

## 康師傅の経営戦略に関する考察

賈 志 聖<sup>\*1</sup> 古 殿 幸 雄<sup>\*2</sup>

## The Management Strategy of Master Kong

Chia Chih Sheng<sup>\*1</sup> Yukio Kodono<sup>\*2</sup>

## Abstract

Tingyi (Cayman Islands) Holding Corp. (the Company), and its subsidiaries (the Group) specialize in the production and distribution of instant noodles, beverages and instant food products in the People's Republic of China (PRC). The Group started its instant noodle business in 1992, and expanded into the instant food and beverage businesses in 1996. In March 2012, the Group further expanded its beverage business, and a strategic alliance between the Company and PepsiCo in the PRC beverage business was established. The Company exclusively manufactures, bottles, packages, distributes and sells PepsiCo soft drinks in China. The Group's three main business segments have established leading market shares in the PRC's food industry. As of December 2012, the Group was the market leader in instant noodles and ready-to-drink teas, gaining 56.4% and 44.2% market shares respectively. In this paper, we try to research the success of management strategy and perform a VRIO analysis of the company.

## Key words

management strategy, resource-based view,  
VRIO analysis and value chain analysis

## 1. はじめに

康師傅株式会社と、その子会社（以下“康師傅”）は、中華人民共和国でインスタントラーメン、飲料、インスタント食品の生産と流通を専門に事業展開している。康師傅は、1992年に即席麺事業を開始し、1996年にインスタント食品事業及び飲料事業に進出した。2012年3月に、康師傅は、一層の飲料事業の拡大を目指し、中国における飲料事業におけ

\*1 か しせい：大阪国際大学大学院経営情報研究科（2013.10.5受理）

\*2 こどの ゆきお：大阪国際大学ビジネス学部教授

る康師傅とペプシコとの間で戦略的提携を行った。その結果、同社は、中国で製造、ボトルリング、パッケージ、配送、販売までを行うことで、ペプシコノンアルコール飲料を独占できるようになった。

康師傅の3つの主要な事業セグメントは、中国の食品業界のリーディングシェアを確立している。2012年12月の売上高に基づく、康師傅は、インスタントラーメンとドリンク茶の市場で、それぞれ56.4%と44.2%の市場シェアを獲得した。

本論文では、康師傅の中国市場の発展と動向を分析することにより、その経営戦略について考察する。

さて、企業の強みと弱みを分析するモデルを構築するため、マネジャーのスキル、組織リーダー、経済トレンド、そして企業成長といった要素をすべて統合した考え方が発展している。一般に、リソース・ベースト・ビュー (resource-based view of the firm; 経営資源に基づく企業観) [1] と呼ばれるこのフレームワークは、企業ごとに異質で、複製に多額の費用がかかるリソース (経営資源) に着目する。このような資源を獲得することで、企業は競争優位が獲得できると考える。

康師傅に対するリソース・ベースト・ビューは、翁望回によって触れられてはいる [2] が、最新の状況を基に、より詳細な分析は行われていない。したがって、本論文では、最新の状況を基に、康師傅のVRIO分析とバリューチェーン分析を行う [3] ことで、その経営戦略について言及する。

## 2. 中国の飲食業市場の現状

### (1) 非製造業が対中投資の中心

中国への直接投資の中心は、製造業から非製造業へ移りつつある。中国商業部の統計による、2012年の対中直接投資 (実行ベース) は、非製造業が前年比2.1%減の600億1,700万ドル、製造業が同6.2%減の488億6,600万ドルとなったが、非製造業が製造業を3年連続で上回った。

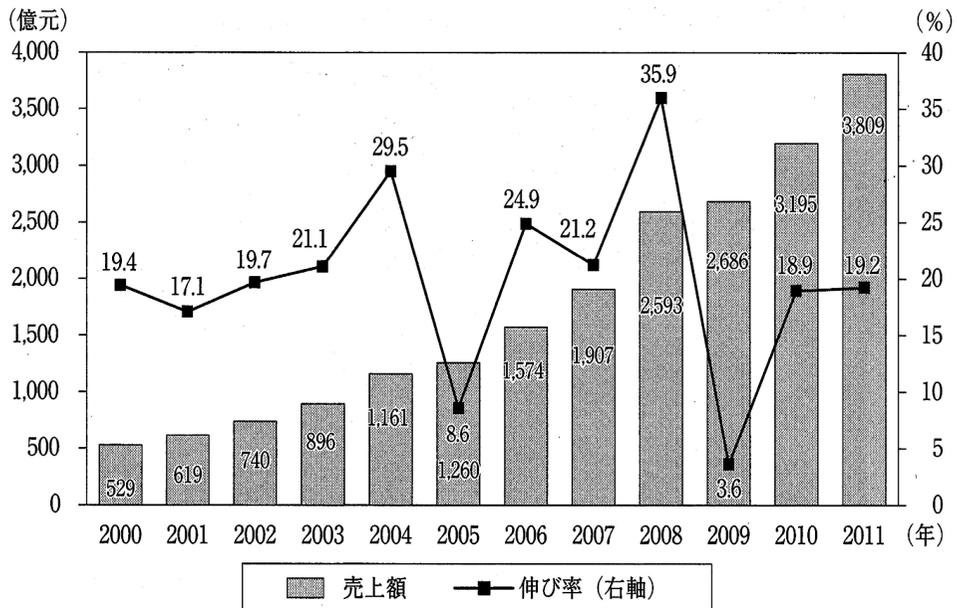
非製造業の中で、最近進出が増えているのが飲食業である。都市化の進展、可処分所得の増加による市場拡大の予測から、大手チェーンから中小企業、個人事業者まで様々な企業が参入している。しかし、市場環境、法制度、消費者ニーズなどが日本とは大きく異なるため、成功は必ずしも容易ではない。本章では、中国への飲食業進出に関する課題や留意点を検証する。

### (2) 拡大を続ける中国飲食業市場

中国の飲食業市場は、拡大を続けている。中国統計年鑑によると、2011年の一定規模 (営業収入が200万元) 以上の飲食業の売上額は、前年比19.2%増の3,809億元、同企業数は同4.2%増の2万2,496社となった。売上額は、2000年と比べ7倍以上に拡大した。(図1)

国、地域別に見ると、売上額は中国企業が同じ17.3%増の2,815億1,000万元、香港、マカオが同22.4%増の303億8,000万元、外資系企業が同26.2%増の690億2,000万元といずれも高い伸びを示している。

他方、企業数は中国企業が前年比4.1%増の2万1,235社、香港、マカオが同5.1%増の



出典：真家陽一『中国新時代の経営戦略』ジェトロ出版、p. 80、2013年

図1 中国飲食業の売り上げと伸び率推移

642社と1桁の伸びにとどまっている。また、外資系企業は同5.1%増の619社となったが、2010年は同5.1%減と前年比で減少するなど、市場規模が拡大しているとはいえ、参入は容易ではないことがうかがえる。

しかし、中国の飲食業市場は急速に拡大していることに加え、今後もさらなる発展が続く可能性が高い。その要因としては、まず可処分所得の消費支出の増加が挙げられる。国家統計局によれば、2012年の都市部住民の1人当たり可処分所得は前年比で実質は9.6%増の2万4,565元、1人当たり同消費支出は同7.1%増の1万6,647元と高い伸びを示している。

まだ減速傾向にはあるものの、2012年のGDP成長率が7.8%と比較的高い伸びを維持していることに加え、中国政府が所得・消費水準の向上を目指していることも挙げられる。2012年2月に発布の就業規画によると、2015年までの最低賃金基準に年平均上昇率を13%以上とする目安を示したことや、2012年11月に開催された共産党中央委員会第一回総会で2020年にはGDPと都市住民・農民の1人当たり収入を2010年比で倍増させる目標を打ち出したことなどから、今後も増加傾向が続くと考えられる。[4]

次に、政府の政策的後押しが期待できる点が挙げられる。中国政府はサービス産業のさらなる発展のため、2011年から開始された「第12次5ヵ年規画」において、GDPに占めるサービス業の割合を2015年までに4ポイント引き上げ47%にするとの目標を掲げている。

### (3) 台湾の飲食業の進出

拡大する中国市場とは対照的に、台湾の飲食業は少子高齢化に加え、世帯1人当たりの

外食支出額の減少、法人交際費の減少など、より縮小が続いている。台湾の外食産業規模（台湾の外食市場）は、約1兆4千億円である。台湾茶やタピオカドリンクを売るドリンク専門店も3千店も存在する。また、様々なカフェも急成長している。

しかし、中国市場の拡大と台湾市場の縮小を受けて、台湾飲食業の中国進出が増加している。特徴としては、第1に、大手チェーン、中小企業、個人企業者と規模を問わず様々な企業が進出していること、第2に、最近の傾向として、海外で初めて飲食業を行う異業種からの参入が増えていること、を挙げることができる。

台湾の小売業、飲食業は、中国本土に急速な勢いで店舗網を拡充しており、すでに第2～3級都市へ展開している事例も少なくない。

欧米や日本に由来する商品やサービスを取り入れて、台湾で成功させ、そのモデルを中国本土で展開するパターンが多い。当初は、同じタイプの店舗数を増やすことに注力していた台湾企業も、最近では、顧客層や地域の特性を踏まえ、その対象に適した商品とサービスを提供し、市場の拡大、顧客の囲い込みを図ろうとする取り組みが目立っている。中国本土の同業他社による低価格競争にさらされ、先進国の「本家」も中国本土へ進出するなかで、多様化する消費者のニーズに対応した独自性あるサービスとブランドを発展させる段階を迎えていると言えるだろう。

また、先進国向けのOEM生産を行っていた台湾の消費財メーカーが、独自ブランドを立ち上げ、欧州のデザイナーを活用しながら高級ブランド構築に成功し、代理店経由で販路を拡大しながら、直営のコンセプトショップを出店して新たなチャネルを展開していく動きもある。

いずれの場合においても、台湾企業は、中国本土をはじめとするアジア新興市場に投入できる新たな商材を求めており、自社と競合せず、相乗効果の見込める商品やブランド、サービスを提供できる海外企業との連携にも積極的である。例えば、康師傅等によるフランチャイズ店舗展開、フランツ・コレクションのカフェ開業等である。また、美食達人は香港の大手中華ファストフード・チェーンと組んで「85℃」の香港進出を果たしている。

台湾政府もサービス業の育成に力を入れており、日本のサービス産業に対しても台湾企業との提携を通じた中国本土進出を呼び掛けている。[5]

#### (4) 飲食業の外資系企業進出における法規制

外国企業による中国国内へ投資活動を奨励、許可、制限、禁止類に分類する「外商投資産業指導目録」では、飲食業は許可類に分類されており、独資、合弁いずれの形態でも進出が可能である。[6]

外商投資産業指導目録に関する主な留意点としては、出資者の資格、出資率、資本金に対する制限はないものの、外資比率が25%を下回った場合には、外資企業として扱われなくなることや、最低登録資本金は、「会社法」に基づき決定され、独資企業は10万元、合弁企業は3万元となるが、資本金が経営規模にふさわしくないと審査機関が判断した場合、認可されない場合もある、といった点が挙げられる。なお、外国出資者が外国企業、そのほか経済組織または個人である場合、出資者に飲食業の経験がなくてもよい。企業を法律に基づき設立すると、工商管理部門が営業許可証を発行する。

## 康師傅の経営戦略に関する考察

飲食業に関する法規制に関して、最も基本となるものに、2009年6月に施行された「食品安全法」がある。店舗開設に際しては、同法に基づき、店舗所在地の食品薬品監督管理部門から「飲食サービス許可証」を取得する必要がある。また、「飲食サービス許可証」のほかに各担当政府機関から環境保護認可、公共場所衛生認可、消防安全認可を受ける必要がある。酒類を小売販売する場合には、酒類専売許可証を取得しなければならない。(表1)

表1 中国での飲食業の主管機関

主管機関	役割
消防局	消防安全認可
衛生局	公共場所衛生認可
環境保護局	環境汚染認可
食品薬品监督管理局	飲食サービス許可、酒類専売許可

中国での飲食業の進出に当たっては、細かな法規制や物件の複雑な契約形態、人材管理の難しさなど、日本企業にとって解決が容易でない問題が存在する。また多くの場合、主な顧客として現地消費者を対象とすることとなるため、味、価格、立地などターゲット層の嗜好について、事前に十分な市場調査が不可欠となる。[7]

これらの課題を克服するために、自社の社員が現地事情に精通することが最も理想的であると考えられるが、政府関係者などとのネットワーク構築はさらに大きな課題となる。

そこで、現地パートナーを活用することが1つの有効な手段となる。パートナー選定の際には、単なる投資目的ではなく、自社の理念を共有できる相手と手を組むことが重要になる。投資目的の場合、コストに対する考え方や経営方針について食い違いが生じトラブルの原因になることがある。また、人脈や経営についての知見、信頼度についても慎重に確認することが欠かせない。

### 3. 康師傅の歴史

#### (1) 会社データ

1958年、台湾彰化県で「鼎新油場」として創業し、16年間で台湾有数の工業用グリース生産者に発展する。経営分野を拡大するため、社名を「頂新製油実業有限公司」に変更し、「統一眼鏡」「順勝実業股份有限公司」「頂川宝業股份有限公司」等を展開した。現在は「高品質の製品を研究開発し、消費者に高い満足のサービスを提供する」という目標を掲げ、インスタントラーメン、油脂、飲料、ファストフード・チェーンなど、垂直的な事業統合を追求している。

1988年には、中国に会社を設立する。当初は、高品質の食用油を中国で販売していた。1992年に天津市に作られた天津開発区に投資して「天津頂益国際食品有限公司」を創設し、中国大陸に本格進出、康師傅ブランドのインスタント食品などを製造した。後に天津頂益国際食品有限公司は、社名を康師傅に改めた。1992年8月に2種類の袋麺を中国で発売した。一つは康師傅紅焼牛肉麺、もう一つは台湾の伝統的な味付けの台湾擔麵であった。康

師傅紅焼牛肉麺は、その後7回のパッケージング改良、30回を超える製品改良を経て、最も売れている中核商品となった。

康師傅は、母国の優位性を移転しないかわりに、徹底的に現地ニーズをくみ取ることに注力していた。立ち上げ当初から顧客調査に注力し、毎回10万人程度の消費者調査を行い、現地の味覚に合わせた商品開発に苦心し、現在では200以上の地域ブランドを擁し、地域適応に徹底しているのが、康師傅の強みの一つと言われている。

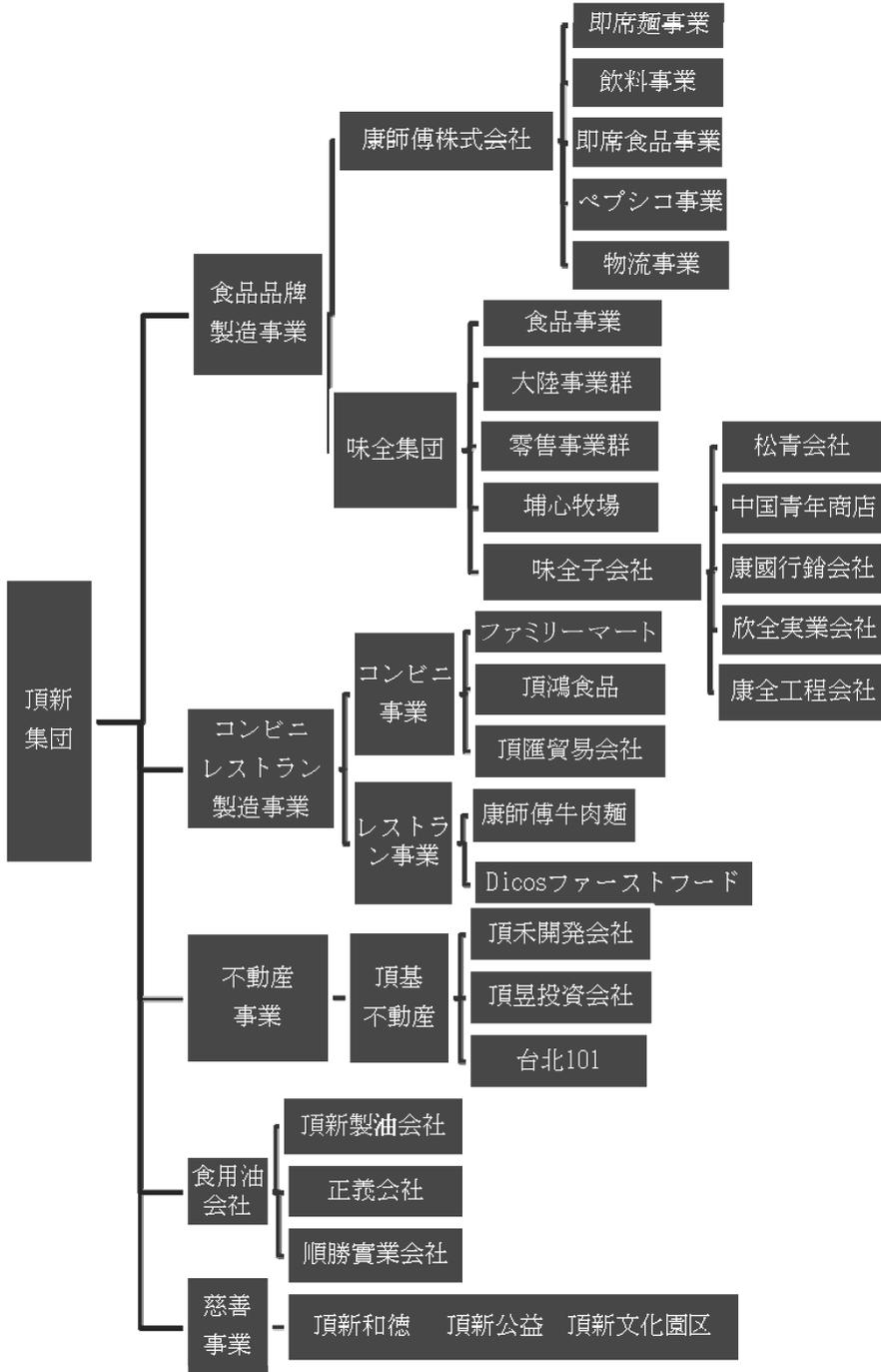
そして、康師傅は、中国で「即席麺王」と評される巨大食品メーカーに成長する。台湾彰化の家族経営の零細企業が、中国大陸で巨大企業に成長をしたことになる。即席麺市場で5割近くの市場占有率を獲得し、菓子、飲料にも進出し、総合食品会社になった。康師傅を育てた頂新グループは、1989年に大陸進出を果たし、1992年から康師傅なる親しみのあるブランド名で、インスタントラーメンを販売、これが大ヒットのきっかけになった。1990年代、列車の中、空港の待合室と、人が集まるところで、康師傅が食されていた。

康師傅の歴史は、日本企業との関わりも深くなっていた。日清食品の創業者、安藤百福氏が1958年にインスタントラーメンを開発する。それから50年間余り、インスタントラーメンは世界中で受け入れられるようになった。世界でインスタントラーメンが最も食べられているのは、もはや日本ではなく、中国である。そして康師傅は、中国市場で、インスタントラーメンの元祖、日清食品よりも多くのインスタントラーメンを生産し、ペプシコとの戦略提携などで、飲料の巨人である米コカ・コーラを追撃する食品メーカーに成長している。(図2)

台湾出身の魏応州氏が率いる康師傅は、日本との関係も深い。1999年にサッポロ一番などで有名なサンヨー食品が、康師傅の株式の3分の1を取得した。これはアジア金融危機時の金融支援という位置づけであったが、結果的には康師傅は、サンヨー食品との提携を通じて、カップ麺のノウハウを強化した。日本企業との提携のメリットを感じた魏応州氏は、その後も2002年の伊藤忠との合併会社設立など、日本企業との連携を進めた。頂新グループは、2010年には亀田製菓、カゴメ、アサヒホールディングス、日本製粉、吉野家、ユニーなど10社の日本企業と戦略的な提携関係を結んでいる。魏会長は、意図的に、日本で2～3番手の成長意欲の高い企業との提携を狙うことが多い。その理由は、1番手企業は成功体験に縛られて柔軟性に欠ける傾向があり、2番手以下の企業の方が挑戦意欲も高く、お互いに成長余地が大きいからとのことである。日本企業との連携を更に強化するために、2007年からは中国では最も認知度の高い早稲田大学に定期的に複数名の社員を送っている。早稲田大学で1年間の留学後、提携する日本企業で働くのである。こうした知見も活用しながら、康師傅は即席麺と飲料を2大事業として成長し、現在は飲料事業規模の方が即席麺事業を上回っている。日本企業との提携により、中国人の好みを熟知し、コミュニケーションを取ることが容易な台湾の良さと、生産・品質管理に長けた日本の良さをうまく融合させることにより、成長力を生み出している。

## (2) 中国での経営状況

1990年に中国本土へ進出した当初は、「頂好清香油」でよく知られていた。最近では「康師傅インスタントラーメン」がよく知られている。現在、中国本土では、インスタント



出典：頂新集團website：http://www.tingshin.com/jp/group.aspx を参考に作成

図2 頂新集團事業体系

ラーメン、飲料、中華菓子の生産・販売、西洋式ファストフード・チェーンを展開している。米国調査会社AC ニールセン社の小売市場調査報告（2011年12月）によると、2011年に同社のインスタントラーメン、飲料用のお茶、飲料水が中国本土で占めるシェア（販売額ベース）は、各々56.7%、50.1%、19.6%で、それぞれの分野のトップの位置を占めている。この地位を確固たるものとするため、中国本土での販売網を1級都市から2～3級都市に拡大し、より迅速かつ有効に新商品を市場へ投入することを最優先している。（表2）

表2 康師傅会社データ

康師傅会社	
会社名	Tingyi (Cayman Islands) Holding Corp.
設立日	1994年1月12日
生産ライン	607カ所
通路	32,424カ代理商 107,131カ小売
資本金	9億2,000万元
従業員数	7万7,310名
売上高	5,422億元
純利益	196億元
利益率	3.6%

現在は、「康師傅」ブランドを軸に中国で即席麺や飲料、菓子類を製造、販売している。販売量ベースで、中国国内のシェアは即席麺が44%、茶飲料が48%、ミネラルウォーターが24%といずれも1位で、クラッカーも上位（2012年6月、ニールセン調べ）である。2011年末時点で生産拠点88カ所、ライン数510本である。また、2011年12月にハンセン指数構成銘柄に採用された。

2012年3月、米ペプシコから中国本土のソフトドリンク事業を取得し、2012年上期に連結化した。2012年6月中間決算は、増収増益、主力製品の販売好調と主要原材料価格の軟化で、粗利益率が前年同期で3.7ポイント改善したことが好決算要因である。

即席麺部門は、パーム油価格の下落と製品構成の改善で粗利益率が29.4%へと、4.3ポイント上向き、純利益ベースで40%の増益である。飲料部門の粗利益率も30.0%へ3.3ポイント改善した。管理費、販売費の対売上比率は、各3.2%から19.0%に上昇した。

最近の動向としては、2012年6月、陝西省西安市でアジア最大規模の即席麺工場の建設に着手した。投資額は2億2000万米ドルで、計24本の生産ラインを設置する計画である。同年7月には、子会社を通じてカルビー、伊藤忠商事の3社で合弁会社を立ち上げる計画を発表した。出資比率は康師傅控股が45%、カルビーが51%である。新会社は、中国スナック菓子市場で5年以内に10%のシェア獲得を目指す方針である。〔8〕

康師傅が2013年に発表した1～6月期決算の純利益は、1億9,665万ドル（約195億円）と前年同期比31%減となった。主力の即席麺や飲料の販売は好調であったが、2012年3月に完了した米ペプシコの中国本土事業の買収時に発生した「負ののれん」と呼ぶ会計上

の利益がなくなったことが大きい。売上高は、54億2,279万ドルと20%増えた。スナック菓子の販売は1割以上減ったが、主力の即席麺はカップ麺や中価格帯の袋麺を中心に伸びた。ペットボトル入りの茶系飲料やペプシコーラなども堅調であった。

なお、ペプシコ事業の買収額が、取得した純資産額を下回ったことで前年同期の利益を押し上げた「負ののれん」は、1億9,100万ドルだった。これらの一過性の要因を除くと純利益は3%増であった。康師傅には、日本のサンヨー食品が3割以上出資する大株主となっている。(図3)

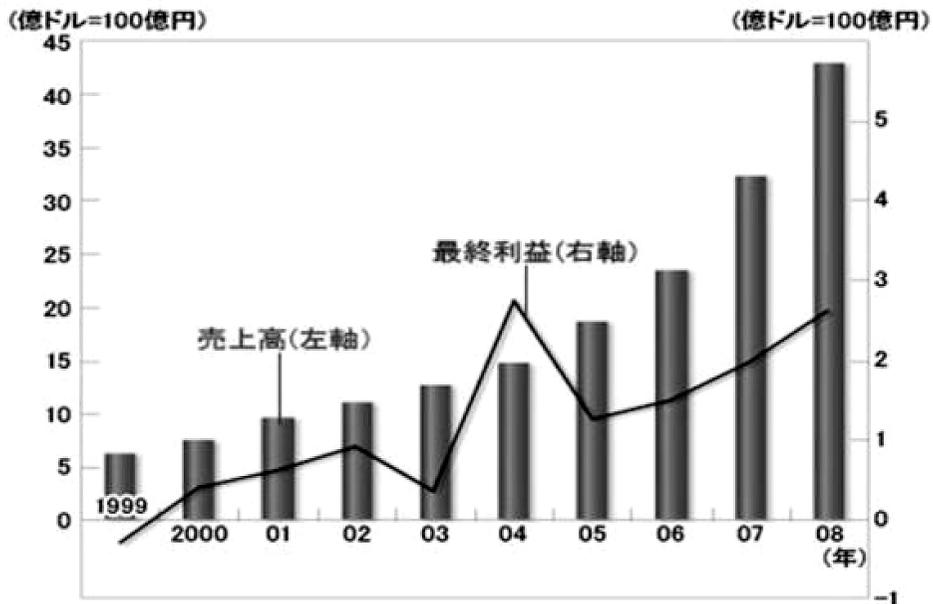


図3 康師傅の業績推移

出典：日経ビジネスニュース『中国の即席麺王康師傅』2009年

#### 4. リソース・ベスト・ビューの基本的前提

##### (1) 経営資源の異質性

企業ごとの「経営資源の異質性」の前提：ペンローズの企業観を土台とした、「企業は生産資源の集合体(束)であり、個別企業ごとにそれらの生産資源は異なっている」という認識がある。

##### (2) 経営資源の固着性

企業ごとの「経営資源の固着性」の前提：リソース・ベスト・ビューは、セルニックとリカードの研究により、「経営資源のなかにはその複製コストが非常に大きかったり、その供給が非弾力的であったりするものがある」と想定している。

経営資源が、企業の競争優位の潜在的源泉となる必要条件是次の3項目である。①企業が有利な事業機会を創造することのできる経営資源を保有しており、②その経営資源を保

有する企業が少数であり、③その経営資源を複製するコストが極めて高いか、供給が非弾力的である。

企業の経営資源とは、企業のコントロール下にあつて、企業の効率と効果を改善するような戦略を構想したり実行したりすることを可能にするものである（ケイパビリティ、コンピタンス、組織内のプロセス、企業の特長、情報、ナレッジなど）。

### （3）経営資源の企業属性

#### ① 財務資本（financial capital）

財務的資本とは、戦略を構想し実行するうえで、企業が利用できるさまざまな金銭的資源である。株主の出資金である資本金、銀行からの借入金、内部留保された利益などが主な財務資本である。

#### ② 物的資本（physical capital）

物的資本とは、企業が有する物理的技術、企業が所有する工場、設備、企業の地理的な位置、原材料へのアクセスなどである。また企業のコンピュータ、ハードウェアやソフトウェアに関する技術、在庫コストを左右する自動化物流システム、地理的ロケーションも重要な経営資源である。

#### ③ 人的資本（human capital）

人的資本には、人材育成プログラム、企業の従業員が保有する経験、判断、知性、人間関係、洞察力などが含まれる。企業はこの人材育成へ投資により、人的資本の強化のため、新たな技術の価値を積極的に信じ、広く受け入れる心を持つような教育プログラムに投資をしている。

#### ④ 組織資本（organizational capital）

組織資本には公式・非公式の計画・管理・調整のシステム、企業内部のグループ間での非公式な関係、自社と外部の他企業との関係等が含まれる。優れた企業は、自社の経営手法に対する社会の肯定的評価を一種の組織資本として活用し、労働市場、流通ネットワーク、顧客グループへの有利なアクセスを獲得している。

経営資源とケイパビリティは同義語として、コア・コンピタンスという語は、多角化戦略の概念化や実行に関する議論に使用されている。

バリューチェーン分析を行なうことにより、企業の競争優位を生じさせる可能性がある経営資源やケイパビリティを獲得できる。これはコスト優位や差別化という競争優位の源泉を特定するツールで、企業の主な活動を細分化することで、自社の事業活動のどこに強み、弱みがあるのかを分析し、現在の戦略の有効性や改善すべき点を考えることができる。

## 5. 企業の強みと弱みの分析フレームワーク：VRIO

企業の経営資源やケイパビリティの定義、経営資源の異質性と経営資源の前提は非常に抽象度が高いため、経営分析に直接適用することは難しい。リソース・ベースド・ビューを経営分析に役立てるためには、より具体的なフレームワークを構築する必要がある。このフレームワークは、VRIO フレームワーク（VRIO framework）と呼ばれている。この

フレームワークは、企業の経営資源に対する4つの問いで構成されている。

① 価値に関する問い

価値に関する問いとは「企業の保有する経営資源やケイパビリティは、企業が外部環境における脅威や機会に適応することを可能にするか」である。

すなわち、ある企業の経営資源やケイパビリティが強みであるためには、企業が保有する経営資源を活用することによって、外部環境における機会を捉え、脅威を無力化することができなければならない。逆に、困難にするような経営資源やケイパビリティは、その企業の弱みであると考えられる。

過去に経済価値を有していた経営資源やケイパビリティが、そのまま価値を持ち続ける保証はない。顧客の嗜好、業界構造、さらには技術が変化することにより、それらの経済価値を失っていくことは十分に考えられる。経済価値の経営資源やケイパビリティを保持していない企業は、二つの方法がある。一つは、経済価値を有するものを新たに獲得することである。二つ目は、新たにそれらを追求するのではなく、これまで有してきた強みをまったく新しい方法で活用し直すことである。

② 稀少性に関する問い

経済性はあっても、数多くの競合企業が保有する経営資源は、競争優位の源泉にはなりにくい。ネットオークションやインターネット証券取引のシステム、POS システムは、価値のある経営資源であるが、多くの企業が保有しているため、このシステムを構築しただけでは競争優位の源泉にはなりにくい。

経済価値を持っていて、他の既存もしくは潜在的競合企業がそれをまったく保有しておらず、自社だけが保有するユニークなものである場合、これが競争優位を生み出すことは容易に理解できる。また、同一業界のなかで、少数であるが複数の企業が価値ある特定の経営資源やケイパビリティを保有しつつ、業界での競争優位を獲得することもあり得る。

一般に、ある特定経営資源やケイパビリティを保有する企業の数、その業界を完全競争の状態にするほどには多くない場合、それらはいまだ稀少であると考えることができ、競争優位の源泉となり得る。

③ 模倣困難性に関する問い

ある経営資源やケイパビリティを保有しない企業は、保有する企業に比べてコスト上不利である。戦略の選択と実行にあたって、模倣コストが大きく、稀少性、価値のある経営資源を保有し活用する企業は、ある一定期間持続する競争優位を獲得し、標準を上回る利益をあげることができる。

模倣とは「直接的複製」と「代替による模倣」の二つの方法がある。「直接的複製」とは、模倣しようとする企業が、競争優位にある企業が保有する経営資源を、直接そのまま複製しようとする場合である。「代替による模倣」とは、競合企業が競争優位にある企業の経営資源を模倣する際に、コスト上の不利をもたらす要因として、独自の歴史的条件、因果関係不明性、社会的複雑性、特許などがある場合である。

④ 組織に関する問い

価値があり、稀少で模倣困難な経営資源を持つ企業は、それらの経営資源やケイパビリ

ティを効率的に活用する組織を有していなければならない。

企業の組織を構成する多様な要素が、この組織に関する問いにとって重要な意味を持っている。主な要素としては、公式の命令・報告系統、マネジメント・コントロール・システム、そして報酬体系などである。これらの要素は、単独では競争優位を生み出す力が大変限られているため、補完的な経営資源およびケイパビリティ (complementary resources and capabilities) と呼ばれている。これらの経営資源は、他の経営資源やケイパビリティと組み合わせられた時に、競争優位につながるポテンシャルをフルに発揮するのである。

適切な組織を持つことによって、自社が保有する他の経営資源やケイパビリティのポテンシャルに発揮させて競争優位を獲得することができる。一方、不適切な組織では、自社が保有する、価値があり、稀少性で、模倣コストの大きい経営資源やケイパビリティを最大限に活用することはできない。(表3)

表3 VRIO フレームワーク

経営資源やケイパビリティ					
価値があるか	稀少か	模倣コストは大きいか	組織体制は適切か	競争優位の意味合い	経済的なパフォーマンス
No	----	----	No	競争劣位	標準を下回る
Yes	No	----	↑ ↓	競争均衡	標準
Yes	Yes	No		一時的競争優位	標準を上回る
Yes	Yes	Yes	Yes	持続的競争優位	標準を上回る

## 6. 康師傅のVRIOフレームワーク

価値 (V)、稀少性 (R)、模倣困難性 (I)、組織 (O) に関する問いは、企業の所有する経営資源の活用によって得られるパフォーマンスを理解するために、1つのフレームワークとして理解することができる。

ここでは、中国事業でも成功を収めている康師傅をケーススタディとして掘り下げて行きたい。

経営資源の観点から企業の強みと弱みの分析を行うVRIO フレームワークによって、企業が従事する活動に関して、①価値 (value)、②稀少性 (rarity)、③模倣困難性 (inimitability)、④組織 (organization) に関する問いを發し、それに対する答えによって、当該企業の経営資源が「強み」なのか「弱み」なのかを判断できる (表3参照)。

ごく少数のグローバル大企業を除き、国際企業間の競争において、他を圧する優位性を保持し戦略を立案・実行する際に必要とされる経営資源、コア・コンピタンスを持ち、上記4つの問い全てに YES と答えることは稀有であろう。

例えば、中国地区に競争優位な物流網や情報網を持ち、中国人従業員を効率的にマネージできる組織を有する頂新グループが、サンヨー食品との提携によりの高品質で他の中国

企業では真似のできないテイストに仕上げたインスタントラーメンを製造販売すると言ったように、ユニークで他社が模倣困難な資源展開を狙っている企業は、そのような資源を保有しているパートナーと提携関係を模索する。要するに、資源蓄積が戦略的提携を導く主要因の1つと考えられる。

ここでは、康師傅の4つの問いについて分析を試みる。

### (1) 価値の分析

康師傅は、台湾出身の魏応州氏が率いている。親日家の多い台湾の出身であることに関係があるかも知れないが、日本企業との関係も深い。例えば、インスタントラーメンではサンヨー食品と、飲料ではアサヒ飲料と提携している。この他に、伊藤忠商事、カゴメ、日本製粉、亀田製菓などとも提携している。

また、米ペプシコから中国本土のソフトドリンク事業を取得し、米国企業のノウハウも取得することになった。

このように、日本企業のノウハウや米国企業のノウハウを取得し、技術提携やこれまでの弱みを補完できたことは、経済価値を有するものを新たに獲得することに繋がり、また、これまで有してきた強みをまったく新しい方法で活用し直すことにも繋がるであろう。

康師傅のこれまでの成長の経緯は、中国の1人当たりGDPが1,500ドルを超えたあたりから生産設備と人員を一気に増加させている。このように、中国の消費水準の向上と共に成長してきた。今後も良くなったり悪くなったりといった景気変動は考えられる。しかし、そうした循環的な外部環境の変化よりも、もっと大きな構造変化、つまり「長年の高成長から、ようやく消費が爆発的に拡大する段階に入った」という大きな変化を捉え、これからも順調に規模を拡大させていくと予想できる。[9]

このような観点で考えれば、「価値」は高いと判断できる。

### (2) 稀少性の分析

康師傅は、台湾の頂新グループの傘下企業である。頂新グループは魏一族が設立し、1950年代から台湾で油脂加工業を営んできたが、1988年に内モンゴルに加工工場を設立するなど、早い時期から中国大陸に進出した台湾企業として知られている。

1991年、頂新グループは「康師傅」を設立し、牛肉の醤油煮麺を主力商品とする即席麺の生産に乗り出した。「健康なコックさん」という意味の「康師傅」が連日、中国最大のテレビ局（CCTV）のCMに登場するという絶大な宣伝効果もあって、「康師傅」は3年で中国最大の即席麺メーカーに成長、1996年に香港証券取引所への上場を果たした。これは企業の稀少性を意味している。

即席麺は、様々な企業が存在していることも考慮して、稀少性は「ある程度有している」と判断できる。

### (3) 模倣困難性の分析

康師傅は、商標登録と保護戦略についてかなり重視している。中国市場の現状としては、模倣品を作る模倣業者は、全く同じ分野で同じものを作ることもあるし、或いは別の商品の分野で有名なブランドを登録して、それを悪用するケースもある。そのため消費者

は、全く混合して誤認する様な結果となる。

商標保護のため、康師傅は、45種類の分野と商品を全て商標登録している。45種類のカテゴリー、区分があって、その区分の中でまた細かい対象があるが、康師傅は、それらを全て登録したのである。

また、康師傅は、特許、著作権、商標権、名称、商号などを先取得して、それに対して保護する戦略を行っているので、これを十分利用する事によって、かなり大きな効果が得られると考えられる。

康師傅が知的財産権に関する保護を行うことによって、他業者は模倣することが困難になる。したがって、「模倣困難性」は「ある程度優位」と判断する。

#### (4) 組織の分析

台湾から中国大陸へ渡り、1992年にインスタントラーメンの生産を始めた「康師傅」の創業者、魏応州董事長は「企業の発展はチームワークが大切。マーケティング、生産、品質管理、営業などすべての部門が協力しなければ実現しない」と社内で繰り返し説いている。

康師傅の経営陣は、ROEを高めるためのしっかりとした戦略を持っている。利益率、回転率、負債利率、負債比率をしっかりとコントロールする能力がある。過去数年の経営指標をみる限り、はっきりと経営効率が向上していることがわかる。単に成長性、つまり規模拡大だけを追い求めるのではなく、収益性、安全性などに配慮しながら、バランスのとれた企業経営が行なわれている。こうした緻密な経営に裏打ちされてROEが上昇しており、その点が高く評価され、株価も大きく上昇した。

康師傅がサンヨー食品と提携し、サンヨー食品から生産管理や品質管理の指導を受けたことで、成長が続いた。さらに、伊藤忠商事と提携し、飲料事業でのアサヒ飲料であり、野菜ジュース事業でのカゴメであり、パン事業でのパスコである。伊藤忠自身も、傘下のコンビニエンスストア「ファミリーマート」の中国展開では康師傅と合弁を組んでいる。日本企業の持つ資金力や信用力、技術力を利用し、中華圏におけるマーケティング能力や、中国人の社員教育のノウハウを持っている。

また、康師傅グループは、世界2位の食品飲料品メーカーであるペプシと戦略提携することに合意した。康師傅はペプシとの戦略提携によって実力を強化し、中国市場での優位を保ち、市場の拡大に従って長期的成長を続ける可能性を高めた。

したがって、「組織」に関しては「やや適切である」と判断できる。

以上のことをまとめたものが、表4である。

表4 VRIO 康師傅のフレームワーク

康師傅の経営資源やケイバビリティ					
価値があるか	稀少か	模倣コストは大きい	組織体制は適切か	競争優位の意味合い	経済的なパフォーマンス
Yes	ややYes	ややNo	ややYes	一時的競争優位	標準を上回る

## 7. 康師傅のバリューチェーン分析

バリューチェーン（価値連鎖）は、企業の全ての活動が最終的な価値にどのように貢献するのかを体系的かつ総合的に検討する手法を指す。バリューチェーンは、事業を顧客にとっての価値を創造する活動という切り口から分解し、それぞれの活動の特徴を正確に把握したうえで、それらの活動の連鎖を再構築するためのフレームワークとして利用される。より競争優位をもたらすにはどのような戦略をとればいいのかを導き出すことを目的としている。

バリューチェーンは、価値をつくる活動とマージンとからなる。価値活動は、主活動と支援活動に分かれており、主活動は、製品／サービスが顧客に到達するまでの、「材料や部品の購買物流」「製造」「出荷物流」「販売・マーケティング」「サービス」などを指す。一方、支援活動には、「調達活動」「技術開発」「人事・労務管理」「全般管理」などがあり、すべての支援活動が個々の主活動に関連しておりバリューチェーン全体を支援する。マージンとは、総価値と、価値活動の総コストの差であるとしている。なお、バリューチェーンが企業の競争優位性をもたらす理由は、企業内部のさまざまな活動を相互に結びつけることで、市場ニーズに柔軟に対応することが可能になり、結果として顧客に価値をもたらされることに求められる。

企業にとって競争優位を生じさせる可能性がある経営資源やケイパビリティを特定する方法の1つは、バリューチェーン分析を行なうことである。これは、コスト優位や差別化という競争優位の源泉を特定するツールで、企業の主な活動を細分化することで、自社の事業活動のどこに強み、弱みがあるのかを分析し、現在の戦略の有効性や改善すべき点を考えることができる。

康師傅は、中国における製造管理、国際的バリューチェーンの運営、販路管理などに豊かな経験を持っている。康師傅は中国に進出してから、急速にネットワークを拡大している。康師傅ブランドは中国全土に浸透している。

中国の食品産業は、世界最大規模であるものの、中小規模の生産者が多数を占め、中国国内消費者が求める安全・安心な商品の安定供給が急務となっている。康師傅は、地元の食品加工企業との共同出資や、地元の小売企業との合併、中国の農牧企業への出資などを通じて、原材料生産から加工、小売まで総合的に参入している。農産物加工する技術、安全管理ノウハウを生かして高品質な製品、加工製品の提供と安定かつ効率的な供給体制といった製品のバリューチェーン構築をめざしている。

康師傅が複数の事業部で同様の原材料を購入している場合、その強みが各事業部の競争優位の源泉になっている可能性がある。また、康師傅は、バリューチェーンの下流であるアフターサービスの分野で優位性を得ている。アフターサービスを通じて顧客との接点に優位性を得ることができると、好業績を持続しやすくなるメリットもある。康師傅は、中国の消費市場を見据えて、国際的な大手企業と戦略的パートナーとして提携するなど積極的な展開を図る動きが目立っている。参入分野も川上から川下まで取り扱い品目も多彩で、康師傅が持つネットワークや優れた製造管理技術などのノウハウを活かした事業展開を行なっている。このバリュー分析を図示すれば、図4のようになる。

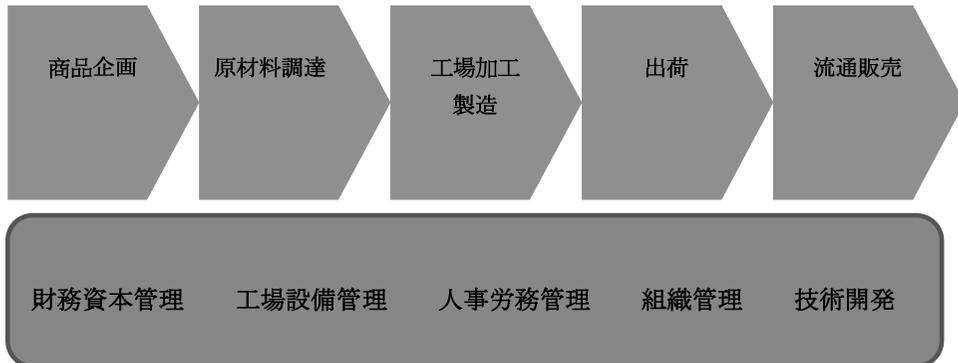


図4 康師傅のバリューチェーン分析

## 8. まとめ

巨大な中国市場で、圧倒的なシェアを誇るのが康師傅である。ニールセン・カンパニーの調査によれば、2008年の市場シェアは数量ベースでは37.9%、金額ベースで50.8%に上る。2位メーカーのシェアは15%に満たず、康師傅の一人勝ちと言っても過言ではない。(表5)

康師傅は、即席麺とペットボトル飲料で圧倒的なブランド力を持つ、中国を代表する食品メーカーである。中国市場のシェアについて、康師傅の主要飲料製品であるボトル入りの茶飲料とミネラルウォーターは市場1位であり、それぞれのシェアは45.8%と17.8%である。果汁飲料は19.3%のシェアで市場2位である。即席麺は55.7%のシェアで市場1位である。このような康師傅の経営戦略は、VRIO フレームワークによって明らかにされた。

康師傅は、事業環境に恵まれ、経営能力も高い優良企業である。今後も中国消費市場拡大の波に乗って即席麺と飲料部門が業績を牽引する形で、成長を続けるだろう。

今後は、このVRIO フレームワークにおける、あいまいな表現（ややYes、ややNoなど）に対して、ファジィ理論などを導入することによって、適切に処理する方法を検討したいと考えている。そして、ファジィVRIO分析と、本論文で行ったバリューチェーン分析とを組み合わせることで、より詳細な分析を試みたいと考えている。

## 参考文献

- [1] Jay B. Barney: Gaining and Sustaining Competitive Advantage. (岡田正大訳『企業戦略論』上巻、ダイヤモンド社、2013年)
- [2] 翁望回『策略管理與競争優勢』華泰文化出版社、2008年
- [3] 賈志聖・古殿幸雄『康師傅の経営戦略分析』日本知能情報ファジィ学会第29回ファジィシステムシンポジウム講演論文集、pp. 369-372、2013年
- [4] 商業週刊『康師傅中國兵法』城邦文化事業股份有限公司出版、2013年
- [5] 真家陽一『中国新時代の経営戦略』ジェトロ出版、2013年
- [6] 安積敏政『激動するアジア経営戦略』日刊工業新聞社出版、2009年

康師傅の経営戦略に関する考察

- [7] 日経ビジネス編集部『中国ビジネス2013』日経BP社出版、2012年  
 [8] 渡辺利夫監修 杜進編『中国の外資政策と日系企業』勁草書房、2009年  
 [9] 吉村章『中国に進出している台湾企業に学ぶ中国ビジネスのポイント【台湾活用型中国ビジネス】を考える』交流（公益財団法人交流協会）No. 842、pp. 12-23、2011年

表5 康師傅財務報表

貸借対照表 項目／決算期 (通貨単位)	USD(K\$)2012/12	Change	USD(K\$)2011/12	USD(K\$)2010/12
固定資産	5,285,776	25.370%	4,216,148	3,040,735
投資その他の資産	84,438	-	0	0
その他資産	134,617	-14.037%	156,598	163,110
流動資産	1,968,432	37.075%	1,436,028	1,687,567
現金預金	830,225	40.623%	590,390	881,316
棚卸資産	478,113	52.966%	312,562	309,801
その他流動資産	660,094	23.827%	533,076	496,450
総資産	7,473,263	28.655%	5,808,774	4,891,412
流動負債	2,794,511	15.097%	2,427,970	2,227,913
固定負債	1,181,507	70.114%	694,538	294,312
総負債	3,976,018	27.334%	3,122,508	2,522,225
少数株主持分	946,312	61.343%	586,521	547,929
株主資本	2,550,933	21.488%	2,099,745	1,821,258
損益計算書 項目／決算期 (通貨単位)	USD(K\$)2012/12	Change	USD(K\$)2011/12	USD(K\$)2010/12
売上高	9,211,852	17.101%	7,866,580	6,681,482
営業利益(損失)	823,926	24.277%	662,976	736,796
特別利益(損失)	-	-	-	-
連結子会社利益(損失)	3,966	-	0	9,978
税引き前利益(損失)	827,892	24.875%	662,976	746,774
法人税等	(227,763)	-	(163,272)	(134,200)
少数株主利益(損失)	(144,958)	-	(80,159)	(135,787)
当期純利益(損失)	455,171	8.492%	419,545	476,787
純利息収入(支出)	15,732	-46.109%	29,192	14,968
減価償却	387,757	20.706%	321,241	279,587
役員報酬	3,703	-22.515%	4,779	2,975
EPS 1株当たり利益 (損失)(cts)	8.140	8.389%	7.510	8.530
DPS 1株当たり配当(cts)	3.220	-14.133%	3.750	4.270
1株当たり純資産(\$)	0.456	21.427%	0.376	0.326

出典：SBIサーチナ株式会社（Searchina）『康師傅（カンシーフ）財務諸表』2013年

