

事例研究論文

創業期における商品の市場展開戦略 — 一日中の調味料製造企業を事例に —

畑中 艶子 立命館大学
張 秀敏 中国吉林師範大学
尾崎 裕香 国立病院機構京都医療センター

キーワード：創業，戦略，市場展開，調味料，日本と中国

1. はじめに

1-1. 研究の背景

人間は日々食事を摂取し生命を維持している。よって「食品」という商品領域の市場展開は容易になると思われがちである。しかし、食品は自動車や電気製品と違って、一個当たりの単価はわずか何十円、何百円であり、消費者がコンスタントに使用しないと企業の持続的な成長発展には繋がりにくい。言い換えれば、商品をいかにロングセラーにするかが重要である。しかし、ロングセラーにするための理論的な裏付けと実践的な方法はどこにあるのか。

また、我々は「おふくろの味」を一生忘れられない。それは幼少期に形成された食習慣（食事の食べ方、味の嗜好性など）は、成人期以降に移行するからである。幼少期に親しみ美味いと感じたものは生涯にわたって食べ続けることになる。この食習慣は食品企業のロングセラー商品を生み出すことにつながる。

そして人々が毎日摂取する食事を美味しくするのが「調味料」である。しかしながら調味料は「食」の主役とは呼べず、食品の形態・形状に現れにくい。さらに食事全体に比べ調味料の使用量はわずかである。しかし、調味料は様々な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く、調味料は「食」の「味」を支えている。このように名脇役とも言える「調味料」という商品がどのように市場展開できるのかについて研究されたものは少ない。

1-2. 研究の目的

グローバル化が進む中で、新たなビジネスのチャ

ンスが広がっているため、創業しようとする人は少なくない。しかし、「どんな商品をもって創業するのか、どんな市場へ参入できるのか、自社の商品展開戦略とは何か。」と問われるとすべて明確に答えられるとは限らない。言い換えれば、企業は創業の時点でどのような商品や技術を持ち、その後どのような市場で競争優位を勝ち取っていくのか、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戦略のシナリオを描く必要があると言える。

本稿は、日本と中国の調味料製造企業の創業期における商品市場展開を焦点にその戦略について考察する。

日本の調味料製造企業は、世界初のうま味調味料である「味の素」を開発、製造した味の素株式会社（以下、味の素と称する）、焼き肉のたれや唐揚げの素で知られ、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株式会社（以下、日本食研と称する）を取り上げる。中国の調味料製造企業は中国のラー油「ラオガンマー（老干媽）」を製造している中国貴陽南明老干媽風味食品有限責任公司（以下、「老干媽」と称する）、オイスターソースを考案し製造した李錦記公司（以下、「李錦記」と称する）を取り上げる。

2. 先行研究

2-1. 企業ドメイン

柳（2004）は、創業期において、1）スタートアップ時期、2）急成長期、3）経営基盤確立期の三つのステップがあると言及している¹⁾。企業は創業期において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。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²⁾と定義している。伊丹(2012)は、「戦略とは、『将来のありたい姿』と『そこへ至るための変革のシナリオ』、その二つからなるものである。『ありたい姿』が流れの終着点を示し、『変革のシナリオ』がそこまでの行程を示す。その二つからなる流れの設計が、戦略というものである³⁾と述べた。経営戦略の定義は多様であるが、本稿では、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。

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、将来どのよう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⁴⁾。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。また、榊原は、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(特殊的对一般的)」⁵⁾という三次元を提示した。意味を創造するに際して、意識的に参照となる「停泊点」を作り上げていく作業が欠かせないのである。榊原は、「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⁶⁾としている。

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。

2-2. コア・コンピタンスと競争優位

Porter(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、「会社が行うこれら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⁷⁾。Prahaladら(1990)は、競争優位とは「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⁸⁾と言及している。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(中核能力)が必要である。

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。未来への競争優位を得るため、Hamelら(1994)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」と述べた⁹⁾。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るべきである。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。

3. 調味料とは何か

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」¹⁰⁾と述べている。調味料を種類別にする、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¹¹⁾が、加工原料や方法で言えばうま味調味料、天然調味料、複合調味料に分けることがある。

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。

越智(1993)は、「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。」¹²⁾と言及している。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。

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。

4. 味の素の事例

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」¹³⁾と定義され、食品メーカーの味の素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、世界各国で販売されており人種・国境・食文化を越え世界中の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)であることが、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、味の素の創業者である二代鈴木三郎助¹⁴⁾が「味の素」の製品化に成功し、1909年に販売をはじめた。その時、グルタミン酸ナトリウム(MSG)の純度は85%くらいで、しかも潮解性が強く、褐色の粉末状のものであった。味の素の創業期の商品展開は次のように行われた¹⁵⁾。

「味の素」は一般消費者へ販売する前に、1909年に日本醤油醸造より注文を受けた。日本醤油醸造の商品である醤油に「味の素」を添加し味を良くするためであった。しかし日本醤油醸造の醤油自体に問題があったため、「味の素」の注文は翌月に控えられ、納入済みの商品も返品されるという最悪の事態になった。一方、東京・上野で開催された第1回発明品博覧会で「味の素」は銅牌を受賞した。

その後、創業者は「味の素」を一般消費者向けに販売することを決意した。「味の素」商品を小瓶 14 g (40 銭)、中瓶 30 g (1 円)、大瓶 66 g (2 円 40 銭) の三つの規格に分け、薬種問屋を通じて薬局に販売を委託した。しかし、容器に薬用の瓶を使っていたため、よく薬と間違えられ売れ行きは不振に陥った。これをきっかけに、「味の素」を食料品や酒類の販売店に持ち込んだ。

一般消費者向けの販売を開始した 6 日後に、「東京朝日新聞」に初の新聞広告を出し、「味の素」の特徴を説明した。「味の素」は単なる一つの調味料ではなく「美味しく食べて、健康づくり」とのコアポレートスローガンをもとに月に 1 回の頻度で広告を掲載した。1910 年からは掲載回数を月 3～4 回に増やし、当時大学卒のサラリーマンの初任給 (35 銭) よりも高い、奢侈品であった「味の素」は徐々に売り上げを伸ばしていった。その後もマーケティング手法を存分に使うと同時に、海外に特約店を設置、特許を申請した。1909 年台湾、朝鮮に特約店設置し、フランスで特許を申請した。さらに 1910 年にイギリス、1912 年アメリカで特許を取得した。また同年、紡績会社向けに小麦澱粉の発売を開始し、他の商品領域の開拓も行っている。そして 1914 年には中国特約店を設置、1917 年にはニューヨーク事業所を開設し、「味の素」を主力製品として海外市場の販路を拡大した。また、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。当時、競争相手がいないまま先手必勝の形となった。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。1940 年代までに、調味料の「味の素」はすでに世界各地で販売された。味の素は第二次世界大戦後、時代の変化と共に「味の素」という商品の汎用性を利用しつつ、世界各国の様々な商品領域で市場展開を実現していった。

味の素の創業期の商品展開について、その特徴は、①特定の業者のみに販売する危険性の認識。②第 1 回発明品博覧会への出品から得た自信。③商品容器の見直しや広告などの販売促進により消費者に商品

の停泊点を示す。④国内販売を拡大と同時に海外市場への進出と言える。

2017 年 8 月現在、味の素は世界中の 22 の国・地域に 118 の工場を持ち、世界 130 の国・地域で幅広く商品展開をしている。2017 年 3 月期の連結売上高は 1 兆 911 億 9500 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れている。日本食品は 3904 億円、海外食品は 4289 億円、ライフサポートは 1240 億円、ヘルスケアは 895 億円、その他は 581 億円である。調味料の「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¹⁶⁾。

味の素は「味の素」という調味料のコア商品を生かし、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され、製造された。また、独自の技術とノウハウのみならず、技術供与や戦略的提携により多岐に渡る商品領域で国際展開をし、油脂、食品、飼料、飲料、化成品、医薬・健康食品という領域への市場展開に注力した。現在、味の素の商品の用途はパソコンの CPU や iPS 細胞の培養液まで広がっている。外部資源を積極的に導入し、独自の技術とノウハウを融合させて、国際展開してきた分野が多いことが味の素の特徴である。

5. 日本食研の事例

日本食研は、2016 年 9 月決算期では資本金が 40 億円 5600 万円、従業員が 4179 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、売上高は 1017 億 1700 万円であり、経常利益は 67 億円 9000 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。売上高の 9 割は業務用商品である¹⁷⁾。

1971 年、創業者である大沢一彦が香川県高松市

の小さなアパートの一室で4名の技術者と2名の女子社員で創業した。同社の創業当初の開発商品はハム・ソーセージなどの総合塩漬材であった。翌年、愛媛県今治市に本社を移転し、工場を新設した。そして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、当時スーパーの惣菜コーナーの調理場では、唐揚げにする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となっていた。そのため創業者は下処理の味付けを簡単にする商品を考案し、1976年販売された「から揚げ粉」は大ヒット商品となった。「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提携をした。さらに、1988年にケーオー産業(株)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」「日本食研歴史館・商品展示館」、2006年に「KO 宮殿工場完成」、「宮殿食文化博物館」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¹⁸⁾。また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、ホテル宿泊者にはKO 宮殿工場見学を無料サービスし、それぞれの事業を関連付けている。

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年ほどの短い期間の中で、売上高が1000億円近くまで成長し続けたのである¹⁹⁾。

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。2000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4000件に上り、新商品の開発・試作件数は6000件以上であると言われている²⁰⁾。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。

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。他社の商品アイデアを取り入れたものである。そして、調味料という商品を作るだけではなく、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組んできた。

世界の食文化の開拓者として、豊かな食シーン作りに貢献し、ブレンド調味料の無限の価値を創造するというスタイルは創業期から目指されたものである。

6. 中国「老干媽」の事例

「老干媽」は、中国貴州の村で生まれた陶華碧(タオ・ホアビ)という女性が二人の息子を養う為に知恵を絞って創られた会社であり、ブランド名でもある。主力商品は、豆豉(トウチ)と揚げた唐辛子を主原料とし牛肉や大蒜などを加えて作られた風味辛子調味料である。「老干媽」の意味は「優しい母」である。

中国の田舎に生まれた陶氏は、学校に通ったことがなく漢字もほとんど読めない。1989年に自家製豆腐の販売や露店などのアルバイトで切り詰めてやっと貯めたお金で、自ら煉瓦とビニールなどで小さな店を造った。最初は、ところてんと冷麺のみを販売していた。料理をもっとおいしくするために独自で作った「辛味噌」を、サービス品として冷麺と一緒に出したところ、想像以上に顧客に好まれた。その「辛味噌」がなくなると、顧客が寂しそうに帰ってしまうほどの人気ぶりであった。

1994年に当地の道路改修により、店舗近くを通るトラックが増え、彼女はトラック運転手たちに自家製の「辛味噌」や「香辛野菜」などを調味料として無料で提供した結果、運転手たちの口コミが宣伝になり、わざわざ遠くから多くの人が「老干媽」を買い求めにきた。当初、販路開拓のために「老干媽」は半額で販売されていたが、顧客数が増え続けたため、半値販売の採算が取れず、通常価格に戻った。また、陶氏は「老干媽」を食料品店や各種飲食店に

も販売委託をした。注文の回数や数量が増え、非常によい評判を得た。

1996年7月に40人規模の工場を創り、販売網を中国全土に広げた。8月に「中国貴陽南明老干媽風味食品有限責任公司」を法人登記し、従業員は200人まで増えた²¹⁾。

急速的な成長に伴い、創業者である陶氏にとって一番困っていることは商品の生産ではなく、企業の経営マネジメントであった。陶氏は管理層の職員を中国の経済発展の早い沿岸都市である広州、深圳、上海に派遣し、彼らに知名度の高い企業の管理方法や経験を習わせながら、市場展開戦略を練った。

2011年の中国私営企業ランキングで「老干媽」は、第5位を獲得し、13億円の企業資産を有した。『貴州日報』の記事によると「老干媽」2016年度の売上高は45億元以上に上り、中国国内で唐辛子製品を生産、販売する大手企業となった。主なシリーズ商品は、「風味豆豉味噌」、「風味鶏油唐辛子」、「香辛野菜」、「風味豆腐」などがあり、50種類あまりの商品を販売している²²⁾。

しかし、ここまで企業が成長したにも関わらず「老干媽」は株式の上場をしていない。それは「老干媽」の経営者の経営理念に関係している。「老干媽」の経営理念とは、第一に、脱税をしない(国の法律を遵守する)。第二に、銀行に借金をしない。第三に、株式の上場をしない。経営者の陶氏はこう述べる。「株式の上場は主に融資するため、あるいは製品のブランドづくりのためである。『老干媽』にはその必要がないと考えている。『老干媽』の知名度は既に高いし、資金もある。誠実に商品を作り、顧客に満足させることが第一である」²³⁾。

老干媽の創業期にはトラック運転手などの口コミにより商品の市場を展開した。その後の企業のマネジメントにおいて、「老干媽式管理」と呼ばれる特徴は以下にある。

(1) 従業員への感情投資

従業員は会社の大切な経営資源と考え、ひとり1人を大事にしている。従業員にとって、陶氏は母親のような存在である。具体的に例を挙げると、①よく従業員の家に訪問する。②従業員の誕生日にプレ

ゼントと縁起のよい長寿麺を送る。③従業員が出張の際に手作りのゆで卵を持って、見送りに行く。④会社を辞めた人に対して、何か困ったことがあれば、いつでも会社に戻ってこいという親心がある。その理由とは、一旦会社を離れた人こそ、より客観的に「老干媽」を見ることができる、建設的な意見をしてくれる。離職して「老干媽」の宣伝者になることもある。離職者と友好関係を保っていれば、業界に関する情報を収集できると陶氏は考える。

(2) 勤怠や処遇の柔軟性

①出勤時間や退社時間の柔軟性：従業員は用事があれば、出勤や退社の時間調整が可能である。②給与の柔軟性：基本給や福利厚生とは別に奨励金を設け、従業員のモチベーションを高めた。③休暇や定年退職の柔軟性：休暇日の調整や定年退職のタイミングなど調整可能である。「老干媽」の商品の市場展開は独特であり、その成功要因は「老干媽」式のマネジメントにある。「老干媽」式マネジメントは商品のみならず、従業員の心をしっかり掴んでいる。

「老干媽」の創業期における成功のカギは、①味も質も良く、だれにも真似のできない商品を作った。②商品ブランドの宣伝は、主に顧客の言い伝えに頼り、宣伝費用を最小限に減らした。③手頃な価格でボリューム感満点の商品は顧客に満足感を提供した。④顧客にも従業員にも感情を込めて対応した。⑤「飢餓式」営業を導入した。「飢餓式」営業とは、最初に低価格で商品を販売し、顧客の評価を得てから通常価格で販売する。また、販売量を限定する。「老干媽」は、中間業者や顧客の購買意欲を最大限に引き出し、顧客に飢餓感を感じさせ、最適なタイミングで商品を販売することである。

「老干媽」商品の出荷量は一日200万本以上あり、中国国内各地、海外30以上の国や地域に送られた商品はすぐに売り切れてしまうこともあるほど人気である。商品の海外展開において、各国の代理店と契約を締結し、毎月の販売状況をチェックする制度を設けている。海外市場の情報を把握し、市場展開の戦略計画の修正や調整を迅速に行っている。

7. 中国「李錦記」の事例

「李錦記」は1888年に中国広東省で創業し、現在香港に本社を置く老舗調味料製造企業である。中国（当時は清朝）広東省香山県南水郷（現中山市）で創業者である李錦裳（リ・キンシェン）が偶然にオイスターソース（牡蠣油）を作り出し、それを製品化した²⁴。

「李錦記」の創業者、李錦裳は元々肉まんやお粥を売る店を営んでいた。母親が亡くなった後、一人で店を賄えないため、店を閉めた。その後、当地の特産である牡蠣を使用し茹で牡蠣を提供する小さな茶屋を開店した。李氏は、ある日牡蠣の調理中に火を消し忘れ、気が付くと鍋底に香りのよい褐色の濃厚なソースが溜まっていた。これがオイスターソースの誕生である。これをきっかけに李氏はオイスターソースを作って店で販売した。お粥やおかずはこのソースをかけると一層おいしくなると評判になり、売れ行きがますます盛んになった。その後、小さな家庭工場「李錦記牡蠣油荘」が正式に発足した。しかし、オイスターソースは美味であるが、価格は安くなかった。彼は中国より、海外市場のほうが市場展開に向いていると判断し、1902年マカオへ移転し、販路を広東省一円と香港に拡大した。1920年からは北米での販路を拡大し海外市場をさらに広げた。そして1946年に本社を香港へ移転し国内外で広く知られる調味料メーカーとなった。「李錦記」の商品の市場開拓は国内⇒海外の手順ではなく、海外⇒香港⇒中国内陸の順番であった。

「李錦記」はオイスターソースに加え、中華調味料・ソース、醬調味料、中華スープなど200種類以上の製品を有し、現在「李錦記」の商品は香港、中国のみならず、アメリカ、ヨーロッパ、アジアのほかの諸国など、世界各地で販売している。また、中国・黄浦をはじめ、中国・新会、アメリカ・ロサンゼルス、マレーシア・クアラルンプールに工場を持ち、販売ネットワークは100以上の国や地域にのぼり、「人のいるところに李錦記あり」²⁵とされている。

2012年、中国の有人宇宙船「神舟9号」の宇宙飛行士の献立に、李錦記の海鮮ベースの甘味噌、醤油ベースのソースなどの調味料が使用された。

「李錦記」は、宇宙環境に適した特殊包装材を採用し、宇宙環境での人の味覚の変化に合わせてソースの味を調整しながら、宇宙飛行士のために2000袋以上のソースを提供した²⁶。

このように商品を世界中で販売する「李錦記」はファミリー経営の企業として成長してきた。ファミリー経営による企業管理の主な特長は以下に挙げられる。

①株式は、全て親族が保有する。同族経営のため、信頼関係や絆が強く意思決定が速い。管理コストも抑えられる。②商品の市場展開戦略を策定するため、2003年に「家族委員会」が誕生した。また、「家族委員会」の運営をよくするために「家族憲法」が作られた。その内容は、株式の分配から子供たちの教育まで細かく規定されている。例えば若い世代は、他の会社で3年～5年働かなければならない。離婚や浮気をしたら必ず理事会から脱退しなければならない、などである。「家族憲法」の内容を変更するには、75%以上の同意票を得る必要がある。③社員の自己管理能力を引き出す。「李錦記」では、社員に快適な職場環境を提供することを目指している。そのために従業員の「健康、家庭、事業」という三つのライフワークバランスを重視している。例えば、健康講座、健康診断、禁煙活動を行ったり、従業員と家族がともに参加できる運動会を開催したりしている。

仕事における環境づくりは、社内に良い雰囲気や相互作用を作り、社員の能力を一層発揮することができるようにしている。例えば、①部下に十分な権限を与える。②職場のデスクは自由に選択でき、上司と部下の位置を固定しない。仕事ぶりを監視しない、巡視しない、全員平等にする²⁷。

この快適な企業環境づくりを通して、従業員は自ら仕事に取り組む能力が存分に発揮することができ、それが企業の利益に繋がる。これがファミリー企業「李錦記」の独自の戦略である。

8. おわりに

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。本稿は、日本と中国の調味料製造企業

の成長事例を通して、企業の創業期における商品の市場展開戦略を考察した。

表1. 創業期における商品の市場展開

企業名	味の素	日本食研	老干媽	李錦記
創業年	1909	1971	1989	1888
企業 ドメイン	戦略領域 明確	明確	不明確	やや不明確
事業領域	広い	広い	やや狭い	やや狭い
創業期コア商品の獨創性	世界初の商品	市場の類似製品 +独自の発想	市場の類似製品 +独自の発想	市場の類似製品 +独自の発想
市場 展開 戦略 の特徴	汎用性 (高級嗜好)	利便性 (大衆嗜好)	おふくろの味 (大衆嗜好)	美味しさ (高級嗜好)
食習慣づくり	○	○	○	○
食文化づくり	○	○	×	×
卸売市場へ販売	○	○	×	×
小売市場へ販売	○	×	○	○
国内市場の販路開拓	○	○	○	○
海外市場の販路開拓	○	×	×	×
他の商品領域の開拓	○	○	×	×

注：「○」「×」は業界内相対的なものである

出所：筆者作成

創業期の期間は業種や製品によって異なるが、調味料製造企業において、製品の安定生産、販路の開拓や経営基盤を固めるには少なくとも5～10年の期間を要すると考えられる。

味の素は日本人の科学者によって発見された世界初のうま味調味料商品を販売した。創業年に海外に事業所を設け、今回取り上げた4社のうち、唯一海外販路の市場開拓を早期に行っている。「世界初の調味料」という独自商品への自信が会社の戦略そのものであり、早期の海外販路の市場開拓につながったものと考えられる。

一方、独自ではないがニーズを捉えた商品を発案し独自ブレンドの調味料商品を生み出したのが日本食研である。「今、何が求められているのか」を的確に捉え、それにこたえる商品を構築する姿勢が日本食研の戦略と言えるだろう。愛媛県今治市という日本の地方都市に本社を置く日本食研は、本社敷地内にある博物館見学ツアーを行っており、これが地方都市の活性化に貢献している。

ラー油調味料の「老干媽」は、現在世界的に知られているが、創業者は当初、自身が作っているラー油調味料の価値に全く気付いていなかった。消費者の声によって商品の価値を確信し売り出されたものである。「老干媽」の商品パッケージには創業者の顔写真が使われており、中国の田舎生まれで漢字も

ほとんど読めない創業者の成功体験が企業のイメージ戦略となっている。

「李錦記」のオイスターソースは調理中の火の消し忘れという失敗によって生み出された。そして創業者がその美味しさに気づき、偶然の産物が独自製品となり販売を開始した。「李錦記」のオイスターソースは高級品として売り出された。結果海外で売り上げを伸ばし知名度を上げた。これが宣伝効果となり逆輸入されるような形で中国本土でも商品が売れるようになった。

このように4社ともコア商品が生み出された過程はそれぞれだが自社の調味料の価値を生み出し、自社にあった戦略を展開しベストセラーにつながったことは共通している。

相違点は、企業ドメインである。日本企業の2社は創業当初から戦略領域の企業ドメインが明確であり、広い事業領域を目指した。対照的に、中国企業の2社は戦略領域の企業ドメインは明確ではなかった。また、特筆すべきは、中国企業2社は日本企業2社に比べファミリー企業という色彩が非常に濃く、商品の市場展開戦略よりむしろ組織のマネジメントに力を注いでいることである。この背景には中国の血縁や地縁を重視する伝統がある。「縁」を大事にすることで顧客や従業員が会社を支え、企業の持続的な経営発展に繋がっている。それが企業戦略となっているといえよう。

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材料や調味料、添加物にも数多くのビジネスチャンスがある。起業する国の特性に見合う自社の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。本稿で取り上げた4社の事例は新たな事業を興したい者、あるいは海外市場へ進出したい企業に寄与するものと考えられる。

1) 柳孝一 (2004)、58 頁。

2) Chandler, A.D.(1962.) pp.78-79 邦訳 13 頁。

3) 伊丹敬之 (2012)、9 頁。

- 4) 榊原清則 (1992)、11-13 頁。
- 5) ——、42-45 頁。
- 6) ——、146-147 頁。
- 7) Porter, M.E. (1990) p.39.
- 8) Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990) p.81 邦訳6頁。
- 9) Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994)、pp.46-47 邦訳 39 頁。
- 10) 越智宏倫 (1993)、7 頁。
- 11) 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、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、2016 年 11 月 28
- 12) 越智宏倫 (1993)、2 頁。
- 13) 味の素の IR 情報 (2012) →ファクトシート→食品事業 5 頁。
http://www.ajinomoto.com/jp/?scid=av_ot_pc_cojphead_company、2016 年 1 月 27 日閲覧。
- 14) 味の素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、20-21 頁。
- 15) 出所：味の素グループ (2009) 46-53 頁。
- 16) 蛭谷敏・河野紀子・大竹剛 (2016)、29 頁。
- 17) 日本食研の企業情報
<http://www.nihonshokken.co.jp/company/e.html>、2016 年 11 月 20 日閲覧。
- 18) 日本食研のグループ企業概要 <http://www.nihonshokken.co.jp/company/profile.html>、2016 年 6 月 10 日閲覧。
- 19) 日本食研の歴史 <http://www.nihonshokken.co.jp/company/history.html>、2016 年 6 月 10 日閲覧
- 20) 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.ehimenp.co.jp/news/local/20151020/news20151020842.html>、2016 年 5 月 9 日閲覧。
- 21) 苏宇 (2016)「老干妈背后的残酷商业模式」http://www.sohu.com/a/120176768_117262、2017 年 11 月 23 日閲覧。
- 22) 鳳凰資訓 (2017)「“老干妈”陶华碧悄然退出、不再持股老干妈」http://news.ifeng.com/a/20170212/50681485_0.shtml?_zbs_baidu_bk、2017 年 11 月 29 日閲覧。
- 23) 鳳凰資訓 (2013)「独家对话老干妈：我不坚强、就没得饭吃」
http://news.ifeng.com/exclusive/elite/detailte_st_2013_06/06/26171613_0.shtml、2017 年 11 月 29 日閲覧。
- 24) 李錦記の HP
<http://china.lkk.com/zh-CN/About/OverView> 2017 年 11 月 23 日閲覧。
- 25) 李錦記 - 香港の HP
<http://www.sbfoods.co.jp/lkk/intro.html> 2017 年 11 月 26 日閲覧。
- 26) 朝日新聞 DIGITAL2012 年 7 月 23 日「中国有人宇宙船・神舟 9 号の宇宙食は『故郷の味』」<http://www.asahi.com/business/news/xinhua-japan/AUT201207230096.html>、2017 年 11 月 27 日閲覧。
- 27) 中企联家族企业研究课题组 (2005)「一个家族企业的长寿之道——香港李锦记集团百余年的发展启示录 (上)」、『上海企業』71-74 頁。

参考文献

外国語文献

1. 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).
2. 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).
3. Porter, M.E. (1990) *Competitive Advantage of Nations with a new Introduction*, New York, NY: THE FREE PRESS.
 4. 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).
 5. 中企联家族企业研究课题组 (2005) 「一个家族企业的长寿之道——香港李锦记集团百余年发展启示录(上)」、『上海企業』71-74頁。
 6. 鳳凰資訓 (2017) 「“老干妈”陶华碧悄然退出、不再持股老干妈」http://news.ifeng.com/a/20170212/50681485_0.shtml?_zbs_baidu_bk、2017年11月29日閲覧。
 7. 鳳凰資訓 (2013) 「独家对话老干妈：我不坚强、就没得饭吃」
http://news.ifeng.com/exclusive/elite/detailtest_2013_06/06/26171613_0.shtml、2017年11月29日閲覧。
 8. 苏宇 (2016) 「老干妈背后的残酷商业模式」
http://www.sohu.com/a/120176768_117262、2017年11月23日閲覧。
- 公論社。
6. 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。
 7. 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。
 8. 柳孝一 (2004) 『ベンチャー経営論—創造的破壊と矛盾のマネジメント』 日本経済新聞社。
 9. 朝日新聞 DIGITAL2012年7月23日 「中国有人宇宙船・神舟9号の宇宙食は『故郷の味』」<http://www.asahi.com/business/news/xinhujapan/AUT201207230096.html>、2017年11月27日閲覧。
 10. 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.ehimenp.co.jp/news/local/20151020/news20151020842.html>、2016年5月9日閲覧。
- 企業ホームページ (HP)
1. 味の素株式会社の企業情報
<https://www.ajinomoto.co.jp/>
 2. 日本食研株式会社の企業情報
<http://www.nihonshokken.co.jp/>
 3. 中国貴陽南明老干媽風味食品有限責任会社の企業情報
<http://m.laoganma.com.cn/>
 4. 李錦記会社の企業情報
<http://china.lkk.com/zh-CN>

(査読論文)

日本語文献

1. 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。
2. 伊丹敬之 (2012) 『経営戦略の論理 (第4版)』 日本経済新聞社。
3. 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。
4. 越智宏倫 (1993) 『天然調味料』 光琳。
5. 榊原清則 (1992) 『企業ドメインの戦略論』 中央