

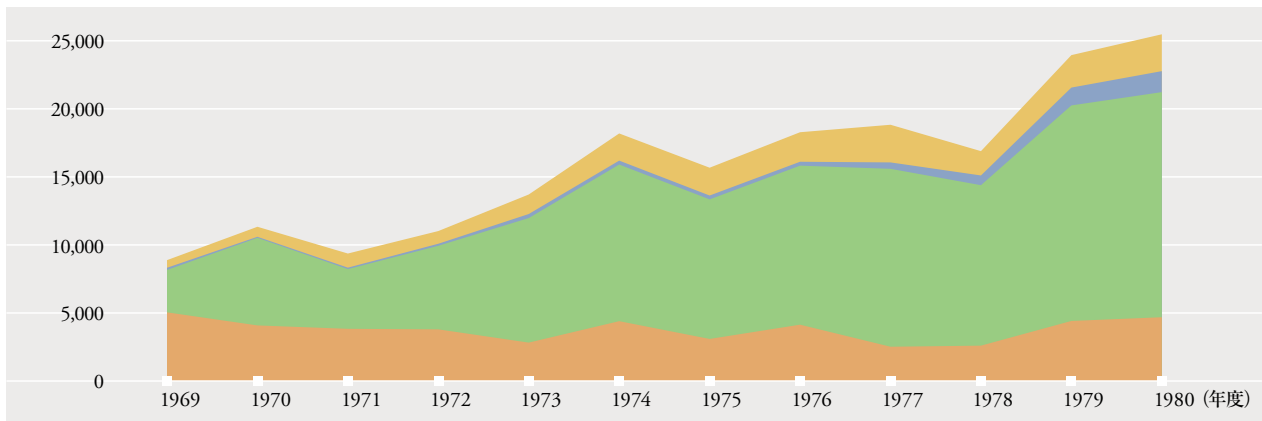
1. 輸出から現地生産へのシフト

海外への供給体制の変化

味の素社の輸出実績は、海外工場の発展とともに、MSGからアミノ酸類に中心を移しながら、1969(昭和44)年度の89億円から1978年度の169億円へと、約1.9倍に拡大した。輸出の柱であった「味の素」の輸出量は、1967年に1万4784トンに達して以降は漸減に向かった。1969年にはなお1万3796トンと高水準であったが、1978年には8037トンに減少した。世界のMSGメーカーの生産能力が増大して競争が激化してきたところに、ニクソンショック後の円為替相場の上昇、石油ショックに伴う生産コストの上昇という事態が生じた。

ニクソンショックと石油ショックは、味の素社の国際化戦略の見直しを迫った。国内におけるコストの上昇と円切り上げによって、MSGの国際競争力が低下し、さらに公害規制の強化に伴う生産立地上の制約と海外原料の高騰が加

主要製品輸出高の推移 [単位:百万円]



	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980 (年度)
味の素	5,040	4,077	3,833	3,795	2,823	4,391	3,081	4,135	2,513	2,589	4,407	4,688
アミノ酸	3,115	6,442	4,385	6,139	9,151	11,514	10,265	11,690	13,078	11,800	15,845	16,541
化成品	163	77	108	149	294	290	281	286	471	713	1,310	1,542
その他	562	735	1,039	934	1,436	1,995	2,047	2,168	2,767	1,786	2,386	2,707
輸出総額	8,880	11,331	9,365	11,017	13,704	18,190	15,674	18,279	18,829	16,888	23,948	25,478

表7-1 海外各工場のMSG生産量 [単位:トン]

●年度	●タイ	●フィリピン	●マレーシア	●インドネシア	●ペルー	●イタリア	●ブラジル	●海外合計	●国内合計
1969	3,804	4,520	1,171	-	341	5,309	-	15,145	61,898
1970	4,842	4,727	1,910	742	743	5,892	-	18,856	60,577
1971	7,526	5,448	1,513	2,079	1,043	6,400	-	24,009	62,797
1972	8,508	5,106	1,527	1,884	1,090	6,110	-	24,225	55,714
1973	9,231	5,772	2,130	2,132	1,416	6,630	-	27,311	52,029
1974	10,854	5,697	2,740	2,159	1,762	9,772	-	32,984	55,379
1975	11,712	5,663	2,980	2,482	2,005	8,171	-	33,013	46,498
1976	9,185	6,269	3,343	4,986	1,977	8,097	-	33,857	52,959
1977	12,262	7,575	3,401	5,940	2,001	4,120	3,724	39,023	45,447
1978	14,077	7,189	3,896	7,422	3,163	-	8,011	43,758	50,197
1979	14,667	9,517	4,066	9,135	3,288	-	10,385	51,058	56,789
1980	16,300	8,200	4,800	10,700	3,300	-	12,700	56,000	55,838

(注1) 1969～1979年の値は生産高、1980年の値は生産能力を示す

(注2) -は生産が行われていないことを示す。インドネシアとブラジルは生産開始以前、イタリアは撤退後であるため

わって、国内で生産したMSGを世界各国に供給する輸出戦略は次第に困難となった。

味の素社は、基本的にMSG輸出を海外工場からの製品を基軸とする体制に切り替える方向で、この事態に対処しようとした。輸出向けMSGの生産拠点を漸次海外に移していくことによって、世界的な規模での最適なMSG供給体制を構築することが必要になった。1974年12月に味の素インテルアメリカーナ社 (Ajinomoto Interamericana Indústria e Comércio Ltda.) をブラジルに設立したのは、このような新しい国際化戦略に沿った行動であった。

「味の素®」に代わって輸出の軸になったアミノ酸類は、1969年度の輸出額31

億円が1978年度には118億円と約4倍に伸びた。輸出に占める割合は1969年度の35.1%から1978年度の69.9%に拡大した。アミノ酸類は、医薬用アミノ酸類が主力ながら、飼料用リジンも伸びた。医薬用アミノ酸類の輸出先は、ヨーロッパが50%前後、北アメリカが

表7-2 「味の素」の仕向地別輸出高 [単位:トン]

●年度	●北アメリカ	●ヨーロッパ	●中南米	●アジア・アフリカ・オセアニア	●合計
1969	4,332	3,437	2,560	3,467	13,796
1970	3,158	4,526	2,550	2,085	12,319
1971	2,969	2,803	4,102	1,804	11,678
1972	3,635	3,877	3,842	1,640	12,994
1973	1,857	2,679	3,911	1,098	9,545
1974	2,680	2,905	3,725	902	10,212
1975	1,967	775	2,674	941	6,357
1976	3,353	941	4,345	1,204	9,844
1977	3,806	263	801	1,150	6,020
1978	3,011	2,733	384	1,909	8,037

40%前後であった。核酸系調味料、「AJIMATE[®]」(アジメート)「HON-DASHI[®]」(ほんだし)も輸出が伸び、1975年からはアメリカ向けに冷凍食品の輸出も開始した。化成品も、「EMPARA[®]」(エンパラ)「AJIDEW[®]」(アジデュウ)、離型紙、ACYL - GULTAMATE(のちにAMISOFT[®])などの新商品が加わって輸出額が漸増した。

輸出とその他の海外活動を担当する現地法人の強化も図られた。アメリカ味の素社(Ajinomoto U.S.A., Inc.)は、1973年7月にニューヨーク味の素社から社名を変更し、アメリカとカナダの拠点として活躍した。また、資金の調達と運用の便宜のために、1972年9月、投資会社ベル・ホールディング社(Bell Holdings N.V.)をオランダ領キュラソー島に設立した。1975年4月には、ベル・ホールディング社(51%)とカルロス・チャン社(49%)の出資によるグアテマラ味の素社(Ajinomoto de Guatemala S.A.)を設立し、同国で「味の素」の小袋包装を行い販売拡大を図った。

海外での販売体制の変化

戦後の海外での販売は、すべて代理店制をとっていた。東南アジアでは、戦前からの付き合いもある華僑系の代理店を使用することが多かった。しかし、国ごとに異なる流通実態に合わせた販売体制に変えていかない限り、MSGの国際競争激化のなかで生き残っていけないことが明らかになった。とくに、MSGの製造法が簡便で安価に行える発酵法になってから競争は激しさを増した。それに対する対策の一つが、フィリピンなどで始まった直売体制の構築であり、その方法は流通体制の整っていない国では有効に機能した。それぞれの国状に合わせた販売体制の構築は、現地生産への移行および増産や、流通実態、需要動向などによるため、時期ややり方もまちまちになった。

もう一つのこの時期の変化は、「味の素」単品から、他の調味料やラーメンへと品揃えを拡大し始めたことである。その当時、味の素本社は、生産設備などの大型投資を伴うものは別にして、国状に合わせた販売戦略を立てて指示できる状況になく、これらの販売戦略は現地で決めて実行に移していった。

バルクでの販売は、食品メーカー向け、医薬メーカー向け、飼料メーカー向けと間口は広がっていったが、リテールと異なり、基本的な営業体制に大きな



海外の「味の素」小袋商品

変化はなかった。

2. リテイル中心のアジア



ユニオンケミカルズ社工場(フィリピン、1972年)

フィリピン

1958(昭和33)年に設立されたユニオンケミカルズ社(現、フィリピン味の素社)は、当初日本からの出資が許されておらず、1968年にようやく40%の出資が許可された。

MSGの国内需要の増加に対応して、同社は生産能力を1970年12月に月産480トン、1978年1月に月産750トンに増強した。この間、澱粉価格の高騰、輸入関税の引き上げに対処するため、澱粉の使用をやめてCMへの全面的な原料転換を行った。一方、フィリピンの外貨事情が悪化した影響で包材の安定的な輸入が困難になったので、1970年12月、株式会社千代田グラビヤの技術的な援助を受けながら軟包材印刷工場を場内に建設して、包材の自給化を目指した。1978

年度には必要量のほとんどを生産するようになった。また、苛性ソーダと塩酸は、フィリピン唯一のメーカーであるインケム社の製品と輸入品を使用していたが、安定供給とコストダウンを目的に、電解工場を1973年3月に建設し内製化した。月産能力は苛性ソーダが270トン、塩酸が648トンであった。

ユニオンケミカルズ社では、原料資材だけでなく、工場廃液規制強化の問題にも直面した。1974年10月から廃液の処理方法を検討して、液肥の事業化を決定し、翌1975年7月に出荷を開始した。同年12月には、液肥の販売を行うユニオンヒカリ肥料工業社(Union-Hikari Fertilizer Industries, Inc.)を光興業社(現、昭光通商株)などと合弁で設立した。液肥の販売は、政府の食料増産計画とも連動し、各地の施肥デモンストレーションでも評価を高め、1978年の供給量は1万9000トンに達した。この液肥は、後年、原料のサトウキビの栽培と組み合わせられ、各国のバイオサイクル事業へと発展していった。

ユニオンケミカルズ社から味の素社へのロイヤルティの送金は、1970年2月以降、外貨規制のため50%までしか認められないことになった。しかし1973年には、技術援助契約の改訂を条件に全額送金を認める政策変更が行われ、ロイ

ヤルティの送金を開始された。

販売面の工夫としては、貧しい人が多く、製品1個当たりの値段が安くないと売れないフィリピンの状況から、極小サイズの3g袋入り「味の素」の販売を開始した。当時は、多数の再包装業者(リパッカー)が、他社のMSGに塩などを混ぜて“Vetsin”(味精)として安く売っていた。そのため、ラジオでコマーシャルソングを流し、「味の素」が品質が高く、混ぜ物のない安心できる商品であることをアピールし、リパック品対策も行った。

また、小売店は多いが流通力を持った食品問屋がなく、売掛金の回収はかなり危ういという状況を考慮し、当時の販売責任者は現金直売体制を目指した。味の素本社は、直接販売要員を雇うと費用がかかりすぎて収支が合わないと、反対だった。しかし他に方法はなく、方言の異なる地方ごとにセールスマンを雇用して、倉庫兼事務所の2階部分を住居として無償貸与することなどで生活を保証し、市場密着型の営業活動を展開していった。セールスマンの営業活動目標は、月1000件以上の売上傳票枚数で、売上金額や売上数量ではなかった。小売店は小さくて、多量の商品を買い込む資金やその在庫場所もなかったから、頻繁に配送する必要があったのである。その目標を高い成績で達成したセールスマンには、賞与や地位で報いることとした。担当エリアを指定された各セールスマンが小売店への現金販売を行う体制を、南はミンダナオ島まで順次整備していった。数年を費やしてフィリピン全土に直売方式が行き渡った頃には、売上げは大幅に増加しており、代金回収は確実に became。1980年には、178名のセールスマン・5つの支店・31の倉庫をもって、国内6300軒の仲間卸と24万軒の小売店と取引を行い、フィリピン全土をカバーした。

ユニオンケミカルズ社が最初に行った現金直売方式、包材自給化と液肥の販売は、その後、改良を加えながらアジア諸国のリテイル事業に生かされることになった。

タイ

タイ味の素社は、1962(昭和37)年1月のMSG現地生産の開始以来、生産能力の増強を繰り返した。MSGの月産能力は1970年9月に600トン、1973年2月に790トンとなり、1974年7月には全面的な設備強化を行って月産1280トン体制を確立した。

生産能力の増強と並行して、コスト競争力を強化するために、生産工程の合理化と包材自給化を行った。1972年8月、先行するユニオンケミカルズ社にな



タイ味の素社工場(1972年)

らって包材印刷工場を建設し、「味の素」袋物包材の自給を開始した。1978年度には729万㎡の軟包材を生産して、年間必要量のほぼ100%を自給した。小容量パックの「味の素」は単価が安いと、原価に占める包材費の割合が相対的に高く、自社生産により包材の調達コストを低減することは、収益性と価格競争力の向上につながった。

タイのMSG市場は、1960年代後半から競争が激化していた。主要なブランドを持つ競合企業は、「味泰」の味泰社と「泰味精」の泰国化学工業社、「味王」の泰国醸酵社の3社であった。1970年には競合他社のMSG市場シェアの合計が約5割に達し、タイ味の素社は危機感を抱いた。市場シェアを取り戻すために、

1967年9月に「味の素」の小売価格を10%引き下げた。また1968年9月からは、総代理店である大同^{タイトン}有限公司への全面的依存を改め、タイ味の素社自らも販売活動に乗り出した。当時の販売責任者は、自らタイ全域を渡り歩き、村に着くと太鼓をたたいて人を集め、「味の素」を声高に宣伝した。現地のセールスマンを教育しながら、1970年には、タイ国内の4万軒の小売店を1200軒の卸店を使ってカバーするようになった。見知らぬ土地で、慣れないタイ語を使い、危険な目に遭いながら、販売網を開拓していった苦労は並大抵ではなかった。

外国企業規制法の施行に伴い、1974年1月、タイ味の素社は販売業務を担当するタイ味の素販売社を設立した。それにより、大同社経由の販売は完全になくなり、1980年の直販比率は98%になった。1980年には小売店と卸店の数をそれぞれ3万軒と650軒に減らした。取引先数が減った半面、セールスマンは109人から172人に増員された。

5～500gまで7種類の袋入りの「味の素」に加え、この時期に風味調味料「Ros Dee(ロッディー)」、肥料(「塩安」)の販売を開始した。

また、タイ味の素社は1973年12月、インスタントラーメンの製造会社ワンタイフーズ社(Wan Thai Foods Industry Co., Ltd.)の依頼により株式50%を取得して同社に経営参加し、翌1974年1月に「YumYum®(ヤムヤム)」ラーメンの販売を開始した。1975年9月にはワンタイ・フーズ社の生産能力を日産5万食から10万食に増強し、1977年12月に「チャーエー」、1978年7月に「塩味」を発売するなど、積極的に事業を拡大していった。

インドネシア

インドネシア味の素社(P.T. Ajinomoto Indonesia)は、1969(昭和44)年7月にソーダ国営会社(Perusahaan Negara Soda) 10%、ヘロ社(C.V. Hero) 3%と合弁で設立され、翌1970年6月からMSGの現地生産を開始した。インドネシアで現地生産を開始した主な理由は5つあった。

第一に、将来性の高い市場であった。MSGは購買単価が安い塩などの混ぜ物の入ったリパック品を中心に低所得者層にも使用されていたが、1人当たりの年間消費量は約20gで、東南アジア平均の4分の1の量だった。さらに人口が1億1000万人、人口増加率が年3%であり、インドネシアは将来性の高い巨大市場と見なされた。

第二に、インドネシア政府は1965年に従来からの孤立主義から開放経済体制へと政策を転換し、外資優遇政策を実施していた。その結果として、インドネシア味の素社は、生産開始から4年間、法人税(60%)と配当金税(20%)を免除される特典を得た。

第三に、関税率が高かった。1968年11月のMSGの関税率は280%以上だった。外貨流出を防ぐため、さらに関税率が高くなる可能性もあった。

第四に、労働力と主原料が豊富だった。主原料となるCMの年間生産量は25万トン前後で、現地工場に必要な1万~1.5万トンを調達することに問題はなかった。

第五に、競合他社が参入していた。インドネシア在住の華僑がMSGの合弁事業を申請し、1968年4月に許可が下りていた。その他にも現地生産を検討している企業が多数あった。早急に現地生産を開始しなければ、味の素社はインドネシア国内での市場を失う危険があった。そもそも当時の「味の素」はトップブランドではなかったのである。

1967年に第1次調査を行い、翌1968年1月にジャカルタ駐在所を設立、同年10月に、合弁事業による現地生産会社設立の許可をインドネシア政府



インドネシア味の素社工場(1972年)

から取得した。

インドネシア味の素社は、1970年6月からジャワ島東部のモジョケルト工場で、輸入粗グルタミン酸による月産能力200トンのMSG精製を開始した。1972年7月には発酵とブロス処理工場を建設して、CMを主原料とする月産能力210トンのMSG工場を完成させた。1974年12月には第2次増設工事を行って月産能力を270トンに増やし、1976年4月には第3次増設により月産能力を2倍の540トンにした。また、1977年12月からは液肥「AMINA[®](アミナ)」の販売を開始し、ユーザー向けに施肥指導を実施しながら販路開拓を行った。

1972年以降は一般消費者が買いやすい「味の素」の少量パックを充実させ、50g以下の商品を7種類(0.7g・1.5g・3g・3.75g・11g・22g・50g)揃えて、低所得層への普及に努めた。1975年2月には、0.7gなどの小容量パック品の増加に伴うコスト増に対処するため、ユニオンケミカルズ社にならって包材印刷工場を完成させ、包材自給体制を整えた。

当時のインドネシア味の素社は、販売面で重大な問題を抱えていた。従来の売り方では、受け取った小切手が焦げつくことも多く、会社は資金が回らない状態にあった。そこで、1972年からフィリピンと同様に代金回収の確実な現金直売方式に切り替えることを決定した。全国に直売体制が整った1980年には、販売人員と支店・デポの数はアジア最大の規模になった。また、売り場では「味の素」と見分けのつかない、類似のお椀マークをつけた他社のMSGが売られていた。1974年、味の素社は、インドネシアで類似の商標を使用していたレナ・ジャヤ社(韓国味元社の関係会社)に対し商標使用差止の、また味元社の類似商標登録に対し登録取消請求の訴訟を提起し、翌1975年共々勝訴した。

1975年から外国企業の商業活動に対する規制が強化されたので、インドネシア人の全額出資による販売会社クンバン・レジェキ社を設立して販売活動にあたらせた。同社は1978年にはジャヌール・ガディン社に代わり、1980年にはジャヌール・ガディン社も休眠状態になった。販売活動は再びインドネシア味の素社が直接行うようになった。

インドネシア味の素社の経営は、1973年度から黒字に転じ、配当も1977年度から行えるようになった。1972年7月の販売量はリテイルが56トン、バルクが61トンであったのに対し、1977年12月にはリテイルが416トン、バルクが8トンとなった。現金直売方式に基づく販売網の整備を進めた結果、リテイルの販売量が飛躍的に増加し、市場シェアも16%から46%へと急拡大した。

マレーシア

マレーシア味の素社のMSG生産能力は、1969(昭和44)年11月に月産200トンになった。国内需要は伸び続け、さらに1973年のシンガポールのMSG輸入自由化に伴って同国向けの輸出が拡大したので、1975年8月には月産能力を340トンに増強した。

マレーシア味の素社は、代理店制を続けていた。その理由は、第一に売上代金回収が銀行経由で確実なこと、第二に物流力や広範なチャネルを持つ二つの代理店で国内市場をカバーできることであった。

東マレーシアは楊協成(Yeo Hiap Seng)社が、西マレーシアは四海棧(See Hoy Chen)社が代理店を務めた。楊協成社にはさらに10軒の副代理店が置かれていた。マレーシア味の素社の販売員は33人と少数ではあったが、代理店の力が及ばない顧客の開拓などに力を発揮した。1980年には代理店は四海棧社だけになったが、同社を通じて4900軒の卸店と1万8500軒の小売店と取引した。

国内の販売体制を整備する一方で、支店を設置してシンガポール向け輸出の拡大に取り組んだ。シンガポールは1965年にマレーシアから分離して独立国となったので、MSG輸入関税の壁ができていたが、1973年に自由化政策に転換し、MSG輸入関税を撤廃した。そこで一層の事業拡大を図るため、1973年7月、マレーシア味の素社のシンガポール支店をシンガポール味の素社(Ajinomoto〈Singapore〉 Private Ltd.)に改組した。

マレーシア味の素社は、企業買収と合併事業によって事業の強化・拡大を図った。マレーシアには競合企業としてマレーシア味精廠があったが、1970年10月に同社から株式の買収要請があり、株式49%を取得して同社を系列下に置いた。翌1971年12月からは、主として中国系の醤油メーカー向けに「味液」の製造・販売を開始した。また、1978年8月からは、当初年間60トンの予定で「AJI-SHIO。(アジシオ)」の生産を開始し、好評を



マレーシア味の素社工場(1972年)

博した。

1975年3月には、藤森工業株式会社、マレーシア味精廠と現地側の合弁でマレーシアパッケージングインダストリー社(Malaysia Packaging Industry Berhad)を設立した。同社は、マレーシア味精廠の敷地の一部に最新鋭の軽包材一貫製造工場を建設し、1977年3月から「味の素」をはじめラーメン、ビスケット、洗剤などの包装材料の生産を開始した。

3. リテイル中心の中南米

ペルー

中南米への「味の素」の輸出を積極的に行っていた味の素社は、1960年代に入るとペルーとブラジル、アルゼンチン、メキシコでの現地生産の可能性について検討を開始した。最終的な候補に残ったのは、「味の素」が市場に浸透していたペルーと、「味の素」の最終包装工場を設立していたブラジルであった。1966(昭和41)年5月にペルーとブラジルで現地調査を行い、投資環境と工場立地、労働関係などを調査した結果、ペルーのほうが有利であると判断した。その主な理由は、①為替制限がないこと、②産業奨励法の適用を受けられること、③ペルー代理店のアンデス貿易社の販売努力により1.5g袋が現地に浸透しリテイル市場が確立されていること、④輸入に対する高い関税障壁が期待できることの4点であった。

味の素社には、ペルーでの工場建設を急がなければならない理由が二つあ

った。第一に、味の素社のシェアを奪う新規参入の可能性が非常に高くなっていた。第二に、ラテンアメリカ自由貿易連合(LAFTA)が成立した場合には、その関税同盟的な性格によって「味の素」の輸入が困難になる恐れがあった。

味の素社は、1967年4月にリマ駐在員事務所を



ペルー味の素社工場(1972年)

設立し、同年11月にアンデス貿易社と合弁契約を締結、1968年2月にペルー味の素社(Ajinomono del Perú S.A.)を設立し、1969年4月、南米における味の素社の最初のMSG工場として月産能力100トンで操業を開始した。月産能力は1973年1月に150トン、1974年11月に200トン、1977年10月に300トンと増強が続けられた。

ペルー味の素社は、設立当初からペルー政府に対して関税引上げを申請していた。その主な理由として、①ペルー味の素社の生産は国内需要を十分に満たすこと、②主原料は国内調達され農産加工業の発展に寄与すること、③輸入禁止もしくは関税引上げおよび輸出市場の確保により年間約80万ドルの外貨収益増が期待できること、④関連産業の発展に寄与すること、をあげた。ペルー政府は1969年8月にMSGの輸入禁止令を発令した。

MSGの輸入禁止に伴い、「味の素」が市場を独占した。ペルー味の素社の業績は好調に推移し、1972年度から黒字を計上して配当を開始した。売上高は毎年3割前後の伸びを示した。

ペルー味の素社の販売体制は、直販代理店併用制を採用していた。ペルー味の素社の3つの支店を中心とした直売体制と、アンデス貿易社とイーチャン社を用いる代理店制を併用し、1550軒の卸店を用いて2万5000軒の小売店と取引を行ったのである。そのうち250軒の卸店と1万軒の小売店はリマにあった。ペルーの人口の約2割が居住するリマ周辺では、約半分の人々が低所得層に属していた。最も人口の多い低所得層に販売するためには最小単位で販売する必要がある。また、彼らの居住地には日用品を販売する小売店の数が多かったので、小規模小売店を網羅する販売網を構築する必要があった。

ペルー味の素社は、流通網の整備と拡張を行う一方で、「味の素」の知名度の向上と使用方法の浸透を図った。プロモーションの一環として、サッカー場の入口で無料サンプルを配布したり、人気流行歌手と契約して劇場や映画館、テレビ・ラジオなどで宣伝を行った。1977年8月には「クッキングプラザ」も開設した。このような取り組みによって、ペルーではブラジルなどと比べても早い時期からリテイル市場が確立した。

ペルー味の素社は、「味の素」の他にラーメン、医薬用アミノ酸、飼料用リジン販売した。1977年には日系農家の野菜畑を中心に液肥の肥効試験を行い、翌1978年8月から液肥の販売を開始した。

ペルー味の素社からのMSGの輸出はアンデス諸国を中心に拡大した。エクアドルとペルーの2国間関税協定により、バルクのMSGの輸入税が約6分の1に



販促ポスター（ペルー、1981年頃）

引き下げられたので、1973年10月、エクアドルに「味の素」の最終包装会社サソナドル・デル・パシフィコ社(Sazonador del Pacifico Ltda.)を設立した。同社は味の素社と商標ライセンス契約を結び、ペルー味の素社からMSGを輸入し、最終包装を行ってエクアドル国内で販売した。



ブラジル味の素社 リメイラ工場(1977年)

ブラジル

ブラジル味の素社は、1971(昭和46)年にアミノ酸類の輸入販売のため味の素アリメントス社(Ajinomoto Alimentos Ltda.)を設立したが、1977年に同社を吸収合併した。また、1972年には、インスタントラーメンの製造・販売会社でMSGのユーザーであるミョージョーアリメントス社(Miojo Produtos Alimentos Ltda.)からの依頼により、株式の55%を取得してラーメン事業に参加した。同社は、1975年に既存の株主の株式放出により日清食品株式会社(45%出資)との共同事業となり、社名を日清アリメントス社(Nissin

Alimentos Ltda.)に変更した。

ブラジルにおけるMSGのリテイル事業は、日系人を主要なターゲットにしていた。ブラジルのMSGリテイル市場の規模は、1970年で223トンと推計され、その7割は日系人によって消費されていた。日系人マーケットで7割以上の市場シェアを占めていた「味の素」は、日本人街の小規模な食料品店を販売チャネルとしていた。1970年当時の「味の素」のリテイル・ビジネスは、日本から輸入したバルクのMSGをサンパウロの工場で小容量サイズの製品に最終包装し、日本人街の小規模食料品店で販売するというものであった。

ブラジルでの現地生産は、当初、国内マーケットを主要ターゲットに想定して計画が進行していた。しかし国内のリテイル市場が停滞していたため、1971年に工場建設計画の見直しを余儀なくされた。ニクソンショック後の円為替相場が上昇するなか、輸出を主とする拠点として工場の建設計画は再び始動した。工場は、サンパウロ市から北西に135km離れたリメイラ市に立地し、1977年3月から本格的な一貫生産体制に入った。

リメイラ工場は、海外で7番目のMSG製造工場で、MSGの年間生産能力8000トンは、当時の味の素グループの海外工場では最大の規模であった。ペルーを除く中南米、北米、ヨーロッパへの輸出拠点工場の役割を果たすことに

なり、1977年度のMSG販売量は3793トン、1978年度は8271トンであった。そして輸出量は1977年度が2261トン、1978年度が5455トンで、当初の予定通り6割以上が輸出に向けられた。

ブラジルは世界最大の糖蜜生産国だったので、原料の低価格安定供給を見込んでいた。しかし石油ショック後、自動車用燃料としてアルコール需要が増えたために、アルコールの発酵原料となる糖蜜は価格が高騰した。そこで、新菌を導入して収率の向上に努めるなどの合理化を進めて生産コストの上昇を抑えた。

リメイラ工場は、需要増に対応するための増設工事を1980年に行い、MSGの年間生産能力は1万2000トンとなった。また、付加価値の高いリテイル製品の開発と市場開拓を目指し、1977年7月から「HON-DASHI[®]（ほんだし）」、同年12月から「HI-ME[®]（ハイ・ミー）」の生産を開始した。MSGの副生母液は、他地区同様に液肥として商品化することとし、1977年11月から出荷を始めた。液肥は、さとうきびや牧草の育成に効果があり、積極的な利用が図られている。

4. バルク中心の欧米

ヨーロッパ

味の素インスッド社は、創業時から続く労働問題を抱えていたが、価格競争による収支割れにも悩まされ続けた。稼働初期の台湾輸出品の安値攻勢に始まり、その後はヨーロッパのオルサン社などのMSGメーカーとの激しい価格競争が常態化し、欠損が続いた。

ヨーロッパでのMSGの販売は、すべてが世界的な大手のユーザー（CPC社、ネスレ社、ユニリーバ社など）向けバルク供給で、シビアな納入価格を要求された。家庭用の販売も試みたが、うまくいかず打ち切りとなった。1972（昭和47）年には設備増強を行い、生産量を上げることでコストを下げたが、競合会社のオルサン社、カバルツェーレ社が追随して生産能力を増強したため、市場は完全な供給過剰に陥った。設立当初に想定された主原料CMの安値供給は、イタリア産の値上げと品質低下により輸入物に移行せざるを得なくなり、また、南イタリアの安価な労働力供給は賃金高騰で優位性が失われた。



味の素インスッド社（イタリア、1972年）

加えて、この時期のリラ安で輸入原料高となり、コスト削減の努力を繰り返したものの赤字構造から脱却することができず、ついに1975年には、同社の解散も含めた検討が開始された。設立当初のパートナーであるインスッド社は、1977年に味の素社へ全株を売却した。同社を解散するにあたり、解散後の従業員の処遇を考慮し、従業員および組合から合意を取り付けたうえで、1978年3月に清算された。同社は、その当時の海外最大工場で、12年間の操業経験で発酵技術等の蓄積を果たし、次に続くリジンやMSGのヨーロッパ新設工場などで、それらが生かされることとなった。

ヨーロッパでは、MSG以外に日本からの輸出による飼料用リジンが売れていた。ヨーロッパは畜産業の規模も大きく、豊富な需要を見込める魅力的な市場であった。畜産業を安定して営むには、安価な飼料原料に混ぜるリジンなどの添加が不可欠であり、飼料用リジンの需要は、大豆の生産国であるアメリカよりも、脱脂大豆をアメリカからの輸入に頼っていたヨーロッパのほうが大きかった。ヨーロッパでの市場開拓と販売網整備の中心的な役割を担ったのは、ドイツ味の素社である。ドイツ味の素社による市場開拓と販売網整備の進展に伴い、飼料用リジンの輸出は増加していった。

リジンは製品差別化の余地が乏しく価格志向性の強い製品であるが、ヨーロッパにおける味の素社の価格競争力が低下する恐れが高まった。為替相場の変動(円高)と海上運賃の高騰、さらにはヨーロッパの

関税障壁の導入とブロック経済化の進行により、輸出コストが上昇したためである。世界的な魚粉不足によりリジン需要も高まりつつあるなか、価格競争力を失うことは何としても避けなければならなかった。

この問題を克服するために、味の素社は、市場と原料供給地に隣接する地域での現地生産を計画し、最終的にフランスを選択した。現地生産を行うにあたって、フランスのオルサン社と対等出資で、リジンの製造・販売を行う現地法人ユーロリジン社(Eurolysine S.A.)を1974年8月に設立した。オルサン社は西ヨー

ロッパ最大のMSGメーカーで、フランスとベルギーを中心に活動するCDI(Compagnie Coppée de Développement Industriel S.A.、コッペ工業開発会社、ベルギー)グループの中核的企業であった。

ユーロリジン社の販売担当地域は、ドイツ味の素社が担当する西ドイツを除



ユーロリジン社工場(1976年、設立当時)

く西ヨーロッパ全域で、西ドイツおよび東ヨーロッパは引き続きドイツ味の素社が担当した。飼料用リジンの製造技術は味の素社がライセンスし、副製品製造技術をオルサン社がライセンスした。工場は、主原料のビートモラセスの産地であるフランス北部のソム県アミアン市に建設し、1976年6月に竣工した。

同年9月、年産5500トンのリジン工場が本格的に稼働を開始した。工場建設時にはリジン市況が悪化していたが、アンチョビの不漁などの影響(魚粉の高騰)もあって、1975年末から再び需要が増大して価格も好転した。操業開始のタイミングが飼料業界の好況期にあたったことも幸いして、ユーロリジン社は好調なスタートを切った。1977年には手直し工事と合理化工事を行って年産7000トン体制を確立し、翌1978年11月には年産1万1000トン体制に向けて第1次増設工事に着手した。1978年度のリジンの販売量は約7000トンであった。

アメリカ

戦後味の素社は、アメリカへの輸出とその他の海外活動を担当する現地法人を強化するために、1973(昭和48)年7月、ニューヨーク味の素社を改組して、アメリカ味の素社を設立した。アメリカ味の素社の活動エリアは、アメリカとカナダであった。

アメリカ味の素社は、加工原料用途を主体として「味の素」を輸入し販売していたが、次第に現地
の他MSGメーカーが競争に耐えられずに撤退し、最後の1社とは提携の話もあったが、最終的には生産停止した。味の素社は、前述のとおりブラジル工場生産した「味の素」をアメリカへ輸出して商売を継続した。

一方、アメリカのアミノ

酸輸液の市場規模は、1974年から1976年の間に、2億ドルから6億ドルに拡大した。そのなかで味の素社は高い市場シェアを獲得しており、市場の成長に合わせて販売量と売上高を伸ばした。1975年から1979年までの販売量と売上高の平均増加率はそれぞれ16%と21%であった。



アメリカ味の素社ノースカロライナ工場(1981年、操業開始当時)

アメリカでの医薬用アミノ酸の生産について検討を開始したのは1978年のことである。アメリカの輸液原料市場は将来性が高く、同時にヨーロッパでの医薬用アミノ酸の需要も伸びてきていた。ところが、日本国内生産の拡大には限度があった。

工場立地の候補は、サウスカロライナ州のグリーンビル市内の2カ所とノースカロライナ州のローリー (Raleigh) 市内の1カ所の計3カ所であった。ノースカロライナ州はアメリカのなかでも企業誘致による産業振興に最も力を入れている州の一つであったことに加えて、ローリー市周辺には医薬や化学などの類似産業が多く交代制勤務が受け入れられやすいこと、熟練労働者や技術者の雇用が容易であること、水やガスなどのエネルギー供給および輸送手段が整備されていることから、味の素社はノースカロライナ州の州都ローリー市を工場建設地を選んだ。1981年12月にノースカロライナ工場を完成、1982年4月の開所式には、州知事をはじめ地元の多くの人々の参列を得た。

味の素社のノースカロライナ州への工場設置は、同州への日本企業進出の先鞭となった。しかし、初めての海外における医薬用アミノ酸専用工場の運営は困難を極め、軌道に乗るまでに多くの年月を要したのである。

一方アメリカでは、海外展開が初めての日清食品社からの依頼で、アメリカ日清食品社への資本参加も行った。1970年7月にアメリカ日清食品社は設立され、同年12月から袋入りインスタントラーメン「トップラーメン」の輸入販売を開始した。味の素社は、この事業に対して海外事業の運営と海外市場での販売のノウハウを提供し、出資比率に応じてロイヤルティの配分を受けた。アメリカ日清食品社への出資比率は、設立当初は「日清食品社：味の素社：三菱商事社＝40：40：20」だったが、1970年9月に「55：25：20」に変更され、その後「80：10：10」となり、2000(平成12)年には味の素社は持分すべてを売却した。

5. 現地社会への浸透

現地生産を開始して以来、味の素社は現地従業員の育成に取り組んできた。現地工場へ技術移転を行うには生産技術者の研修が必要になるが、海外工場からの生産技術者研修の受入れ件数は、1960年代が68件で、1970年代は114件に増加した。主な派遣元は、タイ、フィリピンおよびインドネシアで、研修受入れの9割が東南アジアからであった。1970(昭和45)年から1978年の間に、13分野に合計37名の研修生が派遣されてきた。

生産技術者の研修が技術移転を目的とするのに対して、1974年に開始された管理者研修は、経営の現地従業員化を行うことを目的としていた。経営の現地化を行うために必要なマネージャーを養成するための管理者研修には、1974年から1979年の間に、タイ、フィリピン、マレーシア、ペルーから合計18名が日本に派遣された。

現地従業員の生産と経営管理の技能が向上するに従って、日本人出向者の数が減少し、日本人から現地従業員への権限の委譲が進んだ。また1970年代におけるマレーシアのように、政府から現地従業員化を促されることもあった。

その他、現地の一般消費者との直接的な交流として、タイ味の素社が1973年4月から家庭料理を指導するテレビ料理番組のスポンサーになったこと、ペルー味の素社による1977年8月の「クッキングプラザ」開設、1978年7月のユニオンケミカルズ社新社屋移転時に「クッキングプラザ」を設置しての料理の普及、などがあげられる。

味の素社は、より直接的に現地社会への貢献も果たしてきた。例えばフィリピンでは、1976年にユニオンケミカルズ社がフィリピン社会への貢献の一環として、フィリピン政府の栄養強化プロジェクトに参加した。タイでは、1976年7月に“味の素財団”を設立した。“味の素財団”は、タイ味の素社からの年間100万バーツの寄付金を原資として、恵まれない子供たちに学用品を贈る活動を行った。タイ味の素財団の活動とタイ社会への貢献が認められ、1982年2月、タイ国王から味の素社の渡邊名誉会長(当時)とタイ味の素社関係者を含む4名に勲章が贈られた。また1979年には、インドネシア味の素社が“味の素財団” Yayasan Aji Dharma Baktiを設立して1000万ルピアを発足資金として寄付し、地域教育への協力を開始した。