

事業承継と差別化戦略：トリイソースの時間暇経営

落合 康裕

(静岡県立大学大学院経営情報イノベーション研究科 教授)

1. 沿革

トリイソースは、1924年（大正13年）にタカラソースという社名で創業した。今年でちょうど百周年となる。現在の本社工場は、浜松駅から徒歩圏にある。元々、鳥居家は農業を営んでいた。現経営者の鳥居大資の曾祖父にあたる鳥居芳太郎と祖父にあたる鳥居徳治（初代経営者）が共同で創業した。

西洋醤油を起源とするソースの業界は、明治期以降、ブルドック、イカリ、カゴメなどが事業を始めた。初代の徳治は、大正期に西洋醤油に出会った。醤油などの調味料はすでに普及しており、徳治には西洋醤油が新たなビジネスチャンスに映ったようだ。大正末期より地元の洋食店にソースを卸し始める。大正期において、洋食屋はハイカラな料理を提供する場所であった。

二代目の鳥居謙一は、1976年（昭和51年）に事業を承継した。二代目は、昭和末期から平成の前半にかけて、工場の食堂にソースを供給した。ソース以外にもジュースや醤油の製造も行っている。初代や二代目の頃は、家庭用のソースという概念がなく、出荷する商品は全て業務用であった。二代目は、晩年にスーパーマーケットなどの家庭用の市場に展開を開始する。

現経営者である三代目鳥居大資（以下、鳥居という）は、2003年（平成15年）に鳥居ソースに入社、2005年（平成17年）に事業を承継した。当初、鳥居は、事業を引き継ぐ予定ではなかった。慶應義塾大学では経済発展論や経済統計学を学んだ。卒業後、1994年（平成7年）に米国ス

タンフォード大学院に留学する。大学院では、国際関係論や米中関係史を研究した。修了後の1996年（平成8年）、鳥居は家業ではなく三菱商事に入社した。当時、バブル崩壊の影響で不良債権問題などが顕在化し、日本経済は長期的な不況にあった頃である。父である二代目からは、同社を引き継いで欲しいとは言われなかった。二代目は、事業承継をせずに自分限りで同社を廃業させようと考えていたようである。この頃、鳥居自身も、まさか家業に入社とは考えていなかったようだ。

三菱商事では審査やリスクマネジメントの業務に従事した。2000年（平成12年）、鳥居は世界的なグローバル企業であるジェネラル・エレクトリック社（以下、GE社という）に転職する。鳥居は、GE社において監査関係業務に従事していた。当時、GE社はジャック・ウェルチがCEOを務めており、社内は熾烈な競争環境であったと

写真1 同社ロゴマークと製造工場



(出所) 筆者が同社にて撮影 (2023.10.18)

いう。そのような中、鳥居は家業に戻ることを決意する。二代目は、鳥居が家業にはいることに対して、特に止めはしなかったという。

2. 三代目・鳥居大資

鳥居は、2003年（平成15年）に家業に入社した。しかし、トリイソースを取り巻く環境は厳しく、前途多難なスタートであった。当時、二代目が廃業を予定していた関係もあり、従業員が高齢化していたに加え、製造設備が老朽化していた。ソース業界自体も、成熟化しており、将来的に大きな成長が見込めない市場であった。また、鳥居が入社してから間もなく、二代目が病に倒れる出来事もあった。

鳥居は、前職での経験を活かしながら事業の再構築に取り掛かった。第一に、事業再構築の前提としての同社の存在意義（パーパス）を再検討したことである。その結果、導き出されたのが、次のような定義である。

わが社は、Sauceとしての分をわきまえ、わが社独自の価値を付加して、Sauceなりに人々を幸せにする。

（出所）鳥居（2023）の図表より引用。

第二に従業員も新たに採用し、若い組織体制をつくったことである。通常、世代交代後、後継者の新しい取り組みが先代世代から反対されることもある。しかし、同社の場合、比較的スムーズに進取的な行動を展開することができた。

第三に、新市場の開拓をおこなった。従来の洋食店や工場の食堂の需要が減少してくる中、二代目が晩年の頃より力を入れていたスーパーマーケットなどの市場開拓に取り組んだ。現在、地元の静岡、浜松を中心に展開を図っている。

写真2 三代目・鳥居大資氏



（出所）同社より提供

3. 逆転の発想による差別化

鳥居（2023）によると、ソース市場は約60%を大手企業が占め、残りの40%を中小事業者がしのぎを削っているという。また、ソースの場合は地域性が強く、首都圏、関西、九州など各地域で好まれるブランドがあり、トリイソースを含む中小の専門メーカーも多い（NIKKEI COMPASS, 2024a）。

通常、中小メーカーが大手メーカーと競争を展開する場合、コストリーダーシップで勝負することは難しい。中小企業は経営資源が制約されており、規模の経済や経験曲線効果が望めないからである。トリイソースは、差別化戦略で勝負に出ている。ただし、どう大手企業と差をつけるかという課題は容易ではなかった。

鳥居は、自社が置かれた状況からどんな顧客価値を提供できるかを考えた。そこで導き出されたのが、不利な状況を逆手に取った発想である。同社は、商品企画から販売までのバリューチェーン

図表1 トリイソースのバリューチェーンと差別化



（出所）筆者作成。

全体に、独自の差別化を散りばめて仕込んでいったのである。主要なものを見ていくことにしよう。

4. 時間軸による差別化戦略

同社のウスターソースは、あっさりとしているのが特徴だ。通常、ウスターソースはパンチが効いている。しかし、同社商品の味はその逆である。マイルドであり、素材の味を邪魔しないソースをつくっている。

一般的に市販されているパンチが効いたソースは、鮮度が重視される。多くのソースメーカーは、製造と出荷の時間を短くすることによって鮮度を維持している。大きな需要やその繁閑に対応するためには、規模の経済と製造出荷の短時間化の追求が重要となる。

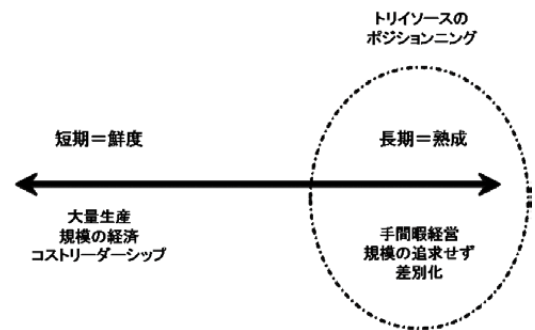
他方、トリイソースの場合、低温二段階抽出法という製法を採用している。マイルドな味や芳醇な香りを醸し出すヒントは、この方法にあるようだ。確かに、長期熟成の製法は、大きな需要や需要の繁閑への対応は難しい。しかし、トリイソースの製法は、大手企業が真似をしようとしても真似できない発酵を伴う製法であり、オンリーワンの製法である。

食材の素材をいかすソースメーカーだからこそ、生産者と共同した商品開発にも取り組んでいる。県内のJAとびあ浜松や生産者、商工会議所とともに、地元のブランド豚を使用した「豚丼」や「浜松シチューインハンバーグ」を開発した。同社のソースが、肉質の良さを引き立たせており人気を博している（日本農業新聞、2016; 2017）。

5. 時間暇経営

トリイソースは、一般向けに自社の工場を公開している。筆者は、JA主催のフィールドワーク型研修を担当するなかで、同社工場を数回訪れた

図表2 時間軸を活かした高付加価値化



（出所）鳥居（2023）の図表より引用の上、筆者が一部加筆。

ことがある。いつも感心することが、徹底的に時間暇をかける製法をとっており、手作り感が訴求されていることである。野菜の下処理、煮込み、出汁取り、蒸煮、漬け込み、木桶による長期熟成など全てのプロセスを相当な手間と時間をかける。製造工程の効率化のためには、粉末状の香辛料やペースト状の野菜を活用することもできる。粉末やペーストの方が品質管理もしやすいし、味のバラツキも平準化できる。しかし、同社では玉葱、人参、トマト、パセリ、セロリなどの国産の丸ごと野菜にこだわっている。野菜は、形が崩れている規格外商品でも問題がなく、農家の所得にもつながる（日本農業新聞、2018）。工場では専門スタッフが、洗浄とカットを丁寧に手作業で行

写真2 長期熟成のための木桶



（出所）筆者が同社にて撮影（2023.10.18）

なう。また、同社は原材料となる酢を約一ヶ月程度の時間をかけて自家醸造している。自家醸造の酢の味はまろやかで、同社の製造工場に併設された直売場でも販売されている。

その後、出汁取り、香辛料の漬け込み、木桶による長期熟成によってまろやかで芳醇な同社オリジナルのソースが生み出される。

6. 手に入らない価値

同社は、静岡県内と県外と異なる市場展開を行っている。県内では、地元スーパーやショッピングセンターを対象に、「面」としての展開を行っている。流通業者からの要望があれば、自社商品を卸すようにしている。地元の人々なら知っている商品ブランドを確立している。他方、県外の市場に対しては、「点」としての展開を行っている。具体的には、物産展などでの出品である。確かに、県外でも面としての展開ができれば収益機会を増やすことができるが、資源が制約された同社では難しい。

同社では、メディアによるマーケティングを上手に活用している。新商品開発の情報について記者発表を行なっている。新聞社やテレビ局からの取材がなされ紹介されることも多く、県内だけではなく県外の顧客にも訴求効果があるようだ。県外の顧客にとっては、同社商品が欲しくてもすぐ手に入らない。しかし、同社では入手しにくいという非効率性を、むしろ顧客にとっての希少価値に変換することに成功している。

7. 体験価値の提供と顧客からの学び

トリイソースの経営は、創業者や二代目と比較すると三代目の鳥居の代で大きく変化を遂げた。同社は、創業100年にあたる今年の12月に製造工場近くに直営レストランを開設する予定である。直営レストランの兼営は3つの効果を生み出

すことが想定される。

第一に、来店客に対するソースやソースを活用した料理の普及のための発信の場にあることである。従来から同社では、工場内見学（どのようにソースが作られていくかをスタッフの解説付きで学ぶ）やソースの瓶詰め体験、そして直売場でのソース商品の販売を行ってきた。直営のレストランが併設されることで、「見て」「食べて」「買って」の体験価値をワンストップで提供できるようになる。

第二に、顧客の食事行動の観察の場（気づきの場）にあることである。通常、食品メーカーがエンドユーザーの食事の様子を観察することは難しい。エンドユーザーの食事行動の観察によって、レシピ開発やソースの新商品開発につなげられ、バリューチェーンのサイクル（商品企画→製造→販売→顧客行動→商品企画）が確立することになる。

第三に、同社のソースを活用した料理の提案である。ソース市場は、人口減少、外食業務用の減少などが見込まれる一方、高齢・単身世帯が増えて節約志向による「内食化」が強まっているという（NIKKEI COMPASS, 2024b）。ソースを活用したメニュー開発を行い、それがメディアで紹介されることで、家庭でソースを調理で使う場面を増やし、ソースの消費量の拡大につなげられる可能性もある。

トリイソースの事業承継者による差別化戦略の実践は、中小企業における事業承継のあり方について多くの実践的な示唆を提供している。

【参考文献】

NIKKEI COMPASS (2024a)「ソース・ドレッシングの業界概要」日本経済新聞社。 https://www.nikkei.com/compass/industry_s/0326（アクセス日/2024/02/15）

NIKKEI COMPASS (2024b)「ソース・ドレッシングの市場動向」日本経済新聞社。 <https://www.nikkei.com/compass/>

industry_s/0326（アクセス日/2024/02/15）

日本農業新聞（2016）「地元産で豚丼 真空パック発売」（日本農業新聞，2016.2.10 ワイド東海版）

日本農業新聞（2017）「『ハンバーグ』ヒット商品めざす」（日本農業新聞，2017.3.29 ワイド東海版）

日本農業新聞（2018）「業界最前線 そこが聞きたい 鳥居食品社長 鳥居大資氏」（日本農業新聞，2018.4.20 総合2面）

落合康裕（2019）『事業承継の経営学：企業はいかに後継者を育成するか』白桃書房。

鳥居大資（2023）『トリイソース 自社 & 自己紹介』JA 静岡中核人材研修「経営戦略セッション」資料。