



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社海山 (A)

—創業家からの脱却—

5

株式会社海山は戦後、菓子メーカーとして設立され、現在では日本ではメジャーとなっている「海山せんべい」のメーカーである。この商品は創業者である竹下元（たけした・はじめ）氏が開発した、いたってシンプルな商品である。当時は、米を原料としたスナック菓子で、素朴ながらもあきのこない味で全国的に普及した。その後は日本発のスナック菓子「カリカリット」を販売し、現在はアメリカ現地法人でも販売を行っている。

10

15 創業者の経営

戦後、創業者の竹下元氏は、地元の農産物を生かし、かつ心に癒しを与える菓子を作りたいと考えた。素材を丸ごと生かし、製品を開発するという方針を竹下元氏は持っていた。それは日本の伝統的な焼き菓子であるせんべいの製法を受け継ぎつつ、新しいものを開発しようというものであった。当時は食糧難の時代であり、竹下元氏は、少しでも人々に栄養のあるものを提供したいといいう一心で研究を続けた。つまり、創業者は社長であり開発者でもあった。

20

元氏は戦前、20歳の頃に、ある講習会で講師が言った「人生をかけて何か一つ後世に残る仕事を成し遂げなさい」という言葉に感銘を受けた。その言葉を胸に、戦後の食糧難の時代、周りのビタミン欠乏症や栄養不足などの人々をみるとたびに、人々を助けられる製品は何かを考えていた。こうした元氏の思いから、戦中の米ぬかから生まれた商品が創業初の商品であった。

25

戦後、この製品が売れ始めたとき、災害や類似製品の台頭などで競争が激しくなり、株式会社

本ケースは、慶應義塾大学商学部教授 横田絵理が慶應義塾大学経営管理研究科教授 高木晴夫監修の下、複数企業のケース情報を融合、編集し作成した架空のケースである。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

30

Copyright© 横田絵理・高木晴夫 (2013年1月作成)