



# 多国籍企業の対日進出と組織能力の構築：高度成長期、ゼネラルフーズの流通チャネル政策を中心として

桑原, 哲也

---

**(Citation)**

国民経済雑誌, 192(4):1-23

**(Issue Date)**

2005-10

**(Resource Type)**

departmental bulletin paper

**(Version)**

Version of Record

**(JaLCD0I)**

<https://doi.org/10.24546/00056028>

**(URL)**

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00056028>



# 多国籍企業の対日進出と組織能力の構築

——高度成長期、ゼネラルフーズの流通チャネル政策を中心として——

桑 原 哲 也

1960年、日本ではグリーンコーヒーの輸入自由化が行われ、日本のインスタントコーヒー市場は急成長を始めた。これを契機に、ゼネラルフーズは、従来はパイレーズ・オレンジジュースの原液を生産していた伊丹工場に、インスタントコーヒーのプラントを据付、生産を開始した。同社は、最先端のインスタントコーヒー技術とともに、最先端のマス・マーケティング技術を持ち込んだ。しかし予期に反して、同社の成績は上がらなかった。同社は、当初は外部企業を総発売元として、流通を一任したが、競争激化の下で不振な成果を得たにすぎなかった。そこで、シェアの回復をめざして営業活動を、自社内で行うようにした。しかし、そこでおこなわれたマーケティングは、価格競争に訴えるやり方であった。このプロセスで、ブランドの価値の低下がもたらされ、多額の赤字がつくり出された。こうしたなかでゼネラルフーズの在日会社は、日本企業との合併事業化を余儀なくされた。

第2次世界大戦後、ゼネラルフーズは海外直接投資を積極的に進めていたが、海外事業を国内事業に対して周延的、付属的な位置を与えるに過ぎなかった。こうしたもとの、同社において国際経営のための人材養成と知識の蓄積は進展しなかった。日本市場において、ゼネラルフーズは、マス・マーケティングを中心とする経営資源の所有優位を実現する必要があったが、そのための組織能力を構築するための要員の養成が遅れていた。日本におけるGFC 試行錯誤は、同社のトップマネジメントの国際的視野の欠如にあったと考えられる。

キーワード プロダクトマネージャー制度、海外事業基地を持つ国内企業、国際人的資源管理、流通チャネル政策

## 1 課題と視角

19世紀以降の世界経済の発展の中で、多国籍企業は中心的な役割を果たしてきた。多国籍企業は、各地域で経済発展のエンジンであった。日本の近代経済発展において、それらは産業の生成と発展の触媒として決定的に重要な役割を果たした。太平洋戦争直前には、世界の最大500社（資本額基準）にはいると推定される大製造企業のうち約40社が日本へ直接投資をしていた。戦時中は、中立国の多国籍企業を除いて、それらは日本での活動を一時的に中断

せざるを得なかった。しかしそうした企業の対日進出は、敗戦直後しばらくして始まり、増加の趨勢をたどったのである。高度成長期にはすでに、多数の多国籍企業が日本で活動をしていた。1967年時点で、世界の製造業の売り上げの上位500社の中には、外国企業は457社を数えるが、そのなかの130社が日本で事業活動を行っている。その大半は製造を行っている<sup>1)</sup>。

これらの多国籍企業の在日経営の成果は多様であった。ビッグビジネスへと成長した企業もある一方で、長期にわたりいわゆる投資期間を経験した企業もあるし、撤退した企業もある。そうしたちがいはどのようにしてもたらされてきたのであろうか。こうした疑問をもって戦前における多国籍企業の対日進出と在日経営について、筆者はいくつかの論文を書いた。しかし戦後の多国籍企業の日本における現地経営の実態についてはほとんど明らかにできなかった。本稿はこの課題にとり組んでいる。上に述べたように、戦後、多数の多国籍企業が日本で事業を行なってきたが、その一つ一つを解明しなければならないと考えている。本稿はその第一着手として行なわれるケーススタディである。事例として、食品企業のゼネラルフーズ (General Foods Corporation, 以下では、GFC と略記する) を取り上げる。同社は1967年時点で売り上げ基準で世界の鉱工業大企業において52位に位置している。GFC は、1954年日本へ直接投資を行い、日本子会社のゼネラルフーズ(株) (General Foods Limited Company, 以下では GFL と略称する) を設立し、バヤリス・オレンジジュースの原液を生産しはじめ、ついで1960年、インスタントコーヒー市場へ参入した。12年間にわたるインスタントコーヒー事業を経験した後、GFL を1973年味の素との合弁会社へと改組し、部分的に撤退をした。本稿は、その間 GFC が経験したインスタントコーヒー事業の試行錯誤のプロセスを解明する。

ところで、多国籍企業が進出先国で要請される組織能力の内容は、具体的にはどのようなものであったのであろうか。多国籍企業はその内部で開発した製品技術やマーケティングのノウハウなどの経営資源を移転して、異文化の現地国で優位性を作り出す必要がある。そのためには、母国での方法を押し付けることは出来ない。また、現地子会社の経営を、現地企業の経営に同化すれば、自ら優位性を放棄することになる。現地国の諸慣行に創造的に適応することによって、その多国籍企業固有の技術やノウハウを具体的に実施、展開しなければならない。そのためには現地経営において革新が必要である。革新の実現の成否は、多国籍企業の国際経営人材の養成に大きく規程される。そうした国際的資源管理は、多国籍企業のトップマネジメントの持つグローバルマインドを基礎に実現される。

日本へ進出してきた食品多国籍企業が直面した課題は、製品技術の移転よりも、マス・マーケティング技術の移転であった。本稿で取り上げる、GFC の場合、プロダクトマネージャー制度の移転と、日本で歴史的に形成されていた流通制度への創造的適応が同時に必要であ

表1 インタビュー記録

氏名(敬称略)	1960-73年の主要な所属組織	インタビューの日(西暦年月日の順)	場 所
Adolf Clausi	GFC	20030308; 20030320	Stamford, CT, U.S.A
Edward Fuhrman	GFC	20030309	Stamford, CT, U.S.A
James Abegglen	Boston Consulting Group	20050225	東京
James Stone	GFC	20030320; 20030321; 20030322	Sarasota, FL, U.S.A
Joel Glasser	GFC	20040305	東京
相沢 清一	ネスレ	20030819; 20040514	東京
有馬 哲生	GFL	20021101	宮崎
池谷 正美	GFL	20021115; 20030528	東京
石川 英夫	博報堂	20030820	東京
井出 潔	GFL	20021130; 20030626	東京
伊藤 泰敬	GFL	20030818	東京
岩永 正矣	GFL	20041219	横浜
榎本 宏	GFL	20021130; 20030419; 20030818	東京
科野 松蔵	GFL	20030419; 20040515; 20041219; 20030625	東京(20030419; 20040515; 20041219), 横浜(20041219)
神藤 隆良	味の素	20040514; 20050205	東京
後藤 恭三	ネスレ	20020724	神戸
斎藤 豊	GFL	20030625	東京
重松 丞二	ネスレ	20020819; 20020902; 20021016	神戸
清水 紀彦	Boston Consulting Group (Japan)	20030624	東京
副田 健吾	ネスレ	20020902; 20021016	神戸
高稲 紀義	GFL	20030528	東京
高沖 信夫	GFL	20031024	東京
田中 良平	ネスレ	20021016	神戸
津久浦一郎	GSH	20040304	東京
中島 常之	味の素	20050205	東京
野田 実	GFL	20021028	東京
平井 勇二	GFL	20030530; 2003731	東京(20030530); 神戸(20030731)
松村 忠雄	味の素	20030529; 20030717	東京
武藤 高義	味の素	20030719	東京
山川 弘	GFL	20030719	東京
山口 和也	GFL	20030530	東京
米内 貞弘	GFL	20030624; 20030718; 20030820	東京

った。この要請にこたえうる組織能力の構築が課題とされた。本論では、そうしたプロセスを追求し、GFCの日本での現地経営の成否が説明される。

用いられる資料は、主として、経営当事者のインタビューから得られた聞き取り資料、その際に閲覧を許された一次資料、二次資料およびその後の私信を中心としている。GFCの本社の4名、GFLの15名、(ゼネラル食品販売(株)(以下GSHと略記する))の1名、味の素(株)の4名、ボストン・コンサルティンググループの2名、博報堂の1名、ネスレの5名にインタビューすることが出来た。協力していただいたかたは、表1に示される。1回あたりのインタビューの時間は、平均三時間である。インタビュー記録の収録媒体、およびその節に見せていただいた資料のコピーは、筆者が所蔵している。また、『帝飲食糧新聞』および日刊経済通信社の『酒類食品統計月報』をはじめとする業界誌、業界新聞、その他の刊行資料

を用いている。<sup>2)</sup>

## 2 GFCの国際化と対日進出

### 2.1 GFCの国際化

1985年設立されたポストラム会社 (Postum Company) は、シリアルとオートミールのメーカーとして成長を続けるなか、1920年代後半に入ると合併買収により加工食品のフルライン化を進め、1928年ゼネラルフーズとして社名変更をした。<sup>3)</sup>1925年、The Jell-O Co. (製品は粉末のゼリー)、1926年、Igelheart Brothers Inc. (ケーキフラワー)、Minute Tapioca Co., Inc. (タピオカ)、1927年、Franklin Baker Co. (ココナツ)、Walter Baker Co. Inc. (ココア)、The Log Cabin Products Co. (シロップ)、Hellmanns Mayonaise (マヨネーズ)、1928年、Maxwell House Products Co., Inc. (コーヒー)、La France Manufacturing Co. (洗剤)、Culmet Baking Powder (ベーキング・パウダー)、1929年、Certo (ペクチン)、Frosted Foods Co., Inc (冷凍食品)、Diamond Chrystal Salt Co. (食塩)、North Atlant Oyster Farms (水産物加工品) を買収して傘下におさめた。その後も買収をつづけ、戦前にすでに、アメリカの最大の加工食品会社の地位を得ていた。

そうしたなかで、後述するバヤリース・オレンジジュースの特許を手に入れて、果汁飲料へ進出した。バヤリース・オレンジジュースは、1938年、フランク・バヤリー (Frank Bireley) によって開発された。かれは、カリフォルニア・オレンジを瞬間殺菌法を用いて瓶詰め飲料にすることに成功した。ゼネラルフーズは、その特許を買収し、そのオレンジジュース事業を開始したのである。さらに1945年、GFC技術連はオレンジジュースを真空蒸発によって濃縮する技術を開発した。この技術によって原液をドラム缶に詰めて出荷し、消費地において容易にボトリング加工できるようになった。また、従来レギュラーコーヒーを製造していた、マックスウェル事業部門は、第2次世界大戦中に、インスタントコーヒーの開発に成功した。すでにインスタントコーヒーの開発は、1938年ネスレによって実現していたのであるが、アメリカ政府はその特許の公開をネスレに要請し、これは多くの食品メーカーに供与された。この技術にもとづいて、GFCは、1942年インスタントコーヒーの開発に成功し、軍需物資として供給を開始したのである。

第2次大戦中からその後にかけて、GFCの加工食品は、戦後日本で生産されることになるインスタントコーヒー、バヤリース・オレンジジュースをはじめ、軍需物資として全世界の米軍に供給された。

フルライン化のプロセスで、GFCはしばらくは集権的職能別組織をとり、単一の販売部門の下で多様な商品を販売したが、1940年代に入ってから製品別事業部制を採用しはじめ、1946年には16の事業部が作られていた。

第2次大戦後のGFCは、研究開発に力を注ぐとともに買収を続け、製品の多角化を進める一方で、海外直接投資を積極的に拡大し始めた。同社は、第2次世界大戦前には、外国ではカナダとフィリッピンに生産基地を持っているに過ぎなかった。カナダには、合併した会社の多くが現地事業基地を所有していたのでそれらを継承したのである。フィリッピンには、フランクリン・ベーカー社がGFCへの合併時点で、すでに中間原料のココナッツを自給するための加工工場を所有していた。イギリスでは、戦前にすでに販売会社グレープ・ナッツ社(Grape Nuts Co.)を所有していたが、1947年にバーミンガムのアルフレッド・バース・アンド・サンズ社(Alfred Birds and Sons Ltd.)を買収して、イギリスでの生産拠点を確保した。1954年、チャールズ・モーティマー(Charles Mortimer)が社長に就任したが、これを契機にGFCは海外進出を加速していった。かれは、GFCの加工食品を全世界に供給する使命感をもって、海外進出のうねりを作り出していった。同年には、日本へ直接投資をした。すなわち、兵庫県伊丹市にGFLを100%出資で設立し、バヤリース・オレンジジュースの原液生産を開始したのである。

この間の1953年に、GFCは国際事業部を設置した。海外事業は、この国際事業部の下に置かれることになった。もっとも日本子会社のGFLは当初、バヤリース・オレンジジュース部門に所属した。その後1960年、GFCが日本でインスタントコーヒー事業を開始するにさいし、GFLは国際事業部の管理下に置かれた。

1950年代なかばからモーティマーの国際化戦略の下でヨーロッパを中心として、買収方式を主として生産基地の獲得が活発化した。やがて1967年3月時点では、カナダ、および原料ココナッツ加工基地が所在するフィリッピンをのぞく<sup>4)</sup>つぎの15カ国で生産基地を持っていた。イギリス、アイルランド、イタリア、ベルギー、スペイン、スエーデン、フランス、ドイツ、デンマーク、プエルトリコ、オーストラリア、メキシコ、ベネズエラ、日本、ブラジル。カナダ事業はGFLカナダ社で、フィリッピンの原料加工基地はジェロー事業部(Jell-O Division)で管理された。国際事業部の下にヨーロッパ地域の事業を管理するGFヨーロッパ社と、アジアとラテンアメリカ地域を管理するGFラテンアメリカ・アジア会社が設けられた。輸出も含めて、海外事業の売り上げはGFC全社の13%(カナダ6%を除く)を占めていた。もっとも、海外事業の純利益は、全社の7.5%(カナダを除く)を占めるに過ぎなかった。海外事業の利益率は国内事業のそれに比べて低かったことは注目される。

### 3 対日進出と製品多角化

#### 3.1 GFLの設立とバヤリース・オレンジジュースの生産

上で述べたように、GFCの日本への直接投資は、1954年に行われた。もっともバヤリース・オレンジジュースは、すでに敗戦直後から軍需物資として、米軍へ供給されていた。1949年、

民間貿易が再開されたが日本における販売権を与えられたバヤリース・カリフォルニア・オレンジ・インターナショナル (Bireley's California Orange Internaitonal) が原液を輸入し始めた。これをウィルキンソン炭酸鉱泉飲料会社がボトリングして、米軍へ納入された。<sup>5)</sup>

1950年、バヤリース・オレンジジュースの民間市場における販売が許可された。それは、その収益の一部を、キリスト教団メリル・ファーザーズ (Merill Fathers) へ寄付するという条件で可能とされた。1950年、ウィルキンソン炭酸鉱泉飲料会社のクリフォード・プライス (Clifford Wilkinson Price) は、バヤリース・オレンジジュースの日本での製造販売権を獲得した。そして、その権利を持つバヤリース・オレンジ・ジャパン (Bayalyes Orange Japan, 以下 BOJ と略記) をパナマ法人で設立した。プライスは、メリル・ファーザーズの事業団体ユナイテッド・ドナーション (United Donation) が輸入するバヤリース・オレンジジュースの原液を、BOJ の製造販売権を行使して、兵庫県宝塚市のウィルキンソン炭酸鉱泉飲料会社でボトリングをした。それは、アサヒビールの販売店系列を通じて全国で売られていった。ウィルキンソン炭酸鉱泉飲料会社は、主要都市で営業所を設けルートセールス部隊を作り、生鮮飲料としてのバヤリース・オレンジジュースの小売店への販売促進を行った。バヤリース・オレンジジュースは果汁100%ではないという点では、嗜好飲料であるが、果汁入りの飲料としては、わが国で初めての商品であった。その後、ジュースと名の付く飲料が多数登場したが、バヤリース・オレンジジュースは、そうした果汁飲料のトップブランドとしての地位を確立した。

1953年、日本政府はみかん農家の保護のために、オレンジジュースの原液の輸入を禁止することを決定した。そこで、GFC は、原液の生産を日本で行うことを決定し、そのための事業所を設置した。すなわち、上に述べたように、GFL を資本金4600万円、100%出資の子会社として、兵庫県伊丹市に設立した。<sup>6)</sup> これは1953年施行の日米通商航海条約にもとづく外資会社である。その条約の下で、アメリカ国民は日本人と同じく100%出資の会社を設立できた。しかし元本と利益をドルに変えることができなかった。したがって利益は、日本に貯金しておくか再投資をするほかはないという条件の会社であった。日米通商航海条約を基礎として、1955年円会社法が施行されたが、GFL はそれによる会社となった。なお、円会社制度が廃止されるのは1963年である。なお資本自由化は1967年10月から段階的に実施されていく。

GFC は技術者を社長として派遣してきた。日本人技術者2名が採用され、工場の立ち上げから操業までの主たる担い手となった。<sup>7)</sup> 技術方面のほかの管理的な仕事は、日本で現地採用された日系2世若干名が担当した。原料のみかんは、和歌山、愛媛、静岡などのみかん産地から調達された。みかんの収穫シーズンになると、季節労働者を100名弱雇用し、原液を生産した。季節が終わると、技術者は、プラントのメンテナンスが主な仕事となった。生産した原液はドラム缶につめられ、ウィルキンソン炭酸鉱泉飲料会社へ送られて瓶詰めされた。

そしてそのジュースの販売を、アサヒビールが担当した。アサヒビールの外品課が販売計画を立て、同社各地支店が系列問屋を通して販売した。

バヤリース・オレンジジュースは、従来からの、果汁入り飲料のトップブランドとしての地位を維持した<sup>8)</sup>。1957年時点で、全国のジュース類は合計320万函需要されたが、バヤリース・オレンジジュースは180万函(56%)であった。製品もトマトジュースや、グレープジュース、パインジュースなどへフルライン化していった。

### 3.2 インスタントコーヒーへの進出

1950年代後半日本の高度成長が始まり、外貨事情が幾分好転し始めた。折からの貿易自由化の潮流の中で1960年4月 グリーン・コーヒー（原料のコーヒー豆）の輸入自由化が1960年おこなわれた。次いでインスタントコーヒーの輸入自由化が、1961年7月に実施された。これを契機に、コーヒー需要が激増した。

表2 インスタントコーヒー市場の拡大

単位、トン

年	輸入	生産	供給合計
1956	24	0	24
1957	n.a	0	n.a
1958	n.a	0	n.a
1959	n.a	0	n.a
1960	28	150	178
1961	1,515	1,100	2,615
1962	2,745	1,100	3,845
1963	2,845	1,200	4,045
1964	3,168	1,200	4,368
1965	3,512	1,500	5,012
1966	1,620	5,000	6,620
1967	799	7,300	8,099
1968	1,456	7,869	9,325
1969	2,279	8,472	10,751
1970	2,970	9,592	12,562
1971	2,679	12,812	15,491
1972	1,834	14,196	16,030
1973	1,205	13,784	14,989
1974	3,745	21,408	25,153
1975	4,108	21,387	25,495
1976	3,959	22,894	26,853
1977	4,913	19,707	24,620
1978	3,521	19,169	22,690
1979	8,373	26,917	35,290
1980	6,333	25,089	31,422

資料 日本インスタントコーヒー協会「日本インスタントコーヒー略史」  
1995年より作成。

1960年グリーンコーヒーの輸入量は、1937年の戦前のピーク水準を凌駕した。焙煎コーヒーの大量の需要が、これを機会に起こってきた。各地に焙煎業者が設立され、また設備を拡張し、毎朝焙煎した、香り豊かなコーヒーを地域の喫茶店に配達、納品した。当時全国の都市に喫茶店が続々と設立されていた。翌年1961年のインスタントコーヒーの輸入自由化で、インスタントコーヒーの需要は急増し始めた。(表2) その伸びは急激であり、同年その供給額は77億円を記録し、焙煎コーヒーの供給額<sup>9)</sup>74億円を凌駕した。

急成長をはじめたインスタントコーヒー市場への参入の機会を GFC は速やかに認識し、1960年バヤリス・オレンジジュース工場に隣接して、インスタントコーヒー・プラントの建設を計画した。同年、1.75億円のプラント輸入のための外貨割り当ての許可を確保した。GFC から派遣されてきたプラント技術者のもとで、従来のバヤリス・オレンジ生産を管理する2名の日本人技術者に加えて、1960年4月採用されたもう1名の日本人技術者が、プラント建設にたずさわった。<sup>10)</sup>プラントの組み立ては、円滑に進められた。1960年11月、伊丹工場に、インスタントコーヒーのプラント1系列(日産25トン)が竣工し、試運転に取り掛かった。コーヒー豆が工程途中で黒焦げの炭状となるなど、試行錯誤を繰り返す、やがて品質は安定してきた。翌月12月に、インスタントコーヒーの本格的な操業が始まった。12月5日、東京品川の倉庫から、初出荷をした。翌1961年、伊丹工場内に従来と同規模のプラント1系列を建設し、生産力は倍増した。

すでに同年1960年9月、森永製菓が生産を三島工場で開始していたので、GFC は国内において2番目の生産者となった。なお第3のメーカーは、1962年8月生産開始の明治製菓であった。その間、上に述べたように1961年7月インスタントコーヒーの輸入自由化が実施され、欧米諸国のインスタントコーヒーのメーカーはいっせいに日本市場へ参入した。

#### 4 マス・マーケティングの導入

##### 4.1 プロダクトマネージャー制度の移転

GFC は、技術移転を持続的におこない GFL のインスタントコーヒーの品質を改善していった。消費者調査に基づいてその嗜好を把握し、それにあわせるとともにコーヒーの品質を高めていった。例えば、1963年には、コーヒーの風味をアロマタイズ化技術によって豊かにした。また、次々と加工食品の新製品を導入し、多角化を企てた。GFC の加工食品技術の導入を担当した、有馬は次のように述べている。「GFC は同社の持つ商品群を、タイミングよく日本市場へ導入する方針を持っていた。<sup>11)</sup>1963年プディングのパウダー「プディ」、1966年粉末のソースミックス「ルーミック」を導入した。また、サラダドレッシングの開発、導入も企てられた。

インスタントコーヒーで始まるこれら新製品を、GFC は先端的なマーケティングのノウハウ

ウを活用して日本市場へ導入しようとした。その組織的展開をめざして1961年、マーケティング担当者を派遣、駐在させ、つづいて、市場調査および新製品開発マーケティングの専門家をくわえていった。

1961年、GFCは、J. ウィットカム (James Whitcomb) をGFL 駐在させ、かれを中心にマス・マーケティングを移転することに務めた。かれのもとに日本人のマス・マーケティング要員をリクルートし、かれらをプロダクトマネージャーとして養成した。そうした人材として、高学歴で英語に堪能な人が、次々とリクルートされた。世界最大級の食品会社であることが、入社を決断の動機になった人が多い。先ず1962年、NET テレビ (現在のテレビ朝日) の番組編成課長であった榎本宏を広告担当者として採用した<sup>12)</sup>。翌年1963年、かれはホワイト・プレインズ (White Plains) のGFC 本社のマーケティング・マネージャー教育課程 (marketing manager training course) へ派遣された。帰国後、グループ・ブランドマネージャーとして、オンザジョブでマーケティング技術を学習する一方で、ウィットカムとともに日本人プロダクトマネージャーを採用、養成した。たとえばマッキンエリクソン博報堂に勤務していた山川弘をリクルートしてマックスウェルのプロダクトマネージャーに、広告会社の博報堂で「マックスウェル」を担当していた井出潔を新製品粉末状のプディング「プディ」のプロダクトマネージャーとした。

プロダクトマネージャーは、担当製品について市場における需要者の嗜好、売れ行き、競争者の動きなどの項目について、継続的に調査した。マーケットシェアなどのデータ入手のために調査会社をもさかんに活用した。こうした科学的な調査に基づいて、消費者の嗜好に合わせた製品規格をつくり、広告宣伝、各種の販促を計画し、実施プロセスを管理した。プロダクトマネージャーは担当するプロダクト事業を、計画数値と調査結果を付き合わせコントロールした<sup>13)</sup>。

GFC のマーケティング部門は、「マックスウェル」のイメージを高めるために、たとえば、1963年ジャーの形状を変え、ラベルの色を赤色からこげ茶色に変えた<sup>14)</sup>。日本人消費者は、ラベルの色として派手な赤色よりもシックな色を好むことを考慮したのである。また1965年から1968年にかけては俳優の三橋達也をキャラクターとした広告を打って、イメージの向上に努めた。1968年度の広告費は、ネスカフェが14.6億円 (スプレイ・ドライの「ネスカフェ」12億円、フリーズド・ドライ・インスタントコーヒーの「ゴールドブレンド」2.6億円)、にたいして、GFL は4億円を投入した<sup>15)</sup>。金額においてはネスレよりも少ないが、市場シェアの割には多額の広告費を投入していたのであった。

プロダクトマネージャー組織を軸に展開するマス・マーケティングは日本では革新的な技術であり、そうしたマーケティングを担当できる従業員を養成している GFL は「GF スクール」と呼ばれた。後には「GF スクール」からは多数の管理者が、多国籍企業の在日子会社のトッ

プマネジメントとしてスカウトされていった。

## 4.2 営業の試行錯誤

### 4.2.1 営業の外部化とその成果

ところでGFCの国際事業部は、日本の流通チャネルについてはほとんど知識がなかった。食品の流通制度は、日本の社会に歴史的に形成されたいわゆる埋め込まれた制度として機能していた。これを適切に利用することができなければ、「マックスウェル」を全国数十万の食品小売店の店頭には置いてもらえない。こうした要請のもとで、全国の流通企業へ営業活動を行う会社として、ゼネラル食品販売 (GSH) が1961年12月、資本金2500万円で設立された<sup>16)</sup>。同社は、アサヒビールとウィルキンソン炭酸鉱泉飲料会社との折半出資で作られた。アサヒビールは従来からバヤリース・オレンジジュースの総発売元として、同社の系列問屋を通じて全国の小売店への流通を担当していた。同社の外品課がそれを担当した。ウィルキンソン炭酸鉱泉飲料会社は従来からGFL製品の販売に関わってきた。すなわちバヤリース・オレンジジュースの原液をボトリングするとともに、大都市のみではあるがルートセールス方式で小売店を訪問していた。バヤリース・オレンジジュースのビジネスを通じてつくられていたこうした関係は、インスタントコーヒー事業にも引き継がれた。GFLはGSHを総発売元として、製造したインスタントコーヒーすべてを引き渡した。これは、外国メーカーが日本向け輸出にさいして輸入代理店を利用するやり方と似ている。GSHは、ウィルキンソン炭酸鉱泉飲料会社の営業担当者を中心に作られ、当初約50名で始まった。GSHは設立後半年間で6大都市へ営業所を建設していった。明治屋、国分、鈴木洋酒店、広屋など、東京、横浜の食品の大手問屋を一次問屋として、全国の特約店へ流していった。当初は、60-70%が酒屋ルートを通して売られた。

ところでインスタントコーヒーは、前述したように1961年の輸入自由化とともに輸入が急増した。ネスレをはじめとするおびただしい海外メーカーがいっせいに、日本市場へ参入してきた。その数は1962年時点で、ブランド数にして50とも60とも言われた。輸入ブランドの最大のものが、「ネスカフェ」であった<sup>17)</sup>。国産メーカーは、GFLと前述したように森永製菓が存在したが、1962年8月に明治製菓が新参入した。激しい競争の中で、淘汰が急速に進行した。その中で流通段階で乱売、値崩れが頻繁に起こった。やがて、1965年には、ネスレ、GFL（「マックスウェル」）、森永製菓（「ストロング・コーヒー」）、明治製菓、などのわずかなメーカーのブランドが存在するに過ぎなくなっていた<sup>18)</sup>。

GSHは、問屋営業に終始した。日本における消費財における伝統的な営業のやり方である。小売店に対する営業は、各地の地場の問屋に依存した。しかし小売店の売り場支配において、そうした伝統的な問屋営業は、ネスレの大規模な小売店営業にたいしてただちに劣勢に立た

された。とくに地方の小規模な小売店では、ひとつのブランドが陳列されると他のブランドを置くスペースはなかった。その結果「マックスウェル」を店頭に置く小売店は、「ネスカフェ」を置いてくれる小売店に対して少なくなかった。たとえ店頭「マックスウェル」が置かれても、目立たない場所へ押しやられ、陳列のスペースは小さかった。そうしたこともあって小売店段階における「マックスウェル」の荷動きは鈍く、問屋には「マックスウェル」を小売店へ優先的に売り込む強い動機は生まれなかった。

その間、ジャーの中のインスタントコーヒーが凝固するという問題が発生した。それは発売から1年半ほどして全国的に出回る段階で問題化した。1962年の夏を越すと、各地の小売店に置かれたインスタントコーヒーが凝固するという問題が起<sup>19)</sup>こった。日本の夏は湿度が高く、ひと夏超えると、店頭においてあるインスタントコーヒーが固まったのである。ジャーの内ふたを通して湿気がはいり、インスタントコーヒーが凝固するという現象である。それはすべてのメーカーのインスタントコーヒーで起こった。GFLはこれに対処して、これまでのシールの2.5倍の厚さのシールを、紙のメーカーと共同で開発した。こうして凝固を防ぐことができるような技術的対応が速やかによられた。しかし、小売店の陳列台の「マックスウェル」の凝固した不良品の回収は遅れた。その回収は、ネスレよりも大きく遅れた。劣化した「マックスウェル・インスタントコーヒー」は長期にわたり店頭に置かれたままであった。このことは、「マックスウェル」の品質イメージにたいして悪い影響を与えることになった。

表3 家庭用インスタントコーヒーのマーケットシェア (1961-73年)  
 年度…1963-73年度はGFLの会計年度(例, 1963会計年度は, 1962-1963年3月)

年 度	ネスレ			GFJ				他	合 計	合 計	重 量 (MJSU (100万 JSU, 1JSU =1.2kg))
	Nescafe	Nes Gold	合計	Maxwell	Yuban	Maxim	合計				
	%	%	%	%	%	%	%	%	%		
1960											
1961春			6	42							
1962秋			45	20							
1963	45.2		45.2	13.0			13.0	41.8	100 %	3067	
1964	58.2		58.2	10.7			10.7	31.1	100 %	3249	
1965	64.8		64.8	14.2			14.2	21	100 %	3650	
1966	69		69	14			14	17	100 %	4080	
1967	70.3		70.3	19.5			19.5	10.2	100 %	4570	
1968	69.1	1	70.1	22.8			22.8	7.1	100 %	5312	
1969	67.3	3.2	70.5	23.8	0.3		24.1	5.4	100 %	6204	
1970	66.8	6	72.8	21.7	0.7		22.4	4.8	100 %	7079	
1971	64.3	11.5	75.8	18.6	0.6	0.3	19.5	4.7	100 %	7417	
1972	61.6	15.8	77.4	16.6	0.3	0.4	17.3	5.3	100 %	7995	
1973	58.6	20.6	79.2	15.2	0.5	0.3	16	4.8	100 %	8618	

備考  
 供給は、  
 年間2616トン  
 供給は、  
 年間3846トン  
 供給は、  
 年間4045トン

資料

- 1 1961-62年は、日経経済通信社「酒類食品の生産・販売シェア」, 1981年。
- 2 1963-73年は、AGF 伊藤泰敬氏 (元 GFL, 元 AGF) 所蔵資料。

とはいえ、この問題は一過性の問題として考えられるべきであろう。

上に述べたような激しい競争の下で、「マックスウェル」のシェアは急速に落ち込んだ。「マックスウェル」のマーケットシェアは1961年春には42%であったが、1964会計年度（1963年4月～1964年3月）には10.7%に落ち込んだ。（表3）その間ドミナントシェアを獲得したのは、ネスレであった。

#### 4.2.2 営業の内部化

上述したように1964会計年度のシェアは、10.7%に落ち込んだ。GSHは期待された営業力を発揮できなかった。このころからGFLは自ら営業を担当することを企てるようになった。1965年10月、GFLは、GSHの従業員約130名を継承し、全国の営業所、車両、商権などを、総額3億円弱で買収した。この全国営業網を管理するために、事実上の本社である東京のオフィスに営業本部が設置された。<sup>20)</sup>

1966年11月、GFLは増資を行なった。すなわち、その設立以来0.45725億円であった資本金は、1966年11月5.76977億円が増資されて、6.22697億円となった。これは、GSHの買収費用と、同年のインスタントコーヒーの生産能力を倍増する生産ラインの建設費用、またこれまで蓄積してきた借入金の返済に充当するための資金需要に応じて行なわれたものと考えられる。この増資は、大規模に成長を続ける日本のインスタントコーヒー市場に対する、GFCの積極的な姿勢を表すものであった。投資の拡大、生産規模の拡大と多職能化を進めるとともにGFLは管理組織を整備していった。（表4）に示される。

この間、GFLはもう一つの積極的な流通チャネル戦略を講じた。すなわち、1964年4月、

表4 GFLの組織（1971年12月）

部 門	人数	備 考
社長室	3	社長は、Edward Fuhrman
人事総務部	18	
財務部	31	
情報システム部	15	
特別事業部	22	
法務部	2	
マーケティング部	26	広告、プロダクトマネージャー、市場調査
新製品開発部	11	
購買部	3	
営業部	260	営業所は19地点（札幌、仙台、宇都宮、大宮、千葉、麻布（東京）、多摩、横浜、静岡、名古屋、新潟、金沢、京都、大阪、神戸、岡山、高松、広島、北九州、福岡）、出張所は19地点、合計38地点
製造部	242	伊丹(151人)、鈴鹿工場(91人)
ローズ事務所	2	軍需担当
合 計	635	

資料 ゼネラルフーズ(株)「従業員住所録」(1971年12月)

GFLは自ら小売店営業を開始した。持続するマーケットシェアの低下の中で、自ら小売店に対する営業機能を持つ必要性が認識されたのである。すでに小売店営業を大規模、広範囲に行っていたネスレは、小売店の売り場の占有において先行していた<sup>21)</sup>。ネスレの迅速、大規模、きめ細かい小売店営業の成果は著しかった。GFLの小売店営業への進出は、ネスレとの競争において不可欠な施策となった。新製品であるインスタントコーヒーは従来の問屋依存の営利政策では売れなかった。問屋に任せてしまっただけではいけない。食に対しては、人は保守的である。小売店の店頭<sup>22)</sup>に先ず置いてもらわないといけない。

GFLの小売店営業部隊は、カスタマーサービスと呼ばれた。1964年10月時点で、東京に20名、名古屋に4名、大阪に13名が配置された。そうした小売店営業部隊は、これら大都市での日常的な営業活動の一方で、機動的に重点地域へ移動して集中的に小売店営業を展開した。目的地では、従来マックスウェルを店頭<sup>23)</sup>に置いていない小売店を取引先として開拓した。こうした機動的作戦は、「ブリッツ」(blitzkrieg)作戦と呼ばれた。1964年4月から9月にかけては名古屋で「ブリッツ」を展開した。その機動部隊は、10月に大阪へ移動した。大阪の後、北九州、岡山、静岡、新潟へと移動し、小売店の新規開拓を続けた。

#### 4.3 国際経営要員の不足

ところで第2次大戦後、GFCは海外投資の大きい潮流をつくり出したにもかかわらず、その国際事業部には戦略的な位置づけは与えられなかった。GFCの事業において海外事業は周辺的な事業と考えられていた。国際事業部は、国内製品別事業部の周辺に位置する部門として考えられていた<sup>23)</sup>。こうしたなかで、GFCの国際人的資源管理は未発達のままであった。GFCの社内人事において、国際事業部へ異動し配置されることは、キャリアの行き止まり(carrier dead end)を意味すると言われていた<sup>24)</sup>。事実、海外勤務は、昇進の終わりを意味する次のような証拠がある。1960-64年の間に、GFCにおいて、海外駐在を終えた23名を追跡調査すると、退社した社員は16名(70%)におよんだ。その16名のうち現地で他社に移った人は、6人である。そして帰社した人はわずかに7名であり、そのうち海外駐在前の職位よりも上昇した人はわずかに5名(22%)に過ぎなかったのである。帰社したものの、海外駐在前と比べて地位が上昇しなかった社員が2名存在した。こうした人事慣行の下で、海外駐在は忌避され、海外要員の育成は進まなかったのである。

また、日本に駐在したGFC社員のキャリアも、上に示した事実を色濃く反映していた。日本においてインスタントコーヒーの立ち上げから展開の時期の1960-72年の駐在員を見ると、合計13名(1年以上駐在の人)を数える。そのうち2年以下の駐在者が5名(総数13名の38%)、3年が4名(31%)で3年以内の駐在の人が69%を占めた。4年間の駐在者が3名、6年が1名であった。ほとんどが、3年以下の勤務であった。(表5)日本での駐在中1名が死亡、

表 5 GFC から GF Japan への派遣社員 (1960-72年)

氏名	国籍	駐在期間			GF Japan における最高位		GF Japan 後	GF Japan 前	備考
		来日	離日	駐在期間	職名	職名			
1 Moore, Roland	アメリカ人	1958年8月	1961年	3年	社長				技術者
2 McGee	アメリカ人	1961年7月	1962年	1年	社長				経理専門家
3 Winkles, S	アメリカ人	1962年	1965年	3年	社長	GFC	GFC		マーケティング専門家
4 Whitcomb	アメリカ人	1961年頃	1964年	3年	マーケティング担当取締役	GF Australia 社長	GFC		Whitcomb の後任
5 Barret	アメリカ人	1964年頃	1966年頃	2年	マーケティング担当取締役	退社し、他社へ入社	GFC		
6 Shroer, Paul	アメリカ人	1964年3月	1970年9月	2005年6月	社長	退社し、Geo Hormel へ入社	Getz Brothers 香港子会社		営業専門家。
7 Hernandes, L.	アメリカ人	1964年頃	1967年10月	3年	新製品・市場調査部長	死亡	GFC		マーケティング・リサーチ専門家。
8 Boesen, M. E.	オーストラリア人	1967年頃	1970年頃	3年	市場調査部長	退社し、オーストラリアの大学へ	アメリカ系、調査会社マーラン社から GF Japan へ。		調査専門家。Hernandes の後任。
9 Foulks, R. S.	カナダ人	1967年	1971年	4年	マーケティング担当取締役	退社し、Warner-Lambert へ入社	GFC		マーケティング専門家。Barret の後任。
10 Martus, Mike	アメリカ人	1969年	1971年	2年	鈴鹿工場建設の、技術部門責任者 (長期出張扱い)	GFC へ帰社	GFC		技術者
11 Fuhrman, E. J.	アメリカ人	1970年10月	1973年7月	2年9月	社長	GFC へ帰社。Director of Grocery Group Div., V. P of GFC. (1975)	GFC		マーケティング専門家。1977時点で、President of Gaines Div. (pet Foods)
12 Roemer, P.	アメリカ人	1970年頃	1974年頃	4年	新製品開発部長	GFC へ帰社。	GFC		Food Technologist. Boesen の後任。GFC の後、MGM 配給会社の COE へ。
13 Halleran, T. A.	アメリカ人	1972年	1973年月	2年	マーケティング担当取締役	退社し、他社へ入社。	GFC		マーケティング専門家

資料 1. 科野松蔵氏、榎本 宏氏、池谷正美氏、伊藤泰敬氏の談話、私信および eメール。

2. GFL [GFLニュース] No.6, 1969年4月, 6頁。

残りの12名のうち駐在が終わるとともに5名(12名の42%)が退社した。これは、GFLの経営者への就任が、決してGFCでの将来を約束された地位ではなかったことを示している。なかには、後述するE. ファーマン (Edward Fuhrman) のようにGFCへ帰社し製品事業部長に就任しトップマネジメントへの昇進の路をたどった人もあるが、かれは例外と考えられる。またウィットカム (James H. Whitcomb) のように日本駐在後、昇進をつづけた人もあった。しかしそれは国際事業部の内部での昇進であった。かれは、1959年GFCへ入社し、2年間の国内勤務の後、1961年日本へ派遣された。3年間、日本でマーケティングを担当した後、1964年オーストラリアの子会社 パーソンズ・ゼネラル・フーズ社 (Parsons General Foods Ltd.) へ転勤した。その後、1967年イギリスのアルフレッド・バース・アンド・サンズ社のマーケティング責任者となり、1970年前半にアントワープ(ベルギー)のGFヨーロッパの副社長へ就任し、1980年時点には、ラテンアメリカ地域の責任者へ昇進していた。かれは、GFCのトップマネジメントへのキャリアパスである国内事業部へは戻ることなく、一貫して国際事業部内にとどまった。国際事業部は、GFC内においてあたかも飛び地のように位置づけられていた。

こうしたGFCの社内価値体系と人的資源管理の下で、長期にわたる日本駐在を希望する人はおらず、日本の事情に精通する人は育たなかった。日本におけるマス・マーケットの拡大、大衆の食品に対する消費行動、家庭における食生活、日常のライフスタイルを理解できる人、日本の間屋流通を理解できる人を育てることは出来なかった。GFC本社にも日本事業を理解できる人はおらなかった。GFCのトップマネジメントのグローバルな発想の欠如と国際人的資源管理の未発達は、GFLの国際展開を著しく難しいものにしていった。

ところで、上述したようにGFLは1964年から1965年にかけて、営業機能を内部化した。日本の商業社会で歴史的に発展してきた流通チャネル企業に対する働きかけは、GFLにとっての新規の課題であった。しかし、これを理解し担当できる人材は、GFCの中にはおらなかった。GFCは、外部企業から適任と思われる人材をリクルートせざるをえなかった。そして、マヨネーズを主力とする食品商社のゲッツ・ブラザーズ (Getz Brothers) の香港子会社で営業を担当していた、ポール・シュロア (Poul Schroer) を採用した。かれは商社営業を専門として、香港で顕著な成績を上げていた。かれの営業手腕にGFCのトップマネジメントは注目し、かれを、極東における流通の問題を理解し解決できる人物として評価した。かれは1964年春にGFLへ着任し営業関係の仕事を担当、翌年1965年にGFL社長に就任した。

## 5 試行錯誤が続く流通チャネル政策

### 5.1 問屋営業主導の戦略

1960年代後半、拡大を続けるインスタントコーヒー市場のもとで、GFLは販売の量的拡大

とシェアの回復に全力を挙げた。商社営業を得意とするシュロア社長は、問屋との間の価格交渉において、高率のリベートを提供した。マーケティング部門はブランド確立のためのイメージ広告や、プロモーションパックの投入による販促をはじめ、各種のマス・マーケティング技術<sup>25)</sup>を動員、駆使した。こうした一連の努力は、一時的に成果を挙げた。GFLのシェアは前、1964会計年度（1963年4月～64年3月）10.7%であったが、1969会計年度（1968年4月～1969年3月）には24%に達した。（表3）

日本のインスタントコーヒー業界は、1960年代後半に入ると、2社がメジャープレイヤーとしての地位を得ていた。そのなかで、GFLは、ドミナントポジションを持つネスレに対して、大きく引き離されたセカンドポジションに位置していた。たとえば1967会計年度（1966年4月～1967年3月）においてネスレのマーケットシェア70%に対して、GFLは20%、その他合計で10%であった。（表3）GFLは、規模の経済性を実現する点において、ネスレよりも不利である。ネスレの4分の1の生産規模で生産されるGFLのインスタントコーヒーは、ネスレよりも一単位当たりのコストは高い。こうした条件を背負いつつ、GFLは価格競争に訴えて、販売量の拡大を企てたのである。流通企業に対する値引きのせいで、一単位当たりの売り上げ金額が下がると、粗利益が減る。その結果、広告宣伝費用などのマーケティング費用の原資が不足する費用構造となっていた。

リベートをつけて、問屋に引き取ってもらったインスタントコーヒーは、多くが流通在庫として蓄積されていった。問屋が商品を引き取ることと、小売店で消費者がそれを購入することとは一致しない。その差は流通在庫となる。この流通在庫の実態を把握することは難しかった。そうしたプロセスで、問屋の中には「マックスウェル」を越境販売するものも出たであろう。問屋によるの乱売がおこなわれ、末端で価格の乱れが起こっていた。1968、69年に「マックスウェル」のプロダクトマネーを勤めた米内は次のように述べている。<sup>26)</sup>「マックスウェルの店頭価格は、伝統的にネスカフェよりも安かった。安く売られていたということは、トップブランドよりも値引きの援助金がより多く支払われていたということを意味する。営業は、常に『今日の売り上げのため』に原資を要求し、トップもそれに動かされていた。」

当時、小売店売り上げに占めるスーパーマーケットのシェアの上昇が始まっていた。1960年代半ばにはすでにスーパーマーケットのシェアは、小売店売上総額の5%を越えていた。インスタントコーヒーの場合は、その小売店におけるスーパーマーケットのシェアは特に大きかった。1969年12月には、インスタントコーヒーの63%はスーパーマーケットで売られていた。<sup>27)</sup>スーパーマーケットにとってインスタントコーヒーは、格好の客寄せ商品であった。「マックスウェル」はスーパーマーケットのそうした特売品として利用された。事実、「マックスウェル」のシェアは特にスーパーマーケットで高かった。「歴史的に継続するコーヒーの乱売は、メーカーや消費者の意思というより、流通の拡販手段として展開されることが多か

28) った。」

値乱れを防ぐために、特約店を整理するなどの対策が講じられた。販売力がない問屋を特約店からはずしたのである。1968年には特約店<sup>29)</sup>は約100社から71社へ、1969年1月には71社から42社へ、1971年1月には42社から17社へ減らされた。

ところで、期末に利益が目標に達しないことがわかると、問屋へのいわゆる押し込み販売がおこなわれた。これは一般的に、期末決算対策として業界では行われていた。とはいえ、GFLは、過度にそれを行うようになったという<sup>30)</sup>。年度初めにGFC本社によって承認された利益計画は、厳格に履行することが要請された。売上目標、利益目標が達成できない場合、シュロア社長は、いわゆる決算対策を過度に行うことがあった。シュロア社長は、GFC本社のトップマネジメントとの人脈がなかった。そうしたこともあって、本社にむかって日本での厳しい状況を説明しても、理解してもらうことがむずかしかったと考えられる。こうしたなかで、かれは、業績を、数字のみで説明せざるを得なかった。このことも、決算対策がさかんにおこなわれる要因となった。これは流通在庫を増やす原因となっていた。

## 5.2 ブランド地位の低下

末端小売店で特売、安売りが行われると、問屋への売値はますます安くせざるを得なくなった。すると粗利益が減少し、広告費用はしばしば断続的に減らされた。たとえば、1970年前半、当時、最高の視聴率を誇っていたTBS系の「夜のヒットスタジオ」のスポンサーを降りなければならなくなった。こうした中で、比較的安い費用で、即効性があるプロモーションパックが連続的に出された<sup>31)</sup>。これは売り上げの増加の誘い水として効果的である。しかしこれが過度に行われるようになると、消費者はプロモーションパックのみに注目し、標準品に目を向けなくなった。売れない標準品は、ますます小売店で安売りされるようになっていった。その結果、利益率が低下していった。こうして「マックスウェル」のブランド地位は崩れていったのである。

市場におけるGFLの苦戦は、その生産性からも裏付けられる。GFLの生産性は低かった。一人当たり売上高について、1970、1971、1972年（GFLの数値は会計年度）の売上高平均を、1971年の従業員数で割った数値を求めると、GFLの10,446千円に対して、ネスレは30,841千円であった。GFLの生産性は、ネスレの1/3であった。これは、「マックスウェル」が低価格で販売されていたことを示唆している。

1970年1月、シュロア社長は次のように述べている。「人的、物的での拡張に比べて会社の収益率は低下しているというのが、この2、3年の状態であります。」<sup>32)</sup> 売上高利益率は、1969会計年度（1968年4月～1969年3月）7.3%であったものが、1971会計年度（1970年4月～1971年3月）には2.6%へ下がった。またマーケットシェアは1969会計年度は前述したように24%

のピークに達したが、翌1970会計年度(1969年4月-1970年3月)22%に、1971会計年度19%、1972会計年度(1971年4月-72年3月)17%へと低落していった。

1972年3月期末には売り上げは、前年度の78億円から54億円へ急落し、14億円の赤字を計上した。なおこの赤字は、それまでの純利益の累計とほぼ同じ金額であった。<sup>33)</sup>

## 6 合併事業への改組

1970年10月、GFCからE.ファーマンが派遣され、GFLの社長に就任した。かれの前任は、マックスウェルハウス事業部のマーケティング担当副社長であった。国内製品事業部で昇進を続けている35才の若手管理者が、海外駐在することは異例のことであった。かれは、2年間の予定で、日本へ駐在することを、GFインターナショナル社長のブレムザー(G. Bremser)に打診された。<sup>34)</sup> 将来経営者となるための準備として全く新しい経験を積む良い機会となるであろうといわれた。しかし、かれの日本駐在を、彼の知人、友人はこぞって危ぶみ、反対したという。そこで、かれはGFC社長に相談し、次の約束をとりつけることができた。2年後日本駐在を終えた時、本社にしかるべきポストがかれのために用意されていること。かれは、GFCの中枢に位置する生え抜きの経営者として、GFLへ本社から派遣されたきたはじめての人物であった。ファーマンを迎えて、GFCが日本事業に本腰を入れていることを感じてGFLの日本人従業員は、意気が上がったという。

ファーマン社長は、着任してまもなく、問屋への「押し込み」販売の実態に、また流通在庫が大量に存在することに気づいた。そこでそれまでの過度なりべートをつけた販売活動や、期末の決算対策として行われていた問屋への押し込み販売を禁止した。

ファーマン社長は、「マックスウェル」事業の建て直し(リステージ作戦とよばれた)の使命を帯びていた。1970年11月、顆粒状のインスタントコーヒーが、新設の鈴鹿工場で生産され始め、市場導入された。これは、すでにシュロア社長時代に導入決定されていた商品であった。この顆粒状のインスタントコーヒーは、ストロングな味覚をもち、顆粒状の形態によって従来のもよりも高級感を訴求できると考えられていた。それは、ネスレが未だに作っていない商品であり、建て直しの切り札として期待された。それは、「ニューマックスウェル・インスタントコーヒー」と名づけられ出荷された。しかし、その売れ行きは良くなかった。そこで、1971年に入って急遽、マイルドな味のインスタントコーヒーを追加的に市場導入した。

ファーマン社長は、また、一番手企業の地位を得ることができであろう有望な製品分野、事業分野へ多角化を企てた。すなわちドッグフード「ゲインズ・ミール」の生産を開始し、レストランチェーン「バーガーシェフ」の展開を始めた。GFCは、ファーマン社長をサポートして、1971年8月、GFLに36億円の増資を認め、資本金は38.6269億円となった。

しかし、GFLは1972年の3月には上に述べたような赤字を計上した。これがきっかけとなって、GFCは日本へ投資を続けることの可否を検討し始めた。<sup>35)</sup>そして日本での事業からの部分撤退を決定した。

すなわち、GFLを日本企業との合弁会社とすることを決定した。これをうけて1972年4月から9月にかけて東京に、国際事業部(GFインターナショナル(株)のアジア太平洋地域担当のJ.ストーン(James Stone)が駐在し、合弁パートナーを探し始めた。<sup>36)</sup>こうしたGFCの日本事業の再建策は、ポストン・コンサルティンググループのコンサルティングを受けて行われた。合弁パートナーとして当初は武田薬品工業に白羽の矢を立て交渉したが、まとまらなかった。次いで味の素へ合弁計画を打診した。当時、味の素は多角化戦略の一環として、インスタントコーヒーへの参入機会をうかがっていた。<sup>37)</sup>そうしたこともあって、味の素はGFCとの合弁事業への参加に積極的な姿勢で臨んだ。1972年9月、この合弁交渉は妥結した。GFCはGFLの株式の50%を味の素に売却すること、そして味の素が営業とマーケティングを担当し、総発売元となる一方で、GFCは合弁会社の製品技術、製造技術面を担当すること、社長は味の素が派遣することという、取り決めが成立した。1年間の準備期間が置かれた。<sup>38)</sup>その間1973年1月には10%にあたる65人の人員整理が行われた。

1973年8月1日、GFLは、GFC50%、味の素50%の合弁会社へ改組された。<sup>39)</sup>なお、資本金は以前と変化なく38億円のままである。新社名は、味の素ゼネラルフーズ(Ajinomoto General Foods Inc., 以下AGFと略記)とされた。GFCは、当時急速に進んだ円高のおかげで、50%の株式の売却により、推定3億円のキャピタルゲインを獲得した。味の素から社長武田清(味の素取締役兼任で、前職は同社東京支店長)が就任した。専務取締役1名と取締役2名を味の素の出身者が占め、GFCを代表して副社長にウィテポール(P. Wedepohl、前職はGFCのベネズエラ子会社社長)、常務取締役1名(日本人)、および技術担当取締役へ2名(日本人)が就任した。GFCは新会社へ技術を提供し、その面で権限・責任を持つことになった。

味の素は、新会社AGFのインスタントコーヒー「マックスウェル」、同「ユーバン」、同「マキシム」、粉末ソース・ミックス「ルーミック」、粉末クリーム「マリーム」、ドッグフード「ゲインズ・ミール」の総発売元となった。

GFCは、こうしてGFLを合弁会社とし、そのパートナーに営業を負担してもらうという方法で懸案の流通チャネルの問題を解決することを企てたのである。

## 7 要約と結

### 7.1 要約

アメリカ市場を基盤にして世界最大級の加工食品メーカーの地位を確立したGFCは、第2次世界大戦後積極的な海外進出を企てた。そのフルラインの加工食品は世界各国の市場で

受け入れられると、GFCは考えた。1953年GFCは国際事業部を作り、海外事業を展開する体制を整えた。もっともその時点では、市場志向的な投資は、カナダを除けば、イギリスとメキシコの2カ国に行われていただけであった。翌年1954年、チャールズ・モーティマーが社長に就任すると、かれは積極的に海外直接投資を指揮し、海外進出のうねりは急激に高まっていった。やがて1967年にはGFCが市場志向的な投資を行う外国の数は15カ国に増えていた(カナダを除く)。しかしGFCにおいて国際事業は周辺的な事業として位置づけられ、国際事業部はあたかも飛び地であるごとくであった。GFCの視野は、「海外事業基地を所有するアメリカ国内企業」にとどまっていた。このことは人事において如実に表されていた。GFCの社員にとって海外駐在は、多くの場合キャリア・テッド・エンドを意味した。海外駐在を終えた人に本社は通例、帰社後のポストを用意しておらなかった。たとえ昇進する機会が与えられるとしても、国際事業部内での昇進に限られていた。そうした中で、国際事業要員の養成は進展しなかった。

1960年、グリーン・コーヒーの輸入自由化を契機に急成長を始めた日本のインスタントコーヒー市場へ、GFCは参入した。製品技術の移転が比較的円滑におこなわれたのに比べて、マス・マーケティングの導入、展開は困難を極めた。そもそもGFCは、日本の流通組織についてほとんど知識を持っておらなかった。すでにバヤリース・オレンジジュースの原液の生産について、数年間の経験をもっていたものの、日本の流通の現場を学ぶことはなかった。事実、インスタントコーヒー市場参入に際して作られた流通チャネルのしくみは、あたかも対日輸出企業が、輸入代理店を通して販売する方法に似ていた。流通企業に対する営業活動を、全面的に外部企業に依存したのである。しかしそうしたやり方はすぐに、期待した成果をもたらさないことが分かった。参入当初のシェアは、競争の激化の中で急速に失われていった。

こうした事態に直面して、GFCは自ら営業に乗り出し、流通チャネルに積極的にはたらきかけることをくわだてた。しかしここで、GFCは国際事業要員の不足に直面せざるを得なかった。GFCには、歴史的に日本社会に作り上げられてきた、問屋制度を理解できる人はおらなかったのである。そこで、GFLの経営者を外部からリクルートせざるを得なかった。GFCはそうした人材として、アメリカの食品商社の香港事業所で活躍していた営業マンをリクルートした。かれはGFLの社長に就任し、急成長するインスタントコーヒー市場を背景にGFLの地位を速かに回復することをくわだてた。その戦略は、問屋へのリベート供与に依存する拡売であった。ほどなくこれは流通在庫を生み出し、流通段階で乱売と値崩れを起こした。そうしたなかで、ホワイト・ブレインズの本社が厳格に守ることを要求する、期首に承認された利益目標の達成が困難なことが期末に明らかになる度に、場当たりの処置がとられるようになった。すなわち、決算対策として問屋への押し込み販売が過度に行われるようにな

った。こうしたプロセスは、GFCのマス・マーケティングの基本である、product manager制度によるブランド・ビルディングに矛盾するものであった。

GFCは、流通問題におけるこうした試行錯誤を繰り返す中で、それを独力で乗り越えることは困難であると判断した。GFLを日本企業との合弁企業へ改組し、その合弁パートナーに営業と流通チャネル政策をゆだねることにしたのである。こうして日本市場からの部分的撤退を選択せざるをえなかったのである。

## 7.2 結

ブランドマネージャー制度を柱としてブランド確立を目指すマス・マーケティング戦略は、GFCのいわゆる所有優位であり、在日経営の成功には実現不可欠なものであった。GFCは、そのプロダクトマネージャー制度を導入し、科学的な市場調査に基づいて製品設計を行い、各種の販促手段を講じた。しかし、急速に成長する日本のインスタントコーヒー市場を背景にしたにもかかわらず、そうしたマーケティング戦略は限られた成果しかうみださなかった。ブランドの地位の確立に失敗し、利益率は低下していったのである。

日本市場におけるGFCの成功に不可欠な条件は、流通チャネルへの創造的な適応であった。ブランドマネージャー制度を軸に、適切な流通チャネル政策を展開する組織能力が形成されなければならなかった。しかしそれを実現することはできなかった。GFCは、海外要員の養成を怠っていたので、そうした組織能力を形成できる人材を日本へ派遣することが出来なかった。GFLへの派遣管理者もGFCのトップマネジメントも日本の流通チャネルと消費者行動を十分には理解できなかった。「海外事業を営む国内企業」の限界がそこに見られた。GFCは、そうした組織能力の限界を認識し、GFLを改組し、日本企業を合弁パートナーとして参加させることによって、この問題に対処せざるを得なかったのである。

## 注

本稿は、GFC、GFL、GSH、味の素(株)、BCG、博報堂、ネスレの関係者より、非常に親切な協力を得て作成されている。インタビューを許された方々は、表1に示される。またそうした方の多くより、所蔵資料の閲覧をさせていただくことができ、私信も多数の方より多数回にわたっていただいた。とりわけ元GFL科野松蔵氏よりは多くの関係者へ紹介をしていただくなど、多大なサポートを与えていただいた。また日経経済通信社、帝飲食糧新聞社、ネスレ・グループ、ハーバード・ビジネススクールのペーカーライブラリーのヒストリカル・コレクション(バーノン文書を所蔵)より、ご協力を得た。また、神戸大学経営学研究科教授の高嶋克義氏よりは、戦後の日本の流通チャネルについて有益なご教示を得た。

本稿は、以下の助成を受けている。1.科学研究費補助金、基盤研究C、2004-2006年度、課題番号16530250「外国企業の対日投資と在日経営に関する経営史的研究」、2.神戸大学大学院経営学研究科COEプロジェクト「先端ビジネスシステムの研究・教育の拠点の形成」2004年度、3.村

田学術振興財団, 2003年度「外国に本社をおく多国籍企業の対日投資の経営史的研究」, 4.六甲台基金2003年度, 「第2次大戦後の外国企業の対日投資と在日経営」。

以上の方々および諸機関に, 感謝を申し上げたい。

- 1) 筆者のデータベース「多国籍企業の対日進出」。
- 2) 業界新聞のうちとくに『帝飲食糧新聞』の閲覧は同社社長谷川宣司氏, および同氏への紹介の労をとっていただいた, 元ネスレ重松丞二氏の好意に負っている。
- 3) GFC, *Annual Report*, 1929. *ibid.* 1931. James Ferguson, *General Food Corporation: A Chronicle of Consumer Satisfaction*, The Newcomen Society of the United States, 1985.
- 4) GFC, *Annual report, Fiscal 1967*.
- 5) 津久浦氏談。津久浦氏文書。アサヒビール(株)『アサヒ100』1990年, 38頁。インタビューの場所と日については, 表1を参照のこと。
- 6) 高沖氏談。
- 7) 高沖氏談。津久浦一郎談。同氏文書。アサヒビール(株)『アサヒ100』1990年, 38, 39頁。
- 8) 日刊経済通信社『酒類食品統計日報』, 1958年。
- 9) 日刊経済通信社『酒類食品産業の生産・販売のシェア』, 1981年。
- 10) 高沖氏談。有馬氏談。
- 11) 有馬氏談。
- 12) 榎本氏談。
- 13) もっとも, そうしたマネジメント手法を, マニュアルにもとづいて学習するに忙しく, 日本のマス・マーケットの実態にそくして工夫し, 計画を実施するには至らないきらいがあった。また, 本社からの派遣管理者は, 数値の背後にある実態を読みとれないきらいがあった。
- 14) 榎本氏談。
- 15) 米内貞弘「広告に恋して一ネスルと戦う男」『ブレーン』1990年11月号。
- 16) 津久浦氏談。津久浦氏文書。
- 17) ネスレは当初, 広田工場でインスタントコーヒーのパイロットプラントをつくったが, それは, 需要の急激な拡大の中ではあまりにも小さかった。そのパイロットプラントは結局, 粉末のミルク「ニドー」の生産に転用された。同社は, 1966年1月の新工場完成までは, カリフォルニアのリボン(Lipon)工場から供給する方法を選択した。田中氏, 重松氏, 副田氏談。ネスレジャパングループ『ネスレジャパングループ90年のあゆみ』2003年, 26頁。
- 18) その後1972年, 明治製菓はインスタントコーヒーから撤退した。また森永は, 1977年時点では, 菓子の原料としてインスタントコーヒーを製造するに後退していた。
- 19) 有馬氏談。高沖氏談。
- 20) 山口氏談。榎本氏談。津久浦氏談。津久浦氏文書。
- 21) 田中氏, 重松氏, 副田氏談。
- 22) 副田氏談。
- 23) J. Stone, A. Clausi および E. Fuhrman 氏談。海外事業は, GFCにとって, hobby のようなものであったと, ストーン氏は述べている。同氏は, 1940年 GFC へ入社した。第2次大戦の軍役の後, 復社し, 一貫して生産管理を担当し, 1967年生産担当副社長に就任した。国内全ての工場を管理する要職をはなれて, 1972年4月 GFC 国際事業会社(国際事業部に相当する)に移り, GFC

アジア太平洋担当取締役へ就任し、東京に駐在して味の素との合併交渉を成立させた。クラウジー氏は、次の様にのべている。「GFCはグローバルマインドに欠けていた。1980年以後、グローバルマインドに欠ける会社は生存することはできなくなった。」と述べている。

- 24) Harvard Business School, "General Foods Corporation-International Division (J1): Problems in Executive Manpower", Case Services, 9-3-1-218, 1965.
- 25) 榎本氏談。
- 26) 米内貞弘「広告に恋して」,『ブレーン』1990年11月, 105頁。
- 27) 通産省『流通環境に関する中期展望』（発行年不詳）。(株)社会調査研究所「SCIレポート」1969年12月。
- 28) 米内貞弘「コーヒーのビジネスと広告—1950年以降—」,日本コーヒー協会『コーヒー文化研究』No.1, 1994年12月。
- 29) 榎本氏談。
- 30) 榎本氏談。
- 31) 榎本氏談。
- 32) ポール・シュロア「従業員のみなさんへ, 1970年々の念頭に際して」『GF ニュース』No.8, 1970年1月。
- 33) 松村氏談。
- 34) E. Fuhrman 氏談。  
GFCにおいて1953年以来, International Division に管理された国際事業は, 1967年, 新設の GF International Ltd. へ移管された。GFC, *Annual Report, Fiscal 1968*。
- 35) これには, GFC 本社の不振も関係していたと考えられる。GFCの不振は, 粉末加工食品群の成熟と, レストランチェーンなどの多角化事業の失敗を主とするが, 海外事業の不振も一因となっていた。1972年3月期の年次報告書 (GFC, *Annual Report, Fiscal 1972*) には次のように述べられている。「それまで20年間続いてきた利益の毎年の増加は, 初めて低落したのである。イタリア, オーストラリア, 日本では損失を計上した。そして海外事業の利益は1971年の8.1百万ドルから, 1972年3月期には3.5百万ドルに下がった。」
- 36) J. Stone 氏談。
- 37) 松村氏談。
- 38) 『産経新聞』1973年1月26日。
- 39) 『食品新聞』1973年8月1日。

当時, 唯一の収益部門が, 生まれ始めていた。日本の伝統的慣習の, お中元, お歳暮に商機を見出して, はじめられた中元, 歳暮用のギフト商品が, 順調なスタートを切っていた。マックスウェル, 粉末のクリーム, 砂糖を詰め合わせた, ギフト用商品が開発され, その展開のためには, マーケティング企画と, 営業をひとつのプロジェクトチーム形態の組織で行うという, 部隊が作られたのである。その事業は, 日本人管理者の自立的な権限が与えられて, 進められた。米内氏談。米内氏文書。