

家庭用即席カレー市場における経営戦略分析

上位3社の経営戦略を比較して

食料政策学研究室 中田 涼子

・緒論

今日、国民食といわれるカレー市場は、約 1,200 億円の巨大なマーケットになっている。そのうち家庭用即席カレー市場（以下カレー市場と略す）は、約 740 億円の市場規模を持ち、次のような特徴がある。第 1 に、近年、カレー市場は成熟化が著しいことである。第 2 に、カレー市場は、ハウス食品、S&B 食品、江崎グリコの上位 3 社で 99.4%（2002 年現在）のシェアを占めており、寡占化が顕著な市場であることである。第 3 に、これまでは新製品の寄与率が低い市場であったが、近年、定番商品の需要が伸び悩んでいることである。これは、1995 年に発売された「熟カレー」により、新ポジショニング商品のブランドが確立されたためである。

本研究の課題は、次の 2 つである。上述したような特徴をもつカレー市場を取り上げて、第 1 に、市場における上位 3 社の位置づけを行い、各企業の経営戦略について検討する。第 2 に、環境分析を行い、環境の変化に対応した今後の経営戦略について検討する。

・研究・分析方法及び参考文献・資料等

第 1 に、市場シェアから 3 社を位置づけ、各企業がとりうる経営戦略を理論的に考察する。第 2 に、カレー市場の特徴と 3 社の動向を詳しく分析する。第 3 に、有価証券報告書を用いて、3 社のプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（以下 PPM と略す）や比率分析をして、経営分析を行う。第 4 に、経営分析結果と市場動向に基づく 3 社の経営戦略を検討する。第 5 に、環境分析を行って、今後の経営戦略について検討する。

参考文献

グロービス編『MBA マネジメント・ブック』ダイヤモンド社、2000 年。

岸本祐一、青谷実知代『「バーモンドカレー」と「ポッキ - 」 食品産業マーケティングの深層』農林統計協会、2000 年。

・研究結果とその考察

カレー市場におけるシェアに基づく、3 社の競争地位は、リーダーがハウス食品で、チャレンジャーが S&B 食品で、ニッチャーが江崎グリコとなる。

比率分析の結果は、次のとおりである。ハウス食品は、総資産成長率が高く、規模は拡大している。しかし、売上高や利益の増加を伴っていないため、総合力の低下が指摘でき

る。一方、S&B 食品は、売上の順調な成長によって規模が拡大している。また、総合力、収益性、効率性においても経営状態は良い。したがって、現在、財務安全性はあまり高くないが、今後の向上が予想される。つまり、「バランスのとれた成長」ができていているといえる。江崎グリコの総資産は、年々減少している。財務安全性は高いものの、総合力や収益性に問題がある。したがって、利益を生み出すことができるように体質を改善させることが重要な課題である。

3社における家庭用即席カレーが含まれる部門の位置づけは、PPM の分析から次のようにいえる。ハウス食品においては、「花形」に位置し、売上高の 35.3%を占める企業を中心部門である。また、S&B 食品においては、「負け犬」のポジションにあるが、売上高の 31.8%を占める部門であるため、重要な部門である。これに対し、江崎グリコにおいては「負け犬」と「問題児」の両方の性格をもつ部門で、売上高に占める割合は 13%程度である。しかし、他部門より市場成長率が高いので、今後、資金源となる「金のなる木」部門に育てるため、食品部門への投資を集中的に行っている。

3社が行っている経営戦略であるが、ハウス食品は、理論上でリーダーがとる戦略と同様に、最大シェアの維持に重点を置く戦略をとっている。S&B 食品は、これまではニッチャーの要素が強かったが、現在、リーダーとの差別化を行っており、チャレンジャーとしての基本戦略をとっている。しかし、あくまでも企業の資金源として、売上高を増加させるというのが目的である。江崎グリコは、「熟カレー」に続くセカンド・ブランドの導入に積極的である。その一方で、既存のカレールー・ブランドによるレトルトカレーの商品化にも力を入れている。この分野は、上位2社が本格的に参入していない。したがって、江崎グリコの戦略は、チャレンジャーとニッチャーの両方の側面を持つといえる。

・結論

今後のカレールー市場における成功要因は、他のカレールー商品に負けない消費者をひきつける商品の開発である。つまり、有意義な軸で市場を細分化し、消費者ニーズを把握することによって、新しいポジショニングを発見することが必要である。今後の3社の経営戦略であるが、ハウス食品は、強みである商品の豊富さを活かし、シェア維持よりも売上高の増加を図るべきである。さらに、販管費の削減が必要である。また、S&B 食品は、商品力はあるが売上原価は比較的高い。したがって、商品数をある程度絞ってコストの削減を図るべきである。江崎グリコは、利益増加のために新市場を開拓するという戦略が考えられる。そして、ハウス食品と同様に販管費の削減を行うべきである。