

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。

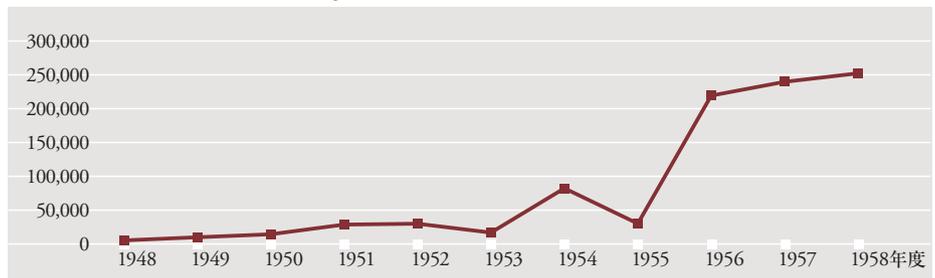
1958年10月、味の素社は、工場設立計画をタイ政府に提出した。続いて、翌1959年5月、味の素社は、当社のタイ代理店である、大同有限公司タイトンの名義で、工場設立申請書を提出した。同年6月、多額の外貨節約になることを理由に、味の素社の工場設立申請は許可された。

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7万6000km²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km²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。

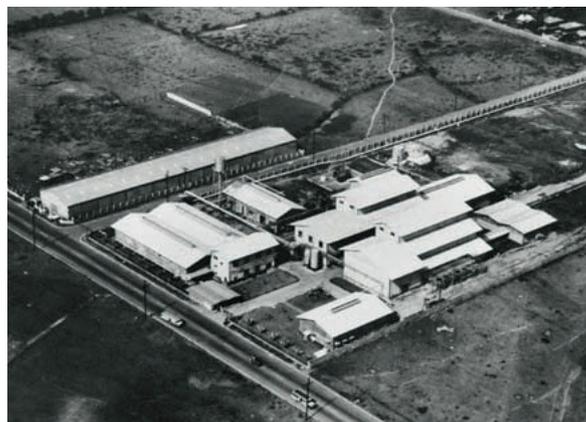
1963年1月、フィリピン政府は、国産品保護の観点から、MSG輸入関税の引き上げを行った。また、同年3月には、MSGのダンピング税を設定した。この結果、フィリピンのMSG輸入は困難になった。

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 Malay 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
!

最老牌子調味粉
味の素

AJI-NO-MOTO
SUPER SEASONING

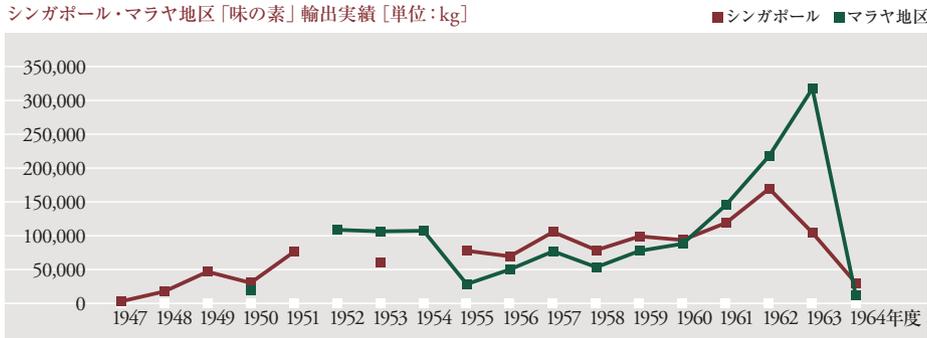
五大特點：
1 促進食慾，有益營養
2 質味不變，耐於保藏
3 攜帶便利，用法簡單
4 無需切煮，節省時間
5 加味之素，美味倍增

總代理
宗興行有限公司
官場海墘四十五號
電話：3366-6470

獨立商標展覽會內味之素展位參觀
此種調味粉係由海味製成(八生製劑製成)

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ため、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。