

論文

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—

畑中 艶子  
奈良女子大学

キーワード：経営戦略，成長プロセス，ツリー型，即席めん

1. はじめに

1-1. 研究の背景

2014年11月、一般財団法人日本即席食品工業協会がインターネット調査を行った。それによると日本全国15-69歳の男女3,000人を対象に、最近1カ月で即席めん（通称インスタントラーメン）を食べた人は85.6%にもものぼっている<sup>(1)</sup>。

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、安藤百福は独創的なアイデアや製法により世界初の即席めん、チキンラーメンを開発した。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即席めん業界に参入し、最盛期（1964年）には360社もあった。以来、日本のみならず即席めんは世界49カ国の人々の食生活や世界の食文化に大きな変化をもたらし、2015年現在で世界各国の即席めん年間生産量はトータルで1,027.4億食である<sup>(2)</sup>。この日本発の即席めんは便利食として、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。即席めん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一つの商品からグローバルな即席めん産業にまで発展してきた。日本の即席めん製造企業の成長にはどのような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は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。

表1. 世界の即席めん生産量

国名/地域	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
1 中国・香港	423	424.7	440.3	462.2	444
2 インドネシア	144	145.3	147.5	149	134.3
3 日本	52.9	55.1	54.1	55.2	55
4 インド	29.4	35.3	43.6	49.8	53.4
5 ベトナム	48.2	49	50.6	52	50
6 アメリカ	41.8	42.7	43.4	43.5	42.8
7 韓国	34.1	35.9	35.2	36.3	35.9
8 タイ	27.1	28.8	29.6	30.2	30.7
9 フィリピン	27	28.4	27.2	27.2	28
10 ブラジル	20	21.4	23.2	24.8	23.6
11 ロシア	19	20.6	20.9	21.2	19.4
12 ナイジェリア	11.8	12.6	13.4	14.4	15.2
13 マレーシア	12.2	13.2	13	13.5	13.4
14 ネパール	7.3	8.2	8.9	10.2	11.1
15 メキシコ	8.3	8.5	8.9	9.2	8.9
16 台湾	7.8	7.6	7.8	7.5	7.1
17 サウジアラビア	5.9	6.2	6.4	6.6	6.9
18 ウクライナ	5.4	5.4	5.6	5.8	5.8
19 ミャンマー	2.4	2.4	3	3.4	4.1
20 イギリス	3.2	3.4	3.5	3.7	3.8

出所：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日アクセス

1-2. 研究の目的

人びとの多種多様な味覚や食習慣に対応するため、食品産業には中小企業・ベンチャー企業が参入しやすい側面がある。しかしその反面、中小企業・ベンチャー企業が直面する問題もいくつか存在する。第一に、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は遅れがちである。第二に、一時的に成功してもその後の持続的な成長・発展に繋がりにくくなる。第三には、経営基盤が弱いため不測の事態に遭遇した際対応しきれないリスクがある。また、近年多くの中小企業・ベンチャー企業は少子高齢化による日本国内市場の縮小、東日本大震災、食品の安全問題等による風評被害などに悩まされている。

一例を挙げると2011年の東日本大震災や福島原発事故のため、日本農林水産業全体の被害総額は

2兆3,841億円にも達し、また、2011年の輸出額は対前年比で9%減少した。原発事故後、40を超える国・地域において日本産農林水産物・食品の輸入規制が強化された。震災からすでに4年も経ったが、2015年4月1日現在でも12か国・地域において日本食品への輸入規制が続いている<sup>(3)</sup>。もちろん中小企業にとって、ヒト・モノ・カネ・情報の面で色々な壁があるが、環境が厳しいとはいえ、現在成長し続ける大企業は創業当初には多くが中小企業・ベンチャー企業であった。経営者の優れた経営戦略によって大企業まで成長を遂げたのである。中小企業の持続的な成長には経営戦略が必要である。本稿は、ツリー型経営戦略を提起し、即席めん企業の成長をもたらす経営戦略をツリー型経営戦略視点で分析可能であることを明らかにする。

## 2. 先行研究

異なる業界の中で、企業の成長を測る尺度として、Ansoff (1965) は「成長ベクトル」という概念を示した。成長ベクトルというのは、現在の製品—市場分野との関連において、企業がどんな方向に進んでいるかを示すものである。「成長の企業は、異なる業界の中で、“製品・市場”分野という基準を使って、成長ベクトルを用いることが有益である。そして、成長ベクトルには、市場浸透、製品開発、市場開発、多角化の四つの構成要素がある」<sup>(4)</sup>と指摘している。その中で難点といえば多角化のタイミングが挙げられる。企業の成長を測るには、資本金、総資産、従業員数、売上高だけでなく、その成長の原点となるのは実に商品・市場であることはいままでもない。本稿において、企業の成長とは、時間の展開と共に経営基盤を固め、商品・市場を拡大しながら企業全体を進化し続けることであると定義する。企業は社会に提供する商品やサービスを進化させなければ自然淘汰される可能性があり、企業経営も時代と共に進化しなければ経済社会に存続できなくなる。

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>(5)</sup>と指摘している。山倉 (2009) は、「中小企業が成長するためには戦略策定がきわめて重要である。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。企業の経営戦略は環境の中で自らの基本的方向を定め、それに対して資源配分を重点的に行い、競争優位を形成・展開することである。… (中略) …。中小企業が成長していくためには他企業や他組織との共同で戦略展開をしていくことが求められている」と述べている<sup>(6)</sup>。このように、企業の成長、特に中小企業・ベンチャー企業の成長は経営戦略の策定・実行が欠かせないものである。

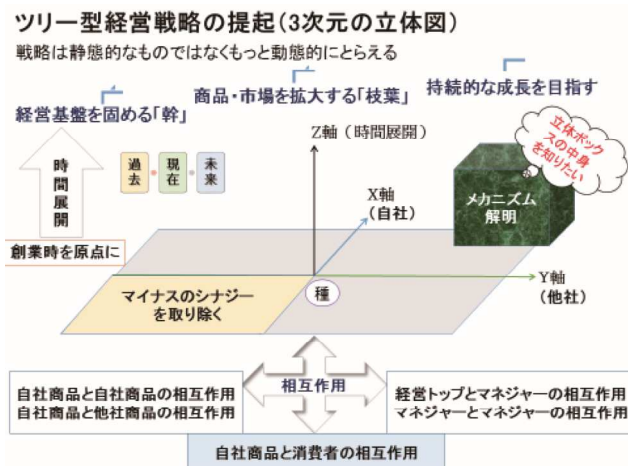
では、戦略とは何か。チャンドラー (1962) は、「企業の基本的長期目標・目的の決定、取るべき行動方向の採択、これらの目標遂行に必要な資源の配分」<sup>(7)</sup>と定義している。Barney (2003) は、「戦略とは、競争に成功するためにその企業が持つセオリーである。その企業のセオリーが、特定の業界や市場でその企業が占めるポジションにどのような影響を与えるかを評価してみること」<sup>(8)</sup>と述べた。伊丹・西野 (2012) は、「戦略とは、流れの設計である。それも短期決戦のための戦術ではなく、企業発展の長期的な流れについての設計である」<sup>(9)</sup>と述べている。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>(10)</sup>と述べ、さらに「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>(11)</sup>と述べている。

本稿では、戦略は、「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図と行動指針」であると定義する。では、そのシナリオ図とは何か。伊丹 (2003) は、「現状の姿を踏まえたうえそこからあるべき姿へ変革させていくためのプランであ

る」<sup>(12)</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だが、妥当なシナリオを作るのは実に難しい」と述べ、さらにシナリオを描くことは、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」を行うことが必要だとしている<sup>(13)</sup>。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図をより明晰に描くことが求められている。

本稿では、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、企業成長には、時間軸を入れた三次元の立体図が必要と考え、立体的なシナリオ図を描きやすくするためツリー型経営戦略を提起する。

図1. ツリー型経営戦略の立体図



出所：筆者作成

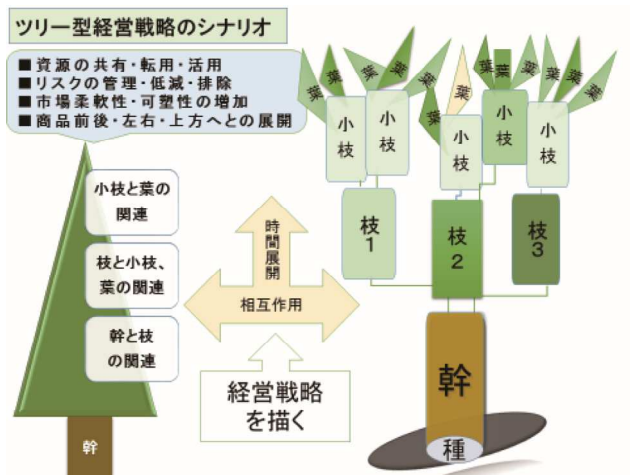
企業は創業時を原点に内部の組織能力と外部の環境を分析したうえで、独自の戦略のシナリオ図を描く必要がある。時間と共に事業を展開していく中、自社商品と自社商品、自社商品と他社商品の相互作用、並びに商品の背後にある展開メカニズムの解明が重要である。企業の成長プロセスをより明晰に描くため、本稿の「ツリー型経営戦略」視点から成長のプロセスを分析することが必要であると考え。

### 3. ツリー型経営戦略視点

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

「幹」は企業が持つ独自領域の商品・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・市場である。そこには「ヒト・モノ・カネ・情報」だけではなく、目に見えない経営者や従業員の「能力」も含まれる。また「枝」というのは、「幹」から生まれた新しい領域の商品・市場のことで、「幹」の「栄養・水分」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」とのつながりや「幹」との時間展開・相互作用が強いことにある。そして、「幹」と繋がりながら、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」から特定の領域に生まれた商品・市場のことで、「幹」と直接の関連はないが、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、枯れたり落ちたりすることがある。

図2. ツリー型経営戦略のイメージ図



出所：筆者作成

目まぐるしく変化する環境下において、企業は自然界の植物のように進化しなければならない。そして、その進化のプロセスを可視化しなければならない。なぜなら、成長は時間と共に進化し続けることが大前提だからである。ツリー型の経営戦略を策定すれば、「幹」として経営基盤を固める期間、「枝葉」として商品展開や多角化を行うタイミングという成長の各段階が一目瞭然となる。また、商品・市場の危険性が大きくなった際、商品の枝葉を素早くカットすることで全体への悪影響が抑制できるのである。

では即席めん企業の成長を検討してみる。

#### 4. 即席めんとは

即席めんとは、「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添付したもの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>(14)</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。生地の段階で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、めんを金属枠にい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。このふた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「生タイプ即席めん」がある。

2014年度の日本の即席めん年間生産量は54億927万食である。うち袋めんは17億1,678万食、カップめんは35億1,030万食、生タイプめんは1億5,211万食である。日本人一人当たりで年間平均42.4食の即席めんを食べる計算となる。また、即席めん製造に使用する小麦粉は年間41万トンになり、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JAS製品の銘柄は1,331銘柄になり、内訳は254種が袋めん、1,077種がカップめんである。即席めん全体に対するカップめんの割合は65.1%である<sup>(15)</sup>。

表2. 即席めん上位食品企業の比較

比較項目	日清食品ホールディングス株式会社	東洋水産株式会社	サンヨー食品株式会社	エースコック株式会社
創業	1948	1953	1953	1948
創業時の業態	魚介類の加工・販売等	水産貿易業	酒類販売業	パンの製造業
創業時の場所	大阪	東京	群馬	大阪
創業時の商品		鮎の輸出		パン
設立	1948	1953	1953	1954
即席めんの販売（開始年）	1958	1961	1966	1958
資本金	251億2200万円	189億9900万円	5億円	19億2435万6千円
従業員	連結8,767名 (2015年3月期)	連結4,687名 (2015年3月期)	連結6,214名 (2014年3月現在)	連結5,893名 (2014年12月末)
主力ブランド	「チキンラーメン」 「カップヌードル」	「まるちゃん」	「サッポロ一番」	「エースコックフンタンメン」
海外展開経験	あり	あり	あり	あり
売上高	4,315億7500万円 (連結2015年3月期)	3,812億9000万円 (2015年3月期)	1,717億円 (連結2014年3月期)	956億円 (2014年12月期)

出所：各社の決算資料より筆者作成

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、即席めんの市場規模は4,837億円、上位10社が95%の製造・販売シェアを示している。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即席めんを製造・販売している企業はおおよそ38社である。日清食品ホールディングス、東洋水産、サンヨー食品、エースコックが業界の中で上位であり、このほ

か寿がきや食品などの中小企業が存在する。

## 5. 自社発明品より市場牽引（日清食品）

図3. 日清食品の商品例



出所：『日清食品 50 年史』（2008）より筆者作成

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、即席めん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>(16)</sup>。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。チキンラーメンという「根」をはり、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ていた。このチキンラーメンの根を強い「幹」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）らは指摘している。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3つが特徴的なものであったと言える。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>(17)</sup>と定義したように、1970年代以後になって、ベンチャー企業という表現が用いられるようになったが、ここで述べている特徴から、安藤百福が1958年に創業した日清食品は、後に定義づけられることになるベンチャー企業の内実を持ったものといえる。

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、スープ別添タイプの即席めんを発売したため、東洋水産も後を追って着味麺タイプからスープ別添タイプに切り替えていた。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」を作り上げていた。1970年頃日本国内の即席袋めんの年間需要は36億食のピークに達した。当時の即席めん産業は、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。

その時、安藤百福はまた独創的なアイデアから先手を打った。即席めん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、めんをカップにいれて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。カップ入りの即席めん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ていた。容器の開発から、めんの入れ方までいくつも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やり方により、1971年に「カップヌードル」が誕生した。独創的な商品により種を撒き、そして「チキンラーメン」「カップヌードル」という二大主力商品ブランドを強い「幹」として育て上げ、経営基盤を固めた。「カップヌードル」の発明から、1976年に「日清どん兵衛」、「日清焼そば UFO」を「枝」として伸ばしていった。

1990年代以後、後継者の安藤宏基は、社内での組織改革を行い、ブランド・マネジャー（BM）制度を導入し、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つくった。この組織全体の能力を向上させることにより、新しい「枝」の「日清ラ王」（1992）、「日清 Spa 王」（1995）、具材に驚きを生んだ「日清具多 GooTa」（2002）などの新価値商品を次々と誕生させた。「GooTa」ブランドだけでも50以上の「葉」の商品を販売したわけである。

日清食品の「ツリー型経営戦略」の展開は、この「枝葉」の商品アイテム数からうかがえる。年間の新商品数は1991年の17アイテムから、2000年には103アイテム、2007年には169アイテム、現在はリニューアル商品を含め年間300アイテム以上の新商品を販売している。日清食品の2015年3月期の連結決算の売上高は、前期に比べ3%増の4,315億円（国内1%増）であり、純利益は185億500万円である。海外売上比率は約19%に高まった。現在、世界19か国で、51の工場を持っている。

## 6. 異業種より市場参入（東洋水産）

東洋水産の2015年3月期の売上高は3,813億円、純利益は169億円であった。うち国内の即席めんの売上高は1,174億円であり、海外の即席めんの売上高は860億円である。即席めん市場の2位に位置し国内シェアは20%前後で推移している。

1953年に横須賀水産として築地市場内で創業し、当初冷凍鮪の輸出及び国内水産物の取扱をメインにしていた。1956年に神奈川県川崎市にて魚肉ハム・ソーセージの工場を設置し、社名を東洋水産に変更した。即席めん市場へは1961年に後発で参入し、「印ラーメン」（味付け）を発売した。魚介類を取り扱うノウハウや水産物の加工技術により、即席めんの「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」として育てていったのである。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。この和風即席めんは大ヒットとなり、マルちゃんブランドを市場に定着させたといえる。

表3. 東洋水産のセグメント別売上高

東洋水産2015年3月期売上高の状況(億)	
国内即席めん	1,174
海外即席めん	860
低温食品	669
加工食品	183
水産事業	345
冷蔵事業	156
その他	426
合計	3,813

出所：東洋水産 2015年3月期決算説明会資料より作成

1960年代の即席めん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、現在即席めん市場で成長し続けている水産会社は東洋水産一社のみである。その理由は他社が開発した即席めんの「種」を自社の独自「幹」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%近くが即席めんであるのに対し、東洋水産は即席めん（約50%）以外にマグロ、魚介類の輸出入、チルド・冷凍加工食品、冷蔵庫事業などという多角化戦略をとっている。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」を太らせながら、即席めん以外の低温食品や水産事業という別の「幹」を太らせることにも注力したのである。

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即席めんの消費は、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。切り出しためんを油で揚げないまま乾燥させる製法で、“生麺うまいまま製法”を謳い文句にめんの特徴をアピールしたものである。初年度の販売目標は1億食であった。「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、年間の販売目標の倍の2億食に変更した。

しかし、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。

### 7. 同業種より市場参入（サンヨー食品）

「サッポロ一番 みそラーメン」、このCMのメロディーは、日本人にとって親しみ深いものであろう。その味の原点は実に北海道札幌にある。1953年に酒類販売を営んでいた井田文夫と井田毅は事業多角化を図り、群馬県前橋市に乾めんを製造する富士製麺を創業した。1961年に乾めんの製造と並行して即席めん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。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。他社の即席めんの「種」を自社の乾めん製造のノウハウと融合し、さらに独自の味付けにより「サッポロ一番」の「幹」を長く伸ばすこととなった。帝国データバンクの資料によると、2015年3月期の単体売上高は759億4千4百万円、純利益は143億8千600万円であった。

表4. サンヨー食品の歴史

年	サンヨー食品の沿革
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	サッポロ一番（しょうゆ味）発売
1968	サッポロ一番 みそラーメン発売
1971	サッポロ一番 塩らーめん発売
1975	サッポロ一番 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	サッポロ一番「頂」発売
2014	サッポロ一番「頂」平成25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

「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」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」の枝と「サッポロ一番 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。

サンヨー食品の成長プロセスは、「サッポロ一番」即席めんを「幹」に20年の年月をかけて経営基盤を固めた。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。戦略的提携は即席めん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（2014年12月期の連結売上高956億円）と資本提携し、2009年には九州のマルタイ（2015年3月期の売上高72億1,000万円）と資本・業務提携をした。海外においては、1999

年には中国最大の即席麺企業・康師傅に資本参加し、2011年にはロシア即席めん業界3位のKING LION GROUPと資本業務提携をした。多角化戦略の展開として、即席めん領域と全く異なるゴルフ場やゴルフクラブの運営にあたっている。

サンヨー食品は「サッポロ一番」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」を太らせる戦略をとっているということがわかる。日清食品は自社の即席めん「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「枝葉」商品は多くない。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、常に危機感をもち、早い段階から他の事業領域へとリスク分散しているのである。

## 8. 「枝葉」の茂らない企業（寿がきや食品）

日清食品が起こした即席めん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」に変更した（1994年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。2015年3月期の売上高は122億3,899万円、従業員数は3,035名である。

即席めんを製造しているのは寿がきや食品である。寿がきや食品の2015年3月期の売上高は151億1,500万円であり、純利益は1億8,400万円であった。即席めん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売上高は百分の一ほどであり、現在249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年に即席めんの製造を初め、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。2015年現在では「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。主力商品には「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。「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とる余裕が生まれてこないのである

## 9. おわりに

日清食品、東洋水産、サンヨー食品、寿がきや食品各社の成長プロセスを上述のように分析した。ツリー型経営戦略視点で分析する際、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晰となった。自社の発明品あるいは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なアイデアや製法を重視し、自社の独自な「種」より「幹」を固め、「枝葉」商品を盛んに生やしてきたのである。東洋水産、サンヨー食品、寿がきや食品三社とも日清食品の発明品から「種」を取ってきたが、その後のツリー型経営戦略は異なっている。東洋水産は即席めん「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。また、サンヨー食品は即席めん「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。この両社の特徴は即席めんの「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。一方、東洋水産やサンヨー食品の「葉」の商品展開はあまり盛んでないことがうかがえる。また、「種」は他社であり、「幹」も強くない、「枝葉」も活発に茂らせていないのは寿がきや食品である。即席めん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図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推測できる。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異なり、成長スピードの明暗が分かれる結果は上述の分析により明瞭になっている。

ツリー型経営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。食品企業において、独創的なアイデア、創業した企業や他社の商品アイデアにより発展した企業の事例をツリー型経営戦略の枠組みを用いて成長プロセスを説明できる。こうした研究によって、ツリー型経営戦略のシナリオ図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した。現在厳しい経営環境にある中小食品企業にとって、商品・市場の展開には有効な経営戦略が不可欠であり、このようなツリー型経営戦略のシナリオ図を自社で描くことができれば、成長のプロセスがより明晰になり、市場競争優位を得やすくなると期待できる。今後、ツリー型経営戦略視点より他の業界の事例を分析し、ツリー型経営戦略をより精緻化していくことを課題としたい。

#### 【インタビュー調査】

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。

- (1) 一般社団法人日本即席食品工業協会  
<http://www.instantramen.or.jp/about/examination/purchase2603.html> 2015年6月22日アクセス。
- (2) 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日アクセス。
- (3) 農林水産省大臣官房政策課情報分析室 (2015), 24頁。  
[http://www.maff.go.jp/j/wpaper/w\\_maff/h26/ze-](http://www.maff.go.jp/j/wpaper/w_maff/h26/ze-)

[nbun.html](http://nbun.html)

2015年8月22日アクセス。

- (4) 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)、135頁。
- (5) 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論〔新版〕』有斐閣、1996年、125頁、205頁。
- (6) 山倉健嗣「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』第13巻第6号、2009年2月、409-416頁。
- (7) Chandler, A. D. Jr., "Strategy and Structure", MIT Press, 1962. (三菱経済研究所訳『経営戦略と経営組織』実業之日本社、1967年、13頁)
- (8) 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。
- (9) 伊丹敬之・西野和美『ケースブック 経営戦略の論理 (全面改定版)』日本経済新聞出版社、2012年、12-13頁。
- (10) 青島矢一・加藤俊彦『競争戦略論 (第2版)』東洋経済新報社、2012年、9頁。
- (11) 同上書、2012年、3-4頁。
- (12) 伊丹敬之『経営戦略の論理 (第3版)』日本経済新聞社、2003年、12頁。
- (13) 沼上幹『経営戦略の思考法—時間展開・相互作用・ダイナミクス』日本経済新聞出版社、2009年、180-181頁。
- (14) 農林水産省『日本農林規格の見直しについて「即席めん類」及び「生タイプ即席めん」』農林水産省、2009年。  
[www.maff.go.jp/j/jas/kaigi/pdf/081202\\_sokai\\_e.pdf](http://www.maff.go.jp/j/jas/kaigi/pdf/081202_sokai_e.pdf)  
2009-02-17、2015年5月13日アクセス。
- (15) 一般社団法人日本即席食品工業協会  
<http://www.instantramen.or.jp/data/data01.html>  
2015年10月15日アクセス。
- (16) 安藤百福発明記念館『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、2013年、

49-50頁。

- (17) 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、14頁。

## 参考文献

1. Andrews, K.R., (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. 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)
4. Berry, C.H., "Corporate Growth and Diversification", Princeton, N. J., Princeton Univ. Press, 1975.
5. Chandler, A. D. Jr., "Strategy and Structure", MIT Press, 1962. (三菱経済研究所訳『経営戦略と経営組織』実業之日本社、1967年)
6. Fisher, M. R., (1961) "Toward a Theory of Diversification", Oxford Economic Papers, Vol.13, pp.293-311.
7. Penrose, E. T., (1959) "The Theory of the Growth of the Firm", Oxford, Basil Blackwell.
8. Rumelt, R.P., (1974) "Strategy, Structure, and Economic Performance", Cambridge Mass., Harvard Univ. Press. (鳥羽欽一郎訳『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社、1977)
9. 青島矢一・加藤俊彦『競争戦略論(第2版)』東洋経済新報社、2012年。
10. 石井淳蔵『マーケティング思考の可能性』岩波書店、2012年。
11. 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論(新版)』有斐閣、1996年。
12. 伊丹敬之『新・経営戦略の論理』日本経済新聞出版社、1984年。
13. 伊丹敬之『経営戦略の論理(第3版)』日本経済新聞社、2003年。
14. 伊丹敬之・西野和美『ケースブック 経営戦略の論理(全面改定版)』日本経済新聞出版社、2012年。
15. 伊丹敬之『孫子に経営を読む』日本経済新聞出版社、2014年。
16. 安藤宏基『カップヌードルをぶつつぶせ! 創業者を激怒させた二代目社長のマーケティング流儀』中央公論新社、2009年。
17. 安藤宏基『勝つまでやめない! 勝利の方程式』中央公論新社、2015年。
18. 安藤百福発明記念館『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、2013年。
19. 狩俣正雄『信頼の経営』中央経済社、2009年。
20. 木島実「即席めん市場の発展と大手企業5社のマーケティング戦略」『フードシステム研究 第6号』日本フードシステム学会、1997年、47-60頁。
21. 後藤幸男・西村慶一・植藤正志・狩俣正雄編著『ベンチャーの戦略行動』中央経済社、1999年。
22. 食料産業局輸出促進グループ『農林水産物・食品の輸出促進対策の概要』農林水産省、2014年。
23. 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。
24. 沼上幹「アメリカの経営戦略論と日本企業の実証研究—リソース・ベースと・ビューを巡る相互作用」『日本経営学史年報』Vol. 14、経営学史学会、2007年、93-108頁。
25. 沼上幹『経営戦略の思考法—時間展開・相互作用・ダイナミクス』日本経済新聞出版社、2009年。
26. 日清食品株式会社社史編纂プロジェクト『日清食品50年史 創造と革新の譜』日清食品株式会社、2008年。
27. 畑中艶子「中小食品企業のマーケティング戦略—ツリー型思考法の提起—」『関西ベンチャー学会誌』Vol.7、関西ベンチャー学会、2015年11-21頁。
28. 畑中艶子「ツリー型思考によるマーケティング戦略—ハウス食品の商品を事例に—」『経営学論集』第85集自由論題報告院生セッション、日本経営学会、2015年、〔02〕1-10頁。
29. 三浦一郎・肥塚浩『日清食品のマネジメント 食

文化創造とグローバル戦略』立命館大学経営戦略研究センター 1997年。

30. 山倉健嗣「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、横浜国立大学、2009年、409 - 416頁。
31. 一般社団法人日本即席食品工業協会  
<https://www.instantramen.or.jp/data/index.html>  
2015年10月15日アクセス。
32. 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9月3日アクセス。
33. 農林水産省大臣官房政策課情報分析室(2015)「平成26年度 食料・農業・農村の動向」『農林水産省白書』概要版 2015年5月26日公表。  
[http://www.maff.go.jp/j/wpaper/w\\_maff/h26/zenbun.html](http://www.maff.go.jp/j/wpaper/w_maff/h26/zenbun.html)、2015年8月22日アクセス。
34. 日清食品ホールディングス  
<https://www.nissin.com/jp/about/nissinfoods-holdings>
35. 東洋水産株式会社
36. <http://www.maruchan.co.jp/index.html>
37. サンヨー食品株式会社  
<http://www.sanyofoods.co.jp/index.html>
38. エースコック株式会社  
<http://www.acecook.co.jp/index.html>
39. 寿がきや食品株式会社  
<http://www.sugakiya.co.jp/>
40. スガキコシステムズ株式会社  
<http://www.sugakico.co.jp/>

(査読論文)