

### 1. CP社との提携とスープ事業

#### 日本食品工業社の設立

この時期、味の素社は、外国企業との提携を積極的に進めるとともに、食品事業分野への進出を進めるなど積極的に多角化を進展させていった。

味の素社が食品事業分野へ進出する契機となったのは、1958(昭和33)年1月の日本コンソメ社の設立だった。日本コンソメ社の前身は、1953年に設立された日本醤油醸造社である。1958年、経営不振となった同社は、井伝醤油社の資金導入によって(旧)日本食品工業社となり、固形スープの生産を行っていた。しかし、その後も「そばつゆ」の製造販売で失敗し、倒産状態に陥ることとなった。味の素社は、同社の営業権を買収し、関係会社として、1958年1月、日本コンソメ社を設立したのである。同社の資本金は50万円、味の素社の全額出資であった。

日本コンソメ社は、東京都世田谷区に本店および工場を置き、固形スープなどの生産を行うこととなった。さらに、1958年5月には、社名を日本食品工業社と改めると同時に、味の素社から役員を派遣した。これにより、味の素社のインスタント食品事業が本格的に開始された。また、同年8月には、本社を「味の素ビル」に移管した。

日本食品工業社の製品は、「ニッポン」ブランドによる、固形コンソメスープ、粉末ポタージュスープ、即席そばつゆである「味つゆ」、ラーメンスープなどであっ

た。コンソメおよびポタージュスープは、14～17種類の素材を原料とした即席スープだった。完成度という点では、後述する「味の素KK」製品には劣っていたものの、初期の即席スープ市場を開拓する役割を果たした。一



日本コンソメ社(1958年)

方、「味つゆ」は、品質面では優良だったものの、1合ガラス瓶入りであったため、輸送中の破損によるロスが大きかった。この問題を解決すべく、粉末形態に転換したが、包材が適当でなかったこともあり、製品が固結する傾向があったため、販売量は伸び悩んだ。ラーメンスープは、「美味」というブランドで固形状の形で販売した。一般向けに販売する他、業務用を注文生産した。とくに固形スープを中心に販売は伸長し、売上高は、1959年8000万円、1960年1億4000万円、1961年2億3000万円にのぼった。これらの製品は、すべて日本食品工業社独自の活動によって販売され、資本金も1961年3月には、3000万円となり、さらに、従業員も発足時の40名から、1961年には158名に増加した。また、1960年からは、「アジシオ。」の生産も開始した。

### 「味の素KK」ブランドの確立

日本のインスタント食品市場は、1960年代に大幅に拡大していった。代表的なインスタント食品である即席麺類を例にとると、1959年に年間約6000万食であった生産高は、1962年には4億5000万食、1965年には21億食にまで増大した。

このようなインスタント食品市場の拡大に伴い、先述のとおり、日本食品工業社製品の販売は順調に進展していった。しかし、商品の品質と販売力の点で限界を抱えていた。味の素社は、インスタント食品市場の将来性を鑑み、さらなる販売増進のため、①「ニッポン」ブランドでの販売を中止し、味の素社ブランドを使用すること、②それに伴い、工場を新設して生産体制を刷新し、味の素社ブランドにふさわしい品質を確保すること、を決定した。

まず、生産体制の刷新では、1961年1月、川崎市下野毛にある味の素社所有地に新工場を建設することを決定した。工場建設は、1961年4月に着工され、翌1962年年初より本格的な生産が開始された。新工場には、最新の設備を備えた製造工場の他に、研究室、事務所、倉庫、休憩室、食堂が配置された。

一方、品質の向上については、各種調査を行い、積極的な製品開発が進められた。まず、市場調査をもとに、食品研究室において著名なレストランのスープ分析をはじめ、試作品の製作とそのテストなど、商品レシピの開発が進められた。また、パッケージの容量やデザインなどに関する市場調査も行われた。

これらをもとに、1962年2月、「ニッポン」ブランドから内容・外観ともに一新された「味の素KKのコンソメスープ」(2人分7gキューブ7個入り)および「味の素KKのクリームポタージュ」(6人分60g入り)が発売された。また、翌1963年7月には、業務用「味の素KKのコンソメスープ」(1kg箱入り)も発売された。



「味の素KKのコンソメスープ」シリーズ

「味の素KK」ブランドで発売された新スープ類の売上は順調に伸びていった。とくにコンソメの売れ行きはよく、1963年の生産量は564トンに達した。それに伴い、日本食品工業社の売上高は、1962年4億4000万円、1963年5億2000万円と拡大を続けた。ただし、ポタージュは、コンソメと異なり、調理下地に使われるという汎用性を欠いていたこと、単一品種のため消費者に飽きられやすい傾向をもっていることにより、売上高は伸び悩んだ。

さらに、日本食品工業社は、1963年3月、「イージーみそ汁〈信州味噌〉」を発売した。同商品は、マルキチ味噌醸造株式会社(現、長野味噌株)が製造した製品の販売を行ったものであり、味の素社は、登山やキャンプ時の野外料理、不意の食事などに適した商品として市場形成を目指した。

#### CP社との提携

1963年3月から始まったコーンプロダクツ社(CPC International Inc. 以下、CP社)との提携は、味の素社のスープ事業を飛躍的に発展させた。CP社は、1906年に設立された、食用・工業用澱粉、コーンシロップ、コーンオイル等を製造するアメリカの企業であり、事業提携時の1963年には、世界的なスープメーカーであるドイツ・クノール社(C.H. Knorr A.G., Germany)やアメリカのマヨネーズ、マーガリン業界の第一人者であるベスト・フーズ社(Best Foods Co., Ltd.)等を傘下におさめるなど、世界有数の規模を誇っていた。

味の素社とCP社との関係は、CP社の関係会社である日本穀産工業社のコーン・グルテンを購入した1934年から始まった。戦後もしばしば合弁事業の申し入れがあり、1961年には、ブドウ糖製造を目的として、1961年1月、味の素社、東洋製罐社、CP社の出資により日本デキストローズ社の設立が実現していた。出資比率は、味の素社40%、東洋製罐社35%、CP社25%であった。しかし、会社設立直後にブドウ糖市況が悪化したことを受け、同年12月、操業開始の無期限延期が決定した(結局、1963年8月に粗糖の輸入自由化が実施されるなど、状況はその後も悪化していったため、1970年4月、事業に着手しないまま、同社は解散することとなった)。

日本デキストローズ社事業が停滞するなか、CP社より新たにスープなどの製造事業について、提携の申し入れがあった。これは、CP社にとっても、味の素

社にとっても魅力的な申し入れであった。すなわち、味の素社の販売力は、CP社の日本食品市場への進出に不可欠であり、また、CP社の豊かな経験と高い技術水準は、味の素社にとって大きな魅力だったのである。その後、1963年2月の取締役会でCP社との提携が承認され、同年3月には、早くも「クノールスープ」などに関する契約が調印された。

CP社との合弁事業の方式は、CP社の子会社であるベスト・フーズ社が、日本食品工業社の倍額増資分6000万円を引き受けて折半出資にする、という方法がとられた。そして、製造を合弁企業となった日本食品工業社が、販売を味の素社が担当することとなった。新経営陣には、味の素社から社長を、CP社側からはベスト・フーズ社から専務取締役を、それぞれ派遣することとなった。なお、日本食品工業社は、1965年5月に社名をクノール食品株式会社に改めた。

また、1963年6月から工場の改造工事が開始された。同年12月、第1期工事が完了し、工場は3階建てとなった。1階には、コンソメスープの製造機、成型機、包装機が置かれ、2階と3階にはオランダで開発されたドイツのボメテック社製高性能スープ製造機が設置された。さらに、3階にはオートクレーブ(加熱釜)やラーメン・スープ製造機、冷凍庫などが配備され、屋上には除湿器、空気加熱機、空気冷却機などが設置された。

#### 「クノール®スープ」販売に向けたマーケティング

高性能製造設備が導入されただけでなく、味の素社は、CP社の長年の経験から生まれたマーケティング・ノウハウを摂取することで、従来より格段に緻密で体系化された手法による商品化計画およびマーケティング・プランを策定した。詳細なマーケティングの変化については後述するとして、ここでは、スープ事業のそれについて見てみよう。

嗜好や食習慣が欧米と日本では異なることから、欧米では定着している「クノールスープ」でも、日本ではそのまま受け入れられるとは考えにくかった。そこで、日本人のスープに対する意識調査や日本人の嗜好に合ったレシピの開発が、商品化段階での重要なポイントとなった。

まず、日本人の嗜好を大枠において把握して、スープに対するイメージを明らかにし、次に、スープが日本人の食生活に占める位置を地域別・所得階層別にとらえる作業を行った。さらに利用者であり、食品購買の決定者である家庭の主婦の、スープ、とくにインスタントスープに対する心理的対応が調査された。

このような基礎調査を踏まえて、試作品の作成、味覚審査員および代表的な

消費者グループによる味覚テスト(パネルテスト)が行われ、必要に応じて、修正が行われた。また、この過程で、クノール社シェフのオブリスト(Water Obrist)が来日し、日本人向けに「クノールスープ」を手直しする作業に参加した。

このような作業を経て、ほぼ基本的なレシピが確定したところで、調理時間、分量、包装、価格などについて、主婦の総合的評価を調査した。また、包装の材質、デザインの検討も同時に進められ、「クノールスープ」は新製品として、最良と思われる商品に仕上げられていったのである。

また、市場として完全に確立していないスープ事業へ本格的に参入することから、商品開発だけでなく、販売体制、広告、販売促進など、市場開拓の試みも行われた。まず、各種の調査を行った結果、①日本人は食事の際、伝統的に汁物をとる習慣があること、②戦後は、その多様化、洋風化が傾向として見られること、③主婦の調理時間節約の願望が強いこと、などが明らかになり、そこから、「クノールスープ」の潜在的需要はきわめて大きいと判断された。そのため、商品訴求の主要点を「本格的な洋風スープを手軽に味わえる」ということに置いた。次に、販売体制については、折から興隆期にあったスーパーマーケットを中心に大量陳列・大量販売によることとして、組織的販売促進活動を展開する準備を整えた。とくに、「クノールスープ」は「味の素」と異なって、通常の店頭陳列によって品質を保証しうる期間であるセルフ・ライフが限られた商品であるため、品質保持と在庫管理に留意した販売方式が採用された。

#### 「クノール・スープ」の発売と売上げの拡大

このような準備をした後、「クノールスープ」の販売が開始された。まず、ビーフヌードル、チキンヌードル、チキンクリーム、オニオンクリーム、マッシュルームの5品種が1964年1月に東京地区から、次いで同年9月からは全国で発売された。なお、「クノールスープ」の発売に伴い、「味の素KKのクリームポタージュ」は販売を終了した。

周到な準備の甲斐あり、「クノールスープ」は、好評を博した。商品価格が、従来の商品より高く設定されたにもかかわらず、品質訴求を重点に置いた広告や実演販売などの効果もあり、1964年10月から翌1965年9月までに合計で1000万袋を超える販売が達成された。その後も、「クノールスープ」を中心としたスープ類の売上高は順調に伸長した(表6-5)。「クノールスープ」は、1968年に、日本の袋入りスープ市場における販売シェアの85%を占めるなど、他の追随を許さぬトップブランドの地位を築きながら、日本のスープ市場そのものの拡大に貢献

していった。1963年には、700万袋に過ぎなかった日本の袋入りスープ市場は、1966年に2500万袋、1968年には3800万袋へと急速に拡大していったのである。

「クノールスープ」が成功した理由は、大きく分けて二つある。一つは、「クノールスープ」の品質が画期的に優れ、しかも日本人の嗜好に適合したことである。これは、先述した販売までの周到な準備が実を結んだ結果といえよう。

二点目は、発売後、次々に新しい品種を発売したことである。品種が豊富にあれば、消費者の多様な嗜好に対応できると同時に、消費者に飽きさせることなく継続的な使用を促すことができる。さらに、新品种の発売によって、絶えず新市場に刺激を与えることは、競合製品の進出を阻止するうえでも効果的な方法であった。先述したとおり、1964年に5種類からスタートした「クノールスープ」は、1969年3月の時点で、15種類にまで及んだ。

このなかでとくに好評だったのが、1966年1月に発売された「コーンクリームスープ」である。発売以前より、スイートコーンスープが、西洋風としても中華風としても家庭用スープとしてなじまれていた下地もあり、発売後3年目には、「クノールスープ」の主力商品となった。

なお、以上のような家庭用袋入りスープだけでなく、味の素社は、業務用スープにも進出した。1965年1月には1kg箱入り「クノールスープ」5種を発売し、次いで翌1966年10月には1kg箱入り「ポタージュベース」を、1967年2月には1kg箱入り業務用「コーンクリームスープ」を発売した。

### その他のスープ類の販売

味の素社は、「クノール。スープ」の発売を皮切りに、関連市場への参入と拡大を進めていった。まず、1965年2月、「クノールチキンコンソメ」(3個入り)、「クノールビーフコンソメ」(3個入り)、「クノール味コンソメ」(3個入り)の3種類を、「クノールコンソメ」として、東京地区で発売した。7カ月後の同年9月には、全国販売が開始された。その後、コンソメは、そのままスープとして用いられるだけでなく、調理のベースとして利用されるケースが増えていった。そのため、1967年2月、「クノール



クノールスープ(1964年1月)

表6-5 スープ類、ケロッグ製品の売上高 [単位:百万円]

●年度	●スープ類	●ケロッグ製品
1960	11	
1961	144	
1962	365	
1963	834	446
1964	1,299	225
1965	1,589	265
1966	1,920	451
1967	2,475	754
1968	3,199	1,021

チキンコンソメ」「クノールビーフコンソメ」「クノール味コンソメ」の5個入りを追加発売した。

すでに、「味の素KKのコンソメスープ」によって着実に開拓されていたコンソメスープ市場は、「クノールコンソメ」が加わることにより、加速度的に拡大した。コンソメスープ市場は、1963年の3500万～4000万ℓから、1968年には6500万ℓ規模となった。そのなかでも、味の素社のコンソメスープは圧倒的な人気を誇り、80%以上の市場占有率を保持する地位を確立した。

コンソメ商品も「クノールスープ」同様、業務用市場に供給された。1965年2月に500g箱入り給食用「味の素KKのコンソメスープ」を発売した後、同年4月には、1kg缶入り業務用「クノールコンソメ」3種類を発売した。さらに、1968年7月には、1kg箱入り「味の素KKのブイヨン」が発売された。

「クノールコンソメ」も、「クノールスープ」同様、シェルフ・ライフ・コントロールを行うことによる品質の維持と、広告・販売促進活動の総合的な展開を含む綿密なマーケティング・プランが採用され、これをもとに成長が図られた。

一方、スープだけでなく、日本人になじみの深い、みそ汁・おすまし製品にも味の素社は進出した。1963年3月から「イージーみそ汁〈信州味噌〉」を、続いて「イージーみそ汁〈赤だし〉」を、1965年11月より大阪で、翌1966年1月より全国で、それぞれ販売を開始した。

また、1967年11月には、「イージーおすまし」を東京地区を皮切りに、順次全国へと販売地域を拡大していった。「イージーおすまし」は、同種の商品がすでに存在していたため、1969年2月から3月には、発売1周年記念として「奥さまロー容器プレゼント」などのキャンペーンを実施し、販売の拡大を目指した。

「イージーみそ汁」「イージーおすまし」ともに、簡易さと品質の良さが評判を呼び、家庭内外を問わず広く用いられるようになり、1968年には、両方合計で870万袋に達した。これらの商品の拡大も表6-5で見たような、スープ類の販売拡大に少なからず貢献したのである。

## 2. ケロッグ社との提携とコーンフレーク事業

### ケロッグ社との提携

ケロッグ社との提携は、CP社との提携に先立つ1962(昭和37)年9月に行われた。ケロッグ社は、1906(明治39)年にケロッグ(Will Keith Kellogg)によって設立されたコーンフレーク製造販売会社であった。その後、味の素社との提

携時には、小麦・米などを原料とした20種類以上のシリアル(穀類食品)を扱うアメリカ有数の食品会社となっていた。

ケロッグ社と味の素社が提携したのは、双方にとって提携のメリットがあったからである。すなわち、ケロッグ社にとっては、日本市場開拓を行ううえで味の素社の販売力が大きな魅力であり、味の素社にとっては、多角化政策を推進するうえでケロッグ社のコーンフレーク製品は魅力的であった。

味の素社とケロッグ社の提携は、合弁事業の形態をとらず、味の素社が提供した工場建屋にケロッグ社が生産設備を設置し、そこで味の素社が委託加工方式で製品を生産し、生産された製品を味の素社が購入販売する、という複雑な形態をとった。なお、工場の建設地については、「味の素」の製法転換により、たまたま川崎工場内に余裕ができたため、同工場の拡張地に建設されることとなった。

#### コーンフレークの発売と諸問題の発生

コーンフレークは、1963(昭和38)年4月に生産が開始され、同年5月に発売された。ちょうど時を同じくして、シスコ製菓社(現、日清シスコ株)がコーンフレーク「シスココーン」を発売し、大々的なテレビ・キャンペーンにより、コーンフレークブームが生じていた。そのため、当初の予想を大きく上回る需要が生じた。それに応じて生産も大幅に伸長した。1963年7月の2直体制の導入や、同年11月に発売した「コーンフロスト」(コーンフレークに砂糖をまぶした製品)の好評などの影響もあり、1963年5月に約7万4000kgだった生産量は、同年11月には、「コーンフロスト」だけで約26万5000 kgまで達した。

しかし、1964年に入るとブームは急速に沈静化し、市場は縮小、売上げも減少した。これにより生産量も激減し、同年11月にはわずか8000 kgまで落ち込んだ。

この急激なブームの消滅は二つの理由によった。第一に、コーンフレークが、シスコ製菓社のキャンペーンによって味の素社の意図に反して「おやつ」として消費者から受け止められたことである。このため、菓子類にありがちな消費者(子供)の飽きを原因として、売上げが一気に縮小した。

第二点は不良品問題である。1964年5月に発売された「シュガーボン」(トウモロコシをふくらませて砂糖をまぶした製品)について、販売店からのクレームが続出し、同年7月から年末にかけて返品が相次いだ。この返品の大部分は吸湿によるものであった。当時は、製造されたもののうち、外見が正常であれば、



発売当時の「ケロッグ・コーンフレーク」



ほとんど出荷されるなど、品質管理が十分に行われていなかったことがこのような問題を引き起こした。

#### 諸問題の解決と製品品種の増加

この問題に対し、味の素社は解決のための方策を実施していった。まず、販売面については、「おやつ」向けは第二義的に考え、主な市場を朝食用食品に求める方針に徹し、「健康のためになる朝食」「宇宙食時代の朝食ケロッグ」としてのイメージづくりに取り組んだ。また、それまでの問屋任せの無差別流通政策を改めて、スーパーマーケット中心の選択的流通政策に切り替え、市場の立て直しを図った。

一方、不良品問題については、ベルジャーテスターの設置、分析室の充実など、品質管理面の強化を行った。また、シェルフ・ライフ・コントロールを重視し、販売活動に一層綿密な配慮を加えた。この結果、1966年頃より、「ケロッグコーンフレーク」は、50%の市場占有率を持つに至り、生産高も安定して上昇した(表6-6)。

その後、味の素社は、ケロッグ製品品種の多様化を図った。製品品種は、1965年6月発売の「ケロッグフルーツポン」(トウモロコシをふくらませて白ザラメをコーティングし、レモン、オレンジ、チェリーの香りを添加した製品)、1967年4月発売の「ケロッグハニーポン」(小麦をふくらませ、蜂蜜、砂糖、コーンシロップなどをコーティングした製品)を加えて5品種となった。また、1965年7月からは、業務用品種も逐次発売された。

一方、販売促進策として、①「コーンフレーク」や「コーンフロスト」が厚生省の特殊栄養食品指定を受けていたことから「栄養」を訴求の中心とし、朝食市場における安定した需要の確立を図る方法、②愛用者に子供が多いことから、船・宇宙人などの小型プラモデルをおまけとしてつける方法、がとられた。これらの方策が功を奏し、ケロッグ製品の売上げは、1968年には10億円に達することとなった(表6-5)。

#### 工場移転

ケロッグ製品の売上げ増加に伴い、川崎工場での生産に限界が生じていた。川崎工場でも、工場施設・装置の逐次増強を行っていたが、それも限界に達し、さらに年率30%弱の需要増が見込まれるに至って、新規の大型工場建設が計画されることとなったのである。2、3の候補地のなかから高崎市が選ばれ、

表6-6 ケロッグ製品の生産高  
[単位:トン]

●年度	●生産高
1963	1,031
1964	565
1965	502
1966	744
1967	1,417
1968	2,005

1968年12月、新工場建設が起工された。設備の移設は、翌1969年6月から開始され、同年8月末をもって終了した。また、従業員の配転も1968年10月より順次行われ、1969年9月に終了した。

ところで、この工場移転と同時期に、複雑だった運営方式の変更が図られた。先述したとおり、ケロッグ社と味の素社は、製品の生産・販売について、非常に複雑な方式を採用していた。そのため、味の素社は、トラブルの少ないジョイントベンチャー方式への変更を求め、交渉を行っていた。それに対し、ケロッグ社は世界戦略として、直営工場、協力工場以外の提携は行えないとして、この要求を拒否していた。しかし、ジョイントベンチャー方式を採用しないまま生産を続けることは、味の素社にとってメリットが得られないため、結局、方式を単純化し、高崎工場での生産はケロッグ社が行い、販売は味の素社が行うという方式が採用されたのである。

### 3. マヨネーズ事業

#### マヨネーズ事業への参入

1968(昭和43)年3月、「味の素KKマヨネーズ」が発売され、味の素社の食品事業への進出は、ますます進展することとなった。

味の素社は、スープ類、ケロッグ製品に続く食品事業の候補について検討を重ねていたが、最終的にマヨネーズ事業に決定した。①マヨネーズ需要の伸びが著しく、将来的にも市場の急成長が見込まれること、②サラダ油と調味料は味の素社自身が製造しており、卵も関係会社であるアミノ飼料工業社の取引先から入手できるなど、マヨネーズの原料確保の点で恵まれていること、③先述したCP社が大手マヨネーズメーカーであり、技術援助や販売ノウハウの供与等が期待できること、などがその理由であった。

#### 参入に向けての努力

味の素社は、1965年4月より、マヨネーズの商品化計画に本格的に取り組むこととなったが、そこには大きな壁が立ちはだかっていた。日本におけるマヨネーズ事業のパイオニアであるキューピー社が圧倒的な市場支配力を有しており、業界では新規参入がきわめて



発売当時の「味の素KKのマヨネーズ」

困難とされていたのである。実際に、これまで、いくつかの企業が参入を試みたものの、見るべき成果を上げることができなかった。

そこで、味の素社は、過去の事例を参考にし、以下の4点がマヨネーズプロジェクトの成否を握る鍵であるという結論を得た。すなわち、①ブランドイメージと製品のプロダクトイメージの結びつき、②製品の品質、③従来の味の素社製品にはない「なまもの」であることを考慮した販売体制、④強力な販売促進、の4つであった。味の素社は、これに基づき、周到的商品化と緻密なマーケティング・プランの策定および実施を開始した。

まず、①については、アンケートなどの結果により、味の素社のイメージがマヨネーズときわめてスムーズに結びつくことが明らかとなった。すなわち、消費者パネルによって20数種類の加工食品名のなかから味の素社にふさわしいものを選ぶアンケートでは、マヨネーズがトップにあげられた。また、別の集団を対象に行ったマヨネーズにふさわしい企業名のアンケートでは、98%が味の素社を指名した。

②は、キューピー社との差別化をいかに図るか、ということである。味の素社は、CP社から派遣された技師を加え、すでに日本人の食生活に浸透しているキューピー社製品とは違う品質・性質を持ちつつ、それを凌ぐ製品を作ること为目标に、開発を進めていった。味の素社は、徹底的な調査を行い、キューピー社製品は若干酸味が強いという意見を掘り起こした。そこで、製品開発のポイントを“マイルドな味の実現”に置くこととした。試作品が完成すると、社内の味覚審査員や消費者グループによる試食、家庭に持ち込んでのホームテストなど、延べ1万3000人以上を対象としたテストが繰り返された。製品開発の終了後、実際の製造は、クノール食品社が担当した。

一方、パッケージについても、マヨネーズのイメージを持ちつつも既存品とは異なるデザインで、かつ使いやすさなど機能性も備えたものが模索された。さまざまな試作品から8900人を対象とするテストを重ね、その結果を参考に、容器・デザインを選定した。

③については、東京と大阪に味の素食品社を設立し、マヨネーズ専任の販売促進員が店頭における販売促進のすべてを行う体制をしいた。具体的には、セルフ・ライフ・チェック、不良品交換作業、受注・納品・陳列・店頭広告・実演販売・サンプリング・セリングキャンペーンなどの企画、実施、コンサルティングをすべてその販売促進員が行ったのである。また、新鮮な商品の供給のため、当初は、小売店直送を主体として、取扱小売店を限定するなどの配慮を

行った。

④については、「6000人総セールスマン運動」による全社的なバックアップのもと、大々的な広告・宣伝活動を展開した。

発売前には、見込み客への見本品付きDMの発送や、テレビの5秒スポットによる予告広告などを行い、消費者の関心を高めた。1968年3月11日に首都圏で「味の素KKマヨネーズ」(商品にはCP社の「BestFoods」ブランドも表示されている。)の名で発売した後も、テレビ、ラジオで集中的にスポットCMを行ったほか、大手新聞に継続的に広告を掲載したり、東京都および近郊の国鉄・私鉄全車両に車内吊り広告を提出するなど、積極的な広告活動を展開していった。この活動中に考えられた「あっという間に食べちゃった」のフレーズは、のちに流行語となった。

#### 「味の素KKマヨネーズ」の発売

「味の素KKマヨネーズ」は、好評を博し、1968年10月には大阪および名古屋地区で、翌1969年3月には全国で、発売されるに至った。その後も、「味の素KKマヨネーズ」の売上げは順調に伸びていった。以上のような、的確な商品開発とマーケティングにより、これまでどの会社もなしえなかった、マヨネーズ市場への本格参入を果たすことができたのである。

## 4. 販売体制の変化

### 支店網の拡充

1950年代半ば頃から、調味料業界における企業間競争が激しくなった。そのため、ブランド力と特約店による販売網に依拠した販売体制には、限界が生じていた。また、前節および前項で見たような多角化の進展は、市場参入のための新たな販売努力を必要とした。

このような変化を踏まえ、味の素社は、1962(昭和37)年より、支店網の拡充を中心とする販売網の強化を行っていった。

まず、1962年12月、本店の機能と営業部門の独立・強化を図る一環として、本店営業部を分離・改組して東京支店を新設した。また、広島・仙台両出張所を支店に、高松・金沢両事務所を営業所に、それぞれ昇格させた。続く1964年3月に高松営業所を、同年11月には金沢営業所を、それぞれ支店に昇格させた。



「6000人総セールスマン運動」記事  
(横浜工場の工場報)



東京支店(1965年)



本店ビル(1960年)

この間の1962年12月には、札幌支店が函館市に、東京支店が新潟、松本の両市に、また、福岡支店が、1963年1月に大分、長崎、熊本、鹿児島各市に、同年4月に北九州市に、仙台支店が同年5月に青森市に、それぞれ駐在員を派遣した。さらに、1964年10月には広島支店が岡山連絡所を、東京支店が新潟連絡所を、それぞれ開設した。これは、各支店が管内の拠点都市に対して従来の出張に代えて駐在員を置くことによって、効率よく、きめ細かな販売活動が行えるように意図したものであった。

こうした人員配置の再編を行う一方で、各支店では、取扱製品の増大、流通市場の変貌ならびに交通事情の悪化などに対処するため、機構の整備・拡大や物的流通の計画化・合理化を図った。支店・営業所の拡充・強化はその後も順次行われていった。とくに、1960年代半ば以降は、従来手薄になりがちであった地域の拡充・強化が行われた。営業所の新設・昇格では、東京支店の松本連絡所の営業所への昇格(1969年6月)、同じく東京支店の新潟連絡所の営業所への昇格(1966年10月)、静岡営業所の開設(1969年6月)、広島支店の岡山連絡所の岡山営業所への昇格(1966年4月)、福岡支店の熊本営業所の開設(1965年1月)が行われた。また、連絡所では、札幌支店の旭川連絡所(1967年9月)、仙台支店の青森連絡所(1965年3月)、同じく仙台支店の秋田連絡所(1967年4月)、郡山連絡所(1969年10月)、広島支店の松江連絡所(1969年8月)、高松支店の松山連絡所(1969年11月)、がそれぞれ開設された。

#### 包装・運輸体制の強化

一方、「味の素」の価格競争が激化するなか、その包装費を含む物流コストの見直しが図られることとなった。1950年代半ば頃より、「味の素」の包装管理を、包装材料の選択としてだけでなく、保管・輸送・損害防止など物流面も包括する総合的なものとして取り上げ、この強化を図ることとなったのである。

包装面では、1961年7月、長期経営計画の一環として、包装5カ年計画が策定され、この計画に沿って包装の合理化が図られていった。

包装5カ年計画の策定に先立つ、1960年11月、大阪支店建屋1階の大阪包装所の増強が行われた。1964年4月には、大阪包装所が廃止され、新設の高槻包装工場(大阪府高槻市、現、味の素パッケージング社関西工場)がその業務を引き継いだ。また、1966年7月には、東浜包装所(福岡市)が開設された。同年10月には高槻包装工場の増強が、1968年7月には東浜包装所の増設が行われた。

表6-7 支店網の変遷(1959~70年)

●東京支店	1962年12月	支店設置(本店内)	新潟、松本駐在開始	●仙台支店	1959年10月	事務所設置(本店内)	
	1964年4月	京浜配送所			1959年11月	移転(仙台市大町4-175)	
	1964年5月	松本駐在廃止			1961年3月	出張所昇格	
	1964年10月	新潟連絡所開設			1962年12月	支店昇格	
	1965年2月	新築移転(同番地)			1963年5月	青森駐在	
	1965年7月	松本連絡所開設			1965年3月	青森連絡所開設	
	1966年10月	新潟営業所に昇格(東大通り1-12)			1965年10月	秋田、盛岡、山形、郡山、駐在	
	1969年6月	松本営業所昇格(松本市大手3-1-1)			1967年3月	山形、盛岡、郡山駐在廃止	
	1969年6月	静岡営業所設置(静岡市両替町2-409)			1967年4月	秋田連絡所開設	
	1970年4月	板橋配送所(中野配送所廃止)			1967年6月	新築移転(北4番町119)	
					1969年10月	郡山連絡所開設	
●大阪支店	1960年11月	倉庫兼包装所完成		●広島支店	1960年1月	出張所昇格、新築移転(八丁堀11)	
	1964年4月	高槻包装所完成(高槻市下田部町2-100)			1962年8月	岡山駐在	
	1970年11月	東大阪配送所			1962年12月	支店昇格	
●福岡支店	1959年10月	新築(中奥の堂町4-6)			1964年10月	岡山連絡所開設	
	1960年9月	長浜倉庫完成(福岡市長浜町19)			1966年3月	松江駐在	
	1963年1月	大分、熊本、長崎、鹿児島駐在			1966年4月	岡山営業所に昇格(岡山市田町1-8-30)	
	1963年4月	北九州駐在			1969年8月	松江連絡所開設	
	1965年1月	大分、鹿児島駐在廃止					
	1965年1月	熊本営業所開設(熊本市細工町5-5)			1962年12月	営業所昇格	
	1965年10月	鹿児島駐在再開(~1968年2月)		●高松支店	1964年2月	移転(丸亀町8-12)	
	1966年2月	地番変更(福岡市冷泉町5-32)			1964年3月	支店昇格	
	1966年7月	東浜包装所完成(福岡市東浜3-10)			1969年10月	新築移転(天神前11-6)	
	1967年5月	長崎、北九州駐在廃止			1969年11月	松山連絡所開設	
●名古屋支店	1965年1月	浜松駐在(~1967年3月)			1962年12月	営業所昇格	
●札幌支店	1962年12月	函館駐在		●金沢支店	1963年3月	移転(広坂通25)	
	1965年3月	旭川駐在			1964年11月	支店昇格	
	1967年8月	新築移転(大通西18丁目2-7)			1966年2月	移転(尾山町3-25)	
	1967年9月	旭川連絡所開設			1970年7月	移転(泉本町132)	

一方、1963年9月には、本店管理部に包装管理課が新設され、「味の素」包装の集中管理が実施されることとなった。包装管理課の機能は、業務第1課および貿易部業務課から提示された販売計画を、生産能力、包装能力、包材調達能力などの面からチェックし、包材調達計画と包装計画を作成するとともに、各工場、包装所、支店から出荷と在庫の情報を得ることであった。また、これに関連して、包装改善計画など包装関係諸計画の総括と包装委員会の事務処理を担当した。

一方、輸送面では、1957年4月の三宝運輸社(川崎・横浜両工場関係、現、



トラック輸送風景(1960年)

味の素物流社)の設立、1959年4月の三福運送社(福岡支店関係、現、味の素物流社)の設立、同年8月の坂本運送店(東京支店関係、現、味の素物流社)への出資など、運輸業に携わる関係会社を整備するとともに、1961年9月に中野配送所(東京都内)、翌1962年1月に目黒配送所(同)、同年10月に大田配送所(同)、1964年4月に京浜配送所(横浜市鶴見区)を、それぞれ開設した。また、1968年7月には、大田配送所の増設が行われた。

## 5. 近代的マーケティング手法の採用

### 販売促進活動の拡充

1960(昭和35)年頃を境にして、日本の商品流通は大きな変化を迎えた。大量生産・大量消費に対応する大量流通の必要性が、流通業に大きな変革をもたらしたのである。

まず、小売業については、スーパーマーケットの出現が大きな意味を持った。1950年代はじめに登場したスーパーマーケットは、時代の要請に応える形で、1960年代に大都市を中心に急激に拡大していった。大きな販売力を持つスーパーマーケットは、食料品や衣類などの消費財メーカーや販売店にとって無視することのできない存在となっていったのである。

一方、生産・流通・消費の大型化は、卸売業者にも大きな影響を与えた。多品種大量流通の時代にあっては、広告もまたメーカーのサイドから大量かつ集中的に行われるようになり、従来問屋が小売りに対して有していた販売促進的機能が一部を除き、失われることになった。

このような時代の流れは、「味の素」の販売にも少なからぬ影響を与えることとなった。味の素社の販売促進活動も、問屋に重点を置くだけでなく、小売店および業務用需要家に対して、より直接的・組織的に行われるようになったのである。従来は、問屋を通して行っていた末端小売店への商品の配送を、しばしば直送方式で行うようになったのも、その一つの表れであった。また、末端小売店の動向を把握し、販売促進を援助することを目的として、1960年7月、「婦人回訪員」制度を本店営業部で発足させた。婦人回訪員は、本店営業部の指示に基づいて、担当地域の小売店および小口需要家を訪問し、味の素社製品や拡売施策についての説明や意見調査を行った。また、商品の動きや他社製品の動向なども調査した。「婦人回訪員」制度は、のちに、本店だけでなく、大阪支店をはじめとして、各支店でも順次採用されていった。

## CP社からのマーケティング手法の導入

ところで、販売体制の再編成や新商品の発売は、味の素社のマーケティング方法の変革を要請するものだった。そして、新しいマーケティング手法の導入を可能にしたのが、CP社との提携であった。味の素社は、CP社のマーケティング手法を摂取しながら、新たなマーケティング手法を導入していったのである。

CP社のマーケティングの要点は、「消費者中心主義の理念の徹底的実践」であった。それは、例えば、製品コンセプトや広告表現について、勘と経験による意思決定を避け、長い期間を経て確立したノウハウを駆使して諸調査を実施し、その結果に基づいてのみ最終判断を下すことにあった。そして、それを体現するために、以下のような諸内容を含むマーケティング・プランが重要であった。

①計画の背景の解析(消費者、市場に関する全情報の解析、今後の動向)

②マーケティング目標(市場規模、ブランド・シェア、対象消費者層、知名度、購入率、配給規模などについての達成目標)

③マーケティング・コンセプト(製品コンセプト——品質、ブランド、パッケージ、容量、デザインなど目標達成のための製品のあるべき姿——と戦略コンセプト——広告、販売計画の基本姿勢——)

④マーケティング戦略(広告販売促進諸活動などの具体的戦略)

⑤販売予測(5カ月)

⑥利益計画(目標販売額、粗利益率、マーケティング費、その結果としての利益を5カ月総合計画として組む)

味の素社が習得したのは、上記のようなマーケティング・プランを消費者中心主義の実践として体系的に集約設定する技法、各種調査のノウハウ(問題領域発見の技法から個別調査の方式、質問票のマニュアルまで)、販売促進活動の方法(大



百貨店進物売場(1960年頃)



量陳列、デモンストレーション、POPの取り付け等のマニュアル)などであった。

### 販売促進活動の強化

CP社との提携により、本格的な近代的マーケティング手法に触れた味の素社は、それを自社の商品に適用し、独自のマーケティング手法を確立していった。

1964年3月、東京支店に販売促進課が新設され、それまで営業各課で担当商品・地域・店別に別個で行われていたスーパーマーケットおよび端末小売店の回訪、販売促進活動を総合し、専門のフィールドマンにより、能率的かつ強力に行う体制が整えられた。新設当初の販売促進課の活動は、家庭用の「味の素」「ハイ・ミー」「アジシオ」、油、スープ等に関する販売促進のためのすべてのサービス、情報の収集、受注活動、陳列についての助言・実施などを行うことであった。1964年10月からは、大阪支店でも同様の活動が開始された。その後も各支店で販売促進課は設置され、味の素社製品のシェア拡大に貢献した。

1965年から1966年にかけて、味の素社の販売促進活動は大きな進展を示した。

1966年3月より、「ハイ・ミー」の拡売を当面の主目標として「6000人総セールスマン運動」(当時の従業員は6000人弱)が展開されたことは、その一つの表れであった。当時の鈴木恭二社長の陣頭指揮で行われたこの運動は、複合調味料のトップブランドにあった「ハイ・ミー」の地位を揺るぎないものにし、「味の素KKマヨネーズ」の売上拡大にも大きく貢献することとなった。

一方、この頃より、販売促進活動をマーケティング・プランの一環としてとらえ、計画に従って積極的に展開するという方針が打ち出された。1966年度からは、業務部、食品部、アミノ酸部、油脂事業部、貿易部が、各商品について、それぞれマーケティング・プランを作成し、これを集約して、長期経営計画の中の個別計画として全社的なマーケティング・プランを作成した。そして、上記各部署はそれに基づいて年間販売活動計画を作成した。また、この段階で、この時期に導入された目標管理制度を運用し、個々の努力目標や改善の方向などを明らかにしていくこととなった。

販売機構の面では、1966年3月に本店のマーケティング部門の組織が変更され、広告部が販売促進部に改組された。販売促進部には、広告課、普及課、制作課、市場課を置き、市場調査、広告活動、販売促進活動などを行った。

また、この時期から販売担当者への計画的・体系的な教育が開始された。それらは、各支店の販売促進課員および卸店担当者に対する教育・訓練と、テ

クニカルサービス(TS)強化のためのTSマンの養成が主な目的だった。

前者の販売促進教育は、1966年10月に開始され、1回10名前後(各支店から1~2名ずつ)、4~5日の合宿研修がその中心であった。なお、この研修に先立って、1965年8月に、東京支店の販売促進課長をクノール社に派遣し、同社の販売促進活動の実際を視察させ、教育カリキュラム作成上の参考とした。また、1967年度からは新入社員教育のカリキュラムにも販売促進実習が組み込まれた。

また、後者のTSマン教育については、各工場や中央研究所の研究・製造・装置関係などのなかから適性のあるものを選出し、新たに組織的な養成を行った。TSマンは、需要家を個別に訪問して技術指導やアドバイスをを行うことによって拡売を図ると同時に、製品とその使用法の解説やパンフレットの作成、需要家からの質問・問い合わせへの応答を行うことが求められた。そのため、専門の技術者でありながら、営業マンとして、会社、業界、食品全般にわたる広い知識と技能の習得が必要だった。TSマンの養成は食品研究部が担当し、講義、実習、見学などを含むカリキュラムで行われた。

この研修の終了者と、食品研究部所属の研究員とが組み合わせられて、順次各支店に配属された。1966年12月からは、年2回定期的に全国のTSマンが食品研究部に招集され、3~4日の日程で、補講・研究発表などが行われた。

### 広告活動の展開

販売促進活動の強化と並行して、この時期、味の素社は広告活動も積極的に行っていた。とくに、この時期には、大量の広告費が投入されただけでなく、伝統的な「味の素」の広告に、新しいマーケティングの考え方に基づく施策を導入しようという試みがなされたのである。

広告についての新たな基本方針は、①「味の素。」が食卓瓶の考案によって、台所から食卓に進出して消費者の使用習慣を変えて使用量を増加させたように、使用場所・方法を新たに開拓し、それによって販売量の飛躍的な増大を図ること、②味の素社のイメージを向上させる企業広告を行うこと、であった。とくに、②の点については、総合食品メーカーを志向する味の素社にとって必須の要件であり、これを満たすためには、従来の広告活動をさらに発展させる必要があった。

味の素社がまず行ったのが、広告活動を展開するうえでの基本的な調査であった。1960年7月、慶應義塾大学心理学研究室および心理学者、調査専門

家に依頼し、専門的な手法による、「味の素」ならびに味の素社に対する一般消費者イメージの調査を行った。また、翌1961年2月には、市場調査の総合的研究機関である、株式会社日本リサーチセンターの設立に参加し、味の素社のマーケティングリサーチ活動に役立てることとした。

基本調査の実施と同時に、社外より、広告に関するさまざまなアイデアの募集を行った。1961年3月から、社外の専門家・有識者による、広告に関する「アイデアマン会議」を開催し、テレビ、ラジオ等の電波媒体を中心とした広告、新聞、雑誌等の印刷物を中心とした広告について、それぞれ討議し、味の素社の広告の方向についての示唆を得た。

このように下地を整えながら、味の素社は積極的な広告・宣伝活動を行っていった。

まず、テレビ、ラジオなどを利用した広告・宣伝について。1950年代後半より急速に普及したテレビは、重要な広告媒体となっていた。それゆえ、味の素社は、テレビを通じた広告・宣伝を非常に重視し、番組提供などにより、積極的に活用していった。そのなかで主なものは、家族みんなで楽しめるアメリカ映画「うちのママは世界一」、子供向けアニメ「ウッドベッカー」、10代向けの音楽番組「ホイホイミュージックスクール」、午後のショー番組のはしりとなった「アフタヌーンショー」などであった。このうち、「ホイホイミュージックスクール」は、次代の消費者である10代の若者に「味の素」をアピールすることを企図しており、リズムカルなCMソングとともに放映された。また、ラジオ番組では、「奥様手帖」の提供がその代表だった。

新聞、雑誌などによる広告・宣伝活動については、1958年3月、広告部内に制作課を設置するなど、独自の制作活動を行っていった。

この時期の新聞広告の特徴は、広告スペースを拡大したことである。各社が1ページ広告を掲載するなかで、味の素社も従来の半5段あるいは半7段では、アピールが弱くなっていた。そこで、1960年5月より、毎月月初めに、「朝日」「毎日」「北海道」「西日本」の各紙に全5段、「読売新聞」に全10段の広告を掲載した。広告表現については、日常生活のなかからテーマを選定し、写真とわかりやすいコピーを中心に、季節に応じた料理のヒント、調理のコツなどを配した親しみやすいものとした。

このような広告企画のなかで代表的なものとして、1968年の「ハイ・ミー。」料理のコツシリーズと、1967～68年の「味の素」世界一周味の旅シリーズがあげられる。前者は、季節の食材の料理法をCMタレントの家庭的なイメージと結びつ

けたものであり、「ハイ・ミー」の明確な理解と使用の定着に貢献した。また、後者は、「味の素」が国際的商品であり、味の素社が世界に進出する企業であることをアピールすることにより、企業イメージの向上と若返りを意図したものであった。

味の素社の広告は、数々の賞を受賞した。まず、1958年、野菜などの料理の表現を擬人化した一連の広告が「朝日広告賞」を受賞した。また、1961年10月、「婦人倶楽部」に掲載した広告「むらさきべんとう」（1961年5月号）が「読者がえらぶ婦人倶楽部広告賞」A部門（多色刷りの部）で金賞を受賞したほか、その他の号で掲載された広告も入賞を果たした。また、1963年11月、日本広告協会主催の第3回「消費者のために役に立った広告コンクール」新聞広告飲食料品部会では、「朝日新聞」などに掲載された「新春おぞうに三重奏」が最優秀賞を、「サンデー毎日」などに掲載された「ホーム・キッチンシリーズ」が優秀賞を受賞した。さらに、1960年と1962年に「雑誌広告賞」のシリーズ広告部門において、主婦の友などに掲載された「クッキングノート」と「家庭料理シリーズ」がそれぞれ入賞した。その他、1963年、1965年に東京新聞主催「東京広告賞」、1963年に前記「読者がえらぶ婦人倶楽部広告賞」A部門入賞、1965年に中日新聞主催「総合広告準賞」、1968年にACC主催「CMフェスティバル」CMシリーズ部門銀賞、1968年に雑誌広告会主催「雑誌広告賞」飲食部門第1位などを受賞した。

一方、企業イメージの向上を意図したキャンペーンとして、「“うちのママは世界一”キャンペーン」をその代表としてあげることができる。これは、先述した味の素社提供の同名ドラマの関連広告であり、新聞広告との連結、「ママのお料理体験談募集」、子供からの「うちのママの絵募集」など、単なる商品広告ではなく、消費者との交流を深める目的も有していた。

また、味の素社は、PR映画の制作も行った。その主なものを列挙すれば、一般教養向け映画「テーブルマナー」、軽いタッチでテーブルマナーを紹介した「あなたも招待される」、味の素社の歴史、技術、製品、現況を紹介した「味のバイオニア」、世界各国の食生活を現地ロケで描いた「世界はたべる」、うま味の追求と科学的解明が、生命の起源の解明につながることを明らかにすると同時に「味の素」事業との関連に触れた「うま味と生命」などであった。とくに、「うま味と生命」は高い評価を受け、1963年10月に教育映画として文部省選定を受けたほか、同年11月にはベネチア国際科学教育映画祭科学部門第1位を、1969年3月には科学技術映画祭優秀作品賞を、それぞれ受賞した。

味の素社の「味の素」発売以来の広告・宣伝活動は高い評価を得、1963年6月、味の素社会長三代三郎助は、「日本宣伝賞」を受賞した。

## 商標の保全

これまでも述べてきたように、「味の素」の商標は、その知名度の高さと親しみやすさから、しばしば商標の侵害を招いてきた。とくに、戦後10年を過ぎ、「味の素」が消費者や需要家の間に浸透するようになると、「味の素」の普通名詞的な使用や、商標と味の素社の商号との混同が目立つようになった。そのため、1950年代半ば過ぎから、味の素社は、より徹底した商標管理を行うようになった。前章で述べたとおり、1955年6月、常務会で商標乱用の防止策を決定したことは、その表れであった。1957年1月には、本店管理部内に特許課が新設され、商標の管理を担当することとなった。

また、翌1958年11月には社達を出し、商標と商号の混同を防止するための

具体策を決めた。1958年に、宝製薬社(現、味の素ヘルシーサプライ(株))に対する「味の素のDDT」という商標使用許諾契約問題に関連して、味の素社の顧問弁護士清瀬一郎から、商標「味の素」と商号「味の素株式会社」を厳格に区別するよう、忠告を受けたことがこの一つの契機であった。最終的にこの契約問題は、商標を「味の素KKのDDT」とすることで解決した。

## 各種製品の販売高の推移

以下では、前節で述べた製品を含め、この時期における各種製品の販売高の推移について、表6-8を参考にして見ていき

表6-8 各種製品の販売高

●年度	●「味の素」	●「味の素プラス」	●「ハイ・ミー」	●核酸系調味料	●スープ類	●ケロッグ製品	●食用油	●レシチン
1956	12,418						2,891	22
1957	13,871						2,514	20
1958	13,823						2,203	43
1959	16,522						3,027	55
1960	18,541				11		3,384	66
1961	21,217	156			144		3,931	62
1962	21,138	652			365		4,855	92
1963	22,517	585	754	32	834	446	5,115	109
1964	23,285	37	3,543	74	1,299	225	5,957	107
1965	21,788	43	6,092	293	1,589	265	6,682	103
1966	22,332	54	6,538	573	1,920	451	8,053	113
1967	24,967	79	9,281	535	2,475	754	9,418	114
1968	26,317	68	12,774	621	3,199	1,021	11,647	119

●年度	●脱脂大豆	●「味えさ」	●「大豆タンパク」	●アミノ酸類	●「電解製品」	●テックス	●肥料
1956	2,074				219	145	481
1957	2,081				211	194	833
1958	1,968			49	175	223	580
1959	2,208		4	190	253	225	678
1960	2,232		40	379	294	259	827
1961	2,880		46	635	267	226	787
1962	339	533	85	802	326	241	614
1963	3,169	2,683	75	906	367	213	200
1964	2,299	2,908	102	1,262	410	272	152
1965	2,400	5,079	151	1,435	378	273	137
1966	3,983	7,315	224	2,342	406	284	162
1967	5,479	8,034	301	3,043	428	275	143
1968	6,876	8,866	420	3,684	466		126

たい。

まず、「味の素」は、時折停滞や減少を伴いながらも、全体を通して見れば、増加傾向を示した。この時期のMSG需要は、加工食品の普及や調理習慣など食生活の変化に対応して、急速に増大した。しかし、その一方で、協和発酵社、旭化成工業社、味の素社がMSGの量産体制を整え、供給能力を飛躍的に拡大させたため、MSG市場は供給過剰傾向を示した。味の素社は、こうした情勢に対して相次ぐ値下げを行った(表6-9)。この値下げ競争は、1962年4月の物品税の廃止に伴う値下げを契機に、ますます激しくなった。

そのため、味の素社は、値下げだけではなく、品質の改善や積極的な販売促進活動によってこの情勢に対処していった。販売促進活動は、激しい競争のなかで「味の素」のブランドイメージを消費者に強く印象づけながら、「味の素」の消費量を拡大する方向で続けられた。具体的には、スーパーや小売店における大量陳列と大量販売、マスメディアを通じた広告宣伝活動、業務用大口需要家へのテクニカルサービスなどが行われた。

この結果、「味の素」の売上高は、1966年から再び高い増加傾向を示すようになった。この売上高の拡大は、家庭用、業務用双方の伸びによるものであったが、とくに業務用の伸びは著しく、国内における「味の素」販売量に占める業務用「味の素」の割合は、1964年の39%から1968年の47%にまで上昇した。

味の素社は複合調味料に続いて、核酸系調味料の販売にも乗り出した。この分野でも激しい競争が展開されたが、味の素社は値下げや、包装形態の多様化、「AM式味噌加熱機」(核酸系調味料を味噌醸造に使用できるようにするため、味噌の中の核酸分解酵素を不活性化させる機械)の発売(1966年5月)などにより、核酸系調味料の拡売に努めた。その結果、核酸系調味料の売上高は1965年以降急速に拡大していった。

スープ類の販売は、先述したとおり、①日本人の嗜好に合致した品質、②豊富な品種、③きめ細かい販売活動などの要因により、順調に拡大していった。また、ケロッグ製品は、一時、ブームの終了により販売が落ち込んだものの、これも先述したとおり、①「栄養」を訴求の中心とすることによる、朝食市場における安定した需要の確立、②子供向けの「おまけ」の封入、③スーパーマーケット中心の選択的流通政策への切り替えなどにより、売上げを拡大させていった。



「味の素」の各種包装(1960年)



関連製品(1960年)

表6-9 主要な包装種類別の「味の素」小売（標準）価格の推移（1955～1965年）

●年	●30g入り食卓瓶	●80g入り調理瓶	●赤袋	●青袋	●グリーン袋	●オレンジ袋	●ゴールド袋	●250g入り赤箱	●100g缶	●1kg黄金缶	●クミアイ袋	●クミアイ大袋	●クミアイ家庭袋
1955	(4/1) 80	(4/1 25g) 55							(4/1) 245	(4/1) 2000			
1958	(10/1) 75	(10/1) 50	(8/5 40g) 80						(10/1) 230	(4/1) 1900 (9/1) 1700	(8/15) 15.5g 30		
1959					(9/21 80g) 150					(4/1) 1650		(11/1 54g) 100	
1960	(4/1) 70	(5/21) 45 (9/1 24g) 40	(5/21) 70 (9/1) 65	(5/21) 135 (9/1) 125					(4/1) 210	(2/19) 1500 (9/1) 1350	(7/1 17g) 28g	(7/1 60g) 93	
1962	(5/1) 65	(9/18) 150	(5/1 26g) 40	(5/1) 60	(5/1) 115	(2/16 120g) 180 (5/1) 165			(5/1) 190	(5/1) 1150 (9/26) 1050	(5/1) 25	(5/1) 85	(11/12 150g) 200
1963								(3/21) 280			(10/1 35g) 50	(10/1 72g) 100	
1964			(8/1) 36 (8/12 36g) 50	(8/1) 53 (8/12 75g) 100	(8/1) 102 (8/12 116g) 150	(8/1) 147 (8/12 140g) 180		(8/1) 260			(8/1) 45	(8/1) 90	(8/1) 180
1965	(3/1) 55	(3/1) 135					(7/21 300g) 290		(3/1) 160	(2/1) 1000 (11/16) 950			

食用油の販売は、この時期激しい価格競争に直面していた。世界的な食用原料の不足による原材料高と国内の過当競争で、「原料高の製品安」という状態が続いたためである。これに対して味の素社は、従来の「積極的拡売」を基本方針に掲げながら、とくにサラダ油の拡売を重点とした販売戦略を展開していった。家庭用サラダ油は、元々先発である日清製油株式会社（現、日清オイリオグループ（株））がトップメーカーとして君臨していた。それに対し、味の素社は、サラダ油の品種増加、全国スケールの集中的な消費者特売の開始などにより、売上げの伸長を図った。その結果、東京23区のスーパーでは日清製油社に迫る販売シェアを獲得するなど、順調に売上高を伸ばしていった。また、食用油の精製工程で副生する界面活性剤であるレシチンの売上げも安定して推移した。

MSG製法の転換によりその有効利用が模索された、脱脂大豆、「味えさ」「大豆タンパク」の各製品も、この時期売上げを伸ばしていった。1953年に発売した飼料用脱脂大豆、「エスサンフレック」の販売はその後も継続され、売上げは順調に伸びていった。一方、味の素社が原料供給および発売元となった「味え

表6-10 「味の素」「ハイ・ミー」の消費者向け特売一覧(1960～1963年)

● 期間	● 名称	● 備考
1960年3月1日～5月31日	「ハイ・ミー」春のエプロンプレゼント	エプロン、スカーフプレゼント
1960年6月20日～7月24日	「ハイ・ミー」夏のプレゼント	サマーバッグ
1960年8月22日～1966年2月末	「味の素」「ハイ・ミー」ダブルプレゼント	「ライボンF」、抽選で割烹着
1961年1月26日～	「ハイ・ミー」スピードプレゼント	キッチン用品
1962年1月26日～	「ハイ・ミー」レモン袋発売記念容器付特売	特製ワンタッチ容器
1962年4月1日～1962年5月末	「ハイ・ミー」カラーエプロンプレゼント	
1962年9月～1962年11月末	「ハイ・ミー」おたまプレゼント(農家特別謝恩)	料理用ステンレスおたま
1962年11月24日～	「ハイ・ミー」キッチンクロスプレゼント	
1963年2月27日～	「ハイ・ミー」ニューエプロンプレゼント(シルバー袋発売記念)	協 専用品種発売記念セール
1963年4月1日～7月31日	「味の素」「ハイ・ミー」	食事前スプーン、フライがえし
1963年4月2日～	「味の素」おやこ容器プレゼント	
1963年4月23日～	「ハイ・ミー」ランチクロスプレゼント	
1963年5月23日～	「ハイ・ミー」スプーンプレゼント	ステンレススプーン
1963年10月24日～	「ハイ・ミー」ニューキッチンクロスプレゼント	協 220g袋発売記念農家特別セール
1963年10月1日～12月末	「ハイ・ミー」プレゼント	キッチンクロス、胸あてつきエプロン

さ」は、日本アミノ飼料社が一時不振に陥り、1964年社名をアミノ飼料工業社に変え、1965年には大幅な減資を行い、その後の味の素社の出資比率は減少、同社研究所の味の素社への吸収などの再編を行った。「大豆タンパク」は、品種の増加や品質の改良により順調に売上げを伸ばしていった。

アミノ酸は、先述したように、この時期の製法転換により、大量生産が可能となった。それまで、アミノ酸事業では、少量多種の製品を受注生産し、医薬品向けに限定して供給していた。しかし、大量生産が実現したことにより、穀物添加用や飼料用などマス・マーケットへの供給が可能となった。供給先の拡大や製品品種の増大により、アミノ酸類の売上げは急激に拡大していった。

電解製品は、苛性ソーダおよび塩酸などが、MSGの増産に伴う電解設備や塩酸合成吸収装置の増強を反映して安定して供給されたため、売上げも安定した推移を示した。

テックスは、1961年10月に佐賀板紙社へ生産設備が委譲された後も、しばらくは味の素社によって販売されていた。しかし、1964年3月には、販売業務も佐賀板紙社に委譲された。また、従来「味の素」の副生物を利用して生産されていた肥料も、MSG製法の転換による生産の減少・中止に伴い、売上高も減少した。