

研究ノート

食文化の海外展開

——オタフクソースのマレーシア進出の事例から——

松 川 佳 洋*

1. はじめに

本稿の問題意識は、「日本の調味料メーカーが、イスラム社会でどのように事業を展開し、競争のない状況をいかに作り出してきたのかを考察する」というものである。本稿では、広島県に本社を持つオタフクソース株式会社をとりあげる。同社は、2016年に、オタフクソース・マレーシアという子会社を設立し、新たな市場を創造してきた。

オタフクソースは、なぜマレーシアに進出したのか、イスラム社会で必要とされるハラール認証¹⁾をマレーシアでどのようにして獲得したのか、具体的にどのように事業展開をしていったのか。その過程で直面した諸問題にどのように対処し解決しようとしたのか。そして、どのようにして「競争のない状況」を作り出したのか。これらが本稿において解明すべき課題である。

2. 先行研究のレビュー

先行研究との関連で位置づけるならば、本稿は次の2つの論点を融合したプロセス分析の研究である。1つは日本企業によるハラール製品の市場開拓の取組事例の研究である。もう1つがそのことによって「競争のない状況をいかに作り出してきたのか」についての研究である。

前者については、阿良田 (2020)、林 (2015)、茂野 (2011)、中央畜産会 (2014) などが、ハラールの持つ本来的な意味などを説明している。並河 (2011) は、マレーシアのハラール制度を事例として、それがどのように貿易上の障害になるかを検討し、結果としてWTOの貿易の技術的障害に関する協定に抵触する本質的な問題がないことを明らかにした。また、武井 (2018) や寺野・佐藤・福田 (2022) は日本に観光で訪れる観光客に対応するなど日本におけるイスラムビジネスの現状について論じた。このような先行研究はあるものの、梅野 (2016) は「ハラール認証をいかにして取得し、それを製品化に結びつけ、市場に出していくのかという、具体的な事実過程にまで踏み込んだ研究は少ない」とし、新田ゼラチンのインド子会社がどのようにしてハラール認証を取得し事業を展開したのかという事例を論じた。梅野 (2016) の場合は、インド市場における日本企業のハラール認証獲得の経緯について論じたが、同様にイスラム教徒がマジョリティを占めるマレーシアでその認証獲得の経緯について具体的な事実過程にまで踏み込んだ研究は少ないと言えよう。

後者の「競争のない状況を作り出す」ということについては、キム&モボルニュ (2005, 2015, 2018) のブルー・オーシャン戦略が著名である。ブルー・オーシャン戦略とは、血みどろの戦いが繰り返される既存の市場 (レッド・オーシャン, 赤い海) を抜け出し、競争自体を無意味なものにする未開拓の市場を生み出す戦略 (ブルー・オーシャン, 青い海) のこと

* 広島経済大学経営学部経営学科教授

本稿は、2023年1月21日に開催された日本商業学会関西部会で発表したものを基にして記したものである。その際、貴重なご指導をいただいた先生方には深く感謝の意を申し上げる。

である。レッド・オーシャンの市場では、コモディティ化なども進みやすく、継続的に業績を上げることは困難とされている。

彼らは、ブルー・オーシャンを作り出すには、戦略キャンパスを分析ツールとして使い、新しい価値曲線を描くためには、自分の業界における一般的な機能のうち、何かを「減らす」「取り除く」、その上で特定の機能を「増やす」「新たに付け加える」ことにより、それまでなかった企業と顧客の両方に対する価値を向上させる「バリューイノベーション」が必要だと主張している。ポーター（1998）は、「事業が成功するためには、低価格戦略か差別化（高付加価値）戦略のいずれかを選択する必要がある」と主張しているが、ブルー・オーシャン戦略では「『減らす』『取り除く』ことによる低コスト化と、『増やす』『付け加える』ことによる顧客にとっての高付加価値は両立し得る」と主張している。その具体的な事例として、「シルクド・ソレイユ」（伝統的なサーカスにオペラやロックなどの要素を取り入れた）や、日本の「QBハウス」（洗髪などの作業を取り除き低価格を実現した）などを挙げている。このブルー・オーシャンに関しては、多くの解説本が出版されている²⁾。

ブルー・オーシャン戦略に対し、楠木（2011）は次のように述べている。「新しく発見されたブルー・オーシャンが多くの顧客を引きつけるほど、その後の競合他社による模倣と追随は激しさを増すだろう」とし、「ブルー・オーシャン戦略にしても、転換した先の価値次元の可視性が依然として高いままであれば、遅かれ早かれコモディティ化の脅威に直面する」と述べ、「せっかくのブルー・オーシャン戦略が、レッド・オーシャンに逆戻りしてしまう」とし、「ブルー・オーシャン戦略の潜在的な限界がある」と結論付けている。そして、「価値創造につきつけられた挑戦課題はコモディティ化の圧力の増大である。コモディティ化の圧力をはねのけ

て価値創造を実現するためには、マーケティングとイノベーションの双方が必要となることは言うまでもない。しかし、それ以上に重要なのは両者の相互乗り入れである」と結論づけている。

清水（2016）は、ブルー・オーシャン戦略は研究テーマとしては「全く無視されている」としている³⁾。その理由として、「新しい市場をつくる」「競争をしない」という考え方は、これまでの「差別化」という言葉の代わりに何度も言われてきたことであり、かつ「ブルー・オーシャン度合い」を定量化することがほぼ不可能であり、それが高業績につながっているかどうかを実証も難しいとしている。そして、「ブルー・オーシャン」の見本として取り上げられた戦略や組織が、その後あっという間に廃れたり、陳腐化したりすることは良くあり、ブルー・オーシャン戦略を遂行した例に挙げられた任天堂のWiiの事例やシルクド・ソレイユは中国企業に買収されてしまったことを例として示している。しかしながら、ブルー・オーシャン戦略は、ビジネス界では重要なコンセプトとして多くの企業は経営者の間では認識されているとしている。何故なら、ブルー・オーシャン戦略の素晴らしさは、「すでに知られている要素技術・コンセプト」を新しく組み合わせ、顧客ニーズに合ったサービスを提供したことにあるとしている。さらに、差別化は「自社を知ることから始まる」とし、「自分たちが本当に強いところをどうやって伸ばしたらいいかを真剣に考えること」がブルー・オーシャン戦略の真のメッセージであるのではないかと指摘している。

これらの先行研究は、ブルー・オーシャン戦略は現実のビジネスの場では議論され有効活用されている可能性はあるものの、その限界を強く指摘している点で整合的である。これらの主張をまとめると、「差別化」を図り、ブルー・

オーシャン戦略を達成したとしても、新しく転換された先の価値次元の可視性が高ければ、コモディティ化の脅威に直面し、それらの戦略・商品・組織は陳腐化しレッド・オーシャンに戻る可能性があるということであろう。そして、それを回避するには、いかにして「自社の強み」を認識し、それを伸ばすことが必要であるということであろう。

それらの先行研究を考慮しても、結論をやや先取りして言えば、本稿では、オタフクソース・マレーシアは「競争のない状況」、すなわちブルー・オーシャン戦略を達成したと考えている。では、同社がどのようにしてブルー・オーシャン戦略を達成したのか、ということ、具体的かつ動的な変化のプロセスを詳細に跡付けることによって、本稿は、関連研究分野に新たな知見を提供しようとするものである。

3. 研究方法

本稿では、調味料メーカーであるオタフクソース株式会社を取り上げ、同社がどのようにしてブルー・オーシャンを形成したのか、について考察するために、研究方法として事例研究の方法論を選択する。なぜなら事例研究は組織内の因果関係を明らかにするには有効であるからである(沼上, 2000)。また、研究のためのデータは、新聞・雑誌などの発表資料、インターネットでの公開データ、関係者へのインタビュー、内部資料などから集めた。これは、なるべく多数のデータ元から事例を観察することで、事例の正確性をできうる限り担保するためである(Yin, 1994)。さらには、Eisenhardt (1989) が主張するように、事例研究は、発展中の理論構築と拡張には有効な方法であるからである。

本稿では、その目的のためにオタフクソースの本社、マレーシア出向者に対し、数度のインタビュー調査(対面、およびオンライン)を

行った⁴⁾。

4. オタフクソースの事例

オタフクソース株式会社(以下、オタフクソース)にとって、「オタフクの味」とは、同社のアイデンティティーであり、オリジナリティであり、競争の原資そのものがある。この「オタフクの味」こそが、オタフクソースが競争できる重要な武器である。従って、海外進出をする場合でも、「オタフクの味」を、海外の現地での原材料などの環境に合わせていかに実現するかが、同社が海外進出する際にも求められた。

その同社が、2016年4月にマレーシアに、テクスケム・リソースズ社(以下、テクスケム社)と、OTAFUKU SAUCE MALAYSIA SDN. BHD. (以下、オタフクソース・マレーシア)という合弁会社を設立した。

本稿では、同社がどのようにして、マレーシアでこの「オタフクの味」を開発し、この商品をもってブルー・オーシャン戦略を達成したのかについて分析、検討する。

4.1 合弁会社設立に至る経緯

オタフクソースは、世界中にお好み焼きを広めることが経営ビジョンであった。海外について言えば、マレーシアに進出を検討する以前に、中国の青島とアメリカのロサンゼルスに工場をすでに立ち上げており、海外で経営をすることの難しさも認識していたものの、現地に生産拠点を持つというメリットは十分に感じていた。しかし、世界的に人口の多いイスラム圏には進出できていないという事実があり、そしてイスラム圏に進出するにはハラール認証を取得する必要があると認識していた。

その当時、同社は、どの日本の調味料メーカーが東南アジアのどの国に進出して、どのような戦略をとっているのかについては以下のような認識をしていた。

インドネシアは、人口は2.8億人という大きな人口を持ち、かつ広大な国土を有している「ビッグ・マーケット」であり、かつ、イスラム教徒が非常に多いとされる。同国に進出している日本の調味料メーカーの多くは同国の内需に注力していた。また、タイの人口は6,617万人とインドネシアほどの人口はないものの、マレーシアの人口の3,200万人よりもはるかに大きく、かつ、工業化が進んでいる国であり、インドネシアと同様に「ビッグ・マーケット」である。タイにはイスラム系の人々がいるが、その数は少数である。そして、タイに進出した日本の調味料メーカーの多くのターゲットは、タイ国内の一般の人々（主として仏教徒）であり、かつ、日本への持ち帰りであったのである。

そのような状況から、他の日本の調味料メーカーとバッティングが少ない国で、かつ、将来のイスラム圏へのビジネスの拡大を考えると、マレーシアが浮上してきていたのである。なお、マレーシアに進出している日本の調味料メーカーはオタフクソースを除けばその時から現在に至るまで非常に少ない。

そのような時、オタフクソースは、2013年11月に、テクスケム社の創業者の小西史彦氏と会うことになった。テクスケム社は、マレーシアを中心に回転寿司レストラン「Sushi King」などを始め、多角的な事業展開を行っている企業である。テクスケム社は、すでに100店舗ほども展開している「Sushi King」でハラール認証のついた食品を展開したかったのである。そのためには、調味料についてはハラール認証のついたものでなければならず、また、安定的な供給が期待できるマレーシア国内からの調達を探していた。そして、もしそのような調達先があれば、自ら出資しても構わないと考えていた。それを彼らは、オタフクソースに求めてきたのである。

最終的に、オタフクソースはテクスケム社と

の合弁企業をマレーシアに設立したわけだが、マレーシアという国を選んだのは、合弁相手がマレーシアにあるということだけではなかったのである。オタフクソースはイスラム世界におけるマレーシアの JAKIM (Jabatan Kemajuan Islam Malaysia, マレーシア連邦政府総理府イスラム開発庁、以下本稿では JAKIM と略) の信頼性の高さを考慮し、JAKIM からハラール認証を取得できれば、他のイスラム圏へのビジネス展開ができると考えたのである。各国のハラール認証機関には、様々なランク、種類のものがある。例えば、決して厳正ではないハラール認証機関でハラール認証を取得したとしても、他のイスラム社会で通用するとは限らない、というケースがでてくる可能性があった。マレーシアの JAKIM は、マレーシアの国家機関の一つでもあり、その厳しさは調味料業界や食品業界では良く知られていた。そこで、同社は JAKIM での認証取得に挑戦したのである。そして、そのころには、本格的な正真正銘の日本食が海外でも食される時代を迎えようとしており、そこに自社のソースなどの調味料を供給することによるビジネスチャンスを考えていたのである。その際に、東南アジア各国における日本メーカーのハラール調味料の価格帯、味、使用メニューなどについてさらに調査を進めた。

2016年4月にマレーシア会社であるオタフクソース・マレーシア(英文名 OTAFUKU SAUCE MALAYSIA SDN. BHD.)が設立された。出資比率は、オタフクソースが51%、テクスケム社が49%であった。社長には、オタフクソース出身の尼田和孝氏が就任した。この合弁会社からは、ハラール認定の調味料がテクスケム社の傘下の「Sushi King」に供給されることになり、その結果、最終の寿司商品もマレーシア市場に対応した「完全ハラール」を達成することとなり、両社の WIN-WIN を達成できたのである。

なお、オタフクソースが合弁会社を設立するのは、日本国内だけではなく、海外でも初めてのことであった。合弁については、社内でも議論があったことはあったが、オタフクソース社内では、「いままでやった経験がないだけに、前向きに取り組もう」という雰囲気が醸成されていたという。

4.2 商品開発とハラール認証獲得の経緯

一般的にスムーズにハラール認証を獲得するのは難しいとされる。仮に申請したとしても、1年以上の時間がかかってしまうこともあるとされている。それは、3ヶ月の稼働実績の後にハラール申請を行い、その後、認証機関（今回の場合はJAKIM）による書類審査と現場審査を受け、それが承認されて認定となるためである。しかし、オタフク・マレーシアの場合は、申請してからわずか4ヶ月で認証を受けている。

まず、オタフク・マレーシアは、新製品の開発については、原材料もハラール認証を受けたものにしなければならないし、また、製造環境もハラールに適合したものにしなければいけないのである。その状況のもとで、同社は新商品を作り出さなければならない。そのハードルは高そうに見えた。しかしながら、そもそもオタフクソースという会社は、日本では常に新しいチャレンジをし、「オタフクの味」を作ってきたのである。例えば、日本では2,000以上のレシピの原材料を吟味・試験し、製品化してきた。中国では、中国の原材料を使って新製品を開発した。ハラール認証を得るには、豚由来の原材料を使うことは厳禁とされているが、日本では、すでに肉を使っていない商品も開発してきた。つまり、国の内外を問わず、オタフクソースは、その土地、気候、風土を十分に検討したうえで、「オタフクの味」の新しい商品を作り出し続ける風土をもった企業なのである。ハラール商品についても同様で、そのような素地があるので、

全くのゼロのベースから商品開発をスタートさせてきたわけではなく、原材料も製造工程も、今までの他の商品と同じように「新たな挑戦」をしてきたのである。

次いで、認証機関であるJAKIMとの関係である。オタフクソース・マレーシアは、事前に他社が「なんで失敗したか？ 例え認証されてもなぜ時間がかかったのか？」、あるいはその逆の「その会社はなぜ認証を受けたのか」という成功・失敗事例に関する情報を様々なルートから入手し、整理し、JAKIMにその詳細を質問していったのである。そこで分かったことは、JAKIMのルールは極めて明快で明文化されており、かつ、システマチックであり、また、JAKIM側も「正しい手順を踏んだ申請者には、できるだけ申請を許可させてあげたい」という思いも伝わってきたことである。今回の場合であれば、日本の企業であるオタフクソースが、マレーシアに進出し、今後、イスラム圏でのビジネスを拡大していくためには、ハラール認証が必要であろうから、オタフクソース・マレーシア側からの質問に対しても、非常に親切に対応してくれたのである。つまり、彼らの指示している通り、忠実に行えば、ハラール認証の獲得に向けて問題はないであろうということが分かってきたのである。

そして、オタフクソース・マレーシアは、工場経営を行い、実際にJAKIMにハラール認証を申請するにあたっては、2人の現地人を採用した。一人は、工場長クラスのプロダクト・リーダー（男性）であり、もう一人はハラール・エグゼクティブ（女性）であった。二人とも、マレー系のイスラム教徒のマレーシア人であった。採用するに際し、同社は、2人ともきわめて敬虔なイスラム教徒であることを確認した。何故なら、同社は、「イスラム教徒の中でも極めて敬虔な人と、そうでない人がいる。ハラール対応するには敬虔な人の方が望ましい」

というアドバイスを受けていたからである。

ハラール・エグゼクティブの女性は、前職（飲料メーカー）でも JAKIM との窓口になって、ハラール申請を担当していた。よって、オタフクソース・マレーシアは、ハラール申請に際しては、彼女にそれまで得てきた経験や知識と、今回、同社が申請をする際の詳細情報の打ち合わせを行った。日本の本社にいて、商品開発を担当していた担当者も、一つ一つの材料について彼女に相談をした。また、彼女は、前職の仕事の際に、JAKIM の担当者とは既に知己になっていたために、それも、同社のハラール申請には役立つものと思われる。

そして、この2人のローカル社員は、不備のないマレー語の申請書類の作成や、監査への適切な対応、JAKIM との綿密な折衝を行った。

2016年12月、オタフクソース・マレーシアは、ハラール承認業務を担う JAKIM の一つの部門に対して、「是非とも、JAKIM がハラール認証したオタフクの調味料を、東京オリンピックで海外から来た方々（イスラム教徒）に提供したい」というプレゼンテーションを行った。そのプレゼンテーションは先方からは非常に好評で、その1週間後に再度、具体的な日本食の説明を付け加えた上で同様のプレゼンテーションを求められた。その時には、テクスケム社が準備してくれたハラール認証を得た日本食の食事メニューとともに、プレゼンテーションを行った。それに感銘した先方は、「すぐに内部監査を行うので、準備をしておいて欲しい」という決定をしてくれた。ここから約2ヶ月で、お好みソースなど16品目のハラール認証がおりたのである。つまり、申請をしてからわずか4ヶ月でハラール認証が下りたわけだが、これはおそらく2022年時点では最短であると思われる。

オタフクソース・マレーシアは、上記のように2016年12月にハラール申請を行ったが、それ以前の約2年間は申請のための準備期間であっ

た。その準備期間の中で、一番、時間がかかったのが、原材料調達などのサプライチェーンの点であった。具体的には、2014年10月ごろから、ハラール認証に適合する原材料を探し始めた。その際には、テクスケム社にも原材料業者を紹介もらうなど、そこから情報を入手した。また、日本の原材料業者でハラール認証をもっている企業にも、調達のための調査を行った。

なお、ソースなどの調味料は、原材料が変わると最終完成品の味は当然変化する。季節によって、また、同じ原材料であっても、製造される場所が変わると、味は変わってしまう。それを十分に考慮に入れた上で、オタフクソースは、様々な組み合わせをして、「オタフクの味」を作り出していったのである。

では具体的にどのような開発がなされたのであろうか。同社が求める味とは、「オタフクの味」であった。2016年2月に担当になった開発担当者が、マレーシアでの調味料やソースの味づくりについて調査した。その直前に、彼の前任者らがマレーシアに出張し、何度も原材料調査を行い最初の試作品を作ったわけだが、それは「オタフクの味」としては合格点には達しなかった。しかも、同社は、最終的に JAKIM からハラール認証を受けることができる調味料やソースを作り出さなければならないのであった。しかし、いくらハラール認証がある現地の原材料を使うことができて、それは必ずしも「オタフクの味」にはつながらない。その逆もある。よって、まさに文字通り、「トライアンドエラー」を繰り返しながら味作りをしたのである。彼らの努力もあり、約2ヶ月後の4月の工場の稼働直前には、「オタフクの味」はほぼ完成の域に達していた。

一方、JAKIM へのハラール認証のための申請書類の作成業務があった。全ての原材料のメーカーから必要な書類（食品規格書、品質保証書、安全データベース、JAKIM と相互認証

をしたハラール証明書など)をもらい、彼らの製造工程も確認し、一次原料、二次原料に何か入っているかということなどを確認し、それらを JAKIM に報告しなければならないのである。また、原材料によっては、マレーシア国内では入手できないものについては、海外から輸入しなければならない。それらの輸入品については、品質、納期などもきちんと確認をしなければならないのであった。さらに、輸入品であれば、コンテナベースで大量発注でしか発注ができない原材料もあり、その場合、賞味期限内に使い切れないので買えない可能性もあった。さらに輸入品については、ハラール認証の書類が、中国語で書かれていたりしており、開発担当者によれば、「JAKIM への申請業務は、ある意味、オタフクの味を作る以上の困難さがあった」ということであった。

このようにして、同社はハラール認証を得た「オタフクの味」を作り出したわけだが、その背景には、オタフクソースの歴史があると思われる。そもそも日本国内でも後発の調味料メーカーで、先発のメーカーとは、何か違うもの、オリジナリティのあるものを追究した結果が現在のオタフクソースなのである。

ただし、テクスケム社の外食チェーンに求められるようないわゆるプライベート・ブランドについては、お客様の要望に応じた商品開発を行っている。

4.3 マレーシアの日系スーパーマーケット A 社との協業

オタフクソース・マレーシアの創業の翌年の2017年度の販売は、約5割が合弁先のテクスケム社向けであり、約3割がマレーシアの日系スーパーマーケット A 社(以下 A 社)であった。ここでは、大きな販売割合を占める A 社との協業で、いかに「オタフクの味」を展開していったのかを記述する。

オタフクソースがマレーシアに進出した2016年当時、マレーシアに限らず海外では、日本食が各国では注目される存在であることは業界関係者には認識されていた。同社はその時の状況を「近年マレーシアでは、高級ホテルにしかなかった日本食レストランがショッピングモールやオフィスビルなどに続々とオープンしたり、格安航空の日本直行便の就航などによる訪日旅行ブームだったり、日本が以前よりも身近になり、日本食人気が高まりつつあります。そして焼鳥・ラーメンなど大衆的な日本食も広がりをみせています。日本食の粉ものメニューでいえば、たこ焼は特に人気があり、屋台や日本食レストランで販売されています。」と記している⁵⁾。

日系スーパーマーケットある A 社は、そこで大きな役割を果たしてきた日本食の総菜メニューは寿司であると考え、それを中心に惣菜の商品展開をしていた。また、A 社だけではなく、他のスーパーマーケット(ローカル系も含む)も、同様に総菜としての寿司の重要性を認識していた。その結果、日本人が関与していない日本食レストランでもレベルが上がってきており、寿司はメインメニューになっている場合も多くなってきた。そのような状況の中で、A 社は、寿司の次の惣菜の日本食のメニューで差別化を図り、「他には真似のできないメニュー」を作り出し、「さすが A 社」と言ってもらえる日本料理、総菜を作り出すことに取り組んでいた。その一つがお好み焼きであった。お好み焼きの利点としては、その主な材料である小麦粉、キャベツ、卵というものは、現地でも比較的入手しやすいものであるからである。さらに、大きさを変えると値段を調整できるという非常に価格設定しやすいメニューでもあったからである。それまで、A 社は、肝心のお好みソースはマレーシア国内で調達していたが、味の面からも調達の安定性からも満足するものではなく、

より良いものを探していたのである。

2015年、オタフクソース・マレーシア工場進出に際して、同社の責任者がA社を訪問した。その時に同社の日本でお好み焼きの販売の経験のある日本人担当者から、「お好み焼きをやりましょう」という話が出された。それは、オタフクソースの「世界にお好み焼き文化を広めよう」という経営ビジョンにも合致した⁶⁾。とは言え、まだ、オタフクソースのマレーシアの工場は稼働していない。よって、その時はまだお好みソースの完成品の供給もできない時期であった。そのような状況からスタートして、最終的にA社は、2022年現在では定番メニューとなったお好み焼きを作り上げていったのである。

ここでは、オタフクソースの経営方針、過去の経験が大きく貢献した。言うまでもなく、ソースは、お好み焼きの調味料の一つである。しかしながら、同社は、最終完成品のお好み焼きを考えるにあたり、自らの製品であるソースの位置づけを明確にし、かつ、その他の素材とのコーディネーションを考えてきた。例えば、同社は、日本では、キャベツの切り方、生地を引き方などから始め、最終のお好み焼きの美味しさを一般の人々に「お好み焼き教室」を開催することなどで利用者を啓蒙してきた。また、希望者にはお好み焼き店開業研修も行ってきた。オタフクソース・マレーシアは、それらの経験、知識、実績をもって、A社と綿密なコミュニケーションをとり、話し合いを重ねていった。それは、具体的には、お好み焼きのメニュー提案につながり、お好みソースの供給を行うことにつながった。この営業スタイルは、日本の営業スタイルそのものであった。

A社の場合の商品政策では、販売価格の優先度が高かった。マレーシアには「国民食」ともいべきナシレマという定番メニューがある。価格に関しては、A社のお好み焼きの価格は、

このナシレマと市場のランチの価格帯を基準にして決められた。そして、オタフク・マレーシアは、その販売価格をベースにしてメニュー設計を行った。具体的には、どの原材料にしなければならないか、その時のおいしさはどうか、どのぐらいの大きさにするのか、というようなメニュー提案をA社に行ってきたのである。

その結果、A社のお弁当部門では、お好み焼きの販売高は第2位となった。お好み焼きの売り上げが非常に好調であったために、A社から、「お客さんから大人気でものすごい数が売れている。1週間でメニューのバリエーションを増やして欲しい」という要望も受けたことがあるという。1週間という時間的な制約の中で、オタフクソース・マレーシアが提案したのは、ベースのお好み焼きとソースは従来のものにして、トッピングのゾーンは日本のものに固執せず、マレーシア人に好まれるものを選ぶことによって、豊富なメニューを作り出していった。トッピングする材料は、すでに売り場にあるもので、具体的には、卵、チーズ、サバ、チキン、コーンの5種類であった。

また、オタフク・マレーシアは、A社で販売されているお好み焼きのパッケージに、「オタフクのロゴマーク、日本の味」と書いたラベルを、A社に依頼して、全店舗、全お好み焼きに貼ってもらった。そのようにしてオタフクのブランディングを行い、2019年から、A社で、お好み焼きソース単体での販売も始めてもらった。これは総菜で好評となったお好みソースを消費者のご家庭でも使用していただくというものである。このように、業務用で評価をもらったものを家庭用を持っていくという流れで商品開発するという手法は、これまでのオタフクソースの販売手法であった。

つまり、マレーシアにはお好みソースを作っている調味料メーカーはあるものの、JAKIMからハラール認証を得たお好みソースを全面に

出し、かつ、お好み焼きのメニュー提案までしている日本の調味料メーカーは他にはないものと思われる。すなわち、同社は高い独自性、オリジナリティを持っており、それをもってA社の販売に貢献したのである。

一方、マレーシア以外のアジアの周辺諸国では以下のようなケースもある。それは、日本の味からは程遠い品質の日本食を、「日本の味」と称して生産、販売している業者が存在することである。しかし、新型コロナウイルスが本格化する2020年以前には、日本を訪問する観光客も多く、彼らは、「日本の味」を経験している。よって、そのような業者は、徐々に淘汰されていると考えられる。その中にお好み焼きも含まれる。まさに、このA社におけるお好み焼きの商品開発は、両者に、WIN-WINの結果をもたらしたのであった。

さらに、2017、18年から、イスラム教徒の多いインドネシア、ブルネイや中近東にも、オタフクソースは、ハラール認証商品をマレーシアから輸出している。

なお、収支についても、2018年9月に初めて単月黒字となり、年度としては2019年度で初めて収支は黒字化した。その後、新型コロナウイルスの影響もあり、業務用のソースが不振となったが、2022年現在は挽回している。

5. ディスカッション

キム&モボルニュ（2005, 2015, 2018）は、ブルー・オーシャン戦略を達成するには、買い手やユーザーにとっての価値を大幅に高めることで、「差別化」と「低コスト化」の同時実現を達成し、既存市場での競争を無意味にするというスタンスをとっている。そのコアとなる考え方は「価値要素の大胆なトレード・オフ」であり、一般的な機能のうち、何かを「減らす」「取り除く」、その上で特定の機能を「増やす」「新たに付け加える」ことにより、それまでな

かった企業と顧客の両方に対する価値を向上させるというものである。

本事例では、価値要素のトレード・オフを考えた場合、一般的な機能のうち、何かを「減らす」「取り除く」をしたのか、と言えば顕著なものは見当たらない。一方、何かを「増やす」「新たに付け加える」ということをしたのかと言えば、これまでオタフクソースが展開してきたお好みソースにハラール認証を「新たに付け加える」ということになるだろう。しかしながら、これはマレーシアのようなイスラム教徒が多い国では、また、その市場をターゲットにした場合には、調味料にハラール認証を取得することは当然のことなので、「新たに付け加える」ということには該当しない。むしろ、ハラール認証を取ることが競争のスタートに立つための条件であると言える。

この事例をソースの供給メーカーという視点で見よう。最終的に、お好み焼きを生産・販売するA社は、以前は、お好みソースはマレーシア国内で調達していたが、味の面からも調達の安定性からも満足するものではなく、より良いものを探していた。そこにオタフクソース・マレーシアが登場し、自社のソースをA社に供給するようになったのである。これだけを見れば、例え競争があったにしても「血みどろの戦いが繰り広げられる既存の市場（レッド・オーシャン；赤い海）」があったとは言い難いと考えられる。つまり、部品（お好みソース）における既存の激烈な競争市場は存在していなかったと本稿では考える。

一方、それを購入するA社から見れば、「味」と「調達」の面だけでオタフクソース・マレーシアのお好みソースを採用したのであろうか。オタフクソースは、調味料のメーカーではあるものの、その経営ビジョンは、「世界にお好み焼き文化を広めよう」というものである。この経営ビジョンは当然のことながらマレーシアで

も適応される。これは、同社は単なる調味料メーカーだけではなく、最終完成品であるお好み焼きの「総合プロデューサー」と言えるのではないだろうか。例えば、販売価格については、オタフク・マレーシアがナシレマという定番メニューの価格帯を参考にして、メニュー設計を提案した。また、A社から「1週間で新しいメニューを作って欲しい」という依頼に対して5種類のメニューをA社に提案した。もし、同社が単なる調味料納入メーカーであれば、メニュー提案などは期待されなかったであろう。その結果、お弁当部門では、お好み焼きの販売高は第2位となったという実績を作り出したのである。清水(2016)は、差別化は「自社を知ることから始まる」とし、「自分たちが本当に強いところをどうやって伸ばしたらいいかを真剣に考えること」がブルー・オーシャン戦略の真のメッセージであると指摘したが、この経営ビジョンに基づく「総合プロデューサー」の役割こそが、清水(2016)のいう「自分たちの本当に強いところ」ではないだろうか。

次に楠木(2011)の主張について考える。楠木(2011)は、「新しく発見されたブルー・オーシャンが多くのお客様を引きつけるほど、転換した先の価値次元の可視性が依然として高いままであれば、その後の競合他社による模倣と追従は激しさを増し、遅かれ早かれコモディティ化の脅威に直面し、せつかくのブルー・オーシャン戦略が、レッド・オーシャンに逆戻りする。これがブルー・オーシャン戦略の潜在的な限界である」としている。

日本市場におけるお好み焼きは、仮にどこかの事業者がブルー・オーシャン戦略を達成したとしても、転換した先の価値次元の可視性が高く、競合他社による模倣と追従は激しさが増すであろうことは容易に想像できる。すなわち、お好み焼きというカテゴリーはコモディティ化していると考えられる。つまり、日本市場では

「レッド・オーシャン」の状況であると言える。しかし、マレーシア市場ではそうではない。さらに、現時点までは、楠木(2011)の主張の「ブルー・オーシャン戦略の潜在的な限界である」という「限界」は見えていない。それは、前述したように、オタフク・マレーシアのお好み焼きの「総合プロデューサー」としての役割があったからだと本稿では考える。

6. 結 論

この事例は、レッド・オーシャンから抜け出したというよりも、マレーシアのお好み焼きというカテゴリーでは、最初からブルー・オーシャンの状態を作り上げた、つまり「競争のない世界」を作り上げた事例、と考えることができるのではないだろうか。

それをなしえたものは、①ハラール認証を得たお好みソースを全面に出し、かつ、②調味料メーカーでありながら、お好み焼きの「総合プロデューサー」としての役割を果たしたことで「日本の味」のお好み焼きを作り出したということであろう。

本稿では以上のように、部品(=調味料)の供給メーカーとしての役割だけではなく、最終完成品までを提案できる「総合プロデューサー」としての役割がブルー・オーシャンの状態を作り上げたとした。しかしながら、これはあくまでも一事例にすぎず、「一般化」するには更なる検討が必要であることは言うまでもない。

注

- 1) 「ハラール認証」については、文献によって「ハラール認証」という表記もあるが、本稿では「ハラール認証」と統一して表記する。
- 2) 例えば、安部(2016).『マンガでやさしくわかるブルー・オーシャン戦略』日本能率協会マネジメントセンター、中野(2006).『ポケット図解ブルー・オーシャン戦略がわかる本』秀和システム、などがある。
- 3) 清水は、経営学界の学術誌(A, Bクラス)でブルー・オーシャン戦略をメインテーマとして取

- り上げた例は皆無であり、引用すらほとんどされていないことを指摘している。
- 4) オタフクソース・マレーシア社長の尼田和孝氏を中心に、オタフクソース(株)の執行役員の宮田裕也氏、設計開発部のシニアスタッフの吉廣空氏に、2022年5月26日、7月11日、11月21日、12月1日、12月6日、12月14日などに実施した。
- 5) 同社 HP (https://www.otafuku.co.jp/otafukunote/detail/?t_id=32) 2022年12月1日アクセス
- 6) 例えば、同社の新入社員研修は、「社会人の基礎知識や会社の理念・事業内容を学ぶ座学に加え、お好み焼の知識・技術を学ぶ『お好み焼研修』、キャベツの栽培を体験する『キャベツ農場研修』などの社内外研修」とある。(同社 HP ; https://www.otafuku.co.jp/corporate/news/detail/?t_id=197) 2023年4月10日アクセス

参 考 文 献

- 安部徹也 (2016). 『マンガでやさしくわかるブルー・オーシャン戦略』日本能率協会マネジメントセンター
- 阿良田麻里子 (2020). 「食のハラールとムスリム対応認証制度について」『日本調理科学会誌』53, 415-422
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage. 邦訳, ロバート K. イン (1996). 『ケース・スタディの方法 第2版』近藤公彦訳. 千倉書房
- 梅野巨利 (2016). 「多国籍企業の海外子会社活用と市場創造—新田ゼラチンのハラールゼラチン市場創造の事例—」『国際ビジネス研究』8-2, 5-17
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories From Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550
- 楠木 健 (2011). 「イノベーションとマーケティング～価値次元の可視性と価値創造の論理～」『マーケティングジャーナル』30-3, 51-66
- W・チャン・キム, レネ・モボルニュ (2005). 「ブルー・オーシャン戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社
- W・チャン・キム, レネ・モボルニュ (2015). 『ブルー・オーシャン戦略—競争のない世界を創造する』有賀裕子訳, ランダムハウス講談社
- W・チャン・キム, レネ・モボルニュ (2018). 「ブルー・オーシャン戦略論文集」ダイヤモンド社
- 茂野綾美 (2011). 「日系企業によるハラール市場開拓に向けて」『NRI パブリックマネジメントレビュー』91, 1-5
- 清水勝彦 (2015). 「経営学から見るブルー・オーシャン戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー (2015年10月号)』ダイヤモンド社
- 武井 泉 (2018). 「日本におけるイスラムビジネスの現状と可能性」『経済学論纂 (中央大学)』58, 121-131
- 中央畜産会 (2014). 「特集 新たなマーケットを切りひらく—生産者主体の販促活動やハラール市場の開拓」『畜産コンサルタント11月号』
- 寺野梨香, 佐藤真弓, 福田竜一 (2022). 「日本のムスリムフレンドリー観光による地域振興—地域性と取組み主体の違いに着目して—」『農村生活研究』65, 4-16
- 中野 明 (2006). 『ポケット図解 ブルー・オーシャン戦略がわかる本』秀和システム
- 並河良一 (2011). 「食品のハラール制度と自由貿易の関係—マレーシアの事例—」『農林業問題研究』182, 154-159
- 沼上 幹 (2000). 『行為の経営学』白桃書房
- 林 良隆 (2015). 「「ハラール認証」および「ムスリム・フレンドリー認証」についての考察」『日本観光学会誌』56, 64-69
- M. E. ポーター (1995). 『競争の戦略 (新訂版)』(土岐 坤, 服部照夫, 中辻万治訳) ダイヤモンド社