

【研究ノート】

## わが国際マーケティング発達史の要因分析研究〔Ⅶ〕

渡 辺 好 章

内容目次

### 第三章 4節 事例研究：味の素株式会社

- 1 技術志向の経営理念
- 2 企業文化
- 3 国内マーケティング
- 4 国際マーケティング

#### § 4 事例研究：味の素株式会社

先の第二章の場合と同様に、事例研究の紹介をもって本章を締めくくりにする。その意図は、国際および国内政治経済情勢の時代的変動が、どれほど企業の海外事業活動に対して、直接かつ鋭敏に作用しているかを解説することによって、本章前述の1, 2, 3節と本節の連系的理解を助長するところにある。

すなわち、第三章、一節（7巻2号、1985年12月）では「パックス・アメリカナ体制の形成」と題して、第一次世界大戦後の英国中枢国際勢力構造の形骸化とそれに伴う金本位制の崩壊、金融恐慌と世界不況が招来した保護貿易主義的風潮とその終局的形態としてのブロック経済圏の形成、そして第二次世界大戦勃発への道程を明らかにした。二節「富国強兵路線の結末」では、国際環境変化に対応する国内産業構造の戦時体制化の経緯について、大戦特需による新産業の勃興、その後の経済恐慌による資本集中、軍需産業と新興財閥の台頭、戦時経済統制の強化への過程をみてきた。三節（8巻1号、1987年3月）では、「輸出大躍進後の貿易摩擦」と題した、日本の海外通商問題に限定して、戦後の貿易構造の変化、日本の輸出大躍進に対する欧米のソーシャル・ダンピング非難、日本企業の対応的海外市場進出、円ブロック貿易と大陸投資について言及した。

本章が対象とする時期、すなわち第一次世界大戦の勃発（1914）から第二次大戦終結（1945）までの約30年間において、当時としては異色の先駆的海外マーケティングを展開した企業事例として、味の素株式会社を選定した。その理由は、第一に「味の素」なる製品が欧米先進国よりの技術導入や見本の模倣によることなく、原理の発明から完成品の製造技術にいたるまで、ほとんど完全に日本独自の開発になる近代工業製品であるという点でユニークである。第二に「味の素」がまったく

新しいタイプの調味料であり、その普及には消費者教育に始まる高度のマーケティング技法を必要としたことである。第三に、味の素株式会社は海外市場開発に重点を置き、製品輸出から、技術輸出、さらに現地生産をこの時期に実施している数少ない企業だからである。

## 1 技術志向の経営理念

味の素㈱の発展史を辿ってゆくと、この時期に限らず、創設当初から今日に至るまで一貫して、新技術を開発してこれを企業化する基本戦略がその要因となっていることがわかる。

そもそも「味の素」の本体であるグルタミン酸ソーダは、昆布のうま味を求めて池田菊苗博士が抽出に成功したもので、明治41年（1908）4月24日に特許を出願し、7月25日に認可されている。味の素㈱の前身である鈴木製菓所は、その当時、海草よりヨードを抽出製造しており、池田教授の研究が昆布に関するものと聞いて、鈴木三郎助が同教授を東大の実験室に訪ねたのが両者の出会いであり、「味の素」企業化の発端である。

先ず「味の素」の企業化実施に先だって、東京の一流料亭の「味の素」試用結果や『食道楽』の著作者である村井弦斎の推奨を確認するなど、いわゆる消費者受容性に関するマーケティング調査を慎重に行っている。その結果に確信を得た鈴木三郎助は、特許の共有を契約条件として、日本人の伝統的な「ダン」の概念を覆すような「うま味」を追求した新化学調味料の製造・販売を行うベンチャー・ビジネスを発足させたのである。

新製品の市場導入期マーケティング戦略として、味の素㈱は特許権を最大限に活用している。大正12年7月24日で15年間の特許期限が切れるところであったが、味の素㈱は新技術開発とその企業化に要した投下資本に見合う利益を回収していないことを理由に、特許延長を請願して更に6年間の延長を勝ち取っている。大阪の「食の元」、京都の「グルタ」その他多くの類似製品メーカーの反対運動や特許無効審判を請求する訴訟抗争を排して、この6年間に製造技術の改善と販売部門の強化につとめている。注目すべきは、世界的マーケティング戦略の見地から、フランス、イギリスおよびアメリカにも専売特許を申請して、明治42—45年にこれら三国の特許も取得していることである。勿論、このような国際的権威づけを、重要なセリング・ポイントとして、国内マーケティング活動に利用したことはいうまでもない。

特許権の威力とその活用法を早くから認識していた味の素㈱は、当然、新特許技術の開発とそのベンチャー・ビジネスにすこぶる積極的である。具体的には、アメリカの甜菜糖製造家、J. E. ラローがその廃液からグルタミン酸ソーダ製造技術を開発したと聞くや、直ちに池田教授を現地に派遣して、資本金および技術利用の両面で提携するジョイント・ベンチャー企業、ラロー鈴木会社、を大正15年（1926）5月に設立している。ちなみに、同年4月英国では全国250万労組員によるゼネストの火が噴き、7月に中国では、蔣介石が北伐を開始している。結局、この事業は23.5万ドル

の赤字を計上して失敗し、昭和11年（1936）に鈴木・ラロー協定は破棄されたけれども、味の素㈱はこの海外事業活動を通じて、アメリカ精糖工業の技術から有益なヒントを得ているし、加水分解技術の研究と実験の場としての貴重な経験を積んでいる。

## 2 企業文化

それでは味の素㈱の企業文化として今日でも顕著な、この化学技術開発に対する意欲的な姿勢はどこから来ているのだろうか。現代のホンダやソニーの例をひくまでもなく、どうも創設者の個性や価値基準が企業文化の遺伝子に組み込まれ引き継がれてゆくようである。そもそも味の素の発端は、神奈川県葉山の穀物・酒類商「滝屋」に遡る。二代目鈴木三郎助が事業拡張に失敗し、そこで一獲千金を夢見て手を出した米相場も裏目にでて、一家は窮乏に陥った。明治21—2年(1888—9)の頃である。やむなく2間を空けて夏の避暑客を相手に部屋貸しを始めたところ、たまたま大日本製薬会社の村田春齡技師が泊まりあわせた。彼は葉山の海岸に打ち上げられる「かじめ」に目を付け、鈴木なか（初代未亡人）に海草よりヨードの製造をすすめた。このようにして、今日の多国籍企業味の素株式会社は、葉山のヨード製造業鈴木製薬所に由来するのである。

間もなく三郎助と弟の忠治は事業を拡大し、副産物の塩化カリを利用して硝石を製造し火薬の原料として政府に納入した。明治39年（1906）には逗子の新設工場では硝酸、アルコール、ヨードホルム、ヨードカリ、硝石などを製造し陸軍に供給している。その後、日露戦から第一次世界大戦の時流に乗って、次々に化学工業部門を多角化して、昭和16年ごろまでには、昭和酒造、有機酸工業、宝製薬、宝製油などに加え、満州大連に昭和工業、奉天に満州農産化工を設立するなど、いわゆる鈴木コンツェルンの基礎を確固たるものにした。なお、太平洋戦争末期には軍の指令を受け、粉末醤油、アルミナ、航空燃料用アルコールの製造を手掛けるほか、酒石酸ナトリウム、グリセリン、メチオニンの試作研究もおこなっている。こうした化学技術のノウハウが戦後の味の素㈱の発展に多大の貢献をしていることは指摘するまでもない。

的確な時代認識のもとに、時代が要求する化学技術製品の開発に進取の精神を発揮し、開発に成功した製品には国際パテントで独占的競争力を高める。味の素㈱の経営戦略の基礎はそうした技術開発にあるようだ。しかし、独創的な製品なればこそ、独創的な市場開拓と販売努力を必要とする。味の素㈱は、実は、マーケティング面においても日本で先駆的な企業なのである。

## 3 国内マーケティング

わが国に伝統的な味噌・醤油などと比較して、全く新奇な無香白色粉状製品を、調味料として人々に購入を説得し、その日常使用を習慣づけて再購入を促すためには、今日でも戦略的なマーケティング努力を必要とする。敗戦後の昭和30年代にアメリカン・マーケティングが紹介される50年も

以前の明治末期において、現代マーケティング・ミックスの教科書に出てくるような、消費者志向の考え方と販売戦略を展開している企業として、味の素(株)はわが国に希有の存在である。

明治41年(1908)にグルタミン酸ソーダの試作品が完成すると、まずネーミングが問題になった。最初は池田博士の命名で「味精」と呼ばれていたが、「だしの元」「鰹の元」「味の王」などを考慮に入れたうえで、三郎助の長男三郎(3代三郎助)が「味の素」に決定した。製品特性をスッキリ表明した良いネーミングである。このトレード・ネームに、新富町の芸者をモデルにしたといわれる割烹着姿の美人を描いたトレード・マークをつけて、特許庁に出願し商標登録を受けている。「仁丹」「カルピス」「花王」とともに近代日本商品史にのこる優秀商標の一つである。

パッケージングについてみれば、最初は普通の薬ビンにつめて売り出されたが、間もなく白粉用の広口ビンに替え、簡単なレットルを貼って、粗末なボール箱に入れて販売した。売行きが拡大してくると、パッケージが販売促進に作用することがわかった。そこで、試し買用の小ビン、普通卓上型中ビン、大ビン、さらに一般用徳用缶入りと業務用大缶などを揃えてプロダクト・ラインを整えた。その後、便利機能性をもたせた各種振り出し型容器の開発や、製品に耳搔き大のアルミニウム小匙を付けるなど、売るためのパッケージングを工夫している。

流通経路についてみれば、文字通り「味の素」の製品特性からみて、総ての家庭、外食店および食品産業を顧客対象としうるわけだから、流通チャネル選定は当初から重要なマーケティング課題であった。最初ヨード販売ルートの商品店を通じて製品を流したが、薬屋ルートは商品の内容にふさわしくないで、洋酒店や食品問屋を「系列化」して独自の販売経路を構築した。昭和10年(1935)頃になると、「味の素会」の組織は、特約店・副特約店・問屋・小売店など流通業者のほか、蒲鉾屋・中華料理屋・洋食店・牛鍋屋など業務用需要家ルートを網羅した強大な販売網を形成している。明治の末期において、味の素(株)は今日のような契約書による代理店取り決めを実施しており、そこで販売テリトリーの設定、リベート額と支払い方法、希望小売価格維持の協定を定めている。このように味の素(株)はその流通業者を系列化して管理することにより、「味の素」の乱売防止や競合類似製品の取扱禁止、新規顧客需要家の開拓を巧妙におこなったのである。

では次に、味の素(株)の創業期のセールス・プロモーションについて、わが国販売促進キャンペーンの草分け的事例を一つ紹介しておこう。創業者鈴木三郎助は、特約店など流通業者によるプッシュ戦略は、消費者や需要家サイドよりのプル行為があって相乗効果が発生するのであり、プル行為を誘発する宣伝広告はメーカーが実施するべきである、とする確固たる信念を持っていた。そこで明治42年(1909)京橋本舗に大看板を掲げ、5千個の電球をとりつけて、「お椀がでてきて、湯気が立ち、そこに味の素を入れると、女の子がよだれをたらす」当時としては珍しい動くイルミネーションで人目をあつめている。この頃の販売促進活動の主体は「チンドン屋隊」で、音楽隊を先頭に「味の素」の大旗を何本も押し立て、揃いの宣伝衣裳を着た男衆がビラや見本を配布して廻り、

飲食店など需要家には特に丹念にその使用を説明するといったものだった。三郎もこれに加わり、北海道から九州まで各都市を巡回している。

「理想的調味料・食料界の大革新」をキャッチフレーズに、明治42年、東京朝日新聞に4段20行の広告を出したのも、味の素㈱の積極的な販売促進意欲の現れである。その後、明治44年（1911）には購買慣習調査を意図した懸賞広告（一等拾円勸業債券、ほか七等まで）を打ち出し、さらに大正元年（1912）には「見本瓶20万個に限り、希望者に無代進呈」のサンプリング広告を発表し、5万個の追加を必要とする申し込みを受けている。応募者は国内全域はもとより台湾、満州、中国からも殺到する有様で、この時味の素㈱は新聞広告の威力を再確認して、それ以後、広告を継続的に掲載するようになった。

その他の創業期の宣伝広告活動として、ウインド・ディスプレイ、車内広告、屋外看板、路面広告、試供品の配布、実演試食会、小冊子やパンフレットの配布など現代マーケティングの技法がほとんど活用されていることは驚きである。

本店のショーウインドーには、小麦、小麦粉、澱粉、「味の素」などの見本を陳列し、その原料から製品と副産物のできる順序を見せた。さらに、ショーウインドーに常時人目を集めるために、有名画家に毎月季節にちなんだ背景を描かせたり、大相撲の勝負星取り状況を刻々発表するなど工夫している。車内広告は明治42年、一条成美画伯の作品を東京市電内に初めて掲出した。「味の素」看板は場所と希望に応じて、椀型、短冊型、画入り壁掛け型、横書き型、矢入り吊り型、三つ組大看板などを用意している。路面広告としては「地上スタンプ」と称するユニークな方法で、ゴム引き布袋に石灰粉を入れ、路面に落として広告文字をスタンプした。試供品の配布は「味の素」のような新製品の市場導入時にもっとも必要なマーケティング戦略で、婦人会の会合や旅行団体に贈呈したり、料理屋、そば屋、うどん屋などに配布したり、販売店の販路開拓にも大いに利用してもらった。

#### 4 国際マーケティング

企業の国際マーケティング活動は、国際政治経済環境変化に対応する国家の政治経済政策の影響を受けて、その市場範囲と活動方針を少なからず規定される。

日露戦争をやっと戦い抜いた当時の新工業国（NIC）日本が、その後の第一次世界大戦ブームから一転しての世界恐慌へ、保護貿易主義の台頭からブロック経済圏の囲い込みへと激動する国際経済環境に懸命に対処していった時期に、革新的新調味料を製造販売するベンチャー・ビジネス味の素㈱は、時勢に対応しながら、その国際マーケティング戦略をいかに展開していったのだろうか。味の素㈱の海外事業活動の記録を通じて近代日本史の実相の一端を窺ってみよう。

味の素㈱の海外事業活動戦前史は、第一次世界大戦勃発の大正3年（1914）からロンドン海軍軍

縮条約締結の昭和5年（1930）ごろまでの導入期，続いてヨーロッパで第二次世界大戦が起こった昭和14年（1939）ごろまでの成長期，そして日本が太平洋戦争で無条件降伏する昭和20年（1945）までの崩壊期に三区分別して捉えると理解し易い。海外進出地域についてみれば，まず日本の勢力下にあった台湾・朝鮮・中国市場から取引が始まり，日本軍部の南進政策をうけて南洋方面に拡大してゆく。一方，アメリカ市場は当初から潜在的巨大市場と目されて，さまざまなマーケティング・アプローチが試みられ，ようやく知名度も高まり「いざ，これから」という時期に日米国交断絶で米国における味の素の取引は途絶した。

味の素の海外進出パターンを分析すると，まず市場（視察）調査から始まり，次に特約店の選定，駐在員の派遣もしくは現地採用，出張所の開設，事業規模の拡大に応じた事務所の開設，そして製造工場の設立と発展している。これをロジスティクス戦略の見地からみれば，製品輸出に始まり，現地における販売指導，現地加工生産から，現地生産販売管理と高次元化している。

表1，「味の素」輸・移出高推移の数字に，上述の海外市場開発の順序と規模を確認しておこう。すなわち，大正3年の台湾・朝鮮・中国市場視察調査から取引が始まり，大正11年には満州と少量ながら南洋および米国へ輸出されるようになる。市場別にみれば台・朝・満市場優位で推移するなか，昭和8—12年期にかけて南洋および米国向輸出が急伸する。輸出総量のトレンドからみて，昭和5—6年までが導入期，それから14年までが成長期，以後，国際政治情勢の緊迫から国内では経済統制が強化され，その結果として原料入手が困難になり衰退に向かう有様が読み取れる。

表1 「味の素」の輸・移出高推移

単位：トン

年 度	台 湾	朝 鮮	満 州	中 国	南 洋	北 米	合 計
大正7年	12.0	5.0	—	3.0	—	—	21.0
11	29.0	17.0	10.0	10.0	2.0	2.0	69.0
15	50.0	29.0	18.0	24.0	7.0	9.0	136.0
昭和2	58.0	40.0	21.0	27.0	9.0	11.0*	158.0
4	102.0	48.0	30.0	66.0	4.0	9.0*	258.0
6	112.5	58.1	24.4	38.5	5.4	3.9*	242.8
8	174.9	80.0	93.7	33.5	14.5	37.2*	433.9
10	358.8	136.1	154.8	89.5	35.7	230.7*	1,005.6
12	546.0	218.0	277.7	97.7	29.4	341.0	1,509.8
14	535.2	249.3	241.6	221.6	15.7	157.7	1,421.1
15	334.6	147.1	181.9	102.0	8.2	136.7	910.6

(注) 1. \*印は推定 2. 樺太を除く 3. 外地の現地生産分を含まず  
出典-味の素株式会社 社史(1) 352頁他より作成

#### (1) 満州市場進出

満州市場開発の発端は，大正3年（1914），鈴木三郎助の台湾・朝鮮・満州市場視察調査旅行の  
おり，まず大連の食品問屋に「味の素」の販売を委託したときに始まる。その後，第一次世界大戦

で欧米勢力が手薄となったときの勢いに乗って、大連と營口に特約店を設立して満州一帯の市場開発をまかせる一方、満鉄の勢力圏を北上して奉天、吉林、遼陽、ハルピンに販売店を開設している。しかしながら満州市場進出当初の「味の素」の需要顧客は、現地在住日本人が大部分で、ほかは一握りの上流階級と高級中国料理店であった。大正14年（1925）頃から現地人の潜在需要開発を意図して新聞広告やPR宣伝を開始し、「日満両店主義」の方針から中国人商店も「味の素」の特約店に加えるなど、マーケティング戦略を修正している。

昭和にはいると一段と高まる満州開発の国策に歩調を合わせるように、昭和2年大連に昭和工業を設立して「味の素」ほか化学薬品の製造を開始する。昭和4年には同工場の製品を上海経由で中国市場へ輸出したが、折りからの排日貨運動と関税障害の理由から撤退して、以後は、製品を奉天に配送し同地で包装して、広く満州各地の販路拡張にまわした。そうすると広大な満州市場をカバーするために物流拠点が必要になるわけで、昭和6年に大連事務所を、さらに満州事変後の政治的安定を見通してから、昭和8年には奉天とハルピンにも事務所を開設している。表1の統計数字に現れているように、満州市場における販売高はこの昭和8年を境に飛躍的に伸びている。もちろん、広告宣伝も大々的に行われた。その手法はだいたい日本内地と同様に、各事務所を単位としてチンドン屋などによる街頭宣伝、鉄道路線と目抜き道りに沿って大型看板やネオンサインの設置、プレミアム用見本瓶の配付、「味の素」の呼び売りなどである。その結果、昭和12—3年頃には生産が間に合わないほど需要が急増した。

昭和12年（1937）6月の近衛内閣の成立と翌7月の日華事変の勃発をもって、政府は明らかに戦争遂行を意図した経済統制の方針を「財政経済三原則」の発表によって打ち出した。これを契機として、軍需資材増産関係法、一般消費者向け物資使用制限、および配給統制関係規則などがおびただしく公布され、遂に、昭和13年5月の「国家総動員法」の実施により、政府は労務・物資・貿易・資本・施設・設備・事業・物価・出版・等など、あらゆる分野にわたって統制をおこなうのに絶対的権力を有すると規定したのである。すなわち、この時、民間経済の国有化が始まったのである。

昭和12年日華事変勃発後、生活必需品の販売を国策的見地から統制するために半官半民の満州生活必需品株式会社を設立して「味の素」もここが扱うことになった。ところが南満・北満味の素販売(株)はこの流通経済統制の圧力に対抗し、同年自主的に「満州味の素配給会社」を組織して、特約店と指定小売店の組合員の協力のもと、闇販売防止、公正販売価格維持および内容量の自治統制を実施している。昭和14年（1939）には、満州国政府と日本政府による二重課税の不利を免れるために、ハルピンと奉天に現地法人の販売会社を設立するなど苦心している。

満州の豊富な大豆を利用して仕込から精製まで一貫製造を意図する、満州農産化学工業株式会社の建設が、昭和14年、資本金1千万円をもって着手された。ところが昭和16年にやっと試運転の運

びとなったとき、満州国政府の指令で満農化学と昭和工業は合併させられ、昭和17年より満農化学は、満州国政府の監督統制のもとで、大連と奉天の二工場で操業を開始した。大連工場の製品は東満州に、奉天工場の製品は、政府買い上げと輸出向けを除き、北満と南満の味の素販売会社にそれぞれ配給することになった。しかし実際問題として、塩酸、脱脂大豆、石炭など原料と燃料に不足し、そのうえ労働力と輸送力にも困難が多く、「味の素」の生産はままならなかった。昭和19年、戦局の悪化と共に戦略物資の不足から、奉天工場では満州国政府および関東軍当局から軍用品生産の指令をうけて、「味の素」製造のかたわら、酒石酸石灰、酒石酸ナトリウム、グリセリン、メチオニンなどの製造と研究をおこなっている。一方、大連工場で弗化マグネシウムを製造するようにとの指令を満鉄からうけた時、味の素(株)は遂に同工場を満鉄に売却するかたちでこれに答えている。

## (2) その他アジア市場進出

中国、台湾、および朝鮮市場における「味の素」の輸出マーケティング戦略も、満州市場におけるそれとほぼ同様に、まず主要消費都市の味の素(株)事務所が中心となって特約店と販売店の系列化をおこない、つぎに現地事情に即応した積極的な広告宣伝と消費者教育をかねた見本配付のセールス・プロモーションを実施するといった具合である。それ故、以下においては、各市場に特徴的な摩擦や障害について言及しておく。

### 中国市場における日貨排斥問題

日本の中国戦略の節目と時代区分を同じくして、大正中期から満州事変（昭和6年）までの反日感情漸増期、それから第一次大連会議（昭和8年）までの抗日激化期、日華事変（昭和12年）までの武力鎮圧期、そして敗戦（昭和20年）までの軍需優先期に分けて観察すると理解しやすい。

大正8年（1919）、最初の日貨排斥運動が杭州と南京を拠点として発生し味の素(株)の出張所も始めて被害をこうむった。次に、昭和2年の南京事件、翌3年の済南紛争で、漢口ほかの各地で日本租界や日本人に対する襲撃事件が起こり、「味の素」の宣伝・販売促進活動にしばしば妨害が加えられるようになった。その対策として味の素(株)は、新聞広告、ビラ、ポスター、看板の人物の中国人化、現地商慣習の尊重、包装商標の中国化（白鳩印、味華の発売）を実施している。

昭和6年（1931）の満州事変、翌7年の上海事変を契機に、排日運動は中国全土で荒れ狂い、代表的日本商品とされていた「仁丹」と「味の素」は排日貨の対象とされ、「味の素」取扱店とその店主に対する攻撃も甚だしかった。当然、昭和6—8年にかけて、華南・華中地域の「味の素」の売行きは激減した。そうになると、「味精」「和合粉」「味母」「味宝」などの類似品が、上海を中心に家内工業的規模で生産され、たちまち急増して一時は「味の素」の売上を上回る勢いであった。

昭和8年（1933）わが国は国際連盟を脱退し、日本の死活を掛けて大陸支配政策を強行するところとなった。同年5月の塘沽停戦協定、7月の大連会議、11月の北平会議と日本政府は軍事圧力による中国側の譲歩を勝ち取り、中国国民政府の排日運動禁止令により、昭和9—11年にかけて、日



貨排斥運動はひとまず鎮静した。直ちに味の素㈱は、昭和9年に天津事務所を開設して北支市場の拠点となし、翌10年には、国民政府の高関税に対処して天津工場を設立し、ここで川崎工場の中間製品を精製して中国各地に供給する体制をこうじている。こうして、昭和12年初頭には、北は内蒙古から西は四川省、南はチベットに接する雲南省にまで「味の素」が流通していったのである。ちなみに、この時期に中国華僑の手によってインドシナ、マレー、タイ、フィリピン方面で「味の素」の需要創造が活発におこなわれている。

昭和12年（1937）7月、日華事変の勃発は一時的に販売活動の中絶をもたらしたが、13年春には日本軍の占領地域に向けて出荷が再開された。さらに事件後に、国分商店、明治屋、山城屋、東洋貿易、白木屋、松阪屋、高島屋などが大挙して大陸に進出してきたので、「味の素」の販路は大いに拡大した。もちろん販売は占領地域内に限られていたが、中国系類似品製造所が戦禍を受けたせいもあって、昭和13—14年の売上は事変前の水準を上回り、戦前期のピーク（222トン）を記録している。

昭和16年（1941）太平洋戦争の開戦と同時に原料の入手が困難となり、17年春には天津工場は開店休業の状態に陥った。窮状打開策として代替原料の研究が進められ、遂に棉実粕から「味の素」とアミノ酸の製造に成功したのであった。また、濃縮アミノ酸から製造した粉末醬油は軍用として歓迎され、軍の指定工場となって終戦まで操業が続けられた。さらにこの時期、味の素㈱は軍の委託を受けて香港と上海で現地の化学調味料工場を買収してその経営にあたっている。このような味の素㈱の工場や事務所は敗戦によって、その直前に売却した上海工場を唯一の例外として、戦勝国政府の手によって全て接収されたのであった。

#### 台湾市場における零売問題

昭和4年（1929）の台北事務所開設以来、「味の素」の販売店組織も強化され、販売実績は毎年増大した。ところがこの頃から、「味の素」の大量需要家に評判の良い徳用割安価格の大型金色缶を、小売店が独自に紙包みに小分けして、それを3銭包、5銭包あるいは10銭包として計り売りする、零売（りんまい）が著しく盛んになってきた。マーケティング戦略の手段として小分け販売は、一般大衆の需要を創造し、取扱店の販路を拡張するうえで効果のある販売方法である。しかし反面それは、小麦粉混入や類似品の偽称を許し、不良品としての信用失墜を免れない。

その対策として昭和10年より「専売店制度」が実施された。この制度は、「味の素」の特約店と取扱店からその地域の誠実な小売店を推薦させ、その中からさらに味の素㈱の基準で厳選して合格した店に「味の素専売店」の看板と共に専売権をあたえるといったものである。そして現地味の素㈱出張所の社員が、専売店を巡回して監視し、万一不正あるときは、専売店の資格を取り上げる処置をとった。この専売店制度による系列化政策は、かえって効果をあげ、売上は着実に増大した。

#### (3) アメリカ市場進出

大正6年(1917)7月、単身渡米した鈴木三郎が、アメリカ市場の自力開発を決意して、ニューヨークに味の素㈱出張所を開設した。明治41年(1908)「味の素」の特許を取得して工業化に着手してから、わずか9年目にして、地球の裏側のアメリカ市場を、単独自力で開発しようとする意気込みである。以後、昭和16年(1941)11月に、日米関係の悪化で営業継続が不可能になり、ニューヨークおよびロサンゼルス事務所をたたんで内地へ引き揚げるまで、24年間にわたって味の素㈱のアメリカ市場開発努力は続けられた。

戦前期の味の素㈱のアメリカ市場開発マーケティング戦略を理解するうえで、大正6年から昭和4年までの試行錯誤期、昭和5年から10年までの業務用市場開発期、それから昭和11年から16年までの消費者市場開発期に区分して考察すると分かりやすい。更にこの時期のアメリカ市場開発マーケティング作戦の知恵袋として、現地にあつて縦横に活躍した人物、道面豊信の存在を評価せねばならない。

#### 市場導入試行錯誤期(大正6年—昭和4年)

大正6年(1917)という年は、第一次世界大戦終結の前年で2月と10月にロシア革命が火を吹いている。その年、合資会社鈴木商店(資本金6万円)を株式会社鈴木商店(資本金300万円)に改め、同時にニューヨーク事務所を開設している。

父三郎助(社長)の命を受け、長男三郎(取締役)が単身渡米した目的は、にわか輸出急増してきたヨード製品や塩素酸カリなど化学薬品の販路拡大と「味の素」の市場開発活動を、ニューヨークの高峯商会(一手販売代理店)に依頼するためであった。ところが同商会は確実な商品を高値で販売する経営方針をとり、販路拡大には熱意が乏しく、まして「味の素」の販売には少しも関心を示さなかった。そこで「味の素」の販売について、矢野商店、オーステン、ニコラス商会にも依頼したが、アメリカでは売れる見込み無しという理由で断わられた。

いたしかたなく、東京と連絡のうえで、ニューヨーク事務所を開設して、自前で市場開発に乗り出すことを決意したのである。事務所を開設するとなれば、有能な現地駐在員が必要になる。そんな時、三郎はたまたま知人を介して道面豊信なる人物と遭遇した。彼は広島商業学校を卒業後、渡米してノース・オハイオ大学の理財科を卒業して、ニュージャージー州にある製パン会社のマネージャーをしていた。三郎は道面の人物を見込んで強く入社を懇願し、彼を現地スカウトした。

ちなみに、この道面豊信こそ、30年後の昭和22年に、いわゆる「財界人の公職追放」で辞任した鈴木三郎助に託されて社長となり、戦後味の素㈱の再建に貢献した人物であり、またマーケティング時代の到来と共に昭和32年に発足した日本マーケティング協会の初代会長となった人物である。

かくして、ニューヨーク事務所は、鈴木商店の薬品販売と「味の素」の原料小麦の買付け業務(道面のアイデアで開始)をおこなっていた。しかし、第一次世界大戦の終結で、薬品販売もストップしてしまったので、早くも大正11年(1922)には同事務所を一時閉鎖し、小麦の買付けに便利

なシアトルに事務所を移転した。その後、捲土重来、8年後の昭和5年にニューヨーク事務所を再開して市場開発再攻勢をかけるまで、西海岸の在米邦人むけの僅かな販売を別として、味の素㈱の試行錯誤が繰り返された。

この時期、大正15年(1926)に、味の素㈱はオハイオ州の甜菜糖の製造家、J. E. ラローとラロー鈴木会社(資本金30万ドル、内12万ドル味の素)を設立し、甜菜糖製造の廃液からグルタミン酸ソーダを回収する事業に着手している。しかし再三再四の製造工程改革の努力にもかかわらず、製品規格に合格する純度の高い製品が得られず、遂にラローも米国におけるグルタミン酸ソーダの工業化に熱意を失い、昭和11年(1936)合弁事業協定は破棄され、結局は失敗に終わった。この事業に対する鈴木側の投資は総額23万5千ドルといわれる。とはいえ、米国における合弁事業の進め方、「味の素」の精製工程の改善などの面において、この失敗から貴重な経験を得ている。

業務用市場開発期(昭和5—11年)

昭和5年(1930)、当時1億2千万人の富裕購買力をもつアメリカ市場を再度開発すべく、ニューヨーク事務所を再開させ、5万ドルという巨額の予算を計上して、大段的に「味の素」のセールス・プロモーションを開始した。

まず「味の素」のセールス・ポイントを「いかなる料理、いかなる食材にも調和する、万人向き調味料」とすることに定め、これを端的に表明するために、道面所長の発案をいれて、「スーパー・シーズニング」(Super Seasoning)という用語を使用することに決定した。

販売促進ミックスについてみると、一般家庭消費者に対しては、ニューヨーク・ジャーナルやニューヨーク・アメリカンなど一流新聞に広告を掲載するほか、ダイレクトメールの発送、セールスマンによる小売店に対する見本配付や「味の素」の効能説明、さらに食料品博覧会、料理講習会などに参加しての実演販売をおこなった。一方、ホテル、料理店、学校食堂、病院などの業務用需要家に対しては、直接訪問もしくはダイレクトメールによる通信販売を実施している。

こうした販売促進キャンペーンの結果、一般消費者の食生活慣習の壁は厚く売行きはすこぶる低調であること、対照的に、食料品製造業界は予想外なほど関心をもっていることが判明した。そこでニューヨーク事務所は米国食品業界の大口需要の開発に標的をさだめ、業界専門誌に広告を掲載する他、各社の研究機関を訪問して、「味の素」の応用法とその効果の説明に全力をあげたのである。特に缶詰スープには格別効果的であるため、即席コンソメを造って試食させるなど容易ならざる努力が続けられた。昭和6年(1931)春、ついに米国缶詰業者の大手ハインツ社から、初めてまとまった注文があり、続いて最大手のスープ製造業であるキャンベル社から大量の注文をうけたのである。こうして「味の素」の効果が米国加工食品メーカーに認識され、売行きが増大しかけた時に、米国農務省からクレームをつけられることになった。

それは、缶詰業者が「味の素」の使用をラベルに明記していないことで、食品取締法(通称

Food Law, 1900年制定)に抵触するというのである。同法の精神は、加工食品に不正に異物の混入を禁止し、もしやむを得ず添加物を使用する場合には容器にそれを明記することを義務づけていた。ところが業者は「味の素」は商品名でありこれを食品添加物として記載することは「味の素」の広告になるとして表記をためらっていたのである。

そこで道面は、真っ先にワシントン政府に出向き、「味の素」が植物性タンパク質を原料として「うま味」を抽出した調味料であることを説明し、交渉の結果、添加物として使用の旨を明記すれば差し支えないとの同意を得た。次に、では「味の素」をいかに表示すべきかが問題になったが、ニューヨーク事務所の考案で「Vegetable Protein Derivative」が良からうということになり、政府にも承認された。こうして「味の素」は先ず缶詰スープに使用され始め、2—3年足らずのうちに、缶詰食品メーカーのみならずその他食品メーカーも「味の素」を利用するようになり、正に味の素(株)はアメリカ食品製造業界に一大センセーションを与えた感があった。

#### 消費者市場開発期(昭和11—16年)

食品産業用需要開発は、こうして一応の成果をあげ、売上高は安定して増大してゆくような見通しがもてた。一方、一般家庭用需要については、長年にわたる広告宣伝努力のかいあって、特に、カリフォルニア、オレゴン、ワシントンなど米国西海岸市場における注文は顕著に増大し、将来の有望市場となる予測もてるようになってきた。そこで、昭和11年(1936)10月、ニューヨーク鈴木商店の出資によりその支所として、ロサンゼルス鈴木商店を設立し、西部沿岸市場における一般消費者需要開発を中心に輸入・販売活動をおこなわせることになった。

コンシューマー・マーケティングの定石として、消費者需要の開発には広告宣伝と連係したディラー・ヘルプス、特に小売店対策が大切である。そこでロサンゼルス事務所では、多くの外交員を雇用して、現地駐在員と共に、西部沿岸各都市の小売店を廻り、「味の素」の取扱販売店を次々に開拓していった。そして小売店に対するセールス・インセンティブとして割戻し金を与えたり、パッケージ・デザインをアメリカ向きに特別に改良したり、陳列しやすいようにディスプレイ・カートンに詰めたミニサイズの小瓶やジャイアントサイズの巨大缶を発売するほか、パンフレットやポスタなどのPOPマテリアルも用意した。その結果、太平洋沿岸諸都市の小売市場において「味の素」はめざましく販売高を伸ばし、アメリカ市民の食生活のなかに需要を創出する試みは、ここによくやく成功の兆しをみたのであった。

味の素(株)の次なるマーケティング戦略の目標は、当然、アメリカの食料センターと目される食品工業の密集地、シカゴを中心とする中北部地域の市場開発である。昭和14年(1939)秋、米国市場第三の拠点として、シカゴ出張所が開設され駐在員が派遣された。すでにこの頃、味の素(株)の本社鈴木商店では、グローバル・マーケティングの構想を持っていたようである。というのは、アメリカ市場における「味の素」需要がこの調子で順調に伸びるとするならば、内地生産の規模では間に

合わなくなる。直系会社として満州農産化学工業株式会社を設立し、大連と奉天に工場を建設したのも、実は、満州・中国市場における需要を満たしたうえ、その余力をもって膨大な購買力をもつアメリカ市場の需要に応えてもよいではないか、とする意図が計画に秘められていたのである。

昭和16年（1941）ハル國務長官との日米交渉が決裂し、7月25日、米国は在米日本資産を凍結、8月1日には対日石油輸出を全面的に禁止した。事態ここに至り、日本からの商品輸入は不可能となり、同年11月、ニューヨーク所長城戸崎とロサンゼルス駐在員松崎の両名は、現地採用の第二世社員に事後を託して、内地に引き揚げることになった。以上をもって、味の素㈱の戦前期における米国市場開発マーケティング活動は幕を下ろした。

#### 参 考 文 献

1. 味の素株式会社 社史，1・2，編纂同社社史編纂室，1971年
2. 未踏世界への挑戦—味の素株式会社小史，日本経営史研究所，1972年
3. 味の素の50年，企画制作㈱電通，1960年
4. 味の素沿革史，編纂同社沿革史編纂会，1951年
5. 東京化学会誌，明治42年第30号
6. うま味調味料読本，日本うま味調味料協会，1962年3月