

査読論文

中国市場進出における競争戦略 ——ベンチャービジネスから成長した康師傅の即席めん事例——

畑中 艶子

国際ファッション専門職大学

キーワード：ベンチャービジネス、競争戦略、即席めん、康師傅、中国市場

1. はじめに

2017年の1年間、全世界54の国・地域で消費された即席めん（インスタントラーメン）の数量は1001億食に上る（世界ラーメン協会公式HPより）。その中で、1位は中国（389.7億食）である。しかし、莫大な中国即席めん市場をリードしている企業は中国の国営企業ではなく、即席めんの元祖である日本の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）でもない。実は、台湾系の企業TINGYI（CAYMAN ISLANDS）HOLDING CORP.（康師傅控股有限公司）（以下、康師傅（カンシーフ）と称する、ブランドを示す際、「康師傅」と表記する、ブランドの英文名は「MASTER KONG」）である。わずか25年で、中国でよく知られた「康師傅」というブランドを築いた康師傅は、2017年度の中国即席めんの市場シェアは44.2%（中国即席めん業界1位）であった（康師傅控股有限公司（2017）ANNUAL REPORTより）。しかし、日本ではベンチャービジネスから巨大な中国即席めん市場を獲得した康師傅に関する研究が未だ十分に行われていない。また、「中国では、台湾系や現地系に日系企業は押され、日系即席めんメーカーはかなり苦戦を強いられている」と指摘され（川邊2017、338-342頁）、日系企業は競争優位を得られていない原因を探るべきである。

1958年「チキンラーメン」という商品が大阪で初めて開発された後、即席めんという商品カテゴリーは人種・国境を越え世界の人々の食生活の中

に溶け込み、現在グローバルな巨大市場に発展した。関西地域において、今でもベンチャー精神の強い企業家が多く、その中で海外進出、特に中国市場に進出しようとする人も数多くいる。しかし、どうすればよいのか、戸惑う人が少なくない。

本稿は中国で勝ち抜く国際経営の競争戦略を、康師傅のベンチャービジネスの事例を通して明らかにし、中国市場に進出を望む企業（起業を含め）の戦略策定において参考となると考える。

2. 分析の枠組み

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」と定義した。ベンチャー企業はビジネスを行う際競争優位を得なければならない。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」と指摘されている（Prahalad and Hamel 1990、pp.79-91）。本稿は、榊原（1992）が提唱した「停泊点」、沼上（2009）の「時間展開、相互作用、ダイナミックス志向」の戦略思考、そして畑中（2017）の「ツリー型戦略」の分析枠組みを参考にする。

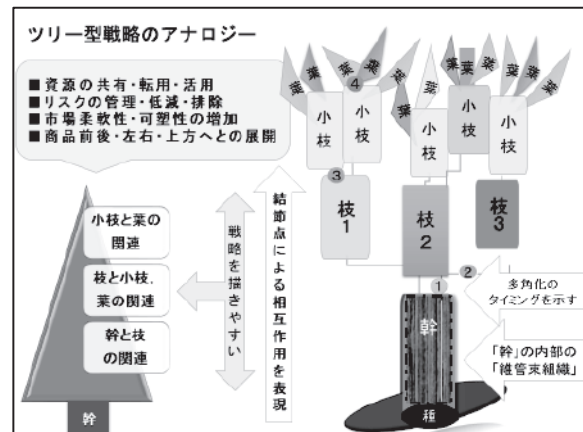
企業が消費者に製品やサービスを提供する際、停泊点をどう示すかは市場展開の鍵となる。「停

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」(榊原 1992、146-147 頁)。世の中に新しい製品の誕生は主に二通りがある。一つ目は、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。その時、企業は自ら停泊点を操作し、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可能となるのである。

沼上(2009)は、経営戦略を行ううえで、「時間展開・相互作用・ダイナミクス志向」の戦略思考がもっとも重要であり、商品の時間・空間の展開、行為主体の相互作用や各要素間の因果関係、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言及した。そこで畑中(2017)は沼上(2009)の「時間展開・相互作用・ダイナミクス志向」の戦略的思考方を補足し、食品企業の商品の時間展開や相互作用を一つのツリーの成長によって説明する「ツリー型戦略」を提起した(図1参照)。「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。種の由来について、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、いわゆる自社の種(自生種)を撒く、もう一つは

自社の発明(発見)品ではないが、他社の商品種(外来種)を採って市場に後発参入する。この「ツリー型戦略」は多角化のタイミングや停泊点を、枝や小枝、小枝や葉の結節点によって顕在化することが可能であった(畑中 2017、40-46 頁)(図1参照)。

図1 ツリー型戦略のイメージ図



出所：畑中(2017)、42 頁より引用修正。

なぜツリーのアナロジーを用いられるかという、企業と産業の関係は木(ツリー)と森の関係に等しく、森の中の小さな木から学ぶことが多いとされる。ツリーは厳しい環境下において、成長するにつれてより多くの光・空気を吸収し、強くならなければならない。その成長の過程で多くのツリーは死んでしまい、周囲のライバルを勝ち抜いた強いツリーだけが生き残る。(Marshall 1952、pp.263-264)。企業の「成長」はツリーのように「進化と変化」を伴うものとして捉えられる。畑中(2017)は「ツリー型戦略」を論じる中で、土壌の影響やツリー型販売網のことを論じていなかったため、本稿は康師傅の事例を考察すると共に、上述の分析枠組みに土壌(現地適応)やツリー型販売網(市場展開)の重要性を付け加えたい。

3. 中国即席めん市場の全体像

中国の即席めんの年間総需要は2017年12月現在389.7億食となっている。日本と中国の即席めん総需要の推移から見られるように、1987年には、

日本の総需要は45.2億食に対し、中国（香港を含む）はわずか13.5億食であった。しかし、20年後の2007年には日本の総需要は54.6億食に対

し、中国では501.1億食（最盛期）となり、日本の9.18倍まで成長した（表1参照）。

中国の即席めん市場は2018年現在、乱戦状態

表1 日本と中国の即席めん総需要の推移（億食）（1987-2017年）

国/地域	1987年	1990年	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年
日本	45.2	45.5	48.2	50.2	50.4	51.9	53.3	52.4	51.7	53.0	52.0	53.5	52.7	54.0
中国/香港	13.5	16.0	15.7	27.7	42.7	135.4	152.7	162.8	151.8	150.8	162.0	212.0	231.0	320.0
国/地域	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
日本	55.4	54.3	54.4	54.6	51.0	53.4	52.9	55.1	54.1	55.2	55.0	55.4	56.6	56.6
中国/香港	390.0	442.6	467.9	501.1	425.3	408.6	423.0	424.7	440.3	462.2	444.0	404.3	385.2	389.7

出所：世界ラーメン協会（2018）より筆者作成。

を経て寡占状態が続いている。主力企業は台湾系の康師傅が1位、同じく台湾系のUNI-PRESIDENT CHINA HOLDINGS LTD.（統一台湾中国控股有限公司、以下、統一（トンイ）と称する）が2位である。統一の2017年度の市場シェアは21.2%であり、康師傅の半分以下である。この他、中国民営企業の今麦郎麵品有限公司（以下、今麦郎（ジンマイラン）と称する）、民営企業の白象食品股份有限公司（以下、白象（バイシャン）と称する）、日系企業の日清食品がある（表2参照）。中国の市場シェア上位5社は主にスーパーマーケット、GMS、コンビニエンスストア、O2O（online to offline 新零售販売）で即席めんを販売している。日本では販売価格は横並びであるが、中国では1990年代から消費者の価格志向に応じて、低価格帯の商品が多くなっている（農村部では袋めん0.5元）。日清食品の製品では価格は1.3元のものが最低であるが、3元、5元のものもある（川邊2017、219-240頁）。また、地域によって言語や食習慣、生活レベルも異なるため、即席めんの味は多種多様である。現在中国国内の有名ブランドとして「康師傅」、「統一」、「今麦郎」、「白象」、「合味道」、「南街村」、「華豊」、「五谷道場」、「大漢口」、「農心」等がある。この間、市場規模は縮小しつつも日本市場の6.6倍（2017年現在）以上ある。

本稿では康師傅の事例を中心に分析するが、統一、白象、今麦郎、日清食品についても簡単に紹

表2 2018年現在中国の主な即席めん企業

社名	設立年	設立当時の所在地	設立当時の企業形態
康師傅控股有限公司	1992	天津市	台湾企業
統一台湾中国控股有限公司	1992	天津市	台湾企業
白象食品股份有限公司	1997	河南省	民営企業
今麦郎麵品有限公司	1994	河北省	民営企業
日清食品有限公司	1984 1995	香港 上海	日系企業

出所：各社の公式HPより筆者作成。

介する。

統一は1967年に設立された台湾最大の総合食品メーカーである。1992年に創業者である高清愿が中国で新疆統一食品有限公司を創立し、中国での事業展開をスタートした。2017年度の即席めんの売上高は81億6260万元であり、市場シェアは21.2%である。

今麦郎の創業者は河北省出身の范現国である。1994年3月に河北隆尧華龍食品有限公司を設立し、即席めんの製造を開始した。2002年には日清食品と合弁会社「華龍日清食品（莞州）有限公司」を設立し、当時の月産能力は1億食に達していた。2007年には「今麦郎食品有限公司」に社名を変更したが、2015年12月、日清食品との合弁を解消し、日清食品の所有する株式を全て買取った。2017年現在、即席めんのみの製造工場は21軒であり、142基の製造ラインを持ち、年間の生産能力は120億食である。

白象は1997年に河南省出身の姚忠良により設立され、創業時の社名は河南省正龍食品有限公

司であったが、河南省は別名「豫」とも呼ばれることから、後に河南省的吉祥物である「象」をちなんで現在の社名に変更した。現在、即席めんだけの生産基地は9軒を持ち、「白象」ブランドは中国即席めん業界の民族ブランドと言われる（各社公式HPより）。

日清食品について、安藤百福が1958年に開発した即席めんは日本人のみならず、世界中の人々の食生活に大きな変化をもたらした。日清食品は2018年3月決算期の連結売上高は5164億円、従業員は1万2102名である。2018年は即席めん発明から60周年を迎える年である。2017年度、即席めんは日本国内市場だけでも1578の銘柄があり、日本人一人当たり年間平均44.8食の即席めんを消費している（日本即席食品工業協会HPより）。日清食品の中国への市場展開について、1984年に香港ですでに香港日清食品有限公司を設立し、カップヌードル「合味道」を発売した。中国内陸部への進出は、1986年11月12日に中国上海の糧食局と技術供与契約の締結からスタートした。その後、合弁企業や自社工場を続々と設立し、2018年現在、中国内陸や香港に14の事業会社を設けている。しかし、中国内陸部で他社との合弁企業において、提携関係を解消する等、市場展開に紆余曲折が見られ、中国では未だに競争優位を得られず、最初の現地適応ができなかったことで苦戦しているのが現状である。

日清食品は2017年度中国地域の売上高は全体の8%で425億8300万円（前期比18.3%増）であるが、販売エリアの拡大（華北・東北・西南地区）と中国版カップヌードル「合味道」のブランド強化に取り組んでいる。また2017年12月に日清食品が中国子会社の株式を香港取引所に上場したことや、連結子会社化したMC Marketing & Sales (Hong Kong) Limitedからの寄与、香港地域及び中国大陸ともに「出前一丁」の商品の売り上げが好調に推移しているため増収となった（日清食品2017年度IR決算情報より）。その背景は世界最大の即席めん市場である中国は3年連続で

前年割れする一方、量から質へのシフトが急ピッチで進んでいることにある。中国へ進出して30年以上経った今、日清食品の一貫してきた高級路線はようやく中国市場トレンドに乗ったわけである。

中国の即席めん業界全体が新たな転換期へと向かっている中、企業間競争の激しさが増している。

4. 康師傅の事例

4.1 康師傅の事業規模

表3 康師傅の概況（2013-2017）

康師傅の概況	2013 数量	2014 数量	2015 数量	2016 数量	2017 数量
営業所 Sales Office	566	582	606	598	369
倉庫 Warehouse	75	77	73	69	92
卸売り店 Wholesale	33,504	36,837	30,095	33,653	35,163
直営特約小売店 Direct Retailer	110,355	118,359	116,036	116,222	129,449
従業員数 Employee	80,541	79,003	69,425	65,182	56,995
製造ライン Production Line	654	697	711	719	676
生産基地 Production Centre	119	129	132	126	118

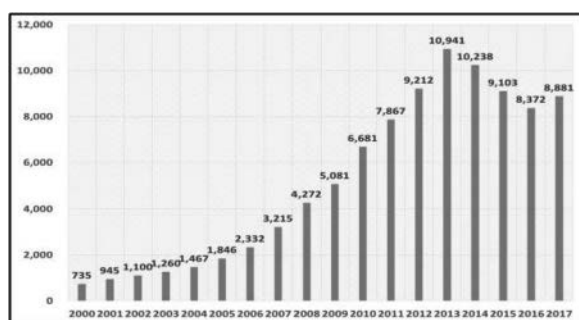
出所：康師傅控股有限公司（2017）ANNUAL REPORT
2頁より筆者作成。

中国で即席めんの代名詞と言える「康師傅」ブランドは、創業者である魏応州（WEI Ing-Chou）の一族により築かれた。康師傅は1992年に天津で設立され、1996年に香港で株式を上場した。1999年の経営危機に直面した後、日本のサンヨー食品株式会社（以下、サンヨー食品と称する）と戦略的に提携した。これをきっかけに即席めんの製造・販売は中国全土に拡大したのである。康師傅は2017年12月現在、時価総額は109億ドル、売上高は589億5380万元（2017年12月31日の中国銀行為替レートにより日本円に換算すると凡そ1兆181万円）である。中国全土にある369カ所の営業所は92軒の倉庫から、3万5163店の販売代理店と12万9449店の直営特約店に商品を提供している。そして即席めんの製造ラインを205基有している（表3参照）。また、即席めんに留まらず、飲料、製菓などの市場も獲得した。ニールセン・カンパニーの調査によれば、康師傅の即席めんの市場シェアは44.2%、飲料の市場シェアは50.7%、菓子類の市場シェアは22.7%である

(康師傅 2017 年度 ANNUAL REPORT)。

康師傅が 1992 年から 2017 年現在までわずか 25 年の短いスパンの中で、世界の即席めん産業の「徒弟」から「師傅」へと「コウライ コジョウ 後居上」する結果となった。その主要因は、競争優位を獲得するために行った戦略にある。即席めんの「門外漢」から「中国麺王」と呼ばれるまで、康師傅の成功の道りは順風満帆とはいえないが、市場をリードし続ける秘訣がある。

図2 康師傅の売上高の推移（2000-2017 年 12 月決算期）（単位：US\$ 百万）



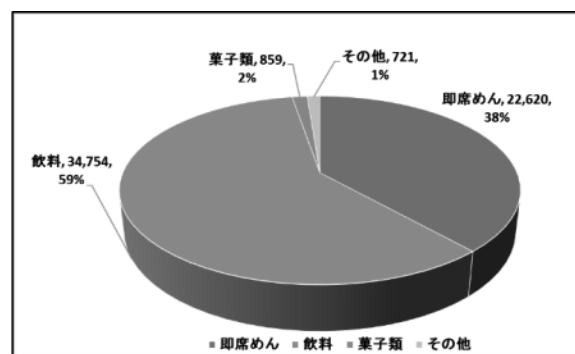
出所：康師傅控股有限公司各年度の決算説明「財務情報」より筆者作成（〔注〕康師傅 2017 年度の売上高は人民元金額の表示に変更された）。

4.2 偶然をチャンスに変えた経営者の「先見之明」

康師傅の創業者は台湾出身の魏氏ファミリーの四兄弟である。長男の魏応州は会社全体を統括し、次男魏応交は仕入・コスト管理を行い、三男魏応充は人事・財務管理を担当し、四男魏応行は販売市場を開拓した。魏氏四兄弟の父である魏徳和が 1958 年から台湾彰化県で小さな家庭工房「鼎新製油公司」を営み、四男三女を育てていた。しかし、1978 年、魏徳和が亡くなった際、会社の資産と同じ額の負債も残されていた。当時、台湾の食品業界において、統一、味全など大手企業が市場をリードし、台湾での製造コストが上がるにつれ、魏氏兄弟が事業を拡大する空間はなかった。このため海外へと新たな活路を探り始めた。

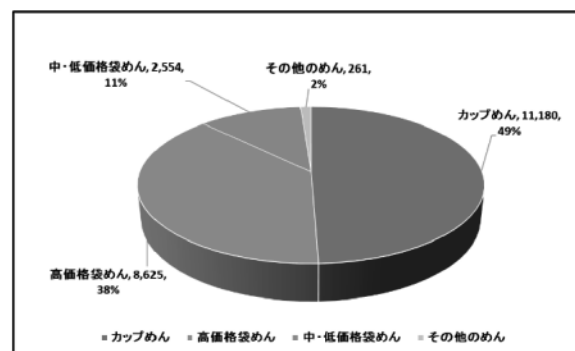
1978 年 12 月、中国共産党の第十一回党大会第三次会議では「全面改革開放路線」が確立され

図3 康師傅のセグメント別売上高（2017 年 12 月決算期）（単位：人民元百万）



出所：康師傅控股有限公司各年度の決算説明「財務情報」より筆者作成。

図4 康師傅の即席めんの販売額（2017 年 12 月決算期）（単位：人民元百万）



出所：康師傅控股有限公司各年度の決算説明「財務情報」より筆者作成。

ただけでなく、台湾向けにも「平和統一」「第三次国民党・共産党合作」の方針を打ち出し、香港や台湾企業の大陸への投資や事業創成を呼びかけた。しかし、1987 年になって台湾当局はようやく台湾人の第三地域経由での中国大陸入りを許可した。魏氏一族は元々ヨーロッパへの投資計画をしていたが、この政策を受け、急きょ中国大陸へ行くことを決めた。1988 年、当時 28 歳の若き四男魏応行が単身で中国大陸へ行き、新しい市場を探した。しかし、その時、魏応行は北京での知合いは 1 人もいなく、加えて乾燥気候になれていないため、鼻血もよく出たという（陳 2011、16-19 頁）。

魏氏ファミリーは市場動向を模索しながら 1989 年に北京市農工商聯合総公司との合併企業「北

京頂好油脂有限公司」を設立した（北京市政府により初めて許可された中台合弁企業）。その頃あいにく「天安門事件」が起こり、撤退する外資系企業もある中で、魏氏兄弟は中国での事業を維持した。1989-1991年の3年間には、魏氏ファミリー是北京、済南、秦皇島、通遼に4つの合弁会社（油脂、菓子類など）を設立したが、失敗に終わった。台湾から持ち込んだ投資額（1.5億元台湾通貨）は半分も残っていなかった。失敗の理由は、中国の莫大の市場を甘く見ていたからである。中国での創業の難しさを実感した後、1991年に魏氏行が天津開発区に「頂益食品有限公司」を登記し、クッキーなどの菓子類を製造しようと考えていた。ある日、長距離出張のため、汽車に乗った。汽車内の食事に慣れないため、台湾から持ってきた即席めんを食べた瞬間、周りの乗客の興味津々の表情や絶賛の声からヒントを得た。そこで、クッキーの製造を止め、即席めんへ投資することを決意した。投資にあたり投資コンサルタントの陳仕信にアドバイスを求めた。①どんな味にするか、②どのくらいの量を販売できるか、③単価はいくらに設定するか、④設備投資費用はいくらか、⑤どこで工場を建設するか、⑥技術はどこから獲得するか、⑦販売チャネルをどうつくるか、⑧どうやって販売資金を回収するかなど綿密に調査した（陳 2011、16-19 頁）。そこから即席めんの製造・販売に切り替えたのである。人を発明・発見に導くものは「偶発を掴む力」であるといえる。

4.3 「郷に入れば郷に従う」の製品戦略

1990年初期、中国において、①12億の人口には、夫婦共働きの家庭が多い、②中国には麺類が多いが、お湯で注ぐだけのめんがない、③多民族であるため、東西南北の地域によって食習慣が異なる、④長距離の移動は汽車や長距離バスを利用する人が多くいる。汽車の車内には食堂があるが、お弁当や料理の料金が高く、種類も少ない。列車は各駅に停車される際、駅のホームに饅頭や

果物、ソーセージなどを販売する個人小売商がいるが、衛生的によいとは言えない。汽車の各車内には乗客用のためにお湯はおかれているが、湯温は大体80度前後でぬるいものが多いのである。

表4 康師傅のご当地味（例）

ご当地ブランド	中国語(名称)	対象地域	主な味付け
康師傅	香滑特香	北京、天津、河北省、山東省、内モンゴル、山西省	ビーフ炒め、豚スペアリブの煮込み
東北煮込み	東北焼	黒龍江省、吉林省、遼寧省、北京、天津、河北省、山東省、内モンゴル、山西省	鶏肉とシイタケの煮込み、東北豚肉とスペアリブの煮込み、牛すね肉のトマト煮
唐辛子の油揚げ	油揚げ	陝西省、甘肅省、寧夏回族自治区、新疆ウイグル自治区、青海省、チベット自治区	唐辛子ビーフ、香辛味ビーフ、揚げ唐辛子ビーフ
江南臭魚	江南臭魚	江蘇省、浙江省、安徽省	干し竹の子と鴨鍋、重慶の豚肉煮、肉団子の醤油煮、牛すね肉の煮込み
本邦焼	本邦焼	上海	鶏手羽の煮込み、スペアリブの煮込み
山の幸海苔	山の幸海苔	福建省	スペアリブのネギ炒め、鶏脚煮り合わせ
じっくり煮込みスープ	老火靚湯	広東省、广西壮族自治区	豚骨スープ、新鮮人参と烏骨鶏のスープ、冬菇と鴨のスープ、魚の浮き卵と軌立のスープ
古法川風雲	陈漢風雲	四川省、重慶、雲南省、貴州省	唐辛子の塩漬けとビーフ、四川豚肉とビーフ、唐辛子の塩漬けと干切り豚肉の炒め、鹽つばい大蝦と鴨のスープ

出所：陳（2011）、52 頁より筆者翻訳作成。

康師傅はこのような市場環境を踏まえ、1992年8月21日、天津頂益国際食品有限公司を設立するとともに、市場に売り出したのは「康師傅紅焼牛肉麵」、「康師傅担仔麵」、「康師傅鮮蝦麵」であった。商品の製造・販売に当たって、北京と天津地区をターゲットに大規模な試食・調査を行った。牛肉やエビなどは中国北方の消費者にとって稀少価値、高級イメージがあり、当初は中国北方の味に限定した。これらの商品は「高品質」「美味しい」「合理的な価格」で評価され、3カ月のオーダーは24時間以内で全て契約されたほどの盛況ぶりだった。現地の味に適応したことは功を奏した。

当時、中国北京や広州では即席めんの製造ラインは50基あまりあったが、最新鋭の設備はなく、袋めんは低廉なものしかなかった（0.4元/袋）。またカップめんの国産品はなく、日本や台湾からの輸入品は値段が高かった（5元/杯）。そこで、康師傅は製造コストに近い値段で売り出した。袋めんは0.58元/袋、カップめんは1.98元/杯で販売した（陳 2011、48-49 頁）。その後、綿密な市場調査を行い、東西南北地域別の味付けをし、製品の多様化と事業の多角化を行った。康師傅は自社本位ではなく、消費者の味に対する普遍性と多様性を尊重し、利便性や安全性を追求し、販売の流れを作った（表4参照）。ターゲットを的確に

定めたことは成功の重要な要因とも言える。

4.4 消費者に「停泊点」を示す消費行動の誘導

康師傅は消費者に「商品」、「企業」、「社会」という三つの停泊点を示した。「康師傅 (MASTER KONG)」ブランドの由来にはあるエピソードがある。康師傅の広報者の話によると、ある日、ひとりの女の子に道を尋ねた時、「師傅、真っ直ぐ行って、角に曲がったらすぐ着くよ」と案内され、その「師傅」の言葉からヒントを得た。中国では、「師傅」という呼び名は優れた技能や責任感を持つ職人に対する尊称であり、見知らぬ人に対して敬意を表する時の通称でもある。「康」は発音が読みやすいだけでなく、健康・安康・裕福という意味を持ち、大変縁起のよい文字であると言える。この二つの意味を用いて、「康師傅」と名付けたのである。1990年代、即席めんは中国の人々にまだ周知されていない中、康師傅はまず消費者との接点を作り、現地の親しみあるネーミングをつけた。

また、中国では旅先で即席めんを食べる人が多いため、お箸やスプーンがないと不便である。そのため、康師傅は初めて「紅焼牛肉麺」の中にスプーン・フォークを備えつけた。最初のスプーン・フォークは短めだったが、消費者が食べやすいように、折り畳み式のスプーン・フォークに変更し長くした。現在、スプーン・フォーク付きのカップめんは中国では標準仕様となっている。このように「紅焼牛肉麺」は消費者に広く認知されるようになり、これを一つの停泊点として、さらに数多くの「味 (口味)」を創り出した。一例を挙げると、四川省では「辛味 (麻辣)」、広東省では「上湯 (煲湯)」、また、中国国内8000万人もいるイスラム教徒のためにハラール認証のある「清真」めんも作った。「清真」シリーズは中国国内販売のみならず、のちに東南アジアのムスリム諸国にも輸出された (陳 2011、53 頁)。康師傅は「心で経営する」という経営者の理念に基づき、即席めんの美味しさを提供するのみならず、一杯のめんから「ホットな気持ち」「利便性」「安らぎ」などの享受

性を消費者に与え、「大衆生活の満足」に貢献しているのである (表4 参照)。

さらに、数々の商品を開発・販売することに留まらず、中国の「国家希望プロジェクト」小学校の建設や大学への奨学金の提供にも注力してきた。1990年のスポーツアジア大会などのイベント、1998年の水害、2003年のSARS (「重症急性呼吸器症候群 (SARS: severe acute respiratory syndrome)」)、2008年の四川省大地震等の災害時の慈善事業にも積極的に参加し、社会貢献をした。2010年3月までに康師傅は教育、災害救援、貧困救済、環境保全などの公益事業に累計3.3億元を投入している (陳 2011、75-80 頁、李 2017、58-60 頁)。

創業からわずか二十五年間の短い年月の中で《饮水思源》(水を飲む時水源を思う)の初心を忘れず、老若男女だれでも知る「康師傅」ブランドを作り上げた。

4.5 「相互作用」を発揮する戦略的提携

康師傅は日本発の即席めんの「種」を借り、中国即席めん市場において急成長した。それは納税額からも覗える。1993年以前の納税額は0.4126億元であったが、1998年8月の納税総額は既に16.257億元に上った。しかし、康師傅は中国での展開はすべて順風満帆とは言えなかった。1998年の経営危機に直面したのは台湾最大の食品総合会社である「味全公司」を買収した後のことである。また、1999年にアジア金融危機の影響も加わり、味全の株価は急落した (味全の株価は台湾ドル70元から4元まで下落)。康師傅の決算期には3580万ドルの損失を計上した。

サンヨー食品の中国市場への進出は、1995年8月であった。丸紅株式会社と手を組み、大連の現地企業「大連市第三糧食儲運工業公司」と合弁会社「大連三洋食品有限公司」を設立し (工場建設費約16億元)、1996年に2億食の販売を目指した。サンヨー食品は55%、丸紅は15%、大連市第三糧食儲運工業公司是30%の出資比率であった。しかし、販路開拓には思うようにならず、

1995年決算では巨額の赤字となった。その理由は、①中国へ参入の遅れ、②味が現地の食習慣に適応していない、③代金回収がスムーズにできない、であった。結局、1998年に大連三洋食品の株を康師傅に売却し、現地会社を精算した（川邊 2017、242-250 頁）。これをきっかけにサンヨー食品は康師傅と出会うことになる。

1998年当時、急速に拡大してきた康師傅の売上高は5億8600万ドル、市場シェアは45%、年間の販売量は約50億食であったが、過大な設備投資や味全の買収は重荷となっていた。また、1999年11月、1億5000万ドルの社債の償還を控えていた中で、手持ち資金は1億ドルしかなかった。さらに、1998年に買収していた台湾の「味全」は1億2500万ドルの損失も抱えていた。魏氏一族は台湾の統一などに支援を求めたが、援助してもらえなかった（川邊 2017、246-247 頁）。

このような時、サンヨー食品の社長井田毅は、康師傅の会長魏応州に偶然連絡した際、康師傅の苦しい状況を知った。サンヨー食品は監査法人デロイト・トーマツの協力を得て、わずか2日間で康師傅の財務状況を調査し、康師傅に投資することを決めた。両社は「一拍即合（意気投合）」となり、サンヨー食品の技術と康師傅の販売ネットワークを有効にリンクさせた。2014年、サンヨー食品は康師傅から年間約60億円の配当があった。康師傅とサンヨー食品との戦略的提携は互いの「相互作用」を最大限に発揮し、中国のことわざで言えば「因禍得福」（不幸に見えても結局は幸福となるもの）であった。その後、康師傅はまさに「如虎添翼（直訳：虎に翼を添える）」となり、即席めん市場での更なる飛躍に結びついたのである（陳 2011、37-39 頁）。

4.6 「ツリー（木）」のように全国販売網の構築とチャネルの深耕

康師傅は成長の過程において、即席めんの「種」から三つのツリー型戦略を構築したといえる。一つ目は、即席めんの商品ツリーである、二つ目は

中国全土へ販売網ツリーの構築である。三つ目は即席めんから飲料、菓子、コンビニ、ファーストフードへのツリー型事業展開である。

本来、食品企業のバラエティーな味付けにより商品のツリー型展開は比較的に多く見られる。しかし、康師傅の戦略は商品のツリー型展開のみならず、販路開拓にもツリーのように全国に販売網を作り上げた。その背景は1992年、即席めんは最初に販売された時、1箱を売ることにに対して15元の粗利益があったが、1996年になると、粗利益はわずか0.5元になってしまった。主な原因は流通チャネルが垂直的ではないため、中間マージンが多かったことである。そこで、康師傅は1998年から、「通路精耕（チャネル深耕）」という方針を打ち出した。その戦略的な構想として、直径500km範囲内に一つの即席めん生産工場を設け、その周辺に自社営業所、卸売り店、直営特約販売店をツリーの枝葉のように展開する形である。康師傅は自らUS\$4000万の資本を投入し、全国45の都市で1500の区域に分け、各区域に専属の卸売り店と倉庫を設けた。また、チャネル通路を短縮するため、全国各地で200軒の直営特約店と販売網を作り、各卸売市場の100m半径内に「前進倉庫」を作った。結果、輸送時間やコストを減らすことができた。従来新商品の上市は1カ月半かかったが、2003年以後はわずか2-3週間で可能となった。さらに本部の3000名以上のスーパーバイザーが代理店と共同で市場を開拓した。一連のチャネル深耕によって人員配置、販売管理、物流動向など管理・強化された。スーパーマーケットやコンビニエンスストア（楽購、ファミリーマート、ネット販売）への資本参加に加え、2017年現在、農村部まで巨大な販売ツリーが形成されたのである（陳 2011、84-86 頁、李 2017、58-60 頁、劉 2004、25-26 頁）（表3参照）。

5. おわりに

中国の即席めん産業の発展は「改革開放」政策の恩恵を受けた側面が強い（土壌の重要性）。

即席めん企業にとって、スープや調味料の種類が豊富であり、これらの組み合わせによって様々な味をアレンジすることが可能である。言い換えれば、商品のツリー型展開は比較的容易である。その点について、康師傅と同業他社とも「ツリー型戦略」の商品展開をした。しかし、「ツリー型戦略」のように中国の土壤に根付いたのち販売網を構築し、また、この販売網を飲料や菓子の販売にも利用したのは康師傅のみであった。2017年現在、康師傅は中国広範な地域に118の即席めん生産基地を設け、中国全土にある369カ所の営業所は92軒の倉庫から、3万5163店の販売代理店と12万9449店の直営特約店に商品を提供できるシステムを自ら築き上げた。即席めんの「門外漢」だった康師傅は、中国系、台湾系、日本系、米国系などあらゆる分野の企業との相互作用を存分に活用したことが成功要因の一つと言える。

本稿は、康師傅の事例を通して、「ツリー型戦略」は商品に限らず、市場展開の販売網の構築にも応用可能であることを明らかにした。また、「郷に入れば郷に従う」という土壤の重要性を示した。少子高齢化等により日本国内市場の縮小や飽和が続く中、このような事例分析は日本の中小企業の国際展開に示唆を与えるものである。

康師傅へのインタビュー調査はできていなかったことは本稿の課題である。今後、中国の市場において、さらに多くの企業を対象に調査をおこなう商品と市場両方でベンチャービジネスからの国際市場への展開戦略を検証していく予定である。

参考文献

(英語文献)

- Marshall, A. (1952) *Principles of Economics Eighth Edition An introductory volume* Macmillan, London.
- Mintzberg, H. (1989) *Mintzberg on Management: inside our strange world of organizations*, New York, NY: THE FREE PRESS.
- Porter, M.E. (1990) *Competitive Advantage of*

Nations with a new Introduction, New York, NY: THE FREE PRESS.

- 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)
- 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』 ダイアモンド社)
- 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、ダイアモンド社、4-18頁)

(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。
- 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。
- 賈志聖 (2016) 「即席麺の消費行動分析と『康師傅』のファジィ経営戦略分析」 博士学位論文、大阪国際大学。
- 川邊信雄 (2017) 「『国民食』から『世界食』へ——日系即席麺メーカーの国際展開——」 文眞堂。
- 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。
- 榊原清則 (1992) 『企業ドメインの戦略論』 中央公論社。
- 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。
- 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。

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。

——（2017）『ツリー型戦略視点による食品企業の経営戦略』博士学位論文、立命館大学。

（中国語文献）

陳蘇（2011）『頂新集団（康师傅）企業史研究』博士学位論文、南京大学。

李青（2017）「康师傅方便麵的逆襲」『企業改革与管理』2017年8月上期、58-60頁、中国国际经济技术合作促進会。

李利民（2004）「入郷随俗」『企業改革与管理』2004年第12期、32-33頁、中国国际经济技术合作促進会。

劉良忠（2004）「向農村進軍——康师傅方便麵新市場攻略」『市場週刊・商務』2004年第7期、25-26頁、江蘇省惠隆資產管理有限公司。

劉興信（2006）「我国方便麵產業概況和發展趨勢」『糧食与食品工業』Vol.13、No.6、1-5頁、中国糧油学会。

林艷桃（2014）「国内外方便麵行業發展現狀和趨勢」『糧食科技与經濟』Vol.39、N.2、66-68頁、中国糧油学会。

王春華（2015）「日清食品創新發展对我国的啓示」『現代麵粉工業』2015年第3期、1-2頁、江蘇省糧食工業協會。

袁桂芳（2006）「康师傅如何成为中国麵王」『中国外資』2006年第11期、32-34頁、中国商務出版社。

（ウェブサイト）

白象食品股份有限公司公式 HP

<http://www.baixiangfood.com/index.php>、2018年9月28日閲覧。

今麦郎麵品有限公司公式 HP、

<http://www.ijml.net/>、2018年9月28日閲覧。

康师傅控股有限公司公式 HP

<http://www.masterkong.com.cn/>、2018年9月28日閲覧。

康师傅控股有限公司各年度の決算説明「財務情報」

<http://www.masterkong.com.cn/investor/financial/FinancialReport/>、2018年9月31日閲覧。

日清食品ホールディングス株式会社公式 HP

<https://www.nissin.com/jp/about/nissinfoodsholdings/>、2018年8月8日閲覧。

日清食品ホールディングス株式会社 IR 資料

<https://www.nissin.com/jp/ir/library/financialresults/>、2018年8月8日閲覧。

人民網日本語版 2015年12月01日「日清が今麦郎との提携終了 独自に高級路線」

<http://j.people.com.cn/n/2015/1201/c94476-8984101.html>、2019年9月29日閲覧。

サンヨー食品株式会社公式 HP

<http://www.sanyofoods.co.jp/index.html>、2019年3月1日閲覧。

世界ラーメン協会 HP

<https://instantnoodles.org/jp/noodles/markethtml>、2018年7月25日閲覧。

統一企業中国控股有限公司公式 HP

<http://www.uni-president.com.cn/about-1.asp>、2018年9月28日閲覧。

一般社団法人日本即席食品工業協会公式 HP

<https://www.instantramen.or.jp/data/>、2018年10月28日閲覧。