

食品企業の海外市場創造活動

——ハウス食品の事例——

金 炯 中

目 次

1. はじめに
2. ハウス食品中国の概要
3. 中国事業展開のプロセス
4. カレールウ事業のマーケティング戦略と事業成果
5. ハウス食品の中国市場創造活動
6. 結 論

1. はじめに

欧米の巨大食品企業がグローバル化を推進しているなか、日系食品企業の海外進出が積極的に行われている。クールジャパンの影響による世界各国の日本食への関心の高まりや和食のユネスコ無形文化遺産への登録などを背景に、日本の加工食品企業や外食企業が現地市場を獲得するために海外市場への進出を加速している。

本稿では、食品産業の成長が著しい中国において新たな製品市場を創出したハウス食品に光を当て、同社がどのような方法で現地市場を創出したかについて国際マーケティング戦略の視点から明らかにすることを目的とする。具体的には、食品を標準化すべきか、あるいは適応化すべきかという単純な議論ではなく、マーケティングのどの要素がどの程度標準化ある

いは適応化されているか、またそれに影響を与えた要因は何か、さらに標準化あるいは適応化されたマーケティングはどのような経営結果をもたらしたかを包括的に検討する。また、海外市場への進出形態についても合わせて議論する。単独投資や合弁といった進出形態は、現地事業のリスクや意思決定権限なども深くかわるため、国際マーケティング戦略の分析においては欠かせない課題である。本稿では、国際マーケティング戦略の中でも標準化・適応化戦略と進出形態を中心に検討していく。

本稿では、ハウス食品の中国事業ケースによる探索的な事例分析を行う。ハウス食品は日本の代表的な食品企業の1つであるが、同社を研究対象とした理由としては次の4つがあげられる。第1に、多様な食品が存在するなか、主食メニューとして海外市場で成功した事例であるからである。後述するように、食品企業の国際化を検討する際、その製品が嗜好品であるか、あるいは主食関連製品であるかを区別して議論する必要があると考えられる。第2に、製品を適応化して現地市場で受け入れられた典型的な事例であるからである。同社の事例から、製品の適応化がどのように行われ、また他のマーケティング要素とはどのように調整されているかを詳細に議論することができる。第3に、日系企業との合弁事業を通じて現地市場を開拓しており、進出形態の選択における考慮事項を示す事例であるからである。第4に、同社が現地市場拡大段階に位置しているからである。現地市場への参入段階を通過した企業は、この段階で様々な標準化・適応化問題に直面することになり、現地市場特性へ柔軟に対応できるかどうかを経営成果を大きく左右することになるのである。

以上の理由から、本稿ではハウス食品を対象に事例分析を行う。本稿のためのデータは、インタビューと公刊・内部資料から収集した。その理由は多数のデータ元から事象を観察し、事実の正確性を担保するためである(Yin, 1994)。インタビューは本社と中国法人で行い、ハウス食品グループ本

社は2016年11月4日、中国ハウス食品有限公司は2016年11月16日に実施した。本社でのインタビューは約1時間だったが、中国ではインタビューに加え、工場見学も行われた。中国法人でのインタビュー対象者は、総経理、副総経理、そして生産・技術担当者の3人で、合計4時間以上にわたる。後日、必要に応じて電話とEメールによる追加の質問と確認を行った。資料に関しては、新聞や論文以外に、ハウス食品の有価証券報告書や決算説明会資料、そしてハウス食品中国法人の内部資料などを利用した。

以下においては、ハウス食品の企業概要を簡略に確認したうえで、同社の中国市場への進出プロセスについて検討する。その後、現地でのマーケティング戦略について詳細に分析し、最後に、この事例の考察から理論的及び実践的な示唆を論じたい。

2. ハウス食品中国の概要

2.1. ハウス食品の概要

ハウス食品は、1913年に浦上靖介が大阪に創業した薬種化学原料店「浦上商店」がその始まりである。その後、1926年に稲田食品製造所から、商標とその営業権、工場を譲り受け、「ホームカレー」という製品でカレー業界に進出し、1928年には「ホームカレー」を「ハウスカレー」に改称した。1947年には「株式会社浦上糧食工業所」を設立し、1949年には社名を「株式会社ハウスカレー浦上商店」に改正した。1954年は東京、その翌年には名古屋に営業所を設立し、販売エリアを拡大した。1959年には業界初の固形ルーカレー工場を設立し、翌年からは「印度カレー」を発売した。また、同年には社名を「ハウス食品工業株式会社」に改めた。1963年には「パーモントカレー」を発売し、ヒット商品となる。1966年には「クリームシチューミクス」を、1968年には「ジャワカレー」を発売した。1970年にはレトルト食品「ククレシチュー」を発売し、カレー以外のレトルト食

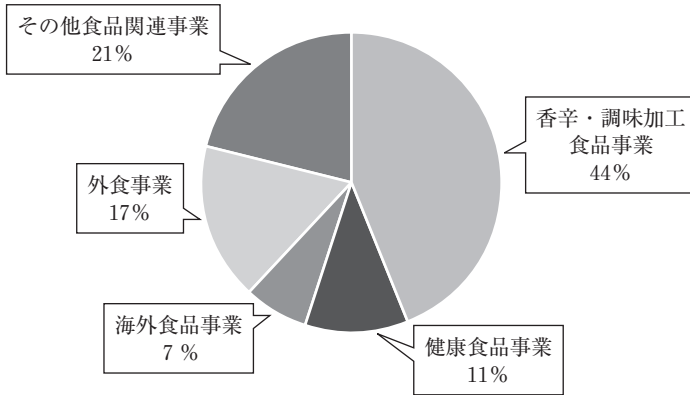
品分野に参入した。1973年になると「シャンメンしょうゆ味」を発売し即席麺分野に、1977年には「ポテトチップス」を発売しスナック菓子分野に参入した。1978年には「とんがりコーン」を発売しヒット商品となる。1983年には「六甲のおいしい水」を発売し、飲料分野に進出した。このように、多様な食品分野に事業を拡大した同社は1993年に社名を「ハウス食品株式会社」に改正し、東京本社と大阪本社の2本社体制となった。新体制となってから最初のメガヒットを記録した商品は2004年発売の機能性飲料「ウコンの力」であった。2007年には、宇宙飛行士へ供給するために開発したレトルトカレーが宇宙航空研究開発機構（JAXA）により「宇宙日本食」として認証されるなど、益々活動分野を拡大した。そして、2013年からは持株会社体制に移行し、社名を「ハウス食品グループ本社株式会社」へと変更した。2015年には（株）壺番屋の株式を取得し子会社化する。それに伴い、海外レストラン事業を海外食品事業から移管し、外食事業部門を新設した。2016年には（株）ギャバンの株式を取得し子会社化した。

ハウス食品グループは「食を通じて、家庭の幸せに役立つ」という企業理念の下に各種食品関連の事業を展開している。事業領域は、ルウカレーやスパイス製品など幅広い製品群を製造・販売する「香辛・調味加工食品事業」、健康食品や機能性飲料を製造・販売する「健康食品事業」、国内外のレストラン事業を行う「外食事業」、海外における食品の製造・販売を行う「海外食品事業」、そして輸送及び倉庫業などを展開する「その他の食品関連事業」の5つで構成されている。

同社の2017年3月期の連結売上高は2,838億1,200万円で営業利益は23億1,200万円を記録した。事業別売上高の構成比は図1のとおりである。

ハウス食品の海外食品事業は、米国、中国、東南アジアの3つのエリアを中心に、事業拡大のスピード化と収益力強化に取り組んでいる。米国では、主に健康食品として豆腐を製造・販売しており、オーガニック豆腐な

図1 事業別売上高



出所：ハウス食品本社株式会社『2017ハウス食品グループコポレートガイド』を参考に作成。

どの高付加価値製品と業務用製品の両方を取り扱っている。近年は健康志向の消費者に向けてパスタ代替製品などメニュー型の製品展開も強化している。米国事業は、アジア系人口の増加を着実に取り組むと同時に、米系マーケットに対して付加価値製品の提案を強化したことが奏功し、事業規模を拡大することができた。一方、中国では、日本式カレーを継続的に浸透させ、カレーライスを中心とした中国・台湾の国民食として育成している。近年は沿岸部に加え、内陸部での認知拡大に向けた大規模プロモーションを展開している。中国事業は、平成30年秋頃に第3工場が稼働を予定しているため、当期を販売体制再構築の年と位置付け、事業基盤を強化している。東南アジア事業は、タイの機能性飲料事業においてブランド認知が進んだことで事業規模が拡大した。また、ベトナムでは家庭で簡単に作れるデザート商品「プリンミックス」などを提供している。さらに、日本式カレーの市場拡大を目指してインドネシアではハラル認証カレー事業を開始するなど、事業領域拡大のために精力的に活動している。2017年3月期の海外食

品事業の売上高は201億1,100万円（前年比8.3%増）で営業利益は16億8,100万円（前年比21.7%増）を達成した¹⁾。

同期の海外事業の売上高構成比をみると、米国事業が54.3%、中国事業が19.5%、東南アジア事業が9.1%、そして輸出ほかが17.1%となっており、米国での売上高が最も高い²⁾。

しかし、2017年3月現在、売上高に占める海外売上高の比率は10.4%となっており、味の素やキッコーマンなどに比べると、まだ高い水準とはいえない。同社は、2020年に20%を達成すべく積極的に海外事業を推進している。

2.2. ハウス食品中国の概要

本稿では、ハウス食品の中国事業に焦点を当てる。中国の食品市場は成長率が高く³⁾、世界各国の食品企業が注目している市場である。ハウス食品の中国事業は米国での事業とは異なり、同社の主力製品であるカレールウ事業で成長を続けている。同社の中国事業の歴史については表1を参考にされたい。

現在、ハウス食品（中国）投資有限公司は、中国における事業全体を統括している。上海ハウス食品有限公司及び大連ハウス食品有限公司は、中国における食品の製造及び販売を担当している。2018年9月には浙江ハウス食品の生産工場の設立が予定されており、中国における第3の工場として香辛調味食品の製造を担当し、中国での生産・販売の拡大において新たな役割を果たすことが期待される。

-
- 1) ハウス食品株式会社「2017年3月期有価証券報告書」。
 - 2) ハウス食品株式会社『2017ハウス食品グループコポレートガイド』。
 - 3) 加工食品・飲料市場における2010年から2015年までのCAGRは8.2%である。詳細は、みずほ銀行産業調査部（2016）を参照。

表1 ハウス食品中国事業の沿革

1997年	上海カレーハウスレストラン1号店オープン
2001年	上海ハウス味の素社設立
2002年	ハウス食品（株）上海代表処設立
2004年	上海ハウスカレーココ壺番屋レストラン社（現ハウスレストラン管理上海）設立
2004年	上海ハウス食品有限公司設立
2005年	「百夢多（バーモント）カレー」の発売
2006年	ハウス食品（株）北京代表処設立
2011年	ハウス食品（上海）商貿有限公司設立
2012年	中国センター設置，ハウス商貿北京分公司設立
2013年	ハウス食品（中国）投資有限公司設立
2013年	ハウス美家レストラン管理（北京）社，ハウスレストラン管理（広州）社設立
2014年	大連堀江大和屋食品有限公司を中国事業へ編入，ルウカレー生産開始
2015年	ウコンの力（日本製）の輸入販売事業を開始（国家保険食品認可取得済）
2016年	「西趣（シチュー）」発売
2016年	浙江ハウス食品有限公司を設立
2016年	大連堀江大和屋食品有限公司を大連ハウス食品有限公司に社名変更

出所：ハウス食品「各年有価証券報告書」を参考に筆者作成。

3. 中国事業展開のプロセス

1990年代の中国沿海部の都市ではカレーパウダーを煮物や炒め物の味付けとして使う習慣はあったが、ご飯にかける食べ方、つまりカレーライスを食べる文化は存在しなかった。南部地域の一部では、ご飯におかずを直接かけて食べるのは、貧しい家庭の習慣だと考える人も多かったという⁴⁾。

4) Nikkei Business (2010)。

ハウス食品は中国進出当初から主力のカレールウ事業を展開したわけではない。最初はカレーレストランを出店し、カレーライスが受け入れられるか否かを見極めることにした。その後、家庭内における内食化を見計らい、調理をしなくても簡便に食べられるレトルトカレーを販売した。カレーレストランとレトルトカレーで成功の確信を得たハウス食品は、主力製品のルウカレーを本格的に進出させることにした。

カレーライス文化が存在していない中国において、ハウス食品はどのように現地市場を創造できたのだろうか。以下、具体的に検討する。

3.1. カレーレストランの出店

ハウス食品の中国事業は、三菱商事と共同で⁵⁾、上海の繁華街にアンテナショップ「上海カレーハウス」をオープンすることから始まる。1997年11月に高級ブランドショップが立ち並ぶ繁華街にカレーレストランをオープンした。価格は原材料を輸入していたこともあり、一皿40元前後の高価格に設定された。休日の昼休みには行列ができるほど人気を博し、中でも日本でなじみのビーフカレーの注文率が非常に高かったため⁶⁾、日本式カレーに可能性があると考えようになった。

2004年までの7年間に述べ70万人が来店したが、その約8割が中国人であった⁷⁾。2004年には3店舗まで出店していたアンテナショップを畳み、日本で1,000店を超える店舗を運営する(株)壺番屋(以下、壺番屋)と組んで本格的なレストラン展開を進めていくことになる。多店舗化のノウハウを持つ壺番屋の力を借りることで、カレーライス普及に拍車をかけることが目的であった。2004年6月に合弁会社の「上海ハウスカレー CoCo 壺

5) 日経流通新聞, 1997年11月18日。

6) Nikkei Business (2005)。

7) ハウス食品株式会社「株主の皆様へ第58期営業のご報告」。

番屋レストラン有限公司」を設立、1号店を同年9月に開店した⁸⁾。

当初の出店計画は、3年程度をめどに約10店舗の出店であった。壺番屋は店舗の運営と管理を担当し、ハウス食品は会社運営管理全般を担当することにした。出資割合はハウス食品が60%で壺番屋は40%であった⁹⁾。

「カレーハウス CoCo 壺番屋」は、当初から日本の店舗とは異なるコンセプトで事業展開していた。日本における「CoCo 壺番屋」は、カレーだけをさっと短時間で食べるファストフード的なイメージが強い。しかし中国では、お洒落で若干高級な洋食レストランとしてのイメージを演出している。メニューも、カレー以外にパスタやドリアなども取り入れており、サイドメニューやドリンクの種類も多い。しかし、注文時に辛さやライスの量を調節する独特なシステムは日本と同様にした¹⁰⁾。カレーライスの価格は1皿の標準サイズで約30元となっているが、これは上海市の昼食費は現地企業に勤める社員が約10元、外資系企業でも約20元という相場からみると、かなり高価格である。メインターゲットは20代～30代の女性にしており、男性客が主な顧客である日本とは大きく異なる。また、日本のCoCo 壺番屋はカウンター席が多いのが特徴であるが、中国では1人で食事をする文化がないため、座席のほぼ全てをテーブル席にした。

2017年2月現在、同社は店舗数を48店舗にまで増やしており、外食を通じた日本式カレーライスの啓蒙活動に力を入れている。

3.2. レトルトカレーの展開

進出当初、「上海カレーハウス」のカレーは、日本から輸入した業務用

8) Nikkei Business (2005)。

9) 壺番屋 IR ニュース, 2004年2月9日。

10) ただし、「辛さ」のレベルは日本が10段階であるのに対し、中国は5段階となっている。

の大袋で提供されていた。そのことによってカレーの品質が安定し、1日当たりの来客数は500名を超えた¹¹⁾。ハウス食品は、「上海カレーハウス」レストランの実績から、中国に日本式カレーが受け入れられると確信していた。しかし、ハウス食品は中国に販売網を持っておらず、単独で進出した場合、ルウの普及に時間がかかるという問題を抱えていた。同社が本社の組織を動かすタイミングを見計らっているまさにその時、味の素から中国事業の合弁に対する提案があったのである。

味の素は1993年に上海支店を開設し、すでに販売網を有していた。当時、同社は中国で展開する新商品として、カレーに着目していたのである。こうして、味の素とハウス食品の思惑が一致し、2001年に立ち上げたのが合弁会社「上海ハウス味の素食品有限公司」である。資本金は970万ドルで、出資比率は味の素が5%、味の素の中国法人が65%、そしてハウス食品が30%であった。

上海ハウス味の素食品は、食事メニューとしてまだ認知度の低い日本式カレーライスの味を伝えるための手段として、レトルトカレーに注目した。その理由は、当時上海市などの都市部では夫婦共働きが増加し、調理の手間を省きたいというニーズが高まっていたからである¹²⁾。こうした状況をふまえ、同社は電子レンジやお湯で温めるだけのレトルトカレーが現地で受け入れられやすいと判断した。そこで、レトルトカレーの製造技術をハウス食品が提供し、味の素が販売・マーケティングを担当する形でレトルトカレー事業を開始した¹³⁾。

同社は2002年10月に中国専用のレトルトカレー「味都都咖喱（ウェイ・ドゥ・ドゥ・カレー）」を発売した。ここでの「ドゥ・ドゥ」は擬音語で空

11) 洞口（2003）17-29ページ。

12) 日本経済新聞，2001年11月15日。

13) Nikkei Business（2005）。

腹時の「グググ」を表している¹⁴⁾。この製品は、日本で販売しているレトルトカレーをベースに、香辛料・エキスなどを独自に配合し、中国の消費者の味覚に合わせた味に仕上げている。中国の消費者に好まれる牛肉を具材に使用したビーフカレーであり、甘口・中辛・辛口の3種類がある。主なターゲットは20代～40代の主婦とその子供である。小売価格は6元前後（約90円）と、現地消費者に受け入れられやすい価格に設定された。販売開始に合わせ「味都都咖喱」の味と簡便性を認知させるためのテレビ広告を放映すると同時に、スーパーなどでの試食会も実施した。当初は上海市に限定し¹⁵⁾、市内の約3,200店のスーパーとコンビニエンスストアで同製品が発売された¹⁶⁾。

味の素が調べた調査結果によると、試食後の使用意向において、「使ってみてみたい」が61%と、「是非使ってみてみたい」が31%で合計90%以上の現地消費者が同製品を使ってみてみたいと答えており¹⁷⁾、製品の味覚評価は非常に高かった。

上海ハウス味の素食品のレトルトカレーは、10月発売開始以来、12月には業務用カレーも発売、2003年4月には販売エリアを上海から北京・広州へ拡大するなど積極的な販売を展開した。また、同年7月には「チキンカレー」、2004年9月には「キノコと牛肉カレー」などの製品も発売した¹⁸⁾。

2010年6月には上海ハウス味の素食品有限公司の清算に伴い、中国レトルト事業が上海ハウス食品有限公司に統合され¹⁹⁾、現在もレトルトカレーの「味都都咖喱」はハウス食品が製造・販売を続けている。

14) 日経産業新聞、2002年9月25日。

15) 味の素株式会社ニュースリリース、2002年9月24日。

16) 日経流通新聞 MJ、2002年11月21日。

17) 味の素株式会社ニュースリリース、2002年9月24日。

18) ハウス食品株式会社『2005年3月期中間決算説明会』。

19) ハウス食品株式会社「2017年3月期有価証券報告書」。

3.3. 本格的カレールウ事業の開始

カレーレストラン事業とレトルトカレー事業を通じ、中国での日本式カレーの受容可能性を認知したハウス食品は、本格的なルウカレーの製造・販売を目的とした事業展開に乗り出す。

ハウス食品は2004年1月に味の素、三菱商事と3社で合弁会社「上海ハウス食品有限公司」を設立した。出資比率はハウス食品が60%、味の素中国有限公司が30%、三菱商事中国が10%である。上海市の中心地から車で約1時間の新興工業地区にルウ製造工場を建設し、2005年2月から生産を開始した。「中国人が作っておいしく感じる日本式カレー」を目指して製品開発を続け、2005年4月に日本語の「パーモントカレー」に似た発音となるように漢字を当てた「百夢多咖喱」を上海に発売した²⁰⁾。20歳～40歳で、世帯平均月収が2,500元以上の家庭が主な対象となった²¹⁾。

同製品はリングとハチミツを使いマイルドな味に仕上げた、まさに「パーモントカレー」の中国版といえる。ハウス食品は、この製品を通して中国の家庭にルウカレーを定着させたいと考えた。一般的に、カレーは、胡椒や唐辛子など様々なスパイスを混ぜ合わせて作るものである。当時の開発担当者は北京、広東、四川などの各地の料理を食べ歩き、どのようにスパイスが使われているか研究を重ね、スパイスの配合に中国固有の使い方があるのがわかり、そのエッセンスを「百夢多咖喱」（以下、百夢多カレー）で取り入れた。40種類以上の試作品を開発し2,000人以上の中国人に試食してもらった。改良に次ぐ改良の結果、モニター調査で81%が「購入したい」というレベルの味を実現した²²⁾。

また、2008年2月からは日本の「パーモントカレー」に比較的近い味付

20) Nikkei Business (2005)。

21) 日経産業新聞、2005年3月29日。

22) Nikkei Business (2005)。

けの製品「咖王（ガーワン）カレー」を発売した。現在は、「咖王カレー」に加え、主力製品である「百夢多カレー」とレトルトカレーの「味都都カレー」、そして業務用カレーとして大容量の「百夢多カレー」と「爪哇（ジャワ）風味カレー」を販売している。

以上、ハウス食品の中国市場への進出プロセスを簡単に紹介した。同社は、カレーレストランの出店、そしてレトルトカレーの発売を通じて現地市場を探索したうえで、本格的なカレールウ事業を展開していることが明らかになった。以下においては、カレールウ事業の中でもハウス食品の主力製品である「百夢多カレー」に焦点を当て、中国市場でどのようにマーケティング戦略を進めてきたかについて検討する。

4. カレールウ事業のマーケティング戦略と事業成果

4.1. 製品戦略

ハウス食品は「百夢多カレー」の開発に先立ち、現地で市場調査を行った。市場調査で明らかになったのは、カレーライスを調理するにあたり、油を大量に使ったり、煮込み時間が少なかったり各個人の調理方法にばらつきがあるということであった。同時に、同一の食材であっても日本との違いが存在することに気づいた。例えば、日本の玉ねぎは甘みがあるため、ルウは甘みをおいしく引き出す味付けでよいが、中国の玉ねぎはあっさりしているので、ルウで甘みを補う必要があったのである。こうした問題を解消するために、同社はスパイスの配合を調整し、完成品の味の差を抑えた。同時に、隠し味として中国人が料理する際によく使用する「八角」を新たに取り入れた。

次に、「百夢多カレー」の容量は、日本での標準サイズである125gより少ない100g（3皿分）に変更した。一人っ子政策の影響で3人の家庭が多いため、1回で食べきれるように調整したのである。

そして、ルウの色も変えた。中国においては、カレーは黄色のイメージが非常に強い。スパイスとして使われていたカレーパウダーの色が黄色だったため、そのイメージが定着していたからである。また、現地市場調査の結果、日本のような茶色のカレーからは美味しさを感じないということがわかった。こうした事実を反映し、ルウの色を黄色に修正した。ただし、辛さは日本と同様に甘口、中辛、辛口の3つを用意した。

さらに、パッケージのブランド表記においても違いがみられる。まず、製品名である「百夢多カレー」の前に企業ブランドである「好侍 (ハウス)」を記入し、「好侍百夢多カレー」と表記している。次に、中国語製品名の上段に小文字で「ハウスパーモントカレー」とカタカナで記載している。そして、パッケージのイラストにはニンジンやグリーンピースを加え鮮やかに、またカレーの皿の隣にはサラダの入った小皿を添えることで、よりヘルシーで豪華にみせている。

一方、生産設備に関しては、日本から機器を搬入するには莫大な関税が課せられるため、ルウを作る鍋や液体状のルウをトレーに流し込んで包装する機械などを、現地の機器メーカーと協力して開発した。

加えて、原材料に関してはコストを抑えるため、大半を現地で調達した。当初は三菱商事の担当者と中国全土を歩き、肉や野菜、スパイスなどの生産現場を実際に確認して回り、安全な食材を選んだ²³⁾。現在、原材料のごく一部と包装時に使う材料の一部だけは日本から輸入しているが、それ以外はすべて現地で調達している。

近年、コンビニエンスストアで販売されている「カレー弁当」や大型カフェチェーンの「カレーパイ」など、業務用カレーの普及も拡大している²⁴⁾。進出当初は日系工場の社員食堂を中心に展開していたが、その後、

23) Nikkei Business (2005)。

24) 日経産業新聞, 2010年11月5日。

学校や現地企業の社員食堂まで取引先を開拓している。業務用カレーには、「百夢多カレー」や「爪哇（ジャワ）風味カレー」の大容量サイズを導入している。

4.2. 価格戦略

「百夢多カレー」の発売当初の価格は1箱6元（約80円）であった。同社のカレーレストランでのカレーライスの価格は1食約40元と高価格であったが、カレールウは手ごろな価格に設定した。経済発展が目覚ましい当時の上海では、競合相手が続々と現れ、日本ブランドという付加価値が数年で薄れてしまうケースも少なくない。同社は、中国人が日常生活で無理なく購入できる価格設定でないと、現地に定着しないと判断した。1箱6元という価格は、上海市で月収2,500元を超える中流家庭が購入する牛乳が5～7元、5パック入り即席ラーメンが5～6元という消費環境に合わせている²⁵⁾。日本ブランドとして新しい価値を提案しながらも、価格は主なターゲットの手に届く範囲で設定しているのである。

現在、「百夢多カレー」は、ハイパーマーケットなどの小売店舗において約10円で販売されている。

4.3. 流通チャネル戦略

上海と北京で「百夢多カレー」の発売を開始した際の取扱店舗数は約1,200店であった²⁶⁾。2006年には販売地域を広州まで広げ、取扱店舗数が約2,900店舗に拡大した²⁷⁾。

同社は現地市場を6つの販売管理区に分類し、社員を常駐化しながら、

25) Nikkei Business (2005)。

26) ハウス食品、「2006年3月期決算説明会」。

27) ハウス食品、「2007年3月期決算説明会」。

マーケティングの現地実行レベルを上げている。

家庭用商品の販売エリアについて確認すると、上海と北京地区から販売を開始して以来、段階的にエリアを拡大し、現在は約100都市で同製品を販売し、33都市に社員を配備している。

2016年6月末現在、家庭用カレールウの業態別扱い店舗としてスーパーマーケット、ハイパーマーケットなど大型店のフォロー店舗数は約9,200店舗である。その他、農貿市場、批発市場を通して小規模チェーン²⁸⁾、ママパパ単独店に配荷している店舗は約6,000店を超え、合算すると約1万5,000店以上で取り扱っていることになる。同社は現在、主要ハイパーマーケット4,000店の70%に対し、陳列棚の買収もしくは常備販促員配置により、定番売り場を抑える策を展開している。

このように、ハウス食品は、販売地域と取扱店舗数を着実に拡大しながら、中国市場に日本式カレーの普及を推進している。

4.4. プロモーション戦略

当初、「百夢多カレー」のテレビ広告には中国で人気のある台湾出身の女性タレント、伊能静さんを起用し²⁹⁾、お洒落な食卓で家族皆がおいしくカレーライスを食べるシーンが流れた。2005年の4月から5月には「春の消費者キャンペーン」、7月から8月には「夏のカレーキャンペーン」、10月から12月には「日曜日はカレーを食べようキャンペーン」を実施し、大規模なプロモーション活動を展開した。

また、同社は2010年7月に、中国の五輪選手養成機関である国家体育总局訓練局の協賛企業となった。商品パッケージに訓練局のマークを表示するほか、選手が利用する訓練局の食堂でカレーを独占供給することになっ

28) 農貿市場は直売市場、批発市場は卸売市場を意味する。

29) 日経産業新聞、2005年3月29日。

た³⁰⁾。トランポリンの金メダリストを起用したテレビ広告と交通広告を展開しながら、店頭での露出も推進した。翌年の2011年には、訓練局と共同で大規模なイベントを開催した。具体的には、北京市で五輪選手と出稼ぎ労働者の児童とのスポーツを通じた交流活動を行ったのである³¹⁾。

そして、マンションが密集している住宅街にキャラバン隊を派遣し、試食イベントを開いた。大都市だけでなく地方都市を含めた様々な場所で試食イベントを頻繁に開催している。

当時、上海などの主要都市ではバスが中間層の利用率が高い交通手段であり、広告媒体としても注目され始めていた。ハウス食品は、発売初期にはラッピングバスなどの広告活動を行っていたが、最近はバス内の小型液晶パネル用の広告を製作し各都市で展開している。出勤時間に合わせ繰り返し放送しているが、上海では1万4,000台、北京では1万3,000台で、合計約2万7,000台に投入するなど、現在は2級都市にも展開中である。

加えて、日本の人気アニメーション「ドラゴンボール」と「ドラえもん」の映画が現地上映される期間に合わせ、景品がもらえるなどのコラボレーション企画も実施した。子供を対象としたプロモーション活動は他にもいくつか実施された。小学生を対象とした料理教室や工場見学などが代表的であり、子供への接点拡大に力を入れていることがうかがえる。

さらに、2014年からは大型ショッピングセンターで「カレー大国」というイベントを開催している。お城の形をした「カレー王国」の会場には、カレー博物館や試食コーナーが設置されており、親子カレー教室も開かれる大規模イベントである。

このような家庭用製品の販促活動に合わせ、外食チェーン、社員食堂や大学食堂、そしてコンビニ弁当など業務用製品の販売促進活動にも注力し

30) 日本経済新聞、2010年7月30日。

31) 日経産業新聞、2011年9月27日。

ている。社員食堂としては日系企業だけでなく、現地政府系の社員食堂にもカレーを提供している。業務用カレーに関しては、単なるカレーの供給にとどまらず、カレー専門メーカーとしてカレーメニューに特化したソリューションを提供している。具体的には、メニュー提案、安定風味、そして簡易オペレーションなど多様なサービスを各顧客の要求に合わせて対応しているのである。

流通業者向けの販売促進活動も積極的に推進している。上海や北京を中心とする重点都市では、営業増員により常時店頭陳列の強化を進行中である。店回り専門のレディーは約70名である。近年、その他都市でも需要が高まっており、マーケティングフォローを強化するため、主要都市に社員を駐留している。

また、各地域で行われている試食会や陳列などの情報は、社内イントラネットシステムを通して全社員が共有している。ある地域の担当社員が掲載した販促活動情報は、他地域の社員が参考にすることで、より優れたアイデアが生まれる材料となっていく。このようにして社員同士で競い合いながら、より効果的な販売促進策を進めていることがわかる。

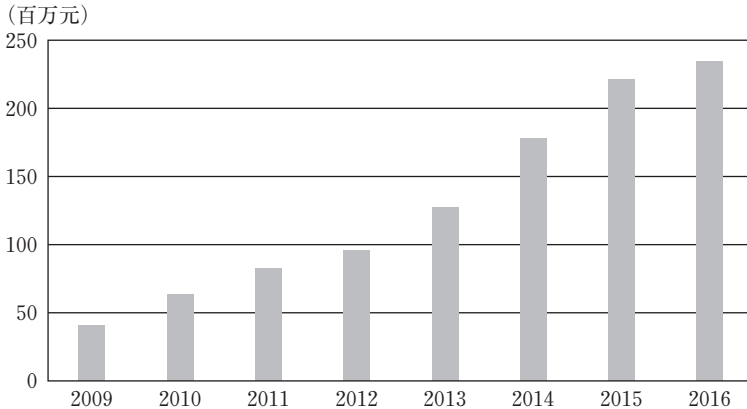
4.5. 中国カレールウ事業の成果

中国事業の売上高は、2009年には約41百万元（約5億円）だったが、2016年には234百万元（約39億円）を達成した。2009年から2016年までの平均売上高成長率は約30%である（図2）。

先述のように、ハウス食品のカレールウの取扱店舗数は1万5,000店まで拡大している。現地の専門調査会社の調査によると³²⁾、2015年度のルウカレーの世帯購入率は上海で30.9%、北京で24.5%、広州で18.1%、西安

32) このデータは Kantar Worldpanel China が調査しており、ハウス食品中国の内部資料から入手した。

図2 中国事業の売上高推移



出所：ハウス食品「各年決算説明会資料」を参考に作成。

で16.2%、重慶で15.2%を記録した。これは2年前の世帯購入率に比べると各都市別に2～6%上昇した数値であり、ルウを購入する家庭が全地域で増加していることを表している。

「カレー王国」の開催中に実施したハウスの独自調査によると、「百夢多カレー」の認知率は上海が71%で最も高く、北京は62%、広州は66%、重慶は70%であった。また、同製品の世帯購入率をみると、広州が66%で最も高く、重慶が64%、上海が59%、そして北京の54%の順となっていることが確認できた。つまり、「百夢多カレー」の存在を知っている人の大半は、同製品を購入した経験があるということであり、このことは、適応化した製品の味が現地消費者に受け入れられていることを意味する。

現地市場の規模はまだ日本ほどではないが、同社の市場シェアは90%を超える。現在は日系企業や現地企業の製品も複数存在するが、まだ競合とはいえない。中国の食品関連企業の中で事業開始後10年以内に黒字化している企業は非常に少ないといわれている中で、ハウス食品中国は2012年か

ら黒字化しており、本格進出後の7年で黒字転換した同社の成長は注目に値するといえる。

5. ハウス食品の中国市場創造活動

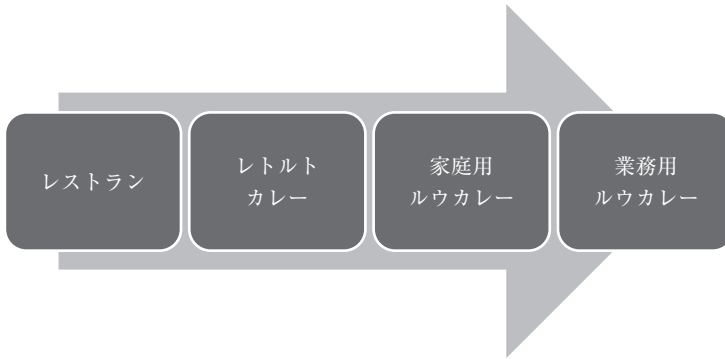
5.1. 事例の要約

以上、ハウス食品の中国事業展開プロセスとカレールウ事業のマーケティング戦略について検討したが、同社の事例からは次の3つの特徴が明らかになった。第1は、中国事業展開のプロセスに関することである。同社の中国事業は3つの段階で推進された。つまり、最初から主力製品であるカレールウを導入したのではなく、カレーレストラン事業、レトルトカレー事業、そしてカレールウ事業という順で段階的に事業を拡大したことが確認できた。主力事業であるルウ事業の成長可能性を、段階を踏みながら模索したうえで本格進出を図ったのである。もちろん、海外市場で主力製品の本格展開に合わせ、アンテナショップを出店した食品企業はハウス食品が初めてではない。サントリーは自社のウイスキーを海外で販売するためのアンテナショップとして高級日本料理店「レストラン・サントリー」をメキシコなどに出店している。また、キッコーマンも醤油を海外に販売するため、ドイツなどに鉄板焼きステーキ店「大都会」を出店し、ステーキ用ソースとして醤油を普及させている。ハウス食品はレストラン事業に加え、レトルト事業という段階をも経験したうえでルウカレー事業の可能性を検討しており、慎重であったといえる。

ハウス食品の中国事業展開のプロセスは図3のように表すことができる。

第2は、進出形態に関することである。ハウス食品は、中国展開において合弁事業による進出形態を採用している。先述したとおり、レストラン事業、レトルトカレー事業、そしてカレールウ事業の各事業の進出当初

図3 ハウス食品の中国事業展開プロセス



出所：筆者作成。

は、日本企業との合弁で実現されている。一般的に、海外進出における合弁事業は現地市場の事情に詳しい現地企業と合弁企業を立ち上げるケースが多い。しかし同社は各事業において日本企業との合弁により進出を進め、その後は単独投資の形態へ転換している。

第3に、ハウス食品のマーケティング戦略に関することである。まず製品戦略について確認する。食品の海外展開において最も注目されるのが味の問題である。同社は中国市場において味を現地嗜好に合わせ適応化している。現地文化を考慮し製品の味を適応化することは食品産業の国際マーケティング戦略において目新しいことではない。また、味のほか、容量やパッケージも適応化していることが明らかになった。一方、製品名においては、日本の「バーモントカレー」と同じ発音になるよう漢字を当て、中国式に変えているだけであり、標準化を志向していることが確認できた。つまり、同社の企業アイデンティティーともいえる「バーモントカレー」の製品名を最小限の修正にとどめておくことで、一貫性のあるブランドイメージを保持しようとする意志がうかがえる。意外なのは、大半の中国人が日本語を読めないにもかかわらず、パッケージには製品名の「百夢多カ

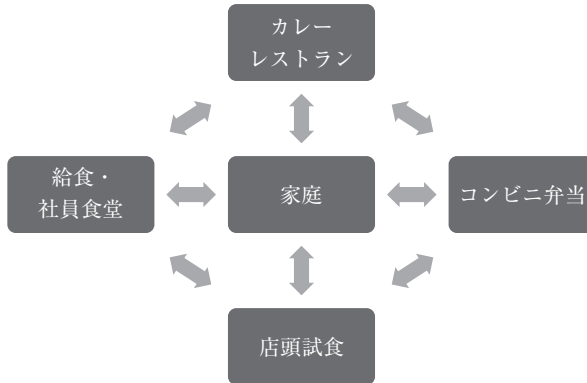
レー」の上にカタカナで「バーモントカレー」と記載していることである。また、右下の部分には「日本式」を意味する「日式」という文字も加えている。これはブランドの原産国を中国人消費者にアピールすることで信頼性を獲得しようとする原産国効果を狙った戦略であると考えられる。同社は、日本ブランドであることを全面的に出したマーケティング活動を行っているわけではないが、日本ブランドであることを間接的に伝えていることは事実である。

次に、価格設定に関しては、単に現地の生活水準に合わせ価格を下げるのではなく、製品戦略との組み合わせを考慮し、適正な価格を設定していることが明らかになった。一般的に、製品の価格が高すぎるとターゲット顧客層も減ることが予想される。同社は品質を維持しつつも製品の容量を調整することで「百夢多カレー」の価格を抑えており、幅広いターゲット層に受け入れられている。3人家族という現地の家族構成を考慮したうえでの容量調節及び価格設定は、同製品の販売拡大に大きく寄与していると思われる。

そして、プロモーション戦略においては、顧客接点拡大のため多面的に現地消費者にアプローチしていることが明確になった。ハウス食品は、進出初期には有名タレントを起用したテレビ広告を展開しその後、交通広告を中心に広告活動を展開した。同時に、スーパーでの試食会に加え、住宅街やショッピングセンターなど現場に近い場所で地道な販売促進活動を実施しながら、「百夢多カレー」を普及させていることも明らかになった。さらに、学校給食や社員食堂、そしてコンビニ弁当などを通じた業務用ルウに対する積極的な売り込みも、顧客接点の機会を増やすために効果的であった。加えて、子供に対する工場見学や料理教室などによる啓蒙活動も、現地市場拡大に貢献した。

図4は消費者接点を拡大するために実施した活動をイメージ化したもの

図4 消費者接点拡大のためのアプローチ



出所：筆者作成。

である。その結果として中国法人の売上高構成比率をみると、2016年基準で家庭用が70%、業務用が30%となっている。

5.2. 考 察

(1) 標準化・適応化戦略への影響要因

中国のルウ事業において、「百夢多カレー」という製品名と「ハチミツとリンゴが入っており子供も食べられるカレーライス」という製品のコンセプトは標準化を志向していることがわかった。しかし、味やパッケージにおいては現地の嗜好を考慮し適応化していることが明らかになった。また、製品の容量を調整し、現地ターゲットの手の届く価格に設定していることが確認できた。日本の製品と比較すると容量が少し減り、やや安くなっているが、価格は基本的には標準化を志向している。

プロモーションにおいては、テレビ広告を中心とする日本のプロモーション戦略とは異なり、バス広告や試食会を中心とする現地適応化を志向していることが確認できた。ただし、中国で展開されている試食会などの販

売促進は過去に日本国内で実施されてきた活動を応用した形で行われている。つまり、かつて国内市場でルウカレーを普及させるために行われてきた試食会や陳列などの活動が、数十年後の中国で再現されているのである。このことは、現時点を基準にすれば適応化しているといえるが、過去を基準にすれば標準化しているともいえる。

同社の主力製品である「百夢多カレー」は製品関連の多くの要素に適応化がみられたが、次は同製品の適応化に影響を与えた要因について検討する。まず、味の素との合弁事業から開発された先行製品（レトルトカレー）の存在があげられる。これは「(国際) 経験」という内部要因として理解することができよう。つまり、レトルトカレーの製造・販売の経験から習得した様々なノウハウが主力製品の開発過程で生かされたと考えられる。また、食文化の違いがあげられる。中国では調理方法に個人差が大きく、自己流で料理する人が多いことが事前調査で明らかになった。そのため、味にはばらつきが生じないようにカレーの味を調整した。特に、現地の人々がよく使用する「八角」を加えたことも効果的であった。これは「文化要因」として理解できる。最後に、自然環境の違い（「環境要因」）もあげられる。玉ねぎの甘さのように中国と日本の食材の味の違いに気づき、それを反映した形でルウのコクや甘さを調整した。一方、ルウの色の変更には「カレーは黄色」という先入観を持っていた現地の「文化要因」が考慮された。また、容量の適応化に関しては2つの要因が考えられる。まず、「社会的要因」として中国の一人っ子政策による家族構成が影響を与えた。もう1つとしては、価格戦略との整合性を保つという理由で「マーケティング要因」も適応化に影響を及ぼした。さらに、パッケージの適応化においては、カラフルな色を好み健康的志向性が高いという「文化的要因」が影響を与えていることが明らかになった。以上のように多様な要因が食品の適応化戦略に影響を与えることが明確になった。

本稿を通じてハウス食品が新しい市場（食文化）を創造するために、製品の味や容量、パッケージデザイン、そしてプロモーションなどは適応化しつつ、製品のブランドやコンセプトは標準化を志向していることが確認できた。また、マーケティング適応化に影響を与えている要因についても検討した。ただし、この事例の標準化・適応化に関する議論は、2つの前提条件があることを認識しておく必要がある。1つ目は、進出先に類似製品の市場が形成されていなかったことである。一般的に先発者として海外市場に進出する場合、製品の味そのものは標準化する傾向が多い。しかし、同社は先発者であるにもかかわらず、できるだけ多くの現地消費者に受け入れられたかったため、味を現地向けに適応化したのである。もし、カレールウ市場がすでに形成されている国に進出する場合、つまり後発者として進出した場合は、コンセプトの変更や味の標準化など本事例とは異なる戦略を展開することが有効になるかもしれない。もう1つは、主力製品が主食関連の食品として現地市場に進出したことである。数少ない先行研究の中では、嗜好品の場合、味の標準化が可能になる傾向が多い。同社は、主食のメニューとして中国市場に進出しているため、味を適応化している可能性が高い。同じ食品であっても嗜好品と主食とは戦略が異なる。このように、食品の海外展開においては、標準化・適応化の議論の前に、製品の特性と類似製品の存在有無を考慮する必要があると思われる。

（2）合併事業における考慮事項

進出形態の選択は、海外での事業展開において重要な意思決定の1つである。進出形態は現地市場でのリスクや意思決定権限、そして企業ノウハウの流出など様々な問題と関わるため、慎重に決定しなければならない。単独投資やM&Aなど多様な海外市場への進出形態が存在するなか、本稿で取り上げたハウス食品の中国事業は、合併会社の設立を通して現地市場を開拓した事例の1つである。まず、ハウス食品のレトルトカレー事業の

場合、自社の販売網がまだ構築されていない状況において、先に中国に進出していた味の素の流通チャネルやマーケティング資源を活用しながら事業を拡大してきた。味の素との合弁事業を展開する過程を通して、ハウス食品は中国の食品市場に関する様々な知識やノウハウを学習することができたと予想される。実は当時、味の素にとってハウス食品は、国内市場におけるグルタミン酸ナトリウム（MSG）の大手顧客であった。また、味の素は30年にわたってハウス食品に監査役を送っており³³⁾、両者の間には友好的な関係があった。

一方、「カレーハウス CoCo 壺番屋」関連でいうと、当時のハウス食品は壺番屋株式の約20%を保有していた³⁴⁾。また、壺番屋創業時からカレーソース原料を供給しており³⁵⁾、すでに最良のパートナーとして関係を構築していた。

主力製品のカレールウ（「百夢多カレー」）事業の場合も、当初は三菱商事と味の素、そしてハウス食品の3社による合弁会社からスタートしていることが確認できた。三菱商事とはカレールウに使われる原材料の確保のため、一緒に中国全土を回るなど部分的に協力していたことも事実である。このように、ハウス食品は合弁相手の有する知識や能力を合弁事業を通して習得し、そのノウハウを自社の事業拡大に活用していることが推測できる。

ハウス食品の合弁事業の特徴は、3つの事業全てにおいて現地企業との合弁ではなく、日本企業との合弁であったことである。また、その合弁相手とはすでに本国で取引経験があり、信頼関係が構築されていたということである。本事例は信頼関係が欠如している現地の有力企業と急いで合弁

33) 洞口（2003）、17-29ページ。

34) 日経流通新聞 MJ、2004年2月19日、7ページ。

35) ハウス食品本社株式会社『2016ハウス食品グループコーポレートガイド』。

事業を進めるより、現地市場の経験などは不足していても取引実績のある日系企業のなかで信頼できる合弁相手を見つけることの重要性を示していると思われる。

ハウス食品の中国事業展開の事例から得られる結論の1つは、海外事業を成長させるために必要な経営資源は、合弁事業によって比較的短期間で習得できるということであり、また、その合弁相手は必ずしも進出先国の企業である必要はないということであろう。

(3) マーケティング能力の活用条件

ハウス食品の成長を支えているマーケティング戦略の1つとして、効果的なプロモーション活動があげられる。徹底した試食会や効果的なPOPと陳列などがその例であるが、このようなプロモーションが効果的に計画及び実行された背景には、本国本社のマーケティング能力が現地で活かされていることが指摘できよう。国内で培ってきたマーケティング能力を海外市場での確に活用できなければ、企業は新しい能力を開発しなければならず、そのためにはかなりの時間と労力が必要となる。しかし、国内のマーケティング能力を現地に合わせて活用できれば、海外市場においても競争優位を獲得しやすくなる。

では、そもそもハウス食品のマーケティング能力はどのようなもので、どのように蓄積されてきたのだろうか。その特徴は、現場中心の経営姿勢、すなわち市場指向性にあるといえる。これに関しては、国内でのマーケティングの歴史と特徴を振り返りながら、検討する必要がある。まず、プロモーションに関する内容を確認する。同社は食品業界初の試みである店頭での実演販売を1928年に開始した³⁶⁾。すなわち、女性の実演宣伝員を小売店の店頭へ派遣し、消費者の目の前でカレーを調理して試食してもら

36) 井上 (2012), 88-90ページ。

ったのである。これに歩調を合わせ、新聞広告、市電の車内広告、そして当時は珍しかった自転車などの景品付き特売も実施した。こうした斬新なプロモーション活動が功を奏し、カレーという目新しいメニューとともに、ハウスカレーの名は日本中に広がっていった³⁷⁾。この取り組みは戦後の宣伝カー、ラジオ、テレビ広告へとつながっていく。本研究の事例を通して、同社は中国においても非常に類似したやり方でカレーを普及させていることが確認できた。根底にあるのは、消費者に製品の存在を知ってもらい（認知）、美味しさを知ってもらうこと（理解）であり、また消費者との接点を増やすことを基本とする、いわゆる現場中心の経営姿勢である。

次に、営業活動について検討する。1970年代に大型スーパーマーケットの時代が訪れた際、ハウス食品はいち早く社員（フィールドマン）たちが各店舗に直接営業のため出向いた³⁸⁾。今では食品メーカーが店舗に直接営業するのは当たり前だが、当時はかなり先進的な取り組みであった。このフィールドマンによる直接営業の特徴としては、各店舗の売場の構造を把握して売り方を提案し、消費者との接点を整えていくことが可能であることである。

さらに、新人社員の教育においては、一連の入社研修の中でスーパーマーケットでの研修も行っている³⁹⁾。そうしてスーパーマーケットの売場全体を理解することが、後の営業に役に立つことは簡単に予想できる。こうした直接営業は今も昔もハウス食品の強力な武器である。

このように、国内事業で培ってきたマーケティング能力や経営姿勢は、海外にも活用されていると考えられる。海外駐在員たちの大半は、上述した国内での訓練を通して様々なマーケティング能力を習得しており、海外

37) 井上 (2012), 90ページ。

38) 井上 (2012), 86-87ページ。

39) 井上 (2012), 88ページ。

市場においてはその能力を現場に合うよう再調整して活用している。とりわけ、同社の販売促進活動に関する能力（店舗実現力）は、確実に国内でのノウハウがベースとなり海外で活用されている。

6. 結 論

国際マーケティングに関して過去に分厚い研究蓄積があるにもかかわらず、食品企業の国際化に関する詳細な分析は十分とはいえない状況である。本稿の目的は、食品企業がどのように海外市場を創造したかについて国際マーケティングの視点から明らかにすることであった。そのため、ハウス食品の中国展開事例を通して、同社がどのようにカレー市場を創造及び拡大しているかについて検討を行った。

ハウス食品の事例は、食品企業の海外展開に関する成功例であり、ここから得られる知見も多い。同社の中国市場創造活動の特徴は次のように要約できる。第1に、段階的に現地市場を探索しながら本格的な主力事業の進出を図ったことである。第2に、信頼できる合弁相手との合弁事業を通じて多様なノウハウを習得・活用したことである。第3に、現地消費者の嗜好を考慮した味の適応化とブランドの標準化が現地消費者に受け入れられたことである。第4に、顧客接点拡大のため、多面的なプロモーション活動を展開したことが明確になった。

本稿の事例分析を通して、標準化・適応化への影響要因と成果との関係のみならず、その前提条件についても議論した。

また、上記のような市場創造活動を実施するにあたり、現場を中心とする市場志向的経営姿勢と国内で蓄積されたマーケティング能力の海外移転可能性が重要であることが本事例から明らかになった。

近年、食品企業の国際化が注目されているなか、ハウス食品中国の事例は、理論的・実務的に注目すべき事例と考えられる。今後は、他の食品、

その中でも嗜好品の事例を調査分析し、本研究での発見事項と比較しながら食品の国際化戦略について議論を深めていきたい。

【謝辞】

本稿の執筆にあたり、日ごろからご指導を頂いている林田博光先生に感謝致します。また、本稿の調査にあたり多大なご協力を頂いたハウス食品中国投資有限公司の羽子田礼秀氏、樋之津眞一氏、ハウス食品グループ本社の渡辺昭生氏にお礼を申し上げます。本研究は、科学研究費補助金（課題番号：16K03957、研究代表者：金炯中）による成果の一端である。

参考文献

- 味の素株式会社ニュースリリース，2002年9月24日。
壺番屋 IR ニュース，2004年2月9日「中国上海市におけるカレーレストラン事業展開について」。
井上岳久（2012）『カレーの経営学』東洋経済新報社。
大石芳祐（2017）『実践的グローバル・マーケティング』ミネルヴァ書房。
金炯中（2016）『未来を創造する国際マーケティング戦略論』ミネルヴァ書房。
日経産業新聞（2002年9月25日）「味の素とハウス食品レトルトカレー上海で生産販売」。
日経産業新聞（2005年3月29日）「バーモントカレー中国家庭に進出」。
日経産業新聞（2010年11月5日）「中国版業務用カレー「咖喱」」。
日経産業新聞（2011年9月27日）「中国でカレー売込み」。
日経産業新聞（2015年6月19日）「中国カレー事業 熟成18年」。
Nikkei Business（2005年4月25日・5月2日号）『ハウス食品「中国4000年の味」に挑む』70-72ページ。
Nikkei Business（2010年6月7日号）『ニッポンを売り込め』57-59ページ。
日経流通新聞（1997年11月18日）「ハウス食品・三菱商事上海にカレー店」。
日経流通新聞 MJ，2002年11月21日。
日経流通新聞 MJ，2004年2月19日。
日本経済新聞（2001年11月14日）「中国でレトルト食品」。
日本経済新聞（2010年7月30日）「中国五輪選手にカレー独占供給」。
ハウス食品株式会社「株主の皆様へ第58期営業のご報告」。
ハウス食品株式会社「2005年3月期中間決算説明会」。

- ハウス食品株式会社「2006年3月期決算説明会」。
- ハウス食品株式会社「2007年3月期決算説明会」。
- ハウス食品株式会社「有価証券報告書2017年」。
- ハウス食品本社株式会社『2016ハウス食品グループコーポレートガイド』。
- ハウス食品本社株式会社『2017ハウス食品グループコーポレートガイド』。
- 林廣茂（2012）『AJINOMOTO グローバル競争戦略』同文館出版。
- 林田博光（2004）「国際マーケティング」奥本勝彦・林田博光編著『マーケティング概論』。
- 洞口治夫（2003）「味の素：食品・アミノ酸の世界企業をめざす」吉原英樹・板垣博・諸上茂登『ケースブック国際経営』有斐閣ブックス，17-29ページ。
- 三浦俊彦・丸谷雄一郎・犬飼知徳（2017）『グローバル・マーケティング戦略』有斐閣アルマ。
- みずほ銀行産業調査部（2016）「みずほ産業調査」Vol. 55。
- Keegan, W. J. & Green, M. C. (2008) *Global Marketing* 5th ed., Prentice Hall.
- Yin, R. K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.