

Title	アイスパバーと肉まん・あんまんは如何に普及してきたか：井村屋グループによる消費品のビジネスモデルに関する一考察
Author(s)	中井，裕章；妹尾，堅一郎；伊澤，久美
Citation	年次学術大会講演要旨集，34：500-505
Issue Date	2019-10-26
Type	Conference Paper
Text version	publ isher
URL	http://hdl.handle.net/10119/16635
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

2 C 2 3

アイスバーと肉まん・あんまんは如何に普及してきたか ～井村屋グループによる消費品のビジネスモデルに関する一考察～

○中井 裕章, 妹尾 堅一郎, 伊澤 久美 (産学連携推進機構)

hiroaki-nakai@nposangaku.org

キーワード：井村屋、冷凍品、加温品、食品ビジネス、ビジネスモデル

1. はじめに

1896 年（明治 29 年）に菓子舗「井村屋」として創業した井村屋グループ株式会社は、当初ようかんの製造販売を主体としていた。1963 年（昭和 38 年）にアイスクリーム事業を開始し、1973 年（昭和 48 年）に発売した「あずきバー」はロングセラー商品となっている。また、1964 年（昭和 39 年）に開始した肉まん・あんまん事業では、当時冬場に稼働していなかったアイスクリームのショーケースを活用すると共に、小売店にスチーマー（蒸し器）の貸し出しを行い、肉まん・あんまんの店頭売り市場を開拓した。

本研究では、これらの事例事実を整理し、そのビジネスモデルに関する知見を抽出すると共に、食産業における消費品ビジネス（特に冷凍品と加温品等の食品ビジネス）のビジネスモデルについて俯瞰的考察を行う。

2. 井村屋グループ株式会社の企業概要¹

井村屋グループ株式会社（以下、井村屋）は菓子舗「井村屋」を 1896 年（明治 29 年）に開業し、ようかんの販売を開始した。「うずまき」、「とらまき」などの和菓子を中心に菓子事業を拡大すると共に、冷菓や点心、調味料へと事業領域も広げている。近年も売上高、営業利益共に堅調な成長を続けており（図表 2）、冷菓事業や点心・デリ事業が売上の中心となっている（図表 3）。2010 年（平成 22 年）には持株会社制に移行している（図表 4）。

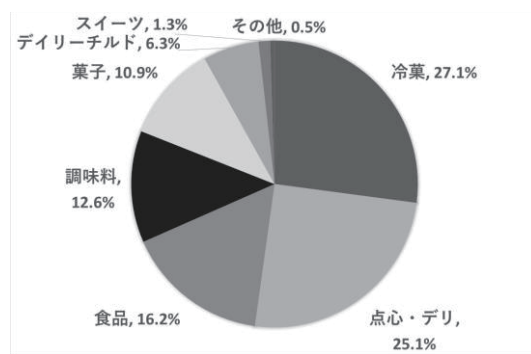
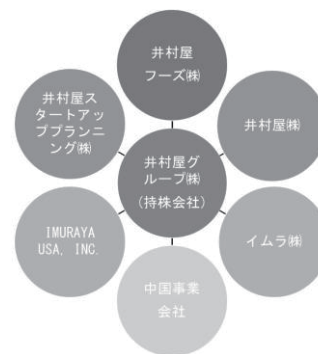
図表 1 井村屋グループ株式会社 連結経営指標²

社名	井村屋グループ株式会社
創業	1896 年（明治 29 年）
設立	1947 年（昭和 22 年）4 月
本社	三重県津市高茶屋七丁目 1 番 1 号
資本金	25 億 7,653 万円
売上高（連結）	451 億 800 万円※
経常利益（連結）	15 億 6200 万円※
当期純利益（連結）	12 億 5600 万円※
従業員数（連結）	944 名※
事業内容	菓子事業、食品事業、点心・デリ事業、冷菓事業、冷凍菓子事業、デイリーチルド事業、スイーツ事業、調味料事業、その他事業

※2019 年（平成 31 年）3 月期

図表 2 近年の売上高ならびに営業利益の推移（単位：百万円）³



図表 3 井村屋の売上高構成比（2019 年 3 月期）³図表 4 井村屋グループの構成³

3. 井村屋の事業内容¹

井村屋は創業時の菓子事業から食品事業、冷菓事業、点心・デリ事業、調味料事業、スイーツ事業へと事業を拡大している。2000 年（平成 12 年）に中国へと進出し、2009 年（平成 21 年）にはアメリカでも事業を開始している。2019 年には PNB-INSPIRE Ethical Fund 1 投資事業有限責任組合との合弁会社である井村屋スタートアッププランニング株式会社を設立し、ASEAN を中心に広く国内外での新規事業の展開を目指している。

3-1. 菓子事業

井村屋の菓子事業は、1896 年（明治 29 年）に創業者である井村和蔵が全く経験も無い和菓子製造に興味を持ち、わずか 1 円 50 銭の元手で、小豆、砂糖、寒天を購入し、見よう見まねでようかん作りに取りかかったことが始まりである。釜でようかんを煮詰め、どこの家庭にもある「山田膳」を「ようかん舟」に利用し、試行錯誤を繰り返して井村屋特製の「山田膳流しようかん」を開発した。同社は自社製のあんを活かして「うずまき」や「とらまき」を発売し、菓子事業を拡大していった。1966 年（昭和 41 年）には 98℃以上のボイル殺菌に耐えられるポリカーボネート容器を、1980 年（昭和 55 年）にはレトルト殺菌も出来るポリプロピレン容器をそれぞれ開発し、「水ようかん」の長期保存、大量生産、味の 3 つのテーマをクリアした。更には短期保存のイメージを一新した「缶入りカステラ」を発売し、カステラを身近な商品に広げた。

3-2. 冷菓事業⁴

井村屋は 1963 年（昭和 38 年）にアイスクリームの販売を開始した。1970 年（昭和 45 年）には大阪万博でアメリカ フォーモスト社の 1 ブランド『ゴールデンステーツ』の生産・販売を行い、高級アイスの販売拡大を図った。

1973 年（昭和 48 年）には、「井村屋が得意とするぜんざいを固めてアイスにできないか」との発想から「あずきバー」を開発し、販売を開始した。水あめやコーンスターチの配分に工夫を重ねた「あずきバー」には、1 本に約 100 粒の小豆が均等に入っている。他のアイスメーカーはあんこを他社から仕入れることが多いのに対して、井村屋は小豆を仕入れて自前であんこに加工しているため、品質や味に特徴を持たせられると共に、コスト競争力を高めることができた。原材料は小豆、砂糖、コーンスターチ、塩のみであり、食品添加物は一切使っていない。アイスクャンディは 1 本 10 円が主流だったところ、「あずきバー」の値段は 30 円と高めだったが、小豆を贅沢に使った大人向けアイスとして人気を博した。

井村屋は「あずきバー」という名称を 2010 年（平成 22 年）に商標出願したが、当時の特許庁は「品質、原材料、形状を普通に表示しただけの商標は登録できない」という商標法の規定を根拠に登録を認めていなかった。その後、知的財産高等裁判所が 2013 年（平成 25 年）1 月 24 日、「本願商標は、指定商品に使用された結果、需要者が何人かの業務に係る商品であることを認識することができるに至ったものと認められ、かつ、本願商標は、商品の品質の誤認を生じるおそれがある商標ということとはできない」⁵として商標登録可能と認め、特許庁の審決を取り消す判決を下し、井村屋は商標権を取得するに至った。また 2007 年（平成 19 年）には、日本記念日協会が 7 月 1 日を「井村屋あずきバーの日」として認定した。

アイスクリームの販売に先立ち、井村屋は原料となる牛乳を安定的に調達するため、1961 年（昭和 36 年）に井村屋乳業株式会社を設立した。その一方でアイスクリームの製造技術を開発し、その生産体

制を構築した。

井村屋はアイスクリームを拡販するため、当時他のメーカーも行っていたようにアイスクリーム問屋を介して小売店への冷凍ショーケースの貸し出しを行い、自社製アイスクリーム販売の足場とした。

3-3. 点心・デリ事業／デイリーチルド事業^{4, 6}

井村屋は1964年（昭和39年）に「肉まん・あんまん」の販売を開始した。1960年代当時、冬の寒い日にはアイスクリームの需要が伸びず、冷凍ショーケースは冬場稼働しなかった。このショーケースを冬場でも活用できないかと考えたことが肉まん・あんまんの開発のきっかけとなった。

井村屋では昔から「肉まん・あんまん」を「中華まん」とは呼ばない。当時辛子しょうゆをつけて食べるのが一般的だった肉まんは、最初から具材に味を付け、日本風の味で販売を始めた。また、当時あんまんといえば、こしあんに油を加えた中華あんだったが、井村屋は中華あんの代わりに、粒あんを採用した。現在もコンビニエンスストアなどの店頭の蒸し器で販売している業務用商品や、家庭で温めて食べる冷凍や冷蔵の商品など、様々な商品を提供している。

井村屋は、パン作りの技術と、菓子職人の「包む」技術を合わせて肉まん・あんまんを開発した。1968年（昭和43年）には自動包あん機9台を導入し、生産性向上を図った。

井村屋はアイスクリーム問屋を介して肉まん・あんまんの販売を開始した。そのお陰で、同社の肉まん・あんまんは他社の冷凍ショーケースにも置かれるようになった。他方で、当時電子レンジが未だ普及しておらず、家庭の蒸し器で蒸すことでは手間がかかるため、肉まん・あんまんの売れ行きはなかなか伸びなかった。

そこで井村屋は、株式会社吉田金属製作所と業務用スチーマー（蒸し器）の共同開発を行った。同社は、このスチーマーをアイスクリーム問屋に斡旋販売し、アイスクリーム問屋は小売店に無償で貸し出しを行った。簡便に蒸すことができるスチーマーをお菓子屋やパン屋に提供したこと、また当時急速に発展しつつあったコンビニエンスストアに提供することによって、井村屋は肉まん・あんまんの店頭売りという新しい消費文化の端緒を開くことに貢献した。

ただし、当時店頭で温めて販売するという行為は、食品加工の許可が必要であり、費用や手続きが小売店の制約となっていた。そこで同社が中心となって1972年（昭和47年）に日本加温食品協会を設立し、厚生省（現厚生労働省）への働きかけを行った。その結果、スチーマーを設置して温めて販売することは「サービス行為」とであるとみなされるようになり、1978年（昭和53年）7月以降は営業許可が不要となった。更に本協会は、スチーマーの管理運営を義務付けた。具体的には、スチーマーの取り扱い注意書や自主衛生・管理の「協会マーク」を制定してスチーマー貼付を義務付けるなどし、販売店の衛生意識の向上やスチーマーの衛生的取扱いの徹底を図った。

3-4. その他の事業群

なお、その他の事業概要は以下のとおりである。

食品事業

井村屋は1947年（昭和22年）に株式会社井村屋を設立し、食品事業を開始した。当時はまだ主食配給の時代であったことから「乾パン」の製造販売に乗り出した。食糧事情が改善したのを機会に「ビスケット」に切り替え、さらにキャラメルとドロップの製造を加えて会社の基盤を固めた。1960年（昭和35年）には「即席ぜんざい」を発売し、＜あずき＝井村屋＞のイメージを広めた。1962年（昭和37年）には井村屋初の缶詰商品として「ゆであずき」の製造販売を開始した。1970年（昭和45年）には、6号缶が一般的であった時代に、特4号缶（ツナ1号缶）のゆであずきを発売し、冷蔵庫での保管に好適として消費者から好評を博すと共に、業界のトップシェアを得た。1999年（平成11年）には日本フード（現在の井村屋フーズ）のスパウチ工場が本格生産を開始した。スパウチは持ち運びの利便性に加えて、保存性が高く、瓶やペットボトルに比べてごみの減量化にもなる等の特徴を有している。井村屋は自社商品以外に、他社商品のスパウチ生産も行っている。

スイーツ事業

井村屋は1973年（昭和48年）にアメリカンフードとホームメイドパイやチーズケーキなど、スイーツが気軽に楽しめるレストラン「アンナミラーズ」第1号店を東京青山に開店した。また、2003年（平成15年）9月にヨーロッパスタイルの新しい業態店舗「JOUVAUD」（ジュヴォー）の第1号店「café JOUVAUD province 玉川店」を開店した。

調味料事業

1978 年（昭和 53 年）に調味料事業部（現在の井村屋フーズ株式会社）が発足し、粉末調味料の製造・販売を開始した。

4. 小豆を活かした製品の開発⁴

井村屋は、「ゆであずき」や「あずきバー」など、小豆を活かした製品を開発し、それらの製造販売を行っている。日本では輸入される小豆に対して約二倍の国産小豆が使われており、ほとんどは北海道産である。

小豆の栽培は天候にも左右されるため、品質や価格が変動する。そのため、国産小豆と海外産小豆とを使いこなすことが必要となる。井村屋は既に産地で選別された小豆を①粗選別機、②石抜き機、③磁力選別機、④比重選別機、⑤集塵ダクター、⑥色彩選別機という設備を使って大きさ・形・色が揃うように再度選別を行っている。

選別された小豆は、熟練の技術によって粒あんなどとして加工される。井村屋は小豆の選別や加工技術について複数の特許権を取得すると共に、あんの製法など多くのノウハウを知財として秘匿している。

他方、同社は、これらの技術開発に加え、小豆の有効利用に関する技術開発も進めている。例えば、井村屋は従来小豆を煮た後に行う「渋きり（アク抜き）」という工程で廃棄されていた煮汁にポリフェノールなどの栄養素が多く含まれていることを発見した。そこで同社は、小豆の煮汁と皮を捨てることなく炊き上げ、小豆の栄養成分を閉じ込める「煮あずき製法」を開発し、「煮小豆」などの商品を製造・販売している。この技術については、2019 年 8 月末現在、特許権と商標権について出願中である。小豆の皮を廃棄することなく、紙に混ぜ込む技術も開発しており、実用新案権を取得している。

近年では、手軽にカロリーが摂取できる、長期保存が可能である、というようかんの特徴を活かし、アウトドア・スポーツ向けのようかんや、非常食（賞味期限 5 年）の販売を開始している。

5. 考察

井村屋のビジネスモデルを食産業の 9 ステージ連環モデル（5-1. 項）、産業パラダイム論（5-2. 項）、参入障壁（5-3. 項）という 3 つのフレームワークから考察する。

5-1. 食の 9 ステージ連環モデルに基づく考察

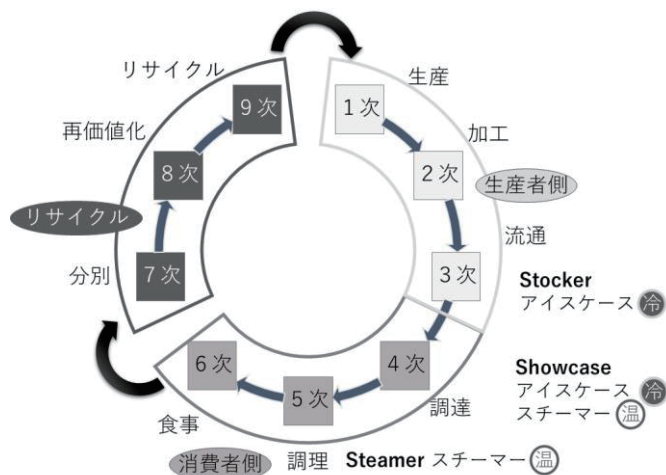
井村屋のビジネスモデルについて、妹尾らが提案している「食産業の 9 ステージ連環モデル」⁷を基に考察する。このモデルでは、食品は生産者側（1 次：生産→2 次：加工→3 次：流通）から消費者側（4 次：調達→5 次：調理→6 次：食事）に渡る形で動脈を移行する。次に静脈側（7 次：片付け→8 次：残渣処理→9 次：リサイクル）を経て「土から生まれたモノが土へと還る」と見なす。このモデルに基づき 2 点から考察する。

5-1-1. 温冷容器による消費者側への価値形成の拡張

井村屋は、栽培（1 次）された小豆を使って、ようかんやゆであずきなどの製品を製造（2 次）し、容器等の開発を通じて長期保存可能な製品を消費者に提供してきた（3 次）。

アイスクリーム事業では、冷菓の流通（3 次）における“ストッカー”としてアイスクースを小売店に提供した。これは消費者が商品を調達（4 次）する際の“ショーケース”にもなり得る。

また、肉まん・あんまんにおいては、このアイスクースを同じく“ストッカー”（3 次）・“ショーケース”（4 次）として活用すると共に、“スチーマー”を貸し出すことで店頭での調理（5 次）を可能とした。店頭で蒸している“スチーマー”は、消費者にとっては“ショーケース”として見られる効果を持つと言えるだろう。これによって消費者は調理された肉まん・あんまんを店頭での購入後にすぐに食べる（6 次）が可能になったのである。



図表 5 食産業の 9 ステージ連環モデル
（妹尾らが提案している食産業の 9 ステージ連環モデル⁷を基に筆者作成）

（このように「食産業の9ステージ連環モデル」に沿って温冷容器の意味を検討すれば、「3つのS：Stocker、Showcase、Steamer」の役割があると指摘できるだろう。）

つまり、井村屋は自社が提供できる価値領域を消費者側へと拡大したと言えるのだ。

5-1-2. 「煮あずき製法」によるリサイクルにおける価値形成

「食産業の9ステージ連環モデル」では、消費者が食事（6次）を終えた後、片付け（7次）、残渣処理（8次）、リサイクル（9次）を経て土へと還るというモデルが提案されている。つまり、食事（6次）の残渣をリサイクルし、再価値化したものを生産（1次）へ還すというモデルである。これはサーキュラーエコノミーを体現したモデルであると言えよう。サーキュラーエコノミーの社会文化が浸透するに従って、食産業におけるリサイクルは単に静脈産業側だけが担うのではなく、生産者側と消費者側とが共に取り組むステージでもあることが促進されている。また、動脈産業の主役である生産者側の責任も大きく求められている。

そこで、食品の7次ステージの片付けを分別と読み替え、さらに8次ステージの残渣処理を再価値化と読み替えてみよう。そうすると、井村屋の「煮あずき製法」の意味を考察できる。井村屋は「煮あずき製法」を開発し、加工工程で生じる煮汁という「廃棄物」を加工工程に戻した。これは残渣処理とリサイクルを通じた再価値化と見なすことができる。また、同じく加工工程で生じる小豆の皮を紙に混ぜ込むことで再資源化している。これも同様に静脈側を通じた価値形成と言えよう。つまり、生産者側でのリサイクルによって、栄養の提供といった顧客価値を提供すると同時に、資源の有効利用という社会価値を形成していると理解することができるのである。

5-1-3. 井村屋のビジネスモデル

1次～3次ステージを生産者側、4次～6次ステージを消費者側での価値形成であると見た場合、同社の提供価値は調達・調理・食事の一部の代理・代行、つまりサービスであると理解することができるだろう。つまり、同社の消費者側での価値形成は食産業における消費品ビジネスのサービス化の一つであると解釈できるのではなかろうか。

また、温冷容器を「3つのS：Stocker、Showcase、Steamer」と整理すれば、その役割を自動販売機との比較で考察することができる。すなわち、自動販売機は「無人」であることに對して、店頭売りは「有人」である。これが相違点である。他方、自動販売機と温冷容器との相似点は、「食品を消費者が求める温度に調整し、販売する店舗」として見なすことが可能だ。さらに、飲料メーカーは自社の自動販売機を設置することで街中に多くの販売店、流通拠点を展開したと見なすならば、井村屋が冷凍ショーケースやスチーマーを自社の消費品販売の促進に活用したという点で相似だといえるだろう。つまり、井村屋は肉まん・あんまんを拡販するために、小売店の中に自社製品の流通の拠点を作ったのだと解釈することができるのである。

自動販売機のホット&コールド機が日本で登場したのは1974年（昭和49年）だと言われている⁸。そうだとすれば、井村屋が1963年（昭和38年）に販売を開始した肉まん・あんまんの温冷容器を活用したビジネスモデルは、メーカーが販売／販売支援の設備機械展開を通じてサービス価値へウイングを伸ばした先駆的事例として捉えることができるのではなかろうか。

5-2. 産業パラダイム論からの考察

産業パラダイムは「技術」「制度」「社会文化」の3要素から構成され、その3要素が相互に関連したときにパラダイムシフトが起こると妹尾らは論じている⁹。そうだとすれば、前項で見てきたように考察を行うと、井村屋の肉まん・あんまん事業は、産業パラダイムを変容させた事例であると言えよう。

井村屋が着目したのは、1960年代当時、冬場にはあまりアイスクリームが売れないという状況であった。すなわち食の「社会文化」があり、そのために小売店のアイスクリームが役立たないという問題があったのである。そこで、冬場稼働しないアイスクリームを活用するために、同社は肉まん・あんまんやスチーマーの「技術」開発を行い、販売を開始した。つまり、同社は社会「文化」起点で「技術」を動かしたのである。さらに同社は、日本加温食品協会を設立し、「制度」に働きかけを行うことで、小売店の店頭で肉まん・あんまんと温める行為に飲食店の営業許可が不要となるようにすると共に、同協会を通じてスチーマーの衛生意識向上を図った。つまり、「制度」的な安全の担保を行うと共に、販売者の衛生慣行の充実という流通側の「社会文化」に働きかけたと見ることができるのだ。

その結果、店頭で温められた肉まん・あんまんを食べるという新たな食の「社会文化」が形成される

に至ったのである。つまり、「社会文化」を起点にして「技術」開発と「制度」への働きかけを行い、産業パラダイムを変容させることで新たな食の「社会文化」を形成したのである。

5-3. 参入障壁の構築

次に、井村屋のビジネスモデルを参入障壁¹⁰の構築という観点から整理・考察してみよう。

同社は、肉まん・あんまんの拡販に際して、アイスクリーム問屋を介してスチーマーの提供を行い、他社に先駆けて温冷容器を利用した仕組みを構築した。これは、小売店に自社の拠点をすることで、後発他社の参入を抑制する戦術的参入障壁を構築したと解釈することができる。

また同社は、小豆を活かした独自製品の開発・販売を行っており、拡大してきた事業領域の中で「あずきバー」や「ゆであずき」等のスペシャリティ製品を市場に投入している。同社は小豆の加工技術を中心に多くの権利化・非権利化知財を有しており、これらは法的参入障壁・技術的参入障壁であると言えるだろう。

その一方で「あずきバー」を通じてくあずき＝井村屋＞というイメージを定着させ、ブランドという資源的参入障壁を形成した。それを商標権の取得という法的参入障壁を付加し、より強固にしているのである。

6. むすび

井村屋のアイスクリームや肉まん・あんまんという消費品の事業事例においては、3つの価値形成を行ったと言える。1つ目は、小売店の店頭における調理済み食品を簡易に購入できるようにすることを通じて、消費者の調達・調理を代理・代行するサービス価値を消費者に提供した。2つ目にアイスケースやスチーマーを小売店に提供することで、小売店の販売品目に多様性をもたらすという流通への価値提供を行った。3つ目に、アイスケースやスチーマーを自社製品の流通拠点とすることで、自社の企業価値を形成した。

また同事例では、技術価値を社会実装に繋げるために、制度への働きかけも行い、新たな食文化を形成したという点では、産業パラダイムを変容させた事例であるとも言える。

(このことは、現在同社がアジア、特にイスラム圏における市場開拓を始めていることと合わせてみると極めて興味深い。すなわち、日本国内で培った市場形成のビジネス知見・ノウハウをどの程度まで「ローカライズ」して展開できるか、という点である。現地の「社会文化」を起点として、その国の食嗜好や衛生状況に適するような「技術」開発を行い、それと共に「制度」(Halal等)対応をしていく。そして現地にとって、どのような新しい「食の社会文化」を形成するという価値提供を行っていくのだろうか。それは、日本独自だと思われていた食事業の海外展開という、今後の日本産業の「イノベーション展開」にとって極めて重要な意味を持つと言えるのだろう。)

さらに同社は、小豆を特徴とする製品を開発、販売し、数々の参入障壁を築くことで、他社に比した自社優位性を確保している。

これらのように、井村屋の事例は、生産者側だけではなく消費者側での価値形成、新たなビジネスモデルの構築、および参入障壁の構築による“合わせ技”で自社優位性を確保しているのだ。

これらを総合すれば、本事例は食産業における消費品ビジネスにおいて示唆に富むと言えるだろう。

【参考文献】(Webサイトの最終アクセス日 2019年9月24日)

- ¹ 井村屋グループ株式会社 Web サイト <https://www.imuraya-group.com>
- ² 井村屋グループ株式会社 有価証券報告書—第82期(2019年4月1日—2019年3月31日)
- ³ 井村屋グループ株式会社 Web サイト <https://www.imuraya-group.com/>、井村屋グループ株式会社 有価証券報告書—第82期(2019年4月1日—2019年3月31日)を基に筆者作成
- ⁴ 井村屋グループ株式会社 浅田会長インタビュー (2019年8月27日) 資料
- ⁵ 知的財産高等裁判所 Web サイト http://www.ip.courts.go.jp/app/files/hanrei_jp/917/082917_point.pdf
- ⁶ 井村屋グループ IMURAYA CSR Report 2015, p21-22, https://www.imuraya-group.com/common_files/pdf/2015report.pdf
- ⁷ 平成 24 年度農林水産省補助事業 医食農連携ブランドデザイン策定調査報告書 <https://nposangaku.org/wp-content/uploads/2015/02/h24report.pdf>
- ⁸ 一般社団法人 全国清涼飲料連合会 Web サイト <http://j-sda.or.jp/vending-machine/rekishu.php>
- ⁹ 妹尾堅一郎・関口智嗣 (2006)『グリッド時代 技術が起こすサービス革新』アスキー
- ¹⁰ 妹尾堅一郎 (2015 年)「参入抑制と参入促進の知財マネジメント～参入要因と参入障壁の分担・関係付けのデザイン～」『日本知財学会第13回年次学術研究会発表予稿集』(2G1)