

## 1. 国内市場の変化

## 市場動向

1981(昭和56)～96(平成8)年の時期には、長い間、味の素社の経営基盤を支えてきた国内の調味料事業・油脂事業・食品事業が、大きな転換点を迎えることになった。調味料・油脂・食品事業の展開には、日本全体の経済状況の変化とともに、食をめぐる市場や流通の変容が大きな影響を及ぼした。

味の素社の収益の源泉であった調味料・食品両事業の場合には、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条件だった。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、「内食」とでもいうべき主婦の家庭料理に代わって台頭したのは、ファミ

リーレストラン等での「外食」や、「中食」と呼ばれるコンビニエンスストア等で買った弁当、「デパ地下」等から持ち帰った惣菜などであった。このような日本人の食生活の変化は、「簡便」志向の加工食品へのニーズを拡大させた。同時に、家族全員が揃って同じものを食べるのが当たり前だった時代から、状況に応じて一人ひとりが別々な時間に食べても、あるいは同じ

食卓でも食事内容が一人ひとり異なっても変ではないという時代が変わっていった。1960年代前半に流行語として登場した「カギっ子」が、1980年代に入るとさらに進んで、「個食」や「孤食」という言葉がはやるほど食事内容がバラバラにな



1990年頃の家庭用商品群

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「淡味」<sup>うすあじ</sup>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て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。



台素社

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、

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。

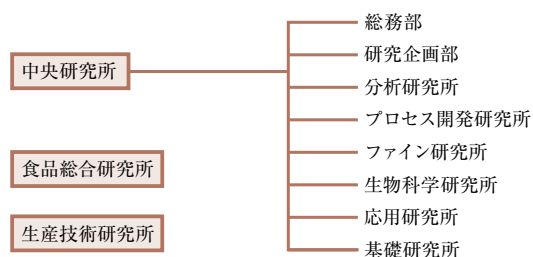
この時期の研究開発活動の成果のなかには、次の時期に大きく花開くものが上記の他にもいくつか含まれていた。化成品に関しては、1990年代に入って成長を続ける電子情報材料の研究が始まり、化粧品についても、OEM生産の受託を通じて「JINO。(ジーノ)」の開発につながる技術を蓄積していった。また、1992年には東京大学と共同で、分岐鎖アミノ酸を競走馬に与えることで馬の走行能力を上げる研究に続き、アスリートのためのアミノ酸を開発する研究が始まり、これらの研究は、1995年発売の「アミノバイタル」に結実した。

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)



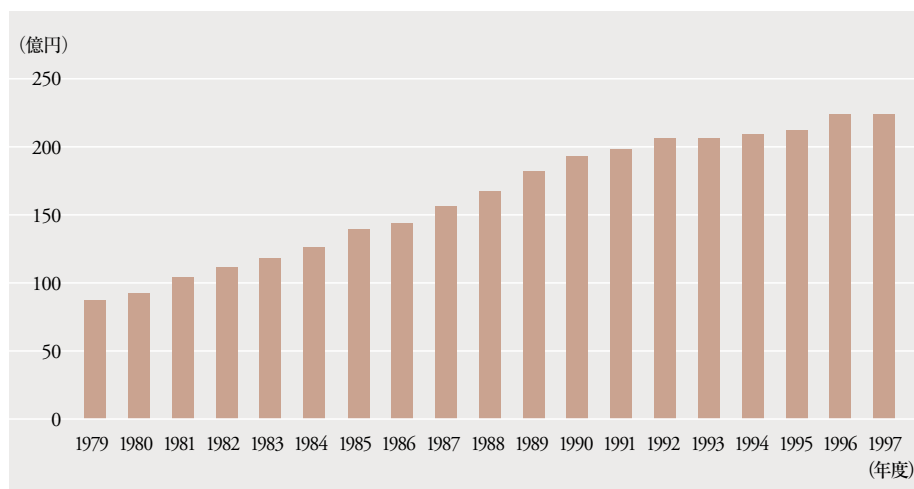
1991(平成3)年7月の組織改正では、食品の基礎研究から顧客へのTS(Technical Service)までの研究開発活動を、一貫性を持って効率的に行うことを目的として、食品開発研究所に中央研究所内の食品技術研究所を統合させる形で、食品総合研究所を設立した。同時に、技術センターも生産技術研究所へ改組し、機能を強化した。その結果、左のような研究開発体制が構築された。

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、この時期川崎工場が生産された。

「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。