

インスタントラーメンの消費構造分析と“康師傅”の経営状況分析

賈 志 聖*¹ 植 松 康 祐*²

Analysis of the Consumption Structure of Instant Noodles and the Financial Status of Master Kong

Chia Chih Sheng*¹ Koyu Uematsu*²

Abstract

Instant noodles were invented in Japan in 1958. Since then more than one hundred billion meals of ramen noodles have been consumed all over the world. China, which consumes about half of the world consumption, is the biggest market. The biggest food company in China, Master Kong, was founded in 1992. Although the company has a short history, it has grown rapidly to reach almost the size of world-famous food companies such as Coca-Cola. We analyzed the consumption structure of instant noodles in Japan. Also, we analyzed the Chinese economy which has supported the high growth rate of Master Kong.

Finally, after the analysis of the financial status of Master Kong in recent years, by comparing it to the Nisshin Foods Company, which invented instant noodles in Japan, we will discuss how Master Kong might be managed in the future.

キーワード

インスタントラーメン、康師傅、中国経済、重回帰分析

第1章 はじめに

1958年に日本で生まれたインスタントラーメンは、全世界で1000億食を超えて消費されている。そして、世界全体の半数近くを消費しているのが中国である。この巨大な中国市場で、圧倒的なシェアを誇っているのが、台湾出身の魏応州が率いる康師傅・株式会社である。康師傅の創業は、1992年と歴史的には浅いにもかかわらず、米国コカ・コーラなどの世界的食品メーカーに接近するような成長を遂げている。康師傅の経営手法は、世界的

* 1 か しせい：大阪国際大学経営情報研究科 経営情報学専攻博士課程（2015.7.8受理）

* 2 う え ま つ こう ゆう：大阪国際大学グローバルビジネス学部教授

にも有名な大企業との提携戦略で功を奏している。特に、提携企業は、インスタントラーメンではサンヨー商品、飲料ではアサヒビールと多くの日本企業と係わっている。カリスマ経営者・魏応州は、企業の発展にはチームワークが大切であることを主張しており、提携企業から日本人スタッフの派遣や中国人スタッフの日本での研修などを実施している。

本論文では、日本でのインスタントラーメンの歴史を振り返り、日本人とインスタントラーメンの係わりについて分析を行った。また、インスタントラーメン消費で急激な成長を遂げている中国において、この成長を支える経済的要因について分析した。

最後に、近年の康師傅の経営状況について分析を参考に、日本でのインスタントラーメンを生み出した日清食品との比較を行うことにより、今後の康師傅の経営の在り方について議論を行う。

第2章 即席麺について

2-1 即席麺の歴史

日本人なら周知のことであるが、即席麺の生みの親は、日清食品の創業者である安藤百福である。1958年、味付即席中華麺「チキンラーメン」の販売価格は1食35円であり、当時うどん1玉6円に比べると高価なものであった。しかし、この新製品は、お湯を注げばすぐに食べることができるという革新性が当時の庶民に受け入れられ、品不足で悩むほどの売れ行きを見せた。1960年、池田勇人内閣において国民所得倍增計画が策定され、日本が高度成長を遂げる幕開けの時期であった。その頃、森永製菓によってインスタントコーヒーが発売され、インスタント食品が流行語となり、様々なインスタント商品が登場した。その中で、インスタントラーメンは急激な需要の増加で品不足に陥り、数百社のメーカーがインスタントラーメン市場に参入した。この大競争時代は長くは続かず、日清食品「チキンラーメン、出前一丁」、明星食品「明星ラーメン」、東洋水産「マルちゃん」、エースコック「ワンタンメン」、サンヨー食品「サッポロ一番」などの大手企業が生き残ることになった。50年以上経った今でも、我々はこれらの商品名を知っている。インスタントラーメン1食の価格は、過当競争の下で30円に下がり、10年後1968年に小麦の高騰などもあり、再び35円に戻るようになった。この10年間で、国鉄（現在のJR）の初乗り運賃は、10円から30円に、食パンは、35円から50円に値上がりしたが、インスタントラーメンは激しい競争に勝つ抜くための自動化や大型化によってコストを吸収してきた。

次に、この業界に刺激を与えることになったのが、1971年に日清食品から発売された「カップヌードル」である。味付けされた麺が発泡スチロール容器に入り、シュリンク包装された全く新しい発想の加工食品であった。小売価格は、内容量84gで100円であった。この時期は、資本自由化により、ケンタッキーフライントチキンやマクドナルドが日本進出を果たし、ファミリーレストラン「すかいらーく」1号店が開店するなど、日本人の食生活の転換期にあった。カップ麺の登場は、ラーメンだけではなく、「カップコーヒー」や「カップするこ」などの他の食品業界にも影響を及ぼした

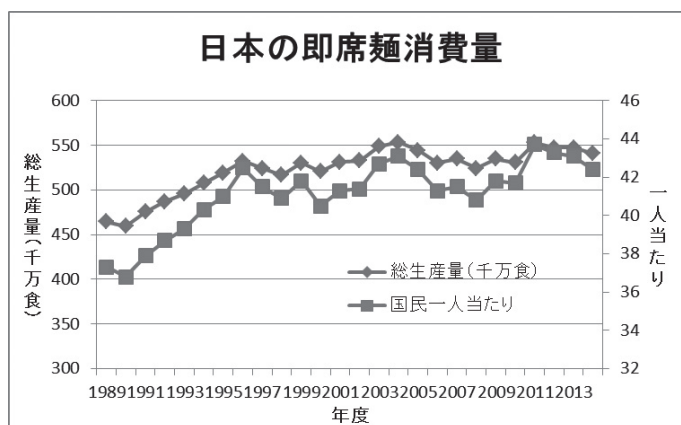
その後、インスタントラーメンとカップ麺は、互いにライバル関係にありながら、新製品の発売を繰り返し、共に成長を続けて現在に至っている。その間、第1次、第2次オイ

ルショック、インフレ、原料高騰など様々な影響を受けて来たが、発売から50年以上経った現在の実勢価格は、インスタントラーメン1食は50円から100円程度、カップ麺は90円から150円程度で、物価の優等生的商品である。〔1〕

2-2 日本の即席麺消費量分析

現在日本で消費されている即席麺は、袋麺17億1678万食、カップ麺35億1030万食、生タイプ1億5211万食であり、国民一人当たりになると年間42.4食である。(2014年度)

日本での即席麺の消費量の推移は、ここ10年では55億食を上限として変動している。また、一人当たりの消費量も2011年から3年連続で減少している。この消費量は、即席麺に関するものだけで、うどんやそばなどの麺類は含まれていない。



各都道府県別の消費量を見てみると、下記の様になっている。消費量の少ない県で思い当たるのは、奈良県や兵庫県はそうめんの産地で、香川県はうどん県と表明していることから、日常から即席麺ではなくそうめんやうどんを食べる習慣ためと推定できる。消費量の多い県としての特徴は、青森県、富山県、新潟県では、冬場は外出が困難となる場合があるため保存食として役割があるのではないかとと思われるが、大分県、佐賀県、熊本県と温暖な九州地域が入っていることの説明は困難である。〔2〕

順位	都道府県名	即席麺消費量 (g)
1	青森県	7,426
2	富山県	7,326
3	鳥取県	6,749
4	高知県	6,660
5	大分県	6,401
6	佐賀県	6,395
7	熊本県	6,390
8	宮城県	6,357
9	新潟県	6,175
10	福島県	6,097

順位	都道府県名	即席麺消費量 (g)
40	京都府	4,755
41	宮崎県	4,724
42	奈良県	4,528
43	沖縄県	4,505
44	神奈川県	4,425
45	東京都	4,401
46	香川県	4,395
47	兵庫県	3,799

(都道府県別統計とランキングで見る県民性 (<http://todo-ran.com/>より作成))

この順位を説明する変数としてふさわしいものとして、どの様なものがあるか調査分析を行った結果、次の2つの順位が説明変数として高いことが分かった。

その1つは、県民性としてラーメンが好きであるかを表す指標として、人口10万人当たりのラーメン店舗数を変数として取り上げた。(2012年データ)

順位	都道府県名	人口10万人当の ラーメン店数
1	山形県	70.92
2	栃木県	51.86
3	新潟県	44.87
4	秋田県	42.52
5	鹿児島県	41.95
6	青森県	41.93
7	富山県	41.13
8	北海道	40.46
9	福島県	40.21
10	長野県	39.59

順位	都道府県名	人口10万人当の ラーメン店数
40	京都府	19.58
41	埼玉県	18.98
42	神奈川県	18.67
43	滋賀県	17.74
44	沖縄県	16.82
45	奈良県	13.96
46	兵庫県	13.93
47	大阪府	13.49

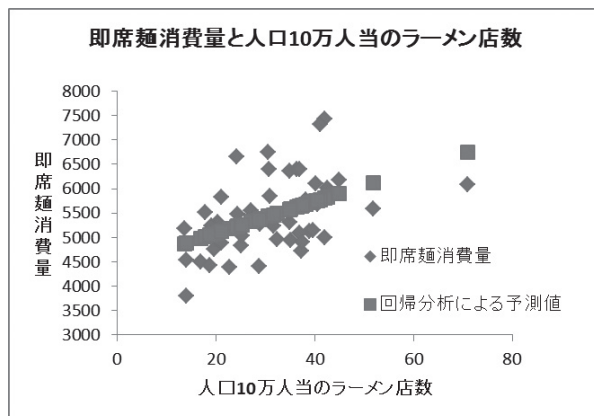
回帰統計

重相関 R	0.471428
重決定 R ²	0.222244
補正 R ²	0.204961
標準誤差	690.7854
観測数	47

分散分析表

	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意
回帰	1	6136008	6136008	12.85877681	0.000823
残差	45	21473300	477184.4		
合計	46	27609308			

	係数	標準誤差	t	P-値
切片	4433.25	300.4141	14.75713	7.3882E-19
人口10万人当のラーメン店数	32.70521	9.120467	3.585914	0.000823243



このデータによると、人口10万人当たりのラーメン店舗数が最も多いのは、山形県で群を抜いている。一般的にラーメンと言えば、北海道か博多を連想するが、山形県でのラーメンの歴史は古く、独自の発展を遂げてきている様である。特に、鶴岡市はラーメン激戦区として知られており、米沢ラーメンや酒田ラーメンなどご当地ラーメンも数多くある。

新潟県、青森県、富山県など即席麺の消費量が多かった県が、ここでもランク入りしている。驚いた結果は、大阪府が最下位、46位が兵庫県であったことである。むろん、10万人当たりの人口に対しての店舗数であるが、大阪の中心部にいるとラーメン店は非常に多いと感じていたが、他府県から比べると少ないことを認識させられた。

回帰分析結果からは、相関係数や決定係数の値はやや低く誤差が多いが、説明変数としての有意性は非常に高いため、ラーメンが好きな県民は、即席麺も多く食べるという仮説が成立する。

次に、相関が高い変数としては、都道府県の最低賃金データであった。

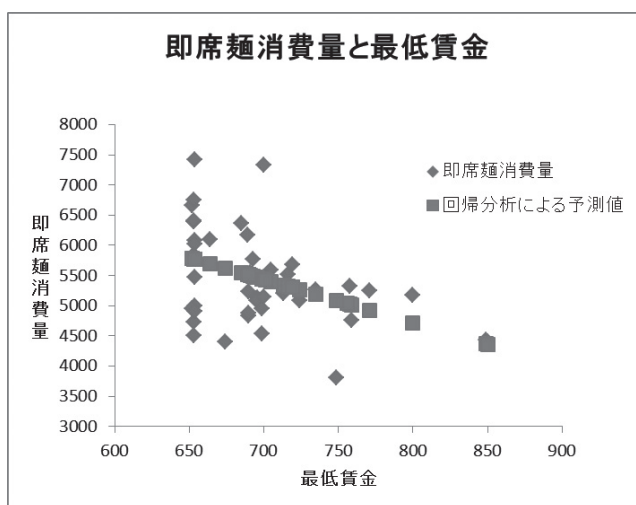
順位	都道府県名	最低賃金
1	東京都	850
2	神奈川県	849
3	大阪府	800
4	埼玉県	771
5	京都府	759
6	愛知県	758
7	千葉県	756
8	兵庫県	749
9	静岡県	735
10	三重県	724

順位	都道府県名	最低賃金
32	秋田県	654
32	愛媛県	654
32	鹿児島県	654
32	徳島県	654
32	山形県	654
32	青森県	654
38	大分県	653
38	宮崎県	653
38	沖縄県	653
38	熊本県	653
38	鳥取県	653
38	長崎県	653
38	岩手県	653
38	佐賀県	653
46	高知県	652
46	島根県	652

回帰統計	
重相関 R	0.458673
重決定 R2	0.210381
補正 R2	0.192833
標準誤差	696.0339
観測数	47

分散分析表					
	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意
回帰	1	5808463	5808463	11.98948046	0.001185
残差	45	21800846	484463.2		
合計	46	27609308			

	係数	標準誤差	t	P-値
切片	10461.5	1451.433	7.207706	5.0185E-09
最低賃金	-7.17705	2.072744	-3.46258	0.001184689



最低賃金は、人口が多い都市を抱えている都道府県が高く、過疎地域が低いことは明らかである。回帰分析結果からは、相関係数や決定係数の値はやや低く誤差が多いが、説明変数としての有意性は非常に高いため、最低賃金は説明変数としての役割を果たす。即席麺消費量と最低賃金とは負の相関にあり、最低賃金が高い都道府県ほど、即席麺の消費量が多い結果となっている。この分析の背景としては、都市ではコンビニや24時間営業している飲食店なども多いために、保存食としての即席麺に依存する必要性が低いためであろう。

しかし、都道府県別の1人あたりの平均年間所得との相関は低く、回帰分析において有効な結果は見られなかった。当然、年間所得に関しても最低賃金と同様に、東京、横浜、大阪を抱える都道府県が高いことは予想できるが、説明変数としては有意とはならなかつ

た。その原因としては、即席麺の消費量が比較的多い都道府県が、年間所得で上位にいることにある。具体的には、滋賀県2位、富山県8位、石川県23位、新潟県25位などである。

以上の分析結果から、即席麺の消費量は、都市部を抱える都道府県では代替となるものが多く、即席麺の保存性に頼る必要性が低いことは明確である。しかし、過疎地域や交通の便が良くない地域が単純に多いとは言えない。そこには、その地域独自のラーメンに対する嗜好性が含まれている。ハンバーガー、牛丼、ファミリーレストランなど全国展開しているチェーン店が多数飽和状態にある中で、ラーメン店が多いというのはその地域の食文化にも影響していると推定できる。

2-3 世界の即席麺消費状況

現在、インスタントラーメンが、世界中で食べられていることは周知のことである。1997年、即席麺の発明者である安藤百福（日清食品）が世界ラーメン協会の発足を提唱し、世界中の多くのメーカーが賛同した。現在、世界ラーメン協会（WINA：World Instant Noodles Association）世界22か国の即席麺メーカーが参加しており、2年に一度の世界ラーメンサミットを実施している。2014年は、シンガポールにて開催され、食品の安全性に関して議論が行われた。^[3]

世界の即席麺消費量

単位（億食）

順位	国	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
1	中国／香港	423	424.7	440.3	462.2	444
2	インドネシア	144	145.3	147.5	149	134.3
3	日本	52.9	55.1	54.1	55.2	55
4	インド	29.4	35.3	43.6	49.8	53.4
5	ベトナム	48.2	49	50.6	52	50
6	アメリカ	41.8	42.7	43.4	43.5	42.8
7	韓国	34.1	35.9	35.2	36.3	35.9
8	タイ	27.1	28.8	29.6	30.2	30.7
9	フィリピン	27	28.4	27.2	27.2	28
10	ブラジル	20	21.4	23.2	24.8	23.6
11	ロシア	19	20.6	20.9	21.2	19.4
12	ナイジェリア	11.8	12.6	13.4	14.3	15.2
13	マレーシア	12.2	13.2	13	13.5	13.4
14	ネパール	7.3	8.2	8.9	10.2	11.1
15	メキシコ	8.3	8.5	8.9	9.2	8.9
16	台湾	7.8	7.6	7.8	7.5	7.1
17	サウジアラビア	5.9	6.2	6.4	6.6	6.9
18	ウクライナ	5.4	5.4	5.6	5.8	5.8
19	ミャンマー	2.4	2.4	3	3.4	4.1
20	イギリス	3.2	3.4	3.5	3.7	3.8

世界での即席麺の消費量は、2012年に1000億食を超え、中国が世界全体の4割以上を占めており、次にインドネシアが134億食と続いている。アジア以外のフランスやイギリス

などのヨーロッパで、日本のラーメンがブームになっていることは、頻繁に報道されている。当然その影響を受け、即席麺の販売も世界中に広がっている。日本企業の海外進出が、世界の消費量拡大に大きく貢献しているが、各国で独自のメーカーも多く、国ごとの独自の特色あるラーメンが開発されている。たとえば、タイではトムヤンクン味やベトナムでのシュリンプ味など多様な商品がある。その中でも日本企業としてメキシコで有名になり、約8割のシェアを占めている東洋水産「マルちゃん」がある。「マルちゃん」は、単に即席麺として食べられているだけではなく、「すぐにできる」とか「簡単にできる」という意味での単語としてメキシコ国民に浸透している。サッカー・ワールドカップでのメキシコ代表のカウンター攻撃を「マルちゃん攻撃」と名付けるなど、もっともよく知られた食品となっている。

国ごとの1人当たりの年間消費量では、韓国が飛び抜けて多く、袋麺が全体の75%を占める点は、日本での状況とは大きく異なる。これはテレビなどでも良く見られるが、家庭だけでなく飲食店でのチゲ鍋の最後に袋麺を入れる習慣によるものである。また、上位を占めているのは、麺文化を持っている東南アジアの国々である。この様に、即席麺は世界的にも認知された食べ物となっていることがわかる。^[4]

2014年データ

順位	国	1人当たりの 年間消費量 (食)
1	韓国	72.5
2	ベトナム	54
3	インドネシア	53.1
4	タイ	45.7
5	マレーシア	44.4
6	日本	43.3
7	ネパール	39.5
8	中国	31.7
9	台湾	30.4
10	フィリッピン	28
11	サウジアラビア	23.5
12	ロシア	13.6
13	アメリカ	13.3

第3章 世界最大の即席麺消費国・中国の経済的背景

3-1 中国のGDP推移と経済成長

中華人民共和国は、1949年の創立から社会主義計画経済を実行し、1952年までは経済の復興期という初段階であった。1953年から1957年までは、第1次5ヵ年計画を実行し、ソ連と東欧から援助によって経済復興になった。ソ連からの借金、設備や機械技術などの移転によって、重工業を押し進めた。また、同時に国内私有会社、国有企業の改革も行ったことにより経済状況は好転し、経済成長率8%を超えた。しかし、1956年以降は、ソ連との政策的な対立が始まり、借金の返済を求められたことにより、経済状況は悪化した。1958

年から1962年までは大躍進期と呼ばれ（中国第2次5ヵ年計画）、この時期に鉄鋼と穀物の大量増産を目指し運動を実施し、毛沢東は「15年でイギリスを追い抜く」と唱えた。鉄鋼の大量生産にも関わらず、金属製品は普及せず、1959年から洪水、旱魃など天災に見舞われ、糧食不足により3000万人が餓死したと言われている。^{[5] [6] [7]}

大躍進政策に失敗した毛沢東は、責任を負って国家主席を辞職し、職務を劉少奇に引き継がせた。1963年から1965年までは経済調整期となった。劉少奇、周恩来と鄧小平は、経済発展の主導権を握り、改革を始めた。労働者の賃金を労働量によって配分したことにより、その所得は上昇した。更に、経済活動の自由化によって経済状況は好転化し、1964年には経済成長率18%を達成した。^[7]

1966年から1976年までは、文化大革命期である。勢力を失っていた毛沢東が危機感を高め、権勢の回復を目指して劉少奇、鄧小平を猛烈に批判したことにより、政治活動の対立によって経済状況は悪化して、マイナス成長となった。鄧小平は、1978年改革開放政策を実行し、農産物などの商品を自由流通できる市場メカニズムを構築した。また、外資の投資や技術を導入し、中国国内の農業、工業、サービス業の企業経営自主権や自由市場を拡大し、金融や財務の市場化を推し進めた。その結果、1980年の経済成長率7.91%、1981年の5.2%、1982年の9.1%、1983年の10.9%、1988年の11.3%まで、8年間平均経済成長率11.6%を達成させた。^[8] この間に、国民の賃金は上昇し、消費過熱状況を伴うインフレを発生した。1988年から1989年には、中国民主運動が拡がり天安門事件に発展した。中国政府の武力使用に対して、世界銀行や日本、欧州、米国は、対中経済制裁を実行し、融資や支援を中止した。その影響は、経済成長率に大きな影響を与え、1988年11.3%から1989年4.2%と急速に下げた。更に、国内インフレは引き続き、天安門事件の副作用による経済不況が1990年の経済成長率を3.8%に押し下げた。その後、鄧小平は「南巡講話」を発表し、改革開放を加速的に進めるといふ政策により、経済成長率は回復して1992年14.2%となった。^[9]



1997年のアジア金融危機の影響によって、経済成長率は8%に下がることになるが、その後2001年のWTO加盟によって、「世界の工場」から「世界の市場」となった。金融、貿

易、通貨、投資の拡大流通によって、高度経済成長を続けた。その結果、2003年に経済成長率は10%、2004年10.1%、2005年11.3%、2006年12.68%、2007年に14.2%と高度成長を続けた。それを後押ししたのは、2008年の北京オリンピックと2010年の上海万博などの世界的なイベントによるインフラ整備事業であろう。しかし、インフレによる労働賃金の上昇や政治的な不安定要素により、中国での製造工場を移転させる動きも出ており、これまでのような10%を超える成長率維持は困難な状況となっている。^{[8] [10] [11]}

3-2 日本と中国の為替レート

(1) 日本の為替レート（対ドル）に対しての推移を見れば、1971年のニクソンショックを契機に大きな変動の渦に呑み込まれることになった。アメリカでは、これまでの金ドル交換制度を廃止したことが、世界中の為替相場に大きく影響を与えることになった。その直後、スミソニアン協定で、ドルと各国通貨との交換レートを改定された。その後、1973年には、変動相場制度へと移行され、1978年でのカーターショック（ドル防衛策）によって一気に円高が進んだ。1970年までの固定相場を100として、その後どの様に変化を遂げたのかを見ると、最近までの円高では、25%を下回る円高領域まで突入している。

(2) 中国政府は2005年7月21日、固定相場制の為替制度から「管理フロート制度」へ移行した。「管理フロート制度」とは、人民元対ドルの為替レートを中国中央銀行営業日の終わり後、当日の相場最高値と最安値の中間値を公表する仕組みである。更に、その中間値の変動を基準値の0.5%以内の変動に抑えるために、政府が介入を行っている制度である。^{[12] [13]}

日本の為替レート（対ドル）

年度	為替レート	固定からの変化
1970	360	100%
1971	308	86%
1978	180	50%
1980	226	63%
1986	168	47%
1990	145	40%
1995	94	26%
2000	108	30%
2005	110	31%
2010	88	24%
2015	120	33%

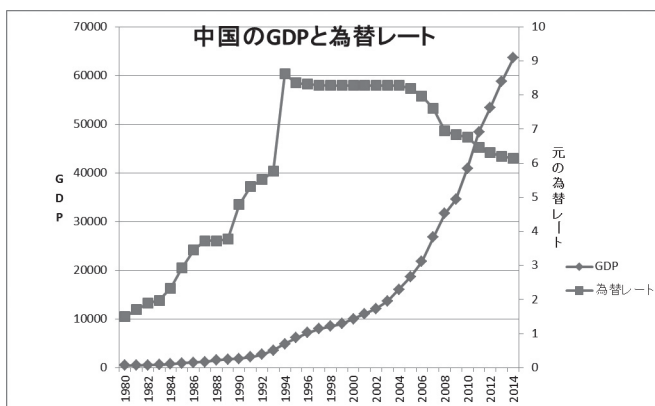
中国の為替レート（対ドル）

年度	為替レート	固定からの変化
2004	827.68	100%
2005	819.17	99%
2006	797.18	96%
2007	760.4	92%
2008	694.51	84%
2009	683.1	83%
2010	676.95	82%
2011	645.88	78%
2012	631.25	76%
2013	619.32	75%
2014	614.28	74%
2015	620	75%

2008年に米サブプライムローンの問題発生後、世界金融危機発生し、中国政府は国内経済崩壊を防止するために、人民元対米ドルは6.83元に操作した。近年中国は高速に経済成長しながら、中国政府は人民元レートの安定的な維持を望んでいるが、最大貿易赤字相手国のアメリカは人民元切り上げに圧力をかけている。^[13] 日本に比べると、中国（元）は日本の変動相場制導入時期の割合でしか変化していない。

中国のGDPと為替レートの関係のグラフからは、経済的成長を下支えしたのが元安であ

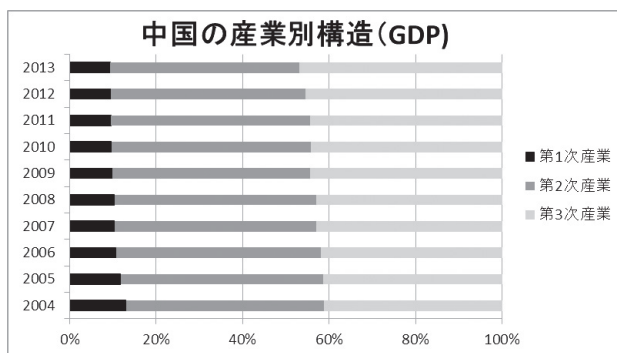
ることがわかる。高度成長を果たした2000年前後からは、本来、元高に向かうはずであるにも関わらず、中国政府の管理フロート制度導入によって、10年以上に渡り元安を維持した。しかし、中国国内でのインフレや米国やユーロからの圧力もあり、元高傾向にあるが、まだまだ実態を反映しているとは言えない。急速な元高が起これば、日本と同様な状況が生まれ、大混乱となることは避けられなくなる。

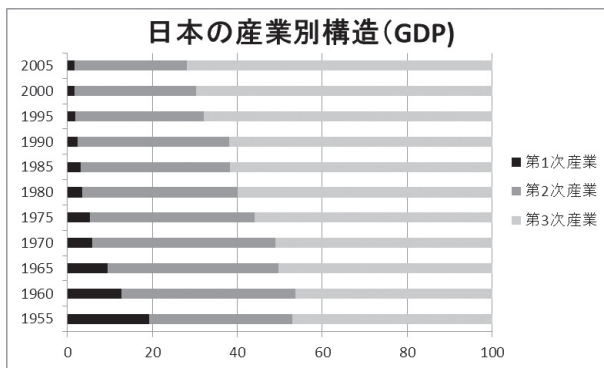


3-3 日中産業構造比較

産業構造は、経済の発展過程においてほぼ同じプロセスを辿ることが知られている。ペティ=クラーク法則やホフマン法則などの研究からは、産業構造は第1次産業から第2次産業へ、更には第3次産業が中心となると報告されている。^[14] そこで、我々は、中国の産業構造がどのような過程にいるかを、日本と比較することにより確認したい。

中国の産業構造は、1949年から1978年までは主に第1次産業を中心に発展し、1978年の改革開放後から第2次産業の成長が始まった。1980年のデータでは、第1産業のGDPは30.2%、第2産業は48.2%、第3産業は21.6%であった。^[15] ^[16] 2001年に中国はWTOに加盟したことにより、国内での産業競争力が上昇し、第3次産業の成長を促した。

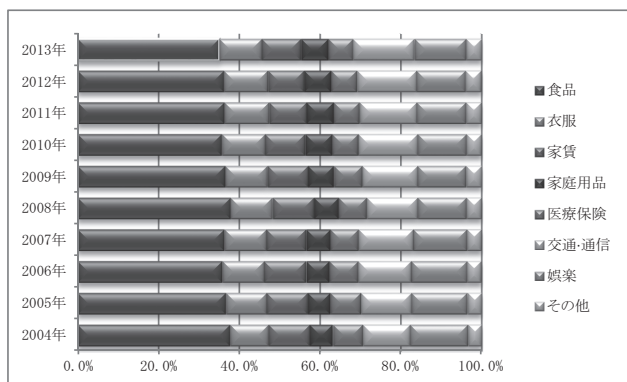




広い国土と多くの人口を抱える中国においては、日本との比較は難しいと思われるが、日本の1965年から1970年の構造と似ている。日本では、1964年の東京オリンピック、1970年の大阪万博を契機に、高度経済成長期を迎える時期でもあった。現在の中国はまさに、その時の状況下にあると言える。

次に、中国の家庭内での支出の割合の推移を見ると、食品への支出割合が少し減少する代わりに、交通・通信の割合が高くなっている。

年度	食品	衣服	家賃	家庭用品	医療保険	交通・通信	娯楽	その他
2004年	37.7%	9.6%	10.2%	5.7%	7.4%	11.7%	14.4%	3.3%
2005年	36.7%	10.1%	10.2%	5.6%	7.6%	12.5%	13.8%	3.5%
2006年	35.8%	10.4%	10.4%	5.7%	7.1%	13.2%	13.8%	3.6%
2007年	36.3%	10.4%	9.8%	6.0%	7.0%	13.6%	13.3%	3.6%
2008年	37.9%	10.4%	10.2%	6.2%	7.0%	12.6%	12.1%	3.7%
2009年	36.5%	10.5%	10.0%	6.4%	7.0%	13.7%	12.0%	3.9%
2010年	35.7%	10.7%	9.9%	6.7%	6.5%	14.7%	12.1%	3.7%
2011年	36.3%	11.0%	9.3%	6.7%	6.4%	14.2%	12.2%	3.8%
2012年	36.2%	10.9%	8.9%	6.7%	6.4%	14.7%	12.2%	3.9%
2013年	35.0%	10.6%	9.7%	6.7%	6.2%	15.2%	12.7%	3.9%



全消費支出の中での食費支出の割合が、国民の生活水準を表すと言われているエンゲ

ル係数についても日本と比較する。エンゲル係数は、50%を超えると貧困にあるとされ、30%を下回ると裕福であるとされている。^[17] 中国でのエンゲル係数は低下傾向を示しているが、35%程度であり、日本の1965年から1970年の状態にある。このデータからも産業構造と同様に、中国は日本の東京オリンピックと大阪万博の時期に位置していることがわかる。

日本

年度	エンゲル係数
1960年	38.8%
1965年	36.3%
1970年	32.4%
1975年	30.6%
1980年	28.0%
1985年	25.8%
1993年	23.2%
2005年	21.5%

中国

年度	エンゲル係数
2004年	37.7%
2005年	36.7%
2006年	35.8%
2007年	36.3%
2008年	37.9%
2009年	36.3%
2010年	35.7%
2011年	36.3%
2012年	36.2%
2013年	35.0%

第4章 康師傅の経営戦略と利益分析

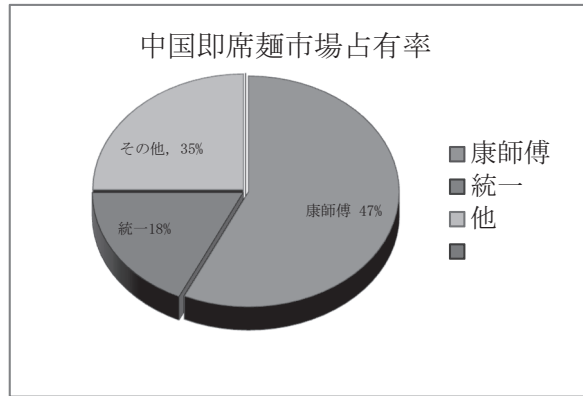
4-1 康師傅の経営戦略

1958年に、魏和徳氏が台湾・永靖郷に創設した製油会社「鼎新製油工廠」（頂新グループの第1代）が、康師傅株式会社の基礎となる。その息子達は、頂新グループとして1992年中国の改革開放後、中国に本格投資を開始した。まず、天津市の天津経済開発技術区に企業本部を成立し、正式な商号康師傅の即席麺や食品（ドリンクなど）の販売を展開した。^[18]

康師傅は、短期間で即席麺市場や飲料市場において、中国でトップになった。康師傅の成功要因の一つは、競合他社よりも早く中国市場に参入したこととブランドイメージの確立を得たことにある。更に、康師傅は、中国でのファストフード業界への進出やスーパーマーケット提携などで多角化に成功した。康師傅は、垂直統合の実現し、各市場間の障害を排除して、販売ルートを有効支配する「囲い込み」（foreclosure）戦略を実施した。

しかし、アジア金融危機の際には、株価は72台湾元から16元に大幅に下落し、資金危機状態に陥った。その際、1999年日本のサンヨー食品は、1.4億ドルで康師傅の33%株式を取得し、サンヨー食品の管理経験と商売のネットワークを提供した。2003年には、伊藤忠商事とアサヒホールディングスは康師傅とのジョイントベンチャー、戦略的提携や転換株式を展開することになった。^[19] 2011年には、康師傅が中国ドリンク市場へ大規模な参入のために、世界第2位の飲料・食品メーカーである米国ペプシコとの提携を結び、ペプシコ中国事業部24カ所の工場を買収した。それと同時に、亀田製菓、カゴメ、日本製粉などの日本企業との提携を行い、日本のマネジメント手法を参考に、食品安全管理や品質管理において自社のノウハウを確立していった。^[19] その結果、康師傅の即席麺事業は、2014年中国の市場占有率約47%、飲料事業の占有率は56%に達した。2013年の売上は、109億ド

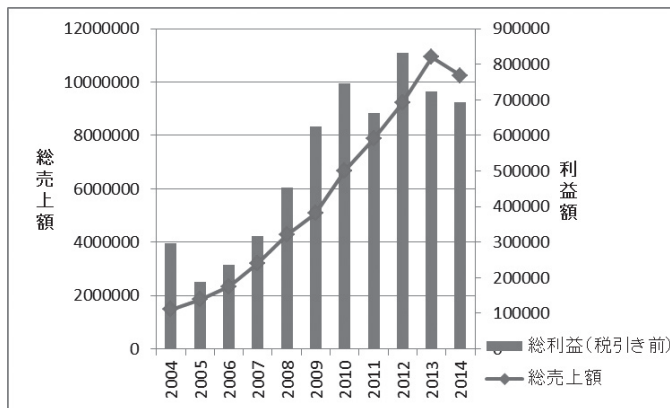
ルを上回り前年度比約19%の増加となり、純益は4億ドルを上回った。このように、康師傅は強力な支援パートナーの支えにより、中国市場での拡大を図ってきた。^[20]



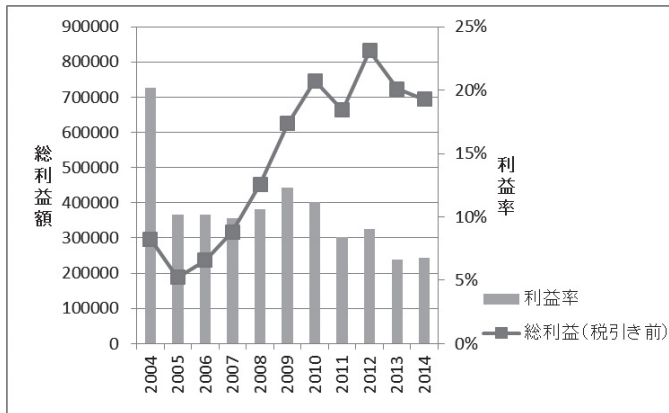
(中国大陸即席麺市場シェア出典：智能データ研究中心)

4-2 康師傅と中国経済との関係

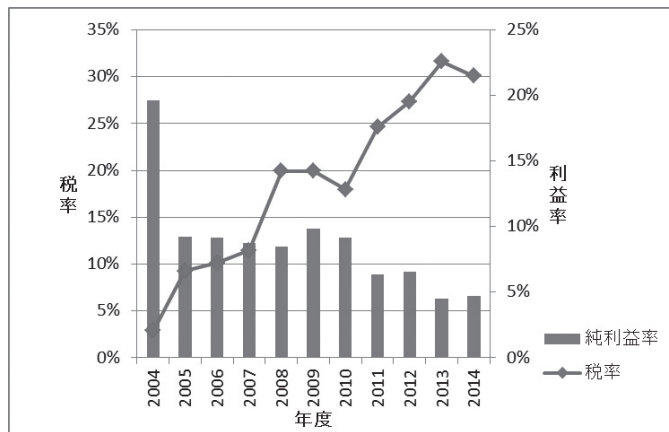
康師傅は、これまで右肩上がりて売上額を延ばしてきたが、2014年度では初めての減少となった。税引き前の総利益額は、2012年をピークに2年続けての減少となっている。また、利益率は、2009年からほぼ減少を続け、近年では6%程度となっている。2014年度中国即席麺市場の減少は、中国全体の経済成長率の鈍化に原因がある。また、2014年前期、原材料価格の高騰が生産コストを増加させ利益を押し下げた。



インスタントラーメンの消費構造分析と“康師傅”の経営状況分析



次に、利益率を下げている要因として非常に大きい問題が、中国での法人税制度である。2004年には、3%程度であった法人税が、2013年には20%を超える税率が課せられている。この法人税により、純利益率が5%を下回る結果となっている。この原因として、2007年度までは、康師傅は外資企業と経済技術開発区内の優遇措置を受けて15%の減免を受けていた。その後の法人税率改正により、2008年度は18%、2009年は20%、2010年は22%、2011年は24%、2012年は25%と増税の一途を辿った。^[21]



康師傅の総売上額を支えてきた経営戦略については、既に記述したが、中国経済全体とのマクロ的な視野での分析を試みる。康師傅の総売上額を目的関数とした重回帰分析を行うために、様々な説明変数を準備したが、ここでは、国内総生産（元）、一人当たりの国内総生産（元）、都市住民平均総収入（元）、農村住民平均純収入（元）の4つでの分析結果を示す。下記のデータのように、分析制度は非常に高い数値が示され、分散分析においても説明変数の有意性が示されている。しかし、P-値からは、説明変数の重要性を伺うことができない。その理由は、偏回帰係数がマイナスの項目が2か所あり、マルチコ現象(多重共線性)を引き起こしている可能性がある。そこで、目的関数と説明変数の相関係数を

見ると、非常に高い相関が示されている。

回帰統計	
重相関 R	0.999433437
重決定 R2	0.998867194
補正 R2	0.997960949
標準誤差	147865.3563
観測数	10

分散分析表					
	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意
回帰	4	9.64E+13	2.41E+13	1102.204708	1.51E-07
残差	5	1.09E+11	2.19E+10		
合計	9	9.65E+13			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限95%	上限95%
切片	4271238.21	2831098	1.508686	0.191752157	-3006331	11548807
国内総生産	549.6851848	202.4889	2.714644	0.042042594	29.17098	1070.199
一人当たりの国内総生産(元)	-6976.571278	2586.89	-2.69689	0.042943131	-13626.4	-326.758
都市住民平均総収入(元)	220.7070292	205.0114	1.07656	0.330855833	-306.292	747.7057
農村住民平均純収入(元)	-2352.871489	1317.823	-1.78542	0.134253988	-5740.44	1034.7

	総売上額	国内総生産	一人当たりの国内総生産	都市住民平均総収入	農村住民平均純収入
総売上額	1				
国内総生産	0.9966515	1			
一人当たりの国内総生産	0.9960626	0.999967657	1		
都市住民平均総収入	0.9972357	0.999071065	0.998892247	1	
農村住民平均純収入	0.9982863	0.996192285	0.995477377	0.997111121	1

これらのことより、明らかにマルチコ現象であると断定できる。そこで、一人当たりの国内総生産と都市住民平均総収入を変数から削除して、再度重回帰分析を行った。

下記の結果より、康師傅の総売上額を説明する変数としては、農村部の所得の上昇が大きく影響していることがわかる。2013年度でのデータでは、都市部の1人当たりの平均年収は3万ドルに近いが、農村部ではその3分の1以下の9000ドルに満たない。すなわち、康師傅の総売上額を延ばすためには、都市部にいる富裕層の所得増加ではなく、農村部にいる一般労働者の賃金改善にある。

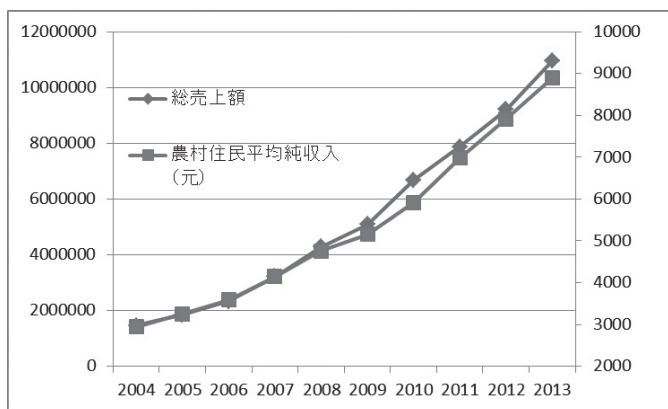
概要

回帰統計	
重相関 R	0.998596
重決定 R2	0.997193
補正 R2	0.996391
標準誤差	196717.5
観測数	10

分散分析表

	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意F
回帰	2	9.62E+13	4.81E+13	1243.399413	1.17E-09
残差	7	2.71E+11	3.87E+10		
合計	9	9.65E+13			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限95%	上限95%
切片	-3057081	271390.4	-11.2645	9.70945E-06	-3698818	-2415345
国内総生産	6.258681	5.043842	1.240856	0.254629726	-5.66811	18.18547
農村住民平均純収入 (元)	1148.974	369.4254	3.110164	0.017077277	275.4215	2022.526



第4章 康師傅と日清食品との比較

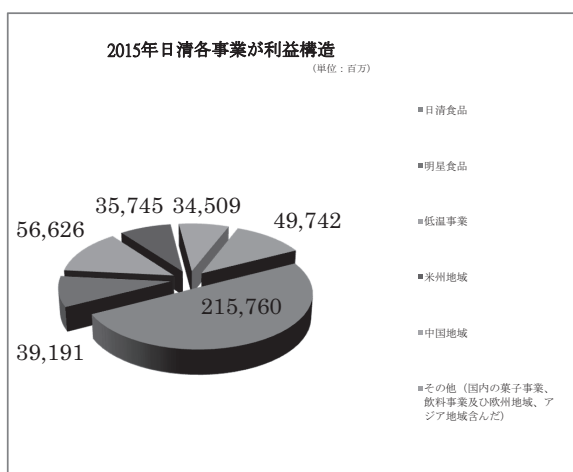
インスタントラーメンの発明者である安藤百福によって、1958年日清食品株式会社は創設された。1970年から、積極的な海外市場への進出を図り、中国・香港にもいち早く工場や営業所を作っている。日本の即席麺の歴史でも記述したが、日清がチキンラーメンを発売して以来、即席麺業界には数百社が参入を果たしたが、現在国内は日清食品、東洋水産、サンヨー食品、エースコックの4社が全体の90%を占めている。2006年日清は、明星食品会社を買収したこともあり、即席麺シェアのほぼ半分を占めている。^[22]

日清食品グループ所属の事業体は、国内即席麺事業（日清食品、明星食品）、海外即席麺事業（米州地域のアメリカを含める4カ国、アジア地域のシンガポールを含める4カ国、中国、欧州、中東、アフリカ地域の6カ国）、低温食品事業、菓子事業、飲料事業から成り立っている。日清のホームページでの公表データによると、2015年度日清食品グループの売上

高は4,400億円の目標に進めており、国内事業の売上高は3,480億円、総売上上の80%、海外事業約920億円、総売上上の20%の達成を掲げている。^{[23] [24]}

日清食品のデータ（2014年）

社名	日清食品ホールディングス株式会社
創業年月	1948年9月4日
設立時期	2008年10月1日（持株会社制）
創立人	安藤百福
資本金	50億円
売上高	約4,180億円
経常利益	約350億円
当期純利益	約193億円
従業員数	約8,500名



(参考：日清のホームページ公表したデータによって作成
<https://www.nissin.com/jp/ir/financial/consolidated/>)

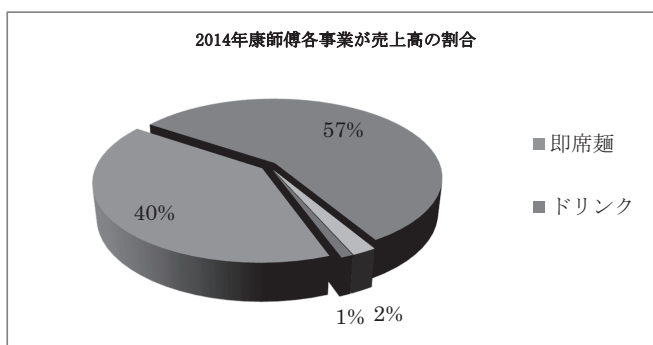
日清の財務諸表

損益状況 (単位：百万円)	2014年	2013年	2012年	2011年	2010年
売上高	417,620	382,793	380,674	374,932	371,178
売上原価	231,310	211,347	213,707	203,202	203,037
売上総利益	186,310	171,446	166,967	171,730	168,141
税引前当期利益	31,725	29,392	31,620	34,683	31,154
当期純利益	19,268	18,855	18,538	20,756	20,496
営業利益	27,705	23,954	26,211	34,537	27,341
売上高総利益率 (%)	44.6	44.8	43.9	45.8	45.3
営業利益率 (%)	6.6	6.3	6.9	9.2	7.4

インスタントラーメンの消費構造分析と“康師傅”の経営状況分析

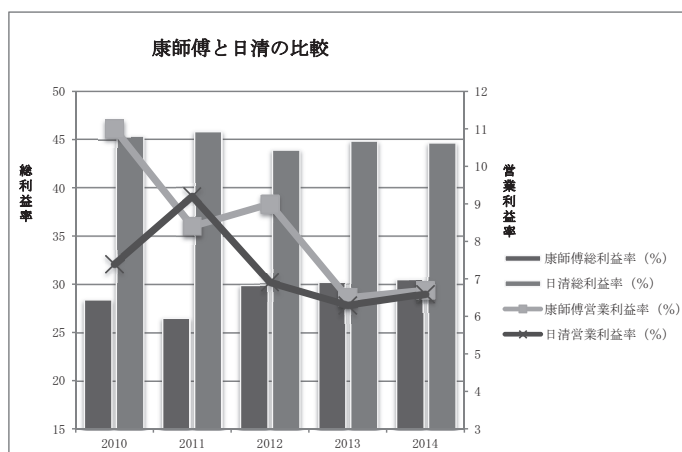
康師傅の財務諸表

損益状況 (単位：千ドル)	2014年	2013年	2012年	2011年	2010年
売上高	10,237,982	10,940,966	9,211,852	7,866,580	6,681,482
売上原価	7,119,944	7,630,997	64,457,364	5,778,611	4,782,037
売上総利益	3,118,038	3,309,999	2,754,488	2,087,969	1,899,445
税引前当期利益	693,569	722,990	832,482	662,976	746,774
当期純利益	484,749	494,311	604,719	499,704	612,574
営業利益	686,300	706,941	832,482	662,976	736,796
売上高総利益率 (%)	30.5	30.2	29.9	26.5	28.4
営業利益率 (%)	6.7	6.5	9.0	8.4	11



(康師傅のホームページの公表データによって作成)

企業としての売上額を含めた規模は、圧倒的に康師傅の方が大きい。日清の売上高は、2010年から微増であるが安定した成長を遂げ、昨年度の2014年は、前年度比9%となった。康師傅は、2010年から2013年度までは大きく売上高を伸ばしてきたが、昨年度だけは若干の減少となった。上記のデータを下に、康師傅と日清の総利益率と営業利益率に関する比較を行った。



日清の総利益率は、この5年間安定して45%付近を推移している。それに対して康師傅は、30%を下回っていたが、微増であるが30%を超えてきた。康師傅の営業利益率に関しては、減少傾向にあり、7%を下回っている。主要な原因は前述したように、中国における法人税制度の改定によるものが大きいと考えられる。しかし、日清は、日本では復興特別法人税が加算された40%前後の法定実行税率を課せられているにも関わらず、7%近い営業利益率をあげている。康師傅は、中国全土での事業拡大に伴う巨額の投資と外資系企業との提携費用が利益構造を悪くしている。今後、これまでのような戦略が効果的に働けば問題はないが、中国経済そのものが大きな変化を求められるようになったときには、リスクを伴う可能性は排除できない。

第5章 おわりに

日本人にとって馴染みの深いインスタントラーメンの歴史に触れ、飽食時代にある現代での消費行動についての分析を行った。その結果、インスタントラーメンは単なる非常食的な消費によるものではなく、日本独自のラーメン文化に関係した構造が含まれていることが分かった。関西に住む我々から見れば、大阪はラーメン店の激戦区であると感じていた。しかし、それは中心部だけの状況であり、人口の割合から見れば全国で最下位であった。東北地域におけるラーメンは、独自の食文化を形成し、その食習慣がインスタントラーメンの消費を押し上げている結果となっていた。

次に、日本を抜き世界第2位のGDPを誇る中国経済の状況を分析した。為替レートの推移、産業構造、エンゲル係数の数値から見て、中国経済は日本の高度成長期に当たる1970年代の状態である。その中国本土で、台湾から進出した康師傅の成長が、どのような経済要因と密接に関係しているのかを重回帰分析を使って分析した。その結果、農村部の平均所得が康師傅の売上額と最も相関が高いことが分かった。すなわち、康師傅の総売上額を延ばすためには、都市部にいる富裕層の所得増加ではなく、農村部にいる一般労働者の賃金改善を図ることにある。

最後に、インスタントラーメンを生み出した日清食品と康師傅の経営状況の分析を行った。日清に比べて康師傅の利益構造が悪いことが分かり、その構造改革が康師傅の今後の課題となる。

今後は、康師傅の即席麺や飲料など各部門の状況を様々な角度から分析を行いたい。また、重回帰分析だけではなく、因子分析や共分散構造分析などの多変量解析を使って、康師傅の売上を分析することを計画している。

参考文献：

- [1] 一般社団法人・日本即席食品工業協会ホームページ (<http://www.instantramen.or.jp/>)
- [2] 都道府県別統計とランキングで見る県民性 (<http://todo-ran.com/>)
- [3] 世界ラーメン協会ホームページ (<http://instantnoodles.org/jp/pdf/2015j.pdf>)
- [4] 社会実情データ図録ホームページ (<http://www2.ttcn.ne.jp/honkawa/>)
- [5] 山岸健太郎「中国による対外援助と国際関係 —1950年代から文化大革命終結まで」、『名古屋大学法政論集』、第260巻、pp.319-327、2015

- [6] 大紀元日本ホームページ (<http://www.epochtimes.com/b5/6/1/17/n1193042.htm>)
- [7] 田中修「中国第11次5ヵ年計画の研究－第10次5ヵ年計画との対比において－」、『内閣府経済社会総合研究所』、ディスカッション・ペーパー第170号、pp.1-7、2006年
- [8] 世界経済のネタ帳ホームページ (http://ecodb.net/country/CN/imf_growth.html)
- [9] 藪内 正樹『ビジネスのための中国経済論』、日本貿易振興機構、pp.15-18、2014
- [10] 藪内 正樹『ビジネスのための中国経済論』、日本貿易振興機構、pp.35-36、2014
- [11] WIKIPEDIAホームページHistorical GDP of China
(https://en.wikipedia.org/wiki/Historical_GDP_of_China)
- [12] みずほ銀行「中国人民銀行、為替レートの店頭表示価格を自由化対顧客相場の値幅制限を撤廃」、『みずほ中国ビジネス・エクスプレス』、第336号、pp.1-4、2014
- [13] 藪内 正樹『ビジネスのための中国経済論』、日本貿易振興機構、pp.188-189、2014
- [14] 吉村弘「産業構造変化の世界標準パターンと修正ペティ＝クラーク法則」、『岡山大学経済学会雑誌』39(4)、pp.59-60、2008
(file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrator/My%20Documents/Downloads/39_4_059_080.pdf)
- [15] 堀口 正『中国経済論』、世界思想社、pp.133-134、2010
- [16] 三尾幸吉郎「中国の産業構造高度化～“世界の工場”からの卒業とサービス産業の将来性」、『ニッセイ基礎研究所』、pp.1-3、2013
- [17] 台湾行政院主計総処地方統計推展中心家庭收支科ホームページ
(win.dgbas.gov.tw/fies/faq.asp?page=3&subject=)
- [18] 台湾光華雜ホームページ
(http://www.taiwan-panorama.com/tw/show_issue.php?js=no&id=200339203085C.TXT&table=1&cur_page=1&distype=)
- [19] 商業週刊：康師傅中国兵法、城邦文化出版社、2013
- [20] 康師傅2014年業績報告、pp.3-9
(<http://www.irasia.com/listco/hk/tingyi/annual/ar139787-e322ars.pdf>)
- [21] 謝美緞：以市場基礎法評估企業權益價值的研究、中小企業發展季刊 pp.101-107、2011
- [22] 奥村加菜、永田絢、服部真明、三井耕太郎、和知友美：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—、同志社大学、pp.75、2011
- [23] 日清食品中期経営計画2015ホームページ (https://cdn.nissin.com/gr-documents/versions/2013/news/3110_u_pdf_1.pdf?_ga=1.255151883.2020826984.1436009080)
- [24] 日清食品セグメント別業績ホームページ (<http://www.nissin.com/jp/ir/financial/segment/>)

