

即席麵の消費行動分析と「康師傅」の
ファジィ経営戦略分析

平成 27 年度

賈志聖

目次

第1章 序論

1-1 本研究背景	1
1-2 本研究の方法と目的	2
1-3 論文の構成	4

第2章 ラーメンの歴史

2-1 日本ラーメンの歴史	6
2-2 日本インスタントラーメンの歴史	6
2-3 中国ラーメンの歴史	17
2-4 中国インスタントラーメンの歴史	19

第3章 ラーメンの消費量分析

3-1 日本の即席麺消費量分析	22
3-2 世界の即席麺消費量分析	31

第4章 日清食品と東洋水産の経営比較

4-1 日清食品と東洋水産の株価分析	33
4-2 日清食品と東洋水産の利益比較	38

第5章 中国の経済状況

5-1 中国の GDP 推移と経済成長	42
5-2 日本と中国の為替レート	44
5-3 日中産業構造比較	46

第6章 康師傅の経営戦略

6-1 康師傅の経営戦略	52
6-2 康師傅と中国経済との関係	57

第7章 康師傅と日清食品との比較

7-1 日清食品の現状分析	61
7-2 康師傅の現状分析	63
7-3 日清食品と康師傅の比較分析	65

第8章 康師傅のVRIO分析

8-1 ファジィVRIO分析	67
8-2 康師傅の特徴分析	69
8-3 感度分析による考察	94

第9章 康師傅のSWOT分析

9-1 中国即席麺業界のファイブフォース分析	108
9-2 康師傅のSWOT分析	112
9-3 康師傅の今後の経営戦略	116

第10章 結論

10 結論	117
-------	-----

参考文献	119
------	-----

第 1 章 序論

1. 研究背景

1958 年安藤百福は、瞬間油熱乾燥法によって即席麺「チキンラーメン」を生み出した。日清食品の前身は、1948 年に大阪府泉大津に設立された魚介類の加工および販売などを行っていた株式会社中交総社である。安藤百福は、即席麺「チキンラーメン」開発の成功を機に、日清食品と商号を変更すると共に、本社を大阪府中央区に移転させた。「チキンラーメン」は、発売開始から、その新規性と時代の流れに乗り、爆発的に販売量を伸ばした。1959 年に 7,000 万食、1961 年 5 億 5,000 万食、1963 年 20 億食と順調な成長を遂げた。一方、この即席麺市場に参入する新規企業も続々と増え、1960 年から 1970 年の間に 350 社を超えた時期もあった。その後、激しい競争に曝された中小の企業は生き残ることができなくなり、大手企業の傘下や合併企業となり淘汰された。その中で、1981 年大手エースコックとサンヨー食品とが業務連携を行うなど注目を浴びた。更に、2006 年には日清食品グループは、ライバル会社であった明星食品を傘下に入れ、即席麺シェアの 50%を超える企業となった。現在では、日清食品（明星食品）、東洋水産、サンヨー食品、エースコックの 4 社でおよそ 90%のシェアを占め、この 4 社による寡占状態を呈している。

1970 年頃から、日本の即席麺の生産技術は中国にも伝わった。しかし、当時の中国はまだ経済発展半ばで、民衆の購買力も低く、日本のような需要の高まりを見せなかった。1978 年には、中国改革開放政策が取られ、市場規制が緩和されたことによって海外企業の投資も始まった。しかし、1990 年以前までは、中国即席麺市場の拡大化がなされたときは、大半の企業が国営であったため、公正な競争が欠如し、間接的に即席麺製品の発展・革新を妨げていた。1992 年、台湾企業の「康師傅」が中国の市場に参入し、従来の閉鎖的な即席麺市場をオープン化させ、中国即席麺産業競争欠如の慢性を打ち破った。中国国内各社は、即席麺の品質向上と産量拡大のために生産ラインや製造技術の研究開発を始めた。更に、中国政府が内需拡大に応じる政策を打ち出したこともあり、1995 年から急激な成長を遂げた。中国においても、日本の 1960 年代と同様に多くの企業参入と淘汰の現象があった。2000 年には約 800 社あった会社が、10 年間で 80 社まで減少した。2014 年では、康師傅、統一、今麦郎、白象の 4 社でおよそ 80%のシェアを握る寡占化が進んでいる。日本からも日清食品や東洋水産などの企業が進出し、各社は熾烈な競争を展開している。中国即席麺市場をリードしているのは、台湾企業の「康師傅」と「統一」である。康師傅 50%と統一 15%の両社で、即席麺市場の約

65%を占める。中国地元企業の白象、今麦郎、華豊、五谷道場や日本企業の日清食品、東洋水産が、この2社を積極的に追い上げている。

2014年世界の即席麺の総需要量は、世界ラーメン協会の統計によると1,000億食を超えた。中国は、最大の需要大国で444億食で、世界総需要の約43%を占める。インスタントラーメン発祥の日本は約55億食で第3位である。第2位は、インドネシアであり134億食と、日本の2倍以上の即席麺が消費されている。世界的な傾向を見ても、中国の経済成長の鈍化に反映されるように、若干であるが減少傾向にある。今後は、インドやミャンマー、アフリカにおける新興国における需要拡大が期待される。

これらの即席麺業界における背景に、中国で急成長を遂げトップ企業となった台湾企業の「康師傅」に注目した。台湾での製油企業であった「頂新製油公司」が、中国本土において食品を中心とした康師傅を、どのようにして中国最大規模の企業に成長させたのかを調査すると共に、今後の康師傅の経営についても調査した。更に、中国の経済状況の発展を踏まえた康師傅の企業戦略について分析を行った。

2. 研究の方法と目的

インスタントラーメンは発売以来、世界中で1,000億食を超えて消費されている。その中で、中国の需要量は世界全体の40%を超えて消費している。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、台湾の企業康師傅・株式会社である。康師傅の経営手法は、世界的にも有名な大企業との提携戦略で功を奏している。特に、中国市場において、米国、日本の大手企業間の連携、パートナーシップを結び、事業領域の拡大を行った。康師傅は、即席麺ではサンヨー食品、飲料ではペプシコ社・アサヒビール、その他の食品では、伊藤忠・敷島製パン・日本製粉・カルビーと多くの企業と係わっている。独自の製品開発に依らない提携戦略によって、短時間で即席麺市場や飲料市場などに参入を果たした。また、康師傅の成功要因の一つは、中国政府が再び改革開放を推し進めた1992年に、競合他社よりも早く中国市場に参入したことにある。この時期に行われた国営企業改革の中で、康師傅は中国国民に新たなブランドイメージを確立することに成功した。一方で康師傅は、中国でのファストフード業界やスーパーマーケットなどの新たな分野をいち早く開発してきた。康師傅の経営者・魏応州は、人材育成に重点を置き、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いる。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。康師傅は、2014年、中国の即席麺市場で47%のシェアに達した。康師傅の成長プロセスと経営戦略の分析を行うが、その前に、現在の日本における即席

麺の状況を分析しておく。

本論文では、日本発祥であるインスタントラーメンの歴史を振り返り、即席麺消費に関する分析を行った。現在の日本における食品市場は飽和状態にあり、多様な食行動が見られる。その中で、即席麺消費行動は、我々の生活行動とどのような結びつきがあるのかを、様々な都道府県データから相関分析、重回帰分析を試みた。24時間営業のコンビニやファーストフード店が地方都市にも普及する状況と健康志向が求められる食品業界において、即席麺消費にとっては、様々な障害が存在する。都心に住む人々にとっては、即席麺は非常食や保存食的な役割でしかないと考えられてきた。しかし、都道府県データ分析から新しい見地を発掘することができた。これらの分析は、即席麺業界の販売戦略にも活用できるものであると確信している。

また、日本の即席麺業界をリードしている、日清食品と東洋水産の2社の経営状況と株価の動向についても分析を行った。

次に第5章では、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することにより、中国の発展状態を日本と比較した。この中で行ったデータ分析は、GDPによる経済成長率、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、過去の日本の成長過程のどのような位置にいるかを分析した。特に、産業構造の経年推移を見るには、「三角形ダイアグラム」が有効とされており、第1次産業、第2次産業、第3次産業の割合の変化を米国、日本、中国と比較することができた。

これらの経済発展過程において、台湾から進出した康師傅の発展は、中国のどのような経済要因と密接に関係するのかを、重回帰分析を用いて分析を行った。この分析では、中国での農村部や都市部での平均所得や物価変動、自動車やパソコンの普及率などのデータを活用して行った。

第7章では、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。特に、経常利益率についての比較を行った。市場の低迷や景気停滞にあったとき、収益性は企業の価値を決定する鍵となり、それが他の多くの企業よりも競争上の優位性を持つ優れた企業として反映することができる。

第8章では、康師傅の経営戦略の現状を分析するために、外部環境分析としてファイブフォース分析を用い、内部環境分析として、ファジィVRIO分析を用いた。これら外部環境と内部環境を明らかにした上で、康師傅の強みと弱み、機会と脅威をSWOT分析によって明らかにする。そして、康師傅が今後、中国市場において競争上の優位性を持続するために必要な戦略について言及した。

3. 論文の構成

本論文は 10 章から構成されており、本論文の各章の内容は次の通りである。

第 2 章では、日本インスタントラーメンの発明から現在のインスタントラーメンまでについての歴史発展、袋麺、カップ麺成長趨勢、各社の売り上げ推移、即席麺消費市場の挑戦的課題などを述べる。日本の即席麺市場は、主に 3 会社（日清食品、東洋水産、サンヨー食品）間での競争となっている。そこで、日本国内の即席麺 3 会社の売上データ、戦略について調査と比較を行った。

第 3 章では即席麺の消費量分析について述べる。日本国内各都道府県別の即席麺消費量からデータ、人口 10 万人当たりのラーメン店舗データなどによる、地域と消費量の関係を分析した。ここでデータを収集できたものは、警察官数、地方公務員数、コンビニ店舗数、ハンバーガー店舗数、ラーメン店舗数、降雪日数、うつ病数、持ち家率、三世帯人口、平均所得、最低賃金である。これらのデータより、日本各地域での消費量が多い原因を究明した。

第 5 章では、中国の GDP 推移と経済成長のデータを調査した。中国社会主義計画経済の実行段階を研究し、歴史的な面から中国経済発展による、中国国内の重要な影響、政策を紹介し（1953 年から 1957 年までは第 1 次 5 年計画を実行し、1962 年までは中国第 2 次 5 年計画、1966 年から 1976 年までは文化大革命期、1978 年改革開放政策が実行される）、2001 年の WTO 加盟から今までの成長率を検討した。

また、各国での産業構造変化パターンの基礎によって、日本、アメリカ、中国のデータの推移を確認してみる。中国の第 1 次産業、第 2 次産業、第 3 次産業の比率の推移を日本の産業構造と比較した。中国の産業構造推移を日本、アメリカと比較することにより、中国の現状を分析した。

第 6 章では、康師傅の経営戦略と康師傅と中国経済との関係などを述べる。康師傅の成功要因を研究し、垂直統合を実現し、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」戦略を考察した。また、様々な中国の市場への参入時における営業困難についての解決方法を検討したい。更に、康師傅の総売上額を支えてきた経営戦略については、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。また一人当たりの国内総生産と都市住民平均総収入の関係についても重回帰分析を行った。

第 7 章では、康師傅と日清食品との比較を述べる。まず、日清食品では日本即席麺業界の業務や各事業体（アメリカ、アジア地域、中国、欧州、中東、アフリカ地域）を紹介する。また日本国内即席麺の市場シェアや各社の売り上げを研究しする。

また康師傅と日清間の売上額、規模、総利益率、営業利益率など、表を作って、徹底的に比較を行った、中国経済面の要因を含む、両社の総利益率を検討したい。

第 8 章では、康師傅の VRIO 分析について述べる。VRIO の価値(Value)、稀少性(Rarity)、模倣困難性(Imitability)、組織体制(Organization) の 4 つの問いに対して検討し、企業の独自性や将来性を探求し、企業の競争力について解明する。

VRIO 分析では、先に述べた 4 つの問いに対して、Yes、No と答えることによって、企業の経営資源が競争優位をどれだけ持っているのかを判断する。康師傅の特徴分析をファジィ VRIO フレームワークに基づいて行う。

第 9 章では康師傅の SWOT 分析について述べる。まず、ファイブフォース分析理論という 5 つの競争要因モデルを紹介し、この 5 種類の力が相互に作用することで、業界の競争環境が形成されることを確認する。康師傅に新規参入の脅威、既存競争者の脅威、供給者の脅威、代替品の脅威、購入者の脅威を分析し、最後は康師傅の SWOT 分析によって今後の経営戦略を検討する。

第 10 章では、この研究を通して得た結論を述べる。

第 2 章 ラーメンの歴史

2-1 日本ラーメンの歴史

小麦は紀元前 3500 年にメソポタミアから中国本土へ広がったと言われている。中国は、殻を取り除ける技術を発明したことにより小麦を原料とした最も原始的な麺食品を作った。中国を起源とした麺の文化は、長い年月を経て世界の国境を越えた主食の一つになった。麺は、小麦と水を攪拌後、自然発酵を経て、かなり複雑な作業が必要な加工食品である。

日本で初めてラーメンを食べたのは、1665 年、徳川家康の孫である徳川光圀（1628－1701 年）であると言われている。長崎へ亡命していた明朝の儒学者・朱舜水が、現在のラーメンに近い中国式湯麺の作り方を教えたとの記録がある。儒学者・朱舜水は、水戸学への思想的影響を与え、水戸にも赴いた。当時の麺は、小麦粉と蓮根粉で作られ、汁は豚骨であった。これが、日本で一番古い加工食品の麺だと記録されているが、一般庶民に普及するには、その後 250 年を要した。

[1][2][3]

日本における最も古いラーメン店は、1910 年に横浜の中華街から中国人を雇って作らせた浅草の来々軒であるとされているが現在は存在しない。現存する最古のラーメン店は、1912 年に神戸元町居留地に創業した中華そば・大貫であり、現在も尼崎で営業を続けている。その後、ラーメンは日本を代表する料理として発展を遂げた。特に、1960 年代には、観光地としての札幌での札幌ラーメンが人気となり、博多などの地名を冠したご当地ラーメンが全国各地に存在するようになった。この関西でも、京都ラーメン、和歌山ラーメン、天理ラーメンなど全国的に知られたご当地ラーメン店が多数知られている。

近年、ラーメンは寿司や天ぷらと匹敵する日本食を代表する料理として、世界的にも人気が高い。世界の食文化が集まるニューヨークには、500 店舗以上のラーメン店がある。パリやロンドンにも、我々が良く知る有名なラーメン店が出店を果たしている。最近急増している外国人観光客、特に欧米からの観光客に人気が高いのはラーメン店である。

2-2 日本インスタントラーメンの歴史

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。安藤百福の名言「人間一日に与えられた時間は限られている。そのなかで仕事をし、眠り、そして食事をする。もし、それぞれの時間を節約し、

精神を高め作業に使えるとしたら、人生はもっと豊かになり、生命が長くなることに等しい。時はまさに命である。」がある。安藤は、この言葉の通り惜しみなく働いた。そして、「食足世平」（食足りて世は平らか）の理想のもとに、即席麺の開発を始めた。安藤は、高品質、美味さ、食的安全、低価格、調理も容易、長期保存可能なインスタントラーメンの開発を目標に設定し、1958年に、味付即席中華麺「チキンラーメン」を発明した。当初の販売価格は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。

「チキンラーメン」の油熱乾燥製造方法と味付け乾麺の製法などは、日本政府から特許を取った。「チキンラーメン」製造過程には、小麦粉、調味料、水、卵を混ぜた生地を製麺機に入れて黄色の細麺を絞り出した。それを高温で蒸した後、冷風降温し、油を麺に吹き掛け、スープ中で浸透させた味付け麺を高温油の中で、瞬間に揚げるといのが特徴である。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増計画が策定され、日本が高度成長を遂げる幕開けの時期でもあった。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、チキンラーメンの発明から10年後の1968年には、小麦の高騰などもあり、再び35円に戻ることになった。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ち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ド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となっている。^[4]

即席麺は、1998年から2014年までに巨大な国内市場となり、年間生産量約54億食が消費されている。即席麺の中でも、手軽に食べられるカップ麺の需要は急速に伸び、袋麺を圧倒し、2014年にカップ麺生産量は袋麺の2倍を超えるようになった。図2.1は、袋麺とカップ麺の生産量である。過去16年間で、カップ麺の生産量は、ほぼ増加の傾向にある。

1970年、日清はカップヌードルを発表し、1972年には生産量が1億食となった。同年、袋麺は37億食のピークを迎えたが、この新製品の登場で生産量の減少を余儀なくされた。逆に、カップ麺の成長は目覚ましく1989年には24億食となり、袋麺の22億食を超えた。カップ麺と袋麺の生産量推移からライフサイクルを見れば、カップ麺は成長期、袋麺は成熟期と思える。ライフサイクル(Product Life Cycle)は、生産した商品は市場に入ると4つの段階があり、最初は導入期、更に成長期、成熟期と衰退期のタイプに分けられている。安定した成長率を維持し、自社製品の売り上げが衰退期に入ることを防ぐために、各社は、ビジネス戦略の策定に苦心している。

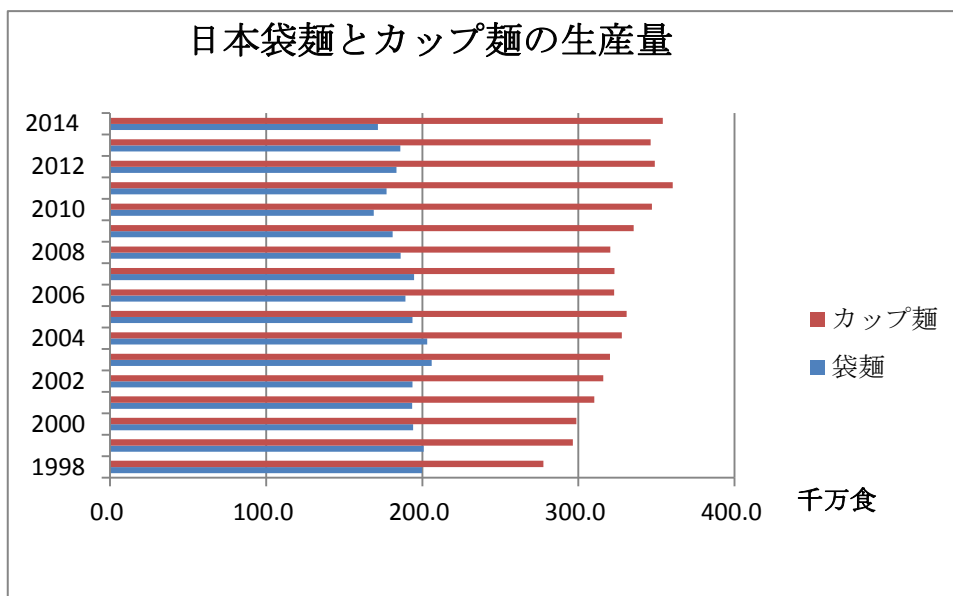


図 2.1

日本即席食品工業協会のホームページに基づいて筆者が作成
http://www.instantramen.or.jp/data/d_02.html (2015年6月1日)

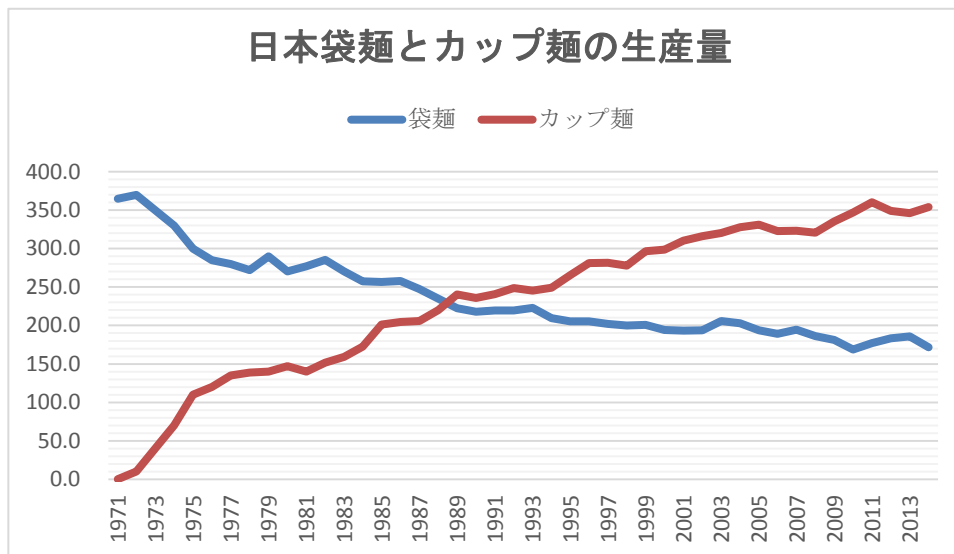


図 2.2

日本即席食品工業協会のホームページに基づいて筆者が作成

http://www.instantramen.or.jp/data/d_02.html (2015年6月1日)

2002年8月、日本政府は、日本国民の健康増進の推進や食的营养を守るために、健康増進法を公表した。日清食品、エースコックと東洋水産各社は、この政策を支持するため、健康志向を向けるシリーズ即席麺を発売開始した。表 2.1 は、各社の新商品のリストで、市場反応も良く、特に若い女性たち間に人気が高く、ブームになる兆しを見せている。高齢化と人口減少が続く日本市場においては、このような新しい起爆剤が更なる発展のためには必要である。現在の日本は、健康への関心が高まり、特定保健用食品、いわゆる特保がブームになっている。2001年に作られたこの制度は、世界でも画期的なもので、国が食品に健康表示を許可するものである。この制度の所管が、厚生労働省から消費者庁に移行されたことにより、新たなブームを呼び起こしている。即席麺業界も、このブームに乗ることによって、新しい消費者の発掘機会となる。

表 2.1

健康増進法に対して日本インスタントラーメン業界の革新商品			
会社	年	商品	特徴
日清	1996-97	「サイリウム・ラーメンヌードル」、「サイリウム・ヌードル」を発売開始	食物繊維 6.8g を含める。サイリウム種皮由来の食物繊維 4.5g を含める
	1998	「キットサンダイエットヌードル」を発売（製造終了）	食物繊維多く含まれる。塩分 50% オフ
	2004	「美健賢食 コラーゲン 1000mg 入りスープヌードル」を発売開始。	一杯当たりコラーゲン 1,000mg を含める。
	2006	「スポーツヌードル燃焼系」を発売開始。 「スポーツヌードル回復系」を発売開始。	「燃焼系ヌードル」 300mgL-カルニチンを含める。 「回復系ヌードル」大豆ペプチド 1,000mg を入れる。
	2009	「カップヌードルライトプラス ラタトゥイユ」と「カップヌードルライトプラス バーニャカウダ」を二種類発売開始。	「カップヌードルライトプラス ラタトゥイユ」は食物繊維 85mg を含める。 「カップヌードルライトプラス バーニャカウダ」はカルシウム 85mg を含める。
エースコック	2001	「スープはるさめ」を発売開始。	1杯約 70kcal 低カロリーナトリウム 845mg を含める。
	2013	「小海老天そば」と「鶏炊きうどん」を発売開始。	本枯節の鰹をベースに煮干、食塩相当量、麺、かやく 0.5g、スープ 1.3g、全部で 1.8g の塩分で 30% の減塩である。
東洋水産	2003	「ISOLA 沖縄風醤油味」と「ISOLA エスニック風海鮮塩味」を発売開始。	ノンフライ麺、魚のコラーゲンと必須アミノ酸を加える。
	2011	「だし香るそば」と「華やかうどん」を発売開始。	減塩 30% の和風麺である。

日本即席食品工業協会のホームページに基づいて筆者が作成

<http://www.instantramen.or.jp/history/recent.html> (2015年6月20日)

2015年の国内即席麺企業は39社で、その中の日清食品、東洋水産、エースコック、明星食品、サンヨー食品、ハウス食品など6社が日本インスタントラーメンの市場で約9割以上を占める。日本農畜産業振興機構のホームページで公表されたデータによると、2011年日清食品の市場占有率は40%、東洋水産は17%、サンヨー食品は15%、明星食品は10%、エースコックは8%、ハウス食品は2%となっている。日清食品は子会社化した明星食品を合わせると、日本国内即席麺市場のおよそ半分のシェアを占めていることになる。

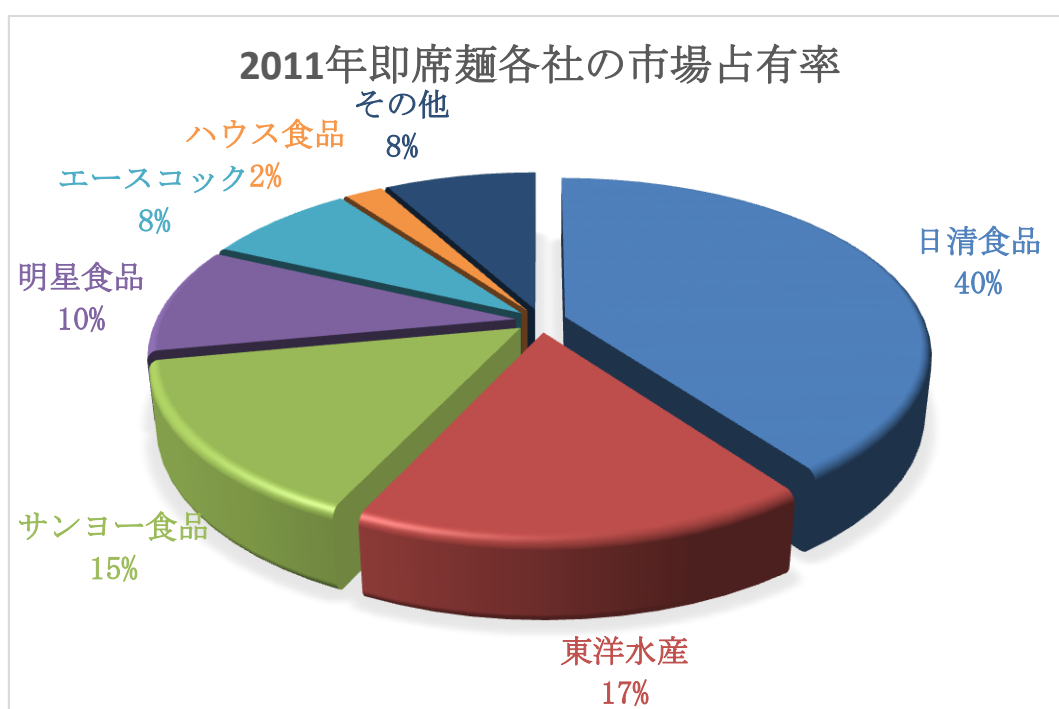


図 2.3

日本農畜産業振興機構ホームページに基づいて筆者が作成

https://www.alic.go.jp/joho-d/joho08_000094.html (2015年6月18日)

日本国内即席麺市場は、少子高齢化問題と人口減少の影響を受け、成長速度が鈍化している。新たな消費顧客層の開発やニーズの掘り起こしや災害に対応した長期保存できる即席麺、特定保健食品、低カロリーなどの商品の開発をしなければ新たな成長は望めない。

また、日本即席麺消費市場は、低価格商品、高価格商品の二極化の様相を呈している。各社は、ブランドロイヤリティや商品の付加価値など新たな課題に直面している。近年、円安や即席麺の原材料価格の上昇で、多くの即席麺会社は値上に踏み切らざるを得なくなった。日本の即席麺市場では、主に3会社（日清食品、東洋水産、サンヨー食品）間で競争を繰り広げている。図2.4は、2014年日本即席麺トップ5会社の売上高である。第1位の日清食品の売上高は4,315億円に達し、営業利益243億円である。第2位は東洋水産、売上高3,812億円、営業利益250億円、第3位のサンヨー食品は、売上高は1,713億円、営業利益は244億円、第4位のエースコックは、売上高は956億円、第5位は明星食品、売上高391億円であった。その中で、明星食品は日清食品グループ傘下の子会社になり、エースコックはサンヨー食品の傘下企業になったことにより、現在の日本即席麺市場は、3社の寡占状態にあると言ってもよい。

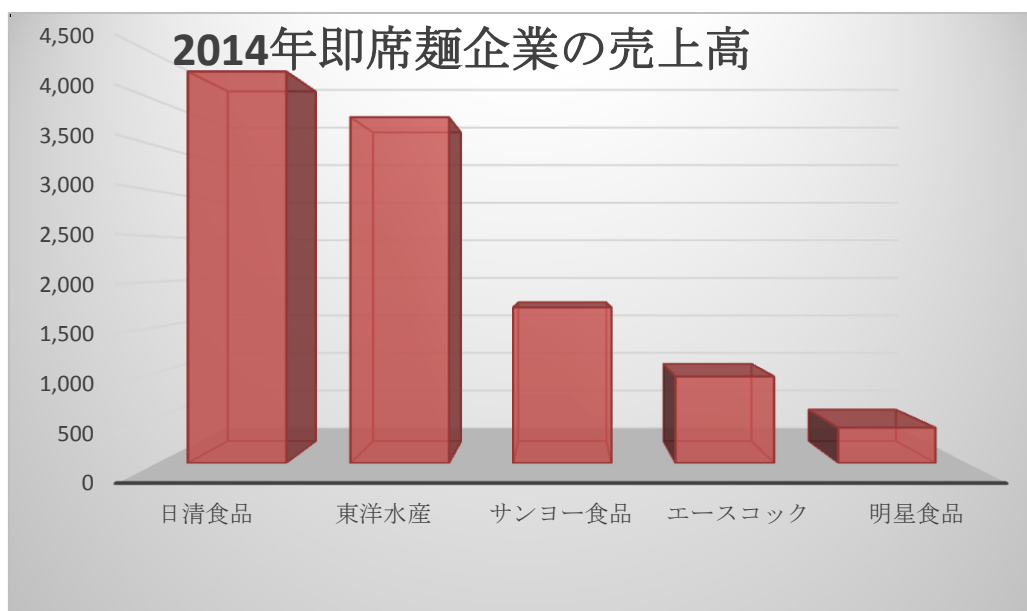


図 2.4

日本経済新聞社日経 2016 業界地図 p.161 のデータに基づいて筆者が作成（2015年12月20日）

図2.5は上位3社の営業利益を示したものである。売上高第1位の日清食品が、売上高第2位の東洋水産との営業利益と比べて、劣っていることが分かる。売上高が日清食品の半分以下のサンヨー食品と同等であることに驚かされる。この原因は、日清食品が海外展開での出遅れが影響している。中国では、康師傅と提携したサンヨー食品に負け、米国を含めた北米では、「マルちゃん」で知名度の高い東洋水産に大きく水をあけられている。その巻き返しを狙って、三菱商事と手を

組み、シンガポール、インド、タイ、ベトナムに対して、先行投資を行っていることが影響している。しかし、2015年度では、営業利益は大きく改善される予定である。

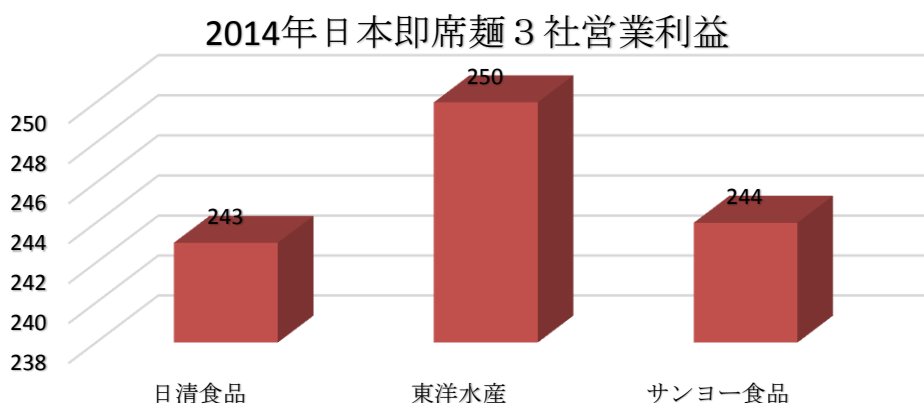


図 2.5

東洋経済新聞社 2016 会社四季報業界地図 p. 154 のデータに基づいて筆者が作成
(2015年12月20日)

(1) 日清食品

即席麺の発祥会社日清食品は、即席麺のトップ企業である。当社定番商品であるチキンラーメン、カップヌードルでは、今まで誰でもが一度は食べたことがある人気即席麺である。日清食品は1976年から、和風即席カップ麺どん兵衛と焼そばU.F.O.を販売され、市場占有率を拡大開始、1990年日清ラ王が登場した後、市場占有率はおよそ4割で独走状態であった。1993年日清会社の売り上げ2,000億円に達し、1995年カップヌードルが100億食の販売業績に達した。2001年売り上げ3,000億円に達し、同年中国の広い消費市場を狙うため、中国で日清食品を設立した。2004年中国大手即席麺華竜会社と連携し、日清華竜食品という合弁会社を設立した。2006年明星食品会社を買収、日本国内の営業利益の一層拡大を進める。その後、日清は即席麺企業の良い基礎から、冷凍食品、飲料、チルド食品、シリアル食品とお菓子の領域にも踏み込んでいる。

日清食品は1976年にマーケティング部が設立され、プロダクトマネジャー (product manager) を採用し、既存のカップ麺、袋麺商品の革新や新カテゴリー

商品の研究開発など、プロダクトマネジャーの役割である。1990年ブランドマネージャー制を導入開始、日清社内各部門間の良性競争の視点から考えて、自社高行動力や各部門の活性化を実現させるため、各部門商品生産、販売、品質管理などのブランドマネージャーが責任を負うことになった。2001年には、ブランドファイトシステムを採用開始し、長期ブランド独占によって新製品開発の制限があるの懸念するため、ブランドマネージャーがブランドの売買を可能にするシステムである。また、他部門のブランドマネージャーも別部門のブランドが使用できるようにし、新しい商品開発も可能となった。

2015年度の日清食品の営業成績は非常に好調であり、純利益も5年ぶりに過去最高を更新する予定である。これらの要因は、円安と輸入原料高騰を理由に2015年1月に行った国内での価格改定により5円から20円程度の値上げを消費者が受け入れたことにある。チキンラーメン、ラ王、カップヌードルなどの主力商品の店頭価格は順調に上昇している。この背景には、たとえば、主力商品である「どん兵衛」の麺の品質改良やうどんとそばの多彩な商品開発による企業努力によるものが大きい。地域ごとに出汁の味を変え、季節や地域限定の多彩な商品の発売が消費者に受け入れられている。「どん兵衛」の商品ラインナップを紹介すると、きつねうどん（東日本・西日本・北海道）、天ぷらそば（東日本・西日本・北海道）、カレーうどん（東日本・西日本・北海道）、肉うどん、鴨だしそば、豚ねぎそば、豚汁そば、かき揚げ天ぷらうどん、ラー油仕立ての鴨だしうどん、ブラックカレーうどん、親子そば（北海道）、芋煮うどん（東北）が販売されている。それに加え、この商品のいくつかでは、ミニサイズとビックサイズの商品や袋麺や冷凍商品など多彩な商品がある。これらの戦略は、「どん兵衛」に限らず、ラ王、焼きそばU.F.O.、カップヌードルにおいても同様の展開がなされている。これらのブランドを活用して、即席麺から販路を広げる「ごはん」の領域にまで拡大している。代表的な商品としては、「どん兵衛釜飯」「チキンラーメンリゾット」「カップヌードルごはん」「U.F.O. そばめし」などがある。また、テニスプレーヤ錦織圭のイメージ起用が、彼の活躍と共に広告効果を生み出したと思える。

もう一つの要因は、中国での躍進である。中国での営業利益は、2010年の約10億円から2015年の約40億円となり、営業利益全体の約17%となるまで成長を遂げている。この成長を支えている商品が、日本のカップヌードルと同じ仕様であるが現地向けに開発された「カップヌードル・合味道」である。中国メーカーのカップ麺がおよそ4元に対して、この合味道は、5元と日本と同様の高品質を唄った販売戦略を打ち出している。この商品の販売好調は、日本製品の信頼と片手で持って食べられる形状にあるらしい。現地メーカーの商品の多くはどんぶり型に対して、日本での当初からの形状が評価されている。しかし、中国における即席麺の需要の約60%が袋麺であることから、袋麺「出前一丁」「チキンラーメン」

などの販売強化を打ち出す必要がある。

(2) 東洋水産会社

東洋水産会社は、1953年に「横須賀水産」として、築地市場に冷凍水産加工事業を始めた。1956年に、東洋水産会社と社名を改名し、日本から海外に向けて高品質な冷凍鮪の輸出販売を業務のひとつとした。現在は、東洋水産では鮪、海老、鰻、鯡、烏賊など19種類のシーフードを冷凍商品として取り扱っている。食材品質の水準を守るため、台湾、アメリカなど地域技術指導員を派遣し、現地での加工技術の指導と品質確保を行っている。現在の水産事業営業売り上げは、全体の約10%であり、低温食品事業の約17%より少なくなっている。

1962年に東洋水産は「マルちゃん」ブランドとして「ハイラーメン」の即席麺の販売開始、1975年から人気のカップ天ぷらそば、カップうどんきつね、マルちゃん焼そば3人前、激めんワントン麺、赤いきつねうどん、更に、1980年から緑のたぬき天そばを相継いで登場させた。1988年中国で東洋水産支社を設立し、中国市場への参入を開始した。1996年、東洋水産売り上げは2,000億円に達し、2011年にマルちゃん正麺の販売を開始して、話題となっている。また、ロングセラー商品も多く、日清食品の「どん兵衛」に対抗する商品として「赤いきつね」のファンも多い。2011年のノンフライ麺「マルちゃん正麺」の発売を機に、ノンフライ麺の一大ブームが起こり、他の企業もこれに追随した。更に、4年の年月をかけて開発した「マルちゃん正麺」のカップ麺を2015年10月に売り出し、1か月弱で1,200万カップを売り上げ、史上最速での達成となった。

2015年3月期、東洋水産グループの売り上げは3,812億円に達し、昨年と比べて約5%増加した。経常利益は約266億円に達し、当期純利益およそ170億円になった。その中で、即席麺の売り上げは全体のおよそ3割の1,297億に達し、即席麺の経常利益は約103億円で昨年と比べて約12%増えた。売り上げ上昇の原因は、価格改定やマルちゃんカップ正麺の拡大販売によるものと考えられる。また、ブランド商品の販売強化戦略が採用されたことも影響している。東洋水産の自社予想によると、カップ麺市場は増加が予測され、生産、販売など営業コストを有効にコントロールすることで、売り上げを好調に持続できるという。

国内即席麺事業の売り上げ構成で31%を占め、海外即席麺事業は23%、即席麺事業は合わせて半分を超えている。グループ全体としては、低温食品事業、水産食品事業、加工食品事業、冷蔵事業、その他事業など多彩な事業内容となっている。

経営の基本方針として顧客第一主義を掲げ、安全でおいしい商品と確実なサービスを顧客に届けている。更に、各事業体は販売の拡大とコストカットを目指している。

(3) サンヨー食品

1953年、サンヨー食品は群馬県に設立された「富士製麺」を起源とし、1961年「サンヨー食品」と改名された。1966年から、サッポロー一番をブランドとして、しょうゆ味ラーメン、みそラーメン、塩ラーメンと順番に販売を開始、当社の主要な商品である、この3種類即席麺の売り上げは、全体の約40%を占める。1975年サッポロー一番シリーズのカップスター登場、1981年にエースコック会社と戦略連携され、日本国内市場、1999年中国即席麺大手の康師傅との連携によって、中国市場の参入が始まった。

従来、サンヨー食品は袋麺市場を狙う、サッポロー一番シリーズ袋麺を大量生産による、低価格戦略を採用した。発売から40年を超えるロングセラーで、袋麺市場で第1位の高シェアを占める。

2014年サンヨーグループの売り上げは連結で1,717億円、サンヨー食品単体の売り上げは793億に達したが、昨年と比べて約4%減少となった。袋麺主力ブランドの「サッポロー一番」を基礎にして、ノンフライ麺では「頂」を発売して、マルちゃん正麺を追随している。また、生麺タイプのノンフライ麺カップやカップパスタなど健康的な商品開発も行っている。女性消費者向けカロリーオフカップ麺の研究開発にも力を入れている。

2-3 中国ラーメンの歴史

中国のラーメンと日本のラーメンの作り方は、材料、味付けやスープも異なっている。2002年に、中国の考古学者たちが、中国西部の青海大震災現場遺跡で、直径20cm、高さ10cmの逆さまになった陶器鉢を発見した。考古学者が陶器の鉢を開いたとき、4,000年前に作られた麺が残ったままであった。麺は黄色っぽい細麺の縮れ麺であり、小麦粉で作られたような麺と同じ外観ではあったが、華北地方に多いキビ製麺であった。その長さは50cm、直径は約0.3cmであった。これが世界最古のラーメンの発見であり、この場所がラーメン発祥の地ではないかとされている。^[5]

紀元前204年、中国の漢王劉邦は、将軍韓信に裏切って逃亡する部下魏豹を生け捕りにするように命令する。韓信は、戦争時に軍隊が食べる時間を縮減するために、賞味期間の長い、携帯が便利で調理しやすい蕘麺（シエ麺）を発明した。蕘麺の原材料は、蕎麦を主とするものである。蕎麦をピザのような大きい生地にし、餅を焼くように火を通し、細い形に切り分けたもので、食べたい時にお湯を入ただけで食べることができた。その時から今まで、蕘麺は中国陝西省渭南市合陽縣伝統の庶民の主食として続くことになる。現在のインスタントラーメン市場では、人気商品であり、油で揚げていない即席麺の元祖と考えられている。^[6]

19世紀の中国清朝乾隆、嘉慶皇帝年間、官僚、書家の伊秉綬家の調理人が発明した方法は、麺を油の鍋に投入して揚げ、鶏ガラスープと麺を絡めて完成させた。これは「伊府麺」（「伊麺」、「意麺」）という名前になった。美味しいことから、この料理は広く伝わることになり、中国広東で有名な料理になった。中国だけではなく、日本の東京、台湾の台南でも人気である「伊府麺」は、インスタントラーメンの元祖と考えられている。^[7]

中国の本場の有名なラーメン、蘭州ラーメンは2013年に中国政府商務部により中国の十大麺の第4位に認定され（前3位は順次、武漢の熱乾麺、北京の炸醬麺、山西刀削麺）、中国人は蘭州ラーメンを愛しそれは主に牛肉味のラーメンである。作り方はかなり繁雑で、手間がかかる。全部は手作りで、まず生地を作って、それを引っ張って、何度も繰り返す、これで作った麺はツルツルで歯ごたえがいい。また蘭州ラーメンのスープは澄んでいて、脂もこくないが、味は牛肉の旨みがしっかりしている。そして蘭州ラーメンの最大の特徴は黄色の中華油麺を使用、澄んだスープに黄色の麺を入れ、白い大根、赤い唐辛子、鮮やかな緑の香菜とニンニクの芽を加えて、見るだけで食欲を誘う、しかも値段はやすい（1杯は約日本ラーメン屋の特盛と同じ位、価格は約400円である）から全中国に人気のグルメである。中国経済週刊が発表した資料によると、蘭州ラーメンは2015年に全中国に店舗数は5万を突破し、年間売上は約3,900億円もある。

蘭州ラーメンのもう一つの特徴であるが、現在蘭州地元人によって経営されている店舗は少なくなっている。その大部分は中国の少数民族「回族」により開店され、彼らはイスラム教の信仰者であるので、店内での禁煙と禁酒が、蘭州ラーメン店の特徴である。

2-4 中国インスタントラーメンの歴史

世界中で流行しているインスタントラーメンは、実際は日本で発明されたため、中国に伝わったのは 1970 年代である。1970 年代に日本のインスタントラーメン製造技術の影響を受け、中国上海で手作りの揚げインスタントラーメン工場が建設され^[8]、即席麺の生産が始まった。当時の販売元は、高圧蒸気表面フライ機器を開発し、生産の速度をアップし、年間およそ百万袋を超えていた。

1978 年から 1980 年は、北京の食品工業研究所とインスタント食品工場が連携し、自ら生産技術の開発が始まり、生産力は徐々に上がってきた。1980 年以後、日本から導入した生産ラインや製麺ノウハウを活用して、広州、上海、無錫、鄭州など全中国 40 ヶ所以上に、製麺工場を建設された。一方、中国国有企業北京長城食品工場は、日本富士製作所の生産設備や生産ラインを導入し、即席麺の産量を急激に増加させた。^[9]

中国の消費市場は広く、市場の成長は続くと楽観したことによる供給過剰が問題となった。当時、中国の給与水準は低く、即席麺は贅沢な食べ物であり、加えて政府の不適切な政策も相まって、インスタントラーメンの消費量は上がらなかった。1988 年に中国は、インスタントラーメンの品質標準 GB9848-88（現在 SB/T 10250-1995）を導入し、インスタントラーメン商品の品質を規定した。そのため、生産力で勝負し、利益を得る時代から、品質、評判やブランドの評価を高めて収益性を期待する段階に移行し始めることになった。^[9]

康師傅は、1992 年に中国大陸市場に参入した。短期間で、中国インスタントラーメン市場でトップになった。1992 年から 1995 年、インスタントラーメンの市場は前代未聞の繁栄の時期を迎えることになる。その当時、中国国内で国有インスタントラーメンメーカーはいくつか存在していた。例えば、珠海の華豊、山東の竜華会社、河北の華竜会社、無錫の中萃会社、陝西の熊毅武会社、河南の南徳会社、広東の来利、錦豊会社、福建の宏發会社などである。^[9]

中国では元々即席麺会社は全て国営であり、その中で一番有名な企業は河北華竜会社である。この会社は 1994 年に設立された国営企業である。中国政府から資金、設備、研究開発技術を注がれて、2001 に華竜会社は全中国トップ 500 企業の中で、第 37 位を獲得した。2002 年華竜会社は河北生産基地で 1 億食の即席麺の生産量に達す。華竜会社は、即席麺の市場シェア拡大のため、連携戦略を採用し、2004 年日本食品大手日清食品との「日清華竜食品株式会社」の合弁会社を設立し、日清は約 203 億円を出資し、33%の株を持分した。即席麺業界だけではなく日清華竜食品は飲料市場にも参入したくて、即席麺の競争相手がある台湾の統一企業と連携する戦略をとり、日本、中国、台湾会社全部 3 社の合弁会社「今麦郎飲料会社」を締結し、アジア市場への参入をし易くするとともに、自社ブランドの宣伝

効果を高めた。2007年1月、日清華竜会社は今麦郎食品会社と改名した。その後、インスタントラーメン、ドリンク、製粉の食品グループを形成した。2011年即席麺の売り上げ約740億円に達し、2014年飲料の売り上げは約517億円に達成した。グループは2.2万人規模の従業員数を持つ、年間120億食の即席麺を生産した。小麦180万トンの買収、雇用を促進するために農民を助けた。

以下中国即席麺の発展を説明する。1995年までに、中国全土で、1,000ヶ所以上のインスタントラーメンメーカーがあり、生産ラインは2,000ライン以上に発展してきたが、パーム油の輸入価格の高騰、そしてインスタントラーメン市場の低迷が始まって、生産能力が急速に収縮することになった。^[9]

2000年に入って、中国は内需拡大政策の成功、そしてパーム油の価格の下落などにより、国内のインスタントラーメン市場は、再び強い勢いで成長する。しかし、メカニズム、技術、経営、金融および他の多くの原因で、倒産する工場が増え、半シャットダウン状態の工場も多く存在した。逆に、大手のインスタントラーメンの生産企業は、事業を拡大し、設備を更新していった。

インスタントラーメン市場で生き残るための熾烈な競争が始まったのである。そして、インスタントラーメン市場は、ピラミッド構造になり、よく知られている企業でさえもトップを奪われ、地元のインスタントラーメンメーカーは、ピラミッド構造の真ん中に位置し、地方のインスタントラーメンメーカーは、ピラミッド構造の底辺となった。大手のインスタントラーメンの生産企業は、生産基準、食品商品のラベル完全国際基準を使用し、国内市場はもとより、国際市場の確保にむけての競争が展開した。秩序は守られていたが、市場競争は激しくなった。

そして、時代とともに人々の飲食習慣は、満腹から健康飲食を要求する習慣に変化し、栄養価の高い、健康を促進する機能を有する新しい飲食時代を求めようになった。インスタントラーメンの生産企業も、このような人々の要求に応じて、小麦粉、オート麦粉、トウモロコシ粉、豆粉などを使った麺の開発、高品質の米を使った栄養価の高い、健康を促進する機能を有する商品の開発へと向かうことになった。^[9]

以上述べてきたように、1980年以後、日本から導入した生産ラインや製麺ノウハウ、中国の即席麺産量やメーカーが、急増したが、政府の政策と庶民の消費能力が低かったため、即席麺は贅沢な食べ物であった。しかし、1992年に中国大陸市場に参入した康師傅は、短期間で、中国インスタントラーメン市場でトップになった。その後、東南アジア、日本、台湾などの食品大手は、相継ぎ中国市場に参入し、中国食品加工業の発展に貢献する。現在中国で有名なインスタントラーメンブランドは、康師傅、日清、統一、今麦郎、白象、華豊、五谷道場などがあり、各社は熾烈な価格競争を展開し、現在、中国即席麺市場は主に台湾企業康師傅と統一の天下である。2014年に中国インスタントラーメン市場で、康師傅は

50%の市場シェアを占め、統一は15%の市場シェアを占め、白象は8%を占め、今麦郎は6%、日清企業は2%の市場シェアを占める。^[10]

2014年中国の経済景気後退の原因で、加えて中国の食品業界は移行期に直面している。更にインスタントラーメン生産能力過剰や競争環境が厳しくなる影響で、全業界営業総利益は約7.9%減った。2015年も悪い傾向を示している。従来、多くの中国即席麺企業は低価格戦略を採用したが、健康志向、食的安全性、高品質な即席麺が主流である。^[11]

どのように製品差別化の競争戦略を開発するかが、中国即席麺各社の高利益キープのキーを決定すると考えている。

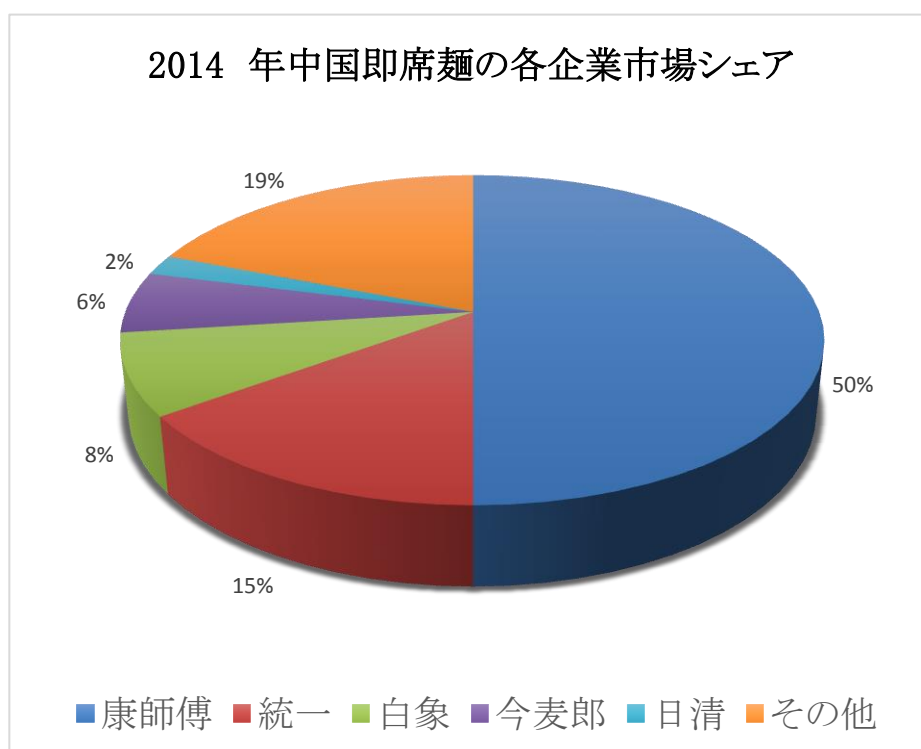


図 2.6

中国新聞社のホームページに基づいて筆者が作成

<http://finance.chinanews.com/cj/2015/08-21/7481744.shtml> (Chinanews) (2015年12月11日)

第3章 ラーメンの消費量分析

3-1 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、国民一人当たりによると年間 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。

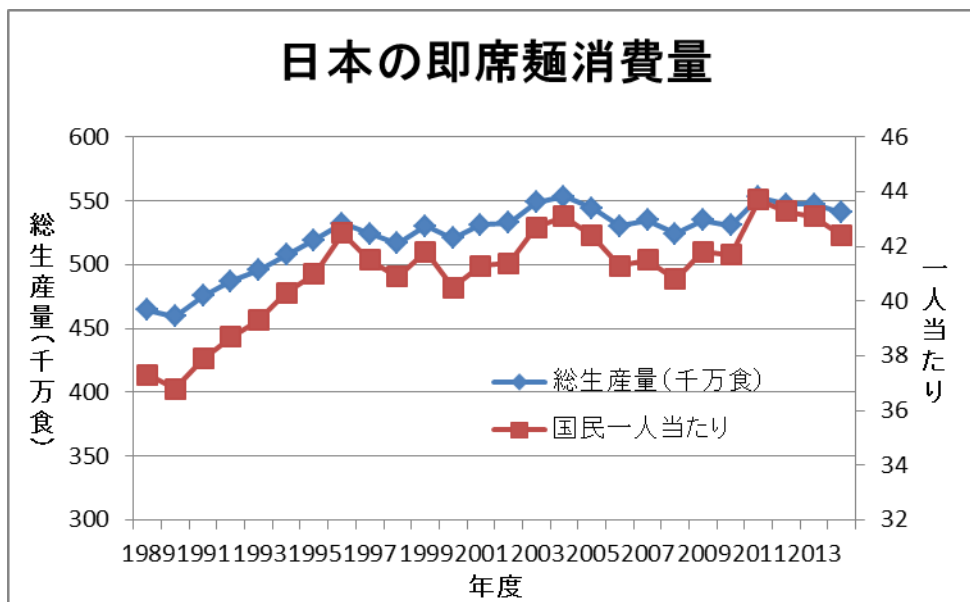


図 3.1

日本即席食品工業協会のホームページに基づいて作成

http://www.instantramen.or.jp/data/d_02.html (2015 年 6 月 5 日)

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のためと推定できる。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の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。

表 3.1

順位	都道府県名	即席麺消費量(g)	順位	都道府県名	即席麺消費量(g)
1	青森県	7426	40	京都府	4,755
2	富山県	7326	41	宮崎県	4,724
3	鳥取県	6749	42	奈良県	4,528
4	高知県	6660	43	沖縄県	4,505
5	大分県	6401	44	神奈川県	4,425
6	佐賀県	6395	45	東京都	4,401
7	熊本県	6390	46	香川県	4,395
8	宮城県	6357	47	兵庫県	3,799
9	新潟県	6175			
10	福島県	6097			

出典：http://todo-ran.com/t/kiji/11811（2015年6月2日）

各都道府県別の1人当たりの即席麺の消費行動が、どのようなデータとの関連があるのかについて調査した。ここでデータを収集できたものは、警察官数、地方公務員数、コンビニ店舗数、ハンバーガー店舗数、ラーメン店舗数、降雪日数、うつ病数、持ち家率、三世代人口、平均所得、最低賃金である。警察官数や地方公務員数のデータを取り上げたのは、夜勤等での食事としてインスタントラーメン消費に影響があるのではないかと推測した。カップヌードルの発売は、1971年であったが、当時はまだそれほど流行していなかった。ところが、1972年2月19日から10日間に及んだ浅間山荘事件で、寒い信州において、お湯だけを注げば食べることができたカップヌードルを食べる警察官の姿がテレビ放映されたことによって、爆発的に流行することになった。しかし、現在ではこれらのデータとの相関は低く、回帰分析の説明変数としては有効ではなかった。

一部の相関係数を下記の様に示す。

表 3.2

	即席麺消費量	降雪日数	三世代人口	ラーメン店数	コンビニ店舗数	ハンバーガー店数	婚姻数
即席麺消費量	1						
降雪日数	0.485	1					
三世代人口	0.528	0.553	1				
ラーメン店数	0.471	0.507	0.569	1			
コンビニ店舗数	0.373	0.357	0.308	0.581	1		
ハンバーガー店数	-0.451	-0.403	-0.461	-0.409	-0.065	1	
婚姻数	-0.412	-0.439	-0.575	-0.376	-0.015	0.791	1

次に、コンビニ店舗数、ハンバーガー店舗数、ファミリーレストラン数、ラーメン店舗数との関係を調べた。これらのデータを取り上げた理由は、自宅周辺にハンバーガー店やファミリーレストランがあれば、即席麺の消費量が減るのでは

ないかと予測した。また、コンビニに関しては、コンビニでは多くの即席麺関連の商品を取り扱っており、消費行動につながると予想した。自宅近くに、ラーメン店が多く存在すれば、即席麺でのラーメン消費が減ると考えた。分析の結果は、ファミリーレストランに関しては、全く有意性はなかった。コンビニ店舗数、ハンバーガー店舗数、ラーメン店舗数に関しては、有意性が示された。この中でも、最も有意であったのが、ラーメン店舗数であり、ハンバーガー店とは負の相関が示された。ハンバーガー店とコンビニに関しては、仮説として予想していた結果が示された。すなわち、ハンバーガー店は比較的夜遅くまで営業している店が多いことより、これらの店が多い地域では、昼食や夜食として即席麺を食べる機会が減っていることを表している。コンビニに関しては、多くの商品を扱っているために、即席麺消費と相関が低いのではないかと考えていたが、高い有意性を示した。一番以外であったのは、ラーメン店舗数が高い有意性を示したことにある。

その1つは、県民性としてラーメンが好きであることを表す指標として、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)

表 3.3

順位	都道府県名	人口10万人当のラーメン店数	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	40	京都府	19.58
2	栃木県	51.86	41	埼玉県	18.98
3	新潟県	44.87	42	神奈川県	18.67
4	秋田県	42.52	43	滋賀県	17.74
5	鹿児島県	41.95	44	沖縄県	16.82
6	青森県	41.93	45	奈良県	13.96
7	富山県	41.13	46	兵庫県	13.93
8	北海道	40.46	47	大阪府	13.49
9	福島県	40.21			
10	長野県	39.59			

出典：<http://todo-ran.com/t/kiji/11806> (2015年6月5日)

表 3.4

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 F
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

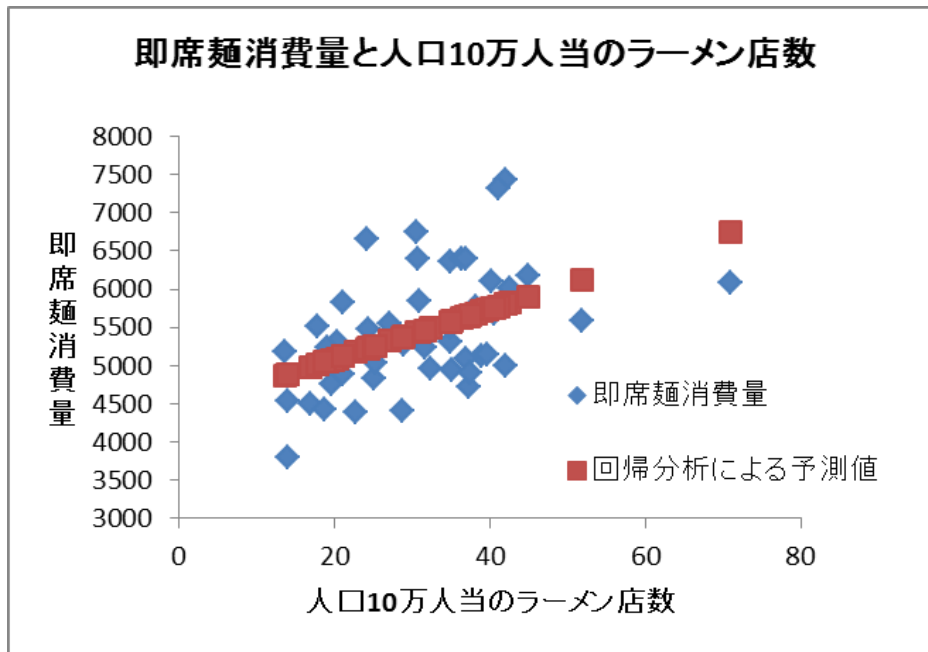


図 3.2

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、平均所得、持ち家率、最低賃金、三世代人口についての分析を見る。平均所得と最低賃金に関しては、負の相関があり、持ち家率に関しては、正の相関が見られた。すなわち、所得が低い傾向にある都道府県においては、即席麺を多く食べる傾向にある。しかし、持ち家率と三世代人口との関係と合わせ見れば、地方の大家族の自宅で即席麺が多く消費されていることが伺える。

表 3.5

説明変数	相関係数	P-値(有意性)
人口10万人当のラーメン店数	0.471	0.0008
最低賃金	-0.459	0.0012
年間所得	-0.318	0.0295
人口1万人当の警察官数	0.118	0.5339
降雪日数	0.485	0.0006
人口10万人当のコンビニ店数	0.373	0.0099
人口10万人当のハンバーガー店数	-0.451	0.0015
持ち家率	0.311	0.0331
人口10万人当の三世代人口	0.528	0.0001
婚姻率	-0.412	0.0040

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。

表 3.6

順位	都道府県名	最低賃金	順位	都道府県名	最低賃金
1	東京都	850	32	秋田県	654
2	神奈川県	849	32	愛媛県	654
3	大阪府	800	32	鹿児島県	654
4	埼玉県	771	32	徳島県	654
5	京都府	759	32	山形県	654
6	愛知県	758	32	青森県	654
7	千葉県	756	38	大分県	653
8	兵庫県	749	38	宮崎県	653
9	静岡県	735	38	沖縄県	653
10	三重県	724	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

出典：<http://todo-ran.com/t/kiji/11521> (2015年6月6日)

表 3.7

回帰統計					
重相関 R	0.458673				
重決定 R ²	0.210381				
補正 R ²	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 F
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

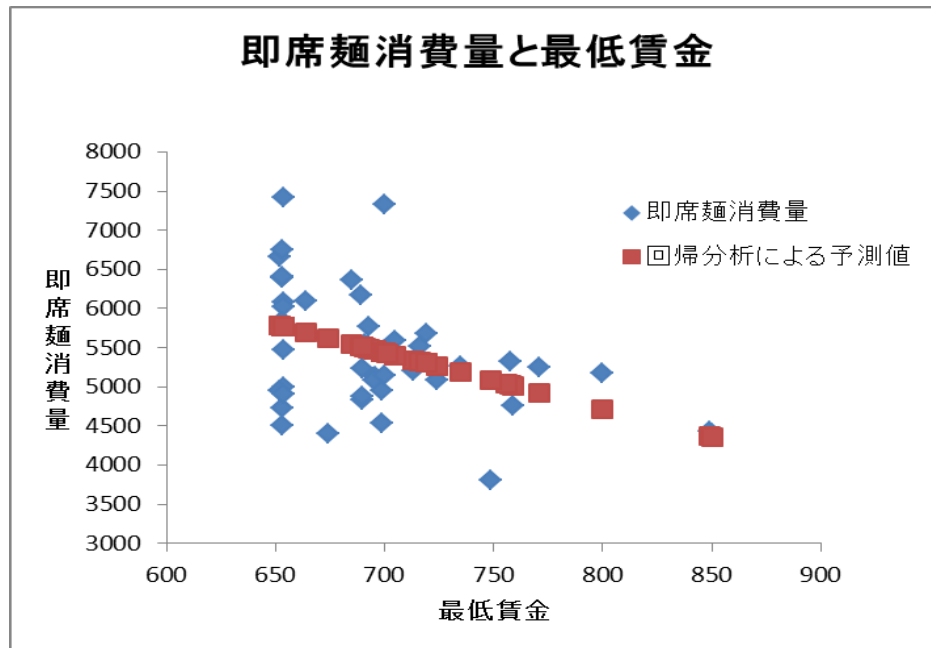


図 3.3

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、最低賃金が低い都道府県ほど、即席麺の消費量が多い結果となっている。また、都道府県別の1人あたりの平均年間所得との相関は最低賃金と比べれば低いが、回帰分析において有効な結果が見られた。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、説明変数としては少し弱い。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。

表 3.8

回帰統計					
重相関 R	0.317742				
重決定 R2	0.10096				
補正 R2	0.080982				
標準誤差	742.6958				
観測数	47				
分散分析表					
	自由度	変動	分散	観測された分散	有意 F
回帰	1	2787440	2787440	5.0534	0.029524
残差	45	24821868	551597.1		
合計	46	27609308			
係数					
	係数	標準誤差	t	P-値	
切片	7252.947	810.1494	8.952605	1.48E-11	
平均所得	-6.79806	3.024081	-2.24798	0.029524	

回帰統計					
重相関 R	0.528118				
重決定 R2	0.278909				
補正 R2	0.262885				
標準誤差	665.1453				
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 F
回帰	1	7700485	7700485	17.40543985	0.000136
残差	45	19908823	442418.3		
合計	46	27609308			
係数					
	係数	標準誤差	t	P-値	
切片	4487.507	249.8565	17.96033	3.77601E-22	
三世代人口	51.42689	12.32673	4.171983	0.000136024	

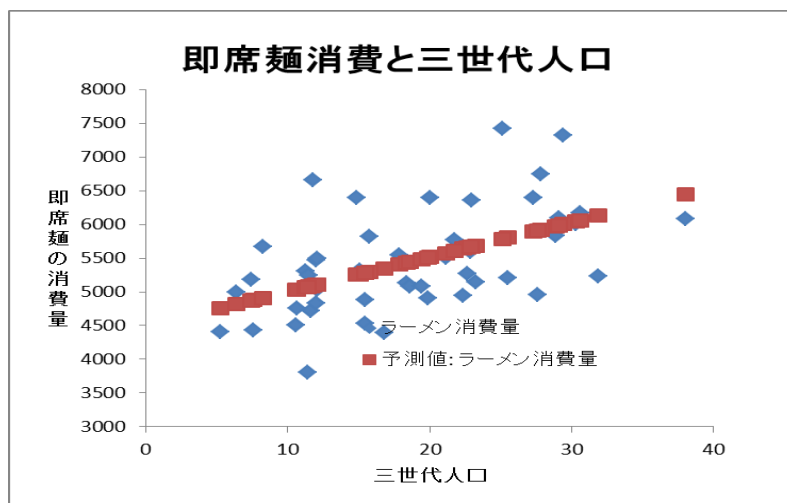


図 3.4

最後に、気候的な要因として、降雪日数との相関について分析を行った。ラーメン店舗数にも表れていたように、寒い地域でのラーメン嗜好が強いと予測された。そこで、寒さの要因としての降雪日数との回帰分析結果は以下の様になった。

表 3.9

回帰統計					
重相関 R	0.484958				
重決定 R2	0.235184				
補正 R2	0.218188				
標準誤差	685.0148				
観測数	47				
分散分析表					
	自由度	変動	分散	割された分散	有意 F
回帰	1	6493273	6493273	13.8377	0.000551
残差	45	21116036	469245.2		
合計	46	27609308			

	係数	標準誤差	t	P-値
切片	5067.192	143.0716	35.41716	1.65E-34
降雪日数	11.68145	3.140254	3.719905	0.000551

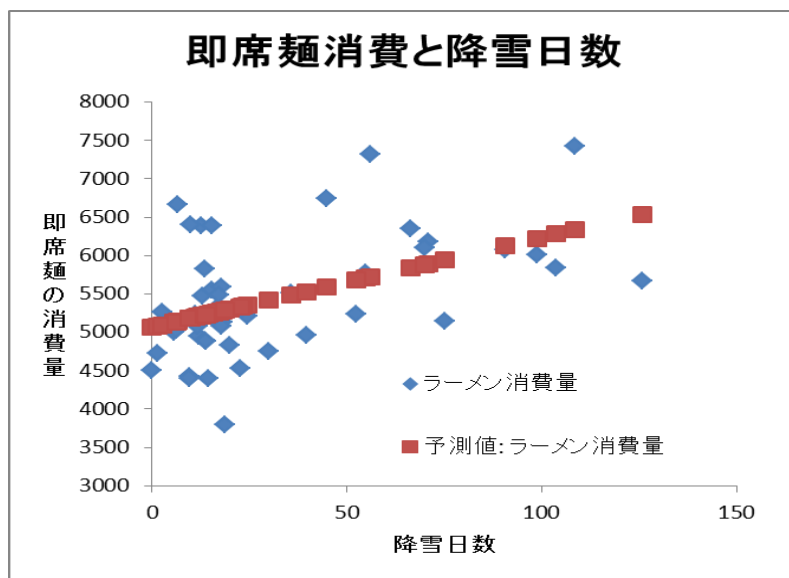


図 3.5

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た。ハンバーガーや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。所得面からは、必ずしも貧しいから即席麺を食べるということではないが、寒い地域での過疎地域において、三世代人口が多い家族によって多く消費されている。これらのデータ分析は、今後の即席麺販売戦略に有効となるものと確信している。

3-2 世界の即席麺消費量分析

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）には、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。^[12]

表 3.10

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

世界ラーメン協会のホームページに基づいて筆者が作成

<https://instantnoodles.org/jp/noodles/expanding-market.html>

(2015年6月12日)

世界での即席麺の消費量は、2012年に1,000億食を超え、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。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。

表 3.11 (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

社会実情データのホームページに基づいて筆者が作成

<http://www2.ttcn.ne.jp/honkawa/0445.html> (2015年6月8日)

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。^[13]

第4章 日清食品と東洋水産の経営比較

4-1 日清食品と東洋水産の株価分析

この2社の株価について、2010年12月20日から2015年12月16日までの動向を調査した。その動きは、図4.1のようである。

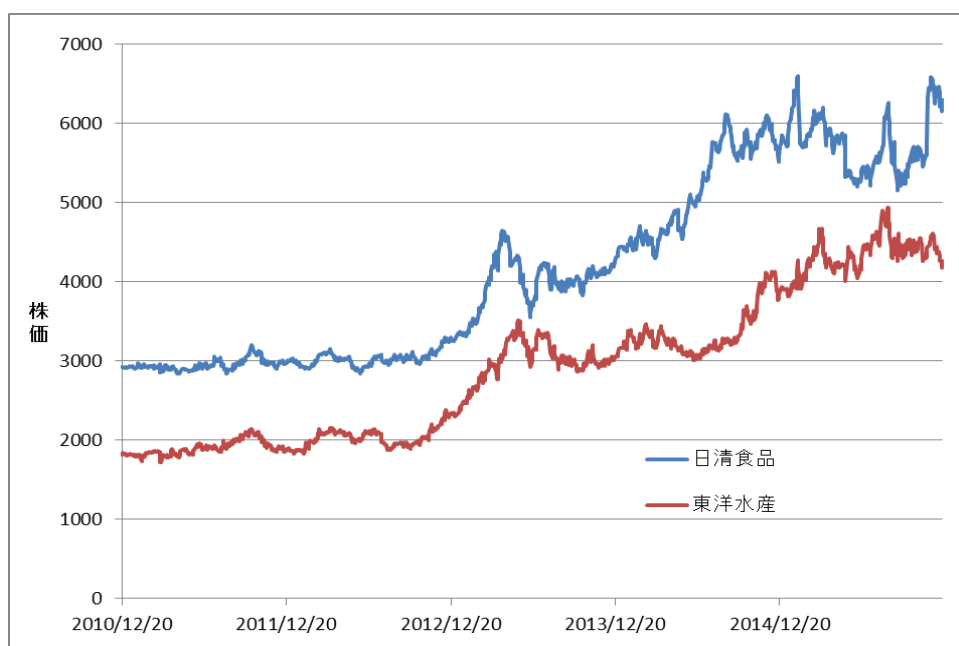


図 4.1

「みんなの株式」のホームページに基づいて作成

<http://minkabu.jp/stock/2875/timeline> (東洋水産の株価時系列データ)

<http://minkabu.jp/stock/2897/timeline> (日清食品の株価時系列データ) (2015年12月25日)

2社共に、2013年初旬まではほとんど変化なく一定を保っていたが、その後上昇を続け、2度の暴落を経験したが、その後も順調に成長を遂げている。当然、これらの変動は、単に各企業の業績の好不調だけによるものではなく、グローバル経済の影響を受けている。その動向を見るために、日経平均株価の動きを重ねてみたのが、図4.2である。

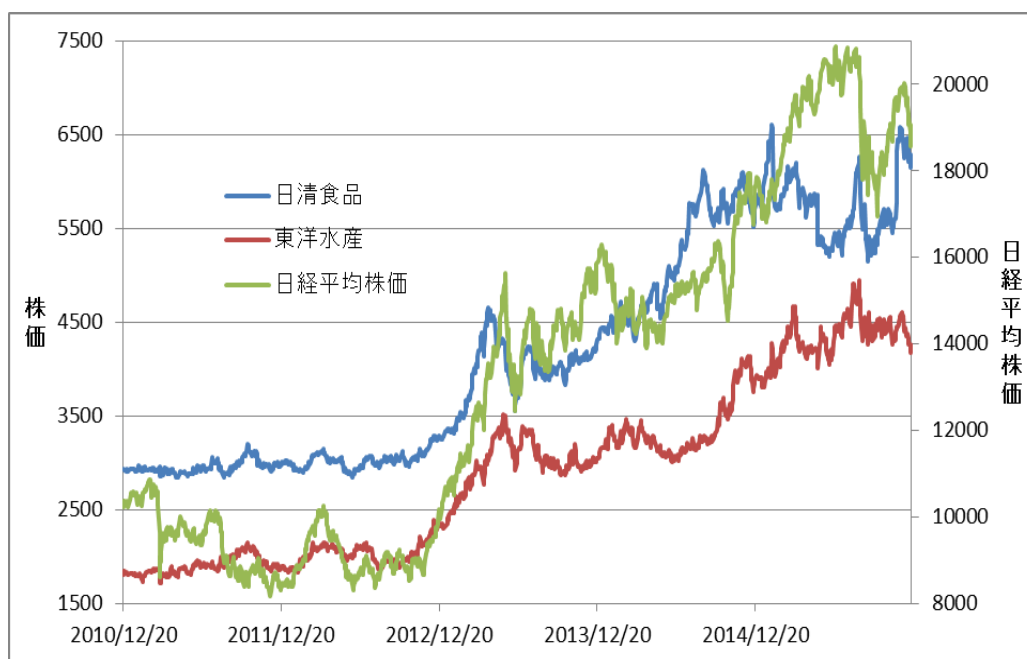


図 4.2

「みんなの株式」、のホームページに基づいて作成

<http://minkabu.jp/stock/100000018/timeline> (日経平均株価の時系列データ)

(2015年12月25日)

これらの3つの株価変動の相関を分析すると、下記の様であった。

表 4.1

	日清食品	東洋水産	日経平均株価
日清食品	1		
東洋水産	0.938	1	
日経平均株価	0.935	0.971	1

当然ながら、非常に高い相関を与えていることが確認できた。特に、東洋水産は、日経平均株価に大きな影響を受けていることが分かる。そこで、日経平均株価を目的変数とした重回帰分析を行った結果が以下の通りである。

表 4.2

回帰統計					
重相関 R	0.973801				
重決定 R2	0.948288				
補正 R2	0.948204				
標準誤差	889.8061				
観測数	1225				
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	1.77E+10	8.87E+09	11204.48471	0
残差	1222	9.68E+08	791754.8		
合計	1224	1.87E+10			

	係数	標準誤差	t	P-値
切片	836.8132	94.07177	8.895477	2.04954E-18
日清食品	0.658226	0.062061	10.60615	3.34506E-25
東洋水産	3.331428	0.079426	41.94383	6.4955E-239

分析の制度を与える決定係数も非常に高い値を示し、この分析の有効性を示唆している。相関係数でも確認できたが、日経平均株価を説明する変数としては、東洋水産の方が高いことが示されている。各社の係数を与える有意性に関しては、限りなくゼロに近い値を示し、非常に有効であることを意味している。

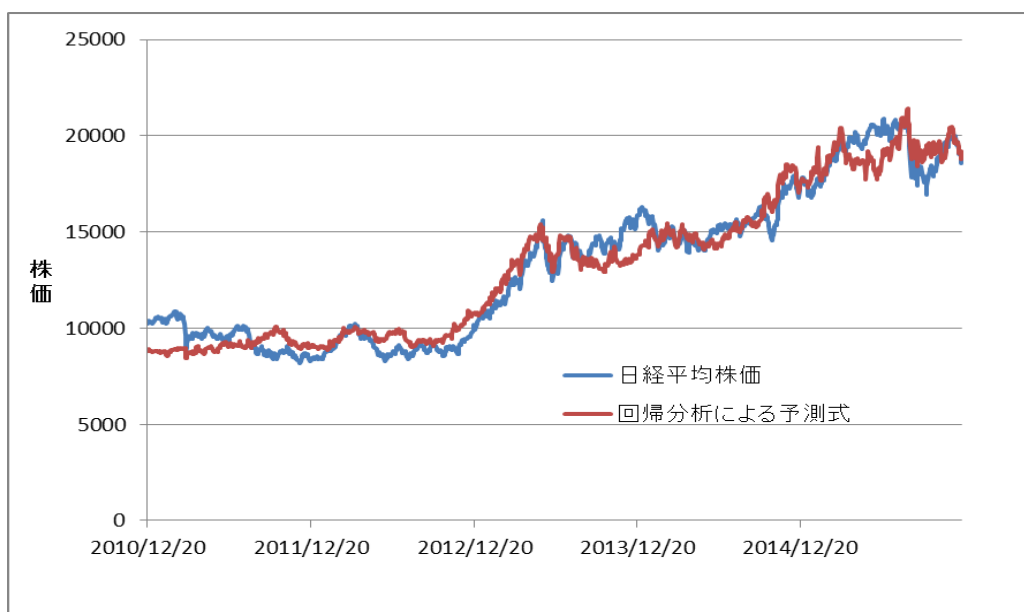


図 4.3

東洋水産 x と日清食品 y の株価を使った予測式による重回帰式は、
 $Z=3.331x+0.658y+836.8$ となり、その予測式をグラフ化したものが図 4.4 である。
このグラフからも分かるように、非常に精度の高い予測式となっていることを示している。
次に、2013年5月から6月での日経平均株価の暴落の影響を、この2社においてみることにする。

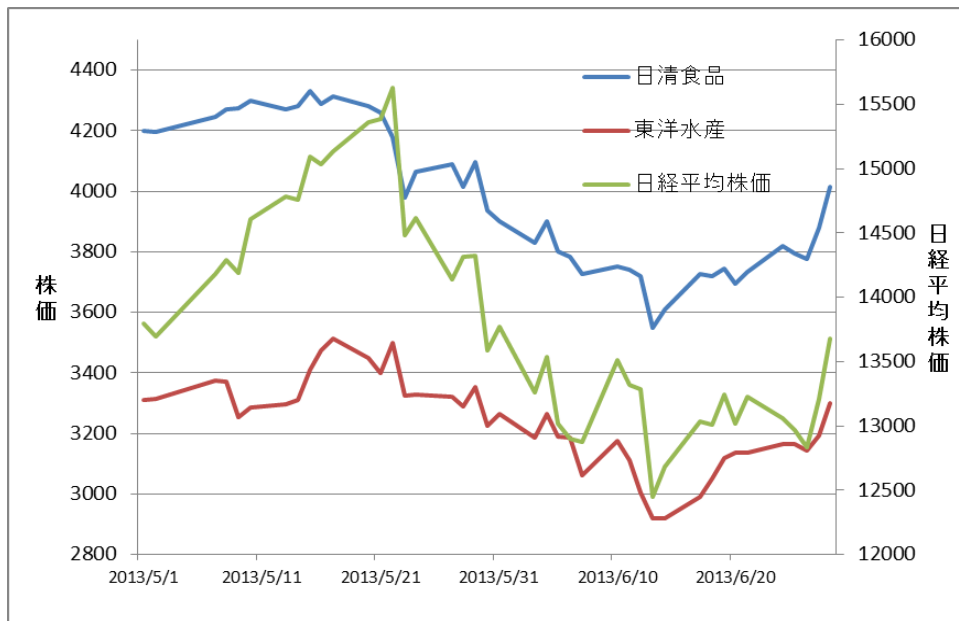


図 4.4

「みんなの株式」のホームページに基づいて作成

<http://minkabu.jp/stock/2875/timeline> (東洋水産の株価時系列データ)

<http://minkabu.jp/stock/2897/timeline> (日清食品の株価時系列データ)

<http://minkabu.jp/stock/100000018/timeline> (日経平均株価の時系列データ)
(2015年12月27日)

この時期に、2度の大きな日経平均株価の暴落があった。そのひとつが、5月23日の前日比1,143円(7.32%)安い14,483円の終値となったものである。これまで順調に上げてきた株価は16,000円を目前に失速することになった。この原因は、中国の5月PMIの速報値が49.6と前期より低下したことによる中国の景気減速感とこれまでの急激な株価上昇による調整売りによるものであるとされている。また、米国FRB議長の資産買入額縮小を示唆する発言で、米国の株価が減少したことによる影響を受けた。PMI(Purchasing Manager's Index, 購買担当者指数)とは、世界中の多くの国で使われている重要な経済指数のひとつである。特に、中国の製造業購買担当者景気指数や米国のISM製造業景気指数などが注目されている。この指数は、製造業の購買担当者に対してアンケート調査した生産高・受注残・新規受注・雇用などのデータに重みを付けて算出されたものである。50が分岐点となり、50を下回ると将来の景気が後退することを示唆することを意味している。米国でのPMIの動向を見ると、2015年は、54前後の値を保っていたが、年末にかけては、51まで低下している。中国でのPMIは減少傾向を示しており、2015年は50を下回っており、年末では49.7であった。

5月23日後も株価は、下降を続け6月13日の前日比844円(6.35%)安い12,445

円の終値となり、2 番目下落を記録することになった。この日の原因は、日米の金融緩和の縮小などによる先行き予測が困難となったことによるものである。しかし、安倍政権の「3本の矢」の政策効果とドル市場における円安基調が続くと予想される中で、日本企業の業績改善が行われた結果を受け、その後株価は再び上昇を続けた。しかし、2015年8月24日と25日の2日間に895円と733円の大暴落を再び経験した。この原因は、中国の景気減速懸念からの世界同時株安を受けたものであった。

このように好調な営業成績を収めてきている即席麺業界の2トップの株価は、米国の金融緩和政策や中国の経済状況に大きく影響を受けている。今後も、ヨーロッパや中東問題など様々なリスクが存在する中で、株価動向を注視する必要がある。

4-2 日清食品と東洋水産の利益比較

東洋水産の即席麺市場占有率は、日清食品を追いかける状況にある。東洋水産の元は冷凍水産加工業であったが、セグメント事業として水産食品事業、海外即席麺事業、国内即席麺事業、低温食品事業、加工食品事業、冷蔵事業、弁当、惣菜事業などから構成されている。その中で、即席麺事業(海外、国内)は全事業体の53%を占めてる。^[14]

近年、日本の経済回復のための物価上昇を起こすべく、給与の上昇と完全失業率の低下を望んでいる。経済状況の改善は、日本国内の即席麺市場を高めてくれる。その中で、東洋水産の財務諸表をみると、2010年の売上高は3,059億円、2011年は3,209億円、2012年は3,445億円、2013年は3,722億円、2014年は3,812億円、この5年間で753億円の市場成長したことがわかる。^[15]一方、日清食品近5年間の財務諸表によると、2010年の売上高は3,749億円、2011年は3,806億円、2012年は3,827億円、2013年は4,176億円、2014年は4,315億円で、^[16]この5年間で566億円の市場成長した。両社の売上高前年比伸び率の比較によると、2011年、2012年東洋水産の方が日清食品より大きく伸びたが、2013年、2014年日清食品が東洋水産を逆転している。売上高では、日清食品が上回っているが、営業利益率においては、2011年以降は東洋水産が上回っている。

表 4.3

東洋水産のデータ (2014年度)	
社名	東洋水産株式会社
創業年月	1953年3月25日
創立人	森和夫
資本金	約190億円
売上高	約3,813億円
営業利益	約250億円
当期純利益	約169億円
従業員数	約4,687名

東洋水産のホームページに基づいて筆者が作成

<http://www.maruchan.co.jp/company/info/> (2015年12月23日)

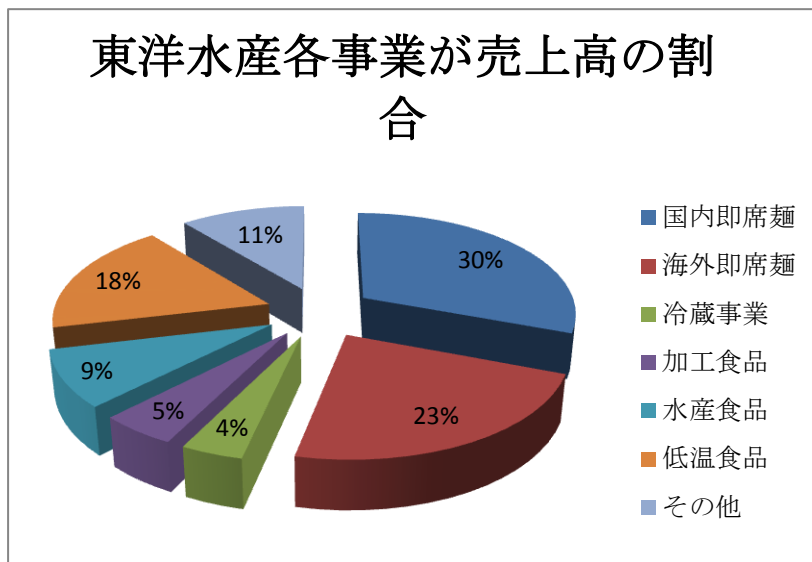


図 4.5

東洋水産のホームページに基づいて筆者が作成

<http://www.maruchan.co.jp/company/info/index.html> (2015年12月23日)

表 4.4

損益状況 (単位：百万円)	2014年度	2013年度	2012年度	2011年度	2010年度
売上高	381,259	372,231	344,527	320,988	305,911
売上原価	244,924	230,221	214,908	202,610	191,118
売上総利益	136,335	142,010	129,619	118,378	114,793
税引前当期利益	27,641	36,304	28,937	26,429	21,727
当期純利益	16,901	22,723	17,280	16,119	12,415
営業利益	25,075	30,595	29,623	25,514	25,811
売上高総利益率 (%)	35.6	38.2	37.6	36.9	37.5
営業利益率 (%)	6.6	8.2	8.6	7.9	8.4

東洋水産、Ullet(ユーレット)のホームページに基づいて筆者が作成

<http://www.maruchan.co.jp/ir/financial/data.html>

<http://www.ullet.com/%E6%9D%B1%E6%B4%8B%E6%B0%B4%E7%94%A3/%E6%B1%BA%E7>

%AE%97%E6%9B%B8 (2015年12月25日)

表 4.5

東洋水産売上高伸び率					
年 度	2010	2011	2012	2013	2014
売上高 (億円)	3,059	3,209	3,445	3,722	3,812
前年比 伸び率	—	5%	7%	8%	2%

東洋水産のホームページに基づいて筆者が作成

<http://www.maruchan.co.jp/ir/financial/data.html> (2015年12月26日)

表 4.6

日清食品売上高伸び率					
年 度	2010	2011	2012	2013	2014
売上高 (億円)	3,749	3,806	3,827	4,176	4,315
前年比 伸び率	—	2%	1%	9%	3%

表

日清食品のホームページに基づいて筆者が作成

<https://www.nissin.com/jp/ir/financial/consolidated/> (2015年12月26日)

表 4.7

日清食品の財務諸表					
損益状況 (単位：百万円)	2014年度	2013年度	2012年度	2011年度	2010年度
売上高	431,575	417,620	382,793	380,674	374,932
売上原価	242,917	231,310	211,347	213,707	203,202
売上総利益	188,658	186,310	171,446	166,967	171,730
税引前当期利益	29,014	31,725	29,392	31,620	34,683
当期純利益	18,505	19,268	18,855	18,538	20,756
営業利益	24,300	27,705	23,954	26,211	34,537
売上高総利益率(%)	43.7	44.6	44.8	43.9	45.8
営業利益率(%)	5.6	6.6	6.3	6.9	9.2

日清食品のホームページに基づいて筆者が作成

<https://www.nissin.com/jp/ir/financial/consolidated/> (2015年12月26日)

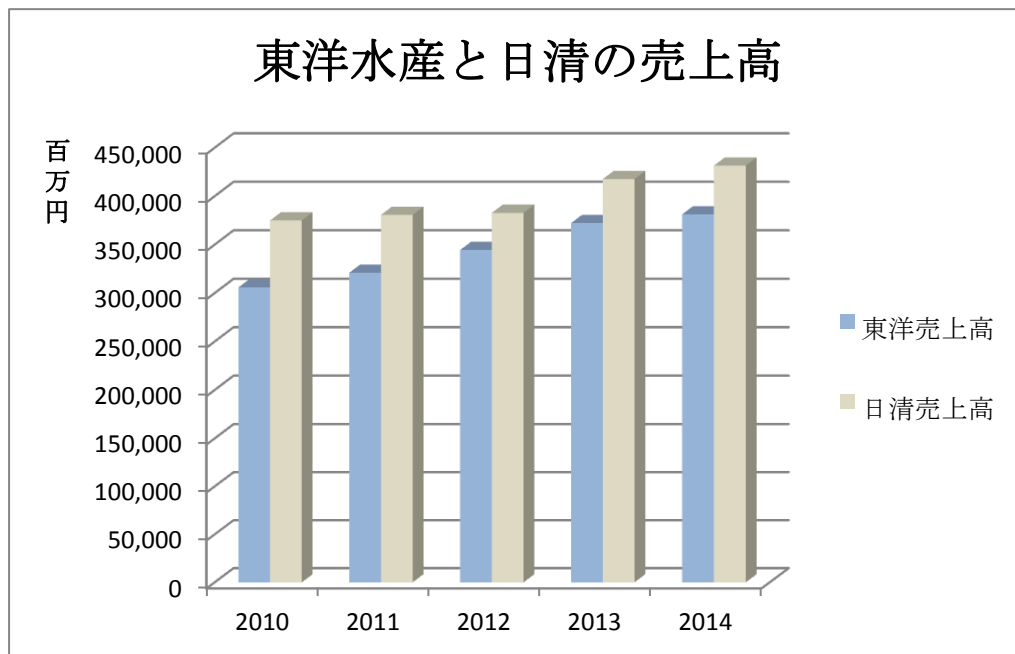


図 4.6

日清食品、東洋水産のホームページに基づいて筆者が作成 (2015年12月26日)

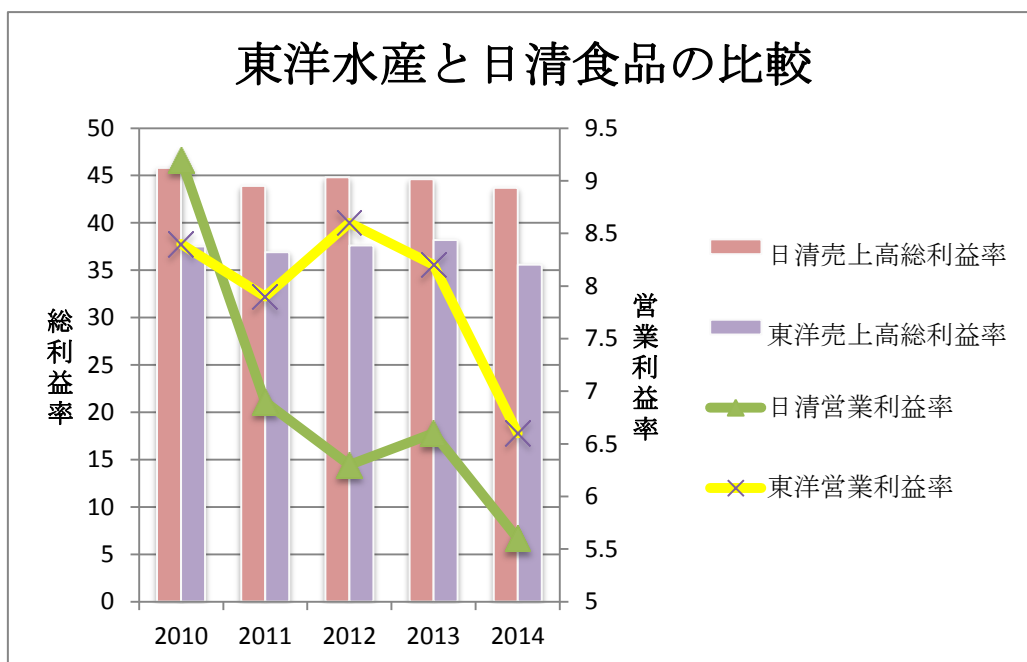


図 4.7

日清食品、東洋水産のホームページに基づいて筆者が作成 (2015年12月26日)

第 5 章 中国の経済状況

5-1 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 カ年計画を実行し、ソ連と東欧からの援助により経済復興し。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ることにより、借金の返済を求められることになり、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 カ年計画）、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 3,000 万人の餓死を推計したと言われている。

[17] [18] [19]



図 5.1

<http://www.chinability.com/GDP.htm> ホームページに基づいて作成

(2015 年 6 月 2 日)

大躍進政策が失敗した毛沢東は、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。^[19]

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。^[20]

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が発生した。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。中国政府は武力使用し、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、改革開放を加速度的に進めるという政策により、経済成長率は回復して1992年 14.2%となった。^[21]

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。^{[20] [22] [23]}

5-2 日本と中国の為替レート

(1) 日本のお替レート

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が改定された。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を見れば、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) 中国のお替レート

中国政府は2005年7月21日、固定相場制のお替制度から「管理フロート制度」へ移行した。「管理フロート制度」とは、人民元対ドルのお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。^{[24][25]}

2008年に米サブプライムローンの問題発生後、世界金融危機が発生し、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、高度経済成長しながら、中国政府は人民元レートのお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。^[25]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。

表 5.1

日本の為替レート(対ドル)			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	年度	為替レート	固定からの変化
1970	360	100%	2004	827.68	100%
1971	308	86%	2005	819.17	99%
1978	180	50%	2006	797.18	96%
1980	226	63%	2007	760.4	92%
1986	168	47%	2008	694.51	84%
1990	145	40%	2009	683.1	83%
1995	94	26%	2010	676.95	82%
2000	108	30%	2011	645.88	78%
2005	110	31%	2012	631.25	76%
2010	88	24%	2013	619.32	75%
2015	120	33%	2014	614.28	74%
			2015	620	75%

http://ecodb.net/exchange/usd_jpy.html

http://ecodb.net/exchange/cny_jpy.html のホームページに基づいて作成 (2015年6月7日)

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。

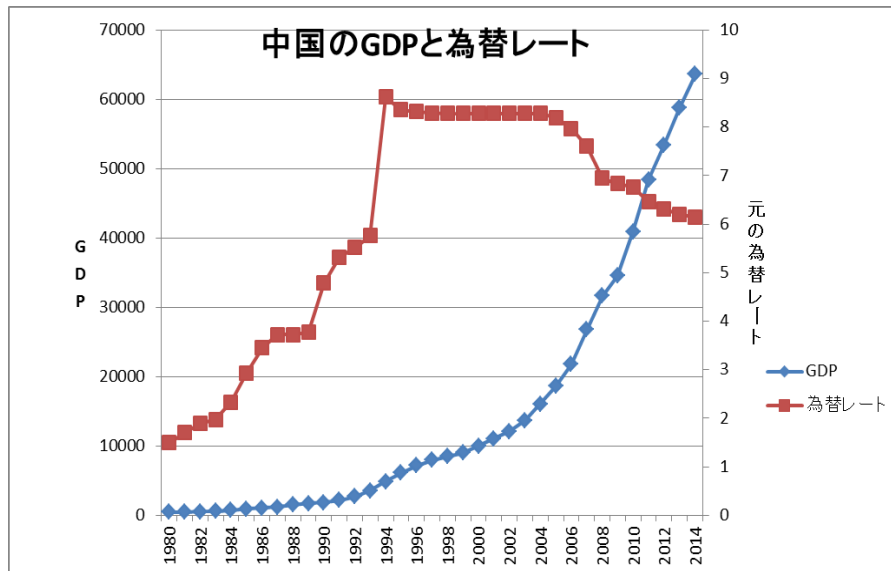


図 5.2

<http://www.chinability.com/GDP.htm>

http://ecodb.net/exchange/cny_jpy.html のホームページに基づいて作成 (2015年6月8日)

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。

5-3 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。^[26] 産業構造の経年推移を見るには、「三角形ダイヤグラム」が有効とされている。第1次産業を $P_1\%$ 、第2次産業を $P_2\%$ 、第3次産業を $P_3\%$ とすれば、 $P_1 + P_2 + P_3 = 100\%$ である。

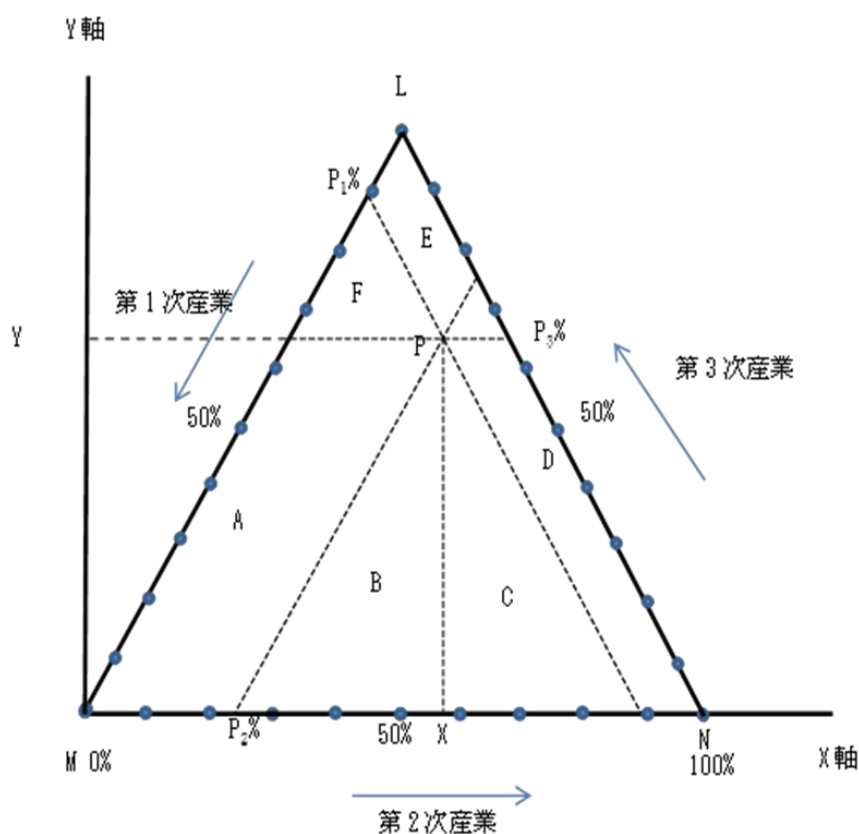


図 5.3

3次元で表現されている $P (P_1, P_2, P_3)$ を2次元の正三角形 LMN の内部に変換する。

正三角形 LMN において、点 P を通り辺 LM と平行に引いた線と辺 LN の交点が点

P_1 を表し、点 P を通り辺 LN と平行に引いた線と辺 MN との交点が点 P_2 を表し、点 P を通り辺 MN と平行に引いた線と辺 LM との交点が点 P_3 を表すように作られている（吉村 [26] 参照）。この説明のような変換を行うと、点 P ($(P_2+P_3/2, \sqrt{3}P_3/2)$) となることが確認できる。

三角形ダイヤグラムについては、図5.3のように、1次産業 $P_1=10\%$ 、2次産業 $P_2=25\%$ 、3次産業 $P_3=65\%$ する点 P (10, 25, 65) を通り、3つの軸に平行な直線で三角形を6分し、その6領域をA~F の記号で示すと、A：発展途上型、B：小工業都市型、C：中工業都市型、D：大工業都市型、E：大都市型、F：地方中心都市型の産業構造を持つと言われている。

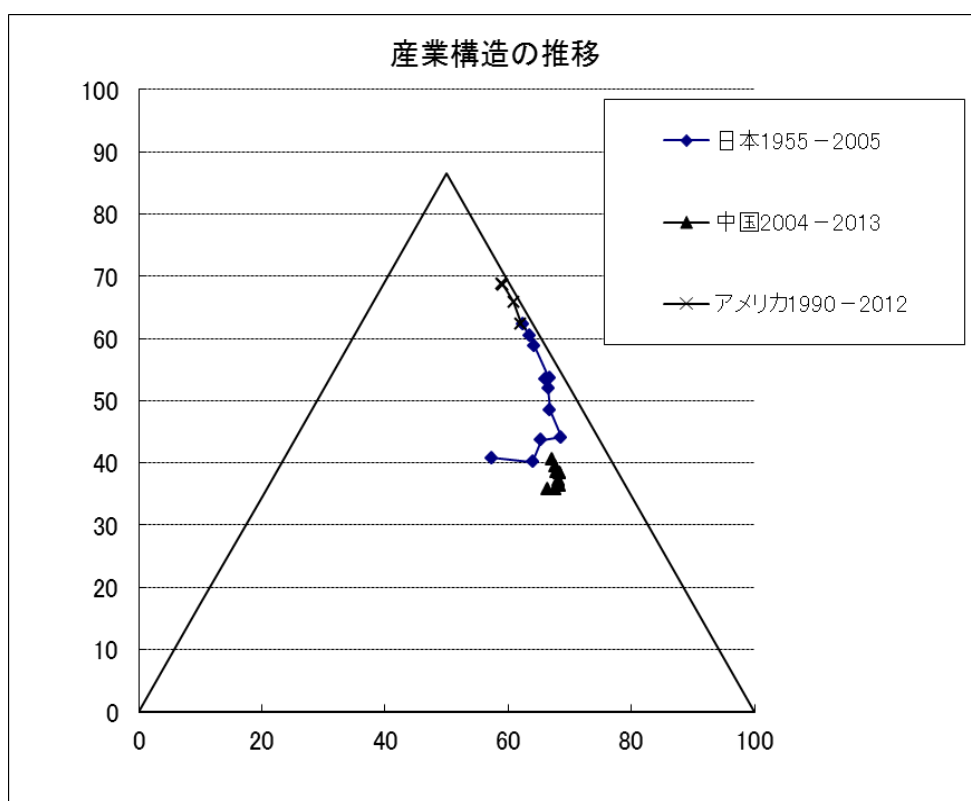


図 5.4

<https://www.mizuho-ri.co.jp/publication/research/pdf/argument/mron1306-2.pdf>

<http://data.stats.gov.cn/easyquery.htm?cn=C01&zb=A0201&sj=2014>

<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/10/dl/02-1-1.pdf>、に基づいて作成（2015年6月28日）

各国での産業構造変化パターンは、ほぼ一定の傾向を示している。最初は、第1次産業から第2次産業への移行が始まるために、三角形ダイヤグラムでは左下から右上に移動する。その後、第2次産業転換点と呼ばれる点に於いて、左上に

上昇する。すなわち、第2次産業が減少に転じて、第3次産業の増加となる。一般に第2次産業転換点となる産業構成比は、第2次産業が約40%であると報告されている。（[26]）

そこで、日本、アメリカ、中国のデータによって、その推移を確認してみる。データの年度はそれぞれ異なるが、中国の最新の状況を見ることはできる。アメリカは、1970年代に第2次産業転換期を迎え、その後第3次産業化が急速に進んでいる。2000年には、第2次産業は約20%、第3次産業は約75%となり、日本の産業構造と比べると10年以上は先を進んでいることになる。ここで、中国の状況を見ると、2010年付近で第2次産業転換点らしき動きを見ることができ、アメリカや日本と異なり、明確な転換点とは言えない。

その理由は、2004年から2011年において、第2次産業比率は46%前後を保っており、2012年から45%を下回り減少となっている。しかし、この間第1次産業比率の減少分が、第3次産業比率の上昇を支えている。下記のグラフの動きから分かる様に、日本は1970年付近で、明確な第2次産業転換期を迎えて、第3次産業比率が大きく上昇する知的サービス業が中心となる時代に突入している。中国においては、急速な経済発展に伴い、日本やアメリカの推移とは異なり、上記図6の区分でのC：中工業都市型からD：大工業都市型への移行途中である。この推移から、中国の産業構造変化の状況は、日本の1970年前後の状態である。今後も中国の産業構造推移を見守る必要がある。

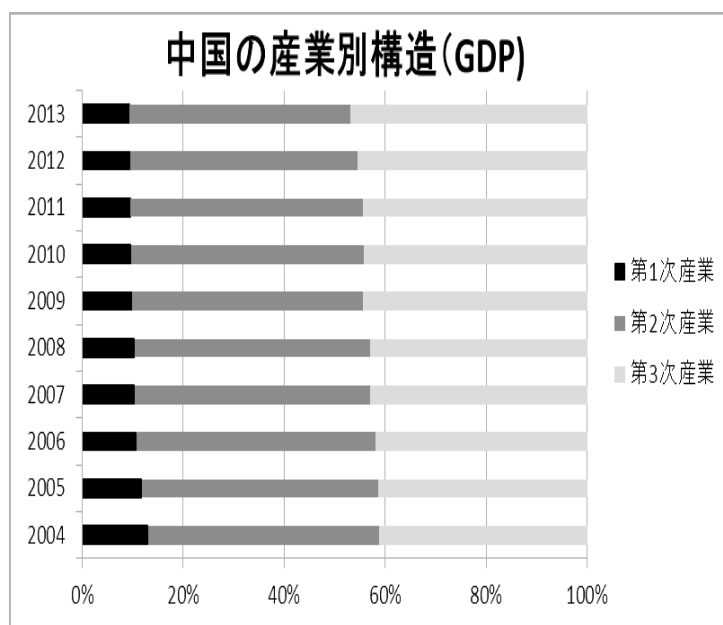


図 5.5

<http://data.stats.gov.cn/easyquery.htm?cn=C01&zb=A0201&sj=2014> に基づいて作成（2015年6月14日）

そこで、ここでは、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。^{[27] [28]}

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。

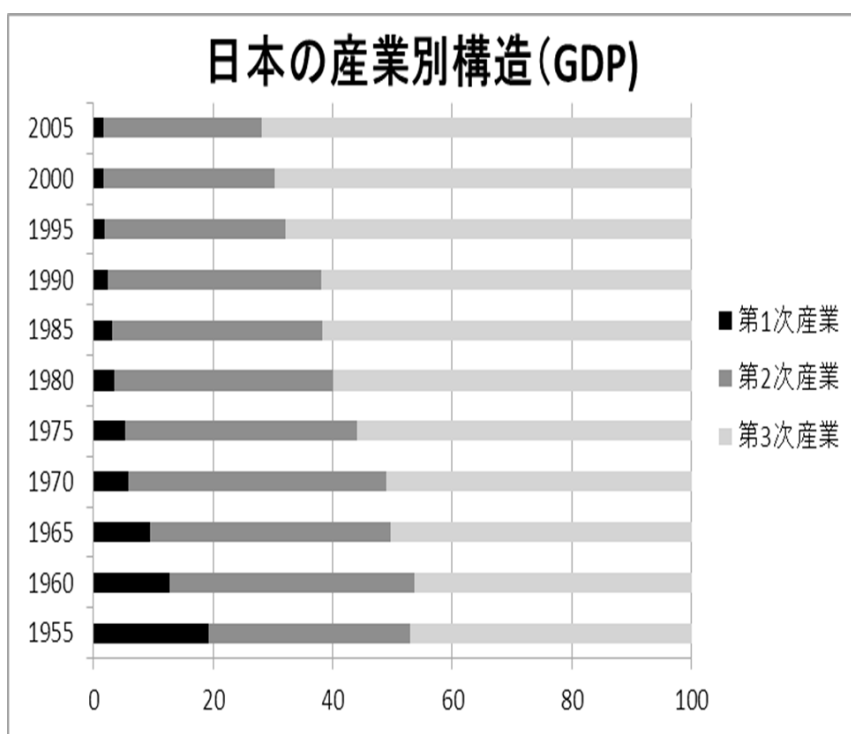


図 5.6

<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/10/d1/02-1-1.pdf> に基づいて作成 (2015年6月15日)

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は思われるが、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。

表 5.2

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%

<http://data.stats.gov.cn/easyquery.htm?cn=C01&zb=A0201&sj=20144> のホームページに基づいて作成（2015年6月5日）

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。^[29]

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。

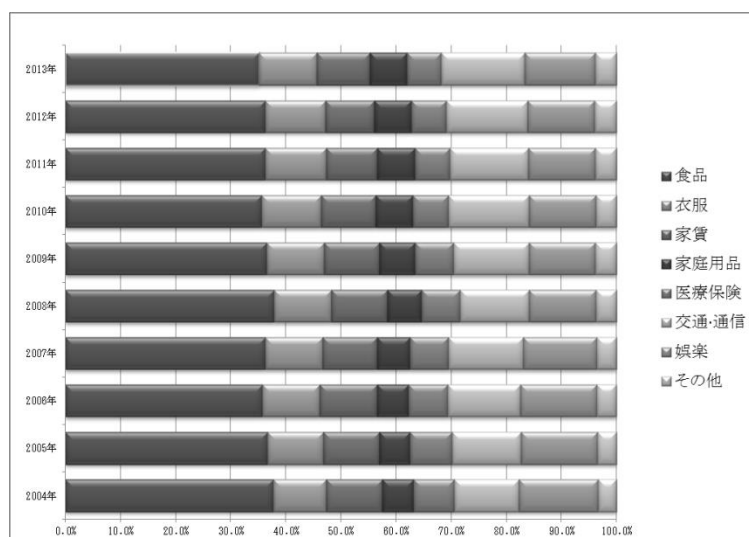


図 5.7

<http://data.stats.gov.cn/easyquery.htm?cn=C01&zb=A0201&sj=20144> のホームページに基づいて作成（2015年6月8日）

表 5.3

日本		中国	
年度	エンゲル係数	年度	エンゲル係数
1960年	38.8%	2004年	37.7%
1965年	36.3%	2005年	36.7%
1970年	32.4%	2006年	35.8%
1975年	30.6%	2007年	36.3%
1980年	28.0%	2008年	37.9%
1985年	25.8%	2009年	36.3%
1993年	23.2%	2010年	35.7%
2005年	21.5%	2011年	36.3%
		2012年	36.2%
		2013年	35.0%

<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/eStatTopPortal.do>

<http://data.stats.gov.cn/easyquery.htm?cn=C01&zb=A0A01&sj=2014> のホームページに基づいて作成（2015年6月9日）

ここでは、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が鍵を握っていると言えよう。

第6章 康師傅の経営戦略

6-1 康師傅の経営戦略

1958年に、魏和徳氏は台湾・永靖郷に製油会社「鼎新製油工廠」（頂新グループの第1代）を創設し、康師傅株式会社の基礎を築いた。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。^[30]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、垂直統合を実現し、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。^[31]

康師傅は最初、中国の市場に進入した際に、深く認識されてる、中国は広い、膨大な市場であるが、その当時の中国はまだ完全な商品の販売通路を構築されていない、販売ルートサービスシステムはまだ未成熟の状態である。小さな小売業者（日本の万屋のようなもの）は各メーカーの主な販売通路となっている（これは日本の田舎のスーパーマーケットと同じで、スーパーマーケットの業者は、販売商品の種類や値段策定など自社で決める。地元住民たちは、ただ買うか買わないかの2つの選択のみであって、商品の選択肢、比較する条件や機会はない）。加えて、中国大陸の人脈文化の特殊性の原因である。外資企業にとって康師傅は、中国市場の進出に対して、かなり厳しい状況がある。^[32]

さらに、康師傅と連携の主要な特約販売店（ディーラー）たちは、康師傅のインスタントラーメンの販売業績が上がったら、もっと高いコミッションを要求する。その上、特約販売店は、市場で人気のある商品のみを受け入れの条件に加え、企業の状況はますます厳しくなり、以上の要因の下に、康師傅は「囲い込み」（foreclosure）の経営戦略を決めた。^[31]

康師傅の「包囲戦略」（foreclosure）の第一歩は、まず中国で大量の事務従業員を募集、そして連携の大手のディーラーとの契約を解除、総公司から直接業務スタッフを各大都市の主要な卸売市場と市場内の商店へ、メーカーと販売店は直接に関係を結び、人脈関係を作る方法で、販売業者との良好な信用関係を築き、卸売市場と市場内の商店に康師傅のインスタント商品しか販売されないようにする。そして業務員は不定期に各卸売市場と市場内の商店へアンケートを行い、他

社商品の販売状況を調べる。康師傅の目標である市場を確保、他社商品の販売を阻止した。^[31]

次に、康師傅は自社小売り直営店の展開や全中国小売店と契約を結んだ(インスタントラーメンのみではなく自社の他の商品も販売を促進する)ため、巨大な流通コストを支出した(2014年 513,902,000 ドル=約 544 億円、2015年 430,935,000 ドル=約 520 億円)。その結果、康師傅は中国大陸の市場の開拓に大成功を収め、直営販売店は 100 万店以上になった。^[31]

康師傅の成功は、「囲い込み」戦略 (foreclosure) の運用だけではない。消費者は安い商品を好み、安い商品はよく売れることをよく理解していた。いつでもどこでも他社商品の販売価格を即時に入手し、自社商品の価格を調整することで、「薄利多売」の戦略をとった。以上の戦略を生かし、康師傅の製品の販売通路は、中国大陸の東の黒龍江哈爾濱から西の新疆石河子市まで伸び、ヒマラヤ山脈のチベットラサ市でも簡単に手に入る。康師傅の製品は見事に中国大陸の市場に進入、市場を確保した。また、競争相手の商品の市場占有率の拡大を抑えた。^[31]

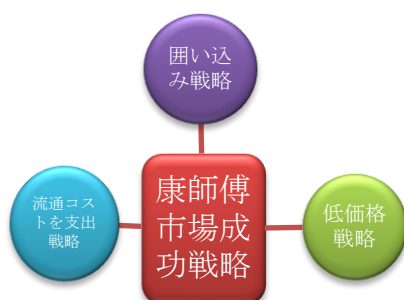


図 6.1

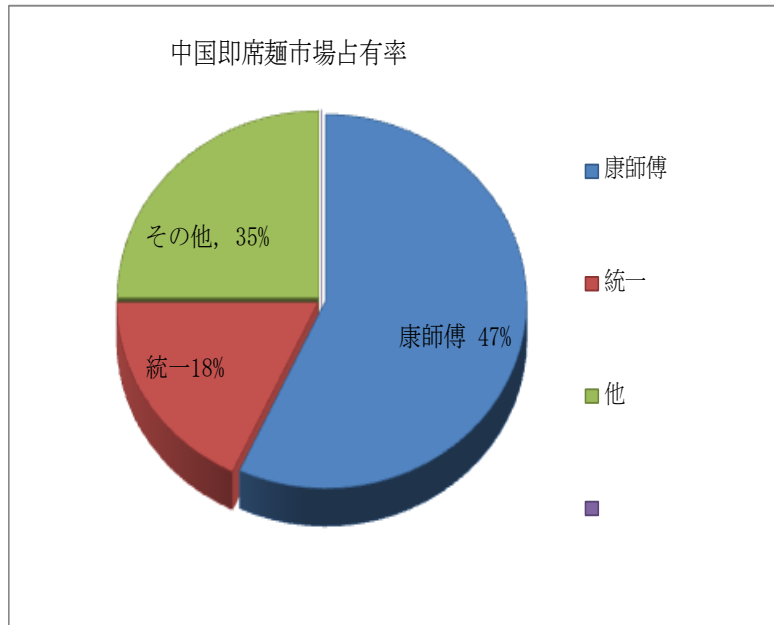


図 6.2

食物日記のホームページに基づいて筆者が作成

<http://www.ifooday.cn/news/case/20150330/3119.html> (2015年7月1日)

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%の株式を取得し、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。^[31]

2011 年には、中国ドリンク市場への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 ヲ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。^[31]

表 6.1

社名	Tingyi (Cayman Islands) Holding Corp.
設立時期	1992 年 8 月 21 日
営業所	566 カ所
倉庫	75 カ所
販売ルート	33,504 カ所の代理店、110,355 カ所の小売店
資本金	約 USD 800 万
従業員数	約 80,541 人
売上高	約 USD 109 億
純利益	約 USD 4 億

irasia.com Ltd のホームページに基づいて筆者が作成
 (http://www. irasia. com/ listco/ hk/ tingyi/ annual/ ar122616- cwf101_ c_ new. pdf) (2013 年 4 月 5 日)

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 年の売上げは、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。^[32]

表 6.2

康師傅財務諸表				
損益状況 (単位：ドル)	USD(\$)2014/12	USD(\$)2013/12	USD(\$)2012/12	USD(\$)2011/12
売上高	10,237,982,000	10,940,996,000	9,211,852,000	7,866,580,000
売上総利益	3,118,038,000	3,309,999,000	2,754,488,000	2,087,969,000
営業利益	686,300,000	706,941,000	828,516,000	662,976,000
税引き前利益	693,569,000	722,990,000	832,482,000	662,976,000
税等	-208,820,000	-228,679,000	-227,763,000	-163,272,000
純利益	400,482,000	408,544,000	458,622,000	419,545,000
純受取利息	7,716,000	14,176,000	15,732,000	29,192,000

出典：<http://stock.searchina.ne.jp/data/zaimu.cgi?code=00322> (2015年12月15日)

6-2 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で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。

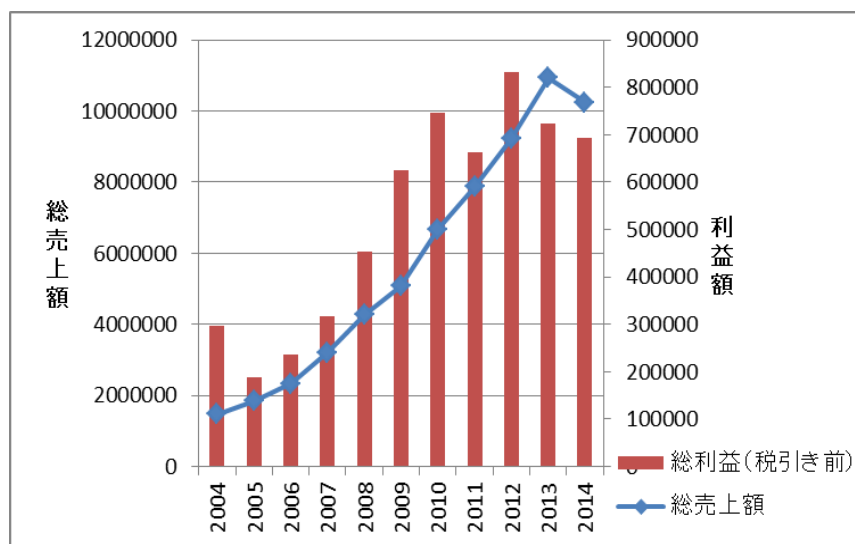


図 6.3

康師傅公表した各年度の財務諸表に基づいて筆者が作成（2015年6月8日）

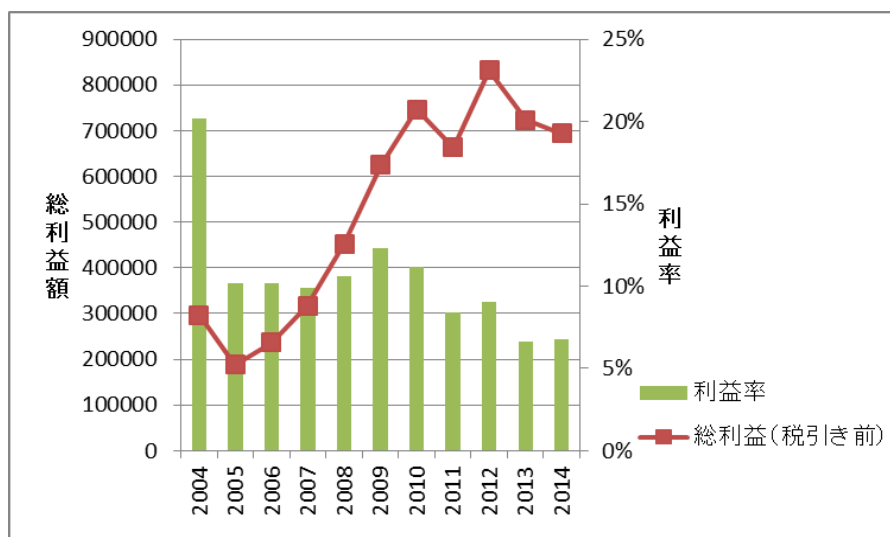


図 6.4

康師傅公表した各年度の財務諸表に基づいて筆者が作成（2015年6月8日）

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。

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。^[33]

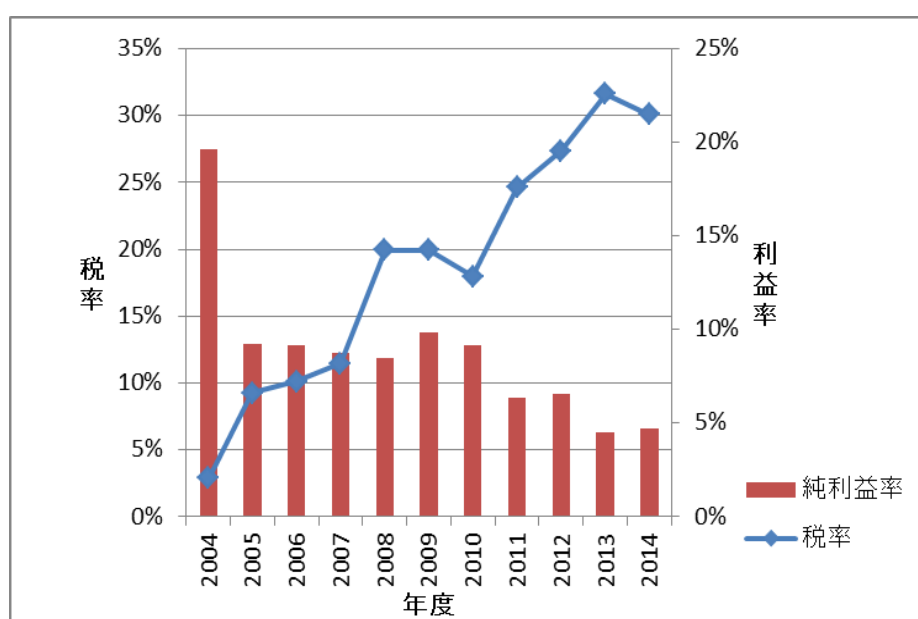


図 6.5

康師傅が公表した各年度の財務諸表に基づいて筆者が作成（2015年6月9日）

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。

表 6.3

概要						
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 F	
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3万人民元に近いが、農村部ではその3分の1以下の9,000人民元に満たない。

表 6.4

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

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が鍵を握っている。

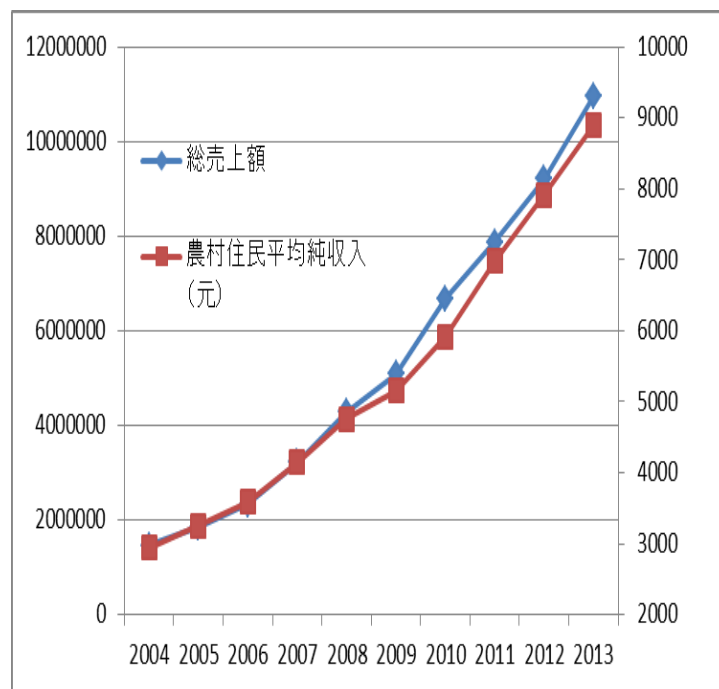


図 6.6

<http://data.stats.gov.cn/easyquery.htm?cn=C01> のホームページに基づいて作成 (2015年6月15日)

第7章 康師傅と日清食品との比較

7-1 日清食品の現状分析

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、日清食品は1948年9月4日「中交総社」として設立され、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。^[34]

表 7.1

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
営業利益	約280億円
当期純利益	約193億円
従業員数	約8,500名

日清食品のホームページに基づいて筆者が作成（2015年12月12日）

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。 [35] [36]

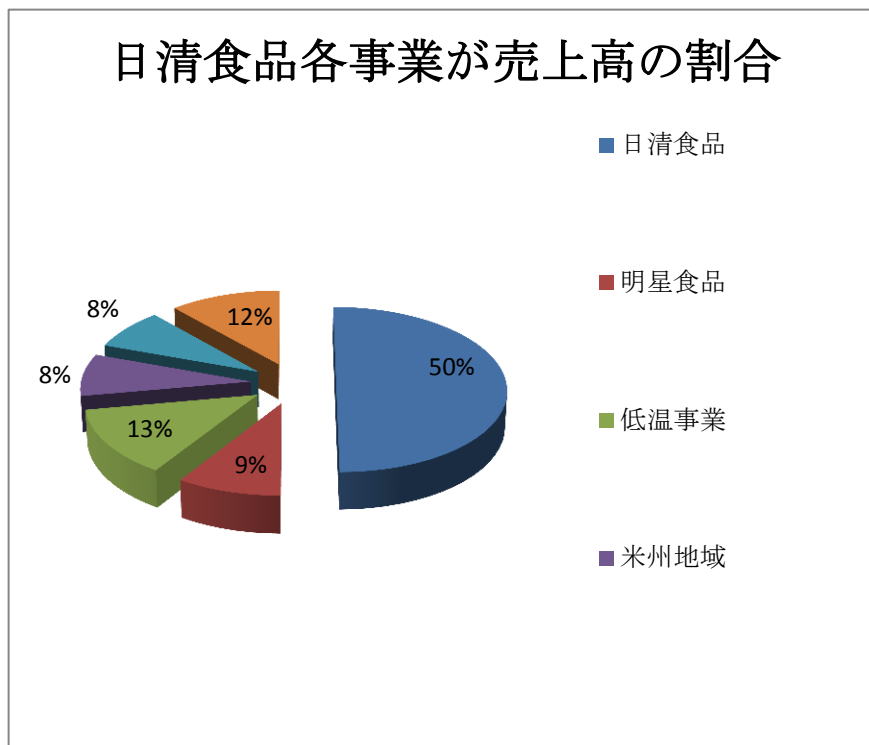


図 7.1

日清食品のホームページに基づいて筆者が作成

<https://www.nissin.com/jp/ir/financial/consolidated/> (2015年12月26日)

7-2 康師傅の現状分析

表 7.2 は、康師傅の 2014 年のデータをまとめたものである、当社の売上高は 102 億ドルに達し、前年と比べると約 7% 下回るが、営業利益は約 6.9 億ドルの黒字となった。純利益は、約 4.8 億ドルであり、前年とほぼ同じ水準を維持している。

表 7.2

康師傅のデータ（2014 年）	
社名	康師傅 (Tingyi Holding Corp.) (2014 年)
創業年月	1992 年 8 月 21 日
設立時期	1996 年 2 月 (持株会社制)
創立人	魏應州、魏應交、魏應州充、魏應州行
資本金	10 億 800 万円 (1992 年の為替レート)
売上高	102 億ドル
営業利益	約 6.9 億ドル
当期純利益	約 4.8 億ドル
従業員数	約 8 万名

康師傅のホームページに基づいて筆者が作成 (2015 年 6 月 8 日)

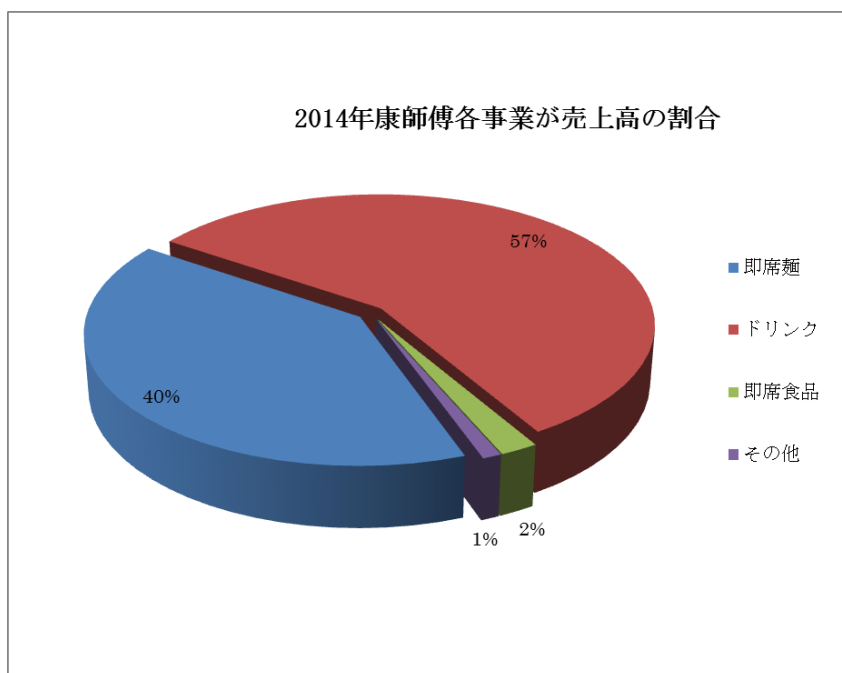


図 7.2

康師傅のホームページに基づいて筆者が作成（2015年6月8日）

図 7.2 は、康師傅の各事業における売上高の割合を示したものである。即席麵事業は、総売上高の 40%を占め、飲料部門は、総売上高の 57%を占めている。

7-3 日清食品と康師傅の比較分析

表 7.3

日清の財務諸表					
損益状況 (単位：百万円)	2014年度	2013年度	2012年度	2011年度	2010年度
売上高	431,575	417,620	382,793	380,674	374,932
売上原価	242,917	231,310	211,347	213,707	203,202
売上総利益	188,658	186,310	171,446	166,967	171,730
税引前当期利益	29,014	31,725	29,392	31,620	34,683
当期純利益	18,505	19,268	18,855	18,538	20,756
営業利益	24,300	27,705	23,954	26,211	34,537
売上高総利益率 (%)	43.7	44.6	44.8	43.9	45.8
営業利益率 (%)	5.6	6.6	6.3	6.9	9.2

日清食品のホームページに基づいて筆者が作成 (2015年12月26日)

<https://www.nissin.com/jp/ir/financial/consolidated/>

表 7.4

康師傅の財務諸表					
損益状況 (単位：千ドル)	2014年度	2013年度	2012年度	2011年度	2010年度
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に基づいて筆者が作成 (2015年12月26日)

http://www.masterkong.com.cn/investor/financial/FinancialReport/2014/ar/20150418/download/tingyi2014ar_c.pdf

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3%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。

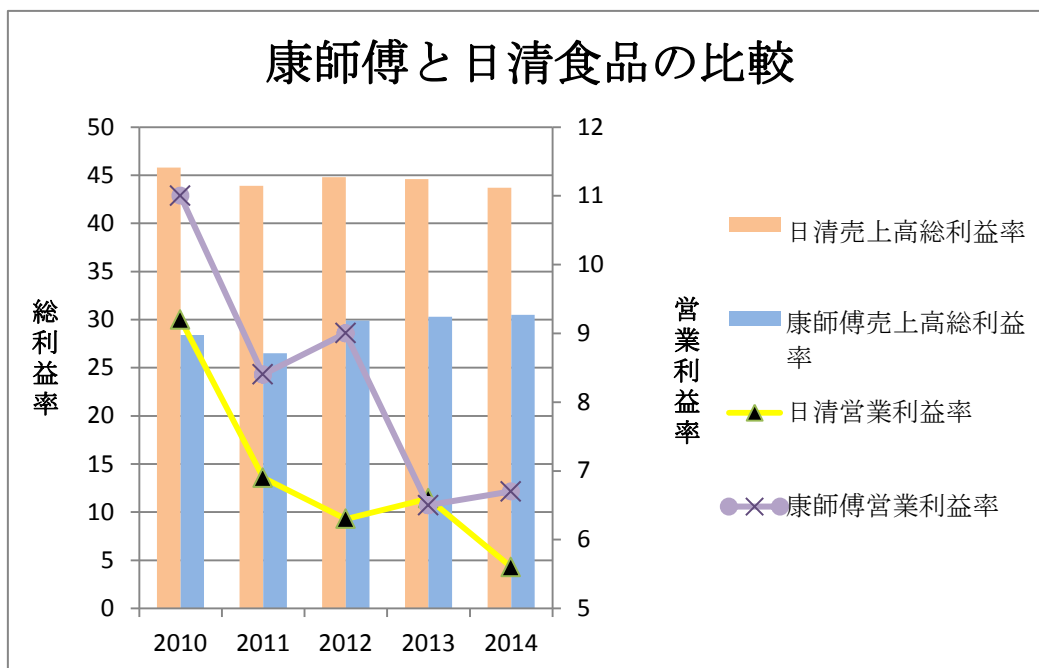


図 7.3

日清食品、康師傅のホームページに基づいて筆者が作成（2015年12月30日）

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 8 章 康師傅の VRIO 分析

8-1 ファジィ VRIO 分析

VRIO は、RBV (Resource-Based View) の観点を基盤として、企業内部の強みと弱みを分析することである。そして、経済的価値 (Value)、稀少性 (Rarity)、模倣困難性 (Imitability)、組織体制 (Organization) の 4 つの問いに対して検討し、企業の独自性や将来性を探求し、企業の競争力を解明する。

VRIO 分析では、先に述べた 4 つの問いに対して、Yes、No と答えることによって、企業の経営資源が競争優位をどれだけ持っているのかを判断する。表 8.1 は、VRIO 分析であるが、例えば、経済的価値があるかの問いに対して、No ならば、競争優位の意味合いは、競争劣位であることを表している。また、4 つの問いに対して、すべて Yes の場合は、持続的競争優位であることを表している。^[37]

表 8.1 従来の VRIO 分析

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
No	×	×	No	競争劣位
Yes	No	×	↕	競争均等
Yes	Yes	No		一時的競争優位
Yes	Yes	Yes	Yes	持続的競争優位

出典：ジェイ・B・バーニー（岡田正大訳）『企業戦略論【上】』ダイヤモンド社、2012年発行、272頁

しかし、4 つの問いに Yes、No とはっきりと区分するよりは、どちらかと言えば Yes であるとか、No に近いなどの答えが出てくるものと考えられる。そこで、バーニーの VRIO フレームワークを基に、4 つの問いに対する回答に、ファジィ概念を導入したものが、ファジィ VRIO 分析である。

表 8.2 は、4 つの問いに対する回答を入力値とし、競争優位を出力値としたものである。そこで、4 つの問いである「経済的価値はあるか」、「稀少性はあるか」、「模倣困難性はあるか」、「組織体制は適切か」の各問いの答えに対して、どちらかと言えば Yes であるとか、No に近いなどの答えが入力され、出力として

は、「競争劣位」、「やや劣位」、「一時的競争均等」、「競争均等」、「やや一時的競争優位」、「一時的競争優位」、「やや持続的競争優位」、「持続的競争優位」を判断することになる。

表 8.2 ファジィ VRIO 分析

入力				出力
価値	稀少性	模倣困難性	組織体制は適切か	競争優位の意味合い
No	×	×	No	競争劣位
No	×	×	Yes	やや劣位
Yes	No	×	No	一時的競争均等
Yes	No	×	Yes	競争均等
Yes	Yes	No	No	やや一時的競争優位
Yes	Yes	No	Yes	一時的競争優位
Yes	Yes	Yes	No	やや持続的競争優位
Yes	Yes	Yes	Yes	持続的競争優位

これらのファジィルールは、各問いの答えのみを用いて、次のように表現することができる。なお、ファジィルールにおける Yes や No は、ファジィ集合とする。

1. 経済的価値は No かつ組織体制は No ならば 競争優位の意味合いは 競争劣位。
2. 経済的価値は No かつ組織体制は Yes ならば 競争優位の意味合いは やや劣位。
3. 経済的価値は Yes かつ稀少性は No かつ組織体制は No ならば 競争優位の意味合いは 一時的競争均等。
4. 経済的価値は Yes かつ稀少性は No かつ組織体制は Yes ならば 競争優位の意味合いは 競争均等。
5. 経済的価値は Yes かつ稀少性は Yes かつ模倣困難性は No かつ組織体制は No ならば 競争優位の意味合いは やや一時的競争優位。
6. 経済的価値は Yes かつ稀少性は Yes かつ模倣困難性は No かつ組織体制は Yes ならば 競争優位の意味合いは 一時的競争優位。
7. 経済的価値は Yes かつ稀少性は Yes かつ模倣困難性は Yes かつ組織体制は No

- ならば 競争優位の意味合いは やや持続的競争優位。
8. 経済的価値は Yes かつ稀少性は Yes かつ模倣困難性は Yes かつ組織体制は Yes ならば 競争優位の意味合いは 持続的競争優位。

ファジィルールにおける入力値へのルールを前件部、出力値へのルールを後件部と呼ぶ。

ファジィ VRIO 分析では、各問いの答えである Yes と No の間を入力値とすることができるので、従来の VRIO 分析が 4 つのルールであったのに対して、ファジィ VRIO 分析では、8 つのルールとなっている。これは、あいまいさを取り入れることで、より細かな分析が行えることを意味している。

8-2 康師傅の特徴分析

ここでは、康師傅に対して、VRIO フレームワークに基づいてファジィ VRIO 分析を行う。VRIO 分析は、企業の内部環境の分析であるため、企業内部の情報をを用いて行われる。しかしながら、企業内部の情報は、対象となる企業が、内部の情報をすべてオープンにしていない限り入手が困難である。そのため、企業外部の分析者は、限られた情報に基づいて、分析者の推測などを用いながら、あいまいな状況や不確実な状況のもとで行われることになる。したがって、4 つの問いに対して、明確に Yes や No と判断することはできず、主観的なあいまいさや不確実性を伴った回答になると考えられる。

また、中国の企業は、経営情報を公開している企業は少なく、客観的な情報が乏しい。そのため、中国企業を分析する場合は、あいまいな状況や不確実な状況をもとにして行わなければならない。

ファジィ VRIO 分析では、どちらかと言えば Yes であるとか、No に近いなどの答えを用いることができるので、企業外部の分析者にとって、また、経営情報の入手が困難な企業の分析において、有用な分析方法になると考えられる。

康師傅に対するファジィ VRIO 分析は、次の通りである。

(1) 経済的価値の分析

康師傅は、1992 年から中国大陸に参入し、発展を遂げ、2015 年で 23 年目を迎える。すでに中国大陸の食品市場、特に即席麺市場と飲料市場のリーディングカンパニーとなっている。2013 年には、売上は 109.4 億ドルにまで達し、従業員数は 8 万人を突破した。中国の津々浦々にまで知れ渡るブランドになった。

2008 年からは、日本企業の伊藤忠商事やアサヒ、日本製粉社などと次々に事業

パートナーを結んだ。事業を拡大しながら、新しい事業を開拓し、さらに多くの企業付加価値と利益を得るための戦略を繰り返した。2013年12月31日に康師傅の時価は、162億ドルとなっている。^[38]そして、2008年から連続6年アジアトップ50企業に選ばれている。

近年世界経済は、欧州債務危機が持続的に不景気であるため、中国大陸の経済にも影響を与え、CPI(消費者物価指数)が増加して、経済発展の減速をもたらしている。そのため、今後も家庭消費が減少すると考えられるため、即席麺事業の業績にも陰りが見られると考えられたが、中国では、食事をする時間に対する毎分あたりの即席麺の消費量は、2万パックに達し、康師傅の天津工場における年間の生産量は、48億パックに達すると言われている。^[39]

康師傅は、中国経済に陰りが見えてきたと言われる中でも、中国で利益を得ており、依然としてトップの地位を維持している。そして、ネットワークを介したPOSシステムや販売ルート強化し、世界最大のグループを創立することを目標にしている。

また、康師傅の営業利益率は、

$$\frac{\text{営業利益}}{\text{売上高}} \times 100 \quad (\%)$$

により、2014年6.775%、2013年6.608%、2012年9.037%、2011年8.428%となっており、優れた営業利益率を残している。このような観点で考えれば、康師傅の「経済的価値」に対する回答は、「十分に Yes」と判断できる。

(2) 稀少性の分析

康師傅は、何項目かに渡って、中国大陸でトップとなっている項目があるが、例えば、中国大陸市場では、競争相手がいない状態で、即席麺企業として参入しており、「ファーストカム・ファースト・サーヴド」(first come first served)としての優位を獲得している。

また、マーケティングの面では、康師傅は、中国大陸市場に、大量に、かつ勢いのある広告を展開し、ブランドイメージの確立を行った最初の企業である。

生産の面では、天津に世界最大のインスタントラーメン工場を創設し、中国の24カ所の主要な都市に生産基地を展開した。

さらに、566カ所の営業所、75カ所の倉庫、33,504カ所の流通ルートと110,355カ所の小売会社を擁する。この他、新鮮な小麦粉を直ちに工場に供給することができるために、小麦粉の供給商である中糧集団(中国の国有企業)と益海嘉里社(シンガポールの企業)は、必ず康師傅工場の300キロメートル以内の範囲に設

置を要求している。また、原料としては、内モンゴル通遼（地名）の品質の高い牛肉を使うことを指定している。

現在、即席麺事業には、様々な企業が存在していることも考慮して、康師傅の「稀少性」に対する問いの回答は「かなり Yes に近い」と判断できる。

(3) 模倣困難性

康師傅の全中国の工場で生産する即席麺の種類は、260 種類に達し、その上、食品安全検査分析実験室を設立し、食材の品質に対して監視し、問題のある商品を淘汰している。また、中央研究所を成立し、学者専門家と博士の人材を招待して、自社の製品に対しての分析と研究を行い、新製品の開発を行っている。

康師傅は、ドイツから特許のある精密な自動輸送設備を導入し、日本から特許のある粉練り機械、荷上げロボットを導入し、空洞になっている断熱食器などを発明している。

また、ERP (Enterprise Resource Planning) には、SAP 社のシステムを利用して、生産状況や進度を掌握するなど資源を統合し、効果的にコストを節約し、仕事の能率を高めている。他の企業が、このような康師傅の経営活動を全て模倣することは、難しいと考えられる。しかし、もし単に即席麺の製造という観点から検討すると、規模や市場占有率に関わらず、現在の中国で 10 社程度の競合他社が存在し、今後競争が激化するということを考慮すれば、同じ設備をそろえるという意味での模倣困難性は高くない。

したがって、康師傅の「模倣困難性」に対する問いの回答は「やや No である」と判断する。

(4) 組織体制の分析

魏応州董事長は、中国市場の長い潜在力を見通して、経済の将来性について非常に楽観的に考えている。「持続的に強固な経営の成果、事業のパートナーの総合の効果を強化して、康師傅の革新的に発展を加速する」^[40]ことを目標として、社員を励ましている。

康師傅は、強大なローカル資源統合の優位を利用し、伊藤忠商事、アサヒ、カゴメなどの日本企業が、中国市場に参入する支援をし、互いに利益を受ける Win-Win の関係を構築した。これにより、障害が発生することを減らしている。また、同時に康師傅も日本企業の経営管理、生産技術、研究開発専門領域の知識を参考にし、康師傅の企業の業績に「さらに上る一層の楼（欲窮千里目更上一層楼）」になった。

2014 年 2 月の康師傅グループと上海ディズニーランドやペプシコーラは、パートナー関係を結んでいる^[41]。

将来、これらのグループが、組織の運用を優位にすると考えられる。また、もっと多くの外国企業と協力し、ベストプラクティスな経営を取り入れて行くであろう。したがって、康師傅の「組織体制」に対する問いの回答は「かなり Yes に近い」と判断できる。

以上をまとめたものが、表 8.3 である。

表 8.3 康師傅のファジィ入力値

康師傅のケイパビリティや経営資源			
経済的価値	稀少性	模倣困難性	組織体制は適切か
Yes	かなり Yes に近い	やや No	かなり Yes に近い

表 8.3 のファジィ入力値を用いて、康師傅の競争優位をファジィ出力値として求めるものが、ファジィ VRIO 分析である。そのため、ファジィ入力値に対するメンバシップ関数を定めなければならない。ここでは、ファジィルールにおける前件部に関するメンバシップ関数を $\mu(x)$ とし、後件部に関するメンバシップ関数を $\mu(z)$ と表記することにする。

また、メンバシップ関数の度合い（縦軸）は、1 に近づくほど集合に属する度合いが高くなり、0 に近づくほど、集合に属する度合いが低くなる。横軸は、項目に対して Yes であるか No であるかを表しており、完全に Yes の場合は 2 以上とし、完全に No の場合は -2 以下としている。その境界があいまいになるほど、Yes であるか、No であるかの判断が難しくなることを表している。Yes か No かの判断が全くできないときは、横軸の値は 0 になる。

そして、「経済的価値」「稀少性」「模倣困難性」「組織体制は適切か」の各項目に対する入力値として、一般によく用いられる三角形のメンバシップ関数で表現することにする。このメンバシップ関数は、表 8.3 にまとめられているように「経済的価値」に対する回答は「Yes」「稀少性」に対する回答は「かなり Yes に近い」「模倣困難性」に対する回答は「やや No」「組織体制」に対する回答は「かなり Yes に近い」のファジィ集合を表現することになる。

メンバシップ関数の頂点 ($\mu(x)=1$) にくる値 x は、それぞれの判断内容をもとにしており、メンバシップ関数の頂点にくる値 x から、大きさ 0.5 の左右対称の形状とした。ここで、頂点となる値 x をいくらにすればよいかという問題が残る

が、分析者の感覚に基づいて、完全に Yes と考えれば、2.5 や 3 の値を中心値に捉えればよいし、かなり Yes ならば、1.5、やや Yes ならば、1.0、どちらともいえないならば、0 というような値に設定しておけばよいと考えている。これは、1 点に決めるのではなく、ファジィ集合で表現されているため、たとえば、2.5 の Yes の場合でも 2 から 3 の Yes の範囲をカバーしているファジィ入力値を採用していることになるので、結果にはそれほど影響されないと考えている。また、回答に含まれるあいまいさが大きくなるのであれば、メンバーシップ関数の台集合 ($\mu(x)$ が 0 よりも大きくなる x の範囲) を大きくし、例えば、左右 0.5 の幅から、左右 1 の幅に変更するなど、対応可能である。

このようなあいまいさを反映させられる点も、ファジィ VRIO 分析の利点であると考えている。

図 8.1 は、「経済的価値に対する回答」は「Yes」というファジィ入力値と「経済的価値に対する問い」が「Yes」と「No」の場合のメンバーシップ関数を表している。

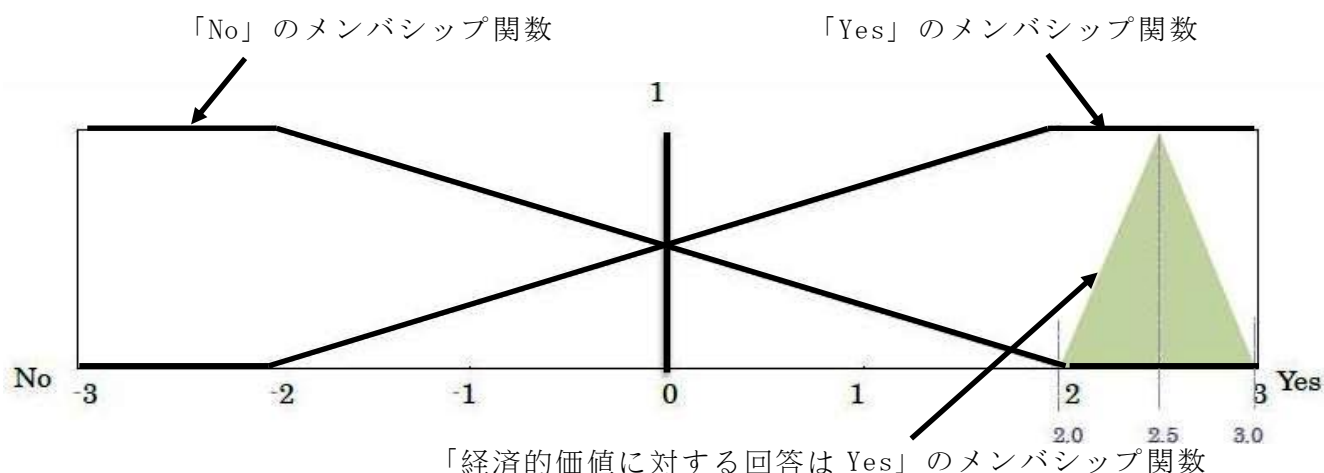


図 8.1 経済的価値に対する前件部のファジィルール

図 8.1 において、「経済的価値に対する回答」は「Yes」のメンバーシップ関数は、次の式で表すことができる。

$$u(x) = \begin{cases} 0 & (x \leq 2) \\ 2x-4 & (2 \leq x \leq 2.5) \\ -2x+6 & (2.5 \leq x \leq 3) \\ 0 & (3 \leq x) \end{cases}$$

また、「経済的価値に対する問い」が「Yes」のファジィルールに対応するメンバシップ関数は、次の式で表すことができる。

$$u(x) = \begin{cases} 0 & (x \leq -2) \\ \frac{1}{4}x + \frac{1}{2} & (-2 \leq x \leq 2) \\ 1 & (2 \leq x) \end{cases}$$

ファジィ VRIO 分析では、ファジィ入力値が、ファジィルールにどれだけ一致しているかを判断しながら、ファジィ推論を行いファジィ出力となるメンバシップ関数を求めることになる。そこで、「経済的価値に対する回答」は「Yes」が、「経済的価値に対する問い」が「Yes」のファジィルールとの一致度を判断するために、メンバシップ関数の交点を求める。その交点は、図 8.2 のように、「経済的価値に対する問い」が「Yes」のメンバシップ関数と「経済的価値に対する回答」は「Yes」のメンバシップ関数の頂点で接しているため、そのときの $x=2.5$ を用いて、ファジィルールへの一致度は、

$$u(2.5) = 1$$

となる。

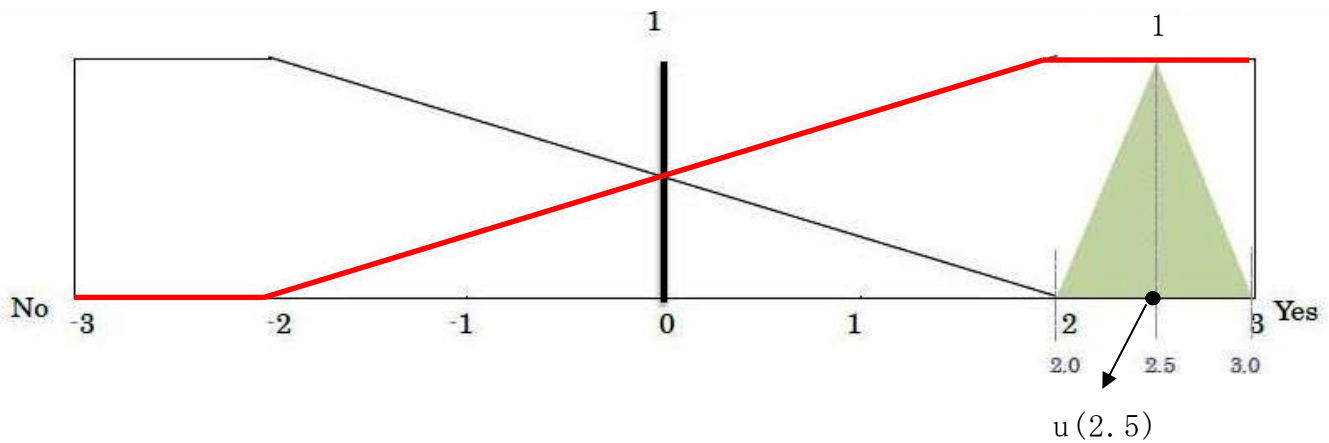


図 8.2 ファジィ入力値とファジィルールの一緻度

次に、「経済的価値に対する問い」が「No」のファジィ集合に対応するメンバシップ関数は、

$$u(x) = \begin{cases} 1 & (x \leq -2) \\ -\frac{1}{4}x + \frac{1}{2} & (-2 \leq x \leq 2) \\ 0 & (2 \leq x) \end{cases}$$

として表すことができるので、図 8.3 のように、「経済的価値に対する問い」が「No」のメンバシップ関数と、 $x=2$ のときに接していることから、そのときの $x=2$ を用いて、

$$u(2) = 0$$

が、ファジィルールの一緻度となる。

したがって、「経済的価値に対する問い」に対しては、「Yes」の一緻度は 1、「No」の一緻度は 0 となった。

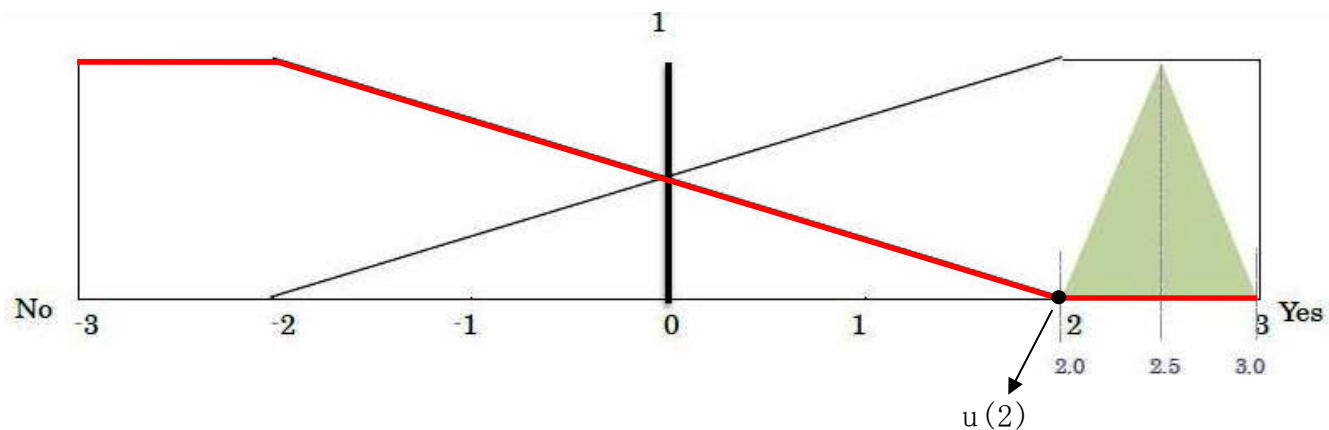


図 8.3 ファジィ入力値とファジィルール的一致度

図 8.4 は、「稀少性に対する回答」は「かなり Yes に近い」というメンバシップ関数と「稀少性に対する問い」が「Yes」と「No」のメンバシップ関数を表している。

「稀少性に対する回答はかなり Yes に近い」のメンバシップ関数

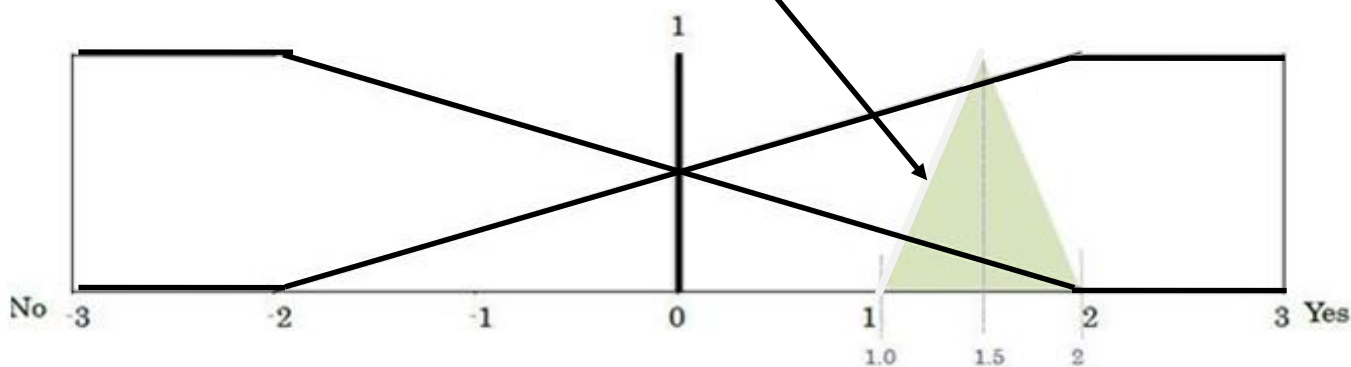


図 8.4 稀少性に対する前件部のファジィルール

「稀少性に対する問い」は「Yes」のファジィ集合に対応するメンバシップ関数は、

$$u(x) = \begin{cases} 0 & (x \leq -2) \\ \frac{1}{4}x + \frac{1}{2} & (-2 \leq x \leq 2) \\ 1 & (2 \leq x) \end{cases}$$

であるから、「稀少性に対する回答」は「かなり Yes に近い」のファジィ集合に対応するメンバシップ関数

$$u(x) = \begin{cases} 0 & (x \leq 1) \\ 2x-2 & (1 \leq x \leq 1.5) \\ -2x+4 & (1.5 \leq x \leq 2) \\ 0 & (2 \leq x) \end{cases}$$

と、図 8.5 からわかるように 2 点で交わっている。このような場合は、 $\mu(x)$ が大きな方の交点が採用される。そこで、直線 $\frac{1}{2}x + \frac{1}{2}$ と $-2x+4$ の交点を求めると、

$$x = 1.5555 \dots$$

より、このときのメンバシップ値

$$u(1.5555 \dots) \doteq 0.8888$$

がファジィルールとの一致度となる。

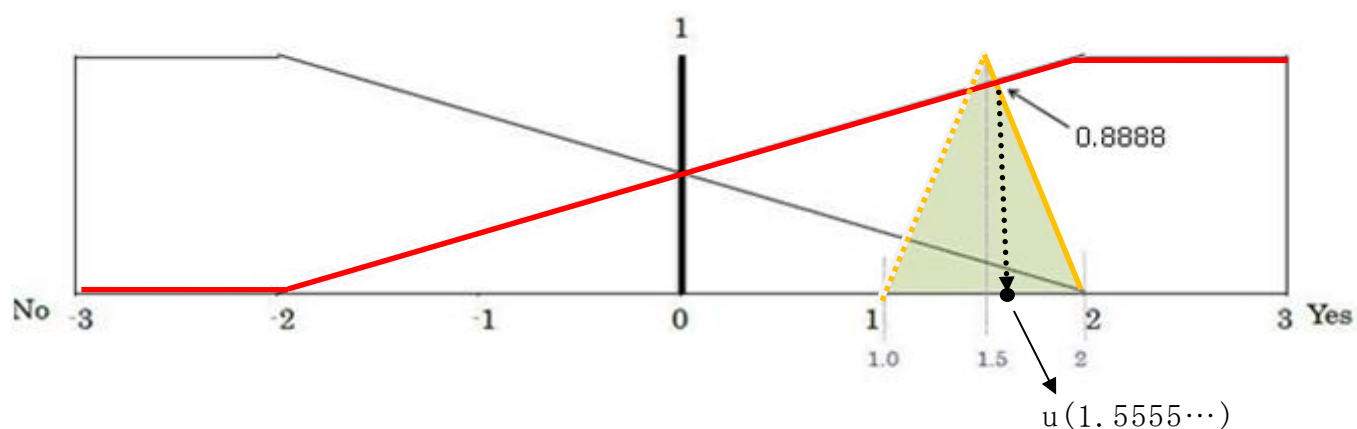


図 8.5 ファジィ入力値とファジィルールの一一致度

「稀少性に対する問い」は「No」のファジィ集合に対応するメンバシップ関数は、

$$u(x) = \begin{cases} 1 & (x \leq -2) \\ -\frac{1}{4}x + \frac{1}{2} & (-2 \leq x \leq 2) \\ 0 & (2 \leq x) \end{cases}$$

と表されるから、「稀少性に対する回答」は「かなり Yes に近い」のファジィ集合に対応するメンバシップ関数

$$u(x) = \begin{cases} 0 & (x \leq 1) \\ 2x - 2 & (1 \leq x \leq 1.5) \\ -2x + 4 & (1.5 \leq x \leq 2) \\ 0 & (2 \leq x) \end{cases}$$

と、図 8.6 のように 2 点で交わっているが、このような場合は、 $\mu(x)$ の大きな方の交点が採用されて、直線 $-\frac{1}{4}x + \frac{1}{2}$ と $2x - 2$ の交点を求めると、

$$x = 1.1111 \dots$$

より、このときのメンバシップ値

$$u(1.1111 \dots) \doteq 0.2222$$

が、ファジィルールとの一致度となる。

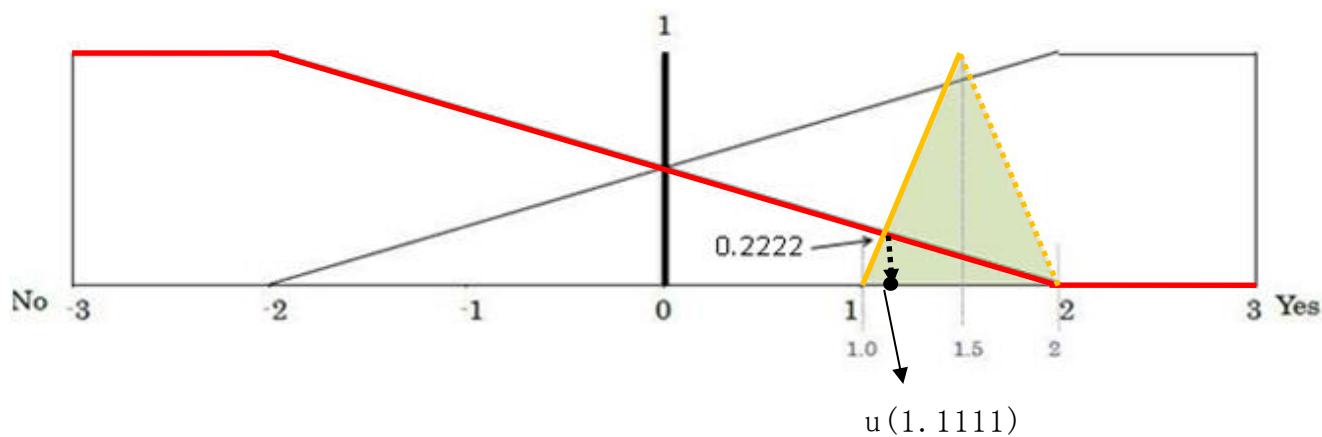


図 8.6 ファジィ入力値とファジィルール的一致度

したがって、「稀少性に対する問い」に対しては、「Yes」の一致度は 0.8888、「No」の一致度は 0.2222 となった。

図 8.7 は、「模倣困難性に対する回答」は「やや No」というメンバシップ関数と「模倣困難性に対する問い」が「Yes」と「No」のメンバシップ関数を表している。

模倣困難性に対する回答は「やや No」のメンバシップ関数

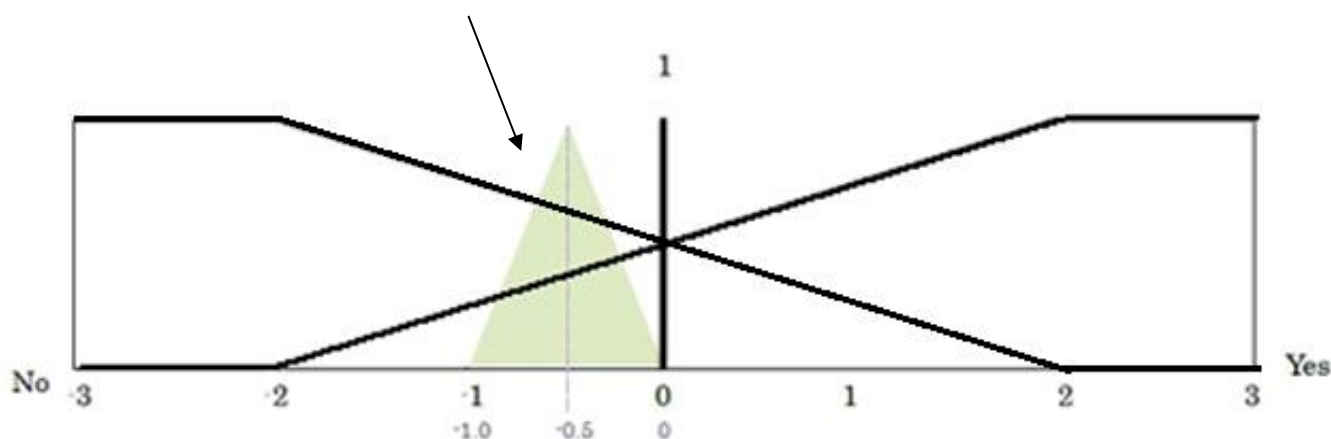


図 8.7 模倣困難性に対する前件部のファジィルール

「模倣困難性に対する問い」は「Yes」のファジィ集合に対応するメンバシップ関数は、

$$u(x) = \begin{cases} 0 & (x \leq -2) \\ \frac{1}{4}x + \frac{1}{2} & (-2 \leq x \leq 2) \\ 1 & (2 \leq x) \end{cases}$$

であるから、「模倣困難性に対する回答」は「やや No」のファジィ集合に対応するメンバシップ関数

$$u(x) = \begin{cases} 0 & (x \leq -1) \\ 2x + 2 & (-1 \leq x \leq -0.5) \\ -2x & (-0.5 \leq x \leq 0) \\ 0 & (0 \leq x) \end{cases}$$

と、図 8.8 のように 2 点で交わっているが、このような場合は、 $\mu(x)$ の大きな方の交点が採用されて、直線 $\frac{1}{4}x + \frac{1}{2}$ と $-2x$ の交点を求めると、

$$x = -0.2222 \dots$$

より、このときのメンバシップ値

$$u(-0.2222 \dots) \doteq 0.4444$$

がファジィルールとの一致度となる。

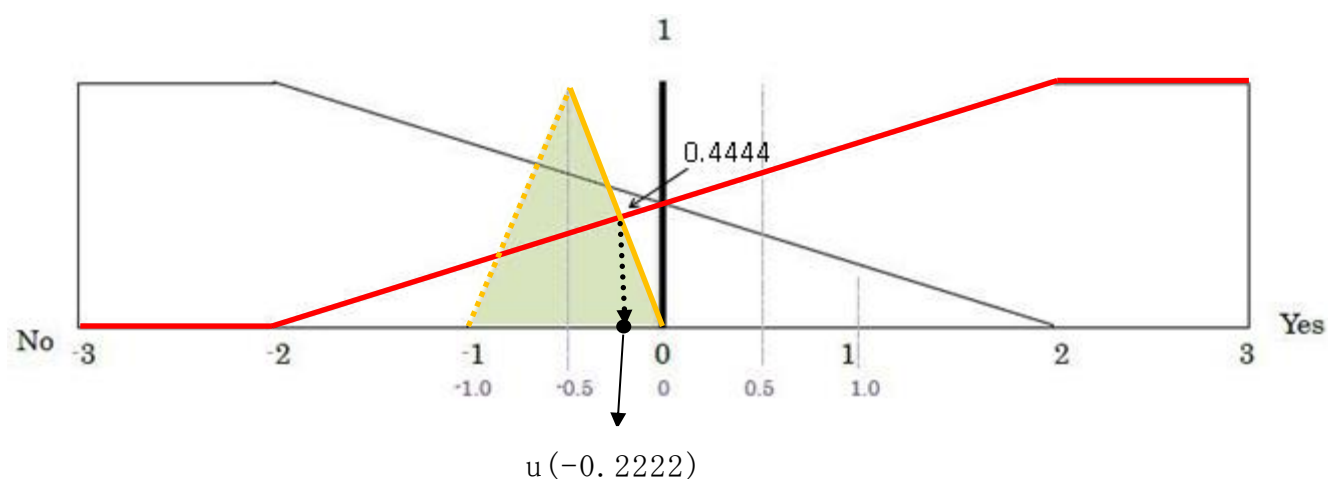


図 8.8 ファジィ入力値とファジィルール的一致度

「模倣困難性に対する問い」は「No」のファジィ集合に対応するメンバシップ関数は、

$$u(x) = \begin{cases} 1 & (x \leq -2) \\ -\frac{1}{4}x + \frac{1}{2} & (-2 \leq x \leq 2) \\ 0 & (2 \leq x) \end{cases}$$

と表されるから、「模倣困難性に対する回答」は「やや No」のファジィ集合に対応するメンバシップ関数は、

$$u(x) = \begin{cases} 0 & (x \leq -1) \\ 2x+2 & (-1 \leq x \leq -0.5) \\ -2x & (-0.5 \leq x \leq 0) \\ 0 & (0 \leq x) \end{cases}$$

と、図 8.9 のように 2 点で交わっているが、このような場合は、 $\mu(x)$ の大きな方の交点が採用されて、直線 $-\frac{1}{4}x + \frac{1}{2}$ と $2x + 2$ の交点を求めると、

$$x = -0.6666 \dots$$

より、このメンバシップ値

$$u(-0.6666 \dots) \doteq 0.6666$$

が、ファジィルールとの一致度となる。

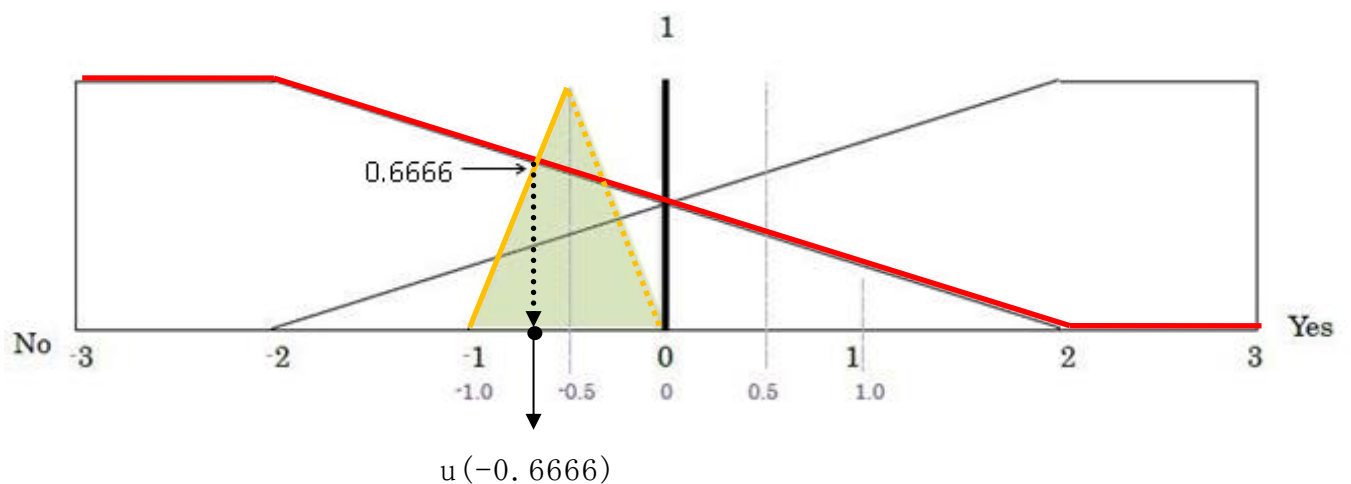


図 8.9 ファジィ入力値とファジィルール的一致度

したがって、「模倣困難性に対する問い」に対しては、「Yes」の一致度は 0.4444、「No」の一致度は 0.6666 となった。

図 8.10 は、「組織体制に対する回答」は「かなり Yes」というメンバシップ関数と「組織体制に対する問い」が「Yes」と「No」のメンバシップ関数を表している。

「組織体制に対する回答」は「かなり Yes」のメンバシップ関数

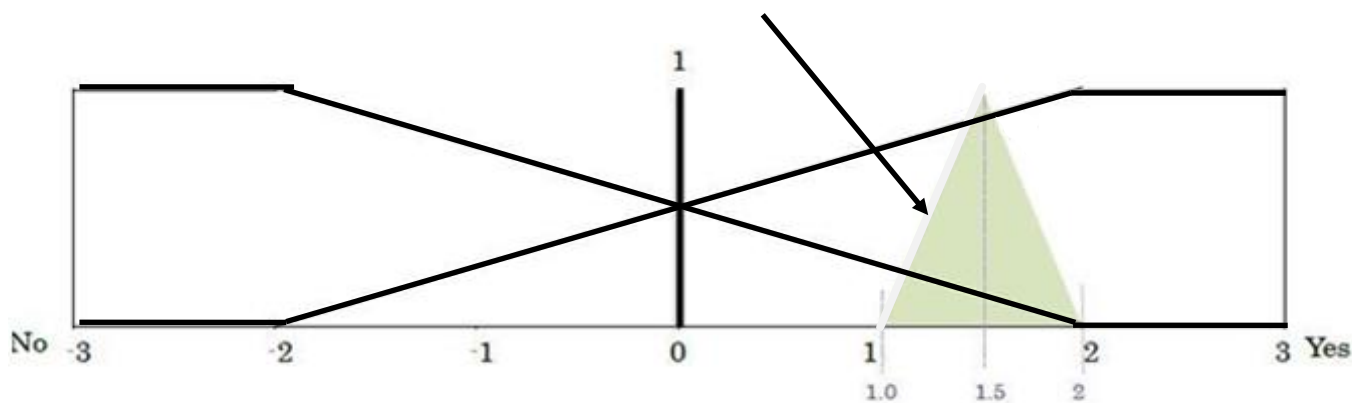


図 8.10 組織体制に対する前件部のファジィルール

「組織体制に対する問い」は「Yes」のファジィ集合に対応するメンバシップ関数は、

$$u(x) = \begin{cases} 0 & (x \leq -2) \\ \frac{1}{4}x + \frac{1}{2} & (-2 \leq x \leq 2) \\ 1 & (2 \leq x) \end{cases}$$

であるから、「組織体制に対する回答」は「かなり Yes に近い」のファジィ集合に対応するメンバシップ関数

$$u(x) = \begin{cases} 0 & (x \leq 1) \\ 2x - 2 & (1 \leq x \leq 1.5) \\ -2x + 4 & (1.5 \leq x \leq 2) \\ 0 & (2 \leq x) \end{cases}$$

と、図 8.11 のように 2 点で交わっているが、このような場合は、 $\mu(x)$ の大きな方の交点が採用されて、直線 $\frac{1}{4}x + \frac{1}{2}$ と $-2x + 4$ の交点を求めると、

$$x=1.5555\dots$$

より、このときのメンバシップ値

$$u(1.5555\dots) \doteq 0.8888$$

がファジィルールとの一致度となる。

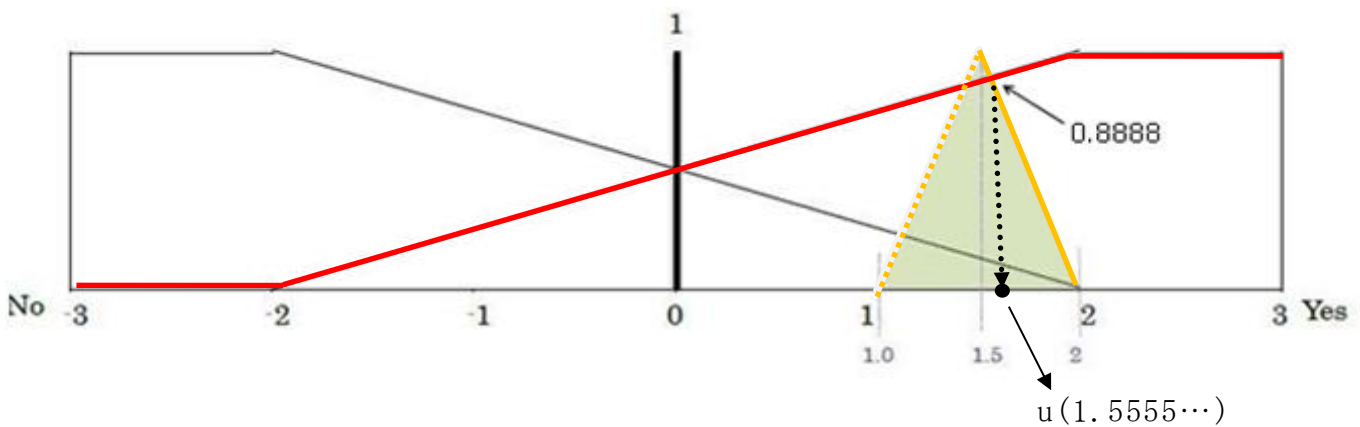


図 8.11 ファジィ入力値とファジィルール的一致度

「組織体制に対する問い」は「No」のファジィ集合に対応するメンバシップ関数は、

$$u(x) = \begin{cases} 1 & (x \leq -2) \\ -\frac{1}{4}x + \frac{1}{2} & (-2 \leq x \leq 2) \\ 0 & (2 \leq x) \end{cases}$$

であるから、「組織体制に対する回答」は「かなり Yes に近い」のファジィ集合に対応するメンバシップ関数は、

$$u(x) = \begin{cases} 0 & (x \leq 1) \\ 2x - 2 & (1 \leq x \leq 1.5) \\ -2x + 4 & (1.5 \leq x \leq 2) \\ 0 & (2 \leq x) \end{cases}$$

と、図 8.12 のように 2 点で交わっているが、このような場合は、 $\mu(x)$ の大きな方の交点が採用されて、直線 $-\frac{1}{4}x + \frac{1}{2}$ と $2x - 2$ の交点を求めると、

$$x = 1.1111 \dots$$

より、このときのメンバシップ値

$$u(1.1111 \dots) \doteq 0.2222$$

が、ファジィルールとの一致度となる。

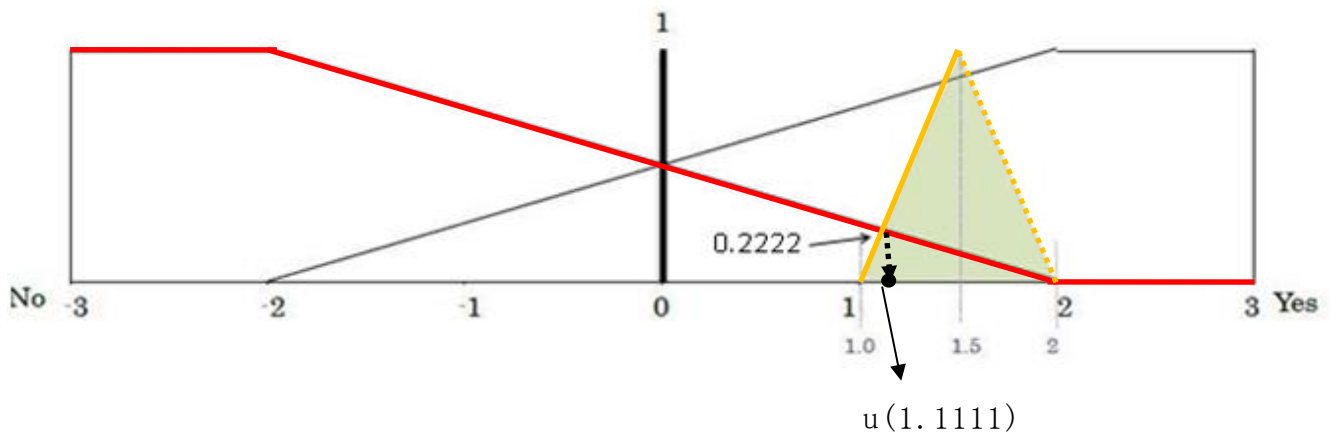


図 8.12 ファジィ入力値とファジィルール的一致度

したがって、「組織体制に対する問い」に対しては、「Yes」の一致度は 0.8888、「No」の一致度は 0.2222 となった。

以上をまとめたものが図 8.13 である。

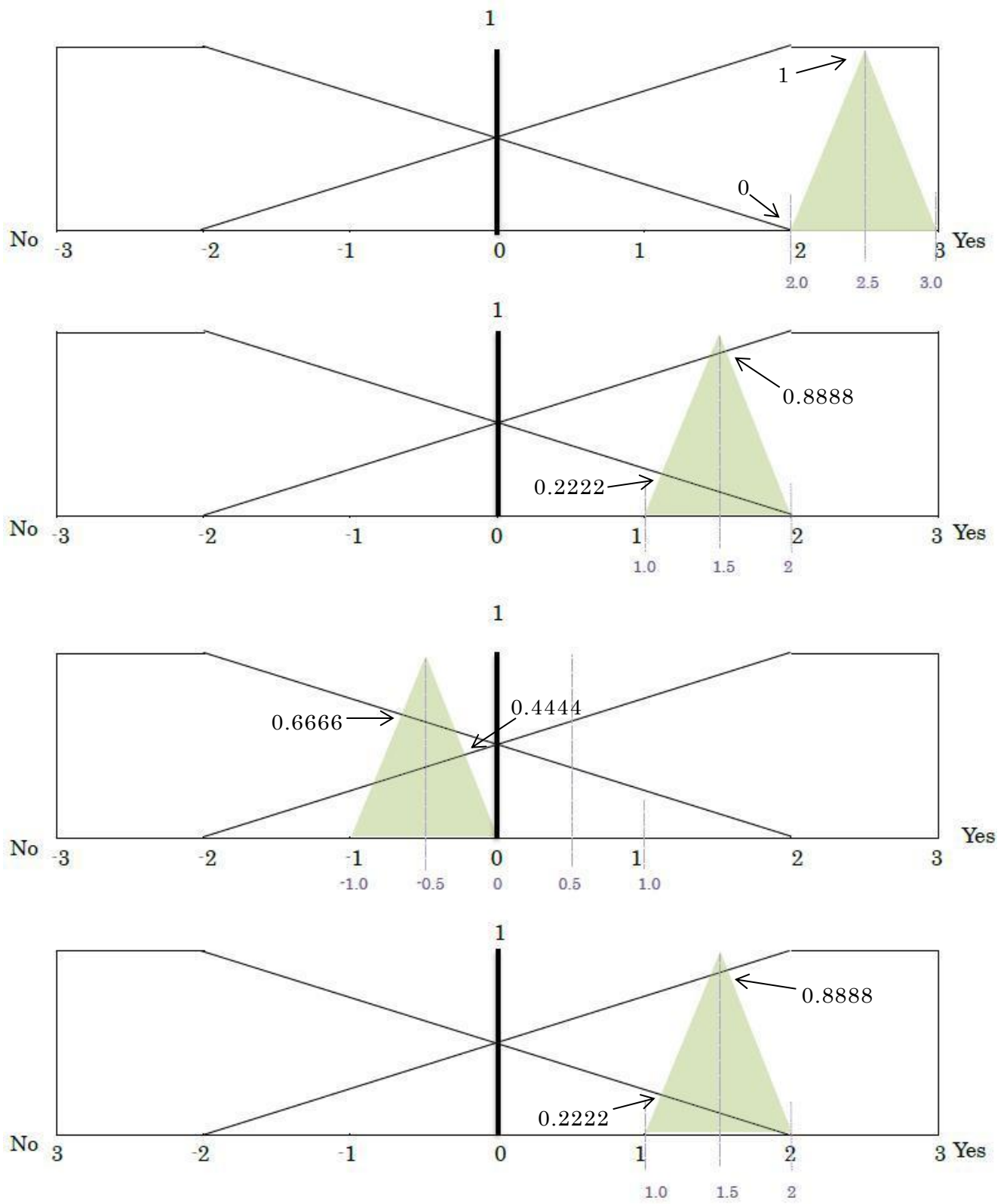


図 8.13 康師傅の 4 つの項目に対するファジィ入力値

ここでは、これらのファジィ入力値に対して、mini-max 重心法を適用することで、非ファジィ化を行っている。ファジィ VRI0 分析で、非ファジィ化が必要かどうか、他の非ファジィ化の方法を検討するなどの議論も必要であるが、おおよその入力に対して、おおよその結果が得られれば良いと考えており、オーソドックスな非ファジィ化法を用いた。

$$\frac{\int z \cdot \mu(z) dz}{\int \mu(z) dz}$$

上式は、重心 z を求める公式である。重心は、面積を 2 等分する点であるから、メンバシップ関数の面積は、 $\int \mu(z) dz$ であることから、 z の重みを加えた $\int z \cdot \mu(z) dz$ を $\int \mu(z) dz$ で割れば、面積を 2 等分する点 z が定まる。

また、 $\int \mu(z) dz$ の計算は、微少な z (dz ; $dz \rightarrow 0$) とそのときの $\mu(z)$ の和を求めることで代用できるので、 z の移動 dz を小さくとりながら、 $\sum \mu(z)$ で代用計算すれば良いため、本論文では、代用計算を用いている。

なお、ここでの z は、競争優位の意味合いを -3 から 3 までの数値で表現した値で、-3 は競争劣位、-2 はやや競争劣位、-1 は一時的競争均衡、0 は競争均衡、1 はやや一時的競争優位、2 は一時的競争優位、3 はやや持続的競争優位、4 は持続的競争優位のメンバシップ関数の頂点が 1 となる値に対応している。

mini-max 重心法では、最初に前件部のファジィルールの一致度から最小値 (mini) をとることになる。この一致度の値で、後件部のメンバシップ関数にどれだけ適合しているかを検討し、この適合度の最大値 (max) を求めて結果のファジィ集合を出力する。このファジィ集合から一点に絞りたい場合 (非ファジィ化) は、メンバシップ関数の重心 (メンバシップ関数の面積が 2 等分される点) を求める。このように、mini をとり、max をとった後に重心を求めるので、mini-max 重心法と呼ばれる。

ファジィルール 1 は、「経済的価値は No かつ組織体制は No ならば 競争優位の意味合いは 競争劣位」であった。したがって、経済的価値は「No」の一致度は 0、組織体制は「No」の一致度は 0.2222 であるから、最小値は 0 となる。これが、ファジィルール 1 への後件部の適合度となる。

ファジィルール 2 は、「経済的価値は No かつ組織体制は Yes ならば 競争優位の意味合いは やや劣位」であった。したがって、経済的価値は「No」の一致度は 0、組織体制は「Yes」の一致度は 0.8888 であるから、最小値は 0 となる。これが、ファジィルール 2 への後件部の適合度となる。

ファジィルール 3 は、「経済的価値は Yes かつ稀少性は No かつ組織体制は No ならば 競争優位の意味合いは 一時的競争均等」であった。したがって、経済

的価値は「Yes」の一致度は1、稀少性は「No」の一致度は0.2222、組織体制は「No」の一致度は0.2222であるから、最小値は0.2222となる。これが、ファジィルール3への後件部の適合度となる。

ファジィルール4は、「経済的価値はYesかつ稀少性はNoかつ組織体制はYesならば競争優位の意味合いは競争均等」であった。したがって、経済的価値は「Yes」の一致度は1、稀少性は「No」の一致度は0.2222、組織体制は「Yes」の一致度は0.8888であるから、最小値は0.2222となる。これが、ファジィルール4への後件部の適合度となる。

ファジィルール5は、「経済的価値はYesかつ稀少性はYesかつ模倣困難性はNoかつ組織体制はNoならば競争優位の意味合いはやや一時的競争優位」であった。したがって、経済的価値は「Yes」の一致度は1、稀少性は「Yes」の一致度は0.8888、模倣困難性は「No」の一致度は0.6666、組織体制は「No」の一致度は0.2222であるから、最小値は0.2222となる。これが、ファジィルール5への後件部の適合度となる。

ファジィルール6は、「経済的価値はYesかつ稀少性はYesかつ模倣困難性はNoかつ組織体制はYesならば競争優位の意味合いは一時的競争優位」であった。したがって、経済的価値は「Yes」の一致度は1、稀少性は「Yes」の一致度は0.8888、模倣困難性は「No」の一致度は0.6666、組織体制は「Yes」の一致度は0.8888であるから、最小値は0.6666となる。これが、ファジィルール6への後件部の適合度となる。

ファジィルール7は、「経済的価値はYesかつ稀少性はYesかつ模倣困難性はYesかつ組織体制はNoならば競争優位の意味合いはやや持続的競争優位」であった。したがって、経済的価値は「Yes」の一致度は1、稀少性は「Yes」の一致度は0.8888、模倣困難性は「Yes」の一致度は0.4444、組織体制は「No」の一致度は0.2222であるから、最小値は0.2222となる。これが、ファジィルール7への後件部の適合度となる。

ファジィルール8は、「経済的価値はYesかつ稀少性はYesかつ模倣困難性はYesかつ組織体制はYesならば競争優位の意味合いは持続的競争優位」であった。したがって、経済的価値は「Yes」の一致度は1、稀少性は「Yes」の一致度は0.8888、模倣困難性は「Yes」の一致度は0.4444、組織体制は「Yes」の一致度は0.8888であるから、最小値は0.4444となる。これが、ファジィルール8への後件部の適合度となる。

以上をまとめたものが表8.4である。

表 8.4 各ルール的一致度

ルール No.	V	R	I	O	mini
1	No	-	-	No	0
2	No	-	-	Yes	0
3	Yes	No	-	No	0.2222
4	Yes	No	-	Yes	0.2222
5	Yes	Yes	No	No	0.2222
6	Yes	Yes	No	Yes	0.6666
7	Yes	Yes	Yes	No	0.2222
8	Yes	Yes	Yes	Yes	0.4444

次に、各ファジィルールの前件部的一致度から、ファジィルールの後件部への適合度を表現するメンバシップ関数を求める。この場合は、一致度の値で、後件部のメンバシップ関数を切って、台形のメンバシップ関数で表現することになる。

ファジィルール 1 より、一致度は 0 なので、適合度も 0 である。0 なのでメンバシップ関数はない。

ファジィルール 2 より、一致度は 0 なので、適合度も 0 である。0 なのでメンバシップ関数はない。

ファジィルール 3 より、一致度は 0.2222 なので、適合度は 0.2222 となり、図 8.14 を得る。

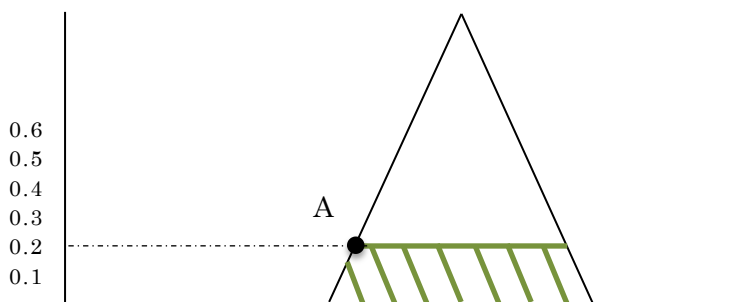


図 8.14 ファジィルール 3 の後件部の適合度

ファジィルール 4 より、一致度は 0.2222 なので、適合度は 0.2222 となり、図 8.15 を得る。

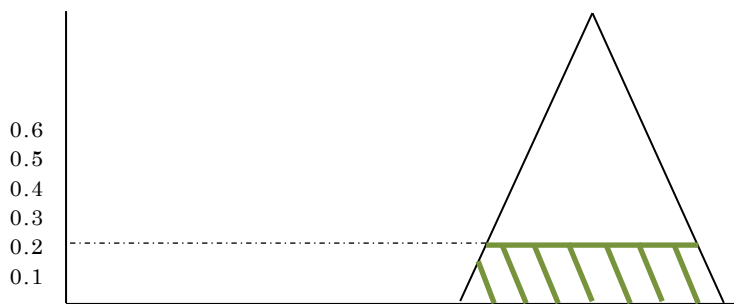


図 8.15 ファジィルール 4 の後件部の適合度

ファジィルール 5 より、一致度は 0.2222 なので、適合度は、0.2222 となり、
図 8.16 を得る。

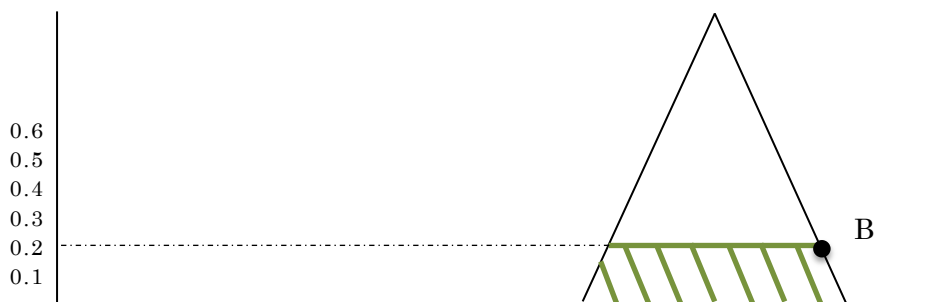


図 8.16 ファジィルール 5 の後件部の適合度

ファジィルール 6 より、一致度は 0.6666 なので、適合度は 0.6666 となり、
図 8.17 を得る。



図 8.17 ファジィルール 6 の後件部の適合度

ファジィルール 7 より、一致度は 0.2222 なので、適合度は 0.2222 となり、図 8.18 を得る。

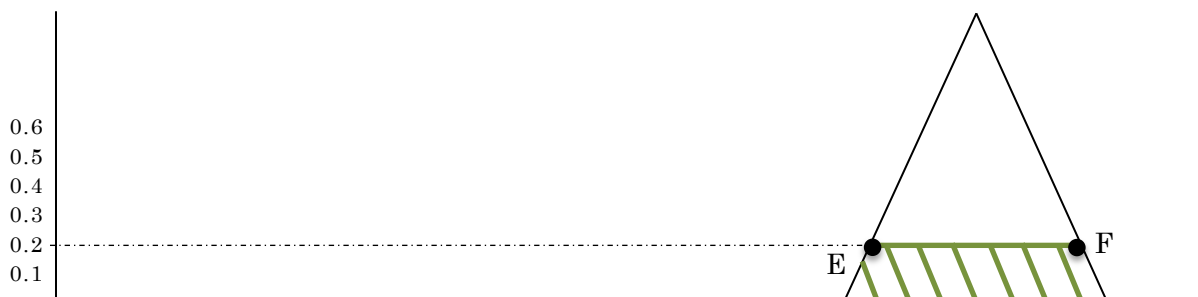


図 8.18 ファジィルール 7 の後件部の適合度

ファジィルール 8 より、一致度は、0.4444 なので、適合度は 0.4444 となり、図 8.19 を得る。

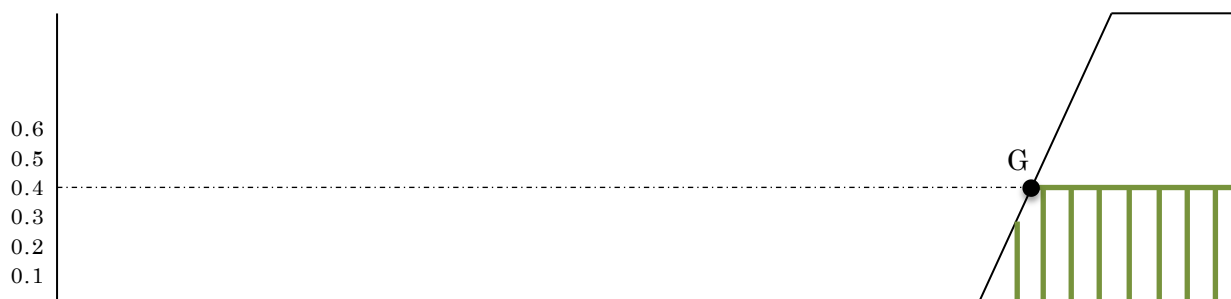


図 8.19 ファジィルール 8 の後件部の適合度

図 8.14~8.19 のメンバシップ関数を 1 つにまとめたものがファジィ出力値となるメンバシップ関数である。この場合、重なり合う部分が出てくるため、最大値 (max) を採用する。したがって、図 8.20 が得られる。

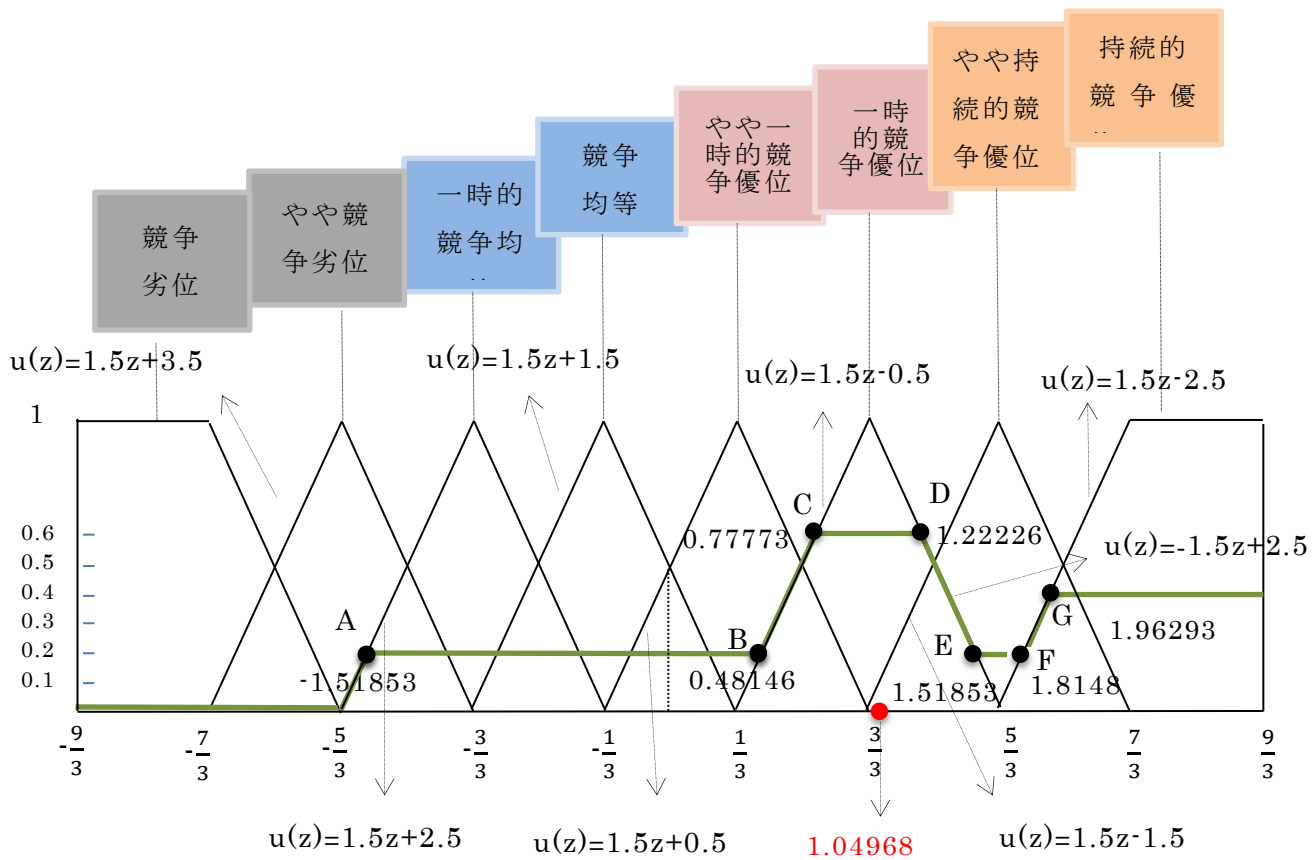


図 8.20 康師傅のファジィ出力値 (ファジィ VRIO 分析の結果)

図 8.20 の後件部のメンバシップ関数は、次の通りである。

競争劣位のファジィ集合に対するメンバシップ関数は次式で表される。

$$u(z) = \begin{cases} 1 & (-9/3 \leq z \leq -7/3) \\ -1.5z - 2.5 & (-7/3 \leq z \leq -5/3) \\ 0 & (-5/3 \leq z) \end{cases}$$

やや競争劣位のファジィ集合に対するメンバシップ関数は次式で表される。

$$u(z) = \begin{cases} 0 & (z \leq -7/3) \\ -1.5z + 3.5 & (-7/3 \leq z \leq -5/3) \\ -1.5z - 1.5 & (-5/3 \leq z \leq -1) \\ 0 & (-1 \leq z) \end{cases}$$

一時的競争均等のファジィ集合に対するメンバシップ関数は次式で表される。

$$u(z) = \begin{cases} 0 & (z \leq -5/3) \\ -1.5z + 2.5 & (-5/3 \leq z \leq -1) \\ -1.5z - 0.5 & (-1 \leq z \leq -1/3) \\ 0 & (-1/3 \leq z) \end{cases}$$

競争均等のファジィ集合に対するメンバシップ関数は次式で表される。

$$u(z) = \begin{cases} 0 & (z \leq -1) \\ -1.5z + 1.5 & (-1 \leq z \leq -1/3) \\ -1.5z + 0.5 & (-1/3 \leq z \leq 1/3) \\ 0 & (1/3 \leq z) \end{cases}$$

やや一時的競争優位のファジィ集合に対するメンバシップ関数は次式で表される。

$$u(z) = \begin{cases} 0 & (z \leq -1/3) \\ -1.5z + 0.5 & (-1/3 \leq z \leq 1/3) \\ -1.5z + 1.5 & (1/3 \leq z \leq 1) \\ 0 & (1 \leq z) \end{cases}$$

一時的競争優位のファジィ集合に対するメンバシップ関数は次式で表される。

$$u(z) = \begin{cases} 0 & (z \leq 1/3) \\ 1.5z - 0.5 & (1/3 \leq z \leq 1) \\ -1.5z + 2.5 & (1 \leq z \leq 5/3) \\ 0 & (5/3 \leq z) \end{cases}$$

やや持続的競争優位のファジィ集合に対するメンバシップ関数は次式で表される。

$$u(z) = \begin{cases} 0 & (z \leq 1) \\ 1.5z - 1.5 & (1 \leq z \leq 5/3) \\ -1.5z + 3.5 & (5/3 \leq z \leq 7/3) \\ 0 & (7/3 \leq z) \end{cases}$$

持続的競争優位のファジィ集合に対するメンバシップ関数は次式で表される。

$$u(z) = \begin{cases} 0 & (z \leq 5/3) \\ 1.5z - 2.5 & (5/3 \leq z \leq 7/3) \\ 1 & (7/3 \leq z) \end{cases}$$

そして、図 8.20 のファジィ出力値のメンバシップ関数の重心を代用計算によって求めると

$$\frac{\int z \cdot \mu(z) \, dz}{\int \mu(z) \, dz} \doteq \frac{\sum Z \cdot \mu(z)}{\sum \mu(z)} = \frac{30.41164}{28.97214} = 1.04968$$

を得る。

なお、図 8.20 の重心の値 (z) の精度が高くなるように計算するためには、積分による計算を行うが、ここでは「競争優位の意味合い」を示すことが目的であるため、精度の高い値を必要とはしていない。また、ファジィ入力値には、主観的なあいまいさが含まれているため、ファジィ出力値の精度に拘ることも意味が無いと思われる。そのため、代用計算で十分である。ただし、代用計算に必要な端点は、図 8.20 に A から G で示している。この各点の座標は、次の通りである。

A 点 (-1.5185, 0.2222) 、B 点 (0.4815, 0.2222) 、C 点 (0.7777, 0.6666) 、D 点 (1.2222, 0.6666) 、E 点 (1.5185, 0.2222) 、F 点 (1.8148, 0.2222) 、G 点 (1.9629, 0.4444)

具体的な計算は、dz を 0.0555 として $-5/3 \leq z \leq 3$ の範囲で行った。すなわち、 $-5/3 \leq z < -1.5185$ では、z を $-5/3, -5/3+0.0555, -5/3+0.0555+0.0555, \dots$ と 0.0555

ずつ加えながら、そのときのメンバシップ値 $\mu(z) = 1.5z + 2.5$ を計算し、 $-1.5185 \leq z < 0.4815$ では、 $\mu(z) = 0.2222$ として、 $0.4815 \leq z < 0.7777$ では、 $\mu(z) = 1.5z - 0.5$ を計算し、 $0.7777 \leq z < 1.2222$ では、 $\mu(z) = 0.6666$ とし、 $1.2222 \leq z < 1.5185$ では、 $\mu(z) = -1.5x + 2.5$ を計算し、 $1.5185 \leq z < 1.8148$ では、 $\mu(z) = 0.2222$ とし、 $1.8148 \leq z < 1.9629$ では、 $\mu(z) = 1.5z - 2.5$ を計算し、 $1.9629 \leq z \leq 3$ では、 $\mu(z) = 0.4444$ として計算を行った。もちろん、 $dz \rightarrow 0$ にすれば、精度は高くなり、積分の結果に限りなく近づくが、 dz を 0.0555 の 2 倍の 0.1111 にしたとしても小数点以下第 2 位の値が若干変わる程度である（実際に 0.1111 にして計算すると 1.06716 となり、誤差は 1.66% と僅かである）。

以上により、ファジィ推論を行った結果、非ファジィ化を行えば、 1.04968 となり、「競争優位の意味合い」の項目は「一時的競争優位」という結果となっている。

つまり、康師傅は、現段階の経営状況や経営企画・戦略は、適切であるが、模倣されにくい新たな即席麺の開発やイノベーションを起こさないと、持続的な競争優位には立てないと考えられる。

このファジィ推論結果の妥当性であるが、通常 VRIO 分析を行った場合の結果と比較してみたい。通常 VRIO 分析において、「かなり Yes に近い」を「Yes」、「やや No」を「No」として考えれば、「経済的価値に対する回答は Yes」「稀少性に対する回答は Yes」「模倣困難性に対する回答は No」「組織体制に対する回答は Yes」となるので、表 8.1 より、「競争優位の意味合い」は「一時的競争優位」となる。したがって、ファジィ推論結果と一致している。

8-3 感度分析による考察

ここでは、ファジィ入力値の変化が、ファジィ出力値に与える影響を調べるために、感度分析を行う。

まず、康師傅のケイパビリティや経営資源の「経済的価値に対する回答は Yes」、「稀少性に対する回答はかなり Yes に近い」、「組織体制に対する回答はかなり Yes に近い」などの入力値の結果を固定し、「模倣困難性に対する回答」は「やや No」から「やや Yes」となった場合を想定して、すべての項目に対する回答が Yes になった場合を仮定する（三角形の軸心が -0.5 から 0.5 まで移動した）。

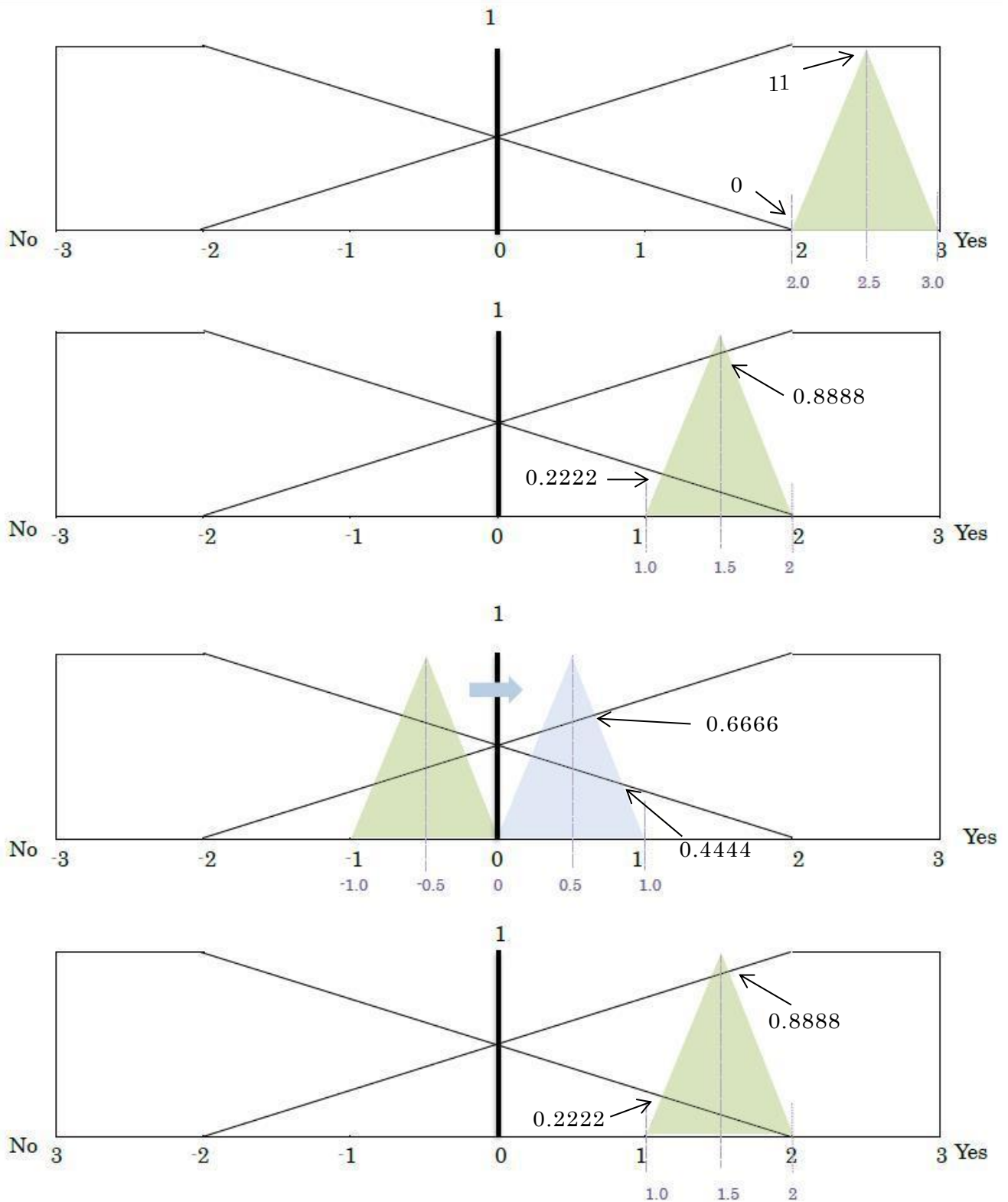


図 8.21 康師傅の感度分析ファジィ VRIO 分析（模倣困難性に対する回答は「やや No」から「やや Yes」の入力値の結果を仮定）

ここでの計算は前節で述べた計算と同じことであるので、要点のみを示すこと

にする。まず、「模倣困難性に対する回答」は「やや Yes」のファジィ集合に対するメンバシップ関数は、次の通りである。

$$u(x) = \begin{cases} 0 & (x \leq 0) \\ 2x & (0 \leq x \leq 0.5) \\ -2x+2 & (0.5 \leq x \leq 1) \\ 0 & (1 \leq x) \end{cases}$$

前件部の 8 つのファジィルールへの一致度をまとめたものが表 8.5 である。

表 8.5 各ファジィルールの一一致度—感度分析 1—

ルール No.	V	R	I	O	mini
1	No	-	-	No	0
2	No	-	-	Yes	0
3	Yes	No	-	No	0.2222
4	Yes	No	-	Yes	0.2222
5	Yes	Yes	No	No	0.2222
6	Yes	Yes	No	Yes	0.4444
7	Yes	Yes	Yes	No	0.2222
8	Yes	Yes	Yes	Yes	0.6666

表 8.5 の各ファジィルールの前件部の一一致度から、ファジィルールの後件部への適合度を表現するメンバシップ関数を求めたものが、図 8.22 である。

重心を求める計算に必要な端点は、図 8.22 に A から G で示している。この各点の座標は、次の通りである。

A 点 (-1.5185, 0.2222)、B 点 (0.4815, 0.2222)、C 点 (0.6296, 0.4444)、D 点 (1.3704, 0.4444)、E 点 (1.5185, 0.2222)、F 点 (1.8148, 0.2222)、G 点 (2.1111, 0.6666)

したがって、ファジィ出力値のメンバシップ関数の重心は

$$\frac{\int z \cdot \mu(z) \, dz}{\int \mu(z) \, dz} \doteq \frac{\sum Z \cdot \mu(z)}{\sum \mu(z)} = \frac{38.07370}{30.5555} = 1.24604$$

となる。

この感度分析によると、「模倣困難性に対する回答」は「やや No」から「やや Yes」に変わることになり、メンバシップ関数の出力値もやや右側にシフトしていることが分かる。そのため、重心の値も 1.04968 から 1.24604 と右側にシフトしていることが確認できた。

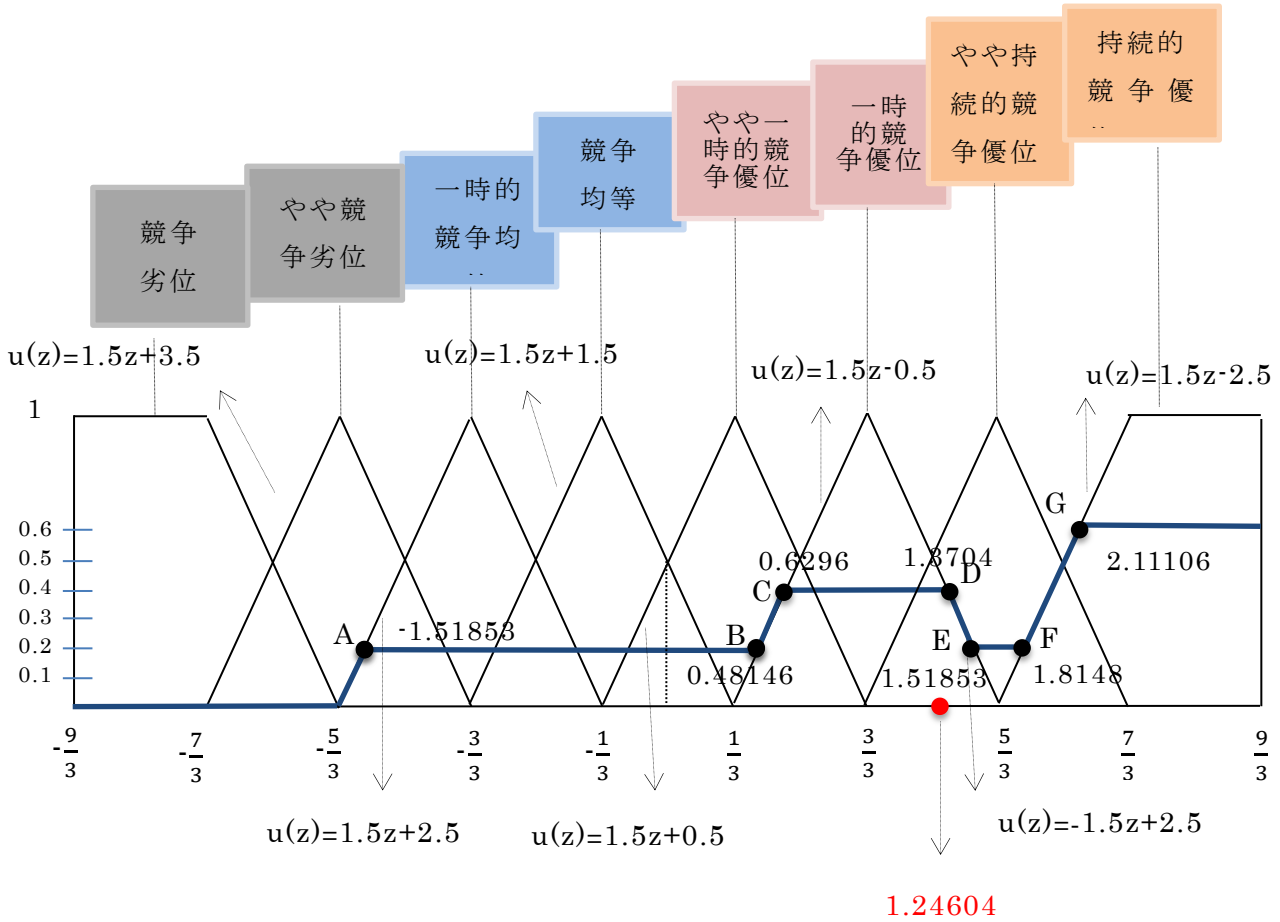


図 8.22 康師傅のファジィ出力値（ファジィ VRI0 分析の結果）

次は、康師傅のケイパビリティや経営資源の「経済的価値に対する回答は Yes」、「模倣困難性に対する回答はやや No」、「組織体制に対する回答はかなり Yes に近い」などの入力値の結果を固定し、「稀少性に対する回答はかなり Yes に近い」の三角形メンバシップ関数の軸心が元の 1.5 から左の 1 まで 0.5 の距離を移動させた。

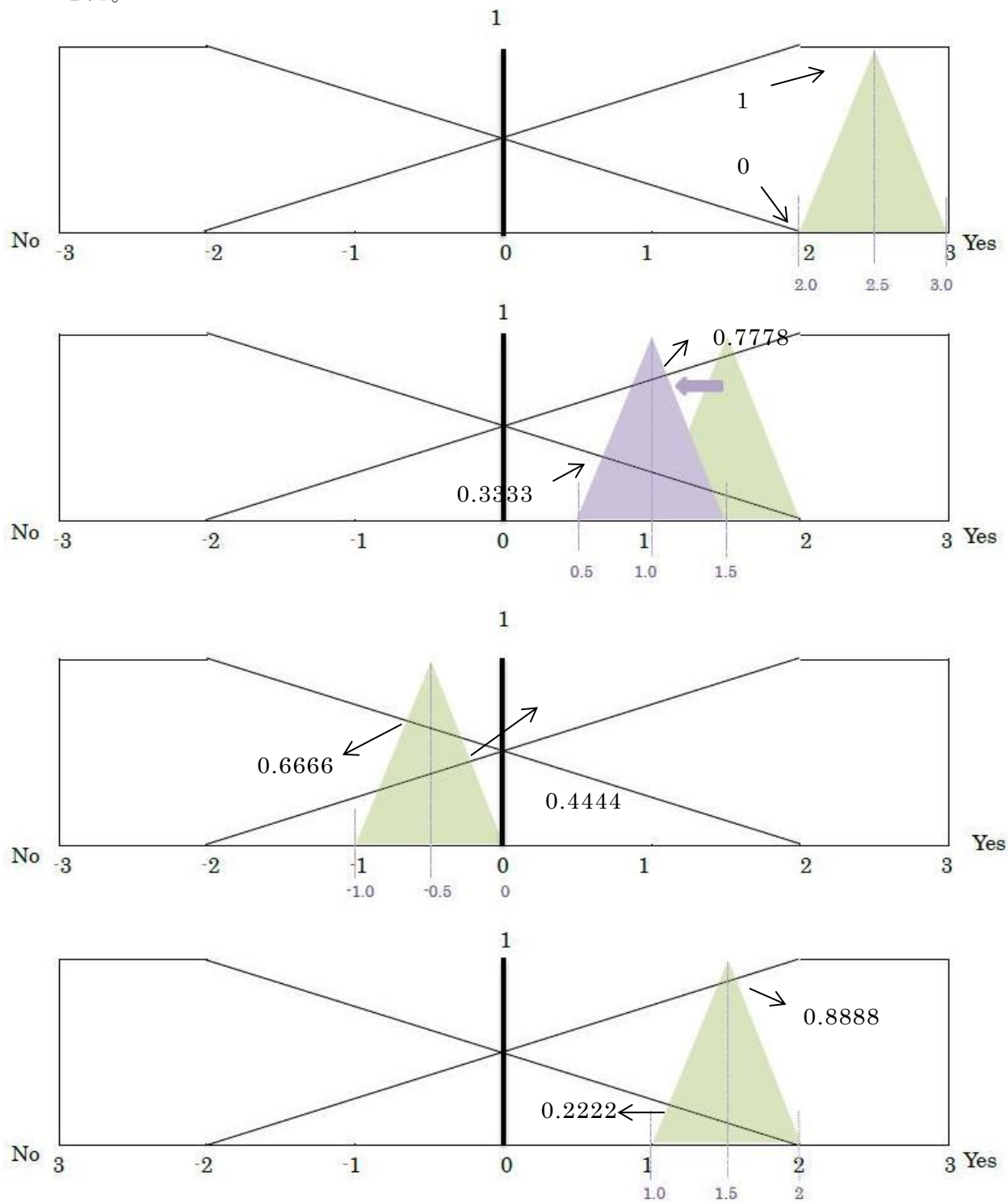


図 8.23 康師傅の感度分析ファジィ VRIO 分析（稀少性に対する回答は左 0.5 を移動された入力値の結果を仮定）

「稀少性に対する回答」は「かなり Yes に近い」を変化させたメンバシップ関数は、次の通りである。

$$u(x) = \begin{cases} 0 & (x \leq 0.5) \\ 2x-1 & (0.5 \leq x \leq 1) \\ -2x+3 & (1 \leq x \leq 1.5) \\ 0 & (1.5 \leq x) \end{cases}$$

前件部の 8 つのファジィルールへの一致度をまとめたものが表 8.6 である。

表 8.6 各ルールの一一致度—感度分析 2—

ルール No.	V	R	I	O	mini
1	No	-	-	No	0
2	No	-	-	Yes	0
3	Yes	No	-	No	0.2222
4	Yes	No	-	Yes	0.3333
5	Yes	Yes	No	No	0.2222
6	Yes	Yes	No	Yes	0.2222
7	Yes	Yes	Yes	No	0.2222
8	Yes	Yes	Yes	Yes	0.4444

表 8.6 の各ファジィルールの前件部の一一致度から、ファジィルールの後件部への適合度を表現するメンバシップ関数を求めたものが、図 8.24 である。

重心を求める計算に必要な端点は、図 8.24 に A から G で示している。この各点の座標は、次の通りである。

A 点 (-1.5185, 0.2222)、B 点 (-0.8518, 0.2222)、C 点 (-0.7777, 0.33333)、D 点 (0.1111, 0.33333)、E 点 (0.1852, 0.2222)、F 点 (1.8148, 0.2222)、G 点 (1.9629, 0.4444)

したがって、ファジィ出力値のメンバシップ関数の重心は

$$\frac{\int z \cdot \mu(z) \, dz}{\int \mu(z) \, dz} \doteq \frac{\sum Z \cdot \mu(z)}{\sum \mu(z)} = \frac{23.81914}{24.97225} = 0.95382$$

となる。

この感度分析によると、「稀少性に対する回答はかなり Yes に近い」の三角形メンバシップ関数の軸心が元の 1.5 から左の 1 まで 0.5 の距離を移動することにより、メンバシップ関数の出力値もやや左側にシフトしていることが分かる。そのため、重心の値も 1.04968 から 0.95382 へと 0.1 程度左側にシフトしていることが確認できた。

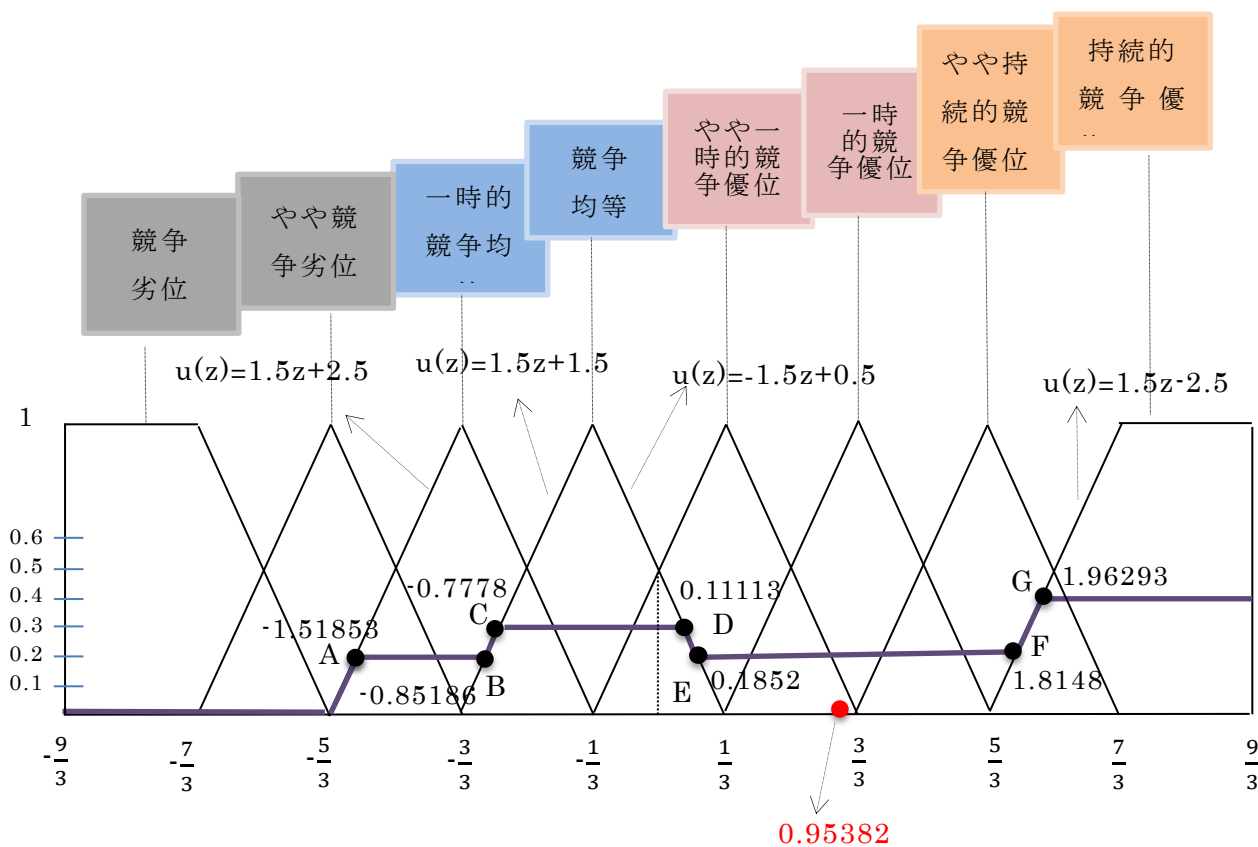


図 8.24 康師傅のファジィ出力値（ファジィ VRIO 分析の結果）

次は、康師傅のケイパビリティや経営資源の「経済的価値に対する回答は Yes」、「稀少性に対する回答はかなり Yes に近い」、「模倣困難性に対する回答はやや No」などの入力値の結果を固定し、「組織体制に対する回答はかなり Yes に近い」の三角形メンバシップ関数の軸心が元の 1.5 から右の 2 まで 0.5 の距離を移動させた。

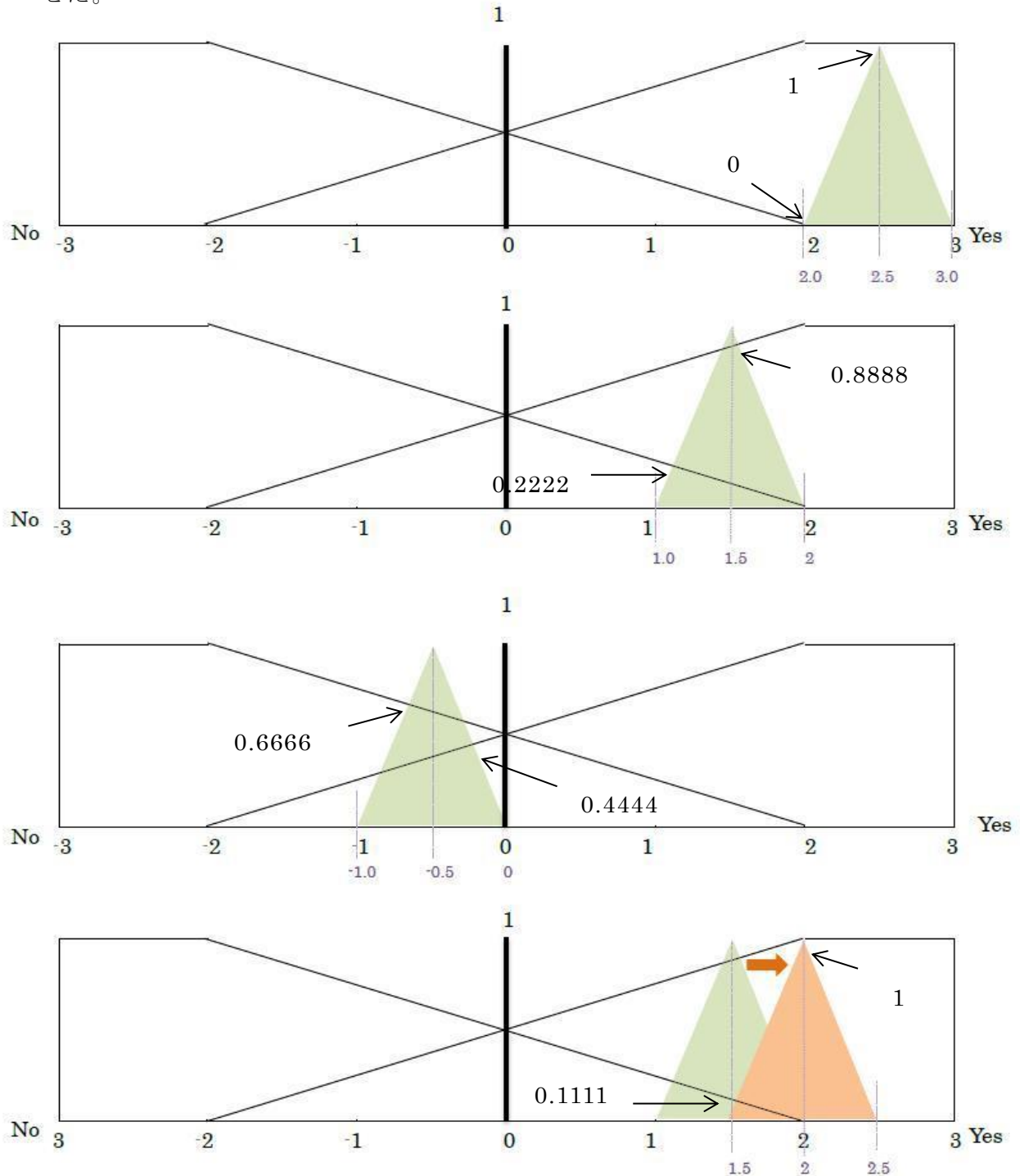


図 8.25 康師傅の感度分析ファジィ VRI0 分析（組織体制に対する回答は右 0.5 を移動された入力値の結果を仮定）

「組織体制に対する回答」は「かなり Yes に近い」を変化させたメンバシップ関数は、次の通りである。

$$u(x) = \begin{cases} 0 & (x \leq 1.5) \\ 2x-3 & (1.5 \leq x \leq 2) \\ -2x+5 & (2 \leq x \leq 2.5) \\ 0 & (2.5 \leq x) \end{cases}$$

前件部の 8 つのファジィルールへの一致度をまとめたものが表 8.7 である。

表 8.7 各ルール的一致度—感度分析 3—

ルール No.	V	R	I	O	mini
1	No	-	-	No	0
2	No	-	-	Yes	0
3	Yes	No	-	No	0.1111
4	Yes	No	-	Yes	0.2222
5	Yes	Yes	No	No	0.1111
6	Yes	Yes	No	Yes	0.6666
7	Yes	Yes	Yes	No	0.1111
8	Yes	Yes	Yes	Yes	0.4444

表 8.7 の各ファジィルールの前件部的一致度から、ファジィルールの後件部への適合度を表現するメンバシップ関数を求めたものが、図 8.26 である。

重心を求める計算に必要な端点は、図 8.26 に A から K で示している。この各点の座標は、次の通りである。

A 点 (-1.5185, 0.1111)、B 点 (-0.9259, 0.2222)、C 点 (-0.8518, 0.2222)、D 点 (0.1852, 0.2222)、E 点 (0.2592, 0.1111)、F 点 (0.4074, 0.1111)、G 点 (0.7777, 0.6666)、H 点 (1.2222, 0.6666)、I 点 (1.5926, 0.1111)、J 点 (1.7407, 0.1111)、K 点 (1.9629, 0.4444)

したがって、ファジィ出力値のメンバシップ関数の重心は

$$\frac{\int z \cdot \mu(z) dz}{\int \mu(z) dz} \doteq \frac{\sum Z \cdot \mu(z)}{\sum \mu(z)} = \frac{31.26371}{27.0833} = 1.15435$$

となる。

この感度分析によると、「組織体制に対する回答はかなり Yes に近い」の三角形メンバシップ関数の軸心が元の 1.5 から右の 2 まで 0.5 の距離を移動することにより、メンバシップ関数の出力値もやや右側にシフトしていることが分かる。そのため、重心の値も 1.04968 から 1.15435 へと 0.1 程度右側にシフトしていることが確認できた。

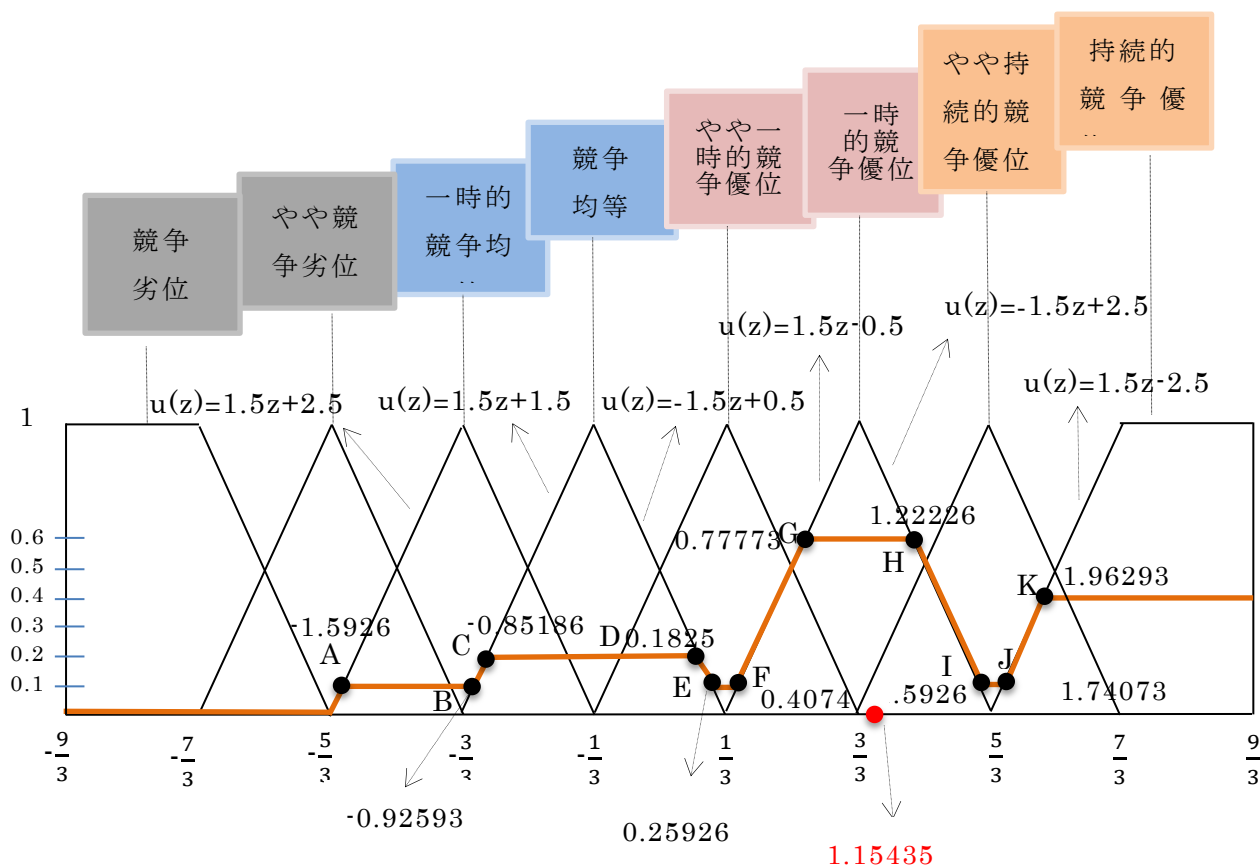


図 8.26 康師傅のファジィ出力値（ファジィ VRIO 分析の結果）

次は、康師傅のケイパビリティや経営資源の「経済的価値に対する回答は Yes」、「稀少性に対する回答はかなり Yes に近い」、「模倣困難性に対する回答はやや No」などの入力値の結果を固定し、「組織体制に対する回答はかなり Yes に近い」の三角形メンバシップ関数の軸心が元の 1.5 から左の 1 まで 0.5 の距離を移動させた。

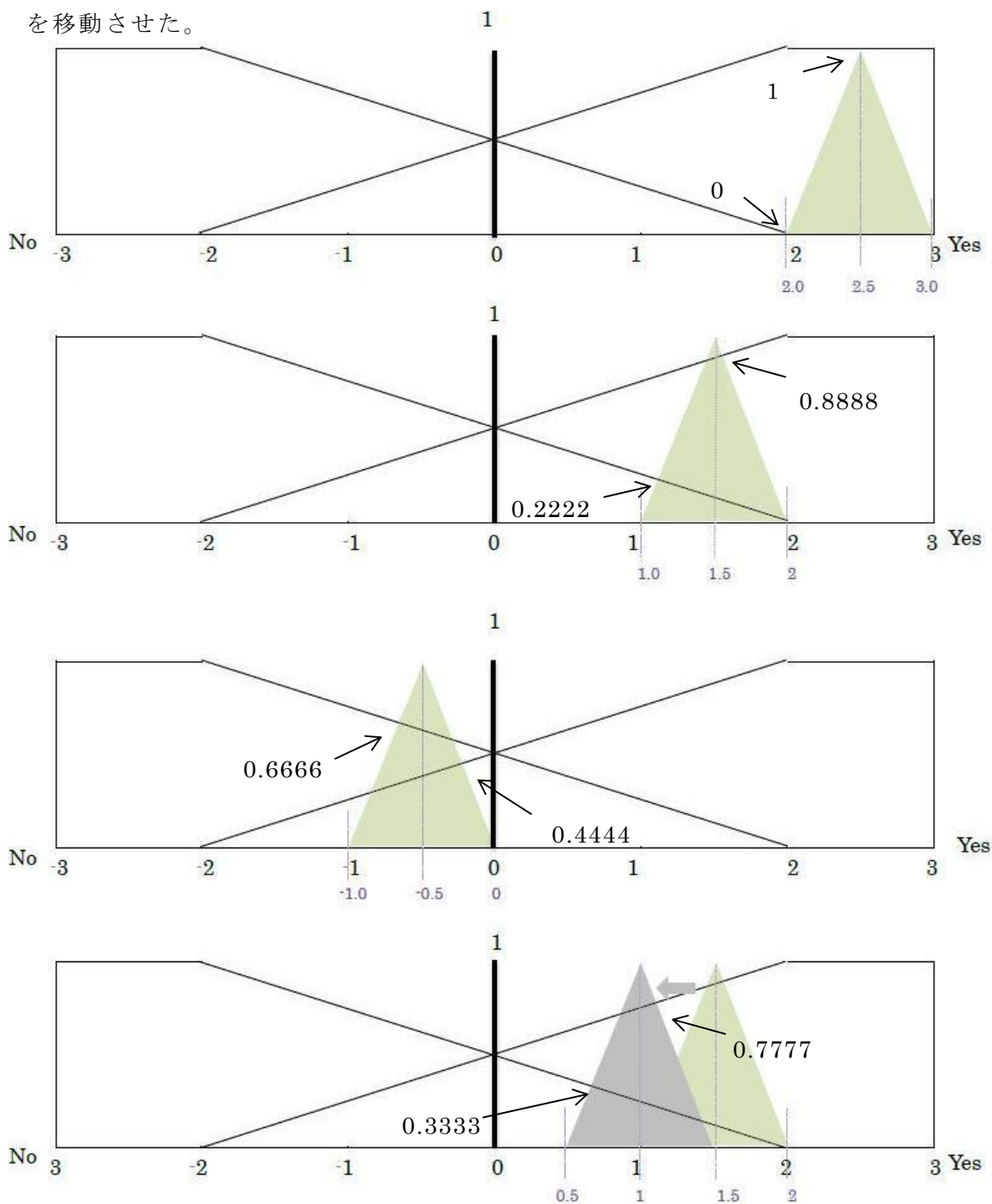


図 8.27 康師傅の感度分析ファジィ VRIO 分析（組織性に対する回答は左 0.5 を移動されたの入力値の結果を仮定）

「組織体制に対する回答」は「かなり Yes に近い」を変化させたメンバシップ関数は、次の通りである。

$$u(x) = \begin{cases} 0 & (x \leq 0.5) \\ 2x-1 & (0.5 \leq x \leq 1) \\ -2x+3 & (1 \leq x \leq 1.5) \\ 0 & (1.5 \leq x) \end{cases}$$

前件部の 8 つのファジィルールへの一致度をまとめたものが表 8.8 である。

表 8.8 各ルール的一致度—感度分析 4—

ルール No.	V	R	I	O	Mini
1	No	-	-	No	0
2	No	-	-	Yes	0
3	Yes	No	-	No	0.2222
4	Yes	No	-	Yes	0.2222
5	Yes	Yes	No	No	0.3333
6	Yes	Yes	No	Yes	0.6666
7	Yes	Yes	Yes	No	0.3333
8	Yes	Yes	Yes	Yes	0.4444

表 8.8 の各ファジィルールの前件部的一致度から、ファジィルールの後件部への適合度を表現するメンバシップ関数を求めたものが、図 8.28 である。

重心を求める計算に必要な端点は、図 8.28 に A から I で示している。この各点の座標は、次の通りである。

A 点 (-1.5185, 0.2222)、B 点 (-0.1852, 0.2222)、C 点 (-0.1111, 0.3333)、D 点 (0.5555, 0.3333)、E 点 (0.7777, 0.6666)、F 点 (1.2222, 0.6666)、G 点 (1.4444, 0.3333)、H 点 (1.8888, 0.3333)、I 点 (1.9629, 0.4444)

したがって、ファジィ出力値のメンバシップ関数の重心は

$$\frac{\int z \cdot \mu(z) dz}{\int \mu(z) dz} \doteq \frac{\sum Z \cdot \mu(z)}{\sum \mu(z)} = \frac{31.85616}{31.02781} = 1.02669$$

となる。

この感度分析によると、「組織体制に対する回答はかなり Yes に近い」の三角形メンバシップ関数の軸心が元の 1.5 から左の 1 まで 0.5 の距離を移動することにより、メンバシップ関数の出力値も若干左側にシフトしていることが分かる。そのため、重心の値も 1.04968 から 1.02669 へと 0.02 程度左側にシフトしていることが確認できた。

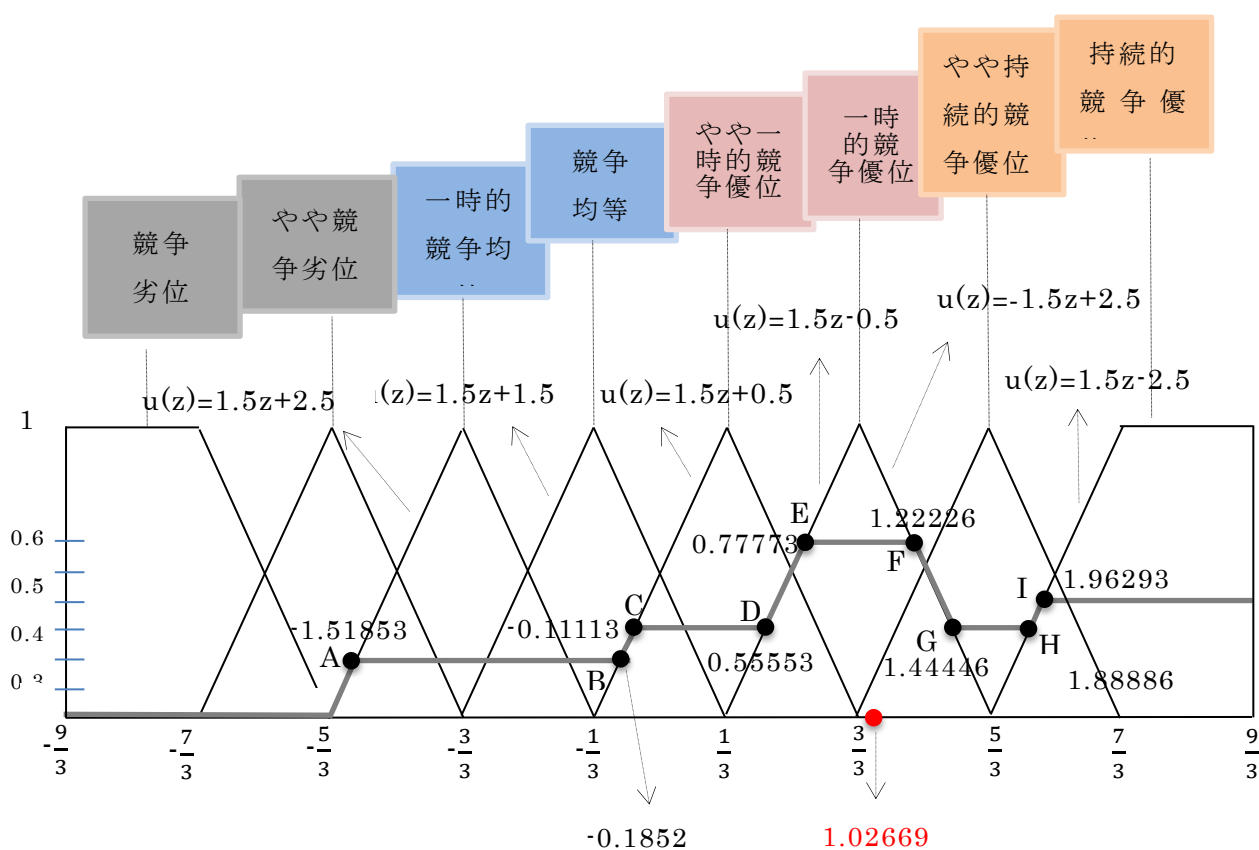


図 8.28 康師傅のファジィ出力値（ファジィ VRIO 分析の結果）

以上をまとめると表 8.9 のようになる。

表 8.9 感度分析結果の比較

	経済的価値	稀少性	模倣困難性	組織体制は適切か	重心の値
基準	Yes	かなり Yes に近い	やや No	かなり Yes に近い	1. 04968
分析 1	変化させず	変化させず	やや Yes メンバーシップ関数を右 へ移動	変化させず	1. 24604 右へ移動
分析 2	変化させず	メンバーシップ関数を左 へ移動	変化させず	変化させず	0. 95382 左へ移動
分析 3	変化させず	変化させず	変化させず	メンバーシップ関数 右へ移動	1. 15435 右へ移動
分析 4	変化させず	変化させず	変化させず	メンバーシップ関数 を左へ移動	1. 02669 左へ移動

したがって、ファジィ入力値であるメンバーシップ関数を左へ移動すれば、ファジィ出力値であるメンバーシップ関数の重心は左へ移動し、ファジィ入力値であるメンバーシップ関数を右へ移動すれば、ファジィ出力値であるメンバーシップ関数の重心は右へ移動することが明らかとなった。

これらの感度分析結果から、康師傅のファジィ VRIO 分析において「一時的競争優位」という結果に信頼性を与えたことにある。

つまり、康師傅は、現段階の経営状況や経営企画・戦略は、適切であるが、模倣されにくい新たな即席麺の開発やイノベーションを起こさないと、持続的な競争優位には立てないと考えられると断言できる。

第9章 康師傅のSWOT分析

9-1 中国即席麺業界のファイブフォース分析

ファイブフォース分析は、マイケル・ポーターにより考案^[42]された理論で、主に外部環境の分析として運用し、企業の潜在的な脅威の可能性を理解するために用いられる。これらの環境は、既存競争者の脅威、新規参入者の脅威、代替品の脅威、供給者の脅威、購入者の脅威という5つの競争要因からなるモデルである。この5種類の力が相互に作用することで、業界の競争環境が形成されるとした。このように、外部の脅威を分析することで、企業自身が業界構造の不足部分を理解することができる。そして解決する対策を検討し、その目的は、企業の競争力を高め、優位と価値を創造することにある。

7章2節でも述べたが、中国企業は、明確な経営情報を公開している企業は少なく、客観的な情報が乏しい。これは、業界分析に対しても言えることで、ファイブフォース分析を行う場合も、あいまいな状況や不確実な状況をもとにして行わなければならない。そのため、ここでの脅威の判定も、「低い」、「中位」、「高い」の三段階の判断としている。

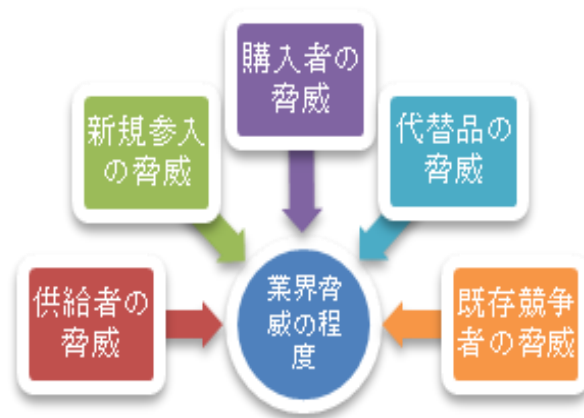


図9.1 ファイブフォースの構造

(1) 新規参入の脅威

現在、康師傅は、依然として市場のトップの地位に位置するが、即席麺業界に新規参入するための障害は、低いと考えられる。

それは、製造のための機械設備を得ることは比較的容易だからである。また、

即席麺に関する製造技術は、産業間や合作方式を通して得ることができる。

最も重要なことは、平均すると1人当たりの年間消費量は、33.9パックを増加させて、中国の内需の市場が拡大することにある。^[43]

その結果、新規参入者にとって、この業界に参入する誘因があると考えられる。康師傅の銘柄は、すでに中国市場や消費者の心に即席麺と言えば康師傅というイメージを与えている。そのため、新規参入者の脅威はあっても、康師傅の優位は揺るがないと考えられる。また、康師傅を先頭に、追随するブランドも足場を固めており、新規参入者は、これらのブランドとの競争が強いられる。

したがって、即席麺業界全体としては、新規参入者の脅威の程度は、低いと言える。

(2) 既存競争者の脅威

2012年、中国のネットワーク・ニュースの報道^[44]によれば、中国には、300社の即席麺企業があるという。しかし、競争力を持っている企業は、10社程度である。康師傅にとって、比較的脅威があるのは、台湾のブランドである統一、中国のブランドである白象、中粮五谷道場、日本のブランドである日清と日中合併企業のブランドである今麦郎である。

表9.1 中国カップラーメンの価格比較（インターネット販売）

中国におけるインターネットサイト販売によるカップラーメンの価格		
ブランド名	価格（人民幣元）	低価格ランキング
康師傅	2.6	1
統一	3.7	2
日清	3.8	4
白象	3.9	5
五谷道場	4	6
今麦郎	3.79	3

淘宝网ののホームページに基づいて筆者が作成

http://www.taobao.com/market/global/index_new.php（2015年3月5日）

競争が激化することを見越して、中国大陸淘宝ネットワーク^[45]が、2015年2月25日に公表した価格によると、康師傅が製造した醤油味牛肉カップ麺は、他の企業の同等級の商品と比べて、2.6人民幣元（表9.1）と一番安い価格で販売されている（1人民幣元≒約19円：2015年3月現在）。しかし、統一は、3.7人民幣元、日清は3.8人民幣元、今麦郎は3.79人民幣元の販売価格であり、1.1～1.2人民幣元差の激しい価格競争になっている。将来は、価格差がもっと近づくかもしれない。また、韓国、シンガポールのブランドも、すでに中国大陸市場に参入してきている。

したがって、即席麺業界内における既存競争者の脅威の程度は、中位であると言える。

（3）供給者の脅威

康師傅は、全中国最大の即席麺企業であるため、小麦粉、野菜、肉類に対しての需要量は莫大である。2011年の康師傅は、1日の小麦粉の需要総量は、少なくとも750トンが必要である。高品質の牛肉は、少なくとも300トンが必要である。

[46]

これら大量の需要は、供給商に対して、絶対的な自由価格の設定を強いている。また、供給商を選ぶ際も購入者の方が優位である。これは、康師傅に限った事で

は無く、他の即席麺企業に対しても言える事である。

したがって、即席麺業界における供給者の脅威の程度は、低いと言える。

(4) 代替品の脅威

康師傅の公表した資料^[47]によれば、市場環境の影響を受けて、2014年第3期即席麺の販売業績は、2013年に比べて1.81%下がり、市場の売上高は2013年と比べて9.1%下落している。このようなデータからも、消費者は、即席麺以外の食品を選択肢に入れ始めており、今後も代替品の消費が増えると考えられる。例えば、コンビニエンスストアで販売されている弁当やおにぎり、パン、サンドイッチ、マクドナルドなどのファストフード、これらは皆、即席麺の代替品になってきている。

したがって、即席麺業界の代替品の脅威の程度は、高いと言える。

(5) 購入者の脅威

食品業における価格の制定で考慮することは、主に市場価格を参考にし、原材料の価格とコストの反映を考えるなどの要因を分析して決定することである。

康師傅は、市場ニーズの速度が緩まるという雰囲気気づいている。そのため価格と材料を精査し(たとえば特定の種類はソーセージ、卵と肉を無料サービスとするなど)、包装の上では、更に精巧で美しくしている。生産コストや食材の量を増加しても価格は全く上げておらず、消費者が恩恵を受けるようにしている。

しかし、康師傅は、価格の設定(小売り価格や卸売価格)に決定権がある。たとえ消費者が大量に購入することで1パック(1食分)の平均単価を下げて(淘宝ネットワーク^[48]によれば)、1箱購入すると1パックは、2.125 人民元となる(表9.2)が、即席麺の値上がりや値引きの交渉はできない。これらは、他の即席麺企業に対しても言える事である。

したがって、即席麺業界における購入者の脅威は、低いと言える。

表 9.2 康師傅即席麵・袋麵の価格

中国淘宝サイトで販売されている康師傅即席麵・袋麵の価格		
席麵袋麵包装	価格（人民幣元）	低価格ランキング
1 パック	2.2	2
1 パック	2.3	3
1 箱（24 袋入）	51	1 （1 パックは 2.125 人民幣元となる）

淘宝网のホームページに基づいて筆者が作成

<http://s.taobao.com/search?spm=a230r.1.1002.1.vfaUKr&q=%BF%B5%CA%A6%B8%B5%B7%BD%B1%E3%C3%E6%D5%FB%CF%E4&rs=up&rsclick=1>（2015年3月6日）

以上のようにして、即席麵業界における、新規参入者の脅威、供給者の脅威、購入者の脅威の3つの脅威の程度については、低いとなり、既存競争者の脅威の程度については、中位となり、代替品の脅威の程度は、高いとなった。

以上のことから、即席麵業界において、脅威となるのは、代替品への対応であり、次いで既存業者の躍進であると考えることができる。

9-2 康師傅の SWOT 分析

内部環境分析は、企業内の内部の分析者が行えば、詳細で客観的なデータを用いて、正確な強みや弱みを導き出すことができる。また、業界内の分析者は、外部環境分析に対しても、必要なデータを入手することができ、正確な機会や脅威を導き出すことができるだろう。

しかしながら、企業外部の分析者は、限られた情報や推測などを用いながら、あいまいな状況や不確実な状況のもとで行わざるを得ない。ここでは、限られた情報やあいまいな状況、不確実な状況を加味しながら、SWOT分析を行う。

(1) 康師傅の強み

康師傅は、1992年に中国市場に参入してから、これまで連続して市場占有率をリードしてきた。また、ブランドの知名度はとて高い。しかし、康師傅は、現状に満足せず、販売能力を強化している。

大きな資金で、コマーシャルなどの宣伝費を投入し、著名な中国人歌手を商品

のイメージキャラクターに起用することで、企業のイメージを向上し続けている。

康師傅の経営チームは、綿密な販売のチャンネルシステムを創立し、都心から離れた農村でも製品を買うことができるようにした。康師傅は、ランニングコストをコントロールする能力に優れている。節約したコストを多種の製品の研究開発に廻し、オートメーション化設備を更新して、人材を招聘し、販売価格を下げることで、ますます市場の占有率を上げている。

また、大きな資本を累積し、即席麺のみならず、他の食品や飲料の市場に参入し、さらに日本の大手の企業と同盟を結び、日本企業の長所を学んで、自社の不足を補っている。

(2) 康師傅の弱み

康師傅グループの規模は大きく、多くの事業体領域にまたがっており、2014年の第3期業績によれば、売上高は、およそ29.5億ドルである。^[49]2013年と比較して12.86%下がり、粗利益額の下落する原因は、自社分析によると、飲料の販売率が予想に及ばないため、または飲料事業を統合するとき、超過の費用が発生したことによるとのことであった。^[49]

また、展開中の新しい事業は、前期投資の段階にあり、その結果、利益に影響したとのことである。^[49]

その他に、康師傅は、台湾味全社に権限を授けた康師傅の名義で、即席麺を生産させていた。台湾の衛生部門によって、味全社の商品から品質の悪いラードを検出された。以前、康師傅もオリーブ油には銅葉緑素を使用したことで、食用油から不純物が混じる事件に巻き込まれたことがある。^[50]

康師傅は、すぐに次のような厳正な声明を発表した。「中国で製造、販売するすべてのインスタントラーメンは、台湾から輸入の原料あるいは製品と関連しない、全ての生産過程は国家の厳格標準を守っている。食品安全と衛生を保証し、隠れた危険が存在しない。その上、康師傅は、台湾味全会社の契約権限をキャンセルしている。」^[51]

しかし、この事件が会社に与えるマイナスの影響は、今後どの様になるかは不明であり、今後の弱みに繋がるかも知れない。

(3) 康師傅の機会

世界インスタントラーメン協会の統計（図9.2）によれば、中国の即席麺市場は2013年に462.2億食（袋麺/カップ麺）までに達し、全世界の1055.9億食（袋麺/カップ麺）の需要の43.77%を占め、広大な内需の市場に直面し、成長する可能性は、まだまだ存在する。

機能的健康食品や栄養が豊富で、かつ製造面では、ノンフライであることなど

を現代人は求めている。今後潜在的競争のある市場といえる。

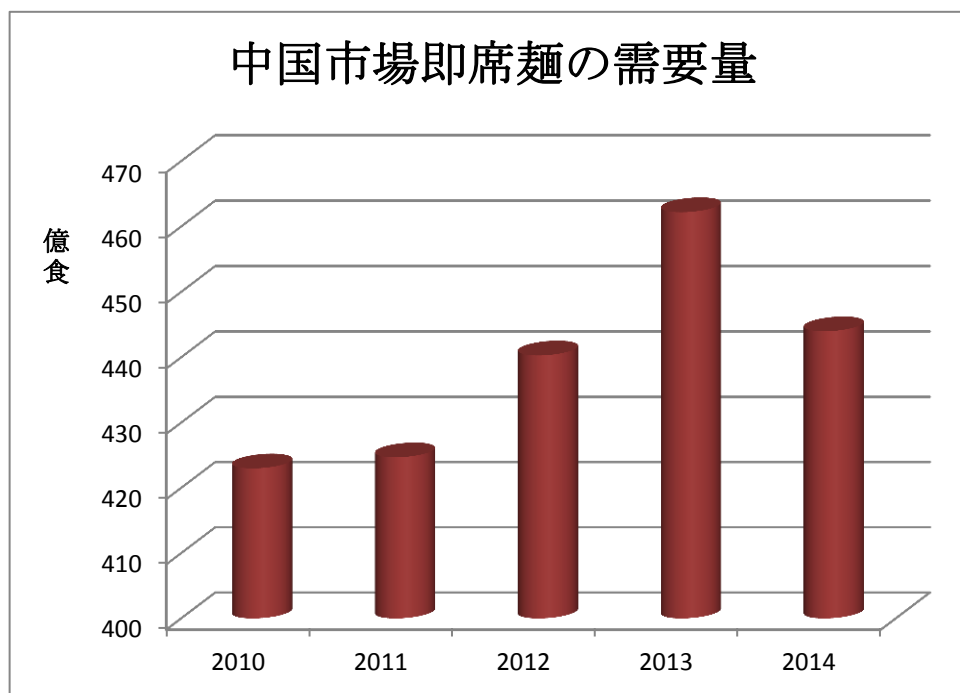


図 9.2 中国即席麺市場

世界ラーメン協会のホームページに基づいて筆者が作成

<http://instantnoodles.org/jp/noodles/expanding-market.html> (2015年12月20日)

康師傅は、今後も消費市場を満足させようとするだろう。

(4) 康師傅の脅威

康師傅の既存競争相手の統一、白象、中粮五谷道場所、日清、今麦郎や新規参入の即席麺企業など、持続的に康師傅の営業利益を脅かしている。

中国のメディアは、「大衆は、即席麺による食事回数を少なくしたいことを望んでいる」と報道し、即席麺に多く含まれる成分として、添加物、高ナトリウム、防腐剤などが含まれ、また栄養成分は不足しており、たくさん食べれば、体に対してマイナスの影響をもたらすと発表している。

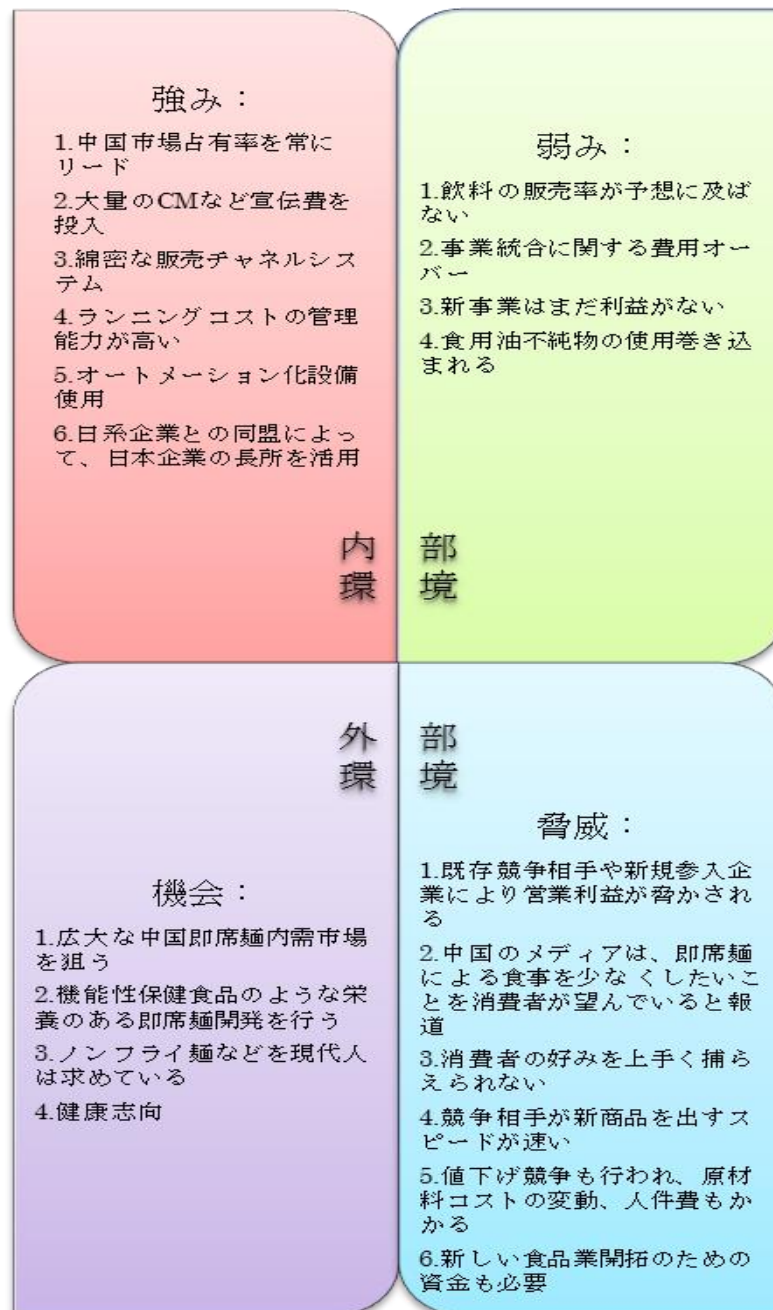


図 9.3 康師傅の SWOT 分析

このような報道は、即席麺事業の業績に対して、マイナスの影響が生じるだろう。

一方、消費者の好みはつねに変化し、よく捕らえられない面がある。また、競争相手の新商品を出すスピードは、年々速くなっている。さらに、値下げ競争も行われ、原材料コストの変動や人件費も増加してきている。そして、新しい食品

事業開拓のための投資も必要である。

康師傅の持つ事業だけで、利益を獲得し続けることは難しく、全て康師傅の脅威の原因になっている。

以上のことから、康師傅のSWOT分析は、図9.3のようにまとめることができる。

現在の康師傅の戦略は、その強みである市場占有率と大量の広報活動により、即席麺と言えば康師傅であるというイメージを浸透させ、提携先企業のノウハウを取り入れながら、先端的な管理能力とオートメーション化設備を利用しながら、圧倒的な優位性を活かした戦略になっている。また、康師傅の成功の一番の要因は、綿密な販売チャネルシステムと言える。

9-3 康師傅の今後の経営戦略

ファジィVRIO分析から明らかになったことは、康師傅の現段階での経営状況や経営企画・戦略は、適切であるが、模倣されにくい新たな即席麺の開発やイノベーションを起こさないと、持続的な競争優位には立てないということであった。

また、ファイブフォース分析から明らかになったことは、即席麺業界において、脅威となるのは、代替品への対応であり、次いで既存業者の躍進であった。

さらに、SWOT分析からは、康師傅の今後とるべき戦略は、圧倒的な優位性を維持し、継続的に、市場リーダーを続けて、R&Dと技術革新に焦点を当てることであると言える。また、脅威を打破し、機会を捉えるために、より多くの栄養の含まれた即席麺や健康を意識した製品を生産することである。そして、弱みとなる大きくなりすぎた事業を再構築するため、例えば、不採算事業については、撤退あるいは他社への売却による損失回避などによる調整が必要である。

したがって、康師傅の今後の戦略は、代替品の脅威の影響を打破するような、模倣されにくく、より多くの栄養の含まれた即席麺や健康を意識した新たな革新的な即席麺の開発を行い、既存業者の躍進を阻止し、市場リーダーであり続けることであると提言できる。

第 10 章 結論

本論文においては、即席麺の消費行動、日本の即席麺企業の状況、中国における経済状況、台湾企業康師傅の経営戦略分析に関して記述してきた。ここで、特出すべき結論に関して、再度まとめてみることにする。

第 3 章での各都道府県別の 1 人当たりの即席麺の消費データに関する分析は、これまで一般的に考えられてきたものとは異なる結果を導くことができた。インスタントラーメンの消費イメージは、独身の若者や所得の低い人々の食事や夜食であった。ここで収集できたデータを基に、警察官数、地方公務員数、コンビニ店舗数、ハンバーガー店舗数、ラーメン店舗数、降雪日数、うつ病数、持ち家率、三世代人口、平均所得、最低賃金に関する統計分析を行った結果から興味深いものが導かれた。即席麺の消費行動は、独身率や所得などに関係なく、ラーメンが好きであるという県民性に関係し、持ち家率と三世代人口との関係が強く、地方の大家族の自宅で即席麺が多く消費されていることが判明した。想定できる結果として、コンビニ店舗数やファストフード店舗数に関して逆相関にあることもわかった。すなわち、食事の選択肢が多い都市部では、即席麺を消費することが少ない。これらの結果は、即席麺販売が飽和状態にある、即席麺企業にとっては有効な経営戦略の要因となる。今後の課題としては、データの年度を最新にして、再度分析を行うことが必要である。また、過去のデータでの分析と比較することにより、日本人の即席麺消費に対する行動変化を分析することができる。

次に、第 5 章での中国の経済状況を産業構造とエンゲル係数から分析した結果は、興味深い。産業構造とエンゲル係数は、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。特に、産業構造の経年推移を見るには、「三角形ダイヤグラム」が有効とされており、中国の動きはこれまでのどの国にもない特別な動きをしている。その他の状況から見ても、世界第 2 位の経済大国と呼ばれている中国の実情は、日本における高度成長時期の 1970 年代にしか値しない。

第 6 章では、台湾企業康師傅の急成長を支えた要因が、急速に成長した都市部住民の所得や中国全体の GDP ではなく、農村部住民の所得にあったことが、重回帰分析によって明らかになった。日本のように、多様な食生活と地域に密接したコンビニやファストフード店が多数存在する状況とは異なり、中国での即席麺販売拡大は、農村部にあることがこの分析からもわかる。この分析は、康師傅の今後の営業戦略にとっては意義がある分析である。

第 8 章では、康師傅に対して、VRIO フレームワークに基づいてファジィ VRIO 分析を行った。VRIO 分析は、企業の内部環境の分析であるため、企業内部の情報をを用いて行われる。しかしながら、企業内部の情報は、対象となる企業が、内部

の情報をすべてオープンにしていけない限り入手が困難である。そのため、企業外部の分析者は、限られた情報に基づいて、分析者の推測などを用いながら、あいまいな状況や不確実な状況のもとで行われることになる。したがって、4つの各問いに対して、明確に Yes や No と判断することはできず、主観的なあいまいさや不確実性を伴った回答になると考えられる。これらのことを解消する分析手法として、ファジィ VRIO 分析を提案した。その結果としては、康師傅の現段階での経営状況や経営企画・戦略は、適切であるが、模倣されにくい新たな即席麺の開発やイノベーションを起こさないと、持続的な競争優位には立てないという結論に至った。

この分析の信頼度を上げるために、あいまい性があると思われるメンバーシップ関数を変化させることによる感度分析も実施している。そのすべての結果からも、最終的な結論に大きな変化はないことを確認した。

第9章では、康師傅に対してファイブフォース分析を行い、即席麺業界において、脅威となるのは、代替品への対応や既存業者の躍進であることを明確にした。SWOT 分析からは、康師傅の今後とるべき戦略は、圧倒的な優位性を維持し、継続的に、市場リーダーを続けて、R&D と技術革新に焦点を当てることであると言える。また、脅威を打破し、機会を捉えるために、より多くの栄養の含まれた即席麺や健康を意識した製品を生産することである。そして、弱みとなる大きくなりすぎた事業を再構築するため、例えば、不採算事業については、撤退あるいは他社への売却による損失回避などによる調整が必要である。従って、康師傅の今後の戦略は、代替品の脅威の影響を打破するような、模倣されにくく、より多くの栄養の含まれた即席麺や健康を意識した新たな革新的な即席麺の開発を行い、既存業者の躍進を阻止し、市場リーダーであり続けることであると提言できる。

今後の課題としては、2015 年から中国経済の成長が減速している状況において、最新のデータを更新することにより、新しい康師傅の戦略を打ち出すことができる。

参考文献一覧

- [1]水戸商工会議所 <http://www.e-mito.net/east/shop/men/01.html>
(2015年12月)。
- [2]一般社団法人水戸観光協会
http://www.mitokoumon.com/miyage/list_ramen.html (2015年12月)。
- [3]http://hamarepo.com/story.php?story_id=1470 (2015年11月)。
- [4]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/>) (2015年6月)。
- [5]NTDTV ホームページ
(<http://www.ntdtv.com/xtr/b5/2015/08/09/a1216177.html>) (2015年8月)。
- [6]邱志聖・許綺芬「康師傅即席麵伝説」、台湾政治大学国際経営貿易学所、pp. 3、
2010。(http://www3.nccu.edu.tw/~jschiou/case/NCCUIB_CASE_9916.pdf)
(2015年12月)。
- [7]PsyGarden Publishing Company ホームページ
(<http://www.psygarden.com.tw/book.php?func=visit&bookid=MjAwNzA2MTEzMjQ0MzY=&deepread=6>) (2015年12月)。
- [8]姚惠源「中国主食工業化生産の現状と発展趨勢」、中国江南大学、pp. 2、
2010年。
- [9]中国文学城ホームページ (<http://bbs.wenxuecity.com/memory/562269.html>)
(2015年12月)。
- [10]China news ホームページ(<http://www.cifst.org.cn/NewsIn.aspx?id=8497>)
(2015年12月)。
- [11]中国食品科学技術学会ホームページ
(<http://www.cifst.org.cn/NewsIn.aspx?id=8497>) (2015年12月)。
- [12]世界ラーメン協会ホームページ
(<http://instantnoodles.org/jp/pdf/2015j.pdf>) (2015年6月)。
- [13]社会実情データ図録ホームページ(<http://www2.ttcn.ne.jp/honkawa/>) (2015
年6月)。
- [14]東洋水産株式会社ホームページ
(<http://www.maruchan.co.jp/company/info/index.html>) (2015年12月)。
- [15]東洋水産株式会社ホームページ
(<http://www.maruchan.co.jp/ir/financial/data.html>) (2015年12月)。
- [16]日清食品ホールディングス株式会社ホームページ
(<https://www.nissin.com/jp/ir/financial/consolidated/>) (2015年12月)。

- [17]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」、『名古屋大學法政論集』、第260巻、pp.319-327、2015。
- [18]大紀元日本ホームページ
(<http://www.epochtimes.com/b5/6/1/17/n1193042.htm>) (2015年6月)。
- [19]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。
- [20]世界経済のネタ帳ホームページ
(http://ecodb.net/country/CN/imf_growth.html) (2015年6月)
- [21]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。
- [22]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。
- [23]WIKIPEDIA ホームページ Historical GDP of China
(https://en.wikipedia.org/wiki/Historical_GDP_of_China) (2015年6月)。
- [24]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。
- [25]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。
- [26]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。
- [27]堀口 正『中国経済論』、世界思想社、pp.133-134、2010。
- [28]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。
- [29]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=) (2015年6月)。
- [30]台湾光華雜誌ホームページ
(http://www.taiwan-panorama.com/tw/show_issue.php?js=no&id=200339203085C.TXT&table=1&cur_page=1&distype=) (2015年3月)。
- [31]商業週刊：康師傅中国兵法，城邦文化出版社，2013。
- [32]康師傅 2014年業績報告，pp.3-9
(<http://www.irasia.com/listco/hk/tingyi/annual/ar139787-e322ars.pdf>)
(2015年6月)。
- [33]謝美緞：以市場基礎法評估企業權益價值の研究，中小企業發展季刊
pp.101-107, 2011。

- [34] 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。
- [35] 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) (2015年12月)。
- [36] 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/>) (2015年12月)。
- [37] 陳・古殿：中国 BYD 自動車のファジィ VRIO 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. 373-378, 2013。
- [38] irasia.com Ltd' s official website (pronounced I-R-Asia)，康師傅 2013 年報
(http://www.irasia.com/listco/hk/tingyi/annual/ar122616-cwf101_c_new.pdf, pp. 2) (2015年3月)。
- [39] Taiwan Culture and Creative Industry Association' s official website
(<http://tccanet.org.tw/article-417.html#.VPA81HysWuk>) (2015年3月)。
- [40] irasia.com Ltd' s official website (pronounced I-R-Asia)，康師傅 2013 年報
(http://www.irasia.com/listco/hk/tingyi/annual/ar122616-cwf101_c_new.pdf, p. 6) (2015年3月)。
- [41] 株式会社 DZH フィナンシャルリサホームページ
(http://www.nikihou.jp/news/news_list.html?news_id=237050&type=&page=) (2015年3月)。
- [42] M. E. Porter, “Competitive Strategy”, Free Press, New York, 1980。
- [43] 世界ラーメン協会
(<http://instantnoodles.org/jp/noodles/expanding-market.html>) (2015年3月)。
注：2013年中国即席麺の消費量は462.2億パックである。2013年12月31日現在の中国の人口は13.6072億人で、1人あたり33.9パックの消費となる。
- [44] 中国金融界ホームページ
(<http://finance.jrj.com.cn/2012/05/07101913013538.shtml>) (2015年3月)。
- [45] 淘宝网ホームページ (タオバオワン)
(http://www.taobao.com/market/global/index_new.php) (2015年3月)。
- [46] 中国鳳凰網ホームページ
(<http://finance.ifeng.com/leadership/yygl/20111104/4994551.shtml>) (2015年3月)。

- [47] Irasia.com Ltd' s official website (pronounced I-R-Asia), 康師傅 2014 年の第 3 季業績報告
(<http://www.irasia.com/listco/hk/tingyi/interim/qr133186-cwf101.pdf> pp.19) (2015 年 3 月)。
- [48] 淘宝网ホームページ (タオバオワン)
(<http://s.taobao.com/search?spm=a230r.1.1002.1.vfaUKr&q=%BF%B5%CA%A6%B8%B5%B7%BD%B1%E3%C3%E6%D5%FB%CF%E4&rs=up&rsclick=1>) (2015 年 3 月)。
- [49] Irasia.com Ltd' s official website (pronounced I-R-Asia), 康師傅 2014 年の第 3 季業績報告
(<http://www.irasia.com/listco/hk/tingyi/interim/qr133186-cwf101.pdf>, p.19) (2015 年 3 月)。
- [50] Y' sconsulting.co., ltd
(<http://www.ys-consulting.com.tw/news/53390.html>) (2015 年 3 月)。
- [51] 新浪科技ホームページ
(<http://tech.sina.com.cn/i/2014-09-29/10109657754.shtml>) (2015 年 3 月)。

本研究に関連する研究業績

学術論文

1. 賈志聖・古殿幸雄：康師傅の経営戦略に関する考察、大阪国際大学国際研究論叢、第 27 巻、第 3 号、pp.143-159(2014 年 3 月)
2. 賈志聖・植松康祐：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、大阪国際大学、国際研究論叢、第 29 巻、第 1 号、pp.51-71(2015 年 10 月)
3. 賈志聖・古殿幸雄：ファジィ推論法を用いた康師傅の現状分析(査読付き論文) 日本知能情報ファジィ学会、第 27 巻、第 5 号、pp.784-795(2015 年 10 月)

口頭発表

1. 賈志聖・古殿幸雄：康師傅の経営戦略分析、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 9 月)
2. 賈志聖・古殿幸雄：康師傅のファジィ VRIO 分析、第 24 回ソフトサイエンスワークショップ講演論文集、pp.139-142(2014 年 3 月)
3. S.Chia and Y.Kodono:The Management Strategy of Master Kong based on Fuzzy VRIO Analysis, Proc. of the 7th SCIS & the 15th ISIS,pp.1382-1385(2014 年 11 月) (査読あり)

謝辞

本論文を遂行するにあたり、多大のご指導と終始懇切なご鞭撻を賜った 大阪国際大学 大学院 経営情報学研究科 植松康祐 教授 ならびに 近畿大学 経営学部 経営学科 古殿幸雄 教授 に深甚な謝意を表します。

本論文をまとめるに当たり、有益なご教示とご指導を頂いた 大阪国際大学大学院 経営情報学研究科 石井康夫 教授 に心から謝意を表します。

平素より有益なご教示とご指導を頂いた 大阪国際大学大学院 経営情報学研究科 の 諸先生方に心から感謝の意を表します。

最後に、日本での研究生生活を、暖かく支えてくれた台湾の家族に、厚く感謝の意を表します。