	2016年3月決算期
4	C1	ハウス食品	1913	9,948	6,376	241,893	2016年3月決算期
5	C1	東洋水産	1953	18,969	4,696	383,276	2016年3月決算期
6	C1	日本食研	1971	2,560	4,179	95,450	2015年9月決算期
7	C2	エスビー食品	1923	1,744	1,234	133,147	2016年3月決算期
8	C2	サンヨー食品	1955	500	6,196	171,373	2015年3月決算期
9	D1	日研フード	1964	1,369	216	15,188	2016年3月決算期
10	D2	寿がきや食品	1957	93	267	15,954	2016年3月決算期
11	D2	ベル食品	1969	36	70	2,205	2015年9月決算期

出所：各社の決算短信及び帝国データバンクのTDB情報より作成

序章では、日本の食品企業を取り巻く環境を、①少子高齢化による日本国内市場の縮小、②東日本大震災による風評被害、③食品の安全問題による消費者心理への悪影響の側面か

ら検討し、食品企業の経営戦略における研究上の課題を明確にした上で、研究の目的・意義および本論文の構成を説明した。食品の場合、自動車や電気製品と比べると個々の商品単価は低い。食品企業が長期的な成長発展を図るには、消費者の食習慣や食文化の影響、消費者の幼少期からの味覚の形成やライフスタイルの変化を考慮しなければならない。また、新しい商品が生まれた際、消費者に商品の停泊点を示さなければならない。さらに、商品を一回きりのヒットで終わらせるのではなく、その商品をいかにロングセラーにすることができるか、消費者の日々の購買意欲を刺激するように工夫しなければならない。そのため、経営戦略を描く際、商品の時間展開や行為主体の相互作用を表すことが求められる。しかし、経営戦略を策定・実行するにあたり、しばしば予期せぬ変化やリスクにさらされる。商品の時間展開や行為主体の相互作用のメカニズムの解明を踏まえた簡単にイメージできるシナリオは描きにくい。そこで、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比較的容易に策定・実行する明晰な戦略シナリオを、ツリー（木）の成長アナロジーによって提示することを提起した。

第1章では、企業の成長における経営戦略に重心を置き、企業の創業期より成長期までの商品展開や成長プロセスに焦点を当てた。企業の成長理論、戦略計画論、創発戦略論、多角化戦略論、コア・コンピタンス論、企業ドメイン論、時間展開・相互作用・ダイナミクス志向の戦略的思考論といった先行研究をレビューし、特に沼上（2009）の「時間展開・相互作用・ダイナミクス志向やメカニズム解明」の理論を本論文の分析枠組み構築の参考にしている。「成長」という言葉は通常二つの異なる意味合いを持つと Penrose（1995）は言及している。すなわち、企業の成長は、生産量や売上高等量的な増加および規模の増大や質の向上から考察する必要がある。彼女は企業の成長をツリー（樹木）と類似しているアイデアを提示したが、どのようにツリーと類似するのかについて具体的に説明していない。また、Prahaladら（1990）は「多角化企業を大きな木と例えられる」と示したが、ツリーに例えられた後の類型については精緻化していない。本論文では、企業の成長における戦略は、進化と変化を伴うとし、「競争優位を得る或いは目的を達成するため、企業の内部組織や外部環境を考慮して想定する立体的なシナリオと行動指針である」と定義している。創業当初にはトップダウン志向の戦略計画は有効であるが、組織の拡大や成長につれ、ミドル・イニシアティブ志向の創発戦略を意図的に促す必要が生じてくる。序章で提示したツリー型戦略において、「種」を撒く段階や「幹」を固める段階では、戦略計画による傾向が強いわけである。それによって、企業ドメインの設定やコア・コンピタンスを構築する時間の短縮が可能となる。しかし、「枝」や「小枝」、「葉」を茂らせるに際して、経営トップのみの能力ではむしろ限界があり、組織全体の能力向上が必要となってくる。すなわちミドル層のマネジャーの創発戦略を能動的に発動させなければならない。そうすることによって、商品の多角化や「枝葉」の展開が比較的容易になる。このように連続的・持続的に成長させるため、時間展開・相互作用・ダイナミクス志向の戦略やメカニズムの解明が要求される。そこでは企業の成長戦略を断続的で平面図のまま移動させるのではなく、時間軸を入れた連続的かつ動的な3次元の立体図が重要となる。

第2章では、ツリー型戦略の「種」、「幹」、「枝」、「小枝」、「葉」を定義し、ツリー型戦略のパターンを精緻化している。本論文で提起したツリー型戦略を精緻化するにあたって、まずは、なぜツリーのアナロジーを用いて戦略のシナリオを描けるのかということを説明している。メタファーとアナロジーが人間の認知能力や意思決定に与えるインパクトを説明し、ツリーの形状や構造から企業の成長とツリーの類似性を分析した。また、Penrose（1995）やPrahaladら（1990）のツリー型視点の関連理論を比較検討し、本論文で提起したツリー型戦略の「種」、「幹」、「枝」、「小枝」、「葉」による分析枠組みを提示した。さ

らに、食品企業では、ツリー型戦略のパターンにおいて、「種」の由来より、自生種と外来種に分け、A, B, C, D の四つのパターンに分類できることを明確にした。すなわち、パターン A は「自生種・太い幹」、パターン B は「自生種・細い幹」、パターン C は「外来種・太い幹」、パターン D は「外来種・細い幹」である。さらに外来種のパターン C とパターン D において、枝葉の多寡によりさらに C1, C2 と D1, D2 に細分化することが可能であることを提示した。各々の企業が独自の基幹商品と組織能力を持ち、その「幹」を固められるかどうかによって、「枝葉」の多寡に影響が及ぶ。また、トップダウン志向の戦略計画、ミドル・イニシアティブ志向の創発戦略、多角化のタイミングが異なると、戦略の選択肢も異なってくる可能性が生じてくる。このようにツリー型戦略を類型化・精緻化したことによって、食品企業の経営戦略を明晰に分析し、描くことが可能になったのである。

第 3 章では、世界初のインスタントラーメンを開発した日清食品の事例を取り上げた。人間の味覚、食習慣、食文化は本来、先祖代々より受け継いできたものが多くみられるが、インスタントラーメンという商品カテゴリーは、わずか 50 年あまりの短いスパンの中で人種・国境を越え人々の食生活の中に溶け込み、チキンラーメンという 1 つの商品の「種」からグローバルなインスタントラーメンという巨大市場までに発展した。近年、全世界で 1 年間に消費されるインスタントラーメンの数量は 1 千億食前後で推移している。本章では、日清食品は創業期から経営トップ主導の戦略計画により市場を形成し、「幹」を堅牢に固めた。そして、経営トップが意図的にミドル・イニシアティブ志向の創発戦略を促し、経営トップの能力から組織全体の能力まで「幹」を太らせ「枝葉」を茂らせたのである。日清食品の成長戦略の基本的特徴を、ツリー型戦略の視点・分析枠組みによって抽出し、時間軸を加え、自社商品と自社商品の相互作用、自社商品と他社商品の相互作用、経営トップとミドル層マネジャーの相互作用、マネジャーとマネジャーの相互作用を明らかにした。

第 4 章では、東洋水産、サンヨー食品、寿がきや食品の成長プロセスをツリー型戦略視点により分析した。インスタントラーメン業界 2 位の東洋水産、国内外の同業他社と戦略的提携により規模を拡大したサンヨー食品、中小企業である寿がきや食品の事例を取り上げた。1958 年に日本ではインスタントラーメンが生まれてから、後発参入企業は雨後の竹の子のように一時期 360 社にも上った。しかし、2016 年現在生き残った企業は最盛期の約 10 分の 1 ほどである。同じ外来種の「インスタントラーメン」の「種」を採ったにも拘わらず、後に「幹」の固め方や「枝葉」の茂る方の違いにより、この三社の成長スピードは大きく異なっていた。東洋水産とサンヨー食品はそれぞれ自社独自の基幹商品および基幹商品を開発・生産する組織能力という「幹」を強固に固めた。それとは対照的に、寿がきや食品の「幹」は固められていない。インスタントラーメンの製造・販売を開始した時期は三社とも 1960 年代前半であったが、その後戦略の違いにより成長の明暗が分かれた結果となっている。

第 5 章では、日本人の科学者が発見したグルタミン酸物質を基に調味料の「味の素」よりスタートした味の素 KK の事例を取り上げた。「食」の主役ではない「味の素」という一粒の商品の「種」より、売上高 1 兆円以上のグローバル企業にまで発展してきた味の素 KK は、40 年の年月をかけ「味の素」という堅実な「幹（基幹商品）」を固めた。「幹」を堅牢に固めると同時に、さらに、調味料、油脂、食品、飼料、飲料、化成品、医薬・健康食品という新しい領域への「枝」づくりに注力した。自社の「幹（基幹商品）」のコア・コンピタンスに固執せずに、「味の素」という商品の汎用性を利用しつつ各国での商品展開を実現していった。味の素 KK の「技術が先導する」ことを重視する経営戦略は、企業の持続的な成長発展を導いた重要な鍵である。自社発明品で創業した味の素 KK の持続的な成長発展

のパターンをツリー型戦略視点によって明らかにしている。

第6章では、調味料企業の日本食研と日研フードの事例を取り上げ、その成長プロセスを分析している。通常、消費者の目に見えるのは最終商品ではあるが、実際には商品の中に隠されている原材料や添加剤は数多くある。日本食研が調味料市場に参入したのは1970年代であり、味の素KKのように最初から独創的な商品があったわけではない、しかも創業当初の従業員はわずか6名であった。しかし、経営トップの戦略により、調味料を一つの補助的な商品カテゴリーに留めず、消費者により美味しく便利に調理できるような「たれ」にして商品を展開した。2016年現在では売上高1,000億円近くに上り、従業員は4,000名以上に上る。ツリー型戦略パターンのC1に当てはまる。同じ調味料業界の日研フードは、1964年創業当初には自社独自の開発ノウハウや技術をもとに、天然エキス系調味料を中心に製造・販売を行っていた。日本食研の戦略と異なり、小売用の商品は販売していないが、インスタントラーメンやカレーなどの商品の中に日研フードが開発した天然系調味料が数多く存在している。味の素や日本食研と比べると規模は大きくないが、エキス調味料企業の中では中堅企業であり、ツリー型戦略パターンD1に当てはまる。

第7章では、1913年に薬種問屋として創業したハウス食品の事例を取り上げ、ツリー型戦略による商品展開例を分析した。ハウス食品は1926年に稲田商店を吸収することによりカレー市場へ後発参入した。他社の「カレー粉」という一粒の「種」を自社の土壌に植えつけた。そして、1963年に自社独自のレシピにより老若男女誰でも食べられる「バーモントカレー」の商品を開発・販売した。「バーモントカレー」という商品は、従来カレーの辛いイメージを刷新し、子どもでも食べられるようにはちみつとリンゴを原材料として取り入れている。さらに秘伝の配合と独自のマーケティング戦略が奏功し、50年以上続くロングセラー商品として「幹（基幹商品）」を固めることができた。また、デザートのカレー、レトルト食品のカレー、スナック食品のカレー、即席めんのカレー、飲料のカレー、液体調味料のカレー、健康食品のカレーなどと幅広く展開してきた。また、カレーを特定の一つの商品に留まらせず、「家族団らん和幸福」を作る一種の食文化として日本に定着させ、市場を牽引してきた。さらに、海外への進出によってカレーを日本の食文化として伝播させたといえる。同社の経営戦略は、ツリー型戦略パターンC1の戦略シナリオで描くことが適当である。

第8章では、1923年に創業したエスビー食品、1905年に日本で初めてカレー粉を製造したハチ食品、1960年代にカレー業界へ後発参入したベル食品の事例を取り上げた。同じカレーの製造・販売を営んでいる食品企業として、エスビー食品は自社の独自の「カレー粉」を開発・生産するノウハウを生かし、「カレー粉」と「ゴールデンカレー」という高級志向の「幹（基幹商品）」を固めた。第7章で分析したハウス食品のツリー型戦略パターンC1と異なり、エスビー食品の商品枝は比較的少ないが、小枝や葉の商品を多く茂らせたパターンC2の戦略である。また、ハチ食品は自社独自で開発した自生種のカレー粉を「種」として撒いた後、経営トップの優れた戦略により1907年に海外へも進出したが、その後、ミドル・イニシアティブ志向の創発戦略を促がせずにいた。基幹商品、そして基幹商品を開発・生産する組織能力という「幹」が確立されていなかったため、100年の年月を経ても企業規模は中小のままどまっているパターンBである。ベル食品は他社の「種」を採り、自社独自の商品および組織の「幹」が固められていなかったため、2016年現在でも業務用商品やご当地カレーなどの商品を中心に生産している。ベル食品の事例はパターンD2である。

## 2. 事例の分析による結論

本論文では、第3章から第8章まで、インスタントラーメン製造企業4社、調味料製造企業3社、カレー製造企業4社の事例を分析した結果、ツリー型戦略の分析枠組みおよびその類型が企業の成長戦略をより明晰に説明できること、経営戦略の分析枠組みとして有効であることを明らかにすることができたと考える（表終-1参照）。事例分析によって、ツリー型戦略は有効性があることを確認できた（表2-2参照）。

【表2-2 ツリー型戦略の類型（再掲）】

パターン	種の由来	幹	枝	小枝	葉	トップダウン志向 (創業期)	ミドルイニシアティブ志向 (成長期)	基幹商品の有無	新しい領域商品の多少
A	自生種	太い	多い	多い	多い	○	○	○	○
B	自生種	細い	少ない	少ない	少ない	○	×	×	×
C	外来種C1	太い	多い	多い	多い	○	○	○	○
	外来種C2	太い	少ない	多い	多い	○	○	○	△
D	外来種D1	細い	少ない	多い	多い	○	△	○	△
	外来種D2	細い	少ない	少ない	少ない	○	×	×	×

注：「幹」の太さや「枝葉」の多さについては業界内相対的なものである

出所：筆者作成

ツリー型戦略パターンAの事例において、日清食品および味の素KKは両社とも世界初で独創的な商品「種」を有していた。日清食品の「チキンラーメン」や味の素KKの調味料である「味の素」は、単に一つの商品を作り上げたというのではなく、世界の食品産業に斬新な商品コンセプトを提示した。また、消費者の新しい食生活と食文化を導いたのである。この2社は自社の発明品により新規産業を創出しただけでなく、その後はトップダウン志向の経営戦略により基幹商品および基幹商品を開発・生産する組織能力を「幹」としてしっかり固めた。第3章の日清食品の事例では、創業期からトップダウン志向の戦略計画を中心とし、先手の連鎖により市場をリードした。また、経営トップの優れた戦略的思考からミドル層のマネジャーまで組織全体の能力を高めた。1990年代以後、経営トップが意図的にミドル・イニシアティブ志向の創発戦略を促したことは、「枝葉」を盛んに茂らせた大きな原動力となっている。第5章では、味の素KKが売上高1兆円まで発展してきた経緯は、まさに味の素KK自身が会社案内でも提示している1本の大きなツリーの形で説明できた。味の素KKのグローバル展開に長年携わった元OBの前田宏一へのインタビューでも同社のツリーのような商品展開を確認した。また、日清食品および味の素KKは適時に「枝葉」の剪定を行っていたこともインタビューにより確認することができた。

ツリー型戦略パターンBの事例として、第8章でカレー製造企業のハチ食品の事例を取り上げた。ハチ食品は1905年にいち早く日本初のカレー粉の製造に成功した。また、トップダウン志向の経営戦略により、1907年に台湾で立ち上げた直営の栽培農場でウコンを栽培し、1914年には早くも中国鉄嶺での工場建設や上海での支店開設を行った。しかし、その後のレトルトカレー市場への参入は1990年代以後で、同業他社より20年も遅れをとる結果となったわけである。元々優れた戦略をもっていたにもかかわらず、「幹」がしっかり固められてないことで成長に遅れが生じたといえる。

ツリー型戦略パターン C の事例において、C1 と C2 二つのパターンに細分化することができた。というのは、同じような外来種の「種」を採っていても、経営トップの戦略的思考により、のちに「枝葉」の展開シナリオが分かれることが想定できる。C1 と C2 の違いは、「枝」を多く生やせるかどうかである。C1 と C2 は互換性があり、C1 と C2 のどちらのパターンを選択するかはトップダウン志向の意思決定により決まる。C1 は関連多角化と非関連多角化のどちらも採用する可能性があるが、一方、C2 は経営資源を基幹商品と関連する領域に集中させようとする傾向がある。本論文では、第 7 章で取り上げたハウス食品、第 4 章で取り上げた東洋水産、第 6 章で取り上げた日本食研の事例は C1 のパターンであり、第 4 章で取り上げたサンヨー食品、第 8 章で取り上げたエスビー食品の事例は C2 のパターンとなっている。

ツリー型戦略パターン D の事例において、D1 と D2 二つのパターンに細分化することができた。D1 と D2 のどちらも「幹」が細いため、限られた経営資源の中で新しい領域への「枝」展開が少ない。しかし、D1 の場合において、独自のノウハウを加えることがあれば、「小枝」や「葉」の商品を多く茂らせることが可能である。第 6 章で取り上げた日研フーズの事例はそのような展開であった。一方、自社の独自のノウハウが少なければ、第 4 章で取り上げた寿がきや食品、第 8 章で取り上げたベル食品のように「小枝」や「葉」の商品が少ないという結果となる。

本論文では、企業の成長における経営戦略を中心に先行研究を行い、植物のアナロジーを用いて、ツリー型戦略という分析枠組みを提起し、ツリー型戦略のパターンを類型化した。企業が創業時ないし新しい産業へ参入する際、トップダウン志向により企業ドメインを定め、まずは商品の種を植え付ける。また、「種」の由来により自生種と外来種に区別することができる。そして、自社の基幹商品及び基幹商品を開発・生産する組織能力を「幹」として固め、ある段階でミドル・イニシアティブ志向の創発戦略を促し、「枝」を生やし、さらに、「小枝」や「葉」を茂らせる。「幹」「枝」「小枝」「葉」は互いに相互関係を結びながら、前後・左右・上方へと展開していく。ツリー型戦略の特徴は企業の成長戦略のシナリオを描きやすいというだけでなく、もう一つの特徴は事業の撤退を「剪定」で説明できる点にある。「葉」の商品は枯れたり、落ちたりすることはもちろんよくあるが、「小枝」や「枝」も時には剪定する必要がある。前述したように、ハウス食品の「六甲のおいしい水」、日清食品の「カップライス」や味の素の「カルピス」などの商品「枝」ないし「小枝」は、企業がリスクを感じた時、あるいは資源を集中したいとき、一つの「小枝」あるいは「小枝」と繋がる「枝」のみをカットすれば、企業全体へのマイナスの影響が最小限に抑えられるのである。

企業の成長を、ツリーのような「種」「幹」「枝」「小枝」「葉」の展開シナリオを描きながら未来への戦略を説明する。どの段階でどのような商品を作るのか。また、ある商品からさらに他の商品領域へとどう展開していくのか。各々の商品の時間展開のみならず、商品を開発・製造する組織の能力もツリーの「維管束組織」のように描き、さらに各部分の相互作用を結節点として描くことが可能となる。ツリーによって企業成長のプロセスが一目瞭然となる。「幹」「枝」「小枝」「葉」の各結節点は、商品と商品の相互作用、いわゆる「停泊点」や「スキーマ」を明晰に示すことができる。また、「幹」の中の「維管束組織」

はうまく機能できるのか、「幹」の「栄養や水分」を「枝葉」まで行き渡らせられるかどうかもツリーの「太さ」や「細さ」で読み取ることが可能なのである。

上述のように、本論文で提起したツリー型戦略の分析枠組みおよびツリー型戦略のパターン（類型）は、食品企業の事例研究を通して有効であることを明らかにした。また、食品企業の商品の特徴と、それを可能にする経営戦略と組織能力のあり様を把握することが容易となった。

### 3. 本論文の意義と今後の研究課題

#### （1）本論文の意義

限られた経営資源や厳しい経営環境下で、食品企業は消費者の食文化、食習慣に配慮しながら、いかに消費者の味覚を形成し、人々のライフスタイルを誘導できるのか、いかに低い単価の商品をロングセラーとして日々消費されていくのか、いかにリスクを抑えて組織能力を最大限に発揮できるのか。これらの課題に対して、経営戦略は解決の基本的方向性を示すものである。石井ら（1996）や沼上（2009）が論じたように、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るように、ひとつひとつの経営資源を有機的に関係づけ、「目的－手段」の連鎖を形成させることが重要である。また、プラスシナジーの連鎖を生み出し、マイナスシナジーの影響をより迅速に排除するシナリオが必要である。本論文は、企業成長における経営戦略の分析の枠組みの1つとして、ツリー型戦略を提唱し、それを類型化することにより、主に三つの意義があると考えられる。

第一に、自然界のツリーというアナロジーを用いることにより、経営学における複雑な戦略の思考とシナリオがよりシンプルに可視化し、成長戦略を動的に捉えられ、戦略のシナリオを説明しやすくなった。また、成長の量と質はツリーの全体ボリュームから包括的に推定することができた。すなわち、経営戦略をより説明力を持って捉えるためのツリー型戦略であったのである。

第二に、ツリーの原点、すなわち種の由来（自社か他社のいずれかの発明（発見）品）と関連させて戦略を説明し、ツリー型戦略の「種」「幹」「枝」「小枝」「葉」の相互関係から、商品の時間展開・相互作用・ダイナミクスを志向することやメカニズムを解明することができる。どこで戦略計画を行い、どこで創発戦略を促すか、いつ多角化を行うかなど、創業時から目指す到達点まで時間の流れと共に戦略のシナリオが展開される。また、ツリーの細部構造まで、「幹」の「維管束組織」をどのように強化し、ツリーの「種」「幹」「枝」「小枝」「葉」の各結合点（相互作用）のコントロール、施肥や剪定のタイミングなど、これらのことがツリー型戦略によって具体的に説明することができた。ツリー型戦略の利点は、組織内においてプラスのシナジーの連鎖を作ること、マイナスのシナジーの影響を取り除くこと、そして、多角化展開のタイミングを、ツリーの枝葉の生える時期や枯れる（あるいは剪定する）時期ごとに明瞭に描けることにある。

第三に、食品企業において「種」の由来や「幹」の太さによりツリー型戦略を四つのパターンに分類した。具体的な商品が異なっても、「種」の由来や「幹」の固め方、「枝葉」の展開シナリオは、ツリー型戦略のパターンの中で述べたパターン A, B, C, D の中



の一つに当てはめられ、ツリー型戦略は食品企業の経営戦略の分析の枠組みの1つとして有効性と説明力があることを示すことができた。

## (2) 今後の課題

本論文では、ツリー型戦略を提起し、11社の食品企業事例を取り上げた。今後は、さらに多くの食品企業を対象にツリー型戦略の有効性を明らかにしたい。また、食品産業以外の、例えば、自動車産業、電機産業、化学産業などの企業を対象に、ツリー型戦略が有効であるかどうかを探っていくことを課題としたい。

## インタビューリスト（所属および役職はインタビュー当時のものである）

1. 2014年5月17日，ハウス食品グループ本社株式会社，ハチ食品株式会社，ベル食品工業株式会社の三社の商品開発や経営戦略に携わった元OBの辻本昇氏にインタビューした。
2. 2014年11月28日，エスビー食品株式会社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。
4. 2016年5月31日，味の素株式会社の経営戦略やグローバル展開に携わった元OBの前田宏一氏（立命館大学大学院経営管理研究科客員教授）にインタビューした。

## 参考文献

### 〈英語文献〉

- Andrews, K.R. (1971) *The Concept of Strategy*, Richmond (山田一郎訳(1976)『経営戦略論』産業能率短期大学出版部).
- Ansoff, H.I. (1965) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill (広田寿亮訳(1969)『企業戦略論』産業能率大学出版部).
- Ansoff, H.I., Assisted by McDonnell, E.J. (1988) *The New Corporate Strategy*, John Wiley & Sons.
- Barney, J. B. (1986) "Strategic Factor Markets: Expectation, Luck, and Business Strategy", *Management Science*, Vol.32, No.10, pp.1231-1241.
- Barney, J. B. (2002) *Gaining and sustaining competitive advantage*, Prentice Hall Inc (岡田正大訳(2004)『企業戦略論【上】基本編』ダイヤモンド社).
- Brandenburger, A. M., and Nalebuff, B. J. (1996) *Co-opetition*, New York, NY: Currency (嶋津祐一訳(2003)『ゲーム理論で勝つ経営：競争と協調のコペティション戦略』日経ビジネス人文庫).
- Chandler, A.D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press (有賀裕子訳(2004)『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社).
- Charlesworth, B., and Charlesworth, D. (2003) *EVOLUTION: A Very Short Introduction*, Oxford University Press (石川統訳(2005)『進化』岩波書店).
- Eldredge, N. (1989) *Macroevolutionary Dynamics: Species Niches, and Adaptive Peaks*, McGraw-Hill (寺本英監修・高木浩一訳(1992)『大進化—適応と種分化のダイナミクス』マグローヒル出版).
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994) *Competing for the Future*, Boston, MA: Harvard Business School Press (一條和生訳(1995)『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社).
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., and Hoskisson, R. E. (2008) *Strategic Management Competitiveness and Globalization, Concepts, 8th Edition*, South Western (久原正治・横山寛美監訳(2010)『戦略経営論—競争力とグローバリゼーション』同友館).
- Holyok, J. K. and Thagard, P. (1995) *MENTAL LEAPS Analogy in Creative Thought*, Cambridge, MA: MIT Press (鈴木宏昭・河原哲雄監訳(1998)『アナロジーの力—認知科学の新しい探求』新曜社).
- Iansiti, M., and Levien, R. (2004) *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Boston, MA: Harvard Business School Press (杉本幸太郎訳(2007)『キーストン戦略—イノベーションを持続させるビジネス・エコシステム』翔泳社).
- Itami, H. (1987) *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kotler, P., and Trias de Bes, F. (2003) *Lateral Marketing: new techniques for finding Breakthrough ideas*, Hoboken, N.J.: Wiley (恩藏直人監訳・大川修二訳(2004)『コトラーのマーケティング思考法』東洋経済新報社).
- Mintzberg, H. (1973) "Strategy-Making in Three Modes", *California Management Review*, Vol.16, No.2, pp. 44-53.
- Mintzberg, H. (1987) "Crafting Strategy", *Harvard business Review*, Vol.4, July-August, pp.66-75, Harvard Business School Press (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 (1987)

- 「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, 4-17 頁).
- Mintzberg, H. (1989) *Mintzberg on Management: inside our strange world of organizations*, New York, NY: THE FREE PRESS.
- Mintzberg, H. (1990) “The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management”, *Strategy Management Journal*, Vol.11, pp.171-195.
- Mintzberg, H., Ashlstrand, B., and Lampel, J. (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, New York, NY: THE FREE PRESS (齋藤嘉則監訳(1999)『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).
- Mintzberg, H. (2003) *Harvard Business Review Henry Mintzberg on Management*, Boston, MA: Harvard Business School Press (編訳者：DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部(2007)『H.ミンツバーグ経営論』ダイヤモンド社).
- Penrose, E. (1995) *The Theory of The Growth of The Firm, Third Edition*, Oxford University Press (日高千景訳(2010)『企業成長の理論 第3版』ダイヤモンド社).
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, New York, NY: THE FREE PRESS (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳(1985)『競争優位の戦略 いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社).
- Porter, M.E. (1990) *Competitive Advantage of Nations with a new Introduction*, New York, NY: THE FREE PRESS.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990) “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, Vol. 68, No.3, May-June, pp.79-91 (坂本義実訳(1990)「競争力分析と戦略的組織構造によるコア競争力の発見と開発」『Diamond ハーバード・ビジネス』第15巻第5号,ダイヤモンド社, 4-18 頁).
- Rumelt, R. (1974) *Strategy, Structure and Economic performance*, Boston, MA: Harvard Business School Press, pp.9-46 (鳥羽欽一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢孝訳(1997)『多角化戦略と経済効果』東洋経済新報社).
- Steiner, G.A. (1969) *Top Management Planning*, New York, NY: Macmillan.
- Tudge, C. (2005) *THE TREE: A Natural History of What Trees Are, How They Live, and Why They Matter*, Crown Publishing Group (NY) (大場秀章監訳・渡会圭子訳(2008)『樹木と文明—樹木の進化・生態・分類,人類との関係,そして未来』アスペクト).

### 〈日本語文献〉

- 青島矢一・加藤俊彦 (2012)『競争戦略論(第2版)』東洋経済新報社。
- 味の素グループ (2009)『味の素グループの百年—新価値創造と開拓者精神：1909→2009』味の素株式会社。
- 安藤宏基 (2009)『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。
- 安藤宏基 (2015)『勝つまでやめない！勝利の方程式』中央公論新社。
- 安藤百福発明記念館 (2013)『転んでもただではおきるな！一定本・安藤百福』中央公論新社。
- 石井淳蔵 (2012)『マーケティング思考の可能性』岩波書店。

- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 (1996)『経営戦略論(新版)』有斐閣。
- 伊丹敬之 (1984)『新・経営戦略の論理：見えざる資産のダイナミズム』日本経済新聞社。
- 伊丹敬之 (2003)『経営戦略の論理 (第3版)』日本経済新聞社。
- 伊丹敬之 (2012)『経営戦略の論理 (第4版)』日本経済新聞社。
- 井上岳久 (2012)『カレーの経営学』東洋経済新報社。
- 蛭谷敏・河野紀子・大竹剛 (2016)「特集 味の素 トップ10入りへ最後の挑戦」『日経ビジネス』, 第1830号, 24-47頁, 日経BP社, 2016年2月29日。
- 長内厚 (2009)「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, 1-26頁, 神戸大学経済経営研究所。
- 越智宏倫 (1993)『天然調味料』光琳。
- 加護野忠男 (1976)「<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。
- 加護野忠男 (1999)「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。
- 岸本裕一・青谷実知代 (2000)「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。
- 木島実 (1997)「インスタントラーメン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。
- 後藤幸男・西村慶一・植藤正志・狩俣正雄編著 (1999)『ベンチャーの戦略行動』中央経済社。
- 榊原清則 (1992)『企業ドメインの戦略論』中央公論社。
- 食料産業局輸出促進グループ (2014)『農林水産物・食品の輸出促進対策の概要』農林水産省。
- 新宅純二郎 (1994)『日本企業の競争戦略』有斐閣。
- 菅原透・中藤玲 (2014)「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。
- 田川日出夫 (1982)『植物の生態』共立出版。
- 佃近雄 (1973)「ベンチャー・ビジネス-産業構造革新の尖兵-」『中国地方通産新報』6月号。
- 時子山ひろみ (2013)『フードシステムの経済学』第5版, 医歯薬出版。
- 戸田顕司 (2005)「戦略 海外事業 ハウス食品『中国4000年の味』に挑む」『日経ビジネス』, 第1289号, 70-72頁, 日経BP社 2005年4月25日。
- 日清食品株式会社社史編纂プロジェクト (2008)『日清食品 50年史 創造と革新の譜』日清食品株式会社。
- 沼上幹 (2007)「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。
- 沼上幹 (2009)『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。
- 野中郁次郎 (1990)『知識創造の経営 日本企業のエピステモロジー』日本経済新聞社。
- 野中郁次郎 (2002)『企業進化論 情報創造のマネジメント』日本経済新聞社。
- 野中郁次郎・遠山亮子・平田透 (2010)『流れを経営する』東洋経済新報社。
- 畑中艶子 (2015)「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。

- 畑中艶子 (2015) 「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。
- 畑中艶子 (2016) 「インスタントラーメン企業の成長プロセス—ツリー型経営戦略の視点から—」『関西ベンチャー学会誌』Vol.8, 29-39 頁, 関西ベンチャー学会。
- 畑中艶子 (2016) 「ツリー型戦略—食品企業の経営戦略の分析枠組み—」『立命館経営学』第 55 巻第 1 号, 83-108 頁, 立命館大学経営学会。
- 畑中艶子 (2016) 「日清食品のツリー型戦略」『経営学論集』第 86 集自由論題報告院生セッション, [04] 1-9 頁, 日本経営学会。
- 畑中艶子 (2016) 「味の素のツリー型戦略」『立命館経営学』第 55 巻第 2 号, 139-166 頁, 立命館大学経営学会。
- 林廣茂 (2012) 『AJINOMOTO グローバル競争戦略-東南アジア・欧米・BRICs に根付いた現地対応の市場開拓ストーリー』同文館出版。
- 松井一彦 (2014) 「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。
- 松下元則 (2009) 「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, 函館大学。
- 三浦一郎・肥塚浩 (1997) 『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。
- 山倉健嗣 (2009) 「中小企業の成長戦略と組織・組織間関係」『横浜国際社会科学研究所』Vol.13 No.6, 409-416 頁, 横浜国立大学。
- 湯川秀樹 (2010) 『創造への飛躍』講談社学術文庫。

### 〈新聞・ホームページ等〉

- 『朝日新聞』「廃棄カツ横流し, 業者 3 人逮捕 食品衛生法違反容疑など」朝日新聞社, 2016 年 7 月 12 日, <http://www.asahi.com/articles/ASJ7C7GWPJ7COIPE02D.html>, 2016 年 8 月 21 日閲覧。
- 『愛媛新聞 ONLINE』「日本食研が最大級工場 今治新都市に建設へ」愛媛新聞社, 2015 年 10 月 20 日, <http://www.ehimenp.co.jp/news/local/20151020/news20151020842.html>, 2016 年 5 月 9 日閲覧。
- 『日本経済新聞』「50 年間トップ維持 バーモントカレーの新しさ」日本経済新聞社, 2013 年 6 月 23 日, [http://www.nikkei.com/article/DGXNASFK1702F\\_X10C13A6000000/?df=4](http://www.nikkei.com/article/DGXNASFK1702F_X10C13A6000000/?df=4), 2016 年 10 月 14 日閲覧。
- 『日本経済新聞 Web 版』「業種別売上高ランキング」日本経済新聞社, 2016 年 3 月 7 日, <http://www.nikkei.com/markets/ranking/page/?bd=uriage&ba=0&Gcode=01&hm=1>, 2016 年 9 月 13 日閲覧。
- 『日本経済新聞』「カレー中国で定番に『ハウス食品大連の新工場稼働』」日本経済新聞社, 2014 年 11 月 6 日 12 版。
- 『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。
- 群馬県庁, <http://www.pref.gunma.jp/05/d6210006.html#acri>, 2016 年 7 月 22 日閲覧。
- 経済産業省 (2013) 『工業統計調査 平成 25 年企業統計編 (確報)』, 経済産業省,

<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kougyo/result-2/h25/kakuho/kigyo/index.html>, 2016年5月5日閲覧。

経済産業省 (2014)『中小企業白書』経済産業省,  
<http://www.meti.go.jp/press/2013/12/20131226006/20131226006.html>, 2015年10月15日閲覧。

経済産業省 (2015)『第44回 海外事業活動基本調査(2014年7月調査)概要』(表1. 業種別現地法人分布), [http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result\\_44/pdf/h2c44-1.pdf](http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result_44/pdf/h2c44-1.pdf), 2016年8月21日閲覧。

公益財団法人 日本缶詰びん詰レトルト食品協会, <http://www.ica-can.or.jp/>, 2016年9月6日閲覧。

財務省 (2015)「食品製造業統計表」『法人企業統計財政金融統計月報第762号(2014年度)』,  
[http://www.mof.go.jp/pri/publication/zaikin\\_geppo/hyou/g762/762.htm](http://www.mof.go.jp/pri/publication/zaikin_geppo/hyou/g762/762.htm), 2016年11月4日閲覧。

総務省統計局, e-Stat <http://www.stat.go.jp/data/jinsui/2.htm#annual>, 2016年7月30日閲覧。

厚生労働省 医薬食品局食品安全部監視安全課「食品の安全確保に関する取組」厚生労働省, p.2,  
[http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou\\_iryuu/shokuhin/](http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryuu/shokuhin/), 2016年8月28日閲覧。

内閣府食品安全委員会, <http://www.fsc.go.jp/>, 2016年7月22日。

日本エキス調味料協会 (2016)「会員企業一覧」, <http://ekisu.jimdo.com/>, 2016年11月5日閲覧

日本缶詰協会 (2015)「レトルト食品生産数量の推移」, <http://www.icacan.or.jp/data/pdf/retoruto.pdf>,  
2016年8月29日閲覧。

一般社団法人 日本即席食品工業協会 (2016)「即席めん生産数量とJAS格付数量の推移」『インスタントラーメン・データ』, [http://www.instantramen.or.jp/data/d\\_02.html](http://www.instantramen.or.jp/data/d_02.html), 2016年9月8日閲覧。

農林水産省大臣官房広報評価課情報分析室 (2014)「平成25年度 食料・農業・農村の動向」『食料・農業・農村白書』概要版, [http://www.maff.go.jp/j/wpaper/w\\_maff/h25/pdf/gaiyou\\_all.pdf](http://www.maff.go.jp/j/wpaper/w_maff/h25/pdf/gaiyou_all.pdf),  
2015年8月22日閲覧。

農林水産省大臣官房広報評価課情報分析室 (2015)「平成26年度 食料・農業・農村の動向」『食料・農業・農村白書』全体版, [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日閲覧。

農林水産省食料産業局 (2016)「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』, pp.1-8,  
[http://www.maff.go.jp/j/export/e\\_info/pdf/kisei\\_all\\_1600202\\_us\\_panther\\_puffer.pdf](http://www.maff.go.jp/j/export/e_info/pdf/kisei_all_1600202_us_panther_puffer.pdf), 2016年2月11日閲覧。

農林水産省大臣官房食料安全保障課 (2015)『食品産業動態調査』, 第1章 食品産業をめぐる市場経済動向, 農林水産省, p.20, [http://www.maff.go.jp/j/zyukyu/jki/j\\_doutai/doutai\\_2015.html](http://www.maff.go.jp/j/zyukyu/jki/j_doutai/doutai_2015.html), 2016年8月6日閲覧。

株式会社 帝国データバンク (2016)『TDB会社情報』, <http://www.tdb.co.jp/>, 2016年9月4日閲覧。

独立行政法人森林総合研究所「樹木を化学の目で観るーリグニン・セルロース間の結合点ー」『研究の“森”から』第120号, 2004年1月30日発行,  
<https://www.affrc.go.jp/labs/kouho/mori/mori120/mori-120.html>, 2016年5月5日閲覧。

味の素株式会社, <http://www.ajinomoto.com/jp/>

エースコック株式会社, <http://www.acecook.co.jp/index.html>

エスビー食品株式会社, <https://www.sbfoods.co.jp/>



サンヨー食品株式会社, <http://www.sanyofoods.co.jp/index.html>  
スガキシステムズ株式会社, <http://www.sugakico.co.jp/>  
寿がきや食品株式会社, <http://www.sugakiya.co.jp/>  
東洋水産株式会社, <http://www.maruchan.co.jp/index.html>  
日研フード株式会社, <http://www.nikkenfoods.co.jp/>  
日清食品ホールディングス株式会社, <https://www.nissin.com/jp/about/nissinfoods-holdings/>  
日本うま味調味料協会, <https://www.umamikyo.gr.jp/spice/kind.html>  
日本食研ホールディングス株式会社, <http://www.nihonshokken.co.jp/index.html>  
ハウス食品グループ本社株式会社, <https://housefoods-group.com/company/>  
ハチ食品株式会社, <http://www.hachi-shokuhin.co.jp/>  
ベル食品工業株式会社, <http://www.bellsyokuhin.co.jp>