

第9章

日本発の世界企業へ [1997~2009年]

経営改革とその成果……………516

第1節 ガバナンスの強化・確立……………518

1. トップマネジメントと経営計画…518

江頭社長の就任 518

2つの中期計画の概要とその結果 521

山口社長の就任 522 / **A**-dvance10の取り組み 523

2. ガバナンスの強化…526

行動規範の制定と徹底 526 / 監査・法務機能の強化 529

品質保証の充実 531 / 環境保全・安全確保・防災の取り組み 534

3. 業務効率化・各種制度の見直し…536

財務戦略の展開 536 / 情報システムの整備 537 / 人事制度の改訂 540

4. コーポレートの戦略…543

知的財産戦略の展開 543 / ブランド価値の向上 546

CSR活動の推進 548

第2節 グローバル事業運営体制の再編……………550

1. グローバル事業展開の概略…550

事業本部制からカンパニー制へ 550

事業特化型研究開発体制への改組 552

グローバル研究開発体制の構築 554 / コスト競争力の強化 557

2. 食品カンパニー…558

食品事業の戦略 558 / 中国における事業展開 563 / 海外食品事業の伸張 565

3. アミノ酸カンパニー…568

アミノ酸リテールの本格的展開 568

飼料用アミノ酸の世界最強ネットワーク 571 / 甘味料の展開 575

医薬用アミノ酸事業のグローバル展開 576 / 医薬中間体事業の拡充 578

化成品事業の再編 579

4. 医薬カンパニー…580

事業体制の整備 580 / 重点分野の明確化 582

5. 分社…583

冷凍食品事業における分社 583 / 油脂事業における分社 587

ベーカリーとデリカ 589

6. グループ会社再編とアライアンス…590

グループ会社の再編成 590 / 事業の整理 592 / アライアンスの推進 594

第3節 次の100年に向けて……………598

1. 健康関連事業…598

2. 「味の素ルネッサンス」…599

3. 基本目標の修正…601

4. 「味の素グループ理念」等の改定、制定…602

5. 100周年記念事業と伊藤社長の就任…604

創業100年の到達点と「第2の世紀」の展望……………606

2009

1997～2009年 日本発の世界企業へ



経営改革とその成果

バブル崩壊から約5年を経た1996(平成8)年度には、日本の経済成長率は若干上向き、長期不況克服への期待が一時的ではあったが高まった。しかし、1997年11月に北海道拓殖銀行と山一証券、同年10月に日本長期信用銀行、1998年12月に日本債券信用銀行が相次いで経営破綻したことに示されるように、深刻な金融危機が発生し、不況克服の期待を吹き飛ばしてしまった。1999年3月には、日本を代表する自動車メーカーである日産自動車が、事実上、フランスのルノーの傘下に入ることが発表され、「第2の敗戦」という言葉が盛んに使われるなど、日本経済をおおう暗雲は、「失われた10年」と呼ばれた1990年代が終わっても取り払われることはなかった。

1999年度からは日本の消費者物価が5年間にわたって下落し、1990年代初頭以来の資産デフレに加えて、一般的なデフレーションが発生した。また、2002年8月には日本の完全失業率が5.5%と、「労働力調査」開始以来最悪の水準に達した。

日本の経済成長率は、名目ベースでは1998～99年度と2001～02年度の2度にわたって2年連続マイナスを記録し、実質ベースでも1993年度に続いて1998年度と2001年度にゼロを下回った。また、経済成長率における先進資本主義諸国中での日本の相対的劣位は、1997年以降、一層顕著になった。

不況局面が長期化するなかで、戦後日本の経済成長を支えたさまざまなシステムの「制度疲労」が問題視されるようになった。産業政策や中間組織に関わる慣習(系列取引、メインバンク制等)、日本的経営を特徴づける制度(終身雇用や年功制等)などが槍玉に上がり、システムのリストラクチャリング(再構築)を進めるためには、思い切った規制緩和が

必要だという声が高まった。対日貿易の赤字拡大に悩むアメリカが、1989年に始まった日米構造協議などを通じて「外圧」をかけたことも、結果的には規制緩和を促進する役割を果たした。ただし、1990年代に入ると、アメリカ経済が日本経済より良好なパフォーマンスを示すようになったため、アメリカ国内では、1970年代後半から1980年代にかけて見られた日本企業に対する警戒感、かげをひそめるに至った。アメリカのマスコミでは、日本を無視するという意味合いの「ジャパン・パッシング」や「ジャパン・ナッシング」などの言葉が、盛んに使われるようになったのである。

このように、バブル景気の崩壊を機に始まった日本経済の低迷は、1990年代が終わっても継続した。それがようやく終焉し、ゆるやかながらも景気回復が見られるようになったのは、2002年のことである。

2002年2月に始まった日本の景気回復局面は長期化し、2006年11月には景気拡大の継続期間が、これまで最長といわれてきたいざなぎ景気の57か月間を超えた。しかし、2002年以降の景気回復に関しては、2つの事実留意すべきである。一つは、いざなぎ景気のとくと比べて、経済成長率が著しく低かった点である。そして、もう一つは、景気拡大の過程で、企業間、産業間、地域間、個人間などにおいてさまざまな格差が拡大した点である。そのため、この景気回復局面については、「実感なき好況」と特徴づけられることが多かった。

味の素社は、日本経済全体より一足早く構造改革に着手し、成果を上げた。その担い手になったのは、1997年6月に第10代社長に就任した江頭邦雄であった。

江頭邦雄は、本書の執筆のために行われた2006年1月の「社長時代を振り返って」と題するインタビューにおいて、

- ①ファミリー企業からパブリックカンパニーへ
- ②AJINOMOTO WAYの実践
- ③ストロングNo.1作戦
- ④現場主義の徹底
- ⑤全員参加の経営

という5つのキーワードをあげた。これらのキーワードに沿って実行された経営改革は大きな成果を上げ、味の素グループの連結ベースでの売上高は2003年度に1兆円を超え、2004年度にはROE(株主資本利益率)が10%に到達した。

江頭邦雄が灯した経営改革の松明は、2005年6月、第11代社長に就任した山口範雄の手に渡された。山口社長は、「味の素ルネッサンス」を前面に掲げ、創業100年の歴史を踏まえたうえで次の100年へ向けて、「グルタミン酸に新しい輝きを与えその価値を再確認する」こと、「原点に立ち返り、自分達のDNAを確認し、今後の方向性を見極める」ことの重要性を打ち出した(『あしたのもと』2007年1月号掲載の「新春社長インタビュー」参照)。

第9章では、1997年以降の経営改革に光を当て、創業100周年を迎えた味の素グループの事業の今日における到達点を明らかにする。なお、本章が対象とする時期が終りにさしかかった2008年秋に、アメリカで深刻な金融危機が発生し、それはまもなく、世界同時不況へと深刻化した。この世界不況の実態とゆくえ、それを乗り越えて進む味の素グループの将来像については、この章の後扉で掘り下げることにはしたい。

(橋川武郎)

1. トップマネジメントと経営計画

江頭社長の就任

1997(平成9)年3月、商法違反の被疑事件(いわゆる総会屋への利益供与)発生に伴い、稲森社長は早々の対策を迫られた。事件を解明し、再発防止策を策定する調査委員会を設置して、その委員長に江頭専務を指名する。江頭は、調査結果を見て、社内に「見ないふり、知らないふり」が横行すること、1996年には、アメリカでリジンの価格カルテル事件が発生したことなどから、社内改革の必要性を大いに感じ、すぐさま対策を講じた。

まずは、再発防止策の実施である。味の素社は、反社会的勢力との関係をすべて断ち切った。「総会屋」などとの接触を断ち、それにつながる雑誌などへの出稿や広告も一切ストップした。そして、すべての従業員が不正なことを行わない、つまり企業倫理の確立のために1997年4月に「味の素株式会社行動規範」を制定し、同年5月にその厳格な実施をチェックする「企業行動委員会」を発足させた。この委員会は、経営側だけでなく労働組合側からも、委員が選出された。

それらの緊急対策が整い、1997年6月の株主総会にて社長を退任した稲森俊介に代わって、江頭邦雄が味の素社の新しい社長に就任した。稲森の社長退任と同時に、取締役会長を務めていた池田安彦も退任したが、新しい会長には稲森が就任した(その後、2001年6月に退任)。社長となった江頭は、1937(昭和12)年生まれで、1962年に一橋大学を卒業して、味の素社に入社した。その後、1984年に冷凍食品部長、1987年に取締役、1988年に取締役東京支店長、1991(平成3)年に常務取締役、1995年に専務取締役に歴任していた。

新社長となった江頭がまず取り組んだのは、商法違反事件で動揺した味の素社の経営基盤を立て直すことであった。江頭は、「公平・公正・透明・簡素」をモットーにして、経営刷新に着手した。まずは、企業理念の周知徹底である。味の素社は、「私たちは、地球的な視点にたち、“食”と“健康”、そして明日のよりよい生活に貢献します」という企業理念を全従業員に改めて徹底するとともに、「良き市民として責任を自覚し、社会との調和をはかり、その発展に貢献します」



十代社長 江頭邦雄

という内容を盛り込んだ経営基本方針を打ち出した。そして、法務機能の独立強化を図るため、1997年7月に、それまでの総務部法務グループを法務部として独立させた。

経営基盤の立て直しに続き江頭は、さらに進んで、一連の経営改革を推進した。改革の内容は、①「真のパブリックカンパニー」への転換、②「AJINOMOTO WAY」の実践、③「ストロングNo.1作戦」の遂行、④現場主義の徹底、⑤全員参加の経営、の5点にまとめることができる。

①の「真のパブリックカンパニー」への転換を象徴したのは、かつてトップマネジメントを務めていた相談役からの申し出もあり相談役の取締役会への参加をやめたことであった。江頭は、それまで経営の意思決定の場に同席していた相談役への遠慮が、合理的で迅速な意思決定を阻害していると判断し、現役役員のみで運営する経営体制にしたのである。また、同時に顧問の定年制も導入した。

江頭がこのような方針を打ち出したのち、2000年から2002年にかけて、大手食品企業の法規制違反による不祥事が相次ぎ、コンプライアンスやガバナンス(統治)の重要性が改めて明らかとなった。味の素社は、真のパブリックカンパニーへの転換を徹底するため、後述するように、種々の追加的な対策を講じた。

経営改革を推進するうえでは、企業として、大切に守り続けなければならないものと、変えなければならないものとを、明確に区別することが出発点となる。江頭は、このうちの「守り続けなければならないもの」を、②の「AJINOMOTO WAY」と表現した。

「AJINOMOTO WAY」の要諦は、アミノ酸系を中心にした「技術立社」という点にあった。これには、すでに「技術立社」が確立されているという意味ではなく、そうならなければならないという思いが込められていた。味の素グループが世界に誇れるものはアミノ酸系の技術であり、海外の有力食品企業に伍していくためには、他社にない、あるいは他社とはひと味違ったアミノ酸系の技術を生かしてゆかなければならない……、このように考えて江頭は、「食品・アミノ酸系の日本から出発した世界企業を目指す」というスローガンを掲げたのである。

江頭は、2000年から日本の食品会社として唯一招待されるようになった「グローバルフードサミット」に参加することによって、上記のスローガンの重要性を再確認した。食品業界の世界的大企業が一堂に会したこの会合において、江

頭は、ネスレ社、ユニリーバ社、ダノン社などのトップマネジメントととのやりとりを通じて、「経営は闘い」であり、グローバル競争を生き抜くためには、他のどの会社とも違う独自の方法で、企業として闘うしかないと感じた。その方針を貫くには、他社にない価値を作り出すことが重要であり、それを支えるアミノ酸技術の進化、そしてアミノ酸技術を創造する人材の育成が鍵を握る。世界ナンバーワンのシェアを持っているMSG(グルタミン酸ナトリウム)、飼料用リジン、アスパルテーム、アミノ酸などの分野では絶対他社に負けないよう、技術を磨き上げていくことが肝要である。江頭が「技術立社」を柱にして「AJINOMOTO WAY」を前面に掲げた背景には、このような認識が存在した。

③の「ストロングNo.1作戦」の遂行も、同様の認識から生まれた方針である。この作戦は、基本的には、世界シェアNo.1の事業や製品に磨きをかけ、No.1の座を維持、強化しようとするものである。また、現在No.2である事業、製品については、No.1になるよう努力すべきであり、No.3以下の事業、製品については、将来No.1、No.2になる可能性のあるもののみを残して、それ以外は整理していくという意味合いも込められている。江頭社長時代に味の素社が推進した選択と集中や一連のM&A戦略は、「ストロングNo.1作戦」に拠っている。

江頭は、1997年6月に社長に就任したのち、約半年をかけて、味の素グループの国内外のほとんどの事業所、約200カ所を回り、自分の考えを直接、従業員に説明した。これは、かつて労働組合の委員長だった頃からの江頭の仕事のスタイルであり、④の現場主義の徹底を、地で行くものであった。

2003年7月に味の素社がフランスのオルサン社をイギリスのテイトアンドライルグループから買収した際にも、江頭は、現地工場でのキックオフセレモニーに出向いて、直接考えを伝え、従業員と握手して回った。この行動によって、フランス人の工場長や従業員が抱いていた会社買収に伴う不安感は、一挙に解消された。大いに意気を感じた彼らの奮闘により、その後オルサン社(現、欧州味の素食品社)は、競争力を向上させていった。

⑤の全員参加の経営は、②の「AJINOMOTO WAY」の実践とあい通じるものがある。江頭は「食品・アミノ酸系の日本から出発した世界企業を目指す」というスローガンを掲げたが、ここで「日本発」を強調したのは、グローバルスタンダードをそのまま取り入れるのではなく、日本的な良さ、日本固有の文化や価値、日本的経営も大事にすべきと考えたからである。「全員参加の経営」や、それと並んでしばしば力説した「人を大事にする」は、その表れといえる。江頭は、欧米で盛んに行われる敵対的なM&Aや一方的な人員整理は、日本的な考え方

に照らして、実施すべきでないと考えた。また、「一隅を照らす」という言葉をよく使ったが、それは、味の素グループを構成する従業員各自が、それぞれの持ち場で力を発揮してほしいという意味であった。

2つの中期計画の概要とその結果

味の素グループの1999(平成11)～2001年度の3カ年計画は、1996～98年の3カ年計画のレビューを踏まえて立案された。1996～98年の3カ年計画の目標値は、売上高、税引き後利益、売上高営業利益率、1株当たり利益、1人当たり売上高のいずれについても、未達成に終わった。目標値が達成されたのは、1人当たり付加価値額のみであった。このように1996～98年の3カ年計画が総じて未達成にとどまったのは、国内の経済成長率が急速に低下したこと、1997年に発生したアジア経済危機の影響で海外事業の成長が鈍化したこと、円安が進行し原料輸入コストが上昇したことなどによる。

厳しい経営環境下で策定された味の素社の1999～2001年度3カ年計画の前文は、次のように述べている。

「この3カ年計画は、来る21世紀の早い時期に、味の素グループが『食品・アミノ酸系の日本から出発した世界企業』として、その地歩を確かなものとして、大きな成長の基盤をつくるための重要な経営の意思をまとめたものです。

私たちは、日々刻々変化するグローバル大競争のまっただ中にあります。たゆまぬ努力により、創造的で魅力ある新たな価値を、継続して提供していただける企業が生き残ることになるでしょう。逆に、時代の変化を直視することなく、自己革新に遅れる企業は、この大競争のプレーヤーとしての地位を奪われることになるのではないのでしょうか。

私たちは、このような経営の、そしてグループの置かれた環境をしっかりと認識し、過去の経験や考えにとらわれることなく自己を変革し、お客様や株主をはじめとする関係者の皆様(ステークホルダー)の支持を獲得し、グループ全体としての継続した成長を確かなものになりたいと考えます」

このような強い危機感を踏まえて、1999～2001年度の3カ年計画では、2001年度にグループ全体の連結ベースで、売上高1兆円、税引き後利益300億円、ROE(株主資本利益率)6%以上、という3つの数値目標を達成することを宣言した。また、

- ①連結経営の推進
- ②ブランド戦略の強化

- ③世界一コスト競争力の確立
- ④研究開発体制の構築
- ⑤社会への貢献

という5つの重点課題に取り組むことを明らかにした。

味の素グループの1999～2001年度3カ年計画が掲げた数値目標は、売上高についてはわずかに達成されなかった(2001年度実績9435億円)ものの、税引き後利益(同314億円)とROE(同8%)については超過達成された。その成果を踏まえて、2002～04年度の3カ年計画は、2004年度にグループ全体の連結ベースで、売上高1兆1000億円、税引き後利益450億円、ROE10%以上、という3つの数値目標を達成することを打ち出した。また、

- ①成長分野での事業拡大
- ②高収益構造への転換
- ③コーポレートガバナンスの強化
- ④世界に通じる人材の育成
- ⑤よき企業市民としての社会との共生

という5つの具体的な経営戦略を掲げた。

山口社長の就任

味の素グループの2002(平成14)～04年度の3カ年計画が掲げた数値目標は、売上高(2004年度実績1兆730億円、グループ全体の連結ベース、以下同様)と税引き後利益(同448億円)についてはわずかに及ばなかったもののほぼ達成され、ROE(同10%)については完全に達成された。2002～04年度3カ年計画のレビューにおいて、「厳しい市場環境の中、数値目標は、若干下回ったものの、グローバル企業の指標として設定した売上高1兆円、ROE二桁を達成し、グローバル企業の仲間入りを果たすことができた」との評価を下した。

グローバル企業への仲間入りという成果を踏まえて、江頭は、2005年6月、味の素社の社長を退任し、同社会長に転任した(2008年4月に死去)。江頭に代わって社長に就任したのは、山口範雄であった。

山口は、1943(昭和18)年生まれで、1967年に東京大学を卒業して、味の素社に入社した。その後、1991(平成3)年に調味料油脂事業部調味料部長、1997年に取締役、2001年に常務取締役、2003年に代表取締役・専務執行役員を歴任していた。山口は、社内報『あしたのもと』の2005年7月号に掲載された「新社長に聞く 百年後へ、種をまこう」の中で、社長としての抱負について、



十一代社長 山口範雄

次のように述べた。

「ようやく今、新しい会社の姿が見えてきたなあと思っています。江頭前社長の八年間の体制の中で、グローバル企業としてのしっかりとした枠組みが整いました。カンパニー制しかり、コーポレートガバナンスしかり。今後はそういった強固な基盤に立って事業運営そのものに傾注していくことが、私のいちばんの目標だと考えています。具体的には、策定したばかりの中期計画を実践していくことで、これには四本の柱があります。

まず一つ目はグローバル経営です。これは、グループ全体で持っている経営資源を、東南アジア、中国、南米など成長著しいところや規模的に大きいところに集中させようという考え方です。

二つ目の創造経営は、事業分野でいうと、いわゆる健康対応事業です。この分野は急速に伸びており、集中的に取り組む必要を実感しています。

三つ目のグループ経営には、キャリア・ディベロップ・サポートセンターや、グループ内の人材バンクといった構想があります。大局的には、グループ全体で価値観を共有し、共通の目標に向かって進んでいこうということですね。

四つ目のCSR経営ですが、これは一般にいわれているものよりもさらに広く、深い考えに基づいています。事業運営をしっかりと行い、そのサイクルを回していけばいくほど、結果としてそれが社会貢献になっていく。食生活、農業振興、環境保護といったすべてに資することが本当のCSRなのです」

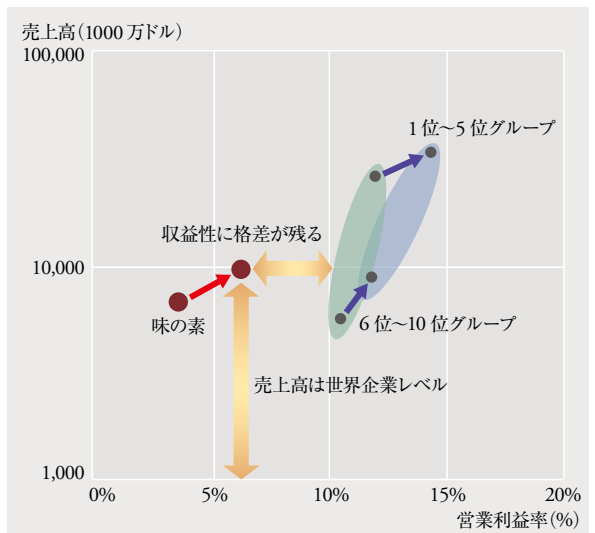
このように、味の素社の第11代社長に就任した山口は、江頭前社長が遂行した経営改革の成果を踏まえて、当面、2005年度にスタートした新しい中長期経営計画の実践に全力をあげる姿勢を打ち出したのである。

Advance10の取り組み

2005(平成17)年度に始まった味の素グループの新たな中長期経営計画は、それまでのものが3年間を対象としていたのとは異なり、2005～10年の6年間を対象としていた。これは、味の素グループ全体が目指すべき長期ビジョンを明確にし、その目標を達成するのに必要な構造改革や体質改善に取り組むには、十分な時間をかけるべきだと判断したからであった。

中長期経営計画の最終年度を2010年度に設定したため、味の素グループは、計画期間中の2009年に創業100周年を迎えることになった。この点を踏まえて、2005～10年度中長期経営計画の経営目標として、「創業100周年を迎えるにあたり、次の100年に向け、更なる成長の持続と収益構造の改善により、企業価

図9-1 1998年と2003年のポジションの変化



- 1位～5位：ネスレ、ユニリーバ、クラフト・フーズ、ダノン・グループ、ハインツ
- 6位～10位：ケロッグ、パルマラット、ABフーズ、味の素社、ゼネラル・ミルズ

値の向上を図る」ことを掲げた。

2005～10年度中長期経営計画は、「A-dvance10 ～次の100年の礎を築く～」と名付けられた。A-dvance10の“A”は、コーポレートブランドロゴに込められた「食品事業とアミノ酸事業の無限の可能性、味の素グループのグローバルな広がり」の意味に、「永続的な成長」の意味を付加したものであった。また、A-dvance10の“10”は、2010年度に営業利益率10%を達成するという目標を示したものであった。

A-dvance10において味の素グループが営業利益率を重視したのは、図9-1のような現実に直面していたからであった。2004年度までに味の素グループは、6期連続増収増益を実現し、連結ベースで売上高1兆円超、ROE10%を達成して、グローバル企業の仲間入りを果たした。

しかし、売上高の面では世界企業レベルに到達したものの、収益性の面では、味の素グループが名を連ねる世界6～10位グループは、ネスレ社などの世界1～5位グループに比べて遅れをとっていた。また、6～10位グループのなかでも、味の素グループの営業利益率は、相対的に低位であった。そこで、企業体質の強化によってこのような状況を改善することが大きな経営上の課題となり、A-dvance10では、営業利益率の上昇が、大きな目標の一つとして掲げられたのである。

2005年4月、味の素グループは、A-dvance10の数値目標として、表9-1のような内容を対外発表した。これらはいずれも、グループ全体の連結ベースの数値であり、2010年度の最終目標値だけでなく、2007年度の中間目標値もあわせて公表した。

味の素グループは、A-dvance10を発表するにあたって、4つの基本戦略を設定した。それは、

- ① コア事業に経営資源を集中し、世界市場で成長を加速させる「グローバル経営」
- ② 革新的な“食”と“アミノ酸”における新しい価値を提案する「創造経営」
- ③ グループ人材を育成し、企業文化の共有化を図る「グループ経営」

④世界で尊敬される
“企業市民”となる
「CSR経営」

の4点であった。

表9-1 A-dvance10の数値目標 [単位:億円]

●項目	●2004年度修正予算	●2007年度目標	●2010年度目標
連結売上高	10,800	12,500	15,000
連結営業利益	750	1,000	1,500
営業利益率	7%	8%以上	10%以上

A-dvance 10の開始より3年目にあたる2007年度の実績は、売上げでは当初計画にほぼ近い値まで到達したものの、営業利益では当初計画を下回る605億円にとどまった。これは、原油価格上昇に端を発した原料・エネルギー価格の急騰、為替の大幅な変動、国内市場縮小、高齢化の進行に代表される市場構造の変化などにより、大きな影響を受けたことに起因する。

こうした事業環境の激変を受け、2008年5月に、A-dvance 10当初計画の後半部分(2008～10年)の修正を行い、基本目標と数値目標の変更を行った。

基本目標では、①「アミノ酸の世紀」の実現、②新経済秩序、新コスト構造への対応、③味の素グループ・イノベーション、を設定した。①の「アミノ酸の世紀」の実現では、地球温暖化に代表される環境問題の深刻化、食糧資源不足、原料・エネルギー価格の高騰などの地球的課題を、むしろ事業機会拡大のチャンスととらえ、当社がMSG、アミノ酸事業で培ってきた独自の経営資源を活用し、こうした課題の解決を図ることで事業発展と社会的貢献を実現することを、②の新経済秩序、新コスト構造への対応では、市場変化、原料・エネルギー価格の高騰を構造的変化ととらえ、対応策を講じ、事業の強化を図ることを、③の味の素グループ・イノベーションでは、2009年の創立100周年事業とも連動して、事業環境変化に対応可能となるように、次の100年に向けた事業基盤の強化を図ることを打ち出している。

同時に、環境変化に応じて、数値目標を、売上高は1兆3500億円、営業利益は800億円へ引き下げ、この目標の必達を目指すとともに、次の100年へ向けた基盤強化に取り組んだ。

ただし、2008年度は秋以降に米国に端を発した金融危機が世界的にきわめて深刻な景気後退を引き起こし、世界同時不況の態を示すに至った。そのような環境下で、味の素グループはあらゆるレベルでの革新活動を推進

表9-2 A-dvance10の数値目標中間見直し [単位:億円]

●項目	●当初計画 2007年度目標	●2007年度 実績	●対当初計画	●当初計画 2010年度目標	●改訂 2010年度目標	●対2007年 伸び率
連結売上高	12,500	12,166	97.3%	15,000	13,500	111%
連結営業利益	1,000	605	60.5%	1,500	800	132%
営業利益率	8%以上	5%	▲3%	10%以上	5.9%	

し、コストダウンや企業体質の強化に取り組んだものの、2008年度の連結売上高は1兆1903億円、連結営業利益は408億円と共に前年を下回る結果となった。また、ブラジルで発生した為替差損とアモイ・フード・グループののれんの一部を減損処理したことにより、8年ぶりに純損失を102億円計上した。

2. ガバナンスの強化

行動規範の制定と徹底

味の素社は、前述の独禁法・商法違反事件を受け、再発防止のためにさまざまな施策を講じた。その出発点となったのは、1997(平成9)年4月に、以下の8項目からなる「味の素株式会社行動規範」を制定したことであった。

味の素株式会社行動規範

[前文…略]

(1) 安全で有用な商品、サービスの提供

私たちは、お客様の明日のより良い生活に貢献するため、優れた技術をもって、創造性に富み、高品質で安全な商品・サービスを開発・提供していきます。

(2) 公正、透明、自由な取引

○公正、自由な競争

私たちは、日本における独占禁止法をはじめとする、世界各国の競争に関する法令、ルールをよく理解し、遵守します。

○政治、行政との透明、健全な関係

私たちは、違法な政治献金、不正な利益の提供を行わず、政治や行政との透明、健全な関係を保ちます。

○透明な購買取引

私たちは、原材料や商品・サービスの購入先、業務委託先の選定にあたっては、諸条件を公正に比較、評価し、決定します。

○交際・儀礼の簡素化

私たちは、贈り物や接待等、仕事上の慣習や儀礼については、法令を遵守し、良識をもって行います。

(3) 株主、社会とのコミュニケーション

○情報入手とタイムリーな情報開示

私たちは、お客様をはじめ広く社会から情報を収集し、また社内情報をよく整理し、必要な情報をタイムリーな形で開示することによって、企業としての社会的責任を果たしていきます。

○情報管理

私たちは、事業、技術、研究、商品開発、営業、財務、人事といった、各種の専有情報について、その重要性をよく理解し、機密保持に留意します。また、内部情報の不正利用を行いません。

(4)環境保全、省資源、省エネルギーへの取組み

私たちは、職場において環境保全に努力することが、地域社会と共生し、かけがえのない地球環境を守ることにつながるということをよく理解し、環境保護に関する法律を遵守するとともに資源、エネルギーの有効活用を図っていきます。

(5)社会貢献

私たちは、仕事を通じて社会に貢献していくとともに、良き市民として、進んで地域の役に立つことができるよう行動していきます。

(6)働きやすい職場環境

○人権尊重

私たちは、職場環境を健康的で安全かつ能率的なものに保つよう努力します。人種、性別、年齢、国籍、宗教、信条、身体障害等に基づく差別待遇や嫌がらせは許しません。また、お互いのプライバシーについて尊重するとともに、職場での性的な誘惑や行為、会話その他の言動が発生しない職場環境をつくります。

○安全確保、快適で安全な職場作り

私たちは、一人ひとりの国内および海外における安全確保に万全を尽くします。また災害や事故・事件を予防し、適切に対処できるように社内体制を整備し、能率的で快適な職場の環境整備に努力していきます。

○主体性、創造性の発揮

私たちは、仕事において主体的に自らの能力を発揮し、お互いの個性を尊重することにより、若々しく活力ある集団を目指します。

(7)反社会的組織との関係

私たちは、反社会的な組織と関わりを持ちません。

(8)海外との共生

私たちは、海外においては、それぞれの国の文化や慣習を尊重し、そ

の国の人々との相互理解とコミュニケーションを深める努力をしていくとともに、その国の発展に貢献する経営を行います。

この行動規範の徹底を図るため、味の素社は、1997年5月に企業行動委員会を設置した。

それから3年後の2000年4月、味の素社は、前述のアメリカにおけるリジンの価格カルテル事件、およびその後発覚したアメリカでの核酸の価格カルテル事件(対象期間：1992～96年)を受け、「味の素株式会社行動規範」を補充修正して「味の素グループ行動規範」を制定し、行動規範をグループ全体に浸透させる方針をとった。すでに事業規模から見て、単体の味の素社だけのコントロールでは足りない状況であった。「味の素グループ行動規範」は、以下の10項目からなり、「味の素株式会社行動規範」と比べて、「株主・投資家への責任」「社員個人と会社との関係」「国際通商」などの項目を充実させた点に特徴があった。

味の素グループ行動規範

[抜粋。項目(1)～(7)については、細目を省略した。]

- (1) 安全で高品質な商品、サービスの提供
- (2) 公正、自由な取引
- (3) 社会とのコミュニケーション
- (4) 情報管理
- (5) 環境保全、省資源、省エネルギーへの取組み
- (6) 社会貢献
- (7) 働きやすい職場環境
- (8) 株主・投資家への責任

8-1 私たちは、株主・投資家が適切な意思決定を行うことができるよう、会社の業績等に重要な影響を与える情報を適時・適切に公開します。

8-2 インサイダー取引の禁止

私たちは、業務上知り得た非公開情報を慎重に取り扱います。自己または第三者の利益のために不正にその情報を利用するような行為は一切行いません。

8-3 特定株主への利益供与の禁止

私たちは、全ての株主に対し公平、誠実に対応します。特定の株主に対して、不公正な利益を与えるような行為は行いません。

(9)社員個人と会社との関係

9-1本人(家族・親族)と会社との関係

私たちは、家族を含めて個人的な利害と会社の利害が相反することがないように留意します。また業務においては、味の素グループの一員であることを常に自覚し、会社のルールを守り、責任のある行動をとります。

9-2社外活動

私たちは、福祉・慈善活動、ボランティア活動等の地域活動に関心を持ち、健全な市民社会の一員として積極的に参加します。また、会社はこれを支援します。

(10)国際通商

10-1知的財産権の取り扱い

私たちは、会社および社員が所有する知的財産は、自社の重要な資産であることを認識し、適切かつ正確に使用します。また、他社の所有する知的財産権についても侵害することのないよう注意します。

10-2輸出入管理法令の遵守

私たちはグローバルな事業活動を行う上で、各国の輸出、輸入関連の法規を正しく理解し、遵守します。

味の素グループは、「味の素グループ行動規範」をグループ各社の従業員全員に周知徹底するため、少なくとも年1回の定期的な職場ごとの「職場検討会」を開催し、行動規範についての討議・確認とそれに関する意見聴取を行ってきた。

2009年1月、前述のとおり「味の素グループ理念」「味の素グループWay」「味の素グループビジョン」が改定され、「味の素グループ行動規範」についても、「味の素グループWay」に則り、「味の素グループ理念」を実現するために私たち一人ひとりが日々理解し実践すべき行動のあり方”として見直しがなされた。そして、グループ・グローバル共通の「グループ行動規範」と、多様化した国、地域、事業形態などに対応し、行動規範に基づく具体的な基準となる各社ごとの「行動基準」を定めることとした。

監査・法務機能の強化

味の素グループは、行動規範に基づいて、1997(平成9)年以降、コーポレートガバナンス(企業統治)の強化に力を注いだ。その主要な取り組みとしては、次の諸事項をあげることができる。

①総務関係業務や渉外業務の見直し：

渉外担当体制の見直し、渉外業務の行動基準の制定、総会屋・右翼等との関係断絶など。

②法務機能の独立と強化：

法務部の新設、法務部門スタッフの強化、全社における遵法意識の徹底、法務知識に関する教育の拡充(独禁法遵守マニュアル等による各事業所での勉強会開催等)など。

③財務管理の強化：

交際費使用の事前申請・「見える」化(使途不明出費の根絶)、2005年連結子会社を含めた「財務取引に関する規程」の制定、2008年連結子会社を含めた「財務報告に係わる内部統制の評価および報告に関する規程」の制定など。

④監査体制と監査内容の充実：

監査スタッフの拡充、海外監査担当の設置、海外を含めた全部署における定期的な監査の実施(2年に1回以上の頻度)、監査報告の共有化など。この他、2002年に、各関係会社での自主監査を開始。環境監査・品質監査について、味の素社関係部署やカンパニー・分社内の関係部署との調整を図った。

⑤人事関係での施策：

「内部者(インサイダー)取引防止に関する規程」の制定と改訂、ホットライン運営規程の制定と公益通報者保護法への対応、ジェンダーハラスメント・パワーハラスメント等の防止策の強化など。

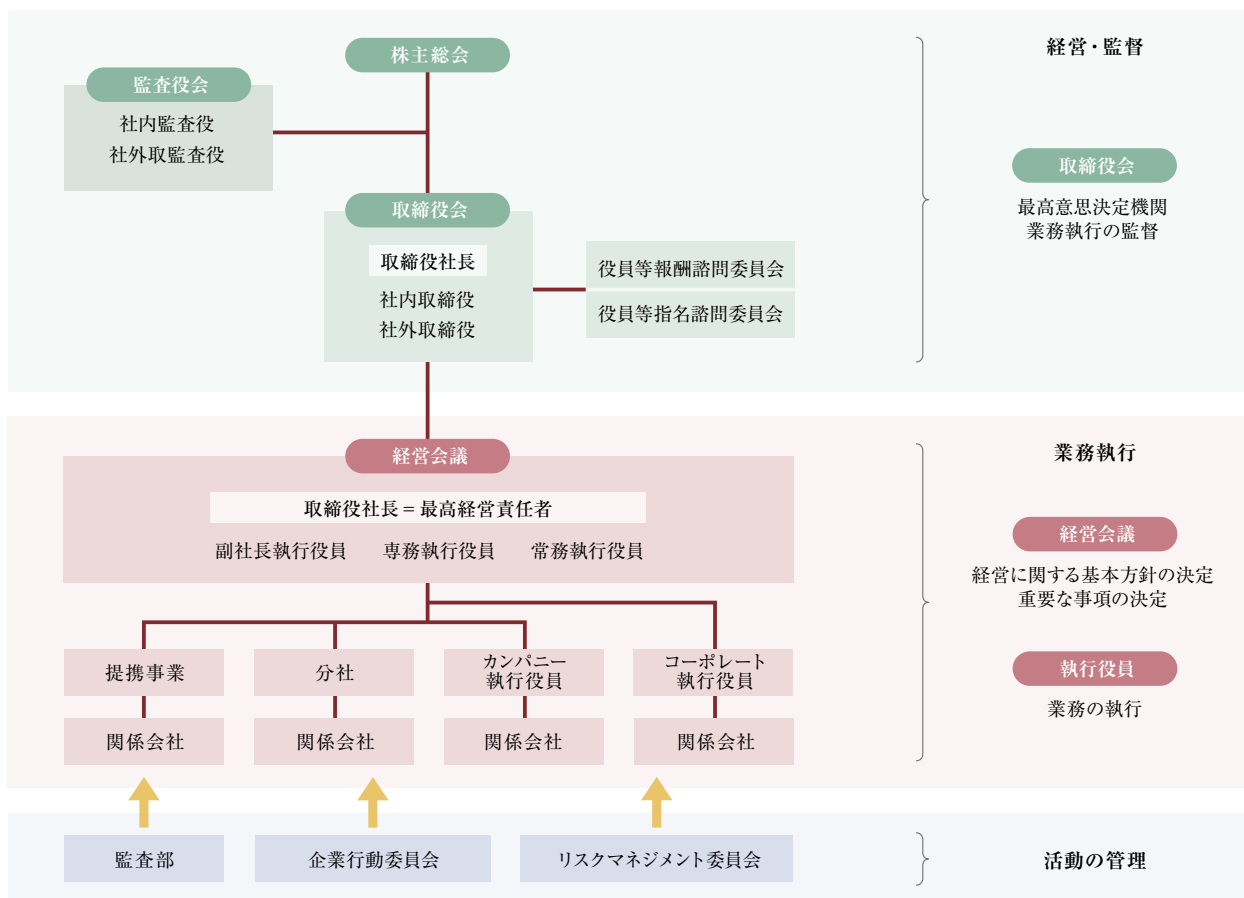
⑥購買

購買活動における不正(癒着・談合等)防止のための購買基本方針の制定など。

以上の施策の他にも味の素社は、2003年に執行役員制を採用するのと同時に、取締役の数を減らし(30名⇒12名)、取締役のうち1名は社外取締役を選任する方針をとった。過去1959(昭和34)年から4年間、社外取締役が1名選任された時期があったが、その後は社内出身者だけとなっていた。加えて、監査役のうち3名は社外から選出した。

2009年6月には、取締役15名のうち、社外取締役は2名に増員された。これらの措置は、社外の視点も導入し、コーポレートガバナンスを強化するねらいを持っていた。

図9-2 コーポレートガバナンスの観点から見た味の素社の経営機構（2003年7月）



また、味の素社は、2003(平成15)年4月、新たに役員等指名諮問委員会と役員等報酬諮問委員会を設置した。これらは、取締役や執行役員などの人事・処遇に関わる運営について透明性を高め、経営機構の活力を維持することを目的としていた。

これらの措置を講じた結果、コーポレートガバナンスの観点から見て、味の素社の経営機構は、図9-2のような構成をとることになった。

品質保証の充実

江頭・山口両社長の時代に味の素グループは、コーポレートガバナンスを強化しただけでなく、品質保証、環境保全、安全確保、災害防止などにも力を入れた。このうち、まず、品質保証の充実に関する取り組みを振り返ろう。

品質保証の充実は、味の素グループだけでなく、この時期に日本の食品メー

カーが等しく追求した重要課題であった。なぜなら、食品業界では、2000年に乳業会社の食中毒事件、2002年にはハム会社の牛肉偽装事件が相次いで発生し、消費者の信頼を損なう出来事が続いたからである。

味の素グループは、2000年に制定した「味の素グループ行動規範」を受けて、同年10月に次のような内容の「味の素グループ品質方針」を決定、公表した。

味の素グループ品質方針

■理念

私たちは、安全で高品質な商品・サービスを通して、世界のお客様のよりよい生活に貢献します。

■方針

私たちは、お客様の要望に真摯に耳を傾け、お客様に満足いただける商品・サービスをお届けします。

私たちは、適切な情報を積極的に提供し、お客様の信頼にお応えします。

私たちは、安全性については妥協すること無く可能な限りの調査・研究を尽くし、関連する法律を遵守し、常に一定品質の商品・サービスをお届けします。

私たちは、国際基準であるISOの考え方を基本にした味の素(株)品質保証システム【アスカ】で品質を保証します。

私たちは、経営のリーダーシップのもと、研究・開発から生産・物流・販売・サービスに至るまでの社員一人一人が、安全で高品質な商品・サービスの提供に最善を尽くします。

この品質方針が言及しているISOとは、International Organization for Standardization(国際標準化機構)のことである。「味の素グループ品質方針」が制定された時点で、すでにヨーロッパ向けの食品輸出には、ISO9000シリーズの認証取得が必要不可欠であったが、2003年11月、調味料・食品カンパニーがカンパニーとして初めてISO9001の認証を取得した。ISO9000シリーズは、ISOが定めた品質保証の国際的標準規格であり、製品そのものではなく、製造者の品質保証システムに対して適用されている。

また、「アスカ」は、Ajinomoto System of Quality Assuranceの略称(ASQUA)である。「アスカ」は、味の素グループが、ISOの考え方を基本とし、「味の素ブ

ランド]にふさわしい品質を保証するため、必要な事項を体系的にまとめたものである。

このように品質保証体制を充実させた味の素社は、一つの試練に直面することになった。それは、2000～01年にインドネシアで起こったハラール問題である。

ハラールは、イスラム教徒向け食品について、イスラムの経典に則った動物の種類選定・屠殺処理が行われていることを、書類と実査によって認証するものである。インドネシアでは、食品に「ハラール適合マーク」を表示することが義務付けられており、インドネシア味の素社も、同国宗教省の許可を得て、「ハラール適合マーク」を使用し続けていた。ところが、2000年9月のハラール認証更新時のハラール委員会の査察において、MSG生産のための菌の保存用培地に、豚由来の酵素を触媒として作られた大豆タンパク分解物質が一部使用されていることが問題視され、翌2001年1月になって、インドネシア味の素社の社長以下8名がインドネシア当局に一時身柄を拘束される事態が発生した。

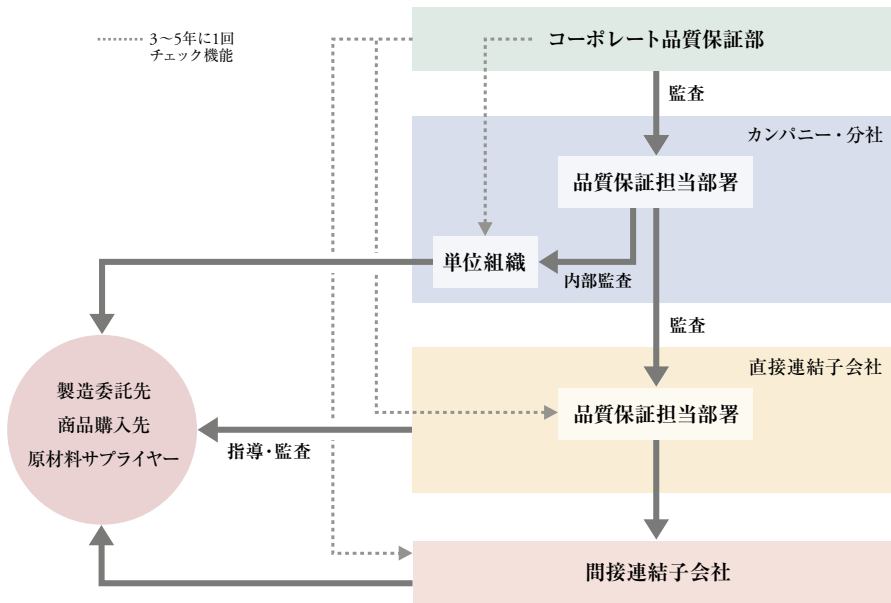
身柄拘束直後にインドネシアのワヒド大統領がインドネシア味の素社の製品を「口にしても問題はない」と発言したこともあって、まもなく拘束された同社の社員全員が釈放された。また、インドネシア政府の食品医薬局も、インドネシア味の素社の最終製品には豚由来の物質は含まれていない、との声明を発表していた。

ただし、インドネシア味の素社は、ハラール委員会の指摘を受けて、市場に出回っていた製品の回収を行うとともに、すでに2000年11月に始めていた豚由来物質とは無縁の豆濃培地への切り替えを徹底する方針をとった。この豆濃培地については、インドネシア側の食品医薬局およびハラール委員会のいずれもが、「問題ない」との見解を示していた。味の素社は、翌2001年1月に「インドネシアのハラール問題について」と題する声明を出し、上記の対応策を発表するとともに、「何れにしましても、このような状況になりましたことはまことに遺憾ですが、当社としましては現地当局に協力し、いち早くお客様に安心してお使いいただけるよう努めて参ります」との姿勢を、明確にした。

インドネシアでのハラール問題を教訓にして、味の素グループは、品質保証を充実させる取り組みを一層強化した。2003年には、「味の素グループ品質方針」に基づき制定されていた品質保証規則の内容を改訂し、ハラール管理やコーシャ管理の徹底などを追加した。

この品質保証規則の改訂において、味の素グループは、HACCP(Hazard Analysis and Critical Control Point)の考え方も明確に導入した。HACCPは、

図9-3 味の素グループの品質保証体制 (2008年5月)



食品の原料入荷から製造・出荷までのすべての工程においてあらかじめリスクを予測したうえで、そのリスクを防止するため、重要管理点(CCP)を特定して、その管理点を継続的にモニタリングし、異常を発見した場合にはただちに解決策を講じるシステムであり、食品の衛生管理システムに関する国際標準となっている。

図9-3は、2008年5月時点における味の素グループの品質保証体制を示したものである。

2007～08年においても、日本では、中国からの輸入品を含めた食品の偽装表示が大きな社会問題になっており、食品メーカーに品質保証の徹底を求める世論は、一層高まりを見せている。

環境保全・安全確保・防災の取り組み

味の素グループは、環境の保全、安全の確保、災害の防止にも力を入れた。この時期、特に環境保全の取り組みに注力した。

1998(平成10)年、環境基本方針を見直し、環境規程を改訂して、環境保全活動を経営の基盤活動と位置づけた。1999/2001年環境保全3カ年計画のもとに、味の素グループの環境保全活動については積極的に公開する方針をとり、2000年11月には「味の素環境報告書」を初めて刊行し、味の素グループ全体での環境保全活動についてとりまとめた。情報公開の一環としては土壌汚染の状況を公表した。

2003年2月の土壌汚染防止法の施行に先立ち、2002年2月から5月にかけて、川崎事業所の敷地と味の素社が現在、社宅およびテニスコートとして使用している神奈川県川崎市の敷地について、土壌および地下水の調査を行った。その結果、①基準を上回る重金属等が検出された箇所は、廃棄物が十分な覆土や

アスファルト等により封じ込められ、②地下水にも異常がないことがわかった。この点から、近隣住民の健康や周辺環境への影響はきわめて小さいという専門家による裏付けも得て、味の素社は、2002年9月、川崎市に調査結果を報告するとともに、地域住民への説明およびホームページでの情報公開を行った。

2003年4月、環境部は環境経営推進部と名称を変更し、味の素グループの環境保全活動を「環境保全」から「環境経営」へと進めていった。それを象徴するように、ISO14001の認証取得は、1998年に九州工場が取得したのが最初であるが、以降、国内外の事業場での取得が推進され、2003年4月には国内事業場のすべてで認証取得を終え、2008年7月現在では国内外114事業場が認証を取得している。会社の合併や工場の新設などで事業場数は変動するが、これは味の素グループ全体の事業場の約93%にあたり、2010年度までに全事業場での認証取得を目指している。

その他、環境保全に関する主な活動を列挙する。2000年4月に完全施行された容器包装リサイクル法に対応するため、環境に配慮した容器包装への変更を行ったが、当社が排出する義務量に対して1999年度分として約2億円を指定法人に納めた。ゼロエミッション活動の一環として、一般的な廃棄物の削減にも取り組んだが、発酵副生液を資源化する活動においては、1999年中に国内での海洋投棄を停止し、2002年中には国外での海洋投棄も停止した。副生物の有効利用は、“バイオサイクル”などの、地域農業や関連産業とも連携する資源循環型生産の仕組みへと展開した。

安全の確保に関して味の素グループが取り組みを強める契機となったのは、1996年12月に発生したペルーでの日本大使館人質事件であった。ペルー味の素社の酒井芳彦社長も人質になり、事件が解決した翌1997年4月になってようやく救出された。

味の素グループは、この事件を教訓にして、テロ、戦争、病気などの国際的なリスクを回避するため、各種の規程や海外でのルールを整備した。その対象には、長期海外勤務者だけでなく、海外出張者も含まれている。リスクマネジメント委員会からは、その都度全員に対して、リスクの内容と対策をEメールで周知・徹底する仕組みになっている。

この他味の素グループは、災害の防止にも、引き続き尽力した。実情に合わせて防災安全管理規程を随



FDグリーン(タイランド)社の液肥散布

時改訂したことは、その表れである。

3. 業務効率化・各種制度の見直し

財務戦略の展開

コーポレートガバナンスの強化に取り組んだ味の素グループは、業務の効率化や各種制度の見直しも進めた。以下では、財務戦略の展開、情報システムの整備、人事制度の改革の順に、そのプロセスを見ていこう。

味の素グループの財務戦略の展開にとって、大きな意味を持ったのは、2000（平成12）年4月の連結管理情報システムの導入である。これは、①国内外約120社のグループ会社をインターネットで接続し、会計データを本社に集約して月次ベースで連結決算書を作成する、②事業部門ごとに損益計算書、ROE（株主資本利益率）、ROA（総資産利益率）、フリーキャッシュフロー等を算出し、経営指標として活用する、③事業や地域を管理軸としたセグメント情報を作成し、さまざまな角度から経営情報をスピーディーに把握する、などを主要な内容としたものであり、このシステムの導入によって、月次での連結業績管理が可能になった。味の素グループは、その後2008年4月に、機能の充実をねらって、連結管理情報システムを更新した。

連結管理情報システムの導入から3カ月後の2000年7月、味の素社は、味の素トレジャリー・マネジメント（ATM）社を設立した。ATM社設立のねらいは、

味の素社本体と国内連結子会社17社の資金を集中管理することによって、グループ全体の有利子負債の削減や資金コストの低減を図ることになった。ATM社設立時に同社の管理下に置かれた国内連結子会社は、ク

ノール食品社、味の素冷凍食品社、味の素フローズンベーカリー社、エースベーカリー社、味の素タカラコーポレーション社、味の素ファインテクノ社、味の素ファルマ社、新日本コンマース社、味の素システムテクノ社、アジエステート社、味の素エンジニアリング社、味の素コミュニケーションズ社、味の素物流社、

表9-3 味の素グループの有利子負債残高（連結ベース、1999年度下期末）[単位：千円]

●負債の種類	●A国内		●B海外	●A+B合計	
	味の素社本体	関係会社17社			
短期借入金	26,784,717	4,300,000	20,114,258	21,052,414	47,837,131
CP	4,000,000	4,000,000	0	0	4,000,000
1年以内返済長期借入金	7,209,800	0	7,203,800	238,880	7,448,680
1年以内償還社債	0	0	0	0	0
長期借入金	27,629,161	849,500	24,392,950	8,117,977	35,747,138
社債（転換社債を除く）	70,000,000	70,000,000	0	0	70,000,000
転換社債	18,304,000	18,304,000	0	0	18,304,000
合計	153,927,678	97,453,500	51,711,008	29,409,271	183,336,949

エースパッケージ社、デリカエース社、味の素パッケージング社、および味の素製油社であった。味の素グループが国内関係会社の資金集中管理を先行させたのは、表9-3からわかるように、1999年度下期末の時点で、グループ全体の有利子負債の8割強を日本国内の18社(味の素社本体および上記の国内関係会社17社)が抱えていたからである。その後、味の素社は、ヨーロッパ・アメリカといった主要地域ごとに、徐々に資金集中管理を行っていった。

続いて味の素社は、2001年1月に経理サービスセンターを設置した。この結果、本社事業所の決算業務、味の素社本体の予算・決算の計算・集計業務、連結予算・決算の計算・集計業務、月次(場合によっては日次)レベルでの資金繰り業務、外国為替業務、工場・研究所の事業所決算業務や原価計算業務、支社・支店の事業所決算業務・売上代金の請求～回収管理業務、割戻金支払処理業務は、経理サービスセンターのもとで統合管理されることになった。

さらに味の素社は、2005年4月に「財務取引に関する規程」を制定した。この規程の主眼は、投機の禁止と資金運用は元本保証に限ること、外国為替リスク等の金融リスクの低減や金融コストの削減を国内外のグループ会社に徹底させることにあった。

この間の2003年10月に、味の素社の大株主の所有株式の一部が売り出された。売り出されたのは、第一生命社所有の1000万株、日本生命社所有の800万株、安田生命社(現、明治安田生命保険社)所有の250万株、三菱信託銀行(現、三菱UFJ信託銀行)所有の200万株、および農林中央金庫所有の200万株であり、売出し価格は、1株につき1105円であった。この株式売却は、味の素社の個人株主の拡充に資するものであった。

情報システムの整備

本章が対象とする1997(平成9)年以降の時期に味の素社は、情報システムに関して、連結経営への対応、2000年問題への対処、グループ情報化構想の立案とそれに基づく情報基盤の整備、インターネットの活用などに力を注いだ。2000年頃、日本でもパソコンとインターネットの爆発的な普及とそれに伴う電子商取引や新しい情報メディアの普及、政府によるIT関連予算の大幅増額などもあり、「IT革命」という言葉が流行した。「IT」は「Information Technology」(情報技術)の頭文字で、「革命」という文字が変化の激しさを象徴している。この影響は経済活動から家庭生活に至るまで多岐にわたっており、2000年の九州・沖縄サミットでも議題の一つとして取り上げられた。

連結経営への対応策としては、1997年に、連結会計システムを構築するプロジェクトを開始した。これによって、国内外の連結対象法人は、会計データを早期に味の素社本社に転送する必要が生じた。そのため、海外法人ではERP (Enterprise Resource Planning, 企業資源計画) パッケージによる情報システムが構築され、国内法人では新しい会計システムの導入が進んだ。この結果、1999年には本格的な連結決算システムが稼働するようになり、業績評価などについても急速に連結ベースへ移行することとなった。

2000年問題とは、従来から導入されてきた情報システムの多くが西暦2000年1月1日以降誤動作する可能性があることとされた問題であり、2000年が「Year 2K (=2000)」と表記されることから、「Y2K問題」とも呼ばれた。元号が昭和から平成に移る際にも同様の問題が起きた経緯もあり、味の素社は、1999年暮れから2000年正月にかけて情報部門を中心に特別体制をとって問題解決にあたった。その結果、大きなトラブルを起こさずに2000年問題を乗り切ることができた。この2000年問題に対処する過程では、従来のシステムを補修するより、新規システムを導入したほうが効率的であるという見方が強まった。

このように、イージーオーダー型のERPパッケージの導入は、まず海外事業所から顕在化し、2000年問題を契機にしてその動きが促進された。さらに、2000年からの物流3社の統合、冷凍食品事業と油脂事業の分社化、あるいは事業ごとに関係会社まで含めたスコープで情報化を進めたいというニーズ、多様化する各種規制や電子商取引への対応など、情報部門の開発作業は複雑かつ長期化の一途をたどり、もはや従来通りオーダーメイド型で開発を進めることが困難になっていた背景がある。

グループ情報化構想については、2001年末頃より、グローバル企業としての情報システムはどうあるべきか、長期にわたり大型機で稼働している会計システムの更新はどうするか、国内外関係会社からの高度なIT活用の要請にどう応えるか、などについて明確にする必要が急激に高まっていたことが背景にあった。そこで、2002年にグループ全体を視野に入れた長期の情報化推進構想、「グローバル情報化構想2002」を情報部門として初めて、経営によりオーソライズされた形で策定した。この構想はグローバル企業基盤として、ITマネジメント体系整備、情報基盤の構築、業務標準プロセスの構築、情報活用、予算などに言及し、2002年の策定後、毎年見直しを実施され全従業員に公開されている。この構想のもとに、以下の取り組みが行われた。

情報基盤の整備として、まずドイツ製のERPパッケージであるSAP / R3が

導入された。SAP／R3は、海外関係会社で2000年問題を機に使われ始め、国内でも1999年の連結会計システム、2001年人事システム、2002年固定資産システムに個別かつ部分的に使われていた。そして、情報化構想のもと、グループ全体の情報基盤としてもSAP/R3がリアルタイム性と世界的な普及度・多国籍性を考慮して使われることとなった。2004年4月より情報基盤の中核である味の素社の会計システムがSAPを使って稼働し、順次周辺システムが接続され、さらに適用範囲を年ごとに拡大させた。

また同じ時期に、会社間をつないで電子商取引などを実現するメッセージングシステム基盤としてaBPL(AJINOMOTO Business Process Link)が稼働し、資材の購買や、海外大口ユーザーとのSMI(Supplier Managed Inventory：サプライヤー側が得意先の在庫管理をして出荷手配を行う方法)への適用が一部行われ始め、以降のグループ全体での共同購買や、外部金融機関や販売先などのシステムをつなぐデータ交換器としての備えとなった。2007年度中にグループ会社約30社がaBPLで接続された。なお、電子商取引では1986(昭和61)年4月から冷凍食品事業を中心に使われ始めたファイネット社のPC-VANも引き続き運用されている。

情報化の進展は、情報セキュリティの重要性を一層高めることになった。情報化社会の負の部分として、重要情報の流出やそれを使った犯罪が多発するなか、2005(平成17)年4月に個人情報保護法が成立した。従来のハードコピーや郵送などによる情報伝達に比べ、電子ファイルとEメールの組み合わせによる伝達は、一挙に多量の情報を多数の送り先へ送ることができるという便利さを持つ半面、一つやり方を間違えると、企業やステークホルダー、場合によっては社会全体に、たいへんな悪影響をもたらす。味の素社は、「情報取扱い規程」などを定めるとともに、体制の整備や教育も行って、情報セキュリティの確保に努めた。

さらに、味の素社は、2008年から2009年にかけて川崎工場内のコンピューターを横浜市港北区の防災対策が進んだ建物に移転し、大阪支社のファイルサーバーにデータを保管していただだけの従来の地震対策をより充実させた。これらも、広い意味で、情報セキュリティを確保するための措置と見なすことができる。

インターネットの組織的活用について見れば、味の素グループは、OA(オフィス・オートメーション)の一環として1996年にインターネットを活用したEメールを導入した。Eメールには1996～97年は「ロータスCCメール」が使われたが(そ

の後、「ロータスNotes」に変更)、2004年からは、世界的に広く使われている「Outlook」に変更した。これにより、役員を含む味の素グループの全従業員は、各自メールアドレスを持ち、自分でEメールの送受信を行うことになった。その結果、従来郵送・電話・FAXなどで行われていた情報伝達は、ほとんどがEメール経由に置き換えられ、コミュニケーションの効率が格段に向上した。社内・グループ内で共有されるべき情報は、インターネットやイントラネットを使って蓄積、伝達されるようになり、掲示板機能なども充実した。

また1996年に味の素社のウェブサイトを立て上げ、それ以降、関係会社も、順次、自社のサイトを構築するようになった。

人事制度の改訂

1999(平成11)～2001年度と2002～04年度の2つの中期計画で、「食品・アミノ酸系の日本から出発した世界企業」を目指し、「世界に通じる人材の育成」を掲げた味の素社は、それを実行に移すため、一連の施策を講じた。その主なものは、人事制度の改訂、グループ人事理念の制定、グループ研修センターの設置などである。

味の素社は、まず2000年4月に、基幹職の人事制度を改訂した。この改訂は、①基幹職一人ひとりのミッションの明確化、②成果主義の徹底、③味の素グループでの基本的価値の共有化、の3点を基本コンセプトとしたものであった。具体的には、

- 3コース分類および5等級からなる既存の職能等級制度を改め、経営基幹職・基幹職Ⅰ・基幹職Ⅱの3つの役割区分を骨格とする「味の素役割区分制度」を導入する
 - 成果評価を徹底し、役割発揮評価と個人業績評価を年度単位で行って、前者を月次給与に、後者を賞与に反映させる
 - 専門技術領域をリードする基幹職を対象にして、高いチャレンジ目標設定と、その結果への報酬の反映を実現するため、スーパースペシャリスト制度を設ける
 - 月次給与に役割発揮評価に基づく昇給・降給制度を導入するとともに、業績反映型賞与制度を採用する
 - 成果創出型の人材育成に努めるとともに、グループ会社間の出向を若く優秀な人材の育成の場と位置づけしなおす
- などの諸点が、この基幹職人事制度改訂の主要な内容であった。

味の素社は、続いて2002年4月に、一般職の人事制度を改訂した。この改訂は、「『実力』創出」を基本理念としたものであったが、「『実力』創出」とは、「味の素グループで働く人材として期待される役割に基づき、自ら能力開発の道筋を明らかにして専門知識・スキル・技術を蓄積・高め、より高い目標に挑戦し、成果につながる行動すなわち『実力』を発揮しつづけてい」（『一般職人事諸制度ガイドブック』2002年、3頁）くことであった。2002年の一般職人事制度の改訂は、

- 職能等級制度を改め、複線型の役割区分制度を導入する
- 「実力評価」と「成果評価」の2項目からなる、役割基準による評価を実施する
- 上位役割区分における役割期待を担いうるかという視点に立って、昇格判定を行う
- 個人が描くキャリアを実現するための選択肢を豊かにするため、コース変更を可能にする仕組みを作る
- 基幹職昇格のための母集団として、チャレンジボックス(CB)を設ける
- 人材公募制度を導入するとともに教育・研修を充実させるなどして、人材活性化を図る
- 「実力給」を設定し、給与に「実力評価」と「成果評価」が反映されるようにするなどの諸点を、主要な内容としていた。

2003年4月、味の素社は、「味の素グループ人事理念」を制定した。それまで、味の素社はグループとしての統一的な人事・労務などに関する方針は持っていなかった。またグローバル化が進み、グループ全体の要員は、外国国籍の者の数が日本国籍の者を上回っていた。これからの味の素グループの全員をまとめていくためにも、この人事理念は、独創性の重視、地球規模の発想、共に働く喜び、という3つの要素からなっており、それらを、「味の素人材バリュー」と「味の素グループ人事ポリシー」にまとめあげたものであった。「味の素人材バリュー」は味の素グループ従業員に期待する行動指針を、「味の素グループ人事ポリシー」はグループ人事戦略の基本方針を、それぞれ示していた。

人材育成を重視した味の素社は、2004年12月、東京都港区高輪に「味の素グループ高輪研修センター」をオープンした。同センターのオープンについて、次のように説明した。

「味の素株式会社(中略)は、2004年12月1日、『味の素グループ高輪研修センター』をオープンします。当社は当センターを味の素グループの21世紀を

担う『世界に通じる人材』の育成拠点とするとともに、『食の文化ライブラリー』、『食とくらしの小さな博物館』を併設し一般公開します。また旧施設の土塀や門、船底天井、壺の間等、昭和初期の文化的価値のある建築を復元しました。

『味の素グループ高輪研修センター』は味の素記念館跡地に建設され、和風を意識した外観、庭園、茶室を持ち、海外従業員が日本文化に触れ、日本発企業であることを実感できるようにしています。当センターは味の素グループの人材育成の拠点であり、当社はここで様々な教育プログラムを通じてAJINOMOTO WAYの共有化を図り、味の素の経営哲学の伝承を行うなど、グローバルに活躍できる人材を育成していきます。

また(財)味の素食の文化センターを移転し、東京・大阪併せて日本最大級の約5万冊の蔵書を持つ『食の文化ライブラリー』に加え、新たに展示スペースを設け企画展示を行い、食の文化に関する専門図書館として施設・設備の拡充を図っています。加えて当研修センター内に『食とくらしの小さな博物館』を開館し、時代ごとの食・くらしや当社グループの歴史を紹介して、地域の皆様に楽しんでいただける施設として開放します(味の素社広報部「AJICO NEWS」2004年11月30日付)



味の素グループ高輪研修センター

味の素グループは、2005～10年度を対象にした中長期経営計画である「**A**-dvance10」を遂行する過程でも、人事制度の改革を進めた。GEM制度や雇用延長がそれである。

2005年4月に導入されたGEM制度は、2000年の基幹職人事制度導入時の経営基幹職に代わり、グループ経営においてとくに重要なポストをGEM(Group Executive Manager)として認定し、そのGEMについて、年俸制をベースに、その役割に応じた成果責任、

評価基準、報酬基準などを設定したものであった。GEM制度の運用にあたっては、「グループ内登用」の考え方に基づき、グループベースでの配置や処遇が貫かれた。

雇用延長は、高年齢者雇用安定法の改正を受け、2006年4月に実施された。これは、60歳定年を迎えた味の素社の従業員を対象にして、定年後の時期にも、①フルタイムないしパートタイムで、②スキルに基づき4段階の給与水準で、③1年更新で、一定期間の間(2006年度は63歳まで、2007年度は64歳まで、

2008年度以降は65歳まで)雇用を延長するという制度であった。

4. コーポレートの戦略

知的財産戦略の展開

1997(平成9)年以降の時期に味の素社は、事業本部制の運用を強化し、次節で述べるように、2002年にはカンパニー制を導入した。それぞれの分野での事業活動は、各事業本部や各カンパニーの責任のもとで遂行されたわけであるが、それとは別に、全社的に対処しなければならない重要な業務もいくつか存在した。知的財産戦略の展開、ブランド価値の向上、CSR活動の推進などは、その代表的なものである。

知的財産戦略がとくに重要な意味を持つようになったのは、1980年代のことである。1981(昭和56)年に誕生したアメリカのレーガン政権は、同国の強みである知的財産権の保護が世界各国において十分でないと考え、2国間交渉やウルグアイラウンドなどの多国間交渉を通じて、知的財産権の確立を各国に強く求めた。この働きかけが功を奏し、1990年代になると多くの国において、知的財産権を保護する方向で関係法規が改訂された。その影響もあって、アメリカ経済は浮揚し、いわゆる「ニューエコノミー」を謳歌するようになった。

このような流れを受けて、日本でも、1994(平成6)年に特許権の存続期間が、従来の「公告日から15年間」から「出願日から20年間」に改められた。また、1997年には商標法が改正され、商標登録の手続き簡素化と保護強化が進んだ。さらに、2002年11月には知的財産基本法が成立し、アメリカの成功に倣って日本でも、知的財産保護強化政策(プロパテント政策)をとることになった。

その後も、特許に関する異議申立制度と無効審判制度の統合、不正競争防止法・著作権法・種苗法の改正などが実施され、知的財産権の権利者が有利になる方向での法制度改革が行われた。これら一連のプロパテント政策の遂行に伴い、日本でも知的財産の保護を求める訴訟が増加し、職務発明に絡んで退職者が「相当な対価」を求めて会社を訴えるケースが頻発するようになった。

国内外での状況変化を踏まえて味の素社は、知的財産権問題に関して戦略的に対応する方針をとった。同社の1998年1月の経営会議報告「特許部重点課題と対応策」は、日米欧はいうに及ばず発展途上国においてもプロパテント政策が強まる傾向にあることを指摘し、特許関連業務のグローバル化が避けて通れない課題であると結論づけた。そして、連結経営の推進と絡めて、

- ①特許補償制度を見直し、補償金を大幅に増額する
- ②研究の各段階で特許調査を徹底する
- ③連結子会社の知的財産を一体的に管理する
- ④特許支援会社を設立する

などの対応策を提案した。これらのうち①については、1999年10月に「発明等取扱規程」を制定し、補償金を大幅に増額した。②については、「工業所有権事前調査規程」を遵守することとした。③については、1998年10月、研究開発部門を有する100%子会社との間で、発明の取り扱いに関する覚書を結んだ。④については、弁理士法の解釈の見直しを受けて2002年12月アイ・ピー・イー社を設立し、知的財産に関連する調査、管理、資料作成、セミナー実施などの業務を同社に委託する方針をとった。

もともと味の素社の特許部は、1987(昭和62)年1月、研究所の一角に特許分室を設け、研究開発現場と密着して活動していた。味の素社は、知的財産担当部門と研究開発現場との一体的活動をさらに強化するため、1999(平成11)年7月に特許部を知的財産センターに改組し、センターのスタッフを研究所勤務に変更した。本社に残ったのは、契約と商標関係の担当者だけであった。

味の素社による知的財産戦略の展開は、大きな成果を上げた。1993年に発売後10年間で年商50億円を記録するまでに成長した「アクティバ。」(水練り製品用製剤や畜肉鮮魚用接着製剤として使用)や、1999年に大手コンピュータチップメーカーに採用された電子材料(ビルドアップフィルム)などは、知的財産戦略に支えられて花開いた商品といえる。また、アミノ酸生産菌の開発プロジェクトでも、知的財産担当部門と研究開発現場とが一体になることにより、強力な知的財産的基盤を築くことに成功した。その成果は、飼料用リジンの高い国際競争力に反映されている。

一方で、味の素グループは、国内外で知的財産権に関わる多数の係争を経験することになった。とくに係争が多発したのは、アミノ酸生産菌の開発やアスパルテームの製法をめぐるものであった。

飼料用スレオニンを生産する際に用いる発酵菌をめぐる、アメリカの穀物メジャーであるADM(Archer Daniels Midland)社と味の素社との間で、特許紛争が生じたのも、この頃のことだった。この紛争について、少し詳しく説明しておこう。

1970年代にソ連のジェネチカ研究所の所長であったデバボフ博士ら14名により画期的なアミノ酸製造方法が発明されたが、その製法は、アメリカで

も、1981(昭和56)年7月に特許(デバボフ特許)として認められた。ADM社は、1980年代後半に自社工場で生産される糖原料を使用して飼料用アミノ酸事業に参入する方針をとり、スウェーデンのABP社(Advanced Biotechnical Processes International AB)からスレオニン生産菌技術を購入し、1992(平成4)年には飼料用スレオニンの商業生産を開始した。このスレオニン生産菌技術はデバボフ特許を使っていたが、実はデバボフ特許については、味の素社が、ジェネチカ研究所との間で、独占的に利用することができる旨の契約を1990年に結んでいた。スウェーデンのビオテクニクス社(ABP社の前身)は、1986(昭和61)年9月にデバボフ特許のライセンスを獲得していたが、ADM社がそれを使用したのは、味の素社・ジェネチカ研究所間の契約が成立したのちのことであった。このような経緯を踏まえれば、スレオニン生産菌技術に関して、ADM社が味の素社の特許権を侵害したことは明白だった。1995(平成7)年4月、味の素社は、デラウェア州連邦地方裁判所にADM社等を提訴し、6年間にわたる訴訟が開始された。なお、この訴訟において被告に名を連ねていたABP社は、提訴された直後に会社を解散させた。2001年5月、アメリカ最高裁判所へのADM社の上告の請願が棄却され、味の素社は勝訴した。ADM社による意図的な権利侵害は認定されなかったが、ADM社が味の素社に支払った損害賠償金は、2700万ドル(約33億円)に達した。この一件は、国内外に味の素社の知的財産に対する強い姿勢を示すこととなり、同社とジェネチカ研究所との関係もかえって強化されることになった。


知的財産権をめぐる係争において、味の素社は、被告の立場に立たされることもあった。アスパルテームの製法特許をめぐり、味の素社の元社員成瀬昌芳は、2002年9月、特許権の帰属と20億円の支払いを味の素社に求める訴えを、東京地方裁判所に起こした。原告は、1999年10月に新設した「特許報奨規程」の適用第1号として、すでに1000万円を受け取っていたが、「報奨金は社員としての功労に対するもので、職務発明を譲渡したときの対価は受け取っていない」と主張した。味の素社は、アスパルテーム事業利益は、先見性のある経営判断に基づき、研究開発、安全性問題への対応、ライセンス契約の締結、販売における営業活動など、会社をあげての莫大な投資、企業活動を行った結果であり、同特許による貢献に関しては、「特許報奨規程」によって支払った以上の支払い義務はない、として争った。一審判決は、同特許による利益貢献を5%とし、原告に対する約1億9000万円の支払いを認めたが、味の素社はこれを不服として東京高等裁判所に控訴した。この訴訟は、控訴裁判所の勧告に従い、

2004年11月に和解金1億5000万円にて和解が成立し、終結した。

ブランド価値の向上

味の素グループの1999(平成11)～2001年度の3カ年計画は、5つの重点課題の2番目に「ブランド戦略の強化」を掲げていた。この方針に基づいて同社は、ブランド価値を向上させるための施策を相次いで講じた。

味の素グループは、まず創業90周年を迎えた1999年の7月に、新しくコーポレートロゴとスローガンの展開に着手した。このコーポレートロゴは、

- (1) 食品事業とアミノ酸事業の無限の可能性および味の素グループのグローバルな広がりを、無限大(∞)を連想させるロゴタイプの「」で表現する
- (2) 人へのやさしさ、地球環境への思いやり、しなやかな適応力を持つ企業の姿勢を、柔らかい書体で描き出す
- (3) ロゴタイプの標準カラーは、味の素社の歴史と伝統を象徴する「味の素レッド」とする

という3つの意味合いを持っていた。また、「あしたのもと」(英語表記は“A taste of the future”)という新スローガンは、味の素グループの企業理念(「私

たちは、地球的な視野に立ち、“食”と“健康”、そして明日のよりよい生活に貢献します)」を、端的な形で表現したものであった。

あしたのもと


コーポレートロゴとスローガン

続いて2002年11月、味の素社は、東京スタジアム社との間に、東京都調布市にある東京スタジアムのネーミング・ライツ(命名権)の使用に関する契約を締結した。この結果、同スタジアムは、2003年3月から、「味の素スタジアム」と呼ばれるようになった。また、併設するセカンドフィールドの呼称も、「アミノバイタル・フィールド」に改められた。契約期間は5年間(2003年3月～2008年2月)、契約金額は12億円であった。

ネーミング・ライツ(命名権)は、アメリカではスポーツ施設の建設・運営資金獲得手段の一つとして定着しているが、日本国内の公共施設としては、「味の素スタジアム」が最初のケースであった。これ以降、ネーミング・ライツの取引が日本でも盛んになった。

味の素社は、「味の素スタジアム」のネーミング・ライツ獲得に際して、

(1) 活気があり新分野進出に熱心である、スポーツ支援を通じて健康増進に資する、などの企業イメージを醸成する

(2) 公共スポーツの新しい形の運営を支援することによって、地域社会やスポーツ界の発展に貢献し、信頼感を獲得する

(3) 従来、関係が希薄だった若年層や男性の好感度を上げ、彼らにとって身近な企業となる



味の素スタジアム

という3つのねらいを持っていた。これらのねらいは、ほぼ達成された。なお、味の素社は、2008年3月に契約を更新し、「味の素スタジアム」のネーミング・ライツ使用を6年間延長した。加えて2009年5月11日には、味の素社は財団法人日本オリンピック委員会と、国立施設であるナショナルトレーニングセンターのネーミング・ライツについて合意し、それ以降4年間「味の素ナショナルトレーニングセンター」と呼ばれることとなった。

2004年味の素社は、「コーポレートブランドマネジメントシステム」を構築し、コーポレートブランドの勝手な使用やデフォルメなどを許さない姿勢を明確にした。また、コーポレートブランドの具体的な展開方針を決めるとともに、その表記基準・使用基準などを和文および英文で細かく規定したマニュアルを作り、グループ会社にも周知徹底した。

2005年12月には商標や味の素を含む社名などの表記に関する2つの規程が施行された。「商標の表記に関する規程」と「“味の素”を含む語句の表記に関する規程」がそれで、味の素社が所有するグローバルブランドである「味の素」の普通名称化を阻止し、ブランド価値を向上させるための、世界中の味の素グループメンバーが守るべき共通のルールを明確にした。

CSR活動の推進

味の素グループが2005(平成17)年度以降取り組むことになった「A-dvance10」は、4つの基本戦略の一つとして、「世界で尊敬される“企業市民”となる『CSR経営』」を掲げた。この方針に基づいて味の素社は、2005年4月、専門部署としてCSR推進本部を設置するとともに、以下のような「味の素グループCSRビジョン」と「2020年のCSR達成像」を制定し、発表した。なお、CSRとは、Corporate Social Responsibilityのことであり、「企業の社会的責任」を意味する言葉である。

味の素グループCSRビジョン

世界の人々から信頼される真のグローバル企業として、
永続可能な地球環境を守り、
食と健康を通じてよりよい社会の実現に貢献しています。

2020年のCSR達成像～5つの切り口で具現化していきます～

達成像1：食

食品事業のグローバル展開により、世界各地の食文化に根ざした新製品の開発・普及を進めるとともに、日本発の世界企業として日本の食の持つ特性を活かしながら、世界の人々の安心で豊かな食生活に貢献している。

達成像2：健康・医薬

アミノ酸のリーディングカンパニーとして、その独自技術の更なる深化と拡充を通じて新しい価値を創造し、世界中の人々の生命・健康に貢献している。

達成像3：食資源・環境

安全で持続可能な食資源の確保のため、農・畜産・水産業への支援を行うとともに、枯渇資源・エネルギーの使用や廃棄物の発生を極小化する循環型ビジネスモデルの確立により、永続可能な地球環境の維持に貢献している。

達成像4：人材育成

国籍・人種・性別・宗教・文化等の違いを越えて個人の特性・能力を活かした人材の活用を図り、世界から必要とされる優れた人材の育成を通じて、より良い社会づくりに貢献している。

達成像5：パートナーシップ

「Ajinomoto Group Principles」の下、誠実な企業市民として、企業活動に関するさまざまな情報を全てのステークホルダーに積極的に公開し、対話を通して公正・公平でオープンなパートナーシップを構築し、健全で活力ある社会づくりに貢献している。

なお、「2020年のCSR達成像」の「達成像5：パートナーシップ」の部分で言及されている「Ajinomoto Group Principles」は、「味の素グループ理念」「味の素グループ経営基本方針」、および「味の素グループ行動規範」の総称である。

味の素グループが取り組んでいるユニークなCSR活動に、「おいしい」を大切に「食育」活動がある。この活動は、「おいしいの秘密を知る味覚教室」「おいしいに感謝する食のガーデン」「おいしいを伝えるビギナーズクッキングスクール」「おいしいを支えるレシピ大百科。やうちごはん」「おいしいを広げる営業現場での食育活動」など、多彩な展開を見せている。

国連グローバル・コンパクト(The United Nations Global Compact)とは、1999年の世界経済フォーラムにおいて、当時国連事務総長であったコフィー・アナンが企業に対して提唱した人権、労働、環境の9原則である。その後2004年6月24日のGCリーダーズ・サミット(the Global Compact Leaders Summit)において、腐敗(強要と贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗)防止に関する原則が追加され、グローバル・コンパクトは人権(2原則)、労働基準(4原則)、環境(3原則)、腐敗防止(1原則)の4分野にわたる10原則となった。この10原則は世界人権宣言、国際労働機関の就業の基本原則と権利に関する宣言、環境と開発に関するリオ宣言、腐敗の防止に関する国際連合条約に基づいたものである。味の素グループは、真のグローバルプレイヤーとしての責任を果たし国際社会に積極的に貢献していくという強い意志を表明し、本原則に賛同して、次の100年に向けてスタートする2009年に、世界共通の規範である国連グローバル・コンパクトに参加した。日本では、2009年7月時点で95団体が賛同している。



「食育」活動(味覚教室)

1. グローバル事業展開の概略

事業本部制からカンパニー制へ

「食品・アミノ酸系の日本から出発した世界企業」を目指した江頭・山口両社長のもとで、味の素グループは、どのように事業活動を展開したのであろうか。この節では、それを振り返るが、まずは、事業運営体制の変化に注目することしよう。その変化は、「事業本部制からカンパニー制へ」と要約できるものであった。

第8章で述べたように、味の素社は、1991(平成3)年7月に調味料・油脂事業本部、食品事業本部、海外事業本部、欧州本部からなる4本部制を敷き、それらを既存の事業管理部門の上に位置づけた。その時点での事業運営体制は、大まかには、

- 調味料・油脂事業本部——調味料部、油脂部
- 食品事業本部——食品部、冷凍食品部、ギフト部、CA室
- 海外事業本部——飼料部、海外部、中国室
- 欧州本部

というものであった。ただし、4本部に属さない事業部門も残っていた。

その後、味の素社は、1996年7月、食品事業本部の冷凍食品部にあった冷凍パン事業担当部門を独立させ、FB事業推進部を設けた。翌1997年7月には、アミノサイエンス事業本部を新設し、アミノ酸部(旧アミノ酸事業部)、化成部(旧化成事業部)、甘味料部(旧甘味料事業部)を統括することとした。

続いて1999年7月に、味の素社は、大幅な組織改編を行った。まず、医薬事業本部を新設し、医薬部(旧医薬事業部)、臨床開発部、薬事部を統括することとした。また、アミノサイエンス事業本部に医薬中間体部と栄養食品事業推進部、食品事業本部に食品統括企画部をそれぞれ設け、AGF部を食品事業本部に移管した。さらに、海外事業本部を国際事業本部と改称し、同事業本部に欧米部・アジア部・加工用調味料部・海外食品事業開発部を設けるとともに、海外部を廃止した。これに伴い、欧米本部を廃止した。

2000年7月には、国内食品事業の事業体制を再編し、食品事業本部へ調味

料・油脂事業本部を統合した。その3カ月後の同年10月には、冷凍食品部を分社により廃止し、翌2001年4月には、油脂部を分社により廃止し、CA部とAGF部を除外したうえで、食品研究所、調味料開発研究部、支社・支店、外食デリカ推進部を同事業本部に統合し、調味料部と食品部を和風の食品第1部、洋風の食品第2部、中華の食品第3部へ組織替えした。同年7月には、医薬事業本部に医薬企画部を設けた。

このような経緯を経て、2001年までに味の素社の事業本部制はかなり整理され、事業管理部門と営業部門は統合されることになった。ただし、この時点においても、研究部門のほとんどと生産部門については、各事業本部と切り離されたままであった。また、各事業本部の独立性は高まったものの、人事、予算などの面で事業本部の権限には限界があり、各本部が利益管理等を含む事業全体を掌握したうえで計画を立てたり、管理を行ったりする水準には、まだ到達していなかった。

これらの問題を解決するために、味の素社は、2002年4月、社内カンパニー制を導入した。カンパニー制へ移行したねらいは、

- (1) 開発・生産・企画管理・販売のすべてにわたる事業縦型運営による迅速な意思決定
 - (2) 事業ごとの採算管理の徹底による「権限と責任」の明確化
 - (3) 擬似分社化によるカンパニー内の管理の徹底と経営人材の育成
- の3点にあった。

社内カンパニー制の導入によって、調味料・食品カンパニー、海外食品・アミノ酸カンパニー、医薬カンパニーの3つのカンパニーが誕生した。調味料・食品カンパニーは食品事業本部と加工用調味料部を母体にして、海外食品・アミノ酸カンパニーは国際事業本部とアミノサイエンス事業本部を母体にして、医薬カンパニーは医薬事業本部とその関係会社を母体にして、それぞれ形成された。カンパニー制実施と同時に、事業運営と区別される全社的業務の遂行は、コーポレート部門が担うことになった。コーポレート部門は、コーポレートスタッフ、ビジネス・サポート、コーポレート・ラボ(ライフサイエンス研究所、健康基盤研究所、AGRI)の3分野で構成された。

3つのカンパニーには最高責任者としてプレジデントを置いたが、プレジデントは、社長から委嘱を受けて事業の執行にあたり、当該事業に対して全責任を負うことになった。各カンパニーには、人事、予算支出、カンパニー内組織変更、関係会社管理などについて、相当程度の権限が付与された。従業員の賞

与についても、所属するカンパニーの業績により支給水準が異なるようになり、重要事項決定の稟議規程も改訂されて、各カンパニーの実情に合わせたものとなった。

社内カンパニー制の実施にあたっては、研究・生産部門や海外部門で数多く見られた、同一組織で複数の事業を同時に行っている事業体をどう取り扱うか、という問題が存在した。これに対して、味の素社は、事業体を分離管理する、最も関係が深いカンパニーに所属させる、などの対応措置を講じた。

導入から3年経った2005年4月に味の素社は、各カンパニーに属する業務の見直しを行い、食品カンパニー、アミノ酸カンパニー、医薬カンパニーの3カンパニーに再編した。このとき、①海外食品の所属カンパニー変更、②食品およびアミノ酸カンパニーの人事管理をコーポレート部門の人事部に移管、③コーポレート部門の購買部の一部を食品カンパニーに新設された食品原料部に移管、などの変化が見られた。その後も、カンパニーに属する業務の細部の見直しは続いている。

事業特化型研究開発体制への改組

味の素グループの1999(平成11)～2001年度の3カ年計画は、5つの重点課題の4番目に「研究開発体制の構築」を掲げた。これを先取りする形で、1998年7月に研究開発体制を再構築した。中央研究所から医薬研究所、アミノサイエンス研究所、発酵技術研究所を分離独立させ、生産技術研究所の一部を発酵技術

研究所に移管したのである。

この研究開発体制の改編は、

(1) 専門性(各事業の特性に深く関わる専門性や複数の事業に関係する共通技術の専門性)の深化

(2) 経営が従来以上に研究開発に深く関わる体制づくり

(3) 役割、責任、評価を明確にする仕組みづくり



食品グローバル開発センター

(4) 研究開発風土の活性化

などを企図したものであった。改編の結果、味の素社の研究開発体制は、全体研究所である中央研究所、領域研究所である食品総合研究所・医薬研究所・アミノサイエンス研究所・発酵技術研究所、および共通生産技術の開発にあたる生産技術研究所によって、構成されることになった。

1998年の研究体制改編は、事業特性に合わせて研究開発に取り組む方向性を内包していたが、その方向性は、2002年のカンパニー制の導入によって、一層強められた。より製品に近い場で研究開発に取り組むため、研究部門は細分化され、所属カンパニーも分かれることになった。また、研究段階から量産化・工業化に至る工場への技術支援機能なども重要視され、分野ごとの工業化センターが設立された。

ただし、食品カンパニー関連では段階を経て改組されていった。まず、1999年7月に食品総合研究所は食品研究所に改組され、食品分野のエンジニアリング機能が生産技術研究所に移管された。2001年4月、食品研究所からは、油脂関係の研究開発が味の素製油社に移管、食品の基盤研究が中央研究所に移管、業務用の調味料・加工食品の開発機能がこのとき新設された調味料研究開発部に移管された。調味料研究開発部には、川崎工場から食品系工業化機能、東京支店からTS機能も統合されている。この調味料研究開発部は、翌2002年4月には国内外の調味料・加工食品の開発業務を加え、商品開発センターとなった。同年7月には後述するように海外関係の開発業務を海外現地に移管した。また、同年10月、マーケティング戦略部のなかに外食留型開発や加工用途対応を行うアプリケーションセンターが設立された。2005年4月には、食品開発研究所は加工食品開発・工業化センターに、商品開発センターは調味料開発・工業化センターへと発展的に改組され、アプリケーションセンターは単位組織として独立した。

味の素グループは、「食品研究開発は食生活の価値向上を目指し、世界をリードする食品分野の研究開発拠点にしていく」という江頭社長の方針に基づき、川崎事業所内に食品グローバル開発センターを建設し



川崎事業所 ABL棟

た。2005年6月に起工した新棟は、2006年6月に完成した。新棟を建設した目的は、研究部門、開発・工業化部門、アプリケーション部門の3部門の機能を集約し、組織の壁を取り払うことによって、革新のスピードを加速させ、競争力の向上につなげていくことにあった。この延長として、2008年4月には、調味料開発・工業化センターと加工食品開発・工業化センターの大部分は食品技術開発センターへと統合され、家庭用調味料・素材開発、食品生産技術、包装技術そして分析・評価技術を担うことになった。また、アプリケーションセンターは業務用調味料・加工食品の開発・アプリケーションを担い、クノール食品社の開発・工業化センターは家庭用加工食品開発を担うべく整理・強化された。

2002年4月、カンパニーに属さない中央研究所はライフサイエンス研究所に改称された。その1カ月前の2002年3月には、コーポレート単位組織であった栄養健康科学研究班が発展的に解消され、健康基盤研究所が発足していた。

生産技術研究所は、1999年7月、生産技術開発センターと国際生産推進センターの2つのセンターへ改組された。その後、国際生産推進センターは、2005年4月に、バイオ工業化センター、ファイン・医薬工業化センター、生産統括センターの3センターに分割された。

グローバル研究開発体制の構築

ここまで1997(平成9)年以降の時期における味の素グループの日本国内での研究開発体制の推移を見てきたが、この時期には、すでに研究開発に国境はなくなりつつあった。さらに、事業分野ごとに海外展開を必要とする固有の事情もあり、味の素グループは、グローバル研究開発体制の構築に力を注ぐことになった。

食品事業に関して味の素グループは、原料・商品・生産のグローバル化に対応するため、食品研究所の分室の位置づけで、アメリカと中国に食品開発センターを開設した。食品関連の研究開発を日本・アメリカ・中国の3極で推進する体制を構築することで、事業展開のさらなる高度化とスピードアップを図ったのである。

アメリカの食品開発センターは、アメリカ味の素社の一組織として、2002年7月に設置された。所在地はアメリカ・オレゴン州ポートランド市で、アメリカ味の素冷凍食品社の施設を使用した。同センターの業務内容は、大学や政府系機関との研究コラボレーションを通じて、研究開発の高度化、原料の探索、原料加工技術の開発、食の安全に関する情報の収集を進めることであった。そ

の後、このセンターの機能はアメリカ味の素社に統合され、センターは解散した。

中国では、2002年7月に設立した上海味の素食品研究開発センター社の研究棟が、上海市松江工業区内で完工し、2003年2月に開業した。同センターは、オリジンやプロセスが明確な原料の探索、原料供給業者・製造委託業者の査察・指導、原料の分析などを担当し、より高品質で安心、安全な商品のスピーディな開発を推進することになった。とくに、残留農薬の分析技術の導入・開発に多くの要員を投入し、「食の安心と安全」を求める消費者の要望に迅速に対応することに努めた。また、中華料理用の原料・調味料等の商品開発や、健康素材の探索などを通じて日本をはじめ各国の商品開発の迅速化に貢献している。さらには、中国国内で販売する商品の開発・工業化にも積極的に取り組んでいる。

アミノ酸事業に関して味の素社は、発酵菌の育種について、ロシアの味の素-ジェネチカ・リサーチ・インスティテュート社(AGRI: ZAO Ajinomoto-Genetika Research Institute)と共同研究を進め、分子育種などの先端技術を取り込んだ。AGRIは、味の素社とロシアの国立研究機関であるジェネチカ研究所とが共同で設立した合弁研究会社であり、モスクワ市のジェネチカ研究所内の敷地で、1999年2月に活動を開始した。同年4月にモスクワ市のホテルメトロポールでAGRIの設立披露パーティが開催され、江頭邦雄社長は、主催者挨拶のなかで次のように述べた。

「パートナーである『ジェネチカ』は、世界有数のアミノ酸・核酸等の発酵微生物研究所です。その分野では、1968年の創業以来、世界トップレベルの研究を行っており、国際的にも大変高い評価を得ています。所長のデバボフ博士は世界に先駆けて画期的なスレオニン生産微生物を開発した研究者として著名であり、優秀な研究者を多く抱えています。

当社とジェネチカ研究所との関係は、1978年、当社研究員の訪問に始まりました。それ以後、アミノ酸・核酸における20年にわたる交流を通じて、緊密さを増し、連携を強め、さらにシナジーを発揮したい、ということで新会社AGRIの設立となりました。

研究合弁会社AGRIの設立は、当社の掲げる5大



AGRI

経営戦略の一つである『研究開発体制の構築』をグローバルな形で実現する最初のケースであります。

そして、AGRIに期待することは、当社のコアビジネスであるアミノ酸・核酸事業にかかわる基盤技術を強化することです。アミノ酸・核酸事業を取り巻く競争環境は大きく変化しており、グローバルな広がりをもってきています。その競争を勝ち抜き事業を拡大していくためには、グローバルな研究体制を構築し、とくに基盤的な技術での優位性をさらに強固なものにしていくことが必須であります。AGRIは、その一翼を担います」

なお、AGRIは、2003年6月に味の素社の100%子会社となった。

上記の挨拶にもあるように、アミノ酸事業は、グローバルな大競争時代を迎えていた。味の素グループは、熾烈さを増す競争に勝ち抜くため、菌の育種については日本とロシアで開発を進め、発酵プロセスの開発は生産現場に近いRTC (Regional Technology Center:海外技術開発センター)で行うという方針をとった。そして、タイ味の素社では1997年7月に、ブラジルの味の素インテルアメリカーナ社では1998年5月に、インドネシア味の素社では1998年7月に、フランス

味の素ユーロリジン社では1999年7月に、アメリカ味の素社では2002年11月に、それぞれRTCを開設した。味の素(中国)社も、2002年11月に同様の施設をオープンした。また、欧州味の素食品社は、2007年4月にヨーロッパ地域の技術開発を統括する組織を発足させた。

医薬事業に関して味の素社は、海外臨床開発会社を欧米で設立した。1999年4月にアメリカで設立した味の素ファーマシューティカルズ・USA社(Ajinomoto Pharmaceuticals U.S.A., Inc.)と、同年9月にイギリス

で設立した味の素ファーマシューティカルズ・ヨーロッパ社(Ajinomoto Pharmaceuticals Europe Ltd.)が、それである。これは、輸液関係の商品は国内マーケットが中心であるが、新薬は世界マーケットが対象となるので、人種別のデータが不足するうえ、強い規制のもとで開発速度が遅くならざるを得ない日本国内だけで臨床試験を行うことには限界がある、と判断した結果であった。その後、味の素社は、2005年11月に味の素ファーマシューティカルズ・USA社を清算し、海外臨床開発機能を味の素ファーマシューティカルズ・ヨーロッパ社に集約した。



ブラジルの技術開発センター

これらの他、医薬中間体事業や甘味料事業に関しては、味の素社のアミノサイエンス研究所とベルギーのオムニケム社が、一体となって研究開発にあたった。

コスト競争力の強化

グローバルな大競争時代に突入したのは、アミノ酸事業や医薬事業だけではなかった。MSGなどの調味料を含む食品事業についても、状況は同様であった。グローバル競争が熾烈化するなかで、原料費、製造労務費、物流費などの面で不利な条件下にある日本国内の生産拠点は、急速に競争力を低下させ、工場の海外移転が進んだ。核酸の一種であるイノシン酸を生産していた味の素社の鹿島工場が、2003(平成15)年タイでの生産開始を見込んで、2001年3月に生産を停止し、2002年4月に閉鎖されたことも、その一例であった。

鹿島工場だけでなく、味の素社の九州工場も、1993年のリジン生産中止後には、競争力がない、稼働率が低い、新製品の計画がないという多重苦に直面していた。しかし、2001年11月の経営会議で、九州工場再生の計画が了承された。再生計画は2年間でコストを半減させるというもので、そのポイントはそれまで232名で行ってきた生産を110名で遂行することにあつた。この要員削減を実現するためには、従来の要員配置や生産方式を根本的に見直すことが必要であった。

1980年代にトヨタ生産方式の研究とそれに基づく「モノの流れの改善」が技術開発研究所と冷凍食品工場を中心に進められ大きな効果を上げていたが、装置産業ともいえるアミノ酸生産工場での実証例は少なかった。しかし、なんとしても工場閉鎖を回避したいという九州工場全員の願いにより徹底的な業務見直しが進められた。

まず、要員配置について、多能工(マルチスキル)による少数化への取り組みが行われた。専門性の高い業務も要員を固定化せず複数の要員が適宜対応し、共通業務は手が空いた者が担当する要員配置である。続いて生産方式について、従来の完全分業体制からセル生産方式への移行を目指した。セル生産方式は原



九州事業所「生産革新達成の碑」

料搬入から製品の出荷まで1人の人間が自己完結的に担当するため、要員を増減して生産量の変動に対応できる特徴がある。このような要員配置や生産方式の変更の考え方をベースに、工場全体の革新として製造部門のみならず間接部門も巻き込み、全体最適視点で徹底的なムダ取りと業務の再編を行うことで、無事に再生計画は達成された。

九州工場の再生をやりとげるためには、一方で、余剰となった要員が従事する新しい仕事が必要であったが、幸い需要が増大していた飲料用アミノ酸やアスパルテームの増産が決定され、加えてポリグルタミン酸を配合した新製品「カルバイタル[®]」を生産することにもなった。これらは、「人を活かし設備をとことん活かす(活設備、活人)」という合言葉のもとで、柔軟な配置転換や既存設備のわずかな改造により対応したため、九州工場は、2004年4月にはコスト半減・要員110名の目標を達成しただけでなく、以前より競争力のある工場へと変身したのである。

困難だと思われていた、九州工場の再生が成功すると、一連の活動が「生産革新」、改善手法が「SELF」と称され、川崎工場でも同様の革新活動が始められた。川崎工場は、2004年4月から、594名の工場要員を250名にしぼり込み、固定費を2分の1、在庫を10分の1にするという目標に取り組んだ。川崎工場の生産革新では“Lean & Agile”というスローガンが掲げられたが、これはスリムな体制で敏捷なモノづくりを目指すという意味であった。川崎(Kawasaki)の地で、スリム(Lean)で敏捷(Agile)な生産方式を確立する決意を込めて、「KLAプロジェクト」と名付けられた。こうして、九州工場で始まったコスト競争力強化の取り組みは、味の素グループの国内外の生産拠点における革新活動へ、横展開することになったのである。

2. 食品カンパニー

食品事業の戦略

事業本部制からカンパニー制へという流れのなかで、味の素グループの主要な事業は、食品カンパニー、アミノ酸カンパニー、医薬カンパニーという3つのカンパニーによって担われることになった。以下では、各カンパニーの事業展開がどのようなものであったか、順番に振り返ることにしよう。

食品カンパニーが担当することになった食品事業について、味の素グループは、いくつかの戦略的な対応を示した。国内における物流革新や営業革新、

アジアにおけるユニリーバ社との合併事業の終結などが、それである。

味の素グループの物流革新について見れば、1997(平成9)年から1998年にかけて、販売部門、生産部門、事業管理部門の枠を超えた業務改革とSCMS(Supply Chain Management System)の導入が行われたことが重要である。1980年代前半頃の各支店は、営業部門以外にも、経理・受注・コンピュータ・総務・広報部門などをすべて揃える「重装備」の状態にあった。1995年7月に営業総合事務センターが開設され、同センターが各支店の経理・需給・コンピュータ業務を一括統合することになった。営業総合事務センターは、1998年7月に営業ロジスティクスセンターに改組され、そこでSCMSが稼働し、生販・出荷・需給の一体運営が始まった。

1998年当時は、取り扱う製品の種類が増加し、それに伴って在庫量が増えたため、保管料などが膨張し、物流費率が著しく上昇する傾向にあった。この傾向に歯止めをかけるには、品切れを起こさないでなおかつ在庫量をしぼる必要があり、そのためにSCMSを稼働させたのである。

全国の物流を統括していた味の素社本社の物流部は、1999年7月、営業統括部と統合して、営業物流・戦略室になった。その後、2001年4月には同室は廃止され、2002年4月にはコーポレート部門に物流・サービス事業戦略室が設けられたが、味の素物流社の管理が主な業務となったため2003年7月に、関係会社統括部に統合された。

味の素物流社が設立されてからは、味の素社の物流は、すべて同社を窓口にして行われるようになり、各支店の個別管理はなくなった。各地で味の素物流社の子会社であるエース物流各社が発足し、物流およびその管理業務に携わることになったからである。

2002年4月、調味料・食品カンパニーのロジスティクス本部にはロジスティクス戦略部が設けられ、同部が営業ロジスティクスセンターの業務を引き継いだ。その後、2003年7月にロジスティクス本部は改組され、ロジスティクス戦略部が生産企画部と物流企画部に分かれた。さらに、2005年4月、調味料・食品カンパニーから食品カンパニーへの改組が行われた際に、ロジスティクス本部は廃止され、物流企画部と開発生産企画部(生産企画部から2005年4月に改組)は、直接、食品カンパニーに所属することになった。日本国内において、食品カンパニー取扱い商品の出荷はカンパニー内の物流企画部が管理し、物流は味の素物流社が担当する仕組みが、整ったのである。

この時期には、国境を超えたグローバルなSCMの重要性が、著しく高まっ

た。このような状況のもとで味の素社は、世界の大手小売業者と大手消費財メーカーが一堂に会して情報システム連携の国際標準化活動を進めるGCI (Global Commerce Initiative)に2002年から参加して、グローバルなSCMに関する研究を進めた。GCIは、国境を超えた原料調達・生産・販売の活発化やインターネットを利用した企業間データ交換の効率化を目指して、1999年10月に世界の小売業者・消費財メーカー 40社が結成した、電子商取引の国際標準化推進組織である。味の素社は、研究の成果を踏まえて、2003年7月、調味料・食品カン

パニーで用いる、グローバルな拡張機能を備えた新SCMSパッケージ(マニユジスティクス)を採用した。

表9-4は、1997年度以降に、味の素社が日本国内で新たに発売した主な家庭用商品をまとめたものである。表からわかるように、この時期にも、味の素社は、食品事業に関して、商品開発を活発に展開した。

なお、2007～2008年の時期、穀類および原油価格の高騰はとどまるところを知らなかった。味の素グループの原材料費やエネルギー費用もそれと同時に上昇し、不断の合理化・効率化によるコストダウン努力を続けてきたものの、賄いきれない状況となった。味の素

表9-4 味の素社が新発売した主な家庭用商品 (1997年4月～2009年3月)

● 発売年月	● 商品名
1997年8月	「クノール。フォンド・ボー」
	「かけるおだし」3品種(だし割しょうゆ味、ゆずぼんず味、にんにくしょうゆ味)
1998年8月	「ピュアセレクト。マヨネーズ」
1999年2月	「CookDo。」中華スープの素 ^{シヤウウェイ} 「香味」
	味の素KK「ごはんがススムくん」シリーズ(惣菜メニュー用調味料)
1999年8月	「クノール 中華コーンのスープ」
	「CookDo」中華醤調味料オイスターソース
2000年8月	「クノール ふんわりたまごスープ」
2001年2月	「味の素KK 瀬戸のほんじお 焼き塩」
	「CookDo」3品種(鶏肉とカシューナッツ炒め用、 ^{ひょうたん} 平春雨のオイスター煮込み用、マンゴープリン用)
	「ピュアセレクト ベに花マヨネーズ」
2001年8月	「CookDo Korea!」(韓国合わせ調味料)
	「クノール スープパスタ」
2002年2月	「CookDo」(ライチプリン)(杏仁豆腐)
	「CookDo Korea!」1品種(コチュジャン)
2002年8月	「味の素KK アジアめん」シリーズ
2003年3月	「クノール スープ春雨」
2003年8月	「クノール pota。」(洋風ワンサーブスープ)
2004年1月	“レンジでおいしい”(麻婆豆腐・青椒肉絲)
2004年2月	「クノール スープ春雨」海老ワンタン
2004年9月	「ピュアセレクト サラリア。」
2005年8月	「毎日カルシウム・ほんだし」
	「CookDo」中華スープ用調味料
2006年1月	「味の素KK 帆立だし」
2007年8月	「CookDo 飲店炒飯」
	「ピュアセレクト ローカロリー コクうま」
	健康塩「やさしお。」
2007年9月	新「ほんだし」
2008年7月	「CookDo」手作り焼餃子用
2009年1月	「CookDo」2品種(豚バラ肉とチンゲン菜のXO醤炒め用、中華おこげスープ用)
2009年2月	こんぶのうま味の調味料「こぶうま」
2009年3月	「クノール かた焼きそばのあんかけスープ」シリーズ(海鮮だししお、鶏だししょうゆ)

グループは、“常に価値ある製品を適正な価格で”提供することを基本姿勢としてきたが、高騰する諸費用の低下が望めないため、2008年11月より「味の素」「ハイミー」はじめかなりの製品を値上げすることとなった。

味の素グループの食品事業の国内営業は、2000年代に入って、大きく変化した。後述するように、2000年には冷凍食品、2001年には油脂の営業部門が、分社化とともに別会社へ移管された。味の素社本体に残された加工食品や調味料についても、国内営業をめぐる事業環境は、構造変化を反映して、厳しさを増すばかりであった。

日本市場の構造変化は、

- (1)人口減少、高齢化の加速
- (2)個人所得の伸び悩み
- (3)事業の川上でのインフレーションと川下でのデフレーションによる板ばさみ
- (4)小売業における大手集約化の進行とその結果としてのバイイングパワーの増大
- (5)外資に日本資本も加えたM&A(企業の合併・買収)の加速による食品メーカーの再編

などの形をとった。味の素グループは、このような変化に能動的に対応するため、2006年1月から、営業革新を推進することになった。営業革新は、「ミッションの革新」「活動の革新」「人材の革新」という3つの要素からなっていた。

「ミッションの革新」では、「事業一体型運営による顧客貢献サイクルの拡大」が目標とされた。これは、原料調達・製造・マーケティング・物流・営業が一体となった取り組みによって新しい付加価値を創造し、利益を確保しようというものであった。

「活動の革新」では、営業活動のイノベーションによる高度化、得意先・業務の重点化、地域・顧客との密着化、人と組織のスリム化などを実行して、利益創出につながる変化対応力と競争力を強化することを目指した。「活動の革新」は、家庭用、外食用、加工用に分けて、きめ細かく展開された。家庭用の分野では、高度な提案型マーケティングであるASMA(Advanced Store-based Marketing of Ajinomoto Co.)が導入された。これは、営業活動における着目を小売業者の動向から消費者の動向に移し、小売店頭で明らかになる消費



新「ほんだし」

者の動きをITツールによって日次ベースで把握して、機敏に家庭用食品の提案型営業を行うというものであった。外食用の分野では、得意先別の対応強化や卸協業が行われた。また、加工用の分野では、成長分野の業種・業態にしほり込む「選択と集中」が大きな意味を持った。これらの取り組みは、「FTR(Flow to Retailer)からFTC(Flow to Consumer)ないしFTU(Flow to User)へ」と呼ばれ、強力に推進された。

最後に「人材の革新」では、「自律型人材=プロ」と「味の素グループ基幹人材」とを、同時に育成することを目標とした。そのために、個別管理の徹底、ローテーションの活発化、現場教育力の再活性化、多様な人材の採用などの施策がとられた。

ここまで物流革新や営業革新を見てきたが、食品事業について味の素グループが戦略的に行動したのは、日本国内に限られたことではなかった。1997年以降の時期における味の素グループの食品事業の基本戦略はむしろグローバル展開にあったのであり、それを加速するうえで、アジアにおけるユニリーバ社との合弁事業の終結は、重要な契機となった。

味の素社とユニリーバ(Unilever)社は、2003年2月、両社で締結しているアジア6カ所の国・地域における合弁事業契約を終了し、味の素社が保有する合弁会社7社の全株式を2回に分けて、ユニリーバ社傘下のグループ各社に譲渡することに合意した。譲渡代金は、総額で3億8100万米ドル(約460億円)であった。

オランダとイギリスに本社を持つ食品・トイレットリーのグローバル企業であるユニリーバ社は、2000年にベストフーズ(Bestfoods)社を買収した。ベストフーズ社は、味の素社と密接な関係にあったCPC(コーン・プロダクツ・インターナショナル)社の後身であり、ユニリーバ社は、ベストフーズ社買収によって、かつてCPC社が保有していた合弁会社の株式を継承することとなった。

すでに、第8章で述べたように、これら7社の合弁先は味の素社であった。味の素社は、経営危機に直面していたCPC社を救済する、アジア市場での加工食品事業の展開に向けた足がかりを得る、という2つの意味を込めて、1987(昭和62)年にこれらの合弁会社に50%出資していた。

しかし、年月の経過とともに、合弁会社の存在は、味の素グループ自身のアジア市場における加工食品事業の展開にとって、足かせとなっていった。例えば、味の素グループがラーメンを発売したところ、合弁会社が販売しているヌードルスープと誤認されたことがあった。また、タイ味の素社が「ROSDEE」の新品種を発売する際には、CPCから技術導入を受けていないにもかかわらず、合

弁会社との事前調整を行い、そのうえ対価も支払わなければならなかった。

そもそも、味の素グループと合弁会社は販売商品の品揃えで競合することが多く、合弁会社の枠組みを維持している限り、味の素グループは、アジア市場での単独のビジネスチャンスを失うことにもなりかねなかった。このような状況変化を考慮して、味の素社は、ユニリーバ社との合弁事業を終結させることを決断した。この決断によって、味の素グループは、7つの合弁会社が存在していた6つの国と地域(タイ、マレーシア、シンガポール、フィリピン、台湾、香港)で、自由に加工食品事業が展開できるようになった。そして、合弁契約解消と同時に日本国内以外では使えなくなった「クノール」ブランドの代わりに「VONO。(ボノ)」ブランドを立ち上げ、後述するように、海外食品事業の展開を促進させた。

ヨーロッパでも動きがあった。2003(平成15)年7月にオルサン社を買収し、同年10月、欧州味の素食品社(AJINOMOTO FOODS EUROPE S.A.S.)に改称した。オルサン社は、長年にわたり、ヨーロッパで競合していたMSGメーカーであり合弁事業のパートナーでもあった。これと同時に、ヨーロッパにおける販売体制を再編した。欧州味の素販売社(旧ドイツ味の素社)は、すでに飼料用アミノ酸販売を味の素ユーロリジン社に、医薬用アミノ酸販売を味の素オムニケム社に移管して身軽になったため、欧州味の素食品社の子会社となりドイツ味の素食品社(AJINOMOTO FOODS DEUTSCHLAND GMBH)に改称した。

中国における事業展開

味の素社が推進した食品事業のグローバル展開は、中国を重要な舞台の一つとしていた。1990年代には、フランスのオルサン社、韓国の味元社、台湾の味全社など多くの外資食品メーカーが、中国各地へ進出した。そのなかで味の素社が地歩を固めるのは、容易なことではなかった。

食品事業に関していえば、中国における味の素社の足がかりとなったのは、1993(平成5)年に設立した合弁会社、蓮花味の素社であった。蓮花味の素社は、「味の素」と「蓮花」の両ブランドを併用し、既存のチャネルを利用して販売活動を展開した。蓮花味の素社設立後、同社に対して味の素社は、製品の品質向上、合理化、環境対策などの面で技術支援を行ったが、蓮花味の素社による「味の素」ブランド商品の販売は伸び悩んだ。その対策として、蓮花味の素社は、1996年8月に豚風味調味料「烹大師」を上海地区を起点に販売を開始し、



「VONO」(タイ)

「味の素」ブランドの品揃えを増やした。

しかし、「味の素」ブランド商品の販売不振は解消されなかった。そこで味の素社は、1996年に100%出資で設立した味の素(中国)社を通じて、「味の素」ブランド商品を販売する方針をとった。当時の中国では、流通業は「外商投資産業目録」の「制限乙類」に分類されており、中央政府の認可が必要であるとともに、中国側が主導権を握ることが原則とされていたが、1999年の法律改正により、味の素(中国)社において中国国内の傘下会社が生産した「味の素」ブランドの商品を販売することが認められた。

味の素(中国)社が取り扱う以前は、中国での「味の素」ブランド商品の販売は、蓮花味の素社の3支店(北京・上海・広州)を通してのみ行われていた。3支店以外の新規販売拠点の設置については、蓮花味の素社の合弁パートナー(蓮花味精廠)の合意取得が困難であった。そのうえ、取扱い商品も蓮花味の素社製品(「味の素」「烹大師」)だけに限定されていた。味の素社が味の素(中国)社を通じて「味の素」ブランド商品の販売を開始したねらいは、このような状況を打開することにあった。また、将来、味の素(中国)社を傘型企業(中国国内での持株会社)とし、中国内グループ会社の一元的な管理やグループ内金融などを行わせる布石でもあった。味の素(中国)社は、販売開始直後は、蓮花味の素社の3支店に味の素(中国)社の支店の看板を併せ掲げる方針をとった。

続いて味の素社は、2001年10月、ハウス食品社と共同で、上海ハウス味の素食品社(SHANGHAI HOUSE AJINOMOTO FOODS CO., LTD.)を設立し、レトルトカレー事業を開始した。上海ハウス味の素食品社は、翌2002年10月には「ウェイ・ドゥ・ドゥ」レトルトカレーを発売した。その後、2004年1月には、上海ハウス社(SHANGHAI HOUSE FOODS CO., LTD.)が設立された。上海ハウス社の出資比率は、ハウス食品社60%、味の素社30%、三菱商事社10%であった。上海ハウス社は、2005年4月に「ハウスパーモントカレー」を発売した。

この他、味の素社は、前述したように、2002年7月に上海味の素食品研究開発センター社を設立した。また、同年8月には上海味の素調味料社(Shanghai Ajinomoto Seasoning Co., Ltd.)を設立し、洋風スープや風味調味料の製造・販売を開始した。

このように味の素グループは、味の素(中国)社設立以来、合弁パートナーである蓮花味精廠とは別個の動きをとるようになった。そして味の素社は、2004年4月に、蓮花味の素社に対する技術援助契約を解消した。さらに、翌2005



「ウェイ・ドゥ・ドゥ」レトルトカレー

年11月には、蓮花味の素社の株式を売却し、合併事業から撤退した。味の素社がこのように判断した背景には、合併事業を続けるメリットが減退したこと、味の素(中国)社の設立により自由な営業活動が可能となったこと、中国市場では加工度の高い調味料・食品の販売に進出することが急務であったこと、などの事情が存在した。

海外食品事業の伸張

1997(平成9)年以降の時期に、味の素グループの海外食品事業は大幅な伸びを示した。表9-5は、味の素グループの主力商品である風味調味料の主要国における売上高を、1995年、2000年、2005年について示したものである。この表から、いずれの国においても風味調味料の売上高が急増したこと、多くの国で新しい風味調味料を発売したこと、などがわかる。

味の素グループは、進出した各国で、加工食品の品揃えを豊富にした。例えば、ブラジルでは、

1999年に「RECEITA DE CASA」(風味調味料)と「MID SUGAR」(甘味料)、2000年に「Refresco MID」(粉末ジュース)、2001年にCaldo「SAZÓN」(風味調味料)、2005年に「FIT」(粉末ジュース)と「VONO」(インスタントスープ)を、相次いで発売した。

味の素グループは、中国の場合と同様に、海外市場での食品営業の強化に力を入れた。ここでは、韓国のケースを見ておこう。

味の素社は、2003年3月、調味料等の韓国の代理店であるヴィクソール(VIXXOL)社と共同で、ソウル特別市に販売法人として韓国味の素社(Ajinomoto Korea, Inc.)を設立した。韓国味の素社の設立時資本金は10億ウォン(約1億円)であり、出資比率は味の素社70%、ヴィクソール社30%であった。韓国味の素社は、調味料類の輸入および販売に従事した。同社設立当時、韓国経済は年率6%前後の成長を続けており、外食産業を中心に、うま

表9-5 味の素グループの風味調味料の海外での売上高

●国	●商品名	●発売年	●単位	●1995年	●2000年	●2005年
タイ	「ROSDEE」	1979	100万パーツ	363	1,190	2,568
フィリピン	「GINISA」	1991	100万フィリピン・ペソ	21	100	691
	Sabaw。	2003		—	—	45
インドネシア	Masako。	1988	100万ルピア	680	130,099	454,617
	「Sajiku」	1999		—	10,954	49,085
マレーシア	SERI-AJI。	1996	1,000リンギ	—	780	2,828
	TUMIX。	2003		—	—	1,268
ブラジル	Tempero「SAZÓN。」	1988	1,000リアル	*22,105	54,273	164,041
	Caldo「SAZÓN。」	2001		—	—	10,894
ペルー	Dona Gusta。	2001	1,000米ドル	—	—	920

(注1) —は未発売を示す (注2) *は1996年の数値



「SAMSMAK」(ポーランド)

味調味料、風味調味料、天然系調味料など日本製の調味料への需要が高まっていた。

味の素グループの食品事業のグローバル展開は、新規市場の開拓という側面も内包していた。この時期に、新たに進出した国としては、ポーランドとインドをあげることができる。

味の素社は、1999年10月、ワルシャワ市にポーランド味の素社(Ajinomoto Poland Sp. z.o.o)を設立し、即席麺の輸入販売を開始した。当時、ポーランドは、ヨーロッパ地域のなかで即席麺の消費量が最大の国であり、味の素社のベトナムでのパートナーであるビフォン社は、相当量のインスタントラーメンをポーランド向けに輸出していた。

ポーランド味の素社は、2004年11月に、ポーランド国内で即席麺を製造、販売していたサムスマック(SAMSMAK)社を吸収合併した。同国の家庭用インスタントラーメン市場の拡大に伴い、競合メーカーが増えることが予想されたため、開発・生産・販売を一貫して行う体制を整える必要があったのである。ポーランド味の素社は、2004年11月に「SAMSMAK」ブランドの袋入りラーメン5品種(チキン、トマト、マッシュルーム等)を発売した。そして、翌2005年1月には、カップ入りラーメン4品種を市場に送り出した。

インドに関しては、味の素社は、1986(昭和61)年と1994(平成6)年に直接進出を検討したことがあった。しかし、1986年には外資規制等が、1994年には幼児のMSG摂取を禁じる「インファントクローズ」がそれぞれ障害になり、進出を断念していた。

味の素社が3度目のインド進出を検討したのは、2000年代に入ってからのこと

とである。その背景には、

(1) インドのMSG市場が急拡大し、とくに米を主食とする南部では、その市場性が高いと見込まれる

(2) 「インファントクローズ」は存在するものの、インド国内でのMSGの安全性に対する疑義は小



インドの「味の素」



インド味の素社

さい

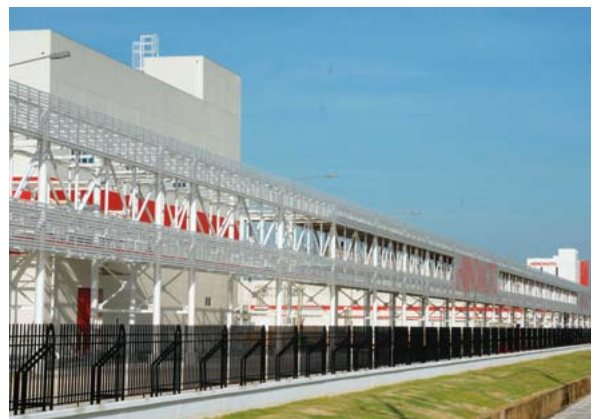
(3)すでに競合他社がインド進出を図っている

などの事情が存在した。ついにインド進出を決断した味の素社は、2003年10月、タミールナドゥ州チェンナイ(旧マドラス)市にインド味の素社(Ajinomoto (India) Pvt. Ltd.)を設立した。インド味の素社は、タイ味の素社からMSGを輸入し、それを最終包装して販売した。販売方式は、近隣地区ではオートバイなどを使った現金直売方式、遠隔地ではトラック配送による代理店方式であった。インドでは、州によって言語が異なるため、タミールナドゥ州で使われているタミール語は、他地域では通じない。そのため、インド味の素社の商品表示は英語で行われた。「インファントクローズ」が存在するため、インドでは、現在のところ、MSGを加工用途で使用することは困難である。

なお、2005年11～12月の雨季に、チェンナイ市の南西部にあったインド味の素社の本社と工場は、洪水により冠水し、製品や設備に大きな被害が出た。また、2006年からチェンナイ市内で大型トラックの運行規制が始まり、交通の便の良いところへの移動が求められた。これらの理由で、インド味の素社の本社と工場は、2006年10月にチェンナイ市西部郊外へ移転した。

味の素社は、海外において、加工食品・調味料の販売拡大だけでなく、生産増強にも力を入れた。とくにそれが顕著だったのは、タイにおいてであった。タイ味の素社は、1998年4月、バンコクから北に約300km離れたカンペンペット県に、新しいMSG工場を完成させた。さらに2003年11月には、カンペンペット工場の敷地内に核酸系調味料の新工場が竣工した。味の素グループにとって、初の海外における核酸系調味料工場の誕生であった。この核酸系調味料の新工場は、コスト競争力の強化と、世界的な需要増への対応を目的に建設したものであり、投資額は約22億バーツ(約60億円)に及んだ。

続いてタイ味の素社は、2005年4月に、味の素グループ全体のなかで最大級の食品工場であるノンケー工場を完成させた。当時、タイの風味調味料市場は前年比110%の勢いで伸張しており、風味調味料「ROSDEE」はそこで6割のシェアを占めていた。タイ味の素社は、需要増加に対応することをねらって、約13億バーツ(約35億円)を投資して、「ROSDEE」の原料加工からの一貫生産工場を建設したのである。



タイ ノンケー工場

その後、2008年4月に、タイ味の素社は、ノンケー工場内に2つの生産設備を新設した。

一つは、日本向けのレトルト加工食品製造ラインであり、「Cook Do[®]」具入り製品の製造を開始した。タイ味の素社の原料調達力を活用するとともに、タイの良質な豚肉原料を使用することによって、「Cook Do[®]」具入り製品のさらなる品質向上をねらったものであった。

もう一つは、タイ国内向けに販売する缶コーヒーの「Birdy[®]」を製造する工場であり、コーヒー原液を内製化した点に、同工場の特徴があった。1994年に発売した「Birdy」は、タイで初めての缶コーヒーとして好評を博し、順調に売上げを伸ばして、2007年度には、1830万ケース(1ケース30本入り)を出荷し、日本円換算で222億円(消費者購入ベース)の売上高を見込むまでに至っていた。その時点での市場シェアは約65%にも及んだ。

ノンケー工場は、品質、安全、スピード、環境、コストの5つのキーワードに基づいて、運営・管理されている。整備されたビジターセンターを併設する同工場には、毎年、多数の見学者が訪れる。

この他にもタイでは、タイ味の素カルピスビバレッジ社(Ajinomoto Calpis Beverage (Thailand) Co., Ltd.)が、1998年9月、アユタヤ市に飲料工場を完成させた。アユタヤ工場では、当初、「Birdy」を製造していたが、その後、乳酸飲料の「Calpico」やお茶などの製造も始めた。

3. アミノ酸カンパニー

アミノ酸リテールの本格的展開

江頭社長が就任して以降の味の素グループは、一貫して、「食品・アミノ酸系の日本から出発した世界企業」を目指して活動したわけであるが、アミノ酸カンパニーが担当することになったのは、中核事業の一つと位置づけられた、そのアミノ酸事業にほかならなかった。味の素グループのアミノ酸事業は、アミノ酸リテール、飼料用アミノ酸、甘味料、医薬用アミノ酸、医薬中間体、化成品など多岐にわたったが、以下では、それらの展開を順次振り返っていく。

1990年代前半に味の素グループのアミノ酸事業は高い収益性を維持していたが、その中長期的な見通しには不透明な部分が残っていたことも、事実であった。1980年代に、ビタミン業界で欧米の有力メーカーが、アジア新興諸国の安価な製品との競争に敗れて、地歩を失っていく様子を目の当たりにしたか

らである。味の素グループは、長期にわたってアミノ酸事業で競争優位を維持するには、バルクだけでなくリテールへの展開が必要であると考えに至った。かつて、日本国内のアミノ酸リテール分野で、「アルギンZ」や「カンパイメイト」などを事業化した経験を有していたが、それは、あくまで限定的なものに過ぎなかった。味の素グループは、グローバル展開を視野に入れて、アミノ酸リテール分野に本格的に取り組むことを決断した。

味の素社は、健康事業向けにアミノ酸を出荷していたこともあって、アミノ酸リテール分野のうちの健康サプリメントに的をしぼり、アミノ酸の健康増進効果についての研究を開始した。1992(平成4)年に、東京大学の高橋迪雄教授と共同で、競走馬(サラブレッド)にアミノ酸を与えて飼育し、その効果を観察する研究が始まった。このような研究は、通常、ラットなどの小型の実験動物を使って行われるのが一般的であるが、効果が実証されれば、それがきわめて理解されやすい競走馬を選ぶことにした。多数の競走馬を保有する馬主の協力を得て研究はスタートしたが、子馬のときからアミノ酸を与えられて育った「アミノスタローン」は、平凡な血筋であるにもかかわらず、競走馬として驚異的な成績を上げ続けた。「アミノスタローン」の場合には、筋肉再生や疲労回復に必要な分岐鎖アミノ酸(BCAA、バリン・ロイシン・イソロイシン)の供給がとくに豊富であった。この結果を受け、味の素社は、まず、馬用のアミノ酸サプリメントとして、「アミノエクリプス」を1995年に発売した。

これと並行して味の素社は、過酷な身体条件にあるアスリートを対象にしたサプリメントの研究を、スポーツ科学を専門とする東京大学の小林寛道教授と共同で、1992年に開始した。著名なスポーツ選手の献身的な協力も得て、効果の検証が続けられた。BCAAを単に混合しただけでは味が極端に悪かった

が、アミノサイエンス研究所で改良した結果それは改善された。このような経緯を経て味の素社は、12種類のアミノ酸(BCAAやアルギニン、グルタミン等)にビタミンやミネラルを配合したスポーツ選手向けサプリメント「アミノバイタル」[®]プロ



発売当時の「アミノバイタル」プロ(1995年)

味の素KK/アミノバイタル JOC選手強化支援

JOC アスリート栄養サポートパートナー

VICTORY  PROJECT®

栄養補助食品カテゴリー(粉状・タブレット)JOCオフィシャルパートナー

ビクトリープロジェクト

口を、1995年に発売した。その後も、アクティブな毎日を過ごす人々に向けて、1999年に「アミノバイタル」(2200mg)とゼリードリンク、2000年にペットボトル飲料を、それぞれ発売した。

「アミノバイタル」は、パウダーやゼリー、リキッドなど、用途別に品種を増やしつつ、薬局やスポーツ品店を通じて販売された。そして、2001年にテレビの健康情報番組を通じてアミノ酸の有用性が広く知られるよ

うになり、アミノ酸ブームが起こって、ペットボトル入り「アミノバイタル」ウォーターチャージの売上げは急速に伸びた。同時に他メーカーも、味の素社よりアミノ酸をバルクとして購入し、競い合うようにしてアミノ酸を添加した一般向けのサプリメントや飲料を発売したため、一時は、アミノ酸の在庫が枯渇するような事態さえ生じた。

2001年度に約250億円(消費者購入ベース、味の素社推定)であった日本国内のアミノ酸食品市場は、2004年度には約1450億円にまで拡大した。「アミノバイタル」の売上高も、消費者購入ベースで、2001年度の約100億円から2004年度には約200億円に達した。味の素社は、とくに粉状製品において、トップシェアを確保し続けた。

2003年1月、味の素社は、(財)日本オリンピック委員会(JOC)のオフィシャルパートナーとなった。そして、これを機に立ち上げた「アミノバイタル・ビクトリープロジェクト」を通じて、アテネオリンピック日本代表選手団を栄養面、コンディショニング面から全面的にサポートした。また、2005年6月には、アメリカオリンピック委員会(USOC)においても、味の素社がスポーツサプリメントのオフィシャルスポンサーに選定され、代表選手団へのサポートを行った。なお、2003年3月から「味の素スタジアム」と呼ばれるようになった東京スタジアムのセカンドフィールドが「アミノバイタル・フィールド」と命名されたことは、すでに述べたとおりである。

味の素社によるアミノ酸健康サプリメントの事業展開は、海外へも広がりを見せた。韓国市場では、2002年の「プロジェクトアミノ」の試飲からスタートした。当初、売上げは伸び悩んだが、2004年頃から事業は軌道に乗った。アメリカでは、2003年に、粉状タイプの“Amino Vital Fast Charge”や、飲料対応の“Amino Vital Ready to Drink”などを、サプリメントショップを中心に販売し、全米に取扱店網を拡大した。

アミノ酸リテール分野での本格的展開を目指した味の素社は、健康サプリメントの事業化に続いて、化粧品事業にも成功した。「Jino®(ジーノ)」の商品化が、それである。

化粧品やトイレタリー製品で使われる素材を供給する化粧品事業では、「安全で肌と環境にやさしい」ことが、決定的に重要である。味の素社の化粧品事業の出発点となったのは、刺激性の低い界面活性剤「アミソフト®」の開発である。

味の素社は、「アミソフト」から出発し、化粧品の新機能性素材に関する研究に積極的に取り組んだ。新素材のなかでは、UV-A領域の紫外線吸収剤である「ソフトシェード®」、新規保湿剤である「アクアデュウ®SPA30」など、高分子系素材の開発に力を入れた。また、新たなエモリエント剤(油剤)として、アミソフトコレステリルエステルも開発した。「エルデュウ®」として発売したのは、これである。

これらの商品の顧客は化粧品メーカーであり、山之内製薬社(現、アステラス製薬社)の「ミノン」などの受託製造事業も行っていたので、味の素社は、直接リテール商品や化粧品を市販することを、長い間ためらっていた。しかし、アミノ酸リテール分野での本格的展開を目指すようになった味の素社は、1990年代半ばに、化粧品素材の顧客とは直接的に競合しないチャネルである通信販売に限定し、品揃えもアミノ酸を生かせる商品に限定したうえで、化粧品販売事業に参入することにした。そして、1995年に製品開発に着手し、1997年2月には自社の化粧品ブランド「Jino®」を通信販売ルートで発売した。販売当初に揃えたのは、スキンケア3品目、およびヘアケア2品目であった。

味の素社は、関係会社のアジツウ社を通じて食品の通信販売を行っていたが、2003年3月に同社が解散したため、同年7月、独自に同事業に携わるジーノ社を設立した。「Jino」は、発売後10年の2007年度には、100万人以上のお客様への販売実績を持つ商品に成長した。

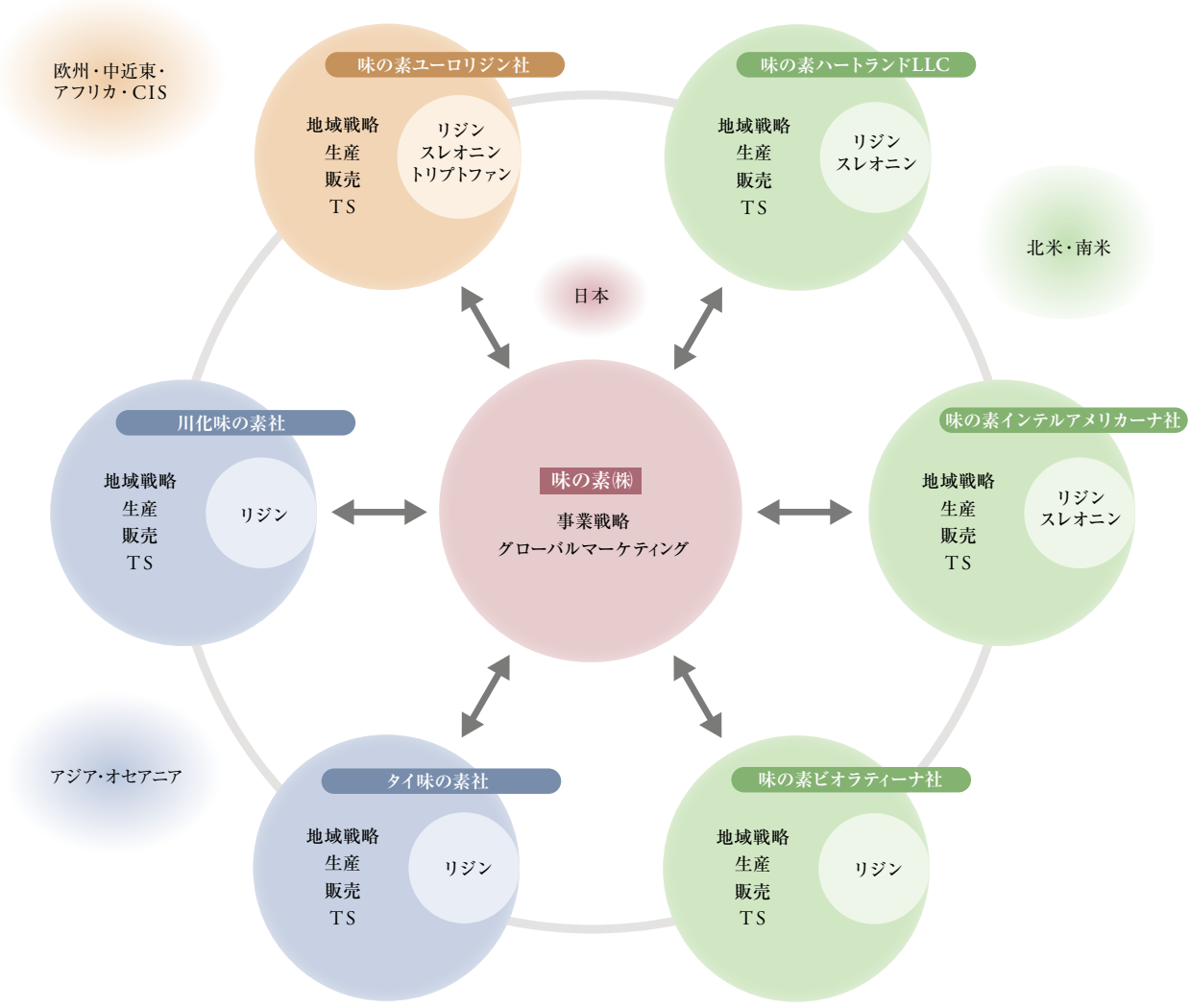
飼料用アミノ酸の世界最強ネットワーク

すでに40年以上前から飼料用アミノ酸(リジン)の世界展開を進めていた味の素グループは、この時期に、グローバル展開を徹底し、図にあるようなネットワ



発売当時の「Jino」

味の素グループの飼料用アミノ酸に関するグローバル・ネットワーク (2008年10月現在)



ークを構築した。1993(平成5)年8月に九州工場でのリジン生産が停止したことにより、日本の味の素社本体の役割は、飼料用アミノ酸に関する事業戦略の策定とグローバルマーケティングに集約されることになった(飼料用アミノ酸の国内販売は、1999年7月、味の素タカラコーポレーション社(現、味の素ヘルシーサプライ社)へ移管された)。生産拠点は、消費地に近い海外各国に展開することになり、各国における味の素グループの生産能力は著しく増強された。各生産

拠点のリジン年産能力は、この10年間で、アメリカでは3万トンから6万トンへ、ブラジルでは1万5000トンから13万トンへ、フランスでは5万トンから7万トンへ、イタリアは1万6000トンから3万トンとしその後2007年に停止、タイでは2万5000トンから5万トンへ、中国では6000トンから3万トンへ拡大し、世界全体では14万トンから34万トンへ、倍増した。

図に示した味の素グループの飼料用アミノ酸に関するグローバル・ネットワークは、世界最大の規模を誇り、世界最強の競争力を有していた。競争力の強さの源泉は、①高収率の新しいリジン生産菌の開発・工業化に成功したこと、②大消費地の近くに生産・販売拠点を設けたこと、の2点に求めることができる。

①の飼料用リジンを生産する高収率新菌の開発・工業化は、社運を賭けた「SKKプロジェクト」の成果であった。「SKK」は、“新菌開発工業化”の略称で、SKK-L(リジン)、SKK-G(MSG)、SKK-A(アミノ酸)、SKK-R(工場立地)の各チームに分かれて検討していた。

1990年代に入ると、飼料用リジンをめぐるグローバル競争は、急速に厳しさを増した。とくに、アメリカのADM社の市場参入は、味の素グループの飼料用リジン事業の存亡に関わる脅威となった。

この窮境を打開することを目指して、味の素社は1994年に、高収率のリジン生産菌を分子育種するという、事業の存続を賭けたプロジェクトを立ち上げた。これが、「SKKプロジェクト」である。当時、分子生物学でよく使われていたモデル微生物を使えば遺伝子情報や遺伝子操作ツールが整っていたので分子育種には有利であると考えられたが、リジン発酵への応用例はなく、すでに高い発酵収率を実現していた従来菌を凌駕できるのか、の挑戦であった。

味の素社研究所の発酵技術者の総力をあげた「SKKプロジェクト」は、翌1995年に、従来のリジン生産菌を凌駕する菌株を開発するという、画期的な成果をおさめた。また、新たに発見した分解系の欠損や補酵素供給系の強化により、生産能率を格段に高めることができた。この新しいリジン生産菌は、従来菌に比較して収率が優れていただけでなく、生育速度やアミノ酸生産速度が著しく速く、生産性の大幅向上につながった。

開発した飼料用リジンの新しい高収率生産菌を工業化することに成功した味の素社は、1997年から世界各地の生産拠点に、高収率新菌を順次導入していった。この新菌は、味の素グループの飼料用リジン事業の国際競争力を高めるうえで、大きな武器となった。

②の大消費地の近くの生産・販売拠点については、味の素グループは、その拡充に積極的に取り組み、コーポレートブランドの浸透を図るため、以下に述べるように、社名に“Ajinomoto”を加えることとした。

アメリカでは、2000年12月にハートランドリジン社が、味の素ハートランド社(Ajinomoto Heartland Inc.)へ社名を変更した。味の素ハートランド社は、2002年7月に、飼料用スレオニンの製造設備を新設するとともに、飼料用リジンの生産能力を増強した。

ブラジルでは、1997年8月に味の素インテルアメリカーナ社が、サンパウロ州バルパライソ市に新工場を完成させた。バルパライソ工場の投資総額は日本円で約55億円であり、同工場は、味の素グループの海外で6番目の飼料用リジン生産工場となった。バルパライソ工場のリジン製造設備は、2000年7月、2003年9月、2004年12月に相次いで増設された。

ブラジルではさらに、2006年9月、味の素ビオラティーナ社(Ajinomoto Biolatina Industria e Comercio Ltda. 1998年、オリエント社から社名変更)が、サンパウロ州ベデルネイラス市に新しい飼料用リジンの生産工場を完成させた。

フランスでは、1995年のオルサン社所有ユーロリジン株式25%の買い取りに続き、1997年4月に、味の素社が残りの25%を取得した結果、ユーロリジン社は味の素社の100%子会社となった。ユーロリジン社は、1998年5月に飼料用スレオニンの製造設備、2000年6月に飼料用スレオニンおよび飼料用トリプトファンの製造設備を、それぞれ増設したのち、2000年7月に社名を味の素ユーロリジン社(AJINOMOTO EUROLYSINE S.A.S.)に変更した。味の素ユーロリジン社は、2002年10月に飼料用スレオニンの製造設備、2007年1月に飼料用トリプトファンの製造設備を、各々増強した。

イタリアでは、ビオイタリアビオプロイタリア社が1998年12月に飼料用リジンの生産能力を拡大した。その後、2000年4月には、ビオイタリアビオプロイタリア社は、社名を味の素ビオイタリア社(AJINOMOTO BIOITARIA S.p.A.)に変更し、2003年1月に飼料用



ブラジル 味の素インテルアメリカーナ社バルパライソ工場



フランス 味の素ユーロリジン社アミアン工場

リジンの製造設備を増設したが、2007年には、グローバル生産・供給体制の見直しによりリジン生産を中止し、2009年3月には同社の株式を売却した。

タイでは、タイ味の素社が、2001年2月にバトムタニ工場の飼料用リジンの生産能力を増強した。同工場でのリジン製造設備の増強は、2002年12月にも行われた。

中国では、1999年1月に、リジンの競争激化による価格下落や販売不振による在庫急増などにより、川化味の素社は4.5カ月間生産停止を余儀なくされた。しかし、市況はまもなく回復し、2000年9月と2005年12月には、飼料用リジンの製造設備を増強した。

味の素グループの飼料用アミノ酸事業は、販売面でも変化が見られた。飼料用アミノ酸の需要が急増しているメキシコでは、2004年11月に味の素ビオラティーナ社の支店が開設され、2009年1月にはメキシコ味の素社が設立された。他方、東ヨーロッパ市場の開放に伴い、東欧味の素販売社は東ヨーロッパ専門の販売拠点としての主な存在意義を失って1997年10月に解散し、業務は欧州味の素販売社へ移管された。一方、2004年にロシア味の素社(ООО “AJINOMOTO”)を設立し、飼料用アミノ酸などの取り扱いを開始した。

甘味料の展開

味の素グループの甘味料は、加工用事業および家庭用・外食用事業の両面で、この時期に着実に売上げを伸ばした。加工用事業に関しては、北米とヨーロッパで、事業体制の変化が見られた。

北米では、1999(平成11)年3月にニュートラスweet社との契約が終了し、同年4月から、味の素グループが直接、甘味料の加工用事業を展開することとなった。その後、味の素グループのアスパルテームは、北米市場で確実にシェアを伸ばしていった。

ヨーロッパでは、2000年5月、味の素社がモンサント社よりヨーロッパにおける甘味料事業を買収し、ニュートラスweet AG社(Nutrasweet AG)はスイス味の素社(Ajinomoto Switzerland AG)として再出発することになった。同時に、ユーロ・アスパルテーム社も味の素ユーロ・アスパルテーム社(Ajinomoto Euro-Aspartame S.A.S.)と改称した。その後、2006年6月には、味の素ユーロ・アスパルテーム社はスイス味の素社の業務を統合し欧州味の素甘味料社(Ajinomoto Sweeteners Europe S.A.S.)と改称した。

アスパルテーム市場は、欧米を中心にして、根強いダイエットニーズに支えら



「パルスweet」カロリーゼロ(日本)



「MID SUGAR」(ブラジル)

れ、堅調に推移した。味の素グループは、日本だけでなくフランスにも生産拠点を持っていたため、安定供給とコスト競争力に強みを発揮した。その結果、世界のアスパルテーム市場でトップシェアを維持し、2007年時点で、味の素グループの市場占有率は5割近い水準に達した。とくに、2003年の夏、アメリカの最大手炭酸飲料メーカー（コカコーラ社）が味の素社製甘味料の導入を決めたことは、シェア向上に大きく貢献した。順調な売上げの伸びに対応するため、2004年から2006年にかけて、味の素社の東海工場と味の素ユーロアスパルテーム社では、アスパルテームの製造設備が增強された。

味の素グループの甘味料リテール事業は、日本国内で堅調に推移した。1998年に発売した「パルスweet」カロリーゼロは、市場で好評を博した。日本の低カロリー甘味料市場における味の素社の販売シェアは、1999年の約20%から2005年には約60%まで上昇し、同社の甘味料リテール事業は、市場平均を上回る成長率を記録した。

なお、1983(昭和58)年にアスパルテームが日本で食品添加物として認可され、味の素社が翌1984年に「パルスweet」を全国発売した当時から、一部の消費者団体は、アスパルテームの食品添加物としての認可に反対する運動を展開していた。しかし、徐々にアスパルテームの安全性が理解され、2000(平成12)年にコープこうべの機関紙にアスパルテームが安全である旨の記事が掲載された頃には、反対運動も下火となっていた。2005年3月には、コープこうべの共同購入誌でアスパルテーム使用商品の特集が生まれ、コープこうべの店頭にもアスパルテーム使用商品が並ぶようになった。

味の素グループの海外甘味料リテール事業は、1990年以降、順次マレーシア、フィリピン、ブラジル、タイ、中国などでも展開が進み、2007年度からは、甘味料リテール事業の売上げの5割以上を海外売上高が占めるに至った。

医薬用アミノ酸事業のグローバル展開

医薬用アミノ酸事業は、他の諸事業と同様に、この時期にグローバル展開の度合いを強めた。それを端的に示したのは、中国とブラジルにおける生産拠点の建設であった。

味の素社は、まず1997(平成9)年3月に、中国河南省項城市で、蓮花味の素社との合弁により、医薬用各種アミノ酸の粗製品製造に従事する味の素蓮花アミノ酸社を設立した。出資比率は、味の素社が60%、蓮花味の素社が40%であり、味の素社は、1999年2月の対外発表で、同社設立について、「医薬用アミ

ノ酸は点滴用輸液を中心に世界的に需要が増大しており、既存の日本および米国工場での生産能力不足を補うため、とりわけ需要の伸びが大きい中国での生産に踏み切ったもの」「発酵法により粗製品を製造し、当面全量を日本に輸出するが、中国内製薬企業向けの医薬グレードのアミノ酸を製造する精製工場も沿海地区に建設する方針で、現在合弁候補先と具体的な検討に入っている」、と説明した。このタイミングでの中国進出には、中国市場での需要の伸びという要因の他にも、中国国内における競合メーカー台頭への対応、低コスト生産による供給面での競争力強化、などのねらいが背景にあった。

続いて味の素社は、1998年2月、中国上海市で、味の素蓮花アミノ酸社製の粗製品を原料にして、医薬用アミノ酸を生産する合弁会社、上海味の素アミノ酸社を設立した。この会社は、上記の対外説明で言及されていた「中国内製薬企業向けの医薬グレードのアミノ酸を製造する精製工場」にあたるものであった。上海味の素アミノ酸社の工場は、2000年3月に完成した。

ブラジルでは、2005年2月に、味の素インテルアメリカーナ社のリメイラ工場内に大規模な医薬用・食品用アミノ酸工場が竣工した。この新しいアミノ酸工場について、味の素社は、次のように説明した。

「味の素社(中略)は、味の素インテルアメリカーナ社(中略)がリメイラ市に現在建設中のアミノ酸工場で、医薬用・食品用のグルタミンと分岐鎖アミノ酸(BCAA)であるバリン・ロイシン・イソロイシンの計4品目を生産します。リメイラ新工場は世界最大規模の医薬用・食品用のアミノ酸工場で、総投資額は188百万リアル(約66億円)です。

グルタミンは2005年後半、BCAAの3品目はその1年後より本格的に生産、販売を開始します。総生産数量は現在のところ年間4,000トンを予定し、ブラジル国内での販売はもとより、米州・欧州・アジア各国・日本等にも広く輸出をします。

新工場での生産品目をグルタミンとBCAAにした理由は、医薬用途・食品用途でのこれらの品目の世界需要が近年飛躍的に高まっていることが挙げられます。医薬用・食品用アミノ酸は従来の輸液・医療食原料としての利用に加え、免疫機能増強、神経系疾患の症状緩和、創薬研究等での利用が増えています。さらにここ数年は飲料、健康食品・サプリメント用途向け市場も



上海味の素アミノ酸社

拡大、現在の世界需要は年間約17千トンにまで成長しています。グルタミン・BCAAはこうした成長市場において、特に重要なはたらきを持つアミノ酸として高く評価されており、現在も様々な商品開発が進められています。味の素グループは世界の医薬用・食品用アミノ酸市場において60%のシェアを保有しており、これらの品目の世界需要の伸びに対応すべく、既存の工場に加え新工場を建設し増産を図ります」(味の素社「AJICO NEWS」2005年2月3日付)
この文章からわかるように、ブラジルのリメイラ工場内に建設されたアミノ酸新工場は、世界戦略工場として機能した。

医薬中間体事業の拡充

医薬中間体事業は、味の素社にとって、合成とバイオとを組み合わせたハイブリッド技術による、アミノ酸・核酸の製法開発を通じて獲得した技術力が応用できる分野であった。当初は、生産設備面で制約があったが、1989(平成元)年に生産設備を擁するベルギーのオムニケム社を買収したことで、ヨーロッパの顧客との共同開発が容易になり、新しい技術も獲得できて、欧米の医薬品メーカー向けの医薬中間体事業が伸張することになった。また、1990年代に入って、疾病原因に関係するタンパクの構造解析が容易になり、アミノ酸系の医薬品が一層重視されるようになったことも、味の素グループには追い風となった。

これを受け、1990年以降、オムニケム社の開発・製造設備は増強された。また、味の素社の東海工場においても、医薬中間体製造設備の増強が1999年と2003年に行われ、2006年には汎用合成設備が完成した。

オムニケム社の買収に関連して、ベルギーの外資誘致策による節税メリットを求めて、1990年5月に設立された味の素コーディネーションセン



味の素オムニケム社ウェッテレン工場

ター社は、1998年12月、制度変更により節税メリットがなくなったため、事業内容を営業のみに変更した。その後、2004年4月には、オムニケム社、味の素コーディネーションセンター社、および味の素欧州販売社のアミノサイエンス部門の3社が統合して、製造・マーケティング・販売に従事する味の素オムニケム社(S.A. Ajinomoto OmniChem N.V.)が新たに発足した。

この間、医薬品メーカーが、研究とマーケティングに資源を集中し、生産をアウトソースする事例が増加した。医薬中間体製造をアウトソースするこの方式は、1990年代に欧米で広がったが、日本でも規制緩和を受け2005年以降、可能になった。それは、医薬中間体事業にとって、事業機会の拡大を意味した。

化成品事業の再編

この時期に、味の素グループの化成品事業の中核を担ったのは、味の素ファインテクノ社の電子材料であった。1998(平成10)年10月、味の素社は、電子材料事業を含めたケミカル事業の発展と効率化を目指し、化成品部ケミカルグループを廃止して、同事業を三工社に集約した。三工社は、社名を味の素ファインテクノ社に改め、ケミカル事業の研究から販売までを一貫してカバーする事業会社として、再出発した。

味の素社がケミカル事業を味の素ファインテクノ社に統合する事業体制の再編に踏み切ったのは、

(1) 電解製品、オキシ塩化リン、「レオフォス」(リン酸エステル系難燃性可塑剤)などの生産を中止する一方で、育成製品「アミキュア」(エポキシ樹脂硬化剤)の伸び、電子材料の上市など、事業の転換点を迎えた

(2) ケミカル事業は、アミノサイエンス事業本部全体の事業方向(健康・栄養・美容志向)と必ずしも整合しなくなった

(3) 三工社は、成長商品が少なく、従業員の高齢化も進み、抜本的な構造改善を急務としていた

(4) 当時は、電子材料・難燃剤・安定剤の研究、製造、販売が、中央研究所、化成品部、三工社に分かれており、機動的でなかった

(5) 電子材料市場や環境関連市場は成長性が高いが、激しい市場変動に迅速かつ適切に対応しないと、ビジネスチャンスを失いかねない



味の素ファインテクノ社群馬工場

などの事情を考慮したからであった。

味の素社は、味の素ファインテクノ社が発足する以前から、電子材料の開発を進めていた。1990年代に入ると、電子機器の高機能化や軽薄短小化が進み、それらに搭載されるプリント配線板の高機能化も進行した。味の素社は、そ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年頃から、その分野に特化して研究開発に取り組んだ。

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。レジスト材料は各種樹脂の配合品であるが、味の素社は、オリジナルの素材を開発し、液晶パネルに使用されるTAB用レジストの開発に成功した。また、ビルドアップ工法用のインキタイプの開発で先行し、ノートパソコン・ビデオカメラなどのプリント配線板絶縁材料に進出した。ビルドアップ工法は、絶縁層と導体層を交互に積層する工法であり、半導体の微細化に伴いプリント配線板においても求められるようになった微細配線を実現する手段として、注目されていた。

しかし、このインキタイプには、基板に対して片面ずつしか絶縁層を形成できない、配線用の穴埋めが困難、乾燥工程で異物が付着しやすいなどの作業上の問題や、溶剤が臭うなどの環境上の問題があった。味の素社は、これらの問題はフィルム化することですべて解決できるのではないかと考え、1997年にビルドアップフィルムの開発に着手した。そして、ユーザーの協力も得て、1999年にABF-SHを完成させ、上市した。このABF-SHは、大手CPU(中央処理装置)メーカーに採用され、パッケージ用層間絶縁材料のデファクトスタンダードの地位を獲得した。2001年には、さらに絶縁特性を向上させたSH9Kを開発した。その後は、環境特性に優れたハロゲンフリータイプの研究にも取り組んだ。

このような経緯をたどった電子材料事業は、味の素ファインテクノ社の発足以降、同社と味の素社アミノサイエンス研究所の手で推進され、急成長をとげた。主力商品となったのは、MPU(Micro Processing Unit)基板に使用する層間絶縁用フィルム(「ABF」: Ajinomoto Build-up Film)と、液晶パネル駆動用ICのレジストインキであった。

4. 医薬カンパニー

事業体制の整備

食品事業、アミノ酸事業と並ぶ事業の柱である医薬事業について、味の素グループは、1997(平成9)年以降の時期に、事業体制の整備を進めた。

1997年に就任した江頭社長のリーダーシップのもとで味の素グループは、「ストロングNo.1」ないし「ストロングNo.2」を確保できる分野へ経営資源を集中する体制をとったが、この点は、医薬事業についても例外ではなかった。味の素ファルマ社の設立と清水製薬社の買収は、味の素グループが、輸液・栄養・透析分野で研究開発・生産・販売・品揃え機能を強化し、競争優位を獲得することを目指したものであった。

味の素社は、1999年12月、ヘキスト・マリオン・ルセル社(現、サノフィ・アベンティス社)の輸液・栄養医薬品事業を買収し、味の素ファルマ社を設立した。アミノ酸のトップメーカーである味の素社にとって、味の素ファルマ社の設立は、輸液・栄養医薬品事業への本格的参入を意味した。

2001年7月にアベンティスファーマ社(現、サノフィ・アベンティス社)の福島工場を買収し、2003年には、「エレンタール®」類の生産が、味の素社川崎工場から同社福島工場へ移管された。

2002年4月、社内カンパニー制の導入に伴い、味の素社の医薬事業本部は医薬カンパニーへと移行した。この組織再編によって、競争に勝つことができる分野への特化という方針が、一層鮮明になった。

医薬カンパニーを発足させた味の素社は、2002年12月、輸液・栄養医薬品分野でのさらなる競争力強化を企図して、清水製薬社を買収した。この買収により、味の素グループは、既存の高カロリー輸液、経腸栄養剤に加えて、電解質輸液、透析剤なども品揃えできるようになった。医療現場で重要性が高まりつつある患者のための総合的な栄養マネジメント、つまり、「治療から予後までのトータルな栄養管理」を意味する「トータル・ニュートリション・ケア」(TNC)を推進する体制を整えたのである。

2003年7月に味の素グループは、医薬カンパニー・味の素ファルマ社・清水製薬社の3社があたかも一つの会社のように機能分担する、バーチャルカンパニー体制をとることにした。これは、競争が激化する医薬業界において勝ち残るために、「スピード」「一元化」「簡素化」をキーワードに、シナジーの早期創出をねらった措置であった。また、2004年7月に清水製薬社の新研究棟が完成したことに伴い、味の素グループの輸液栄養透析の研究開発部門を同研究棟に集約した。

2005年4月に清水製薬社は、味の素ファルマ社の生産物流部門を統合し、



味の素メディカ社福島工場

味の素メディカ社と改称して新発足した。

同時に、味の素社の医薬カンパニーは医薬事業における経営戦略・開発戦略・信頼性保証・研究開発機能を、味の素ファルマ社は営業・マーケティング機能を、味の素メディカ社は生産および物流機能をそれぞれ担当する体制が整った。これら3社は、2007年2月には、連携体制の実効を上げるため、一カ所に移転集結した。

重点分野の明確化

「味の素グループだからできる薬づくりを通して、世界の人々の健康とより良い生活に貢献する」をスローガンに、味の素社医薬カンパニーは事業展開を行っており、「No.1スペシャリティーファーマを目指す」ことと「TNCの一層の推進」を事業活動の柱とした。

味の素グループの医薬事業は、アミノ酸の応用からスタートした輸液や医療用食品といったTNCを基盤とし、消化器疾患や代謝性疾患(肝・腎・糖尿病)において、他社にはないユニークな製品を提供している。これらの領域において、さまざまな技術・ノウハウを蓄積しており、新薬開発やLCM開発、アンメッ

トニーズへの対応や情報提供などにより、世界の人々の健康とより良い生活に貢献することを目指している。1990年代以降、世界的規模でM&Aが進むなど、医薬品業界のグローバル競争は激しさを増していたが、そのなかで、大手製薬会社に比較すれば規模が小さい医薬カンパニーが、得意分野に経営資源を集中して、その分野で勝ち抜こうとする「No.1スペシャリティーファーマ」戦略をとるのは、当然のことであった。

味の素社医薬カンパニーは、TNCを旗印としてかねてより「栄養」の適切な管理・指導を推進してきた。その結果、栄養管理の重要性に対する認識が医療機関に広がり始め、医師、栄養士、看護師、薬剤師などが連携して、患者様に適切な管理を行う「NST」(Nutrition Support Team)の活動が目ざされている。味の素グループは、臨床栄養医薬品分野では、味の素ファルマ社が支援するTNCを通じて、国内ナンバーワンになることを目指しており、2008(平成20)年

表9-6 味の素社医薬カンパニーの主要製品(2008年8月現在)

●領域	●製品名
輸液・栄養・透析	【輸液・透析液】
	・「ソリタ。」(輸液用電解質液)
	・「ビーエヌツイン」(高カロリー輸液用糖・電解質・アミノ酸液)
	・「ピカーボン」(重炭酸リンゲル液)
	・「バレセーフ。」(アミノ酸・ビタミンB1加総合電解質液)
	・「カーボスター。」(人工腎臓透析液)
【医療食】	・「メデイエフ。」(濃厚流動食)
	・「メデイエフアミノプラス。」(経口濃厚流動食)
	・「ベムベスト。」(濃厚流動食)
	・「メデイエフブッシュェア。」(半固形流動食)
	【高機能食品】
消化器病	・「ミセラピスト。」(超微粒子β-グルカン)
	・「リーバクト。」(分岐鎖アミノ酸製剤)
	・「エレンタール。」(成分栄養剤)
	・「ヘバンED。」(肝不全用成分栄養剤)
生活習慣病	・「ニフレック。」(経口腸管洗浄剤)
	・「ファスティック。」(速効型食後血糖降下剤)
	・「アテレック。」(持続性Ca拮抗降圧剤)
	・「アクトネル。」(骨粗鬆症治療剤)

4月には在宅介護市場への販売促進を専門とする味の素ニュートリション社(味の素ファルマ社の子会社)を設立した。

味の素グループは、医薬カンパニーを設立する以前から、「グローバル新薬」を展開する準備を整えていた。まず、1998年7月に、生物科学研究所の全部と応用研究所の一部、およびファイン研究所の一部を統合して、医薬研究所を設立した。続いて同年12月には、川崎工場敷地内に医薬研究所の新研究棟(KA棟)を完成させ、そこに医薬研究部門の大半を集めるとともに、旧生物科学研究所を廃止した。さらに、海外においては、味の素ファーマシューティカルズ・ヨーロッパ社に臨床開発機能を集約した。

医薬カンパニーは、輸液・栄養・透析、消化器疾患、生活習慣病を重点領域としているが、これらは、味の素社が、病院や医師との信頼関係に基づいて得た情報やアドバイスを参考に、技術的ノウハウを厚く蓄積してきた疾患分野であった。2008年8月時点における医薬カンパニーの主要製品は、表9-6のとおりである。

これらのうち「ファスティック。」は、味の素社が開発した糖尿病薬ナテグリニドを、1999年にHMR社より「ファスティック」として発売したもので、2002年からは三共社(現、第一三共社)を通じて販売されるようになった。「ファスティック」は、医薬カンパニーのアミノ酸誘導体の生理活性機能の研究による製品といえる。

また、「リーバクト。」は、発売後の大規模臨床試験により、肝疾患患者の生命予後を改善することが検証された。加えて、追加の解析結果などから、肝臓ガンの発現を抑制する作用がある可能性も見出され、厚生労働省研究班が作成した2008年度の「ウイルス性肝硬変の治療ガイドライン」に掲載されるなど、治療における「命綱」としての役割はさらに高まっている。

5. 分社

冷凍食品事業における分社

2002(平成14)年の社内カンパニー制の導入で、味の素グループの主要な事業は3つのカンパニーの手で遂行されるようになったが、それがすべてではな



「ファスティック」

かった。いくつかの重要な事業は、味の素社本体から分離した分社によって担われることになった。冷凍食品事業と油脂事業が、その代表格である。

冷凍食品事業に関しては、1997年4月、味の素冷凍食品社(AEF)、味の素冷凍食品社(四国)、味の素冷凍食品社(九州)の3社が合併して、味の素フレッシュフーズ社が成立した。味の素フレッシュフーズ社の本社は群馬県大泉町に置かれた。合併した3社のうち味の素冷凍食品社(AEF)は、1993年4月に、味の素冷凍食品社(関東)と味の素冷凍食品社(中部)が合併して誕生した会社であった。

味の素フレッシュフーズ社が発足するまでの時期は、味の素グループの冷凍食品製造各社は、独立採算制をとっており、それぞれの社長の指示のもとで、生産増や効率化を目指していた。冷凍食品事業が始まった当初は、取扱い品目も少なく、各社が競争してコストを下げる成果も見られたので、独立採算方式はメリットを発揮した。

しかし、冷凍食品の取扱い品目が多くなり、多量に売れるものと少ししか売れないものとのバラつきが生じるようになると、状況は変化した。ヒット商品の製造を担当した製造会社は、高い設備稼働率を維持し、高収益を上げることができたが、逆の場合には苦境に立たされることになった。製造品目の割り振りが冷凍食品製造各社の業績に直結する事態が生じたわけであるが、その割り振りを決める明確な基準は存在しなかった。そのため、「部分最適」が先行し、「全体最適」が疎かにされるような状況に立ち至った。このような状況を打開するために設立されたのが、味の素フレッシュフーズ社であった。

味の素フレッシュフーズ社の設立で、味の素グループの冷凍食品事業の国内生産部門については最適化が図られたが、事業全体を見渡すと、海外生産、事業管理、営業部門などは、相変わらず味の素社のそれぞれの指揮系統下で運営されており、全体最適とはいえない状況が続いていた。そこで、味の素社は、この問題を解決するため、自社の冷凍事業に関わる諸部門と味の素フレッシュフーズ社とを統合し、新たに冷凍食品事業を一元的に管轄する味の素冷凍食品社を、分社として設立する方針をとった。この新しい味の素冷凍食品社は、2000年10月に設立された。同社は、本社を東京に置いて、営業部門は味の素社の各支社、支店と同居した。

味の素社は、味の素冷凍食品社の新設にあたって、以下のような対外発表を行った。

「この新会社は、開発・生産・販売の一元運営により、スリムな機能重複

の無い組織体制の編成と人員の配置を行い、簡素で意思決定の速い会社を目指します。

マーケティング本部は、事業・商品開発・営業の一体化した組織とし、営業力強化はもとより、市場および消費者に密着した市場発想型の商品開発を行い、市場の変化に迅速に対応できる体制とします。

研究部門は、独自技術の深化を更に図るべく、中長期テーマに取り組む研究部を新設し研究開発要員の拡充を行い、市場ニーズに即応した技術、新商品開発体制を一層強化してまいります。

生産体制では、国内工場のみならず海外の生産工場も含めて生産品目・体制の最適化を促進させ、一層の品質保証体制の構築と経営の効率化に努めてまいります。

尚、総販売元は、味の素株式会社になります」(味の素社「『味の素冷凍食品株式会社』の設立について」2000年9月)

味の素冷凍食品社の新設は、とくに営業面で成果を上げた。営業部隊の専任化が実現し、冷凍食品事業の方針(品目の重点化、利益志向等)が、全営業マンに直接的に伝わるようになった。外食関係では、味の素グループの他の商品(調味料や食用油等)と販売部隊が分かれることになったが、そのデメリットよりも、冷凍食品営業に専任化したことによるメリットのほうが大きかった。

味の素グループ全体が「ストロングNo.1」を追求するなかで、味の素冷凍食品社は、日本国内の家庭用冷凍食品市場ではトップシェアを維持していた。しかし、業務用市場ではシェアがかなり低く、冷凍食品市場全体では業界3位グループにとどまっていた。そのため、味の素冷凍食品社は、2003年4月に日本酸素社(現、大陽日酸社)の冷凍食品事業部門であるフレック社を買収し、シェア拡大を図った。かつて、味の素社と日本酸素社は、折半出資で冷凍米飯生産会社であるコメック社を設立、運営してきた経緯があり、味の素社・日本酸素社間に信頼関係が存在したことが、味の素冷凍食品社によるフレック社の買収を可能にした。味の素冷凍食品社は、国内工場の生産集約化を進め競争力強化に努めるとともに、国内外の生産拠点すべてで、品質管理の徹底に力を注いだ。

味の素グループの冷凍食品事業は、海外においても、積極的な展開を示した。

2000年6月には、味の素社とアメリカ味の素社が、オレゴン州ポートランドにある昭和産業社の100%子会社グランパック社を買収し、アメリカ味の素冷凍食



アモイ味の素ライフ如意食品社

品社(Ajinomoto Frozen Foods U.S.A., Inc.)に改組した。これは、アメリカ国内での冷凍食品事業の拡大を図るとともに、農産物が低コストで入手できるアメリカに生産拠点を持つことによって冷凍食品分野での国際競争力を高めることもねらった施策であった。

2003年11月には、味の素冷凍食品社が、冷凍食品原料開発輸入会社であるFFAインターナショナル社を設立した。味の素社は、FFAインターナショナル社の設立について、

「昨今、お客様の、食品の安全・安心に対する関心が高まっており、今後益々、品質管理水準が高度化し、より詳細な情報開示が求められる動きにあります。また、原料から差別化された『おいしさの追求』や、『新しい食材』への関心も、さらに高まっています。

当社は、このお客様のご要望にお応えするため、既にタイで鶏肉加工品、中国で野菜加工品について、原料から商品まで一貫した『安心品質』の取り組みを行っています。

このたび、原料から商品まで自らの力で『安心品質』を実現するために新会社を設立し、『戦略原料』に関し、原料開発、およびその取り組みにより得られる原料・半製品・製品の輸入業務をスピードを持って実行し、冷凍食品事業において当社が強い商品群を更に強化することにより、業界NO.1、世界企業水準を目指していきます」(味の素社広報部「AJICONEWS」2003年10月30日付)

と説明した。FFAインターナショナル社は、アメリカ味の素冷凍食品社も管轄下に置いた。

表9-7 味の素グループの冷凍食品事業の海外生産拠点とその主要生産品目(2008年)

●国名	●会社名	●設立年月	●年間生産能力	●主要生産品目
タイ	タイ味の素冷凍食品社	1990年9月	10,000トン	鶏肉製品など
	味の素ベタグロ冷凍食品社	1995年4月	24,000トン	鶏肉製品など
	味の素ベタグロ・スペシャリティフーズ社	2004年2月	9,000トン	豚肉加工品(日本向け)
中国	連雲港味の素如意食品社	1995年12月	4,000トン	野菜加工品など(日本向け)
	連雲港味の素冷凍食品社	2000年11月	5,000トン	野菜加工品・鶏肉製品など(日本向け)
	アモイ味の素ライフ如意食品社	2004年5月	10,000トン	冷凍野菜・野菜原料(日本向け、中国関係会社向け)
	深圳・アモイ・フーズ社	1994年3月	12,000トン	点心類(香港・北米・豪州・中国南部向け)
アメリカ	アメリカ味の素冷凍食品社	2000年6月	5,000トン	米飯(米国向け)、野菜加工品(日本向け)など

その後、2004年2月にはタイで、SPF(Specific-Pathogen-Free:特定病原菌不在)技術で飼育した豚を使って豚肉冷凍食品を生産する味の素ベタグロ・スペシャリティフーズ社(Ajinomoto Betagro Specialty Foods Co., Ltd.)、2004年5月には中国で、農地から製品までの一貫管理により冷凍野菜・野菜原料を生産するアモイ味の素ライフ如意食品社(Xiamen Ajinomoto Life Ideal Foods Co., Ltd.)が、それぞれ設立され、味の素グループの冷凍食品事業の海外展開は加速された。

2007年11月には、タイ味の素ベタグロ冷凍食品社の新工場がタイのロップリ県で稼働した。同社では、提携先であるベタグロ社(Betagro Group)が飼料から徹底管理して飼育、生産した鶏肉を使い、原料から製品まで一貫した生産体制をとることによって、安心・安全な製品を日本向けに供給している。

表9-7は、味の素グループの冷凍食品事業の海外生産拠点とその主要生産品目を、2008年時点でまとめたものである。

油脂事業における分社

1990年代後半、国内の油脂需要は家庭用においては微減傾向にあるものの、業務用の伸びがそれをカバーし、全体としてはおおむね横ばいが続いていたが、将来を見通すと、人口減少、高齢化の進展などからその需要は伸び悩むことが予見されていた。一方、供給サイドに目を移すと、油脂メーカー数の多さ、供給能力の高さから供給過多の状態が続き、さらに、海外の油脂需要の伸長による将来の油脂原料の安定調達などを懸念する見方も出始め、油脂事業の構造的見直しの必要性がささやかれるようになっていた。

このような事業環境を踏まえ、味の素社は油脂事業の体制を根本的に見直す判断をし、油脂部門を分社のうえ、同業他社とのアライアンスを推進するという形で実施した。

味の素社は、まず1999(平成11)年4月に油脂生産部門であった東洋製油社と味の素社横浜工場を統合し、味の素製油社を設立した。そして2001年4月には、味の素社油脂事業の全機能を味の素製油社に移管、あわせて熊沢製油社を合併し、油脂部門を完全に分社した。

分社として新たな歩みを開始した味の素製油社は、2002年4月、豊年味の素製油社という持株会社を設立しホーネンコーポレーション社と経営を統合した。

さらに、2003年4月、豊年味の素製油社に吉原製油社が加わり、商号をJ-オイルミルズ社と改めた。この段階では、持株会社であるJ-オイルミルズ社の傘下

表9-8 わが国の植物油供給量の推移〔単位：千トン〕

	●1998年	●1999年	●2000年	●2001年	●2002年	●2003年	●2004年	●2005年	●2006年	●2007年
大豆油	(1) 667	(4) 697	(1) 694	(3) 714	(4) 758	(17) 760	(28) 639	(52) 575	(60) 576	(42) 576
なたね油	(4) 867	(3) 906	(19) 913	(22) 883	(17) 870	(17) 863	(48) 947	(63) 932	(17) 972	(18) 943
綿実油	(12) 8	(12) 7	(9) 6	(8) 7	(6) 6	(8) 6	(7) 6	(6) 6	(6) 6	(6) 6
サフラワー油	(41) 14	(31) 13	(19) 15	(20) 13	(19) 7	(14) 4	(13) -	(15) -	(14) -	(14) -
ごま油	(2) 38	(2) 41	(2) 41	(2) 43	(2) 44	(2) 41	(3) 42	(4) 44	(3) 43	(3) 45
とうもろこし油	(0) 103	(1) 102	(0) 101	(0) 106	(2) 100	(2) 100	(2) 95	(4) 96	(0) 102	(1) 98
落花生油	(2) 0	(1) 0	(1) 1	(1) 0	(1) 0	(1) 1	(1) 0	(1) 0	(1) -	(1) 0
ひまわり油	(13) -	(10) 0	(23) 0	(21) -	(26) -	(23) -	(20) -	(23) -	(21) -	(21) -
こめ油	(5) 62	(7) 62	(10) 65	(10) 63	(14) 59	(19) 59	(27) 57	(32) 60	(25) 63	(29) 63
やし油	(33) 23	(28) 23	(32) 25	(31) 21	(44) 8	(57) -	(60) -	(64) -	(64) -	(61) -
パーム油	(409)	(418)	(424)	(443)	(466)	(479)	(517)	(533)	(553)	(606)
オリーブ油	(34)	(27)	(27)	(29)	(32)	(31)	(32)	(34)	(31)	(30)
あまに油	(0) 30	(0) 26	(0) 23	(1) 21	(4) 15	(14) 8	(12) 7	(11) 7	(10) 6	(10) 5
ひまし油	(15) -	(22) -	(24) -	(23) -	(22) -	(26) -	(25) -	(30) -	(21) -	(19) -
その他油	(13) 0	(8) 0	(35) 0	(30) 0	(31) 0	(28) 1	(30) 1	(30) 1	(30) 1	(27) 1
合計	(584)1813	(574)1880	(627)1885	(644)1872	(690)1869	(738)1844	(827)1795	(856)1769	(856)1769	(888)1736

(出典)農林水産省、財務省 (注)左()内は油の輸入量、右は国内生産量

に、事業会社である味の素製油社・ホーネンコーポレーション社・吉原製油社の3社が展開する体制となった。

豊年味の素製油社と吉原製油社との経営統合について、味の素社の江頭社長は、

「わが国における油脂事業は、その需要の成熟化、また原料の大部分を海外に依存することからの事業基盤の不安定さから、海外相場の変動、外国産製品輸入およびその脅威に晒されながらの厳しい経営を余儀なくされてまいりました。加えて90年代に入ってから景気後退からの油脂需要の低迷、慢性的な設備過剰から業界の再編が叫ばれてまいりました。

その観点から、昨年発表させていただきました、(株)ホーネンコーポレーションとの経営統合は業界再編のさきがけとしての大きな意義を見出すことが出来ると考えております。

ただ、これだけでは、まだ十分とは言えず、事業基盤をより磐石なものとするため、今回発表させていただきました吉原製油(株)との更なる経営統合を決定いたしました。これで漸く国内における油脂企業統合の所期の目標を達成できると考えております」(江頭邦雄「(株)豊年味の素製油と吉原製油(株)との経営統合にあたり」2002年2月19日)

と説明した。

その後、2004年7月にJ-オイルミルズ社は、事業会社3社を吸収合併し、事業会社となった。従来、競合関係にあった同業3社が水平統合し、営業統合、生産設備の統廃合などを行い、3社の強みを生かしつつ、油脂事業基盤の強化につなげた。2007年9月、J-オイルミルズ社は不二製油社と業務提携し、事業の垂直的提携によるさらなる事業基盤の強化、事業の成長につなげてゆくことが期待されている。

ベーカリーとデリカ

この時期に味の素社が分社の形をとって事業を遂行したのは、味の素冷凍食品社やJ-オイルミルズ社だけではなかった。味の素ベーカリー社も、味の素社から独立した分社として、大手コンビニエンスストア向けの冷凍パン生地の製造・販売事業を展開した。

味の素ベーカリー社は、味の素社のベーカリー事業・営業部門と味の素フローズンベーカリー社が統合することによって、2003(平成15)年4月に誕生した。味の素フローズンベーカリー社は、1993年に設立された会社で、大手コンビニエンスストアで販売するパンの冷凍生地を供給していた。味の素社が、味の素ベーカリー社を設立したのは、「企画・開発、生産、販売のフルファンクションを備え、商品の更なる品質向上、競争力強化及び事業判断の迅速化、人材のプロスタッフ化をめざすとともに、「海外での展開、健康事業領域への参入検討等、新しいビジネスモデルの確立にも取り組む」ためであった(味の素社広報部「AJICO NEWS」2003年3月18日付)。

なお、味の素社は1994年、フランソア社とともに、味の素フローズンベーカリー社が製造した冷凍生地を焼成してパンにする事業に携わるエースベーカリー社を横浜市に設立していた。エースベーカリー社は2001年、味の素社の100%出資会社になり事業を継続することになった。

その他、大手コンビニエンスストア向けに事業を展開する味の素社の関係会社には、1988(昭和63)年に設立されたデリカエース社があった。弁当や惣菜類などを製造・販売するデリカエース社は、設立時から稼働していた川口工場



J-オイルミルズ社本社(聖路加タワー)



冷凍パン生地製造ライン

(埼玉県)に加えて、1994(平成6)年には上尾工場(埼玉県)、2000年には山形工場を、それぞれ完成させた(その後、2006年に設備の老朽化により川口工場を閉鎖した)。また、その子会社のベジプロフーズ社(1997年設立)も事業を継続している。

6. グループ会社再編とアライアンス

グループ会社の再編成

味の素グループが取り組んだ1999(平成11)～2001年度の3か年計画は、5つの重点課題の筆頭に、「連結

経営の推進」を掲げた。1999年の時点で、味の素社は、連結経営に関する基本的な考え方をまとめた。それは、

(1) 設立目的を達成したかまたは設立時から状況が大きく変化した関係会社については、解散・清算するかあるいは他企業との戦略的な合併を行う

(2) 同一分野に複数の関係会社が存在する場合には、それらの関係会社を合併する

(3) 一つの関係会社が多種の分野を手がけている場合には、ミッションを明確にしたうえで分離を含めて整理を行う

(4) 味の素社本体の競争力強化に資する場合には、周辺事業に携わる関係会社を本体に統合する

(5) シナジーの薄い関係会社については、保有株の売却、整理を行う

という、5点にわたるものであった。味の素社は、この考え方に沿って、グループ会社の再編成を進めた。

グループ会社再編の先陣を切ったのは、1999～2001年度3か年計画の立案過程で1998年10月に実施された、三工社の味の素ファインテクノ社への改組であった。この改組により、味の素ファインテクノ社が味の素グループのケミカル事業の中心的担い手となったことは、すでに述べたとおりである。味の素ファインテクノ社は、1999年8月には、日本における活性炭および吸着樹脂事業の草分け的存在である北越炭素工業社を合併した。味の素ファインテクノ社による北越炭素社の合併は、事業分野の拡充をねらったものであった。

1999年4月には、販売促進や人材派遣などの業務に携わっていた味の素社の100%子会社3社が統合して、味の素コミュニケーションズ社が新発足した。統

合したのは、味の素サービス社、ハーベストン社、および宝サービス社であった。味の素コミュニケーションズ社は、同年10月に三福社の販売促進業務を譲り受け、翌2000年2月には子会社エーストレーディング3社(飲料自動販売機オペレーター)の株式をカルピス社へ譲渡した。また、同年11月、味の素コミュニケーションズ社の100%子会社であった味サ・スタッフ社を合併し、人材派遣ビジネスへの取り組みを強化した。さらに、2001年4月にもハーベストンシステムセールズ社を合併したが、これも、人材派遣ビジネスの拡大をねらったものであった。

1999年7月には、味の素グループ傘下のライフエンジニアリング社とアムテック社が合併して、味の素エンジニアリング社が成立した。ライフエンジニアリング社は、味の素グループの建設工事のコンサルタント的な仕事を行っていた。アムテック社は、埼玉鑄造社の後身であり、設備保全業務に携わっていた。両社合併によって誕生した味の素エンジニアリング社は、食品工場の建設からメンテナンスまでを請け負う総合エンジニアリング企業として歩み始めた。

2000年4月には、サンミックス社、三宝運輸社、三福社の3社が合併して、前述したように味の素物流社が発足した。新会社は、3社の国内および国際物流機能を統合することにより、経営基盤の一層の強化・充実と全国全温度帯一貫物流ネットワークを構築することをねらったものであった。

同年10月には、食品の包装業務や包装分野のコンサルタント業務に携わる味の素パッケージング社が誕生した。これは、アミノ酸関連製品の販売と同社川崎工場での味の素製品の包装業務を行っていた味の素タカラコーポレーション社が、同社の包装業務を、大阪府で味の素製品の包装業務を行う大味社に譲渡したうえで、大味社が味の素パッケージング社へ社名変更したものであった。

連結経営推進の方針のもとに進められたグループ会社再編は、2000年には一段落した。しかし、味の素グループの2005年度以降の経営計画である **A**-dvance10が、4つの基本戦略の一つとして「グループ人材を育成し、企業文化の共有化を図る『グループ経営』」を打ち出したことによって、グループ会社再編の動きは再開されるに至った。

2005年4月には、味の素ビジネスアソシエイト社が新たに発足した。同社は、社宅管理などを行っていたアジエステート社に味の素社の人事部人事業務サービスセンターの業務を統合したうえで、アジエステート社が社名変更する形で成立した。味の素ビジネスアソシエイト社は、ビルや社宅の賃貸・管理事業、不動産仲介事業、給与業務受託事業、福利厚生受託事業などに携わるようになった。

同年4月には、味の素ヘルシーサプライ社が誕生した。味の素タカラコーポレーション社は、上記のとおり味の素製品包装事業を味の素パッケージング社に譲渡していた。その後、業務内容を、①医薬品・食品・飲料・飼料・化粧品などの原材料の売買・輸出入、②化粧品・医薬部外品・トイレタリー商品の受託製造、の2点にしぼり込んだうえで、味の素ヘルシーサプライ社と社名変更して再出発したのである。

事業の整理

味の素社が1999(平成11)年に打ち出した連結経営についての5点にわたる基本的な考え方は、グループ会社を再編する際の指針となっただけでなく、諸事業を整理する際の指針ともなったのである。

味の素社が整理対象とした事業は、日本チャールスリバー社、エースパッケージ社、旭油脂社、千代田物産社、メルシャン社、カルピス味の素ダノン社などであった。

日本チャールスリバー社は、1972(昭和47)年に味の素社と、アメリカのチャールス・リバー・ブリーディング・ラボラトリー社(のちに、チャールス・リバー・ラボラトリー [CRL]社と改称)とが折半出資で設立した動物実験の専門会社であった。日本チャールスリバー社の業績は順調に推移していたが、味の素社の事業とのシナジーが低減したこと、動物実験に対する反対運動が激化したこと、パートナーであるCRL社が希望したこと、などによって、味の素社は、日本チャールスリバー社から撤退する方針を固めた。味の素社が保有する日本チャールスリバー社株式のCRL社への売却は、2002(平成14)年2月に始まり、2007年1月に完了した。

味の素社の100%子会社で、包装材料の製造販売にあっていたエースパッケージ社は、軟包材の内製化と川崎工場生産性向上に取り組んだジャンプ運動の一環として設立され、その後、岐阜県中津川市に川崎工場に続く第2工場を建設していた。エースパッケージ社の業績は、当初順調であったが、1990年代半ば頃から低迷するようになった。これは、新鋭設備を備えフル稼働で生産する競合他社に比べて、味の素グループ各社向けの生産が中心であったため、販路拡大がままならず、稼働率が上がらないためであった。エースパッケージ社は、2000年3月に川崎工場を閉鎖し、中津川の工場に集約したうえで、2001年1月には新鋭機を装備した1ラインを新設したが、業績はあまり回復しなかった。そこで、味の素社は、2003年3月にエースパッケージ社の全株式を大日本

印刷社に売却した。

なお、それ以前の2000年10月に、味の素社は、ギフト用包材(トレー)の製造会社エル・パッケージ社の全株式を、福助工業社に売却していた。

旭油脂社は、1939(昭和14)年9月に旭川市に設立された食用油脂の製造会社で、味の素社は1967年12月に投資した。同社は、前項記載の油脂事業再構築の際に、全体生産体制検討の結果、その役割を終えたと見られたために、2002(平成14)年3月解散された。

2003年3月には、千代田物産社を解散した。千代田物産社は、1950(昭和25)年札幌市に設立され、味の素社は1954年に同社に投資した。業務用食品卸および水処理・プール浄化濾過装置・食品関連機器などの販売会社として活動してきたが、水処理等の業績悪化で回復の目途が立たなかった。同社の社員は、解散と同時期の2003(平成15)年4月に新設された北海道味の素社に採用された。北海道味の素社は、北海道における味の素社の地域密着営業体制の確立を目指して設立された会社であった。営業業務は北海道味の素社に移管することになったため、2003年6月末に味の素社札幌支店は廃止された。

酒類製造に携わるメルシャン社は、味の素社と同様に鈴木家が設立した企業で、第二次世界大戦以前には両者間の協業も数多く存在し、戦後になってからも、味の素社がMSG製造の発酵法を開発した際には、同社から大きな支援を得ていた。ただし、戦後、同社が合併を繰り返したため、同社に対する味の素社と鈴木家の投資比率は低下を続けた。それでも、味の素社と同社との間には人的交流が盛んであったが、酒類と食品との市場の違いが徐々に拡大し、みりん風調味料「まるみ」や料理酒での供給コラボレーションを除けば、両者間のシナジーは発揮されなくなっていた。そこで、味の素社は、2006年11月、保有する同社の株式すべてを麒麟麦酒(キリンビール)社に売却した。メルシャン社は、翌2007年7月にキリンホールディングス社傘下の事業会社となり、キリングループのワイン事業の中核を担うことになった。

カルピス味の素ダノン社は、味の素ダノン社のチルドデザート事業とカルピス社のチルド飲料事業が合流して、1992年11月に成立した企業である。カルピス味の素ダノン社の投資比率は、設立時にはカルピス社50%、味の素社25%、ダノン・グループ社25%であったが、2000年にダノン・グループ社50%、カルピス社30%、味の素社20%に変化した。ただし、チルド事業は、味の素社が得意とする食品事業や、カルピス社が得意とする常温飲料とは、市場や製品特性がかなり異なっていた。フランスに本拠地を置くダノン・グループ社は、市場や

製品特性が近いヤクルト社と、徐々に接近するようになった。このようなダノン・グループ社の動きを踏まえて、2007年2月、味の素社とカルピス社は、保有するカルピス味の素ダノン社の株式すべてを、ダノン・グループ社に売却した。同時に、カルピス味の素ダノン社の社名は、ダノンジャパン社へ変更された。

アライアンスの推進

味の素グループが取り組んだ2002(平成14)～04年度の3カ年計画は、5つの経営戦略の筆頭に、「成長分野での事業拡大」を掲げた。この「成長分野での事業拡大」は、M&Aやアライアンスの推進による事業拡大を、重要な方策の一つとして含むものであった。2002～04年度の3カ年計画が打ち出した「成長分野での事業拡大」の方針は、2005～10年度の経営計画である *Advance10* の「グループ経営」の方針に継承された。これらの方針に基づいて、味の素社がアライアンスを強化した対象としては、アモイ・フード・グループ、ギャバン社、ヤマキ社、カルピス社などをあげることができる。

味の素社は、2006年1月、ダノン・グループが所有するアモイ・フード・グループの株式・知的財産権などを、18億4500万香港ドル(約273億円)で購入した。これにより、味の素社は、アモイ・フード・グループが香港、北米、ヨーロッパなどで展開する中国醤油事業や冷凍食品事業を取得しただけでなく、アモイ・フード・グループを通じて上海アモイ・フーズ・グループの出資持分6割を獲得したことによって、中国主要都市における中国醤油事業にも進出することになった。アモイ・フード・グループは、中国醤油を中心とする中華系液体調味料および点心冷凍食品で認知度が高い“Amoy(淘大)”ブランドを持っている。

2006年1月時点でのアモイ・フード・グループの概要は、次のとおりであった。

(1) 香港アモイ・フード・グループ

1-1 香港アモイ・フード社

“Amoy(淘大)”ブランドの中華系液体調味料の製造・販売に携わり、香港に工場を持つ。香港、北米(全額子会社アモイ・ノース・アメリカ社[Amoy North America Inc.]経由)、ヨーロッパ、中国南部などで販売を行う。

1-2 香港コンビニエンス・フーズ・インターナショナル社(Convenience Foods International Ltd.)

“Amoy(淘大)”ブランドおよび“Royal Dragon”ブランドの冷凍食品の製造・販売に携わり、中国に深圳工場を持つ。香港、中国南部、北米、オーストラリアなどで販売を行う。



Amoy(淘大)ブランドの醤油

(2) 上海アモイ・フーズ・グループ

2-1 上海アモイ・フーズ社(Shanghai Amoy Foods Co., Ltd.)

2-2 上海金山アモイ・フーズ社(Shanghai Jinshan Amoy Foods Co., Ltd.)

これら2社で、“Amoy(淘大)”ブランドの中華系液体調味料の製造・販売に携わり、上海に2工場を持つ。中国国内(重点9都市は、天津・西安・成都・重慶・上海・南京・瀋陽・北京・杭州)で販売を行う。これら2社の6割の出資持分を、香港コンビニエンス・フーズ・インターナショナル社が保有する。

アモイ・フーズ・グループを傘下におさめたことによって、味の素社は、中国市場への新たな足がかりを得た。

味の素社は、2006年4月、香辛料および食品の製造販売に携わるギャバン社を子会社化する方針を打ち出した。この時点でのギャバン社の株主構成と持株比率は、味の素社が40%、ハウス食品社が16%、その他が44%であったが、味の素社は、ギャバン社株式の公開買付けを行うことで、持株比率を増加させた。株式公開買付けにあたって、味の素社は、

「当社とギャバン社は、2003年1月の資本業務提携以来、当社の国内外グループ会社への安心で安全な香辛料原料の供給、加工用・外食用調味料分野でのシナジーの具現化に向け、ギャバン社のインフラ整備、技術開発、人材交流等において連携を深めてきました。また、2004年8月にはハウス食品株式会社(中略)も含めた3社間の業務提携契約を締結し、家庭用市場に向けての業容拡大も進めています。

この度、当社はギャバン社を子会社とし、従来にも増して、グループ体系的な経営を推進することにより、昨年ギャバン社が策定した2005～2010年度の中長期経営計画の達成を確実なものとし、『GABAN』ブランドの更なる強化とともに、グループ全体の企業価値向上を目指します」(味の素社コーポレート・コミュニケーション部「株式会社ギャバン株式の公開買付け開始に関するお知らせ」2006年4月21日)

と説明した。2006年4月から5月にかけて実施したギャバン社株式の公開買付けによって、味の素社の株式保有比率は、55.05%へ上昇した。

味の素社は、2007年2月、ヤマキ社との間に資本・業務提携契約を締結した。ヤマキ社は、味の素社にはない、「カツオパック」「花かつお」「だしの素」「めんつゆ」などの有力製品を持ち、とくに「めんつゆ」について、独自技術を活用した優れた製法を有する点に特徴がある。味の素社とヤマキ社の間には、和風調味料のコア原料であり、日本の伝統的食材でもある鰹節を事業基盤にするという



ギャバン社のスパイス

共通性が存在し、それを踏まえて、

- (1) 和風調味料分野における知的財産・ノウハウなどの相互供与
- (2) 鰹節・鰹副生物の利用などに関する共同研究
- (3) 原材料の共同購買や物流面での共同配送など幅広い分野でのコスト削減

という3点を主な内容とする業務提携が成立した。資本提携に関しては、2007年3月に味の素社がヤマキ社の発行済株式の33.4%を取得する一方、ヤマキ社も味の素社の子会社である(株)かつお技術研究所の発行済株式の20%を取得した。

味の素社は、2007年10月、カルピス社を完全子会社化したうえで、カルピス社と経営を統合した。この経営統合の背景と目的について、味の素社とカルピス社は連名で、以下のような対外発表を行った。

「近年両社の属する食品業界を取り巻く経営環境は、国内外とも大きく変化しており、従来にも増して消費者へ付加価値の高い製品・サービスを提供することが求められています。

こうした環境の下、味の素(株)は、グループの中長期経営計画『A-dvance10』において、健康事業を成長の柱の一つに掲げています。本件を通じて、カルピス(株)が持つ健康イメージのあるブランド、飲料事業基盤および乳酸菌・微生物活用技術を取り込むことにより、更なる味の素グループの健康事業の拡大を目指していきます。

一方、カルピス(株)は、『乳性飲料』と『健康機能性飲料・食品』のグローバルな展開による付加価値型企業の実現を目標に、企業価値の向上を目指しています。こうした中、カルピス(株)は、味の素(株)との資本関係強化によって、味の素(株)の事業基盤をこれまで以上に活用することが可能となり、カルピス(株)の更なる成長に資すると考えています。

両社は長年の信頼関係を背景として、今回の株式交換により、長期ビジョン・戦略の共有化を行い経営の意思決定をスピードアップするとともに、効果的に両社の経営資源を戦略分野に投入していくことが可能になります。更に両社は、アミノ酸・乳酸菌等微生物活用技術およびその他経営資源を統合・活用していくことで健康価値のある製品・サービスの提供を拡大、加速していきます。また、広く海外への展開も視野に入れ、お客様の“食”と“健康”に貢献する企業グループを目指します(味の素社・カルピス社「味の素(株)とカルピス(株)の経営統合について～“健康”と“海外”で成長を加速～」2007年6月11日)



カルピス社「LacLac」

経営統合にあたって、味の素社とカルピス社が期待したシナジーは、

- (1) 健康事業での協業
 - (2) 海外事業での協業
 - (3) 研究開発の進展
 - (4) 「カルピス」ブランドの活用
 - (5) カルピス社の既存事業の強化
 - (6) 統合による共通経費の削減
- などの諸点であった。

1. 健康関連事業

2005(平成17)～10年度を対象にした中長期経営計画である「A-dvance10」には、「次の100年の礎を築く」というサブタイトルが付せられていた。味の素グループは、「ヒトの健康に貢献する」という原点に立ち返りつつ、その延長線上で市場規模の拡大が見込まれる産業を模索する方針をとったわけであるが、次の100年における成長産業の一つとして具体的に位置づけたのは、健康関連事業である。

味の素社は、2002年に、健康事業開発部を設置し、健康基盤研究所を立ち上げた。そして、2007年4月には栄養・医療食品事業推進部を設けた。

味の素グループの健康関連事業の品揃えは、「味の素KK健康基盤食品」、特定保健用食品、減塩・美容食品、医療用食品、の4分野に大別することができる。これらのうち「味の素KK健康基盤食品」は、健康にとって「食」は最も大切な要素であるとの考えに基づく、精力的な生理学的研究の成果として生まれた。生き物としてヒトが本来持っている「健康に生きる力」に着目した食品を、「味の素KK健康基盤食品=FUNDAMENTAL FOODS」として販売したのである。

「味の素KK健康基盤食品」には、「グリナ」「カプシエイト ナチュラ」「発酵ブルーベリー」「グルコサミン&コンドロイチン」「抵抗活力アミノ酸 シスチン&テアニン」などがある。「味の素KK健康基盤食品」の第1弾商品として2005年に発売した「グリナ」は、アミノ酸の一種であるグリシンを活用した、さわやかな朝をサポートする食品である。2006年9月に発売した「カプシエイト ナチュラ」は、辛くない新種のトウガラシから抽出した新規天然成分カプシエイトを活用した、“燃やしてためないカラダづくり”をサポートするサプリメントであり、2007年7月にはアメリカ市場でも販売を開始した。2007年7月に発売した「発酵ブルーベリー」は、ビルベリー発酵エキスとβ-カロテンを含有した、明るくクリアな毎日をサポートするサプリメントである。2007年12月に発売した「グルコサミン&コンドロイチン」は、エビやカニの甲殻由来のグルコサミンとサメ軟骨由来のコンドロイチン、およびオリーブ葉由来のヒドロキシチロソールを含有した、スムーズで活動的な毎日をサポートするサプリメントである。同じく2007年12月に発売した



「グリナ」30本入

「抵抗活力アミノ酸 シスチン&テアニン」は、アミノ酸の一種であるシスチンとテアニンを組み合わせ、抵抗活力を高める機能を持たせた健康維持サプリメントである。

特定保健用食品には、「ピュアセレクト サラリア」「カルバイタル」「ミセラピスト超微粒子 β-グルカン」などがある。「ピュアセレクト サラリア」は、コレステロールを下げる、おいしいマヨネーズタイプ食品である。「カルバイタル」は、ポリグルタミン酸を配合した、カルシウムの吸収を促進するサプリメントである。「ミセラピスト超微粒子 β-グルカン」は、通常の約1000分の1に超微粒子化されたβ-グルカンを含有するサプリメントである。

減塩・美容食品には、「毎日カルシウム・ほんだし」「やさしお」「つやや」などがある。「毎日カルシウム・ほんだし」は、「ほんだし」にカツオ中骨カルシウム由来の「カルテイク」を加えた、カルシウムを補給する和風だしの素である。2007年8月に発売した「やさしお」は、食塩(塩化ナトリウム)を半分にし、代わりにカリウム塩を加えることで、塩分を通常の2分の1にした健康塩であり、カリウムの苦味を除くため、γ-ポリグルタミン酸を使用して、まろやかな味わいに仕上げた点に特徴がある。同じく2007年8月に発売した「つやや」は、豆腐や納豆など従来の大豆食品ではほとんどとることができない高吸収型大豆イソフラボンをおいしくたっぷり摂取することを可能にした、基礎美容食品である。

味の素社は、これらの商品のうち、「グリナ」「カプシエイト ナチュラ」「発酵ブルーベリー」「グルコサミン&コンドロイチン」「抵抗活力アミノ酸 シスチン&テアニン」「カルバイタル」「ミセラピスト超微粒子 β-グルカン」を、インターネットを通じて販売した。これは、販売にあたって、消費者が商品の内容を理解することが求められる商品である点を考慮に入れた措置であった。

医療用食品は、前節に記載のとおり医薬カンパニーのトータル・ニュートリション・ケア(TNC)の一環として取り扱われている。

2009年7月にはアミノ酸コンシューマープロダクト部、健康事業開発部、栄養・医療食品事業推進部の3部門をたばねて、健康ケア事業本部を新設した。

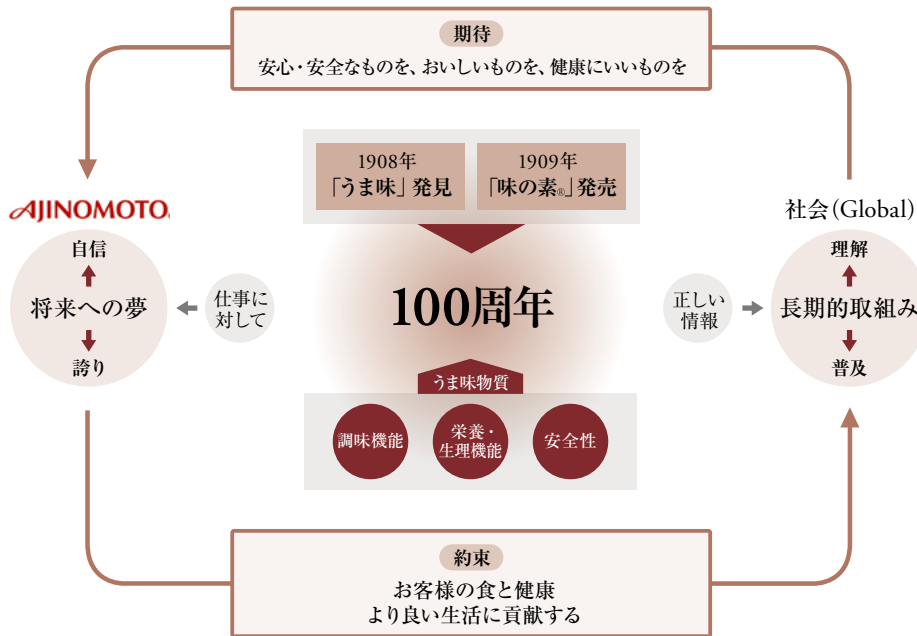
2. 「味の素ルネッサンス」

味の素グループが「うま味を通じてヒトの健康に貢献する」という原点に立ち返ることを明確に打ち出した取り組みとしては、「味の素ルネッサンス」をあげることができる。味の素グループは、2006(平成18)年度から「味の素ルネッサンス」



「ピュアセレクトサラリア」

「味の素ルネッサンス」の目的



(出所) 「味の素ルネッサンス」(『あしたのもと』特別号、2008年12月)

の活動に取り組んだ。図は、その目的をまとめたものである。

① 私たちの事業の根幹である「味の素®」の価値を改めて見直し、「うま味物質」の「調味機能」「栄養・生理機能」「安全性」を、正しく世の中に伝える。

② 100年前、日本人の健康状態を改善するために「うま味」を発見し、世界初の「うま味調味料」を開発した創業の志を確認する。

③ 上記の活動内容を通して、味の素グループで仕事することに自信と誇りそして将来への夢を持つ。

本書の冒頭で述べたように、うま味物質は、1908(明治41)年に池田菊苗博士によって発見され、「味の素」として、世界で初めて商品化された。それ以来、MSGは世界100カ国以上で販売され、年間生産量も200万トンを超えて、現在でも年率3～4%で増加し続けている。しかし、一方で、各国の専門機関が安全性を確認しているにもかかわらず、「化学調味料無添加」を謳う食品が国内外で販売されていることも、否定しがたい事実である。

「味の素ルネッサンス」は、このような誤解を正すとともに、調味機能や栄養・生理機能など、うま味物質の価値を改めて社会にアピールしていく活動である。ここで言う「栄養・生理機能」とは、うま味と健康増進が密接に関連していることを示す一連の知見である。これらは、うま味が食物にタンパク質が含まれていることを伝えるシグナルである事実を踏まえ、味の素社ライフサイエンス研究所が舌だけでなく胃にも「うま味物質」の受容体が存在する事実を発見したことによって、導かれたものである。

味の素グループは、創業100年を迎えるにあたって、全社員に対し、「あなた

の『味の素ルネッサンス活動』として、次の3点を実行に移すことを呼びかけた。

- (1) 世界中で愛されている「うま味物質」の調味機能を知ってもらおう。
- (2) おいしいだけではない「うま味物質」の「栄養・生理機能」をアピールしよう。
- (3) 世界の専門機関が認めている「うま味物質」の安全性を正しく伝えよう。

味の素グループは、「味の素ルネッサンス」の活動の主役が社員一人ひとりであることを、明確に打ち出したのである。

3. 基本目標の修正

2008(平成20)年度上期における「**A**-dvance10」の見直しでは、数値目標だけでなく、基本目標も修正された。当初の基本目標である「企業価値の向上(時価総額増大)」に代えて、

- (1) 「アミノ酸の世紀」の実現
- (2) 新経済秩序、新コスト構造への対応
- (3) 味の素グループ・イノベーション

の3点が、新たな基本目標に据えられた。

これらのうち(1)の「アミノ酸の世紀」の実現は、質的企業価値の向上を目指すものであり、その内容は、「21世紀における地球的課題(環境・食資源問題の深刻化、健康志向の高まりなど)を事業機会の拡大ととらえ、味の素社の特色ある製品・技術(うま味調味料を含むアミノ酸・アミノ酸関連製品やアミノ酸で培った技術)をベースにソリューションを提供する」ことにあった。具体的には、(i)健康・食品、(ii)環境・食資源、(iii)対外広報の充実、の3つをテーマとし、(i)では、特色ある素材やおいしさを生かして、発展途上国における過少栄養問題の解決、先進国における過剰栄養問題の改善、「味の素ルネッサンス」の推進などに、(ii)では、発酵技術を生かして、飼料用アミノ酸の飼料効率改善による耕地削減・CO₂排出量削減、バイオマス等の有効利用、発酵副生物利用による土壌改善などに、(iii)では、地球的課題解決への貢献を社会へ効果的にアピールすることに、それぞれ取り組むことになった。

(2)の新経済秩序、新コスト構造への対応は、(i)既存事業の収益力強化と(ii)今後の成長継続の、2つの内容からなっていた。(i)では、事業環境の変化に対応した収益の維持・拡大(日本食品市場における拡大志向から収益性重視への転換、グローバル化の加速、原料・エネルギー価格高騰への対応、医薬事業のスペシャリティファーマとしての強化、グループ企業におけるシナジー創

出等)、投資リターンの早期回収(大型投資案件のリターンの着実な回収、ポストM&A政策の強化等)、低収益事業の整理ないし高収益化(不採算事業撤退基準の活用等)、投資・資産効率の改善(資本コスト視点の導入等)などに、(ii)では、成長分野(海外調味料、電子材料、飼料用アミノ酸等)の事業拡大の加速、健康事業の収益基盤の早期確立(食事代替食品・サプリメント・機能強化食品における「おいしさ」をベースにした取り組みの強化、カルピス社等関係会社との提携の強化等)、新規事業・素材の創出・育成(新規事業育成機能の強化等)などが、重点施策であった。

(3)の味の素グループ・イノベーションは、次の100年につなげる経営基盤の強化を目指すものであった。(i)経営基盤の構造改革と(ii)事業運営体制の再構築の検討、の2点をテーマとし、(i)では、「AJINOMOTO WAY」の明文化や新ミッション・新ビジョンの制定、グローバル経営の基盤となる事業インフラの整備などに、(ii)では、持株会社等の最適事業運営体制の検討、海外法人管理体制やR&D体制の見直しなどに、それぞれ取り組むことになった。

4. 「味の素グループ理念」等の改定、制定

2009(平成21)年1月、味の素グループは、創業100周年を機に、次の100年の成長に向けたグループ経営の目指す姿を示した。

「味の素グループ理念」は、それまでの理念を踏襲しながらも「“いのち”のために働き」を加え、

私たちは、地球的な視野にたち“食”と“健康”そして“いのち”のために働き、明日のよりよい生活に貢献します。

と変更し、味の素グループの存在意義・使命・志を明確にした。

「味の素グループWay」は、江頭社長時代以降に“AJINOMOTO WAY”と呼ばれた、過去100年継続されている味の素グループの価値観を厳選し明文化したものである。連結経営の基盤強化とグループ一体となった新たな発展を目指し、以下の4点が選定された。

① 新しい価値の創造

独自性のある技術とサイエンスに基づき、新しい発想と継続的革新で価値を創造します。

AGPとビジョンの体系図

Ajinomoto Group Principles (AGP)

「味の素グループ理念」

(定義：味の素グループの存在意義・使命・志)

私たちは、地球的な視野にたち“食”と“健康”そして“いのち”のために働き、明日のよりよい生活に貢献します。

「味の素グループWay」

(定義：味の素グループ共通の価値観・仕事をする上での基本的考え方、姿勢)

- 新しい価値の創造
- 社会への貢献
- 開拓者精神
- 人を大切にする

「味の素グループ行動規範」

(定義：グループ理念を実現するための、味の素グループWayに基づく行動のあり方)

- | | |
|-------------------------|---------------|
| ① 安全で高品質なサービスの提供 | ⑥ 社会貢献 |
| ② 公正、自由な競争 | ⑦ 働きやすい職場環境 |
| ③ 社会とのコミュニケーション | ⑧ 株主・投資家への責任 |
| ④ 情報管理 | ⑨ 社員個人と会社との関係 |
| ⑤ 環境保全、省資源、省エネルギーへの取り組み | ⑩ 国際通商 |

分業別 味の素グループ規範重要分野の基本方針・ガイドライン

- 人事理念・人事ポリシー
- CSRビジョン
- 品質方針(理念・方針)
- 環境理念・基本方針
- 情報セキュリティポリシー・取り扱いガイドライン
- 購買基本方針・運用ガイドライン・独占禁止法ガイドライン
- コーポレートブランドマネジメントシステム

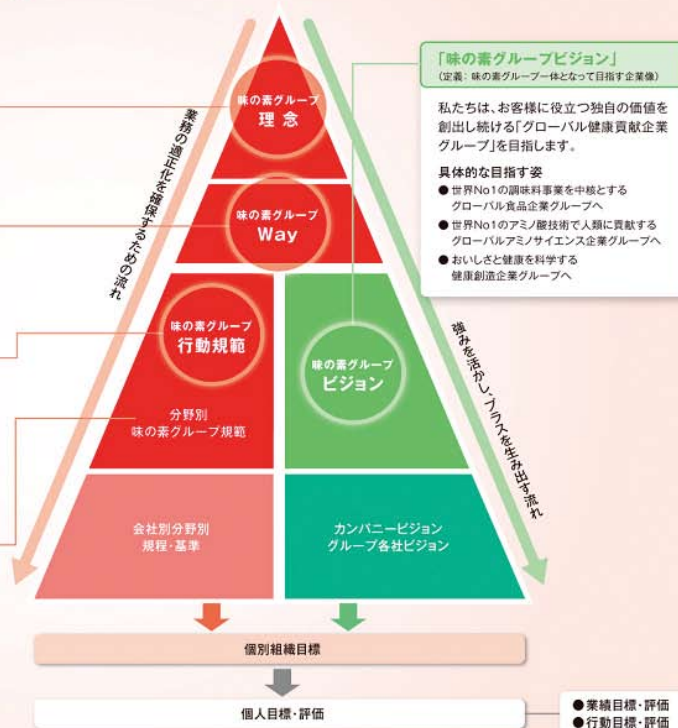
「味の素グループビジョン」

(定義：味の素グループ一体となって目指す企業像)

私たちは、お客様に役立つ独自の価値を創出し続ける「グローバル健康貢献企業グループ」を目指します。

具体的な目指す姿

- 世界No1の調味料事業を中核とするグローバル食品企業グループへ
- 世界No1のアミノ酸技術で人類に貢献するグローバルアミノサイエンス企業グループへ
- おいしさと健康を科学する健康創造企業グループへ



② 開拓者精神

新しい事業、新市場の開拓に常に挑戦し続けます。

③ 社会への貢献

常に謙虚で誠実な態度で社会の要請を受け止め、事業活動を通じた社会的な価値の最大化を目指します。

④ 人を大切にする

味の素グループの事業に参加する全ての人の人間性を尊重し、その人が成長し、能力を最大に発揮できる集団になります。

「味の素グループビジョン」では、多角化された味の素グループが目指す姿を以下のとおり定めた。

私たちは、お客様に役立つ独自の価値を創出し続ける「グローバル健康貢献企業グループ」を目指します。

① 世界No.1の調味料事業を中核とするグローバル食品企業へ、
世界で初めてうま味を事業化した先駆者として、うま味調味料を世界に展開。
さらにグルタミン酸の呈味・栄養・生理機能の新たな価値創出や地域にあったより価値の高い調味料を提供することにより、地球上のあらゆる地域・市場で「おいしく食べて健康づくり」に最も貢献する。

グループ食品事業に蓄積されている技術・ノウハウと強い海外事業展開の基盤を活用。No.1のおいしさを提供する企業グループとして、世界中の地域毎の環境と文化に根ざした食の質の向上に貢献する。

② 世界No.1のアミノ酸技術で人類に貢献するグローバルアミノサイエンス企業グループへ、

アミノ酸事業で培った独自の技術や基盤となる強みを活用。アミノ酸等の多くの素材の無限の可能性を引き出し、人類の食料、健康、生活、環境課題に総合的に最も貢献する。

③ おいしさと健康を科学する健康創造企業グループへ、

食と健康分野での科学的根拠に基づく素材の開発と利用技術によって、世界中の栄養の過剰・不足と医療、介護現場での健康回復に独自の貢献を果たす。

5. 100周年記念事業と伊藤社長の就任

味の素グループは、これらの新しい基本目標をまとめて、「創業の志に学び、次の100年を拓く」というスローガンを掲げた。

そして、このスローガンを踏まえて、味の素グループ創業100周年記念事業の実行委員長である伊藤専務は、

①感謝：これまで味の素グループを支えていただいた全ステークホルダーに対し、1世紀にわたるご愛顧、ご支援に感謝する。

②伝達：次の100年へ、「食と健康そしていのちのために働くグローバル健康貢献企業グループ」を目指す、味の素グループの将来像を伝える。

③結末：「グローバル健康貢献企業グループ」を実現するために、味の素グループが一つに結集するための求心力を作る取り組みとする。

という100周年記念事業の3つの目的とその意義を明らかにして、グループ・グローバル時代の幕開けを宣言した。そしてお客様、お取引先様、オピニオンリーダー、グループ社員に対して、目的に沿ったさまざまな活動を展開していくことになった。

2009(平成21)年6月の株主総会にて、山口は社長を退き会長になり、新社長は伊藤雅俊が就任した。

伊藤は1947(昭和22)年生まれで、1971年慶應義塾大学を卒業し味の素社に入社した。その後、1999(平成11)年に取締役、2003年味の素冷凍食品社社長、2005年に専務執行役員、2006年に食品カンパニープレジデントを歴任していた。伊藤は味の素グループCEO就任にあたって、上記の「味の素グループ理念」「味の素グループビジョン」を確認したうえで、ビジョン実現のための3つの基本戦略を明らかにした。

- ① 付加価値型事業・商品への重点化 一脱コモディティバルク偏重
- ② 海外での成長加速と国内の収益安定化
- ③ グループ経営体制の強化・整備

伊藤は、これらの戦略と「味の素グループWay」の実現により、グループ全員の価値観の一体化をもって、2008年度赤字決算となった味の素グループを2009年から急速に浮上させようとしている。



十二代社長 伊藤雅俊

創業100年の到達点と 「第2の世紀」の展望

●——100年の歴史が教えるもの

本書では、これまで、味の素グループが創業してから今日までの100年の歩みを振り返ってきた。創業100年の歴史が教えるものは、何だろうか。それは、次の3点にまとめることができる。

第1は、企業の存在意義を堅持することの重要性である。

その創業は、池田菊苗が発明したうま味調味料を100年前に「味の素」として事業化したことによるものであったが、その池田によるうま味調味料の発明は、栄養摂取の促進を通じて国民の健康へ貢献するという動機に基づいていた。このとき以来、「うま味を通じてヒトの健康に貢献する」という企業の存在意義は、「味の素」100年の歴史のなかで、一貫して堅持されてきた。

味の素グループビジョンの①は、「世界で初めてうま味を事業化した先駆者として、うま味調味料を世界に展開。さらにグルタミン酸の呈味・栄養・生理機能の新たな価値創出や地域にあったより価値の高い調味料を提供することにより、地球上のあらゆる地域・市場で『おいしく食べて健康づくり』に最も貢献する」、というものであった。この将来像は、味の素グループが、創業以来の企業の存在意義を、今後とも一貫して堅持していくことを示している。

第2は、開拓者精神を発揮することの重要性である。

創業以来、味の素社とその前身各社は、食とアミノ酸に関連する新分野に果敢に挑戦し、早い時期から海外に展開して、開拓者精神を遺憾なく発揮してきた。味の素社が世界に誇れるものはアミノ酸系の技術であり、海外の有力食

品企業に伍していくためには、他社にない、あるいは他社とはひと味違うアミノ酸系の技術を生かしてゆかなければならない……これが、100年の歴史を貫く基本的な考えであり、それは、「食品・アミノ酸系の日本から出発した世界企業を目指す」というスローガンに集約された。

味の素グループビジョンの②は、「アミノ酸事業で培った独自の技術や基盤となる強みを活用。アミノ酸等の多くの素材の無限の可能性を引き出し、人類の食料、健康、生活、環境課題に総合的に最も貢献する」こと、および③は「食と健康分野での科学的根拠に基づく素材の開発と利用技術によって、世界中の栄養の過剰・不足と医療、介護現場での健康回復に独自の貢献を果たす」ことを、明確にしたものでもあった。開拓者精神の発揮は、味の素グループが次の100年に継承すべき、固有の特性なのである。

第3は、困難に立ち向かうことの重要性である。

味の素社とその前身各社は、100年の歩みのなかで、さまざまな困難に直面した。「味の素」事業化に際しての生産面・販売面での苦難、反動恐慌や関東大震災による事業不振、特許延長問題をめぐる紛議、戦争と敗戦による打撃、財閥解体政策の波及、直接発酵法の出現、アメリカにおけるMSG安全性問題の発生、商法違反事件の発生などが、それである。ここで重要なことは、味の素社が、これらの困難のいずれに対しても正面から立ち向かい、それら一つ一つを克服してきた点である。そして、多くの場合、困難克服の過程で、経営革新ないし生産革新ないし販売革新を遂行し、そのたびに企業体質を強靱なものにしてきた点である。

これからも、味の素グループの行く手には、さまざまな困難が待ち受けていることだろう。しかし、困難に立ち向かう姿勢を維持しさえすれば、それらの困難を克服するとともに、困難克服を糧にして、一層の企業成長を実現することができるであろう。

●——世界同時不況とそのゆくえ

次の100年に向かおうとしている味の素グループは、早く

も、新たな困難に直面しつつある。

創業100年を翌年に控えた2008(平成20)年の秋に、世界経済は、歴史的な危機に直面することになった。同年9月にアメリカの大手投資銀行であるリーマン・ブラザーズがサブプライムローン問題で破綻したのをきっかけとして、アメリカ発の金融危機が実物経済にも波及し、世界同時不況が発生したのである。

2008年に始まった世界同時不況は「100年に一度の経済危機」と呼ばれるようになったが、それは、80年前の1929(昭和4)年に起こった世界大恐慌を想起させたからである。たしかに、2008(平成20)年の世界同時不況と1929(昭和4)年の世界大恐慌は、アメリカを発信源としている点で共通している。しかし、今回の同時不況は、2つの点で大恐慌とは異なっていることも、見落としてはならない。

第1は、アメリカで金融危機が発生してから世界経済全体へその影響が広がるまでのスピードが速かった点である。これは、ヨーロッパの金融機関がアメリカ発のサブプライムローン問題に深く関与していたこと、新興国が先進国向け輸出にウエートを置く形で経済成長をとげていたこと、などによるものであった。つまり、大恐慌が起こった80年前と比べて、世界経済の連関は、はるかに緊密化していたのである。

第2は、「巨大化した国際金融資本市場の混乱と世界的規模にわたる銀行システムの機能不全による金融危機が、現在の景気後退に強く影響している点である」(2008年12月発表の内閣府政策統括官室(経済財政分析担当)『世界経済の潮流 2008年II』)。これは、大恐慌と異なるだけでなく、1970年代に生じた2度の石油ショックとも異なる点であった。2008(平成20)年に発生した世界同時不況について、それがある程度長期化するという懸念が強まっているのは、景気の後退と金融システムの混乱とが絡み合っているからである。

一方で、2008年に発生した世界同時不況の克服策に関しては、世界大恐慌や2度の石油ショックの際には見られなかった明るい要因が存在することも、事実である。それは、「現在の世界経済における新興国の存在であり、(中略)アメリカ、

ヨーロッパ、その他先進国で景気が後退する局面においても、高い成長率で発展を続けてきた新興国が世界同時不況を最小限にとどめ、回復へと向かう機動力となる可能性に期待が寄せられている」(『世界経済の潮流 2008年II』)。ここで注目したいのは、2008年の世界同時不況が、世界経済全体の大きな構造変化のなかで発生したことである。世界経済の構造変化の内容は、次の3点にまとめることができる。

第1は、2004～07年の4年間にわたって、世界経済全体が、年率5%前後という高率の成長をとげたことである。これは、1980年代半ばの好況時の年率4%前後という水準を上回るものであり、2000年代半ばに世界経済は、1980年代以来最高水準の成長を実現したことになる。

第2は、2000年代半ばの世界経済の成長局面においては、アメリカの主導権が失われたことである。1980年代から90年代にかけて、一貫して世界経済の動向を決定づけたのは、アメリカ経済の動向であった。その20年には、アメリカ経済が成長すれば世界経済も成長し、アメリカ経済が失速すれば世界経済も失速した。しかし、2000年代に入ると、アメリカの主導性は後退するようになった。2005～07年には、アメリカの経済成長率は低下したにもかかわらず、世界の経済成長率は5%前後の水準を維持したのである。

第3は、そのアメリカに代わって新興国が、世界経済の成長の中心的な担い手の役割を果たすようになったことである。新興国・発展途上国が世界経済をリードする傾向は、2000年代に入って目立つようになったが、2004～07年の好況局面では、その傾向が顕著になった。新興国のうちNIEs(韓国・台湾・香港・シンガポール)は1980年代初頭から、ASEAN諸国(タイ・インドネシア・マレーシア・フィリピン・ベトナム)は1980年代後半から、それぞれ世界経済の成長を先導するようになっていた。2000年代に入っての新しい特徴は、NIEsやASEAN諸国に加えて、あるいはそれら以上の勢いで、BRICs(ブラジル・ロシア・インド・中国)が世界経済の成長を牽引するようになったことである。2004～07年の好況局面では、出遅れていたブラジル経済が成長軌道に

乗ることによって、BRICsが出揃う形になった。

このような世界経済の構造変化を踏まえれば、世界同時不況からの回復過程でも、新興国が大きな役割を果たす可能性は高い。『世界経済の潮流 2008年Ⅱ』は、「世界のGDPの64%を占めるアメリカ、EU、日本の経済成長率低下分を、同18%を占めるBRICsとNIEs・ASEANで補って世界全体の経済成長率を維持・拡大することは、容易でない」とも記しているが、これは、短期的な見通しに関してである。中長期的に見れば、新興国が牽引車となって世界経済は回復し、再び成長軌道に乗るものと見込まれる。

●——好況の終焉と日本社会の構造変化

世界経済が構造変化をとげるなかで、長期にわたった日本の好況局面は終焉に向かった。また、日本社会も、大きく変容することになった。

2002(平成14)年2月に始まった日本経済の好況局面は、2007年10月まで69カ月間継続した。これは、継続期間の点で、それまでの史上最長であったいざなぎ景気(1965<昭和40>年11月～70年7月の57カ月間)を超え、「いざなぎ越え」と呼ばれた。しかし、2002(平成14)～07年の長期好況の場合には、高度経済成長さなかのいざなぎ景気の場合と異なり、国民の間に十分な好況感度は広がらなかった。その理由としては、2つの点を指摘することができる。

一つは、2002～07年の長期好況の場合には、いざなぎ景気時と比べて、経済成長率が著しく低かった点である。いざなぎ景気が生じた1965(昭和40)～70年の時期には、日本の平均実質経済成長率は、年率11.5%にも達した。これに対して、2002(平成14)～07年には平均実質経済成長率が、年率2～3%程度にとどまった。

もう一つは、2002～07年の景気拡大の過程で、さまざまな経済格差が拡大した点である。格差拡大は、産業間や企業間だけでなくとどまらず、個人間、地域間などでも生じた。

日本経済は2007年11月に景気後退局面に入ったが、それに追い打ちをかけたのが、2008年秋の世界同時不況の発

生である。2009年に入っても、日本経済の先行きは、不透明なままである。

経済面で景気拡大が続いている間にも、日本社会は、大きな構造転換をとげるに至った。2005年に人口減少社会へ転換したのが、それである。

2005年12月、厚生労働省は、同年の「人口動態統計」(年間推計)を発表した。それによれば、出生数は前年比4万4000人減の106万7000人、死亡数は前年比4万8000人増の107万7000人となり、差し引きで1万人の「自然減」となった。出生数が死亡数に達しない自然減は、同種の統計調査が始まった1899(明治32)年以来、初めてのことであった。

人口減少社会には、メリットとデメリットの両面がある。

メリットとしては、エネルギー・水・その他資源の消費量が減ること、食糧の消費量も減少すること、地球温暖化をもたらす二酸化炭素(CO2)排出量が削減されること、土地取得の可能性が上昇すること、などがあげられる。一方、デメリットとしては、市場規模が縮小するとともに、投資機会・意欲も減退するため、経済成長が抑制される点が重大である。そのほか、社会や文化の継承者の減少、国際社会での地位低下など、深刻な問題も引き起こす。総じて言えば、人口減少社会には、メリットよりもデメリットが大きいといわざるを得ない。

人口減少は、今後の日本において、さらに拍車がかかる。国立社会保障・人口問題研究所の2006(平成18)年12月時点での推計によれば、2005年に1億2777万人であった日本の総人口は、2035年には1億1068万人、2050年には9515万人、そして2100年には4771万人にまで減少するという(出生中位・死亡中位のケース)。人口減少社会のデメリットは、加速度的に発現していくのである。

●——「第2の世紀」を迎えて

世界経済と日本社会が大きな構造転換をとげるなかで、味の素社グループは、次の100年＝「第2の世紀」の歩みを開始しようとしている。その前途は、けっして平坦ではないが、

これまで通り、

(1) 「ヒトの健康に貢献する」という企業の存在意義を堅持する

(2) 開拓者精神を発揮し、新分野に挑戦するとともに、真のグローバル化を達成する

(3) 困難に立ち向かう姿勢を維持し、経営革新を実現するという3つの立場を貫き通すことができれば、味の素グループの未来が明るいものになることは間違いない。

2008(平成20)年に始まった世界同時不況も、やがて、新興国が景気回復の牽引車となって、終焉に向かうであろう。中長期的に見れば、世界経済は、再び成長軌道に乗るものと見込まれる。たしかに日本の人口は減少傾向をたどるが、それとは対照的に、世界全体の人口は増大する。国際連合の2006年版のWorld Population Prospectsによれば、2005年に65億1475万人であった世界の総人口は、2050年には91億9129万人にまで増加するという。つまり、今後も、新興国を中心に、世界市場は拡大を続けるのである。

そうであるとすれば、味の素グループが、グローバル展開を一層推進し、「ヒトの健康に貢献する」という企業の存在意義を世界各地で実現していけば、同グループは、まだまだ成長を続けることが可能である。味の素社グループは、2008年に「A-dvance10～次の100年の礎を築く～」を見直した際、

①原燃料コストの上昇

②世界経済秩序の変容(先進国における人口伸び悩みや高齢化、発展途上国における人口の急増や高率の経済成長等)、

③日本の市場構造の変化

④資本市場のグローバル化

などの事業環境の変化に対応して、新たに

(1) 「アミノ酸の世紀」の実現

(2) 新経済秩序、新コスト構造への対応

(3) 味の素グループ・イノベーション

という基本目標を設定した。このことからわかるように、味の素グループは、すでに、「グローバル展開を一層推進し、

『ヒトの健康に貢献する』という企業の存在意義を世界各地で実現していく」体制を整えつつある。この取り組みがきちんと実践されるのであれば、味の素グループの「第2の世紀」は、洋々たるものになるであろう。

(橘川武郎)