

ローカル企業の経営と多国籍企業

－沖繩ホームルの成立・発展－

広島経済大学経済学部経営学科 山内昌斗

はじめに

本稿では、沖繩ホームルの成立から発展に至る歴史を経営史的な視点から取り上げる。同社経営の特徴的な点は、自社の競争力強化のために外資を導入したことにある。同社は1969年に米国の食肉加工企業ホームル(Hormel Foods Corporation. 以下、米ホームルと略す)¹と資本・技術提携を結んだ。資金のほかに、生産技術、ブランド、経営に関わる精神などといった有形・無形の経営資源を、海外から導入した。それら経営資源を活用し、市場競争に臨んだ。日本において、同社のようにローカルに根ざす中小企業が、40年以上にわたり外資との関係を維持した事例はほとんど見当たらない。

2010年現在、沖繩ホームルは米ホームル製の商品を輸入販売する他に、ハム、ソーセージ、ベーコンなどの冷蔵・冷凍品、メリーキッチン・コンビーフハッシュ、ビーフシチューなどの缶詰製品、さらには新たに、独自技術に基づく「なかみ汁」「てびち汁」「軟骨ソーキの煮付け」など、沖繩の伝統料理をレトルト化し生産・販売している。2009年度の売上高は48億3,400万円、純利益2億6,600万円となっている²。

以下、本稿では、沖繩ホームルの経験を経営史的な視点から解明することを通じて、ローカル企業が多国籍企業から移転された経営資源を活用することの意義について、考察を加えていくことにする。ここでは特に、沖繩ホームルが国境を越えて移転されてきた「品質」に関する考えを独自に消化し、自社の競争優位構築に結びつけた試行錯誤の過程をみていく。

第一企業の誕生

沖繩ホームルの歴史を振りかえるとき、はじめに触れなければならない企業が「第一企業」である。同社は1959年に設立された。1959年といえば、沖繩が米軍の施政権下にあった時代である。統治機構として琉球政府が設置されていたが、行政機能は米国民政府の管理下にあった。米国からの政治、経済、社会的な影響を強く受けていた時代であった。

第一企業が設立された場は中城村当間という地であった。中城村は沖繩本島中部の東海岸に位置する村である。漁業と農業を主要産業としていた。第一企業は、海に臨む、さとうきび畑に囲まれた地で事業活動を始めた。

第一企業の創業者は与世山茂であった。彼

¹ 米ホームルは米国を代表する食品メーカーのひとつである。同社のホームル・キュア81ハム、ホームル・リトルサイザー・ポークソーセージなどの冷蔵・冷凍食品、スパム、メリーキッチン・コンビーフハッシュなどの缶詰は、世界各国で販売されている。2009年度の同社の売上は65億3,367万ドル、純利益3億4,281万ドルとなっている。Hormel Foods, 2009 Annual Report, p.17. なお、同社は半世紀以上にわたり、フォーチュン誌のAmerica's Largest Corporation 500にランクされ続けている企業であり、2009年度に340位にランクされている。食品製造分野においては、全米で12位に位置づけられている(2009年度)。Fortune (2010).

² 沖繩ホームル『第47期 決算報告書』に基づく。

は、琉球税関長（1953年）、琉球政府駐日代表（1956年）、行政首席官房長（1959年）、政府経済局長（1961年）、琉球開発金融公社理事（1961年）など、琉球政府の要職を歴任した人物であった³。彼の経歴からもわかるように、与世山は沖縄の経済問題に関心を抱いていた。当時、沖縄経済は基地収入に大きく依存していた。基地建設に関わる建築業、軍人やその家族を対象にした飲食業などが発展していた。対照的に、第一次・第二次産業は成長に遅れをとっていた。特に、第一次産業においては、労働人口の46%以上が農業に従事していたのにも関わらず、全産業に占める国民所得の割合はわずか18%に過ぎなかった。そのため、与世山は沖縄経済の欠陥が農業の貧困にあると考えていた。彼は農業と関連した製造業を育成する必要性を感じていた⁴。

1959年、与世山は自らの構想を実行に移した。彼は地元の畜産物を原材料に、加工食品を作ろうとした。そのために、地元農業組合などの協力を得て、第一企業を設立した⁵。第一企業は、貧困の解消、経済発展への貢献を社会的使命とした。

第一企業は創設からしばらくの間、加工食品の輸入販売を軸に事業を展開した。米軍の統治下にあった沖縄では、牛肉を塩漬け加工したコンビーフや、豚肉を香辛料や調味料で味づけしたポークランチオンミートといった缶詰商品が流通していた。米軍の余剰物資として広まったこれら缶詰は、沖縄の大衆料理「チャンプルー料理」などに用いられ、日常

的に食されていた。与世山は市場ニーズの高い缶詰の輸入販売に携わりながら、自社生産の準備を進めた。

そして1965年になると、与世山は工場建設に着手し、翌年より製品を生産した。第一企業の社員は、地元の畜産農家から直接に豚などの家畜を買入れ、それを原材料にハム、ベーコン、ソーセージなどの冷蔵品や、ポークランチオンミート、コンビーフハッシュなどの缶詰を生産した。工場では数十名の従業員が働き、機械と手作業による生産がなされた。商品はテスト販売を経て、1968年より沖縄本島や周辺離島で販売された。この時、商品には「でいご印」の商標がつけられた⁶。梯梧は沖縄に古くから生息する樹木である。その梯梧をトレードマークとすることで、地元産品の証とした。

米ホームルの歩み

第一企業の創業時、沖縄の肉類缶詰市場で高いシェアを得ていた企業が米ホームルであった⁷。同社は1891年に米国ミネソタ州オースチンにて誕生した。創業者はジョージ・A・ホームル（George A. Hormel, 以下、ジョージと略す）であった。ジョージは1860年に米国ニューヨーク州バッファローにて生まれた。両親はドイツからの移民であった。ジョージは幼い頃から新聞配達などのアルバイトをして家計を助けた。父親が経営するなめし革工場が、1873年に世界恐慌の影響を受けて倒産したためであった⁸。

ジョージは学校を卒業してからは、母方の

³ 沖縄タイムス（1966）、p.557. Geo A. Hormel & Co.（1971）、p.7.

⁴ 与世山茂・宮城仁一郎・久場政彦・久場川敬・稲峰未知男（1963）、pp.46-47.

⁵ 財界九州（2005）、p.41.

⁶ 沖縄ホームル「会社案内」。なお、沖縄県公文書館に、1966年12月29日に撮影された第一企業の映像フィルムが残っている。「TVウィークリー 沖縄の農業（第1企業）」（1966）（沖縄県公文書館所蔵 資料コード0000087007）。

⁷ 米ホームルの設立経緯に関する先行研究に川満直樹（1999）がある。

⁸ Geo A. Hormel & Co.（1991）、pp.7-8.

叔父ヤコブ (Jacob Decker) が経営するシカゴの食肉加工会社や、カンザスシティの羊毛・なめし革会社で働き、現場で仕事を覚えた。そして27歳になると、これまでに蓄えてきた資金や技術をもとに、友人とともに食肉加工会社を設立した。友人とのパートナーシップはほどなく解消されるが、1891年には自らのファミリーネームと同じ社名の会社、米ホームルを設立した⁹。彼は創設当初には資金繰りに苦労したものの、ハム、ベーコン、ソーセージなどの加工食品を製造・販売し、次第に事業を軌道に乗せた。

会社を経営する上で、ジョージが重視したものがあつた。「品質」であつた。ここでの品質とは、特に「安全性」と「独自性」を指すものであつた。具体的に、安全性において、ジョージが徹底したものが衛生管理であつた。彼は叔父の食肉加工会社で働いていたときに「衛生的な食品はすぐには腐らない」「不衛生的な食品はあつという間に腐ってしまう」ということを学んだ¹⁰。ドイツ出身の叔父ヤコブは職人気質の経営者であつた。ジョージはヤコブの教えを守り、衛生管理に力を注いだ。

今日でも、米ホームルは工場の衛生管理に厳しい企業として知られているが、これはジョージの考えを受け継いだものである。例えば、同社ではハム加工室、包装室の温度を摂氏4℃に設定している。バクテリアの繁殖が摂氏4℃から高まるためである。米国におけるUSDA基準が8℃であるから、米ホームルは自ら厳しい基準を設定していることになる¹¹。

品質に対するもうひとつの考え、独自性において、ジョージが力を注いだものがオリジ

ナル商品の開発であつた。ジョージの父ジョン (John George, Hormel) は、自らの事業失敗の経験から、他社商品との差別化の重要性を痛感していた。その教訓をジョージに強く伝えていた。ジョージは父の経験から学び、商品開発に明け暮れた。その結果として生まれた、「スーパーリア・ソーセージ」や「ホームルズ・ワンダフル・ソーセージ」などは人気商品となつた。これら商品は1893年の恐慌時に会社を救うものとなつた¹²。

同社のヒット商品のなかで、もうひとつ注目すべきものは1926年に発売された「ホームル・フレーバー・シールド・ハム」であつた。これは米国で初めて売り出された豚モモ肉の缶詰であつた。缶詰は主にホテルやレストランで利用された。

製品開発を重視する考えは、ジョージの息子・ジェイ (Jay Catherwood Hormel) にも受け継がれた。ジェイは1937年に同社の代表的な商品となる「スパム」の開発に成功した。彼は第一次大戦時に従軍した際に、長期保存が可能で、携行性の高い商品へのニーズを発見した。従来のは缶詰製品「ホームル・フレーバー・シールド・ハム」は主に業務用であつたために、サイズ・重量とも大きなものであつた。ジェイは同製品をベースに小型商品を開発すれば、新たな市場が開けると考えたのである。彼のアイデアをもとに開発されたスパムは、大衆市場に向けて販売された。スパムは米国市場でのヒット商品となつた¹³。

スパムは第二次大戦中には各国の軍隊へ軍事物資として提供された。この時、同商品は軍人だけにではなく、一般消費者にまで知ら

⁹ Dougherty (1966), pp.10-37.

¹⁰ Geo A. Hormel & Co. (1991), p.9.

¹¹ 末続桂吾 (1981), pp.200-201.

¹² Geo A. Hormel & Co. (1991), pp.30-34.

¹³ Geo A. Hormel & Co. (1991), pp.67-69.

れる商品となった。やがて、イギリス、ハワイ、グアム、フィリピン、韓国など、米軍駐留地を中心に市場が芽生えた。興味深いことに、スパムはグローバル商品であったが、食するときにはそれぞれの食文化に合わせて調理された。例えば、イギリスではスパム・フリッターが、ハワイではスパムむすびが、韓国ではプデチゲが生まれた。スパムは1959年までに10億缶を販売するヒット商品となった¹⁴。

海外拡張と沖縄

米ホームルの販売市場は、多くの米兵が駐留する沖縄にも広がった。同社はカリフォルニア工場で生産した商品を、商社を通じて沖縄に輸出した。同社の主力商品のひとつである「メリーキッチン・コンビーフハッシュ」は、1967年時点で市場シェアの90%を占める商品となった¹⁵。

そうしたことから、米ホームルは沖縄での旺盛な需要に関心を寄せるようになった。そして1968年、同社は外国事業部長であったエルキンス (Howard L. Elkins) を沖縄に派遣し、市場調査にあたらせた。

米ホームルは1955年頃から海外市場の開拓に力を注いでいた。米国内での賃金の上昇や、株主からの配当金に対する期待の高まりなどから、国内志向を改め、次第に海外市場に目を向けつつあった。例えば、同社はアイルランド、カナダ、イギリス、キューバ、ベネズエラでライセンス供与による現地生産を始めた¹⁶。また、1965年には国際ビジネスを担

うものとして、ロイド (Lloyd's Industries, Inc. 現在のホームル・フーズ・インターナショナル) を設立し、同社を通じて、オーストラリアやフィリピンに合弁企業を設立した¹⁷。そうしたことを背景に、沖縄での調査が実施された。

さて、沖縄において、視察に訪れたエルキンスが目にしたものが、市場に参入したばかりの第一企業であった。エルキンスは第一企業の能力の高さを見抜き、同社との事業提携を検討した。米ホームルは海外市場への参入に際しては、新規設立よりもライセンス供与や合弁事業を好む傾向にあった。そのため、沖縄進出においても資本・技術提携が選択肢に置かれた。エルキンスはホームル製品の日本総代理店であった鈴木商店を通じて、第一企業との接触を試みた。鈴木商店は第一企業へコンビーフ用の完成缶を供給していた業者でもあり、双方と接点があった。

鈴木商店からの依頼を受け、第一企業の与世山らは米ホームルとの事業提携を検討した。琉球経済圏において、第一企業は食肉加工業界のパイオニアであった¹⁸。しかし、この時期に、沖縄では本土復帰に向けての機運が高まり、日米間で返還交渉が進められていた。仮に沖縄の本土復帰が実現すれば、本土製品が市場に流入する恐れがあった。本土大手の日本ハムや伊藤ハムといった企業は、豚肉や牛肉にマトンや魚の肉を混ぜた低価格商品を販売することで大衆市場を創造し、企業規模を拡大していた。対照的に、第一企業は品質重視の考えから、混ぜものをういた低価格商

¹⁴ Geo A. Hormel & Co. (1991), p.119.

¹⁵ Geo A. Hormel & Co. (1971), pp.6-7.

¹⁶ Geo A. Hormel & Co. (1991), p.116.

¹⁷ Geo A. Hormel & Co. (1991), pp.125-126. なお、1970年代には台湾、韓国、パナマにおいても、ライセンスや合弁での進出がなされている。

¹⁸ 沖縄において戦後初めて設立された食肉加工企業は琉球豚肉缶詰株式会社であった (1957年)。その後、1959年に第一企業、1965年にアジアハム、1977年に沖縄ハムが設立された。

品を作っていなかった。また、人口100万人足らずの市場を対象にしてきたために企業規模は小さなものであった。本土大手企業に対抗するだけの力を持っていなかった。

このような状況にあったため、米ホームルからの事業提携の話は、市場競争のなかで生き残るための好機であった。米ホームルの先進的な加工技術、世界的なブランドなどの所有優位を用いることができれば、本土製品に対抗できる可能性があった。そこで、与世山らは鈴木商店を通じて商品サンプルを送り、米ホームルの判断を待った。

1969年6月12日、エルキンスが再び来島した。第一企業との事業提携を協議するためであった。沖縄においては、外資の直接投資にかかる規制は日本本土よりも緩やかであった¹⁹。しかし、市場規模が小さな島であったため、多国籍企業にとって魅力的な地ではなかった。また、米軍への反発が高まっていた場でもあった。そのような地に、米ホームルは進出を決意した。最終的に、米ホームルの直接投資は1969年11月19日に琉球政府から許可が下り、第一企業との資本・技術提携が実現した²⁰。なお、同年に沖縄の日本返還が決まり、1972年に本土復帰を果たしている。

第一企業への技術移転

投資許可が下りると、米ホームルは傘下のロイドを通じて、第一企業に24万ドルを出資した。第一企業は従来の資本金20万ドルに加えて、16万ドルを島内資本によって増資し、36万ドルを出資した。資本は合わせて60万ドルとなった。島内資本60%、ロイド40%の出資比率となった。後に、ロイド

はさらに資本を投じ、出資比率を50:50の対等出資にまで引き上げた。

ロイドはホームルブランドの生産技術を第一企業に提供した。具体的には、第一企業にてメリーキッチン・コンビーフハッシュ100万缶を輸入代替生産することになった。この計画を実現するために、米ホームルからムーア (William, I. Moor) が派遣された。彼は1970年に第一企業の副社長に就任し、経営の指揮をとった。

ムーアは米ホームルからの生産システム移転を推進した。1970年、彼は食品製造部門責任者であったシャーフ (Leon D. Vander Schaaf) を沖縄に呼び寄せ、生産準備を進めた。シャーフは数週間滞在し、設備の据付けや製造ノウハウの移転に努めた。生産設備や品質管理手法などは米国本国と同様のものを持ち込んだ。例えば、第一企業では米ホームルと同じく工場の低温管理が実施された²¹。管理体制を厳守するために、米国から技師が派遣され、年3回の衛生検査、年1回のレシピのチェック、2年に1度の設備検査が実施された。

ここでもうひとつ特筆すべきことは、この時に品質に関する精神というべきものも沖縄の技術者に注ぎ込まれたことである。ジョージが掲げた安全性や独自性に取り組む姿勢や態度といったものであった。現在でも、沖縄ホームルは「品質こそ生命」を社是として掲げているが、これは初期の技術移転時に持ち込まれたものであった。この点の詳細については後述したい。

シャーフが心血を注ぎ築いた生産設備は1970年6月に稼働した。生産に必要な原材

¹⁹ 詳細については、琉球政府 (1967) を参照されたい。

²⁰ 本土復帰が具体性を帯びていくにつれて、外資規制の緩い沖縄へ駆け込み的な投資が相次いだ。特に1969年は沖縄への直接投資が急増した年であった。琉球銀行調査部 (1984), pp.1222-1223.

²¹ 末続桂吾 (1981), p.200-201.

料、例えばジャガイモ、塩漬けのビーフ、調味料などは、オーストラリア、アルゼンチン、米国の供給業者から調達された。また、商品を詰める空缶は東京のメーカーから調達された²²。琉球工業連合会の調査によると、1970年時点での第一企業の生産能力は年間1,716,000kgであった。その内訳は、加工品類672,000kg、缶詰類1,044,000kgであった。売上額に換算すると総額160万ドルという規模であった。主力のメリーキッチン・コンビーフハッシュの売上げでは、沖縄向けで年間75~80万ドル、東南アジア向けで年間25~30万ドルが見込まれていた²³。第一企業では、ハム、ベーコン、ソーセージといった冷蔵品も生産された。

なお、商品販売のために、新たに沖縄プリミヤー食品販売が設立され、流通チャネルの構築が進められた。第一企業の商品は精肉店に直接販売されるほか、6つの卸売り業者を通じて市場に供給された。日本本土へは第一物商、国分商店を通じて商品が販売された²⁴。

マーケティングの強化

1972年になると、副社長であったムーアが退陣した。ムーアは生産技術の移転には成功したものの、流通チャネルの構築など、マーケティング分野では必ずしも上手くはいかなかった。そこで、米ホームはムーアに代わり新たにシュロア (Paul Schroer) を、第一企業に派遣した (1976年社長に就任)。

シュロアはかつて、ゼネラルフーズ日本子会社社長 (1965-1970年) を務めた人物であった。彼はゼネラルフーズ日本子会社では、マス・マーケティング技術を駆使し、インス

タントコーヒーの市場シェア拡大に成功した。シュロアの手腕により、同社の市場シェアは1964年度の10.4%から、1969年度には24%となった。しかし、急速な市場拡大政策は流通在庫の増加を招き、価格下落を引き起こした。シュロアは1970年9月に同社を退いたが、彼が退社した後に、インスタントコーヒーのブランド地位が低下した。1972年には同社は14億円の赤字を計上し、経営再建を迫られた²⁵。

シュロア自身は、ゼネラルフーズ日本子会社を退社後に米ホームへ移籍した。米ホームはシュロアのマーケティング能力に期待し、彼を第一企業に派遣した。米ホームは生産技術については本国本社から人材を派遣し、経営資源の移転につとめた。しかし、マーケティングについては現地市場で人材をスカウトし、市場開拓や流通チャネルの構築にあたらせたのである。

さて、シュロアが来沖してから間もなく、第一企業は厳しい経営状況に置かれた。オイルショックの影響で、消費が落ち込んだためであった。将来の経営を考えた時、経営陣の頭の中には2つの選択肢があった。ひとつは、従業員を解雇し、固定費を低減するという方法であった。もうひとつは、売上げを伸ばし、経費を吸収するという方法であった。このうち、シュロアが選択したのは後者であった。すなわち、拡大戦略であった。シュロアは食肉加工業界においてはライバル企業が急成長しており、そのスピードに追いつかなければならないことを認識していた。そのため、コスト削減よりも先に、市場シェアを獲得することが重要であると考えたのである²⁶。

²² Geo A. Hormel & Co. (1971), p.8.

²³ 琉球工業連合会 (1970), p.123.

²⁴ Geo A. Hormel & Co. (1971), pp.9-10、琉球工業連合会 (1970), p.123.

²⁵ 桑原哲也 (2005), pp.15-18.

シュロアは売上げを伸ばすために、本土市場への進出を本格化させた。1975年に、東京営業所を開設した。1976年に、スーパー・ダイエーと提携し、同社の流通経路を通じて商品を販売した。大手企業がひしめく本土市場の攻略を試みた。シュロアの拡大戦略に乗り、第一企業の売上げは増加した。売上げは1975年7億円であったが、1978年には24.4億円となった。

生産規模の拡大

シュロアは生産能力の拡大にも着手した。1977年6月、彼は米ホームルから設計技師を招き、新工場を建設した。シュロアが生産能力の拡大を図った背景には、沖縄復帰特別措置の打ち切りがあった(1977年5月15日)。これまで、沖縄では輸入品に対して、5%という低率の関税が課せられていた。しかし、措置法が打ち切れ、差額関税が設定されると、輸入品の関税が引き上げられた。缶詰であるポークランチョンミートに25%、ハム、ベーコンに60~80%の関税が課せられた。

シュロアをはじめとする経営陣は、関税障壁の出現を生産拡大の好機と捉えた。そして、輸入代替としてポークランチョンミートの「スパム」を生産することを考えた。沖縄は伝統的に食肉需要が高く、一人当たりの肉の消費量は全国平均の約1.5倍であった(1977年時点)。特に豚肉の消費量が多く、一人当たりの消費量は全国平均の約1.7倍であった²⁶。古くから養豚業も盛んで、1975年時点で196,583頭の飼養があった²⁸。飼養頭数は増加傾向にあったことから、地元の豚肉を原材料にして、スパムを生産することが可能で

あった。

当時、米ホームル以外で、沖縄にポークランチョンミートを輸出していた国のひとつがデンマークであった。養豚先進国であったデンマークは、豚肉の品質レベルが高く、周辺諸国にベーコンやハムを輸出し、ブランドを確立していた。同国のチューリップ(Tulip Food Service Ltd.)は沖縄に商品を輸出し、高いシェアを獲得していた。シュロアをはじめとする経営陣は、関税が引き上げられたことで、現地生産でもチューリップをはじめとする輸入品に対抗できると考えたのである。

関税障壁の出現のほかに、畜産公社により加工用原料価格差補填事業が開始されたことも、スパムの生産に追い風となった。同事業は県産豚肉の需要拡大と県民食生活の安定を目的としたものであった。県産豚肉を原材料として加工品を製造すると、製造者に補填金が交付された。同事業は1978年に総額2億5,000万円で開始された。第一企業、沖縄ハム、アジア畜産の県内企業3社が交付対象となった²⁹。このように、第一企業は、関税障壁の出現、補填事業の開始という環境変化に対応し、工場拡張を進めた。1978年には第一企業の生産能力は従来の4倍になった。新たに現地生産されたスパムは、同社の主力商品となった。

拡大路線の継承と強化

1978年からは末続桂吾が会社経営の中心を担った。末続はシュロアがゼネラルフーズに在籍していた時の部下であった。末続は、20代に伊藤忠商事で自動車の輸出入を担当し、30代にゼネラルフーズで統括営業部長、

²⁶ 加藤仁(1986), p.197.

²⁷ 吉田茂(1978), pp.50-51.

²⁸ 比嘉堅(2001), p.7.

²⁹ 2010年7月16日に沖縄県畜産振興基金公社よりいただいた回答に基づく。

日本ワーナーランバードで事業本部長を務め、その後、第一企業の専務に就任した³⁰。シュロアと同様に、営業畑を歩んできた人物であった。シュロアがフィリピンにある米ホームル子会社の経営に奔走するようになったことから、次第に末続が第一企業の経営を担うようになった³¹。

末続はシュロアの事業拡大路線を踏襲した。特に、彼は原材料の品質向上や販売方法の見直しを図った。例えば、末続は「沖縄を日本のデンマークにしよう」というスローガンを掲げた。デンマークをモデルに沖縄を畜産王国にすることで、優れた原材料を確保し、自社の競争能力を高めようとしたのである³²。

このようなスローガンに基づき、第一企業は1978年からバローショウを開催した。バローショウとは、肉豚品評会のことである。仔豚を同一飼料・同一環境のもとで105日間飼育し、百キロの体重に達した時点で枝肉審査を行うものであった。これにより、飼育に適した品種を選び出すとともに、交配を進めて品種改良を行い、養豚レベルを高めようとした³³。バローショウは総額でおよそ3,000万円の費用を投じて、計4回実施された。3,000万円という金額は同社の利益額からみてもわかるように、企業体力に比べて大きなものであった(表1を参照)。しかし、末続はスバムをはじめとする豚肉加工品をコア事業に育てるために、必要な投資であると判断した。新たにホームル畜産を設立し、同社をバローショウの開催をはじめとする畜産事業の担い手とした。

末続は販売戦略の見直しも図った。この頃、第一企業の売上比率は県内が52%、県外が48%であった(1981年度推計)³⁴。しかし、県外市場は必ずしも旨味のある市場ではなかった。肉類缶詰の普及が進まず、市場浸透のための販売コストがかかっていたのである。経営努力を重ねても損益分岐点を越えることが難しかった³⁵。また、ベーコン、ソーセージ、ハムといった冷蔵品についてもライバル企業との競争が激しく、利益率が引下げられていた。

そこで、末続は県外市場での缶詰販売を縮小させた。また、冷蔵品についても業務用品や贈答用品の販売に絞り込むことにした³⁶。とりわけ贈答品については、同分野に強いカルピスと提携し、カルピス・ホームルを設立した。ニッチ市場に特化することで大手企業との差別化を図ろうとした。

末続がマーケティング戦略を組み立てる上で、拠り所にしていただものがランチェスターの法則であった。学生時代に九州大学で経済学を学んだ末続は、同法則に傾倒し、この考えを独自に用いていた。彼は市場を細分化し、局所でシェアを押えることで、大企業の市場を包囲しようと考えたのである³⁷。

このように、末続は事業拡大構想を練り上げた。戦略実行のために、関連会社を次々と設立し、事業の分業体制を築いた。第一企業の売上は1975年の7億円から、1981年に38億4,300万円へと、大幅な伸びを示した。従業員数も1976年の86名から、1982年に179名へと増加した(表1を参照)。

³⁰ 加藤仁(1986), p.197.

³¹ 末続桂吾(1979), p.127.

³² 末続桂吾(1979), pp.119-125.

³³ 末続桂吾(1979), pp.125-127.

³⁴ 三輪隆夫(1983), p.1.

³⁵ 末続桂吾(1981), p.237.

³⁶ 三輪隆夫(1983), p.16-17.

³⁷ 末続桂吾(1981), p.242-246.

表 1. 1975-81年における売上高・純利益・従業員数

年度	売上高 (百万)	純利益 (万円)	従業員数
1975	700	7,000	N.A.
1976	1,033	5,600	86
1977	1,674	3,323	100
1978	2,440	994	120
1979	2,815	2,413	120
1980	3,547	1,758	179
1981	3,843	198	179

出所) 帝国データバンク『帝国銀行会社年鑑』
58～64版より抜粋し作成した。

経営支配権の獲得

末続の経営のなかで、もう一つ特徴的な点は米ホームルが所有する第一企業の株式取得であった。彼は1982年に渡米し、ホームル・フーズ・インターナショナル会長のアズプ(Raymond J. Asp)と第一企業への出資比率引下げ交渉を持った。経営努力を積み重ねても利益の大半が米国に送金されており、そのことに対する不満が現地のなかにあったという³⁸。

拡大路線のなかで、第一企業の売上上げは増加した。ところが、利益は売上増加率に比べて増えていなかった。実際に、1982年度は2億3,128万円の赤字を記録したが、これは過去7年分の累積利益を上回る額であり、財務状況は厳しかった。末続は米国への送金額を減らすことで、内部留保を高めようとした。

末続はアズプと三日三晩に渡り交渉を重ね、50:50であった出資比率を、沖縄資本75%、米ホームル25%とすることに成功した。米ホームルは所有していた株式2万株(25%相当)を現地側に譲渡した。このうち1万株

を末続が所有し、筆頭株主となった。残り1万株を従業員が引き受けた³⁹。なお、1982年には社名を第一企業からホームルに改めた。米ホームルの出資比率は低下したものの、ブランドネームはこれまで以上に積極的に用いられるようになった。

また、1985年に末続は米ホームルとロイヤリティーの引下げ交渉を持った。ホームルは売上代金のうち約3% (主要商品)を米ホームルに支払っていた。しかし、そのロイヤリティーは技術料なのか、ブランド料なのかはつきりしなかった。ロイヤリティーの対象となっている商品についても、沖縄で独自に開発した商品もあれば、ノーブランドの商品もあった。そこで全商品およそ100種類をひとつひとつ検討し、ロイヤリティーの引下げを求めた。その結果、年間約7,000万円支払っていたロイヤリティーを約5,000万円に引下げることに成功した⁴⁰。

こうして1980年代、ホームルは華々しい時代を迎えた。売上高はピーク時に100億円

表 2. 1982-89年における売上高・純利益・従業員数

年度	売上高 (百万)	純利益 (万円)	従業員数
1982	4,737	-23,128	179
1983	5,905	10,809	200
1984	7,169	11,928	185
1985	9,173	4,659	185
1986	10,075	4,807	185
1987	9,311	5,252	230
1988	7,345	3,884	230
1989	6,916	1,444	230

出所) 帝国データバンク『帝国銀行会社年鑑』
65～72版より抜粋し作成した。

³⁸ 加藤仁 (1986), p.199.

³⁹ 加藤仁 (1986), pp.198-200.

⁴⁰ 加藤仁 (1986), p.200.

の大台に乗った（1986年）。従業員数も増え、1987年には230名となった。惣菜販売を主要事業とする若菜屋など、子会社が設立され、売上げはさらに増加していった（表2を参照）。

経営の誤算

1980年代後半、シュロア体制から維持してきた拡大路線の歯車が次第に狂いはじめた。先にも触れたが、ホームルは1978年からスパムを現地生産していた。関税障壁の出現と畜産公社からの助成金が、輸入品に対する競争優位になると考えていた。

ところが、ニクソンショック（1972年）にはじまる円高が関税障壁の効果を薄めた。さらに、プラザ合意（1985年）により、1ドル250円台であった相場が1980年代末に1ドル120円台まで上昇すると、関税障壁の効果が消失した。

円高に加えて、この時期に畜産公社からの助成金が縮小・廃止されたことも、想定外の出来事であった。1978年に2億5,000万円の予算でスタートした補填事業は、公社財源が減少したことから次第に縮小された。1985年には補填事業費は7,966万5,471円となった。同事業が開始された時の約3分の1となった。最終的に、補填事業は1985年度をもって廃止された⁴¹。

日本とは対照的に、デンマークでは産業保護を目的に、自国企業に対して輸出特別奨励金が与えられた。関税障壁により不利な状況に置かれていた同国企業は息を吹き返し、沖縄への輸出攻勢を強めた。

スパムの現地生産は輸入規制や産業保護といった外部要因に依拠し、実施されたものであった。そのため、外部環境が変化したこと

で、競争優位が失われた。ホームルは1988年にスパムの現地生産を中止し、米ホームルからの輸入販売に切り替えた。こうして、メリーキッチン・コンビーフハッシュとならば主力商品を失ってしまった。不運にも、この時、拡大路線のなかで隠され続けていた問題、すなわちコスト競争力の問題が露呈した。ホームルは拡大路線のなかで固定費が増大し、景気変動に対する柔軟性を失っていた。

1990年になると、もうひとつ深刻な事態が生じた。子会社が次々と赤字を抱え、資金的に行き詰まったのである。委託養豚のホームル畜産、弁当・惣菜製造販売のホームルフーズ、輸入商品の仕入れ・資材調達のホームル商事が破綻した。ホームルは約45億円の負債を抱え、経営危機に陥った⁴²。

この時代の多くの企業が経験したように、ホームルもまた中心的な事業と関連性の低い事業が増えることで、収益性が低下した。売上げが伸びているうちは、収益性を犠牲にしても拡大路線を維持することができた。しかし、バブル経済崩壊に象徴されるように、低成長の時代を迎え売上げが減少すると、収益性に目を向けなければならなくなった。ホームルは経営を見直す必要性に迫られた。

危機のなかの舵取り

1990年、ホームルは歴史におけるひとつの区切りを迎えた。この年、メインバンクであった沖縄銀行を中心に経営再建計画が練られた。沖縄銀行はホームルの再生のために、琉球協同飼料に支援を求めた。琉球協同飼料は、1962年に琉球製糖、琉球農業協同組合連合会、地元農業協同組合が出資し、設立した企業である。地元畜産の振興を使命として

⁴¹ 2010年7月16日に沖縄県畜産振興基金公社よりいただいた回答に基づく。

⁴² 財界九州（2005）、p.40。

いた⁴³。

経営危機に直面したホームルの再建は、琉球協同飼料から派遣された経営陣を中心に進められた。その具体的な内容は、減資（90%）と増資による財務の改善、不採算子会社の閉鎖、県外の支店・出張所の閉鎖、役員の減俸、経費削減努力、人員削減であった⁴⁴。とりわけ、これまで苦楽を共にしてきた人員を削減することは、経営陣にとって苦渋の決断であった。

一方で、経営陣は米ホームルを強く説得し、資本・技術提携の継続を求めた。経営陣や関係者にとって、米ホームルの撤退は避けなければならないものであった。米ホームルからの所有優位の移転をなくして、経営の継続は不可能であると判断された。この要請を受け、米ホームルは資本・技術提携を維持することを承諾した。

ただし、米ホームルは関係継続のためにいくつかの条件を提示した。その条件のひとつが、販売エリアの縮小であった。ホームルの販売市場は日本全国であったが、業務用を除いて、販売市場を沖縄県内にとどめることが求められた。日本本土市場の開拓は、ホームルがおよそ半世紀にわたり挑み続けた課題であった。米ホームルは本社自らがその課題に取り組むことにした。米ホームルは2008年にホームルフーズジャパンを東京都渋谷区に設立し、伊藤忠商事との提携のもと、販売強化に乗り出している。

さて、ホームルは1993年1月1日に社名を沖縄ホームルに改め、再出発を図った。再出発にあたり、経営陣は品質の追求を再建の柱に据えた。同社は第一企業・ホームル時代には外部環境への適応を図ることで、企業成長を目指した。その方向性が同社にとって誤りであったことは、先に見てきたところである。

ただ、経営危機に直面し、原点に立ち戻って考え直したことで、自らの経営の本質というべきものが経験的に見えてきた。「品質こそ生命」という経営方針であった。どの時代にあっても揺るがない自身の核となる部分を維持し強化することで、経営陣は会社の再興を図ったのである。

例えば、沖縄ホームルでは、2005年にISO9001、HACCPの認定を取得し、外部機関から品質管理体制のチェックを受けるようになった。同社では、従来から米ホームルの定期検査を受けていたため、チェック回数がさらに増加したことになる。沖縄ホームルでは複数のチェック体制を敷くことで、管理システムを徹底し、安全レベルの引き上げやモラルの向上を図ったのである。表3はその成果の一端を示すものである。ISO9001、HACCPを導入した当初のクレーム発生件数は年67件であったが、2010年現在では年16件へと減少した。

また、沖縄ホームルでは、ハム、ソーセージ、ベーコンなどの冷蔵・冷凍食品、コンビー

表3. 沖縄ホームルにおけるクレーム発生件数の推移（2006年9月～2010年8月）

期 間（年/月）	06/9～07/8	07/9～08/8	08/9～09/8	09/9～10/8
クレーム発生件数（件）	67	29	42	16

出所）沖縄ホームル社内資料に基づく（2010年9月7日に回答いただいた）。

⁴³ 琉球協同飼料（1992），pp.46-52.

⁴⁴ 財界九州（2005），p.41.

フハッシュ、ビーフシチューなどの缶詰以外にも、新商品として地元の伝統料理をレトルト化して発売した。「なかも汁」「てびち汁」「軟骨ソーキの煮付け」などといった料理が独自技術に基づき商品化された。商品開発は、開発部門3名のほかに、製造、営業などの部門から人材を集め、組織横断的に進められた。沖縄ホームは現地市場にある食文化を商品開発に結びつけることで、独自性を磨くようになった。本土大手企業やグローバル企業が参入しづらい新たな市場を創造した。なお、沖縄ホームの売上比率は、米ホームからの輸入商品42.5%、沖縄ホーム製商品42.7%、その他商品(OEM)14.8%となっている⁴⁵。

企業が生き残るためには、安全性や独自性といった品質が重要であるとの考えを示したのがジョージであった。彼の経営に関する姿勢や精神といったものが、沖縄ホームでもう一度見直されたのである。このように経営再建を進めることで、沖縄ホームは経営の自信を取り戻しつつある。表4は経営再建後の同社の経営状況を表している。最盛期に比べて、売上高は約半分に、従業員数は3分の1に縮小したものの、利益を確保できる企業になりつつある。

結 語

以上、本稿では沖縄ホームの成立・発展の歴史をみてきた。最後に、本稿で明らかになった点を取りまとめ、結びとしたい。

沖縄ホームが、およそ半世紀にわたり抱えていた経営課題は日本本土市場の開拓と、競合企業との競争であった。シュロアや末続らはマーケティング技術を駆使し、課題克服を試みた。また、彼らは関税障壁の設定や助

成金制度の開始といった外部環境の変化に対応し、ビジネス・システムの構築を試みた。しかし、外部環境への適応は必ずしも長期的な競争優位の構築に結びつかなかった。前提条件が崩れると、競争優位は消失した。

一方で、何を継承し、変えてはならないのかを顧みたとき、沖縄ホームにとって自ら

表4. 1990-2009年における売上高・純利益・従業員数

年度	売上高 (百万)	純利益 (万円)	従業員数
1990	N.A.	N.A.	N.A.
1991	4,319	N.A.	N.A.
1992	3,580	N.A.	N.A.
1993	3,861	9,859	170
1994	3,761	25,000	N.A.
1995	3,668	24,200	N.A.
1996	3,908	46,135	110
1997	3,962	-39,060	101
1998	3,979	14,600	110
1999	4,041	23,051	110
2000	3,810	4,400	110
2001	3,900	9,000	110
2002	3,956	3,649	110
2003	4,142	11,315	90
2004	4,570	6,856	91
2005	4,504	10,018	91
2006	4,462	700	91
2007	4,433	6,010	86
2008	4,802	7,300	82
2009	4,834	26,686	79

出所) 帝国データバンク『帝国データバンク会社年鑑』76～91版より抜粋し作成した。2009年度については、沖縄ホーム『第47期 決算報告書』より抜粋し作成した。

⁴⁵ 沖縄ホーム社内資料に基づく。

の経営の本質といえるものは品質へのこだわりであった。衛生面における高いレベルでの安全性の実現や、地元の歴史や文化に基づいた独自商品の開発といった、企業内部的な要因が競争優位の構築に結びついていた。

この経営の精神ともいうべきものは、およそ1世紀前に、ジョージの経験から導き出されたものであった。時間、空間、人種、歴史、文化といったものを越えて、沖縄ホームルにその精神が受け継がれ、活用された。目に見えぬ精神性は、経営に魂を吹き込むものであり、資本や技術とともに経営活動を展開する上で重要なものであった。

さらに、与世山の地元経済への貢献といった理念が、存在意義の形成や外資受入の柔軟性に重要な意味を持っていたことも忘れてはならない。経営資源を提供する側と受入れる側の理念や精神の経年的な調和が、相互関係の維持・発展の背後にあったといえる。

※本稿の執筆にあたり、2010年4月7日に沖縄ホームルにて調査を行った。代表取締役社長・桑江良一様、取締役副社長・宮平孝様、常務取締役・比嘉昌治様、相談役・宮城敬慈様、総務課参与・田場純様より貴重なお話を伺うほか、内部資料を提供いただいた。この場をお借りし、感謝申し上げます。本稿の記述は、特に断りのない限り、インタビュー調査の結果と提供いただいた内部資料に基づいている。なお、本稿における記述の誤りは著者の責任にある。その点を明記しておきたい。

参考文献・資料

1. 沖縄タイムス『現代沖縄人物三千人』1966年。
2. 沖縄ホームル『第47期 決算報告書』。
3. 加藤仁「リッチマン物語 -末続桂吾」

『BIGMAN』1986年、pp.196-201。

4. 川満直樹「ホームル社の企業活動 -沖縄とポークラクションミートの関連で-」『社会科学』（同志社大学）第63号、1999年、pp.45-62。
5. 桑原哲也「多国籍企業の対日進出と組織能力の構築 -高度成長期、ゼネラルフーズの流通チャネル政策を中心として-」『国民経済雑誌』（神戸大学）、第192巻第4号、2005年、pp.1-23。
6. 財界九州「《沖縄ホームル》 -経営の『原点回帰』から始まった再生への道」『財界九州』2005年、pp.40-42。
7. 末続桂吾「沖縄畜産の夜明け -沖縄を日本のデンマークにしよう-」金城共同法律事務所編『沖縄の現状と課題 -十周年記念誌-』1979年、pp.119-127。
8. 末続桂吾「ホームル本土逆上陸のための基本経営戦略」琉球大学経営学会編『マネジメント・レビュー』第1巻、1981年、pp.197-246。
9. 比嘉堅「沖縄の食肉加工産業組織に関する理論的・実証的研究 -市場構造・市場行動・市場成果の検証-」『商経論集』（沖縄国際大学）第29巻第1号、2001年、pp.1-25。
10. 三輪隆夫「沖縄における食肉加工業とホームルの役割」『商経論集』（沖縄国際大学）第11巻第2号、1983年、pp.1-19。
11. 吉田茂「沖縄県の食肉消費構造の特質について」『沖縄農業』（沖縄農業研究会）、第14巻第2号、1978年、pp.39-42。
12. 与世山茂・宮城仁四郎・久場政彦・久場川敬・稲峰未知男「産業座談会 貿易自由化問題と産業育成の在り方」『沖縄公論』第17号、1963年、pp.40-48。
13. 琉球協同飼料『創立30周年記念誌』1992年。

14. 琉球銀行調査部 『戦後沖縄経済史』 1984年。
15. 琉球工業連合会 『沖縄工業要覧』 1970年。
16. 琉球政府 『沖縄における外資導入制度』 (沖縄県公文書館所蔵。資料コード R00000645B)、1967年。
17. Dougherty, *In Quest of Quality -Hormel's First 75 Years*, Geo. A. Hormel & Co, 1966.
18. Fortune, "America's Largest Corporation 500" 2010.
19. Geo A. Hormel & Co, 「沖縄で活躍するホームル」 Hormel News XLV No.11 (沖縄県公文書館所蔵 資料コード 0000023479)、1971年。
20. Geo A. Hormel & Co, *The Hormel Legacy: 100 Years of Quality*, 1991.
21. Hormel Foods, *2009 Annual Report*.