The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	食料品加工業における競争優位の分析
Author(s)	今橋, 裕
Citation	大阪大学, 2019, 博士論文
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/72417
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

博士学位論文

食料品加工業における競争優位の分析

今橋　裕

２０１９年１月

大阪大学大学院工学研究科

●概要

本研究は、日本で最も労働者人口が多い食料品製造業、特に食料品加工業に焦点をあて、競争優位の戦略と技術開発力を分析し、戦略が必要であることを示すことを目的とした。

日本の食料品製造業の現状は、海外の食料品製造企業の多くが高収益である中、付加価値が低く、企業規模も大企業より中小企業が多く、継続的な利益を生み出すことができていない。このような状況下において、日本の食料品製造業が継続的な収益を上げて、製品の付加価値や競争優位を高くするためには、技術開発力と産業構造を理解したイノベーション戦略が特に必要であることについて分析結果をもとに示した。そして、食料品加工業者が競争優位を高める戦略について、自社のサプライチェーン、技術開発力（イノベーション力)、および経営者の能力の観点から学術的に明らかにした。

研究では、まずイノベーションを創出するための戦略的マネジメントについての先行研究を示し、自社のサプライチェーン、技術開発力、および経営者の能力の観点から食料品加工業の競争優位の分析を行うことの学術的新規性と進歩性を提示した。次に、日本の食料品製造業の収益構造を調査するため、食料品製造に関わる企業を川上・川中・川下産業に分類し、売上高営業利益率を比較した。その結果、半導体産業において指摘されている川中産業が川上・川下産業に比べて利益率が低い、いわゆるスマイルカーブ化を呈していることを明らかにした。また、本研究で新たに導入した B to B 率という顧客の属性を示す指標を、2012 年の延長産業連関表と経済センサスを用いて求め、各企業の B to B 率と収益性との関係について定量分析を行った。結果は、B to B 率が低い企業ほど収益性が高いことを明らかにした。次に食料品製造分野における技術開発能力を評価するために特許分析を行った。その結果、この分野における特許は食料品そのものだけでなく包装や加工装置など多様な業種から出願されており、自主開発率という出願数に対する大手食料品加工企業による出願割合を算出した結果、過去 30 年間で 10～20%程度、水平分業化が進んだと言われる半導体産業並みの割合に留まっていることを明らかにした。最後に、食料品加工企業がイノベーションを創出したケース・スタディとして、ブランド構築に成功した豆腐製造企業の事例を取り上げ、その付加価値向上と競争戦略について調査した。結果は、サプライチェーンの観点からは顧客との関係性を高めるために百貨店など川下産業への販路開拓が、イノベーション創出には原材料や包装材料等との共同開発が有効で、それを経営者がリーダーシップをもって進めることがイノベーション創出に繋がったことを明らかにした。

これらの結果と海外における食料品製造企業の事例を踏まえ、競争優位獲得のための戦略について考察した。収益性の低い川中産業に位置する食料品加工業は、自社のサプライチェーンにおける位置づけを理解し、その上で顧客戦略としては、より収益性の高い B to C 寄りに顧客を絞ること、製品開発やイノベーション戦略においては、川上産業など多様な業種業態の企業と協業することが重要であることを、学術的新規性を踏まえて示唆された。

キーワード：食料品、食料品加工業、B to B 率、自主開発率、ケイパビリティ

●Abstract

This research focused on the food industry with the largest number of workers in Japan, especially food processing industry. It is aimed to analyze competitive advantage strategies and technological development capabilities and to show that strategy is necessary.

The current state of Japanese grocery manufacturing industry is low added value, while many overseas food manufacturing companies are highly profitable. Also, the size of the enterprise is larger than that of large companies by small and medium enterprises, and it has not been able to produce continuous profit. Under such circumstances, in order for Japanese foodstuff manufacturing industry to achieve continuous revenue and increase added value and competitive advantage of products, innovation strategy that understands technology development capability and industrial structure is particularly necessary. This fact is shown based on the analysis result. Then, it proposed strategy to clarify for food processing companies to increase their competitive advantage academically from the viewpoint of their supply chain, technology development capability (innovation power), and management skills.

In the research, I showed a prior study on strategic management to create innovation. It presented the academic novelty and inventive step of analyzing the competitive advantage of the food processing industry from the viewpoint of the company's supply chain, technology development capability, and management skills.

Then, I investigated the profit structure of Japanese food manufacturing industry. Companies that are involved in foodstuff manufacturing were classified as upstream, downstream, and downstream industries, and the operating income margin of sales was compared. As a result, it was revealed that the midstream industry pointed out in the semiconductor industry exhibits a so-called smile curve lower profit margin than the upstream and downstream industries. In addition, in this research, we introduced a new index that shows customer attributes such as B to B rate. It was sought using 2012 extended input-output table and economic census. We also conducted quantitative analysis on the relationship between B to B rate and profitability of each company. The results revealed that profitability is higher for companies with lower B to B rates.

Next, patent analysis was conducted to evaluate the technical development capability in the food manufacturing field. As a result, patents in this field have been applied not only from foodstuff itself but also from various industries such as packaging and processing equipment. And the ratio of application by major food processing enterprises to the number of applications called self-development rate was calculated. The results revealed that it has remained at the same level as the semiconductor industry, which is said to have advanced horizontal division of labor by 10 to 20% over the past 30 years.

And then, as a case study in which food processing enterprises created innovation, it took up examples of tofu manufacturing companies that succeeded in building brands. And it investigated the

added value improvement and competitive strategy. From the supply chain perspective, it was effective to develop sales channels to downstream industries such as department stores in order to raise the relationship with customers. In addition, joint development with raw materials and packaging materials etc. was effective for creating innovation. And it was revealed that managers' advancement with leadership leads to creation of innovation.

Finally, based on these results and cases of overseas food product manufacturers, I examined strategies for acquiring competitive advantage. As a result, it was important to understand the positioning of the foodstuffs processing industry located in the low-profit midstream industry in its supply chain. Also, as a customer strategy, it was important to narrow down customers to B to C, which is more profitable. In product development and innovation strategy, it was important to collaborate with companies in diverse industries such as upstream industry. I suggested these points based on academic novelty.

Keywords：Grocery，Food processing industry，B to B rate，self-development rate，Capability

目次

第 1 章　研究背景と目的 1

1－1.　研究背景と目的 1

1－2.　用語の定義 2

1－3.　本論文の構成 5

第 2 章　先行研究 8

2－1.　世界及び日本の食料品製造業に関する収益性、生産性の研究について 8

2－2.　食料品産業の競争優位に関する研究について 13

2－3.　ブランド戦略について 19

2－4.　組織論に関する研究について 20

2－5.　リサーチクエスチョンの設定 22

第 3 章　国内食料品関連産業における収益性の検証 23

3－1.　分析方法 25

3－2.　分析結果 29

3－2－1.　川上・川中・川下産業の収益性分析 29

3－2－2.　**B to B** 率を用いた収益性分析 33

3－3.　小括 36

第 4 章　食料品製造分野における技術開発の主導権に関する分析 38

4－1.　分析方法 39

4－1－1.　食料品製造分野の特許情報収集 39

4－1－2.　**PC** 製造分野の特許情報収集 40

4－1－3.　業種分類による企業の判別 41

4－2.　分析結果 41

4－2－1.　食料品製造分野に関する自主開発率（技術主導率） 41

4－2－2.　**PC** 製造分野に関する自主開発率（技術主導率） 43

4－2－3.　業種分類による分析 44

4－3.　小括 45
第 5 章　食料品加工業における競争優位の定性分析 48
5－1.　分析方法 49
5－1－1.　調査対象 50
5－1－2.　調査方法 54
5－1－3.　新聞、雑誌記事の調査方法 55
5－1－4.　ケース・スタディの方法 55
5－2.　分析結果 55
5－2－1.　新聞、雑誌記事の調査結果 55
5－2－2.　ケース・スタディの結果 63
5－3.　小括 64
第 6 章　考察 67
6－1.　食料品産業における収益性及び競争優位について 67
6－2.　海外食料品加工企業の取り組みとの比較 72
6－3.　食料品加工業における競争優位について 78
第 7 章　結論及び今後の課題 81
7－1.　結論 81
7－2.　本研究の学術的貢献 82
7－3.　今後の課題 82
〈参考文献〉 84
謝辞 98
本論文に関する学術論文、発表論文 99
国際学会発表 99
その他の学会発表 99
著書 100

第1章　研究背景と目的

1－1.　研究背景と目的

日本の食料品産業は、2017 年現在、出荷額が約 38 兆円という製造業の中でも大きい産業である。その中でも生産する加工食品は、消費者の人々の食生活のニーズの変化に伴い、食料消費の中で過半を占めており、その割合は逐次増加している状況である。このため、食料品産業の安定供給、社会的役割は重要であり、世間の認識は年々高まっている状況である。但し、食料品製造業は中小企業がほとんどで、付加価値率が低く、差別化が難しい業界である。なお、日本の農業・食料関連産業の 2014 年度国内生産額及び構成比については、図 1-1 に示す。

なお、日本の企業のうち、中小企業が 99.7%を占めている。昨今の日本経済において、経済のグローバル化、人口減少等の中長期的な経済や社会構造の変化の中で、日本の中小企業・小規模企業者がおかれた環境も変化しており、2015 年度中小企業白書では、中小企業・小規模企業者が抱える様々な経営課題の中で、とりわけ中小企業・小規模企業者の販

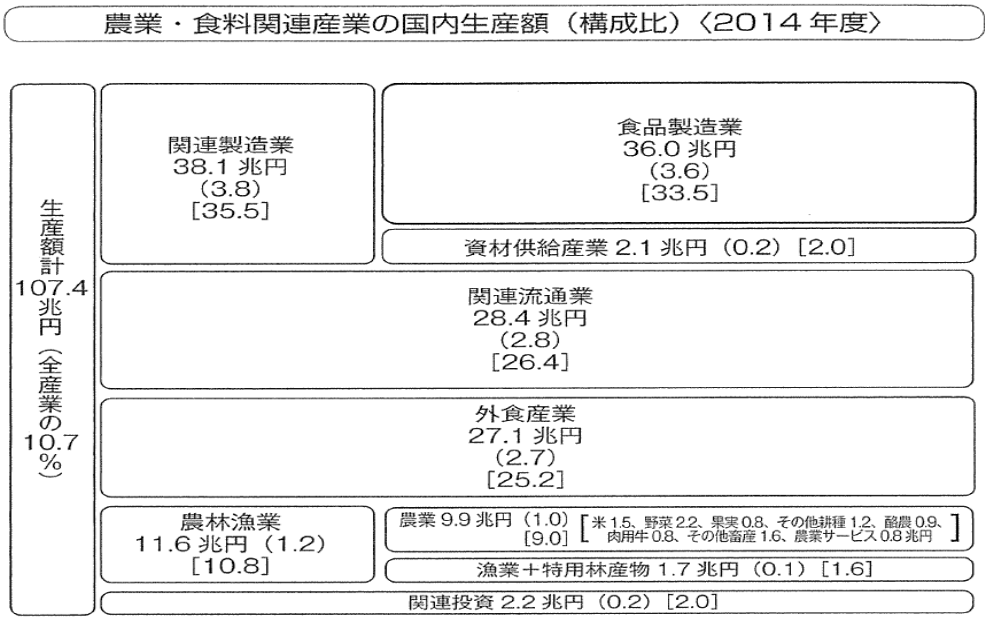

図 1-1　日本の農業・食料関連産業の 2014 年度国内生産額及び構成比

（出所：農林水産業「農業・食料関連産業の経済計算」）

路開拓に対する意識は高いことが上げられている。これは上場企業でも同じことであり、販路を開拓し、そこで目標とした売り上げを達成することは容易ではなく、新規市場の開拓は、既存市場と比較して、その難易度は高いものである。

そこで本研究では、日本で最も労働者人口が多い食料品製造業、特に食料品加工業に焦点をあて、競争優位の戦略と技術開発力を分析し、戦略が必要であることを示すことを目的とする。その際、現状についての分析及び他の産業や欧米企業との比較を実施し、競争優位及び収益性を高める要素を明らかにすることを目的とする。本研究の検証によって、食に関わりのある人々、食料品製造業、食料品加工業の現状認識や技術開発、経営戦略を考える際の新たな視座として役に立つと考えられる。

そのために、まず、先行研究にて十分に確認されていなかった食料品産業の川上、川中、川下の概念を用いた定量分析を行う。食料品製造業の内、食料品加工業が該当する川中産業の収益性についての検証を行う。また、B to B、B to C 等の取引顧客の概念を用いた定量分析は実施されていない。そのため、B to B 率という概念を用いて分析を行い、収益性の検証を行う。次に食料品に関する技術開発力把握のために特許調査を行い、食料品製造企業のうち上場企業の製造企業における技術開発力、特許シェアについて、自主開発率の概念を用いて食料品加工業の競争力創出について検証を行い、最後に食料品加工業の差別化への取り組み事例を分析した。その際、政府の統計資料を用いた分析、特許などの技術情報を用いた分析、新聞記事検索などの文献書誌学を用いて、食料品加工業の経営者の能力について分析を行う。

1－2.　用語の定義

本研究における用語の定義については、以下記載のように定義する。

・食料品関連産業

本研究では、食料品関連産業は「経済センサス」（経済産業省）の基礎調査産業分類の大分類、「大分類 A-農業、林業」から「大分類 R-サービス業（他に分類されないもの）」のうち、中分類の以下の項目を指すこととする。

011 耕種農業

012 畜産農業

013 農業サービス業(園芸サービス業を除く）

031 海面漁業

032 内水面漁業

041 海面養殖業

042 内水面養殖業

091 畜産食料品製造業

092 水産食料品製造業

093 野菜缶詰・果実缶詰・農産保存食料品製造業

094 調味料製造業

095 糖類製造業

096 精穀・製粉業

097 パン・菓子製造業

098 動植物油脂製造業

099 その他の食料品製造業

101 清涼飲料製造業

102 酒類製造業

103 茶・コーヒー製造業（清涼飲料を除く）

106 飼料・有機質肥料製造業

26 生産用機械器具製造業

521 農畜産物・水産物卸売業

522 食料・飲料卸売業

581 各種食料品小売業

582 野菜・果実小売業

583 食肉小売業

584 鮮魚小売業

585 酒小売業

586 菓子・パン小売業

589 その他の飲食料品小売業

76 飲食店

77 持ち帰り・配達飲食サービス業

・食料品製造業

本研究では、「経済センサス」（経済産業省）の基礎調査産業分類の大分類、「大分類 A-農業、林業」から「大分類 R-サービス業（他に分類されないもの）」のうち、中分類の以下の食料品の製造業に関する項目のうち、高橋（1989）の既存研究を参考にして、以下の項目を指すこととする。

091 畜産食料品製造業

092 水産食料品製造業

093 野菜缶詰・果実缶詰・農産保存食料品製造業

094 調味料製造業

095 糖類製造業

096 精穀・製粉業

097 パン・菓子製造業

098 動植物油脂製造業

099 その他の食料品製造業

101 清涼飲料製造業

102 酒類製造業

103 茶・コーヒー製造業（清涼飲料を除く）

106 飼料・有機質肥料製造業

26 生産用機械器具製造業

521 農畜産物・水産物卸売業

522 食料・飲料卸売業

・食料品加工業

本研究での食料品加工業とは、食料品製造業の内、工業的に加工処理した食品の生産をする企業のことである。私たちが、栄養素の摂取や嗜好のために食べる食料品は、主に「生鮮食品」と「加工食品」に大別される。「生鮮食品」は、野菜、果物、魚介、食肉などそのまま生で食したり、調理したりして食べる食品のことである。「加工食品」は、品質向上、保存、有効利用、安定供給などのために、穀物や生鮮食品などを工業的に加工処理した食品のことである。

・中小企業

本研究では、中小企業とは、中小企業基本法第 2 条第 1 項の規定に基づく「中小企業者」を示す。また製造業その他の業種分類の定義を用い、「資本金の額又は出資の総額が 3 億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が 300 人以下の会社及び個人」とする。具体的には表 1-1 にて示す。

表 1-1　中小企業者、小規模企業者の定義

（出所：中小企業白書（2015）より、筆者作成）

業種	中小企業者		うち小規模企業者
	資本金	常時雇用する従業員	常時雇用する従業員
①製造業・建設業・運輸業 その他の業種 （②～④を除く）	3億円以下	300人以下	20人以下
②卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
③サービス業	5，000万円以下	100人以下	5人以下
④小売業	5，000万円以下	50人以下	5人以下

・ブランドの構築

本研究ではブランドの構築を次の 2 点とする。1 つ目は、ブランドのもともとの意味「自分のものを他人と区別するための「焼印」」を参考にし、ブランドの構築の定義を「自社で独自に名前を付けた製品、商品を市場に出す、販売する」とする。2 つ目は、商品および企業名が新聞記事、業界紙などに掲載されたことがある企業とする。

1－3.　本論文の構成

全体の論文の構成と各研究の枠組みを図 1-2 に示す。

第 1 章は本章であり、日本の食料品製造業が、従事者が多いわりに付加価値率が低いこと、大手企業より中小企業が多く、継続的な収益を上げることが出来ていない現状について触れた。そして食料品製造業が、付加価値向上、競争優位性を高くするには、技術開発力と産業構造を理解したイノベーション戦略が必要であることを理解する。

第 2 章は、先行研究を振り返ることにより、イノベーションを創出するための戦略的マネジメントについて整理する。その際、中小企業論、組織論、ブランド戦略、ユーザーイノベーション関連の既存研究を詳細に分析する。

第 3 章では、スマイルカーブ化の概念を用いて、国内の食料品関連産業における川上、川中、川下産業の売上高営業利益率を算出して収益性を検証する。その際、食料品製造企業は、販売経路等が厳密な川上、川下等の業種の区別が難しいため、産業連関表と経済センサスを用いて B to B 率という新しい指標を用いて、収益性の定量分析を実施する。

第 4 章では、食料品製造分野における技術開発の主導権の検証のため、特許分析を実施する。その際、自主開発率という大手製造企業の特許取得の割合を指標として用いて検証を行う。

第 5 章では、食料品製造業のうち食品加工業の企業がイノベーションを創出した事例を分析する。その事例として豆腐製造企業に関するブランドを構築した事例を挙げる。食料品を製造する企業における経営者の能力やオープン・イノベーションの事例を踏まえて取り上げ、販路開拓や経営者能力について既存研究を確認して課題設定した上で雑誌記事、新聞記事の検索、調査し、文献書誌学をもとにケース・スタディを実施する。その際、食料品製造業における食料品加工業の中でも原材料がほぼ同一で伝統産業品でもある豆腐製造業を研究対象とし、地方創生を踏まえ、京都にてブランドを確立した企業を対象にし、検証を実施する。

第 6 章では、第 3 章、第 4 章、第 5 章の検証結果を踏まえて、考察を実施する。

第 7 章では、論文全体を振り返り、主要な結論についてまとめて、研究成果の総括とする。

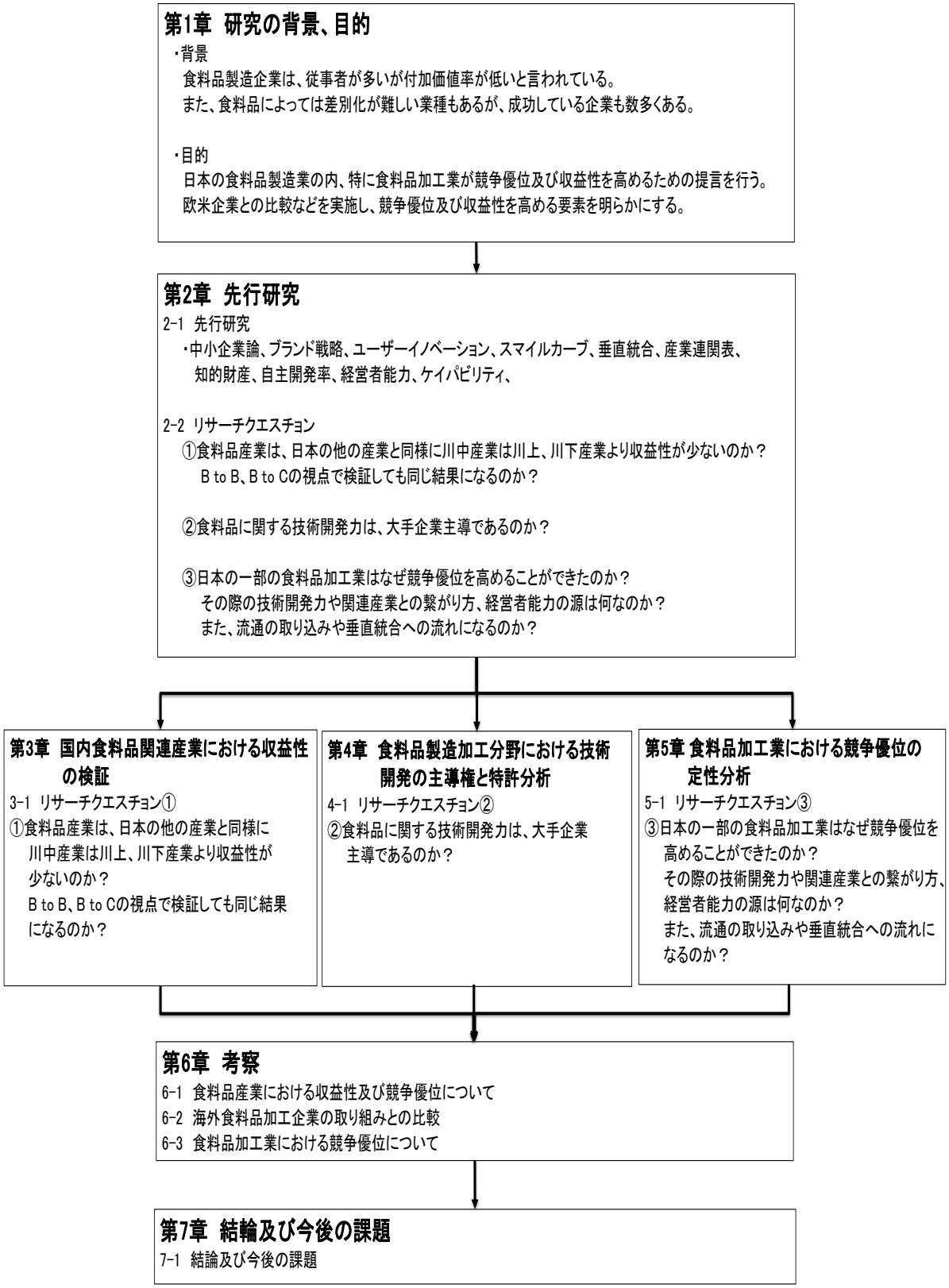

図 1-2　論文の構成と各研究の枠組み　（出所：筆者作成）

第2章　先行研究

2－1.　世界及び日本の食料品製造業に関する収益性、生産性の研究について

世界の食料品製造業における収益性については、小沼ら（2009）によると、グローバル食料品メーカー売上高上位 100 社のうち、売上高営業利益率（収益性）においては、日本企業の最高は日清食品ホールディングの 49 位（7.2%）で、日本企業の収益性は総じて低いことが述べられている。表 2-1 に 2008 年売上高営業利益率上位 100 社の食料品メーカーの売上高営業利益率ランキングを示す。結果としては、欧米の食料品加工企業の収益性が高く、日本の食料品加工企業の方の収益性が低いことが分かる。

また、生産性については、財団法人食品産業センター（2010）における 2004 年度の 1 企業当たりの付加価値額を国際比較した資料によると、日本を 100 の指標とした場合、他の先進国の労働生産性が、オーストラリア：106、カナダ：119、イギリス：120 となっており、日本の労働生産性の低いことが認識できる。また、一企業当たりの付加価値額についても、日本を 100 の指標とした場合、他の先進国の一企業当たりの付加価値が、カナダ：216、イギリス：343 となっており、日本の食料品製造業の一企業当たりの付加価値額が他の先進国と比べて低いことが認識できる。国際比較資料を表 2-2 に示す。なお、日本の収益性が低いことを検証している既存研究については、別途、収益性に関する研究に関する節にて示す。

このように、食料品製造業における収益性の低さと経営上の課題を指摘する既存研究は数多い。例えば食料品製造分野については技術進歩不足や生産性の問題も示唆されており、弘中（2008）は、食料品製造業は装置型高生産性群と労働型低生産群に分けられており、生産性向上のために、低生産性群は生産管理手法を取り入れる必要があることを指摘している。日本の食料品製造企業の低生産性の原因は、新技術を取り込むために必要な IT リテラシーなどのインタンジブル・アセットが不十分なこと、古い体質により組織が活性化してないことであり、これらの原因により技術進歩が不足していると主張している。さらに、弘中（2012）は食料品製造業の財務構造に着目し、販売管理費の経費が食料品製造業の営業利益率、経常利益率を決定づけていると結論づけている。食料品製造業全体や加工型食料品製造業では、営業利益率と販売管理費率との間に相関は認められなかったが、販売管理費率の低い素材型食料品では販売管理費の増加は営業利益の増加につながる一方で、販売管理費率の高い加工型食料品では販売管理費増加と営業利益との相関は低く、販売管理

表 2-1　売上高上位 100 社の食料品メーカーの売上高営業利益率ランキング

（2008 年）　（出所：小沼ら（2009）より、筆者作成）

2008年　売上高上位100社の食料品メーカーの売上高営業利益率ランキング

営業利益率ランキング	会社名	売上高（百万米ドル）	売上高営業利益率（%）
1	DIAGEO PLC	16,100	29.1%
2	I.T.C LIMITED	3,562	28.1%
3	COCA-COLA COMPANY (THE)	31,944	27.2%
4	MONSANTO COMPANY	11,365	25.4%
5	COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMERICAS	8,962	25.2%
6	GRUPO MODELO S.A.B. DE C.V.	5,442	23.9%
7	ANHEUSER-BUSCH INBEV SA	22,383	23.3%
8	PERNOD RICHARD	10,381	23.1%
9	SABMILLER PLC	16,839	19.2%
10	IOI CORPORATION BERHAD	4,488	18.3%
11	PEPSICO INC.	43,251	17.3%
12	DR PEPPER SNAPPLE GROUP, INCORPORATION	5,710	16.8%
13	GENERAL MILLS, INC.	13,652	16.5%
14	COCA-COLA FEMSA S.A.B. DE C.V.	6,345	16.1%
15	CAMPBELL SOUP COMPANY	7,998	16.0%
16	H. J. HEINTZ COMPANY	10,071	15.6%
17	KELLOGG COMPANY	12,822	15.4%
18	HERSHEY COMPANY (THE)	5,133	15.0%
19	FORTUNE BRANDS, INC.	7,105	14.8%
20	UNILEVER N.V.	56,331	14.6%
21	FRASER & NEAVE LIMITED	3,463	14.5%
22	DANONE	21,157	14.2%
23	NESTLE S.A.	～	～
～	～	～	～
49	日清食品HD	3,873	7.2%
50	カネカ	5,053	7.1%
～	～	～	～
54	日本たばこ産業	64,397	6.7%
～	～	～	～
58	アサヒビール	16,136	6.5%
～	～	～	～
60	キリンHD	25,412	6.3%
～	～	～	～
62	キッコーマン	4,159	5.8%
63	サントリーHD	16,690	5.4%
～	～	～	～
67	味の素	12,223	5.0%
～	～	～	～
71	日清製粉グループ本社	4,339	4.4%
～	～	～	～
74	ニチレイ	4,658	3.7%
75	サッポロHD	4,573	3.4%
～	～	～	～
77	山崎製パン	8,955	3.2%
～	～	～	～
80	キューピー	4,976	3.0%
～	～	～	～
82	コカ・コーラウエスト	4,364	2.8%
～	～	～	～
86	明治乳業	7,103	2.3%
87	日本ハム	10,371	1.7%
～	～	～	～
89	マルハニチロHD	8,487	1.5%
～	～	～	～
91	日本水産	5,365	1.4%
92	森永乳業	5,896	1.3%
93	伊藤ハム	5,204	1.2%

: 日本企業

表 2-2　食料品製造業の国際比較（2004 年）

（出所：財団法人食品産業センター（2010）より、筆者作成）

国名	企業数	製造業に占める割合（%）	従業員数（千人）	製造業に占める割合（%）	付加価値（百万ドル）	製造業に占める割合（%）	1企業当り従業者数（人）	1企業当り付加価値（千ドル）	労働生産性（千ドル/）
日本	49,789 [100]	10.1	1,144 [100]	13.3	79,593 [100]	8.5	23.0 [100]	1,599 [100]	69.6 [100]
韓国	7,550 [15]	6.8	176 [15]	6.7	14,599 [18]	6.9	23.3 [101]	1,934 [121]	82.9 [119]
中国	23,647 [47]	9.4	4,326 [378]	7.3	61,376 [77]	8.9	182.9 [796]	2,596 [162]	14.2 [20]
インド	25,362 [51]	19.8	1,343 [117]	16.4	48,868 [61]	7.3	53.0 [230]	1,927 [121]	36.4 [52]
オーストラリア	8,031 [16]	6.1	172 [15]	16.1	12,625 [16]	16.3	21.4 [93]	1,572 [98]	73.4 [106]
ドイツ	32,582 [65]	16.3	1,015 [89]	14.4	43,337 [54]	8.2	31.2 [136]	1,330 [83]	42.7 [61]
イタリア	69,539 [140]	13.3	340 [30]	8.7	24,301 [31]	9.4	4.9 [21]	349 [22]	71.5 [103]
オランダ	4,545 [9]	9.8	122 [11]	16.5	10,790 [14]	15.4	26.8 [117]	2,374 [149]	88.4 [127]
イギリス	7,066 [14]	4.6	466 [41]	14.1	38,765 [49]	14.4	65.9 [287]	5,486 [343]	83.2 [120]
スウェーデン	3,289 [7]	5.6	62 [5]	8.6	4,289 [5]	6.8	18.9 [82]	1,304 [82]	69.2 [99]
スイス			58 [5]		4,847 [6]				84.3
ロシア	68,976 [139]	14.4	1,432 [125]	15.1	17,153 [22]	13.8	20.8 [90]	249 [16]	12.0 [17]
カナダ	5,964 [12]	11.0	269 [24]	13.7	20,578 [26]	11.9	45.1 [196]	3,450 [216]	76.5 [110]
ブラジル	25,814 [52]	16.4	1,286 [112]	20.8	25,631 [32]	16.9	49.8 [217]	993 [62]	19.9 [29]

資料：UNIDO「International Yearbook of Industrial Statistics 2008」

注：1. [　]内は日本を100とする指数

2. 韓国、カナダは2002年

3. スイスは2001年

4. ロシア、オーストラリアは2005年

5. 日本は従業員4人以上、スイスは同2人以上、韓国は同5人以上、オランダは同20人以上の企業

6. 1USドル当たり各国平均（為替相場は期中平均）
日本（円）108.19、韓国（ウォン）1145.32、中国（元）8.2768、インド（ルピー）45.316、
オーストラリア（ドル）1.3576、ドイツ、イタリア、オランダ（ユーロ）0.8054、イギリス（ポンド）
0.5459、スウェーデン（クローナ）7.3489、スイス（フラン）1.2435、ロシア（ルーブル）
28.8137、カナダ（ドル）1.301、ブラジル（レアル）2.925

費増加が利益率の向上に貢献していないことを指摘している。

一方、食料品関連の川下産業について、林（2012）は、川下の小売・流通業界では、寡占化が進展し、大手小売のバイイングパワーが向上していることを述べている。金（2011）は、食料品関連産業におけるメーカーと小売業者間のパワーバランスの変化について産業組織論的アプローチを用いて実証分析し、メーカーから小売業者へのパワーシフト、特に大規模小売業者の影響が大きいことが示されている。また、佐藤（2012）は、食料品製造業の低利益率の理由として、物流コストの影響が大きく、調達の仕方、生産部門の作り方、販売部門の売り方、顧客の動向など様々な要因が関係しており、物流コストへの理解不足のための部門ごとに部分最適を追求し、その結果物流コストの増加を招いていることを指摘している。

バリューチェーンにおける川中産業の収益性が低く、川上、川下産業の収益性が高いという概念は、「スマイルカーブ」と呼ばれ、広く一般にも知られている。これは、台湾のコンピュータメーカーAcer 社の創業者スタン・シー会長が提唱した概念であるとされている。同氏は、パーソナルコンピュータの付加価値を対象にしたバリューチェーンを念頭に置き、横軸を流通の順序（川上・川中・川下の産業）縦軸は付加価値としてグラフ化すると、U 字の曲線を描き、あたかもスマイリング（笑顔）のように見えると述べたものである。図 2-1 にスマイルカーブの概念図を示す。製品の加工組立における中核部品が標準化やモジュール化が進んだ結果、その製品の技術的障害が低下し、参入が容易になり競争が激化することで、付加価値率、利益率が低下する。

このように、加工組立の分野が収益を取れないことを示唆しているものとして、Andrew S Grove（1996）は、インテルの戦略転換として、同社の CPU の事業が世界的なシェアを獲得するとともに半導体チップから販売・メンテナンスに至るまで支配的な地位を占めていた大型コンピュータメーカーが他社から主要な部品やソフトウェアを購入して組み立てるだけの企業となり、業界の主導的な立場を失ったことを端的に指摘している。また、青木・安藤（2002）も、IBM がモジュール化を進めたことで各種部品が互換可能になり、大きな成功をもたらしたが、結局、特定領域に専門特化する新興企業が数多く参入し、メインフレームの市場シェアが奪いとられてしまったとしている。そして、百嶋（2007）は、日本の自動車産業と電機産業のサプライチェーンにおいては、材料や部品など川上の業務工程では付加価値率が高く、かつ相対的に設備集約的であるという分析結果を示している。

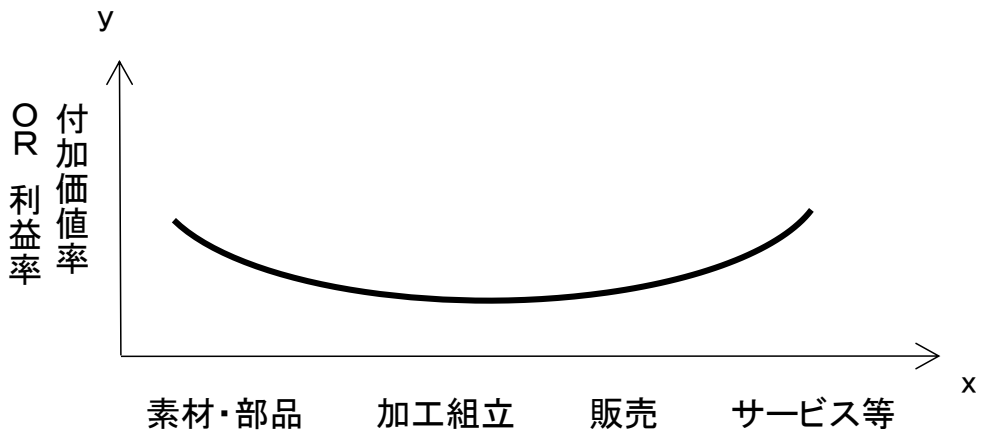

図 2-1　スマイルカーブの概念図（出所：魏（2006）を参考に、筆者作成）

以上のように、スマイルカーブの概念は広く一般に知られているものの、学術的な分析は驚くほど少ない。海外でのスマイルカーブの研究としては、Patrick Low（2013）及び Deborah K. Elms ら（2013）が、国際的なバリューチェーンの変化について WTO のデータ用いて 1970 年代から 2010 年代の変化を分析している。そして、Richard E. Baldwin ら（2012, 2014, 2015）は、1970 年代と 21 世紀のグローバルバリューチェーンについて、アジア各国での製造業を事例に挙げてスマイルカーブの分析などを実施している。日本におけるスマイルカーブの研究の代表的な研究としては、Namchul Shin et al（2012）や木村（2003, 2006）の研究がある。Namchul Shin et al は、2000 年～2005 年における電気関連業種 300 社の ROA、ROE を基にしたスマイルカーブの検証を実施している。そして木村（2003, 2006）は、総資産営業余剰率を用いて、民生用電子機器、民生用電気機器、電子計算機・同付属装置、通信機械、乗用車、トラック・バス・その他の自動車の各産業で利益率カーブを計測、比較し、その結果、スマイルカーブが民生用電子機器、電子計算機・同付属装置、トラック・バス・その他の自動車の産業において観測されたことを実証している。しかしながら、スマイルカーブに関する実証研究、特に日本企業を対象とした研究は未だ少ない。

実は、後述のように食料品製造分野も異業種の専門企業が技術開発を盛んに行っており、水平分業が進展されていると考えられる。また、木南・木南（1998）は、日本の食料品製造企業と海外子会社との加工に関する分業関係が垂直分業から水平分業へ移りつつあると主張している。なお、本研究では産業連関表のデータを用いて B to B 率の算出を行う。産業連関表のデータは実務的にも学術的に幅広く分析に用いられている。食料品製造業に関

連した分析だけでも、例えば、小林ら（1982）は食料品産業のエネルギー依存度について産業連関表を用いて分析しており、中嶋（1994）は、産業連関分析は分析力を持つ手法であり、産業構造論の視点は産業組織論と共に食料品産業を分析するための重要なアプローチであることが述べられている。そして、大平ら（1997）は、 1990 年の日本経済の 47 都道府県別産業連関表を用いて、日本のフードシステムの地域構造の特色を分析の対象に取り上げ、農林水産と食料品加工とがいかに結合しているかの分析を実施している。また、白武・下村ら（1993）は、食料品加工業の構造と規模、業種別の収益率を確認しており、各業種内部には特徴として、多数の中小・零細企業と少数の大企業が併存している点、全製造業と比較し算出総額中に占める中小・零細企業の比率が大きいことを確認している。

2－2. 食料品産業の競争優位に関する研究について

食料品産業の競争優位に関する研究としては、小塚（1999）は、日米食料品企業の競争力比較と行動特性について、ゆるやかな競争による成長経験しか持たないわが国の食料品企業 にとって、もっとも苦手とするのが市場での競争戦略であり、買収を主な経営手段とする欧米の食料品業界では、企業のランキングが目まぐるしく変わり、ランキング表から企業名が消滅するのが常であることが述べられている。また、グローバル化の進展は、グローバル・スタンダードによる事業経営が基本 となり、日本の規制と保護の消滅は、多国籍食料品企業による競争圧力が高まり、厳しい競争を日本の食料品企業に迫ることになる。競争構造は従来までの国内企業による「共存共栄」から、競争力の強い企業が勝利する「競争型」の競争構造に変化し、競争力の弱い企業は外資企業の攻勢によって飲み込まれるか、市場から脱落する危険性が高くなるので、食料品業界も近い将来、選別陶汰の時代を迎えることになる。国内の食料品企業にとって競争に勝つことによってのみ成長が可能だと考えた時、これから予想される競争の激化を前にして、競争に勝てる競争戦略をどのように構築するかが企業にとって最大の課題になることは間違いないと示唆している。また、日米の食料品加工企業の比較として、次の 8 つの要因を比較して検証している。1）業績、2）経営戦略、3）グローバル市場での事業展開力、4）コスト競争力、5）事業ミックス、6）M&A（Merger & Acquisition）、7）経営者の資質、8）行動のスピード、である。

また、野島（2007）は、日本の食料品産業について、食料品製造業の研究開発面では、新商品が市場でたやすく模倣され、その開発効果が発揮しにくいため、製品差別化策としては広告宣伝費をより重視する産業特性があることを示唆している。また、一般製造業は、

経費を削減し労働生産性、資本装備率の向上を図る経営路線が主流になったのに対し、食料品製造業は、省力化路線を取らないことから労働生産性は停滞し、資本装備率の向上は相対的に弱く、むしろ労働力強化によって合理化が図られた面がある。食料品製造業は原材料費率が高く、付加価値率の低い産業であるが、高い労働力の吸収によって生産力の向上を展開してきたことを述べられている。

それに対して世界の動きとしては、Erik Millstone ら（2009）は、世界の食料品加工企業の出現について、19 世紀の工業化に伴って大市場と新技術に裏打ちされ、規模の経済を生かした専門加工業者が現れたことを示している。現在は、ほとんどの国でほんの一握りの巨大食料品加工企業が出現し、彼らへの集中度合いが容赦なく高まっていることを示唆している。アメリカでは、知名度のある食料品加工企業が肉類や原材料の加工において非常な力を持っており、牛肉や豆類の場合では、約 80%、小麦の製粉では約 60%を支配している。このような食料品加工企業の力は生産のあらゆる側面にまでおよび、フードサプライチェーンを支配するに至っている。巨大な食料品加工企業との取引を望む農業者は、あらゆる点で企業に依存せざるを得なくなり、企業が更新しなければ生活は成り立たなくなるのである。21 世紀の初めの時点で世界の食料品加工業界は、二層構造になっており、多数の多国籍大企業が何千何百もの小さな現地企業や国営企業とともに存在している。小売業者の支配力が強まるにつれて、食料品加工企業はその地位を保つため、お互いに M&A を行ったりしている。食料品加工企業は、大衆市場向けの新しいブランドの動きだけでなく、ニッチ市場の動きも常に注意深く観察していることが示されている。

そして、競争戦略の具体例としては、Schwarz（2010）は、2007 年度、全世界の食料品製造業売上高第一位であるネスレ社の競争優位について調査し、1997 年 6 月にブラベック会長兼 CEO が、ネスレの競争力を持続的な水準に強化するため、四本柱の戦略を立てたことを示唆している。

その戦略とは、

①経営効率の向上による、生産コスト及び一般管理コストの低減

②「60/40」と呼ばれる比較調査で平均点以上獲得した製品について、おいしさ及び栄養の質におけるイノベーションとリノベーションを推進する。ネスレの全製品について消費者調査を行い、六割以上の人が競合製品よりも当社製品を選んだ場合にのみ、その製品を市場投入するかマーケティング支援する

表 2-3　食料品製造業の競争優位に関する主な文献　　（出所：筆者作成）

●Main paper of the Competitive advantage in food industry (食料品製造業の競争優位に関する論文)

Name of researcher	year	Target area、company	Article title
Y.Kozuka	1999	Japan and USA	Comparison of the competitiveness of Japan-US food industry and behavioral characteristics.
O.Saitou	2004	Japan	Business strategy of food industry and cooperation of agriculture
Friedhelm Schwarz	2010	Nestle	Peter Brabeck-Letmathe and Nestle –a Portrait: Creating Shared Value.
Alexander Brem, Maximilian Maier, Christine Wimschneider	2016	Nestle	Competitive advantage through innovation: the case of Nespresso. How Nespresso achieved competitive advantage through innovation by changing the rules of the game in its industry.

③顧客は「いつでも、どこでも、どんな形でも」製品を手に入れることが出来るという基本原則に則った顧客の製品入手性の向上

④ネスレブランドを感情面、機能性ともに最高の状態で見て頂くための顧客とのコミュニケーションの向上

である。なお、この項目以外にも、共有価値の創造（CSV：Creating Shared Value）への取り組みを掲げて、競争優位を高める取り組みを行っていることを発表している。

これら食料品製造業の競争戦略についての主な文献を、表 2-3 に示す。

一方で、食料品製造企業を取り巻く環境は、絶え間なく変化しており、原料供給、生産、流通、販売をはじめとするサプライチェーンや、消費者嗜好、生活環境の変化を認識して、絶えず商品開発、技術開発を行わなければならない（宮脇，2007）。このように、食料品製造企業がさらなる付加価値を構築し、生き残りを図るためには、食料品製造企業が独自の技術開発力向上のみならず、異業種企業との積極的な連携により、技術開発成果の積極的な取り込みが必要不可欠である。

また、研究開発によってイノベーションに結びつく機会である技術機会について、既存研究において盛んに議論されている。代表的な研究として、Pavitt, et al（1987）、Pavitt（2002, 2004）、Laursen and Salter（2006）などがある。Pavitt, et al（1987）は技術機会（technological opportunity）は必ずしもその業界内の主要企業のみならず、異業種の企業も大きな貢献をしていることを明らかにしている。つまり、技術的に高度なイノベーション活動を実施す

るには、自社内の資源だけでは完結が困難で、有用な技術や知識はサプライヤー、ユーザー、大学、競合他社などの異業種や外部からもたらされる可能性があることを示している。（Laursen and Salter，2006）。日本においても、小久保（2012）は、国内大手製薬企業の技術機会を分析し、研究開発における情報源を、供給業者・共同事業・ジョイントベンチャー、競合他社、コンサルティング会社、顧客、大学各学部、公的研究機関、学会、業界団体、公知情報、社内各部門、外部ベンチャーに分けて分析し、その結果、バイオ医薬品保有企業群は外部の情報源を十分に活用していると結論付けている。特に食料品業界においては、技術機会が異業種からもたらされることが少なくないことを指摘する既存研究が多い。高橋（2001）は、フードシステムと食料品加工・流通技術の革新について研究を行い、食料品産業は異業種からの数多くの新技術によって支えられており、外部活用の重要性が示唆されている。

異業種企業からの技術開発成果の取り込みについては、海外及び食料品製造分野以外にも数多くの研究がある。Schon（1967）は、アメリカの企業における大きなイノベーションは、異なる産業分野の技術や町の発明家、新しい小企業の事業主によってイノベーションが引き起こされるのが特徴で、伝統的産業は新しい産業から技術を導入するメカニズムがあると指摘している。また、Hippel（1976，1988）は、イノベーションの源泉は、専門的に製造を行っているメーカー企業のみならず、そのユーザーやサプライヤーなどの間に広く分布しているという考え方を導入し、科学機器、半導体製造装置、PC ボードの組立プロセスや電線切断機のイノベーションを取り上げ、ユーザーやサプライヤー、あるいは、「その他」の主体がイノベーターとなっていることを明らかにし、Brian（1986）は、英国企業によって商品化された 34 の医療機器のイノベーションにおいて、その開発段階でユーザーが果たした役割を調査し、53%はユーザーによって最初に開発され、有用性が示されている。そして日本の例として、小川（2000）は流通企業起点のイノベーションとして、コンビニエンスストアのセブンイレブンが製品イノベーションに貢献する背景や店舗発注システムの小売販売情報を活用して食料品製造企業と共に新商品開発を行っており、永井（2015）は、新しい加工技術、包装技術が進歩することで流通の技術開発も行われ、更なる新商品開発が後押しされていることが示唆されている。

あと、中小企業に関する戦略としては、経営者の能力、卓越性が必要であることが認識できるが、実際には、経営者が卓越した能力や戦略を構築しても資源が足りないのである。

そこで、その足りない資源を確保し、競争力を持続するためには社外の資源をうまく活用するオープン・イノベーションの考えを取り入れることが重要である。

オープン・イノベーションは Chesbrough（2006）によって提唱された新しい概念のことである。井上（2014）によると、オープン・イノベーションとは、自社など企業内部のアイデア・技術と他社や外部のアイデア・技術とを有機的に結合させ、価値を創造することとされ、他者への情報公開を必要とせず、研究開発をすべて自社内で完結するクローズ・イノベーションとは対極に位置すると述べている。井上（2014）におけるオープン・イノベーションの分類を表 2-4 に示す。また、オープン・イノベーションに取り組む主なメリットは、外部と協働することで、技術者の人件費、研究開発費などのコストを削減できる、自社が検討してこなかった課題へのアプローチ方法や技術を提供してもらえる、自社で活用されていない技術やアイデアを外部で活用してもらえる、などが下記の表のように挙げられる。　しかしながら、オープン・イノベーションは市場の急激な変化に対応できることや、研究開発にかかる諸経費を削減できるなどメリットの多い手法であるが、自前主義や下請生産システムをはじめとした限定された企業との取引によるリスク回避を歴史的に採用してきた日本企業には馴染みにくいとされている面もある。また米倉ら（2015）は、オープン・イノベーションは、単に外部知識の利用や外部組織と連携すればよいというほど、たやすくも単純なものではなく、技術開発だけの話でもなく、コスト削減だけでもないことが述べられている。むしろ、どのように価値を生み出していくかという企業の競争戦略の話であり、イノベーションの話であり、外部との連携というよりは内部技術、内部

表 2-4　オープン・イノベーションの分類

（出所：井上善海（2014）「中小企業におけるオープン・イノベーションに関する一考察」『経営教育研究』より、筆者作成）

インバウンド型 （Inbound）	社外の技術や知識を社内に取り込み、自社の技術や知識と結びつけて技術･製品開発を行い、イノベーションを実現するもの 具体的には、技術シーズの公募、ベンチャー･ビジネスへの投資、ライセンシング（ライセンス･イン）、企業買収など
カップルド型 （Coupled）	インバウンド型とアウトバウンド型の両方の特徴を持つ、または両方の中間的なもので、ギブ･アンド･テイクが不可欠なアライアンスや協調、合弁を通じた補完的パートナーとの共創 具体的には、共同研究開発、パートナーシップ、コミュニティ、ネットワーク、コンソーシアム、合弁など
アウトバウンド型 （Outbound）	自社の技術や知識をリソースとして提供することで、外部のプレーヤー並びに自社の技術･製品開発や問題解決が促されて、イノベーションが生じることを期待するもの 具体的には、プラットフォームの開発、ライセンシング（ライセンス･アウト）、スピンオフなど

資源のたな卸しや商品開発から販売までのプライオリティの順位決定という内部マネジメントのプロセスだということがわかってくるのである。したがってオープン・イノベーションは、マネジメントのあり方で戦略・事業の成否が大きく変化する経営プロセスなのである。

本研究では、日本の食料品製造分野のイノベーションについて、特許分析を用いて技術開発の主導権に焦点を当てて、その構造を明らかにすることを意図しているが、食料品分野のイノベーションに関して特許分析を用いた研究は数多い。例えば、金間（2016）は、豆腐用凝固剤に関する特許による権利化の事例を分析し、海外の事例研究としてオランダ・フードバレーの仕組みを取り上げ、何らかのコア・リソース（農産物、原材料や素材、天然化合物、製造技術など）を開発し、それをベースとして事業を展開する仕組みを明らかにし、中村・加藤（2016）は、食料品に含まれている成分の特許出願動向の推移を確認し、味の素と花王の特許戦略について関連企業と比較している。そして、金間（2016）は、地方食料品製造業の技術開発力と収益性について、特許保有企業の収益性に有意な影響を与えていることを示している。具体的な分析方法については、前川・小田（2016）が、海外の食料品関係について米国公報の筆頭 IPC「A23L」をキーにして、飲食料品の分野別に特許分析を行っている。

食料品製造企業のイノベーションにおいては、異業種企業からの技術開発成果の積極的な取り組みが重要であり、その観点から自社を取り巻くユーザーやサプライヤーとのエコシステムを重視することが不可欠であることが指摘されている。しかしながら、実際に日本の食料品製造分野のイノベーションの主たる担い手が誰であるのかという技術開発の主導権について正面から分析を行った研究はほとんどない。そのため、本研究においては、食料品製造分野の技術開発の主導権について特許情報を基に詳細な分析を行う。具体的には、まずは、特許の出願者による主体を把握し、日本の食料品事業を核に置く企業が主導権を持っているかの技術主導の割合について、自主開発率を用いて分析する。自主開発率とは、端的には「その製品製造を本業とする大手製造企業の特許シェア」である。Gemba et al（2005）は、具体的に以下の算出式で表している。

【自主開発率の算出式】

自主開発率（%）＝　大手製造企業による特許出願件数　／　全企業からの特許出願件数

なお、本研究においては、日本における食料品製造企業の技術主導に関しての割合として分析しており、特許データベースを用いて各企業から出された特許出願件数を調査して分析するものとする。そのため、日本において出願している外国企業の除外はしていない。

2－3.　ブランド戦略について

企業が、差別化する一つの要因としてブランドの構築が重要である。David A.Aaker（2015）は、ブランドを資産として見るようになれば、その資産を活用してほとんどの企業の目的である成長を生み出すチャンスが生まれると述べている。そこで既存研究として田中（2014）は、ブランド論の各分野の現状を展望するために戦略全書をまとめ、問題提起をしている。その中で従来のブランド戦略の研究においては大量生産ブランドや伝統ブランドについてのものが大半を占めることが読み取れるのである。大量生産の代表的研究としては David A.Aaker（1994）のブランド・エクイティ戦略やブランド・ポートフォリオ戦略などが知られており、1990 年代のアメリカの企業がブランドを確立したことを指摘している。ポートフォリオをめぐる組織的な課題としては、

①ブランドの役割に対する資源の割合

②ブランドやサブブランドを追加するかの意思決定

③ブランドの削除または後退

④ブランドを水平方向または垂直方向に拡張したり、新しい文脈にエンドユーザーとして投入したりする意思決定

⑤ブランドの影響力を強化すべく首尾一貫した方法で表現するため、そのブランドの視覚的表現方法を監視すること

がある。

また、関連性に関する課題としては、

①そのブランドが関わる製品カテゴリーやサブカテゴリを顧客にとって関連性あるものにすること、またはその状態を維持すること

②顧客がそのブランドを製品カテゴリーやサブカテゴリのなかの選択肢の一つだと考えるようにすること

がある。「製品や品質管理といったオペレーションには長けているものの、戦略的意思決定には極端に弱い」というのが、内外を問わず、いまだに日本企業に対する一般的な認識なのかもしれないが、これでは効果的なブランド・ポートフォリオ戦略の策定やその実現に

はおぼつかないとされている。例えば、長沢（2009）は地場・伝統産業を対象に分析し、日本の多様で独創的な地場・伝統産業の企業 7 社がブランドを確立したことを、経験価値が生む技術経営として指摘している。これに対して、大月（2006）は、自社でブランド構築が難しいなら誰かの力を借りることをもっと前向きに考えるべきだ、力を借りたいなら「自社に力を貸してくれる相手」を意識すべきだ、その相手の事情を理解し、「自社がブランド構築のための備えるべき条件」を自覚すべきだという観点から述べられている。また、増田（2007）の研究では、中小企業のブランド構築について研究しており、興味深い示唆としては、地域の中小企業が大企業や競合他社への優位性を構築する方策として、製品差別化とブランド戦略の観点から考察し、「本物志向」とブランド価値重視の競争戦略の実現が提案されている。また、伊部（2009）の研究では地域企業に見る製品差別化とブランド戦略に関する一考察を述べており、地域企業が、大企業や競合他社への優位性を構築する方策について製品差別化やブランド戦略の観点から地域資源の利用や地域ブランドの関わりを含めて考察されている。ただし、その際の課題として POS システムが導入されて以降、総合スーパーやコンビニエンスストアなどの店頭には売れ筋商品しか並ばないため、ブランド開発、育成が困難になっていることがある。

また、中間財のブランド戦略については技術開発力が重要であるという指摘が多い。ただし、技術開発力がない企業に関しての研究は乏しい。特に資源の少ない中小企業のブランド構築には課題があると考えられる。しかしながら、企業においてブランドを構築するためには経営者の能力、卓越性が必要であることが認識できるが、実際には、経営者が卓越した能力や戦略を構築しても資源が足りないのである。そこで、その足りない資源を確保し、競争力を持続するためには社外の資源をうまく活用するオープン・イノベーションの考えを取り入れることが重要である。

2－4. 組織論に関する研究について

佐久間ら（2011）は、経営組織は事業を達成するための組織であるといい、強力な社内の経営組織を作るには人的資源の確保が重要である。しかしながら、人的資源の少ない企業は、経営者の能力に頼らざるをえなく、組織研究においては、リーダーシップ論が経営者の能力として重要であると考えられる。また、David J.Teece（2010）による資源ベース論からダイナミック・ケイパビリティの能力論へ重要性が移っていることが述べられている。そこで組織研究についての既存研究を取り上げる。

「組織研究」については、Barney Jay B.の「企業戦略論」にて組織の弱みと強みの分析などが著名である。また、現代の組織論としては田尾（2012）が組織論について、組織が少しでも長く続くためにはマネジメントが必要であり、その持続の過程を客観的に、冷静に分析するのが組織論であると述べられている。また、組織内のカリスマに関することとして、組織化のモデルの始点を運動とすれば、その運動体の多くは、当初熱心な、一人あるいは数人の活動家によって起こされ、その指導者的立場にある人はしばしば特異な資質を備えているとされている。しかしながら、組織の病理として、カリスマと称される経営者は、有能と賞賛されることもあるが、その前後、あるいは時系列的に分析すれば、カリスマとは、見る側が心に描く救世主の表象でしかないとすれば、過大に期待すればするほど、そのカリスマは何をしてもかまわない何をされてもかまわないとなって暴走、崩落の一歩手前までに至ることまで懸念されるのである。また、佐久間ら（2011）では組織論の分化として、動機づけ理論、リーダーシップ論、意思決定論、組織文化論、組織変革論があることを述べている。中小の企業では、人的資源に乏しいこと、外部資源に頼りたくても資金などの余裕がないため、経営者本人の能力に頼ることが多い。そこで経営者の研究について取り上げる。「経営者研究」、「アントレプレナー論」についても、Barney Jay B.が著名である。またアントレプレナーの戦略論として、新藤（2015）は、シュンペーターによればアントレプレナーの革新のカギとして、「新結合」という概念とその 5 つのパターンを示している。5 つのパターンとは①新しい生産物、②新しい生産方法、③新しい販路の開拓、④原材料や半製品の新しい供給源の獲得、⑤新しい組織の実現（独占的地位の形成または独占の打破）であり、こうしたアンドレプレナーは、①創意、②権威、③先見性という 3 つの特徴を持つとされる。経営学の分野では、アントレプレナーシップのプロセスを中心に研究が行われている。事業展開のプロセスとしては①イノベーション、②「引き金を引く出来事」、③事業を始める、④事業の成長のステップで実施され、各段階に対して、①個人の資質、②環境、③社会、④組織、が影響を与えるとされている。

また近年では、激しい外部環境の変化に対応して、イノベーションを創出する能力である「ダイナミック・ケイパビリティ」の議論が注目されていると David J.Teece（2013）は述べている。ダイナミック・ケイパビリティとは、環境変化に対応するために組織内外のケイパビリティの統合・構築・再配置を実行する組織・経営者のケイパビリティである。ダイナミック･ケイパビリティの理論においては､特に経営者の能力が重要視されている。

2－5.　リサーチクエスチョンの設定

食料品製造業は、従業者が全産業の中でも一番多く、また企業数も金属製品業に次ぐ多さであり、多くの企業、多くの従事者に影響がある製造業である。食料品製造業は、価格競争等による淘汰が進み、付加価値向上が重要になってきている。今後、日本国内の食料品製造企業が、国内市場の開拓及び海外市場への進出など、企業の生き残りを図るためには産業構造の把握と経営者能力を高める努力が課題である。そこで、本論文では、食料品加工業の差別化しづらい製品でも、技術開発力と経営者の能力でイノベーションを創出につながりうること、そして、そのために必要な戦略的マネジメントについて提示する。既存研究では、食料品製造業が低収益性であることについて、主に以下の 2 点が挙げられている。

・食料品製造業は低利益率であり、その原因としては、経営者のあり方が改善・改革を阻害している。（弘中，2012）

・製造業全般に考えられることだが、販路拡大に対する意識は強い。しかしながら販路を拡大し、そこで目標とした売り上げを達成することは容易ではなく、とりわけ新規市場の開拓は、既存市場と比較してその難易度は高い。

本研究の目的としては、食料品製造業のうち食料品加工業に焦点を当て、体質強化するための要素を明らかにする。そのために食料品関連産業の産業構造を明らかにし、イノベーションを創出するための戦略的マネジメントの一考察を提示する。そのため、弘中（2012）木村（2003，2006）、Hippel（1976，1988）、Gemba et al（2005）、Teece（2013）、矢部ら（2015）の既存研究を参考に、以下のリサーチクエスチョンを立てる。

リサーチクエスチョン①：食料品産業は、日本の他の産業と同様に川中産業は川上、川下産業より収益性が少ないのか？
B to B、B to C の観点で検証しても同じ結果になるのか？

スマイルカーブの既存研究で、日本の電機産業や自動車産業の例が示されているので、食料品関連産業で検証する。

リサーチクエスチョン②：食料品に関する技術開発力は、上場企業主導であるのか？

自主開発率の既存研究において、日本の電機産業による上場企業の特許シェアの大きさが示されているので、食料品産業についても上場企業の特許シェアの大きさを検証する。

リサーチクエスチョン③：日本の一部の食料品製造企業はなぜ競争優位を高めることできたのか？
その際の技術開発力や関連産業との繋がり方、経営者能力の源は何なのか？
また、流通の取り込みや垂直統合への流れになるのか？

ケース・スタディをもとに、日本の豆腐製造業の一企業の経営者の能力を確認し、検証する。
を挙げて、研究及び検証を実施する。

第3章　国内食料品関連産業における収益性の検証

近年、食料品製造業は、経済産業省の工業統計表「企業統計編」及び「産業編」で示すとおり、全産業の中でも事業所数及び従業員数が一番多い製造業である。しかしながら、付加価値額に関しては化学工業や輸送用機械器具製造業より少なく、食料品製造業は製品の成熟化が進み、価格競争等による淘汰も激しい。そのため、付加価値向上による差別化が改めて重要になっている。また、食料品製造業においても他の製造業と同様に分業化や事業構造の変革が必要になることが指摘されている。例えば、古澤・木南（2017）は東アジアの食料品製造業の国際分業の実態とその変化のメカニズムを明らかにし、日本の食料品製造業部門は中国を中心とした東アジア各国、さらには地域外の国々との相互補完的な国際分業体制の構築を進めることによって、食料品関連産業の持続的な発展を実現することが重要であると主張している。特に食料品製造業における企業は、国内需要を掘り起こすと同時に国外向けの輸出を拡大する必要があり、その国際マーケティング力が問われていることを述べている。

「スマイルカーブ」は、川上である素材産業や川下であるサービス産業の収益性が高く、川中である加工組み立て産業の収益性が低いことを意味する概念であり、一般にも広く知られているが、学術的な実証分析は極めて少ない。また、スマイルカーブに関する既存研

究の多くは、木村（2003，2006）のように、日本の電機産業や自動車産業を対象として加工組立型製造業を中心とした研究が多いが、食料品関連産業に関する研究はほとんどない。なお、木村（2003，2006）は、加工組立型製造業が利益率を向上させるための対策として、バリューチェーンの上下流へ進出することは、スマイルカーブ化が観測される産業に本質的なものであると指摘している。これを、本研究が対象としている食料品関連産業で考えると、川中産業である食料品の加工・製造業が競争激化により利益率が低く、利益率を向上させるために原材料や調味料などの川上産業への展開事例や、川下産業である流通産業を自社に取り込んで行うなどのことが考えられる。実際に、このような展開に取り組んでいる企業の事例はある。例えば、ある食料品製造企業は調味料や添加物などの素材開発、技術開発によって食料品製造分野の技術が向上し、食料品そのものの付加価値向上となっている。また、食料品製造業が原材料のブランド力を取り込み、生産や加工に特徴づけを行い、積極的に取り込んでいる事例もある。

本研究では、食料品関連産業の売上高営業利益率を算出し、売上高営業利益率を収益性と考え、スマイルカーブの検証を実施する。なお、既存研究では日本の電機産業や自動車産業の例が示されていることが殆どであり、食料品関連産業での例は見受けられない。また、サプライチェーンの切り口を、B to B 及び B to C の観点を用いて分析する。その際、経済産業省の延長産業連関表より B to B 率という新たな指標を用いて検証する。その理由は、食料品産業は電機産業や自動車産業のように完全な分業が難しく、農林水産業や原材料製造の会社が、食料品製造業に流通するだけでなく、直接小売業に卸している場合もあり区分が難しい。そのため、本研究では、B to B 率という新たな指標を用いる。

更に収益性検証の分析として、食料品産業の川上・川中・川下に産業分類したうえで売上高営業利益率の検証を実施した後、従業員数の多い基幹産業の一つである食料品製造業を対象に詳細な産業分類に基づき、産業ごとの収益性の状況を確認するとともに、その差異の要因を定量的に分析する。まずは日本の食料品関連産業（本稿では経済センサスの分類項目、「011 耕種農業などの原材料」から、「76 飲食店」、「77 持ち帰り・配達飲食サービス業」までを指すこととする）における川上・川中・川下産業ごとの区分に着目した分析を行う。また、収益性に与える要因として、各産業の取引関係を定量的に表す B to B 率を算出し、実証分析を行う。さらに、この B to B 率を用いて、売上高営業利益率を被説明変数とする回帰分析を行う。

スマイルカーブは、概念は一般にも広く知られているがスマイルカーブに関する既存研究の多くは加工組立型製造業で、食料品関連産業に関する研究はほとんどない。しかし、加工組立型製造業と食料品関連産業は、日本の従事者数で多くを占めており、似ている部分もある。しかし、食料品関連産業はバリューチェーンの明確な区切りが難しい。そのため、食料品関連産業の全体構造を把握するため、スマイルカーブの概念をもとに、B to B 率を用いて詳細な収益性の分析を行うことには意義があると考えられる。

リサーチクエスチョンは第 2 章第 5 節に示す通り、①食料品産業は日本の他の産業と同様に川中産業は川上、川下産業より収益性が少ないのか？、B to B、B to C の観点で検証しても同じ結果になるのか？を挙げる。なお、分析方法は次章に示す。

3－1. 分析方法

本研究では、経済産業省「平成 24 年経済センサス」と「平成 24 年（2012 年）延長産業連関表」を用いて分析を実施する。まず、日本国内の食料品関連産業に関わるバリューチェーンの中で、川上・川中・川下の産業ごとの収益性について分析を行う。さらに産業間の取引関係を定量化した B to B 率という割合を算出して売上高営業利益率とともに検証する。

食料品製造業の産業分類では、その細分類として「094 調味料製造業」などが分類されている。まずは、これらの細分類の産業分類ごとの収益性率を算出する。既存研究では、公的な統計データとして総務省の産業連関表や経済産業省の企業活動基本調査を用いることが多いが、本研究では経済センサスのデータを用いて収益率を算出する。その理由としては、産業連関表や企業活動基本調査の資料には食料品製造業等の川中産業や、小売、卸売等の川下産業についての売上高や営業利益は記載されているが、川上産業である農業、漁業等についての売上高や営業利益などの数値が記載されていないためである。

そのため本研究では、「平成 24 年経済センサス」に記載されている農業、漁業等の川上産業における売上高、営業利益の数値を用いることにより、バリューチェーン全体の収益性を検証する。川上、川中、川下産業の分類については、高橋（1989）を参考にして次のように分類する。川上産業は、011 耕種農業から 042 内水面養殖業、川中産業は、091 畜産食料品製造業から 522 食料・飲料卸売業、川下産業は、581 各種食料品小売業から 77 持ち帰り・配達食料品サービスとする。この分類の定義としては、川上産業は、第一次産

業及び原材料に関連する産業、川中産業は、食料品の加工・製造に関連する産業、川下産業は、小売業以降の流通に関する産業としている。

上記のように川上・川中・川下産業の収益性の分析は可能であるが、その分類方法は定性的であり、また、厳密に 3 つに分類できるのかについて批判が考えられる。そこで、次に、企業の取引関係を定量的に把握する方法として、B to B 率を算出して、収益性との関係を分析する。B to B 率の算出については、延長産業連関表の算出方向の数値より、以下の式を用いて算出する。この延長産業連関表を用いた計算方法を図 3-に示す。なお、「平成 24 年経済センサス」と「平成 24 年（2012 年）延長産業連関表」では産業の定義が異なっているため、両者の産業の分類を整合させて算出を行う。産業分類の対応関係については、表 3-1 に示す。

【B to B 率の算出式】

B to B 率　＝　内製部門計　／　（内製部門計　+　国内最終需要計）

また、分析にて用いる売上高の平均値については以下の数式で算出を行う。

【売上高の平均値】

売上高の平均値　＝　売上高　／　企業等数

すなわち、本研究では B to B 率の算出に際して、内製部門を B to B の取引先、国内最終需要を B to C の取引先と仮定して分析を行ったものである。なお、輸出、輸入に関する項目については、分類が不可能なため、今回は対象から除いて実施している。ただし、日本国内の食料品関連産業の需要の割合で、一定程度、その産業の取引先が企業であるのか、あるいは最終消費者であるのかを定量的に把握することは意義があると考えられる。この B to B 率と売上高営業利益率をグラフ化し、スマイルカーブの検証を行う。その後、収益性に関する定量分析として売上高営業利益率を被説明変数、B to B 率と B to B 率の二乗値を説明変数として重回帰分析を行う。結果については、後述する。

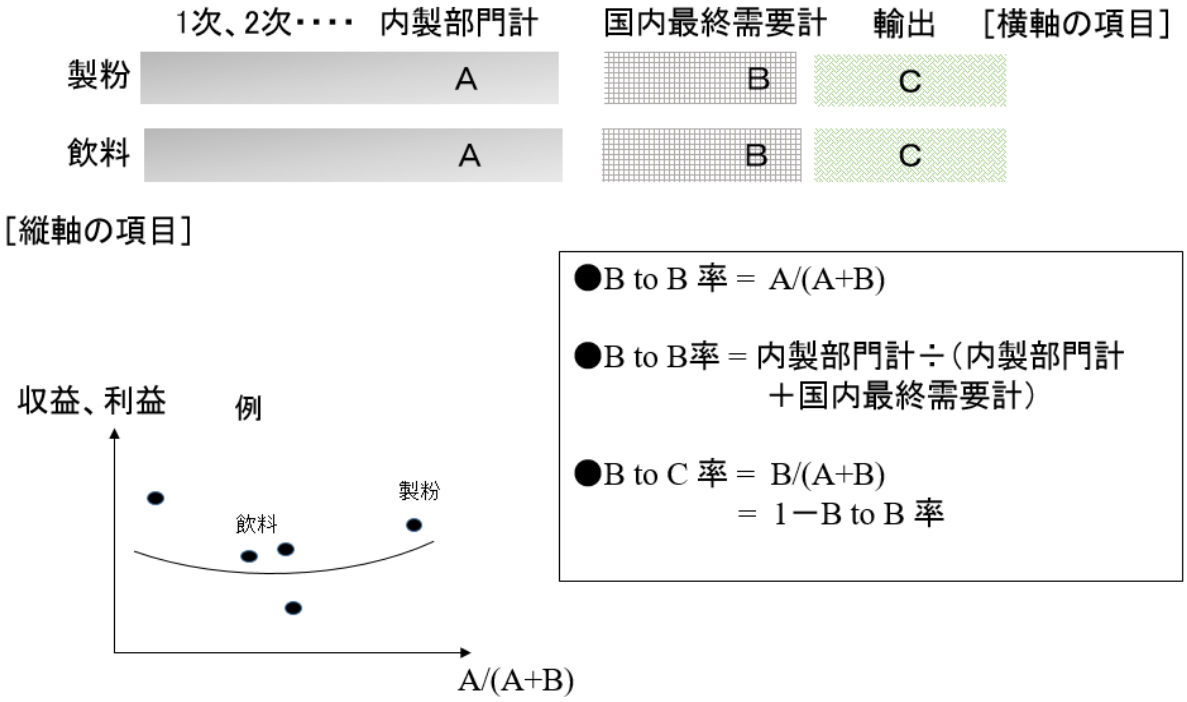

図 3-1　産業連関表からの B to B 率の算出方法

（出所：総務省産業連関表を参考に、筆者作成）

表 3-1　2012 経済センサスと延長産業連関表の分類対応

（出所：経済産業省経済センサスと延長産業連関表を参考にして、筆者作成）

2012年 延長産業連関表 業種分類	平成24年 経済センサス 企業産業小分類	2012年 延長産業連関表 業種分類	平成24年 経済センサス 企業産業小分類	2012年 延長産業連関表 業種分類	平成24年 経済センサス 企業産業小分類	2012年 延長産業連関表 業種分類	平成24年 経済センサス 企業産業小分類
米	011耕種農業	生乳	012畜産農業	牛肉	091畜産食料品製造業	動物油脂	098動植物油脂製造業
稲わら	011耕種農業	その他の酪農生産物	012畜産農業	豚肉	091畜産食料品製造業	加工油脂	098動植物油脂製造業
小麦（国産）	011耕種農業	肉用牛	012畜産農業	鶏肉	091畜産食料品製造業	植物原油かす	098動植物油脂製造業
小麦（輸入）	—	豚	012畜産農業	その他の食肉	091畜産食料品製造業	調味料	094調味料製造業
大麦（国産）	011耕種農業	鶏卵	012畜産農業	と畜副産物（肉鶏処理副産物を含む。）	091畜産食料品製造業	冷凍調理食品	099その他の食料品製造業
大麦（輸入）	—	肉鶏	012畜産農業	肉加工品	091畜産食料品製造業	レトルト食品	099その他の食料品製造業
かんしょ	011耕種農業	羊毛	012畜産農業	畜産びん・かん詰	091畜産食料品製造業	そう菜・すし・弁当	099その他の食料品製造業
ばれいしょ	011耕種農業	他に分類されない畜産	012畜産農業	飲用牛乳	091畜産食料品製造業	学校給食（国公立）★★	099その他の食料品製造業
大豆（国産）	011耕種農業	獣医業	—	乳製品	091畜産食料品製造業	学校給食（私立）★	099その他の食料品製造業
大豆（輸入）	—	農業サービス（獣医業を除く。）	013農業サービス業（園芸サービス業を除く）	冷凍魚介類	092水産食料品製造業	その他の食料品	099その他の食料品製造業
その他の豆類	011耕種農業	育林	—	塩・干・くん製品	092水産食料品製造業	清酒	102酒類製造業
野菜	011耕種農業	素材（国産）	—	水産びん・かん詰	092水産食料品製造業	ビール類	102酒類製造業
かんきつ	011耕種農業	素材（輸入）	—	ねり製品	092水産食料品製造業	ウイスキー類	102酒類製造業
りんご	011耕種農業	特用林産物（狩猟業を含む。）	—	その他の水産食品	092水産食料品製造業	その他の酒類	102酒類製造業
その他の果実	011耕種農業	海面漁業（国産）	031海面漁業	精米	096精穀・製粉業	茶・コーヒー	103茶・コーヒー製造業(清涼飲料を除く)
砂糖原料作物	011耕種農業	海面漁業（輸入）	—	その他の精穀	096精穀・製粉業	清涼飲料	101清涼飲料製造業
コーヒー豆・カカオ豆（輸入）	—	海面養殖業	041海面養殖業	小麦粉	096精穀・製粉業	製氷	—
その他の飲料用作物	011耕種農業	内水面漁業・養殖業	032内水面漁業 042内水面養殖業	その他の製粉	096精穀・製粉業	飼料	106飼料・有機質肥料製造業
雑穀	011耕種農業	鉄鉱石	—	めん類	099その他の食料品製造業	有機質肥料（別掲を除く。）	106飼料・有機質肥料製造業
油糧作物	011耕種農業	非鉄金属鉱物	—	パン類	097パン・菓子製造業	たばこ	—
他に分類されない食用耕種作物	011耕種農業	石炭	—	菓子類	097パン・菓子製造業	食品機械・同装置	26 生産用機械器具製造業
飼料作物	011耕種農業	原油	—	農産びん・かん詰	093野菜缶詰・果実缶詰・農産保存食料品製造業	卸売	521農畜産物・水産物卸売業 522食料・飲料卸売業
種苗	011耕種農業	天然ガス	—	農産保存食料品（びん・かん詰を除く。）	093野菜缶詰・果実缶詰・農産保存食料品製造業		
花き・花木類	—	砂利・採石	—	精製糖	095糖類製造業	小売	581各種食料品小売業、582野菜・果実小売業、583食肉小売業、584鮮魚小売業、585酒小売業、586菓子・パン小売業、589その他の飲食料品小売業
葉たばこ	—	砕石	—	その他の砂糖・副産物	095糖類製造業		
生ゴム（輸入）	—	石灰石	—	でん粉	095糖類製造業		
綿花（輸入）	—	窯業原料鉱物（石灰石を除く。）	—	ぶどう糖・水あめ・異性化糖	095糖類製造業	飲食サービス	76飲食店 77持ち帰り・配達飲食サービス業
他に分類されない非食用耕種作物	—	他に分類されない鉱物	—	植物油脂	098動植物油脂製造業		

3－2.　分析結果

3－2－1.　川上・川中・川下産業の収益性分析

分類項目ごとに算出した売上高営業利益率について、産業分類の順番で横軸に並べ、売上高営業利益率を縦軸にしてグラフ化したものを図 3-に示す。横軸における分類項目は、分類項目の若い順番に並べている。一見すると、図の左側及び右側に位置する産業の売上高営業利益率は中央に位置する産業よりも比較的高いと考えられる。

これを確認するため、原材料、製造・加工、流通に該当する分類項目を、川上・川中・川下産業として整理した結果を表 3-2、図 3-に示す。結果として、各産業の売上高営業利益率の平均値は、川上産業 0.063、川中産業 0.052、川下産業 0.085 となり、川中産業の売上高営業利益率が川上産業、川下産業の売上高営業利益率と比べて値が低くなっている。

なお、川上、川中、川下産業の売上高営業利益率について、IBM の SPSS による一元配置の分散分析を実施した。結果としては、有意確率 0.000≦有意水準 0.05 なので、3 つのグループの母平均は等しい仮説が棄却され、3 種類の売上高営業利益率の平均値に差があることが考えられる。また、多重比較として、Bonferroni の方法による多重比較を実施したところ、川上、川中、川下産業のすべての組み合わせの中で、差がある組み合わせは、川中産業と川下産業の間に差があることが推察される。一元配置及び多重比較の結果を図 3-4、図 3-5、図 3-6 に示す。なお、差がある組み合わせのところに＊印がついている。

そして、具体的に川上産業で最も収益性の高い産業を確認すると、「013 農業サービス業」であり、この産業には育苗センターやライスセンター、農業用施設維持管理業、土地改良区、野菜共同選別場、人工授精業などの企業などが属している。また、川下産業で最も収益性の高い産業は、「76 飲食店」であり、具体的には食堂、レストラン、ハンバーガー店など飲食を提供するサービス業として顧客に対し身近に接して付加価値を提供する企業などが属している。

一方で、相対的に収益性が低い川中産業において最も収益性の低い産業は、「096 精穀・製粉業」及び「101 清涼飲料製造業」であり、具体的には精米業、小麦粉製造業及びアルコールを含まない清涼飲料を製造する企業などが属している。これらの産業は、一般的に薄利多売で付加価値が得られにくい産業として知られており、そのことを裏付ける分析結果となっている。

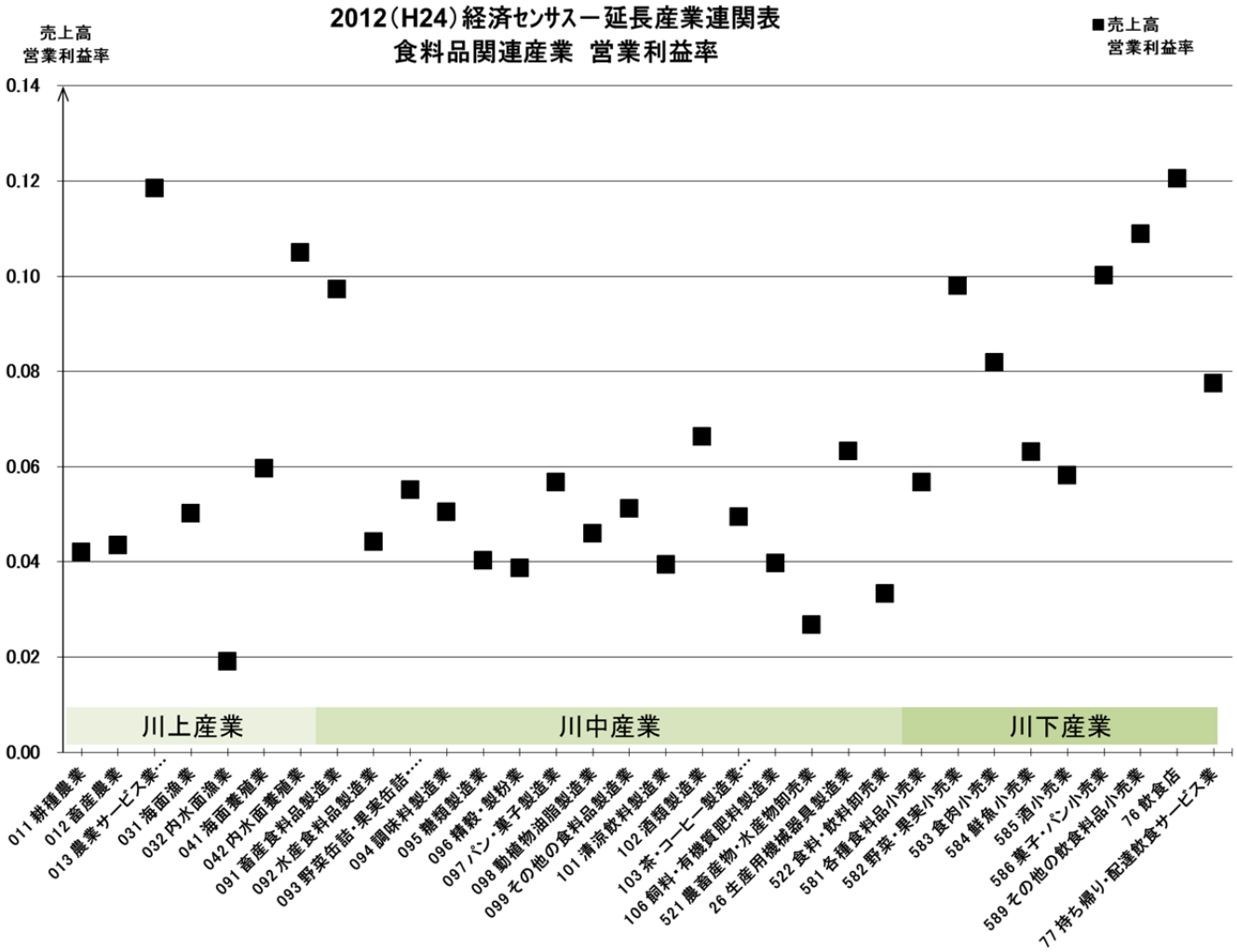

図 3-2　分類項目と売上高営業利益率の関係　（出所：筆者作成）

表 3-2　川上・川中・川下産業及び項目別の売上高営業利益率　（出所：筆者作成）

川上産業（原材料産業等）		川中産業（食料品製造業等）		川下産業（流通、小売、飲食店等）	
日本標準分類項目	売上高営業利益率	日本標準分類項目	売上高営業利益率	日本標準分類項目	売上高営業利益率
011 耕種農業	0.042	091 畜産食料品製造業	0.097	581 各種食料品小売業	0.057
012 畜産農業	0.043	092 水産食料品製造業	0.044	582 野菜・果実小売業	0.098
013 農業サービス業(園芸サービス業を除く)	0.119	093 野菜缶詰・果実缶詰・農産保存食料品製造業	0.055	583 食肉小売業	0.082
031 海面漁業	0.050	094 調味料製造業	0.050	584 鮮魚小売業	0.063
032 内水面漁業	0.019	095 糖類製造業	0.040	585 酒小売業	0.058
041 海面養殖業	0.060	096 精穀・製粉業	0.039	586 菓子・パン小売業	0.100
042 内水面養殖業	0.105	097 パン・菓子製造業	0.057	589 その他の飲食料品小売業	0.109
		098 動植物油脂製造業	0.046	76 飲食店	0.121
		099 その他の食料品製造業	0.051	77 持ち帰り・配達飲食サービス業	0.077
		101 清涼飲料製造業	0.039		
		102 酒類製造業	0.066		
		103 茶・コーヒー製造業(清涼飲料を除く)	0.049		
		106 飼料・有機質肥料製造業	0.040		
		26 生産用機械器具製造業	0.063		
		521 農畜産物・水産物卸売業	0.027		
		522 食料・飲料卸売業	0.033		
平均値	0.063	平均値	0.052	平均値	0.085

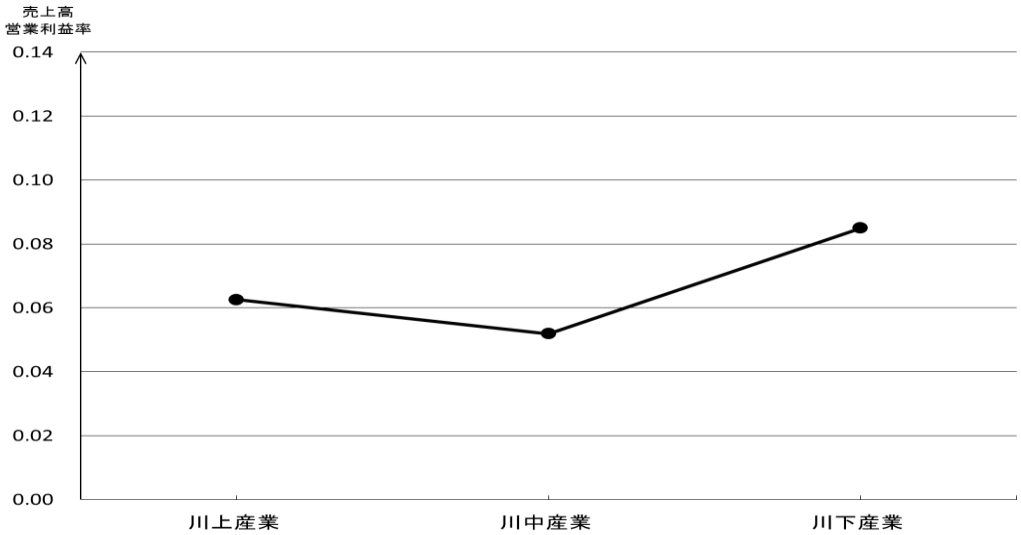

図 3-3　川上・川中・川下産業別の売上高営業利益率図（出所：筆者作成）

		Levene 統計量	自由度 1	自由度 2	有意確率
売上高営業利益率	平均値に基づく	4.107	2	29	.027
	中央値に基づく	2.129	2	29	.137
	中央値と調整済み自由度に基づく	2.129	2	15.785	.152
	トリム平均値に基づく	3.866	2	29	.032

図 3-4　川上・川中・川下産業の等分散性の検定結果

（出所：IBM-SPSS を用いて筆者作成）

売上高営業利益率

	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
グループ間	.007	2	.004	6.402	.005
グループ内	.016	29	.001		
合計	.023	31			

図 3-5　川上・川中・川下産業の分散分析の検定結果

（出所：IBM-SPSS を用いて筆者作成）

売上高営業利益率

Bonferroni

(I) 産業	(J) 産業	平均値の差 (I-J)	標準誤差	有意確率	95% 信頼区間	
					下限	上限
1	2	.012821	.010714	.723	-.01440	.04005
	3	-.022429	.011915	.210	-.05270	.00785
2	1	-.012821	.010714	.723	-.04005	.01440
	3	-.035250*	.009851	.004	-.06028	-.01022
3	1	.022429	.011915	.210	-.00785	.05270
	2	.035250*	.009851	.004	.01022	.06028

*. 平均値の差は 0.05 水準で有意です。

図 3-6　川上・川中・川下産業の分散分析の検定結果

［産業 1 は川上産業、産業 2 は川中産業、産業 3 は川下産業のこと］

（出所：IBM-SPSS を用いて筆者作成）

3－2－2.　B to B 率を用いた収益性分析

3－2－3.　次に、「平成 24 年（2012 年）延長産業連関表」を用いて B to B 率を算出した。算出した結果を表 3-3 に示す。また図 3-は、B to B 率を横軸に、売上高営業率を縦軸にしてグラフ化したものである。この図においても、図の左側及び右側に位置する産業の利益率は中央に位置する産業よりも高いと考えられる。

表 3-3　川上・川中・川下産業及び項目別の B to B 率、売上高営業利益率

（出所：筆者作成）

川上産業（原材料産業等）			川中産業（食料品製造業等）			川下産業（流通、小売、飲食店等）		
日本標準分類項目	B to B 率	売上高営業利益率	日本標準分類項目	B to B 率	売上高営業利益率	日本標準分類項目	B to B 率	売上高営業利益率
011 耕種農業	0.66	0.042	091 畜産食料品製造業	0.46	0.097	581 各種食料品小売業	0.13	0.057
012 畜産農業	0.90	0.043	092 水産食料品製造業	0.30	0.044	582 野菜・果実小売業	0.13	0.098
013 農業サービス業(園芸サービス業を除く)	1.00	0.119	093 野菜缶詰・果実缶詰・農産保存食料品製造業	0.37	0.055	583 食肉小売業	0.13	0.082
031 海面漁業	0.90	0.050	094 調味料製造業	0.42	0.050	584 鮮魚小売業	0.13	0.063
032 内水面漁業	0.82	0.019	095 糖類製造業	0.96	0.040	585 酒小売業	0.13	0.058
041 海面養殖業	0.57	0.060	096 精穀・製粉業	0.50	0.039	586 菓子・パン小売業	0.13	0.100
042 内水面養殖業	0.82	0.105	097 パン・菓子製造業	0.10	0.057	589 その他の飲食料品小売業	0.13	0.109
			098 動植物油脂製造業	0.86	0.046	76 飲食店	0.03	0.121
			099 その他の食料品製造業	0.30	0.051	77 持ち帰り・配達飲食サービス業	0.03	0.077
			101 清涼飲料製造業	0.13	0.039			
			102 酒類製造業	0.45	0.066			
			103 茶・コーヒー製造業(清涼飲料を除く)	0.53	0.049			
			106 飼料・有機質肥料製造業	0.85	0.040			
			26 生産用機械器具製造業	0.19	0.063			
			521 農畜産物・水産物卸売業	0.61	0.027			
			522 食料・飲料卸売業	0.61	0.033			
平均値	0.81	0.06	平均値	0.44	0.05	平均値	0.10	0.08

これを定量的に実証するため、今回の分析にて産業分類の対象となった 32 の産業を対象に重回帰分析を行い、検証する。被説明変数を売上高営業利益率、説明変数を B to B 率及び B to B 率の二乗値として重回帰分析を実施したが、結果は有意ではなかった。そこで、農林水産業の業種を除いた 25 業種で重回帰分析を実施すると、B to B 率に負の有意がとなった。図 3-5 に重回帰分析の結果を示す。そして図 3-6 に記入されている線は、重回帰分析の結果から得られた回帰式を書き加えたものである。この結果より、B to C の流通等の川下産業の利益率が高いので、既存研究で指摘されているスマイルカーブと整合する結果が食料品関連産業でも得られたと考えられる。なお、農林水産業の項目を除いた理由としては、「日本は原則として農業、漁業、林業にて企業体が認められていない」ので除外とした。そして、個人事業主も集計対象外で、農業法人、漁業法人が主な集計対象であることも考慮した。

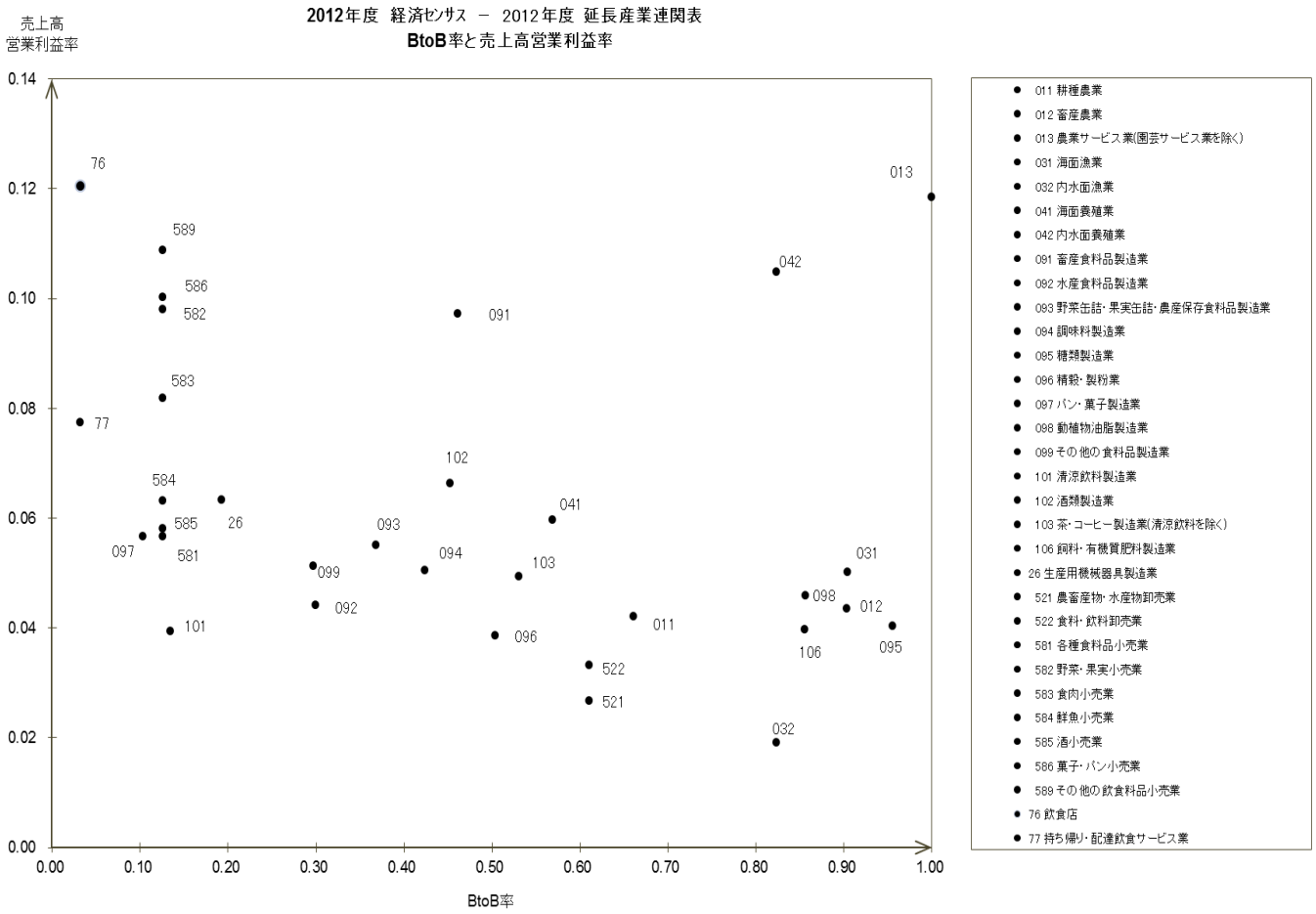

図 3-7　B to B 率と売上高営業利益率の関係（出所：筆者作成）

n	25
Correction R2	0.441127345

	Coefficient	
Intercept	0.072275523	**
BtoB rate	-0.044725135	*
Number of companies	1.49E-07	*
Average sales data	1.19E-06	

Note: *p < 0.05, **p < 0.01

図 3-8　農林水産業を除いた B to B 率と売上高営業利益率の重回帰分析

（出所：筆者作成）

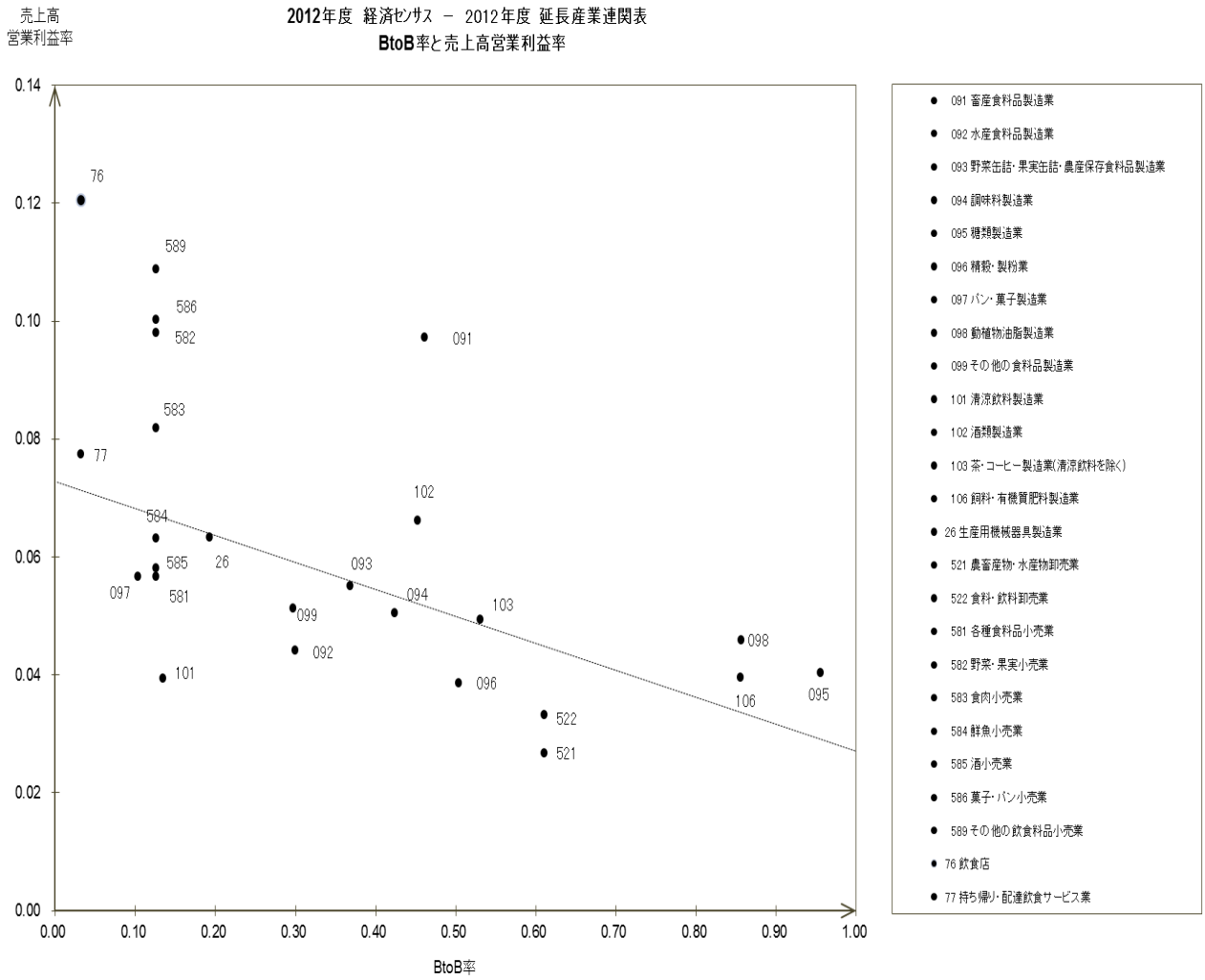

図 3-9　農林水産業を除いた B to B 率と売上高営業利益率の関係

（出所：筆者作成）

3－3.　小括

本研究では、「平成 24 年経済センサス」及び「平成 24 年（2012 年）延長産業連関表」を用いて、食料品製造業の中の細分類の産業の売上高営業利益率を算出したうえで、食料品関連産業の川上・川中・川下の産業区分における収益性との関係を明らかにする。

なお、リサーチクエスチョンの検証結果については、以下の通りである。

・リサーチクエスチョン①：ユーザーイノベーションの既存研究で言われているように、川下産業の収益性は食料品製造業より大きいのか？B to B、B to C の視点で検証しても同じ結果になるのか？

→業種ごとの収益性を確認すると、売上高営業利益率については、0.019～0.121 までの差がある。川中産業の収益性が川上産業、川下産業の収益性より低い。

→そして重回帰分析の結果は、B to C 寄りの産業の収益性が高いことが確認できる。

これらを踏まえると流通業の収益性は食料品製造業より高く、スマイルカーブ化していると推察される。結果としては、川上・川中・川下産業の売上高営業利益率について、食料品製造業においても川上・川下産業の比較的収益性が高く、川中産業の収益性が比較的低いことが確認された。これは、既存研究での再確認でもあり、定量的に評価した点がポイントになる。その上で、産業の取引関係を定量的に把握する独自の B to B 率の指標を用いて分析を行った。この分析においても、B to B 率の低い、あるいは高い産業が比較的高い収益を示していることが確認できた。そして、売上高営業利益率を被説明変数、B to B 率と B to B 率の二乗値を説明変数として重回帰分析を行った結果は有意な結果は出なかったが、農林水産業を除いた重回帰分析にて B to B 率において負の有意の結果が得られた。川中産業の収益性が低いことについては、弘中（2012）や林（2012）、佐藤（2012）の既存研究でも指摘されているように、販売管理費や物流に掛かる費用が多く売上高営業利益率が低いという主張と整合性があることが推察できる。

次に、B to B 率と売上高営業利益率について確認する。B to B 率が最も高い産業を確認すると「013 農業サービス業」で、ここには、育苗センターやライスセンター、農業用施設維持管理業、土地改良区、野菜共同選別場、人工授精業などが属している。また、「013 農業サービス業」は、売上高営業利益率も食料品関連産業の 32 の産業分類のうち 2 番目に高い。

一方で、B to B 率が最も低い産業は「76 飲食店」と「77 持ち帰り・配達飲料サービス業」であり、具体的には食堂、レストラン、ハンバーガー店などの飲食を提供するサービス業

と持ち帰り弁当屋、宅配ピザ屋、学校や病院など特定された多人数に対して顧客の求める場所に食事を届ける事業所であり、自前で給食室を持たず、外部の給食センターなどに集約して大量に生産してそれを配送するという企業が属している。同様に、B to B 率が 0.5 付近にて最も収益性の低い産業は、「521 農畜産物・水産物卸売業」、「522 食料・飲料卸売業」及び「032 内水面漁業」である。具体的には米穀卸売業、野菜卸売業、精肉卸売業、鮮魚卸売業、砂糖卸売業、酒卸売業、乾物卸売業や河川漁業、湖沼漁業などが対象となっている。これらの卸売業は主に商店街などに卸されていたものであると推測され、商店街の閉鎖など昨今の市況と重なっている。

また、B to B 率及び売上高営業利益率が他よりも高い値の「013 農業サービス業」について、電機産業の川下産業である「情報サービス業」の収益性との相違を考えると興味深い。藤本（2009）は、IT 産業における情報サービス産業、基本的にはソフトウェア産業の分業体制について、下請け構造を中心とした分類の類型化を示しており収益性が低いことを示唆している。その理由は、ソフトウェアシステム中の細分化されたモジュールの、かつ一部の部分的な工程の開発にとどまる傾向にあり、高い技術開発力、企画力を必要としないため収益性が低いことが考えられている。ちなみに、小林（2004）は、情報サービス産業では元請、下請の階層化が起こっており、産業が成熟するにつれて元請、下請の階層化が起こるのは当然であることや、自動車産業はメーカーを頂点として下請け構造が形成されており、部品を専門に生産する分業体制の色合いが強いことが示されている。これに対して、農業サービス業は、下請けを中心とした分業構造ではなく、農家を相手とした付加価値の高いサービスを提供している可能性が高いと考えられる。

最後に、既存研究においてスマイルカーブの実証を試みた研究はあるものの、川上・川中・川下を分類する手法として定量的な数値を用いた分析はほとんどない。例えば、百嶋（2007）は、欧州の自動車産業におけるスマイルカーブ現象の検証を行う際に、産業分類では主たる業務を勘案して工程ごとに企業を分類している。そのため、原材料の対象企業については、必ずしも自動車向けのみを取り扱っているわけではない鉄鋼メーカーをやむを得ず選定して収益性などを分析して検証している。この点、本研究のように延長産業連関表を用いて B to B 率を算出して分析を行うと、企業毎の取引先などを考慮する必要がなく、恣意的でもなく定量的に分析、検証を実施できる。この点が本研究での独自の視点での分析であり、今までの研究では実施していない新規性がある。

第4章　食料品製造分野における技術開発の主導権に関する分析

食料品製造業は、全産業の中でも従業員が一番多い製造業であり、企業数も金属製品業に次ぐ多さであり、その競争力は、日本経済に大きな影響がある。食料品製造業においては、戦後、食料品の安定供給や味の良さの追求の他、冷凍技術の向上や新技術の調理器具の登場により、食料品そのもの以外にも様々なイノベーションが創出されている。しかしながら、近年の食料品製造業は製品の価格競争等による淘汰も激しいため、付加価値向上による差別化が改めて重要になってきており、高度な研究開発に取り組む必要がある。その一方で、流通業界からの値引きの要求が厳しくなり、食料品製造分野の技術開発の主導権が移行してきていることが指摘されている。そこで、本研究では、技術開発力検証の分析として、食料品に関する特許数を上場企業の割合で検証し、食料品製造業における特許シェアと競争力の可能性を検証する。

本研究では食料品製造分野に関する 30 年間分の特許分析を行い、日本における技術開発の主導権に焦点を当てて、その食料品事業に核を置く企業が技術開発の主導権を持っているのかについて自主開発率という考え方を用いて分析を行う。そして、自主開発率の既存研究としてパーソナルコンピュータ製造分野の自主開発率を引用する。パーソナルコンピュータの引用について違和感があるとも推察されるが、七原・丹羽（1990）の研究においても大手企業のような資本金上位数社が各産業の特許出願の大半を占めており、電気機械産業では上位 5 社が電気機械産業合計の 51%にも及ぶ特許を出願している状況である。また、輸送用機械工業などの産業でも資本金の大きな企業の特許出願シェアが高い状況でもある。このため、資本金の大きな企業に該当する企業選択を、今回の研究では上場企業を基準として食料品産業との比較として引用する。七原・丹羽（1990）の研究では、1985 年の特許出願の状況として､各産業において大きなシェアを占める特許出願分野の大半は、従来からの本業分野への出願であり、特にその他化学、精密機器の産業では、電機関係の特許分類への出願が目立っていることが認識されている。そして、電気機械産業は、ほぼすべての特許分類で相当のシェアを占めており、しかも電気関係の特許分類では、圧倒的なシェアを有している。これに反して輸送用機械、総合化学などの産業では、特定分野への出願が目立つ状況が認識されている。そして、各産業とも資本金上位数社が、各産業の特許出願の大半を占める。例えば電気機械産業では、上位 5 社（企業数のシェア 4%）が電気機械産業合計の 51%にもおよぶ特許を出願している。これは、エレクトロニクスを中

心とした電気関係の技術は、近年の技術開発の主流となっており、これを担っているのは電気機械、精密機器、その他化学などの産業であることが認識され、これらの産業では、全般に特許出願件数の伸びが著しいことが推察される。

また、既存研究において中村（2004）が、印刷会社の特許にて半導体と食料品包装の比較分析を行っていることや、日本のパーソナルコンピュータの部品やソフトウェアにおいては、大手パーソナルコンピュータ製造企業が自社内で独自の開発を行っていた垂直的な業界構造から、部品やソフトウェアの専業企業が技術開発の主導権を握る水平分業の業界構造に移行している点が認識できるために引用している。なお、食料品製造分野もパーソナルコンピュータと同様に異業種の専門企業が技術開発を盛んに行っており、水平分業が進展していると考えられることや、また、パーソナルコンピュータの水平分業について記述した論文・著書等が数多くあり、比較分析において様々な考察が可能である。

そこで、リサーチクエスチョンとしては、第 2 章第 5 節に示す通り、リサーチクエスチョン②：食料品の技術開発力は、上場企業主導であるのか？の検証をする。食料品製造分野の技術開発力も上場企業の技術開発力が大きいと考える。その理由としては、自主開発率の既存研究で、日本の電機産業においても上場企業の技術開発力、特許シェアの大きさが示されているため、食料品関連産業でも上場企業の技術開発力も同様であると考えられるからである。

4－1.　分析方法

特許情報の収集について

4－1－1.　食料品製造分野の特許情報収集

本研究の主題である食料品製造分野の特許は以下の方法により抽出する。国際特許分類の IPC の分類で、食料品または食料品の IPC クラスである「A23：食品または食料品；他のクラスに包含されないそれらの処理」の特許件数及び特許出願人を用いる。ここでは、日本の特徴を検証するうえで、国際比較も考慮し A23 を母集団とし、妥当性を踏まえて他の IPC クラスの特許は含まずに分析を実施する。上記のパーソナルコンピュータ製造分野及び食料品製造分野の特許抽出に用いた特許データベースは、日本パテントデータベース株式会社の「JP-NET」及び、独立行政法人工業所有権情報・研修館の「特許情報プラットフォーム　J-Plat Pat」を用いる。1984 年から 2014 年までの 30 年間の公開特許を対象にする。なお、データ収集については、2017 年 3 月 12 日にデータ収集を実施した。

4－1－2.　PC 製造分野の特許情報収集

前述のように日本のパーソナルコンピュータ（PC）製造分野においては、大手パーソナルコンピュータ製造企業が、部品やソフトウェアなど独自に開発を手掛ける垂直型の業界構造であった。しかしながら、現在では、部品やソフトウェアの開発は専業メーカーが独占的に行う水平的な業界構造となっている。池田（2003）は、垂直統合型の産業が水平分業型に転換する実例として半導体を挙げており、延岡（2006）は、水平分業の典型例としてコンピュータ部品を取り上げている。日本経済新聞（2017）及び日経産業新聞（2017）によると、1989 年の半導体売上高で日本電気、東芝、日立製作所が世界 1～3 位を独占、1990 年の半導体売上高ランキング上位 10 社では、日本電気、東芝、日立製作所、富士通、三菱電機、松下電器産業が入っており、パーソナルコンピュータ製造分野において日本企業が世界を席巻していた。しかしながら、2015 年の半導体売上高ランキングでは東芝のみが上位 10 社に入っているだけで、日本企業勢は売上高減少や撤退している。2017 年現在、日本のほとんどのパーソナルコンピュータ製造企業は、パーソナルコンピュータの部品やソフトウェアを特定のサプライヤーから購入し、自社で開発することを断念している。今回は出願された特許数を基に、自主開発率を明らかにして比較対象とする。

全企業からの特許出願件数を調査し、その中でどの程度の割合の特許がパーソナルコンピュータの製造企業から出願された特許であるか分析する。この企業間関係の変化のダイナニズムは、自主開発率を用いると客観的かつ定量的に表すことができる。

この分析では、適切に PC 分野の技術を捉えているのか、必ずしも PC に関わりない技術が含まれているのではないかという懸念もあるため、「経済産業省生産動態調査　電子部品・デバイス」にも項目が掲載されている半導体集積回路とマイクロコンピュータについて分析することとし、F ターム「5F038　半導体集積回路」及び「5B062　マイクロコンピュータ」の公開特許の出願件数を対象とする。データ収集については、2017 年 2 月 16 日にデータを収集した。また、大手パーソナルコンピュータ製造企業として、ソニー、日本 IBM、日本電気、パナソニック（松下電器産業）、富士通、日立製作所、シャープ、三菱電機、東芝、セイコーエプソンの 10 社を用いて分析を行う。なお、結果については後述する。

4－1－3.　業種分類による企業の判別

本研究では、まず、食料品製造分野への特許出願上位 100 社の業種を特定し、分析を行う。食料品あるいは異業種企業の業種の特定方法に関しては、東京証券取引所の企業分類に用いられている「東証 33 業種」及び日本経済新聞社の日経 NEEDS の業種分類「日経 NEEDS 業種」を用いて、企業業種に関する分類を実施する。「東証 33 業種」とは、東京証券取引所（東証） が「証券コード協議会」の定める業種区分に基づき、銘柄を 33 の業種に区分したものである。大分類、中分類の 2 段階から構成されており、各中分類に含まれる事業の範囲は、原則として総務省の定める「日本標準産業分類」による分類をもとにしている。また、「日経 NEEDS 業種」については、企業の商品・製品、サービスなど、現在の産業構造にマッチさせた日本経済新聞社の企業財務情報システム「日経 NEEDS」独自の業種分類を言い、約 550 種類に分類されている。

本研究における業種分類の特定は、上場企業は 2017 年 4 月 15 日時点の、①証券コード協議会「東証 33 業種」及び②日本経済新聞社「日経 NEEDS 業種」を用いる。しかしながら、非上場の場合には、①、②ともに業種分類が示されていないことが多い。その場合には、③会社公式ホームページの調査を実施し、売上高、生産高の上位品目を主な業種として決めて業種を判別している。なお、結果については後述する。

4－2.　分析結果

4－2－1.　食料品製造分野に関する自主開発率（技術主導率）

まず、IPC クラス「A23 : 食品または食料品 ; 他のクラスに包含されないそれらの処理」から大手食料品製造企業の自主開発率を分析する。なお、IPC クラス「A23：食品または食料品 ; 他のクラスに包含されないそれらの処理」の 1984 年から 2014 年までの 30 年間の特許調査を実施すると、178,138 件の特許が抽出された。これは、1 年あたり 6,000 件弱の食料品の特許が出願されていることが分かる。また、1984 年から 2014 年の 30 年間、年間 1 件以上特許出願している企業の割合は 2%程度である。具体的には、30 年間の特許出願者の総数は 36,709 人であり、30 年間で出願件数 30 件以上の出願者は 753 人となっている。ちなみに、30 年間の特許出願件数 1 位は「味の素株式会社」であり、特許出願数は 2,658 件で、1 年間あたりにすると 2,658/件 30 年=88.6 件/年、上位 100 番目の企業の特許出願数が 222 件で、1 年あたり 222 件/30 年=7.4 件/年程度である。

続いて、上場食料品製造企業の選定については、東証一部上場企業で、業種が「食料品」に該当する上場企業を「日本取引所グループ東京証券取引所　東証上場会社情報サービス」より、79 社（酒類、飲料含む）を抽出する。その該当企業の特許出願件数を抽出し、自主開発率を算出する。

図 4-1 に自主開発率の分析結果を示す。東証一部上場企業で、東証業種分類「食料品」に該当する 79 社（酒類、飲料含む）の自主開発率が 30 年間 10%～20%程度で推移していることが確認できる。この結果は、パーソナルコンピュータ製造分野に関する自主開発率の推移と比べて著しく低いと推察される。すなわち、食料品製造分野の技術開発率が、「食料品製造を本業とする上場企業」以外の企業にて特許の大部分が生み出されていることを表している。そのため、食料品製造分野の技術開発の主導権は、食料品製造を本業とする非上場企業あるいは異業種の企業によって担われていることを示している。この点、非上場の食料品製造企業の貢献が大きいのか、異業種企業の貢献が大きいかの検証が必要であ

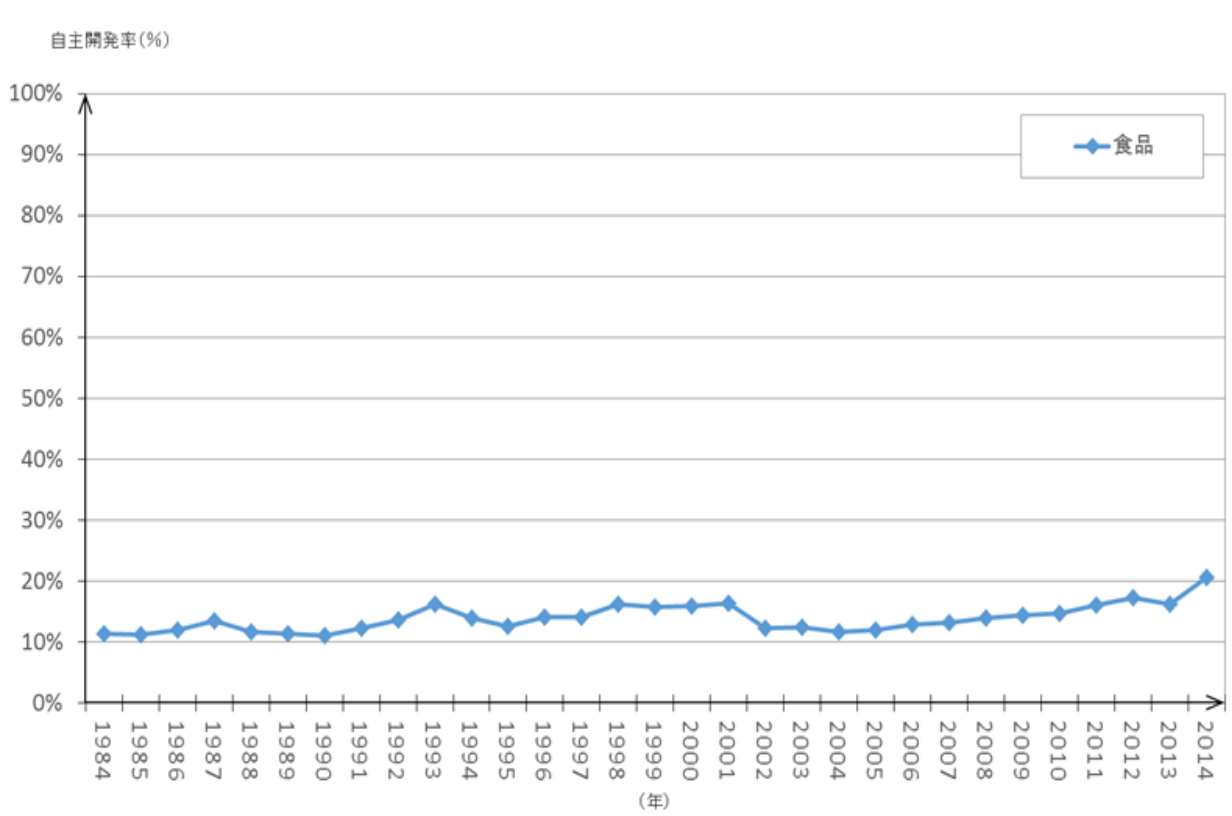

図 4-1　食料品製造分野における日本の上場食料品製造企業の自主開発率の推移

（出所：JP-NET データを用いて、筆者作成）

ると考えられる。なお、自主開発率の近年の傾向としては、日本の上場食料品製造企業の自主開発率が 10~20%程度で推移していることがわかる。この傾向については後の考察で議論を行う。

4－2－2.　PC 製造分野に関する自主開発率（技術主導率）

パーソナルコンピュータ（PC）製造分野の自主開発率について、1984 年～2014 年までの 30 年間分の分析を実施する。この分析では、半導体集積回路とマイクロコンピュータについて、F タームー「5F038　半導体集積回路」及び「5B062　マイクロコンピュータ」を用いて特許出願件数を分析する。また、ここでの大手パーソナルコンピュータ製造企業は、分析対象とした 30 年間のほとんどの期間においてパーソナルコンピュータの製造が確認できるソニー、日本 IBM、日本電気、パナソニック（松下電器産業）、富士通、日立製作所、シャープ、三菱電機、東芝、セイコーエプソンの 10 社である。

分析結果を図 4-に示す。結果としては、自主開発率は 1980 年代から 1990 年代は 90%程度の自主開発率であったのに、年々減少して 2010 年代では 10%程度であることを示している。これは、パーソナルコンピュータ製造分野のイノベーションにおいて、1980 年代

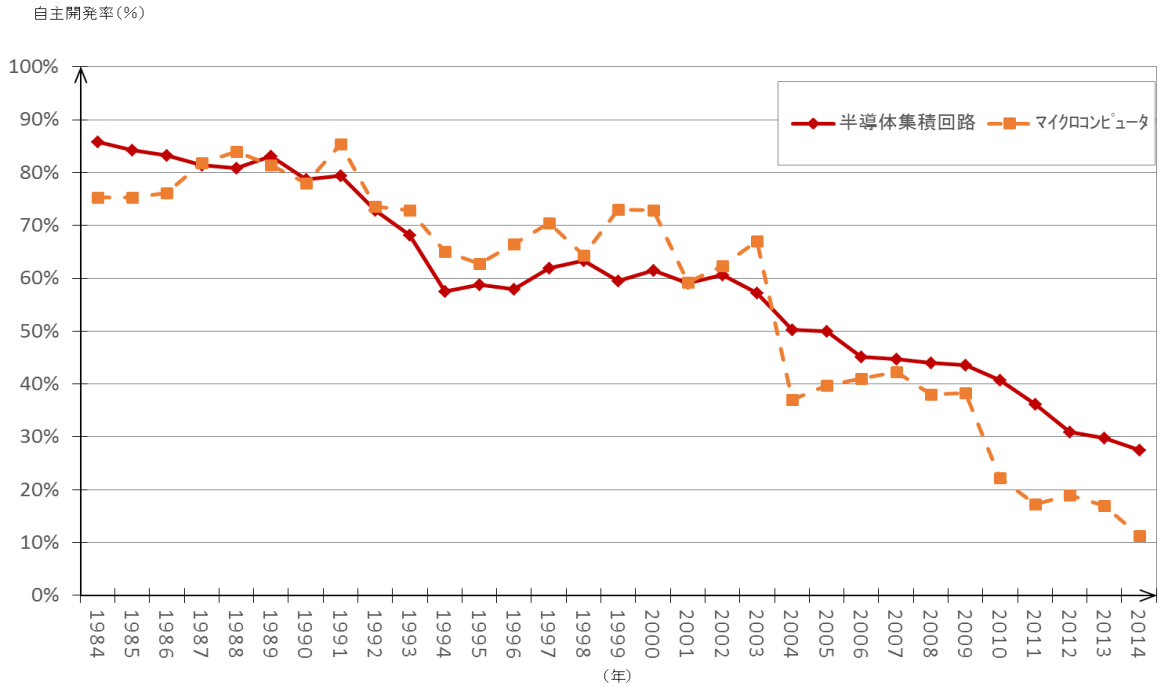

図 4-2　日本の大手パーソナルコンピュータ製造企業の自主開発率の推移

（出所：JP-NET データを用いて筆者作成）

から 1990 年代前半までは、明らかに日本国内の大手パーソナルコンピュータ製造企業が技術開発を主体的に行っていることを示しており、その一方で、2000 年代から、その主導権を急速に失っていったことが考えられる。前述のように、かつて日本のパーソナルコンピュータ製造分野においては、自社で部品やソフトウェアの開発も手掛ける垂直型の業界構造であった。しかしながら近年においては、部品やソフトウェアの開発を専業メーカーが独占的に行い、大手パーソナルコンピュータ製造企業が技術開発の主導権を失っていったことは良く知られている。この動きを端的に示す分析結果が得られたと考えられる。

4－2－3.　業種分類による分析

上記のように、食料品製造分野における上場食料品製造企業の自主開発率は 10～20%程度で推移していることが明らかである。しかしながら、食料品製造分野の特許の多くは非上場の食料品製造企業から出願されているのか、あるいは異業種企業なのか、全ての食料品製造分野の特許出願人を調査することは極めて困難であるため、本研究では食料品製造分野への特許出願上位 100 社を対象に業種の特定を行う。結果は後述する。

なお、出願特許数の上位 100 社としても大まかな傾向を把握することは十分可能である。その根拠としては、30 年間で 30 件以上（年間 1 件以上相当）の特許出願している特許出願人を調査したところ、特許出願数の約 7 割を上位 100 社が出願している。そのため、食料品製造企業のイノベーションに貢献している業種の傾向を把握する上で 7 割ではあるが十分なサンプルであると考えることができる。

この特許出願件数上位 100 社の業種分類について、結果を図 4 3 に示す。割合としては、業種分類の「食品」が約 40%を占めているが、その次に「素材」、「機械・エレクトロニクス」、「医療医薬・バイオ」、「生活」の順位になっていることが分かる。これは食料品製造企業以外に素材に関する企業や機械・エレクトロニクス企業の技術開発が食料品製造分野に多大な貢献を行っていることを示している。具体的には、特許出願件数第 3 位の花王株式会社は、日経 NEEDS 業種分類では「生活」に該当しているが、特許として「特開平 9-220080 レトルト食品及びその製造方法」や「特開平 9-9882　蛋白質含有食品の改質剤、改質剤組成物、及び改質剤で処理したパン」、「特開平 10-75721　電子レンジ加熱用調理済食品」のようなものがある。また、特許出願件数第 10 位の ADEKA 株式会社は、日経 NEEDS 業種分類では「素材」に該当しているが、アサヒビール株式会社と ADEKA 株式会社の共同出願特許として「特開 2004-101464　薬剤混入検査方法」などがある。

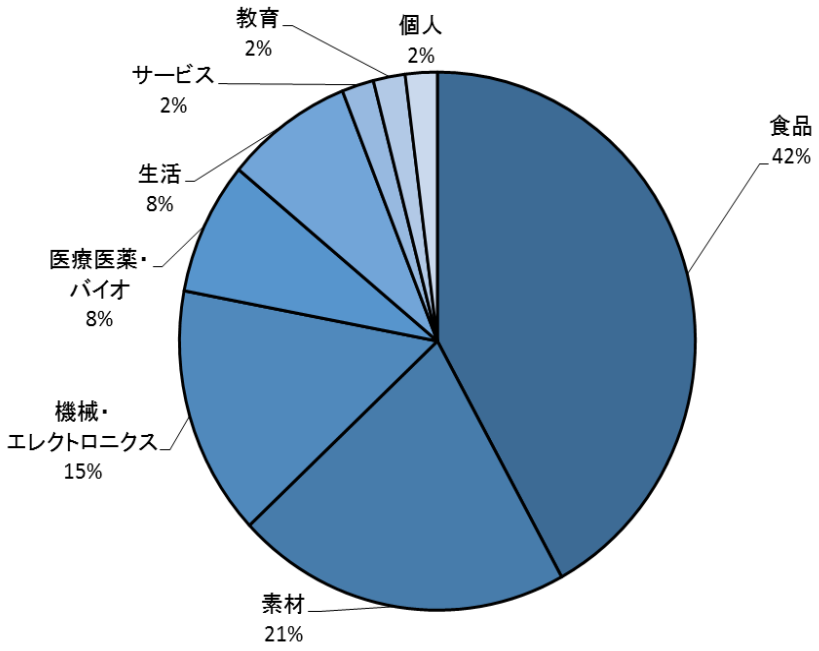

図 4-3　1984 年から 2014 年の 30 年間での日本の食料品製造分野における
特許出願件数上位 100 社の業種別割合
（出所：JP-NET データを用いて筆者作成）

今回の研究で対象とした 1984 年から 2014 年の 30 年間において、食料品製造分野のイノベーションは大きく進展している。石谷（1995）は、1980 年代が主食分野の商品が冷凍食料品にラインアップされ、生産数量が大幅に伸びたことや電子レンジ調理を可能にした食料品が生産開始された時期であるとしており、また、コンビニエンスストアの隆盛など食料品製造分野のイノベーションを取り巻く環境が大きく変化していることも大きく進展していることの要因であると考えられる。

4－3.　小括

本研究では、日本の食料品を核に置く企業が技術開発の主導権を持っているかについて分析する。その際、食料品製造分野の特許分析と共に、パーソナルコンピュータ製造分野の自主開発率の特許分析も比較として行った。パーソナルコンピュータ製造企業の自主開発率は 1990 年代前半まで 90%程度で開発を主導していることが示されたが、その後、急

速に低下して 10%程度に推移している。これは既存の文献などで指摘されているように垂直型の業界構造が水平型の業界構造になったことを端的に示す結果と解釈できる。

これに対して、食料品に関する自主開発率の分析結果は、1980 年代から現在に至るまで、自主開発率は 10～20%で推移している。この結果は、上場食料品製造企業以外の企業が大きく寄与していることが考えられる。特に、日本の電気機械産業などの特許シェアの大部分は上場企業が占めていることが七原・丹羽（1990）の既存研究からも認識されており、食料品に関しては、上場企業の技術開発の主導権が低いことが認識できたことは今回の研究結果として重要な示唆である。なお、食料品製造企業によっては、異業種企業の技術開発成果を積極的に取り込もうとする技術戦略を既に採用しており、具体例としては、日経 MJ の 2014 年 11 月 17 日付記事にて、サッポロホールディング株式会社の社長が「国内には 100 億~200 億円のいい食料品企業がたくさんある。一緒に事業をしたいと思い焦がれている。」と意欲的な姿勢を示している。また、アサヒグループホールデイングス株式会社が、2000 年以降にトマト加工食料品のカゴメ株式会社、乳酸菌飲料のカルピス株式会社、ベビーフードの和光堂株式会社、フリーズドライ食料品の天野実業株式会社などの異業種の企業を積極的に買収、提携していることが、アサヒグループホールデイングス株式会社の公式ホームページで確認できる。

そして、異業種企業の中で一番多い特許出願は素材企業となっており、食料品製造分野のイノベーションに大きく貢献している。ただし、繰り返しになるが、素材企業が食料品製造企業にとって脅威となっているとは必ずしも言えない。すなわち、調味料や添加物、包装資材などの素材企業の技術開発によって食料品製造分野の技術が向上し、これが食料品そのものの付加価値向上となっているが、さらに食料品製造企業が素材企業の技術開発活動の成果を積極的に取り込むことが有効な技術戦略の一つになった事例もある。食料品製造企業の井村屋グループ株式会社は、2017 年春にグループ企業でレトルト食品等の製造を行っている日本フード株式会社と、調味料製造を行っている井村屋シーズニング株式会社を事業統合させて、井村屋フーズ株式会社を設立している。この事業統合により、食料品及び調味料などの受託加工及び設計開発を含めて一貫生産、そして自社特有の素材開発を展開していく戦略を取っていったと考えられる。2017 年 7 月現在、井村屋グループ株式会社は、菓子、食品、デイリーチルド、加温食品、冷菓、冷凍食品、冷凍菓子、スイーツ、調味料など幅広いカテゴリーを扱っており、製造及び開発技術と販売ルートを持っている強みを生かすため、グループ企業の事業統合等により販売ルートの流通業界と開発技術と

製造をコラボレーションさせて、シナジー効果を高めていることが井村屋グループ株式会社ホームページ内で確認できる。これは、2017 年 4 月に素材企業である井村屋シーズニング株式会社を取り込み、技術機会と認識して積極的に付加価値を高める戦略として評価できる。

なお、業種別の分析を行った結果においては、特許出願数上位 100 社の分析ではあるものの異業種企業からの特許出願数が多い。すなわち、異業種企業の技術開発成果が食料品製造分野のイノベーションに大きく貢献していることになる。経営上の示唆としては、異業種や素材関連の他企業との連携や、場合によっては積極的に取り込みを行い、相乗効果を上げる必要があると考えられる。

最後に、リサーチクエスチョンの検証結果については、以下の通りである。

・リサーチクエスチョン②：食料品の技術開発力は、上場企業主導であるのか？

→上場企業の主導ではない。自主開発率を用いて 30 年分の特許シェアの推移を分析したところ、食料品に関しての自主開発率は 10~20%程度で推移しており、異業種の企業などが食料品に関して多くの特許を出願している。つまりは、食料品に関しては上場企業以外にも、中小企業や他の関連企業でも技術開発力が得られる可能性はある。

第5章　食料品加工業における競争優位の定性分析

本研究では、経営者能力の分析として、食料品加工業の中でも豆腐製造業の経営者の能力について、新聞記事、雑誌記事等の公開情報で経営者能力を分析し、検証する。豆腐製造業を選定した理由としては、食料品製造業の中でも原材料が大豆と水、にがり等の凝固剤で作られる同質の製品であり、伝統産業品でもあり消費期間も短く、作業工程にも差が生じにくい豆腐製造業を研究対象とする。そして、地方創生を踏まえ、京都府にてブランドを確立している企業を主な対象として、研究を実施する。本研究では、食料品製造企業が高いブランド力を構築した企業の情報を収集し、特に経営者の意思決定の経緯に着目して分析を行う。これにより、競争優位を高めるためブランド構築に向けた経営者のケイパビリティを考察する。

なお、第 2 章第 5 節で示しているリサーチクエスチョンとしては、リサーチクエスチョン③：日本の一部の食料品製造企業はなぜ競争優位を高めることができたのか？その際の技術開発力や関連産業との繋がり方、経営者能力の源は何なのか？また、流通の取り込みや垂直統合への流れになるのか？であり、分析を実施する。

食料品製造業は、価格競争等による淘汰が進み、付加価値向上が重要になってきている。従来のブランド戦略の研究においては大量生産ブランドや伝統ブランドについてのものが大半を占める。興味深い示唆としては、地域の中小企業が大企業や競合他社への優位性を構築する方策として、製品差別化とブランド戦略の観点から考察し、「本物志向」とブランド価値重視の競争戦略の実現が提案されている。ただし、その際の課題として POS システムが導入されて以降、総合スーパーやコンビニエンスストアなどの店頭には売れ筋商品しか並ばないため、ブランド開発、育成が困難になっていることがある。

この点、近年では、激しい外部環境の変化に対応して、イノベーションを創出する能力である「ダイナミック・ケイパビリティ」の議論が注目されている。ダイナミック・ケイパビリティとは、環境変化に対応するために組織内外のケイパビリティの統合・構築・再配置を実行する組織・経営者のケイパビリティである。

ダイナミック・ケイパビリティの理論においては、特に経営者の能力が重要視されている。そこで本研究では、ブランドを確立した食料品製造企業の経営者の能力に着目し、そのケイパビリティを分析する。

これらを踏まえて、食料品製造業の経営者が競争優位を高めるための能力には特徴があると考え、既存研究において流通の取り込みや垂直統合を図るべく、成功した経営者がどのように考えていたのかを検証する。その際、日本の企業におけるブランドの構築に着目して検証を実施する。また経営者能力については、ケイパビリティの考え方を用いて検討する。

今回の研究では、特に日本の企業におけるオープン・イノベーションの活用を踏まえて取り上げ、販路開拓や経営者能力について既存研究を確認した上で文献書誌学を元に雑誌記事検索、新聞記事検索、財務資料の調査等をもとにケース・スタディを実施する。分析方法は後述する。

5－1.　分析方法

本研究では、公開情報から詳細な事例分析を行う。ブランドについての情報は断片的であるが、関連書籍や Web から数多く見出すことができる。本研究では、論文や書籍のみならず、新聞、雑誌記事、業界紙、会社公式ホームページ等より企業の事例、経営者本人のコメントなどを可能な限り抽出する。そして、食料品製造企業の中でも今回は食料品加工業の豆腐製造業に分析対象企業を限定する。それは基本的に原材料が同質で消費期間が短く､伝統産業でもあり､商品自体の差別化は容易ではないと考えられることが理由である。本研究では加工度が少ない食料品加工業で技術蓄積が乏しいと推察される企業を対象とし、京都府南丹市でブランドを確立した食料品製造業の豆腐製造会社を取り上げる。2005 年に設立して豆腐製造業でブランドを確立した「男前豆腐店株式会社」について注目し、分析を実施する。その際、文献書誌学の手法を中心に用いる。例えば、小田ら（2010）は特許を多数抽出し分析を実施し、品川（2014）は論文データベースを用いて、論文数を時系列で分析する。

本研究においては、文献書誌学の方法論を活用し、具体的には新聞記事検索などを実施し、経営者がブランドを確立するに当たっての戦略を分析する。なお、今回、対象として挙げる男前豆腐店株式会社の詳細については以下に示す。

・男前豆腐店　株式会社　（京都府南丹市）

会社名：男前豆腐店　株式会社

所在地：〒629-0101 京都府南丹市八木町船枝滝ノ方 50

代表者：伊藤　信吾

会社種別：非上場

資本金：38,000 千円

従業員：98 名

企業情報は帝国データバンクの企業情報より 2015 年 12 月 21 日に入手した。

対象とした根拠としては、2005 年以降、さまざまな豆腐商品を世に送り出し、食料品製造業では知名度が上がり、新聞記事にも掲載されたことがあり、ブランドを確立した会社である。また商業界（2008）では、男前豆腐店の戦略として、「生き残りを続けるには、商品の質を良くし、結果として単価を上げていく。」、「味にこだわることが、真っ当なマネジメント」、「広告費はない。バイヤーへの売り込み。」とされており、1998 年より伊藤社長が考え、自ら商品開発を手がける業務形態であると社長がインタビュアーに答えている。

次に、矢部ら（2015）の研究課題を参考にし、ケイパビリティについて、6 つの特徴を挙げ、分析を実施する。

●ケイパビリティの特徴

①トップが強力なリーダーシップを携えている。

②製品の品質には絶対的な自信をもっている。

③ブランドを確立するためには、販路拡大が重要課題。

④トップ営業で活路を切り開く。

⑤自社の価値の分かってくれるところに営業する。

⑥インターネット、SNS、イベントを利用して顧客とのつながりを深める。

として、分析を実施する。

5－1－1.　調査対象

調査対象としては、食料品製造企業の食料品加工業の中で豆腐製造業を分析対象とする。ちなみに、食料品製造業は、経済産業省の工業統計表「企業統計編」で示すとおり従業者が全産業の中でも一番多い産業であり、企業数も金属製品業に次ぐ多さである。産業別の企業数、従事者数については表 5-1、表 5-2 に示す。ちなみに、豆腐業界全体の売上高は公の資料として官公庁からは公表されていないが、一般財団法人全国豆腐連合会のホーム

ページでは市場規模が約 5,000 億円と表記されており、またトップメーカーである相模屋食料株式会社の新聞記事、雑誌記事などから独自に計算すると年間売上高約 6,000 億円と試算されるので、豆腐の市場規模、売上高としては約 5,000 億～6,000 億円の業界であることが推測できる。なお、豆腐製造業には通称「分野調整法」と言われる法律により、大企業の参入が調整され、中小企業が比較的守られている産業でもある。この法律の正式名称は「中小企業の事業活動の機会の確保のための大企業者の事業活動の調整に関する法律」であり、指定業種については大企業の進出を規制する趣旨のもので「国は、中小企業者以外の者の事業活動による中小企業者の利益の不当な侵害を防止し、中小企業の事業活動の適正な確保を図るため、紛争処理のための機構の整備等必要な背策を講ずるものとする」と明文化されている。しかしながら、対象は非常に限定的であり 2018 年時点で、豆腐、ラムネ等 7 品種のみである。そのため無数にある食料品のうちの 7 品種であり、食料品製造業の分析においても影響はないと考える。なお、鳥越（2014）は、豆腐業界について、零細事業者を守るため大企業の参入を規制する「分野調整法」は、「実際には既に形骸化されている」ことや、木綿や絹はどのメーカーでも、色や外観は「白で四角」の超コモディティ商品で差異化自体が困難だと述べられている。そこで、量産品のど真ん中で差別化を図り、勝ち残るためにどうするかを考え「だったら、ベーシックな木綿と絹で勝てたらすごいぞ」と考えた。ある意味、分野調整法で守られて、30 年以上放置されてきたブルーオーシャンだ、と発想し、トップメーカーの我々のシェアが 2%だから、成長の余地は十分にあると経営者の考えを述べている。これらの既存研究を踏まえ、豆腐製造業を分析企業としても本研究の目的を達成するために最適なケース分析産業であると考えられる。

次に、事業所数の推移を確認するために厚生労働省「衛生行政報告例」を用いて、過去 20 年間の事業所数を算出する。営業施設数の推移を以下の図表に示す。結果としては、直近のデータである 2007 年から 2013 年の推移を確認すると、約 11,800 件から約 8,500 件に減少しており、毎年約 500 件の営業施設、豆腐製造業者が廃業している状況である。

更に、事業所の規模を確認するため、経済産業省工業統計表「産業編」の産業分野別事業所数、従業者数及び経済産業省平成 26 年商業統計速報のデータを用いて平成 25 年度と平成 26 年のデータを確認する。結果としては、事業所の約 6 割が 3 名以下の零細企業であることがわかる。これらの統計データによる分析結果から、豆腐製造業の多くは零細企業、中小企業・小規模企業者であり、企業数も毎年減少していると読み取ることができる。計算根拠資料については、表 5-3、表 5-4、表 5-5、図 5-1 に示す。

表 5-1　産業別の企業数（2010 年、2011 年分）

（出所：平成 22 年工業統計表「企業統計編」［経済産業省］より、筆者作成）

産　　業	平成21(2010)年企業数			平成22(2011)年企業数			22年構成比(%)			前年比(%)		
	計	大企業	中小企業	計	大企業	中小企業	計	大企業	中小企業	計	大企業	中小企業
製造業計	212,457	1,879	210,578	201,781	1,882	199,899	100.0	100.0	100.0	▲ 5.0	0.2	▲ 5.1
09 食料品製造業	28,634	187	28,447	27,729	186	27,543	13.7	9.9	13.8	▲ 3.2	▲ 0.5	▲ 3.2
10 飲料・たばこ・飼料製造業	4,099	38	4,061	3,963	36	3,927	2.0	1.9	2.0	▲ 3.3	▲ 5.3	▲ 3.3
11 繊維工業	16,197	29	16,168	15,002	21	14,981	7.4	1.1	7.5	▲ 7.4	▲ 27.6	▲ 7.3
12 木材・木製品製造業(家具を除く)	6,511	9	6,502	6,012	7	6,005	3.0	0.4	3.0	▲ 7.7	▲ 22.2	▲ 7.6
13 家具・装備品製造業	7,056	13	7,043	6,409	14	6,395	3.2	0.7	3.2	▲ 9.2	7.7	▲ 9.2
14 パルプ・紙・紙加工品製造業	5,960	45	5,915	5,714	45	5,669	2.8	2.4	2.8	▲ 4.1	0.0	▲ 4.2
15 印刷・同関連業	13,914	36	13,878	13,020	31	12,989	6.5	1.6	6.5	▲ 6.4	▲ 13.9	▲ 6.4
16 化学工業	3,609	176	3,433	3,528	177	3,351	1.7	9.4	1.7	▲ 2.2	0.6	▲ 2.4
17 石油製品・石炭製品製造業	532	17	515	534	16	518	0.3	0.9	0.3	0.4	▲ 5.9	0.6
18 プラスチック製品製造業(別掲を除く)	12,692	99	12,593	12,245	96	12,149	6.1	5.1	6.1	▲ 3.5	▲ 3.0	▲ 3.5
19 ゴム製品製造業	2,571	30	2,541	2,477	28	2,449	1.2	1.5	1.2	▲ 3.7	▲ 6.7	▲ 3.6
20 なめし革・同製品・毛皮製造業	1,826	1	1,825	1,640	1	1,639	0.8	0.1	0.8	▲ 10.2	0.0	▲ 10.2
21 窯業・土石製品製造業	9,836	56	9,780	9,317	56	9,261	4.6	3.0	4.6	▲ 5.3	0.0	▲ 5.3
22 鉄鋼業	3,849	77	3,772	3,743	74	3,669	1.9	3.9	1.8	▲ 2.8	▲ 3.9	▲ 2.7
23 非鉄金属製造業	2,576	62	2,514	2,487	65	2,422	1.2	3.5	1.2	▲ 3.5	4.8	▲ 3.7
24 金属製品製造業	28,040	83	27,957	26,491	86	26,405	13.1	4.6	13.2	▲ 5.5	3.6	▲ 5.6
25 はん用機械器具製造業	7,382	89	7,293	6,991	82	6,909	3.5	4.4	3.5	▲ 5.3	▲ 7.9	▲ 5.3
26 生産用機械器具製造業	19,331	131	19,200	18,587	147	18,440	9.2	7.8	9.2	▲ 3.8	12.2	▲ 4.0
27 業務用機械器具製造業	4,388	59	4,329	4,123	51	4,072	2.0	2.7	2.0	▲ 6.0	▲ 13.6	▲ 5.9
28 電子部品・デバイス・電子回路製造業	4,267	146	4,121	4,131	152	3,979	2.0	8.1	2.0	▲ 3.2	4.1	▲ 3.4
29 電気機械器具製造業	9,027	134	8,893	8,558	141	8,417	4.2	7.5	4.2	▲ 5.2	5.2	▲ 5.4
30 情報通信機械器具製造業	1,875	84	1,791	1,713	81	1,632	0.8	4.3	0.8	▲ 8.6	▲ 3.6	▲ 8.9
31 輸送用機械器具製造業	9,700	249	9,451	9,346	258	9,088	4.6	13.7	4.5	▲ 3.6	3.6	▲ 3.8
32 その他の製造業	8,585	29	8,556	8,021	31	7,990	4.0	1.6	4.0	▲ 6.6	6.9	▲ 6.6

表 5-2　産業別の従業者数（2010 年、2011 年分）

（出所：平成 22 年工業統計表「企業統計編」［経済産業省］より、筆者作成）

産　　業	平成21(2010)年従業者数			平成22(2011)年従業者数			22年構成比(%)			前年比(%)		
	計	大企業	中小企業	計	大企業	中小企業	計	大企業	中小企業	計	大企業	中小企業
製造業計	7,735,789	2,486,398	5,249,391	7,663,847	2,478,415	5,185,432	100.0	100.0	100.0	▲ 0.9	▲ 0.3	▲ 1.2
09 食料品製造業	1,125,484	224,976	900,508	1,122,178	225,368	896,810	14.6	9.1	17.3	▲ 0.3	0.2	▲ 0.4
10 飲料・たばこ・飼料製造業	104,989	23,757	81,232	103,230	21,483	81,747	1.3	0.9	1.6	▲ 1.7	▲ 9.6	0.6
11 繊維工業	310,206	21,184	289,022	293,971	16,945	277,026	3.8	0.7	5.3	▲ 5.2	▲ 20.0	▲ 4.2
12 木材・木製品製造業(家具を除く)	100,502	4,331	96,171	95,601	3,562	92,039	1.2	0.1	1.8	▲ 4.9	▲ 17.8	▲ 4.3
13 家具・装備品製造業	99,173	8,900	90,273	95,023	10,911	84,112	1.2	0.4	1.6	▲ 4.2	22.6	▲ 6.8
14 パルプ・紙・紙加工品製造業	194,397	44,294	150,103	189,048	42,528	146,520	2.5	1.7	2.8	▲ 2.8	▲ 4.0	▲ 2.4
15 印刷・同関連業	308,475	36,395	272,080	300,237	37,473	262,764	3.9	1.5	5.1	▲ 2.7	3.0	▲ 3.4
16 化学工業	349,755	165,492	184,263	349,782	167,408	182,374	4.6	6.8	3.5	0.0	1.2	▲ 1.0
17 石油製品・石炭製品製造業	25,881	14,931	10,950	26,103	14,476	11,627	0.3	0.6	0.2	0.9	▲ 3.0	6.2
18 プラスチック製品製造業(別掲を除く)	418,263	82,262	336,001	409,942	75,524	334,418	5.3	3.0	6.4	▲ 2.0	▲ 8.2	▲ 0.5
19 ゴム製品製造業	115,215	46,851	68,364	119,714	47,846	71,868	1.6	1.9	1.4	3.9	2.1	5.1
20 なめし革・同製品・毛皮製造業	26,546	413	26,133	24,386	374	24,012	0.3	0.0	0.5	▲ 8.1	▲ 9.4	▲ 8.1
21 窯業・土石製品製造業	249,587	49,695	199,892	243,823	48,546	195,277	3.2	2.0	3.8	▲ 2.3	▲ 2.3	▲ 2.3
22 鉄鋼業	230,272	108,177	122,095	226,997	104,235	122,762	3.0	4.2	2.4	▲ 1.4	▲ 3.6	0.5
23 非鉄金属製造業	143,385	64,032	79,353	146,658	66,139	80,519	1.9	2.7	1.6	2.3	3.3	1.5
24 金属製品製造業	588,404	77,323	511,081	581,769	78,861	502,908	7.6	3.2	9.7	▲ 1.1	2.0	▲ 1.6
25 はん用機械器具製造業	328,645	143,029	185,616	300,918	115,823	185,095	3.9	4.7	3.6	▲ 8.4	▲ 19.0	▲ 0.3
26 生産用機械器具製造業	512,075	109,608	402,467	523,975	125,244	398,731	6.8	5.1	7.7	2.3	14.3	▲ 0.9
27 業務用機械器具製造業	215,085	67,538	147,547	199,572	58,064	141,508	2.6	2.3	2.7	▲ 7.2	▲ 14.0	▲ 4.1
28 電子部品・デバイス・電子回路製造業	457,338	238,504	218,834	452,751	232,584	220,167	5.9	9.4	4.2	▲ 1.0	▲ 2.5	0.6
29 電気機械器具製造業	468,784	180,151	288,633	491,883	205,193	286,690	6.4	8.3	5.5	4.9	13.9	▲ 0.7
30 情報通信機械器具製造業	238,370	137,972	100,398	234,011	135,558	98,453	3.1	5.5	1.9	▲ 1.8	▲ 1.7	▲ 1.9
31 輸送用機械器具製造業	961,899	607,422	354,477	971,136	612,907	358,229	12.7	24.7	6.9	1.0	0.9	1.1
32 その他の製造業	163,059	29,161	133,898	161,139	31,363	129,776	2.1	1.3	2.5	▲ 1.2	7.6	▲ 3.1

表 5-3　豆腐製造業の営業施設数

（出所：厚生労働省「衛生行政報告例」許可を要する食品関係営業施設数・許可・廃業施設数・処分・告発件数・調査監視指導施設数，営業の種類別営業施設数(年度末現在)より、筆者作成）

	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
豆腐製造業	11,839	11,184	10,681	9,881	9,548	9,059	8,518

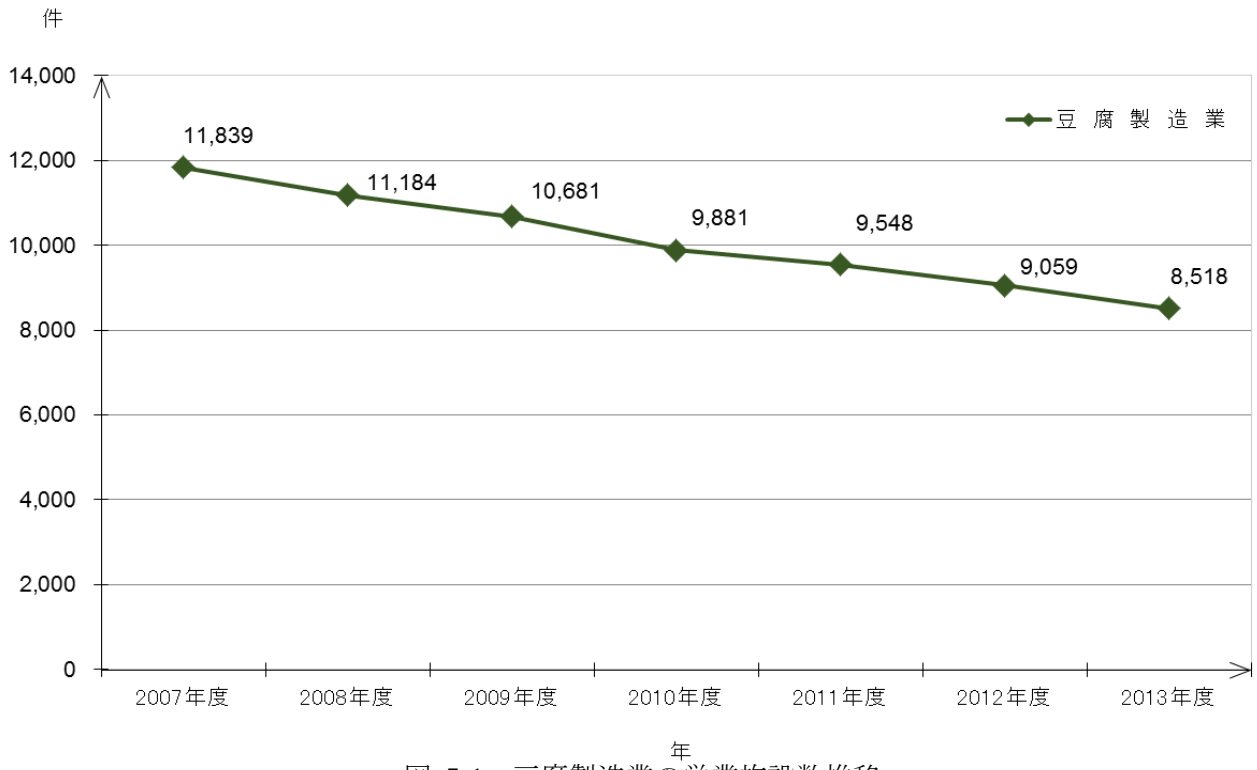

図 5-1　豆腐製造業の営業施設数推移

（出所：厚生労働省「衛生行政報告例」許可を要する食品関係営業施設数・許可・廃業施設数・処分・告発件数・調査監視指導施設数，営業の種類別営業施設数(年度末現在)より、筆者作成）

表 5-4　豆腐・かまぼこ等加工食品小売業の規模及び事業所数

（出所：平成 26 年商業統計速報より、筆者作成）

産業分類	事業所数									従業者数	年間商品販売額	その他の収入額	売場面積
	計	従業者規模別											
		2人以下	3～4人	5～9人	10～19人	20～29人	30～49人	50～99人	100人以上	（人）	（百万円）	（百万円）	（㎡）
5897　豆腐・かまぼこ等加工食品小売業	4,777	2,603	1,260	600	180	38	39	47	10	22,375	240,632	2,345	338,488

表 5-5　豆腐・油揚製造業の規模別事業所数

（出所：平成 25 年工業統計表「産業編」（経済産業省大臣官房調査統計グループ）より、筆者作成）

産業分類	従業者規模	事業所数	従業者数	原材料使用額等	製造品出荷額等
			（人）	（百万円）	（百万円）
豆腐・油揚製造業	１人～３名	2,291	4,923	4,868	11,277
豆腐・油揚製造業	４人～９人	749	4,360	7,718	19,625
豆腐・油揚製造業	１０人～１９人	258	3,458	9,017	20,625
豆腐・油揚製造業	２０人～２９人	145	3,530	13,981	32,615
豆腐・油揚製造業	３０人～４９人	75	3,034	15,669	38,085
豆腐・油揚製造業	５０人～９９人	61	4,270	32,239	67,257
豆腐・油揚製造業	１００人～１９９人	32	4,527	36,437	72,732
豆腐・油揚製造業	２００人～２９９人	9	2,082	23,179	46,395
豆腐・油揚製造業	計	3,620	30,184	143,108	308,611

5－1－2.　調査方法

事例分析として、ケース・スタディとインタビューを用いる。ケース・スタディについては、Robert K. Yin（2014）が述べているように、社会的リサーチを行ううえでのいくつかの方法の 1 つではあるが、ケース・スタディは経験的探求である。また、リサーチ戦略としてのケース・スタディはデータ収集やデータ分析への特定のアプローチを取り込んだ設計の論理を持つ、すべてを包括する方法からなる包括的なリサーチ戦略である。ケース・スタディの本質、つまりあらゆるタイプのケース・スタディの中心的な傾向は、それがある意思決定あるいは意思決定群を描写しようとしていることである。すなわち、なぜその

ような意思決定が行われたのか、それはどのように実施されたのか、そしてどのような結果が生じたのか、などが中心的な傾向である。

本研究では、公開情報から詳細な事例分析を行う。ブランドについての情報は断片的であるが、関連書籍や Web から数多く見出すことができる。本研究では、論文や書籍のみならず、新聞、雑誌記事、業界紙、会社公式ホームページ等より企業の事例、経営者本人のコメントなどを可能な限り抽出し､ブランドを確立した経営者の能力を中心に分析を行う。

5－1－3.　新聞、雑誌記事の調査方法

新聞記事、雑誌記事の調査については、日本経済新聞及び読売新聞、朝日新聞、毎日新聞のデータベースを用いた。検索対象としては日本経済新聞に関しては「日経テレコン 21」による「日本経済新聞」、「日経産業新聞」、「日経 MJ（流通新聞）」、「日経金融新聞」の記事全文の検索、読売新聞に関しては「ヨミダス歴史館」による「読売新聞」と「The Japan News （THE DAILY YOMIURI）」（英字新聞）の記事全文の検索、朝日新聞に関しては「聞蔵Ⅱビジュアル」による朝日新聞の記事の検索、毎日新聞に関しては「毎日 News パック」による毎日新聞の記事の検索を実施する。

5－1－4.　ケース・スタディの方法

ケース・スタディの方法については Robert K. Yin（2011）の方法を参考にして実施する。ケース・スタディは社会科学リサーチを行ううえでのいくつかの方法のひとつであるが、「どのように」と「なぜ」の問題が研究の焦点とすると、研究者が実際の行動事象を制御し、またそれに接近できる範囲の点からである。ケース・スタディは他のリサーチ戦略と同様に、あらかじめ特定した手続きに従って経験的なトピックを研究する方法である。

5－2.　分析結果

5－2－1.　新聞、雑誌記事の調査結果

（1）豆腐での検索結果

近況では、4 紙あわせて年間 2500 件程度、記事で取り上げられていることを認識することができる。これには豆腐製造会社の記事とともに､豆腐食べ歩きや豆腐の料理方法など、内容は多彩である。ちなみに、1990 代から 2000 年代にかけて、1,000 件台から 2,000 件台

に増えているのは、インターネット版の新聞が発行されたため、掲載数が増えていると考えられる。

「豆腐」及び「とうふ」のキーワードで 4 紙の 1994 年から 2014 年までの 20 年分の記事掲載数を確認した結果は図 5-2 で表すが、年間 1,000 件から 2,500 件程度の掲載があることがわかった。特に 1996 年から 2000 年にかけて上昇しているのは、インターネット系の新聞掲載が出来た時期で、掲載数が増えていると考えられる。また、4 誌でも大きなばらつきはなく、取り上げられているように見受けられる。

20 年間分の記事掲載数を表 5-6 で表す。

（2）男前豆腐店株式会社の検索結果

社名をキーワードとして 4 紙の 1994 年から 2014 年までの 20 年分の記事掲載数を確認したところ、日本経済新聞が多く取り上げられていることが確認できる。やはり会社経営に関しては経済紙の方が事業内容や動向、新商品等の掲載が多いためだと推察される。2006 年度が 33 件、2007 年度が 16 件掲載されている。創業が 2005 年であるので、初年度から 2 年間で多く掲載されている。特に日本経済新聞にて 2014 年までに 56 件と他の朝日新聞、毎日新聞、読売新聞と比べて数多く取り上げられている。記事の内容としては、2006 年、2007 年度などは男前豆腐店の新商品や百貨店への出店が多く、また伊藤信吾社長に対するインタビューなど、男前豆腐店の商品、人物、経営に関するポジティブ記事が多い傾向である。またネガティブ記事としては、産業廃棄物処理法の違反をして掲載されている。しかし、2008 年以降は、他社とのコラボレーション商品に関する記事がほとんどになり、各年度の掲載も 3 件程度になってきている。記事掲載数の結果を図 5-3、表 5-7 で表す。これらの事例分析結果より、まずブランド確立に成功した要因として、経営者の卓越した意思決定及び優れた戦略立案・実行力にあったと判断することができる。具体的には、「品質にこだわり、絶対的自信を持っている」、「価値をわかってもらうため、扱ってもらいたい店舗を決めて販路を切り開く」、「最初は経営者のみで信念や感性を持ってブランド構築に動く」などが見出されている。また、ブランド構築後の継続するための材料として、他社とのコラボレーション、オープン・イノベーションの活用で会社名や商品を定期的に掲載することで売上を維持していると考えられる。

最後に、食料品製造業の食料品加工業のうち、豆腐の製造会社でトップシェアであると推察される相模屋食料株式会社について、比較のため調査を実施する。

相模屋食料株式会社の概略は公式ホームページを参照すると以下のとおりである。

・会社名：相模屋食料株式会社

所在地：〒371-0131 群馬県前橋市鳥取町堂 123

代表者：代表取締役社長　鳥越　淳司

資本金：80,000 千円

売上高：178 億円（2014 年度）・設立：1951 年

その他：2013 年に一般社団法人日本経済団体連合会　加盟

企業情報は会社公式ホームページより 2015 年 12 月 3 日に検索している。

結果としては、やはり日本経済新聞の掲載が多く、掲載内容を調査してみると 2012 年度よりアニメーション会社とコラボレーションした「ザクとうふ」の関連記事や、工場新設、社長のインタビュー記事などが多く掲載されていることが確認できる。その結果、2012、2013、2014 年度は年間 20～30 件の掲載で多く取り上げられていることが読み取れる。この点を男前豆腐店と比較してみると、多いときで年間 20 件以上の掲載があるとその後 2 年程度は掲載が多くなる傾向が見受けられる。記事掲載数の結果を図 5-4、表 5-8 で表す。また、男前豆腐店株式会社と相模屋食料株式会社について、記事掲載の内容を抜粋記入した表を、表 5-9、表 5-10 に示す。

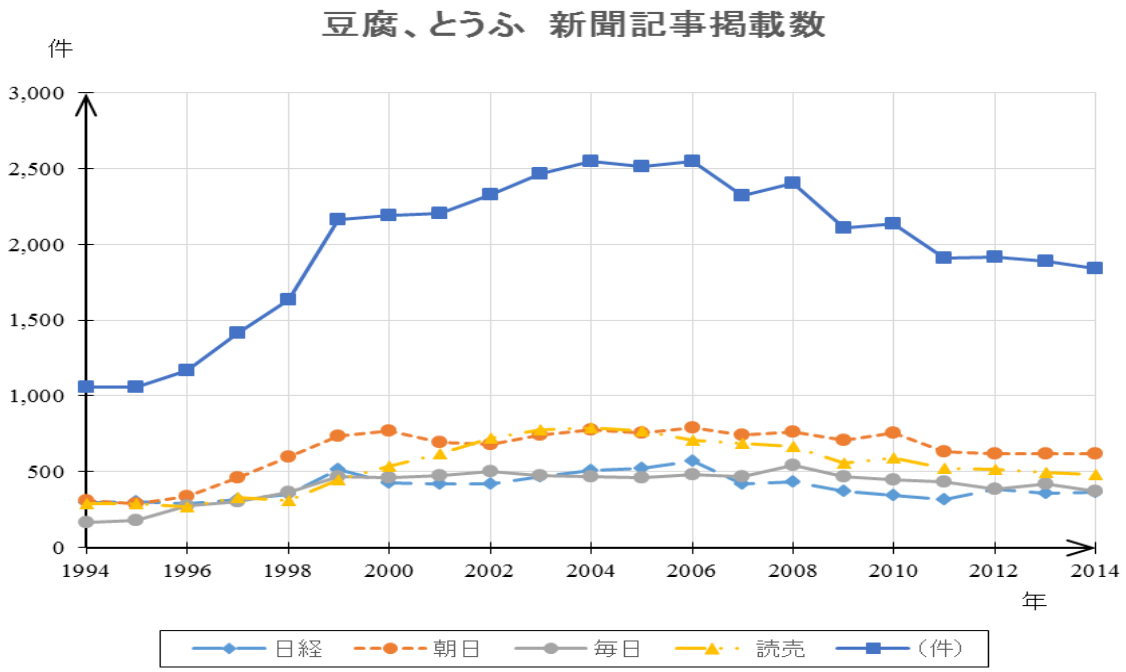

図 5-2　豆腐の新聞記事検索結果の推移（出所：各社の記事検索結果より、筆者作成）

表 5-6　豆腐の新聞記事検索結果　（出所：各社の記事検索結果より、筆者作成）

●「豆腐orとうふ」での新聞記事検索結果（2015年11月14日検索）

年	掲載紙				合計（件）
	日経	朝日	毎日	読売	
1994	294	313	164	288	1,059
1995	300	291	179	290	1,060
1996	288	339	276	266	1,169
1997	318	461	306	329	1,414
1998	354	599	367	313	1,633
1999	518	735	467	445	2,165
2000	429	769	458	537	2,193
2001	420	693	474	617	2,204
2002	422	678	504	721	2,325
2003	465	745	477	776	2,463
2004	512	776	469	790	2,547
2005	522	756	463	768	2,509
2006	569	790	482	707	2,548
2007	421	744	471	685	2,321
2008	433	760	540	667	2,400
2009	370	711	469	557	2,107
2010	346	755	448	589	2,138
2011	320	632	431	526	1,909
2012	388	618	387	519	1,912
2013	358	621	418	493	1,890
2014	366	621	372	484	1,843
計	8,413	13,407	8,622	11,367	

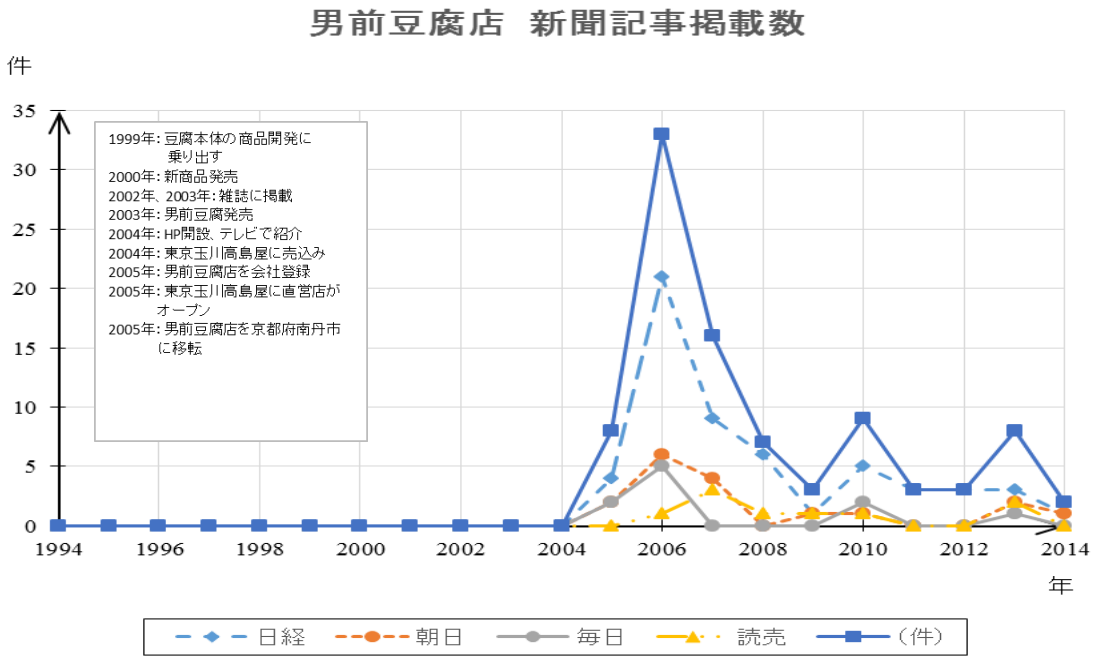

図 5-3　男前豆腐店株式会社の新聞記事検索結果の推移

（出所：各社の記事検索結果より、筆者作成）

表 5-7　男前豆腐店株式会社の新聞記事検索結果

（出所：各社の記事検索結果より、筆者作成）

●「男前豆腐」での新聞記事検索結果（2015年11月14日検索）

年	掲載紙				合計（件）
	日経	朝日	毎日	読売	
1994	0	0	0	0	0
1995	0	0	0	0	0
1996	0	0	0	0	0
1997	0	0	0	0	0
1998	0	0	0	0	0
1999	0	0	0	0	0
2000	0	0	0	0	0
2001	0	0	0	0	0
2002	0	0	0	0	0
2003	0	0	0	0	0
2004	0	0	0	0	0
2005	4	2	2	0	8
2006	21	6	5	1	33
2007	9	4	0	3	16
2008	6	0	0	1	7
2009	1	1	0	1	3
2010	5	1	2	1	9
2011	3	0	0	0	3
2012	3	0	0	0	3
2013	3	2	1	2	8
2014	1	1	0	0	2
計	56	17	10	9	

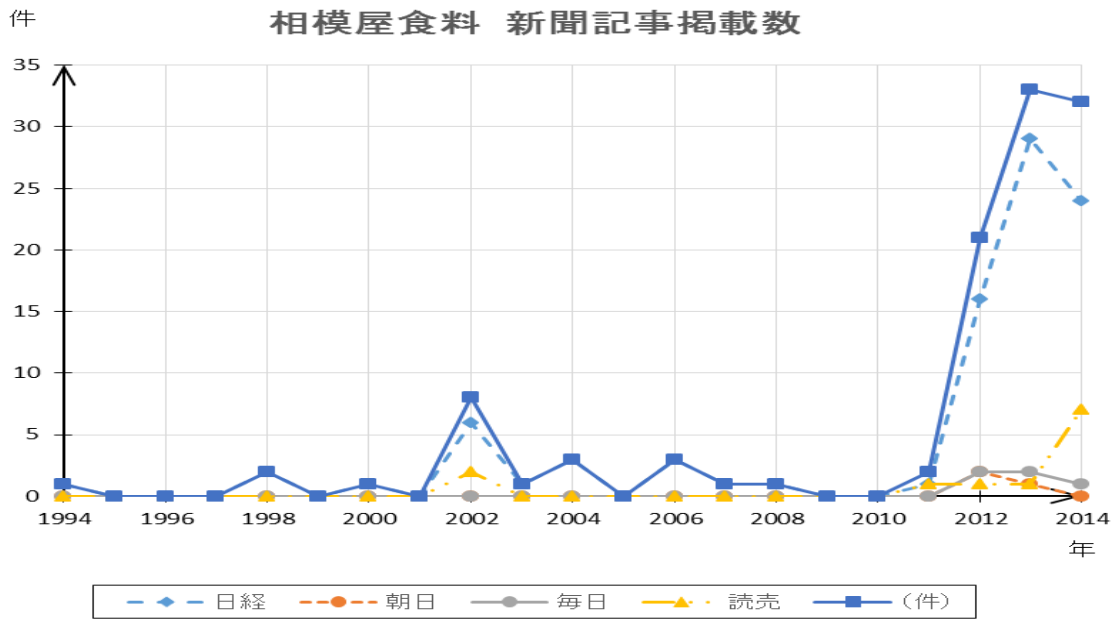

図 5-4　相模屋食料株式会社の新聞記事検索結果　（出所：各社の記事検索結果より、筆者作成）

表 5-8　相模屋食料株式会社の新聞記事検索結果　（出所：各社の記事検索結果より、筆者作成）

●「相模屋食料」での新聞記事検索結果（2015年12月02日検索）

年	掲載紙				合計（件）
	日経	朝日	毎日	読売	
1994	1	0	0	0	1
1995	0	0	0	0	0
1996	0	0	0	0	0
1997	0	0	0	0	0
1998	2	0	0	0	2
1999	0	0	0	0	0
2000	1	0	0	0	1
2001	0	0	0	0	0
2002	6	0	0	2	8
2003	1	0	0	0	1
2004	3	0	0	0	3
2005	0	0	0	0	0
2006	3	0	0	0	3
2007	1	0	0	0	1
2008	1	0	0	0	1
2009	0	0	0	0	0
2010	0	0	0	0	0
2011	1	0	0	1	2
2012	16	2	2	1	21
2013	29	1	2	1	33
2014	24	0	1	7	32
計	89	3	5	12	

表 5-9　男前豆腐店株式会社の日本経済新聞の記事詳細、分類

（出所：日本経済新聞記事検索結果より、筆者作成）

●男前豆腐店　日経記事詳細　（日経テレコン21より、2015年11月19日調査実施）

	年月	媒体	内容	年別件数
1	2014/09/12	日経MJ（流通新聞）	週間ランキング。	1
2	2013/9/27	日本経済新聞	豆乳の製造装置メーカーの記事。豆乳の購入先として。	
3	2013/05/15	日経MJ（流通新聞）	月桂冠（京都市）が豆乳入り日本酒「男前豆乳入りにごり酒」を発売。コラボ。	3
4	2013/2/13	日経MJ（流通新聞）	人気アニメ「ワンピース」の「チョッパー」イメージの豆腐（新製品）。	
5	2012/7/16	日経MJ（流通新聞）	グリコ乳業、「男のプッチンプリンおつまみ冷奴風！」。「名前も男前豆腐あたりからイメージしてつけたのではないか」のコメント。	
6	2012/3/5	日本経済新聞	成熟産業でも…、「高品質」「特化」に活路――男前豆腐店、沢の屋旅館。	3
7	2012/3/5	日本経済新聞	成熟産業でも…、「高品質」「特化」に活路――伸びない市場、生き残り策は？	
8	2011/8/19	日経MJ（流通新聞）	商品ヒットチャート。	
9	2011/8/2	日本経済新聞	「高山亭」東京に出店、首都圏進出、2年で3店に。 同社は「男前豆腐」シリーズを販売する三和豆水庵（茨城県古河市）の子会社。	3
10	2011/7/8	日経MJ（流通新聞）	豆腐・豆腐製品――モテる男前「ケンちゃん」、食材のせて食べやすく（ヒットを狙え）	
11	2010/10/26	日経産業新聞	社名の決め方――覚えやすさを重視（起業Q&A）。一例として。	
12	2010/05/28	日経MJ（流通新聞）	商品ヒットチャート。	
13	2010/05/07	日経MJ（流通新聞）	商品ヒットチャート。	5
14	2010/04/16	日経MJ（流通新聞）	商品ヒットチャート。	
15	2010/04/16	日経産業新聞	傷やサイズばらつき、「訳あり」油揚げ、イズミ低価格で。男前豆腐店と連携し、通常1枚158円の商品を「大人の事情の油揚げ」との商品名で2枚入り98円で販売する。	
16	2009/09/28	日経MJ（流通新聞）	豆腐素材デザート、ポムフードと「男前」が協業。	1
17	2008/11/14	日経MJ（流通新聞）	商品ヒットチャート。敷島製パン「男前豆腐店クリームパン　1個」にて。	
18	2008/10/13	日経MJ（流通新聞）	豆腐を使ったクリームパン、敷島製パン（新製品）。豆腐製造販売の男前豆腐店と共同開発。	
19	2008/10/03	日経産業新聞	敷島製パン、豆腐を使ったクリームパン。	6
20	2008/10/03	日本経済新聞	男印のクリームパン、敷島製パンが発売、濃厚な「男前豆腐」使用。	
21	2008/02/25	日経MJ（流通新聞）	牛乳類――明乳、攻めモー烈、おいしい牛乳、家族の定番（ヒット分析バイヤー調査）。あるバイヤーのコメントで「値上げはさらに牛乳離れを加速させる。豆腐の『男前豆腐』のように固定観念にとらわれない商品開発に力を入れてほしい」と問題提起。	
22	2008/2/7	日本経済新聞	道外みそ・豆腐メーカー、道産大豆の取引拡大、輸入品高騰、安全にも配慮。道産大豆を原料とする男前豆腐店として記事。	
23	2007/9/7	日経MJ（流通新聞）	商品ヒットチャート。	
24	2007/08/31	日経MJ（流通新聞）	商品ヒットチャート。	
25	2007/08/27	日経産業新聞	男前豆腐店――柔らか発想ヒット生む、奇抜な商品名・デザイン（地域中小企業）	
26	2007/08/17	日経MJ（流通新聞）	商品ヒットチャート。	
27	2007/04/04	日本経済新聞	男前豆腐店社長伊藤信吾氏――こだわり豆腐、夢はNY進出（やまびこ）。森県おいらせ町に新工場を稼働させる男前豆腐店の伊藤信吾社長の進出理由説明。	9
28	2007/03/16	日経産業新聞	男前豆腐店が青森に新工場、来月にも開設。	
29	2007/03/15	日本経済新聞	男前豆腐店、青森に工場、来月メド開設、東北の出荷拠点に。	
30	2007/02/12	日本経済新聞	しょうゆ・みそ・豆腐、地方の食品企業出がり角――再編へ動き急ピッチ。豆腐業界でも再編へ向けた動きとして男前豆腐。	
31	2007/01/29	日経MJ（流通新聞）	ヒット分析。	
32	2006/12/01	日経MJ（流通新聞）	階層社会時代のマーケティング（石鍋仁美のマーケティングの非常識）。名前だけ例として。	
33	2006/11/29	日経MJ（流通新聞）	男前豆腐店、山梨・北杜市に新工場、関東地区で出荷拡大へ。	
34	2006/11/28	日本経済新聞	男前豆腐店社長伊藤信吾氏――国内の豆腐市場、価格競争厳しく（ビジネストレンド）	
35	2006/11/22	日経産業新聞	男前豆腐店、関東地方で出荷拡大――山梨に新工場、体制を増強。	
36	2006/11/17	日本経済新聞	男前豆腐店、山梨・北杜に拠点、泉食品から工場取得、「ジョニー」など生産開始。	
37	2006/11/15	日経MJ（流通新聞）	前橋――相模屋食料、豆腐新商品、「バンカラ」など。豆腐業界では「男前豆腐」などインパクトのある名前とパッケージの商品が受けており、同社はこれまで扱っていなかったタイプの豆腐を投入して消費者のニーズをつかむ。	
38	2006/11/11	日本経済新聞	「バンカラトウフ」「渚のハイカラ豆腐」相模屋食料が新商品、宮城産白芽大豆を使用。豆腐業界では「男前豆腐」などインパクトのある名前とパッケージの商品が受けており、同社も対抗することにした。	
39	2006/11/03	日経MJ（流通新聞）	商品ヒットチャート。	
40	2006/10/20	日経MJ（流通新聞）	商品ヒットチャート。	
41	2006/10/06	日経MJ（流通新聞）	商品ヒットチャート。	
42	2006/09/29	日経MJ（流通新聞）	商品ヒットチャート。	21
43	2006/09/22	日経MJ（流通新聞）	商品ヒットチャート。男前豆腐店「京都ジョニー」が2週連続1位（商品ヒットチャート）。	
44	2006/09/21	日本経済新聞	カンブリア宮殿に伊藤信吾氏出演の記事。TVQがいどガイド。	
45	2006/09/15	日経MJ（流通新聞）	商品ヒットチャート。	
46	2006/07/07	日経MJ（流通新聞）	「男前豆腐店」と社員ら書類送検、産廃燃やした疑い。	
47	2006/07/06	日本経済新聞	「男前豆腐店」を書類送検、廃棄物処理法違反の疑い。	
48	2006/07/03	日経MJ（流通新聞）	絹ごし豆腐・ソフト豆腐――男前豆腐店、「看板」が好調（店頭商品浮き沈み）。	
49	2006/06/23	日経MJ（流通新聞）	商品ヒットチャート。	
50	2006/06/21	日経MJ（流通新聞）	2006年上期ヒット商品番付。	
51	2006/06/19	日経MJ（流通新聞）	男前豆腐店社長伊藤信吾氏――世界観表現、豆腐に味付け（トップの戦略）	
52	2006/05/29	日経産業新聞	ドワンゴ、豆腐店と組み、携帯用ゲーム。 携帯向け情報配信のドワンゴは、豆腐製造・販売の男前豆腐店の人気キャラクターを使ったゲームや待ち受け画面などの提供。	
53	2005/12/13	日本経済新聞	「茨城発デザイン」という資源（こだま）。古河市の三和豆友食品がユニークなネーミングとともに売り出している「男前豆腐」。	
54	2005/11/22	日本経済新聞	茨城県産業会館で工業デザイン展。トークセッションが開かれた。優れたデザインでヒット商品を生み出した男前豆腐店（茨城県古河市）の伊藤信吾社長が事例を報告。	4
55	2005/9/5	日本経済新聞	奇抜な名前で豆腐ヒット、伊藤信吾さん――話題作り「本物」アピール（旬の人）	
56	2005/7/23	日本経済新聞	男前豆腐店（東京・世田谷）――遊び心満載のネーミング（お店拝見）。玉川高島屋ショッピングセンター（東京・世田谷）本館地下一階の食品フロアに一日、「男前豆腐店」が開店した記事。	
				56

2008 年以降他社とのコラボレーション、オープン・イノベーションの活用が多くなる。

2005 年は自社商品の記事や社長を取り上げた記事が多い。

（件）

	単独記事	18
	商品ランキング	16
	他社とのコラボ	11

表 5-10　相模屋食料株式会社の日本経済新聞の記事詳細、分類

（出所：日本経済新聞記事検索結果より、筆者作成）

●相模屋食料　日経記事詳細　（日経テレコン21より、2015年12月2日調査実施）

	年月	媒体	内容	年別件数
1	2014/12/25	日本経済新聞	「ザクとうふ」の相模屋食料、不二製油と商品開発。	
2	2014/12/25	日本経済新聞	不二製油と商品開発、相模屋食料、大豆たんぱく使い	
3	2014/11/26	日本経済新聞	相模屋食料・第3工場――豆腐生産、ロボにおまかせ、出来たてのおいしさ追求	
4	2014/11/18	日本経済新聞	超える常識、守るべき常識（こだま）	
5	2014/11/17	日本経済新聞	天気から売れ筋予報、変動大きい豆腐や鍋つゆ、気象協会がサービス、廃棄なくしCO2削減。	
6	2014/10/22	日本経済新聞	相模屋食料がカボチャ味豆腐、ハロウィーンに的。	
7	2014/10/2	日本経済新聞	新豆乳素材、期間限定で、都内34飲食店、パスタ・ラテなど。10月は12日が「豆乳の日」、2日が「豆腐の日」など豆に関する記念日が多い。今回の企画は不二製油や豆腐大手の相模屋食料（前橋市）などが、各飲食店に協力を呼びかけて実現した。	
8	2014/9/12	日本経済新聞	景況、先行き慎重姿勢、北関東3県、人件費増など足かせ、財務局、7～9月はプラス。	
9	2014/8/29	日本経済新聞	マスカルポーネ風豆腐、オリーブオイルで食べて、相模屋食料、若い女性層に的。	
10	2014/8/27	日本経済新聞	相模屋食料、「ひとり鍋」で3品目を追加。	
11	2014/7/25	日本経済新聞	女性の55%、一緒に、「やっこ」は、お酒のお供、相模屋食料が関東で調査。	
12	2014/7/23	日本経済新聞	創業、官民で一元支援、群馬県など、開業率10%、4年以内目標。	
13	2014/7/4	日本経済新聞	逆風の豆腐・納豆粘り腰、国産大豆9年ぶり高値、新商品・調達見直しに活路。	24
14	2014/5/19	日経MJ（流通新聞）	相模屋食料の「ガンナゲ」――がんもどき、レンジで洋風に（注目の一品）	
15	2014/5/14	日本経済新聞	静岡日経懇話会、相模屋食料社長、経営手法を講演。	
16	2014/4/13	日経MJ（流通新聞）	国産大豆価格が急上昇、入札、9年ぶり高値圏、需要堅調・不作で供給懸念。	
17	2014/3/28	日本経済新聞	相模屋食料社長鳥越淳司氏――豆腐業界の常識、虚構にすぎない（利根往来）	
18	2014/3/27	日本経済新聞	アイデア豆腐を拡充、やまみ、安さ＋α で増税対策――枝豆入り、おつまみに、トッピング用のくぼみ。	
19	2014/3/7	日本経済新聞	アイデア豆腐を拡充、やまみ、安さ＋α で増税対策――枝豆入り、おつまみに、トッピング用のくぼみ。	
20	2014/2/12	日経MJ（流通新聞）	カレー入りがんもどき、バナナ味の豆腐、相模屋食料、市場を開拓。	
21	2014/2/7	日経産業新聞	相模屋食料、ナゲット風がんもどき、若者の需要開拓。	
22	2014/2/7	日経MJ（流通新聞）	続食のイノベーション（下）法政大経営大学院教授小川孔輔氏――常識破る豆腐ヒット連発（日経MJヒット塾）	
23	2014/2/6	日本経済新聞	豆腐の相模屋食料、総菜、相次ぎ投入、ナゲット風チーズがんも・冷や汁風…、若者・女性の需要取り込む。	
24	2014/1/30	日本経済新聞	栃木の豆腐メーカー買収、相模屋食料、中・高価格帯を強化。	
25	2013/12/4	日本経済新聞	料亭「菊乃井」とコラボ、相模屋食料、豆腐6品のギフト。	
26	2013/11/28	日本経済新聞	ドッシリ構えて受験生、相模屋食料と旺文社、豆乳湯とうふ、だるまで包む。	
27	2013/11/20	日本経済新聞	食用大豆の割増金上昇、北米の来年産、「非組み換え」最高値、南米産など代替の動き。	
28	2013/10/18	日本経済新聞	相模屋食料、中堅豆腐の事業を承継。	
29	2013/10/9	日本経済新聞	大豆卸と同業、傘下に、相模屋食料、西日本に豆腐販売網。	
30	2013/10/8	日本経済新聞	豆腐に値上げ機運、原料高、業界団体が流通業に要望、節約志向強く実現は不透明。	
31	2013/10/7	日本経済新聞	日経MJヒット塾」受講者募集　講師 鳥越淳司氏（相模屋食料社長）ほか	
32	2013/9/24	日本経済新聞	生かせる数字見極める――国ごとに仮説、貢献度を算出（キャリアアップ）	
33	2013/9/19	日経産業新聞	ガンダム関連商品――アラフォー世代、こだわり消費（高岡美佳の目）	
34	2013/9/13	日経MJ（流通新聞）	「日経MJヒット塾」開催要項。	
35	2013/9/10	日経産業新聞	相模屋食料、濃厚な高級豆腐、名料亭とコラボ。	
36	2013/9/6	日経MJ（流通新聞）	相模屋食料、京都料亭とコラボ豆腐、簡単調理の新商品も。	
37	2013/8/31	日本経済新聞	濃厚な高級豆腐発売、相模屋食料、簡単調理の商品も。	
38	2013/8/28	日本経済新聞	PB変わる常識（下）生産受託、成長の糧に――メーカー、小売りに接近。	
39	2013/8/9	日本経済新聞	食材、円安で国産回帰、ソバや小麦、食品・外食がシフト、安全重視が追い風。	29
40	2013/6/21	日経MJ（流通新聞）	商品ヒットチャート	
41	2013/6/9	日経MJ（流通新聞）	今度は「ビグ・ザム」、相模屋食料、豆腐2丁で再現。	
42	2013/6/7	日本経済新聞	相模屋食料、ガンダムの豆腐第3弾。	
43	2013/6/7	日経産業新聞	今度の豆腐は「ビグ・ザム」、相模屋食料、オデッサの大豆使う。	
44	2013/5/9	日本経済新聞	大豆の内外価格差縮小、輸入品、円安と割増金で上昇、国産、入札販売は3割増。豆腐最大手、相模屋食料の鳥越淳司社長	
45	2013/4/16	日経産業新聞	独自開発の豆乳クリーム、不二製油、販路広がる、アイスや豆腐、果実酢に。	
46	2013/4/3	日本経済新聞	信念の人――相模屋食料社長鳥越淳司氏（交遊抄）	
47	2013/3/6	日経産業新聞	小麦粉や油、原料高の転嫁難しく、店頭価格は横ばい。	
48	2013/2/27	日本経済新聞	ヒットの仕掛け人（2）相模屋食料社長鳥越淳司氏（ひとが動かす）	
49	2013/2/20	日本経済新聞	非組み換え穀物、調達難、豆腐やビール向け、米国減産で割高――商社、確保へ動く。	
50	2013/2/7	日本経済新聞	日経優秀製品賞、最優秀賞など42点表彰。	
51	2013/1/4	日経産業新聞	2012年日経優秀製品・サービス賞――優秀賞、日経MJ賞、日経ヴェリタス賞。	
52	2013/1/4	日経MJ（流通新聞）	2012年日経優秀製品・サービス賞――MJ最優秀賞4点、優秀賞6点。	
53	2013/1/4	日経MJ（流通新聞）	2012年日経優秀製品・サービス賞――日経MJ優秀賞、相模屋食料。	
54	2012/12/5	日経MJ（流通新聞）	2012年ヒット商品番付	
55	2012/12/5	日経MJ（流通新聞）	2012年ヒット商品番付	
56	2012/11/21	日本経済新聞	中小企業研究センター、「グッドカンパニー」決定。	
57	2012/11/21	日経産業新聞	グッドカンパニー大賞、グランプリにトライスなど。	
58	2012/11/14	日本経済新聞	ガンダムのキャラを豆腐に、相模屋食料の社長、鳥越淳司氏（フォーカス）	
59	2012/11/14	日経MJ（流通新聞）	「エヴァ」提携企業と進化――「王者」ガンダムもタイアップ増やす。	
60	2012/11/13	日経産業新聞	大豆高でも…、納豆・豆腐、低迷続く、小売店、集客へ値引き、中小メーカー再編圧力。	
61	2012/10/29	日経産業新聞	敷島製パン、京都の豆腐で菓子パン、生地・クリームに。	
62	2012/10/17	日本経済新聞	食品・飼料メーカー、原料高でも値上げ浸透せず、国内市場にデフレ圧力。	16
63	2012/10/17	日経産業新聞	相模屋食料、豆腐の生産能力3割増強、川崎に新設備、西日本へ供給。	
64	2012/10/14	日経MJ（流通新聞）	日配品、鍛えて全国区――供給・開発力アップ、小売り大手が先導。	
65	2012/10/14	日経MJ（流通新聞）	日配品、鍛えて全国区、豆腐、相模屋食料、機械化で賞味期限3倍。	
66	2012/10/12	日経MJ（流通新聞）	商品ヒットチャート	
67	2012/10/3	日経産業新聞	相模屋食料「ザクとうふ」、新型はデザート風、ガンダムの兵器イメージ。	
68	2012/7/16	日本経済新聞	群馬――相模屋食料、「ザク」再現の豆腐（ご当地NewFace）	
69	2012/4/13	日本経済新聞	ガンダム豆腐、懐かしい味わい（消費の現場）	
70	2011/7/8	日経MJ（流通新聞）	豆腐・豆腐製品――モテる男前「ケンちゃん」、食材のせて食べやすく（ヒットを狙え）	1
71	2008/6/25	日本経済新聞	相模屋食料、豆腐生産能力6割増、3年内メド売上高100億円――品質管理も徹底。	1
72	2007/3/20	日本経済新聞	群馬県内豆腐メーカー、団塊世代狙い練った新商品――相模屋食料、マック食品。	1
73	2006/11/15	日経MJ（流通新聞）	前橋――相模屋食料、豆腐新商品、「パンカラ」など。	
74	2006/11/11	日本経済新聞	「パンカラトウフ」「渚のハイカラ豆腐」相模屋食料が新商品、宮城産白芽大豆を使用。	3
75	2006/3/23	日本経済新聞	豆腐製造の相模屋食料、生産量を3割増強――今春、サラダ向け新商品も。	
76	2004/4/29	日本経済新聞	相模屋食料、豆乳の生産能力強化、五代工場、500ミリボトル5割増産	
77	2004/2/24	日経MJ（流通新聞）	高級豆腐のアンテナ店、相模屋食料、まず前橋に（情報フレッシュ）	3
78	2004/2/19	日本経済新聞	相模屋食料、高級豆腐でアンテナ店、前橋市に来月開設――安全志向に対応。	
79	2003/2/20	日本経済新聞	豆腐製造の相模屋食料、豆乳関連専門の新工場――生産能力30倍、パン原料など需要。	1
80	2002/8/31	日本経済新聞	北関東の食品中小、製造現場、主婦パート急増――人件費安く、技術も蓄積。	
81	2002/8/2	日本経済新聞	豆腐メーカー、生産体制を相次ぎ強化、スーパー再編で新需要――衛生管理も徹底。	
82	2002/7/2	日経産業新聞	相模屋食料のおから原料の漬け床――かき混ぜの手間も省く（地方のキラリ）	6
83	2002/6/22	日本経済新聞	相模屋食料、おから原料に漬け床――かき混ぜ不要に。	
84	2002/5/1	日本経済新聞	前橋・伊勢崎の食品製造5社、共同で中国から研修生、コスト削減へ、物品も一括調達。	
85	2002/4/27	日本経済新聞	相模屋食料、豆乳生産を拡大――無添加・おから入り発売。	
86	2000/11/21	日本経済新聞	相模屋食料、本社工場を全面改装、小型豆腐など新製品生産。	1
87	1998/9/7	日本経済新聞	相模屋食料（前橋市）――豆腐にジャム、デザート感覚（挑む地場企業）	2
88	1998/7/14	日本経済新聞	相模屋食料、若者向け総菜豆腐、ジャム入りデザートも投入――コンビニでパック販売。	
89	1994/4/20	日経産業新聞	相模屋食料――豆腐製造の全自動工場完成	1
				89

2012 年以降

アニメのザクとうふをきっかけに、

コラボレーション、オープン・イノベーションの活用が多くなる。

1994 年～2012 年迄は、

自社商品の記事掲載がほとんどである。

		（件）
	単独記事	33
	商品ランキング	4
	他社とのコラボ	19

5－2－2.　ケース・スタディの結果

（1）男前豆腐店株式会社の事例

男前豆腐店の主な経歴を表 5-11 に示すが、新聞記事や雑誌記事、会社ホームページ、伊藤信吾社長の著書等を参考にし、また著者自らの購入経験を加味してケース・スタディを実施したが、男前豆腐店の戦略として、以下の点を読み取ることが出来る。

・生き残りを続けるには、商品の質を良くし、結果として単価を上げていく。

・味にこだわることが、真っ当なマネジメント

・広告費はない。バイヤーへの売り込み。

・商品やネーミングは伊藤社長が考え、自ら商品開発を手がける。

（出所 :『男前豆腐店（京都・南丹市）磨きぬいた品質とデザインで新たな豆腐の世界を作り出す（事例特集　ものづくり商人は強い！製品製造であなたの店の“ブランド信者”を作る）』，商業界，614，pp.24-29，2008 年掲載）

また商業界（2008）では、社長は発想には自信があり、売り場で目立つためには目立つことも大切であることも認識しており、中身が良くてもデザインが良くなければお客様には手にとってもらえないこと、購入して食べたらおいしかったという動機付けのためにも名前とパッケージは重要な要素だと心得ていることがわかる。ちょっと高いけど週末などの特別の日に求めるおいしいハレの日の豆腐として新たな需要を生み出すことで取り組んだのである。

また、品質は最高のものを作るのは当然だが、商品名やパッケージの形状にこだわりをもち、社長が率先して取り組んでいた。売り込むことに対しても、社長自ら取り組み、最初から二子玉川の高島屋をターゲットに決めて、バイヤーに営業をかけるなど戦略を立てていたことがわかった。そこでの催事を成功させ、百貨店地下食品売り場に出店することでマスコミに取り上げられ、知名度があがり、広く流通していることが読み取れた。しかしながら産業廃棄物法違反の影響もあるのか、2 年から 4 年程度で新聞記事掲載数が減少傾向であり、最近の新聞記事で取り上げられることも、自社製品ではなく、他社とのコラボレーション商品の記事が主であるなど、取り上げられ方が変わってきていることが推察できる。

表 5-11　男前豆腐店株式会社の主な経歴（出所：伊藤信吾（2006）『風に吹かれて豆腐屋ジョニー　実録男前豆腐店ストーリー』講談社．より、筆者作成）

年月	主な出来事
1993年3月	伊藤信吾氏（現社長）が父親の経営する茨城県古河市の「三和豆友食品」に入社
1999年12月	豆腐本体の開発に取り組む
2002年6月	日経BPデザイン賞パッケージ部門銀賞を受賞
2003年12月	monoマガジンSUPER GOODS OF THE YEAR 食品部門金賞を受賞
2004年2月	玉川高島屋のバイヤーである「東神開発」にアタック
2004年5月	三和豆友食品のホームページを開設
2004年6月	テレビで紹介される
2005年3月	男前豆腐店を会社登録
2005年3月	東京・玉川高島屋で第1回催事
2005年7月	東京・玉川高島屋に直営店がオープン
2005年7月	男前豆腐店のホームページを開設
2005年8月	三和豆友食品の役員を外れる
2005年9月	男前豆腐店が京都府南丹市八木町に移転（自前の生産工場を持つ）
以降	有名百貨店への催事や他社とのコラボ企画を行う

5－3.　小括

分析の結果を踏まえてケイパビリティの特徴を考察すると、以下のことが推察される。

●ケイパビリティの特徴

①トップが強力なリーダーシップを携えている。

→商品やネーミングは社長が考え、自ら商品開発を手がける例などあり、ほぼそのとおりと認識できる。

②製品の品質には絶対的な自信をもっている。

→社長の最高の物を作るという自作能力が確認され、そのとおりと認識できる。

③ブランドを確立するためには、販路拡大が重要課題。

→社長自ら、営業に動いている例もあり、そのとおりと認識できる。

④トップ営業で活路を切り開く。

→社長自ら、百貨店に売り込みをかけている例があり、そのとおりと認識できる。

⑤自社の価値の分かってくれるところに営業する。

→価値観を共有したい特定の百貨店に売り込みをかけている例があり、そのとおりと認識できる。

⑥インターネット、SNS、イベントを利用して顧客とのつながりを深める。

→ホームページの開設が早く、催事などイベントを利用して顧客と繋がっている例も

あり、そのとおりと認識できる。

上記のような結果であった。また、その他今回の研究で得られた新たな特色として、以下の 3 点が追加として挙げられることがわかった。

⑦価値をわかってもらうため、扱ってもらいたい店舗を決めて、販路を切り開く。これは、販売でのオープン・イノベーションの活用である。

⑧最初は、経営者のみで信念や感性を持って、ブランド構築に動くことが多い。

⑨最初は自社製品で取り上げられブランドを構築するが、その後は他社とのコラボレーションなどのオープン・イノベーションで取り上げられることが多い。

文献書誌学にもとづいた新聞、雑誌記事の調査の考察としては、豆腐製造業のブランドの構築には日本経済新聞の影響が大きく、男前豆腐店株式会社のように年間 20 件から 30 件取り上げられるとブランドとして多くの人に認識される傾向にあることがわかった。また、男前豆腐店株式会社の詳細な記事の内容の調査によって、ブランド構築において、最初 1 年目は商品本体で大きく取り上げられた後、社長のインタビュー、工場建設など会社自体のことが取り上げられるが、2 年目以降になると、自社新商品での掲載件数は減り、他社とのオープン・イノベーションによるコラボレーションの新商品が取り上げられ、継続して認知されるよう経営している傾向が見受けられた。

これらの考察を経営者の能力としてまとめると、

・絞込み営業力…ブランドを共有できる店舗、扱ってもらいたい店舗を決めて、販路を切り開く。

・自作能力…最初は、経営者のみで信念や感性を持って、ブランド構築に動くことが多い。

・流通システム構築力…最初は自社製品で取り上げられブランドを構築するが、その後は他社とのコラボレーションなどの販路のオープン・イノベーションで取り上げられる。

になる。

そして、第 2 章第 5 節にて示したリサーチクエスチョンの検証結果については、以下の通りである。

・リサーチクエスチョン③：日本の一部の食料品製造企業はなぜ競争優位を高めることができたのか？その際の技術開発力や関連産業との繋がり方、経営者能力の源は何なの

か？また、流通の取り込みや垂直統合への流れになるのか？

→競争優位を高めることができる。食料品加工業における企業でも、経営者の能力に競争優位を高めることが出来る。また、原材料のこだわりや流通、バイヤーへの取り込みなどの流れを検証した。

今回は食料品製造企業の食料品加工業のうち、豆腐製造業を分析対象に限定する。それは基本的に原材料が同質で消費期間が短く、伝統産業でもあり、商品自体の差別化が容易でないためであった。しかし、独自にブランド構築した豆腐製造の会社が存在しており、今回、食料品製造企業の食料品加工業のなかで、事例検証を行ったことにより、既存研究より進展することが出来た。さらに特徴にない点としては、「最初は、経営者のみで信念や感性を持って、ブランド構築に動くことが多い」の見解を導いたが、単なるワンマンで進めていく経営者ではなく、販路の売り場担当者からの意見を伺って、素直に聞いたうえで何度も商品改良するなど、自作能力に優れていることも考えられる。品質に関しては、どの経営者もこだわりを持って製造していることはすべての会社で一致しており、品質のこだわりは絶対条件であると推察される。また、特徴にて「トップが強力なリーダーシップを携えている」とするが、トップは単なるリーダーシップだけでなく、長期視野を持ち、自分の感性をもったうえで商品や製造機器をはじめ容器までも開発し、販路にこだわりを持って開拓し、流通を構築するまで行っている。つまりは、トップの感性、ビジネス構築能力が重要であることの気付きが既存研究との違いであり、新たな知見になる。

ケイパビリティの特徴との検証について、事例分析結果よりブランドの構築に成功する要因として、経営者の卓越した意思決定及び優れた戦略立案・実行力にあったと判断することができた。具体的には、「品質にこだわり、絶対的自信を持っている」、「価値をわかってもらうため、扱ってもらいたい店舗を決めて販路を切り開く」、「最初は経営者のみで信念や感性を持ってブランド構築に動く」などが検証できる。これらの分析結果から導き出された経営者像としては、「長期視野能力」、「ビジネス構築能力」、「市場開拓力」、「リーダーシップ」、「絞込み営業力」、「情報発信力」、「品質へのこだわり能力」、「流通システムの構築」、「自作能力」であると考えることができる。さらに、価格決定権を持つために既存の卸売り以外に自社店舗をもつことなど、価格決定権をいかに自社に取り込むかが重要な位置づけであることを、企業におけるブランド構築の際には肝に銘じてないといけないことが読み取れる。

第6章　考察

6－1.　食料品産業における収益性及び競争優位について

本研究では、食料品製造業のうち食料品加工業に焦点を当て、体質強化するための要素を明らかにすることを目的として分析を実施してきた。食料品関連産業の産業構造を明らかにし、イノベーションを創出するための戦略的マネジメントの一考察を提示することが出来るよう、先行研究を振り返り、国内食料品関連産業の収益性の分析、食料品における技術開発力、特許シェアの分析、事例を用いたケース・スタディの分析を行った。その定量分析、定性分析の結果を検証したうえで、リサーチクエスチョンの結果は、次の通り整理できる。

リサーチクエスチョン①：ユーザーイノベーションの既存研究で言われているように、川下産業の収益性は食料品製造業より大きいのか？
B to B、B to C の視点で検証しても同じ結果になるのか？
→業種ごとの収益性を確認すると、売上高営業利益率については、0.019～0.121 までの差がある。川中産業の収益性が川上産業、川下産業の収益性より低い。
重回帰分析の結果は、B to C 寄りの産業の収益性が高い。これらを踏まえるとスマイルカーブ化していると考えられる。

リサーチクエスチョン②：食料品の技術開発力は、上場企業主導であるのか？
→上場企業主導ではない。自主開発率を用いて 30 年分の推移を分析したが、食料品に関しての自主開発率は 20%程度で推移しており、上場企業のみの技術的優位ではない。
つまりは、食料品に関しては、上場企業以外にも、中小企業や他の関連企業でも技術的優位を得られる可能性はある。

リサーチクエスチョン③：日本の一部の食料品加工業はなぜ競争優位を高めることができたのか？その際の技術開発力や関連産業との繋がり方、経営者能力の源は何なのか？また、流通の取り込みや垂直統合への流れになるのか？
→食料品加工業における企業でも、経営者の能力にて競争優位を

高めることが出来る。また、原材料のこだわりや流通、バイヤーへの取り込みなどの垂直統合への流れを確認することが出来る。

これらの結果により、日本の食料品関連産業のスマイルカーブ化が確認でき、食料品製造業などの川中産業の収益性が低く、農業、原材料などの川上産業、流通や小売などの川下産業の収益性が高いことを明らかにした。また、B to B 率という新たな指標を用いて分析を実施、傾向を確認することが出来る。このことは、食料品関連産業の川上産業、川中産業、川下産業の区分のみならず、各々の細かい産業における注力すべき方向が B to B であるのか、B to C であるのかの一指標になる。収益性の差異の主要因が販路の違いであるということも、B to B 率を用いて検証することで明確な根拠として示唆できる。そして、食料品産業における技術開発力、特許シェアについては、上場企業主導とは言えず、中小企業含めてその他の企業によっても技術的優位が高められる可能性があることを明らかにした。また、経営者のケイパビリティについて、事例をもとに検証することで、食料品加工業における経営者の戦略立案の示唆ができた。

ここからは、第 3 章から第 5 章にて行った分析結果をもとに章ごとに考察する。

第 3 章では、国内食料品関連産業における収益性について分析を実施した。みずほコーポレート銀行（2010）によると、海外企業の方が収益性のばらつきが大きく売上規模によらず日本企業よりも収益性が高い企業が大きく、日本の食料品製造企業の収益性が低い要因として、企業の重視する経営指標の違いなど企業の経営価値観の違いに起因していることと、日本の食料品バリューチェーンの特殊性など構造的な問題に起因していることを仮説として述べている。そして、経営価値観について、海外の特に欧米企業はオーガニック成長率という事業買収、売却の割合など、規模を切り離して考えられる経営目標、成長性を重視しているのに対し、日本企業は売上高や営業利益など規模と安定性を重視しており、目標として設定する経営指標に明らかな違いがある。そして、欧米企業の酒類、清涼飲料、菓子、調味料等の大部分の食料品加工業においては、海外売上高比率が高い企業の多くが高収益体質である。但し、リスクの大きい海外市場に投資するには一定規模以上の企業規模が必要であることも述べられている。本研究では、日本国内における国内食料品関連産業の収益性について産業連関表と経済センサスを用いて分析したため海外での売上を考慮していないが、日本国内の食料品加工業の収益性は、川中産業の売上高営業利益率が 0.049 と川上産業や川中産業よりも低い収益となっている。また、B to B 率を用いた分析におい

ても、川下産業と同じ認識の B to C 率の高い業種の方が B to C 率の低い業種より収益性が高い傾向が出ている。これは、農林水産業を除いた分析結果ではあるが、小売業などの流通業の高収益が認識でき、ユーザーイノベーションの既存研究と一致する。なお、今回の研究で経済センサスのデータを使用したが、山口（2003）のアメリカ食品製造業の研究史において、1954 年、1958 年、1963 年の製造業者センサスからのデータを用いて、食料品製造業の市場構造の測定を詳細にしたことが技術的研究の価値ある貢献として述べられていることも、本研究の分析に経済センサスデータを用いた理由としてある。食料品加工業の戦略の一つとして、流通業に対する付加価値を付けたアプローチや製品のブランド化によって、高収益を得ることも考えなければならない。但し、流通へのアプローチや製品のブランド化は食料品加工業にとって簡単ではなく、製品のブランド化や差別化、付加価値を付けるために、まずは B to B 率の高い原材料企業と協力して差別化や付加価値を付ける戦略を取ることもある。但し、企業の進むべき道の判断については、経営指標や経営判断が必要であり、そこで経営者の能力は重要になると認識できる。そして、第 3 章の分析及び考察結果により「リサーチクエスチョン①：食料品産業は、日本の他の産業と同様に川中産業は川上、川下産業より収益性が少ない。」については、リサーチクエスチョン①のとおりであると考えられる。但し、M&A については、食料品加工業の企業が原材料企業を買収した場合に、B to B の会社の吸収合併では自社内で完結の為 B to B 率の値は変わらないが、B to B の会社を吸収し分社化すると B to B 率が大きくなり、利益率が減る可能性があると推察できる。

第 4 章では、食料品製造分野における技術開発の主導権の分析を実施した。技術開発の主導権について、既存研究では電機産業や機械製造業の上場企業における垂直統合や水平分業の転換事例が示されることが多い。本研究では、既存研究において実施していない食料品製造分野の自主開発率を分析したことがポイントである。食料製造分野においても競争優位を高めるため技術開発を行っているが、特に大手だけでなく、中小企業や他の周辺企業でも技術開発により競争優位を高められることが分析結果より認識できる。これは、日本の食料品産業が多数の中小企業から大企業までが競争相手であることとも一致している。異業種の技術開発力も食料品製造分野で活用されていることについては、小久保（2012）の既存研究で一般的な知見として異業種の技術や知識を取り込むことが高度な技術に裏付けられた製品・サービスのイノベーションを起こす要因の一つであることを主張していることや、高橋他（2001）でも、食品製造業の技術進歩においては、異業種の技術や知識を

取り込むことが重要であることを主張しているため、食品製造業企業では、異業種の技術や知識を活用することは、イノベーションまたは新製品開発を促す傾向があると考えられる。もしくは、生産性の低い食品製造業企業では、異業種の技術や知識を活用することが困難であるとも考えられる。しかしながら事実としては、異業種を主たる業とする企業が食品技術の技術開発を行っているということであり、このことを認識して食料品製造業、食料品加工業が競争優位を高めるために異業種と技術的な連携を行っていく必要があると考えられる。第 4 章の分析及び考察結果により「リサーチクエスチョン②：食料品産業の技術開発力は、上場企業の技術開発力が大きい。」については、上場企業だけでなく、中小企業や周辺の企業においても技術開発力があれば、競争優位を高めることができると考えられる。

第 5 章では、食料品加工業における競争優位の定性分析を実施したが、文献書誌学を用いて、経営者の能力をもとにダイナミック・ケイパビリティとオープン・イノベーションの活用で競争優位を高めた事例を示すことが出来た。これは、David J. Teece（2013）にて、一般的枠組みでは、ダイナミック・ケイパビリティは、急速な技術変化の体制における企業レベルの競争優位の基礎をなすとみなされている。また、企業による優れた、模倣不可能なダイナミック・ケイパビリティの開発・採用の程度は、企業が創造・結合する無形資産の質量だけでなく、それが獲得しうる経済利益のレベルを決定づけることになることになり、つまり、過去が現在のパフォーマンスのみならず将来のパフォーマンスにも影響を及ぼすという点でもあることを述べている。このことは、経営者の能力によって競争優位を高めるための各種施策が出来るかが判断できる。そして、垂直統合型の戦略で競争優位を高めるのか、水平分業型の戦略で競争優位を高めるのか、それとも他の戦略で競争優位を高めるのか等、経営者の能力によって企業の進むべき道が左右される。第 5 章の分析及び考察結果により「リサーチクエスチョン③：食料品製造業の経営者が競争優位を高めるための能力には特徴がある。」については、リサーチクエスチョン③の通りであり、経営者の能力には特徴があり、絞込み営業力、自作能力、流通システム構築力など川上産業や川下産業との連携、取り込みを含めた活動を行っている。これは垂直統合へ向けた能力とも考えられる。その中でも、品質に自信を持つだけの製品を作った後、最初は百貨店など既に高いブランドを持っているお店に扱ってもらうように営業をして、催事や出店をきっかけに自社製品を扱ってもらい、自社製品で新聞などに大きく取り上げられた後は、他社とのオープン・イノベーションでコラボレーションして自社ブランドを継続していく戦略が

とられていることが推察出来た。今回の研究結果により、食料品加工業の一企業が競争優位を高めるためにブランドを確立するためには、経営者の役割は大きく、その中でも経営者の品質へのこだわり、感性、販路開拓の能力が極めて重要であることを認識出来た。

全体を整理すると、本研究にて食料品産業全体から食料品製造業の収益性の概要を公的データより把握し、その後、食料品産業の技術開発力、特許シェアが企業規模に関係ないことを確認した。このことにより、食料品産業が上場企業以外でも付加価値を高めて収益を得ることが出来る可能性があることが、食料品産業の中小企業の数の多さなどの既知の知見と整合する。一方、定量分析の実施にて、農林水産業を含めた食料品関連産業の重回帰の検定で、有意な結果は認められなかった。このことで農林水産業の収益性を含めた見解を見出すことができなかったことは取り残した課題として、今後の研究で突き止めていくことになる。

本研究では、川上、川中、川下産業が明確に区分できない業界においても、B to B、B to C の観点から、産業全体の流れを俯瞰した収益性分析が出来ることを知見として得られたことが、今後の様々な産業における収益性の検証に役立つことが出来る。

差別化が難しいと言われる食料品加工業において重要なことは、現状維持でとどまる姿勢より、原材料などの川上産業や流通業などの川下産業との協力や、技術開発力やブランド構築などで突破する姿勢が重要であり、それらを踏まえて付加価値を高める食料品加工業を継続的に強化することが必要である。

なお、本研究の学術的新規性としては 2 つある。1 つ目は、先行研究では実施されていなかった食料品関連産業におけるスマイルカーブ化の検証を実施したことである。自動車産業や電機産業、コンピュータ産業などの製造業では実施されていた概念について、食料品関連産業で定量分析を実施したうえで、収益性の検証を実施して食料品関連産業の産業構造を明らかにしたことである。また、川上産業・川中産業・川下産業の明確な区分が難しい食料品関連産業において、延長産業連関表と経済センサスの統計資料をもとに B to B 率という新たな指標を用いた分析を実施した。その上で、食料品関連産業の収益性の検証及び課題を提示したことは本研究における新規性である。2 つ目は、技術開発力と経営者の取り組みを分析し、技術開発力及び経営者の能力でイノベーションの創出につながることと、競争優位を高めることが出来ることについて提示したことも新規性である。

6－2.　海外食料品加工企業の取り組みとの比較

・収益性の検証について

まず、収益性の検証について、みずほコーポレート銀行（2010）では、欧米と日本の食料品製造業（時価総額 10 億ドル以上）の営業利益率（収益性）を比較している。図 6-1 に比較資料を示すが、縦軸に営業利益 5 期平均の割合、横軸に 2008 年度売上高で、赤い点が日本企業、青い点が欧米企業である。結果としては、日本の食料品製造企業は営業利益率が 10%以下であるのに対して、欧米の食料品製造企業では 10%を超えている企業が多数存在している。例えば、Coca-Cola 社、PepsiCo 社、Kraft foods 社、Nestle 社、Unilever 社などの 5 社であり、このトップに君臨する 5 社とその他企業は、売上高 300 億ドルを境に分けられることが推察される。

また、Michael A. Hitt, et al（2014）の研究では、コカ・コーラ（Coca-Cola Co.）とペプシコ（PepsiCo）の両社が共に成功していることは世界中で認識されている。少なくとも歴史的には、これらの企業はソフトドリンクや炭酸飲料で最もよく知られている。ペプシコは、より多角化しており、フリトレー事業を通じて世界のスナック菓子業界のリーダーとなる

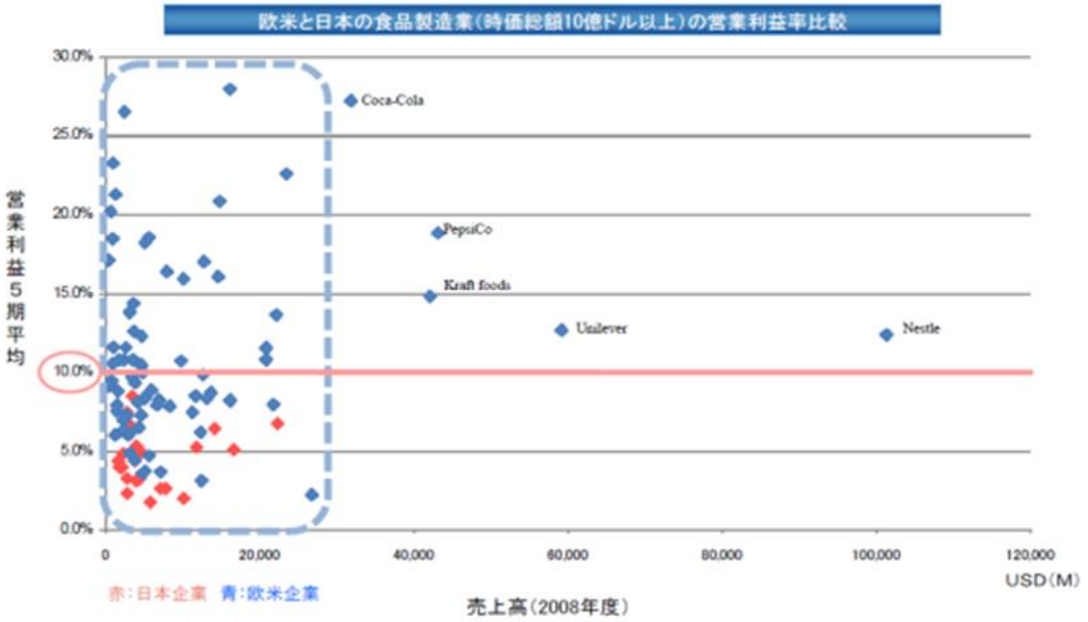

図 6-1　欧米と日本の食料品製造業（時価総額 10 億ドル以上）の営業利益率の比較
（出所：みずほコーポレート銀行（2010））

までになっている。ペプシコにとってこの事業部門の重要性は、最近の売上高は会社全体の 21%だが営業利益では 35%を占めるという事実によって示されている。食料品製造業による川下統合については、ペプシコは世界で最大のレストラン経営者で、ケンタッキーフライドチキン、ピザハットなどを所有している。1989 年までに、ファストフードの売上の 9%は食料品製造業によって所有されている店舗によって生み出され、さらに 11%は食料品製造業者のフランチャイズ店によって生み出されているのである。対照的に、コカ・コーラはソフトドリンクの濃縮液やシロップの世界最大の生産会社であり、また、ジュースやジュース関連商品でも世界最大の生産会社である。しかしながら、同社はスナック菓子部門を持っていない。そして、コカ・コーラはジュース製品を通じて、より高い収益を上げる方法を見出しつつある。そこで必要とされるオレンジの供給を確保するために、同社はフロリダの大農場と長期リース契約を最近締結し、この取引によって、コカ・コーラは 20 年間で 500 万本のオレンジ樹木を確保していることが示されている。そして、コカ・コーラも多くの資産を持つが、その多くは無形資源である。その代表となるものが、コカ・コーラというブランド・ネームそのものである。そして、そのブランドを使って製品群に対して継続的に価値を創出する能力である。また、コカ・コーラは有形の財務能力に特化した経営資源も持っている。世界のトップ 22 の市場で販売されるジュース関連商品に占めるシェアは、ペプシコが 9%なのに対して、コカ・コーラは 17%である。コカ・コーラは、フロリダに巨大な貯蔵タンクを置いているが、このタンクは断熱加工され、華氏 30~34 度に冷やされた新鮮なジュースでいっぱいである。フロリダの農家 400 軒が栽培するオレンジ 1 万 4500 万箱の 1/3 近くは、コカ・コーラと Cutrale（コカ・コーラのブラジルにおけるジュース分野のパートナー企業）が買い占めている。そして、飲料の原料となる冷凍濃縮ジュースを入れた巨大タンクの管理を含めて、農家から流通センターまでの物流管理を行っている。このプロセスの管理に用いられる手法は、コカ・コーラが商品の物流管理のために用いている独自の有形資産だと言われている。これらのように、欧米企業は、川上産業である農業を契約などで取り入れていることが読み取れる。

そして、Lyle P. Schertz ら（1994）の研究では、食品安全性を販売するには、食品供給システムにおける主体間の垂直的調整が必要となることが示されており、食料品生産、食料品加工、そして流通を調整するためには様々なメカニズムが活用されている。完全な垂直的統合は、確実な品質管理をする上で実際に有利な点を示す。しかしながら、ほとんどの商品ではこのような統合は実現しそうにない。多くの商品において、加工業者は多額の投

資をしてまで生産の川上産業に向けた統合のリスクを負うつもりはなかった。したがって、食料品の安全性を確実にするために行われるほとんどの垂直的品質管理システムは、契約に依存することになるだろうと推察されている。

また日本においても、アメリカと同様に安全性の追求や健康志向といった消費者ニーズの多様化、製品の差別化が進んでいる。また、プライベートブランド商品の開発、量販店による市場支配力の増大など、に見られるような食料品産業の系列化や集中化の動きも顕著になっているほか、生産者と食料品加工・流通業者との間の契約栽培、各事業者間の事業提携なども広く行われるようになっているのである。さらに国際化の流れの中で、食料品産業の海外進出が進んでいる。しかしながら、日本の食料品加工業がアメリカの食料品加工業とかなり異なった側面があることを認識しておかなければならない。まず 1 つ目として、消費者の安全志向や鮮度など高品質を備えた多様な食料品の品ぞろえが必要であることが求められている。また、これに関しては、卸売、小売業の流通構造もアメリカなど海外より多様なものになっていることがある。2 つ目として、食料品関連産業の圧倒的多数は中小企業の産業構造である。3 つ目に、日本の農業構造が、アメリカなど海外に比べて食料品製造業、食料品加工業との結びつきが弱いことである。アメリカの農業と食品関連産業が綿密な連携をもって積極的な輸出を展開しているのとは対照的に、日本では、海外からの食料品輸入の増加によって国内の食料品産業や農業に影響を及ぼしている状況である。これらの条件を活かして、消費者ニーズに応えながら、安全、品質、コスト、安定供給の面で川上､川中､川下産業の連携を深めていくことが求められていると推察される。海外との比較の際、各国との共通点と相違点を十分理解したうえで、日本の食料品加工業が競争優位を高めるための施策を検討していくことが重要である。

今回の分析結果と海外の事例を考察すると、海外の企業では川上産業とは主に契約の取引をしてリスクを回避していること、川下産業との統合が盛んであることが、今回の分析結果である日本でも川中産業より川下産業が収益性を高めていること、B to B 率が低い産業の方が収益性が高いことと同じであり、整合性があると推察される。また、川上産業、川中産業、川下産業の平均値の収益性で比較では、川中産業の収益性が川上、川下産業より低いスマイルカーブになっていることについても、整合性があると推察される。

・技術開発力の検証について

次に、技術開発力について、日本では七原・丹羽（1990）の研究において、大手企業のような資本金上位数社が各産業の特許出願の大半を占めており、電気機械産業では上位 5 社が電気機械産業合計の 51%にも及ぶ特許を出願している状況であることが示されている。また、輸送用機械工業などの産業でも資本金の大きな企業の特許出願シェアが高い状況でもある。しかし今回の食料品に関する自主開発率の分析結果では、10~20%の推移で、資本金の大きい上場している食料品製造企業の特許シェアが高くない傾向が認識できる。

ちなみに、30 年間の日本の食料品に関する特許で、欧米企業の特許出願数を調査したところ、ネスレ（スイスのネスレグループ）の特許出願数は 1546 件（ソシエテデプロデユイネツスル：964 件、ネステク：582 件）、ユニリーバの特許出願数は 674 件、ザプロクターアンドギヤンブルの特許出願数は 564 件、デイーエスエムアイピーアセツツの特許出願数は 411 件（オランダの企業）である。なお、一位の味の素株式会社は 30 年間で 2658 件であり、欧米の食料品製造企業が日本への特許出願を多数行っていることが認識できる。

なお海外の食料品製造企業では、企業規模が大きな会社が高収益を上げており、アメリカの食料品製造業は、1987 年には上位 50 社がアメリカ食料品製造業の従業員の 75%を占め、そのコントロールする市場シェアは 1982 年に 43%、上位 100 社で 1981 年には 75%を占めている。これらの高い市場シェアを占めていることから、欧米企業の技術開発力は高いと推測される。アメリカの食料品製造業は、世界で最強であって、最も機械化されている農業に支えられている。他方、食料消費については、最も工業化されており、食料の 95%は加工されている。アメリカの食料品製造業の変化として、リストラや合併に伴って、企業はますます幅広い製品を取り扱うようになった例もあり、例えば、果物・野菜専門の缶詰業者が、乳製品会社や食肉加工業者を所有するなどして製造ラインを拡大し食料品や食料品以外の広範囲の商品を生産していることもある。これは、多くのニッチ市場が発展する一方で、消費者向けナショナルブランドの食品を広範囲に供給し、販売する資本力を有しているのは巨大企業だけである。なぜなら、これらの商品は、たゆみない製品開発と販売促進を必要とするからである。

また、欧州（オランダとイギリスの両方）に本社を置き、多くの食品や飲料品を製造・販売する消費財メーカーのユニリーバ（Unilever）は、持続可能な環境戦略を駆使しながら自社の製品を作ることでトップに立とうとしている。一例として、2011 年にユニリーバは、世界中において同社の設備改善プロジェクトの効率化を促すために、グローバル（企業全体を含めた）提携を結成しようと、ジェイコブズ・エンジニアリング・グループ社

（Jacobs Engineering Group Inc.）と契約を交わした。ユニリーバは 250 の製造拠点を持っており、自社の野心的な成長目標を達成するために、特に発展途上国や新興経済国において積極的に拡大している。ジェイコブズ・エンジニアリングとの提携は、シンガポールから管理する予定であり、世界のユニリーバの製造設備向けにエンジニアリング・サービスを提供することになる。両社は、彼らの持続可能な成長モデルを確固たるものにして、コスト削減して、または共通イノベーションを推進し、デザインの調和とカテゴリーを超えた標準化を実行するために、チームとして働くだろう。また、その提携関係によって、自社の製造拠点において二酸化炭素排出量や水質汚染、ごみの問題などを削減するように考案された製品を、より早く市場に送り出すのに必要なサプライチェーン・チームのメンバーとしても協働することになるだろうと言われている。このように、食料品加工業は環境にやさしい技術を取り入れる必要が生じている。食料品輸送も包装もこの目標に従わなければならないであろう。そして、付加価値の計算には、環境上のコストを含めなければならない流れになっている。これらの点からも日本の技術開発力は遅れていると推察される。

・経営者の能力を用いた競争優位の検証

最後に経営者の能力については、海外の食料品製造企業のうちフランスに本社を置くダノン社について取り上げる。ちなみにダノン社は、フランスに本社を置く乳製品などで有名な世界的企業である。同社は、世界初のヨーグルトの工業化に成功し、ヨーグルトの大量生産・商業販売を開始し、1967 年には、フランスの生チーズの最大企業と合併し、フランス最大の乳製品企業になった。ダノン社は高収益企業であり多国籍企業としても存在している。そのダノン社の 2011 年における戦略について、エマニュエル・ファベール COO が海外進出に必要なものを 3 点挙げている（東洋経済オンライン 2011）。ダノン社が各国で高収益を上げるために取り組んでいることは、日本の食料品製造企業が高収益体質を目指す際にも共通することであると考えられるため、ダノン社の取り組み内容 3 点を以下に示したうえで考察する。

①地元メーカーと似た考え方を持つ

「まずは、地元のメーカーと似た考え方をもつ必要がある。特に大規模な新規市場に参入する場合は、現地の食習慣、消費パターンを知ることだ。現地サプライチェーンはどうなっているのか、食品がいつ、どこで、どうやって食べられているのか。その製品のフォーマットはどんなフォームにされているのか。全部調査し、地域に見合う必要がある。つ

まり、状況を知ることが重要。」とエマニュエル・ファベール COO は示唆している。これは、地域の食習慣、消費パターンを知り尽くしたうえで製品を作らないと受け入れられないことを示しており、そのために現地の食料品メーカーと似た考え方を持つことが必要である。この考え方は、模倣する能力、自作能力のことと繋がりを持ち、本研究での結果と同様の認識があると考えられる。

②手に入りやすい価格を設定する

次に、「先進国のコストや文化感覚では、現地に合う価格帯の商品を作ることはできない。大量に売って商品を浸透させていくためには、考え方を変える必要がある。」とエマニュエル・ファベール COO は示唆している。このことは、新たな市場に参入する場合、先進国での成功モデルとは全く違う考え方をしなければならないことを示している。これは、本研究での経営者の必要な能力として取り上げた絞込み営業力に似た考え方で、ブランドなどを共有できる店舗、扱ってもらいたい店舗を決めて、販路を切り開くことで現地の人が手に入りやすい価格にして販売することが大切であることとほぼ共通すると考えられる。

③現地採用の経営者を育成

3 つ目として、「人材の確保だ。十分な能力と学歴をもった人材が不足している。特に新興国はその成長のペースに合った人材の絶対数が足りない」と、エマニュエル・ファベール COO は示唆している。これは経営者としての能力を備えた人材が不足していることを示しており、現地に根付く企業になるためには、本研究の第 5 章において示した、絞り込み営業力、自作能力、流通システム構築力を持った人材が、高収益を上げるための経営者として必要であることと共通している。このように、高収益を上げている海外食料品企業の取り組みが本研究結果と共通しており、日本の食料品製造企業が高収益体質を目指す際にも共通内容として取り組まなければならないと考えられる。

また、1990 年中ごろまでダノン社の事業の中心は西欧で、グループ全体の売上の約 80%を占めていた。その後、海外進出を推し進めて、2010 年代は約 60%を西欧以外の地域で挙げるまでになっている。そして、これまでも、健康効果を中核としたグローバルな製品コンセプトを打ち出しながらも、地域に密着したブランド、調合、味、容器、価格、流通網を採用することでブランドの普及に努めてきたことが読み取れる。また、利益と製品の差別化はますます結びついているが、その差別化は、加工、包装、あるいは流通サービスという形態で差別化し、より多くの付加価値が付け加えられている。また、消費者により近

い業者がよりすばやく差別化の機会を認識して、それに反応する傾向にあることの両方を反映したものである。

これらの結果から、優れた経営人材を求めており、経営者の能力が競争優位の源泉の一つになることを示唆している。

6－3. 食料品加工業における競争優位について

本研究では、食料品加工業における競争優位について各種分析を実施した。今回の分析結果をもとに、食料品加工業にて競争優位を高めるために考慮しておかなければならないことを以下に示唆する。

①産業構造にて、食料品加工業が該当する川中産業の収益性が低いことを理解する。

②食料品産業の技術開発力（特許シェア）は、大手の食料品製造企業だけでなく、その他の産業も技術開発力を持っている。これは、食料品そのものだけでなく、多岐にわたっている。

③つまりは、川中産業でも連携している。周りの企業を巻き込んでいることを理解する。

食料品製造業のうち、食料品加工業とは、工業的に加工処理した食品の生産をする企業のことである。私たちが食べる食料品は、主に「生鮮食品」と「加工食品」に大別され、「生鮮食品」は、野菜、果物、魚介、食肉などそのまま生で食したり、調理したりして食べる食品のことである。そして、「加工食品」は、品質向上、保存、有効利用、安定供給などのために、穀物や生鮮食品などを工業的に加工処理した食品のことである。その食料品加工業において、他の一般製造業と比べて低収益であることや日本の食料品製造企業と比べて海外の食料品製造企業は高収益であることを踏まえ、日本の食料品製造業、食料品加工業の体質強化をするための要素を明らかにしたいと考え、本研究を実施した。収益性及び技術開発力に関する定量分析とケース・スタディの定性分析を用いて検証を実施した結果、食料品加工業の競争優位を高める戦略の一例を以下に提示する。

野島（2003）は、食料品製造業は、加工食品を製造する多様な業種の集合体であるから、各業種内部の製品構成については、多様かつ複雑で商品の性格も異なっている。製品の多様性は、消費における食料品の代替性を可能にし、多様な嗜好性の充足や飽きが回避できると述べている。食料品に関しては消費者の嗜好性の変化や飽きがこないよう常に消費者の動向を見守り、新商品を繰り出していかなければならないのが食料品製造業である。また、山本（2009）は、従来から食品を加工する一般的な目的は、①保存性を高めること、

②摂取を容易にすること、③利便性を高めること、④味覚を創造すること、⑤見映えをよくすること、⑥薫を良くすることなどであり、このため食品の加工技術の基本は、①乾燥、②加熱、③粉砕、④殺菌、静菌、除菌、⑤濃縮、⑥発酵燻製等であり、これらの加工技術が加工の目的に沿って組み合わせて採用されていると述べている。

つまり、加工食品の特性を技術経営の観点で理解したうえで、自らのポジションを考え、産業構造から収益性を、技術開発力、特許シェアやブランド力で競争できるかを確認することが、競争優位を高める要素として必要である。

しかしながら、高収益をあげている欧米の食料品製造業と比べると、日本の食料品製造業の技術開発力が市場で劣っており、日本の食料品製造業、食料品加工業は、企業単独では川下産業との繋がりの強化や他の企業などとのコラボレーションで収益を上げるしかないと推察される。また、海外に市場拡大する場合は、合併などで企業規模を拡大して技術開発力や販売力を挙げていくしかないと推察される。

そして、その判断をするのが経営者の能力であり、組織力につながるものであると考えることが出来る。図 6-2 に食料品加工業を含む川中産業が、競争優位を高めるための戦略の一例を示す。この一例は本研究における B to B 率を用いた食料品関連産業の業種ごとの収益性分析の結果であるが、B to B 率の高い原材料に関連する業種とのコラボレーションなどの協業にて技術の囲い込みをして量と品質を確保することを目指した後、B to B 率の低い流通業との関係構築や加工商品のブランド戦略により、価格競争に巻き込まれずに競争優位を高めることを目指すべきだと推察される。

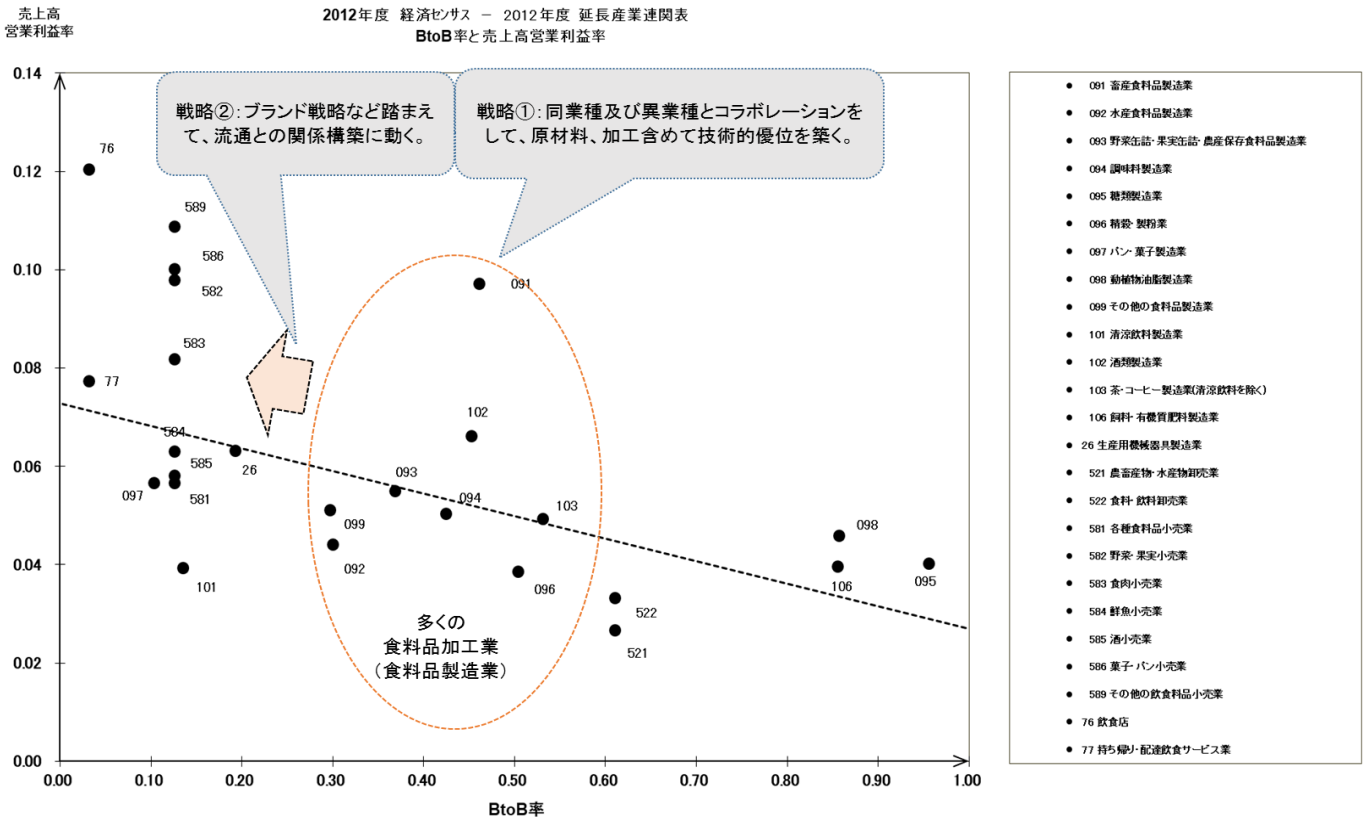

図 6-2　食料品加工業（川中産業）の戦略の一例　（出所：筆者作成）

第7章　結論及び今後の課題

7－1.　結論

本研究では食料品製造業における食料品加工業の競争優位について、既存研究での研究課題を参考にし、分析の各章にリサーチクエスチョンを設定したうえで分析した。その結果を以下に示す。

リサーチクエスチョン①：食料品産業は、日本の他の産業と同様に川中産業は川上、川下産業より収益性が少ない。

→その通りである。川中産業の収益性は、川上産業、川下産業より低いことが推察される。

リサーチクエスチョン②：食料品の技術開発力は、上場企業の技術開発力が大きい。

→その通りではない。食料品の技術開発力は上場企業だけでなく、中小企業や周辺の企業においても技術開発力があれば、競争優位を高めることができる。

リサーチクエスチョン③：食料品加工業の経営者が競争優位を高めるための能力には特徴がある。

→特徴があり、絞込み営業力、自作能力、流通システム構築力など川上産業や川下産業との連携、取り込みを含めた活動を行っている。これは垂直統合へ向けた能力と考えられる。

今回の研究結果により、日本の食料品加工業が競争優位を高めるためには経営者の役割は大きく、その中でも、経営者の品質へのこだわり、感性、販路開拓の能力が極めて重要であることが推察される。また、ブランドを構築しても他社とのオープン・イノベーションや地域との関わり等を永続的に保つことで、競争優位を高めることができると推察される。これは垂直統合の流れを意識して取り組んでいると考えられる。

これらの結果により、日本の食料品加工業にとって川下産業の取り込みを図るべく、経営者が能力を構築している傾向であることが認識できる。これは、日本の食料品加工業は、技術開発力があまり高くない分、価格競争等による淘汰が進み、付加価値向上、競争優位性を高くするには、企業規模を拡大し、技術開発力、特許シェアと産業構造を理解し、同

業種及び異業種含めてコラボレーションを実施し、イノベーションを創出するための戦略的マネジメントが必要であると示唆できる。また、海外への展開を考える場合は、企業規模を拡大させ、技術開発力を携えた後に川下産業との連携を図り、展開することが必要であると示唆できる。

7－2.　本研究の学術的貢献

本研究の学術的貢献として 2 点示す。1 つ目は、先行研究では実施されていなかった食料品関連産業における収益性の検証、すなわちスマイルカーブ化の検証を実施したことである。電機産業やコンピュータ産業では実施されていた概念について、食料品関連産業で定量分析を実施し、収益性の検証を実施して産業構造を明らかにした。その分析の際に、川中産業より川上産業と川下産業の収益性が高いこと実証した点が新規性であった。

また、川上産業・川中産業・川下産業の明確な区分が難しい食料品関連産業において、延長産業連関表と経済センサスの統計資料をもとに B to B 率という新たな指標を用いた分析を実施した。検証の結果、本研究のように延長産業連関表を用いて B to B 率を算出し分析を行うと、企業毎の取引先などを考慮する必要がなく、恣意的でもなく定量的に分析、検証を実施できる。そして B to B 率が低い産業の方の収益性が高いことを示したことも、新たな分析結果であった。これは本研究での新規性で独自の視点である。その上で、食料品関連産業の収益性の検証及び課題を提示した。

2 つ目は、技術開発力と経営者の取り組みを分析し、食料品に関しての自主開発率は 10~20%程度で推移し、異業種企業などが技術で特許を出していることが検証された。また、経営者のケイパビリティの特徴も第 5 章第 3 章に示した通りの特徴が推察できた。これらの検証結果により、日本の食料品加工業は、技術開発力があまり高くない分、価格競争等による淘汰が進んだ。そして、付加価値及び競争優位を高くするには、企業規模を拡大し、技術開発力、特許シェアと産業構造を理解したうえで、同業種及び異業種含めてコラボレーションを実施し、イノベーションを創出するための戦略的マネジメントが必要であると示唆できた。

7－3.　今後の課題

今後の課題としては、例えば、収益性の分析については経済センサスが発行された 2012 年度の単年度データでしか分析を実施していない。これは、経済センサスが 2012 年度から

統計調査が開始されたことと、今後は 4 年毎に統計調査されるので、次回以降のデータが公表された際は、同様の分析を実施し、複数年で傾向を見ていく必要があると推察される。そして、定性分析の業種分析についても、今回は食料品加工業のうち豆腐製造業を述べたが豆腐製造業の中でも 1 社のみのケースであり、今後は調査数を増やすことも必要である。また、食料品加工業の他の業種における事例分析や、経営者へのインタビューの実施など更なる具体的事例を増やし、詳細調査を実施しなければならないことを認識している。そして、グローバル企業の事例やグローバル企業の B to B 率を算出して比較することも必要である。今後、対象となる企業及び業種を増やして定量分析、定性分析を実施することで、分析結果の信頼性を高めていくことが課題である。そして、食料品加工業の収益性、競争優位について、他の食料品関連産業の業種・業態別の事例分析を実施することで、業種・業態別の傾向を探り、業種・業態別の競争優位のための戦略の違いを解明することを今後は努めていきたい。

〈参考文献〉

青木昌彦，安藤晴彦（2002），モジュール化－新しい産業アーキテクチャの本質－，東洋経済新報社.

石原三妃，中村昌子，金子能呼，茂木信太郎（2010），「長野県の伝統食品製造会社におけるイノベーション　－伊那食品工業株式会社の事例について－」，『地域総合研究』11(1)，pp.15-28，松商学園短期大学総合研究所.

池田信夫（2003），「汎用技術としての半導体」『 RIETI Discussion Paper Series 03-J-018』，独立行政法人経済産業研究所

石谷孝佑（1995），「食品技術の革新とフードシステムの構造変動」，『フードシステム研究』，2(2),pp.11-22.

伊藤信吾（2006），『風に吹かれて豆腐屋ジョニー　実録男前豆腐店ストーリー』，講談社.

伊藤誠悟（2013），「中小企業とオープン・イノベーション」，『関東学院大学経済経営研究所年報』35，pp.21-29，関東学院大学経済経営研究所.

井上善海（2014），「中小企業におけるオープン・イノベーションに関する一考察」，『経営教育研究』，17（2），pp.33-42，日本マネジメント学会.

伊部泰弘（2009），「地域企業にみる製品差別化とブランド戦略に関する一考察　－新潟・栗山米菓の事例研究－」，『新潟経営大学紀要』，15，pp.73-86，新潟経営大学.

岩崎仁（2008），「変革の時代　中小企業はブランド戦略で勝ち残れ！（第 1 回）中小企業にとってなぜブランド構築が重要なのか？」，『近代中小企業』43(8) ，pp.28-30.

岩崎仁（2008），「変革の時代　中小企業はブランド戦略で勝ち残れ！（第 2 回）自社の魅力（付加価値）の高め方自社の強み（ブランド価値）の見つけ方」，『近代中小企業』，43(9)，pp.30-32.

岩崎仁（2008），「変革の時代　中小企業はブランド戦略で勝ち残れ！（最終回）自社ブランド哲学の活用法」，『近代中小企業』，43(10) ，pp.30-33.

上木原弘修（2003），「食品企業のブランド戦略　投資効率をあげるコーポレイトブランド体系の構築」，『食品工業』，4.15，pp.32-41.

大須賀明（2005），「ブランド戦略とブランド・エクイティーの関係」，『商経学叢』，51(3)，pp.363-376，近畿大学.

大月美聡（2006），「小さな企業のブランド構築　ー「洋菓子業界の事例」からー」，『マネジメント・レビュー』，11，pp.239-273，関西学院大学.
大平純彦，吉田泰司，中川俊彦（1997），平成 2 年都道府県産業連関表の評価と分析，産業連関，7(3)，pp.55-64.
小川紘一（2009），『国際標準化と事業戦略　ー日本型イノベーションとしての標準化ビジネスモデルー』，白桃書房.
小川紘一（2014），『オープン＆クローズ戦略　ー日本企業再興の条件ー』，翔泳社.
小川孔輔（2008），「京都ブランドの成り立ち　ー都市としてのブランド形成の歴史的な変遷と今ー」，『イノベーション・マネジメント』，5，pp.1-21，法政大学イノベーション・マネジメント研究センター.
小川進（2000），イノベーションの発生論理―メーカー主導の開発体制を超えて―，千倉書房.
小川正博（2007），「事業創造とブランド構築　ーソメスサドル株式会社ー」，『産研論集』，34，pp.1-15，札幌大学.
小田哲明，玄場公規，石田修一（2010），「新潟県の知財による地域活性　―産官学連携の成果―」，『日本経営システム学会誌』，27(2) ，日本経営システム学会.
加藤辰也（2015），台湾 IT 企業の創業者の経営理念の比較ー奇美電子の許文龍，台積電の張忠謀，宏，施振榮，そして鴻海の郭台銘，11，pp.37-51，愛知淑徳大学現代社会研究科研究報告.
金間大介，鷲見芳彦（2011），「高品質な国産小麦の研究開発動向」，『科学技術動向』，pp.11-23，科学技術・学術政策研究所.
金間大介（2014），「地域における食料品製造業の高付加価値化」，『年次学術大会講演要旨集』29，pp.355-358．研究・技術計画学会.
金間大介（2016），『食品産業のイノベーションモデルー高付加価値化と収益化による地域創生ー』，創成社.
金間大介（2016），「特許から見た地方食料品製造業の技術力と収益性　‐北海道をモデル地域とした実証分析‐」，『フードシステム研究』，23(2) ，　pp.33-43.
株式会社東京商工リサーチ（2013），「豆腐業者 411 社　売上高 1 億円未満の零細規模が半数を占める」，株式会社東京商工リサーチ，2013 年 12 月 9 日公開，2015 年 12 月 3 日検索.

http://www.tsr-net.co.jp/
木南莉莉，木南章（1998），アジアにおける食品産業の貿易構造と分業関係，地域学研究，28(1)，pp.257-267.
木村達也（2003），わが国の加工組立型製造業におけるスマイルカーブ化現象―検証と対応―，研究レポート，富士通総研経済研究所，167.
木村達也（2006），わが国の加工組立型製造業におけるスマイルカーブ化の再検証，研究レポート，富士通総研経済研究所，261.
金昌柱（2011），小売パワーと流通のパワーシフトに関する実証実験　―食品産業における試論的分析―，社会システム研究，22，pp.75-94.
金　泰旭　編著（2014），『地域ファミリー企業におけるビジネスシステムの形成と発展－日本の伝統産業における継承と革新』，白桃書房.
京都新聞（2006），「湯豆腐　名物への道」，京都新聞社，2006 年 2 月 5 日記事.
魏聰哲（2006），コア・コンピタンスと「選択と集中」戦略の展開－世界ノートパソコン・メーカーのケースー，国際ビジネス研究学会年報，12，pp.353-366.
倉科敏材　編著（2008），『オーナー企業の経営　－進化するファミリービジネスー』，中央経済社.
栗林芳彦（2013），「加工食品購買における地域ブランドの影響力について　－抹茶加工品における宇治抹茶のブランド力を調査するー」，『名古屋文理大学紀要』13，pp.123-132，名古屋文理大学.
玄場公規（2018），ファミリービジネスのイノベーション，白桃書房.
小池直，山本康貴，出村克彦（2006），「ブランド力の構成要素を考慮した農畜産物における地域ブランド力の計量分析　－インターネットリサーチからの接近－」，『北海道大学農経論叢』，62，pp.129-139，北海道大学大学院農学研究科.
小久保欣哉（2012），「国内大手製薬企業のイノベーションに影響を与える要因分析－バイオ医薬品と売上高 200 億円の保有に関する実証分析－」，『研究技術計画』，27(1/2) ，pp.17-26.
小塚善文（1999），「日米食品企業の競争力比較 と行動特性」，「フードシステム研究」，6(1)，PP.16-34.
小沼靖，佐藤正之（2009），「国内食料業界再編の動向と今後の方向性」，第 117 回 NRI メディアフォーラム資料.

小林憲一郎（2008），「高付加価値経営を実現するブランド化戦略の第一歩」，『商業界』61(4)，pp.44-46.
小林登史夫，松永隆司，石田信昭，柳本正勝，水田昂，田村真八郎（1982），食品工業のエネルギーへの依存構造，日本食品工業学会誌，29(5)，pp.298-304.
齋藤隆（2003），「食品企業のブランド戦略　戦略は自分の足元にある」，『食品工業』，4.15，pp.42-58.
佐伯靖雄（2008），「イノベーション研究における製品アーキテクチャ論の系譜と課題」，『立命館経済学』，471，pp.133-162.
酒井光雄（2011），『中小企業が強いブランド力を持つ経営』，日本経営合理化協会出版局.
佐久間信夫，坪井順一（2011），『現代経営組織論の基礎』，学文社.
佐々木宏（2015），「東日本大震災後における日本の中小製造業のソーシング戦略と競争力の変化：ダイナミック・ケイパビリティ論からのアプローチと定量分析」，『組織学会大会論文集』，4(1)，pp.114-119.
佐藤俊一（2013），食品製造業はなぜ低利益率か　5　物流への理解不足がコストを増大させる（その 1），食品工業，56(8)，pp.94-99，光琳.
佐藤俊一（2013），食品製造業はなぜ低利益率か　5　物流への理解不足がコストを増大させる（その 2），食品工業，56(12)，pp.94-99，光琳.
品川啓介（2014），「イノベーションによる科学知識の爆発」，立命館大学大学院テクノロジー・マネジメント研究科博士論文.
白武義治，下村義人（1993），食品加工業の構造と規模・業種別収益率格差，佐賀大学農学部彙報，74，pp.149-159.
（社）食品需給研究センター（2012），『農林水産省平成 23 年度 6 次産業推進中央事業 6 次産業化財務動向調査の実施「食品企業財務動向調査報告書-食品製造業の経営指標-」』，（社）食品需給研究センター.
財団法人食品産業センター（2010），『食品産業の主要指標　平成 21 年度版』，財団法人食品産業センター.
末松千尋（2002），『京様式経営　ーモジュール化戦略』，日本経済新聞社.

鈴木洋太郎，涂彪（2014），「企業の経営戦略と立地行動に関する一考察（１）：オープン・イノベーションを中心にして」『経営研究』，65(3)，pp.151-163，大阪市立大学.

関根雅則（2013），「オープン・イノベーションの背景」，『高崎経済大学論集』，56(1)，pp.1-13，高崎経済大学.

妹尾俊之（2010），「地域ブランドのコミュニケーションデザイン」，『商経学叢』，57(1)，pp.79-92，近畿大学商経学会.

全米食品製造者協会（GMA），日本 HACCP トレーニングセンター訳（2008），『食品サプライチェーン・ハンドブック』，全米食品製造者協会.

田尾雅夫（2012），『現代組織論』，勁草書房.

高崎充弘（2015），「ENGINEER の MPDP ダイアリー　第 29 回　中小企業におけるブランド戦略　～MPDP が出発点」，『発明　THE INVENTION』，112(8)，pp.24-25.

高橋信弘（2013），「仲介者を用いた製品開発：日本型オープンイノベーションの取り組み」，『経営研究』，64(1)，pp.1-13，大阪市立大学.

高橋正郎（1989），国際化時代における食品産業の動向と国内農業，農林業問題研究，25(4)，pp.186-194.

高橋正郎　他（2001），『フードシステム学全集第 5 巻　フードシステムと食品加工・流通技術の革新』，農林統計協会，pp.259-261.

高柳長直（2006），『フードシステムの空間構造論－グローバル化の中の農産物産地振興』，筑波書房.

高柳長直（2007），「食品のローカル性と産地振興　－虚構としての牛肉の地域ブランド」，『経済地理学年報』，53(1)，pp.61-77，経済地理学会.

田中　洋（2014），『ブランド戦略全書』，有斐閣.

田中　洋（2012），『ブランド戦略・ケースブック　－ブランドはなぜ成功し、失敗するのか－』，同文舘出版.

中小企業金融公庫調査部（2004），「中小企業のブランド戦略」，『中小公庫レポート』，2003(3)，pp.1-78，中小企業金融公庫

十川廣國（2006），『経営組織論』，中央経済社.

特許庁（2014），『知的財産権活用企業事例集 2014　知恵と知財でがんばる中小企業』，特許庁総務部企画調査課・普及支援課.

鳥越淳司（2014），『「ザクとうふ」の哲学　ー相模屋食料はいかにして業界 No.1 になったか』，PHP 研究所.

中川功一（2007），「製品アーキテクチャ研究の嚆矢」，『赤門マネジメント・レビュー』，6(11) ，pp.577-588.

長沢伸也（2009），『地場・伝統産業のプレミアムブランド戦略ー経験価値を生む技術経営』，同友館.

中嶋聞多，木亦千尋（2009），「「食」を活かした地域ブランド構築モデルの検討　ー富士宮焼きそばを例としてー」，『地域ブランド研究』，5，pp.31-51，信州大学.

中嶋康博（1994），日本の食品産業研究の現状と課題ー「伝統的」および「新しい」産業組織論の視点からー，フードシステム研究，1(1)，pp.25-41.

中野香織（2005），「店舗内コミュニケーション戦略の可能性　ー「顧客接点」視点からの考察」『日経広告研究所報』，222，pp.40-44.

中村恵二（2017）、「最新食品業界の動向とカラクリがよくわかる本」、秀和システム.

中村達生（2004），「データマイニング手法を用いたサイエンスと産業技術の連携分析」，『産業連関』，12(2)，pp.50-61.

中村幸彦，加藤浩一郎（2016），「食品業界の知的財産に関する事例研究及び戦略モデル」，『IP マネジメントレビュー』，21，pp.40-51.

中山正夫（2003），「食品企業のブランド戦略　技術面から見たブランドのあり方」，『食品工業』，4.15，pp.66-70.

夏目幸明（2013），「「ザクとうふ」大ヒットの方程式　ガンダムファン社長が語る次世代を創る企業（上）」『東洋経済オンライン』，東洋経済新報社，2013 年 11 月 28 日号，2015 年 12 月 3 日検索.

http://toyokeizai.net/

夏目幸明（2013），「「ザクとうふ」大ヒットの方程式　ガンダムファン社長が語る次世代を創る企業（下）」，『東洋経済オンライン』，東洋経済新報社，2013 年 11 月 29 日号，2015 年 12 月 3 日検索.

http://toyokeizai.net/

七原俊也、丹羽冨士夫（1990）、特許出願から見た産業別研究開発の動向、NISTEP REPORT No.9、科学技術庁科学技術政策研究所.

永井毅（2015），『食品加工が一番わかる』，技術評論社.

21 世紀政策研究所　研究プロジェクト（2015），「日本型オープンイノベーションの研究」，21 世紀政策研究所.

日経産業新聞，「半導体大再編⑤」，2017 年 1 月 24 日記事.

日経デザイン（2005），「デザインでひっぱる商品企画」，日経 BP 社，2005 年 12 号記事，2015 年 12 月 3 日検索.

http://bizboard.nikkeibp.co.jp/

日経デザイン（2007），「そのブランドをいくらで買いますか？－消費者 300 人に聞きました」，日経 BP 社，2007 年 2 号記事，2015 年 12 月 3 日検索.

http://bizboard.nikkeibp.co.jp/

日経デザイン（2013），「中堅中小は Design で輝く　第 10 回　男前豆腐店　革新に裏打ちされた独特なネーミングとパッケージ」，日経 BP 社，2013 年 11 号記事，2015 年 12 月 3 日検索.

http://bizboard.nikkeibp.co.jp/

日経ビジネス（2006），「あの「男前豆腐」がコンビニデビュー　奇抜なトーフに注文殺到」，日経 BP 社，2006 年 5 月 15 日号記事，2015 年 12 月 3 日検索.

http://bizboard.nikkeibp.co.jp/

日経ビジネス（2008），「感覚消費をつかまえろ」，日経 BP 社，2008 年 3 月 24 日号記事，2015 年 12 月 3 日検索.

http://bizboard.nikkeibp.co.jp/

日経ビジネス（2012），「相模屋食料（豆腐・油揚げ・厚揚げなどの製造販売）「ザクとうふ」がヒット」，日経 BP 社，2012 年 12 月 10 日号記事，2015 年 12 月 3 日検索.

http://bizboard.nikkeibp.co.jp/

日経 Biz アカデミー（2012），「価格 2 倍でもファン増やす「男前豆腐店」」，日本経済新聞社，2012 年 8 月 17 日記事，2015 年 12 月 3 日検索.

http://bizacademy.nikkei.co.jp/

日本経済新聞（2011），華人から見た IT 産業　分業が最大価値生む　台湾・エイサー創業者　施振榮氏，2011 年 6 月 5 日付朝刊.

日本経済新聞夕刊（2015），「京都の湯豆腐、東と西で 2 系統　ー凝固剤に違い、競い合うー」，日本経済新聞社，2015 年 2 月 3 日記事，2015 年 12 月 3 日検索.
日本経済新聞（2017），「日米半導体の幾山河」，2017 年 1 月 27 日記事
野崎篤志（2012），『経営戦略の三位一体を実現するための特許情報分析とパテントマップ作成入門』，発明推進協会.
野島直人（2007），『食品製造業の経営展開と構造変化―食品市場の競争構造化と経営行動―』,財団法人農林統計協会.
野島直人（2012），「経済のグローバル化と落花生加工業の経営戦略　ー国産品加工・小売業のニッチ市場と生き残り戦略」，『現代社会研究』，10，pp.11-24，東洋大学現代社会総合研究所.
延岡健太郎（2006），『MOT“技術経営”入門』，日本経済新聞社.
野村浩二，宮川幸三（2017），日本の卸売・小売サービスは高いのかー商業統計マイクロデータに基づくマージン率推計と日米価格差，RIETI Discussion Paper Series, 17-J-026，独立行政法人経済産業研究所.
波積真理（2002），『一次産品におけるブランド理論の本質ー成立条件の理論的検討と実証的考察ー』，白桃書房.
林　靖人，中嶋聞多（2009），「地域ブランド研究における研究領域構造の分析　ー論文書誌情報データベースを活用した定量分析の試みー」，『信州大学人文科学論集人間情報学科編』，43，pp.87-109，信州大学.
林芳樹（2012），食品製造業はなぜ低利益率か　2 経営者のあり方が改善・改革を阻害している，食品工業，55(20)，pp.91-100，光琳.
百嶋徹（2007），スマイルカーブ現象の検証と立地競争力の国際比較ー我が国製造業のサプライチェーンに関わるミクロ分析と政策的インプリケーションー，ニッセイ基礎研所報，46，pp.78-127.
平林千春（1998），『実践　ブランド・マネジメント戦略』，実務教育出版.
弘中泰雅（2008），「全要素生産性から見た日本の食品製造業の実情 - 低生産性の原因は技術進歩不足 - 」『日本生産管理学会誌』，15(1)，pp.99-104.
弘中泰雅（2012），食品製造業はなぜ低利益率か　1　販管費が加工型食品製造業の収益を圧迫している，食品工業，55(16)，pp.82-86，光琳.

福田正彦（2014），「ブランドが企業業績に及ぼす影響に関する実証研究」『会計管理学』，22(1)，pp.85-101.
藤本理弘（2009），IT 産業の分業体制の類型化，地域政策研究，12(1)，pp.185-194.
古澤慎一，木南莉莉（2017），食料品製造業の国際分業のダイナミックな変化，新潟大学農学部研究報告，69，pp.7-20.
フードジャーナル社（2014），『豆腐と生きる　今、伝えたいリーダーの言葉　豆腐メーカー経営者インタビュー集』，フードジャーナル社.
前川知浩、小田哲明（2016），「米国特許を用いた飲食品の官能対象の分析」，『日本経営システム学会誌』，33(2)，　pp.169-174.
増田幸一（2007），「中小企業のブランド構築　－中小企業の競争力の源泉－」，『九州共立大学経済学部紀要』，109，pp.55-69，九州共立大学.
増田幸一（2007），「中小サービス業のブランド戦略　－洗車サービス業の診断を通して－」，『九州共立大学経済学部紀要』，110，pp.27-43，九州共立大学.
町田雅子（2008），「男前豆腐店（京都・南丹市）磨きぬいた品質とデザインで新たな豆腐の世界を作り出す」，『商業界』，61(4)，pp.24-29.
水嶋敦（2003），「食品企業のブランド戦略　ブランドビルディングピラミッドによるブランドパワーの測定　－ブランド構築の方向を指し示すブランド評価の手法」，『食品工業』，4.15，pp.59－65.
水野孝彦，河野紀子，松浦龍夫，染原睦美（2016），「ブランドジャパン 2016 サービスの進化と深化でアマゾンが初の首位」，『日経ビジネス』，第 1837 巻（2016-04-28），pp.50-55.
みずほコーポレート銀行（2010），「国際的に見た我が国食品産業の実態と今後の戦略　東アジア食品産業投資研修会　東アジア投資基礎コース」，みずほコーポレート銀行産業調査部流通生活チーム.
宮脇長人（2007），「食品産業と新技術」，『日本食品工学会誌』，8(4)，pp.175-176.
森岡孝文（2012），「ダイナミック・ケイパビリティ論からの中小企業の企業間連携」，『産業経済研究所紀要』，22，pp.129-138，中部大学産業経済研究所.
矢部謙介，小河光生（2015），『成功しているファミリービジネスは何をどう変えているのか？』，同文舘出版.

山口一臣（2003），『アメリカ食品製造業発展史　―独占規制と環境規制の展開―』，千倉書房.
山﨑泰明（2014），「ファミリービジネスにおける経営者のケイパビリティ　―イノベーションを担う経営者のケイパビリティに関する研究―」，立命館大学大学院テクノロジー・マネジメント研究科博士論文.
山本博信（2009），『食品産業新展開の条件－市場再編下での生存に備えて』，農林統計出版.
温湯拓也（2005），「ブランドが顧客満足に与える影響　－豆腐に対する京都ブランド付与の事例から」，『日経広告研究所報』，221，pp.56-60.
吉岡　徹，小林宏至，樽本祐助（2005），「乳業メーカーにおける地域ブランド構築の意義と課題」，『農業市場研究』，14(1)，pp.67-70，日本農業市場学会.
吉田泰司，中川俊彦，大平純彦（1997），県経済におけるフードシステム－平成 2 年都道府県産業連関表の評価と分析（2），産業連関，7(4)，pp.41-51.
四元正弘（2004），「中小企業のブランド戦略　－ブランドの威力を経営に活かせ！」，『中小企業と組合』59(5)，pp.4-8，中小企業情報化促進協会.
米倉誠一郎，清水洋（2015），『オープン・イノベーションのマネジメント』，有斐閣.
読売新聞大阪版朝刊（2008），「品質保持（上）日持ち延ばす技術革新」，読売新聞社，2008 年 4 月 11 日記事，2015 年 12 月 3 日検索.
https://database.yomiuri.co.jp/
読売新聞東京版朝刊（2009），「豆腐・おかゆ･･･工場が続々進出　企業も注目　山梨」，読売新聞社，2009 年 1 月 9 日記事，2015 年 12 月 3 日検索.
https://database.yomiuri.co.jp/
読売新聞大阪版夕刊（2013），「遊び心と味で新風　伊藤信吾さん 45」，読売新聞社，2013 年 12 月 21 日記事，2015 年 12 月 3 日検索.
https://database.yomiuri.co.jp/
Andrew S Grove（1997），Only the Paranoid Survive，（佐々木かをり訳，インテル戦略転換），七賢出版.
Chris Anderson（2009），『ロングテール「売れない商品」を宝の山に変える新戦略』，早川書房.

Constance E.Helfat，他 6 名（2010），『ダイナミック・ケイパビリティ　ー組織の戦略変化ー』，勁草書房.

D.A.Schon（1967），Technology and Change，，Delacorte Press，（寺崎實，牧山武一，松井好訳,『技術と変化　―テクノロジーの波及効果ー』, 産業能率短期大学出版部, 1970 年.）

Danny Miller，Isabel Le Breton-Miller（2005），『同族経営はなぜ強いのか？』，ランダムハウス講談社.

David A. Aaker（1994）,『ブランド･エクイティ戦略　ー競争優位をつくりだす名前，シンボル，スローガンー』（第 11 版），ダイヤモンド社.

David A. Aaker（2005），『ブランド・ポートフォリオ戦略ー事業の相乗効果を生み出すブランド体系ー』（第 2 版），ダイヤモンド社.

David A. Aaker（2014），『ブランド論ー無形の差別化を作る 20 の基本原則』（第 2 版），ダイヤモンド社.

David J. Teece（2010），『ケイパビリティの組織論・戦略論』，中央経済社.

David J. Teece. et.al（2013），『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』，ダイヤモンド社.

David S. Landes（2007），『世界のファミリービジネス研究　ダイナスティ　企業の繁栄と衰亡の命運を分けるものとは』，PHP 研究所.

Deborah K. Elms，Patrick Low（2013），Global value chains in a changing world，WTO Publications.

Erik Millstone，Tim Lang（2009），The Atlas of Food [2nd edition] Who Eats What, Where and Why，（大賀圭治監訳，食料の世界地図　第 2 版，丸善.）

E.V. Hippel（1976），the dominant role of users in the scientific instrument innovation process，Research Policy，5，pp.212-239.

E.V. Hippel（1991），THE SOURSES OF INNOVATION，Oxford University Press，（榊原清則訳, イノベーションの源泉―真のイノベーターはだれか―, ダイヤモンド社.）

E.V. Hippel（1986）, “LEAD USERS: A SOURSE OF NOVEL PRODUCT CONCEPTS，” Management Science，32(7)，pp.791-805.

Friedhelm Schwarz（2010），“Peter Brabeck-Letmathe and Nestle –a Portrait: Creating Shared Value,” staempfli verlag AG.（石黒薫訳（2016），知られざる競争優位―ネスレはなぜ CSV に挑戦するのか，ダイヤモンド社.）

Henry Chesbrough（2006），『オープンイノベーション　組織を超えたネットワークが成長を加速する』，英治出版.

Jacques NEFUSSI（1989）“Les industries agro-alimentaires”, Presses Universitaires de France. （小倉武一訳（1990），フランスと世界の食品製造業，財団法人食料・農業政策研究センター.）

K. Gemba，H. Ogawa，F. Kodama（2014），“A Quantitative Analysis of Modularization in the Automobile & PC Industries,” Technology Analysis and Strategic Management, 17(2), pp.231-245.

K. Laursen and A. Salter（2006），“OPEN FOR INNOVATION: THE ROLE OF OPENNESS IN EXPLAINING INNOVATION PERFORMANCE AMONG U.K. MANUFACTURING FIRMS,”，Strategic Management Journal，27，pp.131‐150.

K. Pavitt，M. Robson and J. Townsend（1987），“The Size Distribution of Innovating Firms in the UK: 1945-1983,”，The Journal of Industrial Economics，35 (3)，pp.297-316.

K. Pavitt（2004），“Technologies, Products and Organization in the Innovating Firm: What Adam Smith Tells Us and Joseph Schumpeter Doesn't,” ，Industrial and Corporate Change, 7(3)，pp.433-452.

K. Pavitt（2002），“Innovating routines in the business firm: What corporate tasks should they be accomplishing?”，Industrial and Corporate Change，11(1)，pp.117-133.

Kevin Lane Keller（2010），『戦略的ブランド・マネジメント』（第 3 版），東急エージェンシー.

Lyle P. Schertz, Lynn M. Daft（1994）“Food and Agricultural Markets: The Quiet Revolution.”， National Planning Association. （小西孝蔵,中嶋康博監訳（1996），アメリカのフードシステム　食品産業・農業の静かな革命，日本経済評論社.）

Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson（2014）“Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts, 11Edition”, Cengage Learning. （久原正治,横山寛美監訳（2014），戦略経営論－競争力とグローバリゼーションー，センゲージラーニング，同文館.）

Namchul Shin，Kenneth L. Kraemer，Jason Dedrick（2012），Value Capture in the Global Electronics Industry: Empirical Evidence for the Smiling Curve Concept， Industry and Innovation， 19(2)， pp.89-107.

Patrick Low（2013），The Role of Services in Global Value Chains， Asian Perspectives Global Issues， WORKING PAPER FGI-2013-1， Fung Global Institute.

Peter Brabeck-Letmathe and Nestle –a Portrait: Creating Shared Value

Randel S. Carlock，Jhon L. Ward（2015），『ファミリービジネス　最良の法則』，ファーストプレス.

Richard E. Baldwin（2012）, Global Supply Chains: Why They Emerged, Why They Matter, and Where They Are Going， Asian Perspectives Global Issues， WORKING PAPER FGI-2012-1， Fung Global Institute.

Richard E. Baldwin， Tadashi Ito（2014）， Portrait of Factory Asia: Production network in Asia and its implication for growth –the ‘smile curve’， Joint Research Program Series， 159， Institute of Developing Economies.

Richard E. Baldwin, Simon J. Evenett（2015）, VALUE CREATION AND TRADE IN 21ST CENTURY MANUFACTURING, JOURNAL OF REGIONAL SCIENCE, 55(1), pp.31-50.

Robert K. Yin（2011），『ケース・スタディの方法』（新装版）（第 2 版）， 千倉書房.

S. Brian（1985），“The Role of the Interaction between the User and Manufacturer in Medical Equipment Innovation,” R&D Management， 15(4)， pp.283-292.

Yung-Lan Wang，Gwo-Hshiung Tzeng（2012），Brand marketing for creating brand value based on a MCDM model combining DEMATEL with ANP and VIKOR methods， Expert Systems with Applications， 39， pp.5600-5615.

アサヒグループホールディング株式会社ホームページ，（2017 年 4 月 29 日閲覧）.
http://www.asahigroup-holdings.com/

井村屋グループ株式会社ホームページ，（2018 年 6 月閲覧）.
https://www.imuraya-group.com/

井村屋フーズ株式会社ホームページ，（2018 年 6 月閲覧）.
https://www.imurayafoods.co.jp/

一般社団法人全国豆腐連合会ホームページ，（2015 年 12 月 3 日検索）.
http://www.zentoren.jp/

男前豆腐店株式会社ホームページ，（2015 年 12 月 3 日検索）.
http://otokomae.jp/
経済産業省「工業統計表「企業統計編」」（2015），（2015 年 12 月 3 日検索）.
経済産業省，工業統計調査　平成 26 年速報，（2018 年 4 月閲覧）.
http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kougyo/result-2/h26/sokuho/pdf/h26s-hb.pdf
経済産業省，平成 24 年経済センサス（2012），（2018 年 3 月閲覧）.
http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/census/index.html
経済産業省，平成 24 年（2012 年）延長産業連関表（2012），（2018 年 3 月閲覧）.
http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/entyoio/result.html#menu01
厚生労働省「衛生行政報告例」（2015），（2016 年 1 月 4 日検索）.
相模屋食料株式会社ホームページ，（2015 年 12 月 3 日検索）.
https://sagamiya-kk.co.jp/
財務省「法人企業統計調査」（2015），（2016 年 1 月 22 日検索）.
総務省統計局「家計調査」（2015），（2015 年 12 月 3 日検索）.
中小企業庁「2015 年版中小企業白書」（2015），（2016 年 1 月 4 日検索）.
中小企業庁「2015 年版小規模企業白書」（2015），（2016 年 1 月 4 日検索）.
辻製油株式会社ホームページ，（2018 年 6 月閲覧）.
http://www.tsuji-seiyu.co.jp/
独立行政法人工業所有権情報・研修館 特許情報プラットフォーム　J-Plat Pat，（2017 年 4 月 15 日閲覧）.
https://www.j-platpat.inpit.go.jp/web/all/top/BTmTopPage
日本取引所グループ東京証券取引所　東証上場会社情報サービス，（2017 年 3 月 20 日閲覧）.
http://www.jpx.co.jp/listing/co-search/index.html

謝辞

本研究を進める過程および論文作成にあたって、工学及び技術経営の知見から貴重なご意見、細やかなご指導、ご鞭撻を賜りました大阪大学大学院工学研究科　上西啓介教授、法政大学大学院イノベーション･マネジメント研究科　玄場公規教授に深く感謝致します。

副査をお引き受け頂きました大阪大学大学院工学研究科の加賀有津子教授、森裕章准教授には、ご多忙の中、貴重なご指摘を頂きました。感謝致します。

また、博士課程後期課程の 1 年先輩でもあり、食料品製造企業へのヒアリングや研究活動全般にご協力頂いた西岡慶子様に感謝致します。

そして就労の面で多大なる協力を頂いた、いちよしビジネスサービス株式会社　山﨑泰明会長、いちよしビジネスサービス株式会社の関係者御一同様にお礼申し上げます。

更に、3 年間の大学院博士後期課程の生活において数多くのご支援、ご協力を頂きました上西研究室の博士課程前期課程及び後期課程の学生の皆様、立命館大学大学院玄場ゼミ修了生の方々に大変感謝申し上げます。

最後に、40 代で会社員生活を辞して大学院で勉強することを許し、遠方から見守りながら多大なるご支援を頂いた両親、兄、兄の家族をはじめ、身近で学生生活を支えてくれた K.N 様に心から感謝致します。

本論文に関する学術論文、発表論文

1. Verification of Smiling Curve of Food Industry in Japan, H.Imahashi, K.Uenishi and K.Gemba, Forum Scientiae Oeconomia, Vol.6, No.4, pp.65-79, 2018 年 12 月，学術論文
2. Brand management of small and medium-sized enterprises in Japan，Hiroshi IMAHASHI, Keisuke UENISHI, Kiminori GEMBA，International Journal of Japan Association for Management Systems，Vo.9, Iss.1, pp.79-84，2017 年 12 月，学術論文
3. 今橋裕,上西啓介,玄場公規,「食料品関連産業における B to B 率と収益性との関係性分析」，研究･イノベーション学会第 33 回年次学術大会講演要旨集,pp.336-339,(2018). 会議報告/口頭発表
4. 今橋裕,上西啓介,玄場公規,「国内食料品関連産業におけるスマイルカーブ化の検証－B to B 率と営業利益率を用いた一考察－」,2018 年度日本フードシステム学会報告要旨集,pp.82-83,(2018). 会議報告/口頭発表
5. 今橋裕,玄場公規,「食品製造業における技術革新と戦略変化の関係性」,研究・イノベーション学会第 31 回年次学術大会講演要旨集,pp748-751,(2016). 会議報告/口頭発表
6. 今橋裕,玄場公規,「ブランドを確立した中小企業の事例分析―食品製造企業の経営者のケイパビリティ―」,第 55 回日本経営システム学会全国研究発表大会講演論文集,pp.114-115,(2015). 会議報告/口頭発表

国際学会発表

1. Hiroshi Imahashi, Kiminori Gemba, Keisuke Uenishi

   Strategies for the Brand-building of Small- and medium-sized Enterprises －Case analysis of traditional food manufacturing－

   2016, 5th IIAI International Congress on Advanced Applied Informatics

   The 1st IIAI International Conference on Business Management of Technology

   10-14 July, 2016 in Kumamoto, Japan.　（proceedings あり）

その他の学会発表

1. 玄場公規,今橋裕,竹岡紫陽,「日本製造企業の研究開発投資・設備投資と収益性の業種分析」,研究･イノベーション学会第32回年次学術大会講演要旨集,pp.373-376,(2017). 会議報告/口頭発表

2. 玄場公規,竹岡紫陽,今橋裕,上西啓介,「日本製造企業の研究開発投資・設備投資と収益性の実証分析」,研究・イノベーション学会第 31 回年次学術大会講演要旨集, pp.814-817,(2016). 会議報告/口頭発表

著書

1. 玄場公規編,『ファミリービジネスのイノベーション』,白桃書房,(2018).
   の「第 6 章　ブランド戦略」について執筆担当。