

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カ年計画の本文は、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、継続して提供し続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」

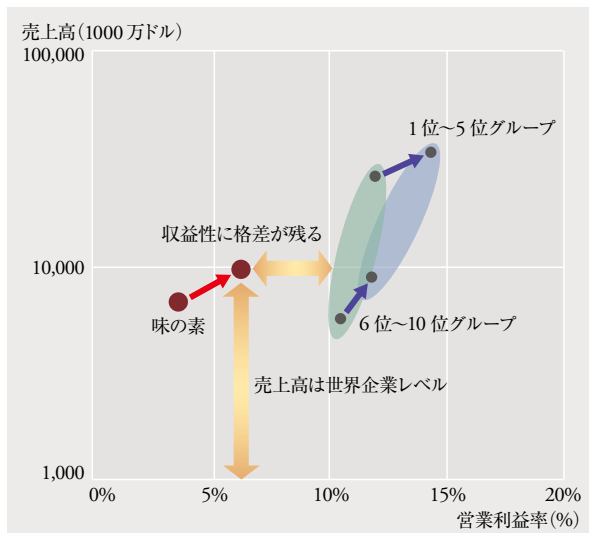
このように、味の素社の第11代社長に就任した山口は、江頭前社長が遂行した経営改革の成果を踏まえて、当面、2005年度にスタートした新しい中長期経営計画の実践に全力をあげる姿勢を打ち出したのである。

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。

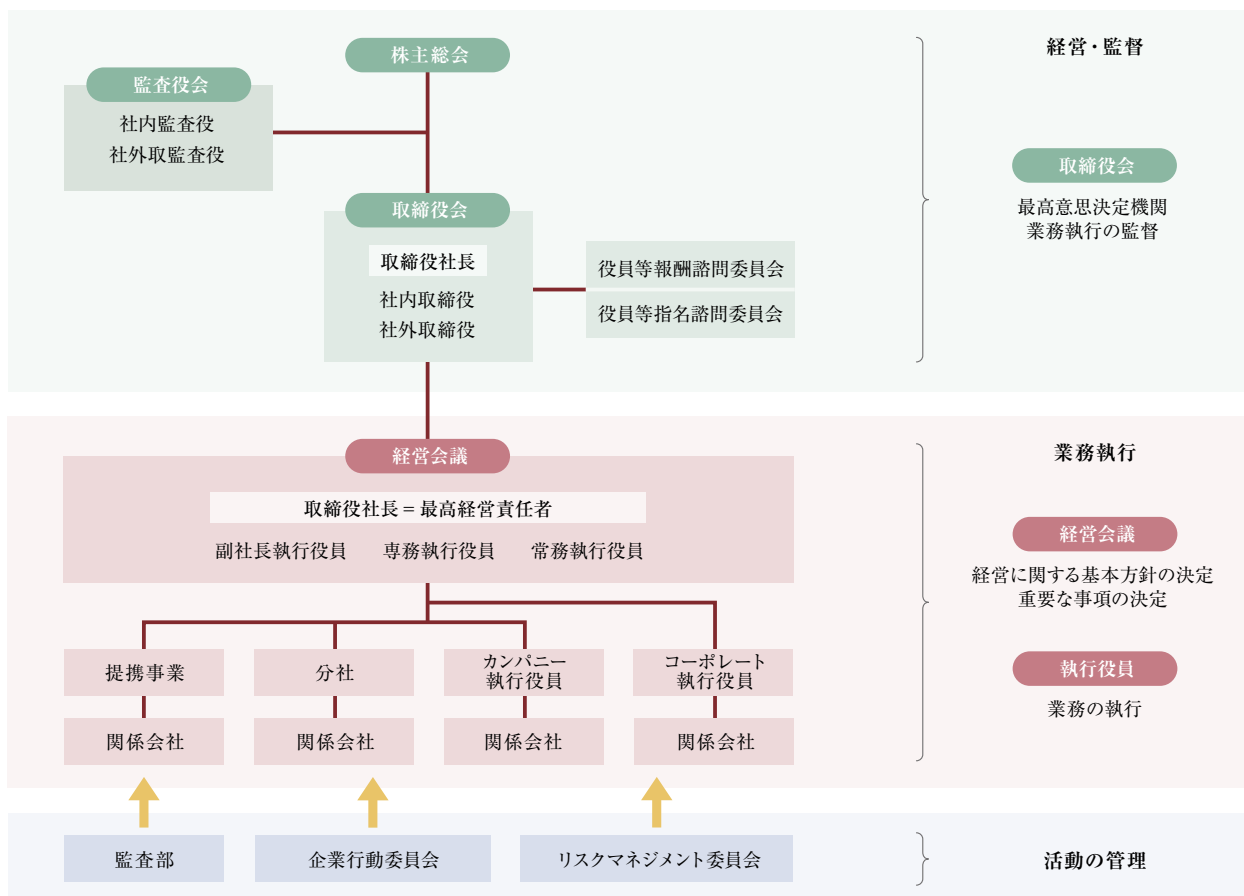
⑥購買

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。

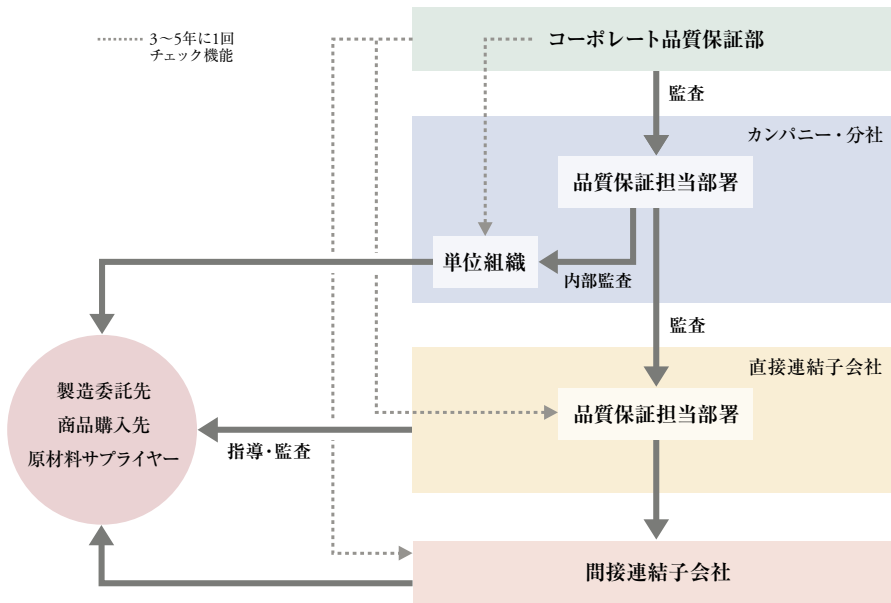
身柄拘束直後にインドネシアのワヒド大統領がインドネシア味の素社の製品を「口にしても問題はない」と発言したこともあって、まもなく拘束された同社の社員全員が釈放された。また、インドネシア政府の食品医薬局も、インドネシア味の素社の最終製品には豚由来の物質は含まれていない、との声明を発表していた。

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、毎年見直しが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反面、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。また旧施設の土堀や門、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 AJINOMOTO®

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)