

# 論文要旨

## 冷凍食品の発展と今後の価値提案 ー業務用と家庭用の相乗効果を中心にー

経営学研究科経営学専攻修士課程

企業家養成コース

尾崎 朱美

本研究の目的は、冷凍食品産業における業務用冷凍食品と家庭用冷凍食品の相互関係が新商品開発に及ぼす影響に注目し、「冷凍食品の価値はどのように創出されてきたのか」を明らかにすることにある。また併せて、今後の成長の方向性として、これまでの成長に貢献した相互関係を明確に認識し、事業活動に意図的に織り込む方法を検討する。

冷凍食品は、「簡便調理」、「調理器具・エネルギー不要」など生活者の食卓を変える価値を創出してきた。これらの価値は、どのように創出されてきたのだろうか。また、冷凍食品は用途の違いにより業務用冷凍食品と家庭用冷凍食品に分けられるが、その相互関係は価値創出にどのような影響を及ぼしてきたのだろうか。

ここでの業務用冷凍食品（以下、業務用商品）とは、各種給食、外食産業などの業務用として消費されるものを指し、スーパーマーケットなどに惣菜類の原材料として販売される冷凍食品も業務用商品に含まれる。一方、家庭用冷凍食品（以下、家庭用商品）とは、各種小売店で販売されたり、家庭に宅配されたりして、一般消費者が購入して家庭で消費される冷凍食品を指す<sup>1</sup>。

Ansoff (1957) は、企業の成長戦略には基本的に、「市場浸透」、「市場開拓」、「製品開発」、「多角化」の4つがあるとした<sup>2</sup>。1950年代後半の冷凍食品産業は、業務用商品の市場浸透を果たし、1960年代後半からは規模の経済性を背景に新商品の市場投入を加速し、家庭用商品の市場開拓に成功した。現在では、年2回の新商品・リニューアル品の発表が慣例となり、メーカーによっては年間100アイテムに及ぶ。

こうした絶え間ない新商品開発のねらいは、既存顧客の売上拡大（Ansoffの「市場浸透」と「製品開発」）、及び新規顧客の獲得（Ansoffの「市場開拓」）にあると考えられる。これは、Ansoff (1957) が述べた「市場浸透、市場開拓、製品開発の3つの戦略を同時に追求することは、市場競争に生き残る上で必要不可欠である」という主張と整合的だと言える。冷凍食品産業の成長に新商品開発は貢献し、その新商品開発の成功率が高まれば成長も促進

---

<sup>1</sup> 『業務用冷凍食品ユーザー調査結果報告書』, (社)日本冷凍食品協会, 2019年。

<sup>2</sup> Ansoff, H. Igor (1957) 「多角化戦略の本質」, 『ダイヤモンド ハーバードビジネスレビュー』, 2008年4月号, pp.139-141。

される。こうした新商品開発の背景として、業務用商品と家庭用商品の相互関係が果たした役割もしくは機能を理解することは、今後の成長の方向性を検討するための前提となると考えられる。

検討を通して明らかになったのは、業務用商品と家庭用商品の技術の共有は開発コストの低減効果をもたらすだけでなく、転用する過程で技術が磨かれることによって、新たな価値提案に貢献するという点である。つまり、技術の転用と価値提案は相乗効果を生み出すことが示唆されたと考えられる。また、相乗効果を生み出すためには、業務用商品と家庭用商品との間で、効果的に情報を共有する開発体制を構築することの重要性も示唆された。

さらに、「簡便調理」、「調理器具・エネルギー不要」などの価値提案は、長年にわたり用途を超えて利用されている。こうした価値提案は、業務用商品と家庭用商品が交互に商品化を重ねることによって、普遍化していくと考えられる。技術の他にも、相乗効果を生み出す可能性が示唆されたと言える。

また、今後の成長の方向性として高齢者向け冷凍食品を採り上げ、「相乗効果」を事業活動に意図的に織り込む方法について検討を加えた。製品開発プロセスにおいては、業務用商品の事業活動で獲得した情報やノウハウを家庭用商品の「商品コンセプトのつくり込み」に活用することを論じた。さらに、冷凍食品以外の事業の販売チャネルを活用することについても検討を加えた。

これまでも、冷凍食品産業が他の産業や生活様式の変化を背景に発展してきたこと、及び技術が冷凍食品の価値提案に貢献してきたことは論じられてきた。しかし、業務用商品と家庭用商品の新商品開発における「相乗効果」に踏み込んで論じた点が、本研究の貢献だと考えられる。