

## 【研究ノート】

食品産業におけるマス・マーケットの形成とブランド・ロイヤリティ  
—日清食品の事例を中心として—

木島 実\*

## 1. はじめに

企業の維持・発展の条件は環境変化に対応した速やかな企業行動、とりわけ、さまざまな消費者ニーズに対応した製品を速やかに供給できるか否かの市場対応にかかっており、そのために、企業家はこれらが可能となるような競争優位を確立するよう常に努めている。

この競争優位の確立のためには、第1に新製品開発に係わる技術革新、第2にこの技術革新により生じた変化への組織再編や技術革新が可能となるような組織形成といった組織革新などの企業者の活動が必要となる<sup>1)</sup>。この技術革新や組織革新は、やがてその成果として新製品を誕生させ革新的競争を展開するという、従来とは異なった市場を創造することとなる。そこでは、旧製品の時に展開した市場競争とは異った形の新製品を軸とした流通チャネルが求められ、企業者によって新たな市場が創造される。この市場の創造は、競争優位を確立するための第3の革新である販売革新として展開される。

では、なぜ新製品の発売に伴って新たな流通チャネルが必要となるのであろうか。時として新製品は、流通業者から際物（キワモノ）商品—今まで取り扱ったことのない商品—として敬遠され、伝統的な流通チャネルでの販売が困難となる場合があるからであり、このことは即席めん業界でも例外ではなかった。日清食品株式会社（以下日清食品と省略）が「チキンラーメン（袋めん）」や「カップヌードル（スナックめん）」をわが国で初めて開発・販売し市場導入した時も、流通チャネルの開拓が難問の一つであった。1958年にチキンラーメンが市場に登場した時、流通業者への商品情報の伝達不足に加えて、その当時、競合商品となるうどん一玉の価格が6円であったのに対しチキンラーメンの価格は一食35円という高価格商品であった。また、同社が1971年に開発・販売したカップヌードルの価格は一食100円であり、当時の袋めんの実勢小売価格一食25円と比べて、高価格商品という理由から、流通業者はチキンラーメンと同様にその取扱いに対して消極的であった。

さらに社内アンケートでも、100人中100人がカップヌードルの販売に対して「高価格商品」、「めんをフォークで食べることへの疑念」、「味に対する不評」など否定的な回答が示

\* 当学科専任講師

され、カップヌードルの販売に対する先行き不安に一層の拍車をかけた。

このような流通業者からの反応や社内の雰囲気に対してチキンラーメンやカップヌードルの開発者である安藤百福は、ひとり長期的視点から見てカップヌードルへの消費者ニーズの獲得に自信を抱いていた。では、なぜ安藤百福はこのような自信を抱くことができたのであろうか。それは、チキンラーメンの販売から得た教訓によるものであり、「よい商品と売れる商品との間にはギャップがある」<sup>2)</sup>ということであった。安藤百福は、消費者が認める価値以上にコストがかかった場合、優れた商品であっても消費者は受け入れないことがあり、また、現在は消費者に受け入れられないとしても認知するまでの時間と手法によっては消費者に受け入れられるものもあると指摘している。つまり、新製品を販売する場合、価値のギャップと時間のギャップがあることをチキンラーメンの販売から教訓として会得していたのである。

そこで小論では、その安藤百福が保守的な流通チャネルという市場環境の中で、どのような企業者活動を展開することによって前述のギャップをいかに解消していったのか、つまりどのように販売革新（市場の創造）を成し遂げ、マス・マーケットを形成したのかという点と、新興産業である即席めん業界が、急速にマス・マーケットを形成する過程でどのような苦悩を経験し、それを克服していったのかについて考察する。したがって、小論では、即席めんのマス・マーケットが形成された昭和30～40年代（1955～'74年）を分析対象とし、それ以降については別の機会に譲る。

## 1. マス・マーケットの創造

1993年（平成5年）度、わが国の即席めん生産量は46億8,000万食（JAS規格認定商品は42億食）であり、そのうち輸出量は5,000万食（55カ国）であることから、国内消費量は46億3,000万食、国民1人当たり消費量は年間37.2食となる。なお、世界における即席めん消費量は221億食となっている<sup>3)</sup>。

1958年8月25日、即席めんが「小屋がけのちっぽけな研究室、粗末なダンボール、中古のめん機、大きな中華なべ……これが世界の食文化を変えた製品開発に至る道具だてのすべてだった」<sup>4)</sup>という零細生産設備の中から誕生し、それが30数年後の今日には世界80カ国以上の地域で消費される商品へと成長し、まさにマス・マーケット（グローバル・マーケット）を形成していったのである。

それでは、即席めんを開発した安藤百福はイノベーターとして、どのような販売革新を行い、そのマス・マーケットの形成に成功したのであろうか。

## (1) マスコミ商品—商標付き包装商品—としてのチキンラーメン

即席めんの広告が、1959年6月9日付朝日新聞朝刊に「即席チキンラーメン—熱湯をかけるだけで、すぐ召し上がれる 1袋35円—」というコピーで掲載され、初めて消費者の前に登場した。この“熱湯をかけてすぐ召しあがれる”をはじめとしたコピー（copy広告文案）は、発売当初は即席めんという新規商品に対する消費者の低い認知度のなかで展開されたが、やがて“お湯をかけて2分間”や“魔法のラーメン”などの奇抜なキャッチフレーズが展開されてくると、これらコピーはマス・マーケット形成への第一歩としてチキンラーメンの認知度を高める訴求力を発揮し、新聞広告という活字メディアの展開と同時に、次第に一般家庭に普及していったテレビの広告を中心とした電波メディアでも展開されるようになった。

1953年2月NHK東京放送局はわが国で初めてテレビ放送を開始したが、テレビ広告の本格的展開は、民間テレビ放送局第1号（日本テレビ）が開局した半年後の8月まで待たなければならなかった。その後、テレビ受信契約数が1954年には5万台を超え、'55年には10万台、'58年には100万台、'60年には500万台、'62年には1,000万台を越え<sup>5)</sup>、テレビは急速に全国へと普及していった。テレビの普及が即席めん業界のマス・マーケットの形成に寄与したことについて中島常雄は「…重要なことは、新しい情報媒体であるテレビを充分に利用して簡便性という特性をチキン・ラーメンという商品名と結びつけて最終消費者にアピールし、潜在的な需要を現実化したことである」<sup>6)</sup>と指摘し、テレビ広告の効果を日清食品社史では「なによりも日清食品の名を日本全国に知らせたのは、月額2,000万円を投じてのテレビCM戦略であった」<sup>7)</sup>と指摘している。食品企業上場106社のテレビ広告費を含めた1992年度の広告宣伝費比率（広告宣伝費／売上高）は平均2.74%であり、日清食品のそれは6.01%である<sup>8)</sup>。日清食品の1960年度の総売上高が15億4,500万円であるから、当時の月額2,000万円のテレビ広告費から年間テレビ広告費を算出し、仮に1960年度の売上高に占めるテレビ広告費比率を試算すると15.5%にもなり、この値からも安藤百福がテレビCM戦略に対して大きな期待を持っていたことが伺える。このように、チキンラーメンにおける需要創造は、テレビ広告によるデザイン、ネーミング、バックグラウンド・ミュージック等により開拓され、訴求者に対して自社製品ブランドへの愛着をもたせ発展させるブランド・ロイヤリティ（brandloyalty）によって形成されたのである。

特に、テレビ広告は同じコマーシャルフィルムを一定期間放映することによる広告の累積効果が生じ、製品や企業イメージへのブランド・ロイヤリティを高める機能があり、日清食品ではステーションブレイク（ある番組から次の番組へ移る際の、いずれにも属さない時間）におこなう1回15秒程度のスポット広告<sup>9)</sup>から、次第に番組コマーシャル（放送

番組の中に入る提供スポンサーのコマーシャル)を行うようになっていった。日清食品社史では「<チキンラーメン>発売の33年(1958年)当時から創業者はテレビブームの到来を予測しており、新しい商品の訴求は新しい媒体を利用しておこなおうと考えていたのがあった」(アンダーラインは引用者)<sup>10)</sup>と指摘しており、安藤百福のこの意思決定はマス・マーケットの創造にとって重要なものであった。

では、なぜ安藤百福はこのような意思決定を行ったのであろうか。

チキンラーメンが発売された6年後の1964年に発行された社内報『みち』のなかでの座談会で、安藤百福は「…それから即席麺がマスコミ商品である以上、宣伝を忘れては考えられないので、少し話したいと思うが、当初から徹底したマスコミ商品としようと考えたのですが、そのかわり品質向上を常に高めることと、マスコミの媒体、内容、表現自体が企業と商品のイメージや信用をつくりあげるもの…」<sup>11)</sup>と述べており、即席めんが、安藤百福の経営構想において早い時期にマスコミ商品として位置づけられマス・マーケティング戦略(大衆消費市場向け製品のマーケティング戦略)に基づいた意思決定であったことが、この一文からも読みとれる。このような意思決定のなかで安藤百福はパッケージのデザインに”ちびっこ”キャラクター(日清ワントンメン)を扱ったり、パッケージではイラストが中心の包装袋だった当時、”調理例写真”(和風チキンラーメン)の印刷をするなど、マスコミ媒体を活用しながら商標付包装商品の製品差別化機能を有効に活用していった。

マスコミ媒体を活用したこの販売費及び一般管理費の増加は、表1が示すように、一方で利益率の向上に足踏みをまねく原因ともなったが、次第にテレビ広告をはじめとした広報活動がマス・マーケットの形成に寄与していった。

「チキンラーメン」という商標(brand)は、安藤百福のマス・マーケティング戦略によって次第に消費者の認知度を高め流通チャネルの構築に結びついていったが、マス・マーケットが形成されるに従い、チキンラーメンを取り巻く意匠登録、商標登録に係わる係争が始まった。このことについては後述する。

## (2) スーパー・マーケットの展開とマス・マーケットの形成

チキンラーメンの大量生産、大量販売(マス・マーケティング戦略)を可能とする条件を安藤百福はいくつかあげているが、それらの中には前述のマスコミ媒体の確立と大量販売ルートの確立がある<sup>12)</sup>。マス・マーケティング戦略としてのこれら展開は、具体的には1955年から'60年の間に本格的な展開をはじめたスーパー・マーケットの登場によってであった。

1930年頃スーパー・マーケットはアメリカで誕生したが、その誕生について「…流通機

表1 日清食品の売上高と経常利益率・製品原価率・販売費及び一般管理費率の推移

(単位:百万円・%)

| 年度   | 売上高   | 対前年増<br>加率 | 経常利益<br>率 | 製品原<br>価率 | 販売費及び一<br>般管理費率 |
|------|-------|------------|-----------|-----------|-----------------|
| 1959 | 244   | —          | 2.7       | 86.5      | 10.0            |
| 1960 | 1,545 | 532        | 5.6       | 77.0      | 15.7            |
| 1961 | 2,262 | 46         | 2.9       | 74.3      | 22.3            |
| 1962 | 2,891 | 28         | 6.0       | 69.0      | 23.4            |
| 1963 | 4,318 | 49         | 7.8       | 69.8      | 23.6            |
| 1964 | 5,848 | 35         | 3.6       | 74.2      | 22.8            |
| 1965 | 6,624 | 13         | 2.5       | 69.0      | 28.5            |
| 1966 | 8,722 | 31         | 5.9       | 63.1      | 30.6            |

注:「販売費及び一般管理費」の用語は引用者が使用したものであり、  
原資料では「一般管理販売費」となっている。

資料:有元一馬「みんなの問題・決算所見」『みちNo 35』1967年より一部  
修正し作成。

構の近代化合理化の過程がアメリカでは今世紀の初めから“自由な企業活動”によって開始され、今日にいたるまで新しい近代的小売業形態をつぎつぎと発展させてきており、その最たるものがスーパーマーケット業態であった」<sup>13)</sup>とされており、また「米国の流通の歴史を振り返ってみると、経済、社会の環境激変期に革新的流通理論をひっさげた革新者がきびすを接して（あとからあとからの意味、木島注）登場し、流通機構を変革し、流通を進化せしめる形で流通革新をひきおこしてきた」<sup>14)</sup>とも指摘されている。わが国ではスーパー・マーケットは1953年に誕生し、それ以降、55年の40店、'57年の283店、'59年の1,036店、そして'61年には2,080店と急速に店舗数が拡大してきた。それに伴い、当初、際物商品として多くの問屋から取引きを断わられていたチキンラーメンは、新たな流通チャンネルを展開することが可能となり、即席めん業界にとってスーパー・マーケットは革新的流通機構となっていった。

即席めん業界がスーパー・マーケットを販売拠点とした理由は、即席めんがスーパー・マーケットにおいて最寄り商品の中でも、特に「高回転商品」として位置づけられていたからであり、メーカーにとっても、即席めんの取扱いにより自社製品の販売状況や売上動向に関する情報を速やかに把握することができ、流通チャンネルの構築とマス・マーケットの形成を可能にしたからである。

日清食品は三菱商事、東京食品、伊藤忠商事を特約代理店とし、特約代理店を経由し第

1次卸店、第2次卸店、小売店という流通チャネルを1961年に構築し、当時、チキンラーメンは約20万店の小売店頭で販売されその小売店頭の約30%がスーパー・マーケットであった。

では、チキンラーメンが「高回転商品」として競争優位の位置にあったのはなぜだろうか。それはマスコミ媒体の活用によって、消費者へのブランド・ロイヤリティの定着が早々に成功したからである。消費者は、チキンラーメンに対するブランド愛着がテレビ広告などによって潜在的に定着し、それがセルフサービス方式の採用によるスーパー・マーケットでの販売に有利に作用したからである。商標付き包装商品に対するテレビ広告などのマスコミ媒体の優位性の確立について「…それらは通常、製造業者によってブランド名を付されて包装され、頻繁に購入され、比較的安い単価で売られ、また、主としてセルフサービス方式の小売店で販売される。このような条件は広告によって消費者のブランド愛着を発展させる機会を与える」<sup>15)</sup> という指摘からそれが理解できる。

ところで、スーパー・マーケットでは「セルフサービス」という販売方式が登場し、当時の一般小売店「対面販売」に比べて、革新的販売方式として昭和40年代(1965~'75年)に入り飛躍的に普及したが、その年代後半になると、第3の革新的販売方式として自動販売機による「無人販売」が発展し始めた。わが国の自動販売機および自動サービス機器の普及台数は、日本自動販売機工業会の調べでは1959年の1万台程度から、カップヌードルが発売される前年の1970年末には106万4,000台にものぼり、この間に100倍以上の伸びを示した。このような伸びを示した要因として、当時、①消費財メーカーの大量生産・大量販売政策に合致した流通チャネルであったこと、②小売業における人件費高騰への解決策、③消費者の購買行動の変化などの社会・経済的背景とがあげられている<sup>16)</sup>。

そこで、その自動販売機の登場がカップヌードルの普及にどのように貢献したかを、次にみる。

### (3) カップヌードルにみる革新的販売方法—自動販売機の登場—

上述のように即席めん(袋めん)市場の創造は、マスコミ媒体の活用とスーパー・マーケットの登場による流通チャネルの構築により成功したが、ここでは、スナックめんであるカップヌードルの流通チャネルがどのように構築され、どのようにマス・マーケットを形成したかについて分析をする。

周知のように、袋めんではどんぶりなどの器を使用するが、日清食品が1971年9月に開発・販売した「カップヌードル(スナックめん—JASの定義には即席めん類のうち、食器として使用できる容器にめんを入れ、かやく又はやくみを添付したものとある—)」は、その包装容器そのものが器の機能も兼ね備えており、お湯さえ注げば何時、何処でも食べ

られるということから、その製品コンセプトは「いつでもどこでも食べられる機能性豊かな食品」というプロダクト・ポジショニングを消費者に提供する製品である。

しかしながら、そのカップヌードルに対する流通関係者などの評価は「立ったままで食べるのは、行儀が悪い」「災害時の常備食か、レジャー用の需要しかない」「100円では高い」という製品ニーズに対して否定的なものであったため、安藤百福は袋めんの流通チャネルとは異なった「食品ルート以外から」これの導入を試みる決意を行った。この意思決定は“新しい商品は、新しい販売システムで売る”というものであり、チキンラーメンの販売時と同様な意思決定による。

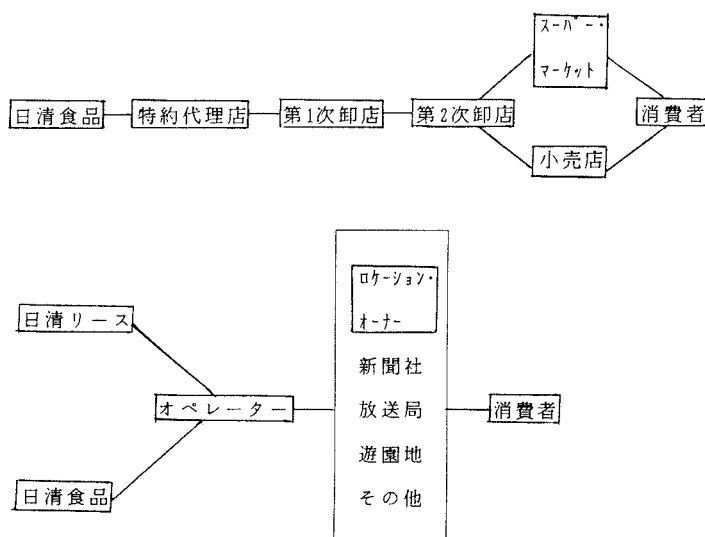
カップヌードルという新規商品の販売体制を強化するために安藤百福は、社内の組織再編の一部として、カップヌードルが発売される9月上旬には従来の「新規商品課」は、カップヌードルの販売に専従する社長直属のプロジェクトチームとして「カップヌードル営業課」へと衣替えし、社長自らが販売戦略の指示をおこなうことになった。当時の課長であった西原重夫はこのことについて「＜カップヌードル＞の成功は当時の安藤百福社長がハードの開発だけでなく、販売のノウハウも併せて開発したことにあると信じている」<sup>17)</sup>と指摘しており、その革新的販売方法は1971年9月18日に始まった東京都内の百貨店でのマネキンによる宣伝販売や、同年11月21日には東京銀座の歩行者天国でのさまざまな演出を凝らしたパレードなどがあり、このことがマスコミに話題となり、次第に話題豊富な商品となった。流通チャネルとしては、レジャー施設、交通関係施設、自衛隊などのほか、自動販売機（物品販売のベンディングマシン）での販売も行われた。

自動販売機業界は、機械メーカー、中身商品メーカー、オペレーター（運營業者）、ロケーション・オーナー（場所提供者）の4者で構成され、それぞれの機能を分担しているが、オペレーターとは自動販売機の設置契約をし、機械の保守点検、商品補充、集金等を業務とする企業である。

カップヌードル専用の「お湯の出る自動販売機」第1号の設置は1971年11月のことであり、日本経済新聞社東京本社内に設置され、それは夜勤の多い記者たちから歓迎され、当初から1日300食が売れた。日清食品では、カップヌードル専用自動販売機の貸出しを行う「日清リース」（日清食品の全額出資資本金1,000万円）を1972年10月に設立した。設置場所は夜勤のある放送局や、アウトドア商品のコンセプトにもとずき駅、百貨店、野球場、遊園地などである。

自動販売機がカップヌードルの革新的販売方式であり、流通チャネルの一つとして構築できたのは、前述した時代背景と市場性のほかに、カップヌードルが容器包装と調理済み食品を高度に一体化させた新規食品によることが大きく、この商品の革新性が、図1が示

図1 即席めんの流通チャネルと自動販売機（カップヌードル）



すように流通経費の削減と流通期間の短縮をもたらし、“いつでも・どこでも” 食べることを可能とした。

自動販売機による「無人販売」方式や、スーパー・マーケットによる「セルフサービス」方式には、小売店での「対面販売」方式とは異なり、消費者の購買動機（顧客の獲得）にブランド・ロイヤリティが大きく影響するのであり、ブランドの確立した商品でなければ自動販売機での販売は不可能である。安藤百福がマスコミの利用によりチキンラーメンを、マス・マーケティング戦略によるナショナルブランドに成長させた経緯は、カップヌードルのナショナルブランドの確立にも大きく寄与した。安藤百福はこのブランド・ロイヤリティ機能によって、新商品を販売する場合の価値のギャップと時間のギャップを次第に解消し、マス・マーケットの形成に成功したのである。

## 2. 即席めん（袋めん）市場の創成期におけるブランド確立と係争

即席めん市場が、チキンラーメンの創成期からマス・マーケティング戦略により飛躍的にマス・マーケットを形成するに至った時期をマスコミ媒体やスーパー・マーケットの成長などの関係から、次の3期に分けることができる。

第1期は、日清食品が即席ラーメン（チキンラーメン）を開発・発売・その企業化に成功した1958年8月から、即席ラーメンが一つのブームとなった1960年前後の「チキンラーメン時代（第一期黄金時代）」であり、第2期は、即席ラーメン市場が需要の頭打ちを迎

えていた時期に明星食品が1962年4月、味付けめんからスープ別添めんを発売し、需要層（主婦）の拡大に成功した1962年前後の「スープ別添時代（第二期黄金時代）」である。

第3期は、即席ラーメンスープの主流であった醤油味を改良し、塩味を生かした淡泊なスープを特徴とする長崎タンメンが1964年8月にサンヨー食品から発売され、タンメンブームが始まった1965年頃からの「タンメン時代（第三期黄金時代）」である。この時期になると、味や品質の改善、製品の多様化（焼きそば、ワンタンめん、みそラーメン、日本そば、スパゲティなど）が急速に進み、各企業は多様化ブームに乗り遅れまいと類似製品の開発競争を競った。このような市場は「どれか一つがヒットすると、ほとんどそっくりの商標、意匠を平気で使用するものが現れた。柳の下に殺到する業界体質は依然として続いていた。…それは、成長市場での過当競争という構造のなかで進行していった」<sup>18)</sup>と指摘されているように、飛躍的なマス・マーケットの成長の陰で商標、意匠をはじめ特許、実用新案などの工業所有権をめぐる係争が続いた。そのためその係争に対処することが即席めん業界ではイノベーションを保護する上で重要な企業防衛手段であるという理由から企業者活動にとって大きな問題となっていた。

安藤百福は、チキンラーメンやカップヌードルのマス・マーケットの形成戦略として、マスコミ媒体（広告）とスーパー・マーケット（セルフサービス）、自動販売機（無人販売）を新機軸として活用し、ナショナルブランドの確立をもたらした。つまり、商標付き包装食品である即席めんにとって、その商標（ブランド）権、意匠（デザイン）権は、企業における販売革新の成果を保護する上で重要な企業防衛手段なのである。このような重要な企業防衛手段であるにも係わらず「チキンラーメン」の意匠登録、商標登録が遅れたこともあって、「チキン」の名称を使用した即席めん製造業者が続出したが、その生じた理由を、安藤百福は「私の企業防衛意識が薄かったことが第一の理由であった」<sup>19)</sup>と述べているが、創成期にあった即席めん業界は、その後約5年間、さまざまな工業所有権をめぐる係争の混乱に陥ることとなった。以下には、チキンラーメンを取り巻く意匠登録、商標登録に係わる係争の概要を示している。

|         |      |                                          |
|---------|------|------------------------------------------|
| 1959年1月 | 日清食品 | <チキンラーメン>用包装袋について意匠出願                    |
| 〃年7月    | 日清食品 | 意匠権を取得                                   |
| 1960年2月 | 日清食品 | スターマカロニとその特約店を意匠法と不正競争防止法に違反するとして大阪地裁に告訴 |
| 〃年3月    | 大阪地裁 | 日清食品の意匠権に関する仮処分申請の執行を決定                  |
| 1960年9月 | 日清食品 | <チキンラーメン>の名称について特許庁より周知商標として公告決定         |

＜チキンラーメン＞の名称を使用していた同業13社を不正競争防止法違反に当たるとして大阪地裁に提訴

1960年11月 全国チキンラーメン協会 ＜チキンラーメン＞の名称を使用していた13社は全国チキンラーメン協会を結成、特許庁に対し異議申し立て

1961年5月 特許庁 異議申し立てを却下

〃年9月 日清食品 ＜チキンラーメン＞の商標登録確定。

意匠登録、商標登録に係わる係争と共に、1960年～61年には製造法特許係争も次第に複雑化していったが、1962年6月には日清食品が特許出願していた「味付乾麺の製法」「即席ラーメンの製造法」の登録が完了し、日清食品の特許権が確定した。しかし、即席めん業界では、その後も製造法特許をめぐり、係争が繰り返えされ、業界内での疑心暗鬼は拭いきれなかった。1963年9月には食糧庁長官から「即席ラーメンの一層の消費拡大を図り、業界の健全な発展を確保するため、速やかに業界の自主的な協調体制を確立すること」や「双方（日清食品と大和通商グループの係争であり、その争点は＜素麺を馬蹄形状の鶏糸麺に加工する方法＞、木島注）の特許を尊重することとし、特許使用の許諾は全国一本の協会に寄託、使用許諾は協会を通じて契約するように」との行政指導を含む和解勧告が再三にわたって行われた。その結果、1964年6月、特許管理とは別に業界の一本化を図るために「日本ラーメン工業協会（日本即席食品工業協会1971年5月、名称変更）」を設立し、9月には社団法人として認可され、理事長には日清食品の安藤百福が就任した。

特許管理については、特許権者（日清食品、大和通商、第一食品工業、都一製麺及び村田良雄＜小波状屈曲めんの製法開発＞）がその管理を委ねることとし、1964年5月に特許管理を目的とした「日本ラーメン特許株式会社（その後国際特許管理と改称）」<sup>20)</sup>が設立され、社長には都一製麺の設楽勝蔵が就任した。

係争が次第に幕を閉じていった背景には、行政指導の他に、即席めん市場がチキンラーメン（味付けめん）などの時代から、「スープ別添時代（第2期黄金時代）」を迎えており、その市場開拓の先発企業である明星食品が味付け即席めんの製法特許係争から訣別したことからも伺えられるように経営環境が変化していたこともあげられる。

### 3. マス・マーケットにおける過剰生産と乱売

前節でみたように即席めん業界はようやく業界一本化へのステップを踏み出したが、それまでの3期に亘る黄金時代には、各企業とも需要の増大に対応するための急速な設備投資を行った。表2は、当時の日産設備能力と稼働率を示しているが、この設備投資は「昭和37（1962）年7月末のそれ（設備能力）はまだ日産450万食であった。それが38（'63）

表2 黄金期（第3期）における即席めん類の日産設備能力及び稼働率

（単位：能力・稼働実数は千食、稼働率は％）

| 年次    | 三大メーカー |                 | 主力 14 社 |                 | そ の 他 |                 | 合 計    |                 |
|-------|--------|-----------------|---------|-----------------|-------|-----------------|--------|-----------------|
|       | 設備能力   | 稼働率             | 設備能力    | 稼働率             | 設備能力  | 稼働率             | 設備能力   | 稼働率             |
| 1963  | 2,500  | 66.8<br>(1,670) | 2,000   | 52.5<br>(1,050) | 2,500 | 40.0<br>(1,000) | 7,000  | 53.1<br>(3,720) |
| 1964  | 4,200  | 62.4<br>(2,620) | 2,900   | 52.1<br>(1,200) | 3,000 | 40.0<br>(1,200) | 10,100 | 52.8<br>(5,330) |
| 1965  | 5,500  | 53.6<br>(2,950) | 3,500   | 47.7<br>(1,670) | 3,000 | 43.3<br>(1,300) | 12,000 | 49.3<br>(5,920) |
| 64/63 | 168.0  |                 | 145.0   |                 | 120.0 |                 | 144.2  |                 |
| 65/64 | 130.9  |                 | 120.6   |                 | 100.0 |                 | 118.8  |                 |
| 65/63 | 220.0  |                 | 175.0   |                 | 120.0 |                 | 171.4  |                 |

注：1) 設備能力は各年8月末現在。2) 設備能力・稼働率は何れも日産（1日8時間）。

3) 稼働率の算定は各社の年間売上高から1日平均（300日計算）を出し（ ）内実数＞、これを日産設備能力で除して算出した。4) 三大メーカーとは、エースコック株式会社、日清食品株式会社、明星食品株式会社を指す。5) 三大メーカー、主要14社の設備能力は一部協力（下請け）分も含むので、その他の設備能力と一部重複する場合もある。

資料：日刊経済通信社『酒類食品統計月報』1965年の値を引用し、一部の値は加工した。

年には日産700万食となり、需要の停滞がそろそろ目につき出した39（'64）年度（8月末）にはさらに前年の44.2%を超える設備投資がなされて、…今日の日産1,200万食（前年比18.8%増）というどえらい設備能力をみるに至<sup>21)</sup>り、結果的に各企業は市場の成長を上回る過剰生産設備（能力）を有することとなった。

この当時、3大メーカー（日清食品、明星食品、エースコック）の合計生産能力は1963年が250万食、'64年が420万食、そして'65年が550万食であり、1963年～'65年の僅か2年間で生産能力は2.2倍になった。1965年の生産能力は、日清食品と明星食品がそれぞれ200万食、エースコックが150万食であり、3大メーカーの合計生産量は即席めん市場の45.8%を占めている。

このような即席めん市場における過剰生産傾向のなかで、各メーカーは売上高を維持するために製品多様化という方向での商品開発を行ったが、一定の市場規模のなかでの製品

多様化は「味のバラエティー化」と「即席ラーメン市場から即席めん市場への飛躍」をもたらし、現在の即席めん市場におけるマス・マーケットの形成に寄与した。

たとえば、「味のバラエティー化」を可能にした背景には1962年に、明星食品によって発売・定着されるようになったスープ別添方式ラーメンの存在があげられる。スープ別添方式により即席めんの生産工程から味づくりを分離したことは、優れた技術をもつスープの専門メーカーを誕生させ、「しょうゆ味」「みそ味」「しお味」「とんこつ味」「ソース味」「カレー味」など味のバラエティー化を可能にし、また、めんに味つけをしない油揚げめんの生産は技術的にも容易であったことから、地方の乾めん業者が即席めん市場に新規参入する要因ともなり<sup>22)</sup>、市場における過剰生産に拍車をかけることとなった。

「即席めん市場への飛躍」とは、各企業の製品多様化（商品開発）競争に伴う経営環境の変化を意味する。1958年の日清食品による「チキンラーメン」の発売以来、即席ラーメン市場は、日本そばやスパゲッティなどの登場によって即席めん市場へと成長・拡大した。日清食品も1963年～'66年の間に約30品目もの新製品を発売したが、これらの商品の中には、夏期の売上高維持に貢献した「焼きそば」（1963年）、「田舎そば」（1964年）、「スパゲニー」（1964年）、「ワンタンメン」（1965年）、「和風チキンラーメン」（1966年）などが含まれ、他社製品には、東洋水産の「マルちゃんのためきそば」（1963年）、エース食品の「即席ワンタン」（1963年）、サンヨー食品の「長崎タンメン」（1964年）などがあり、企業者は製品多様化という経営環境のなかで新製品の発売を行っていったのである。

このような経営環境のなかで1965年頃には即席めんのメーカー数は、200～300社余りとなり、市場シェアの獲得のため大手メーカーと中小メーカーとによる乱売・価格競争が激しく展開していった。当時、即席めんの平均小売価格は1食30円であったが、過当競争により、1963年頃から20円ラーメンが発売され、さらに1966年5月には15円ラーメンが発売された。表3が示すように、原価の1食12円30銭と比べて、この小売価格は大幅な価格低下であり、これに流通マージンを加えると小売価格として15円はその限界を下回る価格であった。このような小売価格での販売は減価償却費や広告宣伝費などの負担が少ない中小メーカーでは可能であったが、次第に収益率の低下をもたらした。収益率の低下は、中小メーカーのみに限った問題ではなく、大手メーカーでも同様であった。表1で日清食品の1959～1966年における売上高の推移と製品原価率の推移をみると、この間、売上高は着実に増加はしているものの経常利益率は平均4.6%であり、最高年（7.8%）と最低年（2.5%）との格差は大きく、不安定な推移を示している。その原因は、製品原価率は低下しても、マスコミ媒体による宣伝や過当競争下での販売諸経費などの支出増という販売費及び一般管理費の増加にあるといえる。

表3 即席ラーメン1食当りの原価

(単位：円)

| 1食当り単価                |        |               | 備 考                 |
|-----------------------|--------|---------------|---------------------|
| 製<br>造<br>原<br>価      | 小麦粉    | 4.50 ~ 3.50   | 1袋(25kg)につき300~330食 |
|                       | 油(ソート) | 2.50 ~ 1.50   | 16.5kg缶2,100~1,500円 |
|                       | スープ    | 3.50 ~ 2.20   | 1食3.5~4g平均          |
|                       | ポリ袋    | 1.70 ~ 1.90   |                     |
|                       | 段ボール   | 0.80 ~ 0.90   | 1c/s25~28円          |
|                       | 小 計    | 13.00 ~ 10.00 |                     |
| 一<br>般<br>管<br>理<br>費 | 人件費    | 0.90 ~ 1.20   |                     |
|                       | 運 賃    | 0.50 ~ 0.30   | c/s当り近県10~15円       |
|                       | 販売経費   | 1.00 ~ 0.50   | 販売促進費含む             |
|                       | 減価償却   | 0.50 ~ 0.30   |                     |
|                       | 他      |               |                     |
|                       | 小 計    | 2.90 ~ 2.30   |                     |
|                       | 合 計    | 15.90 ~ 12.30 |                     |

資料：日刊経済通信社『酒類食品統計月報』1967年の値を引用。

## おわりに

安藤百福はイノベーションによって新商品（チキンラーメン、カップヌードル）を開発し、その販売時には新商品と消費者との間で価値のギャップと時間のギャップに直面したが、それを自らの企業者活動による革新的販売方法によって新たな流通チャネルを構築することを通じて克服していった。その革新的販売方法の新機軸の背景、もしくは手段となったのが、マスコミ媒体、スーパー・マーケット、自動販売機であり、その機軸を他の新規参入企業よりも有効に活用できたのは先発企業として優位なブランドの確立（ブランド・ロイヤリティ）であった。

即席めんをはじめとした加工食品の多くは、商標付き包装商品として市場に登場し、商品の標準化により全国流通するが、ひとたびブランドが確立すると、市場はますます強まるブランドに圧倒的に支配され、マス・マーケットが形成されるといわれている。今日、わが国の若者の多くが「チキンラーメン」「カップヌードル」のブランドを知っているのは、その証であろう。即席めん業界の創成期、「…企業家には新しい事業機会を見出す創造性と自分のビジョンを実現することにもなうリスクを積極的に負担する姿勢が必要であった。企業家が自分たちの意志を実現する道具とした企業は、製品に対するいまだ漠然とした初期の需要を育てあげることによって、マス・マーケットを創造しなければならなかった」<sup>23)</sup> とあるように、安藤百福をはじめ企業家達は製品に対する漠然とした需要に対し、さまざまなマス・マーケティングを試み、マス・マーケットを創造していった。小論では、企業者はマス・マーケットが形成される過程で、どのような葛藤に遭遇しながら企業を発展させてきたのかについて、即席めん業界を事例に経営史的側面より考察した。

## 注

- 1) 即席めん業界の＜技術革新＞の事例については、拙稿「チキンラーメンの開発と即席めん業界の創成-日清食品を事例として-」『食品経済研究・第22号』1994年、および拙稿「カップヌードルの開発とその革新的意義」(下渡敏治・上原秀樹編『フードチェーンと食品産業』筑波書房、1995年)を、＜組織革新＞の事例については、拙稿「食品産業におけるイノベーションと企業者活動-日清食品の事例-」『日本大学農獣医学会・学術研究報告第52号』1995年を参照のこと。
- 2) 安藤百福『苦境からの脱出』フーディアム・コミュニケーション、1992年、p.111。
- 3) 創立30周年記念誌編集委員会『30年のあゆみ創立30周年記念誌』(社)日本即席食品工業協会編集、1995年。
- 4) 日清食品株式会社編集『日清食品社史-食足世平-』日清食品、1992年、p.53。
- 5) 広告用語事典プロジェクトチーム編『広告用語事典』電通、1985年より集計。
- 6) 中島常雄『即席めん工業の発展過程』(財)食品産業センター、1978年、p.7。
- 7) 日清食品株式会社編集『前掲書』、p.72。
- 8) 日経広告研究所編『有力企業の広告宣伝費平成5年版』日経広告研究所、1993年より。
- 9) 山本明『社会的広告史』世界思想社、1975年、p.40。当時の日清食品のスポット広告を「大量のスポット広告をやつぎばやに打って、この画期的新製品を宣伝した。スポットは子どもの時間やゴールデン・アワーに集中させた」と指摘している。
- 10) 日清食品株式会社編集『前掲書』、p.72。
- 11) 日清食品株式会社編集『みち・第41号』「特集・10年を語る」1969年。

- 12) 安藤百福『前掲書』、p.116。いくつかの条件として、①大量販売ルートがあること②パブリック・リレーションズ（広報活動）の手段が確立していること③原材料、生産技術の条件④市場の4つをあげている。
- 13) 松橋寛「スーパーマーケット」『昭和の食品産業史』日本食糧新聞社、1990年、p.875。
- 14) 折橋靖介『スーパー業界』教育社、1988年、p.98。
- 15) 小倉武一監修・訳『アメリカの食品製造業』農山漁村文化協会、1986年、p.76。
- 16) 原登「自動販売機の現状と市場性」『食品工業』光琳、1972年、p.42。  
また、わが国の自動販売機の誕生は大正年間と伝えられ、「産業」として本格的に誕生したのは第2次大戦後の昭和33年頃である。東森秀之「自動販売機による食品マーケティングの条件」『食品工業』光琳、1972年、p.49。
- 17) 日清食品株式会社編集『前掲書』、p.174。
- 18) 株式会社エーシーシー編集『めんづくり味づくり-明星食品30年の歩み-』明星食品株式会社、1986年、p.178。
- 19) 日清食品株式会社編集『前掲書』、p.76。
- 20) 創立30周年記念誌編集委員会『前掲書』、p.32。  
特許会社について、設楽勝蔵「即席めんの特許」『＜商品実務知識＞即席めん』日本食糧新聞社、1969年のなかで「特許会社は、即席ラーメン製造法と装置の特許権利者である日清食品、大和通商及び第一食品、都一製麺及び村田良雄に対する専用実施権を取得し、業者に通常実施権を許諾して実施料を徴収し、権利者の保護と業界の健全な発展を目的として設立されたものである。特許会社は現在（昭和44年）全国の手元メーカーをはじめ200社に近い業者の95%に実施許諾している。特許会社設立以前からそのいずれかを尊重して実施の許諾を受けていた業者に対しては工場生産出荷価格の2%、その他の業者には3%の特許実施料を徴収している」とある。中島常雄『即席めん工業の発展過程』（財）食品産業センター、1978年、p.7。
- 21) 「業界再編成に直面する即席ラーメン業界」『酒類食品統計月報』日刊経済通信社、1965年、p.42。
- 22) 明星食品株式会社編集『めんづくり味づくり-明星食品30年の歩み-』明星食品株式会社、1986年、pp.180～181。
- 23) R・S・テドロウ著、近藤文男監訳『マス・マーケティング史』ミネルヴァ書房、1993年、pp.16～17。

## 追記

この拙論は平成7年度日本大学学術研究助成金（一般研究）による研究成果の一部である。このような研究の機会を与えていただいたことに対し、改めて謝意を表す次第である。