

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にして。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にあります。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名にしまり込み、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 ^{シエンフウェイ} 「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・トイレタ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

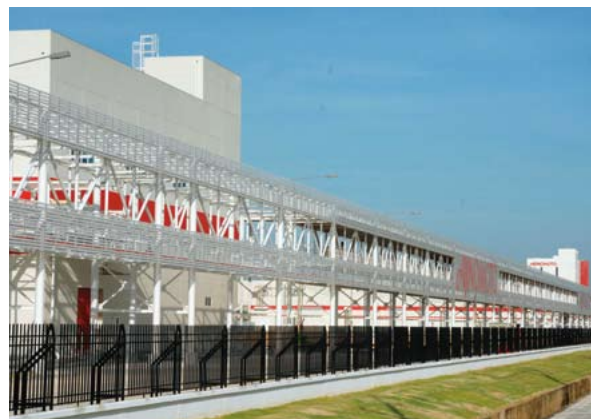
(3)すでに競合他社がインド進出を図っている

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

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。

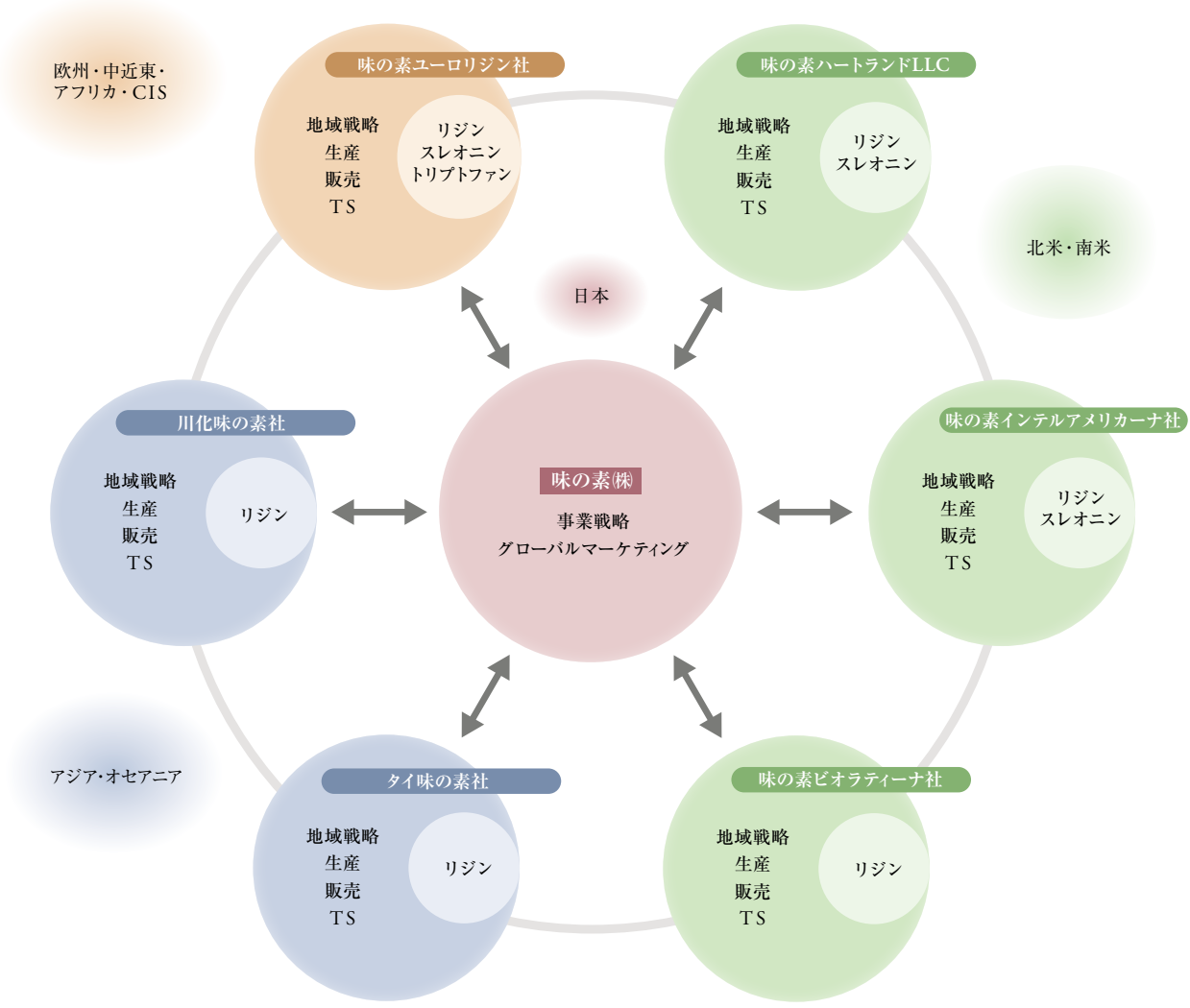
飼料用アミノ酸の世界最強ネットワーク

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トンを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、バイ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、バイオイタリアビオプロイタリア社は、社名を味の素バイオイタリア社(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」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。