

# 日清食品の競争戦略と財務の特徴

はじめに

## 1. 日清食品の競争戦略

- (1) マーケティング企業としての日清食品
- (2) 各種マーケティング施策の導入と営業改革・組織改革
- (3) 人事組織面からの活性化策
- (4) デフレ状況から脱却するマーケティングの模索

## 2. 日清食品の財務構造の外形的特徴

## 3. 日清食品の財務数値が示す経営的な意味

- (1) 製品在庫の割合の圧倒的な低さとサプライチェーン・マネジメント
- (2) 材料費の割合の減少と世界最適調達体制づくりの関連
- (3) 日清食品における拡販費の持つ経営的意味合い
- (4) 粗利益率の高さと新製品開発力、マーケティング力の高さの関係
- (5) マーケティング企業が抱える問題点

はじめに

## 日清食品ホールディングスの企業概要

大阪市、安藤宏基社長、売上高(2010年3月期連結)3,711億円、経常利益327億円、売上高経常利益率8.8%、事業内容 即席めん、冷凍食品他の製造販売、連結従業員数 7,539 人 (10.9) 単体従業員数381人(平均年齢38.1歳)

日清食品はいうまでもなく即席めん業界のパイオニアであり、トップ企業である。日清食品の競争優位性は、一面でこうした市場的先行性の部分にある。しかし、日清食品の持続的競争優位性を支えるのは、単に即席めんの先行者としての優位性による部分だけではない。今日の市場飽和的競争状況の中で競争優位を維持するとしたら、マーケティング力が欠かせないと思われる。そこで、日清食品の経営をみていくには、マーケティングの側面から競争優位性をどうつくり出しているかみていく必要がある。次いで、そうしたマーケティング活動の基礎をなす内部の構造的部分をつかむという意味で、財務についても知る必要がある。こうして、財務の外形的特徴の概観から、財務数値の持つ経営的意味合いの検討、さらにはマーケティングと財務のかかわりまでを探っていく。

さて、日清食品のマーケティングと財務のかかわりについて結論を先にいっておけば、

粗利益率の高さとそれをもたらす販管費、とくにマーケティング関連費用の割合の高さの関連に集約される。すなわち、日清食品の粗利益率は約 5 割である。これは、2003 年 3 月期連結決算では 49.2 %、単体決算では 50.4 %である。製造業という業種において、しかも商品自体にそれほど特別な技術的差別化要因が少ない業界において、これだけの高さの粗利益率をあげるのは尋常でない。実際、日清食品では、この粗利益率をもたらすために販管費の割合が非常に高くなる。これが売上高の 4 割を占める。さらに、この高い販管費の中でもっとも大きな割合を占めるのはマーケティング関連費用である。これが販管費の 8 割を占める。つまり、財務的な面からみても、日清食品はマーケティング企業であることが裏づけられる。

このように、日清食品はマーケティングに強みを持ち、財務的特徴もそこに収斂していく。しかし、同社はマーケティング力だけでは突破しきれない問題も抱えている。それは単なる新製品開発やブランドの構築にとどまらず、企業グループレベルでどう新しい事業の創造を行なうか、そうした事業変革力の発揮をどうするのかということである。

## 1. 日清食品の競争戦略

### (1) マーケティング企業としての日清食品

いま、日清食品の歩みについて、マーケティングを意識してみよう。そうすると、そこには単なる食品企業というより、マーケティング企業としての側面が色濃く浮かび上がってくるように思われる。つまり、経営的に日清食品の歩みをみると、単に即席めんをつくる食品企業ではなく、そうした商品をいかに買ってもらえるかにより深い関心があるという意味での“マーケティング企業”という呼び名がふさわしい会社といえる。

たとえば、日清食品は、組織機構としてマーケティング部を明確に位置づけている。これは日本企業としては少数派の部類に入る。しかも、1976 年 4 月というきわめて早い時期に組織としてマーケティング部を位置づけている。また、このときには、マーケティング部の設置とあわせてプロダクト・マネジャー制も導入した。これは商品を、①袋めん、②カップめん、③インスタントライス、④新規開発の 4 つに分け、製品開発（製品コンセプトづくりから価格設定、ネーミングなども含む）から、生産、販売、アフターサービス、資金回収に至る全過程についてプロダクト・マネジャーが一貫して管理し、責任を負うというものである<sup>\*50</sup>。

### (2) 各種マーケティング施策の導入と営業改革・組織改革

1990 年 3 月には、日清食品はそれまで 15 年近く続けてきたプロダクト・マネジャー制をやめ、ブランド・マネジャー制に移行した。これは商品ジャンル毎の管理からブランド毎の管理にあらためることにより、ブランド間の競争を生み出し、新ブランドが築けるよ

---

\*50 この項の記述は、日清食品ホームページ、会社情報、マーケティング部の歴史、の説明を参考にした。

うな新製品の開発と社内競争による組織の活性化も意図したものであった<sup>\*51</sup>。

日清食品は、1990年のブランド・マネジャー制の導入から2000年代近辺までに、営業効率、組織効率を上げるため、次のような幾つかの手を打ってきた。

①売り場の棚分析システム（タナリスト）の導入と提案型営業の推進

日清食品は売り場でのお客様の購買行動、購買動機を分析し、把握するため、1993年から独自に売り場の棚分析システム（タナリスト）を開発し、運用を始めた。小売店に対しては、こうした情報に基づいた提案型の営業を行うように努めた<sup>\*52</sup>。

②ITセールス体制の整備

1995年からは、営業マンに携帯情報端末を持たせ、商談についてはその場で迅速な処理ができるようにした<sup>\*53</sup>。

③SBU組織への再編導入

1998年4月には、かつてゼネラル・エレクトリック社が導入し、一世を風靡したSBU組織を独自なかたちで導入した。つまり、日清食品の社内業務について、商品や仕事の類似性でもって切り取り、186の小さなユニットに分けた。そして、それぞれのユニットが年間の売上と利益の達成に責任を持つようにする。さらには、このユニットの業績と人事評価も連動させていくようにした<sup>\*54</sup>。

④週次決算の導入<sup>\*55</sup>

日清食品は、1999年10月からは週次決算を導入した。これはSBUによる分権的な利益管理とも連動させて、現場の営業活動の柔軟化や一層のスピードアップを図るためであった。

⑤ブランド・ファイト・システムの導入<sup>\*56</sup>

2001年4月からは、新製品開発を飛躍的に引上げるべく、ブランドファイトシステムを導入した。これは他の社内ブランドを使った開発も新商品開発として認めることで、開発にいっそうの弾みをつけようとする狙いであった。

（3）人事組織面からの活性化策

日清食品は、こうした営業改革・社内改革の取りくみに加え、人事組織面からの活性化策により、全社的にマーケティングを遂行していくための下支えとなるように意を配る。

---

\*51 前出、日清食品ホームページ、会社情報、マーケティング部の歴史

\*52 日清食品ホームページ、会社情報、部門別活動、組織

\*53 同上、日清食品ホームページ、部門別活動、組織

\*54 同上、日清食品ホームページ、部門別活動、組織。朝日新聞 2003年5月31日付「日清食品 社内187の小集団を競わせて活気生む（人材人財）。日経ビジネス 2004年2月23日号「特集日清食品 独創に飢える王者」、同誌37頁

\*55 日清食品ホームページ、会社情報、部門別活動、営業の特徴。日本食糧新聞 2000年5月24日付「日清食品3月期連結、経常利益 2桁超える」

\*56 日清食品ホームページ、会社情報、部門別活動、マーケティング

#### 管理職年俸制<sup>\*57</sup>

日清食品の年俸制は、管理職限定したものであるが、導入時期はきわめて早く 1987 年のことであった。

#### コア社員制度<sup>\*58</sup>

これは意識が高く、意欲のある若手社員をコア社員に任命し、会社の将来像を現状にとらわれず描かせるという制度であり、1999 年から導入した。

#### マイスター制度<sup>\*59</sup>

マイスター制度は、2002 年 11 月からの導入である。マイスターといっても開発や製造技術の分野だけではない。マーケティングや企画などの経営戦略的分野や、経理、システム設計、法務などの事務分野などにおいても、積極的にマイスターに認定する。

#### 職務年俸制、日清 F A 制度<sup>\*60</sup>

これらは、2004 年 4 月から導入した。いずれも人材の活性化により、経営の効率化を達成するという狙いの制度である。

#### (4) デフレ状況から脱却するマーケティングの模索

経済状況は、90 年代に入ると、全般的に停滞的な様相を強めた。とくに 90 年代の後半からは、消費材の大衆商品に対し、強い値下げ圧力、デフレ圧力がかかかってきた。日清食品も、こうした事態にいやおうない対処を迫られた。こうして、1998 年にはそれまで 250 円の高価格ブランドとして定着していた「日清ラ王」の値下げに踏み切った。日清ラ王を 50 円値下げし、新たに 200 円という価格で売り出した。

日清ラ王の販売数量は、値下げ後の 1 年くらいは伸びており、業績的にみてもそこその状態であった。しかし、2 年目から 3 年目に入ると、ラ王の値下げ措置は他商品に波及していくようになった。たとえば、主力商品であるカップヌードルのスーパーにおける特売価格が年々下がる傾向を見せ始めた。こうして、価格の値崩れ波及により、長年の努力で築いてきた主力商品のブランド価値が毀損する恐れも生じてきた<sup>\*61</sup>。

ここで、デフレ状況に対処するあらたなマーケティング手法として出てきたのがターゲット・マーケティングであり、より具体的にはフリークエント・ショッパーズ・プログラム (FSP) と呼ばれるものである。これの考え方の基本は、高度成長、大量生産時代におけるような「誰でもいいからより多くの人に購入してもらい、毎年増収増益を続ける」という考え方を捨てるところにある。つまり、今日のような経済状況の下では、不特定多数の人が望むものをすべて満たそうとしても徒労に終わるだけであり、成果は上がらない。

---

\*57 日経ビジネス 2004 年 2 月 23 日号「特集日清食品」、同誌 36 頁

\*58 同上、日経ビジネス、42 頁

\*59 毎日新聞 2002 年 11 月 10 日付「『マイスター』を 60 歳定年まで管理職に 日清食品が新制度導入」

\*60 日本食糧新聞 2004 年 1 月 1 日「リーダー企業トップ 04 年を読む＝日清食品・安藤宏基社長」

\*61 日経ビジネス 2003 年 4 月 21 日号「編集長インタビュー 安藤宏基氏」、同誌 50 頁

それどころか、折角築いてきたブランド資産が毀損される恐れが大きい。こうした時代には、顧客ターゲットを広げるより、むしろ買ってほしい客に照準を合わせ、絞った方が効率的である。「優良顧客に照準をあわせた販促や営業活動に転換せよ」<sup>\*62</sup> というのが、この新しいマーケティング手法の基本的な考え方である。こうした考え方に立ち、2002年10月に市場投入して大ヒットしたのが高価格カップめん「日清具多 (Goo Ta)」である<sup>\*63</sup>。

## 2. 日清食品の財務構造の外形的特徴

次いで、日清食品のマーケティング活動の基礎をなす内部構造がどうなっているか、内部体制はどのような経路でマーケティングを支えているかみるため、日清食品の財務の特徴に目をやってみよう。そうすると、財務諸表からうかがわれる限りでいえば、日清食品の姿はきわめて健全である。ただ、財務は基本的に過去の経営行動が構造化されたものである。したがって、これからの経営行動に関して直接的な示唆を与えるものではない。それでも、ここから将来のあり方を考える上での手がかりはつかめるかも知れない。つまり、財務の特徴点の読みとり方次第では、これまで日清食品がどのような経営行動を辿ってきたかがうことはできる。そこで、将来の経営行動に役立てる意図は持ちつつも、まず比較的把握しやすいという意味で財務の外形的特徴を拾ってみる。そうすると、将来の経営行動に役立ちそうな財務的特徴としては、以下のようなことがあげられる。

### ①自己資本比率の高さ

これは、連結、単体共に7割を超えるが、単体の方が連結に比べその値は高い。単体の自己資本比率は、75.2%である。(2003年3月期)。自己資本比率がこれだけ大きいと、無借金企業になるのが通例である。(③と関連する)。

### ②利益剰余金の割合の大きさ

これも連結、単体共に5割を超えるが、やはり単体の方が高く出ている。単体の利益剰余金は、総資産の55.1%を占めており、きわめて大きい。また、単体の指標の方が連結の指標よりもいいことは、連単倍率のかたちでみればよりはっきりするが、これは日清食品では、グループ経営の方が単体よりも効率性・収益性において劣ることを意味する。もっと簡単にいえば、日清食品がグループ経営という点で十分な成果を出せていないということである。

### ③無借金企業

日清食品の連結決算で短期借入金は少額であり、長期借入金はなし。単体では短期・長期借入金共に科目計上なしという状況である。日清食品は実質的に無借金企業である。

### ④手形取引が実質的にない

単体決算では、受取手形の科目計上なし、支払手形は僅少のみ。連結決算では、受取手形と売掛金、支払手形と買掛金の科目区分がなされていないので、手形取引の有無の把握

---

\*62 同上、日経ビジネス 2003年4月21日号「編集長インタビュー 安藤宏基氏 日清食品社長」、同誌50頁

\*63 同上、日経ビジネス、48頁から50頁

はできず、詳細については不明である。しかし、単体決算における支払手形の計上額からすると、日清食品の場合、企業の意味として手形取引を行っていないとみてよい。

#### ⑤潤沢なキャッシュフロー

営業キャッシュフローは、投資キャッシュフローを経常的に大きく上廻っており、その4倍以上の額となっている。ただし、2003年3月期は、資金の運用効率を図るため、預金から有価証券の運用に重点を移したので、投資キャッシュフローが営業キャッシュフローを上廻るかたちになっている。日清食品の利益（税金等調整前当期純利益）は、営業キャッシュフローの230億円（連結2003年3月期）を上廻り、約255億円もある。一方、日清食品は、メーカーでありながら有形固定資産が少ない構造であるので、減価償却費はそれほど大きな額や割合にならない。これは同期の営業キャッシュフローにおいては74億円である。営業キャッシュフローの中で、減価償却費は利益に比べると大きく下廻る。

#### ⑥現金預金資産の厚さ

これは総資産の19.4%を占めている。（2003年3月期、連結）。現金預金資産は財務の安定性を示す指標となる。しかし、現金預金資産の割合がこれだけ大きいと、もう一面では総資本回転率を低くし、資本効率を落とす要因になる。そこで、この潤沢な現金預金資産をどう戦略的投資に振り向けるかが、日清食品にとって大きな課題になる。これはまた、別項で指摘のある本格的なグループ経営に手がついていないこととも関係する。

#### ⑦メーカーでありながら、「機械及び装置」資産の割合は大きくない

日清食品の機械及び装置資産の連結総資産に対する割合は、5.7%である。単体ではさらに低く、3.3%となっている。（2003年3月期）。即席めんという生産に大設備を要しない製品特性、事業特性を反映して、資本設備の額はあまり大きくならない。それゆえ、メーカーでありながら、この割合はそれほど大きくない。

#### ⑧投資有価証券の割合は大きい、中身は債券類が主である（投資有価証券全体の中の81.7%）。

投資有価証券の割合は、連結決算でみて24.6%であり、単体決算では26.7%という割合になっている（2003年3月期）。なお、これを投資有価証券の内訳情報が得られる2002年3月期の単体でみると、さらに低くなり、22.8%である。このとき関係会社株式の割合は、5.5%である。つまり、日清食品の場合、単体決算の投資有価証券の割合は、関係会社株式の割合を大きく上廻る。しかも、投資有価証券の中身は、株式資産でなく、債券類を主としている。これが意味することは何か。これは、一つには、単体の規模的な大きさの割りに、株式保有を通じて行なうグループ経営がそれほど進展していないということである。もう一つは、単体による過去の利益蓄積は厚いけれども、これの運用は持ち合い的株式保有を含め、リスクの大きな投資事業のかたちでは行なわず、リスクが低い長期保有債券の運用により行なっているということである。

#### ⑨粗利益率が非常に高い

これは、2003年3月期連結において49.2%であり、単体では50.4%となっている。粗利益率が高いということは、ごく単純に言えば、商品力が強いということである。あるいは、商品特性からは製造プロセスにそれほど高額な投資とコストを要しないため、売上原価率が低く出る。この結果として、粗利益率が高くなるということである。

しかし、インスタント・ラーメンという商品は、他社と根本的に違った製法や独自性を

有するという代物でない。日清食品の優位性となるものは、業界最先発会社としての実績と知名度の高さ、相対的なシェアの高さ、そしてブランドなどである。こうしたことと、上の会社資産に占める有形固定資産の割合の相対的な低さを考慮すると、日清食品の経営においては、ハードな資産よりもブランド等の無形資産の方がより大きな役割をはたしているとみられる。さらに、日清食品の流動資産部分は、有形固定資産割合の倍くらいになるという相対比や、販管費比率の高さとその中身等を勘案すれば、財務的にみても、やはりマーケティング型企业であることが確認されるといえよう。

#### ⑩売上原価率が非常に低い

粗利益率が非常に高いということは、売上原価率が非常に低いことを意味する。売上原価の主内容は、次の商品仕入高を除けば、通例は製造原価である。そこで、日清食品の製造原価の中身をみしてみる。そうすると、その中で主な費目は材料費である。労務費や経費の割合は低い。(2002年3月期、単体の数値)。これは商品を生産する上で、設備装置のウェイトが相対的に低くすむという事業特性による。全体的に固定費が低く、変動費は高い財務構造である。

#### ⑪商品仕入高が計上されている

日清食品では、多額の商品仕入高(2005年3月期単体決算で約386億円)が計上されており、これが同社の売上原価の大きな特徴となる。この中身は、子会社他からの即席めん、冷凍食品、チルド食品等に関する商品仕入れであるが、これは売上原価に対する割合で見ると、4割強になる。生産に関しては、グループ会社で分担関係を持つということである。ただし、この分担関係がグループの利益の押し上げに貢献しているとはいえない。

#### ⑫営業利益率は他社に比べて高く、前期に比べ0.4ポイント上昇している

日清食品の営業利益率は、2003年3月期連結で8.4%、単体では9.1%である。前期の連結営業利益率と比べて0.4ポイントの伸びである。ここからは、成熟化状況の中での激しい新製品開発競争を前提にしても、日清食品が少しずつシェアを伸ばし、利益率の上昇基調を維持していることがうかがわれる。また、この厳しい競争状況の中で、日清食品がわずかながらでも利益率を上昇させられるということは、同社が業界トップの位置にいることと大きな関係があると思われる。

#### ⑬経常利益率が営業利益率を上廻る

経常利益率が営業利益率を上廻るとは、営業外収支において受取超過であることを示す。営業外収益の中では、受取利息の占める割合がとくに大きい。

#### ⑭当期純利益の額が大きく、かつ前年より大きく伸びている

2003年3月期の連結決算において売上高当期純利益率は4.6%、同じく単体では4.8%である。これは連結決算の実額で見ると144億円であり、前年度より25億円近くの増である。対前年度比では20.8%の伸びとなる。同じく単体決算の当期純利益では124億円であり、前年度に比べ24億円近くの増、対前年度比では23.7%の伸びである。当期純利益が伸びれば、利益剰余金が積み増しとなり、営業キャッシュフローもその分嵩上げされることになる。

### 3. 日清食品の財務数値が示す経営的な意味

以上は、財務構造の外形的な特徴の指摘を中心とすることであり、経営行動が構造化されたものとはいえ、やや分散的で断片的な指摘である。それぞれの指摘事項がどのような問題点や課題と結びつくのかはよくわからない。そこで、同じく財務の外形的な特徴であるが、もう少し事業や市場的要因に結びつき、経営行動における将来的な選択肢の示唆とつながることはないかみてみる。すなわち、より経営的な特徴やマーケティングにつながる財務的特徴はないかをみてみることである。そうすると、財務数値の中で戦略的な手の内や、具体的な経営行動と結びつく問題としては、次のようなことがあげられる。経営的な問題意識に立って財務諸表をみる場合には、こちらの方がいうまでもなくより大事である。

#### (1) 製品在庫の割合の圧倒的な低さとサプライチェーン・マネジメント

日清食品は、一体に在庫の割合が低い。2003年3月期単独決算の棚卸資産は、総資産に占める割合でみると2.1%でしかない。これをさらに製品資産に絞ってみると、1.3%である。日清食品の資産規模や、食品業界という業種特性、さらに多品種にわたる製品ラインの広がり必要性等を考慮すれば、これはかなり低い値ではないかと思われる。そこで、法人企業統計における大企業（食料品製造業に含まれる資本金10億円以上の会社）の製品在庫の平均値をみてみる。これは3.8%（2002年8月法人企業統計年報）である。これからしても、日清食品の製品在庫が低いことは間違いない。

では、日清食品の在庫の少なさは、何からもたらされたのか。これは一言でいえば、日清食品流のサプライチェーン・マネジメントの実践による成果である。日清食品では、1994年から始めた流通業者との情報システムの融合化努力により、卸が小売店に対してどれだけの量を出荷したかや、コンビニエンスストアや量販店でどの商品がどれだけ売れたか、データでつかめるようにした。そして、「(こうした)情報は逐次、社内の情報ネットワークに流し、生産、物流、販売など社内のあらゆる部署で共有できるようにした。物流面でもそれまでは商品を配送センターに保管し、受注後に出荷する方式を取っていたが、工場に倉庫を併設して出荷するなど簡素化した」という。こうした情報共有化努力により、日清食品の手持在庫は大幅に圧縮されることとなった。1998年時点でいえば、手持在庫は3年前と比べ3分の1にまで減った<sup>\*64</sup>。このように、日清食品は、ITによる情報活用でサプライチェーンを効率化し、在庫の圧縮を図ってきた。

#### (2) 材料費の割合の減少と世界最適調達体制づくりの関連

日清食品の2002年3月期単体決算における売上高は、2,509億7,700万円である。これに対して売上原価は1,252億8,100万円であり、売上原価率で5割弱と低い水準である。したがって、粗利益率は5割を超す大きなものとなる。ここで日清食品の売上原価には多額な商品仕入高を含んでいる。これが518億8,300万円もある。そこで、直接製造にかかわる製造原価は712億6,600万円にとどまる。日清食品の製造原価の中では、材料費が557

---

\*64 引用文は、日経ビジネス1998年3月2日号「特集『一気通貫』経営－消費不振に克つ新しい製販統合」、同誌22頁、後段の数値も同誌の同頁より



億 5,900 万円と突出している。材料費は製造原価の中で 78.2 %を占める。これらの費用のうち商品仕入高や材料費は、いずれも変動費に区分される。したがって、日清食品の費用構造は、変動費が中心となるものである。

それはともかく、このように製造原価の中でウェートの大きい材料費であるが、注意すべきは、この割合が前年に比べわずかながら減少していることである。すなわち、2001 年 3 月期における材料費をみると 543 億 1700 万円であり、製造原価中に占める割合は 78.4 %であった。これが 2002 年 3 月期には、上のおり 557 億 5900 万円という数値になった。つまり、2001 年から 2002 年にかけて、材料費は金額的には 14 億 4200 万円増えた。しかし、製造原価中の材料費の構成比は 0.2 ポイントほど減少している。

このことは何を意味するのであろうか。これには、近年、日清食品が資材調達体制を国内主体から世界最適調達体制に切り換えたことが与って大きい。つまり、日清食品は日本の資材調達価格が高いことの反省に立ち、1998 年頃から世界最適調達体制への切り換えを図ってきた。材料のスペックを標準化し、世界各地（同社が事業展開している 8 ヶ国 25 工場地域を主体とする）から資材情報、価格情報を集めて蓄積する。こうした情報を基に、資材の一番安いところから調達する。これにより、材料費を下げ、製造原価の引き下げを図った。こうしたことが製造原価における材料費のウェートの引き下げに役立った。さらには、コンスタントに営業利益が出る体質づくりにつながる結果になっていった<sup>\*65</sup>。ともあれ、日清食品における材料費の相対的な圧縮には、世界最適調達体制の確立が与って大きかった。

### （3）日清食品における拡販費の持つ経営的意味合い

日清食品の粗利益率は 5 割台であり、非常に高いが、販管費の比率も高く、販管費比率で 4 割になるので、差し引きした営業利益率では 10 %台の数値になってしまう。これでも決して低い営業利益率というわけではない。それどころか、今日の経済状況や競合他社の状況からすれば、きわめて高い数値である。

では、日清食品の販管費比率はなぜこれほど高くなるのか。これは同業の東洋水産の販管費比率が 29 %（01 年 3 月期）であることを知れば、なおさら疑問となる。そこで、2002 年 3 月期の単体決算により、販管費の内訳をみしてみる。そうすると、きわめて特徴的なことがわかる。すなわち、販管費の中で最も割合が大きな費目は、拡販費（販管費中の 59.3 %）である。これに広告宣伝費（同 13.2 %）、運賃・倉庫保管料（同 10.6 %）の 3 つを加えた 3 費目だけで、販管費の 83.1 %も占める。前二者はプロモーション関係費であり、後者はチャンネル関係費であり、共にマーケティング関連費用である。つまり、マーケティング関連費用だけで販管費の 8 割を超えることになる。

ここでいう拡販費は、商品が売り場において特売で値下げされる分の補填経費として使われるものが大半である。その他、拡販費にはイベントやキャンペーン関連経費も入る。拡販費は、メーカーから流通段階の小売店に支払われる経費という点ではリベートに似て

---

\*65 週刊ダイヤモンド 2001 年 11 月 10 日号「編集長インタビュー 日清食品社長 安藤宏基」、同誌 118 頁

いる。しかし、リベートが取引量に応じて支払われるものとするれば、拡販費は特売による値下げ分の減収補填をする点が違う。ただし、こうした説明は、メーカーと流通業界の間における拡販費に関しての一般的な理解から述べたものである。

日清食品は、こうした拡販費の一般的な理解に対して、若干の独自の意味合いを付け加える。すなわち、日清食品は小売店による無闇な特売は受け入れず、試し買いを促し、次回から定番価格で購入してもらうための手段として特売を位置づける。ここから、日清食品は、小売店が大量陳列などで同社の商品の販売に有利な条件をつくってくれたことに対する対価として拡販費をとらえる<sup>\*66</sup>。簡単にいえば、日清食品の拡販費とは、ターゲットとする売り場スペースの確保や大量陳列のスペースを戦略的に確保するためのものである。そうすると、これは即席めん業界において売上の維持拡大に欠かせない新製品の開発競争と関連してくる。また、新製品の拡販は広告宣伝費の投入とも関係してくる。したがって、新製品の売り出しに合わせて拡販費を投入すれば、効果的な商戦とすることが期待できよう。ともあれ、こうしたことから、日清食品はライバルの東洋水産を大きく上回る拡販費を投入し、販管費比率で見ると、東洋水産を 10 ポイント以上も上回るという結果になる。

このようにみえてくると、ここには日清食品特有の戦略的事情がかなり反映していると考えられるのではないか。つまり、日清食品の場合、拡販費は新製品の重点販売と関連し、そこから広告宣伝費とも関連してくる。こうした拡販費は戦略的要素をかなり認められる経費といえよう。もっとも、もう一面で拡販費は、食品業界をとりまく競争の激しさなど業界事情にからむ構造的要因がもたらした経費という側面も大きい。この点からいえば、拡販費はコストアップの要因であり、利益減少要因となる。

そこで、こうした側面も考慮して、拡販費の効率的な使い方を意識するのが先のフリークエント・ショッパーズ・プログラムである。近年の日清食品は、これにより優良顧客と特売品狙いの廉価品買い顧客を区別して、優良顧客にはポイントで還元措置を行い、値下げをしない販売方法を模索する。近年のマーケティングでは、ITも使って顧客を購買行動特性別に分け、顧客へのアプローチや売り方全般においてそれに応じた対応をしようとする。これが特徴となる。日清食品では、こうしたかたちで拡販費の圧縮による利益確保を狙う<sup>\*67</sup>。

#### (4) 粗利益率の高さと新製品開発力、マーケティング力の高さの関係

日清食品の粗利益率は、2003年3月期の連結においては49.2%であり、単体では50.4%であった。即席めんの業界において2位に付ける東洋水産のそれが2001年3月期連結で27.7%、単体で32.6%であるから、これと比べても非常に高いことがわかる。したがって、ここには即席めん業界に共通する要因としての粗利益率の高さを超えた日清食品に特有の事情が存在するとみた方がよい。

そして、それは1976年4月という早い時期におけるマーケティング部の設置、および

---

\*66 日経ビジネス 2004年2月23日号「特集日清食品 独創に飢える王者」、同誌39頁

\*67 前掲、日経ビジネス 2004年2月23日号、50頁

プロダクトマネージャー制の導入に始まるマーケティング努力に負うところが大きいとみられる。実際、日清食品はその後 1990 年 3 月にはプロダクトマネージャー制に変えて、ブランドマネージャー制を打ち出した。これにより、新製品開発に一層の弾みをつけた。さらに、2001 年 3 月には、新製品開発において社内の他ブランドの使用を認め、社内競争を呼び込もうとするブランド・ファイトシステムを導入した。このような新製品開発を中心とするマーケティングの深耕への努力は、最近の優良顧客にターゲットをあてたフリークエント・ショッパーズ・プログラムへと続く。これは上のように顧客を購買特性別に分けてとらようとする最近のマーケティングの傾向の反映である。

こうしたマーケティングへの注力は、財務面からも裏づけられる。日清食品では、売上高の 4 割近くとウェイトの大きな販管費の中で、その 8 割をマーケティング関連費用が占めていた。しかも、企業内における財務以外の支援的活動である各種の営業改革や組織活性化、人事改革の面からもマーケティング努力は下支えされていた。そうすると、日清食品の突出する粗利益率の高さは、企業組織の内と外の両面から商品が売れる状態をつくり込むという点でマーケティング力の構築に向けた一貫した施策により、実現されたものであることがよくわかる。

#### (5) マーケティング企業が抱える問題点

日清食品は、即席めんという厳しい競争が常態の大衆商品の世界において、マーケティング手法を駆使することにより、一頭地を抜いてきた。新製品の開発に努め、それにより市場シェアをますます高め、即席めんにおいては圧倒的なブランド力を築いてきた。この点では、たしかに優良企業である。

しかし、グループ企業も視野に入れたかたちで事業構造全体の変革を図り、新しい成長発展の方向を示すという点では、必ずしも十分でなかった。これはまさしく戦略の問題であり、市場と顧客に焦点をあて、商品が売れる状態をつくり込むマーケティングだけでは対応できない問題である。この点がマーケティング優良企業としての日清食品にとって大きな課題となる。

日清食品において成長発展にかかる大きな構想としての戦略が欠如することは、財務からもまったくうかがえないわけではない。それは、経営の構造をあらわす財務の面からすると、次のような特徴としてあらわれてくる。すなわち、連単比率でみると、全般に連結決算と単体決算の差が少ない。業績的には、連結決算でみるより、単体決算の方が上をゆくという傾向である。より具体的にいえば、連結決算の B/S と単体決算の B/S の差があまりない。これは P/L についても同様である。日清食品の利益率は、一体に単体決算の方が連結決算より高い。また、子会社、関係会社との資本関係を示す関係会社株式の対資産割合も、日清食品の規模からすれば多くない。こうしたことは、経営的にみると、本格的なグループ経営の展開が行なわれていないということである。あるいは、グループとしての戦略的な経営資源の配分が行なわれていない。子会社戦略やグループ戦略が欠如しているということである。

また、日清食品は自己資本比率が高く、現金預金比率も高い。財務の安定性という意味からいえば、これは財務的余力となり、好ましいことである。優良企業の要件をなす。しかし、これを別の大きな視点からみれば、次の成長発展の機会を確保するために、こうし

た財務的余力や投資余力を十分活用しきれていないということでもある。この点が日清食品にとって大きな課題となる。つまり、日清食品は、新たなステージにおいてはマーケティング努力で培ってきたマーケティング的強みを戦略と融合する方向で活用していかねばならない。そうしなければ、今後の発展方向も見えてこない。

図表2-1 日清食品(連結、2002年3期)のB/S、P/Lの構造図解

$$\begin{aligned}
 \frac{\text{総資本}}{\text{経常利益率}} &= \frac{\text{売上高}}{\text{経常利益率}} \times \frac{\text{総資本}}{\text{回転率}} \\
 \frac{\text{経常利益}}{\text{総資本}} &= \frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資本}} \\
 9.1\% &= 9.7\% \times 0.93\text{回}
 \end{aligned}$$

流動資産	現金・預金 28.0%	流動負債	支払手形・買掛金 10.6%	
			その他 13.7%	
	24.3%		固定負債 3.4%	
46.0%	売掛金・受取手形 11.4%	資本	資本金 7.7%	
	その他 6.6%		資本準備金 14.8%	
有形固定資産	建物 10.0%		70.5%	その他剰余金 48.0%
	機械・構築物 5.8%			
	土地 9.4%他			
25.2%	投資他	投資有価証券 21.6%		
28.8%		その他 7.2%		
総資産 100%		総資本 100%		
326,913(百万円)		326,913(百万円)		

営業利益 8.0%	粗利益率 48.9%
24,816(百万円)	
販管費 40.9%	粗利益額 150,800 (百万円)
125,983(百万円)	
売上原価 51.1%	
157,662(百万円)	
売上高 100%	
308,462(百万円)	

表2-2 日清食品(単体、2002年3月期)のB/S、P/Lの構造図解

$$\begin{aligned} \text{総資本} &= \text{売上高} \times \text{総資本} \\ \text{経常利益率} &= \text{経常利益} \times \text{総資本} \\ &= 10.3\% \times 0.88\text{回} \\ &= 9.0\% \end{aligned}$$

