

わが国におけるソース業界の競争構造分析

—Kotler, Porter, Miles=Snow の
3つの分析フレームワークの有効性の検証—

佐 藤 善 信
辻 村 謙 一

要 旨

食品産業では、嗜好の地域性が競争構造に大きな影響を与える。ソース業界はそのような業界の1つである。名古屋経済圏ではコーミソース、神戸地区では特にオリバーソースに対する嗜好性が顕著である。また、ソース業界では地ソースメーカーの存在も注目に値する。そのなかで、広島が発祥の地であるオタフクソースが味の地域的嗜好性の壁を乗り越えて、業界ナンバーワンの全国的マーケットシェアを得ている。本稿では、ソース業界の競争構造と「嗜好の地域性」（参入障壁）との関連性を中心に考察する。あわせて、有名な3つの事業戦略とマーケティング戦略のフレームワークの日本のソース業界の競争構造を分析する際の有効性について検証する。

I 本研究の問題意識：既存の戦略類型の問題点

本稿の目的は、我が国におけるソース業界の競争構造を、大阪と神戸エリアのソース企業へのヒアリングをベースにして分析し、そのことによって、代表的な3つの戦略類型論の有効性を確認することにある。本稿で検討する3つの戦略類型論は以下である。

第1は、Kotler (2003) のリーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャーという分類である。第2は、Porter (1998) の戦略類型論である。ポーターは基本戦略 (generic strategy) として、4類型を考案している。コスト・リーダーシップ戦略、ディファレンシエーション戦略、そしてフォーカスト戦略 (コストとディファレンシエーションの2つに分かれる) である。第3は、Miles and Snow (1978) の戦略類型論である。彼らは、プロスペクター、ディフェンダー、アナライザー、そしてリアクターに事業戦略を分類している。

以下、本論文の構成は次のようになっている。第II節においては、特に Porter と Miles

=Snowの事業戦略概念とその最近の発展状況をレビューする。第Ⅲ節においては、大阪と神戸の主なソース企業を紹介する。第Ⅳ節においては、ケースからの発見物を要約する。第Ⅴ節においては、3つの類型論のレンズを通して、大阪と神戸の競争構造の特徴を明らかにする。また、名古屋経済圏で地元でのソース業界の競争構造を嗜好的にリードしているコーミのマーケティング戦略を概観する。第Ⅵ節においては、3つの競争戦略の類型論の大阪と神戸、そして名古屋経済圏でのソース業界の分析を通じた現実適合性を評価し、今後の研究の課題を説明する。

Ⅱ 事業戦略&基本戦略類型論についての最近の研究動向

Michael Porter (1980)の競争構造の分析で示された3つの基本戦略はあまりにも有名であり、その発表後には、いくつかの業界のケース分析によって基本戦略の現実適合性が高く評価されている(佐藤 1981)。このなかで、特にMintzberg (1988)がPorterの基本戦略の問題点を指摘している(以下は、Kotha and Vadlamani 1995, p. 76, による)。

Mintzberg (1988)は、Porterの集中戦略を差別化戦略とコスト・リーダーシップ戦略からは区別している。というのも、Mintzbergによれば、集中戦略は資源ベース理論に基づいて市場領域の範囲を定義するのに対し、ポーターの他の2つの基本戦略は、企業がその市場領域でどのように競争するのかを反映するものだからである。さらにMintzbergは、コスト最小化に基づくコスト・リーダーシップは、それだけでは優位性をもたらさず、市場の平均価格を下回る価格を提示しなければ競争優位性にはならないと主張する。そのため、Mintzbergはコスト・リーダーシップ戦略を「価格による差別化」と呼んでいる。またMintzbergは、Porterの差別化戦略を、マーケティング・イメージによる差別化、製品デザインによる差別化、品質による差別化、サポートによる差別化、無分化に分解している。

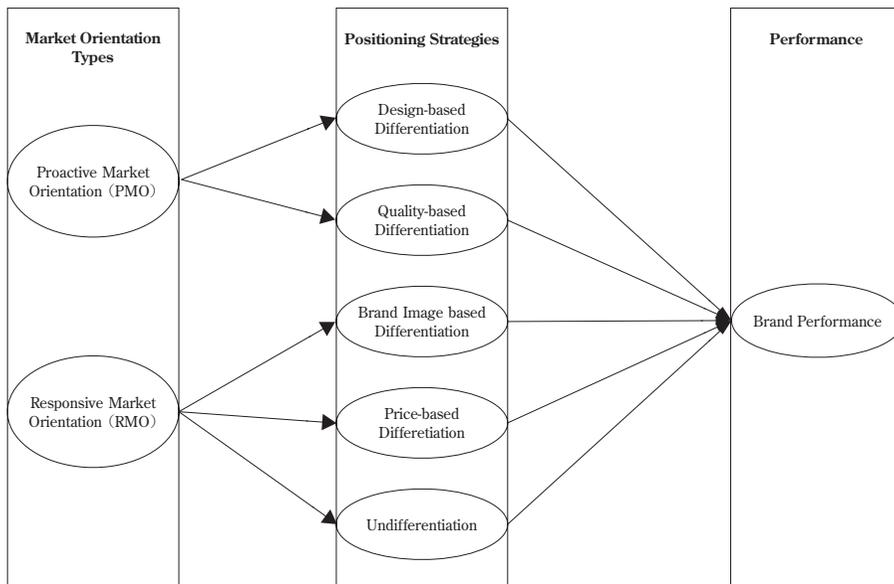
イメージによる差別化とは、買手の心の中に心理的なニッチを切り開くことであり、多くの場合、それは広告によって行われる。デザインによる差別化とは、研究開発や製品開発によって製品の機能やデザインを強化することである。品質による差別化とは、より高い信頼性と性能を同等の価格で提供することである。サポートによる差別化とは、あるセグメントの顧客の完全なニーズを満たすため、コア製品の周りに関連した製品群を意識的に配置することを意味する。最後に、無分化戦略をとる企業は、差別化の根拠がないか、意図的に模倣戦略をとる可能性がある。Mintzbergは、彼の8つの基本戦略のそれぞれの次元が分析的に異なっており、その意味で、企業が利用可能な戦略のオプションを記述する上で総合的に網羅的であると主張している。

Kotha and Vadlamani (1995, p. 77) は、グローバル化と技術変化を特徴とする産業において、Mintzberg の分類が Porter の分類よりも優れているかどうかを検証した。サンプルはそのような業界に属している上級経営者である。アンケートの回収率は798人中160人(20%)であった。検証結果は以下である。

Kotha and Vadlamani (1995, p. 82) は、Mintzberg の分類は概念的な明快さと記述力で Porter の分類を凌駕していると結論づけるが、それは従来の研究結果を裏返すものであるとする。彼らはその理由として、彼らが調査対象とした業界、すなわち製造業におけるグローバル競争の増加による競争環境の変化と新製造技術・慣行の導入（例えば、JIT、継続的改善）による変化を挙げている。

次に、Iyera, Davarib, Zolfagharianc, and Paswand (2019) の研究を取り上げる。この研究は、B2B 市場に焦点を当て、プロアクティブな市場志向（proactive market orientation: PMO）とレスポンスな市場志向（responsive market orientation: ROM）と Mintzberg のポジショニング戦略との関連性、そしてポジショニング戦略とブランド成果との関連性を検証している。本稿の筆者たちは、PMO は Miles=Snow のプロスペクター、ROM はディフェンダーにそれぞれ対応していると考えている。彼らの研究目的は図1に示されている関係を実証することである。

図1 Iyera et al. (2019, p. 21) のリサーチモデル



彼らの研究のサンプルは、B2B ブランド担当者、マーケティングとブランドに対する

意思決定権限を有している者，3年以上の管理職の経験を有している者，1000万ドル以上の年間売上高を有し，かつ250名以上の従業員を有している会社に勤務している者，かつ米国で勤務している者である。有効回答数は156件であった。回答者は，予想通り，主にブランド・マネジャー，プロダクト・マネジャー，マーケティング・マネジャー，マーケティング・ディレクター兼副社長で構成されていた。

実証した結果，PMOとRMOからの5つのポジショニング戦略は有意であった。つまり，PMO（プロスペクター）企業は，デザインによる差別化と品質による差別化戦略を採用し，RMO（ディフェンダー）企業は，ブランド・イメージによる差別化，価格による差別化，無分化戦略を採用することが実証されたのである。

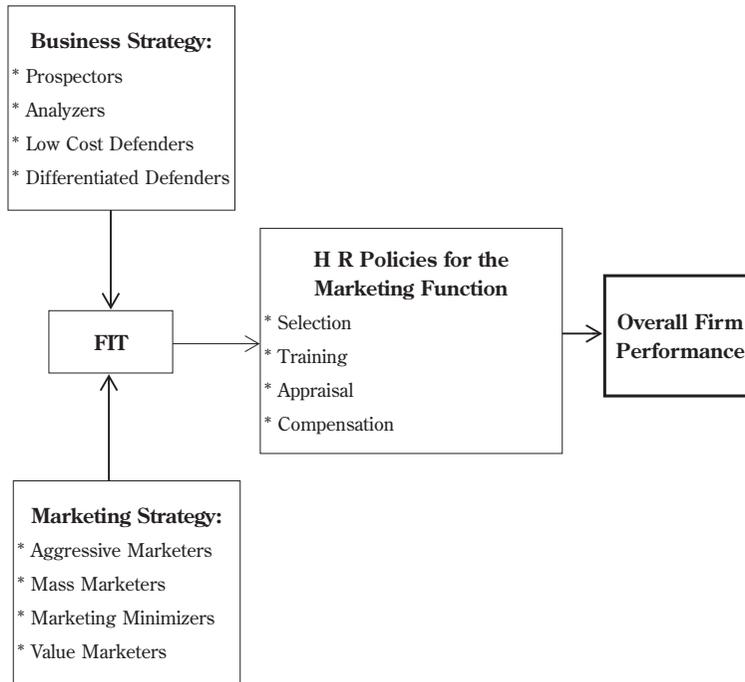
ブランド成果に関しては，PMO→デザインによる差別化戦略→ブランド成果は支持されなかった。PMO→品質による差別化→ブランド成果は支持された。RMO→ブランド・イメージによる差別化→ブランド成果は支持された。RMO→価格による差別化→ブランド成果は支持されなかった。RMO→無分化戦略→ブランド成果は支持されたが，逆の結果が支持されてしまった。市場志向のタイプとMintzbergのポジショニング戦略との適合性は証明されたが，ブランド成果に関しては5つの仮説のうち2つだけが実証された。Iyera, et al. (2019, p. 26) は，本研究が想定した以外の要因がブランド成果を決定する可能性が高いことを示していると主張している。

最後に，Olson, Slater, Hult, and Olson (2018) の研究を紹介する。この研究は，Miles = Snowの事業戦略類型とマーケティング戦略との関係とマーケティング部門における人事政策の3つの戦略の適合性を実証分析したものである。この研究は，事業戦略 (business strategy) とマーケティング戦略の適合性の程度が企業の業績に影響を与えること実証分析したSlater and Olson (2001) 研究の進化形である。まず，Slater and Olson (2001) の研究内容を紹介する。

Slater and Olson (2001) の研究は，事業戦略とマーケティング戦略との適合性が企業の業績に影響を与えることを実証分析した。事業戦略はプロスペクター（革新的企業），アナライザー（プロスペクターとディフェンダーを観察し，好調な方の戦略を模倣する企業），ローコスト・ディフェンダー，そしてディファレンシエイティド・ディフェンダーの4類型である。Miles = Snowのオリジナルな分類では，プロスペクター，アナライザー，ディフェンダー，そしてリアクターであるが，彼らはディフェンダー（効率性の追求で自社の顧客を確保しようとする企業）をローコスト・ディフェンダー（低価格によって自社の顧客を確保しようとする企業）とディファレンシエイティド・ディフェンダー（差別化戦略によって自社の顧客を確保しようとする企業）に分類した。

また，彼らはマーケティング戦略についてはクラスター分析によってアグレッシブ・

図2 Olson et al. (2018, p. 64) の概念モデル



マーケター（マーケティング戦略全般に力点を置いた企業）、マス・マーケター（平均的なマーケティング戦略を採用する企業）、マーケティング・ミニマイザー（マーケティングにほとんど注力しない企業）、そしてバリュー・マーケター（革新的なマーケティングを行う企業であり、特に新製品開発と自社販売部隊の活動に注力している企業）の4つの類型を発見した。

事業戦略とマーケティング戦略の相性であるが、Slater and Olson (2001) の研究では、プロスペクター企業の場合にはアグレッシブ・マーケター戦略を採用している場合が他のマーケティング戦略を採用している場合よりも最も企業業績が良くなることが実証された。同様に、彼らの研究は、アナライザー企業の場合にはマス・マーケター戦略を採用している企業が、ローコスト・ディフェンダー企業の場合にはマーケティング・ミニマイザー戦略を採用している企業が、そしてディファレンシエイティド・ディフェンダー企業の場合にはバリュー・マーケター戦略を採用している企業が、それぞれ最も高い業績を得ていることを実証した。

Olson et al. (2018) の研究は、事業戦略とマーケティング戦略と、そしてマーケティング部門の人事政策の3つの戦略の適合性と企業の業績との関係を実証したものである。図2は、3つの戦略の関係を示している。また、表1は事業戦略とマーケティング部門の人

表1 Olson et al. (2018, p. 66) の事業戦略とマーケティング部門の人事政策との関係性

	Prospectors	Analyzers	Low cost defenders	Differentiated defenders
Selection (importance)	Very high	High	Low	Very high
Training (importance)	Very high	High	Low	High
Appraisal (importance)	Very high	High	Low	High
Compensation				
Salaries	Very high	High	Low	Very high
Benefits	Very high	High	Low	Very high
Incentives	Very high	Very high	Low	Low
Compared to competitors	Very high	High	Low	High
Shared risk	Very high	High	Low	Moderate
Internal consistency	Low	Low	High	High
Merit-based pay	Very high	High	Low	Low
Job-based pay	Low	Low	High	High
Long-term	Very high	High	Low	Moderate

表2 Olson et al. (2018, p. 66) の最適な事業戦略とマーケティング戦略の組み合わせと適合した人事政策の重要性度と採用度の予想

	Prospectors & Aggressive Marketers	Analyzers & Mass Marketers	Low Cost Defenders & Marketing Minimizers	Differentiated Defenders & Value Marketers
Selection (importance)	Higher	Higher	No difference	Higher
Training (importance)	Higher	Higher	No difference	Higher
Appraisal (importance)	Higher	Higher	No difference	Higher
Compensation				
Salaries	Higher	Higher	No difference	Higher
Benefits	Higher	Higher	No difference	Higher
Incentives	Higher	Higher	No difference	No difference
Compared to competitors	Higher	Higher	No difference	Higher
Shared risk	Higher	Higher	No difference	No difference
Internal consistency	No difference	No difference	No difference	Higher
Merit-based pay	Higher	Higher	No difference	No difference
Job-based pay	No difference	No difference	Higher	Higher
Long-term	Higher	Higher	No difference	No difference

事政策との適合性の関係を示している。最後に、表2は事業戦略類型に適合したマーケティング戦略の組み合わせに適合したマーケティング部門の各人事政策の重要性度と採用度の予想される程度を示している。

Olson et al. (2018) のサンプルであるが、彼らは米国内に所在し500名以上の従業員を雇用しているサービス企業および製造企業の1250名の上級マーケティングマネジャーのメイリング・リストを購入し、そのうちの30名に対してプリテストを行い、アンケート内容の修正をした。残りの1220名に対してアンケート用紙が配信された。回答数は190通（回答率は15.6%）であったが、適切な回答数は179通（同14.7%）であった。

Olson et al. (2018, pp. 69-70) の実証結果は次のようであった。プロスペクターとの適合性が高い考えられるアグレッシブ・マーケター戦略を採っている場合に人事政策の各項目で最も高いスコアとなり、他のプロスペクターと比べて業績も最も良くなっていた。以下同様に、アナライザーに最も適合すると考えられるマス・マーケター戦略を採用している場合に、人事政策の各項目に最も高いスコアになっており、他のアナライザーよりも業績は良くなっている。コスト・コントロールに焦点を当てているローコスト・ディフェンダーの場合には、ジョブ・ベースト・ペイを除き、マーケティング戦略に有意の人事政策は存在しなかった。ディファレンシエイティド・ディフェンダーとの適合性が最も高いと考えられるバリュー・マーケティング戦略を採用している場合には、人事政策全般に高い強調を置き、業績も他のディファレンシエイティド・ディフェンダーよりも高くなっている。

以上で、最近の事業戦略類型論と基本戦略類型論に関する研究動向を紹介したので、次に節を変えて、神戸と大阪地区の代表的なソース企業へのヒアリング結果をまとめてみる。

Ⅲ 神戸と大阪の代表的地ソース会社のケース

1 大阪市のソース会社のケース

(1) イカリソースの事例紹介

イカリソースの歴史は、1896年に本格的なウスターソースを製造販売した「山城屋」の創業までさかのぼる。旧・イカリソースの創業者が、中国でウスターソースに出会い、イギリス人コックの指導の下でオリジナルソースを開発した。その後、社名を1951年に山城屋からイカリソース株式会社に変更した際に、商品名もイカリソースとなった。

同社は主力商品として、粉物系では「たこ焼きソース」「お好み焼きソース」「焼そばソース」を、肉料理系では「デミグラスソース」「ステーキソース」「ハンバーグソース」を販売している。関西には粉物を提供する飲食店が多いため、こうした商品はウスターソースに次ぐ売れ筋になっているという。

同社は諸事情により、2005年に会社清算されたが、ブルドッグソースがそのブランドを譲り受け、ブルドッグソースの子会社をイカリソースという社名に変更し、ブランドを継承している。大阪でイカリソースの支持が高いのは、昭和の頃に普及した際の「味の記憶」が、多くの人々に残っているからであると考えられる。イカリソースで製造・販売されている製品ラインは、ソース・ケチャップ・ドレッシング・焼肉のたれなど幅広い。同社は「食の幸せの隣に」をスローガンに、多彩な食生活に応じたソース需要のニーズに多様な製品ラインを提案することによって対応している。

(2) ヘルメスソースの事例紹介

ヘルメスソースを作っている石見食品は、1953年に生野区に創業された。初代の坂井一男氏から3代続く家族経営によるソースメーカーである。ヘルメスというブランド名は、ギリシャ神話に登場する商業の神様「ヘルメス」を由来としている。現社長の三代目坂井一喜氏が事業を継承した頃は、ソースの売上は順調であった。しかしその後、ソースの需要自体が徐々に減少し始め、廃業も検討するほどの業績の低迷に直面することになった。

『ミーツ・リージョナル』誌が取材に来たのはそんなときであった。その後、同誌にはソース工業会の名簿に掲載されている京阪神のソース会社を取り上げてもらうことになった。『ミーツ・リージョナル』誌に掲載された京阪神地区のソース会社の記事を、今度は他のマスコミ関係者が読み、それをまた取材するという形で第一次地ソースブームが興った。また、第二次地ソースブームはネット通販の普及が大きい。希少なソースでも予約して待ちさえすれば手に入るようになったことで、全国で数多くの地ソースメーカーが廃業の憂き目に合わなくて済んだ。ヘルメスソースは、地ソースのなかでもパイオニア的なポジションを占めているのである。

小規模家族経営の場合に必ず直面するのは深刻な後継者問題である。坂井一喜氏は自社の後継者問題について次のように語っている。「それはうちも、後継者がいないんで。ただ結局、ソース業界は皆仲がよいので。皆さんそれぞれに微妙な問題を抱えられている状態ですが、業界全体で支えていこう、と。今は私が元気なので大丈夫ですけど、いつかはもう別の工場で作ってもらって、ヘルメスのブランドを残していくような時代が来るんじゃないかなあ、という気はしています。世の中を見まわした時に、どんな業種でも合併とかが進んでいますしね」と（堀埜・曾東 2017, pp. 156-162）。坂井氏が指摘するように、大阪のソース業界では企業間の「横の繋がり」が強く、大手から中堅、小規模企業まで月に1回は交流している。

2 神戸市のソース会社のケース

(1) オリバーソースの事例紹介

1923年、オリバーソースの前身となる「道満調味料研究所」を道満清氏が神戸に設立した。道満氏は、研究所で自社製ソースの研究・開発・製造・販売を行いながら、イギリス産ウスターソースの輸入・販売を始めた。同氏は、コーンスターチを使って粘りを安定させた濃厚ソース製法を1948年に完成させ、それを家庭用二合瓶に入れて「とんかつソース」の名称で発売した。さらに同氏は1993年には看板商品の一つである「どろソース」の販売を開始した。1995年の阪神・淡路大震災により、神戸市兵庫区松本通にあった本社工場は全焼した。同社は1997年7月に、現在の場所に本社機能を備えた調味料工場「ソース夢工

房」を完成させた。

同社は1936年から、ウスターソースの沈殿物であったどろソースを、様々なお店に配布していた。同社は1993年に「どろ ®ソース」として商標登録を出願し、3月より市販を開始した。同社取締役企画室長である道満龍彦氏は、「どろソースに関しては、オリバーソース独自のものであり、完全に差別化できている存在なので、その活用法を広げていき、色々なものに使ってもらうというのが、我々の行うべきことだと認識している」と語っている。

道満龍彦氏は業界の現状や同社の今後の方向性について次のように語っている。「我々には、あらゆる要素を、どろソースに変えていくのかということが常に頭の中にある。プロダクト・アウト的な商品開発ができる源泉にもなっている。そうでなければ大企業には勝てない。大きい窯でソースを炊いて、熟成させて、分離させて、ウスターソースと澱の部分に分ける昔ながらの沈殿製法を採用している。だから、澱をどろソースとして出荷することができる。大手は効率化や安全性や品質管理上から、パイプラインを使った方法に変えていったのだと思うが、その製法ではどろソースができないので、敢えて伝統的な方法を守っている。どろソースをどうにかして売っていかうというのが短期的な戦略だ。」

ちなみに、神戸市の他のソース会社も「どろソース」と同様のソースを販売している。ばらソースは「どべソース」、ブラザーソースは「どろからソース」、今は亡きタカラソースは「たまりソース」、ニッポンソースは「澱（おり）ソース」、プリンセスソースは「甘辛どろソース」という名称を使用している。

(2) ブラザーソースの事例紹介

ブラザーソースは1950年に神戸市長田区で個人営業として創業され、1952年3月に森彌食品株式会社に名称変更して、同年7月に神戸市兵庫区の現在の場所に本社・工場を移転した。1995年の阪神淡路大震災では本社・工場が全壊した。約1年間の休業の後、同社は同じ場所で本社・工場を新設し、営業を再開した。

インタビューさせていただいた森垣智之氏の祖父は、戦後にシベリアに抑留されたが、食事係に抜擢され、さほど辛い経験もせずに戻った。彼はロシアで過ごした経験を通じて、食文化に興味を持っていた。彼はこれからは洋食の時代だと感じ、一人で図書館に通って研究して1950年にはソースを開発した。そして、彼は1952年には今の会社がある神戸市兵庫区に移り会社を設立したのである。

森垣智之氏は、ブラザーソースの特徴について次のように説明している。「我が社は、特に味に拘りの強いお好み焼き店からの支持を得ている。だから、昔から受け継いできた味の基本は変えずに、ソースづくりを行っている。今後は、今ある商品を使って新たな

ソースの使い方とかを提案していきたい。そこで、ソースの活用方法を紹介したフライヤーを配布したり、ホームページで紹介している」と。

また、同氏は大阪のソースと神戸のソースの違いについて次のように説明している。「広島焼きが一番合うのは、確かにオタフクソースなのだが、こちらの関西のお好み焼きにオタフクソースを使っても、余り美味しくは感じられない。例えば、カキフライにオタフクソースを使ったら美味しいのだろうが、大阪のコテコテのお好み焼きにあのソースを使うと、味が負けてしまうのではないかと思う。大阪の焼きそばには、コテコテの味のソースを使うのだが、神戸の焼きそばにはウチの焼きそばソースを使ってもらえると、余りコテコテ感のしない上品な焼きそばに仕上がる。大阪のソースと神戸のソースとの違いが分かりやすいのは、焼きそばソースではないかと思う。」

(3) 平山食品の事例紹介

プリンセスソースを製造・販売している平山食品は、1957年に現在の社長の父が一人で設立した。現在は、2代目の平山普康氏が仕入れから製造・販売・配送・管理等のすべてを一人で行っている。彼は400リットルのホーロー製のタンク3基にソースを仕込む傍ら、お昼前後の時間を利用して直販も行っている。

会社名の由来は、店舗兼工場のある場所が王子町なので、プリンスで商標を登録しようとしたら既にその名前を使った会社があったので、プリンセスという名前にしたということである。阪神淡路大震災のあと平山氏の父は無理がたたり、年々持病が悪化していった。そこで、普康氏はそれまでの仕事を辞め、2014年に父が亡くなるまで、父と一緒に仕事をしていたので、細かいところを除いては、問題なく事業を受け継ぐことができた。

ソースの作り方では昔から守ってきた味を忠実に再現し続けている。たまねぎやんにくを多用することを特徴とする平山食品では、ウスターソース、とんかつソース、甘辛どろソース、極辛ソースの4種類のソースを作っている。極辛ソースは、もっと辛いソースを作って欲しいという顧客の声に応え、一度に60リットルという少量だけ作っている。平山氏は配達に出ることが多いため、开店時間はお昼前後に限定している。以前は配達での販売比率が多かったのであるが、主要顧客のお好み焼き屋が急激に減少しているので、店頭販売の比率が上昇している。

何もかも一人でこなす平山社長のプリンセスソースにはホームページもない。氏はその理由を次のように説明する。「SNSをしようにも、どのような構成で行うべきかもわかっていないし、何かあった時に迷惑がかかるのでやっていない。誰かにこの仕事を継がせようとも今は思っていない。今の緩い感じが自分には合っていると思うし、欲を言えばキリがない。他の方が何かやろうとなったとしても、『どうぞどうぞ』という感じで、混ぜて

欲しいとも思っていない」と。

(4) 阪神ソースの事例紹介

日本で初めてソースを開発したとされるソースメーカーが、1885年創業の阪神ソースである。創業者の安井敬七郎は仙台藩の医師の家系の出身である。敬七郎は、明治7年(1874年)頃、師であるドイツ工学博士ワークネル教授と、神戸で食事をしていて、その時に「神戸には美味しい肉があるのに、どうして日本には美味しいソースがないのでしょうか」と教授が言った。この言葉が、敬七郎のソース造りの道への始まりである、と伝えられている。この言葉をきっかけに、敬七郎はソース開発に取り組み始め、当時日本に輸入されていたソースをベースにして自分のソースを完成させた。1892年、敬七郎は明治政府の視察団に参加し、英国のリーペリンを訪れそこで触発され、帰国後、神戸の地で「安井舎蜜工業所」を設立し、本格的なソース製造を始めた。

阪神ソースは2005年に、創業者の名前を冠した「敬七郎ソース」を市場に導入した。1897年当時のレシピをベースに、添加物を一切使用せずに醸造した。同社は阪神工業地帯の西端に位置していた関係から市場開拓の困難さを経験していなかった。大手企業の工場群の食堂部門からの大量のソース需要があったからである。また同社は大阪圏を担う有力な卸商との結びつきもあり、阪神地区の住宅街の食卓には常に阪神ソースの瓶が置かれる状況でもあった。

安井元彦専務は阪神ソースの今後について次のようにかたっている。「オリバーソースが、大阪から神戸へ店を移し構えた際には、水、即ち“宮水”へのこだわりがあったと聞いた。敬七郎は、外国文化の受入れや、特にソースに必要なスパイス・香料が調達しやすかった神戸港の近くを考えたのかもしれない。神戸下町文化には共感するが、当社としてはお好み焼き・ソバ焼き・ソバめしといった分野へ進出するなら、オリバーソースが浸透している神戸を外し、需要が大きな大阪圏に進出したいと考えている。」

IV ケース分析からの発見物

大阪市と神戸市という隣接した地域であるにもかかわらず、両地域におけるソース会社のマーケティングなどの取り組み方は予想以上に違っていた。上位企業3社でソース市場全体の3分の2の売上シェアを占めている。したがって、大阪と神戸の中小零細ソース会社は地元で支持され続ける必要がある。大阪のマーケットのトップ・ブランドであるイカリソースは、ブルドックの子会社となった現在も、その主要マーケットは大阪である。同様に、神戸のトップ・ブランドであるオリバーソースの主戦場も神戸である。そして、

規模の小さいいわゆる地ソース会社がしのぎを削りながら、地元地域に愛される味を脈々と今も守り続けている現状は、大阪と神戸ともに類似している。

「地ソース」が大阪と神戸に根付いたことは、次の3点に集約できると考える。第1の理由は、各地域にしっかり根付いている料理に合ったソースを地域の方々に対して、味の面で変わらないソースを提供し続けたことである。第2の理由は、個人経営の地域密着型小規模お好み焼き屋の存在である。第3の理由は、基本的に営業領域が狭いため、地域コミュニティ外で競争する必要がなかったことである。

しかし現状を考えると、これら3つの存在理由は脆弱化している。少子高齢化や生活様式の変化に伴ったソース需要の低減により、これら3条件がことごとく脆弱化しているのである。その一方で、地ソース会社の実態は家内制手工業的のものづくり、時代の環境変化に対応しようにも、特に人的資源が不足している。大阪の地ソース会社は、同業者が情報交換する習慣があるため、環境変化に適応するための素地は比較的整っているようである。実際に、大阪のソース会社では、ネットやメディアを活用したりしながら、地域の外への販売促進をより積極的に行おうとしている姿勢が顕著である。が、神戸の地ソース会社の横のつながりがなく、事業に必要な情報を交換する機会はほぼ皆無な状態にある。さらに、神戸のソース会社はひいき顧客を大切にすあまり、特に小規模な会社ほど、新規市場の開拓や新規顧客の獲得には消極的であるように思われる。

V 日本のソース業界の競争構造の分析：事業類型論と戦略類型論からの考察

ソース業界全体の競争関係としては、マーケットシェアが1位のオタフクと大手企業グループ（ブルドック（イカリ）・カゴメ・キッコーマン）、神戸の中堅企業であるオリバーソース、そして各地の地ソース企業グループに分類が可能であろう。

オリバーソースの道満龍彦氏は、オタフクはブランド力の強みをベースにして価格競争を徹底的に回避する戦略を採用しているとしながら、オタフクのブランド力の強さの理由について概ね以下のように説明している。

「オタフクのブランド力は、広島焼やお好み焼きの市場そのものを育成するマーケティング戦略がベースになっている。具体的には、お好み焼き店やたこ焼き店の営業支援を行う目的で、オタフクは『お好み焼・たこ焼研修センター』を主要都市に設けている。2006年から、初級インストラクター、中級コーディネーター、上級マイスターの三段階からなる『お好み焼士』マイスター制度を社内資格として導入し、入社2年以上の全社員から年一回の筆記試験と実技試験で選考する。それ以外にも、同社は市場そのものを育成する努力に凄い資源を投入しているんです。そんなことができるだけの余裕のある企業はソース

業界には存在しないですよ」と。その意味で、オタフクは Kotler (2003) の戦略類型論で言えば、リーダーに当たる。

オタフクが大手ソースメーカーの中では最後発であるにもかかわらず、ナンバーワンのマーケットシェアを構築できた理由は、オリバーソースの道満龍彦氏の説明のとおりである。お好み焼き店を開業する予備軍に対して調理技術の実地研修や経営戦略やサービス・マーケティング戦略の実践的な研修を行ったり、また開業者には経営指導まで行う場合もある。さらに、「お好み焼士」の資格を持った正社員がスーパーなどでお好み焼きの実演をしながら、ソースを販売する場合も多い。このような方法で、広島焼（大阪風の通常のお好み訳の作り方は「混ぜ焼き」と言う）の浸透とともにオタフクソースが全国に浸透してゆくことになったのである。

オリバーソースもお好み焼きの研修施設を構えることになった。西見 (2018, p. 23) はそれを次のように伝えている。2018年2月、お好み焼き店やたこ焼き店の開業をめざす人向けに、調理の仕方を教える「若竹学園研修センター」が大阪府吹田市から、ポートアイランドのオリバーソース本社内に移転した。半世紀の歴史を持つ「お好み焼き学校」の老舗である。学園は1967年、大阪市旭区にあったお好み焼き店「若竹」内で開校。当時の店主が、粉の練り方やふっくら焼き上げるコツなどを教え始めた。

1984年に店主が亡くなった後は妻が引き継ぎ、拠点を東京や吹田などに移しながら、これまでに6300人以上が「卒業」した。内2000人以上が開業したという。現在は、初代店主の娘の佐竹真綾（まあや）さん（60）が学園長を務める。佐竹さんは、お好み焼き屋が舞台となったNHKの連続テレビ小説「てっぺん」の監修にも携わったという。

学園でオリバーソースの商品を使っていたことなどが縁で、同社の社員食堂の一角に約60平方メートルのスペースを借り、移転することに。オリバーソースの道満雅彦社長は「粉モン文化は大阪や広島だけのものではない。学園の移転を機に、神戸を新たな発信基地にしてほしい」と話す。「お好み焼きコース」は3日間、「たこ焼きコース」は1日で修了する。

オリバーソースは地元企業の伍魚福とのコラボレーションも行っている（山本 2018, p. 3）。2017年春、営業を担当する丸山隆一は、イカナゴのくぎ煮など珍味を手掛ける神戸市長田区の伍魚福を訪ね、「ソースでつくだ煮も面白いんじゃないですか」と半ば冗談で持ちかけた。だが、イカナゴの歴史的な不漁に悩んでいた伍魚福も乗り気になり、トントン拍子で共同開発が決まった。半年後、「ソースで作っためし友」シリーズとして「しいたけ」「茎わかめ」など5種類を発売。「深みのあるどろソースの味わいが素材のうま味を引き出している」と好評で、神戸土産として購入する人も多いという。

同社の他社と連携した商品はカップ焼きそばやカツサンドにとどまらず、ポテトチップ

スやおにぎり、東北地方の名産・南部せんべいや地ビールなどジャンルを問わず広がる。丸山は「どろソースは他社にないオリジナル商品。関西の味が手軽に楽しめる地域性も魅力になっている」と分析する。

オリバーソースは2021年2月、同社の「どろソース」と広島市に本社を構えるヤマトフーズの地元産レモンの風味を生かした辛み調味料「レモスコ RED」を組み合わせた「どろスコ」をヤマトフーズが販売すると発表した（日経 MJ 2021, p. 4）。広島はオタフクソースの本拠地である。「どろスコ」はコクのある甘さと辛みを持ちながらスッキリとした後味のお好みソースに仕上がった。お好み焼きや焼きそばをはじめ、揚げ物やカレーの隠し味にも使える。

名古屋経済圏でダントツの知名度を誇っているコーミソースのコーミも「地域ニッチ・リーダー企業」としてユニークな戦略を展開している。2020年12月、創業70周年を迎えたコーミの川澄亮太社長は、新聞社とのインタビューに応じて、以下のように語っている（近藤 2020, p. 24）。「地元のおいしい食文化を体現する商品をつくり、…あんかけパスタのソースや、人気の台湾料理店とコラボした手羽先煮のタレといった『名古屋めし』をはじめ、地元とつながりながら事業を広げていきます。…人口減が進み厳しくなる、というのが一般的です。ただ、当社のシェアは高くなく、認知度も中京圏にとどまっています。その分、伸びしろがあります。地元からの支持をより強固にしながら、首都圏や関西圏へと順に商品を買っていただける環境をつくっていきます。地域のみなさまと一緒に、次の時代、100周年を目指します」と。

2009年3月2日、めん類などを製造する愛知県豊明市の寿がきや食品は「四日市とんてき」など東海3県の名物料理の味を家庭で楽しめる3種類のたれを発売した（朝日新聞 2009, p. 26）。とんてきのたれは、四日市とんてき協会の公認を得て、コーミのソースを使用。ラードをベースにした調味油付きで、うたい文句は「ブタ肉とキャベツを用意してフライパンで焼くだけ」。箱の裏面には作り方の説明がある。協会の西村忠則副代表は「とんてきの味を知って、実際に四日市に足を運んでもらうきっかけになれば」と期待する。このほか、名古屋の手羽先、岐阜県飛騨地方の鶏肉料理・鶏（けい）ちゃんのたれも、いずれも東海、北陸のスーパーなどで各198円で販売される。商品開発に携わった寿がきやの佐藤伸子は「めん類のイメージが強い会社なので、調味料の販売はチャレンジです」と話す。不況の影響で外食を控える家庭が増えるなか、3種類で年間5000万円の売り上げをめざしている。

寿がきやとコーミのコラボレーションと歩調を合わせかのよう2009年3月3日、サークルKサンクスは、「四日市とんてき弁当」（税込み560円）を発売した（小若 2009, p. 26）。東海3県と、長野、和歌山県（一部地域）の計1619店舗で、3週間限定で販売する。7ミ

りの厚切りスライスにした豚肉（肩ロース）を、調味料メーカー・コーミの「四日市とんてきソース」で味付け、素揚げのニンニクをたっぷりかけた。豚肉の下にいためたキャベツとパスタを敷き、ごはんも240グラムとボリュームがある。10日には、とんてきソースを使った「焼きそばドッグ」（税込み180円）も発売。今月下旬には、とんてきおにぎりも店頭に並ぶ予定。

以上のように、地域のニッチ・リーダー企業であるオリバーソースやコーミが異業種との積極的なコラボレーションを含めたきめの細かいマーケティング戦略を展開していることが明らかになった。他方で、大手企業グループのブルドック（イカリ）、カゴメ、キッコーマンは値下げ競争を積極的に行っている。これらの企業は同質的な競争戦略を採用しており、活動エリアが共通している場合にはし烈な直接的競争を互いに展開している。その意味では、この3社は1つのグループ、Porter（1980）のいう「戦略グループ（strategic group）」を形成していると考えられる（佐藤 1981）。また、これらの企業群はKotler（2003）の分類枠組みでは、チャレンジャーと位置づけることができる。

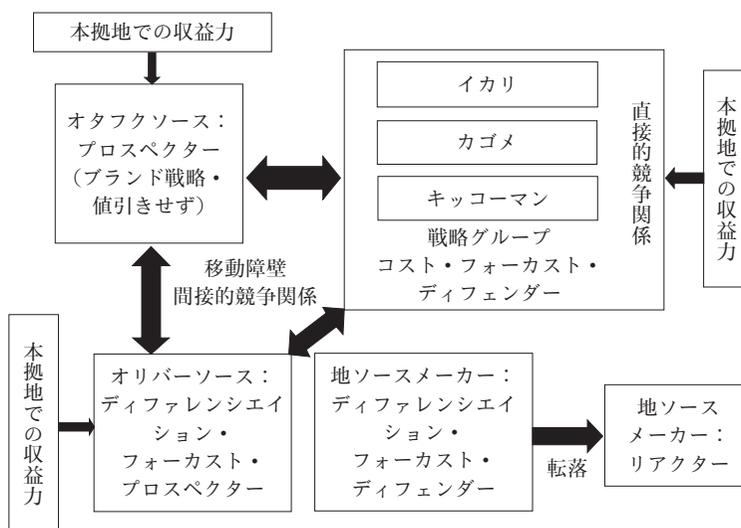
神戸のオリバーソースは、とんかつソースを世界で初めて開発したり、醤油とソースをミックスしたり、どろソースを商品化したりするプロダクト・アウト型の差別化戦略を得意としている。その意味では、中堅企業でありながら、マイルズ・スノウの戦略類型（Miles & Snow 1978）ではプロスペクターと分類することができるだろう。Slater and Olson（2001）とOlson et al.（2018）は、Miles and Snow（1978）の戦略類型を用いて、経営戦略とマーケティング戦略（およびマーケティング部門の人事政策）の適合性を実証分析しているが、彼らはその際にディフェンダーをPorter（1980）のジェネリック・ストラテジーのフォーカスト・ストラテジーに従って、コスト・フォーカスト・ディフェンダーとディファレンシエーション・フォーカスト・ディフェンダーとに2分類している。本研究では、彼らのネーミングを模倣してオリバーソースをディファレンシエーション・フォーカスト・プロスペクターと名づける。同社が本拠地である神戸周辺以外にまで広めていくことに成功すれば、その時には、同社を純粹のプロスペクターとして位置づけることが可能となる。

オリバーソースのマーケット・ポジションをKotler（2003）の類型論で位置づけることは困難である。戦略の特徴からすれば、オリバーソースのマーケット・ポジションはニッチャーであるが、オリバーソースをニッチャーと呼ぶには規模が大きすぎる。

その他、大阪、神戸等の地ソース会社の多くは、各会社の本拠地での販売が主であり、必然的に、狭い製品・市場の領域のみを対象としている、従って、彼らをディファレンシエーション・フォーカスト・ディフェンダーと位置づけることができる。しかし、本研究のインタビューでも示されているように、市場が縮小する中で、新たな顧客を獲得したり、

新たなエリアを開拓したり、新たな商品のための市場開拓努力を行っていかねば、多くの地ソース企業はリアクターに転落し、じり貧状態に陥る可能性が高いと考えられる。図3は、以上で述べた本節の内容を示している。図3は、それぞれのソース企業の本拠地での収益力をベースにして、主要市場で競争戦略を展開しているという事実を斟酌したものである。

図3 関西圏でのソース業界における市場競争関係



(出所：筆者が作成)

VI 本研究の意義と今後の研究課題

本稿は、大阪と神戸、そして名古屋圏におけるソース業界の競争構造を分析するために、神戸を拠点とするオリバーソースや大阪と神戸の地ソース企業にヒアリングしたり、名古屋経済圏のコーミの動向をフォローすることによって、既存の競争ないしは戦略類型の理論的フレームワーク、特に Porter (1980) と Miles and Snow (1978)、あるいは Kotler (2003) の戦略類型論の現実妥当性を評価してきた。それぞれのフレームワーク有効性を以下で確認する。

第1は、Kotler (2003) のリーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャーという分類である。McKechnie, Grant and Katsioloudes (2008, p. 225) は、「コトラーによれば、市場構造における各ポジションが占める割合は、リーダーが40%、チャレンジャーが30%、フォロワーが20%、そしてニッチャーが10%であると仮説的に想定されている」と言う。日本は少子高齢化が進展しているため、市場規模は縮小傾向にある。従って、成熟市場に

においては集中度が高くなる傾向になると考えられる。日本のソース業界で上位3社が占める割合は66%程度である。コトラーの想定(40%+30%)とほぼ同じである。Kotler (2003)のマーケット・ポジション分析の想定は日本のソース業界ではあてはまりそうである。特に、リーダー企業のオタフクのマーケティング戦略はそうである。

第2は、Porter (1980)の基本戦略とMiles and Snow (1978)の事業戦略類型論である。この点については、経営戦略とマーケティング戦略(およびマーケティング部門の人事政策)との適合性を実証分析したSlater and Olson (2001)とOlson et al. (2018)の戦略類型論が興味深い。本研究では、彼らの方法を真似て、オリバーソースとコーミをディファレンシエーション・フォーカスト・プロスペクターと名づけた。また、Miles and Snow (1978)のリアクターであるが、日本のソース業界においてはまだリアクターは少なく、多くの地ソース企業はディファレンシエーション・フォーカスト・ディフェンダーの戦略を採用している。しかし、経営資源、特に人的資源の枯渇からユニークな製品開発やマーケティング戦略を採用できていない。彼らはリアクターへの道を確実に歩んでいると考えられる。

次に、これらの分析フレームワークをわが国のソース業界の競争構造の分析に実際に適用したことから明らかになった点を以下でまとめる。

第1はリーダー企業の特徴である。リーダー企業であるオタフクソースはプロスペクターである。リーダー企業は、値下げ競争は絶対にしない。オタフクソース以下の3社は、し烈な価格競争によって全国市場でスーパーの棚の争奪戦を繰り広げている。ちなみに、業界リーダー企業の日本マクドナルド迷走の始まりは低価格戦略からであった。

第2は、チャレンジャー企業の特徴である。これまでのチャレンジャー企業の戦略イメージは差別化戦略であったが、我が国のソース業界においてはコスト・リーダーシップ戦略であった。非常に興味深い現象であると考えられる。また、ソース業界においてはチャレンジャーは1社ではない。

第3は、フォロワー企業の一括カテゴリーの適応は有害であることである。彼らはさまざまなMintzberg (1988)的な基本戦略を展開している。そのようなフォロワー企業を分析するためにはMiles & Snowの類型を応用すべきだと考えられる。

第4は、ニッチャー企業の特徴である。ソース業界の場合には、地域的にチャレンジャーになる可能性のある地域ニッチ・リーダー企業(神戸地域のオリバーソースと名古屋経済圏のコーミ)の存在と分断的リアクター(fragmented reactor)となる可能性の高い多数の地ソースメーカーの存在を確認することができた。

第5は、わが国のソース業界においては、チャレンジャー企業が戦略集団を形成し、その一方でオリバーソースやコーミに代表される地域ニッチ・リーダー企業が構築する「付

加価値創造型」移動障壁概念の重要性である。この障壁を打ち破るためにチャレンジャーは本拠地&他分野の利益をコスト競争に注入し、一時的に地域ニッチ・リーダー企業の牙城に迫るのであるが、低価格戦略を撤回すると元の状態に戻ってしまうという競争のダイナミックスを繰り返している。逆に、地域ニッチ・リーダー企業は自らが構築した移動障壁によって全国展開が困難になっているというジレンマにも直面しているのである。この点もわが国のソース業界を分析することから明らかになった興味深い発見であった。

本研究の今後の課題であるが、われわれは今後、日本の「地〇〇」（例えば、地酒、地ビールなど）の業界を本研究と同じ手法で分析することにより、日本の各業界の市場構造の実態に即した戦略類型の分析/理論クレームワークを開発してゆきたいと思う。

参 考 文 献

- 朝日新聞 (2009). 「とんてきの味を手軽に 3 県名物たれ発売/三重県」『朝日新聞 朝刊 三重全県・2 地方』2月26日号, p. 26.
- Butler, P. and Collins, N. (1996). Strategic Analysis in Political Markets. *European Journal of Marketing*, 30 (10/11), 25-36.
- COMZINE (2010). 「ニッポン・ロングセラー考 Vol. 83 イカリソース」, 4月.
https://www.nttcom.co.jp/comzine/no083/long_seller/index.html, 2020年8月2日に確認.
- 堀埜浩二, 曾東政昭 (2017). 『大阪ソースダイバー: 下町文化としてのソースを巡る, 味と思考の旅』ブリコール・パブリッシング.
- Iyera, P., Davarib, A., Zolfagharianc, M., and Paswand, A. (2019). Market orientation, positioning strategy and brand performance. *Industrial Marketing Management*, 81, 16-29.
- 近代食文化研究会 (2019). 『お好み焼きの物語: 執念の調査が解き明かす新戦前史』新紀元社.
- 岸本恭児 (2015). 「食育特集 File. 18 オリバーソース」『食育大辞典』10月.
<https://shokuiku-daijiten.com/sp/s019/>, 2020年8月2日に確認.
- 近藤郷平 (2020). 「(先言深語) 地ソース, 地域と歩んだ70年 コーミ社長・川澄亮太さん【名古屋】」『朝日新聞 朝刊 東海経済』12月13日号, p. 24.
- Kotha, S., & Vadlamani, B. L. (1995). Assessing generic strategies: An empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. *Strategic Management Journal*, 16(1), 75-83.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*, 11th ed., Upper Saddle River, NJ.: Pearson Prentice-Hall.
- 小若理恵 (2009). 「『とんてき』 熱い応援 四日市市のB級ご当地グルメ/三重県」『朝日新聞 朝刊 三重全県・2 地方』3月5日号, p. 26.
- Kumar, K. (2010). Similarities and Differences in the Strategic Orientation, Innovation Patterns and Performance of SMEs and Large Companies. *The Business Review*, 16(2), 50-56.
- McKechnie, D. S., Grant, J. and Katsioloudes, M. (2008). Positions and Positioning: Strategy Simply Stated. *Business Strategy Series*, 9(5), 224-230.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York, NY:

- McGraw-Hill Inc.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., and Coleman, Jr., H. L. (1998). Organizational Strategy, Structure, and Process, *Academy of Management Review*, 3, 546-562.
- Mintzberg, H. (1988). Generic strategies: Toward a comprehensive framework. *Advances in Strategic Management*, 5(1), 1-67.
- 日経MJ (2021). 「後味すっきりのお好みソース, ヤマトフーズ (新製品)」『日経MJ (流通新聞)』 2月24日, p. 4,
- 西見誠一 (2018). 「お好み焼き学校, 神戸に オリバーソース社食で開校 粉モン文化の発信基地に／兵庫県」『朝日朝刊 神戸・1地方』 4月4日号, p. 23.
- Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, T. M., and Olson, K. M. (2018). The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*, 69, 62-73.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Slater, S F. and Olson, E. M. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business sStrategy: An empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 22, 1055-1067.
- SankeiBiz (2017) 【兵庫発 輝く】「阪神ソース」 日本で初めてソース開発, 原材料や手間にこだわり (2020年8月2日参照)
<https://www.sankeibiz.jp/business/news/171026/bsd1710260500002-n1.htm>
- 佐藤善信 (1981). 「市場構造分析に関する一考察: マーケット・ポジション分析を中心として」『岡山商大論叢 (岡山商科大学紀要)』 第17巻第2号, 39-62.
- 山本照明 (2018). 「[ヒット&ロングラン] どろソース オリバーソース」『読売新聞 大阪夕刊心』 5月16日号, p. 3.