

アリアケジャパン株式会社

石川 勝也

同志社ビジネスケース 05-06
2005年8月



アリアケジャパン

松下電器産業株式会社 東京支社政策調査グループ 石川 勝也

Copyright © 2003 by Katsuya Ishikawa. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means – electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise – without permission from the Doshisha Business School.

著者及び同志社ビジネススクールの許諾なしにこの出版物の一部または全てを複製複写、情報検索システムへの保存、またいかなる形態いかなる手段（電子的、機械的、写真複写、録音録画ほか）により配信することを禁ず。

はじめに

「食品業界のインテル」。天然調味料最大手のアリアケジャパンは食品業界ではこう呼ばれている。アリアケは卓越した研究開発と徹底した衛生・品質管理で競合他社を圧倒しており、ほとんどの大手食品メーカーや外食産業の企業に商品を提供している。加工食品において、天然調味料は工業製品における部品に相当し、前面にでることのない黒子役ではあるが、なくてはならないものである。

「インテル」との異名を持つ理由はほとんどの食品メーカーらが使用しているからだけではない。インテルが供給する CPU（中央演算処理装置）がパソコンの性能を大きく左右するように、アリアケの天然調味料は加工食品の味や品質に与える影響が大きいからである。

あらゆる加工食品に使用されている天然調味料ではあるが、一般消費者が天然調味料メーカーの名前まで知っていることは稀である。したがって、アリアケの名は消費者にはあまり知られていないが、アリアケは 1991 年の上場以来 2003 年 3 月期まで増収増益を達成しつづけている「知られざる超優良企業」である。

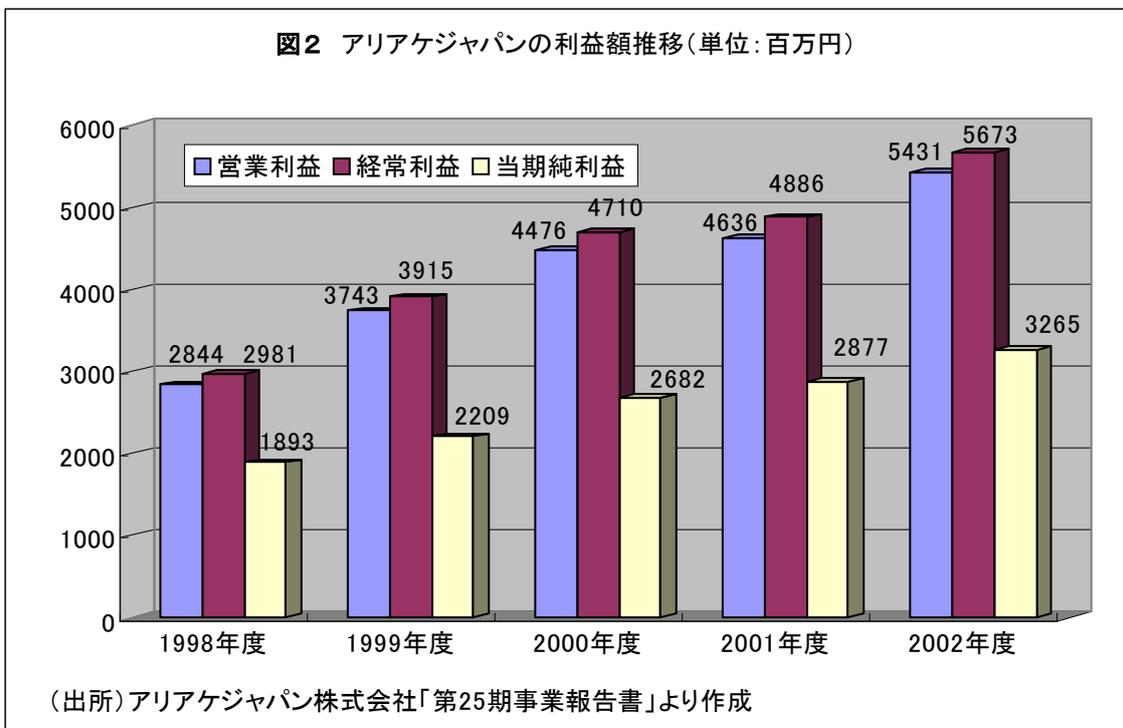
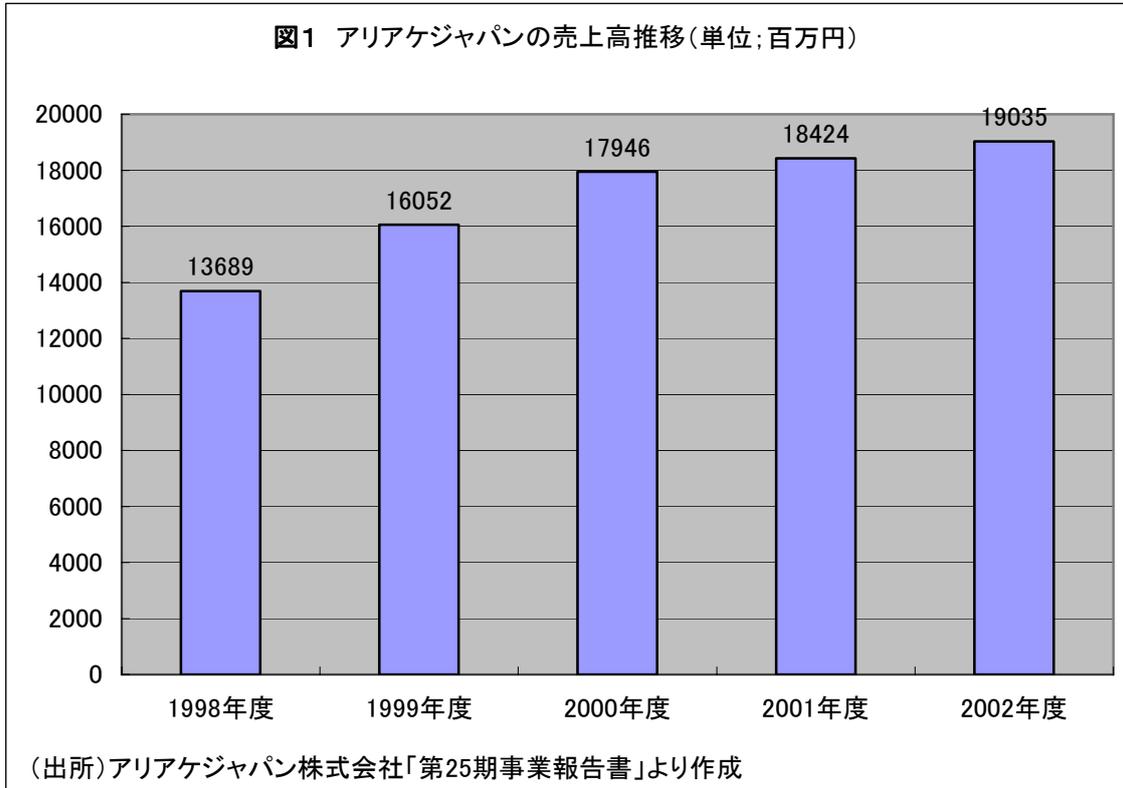
アリアケが成長を続けていた 1990 年代、日本経済は長期にわたり低迷していた。バブルに踊った多くの企業はその処理に追われ、80 年代に「Japan as No.1」ともてはやされた日本の栄華は、完全に過去のものとなったとする向きもあった。そのため、90 年代の日本経済は「失われた 10 年」と称され、企業業績の低迷や倒産が相次いだ。90 年から 99 年の企業倒産件数¹の合計が 14 万社を超えていることもそれを物語るものといえよう。しかし、このような時期にあっても世の中のトレンドに反して成長路線をひた走る企業も少なからずある。アリアケもそのうちの一つに数えてよいだろう。

持続的な成長を続けるアリアケの営業利益率は、食品業界では突出している。2003 年 3 月期は 28.5%と前期より 3.3 ポイント向上したが、これは調味料国内最大手味の素の 3.3%、香辛料最大手ハウス食品の 4.3%などとは歴然とした格差がある。

1998 年度から 2002 年度の直近 5 年間を見ても、アリアケの好調な業績には目を見張るものがある。図 1・図 2 に示されるように、売上高は 1998 年度の 136 億 8900 万円から 190 億 3500 万にへと伸長、伸び率は 39%となった。営業利益は 28 億 4400 万円から 54 億 3100

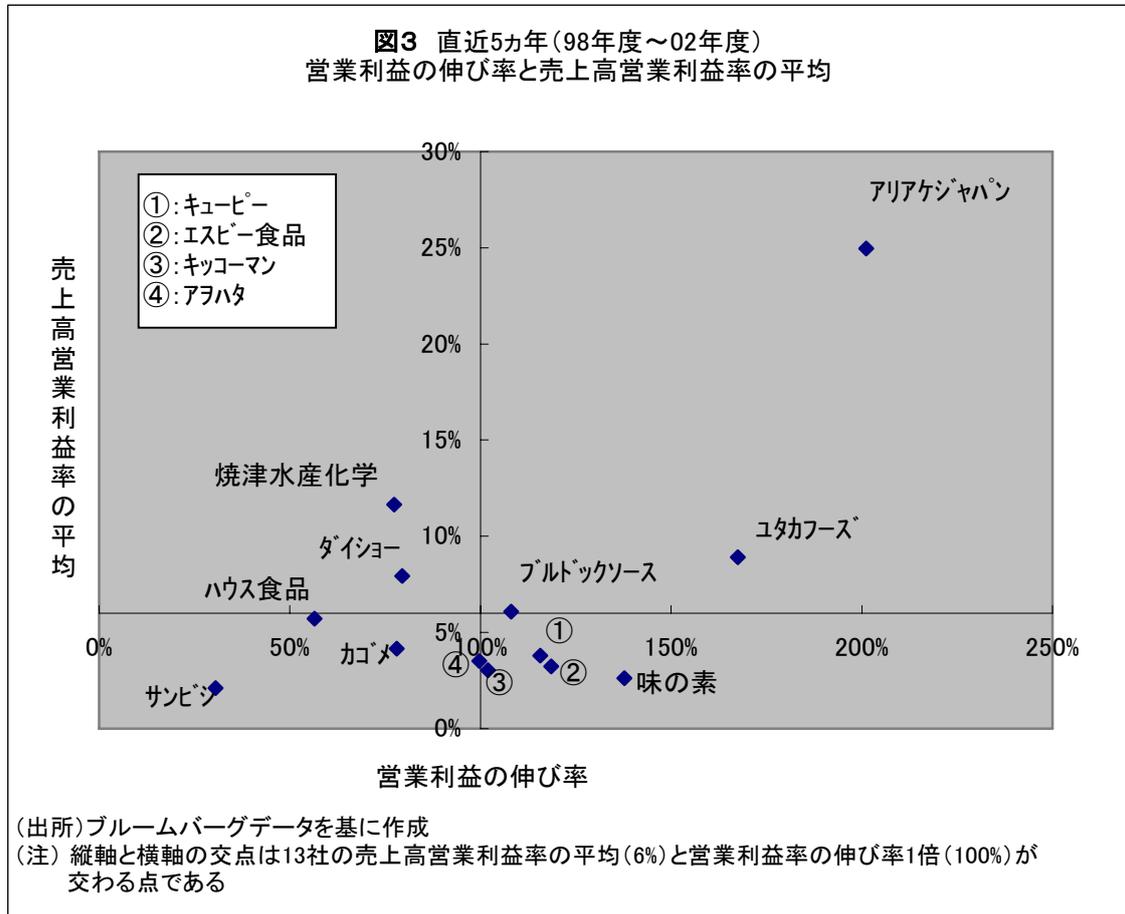
¹ 東京商工リサーチ「企業倒産月報」より。倒産件数は負債金額 1,000 万円以上のものを集計。

万円と倍増に近い伸びを記録している。



食品業界は少子高齢化の影響もあり、近年は国内市場の飽和状態に頭を悩ませている。

国内市場の伸び悩みは加工食品メーカーの業績不調を招き、それは調味料メーカーの業績にも大きく影響する。なぜなら、調味料メーカーにとって、直接的な顧客は一般の消費者ではなく加工食品メーカーであり、加工食品メーカーの業績が伸長しなければ、調味料メーカーの業績も伸長しないという、業績の連動性が強いことが一般的だからである。



しかし、アリアケは調味料メーカーではあるものの、顧客の加工食品メーカーの業績に連動していない。図3は、東証1部、2部上場企業の食品関連企業で調味料や香辛料などを主力とする13社を選び、それらの、直近5カ年の営業利益率の伸びと売上高営業利益率の平均を散布図に表したものである。業界全体では営業利益の伸び悩みが顕著ななか、アリアケは営業利益を倍増させている。それ以上に目を引くのは、アリアケの売上高営業利益率が突出し、かつ持続性があることである。売上高営業利益率の平均は約25%を誇り、食品業界で異色の存在ということがわかるだろう。この企業の圧倒的な強さの根源は何か。

経営理念には、「わが社は、価値ある天然調味料の生産を通して、人類の永遠のテーマである健康で豊かな食文化の発展に寄与し、広く世界に貢献たらんと努力する。」「顧客第一主義を理念として、チャレンジ精神をもって、より安く、より早く、より正確な生産に励み、時代のあらゆるニーズに応えるべく、真心と誠意をもって販売に努力する」とある。

実際にアリアケの取り組みには、食品関連事業者として社会に貢献するという意識の高さを垣間見ることができる。食品の安全性を確保するためには、自主的に衛生基準を厳

しく設定することも厭わない。その衛生基準の下で生産された安全な商品を安定的に提供することが「食文化の向上に寄与する」（アリアケ幹部）と考えている。

創業からこれまで、アリアケは食にまつわるあらゆる市場を「開拓可能性がある」と考え、潜在的なニーズを発掘し、市場創造への活動を続けている。一般的な「調味料の製造販売」という枠組みでは収まらない。

ではアリアケはどのように成長への道りを歩んできたのだろうか。

1. 沿革

天然調味料は天然物(魚介類、肉、野菜など)を原料として、抽出、分解、発酵、調理等の工程を経て生産される調味料のことをいう。アリアケは1966年の創業以来、一貫として天然調味料の製造を続けてきた。現在、天然調味料は約1500億円と言われる国内調味料の市場の約5割に過ぎないが、その比率は年々高まっている。アリアケは、天然調味料市場でシェア約50%を握る業界最大手である。

創業の経緯

創業者で現社長でもある岡田甲子男は、1966年にアリアケの前身である有明特殊水産販売株式会社を設立した。33歳だった岡田は大学卒業後、大手証券会社に就職、しかし、入社後まもなく「将来は自分が株を発行するような会社を」（岡田社長）との夢を抱き、会社を飛び出した。自立心旺盛な岡田の性格が大企業勤めに馴染まなかったことも起業を後押しした。岡田が着目したのは、1958年に発売され、販売を拡大しつつあったインスタントラーメンに使用する調味料であった。岡田は「インスタントラーメンは将来の食習慣に大きな変化をもたらす」と考え、「化学調味料ではなく、均質な天然調味料を安定的かつ安価で提供すれば食品メーカーだけでなく、消費者からも支持される。天然調味料市場の将来性は高い」という確信めいたものがあつた。

総合天然調味料メーカーへの脱皮と生産現場のイノベーション

岡田がアリアケを創業した頃は、現在のような生産の自動化は実現されておらず、従業員自らの手を使い、大鍋でアサリを煮出してエキスを抽出する労働集約的な零細企業だった。その後、生産設備を増強し、アサリ以外の海産物や魚介類系の調味料の製造にも乗り出した。しかし、規模は依然として小さかった。

事業拡大を目指す岡田は、欧米料理に適した天然調味料の生産を検討する。終戦以来、日本人の食卓には変化が現れ、欧米の食事も一般化しつつあつた。岡田は、このような日本人の嗜好の変化は一過性のものでないと考え、欧米料理に適した畜産エキスの天然調味料の生産を決意した。1972年、長崎県北松浦郡吉井町に工場を建設。それまで、海産物系エキスを専門とする天然調味料メーカーであつたアリアケは、畜産エキスを商品化し、総合天然調味料メーカーとして市場から認識されるようになった。畜産エキスへの展開は大きなチャレンジであるとともに、その後の成長に不可欠なものとなった。

しかし、アリアケは着実に規模拡大を続けていたものの、当時の利益率は「おそろく一桁台」（アリアケ幹部）と現在の面影はない。そもそも、今日でこそ、アリアケは高い収

益力を誇るが、元々は天然調味料の製造販売はあまり“うまみ”のあるものではなかった。というのも、天然調味料の生産は原材料に個体差の大きい天然物を使用し調理しなければならず、製造工程の歩留まりがなかなか上がらず、利益率が低かったからである。マイナス面は他にもある。製造工程では、常時火や熱を使用し、調理器具も大鍋を始めとして、大きく重いものが一般的で、工場勤務者に過酷な労働を強いる環境であった。過酷な環境は社員の低定着率を招き、労働集約的であることは製造原価のコスト低減が進まないという問題を孕んでいた。しかも、この問題にはネガティブな循環性があった。①低定着率ゆえに、熟練工が少ない、②したがって製造工程に熟練を補完するための労働者が多数必要となる、③一層労働集約的になりコストが増大する、④利益率は改善されない、⑤待遇を改善できず、従業員が辞める、という悪循環である。岡田は「このままでは会社に未来はない」と考え、将来に強い危機感をもった。

積極投資による差別化

「積極投資で完全自動化を目指すしかない」。岡田は天然調味料を儲かるビジネスににするために、まず、製造工程の自動化によるコスト削減を徹底することを決めた。具体的には人件費（直接労務費）を抑えることと歩留まりを向上させることである。直接労務費を下げるためには、製造工程の人員を削減する必要があった。そのためには、労働集約的な製造工程を機械装置によるものに転換できれば、人員は削減できる。問題は、装置化することで歩留まりを向上させることができるかであった。というのも、天然調味料は原材料が天然物であり、個体差が大きいので、機械装置による生産では、個体差のバラつき問題に対応できず、かえって歩留まりが悪化するといわれていた。しかし、岡田は天然調味料製造の仕組みから変えなければ、儲かるビジネスにはならないとの信念に従い、機械装置による製造工程の実現に挑戦することにした。

岡田は、天然調味料業界では例のない、完全自動化工場の建設を計画した。それまでの業界の常識に反する計画に周囲は反対したが、岡田は、78年に長崎県の小佐々町の工業団地に小佐々工場（現在の九州第1工場。以下、第1工場とする）を建設した。当時の売上が20億円程度のところ、自宅を担保に2億5000万円が工場建設のために投じられた。この第1工場は畜産エキスの専門工場として稼働を開始した。

残念ながら、第1工場は完全自動化には至らなかった。しかし、生産設備面で大きなイノベーションがあり、天然調味料の生産工場では他に類を見ないほどの自動化に成功した。特に、抽出工程において、それまで不可能であった連続的な抽出を可能にする生産設備の開発成功により、生産性が大きく向上した。岡田は「これで世界戦略が描ける。世界的な企業にもなれる」と社員に熱く語るようになったという。

90年には現在のアリアケジャパンに社名を変更。「ジャパン」の文字を社名に入れたことは岡田のグローバル展開への並々ならぬ意欲の表れと考えてよい。同年9月に初の海外工場を米国バージニア州に建設し、アリアケは世界最大の米国市場への足がかりと日本国内の工場へ向けた天然調味料製造のための良質な材料供給源を確保した。

アリアケの積極投資はその後も続いた。1988年には第1工場の隣町佐々町に第2工場を建設する。工場建設の決定は1996年。その時、年商が119億円だったアリアケが総額100億円規模の工場建設に踏み切ったことは周囲の度肝を抜いた。当時は金融不安が高まり、不況の長期化が喧伝されはじめた社会情勢であった。また、80年代の円高を機に始まった

製造業の生産拠点の海外シフトが再び加速し、産業の空洞化は社会問題として再燃していた。この時の海外シフトは、中国を始めとするアジア各国では低廉な労働力もさることながら、地場産業の成長や労働者の技能力が向上し、「モノづくり」の拠点としての魅力が飛躍的に高まっていたことが原因であった。日本国内の高い人件費や種々の規制を嫌い、新たな生産拠点として海外を選ぶ企業は少なくなかった。このような情勢下で、アリアケが生産拠点の新設先に日本国内を選び、年商にも匹敵するような規模の投資を断行することは「無謀かつ過剰投資」との批判も少なくなかった。しかし、後に、この第2工場はアリアケにとってシンボリックなフラッグシップ工場となり、業績拡大に不可欠なものとなる。

市場創造力のある営業と商品の展開

創業当初は、天然調味料メーカーにとっての主市場はインスタントラーメンなどの即席食品であり、アリアケが提供する商品は、スープの素になる粉末エキスであった。即席食品が主市場の一つであることは、アリアケの創業当初も現在も変わりはない。しかし、即席食品の市場規模の先行きに限界を感じていた岡田は新市場創造の必要を感じていた。

そこで、アリアケは市場で高い評価を受けていた即席食品用の粉末エキスに甘んじることなく、液体エキスを開発、量産体制の構築に着手する。そして、その販売先に、天然調味料がまったく使用されていなかった外食産業を設定した。具体的に想定していた顧客は、ホテルのバンケットサービスやレストラン、そしてファミリーレストランなどの外食チェーンなどである。岡田は「外食産業の企業にとってもブイヨンやフォンドボーなどのスープストックを液体エキスで代替することができれば、調理工程が簡素化できる。これは人件費などコスト削減にもつながる。潜在的な需要はある」と踏んでいた。つまり、アリアケが厨房の仕事の一部をアウトソーサーとして請け負うという発想である。

82年ごろから岡田の号令の下、ホテルやレストランなどへの営業活動を始めた。しかし、当時はホテルやレストランで液体エキスの天然調味料は使用されておらず、営業活動は困難を極めた。外食産業では知名度のないアリアケの営業活動は門前払いの連続であった。しかし、地道な営業活動の結果、今日ではアリアケにとって外食産業は大きな市場となっている。ホテル・レストランや外食産業向けの売上がアリアケ全体の約30%を占めるようになり、販売上、欠かせない柱である。

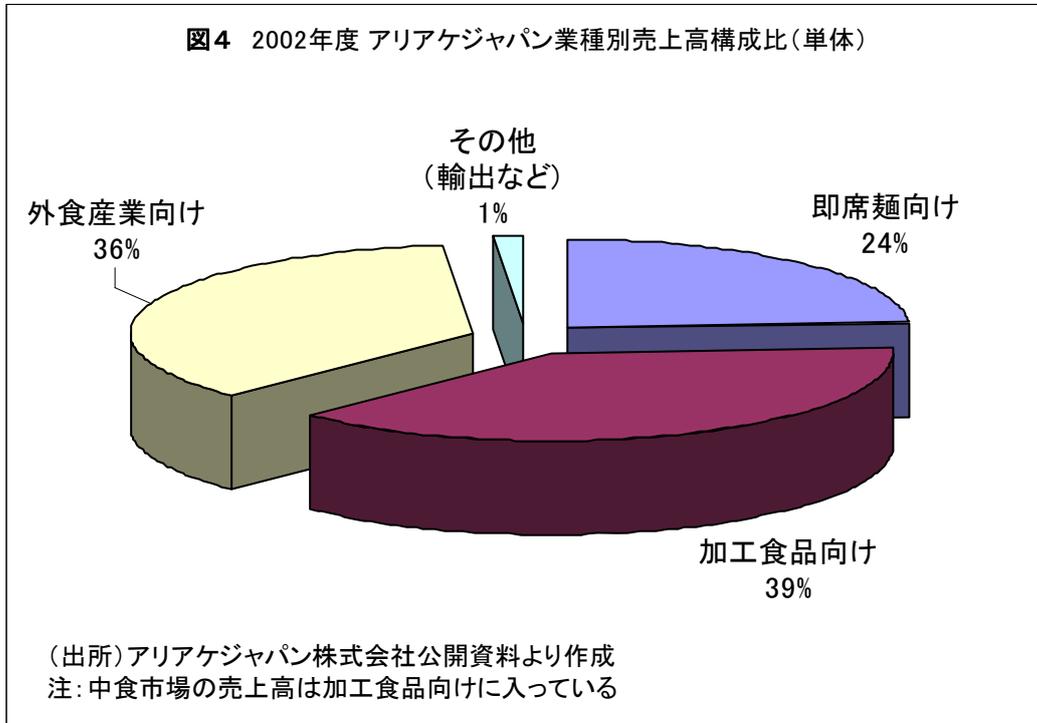
持続的な市場創造活動とグローバル展開

近年では新市場として中食市場を狙い、その市場向けの商品の出荷が増加している。中食は「なかしょく」と読み、弁当類や惣菜のような調理済みの副食類などで用意された家庭内の食事のことを指す。家庭外の飲食業者によって提供される食事は一般に「外食」というが、それに対し、家庭内で調理し、食事することは「内食」ということから、その中間に相当する食事は「中食」と呼ばれるようになった。

家庭内の調理や食事が、生活様式の変化により家庭外に依存する状況が年々高まっている。これは「食の外部化」といわれるが、「外部化」の中身は時代とともに変化している。

(財)外食産業総合研究センターによると、1970年代は食の外部化率が28%、うち外食比率が27%。つまり家庭内で調理しない場合は、ほぼ100%外食を意味していた。しかし、2000年には、食の外部化率は45%、うち外食率が38%と外部化率と外食率に乖離が見られるようになった。この差を埋めているのが中食市場であり、年々市場を拡大している。

このように、アリアケの営業部門は天然調味料市場を拡大すべく、それまで天然調味料の市場ではなかった外食産業や中食産業へ積極的な売り込みを続け、市場を創造する努力を継続している（図4）。これが同業他社との業績の差を拡大させている要因の一つになっている。



事業展開は国内に留まらず、海外市場を狙ったグローバル戦略も着々と進んでいる。前述の米国バージニア工場に続き、94年には中国山東省に青島有明食品有限公司を設立した。

米国・中国の両拠点は、当初、日本の工場への原料供給拠点的性格が強かった。しかし、現在では当該地域と日本に向けた商品の生産販売の比率も拡大しつつある。単体でも黒字化を実現する優良子会社として育てている。

天然調味料の業界で独自の道を進むアリアケは競合他社との差別化に成功、高い競争力を武器に積極的な投資と市場創造により順調な成長を続けている。アリアケは91年に日本証券業協会に店頭公開を皮切りに、95年には東証第二部、2002年には東証第一部への株式上場を果たした。2003年3月31日時点で資本金は70億9500万円で従業員は301名となっている。

アリアケの成長の背景には何があるのか。以下で具体的に見てみたい。

2. 製造部門のイノベーション

アリアケは、長崎県北浦郡に主力工場の九州第1工場・第2工場を構える。第2工場は中央制御室のコンピュータにより工程管理がすべて自動化され、製造工程における無人化を実現、製造原価の低減に繋がっている。また、無人化は人の手の介入を防ぐことで衛生面の問題発生を未然に防ぐ効果もある。アリアケは加工食品メーカーへ商品を提供する天然調味料製造メーカーとして、自社商品の安全性の確保に対し高い問題意識を持っており、自らの衛生管理に関しては世界で最も厳しい米国農務省（USDA）基準を自主的に採用している。

アリアケは、第2工場において天然調味料の工場では不可能だといわれていた製造工程の完全自動化を実現したが、それ以外にも製造工程には随所に業界の常識を覆す取り組みが見られる。

イノベーション：連続抽出機

「新規の顧客にはまず工場を見ていただく。世界最高レベルの設備によって高い品質と、安全に対する絶対の信頼を得ることができる」——（岡田社長）

アリアケの生産設備への評価は高い。特に、98年から稼働を開始した第2工場は、天然調味料の工場としては他に類のない生産システムの完全自動化や徹底した衛生管理などを実現しており、「ハイテク工場」との呼び声も高い。

このハイテク工場実現の原点は、1978年の九州第1工場（旧称：小佐々工場）建設まで遡る。このとき、「連続抽出機」を開発したことで、生産設備の自動化に目途が立った。

連続抽出機は、従来の天然調味料の製造工程には見られない機械装置であり、業界内ではイノベティブなものとして評価された。それまでの天然調味料の製造工程は、大鍋を使って人の手でエキスの抽出やスープを取るのが一般的であり、労働集約的で利益は出にくかった。加えて、製造工程は就労環境が悪く、時には手元が狂った作業者が自ら沸騰したスープをかぶってしまうようなこともあり、生産性は低く、歩留まり面でも問題があった。しかし、業界では「それが天然調味料の製造というもの」と理解され、他の産業で見られるような、製造工程に機械装置を導入し自動化することで、生産性や歩留まりの向上を目指す者はいなかった。したがって、天然調味料の生産は労働集約的で生産性は低く、生産数量も不安定で市場規模は小さいものだった。

しかし、連続抽出機の開発はこれまでの課題を解決した。アリアケの九州第1工場の生産は軌道にのり、大幅に自動化率を高めたこの工場は、歩留まりと生産性向上により原価低減を実現、均質な天然調味料を安定的に大量生産できるアリアケは生産規模と業績を拡大させた。

衛生管理への高い意識

第1工場のフル稼働に支えられ、順調な成長を続けるアリアケは1990年、初の海外工場を米国バージニア州に建設した。米国進出には、①日本国内で天然調味料製造の原材料の枯渇が進み、新たな材料供給拠点を確保する、②今後の天然調味料の生産は、工業製品の生産のように装置化が進むと考え、「味を科学的に分析できる優秀な技術者を確保する」

(アリアケ幹部)と言う二つの目的があった。しかし、アリアケにとって、この米国進出は当初の目的には想定していない新しい発見があった。それは、厳格な米国農務省 (USDA) の衛生基準である。アリアケは米国工場の衛生管理は厚生省の基準に従った日本の工場の衛生基準を導入する予定であったが、米国では認められなかった。米国の厳格さは日本とは比較にならないものであった。しかし、岡田には USDA 基準の方が、食品衛生管理において理に適ったものに映った。

この時、岡田は「これからアリアケの工場は日本の厚生省基準ではなく、USDA 基準に則った衛生体制を構築する。衛生面のグローバルスタンダードは USDA 基準となる」と社内に向けて宣言した。USDA の衛生基準は厚生省のそれとは「雲泥の差がある」(アリアケ幹部)とのことで、日本の国内基準より厳しい USDA 基準を自主基準として自らに課すことは、それだけ日常業務の負荷が増加することを意味した。「自分の首を自分で絞める行為だ」ととる者もいた。しかし、岡田には「食品の最上流にある天然調味料メーカーが安全なものを提供できなければ、消費者から市場は見放され、社会は混乱する」との信念があった。「枝肉や骨を大量に使用する天然調味料の工場は、バクテリアの培地である。従って、衛生管理を完璧にし品質の安全性を担保したかった。従来常識を打ち破る革新的な工場をつくりたかった」と岡田はいう。

フラッグシップ工場(九州第2工場)の建設

98年には国内向けの生産体制を強化すべく、九州第1工場の隣町の佐々町に九州第2工場を建設した。10万平方メートルにも及ぶ敷地に75億円を投じて、延べ25400平方メートルの工場・事務棟を建設した。前述のように、年商(119億円)に匹敵する巨額の投資(約100億円)であった。

この積極投資には懐疑的な見方もあったが、岡田にしてみれば、「消費者の嗜好の変化を的確に捉えたもの」であった。当時は、加速する高齢化社会や成人病の蔓延により、「健康・安全」への関心はかつてない高まりを見せ、「天然・自然」なものを消費者が求め始めていた。加えて、女性の社会進出やコンビニエンスストアの普及により、「簡便性・即食性・保存性」へのニーズも高く、弁当や惣菜に代表される中食の売上が伸びていた。「天然調味料はこれらの動向に応えることができる。市場拡大の余地がまだある」(岡田)として、新工場建設への投資が決定された。

第2工場は当初から衛生基準を USDA 基準へ合わせて設計された。工場内の床・天井・壁は全面抗菌仕様で、工場に入るすべての人・原料・資材等はエアシャワーを浴び、雑菌や小さな埃を落とさなければ工場内に入ることはできない。また、工場内の気圧は外気より高めに設定されており、汚染された外気の流入による衛生問題の発生を未然に防いでいる。

特徴は衛生面だけではない。第2工場は天然調味料の生産工場では世界最大級を誇り、すべての工程を自動管理する CIM (コンピュータによる統合生産) を実現。第2工場では第1工場ではできなかった、抽出-濾過-濃縮-装填-梱包までを完全な無人操作で行い、労働集約産業として知られる業界の常識を根底から覆した。労働生産性は他社の4倍のレベルを実現している(アリアケジャパン調査)。この工場はアリアケのシンボルとなり、新規の顧客には工場見学に招待することで衛生・品質管理力をアピールするなど、営業ツールの一つにもなっている。

ノウハウのブラックボックス化

合理化されたアリアケの工場は、競合他社との間にコストの優位性を生む。しかし、アリアケの強みはそれだけではない。最大の強みは、味、風味、香りなどが微妙に異なる数千種類の天然調味料を作り分け、それを何度でも均質で同じ味を再現できることである。

化学調味料と違って、天然調味料は動物の骨や肉などそれぞれ形状と性質の異なる原料を使うため、安定的に均質な製品を作ることが難しい。そこで、アリアケでは、1966年の創業以来蓄積してきた調味料作りのノウハウをコンピュータへ記録、それぞれの原料が持つ微妙な差異に応じた生産が可能なシステムを構築した。現在では、様々な条件下でも安定的に狙った味を生産できる。

工場の生産設備のほとんどは自社設計・開発である。天然調味料の調理方法はノウハウとして、門外不出が当然だが、「生産設備もノウハウ」との考えがアリアケにはある。なぜなら、生産設備の設計開発を外注することは、生産技術のノウハウが社内に残らない上に、競合他社による同様の設備設計が可能となるリスクがあるからである。加えて、模倣を防ぐために特許を押さえたとしても、それが特許として公の目に晒されることは、結果として模倣を招くことにつながりうると考え、アリアケは生産設備の自社開発・非公開を原則としている。

このように「設備の自社開発・非公開」を徹底することで、生産技術というノウハウはブラックボックス化された。「タンクの設置形態、配管の位置など、すべてがノウハウであり、資金力のある企業でも同様のものを作るのは難しい」（アリアケ幹部）と自社のノウハウに揺るぎない自信を持っている。

3. 研究開発部門のイノベーション

アリアケの R&D センター（中央研究所）は九州第 2 工場の敷地内にある。工場をアリアケの心臓部だとするならば、頭脳に当たるのがこの R&D センターである。R&D センターでは天然素材の持つ「おいしさ」を工業的に抽出するために、各種研究や商品開発が行なわれている。

R&D センターには研究員と調理人（コーポレートシェフ）が協働し、研究開発を進めている。研究員は大学や大学院などで遺伝子工学や醸造技術などを学んでいる。すべての調理人は調理師免許を所持するプロの料理人であり、全員が一流レストラン等でシェフや板前を経験している。

R&D センターには基礎研究部門と応用研究部門がある。基礎研究部門の業務は二つに分けられる。一つは大学や微生物を扱う研究所の環境に似ており、微生物の発酵による新味の開発や、血圧を下げたり、免疫力を向上させる、いわゆる機能性食品の研究開発をしている。もう一つは、食品が持つ複雑な味の構成を科学的に解明し、それを数値で把握することである。これをアリアケでは「味の数値化」と呼び、数値化された味はデータベースに蓄積されている。一方、応用研究部門は、顧客へ提供する商品開発を担っている。ここでは、基礎研究部門により数値化された味のデータベースが、応用研究部門の商品開発に大きく役立っている。データベースには様々な味が数値化されており、応用研究部門は

それを基に、変化の激しい顧客・消費者のニーズに応じた味を細かく作り分けることができる。

「味を科学する」～数値化への取り組み～

基礎研究部門が担当する、味の数値化はアリアケ自慢の取り組みである。この取り組みは、商品開発の更なる効率化への問題意識から生まれたものである。

実は、アリアケは、長年にわたり業界内で揺るぎない競争力を持ちながらも、自社の天然調味料の商品開発手法に問題意識を持っていた。それまでの商品開発は、開発担当者の勘に頼りながら、手探りで味を作り出すというもので、とても「効率的」とはいえないものであった。岡田は「天然調味料の生産は職人の勘に頼ってでは将来性がない、工業製品のように、工場で均質かつ安定的に顧客のニーズに応えるものを提供しなければ駄目だ」という考えがあった。

アリアケは商品開発の効率化を図るために、1999年に九州のホテル内レストランの著名シェフを顧問に迎えた。その目的は、プロの調理人のノウハウ提供を受け、味の向上や商品開発の効率化を図ることにあつた。しかし、シェフのノウハウは属人性が高く、企業内部へのノウハウの蓄積はなかなか進まず、手探りで味を作り出すことから抜け出せなかった。効率化は思うように実現しなかったのである。

「なんとか、暗黙知であるシェフのノウハウを形式知にできないか」。この問題意識が、プロの料理人がつくる味を定量分析し、味を数値で把握する研究の着手につながった。今日ではスープなどを分析して、味の5つの基礎的要素であるうまみ、甘み、苦み、酸味、塩味を数値化するシステムを完成させている。これにより、いかなる味でも、「味」を数値化できれば、その味を再現することがほぼ可能になった。

数値化がもたらした効果は味の再現性を高めただけではない。味を数値で把握することは、応用研究部門における開発工数の低減にも役立っている。新人の研究者が一人前になるまでには、それまで8年程度の時間を要したとのことだが、今日では味のデータベースを活用することで、2年程度で一人前と同等の戦力になるという。その理由は、味を数値化することで、ある味の近似値を再現するのに要する時間が飛躍的に縮まり、作業工数が大幅に削減できるようになったからである。実際、データベースの活用前後で、試作品開発の所要日数は12日から5日へと大きく変化している。

アリアケでは、製造工程の完全自動化が原価低減に大きく寄与し、コスト競争力を大幅に高めたことは前述した通りであるが、加えて、この「味を科学する」取り組みは商品開発コストの削減に役立っている。

商品開発に寄与する味のデータベース

アリアケでは日々、あらゆる味を数値化し、味のデータベースを充実させている。特に、人気のレストランやラーメン店、そしてデパートやホテルで販売される人気の惣菜がその対象になっている。人気店の味を分析し、味のトレンドを把握することは、消費者のニーズを知り、商品を開発するためには必要なことである。

1980年代初頭からは、全国に点在する有名ラーメン店の味の収集・分析を始めている。各地の営業担当者が一軒ずつ試食に行き、ポリ袋などにスープを採集、それをR&Dセンタ

一で詳細に成分を分析し、それぞれの味が数値化されている。各地で試食した営業担当者は、色、濁り、風味などからスープを構成する材料を予測したレポートも作成しており、これは味の再現に当たって有効なデータとなる。そしてこれら二種類の定量的・定性的データは、データベースに蓄積されている。

このデータベースは新商品開発に大きな力を発揮している。アリアケの開発部門は、データベースを活用した味の再現力で、味、香り、食感のことなる 3,000 種類以上の調味料を作り分ける商品開発力を持つ。

「データを分析することで、今どんな味が流行っているのかが手に取るように分かる。過去のデータと比較することで、次にどんな味が流行るかを予測することもできる」（アリアケ幹部）と、この味のデータベースは商品開発の根幹を成している。膨大な情報と顧客のニーズから新製品の味のコンセプトが固まっていく。

近年、アリアケが提供する天然調味料は汎用品の調味料という表現ではくくられなくなってきている。「アリアケの商品は完成度が高く、半製品と言うよりは完成品に近い」と取引先からの評判も高い。顧客のニーズによって精密に味を作りわけける技術力も高く、例えば、同じ牛エキスでも風味、香り、脂肪分を変化させることで顧客の細かいニーズに対応できる。同業他社には真似できない商品開発力。これがアリアケの真骨頂である。

他社を圧倒する技術力や商品開発力を有することは食品の安全性を揺るがす事件で改めて立証された。BSE が問題になった 2001 年には、多くの大手食品メーカーが牛エキスの使用を手控えた。アリアケも牛エキスの受注が止まり、大打撃を受けた。しかし、アリアケは牛エキスの味を鶏や豚などを使用して再現した。牛エキスの味を数値化できるからこそ、これが可能となる。「極端な言い方になるが、再現できない味はない」（アリアケ幹部）という根拠がここにある。

4. 営業部門のイノベーティブな取り組み

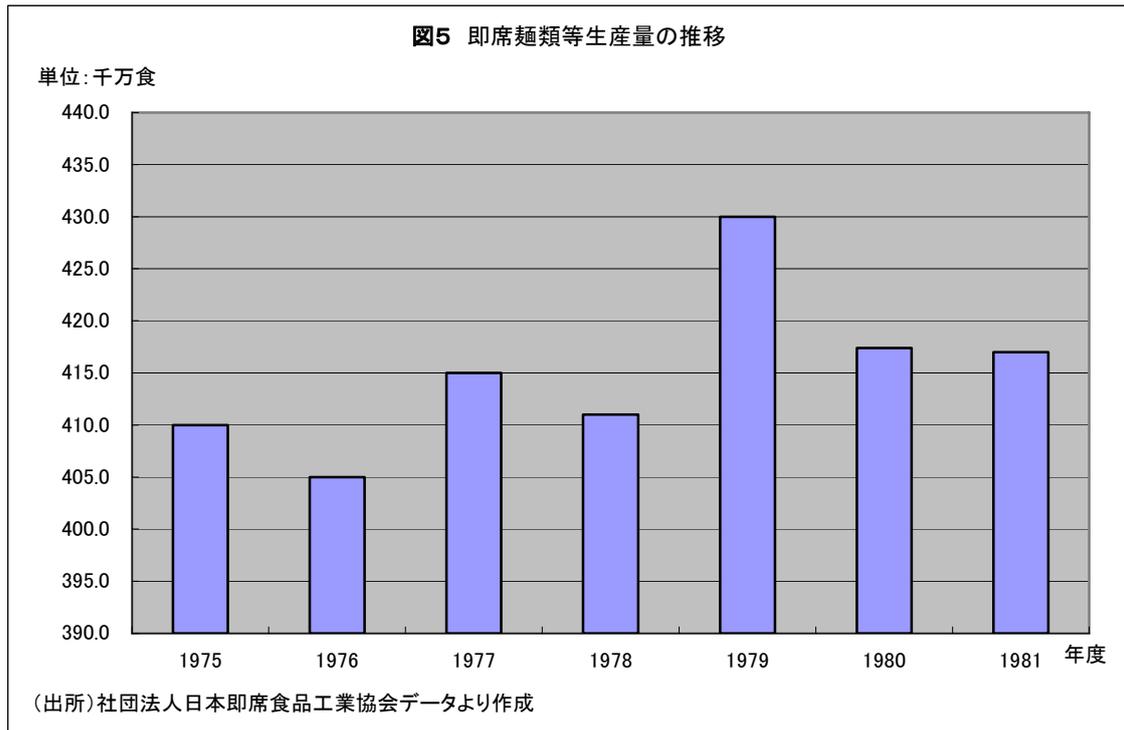
アリアケは製造工程の完全自動化や味の数値化への取り組みなど、生産や開発部門で独自の取り組みを続け、競合他社との差別化に成功した。差別化により実現した独自性のある商品は高い競争力を持ち、競合他社の追随を許さなかった。それはアリアケの業績に表れている。しかし、この業績には生産・開発部門のみならず、営業部門の貢献を見過ごすことはできない。アリアケの営業は、従来の調味料販売の手法を根底から覆すもので、イノベーティブ（革新的）なものと言える。

営業部門の転機 ～市場創造～

1970 年代の後半になると、インスタントラーメン市場は伸び悩みを見せていた（図 5）。

これがアリアケの営業の転機となった。この時、岡田は「インスタントラーメン市場の拡大には大きな期待はできない。業績を拡大するためには別の市場を創造しなければならない」と決意を新にした。

岡田には読みがあった。狙いは外食産業である。「畜産系エキスの液体調味料は、ホテルやレストランなどには潜在的なニーズがあるはず」。岡田はスープストックに目をつけていた。スープストックとはブイヨンやフンドボーのことで、料理のベースで味の決め手となる。具体的には、肉・骨あるいは魚貝などに香味野菜・香辛料などを加えて煮込んで



作った、いわゆるだし汁のことを指し、洋食を提供するレストランには不可欠なものである。この調理工程は多大な時間を要し、また、大量に生産するには多くの人手が不可欠という、調理工程上、一番コストが掛かる工程であり、レストランなどを経営する外食企業にとっては経営上、収益改善の大きな妨げとなっている。

外食企業においても、各店舗で収益向上の取り組みが行われている。収益向上のためにはメニューの単価を上げ、粗利率を向上させることが考えられるが、店舗間の顧客獲得競争が激化しており、単価を安易に上げることが非常に難しくなっている。したがって、店舗では単価を上げずに収益を向上させるために、あらゆるコストを削減する努力が求められている。

コスト削減の対象は調理工程にも及んでいる。調理工程では一番コストが掛かるとされるスープストックの調理工程でのコスト削減ができれば、メニュー単品当たりの原価低減につながり、店舗の収益向上が期待できる。しかし、原価低減を狙い、料理の生命線であるスープストックの調理工程で手を抜くと料理の味の劣化が顕著となり、顧客満足を得られない恐れがある。原価低減はできても、収益向上につながらないというジレンマである。

しかし、アリアケはレストランなどでも十分通用するスープストックを生産・提供できる自信があり、それを使用すれば、外食企業の経営課題である、「原価低減と顧客満足の両立」は可能と考えていた。実は、アリアケは、畜産エキスの液体調味料を開発するかたわらでスープストックの開発・生産にも着手しており、加えて、連続抽出機の開発成功により均質かつ安定的な商品の供給体制は整っていたからである。

1980年代前半に、岡田は外食産業という新市場の創造と拡売の号令をかけた。営業部門には即戦力を中途採用で集め、外食産業攻略のための専門部隊が新設された。

しかし、外食産業では「ブイヨン、フONDボ-、デミグラスソースなどを工業生産することは可能でも、均質で良質なものの安定的な供給は不可能」といわれており、ホテル・レストランのシェフを始め、経営者もアリアケが提案する、「工場生産するスープストックによるコスト削減と品質維持の両立」には懐疑的であった。

営業活動は門前払い続きの厳しいものであった。しかし、アリアケは、そのまま客（消費者）に出せる完成品に近い製品のサンプルを作り、顧客、とりわけ、料理人に対し、工場でも本格的なスープストックが作れること、そして安定的な供給が可能であることをアピールした。顧客が満足しなければ、満足するまでサンプルを作りつづけた。

アリアケは他にも、外食産業の企業経営者や店舗責任者に対しアリアケの商品使用によるコスト削減効果のシミュレーションも行なった。外食産業はコスト削減のための省人化や厨房スペースの縮小化、残りカス処理などの環境問題への対応にも迫られているが、アリアケの天然調味料導入により調理工程の省略や廃棄物の減少と言った経路を通じて、それらの問題解決に寄与することができる。アリアケは、経営者や店舗責任者にとってこれが大きな購買動機になると考えていた。

外食産業への売り込み開始から約2年、これらの地道な営業活動の結果、アリアケは初注文を九州のホテルから受けた。この時、アリアケは商品企画段階から顧客と共同で取り組み、顧客の満足する商品を開発した。この「共同開発型」の営業手法は競合他社にはないアリアケの強みの一つとなり、新たに市場を創造するためには欠かせないものとなった。

営業部門のコンサルティング機能 ～ソリューションの提供～

アリアケは「共同開発型」の営業手法で外食産業を市場化し、顧客数を着実に増加させていった。「共同開発型」はアリアケ独自の特徴であったが、営業部門はその他にも競合他社には見られない付加価値を顧客に提供していた。これが顧客から支持されるもう一つの要因となっていた。

その付加価値とは、アリアケの営業部門が顧客の経営課題を明らかにし、その問題解決の処方箋を提供するという経営コンサルティング的なサービスを行っていることである。アリアケの営業部門の活動は一風変わっている。まず顧客の経営状況、来店客数やその属性、全体のメニュー構成まで調べて、弱点を洗い出す。そして、それを補うための具体的なメニューを提案し、そのメニューに使用可能な自社製スープストックを提供・新規開発することで、自社製品の発注につなげるのである。新メニューの提案をきめ細かく行なうため、全国6カ所の営業拠点には全て厨房があり、外食産業での経験が豊かなシェフが常駐している。

このように、アリアケは顧客の経営課題を客観的に分析し、自社製品を使用した具体的な解決策を提案、また、同時にコスト削減効果もシミュレートすることで、顧客に調味料を購入する以上の付加価値を提供している。これは、従来の調味料販売にはない、新しい営業手法であった。

「自社の商品とカタログを持って、店舗を売り歩くような営業は古典的である。我々は高い技術力と製造力を駆使して顧客と一緒に店頭メニューを開発する。競合他社が市場での競争を諦めるような圧倒的な差をつけるまでイノベーションを続ける」（アリアケ幹部）

順風満帆に見える営業活動だが、アリアケの天然調味料が外食産業界で認知されるまでには営業開始から5～6年の歳月を要した。地道な営業活動が結実するまでは一筋縄でいったわけではない。しかし、アリアケは外食産業を市場化する過程で他社にはない独自の営業スタイルを確立した。開発・生産部門のみならず、営業部門においても競合他社との差別化を実現した。

顧客・消費者の潜在的ニーズに応える ～持続的な市場創造～

90年代に入ると、食品市場は成熟化がささやかれ、多くの食品大手メーカーの業績も芳しくはなかった。しかし、アリアケは「食品個別には成長余地があるはず」、と市場創造活動を続けた。狙いは、「健康・安全・自然で簡便な商品」（アリアケホームページより）であり、中食の市場規模は拡大の余地がまだあると見込んでいる。

実は中食市場は米国でも拡大している。米国ではマーケティングの概念として「ミール・ソリューション」（Meal Solution：食事問題の解決策）や「ホーム・ミール・リプレイスメント」（Home Meal Replacement：家庭料理の代用品）といったものがある。どちらも家庭で自分がすべて調理するのではなく、手間の掛からない、調理済みや半調理済みの食品で、家庭における料理の問題を解決（solution）や、手作り料理の代用（replacement）することである。これは日本の中食市場に相当する。この生活様式の変化には、働く女性の増加、共稼ぎ家族、料理時間の喪失など様々な要件があるとされているが、日本社会でも同様の現象が起きていることが指摘されて久しい。

中食市場は、長引く不況で個人消費が低迷する中でも、消費が拡大した数少ない市場である。外食産業総合調査研究センターによると、2001年は消費支出全体が、マイナス2.1%減、食料費支出も、マイナス1.5%減という状況の中で、中食市場は、プラス2.1%増と、確実に伸びている。市場の伸びは、高級料亭の惣菜や惣菜専門店などがしのぎを削るデパ地下、そして、おにぎり、弁当、パン類、おでん等など、様々な商品バラエティーを揃えるコンビニエンスストア（コンビニ）が貢献している。

アリアケは、このような中食市場拡大のトレンドも逃さず、近年は惣菜ベンダーへの売り込みに力を入れている。中食市場でも、アリアケが特に重視しているのはコンビニの中食市場であり、そのため、コンビニやコンビニ向けの惣菜ベンダーなどへの営業活動を強化している。アリアケにとって、コンビニ向けの中食市場は新たな市場であり、その市場規模は更なる拡大の余地があると目している。実際、コンビニ業界にとって中食市場は、激化する市場競争で勝ち残るためには欠かせない戦略的な位置付けとなっており、「中食市場重視」を謳う大手コンビニは多い。業界最大手のセブンイレブンでは中食関連の売上高が約6,700億円（02年度）であり、全売上高の30.3%を占めている。業界第二位のローソンも2003年度の重点施策の一つに中食の商品力強化を掲げ、強化策は「安全安心への取り組み」としている。これは、中食市場の今後の拡大を期待させ、天然調味料メーカーにとっては追い風となる。アリアケは新たな市場創造に成功し、抜群の競争力を持つ商品を武器に、売上の拡大を狙っている。

アリアケの誇る共同開発型の営業スタイルと営業部門のコンサルティング機能は、それまでの調味料メーカーの営業にはない新たな付加価値を顧客に提供し、顧客から支持されている。アリアケはこれらを武器に、顧客・消費者の潜在的ニーズを発掘し、持続的な市場創造を可能にしている。

5. 新たな展開に向かって

「アリアケグループは、デフレに打ち克つ戦略を推進し、低成長下でも安定的に収益をあげる体質作りに全力をあげていきます」(岡田：第25期事業報告書)

1999年度を初年度とし、2003年度を最終年度とした「長期5ヵ年経営計画」は、予定より1年早い平成14(2002)年度に経常利益の目標を達成した。02年度の経常利益の実績は47.2億となり、これは長期計画で想定した03年度の経常利益額の目標額をも上回っている。当該期間は日本も長期不況が継続中で、食品業界や調味料業界も活況に沸くことなく、販売は伸び悩んでいた。しかし、アリアケは持続的な成長に成功した。アリアケの開発・生産・営業における独自の取り組みが持続的な業績の伸長を支える土台となっているといっても過言ではないだろう。

アリアケはこの成長の理由を「グローバル最適地生産を完成させ、安定的な成長企業として継続的な経営努力の結果」(第25期事業報告書)としている。これは、当初は日本の工場への材料調達拠点として考えられていた海外工場が、進出拠点の市場へも乗り出し、その業績が早期に黒字化、連結決算上でもアリアケに貢献するような優良関連会社として育てていることを指している。アリアケがグローバル展開も着々と進めているという証左といえるだろう。

1年早い計画達成を実現したアリアケは新たに平成15年度より長期5ヵ年経営計画を策定した。具体的には四つの重点項目を掲げている。

- ① 不況下でも成長する企業群への重点戦略推進
- ② 高度技術の蓄積による企業財産形成
- ③ グローバル化戦略の推進
- ④ 有効な資本政策の検討

そのなかでも具体的に取り組みが始まっている3つの計画を以下で紹介しよう。

進化するグローバル戦略：家庭用ブランドを確立し市場参入へ

「日本の市場は少子高齢化が進み規模の面では限界が見えている。今後は、今まで原料の生産拠点として考えていた海外を、マーケットとしてとらえ直す必要がある」(岡田／アリアケ幹部)

米国と中国の工場が日本への原料調達のみならず、進出先市場向けの生産販売拠点として自立に成功したことは前述の通りだが、今後は、更に現地市場を重視した生産販売活動を本格化させる。そのために、海外の既存工場をフル稼働させ、現地市場向けの商品開発も進めることになるが、アリアケのグローバル展開はそれだけにとどまらない。売上の拡大を目指した次なる進出先は欧州である。2003年3月にナチュラル・スーパーストックの製造・販売を行なうF.P.Natural Ingredients(SAS)をフランスのパリ郊外に設立。4月には工場の建設にも着手した。2005年からの営業運転を計画しており、ここが欧州連合(EU)の市場攻略の拠点となる。投資額は50億円程度。日本国内が全量業務用であるのに対し、フラ

ンスでは六〜七割を家庭用に振り向ける予定である。

しかし、EU の家庭用調味料市場への展開に際し、知名度のないアジアの企業がスープストックを販売することは容易ではない。そこで、アリアケはフランスの著名料理人、ジョエル・ロブション氏と提携、肖像と名前をブランドに使用することでアリアケの弱みを克服し、EU 市場への早期の普及を目指している。EU 市場の販売次第では同商品の米国、日本市場向け輸出も計画にある。

当面は年間 50 億円程度生産し、2006 年度には 50 億円程度を追加投資して能力を拡大。年間 200 億円まで生産能力を高める予定である。投資額は全て自己資金で賄う。アリアケの積極投資は今後も続くようだ。

外食事業へ進出：直営店の経営による新たな市場創造

アリアケは新しい収益の柱として、外食事業に乗り出す計画を進めている。2007 年度に売上 100 億円を目指している。

2000 年 8 月、最初の外食事業として、大阪の心斎橋に中華料理のアンテナショップを立ち上げた。新製品に対する消費者の反応を確かめることが所期の目的だった。

この経営の多角化戦略は、本業への行き詰まりからの苦肉の策ではない。本業である調味料事業との相乗効果を狙ったものである。つまり、アリアケは直営店舗を一種の実験場としての活用を試みている。これにより、店舗から新たな消費者ニーズや外食事業の経営ノウハウの獲得が期待でき、それを商品開発や顧客への情報提供に役立て、結果的に本業の販売を拡大させようというものである。

今まで天然調味料メーカーという食品業界の黒子役であったアリアケだが、外食事業の店舗運営について、まったくの門外漢というわけではない。アリアケの営業部門がコンサルティング機能を有していることは前述の通りだが、営業部門は顧客への情報提供のために、外食産業における人気店を分析し、「繁盛する店の法則」をレポートにまとめ、それをデータベースに蓄積してある。つまり、アリアケには外食産業の人気店に関する情報がナレッジとして、社内で共有化されている。レポートには繁盛店における人気料理の味や素材の分析だけでなく、メニュー構成、接客手法、効率的な厨房レイアウト、内外装を含む店内の雰囲気などの調査結果が詳細に書き記されている。このように、アリアケは長年の営業活動から得たノウハウを生かすことで、自らが外食事業を展開できると判断した。

「本業の調味料事業の既存顧客と市場で競争することになる。結果的にはパイの奪い合いになり、最悪の場合、顧客を失うのでは」という懸念もあるが対応策は考えている。重要顧客である外食産業のレストランなどとの競合を避けるために、出店形態はラーメン、うどん、鍋料理など複数の業態を用意している。これにより、出店先近隣にある顧客とは異なる業態で事業を展開でき、バッティングすることはない。あらゆる料理の味に対応できるアリアケだからこそできる多角化戦略である。

外食事業で成功するには、天然調味料メーカーとは異なる競争力が求められるが、アリアケは商品の核となるスープやスープストックなどに最大の競争力を持っており、直営事業プロジェクトの社内での期待度は高い。

市場創造の DNA：小分け和風だしへ

国内市場でも市場創造の手は緩めていない。現在、アリアケはコンビニ中食向けの小

分けの和風だしを拡売している。この小分け商品の展開はアリアケにとって新たな挑戦である。

昨今、コンビニの店頭では、和風味で整えられた中食系商品の好調な売れ行きが続いている。健康ブームは衰えることを知らず、それが和風味の食品が消費者に支持される要因になっている。アリアケはコンビニに小分けの和風だしを提供している。そば、うどんのつゆや、魚貝系のだしをベースにしたラーメンなどに使用されている。

アリアケは、基本的に業務用の天然調味料の製造販売に特化しており、小分けの商品を顧客へ卸すことはなかった。通常は、アリアケが最終商品に近いレベルの半製品を卸し、それを顧客が加工、最終商品へ仕上げていく。しかし、コンビニ向けの小分けの和風だしは、つゆやスープの製造を完全に代行するものである。したがって、この商品はアリアケの工場出荷時には、既に小分けにされており、顧客の工場で麺や薬味とともに店頭向けにパッキングされる。これら小分けの商品は、業務用商品より付加価値が高く、利益率が高い。

アリアケの生産設備は業務用商品向けに設計されているので、もし、小分け対応の生産能力が市場の拡大のスピードについていけなければ、販売機会の損失が生じることになる。しかし、アリアケは既に手を打ってある。第2工場の敷地内に増設され、2003年9月から稼働が開始する包装工場では小分け用の袋詰め設備も増強された。小分け天然調味料市場の増産体制は整った。

アリアケは潜在ニーズの発掘と市場創造に強みを持つ。市場創造で生まれた商機が拡大し、需要増が見込めれば、積極投資で生産能力を増強する。先行者利益を逃さないしたかさを持つ。

おわりに

アリアケは天然調味料業界のパイオニア的存在である。それは二つの「パイオニア的」を意味する。一つには、創業時はアリアケも含め、同業他社も企業という体を成しておらず、天然調味料メーカーと呼べるような企業がなかった時代から存在しているという点であり、もう一つは天然調味料が使われる市場を創造、開拓し、市場規模拡大の急先鋒として活躍してきた点である。アリアケのパンフレットにも「天然調味料業界のパイオニア的責務より、——」とのくだりもあり、業界を代表する企業を自負している。実際に、アリアケの商品開発力や市場創造力、そして最新鋭工場の誇る生産性は他社を圧倒しており、業界ではライバル企業と呼べるような競合他社は存在しないというのが現状である。

アリアケには、自らの競争優位を保つにはイノベーティブな取り組みを継続する必要があるとの考えが社員間で共有され、それがなければ競争の厳しい市場において、生き残ることは難しいという危機感も強い。これがアリアケの持続的な成長を支える原動力になっているのではないか。

アリアケは、今日では天然調味料市場で50%を超える市場占有率持つガリバー企業ではあるが、慢心は一切見られない。今後の成長にも大いに期待したい。