

# 4章：日清食品における競争優位の解明

—組織能力の構成を中心に—

奥村加菜 永田絢子

服部真明 三井耕太郎 和知友美

はじめに

## I 本研究の方法

- 1.1 競争優位の定義
- 1.2 組織能力の定義

## II 即席めん業界と日清食品の概要

- 2.1 即席めん業界の概要
- 2.2 日清食品の概要
- 2.3 日清食品の財務分析

## III 日清食品の手法

- 3.1 NISSIN PRODUCT SYSTEM
- 3.2 日清食品の差別化を高める手法
- 3.3 日清食品のコストを下げる手法

## IV 日清食品の組織能力

- 4.1 SBC 制度と SCM における全体最適
- 4.2 日清食品のバリューチェーン
- 4.3 日清食品の理念・手法体系

おわりに

謝辞

## はじめに

企業戦略の第一人者である経営学者、マイケル・E・ポーター氏（ハーバード大学教授）によると、企業が競争優位を獲得するためには、主にコストのリーダーシップ戦略と差別化戦略という2つの戦略があり、「このうちのどの戦略でも、うまく実行するには、ふつう全力投球の心構えと組織面での支援体制が必要である。ときには、このうち2つを主目的にしてうまくゆくこともあるが、これが可能になることはまれ（傍点は筆者）である。」<sup>1</sup>と主張している。

我々は、この2つの戦略を同時に追求している企業が稀に見られるという部分に大変興味を持った。なぜなら、ポーター氏がこの議論を展開した1980年代とは異なり、我々の身近にある有名企業は、2つの戦略を同時に追求していると感じられることが多いからだ。もしそうであれば、現代の企業間競争は、いっそう高度化し、企業に高い水準の戦略を要求しているといえるかもしれない。

本論文では、チキンラーメンやカップヌードルといった商品で市場を自ら創造し、長年シェア No.1 を維持している日清食品は、コストリーダーシップと差別化の2つの戦略を同時に追求し、成功を収めているのではないかという仮説を立て、検証をすすめる。まずⅠで本研究の方法を述べ、続くⅡでは即席めん業界の概要を述べるとともに、総資本利益率（ROA）を用いて日清食品の競争優位のモデルを提示する。Ⅲでは、事業レベルでの競争優位の定義に基づいて、日清食品の各部門のコストを下げる手法と顧客価値を高める手法が機能しているかを検証する。そしてⅣで競争優位と理念・手法体系の相互関係を明らかにし、日清食品がコストリーダーシップ戦略と差別化戦略という2つの戦略を同時に迫及し成功を収めていることを実証する。

## I 本研究の方法

### 1.1 競争優位の定義

近年の経済学・経営学のテキストは、「企業が同一市場の平均より高い経済利益率を得ている時、その企業は市場内において競争優位がある」<sup>2</sup>と定義する。更に、ある市場における企業の収益性は、業界の状況と、その企業が競合他社と比較してどの程度の経済価値を創出できるかという両方に依存している。そのため、「競合より多くの経済価値を創出した場合においてのみ、企業は市場において競争優位を獲得できる」<sup>3</sup>。

企業が競争優位を獲得するためには、2つの戦略がある。1つ目は、「同等あるいは低い顧客価値の製品を、競合他社より低いコストで提供する」<sup>4</sup>「コストリーダーシップ戦略」である。2つ目は、「顧客価値の高い製品を、競合他社と同じかあるいは高いコストで提供する」<sup>5</sup>「差別化戦略」である。

## 1.2 組織能力の定義

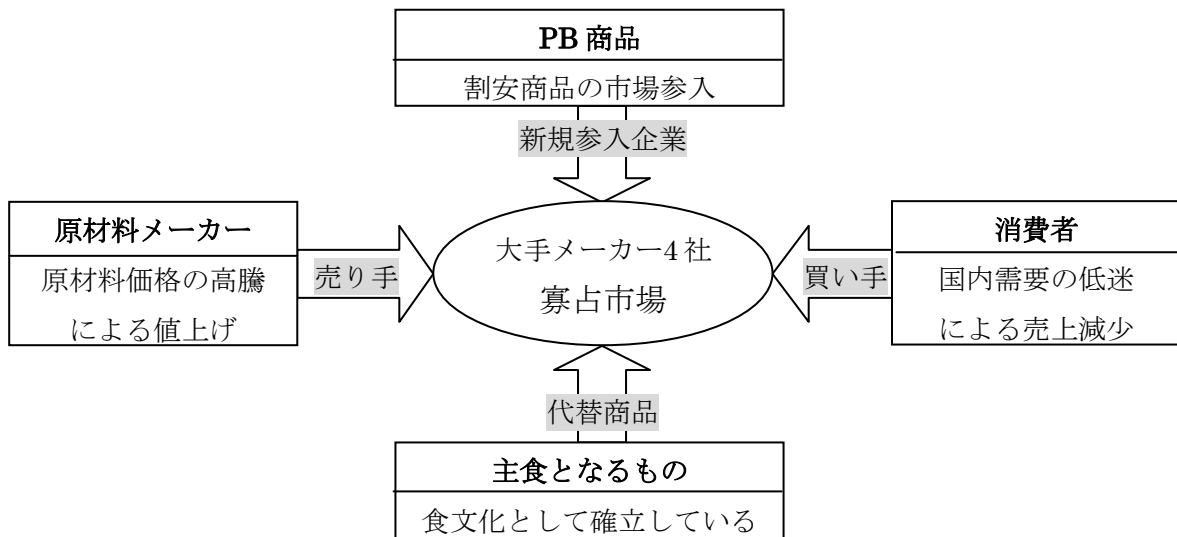
では次に、競争優位の源泉である組織能力について述べる。組織能力には、様々な定義があるが、我々は広義には「その企業特有の資産であって、他企業が簡単に獲得出来ないもの」<sup>6</sup>であり、狭義には、「競合他社と比較し、その企業が特に優れている活動の束」<sup>7</sup>であると定義する。組織能力とは、他社より優れた経営プロセスであり、それは企業組織の持つ手法に規定されるため、「手法（ルーチン）の束」と言い換えることも出来る。

## II 即席めん業界と日清食品の概要

### 2.1 即席めん業界の概要

1958年に日清食品が「チキンラーメン」を販売開始してから、日本における即席めんの歴史は始まった。即席めんの2009年度の市場規模は53億4900万食であり、日本人一人当たりの年間消費量は42.0食に達し国民食としての地位を固めている<sup>8</sup>。現在日本の即席めん業界は主要4社が市場の約9割のシェアを占める寡占市場である。2009年度のシェアは、1位の日清食品は49.0%、2位の東洋水産は20.0%、3位のサンヨー食品は12.3%、4位のエスコックが8.4%である<sup>9</sup>。日清食品を取り巻く即席めん業界の業界構造は、ポーター氏のファイブ・フォース理論に沿って表現すると、図1のようになる。

【図1】即席めん業界の業界構造



(出所) ポーター氏のファイブ・フォース理論を基に筆者作成

図1で注目すべきところは、業界内の競合企業との敵対関係と買い手の脅威が大きいことである。業界内の競合企業との敵対関係が大きな脅威であるのは、即席めん業界は主要メーカー4社による寡占市場で厳しい競争が行われているためである。買い手の脅威については、個人消費が抑えられていることや人口減少により、国内需要が低迷していることか

ら買い手の脅威は大きい。PB 商品等の割安商品の市場参入も業界の利益率を下げることに繋がっている。

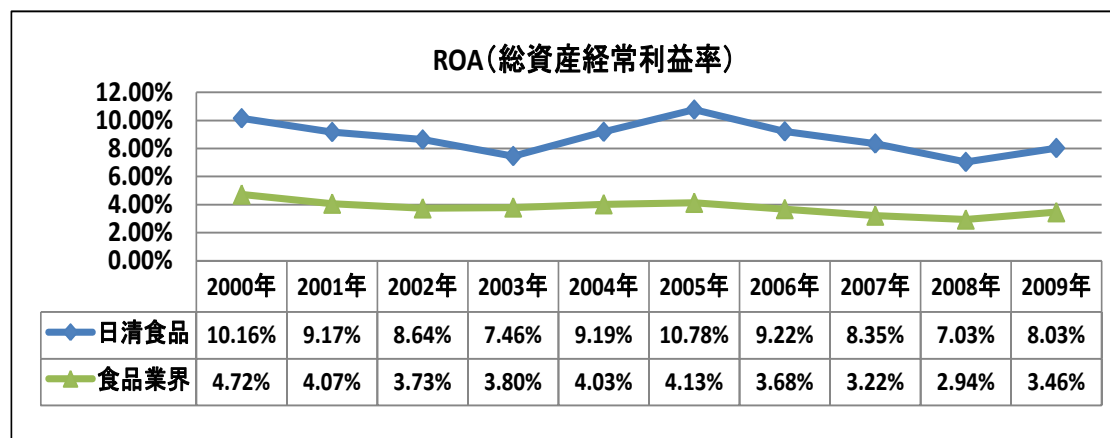
## 2.2 日清食品の概要

日清食品の歴史は 1948 年に創業者安藤百福氏が「中交総社」を設立したところから始まった。1958 年に「チキンラーメン」を商品化することに成功し、1971 年には「カップヌードル」を発明し、即席めん業界という 1 つの産業を作り上げたリーディングカンパニーである。2009 年の市場シェアは 49.0% で 2 位の東洋水産の 20.0% を圧倒的に上回っている。また 2008 年(平成 20 年)10 月には 純粋持株会社へ移行し、現在、資本金 25,122 百万円 従業員数は 7,388 名(連結)、売上高は 3,711 億 78 百万円(連結・2010 年 3 月期通期)となっている。代表取締役社長安藤宏基氏は創業者安藤百福氏の次男である。事業内容は、即席めんその他、冷凍食品、菓子、乳製品、清涼飲料などの製造販売も手がけている<sup>10</sup>。

## 2.3 日清食品の財務分析

次に日清食品の競争優位性はどの程度なのかを財務分析から確認しよう。まず日清食品の ROA(総資産経常利益率)と食料品製造業の全体平均の ROA を比較すると図 2 のようになる。

【図 2】 ROA の過去 10 年間の推移



(出所) 有価証券報告書、財務省・法人企業統計年報を基に筆者作成

図 2 を見ると、日清食品は食品産業と比べ、非常に高い数値を示していることが分かる。さらに過去 10 年間の ROA を売上高経常利益率と総資本回転率に分解すると表 1 のようになる。

【表 1】 ROA の分解（過去 10 年間の比較）

	日清食品	食料品製造業
ROA	8.84%	3.79%
売上高経常利益率	9.65%	3.03%
総資本回転率	0.92%	1.25%

（出所） 有価証券報告書、財務省・法人企業統計年報を基に筆者作成

ここから事業の収益性を表す売上高経常利益率については、日清食品の数値は食料品製造業平均を 3 倍以上も上回る非常に高い数値を示している。このことから日清食品は収益性に優れていることが分かる。しかし、効率性を表す総資本回転率は食料品製造業に比べ低い数値を示している。この要因には日清食品が 2008 年に持株会社に移行し、資産が肥大化したことが挙げられる。売上高経常利益率は、一般に商品の競争力を反映するといわれる。日清食品の総資本回転率が業界平均を下回るにもかかわらず、高い ROA が実現しているのは、ひとえに日清食品の即席めんの商品競争力の高さである。それはすでにみたように、49%という市場シェアからも裏付けられている。

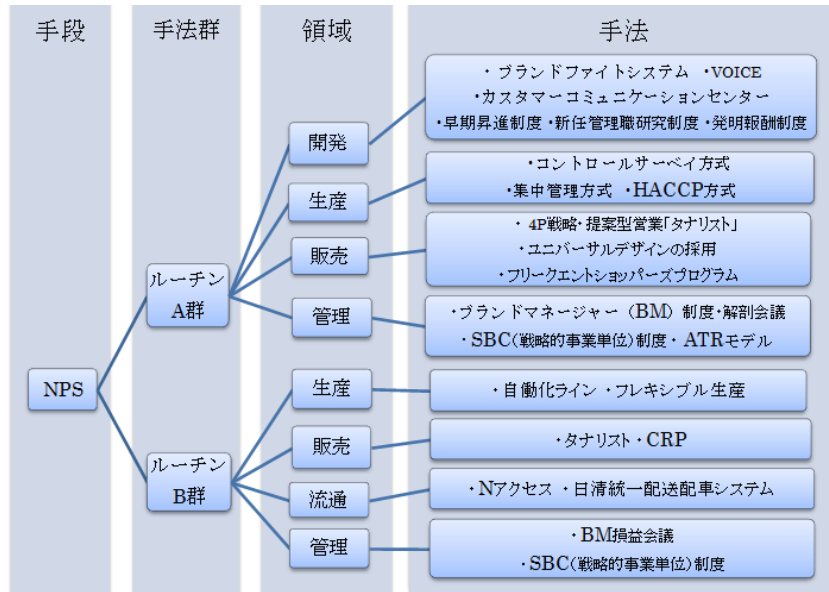
### III 日清食品の手法

#### 3.1 NISSIN PRODUCT SYSTEM

競争優位を築くには、ポーター氏が言うように、コストリーダーシップを目指すか、あるいは差別化を図るかのいずれか、また実現が難しくはあるが、双方を同時に追求することが必要である。日清食品の場合はいずれに当てはまるのか。我々は、様々な雑誌記事、論文、WEB 情報、ヒアリングを通じて、日清食品の経営手法に関する断片的な情報を収集し、その上で、それらがコスト削減か、製品差別化のどちらに関係するかという観点から整理した。

その結果が図 3 である。さまざまな経営手法は、差別化をめざす A 群とコストリーダーシップを目指す B 群とに分類された。すなわち、日清食品は、両戦略を同時に実現しようとしていることがわかるだろう。我々は、これを NISSIN PRODUCT SYSTEM (以下 NPS) と呼ぶこととする。以下、詳しく見ていこう。

【図 3】 NISSIN PRODUCT SYSTEM の体系

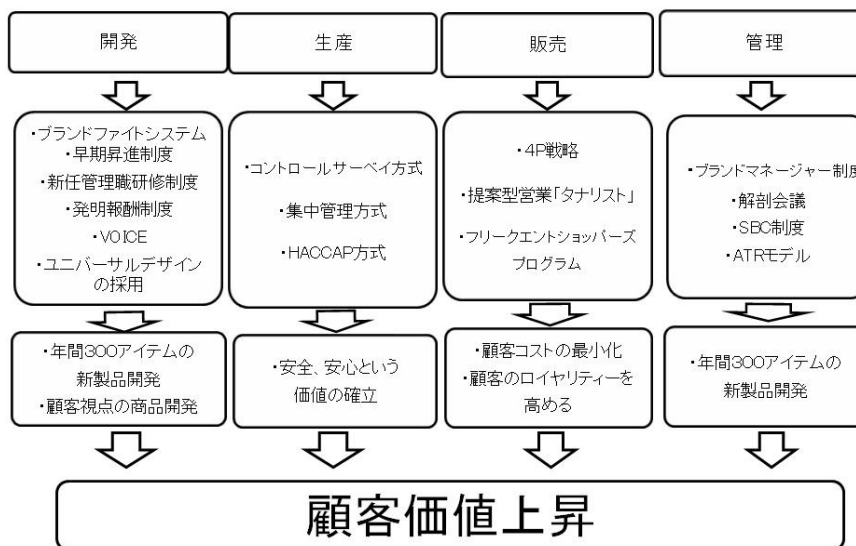


(出所) 筆者作成

### 3.2 日清食品の差別化を高める手法：A 群

図 4 は、上に見た A 群、すなわち日清の差別化を高める手法群を抜き出し、それぞれがどのように顧客価値上昇に結びつくかを図示したものである。それぞれ機能ごとに説明する。

【図 4】 日清食品の顧客価値を高める手法



(出所) 筆者作成

#### ・管理全般

「ブランドマネージャー制度」は、日清食品の差別化を高める手法の軸となるものである。同社は 1990 年まで、プロダクトマネージャー制度を採用し、カップめん、袋めんといった製品ジャンル別に管理者を置いていた。このようなジャンル別にマネージャーを置く

制度下では、数多くのアイテム群を管理できず、マネージャーは利益が確実に取れるカップヌードルやチキンラーメンなどの既存商品に頼る保守的な状況が生まれ、競争原理に乏しかった。年間の新製品投入数は一桁代で画期的な商品はなかなか生まれなかった。そこで安藤宏基社長は 1990 年以降、ブランドマネージャー制度という商品ブランドごとにマネージャーとスタッフを独立して置く体制を導入した。

【図 5】ブランドマネージャーを取り巻く関係



(出所) 日清食品株式会社 HP

<http://www.nissinfoods.co.jp/com/department/index.html>

図 5 は、ブランドマネージャーを中心に、製品の開発から販売まで一貫通貫に統括されている体制を図示している。ブランドマネージャーは商品開発、価格政策、流通戦略、宣伝企画、販売促進まで一貫したマーケティング・ミックスを進め、社内の全部門がブランドマネージャーの業務をサポートする<sup>11</sup>。ブランドマネージャーは担当ブランドの売上げと利益管理の全責任を負い、社内の他のブランドと常に比較され、社内競争を行う仕組みとなっている。

我々はこの制度について日清食品広報部の清藤氏にヒアリングをおこなった。それによると、ブランドマネージャーは公募制により選ばれるが、現状に不満を持っている人、何かに興味を持って追及している人、考える習慣が身についている人という 3 つの条件を満たしている人が選ばれることが多い。なぜなら日清食品は 1 人でチキンラーメンやカップヌードルを追及して開発した創業者安藤百福氏の精神を大切にしており、百福氏がいうように「モグラ」のように考えて考え抜く執念を継承することを重要視しているからである。安藤宏基社長が社内の全組織を巻き込んだ熾烈な競争構造を作ることを目指した結果、この制度下では、ブランドマネージャー同士だけではなく、研究所の開発競争など関係部署を巻き込んだ活発な社内競争という社風が実現したという。現在では業界全体で年間に約 600 種類の新商品が発表される中、日清食品だけで年間に実にその半数の約 300 種類の新商品を市場に送り込んでいる。ブランドマネージャーが導入される前の 1989 年には日清食品の市場シェアは金額ベースで 32% だったが、1998 年には 10% 増加させることに成功している。即席めん業界は新製品が市場に導入されても 1 年後の定着率はわずか 1% 程度であるほど食品業界の中で厳しい業界である。そんな消費者の嗜好が日々変化する中でも、これまで日清食品がシェアを伸ばし続けることができているのは、ブランドマネージャーを

軸とした社内競争により既存ブランドの価値上昇と新商品の開発を生み出していることが大きな要因であると言えるだろう。

#### ・開発

商品開発では、「ブランドファイトシステム」「早期昇進制度」「発明報酬制度」が、差別化を通じた顧客価値の上昇に貢献している。すでにみたように、ブランドマネージャーは管轄ブランドに関して独占的な権限をもっているが、「ブランドファイトシステム」とは、ブランド使用料を支払えば他のブランドマネージャーが持つブランドでも新製品を企画、開発することを可能とする制度である。これにより、潜在力のあるブランド資産が活用されずに眠ってしまうことを防ごうとしている。

商品開発部門で実施される「早期昇進制度」やユニークな「新任管理職研修制度」、「発明報酬制度」は開発部員のモチベーションを引き出し、技術開発力の向上と知的財産権に対する意識の向上に繋げている。これらに加え、日清食品では商品開発に積極的に顧客の声を取り入れている。カスタマーコミュニケーションセンターでは、「VOICE」でお客様相談室に届けられた意見の一元管理を行い、それら意見を製品やサービスの開発・改善及び顧客満足度向上に関わる全社的課題として全体で解決する。また「ユニバーサルデザイン」の採用により顧客の欲しい情報を分かりやすいような形で発信する顧客視点の商品開発に努めている。これらは結果的に、年間 300 アイテムの新製品開発や顧客視点の商品開発を大きく支援するものとして機能している。

#### ・生産

生産面では食の安全性を確保するために、日清食品では「コントロールサーベイ方式」や「集中管理方式」を採用し、各工場の品質管理の技術レベル水準を確保し品質評価のばらつきを是正している。また、衛生管理手法の「HACCAP 方式」がある。これは原材料の入荷から製造、出荷までのすべての工程の内、重要管理点を特定して集中的および継続的に監視・記録するシステムのことである。これらにより日清食品は、安全・安心という価値の確立を目指している。

#### ・販売

販売面では、製品にあった販売場所、値段、プロモーションを考える「4P 戦略」に力を注いでいる。顧客視点で製品を作り、顧客視点で価格をつけ、入手の容易性を確保し、プロモーション等を通してメッセージを発信することで顧客価値を高めている。「フリークエント・ショッパーズ・プログラム」では、優良顧客に対して割引等金銭的コストの削減を提供することで顧客の日清食品へのロイヤリティを高め、他社との差別化を実現している。

そして中でもやはり先ほど述べたブランドマネージャー制度は社内との関係部署すべてを巻き込んでいるからこそ影響は大きいと考えられ、商品を生み出す原動力・ブランドを構築する企業風土の下地となっている。そして新旧多種多様なフルラインナップ戦略を実現し、変わらない味と新しい味を継続的に顧客に提供している。このように日清食品には顧

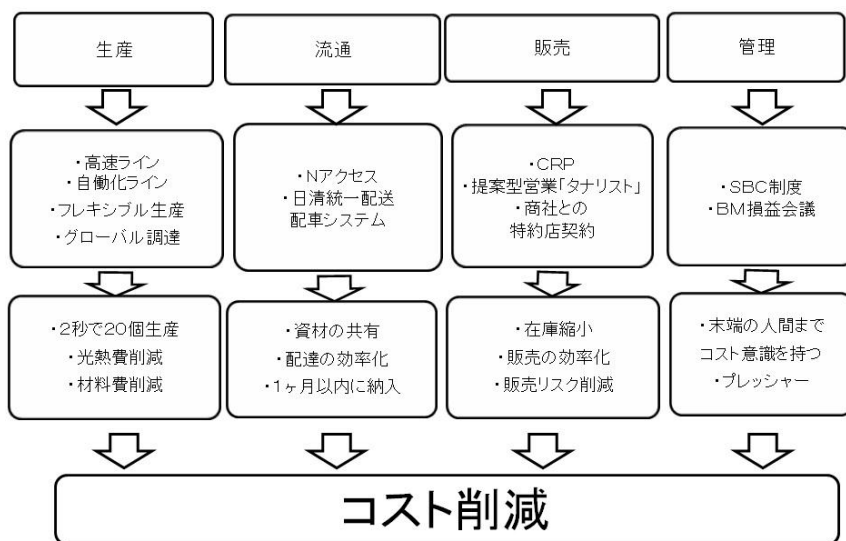


客価値の上昇に繋がる手法が多数存在し、ブランドマネージャー制度を軸とした差別化戦略を実行することで競争優位を生み出しているのだ。

### 3.3 日清食品のコストを下げる手法：B群

日清のコストを下げる手法は図6のように表現できる。日清食品と聞くと自動化された大量生産工程がコスト削減の手法とイメージしがちであるが、より広範に効果を発揮しているのがサプライチェーンマネジメント（以下SCM）である。サプライチェーンとは『商品の供給に関する全企業連鎖をいい、商品の企画、調達、設計、開発、資材調達、製造、販売、教育、保守、廃棄（ライフサイクル）に関する全分野を含む概念』<sup>12</sup>であり、SCMは『商品の製造用の原材料や部品の製造、粗材料の製造にまで溯り、EDI（電子データ交換）と統合データベースによる情報の共有化によって、トータルとしての在庫、物流合理化を図ること』<sup>13</sup>とされている。以下日清食品の取り組みを見ていく。

【図6】日清食品のコストを下げる手法



(出所)筆者作成

#### ・生産

生産部門では、生産効率化による生産コストの削減を目指している。中でも特筆すべきなのが「高速ライン」及び「自動化ライン」である。日清食品広報部の清藤氏が「カップヌードルは誕生した当初から生産ラインは完成しており、製品技術は変わっていない。他社より優れているのは高速ラインによる生産効率、生産能力である」<sup>14</sup>と語るように、この両システムと「フレキシブル生産」を使用した最新鋭の滋賀工場では2秒弱で1ケース（20食/1ケース）という世界最高峰の生産スピードを誇っている。

#### ・流通

流通部門では流通面でのロスをなくすことでコストの削減に取り組んでいる。この部門では「日清統一倉庫配送配車システム」や「Nアクセス」が大きな役割を果たしている。

日清統一倉庫配送配車システムでは、積載効率の向上や、配送距離・配送時間の短縮及びトレーラー使用により車両台数の削減を行っている。Nアクセスとは日清独自の資材発注システムのことであり、資材メーカーへの発注量と日清食品の在庫量を社内関連部署がリアルタイムに確認できるものである。原材料名、数量、製造ロットおよび在庫量といった情報を共有化することで無駄な発注を防いでいる。また、このシステムにより資材の複数製品での共有化や小単位での資材の発注が可能になり、販売動向にあわせた柔軟な対応が実現できるようになっている。

#### ・小売

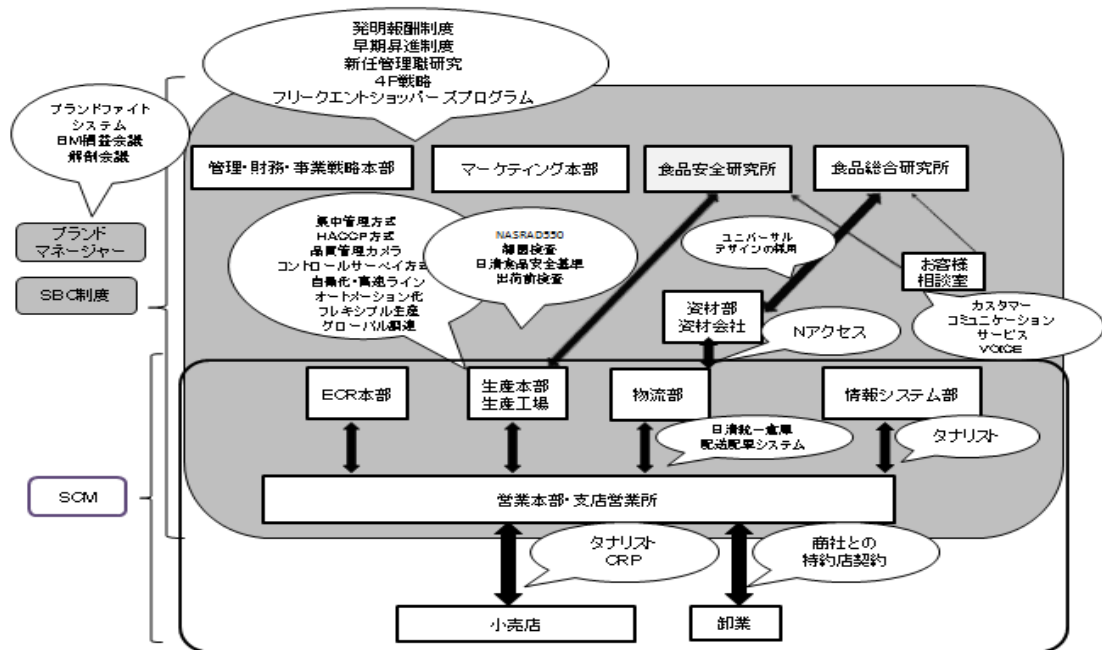
販売部門では販売効率の向上や、在庫縮小を目指している。そのためのシステムとしては「連続自動補充方式（以下 CRP）」や「タナリスト」があげられる。CRPとはメーカーが数量を設定して、計画的に納品するという発注の仕組みである。日清食品は平和堂との間でこのシステムを使用しており、平和堂から送られる消費者動向、実在庫状況などの情報を元に日清食品が需要予測を行った結果、配送コスト・在庫日数共に20%削減することに成功している。また独自で開発した陳列棚分析システム「タナリスト」で、店頭における適正な棚割りを小売店舗に提案し販売効率を上げると共に、「商社との特約店契約」で在庫縮小、販売リスクを軽減している。その他日清食品では全社的に「Strategic Business Cell（以下 SBC）制度」を採用し、7~8人ずつ社員をセルに分けると共にセル毎に会社目標を細分化することで全社員にコスト意識を持たせている。また、ブランドの損益管理を受け持つブランドマネージャーのプレッシャーも、大きく影響している。

## IV 日清食品の組織能力

### 4.1 SBC 制度と SCM における全体最適

以上の手法が SBC 制度と SCM の中でどう位置付けられるか表すと図 7 のようになる。SBC 制度の中で各セルは部分最適化を図ろうと様々な手法を実施している。コストを下げる手法は生産から販売までの間に集中しているが、それらは社内部署だけでなく取引先や販売先とも連携している。つまり SCM の枠組みの中で各セルが部分最適化を図り、サプライチェーン全体の最適化につなげていると言える。そしてこれら一連の業務をブランドマネージャーが一括管理すると共に、各部署が彼らの業務をサポートするという構造になっている。こうして日清食品では顧客価値の向上とコスト削減を同時に達成している。

【図 7】 SBC 制度と SCM における全体最適

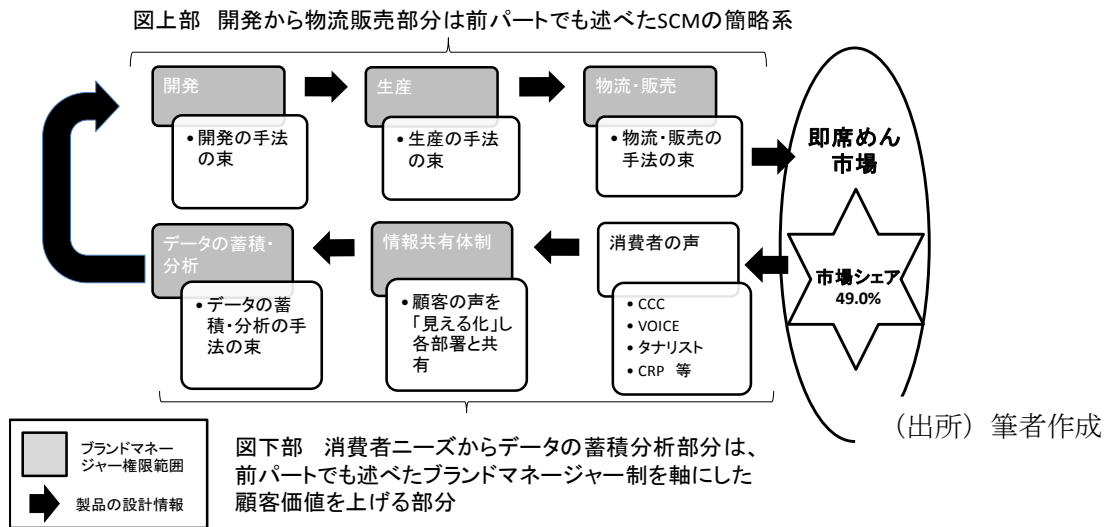


(出所) 筆者作成

#### 4.2 日清食品のバリューチェーン

先ほど述べた日清食品の中心的な手法であるブランドマネージャー制度と SCM を、日清食品のバリューチェーンの中で整理して表してみたものが図 8 になる。消費者の声から、情報共有体制、データの蓄積・分析、開発、生産、物流販売の領域に区切り、この各領域に様々な手法が盛り込まれている。開発から物流販売までの領域では SCM 実践を軸とすることで効率化されている。情報共有体制領域から物流販売領域はブランドマネージャーの権限が及ぶ範囲であり、9名のブランドマネージャーが各々バリューチェーンのプロセスをほぼ一貫して担うことでバリューチェーンのサイクルをより高頻度で回転させることが可能となっている。

【図 8】日清食品のバリューチェーン



#### 4.3 日清食品の理念・手法体系

これまで挙げた数々の手法は、創業当初から存在していたものではなく、同社の歴史の中で徐々に構築されてきたものである。なかでも日清食品の大きな変革の鍵として安藤宏基氏の社長就任(1985年)が挙げられる。創業者安藤百福氏は「創造開発型企業」を前面に掲げ、「ファーストエントリー」を根本精神としていた<sup>15</sup>。当時、社内は新製品開発着想から発売後の製品イノベーションまでの全プロセスを首尾一貫して安藤百福氏が推進する強烈な個性で引っ張るトップダウンの風潮であった<sup>16</sup>。これを受けて、安藤宏基氏が社長に就任後、「創業者精神の継承、長期安定成長のための基礎づくり」を所信表明とし<sup>17</sup>、「社内競争の徹底」を提起し、「創造開発企業」づくりに着手した<sup>18</sup>。これは、安藤百福氏の独創的な商品開発に依存する体制から、安藤百福氏個人の独創的な商品開発力を組織で代替・拡大することだといえる。

これから2人の社長時の変化を先ほどの図8のバリューチェーンを参考に比較する。まず、創業者安藤百福社長時は「全プロセスを首尾一貫して安藤百福氏が推進していた」とあるように図8の一連のサイクルを安藤百福氏主導のもとで行っていた結果、当時は新製品投入が年間3~4アイテムで、市場成長も鈍化し日清食品の業績も伸び悩んでいた。要するにバリューチェーンが年間に3~4サイクルしか回転しておらず、「創造開発型企業」「ファーストエントリー」は、ただのお題目と化していた。

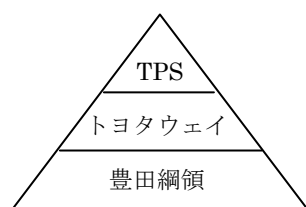
安藤宏基氏の社長就任による変革では、「創業者精神の継承」「知恵を発生させる人材を生かす創造開発型企業」<sup>19</sup>という2つのキーワードを挙げ、その具体策としてブランドマネージャー制度を導入し、安藤百福氏個人主導によるバリューチェーンのサイクルだったものを9人のブランドマネージャーに担わせ、さらにはブランドマネージャー同士を競争させる体制を構築した。その結果、新製品投入が年間300アイテムとなり、市場成長鈍化

といわれる中でもブランドマネージャー導入から10年間で金額ベースのシェアを10%向上させた<sup>20</sup>。要するにバリューチェーンを300回転させることが可能になることで、創造開発を活発に行い、ファーストエントリーをより具現化した結果であるということがいえる。

次に、なぜ創業者のカリスマ的能力を組織に落とし込むことができたかという点を述べる。先行研究では、創業者の理念と行動精神、手法はバラバラに存在するのではなく、3層として密接に関係していること、つまり理念と手法の体系ができていることによって、高い組織能力を構築できるということが、トヨタの事例を用いて述べられている<sup>21</sup>。図9によりこれを体系的に示す。この理念と手法の体系を日清食品にも当てはめ考察してみる。日清食品には、創業者安藤百福が掲げた4つの企業理念が存在し、これが三角形の下段に当てはめることができる。次に日清食品には、「NISSIN CREATORS SPIRIT」（以下NCS）という行動精神10か条も存在し、これは理念を反映した行動指針であることから中段に当てはめることができる。最後にブランドマネージャー制度に代表される日清食品の差別化手法やSCMといったコスト削減の手法があり、これは上段に当てはめることができる。これらのことから日清食品も先行研究にあるように理念と手法の体系ができてるといえる。

#### 【図9】理念・手法体系

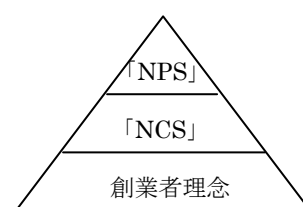
トヨタの理念・手法体系



(出所) 出雲井麻衣、藤井友紀、宮城亜矢子、村田知佳子、米田由香、領木琴音(2009年)

『公共経営におけるトヨタウェイおよびTQMの波及』同志社商学会

日清食品の理念・手法体系



(出所)筆者作成

### おわりに

以上をまとめよう。財務分析から明らかなように、日清食品は長期にわたって食料品製造の業界平均を大きく上回るROAを達成しており、競争優位の状態にあることがわかった。さらに、日清食品の独特な経営手法を調査し整理した結果、それら手法はそれぞれコスト削減に貢献するものと、差別化に貢献するものとに分類された。すなわち、日清食品はコストリーダーシップ戦略と差別化戦略を同時に行っている「稀な例」に該当するのではないかと我々の仮説もおおむね実証されたといえる。したがって、ポーター氏の主張が

正しいのであれば、日清食品の競争優位性は、ポーター氏のいうコストリーダーシップ戦略と差別化戦略を同時に実践できていることからもたらされていると結論づけることができよう。さらに、我々はそれら競争優位をもたらす手法の源泉は何かということ考察した。それは一言で言うと、創業者安藤百福氏個人のカリスマ的能力にあるということができる。安藤百福氏の存在は、日清食品の理念・行動指針としてのみ存在しているだけでなく、安藤宏基社長が導入したブランドマネージャー制という差別化手法の束の軸となって、かつての創業者の個人の能力を組織に落とし込むことに成功している。従って日清食品はこれまでの1人の天才的な創業者の能力を集団の能力として組織で代替・拡充することに成功し、高い組織能力を構築していることが長年にわたる競争優位の確立の源泉となっていると理解することができる。

我々が考察した内容は、ふたつの一般的な含意をもつだろう。ひとつは現代の企業間競争はますます高度化し、かつて滅多に見られないと考えられていた高度な戦略が、ごく身近な日本企業でも実践されているということ、次に、天才的な創業企業家によって成長した企業が、創業者亡き後も持続的に発展するためには、個人の能力を組織に代替し拡大させるというプロセスを要するということである。一代で企業を急成長させた天才的創業者といわれる人物は、ユニクロ創業者の柳井正氏やソフトバンク創業者の孫正義氏など、数多く存在する。しかし、創業者の天才的な能力を継承し偉大な創業者の個人の能力を組織として維持・拡大していくことは難しく、今の日本企業の課題と言われている。今回の我々の研究が課題解決の糸口の1つとなれば幸いである。

本論文の課題としては以下の3点があげられる。1点目に、本研究では日清食品の財務分析として日清食品のROAと食料品製造業の全体平均のROAを比較したが、本来は日清食品のROAと即席めん業界全体のROAを比較し、日清食品の競争優位性を論証するべきであった。2点目に、その上で即席めん業界と食料品製造業をファイブ・フォース分析により比較し、業界構造を明らかにする必要がある。3点目に、今回、日清食品のみに焦点を当て考察してきたが、競合他社にも類似の理念・手法体系が存在している可能性は大いにある。もしそうであれば、なぜ競合他社は日清食品のような競争優位を築くことができないのかという比較検証が本論文では述べることができていない。競合他社の理念・手法体系と比較検証し、日清食品のみに存在する組織能力を解明することが今後できるかが学会共通の課題でもあるだろう。

## 謝辞

最後に、本論文の執筆においてヒアリング調査にご協力いただいた、日清食品株式会社広報部の清藤勝彦氏には文献からは得ることのできない貴重な情報を頂き、心より御礼申し上げます。また、日経ビジネス編集長の寺山正一氏をはじめとする「日経ビジネス アカデミック・サポート・プログラム西日本合同研究会 2010」の審査員の皆様には、貴重な

意見を頂き心より感謝申し上げます。さらに、本研究に際して、商学会懸賞論文のレフェリーである鈴木良始先生に深謝いたします。ご指摘頂いた本稿の問題点のうち、時期的に十分な時間がなかったため文中に反映できませんでしたが、今後発表する機会にはかならず改善します。そして、多くのご指摘を下さいました太田原ゼミの先輩、同期、後輩の皆様に感謝いたします。

本研究を卒業論文として完成することができたのは、皆様のご協力の賜物です。ご協力していただいた皆様へ心から感謝の気持ちと御礼を申し上げたく、謝辞にかえさせていただきました。

---

#### 注

- 1 M.E.ポーター(1995年)『競争の戦略』ダイヤモンド社 P.55
- 2 デイビット・ベサンコ、デイビッド・ドラノブ、マーク・シャンリー(2002年)『戦略の経済学』ダイヤモンド社 P.425
- 3同上書 P.426
- 4同上書 P.466
- 5同上書 P.466
- 6同上書 P.466
- 7同上書 P.466
- 8 「社団法人 日本即席食品工業協会即席めんの生産数量の推移」  
(2010/11/20)<http://www.instantramen.or.jp/data/data04.html>
- 9日経産業新聞編(2010年)『日経市場占有率 2011年版』日本経済新聞出版社
- 10 「日清食品ホームページ」(2010/11/20)  
<http://www.nissinfoods.co.jp/com/corporate/index.html>
- 11安藤宏基(2009年)『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』中央公論社 P.102
- 12 ロジスティクス用語辞典編集委員会(2002年)『基本ロジスティクス用語辞典 第2版』白桃書房 P.89
- 13同上書 P.89
- 14聞き取り調査 日清食品 2010年7月8日9:30~日清食品本社 広報部 清藤勝彦氏
- 15日清食品株式会社 社史編纂プロジェクト(2008年)『日清食品 50年史・創造と革新の譜』日清食品株式会社 P.101
- 16安藤宏基(1992年)『世界に挑戦するインスタントラーメンのマーケティング戦略』日本大学農獣医学部食品経済科学特別講義資料 P.19
- 17安藤宏基(2008年)『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』中央公論社 P.84
- 18日清食品株式会社 社史編纂プロジェクト(2008年)『日清食品 50年史・創造と革新の譜』日清食品株式会社 P.106
- 19同上書 P.106
- 20同上書 P.106
- 21出雲、藤井、宮城、村田、米田、領木(2009年)「公共経営におけるトヨタウェイおよびTQMの波及」(太田原準編『組織改善の研究』同志社大学商学会)P25-26

---

参考文献

1. 安藤宏基(2009年)『カップヌードルをぶつつぶせ!』中央公論新社
2. 安藤宏基(1992年)『世界食に挑戦するインスタントラーメンのマーケティング戦略』日本大学農獣 医学部食品経済学科特別講義資料
3. 安藤百福(2008年)『魔法のラーメン開発物語-私の履歴書-』日本経済新聞出版社
4. 出雲井麻衣、藤井友紀、宮城亜矢子、村田知佳子、米田由香、領木琴音(2009年)『公共経営におけるトヨタウェイおよびTQMの波及』同志社大学商学会
5. 桜井久勝(2003年)『財務諸表分析』中央経済社
6. 下谷政弘、鈴木恒夫(2010年)『「経済大国」への軌跡 1955-1985』ミネルヴァ書房
7. ジェフェリー・K・ライカー(2004年)『ザ・トヨタウェイ 上(第2版)』日経BP社
8. デイビット・ベサンコ、デイビッド・ドラノブ、マーク・シャンリー(2002年)『戦略の経済学』ダイヤモンド社
9. 日清食品株式会社社史編纂プロジェクト編纂プロジェクト編(2008)『日清食品創業者安藤百福伝』日清食品株式会社
10. 日清食品株式会社社史編(2008)『日清食品 50年史創造と革新の譜』日清食品株式会社
11. 日経経済新聞社データバンク局商品情報部(2010年)『クォーターリー日経商品情報』日本経済新聞社産業地域研究所
12. 藤野直明(1999年)『サプライチェーン経営入門』日本経済新聞社出版
13. M.E.ポーター 土岐坤訳(1982年)『競争の戦略』ダイヤモンド社
14. M.E.ポーター 土岐坤、中辻萬治、小野寺武夫訳、(1985年)『競争優位の戦略』ダイヤモンド社
15. 三浦一郎 肥塚浩(1997)『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