

令和 4 年 4 月 20 日現在

機関番号：12701

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2017～2021

課題番号：17K13769

研究課題名（和文）日本の飲料・食品産業に関する国際関係経営史研究

研究課題名（英文）International Business Historical Study on the Japanese Beverage and Food Industry

研究代表者

竹内 竜介（TAKEUCHI, Ryosuke）

横浜国立大学・大学院国際社会科学研究院・准教授

研究者番号：30607940

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,600,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、複数の外資系飲料・食品企業の事業展開の歴史を明らかにしてきた。その結果、外資系企業にとって、たとえば、日本における協業システムを構築すること、主力製品に関する製品カテゴリーの定義を検討すること、市場内における自社のポジションを検討すること、などが事業の発展のために重要であったことを見出した。

ほかにも、海外子会社の経営管理に関する国際経営論についての整理・検討を行ってきた。国際経営論の知見、とくに海外子会社の進化に関する知見を活用して、本研究では外資系企業がイニシアティブを発揮したことによって進化を遂げたことなどを明らかにした。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の成果は、外資系飲料・食品企業の活動経緯を明らかにしたこと、外資系企業の活動を通して新市場の創造や発展過程の一端を明らかにしたこと、海外子会社の経営管理に関する国際経営論の知見を動員して国際関係経営史研究を試みたこと（国際経営論と国際関係経営史との接合を試みたこと）であり、これらは国際関係経営史研究をさらに深めるものである。ここに本研究の学術的意義がある。

また、海外子会社の発展や国際競争の視点を交えた市場の創造・発展について考察を行っているため、海外市場での新市場創造や子会社管理に関する知見を提供しうる点に、本研究の社会的意義がある。

研究成果の概要（英文）：This study identified the business history of several foreign beverage and food companies. It found that it was important for foreign companies to develop their business, for example, by establishing a system of cooperation in Japan, by considering the definition of product categories about their core products and by considering their position within the market.

Other work has also been done to study international management theory on the management and control of foreign subsidiaries. Drawing on the knowledge of international management theory, and in particular on the evolution of foreign subsidiaries, this study shows that foreign-owned companies have evolved as a result of their own initiative.

研究分野：国際経営史（多国籍企業による海外事業の史的分析）

キーワード：国際経営史 外資系企業 海外子会社の進化 飲料・食品産業

## 1. 研究開始当初の背景

現在、日本では様々な飲食物品が存在している。これは戦後の高度経済成長に入り、食の多様化・洋風化が進むことで、日本の飲料・食品産業が大きな拡大を遂げた結果である。こうした飲料・食品産業や関連企業の発展は、革新的製品の開発や多角化を軸とした飲料・食品企業の経営努力によるものである。従来、飲料・食品産業の歴史に関しては、経営者の企業家精神や主に日本企業同士による競争構造、製品開発の取り組み、流通網の構築、画期的製品の投入を軸とした海外進出、などに注目して歴史的経緯が明らかにされている(久保・島津、2016; 宇田川・生島、2014)。飲料・食品産業の領域は多岐にわたり、これまでは日本企業が中心的役割を担う領域が取り上げられ、おのずと日本企業が主な分析対象となっていた。

しかし、産業発展の担い手は日本企業のみではない。国際市場や日本市場を舞台とした外国企業との国際競争が、産業発展を促進することとなる。近年、産業や企業発展の史的分析に際して、こうした国際競争を視野に入れ、企業の海外進出と現地事業の展開ならびに現地企業による反応といった国際関係経営史の観点を取り入れた研究がなされている(例えば、橘川・久保・佐々木・平井(2015)、橘川・黒澤・西村(2016)等)。

それに対して、日本の飲料・食品産業および関連企業の史的分析では、国際競争への言及が弱い。特に、日本国内における外資系企業との競争が看過されている。外資系企業が中心的役割を担う飲料・食品市場の歴史的経緯は、十分に考察されてこなかった。飲料・食品産業は他の産業と比べても比較的多くの外資系企業が日本に参入してきている事実(桑原、2007)を踏まえると、外資系企業による飲食物品の日本への導入過程と、競合する日本企業や他の外資系企業の反応と競争過程を実証的に明らかにするという課題が残されている。日本以外の地域を対象に、他国の飲料・食品企業の進出や現地事業の発展を考察する試みはなされている(Jones and Morgan eds., 1994)が、日本の飲料・食品産業における外資系企業の史的分析は限定的である。外資系企業の動向や外資系企業との競争経緯の解明を通して、当該飲食物品領域の発展経緯のみならず、敗戦以降の日本の食生活をはじめ生活様式の洋風化の進展という現象の理解にもつながると考えた。

また、戦後日本進出が著しい外資系企業を対象として、日本事業の経緯や当該飲食物品領域の歴史を明らかにすることは、従来日本企業の視点でのみ捉えられてきた飲料・食品産業の歴史を、国際関係経営史の視点を導入して明らかにすることにつながる。

同時に、外資系企業を対象とするため、その考察結果から多国籍企業の海外子会社研究に対する示唆をもたらすことも可能になると考えた。すなわち、歴史研究としての成果のみならず、国際経営論の知見を動員することによって、国際経営論に対しても何らかの貢献を果たすことができるのではないかと考えた。

Jones, G. and Nicholas J. Morgan, eds. (1994) *Adding Value: Brands and Marketing in Food and Drink*, London: Routledge.

宇田川勝・生島淳(2014)『企業家活動でたどる日本の食品産業史』文眞堂。

橘川武郎・久保文克・佐々木聡・平井岳哉(2015)『アジアの企業間競争』文眞堂。

橘川武郎・黒澤隆文・西村成弘(2016)『グローバル経営史』名古屋大学出版会。

久保文克・島津淳子(2016)『食品産業』日本経営史研究所。

桑原哲也(2007)「第二次世界大戦後の多国籍企業の対日直接投資過程」、『国民経済雑誌』196(1)、1-21頁。

## 2. 研究の目的

1. の背景で示した通り、日本の飲料・食品産業の歴史に関しては、これまで国内企業を分析の対象とした研究が多い一方で、新たな飲食物品を導入し食の洋風化を担ってきた外資系企業に関する考察は不十分であった。しかしながら、飲料・食品産業の発展において、外資系企業による市場創造活動や日本企業との競合は重要な要素の一つである。こうした問題意識のもと、本研究の目的を次のように設定した。

複数の外資系飲料・食品企業を対象とし、その日本事業の歴史的経緯を明らかにし、その競争力の構築や発展のメカニズムを考察すること。

外資系企業と競合企業や関連企業との相互作用を明らかにし、飲料・食品市場における外資系企業の位置づけや役割に注目し、当該市場の発展経緯を考察すること。

## 3. 研究の方法

本研究は、国際関係経営史の観点を導入して、日本の飲料・食品産業の歴史を考察する試みであるため、まずは市場において主要プレイヤーとして活躍したいくつかの外資系企業を分析の対象として、当該企業の日本事業に関する経営史的考察を行うこととした。日本市場への参入方法および参入時の試行錯誤、日本事業の発展に向けた施策、競合他社の動きお

よび競合他社への反応、本社と日本子会社との関係性、日本事業の成果といった点に注目し、外資系企業の歴史的経緯を明らかにすることを試みた。

また当該外資系企業の歴史的経緯についての調査のみならず、日本側の競合企業や協力企業といった関連企業の動きを調査することによって、対象とする市場内における当該外資系企業の位置づけや役割を示すことができるとともに、同市場の発展経緯について明らかにすることが可能になると考えた。

このように外資系企業および関連する日本企業に関する史実の解明に向け、各種アーカイバルデータの収集を行った。当該企業や関連企業をはじめ各社の社史等公表された各種資料、新聞雑誌記事の収集に努めた。企業訪問(日本ケロッグ、日清シスコ、ハインツ日本)、企業史料館訪問(ユニリーバ、カゴメ)および博物館訪問(味の素食の文化センター、東京アドミュージアムなど)を行い、現地での調査を実施した。たとえば、企業訪問時にはインタビュー調査も実施し、各種アーカイバルデータでは確認できない歴史的事実の補完を行った。

収集した資料を活用して、考察を進めることとした。

また、外資系企業の活動経緯を考察するにあたり、国際経営論の知見-具体的には、多国籍企業の海外子会社管理に関する知見-の検討も実施する。国際経営論の知見を活用することによって、外資系企業に関する史実の解釈を試みることにした。

#### 4. 研究成果

以上の研究の背景・目的・方法に基づき、実施した本研究の成果として、次のものがあげられる。

##### (1) 外資系飲料・食品企業の発展メカニズム

本研究では、コーラ飲料市場における日本コカ・コーラ社、シリアル食品市場における日本ケロッグ社、洋風ソース市場におけるハインツ日本社、を主な対象とした事例分析を行った。その結果、外資系企業の発展メカニズムとしては、次のようなパターンを見出すことができた。

##### 日本コカ・コーラ社：日本における協業システムの構築

コカ・コーラ社が新しいコーラ飲料を日本に導入し、その後の事業展開を考察した結果、日本市場で大きな成果を上げるに至った要因として、日本での協業システムを構築したことが明らかになった。

コカ・コーラ社は、人材を日本に派遣し、日本での高品質製品をつくりだす体制の構築に向け、実情把握および知識移転に努めた。とくに、原料や資材の確保が喫緊の課題であり、コカ・コーラ社の人材は、原料・資材企業やボトリング機械メーカー等関連業者に対して積極的に技術指導や関与を行い、協業を繰り返した。この協業の結果、日本コカ・コーラ社は高品質製品の確保ができるとともに、関連企業は技術水準の向上を成し遂げることができた。両者にとって実りある成果をもたらしたのであった。

また関連企業との協業は、新たな企業とのつながりをもたらし、製品の流通を担う新たなボトラーも誕生へとつながった。

このように、日本コカ・コーラ社は関連企業との協業関係を構築することに努め、かつその関係性を活かして新たな協力企業を得ることを可能にした。こうした協業システムを構築したことによって、消費者にニーズに適した高品質なコーラ飲料を大々的に市場に供給することができ、日本市場での成功へとつながった。

##### 日本ケロッグ社：製品の定義

ケロッグ社は日本におけるシリアル食品市場創造の立役者の一つであった。日本にとって全く馴染みのなかったシリアル食品を日本の消費者に対して認知させ、消費してもらうために、日本ケロッグ社をはじめシリアル食品メーカーは、同製品をどのような製品として定義するのかに腐心した。

具体的な経緯は次の通りであった。

ケロッグ社や競合したシスコ製菓社は、シリアル食品を「日本の従来の朝食とは異なる新しい朝食」にしようとした。しかし、この試みは消費者に受け入れられず、同製品を「おやつ」として認知させていった。

日本ケロッグ社は引き続きシリアル食品を「朝食の主食」としようとしたが、依然として「おやつ」という認知が強かった。

その後、競合企業であるカルビー社がシリアル食品を「朝食の一食材」として普及させる試みをした。この試みは消費者に受け入れられ、ケロッグ社をはじめ各社も追随し、最終的にシリアル食品は「おやつ」のほかに「健康価値の高い朝食の食材」という定義を確立することとなった。この定義の結果、シリアル食品は日本の食文化や時代のニーズとも適合し、シリアル食品市場は大きな発展を遂げた。

このように、シリアル食品という日本にとって馴染みのない製品を日本の消費者にとって受容しやすいような製品として定義することが、日本ケロッグ社をはじめシリアル食品メーカーの事業発展にとって重要であった。

## ハインツ日本：子会社のイニシアティブ

ハインツ日本は、いったん日本での苦境に陥ったものの、その状態から脱し、その後発展を遂げた事例であった。外資系企業は参入から順調に発展を遂げたわけではなく、苦境に陥ることもあり、その苦境から脱出するプロセスを考察することにより、外資系企業の一つのパターンを見出すことが可能となった。

本事例において、本社が経営資源や能力の移転を行うなど本社主導の改革という側面以上に、日本子会社の主体的な努力や試行錯誤という側面が苦境に陥った事業を立ち直らせ、その後の発展・存続にとって重要であったことを見出した。日本子会社がイニシアティブを発揮し、デミグラスソースという日本独自の製品開発を成し遂げた。そして、新しい製品の認知度を高める施策を講じ、かつ積極的に日本の流通構造への適応を展開した結果、同製品を普及させることができた。日本子会社が主体的に諸々の改革に取り組み、新しい洋風ソース市場の創出に尽力したことが、ハインツ日本の市場内での地位を確立させ、発展をもたらしたのであった。

## (2) 外資系飲料・食品企業が主要プレイヤーとなった市場の創造・発展のプロセス コーラ飲料市場

コーラ飲料市場においては、コカ・コーラ社による協業システムの構築の結果、原料や資材企業および流通企業の能力水準の向上が見られたことが明らかになった。それが、高品質のコーラ飲料を市場に大量に供給することを可能にしていた。すなわち、日本コカ・コーラ社を軸とした技術の波及や協業システムが、コーラ飲料の品質を高めるとともにその大量生産・大量供給へとつながっていた。このように、日本コカ・コーラ社を中心とした協業システムが構築・機能したことが、コーラ飲料市場の発展の要因となっていたことを明らかにした。

## シリアル食品市場

シリアル食品市場の生成と発展の歴史は、同製品に対する定義づけの変遷であったことを見出した。シリアル食品は、日本市場に本格的に登場した1960年代は「日本の従来の朝食とは異なる新しい朝食」として定義が試みられたものの、その浸透を実現できなかった。その代わり、「おやつ」の一製品カテゴリーとして再定義されるにいたった。その後、「朝食の主食」という定義の認知を高めるべく腐心したものの、依然として「おやつ」という定義づけが主であり、市場に大きな変化は生じなかった。多くの企業努力もあり、2010年代に入り、シリアル食品は「健康価値の高い朝食の食材」として再定義された。この結果、日本の食文化や時代のニーズとも適合し、ようやく市場は大きな発展を遂げることに成功した。このように、外資系企業と日本企業が相互作用しながら、シリアル食品に対する定義を何度も繰り返し行っていたおり、最終的に現地の食文化に適合し、かつ魅力的な製品カテゴリーとして再定義されたことがシリアル食品市場の発展を可能にした。

## 洋風ソース市場

ハインツ日本（開発当時の社名は日魯ハインツ）は、経営危機から脱却すべく、独自に新たな業務用製品デミグラスソースを開発し、その後市販用デミグラスソースも商品化した。商品化されたデミグラスソースは日本で初のものであった。ハインツ日本は、喫茶店、ホテル、レストランなど外食店の顧客を積極的に開拓していった。新たに総代理店となった三菱商事とも連携して、販路を整備していく。自らも食品卸問屋などユーザーの組織化を試みて、積極的に流通構造に関与した結果、業務用市場を中心にハインツ製品を広く供給できる体制を創り出していった。こうした結果、デミグラスソースの認知度を高め、新しい洋風ソース市場を創造・発展させていった。

## (3) 海外子会社としての外資系企業の進化プロセス

(1) 外資系飲料・食品企業の発展メカニズムを考察するにあたり、関連する国際経営論の知見-具体的には、多国籍企業の海外子会社管理に関する知見-についてもその研究動向等やこれまでの知見の整理等の検討を行った。

今回対象とした外資系飲料・食品企業に関しては、その発展過程には、日本子会社側のイニシアティブを見出すことができ、このイニシアティブが発揮された結果、子会社の進化につながっているといった解釈を試みることができた。

外資系飲料・食品企業のほかにも外資系企業の発展プロセスを、「海外子会社の進化」という観点からの解釈を試みた。たとえば、ある外資系企業を分析対象とした結果、日本子会社が進化を果たしたことにより、自らの能力を見誤ることがあり、そのときに子会社イニシアティブが発揮されても、進化が失敗に至ることを見出した。海外子会社の進化に正の影響を及ぼすと考えられる子会社イニシアティブだが、それは必ずしも子会社進化を促進するとは限らないことが見いだされた。海外子会社の進化の失敗に関する議論は、国際経営論でも十分に行われておらず、国際経営論への貢献ももたらさずものであった。

ほかにも、海外子会社の進化に際しては、能力の強化が求められることが多い。この能力

が既存事業の延長線上では獲得しえないものである際には、本社のバックアップを受けながら海外子会社の主体性を保ちつつ、現地に存在する他者を巻き込み、その他者との協働を通して、新たな能力を獲得・強化していく必要があることなども、飲料・食品企業とは異なる外資系企業の発展プロセスから見出すことができた。

海外子会社の管理に関する国際経営論の知見を蓄積、活用することによって、国際関係経営史研究の議論を深めることにもつながり、また国際経営論に対しても貢献を果たすことが可能になったと考えられる。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計5件（うち査読付論文 1件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 4件）

1. 著者名 竹内竜介・陰山孔貴	4. 巻 12 (1)
2. 論文標題 日本におけるシリアル食品市場の生成・発展に関する史的分析	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 国際ビジネス研究学会	6. 最初と最後の頁 43-54
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -
1. 著者名 竹内竜介・河野英子・福嶋路・大沼雅也・青木成樹	4. 巻 335
2. 論文標題 フィリップス・ジャパンによるAED事業	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 YNU ワーキング・ペーパー	6. 最初と最後の頁 1-25
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -
1. 著者名 竹内竜介	4. 巻 39 (3・4)
2. 論文標題 外資系企業の日本市場参入とビジネス・システム - コカ・コーラ社の事例 -	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 横浜経営研究	6. 最初と最後の頁 25-45
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -
1. 著者名 竹内竜介	4. 巻 42 ( 2 )
2. 論文標題 外資系食品企業による日本事業の歴史 - H.J.ハイツ社の事例 -	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 横浜経営研究	6. 最初と最後の頁 43-71
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 竹内竜介	4. 巻 56 ( 3 )
2. 論文標題 書評「西牟田祐二著『語られざるGM社 - 多国籍企業と戦争の試練』」	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 経営史学	6. 最初と最後の頁 56-58
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計2件 (うち招待講演 1件 / うち国際学会 1件)

1. 発表者名 竹内竜介
2. 発表標題 外資系製薬企業の進化史
3. 学会等名 多国籍企業学会第67回東部例会 (招待講演)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Ryosuke Takeuchi
2. 発表標題 Why did some multinational subsidiaries fail in subsidiary evolutions in Japan?-The case of foreign multinational enterprise in Japan, 1950s-1990s
3. 学会等名 Management History Research Group Annual Workshop 2017 (国際学会)
4. 発表年 2017年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 竹内竜介	4. 発行年 2018年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 236
3. 書名 外資系製薬企業の進化史：社会関係資本の活用と日本での事業展開	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------