

〈研究ノート〉カテゴリー革新型デュアル・ブランド戦略の展開：食品メーカーの事例から

矢作, 敏行 / YAHAGI, Toshiyuki

(出版者 / Publisher)

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

イノベーション・マネジメント = Journal of innovation management

(巻 / Volume)

11

(開始ページ / Start Page)

123

(終了ページ / End Page)

143

(発行年 / Year)

2014-03-31

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00011922>

<研究ノート>

**カテゴリー革新型デュアル・ブランド戦略の展開
ー食品メーカーの事例からー**

矢作敏行

1. はじめに
2. 事例① キューピーのサラダ・惣菜事業
 - 2.1 サラダ・惣菜の全国販売体制を確立したデリア食品
 - 2.2 ベンダー事業中心のグルメデリカ
 - 2.3 ブランド化に挑むサラダクラブ
 - 2.4 ベンダー事業からブランド事業へ
3. 事例② ピックルスコーポレーションのブランド戦略
 - 3.1 ベンダー事業の伸長
 - 3.2 ブランド構築への挑戦
 - 3.3 PB・NB ミックス戦略
4. 事例③ グリーンコア・グループのコンビニエンス・フード事業展開
 - 4.1 砂糖メーカーから中食・惣菜メーカーへ
 - 4.2 アメリカ進出
 - 4.3 M&A 戦略を超えて
5. まとめ

1. はじめに

消費生活の変化に対応して、小売業主導で独自商品が開発され、人気を集めている商品群がある。弁当、お握り、寿司、調理めん、調理パン（サンドイッチ等）、惣菜、サラダ、デザート等の商品群がそれである。

これらの商品はいずれも調理済み食品で、常温ではなくチルド（＋5℃）温度帯や定温（＋20℃程度）で品質管理されているが、分類・呼称法はまちまちである。

『スーパーマーケット年次統計調査報告書』（平成 24 年版）では、惣菜、弁当・お握り、

<研究ノート>

ファーストフード等は「惣菜」(デリカテッセン)と分類されており、それとは別に「日配食品」という区分が設けられており、豆腐・こんにゃく、パン、生菓子、冷凍食品等がそこに含まれている。

それに対して、コンビニエンスストア業界では通常、弁当・お握りといった米飯商品やサンドイッチ、惣菜等を「ファーストフード」と呼び、ベーカリー、漬物、デザート等は「日配食品」に分類されている¹⁾。

外食産業関係者の間では、食事形態の観点から、家庭外で調理した食品を購入あるいは届けてもらい、自宅や職場、車中等の場で消費する形態を「中食」と呼んでいる。家庭で調理した食品を家庭で消費するのが「内食」であり、家庭外で調理した食品を、飲食店等その場で消費するのが「外食」であり、その中間形態の食事が「中食」と表現されている。

中食市場は、弁当・お握り、調理パン、調理めん等の「主食」で構成されている。それとは別に、おかずやサラダといった惣菜類の「副食」がある。ある調査によると、中食・惣菜小売市場は 2011 年、約 6 兆円と推定されており、減少気味の食品市場で数少ない成長分野として期待されている(富士経済、2012)。

ここでは、家庭外で調理済みで、手軽な食事として消費できる「主食」「副食」の食品群を中食・惣菜市場と総称することにする。

欧米スーパーマーケット業界では伝統的にパンやサラダ、ケーキ類をデリカテッセン(惣菜)と呼んでいたが、近年はサンドイッチや生パスタ、チルド・ピザ等の食事そのものが増えてきたので、デリカテッセンを含め、「フレッシュ・プリペアド・フード」(Fresh Prepared Food; 新鮮な調理済み食品)とか「コンビニエンス・フード」(Convenience Food; 便利食品)と呼称されている。

各国で中食・惣菜市場が伸びてきたのは、働く女性や単身者世帯の増大、時間節約意識の高まり、消費者行動の流動化といった社会的な要因が影響しているほか、弁当やサンドイッチ、惣菜は新鮮な調理した状態のまま温度管理されて販売されるようになり、健康指向や品質指向の消費者の支持を獲得していることによる。それに伴い、販路が持ち帰り専門の弁当店や惣菜店のほか、コンビニエンスストアやスーパー、デパ地下、宅配ピザ等と多様化している。

しかしながら、中食・惣菜市場は、いまなお伝統的な地場産業的な要素が色濃く残っている弁当店や惣菜店、仕出し屋、出前をする蕎麦屋等の飲食店が多数存在する中小・零細企業分野である。労働集約的で中小企業が多かったのは、品質管理のむずかしさに起因していた。

中食・惣菜は品質劣化が激しいため、大量生産・大量流通が可能な保存食の一般加工食品・菓子と異なり、毎日つくって、毎日納品しないとイケない。コンビニエンスストアの品質管理担当者(佐藤、2002)によると、弁当・お握りの米飯商品の賞味期限は+20℃で管理した状態で包装から消費まで最長 27 時間と定めている。その時間内に売り切らないと、大量のロス(値下げ・廃棄の損失)が生じる。

弁当や惣菜は商品的には昔から販売されていたが、近年、管理温度帯別にサプライ・チェーンが整備され、大量生産・大量流通が可能となった。それをいち早く実現したのは、

¹⁾ コンビニエンスストア各社の商品分類は微妙に異なっているが、文中ではセブン-イレブン・ジャパン、ローソンらの分類を紹介した。

1970年代後半以降、急成長したコンビニエンスストアであった。一定地域に多数の店舗を出店するコンビニエンスストアは店舗密度が高く、地域内での単品販売量が大幅だった。中食・惣菜メーカーはコンビニエンスストアの要請に応じて、店舗網に適合した生産拠点を分散配置する一方、機械生産システムを導入して生産の効率化を図った。

加えて、工場と店舗を結ぶ中間地点に管理温度帯別共同配送センターを設置し、管理温度帯が同一の弁当やお握り等は、つくり手が別々の商品でも同一センターから同一車両に混載され、1日3回店舗に納品された。これで取引先メーカーの物流費用の軽減と品質管理問題が同時に解決したのである（矢作、1994）。

この中食・惣菜というカテゴリーの革新は小売り主導で起きた。商品的には、特定小売業向け専用商品がほとんどで、セブン-イレブンを例にとると、弁当、お握り、焼き立てパン等は+20℃（定温）前後、サラダ、惣菜、調理めん、調理パン等は+5℃（チルド）の管理温度帯で扱われ、全国140カ所の定温、チルド温度帯共同配送センター経由で店舗に納品されている（セブン&アイ・ホールディングス『コーポレートアウトライン 2013』）。

欧米でも、同様に小売りサプライ・チェーンが整備されるようになり、サンドイッチやサラダ、惣菜といった「新鮮な調理済み食品」の市場開拓が図られた。「世界一効率的なサプライ・チェーン」を確立したと自負するイギリス流通業界では、他の欧米諸国以上に温度管理された「新鮮な調理済み食品」が普及している（Fearne and Hughes, 1999 ; PLMA, 2013）。

日本では当初、中食・惣菜商品のブランディングは行われていなかったが、2011年、セブン-イレブン・ジャパンが「セブン&アイ」をデザイン化したブランド・マークを弁当やお握りにつけるようになり、PB（プライベート・ブランド）化が意識されるようになった。

コンビニエンスストア向け専用商品・PB商品の受託製造業は飛躍した。年間1700億円以上を売り上げる業界トップのわらべや日洋のほか、武蔵野、フジフーズ、トウカツフーズといった大規模中食・惣菜メーカーが次々に現れた。これらの企業の出自は、お握り屋や惣菜・弁当店、町のパン屋等であったが、いまや市場縮減する食品市場で堅実な成長を遂げるメーカーとして注目されるようになった。

しかし、いまだ中食・惣菜市場にはナショナル・ブランド（NB）と呼ぶにふさわしい商品は数多く存在しない。店頭を飾る多くの商品は専用商品・PB商品である。そのなかで、有力NB加工食品メーカーが中食・惣菜市場に参入し、生産体制を整備してブランド構築に挑戦する動きがある。サラダのNB化を目指すキューピーがその代表格である。

逆に、特定小売業向け専用商品・PB商品を製造受託するベンダー事業から出発し、力を蓄えてNB商品開発に成功する中堅企業も現れている。日配食品分野で「ご飯がススムキムチ」をヒットさせたピクルスコーポレーションが一例である²。

欧米では、国際化を進める中食・惣菜メーカーが出現している。「急成長する国際的コンビニエンス・フード・リーダーになる」ことをビジョンに抱えるグリーンコア・グループ（本社アイルランド）が代表である。イギリスでスーパーマーケットやマックス&スペンサーにPB商品のサンドイッチや、その他チルド温度帯の調理済み食品を提供している大手PB製造受託メーカーで、近年、アメリカに進出した。

² 漬物は日配食品に分類されているが、ここでは「惣菜の一種」として扱い、ピクルスコーポレーションを中食・惣菜関連メーカーとして取りあげる。

中食・惣菜市場には、小売り主導による商品開発やブランド構築、生産拠点の分散配置、管理温度帯別流通の確立と、NB メーカー主導の一般加工食品・菓子市場と異なる競争要素が数多くある。そこで、NB メーカーのキューピー、専用商品・PB 商品の製造受託から出発したピクルスコーポレーション、それに国際化を進めるグリーンコアの 3 社の事例を通して、各メーカーはどのように NB と PB を組み合わせたデュアル・ブランド戦略を展開しているのか、見極めることにしたい。

2. 事例① キューピーのサラダ・惣菜事業

キューピーは、1919(大正 8)年創業の老舗食品メーカーで、マヨネーズで家庭用約 70%、業務用 40%超の圧倒的な市場シェアを獲得している。2012 年度(2012 年 11 月期) 5050 億円の売上高構成比は、マヨネーズ・ドレッシングの調味料事業が 27.4%(1386 億円)と最も多く、次いで物流システム事業 22.9%(1157 億円)、サラダ・惣菜事業 18.1%(916 億円)、卵加工品等の卵事業 17.0%(856 億円)、ジャム等の加工食品事業 11.7%(591 億円)と続いている。

中期経営計画では、2015 年度売上高 5600 億円(2012 年度比 550 億円増)、営業利益 265 億円(同比 31 億円増)と堅実な目標を掲げ、「マヨネーズ」に加えて、「卵・野菜・アジア」の 3 事業を伸ばす。

サラダ・惣菜事業は卵事業と並んで国内市場拡充の柱と位置づけられている。生産拠点は商品特性を考慮し、顧客の近い立地に分散配置し、雇用条件の地域差等から子会社方式で運営されている。サラダ・惣菜を中心に製造・販売するデリア食品、ローソン向け専用商品を中心に弁当・お握り、調理パン、惣菜等を供給するグルメデリカ、包装済みサラダのブランド化を目指すサラダクラブの各事業部が成長の 3 本柱である。以下、順に紹介する³。

表 1 キューピーの会社概要

設立年月	1919 年 11 月
本社	東京・渋谷
代表取締役社長	三宅峰三郎
売上高	5049 億 9000 万円
純利益	122 億 9100 万円
従業員数	12,425 人
事業所	9 支店, 17 営業所, 8 工場
事業内容	マヨネーズ・ドレッシングを中核に関連 周辺事業を拡大

注：2012 年 11 月期現在。
(出所) 筆者作成。

³ キューピーへの聞き取り調査は、以下の通り(肩書は当時)。
2012 年 10 月：好村博、調味料・加工食品事業担当常務取締役。
2013 年 1 月：兵藤透、サラダ・惣菜事業担当兼サラダクラブ社長。

2.1 サラダ・惣菜の全国販売体制を確立したデリア食品

デリア食品は3社のなかで、一番早く1975年7月、チルド温度帯のサラダ・惣菜を製造・販売する100%子会社として設立された。その後、大阪から名古屋、九州、北海道と営業地域を広げ、2013年現在、グループ生産会社は北海道札幌市、岩手県北上市、東京都昭島市、愛知県瀬戸市、兵庫県伊丹市、佐賀県鳥栖市の全国6社体制で運営されている。

サラダ関連の子会社のなかに1984年8月、セブン・イレブン・ジャパン専用惣菜工場を運営するために設立されたデイリーメイト（本社：東京都青梅市、現・旬菜デリ）がある。翌85年3月、セブン・イレブンが発売した包装済み生野菜サラダが大ヒットし、工場は198㎡から2645㎡に大幅拡張された。

包装済み生野菜サラダは、鮮度の高い野菜を衛生管理の行き届いた工場で洗浄・加工・包装した商品で、洗わずに食べられる点で、利便性に富んだ付加価値の高い商品である。コンビニエンスストア業態にはぴったりの商品で、たちまち定番商品となった。セブン・イレブン・ジャパン（1991）によると、デイリーメイトは大手NB食品メーカーによる初の惣菜専用工場であり、その後ハウス食品、プリマハム等の大手食品メーカーが追随した。

当時、セブン・イレブンの中食・惣菜は、主に既存中小メーカーが生産を担当していたが、大手NB食品メーカーの参入により店舗の急速拡大に即応した専用工場の建設が容易になった。また、セブン・イレブンの取引先メーカーで構成する協同組合組織、日本デリカフーズ協同組合（略称：NDF）での共同事業を通じて、大手メーカーの生産・品質管理手法や商品開発力はNDFメンバー企業に伝播し、供給メーカー全体の底上げに貢献した（矢作、1994）。

表2 キューピーのサラダ・惣菜関連子会社の概要

社名	デリア食品	グルメデリカ	サラダクラブ
設立年月	1975年7月	1990年5月	1999年2月
本社	東京・府中	埼玉・所沢	東京・府中
代表取締役社長	中村 智義	森田 孝治	萩 芳彰
資本金	5,000万円	9,800万円	3億円
資本関係	100%子会社	100%子会社	キューピー51% 三菱商事49%
売上高	418億円	341億円	171億円
従業員数	160人（社員のみのみ）	1,694人	777人
事業所	6支店、6生産会社	5工場	2支店、5営業所、 5工場
事業内容	サラダ、惣菜、米飯等の製造・販売	弁当、寿司、調理めん、惣菜等の製造・販売	パッケージ・サラダの製造・販売等
主要販売先	スーパー、コンビニ、外食	ローソン	スーパー、コンビニ等

注：2012年度現在。
（出所）筆者作成。

キューピーは、カット野菜のサラダ・ブームに先鞭をつけたパイオニア企業であったが、1992年2月、デイリーメイトはセブン・イレブンとの専属取引契約を解消し、スーパー等

へ販路を転換した⁴。

デリア食品は設立後、約 20 年間赤字経営が続いた。各地に工場を配置したものの、小規模分散的であるうえ、労働集約的で、土日の休日もない操業のため人集めに苦勞した。それでももちこたえたのは、「マヨネーズをつくっている会社だから、添加物のないフレッシュなサラダや惣菜を直接、家庭に届けるのは使命と考えた経営者がいた」（兵藤透サラダ・惣菜事業副担当兼サラダクラブ社長、2013 年 1 月聞き取り調査）からである。

2000 年 12 月、惣菜事業の全国展開を目指し、本社惣菜事業本部とデリア食品との事業を再編し、惣菜販売業務をデリア食品に移管し、各生産拠点の営業、商品開発担当者が一体となった取引先への対応が進み、収益状況は好転した。売上高は 2012 年度 418 億円へ順調に拡大した。

2.2 ベンター事業中心のグルメデリカ

グルメデリカは 1990 年 5 月、埼玉県所沢市で 100%子会社として設立され、同年 12 月から米飯商品、調理パン、惣菜等のローソン向けベンダー事業（特定小売業向け商品の製造受託業）に着手した。主要取引先であるローソンの成長に合わせて、埼玉県草加市、長野県松本市と、相次いで工場を新設し、98 年には年間販売額が 100 億円を突破した。その後、2012 年 12 月には九州を含め西日本に生産拠点をもちグループ会社の菜デリカを合併し、5 工場体制を確立した。

取扱商品の中心は、米飯商品、調理パン、惣菜、サラダで、コンビニエンスストアの業務体制に合わせて 1 日 24 時間、365 日操業している。2012 年度の売上高は、合併前のグルメデリカ、菜デリカの合算で 341 億円と、デリア食品に次ぐ規模となった。

2.3 ブランド化に挑むサラダクラブ

サラダクラブは 1999 年 2 月、キューピー 51%、三菱商事 49%の出資比率で設立された包装済みサラダの専門製造・販売会社である。3 社のなかでは、設立時期はもっとも遅いが、三菱商事の野菜の調達力をいかし、主力の調味料事業と密接に関連しているサラダ需要を掘り起し、事業全体の底上げを図る戦略的な狙いが込められている。

キューピーは 1980 年代、いち早くコンビニエンスストア向け包装済み生野菜サラダでヒット商品を出し、その後も中食・惣菜事業の実績を積み重ねてきた。しかし、中食・惣菜事業は元来、地域的な規模の産業であるうえ、いわゆるベンダー事業の比重も高く、主力商品のマヨネーズ・ドレッシングのように自社ブランド・マーケティングを展開する余地が乏しい。

そこで、需要増の期待できるサラダ・カット野菜市場に的を絞り、「サラダクラブ」というブランドを立ち上げ、「食べやすいサイズに切っており、パッケージから出してそのまま洗わずに食べられる」を基本商品コンセプトに、新製品開発や広告コミュニケーション活動を繰り広げ、キューピー・グループの新たな経営の柱とするとの事業を構想した。

1999 年 4 月、東京都府中市の中河原工場で、カットレタス、千切りキャベツ、大根サラダ等 5 品目を製造し、首都圏へ出荷した。翌 2000 年 10 月には兵庫県伊丹市に新工場を

⁴ セブン-イレブンとの専属取引契約の解除は、別のコンビニエンスストアとの取引開始に伴い、セブン-イレブン側から取られた措置と言われている。

建設し近畿、中京、中国地区へ、また同年 11 月には茨城県猿島郡に五霞工場を建設し、東北・関東圏へ、それぞれ出荷を開始した。翌年には九州地区でも生産・営業を始め、その後空白地域の北海道や沖縄には委託製造先メーカーを確保し、2000 年代後半には早くも全国生産体制を整備した。その間、01 年炒め用野菜や密封トレイ入りサラダ、「10 品目のサラダ」等の新商品がヒットし、09 年度には年間売上高が 100 億円を突破した。

近年は、多様な商品群を 1 つにまとめて価値を訴求するブランド・マーケティングに力を注いでいる。2011 年、食卓にもっと「安心」、「便利」、「彩り」、「エコ」の「4 つの約束」を定め、皿にフォークのブランド・マークをつけたパッケージ・デザインに全面リニューアルした。

たとえば、「安心」では、産地で収穫された野菜の保管から店舗への納品まで一貫して冷蔵状態で品質管理を徹底し、国内産地農家との直接取引で価格の安定化を図り、「便利」では 1 種類の野菜を調理しやすくカットしたものから 10 品目の野菜を摂取できるサラダまで用途に応じた商品を品揃えし、店頭やホームページで「サラダクラブ」商品を使用した料理メニューを提案している。

2013 年 9 月現在、関東地域の場合、通年商品 29 品目、季節商品 7 品目、ドレッシング等周辺商品 12 品目を展開している。ブランド認知度と店頭露出度の向上とともに、売上高は 2011 年度 132 億円から 12 年度 171 億円へと大きく上昇した。中期計画では、「サラダの食事化」あるいは「食事のサラダ化」に対応した商品開発を強化し、サラダ・惣菜事業を 2012 年度の 916 億円から 1000 億円に引き上げる方針で、「サラダクラブ」はその底上げ役を期待されている。

サラダ・カット野菜市場は、2012 年約 1900 億円と推定されており、利便性や健康志向、安定した価格から需要は増加基調にある（農畜産業振興機構、2013）。それだけに、外食産業・小売業界向けカット野菜の供給業者は相当数存在し、納入競争はしだいに激しさを増している。しかし、家庭用包装済みカット野菜・サラダでブランディングを施し、一般加工食品のようにマーケティング戦略を採用する企業は、これまで存在しなかった。サラダクラブは、その NB 化に挑戦している。

2.4 ベンダー事業からブランド事業へ

キューピーのサラダ・惣菜事業の変遷は、そのまま中食・惣菜市場の変化を映し出している。伝統的地場産業の延長線上にチルド管理温度帯の日配食品メーカーとして登場したデリア食品は、中食・惣菜市場の上昇気流に乗り事業規模を拡大し、1980 年代半ばにはデイリーメイトを介して急成長するコンビニエンスストアとのベンダー事業に取り組んだ。

それに対して、グルメデリカは当初からコンビニエンスストアのベンダー事業を主体に構想され、コンビニエンスストア市場の中食・惣菜需要を取り込むことに成功した。しかしながら、すでに冒頭で指摘したように中食・惣菜事業には生産・流通の地域分散性、労働集約性、取引先への依存、ロスの発生という市場特性があり、経営規模の拡大に伴う収益力の向上が期待しにくい。

実際、2012 年度の営業利益率を見ると、調味料事業 8.3%、卵事業 5.7%に対して、サラダ・惣菜事業は 3.4%にとどまっている。

それだけに自社ブランドをもち、直接家庭に商品売り込むサラダクラブの戦略的重要

<研究ノート>

性が増している。キューピーには、少なくともそのための経営資源・組織能力がそなわっている。調味料事業で長年、養った研究開発や原料・品質・衛生管理、営業・マーケティングに関する知識・経験は直接、サラダ事業にも適用可能である。

本社技術研究所内には野菜・加工プロセス研究部という専門部署が設けられており、野菜の栄養や加工方法に関する研究を行っている。「切り方1つで、2日しかもたない野菜が10日もつこともある」（好村博常務・営業統括、2012年10月聞き取り調査）。

たとえば、切り口が赤く変色しやすいレタスは、レタスを切るとき、傷害反応が起き、合成されたポリフェノールが空気に触れて、色を変化させる。保管時間や保管温度、落下等の衝撃が変色に与える影響度を調査したところ、衝撃の強さ、そして衝撃を受けた後、長時間が経過しているほど、変色が起きやすいことを発見した。製造や物流の現場では研究成果をいかして、レタスの取扱を丁寧にし、落下を防ぎ、できるだけ迅速に処理する工夫をしている。

営業・マーケティングでは圧倒的な市場シェアをもつ調味料事業に学び、なおかつ連携を図ることが可能となる。マヨネーズやドレッシングの高いシェアは、頻繁な新商品開発とリニューアルで実現している。1925年の発売以来、定番商品となっている「マヨネーズ」のほか、カロリーが半分の「ハーフ」、さらにカロリー75%カットの「ライト」、コレステロール・ゼロでカロリー50%カットの「ゼロ ノンコレステロール」、変わり種の「からしマヨネーズ」といろいろあって、スーパーの棚を占有している。

サラダクラブでも、これに学び、「食べやすいサイズに切っており、パッケージから出して、そのまま洗わずに食べられる」包装済みサラダを基本に、千切りキャベツ等の定番商品のほか、生、蒸す、炒める、あえるメニュー提案を頻繁に行っている。営業面では、マヨネーズ・ドレッシングとサラダ・惣菜の関連販売を目指し、スーパー等の店頭で売り場展開する「コの字型」営業を掲げている。

これは季節・催事に合わせて、キューピーの関連商品を総動員して、コの字型のように売場の隅々にまで自社商品群を提案営業するとのアイディアである。サラダクラブも独自のドレッシングやトッピング材料を開発して、サラダ関連商品を拡大している。

デリア食品、グルメデリカがボリューム指向の伝統的中食・惣菜事業であるのに対して、サラダクラブは付加価値指向のブランド創造型事業である。事業の独自性は後者のサラダ事業にあり、成長力・収益力はそのブランド化の行方にかかっている。

3. 事例② ピックルスコーポレーションのブランド戦略

ピックルスコーポレーションは、2012年度（2013年2月期）売上高240億6300万円、純利益5億7000万円で、漬物業界のトップ・メーカーである。2002年度の売上高は180億4700万円、純利益は3600万円だった。10年間で売上高は30%以上、純利益は15倍以上に伸びた。セブン&アイ・ホールディングス向け浅漬けと、NB商品「ご飯がススムキムチ」シリーズが成長戦略の2本柱で、漬物市場が減少傾向をたどるなかで目覚ましい成長を遂げている⁵。

⁵ ピックルスコーポレーションへの聞き取り調査は以下の通り（肩書は当時）。
2012年11月：荻野芳朗、代表取締役社長。

表 3 ピックルスコーポレーションの会社概要

設立年月	1991 年 2 月
本社	埼玉・所沢
代表取締役社長	宮本雅弘
売上高	240 億 6300 万円
純利益	5 億 7096 万円
従業員数	204 人（社員のみ）
事業所	7 工場，4 子会社，5 合弁会社
事業内容	浅漬け、キムチ、惣菜等の製造・販売

注：2013 年 2 月期現在。
（出所）筆者作成。

3.1 ベンダー事業の伸長

ピックルスコーポレーションの前身、東海デイリーは 1977（昭和 52）年 2 月、大手漬物メーカー・東海漬物の子会社として設立された。イトーヨーカ堂から「浅漬けをやってくれないか」との要請があり、東海漬物は事業化を検討したが、浅漬けは日もちがしないので、毎日つくり、毎日納品しないといけない。また、土日でも操業するので、労働組合から了解を得る必要もあるので、本社で受けることはむずかしい。それで、子会社をつくり、対応することにした。

大手量販店との取り組みは、商品さえよければ、十分に安定需要が期待できる。タクアン漬けに代表される従来の漬物は、保存性を高める目的で長時間塩蔵されるのに対して、浅漬けは素材の味や色をいかすため、きゅうりやなすを短期間つけたもので、保存性が低い。健康志向や食感のよさから、需要増が期待できた。

東海デイリーは埼玉県志木市に 264 m²ほどの工場を賃貸し、浅漬けの製造を開始した。1977 年 12 月には、セブン-イレブン・ジャパンとの取引が追加された。ただし、セブン-イレブンはようやく 300 店を達成したばかりの時期で、まだ日配食品の共同配送も軌道に乗っていなかった。急速拡大する店舗に毎日、納品する苦労が続いた。

事業の立ち上げを任されたのが東海漬物で営業を担当していた荻野芳朗（現・ピックルスコーポレーション代表取締役会長）で、社員 3 人で始めた。翌 78 年 3 月には埼玉県所沢市にある東海漬物の旧工場に移転し、本格的な生産体制を整えた。

転機は 1980 年代にやってきた。セブン-イレブン向け専用商品の浅漬け「おしんこセット」がヒットし、日配食品の成長商品となった。そこで、80 年代半ばセブン-イレブンは取引先の漬物メーカーを組織して分科会をつくり、商品開発等の共同作業を始めた（矢作、1994）。東海デイリーは漬物分科会のリーダーとして、分科会運営に積極的に関与し、セブン-イレブンの出店地域拡大に歩調を合わせて生産体制を増強した。

1988 年埼玉県所沢市に新工場を開設した際には、荻野自身も出向社員（取締役）の身分を捨て、東海デイリーに常務取締役として転籍した。新卒者の定期採用を開始したのもこのころで、上場を目指す覚悟をひそかに固めた。

1990 年代、セブン-イレブンの店舗網の急拡大に対応し、千葉県八街市、神奈川県平塚市、埼玉県北足立郡と相次いで直営工場を稼働させる一方、東北、東海、中国、九州の地

方では合弁会社方式で生産拠点を整備した。これで、セブン・イレブンとの全国取引が可能となった。

同時に、セブン・イレブンとの緊密な取引関係を通して商品開発や生産・品質管理のノウハウを学んだ。たとえば、消費者を飽きさせないために新商品を次々に投入するセブン・イレブンの頻繁な商品の改廃にならい、「古漬け」という言葉のある漬物業界では異例の春夏秋冬4シーズンに分けて、夏野菜のうりなすや春キャベツといった旬の浅漬けを積極投入する商品企画・開発を実施した。

次に、原材料確保にも注力した。浅漬けは採れたての野菜を短時間漬けて市場に送り出す。原材料手当てが野菜価格の変動や天候要因から直接、影響を受けやすい。対策として国産野菜を重視して、各地の有能な農家と契約して、安全で安価な新鮮な野菜の調達に全力をあげた。2012年現在、年間約2万5000トン購入する野菜の約70%は契約農家から調達している。

最後に、漬物業界最高水準の品質・衛生管理を目指した。浅漬けは加工過程で菌が発生しやすいので、各工場に品質衛生管理課を設置し、入荷した野菜の味や香り、安全性の検査、洗浄、目視検査、冷蔵庫での熟成、包装といった一連の工程を抜き取り検査で常時、チェックしている。1997年、日本を代表するNB食品メーカーが参加する日本デリカフーズ協同組合が導入した系統的な品質管理手法HACCP（Hazard Analysis and Critical Control Point）も取り入れた。

東海デイリーは1993年9月、商号をピクルスコーポレーションに変更し、2001年12月日本証券業協会に店頭登録した。当時の売上高169億円のうち約80%はセブン・イレブンとの取引で、イトーヨーカ堂、デニーズ等セブン&アイ・グループ全体では約90%を占めていた。

なお、2013年現在、ピクルスコーポレーションの生産拠点は、北海道から九州まで直営工場7カ所、子会社4社、地方合弁会社5社で構成されている。また、親会社の東海漬物の持ち株比率は49.67%で、東海漬物との取引額は全体の1.9%と低い。荻野を中心にした自主的な経営が続いている。

3.2 ブランド構築への挑戦

特定小売業向けに専用商品・PB商品を供給するベンダー事業は、大口のお得意さましだいの商売であり、事業の成長や収益力には大きな限界があると考えられてきた。セブン・イレブンの出店に歩調を合わせて生産拠点を構築したものの、生産拠点の配送エリア内に十分な店舗数が出店されないと、工場稼働率は上昇しない。

わらべや日洋以下、セブン・イレブンの主要ベンダーは米飯商品・惣菜・調理パンと幅広い商品を製造しており、市場規模が大きい。特定配送エリア内で供給メーカー間での生産数量の調整や商品の組み合わせが弾力的にできるので、操業も安定しやすい。その点、漬物メーカーは市場規模が小さく、供給品目が限られているので、特に新設工場の場合、稼働率を一定水準以上に引き上げるのがむずかしい⁶。

⁶ コンビニエンスストアのチェーン本部は、供給メーカーから専用工場建設のための新規投資を引き出すため、メーカー間の商品納入権を調整し、工場を新設したメーカーに対して、一定期間内に投資回収可能な商品納入権を与えている。詳細は、矢作（1994）、263頁参照。

そこで、セブン-イレブンの浅漬けと競合しない商品を開発し、別の販路で売ることができれば、工場全体の操業を維持できる。しかも、相手先ブランドではなく、自社ブランドを構築すれば、大口お得意さましだいの商売の限界から脱却できる。2007 年、満をじて新商品開発担当の開発室企画開発課を設置し、NB 商品開発に挑んだ。

企画開発課メンバーには係長以下、若手の女性社員を抜擢した。荻野が指示した標的市場はキムチだった。キムチは浅漬けと並ぶ漬物市場の「成長カテゴリー」で、若者にも人気がある。浅漬けは相手先ブランドでコンビニに、キムチは自前のブランドでスーパーに、それぞれ売ることができれば、ブランドと販路の組み合わせが理想的となる。

目指したのは、「本格キムチ」で、2008 年 9 月、有名料理家とのコラボレーションで開発した「こうちゃんの！幸せキムチ」を発売した。しかし、韓国からの輸入開発品を含めて激戦のキムチ市場で際立った差異化が実現できなかった。発売から半年後、リニューアルを実施し、テコ入れしたにもかかわらず、計画の半分程度の販売実績に終わった⁷。

そのとき、企画開発課内での検討会で「自分たちが思うキムチの味と、消費者が望む味にズレがあるのかもしれない」という女性社員の問題提起をきっかけにして、思い切って標的顧客と商品コンセプトを見直した。

キムチと言えば、顧客は男性というイメージが強いが、韓流ブームもあり 30～40 代の主婦層でキムチを食べる人が増えていた。家族で食べるとなると、子供も食べやすい味にしないといけない。従来のキムチの辛味と発酵食品特有の酸味を抑え、甘味を前面に押し出した常識はずれの商品コンセプトがそこから生まれた。日本人の口に合うように鰹節や昆布を使用したうま味をつけ加え、白菜等の主原料には国産野菜を使用し、安全性を訴えた。

2009 年 10 月、「ご飯がススム キムチ」は発売された。販売チャネルは、コンビニエンスストアと直接競合しないスーパーに絞った。売場での反応は当初、かんばしくなかったが、あるスーパーと特売企画案を立てて店内プロモーションを実施したところ、認知が高まり、1 店当たり平均 1 日 30 個売れた。この実績を武器に営業したところ、目先の変わった商材を探しているスーパーがしだいに特売企画案を採用する例が増えてきた。手応えを感じた荻野は、2010 年度の広告宣伝費を前年度の 7300 万円から 1 億 4600 万円へ一気に倍増し、テレビ・コマーシャルを打ち、ブランド知名度の向上を図る作戦に出た。

「甘辛キムチ」という独特の商品コンセプトを際立たせるうえで、パッケージ・デザインにも工夫をこらした。キムチの容器は 400 グラム入りの四角ないし丸型が一般的だったが、容量を半分の 200 グラムにして食べ切りサイズに改め、長方形の容器に入れた。カラーは赤や黒が主体の既存ブランドとの違いを出すため、黒地に白文字を配して、人目を引く作戦をとった。

いずれも、ブランド構築のマーケティングの教科書通りの手法である。2012 年度「ご飯がススム」シリーズの売上高は約 50 億円に達した。

⁷ 「ご飯がススム キムチ」の開発に関する記述は、聞き取り調査のほか、『週刊東洋経済』2012 年 2 月 4 日号、『中小企業ビジネス支援サイト J-Net21』2012 年 8 月 8 日掲載、『日経 MJ』2012 年 10 月 14 日号を参考にした。

3.3 PB・NB ミックス戦略

「ご飯がススム」シリーズ化に続き、イタリア料理シェフとの連携による「川越達也オススめキムチ」、宅配ピザのピザーラとのコラボレーションによる「ご飯がススム イタリアンキムチ」を発売し、キムチのブランド体系化に取り組んでいる。その結果、2000 年代初め 90%に達していたセブン&アイ・ホールディングスへの販売依存度は、2006 年度 60.3%、そして 2012 年度 35.6%へと急激に下落した。逆に、セブン・イレブンのピクルスコーポレーションに対する漬物の仕入れ依存度は、引き続き高水準を維持している。

2013 年 5 月には京都工場を開設するなど、セブン・イレブンの出店拡大に対応した生産体制の拡充は適宜行われているものの、自社ブランド事業の伸びが高いのが現状である。その意味では、ピクルスコーポレーションは、PB・専用商品のベンダー事業という従来の枠を超えつつある。これは米飯商品・惣菜・調理パン中心に専用工場方式を重視し、ベンダーと呼ぶ取引先メーカーとの「閉ざされた関係」を指向してきたセブン・イレブンの取引先のなかでは、かなり異例である。

たとえば、売上高 1750 億円（2013 年 2 月期）で最大級の中食・惣菜専門メーカーとなったわらべや日洋の場合、以前としてセブン・イレブンへの取引依存度は 72.8%と高い。それに対して、ピクルスコーポレーションは、相手先ブランドで浅漬け中心にセブン・イレブン、自社ブランドでキムチ中心にスーパーと、異なる販売チャネルを使い分けて、「NB・PB の両立」を実現している。

今後、ピクルスコーポレーションはセブン&アイ各社との緊密な取引関係を継続しつつ、原材料の野菜の調達に強い点をいかし、浅漬、キムチに続いてサラダ・惣菜を拡充する中期計画を立てている。その一環として、2012 年 10 月、メンマ等の惣菜を製造する群馬県伊勢崎市の東洋食品を買収した。

4. 事例③ グリーンコア・グループのコンビニエンス・フード事業展開

アイルランドの首都ダブリンに本社を置くグリーンコア・グループはイギリスで包装済みサンドイッチやサラダ、寿司、パスタ等のチルド温度帯の調理済み商品を中心にした食品メーカーである。自社の事業領域について、「コンビニエンス・フード」メーカーと定義している。要は、小売店で購入し、すぐに食べられる食品という意味であり、日本語の中食・惣菜にほぼ相当している。

イギリスでの事業内容は、①サンドイッチ、サラダ、寿司等の「フード・ツー・ゴー」(Food to Go; 持ち帰り用食品)、②生パスタやチルド・スープ、キュッシュ等のチルド温度帯中心の調理済み食品、③料理用スープ、ピックス、冷凍ブディング等のグロッサリー(各種食料品)・冷凍食品、④生ケーキ、デザート(チルド商品)のケーキ・デザートの 4 事業部門で構成されている⁸。

2012 年 9 月期、英米に 22 カ所のコンビニエンス・フードの生産拠点(うちイギリス 16 カ所、アメリカ 6 カ所)をもち、売上高は 11 億 6200 万ポンドに達している。売上高構成比はフード・ツー・ゴー40%、調理済み食品 20%の 2 部門で全体の 60%の売上高を稼ぎ

⁸ グリーンコア・グループの事例は、Bell and Kindred (2012)、同社ホームページ、決算報告者等を参考にした。

出している。特に、スーパーマーケットやコンビニエンスストアで売られている包装済みサンドイッチでは、イギリスで 37% の市場シェアをもつトップ・メーカーである。

ただし、売上高の大半は、サンドイッチ含めて相手先ブランドで販売されている PB 商品であり、取扱品目は約 4000 品目と推定されている。

グリーンコア・グループの売上高は、1 ポンド＝150 円で換算すると、約 1743 億円となる。日本で最大級の中食・惣菜の製造受託メーカー、わらべや日洋とほぼ同規模である。欧米でも小売りチャンネル向けに中食・惣菜を提供する PB 製造受託メーカーが出現し、成長している。グリーンコア・グループは、その代表的な企業である。

表 4 グリーンコア・グループの会社概要

設立年	1991 年
本社	アイルランド・ダブリン
最高経営責任者	パトリック・コビーニイ
売上高	11 億 6200 万ポンド
純利益	3500 万ポンド
従業員数	1 万 1000 人
事業所	英 16, 米 6 の生産拠点
事業内容	サンドイッチや他の調理済みチルド食品等の製造・販売

注：2012 年 9 月期現在。

（出所）筆者作成。

4.1 砂糖メーカーから中食・惣菜メーカーへ

グリーンコア・グループの前身はアイリッシュ・シュガー・カンパニーで、1930 年代にアイルランドにおける砂糖の安定供給のため設立された国有会社だった。1991 年、EU（欧州連合）誕生に伴い砂糖産業への補助金制度が廃止されたのを契機に、民営化された。事業の多角化のため、2001 年、イギリスの有力食品メーカー、ヘイゼルウッド・フーズ社を 4 億 43 百万ポンドで買収した。これが事業転換の引き金となった。

ヘイゼルウッド・フーズ社は 1900 年に設立されたイギリス最大級のコンビニエンス・フード・メーカーで、年間販売額約 8 億ポンドの 4 分の 3 以上がサンドイッチ、チルド・ピザ、キッシュ等のコンビニエンス・フードの PB 製造受託事業で占められていた。グリーンコアは買収後、財務負担を軽減するため、ヘイゼルウッド社の事業のうち化学肥料、油脂、パン等の関連事業を売却し、潜在成長性の高いコンビニエンス・フードに事業を絞り込んだ。

これにより、グリーンコアは食品原料メーカーから最終製品メーカーへ変身した。その後、イギリスにおけるコンビニエンス・フード事業の拡大と国際化の推進という 2 つの成長戦略が打ち出された。2 つの戦略でテコの役割を果たしたのが M&A（企業買収・合併）であった。

2006 年、調味料・料理用ソースのブランド「Burgess」、ロンドン市内のボウにあるオールドフィールド社のサンドイッチ工場、翌 07 年外食産業向け有力冷凍ケーキ・デザ

表 5 グリーンコア・グループの事業構成

事業部門	売上高 構成比	主力商品	生産拠点	主な販売先	主な買収企業：年	特徴
フード・ツー・ゴー (持ち帰り商品)	40%	サンドイッチ, サ ラダ, 寿司	ロンドン等 50 カ所	SM, CVS, FS	ヘイゼルウッド社：2001 スシーサン社：2007 ユニック社：2011	英最大のサンドイッ チ・メーカー
調理済みミール	20%	調理済みチルド 商品, キュシュ, スープ	ブリストル等 5 カ所	SM	ICL：2012	各カテゴリーの上位 メーカー
グロッサリー・冷食	10%	ソース, 漬物, プディング	リーズ等 3 カ所	SM	バーガス・ブランド：2006	料理用ソース, 漬物の PB 供給に強み
ケーキ・デザート	15%	各種ケーキ、チ ルド・デザート	ハルド等 3 カ所	SM, FS	ユニック社：2011 ミニストリ・オブ・ケーキ：2007	乳製品に伝統
海外事業 (米フー ド・ツー・ゴー事業)	10%	サンドイッチ, サラダ	東海岸中心に 6 カ所	CVS, FS, SM	HMBF 社：2008 OARS 社：2010 マーケット・フェア・フーズ 社：2012	セブイレブンに供 給
原料・不動産	5%	食用油, 糖液	—	食品メーカー	H.C.S&S 社：2012	主にアイルランド

注：2012 年 9 月期現在。ICL: International Cuisine Limited, HMBF 社: Home Made Brand Foods, OARS 社: On A Roll Sales,
H.C.S&S 社：H.C.Schau&Son.
(出所) グリーンコア・グループのホームページ (www.greencore.il , 2013 年 7 月アクセス), 2012 年度決算報告書, Bell&Kindrea(2012)
から著者作成。

ト・メーカーのミンストリー・オブ・ケーキ社、リバプールの中小寿司メーカーのスシ・サン社、11年マークス&スペンサー向けサンドイッチや惣菜等を供給しているユニック社、翌12年イギリス北東部ダラムにあるチルド調理済み食品のPB製造受託メーカー、インタナショナル・クイジーン社をそれぞれ買収した。

コンビニエンス・フード事業は市場の細分化が進んでおり、なおかつ日もちがしないので、生産拠点の分散化が不可欠だった。M&Aは商品の多様化と地理的な生産拠点の拡大、顧客である有力小売企業との関係性を考慮して進められた。買収金額が1億ポンドを超えた大型買収劇のユニック（Uniq plc）社が好例である。

ユニック社（旧・ユニゲート社）は1959年創業の大手牛乳メーカーだが、牛乳市場の低迷に直面し、事業を再構築した結果、サンドイッチ、サラダを中心としたフード・ツー・ゴー事業とデザート、ヨーグルト等のデザート事業の2つに絞り込んだ。買収直前の2010年12月期の売上高3億1200万ポンドは両事業がほぼ半々の割合である（ユニック社2010年アニュアル・レポート）。

グリーンコア・グループにとっての最大の恩恵は、ユニック社の同1億5700万ポンドを売り上げるフード・ツー・ゴー事業の安定した収益力であり、最大の顧客であるマークス&スペンサーのサラダ売上高の65%を占める最大の供給者としての社会的信用であり、蓄積された経験・技能であった。

マークス&スペンサーは高品質のプレミアムPBを扱う小売企業としてイギリス国内で消費者の信頼を勝ち得ている。その商品開発のパートナーがユニック社であり、生産拠点はイギリス中東部のノーザンプトンに立地していた。ユニック社とマークス&スペンサーの取引関係は30年以上におよび、100品目超のプレミアムPBの製造を受託している。2010年には、プレミアムPBサンドイッチや柔らかなパンの開発で、マークス&スペンサーから「最高のサプライヤー賞」を受賞した。

ノーザンプトン工場で頻繁な商品開発や効率のよい生産をささえているのは熟練者である。食品衛生知識から製造技術まで年間1万2000時間を超す教育・研修プログラムを提供しており、従業員の3人に1人以上が10年を超す勤続年数を誇っている。

売上げ面では、ユニック社の加入により経営が安定した。ユニック社が参加する前の2011年度、寡占化が進むイギリス小売市場の構造を反映して、Tesco、Asda、Sainsburyの大手スーパーマーケット3社と生活協同組合で、グリーンコアのフード・ツー・ゴー事業売上高の4分の3以上を占めていたが、買収後の翌12年度はTesco、Asdaと並ぶ取引規模のあるマークス&スペンサーが加わり、販売依存度のバランスがとれるようになった（グリーンコア・グループ2012年9月期決算説明資料）。

しかし、度重なるM&Aで事業の再構築が十分に進んでいない分野もある。ユニック社の場合では、デザート事業は売上高1億5500万ポンド（2010年12月期）とフード・ツー・ゴー事業とほぼ同規模だが、原料高の製品安から損失を出している。とりわけ価格競争の激しいエブリデイ・デザート（「毎日消費する大衆的なデザート」という意味）の採算が悪く、立て直しが急務の課題となっている。

コンビニエンス・フード・メーカーへの転換が進んだ2000年代後半、経営陣の世代交代が起きた。国際コンサルタント会社マッキンゼーに勤務していたパトリック・コンビーニイは2005年、請われて入社し、08年CEO（最高経営責任者）に就任した。新CEOを

中心とした経営体制が確立し、フード・ツー・ゴー事業を中核とした M&A と国際化が急展開した。

4.2 アメリカ進出

新経営陣はイギリスで大規模な M&A が実現できれば、しばらく成長可能と考えているが、その先は伸び悩むと冷静に分析している。将来的には海外市場に活路を求める必要性があり、サンドイッチ・サラダ市場の発展可能性が残されているアメリカ大陸を選択した (Bell and Kindred, 2012)。

アメリカ進出でも、徹底的に M&A を活用した。2008 年 4 月、マサチューセッツ州ニューバレーポートにある東海岸の中堅コンビニエンス・フード・メーカー、ホーム・メイド・ブランド・フーズ (HMBF) 社を買収し、生産拠点を確保する一方、現地法人のグリーンコア USA を設立した。HMBF 社は 1956 年創業の会社で、ストップ&ショップやパブリックスといった東部の有力スーパーマーケットに対して、チルド温度帯の調理済み食品やサラダ、サンドイッチ等約 250 品目を供給していた。

出足は、必ずしも順調ではなかった。最初に、HMBF の有力顧客であるストップ&ショップとクロガーの両社のデリカテッセン（惣菜）売場でチルドの調理済み食品の販売を行ったが、アメリカのスーパーマーケットでは店内で一部調理するインストア方式のデリカ売場が主流で、イギリスのように店の外でつくった調理済み食品を持ち込む事業モデルは、現場の人々の理解と積極的な消費者の支持を得ることができなかった。消費者は各種ファーストフード・ショップが多数利用可能なうえ、サンドイッチやサラダはレストランで食べる習慣が根強かった。

それでも、2012 年までに各地で中小食品メーカーを買収し、生産拠点は東海岸から中西部のイリノイ、ユタ、さらには南東部のバージニア、フロリダへと、6 カ所に広がった。しかし、買収先工場の設備やシステム、人材をイギリス並みに引き上げるのに先行投資が予想外にかさみ、現地法人の経営は低迷した。

サンドイッチ・サラダの販路は、イギリスではスーパーマーケットが主たる販路だが、アメリカでは不向きと考えた。外部の専門メーカーが製造したフレッシュなコンビニエンス・フードを販売するには、店内調理機能がほとんどない小型店が適していた。実際、買収した食品メーカーの得意先にはコンビニエンスストアやカフェが多かった。

2012 年 4 月、買収金額 3600 万ドルで買収したマーケットフェア社は、バージニア州を中心とした中部とユタ州にある約 1200 店のセブン・イレブンに PB のサンドイッチ等の調理済み食品を供給していた。これはセブン・イレブンの同カテゴリー取引先で上位に入る取引規模であり、年間売上高は約 6500 万ドルにのぼっていた。また、同年 6 月にはシカゴとフロリダに生産拠点をもち、年間 3200 万ドルのサンドイッチや寿司を供給している H.C. シュア&サン社を買収した。同社は全国的な外食店チェーンとの取引があった。

セブン・イレブンとの取引はマーケットフェア社の実績を受け継ぎ、2013 年 3 月現在、1985 店に拡大した。これはアメリカでセブン・イレブンが展開する店舗数の 25% 近くに相当する。セブン・イレブンは日本の親会社の意向を受けて、鮮度の高い PB のサンドイッチやサラダ類の販売を拡充している。グリーンコアにとっては、願ってもない取引先となった (グリーンコア・グループ 2013 年 3 月中間期決算説明資料)。

セブン-イレブンに続いて、2013 年にはスターバックスへのサンドイッチ類の供給を開始した。同現在、取引先店舗数は東部、中西部の 1363 店となり、全店舗数の 10%を超える水準に達した。

イギリスで高い評価を受けているマークス&スペンサーの PB サンドイッチ・サラダをつくっているグリーンコアは、アメリカ最大規模のコンビニエンスストアとカフェの両チェーンと取引することで、「サンドイッチ・サラダを中心としたフード・ツー・ゴー商品を小型店主体に供給する」というアメリカ事業モデルの確立を目指している。

イギリスでは、「世界一優れたサプライ・チェーン」(Fearne and Hughes, 1999) が構築されており、包装済みサラダの場合、野菜の収穫から 2 日以内にはスーパーマーケットの店頭並び、平均同 5 日以内には消費されている。アメリカでは、収穫から納品、消費までの日数がほぼ 2 倍を要しているという。グリーンコア USA が目指しているのは、このサプライ・チェーンの変革である。2013 年第 34 半期 (2013 年 6 月末)、アメリカ事業は前年比 50%伸び、期間損益は好転していると報告された。

4.3 M&A 戦略を超えて

グリーンコア・グループは大胆かつ迅速な M&A 戦略によりアイルランドの国有砂糖メーカーから隣国イギリスで最大のサンドイッチ・メーカーに変身し、さらにアメリカに進出した。2001 年のヘイズルウッド社の買収からわずか 12 年間という短期間での事業再構築は、誠に目覚ましい。

M&A で新しい経営資源を導入すると同時に、自ら経営資源を上手に動かす組織能力の構築にも力を注いできた。2000 年、イギリスの中部ノッティンガム州で稼働したマントン・ウッド工場は、「世界で最大で最も洗練されたサンドイッチ製造施設」(同社ホームページ)と紹介している。

工場の床面積は約 1 万 4400 m²の規模におよび、17 の生産ラインで約 2000 人の従業員が働き、約 400 種類のサンドイッチをつくっている。工場は 1 日 3 シフトで運営されており、うち 2 回は生産に、残り 1 回は清掃にあてられている。イギリスにある 16 工場は商品ごとに専門化しており、マントン・ウッドはサンドイッチ関連の専門工場である。

大部分のサンドイッチ製造は半自動化されている。10 人程度の従業員がコンベヤー・ベルトに沿って並び、パンの上にバターを塗る、材料 A を置く、次に同 B を上に乗せるという流れ作業で製品化する。これは日本の米飯商品・調理パン工場と同一の手順である。

できる限り工場内で煮炊きといった下調理作業をせず、製品の組み立て作業に専念して生産性をあげるため、野菜や肉といった原材料は、納入業者と話し合い、たとえば鶏肉であれば、調理されて適切な形状にカットされた状態で工場に納品されている。

COO (最高執行責任者) のディ・ウォーカーは、「われわれのサンドイッチ用パンは完全な四角で、適切な品質の一貫性を保ち、生地には穴ができるのを防ぐため特別のレシピを用いて一定の厚さで焼かれたものでなくてはならない。イギリスには、このわれわれの品質水準を満たすパンをつくれる会社は 2 社しかない」と、徹底した生産・品質管理を強調する (Bell and Kindred, 2012)。

取引先の原材料、包装資材メーカーの主力取引先とは連携を密にとり、ジャスト・イン・タイムでの納品を実現し、在庫圧力を回避しつつ、いつも新鮮な原材料を使用できるよう

心掛けています。たとえば、サンドイッチ用パンは生産計画に合わせて、1日6回納品されている。

問題は、生産計画の立案である。サンドイッチの売上高は雨が降ると、大幅に減少する。販売期間は製造後3日程度だから、在庫をもつことがむずかしい。注文は前日から当日にかけて確定するから、毎日、当日製造・当日納品のための適切な需給調整が何より重要となる。過去の販売データを分析し、得意先の販売促進計画を収集し、天候等の需要変動要因を織り込んで、予測を立て、前日まで小刻みに修正を加える。それでも事前の予測は外れる。実需に対して10%程度のズレは在庫で対応するようにして欠品を防いでいる。それと並行して、日々の弾力的な生産体制を保つため従業員の40%は一時雇用者で埋め、レイバー・スケジューリングを作成している。

納品は、大手スーパーマーケット・チェーンが運営する配送センター納品と個別店舗納品とに大きく2つに分かれ、原則として製造後24時間以内の納品を行っている。納品リードタイムの管理上むずかしいのは、1個単位の個別店舗納品である。自社ブランド商品を含め、中小スーパーマーケットや飲食店等約7500店への納品を行うため、全国16ヵ所に配送デポを配置し、約220台の納品車両を自社所有している（同社ホームページ）。

PB製造受託事業の悩みの種は、末端では競争関係にある多数の小売業者・飲食業者から個別に出される製品仕様や納品・取引条件に応じることである（de Jong, 2011）。同一商品でも、発注先のスーパーマーケットにより使用する原材料や容量、パッケージが異なるのが一般的で、製造する品目数は自ずと膨れあがる。2012年を例にとると、グリーンコア全体でパッケージの変更を含めた新製品は、取扱品目のほぼ半数に達している。それが製造費用を押し上げる。

末端で競争関係にある有力顧客が出す個別的な要求には、アカウント・マネジャー中心に対応する。アカウント・マネジャー率いる大口顧客別チームは機能横断的に編成されており、彼らのボーナスは顧客の成果に連動して支払われる。それゆえ、各チームは商品開発から物流まで顧客の問題解決に協力し、成績向上を競い合う。

以上のように、グリーンコア・グループはM&Aを通して新しい経営資源やそれを上手に動かす組織能力を獲得し、それらを合成し、強力な事業モデルを構築するため自立的な企業努力を続けている。

5. まとめ

会社の生き立ちも成長戦略の手段も異なる中食・惣菜メーカー3社の事例を見てきた。取り上げたサラダ、サンドイッチ、浅漬けといった商品は、日もちがしないため毎日生産し、納品する。しかも、流通する過程では適切な温度帯で管理しないと、品質管理ができない。自ずとメーカーは小規模分散的に生産拠点を整備し、顧客と密接な関係を保ちながら、生産から流通、販売まで適切な時間と温度で管理することが経営の基本課題となる。

したがって、大規模集中的な工場で大量生産した商品をブランディングして、宣伝広告で後押しして、大量販売を実現するという旧来のNBメーカーのマーケティング手法を適用できにくい。むしろ、中食・惣菜メーカーは一定地域で販売力のある小売業の商品調達力と配送能力に依存しながら、PB商品を供給する製造受託事業で伸びてきた。日本のみ

ならず、海外でも事情はまったく同様であった。

グリーンコアは、パートナーの大手小売業と協働関係を結び、新製品開発の重視や半自動化された生産ラインの導入、原材料の吟味等に取り組んでいた。日本のコンビニエンスストア向け中食・惣菜メーカーと同様のイノベーションの仕組みがあることを確認できた点は、今後、製・販統合型の「奥の深い」イノベーション（矢作、2011）の国際比較研究をするうえで、大切な手掛かりを与えてくれた。

そのうえで、既存 PB 製造受託事業を超えて、新たな成長戦略が追求されていた。1 つは PB 製造受託メーカーによる自社ブランドの育成であり、いま 1 つは PB 製造受託事業の国際化であった。

キューピーは調味料の NB メーカーとしての技術力・販売力をテコに包装済みサラダのブランド構築を目指していた。NB による調味料事業と専用商品・PB 商品の比重の高いサラダ・惣菜事業の相互関連性は高く、経営上のシナジー効果が高い。そのなかで、サラダ事業の NB 化が成長戦略の 1 つと位置づけられていた。

ピクルスコーポレーションの NB・PB ミックス戦略は明快だった。特定コンビニエンスストア向け浅漬けの専用商品・PB 商品の供給で急成長し、製造受託事業を通して商品開発から品質管理まで学び、その学習成果をキムチのブランド化というかたちで発揮した。専用商品・PB 商品でコンビニ向け浅漬け、NB 商品でスーパー向けキムチと漬物の 2 大市場セグメントを異なるブランド戦略と販路形成で開拓した。対象商品と販路形成が見事に切り分けられ、NB・PB のブランド・ミックス戦略が実現されていた。

イギリスをホーム・マーケットにするグリーンコア・グループは、成長戦略の手段が M & A という点で際立っていた。手ごわい競争相手はまだ存在しており、さらなる M & A が起こる可能性がある。成長戦略ではアメリカ進出が焦点となっていた。アメリカ食品小売業界では、大型店舗の出店が一巡し、ウォルマート含め小型店が増加している。イギリスにおける優れたプレミアム PB 商品の開発・製造実績が武器となっている。セブン・イレブンやスターバックスといった全国チェーンとの取引拡大を機に、アメリカでの事業は急速に拡大しつつある。

表 6 事例研究 3 社の比較

	キューピー	ピクルスコーポレーション	グリーンコア・グループ
主力商品	サラダ,惣菜	浅漬け、キムチ	サンドイッチ,サラダ
事業形態	PB・NB の製造・販売	PB・NB の製造・販売	主に PB の製造受託
戦略手段	技術力・販売力	商品開発力	M&A
主要販路	スーパー,コンビニ	浅漬け：コンビニ キムチ：スーパー	英：スーパーマーケット 米：コンビニ,外食
主要顧客	ローソン	セブン・イレブン	英：M&S,テスコ, 米：セブン・イレブン スターバックス

（出所）筆者作成。

英米では同じコンビニエンスストアでも、弁当やお握りの米飯商品ではなく、サンドイッチやサラダを扱っている。グリーンコアは日本の米飯メーカーと同様、製・販の緊密な

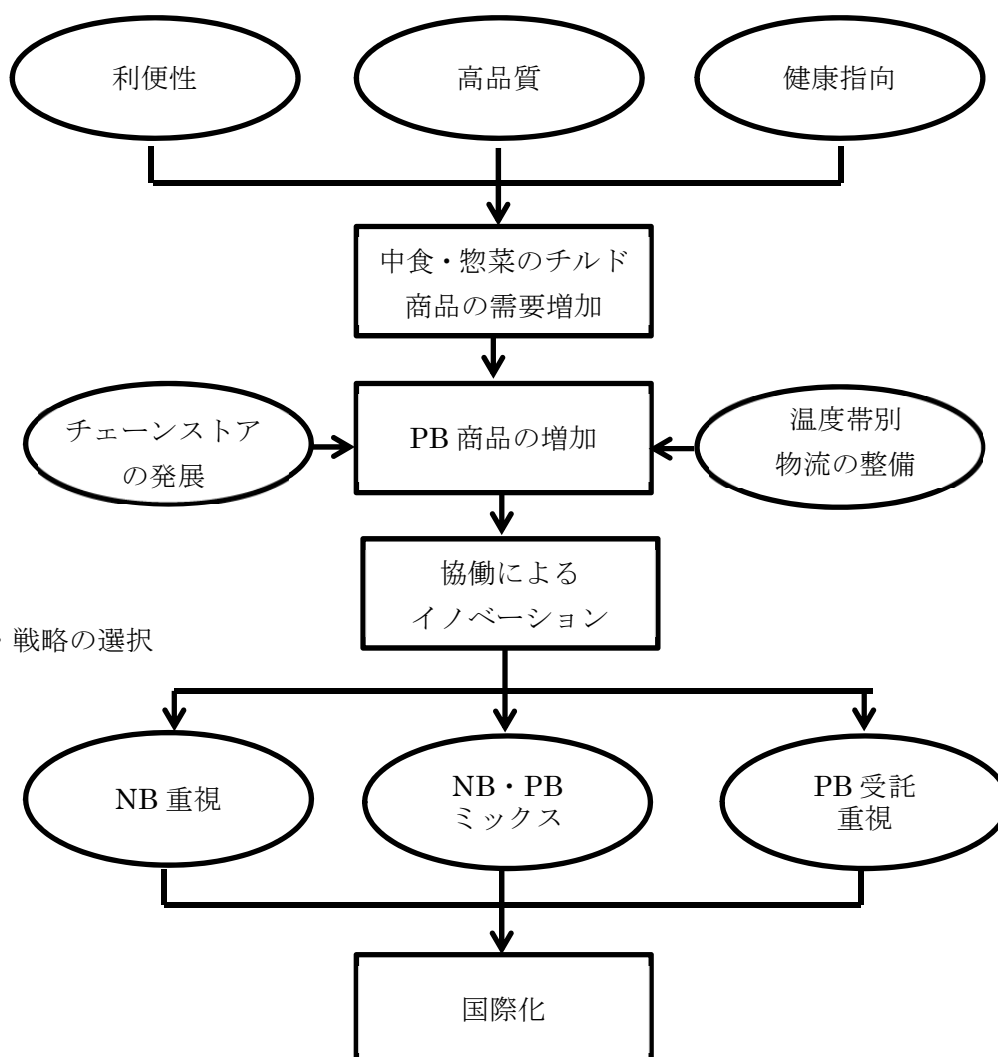
連携に基づく「分散的生産拠点で多品種少量・短サイクル・システム」（矢作、1994）を導入していた。それがアメリカのセブン・イレブンとの取引で反復複製されようとしている。

以上、日欧3社の事例を通して、これまであまり明らかにされてこなかった中食・惣菜事業の成長戦略の一端を明らかにした。事例研究の分析結果をまとめると、図1のようになる。中食・惣菜は地場産業的な性格の強い商品分野だったが、消費者の利便性・高品質・健康指向の強まりから、需要が増大した。そこで、成長戦略の鍵となったのがチェーンストアとの協働関係の構築による商品カテゴリーの革新だった。チェーンストアの店舗網と管理温度帯別物流が連結し、PB商品・専用商品の受託製造が活発化した。

そのチェーンストア主導で始まったカテゴリー革新の動きから、PB商品の製造受託事業に加えて、NB商品の開発やNB・PB商品のミックスと多様な戦略上の選択肢が生まれたのである。

図1 中食・惣菜カテゴリーの革新とブランド選択

・市場ニーズ



(出所) 筆者作成。

手間がかからず、健康志向のおいしい食べ物を好む消費者が増えるなかで、常温商品からチルド商品や定温商品への転換が進む食品業界における新たな事業戦略の方向性が、そこに示されている。

参考文献

- 佐藤和久（2002）「流通及び製造業における食中毒対策」（講演）、日本食品微生物学会公開シンポジウム、11月14日、東京・日本教育会館。
- セブン-イレブン・ジャパン（1991）『セブン-イレブン・ジャパン 終わりのなきイノベーション 1973 - 1991』。
- セブン-イレブン・ジャパン（2003）『セブン-イレブン・ジャパン 終わりのなきイノベーション 1991 - 2003』。
- 農畜産業振興機構（2013）『カット野菜製造の実態と市場動向』。
- 富士経済（2012）『中食・惣菜市場のメニュー・チャネル動向調査』。
- 矢作敏行（1994）『日本のコンビニエンス・ストア・システムの革新性』、日本経済新聞社。
- 矢作敏行（2011）「事例研究のまとめ」（終章）、矢作敏行編著『日本の優秀小売企業の底力』、日本経済新聞出版社。
- Bell, D. E. & Kindred, N. 2012. *Greencore*. Harvard Business School Case Study 9: 513-062. Harvard Business Publishing.
- de Jong, K. A. M. 2011. *Private label uncovered*. IPLC.
- Fearne, A., & Hughes, D. 1999. Success factors in the fresh produce supply chain: Insights from the UK. *Supply Chain Management*, 4(3): 120-128.
- PLMA. 2013. *PLMA(Private Label Manufacturers Association)'s 2013 private label year book*.

矢作敏行（やはぎ・としゆき）
法政大学経営学部教授

