

〈書評〉 生島淳・宇田川勝編著『企業家活動 でたどる日本の食品産業史 わが国食品産業 の改革者に学ぶ』

前川, 洋一郎 / Maekawa, Yoichiro

(出版者 / Publisher)

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

イノベーション・マネジメント / イノベーション・マネジメント

(巻 / Volume)

12

(開始ページ / Start Page)

219

(終了ページ / End Page)

224

(発行年 / Year)

2015-03-31

<書評>

**生島淳・宇田川勝編著『企業家活動でたどる日本の食品産業史
わが国食品産業の改革者に学ぶ』文真堂、2014年3月**

前川洋一郎

1. はじめに

評者は「老舗学」として老舗（創業後百年以上の企業・商店）の永続繁盛の秘訣を研究している。その老舗の大半は中小・同族企業であり、在来食品産業の開製販に属するものが多い。そのあたりの結びつきから、経営史・企業家の立場からまとめられた本書の論評の機会を得たことと認識している。

本書は法政大学イノベーション・マネジメント研究センターの、開かれたキャンパスとしてのプロジェクトから生まれた研究成果を、万人の共有知識とすべく刊行されたシリーズの1つである。

まことに食品産業における企業家活動を集大成した本書の狙いは、先人への畏敬と産業人への何よりの指針である。

2. 本書の構成

近代化以降の日本の食品産業の企業家10名を選定している。この10名でもって食品の全てを語り切れない。点と点の把握となるので、親切に日本の食品産業の略史を年表付きで解説している。

第1部は明治から大正で、サントリーとカルピスの飲料革命、そして味の素とキューピーの調味料革命、第2部は大正と昭和前半の台湾製糖と明治製糖をとりあげて、食のライフラインの国策に言及。

第3部は第二次大戦後の高度成長、洋風化に乗ったマクドナルドと日清食品の食スタイル革命、逆に日本の伝統食品である、醤油と酢の第二創業による国際化...をとりあげている。

全篇10の事例を通して、ベンチャーからの企業生成プロセスと、その成功メカニズムに潜む経営の要諦を学ぶことができる。

各章のキーワードを整理すれば、本書はまさに食品産業史を通した経営学大全である。

3. 各章の概要

<第1章>明治の文明開化の波にのって、伝統的なお茶と日本酒の世界に、コーヒーやビール、ウィスキーなどが上陸してきた。そこに、舶来物を国産品に切り替え、日本人の生活レベルを向上させようとした企業家がいる。サントリー（洋酒）の鳥井信治郎とカルピス（乳酸飲料）の三島海雲である。

鳥井は大阪生まれで、丁稚奉公で得た化学品の知識を活かして、1899（明治 32）年、鳥井商店を創業した。ブドウ酒や合成酒では日本人の舌に合わないので、改良試作を続け、1907年に赤玉ポートワインと名付けたブドウ酒の発売にこぎつけた。次には社内外の反対を押し切って、ウィスキーの国産化に着手した。新工場建設から13年経って、1937（昭和12）年に角瓶を発売した。

その間普及率ゼロで、国産品イコール粗悪品のイメージがある、洋酒市場を一から創造していった。販売網づくりはもちろん、日本最初のヌードポスターでの宣伝販促、そしてウィスキーには英国帰りの技術者の採用など思い切った手を打ってきた。

一見サントリーは宣伝の派手さが目に付くが、その裏では粘り強い研究開発と国産化への造酒報国の志が一体である。決して「やってみなはれ」の一人歩きではないことが理解できる。

三島は大阪生まれで、北京で雑貨貿易商を始めたが、うまくいかず、モンゴルでは放牧、緬羊の事業も挫折したが、乳酸菌がモンゴル民族の強さの根源であると確信した。

東京に帰り乳酸事業に繰り返し挑戦する中、偶然に1919（大正 8）年、乳酸飲料を見つけ、カルピスと命名した。「初恋の味」に代表される宣伝と販売網づくりが成功し、新飲料の創造に成功した。

共通のキーワードは、第一にスコッチ、モンゴルから国産品づくりへの切換、第二に、七転八起でも投資家を集める不屈のベンチャーシップ、第三があつといわせる宣伝販促のマーケティングである。ものづくりとマーケティングのバランスをうまく教えている。

<第2章>大正文化の頃、食品産業でもこれまでの欧米の技術導入と、洋式生活の模倣から、和洋折衷の文化と国産技術を活かした大衆調味料の業界を確立した企業家がいた。味の素の二代鈴木三郎助と、キューピーの中島董一郎である。

鈴木は丁稚を経て海藻から沃度を取り出す事業で一息つく中、発明家池田菊苗のグルタミン酸ソーダの調味料特許に興味を持ち、事業化に挑戦した。

甘、酸、塩、苦の4味に加えて、5番目のうま味を1909（明治 42）年に商品化し、味の素と命名した。初もの故に原材料の確保から、販売網の選定、消費者の認知度向上に苦労したが、特許による独占にあぐらをかくらずに、大衆向けであるので、合理化と規模拡大で価格引下げに努力して、料理必須の調味料に完成させた。

中島は水産講習所に学んで、人脈と留学で缶詰とマヨネーズの知識を得た。缶詰の海外との中継ぎ問屋業を経て、世の中の洋風化を察知して、1925（大正 14）年、マヨネーズ事業に進出した。

まずは日本人の健康向上を願って、原材料の厳選と、品質の向上にこだわり、輸入品や粗悪品を徹して排除した。マヨネーズも味の素と同様に日本で初ものであったので、販売ルートにこだわり、店頭実演など宣伝販促にも力を入れた。何より値下げで大衆化に成功

した。

共通のキーワードは第一に、沃度から味の素、缶詰からマヨネーズへの第二創業の成功である。第二に他者の特許の実業化、外国の商品知識の導入など、知財権の活用である。第三が巧みなネーミングと値下げによる大衆化である。

発想の転換が各所に出ており、新規事業の秘訣が見えてくる。

<第3章>中小企業の多い食品産業の中で、大企業が成立した事例が製糖業である。砂糖は天候、地理条件に左右される原材料、工場機械化に向かない加工作業、消費地直結の必要性など制約の多い食品である。

その中で日本は四大製糖が戦前 7～9 割の寡占を得たが、その大企業を生み出した企業家が、台湾製糖の鈴木藤三郎と、明治製糖の相馬半治である。

鈴木は静岡生まれで、同郷の二宮尊徳の報徳思想の強い影響を受けていた。家業が菓子屋であったので、早くから砂糖の国産化を通じて、お国に尽くす志があった。

ある時偶然砂糖の製法理論を見聞したことがきっかけで、氷砂糖の生産を始め、日本精製糖を興した。しかし砂糖への重課税、業界乱立、合併再編、海外進出などの環境激変で、事実上トップより追放された。その頃政府・財界は日本の砂糖業界の近代化を目指して準国策会社である台湾製糖を創立した。鈴木は近代製糖業への見識と、経営手腕を見込まれ、社長に就任し、成功に導くのである。

相馬は愛知県生まれで、東京工業大学卒の応用化学の研究者・教育者であった。海外留学と台湾勤務を経て、日本の製糖業の近代化の必要性を痛感していた。

1906（明治 39）年、政府・財界を説得して、台湾に明治製糖を創立せしめた。その後原料の豊凶、製品市況の上下に振り回されながらも経営を軌道に乗せた。さらに乳製品、食品、牧場経営、ゴム製品などの多角化路線と自社販売網の育成で、大明治グループを確立した。

共通のキーワードは、第一に M&A による業界再編と国策による業界振興である。第二に海外を含む原材料調達、生産加工、販売流通までのバリューチェーンのガバナンス、第三は国家資本主義的な考えでもある、強い産業報国の滅私奉公である。

今日の IT 化、グローバル化での業界再編の行方がよく見えてくるようである。

<第4章>手づかみ、立ち喰い、箸碗不要使い捨て、即席調理不要、という新しい食べ方スタイルを創造し、日本古来のスタイルを破壊したのが、ハンバーガーとカップヌードルである。

モータリゼーション、24 時間社会、单身社会に後押しされた食文化のイノベーションである。それをなした企業家がマクドナルドの藤田^{でん}と、日清食品の安藤百福である。

藤田は大阪生まれで、得意の語学力で輸入雑貨の藤田商店を手掛け、銀座のユダヤ人といわれるほどの商才であった。ある時アメリカでマクドナルドの創業者、レイ・フロックと出会い、驚くほどの好条件でパートナー契約を結び、日本マクドナルドを創業した。

1971（昭和 46）年、銀座一号店の後、1999 年に全県で 3,000 店舗を達成している。藤田の戦略は性悪ともいわれるほどにキャッシュに執着し、マニュアル化でサービス業の生産性向上に努め、デフレの火付け役と言われるほどに価格ダウンに徹した。

アメリカ生まれのマクドナルドを日本育ちとし、巻き寿司とおにぎりを超えたのである。

安藤は台湾生まれで戦前から台湾や大阪でいろいろな事業、商売に首をつっこんだが、

最後にライフワークともいえる即席の中華そばの事業化を決意した。

散々苦勞した挙句、自らの志にピタッと合うものに出合ったようで、一人で即席ラーメンの開発に没頭、試行錯誤した。1958（昭和 33）年、遂にインスタントチキンラーメンを完成した。その後、チキンラーメンを紙コップに入れ、フォークで食べる外国人を見て、カップヌードルを思いつき、開発したのである。

1971（昭和 46）年、銀座の歩行者天国から火がつき、全国、全世界へと普及した。汁物の工場生産ポータブル化である。日本生まれのカップヌードルを世界育ちとしたのである。

共通のキーワードは、第一に食品のグローバル化である。第二に食の調理、食べ方のしきたり、マナーの破壊と創造である。第三はマニュアル化と機械化による安価な大衆食品の実現である。

マクドナルドとカップヌードルは全世界、各国の消費者物価のバロメーターである。アベノミクスの中、第二、第三のマクドナルド、カップヌードルの登場が待たれる。

<第 5 章>近世江戸時代からの地場伝統食品の醤油、味噌、酒、酢、麺は近代化と共に洋風化による味覚の変化、工場生産によるコストダウン、品質の基準化、さらに資本主義による企業間競争の激化、交通網発達による広域化に脅かされてきた。そこへ輸入原材料、輸入食品の攻勢である。

その中で逆に地場の老舗メーカーで、海外生産、和の食文化の国際化に挑戦した企業家がいる。野田醤油（キッコーマン）の二代茂木啓三郎と、ミツカン七代中埜又左エ門である。

茂木は千葉県生まれで、大学卒業後野田醤油に入社している。野田醤油は醸造家 8 家が競争と協調の上に、合理化と近代化を進めようと大同合併した企業である。最古の家は 1661（寛文元）年の老舗である。

この大家業を大事業として承継するために、一族では最も優れた人物を最高トップにおく、暗黙知と仕組みがあった。もし同族に最適の人がいなければ、最適の人を養子に迎えるのである。

野田醤油は、労使関係は極めて悪く、争議が頻発していたが、解決をまかされた茂木は安易に妥協せず、正面突破で 218 日で解決した。労使双方は反省し、歴史を紐解き、産業魂という大家族主義的精神を経営の基本とする理念を打ち立てた。

そのこともあり茂木は頼まれて養子となり、1962（昭和 37）年第 6 代社長に就いた。出した方針は老舗に珍しく大型化、多角化、国際化であった。ソース、トマト、ワインへの進出と共に米国への進出を強く願ったのである。

1972（昭和 47）年、現地工場を操業し、米国での料理レシピの開発、販売網づくりで醤油文化の普及に努めた。

中埜は愛知県生まれで 1804（文化元）年から続く中埜酢店に終戦後入社した。ヤミ市経済、原材料不足の中苦勞を積み重ねた。中埜家も老舗らしく後継は厳しく一門の了解で選ばれた。従って七代は本家勤めの奉公修行もし、1952（昭和 27）年社長に就任した。先ずは買う身、働く身、経営者の身に立って、まごころを込めた仕事をする、「三身活動」を方針にした。

具体的には「脱酢作戦」で多角化に挑戦して、第一弾は「味つけぽん酢」でドレッシング

グ、たれつゆなどに陣容を拡大したのである。第二弾は世界市場への進出である。全米第4位の現地メーカーを買収し、次に全米で人気のある商標を獲得した。アメリカでの寿司ブームに押されて、強固な現地体制が出来たのである。

共通のキーワードは第一に老舗らしい人物本位の承継ガバナンスである。第二に産業魂、「三身活動」などしっかりした経営理念である。第三が本業ドメインでの多角化であり、和の文化の国際化である。もっと全国の同業の老舗の活躍に期待したいものである。

4. まとめ

①老舗学の立場で食品産業を見ると、どうしても地方の中小の醸造、農水産加工の製造分野、城下町、門前町の和菓子の小売分野、観光商都の旅館料亭のサービス分野、食品食材の問屋分野に眼がいきがちである。

しかし本書は日本の食品産業をマクロで俯瞰して、歴史時系列的に10人の企業家を選定している。実に分かりやすくベンチャー論、イノベーション論、マーケティング論を軸に近代、現代の食品産業史を語っている。

②10人の企業家の背景と山の幸、海の幸に恵まれた食環境の中から、国民の食生活の改善、国民の健康向上の願いが企業家精神、使命感ににじみ出ている。

これまでの企業家が口に入る食品を扱う事業だから、高い倫理観で品質向上と適正商売を心がけていることは、今日の食の不祥事を聞くにつけ耳が痛いものである。

③10人のストーリーはいずれも海外、国際の言葉を抜いては議論が出来ない。それでいて和の食文化を守りつつ、洋の食文化を取り込む守成に徹し、逆に和の文化を世界に広めている。

今日和食のユネスコ遺産への取り組み、TPP交渉における農水産業の在り方を考えるに、先人の先見に脱帽せざるを得ないのである。

④政官学で1+2+3=6次産業化で、食を見直す動きが活発である。今後の研究には川上分野のJA、漁協、川中分野の世界的外資企業、川下分野で外食チェーンの企業家群像を見て頂ければ幸いである。

おわりに本書は日本の食品産業に関わる政官財、企業人、ベンチャーの全てが必読していただきたい書である。

参考文献

前川洋一郎（2015）『なぜあの会社は100年も繁盛しているのか』PHP研究所。

宮本又郎・加護野忠男・企業家研究フォーラム編（2014）『企業家学のすすめ』有斐閣。

前川洋一郎（まえかわ・よういちろう）
老舗学研究会共同代表
高知工科大学大学院客員教授

<書評>