

わが国食品企業の国際化

——即席めん企業のパイオニア、日清食品——

斎藤 高 宏

1. はじめに
2. 遅いスタート
3. 企業の乱立と競争の激化
4. 生産の飛躍的な増大
5. 輸出市場の開拓

6. 海外企業への技術供与
7. アメリカにおける生産
8. グローバル化の進展
9. 多角化への取り組み

1. はじめに

わが国食品企業は、1980年代半ば以降の円高経済への移行、農産物輸入の自由化などのもとでドラスティックに変化しつつある。とりわけ特徴的なことは、食品企業の国際化であり、それを端的に物語るのがその原材料として利用される輸入調製品の大幅な増加である。

しかし、食品企業の国際化はこうした局面でのみみられるのではない。いまや外国企業への技術供与や直接投資などを通じて海外諸国でも積極的な販売活動に乗り出しはじめている食品企業も少なからず存在するからである。

本稿では、その具体例として、うまみ調味料のグルタミン酸ソーダ、醤油などとともに数少ないわが国独自の国際的食品である即席めんを開発した、いわば即席めん企業のパイオニアともいえるべき存在の日清食品を取り上げて、即席めん企業の国際化の過程について述べてみたい。

2. 遅いスタート

味の素、キッコーマンなど戦前に海外展開の経験のある食品企業の多くは、近世ないし

近代に入って間もない創業の長い歴史のある、いわば由緒ある企業である。したがって、これらの企業は、当時、すでに当該業種の数ある企業のなかでわが国を代表する企業の一つとして位置付けられていたといっても過言ではない。

しかし、ここで取り上げた小麦二次加工企業⁽¹⁾の日清食品は、こうした企業とはまったく異なり、戦後間もない1948年に創業の、いわゆる復興期企業の一つで、したがって、設立されてから僅か40数年のまだまだ若いこれからの企業である。ただ、日清食品の場合、即席めんが新興業種であるため企業の歴史それ自体は浅いが、いまやたんに当該業種のパイオニア企業、トップ企業としてばかりでなく、わが国を代表する食品企業の一つとして位置付けられるまでになっている。

もっとも、日清食品の創業それ自体は戦後であるが、その前身はやはり戦前の創立である。日清食品の創業者が、1932年に生まれ育った台湾に食品とはまったく異なる繊維製品販売の東洋莫大小を設立し⁽²⁾、わが国からメリヤス製品を移入して現地で販売することを開始したからである。

しかも、手掛けた事業はこれだけではなかった。この台湾におけるメリヤス製品の販売に続いて、翌1933年には大阪にも進出し日東商会を設立することになったからであ

る。事業の拡大にともなって移入先の国内にも集荷基地を確保しなければならなくなったことが、それを設立させることになった。ただ、それは当初の目的の集荷基地としての役割にとどまらず、次第に活動の重点を国内に移させるための拠点となったのである。

それにともなって、従来からのメリヤス製品に加えて、蚕糸、航空機部品、精密機械、光学機械、住宅などの事業にも次々と乗り出すなどことになり、順調な発展を遂げるようになった。しかしながら、周知のように、これらはすべて第二次大戦の敗戦によってすべて灰燼と化してしまった⁽³⁾。

したがって、前身とはいえ、味の素、キリンビール、キッコーマンなどの食品企業と同じく、戦前に設立されたことは確かなことであり、また、台湾における事業が中心であったから、ある意味では海外展開も経験済みであった。ただ、異なっていたことは食品とはまったく縁がなかったことである。

では、日清食品の創業者がはじめて食品とかわりを持つようになったのは何時なのであろうか。創業者の語るところによると、戦中及び戦後の混乱期における飢餓体験によってであるとされている⁽⁴⁾。とりわけ戦後の深刻な食糧難が大きな影響を及ぼした。そのため、「食足世平」（食足りて世平らかなり）という信念のもとに、人間の原点は食であるとして、戦後の混乱の真っ只中の1948年に食品の加工及び販売などを行なう中交総社が設立されることになったのである。

また、病人用栄養食及び栄養剤などの開発のために時を同じくして設立された国民栄養科学研究所もそれと軌を一にしている。そして、これらのうちの前者が翌1949年にサンシー殖産と改称され、今日の日清食品の基礎が築かれることになった。

その一方で、日清食品のチキンラーメンの誕生は1958年であり、創業はこの年であるとする意見もある。事実、創業者自身もこれ

に多少こだわっている⁽⁵⁾。しかし、食品企業にかぎらず企業の創業といった場合、その前身を含めることが少なくない。むしろそのほとんどが前身を含めているといったほうがより適切である。たとえば、食品企業では味の素の鈴木商店、キッコーマンの野田醤油などはその端的な例である。

したがって、日清食品についても、戦前のメリヤス製品などの販売会社は別にして、慣れない事業に手をだし設立後一度そのすべてを失ったこともあったが、戦後における食品関連事業の開始をその創業としても差し支えないのではなかろうか。事実、1992年に刊行された日清食品の社史『食足世平——日清食品社史——』も1948年からのスタートである。

ともかく、ここにわが国はもちろんのこと、世界でもはじめての即席めん、いわゆるチキンラーメンが販売されることになったのである。その後一世を風靡することになったインスタントコーヒーの国産化が2年後の1960年であったから、このチキンラーメンが販売された1958年をわが国の戦後の食生活に画期的な変化をもたらすことになったインスタント食品元年として位置付けても何ら異論のないところであろう。

加藤秀俊は「インスタント・ラーメンはひょっとすると日本食事史におけるひとつの革命を完成した、といっても過言ではなかろう、とおもう。えらいものを発明したものだ、というのがわたしの正直な感想だ」⁽⁶⁾と述べ、この日清食品によって開発された即席めんを高く評価している。

前述のサンシー殖産は、このチキンラーメンの販売成功を見届けたうえで現在の日清食品に改称され、遅れ馳せながらそのスタートが切られることになったのである。

注(1) 同じ小麦関連加工業のなかでは、たとえば、日東製粉、日本製粉、日清製粉などの製

粉企業はすでに戦前においてアジア諸国を中心に海外展開を積極的に行っていた(中島常雄著『小麦生産と製粉工業——日本における小農的農業と資本との関係——』(時潮社, 1973年, 167~173頁))。

- (2) 莫大小とはメリヤスのことである。
- (3) 日清食品の前身については、日清食品株式会社社史編集室編『食足世平——日清食品社史——』(日清食品株式会社, 1992年, 42~45頁)を参照のこと。
- (4) 安藤百福著『苦境からの脱出——激変の時代を生きる——』(フーディアム・コミュニケーション, 1992年, 48~49頁)。
- (5) 安藤百福著『前掲書』(62頁)。
- (6) 加藤秀俊著『食の社会学』(文芸春秋社, 1978年, 265頁)。

3. 企業の乱立と競争の激化

ところで、食品にかぎったことではないが、わが国では類似商品の販売が少なくない。特に、大きな伸びが期待される商品の場合には多くの企業が市場に次々と参入し、しばしば先発企業の開発利益が侵されることになる。したがって、企業間でトラブルが生じることもしばしばある。

これは、ここで取り上げた即席めんについても例外ではなく、トラブルは別にして、日清食品の成功をにらんで多くの企業が参入し、即席めん販売の戦列に加わるようになった。たとえば、翌1959年には梅新製菓(現在のエースコック)のエースコックの味付ラーメン、泰明堂(現在のマルタイ泰明堂)の即席マルタイラーメンなどが発売されることになった。

こうした傾向は1960年代に入ると一段と加速し、スターマカロニのチキンラーメン、明星食品の明星味付ラーメン、富士製麺(現在のサンヨー食品)のピヨピヨラーメン、松永食品のトノサマラーメン、永安食品のマイラーメン、マイレーメン、マイチャーメン、石川食品の栄養麺などが新たに発売され、小

売店の店頭にはさまざまな即席めんが並ぶまでになったのである。

しかも、注目すべきことは、大手商社の多くがこれら即席めん企業の系列化に乗り出すとともに、水産食料品製造企業もこぞってそれに参入することになったことである。たとえば、前者については丸紅飯田(現在の丸紅)、三井物産、岩谷産業、明治屋、国分商店、北洋商会(現在の菱食)、三菱商事、伊藤忠商事、日綿実業(現在のニチメン)など⁽¹⁾、後者については宝幸水産、日本水産、日本冷蔵(現在のニチレイ)、極洋捕鯨(現在の極洋)、東洋水産、極洋捕鯨(現在の極洋)、大洋漁業、日魯漁業(現在のニチロ)などがその端的な例であった⁽²⁾。したがって、日清食品のチキンラーメンの発売から僅か2年ばかりの間に20数種類の即席めんが市場に出回るまでになった。

多くの企業の参入によって、パイオニア企業である日清食品と後発の多くの食品企業の間で製造方法、ブランドなどを巡って特許紛争が表面化し、それが後々まで尾を引くことになるのであるが、それはともかくとして、こうした多くの企業の参入それ自体、ある意味では、当初マイナーな存在に過ぎなかった即席めんが、われわれ国民の重要な食品として、いわば認知されつつあることを端的に示すものであった。いうまでもなく商品の如何を問わず、一般的には市場拡大の可能性があれば、企業がそれに積極的に参入することはまったく考えられないからである。

しかし、当初の参入は、その市場規模が小さかったせいもあって、どちらかといえば規模の小さな専業企業ないし水産食料品製造企業の副業としてのものであった。現に、即席めん企業は100社を上回るまでになったが、そのほとんどが当時あまり知られていなかった中小企業であった。しかも、一部の地域に根ざした企業が少なくなかった⁽³⁾。

もっとも、即席めんの市場は、他の食品の

市場とは対照的に急激に拡大しつつあった。したがって、1976年度にはその市場は2,000億円を突破するまでに膨れ上がり、多くの食品企業にとってきわめて魅力的な市場であった。しかも、製造方法などの特許を別にすれば、その生産は技術的に容易であり、参入にともなう障壁もそれほど多くなかった。つまり、ある程度の資本があれば、誰でもが参入することができたのである⁽⁴⁾。

したがって、それまでまったく参入の気配をみせなかった大手食品企業までが、その生産に乗り出すことになったのである。たとえば、1973年のハウス食品工業、翌1974年のカネボウ食品販売（現在のベルフーズ）、丸大食品、日糧パン、1976年のグリコ栄養食品などがその端的な例である。そのため、即席めん市場の競争は一段と激しさを増し、倒産を余儀なくされる企業も少なくなかった。

ここで、日清食品を中心とした即席めん企業の金額ベースでみた市場シェアについて詳しくみてみよう。それを示したのが第1表である。これによると、1963年度当時の日清食品のシェアは即席めんの発売開始から僅か数

年しか経っていないにもかかわらず、他の企業との熾烈な競争によって全体の25.3%にまで低下してしまったが、大手企業6社⁽⁵⁾のなかでは依然として最大手であった。ただ、最大手といっても、この程度のシェアではいつまでも安泰とはいえなかった。

これを裏付けるように、1965年度には明星食品がそれまでの主力商品であるスープ付明星ラーメンに加えて、明星日本そば、明星焼きそばなどの新製品を発売したことからシェアを急拡大させることになり、最大手の地位を占めるまでになった。パイオニア企業の日清食品といえども、販売開始後僅か数年しか最大手の地位にとどまることができなかったのである。

ところが、1969年度には明星食品は、新製品を矢継ぎ早に開発し、一段と販売攻勢をかける日清食品にその地位を明け渡すことになった。日清食品の、いわばパイオニア企業としての意地をかけた巻返しが成功することになったのである。ただ、それにしても大手企業の実力は伯仲しており、依然として2番手企業との差があまりにも僅少であった。そ

第1表 即席めんの主要企業別売上高構成比の推移

(単位：%)								
	日清食品	サンヨー食品	東洋水産	明星食品	エースコック	ハウス食品工業	その他	合計
1963年度	25.3	3.2	8.8	18.4	14.9	—	29.4	100.0
65	16.0	12.6	6.9	21.4	14.1	—	29.0	100.0
67	16.2	18.8	6.5	20.8	13.2	—	24.5	100.0
69	21.2	19.1	8.4	23.1	12.2	—	16.0	100.0
71	20.2	25.4	14.8	15.5	10.5	—	13.6	100.0
73	25.6	23.5	15.7	10.0	7.1	—	18.1	100.0
75	24.9	23.1	12.2	9.0	7.3	5.4	18.1	100.0
77	27.4	22.6	11.8	11.6	5.6	5.2	15.8	100.0
79	31.9	22.4	13.0	11.8	4.3	4.2	12.4	100.0
81	32.1	22.4	11.7	9.7	4.0	7.0	13.1	100.0
83	32.0	21.1	10.8	11.6	4.5	7.6	12.4	100.0
85	33.4	19.8	12.4	10.8	5.9	4.9	12.8	100.0
87	33.2	17.8	12.7	10.0	6.9	5.6	13.8	100.0
89	32.1	17.7	12.6	8.9	10.8	4.7	13.2	100.0
91	34.6	15.8	14.5	8.9	8.7	4.5	13.0	100.0

資料：『酒類食品統計月報』（1966年～1992年の各9月号）。

注：袋入り及び容器入りスナックめんの合計。

のため、1971年度にはサッポロ一番などの販売攻勢により都市部などの大消費地を中心に激しく追い上げるサンヨー食品にその地位を譲ることになり、即席めん大手企業のシェアは僅か数年の間にめまぐるしく変化した。

このようにめまぐるしく変化したのは1970年代はじめまでであった。1973年度以降は日清食品が最大手の地位を維持し続けることになったからである。しかも、大手食品企業の参入にもかかわらず、そのシェアは現在にいたるまで30%台を維持しており、いまや即席めん産業のガリバー的存在とまでいわれている。これを実現可能にさせたのが、後で詳しく触れる他の企業に先駆けた容器入りのスナックめん、カップヌードルなどの販売である。

大手企業の動向とは別に、もう一つ忘れてならないのが、中堅・中小企業の動向である。1963年度当時、日清食品など大手企業のシェアは全体の70.6%で、したがって、中堅・中小企業のシェアは29.4%であった。しかし、次第に後者のシェアは低下し、1960年代末以降、現在に至るまで10数%台にとどまっている。つまり、ピーク時の半分以上になってしまったのである。市場支配力を強化しつつあった大手企業への集中化の進展にともなって、後者の多くが倒産ないし撤退を余儀なくされることになったからである。

たとえば、1965年には永安食品、日本製麺、日産食品など、そして1968年には松永食品、富士食品、第一食品、ナンバーワン食品などのいずれも中堅企業が倒産を余儀なくされることになった。加えて、いわゆる陸上進出とまでいわれた前述の多くの水産食料品製造企業の即席めん市場への参入も、従来からの水産業よりもむしろ即席めん製造業で名をあげ、現在では日清食品、サンヨー食品に次いで大手企業6社の一角を占めている東洋水産を除いてすべて撤退した。

また、1991年度現在、大手食品企業のハウ

ス食品工業は辛うじて大手企業6社に入っているが、生産しているのは袋入りの即席めんのみで、しかも、生産量自体他の5社に比べて大幅に少ないし、ベルフーズ、丸大食品についてはさらにそれを下回っており、即席めんに関しては中堅・中小企業として位置付けられている⁽⁶⁾。

即席めん市場は、1982年度に3,000億円を突破し、いまや念願であった4,000億円をうかがうまになっている。したがって、即席めん産業は新興業種とはいえ、市場規模でみると食品産業の数ある業種のなかでもかなり上位に位置付けられており、その存在自体さまざまな意味で大きな影響を及ぼしているといっても過言ではない。しかも、その市場構造は、上位5社のシェアでも高々10数%程度で、地域に根ざした中小ないし零細企業がひしめき合っている生めん市場とは対照的に⁽⁷⁾、企業提携⁽⁸⁾、次々に開発される新製品による製品の差別化などを通じて一段といくつかの大手企業への集中化が進み、いわば寡占体制が形成されるまでになっている⁽⁹⁾。

したがって、企業数では大手企業を大きく上回る中堅・中小企業にとってこれまでになくきわめて厳しいものとなっている。資金力ばかりでなく技術開発力についても劣っているにもかかわらず、そしてまた新製品の定着率が大幅に低下しているにもかかわらず、それを開発せずにただ手を拱いては確実に脱落してしまうからである。

こうした状況のなかで、これらの企業がその活路をいかにして見いだすか、深刻な景気後退にもかかわらず生めんタイプやスープタイプの即席めんなどの投入によって長期低迷からようやく抜け出しつつあるといわれている即席めん市場の課題として、いま改めて問われているのではなからうか。

注(1) 商社では、明星食品と北洋商会、日清食品と東京食品・三菱商事・伊藤忠商事、エース食品と鈴木洋酒店、島田屋本店と国分商店、

永安食品と三井物産、日米水産と明治屋、日華食品と丸紅飯田、シスコ製菓と日綿実業・岩井産業などであった。ただ、これらのうち、自社ブランドを使用したのは丸紅飯田（ブランド名、ベニー）のみで、それ以外は発売元となってメーカーの育成に力を注いだ（株式会社エーシーシー編『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、85～86頁））。

- (2) 大手水産食料品製造企業のブランド、参入年月、系列メーカーについてみると、日本水産（ヒノマル、1961年2月、大洋食品・自社）、日本冷蔵（ニッサン、1961年3月、日産食品）、東洋水産（マルちゃん、1961年4月、自社）、極洋捕鯨（ディリー、1961年5月、東京食品産業）、宝幸水産（ほにほ、1961年5月、富士食品工業）、日魯漁業（あけぼの、1961年9月、サンヨー食品）、大洋漁業（まるは、1961年11月、第一食品工業）などであった（株式会社エーシーシー編『前掲書』、86頁）。
- (3) その約70%は日清食品と同じく関西の企業であったといわれている。しかし、即席めんの全国的な普及にともなって、企業の立地も分散化しており、食糧庁『生産動態調査』（各年版）によると、1992年4月1日現在、工場数ベースでは関東地域が30.2%を占めトップで、関西地域は14.0%となっている。また、工場を専業別にみると、専業が62.8%で、残りの37.2%が兼業（生めん類及び乾めん類のいずれか、あるいは両者を生産）であった。ここ数年前者はほぼ70%台を維持していたから大きく低下したことになる。さらに、日本麦類研究会『小麦二次加工実態調査結果』（1992年3月）によると、1990年12月末現在、即席めん企業の資本金は1億円以上が全体の37.3%で、同じ小麦二次製造業でも、マカロニ類製造業及びプレミックス製造業よりは規模の小さい企業が多いが、その外のパン製造業、パン粉製造業、生めん類製造業、乾めん類製造業、めん類飲食店、ビスケット製造業などに比べるとむしろ規模の大きい企業が多い。なお、企業数は84社である。
- (4) たしかに、かつてはある程度の資本があれば参入することも可能であったが、近年は大規模な設備投資によって製造規模の大型化、

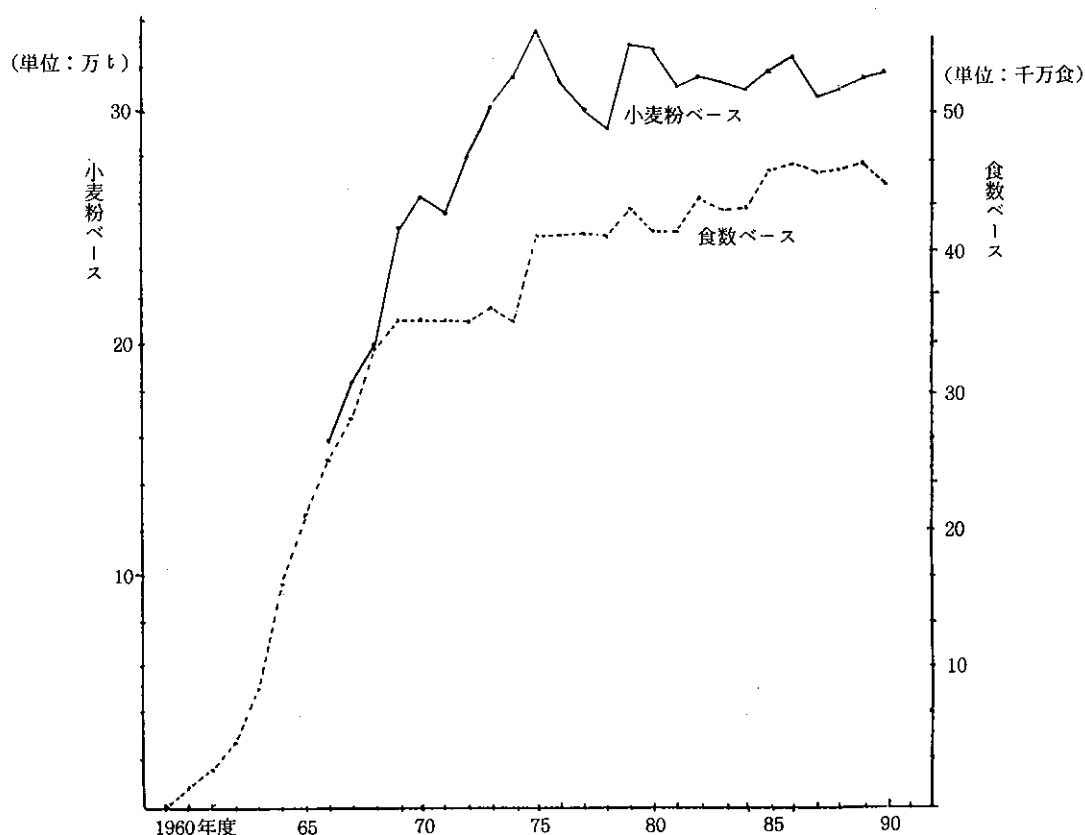
製造工程の機械化が著しく進展しており、当然のことながら状況は大きく変化している。ちなみに、日清食品滋賀工場では1日当たり180万食の生産を行なうまでになっている。また、1993年に日清食品が建設を発表した静岡県大井川町の新工場は同じく400万食と計画されており、したがって、その投資額も約500億円で食品業界では最大の規模になるであろうといわれている。

- (5) ただし、1970年代半ばまでは大手企業5社であった。
- (6) 1991年度現在の大手企業6社に続く企業としては、第7位：ペルフーズ、第8位：まるか食品、第9位：ヤマダイ、第10位：永徳屋商事、第11位：マルタイ泰明堂、第12位：イトメン、第13位：徳島製粉、第14位：寿がきや食品、第15位：横山製麺、第16位：大黒食品、第17位：丸大食品、第18位：酒悦、第19位：白麦米、第20位：ヤクルト本社などとなっている（『酒類食品統計月報』1992年9月号、22頁）。
- (7) 熊沢 孝著『食品——日経産業シリーズ（改訂版）——』（日本経済新聞社、1990年、46～47頁）。
- (8) 1981年7月、大手企業6社のなかのサンヨー食品とエースコックが資本業務提携することを明らかにし、前者が後者の株式60%を取得することになった。また、1982年8月、東洋水産は酒悦の株式50%を取得し、2年後にはそれを約80%までに引き上げた。
- (9) 木島 実「食品工業における寡占形成と広告の機能」（日本大学農獣医学部食品経済学科編『現代の食品工業』農林統計協会、1989年、60～74頁）。

4. 生産の飛躍的な増大

次に、即席めん市場の急激な拡大を具体的に裏付けるその生産の動向について詳しく触れてみよう。それを示したのが第1図である。

すでに述べたように、日清食品によってわが国ではじめて即席めんが開発されたのが1958年である。残された問題はその販売で



第1図 わが国の即席めんの生産量

資料：日本即席食品工業会、食糧庁加工食品課などの資料。

注(1) 食数は国内市場向けの生産量である。

(2) 小麦粉ベースについては、1984年度以前は会計年度である。

あったが、即席めんは当時消費の中心であった生めんよりも価格が割高なうえに、従来とはまったく異なった商品だけに当初は苦戦が予想された。しかし、それは杞憂に終わり、爆発的なブームとなったのである。

ちなみに、販売が開始された1958年度の生産量は1,300万食にも達した。当時のわが国の人口は約9,200万人であったから、大人から子供まで含めて約7人に1人は即席めんを食べたことになる。当時の国民生活を考慮に入れば、これ自体大変なことであったといっても決して過言ではない。しかも、それが2年後の1960年度には1億5,000万食に

まで増加することになった。僅か2年間で10倍以上になったことになる。

ただ、当時わが国では依然として従来から消費されていた生めん、乾めんなどが中心であった。ちなみに、1960年度現在、前者はめん類全体の48.5%、後者は46.5%を占め、即席めんはマカロニ・スパゲティの3.1%を下回る僅か1.9%にとどまっていたのである。急増しつつあったとはいえ全体からみれば即席めんはやはりマイナーな存在でしかなかったのである⁽¹⁾。

しかし、その後の伸びはきわめてドラスティックであった。1960年代に入って間もな

く白黒テレビ、電気洗濯機、電気冷蔵庫の、いわゆる三種の神器の急速な普及を中心とする第一次消費革命の進展を背景に、食生活も大きく変化することになり⁽²⁾、1961年度には5億5,000万食、翌1962年度には10億食、そして1963年度には20億食と、毎年倍増することになったからである。筆者の知るかぎりでは、これまでわが国で開発された数多くの食品のなかで、これ程の伸びをみせたものは他になかったのではないかと。

もちろん、即席めんの生産の伸びは1960年代半ば以降も続き、1966年度には30億食、1974年度には40億食、そして1982年度には43億6,000万食にまで増加することになったのである。したがって、小麦粉ベースでも依然として生めんには及ばないものの、乾めんを大きく上回り30万トン台に乗せるまでになっている。めん類全体に占めるシェアも1974年度以降乾めんをコンスタントに凌駕している。

さらに重要なことは、こうした即席めんの開発によってめん類全体の市場が大幅に拡大することになったことである。戦後、わが国のめん生産量は食糧不足をカバーするために増加しつつあったが、米の需給が1950年代半ばから緩和に転じたのに加えて、パンの消費も増加することになったために次第に伸び悩みの傾向をみせはじめていた。たとえば、小麦粉ベースでは60万トン台で足踏みしていたのである。

ところが、即席めんの発売以降、めん類の生産は再び増加に転じ、1966年度には小麦粉ベースで100万トンの大台を突破することになったのである。しかも、それはその後一時的な落ち込みはあったものの即席めんの増加と軌を一にするように増加を続けることになった。

もっとも、画期的な食品である即席めんの消費とはいえ、いつまでも同じペースで増加を続ける訳ではないし、輸出も現地生産に

とって代わりつつあり、1970年代半ば以降、その生産は次第に伸び悩みはじめることになった。たとえば、1960年代半ばから1970年代半ばまでの増加率は年平均10.0%であったが、それ以降は僅か0.4%に低下してしまった。もちろん、これは食数でもほぼ変わらない。

したがって、前述のように、売上高は価格の引き上げなどによって全体で4,000億円近くにまで膨れあがったが、食数ではここ数年ほぼ45億食前後、小麦粉ベースでも32万トン前後にとどまっており、生産自体ほとんど増加していない。

たしかに、小麦粉ベースでみると、即席めんそれ自体の生産はここ数年増加していない。しかし、敢えていうまでもないことであるが、同じ即席めんでもその内容は大きく変化しつつあることがわかる。具体的には、開発当初から1970年代はじめまではすべて袋めんであったが、1970年代にはこれに容器入りのスナックめんが、そして1980年代に入っておかしめん、生めん、冷凍めんなどがさらに加わるようになった。

これらのうち、従来の即席めん消費の形態を大きく変化させることになったのが容器入りのスナックめんの開発である。このスナックめんの開発によって、即席めんはそれまで以上に簡便性のある食品となったからである。したがって、その消費は毎年のように大幅に増加することになり、販売を開始してから僅か数年後の1975年度には10億食を上回るまでになったのである。

ところで、この容器入りのスナックめんの開発に先鞭をつけたのもやはり日清食品であり、カップヌードルとして販売されることになったことは周知のところであろう。しかも、日清食品はこの1971年9月のカップヌードルの発売以降、すでに販売を中止したのも含めて現在まで80数種類のスナックめんを販売し、袋めんにとって代わるまでに

なっている。1991年度現在、金額ベースで見ると、日清食品の即席めんの売上高の83.5%がこのスナックめんである。

これについてもやはり特許紛争が表面化した。日清食品以外の多くの企業もこの容器入りのスナックめん市場に参入することになったことはいうまでもない。ちなみに、それは2年弱の間に16社、29品種を数えるまでになった。したがって、日清食品ばかりでなく、即席めん市場全体でもスナックめんのシェアが次第に拡大することになり、1970年代末には依然として食数では袋めんが上回っていたものの、金額では高付加価値のスナックめんが過半を占めるまでになった。

しかも、前者の袋めんの場合、つけ麺及び高級めんなどの販売がその失ったシェアを回復させることになったが、それがあくまでも一時的なものにとどまったのと対照的に、後者のスナックめんはその後わかめラーメンブーム(1983年)、タテ型ブーム(1984年)、ミニカップブーム(1985年)、辛口ラーメンブーム(1986年)、大盛りブーム(1988年)など、立て続けにトレンドなブームを作り出しながら増加を続け、1989年度にはついに食数でも過半を占めるまでになったのである。

したがって、概して差別化が難しい袋めんのなかで、最近新たに発売され、その需要の掘り起こしに大きな期待がかけられている前述のスープタイプの即席めんの行方については予断を許さないが、いまや即席めんといえはこのスナックめんを指すといっても過言ではないほどになっている。

ただ、企業によってスナックめんへの取り組みは必ずしも同じではなく、大手企業6社のなかでもサンヨー食品、明星食品、ハウス食品工業などは現在でもやはり袋めんが中心である⁽³⁾。とりわけサンヨー食品は袋めんのウエイトが高く、それは1991年度現在で売上高全体の74.1%を占めている。したがっ

て、袋めんのメーカーとしては大手企業6社のうちで最大の36.3%のシェアを握っている。

一方、日清食品、東洋水産、エースコックなどはどちらかといえばスナックめんが中心である。ただ、東洋水産及びエースコックの場合、ここ数年スナックめんの生産を大幅に増加させつつあるが、依然としてその規模が日清食品に比べて小さく、1991年度現在、大手企業6社のスナックめん売上高のそれぞれ18.1%、14.6%にとどまっている。ちなみに、日清食品は52.7%を占める圧倒的な存在である。

もう一つ忘れてならないことは、即席めんの開発がめん類全体の市場を拡大したように、このスナックめんの開発によって即席めん市場そのものが大幅に拡大することになったことである。なぜならば、袋めんの消費自体は1967年度頃から徐々に伸び悩みをみせつつあり、先行き食数で40数億食、金額で約4,000億円にまで増加するとはまったく考えられていなかったからである。つまり、1970年代以降の即席めん消費の増加はスナックめんの開発に起因していたといっても決して過言ではない。

注(1) 小麦の第一次加工産業及び第二次産業については、諫山忠幸監修『日本の小麦産業』(1982年、地球社)に詳しい。

(2) 山口貴久男著『食生活革新産業——未来産業⑮——』(東洋経済新報社、1973年、167～168頁)。

(3) 大手企業6社以外では、イトメン、丸大食品、ヤクルト本社などは袋めんのウエイトが高いが、ベルフーズ、まるか食品、ヤマダイ、永徳屋商事、マルタイ泰明堂、徳島製粉、寿がきや食品、横山製麺、大黒食品、酒悦、白麦米などはスナックめんのウエイトが高い。したがって、1991年度現在、即席めん売上高の65.6%がスナックめんである(『酒類食品統計月報』1992年9月号、22頁)。

5. 輸出市場の開拓

日清食品は、即席めんの試作段階でサンプルとしてそれをアメリカにもっていったところ、思ってもみなかった大量の注文が舞い込んだという嬉しい経験をしている⁽¹⁾。したがって、海外市場のなかでも、ヨーロッパ諸国などに比べて概して新しい食品に抵抗が少なく、また、高い食生活水準を享受している広大な市場のアメリカやわが国と同じく従来から食習慣としてめん消費が重視され、しかも、一方では深刻な食糧不足に悩むアジア諸国などへの輸出に少なからず関心を寄せていた。

しかし、当初は国内需要があまりにも大きく、それに応えるだけで精一杯の状況で海外市場の開拓には手が廻らなかった。実際のところ余裕がなかったのである。しかも、同じめんとはいえ、この即席めんは価格が割高なうえに、従来のめんの常識を越えたまったく新しい食品であり、その販売には国内以上の苦労がともうことも懸念された。つまり、国内に大きな市場機会があるのに、敢えて大きなリスクをおかしてまで海外市場の開拓をする意味はなかったのである。日清食品にかぎらず、企業とすればこれは当然の選択であった。

ちなみに、日清食品の主要製品の販売は1968年度には5億2,569万食にも達していたが、アジア諸国やアメリカなど海外諸国への輸出は僅かその2%程度にとどまってお⁽²⁾、その中心はあくまでも国内市場であった。当初から海外市場の開拓に力を入れていたトップ企業の日清食品ですらこの状況であったから、それ以外の企業については推して知るべしであろう。

これを裏付けるように、わが国の即席めんの輸出は、当初、ごく僅かなものであった。したがって、わが国の貿易統計には単独で掲

載されず、その他のめん類(048—390)とその他の調製食料品(099—099)の双方に掲載されていたため、その具体的な数量を把握することはできない⁽³⁾。

ただ、即席めんの輸出自体は徐々にではあったが増加しつつあり、当時の日本ラーメン工業協会が神戸税関で抽出推計を行なった結果、わかっているのはその大雑把な金額のみであるが、1967年は13億円以下、1968年は13億円以上であったとされている⁽⁴⁾。ちなみに、わが国の貿易統計にはじめて単独で掲載された1969年の金額は21億6,600万円であった。

こうして1969年からようやく貿易統計に単独で掲載されるようになったが、1970年代前半は1949年以降長期間にわたって続けられてきた固定相場制から新しく変動相場制に移行したうえに、しかも、それにともなって従来に比べて大幅な円高になったことなどもあって、即席めんにかぎらずわが国の輸出環境はとても厳しくなってしまった。

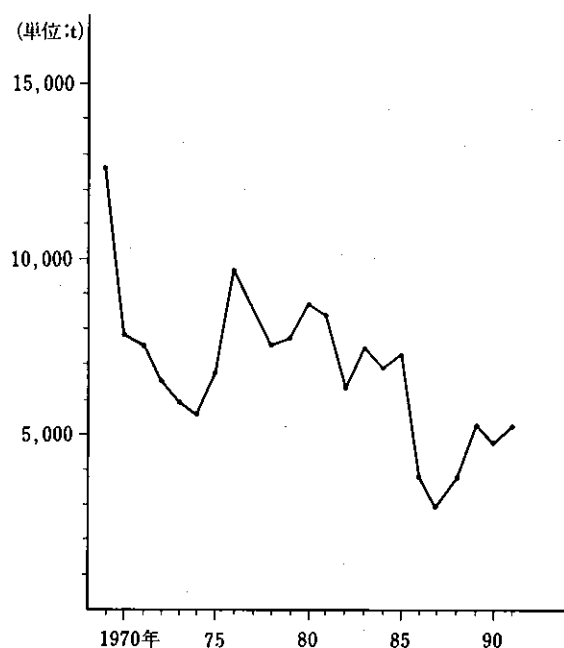
したがって、第2図にみるように、即席めんの輸出は1969年には1万2,538トンであったが、ベトナム戦争による特需に支えられ⁽⁵⁾、最大の市場であった南ベトナムへの輸出がアメリカ軍の撤退などによって急減したことも加わって、1974年には5,606トンと半分以上にまで減少してしまった。

その後、次第に落ち着きをみせつつあったが、1976年の9,774トンをピークにして再び減少に転じ、1980年代前半には6,000トン台にまで落ち込んでしまった。しかも、落ち込みはこれで止まったのではなく、現地生産の進展とプラザ合意を背景とした1980年代後半の未曾有の円高などのもとで、1987年には3,000トンを切るまでになってしまったのである。もちろん、その輸出先も大幅に減少している。一時それは80か国になったこともあったが、1988年には遂に50か国を切ってしまった。

こうしてみると、まさにここ数年経験したことのない水準にまで減少してしまったといえよう。その後若干回復しつつあるものの依然として低水準で推移しており、いまや即席

めんの輸出に関してはかつてのような面影はまったくみられなくなってしまった。

さて、次は、こうした即席めんの主要輸出市場についてであるが、それを示したのが第



第2図 わが国の即席めんの輸出量
資料：大蔵省『日本貿易統計』。

第2表 即席めんの主要国別輸出量

	(単位:t)					
	1970年	75	80	85	90	91
香 港	2,708	1,186	4,170	3,405	1,735	2,083
ア メ リ カ	2,319	4,120	2,227	1,722	1,473	1,500
台 湾	—	—	11	49	302	263
シンガポール	386	47	53	92	180	210
仏領オセアニア	42	35	65	109	139	195
旧 ソ 連	—	5	1	—	66	168
オ ラ ン ダ	91	153	243	162	215	154
イ ギ リ ス	56	106	130	365	116	139
フ ラ ン ス	49	61	271	130	107	119
ド イ ツ	26	63	131	146	78	88
カ ナ ダ	214	573	983	322	56	86
オーストラリア	39	69	29	76	68	58

資料：大蔵省『日本貿易統計』。

2表である。ただ、ここに示したのはほんの一部で、現在、即席めんは世界の多くの国々へ輸出され、うまみ調味料のグルタミン酸ソーダなどとともにわが国で開発された数少ない国際的食品として位置付けられるまでになっている。ただ、当初は一部の地域に大きく偏っており、南ベトナム、香港、アメリカの3か国で全体の85.4%を占めていた。

これら諸国のうち、前述のように、南ベトナムはアメリカ軍の撤退や政治的混乱などのために輸出市場としての地位を急速に低下させることになってしまった。一方、香港及びアメリカは、後で詳しく触れるが日清食品をはじめとするわが国企業の現地企業への技術供与及び現地生産の開始に加えて、とりわけ後者への韓国などからの輸出によってその輸出市場としての位置付けは変化しつつあるが、依然として2大輸出市場を形成している。

しかも見逃せないことは、後者のうちのアメリカ市場における消費構造が大きく変化しつつあることである。すなわち、当初はアメリカ市場への輸出といっても、実際には東洋人系の食料品店か、せいぜいスーパーのオリエンタルコーナーで醤油、味噌などととも細々と販売されているだけであった。

アメリカではすでに1950年代はじめに、いわばインスタント食品ともいえるテレビディナーの販売が開始され、その後もこうしたインスタント食品が次々と販売されていたため、即席めんのようなインスタント食品には特に抵抗がなかったが、醤油などと同様に、当初は日系人などの東洋人や過去に日本に駐留した軍人や軍属などによって消費されるだけで、アメリカ人にはその存在すらほとんど知られていなかった。

しかし、日清食品をはじめとするわが国即席めん企業の努力によって、その後状況は大きく変化することになった。つまり、いまやスナック食品あるいはスープヌードル（ドラ

イスープ）の一つとしてアメリカ人にも広く受け入れられるようになっており、アメリカの食品企業自体も、技術導入や企業買収などを通じて即席めんの生産に乗り出すまでになっているからである⁽⁶⁾。

ところで、こうした輸出環境の変化のもとで、わが国では他の輸入調製食料品と同じく、むしろその輸入増加が懸念されることになった。その契機となったのが、1980年9月に実施されることになった即席めんの輸入自由化である。これによって、たとえば、韓国などからの輸入が現実のものとなったからである。韓国では即席めんの主要原料の小麦粉の輸入がすでに自由化されていることもあって、その価格はもちろんのこと、賃金などもかなり低いため、乾めんや即席めんなどの製造コストがわが国に比べて大幅に割安であった。しかも、最近の円高はこれらを一段と低下させることになったのである。

1980年、スーパーのダイエーが早速韓国の三養食品から、また、イトーヨーカ堂も翌1981年に同じ韓国最大の即席めん企業、農心から輸入することになった⁽⁷⁾。乾めんに続いて即席めんについても韓国から輸入されることになったのである。ただ、当初の数年間には数量的にはそれほど多くはなく、輸入されたとはいえあまり問題にされなかった。

それが最近の円高や激辛ブームなどを背景にして、一時は韓国などから1,600トン強も輸入されるまでになった。たとえば、1986年にはスーパーでは前述のダイエー、イトーヨーカ堂に加えて、ジャスコ、とりせんなども三養食品から容器入りのキムチラーメンを輸入することになったし、即席めん企業の明星食品自体もやはりその技術供与先である韓国の三養食品からタテ型のキムチラーメンを輸入した。しかも、三養食品は1987年にわが国に現地法人を設立したのである。したがって、即席めんは第二のマカロニ・スパゲティになるのではないかと懸念されるまでになっ

た。

ちなみに、韓国の即席めんの生産は、1986年には40万1,957トンであったが、1988年には44万9,493トン、そして1990年には45万6,459トンにまで増加している。それにとりもなつて韓国からの輸出も増加しており、1984年の5,535トンから1986年には1万1,127トン、そして1990年には1万6,672トンにまでなつた。わが国とは対照的に、ここ数年で約3倍に増加したことになる。ただ、その中心はカナダ、アメリカ、サウジアラビアであつて、主要生産国であるわが国への輸出は企業競争が厳しいうえに、添加物などに関する厳しい規制もあつて現在のところあまり多くはない⁽⁸⁾。

注(1) 安藤百福著『前掲書』(112頁)。

(2) 日清食品株式会社社史編集室編『前掲書』(266頁)。

(3) 中島常雄著『即席めん工業の発展過程——新規食品製造業産業活動調査——』(食品産業センター、1978年、57頁)。

(4) 『即席ラーメンの輸出』(『即席ラーメン』1968年10月号、2頁)。

(5) 日本食糧新聞社編『即席めん——インスタントラーメン——』(日本食糧新聞社、1969年、11～12頁)。

(6) 1978年以降、アメリカではゼネラルミルズ社、ゼネラルフーズ社、リプトン社、キャンベル・スープ社などの有力食品メーカーが相次いで進出した(上野 明「世界の中の日本企業(24)——日清食品——」(『財界観測』第51巻第11号、1986年11月、88頁))。

(7) 韓国の主要即席めん企業としてこの2社以外に、韓国ヤクルト乳業、青宝食品、ピングレなどがある(『酒類食品統計月報』1986年11月号、52頁)。また、「ラーメン業界の動き」(『ジェトロ農林水産ウィークリー』1797号、1990年9月3日、8～9頁)によると、1989年現在の売上高のメーカー別シェアは農心60.6%、三養食品18.9%、韓国ヤクルト乳業8.8%、ピングレ6.6%、オットキ食品5.1%となっている。なお、海外経済調査会の林在国氏によると、青宝食品は1984年5月

に資本金20億ウォンで設立され、翌1985年1月から販売を開始した新興即席めん企業であるが、1987年12月にオットキ食品に買収されてしまったとのことである。

(8) 1987年1月末にわが国市場に出回っている韓国製即席めんの一部銘柄から、わが国では使用が認められていない添加物「ポリソルベート」が検出され回収処分となつた(『酒類食品統計月報』1987年2月号、40頁)。

6. 海外企業への技術供与

これまでみたように、即席めんは世界の多くの国々へ輸出されている。つまり、即席めんはうまみ調味料のグルタミン酸ソーダなどと同様に、いまやたんにわが国だけではなく、海外諸国でも消費されている国際的食品なのである。したがつて、それをわが国から輸入するのではなく、自国で生産することを希望する海外諸国の食品企業も少なくない。

海外諸国における即席めんへの根強いニーズを背景に、これまでわが国の多くの企業が海外諸国の食品企業にその製造方法に関する技術供与を行なっている。ここでは、韓国、タイなど海外諸国において即席めんの生産を可能にさせている、日清食品を中心としたわが国即席めん企業の技術供与の実態について若干みてみよう⁽¹⁾。

日清食品は、即席めんの開発以来、国内市場においてその製造方法などに関して他の企業との間で係争を余儀なくされていたが、1960年代半ばまでにそれも一段落し、1970年代に入って間もなくそれまでの輸出を主体とした海外事業に加えて、海外企業への技術供与を積極的に推進することになった。そしてはじめて取り組んだのが1971年のフィリピンのユニバーサル・ロビナ社への供与である。

これによって、日清食品の即席めん製造技術がはじめて海外企業に供与されることになった。しかも、重要なことは、それがたん

に日清食品の経営戦略の一環として供与されたというのではなく、フィリピン企業もその受け入れにきわめて積極的であったということである。なぜならば、当時、フィリピンは深刻な食糧不足に悩まされており、即席めんの技術供与による現地生産がその打開策の一つになりうるのではないかと期待されたからである。その意味では双方の利害が一致していた。

このフィリピンのユニバーサル・ロビナ社に続いて、1977年には味の素が資本参加し、その販売を独占しているタイのワнтаイ・フーズ社に、さらに、1980年代に入っても、1985年に韓国の韓国化薬グループの食品企業、ビングレ社に、1988年に中国の上海市糧食局などと契約し、日清食品の技術はかつてめんが誕生した中国にまで供与されることになったのである。

これらからも明らかなように、日清食品の即席めん技術は多くのアジア諸国企業に供与されている。ただ、筆者は、ここで日清食品の技術がアジア諸国企業へ偏って供与されていること自体を問題にしているのではない。これは日清食品にかぎったことではなく、むしろわが国食品企業全体、そればかりかわが国企業全体についていえることである⁽²⁾。つまり、わが国企業の技術供与に関する特徴の一つなのである。

わが国はアジア諸国と地理的、歴史的にきわめて密接な関係にあるうえに、いうまでもなくアジアにおける唯一の先進国として位置付けられているからである。加えて、わが国の戦後の目覚ましい経済発展の要因の一つに、多くの企業の海外企業からの積極的な技術の受け入れがあり、アジア諸国はわが国企業からの受け入れに際してその学習効果も期待できる。

しかも、食品加工技術はハイテク技術などと大きく異なり、概して成熟化していることもあって、アジア諸国のような開発途上諸国

でもその受け入れに問題がないし、また、わが国と食生活にある程度の共通性をもっていることもその受け入れを容易にしている。

とりわけ、即席めんの製造技術については、そのベースとなっているめんがアジア諸国で生まれ育ったものだけに、アジア諸国企業への供与は当然とまではいわないが無理からぬことであった。

日清食品はこうしたアジア諸国企業への技術供与だけにこだわっていたのではなかった。前にも触れたが、日清食品は、即席めんをたんにアジア諸国向けのものとしてではなく、当初から多くの海外諸国でも通用する国際的食品と位置付けていたからである。

これを裏付けるように、アジア諸国以外の企業への技術供与も具体化されることになり、1975年にはイギリスのユナイテッド・ビスケット社、1978年にはオーストラリアのホワイト・ウイングス社、そしてこれについては後で詳しく述べるが、1982年にはドイツのビルケル社など、いわばめんといえばマカロニ・スパゲティなどしか頭にないアジア諸国以外の国々の企業とも矢継ぎ早に契約を締結することになったのである。したがって、強いていえばいまや日清食品の即席めん技術は世界を席巻するまでになっている。パイオニア企業としての面目躍如である。

しかも、日清食品の技術供与について重要なことは、それを日清食品の世界戦略のネットワークに組み込んで、日清ブランドの供給基地と位置付けていることである。たとえば、それは後で触れるシンガポール日清の即席めんばかりでなく、前述のフィリピンのユニバーサル・ロビナ社及びタイのワнтаイ・フーズ社の即席めんも日清ブランドでオセアニア地域で販売していることから明らかである。

付け加えるならば、これらは、ブラジル及びインドネシアなどの工場から輸出されている、世界のうまみ調味料ともいべきグルタ

ミン酸ソーダの味の素ほどではないにしろ、フィリピン及びタイの輸出を増加させ、深刻な赤字に悩むそれぞれの国の貿易収支を多少なりとも改善させることにもなっている。

なお、参考までに他の企業の技術供与について述べると、いずれの企業も海外企業への技術供与に積極的に取り組んでいる。たとえば、明星食品は、1963年に前にも触れた韓国の三養食品⁽³⁾、1970年に台湾の味王醸酵工業股份有限公司、ベトナムの越南天香味精有限公司へ、1976年にケニアのクグル・コンソリディテッド社へ、1986年にアルゼンチンのラベルコール社、バングラデシュのエルファン・フーズ社、アメリカのキャンベル・スープ社へ供与した。つまり、韓国、台湾などへは日清食品に先駆けて供与していたのである。

また、東洋水産は1978年にアメリカの日系生めんメーカー、ミューチュアル・トレーディング社へ、さらに、サンヨー食品は1978年にアメリカのケロッグ社の子会社であるイギリス・ケロッグ社⁽⁴⁾、1981年にインドネシアのサラナパンガ社などと技術供与の契約を締結した。

したがって、いまやわが国企業の即席めん技術は世界の主要国で企業化されており、わが国の食品の技術供与としては有数の存在と位置付けられているといっても過言ではない。

注(1) 日清食品の海外食品企業への技術供与については、日清食品株式会社社史編纂室編『前掲書』(280頁)を参照のこと。

(2) わが国食品企業の技術供与については、斎藤高宏著『わが国食品産業の海外直接投資——グローバル・エコノミーへの対応——』(筑波書房、1992年、190～209頁)に詳しい。

(3) 株式会社エーシーシー編『前掲書』(138～144頁)。

(4) 『日経産業新聞』(1978年6月1日付)。

7. アメリカにおける生産

日清食品は、即席めんに関する世界的なネットワークを技術供与だけで作ろうとしていたのではない。それはあくまでも日清食品の海外事業の一環であって、むしろその中心は、ここで敢えて触れるまでもないことであるが、海外生産であるといっても過言ではない。この海外生産によって日清食品は念願の世界戦略を構築することが可能となったといえよう⁽¹⁾。

ところで、海外の企業は開発されて間もない即席めんがきわめて国際性のある食品であるとにらんで、1960年代半ばから日清食品に合併会社の設立や工場建設などを打診してきた。たとえば、アメリカのジャバンフーズ社、イタリアのパパン社及びプライバンテ社などからの申し入れはその好例であった。しかし、これらは時機尚早であるとして実現には至らなかった。

ただ、これらによって、この即席めんが世界の食品企業の関心の的になっており、開発当初の予想通り輸出はもちろんのこと、海外生産すら不可能ではないことを改めて思い知らされることになった。その意味では日清食品にとってはきわめて貴重な経験であった。

日清食品の海外生産の実現について重要な意味をもつことになったのが、1968年に行なわれた味の素との話し合いであった。味の素はすでにその当時タイ、フィリピン、マレーシアなどでうまみ調味料のグルタミン酸ソーダ生産に関して豊富な経験と実績をもっていた、いわば海外生産については先駆的企業であったからである。これによって、日清食品は味の素の全面的な協力のもとで海外生産を決断することになったといっても過言ではない。

しかし、日清食品がとった行動は味の素と必ずしも同じではなかった。むしろキッコー

マンとそっくりであった。つまり、最初の海外生産をわが国と地理的、歴史的に緊密な関係にあり、しかも、その製造技術を真っ先に供与したアジア諸国ではなく、処女地のアメリカで開始することに決めたことである。

このアメリカにおける生産決断の背景には、即席めんはたんに東洋人だけではなく、アメリカ人などにも十分好まれる国際的食品であるという、日清食品の当初からの確固たる信念があった。アメリカはたんに主要原料の小麦粉、油脂などの供給市場としてばかりでなく、即席めんの販売市場としてもきわめて魅力的な存在であった。これもキッコーマンと同様であった。

もっとも、その置かれていた環境はキッコーマンと同じではなく、むしろ厳しかったといえよう。なぜならば、キッコーマンの場合には、それまでの長期間にわたる輸出経験を十分活かすことができたが、一方の日清食品の場合には、開発されたばかりの食品で、輸出経験といっても高々10年前後しかなかったし、しかも、その規模も小さく、したがって、前にも触れたようにアメリカ人にはその存在すらほとんど知られていなかったからである。

こうした厳しい状況のもとで、1970年にアメリカのカリフォルニア州に日清食品にとってはじめての海外法人、いわゆるアメリカ日清が日清食品に加えて、味の素、三菱商事などの出資によって設立され、併せて工場も建設されることになったのである。日清食品が即席めんを開発してから僅か12年しか経っていなかった。食品企業の海外展開のなかでも、その早さはまさに異例としか言いようがない程であった。もちろん、即席めん企業としてははじめてのアメリカ進出であった。

前述のように、進出に際してもっとも懸念されたことは、それが期待通りの市場であるか、ということであったが、これに関しては工場の完成までわが国から輸出した、アメリ

カで生産、販売予定のものと同種の即席めんを人種を問わずスーパーなどで積極的に売り込んだ結果、当初の月間数万食が数か月後にはようやく50万食を上回るまでになった。こうした努力によって、日清食品が即席めんの現地生産を軌道に乗せるための採算単位である、年産100万ケース（1ケースは即席めん類30袋）をようやくクリアすることになったのである。

最初の海外工場、ロスアンゼルス工場は1971年に完成し、生産設備や主要原料の小麦粉などに関して多くの難問に直面したが、なんとか翌1972年には操業に漕ぎ着けることになった。ただ、それにしても現地生産に先立つ輸出によって概ね現地のニーズをつかんでいたとはいえ、現実に即席めんを生産、販売するとなるとさまざまな問題が表面化し、操業開始から数年間は大変な苦労を余儀なくされることになった。これは後述する日清食品以外の企業についても同様であったことはいうまでもない。

日清食品は、即席めんは国際的食品であるとしてはいたが、アメリカ生産の当初の目標はやはりどちらかといえば西海岸在住の日系人などの東洋人で、それを核にしてアメリカ人などに拡大させる計画であった。そのため、最初はロスアンゼルス工場の建設となったが、ブローカーなどを利用した積極的な販売促進活動によってその需要は徐々にではあるが東部にも拡大することになった。したがって、ロスアンゼルス工場から広大な大陸を横断して輸送しなければならず、きわめて非効率であった。

そこで、2番目の工場が、1977年にペンシルベニア州ランカスターに建設されることになったのである。ただ、最初のロスアンゼルス工場の生産規模は袋めん2ライン、スナックめん3ラインの合わせて日産50万食であったが、このランカスター工場の場合には西海岸に比べて消費がかぎられていたため、

当初は袋めん1ライン(1991年現在, 2ライン), スナックめん1ラインの合わせて日産23万食でスタートすることになった。

この日清食品のアメリカにおける2つの工場建設が国内の即席めん企業に及ぼした影響は決して小さくなかった。アメリカでも即席めん生産が可能であるばかりでなく, 増産すら夢ではないことを具体的に証明することになったからである。したがって, それまで様子をみていた他の企業もこの日清食品の成功をみてアメリカ生産に着手することになった。

たとえば, 東洋水産は1972年にカリフォルニア州に現地法人のマルチャン・インコーポレーションを設立し, 1977年から生産を開始することになったし, 翌1978年にはサンヨー食品(サンヨー・フーズ・コーポレーション・オブ・アメリカ, いわゆるアメリカサンヨー)がやはりカリフォルニア州で, そして1980年には明星食品(ミョウジョウ・フーズ・オブ・アメリカ・インコーポレーション, いわゆるアメリカ明星食品)がオハイオ州でそれぞれ生産を開始することを明らかにした。

しかも, 日清食品との特許紛争の表面化にもかかわらず⁽²⁾, 1984年のロスアンゼルス・オリンピックのオフィシャル・サプライヤーへの認定などによってアメリカ市場の獲得に意欲を示す東洋水産は1989年にヴァージニア州に2つ目の工場を建設し, アメリカ国内では日清食品と二分するまでになっているが, 加えてハンガリー, 旧ソ連などへの輸出にも力を入れている⁽³⁾。このように, わが国の主要即席めん企業がアメリカに進出することになった。

ちなみに, これらのうち, 採算の目処がたらず, 操業凍結の状態が続いていたアメリカ明星食品のオハイオ工場は1986年にキャンベル・スープ社にリースされ, シンガポール工場からの輸出に切り替えることになった

が, 1992年にアメリカにおけるキッコーマンの子会社, JFC インターナショナルと組んで再び生めん及びゆでめんなどの生産を開始することを明らかにしたから⁽⁴⁾, 現在, アメリカでは外国企業としては, 日本企業4社, 現地の日系企業(サンワ・フード)1社⁽⁵⁾, 台湾系及び韓国系の企業各1社, の合わせて7社が生産していることになる。

日清食品は, これら2つの工場の操業によって, 当初はアメリカ市場をほぼ手中に収め, その一部はカナダ, メキシコなどへ輸出されるまでになった。その後, 前述の日系企業や現地企業などの参入によって, 市場シェアは次第に低下することになったが, 一方では日清食品などのたゆみない販売努力が実って即席めん市場自体が急激に拡大することになったため, 2つの工場の生産は大幅に増加することになった。ちなみに, 1970年のアメリカ日清設立当初の年間販売量は500万食であったが, 1977年には1億8,000万食, 1988年には2億9,150万食, そして1990年には4億2,240万食にまで増大することになったのである。

1990年現在, アメリカの即席めん市場は, 日本の46億食, 韓国の38億食, インドネシアの17億食, 中国の14億食などに次いで12億食にも達している⁽⁶⁾。したがって, わが国の約26.1%の市場にまで拡大したことになる。しかも, アメリカ日清がその30数%を握っているのである⁽⁷⁾。そのため, アメリカ日清の即席めんは, いまやキッコーマンの醤油, 味の素のうまみ調味料などとともに, アメリカ人の食生活に少なからず取り入れられるようになっており, アメリカ日清自体日系食品企業のアメリカにおける生産の具体的な成功例の一つとして位置付けられるまでになっている。

もちろん, こうした生産の拡大にともなって, 規模の経済が作用することになり, 操業後僅か4年目で黒字に転じ, 7年目で債務が

一掃されることになった。アメリカ市場では競争が激しいうえに、広大な地域を対象としなければならないために利益率が低いといわれている⁽⁸⁾。苦戦を強いられた明星食品とは対照的に、日清食品はこれらを克服して販売を着実に増加させており、1980年の3,800万ドルから1989年には1億ドルの大会に乘せるまでになった。

なお、アメリカについては、これら以外では、1979年にニュージャージー州フォートリーに設立されたニッシン・インターナショナル・コーポレーション、1988年に買収したカミノ・リアル・フーズ社などがある。これらのうち、後者については最後の節で取り上げるので、ここでは前者についてのみ触れると、これはアメリカ日清の東部の事務所及び西部にある倉庫の管理など不動産業務を担当しており、直接には生産活動にかかわっていない。

注(1) 日清食品の海外生産については、上野 明著『新・国際経営戦略論——日本企業16社にみる成功の条件——』(有斐閣、1988年、199～209頁)を参照のこと。

(2) 高杉 良著『燃ゆるとき』(実業之日本社、1990年、251～305頁)。

(3) 1993年に東洋水産はカリフォルニア州アーバインに生めん、冷凍食品などの新工場を建設することを明らかにした。したがって、これでめんに関しては3つ目の生産拠点が確保されることになる。

(4) 『日本経済新聞』(1992年5月22日付)。

(5) ただ、このサンワ・フードは1992年にアメリカのキャンベル・スープ社に買収されてしまった。これによって、キャンベル・スープ社はアメリカの即席めん企業なかで東洋水産を抜いて第2位に躍り出ることになった。ちなみに、第1位は日清食品である。

(6) 世界の即席めん事情については、日本即席食品工業協会編『インスタントラーメンを生かす知的食生活講座』(日本即席食品工業協会、1992年、28～31頁)に紹介されている。

(7) アメリカにおけるブランド別の容器入り即席めんシェアは、アメリカ日清のカップ・

オー・ヌードルが全体の49%を占めトップで、以下、グルメ・プライド(スーパーイアブランド)21%、インスタント・ランチ(マルチャン)20%などとなっている(『拡大する米国の即席めん市場』(『ジェトロ農林水産ウィークリー』1809号、1990年11月26日、7～8頁))。

(8) 杉山 裕「日本企業の国際化——グローバル三極構造の形成と今後の経営課題——(Ⅱ、北米における土着化の進展 1. 急増続く米国への直接投資)」(『財界観測』第55巻第9号、1989年9月、20～21頁)。

8. グローバル化の進展

アメリカに次いで計画されたのがブラジルである。ブラジルにはサンパウロなどを中心にして多くの日系人がおり、即席めんの需要が期待できるとの判断に基づいて決断された。1975年にやはり味の素との合弁で、日清・味の素アリメントス、いわゆるブラジル日清が設立され、日産60万食の規模でスタートすることになった。

1978年にサントリーによって買収され、マカロニ、スパゲティなどに加えて、1981年から即席めんも製造していたブラジルのパスタメーカー、ブルカル社は不安定な政治経済のために業績が悪化し、1990年に撤退を余儀なくされることになったが⁽¹⁾、このブラジル日清はブラジルの即席めん市場の約70%を握り、いまや他を寄せ付けない存在となっている。

残された主要市場は、ヨーロッパ諸国とアジア諸国となった。日清食品はこれらの地域でも1980年に現地法人を設立し、翌1981年から生産を開始することになったのである。これらのうち、前者がドイツ最大のパスタメーカー、ビルケル社との合弁で設立されたビルケル日清である。しかし、日清食品は1982年にこのヨーロッパ諸国における最初の拠点のビルケル日清から撤退を余儀なくさ

れることになってしまったのである⁽²⁾。

日清食品の場合、アメリカにかぎらず即席めんの現地生産の採算単位は年産 100 万ケースであったが、当時のヨーロッパ諸国では精々年間 60 万ケースの需要しか期待できなかったからである。加えて、収益をあげて投下した資本をできるだけ早く回収したい日清食品とビルケル社との間でその販売戦略についても意見の違いが表面化した。したがって、前にも触れたように、イギリスのユナイテッド・ビスケット社とともにこうした問題の生じない技術供与に切り替えることになったのである。

こうしたこともあって、日清食品の場合、ヨーロッパ諸国における即席めんの需要にはわが国からの輸出に加えて、技術供与によって生産された 2 社の製品と後述する香港日清などからの輸出によって対応されることになった。しかし、1992 年末を期して実施される EC の市場統合や東ヨーロッパ諸国の民主化などによってこれまで以上の需要が期待できるとして、1991 年に EC 諸国ではイギリス、フランスなどとともにわが国からの即席めんの主要輸入国の一角を占めるオランダのリンブルグ州フェロンに進出することを明らかにし、いわゆる欧州日清が設立されることになった⁽³⁾。

周知のように、わが国食品企業のヨーロッパ諸国への進出先としてもっとも重視されていたのがフランスである。しかし、ここ数年オランダへの進出も増加しつつある。なぜならば、オランダはヨーロッパ諸国のほぼ中央に位置している交通の要衝であるため、現在でも重要な物流拠点となっているが、将来的にも EC の市場統合、欧州経済地域 (EEA) の設立、東ヨーロッパ諸国との交流の拡大などによってその存在が一段と重視されるのではないかと期待されているからである。

しかも、オランダは、わが国のいくつかの食品企業が、1980 年代半ばから資金の調達及

び運用などのために金融子会社を設立していることからわかるように、イギリス、ルクセンブルグなどとともに金融・情報センターとして重視されていることも無視できない。

日清食品のオランダ進出には、当然のことながらこうしたさまざまな状況の変化までも考慮に入れられていたのである。しかも、数多いわが国の即席めん企業のなかではじめてのヨーロッパ進出であり、現在のところこの日清食品の後を追うものは見当たらない。ちなみに、このオランダ工場は 1993 年 6 月に操業を開始することになっている。

問題は、ヨーロッパ諸国における販売にはアメリカ以上の困難がともなうことである。なぜならば、日頃テレビディナーなどの即席食品に慣れていたアメリカへの進出の場合でさえ、最初の数年間は販売にとっても苦労したことを考慮に入れると、パスタがあるとはいえ食生活が概して保守的なヨーロッパ諸国では、前述のドイツからの撤退にみるように、即席めんの一定以上の普及は難しいと考えられるからである。

これまで、日清食品は、ヨーロッパ諸国の需要に対しては主としてわが国や香港日清などからの輸出に委ねてきたが、このオランダ工場の操業開始をにらんで、1993 年に新たにドイツのフランクフルトに販売子会社、日清フーズ GHBH を設立することを明らかにした。これらオランダ工場の建設と販売子会社の設立によって、将来的にはアメリカ並みの規模になると期待されているヨーロッパ市場への日清食品の販売戦略がよいよスタートすることになったのである。したがって、日清食品の世界戦略はまた一步前進することになった。

一方、めんの故郷であるアジア諸国についてであるが、日清食品はこれまでシンガポール、香港、インドで現地生産を開始するまでになっている、これらのうち、最初に設立されたのが、1980 年のシンガポール日清であ

る。なお、このシンガポール日清は、設立当初は日清食品の全額出資であったが、1989年に日研フーズが資本参加することになった。

この日清食品にとってアジアではじめての工場は、地元シンガポールの需要に加えて、マレーシア、香港、インドネシア、スリランカなどのアジア諸国ばかりでなく、サウジアラビア、オーストラリアへの輸出拠点として重要な役割を担うまでになっており、改めてアジア諸国における即席めんへの根強い需要を思い知らされることになったのである。

アジア諸国などにおける根強い需要を考慮に入れて、日清食品としても従来からの即席めんの製造販売に加えて、アジア諸国向けの新たな食品の研究開発に一段と力を注ぐことになり、1989年にシンガポールに Nissin Technology Pte. Ltd., いわゆる NITEC (S. A.) を設立することになった。

もっとも、アジア諸国で即席めんの生産に取り組んだのは日清食品が最初ではなく、日系企業だけでもすでにいくつかの企業が生産を開始していた⁽⁴⁾。たとえば、もっとも積極的な明星食品は1970年にシンガポールに現地の個人出資者と合弁でシンガポール明星食品を、1978年にはマレーシアのサラワクにやはり現地の個人出資者などとの合弁でマレーシア明星食品を、また、エースコックは1971年にマレーシアにマレーシア・ネッスル社などとの合弁でインターナショナル・フーズ社をそれぞれ設立し生産の拠点としていた。その意味では日清食品はアメリカでは先発であったが、アジア諸国ではむしろ後発であったといえよう。

しかも、明星食品は、これらに加えて、1984年にはタイにプレジデント・フーズ社と合弁でプレジデント明星食品を、翌1985年にはマレーシアのパナンに明星食品の現地法人などとの合弁でグアンホクセン明星食品をそれぞれ設立し生産を開始することになった。また、1992年には即席めんの未成熟市場

であるため高い成長率が期待できるフィリピンでも、アヤラ財閥グループの大手食品会社であるピュアフーズ社などとの合弁でMPMヌードルズ社を設立し、同年12月には実際に操業を開始するまでになっているし、さらに、サウジアラビアでも生産を計画していることを明らかにした。明星食品はアジア諸国を中心にして海外生産を一段と強化させつつあるといえよう。こうした状況のなかで、1990年にはタイのプレジデント明星食品の工場を増設することになった。

なお、この明星食品に続いてエースコックも1992年にこれまでわが国の即席めん企業にとって、いわば処女地であったベトナムに現地企業などと合弁でビフォン・エースコック社を設立し、国内向けばかりでなく、外貨獲得のために近隣諸国及び東ヨーロッパ諸国への輸出までも考慮に入れた、高級タイプの即席めんを生産することを明らかにした⁽⁵⁾。

アジア諸国の場合、即席めんといってもその消費形態は必ずしも一様ではない。たとえば、NIESの香港、台湾、韓国などではより高級な容器入りのスナックめんも珍しくはないが、労働力が豊富で人件費が割安なために、通常屋台で食べるめんでも1食当たり日本円でせいぜい50～60円くらいのタイ、マレーシア、フィリピンなどのASEAN諸国では依然として袋めんが主体である⁽⁶⁾。

こうしたことを考慮に入れると、このエースコックのベトナムにおける高級タイプの即席めんの生産は輸出向けとはいえ、そしてまたアジア諸国の食生活がここ数年ドラスティックに変化しつつあるとはいえ、かなり意欲的な計画であるといっても過言ではない。

ところで、アジア諸国における根強い需要に加えて、先行き予想される企業間競争の激化に対応するために、日清食品にとってアジア諸国で2番目の工場が香港に設立されることになった。それが1984年に日清食品の全額出資で設立された日清食品有限公司であ

る。

近年の目覚ましい経済発展のもとで、大衆消費時代を迎えつつある香港では、日本産に加えて、シンガポール産、台湾産、中国産、韓国産など多数のブランドの即席めんがしのぎを削っているが⁽⁷⁾、この香港工場の即席めんは、地元香港で最大の消費シェア（約90%）を握っているばかりでなく、前述のようにヨーロッパ諸国にも輸出され、日清食品の世界戦略の重要な拠点として位置付けられている。なお、1987年には香港の有力即席めんメーカーの永安食品有限公司を買収することになった。

しかも、無視できないことは、この香港工場で生産された即席めんが、まだ数量的にはほんの僅かに過ぎないが、隣接する福建省や広東省などにも輸出され、膨大な潜在需要のある中国進出の足掛かりをつくることになったことである。ただ、その一方で、アメリカの場合と同じく、香港への輸出も伸び悩むことになった。

残されたのが1988年にイギリスのブルックボンド社のインド法人などとの合併で設立されたインド日清である。このブルックボンド社はすでにイギリス・オランダの多国籍企業ともいえるユニリーバ社に買収されていたから、日清食品はEC諸国にその本拠をもち、インドでも以前から強力な地盤をもつ世界有数の食品企業と手を組んだことになる。

1991年9月にようやく工場が完成し、袋めんとスナックめんの生産が開始されることになった。販売のターゲットは当然のことながら膨大な人口を抱え、食糧不足に悩むインド国内であった。ただ、インド国内といってもどちらかといえば依然として伝統的な食生活にこだわっている農村部ではなく、進取の気性に富むニューデリー、コーチン、マドラス、ボンベイなどの都市部であったことはいうまでもない。

しかし、その販売ターゲットがインド国内

だけならば、ブルックボンド社と手を組んだ意味は半減してしまう。たしかに、当面の販売ターゲットはインド国内であるが、将来的には従来からインドと密接な関係にある旧ソ連、東ヨーロッパ諸国、アフリカなどへの輸出拠点にすることまでも考慮に入れており、その際にこうした国々へ強力な販売ルートをもっているブルックボンド社との合併が大きな意味をもつことになるからである⁽⁸⁾。

なお、日清食品はインドで即席めん具材の凍結乾燥処理した小エビなどの供給拠点を確保することになり、このインド日清に先立って1986年に食品加工企業、アクセラレイテッド・フリーズ・ドライイング社に資本参加している。

このように、日清食品のアジア諸国への進出はすでにシンガポール、香港、インドの3か国を数えるまでになった。しかも、フィリピン、タイ、中国、韓国などの企業には技術供与を行なっている。しかし、これらについてもいつまでも技術供与にこだわっていたわけではない。市場の拡大にともなって一定以上の需要が期待できるならば現地生産の方が理論的にもメリットが大きいとされているからである⁽⁹⁾。

これを裏付けるように、これらのうち、タイについては、1993年に現地の大手財閥、サハ・グループなどとの合併により、日清フードタイランド社を設立し、容器入りの即席めんを生産することを、そしてまた、巨大市場の中国についても、同年、これについては後で若干触れるが、1989年に買収済みの香港の子会社、永南食品有限公司を通じて中国の大手商社3社と合併で、珠海海岸永南食品有限公司を設立し、容器入り及び袋入りの即席めんに加えて、飲料なども生産することをそれぞれ明らかにした。前後して東洋水産も中国における容器入り即席めんの生産を表明したから⁽¹⁰⁾、このところ中国進出が目白押しのわが国食品産業のなかでは遅きに失したとはい

え、大手即席めん企業2社が出揃うことになった。

したがって、アジア諸国における残された主要市場はインドネシア、マレーシアなどであるが、後者は前述のように明星食品、エースコックなどが進出済みでマギー社などと厳しい競争を強いられている。

一方、前者の即席めん市場は17億食にも達し、きわめて魅力的な存在でありながら、これまでわが国企業の参入は皆無であった。しかし、いつまでも処女地ではありえなかった。新たに日清食品が進出を表明することになったからである。日清食品は1992年に現地の財閥、ロダマス社との合併で即席めんの新工場建設に着手し、1993年早々にも年間売上高10億円の予定で操業を開始することになっている。これらによって日清食品のアジア戦略は一段と強化されることになったといえよう。

注(1) サントリーは、1976年にハウス食品工業と技術提携し、メキシコに即席めん生産のためのラーメン・メヒカーナ社を設立している。なお、メキシコでは、サンヨー食品も同年ケロッグ・メキシコ社と提携し、サッポロ一番の生産を開始した。

(2) 日本在外企業協会『海外事業における撤退戦略』(1991年、76～78頁)。

(3) 「日清食品：一気に4社買収で多角化戦略に突破口——イノベーション刺激投資でづくりに全力——」(『週刊ダイヤモンド』1991年6月22日号、96～97頁)。

(4) マレーシア、フィリピン、シンガポールなどでは日系即席めん企業とともに先発企業であるマギー社もかなりのシェアを維持している。たとえば、マレーシアでは60%、フィリピンでは30%、シンガポールでは25%を占めている(宮下一郎「即席麺各社の海外戦略」(『食品工業』1992年7月15日号、76～77頁))。

(5) 『日本経済新聞』(1992年12月3日付)。

(6) 森枝卓士著『世界のインスタント食品』(徳間書店、1993年、14～15頁)。ただ、こうした傾向も、最近のわが国企業のベトナムや中

国における即席めんの生産計画をみると、遠からず修正を迫られることになるかもしれない。

(7) 日本貿易振興会『農林水産物の貿易——主要100品目の国内・海外事情——』(1986年版、1986年、146頁)。また、「2億食を越えた即席めん販売量——87年の即席めん販売量と今後の見通し——」(『ジェトロ農林水産ウィークリー』1684号、1988年5月30日、6～7頁)も参照のこと。

(8) 日清食品は1991年からはじめから旧ソ連、東ヨーロッパ諸国へ袋入り即席めんを年間400万食を輸出する予定で、それをこのインド日清が生産する(『日本経済新聞』(1990年1月30日付))。

(9) 天野明弘「第7章 長期資本移動」(天野明弘・渡部福太郎編『国際経済論——理論と政策の現代的展開——』(有斐閣、1975年、256～257頁))。

(10) 1993年には東洋水産も中国の缶詰製造最大手の海口缶頭廠などと合併で、中日合資椰樹速食麵有限公司を設立し、容器入り即席めんの生産に着手することを明らかにした。

9. 多角化への取り組み

業種を問わず多くの企業は経営の多角化、いわゆる企業内多角化に積極的に取り組んでいる。もちろん、ここで取り上げた日清食品もその例外ではない。これは、日清食品が1990年4月からスタートさせた10か年計画「21世紀のトム・ソーヤー」からはっきりと窺うことできる。

この計画では、2001年3月期には売上高5,000億円達成をめざす総合食品企業へ大きく脱皮することが明らかにされているが、その実現の鍵を握っているのがこの経営の多角化であるとしているからである⁽¹⁾。

ところで、これまで触れたように、日清食品がはじめて販売した即席めんがチキンラーメンである。このチキンラーメンは現在もお販売され健在であるから、販売を開始してからすでに30年以上も経ったことになる。

また、日清焼そば、出前一丁なども20年以上も経った。概して商品寿命の短い即席めんのなかでは、いわば例外的存在といえよう。

しかし、周知のように、日清食品はこれらの即席めんだけにこだわっていたのではない。次々と新製品の販売を開始することになったからである。たとえば、1991年10月現在、すでに販売を中止したものも含めて袋めんが85種類、スナックめんが80種類、おかしめんが7種類で、これに生めんを加えるとめんだけでも200種類以上も販売していることになる。ちなみに、明星食品は、1986年3月末現在、全体で150数種類である。

こうした新製品の販売も一種の経営の多角化であろう。チキンラーメンのような当初からの袋入りの即席めんだけを販売しているのではなく、即席めんといっても従来の概念を根底から変えた容器入りのスナックめん、いわゆるカップヌードルや生めんタイプの即席めんなどを販売することになったからである⁽²⁾。

ただ、これらは経営の多角化といっても、どちらかといえば従来からの業種の延長での多角化であって、まったく新しい業種の事業へ乗り出したといったものではない。

もちろん、日清食品も即席めん以外に1967年には日清ランチ・チャーハン、1968年には日清ランチ・カレー及び日清ランチ・チキンライスなど、加工ライスの販売を開始した。しかし、当時としてはこれらの価格が相対的に割高で、前評判ほどには販売が思わしくなく、結局のところ製造及び販売の中止を余儀なくされたという苦い経験があったため、新分野への進出にはきわめて慎重であった。

これらの加工ライスは、日清食品としてたんにチキンラーメンに次ぐ第2弾としてではなく、新分野ではじめての製品として技術部門が総力を挙げて開発したもので、その販売には自信をもっていただけに被ったダメージも大きかったといえよう。

しかし、1970年代に入って、生活全般のスタイルが大きく変化し、それにともなって毎日の食生活に手のかからない加工食品がどしどし取り入れられるようになった。食生活の簡便化の進展である。こうした食生活の変化を捉えて、1975年には数種類のカップライスが販売されることになり、再び加工ライスの販売に挑戦することになったのである。

このカップライスを皮切りに、スープ、チルド食品、スナック菓子、シリアル、飲料、冷凍食品、レンジ食品などを次々と手掛けることになり、しかも、それぞれ数種類ないし10数種類の製品が販売されているから、全体では日清食品の販売製品は膨大なものになっている。いよいよ日清食品の経営の多角化が実を結ぶことになったのである。

加えて、日清食品は1986年に日清食品レストランシステムを設立し、外食産業にも乗り出すことになった。たとえば、その大半が赤字経営に陥ったためにその後撤退を余儀なくされることになったが、1989年にオープンしたトムソーヤ、ほんうどん（現在の麺じゃ）などがその一例である。また、すでにその研究所では即席めんなどの食品に続く第二の柱ともいうべき、バイオ・医薬品関連の研究も積極的に進めている。日清食品の経営の多角化は急展開しつつあるといっても過言ではない。

ただ、経営の多角化といっても、特にそれがまったく新しい業種の場合には決して容易なことではない。たとえ苦労して参入したとしても、期待していた果実を何ら得ることなしに撤退を余儀なくされてしまうケースが少なくないからである。

そこで手っ取りばやく、効果的な手段として、しばしば現存の企業への資本参加、買収などが行なわれることになる。現に操業し、かなりの経営実績を上げている企業への資本参加、買収ならば開発ばかりでなく、製造及び販売などに関しても必要以上の苦労をしな

いで済むからである。しかも、新規進出に比べて先発企業との摩擦が少ないうえに、短期間に経営を多角化することもできる。

日清食品も、これまでに蓄積したその豊富な資金を駆使して、こうした手段を積極的に利用しており、1990年にはヨーグルトのほか、フルーツゼリー、プリンなどを製造販売しているヨーク本社（現在の日清ヨーク）へ資本参加することになったし、翌1991年には調理冷凍食品及び畜肉加工食品メーカーのビギー食品、コーンフレークなどで知られる菓子メーカーのシスコ（現在の日清シスコ）をその傘下に収め、総合食品メーカーとしての足掛かりを築くことになった。

さらに、1991年には医薬品のなかでも医家向けの抗生物質にかなりの実績をもっているメクト及びその販売会社である日本メクトにも資本参加することになり、それぞれの発行株式の過半を取得することになったのである。これによって、業績に実際に寄与するにはもう少し待たなければならないが、日清食品のバイオ・医薬品事業は従来のたんなる研究レベルのものから、具体的な事業として本格的にスタートすることになったのである⁽³⁾。

しかし、ここでこうした国内における経営の多角化とその効果的な手段ばかり取り上げてもあまり意味がない。なぜならば、ここでの重要な課題は、食品企業の国際化の一環としての日清食品の海外における経営の多角化であるからである。

しかも、日清食品にとって重要なことは、「21世紀のトム・ソーヤー」計画の達成自体がこの海外における経営の多角化の如何に大きく左右されていることである。1991年3月期の日清食品の海外事業の売上高は全体で360億円であるが、これをその目標である1,400億円にまで引き上げるためにも、早急に具体的な対応が求められている。

日清食品は、従来から海外においても多角

化に積極的に取り組んでいる。その端的は例が、1985年にビギー食品、伊藤忠などとの合併で香港に設立された冷凍食品製造会社、味楽食品有限公司である。これによって、海外ではじめて即席めん以外の事業に乗り出すことになったからである。

また、1989年にはアメリカ系の乳製品などの食品加工メーカー、ベアトリーズ社の子会社で、即席めん、飲料などを製造販売する永南食品有限公司及び冷凍食品を製造販売する永泰食品有限公司などを傘下に収めている香港ベアトリーズ社を買収することになった。アジア諸国の最重要拠点である香港でも矢継ぎ早に多角化を推進しつつある。

さらに、1990年には東秀と合併で日清東秀を設立し、ファーストフード店のチェーン展開にまで乗り出すことになった⁽⁴⁾。前述のように、香港ではすでに即席めんメーカーの永安食品有限公司を買収しているから、これで香港には6つの拠点が確保されたことになる。

しかも、最近の円高やM & Aブームなどを背景に、1988年にはアメリカのカリフォルニア州にあるメキシコ料理の冷凍食品メーカー、カミノ・リアル・フーズ社を買収することになった⁽⁵⁾、1990年にはペンシルベニア州にもその新工場を建設することを明らかにした⁽⁶⁾。日清食品の冷凍食品事業は海外でも着々と実績を上げているといえよう。

バイオ・医薬品分野でも、1988年にアメリカに研究・開発会社、ニッシン・モレキュラー・バイオロジー・インスティテュート社(NISSIN MOLECULAR BIOLOGY INSTITUTE, INC.)を設立し、エイズなどの治療薬開発に取り組むことになった⁽⁷⁾。

ただ、現実には、リーディングカンパニーとして位置付けられながらも、日清食品の経営の多角化は、国内においても同様であるが、海外においても味の素、サントリーなどに比べると緒についたばかりであり、いま一

歩どころか遠く及ばない。ちなみに、1988年3月現在、日清食品の売上高のうち、即席めんは97%も占めている。もちろん、海外においてもそれほど大きな違いはない。したがって、それが実際に可能かどうかは別にして、むしろその本格的な展開は「21世紀のトム・ソーヤー」にまつまでもなく、今後に期待されているといったほうが適切なのではなからうか。

注(1) 野村総合研究所情報開発部「起業家精神で食の創造に挑む日清食品」(『NOMURA SEARCH』1992年2月号, 21頁)。

(2) 日清食品の経営展開は、即席めんの発売時期によって以下のように時期区分される。すなわち、1958年のチキンラーメンから1968年の出前一丁までを第一創業期、1971年のカップヌードルから1976年の日清焼そばUFO及び日清きつねどん兵衛までを第二創業期、そして1992年の日清ラ王及びマグカップヌードル以降を第三創業期とされる(石黒千賀子「日清食品——ブランドごとに責任者、最後は「ラ王」トップ奪う——」(『日経ビジネス』1993年5月10号, 45~48頁))。

(3) 前掲『週刊ダイヤモンド』(95頁)。

(4) ただ、この日清東秀は、予想に反して業績が芳しくなく、1992年に清算されることになった。

(5) 『日本経済新聞』(1988年8月22日付)。

(6) 『日経産業新聞』(1990年2月15日付)。

(7) 前掲『NOMURA SEARCH』(21頁)。

〔付 記〕

本稿の執筆に関しては、日清食品(株)国際業務課・広本孝司氏、同滋賀工場・山川栄一氏、明星食品(株)総合企画室・土屋澄子氏、日本即席食品工業協会専務理事・福島敏美氏、食糧庁加工食品課・堀田和敏氏から有益な教示、コメントをいただいた。