

論 文

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～

畠中 艶子
奈良女子大学
男女共同参画推進機構 ポスドクキャリア開発支援本部

キーワード：中小企業，食品，経営・マーケティング戦略，ツリー型，思考法

1. はじめに

1-1. 研究の背景

食品工業は、農林水産物を加工して多種多様な食料品を製造・販売し、消費者の食卓の安定供給に重要な役割を担っている。しかし、日本全産業の国内生産額は1985年度の677兆円より2011年度の901兆円まで増加したのに対し、食品工業での国内生産額は34.4兆円(1985年度)より33.6兆円(2011年度)まで減少した¹。近年、食品の安全問題、日本の少子高齢化、東日本大震災により、多くの中小食品企業が苦戦している。

図1. 2013年日本食品業界上位50社

日本の食品業界動向(2013年)					
順位	企業名	売上高(億円)	順位	企業名	売上高(億円)
1	味の素	1兆1,724	26	ハウス食品	2,097
2	明治ホールディングス	1兆1,265	27	丸大食品	2,070
3	日本一ム	1兆0,228	28	正栄ホールディングス	2,009
4	山崎製パン	9,515	29	カゴメ	1,962
5	マルハニチロホールディングス	8,097	30	リーオイルミルズ	1,868
6	森永乳業	5,911	31	カルビー	1,794
7	日本水産	5,668	32	極洋	1,780
8	雪印メグミルク	5,229	33	わらべや日洋	1,760
9	キユーピー	5,049	34	中央魚類	1,546
10	ニチレイ	4,701	35	森永製菓	1,528
11	日清製粉グループ本社	4,565	36	エスフーズ	1,480
12	伊藤ハム	4,388	37	米久	1,423
13	日清食品ホールディングス	3,827	38	大都魚類	1,257
14	日本たばこ産業	3,542	39	エスビー食品	1,254
15	東洋水産	3,445	40	ブルボン	1,024
16	ヤクルト本社	3,191	41	三井製糖	962
17	フジパシングループ本社	3,181	42	不二家	899
18	日清オイリオグループ	3,099	43	オエノホールディングス	853
19	キッコーマン	3,002	44	正栄食品工業	813
20	江崎グリコ	2,930	45	亀田製菓	813
21	ブリマム	2,756	46	理研ビタミン	775
22	日本製粉	2,710	47	はごろもフーズ	733
23	スターゼン	2,541	48	永谷園	685
24	不二製油	2,321	49	日本甜菜製糖	581
25	昭和産業	2,281	50	日本食品化工	572

出所:業界動向 <http://gyoka.jp/economy/kyoukaiinruiage.htm>

出所:業界動向より筆者作成

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484万者であったところから、2012年では385万者にまで減っている。2012年の会社ベースによると中小企業社数は約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ⁱⁱ。これらのデータから中小企業の苦戦状況は一目瞭然である。では日本の中小食品企業によい商品はないのかというと、そうとは限らない。優れた技術や商品があっても市場展開できないのが現状なのである。中小食品企業にはマーケティング戦略が十分に展開されていないのが問題であり、そこで、本稿はそれらを明らかにすることを意図している。

1-2. 研究の目的

1963年中小企業基本法の施行(1999年改正)により中小製造企業は、資本金3億円以下、従業員300人以下と定義されていた。中小企業の経営資源が限られている中、激しい競争市場で勝ち抜いて生き残るために企業独自の商品・市場展開戦略を講じなければならない。文能(2012)は、「中小企業の経営は、属人的な要素が強く、経営者の思考により影響を受ける可能性が大きい」と指摘しているⁱⁱⁱ。

石井ら(2004)は「マーケティング・マネジメントの基本枠組みは顧客との関係の創造と維持にある。企業が、この顧客との関係の創造と維持を様々な活動を通じて実現していくことを、マーケティング」と示している^{iv}。顧客との関係を創造するにあたり、環境の変化や顧客のライフスタイルに沿って行動しなければならない。企業活動をする前には戦略を立てなければならない。そして戦略を立てるには綿密且つ明晰な思考が必要になる。

マーケティング戦略の思考に対して、コトラーは以下のように述べている。「これまでマーケティングの基本戦略(セグメンテーション、ターゲティ

ング、ポジショニング)を実践することで競争優位性が確立され、それがビジネス機会や新製品を生み出すといわれてきた。だが、多くの成熟市場では、このメカニズムがもはや有効に機能しなくなっている。従来のパーティカル(垂直思考)・マーケティング以外にラテラル(水平思考)マーケティングは補完的に必要である。水平思考のマーケティングは、様々なアイデアを誘発する創造的な思考で、その際、取捨選択ができるだけ差し控える」^v。しかし、社会環境がめまぐるしく変化し、垂直思考のマーケティング戦略だけではもはや時代遅れとなった。水平思考のマーケティング戦略は、何にでもチャレンジしていくことが大切だが、企業の限られた経営資源の中で、果たして何もかも実現可能だといえるだろうか。

本稿は、国民食と言われるカレー商品を事例に、ハウス食品グループ本社(以下ハウス食品と称する)の商品展開とエスビー食品株式会社(以下エスビー食品と称する)、中小食品企業であるハチ食品株式会社(以下ハチ食品と称する)、ベル食品工業株式会社(以下ベル食品と称する)の例を取り上げ、ハウス食品の商品マーケティング戦略が垂直的・水平的な思考によるものだけではなく、新たなツリー型思考を展開していることを検証したい。なおこのツリー型思考によるマーケティング戦略は、現在、苦戦を強いている中小食品企業にとって、多いに貢献できると考え、中小食品企業の商品・市場のマーケティング展開戦略を探っていくことが本稿の目的である。

2. 先行研究とツリー型思考法の提起

2-1. 戦略的思考法

Ansoff,(1969)は、「戦略という概念には二つの意味が与えられている。すなわち、その一つは純戦略で、これは、企業の一つの動き、あるいは個別的な一連の動きのことであり、例えどんな製品と市場が継続的に表れてくるかがはっきりと描きだされているような製品開発プログラムといったものなどである。もう一つは大戦略あるいは混合戦略とよばれるもので、企業が、ある特定の状況のもとで、どの

特定の純戦略を選択すべきかを決めるため統計的な決定ルールである」^{vi}と示している。

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」であるとしている^{vii}。戦略自体は業界全体のものではなく、一企業だけのものである。マーケティング戦略は経営戦略論の大枠の中に存在しながら、マーケティング戦略に特有な外部環境の影響も無視できない。企業の経営活動において一連の動きの関連状況は明確にする必要がある。戦略を講じる際に中小企業経営者のマインドに戦略をどう描けるか、その明確なシナリオ図が必要である。

従来のクラシックな経営戦略論の中で、主に五つの考え方：①戦略計画、②創発戦略、③ポジショニング、④経営資源、⑤ゲームがあると沼上が整理してきた^{viii}。そのうえで、沼上(2009)は、「企業戦略の基本的な考え方のより近年の動向は、時間展開・相互作用・ダイナミックスの要素を取り入れた三つの思考法、①カテゴリー適用法、②要因列挙法、③メカニズム解明法にあるとし、経営者が戦略的思考を身につけることは重要であると指摘している。企業の経営資源が限られている中で、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」^{ix}と説いている。

沼上の戦略的思考法の中のメカニズム解明法は、各要素の因果関係、相互作用を示すだけではなく、過去と未来への繋がりも示されている優れた思考法であると考える。「目に見えない能力」には企業経営者の脳における思考活動も含まれているに違いない。そのため企業はマーケットや競争にメカニズム解明法を取り入れる場合、戦略のシナリオを描くには本稿のツリー型思考法が、経営者にとって戦略のイメージがより湧きやすく、戦略を立てる際の思考の整理や経路をより明晰に示すことができるので、沼上の理論を補足するのに有効ではないかと考えている。

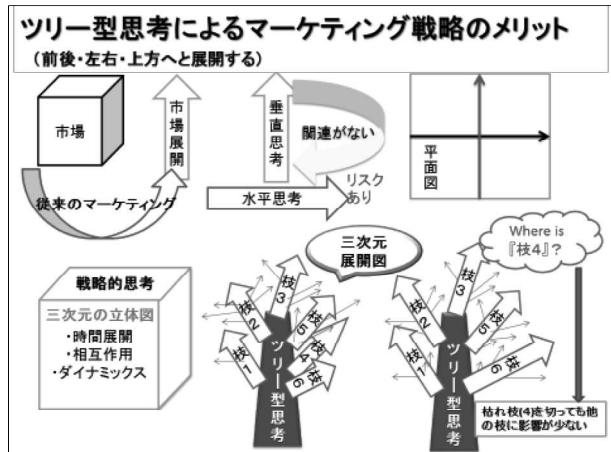
2-2. ツリー型思考法の定義

思考は人間の脳における「活動」である。それは経営及びマーケティング戦略における思考の過程を描けるように可視化するには、どうすればよいのであろうか。

伊丹（1984）は「戦略は企業の長期的な未来を考えるものである。そのためには戦略の論理はダイナミックな要素がどうしても必要となる」とし、さらに伊丹（2014）は、「戦略を考えるとは、己をまず知る、そのうえで彼を知り、そして天と地を知る、というじつに纖細な思考を要求される作業である」としている。

本稿の「ツリー型思考によるマーケティング戦略」とは、企業が自社の基幹商品・市場を樹幹とし、基幹商品・市場と関連のある経営資源を活用しながら、基幹商品・市場から枝葉商品を作ることであり、そして枝葉商品が基幹商品・市場である樹幹から“水分や栄養”を吸収しやすいように発展していくことである。“水分や栄養”とは基幹商品・市場に関連する資金、設備、技術力、開発・販売ノウハウを意味している。

図2. ツリー型思考による戦略のメリット



出所：筆者作成

本稿のツリー型思考法において「幹」、「枝」、「小枝」、「葉」は、以下のように関係している。

「幹」は企業が持つ独自の商品・市場のことである。個々の企業が持つ独自の「幹」は、簡単に模倣されない強みのあるコア商品、市場、知的な技術力である。「ヒト・モノ・カネ・情報」だけではなく、目に見えない経営者や従業員の「能力」も含まれる。

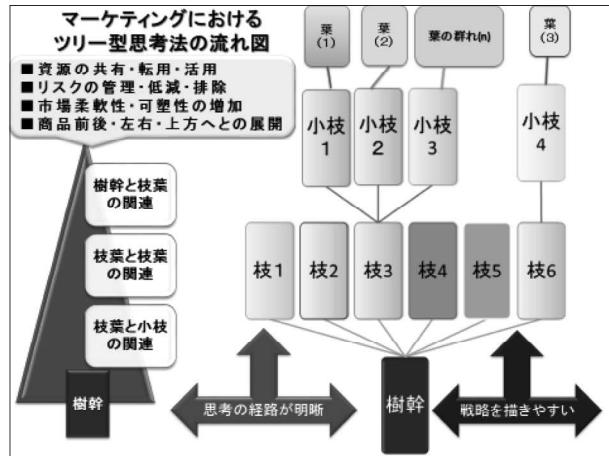
また「枝」というのは、「幹」から生まれた新しい分野の商品・市場のことで、「幹」の「栄養・水分」を吸い込みながら生まれた新しい商品・市場を意味している。その特徴は「幹」とのつながりが強く、「幹」との時間展開・相互作用が著しい。そして、「幹」と繋がりながらもさらに独自の「小枝」や「葉」を茂らせ、成長させることができる。

「小枝」は、「枝」から特定な領域に生まれた商品・市場のことで、「幹」と直接関連はないが、特定の枝から誕生されるため、関連する枝とのつながりが強く、「枝」の力によって「小枝」を沢山増やすことが可能である。万一問題があれば、一つの小枝（図2の枝4）をカットすることで、「幹」への影響を最小限に抑えられる。

さらに「葉」は、「枝」と「小枝」から生まれた商品・市場の群れのことで、「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ある。

企業が自社の基幹商品を樹幹とし、基幹商品と関連のある経営資源を活用し、基幹商品・市場から枝葉を作り、また枝葉商品は基幹商品から“水分や栄養”を吸収しやすいように発展する。このツリー型思考によるマーケティング戦略は商品・市場の優位性を維持しながら、機会損失や多角化戦略のリスクを抑えられる。すなわち、この戦略は、木のように基幹商品（樹幹）を固め、仮に枯れ枝があっても、その枝を切るだけで市場への悪影響が抑えられるのである。枝商品・市場は前後・左右・上方へと枝を伸びながらも基幹商品と繋がり、垂直と水平的な2次元の平面図から立体的なツリーのような商品・市場へと拡張する。この前後・左右・上方への3次元展開によって、商品・市場の拡大や方向転換は自由自在となり、基幹商品の基盤は堅実に確保され、さらに枝葉商品のマーケティングの柔軟性と可塑性を高めることが期待できるのである。次にこの戦略を展開したハウス食品の商品について検討しよう。

図3. ツリー型思考法の流れ図



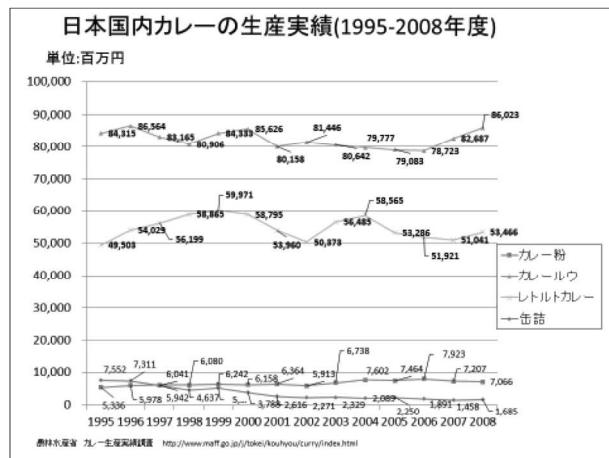
出所：筆者作成

3. カレー製品等の展開事例と考察

3-1. ハウス食品のツリー型思考の商品展開

日本国内カレーの生産実績はルウカレーとレトルトカレーの生産量が近年約1400億円以上で推移している。カレー製品は既に日本食文化の一つとして定着している。2014年11月6日の日本経済新聞に「ハウスの中国カレー事業は、13年12月期は前年比3割増の1億2600万元（約23億円）と初めて1億元を突破、今期も2割ましを見込む」^{xii}と記した。

図4. 日本国内カレーの生産実績（1995-2008年）



出所：農林水産省 HP より筆者作成

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創業した。2014年3月期の売上高は2,326億円であり、純利益は87億9千2百万円であった。

カレーは元々ハウス食品が発明したものではな

かった。ハウス食品は創業当時（100年前）メーカーでもなかった。カレー業界の中では、ハチ食品やエスビー食品がカレーの製造・販売はハウス食品より先に始めていたのである。ハウス食品は商品・市場への参入はいつも2番手であった。ではなぜ、1963年以来ハウス食品が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のであろうか。経営戦略、もっと具体的に言えばマーケティング戦略がその鍵を握っている。ハウス食品の商品・市場展開戦略は、アージレス・スクールが提唱する「シングル・ループ学習」と「ダブル・ループ学習」の二つの学習タイプを超えて、商品・市場の時間展開と相互作用を融合する独自な思考がある。ハウス食品の商品展開事例から、この思考の重要性は現在苦戦している中小食品企業にとって大いに参照できるのではないかと考え、ハウス食品の事例を挙げた。

図5. ハウス食品と同業他社の比較

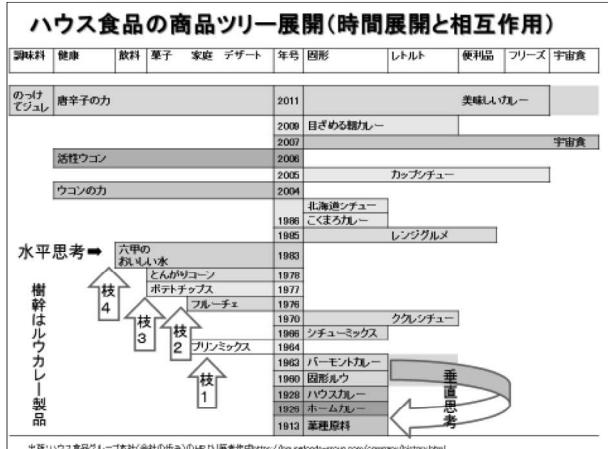
ハウス食品と同業他社の比較				
比較項目	ハウス食品	エスビー食品	ベル食品	ハチ食品
創業	1913	1923	1952	1945
創業時の業態	薬種問屋	食品メーカー	食品メーカー	薬種問屋
創業時の場所	大阪	東京	大阪	大阪
創業時の商品	薬種化学原料	カレー粉	ルウカレー	薬種原料
設立	1947	1940	1969	
カレーの製造開始日	「ハウスカレー」 〔ハウスカレー〕 〔日本初〕	1923〔カレー粉、 日本初〕		1952〔カレー粉、日本 (東京)初〕
資本金	99億4,832万	17億4,400万	3600万	8000万
従業員	4,968名(連結)	1,219名(連結)		
主力商品	カレー関連	カレー・調味料	カレー関連	カレー関連
海外展開経験	あり	あり	なし	あり (1914年中国)
売上高 (2013年3月)	2097.94億	1153.58億		
純利益 (2013年3月)	82.54億	9.9億		

出所:各社HPより筆者作成

ハウス食品、エスビー食品、ハチ食品、ベル食品等の食品製造業は日々商品・市場に注力している。しかし各商品・市場の戦略をどう時間展開をし、相互作用させるのか、ダイナミックスにさせるのか、それらのシナリオ図が必要である。ハウス食品の商品・市場展開戦略の略図は以下図6にまとめることができる。

カレー用の原料は漢方薬を中心にしていても過言ではない。ハウス食品の薬種原料は商品・市場ツリーの「根」の部分である。

図6. ハウス食品のツリー型思考の商品展開図



稻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た。そして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。バーモントカレーの誕生、ヒットによって経営基盤を固め、それ以後、他の商品・市場の枝葉を増やし続けた。当時の新幹線の開通、東京オリンピックや登山ブームの追い風に乗って、テレビ、電子レンジ等家電製品の普及・小型化や包装資材の改良・進化等外部環境の変化をいち早く察知した。マーケティングプロモーションがテレビCMを駆使して、爆発的なヒット商品となった「バーモントカレー」は、当時売上の1割をテレビCMに使ったと言う。この商品は50年以上経た今多くの消費者に愛され続け、ツリーの「幹」の堅実さを物語っている。2013年3月末までバーモントカレーの累計販売量は144万5千トン（約690億皿分）になっている。ハウス食品、ベル食品、ハチ食品の3社に勤務していた辻本氏へのインタビューで、彼が学生の頃からハウス食品に就職することを決めたのもCMの影響があったと語っていた。

図7. ハウス食品のバーモントカレーの歴史

「バーモントカレー」の主な歴史	
1963 (昭和38年)	年 「バ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 「バーモントカレー辛口」発売
1983 (昭和58年)	年 「バ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「バ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 「プライムバーモントカレー」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 「バーモントカレー」発売50周年(創業100周年)

出所:日本経済新聞 http://www.nikkei.com/article/DGXNASFK1702F_X10C13A6000000/?df=4

出所:日本経済新聞 2013年6月23日

日本経済新聞

http://www.nikkei.com/article/DGXNASFK1702F_X10C13A6000000/?df=4

もし垂直思考に基づけば、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うだろう。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、子供市場への参入という思考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、垂直思考の商品・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（水平思考）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延長し、洋風の「シチューミックス」の小枝を増やし、シチューミックスの商品枝はカレーの製造技術・設備を利用できるだけではなく、デザートの配合レシピとの関連も持つのだ。そして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「レトルト枝」である。

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」の小枝をふやしてきた。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>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。

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ポ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、垂直思考の商品マーケティング展開をし続けていたため、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。未だにハウス食品の売り上げの約10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、スナック菓子の枝葉をふやした。樹幹のルウカレーから、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小枝商品を世に送り出した。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）、……。「葉」のかたまりを拡大する

スピードには驚きである。仮に一枚の「葉」を落ちついていても他の枝葉への影響が抑えられる。

「六甲のおいしい水」は水平思考のマーケティング戦略としてペットボトル飲料市場に進出したが、結局六甲のおいしい水は「幹」のルウカレーとの関連が薄く、最盛期に市場シェアの10%も獲得したにも関わらず、2008年に「景品表示法」（優良誤認）問題が取り上げられたことやリーマンショックの影響により、のちに枯れ枝としてカットされた。2010年六甲のおいしい水の製造工場、採水地（土地・建物・構築物・機械設備を含め）及び商標権をアサヒ飲料株式会社に譲渡した。現在この商品はアサヒ飲料社の商品として消費者に提供され続けている。この枝をカットしたことにより、経営資源はカレー分野、健康食品・介護食品分野、海外事業への集中ができた。六甲のおいしい水の枝はカットされたが、この枝の成長は無駄ではなかった。この「飲料」の枝と「葉種原料」の枝より「栄養飲料」の小枝、そして「ウコンの力」「活性ウコン」という商品のさらに小さい小枝にまで展開できた。

葉種原料とルウカレーの「幹」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。携帯しやすくこぼれる恐れのない「デザート感覚」の「のっけてジュレ」は調味料のイメージを変えたと言える。この革新的な考えは少子高齢化社会に変化をもたらすことになるはずである。

3-2. ハウス食品と同業他社の比較・考察

現在、日本国内カレー業界には、トップメーカーのハウス食品以外に、エスビー食品（ゴールデンカレー）、江崎グリコ（江崎グリコ株式会社、以下江崎グリコと称する、熟カレー）、大塚食品（レトルトポンカレー）、ハチ食品（レトルトプレミアムタイムビーフカレー）、ベル食品（ご当地カレー、業務用カレー）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%を握っている。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、本稿の時点では詳しく分析することは控える。

カレー業界2位のエスビー食品は1923年、日本発のカレー粉の製造に成功した。以来「美味求真」を理念に調味料を樹幹とし、カレー製品の枝を増やしてきた。しかしエスビー食品の商品はハウス食品の「松」のようなツリー型の商品展開戦略ではなく、「椰子」型のようにスパイスを長い幹として伸ばし、幹から展開した枝は椰子の上方にて拡散する形である。エスビー食品の広報マネージャー・日達氏へのインタビューでは、エスビー食品の商品配合レシピにも秘伝のものがあったという。この秘伝の「幹」の部分は会社の成功を導いていた一つの要因とも言えるだろう。エスビー食品の2013年3月期の売上高は1,254億円以上にあり、カレー製品の売り上げは325億円4千2百万円であった。

1930年、「ヒドリ印カレー粉（家庭用）」を発売

1950年、「赤缶カレー粉」を発売

1964年、「特製エスピーカレー」を発売

1973年、「ゴールデンディナーカレー」発売

1982年、「ディナーカレーレトルト」発売

2011年、「とろけるこいカレー」発売

ハチ食品について、1845年に初代“今村弥兵衛”が現在の大阪市中央区瓦町において薬種問屋「大和屋」を創業した。1905年、日本で初めてカレー粉を国産化した「蜂カレー」として売り出すと同時に香辛料の取扱いも始めていた。海外進出も先見性を持ち、1907年、既に台湾に直営の栽培農場を開設し、ウコンの栽培をはじめ、1914年中国鉄嶺に工場を建設し、さらに上海支店を開設した。当時創業者の優れた経営・マーケティング戦略により業績は順調に伸ばしていた。しかしレトルト市場への参入は1990年であり、ハウス食品より20年近くも遅れていた。100年以上の年月を経て、今は資本金8,000万円であり、売上高はハウス食品の10分の1程度と推定される。

ハチ食品の現在の主な事業内容は、

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・粉末スープ一類、・各種レトルト製品、
④OEM・PBの商品開発等。

ハウス食品、エスビー食品、ハチ商品三社とも創業当時は中小・ベンチャー企業であり、三社の共通項は、創立した際に薬種原料は主力商品であったことである。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が大きく異なっていった。

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、ハチ食品は依然として中小企業のまとどまっている。ではハチ食品には「よい商品」がないのだろうか。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るわけではない。商品の値段も手ごろで買い求めやすいのである。ただ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手法を編み出してきた数多くの製品が垂直思考のカレーに留まり、カレーの幹から「枝」「小枝」「葉」を茂らせることができなかった。「幹」の強さを発揮しきれず、「枝」商品の単調化やマーケティング戦略の乏しさ、市場視野の狭さ、リスク対応の弱さ等の原因が思考にあり、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であろうか。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ったのではないかと推測できる。

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^{xiii}の商標から受け継がれた名前である。1950年に現在のチョコレート板状のようなルウカレーを最初開発したベル製菓は、当時自社工場をも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」の部分を固められなかつた。のち経営不振により倒産してしまった。1960年代後半三菱商事が東京のベル製菓の商品商標権を取得し、その後関西の有力製油会社植田製油グループに「ベル」の商標を譲渡

した。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工業を建設した。当時、ルウカレーと缶詰の2つの製造ラインを稼働していた。ルウカレーはカレーフレー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はなく、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。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。筆者は1996年ころベル食品の工場を見学する際、カレー商品の海外展開について当時の経営者や開発現場の責任者と話したことがあった。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。なぜ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った段階であったのである。

商品のマーケティング展開は、ツリーのように、樹幹から枝、小枝や葉を生みだし、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が、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。石井（2012）は、「我が国におけるマーケティングの研究は1980年以後、環境にいかに適応するかの議論の色彩が濃くなり、環境がいかに生成するのかについての理論的配慮は乏しくなる」^{xiv}としている。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はなく、カレーはひとつの食文化としてフードライフの環境を作りあげた。そして一商品の成功ではなく、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、消費者のフードライフスタイルをけん引・誘導することに成功した。

ハウス食品のように今の大企業は、創業当初すべ

て中小、ベンチャー企業であったが、経営者の戦略マインド次第で企業の持続的発展が大きく異なっている。経営者がマーケティング戦略のシナリオ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、より描きやすいツリー型思考の戦略のイメージ図が重要になってくるのである。

4. おわりに

本稿は、ツリー型思考のマーケティング戦略で展開したハウス食品の商品を事例に、カレー業界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、ベル食品の戦略を考察し、中小食品企業の戦略の違いによる事業展開の構図を分析した。各社を分析したうえで明らかとなったのは、様々な外的要因はあってもよい戦略と思考法があれば、企業の持続的発展につながるということである。そこで、本稿は、従来の垂直思考と水平思考のマーケティング展開に留まらず、新たなツリー型思考が有効であることを示した。大企業も初めは中小、ベンチャーから発展してきたものである。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、それだからこそ経営者の戦略的な思考はより重要になってくる。中小・ベンチャー企業に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。中小企業の経営者は、ツリー型思考法を用いて戦略を立てることができれば、外部環境を自ら切り開き、ライフスタイルを誘導することが可能となる。本稿が提起したツリー型思考法によって、経営・マーケティング戦略のイメージ図、各商品間の時間展開、相互作用、ダイナミックスな展開図がより描きやすくなり、明晰な戦略シナリオが多くの中企業経営者の頭に湧きやすくなると思われる。

今後、中小食品企業の経営者へのアンケート調査を実施し、経営者マインドにおいて思考の経路、戦略のシナリオ図の形成をさらに追及することを課題としたい。さらにツリー型思考法(Tree-Thinking)は中小食品企業だけではなく、他業界の中小企業の

経営者にとっても有効であることを検証していきたい。ツリー型思考法は中小・ベンチャー企業の経営者の戦略策定で参考にできれば、中小・ベンチャー企業でも激しい競争下を勝ち抜くことができる。事業の持続的な経営発展や消費者のライフスタイルをけん引に貢献することが期待されるのである。

※インタビュー調査：

2014年5月17日、ハウス食品、ハチ食品、ベル食品の三社の商品開発や経営戦略に携わった辻本昇氏にインタビューを実施した。

2014年11月28日、エスビー食品管理サポートグループコミュニケーション企画室広報ユニットマネージャーの日達祐子氏にインタビューを実施した。

注

i 農林水産省大臣官房政策課情報分析室 (2014) 「平成25年度 食料・農業・農村の動向」『農林水産省白書』(2014年5月27日公表), 50頁参照。
http://www.maff.go.jp/j/wpaper/w_maff/h25/zenbun.html(2014年11月5日閲覧)

ii 経済産業省 (2014)『中小企業白書』経済産業省, 126頁参照。

<http://www.meti.go.jp/press/2013/12/20131226006/20131226006.html>(2014年10月25日閲覧)

iii 文能照之 (2012)「中小・ベンチャー企業のイノベーション戦略—戦略適合性と競争優位性の観点から」『関西ベンチャー学会誌』Vol.4, 29-38頁, 30頁参照。

iv 石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎 (2004)『ゼミナールマーケティング入門』日本経済新聞出版, 29 – 31頁参照。

v 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『コトラーのマーケティング思考法』東洋経済新報社, 2004年), 86-87頁参照。

- vi Ansoff, H.I. (1965) Corporate Strategy, McGraw-Hill. (広田寿亮『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1969年), 147頁参照。
- vii Barney, J. B., (2002) Gaining and sustaining competitive advantage, Prentice Hall Inc. (岡田正大訳『企業戦略論【上】基本編』ダイヤモンド社, 2004年), 32頁参照。
- viii 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, 6 – 7頁参照。
- ix 沼上幹 (2009) 同上書, 149 – 177頁参照。
- x 伊丹敬之 (1984)『新・経営戦略の論理』日本経済新聞出版社, 10頁参照。
- xi 伊丹敬之 (2014)『孫子に経営を読む』日本経済新聞出版社, 162頁参照。
- xii 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12版参照。
- xiii 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(2009 – 11), 神戸大学経済経営研究所, 1-26頁参照。
- xiv 石井淳蔵 (2012)『マーケティング思考の可能性』岩波書店, 138-141頁参照。

参考文献

1. Andrews, K. (1971) The Concept of Strategy, Richmond. (山田一郎『経営戦略論』産業能率短期大学出版部, 1976年).
2. Ansoff, H.I. (1965) Corporate Strategy, McGraw-Hill. (広田寿亮『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1969年).
3. Arygiris, C.(1977) Double Loop Learning in Organizations, Harvard Business Review, September-October, pp.115-126 (有賀裕子訳(2007)「ダブル・ループ学習とは何か」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』, 100-113頁).
4. Barney, J. B., (2002) Gaining and sustaining competitive advantage, Prentice Hall Inc. (岡田正大

- 訳『企業戦略論【上】基本編』ダイヤモンド社, 2004年).
5. Collis, D.J. and Montgomery, C.A.,(1998) Corporate Strategy: A Resource-Based Approach McGraw-Hill Companies, Inc. (根来龍之、蛭田啓、久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新社, 2004年).
6. Jarzabkowski, P. (2003) Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change, Journal of management Studies, Vol.40, No.1, pp.23-55.
7. Johnson, G., Langley, A., Melin, L., and Whittington, R., (2007) Strategy as Practice: Research Directions and Resources, Cambridge: Cambridge University Press.
8. 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『コトラーのマーケティング思考法』東洋経済新報社, 2004年).
9. Kotler, P., and Kotler, M., (2012) Market your way to growth: 8 ways to win, John Wiley & Sons. (嶋口充輝・竹村正明監訳『コトラー 8つの成長戦略 低成長時代に勝ち残る戦略的マーケティング』碩学社, 2013年).
10. 石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎 (2004)『ゼミナールマーケティング入門』日本経済新聞出版。
11. 石井淳蔵 (2012)『マーケティング思考の可能性』岩波書店。
12. 伊丹敬之 (1984)『新・経営戦略の論理』日本経済新聞出版社。
13. 伊丹敬之 (2003)『経営戦略の論理 (第3版)』日本経済新聞出版社。
14. 伊丹敬之 (2014)『孫子に経営を読む』日本経済新聞出版社。
15. 井上岳久 (2012)『カレーの経営学』東洋経済新報社。
16. 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(2009 – 11), 神戸大学経済経営研究所, 1-26頁。
17. 数江良一 (2011)『マーケティング思考法』東洋経済社。
18. 狩俣正雄 (2009)『信頼の経営』中央経済社。
19. 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), 桃山学院大学, 243-272頁。
20. 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。
21. 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。
22. 高井透・原田保・山田敏行 (2011)『コア事業転換のマネジメント』同文館。
23. 時子山ひろみ (2013)『フードシステムの経済学』医歯薬出版。
24. 新宅純二郎 (1994)『日本企業の競争戦略』有斐閣。
25. 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。
26. 文能照之 (2012)「中小・ベンチャー企業のイノベーション戦略—戦略適合性と競争優位性の観点から」『関西ベンチャー学会誌』Vol.4, 29-38頁。
27. 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』農林水産委員会調査室, Vol.353, 23-36頁。
28. 松下元則 (2009)「上海の日式咖哩の誕生—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。
29. ハウス食品, エスビー食品, 江崎グリコ, 大塚食品の決算期関連資料。
30. エスビー食品株式会社
<https://www.sbfoods.co.jp/>
31. 江崎グリコ株式会社
<http://www.glico.co.jp/>
32. 大塚食品株式会社
<http://www.otsukafoods.co.jp/>
33. ハウス食品グループ本社株式会社

<https://housefoods-group.com/company/>

34. ハチ食品株式会社

<http://www.hachi-shokuhin.co.jp/>

35. ベル食品工業株式会社

<http://www.bellsyokuhin.co.jp/>

36. 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>

37. 総務省 <http://www.soumu.go.jp/index.html>

38. 農林水産省大臣官房政策課情報分析室 (2014)

「平成25年度 食料・農業・農村の動向」『農林水産省白書』(2014年5月27日公表)。

http://www.maff.go.jp/j/wpaper/w_maff/h25/zenbun.html

(査読論文)