

論文の内容の要旨及び論文審査の結果の要旨の公表

学位規則第8条に基づき、論文の内容の要旨及び論文審査の結果の要旨を公表する。

○氏名	畑中 艶子（はたなか つやこ）
○学位の種類	博士（経営学）
○授与番号	甲 第1152号
○授与年月日	2017年3月31日
○学位授与の要件	本学学位規程第18条第1項 学位規則第4条第1項
○学位論文の題名	ツリー型戦略視点による食品企業の経営戦略
○審査委員	（主査）肥塚 浩（立命館大学経営学部教授） 三浦 一郎（立命館大学経営学部特任教授） 善本 哲夫（立命館大学経営学部教授）

<論文の内容の要旨>

本論文の研究目的は、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」を提起し、それに基づいて日清食品、味の素、ハウス食品等の経営戦略と組織能力の基本的特徴を明らかにし、ツリー型戦略によって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ている。

本論文の構成は次のとおりである。

- 序章 食品企業を取り巻く環境と研究の意義
- 第1章 企業成長における経営戦略の先行研究
- 第2章 ツリー型戦略
- 第3章 日清食品のツリー型戦略
- 第4章 インスタントラーメン製造企業の事例分析
- 第5章 味の素のツリー型戦略
- 第6章 調味料製造企業の事例分析
- 第7章 ハウス食品のツリー型戦略
- 第8章 カレー製造企業の事例分析
- 終章 ツリー型戦略の分析枠組みの意義と課題

以下、各章の概要を示す。

序章では、食品企業を取り巻く環境を示した上で、研究上の課題を明らかにしている。

そして、本論文の研究対象、研究方法、分析枠組み、研究の目的と意義、本論文の構成について述べている。

第1章では、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ている。本論文では、特に沼上幹の時間展開・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。ところで、ペンローズ（『企業成長の理論』）は、企業の成長をツリー（樹木）と類似していると指摘している。しかし、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、プラハラード&ハメル（「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」）は、「多角化企業を大きな木と例えられる」と指摘している。しかし、ツリーに例えた後の分析枠組みについて精緻化してはいない。

本論文では、企業の成長における戦略は、「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と述べている。

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の説明している。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、ペンローズやプラハラード&ハメルの理論を比較検討し、本論文で提起したツリー型戦略の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4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に細分化できることを提示した。各々の企業は独自の基幹商品と組織能力＝「幹」が固められるかどうか、「枝葉」の多寡によってパターンが異なる。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。日清食品はツリー型戦略パターンA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ている。

第4章では、インスタントラーメン業界第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ている。1958年に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約360社にも上った。しかし、2016年現在、生き残っている企業は最盛期の約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」の茂り方の違いにより、この3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」を強固に固めたが、枝の茂り方の違いから前者はツリー型戦略のパターンC1、後者は同C2である。これに対して、寿がきや食品の「幹」は固められておらず、パターンD1である。インスタントラーメンの製造・販売を開始した時期は3社とも1960年代前半であったが、その後の戦略の違いによって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の事例を取り上げている。「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、約40年の年月をかけ「味の素」という「幹」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」のコア・コンピタンスに固執せず、「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。以上より、自社発明品で創業した味の素KKはツリー型戦略パターンAである。

第6章では、調味料企業の日本食研と日研フーズの事例を取り上げ、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。日本食研はツリー型戦略パターンC1である。日研フーズは、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ズが開発した天然系調味料が数多く存在している。日研フーズは味の素KKや日本食研と比べると規模は大きくないが、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である。

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を分析している。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リンゴとハチミツを原材料として取り入れている。また、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」を固めることができ、デザート、レトルト食品、スナック食品、即席めん、飲料、液体調味料、健康食品のそれぞれの枝を幅広く展開してきた。同社は、カレーを特定の一つの商品に留まらず、「家族団らんと幸せ」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。ハウス食品はツリー型戦略パターン C1 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ている。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」を固めた。エスビー食品の商品の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 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はいた。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までとどまっているツリー型戦略パターン 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。ベル食品はツリー型戦略パターン D2 である。

終章では、序章から第 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し、その上で、本研究の意義と今後の課題を提示している。

<論文審査の結果の要旨>

本論文は、企業の成長に関する経営戦略論を踏まえつつ、ツリー型戦略を提起し、それに基づいた分析枠組みによって、食品企業の経営戦略と組織能力の基本的特徴を分析し、食品企業の類型を明らかにした研究成果である。審査委員会は、口頭試問および論文審査の結果を踏まえて、本論文の独自の成果および新たな知見として、次の諸点を評価すべきと結論づけた。

第 1 に、独創性のあるツリー型戦略を提起し、食品企業の経営戦略と組織能力を分析していることである。そして、ツリー型戦略を精緻化するにあたって、何故、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、アナロジーとメタファーが人間の認知能力や意思決定に与えるインパクトから説明し、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解き明かしていることである。

第 2 に、ツリー型戦略では、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・ダイナミクス志向やメカニズムを解明していることである。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を展開してい

る。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時期ごとに明瞭に描けることである。

第 3 に、ツリー型戦略の分析枠組みにおいて、類型基準を明確にし、食品企業において「種」の由来や「幹」の太さなどによって、ツリー型戦略を 4 つのパターンに分類している点である。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 A, B, C (C1, C2), D (D1, D2) の一つに当てはめられるとし、11 社の事例分析を行うことによって、ツリー型戦略は食品企業の経営戦略の分析枠組みの 1 つとして有効性と説明力があることを示している。

このように、本論文は貴重な研究成果であり、博士学位に値する論文として高く評価できる。とはいえ、本論文には次のような課題があることを指摘しておかなければならない。

第 1 に、ツリー型戦略によって食品企業の経営戦略と組織能力を 11 社の事例検討によって分析しているとはいえ、食品企業の経営戦略研究において普遍的な有効性と説明力があるとするには、さらなる国内外食品企業の事例分析が求められると考える。本論文で分析した食品分野以外にも多くの食品分野があり、これらの分野でも本分析枠組みが通用していることを明らかにすることが望ましい。

第 2 に、ツリー型戦略の分析枠組みについて、さらに精緻化すべきことがある。一つは事業をやめたり、売却することを「剪定」という表現で説明しているが、「剪定」はツリーに対して人が介入することを示す表現であり、ツリーの成長を自然な現象としてのみ取り扱うのか否かについてはさらなる検討が必要である。また、戦略パターンの基準の説明であるが、その説明の論理をより明確にして、分類の基準としてさらに精緻化することが望ましい。

しかしながら、これらの課題は本論文の基本的評価を低めるものではない。また、いずれの課題とも、本論文をより発展的に研究していく際の今後の課題でもある。以上から、審査委員会は一致して、本論文は博士学位を授与するに相応しいものと判断した。

<試験または学力確認の結果の要旨>

本申請者は、2012年3月に京都大学大学院経営管理教育部経営管理専攻博士前期課程を修了し、2013年4月に立命館大学大学院経営学研究科博士後期課程に進学し、下記の論文および学会報告を行っている。

論文は、畑中艶子・米倉穰 [2013] 「日・米・中の実態調査により一小売店内サービスモデルの研究」(査読付論文)『関西ベンチャー学会誌』Vol.5, 畑中艶子 [2015] 「中小食品企業のマーケティング戦略～ツリー型戦略思考法の提起～」(査読付論文)『関西ベンチャー学会誌』Vol.7, 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～」(査読無・審査有論文)『経営学論集』(日本経営学会、第 85 集 自由論題報告院生セッション), 畑中艶子 [2016] 「日清食品のツリー型戦略」(査

読無・審査有論文)『経営学論集』(日本経営学会、第86集 自由論題報告院生セッション), 畑中艶子 [2016] 「即席めん企業の成長プロセス～ツリー型経営戦略の視点から～」(査読付論文)『関西ベンチャー学会誌』Vol.8, 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—」(査読無)『立命館経営学』第55巻第1号, 畑中艶子 [2016] 「味の素のツリー型戦略」(査読無)『立命館経営学』第55巻第2号である。

学会報告は, 畑中艶子 [2014] 「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～」(日本経営学会第88回大会, 国士舘大学), 畑中艶子 [2014] 「ツリー型思考によるマーケティング戦略とライフスタイルの関連性～カレー製品を事例に～」(日本流通学会第28回全国大会, 阪南大学), 畑中艶子 [2015] 「中小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第14回年次大会, 関西大学), 畑中艶子 [2015] 「日清食品のツリー型戦略」(日本経営学会第89回大会, 熊本学園大学)である。こうした論文掲載および学会発表実績があり, 質的および量的に優れた研究実績をあげている。

本論文の審査にあたっては, 公聴会を2017年1月20日(火)13時00分から14時30分までA棟9階931において, 口頭試問を同日14時45分から15時45分までA棟9階931において実施した。

以上, 上記の研究活動および公聴会・論文審査の議論により, 審査委員会は, 申請者に対し本学学位規程第18条第1項に基づき, 「博士(経営学 立命館大学)」の学位を授与することが適当であると判断した。