

Graduate School of  
Business Administration

KOBE  
UNIVERSITY



ROKKO KOBE JAPAN

2009-27

多国籍企業の対日投資とマスマーケティングの  
展開—高度成長期のゼネラル・フーズ—

桑原 哲也

Discussion Paper Series

## 多国籍企業の対日投資とマスマーケティングの展開—高度成長期のゼネラル・フーズ—

桑原哲也（神戸大学 大学院経営学研究科）

### 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。（注1）1930年には、世界の大規模鉱工業企業500社（資産額基準）のうち、日本企業23社を除く外国企業477社のうちの29社が日本へ直接投資をしており、その数は太平洋戦争直前にかけてやや増加する。戦時中は、同盟国および中立国の多国籍企業を除いて、対日事業を一時的に中断せざるを得なかった。しかし多国籍企業の対日進出は敗戦直後再開され、以後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。外資輸入自由化の直前の1967年時点で、世界の鉱工業大企業500社（売上基準）における外国企業457社のうち、133社が日本で事業活動を行っている。2002年には、世界の鉱工業大企業500社（資産額基準）に入る外国企業398社のうち、176社が日本へ直接投資をしている。（注2）

これ等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し、低迷を続けた企業もあるし、撤退した企業もある。従来の研究の大半は、進出初期の好成績を経験した後、やがて不振となり撤退したものが多くことに注目し、そうした原因を、日本の閉鎖性によるものであるという説明をするものが多かったのである。（注3）しかし、外資企業の経営の実態の解明は、依然として、残された課題である。いったい、多国籍企にとって、母国と同じほど経営がしやすい外国は、存在するのであるか。こうした観点に多大な共感を覚えながら、本稿は多国籍企業の対日進出と日本におけるそれらの経営を解明する。

本稿は、第2次大戦後の時代において、日本で活動した多国籍企業を取り上げる。第二次大戦後の日本における特徴は、経済社会的には、製造業の各

産業分野において先進工業国へのキャッチアップを完成し、それらを凌駕していった点である。そのプロセスで高度経済成長が実現され、大衆消費社会が実現した。こうした大衆消費社会の形成に大きな役割を果たしたのが、食品多国籍企業である。1967年時点で、日本へ直接投資をしていた上述の133社のうち、14社が食品企業であった。本稿はそうした企業の日本におけるマスマーケティング技術の導入プロセスを、国際人的資源管理の関連に注目して説明する。事例として、インスタントコーヒー市場に先発企業として参入した、ゼネラルフーズ（General Foods Corporation、以下GFCと略記）をとりあげる。同社は、当時アメリカにおける最大級の加工食品企業であり、世界の鋳工業の第52位（売上高基準）を占めた。

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。本社が開発した、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、現地国で優位性を作り出すには、母国での方法押し付けることは出来ない。現地国の制度的慣行に適応する経営制度を作ることによって、そうした本社の技術やノウハウははじめて成果をもたらす。そのプロセスにおいて、創造的適応が必要である。その実現の成否は、多国籍企業の国際経営人材の開発、蓄積に大きく規程される。そうした国際人的資源管理の発展水準は、多国籍企業のトップマネジメントの持つ視野のグローバル性に、例えば企業全体における海外事業の位置づけに規定される。

用いられる資料は、内外でおこなった経営当事者のインタビュー記録（筆者所蔵）と、その際に閲覧を許された一次資料（筆者所蔵）及び二次資料を中心としている。インタビューイは、GFCの本社の3名、日本の子会社ゼネラルフーズ株式会社（General Foods Limited、以下GFLと略記）の12名、ゼネラル食品販売株式会社（以下、GSHと略記）の1名、味の素株の4名、ボストン・コンサルティング・グループ日本支社の2名、博報堂の1名、ネスレ5名など合計31名である。多くのインタビューイには複数回の聞き取りを行った。（注4）

#### 第1節、GFCの国際化と対日進出

1985年設立されたポストム会社（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中、1920年代後半にはい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。（注5） その後も買収と多角化を推進し、戦前にすでにア

アメリカにおける最大の加工食品会社としての地位を確立していた。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取り、単一の販売部門の元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、従来の買収による製品の多角化の一方で、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、カナダとフィリピンに生産基地を持っているに過ぎなかったが、戦後は地理的拡大の戦略は大きくなるとなると進んでいっ。とりわけ1954年社長に就任した、チャールズ・モーティマー（Charles Mortimer）は、GFCの加工食品を全世界に供給する使命感をもって、海外投資を積極的に進めた。やがて1967年3月時点では、17カ国で生産基地を持っていた。（注6）

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%をのぞく）を占めていた。もっとも、いまだ海外事業の利益率は低く、全社利益の7.5%（カナダを除く）を占めるに過ぎなかった。

## 第2節、対日進出と製品多角化

### 1、GFの設立とバヤリースオレンジジュースの生産

GFCの日本への直接投資は、1953年に行われた。もっともGFCの日本での活動はこれが最初ではない。バヤリースオレンジを、すでに敗戦直後から軍需物資として米軍へ供給し、1950年民間市場におけるその販売が許可されるとともに、その原液の対日輸出を開始していた。（注7）バヤリースオレンジの原液は、兵庫県宝塚市のウイルキンソン炭酸鉱泉飲料会社でボトルングされ、アサヒビールの販売店系列で全国で売られた。バヤリースオレンジは、果汁飲料としては、わが国で初めての商品であった。それに追従して、ジュースと名の付く飲料が多数登場した。

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、ゼネラルフーズ株式会社（General Foods Limited, 以下GFLと略記）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。（注8）これは円会社法のもとづく外資会社であり、元本と利益を本国へ送金できなかった。GFCは技術者を社長として派遣してきた。また、日本人技術者2名が採用され、かれらは工場の建設と操業の主たる担い手となった。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、季節労働者を約100名雇用し、原液を生産した。生産した原液はドラム缶につめられ、ウイ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。「バヤリース・オレンジジュース」は、果汁飲料のトップブランドとしての地位を確立した。1957年時点で、全国のジュース類の需要の合計320函のうち、バヤリースオレンジジュースは180万函(56%)を占めた。(注9)

## 2 インスタントコーヒーへの進出

日本の高度成長の始まり、幾分外貨事情が好転する中で、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。同年グリーンコーヒーの輸入の量は、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全国の都市に喫茶店が続々と設立された。翌年1961年のインスタントコーヒーの輸入が自由化された。これをきっかけにインスタントコーヒーの需要は急増した。(表1)インスタントコーヒーの需要は、1965年には19860トンとなり、同年の焙煎コーヒーの需要量17927トンを凌駕した。その後1988年までインスタントコーヒー市場は拡大していく。

グリーンコーヒーの輸入自由化にあわせて、GFCはインスタントコーヒー・プラントの建設を計画した。GFCから派遣されてきたプラント技術者のもとで、従来のバヤリー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。(注10)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、試行錯誤を繰り返し、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。翌年、伊丹工場内にさら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。

当時、すでに同年1960年9月、森永製菓が生産を三島工場を開始していたので、GFCは国内の生産者としては2番目の生産者であった。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る。(注11)この間、その輸入自由化とともに、ネスレをはじめとするおびただしい数の海外メーカーがいつせいに、日本市場へ輸出戦略で参入してきた。その数は1962年時点で、ブランド数にして70とも80とも言われた。

### 第3節、マス・マーケティングの展開

#### 1、プロダクトマネージャー制度の移転

GFCは、製品技術とマーケティングマネジメントを駆使して、日本での優位性を築こうとした。消費者調査に基づいてその嗜好を確かめ、コーヒーの品質を高めていった。それとともに、同社の持つフルラインの加工食品群を、次々と日本市場へ導入しようとしてきた。1963年プディングの「プデイ」、1966年粉末のソースミックス「ルーミック」を導入し、サラダドレッシングの開発を手掛けた。(注12)

1961年、GFCはウイトカム(J. Whitcomb)を派遣し、マスマーケティングの移転を企てた。かれのもとで日本人のマス・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。朝日テレビの番組編成部長を広告担当者として採用し(注13)、昭和石油会社から採用した人を「マックスウエル」のプロダクト・マネージャーとし、広告会社の博報堂で「マックスウエル」を担当していた人物を新製品「プデイ」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。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、販促を実施した。そして、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。(注14) プロダクトマネージャー制度は、日本では革新的なマーケティング技術であり、そうした人材を育成するGFLは「GFスクール」と呼ばれた。

GFLのマーケティング部門は、「マックスウエル」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。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。その広告費は、ネスレに比べて少ないものの、1968年度には4億円に達した。(注15)

#### 2、営業の試行錯誤

ところで、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、全国で百万軒を超える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、GFLのインスタントコーヒーの販売を担当する会社、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。

**(注16)** 同社は、アサヒビールとウイルキンソン炭酸鉱泉飲料会社の折半出資で作られた。両者とも、「バヤリースオレンジ」事業を通じて、GFLと連携してきた経験があった。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のである。これにより、GFLは営業の負担から逃れることができた。

GSHは、伝統的な営業のやり方としての問屋営業に終始した。小売店に対する営業は、各地の地場の問屋に一任した。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、ネスレが全国展開している小売店営業にたいしてただちに劣勢に立たされた。小売店の陳列棚をGSHに先んじて、ネスレが獲得した。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。「マックスウエル」よりも「ネスカフェ」のほうが、多数の小売店に陳列される結果となった。たとえ店頭で「マックスウエル」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。小売店段階における「マックスウエル」の荷動きは鈍く、問屋は「マックスウエル」を積極的には取り扱わなかった。

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、全国の小売店にインスタントコーヒーが常置される時期に問題化した。1962年の夏を越すころ、各地の小売店に置かれたインスタントコーヒーが凝固しているというクレームが発生した。

**(注17)** 日本の夏は湿度が高く、ジャーの内蓋を通して湿気がはいり、インスタントコーヒーが凝固した。それはすべてのメーカーに共通して起こった。GFLはこれに対処して、凝固を防ぐシールをすみやかに開発した。しかし、小売店の陳列台の凝固した「マックスウエル」の回収は遅れた。その回収は、ネスレよりも大きくおくれた。このことは、「マックスウエル」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。**(注18)**

その数70~80ともいわれるインスタントコーヒーのブランド間の激しい競争の下で、「マックスウエル」のシェアは急速に落ち込んだ。「マックスウエル」のマーケットシェアは1961年春には42%であったが、1964年には10.7%に落ち込んだ。**(表2)** 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。

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業政策では売れなかった。これに対してネスレの迅速、大規模、きめ細かい小売店営業の成果は著しいかった。(注19)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。1964年4月、GFLは自ら小売店営業を開始した。GFLの小売店営業部隊は、カスタマーサービスと呼ばれ、1964年10月時点で、東京20名、名古屋4名、大阪13名が配置された。(注20) そうした小売店営業部隊の規模は決して大きいものではなく、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することに主眼を置いた。目的地では、従来マックスウェルを店頭においていない小売店を取引先として開拓した。

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3億円で買収した。この全国営業網を管理するために、東京の本社に営業本部が設置された。(注21) こうした資金需要にこたえて、GFLは、1966年11月5.76977億円を増資し、その資本金は6.22697億円となった。

### 3、国際経営要員の不足

第2次大戦後、GFCは積極的に海外直接投資をつづけたが、GFCにおいて海外事業は周辺の位置づけを与えられたにすぎない。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。(注22) これを反映して、GFCの国際人的資源管理は発達しなかった。GFCの社内人事において、国際事業部へ異動することは、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。(注23) 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にいた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。こうしたキャリア開発の慣行の下で、海外駐在は忌避された。そうした人的資源開発管理のもとで、海外要員の育成、蓄積は進まなかったのである。

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3）日本での駐在中1名が死亡、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、ファーマン（E. Fuhrman）のようにGFCへ帰社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、ウイトカム（J. H. Whitcomb）のように日本駐在後、昇進をつづけた人もあった。（注24）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Parsonsへ転勤した。その後、1967年イギリスのAlfred Birds and Sons社のマーケティング担当者となり、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年時点では、ラテンアメリカ地域の責任者となっていた。かれも、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の人的資源管理の下で、長期の日本駐在は嫌われ、GFLにおいて、日本におけるマスマーケットの拡大、大衆の食品の消費行動、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、GFJの国際展開を著しく難しいものにした。

上述したようにGFLは1964年から1965年にかけて、営業を内部化し、流通チャネル企業に対する働きかけをすることになった。しかし、こうしたGFLの活動を理解し担当できる人材は、GFCの中にはおらなかった。そこで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、シカゴ本社の手食品企業のゲッツ・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（Paul Schroer）を採用した。かれは営業を専門として、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た。かれを、極東における流通の問題を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。

#### 第4節、流通チャネル政策の失敗

##### 1、問屋営業への傾斜

急激に拡大していく市場のもとで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手販売量の拡大を企てた。また販促手段として、増量されたジャーなどを例とするプロモーションパックの積極的な投入に力がそそがれるようになった。こうした営業努力は、宣伝広告といったマーケティング活動と相まって一時的にはあるが、成果を挙げたようにみえる。GFLのシェアは、1969年には24%に上昇した。(表4) しかしこのときの過度な拡販は、「マックスウエル」のブランド価値を下げるリスクをはらんでいた。

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、ほぼ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。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った。ネスレの3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。しかもリベートをつけて、問屋に引き取ってもらったインスタントコーヒーの多くが、流通在庫として蓄積されていった。在庫を抱える問屋の中には「マックスウエル」を越境販売するものも出たと推測される。問屋の間で乱売競争がおこなわれ、小売価格は下落した。当時の営業の問題は次のように述べられている。「マックスウエルの店頭価格は、伝統的にネスカフェよりも安い。安く売られるということは、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る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』に販促原資を要求し、トップもそれに動かされた。」(注25)

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拡大が始まっていた。インスタントコーヒーの場合は、スーパーマーケットで販売される割合は特に大きかった。1966年には、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。(注26) 「マックスウエル」はそうした

スーパーマーケットの特売品として利用されるようになった。事実、「マックスウエル」の売り上げに占めるスーパーマーケットのシェアは特段に高かった。**(注27)**「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、流通企業の拡販手段として展開されることが多かった。」**(注28)**「マックスウエル」の値乱れを防ぐために、特約店を整理しなければならなくなった。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社へ減らした。**(注29)**

過度な廉価販売の結果、期末に利益が目標に達しないことがわかると、問屋への押し込み販売をおこない、架空の売り上げを立てて帳簿上の利益EWS (Earnings without sales) を捻出せざるを得なかった。これは業界で期末の決算対策として広く行われていたとはいえ、GFLはそれを過度に行うようになった。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求された。売上目標、利益目標が達成できない場合、GFLは期末に「決算対策」を過度に行わざるを得なかった。シュロア社長は、GFC本社のトップマネジメントに人脈がなかった。そうしたこともあって、本社に向かって日本における厳しい事態を説明しても、理解してもらうことが難しかったと考えられる。そして、彼は業績を数値のみで説明しなければならなかった。このことも、過度な「決算対策」を行う原因となった。

## 2、ブランド地位の低下と不振

末端小売店で特売、安売りが行われると、GFLのインスタントコーヒーの売上単価は低下した。すると粗利益が減少し、広告宣伝費は断続的に減らされていった。1970年半ば、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、比較的安い費用で実施でき、即効性があるプロモーションパックが連続的に出されるようになった。当時の営業担当者は、ある地方都市の小売店の店頭で、数種類ものマックスウエルのプロモーションパックが陳列されているのを見て愕然としたという。**(注30)** こうして、プロモーションパックをださないと売れないという事態が生じた。

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。1969-72年時点で、一人当たり売上高(1969年から1971年の年間平均売上高を1970年の従業員数でわった数値)をみると、GFLは10,446千円にたいして、ネスレは30,841千円であった。**(注31)** GFL

のそれは、ネスレの1/3であった。これは、製造原価が高いとともに、低価格での販売が行わ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。」(注32) 売上高利益率は、1968年度(1968年4月～1969年3月)7.3%であったものが、1970年度(1970年4月～1971年3月)には、2.6%へ下がった。1969年のマーケットシェアは、上述したように24%のピークに達したが、翌年1970年22%に、71年19%、72年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、それまでのインスタントコーヒーの純利益の累計とほぼ同じ金額であったという。(注33)

#### 第5節、部分的撤退と合併会社への改組

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、マックスウエ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若手の管理者が、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。(注34)「将来、経営者となるために、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。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。そこで、かれはGFC社長に次の条件を提示し、それは受け入れられた。「2年後に日本駐在を終えるが、その時、本社のしかるべきポストが彼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へ派遣された、最初の人物であった。ファーマンを迎えて、GFLの日本人従業員は、GFCが日本事業に本腰を入れ始めたことを感じて意気が上がったという。(注35)

ファーマンは、着任して間もなく、問屋への「押し込み販売」の実態と、流通在庫が大量に存在することに気づいた。そして、それまでの過度なリベートをつけた販売活動や、期末のEWSを禁止した。それとともに流通段階の在庫を処分して、乱売の防止に努めた。さらに、有望な新規事業へ多角化を企てた。1970年11月、顆粒状のインスタントコーヒーが完成したばかりの鈴鹿工場で生産され、市場導入された。それは、従来の「マックスウエル」よりも高級感を訴求できる商品として、またネスレのフリーズドライ・

インスタントコーヒーへの対抗商品としてもみなされた。もっともその売れ行きは期待されたようには伸びなかった。また、セカンドブランドのコーヒーからはなれて、一番手企業としての地位を築く可能性があるドッグフード「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。ファーマン社長をサポートして、1971年8月、GFCはGFLに36億円の増資を認めた。

しかし、GFLは1972年の3月期には上に述べたような多額の赤字を計上した。これが動機となって、GFCは日本での事業からの部分撤退を決定した。（注36）そして、GFLを日本の有力企業との合弁会社とすることを企てた。1972年4月から9月にかけて、GFC国際事業部のアジア太平洋地域担当者が東京へ駐在し、合弁パートナーを探し始めた。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進められた。合弁交渉は当初は、武田薬品とおこなわれたが、まとまらなかった。次いで味の素との交渉を開始した。（注37）1972年9月、味の素との交渉が妥結した。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、マーケティングを担当し、総発売元となるとともに社長を味の素から派遣すること、一方でGFCは製品技術および生産技術を担当すること、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。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。（注38）

1973年8月1日、GFLは、GFC50%、味の素50%の合弁会社へ改組された。（注39）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, AGF）とされた。味の素から社長武田清（味の素取締役で、前の東京支店長）が就任し、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イデポール（P. Wedepohl, 前GFCベネズエラ子会社社長）、常務取締役1名と、および技術担当取締役へ2名が就任した。GFCは、こうしてGFLを合弁会社とし、そのパートナーに技術面をのぞくあらゆる職能と経営権を委譲した。日本におけるGFCの機会は、配当の確保と技術供与料金の取得に限られるようになっていった。これは事実上、日本での事業活動から撤退することを意味すると考えられる。こうした海外事業の不振は、日本でのみならず、多くの海外投資先国で顕在化していた。（注40）

結



以上の事例研究に基づいて、次のような事実発見と意味付けをおこなう。

第 1、G F C は、日本への投資において、その新製品技術と、ブランドマネジメントを中心とするマス・マーケティング技術を、移転すれば、日本の市場における地位を確立できると考えた。そして、日本における多段階の歴史的に形成された流通チャネルへの対応、すなわち営業は、外部化することができると考えていた。事実、そうした方法で、バヤリースオレンジ事業で成果をあげた経験があった。しかし、1960 年開始したインスタントコーヒー事業への参入は、期待されたようには進まなかった。急成長するインスタントコーヒー市場において、G F C はわずかなマーケットシェアを得たにすぎなかった。支配的地位を速やかに確立したネスレに比べて、大きく格差があるセカンド企業の地位に甘んじなければならなかった。

第 2、同時期に日本のインスタントコーヒー市場に参入し、小売店営業を自ら進めると同時に伝統的な流通チャネル企業との連携を強化するネスレに比べて、G F C は、あきらかに営業に弱点があった。そこで、営業活動を内部化し、小売店営業を開始するなど、流通チャネルへ働きかけを開始した。こうして、G F C の日本子会社 G F L は、マーケティング、生産、営業のフル職能を持つ統合企業として拡大された。しかし G F L の経営の適任者を、G F C の中に見いだすことは困難であった。たとえ可能性がある人物がいたとしても、海外駐在を組織におけるキャリア・デッド・エンドとみなされている G F C において、かれに日本駐在を要請することは困難であった。そこで次善の策として、アメリカの食品企業の香港駐在員で、営業で成果を上げている人物を、スカウトし、日本子会社の社長に据えた。

第 3、新体制の下で、G F L は、問屋に対しては大幅な値引を行い、小売店の店頭には「マクスウエル」の増量のジャーを置くなど、販売促進に力を注いだ。急速に市場拡大が続くインスタントコーヒー市場で、G F L は販売量を伸ばし、マーケットシェアは向上した。しかしその間、流通段階で中間在庫が増加し、値崩れが生じていた。また、連続的で過度なプロモーションパックの投入によって、肝心のスタンダード品の売れ行きが伸びなかった。それは、小売店における安売り商品として利用されることになった。そして、G F L は巨額の赤字を計上するにいたった。

第 4、こうした不振な成績に直面して、G F C は、日本からの部分的撤退を決定した。そして、1973 年、日本企業へ株式の半分を譲渡し、**経営権をパートナーへ事実上譲渡した**。新会社「味の素ゼネラルフーズ」において、日本側パートナーは、マーケティング、生産、営業、人事労務を担当する一方

で、合併会社に対するGFCの貢献は、技術面のみに限られた。

第5、日本におけるGFCのインスタントコーヒー事業は、当初の期待に反する経過をたどった。GFCとりわけ営業面で競争者のネスレに対する劣位に立たされた。それは、GFCの経営陣の視野、すなわち「海外事業をも営むアメリカ国内企業」としての視野、すなわち自国中心的な視野のもとに、国際人的資源管理は発達せず、そうしたもとでは解決が困難であった。GFCの海外子会社は日本でのみならず、多くの海外投資先国で不振に陥っていた。そうした国際経営の不振と、多角化の失敗により、やがて1986年GFCみずからが、買収され消滅した。

[2009.6.30 931]

注1、拙稿「戦前における外国企業の対日直接」京都産業大学『経済経営論叢』、第26巻第2号、1991年9月。Mira Wilkins, "American-Japanese Direct Investment Relationships, 1930-1950", *Business History Review*, vol.56, winter, 1982. Mira Wilkins, "The Contribution of Foreign Enterprises to Japanese Economic Development", Takeshi Yuzawa and Masaru Udagawa ed., *Foreign Business In Japan before the WWII*, 1993, Tokyo University Press, 1992. Masaru Udagawa, "Business Management and Foreign-Affiliated Companies in Japan Before World War II, Yuzawa and Udagawa ed., op. cit, 1993.

注2、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。

注3、Mark Mason, *American Multinationals and Japan*, Harvard University Press, 1993

注4、拙稿「多国籍企業の対日進出と組織能力の形成—ゼネラルフーズの流通チャン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。

注5、GFC, Annual Report, 1929. ibid. 1931. James Ferguson, *General Food Corporation: A Chronicle of Consumer Satisfaction*, The Newcomen Society of the United States, 1985.

注6、GFC、*Annual report, Fiscal 1967*

注7、津久浦一郎氏談、(2004年3月4日、東京)。津久浦一郎氏文書。米内貞弘氏談(2003年6月24日、東京。2003年7月18日、

東京。2003年8月20日、東京)。アサヒビール株式会社、『アサヒ100』、1990年8月、38頁。

注8、高沖信夫氏談、2003年10月24日、東京。高沖信夫「マックスウエルに歴史あり No.4」AGF、『AGF ニュースーAGF 10年の歩みー』1983年8月。

注9、アサヒビール株式会社、『アサヒ100』、1990年8月。

注10、高沖信夫「マックスウエルに歴史あり No5」、『AGF ニュース』1984年

注11、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とどまっていた。

注12、有馬哲生氏談、2002年11月2日、宮崎。

注13、榎本宏氏談、2002年11月30日、2003年4月19日、2003年8月18日。

注14、もっとも、そうした調査を重視する手法が度の程度成果に結びついたのかは疑問である。数値の背後にある現実を派遣管理者は読めなかったきらいがあった。また、あたえられた数値が不適切であったから、良い結果が出せなかったなどといったいいのがれに数値を使われることもあったという。

注15、米内貞弘「広告に恋してーネスルと戦う男ー」『ブレーン』1990年11月号。

注16、津久浦一郎氏談、2004年3月4日、東京。津久浦氏文書。

注17、有馬哲生氏談、2002年11月2日、宮崎市。高沖信夫氏談、2003年1月24日、東京。

注18、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。高沖信夫氏談、2003年1月24日、東京。

注19、田中良平氏談、重松丞二氏談、副田健吾氏談、以上、2002年1月16日、神戸大学。

注20、岸哲司「マックスウエルに歴史あり, No.3」, AGF, 『AGF ニュースーAGF 10年の歩みー』1983年。岸哲司「マックスウエルに歴史あり, No.4」AGF, 『AGF ニュースーAGF 10年の歩みー』1983年。

注21、榎本宏氏談、2003年4月19日、東京、2004年8月18日、東京。津久浦氏談、2003年3月4日、東京。津久浦氏文書。

注22、Adolf Clausi氏談、2003年3月8,20日、Stamford, Connecticut.

James Stone 氏談、2003 年 3 月 20~22 日、Sarasota, Florida。海外事業は、GFC にとって、hobby のようなものであったと、ストーン氏は言っている。

注 23、Harvard Business School, “General Foods Corporation-International Division(J1):Problems in Executive Manpower”, Case Services, 9-3-1-218,1965.

注 24、*General Foods Limited, Britain, Dec., 1972, p.56~57*

注 25、米内貞弘「広告に恋して」、『ブレーン』1990 年 11 月、105 頁。

注 26、日刊経済通信社『酒類食品統計年報』1967 年版。なお小売店総売り上げにしめるスーパーマーケットのシェアは 6%であった。通産省『流通環境に関する中期展望』。

注 27、岸哲司「マックスウエルに歴史あり、No.3」, AGF, 『AGF ニュース』1983 年。

注 28、米内貞弘「コーヒーのビジネスと広告ー1950 年以降ー」、日本コーヒー協会 『コーヒー文化研究』No.1。

注 29、榎本宏氏談話、2003 年 4 月 19 日、および 8 月 18 日、いずれも東京。

注 30、岸哲司「マックスウエルに歴史あり、No.4」AGF 『AGF ニュース』1983 年。

注 31、売上高については、松村忠雄氏談、2003 年 7 月 17 日、東京

注 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。

注 33、松村忠雄氏談、2003 年 7 月 17 日、東京。

注 34、E.Fuhrman 氏談、2003 年 3 月 9 日、Stamford, Connecticut。

注 35、科野松蔵氏談、2004 年 5 月 15 日、東京。同氏談、2004 年 12 月 19 日、横浜。

注 36、これには、GFC 本社の不振も関係していたと考えられる。1972 年 3 月期の年次報告書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、この 20 年間出始めて低落したのである。イタリア、オーストラリア、日本は損失を計上した。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。」これはレストランチェーンなどの多角化事業の失敗によるが、海外事業の不振も一因であった。「3 つの海外事業、悪い成績に終わった。」これは日本、オーストラリア、イタリアの事業であると考えられる。GFC, *Annual*

*Report, Fiscal 1972.*

注 37、松村忠雄氏談、2003年5月29日、東京。

注 38、「産経新聞」1973年1月26日。

注 39、『食品新聞』1973年8月1日。

注 40、GFC の海外事業の不振は、日本のほかの多くの外国でも見られ、米国における多角化戦略の不振と相まって、GFC の存続を困難にした。1986年 GFC は、Phillip Morris に買収され消滅した。



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
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
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

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。

表2

## 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年4月-1963年3月)

年度	ネスレ			GFL				他	合計
	Nescafe	Nescafe 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%
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、伊藤泰敬氏(元GFL, 元AGF)提供資料(筆者所蔵)。

表3、GFLへ派遣された、GFC社員（駐在期間1年以上）（1960-72年）

氏名	国籍	駐在期間			GFLにおける最高位	GFL勤務後	GFL勤務前	備考
		来日	離日	駐在期間	職名			
1 Moore, Roland	アメリカ人	1958年 8月	1961年	3年	社長			
2 McGee	アメリカ人	1961年 7月	1962年	1年	社長			技術者
3 Winkles, S	アメリカ人	1962年	1965年	3年	社長	GFC	GFC	経理専門家
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	マーケティング専門家
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	Whitcomb の後任
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の香港子会社	営業専門家。
7 Hernandez, 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	マーケット・リサーチ専門家。
8 Boesen, M. E.	オーストラリア	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、調査会社マーブラン社からGF Japan へ。	調査専門家.Hernandez 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 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、GFL『GFニュース』No.6.1969.4月、6頁。

2、科野松蔵氏談、2003年4月19日、6月25日、2004年5月15日、東京。同氏談、2004年12月19日、横浜。および同氏よりの私信。

榎本宏氏談、2002年11月30日、2003年4月19日、8月18日、東京。および同氏よりの私信。池谷正美氏談、2002年11月15日、2003年5月28日、東京。および同氏よりの私信。

伊藤泰敬氏談話、2003年8月18日、東京。