

地域特化型中小企業のビジネスシステム

－事例 株式会社蓬莱－

A Business System of Small and Medium Business Enterprise
Specific to a Region
Case: HORAI Co.LTD

森 岡 孝 文*

Takafumi MORIOKA

1. はじめに

企業の成長発展について、絶えず成長を求め業務を拡大発展させようとする企業がある反面、特定の地域に事業を特化し必ずしも拡大を志向しない企業も存在する。本稿では特定の地域に事業を特化している中小企業を地域特化型中小企業と名づける。地域特化型中小企業は、事業範囲を最小単位として単独の行政区域とし、最大単位として複数の県にまたがって事業を展開するが、決して全国に事業を展開することを志向していない企業である。このような地域特化型中小企業は、各地域に存在する。そのためその特定地域に居住したことのない人々にはほとんどその存在すら知られていない場合が多い。

本稿では、このような地域特化型中小企業がなぜ特定地域で事業を実施し、事業拡大を志向しないのか、特定地域内でなぜ事業展開を維持し続けることが可能なのかを解明することを研究の目的とする。

2. 地域特化型中小企業の理論的背景

ここでは、地域特化型中小企業を検討するための理論を紹介する。

2-1. 地域特化型中小企業の経済性の検討

森岡（2009）は、産業集積の見地から経済性原理を分析している。森岡（2009）で検討したようにマーシャルによれば外部経済とは「産業の全体的発展に由来するも

*経営学科－中小企業論

Department of Management－Small and Medium Business Theory

の。ある特定の地区に同種の小企業が多数集中すること（localization of industry）、すなわちふつつ産業立地と呼ばれている現象によって確保されることの多いところ」のものであると定義されている。一方、内部経済は「従事する個別企業の資源、その組織とその経営能力に由来するもの」と定義されている。

本稿の議論である、地域特化型中小企業は、単一企業が特定地域に集中的に事業を展開するという観点からマーシャルの外部経済の「ある特定の地域に同種の小企業が多数集中する」ということではない。

地域特化型中小企業を考察するうえで参考になる考え方としては、産業集積全体がもたらす効果以外に効果の範囲における経済性を議論したフーヴァー（1937）が提示した3つの経済性概念がある。3つの経済性の概念とは、1地点で企業の生産規模を拡大する結果として生じる、1企業内部での大規模の経済（large-scale economies within a firm）、単一の立地における単一の産業の総産出量が拡大する結果として生じる、当該立地の当該産業の全企業にとっての地域的（局地的）集積の経済（localization economies）、単一の立地の経済全体の規模が拡大することによる結果として生じる当該立地の全産業の全企業に当てはまる利益である都市化の経済性（urbanization economies）である。特定の地域が経済発展し、交通網が整備され、住環境のインフラが整備されることにより、企業を取り巻く外部環境が整備されることによって当該企業が外部経済の恩恵を受ける。考慮しなければいけないのは、企業の内部経済が外部経済と関連して十分な効果を発揮できるかというタイミングの問題である。

2-2. 延期－投機の原理

矢作（1993）は、マーケティング・システム論における延期－投機の原理の理論的検討とその概念の拡張を試みている。オルダーソンが唱えた延期の原理は、マーケティング・フローにおいてできるだけ遅い時点で市場危険と不確実性コストが製品差別化に強く関連し、物理的形態、所有権、在庫位置の各変化から製品差別化は説明されるとし、差別化の程度は消費者の購買時点に近づけば近づくほど大きくなると説明しているとしている。つまり、物理的形態、所有権、在庫位置の各変化による製品差別化の決定の延期がマーケティング・フローのできるかぎり遅い時点でなされることが、システムの効率化つまり物的流通費用の節約と最終購買需要量の予測を容易にすると指摘している。

更に、オルダーソンの延期の原理にも制約があるとしてバックリンの延期－投機の原理を紹介している。延期－投機の原理は、製品の物理的形態、所有権、在庫位置の各変化ができるかぎり早い段階でなされることによって生産段階による規模の経済、大ロット流通のもたらす注文処理や輸送費の節約、在庫切れ防止の三つの効果を指摘した。

2-3. ネットワーク外部性とプラットフォーム理論

森岡（2009）では、「ネットワークの経済性」概念は、「製品(財やサービス)について、そのユーザーが多ければ多いほど、またネットワークのサイズが増大すればするほど、その製品（財やサービス）から受けられるユーザーの「便宜」が高まること」と一般に定義されていると指摘している。

さらに、プラットフォームとそのプラットフォームを基盤として結びつけられるサイドに関してネットワークが構築されるツーサイド（マルチサイド）プラットフォームの理論について述べている。Eisenmann, T., Parker, A., Alstyne, M. W. V. (2006) は、ツーサイド・プラットフォーム戦略の中で、プラットフォームを「異なる2種類のユーザー・グループを結びつけ1つのネットワークを構築するような製品やサービス」と定義している。

ツーサイド（マルチサイド）・プラットフォームに関して重要な概念は、ネットワーク効果の概念である。サイド内ネットワーク効果（same-side network effects）とサイド間ネットワーク効果（cross-side network effects）の2つのネットワーク効果があげられる。2つのネットワーク効果の内容は以下のとおりである。

- ・サイド内ネットワーク効果：ユーザーの数が増えると、そのユーザーが属するグループにとって、プラットフォームの価値が向上あるいは下落する現象
- ・サイド間ネットワーク効果：片方のユーザーが増加すると、もう片方のユーザー・グループにとってプラットフォームの価値が向上あるいは下落する現象

従来の「ネットワークの経済性」は、既述したように「製品（財やサービス）について、そのユーザーが多ければ多いほど、またネットワークのサイズが増大すればするほど、その製品（財やサービス）から受けられるユーザーの『便宜』が高まること」と一般に定義されているが、プラットフォームや補完業者、その最終利用者との関係については述べられていない。プラットフォーム論では、この3者（あるいは3者以上）の関係が2つのネットワーク効果として論じられている。

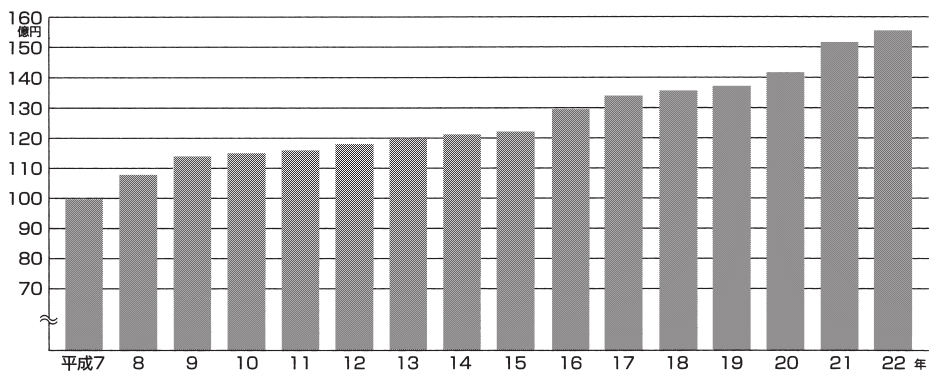
3. 事例研究

事例企業として大阪に本社がある株式会社蓬萊をとりあげる。株式会社蓬萊は、大阪を中心として関西地域一円で事業を展開している。しかし、関西地域以外の地域には、全く出店はない。関西地域以外へは百貨店の催事を中心に営業を展開している。同社は、本稿で定義した地域特化型中小企業といえる。

3-1. 企業概要

株式会社蓬萊は、大阪市浪速区に本社があり、大阪市の繁華街の中心である難波に本店を構えている。事業内容はチャイニーズレストラン経営および食品の製造販売である。終戦直後の1945年10月に設立され、今年で業歴69年を誇る。資本金は、7290万円、年商は150億円である。従業員は約1300名のうち正社員は800人、従業員の平均年齢は31.8歳と比較的若い。表1の様に売上高も順調に推移している。

表1. 平成7年から平成22年までの売上高推移



(出所：株式会社蓬萊企画部（2010）『株式会社蓬萊創業65年史』株式会社蓬萊 p.157転載）

3-2. 企業沿革

株式会社蓬萊の創業者である羅邦強は、1915年（大正4年）、台湾の嘉義（チャーイー）で生まれ、1941年（昭和16年）に26歳の時に商売をするため来日した。来日後は、神戸市に住み、軍需工場で働いた。しかし、終戦により軍需工場が閉鎖になり、職を失った。戦前から食糧事情が悪く、食料を扱えば商売になると考え、神戸市の下宿で同居していた郭文澤と食品を買い、売るという食料品のブローカーをしていた。その後、神戸元町で蔡水池という人物に出会い蔡の話聞き大阪に興味を持った。1945年（昭和20年）に彼らは本格的に商売を始めるために大阪に出た。さらに、同じく台湾出身の頼来陣と知り合い、難波新地4番地に店舗「蓬萊食堂」を建設し、従業員男子5名、女子10名で創業し、カレーライスや丼物を中心に製造販売を開始した。その後、競合店も増加し、店独自の製品を製造販売する必要性が生じたため、そこで、他店との差別化製品として羅は、幼いころ食べていた豚まんを思いつき、早くも翌1946年（昭和21年）には、現在の有力製品である豚まんを誕生させた。しかし、1947年（昭和22年）に蓬萊食堂は、近隣の出火で焼失し、その後、再建された。さらに、「飲食営業緊急措置例」が公布され飲食店が営業できなくなり、従業員70人を解雇、和洋菓子専門店として営業を行った。「飲食営業緊急措置例」が解除され、本

格的な広東料理店を1948年（昭和23年）に開店した。「広東料理蓬萊食堂」は料理の他に豚まんや焼売も販売した。さらに、1948年（昭和27年）に蓬萊角店で豚まんや焼売の実演販売を開始した。1951年（昭和26年）に蓬萊食堂の経営をサポートする取引業者の集まりである「蓬萊会」が結成された。この頃から店頭実演販売が各店舗でも本格的に実施されはじめた。

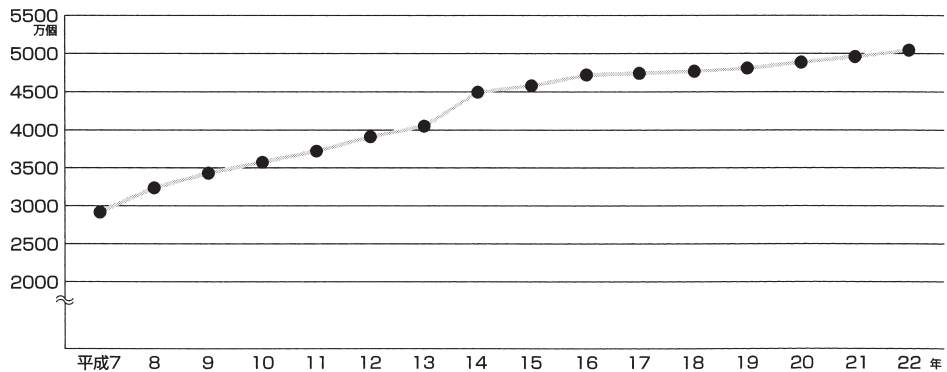
1953年（昭和28年）株式会社を設立し、羅邦強が社長に就任した。翌1954年（昭和29年）には、夏場に豚まんの売り上げが落ちるために夏場対策として羅の知人の淡路島の酪農家から牛乳を仕入れ、アイスクャンデーの製造を開始した。同社の現在に続く売れ筋製品の代表である豚まん、アイスクャンデーの品揃えが完成した。しかし、1962年（昭和37年）には、本店、別館が火災により焼失し、仮設店舗で営業を継続した。この火災を期に終戦直後に創業した蓬萊食堂の実質的創業に関わった羅邦強、蔡水池、頼来人は、1963年（昭和38年）にそれぞれ「蓬萊角店」、「蓬萊別館」、「蓬萊中店（後の蓬萊本館）」として独立した。創業時に参加した郭文澤は、創業後しばらくしてから事業家として蓬萊食堂の経営からは退いていた。そして「蓬萊角店」が1964年（昭和39年）に「株式会社蓬萊」を設立し、社長に羅邦強が就任した。本稿で事例としてとりあげたのはこの「株式会社蓬萊」である。この時の従業員は男子30名、女子110名であった。その後、後述する出店戦略を展開し、大阪市を中心として、関西地域一円に店舗網を形成する。1987年（昭和62年）に羅邦強が会長、邦強の子息である羅辰雄が社長に就任した。関西地域一円に支店網を形成し、通常は次に全国に支店網を展開するところであるが、拡大すると手作りの味がおろそかになると考え、関西からは出ず、全国には宅配便を使い、全国へのチルド製品の配送を手がける姿勢を貫いている。

3-3. 取扱い製品

取扱い製品は、定番製品としては豚まん、焼売、焼餃子、エビ焼売、甘酢団子、限定製品としては、チャーシューまん、551ラーメン、551ちまき、季節商品としてはアイスクャンデー、季節の麺、ハートの豚まん、通販限定商品としてはマンゴープリン、中国茶、月餅がある。株式会社蓬萊の主力製品は、すでに紹介した豚まんや焼売である。豚まんは、大阪を中心とする関西地域では551蓬萊の豚まんといえば、だれもが知っている製品であるといえるくらい人気がある。豚まんは、中華料理の饅頭に起源をもつ食品である。関東地域では肉まんといえば牛肉が入っているが、関西地域では豚まんのことをさす。豚まんの価格は、1個160円（平成26年3月末現在）で、一日に14万個が製造されている。大阪府が認定している大阪産（もん）名品にも中華総菜として同社の豚まん、焼売、アイスクャンデー、焼餃子が認定されている。なお、同社の売上高の約半分は豚まんであり、豚まんが同社の主力製品であることがか

わかる。

表2. 平成7年から平成22年までの豚まんの売上高推移



(出所：株式会社蓬莱企画部（2010）『株式会社蓬莱創業創業65年史』株式会社蓬莱 p.157転載）

3-4. 豚まんの模倣困難性

なぜ同社の豚まんは、同社の売り上げの約半分の70億円強の売り上げを上げることができるのかということにふれる。当社の豚まんは主に皮の部分と中の具（当社ではカヤクと呼んでいる）から構成されている。当社の豚まんは、まず蓬莱セントラルキッチンで豚まんの皮の生地とそのカヤクが製造される。同社の豚まんの具であるカヤクは、豚肉と玉ねぎを主原料としている。原料は貯蔵サイロで保管され、必要な分を生産工程に回す。豚肉については1日に2トン、多い場合は4トンが使用される。肉の4つの異なる部位をダイス状にカットする。玉ねぎについては、当初は大阪の泉州玉ねぎを使用していたが、生産量の減少により、現在は淡路島産の玉ねぎを使っている。玉ねぎもダイス状にカットしている。肉と玉ねぎを混ぜ、カヤクを作る。皮の生地の原料は、小麦粉、イースト、さとう、水である。生地は発酵をさせ、200個ごとの生地分割し、カヤクともに各店舗に搬入している。

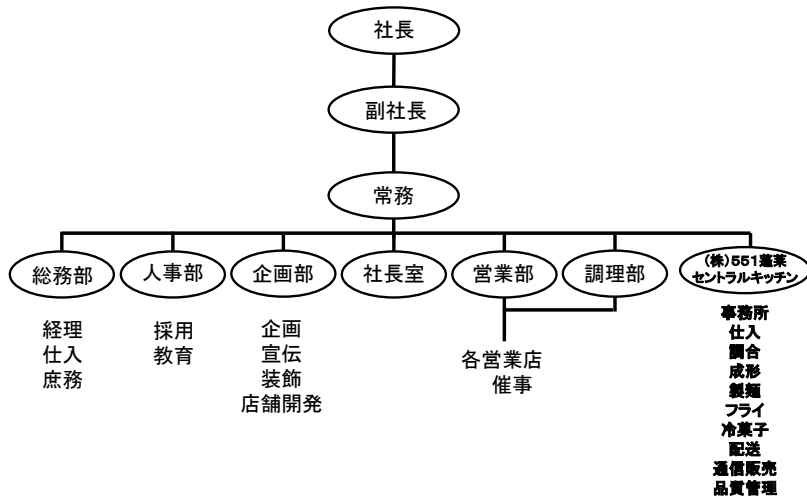
各店舗は、蓬莱セントラルキッチンの近隣に位置する店舗と遠隔の店舗が存在する。店舗到着時に最適な生地の発酵状態にするために、近隣には暖かい水、遠隔地の店舗には冷たい水を使用し、生地の最適状態を維持する工夫をしている。具体的は、生地製造時に三つの温度帯の水を使用しており、地理的な遠近の調節を配慮して発酵をさせている。また、生地の各店舗への発送は、一日の各店舗の需要状態に合わせて多頻度配送をしている。このため、当社の店舗は、蓬莱セントラルキッチンから配送時間が150分以内に立地している。

各店舗に配送された皮の生地とカヤクから各店舗において手作りで豚まんが作られ、蒸した後に店頭で販売されている。豚まんについては、生地の発酵にこだわっている

こと、店頭の実演販売にこだわっていることが重要である。焼売、餃子の製造は、機械で大量生産し、大量販売をしているが、豚まんについては、材料を大量仕入で価格を抑えているが記述したように手づくりにこだわり、暖かい製品を顧客に届ける点は、創業以来変わらない姿勢を貫いている。

3-5. 組織図

当社の組織図は図1である。特に重要なのは、当社が製造部門と販売部門を分社化していることである。現在の本社所在地には、製造部門を担当する株式会社551蓬莱（セントラルキッチン）があり、店舗で扱う食材はすべて株式会社551蓬莱（セントラルキッチン）で製造されている。原料の仕入れ、調合、整形、製麺、フライ、冷凍（アイスクャンデー）、配送、通信販売、品質管理を担っている。株式会社蓬莱は、レストラン経営及び店頭における実演販売を実施し営業販売を担当している。



（出所：株式会社蓬莱企画部（2010）『株式会社蓬莱創業創業65年史』株式会社蓬莱 p.156 森岡一部修正）

図1. 当社組織図

3-6. 出店戦略

同社は、1957年（昭和32年）に百貨店出店第1号としてそごう大阪店に出店した。その後、1960年（昭和35年）大阪高島屋、1963年（昭和38年）天満橋京阪ストア地下お好みコーナー（旧松坂屋）、1965年（昭和40年）阪神百貨店、1972年（昭和49年）奈良近鉄と主に百貨店を中心に出店をした。さらに、1976年（昭和51年）上本町近鉄、淀屋橋、1978年（昭和53年）南海なんば駅、1981年（昭和56年）国鉄大阪駅、1985年（昭和60年）天王寺駅、上本町近鉄軽食街、国鉄新大阪駅と昭和50年代から鉄道の主要駅にも出店を加速した。さらに大阪国際空港（伊丹空港）、関西空港

にも出店し、最近では名神高速道路の天津サービスエリアにも出店している。

表3からわかるように、地域的には大阪市の二大繁華街である通称「ミナミ」の難波地区および「キタ」の梅田地区に中華料理店をはじめ同社の業態が集中出店している。また、JRや私鉄の始発（終点）となる京都駅、新大阪駅、京橋駅も集中出店している。これらの面を構成する地域から各沿線、JR線、阪急沿線、近鉄沿線、京阪沿線、南海沿線の主要な駅にも出店している。各沿線から大阪の二大繁華街に来街する顧客層を面で取り込み、逆に都心から各沿線で郊外に向かう顧客は点で取り込むような出店配置になっているといえる。

また、郊外に住む顧客にとっては、同社の製品をわざわざ大阪の繁華街に買いに行くという手間を省く効果をもたらす。また、繁華街で買い忘れても下車する駅で購入が可能であるという効果を顧客にもたらす。このような出店戦略は、関西地域の経済発展による郊外への人口流出と交通網の整備という外部経済の効果を同社が見極め享受し、私鉄、JRの各沿線の主要駅に出店することで同社の内部経済を同時に追求するという同社のビジネスシステムの構築につながったといえる。この経営政策は、顧客にできるだけ「温かい製品」を食べてほしいという経営者の思いの反映によるものである。

表3. 出店状況

なんば・心斎橋・天王寺地区

店 名	場 所 ・ 備 考	出店時期
本店	各線「なんば」駅下車。戎橋筋商店街内 ※レストラン併設	昭和20年10月
難波中店 ※通販受付	各線「なんば」駅下車。大阪府立体育館筋向かい、フレザーレジデンス南海大阪横	平成24年3月
大阪高島屋店 ※通販受付	各線「なんば」駅下車。高島屋大阪店本館地下1階	昭和35年10月
南海なんば駅店（4カ所）	南海難波駅、3階北口切符売場東側/3階改札内ラビート乗り場側/2階中央口改札内/難波CITY南館2階改札手前	昭和53年1月
なんばウォーク店	各線「なんば」駅下車。なんばウォーク1番街北通り、JR難波駅より。 ※レストラン併設	昭和45年3月
心斎橋大丸店	地下鉄「心斎橋」駅下車。大丸心斎橋店地下1階。	平成13年3月
アベノ近鉄店	各線「天王寺」駅、近鉄「あべの橋」下車。近鉄百貨店地下2階	昭和52年5月
天王寺駅店	JR「天王寺」駅下車。コンコース西口、宝くじ売場隣	昭和60年5月
パンチャ店	※レストラン	昭和61年11月
スイスイ店	※レストラン	平成15年7月
新川店	※レストラン	昭和49年10月

梅田・北大阪地区

店 名	場 所 ・ 備 考	出店時期
梅田阪神店（2カ所）	各線「梅田」駅下車。阪神百貨店地下1階	昭和40年3月
阪神飲茶店	※レストラン	
梅田大丸店	各線「梅田」駅、JR「大阪」駅下車。大丸梅田店地下1階 ※イトインコーナー	昭和58年4月
大阪伊勢丹店	JR「大阪」下車。JR大阪三越伊勢丹地下2階	平成23年5月
梅田阪急店	阪急うめだ本店地下1階	平成19年6月
阪急梅田駅店	2階中央改札内正面	平成7年4月
JR大阪駅店（チルド販売）	JR大阪駅セントラルコート内チルド売店	昭和56年5月
ドーチカ店	地下鉄「西梅田」駅より南へ。堂島地下センター内 ※レストラン併設	昭和41年7月
福島店	JR東西線「新福島」駅3番出口より南へ徒歩3分。大阪厚生年金病院筋向かい。※レストラン併設	平成18年9月
千里阪急店	北大阪急行「千里中央」駅下車。阪急百貨店千里店地下1階	平成元年5月
高槻松坂屋店	JR京都線「高槻」駅下車。松坂屋高槻店地下1階	平成19年9月
JR新大阪駅店（チルド販売）	JR「新大阪」駅、新幹線中央出口を出て東へ40mまたは在来線東出口を出て東口切符売場斜め前	昭和60年10月
JR新大阪駅構内店（チルド販売）	JR「新大阪」駅在来線改札内「おみやげ街道」内	平成14年7月
JR新大阪駅中央口店	JR「新大阪」駅3階西側。新大阪アントレマルシェ内	平成23年12月
メディアオ新大阪店（チルド限定）	地下鉄「新大阪」駅改札より北東の筋（JR新大阪ビル2階）メディアオ新大阪「味道筋」内 ※レストラン	平成12年5月

阪急沿線・神戸地区

尼崎阪神店	JR「尼崎」駅下車。阪急百貨店あまがさき阪神1階	平成21年10月
阪急十三駅店	阪急「十三駅」構内 3番線ホーム	平成7年12月
阪急塚口駅店	阪急「塚口駅」構内 2番ホーム	平成9年4月
阪急西宮北口駅店	阪急「西宮北口駅」2階コンコース 改札内西側	平成9年3月
西宮阪急店	阪急「西宮北口」駅下車。阪急西宮ガーデンズ内西宮阪急百貨店1階 ※イトインコーナー	平成20年11月
阪急川西能勢口駅店（2カ所）	阪急「川西能勢口駅」構内 東口2階改札正面/西改札内右側	平成9年11月
阪急三宮駅店	阪急「三宮駅」下車 東口改札を出て正面	平成7年12月
西宮阪神店	阪神「西宮」駅下車。阪神百貨店西宮店1階	平成15年3月
神戸そごう店	各線「三宮」駅下車。そごう神戸店地下1階	平成2年3月
神戸大丸店	JR「元町」駅より南へ徒歩2分。大丸神戸店地下1階	昭和61年10月
大阪空港店（伊丹）（チルド販売）	大阪国際空港（伊丹空港）南ターミナル1、2階/北ターミナル2階 南ターミナル1階 ※レストラン	平成4年10月

近鉄沿線・奈良地区

店名	場所・備考	出店時期
上本町近鉄店	近鉄「上本町」駅、地下鉄谷町線「谷町9丁目」駅下車。近鉄百貨店上本町店地下1階 ※イトインコーナー	昭和51年3月
東大阪近鉄店	近鉄「布施」駅下車。近鉄百貨店東大阪店1階	昭和53年10月
奈良近鉄店	近鉄「大和西大寺」駅下車。近鉄百貨店奈良店地下1階	昭和47年3月
生駒近鉄店	近鉄「生駒」駅下車。近鉄百貨店地下1階	平成13年4月
橿原近鉄店	近鉄「大和八木」駅下車。近鉄百貨店橿原店地下1階	平成16年3月

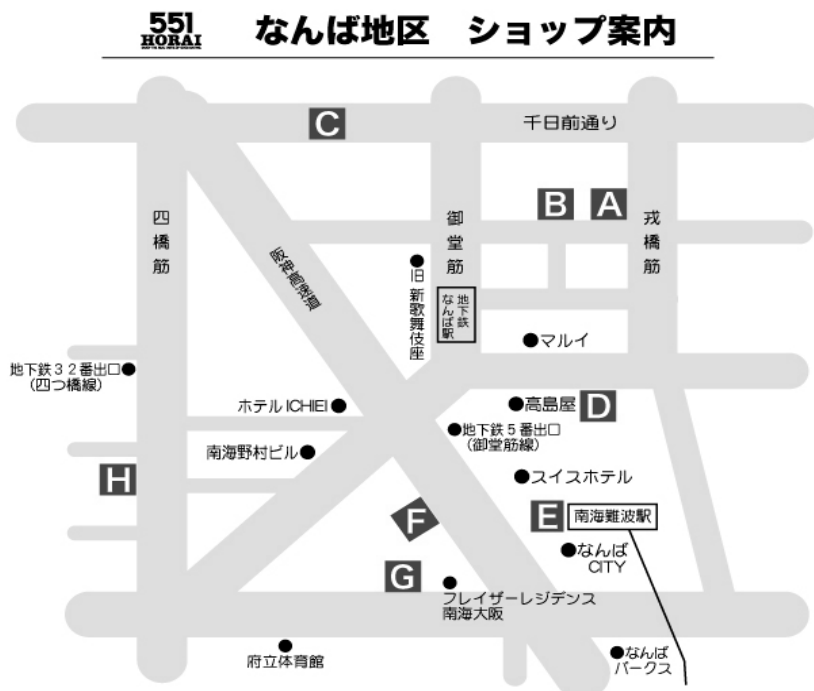
京阪沿線・京都・滋賀地区

京橋京阪店	各線「京橋」駅下車。京阪モール（京阪百貨店）地下1階※イトインコーナー	昭和45年4月
グルメアベニュー店	京阪「京橋」駅下車。片町口エスカレーター下（1階）	昭和62年4月
守口京阪店	京阪「守口市」駅下車。京阪百貨店守口店地下1階 ※イトインコーナー	昭和63年10月
枚方京阪店	京阪「枚方市」駅下車。京阪百貨店枚方店1階	平成6年10月
くずは京阪店	京阪「樟葉」駅下車。くずはモール内京阪百貨店1階	平成17年4月
J R 京都駅店	J R 京都駅ビル自由通路を八条口へ。階段下直進し右側（2階） J R 京都駅ビル内2階 ASTY SQUARE	平成9年11月
京都伊勢丹店	J R 京都駅ビル内。ジェイアール京都伊勢丹地下2階 ※イトインコーナー	平成9年9月
京都高島屋店	阪急「河原町」駅、京阪「四条」駅下車。大丸京都店地下1階 ※イトインコーナー	昭和59年2月
草津近鉄駅	J R 「草津」駅下車。草津近鉄百貨店1階 ※イトインコーナー	平成19年9月
大津SA（上り）店（チルド販売）	名神高速道路大津サービスエリア上り線2階	平成24年12月
大津SA（下り）店（チルド販売）	名神高速道路大津サービスエリア下り線1階	平成25年4月

南海沿線・和歌山地区

南海新今宮駅店	南海「新今宮」駅構内（J R 新今宮駅乗換口改札内）	平成5年3月
南海堺東駅店	南海高野線「堺東」駅西改札内	昭和61年8月
堺高島屋店	南海高野線「堺東」駅下車。堺高島屋1階 ※イトインコーナー	平成20年10月
北花田阪急店	地下鉄御堂筋線「北花田」駅2番出口を出てすぐ。イオンモール内堺北花田阪急1階 ※イトインコーナー	平成16年10月
泉北高島屋店	泉北高速線「泉ヶ丘」駅下車。高島屋泉北店1階 ※イトインコーナー	昭和57年4月
関西空港店（チルド販売）	関西空港旅客ターミナルビル2階 ※レストラン	平成16年12月
和歌山高島屋店	南海本線「和歌山市」駅下車。高島屋和歌山店1階	昭和63年9月

（出所：当社ホームページ<http://www.551horai.co.jp/shop/shoplist.html>及び株式会社蓬萊企画部（2010）『株式会社蓬萊創業65年史』株式会社蓬萊p.109を森岡一部修正）



A：本店レストラン レストラン併設店 B：スイスイ店 レストラン C：なんばウォーク店（地階）
 レストラン併設店 D：大阪高島屋店 E：南海なんば駅店 F：新川店 レストラン G：難波中店
 H：パンチャン店 レストラン

（出所：当社ホームページhttp://www.551horai.co.jp/shop/map_nanba.html 転載）

図2. 難波地域における業態及び集中出店の状況



（出所：当社ホームページ<http://www.551horai.co.jp/Resources/map.jpg>転載）

図3. 関西地域における出店状況（地域・施設中心）

4. 考察

株式会社蓬萊の豚まんの競争優位性はどこにあるのか、またなぜ同社の豚まんは関西地域で「一人勝ち」の状態を確立しているのかを次に考察する。

4-1. 豚まんの需要予測と低い廃棄率

当社は、豚まんを大量販売しているが需要の予測はどのようにしているのか、さらに需要の予測が外れた場合の売れ残りの廃棄率はどのようになっているのかを検討する。当社は、豚まんの生地は、当日製造、当日販売をモットーにしている。しかし、一日に14万個製造するのであれば、廃棄量も膨大な数量になることが予想されるが、予想に反し廃棄率は極めて低いこと（各店舗の豚まんの皮の廃棄は、一日に最大で10個の豚まんの皮程度）が判明した。まず、店舗では生地から皮を作り、具であるカヤクを皮で包み、蒸して販売する。各店舗は、当日の需要を過去のデータから予測を立て、蓬萊セントラルキッチンに発注する。実際には、当日の天気や気温といった要因によって売り上げの需要予測が外れることがある。しかし、すでに記述したように豚まんの生地は、一日数回にわたり各店舗に配送される。皮とカヤクで豚まんを製造するために、もし需要予測が外れても、製造個数をこの段階で調整し、最終段階の配送と手づくりの段階で製造個数を調整することが可能なため極めて廃棄率が低くなる。

以上を既述した「延期－投機」から説明するとよく理解できる。当社は加工前の材料については投機の効果として、大量仕入れによる規模の経済を実践している。さらに、当日製造した製品を当日販売するという経営方針により、蓬萊セントラルキッチンからの各店の配送は多頻度少量配送を実施している。豚まんの最終製品としての顧客への販売は、配送された生地とカヤクで最終製品をつくり、蒸すという店頭実演販売により売れ行きを見ながらつくるという延期を実践している。店頭在庫は、蓬萊セントラルキッチンからの最終配送と店頭での売れ行きを見ながらの最終製品のひとによる製造という2段階の在庫調整過程を経て、ほとんど在庫なし（在庫が発生してもほとんど無視できる数量）の状態となっている。

4-2. 模倣できないビジネスシステム

次に、同社の豚まんを他社が模倣できないかという点について考察する。最も模倣の可能性が高いのは、当社の従業員が独立して、開業することである。しかし当社の豚まんは、豚まんの生地の製造、生地に発酵状態の維持、手づくりをしている部署が別々であり、それぞれの生産工程で担当する部署が独自の技能を有しているため、一人がそのノウハウをすべて習得することが困難である。各部署の従業員が独立して、

グループで創業しようとしても価格を当社の水準一個160円にすることは、困難である。大量仕入―大量製造―大量販売のシステムと味を含めての品質管理を模倣することはできない。大手企業の参入についても同様のことがいえる。大企業は、大量仕入―大量製造―大量販売をすることが可能である。しかし、売れ残りの発生でかなりの廃棄をせざるをえない。また、大量販売のための販売店舗網を形成しても、同社のように各店舗についたときに生地が最適の状態になるようにすることは難しい。

同社は、集中生産により大量仕入―大量製造のメリットを活かしながら、販売個数は、各店舗でその日の売れ行きを見ながら最終的に決定するという延期を実施している。

4-3. プラットフォームとしての関西地域

当社は、大阪の繁華街でミナミの難波で創業したことに起源をもつ会社である。終戦の年に創業され、戦後の日本の経済成長とともに発展した企業である。二度の火災から再建し、株式会社蓬萊の前身時代から出店については、1957年（昭和32年）のそごう大阪店最初のデパート出店を皮切りに次々とデパートに出店をした。デパートの出店と同時に大阪の各私鉄沿線、JRの主要駅に出店をし、販売網を確立した。駅ターミナルの出店についても、短い期間に行ったものではなく、段階的に時間をかけ出店を実施していることはすでに見たとおりである。さらに大阪国際空港、関西国際空港と空港にも出店を実施し、最近では名神高速道路の天津サービスエリアにも出店している。しかし、これらの店舗はすべて関西地域に立地している。それでは、同社はなぜ関西地域にしか出店しないのであろうか。

この理由は大きく二つある。関西人は、ボリュームがありおいしい食品を好む。片手で持つことができ、当社の豚まんを2つ食べれば十分な満腹感を感じることができる。当社の主力製品である豚まんは、当日製造、当日販売、店頭実演販売が原則であるため、生地とカヤクをセントラルキッチンからの配送時間は150分以内の地域に限定されている。それは、当社ではできるだけ作り立ての温かい豚まんを顧客に食べてもらうことを経営方針としているためである。各私鉄沿線、JR所要ターミナル店舗の出店についても、顧客にできるだけ温かい製品を食べてもらいたいという当社の経営方針からの出店である。当社の販売店が駅の出入口の付近に出店しているのもそのためである。

もう一つの理由は、経営者のこだわりである。経営者は、当社は関西地域の顧客に育ててもらった企業であり、「関西にこだわりたい」との強い思いをもっているからである。関西地域では「551の蓬萊」というブランドは確立されている。多くの店舗では、購入のため顧客が行列して買い求めている情景がよく見られる。当社が関西地域でしか販売しないということが関西地域が当社にとってのプラットフォームとなっ

ており、関西地域の発展が当社の今後の繁栄をもたらす重要な要因ともなっていると
いえる。また、特定地域に特化することと「チルド」製品の拡販、インターネット等
による通信販売の拡大とは決して相容れないものではない。特定地域での特化があっ
てこそそのブランド力の形成である。

5. むすび

株式会社蓬萊は、関西地域に特化して事業を展開してきた。関西地域以外には出店
しない方針を貫いている。関西地域は商業の町大阪を中心に独自の味に文化を形成し
ている地域であり、食品はおいしくなければすぐに人気なくなる。関西地域では、
肉まんといえば豚まんのことであり、口の肥えている関西人は、商品は価格が高けれ
ば美味であるのが当たり前で、価格が安くおいしい食品を求める嗜好が強い。その
ため、当社の豚まんが人気を維持してきた。本稿で見てきたように、株式会社蓬萊は、
長年時間をかけて販売店舗網を形成してきた。さらに、食材を製造する食品製造工場
から150分以内の場所にしか出店しないという出店戦略は、当社の豚まんは、「でき
るだけ温かい商品を提供する」という経営方針の下に当日製造、店頭実演、当日販売
という方針を貫くことによって完成したシステムである。また、製造、流通、販売の
生産工程の中で延期－投機の原理が有効に作用することによってきわめて低い廃棄率
が維持されている。店頭での販売においても、従業員が注文された以外の製品も必ず
薦める等の販売の姿勢が見られる。なお、2004年（平成16年）からトレーナー制度
を導入し、販売と接客の正社員及びアルバイト従業員のスキルアップを図っている。
当初は、販売、実演、接客部門からスタートしたが、現在では、調理、製造部門にも
導入の枠が広げられつつある。

ポーター（1997）は、活動はトレードオフを生み出し、模倣困難性を高め、すべ
ての活動が適合性を持ち、一つのシステムとして統合されていることが必要であると
している。適合性は三種類あるとしており、第一の適合性は、ある活動（あるいは機
能）と全体戦略の間における「単純明快な一貫性」、第二の適合性は、「活動が相互に
補強する場合に起こる」、第三の適合性は活動相互間の相互補強を超えるもので、「労
力の最適化」と呼ばれているものである。すでに見てきたように同社の経営システム
はこの三つの適合性を備え、統合されている。ICTの発展が企業経営に及ぼす影響を
考える上でも、特定地域に特化する中小企業の経営は、今後の地域の中小企業の経営
についての重要な含意を示唆している。

謝辞

本稿を作成するに際し、株式会社蓬萊総務部杉井雅彦氏にお忙しい中インタビュー調査にご協力頂きました。ここに記して感謝申し上げます。もちろん、ありうべき誤謬はすべて筆者の責めに帰するものです。

参考文献

- Eisenmann, T., Parker, A. & Alstyne, M.W.V. (2006). Strategies for Two-Sided Markets, Diamond Harvard Business Review, Oct2006, pp.92-10. (トーマス・アイゼンマン, ジェフリー・パーカー, マーシャル・W. バン・アルスタイン (2007) 「ツー・サイド・プラットフォーム戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』 pp.68-pp.81)
- Hoover, E. M, (1937) Location Theory and the Shoe and Leather Industries ,Harvard University Press: Cambridge (フーヴァー, E. M, (1968) 西岡久雄訳, 『経済立地論』 大明堂)
- 株式会社蓬萊企画部 (2010) 『株式会社蓬萊創業65年史』 株式会社蓬萊
- M. E. Porter, (1996) "What is Strategy ?" November-December, Harvard Business Review, November-December 1996 (マイケル E. ポーター, DAIMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 「[新訳] 戦略の本質」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』, 2011年6月号) pp.60-pp.89
- 森岡孝文 (2009) 「ツーサイド・プラットフォーム理論の適用による地域中小企業間連携の分析フレームワークの検討」『産業経済研究所紀要』 第19号 中部大学産業経済研究所
- 矢作敏行 (1993) 「「延期－投機」の原理の拡張概念」『生・販統合マーケティング・システム (矢作敏行/小川孔輔/吉田健二)』 白桃書房, pp.67-pp.90

参考URL

- <http://www.551horai.co.jp/company/company1.html>
- <http://www.551horai.co.jp/shop/shoplist.html>
- http://www.551horai.co.jp/shop/map_nanba.html
- <http://www.551horai.co.jp/Resources/map.jpg>
- <http://www.pref.osaka.lg.jp/ryutai/meihin/>