

論文

味の素の「ツリー型戦略」

畑 中 艶 子*

要旨

本研究の目的は、「ツリー型戦略」視点により味の素株式会社（以下、味の素 KK）の長期的な成長プロセスを分析できることを明らかにする。

「ツリー型戦略」とは、企業の成長を次のような植物の成長のアナロジーで説明するものである。企業が持つ独自の基幹商品と組織能力を幹とし、植物のように幹より枝、小枝、葉を作り、枝、小枝、葉は幹の栄養や水分を吸収し、相互に関連しながら、時間と共に前後・左右・上方へと展開していく。また、自生種と外来種の組み合わせにより多種多様な枝葉を生やすことが可能である。さらに、適時に施肥や剪定することも考えられる。

「食」の主役ではない「味の素」という一粒の商品の「種」より、売上高 1 兆円以上のグローバル企業にまで発展してきた味の素 KK は、40 年の年月をかけ「味の素」という堅実な「幹」を固めた。その後、調味料、油脂、食品、飼料、飲料、化成品、医薬・健康食品という領域への「枝」づくりに注力した。創業時より成長期まで多様な業種への参入は未経験のものが多かった。しかし、不可能であったところに、戦略的提携によりパートナーと合弁で行うことが有効となった。自社の「幹」を武器にしながらも自社のコア・コンピタンスに固執せずにいた。「味の素」という商品の汎用性を利用しつつ各国での商品の多様性を保っている。味の素 KK は「技術が先導する」と言われたが、その技術を背後で支えてきた経営戦略は、企業の持続的な成長発展を導いた重要な鍵であるとうかがえる。味の素 KK の「ツリー型戦略」では、自社発明品で創業した日本のモノづくり企業にとって、一つの持続的な成長発展のパターンが示唆されたと言える。

キーワード

味の素、調味料、食品、経営戦略、ツリー型戦略、

* 立命館大学大学院経営学研究科博士課程後期課程院生

目 次

はじめに

I. 味の素 KK の全体像

II. 「幹」としての「味の素」

III. 自生種「味の素」由来の商品「枝葉」

IV. 「自生種」と「外来種」の掛け合わせによる「枝葉」展開

V. 「外来種」の導入による「枝葉」の展開と剪定

おわりに

は じ め に

食品企業は、多種多様な消費嗜好に対応するため商品の味をいかに美味しくさせられるかどうかを重要としている。商品に微量に添加することによって、その味をより一層美味しく感じられる代表的な調味料として「味の素」が挙げられる。「味の素」とは、「昆布などのうま味成分であるグルタミン酸を塩類にしたグルタミン酸ナトリウム (MSG) を主成分としており、素材のおいしさを引き立てる、用途の広いうま味調味料である」¹⁾と定義され、食品メーカーの味の素株式会社 (以下、味の素 KK と称する) が製造販売するうま味調味料のことを指している。この調味料は、人種・国境・食文化を越え世界中の人びとの食事をよりおいしくさせる効果があり、様々な料理の味を整えるための基本調味料の一つとなっている。

1908年に昆布だしの味成分がグルタミン酸 (アミノ酸の一種) であることを、日本人の科学者・池田菊苗博士に発見された。この物質を主成分とし、味の素 KK の創業者である二代鈴木三郎助²⁾が「味の素」の製品化に成功し、1909年に販売をはじめた。1940年代までに、すでに世界各地で販売され、現在世界 130 の国・地域で広く使われている。味の素 KK は、日本食品業界の中で上位 3 位以内に位置し、2016年3月末現在の売上高は1兆 1,859億 8,000万円に上り、純利益は過去最高の 635億 9千 200万円に上る³⁾。「味の素」というわずか一粒の「種」から1兆円企業まで発展してきたことは、「技術が先導する」と言われたが、その技術を背後で支えてきた経営戦略は、企業の持続的な成長発展を導いた重要な鍵であるとうかがえる。

本稿は、日本、そして世界の調味料業界をけん引してきた味の素 KK の経営戦略を、「ツリー型戦略」視点により分析可能であることを明らかにする。

1) 味の素 KK の IR 情報 (2012) →ファクトシート→食品事業 5 頁。

http://www.ajinomoto.com/jp/?scid=av_ot_pc_cojphead_company 2016年1月27日閲覧。

2) 味の素 KK の創業者二代鈴木三郎助は 1867 年生まれ、本名鈴木泰助。1884 年に二代三郎助を襲名し、家業の「滝屋」の経営を継ぐことになった。出所：味の素グループ (2009) 『味の素グループの百年—新価値創造と開拓者精神：1909→2009』味の素株式会社、20-21 頁。

3) 味の素 KK2015 年度 IR 情報→決算短信 1 頁。 http://www.ajinomoto.com/jp/ir/pdf/FY15_Tanshin_J.pdf 2016年6月25日閲覧。

I. 味の素 KK の全体像

味の素 KK は「食」・「健康」・「いのち」のために働くことを目指している(図1参照)。その原点はうま味調味料「味の素」という商品にある。1909年に「味の素」と言う一つの商品のみだったが、現在では多種多様な商品が展開されている。同社の推定によれば、「味の素」の世界の総需要は年間約305万トン(2014年度)であり、同社のシェアは世界トップの約25%を占めている⁴⁾。過去3年間の平均伸び率は年率約4-5%のスピードであり、中でも東南アジアやアフリカでは高成長を続けている。世界有数のアミノ酸技術を用いて、本来食品の主役でない調味料「味の素」を「種子」に、調味料から食品、飼料、油脂、飲料、化成品、医薬品などとツリーのように多彩な製品を世界中で製造・販売している(図2,表1参照)。

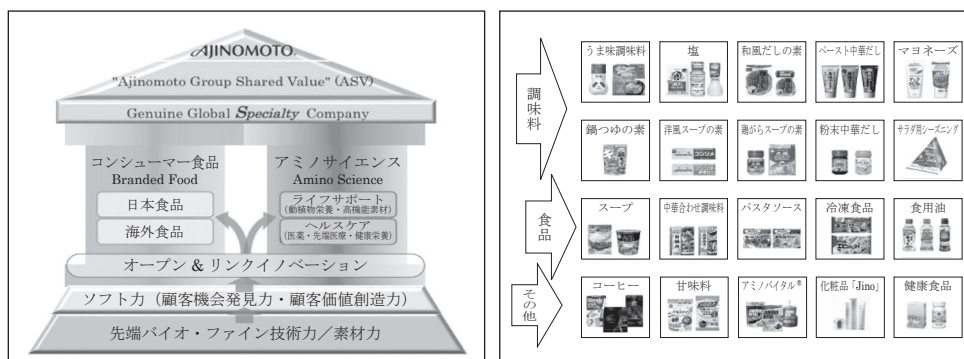


図1. 味の素 KK の経営方針

出所：味の素 KK 企業情報「IR 経営情報(経営方針)」
<http://www.ajinomoto.com/jp/ir/about/managementplan.html> 2016年3月28日閲覧

図2. 味の素 KK の商品例

出所：味の素 KK の商品情報 HP より

1. 味の素 KK 経営の全体像

味の素 KK の売上高1兆1,859億8,000万円の中で、セグメントは、日本食品、海外食品、ライフサポート、ヘルスケアの四つに大きく分かれる。食品では、日本食品は3,944億円(対前期比136.4%)、海外食品は4,639億円(対前期比120.8%)である。地域ごとの売上高を見ると、日本国内は5,560億9,900万円、アジアは2,822億6,800万円、米州は2,404億3,600万円、欧州は1,077億7,600万円であり、世界中に125の工場を持っている。また、2016年6月現在従業員数は世界で33,295人となり、そのうち研究開発要員は1,700人以上に上る⁵⁾。

4) 味の素 KK の IR 情報 (2015) →ファクトシート→食品事業6頁。

http://www.ajinomoto.com/jp/?scid=av_ot_pc_cojphead_company 2016年4月7日閲覧。

5) 味の素 KK 企業情報サイト

http://www.ajinomoto.com/jp/?scid=av_ot_pc_cojphead_company 2016年6月25日閲覧。

表 1. 2015 年度各セグメントに属する製品の種類

事業区分	内 訳	主要製品
日本食品	調味料・加工食品	うま味調味料「味の素」, 「ほんだし」, 「味の素 KK コンソメ」, 「CookDo」, 「クノールカップスープ」, 「ピュアセレクト マヨネーズ」, ギフト各種, 外食用調味料・加工食品, 加工用調味料 (天然系調味料, 酵素製剤「アクティバ」), 弁当・惣菜, ペーカリー製品等
	冷凍食品	「ギョーザ」, 「やわらか若鳥から揚げ」, 「プリプリのエビシューマイ」, 「エビ寄せフライ」, 「具たくさんエビピラフ」, 「洋食亭 ジューシーハンバーグ」等
	コーヒー類	「Blendy」ブランド品 (スティックコーヒータイプ, 「ティーハート」シリーズ等), 「MAXIM」ブランド品 (「ちょっと贅沢な珈琲店」, 「トリプレzzo」等), ギフト各種, オフィス飲料 (カップ自販機, 給茶機), 外食嗜好飲料, 加工原料等
海外食品	調味料・加工食品	家庭用・外食用うま味調味料「味の素」, 「Ros Dee」(風味調味料), 「Masako」(風味調味料), 「Aji-ngon」(風味調味料), 「Sazon」(風味調味料), 「AMOY」(中華系液体調味料), 「YumYum」(即席麺), 「Birdy」(コーヒー飲料), 「Biydy 3in1」(粉末飲料), 「SAJIKU」(メニュー用調味料), 「CRISPY FRY」(メニュー用調味料)等
	冷凍食品	餃子類 (POT STICKERS), 米飯 (CHICKEN FRIED RICE, YAKITORI CHICKEN FRIED RICE 等), 麺類 (YAKISOBA, RAMEN 等)
	加工用うまみ調味料・甘味料	食品加工業向けうま味調味料「味の素」, 核酸系調味料, アスパルテーム, 「パルスweet」等
ライフサポート	動物栄養	リジン, スレオニン, トリプトファン等
	化成品	「アミソフト」, 「アミライト」(マイルド洗浄剤), 「Ajidew」(湿潤剤), 「JINO」, ABF「(プリント配線板層間絶縁フィルム)等
ヘルスケア	アミノ酸	各種アミノ酸 (輸液用途等), 植物抽出品等
	医薬	消化器疾患 (「リーバクト」, 「エレンタール」, 「モビブレップ」), 代謝性疾患 他 (「アテレック」, 「ファスティック」, 「アクトネル」, 「アテディオ」)等
	その他	健康基盤食品 (「グリナ」, 「カプシェイト ナチュラ」), 機能性栄養食品 (「アミノバイタル」)等

出所：味の素 KK2016 年 3 月期決算短信〔日本基準〕, 27-28 頁

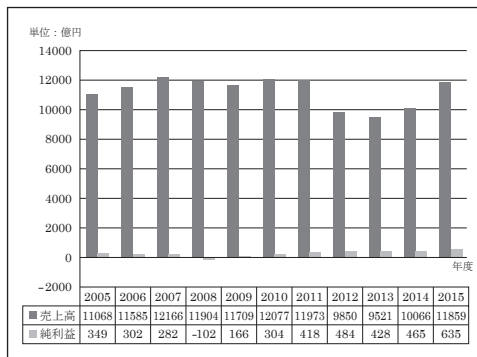


図 3. 味の素 KK 業績の推移 (2005-2015 年度)

出所：味の素 KK 各年度の有価証券報告書より

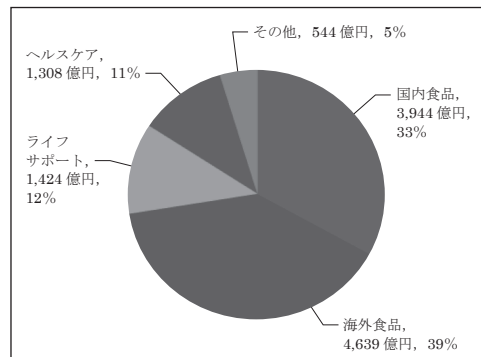


図 4. 味の素 KK のセグメント情報 (2015 年度)

出所：味の素 KK 2016 年 3 月期決算資料 (参考データ)

味の素 KK は、このアミノ酸をコアに「日本食品」「海外食品」「ライフサポート」「ヘルスケア」の領域を重ね合わせながら事業展開している(表1参照)。

「食品」の領域において、日本食品と海外食品に分けられ、日本食品は調味料・加工食品、冷凍食品、コーヒー類に大別されている。海外食品は調味料・加工食品、冷凍食品、加工用うま味調味料・甘味料と分類されている。「ライフサポート」領域においては、動物栄養用アミノ酸、化成品などが挙げられる。「ヘルスケア」領域では、アミノ酸、医薬、その他に分類されている。医薬品の例を挙げると1956年に世界に先駆けて輸液や経腸栄養剤を生産し、現在、日本国内8カ所の生産拠点を持っている。医薬品を中心の高品質アミノ酸の市場規模は世界で年間約30,000トンと推定され、市場シェア1位(約40%)となっている。

2016年3月期の「日本食品」、「海外食品」、「ライフサポート」、「ヘルスケア」のセグメント別売上高から見れば、日本食品(3,944億円)の内訳は、調味料・加工食品2,019億円、冷凍食品929億円、コーヒー類995億円である。海外食品(4,639億円)の内訳は、調味料・加工食品2,803億円、冷凍食品1,055億円、加工用うま味調味料・甘味料780億円である。また、ライフサポート(1,424億円)の内訳は、動物栄養948億円、化成品432億円である。ヘルスケア(1,308億円)の内訳は、アミノ酸736億円、医薬385億円である。その他の544億円は油脂、物流である⁶⁾。食品事業(日本食品と海外食品)の占める割合は70%以上になっている(図3, 図4参照)。一昨年(2014年度)の研究開発費は322億以上、そして特許の保有件数は4,212件である⁷⁾。

「味の素」を起点に現在幅広い領域で商品を製造・販売している味の素 KK は、売上げの半分以上を海外で稼ぎ、2016年の時価総額は日本食品業界一位の149億ドルと推定され、世界では16位に位置していると言われている⁸⁾。

2. 「ツリー型戦略」のアナロジー

「ツリー型戦略」とは、企業の成長を次のような植物の成長のアナロジーで説明するものである。企業が持つ独自の基幹商品と組織能力を木の幹とし、植物のように幹より枝、小枝、葉を生やす。幹と枝葉の中では同じDNAをもち、枝、小枝、葉は幹の栄養や水分を吸収し、相互に関連しながら時間と共に前後・左右・上方へと展開していく。そして、仮に枯れ枝や枯れ葉があっても、それらを切り捨てるだけで他の枝葉への影響を最小限に抑えることが可能となる。

「ツリー型戦略」において、「幹」、「枝」、「小枝」、「葉」は、次のように関係している。「幹」

6) 味の素 KK 2016年3月期決算概要 参考データ「売上高・営業利益 事業区分別構成」。

7) 味の素 KK の IR 情報 (2015) →ファクトシート→知的財産5頁。

http://www.ajinomoto.com/jp/?scid=av_ot_pc_cojphead_company 2016年4月7日閲覧。

8) 蛭谷敏・河野紀子・大竹剛「特集 味の素 トップ10入りへ最後の挑戦」『日経ビジネス』, No.1830, 24-47頁, 日経BP社, 2016年2月29日, 29頁。

は企業が持つ簡単に模倣されないあるいは模倣されにくい自社独自の基幹商品、そして基幹商品を開発・生産する組織能力のことである。「ヒト・モノ・カネ・情報」だけではなく、目に見えない経営者や従業員の「能力」も含まれる。「枝」というのは、「幹」から生まれた新しい領域の商品・市場のことで、「幹」の「栄養・水分（栄養や水分とは基幹商品の開発・生産力、マーケティング力を意味する）」を吸い込みながら生まれた新しい商品・市場を意味している。その特徴は「幹」とのつながりが強く、「幹」との時間展開・相互作用が著しいことにある。

「小枝」は、「枝」から特定の領域に生まれた商品・市場のことである。「幹」と直接関連はないが、特定の枝から誕生するため、関連する枝とのつながりが強く、「枝」の力によって「小枝」を多く増やすことが可能である。万一問題が生じた際には、一つの小枝あるいは小枝と連帯している枝も一緒にカット（事業撤退ないし売却）することで「幹」への影響を最小限に抑えられる。

さらに「葉」は、「枝」や「小枝」から生まれた商品のことで、「枝」や「小枝」から伸びた「葉」は、単独で成長することが難しく、「枝」や「小枝」の力によって支えられる。葉の成長の周期は枝に比べ短く、落ちたり、枯れたりすることが多々ある。

「ツリー型戦略」のパターンは、まず、「種」の由来によって、「自生種 (native species)」と「外来種 (exotic species)」に区分することができる。「自生種」とは、自社の発明品により「種まき」することである。自社の発明品による「種」を撒いたところから始め、自社の土壌以外にもこの種を撒くことが可能である。そして、独創的なアイデアを基に強い「幹」を太らせ長く伸ばしていく。このコアの力は競争優位や時間優位を作るため、多角化するよりは先手の連鎖により大きな枝葉を茂らせることが効果的であり、より競争の優位性と持続性を産み出すことができる。「外来種」とは他社の発明品により「種」を取り、自社にあう土壌に市場の後発参入をすることである。他社より商品の「種」を取って、自社に合う土壌で「根」を張る。あるいは自社の種と掛け合わせをし、自社の独自のノウハウにより「幹」や「枝葉」を育てることである。「幹」が固められたのち、リスクヘッジするため、多様な「枝葉」を増やしていくことが欠かせない。

「ツリー型戦略」において、「自生種」、「自生種と外来種の掛け合わせ」、そして「外来種」、この三種類の「種子」を基に展開することがありうるのである。基幹商品の「幹」を固め、枝葉商品・市場は前後・左右・上方へと枝を伸びながらも基幹商品と繋がり、垂直と水平の2次元の平面図から立体的なツリーのような商品・市場へと拡張する。仮に枯れ枝（市場シェア低落等）があってもその枝を切るだけで市場への悪影響が抑えられるのである。この前後・左右・上方への3次元展開によって、商品・市場の拡大や方向転換をより自在にすることが可能となるのである。

3. 味の素 KK の「ツリー型戦略」の描画

うま味調味料「味の素」より派生した商品は、調味料、食品、油脂、肥料、医薬品、化成品と幅広い事業領域に及んでいる。その中で、調味料・食品関連事業は基幹事業である。1909年世界初のうま味調味料「味の素」が発売されて以来、製造工程に深く関わる副産物の再利用や製造技術の進歩により関連商品が次々と開発・製造された。また、独自の技術・ノウハウのみならず、外部資源と融合させることにより多岐に渡る領域で展開する、あるいは技術供与、M&Aによる新規の市場参入による商品展開といった特徴を持っている。つまり、自社の種(自生種)による商品展開と他社の種(外来種)による「枝葉」商品展開を混在させ発展してきたわけである。味の素 KK のコア商品である「味の素」の技術を中心に展開してきた商品「枝」は、「ツリー型戦略」視点で見れば以下のように分けることが可能である(図5, 図6, 表2参照)。

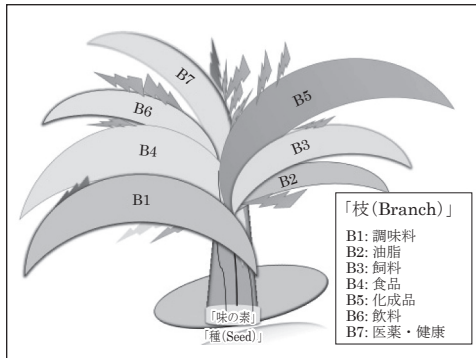


図5. 味の素 KK の主力商品ツリー「枝」のイメージ
出所: 筆者作成

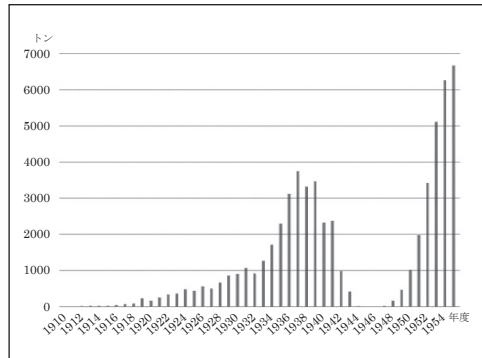


図6. 1910-1955年度「味の素」生産高の推移
出所: 味の素グループ(2009)『味の素グループの百年—新価値創造と開拓者精神: 1909→2009』味の素株式会社。48, 88, 140, 171, 218頁より筆者作成

表2. 味の素 KK の商品ツリーの時間展開

2010-2015	ダイナミクスのツリー
1997-2009	葉を茂らせる
1981-1996	枝・小枝・葉の拡張と剪定
1969-1980	小枝・葉を増やす
1956-1968	枝を伸ばす
1946-1955	幹を固める
1938-1945	幹を維持する
1920-1937	幹を育てる, 枝を芽生える
1909-1919	「幹」=「味の素」の模索(創業)
1908	種まき(「味の素」)

出所: 筆者作成

「味の素」の製造工程において、澱粉、食用油、分離液、各種アミノ酸などの副産物が伴い、これらの物質はのちに商品の「枝葉」展開に繋がっていたのである (図 7, 図 8 参照)。

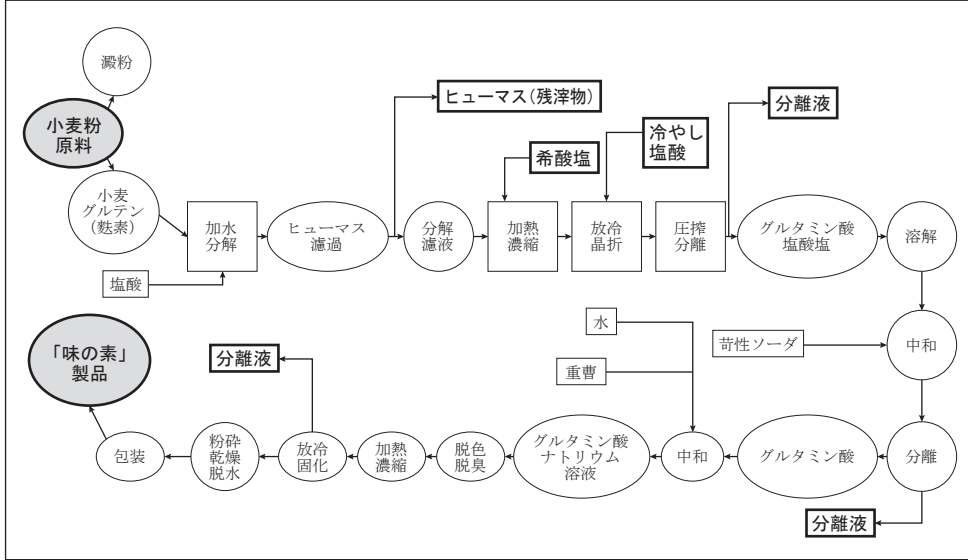


図 7. 初期「味の素」の製造工程 (直接中和法)

出所: 味の素グループ (2009) 『味の素グループの百年—新価値創造と開拓者精神: 1909→2009』味の素株式会社, 38 頁

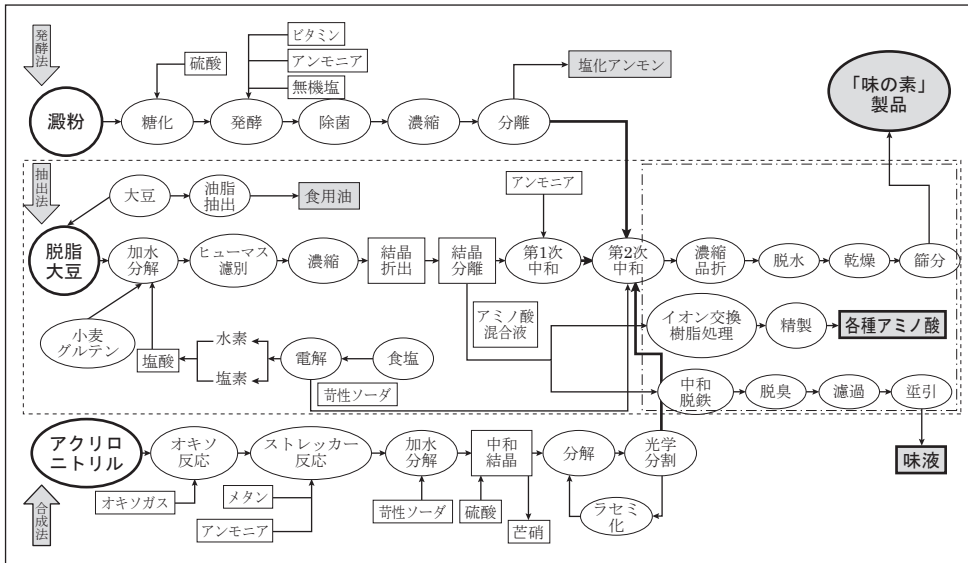


図 8. グルタミン酸ソーダ製造工程対比図

出所: 味の素グループ (2009) 『味の素グループの百年—新価値創造と開拓者精神: 1909→2009』味の素株式会社, 281 頁

自生種「味の素」由来の商品は、調味料、食品、肥料、飼料、油脂、化成品などが挙げられる。「味の素」と関連性の高い調味料、食品はもちろんだが、「味の素」の製造工程に付随し生まれた各種アミノ酸液の「味液」、肥料の「エスサン」、エポキシ樹脂硬化剤の「エポメート」、合成皮革の「アジコート」などの化成品、及び化粧品用湿潤剤ピロリドンカルボン酸)「PCAソーダ」、薬用石鹼原料の「アミソフト」、難燃性可塑剤の「レオフォス」などが多々ある。化成品類を例にすると、1969年度の売上高は15億円程度であったが、1980年度には87億円へと増大した⁹⁾。現在、味の素KKの商品の用途はパソコンのCPUやiPS細胞の培養まで広がっている。

また、「味の素」と関連するアミノ酸技術を用いて、他社の「種」と掛け合わせをして展開した商品は、加工食品領域では、スープ、即席めん、シリアル、マヨネーズ、マーガリン、甘味料、ベーカリー、などの「枝葉」商品がある。

さらに、戦略的提携やM&Aなどにより自社のアミノ酸技術でない分野にも参入し、外来種の「飲料」枝には、コーヒー、スポーツ飲料などの「枝」、「小枝」や「葉」を盛んに伸ばしていたのである。

商品カテゴリーの例を挙げれば、1935年に油脂、1962年にシリアル、1963年にクノールスープ、1968年にマヨネーズ、1973年にコーヒー、1980年に乳製品、1990年にスポーツドリンク、1993年にベーカリーなど事業領域を著しく拡大してきた¹⁰⁾。

表3. 第二次世界大戦後生産の回復(1944-1955年)

年度	「味の素」	「味液」	澱粉	「エスサン肥料」	大豆油
	トン	kl	トン	トン	トン
1946	14	1,424	71		235
1947	30	474	1,477		826
1948	174	7,749	3,056		1,865
1949	471	13,919	3,728		7,886
1950	1,020	23,075	7,861		5,573
1951	1,980	37,588	14,257		4,998
1952	3,423	60,511	19,431	8,976	7,278
1953	5,106	103,446	25,031	13,244	8,721
1954	6,261	120,767	30,977	15,690	11,647
1955	6,662	117,810	32,352	18,018	12,983

出所：味の素グループ(2009)『味の素グループの百年—新価値創造と開拓者精神：1909→2009』味の素株式会社、234頁

9) 味の素グループ(2009)『味の素グループの百年—新価値創造と開拓者精神：1909→2009』味の素株式会社、403頁。

10) 味の素グループ(2009)『味の素グループの百年—新価値創造と開拓者精神：1909→2009』味の素株式会社、702-763頁。

Ⅱ. 「幹」としての「味の素」

1. うま味調味料とは

現在、世界で様々な調味料が使われている。越智 (1993) は、「調味料という概念は、食文化の中で最初から存在していたのではなく、当初は食物の保存の目的で加工に使われていたものが次第に生の物と違った独自の味を有することから、調味を目的として使われだし、食文化の中で独自の概念を得ていったのであろう」¹¹⁾ と述べた。「味の素」は、日本のみならず、海外においても「独創的な調味料発明品」であり、様々な料理の味を整えるための汎用性ある基本調味料の一つ、うま味調味料である。では、うま味調味料とは何か。

うま味調味料とは、うま味の元となる物質 (グルタミン酸、イノシン酸、グアニル酸) を人工的に生産した調味料であり、化学調味料とも呼ばれている。1908 年に東京帝国大学の池田菊苗博士は、昆布からグルタミン酸を取り出すことに成功し、グルタミン酸が昆布だしの主成分であることを発見した。その味を「うま味」と名づけたのである。現在、うま味 (UMAMI) 用語は世界の共通語ともなっている。

また、鰹節のうま味成分がイノシン酸であることは、1913 年に池田菊苗の弟子である小玉新太郎が解明した。味の素 KK は、早い時期からその調味料としてのイノシン酸の実用性に着目し、1933 年には、すでに魚肉から調味料を製造する方法として特許を取得していた。グアニル酸ナトリウムは干し椎茸のうま味成分で、きのこ類に多く含まれている。いずれの成分も昆布のうま味成分である「味の素」と併用することによりうま味をより一層生み出す相乗効果がある。

うま味調味料と対照的に天然調味料がある。天然調味料は肉、魚介類、野菜のエキスを主原料とし、アミノ酸、塩、油、香辛料などを加えて様々な調味料を作り出すものである。加工食品や調味料に香りやコクを付与し、風味重視の本物志向の調味料であると言われている。

うま味調味料の発明や工業化により日本人の栄養不足を解消しようと考えた池田は、グルタミン酸の事業化を当時の鈴木製菓所 (1946 年、味の素 (株) に商号変更) のオーナーである二代鈴木三郎助に依頼した。鈴木三郎助は調味料の事業化を見込み、池田に特許の共有を申し入れ、1908 年 12 月に逗子工場で「味の素」の製造を開始した。「味の素」の製造は、当時には世界で初めて塩酸でタンパク質を分解するという工程であった。しかし、塩酸による容器や施設の腐食や塩酸ガスの発生などがあり、幾多の困難に直面した。本格生産から試行錯誤の繰り返しをしながら、3 か月後の 1909 年 3 月にグルタミン酸ナトリウム (MSG) がようやく出来

11) 越智宏倫 (1993) 『天然調味料』光琳, 7 頁。

上がった。当時の精製品質の純度は約 85% 程度で、しかも潮解性が強く、褐色の粉末状であったが、これにより調味料「味の素」の種を植え付けられた。

2. 「幹」としての「味の素」を固める

この一粒の種から、幹を固めるには、二代鈴木三郎助の戦略はまず広範な市場確保を目指した。いわゆる創業当初から日本国内のみならず、海外も視野を入れたのである。このため、当初は競争相手がいないまま先手必勝の形となった。そこで、創業者の二代鈴木三郎助は、日本と類似の食文化を持つアジア諸国、とりわけ台湾と韓国市場に注目し輸出を始めた。台湾での売れ行きが予想を上回ったため、今度は中国各地に販売代理特約店を設置し、1918年に上海市の日本租界に出張所を開設した。また、中国での市場開拓の前に、アメリカ市場を視野に入れ、創業間もない1917年にニューヨーク事業所を開設し、「味の素」を主力製品としてスタートした。その後も調味料や食品事業において、外部資源を積極的に導入し、独自の技術・ノウハウと融合させて展開してきた分野が多いことが味の素 KK の特徴である。

「味の素」という「幹」を固めるために、二代鈴木三郎助は二つの長期戦略を講じた。その一つは大量生産に向けて工場設備増強と生産コスト改善の戦略であった。生産拡大と副製品の澱粉の精製及び乾燥をするため、1919年に川崎工場の建屋を4,000坪規模から1924年には総面積7,092坪まで拡大した。こうして生産能力は1919年の300万トンから1924年には600万トンまで引き上げられた。総売上げは計画通り1,000万円に達した¹²⁾。そしてもう一つの戦略は、販売方式の確立や販路開拓である。消費者の目を「味の素」に集中させるため、消費者に停泊点(参照物)を提示する必要がある。つまり、「味の素」は奢侈品ではなく、一般家庭の日常生活の必需品であることを訴えた。生活必需品であることを訴えるため、より地域密着の販売網の構築が必要となり、①各地で支店や出張所を開設、②実物宣伝や広告活動の拡充、③業務用販路の開拓、④取扱店の販売意欲の促進をかかげた。

創業から20年を経た1931年、創業者の二代鈴木三郎助が急逝したが、弟の鈴木忠治が後任の社長に就任した。「味の素」の大量生産に際して、技術の問題と原材料の問題の改善が急務となったため、技術者出身の鈴木忠治は「味の素」の生産革新による近代化を目指していた。というのは、「味の素」を製造するに際して、副製品である澱粉が味の素の生産量より16-17倍以上多く産出されてしまうことがある。しかも生の澱粉は腐敗しやすく、澱粉の売れ行きは味の素のコストに深く関わっている。「味の素」を製造するとき耐酸技術の開発の重要性が顕在化したからである。さらに、小麦粉、大豆以外の原料を探す必要もあった。そうした中で、コーングルテン(とうもろこしのタンパク質)が原料として使われるようになった。し

12) 味の素グループ(2009)『味の素グループの百年—新価値創造と開拓者精神:1909→2009』味の素株式会社, 89頁。

かし、1939年に原料事情と軍需品生産のため原料取引契約が解消され、コーングルテン原料ものちに消えていた。コーングルテン以外に脱脂大豆も原料の候補の一つではあったが、脱脂大豆はタンパク質のグルタミン酸含有量が小麦グルテンの3分の2しかないため、収益率が低い。しかも前処理が複雑という問題もあった。様々に試験を重ねていくうちに、1931年に鉄製の密閉式加圧釜の中に陶器の釜をいれた二重分解釜が生まれ、ドイツ製の耐酸加圧釜を参考に大型化が可能な独特の耐酸分解釜「エスサン釜」を完成させた。これによって脱脂大豆を原料として「味の素」の製造ができるようになったわけである。なぜ脱脂大豆を使うのかというと、原料の単価が小麦粉の4分の1程度だったからである。この技術や設備の革新により、「味の素」の生産量は1931年の1,077トンから1937年に3,750トンまで拡大したのである¹³⁾。しかし、原料が変わったと言っても、副産物の問題が改善されたわけではない。1934年から、アミノ酸液(味液)¹⁴⁾や肥料(エスサン肥料)をはじめ、副産物の商品を次々と誕生させた。さらに改良を加え、1936年にはより良質な含糖アミノ酸液の製造に成功した。1931-1937年には、生産量は順調に伸び、売上高も急増した。1938-1945年には、第二次世界大戦の戦時下においてうま味調味料「味の素」の生産・販売は縮小せざるを得なかったが、戦後の原料・資材・資金不足や統制など幾多の困難を乗り越え、1955年度の売上高は1946年度からの10年間で生産量は475倍となった(図6参照)¹⁵⁾。また、終戦前の海外への輸出や海外工場の建設(奉天など五つの海外工場)は、のちのグローバル展開に貴重なものとなった。上述の副産物の製品化・利用方法の開発により、のちの油脂、肥料、飼料、食品、医薬への「枝葉」展開に布石したと言える(図7, 図8, 表3参照)。

III. 自生種「味の素」由来の商品「枝葉」

1980年代以後、味の素KKの「味の素」の生産量は急増したが、それを牽引したのは海外生産であった。進出した国・地域の資源を活かし、その国・地域の消費者嗜好に合わせた商品づくりに注力していたからである。販売市場においては、リテール市場では東南アジア、中国、西アフリカを重点市場におき、バルク市場では低コスト、高効率の販売体制を作った。味の素

13) 味の素グループ(2009)『味の素グループの百年—新価値創造と開拓者精神:1909→2009』味の素株式会社, 140頁。

14) アミノ酸液「味液」は、小麦粉を原料としていた頃、塩酸塩分離液の利用方法として検討された。分離液には多量の窒素が含まれているため、これを利用すればアミノ酸液や肥料が製造できると考えられていた。二代鈴木三郎助と鈴木忠治は分離液を原料とした醤油の製造に関心を持ち、これを「味液」と名付け、第一次大戦後から川崎工場で実用化にむけた研究に着手した。出所:味の素グループ(2009)『味の素グループの百年—新価値創造と開拓者精神:1909→2009』, 141頁。

15) 味の素グループ(2009)『味の素グループの百年—新価値創造と開拓者精神:1909→2009』味の素株式会社, 171, 218頁。

KKは、海外において、加工食品・調味料・飼料等の販売拡大だけでなく、生産増強にも力をいれた。世界的な供給ネットワークを築き上げることはダイナミックな商品ツリーの実現に繋がったのである。

1. 調味料の「枝」

味の素KKの調味料の「枝」は、小枝として「うま味調味料」、「核酸系調味料」、「風味調味料」、「天然調味料」に分けることが可能である。

味の素KKは、グルタミン酸を主成分とするうま味調味料「味の素」の「幹」を固めたのち、1960年10月に食塩の結晶粉末をグルタミン酸ナトリウム(MSG)で均一にコーティングした「アジシオ」を発売した。この製品はサラサラした状態で食塩の流動性が保たれ、食卓塩として現在も販売されている。また、1962年11月に、12%のイノシン酸ナトリウムをMSGにコーティングした「ハイ・ミー」を発売した。味の素KKの推定(2014年度)によると、グルタミン酸ナトリウム(MSG)の世界総需要は約305万トンで、味の素KKは約25%のシェアを占めている(世界トップ)。また、核酸系調味料の世界総需要は約31,000トンで、これについても味の素KKは世界トップの約35%のシェアを持っている。加工食品市場の拡大と核酸系調味料の添加率の増加傾向により、今後は年率15%以上の需要の拡大が期待できるのである。うま味調味料の主要ブランドは「味の素」「ハイ・ミー」「アジシオ」「AJI-NO-MOTO PLUS」などがある。

家庭用うま味調味料の用途は主に調理の際に使われているが、女性の社会進出の拡大、電子レンジ・冷蔵庫等の普及、ライフスタイルの変化により、昨今では調理すること自体が減少してきている。これらの社会的背景により、調味料市場の需要も変貌してきた。1969年には、日本国内で一人当たり年間の「味の素」の消費量は782gであったが、1980年には592gまで落ち込んでいた。一方、調理に利便性のある味の素KKの風味調味料の「ほんだし」や「Cook Do」は急成長を記録した。「ほんだし」が鰹だし市場(1969年の市場規模は2,500-3,000トン)に定着するだけでなく、発売10年後には市場で急成長を遂げ、市場規模は30,000トンまで拡大した。また、「ほんだし」の売上げは、1970年の6億円から1981年には300億円を突破した¹⁶⁾。風味調味料「ほんだし」がもたらした効果は、うま味調味料「味の素」から風味調味料、そして加工食品への転換であり、商品の展開戦略や技術開発の発展にも貢献できた。また、海外家庭用調味料・食品市場向きの基本型を確立したと言える。

「ほんだし」に続き、1977年5月に中華調味料の「中華あじ」が発売された。これは主に天然調味料のポークエキス・チキンエキス・野菜エキス・精製塩・MSG・食用油脂・香辛料を

16) 味の素グループ(2009)『味の素グループの百年—新価値創造と開拓者精神:1909→2009』味の素株式会社, 387-392頁。

調和して顆粒状にしたものであり、利便性と汎用性を用いて家庭では出しにくい本格的な中華風のうま味とコク(味)を備えていた。汎用的な天然調味料「中華あじ」から、さらに一流の中華料理店の味を独自の製法により応用した「Cook Do」シリーズの合わせ調味料が発売された。これらを品種ごとのレシピでブレンドし、ハ宝菜用、焼肉醬用、麻婆豆腐用、酢豚用、干焼蝦仁用および回鍋肉用と保存性の高い3層袋のレトルトパウチに充填した。

2015年度の日本家庭用「和風だしの素」の市場規模は、消費者購入ベースでは推定約393億円であり、味の素KKのシェアは57%(1位)である¹⁷⁾。海外において、味の素KKは各国の食文化や現地の味に合わせた製品を展開している。1969年に売上高の41%を占めていた調味料の比率は1980年には26%に下がったが、代わって調味食品が35%と最も高い比率を占めるようになったのである。食品が調味料と並ぶ売上の柱に成長したのも調味料が間接的に貢献したと言える。

味の素KKは1980年以後、調味料関連の「葉」の商品を次々と家庭用市場に送り出していた。商品例で言えば、1981年に液体状の「ほんだし・鰹まる」、1982年に「Cook Do」の肉用新品種、1983年に10種類のスパイスをきかせた「スパイス10」、1984年に「ほんだし・いりこだし」、1987年にみりんタイプ調味料「もろみ」、1988年に「ライスクック」および「瀬戸のほんじお」、1990年に「それゆけ!アンパンマンふりかけ」、1993年に料理酒、1994年に「ほんだし・煮物上手」、1995年に「瀬戸のだしじお」、1996年にオイスターソースなどが挙げられる。しかし、一連の新商品のなかで、長期にわたって一定規模以上の売り上げを維持するものは多くなかった。現存しているものは、「ほんだし・いりこだし」「瀬戸のほんじお」、オイスターソースくらいであり、他は「枯れ葉」として落ちてしまったわけである。2000年以後は、味覚、嗅覚、食感などという「おいしさを構成するすべての要素」を俯瞰する技術や商品の開発に力を入れ、2016年現在は、家庭用の「スペシャリティ」の価値を持つ半練りタイプの「Cook Do 香味ペースト」、業務用の独自原料を活用した「ガリバタ鶏用」及び「豚バラ味噌用」などの調味料が発売された。これらの「枝葉」商品を日本国内で広く展開すると同時に、海外での生産基盤を強化し、海外においても調味料から他の商品カテゴリーへと「枝葉」を伸張させたのである。

1997年以後、タイ、フィリピン、インドネシア、マレーシア、ブラジル、ペルー、いずれの国においても風味調味料の売上高が急増した。一例を挙げると、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「SAZON」(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)が相次いで発売されている。

17) 味の素KK2016年3月期決算概要 参考データ「国内食品(調味料・加工食品)」。

2014年度には、風味調味料ではインドネシアの「Masako」、タイの「RosDee」を発売し、メニュー調味料の唐揚げ粉の食感を向上した商品については、インドネシアの「Sajiku」、ベトナムの「Aji-Wuick」を提案した。また、ブラジルにおいては電子レンジやオープンでも調理できるタイプの「Satis」ミラネーザを発売した。

タイ味の素は1998年に新しい「味の素」の製造工場を完成させ、さらに2003年には、初の海外核酸系調味料工場を稼働させた。その後、2005年に味の素KK全体の中で最大級の食品工場を建設され、2008年に日本向けのレトルト加工食品製造ラインにより「Cook Do」具いり製品の製造を開始した。また、即席めん商品では、タイで主力のポーク品種のスープを独自の技術で開発し、飲料では、タイ国内若年層むけにプレミアムタイプ缶コーヒーの「Birdy」の製造・販売体制も整えていた。「味の素」という調味料の「幹」は様々な「枝葉」を生んでいた¹⁸⁾。

2. 油脂と肥料・飼料の「枝」

抽出法により「味の素」を製造する際には、脱脂大豆を主原料としている。このため、食用油が副産物として生まれた。抽出法⇒合成法や発酵法へと転換することにより原料が変わっていた。その中で副産物として生まれた油脂は食品や調味料の流通チャンネルを生じたのである。1980年には調味料・食品・油脂の3本柱で総売上高の8割強を占めるようになった。しかし、油脂の場合において、消費者の食生活やライフスタイルの変化、そして「簡便」性、「健康志向」へと消費嗜好の転換により、油脂の売上げは1984年度をピークに減少へと転じた。このため、味の素KKは、天ぷら油からサラダ油に、さらに付加価値の高いプレミアムオイルに力を入れることとなった。1982年に風味油「シェフレ」、大豆タンパクによる肉状食品「ナチュラス」を発売した。1989年に「べに花油」、1990年に「一番しぼりごま油」、また、1996年に「一番しぼりのエクストラバージンオリーブオイル」をそれぞれ健康志向の商品を発売した。

味の素KKの肥料の「枝」について、1930年に「味の素」の製造工程で得られた副産品により試作を始めた(図7参照)。塩酸塩分離液に硫酸を加えると塩酸ガスと硫酸含有アミノ酸液が分離される。凝縮された塩酸ガスが再利用され、硫酸含有アミノ酸液はヒューマス(加水分解の残滓物)と石灰を混ぜ、中和・乾燥・粉砕の工程を経て粉末状の肥料となる。この方法は塩酸の再利用と肥料の獲得を同時に得られたのである。1936年にこの製法(1930年特許取得)により肥料の「エスサン」が販売された。その年の「エスサン肥料」の生産高は603トンと

18) 味の素グループ(2009)『味の素グループの百年—新価値創造と開拓者精神:1909→2009』味の素株式会社、第6章、第8章参照。味の素KKのIR情報(2015)→ファクトシート→食品事業、http://www.ajinomoto.com/jp/?scid=av_ot_pc_cojphead_company 2016年4月7日閲覧。

なり、2年後の1938年には既に1万8,683トンに増加したのである¹⁹⁾。また、1957年に発酵法(図8参照)に基づきMSG抽出の副生液から飼料に添加用の「リジン」を抽出した。当時主に医薬用に販売していたが、1963年には「リジン」発酵法の本格的な研究に取り込み、1964年にプレバクテリウム属の菌による発酵法の特許を出願し、発酵液から「リジン」を分離する独自の方法を確立した。

飼料用アミノ酸の代表的な製品は、1965年9月に発売された飼料用「リジン」である。動物の体内には元々必要とされる数種類のアミノ酸が体内で合成できないため、飼料で補わなければならない。リジンなどのアミノ酸飼料を与えることにより、天然タンパク質の節約や耕地の有効利用にも効果があり、さらに環境への窒素等の排出低減にもつながる。この商品はその後、日本国内のみならず海外にも供給していたのである。

味の素KKは国際バルクの主力商品である飼料用「リジン」の販路について、1980年にヨーロッパと北米が有力市場であると考え、同年にフランスのユーロリジン社、1986年にはアメリカハートランドリジン社を設立した。2016年現在には、ユーロリジン社の生産能力は当初の4,500トンから7,500トンになっている。

また、1986年にはタイ、1990年にはイタリア、1994年には中国にも「リジン」の製造拠点を設けた。これらの製造拠点には、単なる原料調達に利便性を配慮するだけでなく、養豚場や牧場などの消費市場にも隣接することを視野に入れている。リジンの市場規模は2014年度で約230万トンであるが、「リジン」は大量生産・大量販売の商品であるため、市況に左右されることが多く見られる。2016年3月期現在では販売数量と販売価格は前期を下回り、減収となっている。安定的な収益を獲得するため新しい価値を生み出すことが今後の課題となっている²⁰⁾。

3. 化成品と医薬・健康食品の「枝」

味の素の化成品と医薬・健康領域において、アミノ酸の用途から見ると、医薬・食品用アミノ酸の「小枝」、電子材料・機能材料の「小枝」、香粧剤の「小枝」に分けることが可能である。

医薬用のアミノ酸については、1956年に「必須アミノ酸結晶」の製造を開始し、森下製薬社(現、味の素メディカ)のアミノ酸輸液「モリアミン」の原料として供給された。1965年

19) 味の素グループ(2009)『味の素グループの百年—新価値創造と開拓者精神:1909→2009』味の素株式会社, 143-144頁。

20) 味の素グループ(2009)『味の素グループの百年—新価値創造と開拓者精神:1909→2009』味の素株式会社, 500-508頁。味の素KKのIR情報(2015)→ファクトシート→ライフサポート事業5頁。味の素KK2015年度IR情報→決算短信5頁。http://www.ajinomoto.com/jp/ir/pdf/FY15_Tanshin_J.pdf 2016年6月25日閲覧。

には、半消化態澱粉、タンパク質、各種アミノ酸、脂肪酸を配合した病態食「MA-5」が発売された。さらに、抗潰瘍剤用グルタミンや肝臓薬用アルギニン、スレニオンなどの製品も完成させた。いわば、医薬品事業へ進出の基盤がこの時期で固められていたのである。

また、食品用アミノ酸について、アミノ酸とタンパク質を基本物質とした特殊配合調味料「アジメート」は、食品固有の天然の風味とコクを与え、新しい調味ベースとして食品加工メーカーや飲食店へ販売した。海外でも高く評価されたのである。

アミノ酸の工業用製品として、1960年にポリアミノ酸樹脂である「アジコート」(合成皮革)の開発に成功した。この製品は、グルタミン酸とメタノールから得られるグルタミン酸メチルエステルのカルボン酸無水物を重合することより製造できる。また、1966年にMSG合成の中間物質を原料として、エポキシ樹脂硬化剤である「エポメート」の開発にも成功した。「エポメート」などの化成品の製造・販売を促進するため、1967年には化成品部を新設した。

医薬品について、1981年9月に味の素KKは、日本国内100以上の施設で臨床試験を行い、日本初の成分栄養剤「エレンタール」の開発に成功し、販売し始めたのである。その後、1981年に小児用経腸栄養剤「エレンタール-P」、1984年にウィルス性脳炎用医薬原末「Ara-A」、1986年に制癌剤「レンチナン」、1987年2月に抗生物質製剤「アジセフ」、1988年9月に抗エイズ薬「DDI」、1995年12月に降圧剤「アテレック」、1996年5月に肝疾患用分岐鎖アミノ酸製剤「リーバクト」顆粒を、相次いで発売した。これらのアミノ酸誘導体の生理活性機能の研究や製品の販売は、医薬品事業の骨格を形成し、のちにグローバル化展開にもつながった。

現在、化成品と医薬・健康領域においては再生医療に用いるiPS細胞など幹細胞用の培地「StemFitAK03」の有償提供を開始し、事業領域の拡大を図っている。化成品の電子材料についても次世代CPUパッケージ用の絶縁材料を開発し、有カスマートフォンメーカーに採用された。さらに先端医療分野では、医薬原薬の製造事業「AJIPHASE」を推進している。2014年には、アミノ酸系洗浄剤、油性原料、機能性粉体、コンディショニング剤、効果効能素材の開発も進み、新製品として、アミノ酸であるL-グルタミン酸系の油性原料の品種を追加し、グローバルな需要拡大に対応するため、ブラジルでは湿潤剤設備を増強した。また、高齢者向けの必須アミノ酸「Amino L40」や一般生活者向けの「アミノケアゼリー ロイシン40」、高栄養の栄養補助食品「メディミルプチ ロイシンプラス」を発売した²¹⁾。

21) 味の素グループ(2009)『味の素グループの百年—新価値創造と開拓者精神:1909→2009』味の素株式会社, 472-474頁。味の素KKのIR情報(2015)→ファクトシート→ヘルスケア→医薬事業5-10頁, http://www.ajinomoto.com/jp/?scid=av_ot_pc_cojphead_company 2016年4月7日閲覧。

4. 食品の「枝」

現在、食品事業は事業全体の 70% (2015 年度) 以上を占めている。製造・販売地域からみれば、日本食品と海外食品に分けることができるが、加工・保存方法で言えば、冷凍食品の「枝」、チルド食品の「枝」、常温流通加工食品の「枝」に分類することが可能である。

味の素 KK の推定によると 2014 年度に日本の家庭用調理冷凍食品の市場規模は約 6,680 億円 (消費者購入ベース) である。そのうち、味の素 KK の市場シェアは第 2 位、約 10% を占めている²²⁾。味の素 KK の冷凍食品事業を立ち上げた際の社会的背景は、1960 年代後半より「核家族化」、「個食」と「孤食」などライフスタイルの変化のみならず、スーパーマーケットやコンビニエンスストア店舗数の増加、冷凍物流の進化なども挙げられる。1970 年には冷凍食品の開発プロジェクトチームを立ち上げ、料理研究家や延べ 18,000 人の消費者への味覚テスト、ホームテスト調査から、1972 年にポテトコロッケを含む 12 品種の冷凍商品が販売された。味の素 KK の冷凍食品は独自の高級路線をとり、販売当初から関東地方の他社にない品揃えや割高 (既存商品より約 30-50% 高い) な印象で消費者にインパクトを与えた。発売後 1 年で首都圏の調理済み冷凍食品の市場シェア 20% を獲得した。1981 年には、高級調理冷凍食品の「ザ・ディナー」シリーズや 1982 年の健康和食の「淡味」シリーズ商品を発売したが、これらの「葉」の商品は早くも落ちてしまったり、カットされたりする結果となった。それにしても、外食産業の発展に伴い業務用冷凍食品の需要がその後一貫して拡大してきた。さらに 1990 年以後には、海外 (タイや中国など) での工場建設や手作りに近い冷凍食品の製造は順調に進み、日本向けの輸出に当てられただけでなく、この海外生産・国内販売のモデル方式が拡大された。2004 年にタイにおいて特殊な SPF 技術により飼育された豚原料を用いて、冷凍商品を製造した。また、2006 年に中国においてトレーサビリティ検査できる野菜原料の使用により冷凍食品の製造を開始した。さらに、2014 年に米国において、ウィンザー・クオリティ・ホールディングス社の買収を行い日本食・アジア食の No.1 を目指している。これらの商品展開は、創業当初より海外での販売ノウハウ、調味料、アミノ酸の開発・製造技術、確立した流通チャンネルと深く関連している。一方「味の素」由来のチルド加工食品について、1989 年北海道原材料を使った「味の素フレッシュフーズ」ブランドのチルドサラダシリーズは、一時期販売の売れ行きが好調だったが、冷凍食品に及ばなかった。常温流通の加工食品の「小枝」に関して、次に述べる「自生種」と「外来種」の掛け合わせによる「枝葉」の展開が顕著であった。

22) 味の素 KK の IR 情報 (2015) →ファクトシート→食品事 13 頁, http://www.ajinomoto.com/jp/?scid=av_ot_pc_cojphead_company 2016 年 4 月 7 日閲覧。

IV. 「自生種」と「外来種」の掛け合わせによる「枝葉」展開

常温流通の加工食品の中に、スープ、即席めん、シリアル、マヨネーズ、パン、甘味料などの「小枝」商品は、主力の調味料やアミノ酸事業と関連あるが（いわゆる自生種に由来するもの）、主に他社（外来種）の技術・商品と掛け合わせをしながら展開した商品が多くみられる。これらの掛け合わせによる枝葉の展開は、大まかに二通りがある。一つは、主に国内外の有力仕入・販売先企業との提携により拡大してきた商品である。もう一つは、自社の自生種を他国の土壌でローカルの味と掛け合わせをした商品である。

1. スープの「小枝」と「葉」の商品

1963年3月に始まったコーンプロダクツ（CPC International Inc. 以下、CP）²³⁾との提携は、味の素KKのスープ事業を飛躍的に発展させた。CPにとっては、味の素KKの販売力は魅力的であった。1963年に両社は「クノールスープ」に関する契約を締結し、1969年3月時点では、「クノールスープ」商品は15品種があり、売上高は36億円であった。その後、カップスープや缶スープのフルラインを強化し、新製品も投入することで1971年には20品種にまで増加した。

また、1962年に発売した「味の素KK コンソメ」や即席みそ汁などを加え、日本の家庭に定着したスープ事業の「小枝」は長く伸びることとなった。その後、1978年の売上高は158億円まで増加した。現在、海外では、ブラジル、韓国、台湾、マレーシア、香港において「VONO」ブランドの洋風ワンサーブスープも販売されており、各国のローカルな味にアレンジを施した商品が定着されている。

スープ・ドレッシング類においては、1981年に発売したコレステロールフリーの「サワコーン」ドレッシング、1982年に容器入りカップスープ、「クノール」缶スープ、1983年に「クノール中華風・和風スープ」、1984年にマヨネーズに具材を加えた「マヨネーズDo」、アルファ米によるインスタント「クノール中華風ぞうすい」、1986年に高級志向の「クノールルウポタージュ」スープ、1987年に「クノールスープパスタ」、1988年に「ドレッシング500」とサラダソース、コールドタイプの「クノールカップスープ」、フルーツスープとサラダソース、

23) CPは、1906年に設立された、食用・工業用澱粉、コーンシロップ、コーンオイル等を製造するアメリカの企業であり、事業提携時の1963年には、世界的なスープメーカーであり、事業提携時の1963年には、世界的なスープメーカーであるドイツ・クノール（C.H. Knorr A.G., Germany）やアメリカのマヨネーズ、マーガリン業界の第一人者であるベスト・フーズ（Best Foods Co., Ltd.）等を傘下におさめるなど、世界有数の規模を誇っていた（出所：味の素グループ（2009）『味の素グループの百年—新価値創造と開拓者精神：1909→2009』味の素株式会社、304頁より）。

「味の素 KK おかゆ」, チルド「クノールスープ」, 1989 年に「クノールカップスープ」チャンク, 中華スープ, 1990 年に「炊き立て一番」ごはん, 「味の素 KK 中華粥」, 1991 年にどんぶりの具「プライムディッシュ」, 1996 年に「味の素 KK マヨネーズ・ピュアセレクト」, 「Pasta Do」などがあつた²⁴⁾。2014 年以後には, 塩分控えめの「クノールカップスープ (コーンクリーム塩分 40% カット) も発売された。日本の家庭用スープの市場規模は推定 892 億円 (2015 年度, 消費者購入ベース) であり, そのうち, 味の素 KK の市場占有率は約 37% である²⁵⁾。

2. 即席めんの「小枝」

即席めんについては, 日本国内では, 1975 年に日清食品株式会社 (2008 年に日清食品ホールディングス株式会社に商号変更, 以下, 日清食品 HD) と合弁事業会社日清味の素アリメントスを設立した。また海外では, 1973 年にタイのワンタイフーズに資本参加し, 「Yum Yum」ブランドで事業を展開している。ブラジルでは, 1972 年にミュージョアアリメントスの過半数株式を取得した。さらにペルーでは「Aji-no-men」ブランドでトップシェアを確保し, ポーランドでは, 「SMASMAK」ブランドで製品を販売している。

ヨーロッパ地域において, 1999 年にポーランドのワルシャワ市にポーランド味の素を設立し, 即席めんの輸入販売を開始した。2004 年には, ポーランド国内で即席めんを製造, 販売していたサムスマックを吸収合併し, 2004 年 11 月に「SAMSMAK」ブランドの袋入りラーメン 5 品種を, 翌 2005 年にはカップ入りラーメン 4 品種を発売した。この他, 2014 年にナイジェリア・インド向けに東洋水産と合弁事業契約を結んだ。

しかし, これらの即席めんの「小枝」は, 売上が順調に伸びているわけではない。2015 年には, 味の素 KK は, 日清食品 HD とのブラジルの即席麺の折半出資会社の合弁を解消すると発表した。2015 年 10 月 30 日付で味の素 KK が保有する全株式 50% 分を日清食品 HD に 325 億円で売却すると発表した。このような「小枝」の剪定は, 他の成長領域へ経営資源の集中を進めるためであり, 即席麺の強化を急ぐ日清食品 HD への株式売却が妥当だと判断したからだ。この株式売却により味の素 KK の 2016 年 3 月決算期に約 248 億円の特別利益を計上している²⁶⁾。

3. 甘味料の「枝葉」の展開と剪定

味の素 KK の甘味料「アスパルテーム」は通常の砂糖とは異なる。その特質として, 第一

24) 味の素グループ (2009) 『味の素グループの百年—新価値創造と開拓者精神: 1909 → 2009』味の素株式会社, 307-310, 400-402, 467 頁。

25) 味の素 KK2016 年 3 月期決算概要 参考データ「国内食品 (調味料・加工食品)」, 2 頁。

26) 味の素グループ (2009) 『味の素グループの百年—新価値創造と開拓者精神: 1909 → 2009』味の素株式会社, 566 頁。味の素 KK2015 年度 IR 情報 → 決算短信 3 頁。http://www.ajinomoto.com/jp/ir/pdf/FY15_Tanshin_J.pdf 2016 年 6 月 25 日閲覧。

に、使用量は通常の砂糖の200分の1で同じ甘さを得られること、第二に、低カロリーでダイエット効果のあること、第三に虫歯になりにくいことである。1965年にアメリカの製薬会社G.D.Searle(以下、サールと称する)は「アスパルテーム」という甘味料の特許を申請した(1966年にアメリカで、1967-1968年には各国に特許申請)。その情報を知り得た味の素KKは自社で1968年にアスパルテームの合成を完了し、その年にサールに対して共同事業化を申し入れた。1970年に味の素KKはサールとライセンス契約を締結した。提携の内容としては、サールが味の素KKにアスパルテームの基本用途特許の日本・アジア独占的実施権を与え、味の素KKは量産技術と製品をサールに提供するものであった。この商品を販売した背景は、1969年頃、当時市場で販売されていた代表的な甘味料チクロやサッカリンが発がんの可能性があると疑われ、日本での使用が禁止されていた。「アスパルテーム」の販売権の獲得には大きな意義を持った。その後、味の素KKはサールとのライセンス販売権の獲得のみに留まらず、さらに原料であるフェニルアラニンの製法開発に注力した。この原料用の菌種開発を成功し、原料のフェニルアラニンを自社で製造できるようになったことは、のちに味の素KKの競争優位を得る源泉の一つと言える。

1982年には、味の素KKは自社のアミノ酸技術と融合し、より甘味度の高い「アスパルテーム」(砂糖の約200倍の甘味度)を開発した。1983年には業務用のアスパルテームの原末「Pal」を発売した。1983年には、「アスパルテーム」を使用したアメリカコカ・コーラの新製品「ダイエットコーク」が大ヒットしたことがあり、そして、翌1984年2月には、一般向け卓上甘味料として、「アスパルテーム」を「Pal Sweet 1/60」のブランドで発売した。また、その年には低カロリー甘味料「パルスweet」を開発した。これらの甘味料は小売と加工メーカー向きの市場で販売されており、世界で約80カ国に展開している。北米では、1999年にニュートラスweetとの契約の終了に伴い、直接加工・販売することとなった。また、ヨーロッパではダイエットニーズに合わせ2000年以後買収・合併等により市場を拡大した。2003年には、アメリカのコカ・コーラが味の素KKの甘味料を使用することを機に、シェアはさらに広げた。また、マレーシア、フィリピン、ブラジル、タイ、中国にも展開し、さらに2011年には新素材の「アドバンテーム」(砂糖の約3万倍の甘味度)を開発した²⁷⁾。環境負荷の低減や健康志向の高まりを対応するため2014年には特定保健用食品のオリゴ糖甘味料「パススweetピオリゴ」も発売した。現在甘味料の売上高は半分以上が海外である。

しかし、2015年には、甘味料の「枝葉」の一つが剪定作業に入った。競争激化のため、味の素KKはわずか1ユーロで仏の甘味料子会社を売却することを決めた。人工甘味料「アスパルテーム」を生産・販売する全額出資子会社の「欧州味の素甘味料」の全保有株式を、オラ

27) 味の素KKのIR情報(2015)→ファクトシート→食品事業16頁。

ンダの甘味料販売業者に売却した (2015 年 10 月 1 日付)。売却額はわずか 1 ユーロ (約 135 円) であった。これに伴い 2016 年 3 月期の業績に 69 億円の特別損失が発生した²⁸⁾。一つの「小枝」をカットしたとはいえ、他の「枝葉」への影響は抑えられるのである。

V. 「外来種」の導入による「枝葉」の展開と剪定

1. AGF「コーヒー」の「枝」

味の素 KK は、調味料及び食品の「枝」を伸ばしながら、飲料の「枝」を生えていたのである。1970 年以後インスタントコーヒー (小枝) 事業の将来性を見込みこの領域へ進出しようとしていた。インスタントコーヒーの日本市場の占有率は、既に先発のネスル (ネスレ) 日本に過半数を占められ、参入は容易でなかった。このため味の素 KK が取った戦略が、アメリカのゼネラルフーズとの提携であった。アメリカのゼネラルフーズは 1954 年に全額出資でゼネラルフーズ日本を設立していたが、インスタントコーヒーの販売においてネスル日本を上回れず、さらに粉末ソース、ドッグフードなどの製造・販売も不振に陥っていた。このとき、味の素 KK はゼネラルフーズ日本の相談を受け、発行済み株式の半分 386 万 2,697 株を取得し、味の素ゼネラルフーズ (AGF) を設立した。アメリカのゼネラルフーズは生産技術を提供し、味の素 KK は日本国内での調味料や食品の販売チャネルやノウハウを生かし、こうして 1973 年に発売されたインスタントコーヒーが「マックスウェル」, 「ユーバン」, (ニュー) マックスウェル」であった。また、1975 年に加熱乾燥しないという新しいフリーズドライ式 (真空凍結乾燥) 加工法により「マキシム」を開発した。「マキシム」は、従来の丸瓶ではなく、高級感のある角瓶を採用し、高級志向のギフト商品として、消費者に人気を博した。味の素 KK は、調味料・食用油のギフトセット販売ノウハウを AGF に提供し、「AGF コーヒーセット」の売上は 1973 年度の 9 億 5,000 万から 1978 年度の 101 億円までと飛躍的に上昇し、コーヒー類の売上の約 34% を占めるまでに至ったのである。

1978 年に「マスターブレンド」, 「マスターブレンド・エクストラ」(ペーパーフィルター用) が発売され、これらの「葉」の商品はのち AGF の主力商品となった。売上高でみれば、1973 年の提携前の 70 億円程度から 1974 年度の一年で 150 億円を超え、1980 年度には既に 530 億円に達している²⁹⁾。インスタントコーヒー、レギュラーコーヒー以外に、2001 年に一杯分のスティックコーヒーなど新しい付加価値を付与した商品も開発され、2014 年には、時間帯に

28) 味の素 KK2015 年度 IR 情報→決算短信 3 頁。http://www.ajinomoto.com/jp/ir/pdf/FY15_Tanshin_J.pdf
2016 年 6 月 25 日閲覧。

29) 味の素グループ (2009) 『味の素グループの百年—新価値創造と開拓者精神: 1909 → 2009』味の素株式会社, 393-395 頁。

よって温度を変えられる“たくみ”な火加減で焙煎する「T²ACMI (たくみ) 焙煎」技術を新たに開発され、軟水による繊細な味・香りのドリップコーヒーを販売された。日本独自の技術より高いパーソナル商品として市場を拡大し続けている。味の素ゼネラルフーズの推定によれば、現在日本国内のコーヒー市場は約2兆8,107億円の規模があり、味の素KKのコーヒー類の売上高は2015年度に1,017億円である³⁰⁾。

2. 「カルピス」という「小枝」の剪定

味の素KKの飲料事業は、1979年に自社の川崎工場で「アルギンZ」の製造・販売を皮切りに始められた。しかし、単品販売には限界を感じ商品の多角化を模索することとなった。その後、自社工場以外への委託販売という方式により1983年にはアイソトニックドリンク「TERRA」、烏龍茶、1984年にはソイミルクソーダ「Pina」、ふるさと柑橘飲料「ザはっさく」「ザかぼす」、紅茶物語、「紅茶伝説」「うめ茶」「こぶ茶」、1985年には「クリアコーラ」「梅ソーダ」「MIXIN」と次々に商品を発売した。しかし、川崎工場の飲料製造設備は「アルギンZ」専用なので、他の委託製造工場で作られた製品と比較すると、逆に「アルギンZ」の売上げが伸び悩んでいた。1985年9月には川崎工場での「アルギンZ」の生産を停止し、委託生産に切り替えた。しかし、味の素KKは飲料事業で挫けなかった。自社生産の限界を乗り越えるため、1990年9月にカルピス食品工業株式会社(以下、カルピス)に20%を出資し、同社の総発売元となった。

カルピスには、主力商品の飲料「カルピス」が夏場商品であるため、季節の影響により工場の稼働率や売上げに大きな影響があった。味の素KKの資本参入はカルピスにとってもシナジー効果が大きかった。味の素KKはカルピスへの出資をきっかけに、飲料事業の集約を図っていた。1991年に新製品の「カルピスウォーター」が大ヒットしたこともあって、売上げは大幅に拡大した。2007年に味の素KKは、カルピスを完全子会社化したうえでカルピスと経営統合した³¹⁾。両社の期待するシナジーは、研究開発の促進、共通経費の削減、「カルピス」ブランドの活用、健康事業、海外事業での協業が挙げられる。カルピスの2012年3月期の売上高は1,074億円であり、営業利益は56億であった。しかし、味の素KKは、利益の柱である日本食品と海外食品に資金を集中しようとの思惑から、この有力な飲料の「小枝」の一つであるカルピスの発行済み全株式(100%子会社のカルピス)を、2012年10月1日にアサヒグループホールディングス(以下、アサヒGH)に約1,200億円で譲渡した³²⁾。これによりアサヒGH

30) 味の素KK2016年3月期決算概要 参考データ「国内食品 コーヒー類」。

31) 味の素グループ(2009)『味の素グループの百年—新価値創造と開拓者精神:1909→2009』味の素株式会社、509-511頁、593-597。

32) 日本経済新聞2012年5月8日「アサヒ、カルピス買収を発表 味の素から1200億円」、http://www.nikkei.com/article/DGXNASFL080H7_Y2A500C1000000/ 2016年4月1日閲覧。

は飲料事業の売上高が 4,000 億円になり、飲料業界シェア 3 位に浮上することとなった。アサヒ GH にとっては、2010 年にはハウス食品から「六甲のおいしい水」を買収し、ミネラルウォーター市場でのシェアを 3% から 10% に伸ばした。また、同年には麦茶市場で 80% のシェアを持つ「六条麦茶」をカゴメから買収した。海外のみならず、国内飲料分野においても、アサヒ GH は強いブランドや事業単位の買収により、カテゴリートップクラスの強い事業を作ろうとしていた。味の素 KK とアサヒ GH 両社にとってはシナジー効果が得られたのである。

おわりに

本稿は、「ツリー型戦略」により味の素 KK の持続的な経営発展プロセスを分析した。日本の発明品、「味の素」という一粒の商品の「種」より、売上げ 1 兆円以上の規模を有するダイナミックなグローバル企業にまで発展してきた味の素 KK は、うま味調味料という狭い範囲の企業ドメインに留まらず、「グローバル健康貢献企業」を事業ドメインとして世界トップ 10 入りを目指している。創業当初より「おいしく食べて健康づくり」に貢献するという志を基に、独自の種と他社の種を融合しながら、様々な分野の開拓に果敢に挑戦し続けてきた。

味の素 KK の「ツリー型戦略」の商品展開は、一つの種より、40 年の年月をかけ「味の素」という「幹」を固めたといえる。その後、調味料、食品、飼料、飲料、化成品、医薬・健康品という領域へと太い「枝」づくりに注力した。これらの「枝」のすべてが主力のアミノ酸技術と関連があるわけではない。多様な業種への参入は未経験のものが多く、味の素 KK だけでは不可能であったところに、戦略的提携によりパートナーと合併で行うことが有効となった。自社の「幹」を武器にしながらも自社のコア・コンピタンスに固執せずにはいた。「味の素」という商品の汎用性を利用しつつ各国での商品の多様性を保っている。2016 年春には、日本国内新商品及びリニューアルの「葉」の商品が 50 アイテム以上発売されている。

味の素 KK の立体的、多面的な「ツリー型戦略」の商品展開は、広い意味ではアミノ酸、調味料、食品と関連があったが、なかにはゴルフ場開発のように食品と全く関連性のないものも含まれ、一部の事業は最終的には損失をだして精算したこともあった。しかし、そのときも早期に枝をカットして、迅速に対応できた。また、「カルピス」の飲料事業のように、利益を確実に上げてきたにも関わらずある段階で剪定することを選んだ例もある。上述のように、「葉」の商品を盛んに茂らせる中で、1992 年に、味の素 KK は、すべての国内事業でアイテムの整理を行った。売上げや利益に貢献度の低い商品ほど、原料調達、精算、在庫管理、物流システム、営業・受注などの業務にかかる費用が割高となる。各事業部門が売上げ・利益の分析を行い、商品のアイテム数を 1990 年の 3,928 個から 1991 年には 2,890 個と大幅に削減し

た³³⁾。「ツリー型戦略」のメリットは、枝葉の剪定を分かりやすく説明できる点にもある。

「ツリー型戦略」というのは、まず、長い年月をかけ「幹」の強度や構造を固め、その後、「幹」と関連性の高い「枝」を先に生やすことである。また、「枝」が太く高くなればなるほど、太陽エネルギーの吸収(外部環境)や光合成効果(市場展開)が顕著となる。このため、「幹」が「枝」に一方向的に栄養を送るだけでなく、「幹」は「枝」からも刺激を受けることが可能であり、「幹」の強度や構造をより堅牢になると考えられる。一方、「小枝」や「葉」の商品は、「幹」より栄養や水分を吸い込むことができなければ、遅かれ早かれ枯れたり、落ちたりしてしまうリスクが伴ってくる。その際、「葉」の商品はもちろんだが、「小枝」や「枝」商品も早期に剪定し、リスクを軽減できる点が「ツリー型戦略」の特徴である。仮に一つの「枝」をカットしても、「幹」や他の「枝」「小枝」「葉」への影響は常に最小限に抑えられるのである。このように味の素 KK は今もなお枝を伸ばし、「味の素」のツリーを肥やしているのである。

味の素 KK の「ツリー型戦略」では、日本のモノづくりや自社発明品で創業した企業にとって、一つの持続的な成長発展のパターンが示唆されたと言える。

インタビュー調査

1. 2016年5月31日、味の素 KK の経営戦略やグローバル展開に携わった元 OB の前田宏一氏(立命館大学大学院経営管理研究科客員教授)にインタビューした。

33) 味の素グループ(2009)『味の素グループの百年—新価値創造と開拓者精神:1909→2009』味の素株式会社, 393-395頁。

参考文献

1. Charlesworth, B., and Charlesworth, D., (2003), *EVOLUTION: A Very Short Introduction*, Oxford University Press. (石川統訳 (2005) 『進化』岩波書店).
2. Hamel, G. and Prahalad, C.K., (1994) *Competing for the Future*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (一條和生訳 (1995) 『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社).
3. Tudge, C., (2005) *THE TREE: A Natural History of What Trees Are, How They Live, and Why They Matter*, Crown Publishing Group (NY). (大場秀章監訳・渡会圭子訳 (2008) 『樹木と文明—樹木の進化・生態・分類, 人類との関係, そして未来』アスペクト).
4. 味の素グループ (2009) 『味の素グループの百年—新価値創造と開拓者精神: 1909 → 2009』味の素株式会社.
5. 伊丹敬之 (2012) 『経営戦略の論理 (第 4 版)』日本経済新聞社.
6. 蛭谷敏・河野紀子・大竹剛「特集 味の素 トップ 10 入りへ最後の挑戦」『日経ビジネス』, No.1830, 24-47 頁, 日経 BP 社, 2016 年 2 月 29 日.
7. 越智宏倫 (1993) 『天然調味料』光琳.
8. 榊原清則 (1992) 『企業ドメインの戦略論』中央公論社.
9. 田川日出夫 (1982) 『植物の生態』共立出版.
10. 沼上幹 (2009) 『経営戦略の思考法—時間展開・相互作用・ダイナミクス』日本経済新聞出版社.
11. 野中郁次郎 (1990) 『知識創造の経営』日本経済新聞社.
12. 野中郁次郎・遠山亮子・平田透 (2010) 『流れを経営する』東洋経済新報社.
13. 長谷川真理子 (1999) 『進化とはなんだろうか』岩波ジュニア新書.
14. 林廣茂 (2012) 『A.JINOMOTO グローバル競争戦略 - 東南アジア・欧米・BRICs に根付いた現地対応の市場開拓ストーリー』同文館出版.
15. 味の素株式会社各年度の決算資料 <http://www.ajinomoto.com/jp/>, 2016 年 4 月 6 日閲覧.
16. 日本うま味調味料協会 <https://www.umamikyogroup.jp/spice/kind.html>, 2016 年 4 月 2 日閲覧.

Ajinomoto's Tree-Style Strategy

Tsuyako Hatanaka *

Abstract

The purpose of this study is to prove that it is possible to analyze the long-term growth process of Ajinomoto Co., Inc. by the view point of "Tree-style Strategy".

The "Tree-Style Strategy" is intended to illustrate the growth of company, using a kind of analogy of plant's growth. Such as: the trunk is its own core products and organizational capability of the company, then just like a tree, making the branches, twigs, leaves from the trunk. In the meantime, the branches, twigs, leaves absorb nutrients and moisture from the trunk. Furthermore, they continue to expand into the front and rear, left and right, upward together keeping with relations each other timely. It is possible to grow with a wide variety of branches by a combination of native species and exotic species. In addition, it is also conceivable to timely fertilizing and pruning.

As though the seasoning production "Ajinomoto" is not the main role of food, Ajinomoto Co., Inc. use this only one "seed" to have been to a global group company which the sales are more than 1 trillion yen. Ajinomoto Co., Inc. solidified a solid "trunk" for about 40 years. Then, building branches in the field of seasoning, oil, food, feed, beverage, to chemical products, pharmaceutical and health food, etc.

Since the foundation to growth, there were too many unexperienced entry to new industries and markets, but each time Ajinomoto Co., Inc. made the impossible things to be true through the diversity joint-venture and strategic partnership with the other companies. These kinds of challenge were effective done with partners. The strong trunk is as a weapon but not stick to the core competence only. It is keeping the diversity of products in each country while utilizing the versatility of the product called "Ajinomoto".

It is said that "technology is leading" in Ajinomoto Co., Inc., but it will be found corporate strategy is the key point supported to the growth and success behind the technology. The "Tree-Style Strategy" of Ajinomoto Co., Inc., showing us a sustainable growth and development pattern that is valuable for Japanese manufacturing company founded by the

* Ph.D. Course in Corporate Strategy, Major in Corporate Management,
Graduate School of Business Administration, Ritsumeikan University

in-house invention.

Keywords:

Ajinomoto, Seasoning, Food, Corporate Strategy, Tree-Style Strategy