

外資系食品企業による日本事業の歴史

——H.J. ハインツ社の事例——

竹 内 竜 介

1. はじめに

日本市場に進出した外資系企業の事業成果は様々であった。日本で大きな成果をあげるものもあれば、日本から撤退するものや苦境に陥るものも存在した。たとえば、日本市場に進出した外資系食品企業は、食習慣や味の嗜好の違い、最終消費者に至る流通構造の違いなどの課題に直面した。多くの外資系食品企業にとって日本での事業は難しく、事実、長期間存続しえた外資系食品企業は少ない。桑原（2007a）は、売上高上位500位に入る多国籍企業のなかで1967年時点に日本に参入していたものをリストアップしており、14社の外資系食品企業がリストに掲載されている。この14社のうち、2020年時点でも事業を展開しているものは、ケロッグ社（2020年時点日本子会社名：日本ケロッグ合同会社）、コカ・コーラ社（同：日本コカ・コーラ）、ネスレ社（同：ネスレ日本）、H.J.ハインツ社（同：ハインツ日本）のみである¹。そのほかは、企業自体が消滅した、もしくは日本から撤退したのであった²。

一方、ここで示した長期間存続した外資系食品企業も、すべてが順調に成長を遂げてきたわけではない。なかでもH.J.ハインツ社（以下、ハインツ社）の日本事業は、興味深い歴史を示している。ハインツ社はトマト加工品、なかでもトマトケチャップで世界的な競争優位を有しており、そのトマトケチャップを武器にして日本市場に進出した。同社は、日魯漁業株式会社（現：マルハニチロ。以下、日魯）との間に合弁会社を設立して日本事業を開始した。しかし、日本子会社は、トマトケチャップ事業を発展させることができなかった。そのため、日本子会社は業績不振に陥った。その結果、ハインツ社は日本での合弁事業の難しさを代表する事例として評価された³。ところが、そうした危機的状況に陥っても、ハインツ社はその後日本事業

¹ ほかの資料でも同様に外資系食品企業の存続が難しかったことがうかがえる。たとえば、東洋経済新報社編（1985）に掲載されており、かつ東洋経済新報社編（2020）にも存続している外資系食品企業は、7社（ダノンジャパン（1986年版では「味の素ダノン」）、日本ケロッグ合同会社（1986年版では「日本ケロッグ」）、日本コカ・コーラ、日本シャクリー、日本スタンゲ、ネスレ日本、ハインツ日本）のみである。

² ここでの撤退とは、日本子会社を所有しなくなったことを意味する。そのため、撤退により必ずしも自社製品やサービスの日本での供給がすべてなくなるとは限らない。たとえば、日本企業にライセンスリング等を行い、自社製品やサービスの供給を委ねる場合もある。

³ Abegglen and Stalk（1985：邦訳308頁）や福田（1964b）などがそうした評価を下している。

を回復させ、今なお日本事業を展開している。

では、ハインツ社はどのようにして日本で陥った苦境を克服し、事業の存続を可能にしたのか。本稿の目的は、ハインツ社の日本進出以降の長期にわたる歴史的経緯を明らかにすることである⁴。

外資系企業の日本事業に関する歴史研究の多くは、外資系企業の詳細な活動内容を明らかにすることを通して、日本での成功のロジックや日本で苦戦した理由の考察に努めている⁵。一方で、外資系企業が日本市場で苦戦したのち、新たな活路を見出して、存続・発展を果たす過程を明らかにする研究は少ない⁶。本稿は日本事業で苦境に陥った外資系企業がその状態を脱し、その後の発展に至る試行錯誤の経緯を明らかにする。この取り組みは、先行研究の空隙を埋めるものと考えられる⁷。

資料に関しては、ハインツ社の日本事業についての学術研究等は少ないため、同社発刊資料、雑誌記事、新聞記事に加え、関係者への聞き取り調査や関係者からのEメール、および関係者から提供いただいた資料などを利用している⁸。

2. ハインツ社の日本市場参入 (1961年～1964年)

2.1 日魯ハインツの創業⁹

ハインツ社は1961年に日魯との間に合弁会社の日魯ハインツ株式会社を設立した。これが、ハインツ社による日本事業の始まりであった。それまでにハインツ社は、イギリス、オランダ、カナダ、イギリス、オーストラリア、ベルギー、ベネズエラといった国々に海外子会社を設け

⁴ ハインツ社の創業や発展の歴史については、Dienstag (1994), Koehn (1999), に詳しい。ほかにも、Chandler (1977), Tebben (2014), 鈴木 (2019) において、同社および同社のトマトケチャップについて言及されている。

⁵ 外資系企業の日本事業に関する歴史研究については、竹内 (2018) の第2章で整理している。

⁶ 苦境から脱した事例を取り上げた研究として、桑原 (2007b) によるユニリーバ社の歴史があげられる。同社は、日本で当初立ち上げた食用油脂事業で十分な成果をあげられなかった。その後、石けん・ヘアケア・化粧品事業に注力し、ブランドマネジメントに関する知識移転を徹底することによって同事業の成長を成し遂げ、日本での地位を確立することができた。ユニリーバ社の場合、本国や世界市場で競争優位を持つ別の主力事業を日本で構築したことが日本事業の再建につながった。ここから、本社の持つ新たな経営資源や能力を移転し、それらを日本で再現することが日本子会社の再建にとって重要であったと解釈できる。では、日本子会社が苦境に陥った際、本社が有する経営資源や能力に依存しなければ日本事業の回復は見込めないのか、という点も本稿の問題意識の一つである。

⁷ 日本における外資系食品企業を対象とした経営学・経営史的研究は限定的であり、本稿はこの業種についての知見を蓄積することにも寄与しうるものである。なお、日本における外資系食品企業を対象とした経営学・経営史関連の研究としては、たとえば、次の研究があげられる。桑原 (2005; 2009), 竹内 (2019), 竹内・陰山 (2020), 多田 (2008; 2014), 奥那原・山内 (2021, 第3章)。

⁸ 関係者への聞き取り調査は、次の通りである。山浦肇夫氏 (元ハインツ日本) へのインタビュー (2015年5月15日 (約3時間15分); 2015年9月30日 (約3時間2分))。ハインツ日本 (2019年10月10日 (約1時間21分), 対応者: 取締役技術本部長 黒木大剛氏, 業務用営業本部マーケティング部部長 岡部耕二氏, マーケティング本部マーケティングエグゼクティブ 中村蓉子氏, 2021年7月6日 (約1時間), 対応者: 岡部耕二氏) へのインタビュー。ハインツ日本関係者の肩書はインタビュー当時のものである。

⁹ 以下の日魯ハインツ創業に関する記述は、特に断りのない限り、ニチロ編 (1995), 291-294頁, 538頁に基づく。

ており、日魯ハインツは11番目の海外子会社であった(福田, 1964a, 80頁)。

この時期、日本の食生活は変化の真っ只中であった。1960年版の『国民生活白書』では、次の二点から日本の食生活は近代化されてきたと指摘している(経済企画庁編, 1961, 70-71頁)。第一に、肉乳卵の消費の増加や調理法の洋風化が進んでいること。次に、缶詰および即席食品などの加工食品購入の増加による合理化が進められていること。食の洋風化と合理化が、食生活の近代化を支えていたとみなされていた。食生活の近代化にともない、日本では食に関する新たな市場が形成・拡大している段階であり、加工食品を扱うハインツ社の日本進出は時宜を得たものであった。

日本への進出に際して、ハインツ社は当初から日魯漁業を合併パートナーとして検討していたわけではなかった。同社は、まずカゴメ株式会社(当時は、愛知トマト株式会社)に技術供与して、日本で販売するトマトケチャップの製造を打診した。カゴメはハインツ社と同じくトマト加工品を主力事業としており、カゴメ創業者の蟹江一太郎は1957年に渡米し、ハインツ社をはじめトマト加工企業の工場見学等を行っていたこともあった(社会対応室100周年企画グループ編, 1999, 175-177頁, 238頁)。そのため、カゴメをパートナーの対象とした選択は適切な意思決定であったと考えられる。

ところが、カゴメがこの提携案を辞退した。その理由は、カゴメがハインツ社と提携をしてハインツ製品を取り扱った場合、ハインツ製品と自社製品とのブランドの位置づけに苦慮し、提携は自社の発展にとって障害になりうると判断したためであった。たとえば、ハインツ製品を自社製品よりも高級・上位ブランドとしてしまうと、自社ブランドが消失してしまう危険性があるとカゴメは考えた。仮に下位に据えると、ハインツ社との関係性に支障をきたし、将来的にトマト加工品が自由化され、ハインツ社による本格攻勢がはじまったときに自社存続が危ういとも考えたのであった(社会対応室100周年企画グループ編, 1999, 238頁)¹⁰。

カゴメとの提携話が破断したのち、缶詰製造を営む日魯がハインツ社と接点を持つようになった。1961年9月に、日魯専務の平野越がハインツ本社を訪問し、ハインツ社副社長のJ.F. アレンと合弁会社設立について協議を行った。そして、9月29日に基本協定を締結するに至った。同年11月に今度はハインツ社からアレンと欧州総支配人のヘッキング、企画部長モリスが来日し、日魯首脳との間で細目についての協定を締結し、翌月25日に日魯ハインツ株式会社の設立登記が完了した。資本金1億円(日魯が51%出資、ハインツ社が49%出資)、取締役社長には日魯側の雨宮栄蔵が就任した。

日魯ハインツの設立目的は、「缶詰その他の加工食品及び飲料の製造、販売、それに、それらの製品の原料たる農畜産物の飼育、栽培」(ニチロ編, 1995, 292頁)を行うことであった。日魯ハインツと競合する製品を日魯は製造・販売しないという契約を結んでおり、ハインツ社と日魯は日本市場での棲み分けを行っていた。

当初、日魯ハインツの製品は日魯の全工場での製造を想定していたが、日魯の久里浜工場での製造に集約されることになった。久里浜工場の4,000トン冷蔵庫の2階部分を中心に、工場施設の改造を行い、日魯ハインツ製品を製造する体制を整えた。

¹⁰ ハインツ社のほかにトマト加工品企業のデルモンテ社もカゴメに提携を持ちかけていたが、同様の理由で、カゴメはデルモンテ社との提携話も受け入れなかった(社会対応室100周年企画グループ編, 1999, 238頁)。

日魯ハインツの活動開始に向けて、1962年2月にハインツ社から2名の人材が来日し、日魯の久里浜工場に約3週間滞在した。そこで、製造に関連する各種調査を実施した。また日魯ハインツから6名の社員をアメリカ、カナダのハインツ社に派遣した。派遣員たちは技術、経理、販売の各分野での実地訓練を4カ月間受講した。

同年10月にハインツ社の調理師P.レスキュー¹¹が来日し、その「指導のもとに、主要製品であるトマトケチャップ、ベビーフード類、スープ、ソース類と、従来の常識を超えた周到な準備のもとに相当な費用を投じてつぎつぎに大量の試作が行われ、連日にわたり品質の検討が加えられた。工場設備は缶詰製造1ライン、壺詰製造1ラインで、主要機械装置は米国から輸入されたものであった。とくにハインツ社で従来から使用してきたケトル（二重釜）など特色のあるものが多かった」（ニチロ編、1995、293-294頁）。

1963年に久里浜工場が稼働した。ハインツ社は高品質を常に目指すことを特徴としており、日魯ハインツでも品質管理を徹底した。温度管理や殺菌をはじめとした製造工程の各重要なポイントで検査官が検査を行い、ハインツ社独自の基準を満たしているかどうかを常に確認していた。もちろん最終製品に対しても分析検査を実施していた¹²。こうしたハインツ社の厳格な品質検査をクリアした高品質製品のみハインツの商標が付された。

同年、ハインツ製品の発表会を開催して、トマトケチャップ（350グラム）とベビーフード（75グラム）を最初の製品として販売した。ベビーフードは、果物、野菜、肉類を主体として14種類取り揃えた。その後、幼児用ジュニアフード7種類が新たに販売され、ハインツ57ソースなども販売品目に加わった。1964年にはトマトケチャップ小壺（150グラム）と二倍希釈用の缶詰コンデンス・スープ六種類を新たに発売した。

日魯ハインツの製品は、日魯が総代理店となって販売した。「その販売にあたっては、ハインツ方式で十分に訓練されたハインツ製品専門のセールスマンが問屋、小売店に派遣され、新市場を開拓し」（ニチロ編、1995、294頁）、「ルートセールスなど米国流の販売方式に従って販売活動」（ニチロ編、1995、579頁）を実践した。

2.2 創業当初の業績

こうして日魯ハインツは事業を開始したが、業績は芳しくなかった。1963年度の業績は、ベビーフードが好調であったものの、ハインツ社の主力事業であるトマトケチャップは不振であった。

ベビーフードは大正製菓と販売提携を行うこととなり、同社の販売ルートを活用できた。「大正製菓から一括で受注し、かつ卸売りをする・・・（中略）・・・日本の家庭にはまだ馴染みの薄いベビーフードを、顧客である主婦たちに印象づける上に最も重要なセーリング・ポイントを、それを用いることが離乳期の幼児の発育にいかに効果的かという医学的な効果に置いた」（福田、1964b、107頁）。その説明を、直属保健婦を使って実践していった。日魯ハインツはベビーフードの効能を説明する人材の育成にも取り組んだ¹³。

¹¹ 日魯社史にはP.レスケとあるが、「ハインツ日本プレスリリース」2009年5月27日には、来日したシェフ名にポール・レスキューとあるため、本稿ではP.レスキューと表記する。

¹² 「日魯ハインツの全貌」『食品と化学』5（8）、1963年7月。

¹³ 山浦曄夫氏へのインタビュー（2015年5月15日）。

トマトケチャップが不振だった理由は、いくつかあげられる。まず、「日魯ハインツは原料集荷面で苦慮した」ことがあげられる(社団法人全国トマト工業会編, 1993, 105頁)。当時、トマトケチャップについては、輸入制限が課せられていた。輸入制限以上のトマトケチャップを用意するためには、原材料の国内調達を行う必要があった。そして、原材料は契約飼育栽培方式によって確保することが日魯ハインツ設立時の契約であった(沼口, 1967, 124頁)。契約飼育栽培方式とは、「栽培農家と、その年の作付け面積、買い入れ価格などについて契約を交わし、これに基づいて原料トマトを買い入れる」ものである。企業も安定的に原料を確保できるとともに、農家も収入の安定が見込めるものであった。競合企業であるカゴメは、この方式を早くから採用していた¹⁴。そのため、加工用トマトの栽培を行う農家の多くは、既にカゴメと提携していたと考えられる¹⁵。日魯ハインツは契約農家の選定に尽力したものの、米国本社 of 栽培条件が厳しかったこともあり、契約農家数を多く確保することは難しかった(藤田, 1968, 113頁)。このように、日魯ハインツは国内での原料調達に苦戦したため、トマトケチャップは大きな成果をあげられなかった。

ほかの理由として、高品質であることの優位性が消費者に浸透しなかったことがあげられる。ハインツ製品は徹底した品質管理を行っており、「高品質であること」を消費者への訴求点としていた。高品質であるため、価格も従来の国産品よりも割高に設定していた。しかし、従来の国産品の味や見た目、価格に馴染んでいた消費者にとって、ハインツ製品の訴求点は魅力あるものに映らなかった。結局のところ、消費者に対するハインツ製品の宣伝が不十分であったため、トマトケチャップは売上を伸ばすことができなかった(福田, 1964b, 107頁; ニチロ編, 1995, 579頁)。

日本におけるトマトケチャップ市場が拡大傾向を示しているにもかかわらず(図1)、ハインツ社の主力事業であるトマトケチャップの業績は振るわなかった。そのため、日魯ハインツでは改革が試みられることになる。

3. 改革と成長期(1964年～1990年代前半)

3.1 出資比率の変更および合併会社から完全子会社へ

トマトケチャップの売上拡大を図るため、日魯ハインツは1964年4月から「特約店担当者を対象とする販売促進活動並びに一般消費者に対する宣伝活動を強化」した。さらに、1964年5月にハインツ社は日魯に対して、米国方式の販売を強化した独自の販売活動を行うべく、日魯との総代理店契約を解消したい旨の提案を行った(ニチロ編, 1995, 579頁)。

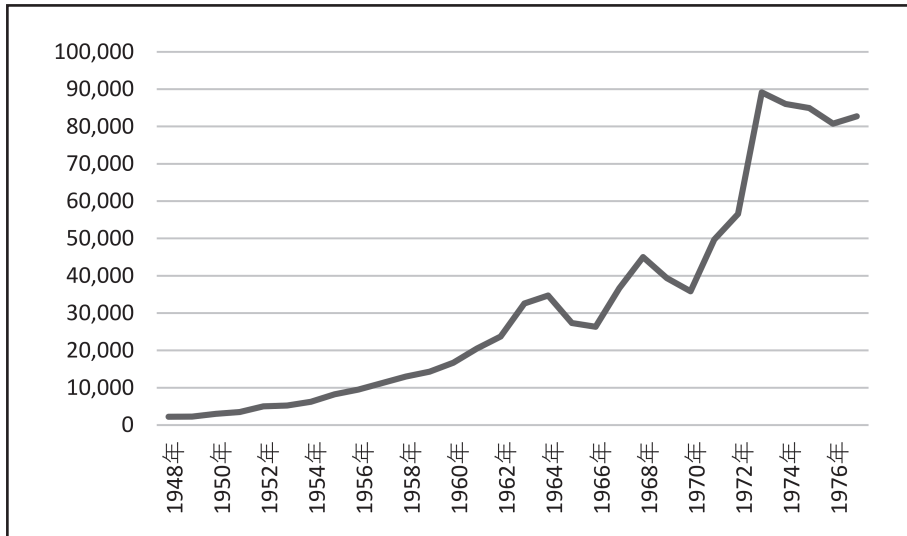
既に述べたように、日魯ハインツは日魯を総代理店としてトマトケチャップを販売していた。その際、日魯は「このトマトケチャップにかんするかぎり、従来の二次卸店をおかず、これまでの特約店である三井物産、国分商店などの“あけぼの会八社”に従来の二次店を昇格させたものとこれまで取引関係のなかった鈴木洋酒店などを加えた八十社を直卸しに指定した。つまりこれまでの食品業界の常識を破って二次店をカットし、それによってマージンの軽減と小売

¹⁴ 「自由化の“嵐”に耐えられるか」『日経ビジネス』1972年8月21日号, 66頁。

¹⁵ 1972年頃において、カゴメは全国の加工用トマト畑の74%を確保していた(「自由化の“嵐”に耐えられるか」『日経ビジネス』1972年8月21日号, 66頁)。

図1 日本におけるトマトケチャップの生産量

単位：トン



資料) 社団法人全国トマト工業会編 (1979), 212頁より作成。

り価格の維持統一をはかった」。しかし、実際には、小売価格の維持は実現できなかった(福田, 1964b, 108頁)。そのため、ハインツ社は日本事業の不振を打開すべく、日魯に頼らない販売方式への切り替えが必要と判断したと考えられる。

このハインツ社の要望を日魯も受け入れた。その結果、まず日魯ハインツの人事が変更された。雨宮社長が常務となり、代わりに日魯ハインツの常務であったG.H. モーリスが社長に就任した。次いで、日魯ハインツのA.F. マーガス常務が販売、経理面を担当し、雨宮常務が製造面を担当するという体制に変更した。人事に加え、ハインツ社と日魯ハインツとの間で販売に関する契約も変更した。日魯ハインツの製品は日魯を通さないこと、およびその販売は日魯ハインツがすべて単独で行うこととなった(ニチロ編, 1995, 580頁)。日魯ハインツは、流通経路の短縮を果たし、スーパーなど直販ルートの新設などを実施し、米国方式のルートセールスをさらに推し進めた(沼口, 1967, 125頁)¹⁶。

販売方式に対する考え方の相違から、ハインツ社と日魯との間の関係は齟齬をきたしていた。そして1965年1月に、「日魯は日魯ハインツから段階的に手を引きたいとの考えをまとめ、大蔵省、農林省園芸局、食糧庁など関係当局に対し、同社に出資している資金の返済(当面は出資比率の縮小)を申し入れた」(ニチロ編, 1995, 581頁)。

日魯ハインツの出資比率変更について、政府側関係当局および関連業界であるトマト工業会、スープ協議会、ベビーフード協議会から、条件つきで変更の了承を得ることとなった。

その条件は、次のようなものであった。政府からは、「①増資は当分のあいだ認めない。②役

¹⁶ 「日魯ハインツの日米攻防戦」『財界』12 (23), 1964年12月15日号, 28-29頁も参照。

員は半数以上日本人とする。③新しい品目に進出する時は農林省の事前承認を必要とする。」といった内容であった。業界からは、「①トマトケチャップ ベビーフードの原料には国産品を使用。②トマト加工品 ベビーフード スープの製造は日魯の工場を使う。自社工場の新設には各工業会 農林省の了解が必要。③前記3品の宣伝は法の規制に従う。④トマト加工品の少なくとも半分以上は輸出するように努力し スープの販売では外資系スーパーと組んで価格 販路を乱さない。⑤トマト関係の種子情報は国内関連産業の発展のために公開する」といった条件が課せられた(邑上, 1971, 146-148頁)。

政府関係当局、業界からの了承を得た結果、1967年5月に外貨審議会がハインツ社側の出資比率引き上げを認可した。日魯ハインツは資本金を1965年3月に2億5,000万円に、1966年に4億2,500万円に増資しており、この間は日魯51%、ハインツ社49%と従来のままであった。今回の出資比率引き上げ認可を受けて、資本金を7億2,500万円に増資し、増資分は全額ハインツ社が取得した。かつ日魯が持つ旧株式の一部をハインツに譲渡したことにより、日魯ハインツにおける出資比率は、ハインツ社80.35%、日魯19.65%となった。こうして、日魯ハインツの経営権はハインツ社へ移行した¹⁷。この間、1965年10月には、日魯ハインツの社長がG.H. モーリスからA.F. マーガスへと代わった。

この間、日魯ハインツの業績は依然として芳しくなかった。日魯ハインツは創業5年間で8億円の累積赤字を生じさせている状態であった¹⁹。これは、主力のトマトケチャップの不振に加えて¹⁸、当初好調であったベビーフードも売上が停滞したためであった。ベビーフードの売上停滞の原因としては、流通経路の短縮化による弊害(沼口, 1967, 126頁)や薬局系の委託販売的な商習慣に絡む問題(山浦, 1990, 99頁)、ベビーフードに対する日本人消費者の知識不足や手作り志向が強いといった嗜好性の違いなど(藤田, 1968, 114頁; 山浦, 1990, 99頁)、またキューピーなど競合他社が強力であったことがあげられる。最終的に、これら問題の対応に苦慮し、ベビーフードについては販売中止に至る(山浦, 1990, 99頁)²⁰。

日魯との関係を見直した後、日魯ハインツは独自の販売方法を展開した。それでも、業績の回復は困難であった。直販方式にこだわりを見せており、一次卸問屋を無視することや小売店直流でも特約店のルートを尊重しない無差別直卸しを始めた。しかし、これは逆に精緻な販売戦略の実現を困難にした(邑上, 1971, 144-146頁)。卸問屋を十分に活用せず販売促進を実施することは、当時の日魯ハインツの資源や能力からしてまだ困難な課題だったと考えられる。

1969年7月にA.F. マーガスからE.W. バーへと日魯ハインツの社長が交代した。やがてバー社長をはじめハインツ社側は、日本事業は日本人による経営に任せた方が良く、直販ルートでの販売を進めるという米国方式に固執することは合理的でないことを理解するようになった(邑上, 1971, 144頁)²¹。そこで、トーレスリコーンの取締役であった浅井和夫を日魯ハイ

¹⁷ 日魯ハインツにおける経営権の移行に際して、ハインツ社と日魯との間には、たとえば、日魯ハインツの「販売上の損失はハインツが責任をもつことなど」が合意されていた(『食品業界の動き』『缶詰時報』46(5), 1967年, 38-40頁)。

¹⁸ 日魯ハインツのトマトケチャップは、市場シェア1%にも満たない状態であった(『帰ってきた日魯ハインツ』『新日本経済』35(3), 1971年, 87頁)。

¹⁹ 『帰ってきた日魯ハインツ』『新日本経済』35(3), 1971年, 87頁。

²⁰ 日刊経済通信社調査部編(1977)によれば、日魯ハインツは缶詰ベビーフード市場において1971年に姿を消すこととなる。

²¹ 『帰ってきた日魯ハインツ』『新日本経済』35(3), 1971年, 88頁も参照。

ンツに招き、1970年12月に彼を同社の社長に就任させた。

浅井社長は、事態の打開に向けて、販売ルートの変革に取り組んだ。そこで、再度日魯との販売提携を進め、日魯の販売網の活用を始めた。ただし、日魯に完全に依存するわけではなく、日魯以外の販売ルートも模索するという考えも持ち合わせていた（邑上、1971、141頁）²²。

そして、1973年12月に三菱商事が日魯ハインツの総代理店となった。最終的に、1980年2月に日魯は日魯ハインツの持株全てをハインツ社に譲渡し、日魯ハインツはハインツ社の完全子会社となる。翌年にはハインツ日本と社名を変更した。

日魯との関係が切れたハインツ日本は、自らの生産拠点を確保する必要があると、1981年10月に総工費25億円をかけて宇都宮工場を完成させた。宇都宮工場は翌年6月に全面操業開始し、スープやソース類の缶詰生産を行い、日本市場への供給体制を整えた²³。

この間、1976年に浅井和夫が日魯ハインツの社長を辞任し、日魯から出向していた手塚久常務が常務のまま代表取締役役に就任する。ハインツ社と日魯との資本提携が終了した1980年の6月に手塚久が代表取締役役を辞任し、再び浅井和夫が代表取締役となる。

その後、1982年9月に小川正平が新たに代表取締役社長に就任した。小川正平は、当時ハインツ社の子会社であったスターキスト・フーズ社の関連会社に勤務していたが、ハインツ社副社長からの要請を受けて、ハインツ日本に移籍した²⁴。

小川社長は、ハインツブランドの確立のため、積極的な投資を行った。後述の通り、1970年に日魯ハインツは新たに業務用製品の開発を成し遂げ、それ以降業務用製品事業を発展させていく。小川社長は社長就任後の10年間で小売向け家庭用製品事業と業務用製品事業とに約200億円のマーケティング投資を行った。とくに1990年代初め頃には、毎年25～30億円を投資した。こうした積極的な投資に加え、小川社長は「ローコストオペレーション」や「トータル・クオリティ・マネジメント」などを実施して、工場の省力化、経費の徹底的な削減にも尽力し、ハインツ日本の業績向上を成し遂げていった²⁵。

3.2 新たな主力製品の登場

3.2.1 新製品の開発

1962年来日したハインツ社の調理部門最高責任者P.レスキュー²⁶は、日本全国を回って食べ歩き、いわば市場調査を行った。レスキューは米国司厨士協会会長でもあった。そしてこの市場調査には、彼と交友関係にあった全日本司厨士協会会長の斎藤文次郎が支援した。この調査を経て、レスキューは「日本で成功するには、日本人の舌に合った独自の商品の開発が必要だ」という結論に至る。そして、日本人に合う味の好みを研究したうえで、ハインツ社独自の味加

²² 「帰ってきた日魯ハインツ」『新日本経済』35 (3), 1971年, 88頁。「食品業界の動き」『缶詰時報』50 (3), 1971年, 4-7頁も参照。

²³ 『日経産業新聞』, 1982年6月19日, 9頁。

²⁴ 『日経産業新聞』, 1986年3月19日, 32頁。

²⁵ 「ハインツブランド定着により3年間で売上げ倍増を目指す：ハインツ日本小川正平社長」『総合食品』16 (8), 1993年, 21-22頁。

²⁶ 日魯ハインツ株式会社「ハインツ・コンデンス・スープ」リーフレット（発行年不明（おそらく1960年代））には、この調理師の名前はポール・レジカとあるが、1962年10月に来日し、日魯ハインツ久里浜工場の技術指導に当たったP.レスキューのことであろう。

減の缶詰コンデンス・スープをつくりだした²⁷。1964年2月に、日魯ハインツは二倍希釈用の缶詰コンデンス・スープ六種類を発売した。

缶詰スープはホテル、レストラン、高級喫茶店など業務用市場で好調な売上を示した(藤田, 1968, 114頁)。一人前用のスープを温めるだけで、顧客にすぐに提供できたため、新しいメニューをすぐに増やすことができることを売りにして、日魯ハインツは喫茶店に缶詰スープを持ち込んだ。喫茶店への製品供給に際しては、流通チャネルに食品卸問屋だけでなくコーヒー豆焙煎業者を用いた。さらにハインツ製の缶詰スープは鉄道の車内販売などでも行われるようになった。こうして、新しい顧客を開拓していった(山浦, 1990, 99頁)²⁸。ハインツ製の缶詰スープは業務用市場で高いプレゼンスを保ち、たとえば1987年頃の業務用のスープ市場におけるハインツ日本のシェアは34%であった²⁹。

レスキューの考えは、その後ハインツ社の日本事業の基礎となる。日本子会社は「日本の市場には日本の味、品質でなければならないという方針」を貫き、輸入製品のほかは日本子会社が自社独自の製品を開発するようになった³⁰。その成功例であり、ハインツ社の日本子会社にとって最重要製品となったのが、デミグラスソースであった。

既に述べたように、日魯ハインツはトマトケチャップの不振などを受け、業績が悪化していた。そのため、売上の柱となる新たな製品の確保が必要であった。そのなかで、食肉調理缶詰事業を開始していた。1966年にミートソースの発売後、1969年には業務用ミートソースの発売、カレーソースの発売などを行っていた。そして、1970年に業務用デミグラスソース(缶詰)を発売した。

デミグラスソースの開発は、1964年2月に日魯ハインツに入社した稲田英男が担当した。先述の通り、日本向けに独自製品を開発する必要性を認識したレスキューは、その製品開発担当者を求めた。そこで、レスキューは斎藤文次郎に日本人調理師の仲介を依頼した。斎藤は自らの部下であった稲田英男を紹介し、稲田は日魯ハインツに商品開発担当シェフとして入社した。稲田は、日本司厨士協会の第1回ヨーロッパ使節団に参加し、ヨーロッパでの料理修行を経験していた人材であった³¹。

稲田は入社後、すぐに新製品の候補を検討した。最初に注目し、開発に着手したのがデミグラスソースであった³²。デミグラスソースは様々な洋風料理に用いられるソースである。日本でもこの時期には、ホテルやレストランでデミグラスソースがつくられるようになっていた³³。

²⁷ 日魯ハインツ株式会社「ハインツ・コンデンス・スープ」リーフレット(発行年不明(おそらく1960年代))。「ハインツ日本プレスリリース」2009年5月27日。

²⁸ 山浦暉夫氏へのインタビュー(2015年5月15日; 2015年9月30日)も参照。

²⁹ 「ハインツ日本、米穀店むけスープ発売」『食糧ジャーナル』12(11), 1987年, 64頁。

³⁰ 「ハインツブランド定着により3年間で売上げ倍増を目指す: ハインツ日本小川正平社長」『総合食品』16(8), 1993年, 19頁。

³¹ 「ハインツ日本プレスリリース」2009年5月27日。

³² 以下のデミグラスソースの開発に関する記述は、「ハインツ日本プレスリリース」2009年5月27日および生活情報センター編集部編(2004)103頁に基づく。なお、引用箇所は前者からの引用である。

³³ 1964年の東京オリンピック以降、様々な料理、調理法が日本各地の調理師の間に広まっており(湯澤, 2019, 185-192頁)、各種厨房で本格的な西洋料理が調理されるようになっていった。また、こうした新たな料理や調理法の広がり、日本人の食に対する嗜好の変化にも影響を与えていたと考えられる。たとえば、1968年に子供の人気メニューが「卵焼き」から「ハンバーグ」に代わっている(岩村, 2010, 111頁)。

ただし、デミグラスソースの調理は次に示すように手間も時間もかかる。「まず牛の骨やスジ肉、香味野菜などでダシ（フォン）をとり、別に小麦粉と脂を焦がさないように微妙な温度調整をしながら長時間、炒めてブラウンルーを」つくる。そして、「このフォンとブラウンルーをあわせてソースエスパニョールをつくり、それを」半分程度になるまで煮詰めて出来上がりとなる。「半分まで丁寧に煮詰めることで照りが出て鏡のような光沢が出ることから、フランス語の“半分＝デミ”と“鏡＝グラス”を合わせてデミグラスソースという名前」となっている³⁴。

当時の日本のホテルやレストランではデミグラスソースを数週間かけてつくっていた。稲田は、「デミグラスソースが最初からあったら、いつでも料理にとりかかれるのに」という思いを抱いていた。そのため、稲田はデミグラスソースの調理工程を簡略化することに対する需要があると見込んだ。デミグラスソースを工業製品化することによって、調理時間の短縮が可能になると考えた。そこで、ハインツ本社でも行っていなかった日本独自の試みとして、デミグラスソースの開発を始めたのであった。

稲田は、厨房での調理に限りなく近い作り方を工場でも実現することを目指した。ソースの商業化は、味の開発だけでなく、工場現場での生産の実現も重要であった。最も困難だったのは、ブラウンルーの製造であった。焦がさずかつ均一にルーを混ぜることに苦心し、試行錯誤の末、和菓子の餡を煉るためにも用いられていたレオニーダという機械を導入することによって問題を解決できた。こうして加工食品としてのデミグラスソースが完成した。

そして1970年に業務用デミグラスソース（缶詰）、1972年には家庭用デミグラスソース（缶詰）を発売した。洋食を構成する要素の一つである洋風ソースを簡便に利用できるようになるという意味で、食生活の近代化（洋風化・合理化）を支える新製品を日魯ハインツは市場に導入したのであった。

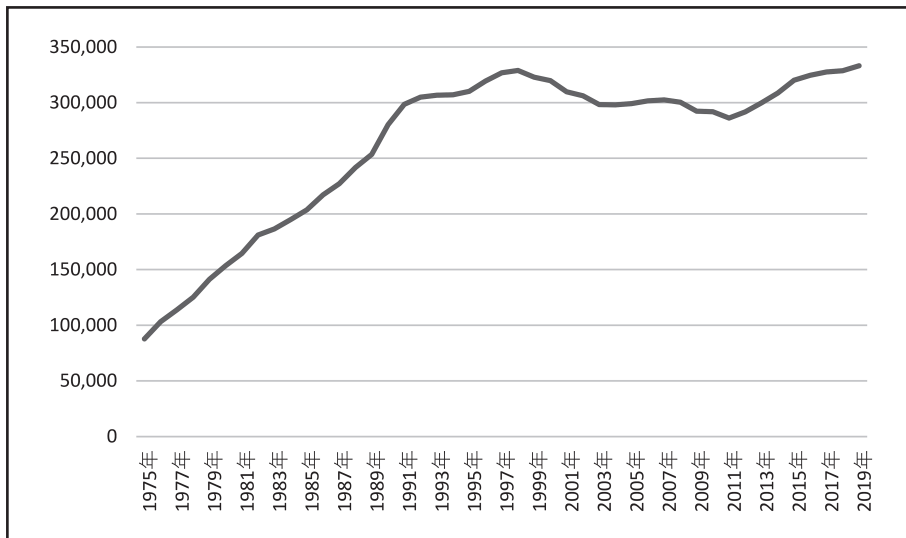
こうして新発売されたデミグラスソースだが、すぐに売上を伸ばしたわけではなかった。日魯ハインツはデミグラスソースをレストラン等の厨房をターゲットとして売り込んだ。しかし、調理師から製品に対する理解をすぐには得られなかった。というのも、調理師は己の調理技術を誇りに思っており、加工食品をそのまま顧客に提供することは、いわば自らの調理技術を放棄する行為だったからである。とくに、ソースは料理の要にもなるため、それを缶詰に頼るといったことは、調理師の誇りを踏みにじるものと受け取られた。

これに対して、日魯ハインツは同社のデミグラスソースの特徴を調理師たちに訴求する努力を続けた。同製品は、料理のベースとはなるものの、最後の味付けは各調理師の力量に委ねている点に大きな特徴があった。すなわち、レストランに訪れた顧客に提供する料理とするために、各調理師の工夫を凝らす余地が多分にある製品であった。そして、この各工夫により、それぞれの店舗ごとのオリジナル料理を生み出すことを可能にしていた。そもそも、缶詰のソースをそのまま顧客に提供することを前提とはしておらず、調理師による味付けがなされることを想定して製品化されたものであった。日魯ハインツは、厨房をめぐる、また調理師を対象とした展示会などで、この特徴を丁寧かつねばり強く説明した。こうした努力により、次第に

³⁴ ただし、日魯ハインツで開発を始めた当初は、フランス語読みに基づき「ドゥミグラスソース」と呼んでいた。しかし、「ドゥミグラスソース」では一般消費者には伝わらない・認知されにくいだろうとの判断から、製品化される際には英語表記に基づき、「デミグラスソース」という名称を採用した（ハインツ日本へのインタビュー（2021年7月6日）；ハインツ日本からのEメール（2021年6月28日））。

図2 外食産業の市場規模の推移

単位：億円



注) 1975～78年の飲食店及び喫茶店の市場規模には百貨店等直営店の飲食店・喫茶店の売上が含まれていない。1979年以降は百貨店等直営の飲食店及び喫茶店の売が含まれている。

資料) (公財) 食の安全・安心財団ホームページより作成。

調理師から理解してもらえるようになった。

さらに、外食産業の活性化も、日魯ハインツにとって追い風となった。1970年はファミリーレストランの開業などあって外食元年と呼ばれており、図2が示すように、1970年代以降外食産業の市場規模は急速に拡大した。急速な店舗数の拡大などにより、外食産業では熟練した調理師の確保が追い付かない事態となった。そのため、手軽に本格的な料理を提供できるハインツ製のデミグラスソースの魅力はより高まっていった（生活情報センター編集部編，2004，103頁）³⁵。

その後、日魯ハインツそしてハインツ日本となってからも、新製品の開発を続けた。同社は稲田のような専属のシェフを数名抱え、シェフを中心として新製品の開発に力を注いだ。そしてシェフの考案する料理へのこだわりをいかに工業製品に反映させるかということを、シェフと食品加工の技術知識に長けた技術者とは協同して徹底的に検討し、工業製品化を実現していった³⁶。1972年に家庭用ホワイトソース、1974年に業務用ホワイトソースを発売するなど料理のベースとなるソース類を開発・発売した。ほかにも業務用コーンスープ、業務用ブイヨンなどを開発し、市場に導入した。業務用製品に関しては、日本子会社が独自に開発したものが

³⁵ ハインツ日本へのインタビュー（2019年10月10日）、山浦暉夫氏へのインタビュー（2015年9月30日）も参照。

³⁶ ハインツ日本へのインタビュー（2019年10月10日）。

ほとんどとなっていった³⁷。

また、同社の業務用製品の販売に際しては、たとえば、ホテルの調理師との関係を深めることに努めた。ホテルの総料理長クラスの人材との意見交流を行って製品開発を進めることや、そうした人材に認めてもらう製品・味づくりに尽力した。総料理長クラスの人材が認めた製品であれば、ホテルで料理経験のある人材や縁ある調理師たちも同製品を利用するようになる。日魯ハインツ（および改称後のハインツ日本）による日々の営業努力に加え、こうした調理師間の交流内での情報共有を通して、同社の業務用製品の認知は進んでいくこととなった³⁸。調理師のコミュニティの中に埋め込まれている社会関係資本（Social Capital）をうまく活用することによって、同社は新たな業務用製品事業を推進していくことができたと言える³⁹。

ほかにも販売促進活動では、様々な工夫が試みられた。たとえば、ユーザーによる会員組織作りを進めた。1984年にハインツ日本は関西の食品卸問屋を対象とした「関西ハインツフレンズ会」を発足させ、同年に名古屋のレストランの料理長を対象とした「中部ハインツ会」を発足させた。そして食品卸問屋については、会員組織化をさらに進めた。主要瓶缶系の卸問屋を「ハインツ会」、コーヒー豆等を主に扱うロースター系の卸問屋⁴⁰を「ストレート会」と称した会員組織を形成した。会員組織化の目的は、ハインツファンを増やすことによってハインツ製品の指名買いを増加させることであった。これら組織に対しては、たとえば料理セミナーや懇親会、さらには定期的な海外の工場見学ツアー等を催し、会員であるユーザーとの関係性を深めていった。日本の複雑な流通構造に対応するために、ハインツ日本は卸問屋との関係性強化を図る政策を意欲的に実践したのであった⁴¹。

1985年に、ハインツ日本は業務用のレトルトソースを新たに発売し、その際には会員組織作りをさらに推進することや営業体制の強化に努めた。レトルトソースを用いた各種料理のパンプレットなどを作成し、レストランや食品問屋に対してメニューを提案する販売促進を展開した。ほかにも、1993年にはテレビ出演経験もあるホテルの調理師と協同ハインツ製品を用いたレシピ本を発刊した。これをほかの調理師たちへの販売促進資料として活用した⁴²。

このようにハインツ日本は、食品卸問屋等との間に良好な関係を築き、日本の商習慣にも対応できるようになり、自社製品を広く供給する体制を確立したのであった。その結果、ハインツ製のソース類などはホテルやレストラン、喫茶店といった業務用市場で急速に受け入れられ

³⁷ たとえば、ハインツ日本の2000年頃の業務用製品のうち約7割はハインツ日本が独自に開発したものであった（『日経産業新聞』2000年8月1日、17頁）。

ハインツ社では業務用製品事業については日本子会社にはほぼ委ねる方針を採用していた。というのは、業務用製品は各国で食文化および市場が大きく異なることから、グローバルな標準化戦略を採用することが困難だったためである（ハインツ日本へのインタビュー（2019年10月10日））。

³⁸ ハインツ日本へのインタビュー（2019年10月10日）、山浦暉夫氏へのインタビュー（2015年9月30日）。

³⁹ 社会関係資本とは、「人々が何らかの行為を行うためにアクセスし活用する社会的ネットワークに埋め込まれた資源」（Lin, 2001, 邦訳p.32）のことである。たとえば、製薬産業においても、医師間の社会的ネットワーク内での情報共有などが医薬品の普及に影響を及ぼしているとされている（Coleman, Katz and Menzel, 1966；Rogers, 2003；竹内, 2018；筒井, 2009, 2011）。

⁴⁰ ロースター系の食品卸問屋は、主に喫茶店など外食店に対して製品を卸している（ハインツ日本へのインタビュー（2021年7月6日）；ハインツ日本からのEメール（2021年6月28日））。

⁴¹ ハインツ日本へのインタビュー（2021年7月6日）、ハインツ日本からのEメール（2021年6月28日）。『日経産業新聞』1985年6月3日、15頁。

⁴² 『日経産業新聞』1985年6月3日、15頁。ハインツ日本へのインタビュー（2019年10月10日）。

るようになった。1993年頃のハインツ日本の業務用製品は、競合製品に比べて価格が10～20%高いものの、調理師たちからの支持を得ていた⁴³。

家庭用デミグラスソースについても、一般消費者はデミグラスソースに対する認知が十分でなかったため、発売後すぐに売上が伸びたわけではなかった。外食の普及および洋食の浸透が進んだ時期に、大規模なテレビCMを実施し、雑誌の料理コーナーで取り上げられることによって、認知が広まっていった(生活情報センター編集部編, 2004, 103頁)⁴⁴。

このように日魯ハインツが生み出した独自の洋風ソース類は、外食産業の市場規模拡大および食の洋風化の進展とともに、大きな成果をあげることに成功した。食肉調理缶詰市場をみると、1990年代にかけて市場規模も拡大し、そのなかでハインツ日本は高い順位を保った(表1)。

3.2.2 新事業の開始

1984年7月にハインツ日本はペットフードを発売し、同市場に新たに参入した。ハインツ社の子会社であったスターキスト・フーズ社が生産する品目6種類を輸入し、販売した。三菱商事を総代理店とし、国分、菱食、明治屋といった卸問屋を通じて、ペットショップなどの新たな市場を開拓し始めた⁴⁵。

1987年5月には、ハインツ日本は冷凍食品事業を新たに獲得する。これは、ハインツ社の冷凍食品事業を担っていたオレアイダフーズジャパンを一事業部として統合したためであった。

ハインツ社は1965年に冷凍食品事業を展開していたオレアイダフーズ (Ore-Ida Foods, Inc.) を買収し、傘下に収めていた。オレアイダフーズは、極東戦略の一部として日本市場に関する詳細な調査を実施し、その重要性和有望性を検討した結果、冷凍フライドポテトでもって家庭用冷凍食品市場に本格的に参入することを決意した(冷凍食品新聞社編, 2004, 127頁)⁴⁶。「アメリカンフードカルチャーが日本人の食生活に浸透してきたことに着目し、肉食でもこれが伸びる可能性は大きいとみて、品質が良く、本物と同じ味の輸入ポテトを家庭用冷凍食品市場に」導入した⁴⁷。

オレアイダフーズ社は、日本支社としてオレアイダフーズジャパンを設立し、三菱商事を通じて家庭用冷凍フライドポテトの対日輸出を1984年8月に開始した。日本向けに味を変更した5品目の製品を市場に導入した。関東地区での販売から始まり、大量のテレビCMを展開するなど積極的な宣伝広告を行うとともに、主要スーパーの店頭と同社製品を陳列させた(冷凍食品新聞社編, 2004, 127頁)⁴⁸。

当時の日本の家庭用市場に存在した冷凍フライドポテトは、波状模様の入ったゴールデンク

⁴³ ハインツ日本へのインタビュー (2021年7月6日)。ハインツ日本からのEメール (2021年6月28日)。「ハインツブランド定着により3年間で売上げ倍増を目指す：ハインツ日本小川正平社長」『総合食品』16 (8), 1993年, 21頁。

⁴⁴ ハインツ日本では、店頭試食や料理教室などの販売促進活動を行い、新しい製品やメニューを家庭に浸透させることにも注力してきた。デミグラスソースなど新しいソース類を開発した当初も、店頭試食などを積極的に行ってきたと考えられる(ハインツ日本へのインタビュー (2019年10月10日))。

⁴⁵ 『日経産業新聞』, 1984年7月23日, 17頁。『日本経済新聞』, 1984年8月3日朝刊, 10頁。

⁴⁶ 『日本経済新聞』, 1984年8月3日朝刊, 10頁も参照。

⁴⁷ 「輸入ポテト」『総合食品』13 (1), 1989年, 85-86頁。

⁴⁸ 『日本経済新聞』, 1984年8月3日朝刊, 10頁も参照。

表1 食肉調理缶詰の販売量推移およびハインツ日本のシェア

単位: 1000実箱、%

年	食肉調理缶詰				年	食肉調理缶詰			
	総販売量	ハインツ 日本製品 の販売量	ハインツ 日本の市 場内順位	ハインツ 日本の市 場シェア		総販売量	ハインツ 日本製品 の販売量	ハインツ 日本の市 場内順位	ハインツ 日本の市 場シェア
1978年	8,440	670	3	7.9	1998年	16,300	1,600	2	9.8
1979年	9,780	840	1	8.6	1999年	16,500	1,500	2	9.1
1980年	9,260	920	1	9.9	2000年	16,100	1,400	2	8.7
1981年	9,950	967	1	9.7	2001年	13,900	1,300	2	9.4
1982年	11,340	1,298	1	11.4	2002年	12,400	1,180	2	9.5
1983年	11,530	1,286	1	11.2	2003年	11,100	1,000	2	9.0
1984年	11,520	1,358	1	11.8	2004年	10,500	800	6	7.6
1985年	11,950	1,463	1	12.2	2005年	8,800	550	5	6.3
1986年	13,430	1,637	1	12.2	2006年	8,700	480	5	5.5
1987年	15,120	1,760	1	11.6	2007年	8,300	350	6	5.4
1988年	15,700	1,800	1	11.5	2008年	8,000	300	7	3.8
1989年	15,980	1,820	1	11.4	2009年	7,200	300	6	4.2
1990年	16,340	1,820	1	11.3	2010年	7,000	300	4	4.3
1991年	16,550	1,750	1	10.6	2011年	6,900	291	5	4.2
1992年	16,900	1,700	1	10.1	2012年	7,150	291	4	4.1
1993年	17,200	1,700	1	9.9	2013年	7,250	291	5	4.0
1994年	17,000	1,700	2	10.0	2014年	6,892	291	5	4.2
1995年	17,200	1,700	2	9.9	2015年	6,480	275	4	4.2
1996年	17,000	1,700	2	10.0	2016年	6,220	260	5	4.2
1997年	16,400	1,600	2	9.8					

注) 日魯ハインツ時代を含むが、本表では「ハインツ日本」でまとめている。

資料) 日刊経済通信社調査部編『酒類食品産業の生産・販売シェア』1983年版, 1987年版, 1991年版, 1995年版, 1999年版, 2003年版, 2007各年版, 2011年版, 2015年版, 2019年版より作成。

リンクルに限定された状態だったうえ、再度油で揚げなければならない製品が主流であった。それに対して、オレアイダ製品は、ゴールデンリンクル、シューストリング、ゴールデンパティなど形状等種類も様々であり、なによりオーブントースターで温めるだけで調理が済むという簡便さに強みがあった。油で揚げずに済むという点は、健康志向の消費者ニーズにも適合した⁴⁹⁾。

オレアイダフーズジャパンとの事業統合の後、ハインツ日本は家庭用の「グローサリー営業部」、「業務用営業部」、「ペットフード事業部」という既存部に加え、新たに「オレアイダ事業

⁴⁹⁾ 「輸入ポテト」『総合食品』13 (1), 1989年, 85頁。

部」を設け、冷凍食品事業を開始した⁵⁰。翌年にはチキン製品などを新たに発売し、冷凍食品の品目数を増やしていった。新たな製品を導入し、その家庭への浸透を通して、アメリカンフードカルチャーを日本に根付かせようと試みていった⁵¹。

もともとオレアイダ製品の日本市場導入の目標は、次の二点であった。第一に日本におけるポテト市場を拡大すること、第二に市場で30%以上のシェアを獲得してトップブランドとなることであった。この目標を達成すべく、オレアイダ製品導入の初期において、冷凍食品業界や同製品の流通構造に精通したトップセールスマンを他社からヘッドハンティングした。即戦力となる人的資源を確保し、食品卸問屋等への営業体制を整えた。流通政策として、特約店等を組織化し、ユーザーを対象とした海外工場見学ツアーなども実施した。既に述べたように、ハインツ日本は食品卸問屋やレストラン等ユーザーを組織化する取り組みにより、製品を普及させていった経験があった。そうしたノウハウを活用して、冷凍食品事業においても新たなユーザーとの関係構築に努めたのであった。バラエティーに富んだ製品の導入、流通構造への積極的対応、および宣伝広告などのマーケティング投資の結果、オレアイダ製品は急速に売上を伸ばした。1988年には、日本の家庭用冷凍フライドポテト市場で約30%のシェアを確保してトップブランドとなり、当初の目標を達成した⁵²。

さらに、ハインツ日本は1992年12月に業務用冷凍食品市場に進出し、冷凍食品事業を充実させていった。まず、ソース類やスープなどハインツ日本がブランド力を持つジャンルでの冷凍食品を投入し、1996年にはオレアイダブランドのポテト製品を業務用市場にも導入した。

その後ハインツ日本は改組を行い、冷凍食品事業は一事業部が単独で担当する形でなくなった。冷凍食品を家庭用食品事業、業務用食品事業に振り分け、それぞれの事業を担う組織が担当するようになった(冷凍食品新聞社編, 2004, 128-130頁)。

3.3 規制緩和に伴うトマトケチャップの販促強化

ハインツ製のトマトケチャップについては、長らく大きな成果をあげることができなかった。たとえば、日本のトマトケチャップ市場において、ハインツ日本は1988年時点で1%程度のシェアしかなかった⁵³。ところが、この状況を変える環境変化が生じた。トマトケチャップの輸入自由化である。

1989年7月にトマトケチャップ等のトマト加工品の輸入が自由化されることとなった。その

⁵⁰ 『日経産業新聞』, 1987年3月4日, 17頁。

⁵¹ 「輸入ポテト」『総合食品』13 (1), 1989年, 86頁。

⁵² ハインツ日本へのインタビュー (2021年7月6日)、ハインツ日本からのEメール (2021年6月28日)、『日本経済新聞』, 1988年7月21日朝刊, 11頁。

その後もハインツ日本は、ポテトの形状や調理スタイルなどが異なる種類の冷凍ポテトを市場に導入した。ハッシュポテトタイプの「おはようポテト」を1992年に、同じタイプであるがポテトの形状を星形にアレンジした「星のポテト屋さん」を2003年に発売した。2006年に箱ごと電子レンジで調理できる「レンジでカリッホック フライドポテト」を、さらに2010年には極細形状の塩味衣付きのフライドポテト「スーパークリスピー」を発売した。製品ラインナップの充実もあり、2021年時点において、オレアイダブランド製品は家庭用冷凍ポテト市場の50%以上のシェアを誇るに至っており、強固な地位を維持し続けている(ハインツ日本へのインタビュー (2021年7月6日); ハインツ日本からのEメール (2021年6月28日; 2021年7月30日))。

⁵³ 『日経産業新聞』, 1990年6月4日, 13頁。

頃のハインツ日本は、年間約1,000トンのトマトケチャップをハインツ社から輸入していたが、輸入の自由化を契機に、ハインツ日本は輸入量を増やし、トマトケチャップ市場に攻勢をかけた。5年間でトマトケチャップ市場のシェア10%を目指すという目標も設定した。

製品に関しては、パッケージおよび味も日本向けにアレンジした。ただし、日本で普及しているトマトケチャップは甘味に特徴がある一方、ハインツ製のトマトケチャップはアメリカ・タイプの「大人の味」をベースとした。

さらに、ハインツ日本は、消費者に直接的に訴えかけるマーケティング活動に注力した。たとえば、ハインツ日本は、日本でトマトケチャップが利用されるシーンは限定的であると感じていた。トマトケチャップは様々な料理に用いることができ、利用範囲を拡大できる余地が大いにあると同社は考えていた。そこで、トマトケチャップの新しい使い方の提案を含めた広告活動を、テレビCMなど大々的に実施した。テレビCMについては、約3ヶ月で4億円以上を投じる計画を立てた。これは、ハインツ日本がこれまで投資したテレビCM金額のなかでも最高の額であった。ほかにも、小学生向けの学習雑誌にトマトケチャップを用いた料理の作り方の記事を掲載するなど、利用範囲の拡大を狙った提案を様々な消費者層を対象に試みて行った。こうした活動を通して需要を喚起し、ハインツ製のトマトケチャップの市場浸透を目指した⁵⁴。

また、ハインツ日本は都市部の大手量販店を重点的に訪問する営業活動を進めた。ハインツ日本は大手の競合他社に比べて人員数が限られているため、営業活動は対象範囲を限定せざるを得なかった。とくに、大手量販店に絞った理由としては、次の点が想定されている。大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律（大店法）に対する規制緩和と圧力が1990年代に生じていたため、同法が緩和もしくは将来的に撤廃されれば大手量販店の勢力が強まる見込みが高まった。大手量販店との関係性を今のうちに築けば、ハインツ製品の取扱店舗が増えるという考えが働いたからであった⁵⁵。

こうした取り組みの結果、1989年度におけるハインツ日本のトマトケチャップの売上は、前年度比60%という大幅増を達成した。1990年には、約半年間に3億円を東京での広告費に投じるなど、都市部での販売促進活動に注力した。そして、1991年の三大都市圏におけるハインツ日本の市場シェアは、3月時点で5.9%、4月時点で7.3%、5月時点で8.5%と上昇傾向を示し、特に首都圏でのシェアは3～5月の3カ月間平均で11.2%となった⁵⁶。1992年には、3～4月の首都圏におけるハインツ日本のトマトケチャップの市場シェアは約16%を記録した⁵⁷。年単位の市場シェアに関しては、トマトケチャップを含むトマト加工品市場での数値となるが、1992年にはカゴメが56.6%、キッコーマン（デルモンテ製品）が23.4%、長野トマトが11.2%、ハインツ日本が4.4%であった。それが、1996年にはカゴメが49.7%、キッコーマンが25.1%、長野トマトが8.4%、ハインツ日本が6.7%と、ハインツ日本の市場シェアは上昇傾向を見せていた（富士経済編、1994、43頁；富士経済編、1998、69頁）。

⁵⁴ 『日経産業新聞』、1989年2月28日、23頁。『日経産業新聞』、1989年3月3日、17頁。『日経流通新聞』、1989年8月10日、5頁。「激化するケチャップ戦争」『総合食品』13（6）、1989年、26頁。『日経産業新聞』、1990年4月6日、28頁。『日経流通新聞』、1993年9月30日、9頁。

⁵⁵ 『日経産業新聞』、1990年4月6日、28頁。

⁵⁶ 『日経産業新聞』、1990年6月4日、13頁。『日経流通新聞』、1991年6月20日、26頁。

⁵⁷ 『日経流通新聞』、1992年6月16日、3頁。

1993年度におけるハインツ日本のトマトケチャップの売上は約16億円となった⁵⁸。このように、新たな主力製品の確立、トマトケチャップの販促強化などを通して、1970年に12億円程度であった日魯ハインツの売上高は、ハインツ日本と改称した1981年度では約47億円、そして1993年には250億円強と急速に伸長した⁵⁹。

4. 日本事業における新展開 (1990年代後半～2000年代初め)

4.1 組織改革

1990年代にハインツ社の日本事業に大きな変化が生じた。ハインツ社は1992年にニュージーランドのワッティー社を買収した。これ以降、日本で販売する製品については、日本での生産からワッティー社の工場での生産に移管させていった。たとえば、1993年に日本向けのミートソースの生産をワッティー社に生産委託した⁶⁰。そして、2000年8月31日に日本国内での生産を中止し、賞味期限の短い製品については日本国内の協力会社に生産委託し、日持ちのするスープやソース類などの生産はワッティー社に移管した。ハインツ日本の宇都宮工場は宮島醤油株式会社に売却し、生産委託先の企業とは協同で生産管理や技術開発などを進めることとなった⁶¹。

この日本国内生産の中止は、ハインツ社による新たな国際戦略に基づくものであった。ハインツ社は「オペレーション・エクセル」という国際戦略を展開しており、「原料調達、製造、物流など供給体制を全世界的に集約すると同時に、各市場でのマーケティング投資を積極化し、顧客満足の向上を図り、効率的な経営と事業の拡大」の達成を図っていた。ハインツグループの供給体制の効率化、集約化を進めるなかで、日本での生産は原料面、コスト面でも費用がかさむため非効率とハインツ社は判断した。そして、ニュージーランドでは野菜や乳製品を安定的に調達することができるため、ワッティー社のヘイスティングス工場をアジア・太平洋地域での主力製造拠点に位置づけた。同工場に対しては、約25億円を投資して、最新の製造設備を整えた。ハインツ日本からも1997年から技術者を派遣して、原料調査、製品開発および各製造工程における技術協力や指導などを実施してきた⁶²。

1990年代後半に、ハインツ社は中核事業に資本を集中し、経営効率の向上を目指すといった経営改革を実行していた。事業の再編・売却・削減、工場の閉鎖・売却・規模縮小、さらに中核事業強化に向けた企業買収といったリストラクチャリングを進めてきた⁶³。日本子会社における工場閉鎖も、ハインツ社の経営改革の一環と位置づけられる。

日本国内での生産からニュージーランドでの生産に移管する間に、ハインツ日本は様々な問

⁵⁸ 『日経産業新聞』、2005年7月7日、21頁。

⁵⁹ 「帰ってきた日魯ハインツ」『新日本経済』35 (3)、1971年、88頁。『日経産業新聞』1982年6月19日、9頁。『日経産業新聞』1994年10月25日、19頁。
売上高は推定値である。

⁶⁰ 『日経産業新聞』1994年6月28日、20頁。

⁶¹ 『日経産業新聞』2000年7月25日、24頁。

⁶² 『日経産業新聞』2000年2月9日、17頁。「日本の主要製造拠点をニュージーランドに移管/ハインツ日本」『総合食品』23 (10)、2000年、53頁 (本段落の引用は同資料より)。

⁶³ 『日経産業新聞』1997年3月18日、6頁。『日経産業新聞』1998年9月10日、15頁。『日経産業新聞』1998年11月17日、17頁。『日本経済新聞』1999年2月18日、夕刊、3頁。『日経産業新聞』1999年7月27日、21頁。『日経産業新聞』1999年10月7日、18頁。

題に直面した。たとえば、日本で周到に調整していた原料がニュージーランドでは入手困難であった。ソースに用いる小麦粉についても、アジアとオセアニアとは小麦粉の挽き方が違っていた。そのため、同じ製法でもソースの粘り気に違いが生じていた。そこで、日本で用いていた小麦粉と同じ製法で作られた小麦粉を調達して、味や触感の均一化を図った。このように異なる味・品質の原料を用いながらも、配合や加工工程を調整し、日本で提供していたものと同じ味・品質のものをつくりだせるように工夫を重ねた。ただし、容器である缶詰において一部不具合が生じる事態が発生したこともあり、一時的にハインツ日本では製品の自主回収の回数が増えた。しかし、その後はニュージーランドでの生産を軌道に乗せていった⁶⁴。

生産面のほかにもハインツ日本では組織変更がなされた。2000年6月にハインツ日本は営業組織を変更した。支店制度を廃止して、営業本部のもとに業務用フーズサービス部門、家庭用グロサリー部門を設けた部門制組織へと機構改革を行った。営業とマーケティングとの連携強化も試み、顧客ニーズを反映した新製品開発を進めた。また、同年7月にハインツ日本は技術本部テクニカルセンターを新設し、官能検査などを含む品質管理業務をさらに強化した⁶⁵。

4.2 カゴメとの提携の模索とその解消

1990年代は生産拠点の移管に伴う混乱に加え、市場環境の変化がハインツ日本に降りかかった。長引く不況のあおりを受けた結果、外食産業の市場規模は停滞、さらには減少に転じた(図2)⁶⁶。ハインツ日本の売上高の約8割が業務用製品であったため、外食産業の低迷は同社の業績に負の影響を及ぼした。

またトマトケチャップについても、売上拡大に歯止めがかかった。1993年度の約16億円をピークとして、売上は減少していった⁶⁷。しかも、売上を伸ばしていた時期であった1993年時点においても、ハインツ日本のトマトケチャップの業績は赤字であるなど⁶⁸、トマトケチャップは同社を支える柱としてなかなか発展できなかった。そもそも日本のトマトケチャップ市場そのものが成熟市場となっていたこともあり(図3)、一般消費者向けのトマトケチャップで大幅な売上増加を達成することは困難であった⁶⁹。

こうした日本事業の低迷を受けて、ハインツ社はハインツ日本の立て直し方針を検討した。

⁶⁴ 『日経産業新聞』2002年9月20日、21頁。『日経産業新聞』2005年4月13日、19頁。ハインツ日本へのインタビュー(2019年10月10日；2021年7月6日)。ハインツ日本からのEメール(2021年6月28日)。

⁶⁵ 『日経産業新聞』2000年6月15日、23頁。

テクニカルセンターは2009年にイノベーションセンターと改称される。

⁶⁶ 家計の消費支出の傾向を見ると、食料に占める外食の割合は、景気の影響を受けて変化しているとみなされる(佐藤、2020、80頁)。

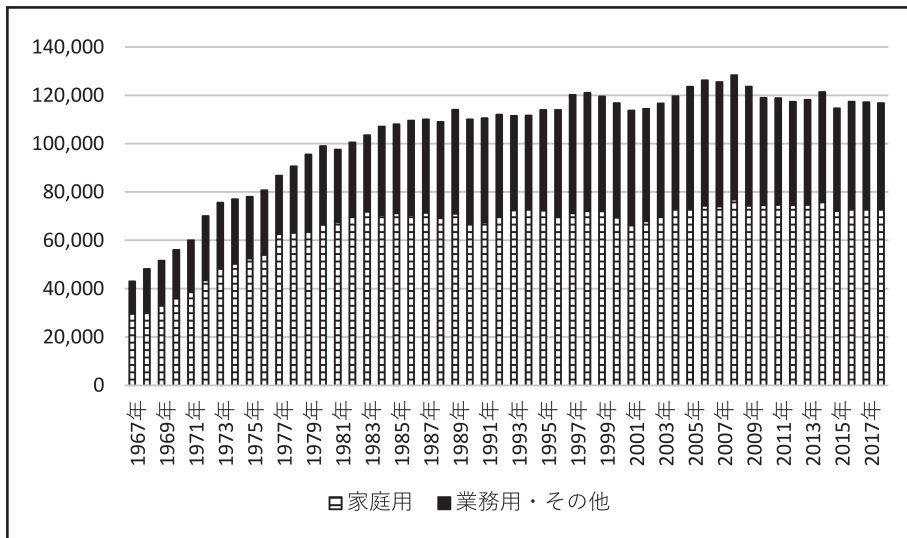
⁶⁷ 2005年頃にはハインツ日本のトマトケチャップは9億円程度となっており、市場シェアは約3%弱程度であった(『日経産業新聞』2005年7月7日、21頁)。

⁶⁸ 『日経産業新聞』1994年10月25日、19頁。

⁶⁹ 当時のハインツ社のトマトケチャップが根付かなかった理由の一つとして、容器の形状もあると考えられる。同社の容器は卓上型であった。一方、日本ではカゴメが世界に先駆けて1966年にプラスチック製のトマトケチャップ用チューブ容器を開発し、以後トマトケチャップの容器はチューブ式が主流となっていた。しかも、日本の消費者はチューブ式に慣れ親しんでおり、そのほかの容器を受け入れなかった。これはハインツ社にとって大きな障壁になったと考えられる。事実、カゴメが1988年に卓上型の新しいトマトケチャップを発売したが、これは市場に受け入れられず、結局従来のチューブ式に戻している(社団法人全国トマト工業会編、1993、29頁；社会対応室100周年企画グループ編、1999、308-309頁)。

図3 トマトケチャップの推定需要量(数量)

単位: トン



資料) 日刊経済通信社調査部編『酒類食品産業の生産・販売シェア』1974年版, 1977年版, 1983年版, 1987年版, 1991年版, 1995年版, 1999年版, 2003年版, 2007各年版, 2011年版, 2015年版, 2019年版より作成。

その際、浮上したのが、カゴメとの事業提携であった。ハインツ社はカゴメの北米における野菜飲料事業に協力する一方で、カゴメにハインツ日本の業績の立て直しを担ってもらうことを打診した⁷⁰。

2001年7月にハインツ社とカゴメは提携を発表し、カゴメがハインツ日本に資本参加する運びとなった。同時に、カゴメからハインツ日本に派遣された蟹江雅彦が同社社長に就任した⁷¹。そして、カゴメはハインツ日本の株式51%を取得して、同社の子会社化を2002年2月に完了させることを発表した。カゴメとの相乗効果を達成するためには、完全に経営権を握ることが必要との考えに基づくものであった⁷²。

カゴメの傘下に入ることを控え、ハインツ日本では不採算事業から撤退して、経営資源を主力の食品事業に集中させる方針を採用した。具体的に、2002年4月にペットフード事業からハインツ日本は撤退した。ペットフード事業も1993年時点の業績は赤字であるなど厳しい状況にあり、撤退発表時のペットフード市場においてハインツ日本のシェアは約3%であった⁷³。

こうして、カゴメによるハインツ日本の事業改革が進められるかに見えた。ところが、この包括的な提携は頓挫する。カゴメによるハインツ日本の子会社化が延期され、2002年9月には、

⁷⁰ 『日経産業新聞』2001年9月20日, 17頁。

⁷¹ 1999年にハインツ日本の社長は、小川正平から山本義博に交代していた。

⁷² 『日経産業新聞』2001年12月14日, 16頁。

⁷³ 『日経産業新聞』1994年10月25日, 19頁。『日経産業新聞』2001年12月25日, 19頁。

ハインツ社とカゴメとの包括提携が撤回された。カゴメによるハインツ日本の子会社化は白紙となったのである。この白紙化は、ハインツ日本の株式売却に際して、ハインツ日本の資産価値に対する査定額での折り合いがつかなかったことが原因とされている⁷⁴。

ハインツ日本は従来通りハインツ社の単独子会社として存続することとなり、自ら再建の道を歩むこととなった。なお、カゴメとの関係性は途切れたものの、カゴメから派遣された蟹江社長はその後ハインツ日本の社長としてとどまり、同社の舵取りを続けていった。

5. 日本事業の再建と再浮上 (2000年代以降)

5.1 日本事業の再建

カゴメとの提携話が進むところから引き続き、ハインツ日本は業績の立て直しに向け尽力した。2001年に調理済み冷凍食品に本格参入した。翌年にはオレアイダ製品の販売地域を拡大し、全国対応が完了した。また新たにマーケティング部を設立し、マーケティング部に家庭用食品課、業務用食品課を組織する体制へと変更した。

ハインツ日本は、販売促進活動の一環として製品展示会「ハインツフーズサミット」を開催してきた。そして2002年7月の第3回ハインツフーズサミットにおいて、ハインツ日本は新たな事業戦略としてSSG戦略を発表した。SSGとは、S (Soup) = スープ、S (Stew) = シチュー、G (Gratin) = グラタンの頭文字である。新戦略は、この3領域に絡む調理済み食品に事業戦略をまとめ、家庭用・業務用製品両方においてこの3領域での専門性を高めていき、ハインツブランドのイメージを形成していくというものであった。従来から技術蓄積がありブランドを確立しているスープや洋風ソース類を軸として、この3領域での第一人者としての地位を構築・強化して、企業の発展を目指したのである (冷凍食品新聞社編, 2004, 129-130頁)。

2003年にハインツ日本は、主力の業務用製品事業のなかでも外食に加えて新たに中食を重点的に拡大していく方針を打ち出した⁷⁵。「中食とは、惣菜店やお弁当屋・コンビニエンスストア・スーパーなどでお弁当や惣菜などを購入したり、外食店のデリバリー (宅配・出前) などを利用して、家庭外で商業的に調理・加工されたものを購入して食べる形態の食事」のことである⁷⁶。同社は、総菜売場の従業員が手軽に洋風総菜を作ることのできる製品を新発売した。これら製品はドリアやシチュー、グラタンソースであり、従来のハインツ日本が蓄積してきたソース技術を用いて開発された製品であった。蟹江社長がカゴメ時代に中食用製品を手掛けた経験があり、中食という総菜分野は今後急成長するという見立てから、この新事業に進出した。2003年のハインツフーズサミットでは、量販店の総菜担当者の参加も見られ、来場者数も約3,000人と過去最大級となった⁷⁷。

また同年にハインツ日本では、マーケティング部内の組織変更を行った。家庭用食品課を温度帯別に分割し、冷凍食品は家庭用フローズン食品課に、常温食品は家庭用ドライ食品課の管轄とした。そして、各課の人員増強を行い、販売促進に向けた体制を整えた (冷凍食品新聞社編, 2004, 130頁)。

⁷⁴ 『日経産業新聞』2002年9月10日, 18頁。『日本経済新聞』2002年9月10日, 朝刊, 12頁。

⁷⁵ 『日経産業新聞』2003年2月28日, 25頁。

⁷⁶ 「中食の選び方」『e-ヘルスネット (厚生労働省)』。

⁷⁷ 『日経産業新聞』2003年7月18日, 22頁。

こうした努力の結果、一時赤字に陥っていたハインツ日本の業績は改善していった⁷⁸。

2005年4月に、ハインツ社グループ内におけるハインツ日本の位置づけが変わるとともに役員体制も変わった。前者に関して、ハインツ日本は、それまで中国やタイなどと同じアジア・パシフィックグループに属していた。それが新たに、カナダ、ニュージーランド、オーストラリア地域を管轄とするカナダ・パシフィックグループに位置づけられるようになった。この組織再編の意味するところは、ハインツ社における日本市場の見方が変わったということであった。それまでハインツ社は、日本を中国やタイといった市場と同等とみなしていた。すなわち、日本は成長市場とみなされていたのである。これに対して、ハインツ日本はこの認識を変えるよう訴え続け、ようやくハインツ社は日本市場を成熟市場とみなすに至ったのであった。成熟市場での顧客開拓には販促投資が必要であることを本社に理解してもらい、それによって、より積極的な施策の展開が可能となった⁷⁹。

後者に関しては、蟹江社長が退任し取締役副会長に就任し、代わって副社長であった松村松村章司が社長に就任した。さらに、ハインツ社のアフリカ・中東子会社の社長であったセルジオ・ソーサが日本に派遣され、ハインツ日本の会長兼最高経営責任者（CEO）に就任した。そして、翌年にはソーサがハインツ日本の会長・社長兼CEOとなる。このトップマネジメントの変更により、ハインツ日本は本社を含むハインツ社グループ内での連携がさらに強化されたと推察される⁸⁰。

5.2 新製品の市場への導入

ハインツ日本は、スープやソースといった主力製品を軸とした新製品を市場に導入した。主力の業務用製品のみならず家庭用製品でも特色ある製品を開発し、市場を開拓していった。

スープについて、ハインツ日本は1995年に缶入りの冷製スープ「ヴィシソワーズ」と「ビーフコンソメ」を発売した。翌年には、「冷たいスープ」シリーズとして家庭用冷製スープを他社に先駆けて発売した。当時は、日本ではヴィシソワーズといった冷たいスープは一般消費者に馴染みがなく、一部の高級レストランで提供されている程度であった。ハインツ日本は、フレンチレストランの本格的な味を家庭でも味わえるというコンセプトで、冷たいスープを開発した。その後も冷製スープのバリエーションを増やしていった⁸¹。

スープ市場自体の成長とともに、冷製スープも次第に日本で市民権を得ていく。家庭用スープ市場は2000年代前半に成長し、2004年度は前年度比14.2%増の714億円となった。このうち冷製スープは7億6,000万円と全体の1%程度であったものの、前年度比約67%増と急成長を遂げていた⁸²。ハインツ日本の冷たいスープも、2004年に農林水産大臣賞を受賞した。さらに、冷たいスープが市場に浸透すると、それに対する消費者の意識も変化した。たとえば、素材の野菜を実感できるような味わいを求めるなどのニーズも生じてきた。そこで、ハインツ日本も「野菜でつくられた冷たいスープ」であるヘルシーさを訴求した新製品を導入するなどの改良も随

⁷⁸ 『日本食糧新聞』2005年3月11日、2面。⁷⁹ 『日経産業新聞』2005年7月7日、21頁。

⁸⁰ ソーサの後には日本人社長が就任するが、それ以降は外国人社長が続くこととなる。

⁸¹ 「ハインツ日本プレスリリース」2008年2月8日。「ハインツ日本プレスリリース」2008年7月31日。「ハインツ日本プレスリリース」2013年2月21日。

⁸² 『日経産業新聞』2005年5月27日、19頁。

時行った⁸³。

2013年にハインツ日本の家庭用スープは、冷たいスープも含めて、「大人むけのスープ」ブランドに刷新された。この「大人むけ」というブランドは2009年に個食用パスタソース用から始まっていた。「自分らしく毎日を楽しむ大切さを知っている大人女性のために、『厳選されたこだわりの味を手軽に味わえるパスタソース』というコンセプト」に基づいて、新ブランド「大人むけのパスタ」は開発された。「厳選された素材の旨みや相性を引き出し、かつ長年世界の食卓を支えてきたハインツのソース作りのノウハウを用いて作られたパスタソース」であった。素材や味にこだわり、パッケージデザインも黒を基調とした高級感を意識し、山盛りにしたパスタを前面に見せるデザインにするなどの工夫を凝らしていた。こうした高級路線の箱入り個食用パスタソースは、1993年にハインツ日本が他社に先駆けて市場に導入した新しい製品カテゴリであった。ただし、その売上や配荷は一部の高級スーパー等に限定されていた。しかし2009年の「大人むけパスタ」へのブランド刷新後、配荷を全国のスーパーに拡大して売上は急増し、その後ハインツ日本を支える柱の一つに成長した。冷たいスープシリーズも、既存の消費者に加えて20代～30代の女性の認知拡大を目的として、「大人むけ」ブランドに統一されたのであった。その際に、パッケージデザインの刷新や味の改良もなされた⁸⁴。

ソースについて、ハインツ日本は家庭用製品として2000年に「ちょっとだけデミグラスソース」「ちょっとだけホワイトソース」という使い切りの小分けパック化された製品⁸⁵を、2004年に煮込みハンバーグソースを家庭用製品として発売した。また2008年には冷凍ハンバーグ市場に新規参入し、デミグラスソースの入った冷凍個食ポイルハンバーグを発売した。

日本の家庭でハンバーグを調理する際に生じる主な問題は、周りが焦げてしまうか中が生焼けかという2つであった。この問題を避けるために、中途半端に焼いたハンバーグを電子レンジに入れて調理するということも試みられていた。ただし、この調理法には、焦げ付いてしまうことや生焼けは防げるものの、食感が損なわれた味気ないハンバーグになってしまうという問題があった。ところが、煮込みハンバーグは、この焦げ付きや生焼けの問題を両方同時に解決できる料理であった。その点がメディアなどでも取り上げられ、煮込みハンバーグという料理の認知度も一気に高まった⁸⁶。

事実、市場も成長し、煮込みハンバーグソース市場は2003年に約4.3億円であったが、その後の5年間で約8.6億円となった。従来の「焼いて調理するハンバーグ」のソース市場は微減する一方で、「煮込みハンバーグ」のソース市場は2倍超の拡大を遂げていた⁸⁷。

⁸³ 「ハインツ日本プレスリリース」2008年2月8日。

⁸⁴ ハインツ日本へのインタビュー（2021年7月6日）。ハインツ日本からのEメール（2021年6月28日；2021年7月30日）。「ハインツ日本プレスリリース」2013年2月21日。「ハインツ日本プレスリリース」2020年9月1日。引用は2020年9月1日のプレスリリースより。

「大人むけパスタ」ブランドに用いた素材には、たとえば、イセエビ、黒毛和牛、紅ずわい蟹やオマール海老などの高級食材があげられる（2021年3月時点では、紅ずわい蟹、オマール海老、牛肉とイベリコ豚、黒トリュフなどの食材を用いたソースがある）。個食用のソースなどの分野で、ハインツ日本は厳選された特色ある素材、フレーバーを他社に先駆けて市場に導入することを試みてきた（ハインツ日本へのインタビュー（2019年10月10日））。

⁸⁵ 家庭用の使い切り小分けパック化されたソースは、他社にも見られない特徴的なものであった（ハインツ日本へのインタビュー（2021年7月6日））。

⁸⁶ ハインツ日本へのインタビュー（2019年10月10日）。

⁸⁷ 「ハインツ日本プレスリリース」2008年10月27日。

ハインツ日本は既存のデミグラスソースで培った知見を活用し、味も本格的な煮込みハンバーグを作ることのできる専用調味料、そして冷凍ハンバーグ製品を市場に導入し、ハインツ日本の売上を支える重要な製品へと成長させた⁸⁸。同社の煮込みハンバーグソースは、洋風・その他調味料・ソース市場の2020年12月時点のシェアランキングにおいて第5位（3.1%）であった⁸⁹。

2010年代に入っても、ブラウンソース・ホワイトソース市場において、ハインツ日本は圧倒的なシェアを保っていた（表2）。また洋風・その他調味料・ソース市場でも、ハインツ日本のデミグラスソースおよびホワイトソースは2010年代後半も依然として上位に位置していた⁹⁰。ハインツ日本は洋風ソースなどの特化した領域において、新たな製品を持続的に市場に導入し、市場を活性化させるとともに、市場内で高い地位を保つことに成功した。

表2 ブラウン・ホワイトソース市場におけるハインツ日本のシェア

単位：販売額（100万円）、シェア（%）

年	総販売額	ハインツ日本製品の販売額	ハインツ日本の市場内順位	ハインツ日本の市場シェア
1999年	11,700	7,200	1	61.5
2006年	12,850	7,800	1	60.7
2013年	12,600	7,900	1	62.7

資料）富士経済『食品マーケティング便覧』2001年版、2008年版、2015年版より作成。

ところで、家庭ではハインツ製のデミグラスソースを使ってビーフシチューを作ることが多い。ビーフシチューは日常的に料理するものというより、「特別な日」や「本格的な料理」を作ると決めた日に料理するものと考えられる。食材の購入を含め、その調理には一定の時間がかかる。そして、ハインツ日本が実施した調査によると、その調理を行う人のなかには、料理を作っている間の時間や気分を楽しむ人が一定数いることが分かった。その料理に取り組むことが、特別な時間を醸成していたのであった。料理をするという日常のなかに、特別な「非日常」をもたらしていたのであった。ハインツ日本は、新たなソース類を日本に導入することを通して、新しい市場を創出するとともに、消費者に対して「日常のなかの非日常」を提供することにも努めてきたといえる⁹¹。

また懸念であったトマトケチャップに関しても、ハインツ日本は立て直しを進めていった。2005年に新たな形状の容器の新製品「逆さボトルケチャップ」を発売した。同製品は食卓にそのまま置くことのできる卓上型容器であり、中身が少なくなっても倒れず、また液だれを防ぐことができるなど機能美も備えたものであった。従来のトマトケチャップに新たな付加価値をもたらしたものとして、2006年にグッドデザイン賞を受賞した⁹²。市場でも徐々に浸透してい

⁸⁸ ハインツ日本へのインタビュー（2019年10月10日）。

⁸⁹ 『日経POS情報・売れ筋商品ランキング』2020年12月。

⁹⁰ 『日経POS情報・売れ筋商品ランキング』における2020年12月の「洋風・その他調味料・ソースランキング」では、ハインツ日本のデミグラスソース缶が第一位のシェア（10.1%）、ホワイトソース缶が第二位のシェア（7.2%）を獲得していた。

⁹¹ ハインツ日本へのインタビュー（2019年10月10日）。

⁹² 『日経産業新聞』2005年7月7日、21頁。「2006年度グッドデザイン賞受賞対象概要」。

き、トマト調味料市場におけるハインツ日本の「トマトケチャップ 逆さボトル 460g」のシェアおよび順位は上昇傾向を示している（表3）。

表3 トマト調味料市場におけるハインツ日本「トマトケチャップ 逆さボトル 460g」のシェア（%）と順位

	2010年12月	2011年12月	2012年12月	2013年12月	2014年12月	2015年12月
シェア	1.6	1.4	1.5	1.8	1.8	2
順位	12	15	11	8	9	6

	2016年12月	2017年12月	2018年12月	2019年12月	2020年12月
シェア	2	2.3	2.3	2.2	2.6
順位	5	7	7	7	6

資料）日経POS情報・売れ筋商品ランキングより作成。

業務用市場でも、同社のトマトケチャップは、たとえば高級路線のハンバーガーを提供するグルメバーガーショップなど、こだわりを持つ外食店での使用が増えていった。こうしたこだわりを持つ外食店のなかには、たとえば、海外の雰囲気や味を再現したいというニーズがあった。ハインツ製のトマトケチャップなどは海外の店舗でもよく提供されているため、日本でもハインツ製のトマトケチャップなどを卓上に置いたり、提供したりすることが、「海外らしさ」を感じる雰囲気や味づくりにつながるだろうとみなされていたのであった。トマトケチャップ市場におけるハインツ日本のシェアは依然として高くはないものの、こうした特殊な顧客を確実につかむことができるようになっていた⁹³。

そして、海外の味や雰囲気を店舗でつくりたいという顧客ニーズに、ハインツ日本は積極的に応じていった。外資系企業の強みは出自国をはじめとした海外の情報に長けることであり、ハインツ日本は海外ならではの味や雰囲気を顧客に提案できることに優位性を持つと考えていた。こうした外資系企業としての強みを活かし、ハインツ日本は海外の人気メニューや製品を日本にもたらすというコンセプトの「ザ・グローバルディッシュシリーズ」というブランドを業務用市場向けに立ち上げた。たとえば、2005年にフィッシュフリッターを、2010年に常温タイプのチーズソースやチリコンカンを、2012年にオニオンリングを同シリーズとして発売した。ほかにも、従来のアメリカ産の冷凍ポテトとは異なるヨーロッパ産のポテトシリーズを2008年

⁹³ ハインツ日本へのインタビュー（2019年10月10日）。

トマトケチャップ市場におけるハインツ日本のシェアは、2014年時点で3.7%である（富士経済編、2015、153頁）。

ハインツ日本のトマトケチャップが長きにわたり大きなシェアを獲得できていない理由の一つとして、トマトケチャップの関税率があげられる（ハインツ日本へのインタビュー（2021年7月6日）；ハインツ日本からのEメール（2021年6月28日））。たとえば、ハインツ日本が「逆さボトルトマトケチャップ」を発売した2005年のトマトケチャップの関税率は、WTO協定21.3%、基本25%であった。同じ時点のマヨネーズの関税率はそれぞれ12.8%、12.8%であり、トマトケチャップの関税率は比較的高い部類に位置していた。同社のトマトケチャップは輸入製品であるため、高関税というハンディキャップを背負いながら競合する日本企業と対峙しなければならなかった。

なお、2021年1月時点もトマトケチャップの関税率は上記のままである。関税率に関しては、税関ホームページ「輸入統計品目表（実行関税率表）」のそれぞれの年の情報に基づく。

に発売した。これは、フライドポテトのほかにもグルメマッシュポテトやドフィノア（ポテトグラタン）といった料理にも活用できることを訴求した製品であった。こうして既存の冷凍ポテトやトマトケチャップ、ソース類のほかにも幅広く製品を揃えた。ハインツ日本は製品の提供だけでなく、各種製品を用いたメニューの提案も続けている⁹⁴。

5.3 日本事業の成果

2015年にハインツ社とクラフトフーズとが合併した。それを受けてハインツ日本でもクラフトフーズブランドの製品を取り扱うようになった。ラインアップがさらに増し、消費者へのアプローチの多様性が増していった。

これまで示した取り組みを経て、ハインツ日本の業績は次のように伸びていった。東洋経済新報社編（2019）によると、売上高および純利益は2013年度171億4,400万円・1億9,200万円、2014年度259億1,300万円・6億3,800万円、2015年度252億1,900万円・10億3,900万円、2016年度267億6,600万円・9億8,500万円、2017年度275億6,100万円・15億8,000万円であった。ハインツ日本は、日本で生み出したソース類などとトマトケチャップなどの輸入製品でもって業務用市場ならびに家庭用市場での確固たるポジションを獲得・維持することができ、日本市場で発展・存続を果たしたのであった。

6. おわりに

本稿では、ハインツ社の日本事業の経緯を明らかにしてきた。本稿で明らかにしたハインツ社の日本事業の要点をまとめると以下の通りである。

第一に、日魯ハインツが危機的状況に陥った後、同社が起死回生のために新たな主力製品群を創出し、日本の流通構造に適応しながら、新たな顧客を開拓したことがその後の発展の基礎となった。

日魯ハインツ創業当初、ハインツ社が世界的に競争優位性を持っていたトマトケチャップでは競争優位を獲得できなかった。そして、日魯ハインツは財務的危機に陥った。

こうした危機的状況を打破すべく日魯ハインツは、独自に新たな業務用製品デミグラスソースを開発した。そしてデミグラスソース以降料理の基礎となる洋風ソースの開発を続けた。日魯ハインツは、①日本子会社が危機的状況におかれ、新製品の開発が急務であったこと、②P.レスキューという親会社側人材による支持・支援、③日本の司厨士協会会長であった斎藤文次郎の協力、④日本開発担当者が市場性等を検討し、日本子会社が海外子会社イニシアティブ（Birkinshaw, 1997, 2000；Birkinshaw & Fry, 1998）を発揮したこと、⑤食生活の変化という現地国の市場特性への対応、これらが相まって日本独自の製品開発を達成できたと言える。

日魯ハインツ（および改称後のハインツ日本）は、喫茶店、ホテル、レストランなど外食店の顧客をより積極的に開拓した。日魯との関係を見直した後に新たに総代理店となった三菱商事とも連携して、販路を整備していった。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

⁹⁴ ハインツ日本へのインタビュー（2019年10月10日；2021年7月6日）。ハインツ日本からのEメール（2021年7月6日）。

創り出した。こうしてハインツ日本は危機的状況を脱することに成功した。

第二に、デミグラスソースを生み出したハインツ日本だが、その後も順風満帆に成長を遂げたというわけではなかった。グローバル戦略の変化や日本の市場環境の変化の影響などを受け、いくつもの困難に直面した。それでもハインツ日本は自らが発展するための努力を地道に重ねてきた。

ハインツ社のグローバル戦略の一環で、日本での生産活動はニュージーランドに移管された。その際、ハインツ日本は技術移転や品質管理など多岐にわたる業務に取り組む必要があるなどの混乱に直面した。ハインツ日本はその課題に対処して、海外での生産活動を軌道に乗せることができた。

また同時期に、外食産業の停滞を受け、業績の低迷にも直面した。ハインツ社は日本子会社の立て直しのためにカゴメとの提携を公表するが、その提携は撤回されることとなる。こうしたなか、ハインツ日本は新たに中食事業を手掛けることや集中的に強化を図る事業の選択を行った。また本社との連携も取りながら、本社に日本市場の状況を理解してもらい、成熟市場となった日本市場で発展を遂げる道をハインツ日本は模索し続けた。自らが強みを持つ洋風ソース、スープ、冷凍食品などを軸として、事業の発展に尽力した。

第三に、日魯ハインツ（および改称後のハインツ日本）は、新たな価値を付与した特色ある製品を市場に導入し、市場内で独自のポジションを確立・強化することに努めてきた。デミグラスソースやホワイトソースなどの洋風ソース類、従来とは形状等の異なる冷凍ポテト、冷凍スープ、煮込みハンバーグ類、高級路線の個食用パスタソースなど、他社に先駆けた製品をハインツ日本は市場に導入した。また外資系企業ならではの「海外らしさ」を押し出す製品群を提供した。こうして新しい市場の創出および既存市場における新しい製品カテゴリーの創出などを果たしてきた。このように、競合ひしめく市場や製品カテゴリーとは異なる領域で独自のポジションを確立する努力を続けた。自社の活動する立地を巧みに見出し続けたことにより、ハインツ日本は日本市場内で淘汰されることなく、発展・存続を果たしてきたのであった。

ハインツ社の日本事業の歴史を振り返ると、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日本事業の発展・存続にとって重要であったことを指摘できる。また、この事例は、危機的状況に陥ったことが日本子会社によるイニシアティブの発動やその後の能力強化を誘発した歴史であったとも解釈できる。そのため、同社の経緯は、海外子会社が直面する危機的状況がその能力強化等発展にとって重要であったという折橋（2008）の議論とも親和性を持つとも言えよう⁹⁵。ハインツ社の事例は、第二次世界大戦後に日本に進出し、発展・存続を遂げた外資系企業の一つの類型を示しうるものと考えられる。

ハインツ日本による市場および新たな製品カテゴリーの創出などは、日本の食文化や食生活の変容に影響を及ぼしてきたと考えられる⁹⁶。ハインツ社の事業展開が日本の食文化や食生活

⁹⁵ ただし、折橋（2008）では、海外子会社の発展には、当該子会社の努力に加え、本社の持つ能力や支援が重要であったことを指摘している。

⁹⁶ ハインツ日本は、特にブラウンソースやホワイトソースなどの洋風ソース類に関しては、同製品の普及および同製品を用いた料理の普及に尽力することを通して、洋風ソース類市場やそれに絡む食の発展に貢献してきたと考えている（ハインツ日本へのインタビュー（2019年10月10日））。

に及ぼした影響などについては、さらに考察を深めるべき残された課題である⁹⁷。

参 考 文 献

- Abegglen, James C. and G. Stalk, Jr. (1985) *Kaisha, the Japanese corporation*, Tokyo: C.E. Tuttle (植山周一郎訳『カイシャ：次代を創るダイナミズム』講談社, 1986年)。
- Birkinshaw, J.M. (1997) "Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives", *Strategic Management Journal*, 18(2): 207-230.
- Birkinshaw, J.M. (2000) "The Determinants and Consequences of Subsidiary Initiative in Multinational Corporations", *Entrepreneurship Theory and Practise*, 24(1): 9-35.
- Birkinshaw, J.M. and N. Fry (1998) "Subsidiary Initiatives to Develop New Markets", *Sloan Management Review*, 39(3): 51-61.
- Chandler, Jr., A. D. (1977) *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Mass.: Belknap Press (鳥羽欽一郎, 小林袈裟治訳『経営者の時代：アメリカ産業における近代企業の成立 (上・下)』東洋経済新報社, 1979年)。
- Coleman, J. S., E. Katz and H. Menzel (1966) *Medical innovation: a diffusion study*, New York: Bobbs-Merrill Co. (小口一元・宮本史郎訳『販売戦略と意思決定』ラティス, 1970年)。
- Dienstag, E.F. (1994) *In Good Company: 125 Years at the Heinz Table 1869-1994*, NY: Warner Books.
- Jones, Geoffrey (2005) *Multinationals and Global Capitalism: From the Nineteenth to the Twenty-first Century*, New York: Oxford University Press (安室憲一・梅野巨利訳『国際経営講義：多国籍企業とグローバル資本主義』有斐閣, 2007年)。
- Koehn, N.F. (1999) "Henry Heinz and Brand Creation in the Late Nineteenth Century: Making Markets for Processed Food", *Business History Review*, 73(3): 349-393.
- Lin, Nan (2001) *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge: Cambridge University Press (筒井淳也・石田光規・桜井政成・三輪哲・土岐智賀子訳『ソーシャル・キャピタル：社会構造と行為の理論』ミネルヴァ書房, 2008年)。
- Rogers, Everett M. (2003) *Diffusion of innovations fifth edition*, New York: Free Press (三藤利雄訳『イノベーションの普及』翔泳社, 2007年)。
- Tebben, M. B. (2014) *Sauces: A Global History*, London: Reaktion Books (伊藤はるみ訳『ソースの歴史』原書房, 2016年)。
- 岩村暢子 (2010) 『「親の顔が見てみたい!」調査：家族を変えた昭和の生活史』中央公論新社。
- 折橋伸哉 (2008) 『海外拠点の創発的事業展開：トヨタのオーストラリア・タイ・トルコの事例研究』白桃書房。
- 桑原哲也 (2005) 「多国籍企業の対日進出と組織能力の構築—高度成長期、ゼネラルフーズの流通チャネル政策を中心として—」『国民経済雑誌』192(4), 1-23頁。
- 桑原哲也 (2007a) 「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。
- 桑原哲也 (2007b) 「日本市場へ後発的に参入した多国籍企業の経験—ユニリーバ, 1964~2000年—」, 『国民経済雑誌』196(1), 69-90頁。
- 桑原哲也 (2009) 「多国籍企業の現地経営と駐在員政策—高度成長期の日本におけるネスレー—」, 『国民経済雑誌』199(4), 15-39頁。
- 経済企画庁編 (1961) 『国民生活白書 昭和35年版』大蔵省印刷局。
- 社会対応室100周年企画グループ編 (1999) 『カゴメ100年史 本編』カゴメ株式会社。
- 社団法人全国トマト工業会編 (1979) 『15年のあゆみ』社団法人全国トマト工業会。
- 社団法人全国トマト工業会編 (1993) 『30年のあゆみ』社団法人全国トマト工業会。
- 鈴木透 (2019) 『食の実験場アメリカ：ファーストフード帝国のゆくえ』中公新書。

⁹⁷ ハインツ社の場合、日本子会社が生み出した新製品および多国籍企業としてのイメージや情報といった経営資源を活用しながら、日本の食文化等に影響を及ぼしてきたと考えられる。そもそも多国籍企業は進出先市場に対して経済的・社会的・文化的なインパクトを及ぼす主体であり (Jones, 2005), ハインツ社の事例など考察対象を蓄積することにより、多国籍企業が進出先市場にもたらすインパクトの与え方に関する知見も深めることが可能と考えられる。

- 生活情報センター編集部編 (2004)『創業の逸品：日本の食文化を彩る厳選88品』生活情報センター。
- 竹内竜介 (2018)『外資系製菓企業の進化史：社会関係資本の活用と日本での事業展開』中央経済社。
- 竹内竜介 (2019)「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—」『横浜経営研究』39 (3・4), 25-45頁。
- 竹内竜介・陰山孔貴 (2020)「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」『国際ビジネス研究』12(1), 43-54頁。
- 多田和美 (2008)「海外子会社の製品開発活動の進展プロセス：日本コカ・コーラ社の事例」『国際ビジネス研究学会年報』14, 71-83頁。
- 多田和美 (2014)『グローバル製品開発戦略：日本コカ・コーラ社の成功と日本ペプシコ社の撤退』有斐閣。
- 筒井万理子 (2009)「医薬品の普及過程—医薬品の採用者間の情報共有におけるMRの役割—」『日本経営学会誌』23, 87-97頁。
- 筒井万理子 (2011)『医薬品普及の知識マネジメント』白桃書房。
- 東洋経済新報社編 (1985)『外資系企業総覧1986』東洋経済新報社。
- 東洋経済新報社編 (2019)『外資系企業総覧2019』東洋経済新報社。
- 東洋経済新報社編 (2020)『外資系企業総覧2020』東洋経済新報社。
- ニチロ編 (1995)『日魯漁業経営史第二巻』ニチロ。
- 日刊経済通信社調査部編 (1977)『酒類食品産業の生産・販売シェア：需給の動向と価格変動 昭和52年度版』日刊経済通信社。
- 沼口元 (1967)「危機をはらむ合弁会社経営」『別冊中央公論経営問題』6(3), 122-135頁。
- 福田兼治 (1964a)「風格あるケチャップ王国：ハインツ社」『エコノミスト』42(14), 76-80頁。
- 福田兼治 (1964b)「曲がり角にきた合弁会社経営—日魯ハインツにみる混血のむずかしさ—」『エコノミスト』42(42), 106-110頁。
- 富士経済編 (1994)『食品マーケティング便覧 1994 品目編No.3』富士経済。
- 富士経済編 (1998)『食品マーケティング便覧 1998 品目編No.3』富士経済。
- 富士経済編 (2015)『食品マーケティング便覧 2016 品目編No.4』富士経済。
- 藤田忠雄 (1968)「経営権逆転劇のモチーフは何か—日魯ハインツの市場確立への可能性—」『食品工業』11(19), 112-114頁。
- 邑上守男 (1971)「『ニッポン』を見つけたく仕切り直す日魯ハインツ」『プレジデント』9(6), 140-148頁。
- 山浦嘩夫 (1990)「ねばり強いセールスで開かれた市場へ」『世界週報・臨時増刊号』71, 97-99頁。
- 湯澤規子 (2019)『7袋のポテトチップス：食べるを語る、胃袋の戦後史』晶文社。
- 與那原健・山内昌斗 (2021)『沖縄企業の競争力』文真堂。
- 冷凍食品新聞社編 (2004)『冷凍食品物語：商品の変遷史 第3版』冷凍食品新聞社。

ウェブサイト資料

「2006年度グッドデザイン賞受賞対象概要」

(<https://www.g-mark.org/award/describe/32848?token=s4bzKbZEFy>) (2021年3月16日閲覧)。

(公財) 食の安全・安心財団ホームページ「統計資料：外食産業市場規模」

(<http://www.anan-zaidan.or.jp/data/index.html>) (2021年2月17日閲覧)。

税関ホームページ「輸入統計品目表 (実行関税率表)」

(<https://www.customs.go.jp/tariff/index.htm>) (2021年7月19日閲覧)。

「中食の選び方」『e-ヘルスネット (厚生労働省)』

(<https://www.e-healthnet.mhlw.go.jp/information/food/e-03-010.html#:~:text=%E4%B8%AD%E9%A3%9F%E3%81%A8%E3%81%AF%E3%80%81%E6%83%A3%E8%8F%9C,%E5%BF%85%E8%A6%81%E3%81%8C%E3%81%82%E3%82%8B%E3%81%A7%E3%81%97%E3%82%87%E3%81%86%E3%80%82>) (2021年3月14日閲覧)。

その他新聞、雑誌記事に関しては、脚注を参照頂きたい。

<謝辞>

本稿の作成に当たり，調査にご協力くださいました皆様には格別のご配慮およびご指導を賜りました。心より御礼申し上げます。本稿におけるすべての誤謬は筆者に帰すものであります。

本稿は，JSPS科研費（研究課題番号17K13769）の助成を受けた成果の一部であります。ここに記して感謝申し上げます。

〔たけうち りょうすけ 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院准教授〕

〔2021年 7 月30日受理〕