

# 即席麺の国際経営史

—日清食品のグローバル展開—

川 邊 信 雄

## 1. はじめに

かつて「国民食」といわれた即席麺は、世界ラーメン協会の推定によれば、2013年世界で1055億食以上消費される「世界食」となっている。

この即席麺は、安藤百福が自宅の庭に研究小屋を建て、1年にわたる施行錯誤の末開発したものである。彼は、妻のてんぷらをヒントに麺を油で揚げて乾燥させる製法を確立し、1958年、48歳のときに世界初の即席麺「チキンラーメン」を生み出した。戦後の闇市でラーメン屋台の長い行列を見て、家で簡単に食べられたらと思ったのが即席麺開発の出発点であった。お湯をかければ2分のできるチキンラーメンはたちまち評判となった。

また、時代はまさに高度成長へ向かい始めた時であった。国民は生活を楽しもうと時間節約型商品に価値を見出した。森永製菓も1960年にインスタントコーヒーを発売している。

さらに、日清食品は1971年には「カップヌードル」を発売した。食品であるため味も重要であったが、このカップヌードルは食のファッション化を進めることになった<sup>(1)</sup>。

この即席麺業界には、日本国内で東洋水産、サンヨー食品、明星食品、エースコックなど多数の企業が参入し、競争が激化した。しかも、日本国内における即席麺産業は成熟化し、量的な発展は望めなくなってきた。即席麺に使われる原料小麦使用量は、1975年をピークに一進一退を繰り返すようになっていた。今後は大きな伸びは見込めないというのが業界の一致した見方であった。そこで、各社は海外市場の開拓に目を向けるようになった。その過程で、進出先国における現地企業が新たに即席麺事業に進出するようになり、競争は日系企業同士だけではなく現地、あるいは他の国の多国籍企業を巻き込んだ競争へと発展した。

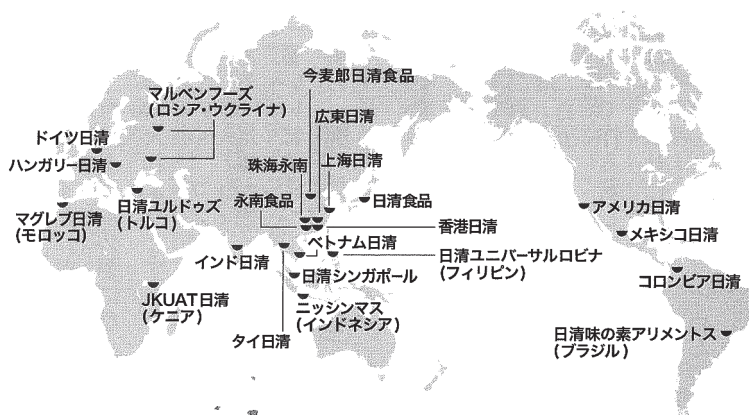
その後、高級品の開発などの努力により、2004年度の即席麺の国内生産量は55億3000万食と前年度に比べ0.7%増え、3年連続で過去最高を更新した。しかしながら、国内の少子高齢化の傾向は明確になり、2005年度の国内生産量は54億4000万食と前年度と比べ、1.6%減少した。その後、伸びは止まってしまっている。そこで、さらなる海外市場での展開が必要となってきたといえる<sup>(2)</sup>。

しかしながら、このように世界食になり、人々の食文化や慣習を変えた即席麺企業の国際的な展開については、ほとんど体系的な研究はなされていない。第二次世界大戦後、世界商品になったキッコーマンや味の素と比べるとその差は顕著である<sup>(3)</sup>。

いうまでもなく、日系即席麺のグローバル展開をリードしてきたのは日清食品であった。現在、

同社は世界19ヵ国51工場を有している(第1図参照)。日清食品のグローバル展開についての先駆的な研究といえるものには、大塚茂や斎藤高宏の研究がある。これらは食品としての即席麵の国際化という視点から日清について研究されており、紙幅のかなりの部分を即席麵産業の発展に割いている。そのため、企業戦略や成長戦略としてのグローバル展開という視点というよりも、もう少し広い分析の枠組みのなかで、日清食品のグローバル化の過程やその特徴を分析したものといえることができる。また、上野明も1980年代後半までに積極的にグローバル化を進めていた日本企業16社の分析のなかにも、日清食品のグローバル化の事例研究を含めている<sup>(4)</sup>。

第1図：日清食品グループのグローバル展開(世界19ヵ国51工場)



出所：安藤宏基『勝つまでやめない勝利の方程式』中央公論社，2014年，49頁。

ところが、日清のグローバル展開についての研究は、1990年代なかば以降まったくといっていいほどなされなくなった。本稿では、初めて米国市場へ進出する1970年代から、現在に至るまでの日清食品のグローバル展開について分析し、研究の空白を埋めようとするものである。

なぜ企業が国境を越えてその活動を拡大し多国籍化していくのかについては、いろいろな研究方法や理論が発展してきた。それらの理論を総合化して構築されたのが、ジョン・H. ダニングのOLI (Ownership, Location and Integration) パラダイムであった。これは、多国籍企業は経営上の優位性を持ち、特定の資源を有する地域に、関税や輸入規制などの市場の失敗に対応したり、取引コストを節約したりするために海外に進出するというものである。まさに、特定の企業が、特定の場所に、特定のタイミングで進出するかを説明しようとするものである<sup>(5)</sup>。

ここで重要になるのは、以下の2点である。第1は、ある特定の国に進出する時の参入形態、つまりグリーンフィールドかM&Aか、単独出資か合弁か、合弁ならマジョリティかマイノリティ所有かといったことである。また、業種によってはエリアフランチャイのような形態も考えられる。第2は、海外に設立された現地法人・子会社に、本社の技術・経営移転をいかに進めるかという問題であった。

自動車や電気機器の製造企業と即席めんの場合とを比較して、海外進出をするときに高度な技術の移転というようなものは即席麺の場合にはあまり要求されない。むしろ装置産業的特色を持っているといえる。その代わり、食品というのはきわめてドメスティックな性格をもち、どの国の消費者も味に対してはかなり保守的な面をもちている。そのため、いかにして現地の人々の嗜好にあった商品を開発するのかといった点が重要になる。

本稿では、以上の問題を考慮しながら、ダニングのOLIパラダイムを分析の枠組みとしながら、日清食品のグローバル展開を歴史的に分析するものである。

資料としては、日清食品のグローバル展開については、上記の研究以外の学術研究が少ないため、日清食品の発行した社史、さらには細かな同社の動きについては、雑誌記事や新聞記事を利用している。

本稿の構成は、上記の分析の枠組みにそって、日清食品の国際展開の節目となる戦略の変化や進出地域の変化などを基準にして、5つの地域への進出に分けている。第1節のはじめに続いて、第2節では初期の進出国である米国とブラジルについて考察している。第3節では1980年代以降発展したアジア諸国を対象にしている。第4節では進出の難しかったヨーロッパ市場への進出を分析している。第5節はBRICsの中でも最大の人口を抱える中国・インド市場を扱っている。第6節では、最後のフロンティ市場ともいべきアフリカ・中東市場について分析している。最後の第7節おわりには、本研究の分析結果、意義、今後の研究課題についてまとめている。

## 2. 南北アメリカへの進出

### (1) 米国への進出

日本で安藤百福が開発した即席麺「チキンラーメン」が初めて米国に出荷されたのは、国内での発売とほぼ同時期の1958年夏のことであった。

安藤百福は、大衆食品にとって不可欠である「美味」「簡便」「保存」「衛生」「廉価」という5つの要素を目標として、「チキンラーメン」を開発したという。安藤はこれらの要素をすべて備わった商品であれば、あらゆる国に通用するものになると確信していた。「味に国境はない」<sup>(6)</sup>が彼の信念であった。

日清食品の本格的な海外進出は、1970年に米国から始まったといえる。1969年6月に、安藤百福が味の素の鈴木恭二社長と会談したとき、アメリカ市場への進出計画について熱意を披露した安藤に対して、鈴木が関心を示した。そして、鈴木はすでにアメリカで確立している味の素の販売ルートを利用してはどうかと、支援を申し出た。この結果、生産は日清食品が、販売は味の素が受け持つという形で、交渉が迅速に進んだ<sup>(7)</sup>。

これを受けて、安藤百福と初代海外事業課長であった玉木進は、米国に市場調査に出かけている。まず、すでに製品を出荷していたジャパンフーズ社の販売経路をチェックした。同社の扱っている店は、ほとんどが東洋人の経営するオリエンタル・フード店であった。スーパーで

販売される場合も、オリエンタル・フード・コーナーで販売されていた。そのため、即席麺の購買は東洋系や日本での駐留生活を経験した軍人や軍属に限られていることが分かった。

安藤はスーパーと交渉し、対面方式の試食販売をさせてもらうことにし、大きな鍋と電熱器を持ち込み、自ら店頭に立って顧客に勧めた。ここで、即席麺は東洋人だけに好まれるものではなく、米国人一般に受け入れられるという確信を得ている。<sup>(8)</sup>

その後三菱商事からの事業参画への申し入れがあり、1970年7月に3社合併で資本金30万ドルの「NISSIN FOODS (U.S.A.) CO. INC.」(米国日清)が設立された。資本比率は、日清食品55%、味の素25%、三菱商事20%であった。出資割合は、その後の話し合いで、日清食品が生産と販売を一貫して受け持つことが最善との結論に達したため、日清食品80%、味の素10%、三菱商事10%と改定されている。<sup>(9)</sup>

1970年9月、ロサンゼルス市内にアメリカ日清の本社事務所が開設された。当面の主要務は、「チキンラーメン」など日本からの輸入製品販売による市場開拓と流通チャネル作りであった。並行してアメリカ日清で現地生産する商品開発が、日清食品研究所で始まった。日本からの輸入品では、オリエンタル・マーケットからの脱出は困難と考え、それらをベースとしつつもアメリカ人に好まれる新しい味を作り出す必要があった。

アメリカ日清の製品の第1号は「TOP RAMEN」と命名された。現地工場ができるまでは、日本から輸出され1食25セントで販売された。消費者教育も始まった。スーパーの店内に「TOP RAMEN」のコーナーを設け、食べ方について実演したのである。アメリカでは核家族が崩壊しつつあり、個食化の時代を迎えつつあった。<sup>(10)</sup>

販売は1970年秋から、アメリカ西海岸を中心に始まっている。同製品の購買者は東洋人系から徐々に白人、黒人などへと広がっていった。現地工場はカリフォルニア州のロサンゼルスに近いガーデナで建設され、1972年4月に稼働した。現地には当初、4人の技術者が日本から派遣された。従業員については、日系人向けの新聞に広告を掲載し、日本人または日本語の出来る日系人を募集して、40人でスタートしている。その後、メキシコ系、白人系、フィリピン系、韓国系など、167人を採用している。

トップ・ラーメンはしょうゆ味でスタートしたが、1年後には米国人の好みを取り入れビーフ、チキン、ポークの3種類を追加している。1971年には、日清食品は「カップヌードル」の国内での発売と同時に、対米輸出を始めている。和製英語であるカップヌードルでは米国では意味が通じないので、「Cup O'Noodles」名で販売された。

スーパーへの販売については、ブローカーと呼ばれる仲介業者に委託した。米国人に商品を理解させる必要があったため、日清はロサンゼルスで女性雑誌に広告を出し、主婦たちを見方につけようとした。このほか、テレビ宣伝、消費者を集めてのモニター調査も展開し、商品のアピール方法と消費者の嗜好を徹底的に調査した。売り場選びも慎重にし、成長期にあったスーパー売り場を選んだ。このため、現地では「ヌードルスープ」と呼ばれ、麺ではなくスープに位置付けられたのである。<sup>(11)</sup>

1973年11月には、アメリカ日清製の「Cup O'Noodles」が発売された。新製品のコンセプトをホット・スナックとしている。フレーバーについては、シュリンプ（エビ）、ビーフ、オリエンタルの3品種でスタートし、続いてチキンを加え、2年後にはビーフ・オニオンとガーデン・ベジタブルを追加している。長期的には展開に苦労しても、東洋系よりも非東洋系、つまりヨーロッパ系に受容されるものでなければならないとの判断<sup>(12)</sup>によった。

1975年10月には、現地生産を始めている西海岸に続き、東海岸にも「第2のマーケット」を形成すると発表している。ペンシルバニア州ランカスター市に、4万平方メートルの土地に500万ドルをかけて建設した工場は、1978年10月に完成している。生産品目は西部工場と同様に「カップヌードル」と「トッパラーメン」である。同時にロサンゼルス工場についても現在3ライン（袋入り2ライン、カップ入り1ライン）の生産設備を倍の6ラインに増設する計画であるが、さしあたりカップ入りの1ラインを加えて<sup>(13)</sup>いる。

日清食品は、1979年には米国の大手化学会社のダート・インダストリーズ（本社ロサンゼルス）と合併で「日清ダート」を設立し、カップ容器を生産し始めた<sup>(14)</sup>。

1985年10月には、ランカスター工場に100万ドルを投資して増設工事を行っている。米国ではミシシッピ以東で袋入り麺の需要が伸びていたが、これに対応するものであった。現在の同工場の袋入り即席麺の生産能力は日産13万食であるが、新ラインが稼働すると生産能力は倍の日産26万食になる計画<sup>(15)</sup>であった。

1987年6月には、ランカスター工場に食品研究所を設置し、トマト味のラーメンやチーズ味のラーメンを開発し、現地仕様の製品開発を進めた。従来は海外向け製品の開発も国内の研究所が担当してきたが、開発の段階から独自性を持たせ始めて<sup>(16)</sup>いる。

1986年3月期の日清の米国での年間販売額は、袋入り麺が400万ケース、カップ入り麺が500万ケースで、米国市場の60%程度のシェアを持っていた。主婦の職場進出の盛んな米国では、今後も冷食などと並んで調理の簡単な即席麺の需要が伸びると期待<sup>(17)</sup>されていた。

ペンシルベニア州ランカスターのスープ専用工場は、1987年4月に着工し、秋に完成している。従来、日本から持ち込んでいた即席麺用のスープを現地生産に切り替えるのが目的である。シンガポールの製造子会社である「シンガポール日清」からも即席麺用スープを取り寄せはじめ、日本産のスープを一切使用しない体制が整った。1988年2月には同様のスープ研究所を、カリフォルニア州ガーデナの西部工場内に設置<sup>(18)</sup>している。

1994年7月には、日清食品は米国の即席麺事業を拡大するために、テネシー州メンフィスでクラフトゼネラルフーズの施設を買収し、29億円を投じて第3工場を建設すると発表している。工場の敷地面積は7万6300平方メートル、工場の面積は1万3400平方メートルで、従業員400人を新たに採用する。当初は袋麺・カップ麺の生産設備を4本据え付け、米国における生産能力を1.5倍に引き上げる。1994年11月に竣工式を行ない、米国のみならずメキシコ向けの即席麺の生産を開始<sup>(19)</sup>している。

1999年7月、日清食品は年度中にランカスター工場にある即席麺生産ラインを改良し、生産



能力を約12.5%引き上げ、年間9億食にすると発表している。ラインを高速化することで稼働時間を縮め、人件費を圧縮する狙いである。同時に、販路開拓のため、2,3の大手チェーンスーパーと契約を結び、米国で初めてPB商品を生産する。生産品目数が増えるため、ガーデン工場内に倉庫も増設する<sup>(20)</sup>。

1994年12月には、日清食品は子会社のカミノ・リアル・フーズ社のランカスター工場を増設すると発表している。供給能力が追い付かなかったため、現行年産4000万ポンドの生産能力を、160万ドルを投資して、最大で5割増産できる体制を整え、1995年6月の稼働を目指した<sup>(21)</sup>。

1988年7月、日清食品はメキシコ料理の冷凍食品で成長している米国の食品メーカー、カミノ・リアル・フーズを買収している。カミノ社のオーナーから全株式を、700万ドル(約9億4000万円)で取得し、米国日清食品の子会社として運営していた。社長は米国日清の社長が兼務した。日本国内で冷凍食品事業を手掛けているが、米国にも生産・販売拠点を設け冷食事業の基盤を固めるという。日清食品が海外で即席麺以外の事業を展開するのは初めてであった。

カミノ社はロサンゼルス郊外に本社工場を持ち、従業員は約200人で、年間売上高は1987年10月期約1500万ドル(20億円)であった。メキシコ料理のブリトーやエンチェラータの冷凍品を中心にスーパーなどで販売している。エスニック食品の分野では全米5位、メキシコ系の多いロサンゼルスでは売り上げトップであった。

1990年2月には新工場をペンシルベニア州に建設し、東海岸地区でも冷食事業を展開すると発表している。新工場は東部地区の即席麺の生産拠点であるランカスター工場の敷地内に着した。1991年1月に工場は完成し稼働する。西海岸では既存の販売ルートを利用して販売してきたが、東海岸地区では米国日清食品が即席麺で築いた販売網を有効活用して、ニューヨークやボストンなど主に大都市圏で販売する<sup>(22)</sup>。

## (2) ブラジルへの進出

1975年7日日清食品は味の素と提携し、ブラジルでカップ入り即席麺などの加工食品の現地生産に乗り出すことで合意したと発表している。合意内容は(1)味の素が1972年2月に資本参加したブルジル食品メーカー、ブラジル・ミョージョー(明星食品とは無関係)の残る現地資本分の45%を日清食品が肩代わりし、100%日本法人とする、(2)ブラジル・ミョージョーに日清食品所有のカップラーメンなどの加工食品の生産技術を導入し、各種食品を生産・販売する、などが骨子であった。

ブラジルの即席ラーメンの歴史はかなり古い。1966年台湾移民の黄金標が第1号を開発し、細々と東洋人相手に販売していた。その会社に味の素が1972年に出資し、1975年には日清食品が加わり、サンパウロに本社を置くニッシン・アリメントス(ブラジル日清)となった<sup>(23)</sup>。

ブラジル日清は現地での需要拡大に対応して新工場を建設し、生産能力を現行の年間8000万食から一挙に1億9000万食に引き上げる。同社はブラジル唯一の即席麺メーカーとして現地市場の開拓に取り組んできたが、7000万ドルの資金を投入した新工場建設による能力増で、

現地市場での独占体制の確立を図った。<sup>(24)</sup>

また、1981年8月には、サンパウロの旧3工場を新設の1工場に集約して操業を開始している。この工場の完成により、即席麺の生産能力は従来の約3倍に増強された。これまで、ブラジル日清の工場は3地区に分散しており、生産能力は合計4ラインで、年産約1億食であった。<sup>(25)</sup>

日清アリメントスは、1983年10月に味の素55%、日清45%の出資比率を50対50と対等にするとともに、会社名を「日清味の素アリメントス」に変更した。これまで不明確であった両社の役割分担を、今後は味の素が経営、企画、販売を、日清が開発、製造、技術とはっきり分けると言う。こうした体制のもと、11月からサンパウロ地区で「カップヌードル」を生産・販売する計画であった。<sup>(26)</sup>

1984年6月、ブラジルの日清味の素アリメントスは、従来の袋入り即席ラーメンの他に、同年秋から新たにカップヌードルの生産・販売に踏み切ると発表している。日清味の素アリメントスの計画は、同年夏に同社のイビウナ工場内に、約100万ドルの予算でカップヌードル生産ラインを設置するというものであった。これにより、同工場の生産体制は袋入りめん3ライン、カップヌードル1ラインの合計4ラインになる。

同じく、支店網（現行7支店）の増強、営業員の増員、配送体制の拡充なども進める方針である。これら一連の生産・営業体制強化によって、日清味の素アリメントス社は1984年12月末の即席ラーメンの総売り上げを前年比13%増の約1億1000万食、金額で15%増の1090万ドルの伸びを見込んでいた。<sup>(27)</sup> ブラジルでは、当時の経済成長の結果、中間層が所得を増やし、低所得者には消費を楽しむ余裕が生まれた。この中間層を取り込むことが重要になったのである。

2012年11月、日清味の素アリメントスは、北東部のペルナンブーコ州で、約18億円を投資して設立した同国2カ所目となる新工場を稼働させている。これにより、ブラジルでの即席麺の生産能力は1.3倍に増えることになった。

新工場の稼働でブラジル国内市場向けの供給に余力ができきるため、既存のイビウナ工場からは2013年春から専用商品を開発し、アルゼンチンに向けて出荷し販売を始める。

ブラジル以外の南米の国も市場が伸びている。ブラジルやアルゼンチン、ウルグアイ、パラグアイ、ベネズエラの南米5カ国はメルスコル（南米南部共同市場）を形成しており、域内では関税が原則撤廃されている。日清食品は、即席麺になじみのないブラジル以外の南米市場で、競争企業に先駆けて成長市場を開拓し「ニッシン」ブランド定着を目指そうとしている。<sup>(28)</sup>

2013年9月から、日清食品はコロンビアに進出すると発表している。現地の販売拠点として、2013年8月に全額出資の現地法人、「コロンビア日清」（ボゴタ市、資本金約6億円）を設立した。カップ麺「カップヌードルズ」と袋麺「ニッシン」を販売する。

現地では即席麺はまだ普及しておらず、他社に先行して南米2位の人口を抱え、この数年5%前後の経済成長が続いている同国市場を押さえる。当面は、FTAで関税がかからない米国のカリフォルニア州のガーデナ工場の専用ラインで製造し、輸出する。同時に、現地卸と組んで約12万店ある中小商店でとり扱う。5年以内にも年間4億食の販売を目指す。

味付けはコロンビア人の嗜好に合わせた2種類のチキン味とビーフ味である。麺を食べられない消費者に配慮し、3センチの長さ<sup>(29)</sup>に麺を切り、スプーンで食べやすくしている。店頭想定価格はカップ麺が円換算で110～140円、袋麺が55～85円である。

日清食品は潜在需要が大きい中南米市場の開拓を急いでいる。2013年末にはペルーにも進出し、コロンビアと同じ商品を販売するとしている。

### 3. アジア諸国への進出

#### (1) シンガポールへの進出

1980年代になると、日清の海外戦略の基本は米国で得たノウハウを生かしながら、即席麺を全世界に通用する食品に育てることであった。即席麺の国内市場が成熟段階に入り、大きな需要の伸びを期待できなくなってきた。その対応策のひとつは、思い切った世界戦略に乗り出すというものであった。

それまで日清食品は、ブランドの信用と品質を重視しているため、経済発展の遅れた東南アジアでは、期待する売り上げや利益を上げることが困難であると判断して、現地生産には消極的であった。

1980年代後半から「東アジアの奇跡」と呼ばれるように、まずアジアNIES、続いてアセアン諸国が高度成長を実現し、世界で最も期待される成長センターとなった。積極的な外資導入や規制緩和策によって、また1985年秋の「プラザ合意」による急速な円高が進み、日本企業のアジア諸国への生産移転が加速化した。

そのため、日清食品も1980年代からアジア戦略を大きく転換することになったのである。1979年12月、日清食品がシンガポールに進出することを発表している。現地に100%出資子会社「日清フーズシンガポール」(シンガポール日清)を設立し、主として東南アジア市場をにらんだ生産拠点づくりに取り組むことになった<sup>(30)</sup>。

シンガポール日清の工場「日清セノコ工場」は、1981年11月に完工式を迎え、袋麺の生産を始めている。敷地面積2万6400平方メートル、延べ床面積4500平方メートルで、1系列の自動製麺設備を配置している。従業員は約50人であった。同工場ではまず月間400万食の袋麺を生産する予定であった<sup>(31)</sup>。

1982年秋から、日清セノコ工場は即席麺生産を約7割増産している。東南アジア各国などへの輸出が好調で、現行の1交代制では生産が追いつかないため、従業員を現在の40人から60人に増やし、2交代制にしている。現行1ラインで年間ベース35億円程度を生産している。シンガポールを始め香港、マレーシア向けに輸出、続いてサウジアラビア、スリランカにも輸出を開始した。いずれも日本人のほか現地人にも浸透し始めていた<sup>(32)</sup>。

また、日清食品は1983年11月からオーストラリアでの即席麺販売事業に乗り出すと発表している。同社が新市場としてオーストラリアに狙いを定めたのは、1981年11月に操業を始めたシンガポール工場から比較的近く、1500万人の人口があることに着目したものである。シ



ンガポールとは同じ英連邦に属しているため、連絡が取りやすく、船便も早いことなどのメリットに加え、同国の即席麺に対する関税も20%と低かったことによる。また、シンガポール日清は同社の東南アジアの戦略拠点として設立したが、生産量の85%が香港向けとなっており、地域的な偏りを解消する目的もあった。

販売にあたっては、カップ麺の生産技術を供与しているホワイト・ウィング社（米ピルズベリー子会社）に一部販売権を与え、三菱商事の協力を得る。1983年11月から東海岸のシドニー地区で販売を始め、順次全土に拡大していくという。初年度は、国民1人に1食ずつ食べさせるという意味で、1500万食を販売目標としていた。

豪州へ輸出する即席麺は、シンガポール日清が生産する。当時、シンガポール日清が香港向けに製造している「出前一丁」、マレーシア向けに生産していた「ニッシン・ミー」の2種類を豪州で販売しているが、新聞広告も始め、1984年8月からは豪州向けに作った新製品「NISSIN RAMEN」の輸出を始めて<sup>(33)</sup>いる。

さらに、シンガポール日清は即席スープを生産し、東南アジア諸国、欧米向けに輸出することになった。スープの味の調合、商品作りを担当するスープ専門の研究所をシンガポール日清内に設置し、1988年にも商品化することにして<sup>(34)</sup>いる。即席麺は全世界の需要が年間120億食と国際的な食品に成長したが、即席スープはさらに市場が大きいと見込まれている。このスープの調合研究所は、東南アジア諸国や米国、欧州各国それぞれの味の嗜好に合わせた商品作りを担当する。

シンガポールの粉末スープ工場の投資金額は約4億円で、主原料の醤油は、隣接するキッコマンの工場から調達する。同工場では当面、年間に10種類約1億5000万食分の粉末スープを生産し、米国、香港、タイ、フィリピン、中国など10ヵ国1地域にある即席麺の生産拠点に供給する。

即席麺は本体の麺のほかに、粉末スープ、冷凍乾燥の具、スパイス、調味エキスなどの”部品“がある。このうち、冷凍乾燥の具、スパイスについては、1987年に資本参加したインドの食品メーカー、アクセラレイテッド・フリーズ・ドライイング社、調味エキスについては香港の子会社「味楽食品」がそれぞれ生産、海外拠点へ供給している。ただ、即席麺の製造原価の約30%を占める粉末スープについては、日本から供給<sup>(34)</sup>していた。

## (2) 香港への進出

日清食品は、1984年10月にシンガポールと同じような経済環境にある香港に現地法人、「日清食品香港有限公司」を資本金4億円で設立している。当時の香港では急速な経済成長に伴う所得水準向上で、人々の食生活も多様化しつつあった。そのため、現地生産により現地価格を引き下げ競争力の向上を図るとともに、将来の中国進出に向けて橋頭保とするのが狙いであった。

日清食品は、香港政庁との間で大埔興業団地内に、工場用地を借りる契約を10月下旬に締結している。同社は、大埔工業団地内の5750平方メートルの敷地に鉄筋2階建て、延べ床面積9900平方メートルの工場を建設する予定であった。

工場建設の第1期工事の投資額は15億円で、従業員は50人であった。工場は1985年12月に完成し稼働した。年間4500万食で、日本からの輸入を現地生産に切り替える。

設置する即席麺の製造ラインはカップ入り即席麺用、袋入り即席麺用の製造ライン各1ラインであった。能力は年間約300万ケースであった。当時の香港の即席麺の市場規模は1億400万食、約70億円であり、このうちの60%を日清が占めていた。

香港日清が現地生産を開始して以後は、シンガポールと日本からの輸出は中止し、現地で生産した製品に切り替えていくことになった。同社が製造するのは袋入り即席麺「出前一丁」4種類と、カップ入り即席麺「カップヌードル」3種類、カップ入り「チャンポンめん」の合計8種類であった。今まで1個50～70円程度で販売していたが、現地生産で輸送費、倉庫費などがかからずコストが下がるため、1個40円から60円の価格で販売するという<sup>(35)</sup>。

1986年6月には、日清食品は欧州向け即席麺の生産拠点を国内から香港に切り替え、欧州向けの袋入り即席麺「出前一丁」を生産し、全量を輸出するものであった。円高による輸出収入の目減りを解消し、その分、輸出先での販売促進費用を多く投じるようにした。

香港からは新たに、英国、オランダ向けに袋入りタイプの「NISSIN RAMEN」の輸出を始めている。従来の「出前一丁」が東洋人系向けだったのに対して、新製品はチキン、ポーク、ビーフなど6種類のフレーバーをそろえて、白人層への消費拡大を狙っていた<sup>(36)</sup>。

香港日清では、同年12月には袋麺（「出前一丁」の年産150万ケース）の生産設備を完成し、操業を始めている。1986年末をめどにカップ入り即席麺の生産ラインを併設する計画である。これにより、日本から香港日清への輸出分を現地生産に切り替える。

また、1987年11月には、香港工場に隣接し、生めん、乾めん、パスタ類を生産する香港の有力メーカーである永安食品有限公司（資本金約2億円）を7億円で買収している。円高で日本からの輸出が難しくなっているので、買収設備を含めて香港の生産設備を拡充し、全世界への供給拠点にするつもりであった<sup>(37)</sup>。

1989年3月には、日清食品は米国の乳製品など食品加工メーカーであるベアトリスの子会社、「香港ベアトリス」を買収している。同時に香港ベアトリスは香港の大手食品メーカー、ウィナー・フーズ（永南食品）の株式を74%保有しており、香港の食品関連企業ドリームボートが保有する残りの26%の株式を伊藤忠商事が取得することで、ウィナー・フーズは両社の傘下に入った。買収金額は合わせて約39億円で、日清が74%、伊藤忠が26%を出資した<sup>(38)</sup>。これは、日清食品が「多国籍型総合食品企業」を目指し始めたことによる。

1989年5月、日清食品は香港に冷凍食品の新工場を建設し、生産能力を現在の3倍に拡充し、欧州と米国、一部日本への冷凍食品輸出の拠点とすると発表している。

生産・輸出を担当するのはウィナーの子会社で、日清にとっては孫会社にあたる「永泰食品」である。同社で生産した冷凍商品を欧米、日本に輸出する。欧州向けにはウィナーの即席麺も輸出し、これに香港日清の即席麺を相乗りさせるものであった。新工場は、約12億円をかけて1989年中に完成するもので、日清にとって香港における5番目の工場になる。生産品目は冷

凍のぎょうざ、焼売などで、年間生産規模は15億～16億になる<sup>(39)</sup>。

さらに、1990年7月には、日清食品は永泰食品有限公司と永安食品有限公司の香港法人2社にそれぞれ、約12億、約8億円を投じて即席麺、冷凍食品の生産能力を倍増している。レトルト食品、生めんを生産している永安食品に即席ラインを1台導入し、香港日清とあわせ即席麺の生産を2極体制にしている<sup>(40)</sup>。

1992年12月には、1993年3月をめどに香港でカップ麺用のカップ容器の生産を始めると発表している。従来は日本からカップを輸出し、現地で生産した麺を包装していた。今後、即席麺の認知度と東南アジア諸国の生活水準向上に伴い、需要が増えることとみて、香港にカップ製造拠点を設けることにしたのである。カップ麺比率の上昇に対応して容器の現地生産化を進め、コストダウンにつなげるとい<sup>(41)</sup>う。

### (3) 東南アジア諸国への進出

1985年10月、日清食品は東南アジア戦略を強化すると発表している。製造技術を供与しているフィリピン、タイの企業との提携関係を緊密化、供与内容を販売ノウハウなどにも広げる。東南アジア地区ではネスル系メーカーのマギー社の力が強く日清食品のシェアは低い。このため、提携企業の助けを借りて、同地域でもマギーを追撃することにしたのである。

日清食品は技術供与していたフィリピンのユニバーサル・ロビナ社、タイのワンタイ・フーズ社を、販売面で全面的にバックアップする。具体的には日本で使用したTVコマーシャルを、現地語に吹き替えたフィルムや販促キャンペーンに使った景品を提供する。

また、これまで提携先の2社の販売地域はそれぞれの国内に限定していたが、日清食品が買上げ、ボルネオ、ニュージーランドなどミクロネシア、ポリネシア地域へ輸出し販売する。ミクロネシア、ポリネシアの両地区の即席麺の市場の規模は約100万ケースであり、日清食品はこれまで子会社シンガポール日清で日本から輸入した原材料を使い即席麺を生産、これらの地域に供給していた。このため、同社の即席麺は1個33円とマギーなど他社製品の1個20円に比べ高く、市場に食い込めなかった。日清は技術提携先の企業から原価償却の済んだ工場で安価な原料を使って生産した製品を購入し、日清製品のブランドイメージ落とさず、しかも価格的に太刀打ちできる製品を販売することで、60%の市場シェアを有するマギーに対抗するとい<sup>(42)</sup>う。

一方、インドネシア、タイ、フィリピンといった国々では、華人企業が地元で財閥を形成して経済力を握っていた。即席麺市場においても、彼らが圧倒的な力を保持していた。さらに食品産業においては、さまざまな外資規制などもあった。そのため、日清食品はこうした国々に進出する時には、地元の華人系の財閥企業と提携して、「NISSIN」ブランドの即席麺を現地生産するというアジア戦略のひとつのパターンを生み出した。また、地元資本が市場を支配しているといっても、それは袋麺の分野で、日清食品が生んだ世界食の「カップヌードル」に関しては、まだ未開拓の市場であった。

インドネシアの即席麺の年間総需要は80億食と推定され、数量ベースでは中国に次ぐ巨大

市場であった。インドネシアでは、同国最大の財閥サリム・グループ傘下のインドフード社が即席麺市場においてシェア90%を握る圧倒的な力を有していた。

その牙城に挑戦すべく、日清食品は1992年6月同国7位の財閥ロダマス・グループと合弁で、ジャカルタに即席麺の生産・販売会社「ニッシンマス」(P.T. NISSINMAS)を設立し、ジャカルタ郊外のチカランの工場団地に新工場を建設した。現地の売れ筋よりやや高め価格設定で、当時ジャカルタで子供たちに最も人気のあった「ドラえもん」のキャラクターを付けた「NISSIN」ブランドの袋麺などを、ロダマス・グループのネットワークで販売した。<sup>(43)</sup>

日清食品は1996年7月ニッシンマスの経営戦略を抜本的に転換し、インドネシアでの合弁相手をロダマス・グループからサリム・グループに切り替えたと発表している。ロダマスの持ち株49%をサリムの食品部門であるインドフードに譲渡した。同時に、日清(シンガポール)の持ち株を51%から49%に引き下げてサリムと同等にし、残る2%を日商岩井に持ってもらっている。<sup>(44)</sup>

サリム側は販売ルート、売り場を提供すると同時に、日清側から「カップヌードル」などカップ麺の製造技術の提供を受けることを期待していた。カップ麺の包装資材とか乾燥具材の製造技術を学び、日清がカップ麺を本格展開するのに合わせて、インドフードも自社のカップ麺を投入していく考えのようであった。<sup>(45)</sup>

サリムと組むことにより、日清食品は国内ほぼすべての食料品店をカバーするインドフードとの販路を活用できる。徐々に売り場を確保し、3~5年かけて製造設備や営業網の整備を進め、シェア10%以上に高めたい考えであった。

同様な戦略は、タイやフィリピンでも採用された。タイでは、1994年1月日系企業と多くの事業を展開する地元の有力財閥、サハ・グループと合弁で、「タイ日清」(Nissinn Foods Thailand)を設立している。資本金は30億1000万バーツで、日清食品とサハ・グループが45%ずつ、残り10%を伊藤忠商事が出資した。工場はサハ・グループが工業団地を持つチョンブリ県シーラーシャに建設され、同年6月から生産を開始している。

タイでは、サハ・グループ傘下の企業など地元企業が袋麺を生産していたが、タイ日清では「カップヌードル」のノウハウを日清食品が提供して、将来を見据えたスナックめんを生産した。<sup>(46)</sup>

2000年5月、日清食品はサハ・グループの即席麺メーカーと食品販売会社にそれぞれ資本参加し、グループとの提携を強化すると発表している。この出資を機にタイ日清とサハの即席麺メーカーが相互に製品を供給する。

まず、食品販売会社、サハ・パタナピブルの株式の5%を2億円で取得した。同社は年間約260億円の売り上げがあり、ミャンマーやラオスなどに販路を持っている。今後は、これらの地区でタイ日清で生産したカップ麺をグループを通じて販売する。

さらに、約11億6000万円を投じ即席麺メーカー、タイ・プレジデントに10%出資している。これまでタイ日清では日清食品の開発したカップ麺を、タイ・プレジデントは独自開発した袋麺やカップ麺を生産している。まずタイ日清がタイ・プレジデントのカップ麺を生産する。将

来は相互に製品のOEM供給を始めたり、日清とサハ両グループで原料を共同購入したりして、調達コストを引き下げる方針である。<sup>(47)</sup>

日清食品は、2013年8月1日タイで即席袋麺市場に参入すると発表している。同社は価格が高めのカップ麺を販売してきたが、現地の普及価格帯の商品を発売している。

日清食品はバンコク北部のパトゥムタニ県に38億円を投じて工場以上を設立し、本格稼働した。「NISSIN (ニッシン)」の商品名で3種類の即席袋麺を生産し販売する。日本と同様のもちもちした触感で、あっさりした現地メーカーの商品との違いを打ち出す。店頭実勢価格は6パーツ(18円)で、タイでシェア首位の「MAMA」など現地の有力商品と同等になる見込みである。国内に1万店あるコンビニの他、7万5000店の中小商店で販売する。

タイにおける2012年の即席麺市場29億6000万食のうち、カップ麺の比率は1割に過ぎず、残り9割の袋麺市場の開拓が避けられない。新興の東南アジア市場を取り込むには、消費の中核に育った中間層を意識した価格戦略が不可欠になってきたためである。<sup>(48)</sup>

フィリピンでは、1994年8月現地の財閥ゴコンウェイのグループ企業である総合食品大手のユニバーサル・ロビナ社と合弁で日清ユニバーサル・ロビナ・コーポレーション「Nissin-Universal Robina Corporation」(フィリピン日清)を資本金2億8000万ペソ(約9億円)で設立している。出資比率は、日清食品25%、ユニバーサル・ロビナ社65%、三菱商事10%であった。製品企画と製造を日清食品、販売をロビナ社がそれぞれ受け持つ。製品はすべて国内で販売する。

フィリピン日清は1996年3月、マニラの南に位置するキャビテ市ファーストキャビテ工業団地に新工場を建設した。工場は延床面積7000平方メートルで年間3600万食の「カップヌードル」を生産する能力を持っている。<sup>(49)</sup>

2011年3月、日清食品はベトナム、ヒンズオン省に即席麺の製造・販売子会社、「Nissin Foods Vietnam Co.,Ltd」(ベトナム日清)を、日清の全額出資で資本金34億円で設立すると発表した。ホーチミン市近郊の工業団地に子会社を設置し、2012年夏をめぐりに工場を建設するとしている。ベトナムは経済成長に伴い即席麺の需要が増え、即席麺の消費量は2009年が約43億食で、この10年間に3倍に拡大していた。<sup>(50)</sup>

日清は2012年7月に、袋入り麺の生産・販売を開始している。パッケージに「JAPAN」の文字を入れ、現地の販売価格より4~7割高い高付加価値品として売り込み、5年後に売上高100億円を目指していた。<sup>(51)</sup>

## 4. 欧州への進出

### (1) 挫折と再進出

1980年に日清食品は、西独最大のめんメーカーであるビルケル社と合弁で、「ビルケル日清」を設立し、マンハイムでカップ麺「ミニニュート」の生産・販売を開始している。しかしながら、即席麺に馴染みのないヨーロッパの食文化の壁は厚く、消費者に受け入れられずに売れ行きは思い通りに伸びなかった。また、ビルケル社とは経営方針についても考え方が大きく食い違った。



こうしたことから、日清食品は2年後の1982年に資本撤退を余儀なくされ、技術供与の関係に変更している。それ以後は、ヨーロッパ市場へは香港から製品を供給する体制となっていたが、グローバル経営を推進する上では、現地生産の再開が戦略上の大きな課題となっていた<sup>(52)</sup>。

ベルリンの壁崩壊によるドイツの統一、東欧の市場経済への移行、そして一つのヨーロッパを目指すEU(ヨーロッパ連合)などの変革によって、ヨーロッパ市場の重要性が増した。日清食品の欧州再進出は、1991年6月、日清食品100%出資でオランダ・アムステルダム市に「オランダ日清(Nissin Foods B.V.)」を、資本金2000万ギルダー(約15億円)で設立したことにより実現した。

1993年7月には、フェンロー市の西工業団地に総工費約30億円をかけて、即席麺工場が稼働している。フェンロー市はオランダ南東部にあり、独との国境に近くEUのほぼ中心部に位置していることから、物流面でも拠点都市となっている。オランダはまた税制面にしても海外現法に対して、英米並みに法人税の35%が控除されるので、全体の65%にしか課税されない。また、海外送金の税率も低く、企業は保税倉庫を国内で自由に取得できる。

オランダ日清のフェンロー工場は、敷地面積6万8000平方メートル、建物は延床面積は約1万平方メートルで、「TOP RAMEN」ブランドの袋麺と「CUP NOODLES」ブランドのスナック麺の各1ラインが設置された。従業員50人体制で製造を始め、最大生産能力は年間3億食で、EUの人口とほぼ同じであった。味も現地の食生活にマッチするよう、ビーフ、オリエンタル、ポーク、チキンの4タイプが生産されている。初年度約20億円、7年後の2000年には約100億の売り上げを目標にしていた<sup>(53)</sup>。

オランダ日清の生産開始と合わせて、同社全額出資でドイル・フランクフルト市に即席麺販売会社「ドイツ日清」(Nissin Foods GmbH)を資本金5万マルクで設立している。社長は即席麺製造子会社である日清フーズB.V.の社長が兼務する。従業員は50人で始めている。欧州日清が生産する袋麺やカップ麺4品目をドイツ国内で販売し、1994年は20億円の売り上げを目指す。ドイツは、即席麺の市場として最も有望であり、ヨーロッパ全域に販売を広げる拠点としても最適の地であることから、ドイツ日清をヨーロッパ販売戦略の中核としたものである。

日清欧州では、香港の生産拠点から商品を取り寄せて、インドでの合弁相手である英ブルックボンド社などのルートを使い、英国、オランダ、スウェーデン、独、東欧などで販売しており、年間1200万~1300万食分の販売実績があった。将来的にはEU市場は12億食の需要がある米国並みに拡大するとみられており、独で販売ノウハウを蓄積し、数年後には英国、フランス、イタリアなどへも販売会社を置き、欧州全体に販売網を広げるとい<sup>(54)</sup>う。

カップ麺を欧州に根付かせるのはかなり難しかった。カップ麺はドイツ人にとってはスープであり、スプーンを手にとる。カップに口をつけてスープを飲むのに抵抗があるようであった。こうした異なった習慣を乗り越えるために、ドイツ人モデルがカップから直接スープを飲むポスターを作り、パッケージにはフォークで食べるよう指示も入れた。環境意識の高まりに対して、従来の発泡スチロール容器は分別回収の対象になっているプラスチックに変えたりしている<sup>(55)</sup>。

2004年11月に日清食品の取締役会は、オランダ日清を清算することを決定している。これは同年4月にハンガリーにおいて買収・取得した即席麺の製造子会社、ニッシンフーズKft.が本格稼働したことに伴い、ヨーロッパでの生産を同社に集中することになったためである。ニッシンフーズはもともと、韓国の火薬・機械製造を中心とする韓国の中堅財閥である、ハンファ・グループが1993年10月ハンガリーに770万ドルを投じて、即席めん生産・販売を行う現地法人「Hanwha Foods Hungary Ltd.」をケチュケメット市に設立したものである。

工場の敷地面積は3万平方メートル、従業員は180人であった。即席袋麺製造ラインとカップ麺製造ラインをそれぞれ1ライン設置して日清の子会社としてスタートしたのである。オランダ日清に比べて、より安価な労働力をはじめとする低コストの競争力のある製品によって、これまで以上にヨーロッパおよびロシア市場の販売拡大に努めるとい<sup>(56)</sup>う。

## (2) ロシアへの進出

2008年12月に、日清食品ホールディングスは、ロシアの即席麺最大手、マルベンフード・セントラルの持ち株会社、アングルサイドと資本業務提携すると発表している。既存の会社に資本参加し、ロシア市場への進出を決めた。2011年度3月期中をめぐりに約268億円を投じ、アングル社の発行済株式の33.5%を取得する。

ロシアへの進出理由としては、第一に今後の市場の発展が望めることである。独立国家共同体(CIS)を含めれば人口は約3億人であった。ロシアではパスタ入りのスープ「ラブシャ」といった麺料理が親しまれていた。消費量はアジア諸国・地域と米国に続き世界9位で、年約20億食であった。しかし、1人当たりで換算すると約14食にすぎなかった。まだ成長段階にあり、日清食品が製造技術や商品開発のノウハウを提供すれば、1人当たり年40食くらいまでには伸ばせると期待された。

アングル社は、ロシア国内で4割のシェアに相当する年8億食を販売しており、他国で同じく10億食を売るナンバー1企業である。ブランド力、マーケティング、流通などもしっかりしていた。

日清が独自に進出するのではなく、現地企業への資本参加を選んだ理由としては、一から販路を作るのは難しく、メディア戦略を含め、現地の卸や小売との関係を作るには資金もかかる。そのため、良いパートナーが見つかった<sup>(57)</sup>ので資本参加を選んだという。

2008年9月から、カップ麺で採用している腰のある触感を楽しめるまっすぐな麺を製造する技術を採用し、電子レンジで自ら加熱することにより、乾しパスタをゆで上げた状態に近い腰のある食感が味わえるので、海外でこの技術をアピールする。トマト系とクリーム系の風味を用意して各国の嗜好に合わせる。希望小売価格は日本では215円(税抜き)、中国は7.8元(約113円)、米国は1ドル20セント(約120円)で販売する。

世界のパスタ市場は乾燥パスタで年間消費量が約1000億食と、即席麺と同じ水準である<sup>(58)</sup>。

## 5. 中国・インド 2 大市場への進出

### (1) 中国への進出

中国は人口13億ともいわれる巨大な市場である。1978年の改革開放政策に始まり、とりわけ1992年の鄧小平の「南巡講話」以降急速な経済発展を遂げた。しかも、麺文化のふるさでもあるだけに、麺食になじみ深い場所でもあり、即席麺市場としては世界で最も有望な市場とみなされた。日清食品は1990年代に入って中国戦略を本格化し、相次いで現地生産を開始した。<sup>(59)</sup>

中国の現地生産は、広東省珠海市に1993年7月、日清グループの永南食品（ウィナー・フーズ社）が中国の大手商社3社と共同で、新会社「珠海市金海岸永南食品有限公司」を設立し、即席麺の製造・販売に乗り出したことに始まる。同社の資本金は8400万香港ドル（約13億円）、51%を永南食品（日本側）、49%を中国側が出資した。工場は1994年7月に、珠海市西部食品工業団地内の敷地約4万2941平方メートルに完成した。生産能力はスナック麺、袋麺、飲料など年間2億香港ドル（30億円）の規模であった。

珠海市金海岸工場の立ち上がりと並行して、中国で第2の生産拠点が立ちあがっている。1994年8月に、香港日清と広東省食品進出口公司など中国側2社、香港企業、それに伊藤忠商事の計5社の合弁で「広東順徳日清食品有限公司」が設立されている。資本金は7000万香港ドルで、50%を香港日清が出資した。

工場は1996年3月に竣工し、12月に稼働した。敷地面積5万2400平方メートルに建設された工場には、第1期として「出前一丁」「合味道」（カップヌードル）各1ラインの生産ラインが設置され、年間総生産量1億食の能力を持っていた。将来的には8ライン、年間6億食を目的としていた。広東省の2工場は、日清食品の厳格な生産管理がそのまま導入され、日本の本社と連携した製品開発が導入された。<sup>(60)</sup>

広東省の現地生産に続き、日清食品は上海地域、次いで首都の北京市場に進出した。上海では、1995年3月、日清食品55%、上海梅林食品公司30%、三菱商事15%の出資で、「上海日清制面有限公司」が、資本金900万ドルで設立された。

工場は上海市の郊外、松江県に敷地面積5万2377平方メートル、第1次計画9938平方メートルの建屋が建設され、1996年8月から生産を開始している。生産されているのは、「出前一丁」ブランドで、中国の即席麺の食習慣に合わせて、熱湯をかけるだけで簡単に食べられる「出前一丁泡面」と、煮込で作る本格タイプの「出前一丁煮面」の2タイプを上海市とその周辺地区で販売する計画でスタートし、さらにカップ焼きそば「U.F.O.」も加わった。生産規模は年間2億1000万食と大規模であった。

北京では、1995年12月、日清食品50%、中国粮油食品進出口公司30%、三菱商事10%、金商又一10%の出資比率で、「日清中糧食品有限公司」が設立された。新工場は北京と天津の中間に位置する河北省廊坊経済技術開発区に建設され、1998年1月から稼働をスタートした。工場敷地3万7500平方メートル、第1次建築面積は1万2200平方メートルで、「出前一丁」と「カップヌードル」各1ラインの設備で年間20億食の生産能力を有していた。この北京工場の完成で、日清

食品グループの中国の即席麺の生産拠点は4ヵ所となり、総生産量は年間7億食に拡大した。<sup>(61)</sup>

中国市場へ参入したものの、日清食品は現地メーカーの低価格品の攻勢に圧倒されてしまった。現地メーカーは1~2元（約16~32円）程度の商品で市場を拡大してきたが、同社の品ぞろえは3~5元（約48~80円）が中心であった。価格競争に巻き込まれたくないという同社の戦略が、台湾勢や現地メーカーに販売量で追い越される結果を招いたと言える。

しかし、日清食品にとって有利になる動きもみられた。それは日本で即席麺の主要な販路であるスーパーやコンビニの普及であった。チェーンストアの店舗数は2005年~11年で2.2倍に拡大している。その結果、営業担当者の交渉がしやすくなり、店頭で商品を比較する消費者も増えている。このため、品質にこだわった製品が見直されてきていた。<sup>(62)</sup>

中国は原材料や資材の供給においても、大きな役割を果たすようになった。1995年12月、中国山東省において、資材部が主導して現地資本と合弁で山東省鄭平県に設立されたのが、「山東日清食品有限公司」である。この地域は、同省でも有数の野菜生産地となっている。

山東日清は鄭平県の現地農家に生産委託したキャベツ、ネギ、ニンジンを生冷乾燥（エアードライ）し、スナックめんの具材用乾燥野菜として、日本をはじめ全世界の日清グループの工場に供給する目的で設立された。中国野菜は労働力が安価であるため、加工費や物流コストを含めても、日本の野菜より20%程度安く調達できるし、品質面でも遜色はなかった。<sup>(63)</sup>

日清は、2006年11月に「日清（上海）食品安全研究開発」を設立している。同社では、野菜やエビなどカップ麺に使う一部の具材で中国産を使うが、この上海の研究所で合格した食材だけを日本に輸入する。そして約550品目の残量農薬等を分析できる能力をもつ草津の研究所で最終確認し、国内工場で使用するという二元チェック態勢を敷いている。また、この研究所は年2回ほど、国内の直轄・協力工場のほか、タイ、中国、ベトナムなどの海外工場を原則抜き打ちで訪れ、生産体制をチェックする。<sup>(64)</sup>

2004年4月には、日清食品は即席麺で中国2位の河北華龍麵業集团公司に、200億円（33.4%）を出資することを決定し、これを中国戦略の中核にするとしている。増資を引き受けて33.4%を出資し、持ち分法適用会社とし、社名も「華龍日清食品公司（現・今麦郎食品有限公司）」に変更する。現在400億円の年商を2008年度には1000億円に増やし、純利益はその6%を確保する計画であった。

河北華龍の方から2003年秋に日清に手を組みたいと申し入れがあったという。同社は、「今麦郎」ブランドで、金額ベースでは1位の康師傳の半分程度の約400億円であったが、販売数量では53億食と康師傳の65億食に迫る。康師傳にはサンヨー食品が出資しており、華龍もさらなる追い上げのためには日本メーカーの資本、技術力の導入が不可欠となっている。日清は品質管理、マーケティング、商品開発で全面協力して生産効率や製品の安全性を高め、中高価格帯の商品をテコ入れする。華龍の中価格帯ブランド「今麦郎」に日清のノウハウを詰め込み、康師傳を追い上げるという。同時に、低価格帯の商品で強い競争力を持ち、日清食品にとっても有利となる。



河北華龍への出資を機に、日清食品は中国全土への販売強化に踏み出した。従来は、直営の営業拠点は上海市がある華東地区や広東省など沿岸部に偏っていた。2013年夏から北京や天津のほか、東はロシア国境の黒竜江省から、南はミャンマーやラオスに接する雲南省まで13省に営業所を順次設ける。

現在600人いる営業担当者も充実する。現地採用を進めて毎年1割ずつ増やしていく。営業担当者がスーパーやコンビニなどの売り場を回り、自社商品の特設コーナーを設置したり、効果的な商品の陳列や店頭販促を展開したりする。<sup>(65)</sup>

これまでは、卸売会社に委託している販売エリアも多かった。いつの間にか他社商品に売り場を奪われたり、売り切れで商品が店頭にはばない時間が長かったりすることもあったという。所得水準や食品に対する安全意識の高まりを受け、現地製品より高めの商品の販売が上向いてきたため販売攻勢をかける。

同時に生産体制も強化することになり、広東省の工場は2014年4月にもラインを増設する。2015年度中には上海市で第2工場を稼働させる。あわせて生産能力は現在の1.8倍になるという。製造と販売の現場の見直しに合わせてブランド名を統一する。上海などでは「開杯楽」で売り出していたが、広東省や香港で使っている「合味道」に一本化して広告効果を高める。香港の人気モデルを起用したキャンペーンや、バスの車両を覆うラッピング広告などを展開していった。

## (2) インド市場への進出

人口8億人のインドは、中国に次ぐ巨大市場であった。しかしながら、一人あたりの消費量で見ると、中国は33食強であるのに対し、インドは4.0食ほどであり市場としての伸びる余地は大きいと言える。

1987年2月、日清食品はインドの食品加工会社、「アクセラレイテッド・フリーズ・ドラインング社」(AFDC)に資本参加し、フリーズドライ処理した小エビなどカップ入り即席麺の具材を現地で生産し始めている。海外工場を含め日清グループで生産するカップ麺用小エビの5割程度を供給する。将来的にはAFDCから、ソ連など共産圏へ即席麺を輸出することも考えていた。

AFDCは、水産物や香料・スパイス類などのフリーズドライ加工品を製造する専門メーカーで年商18億円であった。日清食品はAFDCが生産設備の増強のために実施する増資の一部を引き受ける形で資本参加した。新資本金は1130万ルピー（1億4120万円）で、このうち日清食品の出資比率は30%であり、日清食品と取引関係の強い伊藤忠商事も10%出資する。

資本提携を機に、日清食品が技術者をインドに送りフリーズドライ技術を指導する。インド近海から水揚げした小エビをAFDCでフリーズドライ処理し、日本と香港、米国など海外10カ所の日清グループの工場に出荷している。これまでは、日清食品はインド近海で取れた小エビをインドで冷凍し、日本に運び解凍後、フリーズドライ処理していた。インドでフリーズドライ加工まで任せることにより、生産コストが安くなる。<sup>(66)</sup>



日清食品は1988年8月、世界的な紅茶メーカーである英国ブルックボンド・リプトンの現地法人と伊藤忠商事、インド企業と共同出資でバンガロールに「Indo Nissin Foods Ltd.」（インド日清フード）を設立した。資本金は約2億円で、両社の出資比率はブルックボンド社が60%、日清が40%で社長はブルックボンド側から出している。その工場は、1991年9月に生産を開始し、年間約3900万食を生産する。

日清側は、この合弁を機に、ユニリーバ社と関係強化によって統合を控えた欧州市場進出の足掛かりとしたい考えであった。日清は商品開発と生産管理を担当し、ブルックボンド社は紅茶で築いた流通網を生かして販売を受け持つ。販売地域はニューデリー、コーチン、マドラス、ボンベイなどインドの都市部が中心になる<sup>(67)</sup>。

手づかみで食事をする食習慣のあるインドで、即席麺をいかに定着させていくか、インド日清は、まず商品のマーケティングに工夫を凝らした。インドでは経済発展とともに、2億人ともいわれる中間層が台頭してきており、味付けなどを現地向けにすれば、潜在需要の掘り起こしが十分期待できる市場であった。

立ち上がりには、日本で販売している「カップヌードル」と袋麺「トッパラメン」の生産でスタートしたが、インド人にはスープの入っためんを食べる習慣がないため、スープを少なくし、めんも短くして、箸を使わずに済む焼きそばタイプの袋麺に切り替えている。また、香辛料を入れ、スパイシーな味付けにしたり、宗教上の配慮から牛肉類を使わないマサラ味やチキン味、トマト味の商品を企画したりしたのである。

1991年11月の工場操業開始直後の日産規模は1万食に満たなかったが、味をインド人好みにするなどマーケティング戦略を転換し、1995年半ばごろには本格生産を開始し、1日平均約4万5000食を生産していた。同年7月からはTVコマーシャルなどを通じて宣伝も強化し、2年後をめどに生産量を現在の2倍に引き上げる計画であった。インド日清はバンガロールの工場では袋麺3種類とカップ麺2種類を生産している。主力は低価格の袋麺は、チキン味やトマト味の製品をスーパーや食料品店で3袋パック15ルピーで販売している<sup>(68)</sup>。

日清は、このインドの生産拠点から1991年1月に、ソ連・東欧6ヵ国に袋入りの即席麺を生産量年間400万食、約1億6000万円相当を輸出する計画であった。合弁相手のブルックボンド社がソ連・東欧に持つ販売ルートを利用する。安くて手軽に調達でき、長期保存できる即席麺は、食料品など生活物資の不足に悩んでいる現地では潜在需要が多いとみなされている。しかしながら、1991年のソ連崩壊による混乱から、しばらく輸出は滞ってしまうことになった。

2011年12月、日清食品は2013年末までに、インド日清の即席麺工場を倍増すると発表している。同国の東・南部にそれぞれ1工場を建設し、計4工場体制を構築するもので、生産能力を従来比3倍の年15億食に引き上げる。そのための投資総額は50億円程度とみられている。

インド日清は現行の北部ハリヤナ州、南部カルナタ州に計2工場を擁し、年間生産量は約5億食に上る。これに加えて、同社は東部オディシャ（オリッサ）州の工業団地内に約2万6000平方メートルの用地を取得し、約20億円を投資して建設し新工場を2012年秋に稼働し、焼き

そば風の現地ブランド「トップラーメン」や「カップヌードル」を生産する。投資額約20億円、東部に足場を築き、輸送費などのコストを削減する。<sup>(69)</sup>

2014年1月に、オディシャ州に3カ所目となる新工場が稼働した。新工場では現地仕様にこだわった戦略商品を生産し始めた。新製品は「スクーピース」で、同年4月に初売予定であった。スプーンで即席麺を食べることが多いインドの人々のニーズをくみ取り、3センチメートルの短い麺に同国のスパイス「マサラ」を練りこみ、さらに外側にまぶしたものである。新工場稼働で、インドでの即席麺の生産能力は従来比で、2倍の年10億食に高まるとみていた。日清食品はインドの即席麺需要は2015年に12年比約4割増の年60億食に高まるとみており、同年に販売シェア10%を目指している。<sup>(70)</sup>

## 6. 中東・アフリカ市場の開拓

### (1) アフリカ市場への進出

2010年代に入ると、ますます日清食品の成長は海外市場の開拓にかかることになった。とりわけアジアは世界の成長センターとなっており、中国の他、東南アジア、インド、中東などで力を入れるようになってきた。

とくに、2012年は、即席麺業界にとって大きな意味を持つ年であった。世界ラーメン協会によれば、2012年に世界で販売された即席麺は前年比3%増の1014億食と、初めて1000億食を突破した。過去15年で2.5倍になったが、インド、タイ、ベトナムなどアジアの新興国がけん引してきた。メーカーにとっては、次の成長市場としてアフリカの攻略が共通課題になってきている。即席麺は経済成長に伴って働く女性や共働きの夫婦が増えると、手軽に食べられる食品として良く売れるようになる。まだ、東アフリカでは即席麺は普及していないが、2018年ごろには日本の約10分の1の年間5億食市場になると見込まれていた。<sup>(71)</sup>

1991年8月、日清食品はアフリカ向けに即席麺を、9月からでも輸出を始めると発表している。第一便をインド工場から出荷する。世界食となった即席麺が、最後に残された大陸には初めて本格上陸することになった。

インド日清フードの新工場が同年9月下旬稼働するめどが立ったことから、生産の1割程度をアフリカなどの輸出用に振り向けるとしている。実際にアフリカへの輸出は、インド工場の稼働とともに、1991年9月に始まった。同工場の生産能力は1日8時間のシフトで、年産4000万食を予定していた。即席麺のフレーバーはカレー味を中心に辛い味付けにしており、当初はアフリカ東海岸に居住するインド人向けの輸出を考えていた。

東アフリカ、ケニアの港町モンバサの華僑の経営する店舗の棚には、すでに「出前一丁」など日清の製品が並べられていた。これらは、香港華僑が独自ルートで輸出したものであった。すでにNISSINブランドはこの地域にも普及していたが、さらに日清自身が本腰を入れて市場開拓に乗り出したといえる。<sup>(72)</sup>

日清食品は、2013年5月、ケニアの国立大学、ジョモケニヤッタ農工大学 (JKUAT) と共同

出資で現地での事業会社を設立したと発表している。資本金は約6億円で、日清食品が70%、JKUATが30%を出資している。日清食品は、2008年からケニアの学校で即席麺を紹介している。これまで述べ6万3000人が即席麺を食べており、事業開始の下地が整ったと判断したのである。

同年9月に首都ナイロビに営業所を設け、インドの子会社で製造した袋麺を輸入販売する。ケニアの大手量販店の8割と取引がある食品卸会社を通じて販売する。2014年秋には5億円前後を投じて大学内に工場を新設し、現地生産に切り替える計画である。カップ麺も含めてケニアを拠点に東アフリカ5カ国に販売先を広げる。

経済成長に伴って需要拡大が見込めるため、競合他社に先行して市場開拓に取り組む。現地の食文化に合わせ、汁がない東アフリカ専用の袋麺を販売する。店頭想定価格は35～45円と日本の半分以下となる。

2013年の秋の販売開始から約1年はケニアを重点的に開拓し、2年目以降は関税がかからない東アフリカ共同体（EAC）全域で販売する。EACはケニア、タンザニア、ウガンダなどの5カ国で結成し、域内の人口は2010年で1億3300万人で、同年から一部品目を除いて域内の関税を撤廃している。さらには将来的には通貨統合を目指していると言われる。ケニアの2011年の実質GDP成長率は年率4.4%で、15年まで同6%前後の成長が続く見通しである。EAC加盟国のタンザニアやウガンダも、7%前後の成長と続けている。国内では当面袋麺を販売し、軌道に乗れば単価の高いカップ麺も発売する。2018年度には同地域で50億円の売上高を見込む<sup>(73)</sup>。

2014年3月、日清は北アフリカで即席麺の販売に乗り出すと発表している。モロッコのカサブランカに全額出資（資本金4億円）の販売子会社「マグレブ日清」を設立し、アルジェリアやチュニジアでも事業を展開する。3カ国の人口は合計で8000万人で、1人当たりの名目GDPも3000～5000ドルとアフリカの中では高水準である。今後の経済成長で、同地域の即席麺消費量が5年後に年3億食を超えるとみられる。北アフリカ地域の所得水準の向上や食生活の変化などを受け、現地の即席麺ニーズも高いと判断したことによる。3年後に、3カ国で年5000万食の販売を目指す。

同年4月から3カ国で即席パスタ「ニッシン・パッティリコ」を発売している。お湯に麺とソースを入れてかき混ぜると3分で出来上がる。現地の消費者の味覚に合わせたトマト味2種類を用意した。卸などを通じて小売店に供給し、3年後に年20億円強の売り上げを見込んでいる<sup>(74)</sup>。モロッコでの希望小売価格は76円で、中国のメーカーが現地で販売する即席ラーメンの約2倍と高い。現地ではパスタ食が定着しており、商機があるとみなしている。

当面、シンガポールの生産拠点から、イスラム教の戒律にしたがうことを示すハラール認証を取得した商品を輸出する。年1億食以上の事業規模に育てば、現地生産を検討するという<sup>(75)</sup>。

## (2) トルコへの進出

日清は2012年7月に、トルコに進出すると発表している。トルコ食品最大手ユルドウズ・ホールディング（イスタンブール）傘下のパスタメーカーに出資し、2013年4月にも即席麺の生産

を始める。現地にはまだ即席麺市場がないが、パスタなどでなじみがあり、潜在需要は大きいと判断している。

トルコは1人当たりGDPが1万ドル強と新興国では比較的高く、人口は年100万人ずつ増えている。手料理の慣習が強いが、経済発展に伴い共働き家庭も増加している。日清は進出5年以降で年間10億食の販売を目指す。トルコから中近東や北アフリカへの進出も狙う。

9月にパスタメーカーの株式50%を取得し、社名を日清ユルドゥズに改称する。ラーメンなど即席麺の生産ラインを新設するため、年内に同社が実施する第三者割当増資を日清とユルドゥズが折半で引き受ける。日清の投資額は約24億円となる。

日清ユルドゥズはカップや袋入りラーメン、パスタなどを生産する。トルコの伝統的な麺「エリシテ」のインスタント版や、日清の主力商品「カップヌードル」の発売も検討する。値段は中間層が手軽に買える水準に設定する<sup>(76)</sup>。

同年10月には、日清食品はバングラデシュで貧困層向けの「ベース・オブ・ピラミッド」(BOP)事業に参画すると発表している。2014年にも栄養価を高めて即席麺を現地で生産し、非政府組織(NGO)等を通じて売り出す。価格は十数円に設定し、妊婦や幼児などの需要を見込む。採算性を見極めるため、現地の市場調査に着手し、早ければ2013年にも工場の建設を始める。当初は調理が簡単な栄養食として、袋入り即席麺を販売する計画である。貧困層の日常的な食事では不足しがちなビタミンやヨウ素、鉄分などの栄養素を多く入れる方針である。

生活物資を販売するNGOに加え、独自に現地の助成を組織化し、農村部などへの販路を確保する。バングラデシュは洪水被害が多いため、避難所に即席麺を保管し、有償販売することも検討する。

バングラデシュの即席麺市場は、現状で1億食である。今後は年20~25%の伸びが見込まれている。日清食品は現地市場への参入後、5~6年をメドに15~20%のシェアを獲得することを目指す。将来の経済成長を見据え、現地でのブランド浸透を進めるとともにBOP事業のノウハウを蓄積し、アフリカなどでもBOP事業を手掛けていく考えである。

## 7. おわりに

以上、日清食品のグローバル展開について歴史的・地域的に考察してきた。まず、問題提起でしめしたOLIパラダイムの枠組みに沿って、日清のグローバル展開の歴史をまとめてみよう。日清食品は即席麺、とりわけカップ麺においてその製品・製法において大きな強みを持つ。そのため、その優位性をもって海外進出を図っていったといえる。また、進出先については、第二次大戦後世界で最も豊かで大きな市場をもち、個食化の進んでいた米国にまず進出している。ブラジルへの進出は、日系人社会が大きかったためと考えられる。その後は、経済発展とともに豊かになり、個食化の進んでいくアジア諸国への進出を積極的に図っている。欧州市場は豊かさでは米国に次ぐ規模であったが、保守的な食生活のもと、市場開拓は困難を極めたといえる。

さらに、中国、ロシア、インドといった1990年代以降急速に経済発展を遂げた国々への進



出が見られた。そして、最近では最後の市場ともいべきアフリカ・中東市場への進出がこころみられている。こうした時期と地域の関係を見ると、経済成長を遂げてある程度豊かになり、主婦の社会進出をはじめとする個食化の動きが日清のグローバル展開を規定して来ているといえる。

同時に、原材料・具材の調達のためのAFDCへの資本参加や山東省への進出、総合食品企業化へのカミノ社やウィナー社の買取による、海外への進出も見られるのである。

グローバル化のプロセスを見ると、輸出によって市場の足掛かりをつくり、ブランドが浸透したタイミングを見計らって現地生産を行う。さらに、そこから近隣市場へ、また為替レートなどを考えながら遠隔市場へも輸出を行い、機会をみて現地生産を行うという経緯をたどっていることが分かる。

参入形態についてみると、日清食品は進出国の状況に合わせたいくつかの進出パターンを作り上げているといえる。第1は、海外進出に経験の浅かった時代の米国とブラジルへの参入パターンである。米国の場合は味の素と三菱商事、ブラジルは味の素と共同で事業展開を行っている。第2は、インドネシアのサリム、タイのサハとの合弁にみられるように、東南アジアで典型的にみられる現地財閥企業との合弁である。この形態は、日清は現地企業の流通網を利用し、現地企業は日清食品のもつ技術、とりわけカップ麺の技術を必要としていることからうまれている。これは、ロシアやトルコへの進出にもみられる。第3は、同じ合弁でも東南アジア以外では相手が多様となっている。なかでも、ユニークなのは、ケニアの大学との合弁で、工場を大学内に建設するという。第4は、単独出資であり、オランダ日清の設立にみられる。ここではまだ、即席麺の市場が確立しておらず、現地に強力な競争企業が存在しないことによるものとみられる。オランダ日清のようにグリーンフィールドのものもあれば、ハンガリーで韓国企業のハンファの子会社を買取するといったものもある。

こうした点では、従来の研究で明らかにされている企業のグローバル展開と日清食品のそれとの間に大きな差はないといえる。

日清食品の場合特徴的なのは、即席めんの基本的な商品開発や製法を守りつつ、新しい食文化を世界各国で受け入れられるために、その土地ごとの嗜好に合わせることである。鶏がらスープの米国、トマトやチーズ風味のブラジル、伝統的なトムヤム味のタイ、宗教上の理由で牛や豚を食べないインドでは、野菜のラーメンなどが開発されている。また、ドイツでみられたように、カップヌードルの食べ方そのものも現地消費者に教えていかなければならなかった。この点における日清食品のグローバル展開の方法は、きわめてドメスティックな他の食品企業、小売企業、サービス企業のグローバル展開にとって、大きな示唆を与えるものであるといえる。

一方、本稿では明らかにできなかったいくつかの問題も残っている。第1の問題は、日清食品の海外売上高の割合は、一向に上昇していないことである。同社の海外売上高は2013年3月期535億円で、海外売上高比率は約14%にとどまっている。しかも、中国は黒字を確保しているが、東南アジアやインドの事業はまだまだ赤字である。<sup>(77)</sup>



1990年4月に発表された21世紀をにらんだ10ヵ年計画「Nプラン5000&500」のような、海外事業の促進計画を立て、海外売上高の割合を高めていく計画を幾度となく立案している。なぜ、海外事業のウエイトがそれほどあがらないのか、大きな課題として残っている。

第2の課題は、南北アメリカ、中国・インドを含むアジア諸国、ヨーロッパ諸国、ロシアや東欧、中東・アフリカと広範なグローバル事業を、どのように統括してきたのかという点である。

例えば、1991年には、国際部の中に米州、欧州、東南アジア総支配人室を作り、地域別の担当制度を新設している。さらには、東南アジア、米国、中国、欧州の4地域で、域内の事業会社を支援する「リージョナル・ヘッドクォーター」を設置することにしている。事業の意思決定のみならず、研究開発やマーケティング、人材採用・育成の機能も持たせるといふ。第一弾として、2011年4月には、アジア戦略を統括する「アジア戦略本部」をシンガポールに新設している。さらに、2012年には工場の生産ラインの標準化や世界調達システムの確立を図ろうとしている<sup>(78)</sup>。

このような課題についての分析は、稿を改めて取り組むことにしたい。

## 注

- (1) 日清食品の製品開発や初期の発展については、以下を参照。安藤百福『魔法のラーメン発明物語—私の履歴書』日経ビジネス文庫、日本経済新聞社、2008年。木島 実『食品企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。
- (2) 「即席めん—『新分野開拓』今後のカギに（点検シェア攻防本社調査）」『日経産業新聞』2005年7月27日。
- (3) 例えば、味の素については林廣茂『AJINOMOTO グローバル競争戦略—東南アジア・欧米・BRICsに根付いて現地対応の市場開拓ストーリー』同文館出版、2012年、キッコーマンについては、茂木雄三郎『キッコーマンのグローバル経営—日本の食文化を世界に』生産性出版、2007年がある。
- (4) 上野 明『新・国際経営戦略論—日本企業16社にみる成功の条件』有斐閣、1988年。大塚 茂「インスタントラーメンの国際化」『島根女子短期大学紀要』第33号、1995年7月。斎藤高宏「わが国食品企業の国際化—即席めん企業のパイオニア、日清食品」『農総研究』第18号、1993年6月。また、日清の中国進出については、以下を参照。片山覚「第5章 第2節 消費財メーカーの中国市場での流通戦略—日清食品」川邊信雄・樫山健介編『日系流通企業の中国展開—「世界の市場」への参入戦略』早稲田大学産業経営研究所、産研シリーズ第43号、2008年3月。
- (5) J. H. Dunning, “The Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach,” B. Ohlin et al. eds., *The International Allocation of Economic Activity* (London: Macmillan, 1977). 多国籍企業の諸理論については、さしあたり以下を参照。長谷川礼「第3章 国際ビジネスの諸理論」江夏健一・太田正孝・藤井健編『国際ビジネス入門』（中央経済社、2008年）。
- (6) 日清食品株式会社社史編纂室『食足世平—日清食品社史』日清食品株式会社、1992年、264頁。
- (7) 同上、266頁。
- (8) 同上。
- (9) 「日清食品、新設の営業企画部長に味の素から人材スカウト」『日経産業新聞』1983年11月15日。

- (10) 日清食品株式会社社史編纂室『食足世平—日清食品社史』日清食品株式会社、1992年、270頁。
- (11) 「大型商品開発の軌跡を追う (19) 日清食品『カップヌードル』(下)」『日経産業新聞』1990年3月9日。米国への進出の経緯と初期の販売については、以下参照。安藤百福『奇想天外の発想』講談社、1983年、183-198頁。
- (12) 同上、271-274頁。
- (13) 「日清食品、米国の東海岸にも工場建設、欧州などでも検討」『日本経済新聞』1975年10月22日。「日清食品、米国日清の事業拡大へ—ロサンゼルス工場増設」『日経産業新聞』1976年1月27日。「米国日清、米国東海岸進出—ペンシルベニアに工場立地の方針」『日経産業新聞』1976年10月4日。「日清食品、即席めん米市場制圧へ—東部に拠点工場新設、55年年商1億ドル」『日経産業新聞』1977年4月22日。「米国日清、米ペンシルベニア州で新工場建設に着手」『日経産業新聞』1977年10月1日。「日清食品、53年秋以降の米での即席めん生産を日産120万食に上方修正」『日経産業新聞』1977年12月17日。「米国日清、第2工場が完成し東部での販売を本格化—東洋水産・サンヨー食等も進出」『日経産業新聞』1978年10月23日。
- (14) 「日清食と積水化成、カップ容器の日米合弁の米側株を引き取り日清積水化工に社名変更」『日経産業新聞』1979年10月18日。
- (15) 「米国日清、袋入りめん能力倍増—ランカスターで」『日経産業新聞』1985年1月9日。
- (16) 「国際分業、シンガポール中核拠点に—日清食品はスープ工場」『日経産業新聞』1989年3月29日。
- (17) 「日清食品米で即席めん増産、東部工場を増強へ—スープも自社生産」『日経産業新聞』1986年5月19日。
- (18) 「日清食品米で即席めん強化—スープ現地生産へ転換、将来はM&Aで多角化」『日経産業新聞』1988年10月14日。
- (19) 「日清食品、米の即席めん事業拡大—テネシーに工場増設」『日本経済新聞』1994年7月1日。「日清食品、東洋水産、米で第3工場竣工—量産で値引き競争激化」『日経産業新聞』1994年11月7日。
- (20) 「東洋水産・日清食品、米の即席めん生産増強—ライン増設や効率化」『日本経済新聞』1999年7月23日。「北米市場の即席めん、流通のニーズ先取り—東洋水産・深川会長に聞く」『日経産業新聞』2003年8月22日。
- (21) 「日清食品、米で冷食事業拡大—東部向けに設備増強」『日経産業新聞』1994年12月6日。
- (22) 「日清食品、米社を買収、冷食事業で多角化」『日本経済新聞』1988年7月22日。「日清食品、米にメキシコ料理の新工場—冷食事業、東海岸にも拡大」『日経産業新聞』1990年2月15日。「日清食品、メキシコ伝統食品『ブリトー』—米国東部でも生産」『日経産業新聞』1991年10月28日。
- (23) 「味の素、日清食品と提携、ブラジルでカップ入り即席めんなど加工食品を生産へ」『日経産業新聞』1975年7月8日。
- (24) 「ブラジル日清、新工場を建設、即席めん生産を一挙2.4倍に増強へ」『日経産業新聞』1980年8月5日。「ブラジルで火を噴く“ラーメン戦争”2社独占に挑戦者登場? (海外ビジネス前線)」『日本経済新聞』1982年4月6日。
- (25) 「日清食、ブラジル現地法人の即席めん工場集約化、生産3倍へ工場新設」『日本経済新聞』1981年7月27日。
- (26) 「味の素と日清食品ブラジル法人、出資対等にして日清・味の素アリメントスに社名変更」『日本経済新聞』1983年10月14日。
- (27) 「カップヌードル海外生産、日清、今秋ブラジルでも」『日経産業新聞』1984年6月6日。「ブラジルでカップラーメン—味の素と日清食の現地合弁、若者狙い生産」『日経産業新聞』1983年10

月8日。

- (28)「即席麺、ブラジル新工場稼働、日清、南米の胃袋つかめ、味の素連携、成長市場を開拓」『日経産業新聞』2012年11月14日。「ブラジル特集(下)ブラジル、中間層厚く一消費拡大、日本勢に商機」『日本経済新聞』2012年9月7日。
- (29)「コロンビアで即席麺、日清食品、年4億食販売、5年内にも」『日本経済新聞』2013年8月22日。
- (30)日清食品株式会社広報部『食創為世—40周年記念誌』日清食品株式会社、1998年、98頁。
- (31)「日清食品、即席めんでシンガポール進出一近く100%出資子会社、東南アへ輸出」『日本経済新聞』1979年12月11日。「日清食品、シンガポール現地法人日清セノコの即席めん工場完成—月産400万食」『日経産業新聞』1981年11月11日。
- (32)「日清食品、輸出好調の即席めんを今秋からシンガポールで7割増産—従業員60人に」『日経産業新聞』1982年7月5日。
- (33)「日清食品、豪州向け新製品投入—即席めん輸出に力」『日経産業新聞』1984年6月21日。
- (34)「国際分業、シンガポール中核拠点に—日清食品はスープ工場」『日経産業新聞』1989年3月29日。
- (35)「日清食品、香港で即席めん生産、中国進出へ橋頭保—来週にも工場稼働」『日経産業新聞』1984年10月6日。「日清食品、香港工場が稼働—中国狙い即席めん生産」『日経産業新聞』1985年12月20日。
- (36)「日清食品、欧州向け即席めん生産—香港法人に切り替え」『日経産業新聞』1986年6月3日。
- (37)「日清食品—安藤百福会長に聞く、エイズに研究集中・バイオ、年30億円を投資」『日経金融新聞』1987年11月6日。
- (38)「香港ベアトリス日清食品が買収」『日経産業新聞』1989年3月24日。
- (39)「香港に冷凍食品工場、日清食品、生産能力3倍に拡大—欧米・日本に輸出を計画」『日経産業新聞』1989年5月16日。
- (40)「日清食品、香港2法人の生産力倍増—即席麺や冷食、20億円投じる」『日経産業新聞』1990年4月12日。
- (41)「カップ麺、香港で容器を生産—日清食品、需要増にらむ」『日経産業新聞』1992年11月25日。
- (42)「日清食品、即席めん、東南アで拡販—マギー追撃へ提携強化」『日経産業新聞』1985年10月2日。
- (43)「日清食品・インドネシア—市場調査『いける』(日本企業インザワールド)」『日経産業新聞』1993年5月1日。
- (44)日清食品『食創為世』、100-101頁。
- (45)「日清食品、インドネシアでサリムと合弁—販路提供受け知名度向上狙う」『日経産業新聞』1996年7月23日。
- (46)日清食品『食創為世』、101頁。
- (47)「日清食品、タイ2社に資本参加—即席めんの販路を拡大」『日本経済新聞』2000年5月19日。
- (48)「日清食品、タイで低価格麺、高付加価値品と両輪、東南ア売上高、味の素、倍増へ」『日本経済新聞』2013年8月1日。
- (49)日清食品『食創為世』、101-102頁。「日清食品、比・上海で即席めん—現地企業と合弁」『日本経済新聞』1994年8月12日。「カップ麺、フィリピンで生産—日清食品、合弁工場が始動」『日経産業新聞』1996年3月25日。
- (50)「日清食品HD、ベトナムに子会社、即席めん製販、投資34億円」『日経産業新聞』2011年3月9日。
- (51)「日清食品、越・タイ・印で増産、即席めんの新工場、総投資70億円」『日経産業新聞』2012年7月17日。

- (52)「日清食品—欧州市場再攻略狙う(日本企業の海外戦略診断)」『日経産業新聞』1983年11月28日。
- (53)「日清食品、欧州に初の工場—オランダで即席めん製造」『日本経済新聞』1991年5月16日。
- (54)日清食品『食創為世』、96-98頁。「日清食品、独に即席めん販社—数年後、英仏伊にも展開」『日経産業新聞』1993年4月8日。
- (55)「日清食品・独—“未開地”で乾麺(日本企業インザワールド)」『日経産業新聞』1993年11月6日。
- (56)日清食品株式会社「子会社の清算に関するお知らせ」2004年11月12日。「ユニークアジア企業イン東欧(下)市場を作れ—将来の顧客にかける」『日経産業新聞』1997年3月5日。
- (57)「ロシア即席めん会社に出資、カップヌードル展開検討、日清食品HDの安東社長に聞く」『日経産業新聞』2008年12月29日。
- (58)「即席パスタ6ヵ国で発売、日清食品、中国などで」『日本経済新聞』2009年4月21日。「即席パスタ、国内外で新ブランド、日清食品、月内に同時発売」『日経産業新聞』2009年4月21日。
- (59)中国における日清食品の活動については、片山覚「日清食品の対中国戦略」によるところが大きい。
- (60)日清食品株式会社広報部『食創為世』、1998年、102頁。
- (61)同上、102-103頁。
- (62)「日清食品、カップ麺中国本土で—中国勢、低価格で圧勝、PB受託、日本の技術吸収」『日本経済新聞』2013年7月13日。
- (63)日清食品株式会社広報部『食創為世』、103-104頁。
- (64)「日清食品—安全性確認、社長が直轄、日中で二元チェック(食を守るわが社の一手)」『日経産業新聞』2007年8月16日。
- (65)「日清食品、アフリカ進出、中期計画、海外売上高1.8倍が目標」『日経産業新聞』2013年5月2日。
- (66)「日清食品、めん具材、インドで一現地食品会社に資本参加」『日本経済新聞』1987年2月9日。
- (67)「日清食品、即席麺でインド進出—ブルックボンド社と合弁」『日経産業新聞』1989年7月14日。
- (68)「即席めん、インド日清、本格生産—2年後めどに日産倍増」『日経産業新聞』1995年6月30日。
- (69)「日清食品、越・タイ・印で増産、即席麺の新工場、総投資70億円」『日経産業新聞』2012年7月17日。
- (70)「インドで第3工場稼働、日清食品、現地仕様の新商品」『日本経済新聞』2014年2月18日。
- (71)「日清食品、アフリカ進出—一次の成長市場に先手、海外勢と競争激化」『日本経済新聞』2013年5月21日。
- (72)「即席めん“世界”を制覇、日清、アフリカへも輸出開始—来月にもインド工場から」『日本経済新聞』1991年8月16日。
- (73)「日清食品、アフリカ進出、即席麺、ケニアに工場、来週稼働、5ヵ国に販売」『日本経済新聞』2013年5月21日。
- (74)「北アフリカで即席麺、日清食品、モロッコに販社、3年後、年5000万食めざす」『日本経済新聞』2014年3月14日。
- (75)「日清食品、即席めん海外拠点づくり急ぐ、インドで生産開始、アフリカ向け輸出も拡大」『日経産業新聞』1991年8月30日。
- (76)「日清食品、トルコ進出、即席麺、大手と来春生産」『日経産業新聞』2012年7月25日。
- (77)「日清食品、カップ麺中国全土で、営業所倍増60都市、工場の生産能力1.8倍に」『日本経済新聞』2013年7月13日。
- (78)「食品各社、海外の体制強化、組織・人事の国際化急ぐ—キリン、日清食品」『日本経済新聞』2011年6月24日。安藤宏基『勝つまでやめない方程式』中央公論新社、2014年、48-56頁。

## 参考文献

- 安西洋之・中村鉄太郎『「マルチャン」はなぜ、メキシコで国民食になったか』日経BP、2011年。
- 安藤宏基『勝つまでやめない方程式』中央公論新社、2014年。
- 安藤百福『奇想天外の発想—日清食品の奇跡の秘密』講談社、1983年。
- 安藤百福『魔法のラーメン発明物語—私の履歴書』日経ビジネス文庫、日本経済新聞社、2008年。
- 上野 明『新・国際経営戦略論—日本企業16社にみる成功の条件』有斐閣、1988年。
- 大塚 茂「インスタントラーメンの国際化」『島根女子短期大学紀要』第33号、1995年7月。
- 木島 実『食品企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。
- 斎藤高宏「わが国食品企業の国際化—即席めん企業のパイオニア、日清食品」『農総研究』第18号、1993年6月。
- 日清食品株式会社広報部『食創為世界—40周年記念誌』日清食品株式会社、1998。
- 日清食品株式会社社史編纂プロジェクト『日清食品創業者・安藤百福伝』日清食品株式会社、2008年。
- 日清食品株式会社 社史編纂室『食足世平—日清食品社史』日清食品株式会社、1992年。
- 株式会社エーシーシー編『めんづくり味づくり—明星食品30年の歩み』明星食品株式会社、1986年。