

# 日清食品にみる「チキンラーメン」および 「カップヌードル」の製品開発と販売促進策の展開

森 田 克 徳

## The Product Development and Sales Promotion Plan of 'Chicken Ramen' and 'Cup Noodle' in Nissin Food Products

Katsunori MORITA

### Abstract

This paper clarifies details and corporate principles of the establishment of Nissin Food Products by Momofuku Ando. And, the development of "Chicken ramen" is discussed with the construction of the sales route. In addition, the factor that the achievement descends though "Chicken ramen" is possessed is examined, and details of development and the demand creation of the product development and the sales route of "Cupnoodle" are examined.

### はじめに

本研究は、1900年代初め頃からおよそ100年間にわたり、「外部環境」の変化の状況とともに長期的な視点で10の事例研究をつうじて、わが国のマーケティングの生成・進展・変革の諸相を明らかにすることに眼目を置く「日本マーケティング史」研究の1つに位置付けられる。同研究では、1900年代初頭以降の100年間を対象とし、歴史研究の観点から、いわば二つの軸、すなわち縦軸で時系列に「外部環境」の変化を示しつつ、横軸でメーカーによるマーケティングにくわえ小売企業が中軸となってベンダー（メーカーおよび問屋）とのコラボレーションをつうじて形成したマーケティング活動を含めて10の事例研究を活写する。各ケーススタディでは、創業の経緯などからはじめ、ある程度長期にわたってマーケティングを中心とした企業行動を跡付けて示して検討する。こうした手法をつうじてわが国のマーケティングの生成・進展・変革の諸相を通史的に明らかにしようと企図するものである。

本稿では安藤百福による日清食品の創業の経緯と経営理念をふまえ、「チキンラーメン」の開発と販売ルートの開拓、そして「チキンラーメン」を擁しながらも業績が下降した要因と打開策の展開、さらにそうした状況からの脱却を模索した末の「カップヌードル」の製品開発、販売ルートの構築および需要創造の手法と転機、くわえて海外進出について創業者の安藤を中心に日清食品がど

のように推進していったのか検討する。

「三種の神器」に人気が集まり、生活文化の変化が目に見えて認識されるようになった1950年代後半、わが国ではじめて本格的なインスタント食品が市場に登場した。わが国のインスタント食品の新地平を切り開くこととなった第一号は、1958年に安藤百福が日清食品を起業のうへ創製して投入した「チキンラーメン」<sup>1</sup>であった。乾めんの倍以上の高価格もあいまって、名もない中小企業の「チキンラーメン」は卸店サイドに受け入れられなかった。ところが百貨店での試食販売等やそれらをつうじて口コミで伝わった消費者からの問い合わせ・注文が小売店一問屋を逆流して販売ルートが開け、消費者の支持を集めるところとなった。大手食品企業をはじめ多くのめん製造業者が新たなこの市場に参入し、さらに総合商社も加わり競争は激しさを増していき廉価販売が常態化した。この間、即席めんの意匠、商標登録、製法特許をめぐって厳しい係争が繰り返された。当局の提言もあり64年、製法特許等について一応の決着がつくとともに全国の有力メーカー56社が参加して日本ラーメン工業協会が設立され、安藤が初代の理事長に就任し、ようやくメーカー間の疲弊が減じることとなった。

この間の1962年に明星食品は、味付きタイプの「チキンラーメン」に対抗して「スープ付き明星ラーメン」を市場に投入した。競合他社はこのスープ別添タイプの製品開発に続々と乗り出し、しばらくするとスープ別添タイプが消費者の支持を得るようになり、袋めんの製品分野で大勢を占めるようになった。即席めん全体の生産数量は増勢の一途をたどり、59年度の1億1,070万食が63年度10億食、66年度23億食に達した<sup>2</sup>。他方、スープ別添タイプの台頭、製法特許をめぐる厳しい係争などによって、日清食品の勢いは下降した。

1971年、新たな活路を模索していた日清食品は「カップヌードル」の開発に成功した。「カップヌードル」は「チキンラーメン」を単にカップに封入しただけではなく、幾多の試行錯誤のうへ工夫と努力を積み重ねた成果であり、数多くの特許を取得するに至った技術を集結させた所産であった。しかし「カップヌードル」は卸店に、まともまったくといってよいほど扱われなかった。「チキンラーメン」で袋めんのトップ・メーカーとして確固たる地位を築いていた日清食品をもってしても、そうした状況を打開することは難しかった。それゆえ東京・銀座での歩行者天国をはじめとして各種の試食販売を実施するとともに自社セールスによる直販を展開し、自動販売機による新規の販売ルートを創出した。自動販売機での「カップヌードル」の回転が良いことから卸店での扱いが増えはじめた頃、またも爆発的に売れ出した。テレビの事件報道でたまたま「カップヌードル」を手にした場面が映し出された。それが契機となって、消費者から圧倒的な支持を受けることとなった。即席めんの製品領域に新たなジャンルの確立をみたカップめんの需要は増大を続け、89年度には即席めん生産量46億4,500万食のうち、袋めん22億2,500万食にたいして24億2,000万食（そのうち1,500万食は「生タイプめん」）となった。市場に投入されて18年目にしてはじめて袋めんの生産量を凌駕し、そののちその差を拡大することとなった<sup>3</sup>。「カップヌードル」が先鞭をつけ新市場を創出し、その後の需要増大の牽引車的な役割を果たしたのであった。

テーマの背景に続いて、先行研究、アプローチ手法、各種用語について、順次、略述し本論に入ることとする。

主たる先行研究としては、鳥居直隆「日本発の超ロングセラー・ブランド 日清カップヌードルの誕生」嶋口充輝、竹内弘高、片平秀貴、石井淳蔵『マーケティングの革新時代3 ブランド構築』有斐閣、1999年、木島実『食品起業の発展と企業者活動 日清食品における製品革新の歴史を中心として』筑波書房、1999年、藤本武士「食品流通業界の効率的顧客対応：ロジスティクスと情報システムの関係性—日清食品とセブン・イレブンの事例より—」『流通』日本流通学会、2001年、14

巻、などがみられる。

本稿では「経営史的アプローチ」を用いる。「経営史的アプローチ」は、「だれがなにを志向し、どのような意図・目的でいつ、どこで、なにをいかにして行ない、どのような成果を得たか、そしてそののちにいかなる影響を及ぼしたか」を、定量的データと定性的資料を用いて補完することにより、長期的スパンで明示・検討するものである。

その他、行論に先立ち、いくつかのワードの整理をしておこう。

当初、市場や流通を意味したマーケティングの概念は、時代の推移とともに変化し、研究者の数だけ概念規定があるなどとされるが、AMA（アメリカマーケティング協会）の1985年の定義では、「個人や組織の目標を満足させる交換を生み出すために、アイデア、商品およびサービスにかんする概念形成、価格決定、販売促進、流通を計画し実行するプロセスである」。

本書では、「流通において企業が目標を達成するために、『販売力』を向上させ、売れる仕組みづくりを構築する諸活動」と位置付ける。流通の概念は、「生産者から消費者に至る生産物の社会的経済的移転」（日本商業学会）、あるいは「財の生産から消費または使用に至る継起的段階」（統計審議会）などがあるが、ここでは「生産者から消費者へ至る財の移転およびその経路」とする。

「外部環境」は、経済環境、市場環境、消費環境、企業間環境、国際関係、政府の諸施策、生活環境、天候その他の環境要因を含んでいる。一般的に看過されたり等閑視されたりすることが多いが、政府の諸施策、生活環境、天候等も、企業の意味決定・経営行動に、多大な影響を及ぼす。

通常、全社（企業）戦略、事業戦略、職能戦略に分けられる経営戦略は、それぞれの組織や領域において、決定した企目標にたいして、一定期間内に効率良く成果を獲得するために、トップマネジメント構成メンバーによって策定された包括的な作戦と考えたい。むろん経営戦略は、戦術的業務管理や日常的業務管理とともに企業の経営行動に包含される。経営行動は、「外部環境」の変化に、内部環境すなわち経営資源をいかに対応するかといった諸活動ととらえられる。よって、経営戦略は、変化する「外部環境」の下、トップマネジメント構成メンバーによって策定され、経営資源をいかに適用して一定期間に効率良く目標を達成するかといった包括的な作戦であるといえる。経営戦術は、経営階層組織においてアップマネジメントおよびミドルマネジメント層が中核的な担い手となり、策定された経営戦略を一定期間内に効率良く遂行し成果を得るために、両者の協力の下に立てられた作戦であり、経営戦略よりも対象や範囲が限定されかつ細かいといえる。そして、さらに限定化かつ細小化がすすみ、日常業務的なものとなる。日常業務的管理のレベルでは、ローマネジメント層の役割・機能が大きくなる。

つぎに本稿の構成に移ろう。本稿の内容は、「はじめに」に続き以下のとおりである。

第1節 安藤百福による日清食品の創業と「チキンラーメン」の開発

第2節 「チキンラーメン」—製造工場の建設と販売ルートの開拓

第3節 特許問題と「スープ付き袋めん」タイプの登場

第4節 海外視察と「カップヌードル」

おわりに

なお、本稿において、各種機関、企業、所属、職位等に関する名称はその当時のものである。また、データとして掲げた数値は概算値である。

## 第1節 安藤百福による日清食品の創業と「チキンラーメン」の開発

1910年、日清食品の創業者である安藤百福は4人兄弟の3番目として台湾で生を受けたが、両親が幼くして亡くなり祖父母の下で育てられた。祖父の仕事は繊維や織物を扱う呉服屋であった。義務教育を終えると祖父の仕事を手伝い、その後、32年に父の遺産の一部を用いて独立のうえ東洋メリヤスを設立し、翌33年、大阪・船場に繊維問屋の日東商会を創業した<sup>4</sup>。しかしながら、第二次大戦の戦禍ですべてを失った。戦後復興期、製塩業<sup>5</sup>をてがけ、また漁業をはじめた。塩作りとイワシ漁に精を出す一方、名古屋で中華交通技術専門学院<sup>6</sup>を設立した。48年には泉大津市に中交総社を創設し、翌49年、のちの日清食品<sup>7</sup>の草創となるサンシー殖産と改称し大阪・北に移転した。

いくつかの事業を継続するつもりであったが、1948年12月、脱税の容疑で逮捕された。安藤は税務当局を相手取り処分を取り消しを求めて提訴し妥協案を拒み続けたが、2年近くが経って家族の状況をかんがみ訴えを取り下げ放免となった<sup>8</sup>。差し押さえられていた資産の大部分を整理し、新たに再起を図った。そのような折、大阪で新設された信用組合の理事長に就任して欲しいと幾度も強く要請され、理事長に就くこととなった。緊密な関係の都市銀行を母店と呼び、資金的な融通を受けていたその信用組合は、金融業務の専門家がない素人集団であった。貸し方がルーズであったこともあり、あちこちで不良債権が発生した。信頼していた母店が真っ先に担保に入れていた信用組合の建物と敷地を差し押さえた。信用組合は破綻し、安藤は理事長として社会的責任を問われた。安藤によれば「その時の銀行の冷たさはひとしお身に染みた。〔中略〕またしても財産を失った。残ったのは、大阪府池田市の住まいと、身を焦がすような後悔だけだった。〔中略〕経営者は1度借り入れの味を覚えると抜け出せないものだ。経営に緊張感がなくなり、そのツケは必ず自分に回ってくる」<sup>9</sup>。こうした反省の下に、のちに日清食品では創業以降、無借金経営を継続するところとなった。

信用組合の倒産後、事業の整理も終え、安藤は戦後の窮乏の時代に発想を得た即席ラーメンの開発に着手した。1957年のことであった。人材も資金もなく、昔馴染みの大工に頼んでつくってもらった研究所というにはほど遠い3坪ほどの小屋で研究に着手し、あらかじめスープの味がめんにも染み込んでいる味付きタイプの即席めんの開発に意をそそいだ<sup>10</sup>。開発にさいして安藤は5つの目標を立てた。それは、第1においしくて飽きがこない味にすること、第2に保存性の高いものにすること、第3に調理に手間がかからない簡便な食品にすること、第4に値段が安いこと、そして第5に安全で衛生的であることであった<sup>11</sup>。

長期保存でき熱湯ですばやく戻る、すなわち保存性と簡便性を実現しようとしたが容易にすすまなかった。試行錯誤の末、天ぷらからヒントを得て油熱による乾燥法にたどり着いた。めんを揚げると油との温度差によって水分がはじき出されて無数の穴が開き多孔質を形成する。そして熱湯を注ぐとそこから湯が吸収され、めん線が軟らかく復元されるのである。苦労したのはめんを均一に揚げる方法であった。めんのかたまりを油に入れるとばらばらに浮き上がってしまう。幾多の試作と工夫の末に針金と金網を用いて四角い型枠を創製し、そのなかにめんをほぐして同じ厚みに整えて蓋をしたうえで揚げてみた。形状を矯正されためんはばらばらになることなく均一に揚がった。それとともに油で揚げたことによって、めんはほぼ完全乾燥の状態となり長期間の保存が可能となった<sup>12</sup>。かくして簡便性と保存性が同時に実現でき、「瞬間油熱乾燥法」として申請し、のちに即席めんの基本的な製法特許となった。スープの味をチキンに決めたのは、ある日、鶏ガラでとったスープでラーメンを作ると、料理のさいにしまった鶏が暴れ出し、それ以来、鶏嫌いとなった二男の宏基が喜んで食べたことがきっかけとなった。1958年の春、即席めんの開発をほぼ終え、家族の総力を挙げ

ての作業となった。家族に安藤が指示をするさいに「チキンのスープを運んでくれ」などと絶えず「チキン」、「チキン」と口にしていたこともあり、製品名は「チキンラーメン」に自ずと決まった<sup>13</sup>。

## 第2節 「チキンラーメン」—製造工場の建設と販売ルートの開拓

1958年6月に大阪・梅田の阪急百貨店で試食販売を実施したところ、用意した500食はたちまち完売となった。「客の反応をつぶさに観察しながら、この商品は売れるという確かな手ごたえを感じ」<sup>14</sup> た安藤は、同年夏に大阪・東淀川に古い倉庫を借りて工場に改装し、1日1,200ケースの生産量でスタートした。百貨店ですこぶる好評であった一方、食品問屋での反応は芳しいものではなかった。うどん玉が6円、乾めんが25円であったことから、「チキンラーメン」の35円の小売価格は高すぎるとのことであった。しかも2ヶ月ないし3ヶ月の手形決済が一般的であった業界の慣習に反して、安藤が各問屋に現金決済を申し入れたことも強く反発を受ける近因となった。結局、代金は売れたとき払いといった委託販売で納品することとなった。ところが、「ある日、とつぜん工場の電話がけたたましく鳴った。戦場のような忙しさがはじまる前兆」<sup>15</sup> であった。試食販売などもあいまって「魔法のラーメン」と口コミで広がり、消費者からの問い合わせが小売店に殺到して小売店から注文が問屋に大量に入った<sup>16</sup>。対応に追われた問屋が、一転して現金前払いでよいからできるだけ多くの商品を納入して欲しいと日清食品に連絡を寄こしたのであった。問屋からの注文はひきもきらず続いた。

倉庫跡を改修した小さな田川工場では1日に6,000ケースを生産するのが精一杯で供給は著しく不足をきたした。1959年、「チキンラーメン」の拡販による業容の発展を期して第一次5ヶ年計画を立て、本格的な大規模工場を建設すべく大阪・高槻に1万5,000㎡（さらに買い足してのちに2万4,000㎡）の土地を購入し工事に着手した。先述のとおり金融機関からの借入れは一切なく、すべて内部留保でまかなった。銀行からの融資の「申し入れもいくつかあった」が、安藤は「銀行の融資を受ければ、計画を1つ1つチェックされ」、「干渉してくるのは目にみえて」おり、そうしたことで時間をとられることは「タイミングを失する」こととなり、「後発メーカーに乗じられることにもなろう」と考えた。それゆえ自己資金のみで臨むこととし、それ以降も継続した。こうした手法を可能ならしめた理由は、売上げは現金で受け取る一方、原材料を3ヶ月の手形で支払うことで、回転差資金が生じたからであった<sup>17</sup>。

厚生省から「特殊栄養食品」の認可を受けた1960年頃、三菱商事大阪支社から取引の申し入れがあった。大規模工場の建設とともに全国的な販売網を確立する必要に迫られていたこともあり、安藤は三菱商事との取引をはじめることとした。ところが三菱商事の役員会で「三菱ともあろうものが、なぜラーメンまでやる必要があるのか」という意見が出て決定は難航した。結局、原料の小麦粉を三菱商事から仕入れることとして取引が成立した<sup>18</sup>。安藤はそれまでの方針を変更することなく、小麦粉の代金の支払いは3ヶ月の手形で、三菱商事からの代金の受け取りは現金ということで決着した。パッケージには「発売元・三菱商事」と印刷し、三菱商事の知名度を活用することとした。これは大きな信用となった。三菱商事に続いて東京食品（のちの東食）、伊藤忠商事とも同様な契約を結んだ。この3社を特約代理店とし、その下に全国の卸店3,000店を組織した。かくして多額の回転差資金を生み、かつ信用度を増すとともに「チキンラーメン」の販売網の開拓をみたのであった。

「チキンラーメン」の需要が爆発的に生じた背景には以下のような追い風があった。「チキンラーメン」を発売した1958年、神戸・三宮に主婦の店ダイエー薬局が開店し、スーパーの先駆けとなり、

加工食品を大量販売するルートが開かれた。多頻度に渡って特売商品としてダイエーの店頭に並んだのは「チキンラーメン」と卵であった。第2にテレビの登場であった。日清食品は、1960年3月、「イガグリくん」を皮切り<sup>19</sup>に、「ビーバーちゃん」、「地上最大のクイズ」、「ヤングおー！おー！」など明るく健康的な番組を継続して提供し、広告宣伝を積極的に展開した。第3に、景気の拡大が続いたことによって多くの人が多忙となるとともに生活文化も大きく変わり、食事にも簡便性を求めるようになった。「インスタント」が流行語となるなど、わずか数年の間で「外部環境」の変化はめざましかった。他方、市場が急拡大したがゆえに多くの産業企業がわれ先にと参入し、廉価販売による競争は激しさの度を増していった。また製法特許等の係争もいつ果てるともなく続き、混乱をきわめることとなった。さらに59年に泰明堂が「マイタイラーメン」で先鞭をつけ62年に明星食品が「スープ付き明星ラーメン」を上市したことによって本格化するところとなったスープ別添タイプの台頭があった。これら3点は、日清食品を苦しめた。

企業間競争が激しくなりそののちもさらなる激化が想定された状況下、総合社に依存した販売体制だけでは十全とはいえなかった。よって1960年には本社に販売促進課を設置し、全国の有力問屋と連携して市場のいっそうの拡大を図ることとした。同年、九州の片木商店、北海道の寿原食品、トーヨー社と、それぞれ伊藤忠商事、三菱商事、東京食品をとおして出荷することとしたが、一次特約店契約を結んだ<sup>20</sup>。さらに翌61年、「チキンラーメン」の拡販および廉価販売を抑止すべく一次卸店、二次卸店のなかの有力店を集めて、西日本チキンラーメン会を皮切りに、京浜、近畿、関東、中部、中国、九州と次つぎに各地区の有力特約店を選抜してチキンラーメン会を発足した<sup>21</sup>。こうして各地にチキンラーメン会を設立したものの、廉価販売は容易におさまらなかった<sup>22</sup>。それゆえ、62年3月、まず近畿地区の一次特約店の28店を13店に縮小し、中部地区の11店、翌63年4月に中国地区の9店、九州地区の10店を特約店として再編するなど特約店制度を刷新し<sup>23</sup>、適正価格による「チキンラーメン」の拡販につとめた。

1964年の第二次5ヶ年計画の最大のポイントは、販売網を囲い込むための販売拠点の発足と整備にあった。急激な成長を遂げた日清食品は、まず技術の開発と進化に傾注し、ついで独自の宣伝手法によって消費者の支持を獲得してきた。三菱商事、伊藤忠商事、東京食品の三商社から一次卸店、二次卸店、ときには三次卸店を経て小売店へとといった販売網の体制では、適正価格による拡販を中心とした日清食品の意思を浸透させることは容易ではなかった。すでに前年に名古屋出張所、仙台出張所を開設していたが、64年、福岡出張所をはじめ広島、静岡、札幌、高松の各地域に出張所を開設し、金沢と鳥取に駐在員事務所を設けた。さらに66年、従来の東京営業所と横浜工場を合体して東京支店を発足させた。

### 第3節 特許問題と「スープ付き袋めん」タイプの登場

市場が急拡大すると多くの競合企業が参入したが、安易に製法などを模倣するところも現れた。したがって日清食品は意匠、商品登録、製法特許をめぐる、多くの企業と係争を繰り広げた。1961年、相手企業の主張が退けられ、日清食品の「チキンラーメン」の商標登録が是認された。並行して製法特許の係争も続いていたが、日清食品が申請していた「即席ラーメンの製造法」および他社から買い取った「味付け乾めんの製法」にかんする特許の2つが62年に確定された。これにより、競合他社は「チキンラーメン」と同じ製法で即席ラーメンを製造することができなくなったが、日清食品は独占する意図はなく、使用許諾の契約を結んだ企業は61社に及んだ<sup>24</sup>。しかし、依然として異なる製法特許を主張するグループも存在し、異議申し立てや仮処分申請などが繰り返される

こととなり、業界の混乱はいつ果てるともなく続いた。食糧庁から「双方の特許を尊重することとし、特許使用の下の許諾は全国一本の協会に寄託、使用許諾は協会を通じて契約するように」との勧告がなされ、64年、56社が参加して(株)日本ラーメン工業協会（のちの日本即席食品工業協会）の成立をみ、安藤が理事長に選任され、消費者保護の観点にたつて協調協力を推進していくことを目途とした<sup>25</sup>。特許権問題については、64年に日本ラーメン特許（のちの国際特許管理）の設立により、日清食品、大和通商、第一食品工業、都一製麺、村田良雄氏の各特許権の管理一本化で一応の決着をみた<sup>26</sup>。

その間の1962年に明星食品がスープ別添タイプ全面的に切り替え、東洋水産もこれに続いた<sup>27</sup>。「スープ付き明星ラーメン」は、農林コンサルタントセンターによる「即席ラーメンについての消費者調査」がきっかけとなって開発された。「主婦を対象とする調査で51%が、ネギなどの野菜、ハム、タマゴなどを入れて食べている。しかもナベで煮る人の方が、熱湯をかけただけで食べる人よりも、即席ラーメンをおいしいと評価する率が高くなっている」といった同調査の報告を受けて明星食品の社長であった奥井美津雄は、「主婦たちに、多少手をかける余地を残しておいた方がいい。その代わり、玄人の味を家庭に送り込もう」とスープ別添タイプの開発を指示した<sup>28</sup>。それまで即席めんといえばほとんどすべてが「チキンラーメン」タイプの味付けめんであった。明星食品は従来の「明星味付けラーメン」の製造を中止し、この「スープ付き明星ラーメン」に傾注し、テレビCMを投入するなど強力な販売促進策を継続して展開した。「スープ付き明星ラーメン」は、鍋でめんを煮ながらスープを加えるもので調理に少し手間がかかる半面、めんやスープの味わいを深めることができた。まためんを加熱することから各種の具材を入れることができるようになり、好みに応じて調理する楽しみが付加された。スープ別添タイプは、都市の比較的高い年齢層、とりわけ主婦層の支持を獲得した。需要は急激に拡大しやがて明星食品は関東市場での主導権を握ることとなった<sup>29</sup>。そしてこののちしばらくの間、味付けめんとスープ別添タイプは市場を二分したが、やがて袋めんの製品分野ではスープ別添タイプのものが大勢を占めることとなった。

1967年頃から即席めんの販売量は伸びが鈍化しはじめ、68年の33億食が69年35億食、70年36億食、71年36億5,000万食と低迷することとなった。67年に1億1,700万食であった「チキンラーメン」の販売数量は、67年1億359万食、68年7,809万食、69年9,168万食、70年9,939万食、71年9,078万食と即席めん全体の市場よりも大きく落ち込んだ<sup>30</sup>。日清食品は、新たに活路を見出す必要に迫られた。

#### 第4節 海外視察と「カップヌードル」

1966年、「チキンラーメン」のさらなる市場拡大の創出の機会を模索していた安藤は、はじめて欧米視察を行なった。アメリカ・ロサンゼルススーパーのホリディマジック社との商談のさい、めんを入れるどんぶりがなかったことから、先方のバイヤーたちがオフィスのコーヒーの紙コップを用い、「チキンラーメン」を二つに割って入れお湯を注いでフォークで試食した。「欧米人はハンとどんぶりでは食事をしないという、当たり前なのに改めて気が付」き、「おいしさに国境はない」と考えていた安藤は、「超えるべき食習慣の壁が存在していた」ことを知った。まさに「目からうろこが落ち」たのであった<sup>31</sup>。

こうした衝撃とはじめての海外視察の成果を基にそののちの検討をつうじて、安藤は「衛生的包装で、調理器になって食器になるもの、その3つを持っていて、お湯をかけただけでできる。そういう商品ができれば、これは絶対にすたれない」、「チキンラーメン以上の革命的な仕事になるだろうと信じて研究開発に全力を上げ」ることとした<sup>32</sup>。まず着手したのは容器の開発であった。多く

の素材にあたった結果、軽量で断熱性が高く、しかも経済性にも優れていた発泡スチロールに着目した。

1966年12月、試作品の「カップチキン」を近畿地区で試験販売した<sup>33</sup>が、「カップチキン」のどんぶり型の容器は分厚く安定性が悪く、くわえて高コストであった。「カップチキン」はさらなる改良が求められ、研究が継続された。69年、国内での原料供給がままならないこともあり、アメリカから原料を輸入して容器成型の研究に入った。開発プロジェクトチームが試作した発泡スチロールの容器は、30種類以上にも及んだ。「片手で持てる大きさ」を理想のサイズとした安藤の考えを基に1ヶ月ほどの試行錯誤の末に、紙コップを大きくしたような形状に決定され、ひとまずカップの成形にこぎつけることとなった。ただしその後、量産化を果たしたさいに不備が生じたためにアメリカのダート・インダストリー社との日清ダート、さらには積水化成との日清化成を設立して技術開発をすすめてさらなる改善を続けることとなった<sup>34</sup>。

翻って1970年、めんの開発作業がはじまった。すでに容器の形状は決まっており、それに合わせてめんを形成することが前提条件となった。しかも安藤が担当者に指示したのは、具材も入り味付きのめんを熱湯を注ぐだけで味わえるいわば「チキンラーメン」をきわめて高度に進化させたものであった。従来の小麦粉の等級にはこだわらず、うまみとなめらかさのある原料粉を創出すべく多くの実験を繰り返し、吟味を重ねた末に上質の小麦粉と北海道産の馬鈴薯でんぷんを混ぜ合わせてめんを創った。めんを質を向上させるためにでんぷんを使用したのは、業界ではじめてのことであった。味のベースはチキンからポークに変え、それとともにしょう油の割合は「チキンラーメン」の10分の1とした。こうした開発に安藤も毎日のように加わった。

カップに入った即席めんの開発にさいして最大の難関は、厚さが6 cmにもなるめんを均一に揚げる技法を確立することであった。表面が揚がってもなかは生のままであったり、なかまで揚げると表面が焦げてしまったりし、めんを均一に揚げることは並大抵ではなかった。「チキンラーメン」の開発のさいに天ぶらの発想が役に立ったことを想起し、円錐形をした鉄の型枠に一食分ずつばらばらのまめめんを入れて蓋をして揚げてみた。すると、次つぎと浮き上がってきためんは、蓋に突き当たって行き場を失い、下から浮き上がってきためんを押し上げられた。こうしてでき上がっためんは、カップと同じ形状となり均一に揚がり、しかもめんの上部が密、下部が疎の状態となっていた。これは湯の通りがいい理想的な形状であった。くわえて蓋に押し付けられた上の部分が平らになり、具材をのせる台の役目を果たすこととなった<sup>35</sup>。

つぎに克服すべき問題となったのは、自動ラインで揚げためんを容器に収める手法の開発であった。めんの直系を容器よりも小さくすれば容器の底に収まるが、振動が与えられればめんが割れてしまったり崩れてしまう。さればとってびったり容器の底におさまる大きさにすると、湯戻ししたさいに底にべったり付着したままとったりする危険性があった。やがてめんをカップのなかにいれて宙吊りに固定する方法が考えられた。しかし宙吊りで固定されるよう、スポッと丁度よくめんをなかに入れることがすこぶる難しかった。研究所では試行錯誤が幾度も繰り返されたが、答えを見出すことがなかなかできなかった。苦悩した末に寝床で夢うつつのさいに得た安藤のアイデアによって、容器にめんを入れるのではなく、めんを下に置いて上から容器をかぶせる逆転の発想でようやく解決に至った。アルミキャップを蒸着したふたの開発には以下のような経緯があった。何度目かのアメリカ出張の途上、安藤は機中で思いがけずヒントを得た。客室乗務員が配っていたマカダミアナッツの容器は、紙とアルミ箔を貼り合わせた上蓋が密着していた。1つ余計にもらい、帰国後研究を重ね、カップのアルミキャップが完成したのであった<sup>36</sup>。

容器の開発やめんの形成に比べて具材の開発は、進捗が芳しくはなかった。具材選びと加工技術



に多大な時間を費やし、思案と工夫を重ねて導出したのは、フリーズドライ法<sup>37</sup>であった。固形物のフリーズドライ加工もわが国初であった。具材は思案の末にエビ、豚肉、卵、野菜とした。このうち、フリーズドライ加工でとくに難しかったのはエビであった。ありとあらゆる種類を試し、最後の最後に残ったインド西海岸の一部の海域だけで取れる品種だけが、フリーズドライで研究者たちの満足のいくレベルに達した<sup>38</sup>。

ネーミングにかんしては、開発と並行して協議が継続された。1971年の初め、プロジェクトチームの新規商品課の西原重夫課長によれば、まったく新しい調理済食品であるだけに試作段階の「チキンカップ」ではなく、「新規の商品名をつけたいという気持ちがあり」、「ちょうど前の年に発足していたアメリカ日清<sup>39</sup>から広告代理店との検討の結果『カップヌードル』のネーミングがよいのではないかという進言があ」った。それを受け、「これこそ新製品にふさわしい」と安藤が断を下して決定された<sup>40</sup>。ロゴタイプと容器デザインは、70年開催の日本万国博覧会でシンボルマークを製作した大高猛の手によった。その後もロゴタイプと容器デザインは変更されることなく継続された。そして万が一のキャップの破損による異物の混入、いたずらや汚れなどを防止するため、薄いポリプロピレンのシートで収縮包装するいわゆるシュリンク包装を採用したが、これもわが国でははじめての実用化であった。

## 第5節 「カップヌードル」の販売ルートの開拓

新製品のサンプルができ上がっていなかったものの茨城・取手に33,000㎡の工場用地を購入のうえ工事に着手し、「カップヌードル」専用の関東工場が1971年に竣工した。これらは高槻本社工場ですら日産10,000食のミニプラントをつくって実験を繰り返した成果を活かしたものであった。くわえて実施した社内アンケートでは、100人が100人とも、「〔インスタント・〕ラーメン1食25円（実勢小売価格）で各社が競争しているときに、100円のラーメンを好んで買う人がいるだろうか」（引用者注）、「めんをフォークで食べるのはとっぴすぎる。受け入れてもらえないのでは」と否定的な回答が寄せられていた<sup>41</sup>。くわえて71年5月、東京・経団連会館で発表会を開いたものの試食した外部の人たちの反応も冷やかであった。マスコミでの評価は、屋外のレジャーに便利な「キワモノ商品」というだけのものでしなく、袋めんが25円で廉価販売されている時代に100円は高いとして扱う卸店もなかった。開発時に盛り上がっていた社内の大きな期待感は急速にしばむところとなった。

1971年9月、発売した「カップヌードル」は、スーパーや小売店の店頭には並ぶことはなかった。通常の販売ルートを活用することができず、新たな流通経路を開拓する必要に迫られた。安藤は、若手のセールスでチームを組ませ、既存の食品ルート以外への販売を指示した。チームのメンバーは、百貨店、遊園地、鉄道弘済会（のちのキオスク）、官公庁、警察・消防署、自衛隊からマージャン店、パチンコ店、旅館までくまなく足を運んだ<sup>42</sup>。同年11月、東京・銀座三越前の歩行者天国で試食販売を実施した。安藤によれば、「彼らは立ったまま平気で食べた。発表会の席で、良風美俗に反するから売れないと言われたことを思い出した。食は時代とともに変わる。目の前の若者たちを見ながらそう確信した」<sup>43</sup>。その日だけで2万食が売れた。ふたたび社内は活気付いた。それでも「カップヌードル」は、既存のルートをとおしてスーパーや小売店の店頭には並ぶには至らなかった。それゆえ専用の給湯設備を付属した自動販売機を、ジュースなどの飲料と同じようにリースして設置することを企図した。しかしながら、この頃、湯の出る自販機はどこにもなくメーカーと共同開発のうえ食品衛生法の条例上の整備を東京都衛生局、都議会に図り、ようやく実現にこぎつけ

た。この専用自動販売機の貸し出しのため日清リースを設立し、設置に意をそそいだ。自動販売機の設置数は1年後には2万台に達し、当時としてはコカコーラにつぐものとなった<sup>44</sup>。その後、自動販売機を設置した小売店をつうじて「カップヌードル」がよく売れるという情報が卸店サイドにもたらされ、徐々に注文が入るようになった。そうした状況下、「カップヌードル」の需要を一気に爆発させるきっかけとなる事件が生じた。連合赤軍による「浅間山荘事件」であった。

1972年2月、連合赤軍の5人が長野・軽井沢の河合楽器保養所浅間山荘に侵入し、管理人の妻を人質として立てこもった事件であった。警視庁、長野県警、群馬県警、埼玉県警から計3,000人の警察官が出動して救出に当たった。救出作戦の展開の様子は各テレビ局によって全国に中継され、事件解決の2月28日までの10日間にわたり多くの視聴者の耳目を集めた。28日、NHKは10時間を超えて生中継し、犯人逮捕前後の視聴率は66.5%に達した<sup>45</sup>。ところで何ゆえにこの「浅間山荘事件」が、「羽がはえたカップヌードル」とマスコミで報じられるようになる売れ行きの起爆剤となったのか。一連の放送において、救出作戦にあっていた機動隊員が湯気の上がる「カップヌードル」を食べているところが、繰り返し画面にアップでうつされたのであった。「カップヌードル」が納入されていたのは、警視庁の機動隊だけであった。他の県警や報道陣からすぐに送って欲しいという連絡が、直接、本社に入った。それがまた新聞で大きく報道された。「カップヌードル」は、「火がついたように売れ出し、生産が追いつかなくな<sup>46</sup>り、「チキンラーメン」以来の大きなブームを巻き起こした。「チキンラーメン」の発売後、特許の知識が乏しかったがゆえに数々の係争に巻き込まれた苦い経験を活かし、「カップヌードル」では、「容器付きスナックめんの製造法」と「めんの中間保持」を中心とした実用新案の特許出願を終えていた。それでもエースコック、明星食品、東洋水産などとの係争が生じたが、和解に至る期間は従来に比して総じて短かった<sup>47</sup>。

他方、海外にもいち早く進出した。もともと「カップヌードル」はアメリカへの「チキンラーメン」の売込みの商談のさいに着想を得たことから、製品開発に着手した経緯があったがゆえ、日本国内でのいくつものハードルを乗り越える努力と平行して進出の準備をはじめていた。マーケティング・リサーチをした方がリスクを軽減できるといった内外のアドバイスを受容して調査会社に依頼した。30万ドルほどのアメリカでの起業資金は、あらかじめこの調査に要した。ところがその調査結果は、どのようにも解釈できる内容であり、有用とは判じ切れなかった。それゆえ、安藤は「自分で調べた方が肌身に感じていいじゃないか」と考え、「自分でマネキン〔試食販売を担当するアルバイト〕を雇って、通訳つきで、まずロスアンゼルスの方から東西南北に調べ」〔引用者注〕た<sup>48</sup>。試食販売はすこぶる好評であったので、1週間ほどの間隔でいろいろなスーパーを選んで店頭で「置かせてもら」商品の動きを調べるとともに購入者から聴き取りを行なった。そしてその「反応の程度から、まあこれなら啓蒙さえすればいけそうだという結論に達し」、1972年、「思い切ってアメリカに工場をつくり、アメリカ人を雇うのうえ現地で材料を調達して」販売に日清アメリカがあたり、「カップヌードル」の需要創造に意をそそいでいったのであった<sup>49</sup>。

## おわりに

1958年に安藤百福が日清食品を起業のうえインスタント食品の第一号としてこの世に送り出した「チキンラーメン」は、当初、卸店での取り扱いはなかったものの、口コミをつうじて消費者方小売店へ、小売店から卸店へ注文が逆流したことによって売れはじめ大ヒットとなった。そしてその売れ行きを加速したのが、1つにはダイエーが先駆となって台頭したスーパーの特売、2つにテレビCM、3つにインスタントのブームといった「外部環境」の著しい変化であった。

しかし市場が急拡大したがゆえに、ファースト・ムーバーでありかつトップ企業であった日清食品は、参入企業の急増に伴い過熱する廉価販売および製法特許等の係争の渦中の中心にいやおうなく位置した。くわえて明星食品が投入したスープ別添タイプが先鞭をつけ競合他社が後追いし、即席めん市場で消費者の支持を得て大勢を占めるようになり、日清食品は苦境に立たされることとなった。打開策の1つとして日清食品が中心となって日本ラーメン工業会および日本ラーメン特許を設立した。また廉価販売を抑制して日清食品の意思を浸透させるべく各地区での特約店の刷新、特約店によるチキンラーメン会の設立、そして自社営業支店・出張所を設けた。こうした施策の展開とともに日清食品は新たな活路を見出す必要に迫られた。

安藤のはじめての欧米視察のさいに着想を得て開発に意をそそいで5年、1971年に投入した「カップヌードル」は、当時、まだ広く普及していなかったフリーズドライ製法によってエビ、卵、ネギなどの具材が封入され、ポリスチロール容器、アルミラミネートのキャップ、シュリンク包装などの先端の素材を用いて革新的な技術を開発のうえ駆使した画期的な新製品であった。しかしマスコミでの評判は芳しいものではなく卸店サイドからも受け容れられず、社内も不安視する状況下での発売であった。通常の販売ルートを活用できず、自社セールスによる自動販売機のリースといった販売手法を展開した。各種の努力によってようやく注文が卸店から入りはじめた72年2月、テレビで報道生中継された「浅間山荘事件」で機動隊員が手にした「カップヌードル」が視聴者の目に留まり、それが契機となって売上げが著増するところとなった。

かくして日清食品は、幾多の工夫と努力を蓄積して製品を開発するとともに製造工場を果敢に建設のうえ改良改善して「高品質高生産性」を継続して追求した。そして他方で総合商社への依存体制から特約店網の構築、そして刷新を経、チキンラーメン会の発足とともに営業支店・出張所の設立による販売網の囲い込みに意をそそぎ、テレビCMを主体とした広告宣伝を積極的に展開し継続したのであった。

## 注

- 1 「チキンラーメン」は、大戦後の食糧難の時期に比較的豊富にあった小麦粉を用いて台湾出身者たちがつくった台湾の「鶏糸めん」がその原型とする指摘もある（井田毅「即席ラーメンの世界」『エコノミスト』編集部編『高度成長への証言（下）』日本経済評論社、1999年、86頁）。
- 2 『昭和の食品産業史—日本食糧新聞7000号記念—』日本食糧新聞社、1990年、241 - 242頁。
- 3 日本即席食品工業協会運営のインスタントラーメン公式サイト「即席麺家頁」、<http://www.instantramen.or.jp/data/data04.html>、2006年7月1日。
- 4 安藤百福『魔法のラーメン発明物語 私の履歴書』日本経済新聞社、2002年、18 - 21頁。
- 5 懇意であった運輸省鉄道総局長官の佐藤栄作（のちの首相）らの勧めもあり、復員軍人、引揚者、疎開先からの帰省者などの若者を集めてはじめた（同上書、39 - 41頁）。
- 6 これは、佐藤栄作から「これまで日本は中国に迷惑をかけた。中国は広いから民生の安定のためには鉄道、自動車など交通整備が必要になる。将来、技術協力できる人材を養成してはどうですか」とすすめられたことによった（同上書、44頁）。
- 7 日清食品の社名は、安藤によって『『日々清らかに、豊かな味をつくろう』という気持で』（安藤百福『奇想天外の発想』講談社、1982年、146頁）命名された。
- 8 安藤、前掲『魔法のラーメン発明物語 私の履歴書』、51 - 52頁。
- 9 同上書、55頁。
- 10 同上書、59頁。
- 11 『食足世平』日清食品、1992年、50 - 51頁。

- 12 安藤, 前掲『魔法のラーメン発明物語 私の履歴書』, 61頁。
- 13 同上書, 65頁。
- 14 同上書, 68頁。
- 15 『インスタントラーメン発明物語』インスタントラーメン発明記念館, 2000年, 63頁。
- 16 前掲『食足世平』, 61頁。
- 17 こうした手法によって, 日清食品は「資金繰りに苦しむことなど, まったくなかった」(安藤, 前掲『奇想天外の発想』, 155頁)。
- 18 前掲『食足世平』, 62 - 64頁。
- 19 日清食品提供資料, 『COMPANY PROFILE 2002』日清食品, 31頁。
- 20 前掲『食足世平』, 84頁。
- 21 同上書, 86頁。
- 22 同上書, 123頁。
- 23 同上書, 86頁
- 24 同上書, 78 - 80頁。
- 25 同上書, 80頁。
- 26 同上書, 82頁。
- 27 スープ別添タイプの第一号は, 1959年に泰明堂が発売した「マルタイラーメン」であった。
- 28 『めんづくり味づくり 明星食品30年の歩み』明星食品, 1986年, 103 - 105頁。
- 29 前掲『食足世平』, 88頁。
- 30 同上書, 158頁。
- 31 安藤, 前掲『魔法のラーメン発明物語 私の履歴書』, 88頁。
- 32 「長老・パイオニアが語る昭和 安藤百福」前掲『昭和の食品産業史—日本食糧新聞7000号記念—』, 1, 112頁。
- 33 前掲『食足世平』, 162頁。
- 34 同上書, 168頁。
- 35 同上書, 164 - 166頁。
- 36 同上書, 160 - 161頁。
- 37 食品を急速に凍結して水分を氷に変えその後, 真空の釜の中で加圧し, 氷を脱水して乾燥させる手法で色, 味, 食感, 形態が損なわれず, 栄養素の変化も少ないとされた。
- 38 前掲『食足世平』, 168頁。
- 39 1960年の夏, 鈴木三郎助(三代)味の素会長が, 高槻工場を訪ね, その後, 幾度も日清食品を訪問した。安藤によれば「食品業界で最初に即席めんの将来性に注目したのは鈴木三郎助」であった(安藤, 前掲『魔法のラーメン発明物語 私の履歴書』, 88頁)。1970年, 味の素の鈴木三郎助との信頼関係が基となり, 三菱商事も加わり, 3社の合弁事業としてアメリカ日清が設立された。
- 40 前掲『食足世平』, 168頁。
- 41 同上書, 172頁。
- 42 同上書, 174頁。
- 43 安藤, 前掲『魔法のラーメン発明物語 私の履歴書』, 101頁。
- 44 前掲『食足世平』, 176頁。
- 45 同上書, 177 - 178頁。
- 46 安藤, 前掲『魔法のラーメン発明物語 私の履歴書』, 105頁。
- 47 それでも, 類似のカップ入り即席めんが現われ, エースコック, 明星食品, 東洋水産などと訴訟となった。しかし「カップヌードル」では, 各社が無効審判の請求を取り下げることとなった。日清食品の独占的技術となったこの特許は, その後, 27社に使用実施を許諾した(前掲『食足世平』, 186 - 194頁)。
- 48 「長老・パイオニアが語る昭和 安藤百福」前掲『昭和の食品産業史—日本食糧新聞7000号記念—』, 1, 113頁。
- 49 日清食品による「カップヌードル」の現地化については, 機会を改めて論じることとする。