

第3節……………新規参入と製品ライン拡大

1. 「味の素」の成長鈍化と食品事業の急成長

「味の素」と「ハイ・ミー」は市場成熟期を迎えた。国民1人当たりの年間MSG消費量は、1969(昭和44)年の782gをピークに減少を続け、1980年には592gまで落ち込んだ。

「味の素」の販売量減少に歯止めをかけるために、プロモーションの強化と並行して、製品のデザインや容器の改良を行った。「味の素」と「ハイ・ミー」の袋物は、従来、価格を基準にして容量を決めていたが、「味の素」は1969年8月から、「ハイ・ミー」は1970年3月から、きりの良い容量に変更した。それに伴い袋のデザインも変更した。また、同一製品を同一テーマカラーで統一することとし、1974年8月から「味の素」を赤色、「ハイ・ミー」をオレンジ色で統一し、包装もコーポレートマークを取り入れたデザインに変更した。同時に包装の裏面と側面には、正しい商品知識や使用法など消費者の役に立つ情報を提供する説明文をつけるようにした。

価格面では、戦後初めてとなる値上げを行ったことが特筆される。1965年までは価格改定の都度、値下げを繰り返してきたが、物価上昇を生産性向上で吸収することが難しくなったため、1970年12月に「味の素」を平均11%、「ハイ・ミー」を9%値上げした。そしてこれ以後は、石油ショック後のコスト上昇に伴い、1973年11月、1974年10月、1975年11月、1977年9月と販売価格の引き上げが続いた。

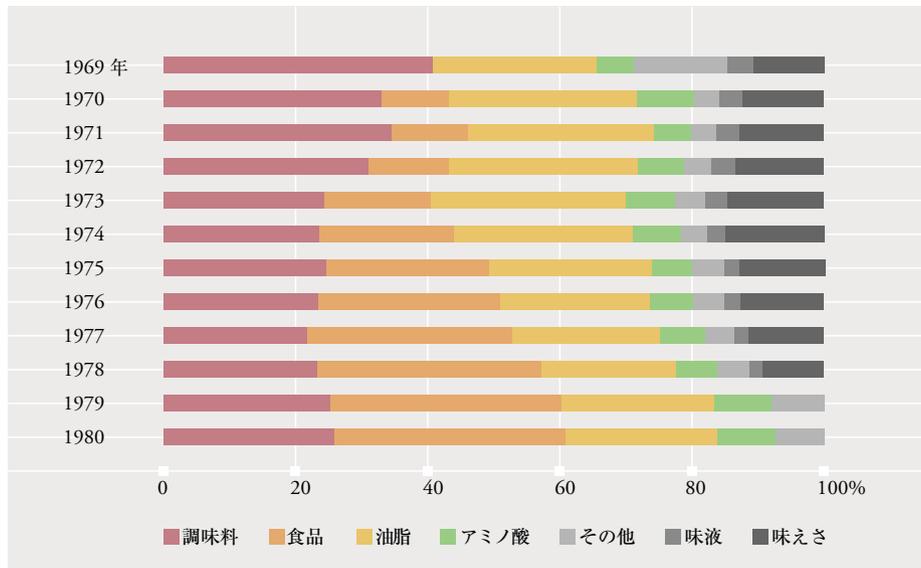
値上げを余儀なくされるなかで「味の素」の販売量は減少を続けたとはいえ、一連の販売強化策が下支えとなり、「味の素」も「ハイ・ミー」もトップブランドの地位を堅持しつつ市場シェアを微増させた。

「味の素」の成長が鈍化する一方で、食品事業は急成長をとげた。1969年から1980年までの間に、味の素社の事業別の売上高構成比は大きく変貌した。1969年に売上高の41%を占めていた調味料の比率は1980年には26%に下がり、代わって食品が35%と最も高い比率を占めるに至ったのである。食品が調味料と並ぶ売上げの柱に成長したことは、事業多角化の成果にほかならなかった。調味料においてもこの時期には「ほんだし」や「Cook Do」が開発され基幹



「ハイ・ミー」ワンタッチ調理瓶

売上高構成比の推移



製品へと成長したが、食品はそれを上回る速度で成長をとげた。なお、油脂はこの時期を通じて20%台の比率を維持したので、1980年には食品・調味料・油脂の3本柱で総売上高の8割強を占めるようになった。

油脂と食品の売上規模が化成品や医薬品よりも大きくなった主要因としては、一つには流通チャネルの違いがあった。調味料・油脂・食品は「味の素」の強力な流通チャネルを利用できたが、化成品や医薬品は流通経路が「味の素」とは異なり、その強みを生かすことができなかったのである。当時は、自社の販売力を活用できる分野へ新規参入することが、多角化を行う際のポイントであると考えられていた。

調味料・油脂・食品は「味の素」の強力な流通チャネルを利用できたが、化成品や医薬品は流通経路が「味の素」とは異なり、その強みを生かすことができなかったのである。当時は、自社の販売力を活用できる分野へ新規参入することが、多角化を行う際のポイントであると考えられていた。

2. 独力での新事業と新製品の開発

「ほんだし」

1960年代の後半、「ハイ・ミー」は競合他社の激しい追い上げにあっていた。

1967(昭和42)年頃、武田薬品工業社が「いの一番」に鰹節の風味を加えた新製品を発売するという情報が流れた。この情報を聞いた鈴木恭二社長は、鰹節のキー・フレーバーを探して「ハイ・ミー」に添加するよう命じた。開発グループ(KECグループ)は1968年から研究を続けたが商品化には至らず、この開発計画は1969年に中止された。

KECグループは方針転換を行い、鰹節をそのまま使用した製品の開発に着手した。当時、シマヤ株式会社が1964年に鰹節の粉末をMSG・食塩・糖と混合



発売当時の「味の素KKのほんだし」(1970年)

した粉末調味料「だしの素」を発売していたが、吸湿性が高いために固まりやすく、すぐに褐変して黒くなるという欠点があった。KECグループは、粉末ではなく顆粒にすることで他社製品との差別化を図ろうと考えた。しかし、当時は食品の造粒技術が確立されていなかった。鰹だしの味と香りを再現して安定的に顆粒を得られるようにするという開発の最大の困難は、味の素社が開発した羽根式造粒法の技術によって克服された。

鰹節粉末を味覚のベースとし、調味エキス・MSG・イノシン酸ナトリウム・グラニュー糖・精製塩などを混合して顆粒に仕上げた新しい風味調味料は、2年間の開発期間と1万7000人の主婦による味覚テストを経て、「味の素KKのほんだし」(かつお風味)の商品名で1970年11月に発売された。続いて1971年2月には「味の素KKのほんだし」(とり風味)を発売したが、こちらは市場に定着せず、1974年1月に終売となった。

「ほんだし」のプロモーションでは、短期間での市場拡大を目指して、風味とうま味の強さ、完全な衛生管理、顆粒の溶けやすさと使いやすさを訴求した。「ほんだし」の売上高は、販売開始から5年間、毎年前年比140%前後の伸びを示した。そして発売2年目の1972年には先発メーカーを抜いて、売上高第1位の地位を獲得した。折から自動化などにより生産性の向上した工場から営業現場へ多数の要員の異動があり、営業力が強化されていたことも大きかった。しかし「ほんだし」の成功と安定的な販売の伸びは、味の素社の総合的なマーケティング力によるだけでなく、それ自体の商品としての魅力が消費者に理解され支持されなければ決してありえないものであった。

1969年の鰹だしの素類の市場規模は年間2500～3000トンだったが、「ほんだし」がこの市場を定着させ拡大させた。「ほんだし」の発売以降、市場は急成長をとげ、10年間で10倍の3万トン規模にまで拡大した。「ほんだし」の売上高は1970年の6億円から1975年には100億円に達し、さらに1978年には200億円を超え、1981年には300億円を突破した。

「ほんだし」は、味の素社の調味料事業において新たな主力製品となったばかりでなく、商品展開戦略と技術開発体系に対して大きな足跡を残した。うま味調味料「味の素」から風味調味料、加工食品へという商品展開の流れは、その後の海外家庭用市場における商品展開の基本型となった。

「中華あじ」と「Cook Do。」

1975(昭和50)年11月に調味料の多角化戦略が検討され、だし調味料分野

と調味料周辺分野の二つの分野で新製品開発を進めていくこととなった。この方針に沿って、「ほんだし」に続く第2弾として1977年5月に発売したのが中華調味料「中華あじ」である。ポークエキス・チキンエキス・野菜エキス・精製塩・MSG・食用油脂・香辛料を調合して顆粒状に造粒したもので、どんな中華料理にも便利に使える汎用性と、家庭では出しにくい本格的な中華風のうま味とコク味を備えていた。販売促進活動も効果を上げて、発売6カ月後には知名度75%・購入経験率20%と予想以上の成功をおさめた。

ところが、1978年9月に、ベビーフード用原料の粉末野菜を供給している企業が、JAS法違反となるガンマ線による照射殺菌を行っていた事実が報道された。味の素社も同じ企業から原料粉末野菜を購入していたので、ただちに「中華あじ」の生産・出荷を中止し、市中在庫も全品回収した。この事件以後、購入原料のチェックを全社的により厳重にし、原料供給企業も変更して、パッケージにもNEW「味の素KKの中華あじ」と明示して同年11月に再発売した。幸い、再発売後の売れ行きも好調だった。こうして「中華あじ」は、調味料多角化戦略の一方の牽引力として活躍することとなったのである。

汎用性の高い「中華あじ」とは異なり、1978年5月に発売した中華合わせ調味料「Cook Do」は、一流中華料理店が専門調味料を独自に配合して作り出す味を家庭でも再現したいというニーズを満たすために開発された。個々のメニューに特化した専門調味料(合わせ調味料)であり、当初は八宝菜用、焼肉醬用、麻婆豆腐用、酢豚用、干焼蝦仁用および回鍋肉用の6品種を揃えた。当時、これらの中華料理の名称が読めない消費者や販売店の人々もいたので、その識別のため商品の右上に小さく番号をつけた。「Cook Do」の原料は、豆板醬・豆豉・蠔油などの中華料理特有の調味料と、りんごピューレ・トマトピューレ・精製塩・グラニュー糖・酢・酒・味噌・食用油・香辛料などで、これらを品種ごとのレシピでブレンドし、保存性の高い3層袋のレトルトパウチに充填した。当時の味の素社にはレトルト殺菌技術がなく、ゼロからの技術開発となった。調味料の味・風味を損なわず長期保存に耐える加熱殺菌条件の設定、レトルト釜内の加熱均等化が開発のポイントであった。

「Cook Do」の発売にあたっては、味の素社としては初めての予告キャンペーンを1週間前から実施した。「調理のコツまでバックした」をスローガンとし、テレビや新聞による広告とあわせ、商品特性や中華料理の情報を掲載したミニブックを店頭消費者向けに制作・配布した。1978年5月の関東地区での発売以来、売れ行きはすこぶる好調であり、翌1979年3月の北海道・東北



発売当時の「中華あじ」(1977年)

地区発売をもって全国販売となった。「Cook Do」は、1978年度の食品業界のヒット商品と評された。

冷凍食品

給食市場など業務用を中心に普及し始めた冷凍食品は、1960年代後半になると家庭用調理済冷凍食品の需要急増によって事業規模を著しく拡大していた。味の素社では、業務部の新製品開発グループが開発企画室と協力して1969(昭和44)年の夏から内外の冷凍食品市場の分析を行い、その調査結果を踏まえて、

同年12月に冷凍食品事業への進出を提案した。1970年4月に設置されたプロジェクトチームによる企画・調査の結果、判明したのは、アメリカには巨大なマーケットが存在する反面、日本では材料、調理法、品質、生産ならびに流通管理の不十分さから、冷凍食品は今一步の食品であるというイメージを消費者に与えているということだった。つまり、そうした問題点を解決できるなら冷凍食品は大きく伸びる可能性があるということでもあった。

そこで味の素社では、品質を第一として製品の開発に取り組んだ。100品種近くの製品候補を作り、料理研究家の参加を得て、延べ1万8000人を対象に品質テスト、味覚テスト、ホームテストを繰り返した。ブランド名は「味の素KKの冷凍食品」、シンボルマークは「af」(Ajinomoto Frozen Foods)に決定し、1972年3月、ポテトコロッケを含む12品種を関東地区で発売した。得意先への営業活動は、他の常温商品と一緒にできないこと、物流とのつながりが密であることなどから専任営業部隊を編成していった。

他社にない品揃えと、既存商品よりも約30～50%高い価格設定に見合った高品質・高級感は、「味の素KKの冷凍食品」を消費者に強く印象づけた。発売後1年にして首都圏の調理済冷凍食品市場で20%のシェアを獲得し、一挙にトップブランドに躍り出た。

「味の素KKの冷凍食品」は、当初は惣菜類が中心だったが、1973年6月には2種類のピラフを発売し、冷凍米飯類という新しい市場を開拓した。1975年3月には「ミックスベジタブル」をはじめとする冷凍野菜類の品揃えも充実させ、需要拡大に対応した。このように家庭用市場でレパートリーの充実を進めるとともに、1974年3月からは業務用市場にも進出し、ポテトコロッケなど8品種の販売を開始した。



「Cook Do」麻婆豆腐(発売当時)



「Cook Do」回鍋肉(発売当時)



「味の素KKの冷凍食品」発売当時のラインアップ

冷凍食品の生産は、当初、伊藤忠商事社との共同出資(味の素社:伊藤忠商事社=60:40)で1970年12月に設立した味の素レストラン食品社が担当した。資本金は1億5000万円で、本社と工場を群馬県邑楽郡大泉町に置いた。日産5トン(約2万5000食)の生産能力でスタートし、1977年8月に3度目の増強工事を

終えた時点で日産70トン(約35万食)の能力を備えた。工場の主装置である凍結機は、 -196°C で超急速凍結を行う液体窒素凍結機を導入し、従来の緩慢凍結法($-40 \sim -50^{\circ}\text{C}$)の欠点、すなわち食品中の水分結晶が大きくなって素材組織を破壊するという欠点を取り除いた。冷凍工程はこの液体窒素凍結機と送風凍結方式のトンネルフリーザーで構成された。出荷工程には1973年に冷凍食品業界で初めて採用した立体自動冷凍倉庫があり、パレット方式で完全温度管理のもとに製品を保管し、入出庫はコンピュータで無人コントロールした。

味の素レストラン食品社は、1974年11月に資本金を3億円に増資した後、1976年6月に味の素社の全額出資の会社となり、1977年10月に5億円に増資した。また1977年12月には社名を味の素冷凍食品社(関東)に変更したが、これは四国・九州の製造新会社との社名統一を図ったものである。



冷凍食品発売当時の冷凍輸送車

流通面では、工場と小売店を結ぶ専用中継配送所(専用デポ)と冷凍輸送車による保管配送体制をいかに整備するかが品質管理上の最重要課題なので、販売地域の拡大と連携しながら主要都市へのデポ建設を進め、同時に2次保管および個店への配送を各地の物流会社に提携委託していった。「味の素KKの冷凍食品」の販売地域は、1973年3月に関西地区と中京地区と静岡県、1974年4月に甲信越・山陽・四国地区、1975年3月に九州地区、4月に東北地区、7月に沖縄県、

10月に北陸地区、11月に山陰地区へ拡大し、1976年4月の北海道地区での発売をもって全国販売達成となった。

販売地域の拡大とともに、とくに西日本地域での供給体制を強化する必要が生じた。1973年9月、香川県の大川農協傘下の冷凍食品製造会社を購入して味の素冷凍食品社(四国)を設立したのを皮切りに、1977年4月には味の素社九州工場に隣接して味の素冷凍食品社(九州)を、1979年12月には岐阜県に味の素冷凍食品社(中部)を設立した。また、これらとは別に、1973年に日本酸素社(現、太陽日産(株))の子会社フレック社(大阪市、現、コメック社)に出資を行い、冷凍米飯類の供給拠点とした。

冷凍食品の売上高は、1975年に100億円、1978年に200億円を超え、1980年には287億円に達した。冷凍食品も期待通りの成長をとげ、食品事業の中核事業として定着したのである。

3. 提携による新事業と新製品の開発

味の素ゼネラルフーズ(AGF)社

1973(昭和48)年8月1日、味の素社はゼネラルフーズ日本社の発行済株式総数の50%にあたる386万2697株(額面金額500円)を1株370円で取得し、味の素ゼネラルフーズ(AGF)社を設立した。資本金38億6269万7000円、鈴鹿と伊丹の2工場および47の営業所・出張所を擁する従業員550名の合弁会社が誕生した。

ゼネラルフーズ日本社は、1954年にアメリカのゼネラルフーズ社の全額出資で設立され、インスタントコーヒー、粉末ソース、ドッグフードなどの製造・輸入・販売を行っていた。インスタントコーヒーの日本市場は、先発のネスレ日本(現、ネスレ日本(株))がその過半を占めており、後発で伸び悩んでいたゼネラルフーズ日本社が提携を打診してきた。インスタントコーヒー事業の将来性を有望視していた味の素社は、ただちに交渉を開始した。1973年2月にVプロジェクトチームを編成して契約内容を検討し、同年3月に基本合意、5月にAGF班に



味の素冷凍食品社(関東)



味の素冷凍食品社(四国)



ゼネラルフーズ社との合弁事業契約調印

よる具体的な事業計画の作成が開始され、そして7月30日に渡邊文蔵社長とゼネラルフーズ社のジェイムス・L・ファーガソン社長の間で合弁事業契約が調印された。この合弁事業契約と同時に、味の素社とゼネラルフーズ社はそれぞれAGF社との間で技術援助・商標使用契約を結び、また味の素社がAGF社の総発売元となる販売契約も締結

された。

AGF社に対してゼネラルフーズ社は生産技術を、味の素社は製品販売のノウハウを提供することになった。また味の素社とAGF社の間では、AGF社が広告宣伝・販売促進・顧客回訪・受注・配送・その他マーケティング機能を担い、味の素社は代金請求と回収、リポート計算と支払い、AGF社の経営・販売活動の全面的な支援を行うという役割分担が取り決められた。味の素社は、各支店の家庭用「味の素」担当課がAGF製品を担当する体制を1973年4月からスタートさせた。また、AGF製品販売に関する意思疎通を図るため、味の素社とAGF社のメンバーで構成されるAGF地域販売推進委員会を各支店に設け、毎月の定例会議で販売目標・販売施策を検討した。提携以前のゼネラルフーズ日本社では、商社を代理店とした量販店中心の販売方法をとっていたが、これを改めて味の素社の販売網を活用することとし、味の素社の特約店・二次店を積極的に起用して、一般小売店を含めた販路の拡充を図った。味の素社が総発売元になったことは、各流通段階で歓迎され、AGF商品の取扱い意欲を高めた。

AGF製品の中心であるインスタントコーヒーは「マックスウェル」と「ユーバン」であったが、1973年に「(ニュー)マックスウェル」、1975年に「マキシム」を発売した。「マキシム」は、加熱乾燥しないため従来のスプレードライ方式よりも香りと味をよく保つことができるフリーズドライ(真空凍結乾燥)方式の採用と、王様マークを配置した金色のラベルで高級感を出した角瓶容器の採用によって消費



発売当時の「マックスウェル」(1960年)

者の高級志向に合致し、AGF社の主力商品に成長した。当初はゼネラルフーズ社から製品を輸入していたが、1976年8月に鈴鹿工場にフリーズドライ工場が完成して国内生産となった。

一方、スプレードライ方式のアグロマレート(小粒状)「マックスウェル・ブレンディ」も1977年8月の発売直後から人気を呼び、「マックスウェル」に入れ替わってミドルレンジクラスの主力になった。ちなみに、AGF社になってからの広告宣伝は、世界的な著名人を起用して大々的に行われが、これも味の素社の提案によるものであった。

レギュラーコーヒー関連では、1978年2月に「マスターブレンド」、同年11月に「マスターブレンド・エクストラ」(ペーパーフィルター用)が発売されており、コーヒー関連製品では、1974年6月にクリーミングパウダー「マリーム」が発売されている。

コーヒー類はギフトセットとしても好評であり、味の素社は、調味料・油などのギフトセット販売で蓄積してきたノウハウをAGF社に提供した。1973年の歳暮時期から贈答用品市場の開拓に本格的に取り組み、1974年度は年間100万セット販売を達成した。「AGFギフトセット」の売上は1973年度9億5000万円から1978年度101億円へと飛躍的に上昇し、コーヒー類の売上の約34%を占めるまでになったのである。

AGF社がコーヒー類以外で手がけた商品は、ドッグフード(「ゲインズ」)、粉末ソースミックス(「ルーミック」)、菓子(「ドンパッチ」)などだった。「ゲインズ」は輸入から始めて国内生産に移行し、その後キャットフード「ゲインズキャッティ」も発売した。しかしアメリカのゼネラルフーズ社が「ゲインズ」事業を売却したことや、ペットフード業界の安売り競争による収益悪化もあって、AGF社は1998(平成10)年にペットフード事業から撤退した。ゼネラルフーズ日本社が製造販売していた「ルーミック」は、CPCインターナショナル社(CPC社)と味の素社の業務提携契約では、クノール食品社の独占取扱商品に属していたが、AGF社の経営が安定するまではAGF社の取扱商品とすることで関係各社の合意を得た。「ルーミック」のブランドと製造がクノール食品社に委譲されたのは1977(昭和52)年4月である。菓子類は、継続的な販売は行わず、期間限定で「ドンパッチ」「テレパッチ」「チョコパッチ」「Jell-O」などを市場に流した。

ゼネラルフーズ日本社時代の売上高は提携直前まで年間70億円程度だったが、味の素社のマーケティング力とゼネラルフーズ社の技術力が結合したAGF製品の売上高は、1974年度には150億円を超え、1980年度には530億円に達した。AGF社は、食品事業のなかで最も売上規模が大きい事業に成長した。



発売当時の「マキシム」(1975年)

味の素ダノン社の設立

1980(昭和55)年1月、味の素社とヨーロッパ最大の乳製品会社であるフランスのジェルベダノン社(Cie. Gervais Danone)との間で、日本における乳製品製造・販売のための合弁会社を設立する契約が交わされた。

ジェルベダノン社は、フランスのBSNグループ(現、グループ・ダノン)に属し、ヨーロッパだけでなくメキシコ、ブラジルなどでも合弁事業を成功させていた。日本への進出もかねて企図していたものであり、1977年に味の素社に対して合弁事業を申し込んできた。乳製品は日本人の食生活の広がりに適した分野なので、味の素社としても大いに興味を持っていた。約2年の検討を経て合意が成立し、契約締結から3か月後の1980年4月に味の素ダノン社が誕生した。

味の素ダノン社は、味の素社の川崎工場の隣接地にフレッシュチーズとチルドデザート(デザート)の製造工場を設け、首都圏6デポのすべてにチルド配送用2トントラックを配備して、営業活動も専任体制をとった。賞味期限3週間の製品を取り扱うのは、味の素グループでは初めてのことだった。徹底した温度管理とともに、

デポに在庫を置かない日配に近い物流管理が求められた。工場ですべての生産を行い、夜間に工場から各デポへ配送、直接2トントラックに移し替えて翌朝には販売店の冷蔵ショーケースに陳列、という形である。

販売地域は、首都圏から順次、配送の関係で遠距離地区(中国、四国、九州)を除き全国に拡大した。卸店は、チルド物流が可能な店に限られるため、従来の味の素家庭用製品とは異なる布陣となった。製品ラインアップは、フレッシュチーズとデザートから始め、ヨーグルトへと広がっていった。しかしながら乳業各社との競争は激しく、収支は苦しい状況が続いた。

ライフエンジニアリング社

ライフエンジニアリング社(現、味の素エンジニアリング社)は、食品を中心とした産業設備、ライフサイエンス関連の実験研究施設、環境保全設備、物流システムなどの総合的プランニング・設計・建設・技術開発などエンジニアリング業務を受注する企業として、1973



味の素ダノン社製品



チルド配送用冷蔵車

(昭和48)年4月、伊藤忠商事社との合弁で設立され、1978年には、魚類加工廃水処理設備を共同開発したのを機に、大洋漁業社(現、(株)マルハニチロホールディングス)が資本参加(10%)した。

1982年以降は、国内は群馬・川崎・佐賀・四日市、海外はシンガポール・タイへと事業の範囲を拡大し、味の素グループの工場建設業務のサポートなども行った。

マーガリン

成長期に入った日本のマーガリン市場への参入は、1970(昭和45)年10月、「味の素KKのマリーナ」の発売をもって始まった。横浜工場で製造した水添脂を原料に、製造を担ったのはクノール食品社で、同社は1970年6月にマーガリン工場を完成させ、同年8月より生産を開始した。当初は東京と大阪のみの販売で、1971年3月から全国販売に移った。初めての要冷蔵商品の取り扱いで、保管・配送にも気を配らざるを得なかった。品種も順次増やして、早くも1972年にはマーガリン市場で第2位のシェアを獲得するに至った。プロモーションは、マヨネーズ担当の味の素食品社が中心になって展開した。

なお、1972年の復帰後の沖縄では、復帰前からの経緯もあり、特例として「ホリディ」ブランドのマーガリンを販売し、沖縄市場トップの売上げを持続して現在に至っている。

1971年度6億円であった売上高は、1974年に50億円を突破し、1976年に90億円弱まで増大した。その後はマーガリン市場の成長が頭打ちになり、伸びは鈍化した。

研究機能派生型の多角化

味の素社が保有する高度な分析・検査技術を事業化してはどうかとの提案に基づいて、1971(昭和46)年10月、分析事業への進出を検討するAプロジェクトチームが本社に設けられた。その結果、中央研究所と川崎工場の分析部門の一部を母体として、分析業務の受託を業務内容とする「味の素KKの分析センター」が1972年7月に設置された。

分析センターは、開設から1年の間に約700の企業・病院・官庁などから1万5000件に及ぶ分析依頼を受けた。水質・大気・廃棄物などの環境保全関連分析を主として、栄養・安全性・味覚に関する食品分析、包材分析の他、化学品の構造決定も行った。しかし、官公庁が独自の測定体制の整備を進めたり、



「マリーナ」(1972年頃)



日本チャールス・リバー社の厚木飼育センター

小規模なサービス機関が乱立して過当競争が始まるといった環境変化のなかで成長が停滞したため、1986年12月に受託活動を停止した。

一方、1972年12月には、実験用動物のトップメーカーであるアメリカのチャールス・リバー社との折半出資で日本チャールス・リバー社を設立した。実験用動物事業に参入する契機になったのは、伊藤忠商事社を通じて入手した、チャールス・リバー社が日本に進出する意図があるとの情報だった。1971年暮れに同社と接触を

始め、安全性テストに寄与するとの判断から、日本チャールス・リバー社の設立に至ったものである。

1973年から実験用動物の輸入販売を開始するとともに、飼育センターを建設する準備に着手した。しかし建設用地の獲得に時間がかかったうえに、石油ショック後の建設費暴騰によって投資額が予定を大幅に上回った。チャールス・リバー社が合弁事業の解消を望んだので、味の素社はチャールス・リバー社の持ち株を買い取り、日本チャールス・リバー社を味の素社の全額出資会社に変更して、新たに技術援助契約を締結した。

厚木飼育センターが1975年5月に竣工し、6月にチャールス・リバー社から親種が到着した。同社の基本マニュアルに従い飼育を開始したが、生き物を扱う難しさゆえに技術の習得に苦心を重ね、ようやく1976年4月に「SDラット」を発売した。

その他の多角化

味の素社と関係会社が購入する包材は、1975(昭和50)年度で約170億円にのぼっていた。そのうち、アルミ複合やポリセロなどのフィルム包材は、一般に付加価値が高く、設備投資が比較的少なくて済むことから、フィルム包材自給化構想が検討された。海外での技術蓄積も製造経験もあり、安定需要も見込めるため、構想は速やかに具体化された。1977年10月に味の素社川崎工場西工場に工場と事務所が建設され、翌1978年1月にエースパッケージ社が味の素社の全額出資で設立された。



エースパッケージ社(設立当時)

ただちに「味の素」「ハイ・ミー」の包材から生産を開始し、グループ各社のフィルム包材需要に応える体制を整備していき、1990(平成2)年、岐阜県中津川に第二工場を設置した。

4. 既存の新品種

「味の素KKのマヨネーズ」

1968(昭和43)年3月に東京地区で発売した「味の素KKのマヨネーズ」は、1969年度に46億円の売上げを記録した。1969年3月に全国販売体制を確立し、年間売上げは1974年度に100億円を突破した。1978年度には163億円となり、全国発売から10年で3.5倍に増加した。この間、売上げが前年度を下回ったのは1972年度だけであった。

市場参入以来、「味の素KKのマヨネーズ」は、先発商品である「キューピーマヨネーズ」との競争でマヨネーズ市場を拡大しながら、後発商品としての新鮮さを訴求して売上げを伸ばしてきた。しかし新鮮さには賞味期限があり、新たな差別化戦略を製品レシピとプロモーションの改良に求めた。

製品レシピの改良は、1973年に酸味を少し高める方向で行った。ところがその後、1975年10月にマヨネーズを含むドレッシング類のJAS規格が新しく制定され、「味の素KKのマヨネーズ」はJAS規格外となった。というのも「味の素KKのマヨネーズ」には、栄養学的見地と製品特性の見地から、ビタミンAの前駆体であるβ-カロテン(ビタミンAはとりすぎに注意が必要だが、β-カロテンは体内で必要量がビタミンAに変わるので摂取量に制限がない)が添加されていたからである。β-カロテンは着色効果も持つので行政指導上は着色料として扱われ、しかもマヨネーズのJASは着色料を含まないことを規格条件の一つにしていた。味の素社はマヨネーズのJASの改正を主張したが受け入れられず、やむなくβ-カロテンの添加を断念して1975年11月にJASを取得した。しかし逆にこの機会を生かして、マイルドな風味、温かい色調という「味の素KKのマヨネーズ」の特性を継承した新レシピを開発し、この新製品を同年12月から市場に投入したのである。

販売促進については、マヨネーズ発売を機に設立されて以来、マヨネーズやマーガリンの専任販売促進会社として機能してきた味の素食品社を1974年3月に解散し、味の素社の各支店の営業担当にあたらせることにした。そして1975年からは“Soft and Mild”を前面に打ち出し、さまざまな料理に幅広く使えるア

レンジ性を訴求するキャンペーンを展開した。

なお商品パッケージについては、1970～74年の間に数度の改廃があった。内訳はチューブ物が2品種(1kg・300g)追加と1品種(150g)廃止、瓶物が2品種(225cc・450cc)廃止で、1974年11月以降は250g・300g・400g・600g・1kgのチューブ5種となった。価格面では、1973年6月に初めて値上げを行い、その後同年11月、翌1974年5月、9月と連続して値上げしたが、1976年には原料のサラダ油が値下がりしたので5%の値下げを実施した。また、1973年3月に発売し順調な売れ行きを見せた「味の素KKのドレッシング」は、石油ショック後はガラス瓶の価格急騰やそれに伴う製品価格引上げが需要停滞に拍車をかける形となり、採算が悪化したため、1975年3月に販売中止を決定した。

「クノール・スープ」

スープ類の売上高は、1969(昭和44)～1978年の10年間に36億円から158億円に増加した。この成長を支えたのは、袋入りバッグスープの新品種の開発、カップスープと缶スープの発売によるスープのフルライン化、コンソメ顆粒の発売、即席みそ汁の改良などによるスープ分野の基盤強化であった。

「クノールスープ」(バッグスープ)は、1969年3月時点での15品種が、新製品の投入により1971年には20品種まで増えた。1972年9月には、消費者の嗜好の高級化と核家族化への対応をコンセプトに、新しい味となめらかな舌ざわりを追求するとともに、容量を仕上がりで5人分900ccから4～5人分800ccに変更した。発売15周年を迎えた1978年9月には、製品の全面的改訂を実施した。そ

の結果、品種は新しい3品種を含む15品種となった。同時にレシピも全品種を再チェックし、よりクリーミーな味にするなどの改良を加えた。「クノールスープ」(バッグスープ)は、これ以後も既存品の改良と新製品の投入を繰り返しながらバッグスープの需要開拓と市場拡大を牽引し、トップブラン



クノール食品工場(1972年)

ドとして高いシェアを誇った。

バッグスープはスープの素に水や牛乳を加えて加熱調理しなければならないが、熱湯を注ぐだけで出来上がるインスタントスープは、朝食・間食用や戶外食用として広く受け入れられるにちがいないと判断し、「クノールカップスープ」を開発した。1973年10月に「コンクリームスープ」など4品種を関東・中京・近畿で発売した後、翌1974年8月から6品種に増やして全国販売を開始した。

「クノールカップスープ」の開発では、品質を落とさずに熱湯に溶けやすく

するための最適な原材料と配合比を見出すべく、延べ数百回の味覚テストと溶解性テストを繰り返した。とろみを出すのに必要なアルファ化澱粉は水に溶けにくい性質があり、これを溶けやすくする加工技術の開発も大きなポイントになった。1976年9月からは、アルファ化澱粉を生澱粉に代えて溶解性をさらに向上させ、味にも一層の改良を加えた。

「クノールカップスープ」は、発売後3～4年目に新規参入による競争激化で停滞を経験した。しかし1977年7月に発売した新しい「クノールカップスープ」は、新製法により顆粒状に成形して溶解性を一段と高め、レシピも再調整して品質を向上させたことで、停滞気味になっていたインスタントスープの需要を再び押し上げつつ売れ行きを伸ばした。こうして「クノールカップスープ」は、1977年以降、同市場において80%程度のシェアを維持していくこととなった。

缶スープについては、1971年頃から市場参入を検討していた。そして輸入品を中心に缶スープの需要が拡大し始めた状況に合わせて、1977年9月に「クノール缶スープ」を発売した。その販売は好調で、1978年度には320万缶を売り上げ、シェアも20%強を獲得した。

コンソメ顆粒は、コンソメが料理の味つけにも使用されることに着目し、溶けやすく使用量の調整も容易な「味の素KKのコンソメ」(顆粒)として、1970年2月に発売したものである。同年に1500トンに達したコンソメ類の国内需要は、引き続き拡大傾向を維持した。安定した需要を確保していた「味の素KKのコン



発売当時の「クノールカップスープ」(1973年)

ソメ]と「クノールコンソメ」に新たに顆粒タイプを加えて、味の素グループのコンソメ製品は順調に売上げを伸ばし、市場シェア70～80%を維持していった。

クノール食品社の経営は黒字基調で安定し、1975年度(1974年10月～1975年9月期)に初配当(10%)を行い、味の素社とCPC社に対する商標使用料の支払いも開始した。資本金も1969年の2億4000万円から、数次の増資を経て1979年12月には30億円となった。

シリアル

日本ケロッグ社が高崎工場を新設したのに伴い、味の素社は、1969(昭和44)年秋以降は川崎工場内での受託製造を停止して販売面のみを担当した。1973年4月には販売契約が一部改訂され、販売活動のうち販売促進および受注活動は日本ケロッグ社が引き受け、味の素社はそれ以外の受注・配送・代金回収などを行うことになった。

ケロッグ製品の主要ターゲットは、アメリカと同様に朝食市場の開拓にあったが、市場では導入時のイメージが影響し、おやつ類として扱われる傾向が強かった。そこでシリアル朝食の普及に努めると同時に、小箱などによっておやつ市場での製品ライン強化を図った。朝食市場に向けたシリアルの新製品としては、米を原料として甘みをつけていない「ライスクリスピー」、米・小麦グルテン・小麦胚芽などを原料とした高タンパク・低脂肪の「スペシャルK」、小麦ふすまを原料とした食物繊維主体のブラン(輸入品)が、それぞれ1970年3月、1973年5月、1976年4月に発売されている。また1977年5月からは、「ケロッグシリアル」の顧客層を子供と主婦から若者にまで広げることをねらい、パッケージデザインを一新して、「アメリカンスタイルの朝食」をキャッチフレーズとしたキャンペーンを展開した。

1968年度に初めて10億円を超えた「ケロッグ」製品の売上高は、1980年度には約40億円に達した。

化成品

化成品類の取扱品目は1970年代に大幅に増加した。それは一つには、味の素社の全額出資会社である三工社(現、味の素ファインテクノ社)の経営改善のため、1969(昭和44)年11月に業務提携を行い、味の素社が三工社の製品の販売を開始したことによる。第二の理由は、化成品部門を強化するために新製品の開発を積極化したことで、その結果、取扱製品は、従来からある副産物

的製品、三工製品、新規開発した製品の3つのカテゴリで構成されるようになった。

副産物的製品は、液化塩素と苛性ソーダ、次亜塩素酸ソーダ、芒硝(硫酸ナトリウム)、脂肪酸、「乾塗」製品などだった。三工製品の代表的なものは、「エンパラ。」(塩素化パラフィン、難燃剤)、オキシ塩化燐、三塩化燐、塩化ブチルであった。新規に開発された製品とは、アミノ酸製造に付随した研究から生まれたものであり、「エポメート。」(エポキシ樹脂硬化剤)、「アジコート。」(合成皮革)、PCA(ピロリドンカルボン酸)ソーダ(化粧品用湿潤剤)、「アミソフト。」(低刺激性界面活性剤・薬用石鹼の原料)、「レオフォス」(難燃性可塑剤)、「レオループ」(難燃性作動油)などだった。化成製品は、1969年度は売上高15億円程度であったが、1980年度は87億円を売り上げた。

5. 油脂事業の再構築

1960年代は、原料・製品輸入自由化と資本自由化に対処するため、食用油メーカーが相次いで大型臨海工場の建設を進めた時期である。その結果、日本の製油業界の原料処理能力は、1962(昭和37)年500万トン弱から1972年650万トンへと拡大し、技術面でも著しい進歩をとげた。半面、大手メーカーへの生産集中が進み、価格競争も激しくなった。原料市場では、大豆相場の急激な変動が安定的な原料調達を困難にし、1975年には、大豆の豊作による油価格と脱脂大豆相場下落がありながら先物市場で高値契約の原料豆を引き取ることになり、製油業界全体で推計800億円の損失を出した。

このような大きな環境変化のもとで、味の素社の油脂事業も戦略転換を繰り返した。1969～71年は、東洋製油社(現、J-オイルミルズ社)の操業開始に対応して、スケールメリットを発揮すべく販売規模の大幅拡大を目指した。1971年には売上げの減少と収益の悪化に見舞われ、相場変動に伴う損益の振幅を限度内にとどめるために、規模の拡大よりも収益の安定を重視する方針に転換した。石油ショック後の不況期には、販売量の増加率を市場成長率よりも高く設定し、シェアを伸ばして業界トップブランドになることを目標にした。

しかし1974年度、1975年度と連続して大きな欠損を計上し、その後も採算



1970年代の化成製品品群



東洋製油(1972年)

が回復しなかった。そこで1977年3月にマッキンゼー社にコンサルテーションを依頼した。1978年6月に提出された報告書は、シェア拡大志向よりもすでに確保したシェアをベースにして収益強化に力点を置くことを提案していた。これを受けて、油脂事業の全面的な見直しと構造改革に着手することになった。具体的な施策として、①油脂

研究所の設置(1978年)、②油脂関係事業部の組織変更(1978年)、③高付加価値風味油「シェフレ。」発売(1979年)、④東京・大阪・名古屋支店に油脂課設置(1977～78年)、⑤大豆タンパク製品強化(1978年)、味の素ジーエフプロテイン社設立(1980年)、⑥横浜工場「JUMP」組織・要員削減(1978年～)、⑦横浜工場搾油の停止(1981年)が提示され、順次実施に移されていった。