

Graduate School of  
Business Administration

KOBE  
UNIVERSITY



ROKKO KOBE JAPAN

2009-7

新たな個食・即食製品を生み出したハウス食品の「人と経営」

平野 光俊 内田 恭彦 鈴木 竜太

Discussion Paper Series

新たな個食・即食製品を生み出したハウス食品の「人と経営」<sup>1</sup>

## The "People and Management" of *House Foods* that has created individual-serve and ready-to-eat cup-type products

平野光俊（神戸大学）

内田恭彦（山口大学）

鈴木竜太（神戸大学）

### 1. ハウス食品の沿革と社旗

ハウス食品株式会社（以下、ハウスと記す）の創業は、1913年に、浦上靖介が大阪市松屋町筋に菓種化学原料店「浦上商店」を開いたことにさかのぼる。浦上は1926年に「ホームカレー」を製造していた稲田商店の工場を吸収し、布施市（現、東大阪市）御厨で即席カレーの製造をはじめた。

---

<sup>1</sup> 本稿の作成にあたっては後掲の参考文献（特に、2007年10月～2008年2月に神戸大学経営学部で開催されたトップマネジメント講座（神戸大学経営学部の学生を対象として、小瀬 昉社長、浦上博史副社長含め13名の取締役・執行役員が講師となって行った1回90分のリレー方式の授業）の講義録『食を通じたお客様起点の経営』（ハウス食品アイデアックセンター編）、現代経営学研究所（<http://www.riam.jp/>）の会報『Business Insight』No.58[2007]に掲載されたハウス食品 小瀬 昉社長へのインタビュー記録「世界のすべての「ハウス」へ届けたい」（聞き手は神戸大学の金井壽宏教授、長田貴仁准教授、鈴木竜太准教授）、『日経トレンディ』「勝ち組商品のつくり方」2005年12月号、平野・内田・鈴木[2008]）および以下の方々（敬称略）へのインタビューを参考にさせていただいた。廣田章樹（関東工場長）、樋野 守（関東工場製造課長）[2008年1月30日]。広浦康勝（取締役兼上席執行役員マーケティング本部長）、塚田和彦（調味食品部開発マネージャー）、福森直仁（調味食品部チームマネージャー）、渡辺真弓（調味食品部ブランドプランナー）[2008年2月1日]。田口昌男（執行役員ソマテックセンター所長）、平野義隆（ソマテックセンター製品開発3部次長）、高田昭二（ソマテックセンターグループ長）[2008年2月4日]。大塚邦生（アイデアックセンター人材開発課長）[2008年1月30日、2月1日、2月4日]。インタビューは3名の著者が一緒に行った。文中に出てくる肩書きはカップシチュー開発当時のものである場合、現在の職名とは一致しない。

1928年に製品の名称を「ハウスカレー」と改称。その後、1960年にわが国初の固形ルータイプ「印度カレー」を、1963年には「バーモンドカレー」を発売した。「バーモントカレー」は、「りんごとハチミツ」という米国バーモント州の健康法に因んだ女性や子供向けのマイルドなとろりとしたカレーであった。それまでの大人向け、男性向け、辛くてさらりとしたカレーの常識を覆した商品コンセプトが、家庭食として消費の裾野を広げ爆発的にヒットした。「バーモントカレー」は、かつては日本のカレールーの生産量の50%、今でも30%のシェアを占めるロングセラーである。

1966年には日本初のシチューの素「シチューミクス」を発売。70年代には「ククレシチュー」や「ククレカレー」でレトルト食品分野に進出。また牛乳と混ぜるだけの果肉入りデザートベース「フルーチェ」など商品のラインナップを次々に広げ順調に業容を拡大した。現在のハウスは、カレー、シチュー、スープなどの他に、スパイス、生鮮ハーブ、飲料、ラーメン、デザート、スナック・菓子、健康・美容食品など様々な製品を展開している。

同社の研究所である「ソマテックセンター」<sup>2</sup>は、1993年に千葉県四街道に竣工した。ここではハウスの取り扱い製品に関わる基礎研究、応用研究、開発研究が行われている。製品開発・マーケティングは東京本社（千代田区）にあるマーケティング本部が担い、製品カテゴリー別に4つの食品部（香辛食品部、調味食品部、健康食品部、レトルト・低温食品部）が設置されている。食品部の部長はプロダクトマネジャーとしてトップ代行の強い権限が与えられている<sup>3</sup>。そのうち「カップシチュー」を担当したのは「調味食品部」である。生産はハウス直轄の6つの工場と関係会社3工場が担っている。「カップシチュー」の製造は最も規模の大きい栃木県佐野市にある「関東工場」で行われている。

ハウスのカレーやシチューのヒットの秘密は、同社の「社旗の由来」に込められた創業者の経営哲学の忠実な具現化にあった。すなわち、ハウスは戦前・戦後から高度経済成長期にかけて、家族が一緒に食卓を囲む団欒の原風景に寄り添う国民食として、カレーやシチューを育てあげた。昭和3年に制定された社旗の由来は次のようなものであった。

---

<sup>2</sup> 「ソマテックセンター」は、sophisticated /soft/ science of/ marketing & technology を略した造語。できるだけお客様に近く、お客様自身を研究していく、単なる研究のための研究でないという思いが込められている。

<sup>3</sup> プロダクトマネジャー制とは機能別組織のバランスをひとつの基準によりコーディネートするシステムである。食品部の役割は次のように定義される。①広義のマーケティング計画の立案と推進、②新製品開発と既存製品の改良および製品別に生産から販売促進の販売・最終需要に至るまでの企画・推進・調整を行い、売上・利益を管理する。プロダクトマネジャーとしての食品部長の役割は以下のように定義される。①会社に承認された実行計画において、担当事業単位（グループ）での製品開発・商品政策・マーケティング政策の推進と管理を行う。トップ代行の権限を有する。②担当事業に対するプロフィットセンターとして、売上・利益責任を持つ。③製品戦略展開を行い、価値ある製品の開発と市場定着を推進する。④食品部長のもとに開発マネジャーと販売企画マネジャーをおく。

## 社旗の由来

東大阪市の一角に、へんぼんと翻る三色旗、これこそ我等の敬愛する旗印です。上段に限りなき前進と幸福を念願する黄色、下段に会社を愛し仕事に生きる情熱を象徴する赤色、そして中心純白の中に、社員の和を表現する青色で画かれた家のシンボルマーク。ハウスの製品が始めて世に出た時、その礎になった「幸福な家庭」のマークであります。「ハウスの製品はぜんぶ円満な家庭の味です」とキッパリいいた創業夫婦の愛情と信頼から生まれたものであります。IN EVERY HOUSE（すべての家庭に）日本中の家庭が幸福であり、そこにはいつも暖かい家庭の味ハウスがある。・・・そんな願いがこめられたマークです。そして永久に変わることのないハウスの企業精神のシンボルでもあるのです。以上が、我等全社員の頭上に輝く社旗の意であり、ハウス全社員の統一された理念であります。我等はこの社旗の意を心として、日常業務の遂行に邁進しなければなりません。

この社旗のもとに一致団結致しましょう

(社旗制定：昭和3年)



写真1「社旗」(写真提供：ハウス食品)

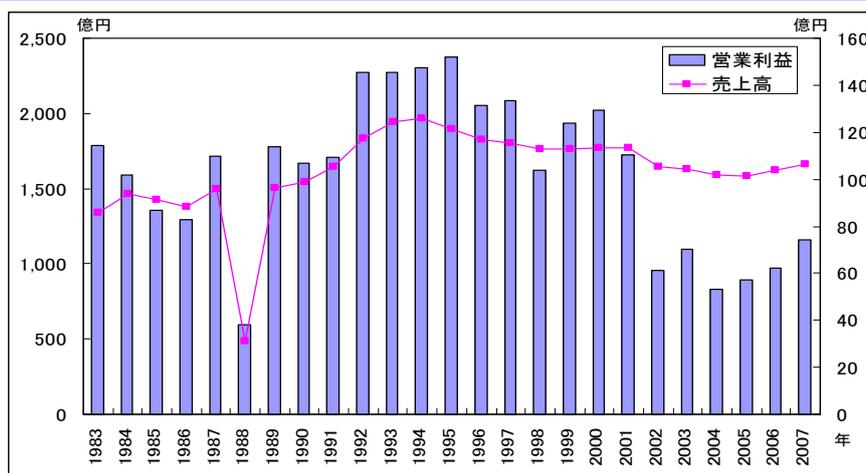
ところが1990年代に入ると50歳以上の世帯や単独世帯が増加し、これまでハウスがターゲットとした標準世帯（夫婦と子供2人）は少数派となった。また日本の伝統的な食卓の形「一汁三菜型」は少子化のもとに崩壊し、40歳代より若い世代では「1品メイン型」（主役のおかずが1品）が主流となった。調理頻度も、毎日夕食を調理するのは20歳代で18%、40歳代で35%と少なくなった。子供は大人のメニューから食べられるものを食べればよいとして子供向けのおかずを作らない母親が増えた。

結果としてルウのカレーやシチューの売上は減少し、レトルトタイプもとりわけ若い主婦層の購入が激減した。家族単位で食卓を共にしない個食の傾向が顕著となってきたのである。同時に個食対応の品揃えで成長したコンビニエンスストア向けの製品開発にも十分な対応ができていなかった。

ハウス食品の売上のピークは94年、営業利益のピークは95年であった。上記の諸要因に加えて、1998年に和歌山で起こったカレー毒物混入事件や、2001年のBSE問題（牛海

綿状脳症：Bovine Spongiform Encephalopathy) などのマイナス要因も重なり、2002年以降業績は低迷した。(図1を参照)

図1 ハウスの業績推移(単体)



2007年3月期 <単体> 売上高: 1,659億円 営業利益: 74億円  
<連結> 売上高: 2,324億円 営業利益: 82億円

資料提供：ハウス食品

注：1988年は決算月変更

個食に対応した製品開発は、社旗の由来にある「幸福な家庭」の再解釈に関わる課題であった。R&D、製品開発、チャンネル開発、SCM、組織、生産、カスタマリレーションといったすべてのアクティビティが大いなる革新を求められた。その中心的課題は、少子化、小世帯、働く母親、未婚者といった新しい家庭像、すなわち個食の食卓に寄り添う新製品を開発することであった。

個食対応に出遅れたハウスの起死回生の突破口は2003年に発足した「カップシチュー」の開発プロジェクトに託されることになった。その開発には、市場ニーズを的確に捉えたマーケティング・製品開発部門（調味食品部）、無加水造粒技術とフリーズドライ（以下FDと記す）技術を洗練させた研究開発部門（ソマテックセンター）、既存の製造ラインを新製品に適合させた生産部門（関東工場）の各部門のイニシアチブと協力が欠かせなかった。

## 2. 「カップシチュー」の開発

### 調味食品部のイニシアチブ

2003年12月、調味食品部長の広浦康勝のもとにソマテックセンターから一つの試作品が送られてきた。それは手作りのシチューをFDにしたブロックで、お湯を差すだけで簡単に戻るようになっていた。発想はよい。しかしFDだけではシチューではなくスープになっ

てしまう。顆粒タイプで製品化できないか。

広浦は大学では工学部に学び、1978年にハウスに入社した。最初に配属された奈良工場では、IE (industrial engineering)、品質管理、小集団活動などを導入して品質レベルと生産性向上に取り組んだ。1984年には生産統轄室に異動し、5工場+協力工場に管理会計とIEを導入するなど同社の生産機能の高度化を実現した。その後2002年に調味食品部長に就任した。

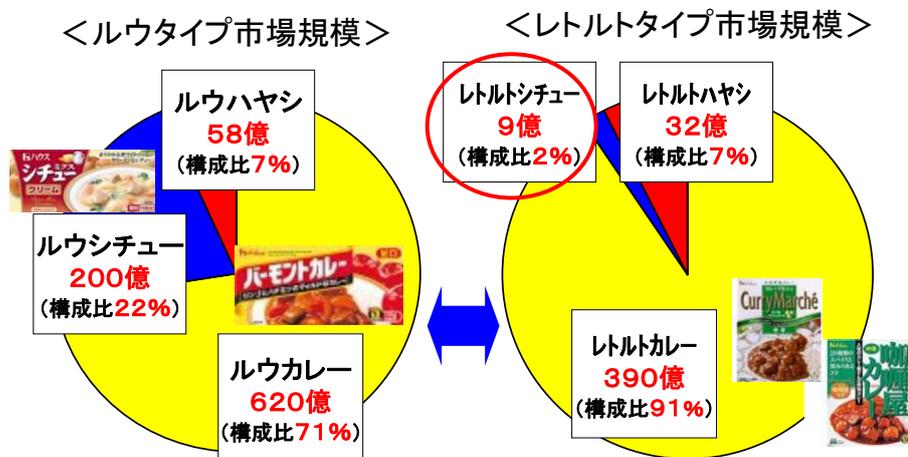
広浦は個食対応の製品開発のアイデアを、1966年に発売した顆粒タイプのホワイトソースのルウ「シチューミクス」と、1970年に発売したレトルトタイプの「ククレシチュー」に求めた。レトルトの「ククレシチュー」は、ルウから作る「シチューミクス」よりは簡便である。しかしそれでも、お湯で暖めるひと手間がかかる。また一品完結型のカップ麺などと違い、皿や茶碗を別に用意しなければならないので、それを洗う手間もかかる。もはやレトルトでさえ面倒という消費者の簡便ニーズに追いついていない。ハウスの持つ顆粒化技術とFD技術があればもっとおいしい個食対応のシチューができるのではないか。

一方、広浦には別の問題意識もあった。関東工場にある「シチューミクス」の専用製造ラインの稼働率の低下であった。「シチューミクス」は発売後30年間順調に売上を伸ばしたが、90年代半ば以降生産量は大きく落ち込んだ。このラインを個食対応の新しいシチューの製造ラインとして共用し稼働率を高められないか。これは広浦が生産部門に勤務した経験を持つがゆえの問題意識であった。生産の投資コストと新製品の需要予測の兼ね合いは常にリスクを伴う。製品開発の経験がないまま食品部長となった広浦は、これまでの生産管理の豊富な経験を現職に生かそうとしていた。

「カップシチュー」のコンセプトの具体化に手腕を発揮したのが開発マネジャーの大塚邦生であった。大塚は1990年にハウスに入社。以来、首都圏でのスーパーマーケットや卸店の営業職を経て、入社7年目にマーケティング部に異動し、スパイス、レトルト、飲料の販売促進を担当した。入社12年目に調味食品部に異動し、シチュー・グラタンカテゴリーの開発マネジャーとなった。

大塚はこう述懐する「我々はメーカーなので製品開発はルウとかレトルトとか形態から入ることが多い。そうではなくてお客様の食事のシーンの連想からスタートすることが肝要だ。家族団欒と異なり1人で昼食や夜食に食べるのがレトルトカレーで、その市場規模は390億円にのぼる。対してレトルトのシチューは僅かに9億円でしかない。この差は何か。つまり相当のポテンシャルがシチューの個食化にはあるはずだ」(図2参照)。つまり、シチューはルウとレトルトでは市場規模のギャップが大きい。個食型シチューは成熟していない市場として拡大の可能性が大きいのではないかと、いう着想である。

図2 ルウタイプ×レトルトタイプ 市場規模比較(2004年)



資料提供：ハウス食品

調味食品部ブランドプランナーの福森直仁は1992年にハウスに入社した。入社後はソマテックセンターに配属され、発泡錠剤、栄養補助食品、マイクロカプセル、など様々な新規技術の開発に携わった。1997年12月には調理技術の本格的な研究に先駆けて東京・京橋のフレンチの老舗の名店「シェ・イノ」に調理場見習いとして派遣された。目的はフレンチの生命線であるソースをつくる際のシェフのかき混ぜ、煮詰め、温め、温度設定のタイミングなどの調理技術を体で覚えてくることであった。4ヵ月後にソマテックセンターに戻り、殺菌システム「アセティック充填」<sup>4</sup>にシェフの技術を応用することに取り組んだ。その後、液体調味料を担当し、2002年にソマテックセンターから調味食品部に異動した。調味食品部では最初に麦茶の企画を担当した。麦茶の製品企画では生産機能の中国への投資と物流システムの構築なども経験した後、個食対応シチューの開発メンバーとなった。

大塚と福森は、ハウスの製品開発の3つの基本原則「先行性」「独自性」「高質性」に即して、顧客の暗黙的かつ定性的な個食ニーズに関するマーケティング調査を様々に行った。たとえばグループインタビューなどを通じて顧客の潜在ニーズを掘り起こしつつ新製品の世界観を検討した。イメージボードを使いながらの連想である。グループインタビューには具体的な調査品が必要であった。調理ソースの製造に精通している福森は、このとき、

<sup>4</sup> 「アセティック充填」とは、あらかじめ殺菌された容器に、殺菌された内容物を、無菌環境下で充填する製法。他の製法と比較して、加熱による中身へのダメージが無い。また未開封であれば長期間素材の風味を保つことが可能となる。

調査品の試作をソマテックセンターに依頼せず自らの手で行った。

調査の結果、シチューは、ご飯にかけて一皿で完結するカレーに比べて、別の食器に盛ったパンなりご飯を用意しなければならないので、一層の簡便性が要求されることが明らかとなった。また乳の風味と緑黄色野菜など彩りが生命線であるクリームシチューにとって、レトルトの熱処理プロセスのダメージが致命的となり、お客様から評価されるシチューとしてのおいしさが再現できないことから、二人はここからシチューはレトルトではなくお湯を差すだけで顆粒や具材がシチューに戻るカップタイプがよいという発想を得た。同時に、とろみ、具材感という価値に加えてシチュー固有の「煮込んだ匂い」が他社スープ製品との差異化になるとみた。

最終的に、ターゲットである若い女性に、シチューのもつ「温かさ」「匂い」「ぬくもり」を提供し、食べて「やすらぎ」、野菜と一緒に摂れることから「健康」にもよく、しかも「おしゃべり」、という6つの基本コンセプトが確認された。

大塚と福森はこのような市場ニーズをハウスの既存技術で製品化できるのではないかと考えた。しかし、ソマテックセンター出身の福森は、「カップシチュー」の製品化には技術的課題が多くあり、その解決は一筋縄ではいかないと予想した。たとえば、シチューのおいしさは煮込む時間によってうみだされるが、それを短時間で再現することやライン制約からは製法自体を見直す必要があり、新たな設備投資が発生する。またFD具材についても安全かつ安定的に調達するには、新たな調達ルートも開拓する必要がある。造粒技術、FD技術、生産技術それぞれの要素技術の改良は技術システム間の新たな技術的不均衡を生み出すであろう。技術システム全体の統合・調整が重要な課題となる。

「カップシチュー」製品化に向けては、経営トップへの答申が必要であった。経営会議でのポイントは投資計画のリスクをどう読むかであった。大塚は述懐する。「3人それぞれのキャリアのバックグラウンドが違うのが奏効した。広浦は生産、福森は技術、私はマーケティング。ただ3人に共通しているスキルは財務のリテラシーであった。損益管理や投資計画の作成に際して、ここに3人に共通するスキルがあったことがよかった」。

### ソマテックセンターのイニシアチブ

調味食品部から「カップシチュー」のコンセプトを伝えられたソマテックセンターの高田昭二は、直ちに必要な技術の開発に着手した。高田は1988年にハウスに入社。カレーパウダーの配合変更やシチューミックスの新製法開発を担当し、2002年にコンビニエンス・フーズ全般を担当するグループ長となった。

高田は悩んだ。現状のハウスの無加水造粒技術では、「お湯を注いでかきまぜて3分」で理想の「とろみ」と「匂い」は出ない。とはいえ「とろみ」と「匂い」の元となるクリームの粘性を出すことに捉われると「ダメ」がしやすい。具材についても粘性の強いシチューでなおかつ具材の湯戻りがよいというのは相反する事柄であった。またボリューム感、彩り、コスト、品質管理の解決も求められた。

高田は「カップシチュー」の開発に3人のスタッフを指名しチームを組んだ。クリームソースの味づくりを担当する齊野和美，FD 具材を担当する富田将史，出来上がった顆粒を生産ラインへ乗せる酒井映浩であった。チームは試行錯誤の連続ながら一つずつ課題を解決していった。まず「ダマ」のもとになるデンプン質をスムーズに溶解させるために，顆粒の油脂成分の中に調味原料，油脂成分，小麦粉，乳成分などを閉じ込めることにした。これは既存の無加水造粒技術の高度化で対応した。次に，FD 具材の選択と工程では，ミリ単位で野菜具材を切り分け，秒単位でボイル条件をチェックした。彩りを良くするのに欠かせないブロッコリーは洗浄に注意が必要でとりわけ難題であったが，最終的に人力を投入することで対応した。試作品は数百にも及んだ。原料の配合や具材の選択に知恵を絞り，カロリーを調整し，ようやく製品化の目途は立った。後はこれをうまく工場のラインに乗せればよい。

ソマテックセンター次長の平野義隆は，「カップシチュー」の基盤となった「FD 技術」と「無加水造粒技術」は，これまで蓄積してきたハウスの技術情報の上に成り立っていると言う。たとえば，スパイスのハーブは熱風乾燥にすると色合いにダメージを与える。そこで FD 技術を応用するべく減圧フライ，真空フライといった乾燥技術が開発された。溶解度の高い顆粒をつくる無加水造粒製法は，「シチューミクス」におけるに加水造粒製法を基礎にして，油で粉体を焙煎・成型する技術を応用することで 1995 年に確立された。さらに FD や顆粒を大規模に生産する生産技術もハウスのコア・コンピタンスであった。すなわち「カップシチュー」の技術開発の課題の中心は，製品全体としてのまとまりを出すように，従来の技術をベースにしつつ，技術システム間の不均衡を統合・調整することであった。

ソマテックセンター所長で執行役員の田口昌男は，研究所の使命は「企画部門（食品部）の要求事項に合致する品質を具現化し，工場で量産化できるような設計を創造すること」であると言う。つまり定性的な顧客ニーズ（暗黙知）を技術情報（形式知）に転換することである。そのためには「お客様の志向，お客様の発想，あるいはお客様にどう役立つかという発想が大事である。食品部，ソマテックセンター，生産部がそれぞれの課題をお客様起点で擦り合わせて解決することが重要だ。ここがおろそかだとボタンの掛け違いが起こり，製品自体は良くても売れるとは限らない」。

### 関東工場のイニシアチブ

「カップシチュー」の生産は関東工場に託された。その中心人物は製造課長の樋野守であった。樋野は 1983 年にハウスの奈良工場に製造オペレーターとして採用された。最初に担当したラインはラーメンの製造であった。その後入社 3 年目に業務用フレックラインの立ち上げに関わり，スナック菓子「ジャック」や「六甲のおいしい水」の生産立ち上げも経験した。

2000 年には子会社に管理職として出向し，生産プラントの新設メンバーとなった。ここ

では 300 品目の高速ラインの稼働に携わった。たとえばレトルト製品 250 個を 1 分間で製造するラインである。ここで樋野は、充填する工程のみを共通にして、それ以外の工程を 2 系列化することに取り組んだ。一つのラインで生産する 2 つの製品の切り替えに仮に 2 時間かかるのであれば、一方の製品を生産している間に、次の別の製品の生産を並行してスタートするといった効率化である。つまり「共通している充填機のところだけをクリーニングすれば、次の品種に切り替えることができる」という発想でラインをつくる」ことであつた。

樋野は 2004 年に関東工場に異動した。ちょうどそのタイミングに調味食品部から「カップシチュー」の生産の話が持ち込まれた。それまで関東工場では「シチューミクス」のラインは「シチューミクス」しかつけれないという神話があつた。樋野は「出来ないという神話を出来るようにするところに本当の価値創造がある」と部下を鼓舞した。しかし、現実には厳しい。「カップシチュー」と「シチューミクス」の顆粒ルウは、配合成物が異なるため、製造工程で物性を一定に保つことができない。微粉や凝集物が増え、つくっても多くがリサイクルにまわってしまう。もう一つの問題は、粉流体の輸送途上でのラインの閉塞であつた。

## 部門間の協力

経営トップの承認を経てカップシチューの発売日は 2005 年 8 月 22 日に決まった。しかし 6 月になっても工場のラインテストは芳しい成果を出せないままであつた。実際に製品になる歩留まり率はおよそ 4 割、残りはリサイクルにまわる状況であつた。スーパーマーケットの棚割変更スケジュールから発売日は変えられない。大塚は述懐する。「工場の現場の雰囲気はもうピリピリと騒然としていた。僕がラインの傍らに突っ立っていたら周りから手伝えと怒声が飛んでくる。ソマテックのメンバーとはほとんど喧嘩になりそうな状況だった」。

造粒の品質を一定に保つためにライン工程管理のピンポイントの調整が繰り返されたが、どうしても輸送の途中で乳原料の持っている油分がどんどんしみ出して、物性が柔らかくなってしまう。ソマテックセンターの高田は工場に常駐し、樋野と一緒に調整した。そこから、ルウ 500 キロに対して油を 1 キロ減らすか否かで大きく物性が変化することや、練り込みの時間によって柔らかさを調整できることが分かってきた。油の量、練り込み時間、温度管理、この 3 つの要素間の最適位置が探索された。ライン内のメッシュの目開きを変えることも実験した。しかし造粒が不揃いになる。

「ここまでは許容するが、それは譲れない」と部門間の調整が連日行われた。たとえば顆粒の長さを少し長くすれば少し「ダマ」は出るがリサイクルは減る。しかし大塚が譲らない。味覚チェックを担当する齊野は何度もダメ出しをした。樋野は知恵を絞った。最終的に、ラインをすべて解体し、局所々々からエアを送り込む一般圧空輸送に「プラグ輸送

方式」<sup>5</sup>を併せた粉体輸送と高粘度液体輸送配管内のクリーニング用具を粉体空輸配管に転用することで乗り切ることとなった。

高田は述懐する。「ソマテックセンターの研究開発者は量産化まで責任を負わなければならない。そして「カップシチュー」を世に出せたのは、調味食品部、ソマテックセンター、関東工場それぞれのイニシアチブと協力の賜物であった。ここは任せる、ここは譲れないという部門のイニシアチブがそれぞれあって、その葛藤を解決しようと各自が切磋琢磨した。その基盤として相互の信頼と綿密な連携・擦り合わせのコミュニケーションがあった」。そのためには「技術者には新製品の生産立ち上げの経験が必要だ。立ち上げにはトラブルが必ずある。トラブルがあるからこそ製造のその部分に対してすごく詳しくなる」。顆粒状ソースと乾燥具材にお湯を注ぐだけでできる「カップシチュー」は、予定通り 2005 年 8 月 22 日、カップタイプと 2 食入り箱タイプのラインナップで発売された。



写真 2 「発売当初のカップシチューのパッケージ」(写真提供：ハウス食品)

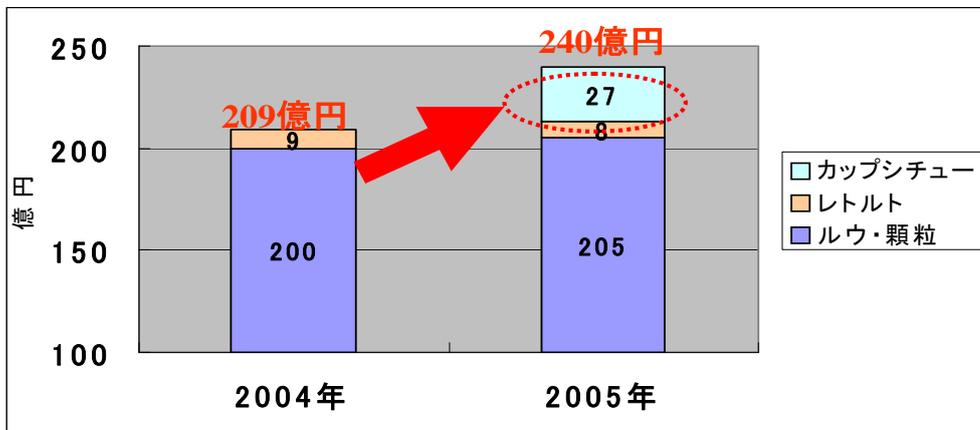
### イノベーションとしての「カップシチュー」

「カップシチュー」は簡便さ、本格的な味覚、とろみの食感が人気を博し、発売初年度(2005 年)に 30 億円を売り上げた。カップ入りスープ市場は 1000 品目近くある激戦カテゴリーだが、「日経 POS ランキング (カップ入りスープカテゴリー)」では「カップシチュー」が 3 ヶ月連続 1 位となるなど、一躍トップシェア商品となった。また同年の日本食品ヒット大賞(主催：日本食糧新聞)で「優秀ヒット賞」を獲得、情報雑誌『日経トレンドイ』にも紹介された。

ハウスのシチュー製品の市場規模はピークの 1999 年を境に次第に減少し 2003 年度は 206 億円であったが、「カップシチュー」によって 240 億円に伸長した(図 3 のグラフの点線部分)。「カップシチュー」はそれまで同社の主力であったルウシチューの購買層ではない個食対応市場の顧客を新しく創造した。

<sup>5</sup> 粉粒体が気体圧力エネルギーによって、プラグのような集団を形成し、プラグ・圧力気相・プラグの交替状態をなし、高濃度混合比で輸送する方式。輸送粒子の破壊が抑えられる利点がある。

図3 カップシチュー発売後の市場規模 ※ハウス食品調べ



カップシチューの発売により、ルウシチューの市場へ影響することなく、  
個食、即食対応のシチュー市場が大きく伸張。

- 個食、即食シチュー市場 9億円 ⇒ 35億円 (389%)
- シチュー総額 209億円 ⇒ 240億円 (115%)

資料提供：ハウス食品



### 3. その後の展開：カップ製品のラインナップの拡充

ハウスの社長である小瀬 昉は、「カップシチュー」の成功をみて、個食対応の製品開発に「個食・即食」というコンセプトを与えた。「カップシチュー」は個食と同時に「即食」という価値も提供している。「即食」とは「調理時間の節約」と「おししさと健康」という価値を内包したハウス独自のコンセプトである。その意味で、ハウスの戦略は「創発的」(emergent) な特徴を有している。

小瀬社長による「個食・即食」の製品開発方針のもとに調味食品部は活気づいた。各カテゴリーのマネジャーは製品開発にしのぎを削った。調味食品部の塚田和彦は大塚の後任として2007年にコンビニエンス・フーズ・グループの開発マネジャーに就任した。塚田は1985年にハウスに入社。仙台支店で10年間の営業経験を積んだ。1996年にMM室(マーケティング・マネージャー室、現在の食品部)に異動し、カレーの製品開発を5年間担当した。その後、ラーメングループのマネジャーに昇格。現在はカップ製品全般を担当している。個食・即食製品の強化の中期経営計画のもと、塚田には、「カップシチュー」以外の展開が命ぜられた。さっそく塚田は、2007年に「食スープ」という新ジャンルで「豆乳を練りこんだしらたき麺のスープ」を開発した。このとき以前のラーメンの開発の経験や「麺」つながりの人的ネットワークが生きた。

調味食品部ブランドプランナーの渡辺眞弓は、1995年にハウスに入社し、東京支店に配属された。ここで1年間営業の仕事をして、1996年に東京本社の商品調査課(現在のお客様生活研究センター)に異動した。セントラルロケーションテストやホームユーステストあるいはグループインタビューなどを通して、製品の改良点の抽出や競合製品との力関係を確認する「商品周り」の調査であった。ここで9年間の経験を積み2005年に調味食品部に異動した。

渡辺には穀物を使ったカップ製品の開発がテーマとして与えられた。はじめ渡辺は雑炊やリゾットタイプを考えた。しかし、これらの市場は小さい。またグループインタビューではカップ製品の米は味覚イメージが非常に悪いことも明らかとなった。そんなおり、渡辺は同じ部のスナック菓子の担当者が「雷おこしのような穀物を飴で固めたお菓子」のアイデアを提案されている場に遭遇した。そこから中華料理のおこげメニューを想起し、それをアレンジしてスープとして食べる「おこげ」であればカップ食品市場にはまだないし、中華風の展開となるので主力の「カップシチュー」とのバッティングも避けられると気づいた。

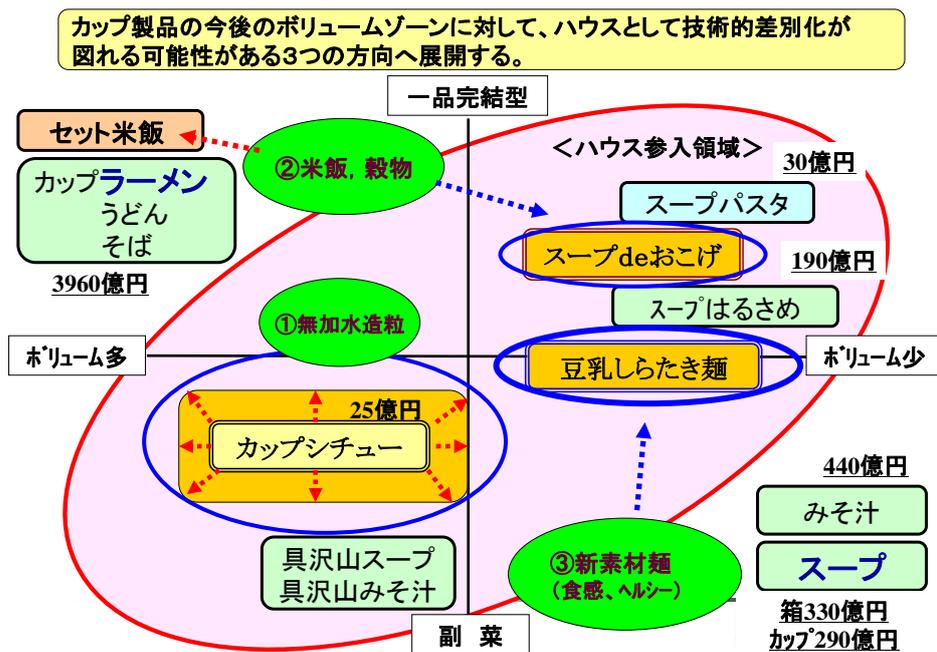
スープの味づくりには「カップシチュー」の無加水顆粒技術が応用された。お湯を差せば顆粒状に加工したゴマ油が溶けて香りが出るし「ダマ」がでない。具材である「おこげ」は、食感を左右する乾燥の度合いや油の温度管理が難しかったが、外部の協力工場と協力関係を築き対処した。顆粒スープにお湯を注いだ後、玄米入りおこげを割って入れれば出来上がりという簡便性と、カリッと揚がった香ばしさと、スープを浸した後のもちもち感が楽しめる「スープ de おこげ」は2007年8月に発売された。はじめて手がけた製品をヒットさせることができた背景には、ターゲットである若い女性と同じコホートの渡辺自身の鋭い洞察とマーケティングがあった。



写真3 「食スープの新製品」(写真提供：ハウス食品)

調味食品部は個食・即職に対応した「食スープ」というジャンルは今後も拡大の余地が大きいと考えている。図4に示すように「一品完結型+ボリューム小」の領域（ここには「スープはるさめ」や「スープパスタ」という他社の強い製品がある）は「おこげ」と「しらたき麺」で参入し、「副菜型+ボリューム多」の領域は「カップシチュー」で拡張する。

図4 カップ製品の 카테고리分類と市場規模



\*金額はそれぞれに製品カテゴリーの市場規模を表す。

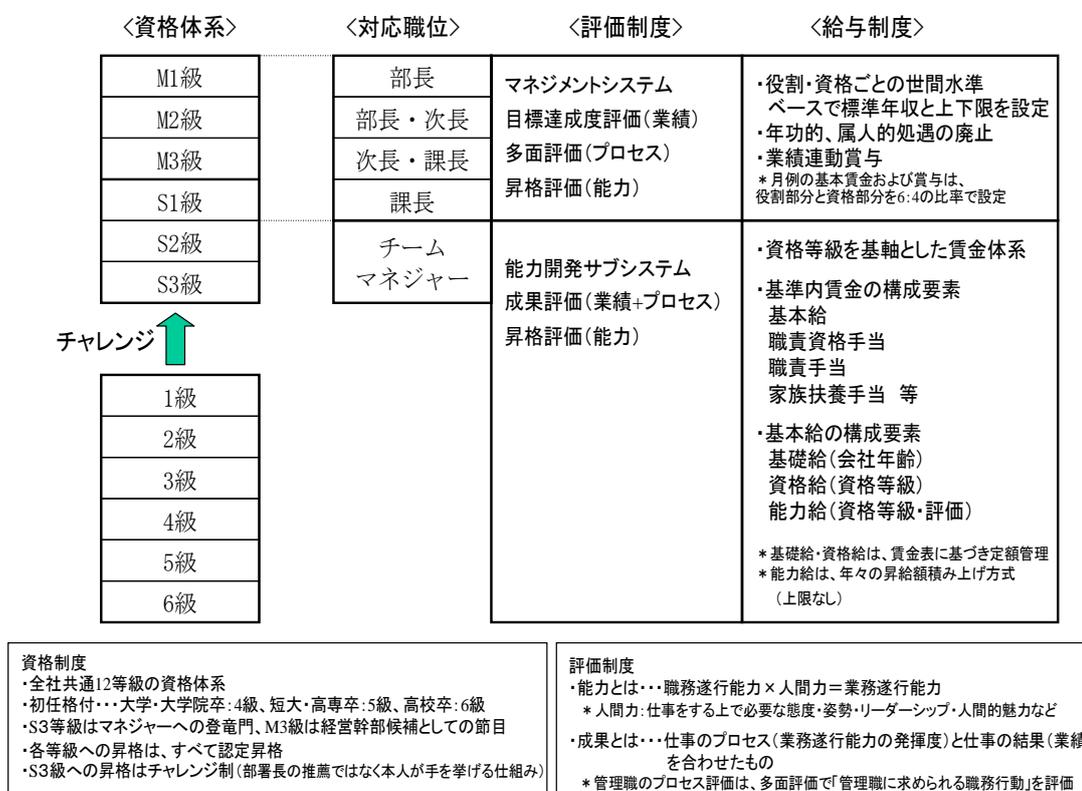
資料提供：ハウス食品

塚田は個食・即食対応のカップ製品の展開についての今後の課題を次のように述べている。「今回、「おこげ」と「しらたき麺」を発売したことで、ハウスが個食・即食に打って出るということの内外へのアピールは大きい。しかし、それは「群」で伸びているのであり、個々の製品の育成に関していえば、ラインナップを増やしていく戦略が本当に良いかどうかは分からない。たとえば、シチューが第一で、これを十二分に育成するまで他の製品の発売を控えておくという選択肢もあったかもしれない。しかし、そもそも「カップシチュー」が今後どの程度伸びていくのか、カップ入りスープ市場におけるシチューの飽和点やポテンシャルの予測は難しい。そうであってもハウスの技術的優位性はシチューにある。ここは他社が容易に真似できない部分である。「しらたき麺」や「おこげ」はアイデアの差異化であって技術的な差異ではない。したがって他社が似た製品で追随することは難しくないだろう。ハウスの製品開発の3原則に照らせば「独自性」に優れたシチューをやはりメインとすべきであるかもしれない。

#### 4. ハウスの「人と経営」

人事担当取締役の菊池敏朗は、ハウスの「人と経営」という考え方を強調する。すなわち「経営戦略と人材戦略は車の両輪であり、会社の事業は人が生み出し、会社の価値は人が創造する」というメッセージであり、企業理念「食を通じて、家庭の幸せに役立つ」とハウス10年ビジョン「新価値創造、健康とおいしさ発信企業」のもとに、人事部のミッションを「人と組織を元気にする」と定めた。現行の人事制度の体系は図5のようになっている。

### 図5 ハウス食品の人事制度



資料提供：ハウス食品

※カップシチュー開発当時(2005年)の制度

ハウスの人事制度の骨格は基本的には12等級のランクヒエラルキーの資格制度である。チームマネジャー以下の層は職能資格制度(6級～S2級)が採用されている。ここでは昇格システムは、時間の経過とともに能力が向上したかどうかを査定する人事考課に基づき、ランクアップは一段階ずつである。一方、課長職以上の資格体系は役割等級(S1～M1)と称し、等級の基準に「役割の大きさ」が反映されている。また資格ごとに市場相場を反映させた標準年収を設定し、年齢による昇給は廃止されている。ただし、その格付けの運

用は社員個々人の保有する能力も加味してランクが決定されようになっている。その意味で人ベースの職能資格制度とアメリカ的な仕事ベースの職務級制度のハイブリッド型であるといえる。

上記の資格体系のもとに展開される人事施策の特色は「プロセス重視の評価と処遇」にある。まずハウスでは「仕事の成果」を「業務目標の達成度」（業績評価に基づく）と「プロセス」（行動評価に基づく）の合成されたものとして捉えている。

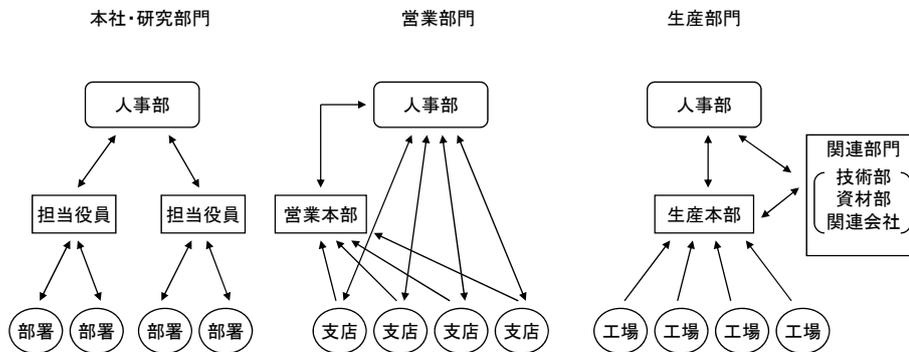
課長以上の業績評価はいわゆる目標管理の手法が用いられる。目標は7つ設定されるが、部下の「人材育成」を盛り込むことが必須となっている。また期首に決められた設定目標の内容は期中にも必要に応じて柔軟に変更される。たとえば、生産部門の管理職であれば、労災0、炭酸ガス排出削減、生産性向上、品質向上、人材育成など多岐の目標が期首に設定される。しかし、先述の樋野のケースでは、期首に掲げた目標に「カップシチュー」の生産の立ち上げは設定されていない。また、期首には技術的ブレークエスルーも予見できていない。すなわち、期首において必ずしも明示的に取り決められていない仕事を能動的に実施することを制度的に推奨し、場合によっては期中においても役割や目標の変更・見直を実施し、それを評価に反映する（役割を膨らませることにインセンティブを与える）仕組みになっている。

ハウスのキャリアパスは、研究部門と生産部門に配属された人は、様々な仕事を経験するものの当該職能の中でキャリアを完結するケース（ファンクショナル・キャリア）が多い。ただし先述の福森のように研究部門から他の部門へ異動する人もいる。一方、研究や生産以外の職能に配属された人は職能を超えて異動するクロス・ファンクショナル・キャリアを歩むことが多い。ただし、経験する職能の数を部次長を対象として調べてみると平均して2つである。言い換えると「幅広い専門性」を形成するよう主職能と副職能を持つようなキャリアを歩んでいるといえる。

また研究部門と生産部門以外の多くのマネジャーは、現場第一線（地方の支店・営業所）からキャリアをスタートさせ、営業関連の知識を得た後に他の部署へと移ることが多い。また、特定の職能の部署（マーケティング、調達、製品開発）には新入社員は基本的には配属させず、他の部門での経験を経た上で選抜・配属される。

ハウスの社員のキャリア開発の企画と実施には人事部がイニシアチブを発揮する。それは年1回（4月）の定期異動を通して行われる。同社では毎年11月に、人事部が、担当役員・部署長へ異動に関する要望をヒヤリングしながら異動案を策定する。部署をまたがる異動は全て本社人事部長が発令する（課長以上は取締役会の承認が必要）。異動を定期化する理由は、全社的に異動時期を統一すれば異動候補者と異動対象ポストの母集団が大きくなり、適材適所の選択肢が増えるからである。図6はハウスにおける人事異動案の調整における各組織とのコミュニケーションルートを示したものである。人事情報が一元的に人事部に集約されていることが分かる。

図6 人事異動案の調整における各組織の関わり



※上記組織は当時のもの

人事部は異動を的確に行うために、相当の手間隙をかけて、社員の人事情報を現場から収集している。情報収集の内容とルートは、自己申告制度、人事部による社員キャリア面談、マネジャーメンバーのキャリア面談など多岐にわたる。本社人事部は、社員個別の適性や潜在能力といった定性的な人事情報のもとに、人材が新しい仕事と結びつくのか考え、それによるパフォーマンスを推論しているといえる。なお昇格者にも人事部が関与し、最終的に昇格は人事部が決定する。

ハウスの人事部は現状の課題として以下の5つの点を挙げる。①人事異動の決定プロセスの透明性と社員の納得性の向上、②人材配置の全体最適の更なる向上、③ラインによる人材抱え込みや玉突き人事をなくし育成目的を優先する、④人材の部門間交流の強化、⑤人事部による人事情報（職務に必要な人材要件、キャリアパス、社員のキャリア志向・保有能力等）の蓄積。

## 結び

ハウスによるカップ入りスープ市場の新規参入は、ハウスが保有するルウ製造技術、粉末化技術、レトルト技術、アセプティック（無菌充填技術）といった独自の研究・開発力と、生産体制・品質保証に裏打ちされた安全・安心の顧客への訴求、広告宣伝や営業・販売促進活動などの強さが、うまく新製品開発に結びついた成功事例であるといえる。しかし、カップ入りスープ市場は激戦であり、ライバル企業は常に持続的に技術を進歩させており、顧客ニーズに合わせた既存製品フレッシュアップ（改良）や新製品開発に余念がない。

ハウスの企業文化は「社旗の由来」に謡われるように家族的で、これまで社員もしくは

部署間の「協力」が重視されてきた。すなわち、たとえ自部署もしくは自身の利益が減じるとしても、それが全体にとってよいと判断されれば、他部署の利潤を改善し、企業全体のブランド、信用力、顧客の評判を発展させてきた。しかし、新しい市場に打って出るには、個人の「イニシアチブ」をもっと高めること、および革新的な企業文化をつくる必要があるかもしれない。すなわち、知的、正直、勤勉、ハードワーク、そして構想力に富んだ方法で、個人の目標と責任を貫徹して、自部署あるいは個人の売上高を増やす、コスト削減に貢献するイノベーションを主導することである。

ハウスの人事制度は新卒採用の終身雇用を前提として、幅広いキャリア形成—職能資格制度（ただし課長職以上は役割等級制度）—強い人事部が結合した形態である。これにより強固な家族的な文化と社員の協力が育まれてきた。他方で、組織や人事はデザイナーの意図の下に再設計可能であるという立場に立てば、市場とリンクしたインセンティブ強度の高い報酬制度の導入、雇用保障を前提としない雇用関係、専門能力を効率的に育成する幅狭いキャリア形成、市場から適時必要な人材を中途にスポット採用するといった、市場指向の人事制度を選択することも可能である。

少子高齢化の進展による市場自体の縮小と強い先行企業がひしめくカップ入りスープ市場において、これから更なるシェアアップを果たすために、ハウスの個食・即食の製品開発は今後どのように進めていけばよいのであろうか。具体的には、模倣困難性が高い「カップシチュー」のフレッシュアップ（改良）や、シチューカテゴリーに特化したラインロビング戦略がよいのか。そうではなく、麺やご飯系のジャンルも含めて市場を広く取った戦略がよいのか。同時に、個食即食の製品開発を強化するために、ハウスの「人と経営」はこれからどのような課題を解決してゆかなければならないのであろうか。

[2009.2.17 911]

#### 参考文献

- Barney, J. B. (1991) “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp. 99-120.
- Christensen, C.M., (1997), *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press : Boston. (玉田俊平太監修・伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ（増補改訂版）』翔永社, 2001年)
- 平野光俊,(2006),『日本型人事管理—進化型の発生プロセスと機能性—』中央経済社.
- 平野光俊・内田恭彦・鈴木竜太, (2008), 「日本的キャリアシステムの価値創造のメカニズム」『一橋ビジネスレビュー』56巻1号,pp.76-92
- Iansiti,M.,(1998), *Technology Integration*, Harvard Business School Press : Boston.
- 小池和男編,(1991),『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社.
- Mintzberg,H, Ahlstrand,B. and J Lampel,(1994), *The Rise and Fall of Strategy*

*Formulation*, Prentice Hall, Upper Saddle River : NJ.

Mintzberg, H,(1998),*Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, Free Press : NY. (木村充・奥澤朋美・山口あけも訳『戦略サファリ：戦略マネジメント・ガイドブック』東京経済新報社,1999年) .

Nonaka , I. and H. Takeuchi,(1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press : NY. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社,1996年) .

長内 厚 (2008) ,「市場主導と技術主導の製品コンセプトの創出—ハウス食品「こくまろ」カレー・「プライム」カレー開発事例—」『神戸大学経済経営研究所 Discussion Paper Series』 No.J93.

#### 一般誌・社内資料

現代経営学研究所編, (2007) , 「トップ・インタビュー「世界のすべての「ハウス」へ届けたい」『Business Insight』 No.58, pp.68-89.

ハウス食品アイデアックセンター編,(2008), 「神戸大学トップマネジメント講座講義議事録：食を通じたお客様起点の経営」(未公刊) .

『日経トレンディ』「勝ち組商品のつくり方」2005年12月号,別冊付録, pp.13-17.