

## 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であります。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点に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、育児休暇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”、という回答が多かっ

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。

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



企業広告「さとうきびから、「味の素」」(1982年頃)

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。