慶應義塾大学ビジネス・スクール

味の素インテルアメリカーナ社[1]

味の素インテルアメリカーナ社のリメイラ工場の二代目工場長である村田は、１９８２年７月、東京で行なわれた恒例の海外工場長会議で、この四年間取り組んできた、国際的に競争力のある米州地域のアミノ酸生産センターとしての工場づくりが、ほぼ完成出来たことを報告して、ブラジルに戻ったばかりであった。そして自分のブラジル勤務もおそらくは後１年前後で終了し、どこか日本の新しい職場に復帰することになるであろうこと、そのためにもこれからは残された短い期間を、これまでとは視点を変えて、後任の工場長が安心して任務を遂行できるように、特に人事・組織の体制整備に意を用いておくことが、ブラジルでの最後の務めであると考えていた。

工場の建設時に先任者が苦心して編成した組織や人材は、操業以来様々に修正を加えながらも比較的良く機能して来たが、創業以来約５年の間に情勢も大きく変り、また新しく発生してきた幾つかの問題をかかえ、これからの長期的な新しい取り組みのためには、組織の改編や人材の再配置と補強などを、自分の在任中にどうしても手掛けておかねばならないと、村田は決意を新たにしていた。

経緯と背景

設立の経緯

味の素株式会社は、戦前からその主製品である「味の素」（アミノ酸の一種・グルタミン酸ナトリウム、以下ＭＳＧと称する）の輸出や海外生産を行なっていたが、戦後１９５０年にはまず輸出を再開した。ブラジルのサンパウロにも現地法人ブラジル味の素株式会社

[1] 本稿では、味の素株式会社編『味をたがやすー味の素八十年史』（１９９４年）、大原美範編『ブラジルーその国土と市場』科学新聞社（１９８０年）、植木英雄著『国際経営移転論』文真堂（１９８２年）等を、一部参照、引用した。

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科石田英夫教授の指導の下、平松茂実によって作成された。本ケースはクラス討議の資料であり、経営管理の巧拙を例示するものではない。なおケース内容に関係の深い個人名は一部仮装されている。