

I 味の素グループの 100年

1

味の素グループの歩み

1909年5月20日——うま味調味料「味の素®」の一般販売が始まった日である。当時、日本は日露戦争（1904～05年）の勝利と産業革命で、近代国家として世界に雄飛しつつあった。以来、味の素グループは、生活の変化に対応しつつ、アミノ酸を核とする技術と多角化で、食の豊かさと生活の質の向上に貢献することで事業を拡大してきた。「味の素®」発売に至る前史も含め、その歩みを概観する。

前史——ヨード事業から出発

味の素グループは、初代・鈴木三郎助が明治維新直前の1866（慶応2）年に、神奈川県三浦半島で始めた穀物・酒類の小売店「滝屋」を源流とする。1875（明治8）年末に初代三郎助が急逝した後は、夫人ナカが店を切り盛りした。長子の二代三郎助は野心家で、結婚後、米投機にのめり込んで失敗、一家は困窮するが、生活費の足しにと自家の奥の二間を避暑客に貸していた時、ここを借りた製薬会社の技師に海藻からのヨード製造を助言されたことが新事業につながる。ナカと二代三郎助夫人テルの奮闘で1888年に製造に成功し、1893年春には工場を新設して「鈴木製薬所」を設立した。1895年にはヨードを輸出、副産物活用に向け、日清（1894～95）・日露（1904～05）の両戦争で需要が急増した、火薬の原料である硝石の製造へも乗り出す。

この結果、鈴木製薬所は関東有数の化学品会社となるが、戦後の需要急減で市場は混乱し、1907年に競合2社との合併を余儀なくされる。これを機に、二代三郎助は、合併時に設立した別会社の合資会社鈴木製薬所（葉山・逗子の工場）で新たな挑戦を試みる。手掛かりは、1908年の東京帝国大学教授・池田菊苗との出会いであった。池田は昆布のうま味成分を研究しており、これをグルタミン酸と特定、さらにナトリウムと調合して調味料（グルタミン酸ナトリウム〈Mono Sodium Glutamate : MSG〉）とした。ただ、その事業化に興味を示す企業は現れず、池田博士は二代三郎助に依頼、二代三郎助は試食会等で有望性を確認した後、これを引き受けた。池田博士の研究動機の一つは日本人の栄養改善にあり、これに二代三

郎助の事業家精神が合体、事業を通じた社会的課題解決への貢献を「創業の志」とし、ASV (Ajinomoto Group Shared Value) を実践するかたちで製品「味の素®」事業、そして味の素グループは始まったのである。



池田菊苗 (1900年)



鈴木三郎助 (青年期)

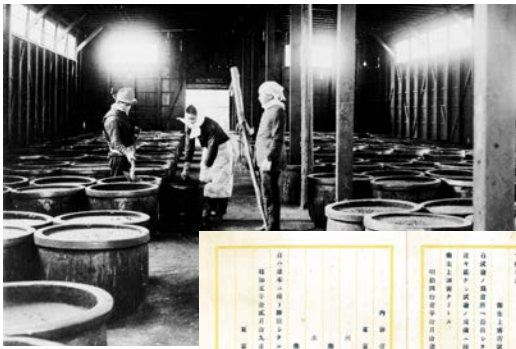
「味の素®」の発売と創業期の苦闘

新調味料の製造法確立は弟で学究肌の鈴木忠治が受け持ち、二代三郎助の長男三郎（後の三代三郎助）が販売・広告を担当、二代三郎助が全体を統括して新事業は進められた。

1908年11月には名称「味の素」が決まり、商標登録も済ませて準備は整ったが、小麦を塩酸で分解する製造法だったため、分解容器の腐食が壁となる。海外にも先例はなく、二代三郎助たちは「其苦筆紙に尽し得ず、一時は殆んど手の下し難き窮状に陥り、進退谷まるの悲境に沈淪」するまで追い込まれるが、苦心の末、常滑焼の道明寺甕を見出して活路を開いた。



道明寺甕



道明寺鹽
(塩酸塩冷却晶析中)



「味の素」の無害証明書

国の試験所で安全性も確認し、1909年5月、「味の素」は発売された。当時は珍しいショーウィンドウと電飾を備えた本舗事務所を京橋(東京府東京市、現在の東京都中央区)に設けて名を売る一方、大手の食品・酒類問屋との特約店契約、地方大都市への代理店設置で販売網を確立していく。しかし、小瓶(14g)が40銭と高価(当時かけそばが1杯3銭)だった新調味料は全く売れない。二代三郎助は、かまぼこメーカーへの販売や新聞広告等で浸透を図りつつ、日本統治下の台湾や韓国、さらに中国にも販路を求めたが苦戦が続いた。

1912年、鈴木製薬所は合資会社鈴木商店へと改称し、7月には元号も「大正」と変わる。鈴木商店のヨード・硝石事業は堅調で、第一次世界大戦(1914~18)での伸長もあって川崎工場の建設(1913~14)が実現した。また、大戦による産業発展は都市化・電化等を促し、好況で大衆消費社会の扉が開く。この「大正モダン」を背景に、二代三郎助は、1917年に会社を株式会社化し、ニューヨーク事務所を設置するなど、先進的経営を進めた。

その後、鈴木商店と「味の素」は、二代三郎助の株式投資失敗による川崎工場の操業停止(1920年)、「味の素原料ヘビ説」による風評被害(1920年前後)、さらに「味の素」特許切れや関東大震災(1923年・本店焼失)、川崎工場労働争議(1925年)と試練に見舞われる。しかし、結局、赤字となったのは1920年度のみで、総益金は1926年から400万円台後半で推移し、1931年には約540万円にまで伸びた。この間、1926年に二代三郎助が帝国発明協会から、自動織機開発の豊田佐吉、真珠養殖に成功した御木本幸吉とともに表彰され、「味の素」は「日本の3大発明」と言われるようになる。

企業規模拡大と太平洋戦争

1931年3月、二代鈴木三郎助は死去し、第2代社長に鈴木忠治が就任した。同年には満州事変が起こるが、高橋是清蔵相の積極財政により、1937年の日中戦争開始まで、束の間の好況が現出する。こうした中、創業以来、主に技術・生産面を担ってきた忠治は、「製造技術の全面的改革と関連製品の開発」を打ち出して耐酸技術の確立と原料の脱脂大豆への転換に取り組み、1934年から移行を進めた。同時並行で副産物の処理と製品化も進め、アミノ酸液「味液」(1934年)や「エスサン肥料」(1936年)を開発・発売した。「味の素」も価格引き下げ等により売上高を伸ばし、都市部から農村部、さらに低所得層にまで普及浸透・定着した。さらに「味の素会」という販売店の組織化や景品付き特売等、販売方法の新機軸が打ち出されたほか、輸出増もあって「味の素」の売上高は急増した。1937年には生産量が戦前のピーク3,750トン記録し、味の素本舗株式会社鈴木商店(1932年10月に改称)の総益金も1938年度に885万円に達した。また、原料転換や副産物の増加に伴い、酒造や製薬、脱脂大豆の安定確保を期した製油、さらには電気工業分野等に子会社や関係会社を設立し、小財閥といえるグループを形成した。なお、1932年6月には東京市京橋区宝町(現在の東京都中央区)に8階建ての本店ビルが完成している。

1937年7月に日中戦争が始まると、国家総動員法(1938年)等で経済統制が強まり、1940年11月の大日本産業報国会結成により、企業活動の自由はほとんど失われた。味の素本舗株式会社鈴木商店も、1941年の太平洋戦争勃発以降、軍需品優先で「味の素」の生産販売の縮小を余儀なくされ、新聞広告は途絶、1942年からは醤油の代用品となるアミノ酸液の副産物として「味の素」を作る事態となる。この間、社長に三代鈴木三郎助が就任し(1940年8月)、社名も鈴木食料工業株式会社(1940年12月)、さらに大日本化学工業株式会社(1943年5月)へと変わった。アジアやアメリカでの「味の素」販売も停滞・縮小の一途をたどり、電解・乾塗(ライニング)・アルミナ等が中心の軍需品生産会社として終戦を迎えることとなる。

戦後復興と経営近代化への一歩

1945年8月の終戦後、日本は、300万人余ともいわれる命を失い、主要都市が焦土と化し、国富の4分の1が失われた惨状の中から復興への歩みを始めた。

大日本化学工業(株)も、三代鈴木三郎助の強力なリーダーシップで、1946年4月に社名を味の素株式会社へ改称し、同年5月には「味の素®」の生産を再開した。戦後の窮乏下にこそ「味の素®」を国民に提供しなければならない、という強烈な信念がその根底にあった。しかし、一方で三代三郎助はGHQ(連合軍最高司令官総司令部)の財閥解体方針に対処せねばならず、社名変更に加え、鈴木一族の経営からの引退と株式放出、自らの社長退任(1947年5月)、株式上場(1949年5月)等を行い、混乱を最小限にとどめた。



四代社長 道面豊信

1948年5月に社長となった道面豊信は、若くして渡米し、戦前は味の素(株)のニューヨーク事務所を切り盛りした国際派で、GHQとも英語でわたりあった。終戦直後の味の素(株)の経営を支えた殺虫剤(DDT)の生産も、道面の米国人脈

によるものである。道面は、会議の合議制や社員の公募採用(それまでは縁故のみ)、積極的な海外視察や海外拠点整備(1951年ロサンゼルス事務所、1953年ニューヨーク事務所(再開)、1954年サンパウロ、パリ、バンコク、シンガポール、香港での事務所新設)等、矢継ぎ早に味の素(株)が近代企業へ脱皮していく施策を実施した。

この間、「味の素®」の新聞広告や小売店回訪による販促再開、大都市への事務所設置等で体制を整え、1950年8月に自由販売再開を迎えた。1955年3月には接収されていた味の素ビルが返還されて、味の素(株)の戦後復興は区切りを迎えた。

高度成長期の展開①——製法転換と製品展開

日本経済は、朝鮮戦争(1950~53年)の特需をはずみに、神武景気(31カ月)、岩戸景気(42カ月)、東京オリンピック(1964年)を挟んでのいざなぎ景気(57カ月)と3つの大型好景気で「奇跡」と呼ばれた復興と高度成長を実現し、1968年には資本主義国でアメリカに次ぎ世界第2位の経済大国となった。この間、国内のMSG消費量(生産量-輸出量)も急伸を続け、1968年には7万6,000トン余、国民一人当たり744.5gに達した。

高度成長下、道面のもとで味の素(株)は、「味の素®」の

販売量拡大で業容を拡大しつつ、経営課題をクリアしていった。製法転換である。

強酸で大豆等の農産物を分解する「抽出法」は、原料価格・品質の不安定性、強酸による設備劣化等の課題があり、新製法の開発が急務であった。1956年に中央研究所を設け、微生物を用いた「発酵法」、化学合成による「合成法」の2種類の製法開発に着手した。前者の「発酵法」では協和発酵株式会社に先行されたため自社技術を開発して、1965年に川崎工場で製法転換を完了した。後者の「合成法」では1961年に開設した東海工場で翌年から生産が始まった。

しかし、競争は激化し、MSGにイノシン酸(かつお節のうま味成分)やグアニル酸(しいたけのうま味成分)を加えた複合調味料が他社から発売された。主力製品で後塵を拝した味の素(株)は、1962年発売のだしの素「ハイ・ミー®」で巻き返しを図り、1966年にはトップブランドとした。この間、1960年発売の「アジシオ®」(精製塩をMSGでコーティング)も人気製品となった。それでも、1955年に国内・輸出とも80%あったMSGのシェア(家庭用・業務用)は徐々に低下し、1968年に国内向けは51%、特に業務用は40%を割り込んだ。

高度成長期の展開②——多角化

主力製品の競争が激化する中、味の素(株)は、日本食品工業(株)の買収によりコンソメやラーメンスープへの進出を図った。インスタント化の波を踏まえたもので、1963年3月には米国コーンプロダクツ社(CP社)¹との提携により、クノール食品株式会社を設立した。「クノール®スープ」の日本へのカスタマイズと販売促進を通じ、米国の近代的マーケティング手法をCP社から導入する。さらに、1968年にマヨネーズも発売し、従来手掛けていた食用油等も含めて食品分野での多角化を進めていった。



「クノール®スープ」



「味の素K.K.のマヨネーズ」

¹ CP社は当時、ドイツクノール社(スープ)や米国ベストフーズ社(マヨネーズ等)を傘下としていた。

多角化の原動力は、技術力と販売力であり、後者では強力な販売網とブランドに加え、先進的マーケティング手法もこれに寄与した。道面は、日本マーケティング協会の初代会長を務め、味の素(株)のみならず、日本におけるマーケティングの地位確立・向上にも貢献した。

高度成長期の展開③——国際化

道面が本領を発揮したのが、多角化と並行して進められた国際展開であった。

戦後間もない1949年から1952年にかけて3度の訪米(3度目は欧州も)を行って大手食品会社等へのMSGの売り込みに成功。さらに、経営陣全体の意識改革にも意を注ぎ、「海外担当の役員たちも複数回、東南アジアや米国内に手分けして視察旅行に出かけた。それを合計すると、1949-1952年約4年間に9回もの海外市場視察が行われたことになる。いずれもA社[味の素(株)のこと：引用者注]の国際化を見据えた道面の指示によるものだった。」(辻知秀著『時代に挑んだ経営者 道面豊信「もう一人の白洲次郎」—経済版—)

東南アジア諸国の市場開拓では、当社社員が小袋の製品をもって市場や地方の小商店を回り、現地社員によるこまめな配送と代金回収の仕組みを構築して成功した。また、イタリアへの現地工場設置や日本からの輸出強化で、欧州市場の開拓にも取り組んだ。この結果、1969年度には売上高が1,000億円を突破する。道面が1963年9月にニューヨークで開催された第13回国際経営管理協会世界大会(主催：国際経営科学協議会)に招かれ、「明日の経営者と社会的責任」をテーマにスピーチしたのは、海外を見据えた経営の到達点を示すものであった。

道面は1965年11月に味の素(株)から退いたのち、1981年3月に没して社葬が行われた。

「後日発行されたA社の社内報臨時号『故道面相談役をしのぶ』で、渡辺文蔵²は改めて文章で道面経営の何たるかについての記述を残している。

道面のモットーは米国仕込みの『フェアプレーの精神で』であり、米国野球の大リーグやアメリカンフットボール等のスポーツにも通じた、最も短いフレーズとして社内で広く知られている。

また道面の経営理念は、集約すると次のようになる。

『会社が繁栄し、株主を優遇し、従業員がよい待遇を得ることだけでは、わが社の事業として満足するわ



三代社長 鈴木三郎助と道面豊信(左)

けにはいかない。およそ事業というものは公共性を考え、Public Servicesの段階に達することが必要である。それは社会に貢献するということであり、生産・経営の合理化を図ってより良い品質のものをより安く大衆に

提供することはもちろん、事業を通して少しでも社会を良くするようにしたい。この理想に向かって常に努力していきたい』

企業の果たすべき社会的責任(今でいうCSR)について触れているわけだが、日本経済が戦後の復興期から脱し、ようやく成長期に入ろうとしていた昭和三十年代の初期に、すでに道面が何十年か先を洞察しながらこうした卓見を経営理念として持っていたことに、渡辺は驚きと尊敬の念を込めてその全内容を紹介している。

——道面豊信はいま、生まれ故郷の広島市の墓^あ地に在る。」(前掲書)

安全性対応と本格的国際展開

1969年10月、順調に発展していた味の素(株)は事業の根幹を揺るがしかねない事態に直面した。MSGの安全性問題である。

米国のオルニー博士が生まれたばかりのマウスにMSGを投与した結果、脳に障害が起きたという実験結果に基づき、米大統領栄養問題担当顧問がベビーフードへのMSG不使用を勧告した。日本化学調味料工業協会(現・日本うま味調味料協会)は、オルニー実験が日常的な使用とはかけ離れたものと反論したが、誤った大量使用による根拠のない「中華料理店症候群」も話題となり、味の素(株)も大きな影響を受けざるを得なかった。以後、味の素(株)は、鈴木恭二(1965~73年)、渡辺文蔵(1973~81年)の2人の社長のもとでMSGの安全性を証明すべく研究を積み重ね、これらのデータをもとに、1980年にはFDA(米食品医薬品局)が「現行使用レベルでは安全」、1987年にはJECFA(FAO/WHO 合同食品添加物

2 当時の味の素(株)社長。

専門家会議)が、「MSGは人の健康を害することはないので、1日の許容摂取量を特定しない」との最終結論を出し、問題に終止符が打たれた。

味の素(株)は、MSG安全性問題とともに、日本の安定成長への移行にも対応を迫られた。1971年のニクソンショック(ドルショック)、1973年の第1次石油ショックで、輸出と量的拡大による成長は曲がり角を迎え、日本企業は省エネルギーと減量経営に取り組み、経済成長率も高度成長期の半分以下となった。こうした厳しい状況のもと、味の素(株)は新たな主力商品となる風味調味料「ほんだし®」(1970年)や中華調味料「中華あじ®」(1977年)、中華合わせ調味料「Cook Do®」(1978年)等を発売するとともに、米ゼネラルフーズ社との提携によるインスタントコーヒー(1973年に味の素ゼネラルフーズ(株)設立)、1972年に発売を開始した冷凍食品事業の本格展開(1970年に味の素冷凍食品(株)設立)、仏ダノン社との提携(1980年)等で成長を図った。後に事業化される甘味料アスパルテムのサル社とのライセンス契約も1970年に結ばれている。

また海外においても、ペルー、インドネシアでの現地生産、アジアでの直売体制への移行、現地料理に合わせた風味調味料発売、南米でのラーメン生産販売、欧州での生産拠点開設による飼料用リジン事業の本格展開等、リテールとバルクの両面で事業を進化させていった。1979年度の売上高は約3,500億円で、安定成長へ移行した1971年

度の約1,350億円から2.5倍以上となった。国内での公害問題の深刻化等を背景に、工場での環境保全に関する取り組みが本格化したのもこの時期である。

バブルとその崩壊下における事業拡張と再編

石油ショック後、コストダウンと技術開発を徹底した日本企業は、自動車や家電、半導体等で1980年代に圧倒的な強さを発揮したが、それは貿易摩擦・経済摩擦も引き起こし、1985年のプラザ合意による円高不況を招く。しかし、低金利など種々の内需拡大政策で景気は1986年から回復、さらに企業の体質強化で行き場を失ったマネーが土地や株式へ向かい、1990年の株価急落までバブルを伴う大型景気が出た。バブル崩壊後、日本は長期の不況に突入し、冷戦が終結して新興国が台頭する世界経済の中で低迷が続くことになる。

MSGの安全性問題を解決した味の素(株)は、歌田勝弘(1981年～)、鳥羽董(1989年～)両社長のもと、世界の一流企業を目指す「WE-21」計画(1989年発表)で、売上高1兆円、輸出と海外事業で30億米ドルを目標に掲げ、多角化(食品、ファインケミカルズ、サービス)と海外事業での拡大路線を進めた。食品分野ではカルピス食品工業株式会社との提携、ベトナム・ナイジェリア進出、韓国・台湾での冷食事業展開、甘味料事業本格化等を実施した。ファインケミカルズではエレクトロニクス素材への進出、サービス分野では医療関連から野菜・種苗、包材、飲食、ゴルフ場等の事業が実施された。しかし、本業とのシナジーが希薄な事業も多く、バブル崩壊とも相まって、実りをもたらした新事業・新製品は、以下にとどまり、多くは撤退・整理を余儀なくされた。

- ・低カロリー甘味料「アスパルテム」を中心とする甘味料事業(1983年ダイエット・コーラに採用、1984年にコンシューマー向け「パルスweet®」を国内発売)



味の素KKの「ほんだし®」
(発売当時)



「Cook Do®」麻婆豆腐
(発売当時)



コーヒー「マキシム®」
(発売当時)



味の素KKの冷凍食品
(発売当時)



甘味料「パルスsweet®」
コンシューマー向け



「エレンタル®」

- ・成分栄養剤「エレンタール®」発売(1981年)
- ・肝疾患用分岐鎖アミノ酸製剤「リーバクト®」発売(1996年)等で骨格が固まった医薬品事業
- ・味の素フローズンベーカー(株)設立(1993年)による冷凍パン生地事業
- ・化成品事業の電子部品素材への展開や化粧品「JINO®(ジーノ)」発売(1997年)
- ・アミノ酸スポーツ栄養食品「アミノバイタル®」発売(1995年)

これらの拡大策と並行して、和食離れと外食化に苦しんだ調味料や、消費低迷に加え海外製品自由化が迫った油脂等では、業務用強化や生産集約等の事業再編を進めた。

1995年に社長に就任した稲森俊介は、バブル崩壊と多角化事業の失敗を踏まえ、MSG世界戦略の策定等で軌道修正を期したが、1997年3月の総会屋への利益供与事件で退任を余儀なくされることとなった。



「JINO®(ジーノ)」(発売当時)



「アミノバイタル®プロ」(発売当時)

日本発の世界企業を目指す

稲森の後継として、1997年に社長に就任した江頭邦雄は、「味の素株式会社行動規範」(1997年4月)、米国子会社のカルテル事件を踏まえてこれを修正した「味の素グループ行動規範」(2000年4月)の制定や監査・法務機能の強化等、コーポレートガバナンスの強化を進めた。そして、「食品・アミノ酸系の日本から出発した世界企業」を目指し、アミノ酸系中心の「技術立社」を核とする「Ajinomoto Way」の実践、世界シェア1・2位の事業・

製品に注力してほかは整理する「ストロングNo.1作戦」、現場主義の徹底、全員参加の経営、等を基本的方針として経営を行った。グローバル大手食品会社に伍するため、連結経営やブランド戦略の推進、コスト競争力強化や研究開発体制の整備、社会貢献等も重点課題となった。具体的施策としては、不良事業売却や子会社の再編統合、事業特化型の6研究所体制(1998年)、社会貢献推進委員会の設置(1999年)、コーポレートスローガン「あしたのもと」導入(同)、ブランド検討委員会(2000年)と味の素スタジアムのネーミング・ライツ取得(2002年)、カンパニー制導入(2002年)、執行役員制導入と取締役少数化(2003年)等が実施されていった。ISO9000、同14000シリーズの認証取得やCSR推進本部設置およびCSRビジョン制定(2005年)等、グローバル食品企業にふさわしい基盤整備も進められた。

海外事業では、中国での事業拡大に力を入れたほか、ロシアの研究所との合弁、米国での冷凍食品事業本格化(2000年、現地企業を買収・改称)等も含め、世界各地で調味料のリテール、飼料用リジン、甘味料、冷凍食品等の各事業を展開した。

2005年に社長に就任した山口範雄もこの路線を踏襲、中長期計画「Advance 10」のもと、香港アモイ・フードグループの買収(2006年)、株式会社ギャバンの子会社化(2006年)、メルシャン株式会社売却(同)、ヤマキ(株)との資本提携(2007年)、カルピス味の素ダノン株式会社売却(同)、カルピス株式会社の完全子会社化(同)等を実施した。

一連の取組みによって、連結売上高は2003年度に1兆円を突破し、2007年度には1兆2,100億円となった。ただし、売上高利益率は5%を上回ることはなく、人財面等を含め、世界企業としての体質強化は、次なる時代に託されることとなった。

創業から一世紀、味の素グループは時代の変化に対応しながらも、節目節目で人々の健康や食生活の向上に貢献するとの原点を振り返り、グローバル食品企業への入り口に立ったのである。

2

100年目 その姿と課題

100年目の味の素グループ

1909年5月の「味の素®」発売から1世紀を経た2009年、味の素グループは日本有数の食品企業として発展を遂げていた。売上高は2003年から6年連続で1兆円を超え、2007年度には1兆2,000億円を突破、純利益も若干の上下はあったものの、300~400億円台を維持し続けていた。のみならず、100年史『味の素グループの百年——新価値創造と開拓者精神』の最終章のタイトル「日本発の世界企業へ」に示されるように、本格的なグローバル化へのスタートを切った。海外食品事業の売上高はまだ売上高全体の12%程度であったものの、これにうま味調味料、アミノ酸、動物栄養等の海外販売分を加えれば30%に迫っていた。

国内では、食品関連で、クノール食品(株)、味の素冷凍食品(株)、カルピス株式会社、株式会社ギャバン等、

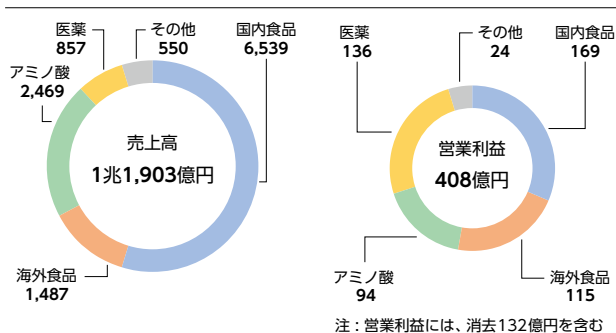
個々の会社がブランドを確立している連結子会社、あるいは味の素ゼネラルフーズ(株)や(株)J-オイルミルズ、ヤマキ(株)といった持分法適用子会社、さらにアミノ酸や医薬品の子会社や物流、各種サービスの子会社も多数展開していた。また、海外でも味の素本体やこれら連結子会社・持分法適用子会社の展開する各事業の現地法人のほか、香港のアモイ・フード社を中心とするアモイフードグループも加わっており、日本の食品会社のグローバル展開では先頭グループを走っていた。

従業員数は、2008年度末時点で連結会社も含めて2万6,869人、国内は川崎(主に食品)・東海(主に甘味料・食品・医薬)・九州(主にアミノ酸)の3事業所(生産拠点)、研究所(主に川崎)、5支社(東京・大阪・九州・名古屋・東北)¹および1営業部(広域)と製造・開発・販売の拠点を構えていた。海外も北米2、ラテン・アメリカ2、

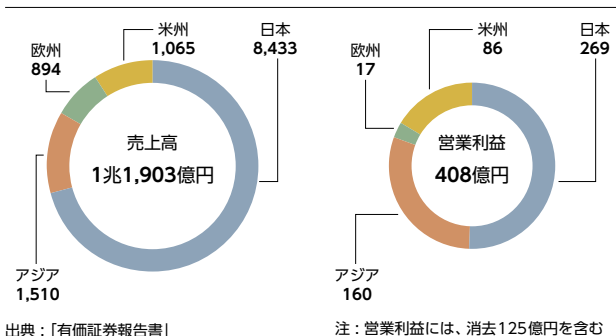
欧州2、東南アジア9、東アジア5と計20の海外事務所を持ち、100カ国以上に「味の素®」や現地の料理に合わせた風味調味料等を販売して、特に東南アジア等では高い浸透度を見せていた。

図I-1 100年目の業容(2008年度連結) (単位: 億円)

業績(セグメント別)

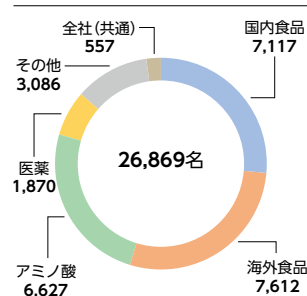


業績(地域)



出典: 「有価証券報告書」

従業員数(セグメント別)



厳しい事業環境

とはいえ、100年目の味の素グループを取り巻く事業環境には、様々な課題が山積していた。

その一つは、長期計画「WE-21」の頓挫によるグローバル化への回り道である。「WE-21」は、激化するグローバルな競争、その有力な手段となった国際的なM&Aを踏まえ21世紀の優良企業(WE: World Excellence)を

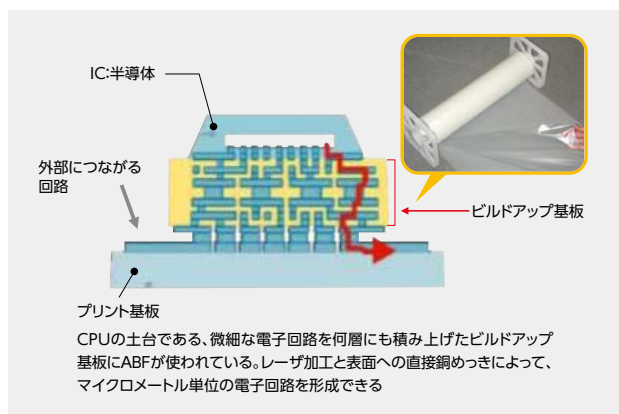
¹ 東京支社傘下に関東支店、大阪支社傘下に中国支店・四国支店、名古屋支社傘下に北陸支店があった。

目指して、売上高1兆円等のグローバル大手食品企業に対抗し得る基盤形成を目標に掲げた経営計画で、1988年に発表された。この目標自体は、世界の企業が競争相手となる状況を考慮すれば、時宜を得たものであった。しかし、その手段を国内における多角化に求め、レストラン等のサービス事業等、本業から離れた事業が多く含まれていたことからほとんどが失敗に終わった。その後、うま味調味料を世界各市場で伸長させる方向に転じたことで、グローバル食品企業を目指す戦略は軌道に乗ったが、この転換までに5年余を要した。

その後、1998年に発足した味の素ファインテクノ(株)が1999年に発売した半導体パッケージ用層間絶縁材料「Ajinomoto Build-up Film®(ABF)」が大手CPUメーカーに採用されデファクト・スタンダード(事実上の標準)となって急成長したことや、2005~10年度を対象とした中長期経営計画「Advance 10」、「味の素ルネッサンス」(「味の素®」(うま味調味料)の価値を認識し、正しく世の中を広めることで、日本人の栄養状態改善を目指した創業の志を再確認する活動)および「味の素グループ理念の改定」等により、企業の原点を見定めながら、世界で戦っていく体制を整えようと努めた。さらに、世界で尊敬される“企業市民”となる「CSR経営」を基本戦略の一つに掲げ、CSR推進本部を設けて、従来取り組んできた製造プロセスや製品の安心・安全性厳守、環境対応等に加え、「食育」活動等に注力して、規模だけでなくグローバル企業を目指した。

しかし、グループ全体の業績が、企業規模拡大の過程で力を入れた飼料用アミノ酸事業の状況に大きく左右されるようになり、しかも同事業では中国勢など新興国が低コストを武器に徐々にシェアを拡大しつつあった。ま

図I-2 半導体パッケージ用層間絶縁材料「Ajinomoto Build-up Film®(ABF)」



た、企業規模の拡大は、様々な弊害を生じさせつつあった。一つは「味の素グループの常識」が社会と徐々に乖離していくことへの感覚的な鈍麻であり、また経営と現場の距離も遠くなり始めていた。

リーマン・ショックでの赤字転落

こうした状況下で、2008年9月に発生したのがリーマン・ショックであった。その前年から、米国の低所得層向け住宅ローン(サブプライムローン)²による金融不安が発生していた。

100年に一度といわれた金融危機により、世界経済は後退、日本の金融機関のダメージは大きくなかったものの、欧米の景気後退で輸出産業が大打撃を受け、日本の2008年度、2009年度の実質経済成長率はマイナスとなった。いざなぎ景気を抜き、戦後最長を記録していた好況も終わりを告げるに至ったのである。

この結果、味の素グループの2008年度決算は売上高こそ微減にとどまったものの、純利益はブラジル現地法人の大幅な為替差損等により100億円を超える赤字となった。純利益の赤字転落は、創業間もなく、太平洋戦争直後、2000年度に次いで4度目で、非常事態であった初回・第2回目、会計基準のグローバル化に伴い企業年金に関する特損を計上した3回目とは異なり、一企業の努力で避け得る要因による赤字決算は初めてであった。

世界と日本の構造変化

こうした突発的な事象だけでなく、味の素グループの事業展開に大きな影響を及ぼす変化が、世界でも日本国内でも進んでいた。

世界経済では、新興国経済の拡大が重要な変化であった。リーマン・ショックへの対応が、先進国だけでなくG20(金融世界経済に関する20カ国・地域の首脳会合)で話し合われ、BRICS³の一角である中国の財政出動が世界恐慌を食い止める上で大きな役割を果たしたことはこれを端的に示していた。

一方、日本経済は2003年からの長期好況時にも成長

² これは住宅バブルを背景に、従来なら住宅ローンを組みない層にローンを提供するもので、債権を証券化して金融商品とし、金融機関に販売することでリスク分散を図っていた。しかし、住宅バブルの崩壊で返済不能者が続出すると、サブプライムローンを組み込んだ金融商品は暴落、これを購入していた金融機関は大打撃を受け、老舗の米国名門証券会社リーマン・ブラザーズの破綻で一気に表面化し、世界的な金融危機へとつながった。

³ BRICSは、2001年に投資銀行ゴールドマン・サックスが急成長を予測した新興国ブラジル・ロシア・インド・中国・南アフリカの頭文字。

率は低く、かつ経済的格差が拡大した。さらにこの間、日本は2005年から人口減少社会へと転じており、高齢化とも相まって、食品市場の量的縮小は避けられない状況に至っていた。

企業ガバナンスの課題

味の素グループはかつて1997年の総会屋に対する利益供与問題で、企業ガバナンスについて厳しい指弾を受け、トップが辞任する事態に直面した。このため、企業ガバナンスについては、監査・法務機能の強化に努めるとともに、グループ行動規範および品質方針の制定等でグループの足並みをそろえる努力を続けてきていた。名門企業が一瞬にして信用を失い、消滅する事態すら生じた2000年代初頭に続発した企業不祥事も、企業のガバナンスをより重要なものとした。

味の素グループにおいても、海外展開やM&Aの積極化により、当社の理念や方針を徹底することは、企業統治の観点からより重要性を増していた。また、グループの全体最適を見据えた迅速な意思決定が求められることとなり、それぞれの事業の個別最適に優れたカンパニー制度も曲がり角を迎えていた。

さらに、1997年の京都議定書の批准や2000年の国連MDGs (Millennium Development Goals、ミレニアム開発目標) 等で本格化した、企業としての地球環境・人類社会への対応もより高度化した。ESG (Environment : 環境、Society : 社会、Governance : (企業)統治) やSDGs (Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標、2015年度に国連が制定)) への取り組みが企業へ投資する際の重要な判断基準となる時代が到来しつつあった。味の素グループは、2009年に国連グローバルコンパクトにいち早く賛同して参加する等のアクションを進めていたが、社会価値と経済価値の双方を生み出すCSVを実現していくには、一段の進化・深化が必要であった。

こうした複雑な状況下で、2009年6月に社長に就任した伊藤雅俊は、グローバル展開を開始した味の素グループの次なる100年を見据えた土台作りを担うこととなったのである。