

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 |
| 日清味の素アリメントス | 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

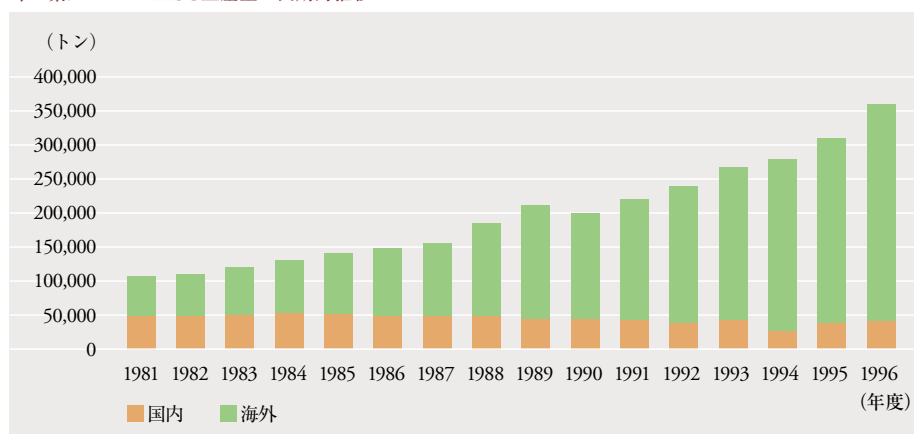


表8-18 味の素社グループの主要な海外MSG生産拠点の生産高 [単位:トン]

| ● 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。