

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。