

【論文・研究ノート】

チキンラーメンの開発と即席めん業界の創成

木島 実

はじめに

1990年における即席めん市場の総売上高は3,930億円、生産量は45億6,000万食であり、即席めん製造企業数は84社、工場数は86工場となっている。また、販売集中度から即席めん業界をみると、上位6社で8割以上の売上高を占める寡占状態となっている。このような市場・業界規模の即席めん業界であるが、日清食品株式会社（以下「日清食品」と省略）の業界における位置づけを1990年の販売集中度からみると、袋めんの販売額が249億1,300万円<販売集中度17.8%・順位（2位）>、スナックめんの販売額が1,090億円<同42.6%・同（1位）>であり、その結果、即席めんの総販売額は1,340億円<同34.0%・同（1位）>となっている。この集中度は第2位メーカーの17.2%を16.8ポイントも離しており、即席めん業界のトップメーカーとなっている。即席めんがインスタント食品として初めて開発、販売されたのは1958年であり、サンシー殖産（現 日清食品）によって、「チキンラーメン」の商標で販売されたのが最初である。その後、即席めん業界はチキンラーメンが販売されて以来、僅か数年で参入企業数が300社を超え、激しい競争の結果、前述したような数社による寡占市場が形成されたのである。

チキンラーメンを開発した日清食品の概要をその沿革からみると以下ようになる。まず日清食品現会長である安藤百福は、1948年9月に魚介類の加工・販売、紡績などの繊維工業を、次いで用品雑貨の販売、図書の出版及び販売を目的とした株式会社中交総社を設立し、1949年9月サンシー殖産に商号を変更し、1958年8月に即席めんを開発、販売したことに始まる。そして、同年12月に日清食品株式会社に商号を変更した。その後、1963年10月に東京証券取引所と大阪証券取引所市場第二部に、1969年12月には名古屋証券取引所市場第二部にそれぞれ上場をおこない、1972年8月には東京、大阪、名古屋の各証券取引所市場第一部にそれぞれ上場を果たした。製品開発では、1971年9月にはスナックめん（カップヌードル）を、1992年9月には生タイプLLめん（ラ王）を開発するなど、いままで数々の新製品を販売し、現在の地位を築いている。同社の企業組織は国内関係会社27社、海外関係会社13社を傘下に収める企業集団を形成している。

そこで、小論の目的は、このようなわが国で初めて開発された即席めんである「チキン

ラーメン」の開発・販売に関する企業努力、さらに日清食品をはじめとした即席めん業界の企業者活動を中心に考察することにある¹⁾。

したがって、本論文で対象となる時代は昭和30年代（1955～'64）が中心であり、それ以降については別の機会にまとめることとする。なお、ここでいう「企業者」とは、単に経営の管理者として機能を遂行する者を指すのではなく、産業や業界、企業にとって製品開発あるいは経営組織における革新をもたらす創造的な機能を果たす者あるいは集団を指すものとして捉えている。

1. 研究の課題と方法

前述したように1958年に安藤百福によって開発された「チキンラーメン」がわが国においてはじめて開発・販売された即席めんである。チキンラーメンとは、日清食品で販売された即席めん（袋めん）の商標であるので、ここで即席めんの生成、発展過程を理解するうえで必要な基本的な知識として、即席めんの特徴を「即席めん類の日本農林規格（JAS）」から見ることにする。

「即席めん類の日本農林規格（JAS）」における農林物資「即席めん類」の定義には次のように記されている。

1. 小麦粉又はそば粉を主原料とし、これに水、食塩又はかんすいその他めんの弾力性、粘性等を高めるものを加えて製めんし、油処理その他の方法により乾燥したもの（かんすいを用いて製めんしたもの以外のものにあつては、成分でん粉がアルファ化されているものに限る）のうち、調味料を添付したもの又は調味料で味付けしたものであって、簡便な調理操作により食用に供するもの
2. 1にかやく又はやくみを添加したもの

この定義は1965年10月に初めて施行された即席めん類の日本農林規格が、1972年8月の全部改正、その後の数回に渡る一部改正ののち、定義として掲げられているものである。そこで開発当時のチキンラーメンをこの定義に照らしてみると、「味付け油処理めん」といえる。その製法について安藤百福は「コムギ粉、カン水、スパイスなどに水を加えてこね、製めん機で線状に切り出す。このめんを高熱で短時間煮蒸し、チキンラーメンの場合はスープの中に浸すか噴射するかして味付け、のち枠に入れて成形し、油で揚げて完成する²⁾と述べており、即席めんの開発、商品化・企業化するまでの試行錯誤の研究は、安藤百福の企業者努力の賜ものといえよう。チキンラーメンが市場に導入されるや否や多くの製造業者がその新しい市場に参入し、即席めん業界が創成したのであるが、当時、後発

企業の即席めん市場への参入が容易にできた理由として「即席ラーメンは、全くの新規商品であった。先駆企業の開拓努力によって、潜在的需要を顕在化せしめたのである。しかし、その製造技術は比較的単純であり、容易に追随企業の模倣を可能とするものであった」³⁾と中島常雄が指摘しているように、即席めんの製造方法について、製めん機と油さえあればどんな小さな業者でも手がけられた、ともいわれていたように製造方法そのものは単純であったのである。では、なぜ日清食品は、安藤百福の即席めんの開発、販売＜製造技術は比較的単純であり、容易に追随企業の模倣が可能な商品＞からスタートし、どのような企業行動をおこなったことによって、競合他社を引き離し今日のような即席めん業界のトップメーカーの地位を確立し、食品企業の中でも大企業といえる企業に成長なしたのであろうか。

企業の経営行動について、大河内暁男は経営行動には相反する二つの傾向があると指摘したうえで「一方において、一つの問題に対して企業の対応の仕方は一義的でないという意味で、その行動は多様である。かかる多様性は、取りも直さず、さまざまな進路を選択した企業者の意志決定が多様であることを意味している。ところが他方において、長期的に見るならば、企業経営行動は、いわゆる革新を発条（バネの意味、木島 注）として、歴史的に、つぎつぎと新しい行動様式と行動領域とを出現せしめつつ、段階的に発展し、変化を遂げてきた」⁴⁾と述べている。つまり、個々の企業の個別特殊性は長期的には法則的普遍性を表し、産業、業界を段階的に発展させてきたと指摘している。すなわち、即席めん市場、業界の飛躍的発展の背景には個々の企業（者）の意志決定が大きく作用しており、それが革新的競争となって段階的に発展してきたのである。そこで、即席めんを開発した先発企業であり、トップメーカーにまで発展した日清食品の経営行動を経営史的⁵⁾に考察することは、食品企業において経営多角化や新製品開発が活発である今日、これからの食品企業の経営行動を考える場合の貴重なケーススタディであるといえよう。

したがって、研究方法としては企業行動に対して経営史的アプローチを試みたものである。研究資料としては主に同社の社史ならびに同社に対するヒアリングを活用し、また先学の経営史理論を分析の手段とした。

2. チキンラーメンの開発と企業者精神

チキンラーメンなる即席めんはどのような発想から生まれてきたのであろうか。

日清食品社史⁶⁾によると、安藤百福は戦後のやみ市に存在する屋台の長い行列をみて「『こんなに執着するほど、ラーメンには魅力があるものなのか』と安藤は改めて感嘆するとともに、ここに潜在する膨大な大衆のニーズを予感したのだった」とある。そこで、即

席めんの開発という創造的意志を、すでに設立してあった国民栄養科学研究所にゆだねたが、研究所の所員にはラーメンの企業化生産の必要性なるものが理解されず、ラーメンの大規模工場生産化は実現しなかった。

その後、1955年に安藤が理事長を務めていた信用組合が倒産し、すべての財産を失ったのち「経済も、文化・芸術にしても、食がまず、満たされていなければ成立しない。食こそが総ての基本であり、順番からいえば、“衣食住ではなくて、“食衣住。”（この信念は後に「食足世平」—しょくたりてよはたいらか—という経営理念となった）という企業者精神⁷⁾から、再度、ラーメンの大規模工場生産化というアイデアの具体化へと乗り出した。この段階においてようやく日清食品が企業としてスタートする創業者の創造性による進化期を迎えたのである。また、安藤百福は即席めんを企業化するにあたって「食品開発の目標」として、以下のような企業者精神を製品に対する理念でもって、即席めんの開発を初めたといわれる。それは、すなわち1) おいしいこと、2) 保存性があること、3) 簡単に調理できること、4) 商品の価値に対して、価格が適正であること、5) 衛生的で安全であること、の5項目⁸⁾であった。

生産は昭和33年（1958）8月に大阪市東淀川区（現 淀川区）田川（田川工場）で本格的な生産が開始した。当時、1日の総生産量は約300食に過ぎなかった。従業員数（サンシー殖産）は25名であり、約1,000m²の工場跡の倉庫を改造した工場で生産されたのである。

そのようにして、新規商品である即席めんは、“お湯をかけて2分間、というキャッチフレーズのもとに阪急百貨有楽町店で開催された試食販売会ではじめて市場に登場したのである。その販売状況は、袋詰めで準備された500食の即席めんは1日で完売となったといわれる。試食販売会が開催されたのが、田川工場で本格的な生産⁹⁾がはじまる2ヶ月前のことであるから、試食販売量は前述した1日の総生産量をはるかに上回っていたことに

表1 即席めん（袋めん）の年次別推定生産・販売高

年 次	生産量	対前年比	販売高	対前年比
	（千食数）	（％）	（億円）	（％）
1959	60,000	-	12.6	-
60	150,000	250.0	31.5	250.0
61	290,000	193.3	59.2	187.8
62	450,000	155.2	90.5	152.9
63	850,000	188.9	170.9	188.9

原資料：日刊経済通信社『酒類食品統計月報』1963年。

資料：中島常雄『即席めん工業の発展過程』食品産業センター1978年より作成。

なる。チキンラーメンというネーミングが決まったのは本格的な生産が始まってから後の1959年からのことであり、ネーミングの由来はめんにチキンのスープエキスを入れていたことから決まったのである。

安藤百福が開発に着手し、もっとも苦労したのは、効率よく乾燥させて保存性を高めるための方法であったが、試行錯誤の結果、たどり着いたのが油熱乾燥法であった。つまり、

表2 3大メーカーの年次別売上高

年次	日清食品		エース コック	明星食品
	売上高 (億円)	食数 (万食)	売上高 (億円)	売上高 (億円)
1959	2.4	1,966	-	-
60	15.5	6,183	4.0	7.7
61	22.2	8,468	13.0	12.8
62	28.9	11,568	18.0	21.5
63	43.2	18,449	30.0	31.5
64	58.5	24,108	60.0	60.0

注：1964年のエースコック、明星食品の値は目標値であり、日清食品の値は実績である。

原資料：日刊経済通信社『酒類食品統計月報』1963年。

資料：中島常雄『即席めん工業の発展過程』食品産業センター1978年及び日清食品株式会社『日清食品社史—食足世平—』1992年より作成。

表3 「即席ラーメンは味付けとスープ別添えのどちらがうれますか」に対する小売店の回答数

(昭和38年11月～12月調査)

区 分	東 京		大 阪		合 計	
	実数	指数	実数	指数	実数	指数
味付け ラーメン	31	25.4	53	72.6	84	43.1
スープ 別添え	87	71.3	18	24.7	105	53.8
同じ位 その他	4	3.3	2	2.7	6	3.1
小 計	122	100.0	73	100.0	195	100.0
無記入	6	—	3	—	9	—
合 計	128	—	76	—	204	—

原資料：日刊経済通信社『酒類食品統計月報』1964年。

資料：明星食品株式会社『明星食品30年の歩み—めんづくりに味—』1986年より引用。

「油熱による乾燥、多孔質の形成……油熱で乾燥しためんの塊にお湯をそそぐと、多孔質部分に湯が行き渡り、ゆで上がりの状態に復元できる」という発明のひらめき¹⁰⁾が即席ラーメンの別名「魔法のラーメン」と呼ばれた所以であるとともに、それが即席めん業界創成のバネとなったのである。

この当時の即席めんの総生産量と販売額を示したのが表1であるが、飛躍的な伸びを示しているのがわかる。また、表2は3大メーカーの売上高を示したものであるが、表1の推定販売高との比較から日清食品の販売高シェアを算出すると、1959年には19.0%、60年には49.2%、61年には37.5%、62年には31.9%、63年25.3%と変動しているが、チキンラーメンが販売された翌年の1959年にはシェアは先発企業であるにも拘らず2割弱となっており、後発企業との市場競争がきわめて激しかったことを物語っている。

3. スープ別添タイプ即席めんの発売と即席めん業界の創成

安藤百福のひらめきによって開発されたチキンラーメンはインスタント食品でもあり、当時の食品産業界や関連業界にも大きな影響を与えた。鳥羽欽一郎は経済発展において、このような技術上の「発明」、「革新」の果たす役割りはきわめて大きいと指摘し、「さらに重要であったと考えられるのは、こうした発明家の技術を『模倣』し、これを実際の生産活動に積極的にとり入れていった無数の無名の人々であったといえるかもしれない」¹¹⁾と述べている。チキンラーメンが市場に登場した初期には当然、競争企業は存在しなかったが、数年後には約百社にものぼる企業が参入し、競争企業の市場参入は企業間競争を活発にし、企業者精神として重要な新製品・新技術の開発、販路の開拓、近代的マーケティング戦略などの革新的競争が進んだのである。昭和34～35年（1959～'60）にかけての主な参入企業をみると、1959年には梅新製菓（現・エースコック）、奏明堂（現・マルタイ奏明堂）、1960年にはスターマカロニ、明星食品、丸紅飯田（現・丸紅）、松永食品、宝幸水産が参入し、さらに数十社の食品メーカーが即席めんの開発に取り組んでおり、その結果、即席めんの販売、普及には目ざましいものがあり、1960年9月の時点で20余種の即席めんが販売されていたといわれている¹²⁾。

ところで、この当時、日清食品の主力販売エリアは創業地を中心とした関西市場であり、関東市場には特約代理店を通じて販売していた。その関東市場では、明星食品が島田屋食品とともに1960年4月から即席めんの発売に乗り出し、関東市場を主力販売エリアとして販売していた。

明星食品は、1960年1月から「明星味付けラーメン」の試作製造にふみきり、1月末日には新製品発表会を開催したが、出向営業社員の新商品に対する知識不足から、めんにお湯

を注いでもすべての明星味付けラーメンのめんがほぐれないという予期せぬ事態が発生したのである。それは、試食用サンプルを選ぶ際、商品知識が豊富な製造担当者が選んだのではなく、営業担当の出向社員が商品形状のよく、見た目にきれいな、すなわち油揚げの不十分な不良商品ばかりを選んでしまったからであった¹³⁾。しかし、当時、明星食品の社長であった奥井清澄は試食用の不良商品を鍋で煮て食べ、新たなおいしさ（即席めんの調理方法）を発見したのである。そのことについて明星食品社史は「奥井はほぐれの悪かったラーメンを鍋で煮て食べてみた。うまい。ちゃんとほぐれるものだって、どんぶりでもどすのよりも鍋で煮たほうがうまかった。どんぶりに熱湯を注ぐだけで食べられるという驚きに満ちた簡便性がなければ即席ラーメンとは呼ばなかった当時の商品概念への反発が、奥井を新しい説明の追加（パッケージの裏面に「1・2分グッと煮れば、ハイッ、OK！」という説明が新しく加わった）に踏み切らせた」¹⁴⁾と指摘している。このようなエピソードを残して明星味付けラーメンは、めんの形を丸形にしたり、1袋のめんの重量を65g（先発各社は1袋85gで2食分）とするなどして、先発企業との製品差別化を行うなどによって販売はようやく軌道に乗った。

その後、前述した試食会でのトラブルからヒントを得た奥井清澄は1962年4月に、業界初のスープ別添ラーメン「支那筍入 明星ラーメン」を発売した。このスープ別添ラーメン¹⁵⁾が開発されたのは、鳥羽がすでに指摘しているようにチキンラーメンの模倣的製品である明星味付けラーメンの存在を無視することはできず、革新的競争の過程で新製品としてこれが再開発されたものといえよう。また、この即席めんの具材となった乾燥味つけ支那筍は、光沢と柔軟性があり、独特の風味を失わずに長期保存にも耐え、しかも2～3分の湯もどしで食べられる（1965年に明星食品の特許確定）というものであり、具材の新たな製法も開発したのである。このような革新的競争による新製品・新技術の開発は即席めん業界内の発展に寄与しただけでなく、スープ業界、包装材・容器材業界、機械メーカー（1964年、大森機械工業がラーメン自動包装機を開発）などの関連業界の発展にも寄与したものである。現在のめん業関連業者数（小田間多『新めんの本』食品産業新聞社1980年より集計）をみると、製めん機械業者が38社、包装・機械・その他器材業者が10社、スープ・添加物・副資材・原料業者19社となっている。

このように、関東地方では明星食品が開発したスープ別添タイプの即席めんが主流となり、関西地方では日清食品が開発した味付けタイプの即席めんが主流となったのである。表3は即席めんの「味付け」タイプと「スープ別添」タイプに対する消費者ニーズを東京と大阪で比較したものであるが、関東での「スープ別添」タイプに対する消費者ニーズの支持率の高さを示している。1959年に「スープ別添」タイプの製品を発売することによ

表4 主な新製品とその特徴

年次	主 要 新 製 品	特 徴
1958	チキンラーメン(日清食品)	味付けタイプ
59	エースラーメン(エース食品) 即席マルチラーメン(泰明堂)	味付けタイプ スープ別添タイプ
60	明星味付きラーメン(明星食品)	味付けタイプ
61	—	—
62	支那筍入明星ラーメン(明星食品)	スープ別添タイプ
63	日清焼そば(日清食品)	焼きそば

資料：日清食品株式会社『日清食品社史—食足世平—』1992年及び「大型小売店対策が発展のカギ(加工食品業界・その1・インスタント・ラーメン)」『マーケティングと広告』電通1968年より作成。

表5 日清食品における新製品販売数とその比率(袋めん)

年次	総販売品 目数 A	新製品販売 品目数 B	B/A (%)
1958	1	1	100
59	1	0	-
60	2	1	50
61	2	1	50
62	5	3	60
63	8	4	50
64	10	4	40
	10	累計 14	71.4

資料：日清食品株式会社「商品別販売期間一覧」『日清食品社史—食足世平—』1992年より集計作成。

て明星食品は表2が示すように売上高を伸ばし、「味付け」タイプを主力とした関西系企業の日清食品、エース食品と比肩するほどのものとなった。また、即席めん市場では「味付け」タイプに加え「スープ別添」タイプの登場、その後は表4が示すように各社からバラエティに富んだ新製品が発売され、製品多様化の時代へと移行していった。

スープ別添タイプの即席めんが販売される1年前の1961年6月、日清食品は関東市場の拠点として東京連絡所を取引商社内に設置し、本格的な関東市場の開拓をはじめたのであるが、この当時の関東市場について日清食品社史は「一方、関東地区のラーメン業界では<スープ付き明星ラーメン>がリードする形で推移しており、各社とも不調であるはずの夏場もストックなしの状態となっている」16)と指摘している。このような状況のなか

で日清食品における新製品の販売状況は表5に示した通りであるが、この7年間の新製品販売品目数の累計は14品目であり、1962年以降増加傾向を示してきている。しかし、新製品の定着状況をみると、1964年の総販売品目数は10品目であり、この期間の新製品販売品目数の累計が14品目であるから、製品定着率は71.4%という高い比率になる。したがって、約3割の新製品はすでに市場から消えており、新製品の数と定着率から見て、ネーミング、パッケージの変更などによるマイナーチェンジの新製品販売が多くなり、シェア獲得競争が激しくなる中で各社とも製品多様化の時代への移行とともに製品差別化戦略の時代へと移行していったのである。

4. 革新的販売方法と企業者活動

ところで、チキンラーメンが初めて発売されてから僅か3~4年という短期間で、なぜわが国の食生活に即席めんが定着したのであろうか。鳥羽欽一郎は「……一定の消費構造、消費慣習を前提として、これを組織して生産構造に適應させ、あるいは一定の生産技術を前提として、消費慣習、消費構造を変化させていく主体的な『販売活動』(marketing activities)は生産活動とならぶ重要な企業者活動といわねばならない」¹⁷⁾と指摘しており、販売活動も経済発展を推進する革新者としての企業者活動に不可欠な要素であると述べている。そこで、日清食品はどのような販売活動をおこなったかを検討していこう。

チキンラーメンがはじめて食品問屋に持ち込まれた時、ほとんどの問屋からは「際物的(キワモノ)」であるという商品に対する情報不足と、チキンラーメンの価格が一袋(85g)35円(この当時、うどん一玉が6円)と高価格であったことから取引に応じる問屋が少なかった。さらに取引条件として安藤百福は「現金決済」を主張し、当時の取引慣行を破る商品取引を進めようとしていた。現金決済を主張していた理由は「主食的な商品なのだから、手形で取り引きするのはおかしい。米は掛け売りをしない」¹⁸⁾と述べており、商品に対する自信と同時に商品回転率を高めることによって他社との競争力を高めるという目的があったのである。

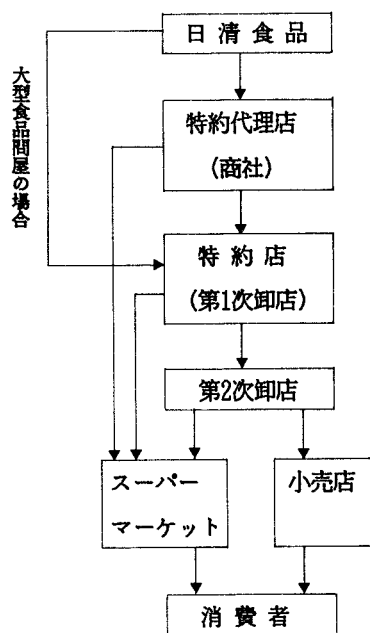
しばらくして、問屋からチキンラーメン納品の依頼が相次ぎ、需要がしだいに拡大していったのである。2軒、3軒と食品問屋からの納品依頼が増えてくるという食品問屋の消極的な取扱いがある一方で、商社(三菱商事)からの販売取扱いの申し入れがきた。商社との取引条件は、すでに取引を行っている他のルートと同様、現金決済の条件で契約を結んだのである。それまで商社との取引としては、原料小麦粉の仕入れがあったが、その決済方法は手形取引きであった。それとは別に現金決済を原則に大手商社との販売ルートが開拓できたのである。三菱商事が販売するにあたってマスコミは「ラーメンからミサイル

まで」という表現を用いて論評したほど、商社による即席めんの取扱いは日清食品の側からみると革新的な販路開拓であったといえよう。その後、日清食品は東京食品、伊藤忠商事とも契約し、この3社が特約代理店となり、図1が示すような特約代理店から第1次卸店（全国約170店）、第2次卸店（全国約3,000店）、小売店という流通チャネルを1961年に本格的にスタートさせ、チキンラーメンは約20万店（このうち、約30％はスーパー・マーケット）に達する小売先の店頭で並べられたのである。

しかし、商社への販売体制の依存は小売店における商品取扱状況や販売状況が把握できないことや、消費者とのコミュニケーションが不十分になることなどの理由から、安藤百福は販売促進や問屋の組織化を日清食品が独自で行うことにしたのである。新規な商品の需要の拡大期には、生産体制の拡充整備が急務であり、販売体制は商社などに全面的に依存することが効率的であったが、経営が軌道に乗るに従い、会社直轄の支店網を整備することが必要となったのである¹⁹⁾。また、日清食品では昭和34年（1959）6月にチキンラーメンの広告を日刊紙に掲載した²⁰⁾。

広告宣伝による販売促進は、1960年3月のテレビCMを活用（月額2,000万円を投入）することによって本格的となった。新規商品の販売には商品に対する信用と会社に対する信用の確立が必要であり、広告宣伝は効果があるといえる。わが国でもよく知られているように1905年にアメリカで発売されたケログ（W・A・ケログ）の「コーンフレークス（小麦粉を原料とした食品、木島 注）」は新規の食品であったが、大々的な広告宣伝

図1 チキンラーメンの流通チャネル（1961年）



資料：日清食品株式会社『日清食品社史一食足世平一』1992年及び「大型小売店対策が発展のカギ（加工食品業界・その1・インスタント・ラーメン）」『マーケティングと広告』電通1968年より作成。

注：特約代理店はそれぞれの系列の特約店、卸店、小売店を通じて全国に販売している。

をおこなったことによって急速に普及しアメリカ人の朝食慣習を変え、その販売促進政策は製品による特定市場だけでなく、流通機構全体に与えるほどの革新的なものであり、その他、子供向け賞品、新しいラベル、デザインの使用、パッケージの創案など、マーケティング技術の開発に果たした役割りは偉大であり、「マーケティング」の革新者と呼ぶにふさわしい企業者活動であったといわれている²¹⁾。同様に安藤百福は広告宣伝の機能を重視し「広報・宣伝には、経営トップにある者の性格がよくあらわれる。広報、宣伝は、企業の社会に対するメッセージである」²²⁾と指摘しており、このような広告宣伝に対する企業者精神が日清食品の経営行動に反映したものといえよう。

また、プレミアムキャンペーンは1961年6月に「チキンラーメンプラスセール」がはじめて行われ、現在までさまざまなプレミアムキャンペーンが実施されている。

以上のように、新規な商品であったチキンラーメンが短期間のうちにわが国の食生活に定着した背景には、現金決済取引や商社ルートの開拓、大々的な広告宣伝などの革新的販売方法の企業者活動があり、日清食品ならびに即席めん業界の今日があるのはその成果によるものといえよう。

おわりに

以上、チキンラーメンが開発され、市場に定着するまでの一断面を主として日清食品社史、明星食品社史などから考察した。しかし、社史からの考察にはいくつかの限界がある。その第1は社史に対する評価の限界である。各社の企業行動はまさに、変動する企業環境のなかでさまざまな経営戦略を用い、他企業にない競争優位を確立するために行動しており、過去の戦略あるいはその成果が社史にどこまでオープンに反映されているかである。

第2は、創業当時の各社の諸統計データや業界創成時のデータが整備されていないことである。第3は、ここでは触れていないが、即席めん業界では「即席ラーメン特許紛争」が激化したのであった。それがこじれた理由の一つとして中島正道は「また、特許争いが寡占間競争の手段視され、単なる技術上の争いではなくなったことが紛争をこじらせたと言えるであろう」²³⁾と指摘しており、このような背景からも業界事情について各企業ごとに違った解釈があるということである。このように社史活用にはいくつかの難点があるが、このような難点をいかに解決するかは今後の研究方法の課題としたい。

本章ではチキンラーメン開発、即席めん業界の創成について若干の考察を加え、日清食品の企業者活動の一端をみてきたが、この時期は日清食品の創設期にすぎず、それ以降、企業の成長にともなって、組織革新、新製品開発などさまざまな企業者活動が引続き行われていくのであるが、これらについては稿を改めて論じていきたい。

注

- 1) 「チキンラーメン」が登場する同年の春ごろに2つの中華めんが発売された。その一つは大和通商の「鶏糸麺」であり、もう一つは東明商社の「長寿麺」である。この二つの商品の共通点は器に入れて熱湯を注ぐだけで食べられることと、油揚げ処理されていることであり、相違点は味付けの有無である。これらの先駆的な中華麺が存在していたにも拘らず、チキンラーメンが即席めんの嚆矢とされるのは、第1に工業的量产化に成功したこと、第2に商品完成度の違い、第3に販売戦略にマスメディアを活用したことであると指摘されている。詳しくは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.62～65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.93。
- 3) 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.20。
- 4) 大河内暁男『経営構想力-企業者活動の史的探究-』東京大学出版会、1979年、p.序 i。企業の経営行動については「企業の経営行動は、経営要素の組合せを基盤とした人間の経営行為の現象形態に他ならないのであり、企業の経営行動のさまざまな差異は、経営要素の組合せがことなるために生ずるものである」と指摘している。
- 5) 経営史(ビジネス・ヒストリー)とは、「経営管理の歴史的発展過程の研究であり、個別企業経営の研究を内容にして発展してきた。変動する企業環境のなかで企業者・経営管理問題にどう対処していったかが1つの重要な研究課題をなす」とある。『有斐閣 経済辞典(新版)』有斐閣発行、1987年、p.598。
- 6) 詳しくは日清食品株式会社編集『日清食品社史—食足世平—』日清食品株式会社、1992年を参照のこと。
- 7) ここでいう企業者とは、「企業者の概念はシュンペーターによって、確立されたものである。シュンペーターにおいて、企業者とは、革新職能を通じて利潤を獲得する機能としてとらえられるのであって、オーナー経営者である企業家と企業者とは同じ概念ではない」を指す。神戸大学経営学研究室編『経営学大辞典』中央経済社発行、1988年、pp.126～127。
- 8) 日清食品株式会社編集『前掲書』、pp.50～51より。項目1～3についてもう少し詳しくみると、「おいしいこと」とは、消費者が再度購入したくなるようなあと味、余韻が開発の成否を決めると考えたのである。「保存性があること」とは、家庭での保存が可能である一方、大量販売ルート(スーパー・マーケットなど)に乗せることが可能な保存性があることである。「調理が簡単であること」とは、ワンタッチで食卓に乗せることができることである。
- 9) 日清食品株式会社編集『前掲書』、p.56より。「生産行程に使用された設備は、製めん機大セイロ(スノコ棚10段)、フライヤー、それに蒸し器用パイプレーター、油熱用パイプレーター各1台ずつと、包装用足踏みシーラー10台などでこれらの機器は1日中休まずフル回転した」。
- 10) 日清食品株式会社編集『前掲書』、p.52より。

発明のひらめきは自炊生活をしていたころの天ぷら料理からきている。「水でといた小麦粉は、熱い油の中に入れると一度は沈むが、やがて水と油がはじき合って水分が抜けると浮き上がってくる。油ぎりをすると、天ぷらのころもは、微細な穴が全面にえがかれていることがわかる」。

- 11) 鳥羽欽一郎『企業発展の史的研究-アメリカにおける企業者活動と経営管理-』ダイヤモンド社、1970年、p.70。

- 12) 日清食品株式会社編集『前掲書』、p.68より。

- 13) 明星食品株式会社編集『前掲書』、p.68を参照のこと。

- 14) 明星食品株式会社編集『前掲書』、p.73より。

- 15) スープ別添タイプは鍋でめんを煮ながらスープを加えるものであり、めんやスープに味わいを深めることや種々の具材を加えることにより、好みに応じて調理する楽しみが付加された。「スープ別添タイプ」の即席めんについて、日清食品株式会社編集『前掲書』、p.87では「しかし、スープ別添タイプという意味では昭和34年12月発売の泰明堂<マルタイラーメン>が最も早かった」と指摘しており、明星食品株式会社編集『前掲書』、p.100では「九州地方で人気を集めていたセミラーメンの最右翼『マルタイラーメン』もこの方式であったが、めんは細い棒状の乾めんであった。完全 α 化の油揚げめんでは、スープを別添したものはなかった」と指摘している。

マルタイラーメンについて、マルタイ泰明堂社史編纂委員会「マルタイラーメン18年のあゆみ」マルタイ泰明堂社、1978年、p.33には「即席麺の研究は昭和32年10月に着手して、34年9月まで、2年間にわたって続けられた。そして完成した製品は、麺の塩分をひかえてつなぎをよくし、スープ別添、完全にノンフライ・ノンスチームで自然乾燥させたもの。形状はウェーブがなく、まっすぐであった。これが日本で最初につくられた“棒状ラーメン”である。発売は昭和34年11月、商品名は『即席マルタイラーメン』であった」と記されている。

- 16) 日清食品株式会社編集『前掲書』、p.88より。

- 17) 鳥羽欽一郎『前掲書』、p.152より。

- 18) 日清食品株式会社編集『前掲書』、p.59より。

多くの問屋からは断われていたが、大阪木津市場にあった中谷商店（中谷儀三郎）という食品問屋からは評価を得て、チキンラーメンの「取扱い1号店」が誕生した。

- 19) 鳥羽欽一郎『前掲書』、p.156を参照のこと。

- 20) 日清食品株式会社編集『前掲書』、p.62より。

この広告は朝日新聞朝刊に掲載され、そのコピーは「味付け調理不用無類に美味しい強力栄養食」「熱湯をかけるだけで、すぐ召し上げられる」「1袋-35円」であった。即席めん業界では、現在でも各社が盛んに行っている。詳しくは木島実「食品産業における新製品販売と広告の機能-即席めん業界の事例」『日本大学農獣医学会・学術研究報告 第45号』1988年、p.260を参照のこと。

- 21) 鳥羽欽一郎『前掲書』、pp.159~160より。

- 22) 安藤百福『前掲書』、p.215より。

- 23) 古島敏雄・深井純一編『地域調査法』中島正道稿「企業経営資料の収集と調査」東京大学出版会、1985年、p.251。