



慶應義塾大学ビジネス・スクール

味の素株式会社 —多角化事業—

5

味の素株式会社（以下味の素）の昭和56年3月期の売上高は3,743億円であり、経常利益は227億円であった。同社のこの期の売上高構成比を見てみると調味料26%，油脂23%，食品35%，アミノ酸9%，その他7%であり、この他に海外における子会社の売上が約600億円あった。ちなみに同社の昭和40年度の売上構成は、調味料52%，油脂17%，アミノ酸3%，食品3%，飼料9%，（昭和53年に別会社に分離移管），その他16%であった。味の素の事業活動は、池田菊苗博士が開発した「グルタミン酸塩を主成分とする調味料製造法」を明治42年に工業化し、調味料「味の素」を製造販売したことに始まる。同社はその後油脂、食品、アミノ酸など、調味料以外の事業に進出し、昭和56年現在、調味料、油脂、加工食品、アミノ酸、医薬品、海外事業などを主事業とする総合的な食品化学会社となっている。図1は同社の多角化事業の展開を、各事業別、年代別にまとめたものである。

10

15

表1は昭和32年、47年、55年の各年度の味の素の各事業別の売上高と売上構成比を示したものである。図2は昭和38年から55年までの各年度毎の売上高合計と各事業部門別売上高、対売上高経常利益率の推移を示したものである。図3は同社の売上原価率と売上原価に占める購入品のウエイトを示したものである。ちなみに同社の食品事業では、生産を関連会社が担当し、味の素がこれらの製品を購入して販売するという体制が主にとられていた。図4は同社の売上高総利益率の推移、図5は営業利益率および経常利益率の推移を示したものである。表2は味の素の単独決算と連結決算の結果を比較したものである。

20

25

昭和32年から42年まで

昭和31年9月、協和発酵工業株式会社は、それまで味の素が採用していた「抽出法」と呼ばれる小麦や大豆を原料とするグルタミン酸ソーダの製造方法にかわるものとして、画期的な製造方法である「発酵法」を発表した。従来の抽出法は味の素が開発したものであり、製造過程における副産物が多く、この副産物を商品化することがグルタミン酸ソーダ自体のコスト低減に大きく寄与していた。この製法を採用すると、原料の脱脂大豆からは大豆油が抽出され、小

30

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科3期生藤重貞慶が作成した修士論文をベースとして同校助教授和田充夫が作成したものである。本ケースはクラス討議の資料として作成されたものであり、経営管理上の巧拙を提示するものではない。本ケースの作成にあたっては味の素株式会社より多大な協力を得た。ここに記して謝したい。

（昭和58年11月）

35