

## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 味の素クノール・カップスープ

5

味の素（株）では、1988年より食品系事業担当役員をヘッドにLON委員会（Logistics Of New food Business）を設置し、トータル・ロジスティックス推進への取り組みを行ってきたが、1989年8月、鳥羽薫社長は販売企画部の近藤郁雄部長を呼び、商品絞り込みとその影響を試算するように命じた。販売企画部では、約4,000アイテムの全商品のABC分析を行い、売上にあまり貢献していない800品目（家庭用300アイテム、業務用500アイテム）を抽出し、これらの売上への影響を調査したところ、わずか0.4%しか減らないことが判明した。さらに1,200アイテムを追加的に削減しても売上への影響は4%減にすぎなかった。この報告を受けた鳥羽社長は、即座に全アイテムの見直しと商品絞り込みの命を下した。アイテム削減は主力製品とて例外でなく、即席スープ市場でトップシェアの「クノール」ブランドもその対象とされることとなった。

10

15

## 味の素（株）の即席スープ市場への取り組み

味の素（株）が即席スープ市場に本格的に参入したのは、1962年に同社の関係会社である日本食品工業（株）が生産していた「ニッポン」ブランドの固型コンソメスープと粉末ポタージュスープを「味の素KKのコンソメスープ」、「味の素のクリームポタージュ」として改良、発売したことにさかのぼる。味の素ブランドで発売された新スープ類は、爆発的な売行きを示して日本食品工業の売上高は、1962年に4億4千万円、63年に5億2千万円と一挙に拡大した。

20

新製品の導入にあたっては、広告活動やデパートにおけるデモンストレーションなど積極的なプロモーション活動が展開された。とくにコンソメの売行きはよく、1963年には生産量が564

25

---

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科博士課程における特別実習の成果としてまとめられたものであり、経営管理に関する適切あるいは不適切な処理を例示することを意図したものではない。

ケース作成は慶應義塾大学大学院経営管理研究科和田充夫教授の指導のもとに、同研究科博士課程懸田豊が行った。ケース作成にあたっては、味の素株式会社の皆様から絶大なご支援・ご協力をいただいた。ここに記して御礼を申し上げます。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、ケースの複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、ケースの注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/case/index.html>。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、本ケースのいかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

30