

# 第6章

## 多角化と国際化 [1956~1968年]

ショックへの対応と高度成長……………270

### 第1節 新製法への転換……………272

- 1.抽出法の成熟化…272
- 2.発酵法の開発と工業化…273  
発酵法の研究経緯 273 / 直接発酵法の出現 274  
「多田特許」の取得 274 / 協和発酵社との提携 276  
直接発酵法の工業化 278 / 川崎工場における発酵法への転換 279  
佐賀工場におけるMSG製造への転換 280
- 3.合成法の開発と工業化…281  
合成法の開発 281 / 光学分割法の開発 282 / パイロットプラントの運転 283  
安全性の確認 284 / 東海工場での生産 285
- 4.新製法の工業化に伴う組織の新設…286  
特許部の新設 286 / 中央研究所の設置 286 / 食品研究室の設置 288
- 5.研究開発の進展と調味料製品の多角化…288  
研究開発の進展 288 / イノシン酸と「ハイ・ミー。」の発売 289  
核酸系調味料 290 / 「アジシオ。」 292
- 6.製法転換の影響…293  
油脂事業 293 / 脱脂大豆事業 294 / 澱粉事業 295
- 7.各種アミノ酸とアミノ酸関連製品…296  
「エポメート。」 298 / 各種製品の生産高の推移 298
- 8.財務と業績…301  
経営陣の交代 301 / 資金調達の動向 302 / 業績の推移 303

### 第2節 業務提携による多角化の進展と マーケティングの変化……………304

- 1.CP社との提携とスープ事業…304  
日本食品工業社の設立 304 / 「味の素KK」ブランドの確立 305  
CP社との提携 306 / 「クノール。スープ」販売に向けたマーケティング 307  
「クノール。スープ」の発売と売上げの拡大 308  
その他のスープ類の販売 309
- 2.ケロッグ社との提携とコーンフレーク事業…310  
ケロッグ社との提携 310 / コーンフレークの発売と諸問題の発生 311  
諸問題の解決と製品品種の増加 312 / 工場移転 312
- 3.マヨネーズ事業…313  
マヨネーズ事業への参入 313 / 参入に向けての努力 313  
「味の素KKマヨネーズ」の発売 315

- 4.販売体制の変化…315  
支店網の拡充 315 / 包装・運輸体制の強化 316
- 5.近代的マーケティング手法の採用…318  
販売促進活動の拡充 318 / CP社からのマーケティング手法の導入 319  
販売促進活動の強化 320 / 広告活動の展開 321 / 商標の保全 324  
各種製品の販売高の推移 324

### 第3節 海外現地生産……………328

- 1.輸出の動向と現地法人の設立…328  
輸出全体の動向 328 / 貿易部の改組 328
- 2.地域別の輸出動向…329  
北米 329 / 中南米 330 / ヨーロッパ 330 / アジア 331
- 3.沖縄への輸出…331
- 4.タイ工場…332  
タイにおける現地生産への動き 332 / タイ・プロジェクトの開始 333  
タイ味の素社の設立と工場の建設 334  
操業開始とその後の状況 335
- 5.フィリピン工場…336  
ユニオンケミカルズ社の設立 336 / 工場建設の開始 336  
フィリピン工場の操業 337
- 6.マレーシア工場…338  
現地生産への動きとマラヤ味の素社の設立 338  
工場の建設と操業の開始 339
- 7.イタリア工場…341  
EECの成立と最初の提携交渉 341 / ナールデン社との提携交渉 342  
ブレダ社との提携交渉開始 342 / 特許問題 343  
味の素インスタッド社の設立と工場の建設・操業 343
- 8.海外企業への技術輸出…345

### 第4節 川崎工場ストと労働条件の変化……………347

- 1.給与・福利厚生の改善…347  
給与の改善 347 / 福利厚生 of 改善 348
- 2.労働条件の改善…349  
3交替制の採用 349 / 身分制の廃止と職能制の実施 350
- 3.川崎工場ストとその後の変化…351  
川崎工場ストライキの発生と収束 351 / 研修制度および社内教育の充実 352

競争激化と多角化・国際化……………354

1956

1968

# 多角化と国際化

1956～1968年



## ショックへの対応と高度成長

1951(昭和26)～53年に生産と消費の両面で第二次世界大戦前の水準を回復した日本経済は、1950年代半ばから1970年代初頭にかけて、世界に例を見ないほどの高度成長をとげた。1956～70年の15年間における年平均名目経済成長率は、アメリカが6.2%、フランスが7.2%、イギリスが8.1%、イタリアが9.4%、西ドイツが10.3%(フランス、イギリス、イタリアについては、1956～69年の14年間における年平均名目経済成長率)だったが、日本の場合には15.1%に達した。そのため日本は、国民総生産の規模で先進各国を次々と追い抜き、1968年以降、アメリカに次いで資本主義国中第2位の地位を占める「経済大国」となったのである。また実質国民総生産で見ても、日本経済はこの15年間に年率10.4%の成長をとげ、経済規模が4.4倍に拡大した。

1965年不況以前の高度経済成長の前半期の日本では、神武景気(1955～57年)や岩戸景気(1958～61年)、オリンピック景気(1963～64年)のあいだに、鍋底不況(1957～58年)や1962年不況が発生して、3～4年ごとに景気の落ち込みが見られた。これは、景気の過熱が輸入の増大をもたらし、それによって生じた国際収支の逼迫に対処するため、3～4年ごとに金融引き締めが行われたからであり、この現象を指して、「国際収支の天井」という言葉が盛んに使われた。

これに対して、高度経済成長の後半期には、日本の主要産業が国際競争力を強めたため、「国際収支の天井」は取り除かれた。1965年から1970年にかけて、57カ月に及ぶ長期好況(いざなぎ景気)が現出したのは、このためであった。

日本の主要産業が1960年代半ば頃頃から国際競争力を強化した背景には、貿易自由化や資本自由化の進展に見られる開放経済体制への移行という事情が存在した。開放経済

体制への移行にあたって日本の国内では、外国商品や外国資本の脅威を強調し、貿易自由化や資本自由化を「第2の黒船の襲来」と見なす論調が強まった。しかし、大型投資や危機感に基づく労使一体となった企業努力の結果、日本の労働生産性は欧米先進諸国のそれをしのぐ勢いで上昇し、日本企業の国際競争力は強化された。そして、戦後ほぼ一貫して赤字基調を続けてきた日本の貿易収支は、1964年以降、黒字基調で推移するようになった。

日本経済の高度成長を可能にした要因を市場面から見ると、寄与率が最も大きかったのは個人消費支出であり、それに続いたのは民間設備投資だったことがわかる。

高度経済成長期を通じて、国民の生活水準は向上した。個人消費支出中の食料費の構成比は縮小し、「三種の神器」(白黒テレビ、電気冷蔵庫、電気洗濯機)や「3C」(カラーテレビ、クーラー、乗用車)などの耐久消費財に対する支出は著しく増大した。人口の都市集中と核家族化により世帯数が増加したことも、耐久消費財を中心とする工業製品への支出を増大させる要因となった。軍需を喪失した戦後の日本の重化学工業にとって、個人消費支出の拡大は、発展を支える重要な市場面での条件だったのである。

一方、高度経済成長期における民間設備投資の年平均伸び率は、個人消費支出のその2倍以上に達した。民間設備投資は、「投資が投資を呼ぶ」といわれたように、重化学工業部門を中心に展開された。

高度成長のなかで、日本の産業構造は大きく変化した。産業別就業人口の構成では、第1次産業の比重が、1950年の48.3%から1970年の19.3%へ、大幅に低下した。国内生産総額(付加価値生産額)でも、1950年に26.0%を占めていた第1次産業は、70年には7.7%に低下した。これに対して、

同じ期間に、鉱工業の国内生産構成比は、27.7%から31.2%へ拡大した。

製造工業の内部では、重化学工業化が進行した。戦時期とは異なって、軍需向けを極度に縮小し、平和的需要に向けて生産を拡大する重化学工業が、戦後の日本経済の基幹産業となった。製品出荷額に占める重化学工業品の構成比は、1950年の50.0%から1970年の66.6%へ上昇した。とくに、耐久消費財を含む電気機械器具や輸送用機械の増加が著しかった。

高度成長期に、味の素社の事業規模は、道面豊信・鈴木恭二両社長のもとで著しく拡大した。ただし、ここで見落とすことができない事実は、この時期の出発点において味の素社が、企業の存亡にも関わる大きなショックに遭遇したことである。そのショックは、1956年に協和発酵工業株式会社(以下、協和発酵社)が、直接発酵法によるグルタミン酸ナトリウム(MSG)の製造開始を発表したことによって引き起こされた。

直接発酵法の出現は、味の素社が、主力製品であるMSGに関して、それまで長年にわたって維持してきた競争優位を失うことを意味した。経営上の危機に直面した同社は、その後、直接発酵法と合成法によるMSG生産の開始、総合食品企業化へ向けた製品の多角化、海外工場の相次ぐ建設に象徴される国際化などを進め、積極的・攻勢的な対応によって危機を克服した。高度成長期における味の素社の業容拡大のプロセスは、この危機克服のプロセスと重なっていた。第6章が掘り下げるのは、そのプロセスにほかならない。

(橋川武郎)

### 1. 抽出法の成熟化

戦前から戦後にかけて、味の素社が常にグルタミン酸ナトリウム(MSG)業界をリードする立場を維持しえた要因は、世界に先駆けて、抽出法によるMSG製造法を工業化し、製造工程の細部に至るまで精緻なノウハウを確立してきたためであった。しかし、戦後になると抽出法の技術は成熟段階に達し、それに伴い、以下のような抽出法固有の問題点が顕在化するようになった。

その問題点とは、第一に、原料が小麦粉、脱脂大豆などの農産物だったことである。このことは、原料の収穫量や品質に、自然条件によって差異が生じることを意味し、そのため、コストの変動を招く原因となった。

第二に、それらの原料の大半を輸入に依存していたことである。そのことは、相手国の事情によって供給量が増減する可能性があると同時に、国内の、農業保護の観点から行われる輸入規制の影響を、味の素社が蒙るということも意味した。結果、原料供給の不安定さに加え、国際価格よりも割高な価格での購入を余儀なくされるため、原料コストの切り下げが難しいという問題が生じていた。

第三に、強酸を使用することによって設備の劣化が早かったことである。これは、「味の素」製造関係者が創業以来、常に悩まされてきた問題であった。前述したとおり、ゴムを貼り付けることによって耐酸効果を得るエスサン釜の開発により、この問題はある程度解決された。しかし、それでも頻繁な補修から解放されることはなかった。加えて、塩酸ガスにより現場の労働環境は劣悪だった。

第四に、全工程の連続化やオートメーション化が困難だったことである。すでに製造工程の相当部分は連続化していたが、固形物を取り扱う工程については、どうしてもロットごとに手作業を行う部分を残さざるを得なかった。

第五に、副産物の澱粉、アミノ酸液などの売れ行きが、市場の需給関係に左右されたことである。「味の素」の生産量が増加すればするほど副産物の生産量も増えていく。そのため、味の素社も、その利用法を広げて、新市場の開拓に努力したが、需要に合わせた供給を行うことはできず、価格の下落を招いていた。この価格低落は、「味の素」のコストが上がる要因になった。

抽出法による製造を続ける限り、これらの問題点を解決することは不可能であった。そのため、味の素社は、1940年代の終わり頃から、抽出法に代わる新たなMSG製造法の開発に取り組むこととなった。味の素社が、新たな製造法として取り組んだのが、微生物発酵による発酵法と化学的合成による合成法である。以下、それぞれの研究経緯を振り返ってみよう。

## 2. 発酵法の開発と工業化

### 発酵法の研究経緯

1950(昭和25)年、アメリカ農商務省北部研究所のロックウッド博士(Dr. L. B. Lockwood)とストドラ博士(Dr. F. H. Stodola)による論文、「発酵による $\alpha$ -ケトグルタル酸の生産」(Journal of Biological Chemistry, Vol.164, 1946年)を入手したことが、味の素社の発酵法研究の始まりとなった。ケトグルタル酸を還元アミノ化すればグルタミン酸を得ることができることから、ロックウッド博士らの研究は、発酵によるMSG生産の可能性を示唆するものであった。

味の素社は、まず、微生物によってケトグルタル酸を生成するという、ロックウッド博士らの実験の追試から研究を開始した。1950年秋には、シュードモナス菌による生成を試みたが、思わしい結果を得ることができなかった。そこで、さらに高生産菌の検索を続けた結果、1955年春には、初糖10%、発酵期間1.5日に対糖収率58%という優良菌、クルイフェラ属菌を分離することに成功した。優良菌の分離に成功した味の素社は、200~400ℓ発酵槽を設置し、クルイフェラ属菌によるケトグルタル酸の生産を試みた。その結果、1956年夏には、発酵期間1.5日に対糖収率60%という好成績を上げたため、1956年秋には、2kℓの発酵槽を設置した。

一方、発酵液の処理に関しては、1955年春から菌体除去などについての研究から、その技術を確立し、さらにそれで得られる液の化学的還元アミノ化によるグルタミン酸の製造試験や酵素反応法によるグルタミン酸生成も検討された。

以上のように、1940年代の終わり頃から進めていた、味の素社の発酵法研究は、順調に成果を上げていった。しかし、味の素社が進めていった発酵法研究は、既述のとおり、ケトグルタル酸を発酵によって生成し、それを原料としてグルタミン酸を得る、という、間接的な二段発酵法であった。他方、協和発酵社では、すでに直接発酵法の研究が進展しており、この新製法の完成と発表によって、味の素社の発酵法研究は大幅な転換を余儀なくされた。

### 直接発酵法の出現

1956年9月、協和発酵社が、直接発酵法によるMSG製造の開始を公表した。このことは、①MSG製造技術開発において他社に後れをとった、②しかも、それが二段発酵法より一歩進んだ直接発酵法だった、という点で、味の素社に二重の衝撃を与えた。

先述したとおり、発酵法は、抽出法に比べ格段に低いコストでの製造が可能で、味の素社が発酵法の工業化で他社に後れをとることは、業界における味の素社の地位が失われることを意味した。抽出法装置への巨額の投下資本償却をほぼ終えているという従来のメリットは、低コストでMSGを生産しうる新製法の出現により、意義を失うこととなった。また、先述したような抽出法による副産物の供給過剰状態は、デメリットの部分がある一方、味の素社が市場支配力を持つ限り、他社の副産物の処理先を狭め、MSGの生産拡大をためらわせる、というメリットも有していた。しかし、副産物があまり生じない発酵法の登場はこのメリットをも喪失させるものであった。

味の素社が直接発酵法によるMSG製造の工業化で協和発酵社に後れをとった理由は、基本的には、この時点での発酵技術蓄積の差によるものであろう。戦時中に、佐賀工場でアルコール発酵を短期間実施したことを除けば、味の素社は、発酵によって製品を製造した経験がほとんど無かった。また、味の素社の発酵法研究が、ロックウッド博士らの実験から示唆を得たこともあり、当初から二段発酵法の開発に力点が置かれていたことも、その理由としてあげられる。

なお、協和発酵社も、当初はケトグルタル酸をまず生産し、これをアミノ化してグルタミン酸にする方法を試みた。しかし、この方法では、アミノ化の段階で思うような結果が得られないと判断して、1955年頃から、直接グルタミン酸を生産する菌を探索する方向へと切り替えたのである。

このような問題に対して、味の素社がとった対応は、第一に、協和発酵社との特許対応を進めながら、同社が生産したMSGをすべて買い受けること、第二に、直接発酵法および合成法の工業化を早急に進めること、であった。

### 「多田特許」の取得

先に見たように、当時の時点では、味の素社は、直接発酵法の研究についての蓄積が不十分であった。そのため、特別な対策を行う必要があった。

第一の対応として、味の素社は、発酵技術に明るい三楽酒造株式会社(現、

メルシャン(株)との共同研究を行い、さらに「多田特許」の譲り受けを行った。「多田特許」は、玉川大学の多田靖次教授が、ケトグルタル酸生産菌を窒素過剰の培地に培養するとグルタミン酸が生成する、という事実を発見して、1954年11月に「糖質と硫酸、尿素等より調味料の生化学的製造方法」と題して特許出願したものである。この発明は、直接発酵法としては最初のものであり、画期的な内容を持っていた。そして、「多田特許」の出願は、協和発酵社の特許の出願よりも早かった。

味の素社がその存在を知ったとき、「多田特許」は、特許出願の明細書の記述に不備があるという理由で、1955年8月に拒絶査定を受け、多田教授らがこれを不服として同年9月に抗告審判を請求している状況であった。

味の素社は、出願の内容を検討した結果、①十分特許性があること、②基本的な性質のものであること、③協和発酵社の特許よりも先願であることなどを考慮して、特許出願権を味の素社と三楽酒造社の共有として譲り受ける交渉を開始した。その結果、1957年1月に譲渡契約が成立し、特許出願人の名義を多田・中山両氏から、味の素社・三楽酒造社に変更する届出を特許庁に対して行った。同時に、特許出願明細書の訂正と審判請求理由の補強を行い、さらに「微生物を利用するグルタミン酸の製造方法」と名称を訂正し、1957年9月、明細書の不備を補った全文訂正明細書を作成して、提出した。その結果、1957年11月、「多田特許」が公告されるに至った。

「多田特許」の公告に対し、数カ所から異議の申し立てや異議参加を受けた。それに対し、味の素社は、主たる相手とそれぞれ話をつけるなどの対策を行い、結果、1959年11月、異議は不成立となった。そして、1960年1月、「多田特許」は、特許第258589号として登録されたのである。

しかし、「多田特許」登録後、日本甜菜製糖社および日東味の精社から、それぞれ「多田特許」に対する特許無効審判が提出され、これに対し、特許庁は、1962年7月、「多田特許」を無効とする判決を下した。2社の主張は、味の素社と三楽酒造社が行った特許出願の明細書訂正が、原発明の要旨変更にあたるというものであった。

これに対し、味の素社および三楽酒造社は、1962年8月に、東京高等裁判所に対して、特許無効審決取消請求訴訟を提起した。この訴訟は長期化し、以後10年以上のあいだ法廷で争われたが、結局、1972年11月に特許存続期間満了となり、味の素社および三楽酒造社としても訴訟継続の意義がなくなったため、異議を取り下げ、自然消滅の形となった。

### 協和発酵社との提携

味の素社の次の対応は、協和発酵社が製造するMSGを全量買い取ることであった。味の素社は、協和発酵社との話し合いを進めるうえで、第三者の斡旋が有効と考え、味の素社と協和発酵社双方に親交のある、朝日麦酒株式会社（現、アサヒビール(株)）の山本為三郎社長(当時)に仲介役をお願いした。

山本の迅速な対応と両社の氏への信頼感もあり、交渉はスムーズに進み、1956年11月、両社は売買契約を締結した。その主な内容は、①1957年以降、味の素社は協和発酵社から純度99%ないし100%のグルタミン酸を買い受ける、②数量は、1957年度は毎月100トン以内、年間1200トン以内、1958年度は毎月200トン以内、年間2400トン以内とする、③価格は、1957年度引渡分については、1トン当たり800円とし、製品の純度が1%減ずるごとに価格を1%減ずるものとする、④本契約を解除する場合は、1年前に相手にその旨を書面で通告する、というものであった。

また、1959年11月、味の素社・三楽酒造社と協和発酵社との間に、クロスライセンス協定が締結された。この協約に関する経緯は以下のとおりである。

先述した「多田特許」は、協和発酵社のマイクロコッカス特許より先願だったが、協和発酵社の特許はそれだけでなく、プロセス特許やビオチン特許などが、その後矢継ぎ早に出されていった。これに対し、味の素社は、一つ一つについて、協和発酵社と協議を重ねていった。

まず、マイクロコッカス特許について。「多田特許」がマイクロコッカス特許より先願であったことから、協和発酵社側より、何らかの協定を締結するよう提案がなされた。これに対し、味の素社は、三楽酒造社と協議のうえ、1958年1月、お互いの特許によりグルタミン酸製造をなしうることを認めあう覚書を取り交わした。

続いて、1959年10月、協和発酵社によるプロセス特許が公告に至ると、味の素社は、覚書の精神に則り、山本を仲介として、協和発酵社に対し、「多田特許」とのクロスライセンス協定の締結を申し入れた。協和発酵社もこれに了承し、先述したとおり、クロスライセンス協定が締結されたのである。

1960年2月に、協和発酵社のビオチン特許が公告されると、味の素社は、クロスライセンス協定の第二条(味の素社、三楽酒造社、協和発酵社のいずれかが新規特許を取得した場合、他の二社に通知し、その実施権の許諾に関して別途協議する、という内容)に基づき、その通常実施権を取得すべく、協和発酵社との協議を開始した。ここでも、山本の仲介があり、味の素社・三楽酒造



社と協和発酵社の間で契約が締結され、実施料年1億円を協和発酵社に支払うことにより、実施権を得ることとなった。

しかし、協和発酵社との関係は、さまざまな問題により、険悪になっていった。それが表面化したのが、MSG売買契約の解除だった。1961年4月、協和発酵社側から売買契約解除の申し出があった。これに対し、味の素社も、発酵法および合成法の工業化の目途がついていたことから、解約の申し出を承諾した。

一方、味の素社が、「多田特許」の公告により、直接発酵法に取り組む意図を明確にしたことは、結果的に協和発酵社側に不信感を抱かせるきっかけとなった。また、味の素社は、協和発酵社との提携以前から、台湾メーカーへの援助を決定していたが、そのメーカーが、協和発酵社による特許出願に対して異議申し立てを行ったことも、不信感を増幅させる結果となってしまった。

さらに、両社の間で主に海外市場における特許異議申し立て合戦が行われるなど、海外での特許権が問題となった。節を改めて詳述するように、味の素社はこの時期に、次々とアジア市場へ進出していった。その際、「タイのように特許権が存在していなかった国、あるいはフィリピンのように協和発酵社が特許を申請していなかった国については、発酵法の採用に関して協和発酵社の了解を得る必要がない」と考えた味の素社と、「そのような国でも特許のプライオリティが認められる」と考えた協和発酵社との間に意見の相違が生じた。

味の素社は、1960年7月、「グルタミン酸生産菌によるLグルタミン酸の製造法」と題する特許出願を行った。のちの1963年5月に公告となり、やがて特許登録されることになったこの特許の内容は、ビオチンと同様、発酵の際グロスファクターの一つとして培地に適量に添加される物質、ジアミノペラルゴン酸(以下、DAPA)に関するものであった。この物質は、アミノ酸の一種であり、ビオチンとは全く別異の物質だったため、これを使用しても協和発酵社のビオチン特許には抵触しない、と味の素社は考えた。加えて、幾度もの実験の結果、その効果はビオチンと遜色ないことがわかった。そのため、1961年8月以後、味の素社はビオチンの使用を停止して、DAPAを使用することとなった。

この転換に際し、味の素社は、1961年11月、協和発酵社に対し、書面にてビオチンの使用停止とDAPAへの切り換えを通知した。しかし、この通知に不備があり、協和発酵社側の感情を逆撫でする結果となってしまった。

その後、1962年2月に、協和発酵社側から反駁書が届いたことを皮切りに、味の素社と協和発酵社との間で、数度のやりとりが行われた。結局、このまま

対立を続けることは得策ではない、という両社の判断から、1962年12月、味の素社・三楽オーシャン社(三楽酒造社が、1962年7月三楽オーシャン社へ社名変更)と協和発酵社の間に「グルタミン酸醗酵特許に関する基本契約」が新たに結ばれ、対立に終止符が打たれた。この内容は、①グルタミン酸醗酵に関する相互の特許をすべてクロスライセンスすること、②お互いに相手方の特許に対して阻害行為を行わないこと、③海外事業については、それぞれ「縄張り」を決め、それを侵害しないこと、④味の素社および三楽オーシャンは、協和発酵社に対し、15億円を半年賦で支払うこと、などであった。

### 直接醗酵法の工業化

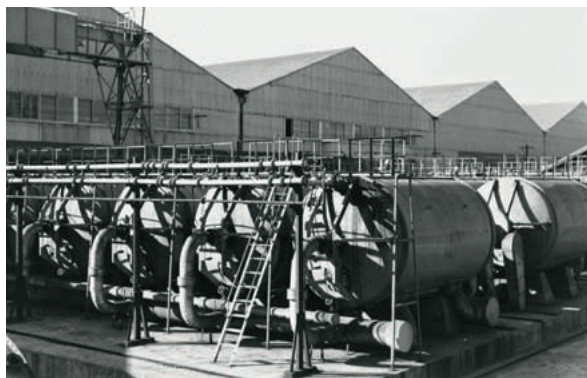
味の素社の第二の対応は、直接醗酵法および合成法の工業化であった。合成法の工業化については、項を改めて詳述することにして、ここでは、直接醗酵法の工業化について見てみたい。

既述のような問題を抱えながらも、味の素社と三楽酒造社による直接醗酵法の工業化自体は、菌の選定、培地の研究、パイロットプラントの運転へと順調に進展していった。

まず、三楽酒造社で得たパチルス属菌により、硝酸塩資化性のグルタミン酸生産菌について直接醗酵法の研究を行った。さらに、硝酸塩を窒素源とするグルタミン酸生産菌の分離検索を続けた。そのなかで優秀なものについて、1958年はじめには、25klのパイロットプラントによる実験を行った。また、菌株では尿素資化性菌の検索から、尿素を資化するウレアーゼ活性が弱く、アンモニアを資化するほうが適当である菌の検討に進み、それぞれ優秀菌を得ることができ、工業化の可能性が確定した。

また、培地の研究は、糖原料と菌要求物質の両面について進められ、糖原料としては、純粋な注射用グルコースを用い、次に小麦澱粉の糖化液、サツマイモ澱粉の糖化液なども実用化した。

醗酵液からMSGを製造する工程(粗製工程)については、1957年から研究が開始された。はじめは、菌体を多数のデラバル型遠心分離機で分離した後に塩酸塩晶析を行っていたが、のちに専門の研究室を中央研究所(後述)に設けて種々の方法を開発した。まず、塩酸を用いて、菌体を濾別しない生醗酵液から直接に



大型クリスタライザー

グルタミン酸を晶析させる方法が開発され、工業化のデータも完全に得ることができた。次いでグルタミン酸を亜鉛酸として回収する方法や、菌体濾過工程を含む方法なども開発され、それぞれの工業化の可能性が確認された。

1959年暮れには、川崎工場に発酵法によるMSG工場を建設することが決定し、工業化へと発展していったのである。

### 川崎工場における発酵法への転換

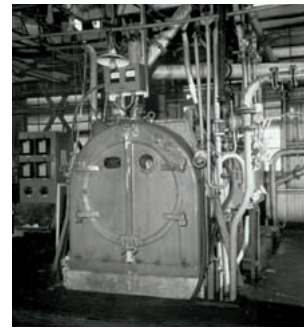
この時期の川崎工場は、MSG製造法の発酵への転換と増産を同時に進行させるという課題を担っていた。この課題は、テンポの速いスクラップアンドビルドによって達成された。

川崎工場における発酵法プラント設置計画は、1959年12月から着手された。翌1960年12月には新設された全発酵槽の運転が開始され、発酵法プラントの第1号が完成した。さらに、1961年9月に第1次、1962年6月に第2次、1964年9月に第3次増設がそれぞれ行われ、その結果、川崎工場のMSG生産能力は、月産2000トンに達し、従来の能力を上回るようになった。それと同時に、創業以来のタンパク質分解法が1965年その役割を終えることとなり、川崎工場における製法転換が完了した。

MSG製造技術は、発酵法転換以後も改良が続けられた。まず、糖化工程で使用原料が変わり、それに応じた糖化处理が開発された。

川崎工場では、発酵法による生産が開始された当初は、主原料としてサツマイモ澱粉が使用されていた。しかし、国内澱粉は作柄による価格変動が大きいというえ、今後価格が上昇傾向をたどると予想された。そのため、1962年からは、比較的安価な輸入原料であるタピオカ澱粉、サゴ澱粉、コーンスターチ(トウモロコシ澱粉)などを糖化して発酵原料として使用し始めた。しかし、タピオカ澱粉やサゴ澱粉は、輸入割当制により自由な入手ができなくなったため、1965年2月から、糖蜜(ケーンモラセス)の本格的使用が開始された。その後、酢酸も使用された。

また、生産設備については大型化や自動化が進めら



「味の素」連続遠心分離機(川崎工場)



大型発酵槽(1960年代)

れた。1962年大型連続糖化装置採用による連続運転の開始、1964年発酵槽の大型化、1965年精製工程における新しい晶析法の採用、1968年ブロス処理の連続運転開始、などが生産効率の上昇に大きな役割を果たした。

#### 佐賀工場におけるMSG製造への転換

佐賀工場で発酵法によるMSG製造設備を設置することが検討されたのは、1959年のことだった。MSGの生産体制強化が課題であること、当時の主力品であるテックス生産が、原料事情と市場環境の両面から限界に達することが予想される、という二つの事情があった。

1960年9月には、佐賀工場転換プロジェクトの基本ラインが検討され、①用水、②原料や副原料の手当て、③原料・製品の運搬などの点について、調査が行われた。その結果は良好であり、1960年11月に佐賀工場の転換計画が決定し、翌1961年末までに月産400トンの発酵法工場の建設が予定された。計画から完成まで1年という短期間のプロジェクトが計画された背景には、合成法によるMSG生産工場である東海工場の建設が遅延する可能性が危惧されていたことがあった。

なお、テックスの生産設備は、1961年10月に佐賀板紙社へ移譲された。

1961年2月に起工式が行われた後も、建設は順調に進み、同年11月には、完成設備を使った、訓練を兼ねた試験運転が開始される一方、付帯設備の建設も急ピッチで進められた。翌1962年1月には各設備がほぼ完成し、同年2月には、生産運転が開始されたのである。この間の1961年12月1日、佐賀工場は九州工場へと改称された。

なお、九州工場の生産設備建設に際しては、地方自治体の協力を受けること

ができた。佐賀県は工場誘致条例に基づき、3年間の免税措置を認め、工場のある諸富町は低開発地域指令を受け、町条例によって納入税額の一部還元の特別措置を認めるなど、経営に有利な施策が講じられたのである。

九州工場は月産400トンの規模で出発したが、1962年8月および1964年11月の2回にわたる増設を経て、月産720トンの規模まで拡大した。また、原料は、当初のサツマイモ澱粉からサゴ澱粉に変更し、1965年12月からはケーンモラセスの使用も開始された。



MSG直接発酵法に転換当時の九州工場

### 3. 合成法の開発と工業化

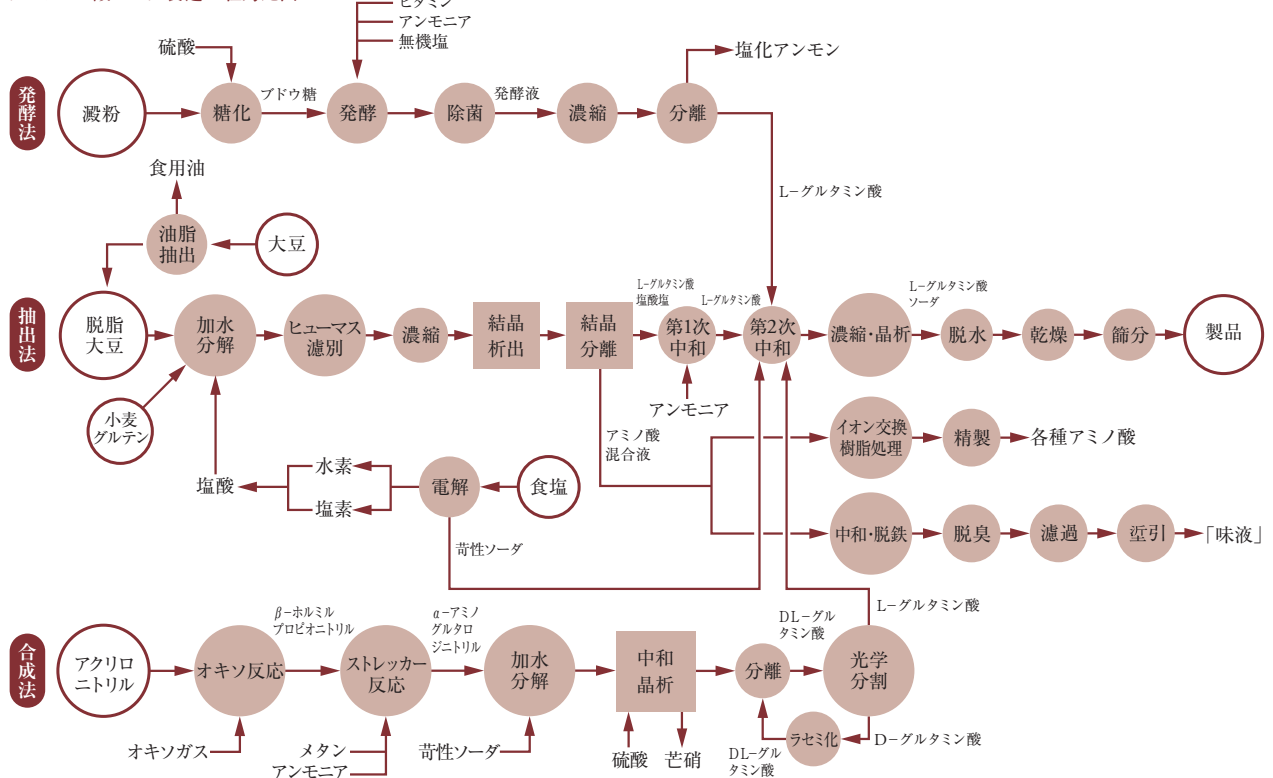
#### 合成法の開発

発酵法の研究と並んで、味の素社は1950(昭和25)年から、合成法の研究にも取り組んだ。合成法の研究は、川崎工場研究部が、原料コストの抜本的な低減策として、合成法の導入を検討し始めたことによって始まった。合成法を実用化するために乗り越えるべき課題は、第一に合成法(フロー)の開発、第二に光学分割法の開発、第三に安全性の確認、であった。以下、順に記述していく。

味の素社の合成法の研究は、アクリル酸エステルを原料とする㊸法、ケトグルタル酸を合成し、それを還元アミノ化する㊹法、アクリロニトリルを原料とする㊺法、の3種類の方法を並行して開発するという方式で進められた。

まず、㊸法について。既に公知となっている合成法の組み合わせ方法の追試に着手し、大阪大学村橋俊介研究室の指導を受けながら、実験室規模で連続反応を実験した結果、秋には満足のいく結果を得ることができた。そこで、ベ

グルタミン酸ソーダ製造工程対比図



ンチ・パイロットプラントを建設し、1954年春から1955年はじめまで運転して、所期の成果をおさめた。それを受け、1953年11月に、㊸法について特許を出願し、1957年8月に特許第234351号として登録された。

次に、㊹法について。同法の研究は、1954年秋から開始された。ケトグルタル酸を合成する方法自体はすでに知られていたが、1954年に、大阪大学赤堀四郎研究室で、その改良法が発見されたため、味の素社は、赤堀研究室の指導を受けながら研究を進めた。味の素社は、1955年のはじめには、ベンチ・パイロットプラントを建設して運転を開始し、1957年夏にはほぼ研究を完成させた。

最後に、㊺法について。アクリロニトリルから、グルタミン酸中間体を合成し、それをグルタミン酸まで誘導する基礎研究が成功した。㊺法と呼ばれるこの方法について、味の素社は、1955年8月に特許を出願し、1958年に公告、1965年に特許第316727号として登録された。

このようにして、1955～56年の間に、3種類の研究が完成したため、味の素社は、3方法のいずれが最も効率的かを判定する作業に着手することとなった。

当初、最も力が入れたのは、㊸法であった。1956年夏より、全工程を含む連続式の㊸法パイロットプラントの建設が始められ、同年末には組み立てが終わり、中央研究所により運転が開始された。

しかし、研究を進めるにつれ、将来的には、㊺法が最も価値が高いと考えられるようになった。1955年当時、アクリロニトリルはアメリカではすでにアクリル繊維原料として工業化されており、アクリル酸エステルよりも安価な状態にあったためである。

一方、㊹法についても、装置の計装化、工程の連続化が進められ、100時間のパイロットプラント連続運転に成功した。しかし、コスト面で㊺法よりかなり劣ることが判明したため、1958年には研究が中止された。以上の点より、合成法の工業化はアクリロニトリルを原料とする㊺法にシフトされた。

#### 光学分割法の開発

グルタミン酸を合成する方法が㊺法に決定される過程と並行して、合成されたDL-グルタミン酸(ラセミ体)をD-グルタミン酸(D体)とL-グルタミン酸(L体)に分割する研究も進められた。合成法では、呈味力などの生理作用、比旋光度、結晶系の異なるL体とD体が混合したラセミ体として合成される。これをL体とD体に分ける光学分割ができなければ、合成による製造法は完成しない。光

学分割法は、①結晶化などの物理的変化を利用する接種法、②第三物質の助けを借りる化学的方法、③微生物の力を借りる生化学的方法の3種類が考えられる。

光学分割の研究は、化学的方法と接種法の2法について研究が進められた。化学的方法による光学分割法は、実験を進めていく過程で分割剤の回収工程に難点があることがわかった。他方、接種法の研究を進めていくうちに、DL-グルタミン酸塩の濃厚溶液中で、比較的安定的に、D-グルタミン酸とL-グルタミン酸の結晶とを交互に析出させられることがわかった。この方式は、1953(昭和28)年に特許出願され、以後、工業化試験はこの方式を基本として継続された。

一方、光学分割法により取り除かれたD-グルタミン酸は加熱・ラセミ化・開環して、DL-グルタミン酸として再度光学分割工程に戻す方法が開発された。

#### パイロットプラントの運転

アクリロニトリルからDL-グルタミン酸を合成する工程と、DL-グルタミン酸を光学分割して結晶として晶析する工程が、それぞれ一定の成果を示したことから、1959年に合成・晶析・分割・MSG精製の全工程を継いだ月産2トン規模のパイロットプラントが、中央研究所本館近くに建設された。

このパイロットプラントは、工業化した場合の失敗を未然に防ぐことが主たる目的であるため、工程的には工場生産設備と原則的に同様に作られた。各工程は工業化に備えてシーケンスコントロール装置を多く採用して自動化し、マニュアル操作はほとんどなかった。

1960年秋には、四日市工場建設計画が内示され、研究も最終的な改善合理化の段階に入った。同年11月には第1期計画が正式に決定し、パイロットプラントによる実験データの採取を1961年春に終了することを目標に、研究運転が進められた。また、この間に副生芒硝(硫酸ナトリウム)の連続晶析、MSG精製法、連続遠心脱水機などの新技術が相次いで開発、導入された。



月産2トン規模の合成法パイロットプラント

1961年3月に研究運転は終了し、9年の歳月と約7億円の費用を投入した合成法研究は、工業化への課題を克服したのである。なお、この合成法の工業化について、味の素社は、1964年4月、「L-グルタミン酸ナトリウムの合成法の工業化」により日本化学会から「化学技術賞」を、翌1965年4月、「合成法によるL-グルタミン酸ナトリウムの製造法」により「大河内記念生産賞」を受賞した。受賞は、L体のグルタミン酸ナトリウムを、工業的規模で合成する方法を世界で最初に開発し、またこれを生産した意義を認められたものであった。

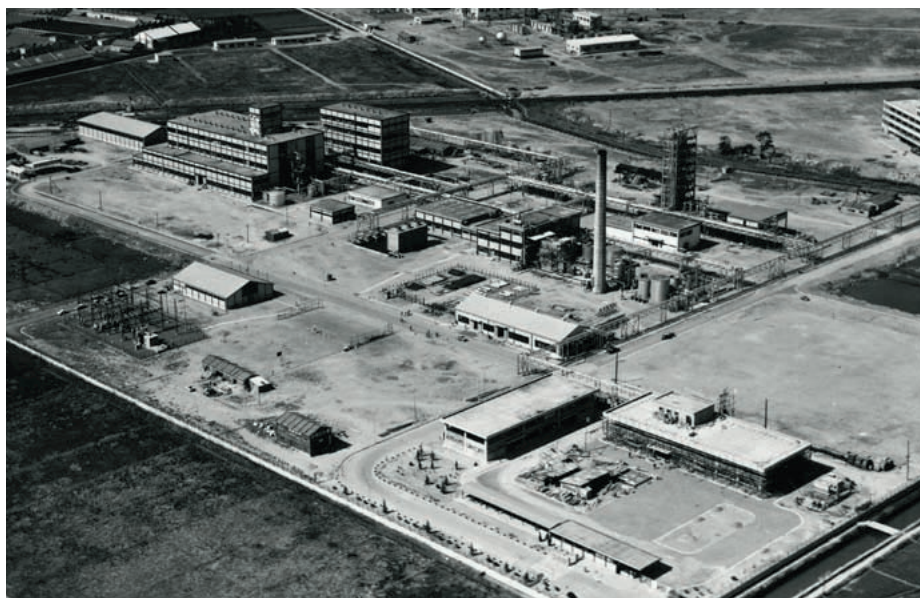
### 安全性の確認

ところで、このように化学的に製造された製品が常に問われることは、その安全性であろう。とくに、それが人々の体内に入る食品、しかも日常的な食品であればなおさらである。

L-グルタミン酸ナトリウムおよびDL-グルタミン酸ナトリウムの安全性については、アーサー・D・リトル社(Arthur D. Little, Inc.)による2年にわたる慢性毒性試験で、1953年にはすでに実証されていた。

しかし味の素社は、このような試験結果をただ鵜呑みにすることなく、味の素社の合成法による製品について、国内の学界の権威に依頼して、その安全性の確認を行った。すなわち、東京医科大学の原三郎教授に依頼し、合成法によるL-グルタミン酸ナトリウムについて、大豆タンパク質加水分解溶液から製

造されたL-グルタミン酸ナトリウムなどと比較した、慢性毒性やその他の薬理試験を行ったのである。その結果、合成法で作成されたL-グルタミン酸ナトリウムは、大豆タンパク質加水分解溶液から製造されたL-グルタミン酸ナトリウムと全く差がないことが確認された。



東海工場(竣工当時)



## 東海工場での生産

合成法を採用する工場については、当初、副原料の供給の関係から、新潟地区や千葉地区が候補としてあがっていた。しかし、⑩法による製造が決定した後は、主原料のアクリロニトリル供給の関係から、四日市が最終的な候補地となった。1960年3月から用地の買収に着手し、1960年10月から1961年1月にかけて、および1961年10月にかけての2回にわたって買収を行った結果、四日市市大字日永と大字六呂見にまたがった22万5277㎡の土地を入手した。

1960年6月には四日市連絡所が設置された。その後、同年11月に工場の建設計画が決定され、12月5日の起工式から敷地造成工事が開始された。翌1961年12月、同工場は、名称を当初の四日市工場から東海工場に改称した。

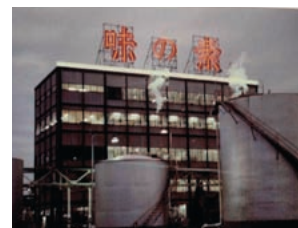
順調に見えた新工場の建設であったが、折からの設備投資ブームにより、土木建築関係での労賃・資材の高騰が続いたため、1961年11月には、建設資金計画の再検討を余儀なくされた。結局、完成予定を4カ月遅らせて、1962年6月、機器類のメカニカルテストを行うところまでこぎつけた。続いて、各種のテストが行われ、消防施設、高圧ガス設備の検査も終了したため、同年8月1日、合成の全工程を起動し、第1次の試運転を開始した。次いで、10月22日には第2次の試運転が開始され、12月19日からは軽負荷での予備生産運転を開始した。12月28日には、待望の初製品が姿を見せ、翌1963年1月12日には初出荷を行うなど、合成法新工場は無事に稼働を開始した。5月24日には、新工場の竣工式が行われ、世界最初の合成法MSG工場の誕生が披露された。

完成した東海工場は、①計測、制御、遠隔操作などについて当時としては最先端の技術を導入し、配置面でも特別な考慮をはらって、合成法のメリットであるオートメーション化を徹底したこと、②原料供給の点できわめて有利な四日市コンビナート内に立地(原料・燃料供給面での東海瓦斯化成社、三菱化成社、三菱モンサント社、昭和四日市石油社等との関係)したこと、などの特徴を有していた。

東海工場は、順調に稼働を続け、予定された月産300トンをあっさり達成すると、1963年10月頃からは、ほぼ定常的に月産400トンの生産を行うようになった。これは、設計の最初から操作条件の最適化を図ったことが幸いし、運転を続けるうちに能力的な余裕が生じたためであった。同工場は、その後も増産



MSGの合成プラント



東海工場のネオン看板(1963年頃)

工事を経て順調に生産を伸ばし、1968年度末には、月産1100トンの生産能力を有するまでになったのである。

#### 4. 新製法の工業化に伴う組織の新設

##### 特許部の新設

先述した数々の特許をめぐる問題を経て、味の素社の特許に関する考え方は大きく変化した。従来、味の素社は、特許の取得事務や管理事務に対して、社内で専門に取り扱うことはなかった。特許権および商標権の侵害などについても、担当部門が確定しているわけではなく、弁護士に任せきりにする状態であった。また、味の素社のなかでは、特許の取得に関して軽視されがちな風潮があった。この背景には、①特許取得事務が煩雑であり、その時間を研究や製造業務に振り向けたほうがよい、②特許をとることにより技術が公開されるのはかえってマイナスである、という考えがあった。

しかし、「多田特許」を登録する作業が非常に難航したことにより、味の素社でも特許業務の重要性が認識されるようになった。そのため、1957(昭和32)年1月、管理部に特許課を設置し、特許および商標業務にあたらせることとなった。

その後、先述したように種々の特許問題が相次いで起こると、その重要性はますます強く認識されるようになり、1961年3月には、特許部として独立し、次第に充実整備されていった。

##### 中央研究所の設置

直接発酵法および合成法というMSG新製法の工業化を実現するため、味の

素社は、研究開発体制を強化することを目的として、1956年12月、川崎工場内の一画に中央研究所を設置した。

従来、MSGの製法改良をはじめとする新技術の開発や基礎研究を担当していたのは、川崎工場研究部であった。川崎工場研究部は、1952年頃から新製法の研究に取り組んでいたが、研究開発体制を強化するため、研究のみに専念する組織を作る必要性が認識されたのである。

同時に、研究所の基本方針を審議決定する機関とし



中央研究所

て、常務会に直属する研究審議会が設置された。審議会は、会長、社長、各常務、中央研究所所長、同次長、各部長、川崎工場長、横浜工場長で構成され、原則として毎月1回、社長によって招集された。

中央研究所の要員は、旧川崎工場研究部員を中心に約100名でスタートした。要員はその後一貫して増加し、1969年3月末には、1072名にまでなった。

当初の中央研究所は、総務部、第1研究部、第2研究部、第3研究部で組織されていた。そのうち、総務部には、人事・庶務を担当する総務課、研究開発に関する企画調査と特許事務を扱う企画課、依頼分析のサービスや分析に関する研究を行う分析課の3課が置かれた。また、第1研究部には天然物を原料とする製品の製造に関するテーマを専門とした3研究室、第2研究部には合成法による製品の製造に関する研究テーマを専門とした4研究室、第3研究部には、プラントの設計・建設・機械装置の改良研究やパイロットプラント等の化学工学的解析・原価試算などを担当する3研究室が置かれた。

中央研究所の設備は、当初、旧川崎工場研究本館をはじめとする5カ所に分散していたが、その後研究室が新增設されるとともに統合されていった。また、味の素社は、研究室が増設されてゆく過程で、最新鋭の実験機器、分析機器を多数配備した。

中央研究所の最初の主要課題は、直接発酵法と合成法によるグルタミン酸製造法の追求であった。その後、中央研究所は、味の素社の研究開発活動の進展に合わせ、1964年1月および1967年2月に、機構を大幅に刷新した。1964年の機構刷新時には、それまでの発酵、合成を基準とした部門別構成に研究段階別編成を加えて、部門別段階別構成とした。また、1967年の機構刷新時



川崎工場内の試験室(1959年頃)

には、研究段階別小研究室制を廃止して、より範囲の広い機動的な研究グループ制を採用した。また、この間、1965年1月には、関係会社であるアミノ飼料工業社(元、日本アミノ飼料(株))の持っていた、最新鋭の分析機器を備えた中央研究所を吸収し、戸塚分室とした。

また、研究管理体制も充実させた。先述した研究審議会の他、1962年12月には本店に開発部が新設された。また、1967年10月には開発企画室が、同年11月には研究審議会の下部機構である研究企画委員会と新製品開発委員会が統合された研究開発委員会が、それぞれ発足した。開発企画室は、研究開発委員会の事務局業務を遂行しながら、研究開発に関する調査、企画、調整を担当した。

### 食品研究室の設置

中央研究所と並んで、重要な役割を果たしたのが、中央研究所発足1年前の1955年11月に本店(東京)に設置された食品研究室であった。

食品研究室では、日本で初めて科学的な味覚審査が行われた。味覚審査とは、確率理論を応用して味を定性・定量的に測定しようとするものである。味の素社の味覚審査は以下のような方法で行われた。すなわち、まず、正常かつ鋭敏な味覚を持つ味覚審査員を、食品研究室のメンバーから約20名、本店の従業員のなかから男女各25名、合計約70名選出した。そして審査を行う各種の試料について、個々の審査員の判断を得た。その後、そのデータを統計的に解析し、味覚審査とした。ここで蓄積された各種のデータは、のちに各種商品の開発段階での貴重な情報となった。

1964年6月、食品研究室は、中央研究所へ移管され、諸業務は、中央研究所に新設された食品研究部が継承することとなった。その後、食品研究部は、①各種のアミノ酸を配合して天然食物の持ち味を再現させる研究、②穀類に不足するリジンを食物に添加する研究、③発酵食品中におけるイノシン酸ナトリウムを安定化させる研究、④大豆タンパクの高度利用を目指す研究、などを行った。

## 5. 研究開発の進展と調味料製品の多角化

### 研究開発の進展

味の素社は、1960年代に入り、これまで以上に研究開発に力を入れてゆくこととなった。それは、研究開発費の増加にも表れている。味の素社の研究開



食品研究室での味覚審査

発費は、1962(昭和37)年の年間10億円から1967年には同20億円となるなど、5年間で倍増した。それに応じて、味の素社の研究開発活動はこの時期に急速に進展した。先述したMSG新製法の開発や食品研究以外にも、この時期には、イノシン酸、グアニル酸、各種アミノ酸、核酸関連物質、「エポメート」「アジコート」などの研究が進展した。これらの研究の進展は、発酵法および合成法研究の進展と深く関わっていた。さらに、これらの研究の進展は、さまざまな新製品の開発と結びつき、この時期の味の素社は、製品の多角化を進めていくこととなった。以下では、この時期に進展した代表的な研究とそれに関連して開発された製品について概観してみよう。



多角化の始まりを示す当時の商品群

#### イノシン酸と「ハイ・ミー。」の発売

鰹節のうま味成分がイノシン酸であることは、1913(大正2)年に池田菊苗の弟子の小玉新太郎が解明していた。味の素社は、早い時期からその調味料としてのイノシン酸の実用性に着目し、すでに1933(昭和8)年には、「魚肉ヨリ調味料ヲ製造スル方法」として、特許を取得していた。しかし、東京大学農学部の中明が酵母の核酸を発酵培養で得られた酵素により分解してイノシン酸とグアニル酸を製造する方法とそれらが呈味物質であることを解明したのに基づき、ヤマサ醤油社は1957年7月それらの特許出願を行った。武田薬品工業社がシイタケのうま味がグアニル酸であることを解明し、1958年には酵母の核酸分解による別の製法特許を出願した。

核酸の製造法の発明に加えて、その利用方法においても大きな発見があった。1959年に、本店食品研究室がMSGにわずかなイノシン酸ナトリウムを混合すると呈味が“掛け算的”に増大する相乗効果を確認し、1959年9月に「調味料の製造方法」として特許出願をした。ところが、それより先1958年4月に、ヤマサ醤油社は「調味飲食品の濃醇味増強法」としてMSGと核酸の相乗効果の特許出願をし、1961年4月にはその特許を2分(イノシン酸の相乗効果とグアニル酸の相乗効果)した。そのため、味の素社や武田薬品工業社はグアニル酸の使用につきヤマサ醤油社へ実施料を払い許諾を受けることとなった。その後1970年に、この特許を2分した1部分についての特許料の不納で、ヤマサ醤油



発売当時の「ハイ・ミー」(1962年)

社は権利を消失した。その影響で核酸の相乗効果全体の権利が弱体化し、味の素社、ヤマサ醤油社、武田薬品工業社、旭化成工業社(現、旭化成株)、協和発酵社の関係5社で特許係争の和解へとつながった。

このような係争とは別に、味の素社は煮干しからの抽出法を採用して、イノシン酸ナトリウムの工業化に踏み切った。1960年10月、MSGに2%のイノシン酸ナトリウムをコーティングした世界最初の複合調味料「味の素プラス。」を発売し、翌1961年3月には、イノシン酸ナトリウムのコーティングを4%にした「強力味の素プラス」の販売を開始した。しかし、同年4月に武田薬品工業

社が5'-リボヌクレオチドナトリウム(イノシン酸ナトリウムとグアニル酸ナトリウムの混合物) 8%の「いの一番」を、同年11月にヤマサ醤油社がイノシン酸ナトリウム12%の「フレーブ」をそれぞれ発売したため、新しくできたばかりの複合調味料市場において厳しいシェア獲得競争が開始された。「いの一番」や「フレーブ」は、「強力味の素プラス」と比較して、核酸類の配合率が高く、呈味力の点で上回っていた。また、武田薬品工業社は当初から、ヤマサ醤油社は1962年から導入した酵母核酸分解法は、核酸類の大量生産が可能であり、生産コストの面で大きな差があった。遅れをとった味の素社は、後述するイノシン酸を大量生産する独自技術の開発に全力を傾け、発酵法と合成法を組み合わせる方法に目途をつけ、1962年11月、12%のイノシン酸ナトリウムをMSGにコーティングした「ハイ・ミー。」を発売した。「ハイ・ミー」は、他社品と比べ、品質面でも同格の商品であったが、1年以上の発売の遅れは、市場確保を困難なものとした。しかし、その後の値下げや品種拡大、エプロンプレゼントセールなどの消費者サービス、販売促進部隊による小売店への陳列ケース設置、全社員による「ハイ・ミー」拡大キャンペーンなどを展開した結果、シェアは拡大し、1966年には、複合調味料中のトップブランドの地位を確保するに至った。

家庭用「味の素。」は、1965年11月から、イノシン酸ナトリウム1%コーティングの呈味力を増した新「味の素」に切り換えた。さらに、1968年1月には、5'-リボヌクレオチドナトリウムを1.5%配合した新「味の素」に切り換えた。

#### 核酸系調味料

抽出法によるイノシン酸製造は、原料面および生産コスト面で限界があるこ

とははじめから明らかであった。そこで、味の素社は、当時力を入れていた発酵法と合成法の組み合わせによってイノシン酸を製造するという方法を開発した。

1958年秋から始まったイノシン発酵の研究は、優秀なイノシン生産菌の発見、ヒポキサンチンの副生を防止する方法の開発、イノシン単離法としての強塩基性イオン交換樹脂吸着法の採用、アンモニア法による発酵液の中和方式の確立など、着々と成果を上げた。

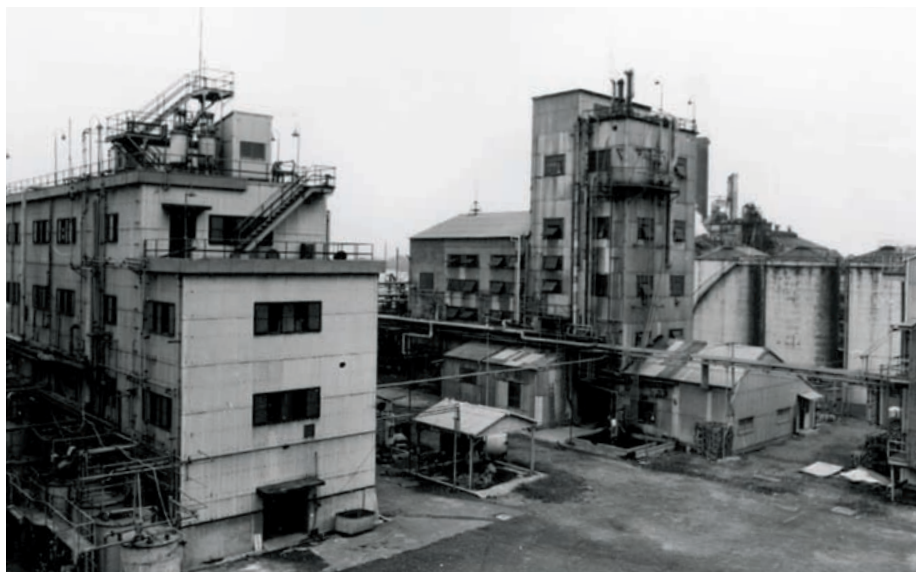
イノシン発酵の見通しが得られると、味の素社は、1960年より、次の課題であるイノシンの燐酸化によるイノシン酸製造に取り組んだ。新製法によるイノシン酸製造試験は、1963年6月からパイロットプラントの使用が始まり、1964年からは、九州工場でイノシン発酵、川崎工場と東海工場でイノシン酸合成の、本格運転が開始された。また、この方法によって製造されたイノシン酸の安全性について、味の素社は専門家に委託して一連の試験を行い、その結果、安全性が確認された。このように、MSG新製法の開発過程で獲得した発酵と合成という技術が、イノシン酸の製造工程に活用されたのである。

この発酵法と合成法を組み合わせる方法により、味の素社は5'-ヌクレオタイドの工業化について、1968年4月に日本化学会化学技術賞を、1969年4月には大河内記念生産賞を、それぞれ受賞した。

また、味の素社は、イノシン酸に続く第2の核酸系調味料として、グアニル酸製造の工業化にも成功した。グアニル酸ナトリウムは、天然にはシイタケなどの茸類に多く存在する核酸成分であり、「うま味」の本質はイノシン酸ナトリウムと同等だが、呈味力は2.3倍ほど強い、という特徴を持つものである。そのため、呈味力が発見されてから



発売当時の核酸系調味料



イノシン酸パイロットプラント

調味料としての価値が認められるようになった。

味の素社は、発酵法から出発する独自のアプローチをとり、1961年頃からグアニル酸製造の研究を開始した。その結果、まず発酵法によって中間物質(AICA-R)を得て、それを合成法によってグアノシンを経由してグアニル酸とする方法が有望であることが確認された。

このように、グアニル酸の製造法も、イノシン酸新製法の場合と同様、発酵法と合成法の組み合わせという方式が採用された。この方法は、既存の酵母核酸分解法に比べて、グアニル酸を単体で生産できる点に大きな特色があった。

味の素社は、1964年からグアニル酸製造の試験運転を開始し、1967年6月より、川崎工場でグアニル酸の生産を開始した。

イノシン酸ナトリウムとグアニル酸ナトリウムの研究開発は、味の素社の核酸系調味料販売への進出に生かされた。まず、1964年10月に「味の素プラス」Fシリーズ(MSGとイノシン酸ナトリウムの各単体を種々の比率で混合したもの)を、1966年2月に「味の素プラス」WFシリーズ(MSGとイノシン酸ナトリウムとグアニル酸ナトリウムを種々の比率で混合したもの)を、それぞれ発売した。また、1964年10月に「味の素KKのIN」(イノシン酸ナトリウム100%)が、1965年11月に「味の素KKのGN」(グアニル酸ナトリウム100%)および「味の素KKのWP」(グアニル酸ナトリウム50%、イノシン酸ナトリウム50%)が、それぞれ発売された。

核酸系調味料の分野でも厳しい競争が展開されたが、味の素社は、値下げや包装形態の多様化を行い、また味噌醸造に使用できるように味噌の中の核酸分解酵素を不活性化する「AM式味噌加熱機」を開発・販売するなどして、核酸系調味料の拡販に努めた。その結果、年間売上高は、1965年の2億9300万円から1968年には6億2100万円へと拡大した。

「アジシオ」

調味料の新分野を開拓するとともに、「味の素」の需要拡大に間接的に貢献するなど、この時期における味の素社の重要製品であった「アジシオ」について、ここで触れておこう。

1960年10月に発売された「アジシオ」は、精製塩をMSGでコーティングしたもので、食塩の結晶表面に



発売初期の「アジシオ」



MSG微粉末を均一に被覆することで、サラサラした状態で良好な流動性を得るという発見を利用したものであった。

味の素社は、食塩にグルタミン酸をコーティングすることにより、吸湿固結の防止と呈味力の付加を達成する方法を開発し、1954年にこれを特許出願した。1956年にこの出願が認められ、特許第228190号として登録された。当時は、この特許の工業化を考えていなかった味の素社であったが、食卓塩需要が急増していることを鑑みて、1958年夏頃より工業化の検討を開始した。

工業化にあたっては、当初予定のグルタミン酸コーティングから、製品の流動性の良さを考慮してMSGコーティングに切り換えたものの、生産面では大きな問題はなかった。問題は販売面であり、①塩が専売品のため、専売公社の了解を取りつける、②既存の食塩販売業者との調整を図る、という課題を解決する必要があった。約1年半に及ぶ交渉を経て、味の素社は、①専売公社から特殊用塩元売人指定を受けMSGコーティング塩の委託販売を行う、②MSGコーティング塩の販売ルートについては、小売は既存の塩小売人に限り、卸売は塩元売人と味の素社の特約店の両方とする、という形で課題を解決した。

「アジシオ」のMSGの配合率は当初10%だったが、その後14.7%に高め、イノシン酸ナトリウムも0.3%添加した「デラックスアジシオ」を1964年10月に発売した。

特売や包装形態の多様化などの販売促進努力もあり、「アジシオ」の売上高は順調に拡大し、その後、他社の塩系調味料市場への参入が起きた後も先発商品の優位性を保持し続けた。

## 6. 製法転換の影響

### 油脂事業

抽出法から発酵法および合成法へのMSG製法の転換により、供給先の喪失、製造コストの増加などの影響を受ける製品が生じることとなった。しかし、各事業は、さまざまな対応策をとることによって、製品内容を大きく変えることなく事業を継続していった。以下では、それらの事業について見てみたい。

味の素社のMSGが抽出法から発酵法および合成法に転換したことにより、横浜工場は「味の素」の原料を供給するという従来の役割を終え、独自の道を歩むこととなった。

しかし、当時の油脂事業をめぐる経営環境は、けっして恵まれたものではなかった。これは、1961(昭和36)年7月に大豆輸入が自由化したことに伴い、企



発売当時の「サラダ油」(1958年)



輸出用大豆油積み出し(1958年)



発売当時の「味の素KKのコーンサラダ油」(上)と「味の素KKのごま油」

業間競争が激化したためであった。にもかかわらず、味の素社の油脂製品の売上高は、順調に増大していった。その理由として、味の素社が、①この時期に、食用油需要の高度化・多様化に対応して、サラダ油、コーンサラダ油、ごま油を発売したこと、②多種多様な包装形態で製品を販売し、ニーズの開拓に努めたこと、③繰り返し特売を行ったこと、などがあげられる。

1958年6月に発売されたサラダ油は、食生活の洋風化の影響もあり、徐々に天ぷら油に代わり、食用油の主役となっていった。コーンサラダ油は、メイズ(トウモロコシ粒)から胚芽を取り出して搾油する最高級の食用油であり、医学的にもコレステロール濃度の低下、高血圧の予防に効果があるとされていた。また、ごま油は中華の食材として、販売拡大が期待された。

食用油の販売強化に伴い、横浜工場の油製造設備も増強されることとなった。

### 脱脂大豆事業

一方、従来、製造原料として川崎工場に送り出していた脱脂大豆を、製法転換後にどのように活用するかが、大きな問題となった。油を抽出した後の脱脂大豆は、原料大豆の80%にあたるため、製油事業全体の収益性を決定づけるものであった。また、脱脂大豆は、そのままでは保存期間の短い製品でもあった。

味の素社は、1960年代から、脱脂大豆の有効な利用策として、飼料用途への販売に力を注いだ。味の素社は、飼料用の脱脂大豆を「エスサンフレック」として1953年に発売していたが、その販売を拡大することとした。味の素社は、伊藤忠商事社、三楽酒造社、森永乳業社と共同で、1961年2月、日本アミノ飼料社(現、伊藤忠飼料(株))を設立し、そこに原料として脱脂大豆を供給した。

また、脱脂大豆は、そのまま「味液」の原料としても活用されることとなった。MSG製法の転換に際して、「味液」事業を打ち切るという選択肢もありえたが、味の素社は、全国にまたがる「味液」の得意先に対する供給責任の遂行を重視し、生産の続行を決定したのである。

直分解「味液」は、当然のことながら従来のMSG副生「味液」に比ベグルタミン酸の含有量が多く、味・色・香りともに優れていた。しかし、直分解「味液」は、MSG副生「味液」よりコストが高く、他のアミノ酸液メーカーや醤油業者の自家製のものと同じ条件で競争しなければならなかった。このような競争条件の悪化や醤油需要の停滞、さらに、味の素社の得意先が中規模以下の醤油メーカーであったことで、大手醤油メーカーによる寡占化の進行などの影響を受け

て、「味液」の売上高は1965年以降伸び悩むこととなった。

さらに、味の素社は、1960年代頃から、脱脂大豆の高度利用の一環として、付加価値の高い大豆タンパク製品を次々と発表していった。以下、列挙すると、1960年1月に分離タンパク「エスサンミート」(水産練製品等の補助原料)、翌1961年11月に水溶性抽出タンパク「プロリッチ」(製菓材料)、1966年6月に大豆タンパク粉末「エスサンプロテン」-S(製パン、製菓、製麺用の品質改良剤)、同年9月にレシチン等配合の大豆タンパク白粉末「エスサンプロテン」-L、1967年4月に抽出タンパク「S.P.P」(1969年2月に品質を改良し、「アジプロン」-60(肉製品の組織改良剤および乳製品の安定化剤)と改称)、1969年2月に「アジプロン」-90などが発売された。

### 澱粉事業

澱粉事業も「味液」事業と同様に、従来の得意先に対する供給責任の遂行を重視して、MSG製法の転換があっても、事業の継続を決定した。しかし、澱粉製品は小麦澱粉からコーンスターチ(トウモロコシ澱粉)へと転換された。

川崎工場では、小麦澱粉の製造を縮小し、コーンスターチ(トウモロコシ澱粉)の製造が開始され、1963年12月には、コーンスターチ工場が新設された。1964年1月にコーンスターチを「エスサンコンス」として発売する一方、1965年3月には、小麦澱粉の製造と販売を全面的に中止した。このため、澱粉製品はコーンスターチのみとなった。「エスサンコンス」の発売から小麦澱粉の販売停止まで1年の期間があるのは、コーンスターチの特性試験、応用試験のデータをもとに各需要家に使用法などについて細かい点の説得や技術指導を行うため、併売期間を設けたためである。

さらに、味の素社は、「エスサンコンス」の発売に続いて、コーンスターチより付加価値の高い化工澱粉の商品化に取り組んだ。まず、1964年11月にコーンスターチに各種アミノ酸を特殊配合した「エスサンミックス」(米菓製造用)を、翌1965年1月には「エスサンキャリア」(段ボールシート接着剤のキャリアー用)、「エスサン蒲鉾用澱粉」、「エスサンサイザー」(製紙用サイジング剤)の3種を、それぞれ発売した。

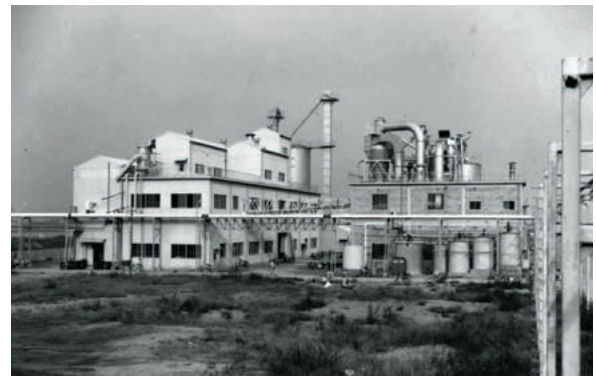
表6-1 醤油1人当たり年間使用量

年	使用量(kg)
1960	13.7
1961	13.2
1962	11.3
1963	11.0
1964	12.1
1965	11.7
1966	11.6
1967	12.0
1968	11.3

(出典)農林水産省、食料需給表



脱脂大豆製品(1967年頃)



新設当時のコーンスターチ工場

この時期、味の素社だけでなく、澱粉業界においてコーンスターチメーカーの数、生産量がともに急増した。これは、日本の主要澱粉原料である馬鈴薯などのイモは、作柄や季節によって価格の変動が激しかったのに対し、トウモロコシは比較的季節を問わず安定して輸入できるという利点があったためである。これに対し、イモ作農家保護の立場をとる農林省(現、農林水産省)は、1965年4月から行政指導により、コーンスターチの生産規制を行った。これにより、味の素社の澱粉生産も、月産3000トンに制限された。小麦澱粉製造時代には、月に4500トンを製造していた味の素社にとってこの生産規制ははなはだ不本意であり、何らかの対策を講じる必要が生じた。

そこで、味の素社は、未加工のコーンスターチの販売を減少させて、付加価値の高い化工澱粉の販売を増大させる方針をとった。1961年7月には従来のもより品質を向上させた蒲鉾用「新エスサン澱粉」、1965年6月には「エスサン繊維用澱粉」(繊維・織布の機械サイジング用)、1967年2月にはランドリー化粧糊用「パール。」を、それぞれ発売した。その結果、味の素社の澱粉販売高に占める化工澱粉販売高の割合は、1965年の14%から1968年の54%に拡大した。

## 7. 各種アミノ酸とアミノ酸関連製品

味の素社は、各種アミノ酸の製造についても、発酵法および合成法を積極的に適用していった。発酵法による工業化を開始したアミノ酸としては、1965(昭和40)年9月に九州工場生産を開始したリジン、1969年10月に川崎工場生産を開始したスレオニン、川崎工場でスポット生産を行ったグルタミン、パリ

ン、イソロイシンなどがあげられる。このうち、のちに売上高がとくに増大したのは、リジンである。味の素社は、1957年からMSG抽出の副生液からリジンを抽出し、主に医薬用に販売していた。しかし、1958年3月、協和発酵社が発酵法によるリジン製造法の特許出願を公表したことにもない、味の素社でも発酵法によるリジン製造の研究が進められることとなった。リジンの製法としても発酵法の優位性が明らかであったためである。味の素社は、1963年からリジン発酵の本格的な研究に取り組み、ブレヴィバクテリウム属の菌による発酵法を1964年9月に特許出願し、発酵液から



アミノ酸輸液「モリアミン」

リジンを分離する独自の方法も確立した。しかし、依然改良の余地が残されたため、協和発酵社へ特許実施権譲渡を申し入れるかたわら開発を継続した。その結果、1966年7月には工場生産が可能なレベルの発酵菌の開発に成功した。その間に、協和発酵社から特許侵害である、との訴訟問題が発生したが、交渉を重ね、1972年7月には和解が成立した。また、合成法による工業化に成功したアミノ酸として、1964年3月に生産を開始したトリプトファンをあげることができる。

このように、アミノ酸の研究開発を進めると同時に、

味の素社は、1950年代後半以降、各種アミノ酸の製造、販売を本格化した。

味の素社のアミノ酸の用途は、医薬、飼料、食品の3分野に分けることができる。まず、医薬用のアミノ酸については、1956年、川崎工場で“必須アミノ酸結晶”の製造が開始され、森下製薬社(現、味の素メディカ社)のアミノ酸輸液「モリアミン」の原料として供給された。また、1965年4月には、味の素社からの原料供給により、半消化態澱粉、タンパク粉、タンパク質、各種アミノ酸、脂肪などを配合した病態食「MA-5」が森下製薬社より発売された。この他に、抗潰瘍剤用グルタミンや肝臓薬用アルギニン、スレオニンなどの供給も行われた。この時期の味の素社は、発酵法によるアミノ酸の大量供給体制を整備するとともに、製薬会社や大学研究所との関係を密接にしながら医薬情報を収集し、発酵および合成技術を駆使してニーズに迅速に対処していった。いわば、来る医薬品事業進出への基礎固めの時期であったといえる。

飼料部門で代表的なものは、1965年9月発売の飼料用リジンで、海外を中心に供給された。

また、アミノ酸とタンパク質を基本物質とした特殊配合調味料「アジメート」が、1965年に輸出向けとして、翌1966年5月から国内向けとして、それぞれ発売された。中央研究所食品研究部では、各種アミノ酸を配合することによって、天然食物の持ち味を再現する研究が続けられていた。1965年、牛肉エキスの配合実験が開始され、その結果、各種の独自分析データから、各種成分の単独味、配合味、pH度の影響等を検討して、牛肉エキス独特のうま味、酸味、苦味、塩味、甘味、こく味などを呈する物質の最終配合パターンを組み合わせることによって、天然エキスと同質のエキスを作ることが可能になった。「アジメート」は、食品固有の天然の風味にこく味を与え、その食品の持ち味を一段と



必須アミノ酸注射液「モリアミン」製造の様子



特殊配合調味料「アジメート」

引き出す、という特徴を持ち、とくに核酸系調味料と併用すると、より効果的であった。「アジメート」は、海外でも高く評価され、ボストンの世界的な調査機関であるアーサー・D・リトル社の味覚テストで、「『アジメート』は呈味物質として画期的なものであり、従来の調味料になかった味の広がり有している」と評価された。

「アジメート」は、新しい調味ベースとして食品加工業界、料飲店、団体給食などへと拡売された。その後、幅広い需要に対応するため、1967年5月には、従来の粉末状の品種に加えて顆粒状の品種が、翌1968年3月には小口業務用として100g容器入り、それぞれ発売された。

以上のようなアミノ酸関連事業の拡大に伴い、味の素社は、関連組織を充実させていった。まず、1959年6月に本店営業部にアミノ酸課を設置すると、1964年12月には同課をアミノ酸部として独立させた。これにより、研究開発から工業化、販売までを一本にまとめた有機的な運営が図られた。

一方、アミノ酸の工業的利用法開発の一環として、味の素社は、1960年からポリアミノ酸利用の研究を開始した。そして、この分野での新製品の第1号として、ポリアミノ酸樹脂である「アジコート」(合成皮革)の開発に成功した。「アジコート」はポリグルタミン酸を中心基材としており、グルタミン酸とメタノールから得られるグルタミン酸メチルエステルのカルボン酸無水物を重合することによって製造することができる。味の素社では、MSGを東海工場で生産し、「アジコート」は中央研究所で生産する、という生産体制をとり、1969年より試売を開始した。

#### 「エポメート」

味の素社は、MSG合成の中間物質の工業的利用の研究も進めていった。その結果、中間物質を原料とした、エポキシ樹脂硬化剤である「エポメート」の開発に成功した。「エポメート」は、1966年から試売を開始し、翌1967年から本格的な生産に入った。なお、味の素社は、1967年10月に、「エポメート」などの化成品の製造、販売を促進するため、本店に化成品部を新設した。

#### 各種製品の生産高の推移

まず、MSGについて。先述した製法の転換により、従来川崎工場のみで行われていたMSG生産が、1962年2月より九州工場(1961年12月に佐賀工場から改称)、同1962年12月から東海工場でも、それぞれ行われるようになった。そ

のため、1962年頃より、MSGの生産高は急激に拡大していった(図表6-2)。

ただし、この時期にMSGの生産高が伸びた要因を、生産工場の増加だけに求めるのは適切ではない。生産設備の増強と合理化の実施により、川崎工場のMSG製造能力も1955年度の月産650トンから1968年度末の同2650トンへと大幅に増加した。このため、川崎工場でのMSG生産は、味の素社のMSG全生産高に占める割合を低下させつつも、依然その過半を維持するなど、主力工場としての地位を守り続けたのである。

一方、川崎工場と同様に、発酵法によるMSG生産へと転換を行った九州工場でも、1962年8月、1964年1月、1965年4月、1969年3月にそれぞれ製造設備の増強が行われた。その結果、製造能力は操業開始時の月産400トンから1969年3月の同1550トンへと大幅に増加した。また、合成法によるMSG生産を行っていた東海工場でも、1967年6月に増強設備が完成し、製造能力は、月産400トンから同1000トンへと大幅に増加した。

核酸の生産もこの時期に順調に伸びていった。この時期、味の素社は、イノシン酸については、川崎工場で抽出法の精製部分、発酵+合成法の合成部分、横浜工場で抽出法の抽出部分、九州工場で発酵+合成法の発酵部分、東海工場で発酵+合成法の合成部分を行い、グアニル酸については、川崎工場のみで生産を行った。

「ハイ・ミー」については、核酸類の最終工程を持つ川崎工場がその生産に従



「ハイ・ミー」瓶(1960年代)と「味の素」調理瓶(1962年発売、80g)

表6-2 生産高の推移

●年度	●MSG (トン)	●核酸 (トン)	●「ハイ・ミー」 (トン)	●「味液」 (kl)	●澱粉 (トン)	●「エスサン肥料」 (トン)	●塩酸 (トン)	●苛性ソーダ (トン)	●テックス (坪)	●リジン (トン)	●油脂 (トン)	●大豆タンパク (トン)	●レシチン (トン)
1955	6,662			117,810	32,352	18,018	24,886	10,788	95,888		12,983		73
1956	8,886			130,768	40,750	30,553	28,963	12,501	122,644		16,183		134
1957	10,656			135,939	46,273	34,196	30,980	13,609	156,473		14,289		138
1958	10,629			133,505	46,150	35,950	30,540	13,590	179,260		15,855		403
1959	13,586			142,536	50,944	34,342	32,895	15,263	207,572		17,217	95	463
1960	16,765	4		148,398	55,347	38,469	37,272	18,312	220,574		19,320	835	586
1961	21,441	11		151,646	54,650	30,096	36,880	18,932	67,000		22,144	903	608
1962	23,238	18	81	129,236	53,804	23,549	41,628	21,217			25,284	928	700
1963	31,650	43	335	137,146	51,369	2,323	38,073	20,974			26,842	551	899
1964	34,157	230	1,511	129,133	51,353	0	42,906	23,932			30,891	979	842
1965	37,605	412	2,499	126,093	29,906		43,698	24,813		80	34,672	1,316	837
1966	42,974	611	3,073	123,594	35,215		41,613	25,142		274	38,415	2,258	894
1967	49,188	913	4,384	130,067	38,809		38,416	25,042		433	42,828	2,800	1,053
1968	54,542	1,263	7,107	125,747	42,465		55,650	34,013		749	51,249	3,308	996

(注) テックスの1961年度は4~10月



横浜工場外観(1959年)



油脂製造サラダ油缶取り(横浜工場、1958年)

事した。先述した積極的な販売促進活動の展開により売上高が急増すると、川崎工場では、「ハイ・ミー」の生産能力を増大させていった。1968年には、3月と8月の2回にわたって設備が強化され、生産能力は、従来の月産300トンから同700トンまで増加した。これにより「ハイ・ミー」の生産高はこの時期急増した。

「味液」、澱粉、「エスサン肥料」、苛性ソーダ、塩酸は、製法転換の影響を強く受けることとなった。なかでも、「味液」「エスサン肥料」は、先述のとおり、製法の転換を受けて生産が伸び悩んだ。そのため「エスサン肥料」は、1963年5月をもって生産が打ち切られた。一方、澱粉は、小麦粉からコーンスターチへと原料を転換したが、1965年4月からの生産制限により、生産は急激に落ち込んだ。味の素社は、先述のとおり、化工澱粉製造を中心に行うことによってこの問題に対処した。その結果、澱粉の生産は徐々に持ち直すこととなった。

一方、苛性ソーダおよび塩酸は、MSGの増産に伴う電解設備や塩酸合成吸収装置の増強を反映して、多

少の増減がありながらも、おおむね増加傾向を示した。

MSG製造を開始した九州工場では、1965年9月より、発酵法によるリジンの生産が開始された。初期の生産能力は小さかったものの、生産開始後、工程・使用菌などの改良が重ねられると同時に、設備の拡張も行われた。そのため、リジンの生産高は順調に伸びていった。

MSG製法の転換により、油脂関連製品の製造工場だった横浜工場が、独自の道を歩み始めたことは先述したとおりである。1956年8月に半連続式真空脱臭装置、翌1957年9月に連続蒸留装置、同年10月にフィフティオイルプロセス、1959年4月に連続脱色設備、同年5月にルルギ式連続抽出装置、などが次々と設置され、生産能力の増強と工程の連続化による生産性向上・合理化・品質向上の点で、大きな意味を持った。生産設備の増強はその後も継続され、1961年1月に第2サイロ、同年4月に新包装工場、1964年5月に脱蠟装置が相次いで完成した。これらと並行して、生産能力の拡張も進められ、横浜工場の大豆油の生産能力は1955年度末の月産1500トンから1968年度末の同4950トンへ大



幅に拡大した。さらに、この間の1958年5月にサラダ油製造設備、1963年8月にコーン油製造設備、1968年4月に雑原料圧搾抽出設備がそれぞれ新設された。また、これに伴って油脂関連製品であるレシチンの生産も伸びていった。

一方、先述のとおり、MSGの製法転換に伴い、それまで製造原料として使用されていた脱脂大豆を有効利用するため、大豆タンパクが開発された。横浜工場では、大豆タンパクについても製造設備の増強が図られ、その結果、大豆タンパクの生産高は大幅に伸びていった。

## 8. 財務と業績

### 経営陣の交代

1965(昭和40)年5月の株主総会とその後の取締役会で、戦中戦後を通じて当社の経営を指導してきた三代鈴木三郎助会長と道面豊信社長が重責を果たし終えて退陣し、代わって山田洋を会長、鈴木恭二を社長、渡辺文蔵を副社長とする新体制となった。

山田洋は、1932年に入社し、1945年に取締役、1949年に常務取締役、1958年に専務取締役になり、その間横浜工場長などを歴任していた。山田は、新会長として味の素社の経営の先頭に立って奮闘したが、1968年1月9日心不全のため志半ばにして永眠した。

鈴木恭二は、1909(明治42)年生まれで、東京帝国大学法学部政治科を卒業したのち、いったん第一銀行(現、みずほ銀行)に入行した。1938(昭和13)年鈴木商店に入社、以後、大阪支店次長、満州農産化学工業社専務取締役、本店支配人などを経て、1948年に取締役、1949年に常務取締役、1959年に副社長に就任していた。

鈴木恭二は、すでに常務取締役時代から、協和発酵社との交渉、新生産体制の構築等重大な問題に陣頭指揮で立ち向かっていた。そして、危機的状況が一段落して新社長となった鈴木は、全社員に送った就任の挨拶のなかで、“Stay Young!”というフレーズをとくに強調した。今回の一連の危機的状況の源となった、全社員の知らずしらずの内に芽生えている大企業病やマンネリズムを変えて欲しい、そのための具体策として、新入社員の活発な採用、セクショナリズムやマンネリズムを排した組織の活性化、新製品開発への積極的取り組みなどを提言した。この“Stay Young!”という呼びかけは、それ以降の多角化や国際化を切り開いていった味の素社にとって、まさに時宜にかなったもの



社長就任当時の五代社長鈴木恭二

表6-3 事業所別設備投資実績(土地を含む) [単位: 百万円]

●年度	●全社	●川崎工場・ 中央研究所	●横浜工場	●東海工場	●九州工場
1956	1,763	1,416	141		17
1957	1,975	1,396	204		48
1958	864	682	86		
1959	1,904	1,593	133		10
1960	3,852	2,401	314	486	193
1961	9,726	2,099	413	2,476	3,840
1962	5,414	2,040	86	2,180	518
1963	3,299	1,757	141	351	281
1964	4,991	2,003	112	429	809
1965	4,489	2,361	44	641	914
1966	3,333	1,134	359	984	58
1967	4,296	1,782	331	650	616
1968	6,471	1,678	253	387	2,875

であった。

### 資金調達の変遷

この時期の味の素社は、新製法の工業化によるMSG生産の増強やその他の既存製品の生産規模拡大、新製品製造のための生産設備の新設など、大規模な設備投資を行った。その結果、設備投資額は、1960(昭和35)年以降、一貫して年

額30億円を上回るようになった(表6-3)。

このように急増した資金需要を充足するためには、従来のような自己資金中心の調達では不十分だった。そのため、味の素社は、1960年代以降、額面発行増資と比べて資金コストが低廉な社債の積極的な発行、長期借入金の拡大、外資の導入などの措置を講じた。

その結果、味の素社の自己資本比率は、1961年に急低下し、翌1962年以降は35%前後の水準で推移するようになった。とはいえ、この水準は食料品工業としては、とりわけ低いものではなく、同工業全体の自己資本比率の平均は30%前後であった。

一方、味の素社は、1960年10月および1961年10月に1.5倍増資を行うなど、自己資本の充実も図った。この方針は、1965年以降、より確固としたものになり、長期借入金残高(1年以内に返済予定のものを含む)と社債残高(1年以内に償還予定のものを含む)の合計額は、1965年3月末の97億5400万円から1969年3月末の60億2800万円まで減少した。ただし、この減少は、長期借入金残高の急減(80億7000万円から19億9500万円)によってもたらされたものであり、社債残高は16億8400万円から40億3200万円とむしろ増加した。

加えて味の素社は、1968年5月および翌1969年4月に株式配当による増資を行った。この結果、味の素社の資本金は、1969年4月1日時点で80億円、発行済株式総数は1億6000万株となった。

表6-4 味の素社売上高と日本経済の推移

●年度	●日本 [単位:億円]		●味の素 [単位:百万円]			
	国内総生産(名目)	前年比成長率	売上高	前年比成長率	当期利益	前年比成長率
1955	85,979		20,771		1,215	
1956	96,477	12.0%	23,590	14.0%	1,337	10.0%
1957	110,641	15.0%	25,102	6.0%	1,373	3.0%
1958	118,451	7.0%	24,570	-2.0%	1,317	-4.0%
1959	138,970	17.0%	28,889	18.0%	1,580	20.0%
1960	166,876	20.0%	32,907	14.0%	1,622	3.0%
1961	201,708	21.0%	38,185	16.0%	1,873	15.0%
1962	201,708	11.0%	41,060	8.0%	1,723	-8.0%
1963	223,288	17.0%	45,669	11.0%	1,903	10.0%
1964	303,997	16.0%	50,210	10.0%	2,010	6.0%
1965	337,653	11.0%	54,446	8.0%	1,818	-10.0%
1966	396,989	18.0%	62,929	16.0%	2,061	13.0%
1967	464,454	17.0%	74,307	18.0%	2,590	26.0%
1968	549,470	18.0%	87,100	17.0%	3,132	21.0%
1969	650,614	18.0%	107,437	23.0%	3,914	25.0%

### 業績の推移

この時期の業績を売上高と利益の推移で見ると、表6-4のようになる。ここからわかるとおり、日本経済は1958年、1962年、1965年に国民総生産の伸び率を低下させているが、それとほぼ連動して、味の素社も売上げと当期利益の伸び率を低下させている。この時期の味の素社の売上高は、日本経済の高成長とリンクして拡大していったといえる。

一方、1960年代の前半まで、当期利益の伸び率は売上げの伸び率を下回ることが多かった。MSGの製法転換に伴い、巨額の投資を行ったことによる償却費の増加が主な原因である。一方、1960年代後半の利益率の低下は、①調味料業界の競争激化に伴う収益率の低下、②大豆等の原料価格の上昇、③人件費・販売等の諸経費の増加、④利益率の異なる商品構成の変化、などがその原因であった。

### 1. CP社との提携とスープ事業

#### 日本食品工業社の設立

この時期、味の素社は、外国企業との提携を積極的に進めるとともに、食品事業分野への進出を進めるなど積極的に多角化を進展させていった。

味の素社が食品事業分野へ進出する契機となったのは、1958(昭和33)年1月の日本コンソメ社の設立だった。日本コンソメ社の前身は、1953年に設立された日本醤油醸造社である。1958年、経営不振となった同社は、井伝醤油社の資金導入によって(旧)日本食品工業社となり、固形スープの生産を行っていた。しかし、その後も「そばつゆ」の製造販売で失敗し、倒産状態に陥ることとなった。味の素社は、同社の営業権を買収し、関係会社として、1958年1月、日本コンソメ社を設立したのである。同社の資本金は50万円、味の素社の全額出資であった。

日本コンソメ社は、東京都世田谷区に本店および工場を置き、固形スープなどの生産を行うこととなった。さらに、1958年5月には、社名を日本食品工業社と改めると同時に、味の素社から役員を派遣した。これにより、味の素社のインスタント食品事業が本格的に開始された。また、同年8月には、本社を「味の素ビル」に移管した。

日本食品工業社の製品は、「ニッポン」ブランドによる、固形コンソメスープ、粉末ポタージュスープ、即席そばつゆである「味つゆ」、ラーメンスープなどであっ

た。コンソメおよびポタージュスープは、14～17種類の素材を原料とした即席スープだった。完成度という点では、後述する「味の素KK」製品には劣っていたものの、初期の即席スープ市場を開拓する役割を果たした。一



日本コンソメ社(1958年)

方、「味つゆ」は、品質面では優良だったものの、1合ガラス瓶入りであったため、輸送中の破損によるロスが大きかった。この問題を解決すべく、粉末形態に転換したが、包材が適当でなかったこともあり、製品が固結する傾向があったため、販売量は伸び悩んだ。ラーメンスープは、「美味」というブランドで固形状の形で販売した。一般向けに販売する他、業務用を注文生産した。とくに固形スープを中心に販売は伸長し、売上高は、1959年8000万円、1960年1億4000万円、1961年2億3000万円にのぼった。これらの製品は、すべて日本食品工業社独自の活動によって販売され、資本金も1961年3月には、3000万円となり、さらに、従業員も発足時の40名から、1961年には158名に増加した。また、1960年からは、「アジシオ。」の生産も開始した。

### 「味の素KK」ブランドの確立

日本のインスタント食品市場は、1960年代に大幅に拡大していった。代表的なインスタント食品である即席麺類を例にとると、1959年に年間約6000万食であった生産高は、1962年には4億5000万食、1965年には21億食にまで増大した。

このようなインスタント食品市場の拡大に伴い、先述のとおり、日本食品工業社製品の販売は順調に進展していった。しかし、商品の品質と販売力の点で限界を抱えていた。味の素社は、インスタント食品市場の将来性を鑑み、さらなる販売増進のため、①「ニッポン」ブランドでの販売を中止し、味の素社ブランドを使用すること、②それに伴い、工場を新設して生産体制を刷新し、味の素社ブランドにふさわしい品質を確保すること、を決定した。

まず、生産体制の刷新では、1961年1月、川崎市下野毛にある味の素社所有地に新工場を建設することを決定した。工場建設は、1961年4月に着工され、翌1962年年初より本格的な生産が開始された。新工場には、最新の設備を備えた製造工場の他に、研究室、事務所、倉庫、休憩室、食堂が配置された。

一方、品質の向上については、各種調査を行い、積極的な製品開発が進められた。まず、市場調査をもとに、食品研究室において著名なレストランのスープ分析をはじめ、試作品の製作とそのテストなど、商品レシピの開発が進められた。また、パッケージの容量やデザインなどに関する市場調査も行われた。

これらをもとに、1962年2月、「ニッポン」ブランドから内容・外観ともに一新された「味の素KKのコンソメスープ」(2人分7gキューブ7個入り)および「味の素KKのクリームポタージュ」(6人分60g入り)が発売された。また、翌1963年7月には、業務用「味の素KKのコンソメスープ」(1kg箱入り)も発売された。



「味の素KKのコンソメスープ」シリーズ

「味の素KK」ブランドで発売された新スープ類の売上は順調に伸びていった。とくにコンソメの売れ行きはよく、1963年の生産量は564トンに達した。それに伴い、日本食品工業社の売上高は、1962年4億4000万円、1963年5億2000万円と拡大を続けた。ただし、ポタージュは、コンソメと異なり、調理下地に使われるという汎用性を欠いていたこと、単一品種のため消費者に飽きられやすい傾向をもっていることにより、売上高は伸び悩んだ。

さらに、日本食品工業社は、1963年3月、「イージーみそ汁〈信州味噌〉」を発売した。同商品は、マルキチ味噌醸造株式会社(現、長野味噌株)が製造した製品の販売を行ったものであり、味の素社は、登山やキャンプ時の野外料理、不意の食事などに適した商品として市場形成を目指した。

#### CP社との提携

1963年3月から始まったコーンプロダクツ社(CPC International Inc. 以下、CP社)との提携は、味の素社のスープ事業を飛躍的に発展させた。CP社は、1906年に設立された、食用・工業用澱粉、コーンシロップ、コーンオイル等を製造するアメリカの企業であり、事業提携時の1963年には、世界的なスープメーカーであるドイツ・クノール社(C.H. Knorr A.G., Germany)やアメリカのマヨネーズ、マーガリン業界の第一人者であるベスト・フーズ社(Best Foods Co., Ltd.)等を傘下におさめるなど、世界有数の規模を誇っていた。

味の素社とCP社との関係は、CP社の関係会社である日本穀産工業社のコーン・グルテンを購入した1934年から始まった。戦後もしばしば合弁事業の申し入れがあり、1961年には、ブドウ糖製造を目的として、1961年1月、味の素社、東洋製罐社、CP社の出資により日本デキストローズ社の設立が実現していた。出資比率は、味の素社40%、東洋製罐社35%、CP社25%であった。しかし、会社設立直後にブドウ糖市況が悪化したことを受け、同年12月、操業開始の無期限延期が決定した(結局、1963年8月に粗糖の輸入自由化が実施されるなど、状況はその後も悪化していったため、1970年4月、事業に着手しないまま、同社は解散することとなった)。

日本デキストローズ社事業が停滞するなか、CP社より新たにスープなどの製造事業について、提携の申し入れがあった。これは、CP社にとっても、味の素

社にとっても魅力的な申し入れであった。すなわち、味の素社の販売力は、CP社の日本食品市場への進出に不可欠であり、また、CP社の豊かな経験と高い技術水準は、味の素社にとって大きな魅力だったのである。その後、1963年2月の取締役会でCP社との提携が承認され、同年3月には、早くも「クノールスープ」などに関する契約が調印された。

CP社との合弁事業の方式は、CP社の子会社であるベスト・フーズ社が、日本食品工業社の倍額増資分6000万円を引き受けて折半出資にする、という方法がとられた。そして、製造を合弁企業となった日本食品工業社が、販売を味の素社が担当することとなった。新経営陣には、味の素社から社長を、CP社側からはベスト・フーズ社から専務取締役を、それぞれ派遣することとなった。なお、日本食品工業社は、1965年5月に社名をクノール食品株式会社に改めた。

また、1963年6月から工場の改造工事が開始された。同年12月、第1期工事が完了し、工場は3階建てとなった。1階には、コンソメスープの製造機、成型機、包装機が置かれ、2階と3階にはオランダで開発されたドイツのボメテック社製高性能スープ製造機が設置された。さらに、3階にはオートクレーブ(加熱釜)やラーメン・スープ製造機、冷凍庫などが配備され、屋上には除湿器、空気加熱機、空気冷却機などが設置された。

#### 「クノール®スープ」販売に向けたマーケティング

高性能製造設備が導入されただけでなく、味の素社は、CP社の長年の経験から生まれたマーケティング・ノウハウを摂取することで、従来より格段に緻密で体系化された手法による商品化計画およびマーケティング・プランを策定した。詳細なマーケティングの変化については後述するとして、ここでは、スープ事業のそれについて見てみよう。

嗜好や食習慣が欧米と日本では異なることから、欧米では定着している「クノールスープ」でも、日本ではそのまま受け入れられるとは考えにくかった。そこで、日本人のスープに対する意識調査や日本人の嗜好に合ったレシピの開発が、商品化段階での重要なポイントとなった。

まず、日本人の嗜好を大枠において把握して、スープに対するイメージを明らかにし、次に、スープが日本人の食生活に占める位置を地域別・所得階層別にとらえる作業を行った。さらに利用者であり、食品購買の決定者である家庭の主婦の、スープ、とくにインスタントスープに対する心理的対応が調査された。

このような基礎調査を踏まえて、試作品の作成、味覚審査員および代表的な

消費者グループによる味覚テスト(パネルテスト)が行われ、必要に応じて、修正が行われた。また、この過程で、クノール社シェフのオブリスト(Water Obrist)が来日し、日本人向けに「クノールスープ」を手直しする作業に参加した。

このような作業を経て、ほぼ基本的なレシピが確定したところで、調理時間、分量、包装、価格などについて、主婦の総合的評価を調査した。また、包装の材質、デザインの検討も同時に進められ、「クノールスープ」は新製品として、最良と思われる商品に仕上げられていったのである。

また、市場として完全に確立していないスープ事業へ本格的に参入することから、商品開発だけでなく、販売体制、広告、販売促進など、市場開拓の試みも行われた。まず、各種の調査を行った結果、①日本人は食事の際、伝統的に汁物をとる習慣があること、②戦後は、その多様化、洋風化が傾向として見られること、③主婦の調理時間節約の願望が強いこと、などが明らかになり、そこから、「クノールスープ」の潜在的需要はきわめて大きいと判断された。そのため、商品訴求の主要点を「本格的な洋風スープを手軽に味わえる」ということに置いた。次に、販売体制については、折から興隆期にあったスーパーマーケットを中心に大量陳列・大量販売によることとして、組織的販売促進活動を展開する準備を整えた。とくに、「クノールスープ」は「味の素」と異なって、通常の店頭陳列によって品質を保証しうる期間であるセルフ・ライフが限られた商品であるため、品質保持と在庫管理に留意した販売方式が採用された。

#### 「クノール・スープ」の発売と売上げの拡大

このような準備をした後、「クノールスープ」の販売が開始された。まず、ビーフヌードル、チキンヌードル、チキンクリーム、オニオンクリーム、マッシュルームの5品種が1964年1月に東京地区から、次いで同年9月からは全国で発売された。なお、「クノールスープ」の発売に伴い、「味の素KKのクリームポタージュ」は販売を終了した。

周到な準備の甲斐あり、「クノールスープ」は、好評を博した。商品価格が、従来の商品より高く設定されたにもかかわらず、品質訴求を重点に置いた広告や実演販売などの効果もあり、1964年10月から翌1965年9月までに合計で1000万袋を超える販売が達成された。その後も、「クノールスープ」を中心としたスープ類の売上高は順調に伸長した(表6-5)。「クノールスープ」は、1968年に、日本の袋入りスープ市場における販売シェアの85%を占めるなど、他の追随を許さぬトップブランドの地位を築きながら、日本のスープ市場そのものの拡大に貢献



していった。1963年には、700万袋に過ぎなかった日本の袋入りスープ市場は、1966年に2500万袋、1968年には3800万袋へと急速に拡大していったのである。

「クノールスープ」が成功した理由は、大きく分けて二つある。一つは、「クノールスープ」の品質が画期的に優れ、しかも日本人の嗜好に適合したことである。これは、先述した販売までの周到な準備が実を結んだ結果といえよう。

二点目は、発売後、次々に新しい品種を発売したことである。品種が豊富にあれば、消費者の多様な嗜好に対応できると同時に、消費者に飽きさせることなく継続的な使用を促すことができる。さらに、新品种の発売によって、絶えず新市場に刺激を与えることは、競合製品の進出を阻止するうえでも効果的な方法であった。先述したとおり、1964年に5種類からスタートした「クノールスープ」は、1969年3月の時点で、15種類にまで及んだ。

このなかでとくに好評だったのが、1966年1月に発売された「コーンクリームスープ」である。発売以前より、スイートコーンスープが、西洋風としても中華風としても家庭用スープとしてなじまれていた下地もあり、発売後3年目には、「クノールスープ」の主力商品となった。

なお、以上のような家庭用袋入りスープだけでなく、味の素社は、業務用スープにも進出した。1965年1月には1kg箱入り「クノールスープ」5種を発売し、次いで翌1966年10月には1kg箱入り「ポタージュベース」を、1967年2月には1kg箱入り業務用「コーンクリームスープ」を発売した。

### その他のスープ類の販売

味の素社は、「クノール。スープ」の発売を皮切りに、関連市場への参入と拡大を進めていった。まず、1965年2月、「クノールチキンコンソメ」(3個入り)、「クノールビーフコンソメ」(3個入り)、「クノール味コンソメ」(3個入り)の3種類を、「クノールコンソメ」として、東京地区で発売した。7カ月後の同年9月には、全国販売が開始された。その後、コンソメは、そのままスープとして用いられるだけでなく、調理のベースとして利用されるケースが増えていった。そのため、1967年2月、「クノール



クノールスープ(1964年1月)

表6-5 スープ類、ケロッグ製品の売上高 [単位:百万円]

●年度	●スープ類	●ケロッグ製品
1960	11	
1961	144	
1962	365	
1963	834	446
1964	1,299	225
1965	1,589	265
1966	1,920	451
1967	2,475	754
1968	3,199	1,021

チキンコンソメ」「クノールビーフコンソメ」「クノール味コンソメ」の5個入りを追加発売した。

すでに、「味の素KKのコンソメスープ」によって着実に開拓されていたコンソメスープ市場は、「クノールコンソメ」が加わることにより、加速度的に拡大した。コンソメスープ市場は、1963年の3500万～4000万ℓから、1968年には6500万ℓ規模となった。そのなかでも、味の素社のコンソメスープは圧倒的な人気を誇り、80%以上の市場占有率を保持する地位を確立した。

コンソメ商品も「クノールスープ」同様、業務用市場に供給された。1965年2月に500g箱入り給食用「味の素KKのコンソメスープ」を発売した後、同年4月には、1kg缶入り業務用「クノールコンソメ」3種類を発売した。さらに、1968年7月には、1kg箱入り「味の素KKのブイヨン」が発売された。

「クノールコンソメ」も、「クノールスープ」同様、シェルフ・ライフ・コントロールを行うことによる品質の維持と、広告・販売促進活動の総合的な展開を含む綿密なマーケティング・プランが採用され、これをもとに成長が図られた。

一方、スープだけでなく、日本人になじみの深い、みそ汁・おすまし製品にも味の素社は進出した。1963年3月から「イージーみそ汁〈信州味噌〉」を、続いて「イージーみそ汁〈赤だし〉」を、1965年11月より大阪で、翌1966年1月より全国で、それぞれ販売を開始した。

また、1967年11月には、「イージーおすまし」を東京地区を皮切りに、順次全国へと販売地域を拡大していった。「イージーおすまし」は、同種の商品がすでに存在していたため、1969年2月から3月には、発売1周年記念として「奥さまロー容器プレゼント」などのキャンペーンを実施し、販売の拡大を目指した。

「イージーみそ汁」「イージーおすまし」ともに、簡易さと品質の良さが評判を呼び、家庭内外を問わず広く用いられるようになり、1968年には、両方合計で870万袋に達した。これらの商品の拡大も表6-5で見たような、スープ類の販売拡大に少なからず貢献したのである。

## 2. ケロッグ社との提携とコーンフレーク事業

### ケロッグ社との提携

ケロッグ社との提携は、CP社との提携に先立つ1962(昭和37)年9月に行われた。ケロッグ社は、1906(明治39)年にケロッグ(Will Keith Kellogg)によって設立されたコーンフレーク製造販売会社であった。その後、味の素社との提

携時には、小麦・米などを原料とした20種類以上のシリアル(穀類食品)を扱うアメリカ有数の食品会社となっていた。

ケロック社と味の素社が提携したのは、双方にとって提携のメリットがあったからである。すなわち、ケロック社にとっては、日本市場開拓を行ううえで味の素社の販売力が大きな魅力であり、味の素社にとっては、多角化政策を推進するうえでケロック社のコーンフレーク製品は魅力的であった。

味の素社とケロック社の提携は、合弁事業の形態をとらず、味の素社が提供した工場建屋にケロック社が生産設備を設置し、そこで味の素社が委託加工方式で製品を生産し、生産された製品を味の素社が購入販売する、という複雑な形態をとった。なお、工場の建設地については、「味の素」の製法転換により、たまたま川崎工場内に余裕ができたため、同工場の拡張地に建設されることとなった。

#### コーンフレークの発売と諸問題の発生

コーンフレークは、1963(昭和38)年4月に生産が開始され、同年5月に発売された。ちょうど時を同じくして、シスコ製菓社(現、日清シスコ株)がコーンフレーク「シスココーン」を発売し、大々的なテレビ・キャンペーンにより、コーンフレークブームが生じていた。そのため、当初の予想を大きく上回る需要が生じた。それに応じて生産も大幅に伸長した。1963年7月の2直体制の導入や、同年11月に発売した「コーンフロスト」(コーンフレークに砂糖をまぶした製品)の好評などの影響もあり、1963年5月に約7万4000kgだった生産量は、同年11月には、「コーンフロスト」だけで約26万5000 kgまで達した。

しかし、1964年に入るとブームは急速に沈静化し、市場は縮小、売上げも減少した。これにより生産量も激減し、同年11月にはわずか8000 kgまで落ち込んだ。

この急激なブームの消滅は二つの理由によった。第一に、コーンフレークが、シスコ製菓社のキャンペーンによって味の素社の意図に反して「おやつ」として消費者から受け止められたことである。このため、菓子類にありがちな消費者(子供)の飽きを原因として、売上げが一気に縮小した。

第二点は不良品問題である。1964年5月に発売された「シュガーボン」(トウモロコシをふくらませて砂糖をまぶした製品)について、販売店からのクレームが続出し、同年7月から年末にかけて返品が相次いだ。この返品の大部分は吸湿によるものであった。当時は、製造されたもののうち、外見が正常であれば、



発売当時の「ケロック・コーンフレーク」

ほとんど出荷されるなど、品質管理が十分に行われていなかったことがこのような問題を引き起こした。

### 諸問題の解決と製品品種の増加

この問題に対し、味の素社は解決のための方策を実施していった。まず、販売面については、「おやつ」向けは第二義的に考え、主な市場を朝食用食品に求める方針に徹し、「健康のためになる朝食」「宇宙食時代の朝食ケロッグ」としてのイメージづくりに取り組んだ。また、それまでの問屋任せの無差別流通政策を改めて、スーパーマーケット中心の選択的流通政策に切り替え、市場の立て直しを図った。

一方、不良品問題については、ベルジャーテスターの設置、分析室の充実など、品質管理面の強化を行った。また、シェルフ・ライフ・コントロールを重視し、販売活動に一層綿密な配慮を加えた。この結果、1966年頃より、「ケロッグコーンフレーク」は、50%の市場占有率を持つに至り、生産高も安定して上昇した(表6-6)。

その後、味の素社は、ケロッグ製品品種の多様化を図った。製品品種は、1965年6月発売の「ケロッグフルーツポン」(トウモロコシをふくらませて白ザラメをコーティングし、レモン、オレンジ、チェリーの香りを添加した製品)、1967年4月発売の「ケロッグハニーポン」(小麦をふくらませ、蜂蜜、砂糖、コーンシロップなどをコーティングした製品)を加えて5品種となった。また、1965年7月からは、業務用品種も逐次発売された。

一方、販売促進策として、①「コーンフレーク」や「コーンフロスト」が厚生省の特殊栄養食品指定を受けていたことから「栄養」を訴求の中心とし、朝食市場における安定した需要の確立を図る方法、②愛用者に子供が多いことから、船・宇宙人などの小型プラモデルをおまけとしてつける方法、がとられた。これらの方策が功を奏し、ケロッグ製品の売上げは、1968年には10億円に達することとなった(表6-5)。

### 工場移転

ケロッグ製品の売上げ増加に伴い、川崎工場での生産に限界が生じていた。川崎工場でも、工場施設・装置の逐次増強を行っていたが、それも限界に達し、さらに年率30%弱の需要増が見込まれるに至って、新規の大型工場建設が計画されることとなったのである。2、3の候補地のなかから高崎市が選ばれ、

表6-6 ケロッグ製品の生産高  
[単位:トン]

●年度	●生産高
1963	1,031
1964	565
1965	502
1966	744
1967	1,417
1968	2,005

1968年12月、新工場建設が起工された。設備の移設は、翌1969年6月から開始され、同年8月末をもって終了した。また、従業員の配転も1968年10月より順次行われ、1969年9月に終了した。

ところで、この工場移転と同時期に、複雑だった運営方式の変更が図られた。先述したとおり、ケロッグ社と味の素社は、製品の生産・販売について、非常に複雑な方式を採用していた。そのため、味の素社は、トラブルの少ないジョイントベンチャー方式への変更を求め、交渉を行っていた。それに対し、ケロッグ社は世界戦略として、直営工場、協力工場以外の提携は行えないとして、この要求を拒否していた。しかし、ジョイントベンチャー方式を採用しないまま生産を続けることは、味の素社にとってメリットが得られないため、結局、方式を単純化し、高崎工場での生産はケロッグ社が行い、販売は味の素社が行うという方式が採用されたのである。

### 3. マヨネーズ事業

#### マヨネーズ事業への参入

1968(昭和43)年3月、「味の素KKマヨネーズ」が発売され、味の素社の食品事業への進出は、ますます進展することとなった。

味の素社は、スープ類、ケロッグ製品に続く食品事業の候補について検討を重ねていたが、最終的にマヨネーズ事業に決定した。①マヨネーズ需要の伸びが著しく、将来的にも市場の急成長が見込まれること、②サラダ油と調味料は味の素社自身が製造しており、卵も関係会社であるアミノ飼料工業社の取引先から入手できるなど、マヨネーズの原料確保の点で恵まれていること、③先述したCP社が大手マヨネーズメーカーであり、技術援助や販売ノウハウの供与等が期待できること、などがその理由であった。

#### 参入に向けての努力

味の素社は、1965年4月より、マヨネーズの商品化計画に本格的に取り組むこととなったが、そこには大きな壁が立ちはだかっていた。日本におけるマヨネーズ事業のパイオニアであるキューピー社が圧倒的な市場支配力を有しており、業界では新規参入がきわめて



発売当時の「味の素KKのマヨネーズ」

困難とされていたのである。実際に、これまで、いくつかの企業が参入を試みたものの、見るべき成果を上げることができなかった。

そこで、味の素社は、過去の事例を参考にし、以下の4点がマヨネーズプロジェクトの成否を握る鍵であるという結論を得た。すなわち、①ブランドイメージと製品のプロダクトイメージの結びつき、②製品の品質、③従来の味の素社製品にはない「なまもの」であることを考慮した販売体制、④強力な販売促進、の4つであった。味の素社は、これに基づき、周到的商品化と緻密なマーケティング・プランの策定および実施を開始した。

まず、①については、アンケートなどの結果により、味の素社のイメージがマヨネーズときわめてスムーズに結びつくことが明らかとなった。すなわち、消費者パネルによって20数種類の加工食品名のなかから味の素社にふさわしいものを選ぶアンケートでは、マヨネーズがトップにあげられた。また、別の集団を対象に行ったマヨネーズにふさわしい企業名のアンケートでは、98%が味の素社を指名した。

②は、キューピー社との差別化をいかに図るか、ということである。味の素社は、CP社から派遣された技師を加え、すでに日本人の食生活に浸透しているキューピー社製品とは違う品質・性質を持ちつつ、それを凌ぐ製品を作ること为目标に、開発を進めていった。味の素社は、徹底的な調査を行い、キューピー社製品は若干酸味が強いという意見を掘り起こした。そこで、製品開発のポイントを“マイルドな味の実現”に置くこととした。試作品が完成すると、社内の味覚審査員や消費者グループによる試食、家庭に持ち込んでのホームテストなど、延べ1万3000人以上を対象としたテストが繰り返された。製品開発の終了後、実際の製造は、クノール食品社が担当した。

一方、パッケージについても、マヨネーズのイメージを持ちつつも既存品とは異なるデザインで、かつ使いやすさなど機能性も備えたものが模索された。さまざまな試作品から8900人を対象とするテストを重ね、その結果を参考に、容器・デザインを選定した。

③については、東京と大阪に味の素食品社を設立し、マヨネーズ専任の販売促進員が店頭における販売促進のすべてを行う体制をしいた。具体的には、セルフ・ライフ・チェック、不良品交換作業、受注・納品・陳列・店頭広告・実演販売・サンプリング・セリングキャンペーンなどの企画、実施、コンサルティングをすべてその販売促進員が行ったのである。また、新鮮な商品の供給のため、当初は、小売店直送を主体として、取扱小売店を限定するなどの配慮を

行った。

④については、「6000人総セールスマン運動」による全社的なバックアップのもと、大々的な広告・宣伝活動を展開した。

発売前には、見込み客への見本品付きDMの発送や、テレビの5秒スポットによる予告広告などを行い、消費者の関心を高めた。1968年3月11日に首都圏で「味の素KKマヨネーズ」(商品にはCP社の「BestFoods」ブランドも表示されている。)の名で発売した後も、テレビ、ラジオで集中的にスポットCMを行ったほか、大手新聞に継続的に広告を掲載したり、東京都および近郊の国鉄・私鉄全車両に車内吊り広告を提出するなど、積極的な広告活動を展開していった。この活動中に考えられた「あっという間に食べちゃった」のフレーズは、のちに流行語となった。

#### 「味の素KKマヨネーズ」の発売

「味の素KKマヨネーズ」は、好評を博し、1968年10月には大阪および名古屋地区で、翌1969年3月には全国で、発売されるに至った。その後も、「味の素KKマヨネーズ」の売上げは順調に伸びていった。以上のような、的確な商品開発とマーケティングにより、これまでどの会社もなしえなかった、マヨネーズ市場への本格参入を果たすことができたのである。

## 4. 販売体制の変化

### 支店網の拡充

1950年代半ば頃から、調味料業界における企業間競争が激しくなった。そのため、ブランド力と特約店による販売網に依拠した販売体制には、限界が生じていた。また、前節および前項で見たような多角化の進展は、市場参入のための新たな販売努力を必要とした。

このような変化を踏まえ、味の素社は、1962(昭和37)年より、支店網の拡充を中心とする販売網の強化を行っていった。

まず、1962年12月、本店の機能と営業部門の独立・強化を図る一環として、本店営業部を分離・改組して東京支店を新設した。また、広島・仙台両出張所を支店に、高松・金沢両事務所を営業所に、それぞれ昇格させた。続く1964年3月に高松営業所を、同年11月には金沢営業所を、それぞれ支店に昇格させた。



「6000人総セールスマン運動」記事  
(横浜工場の工場報)



東京支店(1965年)



本店ビル(1960年)

この間の1962年12月には、札幌支店が函館市に、東京支店が新潟、松本の両市に、また、福岡支店が、1963年1月に大分、長崎、熊本、鹿児島各市に、同年4月に北九州市に、仙台支店が同年5月に青森市に、それぞれ駐在員を派遣した。さらに、1964年10月には広島支店が岡山連絡所を、東京支店が新潟連絡所を、それぞれ開設した。これは、各支店が管内の拠点都市に対して従来の出張に代えて駐在員を置くことによって、効率よく、きめ細かな販売活動が行えるように意図したものであった。

こうした人員配置の再編を行う一方で、各支店では、取扱製品の増大、流通市場の変貌ならびに交通事情の悪化などに対処するため、機構の整備・拡大や物的流通の計画化・合理化を図った。支店・営業所の拡充・強化はその後も順次行われていった。とくに、1960年代半ば以降は、従来手薄になりがちであった地域の拡充・強化が行われた。営業所の新設・昇格では、東京支店の松本連絡所の営業所への昇格(1969年6月)、同じく東京支店の新潟連絡所の営業所への昇格(1966年10月)、静岡営業所の開設(1969年6月)、広島支店の岡山連絡所の岡山営業所への昇格(1966年4月)、福岡支店の熊本営業所の開設(1965年1月)が行われた。また、連絡所では、札幌支店の旭川連絡所(1967年9月)、仙台支店の青森連絡所(1965年3月)、同じく仙台支店の秋田連絡所(1967年4月)、郡山連絡所(1969年10月)、広島支店の松江連絡所(1969年8月)、高松支店の松山連絡所(1969年11月)、がそれぞれ開設された。

#### 包装・運輸体制の強化

一方、「味の素」の価格競争が激化するなか、その包装費を含む物流コストの見直しが図られることとなった。1950年代半ば頃より、「味の素」の包装管理を、包装材料の選択としてだけでなく、保管・輸送・損害防止など物流面も包括する総合的なものとして取り上げ、この強化を図ることとなったのである。

包装面では、1961年7月、長期経営計画の一環として、包装5カ年計画が策定され、この計画に沿って包装の合理化が図られていった。

包装5カ年計画の策定に先立つ、1960年11月、大阪支店建屋1階の大阪包装所の増強が行われた。1964年4月には、大阪包装所が廃止され、新設の高槻包装工場(大阪府高槻市、現、味の素パッケージング社関西工場)がその業務を引き継いだ。また、1966年7月には、東浜包装所(福岡市)が開設された。同年10月には高槻包装工場の増強が、1968年7月には東浜包装所の増設が行われた。



表6-7 支店網の変遷(1959~70年)

●東京支店	1962年12月	支店設置(本店内)	新潟、松本駐在開始	●仙台支店	1959年10月	事務所設置(本店内)	
	1964年4月	京浜配送所			1959年11月	移転(仙台市大町4-175)	
	1964年5月	松本駐在廃止			1961年3月	出張所昇格	
	1964年10月	新潟連絡所開設			1962年12月	支店昇格	
	1965年2月	新築移転(同番地)			1963年5月	青森駐在	
	1965年7月	松本連絡所開設			1965年3月	青森連絡所開設	
	1966年10月	新潟営業所に昇格(東大通り1-12)			1965年10月	秋田、盛岡、山形、郡山、駐在	
	1969年6月	松本営業所昇格(松本市大手3-1-1)			1967年3月	山形、盛岡、郡山駐在廃止	
	1969年6月	静岡営業所設置(静岡市両替町2-409)			1967年4月	秋田連絡所開設	
	1970年4月	板橋配送所(中野配送所廃止)			1967年6月	新築移転(北4番町119)	
					1969年10月	郡山連絡所開設	
●大阪支店	1960年11月	倉庫兼包装所完成		●広島支店	1960年1月	出張所昇格、新築移転(八丁堀11)	
	1964年4月	高槻包装所完成(高槻市下田部町2-100)			1962年8月	岡山駐在	
	1970年11月	東大阪配送所			1962年12月	支店昇格	
●福岡支店	1959年10月	新築(中奥の堂町4-6)			1964年10月	岡山連絡所開設	
	1960年9月	長浜倉庫完成(福岡市長浜町19)			1966年3月	松江駐在	
	1963年1月	大分、熊本、長崎、鹿児島駐在			1966年4月	岡山営業所に昇格(岡山市田町1-8-30)	
	1963年4月	北九州駐在			1969年8月	松江連絡所開設	
	1965年1月	大分、鹿児島駐在廃止					
	1965年1月	熊本営業所開設(熊本市細工町5-5)			1962年12月	営業所昇格	
	1965年10月	鹿児島駐在再開(~1968年2月)		●高松支店	1964年2月	移転(丸亀町8-12)	
	1966年2月	地番変更(福岡市冷泉町5-32)			1964年3月	支店昇格	
	1966年7月	東浜包装所完成(福岡市東浜3-10)			1969年10月	新築移転(天神前11-6)	
	1967年5月	長崎、北九州駐在廃止			1969年11月	松山連絡所開設	
●名古屋支店	1965年1月	浜松駐在(~1967年3月)			1962年12月	営業所昇格	
●札幌支店	1962年12月	函館駐在		●金沢支店	1963年3月	移転(広坂通25)	
	1965年3月	旭川駐在			1964年11月	支店昇格	
	1967年8月	新築移転(大通西18丁目2-7)			1966年2月	移転(尾山町3-25)	
	1967年9月	旭川連絡所開設			1970年7月	移転(泉本町132)	

一方、1963年9月には、本店管理部に包装管理課が新設され、「味の素」包装の集中管理が実施されることとなった。包装管理課の機能は、業務第1課および貿易部業務課から提示された販売計画を、生産能力、包装能力、包材調達能力などの面からチェックし、包材調達計画と包装計画を作成するとともに、各工場、包装所、支店から出荷と在庫の情報を得ることであった。また、これに関連して、包装改善計画など包装関係諸計画の総括と包装委員会の事務処理を担当した。

一方、輸送面では、1957年4月の三宝運輸社(川崎・横浜両工場関係、現、



トラック輸送風景(1960年)

味の素物流社)の設立、1959年4月の三福運送社(福岡支店関係、現、味の素物流社)の設立、同年8月の坂本運送店(東京支店関係、現、味の素物流社)への出資など、運輸業に携わる関係会社を整備するとともに、1961年9月に中野配送所(東京都内)、翌1962年1月に目黒配送所(同)、同年10月に大田配送所(同)、1964年4月に京浜配送所(横浜市鶴見区)を、それぞれ開設した。また、1968年7月には、大田配送所の増設が行われた。

## 5. 近代的マーケティング手法の採用

### 販売促進活動の拡充

1960(昭和35)年頃を境にして、日本の商品流通は大きな変化を迎えた。大量生産・大量消費に対応する大量流通の必要性が、流通業に大きな変革をもたらしたのである。

まず、小売業については、スーパーマーケットの出現が大きな意味を持った。1950年代はじめに登場したスーパーマーケットは、時代の要請に応える形で、1960年代に大都市を中心に急激に拡大していった。大きな販売力を持つスーパーマーケットは、食料品や衣類などの消費財メーカーや販売店にとって無視することのできない存在となっていったのである。

一方、生産・流通・消費の大型化は、卸売業者にも大きな影響を与えた。多品種大量流通の時代にあっては、広告もまたメーカーのサイドから大量かつ集中的に行われるようになり、従来問屋が小売りに対して有していた販売促進的機能が一部を除き、失われることになった。

このような時代の流れは、「味の素」の販売にも少なからぬ影響を与えることとなった。味の素社の販売促進活動も、問屋に重点を置くだけでなく、小売店および業務用需要家に対して、より直接的・組織的に行われるようになったのである。従来は、問屋を通して行っていた末端小売店への商品の配送を、しばしば直送方式で行うようになったのも、その一つの表れであった。また、末端小売店の動向を把握し、販売促進を援助することを目的として、1960年7月、「婦人回訪員」制度を本店営業部で発足させた。婦人回訪員は、本店営業部の指示に基づいて、担当地域の小売店および小口需要家を訪問し、味の素社製品や拡売施策についての説明や意見調査を行った。また、商品の動きや他社製品の動向なども調査した。「婦人回訪員」制度は、のちに、本店だけでなく、大阪支店をはじめとして、各支店でも順次採用されていった。

## CP社からのマーケティング手法の導入

ところで、販売体制の再編成や新商品の発売は、味の素社のマーケティング方法の変革を要請するものだった。そして、新しいマーケティング手法の導入を可能にしたのが、CP社との提携であった。味の素社は、CP社のマーケティング手法を摂取しながら、新たなマーケティング手法を導入していったのである。

CP社のマーケティングの要点は、「消費者中心主義の理念の徹底的実践」であった。それは、例えば、製品コンセプトや広告表現について、勘と経験による意思決定を避け、長い期間を経て確立したノウハウを駆使して諸調査を実施し、その結果に基づいてのみ最終判断を下すことにあった。そして、それを体現するために、以下のような諸内容を含むマーケティング・プランが重要であった。

①計画の背景の解析(消費者、市場に関する全情報の解析、今後の動向)

②マーケティング目標(市場規模、ブランド・シェア、対象消費者層、知名度、購入率、配給規模などについての達成目標)

③マーケティング・コンセプト(製品コンセプト——品質、ブランド、パッケージ、容量、デザインなど目標達成のための製品のあるべき姿——と戦略コンセプト——広告、販売計画の基本姿勢——)

④マーケティング戦略(広告販売促進諸活動などの具体的戦略)

⑤販売予測(5カ月)

⑥利益計画(目標販売額、粗利益率、マーケティング費、その結果としての利益を5カ月総合計画として組む)

味の素社が習得したのは、上記のようなマーケティング・プランを消費者中心主義の実践として体系的に集約設定する技法、各種調査のノウハウ(問題領域発見の技法から個別調査の方式、質問票のマニュアルまで)、販売促進活動の方法(大



百貨店進物売場(1960年頃)

量陳列、デモンストレーション、POPの取り付け等のマニュアル)などであった。

### 販売促進活動の強化

CP社との提携により、本格的な近代的マーケティング手法に触れた味の素社は、それを自社の商品に適用し、独自のマーケティング手法を確立していった。

1964年3月、東京支店に販売促進課が新設され、それまで営業各課で担当商品・地域・店別に別個で行われていたスーパーマーケットおよび端末小売店の回訪、販売促進活動を総合し、専門のフィールドマンにより、能率的かつ強力に行う体制が整えられた。新設当初の販売促進課の活動は、家庭用の「味の素」「ハイ・ミー」「アジシオ」、油、スープ等に関する販売促進のためのすべてのサービス、情報の収集、受注活動、陳列についての助言・実施などを行うことであった。1964年10月からは、大阪支店でも同様の活動が開始された。その後も各支店で販売促進課は設置され、味の素社製品のシェア拡大に貢献した。

1965年から1966年にかけて、味の素社の販売促進活動は大きな進展を示した。

1966年3月より、「ハイ・ミー」の拡売を当面の主目標として「6000人総セールスマン運動」(当時の従業員は6000人弱)が展開されたことは、その一つの表れであった。当時の鈴木恭二社長の陣頭指揮で行われたこの運動は、複合調味料のトップブランドにあった「ハイ・ミー」の地位を揺るぎないものにし、「味の素KKマヨネーズ」の売上拡大にも大きく貢献することとなった。

一方、この頃より、販売促進活動をマーケティング・プランの一環としてとらえ、計画に従って積極的に展開するという方針が打ち出された。1966年度からは、業務部、食品部、アミノ酸部、油脂事業部、貿易部が、各商品について、それぞれマーケティング・プランを作成し、これを集約して、長期経営計画の中の個別計画として全社的なマーケティング・プランを作成した。そして、上記各部署はそれに基づいて年間販売活動計画を作成した。また、この段階で、この時期に導入された目標管理制度を運用し、個々の努力目標や改善の方向などを明らかにしていくこととなった。

販売機構の面では、1966年3月に本店のマーケティング部門の組織が変更され、広告部が販売促進部に改組された。販売促進部には、広告課、普及課、制作課、市場課を置き、市場調査、広告活動、販売促進活動などを行った。

また、この時期から販売担当者への計画的・体系的な教育が開始された。それらは、各支店の販売促進課員および卸店担当者に対する教育・訓練と、テ

クニカルサービス(TS)強化のためのTSマンの養成が主な目的だった。

前者の販売促進教育は、1966年10月に開始され、1回10名前後(各支店から1~2名ずつ)、4~5日の合宿研修がその中心であった。なお、この研修に先立って、1965年8月に、東京支店の販売促進課長をクノール社に派遣し、同社の販売促進活動の実際を視察させ、教育カリキュラム作成上の参考とした。また、1967年度からは新入社員教育のカリキュラムにも販売促進実習が組み込まれた。

また、後者のTSマン教育については、各工場や中央研究所の研究・製造・装置関係などのなかから適性のあるものを選出し、新たに組織的な養成を行った。TSマンは、需要家を個別に訪問して技術指導やアドバイスをを行うことによって拡売を図ると同時に、製品とその使用法の解説やパンフレットの作成、需要家からの質問・問い合わせへの応答を行うことが求められた。そのため、専門の技術者でありながら、営業マンとして、会社、業界、食品全般にわたる広い知識と技能の習得が必要だった。TSマンの養成は食品研究部が担当し、講義、実習、見学などを含むカリキュラムで行われた。

この研修の終了者と、食品研究部所属の研究員とが組み合わせられて、順次各支店に配属された。1966年12月からは、年2回定期的に全国のTSマンが食品研究部に招集され、3~4日の日程で、補講・研究発表などが行われた。

### 広告活動の展開

販売促進活動の強化と並行して、この時期、味の素社は広告活動も積極的に行っていた。とくに、この時期には、大量の広告費が投入されただけでなく、伝統的な「味の素」の広告に、新しいマーケティングの考え方に基づく施策を導入しようという試みがなされたのである。

広告についての新たな基本方針は、①「味の素。」が食卓瓶の考案によって、台所から食卓に進出して消費者の使用習慣を変えて使用量を増加させたように、使用場所・方法を新たに開拓し、それによって販売量の飛躍的な増大を図ること、②味の素社のイメージを向上させる企業広告を行うこと、であった。とくに、②の点については、総合食品メーカーを志向する味の素社にとって必須の要件であり、これを満たすためには、従来の広告活動をさらに発展させる必要があった。

味の素社がまず行ったのが、広告活動を展開するうえでの基本的な調査であった。1960年7月、慶應義塾大学心理学研究室および心理学者、調査専門

家に依頼し、専門的な手法による、「味の素」ならびに味の素社に対する一般消費者イメージの調査を行った。また、翌1961年2月には、市場調査の総合的研究機関である、株式会社日本リサーチセンターの設立に参加し、味の素社のマーケティングリサーチ活動に役立てることとした。

基本調査の実施と同時に、社外より、広告に関するさまざまなアイデアの募集を行った。1961年3月から、社外の専門家・有識者による、広告に関する「アイデアマン会議」を開催し、テレビ、ラジオ等の電波媒体を中心とした広告、新聞、雑誌等の印刷物を中心とした広告について、それぞれ討議し、味の素社の広告の方向についての示唆を得た。

このように下地を整えながら、味の素社は積極的な広告・宣伝活動を行っていった。

まず、テレビ、ラジオなどを利用した広告・宣伝について。1950年代後半より急速に普及したテレビは、重要な広告媒体となっていた。それゆえ、味の素社は、テレビを通じた広告・宣伝を非常に重視し、番組提供などにより、積極的に活用していった。そのなかで主なものは、家族みんなで楽しめるアメリカ映画「うちのママは世界一」、子供向けアニメ「ウッドベッカー」、10代向けの音楽番組「ホイホイミュージックスクール」、午後のショー番組のはしりとなった「アフタヌーンショー」などであった。このうち、「ホイホイミュージックスクール」は、次代の消費者である10代の若者に「味の素」をアピールすることを企図しており、リズムカルなCMソングとともに放映された。また、ラジオ番組では、「奥様手帖」の提供がその代表だった。

新聞、雑誌などによる広告・宣伝活動については、1958年3月、広告部内に制作課を設置するなど、独自の制作活動を行っていった。

この時期の新聞広告の特徴は、広告スペースを拡大したことである。各社が1ページ広告を掲載するなかで、味の素社も従来の半5段あるいは半7段では、アピールが弱くなっていた。そこで、1960年5月より、毎月月初めに、「朝日」「毎日」「北海道」「西日本」の各紙に全5段、「読売新聞」に全10段の広告を掲載した。広告表現については、日常生活のなかからテーマを選定し、写真とわかりやすいコピーを中心に、季節に応じた料理のヒント、調理のコツなどを配した親しみやすいものとした。

このような広告企画のなかで代表的なものとして、1968年の「ハイ・ミー。」料理のコツシリーズと、1967～68年の「味の素」世界一周味の旅シリーズがあげられる。前者は、季節の食材の料理法をCMタレントの家庭的なイメージと結びつ

けたものであり、「ハイ・ミー」の明確な理解と使用の定着に貢献した。また、後者は、「味の素」が国際的商品であり、味の素社が世界に進出する企業であることをアピールすることにより、企業イメージの向上と若返りを意図したものであった。

味の素社の広告は、数々の賞を受賞した。まず、1958年、野菜などの料理の表現を擬人化した一連の広告が「朝日広告賞」を受賞した。また、1961年10月、「婦人倶楽部」に掲載した広告「むらさきべんとう」（1961年5月号）が「読者がえらぶ婦人倶楽部広告賞」A部門（多色刷りの部）で金賞を受賞したほか、その他の号で掲載された広告も入賞を果たした。また、1963年11月、日本広告協会主催の第3回「消費者のために役に立った広告コンクール」新聞広告飲食料品部会では、「朝日新聞」などに掲載された「新春おぞうに三重奏」が最優秀賞を、「サンデー毎日」などに掲載された「ホーム・キッチンシリーズ」が優秀賞を受賞した。さらに、1960年と1962年に「雑誌広告賞」のシリーズ広告部門において、主婦の友などに掲載された「クッキングノート」と「家庭料理シリーズ」がそれぞれ入賞した。その他、1963年、1965年に東京新聞主催「東京広告賞」、1963年に前記「読者がえらぶ婦人倶楽部広告賞」A部門入賞、1965年に中日新聞主催「総合広告準賞」、1968年にACC主催「CMフェスティバル」CMシリーズ部門銀賞、1968年に雑誌広告会主催「雑誌広告賞」飲食部門第1位などを受賞した。

一方、企業イメージの向上を意図したキャンペーンとして、「“うちのママは世界一”キャンペーン」をその代表としてあげることができる。これは、先述した味の素社提供の同名ドラマの関連広告であり、新聞広告との連結、「ママのお料理体験談募集」、子供からの「うちのママの絵募集」など、単なる商品広告ではなく、消費者との交流を深める目的も有していた。

また、味の素社は、PR映画の制作も行った。その主なものを列挙すれば、一般教養向け映画「テーブルマナー」、軽いタッチでテーブルマナーを紹介した「あなたも招待される」、味の素社の歴史、技術、製品、現況を紹介した「味のバイオニア」、世界各国の食生活を現地ロケで描いた「世界はたべる」、うま味の追求と科学的解明が、生命の起源の解明につながることを明らかにすると同時に「味の素」事業との関連に触れた「うま味と生命」などであった。とくに、「うま味と生命」は高い評価を受け、1963年10月に教育映画として文部省選定を受けたほか、同年11月にはベネチア国際科学教育映画祭科学部門第1位を、1969年3月には科学技術映画祭優秀作品賞を、それぞれ受賞した。

味の素社の「味の素」発売以来の広告・宣伝活動は高い評価を得、1963年6月、味の素社会長三代三郎助は、「日本宣伝賞」を受賞した。

## 商標の保全

これまでも述べてきたように、「味の素」の商標は、その知名度の高さと親しみやすさから、しばしば商標の侵害を招いてきた。とくに、戦後10年を過ぎ、「味の素」が消費者や需要家の間に浸透するようになると、「味の素」の普通名詞的な使用や、商標と味の素社の商号との混同が目立つようになった。そのため、1950年代半ば過ぎから、味の素社は、より徹底した商標管理を行うようになった。前章で述べたとおり、1955年6月、常務会で商標乱用の防止策を決定したことは、その表れであった。1957年1月には、本店管理部内に特許課が新設され、商標の管理を担当することとなった。

また、翌1958年11月には社達を出し、商標と商号の混同を防止するための

具体策を決めた。1958年に、宝製薬社(現、味の素ヘルシーサプライ(株))に対する「味の素のDDT」という商標使用許諾契約問題に関連して、味の素社の顧問弁護士清瀬一郎から、商標「味の素」と商号「味の素株式会社」を厳格に区別するよう、忠告を受けたことがこの一つの契機であった。最終的にこの契約問題は、商標を「味の素KKのDDT」とすることで解決した。

## 各種製品の販売高の推移

以下では、前節で述べた製品を含め、この時期における各種製品の販売高の推移について、表6-8を参考にして見ていき

表6-8 各種製品の販売高

●年度	●「味の素」	●「味の素プラス」	●「ハイ・ミー」	●核酸系調味料	●スープ類	●ケロッグ製品	●食用油	●レシチン
1956	12,418						2,891	22
1957	13,871						2,514	20
1958	13,823						2,203	43
1959	16,522						3,027	55
1960	18,541				11		3,384	66
1961	21,217	156			144		3,931	62
1962	21,138	652			365		4,855	92
1963	22,517	585	754	32	834	446	5,115	109
1964	23,285	37	3,543	74	1,299	225	5,957	107
1965	21,788	43	6,092	293	1,589	265	6,682	103
1966	22,332	54	6,538	573	1,920	451	8,053	113
1967	24,967	79	9,281	535	2,475	754	9,418	114
1968	26,317	68	12,774	621	3,199	1,021	11,647	119

●年度	●脱脂大豆	●「味えさ」	●「大豆タンパク」	●アミノ酸類	●「電解製品」	●テックス	●肥料
1956	2,074				219	145	481
1957	2,081				211	194	833
1958	1,968			49	175	223	580
1959	2,208		4	190	253	225	678
1960	2,232		40	379	294	259	827
1961	2,880		46	635	267	226	787
1962	339	533	85	802	326	241	614
1963	3,169	2,683	75	906	367	213	200
1964	2,299	2,908	102	1,262	410	272	152
1965	2,400	5,079	151	1,435	378	273	137
1966	3,983	7,315	224	2,342	406	284	162
1967	5,479	8,034	301	3,043	428	275	143
1968	6,876	8,866	420	3,684	466		126



たい。

まず、「味の素」は、時折停滞や減少を伴いながらも、全体を通して見れば、増加傾向を示した。この時期のMSG需要は、加工食品の普及や調理習慣など食生活の変化に対応して、急速に増大した。しかし、その一方で、協和発酵社、旭化成工業社、味の素社がMSGの量産体制を整え、供給能力を飛躍的に拡大させたため、MSG市場は供給過剰傾向を示した。味の素社は、こうした情勢に対して相次ぐ値下げを行った(表6-9)。この値下げ競争は、1962年4月の物品税の廃止に伴う値下げを契機に、ますます激しくなった。

そのため、味の素社は、値下げだけではなく、品質の改善や積極的な販売促進活動によってこの情勢に対処していった。販売促進活動は、激しい競争のなかで「味の素」のブランドイメージを消費者に強く印象づけながら、「味の素」の消費量を拡大する方向で続けられた。具体的には、スーパーや小売店における大量陳列と大量販売、マスメディアを通じた広告宣伝活動、業務用大口需要家へのテクニカルサービスなどが行われた。

この結果、「味の素」の売上高は、1966年から再び高い増加傾向を示すようになった。この売上高の拡大は、家庭用、業務用双方の伸びによるものであったが、とくに業務用の伸びは著しく、国内における「味の素」販売量に占める業務用「味の素」の割合は、1964年の39%から1968年の47%にまで上昇した。

味の素社は複合調味料に続いて、核酸系調味料の販売にも乗り出した。この分野でも激しい競争が展開されたが、味の素社は値下げや、包装形態の多様化、「AM式味噌加熱機」(核酸系調味料を味噌醸造に使用できるようにするため、味噌の中の核酸分解酵素を不活性化させる機械)の発売(1966年5月)などにより、核酸系調味料の拡売に努めた。その結果、核酸系調味料の売上高は1965年以降急速に拡大していった。

スープ類の販売は、先述したとおり、①日本人の嗜好に合致した品質、②豊富な品種、③きめ細かい販売活動などの要因により、順調に拡大していった。また、ケロッグ製品は、一時、ブームの終了により販売が落ち込んだものの、これも先述したとおり、①「栄養」を訴求の中心とすることによる、朝食市場における安定した需要の確立、②子供向けの「おまけ」の封入、③スーパーマーケット中心の選択的流通政策への切り替えなどにより、売上げを拡大させていった。



「味の素」の各種包装(1960年)



関連製品(1960年)

表6-9 主要な包装種類別の「味の素」小売（標準）価格の推移（1955～1965年）

●年	●30g入り食卓瓶	●80g入り調理瓶	●赤袋	●青袋	●グリーン袋	●オレンジ袋	●ゴールド袋	●250g入り赤箱	●100g缶	●1kg黄金缶	●クマイイ袋	●クマイイ大袋	●クマイイ家庭袋
1955	(4/1) 80	(4/1 25g) 55							(4/1) 245	(4/1) 2000			
1958	(10/1) 75	(10/1) 50	(8/5 40g) 80						(10/1) 230	(4/1) 1900 (9/1) 1700	(8/15 15.5g) 30		
1959					(9/21 80g) 150					(4/1) 1650		(11/1 54g) 100	
1960	(4/1) 70	(5/21) 45 (9/1 24g) 40	(5/21) 70 (9/1) 65	(5/21) 135 (9/1) 125					(4/1) 210	(2/19) 1500 (9/1) 1350	(7/1 17g) 28g	(7/1 60g) 93	
1962	(5/1) 65	(9/18) 150	(5/1 26g) 40	(5/1) 60	(5/1) 115	(2/16 120g) 180 (5/1) 165			(5/1) 190	(5/1) 1150 (9/26) 1050	(5/1) 25	(5/1) 85	(11/12 150g) 200
1963								(3/21) 280			(10/1 35g) 50	(10/1 72g) 100	
1964			(8/1) 36 (8/12 36g) 50	(8/1) 53 (8/12 75g) 100	(8/1) 102 (8/12 116g) 150	(8/1) 147 (8/12 140g) 180		(8/1) 260			(8/1) 45	(8/1) 90	(8/1) 180
1965	(3/1) 55	(3/1) 135					(7/21 300g) 290		(3/1) 160	(2/1) 1000 (11/16) 950			

食用油の販売は、この時期激しい価格競争に直面していた。世界的な食用原料の不足による原材料高と国内の過当競争で、「原料高の製品安」という状態が続いたためである。これに対して味の素社は、従来の「積極的拡売」を基本方針に掲げながら、とくにサラダ油の拡売を重点とした販売戦略を展開していった。家庭用サラダ油は、元々先発である日清製油株式会社（現、日清オイリオグループ（株））がトップメーカーとして君臨していた。それに対し、味の素社は、サラダ油の品種増加、全国スケールの集中的な消費者特売の開始などにより、売上げの伸長を図った。その結果、東京23区のスーパーでは日清製油社に迫る販売シェアを獲得するなど、順調に売上高を伸ばしていった。また、食用油の精製工程で副生する界面活性剤であるレシチンの売上げも安定して推移した。

MSG製法の転換によりその有効利用が模索された、脱脂大豆、「味えさ」「大豆タンパク」の各製品も、この時期売上げを伸ばしていった。1953年に発売した飼料用脱脂大豆、「エスサンフレック」の販売はその後も継続され、売上げは順調に伸びていった。一方、味の素社が原料供給および発売元となった「味え

表6-10 「味の素」「ハイ・ミー」の消費者向け特売一覧(1960～1963年)

● 期間	● 名称	● 備考
1960年3月1日～5月31日	「ハイ・ミー」春のエプロンプレゼント	エプロン、スカーフプレゼント
1960年6月20日～7月24日	「ハイ・ミー」夏のプレゼント	サマーバッグ
1960年8月22日～1966年2月末	「味の素」「ハイ・ミー」ダブルプレゼント	「ライボンF」、抽選で割烹着
1961年1月26日～	「ハイ・ミー」スピードプレゼント	キッチン用品
1962年1月26日～	「ハイ・ミー」レモン袋発売記念容器付特売	特製ワンタッチ容器
1962年4月1日～1962年5月末	「ハイ・ミー」カラーエプロンプレゼント	
1962年9月～1962年11月末	「ハイ・ミー」おたまプレゼント(農家特別謝恩)	料理用ステンレスおたま
1962年11月24日～	「ハイ・ミー」キッチンクロスプレゼント	
1963年2月27日～	「ハイ・ミー」ニューエプロンプレゼント(シルバー袋発売記念)	協 専用品種発売記念セール
1963年4月1日～7月31日	「味の素」「ハイ・ミー」	食事用スプーン、フライがえし
1963年4月2日～	「味の素」おやこ容器プレゼント	
1963年4月23日～	「ハイ・ミー」ランチクロスプレゼント	
1963年5月23日～	「ハイ・ミー」スプーンプレゼント	ステンレススプーン
1963年10月24日～	「ハイ・ミー」ニューキッチンクロスプレゼント	協 220g袋発売記念農家特別セール
1963年10月1日～12月末	「ハイ・ミー」プレゼント	キッチンクロス、胸あてつきエプロン

さ」は、日本アミノ飼料社が一時不振に陥り、1964年社名をアミノ飼料工業社に変え、1965年には大幅な減資を行い、その後の味の素社の出資比率は減少、同社研究所の味の素社への吸収などの再編を行った。「大豆タンパク」は、品種の増加や品質の改良により順調に売上げを伸ばしていった。

アミノ酸は、先述したように、この時期の製法転換により、大量生産が可能となった。それまで、アミノ酸事業では、少量多種の製品を受注生産し、医薬品向けに限定して供給していた。しかし、大量生産が実現したことにより、穀物添加用や飼料用などマス・マーケットへの供給が可能となった。供給先の拡大や製品品種の増大により、アミノ酸類の売上げは急激に拡大していった。

電解製品は、苛性ソーダおよび塩酸などが、MSGの増産に伴う電解設備や塩酸合成吸収装置の増強を反映して安定して供給されたため、売上げも安定した推移を示した。

テックスは、1961年10月に佐賀板紙社へ生産設備が委譲された後も、しばらくは味の素社によって販売されていた。しかし、1964年3月には、販売業務も佐賀板紙社に委譲された。また、従来「味の素」の副生物を利用して生産されていた肥料も、MSG製法の転換による生産の減少・中止に伴い、売上高も減少した。

# 第3節……………海外現地生産

## 1. 輸出の動向と現地法人の設立

### 輸出全体の動向

味の素社の輸出は、1955(昭和30)年以降も順調に伸長していった。表6-11は、仕向地別「味の素」の輸出高の推移である。この表から明らかなおと、各年、各地域によって多少の差異はあるものの、基本的には、1950年代、1960年代を通じて、輸出は順調に伸長していったと見てよいだろう。「味の素」の輸出高は、1955年の3052トンから1969年の1万3796トンへとおよそ4.5倍に伸びたのである。

この輸出の伸長は、味の素社の海外販売網の拡充と切り離して考えることは

できない。1950年代後半から1960年代にかけて、味の素社は、本店貿易部の改組を行うと同時に、次々と海外現地法人を設立し、海外販売網を拡充・強化していった。以下では、本店の改組および現地法人の設立を地域別に概観していく。

### 貿易部の改組

MSG海外市場の競争が激化したことに伴い、1960年3月、本店貿易部が改組された。貿易部は、従来、第1課、第2課、第3課の3課構成であったが、これを担当地域別

表6-11 「味の素」仕向地別輸出高 [単位:トン]

●年度	●北米	●欧州	●中南米	●アジア	●オセアニア	●アフリカ	●合計
1947	16	3		3			22
1948	26	43		43			112
1949	136	151	3	151	18		459
1950	290	371	25	371	16		1,073
1951	288	401	31	401	36		1,157
1952	322	425	29	425	31		1,232
1953	371	552	28	552	55	9	1,567
1954	286	818	53	818	51	8	2,034
1955	322	1,659	51	935	65	20	3,052
1956	252	2,096	105	1,479	60	25	4,017
1957	554	1,766	100	1,916	60	8	4,404
1958	257	1,430	136	1,804	63	15	3,705
1959	408	2,230	178	2,093	50	20	4,979
1960	857	2,761	336	1,962	80	23	6,019
1961	504	3,350	477	2,113	45	12	6,501
1962	657	3,814	774	2,137	87	29	7,498
1963	750	5,525	882	2,316	141	45	9,659
1964	1,049	5,845	1,544	2,026	226	37	10,727
1965	1,164	5,496	1,566	2,152	181	52	10,611
1966	1,372	7,041	2,008	2,907	272	51	13,651
1967	2,366	5,927	1,719	4,348	289	135	14,784
1968	3,048	4,831	2,093	4,128	283	114	14,497
1969	4,332	3,437	2,560	3,467			13,796

に、アジア課、欧州課、米州課に改め、機動性を強化した。その後、1962年12月には、欧州課と米州課を統合して欧米課とするとともに、新しく海外関係のスタッフ機能を持つ業務課を設けた。

また、1960年3月には、本店内に海外事業部を新設し、渉外企画課、海外管理課により海外法人管理を行った。

## 2. 地域別の輸出動向

### 北米

北米では、1949(昭和24)年6月よりウイルバー・エリス社(Wilbur Ellis Co.)と代理店契約を結び「味の素」の販売を行っていた。また同社とは前章で触れた

ように委託加工貿易契約を締結して、MSGを輸出したこともあった。しかし同社は「コミッション・マーチャント」であり、MSGの拡販には十分に機能しなかった。またアメリカにおける「味の素」の商標権の復活も果たしたので、味の素社は、1956年6月、ウイルバー・エリス社との一手販売契約を解除した。

そのような経緯を経て、1956年7月、味の素社は、現地法人ニューヨーク味の素社(Ajinomoto Co. of New York, Inc.)を設立した。資本金は10万ドル、出資金は味の素社が全額出資した。

ニューヨーク味の素社の設立により、アメリカ、カナダ市場への「味の素」の直接販売がスタートした。また、1956年8月には、ロサンゼルス事務所をニューヨーク味の素社ロサンゼルス支店にした。

しかし、その後アメリカ市場は、味の素社の輸出増加により苦戦を強いられた現地小規模MSGメーカーが次々と撤退し、残ったメーカーによる、味の素社に対するダンピング提訴が起こった。それにより、アメリカにおけるMSGの販売促進活動は休止に近い体制をとらざるを得なくなった。

アメリカ市場の停滞に伴い、味の素社が力を入れたのがカナダ市場であった。カナダ市場でも、1960年、カナダのグレイン社(Industrial Grain Co.)がMSG生産を開始したことを契機に、カナダ政府は、保護政策的配慮により、「味の素」にダンピング防止法を適用した。このため、1961年から1963年まで輸出を中止せざるを得なかった。しかし、ダンピング問題の決着とともに輸出は再

表6-12 主要製品別輸出高[単位:百万円]

●年度	●「味の素」	●核酸系調味料	●アミノ酸	●化成品	●輸出総額
1955	2,855				2,855
1956	3,229				3,388
1957	3,476				3,718
1958	2,922		6		3,187
1959	786		7		854
1960	3,834		35		3,962
1961	4,374		104		4,532
1962	4,450		177		4,656
1963	3,939		255		4,271
1964	4,591		256		4,888
1965	4,080		401		4,630
1966	3,374	54	668		4,149
1967	3,694	41	1,083		5,115
1968	4,873	44	1,323	13	6,428
1969	4,966	119	1,479	68	7,131

(注)1959年は1月～3月。輸出総額にはその他を含む



ロサンゼルス「味の素」パルク卸商の倉庫



ニューヨークの食料品店の売場に並ぶ「味の素」



ブラジル味の素社サンパウロ本店



ブラジル味の素社の包装工場の作業風景



海外用30g食卓瓶と外箱(ブラジル、1950年代)

び増加していったのである。

### 中南米

中南米への「味の素」輸出はブラジルが中心となった。ブラジルは、南米においてもとくに経済発展が著しく、また在留邦人が多いという特徴を有していた。そのため、味の素社は、ブラジル市場を有望な市場と位置づけ、1954年11月、在留邦人の多いサンパウロ事務所を開設して、販売活動を開始した。さらに、1956年8月、味の素社は、サンパウロにブラジル味の素社(Ajinomoto

do Brazil S/A Industria e Comercio)を設立した。資本金は700万クルゼーロス(当時のレートで10万米ドル相当)、出資金は味の素社が全額出資した。

ブラジル味の素社は、バルクで輸入した「味の素」を小包装品にして販売する方法をとった。そのため、ブラジル味の素社の設立と並行して、現地に包装工場を建設した。

ブラジル味の素社の販売先は、設立当初は、サンパウロとりオデジャネイロが中心だったが、次第にペルー、チリ、アルゼンチンなど他の南米諸国へと販路を拡大していった。

### ヨーロッパ

ヨーロッパでの輸出は、各国の代理店を統括するパリ事務所に1954年11月に開設され、その業務を担っていた。しかし、西ドイツが、急速な経済復興の結果、フランスに代わって西ヨーロッパの経済的中心になったことから、1960年1月にパリ事務所を閉鎖し、ハンブルク事務所を開設した。

その後しばらく、ハンブルク事務所が、各国に散在する代理店の販売指導を行っていた。しかし、ヨーロッパのMSGメーカーが、次第に増産体制を整え、EEC域内の関税庇護のもとに販売活動を強化したため、競争が激化していった。さらに、アメリカメーカーの攻勢も加わるに至って、ヨーロッパ市場はきわめて厳しい状況となった。

こうしたなかで、「味の素」のシェアを拡大するには、相当量の商品ストックを常時保有しながら、拡売活動を展開することが必要と考えられた。そのため、味の素社は、ドイツ・日本両国政府の認可を得て、1961年10月、現地法人ドイ

味の素社(Deutsche Ajinomoto G.m.b.H.)を設立した。ドイツ味の素社は、ヨーロッパ地区の販売業務を遂行すると同時に、海外事業部と連携して海外事業に関する業務を担当した。

ヨーロッパ向け輸出はその後拡大し、全輸出に占める構成比も1951年以降、50%前後の高い数値を示した。これは、後述するアジアでの海外工場の稼働に伴い、アジア向け輸出の比重が低下したことも一つの要因だったが、ヨーロッパにおける食品加工用MSG需要の伸長と、味の素社の積極的な拡売策の推進も大きな要因であった。ヨーロッパ向け輸出は、1955年の1659トンから1966年の7041トンへと、およそ4.2倍もの拡大をとげた。

## アジア

アジア市場では、1954年11月に開設された、バンコク事務所、シンガポール事務所、ホンコン事務所に続いて、1957年7月にマニラ事務所を、1959年3月にクチン(ボルネオ)事務所を、1963年6月にラングーン事務所およびクアラルンプール事務所を、それぞれ営業拠点として開設した。その後は、後述する現地法人化により、事務所は役目を終えた。具体的には、1963年6月のバンコク事務所およびクチン事務所の廃止、1964年10月のクアラルンプール事務所の閉鎖などである。また1962年には、ベトナム戦争の激化によりサイゴン事務所が閉鎖された。

## 3. 沖縄への輸出

味の素社は、本土復帰以前の沖縄への移出にも力を注いだ。沖縄は、戦前に「味の素」の10銭瓶(6.5g入り)の需要が多く、戦後も人口1人当たりのMSG使用量が日本を含めて世界で最も多い(1964<昭和39>年で月当たり約63g)地域だった。味の素社の沖縄輸出で最も大きな問題となっていたのが、リパック品問題である。MSG消費の多い沖縄に対し、「味の素」だけでなく、多くの日本製MSGが大量に輸出されていたほか、ホンコンからドラム缶包装のMSGを輸入して、沖縄で小物に再包装したリパック品が大量に出回っていた。しかも、そのリパック品がブランド・ロイヤルティの高い「味の素」マークを付与



香港のネオン大看板(1958年)



沖縄巡回料理教室(1965年)

表6-13 海外各工場のMSG生産高 [単位:トン]

●年度	●タイ	●フィリピン	●マレーシア	●イタリア	●ペルー	合計
1962	445	98				543
1963	653	600				1,253
1964	792	922				1,714
1965	1,009	1,632	405			3,046
1966	1,572	2,620	682	713		5,587
1967	2,229	2,641	1,044	3,345		9,259
1968	2,822	3,646	1,498	4,735		12,701
1969	3,804	4,520	1,171	5,309	341	15,145

した形で売られており、市場の混乱を招いていたのである。

味の素社は、商標権保全のため、偽造品、リパック品の取締まりを琉球政府に依頼したが、1961年までは取締まりの根拠法がなく、そのまま

放置されていた。それでも、味の素社は、その後も法制的措置の実施を関係各方面へ要請し続けた。その結果、1961年6月に不正競争防止法が琉球立法院で成立し、同年7月より施行されることとなった。

同法の施行に伴い、味の素社は、現地に社員を派遣するなど、リパック品対策を本格的に開始した。1961年12月には、リパック品の製造者や販売者、リパック用包材の製造者などに対して「通告書」を發して、自粛自制を要請した。また、翌1962年2月には、偽造品関係者の告訴や警察による一斉捜査がなされ、その結果、沖縄市場の偽造品、リパック品は一掃された。このような市場の整理や販促活動の結果、沖縄への輸出は順調に伸長した。

その後、現地で合弁事業による「味の素」製造工場建設計画が検討された。1966年には、琉球政府より建設認可を受け、工場用地の調査も行われたが、沖縄本土復帰が具体化したことにより、計画は中止となった。

以上のように、この時期味の素社は、組織の改組を行い、販売網を整理・拡充することによって順調に輸出を伸ばしていった。それと並行して、海外での現地生産を積極的に進めた。その結果、味の素社の海外現地生産は順調に伸びていった(表6-13)。以下では、地域ごとにその経緯および特色を述べていこう。

#### 4. タイ工場

##### タイにおける現地生産への動き

味の素社とタイ国との関係は深く、大正期頃にさかのぼる。第二次世界大戦後も販売努力を続けた結果、輸出量は増大していった。その一方で、味の素



社は、1958(昭和33)年10月、現地生産を開始すべく、現地生産工場設立計画をタイ国政府に提出した。

味の素社が輸出から現地生産にシフトした理由は、以下のとおりである。

- ①タイでは、MSG消費量が順調に伸び、しかも、「味の素」ブランドが国民の間に広く普及していた。
- ②原料となる澱粉が容易に手に入る。
- ③1954～55年に対日貿易バランスを理由とした一時的な「味の素」の輸入禁止措置がとられた。
- ④タイ政府は、国内原料を利用してMSG生産を行えば、約100万米ドルの外貨節約になると判断し、1954年10月、産業奨励法を施行した。
- ⑤タイ市場の将来性や新設工場への優遇措置に目をつけ、香港や台湾、アメリカなどの製造業者は、現地生産計画を進めていた。

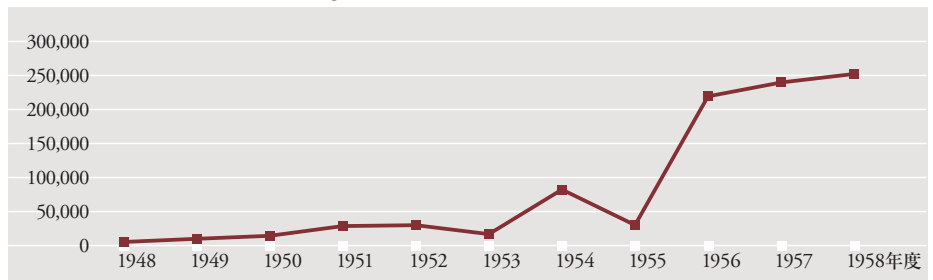
1958年10月、味の素社は、工場設立計画をタイ政府に提出した。続いて、翌1959年5月、味の素社は、当社のタイ代理店である、大同有限公司タイトンの名義で、工場設立申請書を提出した。同年6月、多額の外貨節約になることを理由に、味の素社の工場設立申請は許可された。

また、工場設立申請書の提出と同時に、味の素社は、タイ国投資委員会に対して、MSG工業を産業奨励法の適用品目に加えるよう、運動を開始した。その結果、1959年6月にこれを認める決議が行われ、同年7月、以下の条件での適用が認められることとなった。すなわち、①年産200トン以上の製造能力を有すること、②大半は国産原料を使用すること、③機械設備はタイ工業省が認可したものを使用すること、④製品の品質は国際的水準であること、であった。

#### タイ・プロジェクトの開始

工場立地の条件は、①河水2万トンを毎日使用できること、②良質の水、できれば水道水1日2000トンが供給可能であること、③排水の処理が容易である

タイ国向け「味の素」輸出実績 [単位:kg]



こと、④機械および製品の輸送に便利であること、の4点だった。これらの条件に合う土地を探した結果、1960年1月、候補地をバンコク近郊でメナム川沿いの、メモリアル・ブリッジの南方13kmの地点に決め、地主との交渉に入った。

ところが、同地はタイ政府都市計画局が決めた工場地帯よりバンコクに近すぎるという理由から、工場建設の許可が下りなかった。タイ政府内務省の土地委員会は、工場建設承認の条件として、①廃水・騒音の件で、付近住民から苦情が出た場合、政府が工場移転を要求する可能性を受け入れること、②味の素社が予定している7万6000km<sup>2</sup>は、工場用地としては広すぎるため、レイアウトを提示して必要性を説明すると同時に、第三者に転売しないことを約束すること、③将来の工場拡張予定地となっている約1万km<sup>2</sup>の土地は、生産開始後5年以内に、なんらかの建造物を建設すること。建設しない場合は、タイ政府が同地の引き渡しを要求する可能性があること、④廃液の処理には万全を期

し、中性の状態(pH7)において排出する装置を作ること、の4点をあげた。

これに対し、味の素社は、①の条件が、産業奨励法の趣旨に鑑みても不合理であるとして、その撤回を要求した。その後の交渉の結果、②以下の条件を認めること、近い将来建設予定地を工場地帯に含めること、などを双方で合意し、建設許可が下りることとなった。

このような紆余曲折を経ながらも、1960年4月、タイ政府内務省土地委員会によって、タイ味の素社(後述)の土地所有が承認され、味の素社は、土地の登記を完了した。



創業当時のタイ味の素社工場

### タイ味の素社の設立と工場の建設

一方、味の素社は、現地法人設立の準備を進めていった。1960年3月28日、味の素社は、創立総会を開催し、同日、タイ味の素社設立申請書をタイ国政府に提出した。タイ名はBorisat Ajinomoto (Pratet Thai) Chamkgat、英文名はAjinomoto Co., (Thailand) Ltd.であった。設立時の公称資本金は2500万バーツ(日本円で約4億5000万円)、払込資本金625万バーツ(日本円で約1億1250万円)で、設立時の出資比率は、味の素社が70%、味の素社のタイ総代理店である大同有限公司代表取締役S.W.Chan(陳瑞槐)が10%、味の素社香港総代理店である祥泰行有限公司社長Y.H.Fok(霍然起)が20%であった。

タイ味の素社設立後の1960年5月、味の素社とタイ味の素社の間にプラント売買契約ならびに技術援助契約が締結され、工場建設の諸条件が次々に整備されていった。タイ味の素社が入手した土地は、ヤシ林だったため、建設は、まず、ヤシの伐採から始まった。その後、ボーリングテストなどさまざまなテストを経て、1961年6月、建屋の建設が完了した。それにより、機械の据え付けが始まり、同年12月末に完了した。建設費は、総額約7000万バーツ(日本円で12億5000万円)であり、これは、タイ国産業奨励法制定後の外国人投資としては、当時最大のものであった。

生産開始に先立ち、タイ味の素社は、フォアマン(日本の職長・班長に相当する役職)の養成を行った。日本人をなるべく少なくして、タイ人を採用することが、適当だったからである。タイ味の素社は、1960年3月に、タイ理科大学構内やタイ語および英字の新聞に募集広告を掲載した。400名に達した応募者から5名を選出し、日本の川崎工場での研修を行った。研修者はその後21名まで増加し、約10カ月間の研修を受け帰国した。一方、味の素社からも30名の技術者がタイ工場に派遣され、現地採用の作業員やフォアマンを指導しながら、工場の建設や操業に尽力した。当初、タイ味の素社とタイ人労働者の間では、それまでの労働習慣の違いなどから、多少のすれ違いがあったが、それほど大きな問題にはならなかった。

#### 操業開始とその後の状況

タイ工場では、1961年12月より、試運転が開始されていたが、翌年2月より、いよいよ本運転に入り、本格的に生産が開始された。販売は、翌3月より開始された。

その後、生産・販売の見通しも明るくなり、運転も順調になったことを受け、1962年5月4日、タイ味の素社開業式が開催された。同式典には、タイ国側主賓のブーン工業大臣を含め800人が招待され、日本からも三代三郎助夫妻、道面社長夫妻などが参列した。

その後、タイ味の素社の「味の素」は、タイMSG市場で圧倒的な力を示し、生産も順調に伸びていった。しかし、その後、台湾の味全食品工業と提携した味泰社(「味泰」)、津津味素会社と提携した泰国化学工業社(「泰味精」)、中



タイ味の素社開業式(1962年)

国醸酵工業社と提携した泰国醸酵社(「味王」)など、競合他社の生産体制が整うと、市場競争が激化していった。

## 5. フィリピン工場

### ユニオンケミカルズ社の設立

味の素社が、フィリピンで工場を建設する引き金となったのは、マニラ市内にあった、イースタン・モノソジウム・グルタメート・マニュファクチュアラーズ社(Eastern Monosodium Glutamate Manufacturers Co., Ltd.)の動きによってであった。1955(昭和30)年6月に、MSG製造工場の設立許可をフィリピン政府より得ていた同社は、1957年9月、日本の同業他社との技術提携を目指したのである。

それに対抗して味の素社は、フィリピンにおける代理店であるユニオン社(Union Merchandising Co.)社長鄭龍溪と協議し、フィリピン政府に工場設立申請書を提出することを決定した。そして、1957年11月15日、味の素社は、フィリピン工場の設立に関し、合弁会社の設立、株式保有、技術提携などについて定めた覚書を鄭兄弟との間で締結した。当時、日比友好通商航海条約が締結されていなかったため、当社からの出資はできなかった。翌1958年5月9日、鄭兄弟は、ユニオンケミカルズ社(Union Chemicals Inc. 以下、UCI)を設立登記した。UCIの資本金は300万ペソ(日本円で約2億7600万円)であった。

その間、味の素社とUCI社長となっていた鄭龍溪による交渉や味の素社によるフィリピン調査を経て、1960年4月、味の素社とUCIとの間に「合弁事業基本契約」が締結された。そこでは、①フィリピンにおけるMSG製造工場の持ち株を味の素社51%とすること、②MSG工場で製造されるMSGおよび副製品の販売のために新たな販売会社を設立すること、③販売会社の持株比率は味の素社30%とすること、④味の素社の送金許可が下りない場合は、味の素社に支払われるべきロイヤルティおよび商標使用料、ならびにMSG製造工場と新設販売会社が味の素社に対して営業後に支払うべき配当金によって、払込資本金とすること、などが定められた。また、その他にも、技術援助とそれに対するロイヤルティ支払い条件、商標およびその使用料、販売地域などが規定された。

### 工場建設の開始

1958年になると、日本、アメリカ、台湾からのMSG輸入が急増し、味の素

社の売上げは頭打ちとなり、工場建設が急がれた。

難航していた機械設備輸入用の外貨割当獲得に一応の目途が立った1961年6月より、建築工事が開始された。同年11月には、機械の据え付けを開始したが、その過程で種々の問題が生じた。一つは、日本からの機器輸送の時期と据え付け工事の進行が合致せず、上階から開始するという工事の原則をしばしば無視しなくてはならなかった。また、もう一つは、マニラ埠頭の港

湾ストライキが長期化し、機器の到着が遅れたことであった。それらの問題を抱えながらも、翌1962年9月、建設工事は完了した。総工事費は、約9億9000万円であった。

#### フィリピン工場の操業

1962年8月より、運転要員が逐次フィリピンに到着し、運転に備えた。そして、同年9月、第1回の原料として、タピオカ澱粉の仕込みが行われた。翌10月には、第1回の発酵が成功した。

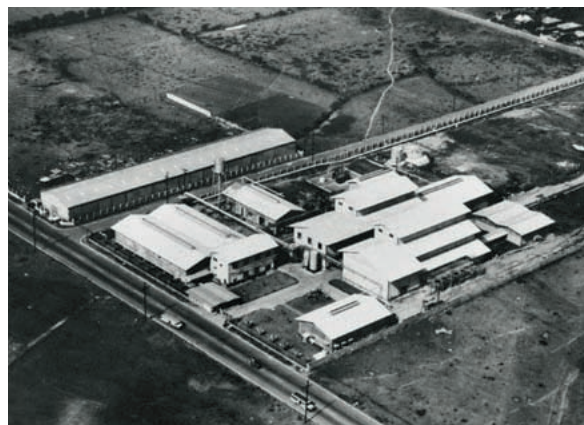
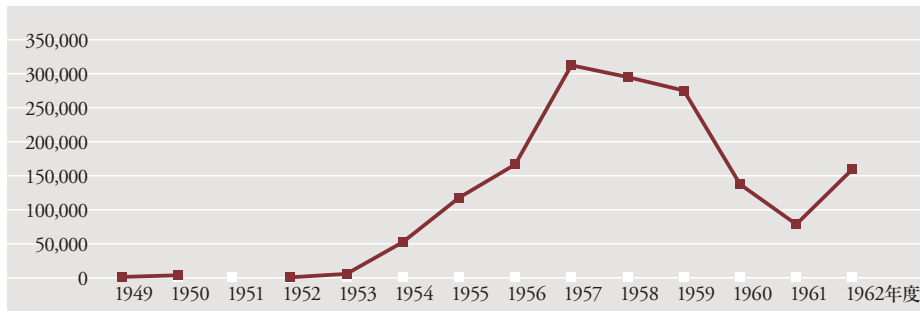
1963年1月、フィリピン政府は、国産品保護の観点から、MSG輸入関税の引き上げを行った。また、同年3月には、MSGのダンピング税を設定した。この結果、フィリピンのMSG輸入は困難になった。

一方で、UCIによる関税引き上げ要求とその実現は、フィリピン国内の食料品問屋を刺激してしまい、その結果、食料品問屋が関税引き上げ前に大量に買い込んだMSGの販売を優先し、「味の素」を売り控える、という事態が生じた。そのため、1963年3月には、UCIの生産52トンに対し、売上げが24トンにとどまった。

このような事態を迎え、UCIの鄭龍溪は、販売政策の大転換を行った。すなわち、従来の問屋経由による販売経路を廃止して、直売方式を採用したのである。

しかし、問題はこれだけにとどまらなかった。そ

フィリピン国向け「味の素」輸出実績 [単位:kg]



創業当時のユニオンケミカルズ社工場

これは、1963年のフィリピンMSG市場における、競合他社の出現である。味の素社のプロジェクトと時を同じくして、ピープルス社(Peoples Industrial & Commercial Corporation)が、月産30トンの発酵法によるMSG工場の建設を進め、1963年6月より、「味精王」の商標で市販を開始した。また、ビ・ベ・ケミカル社(The VI-VE Chemical Products Inc.)は、台湾から精製設備を輸入し、台湾MSGメーカーから粗グルタミン酸を購入して、「VI-VE」(美味)の商標でMSGの販売を開始した。

UCIは、これに対し、製造原価の引き下げを図るため、増産を決意した。1963年10月より、増設用機器の積み出しが行われ、翌1964年7月に、増設工事が完了した。これにより、生産実績は、1963年の600トンから、1964年には922トンに増加した。

一方、ピープルス社は、その後、過小な生産量を原因とする製造原価の割高と増産を行うための資力不足により、市場進出から約1年後に操業を停止した。

また、1965年12月、MSGの輸入関税率の引き上げが、フィリピン政府により実施された。その結果、台湾から粗グルタミン酸を輸入していたビ・ベ・ケミカル社は、打撃を受け、生産を中止した。このように、量産に伴う競争力の強化と直売方式の成功により、「味の素」は、市場に確固たる地位を築くこととなった。その結果、フィリピン工場での生産高は順調に伸びていった。

ところで、UCIは、「味の素」の副産品であるアミノ酸液に「Union Sauce」の商品名をつけ、シルバー・スワン社(Silver Swan Co.)に販売した。同社の社長である施文宣は、1955年に来日した際、味の素社川崎工場を見学しており、また、「味液」を輸入加工したこともあるなど、商品に対しては、深い関心と親しみを持っていた。その後、需要家からの要望などを取り入れる形で、1965年2月から、川崎工場から技術者が派遣され、品質に改良が加えられた。「Union Sauce」は、「味の素」の増産に伴い、その生産を増やしていった。

なお、フィリピン工場の操業開始後も、日本からの投資は認められなかったが、1967年日比友好通商航海条約が締結された結果、ようやくフィリピン政府が許可する最大限度である40%までの投資を行うに至った。

## 6. マレーシア工場

### 現地生産への動きとマラヤ味の素社の設立

現在のマレーシアの前身であるマラヤ連邦は、1957(昭和32)年8月にシンガ

ポールを除くマレー半島南半部を国土として、イギリスから独立した。そして、1963年9月に、シンガポール、サラワク、北ボルネオを加えてマレーシアが誕生した。のちの1965年8月には、シンガポールがマレーシアから分離独立した。

「味の素」の輸出は、戦前より行われており、その後、戦時の空白期間を経て、独立以前の1947年から再開された。その一方で、味の素社は、1950年代末より、現地工場の建設を進めることとなった。

マラヤ連邦政府は、イギリスからの独立後、工業開発を推進するため、1958年4月、創始産業法を制定した。この法律は、投資額に応じて、所得税を2～5年間免除するものであり、これによってマラヤ連邦内への工業誘致を図った。1960年末には、52業種、249品目が指定されるに至ったが、そのなかで、MSG工業は、1959年2月に指定を受けていた。味の素社は、1960年3月、マラヤ商工省に工場設立申請書を提出した。そして、工場建設のための基礎調査と提示条件に対するマラヤ政府の反応を確認する作業を進めていった。

味の素社は、マラヤでの工場建設のパートナーとして、陳東海(T.H.Tan)と霍然起(Y.H.Fok)を起用した。このうち陳は、当時マラヤ政府の与党であった連合与党UMNO(United Malaya National Organization)の幹事長の任にあり、マラヤ味の素株式会社の設立に関してマラヤ政府との意思の疎通を図るうえで重要な役割を果たした。

1961年7月14日、マラヤ味の素社(Ajinomoto (Malaya) Co., Ltd.)が設立された。設立時の払込資本金は40万マラヤドル(日本円で約4700万円)であり、出資比率は、味の素社が99.6%、陳が0.1%、霍が0.2%、その他のマラヤ人およびマラヤ居住者が0.1%だった。

### 工場の建設と操業の開始

1962年2月には、セラングール州の公有地13エーカー(約5万2000㎡)を、工業用地として州当局から99年間借用することが決まった。しかし、①マラヤの人口・市場がタイ、フィリピンなどに比べても小さい、②市場で



創業当時のマラヤ味の素社工場

好  
消  
息  
!  
大  
贈  
送  
!!  
三  
萬  
元  
名  
貴  
贈  
品  
奉  
送  
!  
多  
買  
多  
送  
!

最  
老  
牌  
子  
調  
味  
珍  
粉

味  
の  
素

A  
J  
I  
-  
N  
O  
-  
M  
O  
T  
O  
S  
U  
P  
E  
R  
S  
E  
A  
S  
O  
N  
I  
N  
G

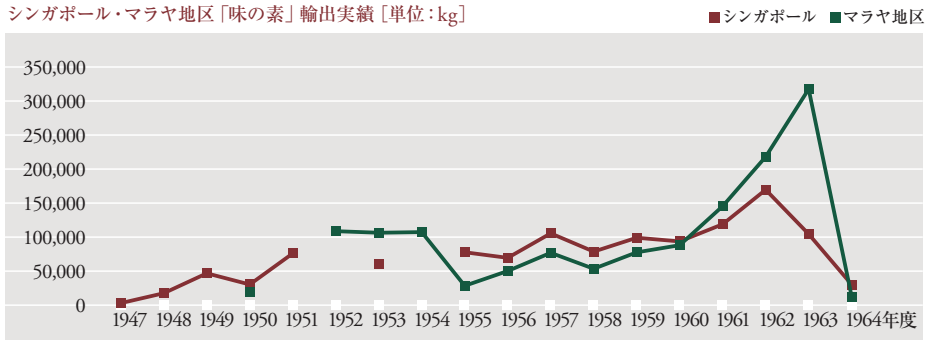
五  
大  
特  
点  
:  
1 促  
進  
食  
慾  
、  
有  
益  
營  
養  
2 質  
味  
不  
變  
、  
耐  
於  
保  
藏  
3 攜  
帶  
便  
利  
、  
用  
法  
簡  
單  
4 無  
需  
切  
煮  
、  
節  
省  
時  
間  
5 加  
味  
之  
素  
、  
美  
味  
倍  
增

總  
代  
理  
宗  
興  
行  
有  
限  
公  
司  
官  
場  
廣  
州  
四  
十  
五  
號  
電  
話  
:  
2  
3  
6  
6  
-  
6  
4  
7  
0

獨  
立  
商  
品  
展  
覽  
會  
內  
味  
之  
素  
特  
位  
參  
觀

マレーシアでの広告展開(1958年、  
「クアラルンプール南洋商報」)

シンガポール・マラヤ地区「味の素」輸出実績 [単位:kg]



は、他社MSGが強くシェアが低い、③国内産業保護のための輸入関税政策がとられるかどうか分からないなどの事情から、工場建設への過大な投資に対する味の素社のためらいがあった。

マラヤ味の素社が、

1963年6月、マラヤでの輸入「味の素」再包装工場建設を決定したのは、フェデラル・ケミカル社(Federal Chemical Industries Ltd.)がシンガポールに工場を建設し、1963年からMSG生産を開始したためである。同工場の建設は着々と進められ、翌1964年1月には機器据え付けが完了し、同年2月より試運転が開始された。そして、同年5月、再包装製品の販売が開始されたのである。

続いて1964年3月、MSG製造工場建設が開始された。翌1965年2月、機械の据え付けが終了し、同年5月、本格生産が開始された。工場建設にかかった総費用は、当初予算を下回る4億8000万円であった。

マレーシア工場におけるMSG生産高は、順調に伸長していった。なお、マレーシア工場での生産が順調に推移した背景には、マレーシア政府による1964年10月からの輸入禁止措置があった。

マレーシア味の素社(Ajinomoto (Malaysia) Sdn.Berhad 1963年11月、マラヤ味の素社から社名変更)は、生産高の増大に伴い、国内のみでなく輸出に相当の力を入れるようになった。

また、マレーシア政府の合弁会社の“マラヤナイゼーション”政策(マラヤ人の幹部比率増加やマラヤ人の持株比率増大)を受けて、マレーシア味の素社は、日本人出向者の削減や持ち株の一部売却などを行った。その結果、当初99.6%あった同社の持株比率は、1968年7月の時点で、70%まで低下し、社名はAjinomoto (Malaysia) Berhadと改称した。



マラヤの代理店営業車広告 (1962年)



## 7. イタリア工場

### EECの成立と最初の提携交渉

第二次大戦前にはほとんど皆無であったヨーロッパ向け「味の素」輸出は、先述のように、戦後順調に伸長していった。しかし、EEC(欧州経済共同体)の設立は、その傾向に水を差す可能性があった。

EECは、フランス、西ドイツ、イタリア、オランダ、ベルギー、ルクセンブルクの6カ国が、互いに経済的国境を除いて一つの市場としたものである。1957(昭和32)年3月に、「欧州経済共同体設立に関する条約」が調印された後、1959年1月に正式に発足した。EECの特徴の一つに関税同盟がある。関税同盟は、域内貿易制限を撤廃するとともに、対外共通関税を設定するものであり、そのため、域外国にとっては貿易上の不利益を蒙る可能性が生じていた。味の素社でも、パリ事務所から、EEC内で工場を建設しなければ、関税同盟によって輸出ができなくなり、全ヨーロッパの市場を喪失する、という懸念が寄せられた。

そんな折、味の素社に対して、イタリア2件およびフランス1件の提携の申し込みがあった。そのため、味の素社は、1957年、ヨーロッパへ調査団を派遣し、これらの提携の交渉にあたった。

まず、イタリアの1件目は、味の素社の総代理店チェザルピニア社(Cesalpinia S.p.A.)からの申し込みであり、同社の空き地を利用してMSG工場を建設することを提案してきたのである。しかし、工場を見学した結果、工場立地上の不利、水不足および労賃高など、否定的な要素が大きいと、味の素社はチェザルピニア社との提携を断念することとなった。

イタリアの2件目は、イタリア精糖社(Italiana Zuccherie S.p.A. Genoa)であった。同社は、イタリア3大砂糖メーカーの一つであり、その他に造船・自動車などの重工業にも進出していた。味の素社は、イタリア精糖社が推薦したレガノ(ヴェニス南方約150km地点)の工場を見学し、調査を行った。しかし、ここも、①労働力に不安があること、②原料の運送が困難であること、③地耐力がなく、建設費がかかること、④当時はまだ発酵法の開発に成功していなかったため、原価が高くつくこと、などが問題になり、提携をあきらめることとなった。

残るフランスの提携候補は、セ社(Sucerie Say)というフランス4大砂糖メーカーの一つであった。調査団の調査の結果、経営の考え方、工場立地、原料、販売のすべての面で提携先として申し分ない、という結論が出された。そこで、

味の素社は同社との交渉を行い、工場建設を進めることとなった。しかし、当時のフランスはインフレが激しく、原料・建設資材の価格が急上昇していた。その結果、試算した建設費が採算限度を超えるに至った。そこで、味の素社は、再度フランスにてセ社と話し合い、円満な形で契約解消を行ったのである。

#### ナールデン社との提携交渉

このように、味の素の最初のヨーロッパ進出は不調に終わった。しかし、ヨーロッパのMSG競争の激化に伴う価格の低下やEECの成立により、EEC内の市場確保に対する懸念はますます強まっていった。そこで、1960年3月に設立した海外事業部では、本格的にヨーロッパ工場建設に向けて取り組むこととなった。この時期には発酵法による製造工場建設についての知見も整ってきた。味の素社では、同年4月より、欧州進出会議を開催し、ヨーロッパでの工場建設について協議を重ねていった。

一方、味の素社のヨーロッパ進出に際し、ドイツ・オランダ・ベルギーの7社から味の素社に対して提携申込が行われた。味の素社では、それらの提携先を比較検討したうえで、オランダのナールデン社(N.V. Chemische Fabriek “Naarden”)が総合的に見て最もふさわしいと判断し、提携を進めた。

しかし、その後、ナールデン社が、味の素社の特許は協和発酵社の特許に抵触する恐れがある、と強く危惧したため、ナールデン社と味の素社の交渉は難航し結局物別れに終わった。

#### ブレダ社との提携交渉開始

イタリアのブレダ社(Finanziaria Ernesto Breda S.p.A.)と味の素社との関係は、1961年1月に、先述したチェザルピニア社を通じて、ブレダ社が、味の素社ハンブルク事務所に提携の申し込みを行ったことから始まった。ブレダ社は、イタリアの3大コンツェルンの一つで、イタリア政府が資本金の50.3%を出資する持株会社だった。当時、イタリア政府は、南部イタリアの経済開発に積極的であり、この事業に参画した企業には、工場建設用資材輸入関税免除、所得税・地方税減免、建設費の一部無償贈与、建設資金の低利融資などの特権が与えられていた。ブレダ社は、この南部イタリア開発計画に参画していたが、食料品部門を有していないという問題を抱えていた。そのため、ブレダ社は、MSG生産によってこの分野に参画しようと試み、提携先として味の素社を選んだのである。

味の素社は、ブレダ社との提携が最も適当と判断し、1962年4月の第6回欧州進出会議にて、積極的にイタリアのブレダ社と提携する方針が定められた。提携先決定の決め手となったのは、後述するように工場建設予定地が最適だったこと、先述した南部イタリア経済開発への参画に伴う種々の特典が非常に魅力的だったこと、であった。

### 特許問題

1963年1月、味の素社とブレダ社との間で「合弁基本契約書」に基づき、合弁契約が締結された。

奇しくも同じ時期に、協和発酵社も三井物産社、ネスレ社(Nestlé Alimentana S.A.)との間でイタリアでのMSG生産合弁契約が成立していた。味の素社と協和発酵社が競合した第一の理由は、先述したように、ヨーロッパにおいては両社の取り決めがなされていなかったことがあげられる。これに加えて、当時のイタリアの特許申請制度特有の問題もその原因となっていた。当時のイタリアでは、事前審査制度を採用しておらず、申請したものは形式的審査を通過すればすべて登録され、現実に利益を侵害されたものからの提訴によって初めて、特許上の争いが受理される、という制度がとられていた。実際に、味の素社、協和発酵社ともに、1960年にイタリアにおいて特許登録が完了していた。

1963年6月、ネスレ社より、ネスレ社、協和発酵社、三井物産社、味の素社、ブレダ・コンツェルン傘下のインスッド社(Iniziativa Nuova per il SUD, S.p.A.)による5社合同案が提案された。しかし、味の素社は、すでにイタリアに新会社を設立していること、特許の独自性に自信を有していること、を理由にこの提案を拒否した。

### 味の素インスッド社の設立と工場の建設・操業

ネスレ社からの提案が行われる少し前の1963年6月22日、味の素社は、ブレダ社と合弁事業契約書の最終調印を行うと同時に、新会社設立登記を行った。新会社は、インスッド社との合弁会社であり、味の素インスッド社(Ajinomoto-INSUD S.p.A.)と命名された。設立時の資本金は1億リラ(日本円で約5800万円)で、出資比率は、味の素社、インスッド社、それぞれ50%だった。

工場用地の選定については、味の素社に一任されていた。味の素社が調査団を派遣し、検討を行った結果、フォジリア県マンフレドニア市の郊外12万㎡の



創業当時のインスタッド社工場

土地が候補としてあがった。それに対して、ブレダ社は、同地区は、労働力、鉄道連絡、水の利用に適しており、また地方自治体の関心もあり、さらにイタリア政府からも最大の便宜、最高の補助金が与えられるとして、同地区の選定を支持した。

1963年春、施設部を中心とした基礎設計が開始された。予定通り、1965年3月から、建屋基礎工事が開始され、同年10月から機器の据え付けが始まった。1966年6月には、精製工場および付帯設備のほとんどが完成し、試運転が開始された。同年9月、工場の建設が完了した。建設費は予定通り16億円におさまることとなった。

1966年10月には、48時間ストライキの発生により、生産の停滞を招いた。これは、フォッジア地区組合委員会(キリスト民主党、社会民主党、共産党で構成)が、自己党組合員獲得のため、従業員を煽動したことにより起きたものであった。その後も、1967年10月までに3回のストライキが起き、生産に少なからぬ影響を与えた。ストは、その後も継続的に発生し、味の素社を悩ませ続けた。しかし、そのような問題を抱えながらも、イタリア工場のMSG生産は順調に伸びていった。表6-13にあるように、1967年には、味の素グループの海外工場最大の生産量を記録することとなった。

なお、販売面では、引き続きチェザルピニア社を起用することとし、味の素インスタッド社との間で総代理店契約が結ばれた。ただし、当初は、イタリア工場の生産量が少なかったこともあり、イタリア工場生産のMSGに関しては、イタリア国内重点主義をとり、残りをフランスに輸出するという形をとった。西ドイツ・オランダ・ベルギー・ルクセンブルク・ユーゴスラビアについては、日本から輸入した「味の素」をドイツ味の素社が販売する形態をとった。

## 8. 海外企業への技術輸出

1960年代には、味の素社は、海外工場の建設だけでなく、技術輸出という形でも技術の国際化を進めた。味の素社の技術輸出は、スペインがその中心であった。まず、1961(昭和36)年6月、ヨーロッパ調査団がスペインのガリナ・ブランカ社(Gallina Blanca S.A.)を訪問した際、同社より技術援助の申し込みがあった。ガリナ・ブランカ社は、ビナス(甜菜糖蜜から発酵アルコールを取り出した残りの濃縮液)からのMSG製造に着手していたが、それに失敗したため、MSG製造の機械リストと配置図一式を味の素社に提供するので、それを検討し、装置の改造、不足分の増設などにより月産30トンのMSG工場を計画してほしい、というのがその概要だった。

ロイヤルティの金額やその支払い方法などについては、ガリナ・ブランカ社より具体的に提示するように求める一方で、技術援助契約に関するスペインの国家制限の有無とその内容、ロイヤルティに対する課税の詳細について調査し、タンパク質分解法技術の提供を具体的に決定するなど進展を見せたが、MSG新製法時代に入ってタンパク質分解法が技術的に陳腐化したこともあり、結局実現することはなかった。

また、1962年2月、スペインのアグリコーラ社(Compania de Industrias Agricolas)から発酵法によるMSG製造に関する技術提携の要望があった。味の素社は、この件に関しても調査を進めたものの、結局実現には至らなかった。

結局、技術援助契約締結第1号となったのが、スペインのペニベリカ社(Peniberica S.A.)との間に締結したMSGに関する技術援助契約であった。1963年2月、同社は、スペイン特許庁宛に味の素社のMSGプロス処理に関するスペイン特許2件について強制実施権の取得申請を行うと同時に、味の素社に技術提携を申し入れた。ペニベリカ社はアルター(Alter)財閥傘下の製薬会社で、当時の資本金は9000万ペセタ(日本円で約5億4000万円)であった。同社は、ペニシリン、ストレプトマイシン、テトラサイクリンなどの製造を行っていたが、発酵技術の延長としてMSGの製造へ新たに進出するため、味の素社との提携を要望したのである。

1964年2月に味の素社とペニベリカ社との間で秘密保持契約書が締結され、同年5月には、ペニベリカ社のアロンゾ社長が来日し、味の素社との交渉に入った。そこで締結された仮契約書および覚書に基づいて、味の素社は技術援助の具体化に着手した。

そして、1964年7月、両社の間で特許実施権許諾契約書および技術援助契約書が締結された。契約の主要点は、①味の素社は、自身の持つ発酵法関係の特許の使用許諾と製造技術の提供を行う、②対象はMSG、グルタミン酸、その他の中間生産物である、③特許の許諾範囲は限定され、譲渡および分割は認められない実施権である、④製品の販売地域はスペインだが、味の素社の承諾があれば。輸出は可能である、⑤契約期間は特許権の存続する1980年までとする、などであった。

この契約に基づき、味の素社は、MSG月産90トンの発酵法プラントの基礎および細部の設計を行い、1966年4月には、スペイン北部のパンプローナに工場建設指導のため技術員を派遣した。

1968年8月、ペニベリカ工場の大部分が完成し、味の素社技術員の指導によって試運転が開始された。その後、若干の調整を経て、翌1969年5月には良好な成果をおさめた。また、1965年5月には、ペニベリカ社の希望により、同社との間で「アジシオ。」に関しても技術援助契約が締結された。

以上のようなスペインでの提携の他、味の素社は、ユーゴスラビア(当時)での技術援助も行った。すなわち、ユーゴスラビア最大の食品会社であるポドラフカ社(Podravka Prehrambena Industrija Koprivnica)との提携である。1966年11月、同社から「アジシオ」製造に関する技術援助の申し入れを受けた味の素社は、種々検討を行った結果、1968年6月、同社との間で技術援助契約を締結した。そして、1969年、「アジシオ」の製造技術ならびに製造装置の、東欧圏への輸出を初めて実現した。

## 第4節……………川崎工場ストと労働条件の変化

### 1. 給与・福利厚生 of 改善

#### 給与の改善

前章で見たとおり、味の素社は、第二次世界大戦後、一貫して労働条件の改善に取り組んでいった。

まず、この時期における、味の素社の給与水準の変遷について見てみよう。表6-14からわかるとおり、味の素社の従業員給与は、この時期に大幅に改善した。1953(昭和28)年末に2万1957円であった従業員の平均給与額は、1960年3月に4万3721円、1969年3月に7万965円となった。全従業員の平均給与額は、1953年からの16年間で約3.2倍に上昇したのである。

また、男女別の平均給与額は、以下のとおりに推移した。まず、男子従業員の平均給与額は、1953年が、職員2万8358円、工員2万3277円、1960年が、事務・技術職4万8974円、作業職3万9298円、1965年が、事務・技術職5万5427円、作業職4万6345円、1969年が、事務・技術職7万3855円、作業職7万4196円へと改善されていった(職員および工員から事務・技術職および作業職への変化については後述)。

一方、女子従業員平均給与額は、1953年が、職員1万2361円、工員9193円、1960年が、事務・技術職2万2634円、作業職2万164円、1965年が、事務・技術職2万7530円、作業職2万3483円、1969年が、事務・技術職3万9918円、作業職3万4932円であった。

またこの時期に、退職金制度の充実が図られた。退職金については、職員・工員間の格差が第二次大戦後の早い時期から、問題となっていたが、1948年2月および1951年9月の退職金規程の改訂により格差が縮小され、1964年に格差は完全になくなった。

表6-14 従業員給与額の変遷

1953年末	2万1,957円
1960年3月	4万3,721円
1965年3月	4万5,580円
1969年3月	7万 965円

表6-15 職種別従業員数

●年月	●職員			●現業員			●合計		
	男	女	計	男	女	計	男	女	計
1955年12月	786	307	1,093 (38.5)	1,454	291	1,745 (61.5)	2,240 (78.9)	598 (21.1)	2,838
1963年3月	1,683	646	2,329 (41.5)	2,844	438	3,282 (58.5)	4,527 (80.7)	1,084 (19.3)	5,611
1968年3月	1,850	705	2,555 (45.2)	2,742	357	3,099 (54.8)	4,592 (81.2)	1,062 (18.8)	5,654

(注) ( )内は構成比 %

表6-16 事業所別従業員数の推移

●年月	●本店・支店	●研究所	●工場	●合計
1955年12月	510		2,328	2,838
1956年12月	590	99	2,322	3,011
1957年12月	645	238	2,513	3,396
1958年12月	690	300	2,530	3,520
1959年3月	691	309	2,501	3,501
1960年3月	747	375	2,471	3,593
1961年3月	825	454	2,718	3,997
1962年3月	952	484	3,445	4,876
1963年3月	1,069	649	3,893	5,611
1964年3月	1,085	671	3,888	5,644
1965年3月	1,049	790	3,871	5,710
1966年3月	1,100	906	3,773	5,779
1967年3月	1,122	966	3,639	5,727
1968年3月	1,152	1,016	3,486	5,654
1969年3月	1,290	1,072	3,615	5,977

(注1) 休職者、嘱託、臨時雇用員を含まず。ただし1969年3月のみ休職者、嘱託を含む

(注2) 1965年3月～1968年3月は海外駐在員を含まず



設置当時の横浜工場の社宅、松風荘

他にも、退職後の従業員の処遇について、まず、上級管理職は、1963年12月、業務上の必要により55歳定年後も一定期間現職に任ずる参与を、取締役会の決議により委託する制度が発足した。また、一般従業員についても、1965年4月、味の素社労働組合連合会と味の素社の間で協定が結ばれ、定年退職する組合員が希望する場合は、5カ月に限って、嘱託として再雇用する制度が発足した。これは、従来の慣行を明文化したものであった。

### 福利厚生改善

前章の時期に引き続き、この時期も従業員の住宅問題は、福利厚生施設に関する施策における重要な事項となった。住宅問題への対応は、社宅の建設と持ち家促進制度の両面から講じられた。

まず、社宅について。味の素社は、1953～59年の7年間に、家族寮178世帯分、独身寮150名分の建設を行っていたが、1960年以降は、さらなる充実が図られた。1960～64年の5年間で、家族寮443世帯分、独身寮317名分が新たに建設された。その内訳を見ると、本店に社宅2棟、44世帯分、大阪支店に社宅兼独身寮1棟、4世帯および22名分、川崎工場に社宅9棟230世帯分、独身寮2棟181名分、横浜工場に独身寮1棟30名分、九州工場に社宅9棟40世帯分、独身寮1棟30名分、1963年に新設された東海工場には、一般社宅5棟104世帯分、管理者社宅6棟9世帯分、独身寮1棟54名分、福岡支店に社宅1戸3棟7世帯分、札幌支店に社宅2戸2世帯分、仙台支店に3戸3世帯分、であった。

なお、社宅入退去基準について、後述する持ち家促進制度の充実化と並行して、1964年4月に社宅貸与規程を改定し、社宅の回転を早めるため、世帯寮の入居期限を12年とした。

持ち家促進制度については、1950年に住宅資金貸付金規程を制定し、1951年に住宅建設資金の貸し出しを開始したことが始まりである。その後、数回にわたり、貸出限度額の引き上げなどを内容として制度の改定が行われた。

まず、1959年9月の改定により、最高貸出限度額が、勤続15年以上の場合には90万円、15年未満の場合には推定退職金の150%に規定された。また、返



済期限、年利について、それぞれ、15年、3%と規定された。最高貸出限度額は、1964年の改定により、推定退職金の150%または120万円、1966年2月の改定では、一般従業員180万円、管理職400万円、1967年12月の改定では、一般従業員300万円、管理職600万円、と大幅に引き上げられた。

また、持ち家促進制度の一環として、1964年4月、住宅積立金制度が実施された。同制度は、従業員が給与または賞与から積み立てる住宅資金を社内預金として、年利10%の複利計算によって利子を付する制度である。元利合計の最高積立限度は300万円とされ、積立金額は1口が給与より毎月1000円、賞与より3000円であった。従業員は、最高10口までの賞与のみから6000円以上の2種類から選択した。

これらに加えて、住宅問題への対応として、住宅確保のための委員会が設置された。

これらの施策により、従業員の住宅事情は改善されていったのである。

## 2. 労働条件の改善

---

### 3交替制の採用

第二次大戦後、世界的趨勢となった労働時間短縮の流れに即して、味の素社も労働時間短縮を図っていった。その施策の一つが完全3交替制の実施である。

味の素社において、3交替制は、早くから各事業所の労働組合との協定で定められていた。しかし、実際には、業務の実情に応じて1直の残業や3直の早出によって2直を置かない、変則2交替制をとる現場が多かった。しかし、前述したとおり、生産性向上の成果を労働時間、拘束時間の短縮という形で、従業員の保健・福祉にあてつつ、労働科学的見地から労働密度や配員を定め、総合的に合理化を図ることは、当時の世界的趨勢であった。そのため、味の素社においても製法転換、新工場稼働、国際競争に対処するための企業体質改善の要請から、完全3交替制の実施を、労使双方が一致して目指すこととなったのである。

以上の状況を踏まえ、1960(昭和35)年より、味の素社と労働組合の間で、完全3交替制の問題が本格的に検討されることとなった。その結果、翌1961年10月の横浜工場を皮切りに、それと前後する形で、東海工場では本格操業の開始、九州工場ではMSG生産への転換をそれぞれ機会として、完全3交替制

は実施に移された。さらに、川崎工場でも1962年10月に実施され、それぞれ事業所ごとに多少の形態上の相違を持ちつつも、完全3交替制に移行した。

### 身分制の廃止と職能制の実施

企業規模の拡大に伴い、従業員が増加して業務内容が複雑化すると、従来の労務管理制度の根本的な見直しが要請されるようになった。その一方で、早い時期から給与に関する問題を中心に、身分制廃止の要求が労働組合から提起されていた。すなわち、従来の職制、資格制の再検討は、この時期、労使双方にとっての課題事項となっていたのである。

このような状況を背景として、1959年に職制資格委員会が設置され、問題点の検討が開始された。そして、1960年10月の社則改訂により、職制および資格制の概念が明確化された。ここでは、①職種は職員と工員の2種に分けられること、②職員は、理事・主事・主事補・事務員または技術員・雇員・備員の6種の資格に分けられること、として、従来、職制と混同されがちであった身分制的区分の整理が、職種と資格の概念を用いて行われた。つまり、職制が、業務組織単位の役職とその指揮系統の体系であり、職種および資格とは区別されるものであることが明示されたのである。しかし、この改訂は、旧体系の整理の域を出ず、根本的な内容変更は、その後の改訂に持ち越された。

1962年6月の社則改訂は、この問題の解決に向け大きく前進するものとなった。同改訂では、職種について、管理職・事務職・技術職・作業職・特殊職の5種が設けられる一方、資格は全職種で理事・主事・主事補の3種に限定した。職員・工員に残る身分制的色彩を廃して、職能的な職種区分を行った点で、1962年の改訂は画期的なものとなったのである。

以上のように職種の転換が実施された後、給与体系の改訂が実施されることとなった。

まず、1963年1月より、工員の賃金払いが、旧来の日給計算による月払い制から完全月給制へと移行した。さらに、味の素社と労働組合の間で慎重な協議が重ねられ、翌1964年5月から、職能等級制による給与体系が実施されることとなった。新給与制度は、1962年6月の社則改訂によって定められた職種に対し、それぞれ等級を設定し、これに給与を反映させたものである。事務・技術・作業・特殊の4職種中、前3職種のそれぞれに2系列(主として男女別)の等級(1～4級)を付し、職種別、等級別に経過年数によって標準給与を決定した。また、昇級に際しては能力考課が採用された。

なお、この制度実施の事前措置として、作業職、特殊職から事務・技術職への転換希望者に対する適性試験を併用して、職種・等級の認定による調整を行った。

この職能等級制による給与体系は、完全な職能給への移行を意味するものではなかったが、①給与決定基準を明確にした点、②職能等級制的な能力考課を導入した点、③単純な年功序列型賃金カーブを一部修正した点など、当時の給与体系の改訂としては画期的なものであった。

これらの施策に加えて、1964年6月には、女子の定年が、50歳から男子と同一の55歳に変更された。女子55歳定年制の実施は、1963年の時点でこれを実施した企業が25%程度だったことから鑑みて、先駆的なものであったといえる。

このように、1955年以降、給与や福利厚生が改善が進められる一方、従来の身分制が、制度面および給与体系の変更などにより、廃止の方向へ向かっていった。しかし、細かい部分における福利厚生の不足や、従業員の意識等における格差などが依然として残存していた。そのことが、次に見る川崎工場ストの根本的な要因の一つとなったのである。

### 3. 川崎工場ストとその後の変化

#### 川崎工場ストライキの発生と収束

1967(昭和42)年4月24日、その年のベースアップ交渉のこじれから、川崎工場で24時間ストライキが起こった。会社側が回答額3600円、川崎労働組合側が4000円にそれぞれ固執したことがその直接の原因であった。同26日、川崎工場の2回目のストおよび工場5単組のスト通告を背景に交渉が行われたが、額以外で対応したい味の素社と、額の積み上げを要求する組合側で合意ができず、物別れに終わった。この時代、世間では労使関係は厳しいものがあり、ストライキはベースアップ時期に必ずといってよいほどに各企業で発生していた。

結局、翌27日、退職金の増額などの味の素社による新たな提示に対し、川崎労組以外の6単組はこの回答で妥結やむなしと明言した。川崎労組も額の積み上げに最後まで固執したものの、他の組合が会社側の提案に合意する姿勢を示したこともあり、最終的に合意に至ることとなった。

味の素社における労使関係は、1925年の川崎工場スト以降は、戦前・戦後を通じて安定していただけに、このストライキは、味の素社に衝撃を与え、労使協調の必要性を痛感させる出来事となった。

1969年の年頭の辞で、鈴木社長は「会社の繁栄と従業員の生活の安定、向上は完全に一致するものである」、そして、「労使協調、全社一丸となって社業の発展に努め、そのなかから組合員の生活の向上を実現していくべきである」と全従業員に訴えた。

このような考えのもと、味の素社は、以下に例示するようなさまざまな施策を行い、それが後述する1973年8月に定められた労働協約全文に結実していったのである。

#### 研修制度および社内教育の充実

川崎工場ストの反省から、味の素社は、労使関係の改善の手段として徹底した班長・係長・管理職研修を進めていった。各工場の間人関係や労使関係を改善するために、管理職の意識の転換を図ったのである。

一方、能力主義的な人事諸制度を有効にするためには、社内教育の充実が必須であった。

味の素社の社内教育は、戦後しばらくのあいだ、入社時に新人教育を行い、その後配属先の各部課で実地の指導・教育を行う、という方式をとっていた。その後、1958年頃から、外部の機関を利用した教育を試験的に導入しはじめた。そして、1962年5月、社長の諮問機関として教育委員会を発足させて、社内教育体制の整備に本格的に着手し、1964年7月には、長期経営計画の一環として、教育長期計画を作成した。

この計画作成に前後する形で、1963年12月に夜間留学制度(高校卒業者が、働きながら夜間大学に通える)を、1965年9月に海外留学制度をそれぞれ新設し、1966年から女子社員教育を開始した。また、部課長教育としてのMMC(Middle Management Course: 日本マネジメントスクール)、中堅社員教育としてのPMC(Pre-Management Course: 同上)、中堅幹部を対象としたMTP(Management Training Program: 日本産業訓練協会)、第一線監督者を対象としたTWI(Training Within Industry: 同上)などを相次いで導入した。

この間、教育委員会は、1964年12月に教育審議会に改組され、1966年3月には、同審議会の下部機構として、管理者教育専門委員会、販売教育専門委員会、作業教育専門委員会が設置された。

また、先述した新人事諸制度が導入されると、その一環として、教育制度の基本方針(①新人事諸制度の理念の徹底を図るなかで、一人ひとりがいきいきとした組織風土を確立する、②新しい労使関係の実践的確立を図る)および実施

方針(①OJTの充実を図り、そのために、OJTの推進主体である管理者の意思統一と役割認識の徹底を図る、②生産性研修を基本研修の柱とする)を明確にした。

一方、1955年5月に復刊された味の素社の社内報は、1960年9月より、従来の役職者および各課のみの配布から、全従業員に配布されるようになり、内容もニュース的事項や製品、技術、市場など業務上の知識の普及にウエートが置かれ、一種の手引きの要素を含めた活用を目指すなど、社内教育的な役割も担うこととなった。

## 競争激化と 多角化・国際化

### ●—MSG市場の急拡大

第6章で取り上げた1956(昭和31)～68年の時期には、経済の高度成長に伴って日本人の食生活が量質両面にわたって充実するなかで、グルタミン酸ナトリウム(MSG)の消費が急激に拡大した。塩や砂糖、醤油、味噌などの生産量は、昭和20年代に急速に回復したのち、昭和30年代には全体として伸び悩んだ。これに対して、MSG、トマトケチャップ、マヨネーズ、ソースなどの生産量は、昭和20年代は低迷していたが、昭和30年代に入って急伸した。これは、食生活の充実と多様化という高度成長期の変化を、如実に反映したものであった。

1955年に8366トンであった日本におけるMSGの生産量は、1968年には9万5885トンと、11.5倍も増加した。同じ時期にMSGの輸出量は、3798トンから1万9776トンと5.2倍になった。生産量－輸出量＝国内消費量と見れば、日本でのMSG消費量は、1955年の4568トンから1968年の7万6109トンへ、実に16.7倍も急激に拡大したことになる。これをもとに国民1人当たりの年間MSG消費量を算出すれば、1955年の51.9gから1968年の744.5gへ、14.3倍も急増したことがわかる。

このように、1950年代後半から1960年代にかけての時期に日本のMSG市場は急膨張をとげたが、そのなかで、市場の構成に若干の変化が見られたことも注目される。それは、以下の二つの点にまとめることができる。

一つは、生産量の急伸ぶりに比べれば、輸出量の伸びが鈍かったことである。その結果、1955年には45.4%であった

生産高に占める輸出高の割合は、1968年には20.6%にまで低下した。

輸出が相対的に伸び悩んだ最大の原因は、1960年代から日本の有力MSGメーカーが、東南アジアやヨーロッパにおいて現地生産を開始したことに求められることができる。このMSGメーカーの海外進出において中心的な役割を果たしたのは、ほかならぬ味の素社であった。しかし、味の素社以外にも、協和発酵社や旭化成工業社が、イタリアやフランスで現地生産を開始した。現地生産の開始を反映して、MSG輸出仕向地のなかに占める東南アジアやヨーロッパのウエートは、それぞれ1964年あるいは1968年には減退した。代わってウエートを高めたのは、日本のメーカーの現地生産がまだ始まっていなかった北アメリカと中南米である。なお、日本のMSGメーカーの海外現地生産の多くは発酵法によるものであり、1968年末までには、発酵法が世界のMSG生産の主流になっていた。

いま一つは、国内市場において業務用消費のウエートが高まり、家庭用消費のウエートが低下したことである。業務用MSGの消費拡大をリードしたのは、この時期に登場した即席ラーメンなどの加工食品であった。

### ●—調味料業界の競争激化

1950年代後半から1960年代にかけてのMSG市場の急膨張は、日本国民の食生活の充実を反映したものであるとともに、MSGの価格の低下によるものでもあった。調味料に対する物品税が1962年4月に全廃されたことも、価格引き下げを可能にする一因となった。

MSGの内需向け生産者平均販売価格は、この時期に3分の1以下に低下した。一方、輸出価格も、内需向け価格ほどではなかったが低下傾向をたどった。「味の素」の国内向けポリ1kgを見ても、1958年10月の1650円から1962年10月には1000円、さらに1969年2月には、1958年の45%安の900円に低下しており、価格の低落をはっきり読み取ることができる。

この価格低下は、競争の激化によって生じた。MSG業界トップメーカーの味の素社の生産シェアは、1953年の85.8%から1968年には54.0%まで低下した。一方、旭化成工業社や新規参入を果たした武田薬品工業社、協和発酵社の生産シェアは、1960年代後半にはそれぞれ10%を上回るに至った。つまり、トップメーカーの味の素社のシェアが低下し、旭化成工業社、武田薬品工業社、協和発酵社の3社が第2グループを形成する形で、MSG業界の競争は激化したわけである。

販売実績で見ても味の素社は、1955年には、国内向け、輸出向けの双方で80%前後のシェアを占めていたが、1968年には、国内向け販売シェアは51%まで低下した。それでも、家庭用の販売シェアは70%に近い水準を維持していたが、業務用の販売シェアは40%を割り込むに至った。一方、味の素社の輸出シェアは、若干低下したものの、1968年になっても75%に達していた。以上の数値から味の素社は、輸出市場および国内の家庭用市場で健闘しながらも、競争が激化するなかで、最も膨張が著しかった肝心の国内業務用市場で苦戦を強いられた、ということができよう。

### ●——新製法の登場と複合調味料の発売

1950年代後半から1960年代にかけてMSG業界の競争が激化した要因としては、発酵法という新製法が登場したこと、複合調味料および核酸系調味料が発売されたことの、2点を指摘することができる。

1956年に協和発酵社が発酵法によるMSG製造の工業化に成功したことは、世界のMSG業界に大きな波紋を呼び起こすこととなった。発酵法は、従来の抽出法に比べて、製造期間を著しく短縮することができる。また、対原料収率も高く、原料として甘藷(サツマイモ)などの豊富で低廉な農作物を使用することが可能となる。したがって、当時は、原料面だけに限っても、発酵法の生産コストは抽出法のそれより2割程度低廉であるということがいわれていた。

コストの安い発酵法を携えての協和発酵社の業界への参

入は、既存企業に重大な衝撃を与えた。既存各メーカーは、抽出法から発酵法ないし合成法への製法転換を余儀なくされた。そして、この製法転換は各メーカーの生産能力の増強と結びつき、結果的には、業界の競争の激化をもたらした。また、製法転換によって生産コストが低下したため、各メーカーは製品価格の引下げ競争を展開する余力を持つことにもなった。

調味料業界の競争激化をもたらした一つの原因は、1960年代初頭に、複合調味料という強力な新製品が登場したことである。

食べ物の「うま味」が各種のアミノ酸や核酸関連物質などによるものであることは、かなり以前から知られていた。ところが、MSGに比べて、イノシン酸ナトリウムやグアニル酸ナトリウムなどの核酸関連物質の場合には、調味料としての実用化はなかなか進展しなかった。例えば、イノシン酸ナトリウムの場合には、イノシン酸の構造がグルタミン酸よりはるかに複雑であること、また、呈味力のあるイノシン酸の構造式が不明確なうえ、その分離も困難だったことなどにより、調味料としての実用化は遅れていた。

このような状況に変化が生じたのは、MSGの新製法として発酵法が登場した1950年代後半のことである。発酵法の導入は、MSG以外のうま味調味料の研究開発を著しく進展させた。そして、その過程で、5'-スクレオタイド(5'-イノシン酸や5'-グアニル酸などの混合物)がMSGと複合することによって、呈味力が相乗的に高められるという事実が確認された。これによって、複合調味料という新たな分野が切り開かれることになった。イノシン酸ナトリウムやグアニル酸ナトリウムの実用化に成功した各メーカーは、1960年代に入ると、複合調味料や核酸系調味料を次々と発売するに至った。このような動きに先鞭をつけたのは、味の素社が1960年10月に「味の素プラス」を発売したことであった。

複合調味料の生産規模は、発売後、短期間で急激に拡大した。このような複合調味料の生産急増と並行して、各メーカー間の競争も激化した。1960年代後半における主要な複合調味料の生産シェアで見ても、低核酸複合調味料につ

いては、味の素社が優位を確保したものの、高核酸複合調味料については各メーカー（とくに味の素社、武田薬品工業社、ヤマサ醤油社、旭化成工業社の4社）が激しいつばぜり合いを展開した。この競争の過程で武田薬品工業社は、1967年にMSGの自社生産に踏み切った。一方、ヤマサ醤油社は、他社からのMSG購入を継続した。いずれにせよ、複合調味料をめぐる激しい競争が、調味料業界全体の競争の一層の激化につながったことは、間違いない。そして、複合調味料をめぐる激しい競争は、製品価格の低下をもたらした。

### ●——経営規模の拡大と次の時代への布石

味の素社は、1956年から1968年にかけての時期に、厳しい競争にさらされながらも、従来からの主力製品であるMSGや油脂の売上げを急伸させた。また、この時期に同社は、積極的に新たな分野へ進出した。その結果、味の素社の年間総売上高は、1955年度の207億7100万円から1968年度の871億円へ、4.2倍も増大したのである。

このような業容の拡張を反映して、味の素社の経営規模は、当然のことながら拡大をとげた。例えば、同社の資本金は、1955年12月末の16億4000万円から1969年3月末の56億9551万5000円へ、3.5倍になった。また、従業員総数は、1955年末の2838名から1969年3月末の5977名へ、ほぼ倍増した。さらに、1955年度に12億1500万円であった税引後利益も、1968年度には2.6倍の31億3100万円まで増加した。

これらの事実から第6章で取り上げた時期は、味の素社の戦後の歴史のなかで躍進期に相当するといえる。しかも、ここで強調しなければならない点は、躍進の内容が、単なる量的な拡大にとどまらず、質的な発展をも含んでいたことである。別な言い方をすれば、この時期の味の素社は、経営規模を拡大させながら、同時に次の時代につながる布石をきちんと打ったことになる。

質的な発展の具体的な中身としては、MSG新製法の工業化、新分野への進出や新製品の発売による事業の多角化、

企業の本格的な国際化、の3点を指摘することができる。このうちMSG新製法の工業化の概要については第6章の本文で詳しく触れたので、ここでは、多角化と国際化の概要を述べることにする。

### ●——事業の多角化

発酵法の出現を契機とするMSG業界の競争激化に対して、味の素社は、基本的には二つの方向で対応した。一つは、発酵法・合成法という新製法を工業化することによって、トップメーカーとしての確固たる地位を守り抜くことであり、いま一つは、事業の多角化を進めて、MSGという単一製品に依存する経営体質から脱却することであった。

味の素社の総売上高のなかに占める調味料売上高の比率は、1955年の50.5%から1959年の57.2%まで上昇したのち低落に転じ、1966年以降は50%を割るに至った。同様に澱粉売上高の比率も1958年をピークに減少に転じ、「味液」売上高の比率はほぼ一貫して低落傾向を示した。このように既存3製品の売上高構成比が1960年代に低下したのは、一つには、同じく既存製品の油脂の売上高構成比が上昇した（1958年の9.0%から1968年の13.4%へ）ためであった。しかし、それよりもはるかに注目する必要があるのは、「その他」の製品の比率が急上昇した（1959年の13.5%から1968年の33.6%へ）ことだろう。「その他」の売上高構成比が急増したのは、この時期に味の素社が、食品や化成品、医薬品などの新規事業へ進出したことによるものであった。

食品や化成品、医薬品などは、それぞれその後、味の素社の事業の重要な柱となった。したがって、1950年代後半から1960年代にかけての時期に同社は本格的な多角化を開始したといえることができるが、これと並行して、既存の事業分野においても新製品の発売が相次ぎ、製品の多様化が進んだことも見逃せない。調味料事業における複合調味料や「アジシオ」の発売、油脂事業におけるサラダ油やごま油・コーン油の発売などは、その代表的な事例であった。

このような新規事業や新製品の発売を可能にした要因に



ついて考えてみると、一つには、味の素社の技術力をあげることができる。発酵法や合成法というMSG新製法の研究開発を通じて蓄積された生化学および化学の両面にわたる技術は、新製品開発の重要な条件となった。

いま一つは、味の素社の販売力である。従来から、「味の素」を軸として築き上げてきた強力な販売網とブランドへの信頼に加えて、新しいマーケティング技術を摂取して強化された販売力は、新分野への進出や新製品の発売に際して、大きな効果をあげた。

### ●——本格的な国際化

第4章までで述べたように、味の素社は、第二次世界大戦以前にも積極的に海外へ進出した。敗戦の影響で、同社の海外活動は、長期にわたって後退を余儀なくされたが、積極的に海外工場を建設し、現地生産を進めて、世界に「味の素」を広げていこうとする姿勢は、戦後に引き継がれた。それを踏まえて味の素社が、本格的な国際化を開始し、ワールドエンタープライズとしての性格を明確にし始めたのは、1960年代に入ってからのことであった。

ここでいう味の素社の本格的な国際化とは、具体的には、以下の三つの側面を含んでいる。

第一は、一連の海外工場の建設である。味の素社の戦後の海外工場第1号となったタイ工場は、1961年12月に試運転を開始した。続いて、1962年9月にはフィリピン工場が、1965年4月にはマレーシア工場が、1966年6月にはイタリア工場が、次章に記述するが1969年2月にはペルー工場が、相次いで試運転を開始した。これらの工場は、形のうえでは味の素社の直営工場ではなく、それぞれタイ味の素社、ユニオンケミカルズ社(フィリピン)、マレーシア味の素社、味の素インスタッド社(イタリア)、ペルー味の素社という現地法人の管轄下に置かれた。海外工場の建設ラッシュが生じた背景には、競合他社に先んじて進出先でのMSG生産の一番手になることが、経済優遇措置の獲得や特許面での優位確保において有利に作用するという事情も存在した。

第二は、世界的な食品メーカーであるケロッグ社およびコーン・プロダクツ社(CP社)との事業提携である。味の素社は、食品事業への進出の一環として、1962年にケロッグ社と、1963年にCP社と、それぞれ提携事業を日本で開始した。過去においても同社が外国企業から技術やノウハウを導入した事例は存在したが、それらは、いずれも一時的ないし部分的な範囲にとどまった。これに対して、ケロッグ社およびCP社との提携事業は、その後重要な一事業部門として味の素社の経営基盤のなかに根をおろし、結実をもたらした。また、それらは、当時としては最新鋭のマーケティングの技法を味の素社に伝えた点でも、大きな意義を持った。

第三は、外国企業への技術輸出である。味の素社は、スペインのベニベリカ社からの要請に応じて、1964年7月、同社との間にMSG製造技術に関する技術援助契約を締結した(その後、1965年5月には「アジシオ」製造に関する技術援助契約も締結した)。続いて1968年6月には、ユーゴスラビアのポドラフカ社との「アジシオ」製造に関わる技術援助契約が成立した。

このように、1960年代に入って本格化した味の素社の国際化は、1970年代以降の時期には一層の進展を示した。第6章で取り上げた時期に、今日の「ワールドエンタープライズ味の素」の基礎は形成されたのである。

(橘川武郎)