



# 多国籍企業の現地経営と駐在員政策 : 高度成長期の日本におけるネスレ

桑原, 哲也

---

**(Citation)**

国民経済雑誌, 199(4):15-39

**(Issue Date)**

2009-04

**(Resource Type)**

departmental bulletin paper

**(Version)**

Version of Record

**(JaLCD0I)**

<https://doi.org/10.24546/81005189>

**(URL)**

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81005189>



# 多国籍企業の現地経営と駐在員政策

——高度成長期の日本におけるネスレ——

桑 原 哲 也

ネスレは、すでに1910年代より日本へ参入し乳製品事業を営んでいたのであるが、高度成長期にインスタントコーヒー事業へ多角化し、同製品の一番手企業としての地位を確立した。それまで小規模な食品企業であったネスレは、1960年代後半に入ると日本の食品企業を代表する企業へと成長をした。本稿では、インスタントコーヒー市場への参入における、同社のブランドマネジメントを中核とするマスマーケティングの移転のプロセスを、国際人的資源管理における駐在員政策に焦点をあてて説明する。

キーワード    ネスレ、インスタントコーヒー、マスマーケティング、  
                  駐在員政策

## 課題と視角

多国籍企業の対日進出は、1899年の外資輸入自由化と居留地貿易の終焉とともに始まり、第2次世界大戦期を除き連続として現在に続いている。世界の鉱工業企業の500位以内に入る企業のうち1930年には29社（資産額基準、日本企業を除く477社のうち）、1967年には133社（売上高基準、日本企業を除く457社のうち）、2002年には176社（売上高基準、日本企業を除く398社のうち）へと増加してきた。そうした多国籍企業の対日直接投資の経営成果は、非常に多様である。日本市場への参入に成功し一番手着企業としての地位を築き、現在も有力な地位を占めて続けているもの、いったんは地位を築いたもののその後撤退したもの、参入それ自体に失敗したものなどがみられる。<sup>1)</sup>

こうした多国籍企業の対日直接投資の成否は、その経営資源の移転能力によって説明することができる。周知のごとく多国籍企業の対外進出は、その経営資源における優位性に基づいて行われる。事実、日本へ進出してきた多国籍企業は、例外なく、日本での経営の不利を償ってなお余りある経営資源の優位性を持っていた。いずれの企業も、製品技術における優位性を、また品質における差別的優位性を持っていた。第二次大戦後には、消費財企業の対日進出が顕著に増加したが、それらは製品技術における優位性ととも、ブランドマネジメントを中核とするマスマーケティング上の優位性を持っていた。

しかしこうした、経営資源における優位性を持っているだけでは日本市場への参入に成功するには十分ではなく、また持続的な存続と成長を約束するものではなかった。問題は、そうした経営資源を日本における当該製品市場の発展段階、消費者の動向、競争者の追従、業界の慣行を見定めつつ、そうした条件に創造的に適応し、新しい経営システムを作り出していかなければならないことにあった。こうした技術移転の中心的な担い手は、本社から派遣された一時的ないし長期に駐在する社員である。かれらは、異文化の日本においてその経営資源の移転、具体的展開に精通しなければならない。したがって多国籍企業は、そうした国際経営要員を養成、蓄積できるような国際人的資源管理を開発し推進しなければならない。そのためには従業員の海外駐在経験を積極的に評価してキャリアアップに連動させたり、駐在期間を現地経営の成果が生まれるように決めなければならない。たとえば、人間関係は、日本におけるビジネスでは重要である。そうした人間関係を作ることが、成功の重要な要因となる場合は、長期駐在が必要となるであろう。同時に現地人社員の育成プログラムを開発、整備しなければならない。

上のような観点に立って、本稿は高度成長期におけるネスレのインスタントコーヒー市場への参入を、事例として取り上げる。同社は、すでに1910年代より日本へ参入し、乳製品事業を営んでいたのであるが、日本の高度成長期に、インスタントコーヒー事業へ多角化し同製品の一番手企業としての地位を確立した。それまで小規模な食品企業であったネスレは、1960年代後半に入ると日本の食品企業を代表する企業のひとつへと成長をした。そこでは、ブランドマネジメントを中核とするマスマーケティング技術の移転のプロセスを、国際人的資源管理における駐在員政策に焦点をあてて説明する。

## 1 ネスレの多国籍化と対日進出<sup>2)</sup>

### 1.1 多国籍化による企業成長

1905年、アングロスイス煉乳 (Anglo Swiss Condensed Milk Co.) とファリナ・ラクト・アンリ・ネスレ (S. A. Farine Lactee Henri Nestle) が合併して、存続会社はネスレ・アングロスイス煉乳会社 (Nestle and Anglo-Swiss Condensed Milk Co.) と改称した。アングロスイスは、1866年、アメリカ人のペーター兄弟が、スイスで、煉乳事業を始めたのがルーツである。ファリナ・ラクト・アンリ・ネスレは、アンリネスレによって1867年に設立された会社で、高品質の乳児用シリアルを開発し生産していた。両社が合併したときすでに、アングロスイス煉乳は、英、米、ドイツ、オーストラリアに生産基地を持っていた。ネスレは、こうした前身会社の海外事業を基礎に成長していった。2006年時点で、世界84か国で468の工場を所有するにいたっている。その間に、日本へも早くから進出した。すなわち1913年には、ロンドンに本拠を置く極東輸出部門の販売拠点を、横浜に設置した。そして、1933年に

は、淡路島で、同地の原料牛乳を使って煉乳生産を開始した。

こうした乳製品事業の世界的な展開に加えて、しだいにネスレは、加工食品の多角化へ向った。先ず、1927年スイスのチョコレートメーカーのペーターカイエ・コーラー・チョコレート会社（Peter-Callier-Kohler-Chocolats Suisse S.A.）を合併した。1938年には、インスタントコーヒーの開発に成功した。その動機は、1930年のコーヒーの大豊作とそれによる値段の暴落への対策の方法として、ブラジル政府がコーヒーを原料とする新製品の開発をネスレに要請したことにあった。その開発に、数年をかけて成功し、インスタントコーヒーを1938年市場へ導入した。第2次世界大戦中は、米軍の食料として、「ネスカフェ」は供給された。

1947年、スイス企業のマギーグループ（MAGGI）、1960年カレー粉などの保存食品メーカーの英国企業クロッセ・アンド・ブラックウエル（Cross and Blackwell）、1962年冷凍食品のスウェーデン企業フィンダス（Findus）などを買収して、総合加工食品メーカーへの軌跡をたどった。こうしてネスレは海外市場を基礎にして、当初は乳製品企業からやがて総合加工食品企業へと成長していった。

## 1.2 対日進出と乳製品事業の展開

上述したように、ネスレが横浜にコンデンスミルクの販売拠点を設け直接販売を開始したのは、1913年のことであった。それまではアメリカ貿易会社（American Trading Company）を代理店として日本で販売していた。アメリカ貿易会社でネスレの煉乳を扱っていた人物、斎藤己之輔が、ネスレの横浜支店に採用された。当時は、煉乳が送られてくると、問屋を集めて、煉乳を卸売りしたという。1915年日本の拠点を東京に移し、1922年神戸に移した。神戸の事業所は、ネスル神戸支店と名づけられた。ネスレの製品は主として薬局向けに売られ、量的には少ないが着実に日本市場へ浸透していった。

乳製品の国産化の要請の下で、1933年、ネスレは煉乳の国内生産を開始した。淡路煉乳（株）を設立し、淡路島の藤井牧場に隣接して練乳工場を建設した。さらに1936年には、森永ミルクから岡山の西大寺の工場を買収した。淡路島の工場と西大寺工場の作る乳製品を、ネスル神戸支店が販売した。なお、上述の斎藤は、淡路煉乳の代表取締役へ就任し、同社の生産を契機に小売店営業へ乗り出した。この小売店営業はネスレに連綿として引き継がれていく。1940年ネスル神戸支店は、ネスル・プロダクト・カンパニー神戸支店と改称された。第二次世界大戦中も中立国企業のネスレは、日本政府の資産接収を免れた。しかし、しだいに原料統制は厳格となり、1944年7月、管理権の委譲を求められ、淡路島の広田工場は兼松商店に、西大寺工場は食品大手問屋の国分商店によって管理運営されることになった。

第2次大戦が終わるとともに、直ちにネスレは、広田工場と西大寺工場の管理権の返還を日本政府に要求した。このためにすでに上海に待機していたマンダレー（Manderlet, H）が、

1946年2月来日した。かれは、兼松商店から広田工場の、国分商店から西大寺工場の経営権を取り戻した。復興から高度成長前、ネスレは、広田工場と西大寺工場で作られる加糖煉乳「鷺ミルク」、無糖煉乳「ミルクメイド」、乳児用の「ラクトーゲン」などの乳製品を、ネスル・プロダクト(株)神戸支店を通じて販売した。なお、1953年頃、牛乳の集荷が困難であるために、西大寺工場を売却した。

ネスレの営業部員は、全国の山村漁村にいたるまで、薬局、よろず屋、食料品店、パン屋、乾物屋といった小売店を訪問し、販路の開拓を続けた。営業部員は、小売店を回訪し、乳製品を店頭においてもらえるように話を取り付けて、それを中央の間屋へつなぐという仕事を担った。1959年にネスレへ入社した副田氏は、次のように回想している<sup>3)</sup>。「ネスレへ入社して数ヶ月後に、私は南九州の小売店回りを担当する役割を、前任者と交代してあたえられた。鹿児島県下の小売店回りに精を出した。鹿児島市内の宿に泊り、そこからバスに乗って、農村地帯の小売店を訪問した。バスの便が少ないところでは、歩くこともあった。近道をして、水田の畦道を通ることもあった。カバンの中のコンデンスミルクの見本とカタログは重く、夏は特に汗だくで大変であった。しかし目的のよろず屋につくと、メーカーからわざわざ来ていただいたと喜ばれ、昼食をいただいたこともあった。小売店では、見本を置かせてもらった。そして今後の取引を依頼し、定期的に、間屋から商品が届くことになるように、商談を取りまとめた。こうして、得意先を作っていったのである。夜に宿へ帰ると早速、本社の営業部に、手紙を書いた。どことこの小売店が、『鷺印のコンデンスミルクを店頭においてくれることになり、取引をしてもらえることになった』という内容である。これは、中央間屋に伝えられ、そこから商品が流通末端の小売店へとどけられるのである。」「南九州を4年間担当して、本社の営業部へ戻った。しばらくすると、山陽路の営業をするように言われた。そこで、山陽本線の沿線の農村諸都市を巡回し、その小売店を訪問した。駅前で自転車を借りて、1日に何軒も小売店を回った。かなりの期間の出張となるので、宿屋へ泊り歩いた。現金が乏しくなるころ、その土地の郵便局へ本社から送られてくる現金を受け取った。数週間このような営業を続けて、神戸の本社へ戻った。しかし、数日経つと、手持無沙汰となり、机に向かっていることが苦痛になった。そして、また山陽路に向かったのである。」

こうした小売店営業が、煉乳時代に全国で展開された。ネスレの数名の営業部員が訪問したのは、全国の食料品小売店のごく一部にとどまったであろう。しかしそれが、国内煉乳市場におけるネスレの地位を強固にしたであろうことは想像に難くない。ネスレが、日本の遠隔地農村の小売店にまで営業活動を行っていたことは注目される。こうした、小売店営業活動は、インスタントコーヒー事業に引き継がれていくのである。

## 2 日本におけるインスタントコーヒー市場への参入とマスマーケティング

### 2.1 インスタントコーヒー市場の形成

第2次世界大戦中、ネスレはアメリカに第2の本社機能をおいた。そして、米軍に加工食品を供給した。敗戦後の日本へ、米軍は多くの食料品とともに「ネスカフェ」を持ち込んだ。日本における米軍基地、および米軍の家族用のPX (Post Exchange) では、「ネスカフェ」が売られた。米軍人の弁当箱（ラーション・ボックスと言われた）には、パン、クラッカー、ベーコンなどとともに、嗜好品のタバコと、紙の小袋に入った「ネスカフェ」が入っていた。<sup>4)</sup>このラーションが民間に流れて、「ネスカフェ」は知られるところとなった。すでにそのころから日本市場において「ネスカフェ」は人気があった。

1956年日本政府は、インスタントコーヒーの輸入を外貨制限枠内で認めた。ネスレは、三井物産、東京食品など9の貿易商社を代理店として、カリフォルニアから、「ネスカフェ」を日本へ輸出した。その供給量はわずかであったが、すでに知名度が高かった「ネスカフェ」は、1958年には最大のシェアを獲得した。しかし輸入には必要な外貨を自ら持っていることが必要であった。そのために、貿易商社から外貨を割り当ててもらったり、コーヒーの容器の材料のブリキをブラジルへ輸出して外貨を調達するなどをした。

貿易自由化の潮流の中で、1960年日本政府はコーヒー豆（グリーンコーヒー）の輸入を自由化した。コーヒー豆は、喫茶店で用いる焙煎コーヒーとして加工されるか、インスタントコーヒーに加工された。1960年8月、森永製菓は静岡県の三島工場にインスタントコーヒー設備を、また同年12月、ゼネラル・フーズは兵庫県の伊丹工場にインスタントコーヒーのプラントを建設した。1962年には明治製菓が、インスタントコーヒーの生産を開始した。ネスレのインスタントコーヒーの生産は1966年、姫路工場で開始された。なお、インスタントコーヒーの売り上げが、焙煎コーヒーを凌駕するのは、1961年であった。<sup>5)</sup>

コーヒー豆およびインスタントコーヒーの輸入自由化とともに、インスタントコーヒーの需要は大規模に起こった。1960年の市場規模は178トンであるが、翌年1961年には2615トン、そして1965年には5012トンに拡大していった。(表1) 国内の3メーカーを含めて、輸入ブランドを合計すると、1962年には60ほどのブランドのインスタントコーヒーが出回った。

ネスレは、当初、広田工場インスタントコーヒーの生産を企てた。このため広田工場ですれまで、乳製品を担当していた技術者田中良平を、インスタントコーヒーの技術習得におよそ半年間ヨーロッパへ派遣した。<sup>6)</sup>田中は、ネスレの中央研究所、イギリス、ドイツのインスタントコーヒー工場を見学、実習を行い帰国した。そして、広田工場にインスタントコーヒーの生産ラインを建設した。エグロンタワー（コーヒーの溶液を噴霧、乾燥して、粉末にする装置）の内径が直径10インチ（24センチメートル）の、世界最小規模の設備であった。

表1 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	製品サイクル
1956	24	0	24	新製品期
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	成長前期
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	成長後期
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	
1981	6,785	26,472	33,257	
1982	7,291	29,345	36,636	
1983	7,163	30,069	37,232	
1984	7,361	32,224	39,585	
1985	6,038	33,005	39,043	
1986	6,794	34,639	41,433	
1987	6,705	35,603	42,308	
1988	8,019	36,727	44,746	成熟期
1989	7,684	33,092	40,776	
1990	5,704	33,993	39,697	
1991	5,857	33,977	39,834	
1992	5,032	33,651	38,683	
1993	5,827	35,217	41,044	
1994	5,507	33,669	39,176	
1995	6,268	32,486	38,754	

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。

しかしそれは、インスタントコーヒーの生産には使われず、粉末状ミルクの「ニド」の生産に転用された。後でわかったことだが、それは、「ネスカフェ」の需要の1週間分の供給能力にも満たない小規模なものであった。

ネスレは、日本におけるインスタントコーヒーの需要の拡大にたいして、当初はアメリカ

からの供給を企てた。1961年、カリフォルニアのリボン（Lipon）工場から対日輸出が開始された。その余剰能力を利用して、ネスレは、同工場で製造されたものと詰めネスカフェ（黒ラベル）と、バルクのインスタントコーヒーの両方を日本へ持ち込んだ。バルクは、広田工場でリパックして茶ラベルのジャーで販売した。「ネスカフェ」は、日本人の嗜好を考慮してつくられ、ミルクと砂糖を入れて飲む味の濃いコーヒーであった。なお、インスタントコーヒーの輸入関税は25%であり、コーヒー豆の輸入関税は35%であった。日本での生産とアメリカからの対日輸出とは、製品出荷原価の点でそれほど違わなかった。<sup>7)</sup>

## 2.2 インスタントコーヒー導入の担当者

ネスレはインスタントコーヒー事業への参入を、それまで長期に日本に駐在してきた2名の人物のもとで進めた。一人は社長のマンダレー（Manderlet, E）であり、もう一人はチャーン（Tshan, R.）であった。彼らを、大正時代から、ネスレの乳製品を営業してきた斎藤己之介がサポートしたと考えられる。マンダレーは、1946年2月に来日以来勤続し、ネススルプロダクト(株)神戸支店支配人を務めた。1960年に淡路煉乳は、ネススルプロダクト(株)神戸支店の業務を統合するとともにネススル日本(株)と社名変更をしたが、かれは同社の最初の社長に就任した。そして1965年に社長を退任するまで19年間日本に駐在した。彼は財務と人事を管理する立場にあった。

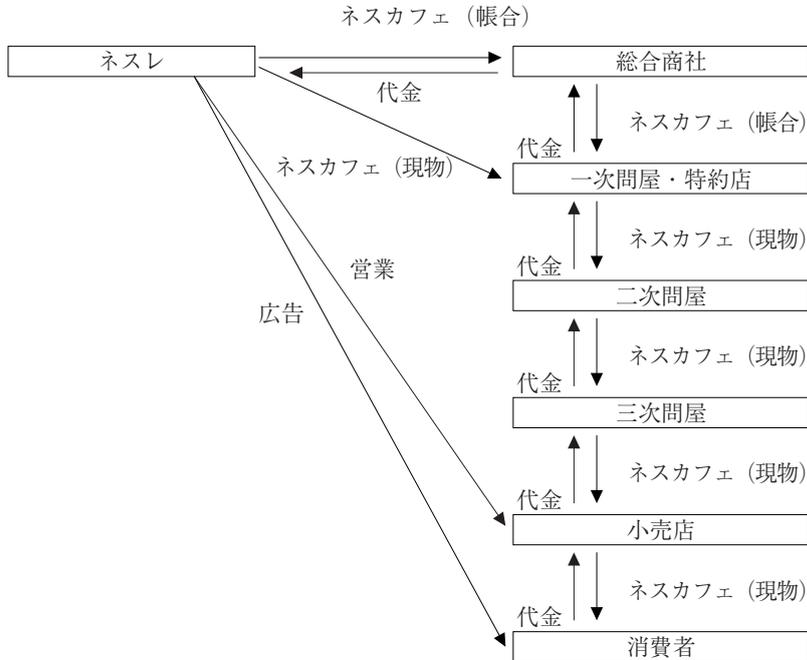
彼の下で、インスタントコーヒーの立ち上げを陣頭指揮した人物はチャーンであった。かれは1953年に日本へ派遣され、日本でキャリアを積んでいった。広田工場における原料乳の集荷、ネススルプロダクト神戸支店の経理、その営業を経験した。1960年、ネスレなどが援助している、スイス、ローザンヌのビジネススクール IMEDE へ留学した。1961年、日本に戻り、インスタントコーヒー事業を担当した。1966年ネススル日本(株)の社長に就任し、1972年に帰社するまでに通算18年間、日本に駐在した。かれは、新製品インスタントコーヒーの導入から、成長を続ける同製品の市場において、日本のメーカーの間では新奇であったマスマーケティングと大規模で組織的な小売店営業を展開し、一番手企業としての地位を確立するに中心的役割を果たした。かれは、日本語を学び、専門家を自宅に呼んで、日本の歴史、文化を学び、取引先問屋の人たちと魚釣りに行ったり、気さくに日本の流通業者と打ち解ける人物であった。<sup>8)</sup>

## 2.3 マスマーケティングと小売店営業

### 2.3.1 小売店営業への大規模投資

1961年7月のインスタントコーヒーの輸入の自由化とともに、ネスレは、インスタントコーヒーの対日輸出を、カリフォルニアのリボン工場から大規模に開始した。ネスレは、コン

図1 ネスレの流通組織（1961年12月時点）



デンスミルク時代から継続的に行っている小売店営業の持続の一方で、大手商社を総発売元とする流通経路の組織化を図った。(図1) 営業部隊は全国のおびただしい数に上る小規模零細な食料品店、パン屋、乾物屋、酒屋、よろず屋をくまなく回訪し始めた。問屋の商圈を基準に地域を分割し、各地域ごとに営業所を設け、それを拠点に営業部隊は展開していった。地域の間屋に小売店の名簿をもらい、倉庫に送られてきているネスカフェを荷物車のバンに積んで、営業マンは運転手とペアを組んで、毎日10数軒の小売店を訪問したのである。営業マンは、定期的に地域の小売店を巡回し、新製品の説明、販促計画の説明、注文取り、欠品の几帳面な補充、不良品回収を粘り強く続けた。また、小売店営業の開始期に、ネスレは、全国の小売店を訪問するキャラバン隊を組織して、キャンペーンを張った。1962年9月、キャラバン隊は全国の小売店を、フォルクスワーゲン10台を連ねて訪問し始めた。

こうした小売店営業活動を展開するために、営業部隊は急激に増員された。たとえば、京浜、京阪神での販売機構が、1962年7月に再編成され、以後8ヶ月の間に4人から150人へ増員された。1960年ネスレの従業員は、154人であったが、1965年には597名へ増加した。従業員の2/3を、小売店営業に投入した。<sup>9)</sup>

また、ネスレ本社から送られてくる最新の販促技術が実施され始めた。とりわけ、百貨店や新たに登場してきたスーパーマーケットをはじめとする大規模小売店を支援するために、

大量陳列 (Mass Display), ポップ (Point of Purchase) といったデラーヘルプスが行われ<sup>10)</sup>た。初めて、大量陳列を高島屋で行ったのは、1961年であった。同時に試飲見本品が高島屋から郵送された。

こうした小売店への働きかけは、競争者に対して決定的ともいえる優位性をもたらした。小売店の売り場面積は狭く限られたスペースしかない場合が多く、多数のブランドを置く余裕はない場合が普通であった。こうした小売店にいったん「ネスカフェ」が入ると、2番目のブランドが、陳列棚に並ぶことは非常にまれになった。

もっとも、メーカーであるネスレによるこうした直接的な小売店訪問は、当初は問屋の商圏への侵入であるといった問屋の反対があった。ネスレはそれに遭遇した。しかし、小売店における「ネスカフェ」の荷動きが活発になり、流通量がふえるとともに、問屋は、ネスレの小売店営業に協力するようになったのである。

### 2.3.2 伝統的流通制度の活用による物流投資の節約とリスク管理

ところで日本では、食品の流通は、地域的な商業圏で物流と金流を担当する問屋を軸に展開されていた。こうした流通組織は、多段階の問屋から形成されていた。つまり、大都市に立地する一次問屋は、地方都市に商権を持つ二次問屋へ、二次問屋はさらに限られた地域内の小売店を販路としている3次問屋へ商品を卸した。ネスレは、こうした流通構造を活用して、全国の小売店へ「ネスカフェ」を流す機会が与えられていた。このことは、第1に、物流投資を回避する可能性が与えられていたことを意味する。第2は、こうした問屋制度を利用して、貸倒れのリスクを回避する機会が与えられていたことを意味する。

しかし問屋流通システムのメリットを実現するには、値乱れをもたらす問屋間の競争を調整したり、問屋による越境販売の問題を解決しなければならなかった。そこで、ネスレは、大規模な総合商社を「ネスカフェ」の総発売元として、その帳合を通して商品を流し、それら総合商社に問屋群のコントロールを期待した。そうした役割を担う総合商社として、三菱商事、伊藤忠、日商、東洋綿花を選択した。そして、それら4大商社の系列下にある一次問屋を、その販売実績などを基準に特約店としてふさわしいかを慎重に審査した<sup>11)</sup>。商社が紹介した問屋を1軒1軒訪問して、その販売力と信用を調査した。そして、4商社の提出した一次問屋から合計20ほどを選択し、特約店の地位を与え取引契約を結んだ。4つの総合商社を頂点とする「ネスカフェ」の流通組織はこうして作り上げられた。4商社は、「商社懇話会」を結成した。その第1回懇話会が、1962年3月4日に大阪のガスビルで行われた。こうして「ネスカフェ」は、4つの総合商社の帳合を通して全国の大都市に位置する特約店に出荷され始めた。ネスレは4商社にコミッションとして、出荷額の数%を支払った。やがてそれは、「ネスカフェ」の売り上げの増加とともに、安くなっていった。

もっとも商社系列に入るのを嫌った、祭原商店、松下商店など全国的な販売能力を持つ老舗の一次問屋もあったが、そうした問屋も、数年後には4商社いずれかの系列下におかれた。なおその後、4商社の間で地位の変動があり、中でも三菱商事と、伊藤忠が大きいシェアを握るようになった<sup>12)</sup>。

### 2.3.3 マスマーケティングの創造的適応

ネスレは、小売店営業を自ら行って、小売店が「ネスカフェ」を牽引するプル力を作りつつ、伝統的な流通チャンネルに乗せて全国の小売店へ配架した。営業部隊は、全国でルートセールスを展開した。ネスレは、小売店営業という方法と、伝統的な流通を結合して、インスタントコーヒー事業を行ったという点で、流通における創造的な適応を行ったことができる。この点は、ライバルであるゼネラルフーズと大きく異なった点である。ゼネラルフーズは、自らを製造機能のみを担当する企業と規定しており、販売には関心を持たなかった。そして、アサヒビール(株)とウイルクソン炭酸(株)との合弁会社のゼネラル食品販売(株)に営業を一任した。日本の流通構造の複雑さと、伝統的慣習を理解することがむずかしかったので、営業を、日本人企業2社が作る販売会社にゆだねたのであろう。しかしその販売会社は、あまり強力な販売活動を行なわなかった。ゼネラル・フーズは全国のどこに小売店があるのかも十分には把握できていなかったし、小売店の売れ行き情報の収集にもおくれをとったと考えられる。

### 2.3.4 消費者向けメディア広告

ネスレは、マスマーケットに向けて、マスメディアを利用する広告宣伝に大規模な投資を開始した。こうした方法を展開するために、宣伝の専門家<sup>13)</sup>を日本へ送り込んだ。「ネスカフェ」の広告代理店は、アメリカでも代理店契約を結んでいるマッキンエリクソンの日本子会社のマッキンエリクソン博報堂であった。1961年、商品の知名度を高めるための「僕ネスカフェです」という親しみやすい広告が打たれた。次いで、翌年1962年、「ネスカフェ」の品質の高さを訴える「スプーン一杯43粒」のキャンペーン広告をうった。この「スプーン1杯43粒」のキャンペーン広告は、以後2年半の間続けられた。

## 2.4 駐在員政策の展開 (表2-1, 2-2, 2-3)

1960年から1965年の間は、インスタントコーヒーは新製品の段階にあったと考えられる。その時期、ネスレは、駐在期間が1年以上の派遣社員合計11名を送りこんできた。上に述べたマンダレーとチャーンに加えて、新たに9名のネスレ社員を派遣してきた。11名の駐在員のうち、5名はマーケティングと営業、2名は宣伝・広告を担当した。マーケティング、営

表 2-1 ネスレ本社からの駐在社員（1960～72年の期間に駐在した人）

氏名	国籍	来日時期	日本における職歴（最高位）	離日時期	駐在期間	日本ネスレ駐在後のキャリア	備考
1 Mandelert, E.	スイス	1946年2月	ネスレ日本社長（1960-1965年）	1965年	19年	日本で定年退職を迎えた。	1946年2月、中国、上海から来日し、ネッスル・プロダクト会社神戸支店支配人へ就任。
2 Tschan, R.	スイス（ドイッ系）	1953年	ネスレ日本社長（1966-72年）	1972年	18年	日本駐在後、ネスレ本社のゾーン担当、ネスレ・オーストラリア社長、ネスレ本部専務担当副社長を歴任。	1928年5月スイス、バーゼル生まれ。1960年頃、IMEDEへ留学、1961年再来日。
3 Lavancy	フランス	1958年	マーケティング部長（1958-1960年）	1960年頃	2年	ネスレ本部勤務。	
4 Zanchi, R.	スイス（イタリア系）	1960年	製品開発部長、営業部長（両方を、1962-1970年）	1970年	11年	アメリカ・ネスレへ。最後の職歴は、ネスレ・トリニダード・パバコ社長。	
5 Lauer, C.	スイス	1960年	ロジスティックス担当部長（1962-1972年）	1972年	12年	ネスレ・アメリカへ。	
6 Andrey	スイス	1960年 1965年	広田工場長（1960-1962年） 労働部長（1965-1975年）	1962年 1975年	12年	一度目の離日後に、マレーシアのネスレ工場長 日本で定年退職を迎えた。	
7 Appia, B.	スイス（イタリア系）	1961年	宣伝部長（1961-1965年） マーケティング本部長（1969-1972年）。	1972年	10年	日本で定年退職を迎えた。	1965年、IMEDEへ留学。ネスレ退社後に、フランシスのダノンへ入社。
10 Raiffe, G. A	英国	1963年	マーケティング本部長（1963-65年の1年半）。ネスレ日本社長（1965-1966年）。	1966年	3年	離日後、ネスレUKの部長。	1963年まで、英国ネスレのマーケティング部長。
9 Morf, R.	スイス	1964年	技師長（1966-1975年）	1975年	11年	ネスレ本部生産担当副社長へ	1959年、ネスレ入社。基礎訓練6-8か月、project engineer in Germany（3年間）。本社における姫路プロジェクト（9か月）。
8 Johnson, M.	英国	1965年	宣伝部長（1965-1967年）	1967年	2年	ネスレ・タイのマーケティング部長	タイ駐在後、ネスレ・オーストラリア宣伝部長へ
11 van Rooyen, W. G.	オランダ	1965年	東京支店長、マーケティング本部長（1975-1980年）	1980年	16年	日本で定年退職を迎えた。	
12 Muller F. L.	スイス	1966年	生産担当副社長	1978年	12年	coordinator of Asian operations in manufacturing in Vevey	
13 Pulver, E.	スイス	1966年	姫路工場長（1966-1968年頃）、	1968年	3年	アメリカ・ネスレへ転勤	
14 Waters, J.	英国	1966年	マーケティング本部長（1970-1980年頃）。	1980年	14年	日本で定年退職を迎えた。	来日前、ネスレ香港支配人をしていたが、チャーンに誘われて、ネスレ日本へ転勤。

氏名	国籍	来日時期	日本における職歴（最高位）	離日時期	駐在期間	日本ネスレ駐在後のキャリア	備考
15 Bossard	スイス (ドイツ系)	1967年	フードサービス事業本部長 (1980-1993年)	1993年	26年	日本で定年退職を迎えた。	前任は、ベネズエラ・ネスレの財務部長。
16 Lewthwaite, D.	英国	1967年 1978年	財務担当副社長 (1982-1994年)	1977年 1994年	26年	1979年頃-82年頃は、営業本部長。日本で定年退職を迎えた。	Cambridge University 卒業。1977-78年、一時、日本を離れた。財務担当 (1967-73年) 営業本部長 (1979-82年)。
17 Peterson, R.	オーストラリア	1968年	宣伝部長	1974年	6年	離日後、ネスレ・カナダ広報担当 director へ	
18 Greenwood, P.	英国	1970年	営業部長 (1970-1978年)	1978年	9年	離日後、ネスレ・オーストラリアへ。	
19 Linn, G.	アメリカ	1970年	プロダクトマネージャー (1970-1972年)。	1972年	2年	ネスレ本部宣伝担当へ	マッキヤン・エリクソン博報堂で日本駐在、ネスレ日本を担当、その後 McCann-Erickson の北欧の駐在を経て、ネスレへ入社。
20 Jones, R. C.	英国	1971年	生産本部担当 副社長 (1980-1988年)	1988年頃	17年	日本で、定年退職を迎えた。	
21 Savel, W. I.	アメリカ	1972年	マーケティング本部長 (1972-1975年)	1975年	3年	アメリカネスレのマーケティング部長へ。その後ネスレ退社し、アメリカのカーテイワレン・アイスクリーム社長へ	

注 1, Tschan と, Appia は, IMEDE 留学期間は1年とし, 日本には不在とした。

2, 技術者については, 工場長以上の駐在者のみを掲載している。

3, 来日時期及び離日時期を文書・文献で確定できる人は, Manderlert, Tschn, Morf, Muller, Bosshardt である。来日時期のみを文書・文献で確定できる人は, Greenwood, 離日時期のみを文書・文献で確定できる人は, Lauer, Raffee である。その他の人の来日時期, 離日時期は, ヒアリング資料にもとづく。

4, 日本における職歴(最高位)における時期を文書・文献で確定できるのは, Manderlert, Tschan, Raffee, Morf, Lewthwaite である。その就任時期を文書・文献で確認できるのは Greenwood, 退任時期を文書・文献で確認できるのは Johnson である。その他の人については, インタビュー記録を資料としている。

5, 1950年頃-1968年頃, 駐在した人に, 次の人がいる。Stalder, H である。彼の国籍はスイス, 来日時期は1950年頃, 日本における職歴は総務, 会計, 営業, 販売促進である。離日時期は, 1958年頃, 駐在期間8年, 日本駐在後, ネスレ・ベトナム支配人に就任。

#### 資料

1, 重松丞二氏とヒアリング記録, 神戸大学 経営学研究科研究室, 2002年8月19日, 2002年9月2日, 2002年10月16日。

2, 副田健二氏とヒアリング記録, 神戸大学 経営学研究科研究室, 2002年9月2日, 2002年10月16日。

3, 重松氏, 副田氏修正からの私信, 2004年9月19日, 10月5日, 10月8日。

4, 相沢氏よりの私信, 2004年9月19日, 2004年9月22日。

5, チャーンについては, ネスレ社内部記録(ネスレ広報部)。

6, Morf 氏については, インタビューによる。Hotel Familie, Vevey, 2005年4月4日。

表 2-2 ネスレとゼネラル・フーズの駐在員の駐在期間

単位 人

年	ネスレ			ゼネラル・フーズ
	1960～65年の駐在者	1966～72年の駐在者	1960～72年の駐在者 合計	1960～72年の駐在者
1				1
2	2	1	2	3
3	1	4	4	5
4				
5				
6		1	1	1
7				
8				
9		1	1	
10	1	1	1	
11	2	2	2	
12	2	3	3	
13				
14		1	1	
15				
16	1	1	1	
17		1	1	
18	1	1	1	
19	1			
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26		2	2	
合計	11	19	21	13

資料 表 2-1,

桑原哲也「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——」、『国民経済雑誌』, 第192巻第4号, 2005年10月。

業、広告担当者は合計で7名であり、駐在員合計の64%を占めた。広告担当者は1名が1961年に来日した。かれは1965年離日し、1967年再び来日した。その間の1965年には、かれの後任者が来日した。技術者は、広田工場長1名と姫路工場の建設のために駐在した1名の合計2名である。

ネスレは、これらの派遣者を長期間駐在させる政策をとった。11名の駐在員の大半を占める8名は、日本に駐在した期間が10年以上に及んだ。それらの人たちは、日本の事情に精通し、ネスレ社内のみならず、社外の流通企業や資材企業の人たちとの間で親しい人間関係を築いていった。<sup>14)</sup>

表2-3 駐在員の担当職能

	ネスレ			ゼネラル・フーズ
	1960～65年の駐在者	1966～72年の駐在者	1960～72年の駐在者合計	1960～72年の駐在者
マーケティング, 営業	5	8	9	9
宣伝広告	2	3	3	0
生産, 技術	2	5	5	2
ロジスティックス	1	1	1	0
財務, 経理	1	2	3	1
不明	0	0	0	1
合計	11	19	21	13

注 1965年社長就任のチャーンは、マーケティング担当とした。

1946年来日し1965ネスル日本社長を退任し、離日したマンダレーを、財務担当者とした。

資料 表2-1,

桑原哲也「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——」,『国民経済雑誌』,第192巻第4号,2005年10月。

こうした駐在員政策の下で、ネスレは、全国の小売店に対して、大規模、積極的な営業活動に力を注いだ。小売店への営業には、多数の人員が必要であった。上述したように1960年ネスル日本の従業員は154人であり、その大半は広田工場の従業員であった。インスタントコーヒー「ネスカフェ」の導入とともに、ネスル日本の従業員は急増し、1965年には597名に急増した。その2/3以上は、インスタントコーヒーの営業を担当した。その間に1962年から、大学卒業生の定期採用を開始した。

## 2.5 マーケットシェアの上昇(表3)

ネスレの積極的なマスマーケティングのせいで、インスタントコーヒー市場におけるネスレのシェアは、急速に上昇していった。「ネスカフェ」のマーケットシェアは、1961年春には6%にすぎなかったが、1962年秋には45%となり、第一位メーカーとしての地位を得ることができた。なお、ライバルのゼネラルフーズのシェアは20%に、そしてネスレを除く輸入ブランドは当時60ほど存在したが、それら輸入ブランドの合計シェアは35%であった。

その間には、品質劣化の問題が一過性ではあるが起った。インスタントコーヒーを全国販売するようになってしばらくすると、1962年入梅から夏にかけて、小売店頭には置かれているインスタントコーヒーに、水分が入り、凝固するという問題が起こった。これは、日本の湿度に耐えうる容器が、いまだ準備されていないままに、瓶詰めされたインスタントコーヒーが売られたことに原因があった。これはインスタントコーヒーの全ブランドが経験した問題であった。このときネスレは、間髪をいれずに、凝固したインスタントコーヒーの回収に取り掛かった。ネスレは、小売店ヘルートセールス方式で営業を行っていたので、凝固したイ

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	ネスレ			ゼネラル・フーズ				他	合計	備考
	Nescafe	Nes Gold	合計	Maxwell	Yuban	Maxim	合計			
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
1961 春			6	42						
1962 秋			45	20						60ブランド が競争
1963	45.2		45.2	13.0			13.0	41.8	100%	
1964	58.2		58.2	10.7			10.7	31.1	100%	
1965	64.8		64.8	14.2			14.2	21	100%	
1966	69		69	14			14	17	100%	
1967	70.3		70.3	19.5			19.5	10.2	100%	
1968	69.1	1	70.1	22.8			22.8	7.1	100%	
1969	67.3	3.2	70.5	23.8	0.3		24.1	5.4	100%	
1970	66.8	6	72.8	21.7	0.7		22.4	4.8	100%	
1971	64.3	11.5	75.8	18.6	0.6	0.3	19.5	4.7	100%	
1972	61.6	15.8	77.4	16.6	0.3	0.4	17.3	5.3	100%	
1973	58.6	20.6	79.2	15.2	0.5	0.3	16	4.8	100%	

資料 1, 1961-62年は、日刊経済通信社『酒類食品の生産・販売シェア』1981年。

2, 1963-73年度は、伊藤泰敬（元ゼネラルフーズ(株), 元 AGF）所蔵資料。

インスタントコーヒーの回収にはすぐにとりかかることができたのである。

特に凝固が激しく生じたのは、バルクで輸入されて、広田工場でリパックされた「ネスカフェ」（茶ラベル）であった。全国の小売店の店頭にあるリパックものの「ネスカフェ」と、流通段階のその在庫を全量回収した。この間、問題解決には、チャーンが陣頭指揮をとり、不良品が出た小売店を自ら訪問謝罪するなど、速やかな対応を図った。リパックものを回収するとともに、1962年7月、代替品として、ジャーに元詰めされた「ネスカフェ」をリボン工場に対して大量に発注した。そして、湿度に強い容器を開発して、そうした新しい容器入りのインスタントコーヒーに、取り換えたのである。このような問題解決における手際良い対応により、「ネスカフェ」は、凝固品の取り換えが遅れている「マックスウエル」インスタントコーヒーよりも、品質面ですぐれているといった評価を得ることができたのである。こうした事件に対する対応力は、ネスレの小売店営業の成果の一端として考えられる。

### 3 成長期にはいったインスタントコーヒー市場における戦略と組織

#### 3.1 姫路工場の建設

インスタントコーヒーの需要は拡大の一途をたどった。（表1）ゼネラル・フーズ(株)をはじめとする競争者は、消費者向のメディア広告に力を入れた。これによってインスタントコーヒー需要の成長が促進される一方で、その果実をネスレはほとんど一社で獲得した。ネスレのシェアは伸びる一方であり、1965年には65%に達した。この間、ネスレは日本におけ

るインスタントコーヒーの工場の建設計画を進めた。インスタントコーヒーの製造工場の建設計画は、1962年に着手された。全国でその立地点を調査した。水が利用できる河川のほとりが、探索された。そして1963年、姫路市の郊外の市川に沿った20000坪の用地を取得した。その建設には、整地工事を含めておよそ2年を要した。姫路工場は1966年1月に完成し、稼働体制に入った。この間、10名を越える技術者が派遣されて建設に従事した。姫路工場完成記念の写真には、12名の派遣社員<sup>16)</sup>の姿が見える。それまでアメリカから日本市場へ供給していた「ネスカフェ」は、スケールメリットを実現して姫路工場<sup>16)</sup>で生産されるようになったのである。

姫路工場の完成直後にネスレは、立ち上がり期特有の品質の不安定を経験した。「ネスカフェ」の味が落ちたといわれた。この問題は速やかに解決されたが、これをきっかけに姫路工場の製品開発部と品質管理部が、本社の市場調査部とともに、日本人の嗜好にあうインスタントコーヒーの開発に一段と力を注ぐようになった。製品品質の改良をめぐるゼネラルフーズとの競争は、姫路工場の建設により一段と有利となった。なお1967年、姫路工場の建設資金は資本金に組み入れられ、10億円の増資が行われ、資本金は17億円となった。

### 3.2 製品高付加価値化

インスタントコーヒー市場の拡大の中でネスレのシェアは向上の一途をたどったが、さらにインスタントコーヒーの製品系列に、高付加価値品を加えた。従来のスプレイ・ドライ・インスタントコーヒー（spray dried instant coffee）に加えてフリーズ・ドライ・インスタントコーヒー（freeze dried instant coffee）の市場導入を図った。すなわち、1967年、フリーズ・ドライ・インスタントコーヒー「ゴールドブレンド」を日本市場へ投入したのである。それは、1960年代前半にヨーロッパで開発された新製品で、液状のインスタントコーヒー仕掛品を急速冷凍する方法で作られ、従来のスプレイ・ドライ・インスタントコーヒーよりも、コーヒー豆の香りがよく保たれていた。

フリーズ・ドライ・インスタントコーヒーを日本市場へ最初に輸出したのは、ドイツのクライス社であった。1967年7月、大阪の重松貿易が代理店となって「クライスカフェ」の販売を始めた。それに追従して多数の競争ブランドが市場にあらわれた。そうしたなかで同年、ネスレは、アメリカの工場からビン詰め<sup>17)</sup>の形態で日本市場へ供給した。商品名は、「ネスカフェ・ゴールドブレンド」とされた。最初の6ヶ月に、1.4億円の広告費が投入された。1970年、高級感あふれるコーヒーのイメージを作り上げ「ちがいがわかる男のコーヒー、ネスカフェ・ゴールドブレンド」のシリーズがつけられた。なおこのバックグラウンドミュージックは、現在にいたるまで同じ曲目である。

「ゴールドブレンド」の販売は、当初は、東京、大阪で始められ、全国へ拡大されていっ

た。競争者は多かった。1969年には、30種類の競争ブランドが売られていた。しかし同年のインスタントコーヒーに占める、フリーズ・ドライ・インスタントコーヒーのシェアは、ネスレの5%に対して、他のブランドはすべてを合わせても0.5%に過ぎなかった。「ゴールドブレンド」のシェアは、1971年には11.5%へ高まっていたが、同年11月には、姫路工場で生産が開始された。その成功は著しく、1973年にはインスタントコーヒー市場において21%を占め、スプレイ・ドライ・インスタントコーヒー「ネスカフェ」とあわせて、ネスレはインスタントコーヒーマーケット全体の79%を占めた。1980年には、「ゴールドブレンド」は、全インスタントコーヒーの消費者購入量の35%を占めるにいたるのである。

### 3.3 販売促進と広告

小売店の回訪は、一段ときめ細かく組織的に推進されるようになった。従来2つの地域、すなわち静岡以东の東日本と、名古屋以西の西日本に分けて行われてきた営業活動は、1965年、次のように全国市場を9の地域、すなわち北海道、東北、関東、甲信越、中京、近畿、中国、四国、九州に分けて行なわれるようになった。さらにこれら9地域は4つのグループにまとめられた。北海道と東北は一つのグループとされ、営業所は、札幌、盛岡、仙台、福島、新潟に置かれた。関東、甲信越のグループは、営業所を、東京、横浜、静岡、宇都宮、千葉に置いた。中京、近畿のグループは、営業所を、名古屋、金沢、大阪、神戸においた。中国、四国、九州のグループは、営業所を広島、岡山、高松、松山、高知、福岡に置いた。

ルートセールスを続ける営業部員は、小売店の売り場の占有率の拡大を目指した。台頭するスーパーマーケットに対しては、マスディスプレイ、POP、などデイラーヘルプスの最新の技法が実施された<sup>18)</sup>。また特約店に対しては、9ケース買うと1ケースをただで進呈するといった、インセンティブを提供するなどの販促を行った。消費者に対しては、増量のジャーや、ロットリー（抽選くじ）をつけたり、ワッペン付のスプーンを景品につけたプロモーションパックがしばしば出された。また、商品の購入者でワールドクイズに応じた正解者に、世界の有名商品をプレゼントするといった販促は、1967年から年2回10年間継続された。しかし、こうした販促手段は、売り上げ拡大の誘い水として用いられたにとどめられた。販促は、あくまで、スタンダード品の固定客を増やすための手段として、節度を持って展開された点は重要である。

1965年から、競争者ゼネラルフーズのシェアの回復、上昇に直面して、ネスレは品質改善に努めるとともに、強力な広告を打った。ネスレの広告代理店のマッキャンエリクソン博報堂は、新しい広告づくりを開始した<sup>19)</sup>。マッキャンエリクソンのNY本社から1名の女性クリエイティブを呼び寄せた。彼女は、数ヶ月間駐在して消費者調査を行った。マッキャンエリクソンの欧州のクリエイティブも動員され、あたらしい広告を製作した。「コーヒーのみの

コーヒーネスカフェ，世界中どこでも「ロンドン編一」である。これは、「ネスカフェ」のグローバルな商品性を訴えるものであった。この広告は、「世界シリーズ」と呼ばれ，世界各地でネスカフェが飲まれている光景が，映像で表現された。30秒21シーンを，3つのパートで構成し，1/3は外国の風景などの関連映像，1/3はネスカフェを飲むシーン，1/3は商品パッケージ，ブランド名を映し出した。このスタイルを徹底して，この「世界シリーズ」広告は，広告の専門家からも高く評価された。それは，1980年まで続けられ，「ネスカフェ」のブランドイメージの浸透に大きな貢献をすることになる。

ネスレの広告は，次第に高度化していった。参入当初は，「ネスカフェ」を親しみあるコーヒーとして消費者に認知させ，ついで高品質を訴える広告へ移った。さらに1960年代後半には，国際性がある高品質のコーヒーへとブランドイメージを高める広告へと移っていった。また，「ゴールドブレンド」は当初よりイメージ広告に訴えた。フリーズ・ドライ・インスタントコーヒー用に作成した，「違いが分かる男のコーヒー，『ネスカフェ・ゴールド・ブレンド』」を，マス・メディアに高い頻度で流した。こうした広告は長期にわたって継続されると同時に，広告のコンセプトの一貫性を実現していた。

#### 3.4 駐在員政策の進展（表2-2，2-3）

1960年代後半に入ると，インスタント・コーヒー市場の成長が一段と進展した。1966年から1972年にかけて，ネスレ本社は，合計19名を日本に駐在させた。担当職能は，マーケティングと営業が合計8名であり最も多かった。宣伝広告担当が3名であった。このようにマーケティング，営業，宣伝広告の担当者は合計11名を数えた。また姫路工場の完成とともに，技術担当の駐在員は増加した。さらに，1971年，フリーズ・ドライ・インスタントコーヒーの生産開始に応じて，駐在技術者が1名送りこまれ，この時期の技術系駐在者は合計5名に増えた。

いうまでもなく姫路工場をもつ有利性を最大限に実現するためには，消費者の嗜好の変化に合わせてインスタントコーヒーを開発し続けることが不可欠であり，技術者とマーケティング担当者との協力体制を作り出していった。それは，ゼネラル・フーズとの競争において有効に機能した。

上に述べたように，1966年から1972年にかけてネスレ本社から日本に駐在した従業員は19名であったのであるが，これらの人は大半が，長期にわたって日本に駐在した。日本駐在期間は，このうち14名が6年以上，また12名は10年以上に及んだ。長期に駐在することにより日本を熟知するとともに，会社内外での人脈を長期的に構築することが期待されたのである。

### 3.5 成果

1966年から1972年の時期は、インスタントコーヒーの需要が量的に急速に拡大する、いわば製品サイクルが成長期にはいった時期である。そうした中で、ネスレの売り上げとマーケットシェアは上昇の一途をたどった。この時期、ネスレは高付加価値の新製品を速やかに導入し、その分野においても一番手企業としての地位を確立した。1972年には、新製品のフリーズ・ドライ・インスタントコーヒーのシェアと、従来のスプレイ・ドライ・インスタントコーヒーのシェアは、合計77%に達した。それは、消費者の嗜好調査にもとづく製品開発の一方で小売店営業を加えた伝統的流通網の利用、ブランド確立と維持に向けてのイメージ広告の開発や、多様ではあるが節度ある販促活動を進めることによって可能とされた。これとは対照的に、ライバルのゼネラル・フーズは、1972年3月には赤字を計上し、部分的撤退を決定したのである。

## 4 ネスレの国際人的資源管理と成果（表 2-2, 2-3, 2-4, 2-5）

### 4.1 ネスレの駐在員政策

1960年から1972年にかけてネスレは、日本へ合計21人の社員を派遣し駐在させた。その担当職能は、マーケティングと営業7名、広告宣伝5名、生産技術5名、財務2人（うち1名は、前任地で財務を担当していたので、日本でも財務担当とみなした）、ロジスティックス1名の合計21人であった。マーケティング、営業、宣伝、ロジスティックスは、広義のマーケティングとして理解できるが、その数は合計13名で全体の62%を占める。ネスレは、マーケティング技術の移転と現地化に最も大きな力を注いでいたのである。

派遣社員の駐在期間は6年以上が15名である。そのうちの13名は10年以上日本へ駐在した。20年以上の駐在者は、2名いる。この駐在期間は、その競争者のゼネラル・フーズと比べて非常に長い。日本人女性と結婚した人は2名を数える。

これらの駐在員の国籍は、非常にグローバル化していたことも注目される。上述の合計21人のうち、スイス国籍の人は10人で約半数を占めた。それについてイギリス6名、アメリカ2名、オランダ、オーストラリア、フランスの国籍者がそれぞれ1名であったのである。これと比較して、同じ期間に日本に駐在したゼネラル・フーズの駐在員は合計13人であったが、そのうちアメリカ国籍の人は11人で圧倒的多数を占めていた。その他には、オーストラリアの国籍およびカナダの国籍の人がそれぞれ1名を数えるにすぎなかった。

日本での勤務の後、9名が第3国のネスレ子会社へ転勤していった。5名がスイス本社に帰社した。7名が定年退社となった。日本駐在を終え、退社して他の会社に勤務したのは1名のみには過ぎない。ネスレは終身雇用制度をとっており、その下で海外駐在はキャリアアップのための必要な経歴であった。その点において、国内勤務のキャリアを昇進ルートの主流

表2-4 派遣社員の国籍，1960年-1972年

単位 人

国籍	ネスレ	ゼネラル・フーズ
スイス	10	0
イギリス	6	0
アメリカ	2	11
オランダ	1	0
オーストラリア	1	1
フランス	1	0
カナダ	0	1
合計	21	13

資料 表2-1

桑原哲也「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——」，『国民経済雑誌』，第192巻第4号，2005年10月。

表2-5 駐在後のキャリア

単位 人

		ネスレ	ゼネラル・フーズ
帰社		5	4
第3国の子会社 への転勤	アメリカ	4	0
	カナダ	1	0
	オーストラリア	1	1
	タイ	1	0
	イギリス	1	0
小計		9	5
定年退職		7	0
退社		1	5
死亡		0	1
n.a		0	2
合計		21	13

資料 表2-1

桑原哲也「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——」，『国民経済雑誌』，第192巻第4号，2005年10月。

とする，ゼネラル・フーズとは極端な対照をなしていた。

#### 4.2 日本人従業員の育成

ネスレのブランドマネジメントを中核とする先進的なマスマーケティングは，ネスレ本社が派遣してきた長期駐在の社員によって日本へ移転された。ネスレは，世界各国の活動から得られた知識を持続的に，文書によっても日本へ持ち込んだ。こうしたマーケティングの手法を，日本人社員に教育，実施していった。日本人社員は，1960年154人から，1972年には1533人へ急増していった。1962年からは，大学卒業者の定期採用が始められた。終身雇用制

度のもとで日本人社員の多くが長期勤続をし、ネスレのブランドマネジメントの知識を習得していった。一般に、外資系会社においては、日本人社員の移動は非常に高い率であったが、ネスレの日本人ホワイトカラーの離職率は、他の外資系の会社に比べて低かった。<sup>20)</sup>日本人社員の育成プログラムは充実していった。1960年代後半から、IMEDE への留学する日本人社員も現れた。やや後の時代になるが、1985年には、海外で行われる研修に参加した日本人社員は160人に及んだ。<sup>21)</sup>

#### 4.3 ネスレの国際人的資源管理の成果

1960年にはじまる、新製品としてのインスタントコーヒーの導入から、インスタントコーヒーの需要の急拡大が続く中で、ネスレは着々とマーケットシェアを上げていった。1961年春、自由化直前のシェアは6%であった。当時、マッキンゼーエリクソン博報堂は、ネスレの広告担当者にプレゼンテーションをしたが、その広告の計画において、「ネスカフェ」の当面のシェアは20%を目標とする、と定められていた。<sup>22)</sup>やがて、1972年にはフリーズ・ドライ・インスタントコーヒーの16%を加えて、インスタントコーヒー市場におけるシェアは77%に達した。これに対して、ライバル企業のゼネラル・フーズは、1960年代末にはシェアを一時的に回復したが、それは流通段階における流通在庫の増加を伴うものであり、かえってブランド価値を損ない値崩れをもたらす結果をもたらしていた。そして、1972年3月、多額の赤字を計上し、同年9月ゼネラル・フーズ(株)を味の素(株)との合弁会社へと改めることを決定した。ついで翌1973年8月、ゼネラル・フーズ(株)は、社名を味の素ゼネラル・フーズ(株)と改称し、ゼネラル・フーズへは、味の素ゼネラル・フーズの経営権を味の素へ移譲した。

こうしたネスレの一番手企業としての地位の確立は、新製品技術の保有とともにそれを具体的に市場で展開するマスマーケティングの成果であった。すなわち、マスマーケットの形成期の日本において、ネスレは消費財マーケティングの先端技術を日本へ持ち込み、日本の伝統的な流通システムに新しい機能を加えた点に求められる。そしてそれを可能としたのは、比較的多数の社員を長期に駐在させるとともに、日本人社員の養成に努める、人的資源管理に負うところが大きかった。

## 要 約 と 結

### 1 要約

#### 一 インスタントコーヒー市場への参入

1950年代後半、日本の高度成長がはじまりマスマーケットが本格的に生まれ始めた。そして、外貨事情の好転を背景に、日本政府は貿易の自由化政策を開始した。1960年にはコーヒ

一生豆の輸入が自由化され、翌年1961年にはインスタントコーヒーの輸入が自由化された。これを契機に、従来日本で乳製品事業を営んできたネスレは、インスタントコーヒー市場へ本格的に参入した。日本市場へのアプローチは、アメリカのカリフォルニアのリボン工場からの輸出によっておこなわれた。インスタントコーヒーが新製品の段階から、成長初期にかけて、この新規事業を担当したのは、すでに1953年以来日本へ駐在していたR. チャーンであった。かれは、1960年から1961年にかけて一時的に離日し、スイス、ローザンヌのビジネススクールのIMEDEで再教育を受けた後、インスタントコーヒー事業の指揮を執った。

#### 一 伝統的流通構造に対する創造的適応とマスマーケティング

ネスレは、伝統的流通構に創造的に適応すると同時に、最新のマスマーケティング技法を積極的に駆使して、インスタントコーヒーの市場導入を企てた。ネスレのインスタントコーヒーは、選別された4社の総合商社の帳合いを通して、それら総合商社が系列下に置く問屋へ引き渡され、階層的に構成されるそれら問屋によって全国の小売店へ配架された。流通末端の小売店に対して、ネスレは、ルートセールス方式で営業活動を行った。これは乳製品時代の小売店営業を発展させたものであり、競争者に機先を制して、小売店の売り場を獲得することを可能にした。さらに、流通末端がネスレに向かって、インスタントコーヒーの発注を牽引する作用、プルの力を作り出すことに、決定的な役割を果たした。

同時に、ネスレは全国の消費者に向かって、先進的なマスマーケティングを積極的に展開した。当時急速に普及しつつあったテレビをはじめとして、マスメディアを利用する宣伝広告に大規模な投資を行った。それは、「ネスカフェ」の知名度を高める広告から始まり、次いでその品質が高いことを理解してもらう広告へ、さらに個性的な商品イメージを訴求する広告へという段階をたどって推進された。またスーパーマーケットや百貨店の売り場を支援して、マスディスプレイをはじめとする斬新な販促手法を実施し消費者の購買意欲を高め、荷動きの活発化を企てた。こうしてネスレは、日本の流通組織とマスマーケットに対して創造的な適応行動をとった。このために、営業担当者を中心に、ネスレの従業員は急増した。インスタントコーヒーの導入期の1960年から1965年にかけて、ネスレの従業員は154人から597人へ急増したが、増加の大半は営業部隊を形成した人たちであった。

#### 一 高付加価値化によるシェアの拡張

インスタントコーヒーの市場が拡大し続ける中で、1968年ネスレは、高付加価値の新製品フリーズ・ドライ・インスタントコーヒーを「ゴールドブレンド」のブランド名で市場導入した。この間の1966年に姫路工場を完成し、大規模生産の経済性を実現してインスタントコーヒーの生産を開始した。さらに1971年には姫路工場で「ゴールドブレンド」の生産を開始した。1972年には、日本のインスタントコーヒー市場の規模は16000トンに達したが、そのなかで、「ネスカフェ」と「ゴールドブレンド」を合わせて、ネスレはインスタントコーヒ

一市場において77%のシェアを握った。

— マーケティングと流通に対する創造的適応を可能にしたネスレの駐在員政策

伝統的流通構造を利用しつつ革新的なマーケティングを行うために、ネスレは従来より日本へ駐在していた社員に加えて、本社からマーケティングと営業を中心とする担当者を派遣し、彼らを長期に駐在させたのである。ついで、姫路工場の建設とともに、駐在する技術者を増やした。1961年から1972年の間に1年以上駐在をしたネスレ社員は21名に及んだ。彼らの駐在期間は大半が5年以上におよび、長期駐在は会社の内外で人間関係を築くことに役立った。日本への駐在は、終身雇用制度のもとでキャリア開発、昇進の一プロセスとして位置付けられていた。ネスレは、これら駐在社員を通じて、マーケティング、宣伝広告、流通、技術にわたり、日本人社員を育成していった。日本人社員の定期採用は1962年から開始された。ネスレの駐在員の大半は、任務が終わると本社へ帰社ないし、第3国へ転勤していった。なお、ネスレのそうした駐在員の出自は、多国籍であったことも注目される。

— 発達した国際人的資源管理の成果

新製品としてインスタントコーヒーの市場に参入した企業は、ブランド数にしておよそ60といわれた。その中で、ネスレのライバルは、同社と同水準の技術を持つといわれたゼネラル・フーズであった。ネスレが当初、日本市場へ輸出でアプローチしたのに対して、ゼネラルフーズは、1960年に日本での生産を開始した。ゼネラルフーズは、従来のバヤリース・オレンジ事業と同じく、インスタントコーヒー事業においても製造に特化して、流通を外部企業に丸投げし、営業にかかわりを持たなかった。ゼネラル・フーズは、日本における伝統的な流通を理解することができず、マーケティングと営業を展開できる人材は育てていなかった。それがネスレに対する、マーケティングと流通における弱点となった。ゼネラル・フーズに対するこうした格差を背景に、ネスレは速やかに、インスタントコーヒー市場においてドミナント・シェアを獲得していったのである。

## 2 結

本稿は、新製品期から成長期の初期にかけての日本のインスタントコーヒー市場における、ネスレの一番手企業としての地位の確立のプロセスを解明した。そこから得られる事実発見を、次のように確認しておく。

第1、製品サイクルの進展に沿う対日アプローチ戦略

1950年代後半の消費財のマスマーケットの形成における主要な担い手は、加工食品企業であった。その主要な製品であるインスタントコーヒーの製品のライフサイクルが新製品段階から成長製品初期にかけての時期、ネスレのアプローチ戦略は、輸出から日本での生産へと進んだ。ネスレは、規模の経済の達成して生産できる条件が整った時に、日本で生産基地を

建設したのである。

### 第2, 移転技術の内容

ネスレは、インスタントコーヒー事業を、新技術を移転するとともに、従来の乳製品事業の経験を踏まえて展開した。乳製品事業で行われてきた小売店営業を大規模に展開し、伝統的流通網を土台にして、新たな流通システムを創出した。同時に、最新のマスマーケティングを日本へ導入した。次いで、生産基地の完成とともに、製品改良などを企ててマーケティングの高度化を図った。

### 第3, 国際要員の派遣, 駐在を通じての技術移転

ネスレは、新技術を、派遣社員を通じて移転した。すでに、乳製品事業を長年担当していた人が、インスタントコーヒー事業の指揮を執った。かれのもとで、マーケティング、営業、宣伝、技術の職能を担当する駐在員が製品技術とマスマーケティングの技術を移転した。同時に、日本人社員が育成されていった。

### 第4, 発達した国際人的資源開発制度

ネスレは、派遣社員を長期にわたって駐在させた。日本におけるそうした駐在は、キャリア開発の一プロセスとして位置付けられた。日本での長期駐在は、ビジネス展開に不可欠な、会社内外での人間関係を築いていった。日本での任務が終わると、終身雇用制度のもとで、ネスレの海外事業所へ移動していった。ネスレの国際人的資源管理はすでに高度な水準に発達していた。

## 注

- 1) 拙稿「第2次世界大戦後の多国籍企業の対日進出と組織能力形成」(統一論題報告要旨), 『経営史学』第40巻第3号, 2005年12月。  
拙稿「第二次世界大戦後の多国籍企業の対日直接投資過程」, 『国民経済雑誌』, 第196巻第1号, 2007年7月。  
拙稿「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——」, 『国民経済雑誌』, 第192巻第4号, 2005年10月。
- 2) ネスレジャパングループ『ネスレジャパングループ90年の歩み』ネスレジャパングループ, 2003年。  
津田康英「日本市場におけるネスルのマーケティング戦略」神戸商科大学『星稜台論集』第26巻第2号, 1993年10月。
- 3) 副田健二氏ヒアリング記録, 神戸大学 経営学研究科研究室, 2002年9月2日; 2002年10月16日。ヒアリング記録は, 筆者所蔵。以下のヒアリング記録もすべて, 筆者所蔵。
- 4) 重松丞二氏ヒアリング記録, 神戸大学 経営学研究科研究室, 2002年8月19日; 2002年9月2日; 2002年10月16日。
- 5) ネスレジャパングループ『ネスレジャパングループ90年の歩み』ネスレジャパングループ,

2003年。

- 6) 田中良平氏ヒアリング記録, 神戸大学 経営学研究科研究室, 2002年10月16日。
- 7) 田中良平氏ヒアリング記録, 神戸大学 経営学研究科研究室, 2002年10月16日。
- 8) 副田健二氏ヒアリング記録, 神戸大学 経営学研究科研究室, 2002年9月2日; 2002年10月16日。
- 9) 副田健二氏ヒアリング記録, 神戸大学 経営学研究科研究室, 2002年9月2日; 2002年10月16日。
- 10) 重松丞二氏ヒアリング記録, 神戸大学 経営学研究科研究室, 2002年8月19日; 2002年9月2日; 2002年10月16日。
- 11) 重松丞二氏ヒアリング記録, 神戸大学 経営学研究科研究室, 2002年8月19日; 2002年9月2日; 2002年10月16日。  
副田健二氏ヒアリング記録, 神戸大学 経営学研究科研究室, 2002年9月2日; 2002年10月16日。
- 12) 副田健二氏ヒアリング記録, 神戸大学 経営学研究科研究室, 2002年9月2日; 2002年10月16日。
- 13) 重松丞二氏ヒアリング記録, 神戸大学 経営学研究科研究室, 2002年8月19日; 2002年9月2日; 2002年10月16日。
- 14) Kiyokazu Aizawa, "Our Struggle to Penetrate the Japanese Market and How We Attained Success", Japan Marketing Association and Advertising Research Foundation of the U.S.A ed., *Marketing, Advertising and Research*, 1986.
- 15) ネスレジャパングループ『ネスレジャパングループ90年の歩み』ネスレジャパングループ, 2003年, 巻末付表。  
副田健二氏ヒアリング記録, 神戸大学 経営学研究科研究室, 2002年9月2日; 2002年10月16日。
- 16) ネスレジャパングループ『ネスレジャパングループ90年の歩み』ネスレジャパングループ, 2003年, 31頁。
- 17) 重松丞二氏私信, 2002年10月8日。
- 18) 重松丞二氏ヒアリング記録, 神戸大学 経営学研究科研究室, 2002年8月19日; 2002年9月2日; 2002年10月16日。
- 19) 重松丞二氏ヒアリング記録, 神戸大学 経営学研究科研究室, 2002年8月19日; 2002年9月2日; 2002年10月16日。
- 20) 後藤恭三氏ヒアリング記録, 神戸大学 経営学研究科研究室, 2002年7月24日。
- 21) Kiyokazu Aizawa, "Our Struggle to Penetrate the Japanese Market and How We Attained Success", Japan Marketing Association and Advertising Research Foundation of the U.S.A ed., *Marketing, Advertising and Research*, 1986.
- 22) 重松丞二氏ヒアリング記録, 神戸大学 経営学研究科研究室, 2002年8月19日; 2002年9月。