

第8章

事業拡張と再編 [1981~1996年]

業容の拡大とその限界……………444

第1節 長期構想と事業の拡張……………446

1. トップマネジメントと経営構想…446

トップマネジメントの変化 446 / 長期経営構想とその後の推移 447

売上げの伸び悩みと利益の低迷 450 / 財務の状況 451

2. 事業展開と経営体制…451

事業多角化とその帰結 451 / 経営体制の変化 453

従業員の推移と人事制度 455 / 企業広告 457

味の素食の文化センターの設立 459

第2節 国内市場の変化と事業の再編……………461

1. 国内市場の変化 461

市場動向 461 / 商品表示の改定 463

2. 既存事業の再編・強化 463

調味料事業の伸び悩み 463 / 油脂事業の再編 464

食品事業の拡張と変化 466 / 冷凍食品事業の成長 467

化成品事業の変革 469

3. 新規事業への進出…471

甘味料事業の離陸 471 / 医薬品事業の骨格形成 472

新規諸事業への進出とその帰結 474 / パン事業の推移 475

4. 研究開発・生産・販売の変化…476

研究開発の動向 476 / 国内の生産動向 479

営業体制の再構築と営業間接機能の強化 483

外食関係事業部の設置 485 / 取引制度の改訂と営業の革新 485

情報システムの整備 487

第3節 海外リテールの拡大とバルクビジネスの多極化……………489

1. 海外シフトと事業地域の拡張…489

海外生産シフトの本格化 489 / 中国等への進出 490

ベトナム、西アフリカへの進出 493

2. リテール・バルク両面での世界展開…494

海外におけるリテールビジネスの成長 494 / MSG生産のグローバル化 498

リジン生産の世界展開 500 / ユーロ・アスパルテーム社の設立 502

アメリカにおける医薬用アミノ酸の生産 503 / オムニケム社の買収 504

冷凍食品事業の海外展開 505

第4節 経営資源の再配分……………507

1. 国内事業の構造改革…507

国際分業の進化と構造改革 507 / 省力化の推進 508

2. 提携関係の再編…509

CPCとの関係の変化 509

カルピス食品工業への出資と飲料・乳製品事業の集約 509

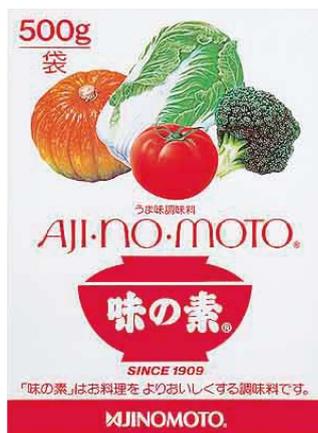
事業拡張の軌道の修正……………512

1981

1996

事業拡張と再編

181～196年



業容の拡大とその限界

第8章では、1981(昭和56)～96(平成8)年にかけての時期を取り上げる。

この時期の日本経済に関して注目すべき点は、第1次石油ショック後も1980年代までは、日本の経済成長率が、それ以前の時期に比べれば絶対的に低下したものの、欧米先進諸国のそれに比べれば高率を維持したことである。この相対的高成長という事実に注目すれば、1970年代半ばから1980年代までの日本の経済成長のあり方は、「低成長」と概括するよりは、「安定成長」と見なすほうが適切である。

第1次石油ショック後も日本経済が安定成長をとげたのは、良好な労使関係と継続的な企業間関係に支えられた日本の企業が、長期的な視野に立つ経営戦略を展開し、省エネルギー等の市場のニーズに合致した製品の開発、生産工程の徹底的な効率化や高度化などで成果を上げたからである。このため、国際競争力を強めた日本企業に対する国際的な関心は、経済成長率が低下した石油ショック後の時期に、むしろ急速に高まった。「ジャパン・アズ・ナンバー・ワン」ということがいわれ始めたのも、日本企業が石油ショックを克服するプロセスにおいてであった(エズラ・F. ヴォーゲル著、広中和歌子・木本彰子訳『ジャパンアズナンバーワン』TBSブリタニカ、1979年、参照)。

しかし、日本企業の競争優位は、海外において必ずしも高い評価を得たばかりではなかった。各国の市場で日本製品がシェアを高めるにつれて、日本の貿易収支の黒字幅は拡大し、とくに欧米諸国との間で貿易摩擦が顕在化するようになった。貿易摩擦の拡大は、1981(昭和56)年に始まった自動車の対米輸出自主規制のような経済問題に対する政治の介入をしばしばもたらし、一部には、ジャパン・バッシング(日本たたき)と呼ばれる事態さえ生じた。日本の企業

は、貿易摩擦を回避するため、海外直接投資に踏み切るといふ、新しい対応を示した。そして、1980年代半ばから進出した急速な円高は、日本企業の海外進出に拍車をかけた。

急速な円高のきっかけとなったのは、1985年9月にアメリカ・ニューヨークのプラザホテルで開催された先進5カ国蔵相会議(G5)が、国際協調による円高誘導を決めたことであった。この「プラザ合意」以降、20世紀末までの日本経済は、円高不況からバブル景気を経てバブル崩壊へと激しい変転を示した。

プラザ合意による急速な円高の進行は、日本の輸出の増勢を鈍らせ、生産活動の停滞を招いた。このため、1985年から1986年にかけて円高不況と呼ばれる状況が現出したが、円高不況は、鉄鋼、造船、石油化学などの素材型産業にとくに深刻な打撃をもたらした。

しかし、1986年の後半になると、景気は急テンポで好転した。これは、円高、原油安、金利安のトリプル・メリットにより企業の収益が増加したこと、可処分所得の増大や企業の内需掘り起こしを反映して個人消費支出が堅調に推移したこと、政府が公定歩合の引き下げや公共投資の拡大等の積極的な景気浮揚策を展開したこと、などによる。1986年後半から始まった好況局面は長期化し、継続期間の長さの点では、それまで戦後最長だったいざなぎ景気(1965～70年)に迫るものだった。しかし、1988年頃から景気は過熱気味となり、地価主導の資産インフレーションが顕著になった。地価の高騰を背景にして株式などの金融資産が暴騰し、バブル景気の様相を呈したのである。

投機色を強めた日本の景気は、1990年代に入ると、暗転することになった。1990(平成2)年春の株価低落は、景気

の反転の前兆になった。同年10月の株価暴落をきっかけとして、バブル景気は、一挙に崩壊に向かったのである。

バブル崩壊前の好景気が長期化したように、崩壊後の不況局面も長期化した。地価の急落や株価の低落に象徴される資産デフレーションが進行し、設備投資は冷え込んだ。人員削減を意味する企業の「リストラクチャリング」の本格化は雇用不安を増大させ、防衛的な貯蓄志向が高まるなかで、個人消費支出も伸び悩んだ。日本の経済成長率は、名目ベースでは1992年度以降、実質ベースでは1991年度以降、長期にわたって低迷するようになった。

先進各国の経済成長率を比較すると、1980年代後半までは日本が欧米先進諸国を上回っていたが、1990年代に入ると状況が一変したことがわかる。日本は、経済成長率の点で、アメリカその他の諸国の後塵を拝するようになったのである。

安定成長からバブル景気を経てバブル崩壊後の長期不況へと日本経済が変転をとげるなかで、味の素社の事業分野は拡張していった。一方で、味の素社の企業体質は、戦線が拡張するにつれて、徐々に強靭さを失っていたことも事実である。鈴木恭二(1965～73年)、渡邊文蔵(1973～81年)、歌田勝弘(1981～89年)の歴代各社長に比べて、鳥羽董(1989～95年)・稲森俊介(1995～97年)両社長の在任期間が短かったことは、その点を反映したものである。第8章では、バブル景気前後の時期における味の素社の業況拡大とその限界に焦点を当てる。

(橘川武郎)

1. トップマネジメントと経営構想

トップマネジメントの変化

第8章では、グルタミン酸ナトリウム(MSG)の安全性問題が決着した翌年の1981(昭和56)年から1996(平成8)年までの時期を取り上げる。この時期の味の素社では、3度の社長交代があった。

まず、1981年6月、渡邊文蔵に代わって、歌田勝弘が取締役社長に就任した。社長を退任した渡邊は、取締役名誉会長の職についた。社長となった歌田は、1925(大正14)年生まれで、1947(昭和22)年に東京帝国大学法学部政治学科を卒業して、味の素社に入社した。その後、1971年に取締役本店業務部長、1973年に常務取締役、1975年に専務取締役、1979年に取締役副社長を歴任していた。

歌田社長は、社内報の1981年6・7月号に掲載された就任の挨拶のなかで、3つの点を強調した。それは、①味の素社は、「人類の健康と福祉に貢献する企業」であらねばならないこと、②「調味料、油脂、加工食品、アミノ酸医薬化成品、海外事業の五本柱のそれぞれについてどの柱も発展を期」すこと、③「企業発展のための人づくりに常に力を入れ」ること、の3点であった。

次に、1989(平成元)年6月には歌田に代わって、鳥羽董が取締役社長に就任した。社長を退任した歌田は、取締役名誉会長の職についた。社長となった鳥羽は、1930(昭和5)年生まれで、1955年に慶應義塾大学大学院経済学研究科を卒業して、味の素社に入社した。その後、1981年に取締役本社財務部長、1985年に常務取締役、1987年に専務取締役を歴任していた。

鳥羽は、社内報1989年6・7月号に掲載された社長就任の挨拶のなかで、「我々の企業が社会に貢献するために必要なことは、安定した基盤の上になつて更に成長をしていくこととあります。これが私の基本的使命と考えております」としたうえで、「今回作成した『WE-21』計画は、成長を軸とした企業の目標であります。我々は、この『WE-21』を達成するために全力を尽くさねばなりません」と強調した。なお、「WE-21」については、次項で述べる。

さらに、1995(平成7)年6月には鳥羽董に代わって、稲森俊介が取締役社長



七代社長 歌田勝弘

に就任した。社長を退任した鳥羽は取締役副会長となり、取締役会長には、20年間務めた四代鈴木三郎助に代わって、顧問であった池田安彦が着任した。

社長となった稲森は、1930(昭和5)年生まれで、1955年に一橋大学社会学部を卒業して、味の素社に入社した。その後、1983年に取締役(アメリカ味の素社社長)、1984年に取締役本社甘味料部長、1987年に常務取締役、1989(平成元)年に専務取締役、1991年に取締役(カルピス食品工業社〈現、カルピス社〉社長)、1993年に顧問を歴任していた。稲森は、味の素社の社長就任に伴い、1995年6月、カルピス食品工業社の社長から会長へ転任した(その後、1997年3月にカルピス食品工業社会長を退任した)。

稲森新社長は、社内報1995年7・8月号に社長就任の挨拶として「一人ひとりの能力を最大限に発揮しよう」という文章を寄せ、以下のように述べた。

「当社を取り巻く環境が予想以上に変化をしている事は、皆様御存知の通りであります。ごく最近のものを挙げてみましても、低価格路線の定着、急激な円高、環境・廃棄物問題の進展など、すべて経営に大きなインパクトを与えるものばかりです。我々はこれらを実態として前向きに受けとめ、それを乗り越え克服しなければなりません」

ここでは、「WE-21」のような成長路線は後景に退き、経営環境の激変とそれがもたらす諸困難が強調されている。

長期経営構想とその後の推移

味の素社は、1976(昭和51)年度から「3カ年計画」を作成するようになり、ほぼ10年先を目標にした長期計画については、1975年12月作成の「長期経営構想」以後、しばらく、とりまとめることはなかった。これに対して歌田社長は、企業全体の進むべき方向を示す「長期ビジョン」が必要であると考え、その意を受けて、1984年6月の経営会議で、新たに「長期経営構想」を策定した。その主文は、次のとおりであった。

「日本の風土と文化に根差し、商品と情報を通じて、世界中のお客様の健康と幸福に誠実に貢献する、食品、アミノ酸を中心として、医薬品・ファインケミカルにわたる生活企業が、わが社の目標である。

このため、広く地球的視野に立ち、全天候型の行動力とたくましい創造力を備え、優秀な技術と感性豊かなマーケティングを基軸として、高品質・高付加価値・高度情報化に徹した体質を身につけ、味の素グループの拡大発展をはかる」



八代社長 鳥羽董



九代社長 稲森俊介

この主文から窺い知ることができるように、1984年策定の「長期経営構想」は、年次を限って売上げや利益などの数値目標を掲げるのではなく、味の素社の長期的な経営姿勢を示すスタイルをとっていた。

その後、成長鈍化という厳しい現実と直面して、味の素社は、この「長期経営構想」の具体化計画を策定することになった。具体化計画は、21世紀におけるWorld Excellence(世界の一流企業)を意味する「WE-21」と名付けられた。1988年6月に発表された「WE-21」は、2000(平成12)年における売上高と利益の目標値を、単体(国内)で1兆円と350億円、関係会社グループ(国内)で2000億円と100億円、輸出および海外法人で30億ドルと1億ドルとしたが、これらは、きわめて高い水準の目標であった。例えば、「WE-21」策定までの10年間における輸出を含む売上高(単体)の伸び率は年率2.8%だったが、「WE-21」が設定した国内単体売上高の目標伸び率は年率8%近い水準に達していた。この高い目標をクリアするためには、「現状の枠や固定観念にとらわれない新しい取り組みが必要である」というのが、「WE-21」の考え方であった。

WE-21 売上目標

	1987年実績	2000年目標	伸び率
国内味の素社	4,325億円	1兆円	231%
国内関係会社	377億円	2000億円	530%
輸出および海外	7.4億ドル	30億ドル	403%

歌田社長は、社内報1989年新年号に年頭の挨拶として「WE-21を目指して変革にチャレンジ」という文章を寄せ、「もとよりWE-21は現状の延長路線で達成出来るものではありません。我々全員が自己革新をはかり、現状の枠や固定観念にとらわれずにチャレンジしない限り、その達成は望み得ません。どうかこの点をよく認識して頂き、一人一人がこの実現に執着し、果敢に精力的に行動して頂きたいと思います」と檄を飛ばした。「WE-21」の成長路線は、同年の6月に就任した鳥羽新社長にも継承された。鳥羽は、社内報1990年新年号に載せた年頭の挨拶「長期経営構想WE-21に向けて新たな第一歩を踏み出そう」のなかで、次のように述べた。

「激しく大きく変化しつつある経営環境の中でWE-21計画を達成するため、これまでいくつかの必要な対応をとってきましたが、売上・利益・事業構造についてもわが社は解決すべき大きな課題を抱えています。ここで、これからの

経営のあり方について次の点を強調したいと思います。

- ・第一には、安定の上に成長を目指すことであります。(中略)
- ・第二は、新事業・新製品を積極的に創出することであります。(中略)
- ・第三は、経営資源の適正・重点配分を図ることであります。(中略)
- ・第四は、人材育成は企業発展の鍵であるということであります。」

1990年代に入ってしばらくすると、味の素社は、「WE-21」の数値目標を達成することは不可能であると、判断するに至った。1993年7月には、1994～96年の3カ年計画策定に当り、①長期ビジョンWE-21策定時から5年を経過して、以降の大きな環境変化を踏まえ、取り組むべき具体的な目標、施策を明確にする、②現実を踏まえた、確実に実行、達成する計画とする、③利益の確保、増大を重視した構造づくりといった方針を決めた。

このような状況の変化を反映して、鳥羽社長の年頭挨拶の内容も大きく変わった。鳥羽社長は、社内報1994年新年号に載せた年頭の挨拶「明日への飛躍のための構造改革を」のなかで、以下のように述べた。

「今回のこの構造不況は、日本の製造業に致命的ダメージを与えつつあり、この厳しい現実に対して、各社生き残りをかけて必死のサバイバル策と取り組んでいます。当社も例外ではなく、全体の体力を強化せねば生き残りが難しくなっています。仮に事業部門を一つ一つとってみますと、独立の会社であれば雇用調整も不可避かと思われる部門もあるのが実態です。しかし、従業員の雇用を守り、働き甲斐のある職場を提供するのが当社の良き伝統であります。これを維持するために、更に全社的な体質強化のための構造改革を実施せねばならず、現在策定中の94／96 3カ年計画に抜本策を織り込み、実行に移していきたいと思います。そして、それは決して安易なものではなく、自ら痛みを避けることなく、現実を直視していかねばなりません。そのうちに何とかなるといふものでは決してないのです。(中略)

ここ数年間に各事業の弱い部分を強化する事を行って来ました。カルピス社への資本参加と飲料部門の同社への統合、医薬品部門強化のための森下ルセル社の設立、チルド飲料・乳製品事業強化のためにカルピス味の素ダノン社の発足、「マリーナ」の日本リーバ社への商標譲渡など重要事業分野のリストラを進めてきました。しかし、これでリストラは一段落するわけではありません。今後は、日本国内のみならず、国際間での競争力を保持するために更なる体質強化が必要です。そのために、各事業分野のみならず、研究、生産、マーケティング・営業、管理スタッフの各機能部門に今迄にない発想、改革を導入しなけ

ればなりません。』

同じ鳥羽社長の年頭挨拶でも、1990年のものと1994年のものとは、論調が大きく変化している。1990年の挨拶では成長を強調したのに対して、1994年の挨拶ではリストラ(構造改革)に力点を置いている。1994年の挨拶に登場する1994～96年度の3カ年計画は、「全社的な体質強化のための構造改革」を目指すものであった。1995年6月に鳥羽に代わって社長に就任した稲森は、この3カ年計画の重点項目は、

- ①5500人体制を含むローコストオペレーション
- ②グローバル化
- ③ブレークスルー型研究開発
- ④新営業体制

の4点があると説明している(社内報1995年7・8月号に掲載された稲森社長の就任挨拶「一人ひとりの能力を最大限に発揮しよう」)。

売上げの伸び悩みと利益の低迷

「WE-21」の成長路線から「1994～96年度3カ年計画」の構造改革路線へ、味の素社の経営方針が転換したのは、売上げの伸び悩みと利益の低迷を反映

したものであった。

味の素社の売上高と利益の推移を示した表8-1からわかるように、同社の売上高は、連結ベースでも単体ベースでも1986(昭和61)年度に減少に転じ、1987年度にも伸び悩みを示した。その後、1989(平成元)～91年度には伸び率が上昇したが、92年度にはそれが低下し、1993年度には再び減少した。1994～96年度には、連結ベースの売上高はそれなりに伸長

表8-1 味の素の売上高と利益の推移(1981～96年度) [単位:百万円]

●年度	●売上高			●利益		
	単体	連結	前年度比 [連結]	単体	連結	前年度比 [連結]
1981	393,102	444,509	105.8%	9,956	10,129	72.1%
1982	408,413	470,169	105.8%	10,073	10,814	106.8%
1983	423,401	482,307	102.6%	10,586	13,052	120.7%
1984	447,570	510,788	105.9%	11,872	15,034	115.2%
1985	450,119	515,062	100.8%	12,562	15,085	100.3%
1986	426,047	481,228	93.4%	13,080	14,371	95.3%
1987	432,524	483,450	100.5%	14,079	16,591	115.4%
1988	460,049	509,938	105.5%	15,003	15,799	95.2%
1989	477,178	541,854	106.3%	15,916	14,002	88.6%
1990	504,008	593,964	109.6%	14,017	12,164	86.9%
1991	580,924	677,288	114.0%	14,512	10,631	87.4%
1992	581,972	687,305	101.5%	14,577	11,451	107.7%
1993	573,878	674,935	98.2%	11,101	10,490	91.6%
1994	577,482	725,716	107.5%	10,217	11,700	111.5%
1995	580,260	750,844	103.5%	7,534	10,487	89.6%
1996	597,069	788,400	105.0%	10,118	15,332	146.2%

したが、単体ベースの売上高は伸び悩みから脱却することができなかった。

売上げの伸び悩み以上に深刻であったのは、利益の低迷であった。表8-1からわかるように、連結ベースでは1981(昭和56)、86、88～91(平成3)、93、95年度に、単体ベースでは1990、93～95年度に、味の素社の利益は減少した。1990年代に入って、利益の低迷は深刻化したのである。

財務の状況

この時期(1980<昭和55>～96年)、味の素社はグローバルな視点に立った効率的な資金の調達を図った。

転換社債、新株引受権付社債は、海外で4回(1980年米価建転換社債40百万ドル、1981年同40百万ドル、1984年同120百万ドル、1985年米価建新株引受権付社債120百万ドル)、国内で3回(1985年無担保転換社債300億円、1986年同500億円、1988年同700億円)の計7回発行し、総額約2200億円を調達した。

これらにより、1980年代の長期借入金は小額で推移したが、1990年代に入ると、国内外への投融資が重なり借り入れは増加した。

資本金は、転換社債の転換などにより、1980年3月の148億円から1990年3月で785億円と大幅に増額し、自己資本比率は表8-2のように推移した。

表8-2 資本金、自己資本比率、長期借入金の推移 [単位:百万円]

	● 資本金	● 自己資本比率	● 長期借入金
1980年3月	14,894	32.1%	5,639
1982年3月	18,307	40.7%	1,722
1984年3月	20,825	44.9%	999
1986年3月	29,108	42.9%	679
1988年3月	65,996	54.0%	659
1990年3月	78,514	53.5%	572
1992年3月	79,311	55.8%	2,773
1994年3月	79,473	58.6%	3,514
1996年3月	79,561	58.7%	2,865

2. 事業展開と経営体制

事業多角化とその帰結

このように1990年代前半には売上げが再び伸び悩むようになり、利益も低迷したため、味の素社が「WE-21」の成長路線を維持することは不可能になった。もともと、「WE-21」は売上げの伸び悩みを事業の多角化によって打開することを目標の一つとしていたが、それは、十分な成果を上げなかったわけである。

味の素社は、食品とファインケミカルズを中心とする事業展開で着実に成長をとげてきたが、「WE-21」を策定した頃には、その成長の勢いが鈍化しつつあった。そこで、既存分野の活性化を図るとともに、新たに参入すべき事業分野を設定する事業転換戦略を導入した。

「WE-21」は、現状の延長で将来を描くのではなく、現状から離れて21世紀

のあるべき姿から出発するとの観点を強調し、「製品の多角化と新事業の積極的展開」を、基本方針の一つとして掲げた。重視したのは、生活企業化を目指す事業の多角化であり、展開すべき事業領域として想定したのは、食品、ファインケミカルズ、サービス関連事業の3つであり、地域でいうと海外に大幅な伸びを期待した。「WE-21」は、それらすべてにおいて、新しい分野への積極的な展開、すなわち多角化に取り組んだ。

食品については、「ワールドワイドな総合食品企業」を目指して、事業拡大を図った。後述のとおり、国内ではカルピス食品工業社との提携、海外では調味料でベトナム・ナイジェリア、冷凍食品で韓国・台湾への進出などを行った。

ファインケミカルズについては、生命科学に基盤を置いたユニークな事業展開、医薬品分野の積極的展開、高機能・高付加価値商品の開発などの方針を打ち出した。このうち高機能・高付加価値商品に関しては、高分子材料・バイオ高分子・エレクトロニクス素材などの新規分野への展開や、新包材の開発・事業化に取り組んだ。海外では、後述のオムニケム社への出資等がある。

サービス関連事業については、とくに、食と食生活周辺のサービスビジネスの開拓、医療関連サービス分野への展開、に力を入れた。野菜・種苗、食卓・

表8-3 味の素社の製品別売上高の推移(1980～96年度、単体ベース) [単位:百万円]

●年度	●調味料		●油脂		●食品		●(加工食品)		●(飲料・乳製品)		●アミノ酸等		●その他		●合計
	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	
1980	96,397	25.8%	86,010	23.0%	131,279	35.1%	77,396	20.7%	53,883	14.4%	33,204	8.9%	27,404	7.3%	374,294
1981	99,500	25.3%	86,605	22.0%	141,187	35.9%	84,093	21.4%	57,094	14.5%	37,153	9.5%	28,657	7.3%	393,102
1982	98,752	24.2%	87,976	21.5%	147,025	36.0%	86,956	21.3%	60,069	14.7%	45,388	11.1%	29,270	7.2%	408,413
1983	96,392	22.8%	91,070	21.5%	158,253	37.4%	88,561	20.9%	69,692	16.5%	45,975	10.9%	31,709	7.5%	423,401
1984	99,626	22.3%	93,855	21.0%	164,585	36.8%	88,749	19.8%	75,836	16.9%	55,063	12.3%	34,438	7.7%	447,570
1985	101,312	22.5%	85,616	19.0%	175,709	39.0%	93,431	20.8%	82,278	18.3%	53,806	12.0%	33,674	7.5%	450,119
1986	99,997	23.5%	66,013	15.5%	182,967	42.9%	95,937	22.5%	87,030	20.4%	45,957	10.8%	31,112	7.3%	426,047
1987	98,858	22.9%	62,304	14.4%	192,625	44.5%	104,321	24.1%	88,304	20.4%	46,443	10.7%	32,292	7.5%	432,524
1988	99,527	21.6%	68,799	15.0%	208,457	45.3%	116,674	25.4%	91,783	20.0%	48,169	10.5%	35,097	7.6%	460,049
1989	99,901	20.9%	68,638	14.4%	218,466	45.8%	—	—	—	—	67,519	14.1%	22,651	4.7%	477,178
1990	101,114	20.1%	71,308	14.1%	236,826	47.0%	—	—	—	—	70,283	13.9%	24,474	4.9%	504,008
1991	100,944	17.4%	70,865	12.2%	310,840	53.5%	—	—	—	—	72,994	12.6%	25,279	4.4%	580,924
1992	105,400	18.1%	70,090	12.0%	310,636	53.4%	134,664	23.1%	175,972	30.2%	71,745	12.3%	24,098	4.1%	581,972
1993	109,789	19.1%	70,001	12.2%	306,714	53.4%	139,103	24.2%	167,611	29.2%	64,708	11.3%	22,665	3.9%	573,878
1994	110,941	19.2%	70,610	12.2%	310,091	53.7%	138,968	24.1%	171,123	29.6%	62,042	10.7%	23,794	4.1%	577,482
1995	111,681	19.2%	68,959	11.9%	320,593	55.2%	145,461	25.1%	175,132	30.2%	58,843	10.1%	20,182	3.5%	580,260
1996	115,717	19.4%	74,018	12.4%	319,828	53.6%	154,227	25.8%	165,601	27.7%	66,819	11.2%	20,685	3.5%	597,069

(注) 加工食品と飲料・乳製品は、食品の内数。食品の内訳89～91年不明。1989年より、その他に入っていた化成品をアミノ酸等に入れた。

調理器具、包材、流通(卸売[代理店])、飲食(レストラン、給食・弁当)などの各事業で、それらについては第2節の「新規諸事業への進出とその帰結」の項で詳述する。

これら新領域への展開にあたっては、既存事業の周辺分野については各事業部が、新規の分野については開発企画室・新事業開発部が、それぞれ所掌した。

味の素社が「WE-21」を策定したねらいは、事業の多角化と経営規模の拡大を一気に進めることにあった。その際、本業とのシナジーの追求をある程度図りつつも、本業で経験したことのない新分野にまで事業を展開し、どちらかという、利益よりも売上げの増大をねらうことにこだわった。しかし、その後「WE-21」の事業多角化方針は、行き詰まりの様相を示すようになる。

表8-3は、味の素社の製品別売上高の推移を見たものである。決算上の数字でみると、調味料は1987年から1996年で1.17倍、油脂は同1.19倍、加工食品は同1.47倍、飲料・乳製品は同1.87倍に増えている。飲料・乳製品の伸びは「カルピス」製品の総発売元になったことによるもので、国内既存部門の製品の拡大による大幅な伸びは得られなかった。逆に売上増が見込めずに止めた新製品もあった。レストランなどの新事業は提携によるものが多く、味の素社の単体、連結でも売上寄与は少なかった。「WE-21」が掲げた「製品の多角化と新事業の積極的展開」という方針は、味の素社の成長軌道を大きく変えることはなかったのである。

経営体制の変化

味の素社は、「WE-21」に取り組む以前の1980(昭和55)～87年の時期に、医薬・化成品、新事業、海外の分野に力点を置いて、経営体制の整備を進めた。

医薬・化成品の分野では、1979年7月にファイン事業部を改称して発足した医薬・化成品事業部が存在していたが、1982年7月にそれを医薬事業部と化成事業部に分離し、さらに1985年7月には医薬事業部からアミノ酸部を分離するとともに、医薬開発室を新設した。これらは、医薬品事業と化成品事業のそれぞれにおいて、新製品開発と販売力強化を図るための措置であった。

新事業の分野では、新規に設置するか既存の部から独立させるかのいずれかの方法によって、1980年7月に飲料事業部、1983年12月に甘味料部、1986年7月に外食事業部、1988年9月にギフト事業部を、各々発足させた。

開発部門に関しては、1984年2月に主として食生活関連領域の新製品・新事

業の開発を担当する開発推進センターを設置し、1986年4月にはこれを発展的に継承する開発マーケティング室を発足させた。同年7月に同室を開発企画室と統合して開発事業部としたのち、翌1987年7月にはその開発事業部を、技術中心の開発企画室とサービス中心の新事業開発部に再び分割した。

海外の分野では、1981年7月に海外事業部を海外第1部(アメリカ、ヨーロッパ、バンコク、マニラ、クアラルンプール、ジャカルタ各事業所の統括)と海外第2部(輸出入業務とホンコン、シンガポール、シドニー各事業所の統括)に分割、1983年4月には海外第1部、第2部、第3部として、いったんは地域別管理体制をとった。しかし、1985年7月には海外法人部(海外法人担当)、海外業務部(調味料、アミノ酸類、食品担当)、海外飼料部(飼料用アミノ酸担当)および中国室の3部1室に再編し、基本的には商品別管理体制へ移行した。その後、1986年7月には海外飼料部を飼料部と改称して国内業務も担当するようにし、同時に海外業務部と海外法人部を統合して海外事業部を新発足させた。

この他、1980～87年の時期には、1982年7月に、包装企画部と原料部を新設し、販売企画部から広告部を分離するとともに、業務部を調味料部と改称した。また1986年7月には、組織のスリム化の方針に則って、製品評価室を広報室に、包装企画部を生産技術部にそれぞれ統合するとともに、関係会社部を廃止した。さらに1987年7月には、従業員の能力開発を支援する人材開発室を新設した。

翌1989(平成元)年6月に監査役室を廃止し監査室を新設、7月には製品評価室を広報室より分離するとともに、関係会社管理のための関連企業室を設置した。

1990年1月には、さらなる情報化の進展に伴い、味の素社の情報システム部のコンピューター部門と味の素サービス社(現、味の素コミュニケーションズ社)のコンピューター部門を統合し、味の素システムテクノ社を設立した。

そして、1990年7月に、当時大型化する広域量販店に対応する営業部門として広域営業部、海外工場建設の専任管理部署の海外建設部、新しい事業開発のための食品開発情報室を新設し、人材開発室は人事部が吸収、食文化・史料室は後述の“(財)味の素食の文化センター”設立に伴い廃止した。

1991年7月、調味料・油脂事業本部(油脂事業部は油脂部と改称)と食品事業本部(ギフト事業部はギフト部、飲料事業部はカルピス社へ飲料事業を移管し実業がなくなったためCA室と改称)を新設し、海外事業本部(海外事業部は海外部と改称、飼料部は海外事業本部のもとへ移管)と欧州本部(欧州事務所

を発展的に改組)を新発足させた。また、アミノ酸部をアミノ酸事業部へ、甘味料部を甘味料事業部へ、各々改組した。この他、海外建設部の生産技術部への統合、外食事業部のデリカ推進部への改称、食品開発情報室の食品開発室への改称、AGF班とAD班はそれぞれ小規模ながらも継続的な組織であるためAGF室とAD室へ名称変更、医薬開発室の廃止などの措置も講じた。なお、このうちの食品開発室は、1992年7月に食品開発部へ改称された。

1993年7月に、関連企業室と、役割を終えた新事業開発部を廃止した。AD室は、1992年に味の素ダノン社をカルピス味の素ダノン社に改組したのを契機に、管理部門としての機能をCA室に統合した。また、ギフト部を食品事業本部から調味料・油脂事業本部へ所属変更させ、販売企画部を営業統括部へ改組した。あわせて、医薬開発部と環境室の新設、中国室から中国部への昇格などの措置も講じた。

1994年7月には、デリカ推進部と広域営業部を広域営業本部に統合した。同時に、健康栄養食品推進部を新設し、監査室を監査部へ、秘書室を秘書部へ、広報室を広報部へ、製品評価室を品質保証部へ、環境室を環境部へ、開発企画室を開発企画部へ、経営企画室を経営企画部へ、AGF室をAGF部へ、CA室をCA部へ、それぞれ改組した。継続的な部門名の“室”をやめ“部”に変えたものだった。そして、その後1995年7月には医薬開発部から薬事部を独立させ、1996年7月には焼き立てパン事業のためのFB事業推進部を新設した。

なお、味の素社は、1991年7月、東京都中央区京橋1丁目に新しい本社ビルを完成させた。新本社ビルは、地上14階地下2階の潇洒なつくりで、清水建設社が施工した。



新築した本社ビル(1991年)

従業員の推移と人事制度

表8-4からわかるように、1980(昭和55)年度末に5422人であった味の素社の従業員数は、1986年度末に5590人まで増加したのち、1987年度にいったん減少した。1988年度以降は再び増加傾向をたどり、1992(平成4)年度末には5959人に達したが、その後は減少傾向を示すようになり、1996年度末には

表8-4 味の素社の従業員数の推移
(1980～96年度末、単体ベース) [単位:人]

●年度末	●男性	●女性	●計
1980	4,473	949	5,422
1981	4,499	973	5,472
1982	4,535	1,021	5,556
1983	4,549	1,024	5,573
1984	4,559	1,028	5,587
1985	4,557	1,030	5,587
1986	4,544	1,046	5,590
1987	4,506	932	5,438
1988	4,492	964	5,456
1989	4,485	1,056	5,541
1990	4,504	1,112	5,616
1991	4,630	1,210	5,840
1992	4,701	1,258	5,959
1993	4,670	1,275	5,945
1994	4,565	1,268	5,833
1995	4,410	1,181	5,591
1996	4,255	1,064	5,319

5319人となった。

表8-5は、味の素社の従業員の状況を、1979、84、89、97年の3月31日時点で示したものである。この表からわかるように、1978～88年度には従業員の平均年齢はわずかながら高齢化し、平均勤続年数も若干長期化した。しかし、1989～96年度には、これらの傾向は、いずれも逆転した。それをもたらしたのは、1960年から1962年の工場新設・拡張の時期に大量採用した従業員(約1500人)が退職時期を迎えたことによる男性従業員平均年齢の若返りと、勤続年数の短期化であった。

なお、平均給与月額の数値を見ればわかるように、味の素社の従業員の賃金水準は、1978～96(平成8)年に着実な上昇を示した。この点については、男性従業員と女性従業員との間に違いはなかった。

この間に、味の素社は、1984(昭和59)年と1994(平成6)年の2度にわたって、人事制度を刷新した。

1984(昭和59)年7月に導入した新人事制度は、従来の職種等級制度に代えて、等級資格制度を採用した点に特徴があった。具体的には、22種あった職種を9職種に統合し、職種の名称も、名称によって職種内容が限定して推測されることを避けるため、S・E・K・G・U・F・J・T・P職に改めた。また、人数の増加によって当初の意義を失った準管理職・準専門職や、男女の職種区分を廃止した。

1994(平成6)年7月に導入した新人事制度は、表8-6のような職能等級制度を導入した点に特徴があった。この制度は、

- ①管理職を基幹職と呼びかえる、(ライン長とならず、部下を管理しない部長・課長が増えた)
- ②基幹職については、3段階の職階に代え、1～5等級の5つの等級を設置する

表8-5 味の素社の従業員の状況(単体ベース)

●年月日	●平均年齢(歳)			●平均勤続年数(年)			●平均給与月額(円)		
	男性	女性	平均	男性	女性	平均	男性	女性	平均
1979年3月31日	40.7	27.8	38.5	19.2	8.0	17.3	231,414	121,036	213,523
1984年3月31日	43.0	27.6	40.3	21.5	7.7	19.0	297,102	146,348	273,220
1989年3月31日	44.3	29.0	41.6	22.7	8.5	20.3	402,283	184,327	367,500
1997年3月31日	42.9	30.5	40.4	20.9	9.2	18.5	478,363	245,844	432,494

(注1) 1979年、84年3月末の平均給与月額は基準内賃金のみ

(注2) 1989年、97年3月末の平均給与月額は基準内賃金と基準外賃金との合計額

③一般職については、基幹職の1～5等級と一体化した形で、6～10等級の5つの等級を設置する

④一般職に関しては、従来の職種を廃止し、職務が担う役割・機能が類似する仕事の集団として、事業・営業・研究・生産・海外・機能の6つの職務機能を編成する

⑤基幹職に関しては、④の6つの職務機能に加えて、スペシャリスト・ラインマネージャー・スタッフの3つのキャリアコースを設定する

⑥職務機能をブレイクダウンした職務グループあるいは担当職務についての職務期待値を示し、能力開発の指標の一つとする

などを主要な内容としていた。味の素社は、職能等級制度の導入と同時に、昇格判定方法の明確化、評価制度の整備、教育制度の拡充などの措置も講じた。

1986(昭和61)年4月に男女雇用機会均等法が施行されたが、味の素社は、それより2年前の1984年の人事制度改革で、男女の職種区分を廃止していた。1992(平成4)年1月には、育児休職制度および育児短時間勤務制度を導入した。

この他にも味の素社は、1981(昭和56)年4月に、他社に先駆けて退職年金制度を採用した。この退職年金制度は、会社とは別に味の素厚生年金基金という公法人を設立し、同基金が、国の厚生年金の老齢年金のうち報酬比例部分を代行するとともに、これに退職金を年金化して上乘せ支給するというものであった。

また、味の素社は、1988年1月には、管理職の定年を55歳から60歳へ延長した。そして、1993(平成5)年4月からは、長期人材育成を狙いとした“キャリア開発プログラム”を導入し、個人の意思を踏まえた能力開発と事業・機能軸を中心としたローテーションルールを設定した。1994年3月には、早期退職優遇制度を導入する一方で、1996年11月には60歳定年後の基幹職の任期延長、再雇用についてルールを制定した。

企業広告

1970年代後半から、消費者の食に対する安全志向や自然食品志向が大いに高まった。そして「味の素。」についても使用されている原料や製法についての問い合わせが多くなり、消費者調査の結果は、①「味の素」が何から作られているかわからない、②「味の素」は“化学的なもの”“合成物”、という回答が多かつ

表8-6 1994年の新人事制度が導入した職能等級制度

基幹職	1級 5級	(キャリアコース)					
		スペシャリスト		ラインマネージャー		スタッフ	
一般職	6級 10級	事業	営業	研究	生産	海外	機能
		(職務機能)					

た。それに対応し、正確な商品情報をより多くの人に知ってもらおうと、1982(昭和57)年9月に、「麦からビール、サトウキビから「味の素」」のキャッチフレーズを使い、さまざまな媒体を使用して原料訴求キャンペーンを開始した。

1984年5月には、「味の素」の成分規格改訂に伴い、パッケージデザインを大幅に改訂した。上記原料訴求キャンペーンに合わせて、グルタミン酸を多く含む野菜(かぼちゃ、白菜、ブロッコリー、トマト)のイラストを袋物に大きく表示し、翌1985年10月には「ハイミー」のパッケージの図柄を野菜の煮物に変え、用途もわかりやすくした。

1984年に実施された企業イメージ調査で、味の素社は“伝統”“安定”“親しみ”の項目で高い評価を得た半面、“近代的”“時流”“将来性”“積極的”“国際的”“社会性”“文化的”などの項目で評価が低く、とくに若い世代から“なんとなく古臭く、自分たちとあまり関係のない企業”と思われる結果が出た。そのため若い世代に焦点を当てて企業イメージを正確に伝えることが重要な課題となった。



企業広告「さとうきびから、「味の素」」(1982年頃)

1983年11月、劇団四季によるミュージカル「CATS (キャッツ)」への協賛を決めたが、当時、製造会社が行う協賛としてはめずらしいものであった。「CATS」は、当時日本ではなじみの薄いミュージカルであったが東京公演を皮切りに1985年の大阪公演も好評で、その後ロングランを続けた。

また、企業キャンペーンの最大の柱である広告活動では、1985年11月に新しい企業のコミュニケーションシンボル「NACS」(New Ajinomoto Communication Symbol)を制定して、さまざまな媒体を通じてPRを図った。NACSのデザインは、上記イメージ調査における低い評価を払拭するために、清潔感、健康感、現代性、若々しさ、国際性などをイメージして作られた。

従来のテレビコマーシャルでは、製品の多角化に伴い、製品(ブランド名称)ごとの説明が主体となっていて、味の素社全体の企業イメージは伝わっていなかった。それを反省し、すべての商品のテレビコマーシャ

ルのエンドカット(最終画面)にNACSを音声付きで入れた。

また、新聞、雑誌、ポスターなどにも統一的に使用したほか、順次パンフレットや商品のパッケージにもaマーク(1971年登録商標)の代わりに取り入れられた。

1986年からは「生活のごちそうは、きっと笑顔だ」をスローガンにした企業広告を展開し、ラジオやテレビでも若者や若年主婦を対象とした番組提供を行った。

NACSの認知率は、導入した1986年時点で60%を超え、1988年には全体で80%、若年層では90%に達した。また、20代の味の素社に対する好感度も1984年の26%から1986年の59%へと短期間で大幅に改善された。

味の素の文化センターの設立

「メセナ」という言葉は日本では1988(昭和63)年の日仏文化サミットを機に広がりを見せ、1990(平成2)年には社団法人企業メセナ協議会が発足した。味の素社は、創業80周年を記念して、1989年4月に10億円を寄付し、財団法人味の素の文化センターを設立した。同センターは、味の素社が創業70周年にあたる1979(昭和54)年以来展開してきた食文化事業を発展的に継承し、食の文化フォーラムの開催、食の文化ライブラリーの開設・公開、食文化誌「vesta」の刊行など、多彩な活動に取り組むことになった。

このうち食の文化フォーラムとは、食文化を学際的に考える会員制の研究討論会である。毎年テーマを決めて開かれるこの研究討論会には、社会・人文・自然科学の全領域をカバーする20以上の領域の研究者や、第一線で活躍するジャーナリストなどが参加している。

食の文化ライブラリーは、(財)味の素の文化センターが1989(平成元)年以来収集してきた食文化に関する単行本、学術論文、雑誌、その他諸文献と古書や錦絵などを基盤にした食の専門図書館である。当初、東京・高輪の「味の素記念館」内に設置したが、その後、新築なった京橋の味の素本社ビルに移転した。しかし、2004年12月に味の素グループ高輪研修センターが完成すると、再び同センター内へ移動した。現在、食の文化ライブラリーは約5万冊の蔵書を有し、その大半を一般公開している。なお、2003年12月には、味の素グルー



コミュニケーションシンボル「NACS」

プ大阪ビルの完成に伴い「味の素株式会社大阪支社食のライブラリー」も開館した。

食文化誌「vesta」は、1989年11月に発刊された。以後、食文化専門誌として、年4回のペースで刊行されている。

り、主婦はその対応に追われ、手作り料理を減らさざるを得なくなっていった。これと歩調を合わせるように、この時期の日本では、電子レンジも「簡便」調理する道具として急速に普及した。しかし「簡便」を求める一方で、生活水準の高まりを反映して、「本物」「天然」「健康」を求め1990年代には、外食ではエスニック料理やイタリア料理などがもてはやされる時代になった。

このような消費者のライフスタイルや志向の変化に対応して、味の素社は、調味料事業・油脂事業・食品事業における商品のラインアップを充実させた。しかし、従来のような成長をとげることは困難になった。その原因としては、家庭用食品から業務用商品へシフトしたことをあげることができる。業務用商品は、ブランドより価格がものを言うため、味の素社が得意とする分野ではなかった。半面、消費者の「簡便」志向にフィットした冷凍食品事業はとくに大きな成果をあげ、「健康」志向にフィットした甘味料事業も順調な成長をとげた。

消費者の変化に加えて、1981～96年の時期には、大規模スーパーが一層勢力を増すとともに、多数の店舗を傘下に置くコンビニエンスストア企業の影響力が強大になった。味の素社は、長年にわたり食品問屋を通じた取引を重視してきたが、大規模スーパーやコンビニエンスストア企業の要求には、もはや抗し難い状況が生まれた。味の素社の食品事業にとっては、これらに対応することも重要な課題となり、取引制度の改訂、大規模スーパー専用商品の製造、コンビニエンスストア企業向けOEM (Original Equipment Manufacturing、相手先商標製造) 事業への進出などを行った。

また、大規模スーパーやコンビニエンスストア企業は、自前の配送センターを持ち、POS(Point Of Sales)システムなどの情報システムを駆使して商品の単品ごとの管理と配送コストの低減を強力に推進した。POSシステムとは、商品を販売する小売店のレジで、商品に付されたバーコードの情報を読み込む仕組みのことである。これによって小売店は、売れ筋商品を的確に把握することができ、それに見合った品揃えをすることで、収益を増やすことが可能になる。コンビニエンスストア業界最大手のセブン-イレブン・ジャパン社がPOSシステムを採用したのは1982(昭和57)年のことであるが、その成功に刺激され、小売業全般にPOSシステムによる管理が浸透した。この結果、売れ行きの劣る商品は素早く売り場からはずされ、商品サイクルの短命化が起り、日付後退品を売り場に置かないような「新鮮供給」が求められた。これらの変化や要請に対応すべく、味の素社も商品開発サイクルの短縮化や情報・物流システムの変革はもとより、サプライチェーン全般の改革を進めることとなった。

商品表示の改訂

1995(平成7)年、食品衛生法、JAS法の改訂により、それまで食品には製造日付と賞味期限等の双方もしくはどちらか一方が表記されていたのが、期限を過ぎると菌が増えるなど食品としての安全性が損なわれる「消費期限」、またはそれまで「品質保持期限」として記載されていた味・風味などの機能が維持される「賞味期限」を記載することとなった。これには、塩、砂糖、氷、「味の素」などの経時変化が起きないものは含まれない。

味の素社は、多数ある自社商品をすべて法規に照らして、順次日付表示を変更した。表示変更に伴い、お客様相談センターには消費者からの問い合わせが多く寄せられた。現在でも、「消費期限」と「賞味期限」を取り違えて、家庭にある賞味期限切れの商品を迷わず捨ててしまう人がいるそうである。

同時に、味の素社は1995年7月1日のPL法(製造物責任法)施行に伴い、使用にあたり注意が必要な商品には警告表示(油脂の加熱しすぎによる発火など)を実施した。

2. 既存事業の再編・強化

調味料事業の伸び悩み

表8-3で見たように、この時期には、味の素社の売上高全体に占める調味料の比率は、減退傾向を示した。調味料の売上高それ自体は、一進一退を繰り返しながらともかくも増加傾向を維持したが、その伸び率はわずかであった。

この時期に味の素社は、調味料関連の新商品を次々と家庭用市場に送り出し、「WE-21」計画によってかつて手がけたことのない新分野にも進出した。1981(昭和56)年11月に液体版の「ほんだし・鰹まる」、1982年5月に「Cook Do」の肉用新品種、1983年3月に10種類のスパイスをきかせた「スパイス10」、1984年4月に西日本地域向けに「ほんだし・いりこだし」、1987年10月にみりんタイプ調味料「まるみ」、1988年9月に「ライスクック」、同年10月に「瀬戸のほんじお」、1990(平成2)年8月に「それゆけ!アンパンマンふりかけ」、1993年9月に料理酒、1994年8月に「ほんだし・煮物上手」、1995年2月「瀬戸のだしじお」、1996年2月にオイスターソースなどを発売したのが、その代表的なものである。しかし、一連の新商品のなかで、長期にわたって一定規模以上の売上げを維持するものは、多くはなかった。満足な売上げを保ちながら現存しているものは、「ほんだし・いりこだし」「瀬戸のほんじお」、オイスターソースぐらいである。



「ほんだし・いりこだし」(1984年)



「ほんだし・鰹まる」(1981年)

表8-7 1人当たり年間消費量と飲食店売上の推移

●年	●米(kg)	●みそ(kg)	●醤油(kg)	●飲食店売上(億円)
1965	111.7	7.8	11.7	
1970	95.1	7.3	11.8	
1975	88.0	6.4	11.0	33,102
1980	78.9	6.0	11.0	58,455
1985	74.6	5.4	10.0	78,607
1990	70.0	4.9	9.6	109,462
1995	67.8	4.5	9.0	122,753
2000	64.6	4.3	8.2	129,241
2005	61.4	3.9	7.2	121,565

出所：農林水産省資料

これに対して、業務用商品では、前章の時代に開発を終えていた酵母エキス、ビーフエキスなどの天然系エキス素材が基盤素材となり、これをベースとした加工食品向けの天然系調味料や外食向け調味料の販売が伸びた。これらに対応すべく川崎工場内に天然系調味料新工場を建設し、1983(昭和58)年6月には運転が開始され、1995(平成7)年5月には第2天然系調味料工場の運転が開始された。

これらの施策は、それなりの成果を上げたが、経済状況の変化や食をめぐる市場の変容がもたらした日本

国内における調味料事業の変化を吸収するには至らなかった。表8-7は代表的な和風食材・調味料の1人当たり年間消費量と飲食店売上げの推移であるが、日本人の和食離れ・外食化は、急速に進んだことがわかる。それに伴って、味の素社の和風調味料の売上げは伸び悩んだ。

油脂事業の再編

表8-3で示したように、この時期には、味の素社の売上高全体に占める油脂の比率は、大幅に減退した。調味料とは異なり油脂の場合には、売上高それ自体も、1984(昭和59)年度をピークにして減少に転じた。その背景には、油脂売上高の算定方式の変化という事情も存在したが、総じて、この時期に味の素社の油脂事業が曲がり角を迎えたことは、否定しえない事実であった。

調味料の場合と同じように家庭内での調理機会が減少したことに加え、天ぷらは、「簡便」「健康的」でないとされたので、その調理機会はさらに目に見えて少なくなった。このため味の素社は天ぷら油からサラダ油に、さらに付加価値の高いプレミアムオイルに力を入れることとなった。1982年2月に風味油「シェフレ。」を、同年4月に大豆タンパクによる肉状食品「ナチュラス。」を、1989(平成元)年2月に「べに花油」を、翌1990年2月に「一番しほりごま油」を、1996年2月に「一番しほりのエクストラバージンオリーブオイル」を、それぞれ発売した。1984(昭和59)年5月には、家庭用食用油のペットボトルに、油切れの良い「ノーモレキャップ。」を採用した。

また、ギフトとして食用油の割合が増え、とくに「べに花油」は健康に良いということでブームが起り、それが、家庭用食用油の消費低迷にある程度歯止めをかけた。味の素社は、1993(平成5)年4月にギフト部を調味料・油脂事業

本部に移管し、このビジネスチャンスを生かす体制を整えた。しかし、食用油をギフトにするブームは長続きせず、やがて中元や歳暮を贈る風習そのものがかげりを見せ始めた。

消費の低迷は、油脂業界における生き残り競争を激化させた。消費低迷や競争激化などの環境変化を受けて味の素社は、油脂事業の再編に本格的に取り組むことになった。味の素社の油脂事業再編は、1978(昭和53)年に策定された「油脂事業構造改善案」に基づいて実行された。この「改善案」は、搾油部門の東洋製油社への集約と、横浜工場の精製・包装・物流工場としての再構築とを主要な内容としていた。

味の素社の横浜工場では、搾油部門を東洋製油千葉工場へ集約するため、1981年3月に大豆搾油工程を閉鎖し、1986年4月にサイロを撤去した。一方で、精製・包装・物流工場としての機能を強化するため1981年8月に立体自動倉庫を、同年10月にサラダ油の強化を目指して第2精製工場を、それぞれ完成させた。さらに、1989(平成元)年6月には包装業務に携わる子会社として横浜パック社を設立し、1991年5月には多目的包装工場を完成させた。

味の素社は、このように横浜工場の再構築を進めつつ、同工場においてNOPS(New Oil Providing System)と呼ばれる新しいシステムを稼働させた。NOPSとは、ロジスティクス技術を活用した油脂事業における生販一体システムのことであり、受注情報に直結した生産・包装・物流体制を構築することによって、事業部オペレーションの効率向上や在庫削減によるコストダウンを実現し、油脂事業全体にわたる競争力の強化を図ろうとするものであった。

1986(昭和61)年度から段階的に実施に移されたNOPSによって、販売情報面では、一般用油の量販店などにおけるプロモーション情報を事前に把握することが可能になり、その情報に基づいて生産準備を行い、受注生産を通じて製造日付の新しい商品を供給することができるようになった。また、生産面では、包装工程において型替え(包装品種の切り替え)時間の大幅短縮を実現し、それまでの月ないし週単位の単品大



横浜工場(油脂精製工場)



東洋製油社千葉工場(1980年代)

量生産方式から、受注に応じた多品種少量切替え生産方式への移行を成し遂げた。しかし、多方面の細部に至る変革が必要だったため、横浜工場においてNOPSが本格的に稼働したのは、1989（平成元年）年4月のことである。

消費の低迷に加えて、1993年12月にウルグアイラウンドが妥結し、6年後には油脂製品の関税がなくなることとなった。これを受けて、業界全体

のコスト削減競争は以前より過激になり、各社とも工場のリストラやロジスティックの再構築、要員削減を進めた。また、ブランドより価格が重要な業務用では「ミニタンク」で大手顧客の囲い込みが始まった。「ミニタンク」とは一斗缶の代わりに顧客のところに小型タンクを置き、タンクローリーで配送するシステムで、廃缶の処理が不要となる。

食品事業の拡張と変化

表8-3は、この時期調味料や油脂とは対照的に、売上高全体に占める食品の比率が大幅に上昇したことを示している。食品の売上高それ自体も、この間に約2.4倍も増加した。

1980年代から1990年代前半にかけての味の素社の日本国内における食品事業の拡張は、経営環境の激変に対応することによって実現した。

前述のような消費者のライフスタイルや志向の変化に対応して、味の素社は、食品事業における商品のラインアップを充実させた。この点で、とくに大きな成果を上げたのは冷凍食品であった。冷凍食品事業の成長については、次項で詳しく取り上げる。

冷凍食品以外にも、味の素社は、消費者のニーズの変化に対応した食に関わ

る商品を、相次いで市場に送り出した。1981(昭和56)年2月発売のコレステロールフリーの「サワコーン。」ドレッシング、1982年3月容器入りカップスープ、同年8月「クノール。」缶スープ、1983年3月「クノール中華風・和風スープ」、1984年2月マヨネーズに具材を加えた「マヨネーズDo。」、1984年10月アルファ米によるインスタント「クノール中華風ぞうすい」、1986年9月高級志向の「クノールルゥポタージュ」スープ、1987年9月「クノールスープパスタ」、1988年2月「ドレッシング500」、同年3月サラダソース、コールドタイプの「クノールカップスープ」、フルーツスープとサラダソース、同年8月「味の素KKおかゆ」、同年10月チルド「クノールスープ」、1989(平成元)年8月「クノールカップスープ」チャック、中華スープ、1990年8月「炊きたて一番」ごはん、「味の素KK中華粥」、1991年8月どんぶりの具「プライムディッシュ。」、1996年2月「味の素KKマヨネーズ・ピュアセレクト。」、同年2月「Pasta Do。」などは、その代表的なものであった。

外食や給食市場向けに、チルドでそのまま使える便利な完成品サラダとして、1989年9月に「味の素フレッシュフーズ」ブランドでポテトサラダ・マカロニサラダ・スパゲティサラダ・スライスポテトサラダの4品種を発売した。それらが好調だったため、翌1990年から順次品揃えを拡大していき、ポテトサラダは北海道の農協との提携で産地直送原料を使用した。

ただし、これらの加工食品の売上げの伸びは、冷凍食品のそれには及ばなかった。1993年10月に「マリーナ。」の商標を日本リーバ社(現、ユニリーバ・ジャパン(株))へ売却して、マーガリン事業から撤退したこともあり、味の素社の冷凍食品事業を除く加工食品事業の成長は、一定の限度内にとどまった。

1970(昭和45)年以来、油脂原料は横浜工場で作り、最終製品化はクノール食品社で行っていた「マリーナ」ブランドのマーガリン事業を味の素社が売却したのは、マーガリン市場が縮小傾向にあり、それに伴う激しい価格競争の影響で収益性が悪く、加えて量販店ではプライベートブランド化が進み、量販店での取り扱いが主要3品と縮小されたため、売上げ・利益の回復の見込みが立たなかったからである。1993(平成5)年春まで、セカンドブランドの地位を確保すべく営業努力は行ってきたが、最終の時を迎えた。なお、沖縄味の素社の「HOLIDAY」マーガリンは、同地でトップブランドであり、委託生産(輸入)に切り替えてそのまま販売を継続した。

冷凍食品事業の成長

冷凍食品事業は、味の素社がこの時期に手がけた諸事業のなかで、他と比



発売当時のポテトサラダ

べて順調な成長を実現した分野だった。その背景には、核家族化のさらなる進行、夜食や中間食をとるライフスタイルの広がり、電子レンジの普及、冷凍施設を擁する大手小売チェーンの伸張、冷凍物流の進化などの事情があった。

1979(昭和54)年に設立された味の素冷凍食品社(中部)は、翌1980年11月に本格生産を開始し、味の素グループの冷凍食品の供給体制は、量的には十分なものとなった。一方、品種別に見ると、この時期に伸び率が高かったのは冷凍米飯類だったが、それらは、大阪市のコメック社大阪工場で生産した製品であった。

味の素社は、1981年3月に高級調理冷凍食品の「ザ・ディナー」シリーズ、翌1982年9月に健康和食の「^{うすあじ}淡味」シリーズを発売した。しかし、これらは、市場でのニーズの高まりに比べてやや早すぎるタイミングで商品化したこともあって、消費者に受け入れられないまま終わってしまった。

その後、味の素冷凍食品社(中部)の生産能力を活用するため、1984年3月にチルド惣菜の販売を開始した。消費期限の極端に短い商品なので、当初は名古屋地区限定での販売だったが、味の素冷凍食品社(群馬)から東京、味の素冷凍食品社(中部)から大阪へと次第に販路を広げた。

1992(平成4)年11月には、コメック社の東京工場(千葉市美浜区)が完成した。これは、それまで同社の大阪工場だけでは不足気味だった冷凍米飯類の生産力を増強するための措置であった。ただし、この生産力増強は、やや遅きに失した側面もあった。当時、冷凍米飯類は、冷凍食品全体のなかでも成長が目立つ商品であったが、供給力不足のため、一時は約90%に達した冷凍米飯類市場での味の素社のシェアは、3分の1以下まで後退した。コメック社は、味の素社と日本酸素社合弁のフレック社が社名変更してできた会社である。

冷凍米飯類の生産力増強に関して、コメック社の対応が遅れたことは、合弁会社の経営の難しさを示している。

1980年代から1990年代前半にかけての時期には、外食産業の発展に伴い業務用冷凍食品の需要が一貫して拡大した。この時期、家庭用冷凍食品は、前半には伸びが鈍かったが、後半から順調な伸びを示すようになった。このような状況のなかで、味の素社は、一時、電子レンジ対応商品の品揃えで競合他社に遅れを取り、家庭用冷凍食品のトップカンパニーの地位を明



冷凍輸送車(1980年頃)

け渡すこともあった。しかし、電子レンジ対応商品のラインアップを強化することによって、まもなく首位の座を取り戻した。

1990(平成2)年9月、タイのアユタヤ市に設立した味の素冷凍食品社(タイ)の事業は、タイで冷凍食品を製造し、日本の味の素社へ輸出する方式を採用した。海外子会社で冷凍食品を製造し、日本向けに輸出するというビジネスモデルは、その後、各工場に導入されていった。1995年5月には、競合に対して出遅れている鶏肉製品の生産拠点として、タイのベタグロアグロ社と合弁で、タイのロップリ市に味の素ベタグロ冷凍食品社を設立した。味の素ベタグロ冷凍食品社は、翌1996年7月よりベタグロ社から原料肉の供給を受けて、味の素社が提供した技術で冷凍食品を製造し、その製品をすべて日本の味の素社へ輸出した。1995年12月には、連雲港如意集团股份有限公司(中国、如意公司)、ライフフーズ社(日本)と合弁で、江蘇省において連雲港味の素如意食品社を設立し、冷凍食品の生産を開始した。出資比率は、味の素社が60%、如意会社が30%、ライフフーズ社が10%であった。連雲港味の素如意食品社が現地の野菜原料などを使用して、手作業に近い方法で製造した冷凍食品は、日本向けの輸出にあてられた。その後も、この海外生産・国内販売の方式は拡大している。



タイ味の素冷凍食品社

化成品事業の変革

日本経済の低迷や円高に伴い化成品事業は必ずしも順調ではなかったが、前章の時期より発売されていた「アジデュウ。」「アミソフト。」「CAE。」に加え、1985(昭和60)年発売の「アミホープ。」や1992(平成4)年発売の「エルデュウ。」などの化粧品素材は順調に発展し、1992年からは4年連続2桁成長を達成した。これらの多くは各種の特許で守られていた。例えば、「アミソフト」はその基本製法特許の満了(1986〈昭和61〉年3月)後も、種々配合・用途特許により保護され、「アミホープ」は重要な製法特許(1991〈平成3〉年4月公告決定)により保護された。また、新化粧品素材の研究も積極的に行われ、1993年保湿剤の「マリन्दュウ。」、新規界面活性剤として1994年「アミライト。」、1995年「アミノソープ。」、1996年に紫外線吸収剤の「ソフトシェード。」などとして発売された。これらの開発を通じて培った素材開発・配合技術・安全性評価技術をもとに、1995年に

は化粧品「ジーノ。」の開発が始められた。

プラスチックシートに凹凸の模様をつける離型紙やプリント基板の難燃剤といった化成品ユーザーの生産拠点は海外に移転し、国内向けは減少して輸出が増加した。このため、台湾に化成品の販売会社、台素股份有限公司(味の素社 55%、新日本コンマース社(現、味の素トレーディング社) 15%)を1988(昭和63)年9月に設立した。さらに、1975年より東海工場で生産してきた難燃剤「レオフォス」は、ユーザーの生産拠点海外移転で輸出は増加したが、技術導入先との契約内容変更、原料生産停止を受けて、1995(平成7)年10月をもって21年間にわたる生産を終了し、委託生産に切り替えた。また、1996年7月の川崎工場の電解設備停止に伴い、同設備の塩素を使って三工社(現、味の素ファインテクノ社)で生産していた「エンパラ。」(塩素化パラフィン)は委託生産に切り替え、電解製品の販売は中止した。

また、1980年代に本社開発企画室のイニシアティブのもと、高成長を続けていたエレクトロニクス関連事業領域の開拓を目指して、導電性材料(導電性粉体等)、エポキシ樹脂配合品、強誘電性液晶、調光液晶シート(「ACTシート」)などの開発が進められた。1990年代に入り電子機器の高機能化、軽薄短小化に伴い、それに搭載されるプリント配線板の高機能化が始まった。これまで蓄積してきたエポキシ樹脂などの高分子関係の技術を応用し、1995年頃よりこの分野に特化して研究開発を進めることとなった。当初のターゲットは基板表面の保護を行うレジスト材料などであったが、次章の時代には電子材料としての発売に至る。ポリアミノ酸に関しても生体適合性などを利用して人工皮膚、診断薬担体、人工毛髪などの研究が進められたが、上市には至らなかった。

1981(昭和56)年発売のゲル化剤は、海上へ流出した油の回収用途としては成功せず、1984年に川研ファインケミカル社にライセンスされ、家庭用廃油処理剤として応用された。そして、1996(平成8)年に制汗剤原料として再度発売された。

化成品の販売は、1995年7月の組織変更の際に、



台素社

医薬用アミノ酸や医薬品などの販売とともに各支店から本社各部へと担当が移管された。

3. 新規事業への進出

甘味料事業の離陸

この時期に味の素社は、市場の変化に対応して既存事業を再編・強化するとともに、新規事業にも積極的に進出した。この時期における味の素社の事業多角化の成果として特筆に値するのは、甘味料事業の離陸と医薬品事業の骨格形成の2点である。

味の素社の甘味料事業の出発点は、1970(昭和45)年6月にサール社との間で締結されたアスパルテームのライセンスおよび供給契約である。その契約内容は、サール社が味の素社にアスパルテームの基本用途特許の実施権と日本・アジアでの独占的販売権を与え、味の素社は量産技術と製品をサール社に提供するというものである。しかし、第7章で述べたように、アメリカのFDA(食品医薬品局)は1975年12月に食品添加物としての認可を保留していた。事態が開かれたのは、それから5年後のことである。1979年にフランスがアスパルテームを医薬品として認可したのを皮切りにして、アスパルテームの使用を認める国が相次いだ。FDAも徹底的な調査を行い、味の素社もサール社と共同して安全性評価を何回となく行ったので、まず1981年7月に粉末使用(ドライユース)について、続いて1983年7月には液体使用(ウエットユース)について、アスパルテームの使用が認可された。これらの状況変化を踏まえて味の素社は、1982年4月にアスパルテームの生産を再開し、同年5月にはサール社向けの輸出を本格的に開始した。

アスパルテームは、重量当たりのカロリーが砂糖と同一で甘さが砂糖の約200倍という特徴を持つが、これは、同じ甘さを得るのにアスパルテームは砂糖の200分の1の重量で済むことを意味する。つまり、アスパルテームは、肥満防止などの効果を持つ、優れた低カロリー甘味料だということができる。また、



「Pa」を使用した「コカ・コーラ ライト」の新聞広告の一部(1986年、部分)

砂糖とは異なり、虫菌の原因にならない点も、アスパルテームの大きな魅力である。しかも、サール社と味の素社がライセンス契約を結んだのは、当時の代表的な甘味料であったチクロが、発ガン性の疑いにより、1969年に使用を禁止された翌年のことだった。また、もう一つの甘味料であったサッカリンも、やはり発ガン性が懸念されて、日本では使用が制限されていた。これらの事情から、アスパルテームの開発に対する市場の期待は、きわめて大きかった。1983年には、アスパルテームを使用したアメリカコカ・コーラ社の新製品「ダイエット・コーク」が大ヒットし、アスパルテームの有望な市場性が実証された。その後の海外市場への展開については第3節に記載する。

日本では、厚生省がアスパルテームを食品添加物として認可したのは、1983年8月のことである。世界で24番目の認可であった。この結果、味の素社は、甘味料を日本国内で販売できるようになった。

味の素社は、同年12月、国内市場に向けて、業務用にアスパルテームの原末を「Pal」のブランドで出荷した。そして、翌1984年2月には、一般向け卓上甘

味料として、アスパルテームを「Pal Sweet 1 / 60」のブランドで発売した。当初は百貨店店頭での販売が中心であったが、同年3月に大正製薬社と業務提携して、薬局店頭での販売も開始した。その後、同年9月には、健康や美容への意識が強いダイエット層向けに、「Pal Sweet Slim」も発売した。さらに、翌1985年3月、「Pal Sweet Slim」の名称を「パルスイート。」に改め、「Pal Sweet 1 / 60」とともに、販売価格を約20%引き下げた。

「パルスイート」は、日本市場でも好評を博した。こうして、味の素社の甘味料事業は、国内外で離陸をなし遂げたのである。



「Pal Sweet 1 / 60」

医薬品事業の骨格形成

味の素社の自社開発医薬品の第1号となったのは、1981(昭和56)年9月に発売した日本初の成分栄養剤「エレンタール。」である。成分栄養剤(Elemental Diet ; ED)とは、タンパク質(アミノ酸)、炭水化物、脂肪、ビタミン、ミネラルの5大栄養系がほとんど分解された形で配合された経腸栄養剤のことである。成分栄養剤としては、アメリカのモートン・ノーウィッチ社が1968年に発売した

「Vivonex」があったが、「Vivonex」は、成分構成が日本人に最適というわけではなかった。モートン・ノーウィッチ社に原料用アミノ酸を供給していたのは味の素社だったが、1976年、千葉大学から味の素社に対して、日本人に合った成分栄養剤を開発してほしいと要請があった。これを受けて味の素社は、モートン・ノーウィッチ社に技術者を派遣するとともに、日本国内100以上の施設で臨床試験を行うなどして、成分栄養剤の開発に努めた。その結果、味の素社は、「エレンタール。」という商品名で、1979年12月に単独では初めての医薬品製造承認の申請を行うに至り、1981年5月に最終認可を取得した。それから4カ月後、「エレンタール」は、森下製薬社を通じて発売された。味の素社は、その後、小児用経腸栄養剤「エレンタール-P」を1987年3月に、肝不全用成分栄養剤「へパンED。」を1991(平成3)年8月に、1996年5月には肝疾患用分岐鎖アミノ酸製剤「リーバクト。」顆粒を、それぞれ発売した。これらの製剤は味の素社が目指す、「トータルニュートリションケア」の先駆けとなっていく。

味の素社は、成分栄養剤に続いて、1984(昭和59)年7月にはウイルス性脳炎用医薬原末「Ara-A」を、1986年4月には制ガン剤「レンチナン。」を、1987年2月には抗生物質製剤「アジセフ。」を、1995(平成7)年12月には降圧剤「アテレック。」を、相次いで発売した。これらはアミノ酸誘導体の生理活性機能の研究がベースとなっており、医薬品事業のグローバル化につながった。

一連の医薬品開発は、味の素社の医薬品事業が軌道に乗ったことを示すものであったが、開発した医薬品や医薬用アミノ酸は、森下製薬社を通じて販売された。森下製薬社には味の素社も33.3%出資していたが、1992年4月にルセル・メディカ社と合併して、森下ルセル社となった。さらに、森下ルセル社は、1996年7月に日本ルセル社と合併してルセル森下社、1998年4月にヘキスト薬品工業社等と合併し日本ヘキストマリオンルセル社となり、その後輸液栄養事業を買収し、味の素ファルマ社となる。また、1982(昭和57)年7月には医薬・化成品事業部は医薬事業部と化成事業部に分かれ、1985年7月には医薬開発室が新設された。



「エレンタール」(1981年)

1980年代から1990年代半ばにかけての時期に、味の素社の医薬品事業は、商品分野と組織の骨格の形成を行ったのである。

新規諸事業への進出とその帰結

「WE-21」計画の目的は、「現状の枠や固定観念にとらわれない新しい取り組み」の実施であった。そこで、味の素社は、調味料・油脂・食品等の既存事業や甘味料・医薬品等の新規事業の他にも、多様な新事業へ進出した。表8-8は、そのうちの新事業をまとめたものである。

これらの事業多角化は、1984(昭和59)年策定の「長期経営構想」に基づき「WE-21」がまとめられつつあった1985年頃から始まり、1987年には新事業開発部が立ち上げられて、「現状の枠」外のレストラン、フードサービス、食品関連ビジネス、農業、包装、食卓・食器販売、食品関連企画、資産運用などの多様な業種への参入を、矢継ぎ早に実行した。すべての事業が未経験のものであり、味の素社だけでできるはずもなく、パートナーと合弁で行うことが多かった。それらの多くは、広い意味では食品と関連があったが、なかにはゴルフ場開発のように食品と全く関連がないものも含まれ、最終的には損失を出して清算した。

外食関係では、1985年に「プライムガーデン。」を開店したのを皮切りに、1988年度末までに、「プエンテアルト。」(スペイン料理屋、オーナーシェフの死亡により閉店)、「シンフウ。」(中国薬膳料理、名古屋含め3店あったが、最終的には銀座1店だけとなり株式売却)など8軒の直営モデル店をオープンし、フードサービス事業の一翼を担った。ジェイ・サプライネットワーク社は、味の素社40%、JR東日本レストラン社60%の出資による合弁会社で、東日本旅客鉄道社の外食産業向けに食材を供給した。また、アジツウ社は、テレビ番組「ごちそうさま」で紹介した食材を通信販売することから出発し、やがてカタログ販売にも展開したユニークな会社であったが、インターネット販売が普及した影響を受けて、2003(平成15)年に事業を停止した。

表8-8からわかるように、「WE-21」の事業多角化に関連する設立会社ないし出資会社は、その後、デリカエース社他2、3社を除いてすべてが、清算か、味の素社の手を離れるかのいずれかの道をたどった。理由としては、①早期の売上拡大を期待するあまり、不確実な事業に手を出した、②レストラン、食材供給、サービス業等に適合したノウハウや人材がないのに自分でやりがった、などが考えられる。結局は清算ないし撤退を余儀なくされたのである。

表8-8 「WE-21」計画に関連する味の素社の設立ないし出資企業

●事業内容	●会社名	●設立/出資年月	●清算/撤退年月	●事業概要
レストラン	プライムガーデン	1985年8月	1992年1月	レストラン経営。(株)アジレストランに吸収
	エージェイアイ企画	1987年5月	1987年8月	レストラン経営。(株)アジレストランと改称
	アジレストラン	1987年8月	2001年2月	「シンフウ」などの中華華膳レストラン
	ジャンニーノジャパン	1990年4月	1993年11月	味の素社45%、ダイエー社45%、エーファースト社10%の出資によるジャンニーノブランドの高級レストラン
フードサービス	ブエンテアルト	1987年2月	1991年3月	スペイン料理屋、シェフ高橋氏死亡により閉店
	デリカエース	1988年4月	継続	セブン-イレブン向け弁当などの供給
	中部デリカエース	1989年6月	1993年9月	合弁相手の山梨の中部食品社に株式譲渡
	弁釜デリカエース	1990年1月	2003年8月	セブン-イレブン向け弁当などの供給
	熊本デリカエース	1990年6月	2001年	セブン-イレブン向け弁当などの供給
	グルメロード	1988年5月	2001年以前	ニチイ社との合弁弁当屋チェーン
	エースカフェテリア	1989年3月	2001年4月	味の素社70%、シダコーポレーション社30%で合弁の事業所向け給食事業
	ジェイ・サブライネットワーク	1989年9月	1999年3月	JR東日本レストラン社との合弁による食材の供給
	エーファースト	1989年12月	1994年9月	フードサービスソフト提供とレストラン経営。第一ビル社、東晴建物社、エフック社との合弁
	食品	あじとき	1989年6月	1997年9月
マイネリーベ		1989年12月	1997年10月	JR売店向けを狙った、ユーハイム社との合弁による菓子事業
米久		1989年8月	2000年6月	食肉加工会社への出資。のちに株式売却
農業	味の素エムシーファーム	1987年4月	1991年7月	水耕栽培によるミニトマト生産
	味の素東海シード	1987年7月	1993年3月	東海種苗園者との提携による育種事業
包装	エルパッケージ	1987年4月	2000年10月	ギフトトレイの製造
	アベックスパッケージ	1988年7月	1994年1月	レトルト包装用FK缶の製造。(株)エルパッケージへ営業譲渡
食卓食器	テーブルギャラリー	1988年2月	1999年7月	食卓・調理用品専門店へアジツウ社が出資
	エイムスインターナショナル	1989年2月	1991年5月	高級輸入食器の販売。味の素社28%、三菱商事社34%、岩城硝子社28%、吹田貿易社10%の出資会社。他株主へ株を売却して撤退
食品関連企画	アジツウ	1986年9月	2003年3月	食材の通信販売、カタログ販売
	アジック	1989年3月	1992年7月	平野清子氏との合弁による高級輸入食品販売
	キヨコーポレーション	1989年3月	1992年7月	(株)エイムスインターナショナルの関連会社。高級輸入食材のホテル・機内食などへの販売
	トレッドアソシエイツ	1990年6月	1999年3月	フードサービスのコンサルティング・出版
資産運用	味の素ファイナンス	1987年4月	1998年7月	余裕資金の運用
	アジエステート	1988年12月	—	保有不動産の運用と社宅の管理など。2005年4月味の素ビジネスアソシエイツ社に統合
	エース・インベストメント	1991年9月	1992年8月	味の素ファイナンス社に吸収
その他	富津ゴルフ倶楽部	1988年7月	1996年1月	ゴルフ場開発会社への出資
	ハーベストン	1990年1月	—	フィールドマーケティング、販売促進などの会社に出資。1999年4月に味の素コミュニケーションズ社に統合
	パーフェック	1990年2月	1992年7月	1986年9月設立のコンニャクマンナン販売の日本ダイエタリーファイバー社の事業断念。社名変更し、アスベスト湿潤除去剤の製造・販売へと移行

パン事業の推移

1993(平成5)年5月、セブン-イレブン・ジャパン社から関東地区の取引各社

に対して、フレッシュパン事業(1日3回焼き立てパンを各店舗に配送する)についての説明会があった。味の素社は、さっそくプロジェクトチーム(FBS)を編成後、冷凍ドウ生産、焼成等の検討、消費者テストなどを行い、冷凍ドウの技術を持つ福岡のフランソア社と製パン技術導入のための技術援助契約を結んだ。そして同年12月、静岡県島田市の東海クノール食品社の工場内に味の素フローズンベーカリー社(現、味の素ベーカリー社)を設立し、冷凍ドウの生産を東海クノール社に委託し、販売を行った。冷凍ドウは翌1994年12月横浜に設立されたエースベーカリー社他で焼成され、各地のセブン-イレブン店舗に配られた。1996年1月には、焼き立てパン事業の全体システムを管理運営している東日本フレッシュベーカリーシステム社が増資される際に味の素社も出資し、同社の出資比率は伊藤忠商事社67%、味の素社25%、フランソア社8%となった。

その後の本事業の拡大に伴い、1996年7月から、それまで冷凍食品部が行っていた管理運營業務を、FB事業推進部を新設し移管した。

4. 研究開発・生産・販売の変化

研究開発の動向

この時期における味の素社の経営にとって、食品の品揃えの充実や甘味料・医薬品などの商品化はきわめて重要な意味を持ったが、これらはいずれも、活発な研究開発活動の成果といえるものであった。また、この時期の味の素社の研究開発活動は、次の時代に花開くビジネスを準備するという面でも、大きな役割を果たした。

まず注目すべきは、甘味料アスパルテームの開発である。1978(昭和53)年に味の素社は、アスパルテームのプロセス開発を再開していたが、1981年にアメリカのFDAがアスパルテームを再認可したことを受けて、精製でキーとなる静置晶析技術を開発し、翌1982年には静置晶析法特許を含めプロセス関連特許を5件出願した。同年3月には新しいプロセスによる東海工場の製造設備を完成させた。用途関連特許については、特許部と協力して数年のうちに60件以上の特許網を構築した。さらに、アスパルテームの原料であるフェニルアラニン菌の育種研究にも注力し、1981年には、フェニルアラニン発酵生産の基盤を確立した。

次に取り上げるべきは、医薬品に関する研究開発活動である。1987年には臨床栄養、抗ガン剤、感染症、循環器の4つを医薬開発領域と定めた。臨床

栄養領域では生物科学研究所(戸塚)を中心に輸液や「エレンタール」の開発が進められてきたが、1980年からは肝臓関係の病態を改善・治療するアミノ酸製剤の開発が進められ、「ヘパンED。」や「リーバクト。」の発売につながった。抗ガン剤領域は癌研究所と共同で開発した「レンチナン」に始まり、免疫活性物質インターロイキン2などの免疫療法剤へ発展した。インターロイキン2の構造解明と大量生産開発には欧米各国がしのぎを削っていたが、世界に先駆けて味の素社が成功したため大きな反響を得た。この成功は、当時の先端技術であったバイオ医薬の水準の高さを示すものだったが、味の素社単独での開発の継続は困難と判断し、ロッシュ社と武田薬品工業社に多額の契約金でライセンスされた。感染症領域では新規抗生物質や抗エイズ多糖類の開発が行われたが、販売網が弱かったため「アジセフ」の終売とともに研究を縮小した。循環器領域では、降圧薬や抗血栓症薬などが、川崎地区の合成機能と戸塚地区の評価機能を活用して積極的に進められ、「アテレック。」「ファスティック。」などの開発に成功した。医薬開発を進めるなかで、研究者レベルの専門的な情報を医師に伝えることの重要性を認識し、「製品育成研究、LCM(Life Cycle Management)研究」と称される学術支援活動が行われるようになった。1990年代には、新薬開発のため大量自動スクリーニングシステムや計算機化学などの導入が進められた。

研究開発活動は、食品事業の発展にも大いに貢献した。鰹節フレーバーの研究による「ほんだし。」の品質向上、電子レンジに対応する加工食品の開発、大手ユーザーと連携して顧客満足を実現する「SOCS(Supporting Our Customer's Satisfaction)」方式による業務用食材の開発などは、その典型的な事例である。また、食品に関する研究が新たな事業分野を開拓した事例としては、タンパク結着酵素であるトランスグルタミナーゼをあげることができる。1980年に始めた大豆タンパクによる肉状食品「ナチュラル」事業ではトランスグルタミナーゼの大量生産が望まれていたが、当時よりモルモットの肝臓からわずかに抽出されるだけであった。しかし、1987年研究用にトランスグルタミナーゼを抽出することを依頼していた天野製薬社(現、天野エンザイム(株))がトランスグルタミナーゼを産出する微生物の育種に成功した。天野製薬社は味の素社を含め複数の会社の間で開発契約を結び、味の素社はこの契約のもとに積極的に用途研究を行った。この結果、多数の特許からなる特許網が完成し味の素社がトランスグルタミナーゼを事業化する礎が構築された。こうしてトランスグルタミナーゼの基礎研究の開始から13年目の1993(平成5)年4月に、水練り製



発売当時の「アクティバ」TG-K(1993年)

品用製剤「アクティバ」 TG-Kおよび蓄肉鮮魚用接着製剤「アクティバ」 TG-Bとして発売された。

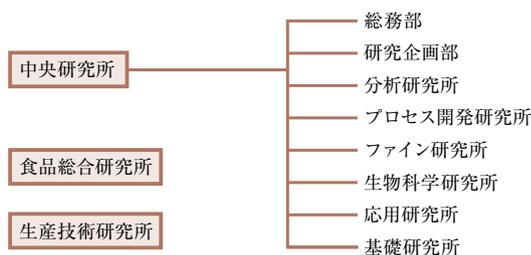
この時期の研究開発活動の成果のなかには、次の時期に大きく花開くものが上記の他にもいくつか含まれていた。化成品に関しては、1990年代に入って成長を続ける電子情報材料の研究が始まり、化粧品についても、OEM生産の受託を通じて「JINO。(ジーノ)」の開発につながる技術を蓄積していった。また、1992年には東京大学と共同で、分岐鎖アミノ酸を競走馬に与えることで馬の走行能力を上げる研究に続き、アスリートのためのアミノ酸を開発する研究が始まり、これらの研究は、1995年発売の「アミノバイタル」に結実した。

研究開発組織の面で味の素社が目指したのは、事業戦略に即応できるR&D (Research & Development) 体制を確立することであった。

基本的には1972(昭和47)年以来の機能別の組織形態であったが、1983年から、基礎・応用研究(R)と開発・支援研究(D)を分ける「RとDの峻別マネジメント」を実施し、重点プロジェクトに研究資源を傾斜配分する方針をとった。1984年7月には、基礎応用研究所とファイン研究所(医薬品・化成品を担当)を中央研究所内に新設し、油脂研究所も中央研究所へ移管して、商品部門別組織の色彩を増していった。

そのうえで、1987年3月、従来の食品開発研究所を分割し、調味料の開発にあたる部門を食品開発研究所として中央研究所から切り離すとともに、食品開発の基礎部門、基盤部門を中央研究所内の食品技術研究所として位置づけし直した。同時に、意思決定の迅速化を図るため、基礎応用研究所も、基礎研究所、応用研究所、分析研究所に3分割した。さらに4カ月後の同年7月には、国際化に即応した生産技術の開発と海外工場への普及支援を目指して、技術センターを中央研究所から独立した組織として新設した。一方、従来の生産技術研究所は、プロセス開発研究所へ改組された。

味の素社の研究所の組織図 (1991年7月1日現在)



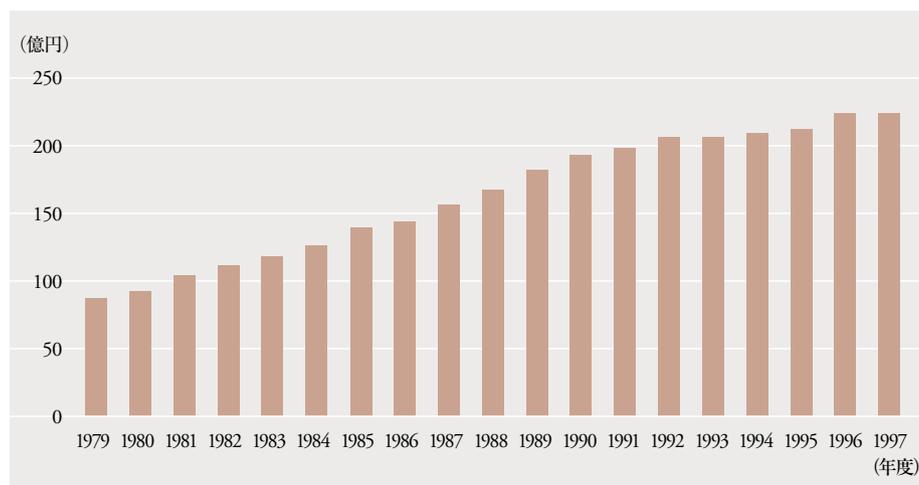
1991(平成3)年7月の組織改正では、食品の基礎研究から顧客へのTS(Technical Service)までの研究開発活動を、一貫性を持って効率的に行うことを目的として、食品開発研究所に中央研究所内の食品技術研究所を統合させる形で、食品総合研究所を設立した。同時に、技術センターも生産技術研究所へ改組し、機能を強化した。その結果、左のような研究開発体制が構築された。

味の素社は、研究開発に取り組むにあたって、外部との連携も重視した。本章でも述べたように、医薬開発やアミノ酸の利用に関しては大学や企業・その他の研究所と共同で行う例も少なくない。分子育種については中断の時期があり、1989年にアミノ酸生産菌の育種に分子育種を本格的に進める決定が行われる時点では、全般に出遅れてしまった。このため、翌1990年12月に、必須アミノ酸の一種であるスレオニンの製造技術に関して、ソ連の遺伝子工学応用微生物研究所(VNII Genetika；ジェネチカ研究所)からライセンスを独占取得した。同研究所とはその後も継続的な協力関係を保った。

この他、味の素社は、1992年3月には、バイオセルロースを新素材として開発する目的で、通商産業省所管のナショナルプロジェクトの研究開発会社であるバイオポリマー・リサーチ社の設立にも参加した。

右の図は、味の素社の研究開発費の推移を示したものである。この図か

味の素社の研究開発費の推移 (1979～97年度)



らわかるように、研究開発費は右肩上がりが増加し、1981(昭和56)年度に初めて100億円を超えたのち、1992(平成4)年度に200億円を突破して、1996年度には224億円に達した。全社的にリストラ(構造改革)の動きが強まった1993～95年度には研究開発費の伸びも鈍ったが、その時期にも、絶対額が減少することはなかった。

国内の生産動向

この時期は、本節で述べてきたように国内で消費者動向が変化し、味の素社が収益の柱としていた一般家庭向けの調味料・食品は相次ぐ新製品の投入にもかかわらず、大きく成長することはなかった。欧米では保護主義的な動きが顕著となり、同時に急激な円高となった。このため、多くの産業で日本国内の工場は競争力を失って生産拠点を海外に移し、「国内の空洞化」「リストラ」が進んだ。味の素社も例外ではなく、1993年に立案された「MSG世界戦略」を通

表8-9 川崎工場の動向(1981～96年)

●年月	●事項
1981年2月	自動倉庫建設完了
1981年5月	「エレンタール」製造開始
1981年9月	「ほんだし・鱈まる」製造設備完成、製造開始
1981年12月	澱粉製造終了
1982年3月	MSG樹脂脱色設備完成
1982年6月	「味液」脱色設備増強および品質改善工事完成
1983年6月	天然系調味料新工場完成、運転開始
1983年12月	チロシン製造開始
1984年2月	「ほんだし・いりこだし」製造設備完成
1985年9月	「アルギンZ」製造終了(委託生産に切り替え)
1985年12月	糖化工程合理化工事完成
1986年9月	フェニルアラニン製造終了
1986年11月	検査情報システム稼働
1987年3月	MSG精製工程新鋭化工事完成
1987年10月	「味蔵」製造設備完成
1989年3月	水江町の土地購入
1990年12月	アミノ酸増産工事
1994年6月	MSG一貫生産停止
1995年5月	第2天然系調味料工場完成

表8-10 MSGの輸出入実績 [単位:トン]

●年	●輸出	●輸入	●Glu輸入
1980	11,363	1,986	
1982	6,801	3,013	
1984	10,088	2,931	
1986	3,687	6,440	
1988	614	12,442	1,590
1990		20,139	4,958
1992		26,199	17,035
1994		34,077	30,395
1996		38,306	44,964
1998		35,266	50,299

出所:財務省、貿易統計

じての国際的な事業改革、翌1994年からの「5500人体制委員」主導による国内要員再配置や省力化投資が行われた。また、海外のMSGがその安値を武器にして日本への輸出を開始したことも対策を迫られる要因であった。

川崎工場の周辺では住宅が増えて都市化が進み、川崎縦貫道、大師線の地下化、多摩川リバーサイド計画など、工場敷地の利用に大きな制約を与える計画が進行中であった。また、大型のプラント機器を市街地のなかで昼夜連続して運転することや大地震を想定した場合に電解設備を置くことは大きなリスクと認識されるようになっていった。このことが円高による国際競争力の低下に加わり、1994年6月川崎工場は発酵工程からのMSG一貫生産を停止し、同年10月よりインドネシアおよびブラジルから輸入した粗製グルタミン酸を工場内で精製して製品化するようになった。それに伴い、電解工場は停止となり、長年続いていた苛性ソーダ他の販売は同年7月をもって中止、廃液の処理負荷も減少した。なお、海外工場では醗酵工程からの副生液は液肥として有効活用されているので、もともと廃液の処理負荷は軽い。第2天然系調味料工場は、川崎市水江町に先行取得していた敷地に建設することが1991年6月に決定されていた。しかし、行政の要請とMSG一貫生産の中止によるスペースの創出見通しを受けて、1993年2月、川崎工場内への建設に変更された。

そして、川崎工場は、MSG発酵による生産工場から、食品・アミノ酸などの混合・包装工程中心の工場へと変化していくことになった。また、長年続いた澱粉の生産も1981(昭和56)年に停止した。表8-9が示すように、味の素社の川崎工場では、主として1980年代に、調味料関連生産施設を中心にして設備投資が行われた。この他、医薬品の「エレンタール」も、この時期川崎工場で生産された。

「アルギンZ」の1985年9月製造中止に代表されるように、この時期の家庭用調味料の新製品は、①多品種少量生産で、②原料が多岐にわたるため、少品

種大量生産に適応していた川崎工場の生産に適さないものも多く、外部への委託生産に移行していった。

なお、川崎工場では、1986年7月に新物流情報システムが稼働した。

九州工場では、表8-11からわかるように、1980年代を通じて、リジンやスレオニンなどを生産する設備が新增設され、アスパルテームとその原料の生産設備についても新設された。また、1988年11月には、新「ハイミー」を製造する設備も完成した。しかし、1990年代にリジンの海外供給体制が整い、後述のADM社の参入などで価格競争が激化するなか、採算上の理由で1995(平成7)年3月にリジン生産は停止した。

東海工場では、表8-12が示すように、1980年代を通じて、アスパルテームや医薬品、化成品を生産するための設備投資が積極的に展開された。その過程では、動物試験室や治験薬設備などの施設も整備された。

横浜工場については、前述した油脂事業の再編に伴い、市場動向に即応する精製・包装・物流の拠点として表8-13のような投資と仕組みの変更が行なわれた。1981(昭和56)年3月に大豆搾油工程を東洋製油社に移管・集中して効率化を図り、同年8月には立体自動倉庫を完成させ物流費低減の一助とした。同年10月には第2精製工場を完成させて天ぷら油からサラダ油への需要シフトに対応し、1987年9月には新しい受注生産体制であるNOPSを構築する取り組みが始まった。

鹿島工場は核酸の一種であるイノシン酸の需要増に対応し、また東海工場の他の供給基地を確保するため、味の素社の国内第5の工場として茨城県に建設された。鹿島工場の敷地は、鹿島石油化学コンビナートの一角にあり、1986年8月に取得した。同年7月には川崎工場内にKK班が設置され、「小さく生んで、大きく育てる」を基本に、スリムな工場づくりを目指して初期の設備投資は最小限に抑え、間接業務は川

表8-11 九州工場の動向(1981~96年)

●年月	●事項
1981年4月	原料多様化工事完成
1981年12月	シスチン製造設備建設(1982年3月製造開始)
1982年8月	フェニルアラニン製造開始
1982年12月	リジン設備増強、小型工場完成
1983年8月	加里安製造開始
1984年9月	アスパラギン酸製造設備完成
1986年4月	アルギニン製造設備完成
1987年6月	飼料用トレオニン製造設備完成
1988年7月	トレオニン設備、トリプトファン設備完成
1988年11月	新「ハイミー」設備完成
1988年12月	リジン設備増強
1990年12月	医薬用アミノ酸精製工場完成
1991年7月	フェニルアラニン新設備稼働
1995年3月	飼料用リジン生産終了

表8-12 東海工場の動向(1981~96年)

●年月	●事項
1981年2月	「レンチナン」原末工場完成(1985年11月製造開始)
1982年2月	医薬用アミノ酸製造設備増強
1982年3月	アスパルテーム製造設備完成(4月製造開始、5月サール社向け出荷)
1982年5月	IN(イノシン酸)製造設備増強、逆浸透膜濃縮法採用
1983年9月	「ブレンアクト」製造プラント完成(10月試運転開始)
1984年3月	新製法によるアスパルテーム製造設備完成(4月試運転開始)
1984年7月	アデノシン製造開始
1985年12月	「レンチナン」製剤製造開始(1987年3月工場運転開始)
1986年8月	動物試験室完成
1986年11月	「アジセフ」(AC-1370)原末製造設備完成(12月製造開始、1987年4月本格生産)
1987年9月	「アジセフ」製剤設備完成(10月本格生産)
1987年10月	ユビデカレノン製造終了
1987年11月	DDAおよびDDIを緊急製造
1988年7月	治験薬設備完成
1988年11月	「レンチナン」原末新工場完成
1989年	アスパルテーム生産設備増強
1990年	アスパルテーム生産設備増強
1994年10月	「アジセフ」生産終了

表8-13 横浜工場の動向(1981～96年)

●年月	●事項
1981年3月	大豆搾油工程閉鎖
1981年8月	立体自動倉庫完成
1981年10月	第2精製工場完成
1982年1月	風味油「シェフレ」製造開始
1982年2月	繊維状タンパク製造開始
1983年7月	新保全工場完成
1984年9月	進物包装開始
1985年7月	エステル交換設備新設
1986年4月	サイロ撤去完了
1987年9月	受注生産体制(NOPS)構築プロジェクト発足
1990年3月	加工用油脂ブレンド工場完成
1991年5月	多目的包装工場完成



鹿島工場

崎工場が担う「川崎工場の分工場」の位置づけで計画され、1988年3月に竣工した。設備運転はコンピューター制御で集中管理し、作業の標準化(マニュアル化)を進め、資格を要しない小型ボイラーを設置し、定期修理などは川崎工場工務部の管理下で行った。その結果、26名から29名と味の素社としては異例に従業員数が少ない工場になった。設置当初の取得用地は17万2000㎡だったが、行政の要請もあり、1988年9月に10万7000㎡を買い増し、1992(平成4)年3月に設立された研究開発会社のバイオポリマー・リサーチ社の施設も同敷地内に建設された。

表8-14は、工場別従業員数の推移を示したものである。この表からわかるように、味の素社の工場で働く従業員の総数は、1981(昭和56)～89(平成元)年度末に減少した(1986<昭和61>年度末のみ一時的に増加)のち、1990(平成2)～93年度末にはいったん増加に転じ、1994～96年度末には再び減少した。

1980年代に他の工場で減員が進むなかで、東海工場でのみ増員が見られたのは、同工場で、アスパルテーム、医薬品、化成品などに関する生産設備の増強

が、積極的に展開されたからである。1994～96年度末の全体的な減員の理由は、1節にも記載のとおり1960(昭和35)～62年の大量採用者が定年退職を迎えたことによるもので、それを控えた1990(平成2)～93年度末には業務の引き継ぎもあり一時的な増員となった。

味の素社の工場における従業員の総数は、1980(昭和55)年度末の2109人から、1996(平成8)年度末には1847人に減少した。1981～96年の時期に工場は、包装に手間のかからない輸出などのバルク商品(1人当たり生産性の高い)生産量の大幅減少があったが、人手のかかる家庭用商品の増加を外注等で対応して、要員数を減らした。

関係会社の国内生産設備では、1988年のデリカエース社の埼玉県川口工場、1991年の東海クノール食品社の静岡県島田工場、1994年の味の素フローズンベーカリー社の島田工場、1994年のエースベーカリー社の横浜工場、1996年の

味の素ゼネラルフーズ社の群馬県尾島工場などの竣工があげられる。

営業体制の再構築と営業間接機能の強化

大規模スーパーやコンビニエンスストア企業が流通経路のなかで力を強めるという新たな状況のもとで、味の素社は、1990年代前半に営業体制の再構築に取り組んだ。具体的には、広域営業本部の設置、支店

利益管理制度の導入、取引制度の改訂、営業活動の革新などの施策を講じたが、取引制度改訂と営業活動革新については後の項で取り上げることにして、ここでは、広域営業本部設置と支店利益管理制度導入について、目を向ける。

味の素社は、1990(平成2)年7月、一般家庭用商品に関して、大規模スーパーやコンビニエンスストア企業の要請に機能的に対応するため、広域営業部を設置した。その後、家庭用商品の供給のみならず、デリカ分野や外食チェーン向けビジネスをも包括して、大手小売企業に対し全業態的な対応を図るため、1994年7月には、広域営業部とデリカ事業部を統合して、広域営業本部を新発足させた。

味の素社は、1984(昭和59)年10月に本社・支店のコンピューターを、本社情報システム部に導入したIBM3081に統合したのをきっかけにして、情報システムの再構築に取り組んだ。その結果、本社・支店が同一のデータベースを使用するようになったことで、在庫管理・需給調整の効率化や企業間データ交換の迅速化が進み、販売情報の検索、受注・出荷時間の短縮、全国翌日出荷の実現、割戻金処理の自動化など、業務遂行のスピードアップと得意先に対するサービス向上が実現した。

これらの成果を踏まえて味の素社は、1987年8月から支店が行っていた経理事務を統合する作業を進め、翌1988年10月、営業事務センターを発足させて

表8-14 味の素社の工場別従業員数の推移(1980～96年度末)[単位:人]

●年度末	●川崎工場	●横浜工場	●東海工場	●九州工場	●鹿島工場	●合計
1980	1,306	153	296	354		2,109
1981	1,250	137	314	346		2,047
1982	1,238	137	330	340		2,045
1983	1,217	133	338	335		2,023
1984	1,184	130	335	332		1,981
1985	1,101	127	376	322		1,926
1986	1,080	129	444	313		1,966
1987	1,025	123	430	301	29	1,908
1988	989	125	432	309	29	1,884
1989	961	118	452	303	28	1,862
1990	942	124	472	303	28	1,869
1991	987	133	513	341	27	2,001
1992	1,026	136	543	354	28	2,087
1993	1,050	141	531	362	27	2,111
1994	1,043	140	504	339	27	2,053
1995	981	132	475	320	26	1,934
1996	930	126	457	308	26	1,847

経理事務を一元化した。その後、営業事務センターの経理機能、商品センターの物流機能、さらには情報機能を集約して、1995(平成7)年7月に営業総合事務センターを新設した。

また、味の素社は、情報システムの再構築と歩調を合わせて、1986(昭和61)年から新物流システムを段階的に採用した。そして、1990(平成2)年物流部は、競争力強化と物流費の抑制に向けて“物流効率化検討会”を設置し、①車両運行効率・輸送生産性の向上、②配送センター作業改善による生産性の向上、を目指し検討開始した。それらの結果を踏まえ、加えて日付管理などの物流品質の向上、関西地区の倉庫の老朽化対策を解決するため、1991年4月、西日本流通センター(兵庫県西宮市、敷地2万3000㎡、延床1万㎡、2階建て)を完成させた。この進め方をモデルに、翌1992年4月の東日本流通センター(横浜市鶴見区、敷地1万4000㎡、延床1万9000㎡、4階建て)をはじめ各地の倉庫の新築が始まった。

1995年には、世間の物流のIT化に合わせ、ITFコード(Interleaved Two of Fiveの略、標準物流コード)の商品外箱側面下側への印刷を開始した。これによりIT化した倉庫では、商品の入出庫の際、メーカーや商品名のとり違い、読み間違いによるミスを未然に防げるようになり、また手間の削減にもつながっている。

1992年、味の素社は、すべての国内事業でアイテム整理を行った。売上げが減少して利益貢献度の低い商品が、少量でも売れるからと、残ったままになっていた。しかし、それらの商品は、原料調達、生産、在庫管理、物流システム、営業・受注などの業務にかかる費用により、利益には全く貢献しないどころか損失を出していた。各事業部門が売上げ・利益のABC分析を行い、それをもとに商品を整理した結果、品種数は1990年の3928個から1991年には2890個と大幅に削減され、業務効率化につながった。そして食品開発室は“アイテム管理の手引き”を作成し、これ以降も同様の管理を継続した。



味の素物流社 西日本物流センター



味の素物流社 東日本物流センター

外食関係事業部の設置

味の素社は、1986(昭和61)年7月に外食事業部を設置し、大手外食レストラン(ファミリーレストラン、ファストフード等)関連のプロジェクトに対応する体制を整えた。外食レストラン向けの対応は広範にわたり、製造供給というよりも食品問屋的な流通業の仕事となった。その後、1991(平成3)年7月に外食事業部を改組し、大手外食レストラン対応は東京支店へ移管するとともに、デリカ推進部を新設した。デリカ推進部は、IYグループ向け、ダイエーグループ向け、セゾングループ向けを中心にして、取引量を拡大した。1992年時点の売上高で上位を占めたのは、冷凍食品「カウンター FF用ピラフ類・コロッケ・グラタン・ドリア」、調味料「調理麺用だし、かえし」などであった。デリカ推進部は、1994年7月には、広域営業本部に統合された。

取引制度の改訂と営業の革新

系列化して大規模化したスーパーやコンビニエンスストア企業、大手外食チェーンは、従来の日本の取引慣行を変えるほどの力を持つようになった。現実を直視した味の素社は、状況を前向きに打開するため、1994(平成6)年4月に外食用ドライ商品(調味料、油脂、食品、甘味料商品)と業務用冷凍食品を対象にして、翌1995年4月には家庭用ドライ商品を対象にして、取引制度を抜本的に改訂した。

取引制度の改訂は、店格制度と価格制度の2点にわたるものであった。この制度改訂のねらいは、店格制度については、①営業生産性の低下、②広域に展開する成長企業に対する全体戦略視点の不足、という二つの問題を解決することであり、価格制度についても、(1)小売企業のバイイングパワー拡大に伴う流通コストの負担増(納入価格引下げ要請の強まり)、(2)複雑な価格形成に起因する事務作業の肥大化、という二つの困難を克服することにあった。

店格制度について見れば、制度改訂以前に味の素社が採用していたのは、エリア別・商品別の特約店制度であり、店格分類は特約店・登録2次店・登録3次店・契約小売店となっていた。これらは、当時の日本で一般的な店格制度であった。1994～95年の制度改訂を通じて味の素社は、エリア別・商品別の特約店制度に代えて全国統一売上基準を導入した(ただし、冷凍食品を考慮に入れて、温度帯別特約店制度を導入した)。また、店格分類に関しては、特約店(直取引を行う卸店)・準特約店(特約店から仕入れる卸店)・登録小売店(スーパー等)に改め、表8-15のように、味の素社側の対応基準を明確にした。

表8-15 1994～95年の取引制度改訂時における味の素社の店格別対応基準

対応内容	特約店	準特約店	登録小売店
直取引	あり	なし	なし
販促・回訪	あり	あり	あり
直送	あり	あり	流通センターのみ行う

一方、価格制度について見れば、制度改訂以前に味の素社が採用していたのは、基本価格である生販価格に加えて希望卸売価格および希望小売価格も示す3段階建値制度で、これもまた、当時の日本で一般的な価格制度だった。1994～95年の制度改訂を通じて味の

素社は、3段階建値制度を廃止し、代わりに、基本価格である仕切価格を特約店にのみ示すマークアップ制度を採用した。同時に、販売手数料(いわゆる「リベート」)を廃止し、物流・発注などによる機能割引も設定しない方針をとった。

これらの制度改訂は、店格制度や価格制度に関する上記の問題や困難をある程度軽減する効果を発揮した。ただし、ここで注目する必要があるのは、取引制度の改訂が、操作可能な販売手数料や機能割引という手段を消滅させることによって、従来型の価格訴求型営業に行き詰まりをもたらしたことである。

取引制度の改訂を機に、味の素社の営業のあり方は、価格訴求型から提案型へと大きく転換することになった。当時、味の素社の社内で盛んに強調された「取引から取り組みへ」という言葉は、この転換の重要性をよく示している。

提案型営業への転換は、外食用営業における「スクラム」(SCURAM: Satisfy Channel & User's Requirements of AjinoMoto)、家庭用営業における「カテマス」(CATEMAS: CATEgory MAnagement Support system of ajinomoto)や「マックス」(MACS: Menu And Crossmerchandising Sp)などを通じて、追求されることになった。

このうち「スクラム」は、外食得意先の課題やニーズを把握し、コンサルティング型営業を目指すものであった。この考え方に基づき、全国共通のチャネル分析手法の確立、卸機能を強化し需要開拓を進めるための販売店との勉強会の実施、当社業務用営業担当者への食品知識や調理技術習得のための研修の実施、市場や業態の分析を踏まえたメニュー開発などが進められた。

また、「カテマス」は、メーカーと流通業者が相互の売上げと利益を中長期的に最大化するために、商品のカテゴリーに注目して戦略的に行動することを意味した。量販店売場への棚割り提案を基本とする、売場活性化を目指した活動だった。

さらに、「マックス」は、得意先起点のメニュー提案であった。量販店は、お客様がほぼ毎日購入する生鮮食品の販売が一番大事である。その生鮮食品の状況を当社が事前に把握し、売りたい生鮮食品と味の素社商品とを組み合わせたメニューを提案して、店頭での販促を展開するものだった。

情報システムの整備

味の素社における情報システムの整備は、1956年にパンチカードシステムを給与計算等に導入したことに始まる。味の素社は、1966年にコンピューターを導入して、事務処理作業の置き換えに着手し、1969年には各種コード体系を整備した。1970年代にはいると、本社には大型の日本電気製ACOSを、東京支店以外の各支店には中小型の日本電気社製System100を配備し、本店における物流・販売・請求・会計・購買・輸出システム、各支店における受注・出荷・在庫・販売システムをそれぞれ拡充して、データのオンライン収集が可能な基幹情報管理システムを整えた。

しかし、当初標準化されていたシステムも、事業所毎の業務に合わせた改良が加えられ、次第に仕様が異なっていく。そのため、味の素社は、システムの集中管理を行うべく1984年から、ホスト機をIBM社製の大型コンピュータに転換して、基幹システムの再構築に取り組んだ。この取組みは、既に述べたように営業体制の再構築と歩調を合わせて行われた。3年をかけて販売・物流システムの再構築が完了し、ついで、1988年にはジャストイン物流システムが、1990(平成2)年には新会計システムと営業活動支援システムが、あいついで稼動し、受注翌日着荷を実現させた。

生産部門においては、この間操業維持の観点から工場毎の分散処理を基本方針とし、各現場にDEC社製のミニコンピュータを配備し、生産管理システムや生産実績データベースを構築した。

1989年に味の素社は、川崎工場の敷地内に、防災対策を充実させたコンピュータビルを完成させた。そして翌1990年1月には、味の素システムテクノ社(AJITEC社)を設立した。当時、味の素社は、システムエンジニアを自社要員で賄っていたが、多様化、高度化しつつ領域を拡大する情報化のニーズにそのままの体制で対応することは、困難になりつつあった。AJITEC社の設立は、専門会社を設立することによって、必要とされるシステムエンジニアの確保と育成を意図したものであった。

味の素社においては、工場・研究所で早くからパソコンの活用に着手していたが、1981年年頭、本社・支店のOA化推進という社長方針が明示され、同年4月から系統的なOA教育を実施してパソコン活用の普及



味の素システムテクノ社

を図った。さらに、先の情報システム再構築ののち、「統合OA」に取り組んだ。OAとはオフィス・オートメーションのことであり、1987年7月から、表計算ソフトやワードプロセッサソフトの導入、電子メール(1988年7月)の導入などによるデスクワークの効率化、情報の共有化に取り組んだ。そのため、標準パソコンの配布、ホストコンピュータの設置、高速デジタル回線の利用などがおこなわれた。この取組みは、海外事業所や海外子会社をも包含したものであった。

なお、企業間データ交換については、冷凍食品メーカー7社(味の素社、加ト吉社、大洋漁業社、ニチレイ社、日魯漁業社、日本水産社、雪印乳業社)とVAN(Value Added Network:付加価値通信網)サービスを提供しているインテック社と共同出資によって1986年4月食品業界VAN会社としてファイネット社を設立した。ファイネット社は同年10月から業務を開始し、卸売業とメーカー間の発注、出荷案内、請求明細、販売実績等のデータの迅速、正確な交換により、双方の業務の効率化に大きく貢献した。

第3節……………海外リテールの拡大とバルクビジネスの多極化

1. 海外シフトと事業地域の拡張

海外生産シフトの本格化

味の素社の海外事業は、バブル景気が到来する以前の1980年代の半ばに大きな転機を迎えることになった。1985(昭和60)年9月のプラザ合意に伴う円高の進行が、輸出の伸び悩みをもたらし、海外での現地生産に拍車をかけたのである。

表8-16からわかるように、味の素社の輸出総額は、1984年度をピークに減少に転じた。主要製品ごとの輸出額がピークを迎えた年度は、その他主要調味料・アミノ酸・化成品については1984年度だったが、「味の素」についてはそれより4年早く、1980年度であった。輸出から海外生産へのシフトは、まず1960年代中盤の「味の素」で始まり、円高の進行を受けて、他の製品にも広がったといえることができる。

円高の影響を最も強く受けたのは、国際競争に直接さらされるバルク扱いの商品であった。MSGや、リジン、アスパルテームなどのバルク商品について、味の素社は、低コストでの生産を実現するため、輸出から海外生産へのシフトを急速に推し進めた。

一方、アメリカで医薬品原料としての用途が拡大しつつあったアミノ酸については、ユーザーとの連携の強化やFDAの規制への対応という観点から、アメリカ現地での工場建設が求められた。また、1989(平成元)年9月にベルギーのオムニケム社を買収したことは、味の素社の医薬中間体事業の発展に大きく貢献した。

この時期は、味の素社の主要な投資先が、日本国内から海外へ移行する過渡期となった。激しい国際競争に直接さらされることになった味の素社は、1993年から、国内工場の「CD-30」計画、海外工場の「CD-100」計画、海外工場ナショナルスタッフ化計画を推進し、生産部門のコスト競争力強化に取り組

表8-16 主要製品別輸出額の推移(1978～88年度) [単位:百万円]

●年度	●「味の素」	●その他 主要調味料	●アミノ酸	●化成品	●輸出総額
1978	2,589	1,295	11,800	713	16,888
1979	4,407	1,864	15,845	1,310	23,948
1980	4,688	2,081	16,541	1,542	25,478
1981	3,977	2,325	19,321	1,901	28,405
1982	2,306	2,364	20,154	2,346	34,932
1983	1,397	2,265	19,598	2,415	37,505
1984	2,835	2,524	20,155	2,927	41,624
1985	1,572	2,235	18,532	2,539	36,671
1986	409	1,745	15,833	2,610	28,385
1987	402	2,029	15,458	2,875	25,046
1988	18	1,633	15,924	2,770	22,189

(注) 輸出総額には、その他を含む

表8-17 味の素社の主要海外生産販売法人の従業員数 [単位:人]

●会社名	●所在地	●1979年4月			●1996年7月		
		従業員	出向	合計	従業員	出向	合計
タイ味の素	タイ	646	9	655	541	18	559
ユニオン味の素	フィリピン	1,086	9	1,095	973	8	981
マレーシア味の素	マレーシア	258	7	265	325	7	332
インドネシア味の素	インドネシア	712	13	725	712	10	722
ペルー味の素	ペルー	327	10	337	400	5	405
味の素インテルアメリカーナ	ブラジル	214	20	234	374	11	385
アジネックス・インターナショナル	インドネシア				98	5	103
ササ・インティ	インドネシア				1,090	3	1,093
ササ ファーメンテーション	インドネシア				223	0	223
ユーロリジン	フランス	200	3	203	254	4	258
アメリカ味の素	アメリカ	13	13	26	206	25	231
オムニケム	ベルギー				394	0	394
ベトナム味の素	ベトナム				230	6	236
ハートランドリジン	アメリカ				76	9	85
蓮花味の素	中国				2,696	4	2,700
タイ味の素ベタグロ冷凍食品	タイ				250	0	250
ピオイタリア	イタリア				80	2	82
ユーロ・アスバルテム	フランス				149	4	153
アメリカ日清	アメリカ				457	0	457
日清味の素アリエントス	ブラジル	336	0	336	566	2	568
ワンタイフーズ	タイ	106	0	106	389	0	389
味の素同興食品	台湾				231	5	236
タイ味の素冷凍食品	タイ				271	3	274
小計		3,898	84	3,982	10,985	131	11,116

(注1) 出向は、味の素社からの出向者数

(注2) 味の素社が出資する以前の従業員数は、表示していない

んできた。そして第9章の時代になるが“世界一の競争力を構築”するため、1998年にはWINプロジェクトに取り組むことになった。

表8-17からわかるように、1979(昭和54)年に4000人弱だった主要海外法人従業員数は、1996(平成8)年には1万1000人を上回るに至った。そのなかには味の素社からの出向者も含まれているが、現地採用の従業員数の伸びは、出向者数の伸びをはるかに上回った。中国やベトナムなど、新しい進出先が加わっただけでなく、既存の進出先でも、インドネ

シアやタイ、台湾、アメリカ、ヨーロッパ諸国などを中心にして、海外法人の事業規模が著しく拡大した。この節では、それらの実態について、詳しく見ることにする。

中国等への進出

この時期に味の素社が新たに進出した地域としては、中国、ベトナム、西アフリカなどをあげることができる。

味の素社は、第二次世界大戦終了まで中国で「味の素」を販売し、工場を建設してきたのは第4章までに記載のとおりである。しかし終戦後は中国がMSGを多量に消費する国でありながら、味の素社は全く取引がなかった。その間に中国はMSGの輸出国になっていた。

中国では、1978(昭和53)年にいわゆる改革開放政策が始まり、今日も続く

長期の経済成長がスタートした。味の素社はその翌年の1979年12月に味の素香港社を設立し、中国向けの製品輸出の拠点とした。当時中国には医薬用アミノ酸、飼料用アミノ酸などの市場は存在せず、同社が一から市場を築き上げる役割を果たした。

中国の経済成長は、1989(平成元)年6月の天安門事件で一時的に失速したが、1990年代に入ると、再び勢いを取り戻した。1992年頃までの味の素社の対中国ビジネスは、加工用の輸液用アミノ酸、リジン、医薬品、核酸などの輸出を主体としたものであり、輸出額は順調に伸長した。一方で、リテイルビジネスは未着手のままであり、「適切なタイミングをとらえ、メーカーとしての事業展開を行う」ことが、中国戦略の基本方針とされた。

1990年代に入ると中国では、広東省や上海周辺を中心に消費市場が大規模化し、調味料の分野でも、MSGに次いで、混合調味料のマーケットが確実に形成されつつあった。1985(昭和60)年7月に設置した中国室を1993(平成5)年7月に中国部に昇格させた味の素社は、中国における自社ブランドによる調味料ビジネスの確立を目指した。その背景には、中国はMSGの世界有数の巨大市場であり、中国における調味料ビジネスを成功させるためには、中国国内での生産拠点(販売拠点)の確保が必要不可欠であるとの判断があった。

味の素社は、1993年7月、上海事務所を開設した。上海市とその周辺は、当時、中国国内で、広東省と並んで、消費経済が最も顕在化している地域であった。1993年時点での上海市の人口は約1300万人だったが、500km圏内で隣接する江蘇省や浙江省を合わせると、居住人口は約1億1300万人に達していた。当時、中国全体では360ドルにとどまっていた1人当たりGNPも、上海市では約1500ドルに及んでおり、他と比べて圧倒的に高い水準にあった。上海市は、中国の消費文化やファッションの最先端をゆく都市であり、他の沿海地区の経済特区とともに、中国経済の急速な発展の牽引役を果たしていた。味の素社が上海事務所を開設したねらいは、医薬品、アミノ酸、核酸などを、上海市場(上海市、浙江省、江蘇省)で大規模に輸入販売することにより、将来におけるブランドマーケティングの基盤づくりを行うことにあった。上海事務所は、そのための情報収集と販促活動を展開した。

続いて味の素社は、1993年12月に、中国河南省の周口地区味精廠社(MSG生産会社)と提携し、MSGの生産販売を行う蓮花味の素社を設立した。出資比率は、味の素社が51%、味精廠社が49%であった。パートナーとして味精廠社を選んだのは、同社が中国におけるMSG業界のナンバーワン企業だったか

らで、生産量の半分は「味の素」ブランドで、半分は味精廠社の「味精」ブランドで販売した。当時、中国には、すでに200社余りのMSG生産会社が存在し、年産20万～30万トンのMSGを製造していた。その背景には、河南省に立地す



川化味の素社

れば、MSGの原料となるトウモロコシ澱粉などが入手しやすいという事情も存在した。同社は、味の素社にとって海外で10カ所目のMSG生産拠点となった。

さらに味の素社は、1994(平成6)年10月、中国四川省の四川川化集团公司と提携し、飼料用リジンの生産販売を行う合弁会社として、川化味の素社を設立した。出資比

率は、味の素社が70%、四川川化集团公司が30%であった。事業のパートナーとなった四川川化集团公司は、1956(昭和31)年に創立され、中国5大化学工業会社の一角を占めていた。当時、中国には、リジン生産会社が2社存在しており、年産3000～4000トンのリジンを製造していた。川化味の素社の設立理由は、四川川化集团公司からユーティリティなどの供給を受けられること、四川省が原料となるトウモロコシの産地であること、四川省は同時にリジンを消費する豚の大産地でもあること、などの要因による。当時、四川省では養豚農家の自家配合用の、リジン含有プレミックス生産が盛んであり、中国におけるリジン全需要量の半分弱が消費されていた。

この他、味の素社は、前述のとおり1995年12月に連雲港味の素如意食品社を設立し、冷凍食品の生産を開始した。また、ダイエー社からの依頼を受け、同じく1995年12月に冷凍野菜供給の寧波大栄食品社を合弁で設立した。出資比率は、ダイエー社50%、鐘公廟資産経営投資社30%、味の素社10%、丸紅社10%であった。

これらの事業展開を踏まえて味の素社は、翌1996年12月、中国における投資とその管理を集中的に行う会社として味の素(中国)社を、北京に設立した。

味の素(中国)社は、味の素社の中国における事業の統括・支援を行う戦略拠点となった。

ベトナム、西アフリカへの進出

ベトナムは、人口8000万人で、古くは北部が中国の一部になるなどして、中国文化の影響を強く受けてきたため、ベトナム料理には中華料理の特徴が色濃く表れている。また、19世紀から20世紀にかけてフランスの植民地統治を受けたため、フランスの食文化の影響も大きく、洗練されたマイルドで繊細な味付けである。そのため、第二次世界大戦以前から、MSGが多量に消費されていた。戦後になって味の素社は、1959(昭和34)年にサイゴン駐在を置いたが、ベトナム戦争の激化で1962年閉鎖を余儀なくされた。しかし、ベトナム戦争の終結による南北ベトナムの統一から11年経った1986年12月に、ベトナム共産党がドイモイ(刷新)政策を導入したことにより、再び味の素社がベトナムで事業を行うことが可能になった。

1988年にはベトナムにおけるMSGにおける市場規模は年間約2万5000トンと推定されたが、この頃から、台湾や韓国の競合MSGメーカーが、ベトナムへ進出する動きを見せるようになった。このような状況のもとで味の素社は、1991(平成3)年2月、Union of MSG and Noodles社(現、Vifon社)と合併で、ベトナムのビエンホアにB

&W-Vietnam Co., Ltd. を設立した。味の素社は、1989年5月にホンコンに設立した持株会社であるBroderweck社系由で60%の出資を行った。B&W-Vietnam Co., Ltd.は、1993年1月に、MSGの精製包装および販売を開始した。「味の素」の販売方法は、タイ味の素社の指導による現金直売方式を中心とするものであった。



ベトナム味の素社

その後、B&W-Vietnam Co., Ltd.は、1994年5月に社名をベトナム味の素社(Ajinomoto Vietnam Co., Ltd.)へ改称した。味の素社は、1996年にベトナム側の持株を一部購入した際に、現地において日本からの出資に対する規制が緩和されたのを受けて、Broderweck社経由の出資を、味の素社からの直接出資に切り替えた。ベトナム味の素社は、1998年には敷地を拡張し、MSGの一貫生産を開始して、販売量の拡大に備えた。

一方、西アフリカに目を転じると、かねてよりアフリカ中西部ではMSGの消費が多く、台湾やヨーロッパから輸出されていた。味の素社は、1985(昭和60)年トーゴのロメ市に西アフリカ事務所を設け、代理店経由で近隣国へもMSGを輸出していた。1991(平成3)年、味の素社は、Broderweck社経由でオルサン社と合併にて、ナイジェリアのラゴス市にWASCO社(West African Seasonings Co. Ltd.)を設立した。ナイジェリアは、1億人超とアフリカ大陸一の人口を擁する産油国で、アフリカ中西部の中心的な国でもある。食生活は、北部内陸地のイスラム教遊牧民は穀物、肉、乳製品などを使った料理が多く、西部イスラム教の農耕民はヤム、キャッサバなどの根菜類が中心で、東部海岸地域の

キリスト教農耕民は魚などの海産物をよく食べ、米は全国的に共通して食され、MSGの味付けに合っていた。WASCO社の社長は味の素社によって、副社長はオルサン社によって指名された。WASCO社は、ブラジルのオリエント社(現、味の素ピオラティーナ社)から輸入したMSGを、現地工場(元、オルサン社工場)で最終包装し販売した。ナイジェリアにおける「味の素」の営業活動は、東南アジアで実施されている現金直売方式で行われた。その後、味の素社は、1994年にオルサン社の持株をすべて買い取り、WASCO社を



ウエスト・アフリカン・シーズニング社

100%出資子会社にした。1998年には西アフリカ近隣諸国へも輸出を開始し、売上げは、引き続き順調に伸びている。

2. リテイル・バルク両面での世界展開

海外におけるリテイルビジネスの成長

この時期における味の素社の海外リテイルビジネスの拡張に関して特筆すべきは、第7章の時代にフィリピンで始まった現金直売方式の他国での採用と、

リテイルの対象となる商品の品揃えが充実したことである。

1985(昭和60)年には、タイにて現金直売方式が導入された。それまで、タイ味の素販売社のセールスマンはバンコクを拠点にタイ国全域へ出張して販売促進を行ってきたが、移動時間もかなり長くなり非効率であった。そこで先行するフィリピンやインドネシアと同じく、各地に支店、デポを置き、そこから各地区の小売店へと現金直売を行うこととした。ここでも同方式は好成績を上げ、前項に記載のとおりその後のベトナム、西アフリカでも威力を発揮した。

品揃えについて見れば、味の素社は、タイ、インドネシア、フィリピン、マレーシア、ブラジルなどで、それぞれの土地に合った商品の開発、製造、販売に成果を上げた。

タイでは、タイ味の素社が、1979年11月に風味調味料「ROSDEE(ロッディー)」(チキン味)、1984年8月に複合調味料「味の素プラス」を発売した。同国ではすでに、「味の素」は、各階層に広く行きわたっていた。そこでタイ味の素社は、日本での「ほんだし」のように、より簡便に味付けができる塩味プラスフレーバー付き調味料の「ROSDEE」を発売した。「ROSDEE」とはタイ語で「良い味」という意味で、まず「ROSDEE」(チキン味)を売り出した。当初は、家庭用の6g、24gの小袋で販売を開始したが、タイ風麺(ラーメン、ビーフン等)を売る屋台での使用も多くなり、1984年には120g袋も発売した。また1988年7月には、タイ人に最も好まれるポーク味を発売することで、売上げは飛躍的に拡大した。

インドネシアでは、インドネシア味の素社が、1986年の「Aji-Plus」(複合調味料)発売に続き1989(平成元)年に風味調味料「Masako(マサコ)」(チキン味)を発売した。インドネシア味の素社は、タイにおける「ROSDEE」の成功を参考にしながら、現地の普段の食文化・嗜好に合うレシピ開発のために日本人技術者が地方各地の家に長期間泊まりこんでプロトタイプを改良するという手法で、「鶏だしの風味と味を手軽に」



「ロッディー」の包装工程



海外工場での包装工程(1985年頃)

「おいしくかつ経済的な調味料」という基本コンセプトを満たす商品を完成させた。「Masako」の名前の由来は、インドネシア語で「料理する」の意味の“masak”である。まずチキン味から売り出したのは、インドネシアで、鶏食材が圧倒的に使用されていたからである。そして、店頭でのカレンダータイプの商品陳列、デモ・セリングや景品付きキャンペーン等のプロモーション、ラジオ・新聞等を使った広告・宣伝などの販売促進活動を積極的に展開し、翌年にはビーフ味を発売した。さらに、1993年には、インドネシア味の素社の製品のみを販売するインドネシア味の素販売社を設立した。

フィリピンでは、1980(昭和55)年本社の屋上にクッキングプラザを開設し、普及活動を開始した。1982年6月、ユニオンケミカルズ社は社名をユニオン味の素社(Union Ajinomoto, Inc.)へと改称した。フィリピンにおける料理は、中国、スペインの影響をとくに大きく受け、他の東南アジア諸国と共通するものの、味付けは淡白で辛い料理はほとんど見かけない。主食は米だが、副菜の素材は鶏肉、豚肉がメインで、味付けにはココナツ、パティス(魚醤)を利用したものが多く、これが独特の甘みや香りを出している。また、最近は醤油を使うなど日本の食文化も取り入れられている。それらを背景として、ユニオン味の素社は、1991(平成3)年7月に炒め物料理に最適なガーリック・玉ねぎ・肉の風味調味料「GINISA(ギニサ)」を発売した。そして、1996年には、初の液体調味料「AJI-TOYO®」を発売する。

マレーシアは、人口2700万人のイスラム国家ではあるが、民族はマレー系6割、中華系3割、インド系1割の構成で、それぞれが自分の文化や食生活を守っている。インドネシアと共通した伝統的なマレー料理、中華料理から独立進化した料理、インドのカレー料理が存在する。マレーシア味の素社は、1986(昭和61)年の“ごま油”、1989(平成元)年「Pal Sweet®」甘味料、1994年の「Aji-Mix」に続き、1996年に炒飯用調味料である「SERI-AJI®(スリアジ)」を発売した。「SERI-AJI」は、マレーシアの全国民共通メニューである米を使った炒飯に最適な調味料であった。マレーシア味の素社は、店頭でのサンプリング、試食と連動した店頭プロモーション、「味の素」とセットの販売キャンペーンなどの販売促進活動を展開した。また「SERI-AJI」は、シンガポールでもシンガポール味の素社によって販売されている。

ブラジルでは、味の素インテルアメリカーナ社が、1982(昭和57)年「Aji-Sal(アジシオ)」、1987年9月に基礎調味料「Sabor a mí®(サボーラミ)」を発売したのに続いて、1988年8月には風味調味料「SAZÓN®(サゾン)」を発売した。

「SAZÓN」は、MSGに塩とフレーバーを混合した風味調味料であり、もともとは、アメリカ味の素社の取引先だったプエルトリコのアクセント社が同国で販売していたものであった。味の素社は、同社のペペ・オルティガ氏の好意により「SAZÓN」の使用許可を得て、ブラジルの味の素インテルアメリカーナ社で製造、販売を開始した。味の素インテルアメリカーナ社が1978年に売り出した「HON-DASHI(ほんだし)」は、主に日系ブラジル人の間でしか売れなかったが、「SAZÓN」は全ブラジル人に受け入れられ、順調に売上げを伸ばした。

ペルーでは、ペルー味の素社が1979年に、風味調味料とは異なるが、「AJI-NO-SILLOO」ブランドの大豆醤油を発売している。

味の素社の海外リテイルビジネスにおける品揃えの拡充は、風味調味料以外の分野でも見られた。

飲料の分野では、タイ味の素社が、1993(平成5)年に缶コーヒー「Birdy(バーディ)」を発売した。当時、タイではネスレ社から紙パック入り液体コーヒーが販売されていたが、タイ国産で缶飲料が生産開始されたことに着目し、タイ味の素社は他社に先駆けて缶コーヒーの発売に踏み切ったのである。「Birdy」は、まずトラック運転手の間で好評を博し、タイ味の素販売社の強力な販売網によって、タイ市場に根づくヒット商品となった。1997年1月、味の素社とカルピス社は、合弁でタイ味の素カルピスビバレッジ社(Ajinomoto Calpis Beverage <Thailand> Co., Ltd.)を設立し、缶コーヒーの自主製造を開始した。同社は、翌1998年に乳酸飲料「Calpico Water(カルピコウォーター)」を発売した。

インドネシアでは、「カルピス」コンクを製造・販売しようと、1994年7月に味の素社とカルピス社の合弁により味の素カルピスビバレッジインドネシア社(PT Ajinomoto Calpis Beverage Indonesia)を設立した。技術・製造はカルピス社が、販売・マーケティングは味の素社が分担し、1995年に「Calpico」の名称で発売した。



「サゾン」のキャンペーン



発売当時の缶コーヒー「バーディ」



日清味の素アリメントス社

なお、ブラジルでインスタントラーメンの製造、販売に携わっていた日清アリメントス社(Nissin Alimentos Ltda. 味の素社と日清食品社との合弁会社)は、現地での需要拡大に対応するため、1981(昭和56)年8月にサンパウロ州イビウナ市に新工場を完成させた。そして、1983年9月には社

名を日清味の素アリメントス社(Nissin-Ajinomoto Alimentos Ltda.)と改称し、2カ月後の11月には味の素社と日清食品社の持株比率を従来の55:45から50:50に改めた。同時に新製品の「カップヌードル」も発売した。

またペルーでは、ペルー味の素社は1977年12月アリメントスラーメン社に出資し、1980年「Aji-no-men®」ラーメンを発売した。

1980年代から1990年代半ばにかけての時期の東南アジア諸国やブラジルでは、所得水準の向上に伴い、それまでMSGだけに限定されていた消費者の需要が、風味調味料や加工食品にも向かうようになった。味の素社は、このような新しい動きを敏感に察知して、海外リテイルビジネスにおける品揃えの拡充を進めたのである。

MSG生産のグローバル化

次の図からわかるように、味の素グループのMSGの生産量は、1980年代以降急増したが、それを牽引したのは国内生産ではなく、海外生産である。新興国におけるMSG市場の拡大、それに伴うMSG価格の低下、原料立地の重要性の高まりなどの諸要因が、MSG生産の一層のグローバル化を促したのである。

味の素社は、1993(平成5)年4月にMSG事業の世界戦略を策定した。戦略策定の目的は、「グローバルな視点からMSG事業のとるべき方向、目標および目標達成のための手段を明確にし、長期利潤の極大化を実現しうる競争優位を構築する」ことにあり、戦略策定にあたっては、核酸・リジン・アミノ酸とは違って、「経済的に発展途上にある国、地域においてMSG自体が消費者商品たり得る」

という、MSGの商品特性に注目する方針をとった。そして、具体的には、販売面では、

① 東南アジア、中国、西アフリカを重点市場とし、とくにリテイル市場の育成と獲得を目指す。

② バルク市場では、低い製造コストと効率の良い販売体制の実現により、他社に対する競争優位を確保する。

という2点を、生産面では、

③ 原料調達から生産までの投資の効率化を進めるとともに、環境問題、関税、為替などの動向も視野に入れて、生産体制を再編成し、コスト競争力に優れた世界的な供給ネットワークを作り上げる。

という点を柱に据えた、MSG事業の世界戦略を打ち出した。

前項で見た海外リテイルビジネスの拡充は、この世界戦略の①に沿うものであった。それだけでなく、味の素社は、②のMSGバルク市場での国際競争力確保についても、③のコスト競争力を持つ世界的なMSG供給ネットワークの構築についても、世界戦略が打ち出したものと同じ方向を目指して行動した。

表8-18は、味の素グループの主要な海外MSG生産拠点の生産高を、ブラザ合意が成立した1985(昭和60)年度と、この章が取り上げる最終年次である1996(平

味の素グループのMSG生産量の長期的推移

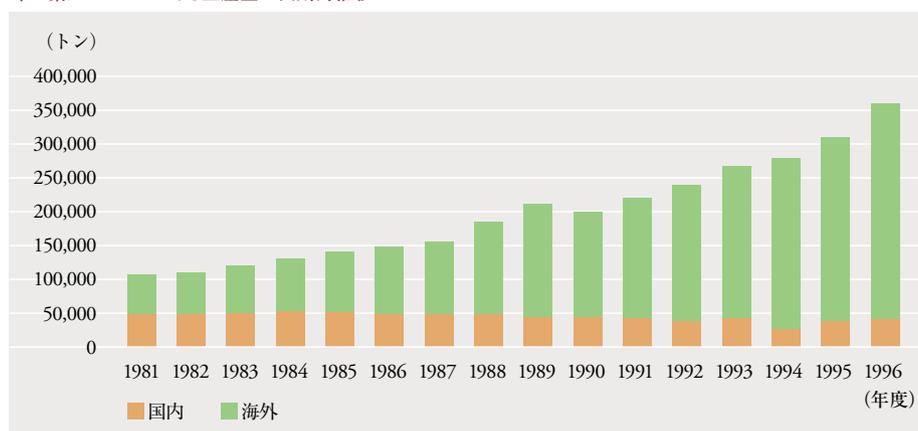
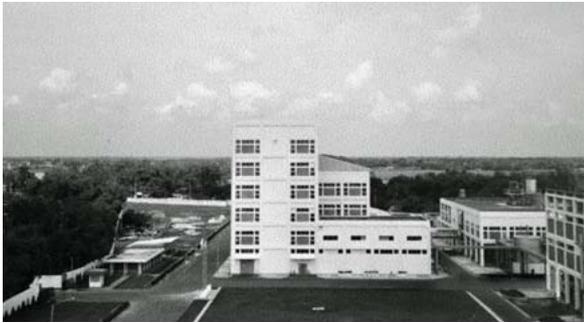


表8-18 味の素社グループの主要な海外MSG生産拠点の生産高 [単位:トン]

● 国(会社名)	● 1985年度(MSG)	● 1996年度(MSG)	● 1996年度 (粗製グルタミン酸)
タイ	20,000	55,260	-
フィリピン	11,695	21,512	-
マレーシア	5,531	11,338	-
インドネシア	16,082	21,425	5,818
インドネシア (アジネックス・インターナショナル社)	-	19,585	976
ベトナム	-	5,063	-
アメリカ	-	20,006	-
ペルー	5,214	8,384	-
ブラジル (味の素インテルアメリカーナ社)	24,909	40,211	-
ブラジル (味の素ビオラティーナ社)	-	21,289	18,404
合計	83,431	224,073	25,198



設立当時のアジネックス・インターナショナル社

成8)年度について、比較したものである。この表から、1985～96年の間に、ベトナム、インドネシア、アメリカ、ブラジルで新たなMSGの生産拠点が設けられたことに加えて、既存の生産拠点でも増産があったため、生産高の合計は2.6倍強に増加していることがわかる。さらに新たに始まった粗製グルタミン酸については、前述したように主として川崎工場のMSG一貫生産停止に伴うものであるが、新しい生産拠点のベトナムにも一貫生産が整うまで輸出された。

インドネシアでの新しいMSG生産拠点となったのは、1987(昭和62)年6月にジャカルタで設立されたアジネックス・インターナショナル社(アジネックス社、P.T. Ajinex International)である。アジネックス社は、味の素社が95%、インドネシア資本のタウンバクマス社が5%出資した合弁会社であり、モジョケルト市に建設された。アジネックス社のMSG製造工場は、1989(平成元)年1月に本格稼働を始めた。

味の素社は、アジネックス社のMSG工場を、当初から輸出専用工場と位置づけていた。同工場からの主要な仕向け地は日本であり、その他、中国、ベトナムへもMSGが輸出された。

原料の入手が容易であり低コストで生産を行うことができる場所でMSGを製造し、そこから世界へ向けてMSGを輸出するという「世界最適調達・生産・販売戦略」を、味の素社は、アジネックス社と味の素ビオラティーナ社を通じて、着実に実行に移したわけである。味の素社のMSG事業は、単なる海外直接投資の域を超えて、グローバル化の段階に達したと見なすことができる。

アメリカでも、後述するハートランドリジン社の工場に隣接して、1993年7月にアメリカ味の素社の新工場がMSGの生産を開始した。同工場は、地元産のコーンを原料にして、発酵法によりMSGを製造し、北米市場向けに供給した。

リジン生産の世界展開

味の素社は、MSGだけでなく、国際バルク商品となった飼料用リジンについても、主として消費地に近い場所で、海外工場を次々と建設した。

北米市場は、1980(昭和55)年時点ですでにヨーロッパ市場に次ぐ飼料用リジンの大市場であったが、1980年代以降も同市場は大きく伸びると見込まれていた。そのうえ、日本の競合メーカーによる現地工場の建設も進んでいたこと

から、味の素社は、アメリカでのリジン現地生産を急ぐことになった。単独での現地生産か合弁事業としての進出かを慎重に検討したうえで、味の素社は、最終的に、ユーロリジン社の事業を通じパートナーとして信頼関係を培ってきたフランスのオルサン社との合弁を選択した。

1984年10月、味の素社とオルサン社は、対等出資で、アメリカのシカゴ市に本社を置くハートランドリジン社(Heartland Lysine, Inc.)を設立した。ハートランドリジン社は、工場の立地をアイオワ州モンロー郡エディビルに求めた。同地を選択した理由は、アイオワ州がアメリカのコーンベルトの中心に位置し原料コーンの調達容易であること、アイオワ州は全米最大の豚の産地でもあり飼料用リジンの市場としても重要な意味を持つこと、エディビルの工場敷地には世界的な穀物商社カーギル社のウェットミリング工場が隣接しており蒸気供給や排水処理等の面で種々のサービスを受けられること、などであった。年産6000トンの生産能力を持つハートランドリジン社のアイオワ工場は、1986年4月に完成した。

ハートランドリジン社工場が竣工してから5か月後の1986年9月には、タイ味の素社の新しいリジン製造工場も完成した。新工場は、バンコク市の北の郊外にあたるパトンタニ県に位置し、年産3000トンの生産能力を有していた。タイでのリジン新工場の建設を前年(1985年)4月に発表した際に、味の素社は、その経緯について、

「リジンは必須アミノ酸の一種であり、家禽・豚等の飼料成分として、近年タイ国を中心に、東南アジアでも着実に需要が増大しております。一方、タイ国は、現在農産物加工関連産業の育成を振興していることから、味の素社のアミノ酸技術導入によるタイ味の素社のリジン生産計画がタイ国政府の認可、投資奨励を受けることになりました。以上のような経過により、タイ味の素社では現地産業への貢献と、自社の事業多角化の一環としてリジン生産工場の建設を決定いたしました」

と説明している。タイ味の素社のリジン新工場は、原料として、タイ産のタピオカ澱粉を使用した。

また、イタリアにおいては、ビアコール社がロビゴ



ハートランドリジン社工場(竣工当時)



タイ味の素社パトンタニ工場(竣工当時)

県ボトリゲのMSG生産工場を閉鎖する話を聞いて、味の素社は、これを飼料用リジンの生産工場とすることにして、1990(平成2)年7月ユーロリジン社を経由して80億リラで買収し、バイオイタリア・ビオプロ・イタリア社(Bioitalia Biopro-Italia S.p.A.)を設立した。そして、当該工場を改修して、1992年11月にリジン生産が開始された。

続いて中国でも、既述のとおり1994年に川化味の素社が設立され、味の素グループにとっての第6のリジン生産拠点となった。

ところで、1991年には、世界のリジン事業に大きな衝撃を与える出来事が生じた。それは、アメリカの穀物メジャーであるADM(Archer Daniels Midland, NYSE、世界に270の工場を持つ)社が、巨大な工場を建設し、最新のバイオ技術により導入した発酵菌を使って、安価な飼料用リジンの大量生産を開始したことである。ADM社は、豊富な資金力があり、安価な主原料と低エネルギーコストにより、その価格競争力は絶大だった。アメリカでのリジン市場は一気に供給過剰となり、リジン価格は底なしに低下した。ADM社を含めたアメリカにおけるリジン販売者はすべて赤字に陥り、味の素社は、採算性向上のためただちに対策プロジェクトチームを発足させた。チームはリジンの生産性を大きく上げる新型菌の育種に成功し、味の素社はブラジルでの高効率リジン生産工場建設に着手、同時に新型菌をハートランドリジン社の工場にも導入し、コスト競争力を維持した。

ユーロ・アスパルテーム社の設立

味の素社は、1983(昭和58)年10月、サールSA社(アメリカのG.D.サール社のスイスにおける100%子会社)との合弁により、スイスのツーク市でアミノ酸系甘味料アスパルテームの販売会社NutraSweet AG(ニュートラスウィートアーゲー、以下NSAG)を設立し、ヨーロッパにおけるアスパルテームの販売を開始した。アスパルテームは、飲料市場を中心にして、健康志向の高まりつつあるヨーロッパの消費者から好評を得た。

その成果を踏まえて味の素社は、1991(平成3)年11月にアメリカのNutraSweet社(G.D.サール社が社名変更したもの、以下NSCO)との合弁により、フランスでアスパルテームの製造会社ユーロ・アスパルテーム社(以下EASA)を設立した。それまでは、日米の生産拠点(日本は味の素社東海工場、アメリカはNSCO)で製造したアスパルテームをヨーロッパ向けに輸出し、NSAGを通じて販売していたが、EASAの設立によって、現地生産したアスパ

ルテームをEC(欧州共同体)加盟諸国を中心とするヨーロッパ各国に供給する方針に転換した。

EASA設立の背景には、ECからEU(欧州連合、1993年11月に発足)へ向かったヨーロッパ域内の市場統合の進展や、社会主義の崩壊に伴う東ヨーロッパ諸国の市場経済への移行などの、ヨーロッパ情勢の激変があった。また、日米からの輸出による供給では、ヨーロッパにおけるアスパル



設立当時のユーロ・アスパルテーム社

テームの需要増にこたえることが困難であり、現地生産で対応していくことが望ましい、という判断も作用した。さらに、ヨーロッパ域外からの輸入をヨーロッパ域内での生産へ転換することは、ダンピング疑惑を回避するうえでも、効果的であった。

EASAは、フランス北部のグラブリン市に工場を建設することを決めた。フランスは、1979(昭和54)年にアスパルテームを、医薬品として初めて認可した国であった。EASAの工場は、1993(平成5)年2月に完成し、同年の4月にはフェニルアラニンからのアスパルテームの一貫生産を開始した。1993年9月に開催された同工場の竣工式には、駐仏日本大使、駐仏米国大使(代理)、ダンケルク市長、グラブリン市長ら約400名が参集した。

EASAの工場は、生産能力は年産1500トン、従業員数は160人でスタートした。ヨーロッパにおけるアスパルテームの旺盛な需要を受け、生産開始当初からほぼフル稼働の状態であった。EASAは、コストダウンの面でも成果を上げ、1994年には早くも単年黒字化を達成した。

アメリカにおける医薬用アミノ酸の生産

アメリカ味の素社のノースカロライナ工場は第7章に記載のとおり、従業員数

約120人、うち日本からの出向者12人という体制で、1982(昭和57)年4月スタートを切った。出来上がった医薬用アミノ酸はメキシコを含む北米市場へ出荷されたが、1984年からは、ヨーロッパ市場に向けた輸出も行われるようになった。

ノースカロライナ工場では、竣工後も、断続的に生産設備を増強した。ただし、同工場の経営が軌道に乗るには、長い時間が必要だった。これは、味の素グループとして最初の医薬用アミノ酸の海外生産だったため操業上の困難が伴ったこと、操業後しばらくの間、医薬用アミノ酸の市況が低迷したこと、固定費の負担が予想を上回ったこと、などによるものであった。

オムニケム社の買収

アメリカで医薬用アミノ酸の生産を開始した味の素社は、1989(平成元)年10月にベルギーのファインケミカル企業オムニケム社(S.A. OmniChem N.V.)を37億8000万ベルギーフラン(当時の換算レートで約132億円)で買収し、医薬バルク中間体のヨーロッパでの生産、販売にも取り組むことになった。1980年に設立されたオムニケム社は、買収当時、ベルギーのゲッケム社の100%子会社であり、ベルギー国内に3カ所の工場(ルーバン・ラ・ヌーブ工場、ウェッテレン工場、バーレン工場)と350人の従業員を有していた。

オムニケム社は、各種合成系および天然系の医薬バルク・中間体、タンニン酸、界面活性剤、配合農薬、植物抽出物などの製造販売会社であり、ヨーロッパでも有数のファインケミカル技術を持つ優良会社であった。しかし、親会社であるゲッケム社のリストラクチャリングの一環として売却されることになり、味の素社は、その機会をとらえてオムニケム社の買収に踏み切った。

1989年8月にオムニケム社買収を発表した際に、味の素社は、その理由について、次のように説明した。

「当社は欧州において、1959年より30年にわたり活動しており、現在1工場、6営業拠点を有し、食品関連分野及び、アミノ酸、ファインケミカル分野の生産、販売を行っております。

今回のオムニケム社の買収により、欧州を中心とした医薬用バルク中間体、化成成品等のファイン事業を拡大し、1992年に行われるEC統合に先駆けて、欧州における当社ファイン部門の研究開発、テクニカルサービス、生産の拠点として活用して参ります。

オムニケム社の今後の経営については、現経営陣の自主性を尊重し、顧客関係についても維持、継続していく方針です。

また、当社の発酵・合成技術とオムニケム社の抽出・合成技術に相乗効果が期待されますので、新製品開発を積極的に進め、事業を拡大し、雇用の機会の増進にもつなげたいと思います」

味の素社が当時取り組んでいた「WE-21」計画では、計画策定当時約7億ドルであった海外部門の売上高を2000年には30億ドルまで増加させることを打ち出していた。味の素社によるオムニケム



オムニケム社(1989年頃)

社の買収は、海外部門における「WE-21」計画実践の第1弾にあたるものであった。

味の素社は、オムニケム社のルーバン・ラ・ヌーブ工場内に輸液用アミノ酸ミックスの製造施設を建設し、1992年秋に運転を開始した。ルーバン・ラ・ヌーブ工場内の製造施設の稼働により、味の素社は、日本、アメリカ、ヨーロッパの3極に、輸液用アミノ酸ミックスの生産拠点を持つことになった。

ここまで述べてきたように、1981(昭和56)～96(平成8)年の時期に味の素社は、海外においてリテールビジネスを拡大するとともに、バルクビジネスを多極化した。バルクビジネスの多極化は、MSG、飼料用リジン、医薬用中間体などの分野で顕著に進行した。

冷凍食品事業の海外展開

味の素社は、海外市場を対象とした冷凍食品事業として、1977(昭和52)年に「エビシューマイ」「エビギョーザ」「エビヨセフライ」などをアメリカ向けに輸出するようになり、1984年以降、アメリカでこれらの現地生産も行った。「エビシューマイ」「エビギョーザ」「エビヨセフライ」などについてはオーストラリアにも輸出し、パブの酒のつまみとして消費者に受け入れられたが、やがて飲酒運転に対する

規制が厳しくなり、パプの売上げダウンとともに冷凍食品の売上げも減少した。他にシンガポールやマレーシアにも冷凍食品を少量輸出したが、これらは、主として在留日本人相手のビジネスだった。この地域での一般販売はハラール対応を迫られるが、少量生産ではなかなか対応が難しかったのである。

味の素社は、1987年1月、韓国の三星グループの第一製糖社との合弁により、仁川市に第一冷凍食品社を設立した。第一製糖社はMSGメーカーであり、かつて味の素社が技術援助した間柄で、1986年に同社から、拡大を始めた韓国における冷凍食品の合弁事業の申し入れがあった。工場建設も精力的に進められ、1988年1月には冷凍食品の製造・販売を開始した。しかし、韓国的一般家庭用の販売は苦戦し予定された売上高に届かず、5年後に撤退した。また、1990(平成2)年1月には台湾で、冷凍食品の製造・販売会社の台湾味之素同興食品社を設立し家庭用・業務用で売り出したが、これも売上規模が予定を下回り、代わりに日本やアメリカに向けた輸出品生産も行ったが、最終的に撤退した。

第4節……………経営資源の再配分

1. 国内事業の構造改革

国際分業の進化と構造改革

1981(昭和56)～96(平成8)年の時期に味の素社は、売上げの伸び悩みと利益の低迷に直面することになった。これは、長期にわたって味の素社の成長を牽引してきた日本国内における一般家庭向けの調味料事業や食品事業が大きな曲がり角を迎えたことによるものであった。

一方で、味の素社が1993年に策定したMSG事業の世界戦略が強調したように、同社の基幹製品であるMSGは、「経済的に発展途上にある国、地域においてはそれ自体が消費者商品たり得る」という特性を持つ。したがって、この時期には、「東南アジア、中国、西アフリカを重点市場とし、とくにリテイル市場の育成と獲得を目指す」という戦略が、味の素社の進むべき方向性を示すものとして、脚光を浴びるようになった。曲がり角を迎えた国内市場から急速に成長する海外市場へ、味の素社は、軸足を徐々に移すようになったのである。

国内から海外へのシフトが生じたのは、販売面においてだけではなかった。生産面においては、より著しい度合いで海外シフトが発生した。その背景には、1985(昭和60)年のプラザ合意をきっかけとした円高の進行によって、日本からの輸出が従来に比べて不利となり、海外での現地生産に拍車がかかったという事情が存在した。

ただし、ここで注意しなければならない点は、海外現地生産の拡大が、単純に日本国内の「生産の空洞化」をもたらしたわけではないことである。1980年代前半に2兆8130億円だった日本の年平均貿易黒字額(輸出総額－輸入総額)が、1980年代後半に10兆9930億円と急増し、1990年代前半には11兆4630億円に及んだことに示されるように、プラザ合意後の時期にも、日本の製造業は企業努力によって輸出競争力を維持し、むしろそれを強化した。日本メーカーは、海外現地生産に力を注ぐ一方で、国内工場でも構造改革を進め、海外でも国内でも生産体制を強化したのである。つまり、日本の製造業は、プラザ合意後、生産拠点を国内から海外へ移したというよりは、国内工場に新たな意味を持たせ、海外工場との間にネットワークを形成することによって、国際分業を

進化させたわけである。その場合の国内工場の新しい意味合いは、高付加価値製品の生産基地、ないし海外工場に移植する生産技術・生産設備を作り込むマザーファクトリーというものであった。

味の素社の場合も、他の日本のメーカーと同様に、海外現地生産に一層力を入れるようになった。そして、すでに述べたとおり、生産拠点を海外に移す一方、国内工場は大幅な合理化を伴いながら市場のニーズに合わせた新製品の生産を増加させ、研究開発部門は商品別の対応を重視する方向へ改組された。また、新事業や新規分野への積極的な進出も試みられた。

省力化の推進

味の素社の国内工場の構造改革は、主として、東海工場と九州工場を舞台にして進行した。両工場では、アスパルテームとその原料や医薬・化成品の生産が増加していった。

その東海工場と九州工場においても、1994(平成6)～96年の時期には、従業員数が大幅に減少した。表8-14で示したように、1993年度末にそれぞれ531人と362人であった東海工場と九州工場の従業員数は、1996年度末には457人と308人まで減った。同様の減員は、川崎工場と横浜工場でも生じ、同じ時期に各々の従業員数は、1050人から930人へ、141人から126人へ、減少した。

これらの減員は、1994年から始まった「5500人体制」を目指す人員削減施策を反映したものであった。この施策は、主として、国内要員の再配置と工場・オフィスでの省力化投資によって、遂行された。

もっとも、横浜工場では、それ以前から、構造改革による再編が始まっていた。既述のように横浜工場では、1980年代に、大豆搾油工程を東洋製油社に移管・集中して効率化を図り、自動倉庫を完成させて物流費低減の一助とするとともに、1989年6月には横浜パック社を設立して包装部門を委託した。

構造改革による再編は、川崎工場でも進んだ。既述のとおり、1994年6月に川崎工場は、発酵工程からのMSG一貫生産を中止した。この生産方式の転換に伴い、電解工場が停止され、その他、いくつかの製品の生産も停止された。これらの変革は要員面にも影響を与え、新規採用の停止や、川崎工場から他工場ないし新規事業(主として冷凍パン事業)への人員再配置が見られた。

2. 提携関係の再編

CPCとの関係の変化

「5500人体制」を目指す取り組みのなかで推進された国内要員の再配置は、味の素社の内部において、経営資源を再配分する措置であった。経営資源の再配分は、内部だけではなく、他社との提携関係の再編を通じても行われた。

1980年代から1990年代前半にかけての時期に味の素社が遂行した主要な提携関係の再編としては、CPC(CPC・インターナショナル)社との関係の変化や、カルピス食品工業社への出資をあげることができる。

味の素社は、1987年4月、CPC社から、同社のアジア事業関係の所有株式を約500億円かけて譲り受けた。これは、買

収の危機に直面し、その対応で資金繰りが苦しくなったCPC社からの要請によって、実施された措置であった。この株式買取りによって、味の素社は、日本のクノール食品社(それまでは、味の素社とCPC社との合弁会社であった)を完全子会社化するとともに、CPC傘下の東南アジア6カ国の9法人に対して50%出資を行うことになった。

これにより、国内での事業基盤強化とともにアジア市場での加工食品事業の展開にとって大きな足がかりになると期待された。しかし、第9章に記載するとおり東南アジアのCPC法人への出資は、後日解消することとなった。

カルピス食品工業社への出資と飲料・乳製品事業の集約

味の素社は、1990(平成2)年9月、カルピス食品工業社に20%を出資して、同社の総発売元になった。カルピス社の第三者割当増資1575万株約200億円の引受け要請により、実施された措置であった。カルピス社は、主力商品の「カ



CPC社との調印式

ルピス」以外への多角化を模索し、ワインの輸入販売や冬場のコーヒーギフトなども試したが、思うような結果は得られていなかった。同社の売上げは「カルピス」が主体で、それは夏場のギフトを中心としたものなので、工場の稼働は夏冬で極端な差があり、製造コストにも大きく影響していた。そして、ストレートタイプ飲料への嗜好の変化に乗り遅れていた。

味の素社の飲料事業は、第7章で述べた1979年発売の「アルギンZ」で始まったが、単品販売の限界により翌1980年には飲料事業部として管轄部門を独立させ、商品の多角化を目指した。1981年1月からAGF社より「マックスウェル」缶コーヒーを販売していたのを、1982年12月に味の素社の販売に統合移管した。1983年5月にはアイソトニックドリンク「TERRA」、1983年12月には「烏龍茶」、1984年2月にはソイミルクソーダ「Pina」、ふるさと柑橘飲料「ザはっさく」「ザかぼす」、同年3月には「紅茶物語」、同年9月「紅茶伝説」「うめ茶」「こぶ茶」、1985年2月「クリアコーラ」「梅ソーダ」「MIX IN」と次々にさまざまな飲料を発売し続けた。しかし、川崎工場の飲料製造設備は「アルギンZ」専用なので、次々と発売される新製品はすべて委託生産され、逆に「アルギンZ」の売上げが鈍化していくなかで、1985年9月には川崎工場の「アルギンZ」生産は停止しすべて委託生産へ切り替えられた。

このことが示すように、飲料の生産設備は高速の充填・包装設備を24時間フル稼働してコスト低減を図る必要があり、味の素社の飲料事業の規模では自前の生産設備を持つのは得策ではなかった。

1987年1月には本田技研工業社のオートバイのレースチームと提携した

「TERRA RACING 250」の発売など、広告にも力を入れた。また、各支店の営業部隊も専任化して増強した。しかし、飲料の販売はすでに自動販売機が中心となっており、先行する日本コカ・コーラ各社やビール各社他大手飲料会社が立地条件の良い場所に多数の自動販売機を設置していたので、味の素社が独自に自動販売機を設置することは難しく、販売は伸び悩んだ。

カルピス社への出資を機に味の素社は、飲料事業を集約する方針をとった。両者のストレート飲料事業はほぼ同じ体制で行っていたために、そのシナジー効果は大きかった。味の素社は、1991(平成3)年2月に飲料事業をカルピス社へ移管して統合し、その年の夏に



発売当時の「カルピスウォーター」(1991年)

は「カルピスウォーター」が大ヒットしたこともあって、売上げは大幅に拡大した。

飲料事業の統合が一段落してから、今度はチルド乳製品の集約が行われた。カルピス社は、子会社のカルピスフーズサービス社によってチルドの「カルピスウォーター」やヨーグルトなどを販売していたが、地域も品種も限られたものだった。味の素社は、第7章に記載のとおりフランスのダノングループと合弁で、1980(昭和55)年フレッシュチーズやチルドデザート^①の製造・販売を開始した。しかし、日本で初めてのフレッシュチーズ(発売当初の「チーズ&フルーツ」後の「プチダノン」)を市場に定着させ、その売上げを拡大するのは容易なことではなく、売上拡大のためにヨーグルトも生産・販売を開始した。1986年には、発売当初から行ってきた東京圏の量販店直送を、スーパーのセンター配送や販売店のチルド網の充実に伴い廃止し、関東地区では味の素社が提携した島田屋本店の販売チャネルも活用した。また、チルド販売チャネルを利用して「クノール[®]」のチルドスープやAGF社の「AWAKE」チルドコンクコーヒーも手がけた。しかし、チルド乳製品の競争相手は古くからの大手乳業メーカーであり、カルピスフーズサービス社も味の素ダノン社も、その市場のなかで拡大の目途が立たなかった。

味の素社は、事前にフランスのダノングループと話し合い、1992(平成4)年11月カルピス社、ダノングループとともに、カルピス味の素ダノン社を設立(出資比率、カルピス社50%、ダノングループ25%、味の素社25%)して、味の素ダノン社とカルピスフーズサービス社の事業を統合した。

事業拡張の 軌道の修正

●—「WE-21」のねらいとその帰結

1984(昭和59)年策定の「長期経営構想」の具体化計画として1988年に発表された味の素社の「WE-21」(21世紀におけるWorld Excellence[世界の一流企業]を意味する)は、2000(平成12)年における単体・国内の売上高目標を1兆円とするなど、きわめて意欲的な数値目標を掲げた。この高い目標をクリアするためには、「現状の枠や固定観念にとらわれない新しい取り組みが必要である」というのが、「WE-21」の基本的な考え方であった。

長い間、味の素社の収益の源泉となってきたのは調味料事業と食品事業だったが、これら両事業の場合には、家庭内で調理する主婦が存在することが、事業の安定的な成長をもたらす重要な前提条件であった。しかし、日本では、1970年代に専業主婦の人数がピークを打って減少に向かい、1980年代に入ると「個食」という言葉がはやるなど、「WE-21」が発表された頃には、調理する主婦の姿が見えにくくなっていった。

つまり、収益の源泉となってきた調味料事業と食品事業は大きな曲がり角を迎え、味の素社の事業拡張は見直しを迫られていたわけであるが、このような厳しい状況のもとで、あえて「WE-21」で高い数値目標を掲げたのは、なぜだろうか。もちろん、折からのバブル景気の影響を受けたことは間違いなく、それはあくまで促進要因に過ぎず、より本質的な要因は別のところにあったと考えるべきであろう。そのことは、「WE-21」の基調となった「長期経営構想」が、バブル景気が始まる以前の1984(昭和59)年に制定されたこ

とも示されている。

1980年代には、世界的規模で規制緩和が進み、金融の自由化も進行して、多くの産業で企業間競争がグローバル化した。グローバル競争に勝ち抜くためには、一定水準以上の企業規模が必要であるとする「クリティカルマス」の考え方が広まり、さまざまな業界でM&A(企業の合併・買収)が盛んに行われるようになった。食品業界もその例外ではなく、タバコ業界を含む広義の食品業界では、1980年代から、国境を越える大規模なM&Aが相次いだ。日本の食品業界のなかで早い時期から国際化に取り組んできた味の素社は、このような動向を敏感に察知した。例えば、1985年には、味の素社の提携先であるアメリカのゼネラルフーズ社が、フィリップモリス社に買収された。同じく提携先であるフランスのBSNグループ(現、ダノングループ)は、世界的規模でM&Aを展開するようになった。

1963年以来提携関係にあったCPC社でさえ買収の危機に直面したことは、味の素社にも強い衝撃を与えたものと思われる。このような脈絡を踏まえると、味の素社が「WE-21」で高い数値目標を掲げたのは、グローバル競争に勝ち抜く「クリティカルマス」を目指す動きであったと理解するのが、自然であろう。

その意味では、味の素社が「WE-21」で高い数値目標を掲げたねらいそれ自体は、時宜を得たものといえる。問題は、それを、国内・単体売上高1兆円に力点を置く目標にまとめ上げた点にあった。そこで事業活動の主要な舞台として想定されたのは、グローバル競争で主戦場となるべき海外市場、アジア諸国や新興国を中心にして成長をとげる海外市場ではなく、大きな曲がり角を迎えた国内市場であった。

「WE-21」に基づき国内市場で大幅な売上増を実現するという方針をとったため、味の素社は、「現状の枠や固定観念にとらわれない新しい取り組み」を始めることになった。そのなかには、レストラン、フードサービス、食品関連ビジネス、農業、包装、食卓・食器販売、食品関連企画、資産運用、ゴルフ場などの諸事業も含まれていた。これらの事業において、本業とのシナジー効果を作用させることは容易で

なく、必要な人材を確保することも困難であった。バブル景気が崩壊したこともあって、結局、味の素社は、これらの多角化事業の多くについて、撤退ないし整理を余儀なくされたのである。

●—MSG世界戦略の意味するもの

味の素社が、「WE-21」を策定し、その実現のための取り組みを開始した1988(昭和63)～89(平成元)年は、バブル景気がピークを迎えつつあった頃だった。その後数年で、バブル景気は崩壊し、日本経済は長期不況に突入することになった。1990年代に入ってしばらくすると、味の素社は、「WE-21」の数値目標を達成することは不可能であると判断するに至った。その結果、味の素がバブル崩壊後に策定した1994～96年度の「3カ年計画」では、事業多角化は後景に退き、「全社的な体質強化のための構造改革」が前面に打ち出されることになった。

しかし、日本でバブル景気が崩壊したのちにも、グローバル競争は激しさを増す一方であり、「クリティカルマス」を確保することの必要性は高まりこそすれ、いささかも減じることとはなかった。このような状況のもとで味の素社は、構造改革(リストラ)に取り組みながらも、企業規模拡大にも引き続き注力せざるを得なかった。

国内市場が曲がり角を迎え、しかもバブル景気が崩壊した状況下で、味の素社が企業規模拡大を追求するためには、一つの方法しかなかった。それは、海外市場に目を向け、そこで業容を拡大することである。同社が1993年4月に策定したMSG事業の世界戦略は、まさにそのような内容を持っていた。

このMSG世界戦略の策定目的は、

①MSG事業について、グローバルな視点から事業のとるべき方向、目標および目標達成のための手段を明確にし、長期利潤の極大化を実現しうる競争優位な地位を築く

②消費者商品としてのMSGの戦略的側面(経済的に発展途上にある国、地域においてはMSG自体が消費者商品たり

うという、核酸、リジン、アミノ酸との根本的な相違点)を再認識し、今後のMSG事業戦略について全社的な共有化を図り、個別活動の指針とする

の2点にあった。このような観点から、味の素社は、

(1) 東南アジア、中国、西アフリカを重点市場と位置づけ、リテイル市場の育成と獲得を目指す。

(2) バルク市場では、低製造コストおよび高効率販売体制の実現により、競争優位を確保する。

という、リテイルとバルクの2正面作戦をとった。

MSG世界戦略を展開するうえで味の素社が目にしたのは、「MSGの消費は食文化や所得水準と密接な関連」がある点だった。(1)のリテイル需要に関しては、「GNP(国民総生産…引用者)の伸びとの相関は薄く」「食文化の種類と密接な関係」があった。具体的には、「魚醤圏では低GNP水準でも高MSG消費である」一方で、「高GNP水準になると食は加工食品にシフトするため直接消費は減少する」傾向も見られた。これとは対照的に(2)のバルク需要に関しては、「GNPの伸びにプラスの相関があ」った。そして、「欧米に比べアジアのMSG消費レベルが高いのは、MSG利用食品の裾野が広いためと考えられ」た。

このような市場分析を踏まえて、味の素社は、

(a) GNP水準が低くても、米を主食とし魚醤・穀醤を調味料として使う国・地域では、MSGそのものを販売する

(b) GNP水準が高まりMSGを利用した加工食品の消費量が増えた国・地域では、MSGをバルクビジネスとして売るとともに、MSG利用の加工食品のリテイルビジネスにも展開する

の2本柱からなるMSG世界販売戦略を打ち出した。そして、「地域別にみると需要の大半をアジアが占めており、2000年時点で東南アジアと中国で55%をしめる」との見通しに立って、「中国、東南アジア、西アフリカ市場をどう確保するかが、21世紀に向けての鍵」を握ると結論づけた。ここで、西アフリカ市場をとくに強調したのは、アジアに続く21世紀の有望市場と見込んでのことだろう。

味の素社のMSG世界戦略は、販売面だけでなく、生産面

をも視野に入れたものであった。味の素社が生産面で打ち出したのは、「原料から生産まで、省投資(現状の60～70%)、環境問題(環境保全問題…引用者)、関税引き下げ、為替動向を含めた見直しにより、生産体制を再構築し、コスト競争力(US \$200～250/トン通減)を持つ世界的な供給ネットワークを実現する」ことだった。

コスト競争力のある世界的供給ネットワークを構築するため、味の素社は、「主原料生産国で粗グ酸(粗製グルタミン酸…引用者)を生産し、販売当該国では精製、販売する方法」を採用した。その際、「粗グ酸」の生産拠点として位置づけたのは、インドネシアのアジネックス・インターナショナル社やブラジルの味の素ピオラティーナ社などであった。

このように、味の素社の1993年のMSG世界戦略は、世界的視野に立ち海外市場に目を向けて、事業拡大を図ろうとするものであった。グローバル競争下で求められる「クリティカルマス」の形成を同様に目指すものであっても、国内市場での事業多角化に力点を置く「WE-21」と、世界的規模での事業展開を第一義的に追求するMSG世界戦略とでは、視線の向けどころが大きく異なっていた。国内市場のあり方が大きく変わった1980年代以降の時期には、中長期的に見て、MSG世界戦略の視座のほうが的確であったことは、否定しがたい事実である。

●——軌道修正と社内改革

ここまで見てきたように、味の素社は、1980年代から激化したグローバル競争への対応策として、「クリティカルマス」の形成、つまり企業規模の拡大という時宜を得た目標を設定しながら、それを達成する手段に関しては、「WE-21」という回り道をしたことになる。この回り道からの軌道修正が本格化したのは、1993(平成5)年頃のことであり、それは、MSG世界戦略や1994～96年度「3カ年計画」の策定などとなって表れた。1995年のトップマネジメントの交代も、この軌道修正の延長線上にとらえることができる。

1995年6月、「WE-21」を推進してきた味の素社第8代社長

の鳥羽董に代わって、顧問でカルピス食品工業社社長であった稲森俊介が第9代の取締役社長に就任した。同時に取締役会長には、四代鈴木三郎助に代わって、顧問であった池田安彦が着任した。

就任した稲森新社長は、社内報1995年7・8月号に社長就任の挨拶として「一人一人の能力を最大限に発揮しよう」という文章を寄せ、経営環境の激変とそれがもたらす諸困難を指摘したうえで、以下のように述べた。

「調味料、食品、ファイン、医薬、海外に至る迄、幅広い事業分野すべてについて、グローバルな視点を取り入れ、商品開発の努力をし、成果を生み出す事のみが、(中略)閉塞状況から脱出の唯一の道である事を銘記して頂き度いと思います」

「事業を横断的に見てみますと、当社はよく四輪駆動車と云われます。前輪に国内事業と海外事業、後輪に生産及び生産技術と研究開発、この四つの車輪が力強く、バランス良く保つ事が肝要で、そうでなければ、この車は前進しないのであります。このような現状と考え方にに基づき、此度、私は新たに管掌役員と云う概念を導入し、山田専務には海外事業を、江頭専務にはファイン系を除く国内事業並びに営業関係を、山野井専務には研究開発を、館川専務には生産及び生産技術の管掌をお願い致しました。管掌役員は経営会議の主務者、並びに関係役員と一体となり、互いの責任を明確にしながら業務を遂行する事となります」

第9代社長の稲森俊介は、グローバルな視点を重視するとともに、一種の「集団指導体制」をとることによって、諸困難を克服しようとしたのである。

味の素社における1995年のトップマネジメントの交代は、厳しい経営環境への対応の強化をねらったものであった。そして、このトップ交代には、「WE-21」のような国内市場での事業多角化に重点を置く路線から、MSG世界戦略のような海外市場での事業展開に力を入れる路線へ移行してゆく、軌道修正の意味合いも込められていた。

しかし、その軌道修正は、結果的には、稲森社長のもと

では達成されることがなかった。1995年に社長に就任した稲森俊介は、総会屋への利益供与という商法違反事件の責任をとって、わずか2年で社長を退任することになった。稲森に代わって1997年6月に味の素社の第10代社長に就任した江頭邦雄は、就任2カ月後の雑誌インタビューで、次のように発言した。

「利益供与事件については、まだ裁判が済んでいませんが、二度とこういう事件が起きないようにするために、三点ばかり手を打ったわけです。一つは、機構改革をやる。総務部を、いわゆる総務と法務とに分けるとか、あるいは財務部のチェック機構、機能を強化する。監査部分の監督体制を強化するとか、そのような機構改革です。

二つ目が企業倫理の確立ということで、味の素株式会社行動規範というものをつくりました。八項目にわたっていて、例えば反社会的な組織とは関わりを持たないという項目がこの中に入っているんですが、そういうものを前提にして、これを監視するための企業行動委員会を設置しました。(中略)

三番目は人事の刷新です。役員10人を新しく登用するといったようなこと、あるいは総務部長以下、人事の刷新を行いました」

「わたしどもには、海外に85か所の拠点があり、そのうち42は工場です。ということは、海外にもかなり展開していますから、海外でもお付き合いとかいろんなことがあります。そうすると、世界の常識と言いますか、そういうものの通るような会社にしておかないといけない。(中略)

世界の常識から見ておかしい所を直していくというのは、わたしどもがグローバルに仕事を展開している以上、必須なんだと思います。

今回の一連の総会屋事件にしても、社内のマネジメントのあり方にしても、世界の常識から見ておかしい。こういうものは変えていく。何もグローバル・スタンダードなんて難しい言葉を使わなくても、常識的にですね」(『財界』1997年8月26日号26-27頁)

味の素社の事業拡張路線の軌道修正は、退任した稲森

社長から、新たに就任した江頭社長の手にゆだねられることになった。そして、上記の江頭新社長の言葉からわかるように、この軌道修正は、全面的な社内改革を伴うものになった。そのプロセスについては、次章で詳しく振り返ることにしよう。

(橘川武郎)