

Discussion Paper Series No. J109

ビジネスケース：ハウス食品 -カレールウ製品の開発-

長内 厚 （神戸大学経済経営研究所）

2009年 11月

※この論文は神戸大学経済経営研究所のディスカッション・ペーパーの中の一つである。
本稿は未定稿のため、筆者の了解無しに引用することを差し控えられたい。

1. はじめに

「カレーライス日本人の国民食である」と言い切ったとしてもそれほど多くの反論はないだろう。インド、イギリスを経て明治時代に日本に入ってきた「カレー」という食品は、もはや洋食でもエスニック料理でもなく、日本食のひとつのレパートリーとして日本の食卓に入り込んでいる。

日本でカレーといえば、カレーライスのことである。カレーライスは、各種のスパイスと小麦粉を炒めて作ったカレールウを、肉や野菜とともに煮込んでカレーソースを作り、それをご飯にかけて食べる食品である。元々のカレーライスの作り方には、複雑なスパイスの配合や、カレー粉を小麦粉と焦げないように丁寧に炒めるといった面倒な作業を伴っていた。今日、カレーを手軽に家庭で作ることができるようになったのは、食品メーカーが作ったカレールウのおかげである。更に、レトルトパウチ¹に肉や野菜、調理済みカレーソースが入った、いわゆるレトルトカレーの登場により、カレーライスは誰もが楽しめる簡単でおいしい食事のメニューになっている。

カレールウとレトルトカレーという定番カレー製品は、それぞれの大手3社が長年にわたって市場の大半のシェアを押さえてきた。カレールウの3大メーカーといえば、ハウス食品、エスビー食品、江崎グリコの3社であり、レトルトカレーでは、ハウス食品、エスビー食品、大塚食品である²。中でもハウス食品は両者のカテゴリーにおいて、長年にわたって首位の座を守り続けており、カレールウで6割程度、レトルトカレーで3割強の市場シェアを有している。

不動の地位を固めたように見えるハウス食品のカレー製品事業であるが、今日の市場規模の縮小傾向と製品の平均単価の下落に危機感を強めている。カレールウ市場の縮小は、日本人の食生活の多様化に加え、少子化や核家族化といった日本の家族構成の変化を背景として、個食化と中食化³が進んだためと考えられている。カレールウ1箱あたりの分量は

¹ レトルトとは加熱加圧殺菌を指す言葉で、密閉された小袋(パウチ)をレトルト釜に入れ、決められた圧力と時間をかけて加熱・加圧殺菌を行い、食品の長期保存を可能にする加工技術である。一般には、レトルト処理をされた商品そのものを指して「レトルト食品」と呼ぶことが多い。

² 読売新聞のインターネット記事によると、レトルトカレーのメーカー別市場シェアは、ハウス食品36%、エスビー食品16%、大塚食品8%である。(「関西発：始まりへの旅・レトルト食品」<http://osaka.yomiuri.co.jp/hajimari/hj90822a.htm>)

³ 個食化とは、独身世帯の一人でする食事や、複数世帯でも家族が集まって同じ食事をするのではなく、別々の時間に異なる食事をするなど、食事の単位が1人分になっている状況を指す。また、中食とは、家庭で料理をする内食とレストランなどで食事をする外食の間という意味で、スーパーやコンビニエンスストアで購入した惣菜や調理済食品を自宅で

製品によって異なるが、おおむね6～12皿程度であり、鍋一杯のカレーは、現代の食卓には多すぎる量になっているのかもしれない。更に、1998年に起きた和歌山カレー毒物混入事件や、2001年のBSE（牛海綿状脳症）問題などの社会的な事件も、消費者のカレー離れを引き起こしていた（平野・内田・鈴木, 2009）。

ハウス食品のカレールウ6割という市場シェアは、「バーモントカレー」、「ジャワカレー」という盤石なロングセラー製品によって支えられてきた。2位のエスビー食品においても「ゴールデンカレー」「ディナーカレー」という定番製品が、同社の事業を支えている。これらの定番製品の存在は、トップメーカーの強みになっている。しかし、価格競争の激化によって、カレールウ製品の単価自体も下がってきている。

また、1995年に江崎グリコが発売した「熟カレー」も平均単価を押し下げる要因となった。「熟カレー」は、活気が失われていたカレールウ市場で、スパイス感よりもコクを重視した大人のカレーという新ジャンルを生み出すことに成功したが、従来のカレールウよりも低い価格設定がなされていた。「熟カレー」の成功によって江崎グリコのシェアは伸長し、上位2社も対抗商品を「熟カレー」に合わせた価格で導入したため、市場全体の平均単価を押し下げる結果となった。

競争環境の厳しいカレールウ市場の中で、王者であるハウス食品はどのようにしてカレールウ市場を活気づかせ、その中で王者の地位を保とうとしているのか。この問いを考えるため、本稿ではカレールウ製品開発の歴史を振り返った後に、1996年に発売した「こくまるカレー」と2006年に発売した「プライムカレー」の製品開発過程を紹介する。

ハウス食品は優れたマーケティング・カンパニーとして知られるが、研究開発の面でも優れた能力を持ち、ユニークな研究所を有している。研究開発部門が新しい市場の創造にどのような役割を果たしているのか、ということも本稿の重要なディスカッション・ポイントである。

2. ハウス食品の概要

(1) 漢方薬問屋からカレー製造業へ

ハウス食品の起源は、創業者の浦上靖介（うらかみ・せいすけ）が1913年に大阪で開業した薬種化学原料店「浦上商店」である。1892年に徳島の士族の家に生まれた靖介は、大阪で薬種原料店を営む兄を頼って、10歳の時に単身大阪に出た。靖介は、大阪船場の薬種問屋で働いた後、独立して浦上商店を開業した。

当時、カレーの原料となる香辛料は日本国内では入手が困難であり、漢方薬や生薬がその代替品として用いられることが多かった。実際に、漢方薬とカレーのスパイスは共通しているものが多い。ターメリックは、カレーの黄色い色のもとになっているスパイスであるが、これは漢方で用いられるウコンである。ウコンに含まれるクルクミンには、抗酸化作用や肝機能改善効果があるといわれている。他にも、シナモンは消化促進作用のある桂

食べることである。

皮、クローブは健胃作用のある丁子（ちょうじ）、ナツメグは、下痢止めに効果のある肉荳蔻（にくずく）である。ハウス食品は、近年、「ウコンの力」、「ニンニクの力」、「メガシャキ」（ショウガ・唐辛子などの香辛料抽出物を配合した炭酸飲料）など、各種スパイスを原材料とした機能性飲料の分野にも注力しているが、同社が元々薬種問屋であることを考えれば、これらは先祖返り的な事業といえるかもしれない。

薬種問屋であった浦上商店にも、カレーの原材料として漢方原料の問い合わせがくるようになり、後に浦上商店自身も得意先からカレー粉の販売を委託されるようになった。これを機にカレー粉の研究に没頭するようになった靖介のもとに、「ホームカレー」の名前でカレーの製造販売を行っていた稲田食品製造所の社長からカレー事業の売却の話が持ちかけられた。当時は、カレーといえばイギリス産カレー粉で作るものと考えられ、国産カレーの評価がまだまだ低かったため、靖介はカレー事業に興味を持ちながらも、そのリスクの大きさに不安を感じていた。この時、靖介は靖代夫人に「やりなはれ、夫婦が力を合わせたら実らんわけはあらしまへん」と励まされたことで決断し、浦上商店は1926年に稲田食品製造所から事業譲渡を受け、大阪府布施市（現在の東大阪市）御厨の工場で「即席ホームカレー」の製造を開始した。現在、ハウス食品は大阪と東京の2本社体制であるが、東大阪市御厨は現在も同社の大阪本社の所在地である。

「ホームカレー」の名前は、商標権などの問題が生じていたため、1928年に「ハウスカレー」に改められた。ここでも靖代夫人のひとことが靖介に決断を促している。夫人は「日本には『ホーム』の概念はあらしまへん。『ハウス』だす」と言い、靖介は「これこそ日本人にぴったりの商標である」と確信したといわれる。この靖代夫人の発言の真意は定かではないが、この年に生まれた「ハウス」の名前や、当時の社章に記された”In Every House”という言葉には、円満な家庭の意味が込められている。カレールウ、シチュー、フルーチェやプリンなどのデザートといった今日のハウス食品の主力製品の多くは、家庭での手作りの食事をサポートする商品である。また、同社のテレビCMでも、母の日には子供がお母さんのためにカレーを作ってプレゼントするシーンが、冬には温かいシチューを家族が囲んで団らんするシーンが、それぞれ描かれている。「ハウスの製品はぜんぶ円満な家庭の味です」とキッパリいいきった創業者夫婦の愛情と信頼から生まれた「ハウス」という名前は（平野他, 2009）、今日のハウス食品のものづくりにも脈々と受け継がれている。

（2）「カレーのハウス」から総合食品メーカーへ

第2次大戦後の1947年、靖介は、株式会社化して株式会社浦上糧食工業所とした。更に2年後の1949年には株式会社ハウスカレー浦上商店と改称した。1954年に東京営業所を設置したのを皮切りに、全国に営業所を設置、1959年には本社のある大阪府布施市（現在の東大阪市）に新工場（現在の東大阪工場）を建設し、全国にハウスカレーを展開する体制を整えていた。翌、1960年には、ハウス食品工業株式会社となり、この年、同社としては初の固形ルウタイプの「印度カレー」を発売した。1963年にはハウ

ス食品最大のヒット商品に成長する「バーモントカレー」を発売、カレールウ製品の市場拡大に対応するため、1966年には奈良県大和郡山市に郡山工場（現在の奈良工場）を建設し、今日でもカレールウの主力工場のひとつとなっている。

1970年代に入ると、「カレーのハウス」から様々な事業を手がける食品メーカーとして業態を拡大するようになる。1970年には「ククレシチュー」⁴、1971年には「ククレカレー」を発売。レトルト食品分野に参入した。その後、1973年には「シャンメン」でラーメン市場に、1974年には「ねりわさび」で家庭用スパイス市場に、1976年には「フルーチェ」でデザート市場に、1977年には米ゼネラル・ミルズ社と技術提携を行い、「ポテトチップス」、翌1978年に「とんがりコーン」を発売してスナック市場にそれぞれ参入し、現在に至っている。

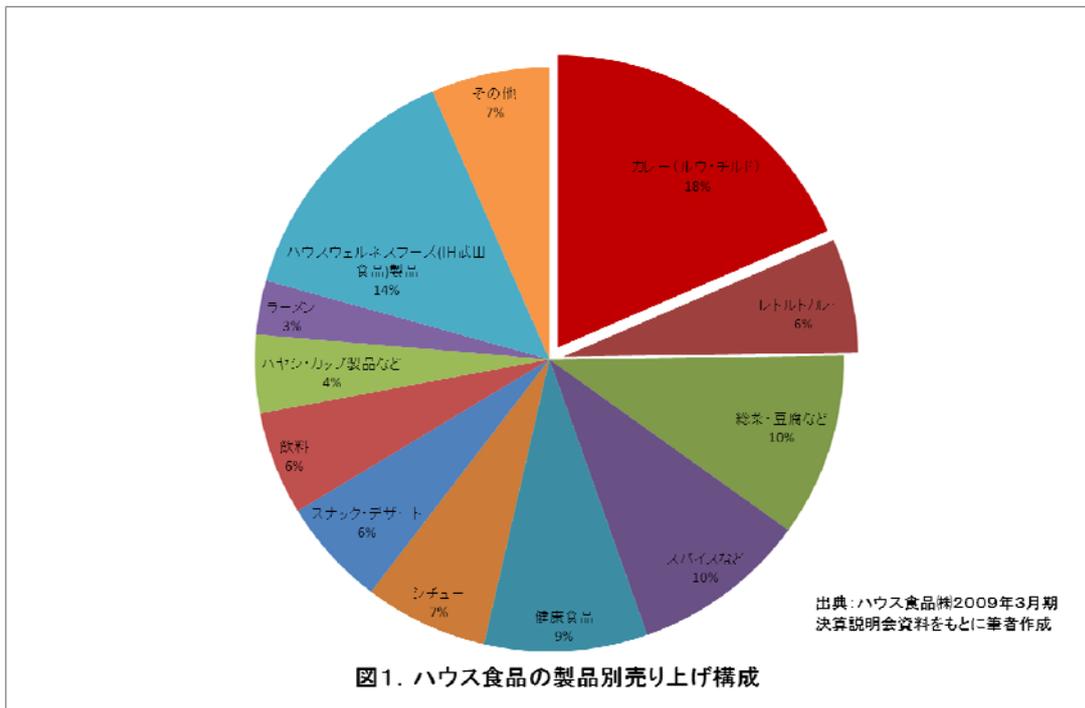
日本の食品企業の多くは、特定の製品に特化した専門メーカーであるが、ハウス食品は、様々な事業を手がける食品メーカーであることが大きな特徴となっている。ハウス食品本体の事業として、カレー、シチュー、ハヤシなどの製品の他、家庭用スパイス⁵、健康食品、スナック、デザート、飲料、カップ製品、ラーメン、北米向けの豆腐⁶などがあり、連結子会社のデリカシェフではコンビニエンスストア向けの調理パンや総菜を、武田薬品から事業譲渡を受けたハウスウェルネスフーズ（旧、武田食品）では、C1000 シリーズなどの飲料事業を手がけている。また、持分法適用関連会社として、「C o C o 壺番屋」の名前でカレーライスのレストランチェーンを運営する壺番屋がある⁷。ハウス食品の製品カテゴリー別の売り上げ構成比率は図1が示すとおりである。このグラフからもハウス食品が多様な事業を行っていることが分かるが、カレー関連事業は同社の中核事業であり、ルウ、チルド（冷凍食品）、レトルトを合わせると同社の売り上げの約25%を占めている。

4 「ククレ」というレトルト商品として、カレーよりもシチューが先行して発売されたことは意外に思われるかもしれないが、ホワイトソースを使ったクリームシチューという食品は、ハウス食品が考案・商品化したものである。

5 味の素グループでコショウなどのスパイスの製造販売を行う株式会社ギャバンと、味の素株式会社、ハウス食品株式会社の3社は2004年8月に業務提携契約を締結し、ギャバンのスパイス製造子会社である朝岡スパイスをハウス食品に譲渡すること、ギャバンが製造するギャバンブランドの家庭向けスパイス製品のマーケティング・販売は、ハウス食品が行うこととなった。

6 豆腐事業は、ラムネなどと同様に中小企業分野調整法（中小企業の事業活動の機会の確保のための大企業者の事業活動の調整に関する法律）の規制により、大企業は日本国内での製造販売を行うことができない。

7 中国、台湾、韓国で展開するカレーハウスチェーンは、ハウス食品の子会社である。



(3) ハウス食品の製品開発組織

ハウス食品のマーケティング・商品企画部門は、流通チャンネルと製品カテゴリーによって分けられている。一般家庭用の製品を扱うのが食品部であり、カレールウやスパイスは香辛食品部、レトルトカレーはレトルト・低温食品部が取り扱っている。また、レストラン向けのカレールウなど業務用製品はフードサービス事業部、海外向け製品は海外事業部がそれぞれ担当している。これらのマーケティング部門は東京都千代田区紀尾井町の東京本社に設けられている。

これらのマーケティング・商品企画部門に対応して、要素技術の研究開発や実際の製品開発業務を行っているのが、ソマテックセンターと呼ばれる同社の研究部門である。

ソマテックセンターの前身となる研究開発組織は、1970年に東大阪の本社内に設置されたテクノロジーセンターであった。テクノロジーセンターは1977年に研究所に改称された。1993年、ハウス食品工業株式会社の社名は、現在のハウス食品株式会社に改称され、東京・大阪2本社体制に移行した。マーケティング部門の東京移転に伴って、研究部門も東大阪と新たに建設された千葉県四街道市の研究拠点の2拠点体制となり、研究所はソマテックセンターに改称された。2002年に研究拠点は四街道のソマテックセンターに集約され、現在の体制に至っている。

ところで、ソマテックという聞き慣れない名称は、ハウス食品の造語で、以下のような意味を持っている。⁸

⁸ ハウス食品ホームページ (<http://housefoods.jp/company/introduction/index.html>)。

- ・ SO……Sophisticated（より高度に融合・一体化された）、Soft（ハード [もの] も、ソフト [使い勝手] も）、Science of（科学的アプローチからの）
- ・ MA……Marketing &（マーケティングと）
- ・ TECH……Technology（テクノロジーを展開する場です）

ソマテックセンターでは、製品開発に必要な技術を生み出すだけでなく、技術と市場の統合をめざそうという意思が込められている。同社の経営幹部は、同センターを以下のようにまとめている。⁹

「ハウス食品の研究所はソマテックセンターといい、ソマテックとはSOとMAとTECHの頭文字を埋め合わせた造語である。MAはマーケティングのことであり、単なる研究ではなく、お客様に近づき、お客様自身を研究するという思いが込められている」

このように技術者自身が、市場や顧客を意識して研究開発業務に携わるという姿勢は、後述する「プライム」カレーの開発において重要な意味を持つことになる。

ソマテックセンターの組織は、新しい食品の開発につながる知見・技術の研究を行う基礎研究部門と、実際の製品を設計・開発する製品開発部門、容器包装開発部門などから成り立っている。基礎研究のうち、分析業務は2004年に分社化した、株式会社ハウス食品分析テクノサービスが担当している¹⁰。また、2006年4月には、スパイス事業強化の一環として、スパイスの品質向上推進と機能性研究を目的として、ソマテックセンター内にスパイス研究室が設置された¹¹。

製品開発におけるソマテックセンターの役割は概ね次の通りである。東京本社のマーケティング部門が企画した製品企画をもとに、ソマテックセンターが製品設計、試作品開発、量産化研究を行い、マーケティング部門と試作品検討のやりとりを行いながら、製品の最終仕様をまとめ上げていく。その後、工場で生産を行うために必要なラインテストや設計検証など工場の生産立ち上げのサポートを行うこともソマテックセンターの業務である。

既存製品の改良（フレッシュアップ）や、流通・顧客サイドからの要望に応える形の新製品開発はこのような流れであるが、ソマテックセンター内の新たな技術やアイデアをもとに商品化提案をソマテックセンターからマーケティング部門に行うこともある。ソマテックセンターからの提案は、各部門の通常の担当業務の中から生まれる提案もあるが、担当開発部門以外の技術者が、個人的に製品提案を行うことも可能である。後者の例として

⁹ これは、2007年度にハウス食品の社長以下13人のトップ・マネジメントが神戸大学経営学部にて行った、リレー講義「トップ・マネジメント講座」の期末試験で、同社の経営幹部が実際に出題した問題の一部である。

¹⁰ 同社は、ソマテックセンターと同じ四街道の事業所内に設置されている。
(<http://www.food-analab.jp/index.php>)

¹¹ <http://housefoods.jp/company/kenkyu/spice/index.html> 参照のこと。

「できたてづくり」などの製品がある。「できたてづくり」とは、レトルトパウチの具材に卵を加えて電子レンジで調理すると親子丼や卵とじを作ることができる製品である。レトルトパウチが入っていたカルトン（紙製の化粧箱）を組み立てると筒状のスタンドになり、そこに開封したレトルトパウチを置くことで、カルトンとレトルトパウチが鍋代わりになり、鍋を使わずに卵料理が調理できるというものである。このアイデアは、マーケティングサイドからの提案でも、レトルト食品を担当する開発部門内から出てきたものでもなく、ソマテックセンター内の新製品のアイデア提案制度から生まれた製品である。

3. 「カレーライス」の起源（明治～昭和初期）

話をカレーに戻そう。今日、日本人が食べているカレーライスの原型は、イギリス人がインドから持ち帰ったスパイスに小麦粉を加えて作ったイギリス式のカレーである。イギリスにカレーのもととなる各種のスパイスが伝わったのは18世紀のことである。19世紀初頭には、クロス&ブラックウェル社(C&B)がインドの混合スパイスであるマサラに着目して、難しいスパイスの配合をせずに家庭でも簡単に使うことができるカレー・パウダーを商品化した。C&Bカレー・パウダーによって、カレー料理はイギリスで広まったといわれている。

イギリス式のカレーが日本に伝わった正確な時期は不明であるが、明治の初め頃にはカレー・パウダーとカレーのレシピは既に日本に伝わっていた。1872年（明治5年）に刊行された『西洋料理指南』に記されたカレーの製法が、現存する日本最古のカレーレシピといわれている(井上, 2007)。また、ハウス食品のホームページによると、この時日本に伝来したカレー・パウダーこそが、C&Bカレー・パウダーであったとしている¹²。

カレーライスは軍隊の食事に取り入れられたこともあり、カレーは次第に日本全国に伝わるようになった。更に大正末期から昭和初期にかけて、カレーは高級洋食店の人気メニューとなった。1927年（昭和2年）には新宿中村屋がレストランでカレーの販売を開始、翌1928年（昭和3年）には、銀座資生堂パーラーでも「高級カレー」が登場している。1932年（昭和7年）、大阪梅田で開業した阪急百貨店の食堂ではライスカレーが目玉メニューとなっていた。この食堂では、1936年（昭和11年）に1日に1万3千食のライスカレーが販売されたという記録が残っている。

日本人が、漢方原料を用いて見よう見まねで国産カレーを作り始めたのもこのころである。現在のエスビー食品の前身、日賀志屋が浅草で創業したのが1923年（大正12年）、浦上靖介がホームカレーの製造販売を始めたのは、1926年（大正15年）のことである。

しかし、当時の料理人の間では、国産カレーは「安かろう悪かろう」の製品であり、高級料理である「本物」のカレーは、C&Bのカレー粉を使ったカレーであるという認識があった。井上岳久氏は、国産カレーが日本で認知されるようになったのは、皮肉にもC&Bの偽物のカレーが市場に出回ったいわゆる「C&Bカレー粉詰め替え偽装事件」がきっかけで

¹² http://housefoods.jp/data/curryhouse/know/world/w_history03.html 参照のこと。

あったと述べている(井上, 2007)。ちなみに、井上氏は自らカレー総合研究所を立ち上げ、カレー製品メーカーからも一目を置かれるほどのカレー研究の第一人者である。

カレーの普及に伴って、C&B のカレー粉の流通も増えるようになった。しかし、C&B は自社が販売している数量以上の C&B 製品が日本国内で流通していることに気づき、イギリス大使館を通じて日本政府に調査の依頼を行った。その結果、1931 年(昭和 6 年)に C&B のカレー粉の空き缶に安価な国産カレー粉を詰めて販売するという偽装事件が発覚した。

警察の捜査によって、偽物の C&B カレーは一掃されたが、この一件は結果として国産カレーの評価を高める結果となった。この偽装事件は、流通量に疑問を持った C&B 社の訴えによって発覚したものであり、「C&B のカレー粉は特別である」と言っていた料理人は誰もそれが偽物の国産カレー粉であることに気づかなかったのである。この偽装事件を通じて、国産カレー粉が既に本家の C&B に匹敵するほど品質が高まっていたことに、多くの国民が認識したのであった。この事件を契機に、安価な国産カレー粉の評価は高まり、高級洋食であったカレーは、庶民の手に届く食べ物になったと、井上氏は指摘している。

4. カレールウ市場の成熟化(第 2 次大戦後)

ようやく庶民の味に近づいたカレーであったが、太平洋戦争が始まった 1941 年から 1945 年の終戦まで、軍用食を除いて、各メーカーともカレーの製造販売は中止に追い込まれた。

「即席ハウスカレー」の製造が再開したのは、製造中断から 8 年後、社名が「ハウスカレー浦上商店」に変わった 1949 年のことである。当時の「即席ハウスカレー」は、フレーク状の製品であり、それをお湯に溶かして調理するものであった。このようにお湯に溶くだけで作ることができるカレーは当時即席カレーと呼ばれていた。

戦後、各社は、固形の即席カレーの商品化を進めていった。ユニークなモノとしては、1954 年にエスビー食品が発売した「モナカカレー」がある。これはその名の通り、餅米で作ったモナカの中に餡の代わりにフレーク状のカレールウを詰めた商品である¹³。

現在のような、板チョコ状の固形カレールウが登場したのは、1950 年のことである。最初の板チョコ状の固形ルウは、当時のベル製菓¹⁴が発売した「ベルカレールウ」であるといわれている。ベル製菓の固形ルウの成型技術はチョコレートの製法を転用したものとみられている。ちなみに、今日、市場シェア 3 位の江崎グリコもチョコレートを製造している菓子メーカーであり、同社もチョコレートの成型技術をカレールウの製造に活用している(岸本・青谷, 2000)。

ベルカレールウは、5 分割されたステンレス製の型に加熱したカレールウを流し込み、冷

¹³ http://www.sbc Curry.com/qa/history_2.html 参照のこと。

¹⁴ ベル製菓は、その後ベル食品と改称した後、事業を売却。1952 年に創業したベル食品工業株式会社が、カレールウ事業を継承している。ベル食品工業は、大阪市鶴見区に本社を置く業務用調理食品メーカーである。詳しくは <http://www.bellsyokuhin.co.jp/> 参照のこと。

却するとルウの中の油分が固化するという、今日の固形ルウとほぼ同じ製法で作られていた(図3)。現在では、プラスチックトレーに充填されたカレールウは、そのまま密封され、トレーごと包装されているが、ベルカレールウでは、金型から取り出したルウを一つ一つ手作業でパラフィン紙のような紙で包装していた。1個のルウは約6.5センチ四方の正方形をしており、十字に溝が切られていたため、更に分割して使用することができるようになっていた。包装されたカレールウは一つずつ紙の箱に入れられ、流通用の缶容器に20個ずつ詰められ販売されていた¹⁵。



5分割されたステンレス製のルウ型

- ・ペースト状のルウをステンレス製の型に充填、冷却して約6.5×6.5センチの固形ルウを製造。
- ・1個ずつパラフィン紙で包装して、小売用の紙箱に入れる。(缶に描かれたものが小売用の紙箱)



流通用の缶容器

- ・紙箱の製品を20個単位で缶(20×20×30cm)に入れて販売(小売は紙箱単位)

情報・写真提供:ベル食品工業株式会社

図2:日本初の固形カレールウ

その後、各社が追随して固形ルウを製造するようになり、1954年には「エスピー即席カレー」、1960年には江崎グリコの「ワンタッチカレー」が発売された。当時、ハウス食品では、戦中・戦後の混乱を経て再開したカレー事業がようやく軌道に乗ったところであった。フレーク・タイプの「即席ハウスカレー」の販売が大きく伸びていたため、社内にはリスクをとって固形ルウ市場へ参入することに消極的な意見も存在していた。しかし、固形ルウの需要は大きいとの判断から、これまでのカレールウ製造の技術やノウハウを活かして、固形ルウの製造設備を東大阪工場に整備し、江崎グリコの「ワンタッチカレー」発売と同じ1960年に、固形ルウタイプの「ハウス印度カレー」を発売した。

初期の「ハウス印度カレー」は、「ベルカレールウ」と同じく金型容器で成形した固形ルウを手作業で包装していた。その後、「ハウス印度カレー」は、現在のカレールウ同様のプ

¹⁵ 固形ルウの元祖であるベルカレールウの製法・パッケージについての情報は、ベル食品工業株式会社から提供を受けたものである。

プラスチックトレーに切り替えている。プラスチックトレーを用いることで、カレーソースを充填後に、冷却・固化した製品をそのままパッケージして出荷することができるため、人手を介することなく大量生産が可能となる。当初のプラスチックトレーには、CDのディスク素材などに用いられているのと同じポリカーボネート樹脂(PC)が使われていたためコストは大きかった。現在では、安価で安全性も高いポリプロピレン(PP)などの樹脂が、トレーの原材料として使用されている。またハウス食品は、1966年に新たに奈良工場を新設して固形ルーの生産拡大に対応した。

固形ルーのプラスチックトレーは、江崎グリコの「ワンタッチカレー」でも採用されており、エスビー食品も、「インド人もびっくり」のCMで有名になった「特製エスビーカレー」(1964年発売)にプラスチックトレーを採用している。

使い勝手の良い固形ルーの登場と、固形ルーを大量生産するためのプラスチックトレーを用いた成形技術の開発によって、カレールーは、庶民の日常の食材として供給できる体制が整うようになった。また、このころから消費者もカレールーといえば、板チョコ状の固形ルーであると考えられるようになり、固形ルーがカレールーのドミナント・デザインとなったのである。

5. 「バーモントカレー」の誕生

カレーが家庭の食卓の定番メニューとなったのは、カレーの顧客として子供が取り込まれるようになってからである。子供にカレーが受け入れられるようになったのは、「バーモントカレー」の登場と、米飯給食の開始によって、学校給食でカレーライスを食べるようになったことが大きい。

これまで述べてきたように、カレーライスは戦前まで大人の高級洋食のメニューであった。その後、国産カレールーの登場により、庶民にも手の届くメニューとなっていったが、依然としてスパシーな大人の食べ物であることに変わりなかった。味覚が未発達な子供には、スパイスの複雑な香味は知覚できず、単に辛いだけの食べ物でしかなかった。そのため、大人はカレーライス、子供はハヤシライスという棲み分けが、当時の常識であった。この常識を打ち破ったのがハウス食品の「バーモントカレー」であった。

浦上靖介の次男で副社長であった浦上郁夫は、「大人も子供も一緒に食べられるカレー」のアイデアを考案し、社内を説得してマイルドなカレーの開発をスタートさせた。しかし、その道のりは容易なものではなかった。郁夫の提案に対して、靖介は開発を承認したものの、マイルドなカレーには半信半疑であり、他の役員たちも積極的ではなかった。元常務の福間功は「幹部で試食したが、皆、首をひねった」と述べている¹⁶。

こうして「ハウス印度カレー」の発売から3年後の1963年に、「バーモントカレー」が発売された。「バーモントカレー」の特徴は、消費者の味覚と健康を意識して「リンゴとハ

¹⁶ 読売新聞「関西起業家列伝：ハウス食品創業者浦上靖介・下」
(<http://osaka.yomiuri.co.jp/venture/kigyouka/2003/031209.htm>)

チミツ入り」のコンセプトをうたったところにある。「リンゴ」と「ハチミツ」という食材を前面に出すことで、子供から大人まで食べられるマイルドなカレーという新しいジャンルのカレールウを作り上げた。また、米国バーモント州に伝わるリンゴ酢とハチミツの飲料を飲む習慣が、当時の日本でバーモント健康法として紹介されブームになっていたことから、「リンゴとハチミツ」には健康に良いというイメージがあり、「バーモントカレー」のネーミングは、このイメージを取り込んだものであった。

1976年に学校給食に米食が取り入れられるようになると、学校給食でもカレーライスが出されるようになり、カレーライスは子供が最も好きなメニューとなった。1982年に初めて学校給食・全国統一献立が決められた時にも、カレーライスがメニューに選ばれるなど、カレーライスは学校給食の代表的なメニューとなっていた。

「バーモントカレー」は、子供のカレー好きとテレビCMの効果により爆発的にヒットし、フレッシュアップを繰り返しながら、今日でも高い市場シェアを保つロングセラー商品となっている。「バーモントカレー」の成功によって、ハウス食品がカレールウのトップメーカーになった。1965年、それを見届けるように靖介はこの世を去り、郁夫が跡を継いだ。郁夫は、その社長在任期間に様々なジャンルで新製品を世の中に送り出して、ハウス食品業容拡大につなげた。カレールウ事業においても、多様化する顧客ニーズに対応して、製品ラインアップの拡充を行っている。

1968年には、「バーモントカレー」と対をなす形で、さわやかな大人の辛さを売りにした「ジャワカレー」を発売する。子供がいる家庭では「バーモントカレー」を、子供が成長したら、「ジャワカレー」にステップアップする、というカレールウの選び方を想定したラインアップである。また、大人のカレーも「ジャワカレー」だけではなく、既存の「ハウス印度カレー」を数多くのスパイスを用いてスパイス感を大切にした本格的なカレーと位置づけ、1983年にはブイヨン・ペーストで煮込んだコクのある欧風カレーの「ザ・カレー」を発売するなど、様々な製品ラインアップをそろえるようになった。

この頃には、現在のハウス食品、エスビー食品、江崎グリコというカレールウ3大メーカーが形成されるようになり、市場シェアの大きな変動もなくなってきた。カレールウ市場において、市場シェアの変動が少ない要因を、前出の井上氏は、「お母さんの味のカレー」といっても、それは各メーカーのルウの味であり、お母さんは安易にルウを変更することで家族の評判を落とすことを嫌う傾向がある、と分析している(井上, 2007)。

ハウス食品をカレーのトップメーカーに導いた浦上郁夫は徹底した現場主義の人としても知られている。社員が仕事で問題にぶつかったときには、悩むよりもまず現場に行けと指導し、自らも率先して現場に出るよう努めていた。新しい分野へのチャレンジ精神と現場主義の姿勢は、今日の同社のものづくりにも受け継がれている。しかし、その後ハウス食品にとって最大の不幸が訪れる。社長浦上郁夫は1985年に起きた日航機墜落事故によって47歳の若さで他界したのである。

6. 「コク」のあるカレーブームの到来と「こくまるカレー」の開発

消費者がカレールウの選択で最も保守的になるカテゴリーがある。それは「バーモントカレー」が築いた子供向けカレーのカテゴリーである。これまで述べてきたように、カレーライスの子供が大好きな食事であり、子供向けカレーとして定着している「バーモントカレー」を他のメーカーのルウに変更することには、大きな抵抗があると思われる。

例えば、エスビー食品では「ジャワカレー」に対しては「ゴールデンカレー」、「ザ・カレー」に対しては「ディナーカレー」、というそれぞれ同じコンセプトの競合製品をぶつけて競争を行っているが、「バーモントカレー」に対抗して発売した「カレーの王子さま」は、全くといって良いほど「バーモントカレー」の牙城を崩すことができないでいる。

また、3位メーカーの江崎グリコもエスビー食品と同様に「バーモントカレー」の子供向けカレー市場に食い込むことはできず、大人向けカレー市場においても、ハウス食品、エスビー食品の後塵を拝していた。江崎グリコは、ハウス食品が「ハウス印度カレー」で固形ルウを発売したのと同じ、1960年に固形ルウの「ワンタッチカレー」を発売し、カレールウ市場に参入していた。しかし、同社のカレールウ製品は、1990年代まで「ワンタッチカレー」のみであり、売り場での存在感が希薄であった。

また、ハウス食品やエスビー食品がカレーを中心とした食品メーカーであるのに対し、江崎グリコの本業は製菓業である。前述のベルカレールウもベル製菓の製品であり、固形ルウの成形技術はチョコレート製造から転用されたものである。「カレーが本業ではない」ということが、江崎グリコに対する顧客のイメージに悪影響を与えていたのかもしれない。

江崎グリコは子供向けカレー市場におけるバーモントのポジションを切り崩すのは困難と判断し、子供が成長した後の大人向けカレー市場で、しかも、従来のスパイシーな印度風カレーや欧風カレーとは異なるコンセプトのカレーを考案した。1995年に江崎グリコが発売した「熟カレー」は、「スパイス感ではなく、コクを強調した大人のカレー」という新ジャンルを創造し、成熟して変化が乏しくなっていた市場に転機をもたらした。

ハウス食品が企図していた「バーモントカレー」から「ジャワカレー」へのステップアップは、辛みを嫌う子供向けのマイルドな味の「バーモントカレー」から、辛さとスパイスの香りの効いた「ジャワカレー」へのシフトであり、エスビー食品の「ゴールデンカレー」も「ジャワカレー」のポジションをねらった製品である。

これに対し、江崎グリコの「熟カレー」は、「一晩寝かせた、あの旨さ」という商品キャッチコピーに象徴されるように、同社の徹底したマーケティング調査に基づいて企画された、大人をターゲットとした「コク」のある味わいを重視したカレールウであった。

「熟カレー」発売以前より、「一晩寝かせたカレーはおいしい」という認識は一部の顧客の中に存在していた。「一晩寝かせたカレー」がおいしくなるかどうかは、カレーに何を求めるかによって異なる。スパイスを効かせたインド風のカレーであれば、時間の経過とともにスパイスの香りたちは消えてしまい、決しておいしいカレーとはいえなくなる。一方、コクやうまみを重視した欧風のカレーの場合、肉などの具材のうまみがカレーソースに溶

け出すので、時間経過によってうまみが増し、「おいしいカレー」になると考えられる。「熟カレー」は、後者のタイプのカレーを更に強調した味づくりにすることによって、「スパイス感よりもコクを強調した大人のカレー」という新ジャンルを築いたのである（図3）。

「ザ・カレー」や「ディナーカレー」など上位メーカーの欧風カレーも長時間煮込むことによって、「熟カレー」と同様な傾向のカレーに仕上がると考えられる。ただし、これらのカレーは欧風といっても、コクとともにスパイス感も大切にしており、長時間煮込むことによって、スパイス感は損なわれることになり、それはメーカーが意図した味ではない。上位2社の欧風カレーがコクと香味を両立させる味づくりを志向したのは、「カレーとはスパイス感を楽しむ食品である」という思いがあったからかもしれない。「熟カレー」のコンセプトは、「カレーのスパイス感」を思い切って割り切ることで、コクを重視したカレーを短時間で手軽に調理できるというコンセプトに特化したものであった。

バーモントの顧客層である子供のいる30代の主婦は、平均92分もの長い時間をかけて「子供が好きなメニュー」としてカレーを作っていたが、40代以降の主婦にとって、カレーは「外出時の留守料理・簡単にできる料理」であり、調理時間も平均74分と短くなっている(岸本・青谷, 2000)。1990年代はコンビニエンスストアを中心に中食市場が急成長し個食化が進んだ時期とも重なり、調理時間の短縮は顧客ニーズに合致していた(日本フードスペシャリスト協会, 2000)。

「熟カレー」がヒットしたもう一つの要因としては低価格戦略が挙げられる。当時の「バーモントカレー」、「ジャワカレー」(大箱)が270円の希望小売価格であったのに対し、「熟カレー」は内容量を減らしながらも220円と低価格で発売された。1990年代前半のバブル景気崩壊以降、世帯あたりの実質食料支出は減少が続いており、低価格も顧客ニーズに合致していた(日本フードスペシャリスト協会, 2000)。

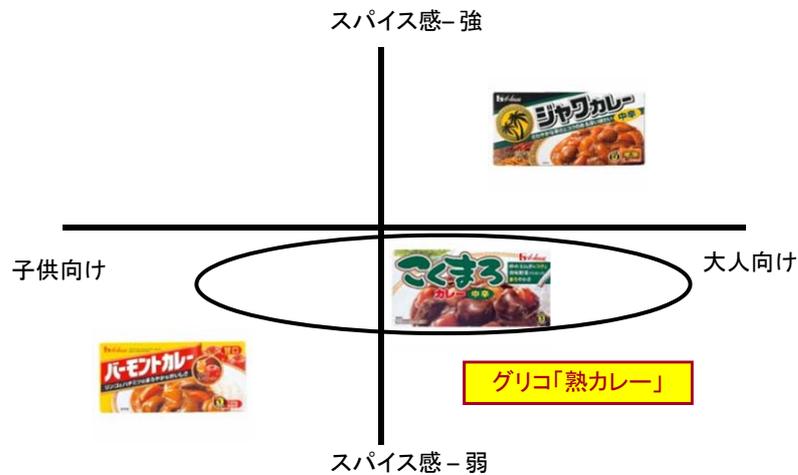


図:筆者作成

図3:「熟カレー」対策としての「こくまろ」の位置づけ

7. 「こくまろカレー」の開発

「熟カレー」の発売によって江崎グリコの市場シェアは上昇に転じた。ハウス食品は、江崎グリコの勢いを意識したのと同時に、「スパイス感よりもコクを強調したカレー」という新しいニーズが顕在化したことを認識した。

結論から言えば、「熟カレー」は、それまで2～3パーセント程度しかなかった江崎グリコのシェアを7～8パーセント台まで押し上げたものの、三強の序列を覆すまでには至らなかった。「熟カレー」の勢いに歯止めをかけたのは、1996年にハウスが発売した「こくまろカレー」であった。ハウス食品は「スパイス感よりもコク」という新ジャンルに対して、独自のコンセプトを追加した「こくまろカレー」を対抗商品として市場に投入した。

「こくまろカレー」開発のきっかけは、市場の要望によるものである。寡占市場であるカレー市場においては、「熟カレー」の伸びは、最大手であるハウス食品のシェアの浸食を意味しており、「熟カレー」対抗の新製品開発は当然の成り行きであった。

「熟カレー」の対抗商品である以上、新製品の基本コンセプトは「コクを強調したカレー」である。しかし、これまで数多くの先駆的商品を手がけてきたハウス食品にとっては、単純に「熟カレー」の二番煎じ的商品を出すことはできなかった。「熟カレー」に対抗できる独自のコンセプトの開発は、マーケティング部門を中心に進められた。

ハウス食品のマーケティング部門が家庭でのカレー市場の使用シーンを調査した結果、子供と大人ではカレーの好みが異なっているため、多くの家庭で、子供用カレーと大人用カレーをそれぞれ作り分けているということが判明した。「熟カレー」はスパイス感よりもコクを優先したカレーではあるが、ターゲット・カスタマーは大人であり、子供が好きな

カレーというわけではなかった。市場がより短時間で手軽に調理できるカレールウを求めていることを考えれば、求められているのはコクのある味わいを持ちながら大人と子供の両方が満足するカレーであるという結論に達した。大人と子供の嗜好を両立させる具体的な味づくりとして、大人が好むコクと、子供が受け入れられるまろやかさの二つの要素を兼ね備えた味がターゲットとなった(図3)。

また、「コク」と「まろやかさ」を併せ持つことは単なるオール・イン・ワンではなかった。当時の主婦には「2種類のカレーを混ぜるとおいしい」という考えを持っていたこともマーケティング調査の結果が示していた。「コク」のあるカレーと、「まろやか」なカレーという2種類のカレーをブレンドしたおいしさを提供することで、「こくまろ」は主婦が持つ「複数のカレールウを混ぜることでおいしいカレーを作りたい」という潜在的なニーズに応えようとしたのである。

製品の企画がまとまると、ソマテックセンター(研究所)において、製品に必要な関連技術の開発や、味づくりを中心とした具体的な製品開発がスタートした。

製品開発としての味づくりは、調理とは異なる。開発の現場でも最初の試作は小さい鍋や家庭と同じような調理器具を使って行われる。しかし、最終的に食品が生産されるのは、工場の大量生産ラインである。同じ材料を使っても調理器具の大きさが異なるだけで、火の通り方など具材の変化は異なるものである。開発者が作るレシピ(配合表)は、生産過程での味の変化をふまえて決定されなければならない。

また、原材料も食品であるから、一度に大量調達を行って長期保存することは不可能である。長期間に渡って一定量ずつ入荷する原材料は、季節やタイミングによって味や質にばらつきがあることは避けられない。しかし、食品メーカーが工業的に大量生産する製品の品質は、常に一定の状態になるようコントロールすることが求められる。更に、出荷した製品は、流通過程や家庭における保存環境において、温度、湿度、振動、時間経過など様々な不確実な条件にさらされることになる。こうした変化に対しても一定の範囲内で製品の品質を保証しなければならない。食品メーカーにおける製品開発は、これら一般家庭やレストランの調理では気にする必要のない様々な要因を考慮に入れて行われるのである。

わかりやすい例を挙げれば、一流レストランのおいしい料理をレトルト食品にしようと思っても、その料理を単純にレトルトパウチに入れて加熱加圧処理を施せば、熱や圧力によって料理の味は変化してしまうということである。食品メーカーの開発者は加熱加圧処理を施した後の味の変化をふまえて、材料の配合を変えたり、味を保つための技術を開発したりするのである。従って、食品メーカーの開発者は、調理という意味では、一流レストランのシェフにはかなわないかもしれないが、一流レストランのシェフだからといって、食品メーカーでおいしい食品が開発できるわけではないのである。

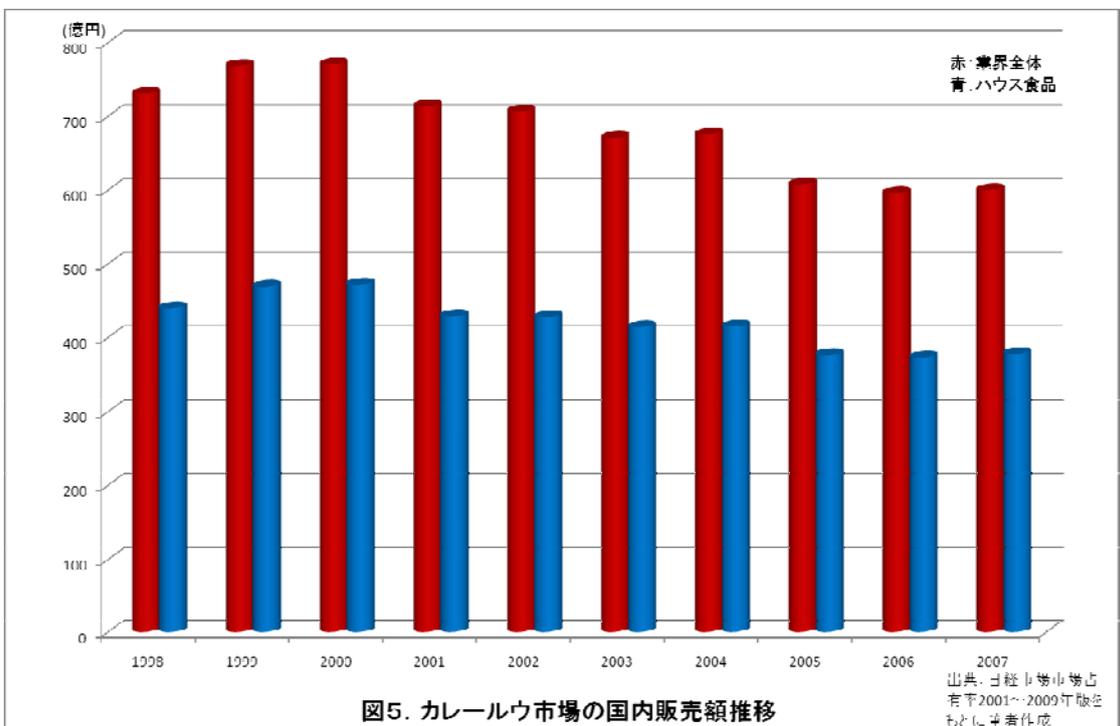
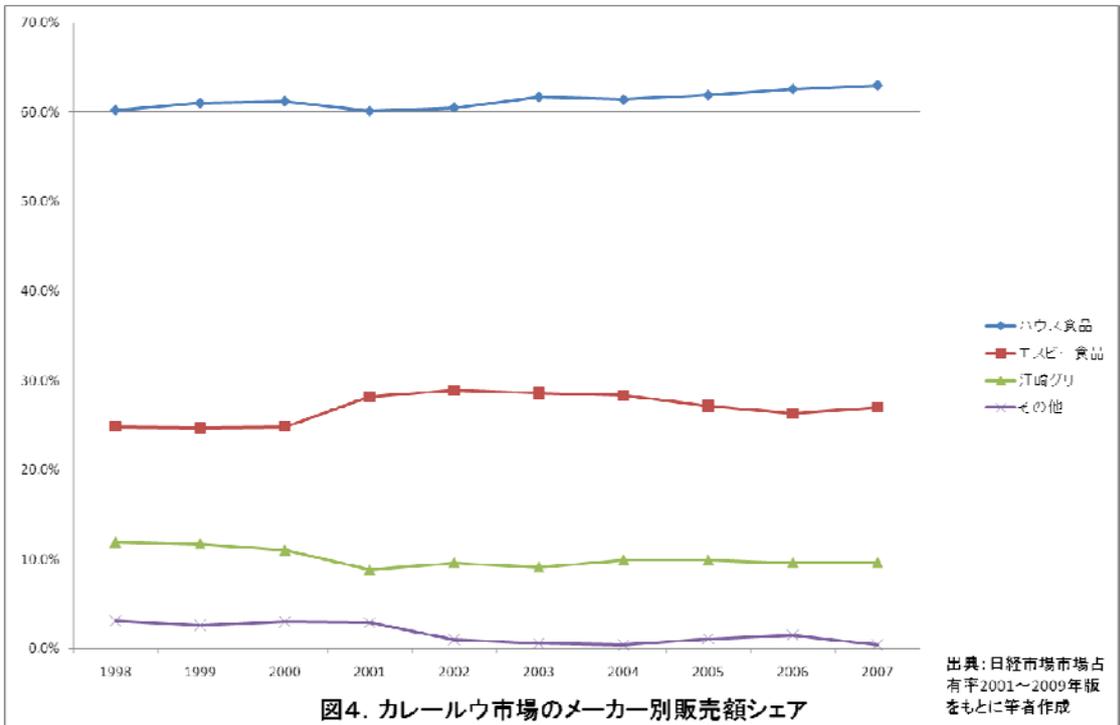
「こくまろカレー」の開発においては、中心的な作業は「コク」と「まろやかさ」を両立する味づくりであったが、ブイヨンや肉エキスなどの品質を長期間維持する新技術の開発も行われていた(岸本・青谷, 2000)。

一方、マーケティング部門では、新製品のネーミング、パッケージデザインの検討が行われていた。この新製品は、既存の「バーモントカレー」や「ジャワカレー」とは棲み分けられる、異なるジャンルのカレーであり、既存製品との違いを明確にすることが重要視された(岸本・青谷, 2000)。その結果、新しいカレールウは、「こくまるカレー」というコンセプトをストレートに表現した名前が付けられた(岸本, 2004)。

「こくまるカレー」の登場によって、「熟カレー」の勢いを止めることには成功したが、大人も子供も楽しめるというコンセプトによって、「ジャワカレー」だけでなく「バーモントカレー」のシェアも一部「こくまるカレー」に浸食されることとなった。

エスビー食品も 1997 年に大人も子供も楽しめるスパイシーなカレーとして「あら挽きカレー」を発売したが、「コク」を強調したカレーがブームとなる中で苦戦を強いられていた(日経産業新聞, 2000)。その後、2001 年に「とろけるカレー」を発売してコクのあるカレー市場に参入を果たし、エスビー食品のシェアも復調した。

コクのあるカレーブームが続く中で、ハウス食品は 2000 年代以降も「こくまるカレー」の成功によって高い市場シェアを維持してきた(図 4)。しかし、コクのあるカレーブームは同時にカレールウの平均単価下落ももたらしている。「こくまるカレー」は、「熟カレー」対抗商品として発売されたため、「熟カレー」と同じ低価格で発売された。顧客にとっては、子供向けカレーである「バーモントカレー」の甘口から大人向けカレーの「バーモントカレー」中辛・辛口もしくは「ジャワカレー」というシフトに、「こくまるカレー」という選択肢が増えることになったが、「バーモントカレー」、「ジャワカレー」よりも低価格な「こくまるカレー」の売上構成比が増えることは、市場シェアが維持できたとしても売上額は減少するというジレンマが生じる。また、冒頭でも述べたように、食生活の個食化、中食化は、カレールウ市場そのものの減少要因となっていた。カレールウ市場全体が 2000 年をピークに減少に転じたため、ハウス食品のカレー事業は、市場シェアは維持しつつも、売上の絶対額は減少するようになったのである(図 5)。



8. 次世代カレーとしての「プライムカレー」開発

製品ラインアップに「こくまるカレー」という新たな製品が追加されたものの、「バーモ

ントカレー」、「ジャワカレー」といった定番製品の発売からは40年が過ぎ、売り場に目新しさが失われていたことも、販売額の減少につながっていた。商品の目新しさが失われると、流通からは値引きの要求が高まり、それを回避するためには、売り場をフレッシュな状態に保つ必要があった。そうした状況の中で、ハウス食品の社内だけではなく、流通サイドからも「バーモントの次のスタンダードとなる製品」を要望する声が高まっていった。

しかし、それは「新しい何か」を求めているだけで、具体的にどのようなカレールウが欲しいという要望ではなかった。「こくまるカレー」の時には、先行する「熟カレー」が打ち出した「コクのあるカレー」という基本コンセプトがあり、そこを出発点にして、マーケティング部門が、「コクとまるやかさを兼ね備えた大人も子供も楽しめるカレー」という具体的な製品コンセプトを打ち出していた。しかし、「ポスト・バーモント」「ポスト・ジャワ」がどのような製品であるべきか、はじめからアイデアがあったわけではなかった。

次世代のスタンダードとなり得る製品を考える中で、ソマテックセンターからひとつのアイデアが提示された。それは、カレールウの低油脂化技術を用いたカレールウの開発であった。

ソマテックセンターでは1990年代から次世代カレールウの技術シーズの研究開発に着手し、そのひとつとして低油脂カレールウ技術の開発がテーマとして挙げられていた。

通常、固形ルウは小麦粉やスパイスなどを食用油脂と加熱混合して、熔融したルウをプラスチックトレーに流し込んで冷却固化することによって製造されている。カレーは栄養豊富な食品であり、そのことは第2次大戦後の物不足の時代には栄養失調を防ぐメリットとして認識されていた。しかし、高度成長期を経て飽食の時代に入ると、過剰なカロリー摂取が問題となり、健康志向の観点から低油脂カレールウが求められるのではないかと考えたのである。先述のように、ソマテックセンターには、具体的な製品開発案に従って製品開発を行う部署とは別に、中長期的な研究開発に取り組む部門がある。低油脂ルウの開発は後者の研究開発課題として企画された。

カレールウの低油脂化には味や食感の問題と製造上の問題の2つの課題を解決する必要があった。カレーの味の特徴であるスパイスの香味は、スパイス単体ではすぐに消えてしまうが、油脂と混ざることによって口の中で長時間持続することができる。低油脂カレーでは香味が持続させるための油脂が不足するという問題があった(小見山, 2007)。味や香りの官能評価を行うときには、しばしば経過時間によってトップ、ミドル、ラストと区分して評価することがある。この区分を用いて説明すると、油脂を含んだカレーでは、香味がトップからラストにかけて徐々に弱くなっていくのに対して、低油脂カレーではトップで感じた香味はミドルからラストにかけてはほとんど失われてしまうということである。これはカレーライスにしたときに、ミドルからラストにかけてカレーの味が白飯の味に負けてしまい、厚みのない物足りない味になってしまう。

また、食感の点では、油脂は繊維質などのざらつきを抑えなめらかなとろみをつける役割を持っており、低油脂にすると水っぽく舌触りにざらつきがでるカレーになってしまう

問題が生じる(特開 2001-269144)。

一方、低油脂にすることには低カロリー以外にもメリットが存在している。ソマテックセンターの研究者は、低油脂カレーの開発過程で、低油脂にすることでカレー本来の香味やスパイス感が際だつという効果があることを発見した。油脂はスパイスの香味を持続させる反面、香味の受容の強さ自体は弱くなる作用がある。単純な低油脂カレーでは、ミドルからラストにかけての香味は弱まるものの、トップでの香り立ちは従来のカレーよりも強く、香りやスパイス感が向上している。

味や食感などの問題は増粘性物質など油脂の効果を代替するものを添加することで改善されるが、物質によっては過度な粘性によりかえって食感を悪くすることがある。ソマテックセンターでは様々な技術の検討を重ねた結果、1990年代の終わりには、味、食感とも従来と変わらない低油脂カレーの技術を確立していた。

しかし、このタイミングでは、ソマテックセンターからマーケティング部門への商品化提案は行われなかった。それは、製造上の課題がクリアされていなかったためである。

先述のように従来のカレールーは加熱して液状のルーを容器に充填するプロセスによって製造されている。低油脂ルーでは、ペースト状にしても流動性に欠けるため、液状のルーを充填する従来の製造設備では、ノズルが詰まるなどの問題が生じた。また、容器内でも一定の形状に収まらないという問題も生じていた。これらは固形ルーにこだわらなければ問題にはならなかった。すなわち、フレーク状やペースト状のカレールーであれば、この時点でも商品化は可能であった。

ソマテックセンターの研究者が固形ルーにこだわったのは、消費者にとってカレールーとは固形ルーであり、低油脂カレーを次世代のスタンダードに育てるためには、固形ルーという形状が必要であると考えたためである。この研究者のこだわりは、ハウス食品らしいといえる。調理の際にルーを手早く溶かすことを考えれば、固形ルーよりもフレークの方が溶けやすく、技術的にはフレーク状のルーは合理的な形状といえた。むしろ、低油脂ルーの固化技術はそれ自体が困難であり、純技術的に言えば固化にこだわる理由はなかった。ソマテックセンターの研究者の固形ルーに対するこだわりは、顧客視点の研究開発を目指す、同センターの風土を表している。

ソマテックセンターからマーケティング部門に次世代スタンダード製品開発としての低油脂固形カレールー開発の提案が最初になされたのは 2001 年頃であった。この頃には低油脂カレー技術は既に確立していたため、残された課題は固形化技術の開発と、味づくりがメインとなった。

低油脂カレーを固形化する手段として、開発の初期段階から加圧成形が考えられた。加圧成形を行う場合、従来のルーのように容器に充填した後に固化する方法だと、肉薄のプラスチック容器では強度が不足するという事実と、過度に加圧すると調理時にルーが溶けにくいという問題が想定された。様々な方法を検討した結果、粉粒状のルーを小口単位の成型型で加圧成形後に製品容器に移すという方法が最適との結論に達した。成型機には、

様々な技術が検討された結果、他業種の成形技術を応用する方法にたどり着いた。

粉粒状のルーを固化することで成型への均一な充填と、調理時の溶けやすさが実現した。また、成形を製品容器とは別の小口の成型型で行うことによって、容器強度の問題を解決するとともに、小口包装が可能となり、個食傾向にある市場に「1皿分ずつ使えるカレールー」という新しい用途提案を行うことができるようになった(特開 2006-345858)。

低油脂カレールーの固化にめどがついた 2002 年 12 月に、ソマテックセンターからマーケティング部門に商品化提案が行われた。製品化に向けた固化技術は製品コンセプトの検討と同時に進められ、2004 年にはほぼ確立している。

ソマテックセンターの研究者は低油脂カレーの香り立ちの良さの特徴が最も活かせるスパイス感のある新しいカレーを作りたいと考えていた。一方、マーケティング部門も低油脂カレーの香り立ちのよい新しいおいしさを認識していたが、マーケティング部門では、全くの新規カテゴリーということは考えていなかった。むしろ、既存のバーモントカレーのブランド資産を活用することで、既存の強力なブランドによる安心感のもとで、新しいおいしさと低カロリーを実現したいと考えていた。

ソマテックセンターとマーケティング部門では新商品の位置づけに微妙な考え方の違いはあったものの、社内では早期に低油脂のおいしさがメリットになるというコンセンサスが形成されていた。その後、従来のカレーと低油脂カレーのおいしさについて消費者テストを行ったところ、新たな問題が発覚した。2種類のカレーの味についての官能試験をブラインド・テストで行うと、香り立ちの良い低油脂カレーの評価は高かったが、低油脂カレーと明かした上で行くと、従来のカレーよりも評価が下がるという結果になった。消費者の頭にある「低カロリー健康食品はまずいもの」というイメージが、低油脂カレーの評価を下げたのである。

そこで、単においしい低カロリー食品という訴求だけではなく、低油脂カレーの特徴である香り立ちのよさを活かし、味、使い勝手、健康感をアピールする方法を再検討した。その結果、カロリーオフによる健康志向というセールスポイントはプライオリティを下げ、香り立ちのよい新しいおいしさと、個食対応の新パッケージを前面に出して訴求することが決まった。

また、次世代カレーの新しいおいしさという位置づけを明確にするため、既存のバーモント又はジャワの上位製品というポジションで商品化する方向性も決まった。これは既存の強力なブランドと、それらの上位製品であるという位置づけによって、低油脂のマイナスイメージをカバーしながら、新しいおいしさを強調するねらいがあった。また、2005 年には、新製品の登場感を演出するため、バーモント、ジャワのいずれか一方の上位製品ではなく、両方の上位製品として同時発売することが決まり、ネーミングも、従来のバーモント、ジャワの上位イメージを持たせるため「プライム」とすることが決まった。

こうして低油脂カレールーは、2種類の味の「プライムバーモントカレー」と「プライムジャワカレー」として 2006 年に発売された。「プライムカレー」シリーズはバーモントと

ジャワのそれぞれ甘口、中辛、辛口があり、合計 6 アイテムが店頭に並ぶことになり、新しいカテゴリーの製品として大きな登場感を持たせることができた。

また、新技術・新製法によるカレールウの新製品は、変化のない成熟したカレールウ売り場を活性化させたいという販売店の思惑にも合致し、既存のハウス食品のカレールウの売り場を失うことなく「プライムカレー」を店頭に置くことにも成功した。店頭の活性化という意味では、「プライムカレー」は固形ルウという消費者の慣れ親しんだ形状でありながら、パッケージは既存の横長のトレイとは異なり、片手でも持ちやすい丸形の容器を採用し、一目見てこれまでのルウとは違うというアピールをしたことも功を奏したといえる。



写真提供：ハウス食品株式会社

図6:「プライム」シリーズの個食対応固形ルウ

「プライムカレー」は 1 箱 300 円と従来の製品より高い価格設定にもかかわらず、順調に売上を伸ばし、2006 年の日経優秀製品・サービス賞優秀賞、日本食糧新聞新技術・食品開発賞を受賞している。「プライムカレー」の導入により、カレールウ市場におけるハウス食品の売り上げも増加に転じ（図 7）、「ウコンの力」や「カップシチュー」など他カテゴリー製品の成功もあって、ハウス食品全体としても増益傾向が続いている（図 10）。「プライムカレー」の特筆すべき貢献は、製品単価の引き上げに成功した点である。「こくまるカレー」によって、平均単価は減少の方向に傾いたが、「プライムカレー」は既存の製品よりも高い値付けをすることによって、再び平均単価の引き上げに成功した（図 11）。「プライムカレー」が、「バーモントカレー」「ジャワカレー」の方向性を継承しながら、それらの上位製品として新しいおいしさを提供する製品であるというコンセプトが消費者に受け入れられたため、既存製品と併売しながら、それらより高い価格設定で販売することが

できたと考えられる。

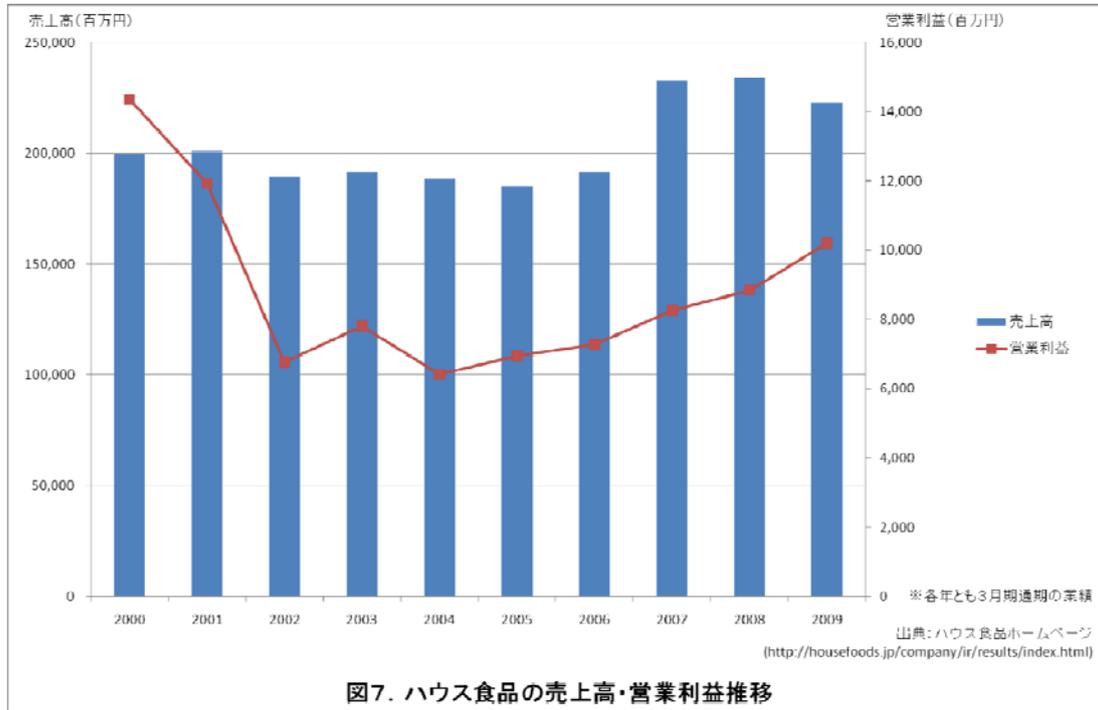


図7. ハウス食品の売上高・営業利益推移



※ 価格はプライム発売当初のおおよその販売価格帯
 図: 筆者作成

図8: 「プライム」シリーズによる単価引き上げ

9. 研究開発組織による製品コンセプト提案

「こくまるカレー」の開発では、江崎グリコが「熟カレー」で顕在化させた「コクのある大人のカレー」というニーズを発想の起点として、ハウス食品のマーケティング部門が

「コクとまろやかさを兼ね備えた大人も子供も楽しめるカレー」というコンセプトを生み出している。企業が顧客のニーズに応える、あるいは、マーケティング部門が潜在的な顧客ニーズを製品コンセプトとして具現化するという点で、「こくまろカレー」はニーズ・プルの製品開発の好事例といえる。「こくまろカレー」開発におけるソマテックセンターの役割は、マーケティング部門から提示された製品コンセプトに基づいて、必要な技術や製品の開発を行うというものであった。

一方、「プライムカレー」ではどうであろうか。「何らかの次世代カレー製品」という漠然としたニーズは流通サイドやマーケティング部門から提起されていたが、低油脂技術を応用した新しいカレーという製品コンセプトは、ソマテックセンターの技術提案が起点となっている。これは、ニーズ・プルに対して技術プッシュ的な製品開発といえるのだろうか。

これまで多くの研究によって、技術プッシュの考え方は否定されてきている。新技術が新市場を生み出す大きな要素であったとしても、全ての技術的成果が事業成果を導くわけではない。技術開発の成果によってもたらされた新製品が実際に受容されるか否かは、市場サイドで決められることである。新たな製品コンセプトが技術サイドからもたらされるにしても、そのコンセプトは企業と消費者との対話を通じて消費者に受容されるものになっている必要がある(田村, 1996)。

ソマテックセンターの研究開発活動は、常に結果としての製品がどのように顧客に価値をもたらすかを意識している。固形ルウに対するこだわりにみられたように、研究者が市場からのフィードバックを意識し、また研究者自身も消費者となって考えることで、彼らが考える技術と製品のコンセプトは消費者に受容しやすいものになっていると考えられる。また、研究開発部門とマーケティング部門との間の双方向の議論によっても、製品コンセプトがよりの確にニーズを捉えるように彫琢されたのではないだろうか。当初の技術サイドが持っていた製品コンセプトのアイデアは「低カロリーで香り高いおいしいカレー」であった。その後開発を進めるにあたって、マーケティング部門との対話や消費者テストを経て、低カロリー製品はおいしくないという消費者の思いこみに気づき、「従来のパーモン・ジャワの上位製品でより香り高くおいしいカレー」という製品コンセプトに磨き上げられている。香り立ちの良いおいしさがセールスポイントになることについては研究開発部門・マーケティング部門双方が早期の段階で認識していたが、最終的な製品コンセプトは、ソマテックセンターとマーケティング部門との対話を通じて、セールスポイントや商品の特徴の優先順位をつけることで生み出されたのである。研究者が、技術の市場性を考慮しながら研究開発活動に取り組んだことによって、技術プッシュの欠点が補われていたのではないだろうか。

逆にいえば、ニーズ・プルの本質は、製品コンセプト発信の起点が常に市場サイドであるということではない。重要なのは、市場サイドからもたらされた製品コンセプトがあらかじめ市場性が確認された状態になっていることであって、技術サイドからの提案であっ

でも消費者に受容されることの確認作業ができればよいのである。

むしろ、研究開発部門にしかない情報が、新たなニーズを生み出すきっかけをつくることもある。「プライムカレー」の開発においても、低油脂技術にどのような可能性があり、また、どのような技術的課題が存在しているかということは、技術サイドでのみ知り得る情報である。研究開発部門は、新たな技術にどのようなポテンシャルがあり、それがどのような製品コンセプトに結びつくのか、様々な製品コンセプトの可能性のオプションを提示することができる。まだ存在していない技術のポテンシャルをベースに、新たな製品コンセプトを発想できるのは、技術サイドの利点であると考えられる。「プライムカレー」においても、低油脂技術をどのような形態で製品化するかについては、様々なオプションが存在し、技術開発部門がマーケティング部門と協力して最終的な製品コンセプトを作り上げる過程で、市場性を考慮しながら取捨選択したものである。

【謝辞】

本稿の執筆にあたっては、ハウス食品株式会社ソマテックセンター研究企画推進室の小野昭宣様、岩田均様、石本太郎様をはじめ多くのハウス食品の皆様、ベル食品工業株式会社営業部業務課の高橋渉様に多大なご協力を賜りました。神戸大学大学院経営学研究科の金井壽宏教授、平野光俊教授には貴重な調査のチャンスを頂きました。また、本調査にあたって、平成19年度科学研究費補助金若手研究(スタートアップ)課題番号19830034及び、平成20年度科学研究費補助金若手研究(A)課題番号20683004の助成を受けました。ここに記すとともにお礼を申し上げます。

参考文献

- 平野光俊・内田恭彦・鈴木竜太(2009)「新たな個食・即食製品を生み出したハウス食品の「人と経営」」(Discussion Paper Series, 2009-7). 神戸大学大学院経営学研究科.
- ハウス食品株式会社(1993)『ハウス食品 80年のあゆみ』ハウス食品株式会社.
- ハウス食品株式会社イデアックセンター(2008)『食を通じたお客様起点の経営 -神戸大学 トップ・マネジメント講座講義議事録-』ハウス食品株式会社.
- 井上岳久(2007)『カレーの雑学』日東書院.
- 岸本裕一(2004)『Brand・GM・SCM -新世紀食品産業マーケティングのフロンティア』農林統計協会.
- 岸本裕一・青谷実知代(2000)『「バーモントカレー」と「ポッキー」 -食品産業マーケティングの深層-』農林統計協会.
- 小見山雄介(2007)「油脂を低減した固形ルー製品『プライムカレー』の開発研究」『第22回日本香辛料研究会学術講演会報告要旨集』.
- 小菅桂子(2002)『カレーライスの誕生』講談社.

日本フードスペシャリスト協会 (2000) 『食品の消費と流通 ―フードマーケティングの視点から―』 建帛社.

日本カレーマイスター協会 (2009) 『ジュニア・カレーマイスター講座テキスト』 日本カレーマイスター協会.

日経産業新聞 (2000) 『市場占有率 2001 年版』 日本経済新聞出版社.

日経産業新聞 (2001) 『市場占有率 2002 年版』 日本経済新聞出版社.

日経産業新聞 (2002) 『市場占有率 2003 年版』 日本経済新聞出版社.

日経産業新聞 (2003) 『市場占有率 2004 年版』 日本経済新聞出版社.

日経産業新聞 (2004) 『市場占有率 2005 年版』 日本経済新聞出版社.

日経産業新聞 (2005) 『市場占有率 2006 年版』 日本経済新聞出版社.

日経産業新聞 (2006) 『市場占有率 2007 年版』 日本経済新聞出版社.

日経産業新聞 (2007) 『市場占有率 2008 年版』 日本経済新聞出版社.

日経産業新聞 (2008) 『市場占有率 2009 年版』 日本経済新聞出版社.

田村政紀 (1996) 『マーケティング力 ―大量集中から機動集中へ―』 千倉書房.

[日本国特許公開公報]

特開平 09-313142 「油脂含量の少ないカレールー」

特開平 11-98973 「油脂含量の少ないカレールー」

特開 2001-269144 「紅藻類から得られる抽出物を含有する低油脂含量のルー」

特開 2006-345858 「低油脂固形ルー」