

# 「幸せの素」を世界中に届ける 企業グループを目指します



取締役 代表執行役社長  
最高経営責任者(CEO)  
藤江 太郎

## 社長就任への思いと決意

### 「幸せの素」をお届けし、企業価値を向上します

この度、取締役代表執行役社長最高経営責任者(CEO)に就任しました藤江です。近年の新型コロナウイルス感染症拡大やウクライナ紛争は、世界中の人々にも味の素グループにも大きな影響を与えました。私自身も心を痛め、平和を祈りながら、私たちにとって幸せとは何か、味の素グループにできることは何かを考え続けました。そしてたどり着いたのが、味の素グループは「幸せの素」を追求していくべきだということです。「幸せの素」とは、味の素グループならではの「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」を通じて、世界に幸せをもたらす「みなもと」であると考えています。幸せの実感、健康寿命の延伸、生産性と創造性に影響するという研究も進んでおり、「幸せの素」は企業価値向上にもコーポレートメッセージである「Eat Well, Live Well.」にもつながると思っています。

「幸せの素」を可能な限り多くの人に届け続けたいという考えは、私が人生において大切にしてきた信念でもあり、社長として味の素グループのさらなる進化に邁進する所存です。

### ASV経営と「志×熱×磨」をしっかりと受け継ぎます

社長としての私の使命は、西井前社長が取り組んできたASV経営と、「志」である「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」をしっかりと受け継ぎ、味の素グループの企業価値を飛躍的に高めていくことです。まず、社会価値と経済価値を共創するASVは味の素グループの経営における創業来の基本方針です。2020年には「ASV経営の進化」を社内外にコミットするとともに、2030年の目指す姿として「食と健康の課題解決企業」に生まれ変わることを宣言しました。経営体制が新しくなろうとも、ASV経営および2030年の目指す姿が変わることはありません。

加えて、私は「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」という「志」、この志に対する従業員の「熱意」および「志」を共有していただける多様なステークホルダーの皆様の共感が、味の素グループがさらに成長していくための原動力だと考えています。志への熱意や共感が高まるほど、社会価値と経済価値を共創するASVの好循環が実現します。もちろん熱意だけではなく、実力や能力が伴っていることも重要です。社内外を問わず、従業員同士やパー

トナーが適度な緊張感を保ちながら、士気高く自らの信念を貫き、目標達成に向けて本気でやり抜くこと、そのための実力を「磨」き続けることが求められます。私は、この3つを掛け合わせた「志×熱×磨」を大切にします。

新体制への移行にあたっては、2021年10月以降、味の素グループの課題は何か、さらなる企業価値向上のために何が必要なか等、西井前社長と毎週のように議論を重ねました。その中で直近10年間を振り返った時に、改めて浮き彫りになった課題が、成長力——特に海外調味料を除く食品事業の成長性でした。2021年度は過去最高益を更新するとともに主要な経営指標も目標値を達成し、2022年度も計画を着実に実行していますが、経営者として、足元の好業績に甘んじることなく、食品事業の成長率の低さ、世界の競合との格差を直視すべきだと内省しています。そして、この課題を解決するために欠かせないのが、経営の「スピードアップ×スケールアップ」(頭文字をとってS×S: エス・バイ・エスと読みます)です。新しい経営陣との対話も踏まえ、ASV経営の進化および「志×熱×磨」の追求、そして経営のS×Sを目指すという方針を明確にしました。

事業を取り巻く環境は、発酵主原料・副原料の価格高騰によるコスト影響等依然として逆風ですが、適切な施策と費用の活用を通じてオーガニック成長を果たしつつ、事業基盤を強化し持続的成長につなげ、2022年度通期予想は売上高13,100億円(対前年114.0%)、事業利益1,240億円(対前年102.6%)の増収増益を見込みます。

そして、既定の2025年度経営指標の実現に向けて、経営者としての責任を引き継ぎ、早期達成を目指すことをお約束します。まず、西井時代から進めてきた「アセットライト化」を2025年度までに完遂します。それによって資産効率をさらに向上させるとともに、投下資本利益率(ROIC)を構成要素ごとに分解しツリー状にしながらその指標の改善を図るROICツリー\*1展開も2022年度から本格的に開始しています。そして、重点事業へのさらなる集中を図ります。2021年度に経営会議の下部機構として「重点事業グランドデザイン会議」を設置し、重点6事業\*2の現状の可視化と今後の計画についての議論と検討を進めています。何を・誰が・いつまでに・どこまで・どのようにするのか等、段階ごとに関門を設ける「ステージゲートマネジメント」によって、事業成長を実現できるかを見極めながら、投資の重点化と製品カテゴリー・製品数の削減を実行します。また、

「健康を軸とした生活者への提供価値向上」として、高付加価値製品の比重を増やしつつ、ブランド価値を高めながら販売数量拡大や単価向上につなげ、オーガニック成長を実現します。

### 中期計画を中期指標経営に進化させます

日本企業には「中期計画(中計)病」が多いといわれます。これは、先行きが不透明で将来の予測が困難な時代に、3年程度先の計画の精緻な数値を作り込みすぎること、現場が疲弊してしまったり、計画そのものの意味が薄れたりす

るということです。こうした状況に陥らないよう当社グループは、2025年度の数値目標は受け継ぎつつも、今後の中期計画策定プロセスを見直し、2030年の目指す姿と中期経営指標を定め、それらを実現する道筋を未来から現在へと遡る中期指標経営に進化させていくことにしました。そして、激変する事業環境に合わせて、常に素早く機敏に計画を見直すことができるよう準備を進めています。

- \*1 各従業員が自分ごと化してROIC改善に取り組めるよう、ROICの構成要素とその改善に向けた具体的な取り組みを可視化したもの
- \*2 調味料、栄養・加工食品、ソリューション&イングリディエンツ(S&I)、冷凍食品、ヘルスケア、電子材料

## 「スピードアップ×スケールアップ」

### 味の素グループの課題は力強い成長力の回復です

繰り返しになりますが、味の素グループの最大の課題は、成長力の回復です。この課題を克服することなくして、企業価値の向上は実現しません。そのための施策をお話しする前に、前提となる企業価値についてご説明しましょう。私は、「財務価値」と「無形資産による創出将来価値」の総和を「企業価値」と考えています。企業価値は下記の一般的な算定式で表されますが、with「スピードアップ」「スケールアップ」の部分は我流であり、企業価値創造サイクルのスピードを高め、大きな価値を生み出したいという意志を加えさせていただきました。

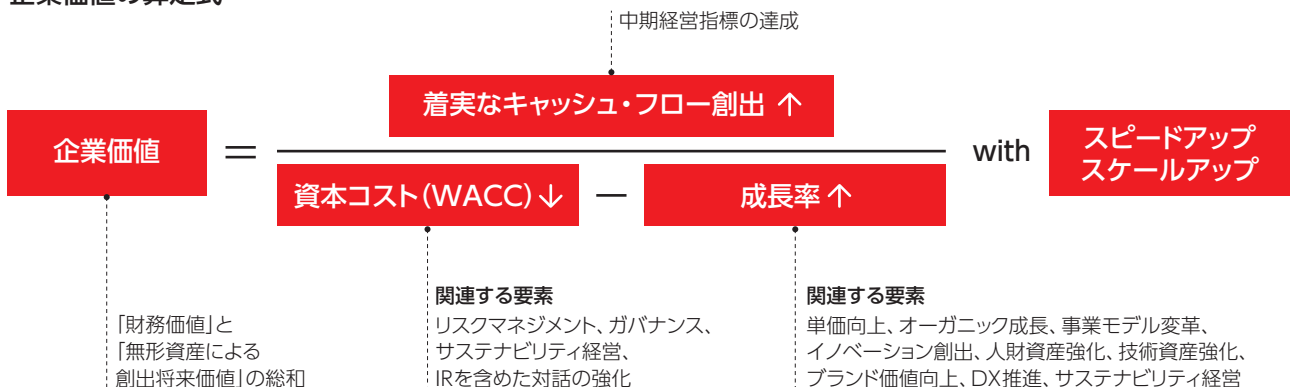
まずは、分子である「キャッシュ・フロー」を着実に創出することを重視します。これは、中期経営指標であるROICをはじめとする重点KPI\*3を確実に達成するということでもあります。

一方、分母である「資本コスト」を最小化するために、予測できない社会環境を見据え、リスクマネジメント力を高めます。ステークホルダーから信頼していただける力を向上することが重要であり、そのためにサステナビリティ諮問会議やサステナビリティ委員会の取り組みを強化しています。IR活動を通じた投資家の皆様との対話も重視しています。「成長率」については、事業モデル変革、イノベーション創出、人財資産強化、技術資産強化、ブランド価値向上等に向けて、デジタル技術をフルに活用して取り組みます。

以上について、これからご説明する意思決定や実行の「スピードアップ」と、食品とアミノサイエンスの融合を軸とした成長戦略および当社グループの暗黙知を形式知化する成功事例の「型化」とその横展開による「スケールアップ」で実現します。

- \*3 ROIC(>資本コスト)、オーガニック成長率、重点事業売上高比率、従業員エンゲージメントスコア、単価成長率(海外コンシューマー製品)

### 企業価値の算定式



## 企業文化の変革によって 「スピードアップ」を進めます

味の素グループの経営課題は、全体最適を見据えたダイナミックな経営判断や実行が遅くなりがちだったことだと感じています。一方で、世界のリーディング企業はトップダウンでスピード感のある変革を進めており、企業価値の格差は少なからず広がってしまいました。

こうした認識のもと、当社は2021年に指名委員会等設置会社へ移行し、執行(経営会議)に大幅な権限委譲をしたことで迅速な意思決定を推進してきました。次に変えるのは、経営会議です。予定調和型の意思決定の場ではなく、事実やデータに基づく「ガチンコ」(率直かつ真剣な)議論を「トコトン」行う場にして、執行のさらなるスピードアップを図ります。また、新執行体制における2022年4月1日からの100日間の具体的実行計画として「100日プラン」を作成しました。経営会議はまだ進化途上ですが、これまでにないスピードで、従来の方針を覆すような経営の意思決定も行われてきており、結果的にギアチェンジがなされ意思決定のスピードが上がってきている実感があります。この流れを全社に広げていきます。幸いなことに、当社グループの従業員一人ひとりは真面目で優秀であると自負しており、現場単位での自主的な改善活動を得意としています。適切なトップダウンとボトムアップのハイブリッド型で変革を進め、将来的には会社全体を自発型かつスピード重視の企業文化に進化させていきます。

さらに、食品とアミノサイエンス、地域、ジェンダー、キャリア等を融合するダイバーシティ&インクルージョンの考えのもと、クロスセクショナルチームの取り組みを推進し、イノベーションをスピードアップしていきます。

## 食品とアミノサイエンスの融合を軸とした 成長戦略と成功の「型化」で 「スケールアップ」を実現します

味の素グループ「ならでは」と考えているのが「アミノ酸のはたらきを探求し、世の中に貢献する価値として活かし続けている」ことです。「スケールアップ」は、食品とアミノサイエンスの融合を軸とした成長戦略のもと、製品、事業、R&D投資等の成功事例で培った暗黙知を形式知化や「型化」して、全社に展開すること等で実現したいと考えています。

例えば調味料分野では、うま味調味料「味の素®」⇒風味調味料(「ほんだし®」等)⇒メニュー用調味料(「Cook

Do®」等)と、マーケティングの好事例を「型化」し、新しいカテゴリーを生み出し続けながら国内・海外に展開してきました。東海地区での「ラブベジ®」、東北地区での「Smart Salt (スマ塩)」、青森県弘前市の「岩木健康増進プロジェクト」における弘前大学との共同研究といった行政やアカデミアとのエコシステム構築を通じた取り組みを野菜摂取不足や塩分過多に悩む世界各国・地域で展開する等、今後も「型化」を進めていきます。

ポートフォリオマネジメントも同様です。例えば2010年頃の低資源発酵技術への投資はアミノ酸の生産コストの大幅削減に寄与し、2015年頃からの電子材料、医薬用・食品用アミノ酸、バイオファーマサービス分野へのR&Dの重点投資は現在のアミノサイエンス事業の事業モデル変革につながる等、着実に成果を上げてきたと自負しています。これらのR&D投資の知見を「型化」して、マーケティング、人財、DX、地域等の投資にも応用し、継続的に磨き込んでいきます。また、大きなスケールアップにはDXとイノベーションが不可欠であることは言うまでもありません。2030年以降の未来からバックキャストして設定した私たちが貢献できる4つの領域(ヘルスケア、フード&ウェルネス、ICT、グリーン)におけるイノベーションを促進し、次世代の事業や市場を創造していきます。

なお、私がS×Sを掲げるのは、意思決定と執行のスピードが速まるほどスケールアップが一気に全社に広がるからです。S×Sの相乗効果で企業価値が向上するものと考えています。



## 無形資産の強化

### 組織資産、人財資産、技術資産、顧客資産の投資を進めます

「スピードアップ」にも「スケールアップ」にも重要なのは、無形資産です。大きな木を育て、果実を得るには、土壌をしっかりと耕し、種を蒔き、水や肥料を与え、剪定していく必要があります。企業価値も同じだと思います。特に、根っこをどっしりと張りめぐらせることが大切であり、その根っこが無形資産だと考えています。

その中でも私が重視している4つの無形資産について、考え方や増強策を説明します。

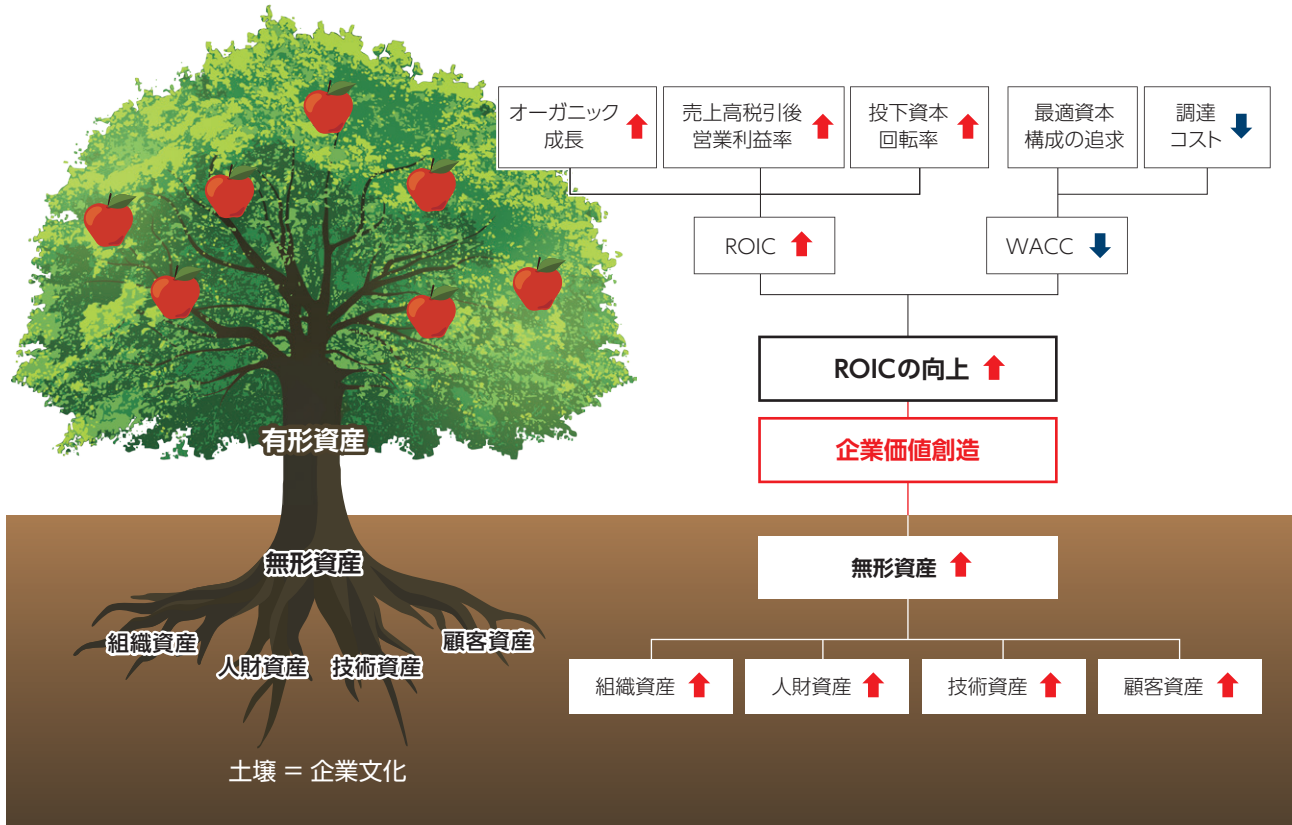
まず、「組織資産」です。企業で共有されている組織全体としての力を指しますが、味の素グループの「組織資産」は、「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」という「志」とそれへの「熱意」、ビジョン、ASV経営、コーポレートブランド、ガバナンスをはじめとする経営の仕組み、各種データベース、知的財産等、会社全体の力であり根幹となるものです。これらの「組織資産」とほかの無形資産を継続的に磨き込むことで無形資産が蓄積され「組織資産」はさら

に大きくなっていきます。

「人財資産」は、全ての無形資産の価値を高める原動力となります。「志」への従業員一人ひとりの「熱意」と「志」を共有していただける多様な関係者の皆様からの共感をさらに結集して、「人財資産」の総和を高めていくのが私の役割です。そのために、これまで進めてきた「働き方改革」を「働きがい改革」にステージアップします。また、DX人財の育成に力を注ぐとともに、先進的な外部プロ人財の登用や当社グループの人財の兼業・副業も推奨しつつ、社会の最先端の学びを通じて「人財資産」をより豊かにしていきます。人事制度や運用についても抜本的に見直します。一般職(非管理職)人事制度において職能資格等級(人財につく等級)に、ジョブ型(職務・職責につく等級)を組み合わせたハイブリッドな制度を導入することにより「適所適財と実力本位の徹底」を一層推進し、実力発揮や貢献度合いに応じた処遇の実現を目指します。当社においては労働組合とも協議しながら2023年4月スタートを予定しています。

「技術資産」は、味の素グループ「ならでは」の源泉です。

### 無形資産と有形資産による企業価値創造



「アミノ酸のはたらき」を徹底的に追求した研究開発から生産、そして事業まで、イノベーションにより社会価値を創造し続けるために欠かすことのできない無形資産です。食品事業では「おいしさ設計技術®」を進化させて、世界の各地域で付加価値と機能を強化した製品展開を進め、ヘルスケア・電子材料等アミノサイエンス事業では、市場のイノベーションを見通し「先端バイオ・ファイン技術」を進化させることにより、他社が追随できない製品やサービスを展開しています。さらに、食品とアミノサイエンスの融合による事業モデル変革や次世代事業の創造に向けて「技術資産」を磨き込んでいきます。

「顧客資産」は、あらゆる無形資産と将来財務価値をつなぐ資産です。現在のお客様だけでなく、潜在的なお客様、生活者の方々を含み、現在有する約7億人のお客様との接

点を2030年までに10億人に拡大し、健康寿命の延伸に貢献することを目指しています。私たちのお客様は、アジア、米国、中南米、欧州、アフリカ等グローバルに広がっています。また、一般生活者だけでなく、外食業界や食品会社、医薬、半導体関連業界の企業のお客様も重要です。製品やサービスを通じてお客様の課題解決に貢献した事例や、お客様の顕在・潜在ニーズを的確に捉える知見を「型化」して、顧客価値、ブランド価値を高め、単価向上や購入者数・購入回数増につなげます。

そして、これらの無形資産を豊かにする土壌ともいえるのが企業文化です。「志」の実現のために従業員一人ひとりが自分ごととして取り組む「自発型企業文化」は、ほかの無形資産を豊かにします。企業文化変革を私の経営の一丁目一番地として、最優先で進めていきます。

## サステナビリティの推進

### ステークホルダーの声を聴き、ASVの実践を拡大します

サステナビリティ推進は、持続的な社会の実現だけでなく、味の素グループ自身の資本コストの低減と成長率の向上に資すると考えています。当社グループが取り組むべき社会・環境課題は数多くありますが、とりわけ環境面については、2030年度までの「環境負荷50%削減」に加え、2050年度までに温室効果ガス排出量のネットゼロを実現することを今年3月に宣言しました。ネットゼロを目指しながら、課題解決によって経済価値を生み出すASVを実践し、強靱かつ持続可能なフードシステムの構築に貢献します。

当社グループが常にサステナビリティの観点から企業価値向上を追求していくために、2021年、取締役会の下部機構としてサステナビリティ諮問会議を設置しました。それから約1年半が経ちましたが、様々なステークホルダーから各分野を代表する方々に参画いただき、味の素グループならではのサステナビリティについて、マテリアリティやあるべき姿等について先進的で有意義な議論と検討が進んでいます。私自身も多くの気づきを得て、ASVの実現につなげていける確信を持っています。今後、多様性に富むステークホルダーの声を取り入れながら、中長期視点に立ったマテリアリティやマテリアリティに紐づく環境変化への対応方針等を検討し、取締役会へ答申します。併せて、経営会議の下部機構であるサステナビリティ委員会では、

サステナビリティ諮問会議での検討を踏まえ、取締役会が示す戦略的方向性に基づき、全社経営レベルのリスクと機会の特定や事業戦略への反映を行います。事業部門も能動的に参画し、アウトカム実現に向けた取り組みが精力的に進んでいます。

世界中のステークホルダーの皆様から「志」への共感をどれだけ頂けるか、また、トレードオフ(何かを達成するために何かを犠牲にしなければならないこと)になりがちなサステナビリティの取り組みをトレードオン(二律背反を超え、両立させること)にできるか、チャレンジングですが同時にワクワクしています。実は、私自身にもその原点となる経験があります。フィリピンに駐在していた時のことです。フィリピンでは長年にわたり、1袋10gの「味の素®」を1コイン(1ペソ)で販売していました。お客様も1コインをお望みのはずだという固定観念があったので、原材料価格高騰時には値上げではなく容量減等のコストダウンで対応していました。しかし、原材料価格高騰が続く中、製品・価格戦略を見直し、2ペソに値上げしながらも内容量を2倍以上に増やす“More than Double”戦略を各部門のメンバーと一体となって実行しました。その結果、消費者の評価を得て利益が上がり、同時にプラスチックごみも削減することができたのです。この出来事は、トレードオンで皆が幸せになる取り組みをグローバルに推進したいという思いを強くするきっかけとなりました。

## ステークホルダーの皆様へ

### 「伝わった時が伝えた時」を大切に、 対話を重ねていきます

ステークホルダーの皆様一人ひとりが、ご自身の「志」と味の素グループの「志」である「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」を結びつけた瞬間に、「ワクワクすることに挑戦できそう」と思われる存在でありたい。そして、私たちと共に踏み出していただくことが、様々な課題解決の推進、ひいては分断のない平和な世界に向けた一歩につながっていくと確信しています。

そのために私は、ステークホルダーの皆様とオープンな対話をすることが大切だと考えています。というのも、私が海外に駐在していた頃、私のメッセージが従業員に十分に伝わっていなかったことがありました。その時、ある方に「メッセージが理解されていないということは、十分にコミュニケーションしていないということだ」と言われ、ハッとさせられました。多様なバックグラウンドを持つメンバーが団結するには、わかりやすいコミュニケーションが不可欠だという教訓を得て、「伝わった時(理解いただいた時)が伝えた時」という言葉を大切にしています。この統合報告書改め「ASVレポート」におきましても、味の素グループ

のASV経営と「われわれはなぜ存在するのか、どこに向かうのか、どう向かうのか」をわかりやすくお伝えし、ステークホルダーの皆様との対話に活かしていきたいと考えています。ぜひご一読いただき、ご意見をお聞かせいただければと存じます。

### 100年後の幸せを作るために 全身全霊で取り組みます

私は、おいしさと栄養のどちらも妥協しないという意味が社名に込められた味の素グループを、様々なステークホルダー、そして私たちの子どものみならず100年先の世代までも「幸せの素」をお届けする会社に進化させたいという思いを込めて、今回のメッセージで「幸せの素」という造語を使わせていただきました。今後、皆様との対話を通じて、私自身も、私からのメッセージも進化を遂げていきますので、引き続きよろしくお願いたします。

ここまでお話ししてきた内容のまとめとして、私の「お伝えしたいこと」と「100日プランで議論された主なテーマ」を改めて皆様と共有いたします。社長としてこれらに全身全霊で取り組んでまいります。



## お伝えしたいこと

- ASV経営と「志×熱×磨」をしっかり受け継ぎます
- 世界に誇れるアミノ酸の知見を社会価値・企業価値の創造に活かします
- 中期経営指標を着実に実現します
- サステナビリティの取り組みを進化させます。100年先のために健康(健幸)寿命の延伸、環境負荷低減を実現します
- 企業文化を変革し、自発型企業文化にします
- ステークホルダーの皆様との対話を重ねます
- 最大の経営課題である成長力の回復に注力します
- 「味の素」を「幸せの素」に進化させます
- 成長の原動力は、イノベーション、スピードアップ、スケールアップです
- 食品とアミノサイエンスの融合を進めます

## 100日プランで議論された主なテーマ

	項目	100日プランの主なポイント
ASVの実現・成果に直結するテーマ	経営の構造	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業価値向上に向けた、無形資産の定量化</li> <li>● 事業戦略と財務戦略の融合</li> <li>● 「Value Creation Advisory Board」設置</li> <li>● ウクライナ情勢の影響把握と中長期リスク対応型の事業体制の構築</li> <li>● 従来の中期計画(中計)から中期指標経営への転換</li> </ul>
	組織構造と運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 明文化されたマネジメントポリシーベースの組織運営</li> <li>● ネットワーク型の働き方の推進と、それに合わせた人事諸制度の構築</li> </ul>
	事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 食品とアミノサイエンスの融合による事業モデル変革と成長戦略の構築</li> </ul>
	ブランド・マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ありたい姿の明確化、投資の効率化、全社、BtoCおよびBtoBブランディングの新たな型の構築</li> <li>● <b>AJINOMOTO Park</b> を活用した生活者解析—製品およびコミュニケーション開発—DtoCが一貫してつながるモデル構築による売上拡大とマーケティングナレッジの開発・活用</li> </ul>
ASV追求を加速・下支えする機能テーマ	ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「志」を共有する多様な関係者主義(マルチステークホルダー主義)のガバナンスの実行</li> </ul>
	人財マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従来型にジョブ型を取り入れたハイブリッド、そしてマネジメント職×専門職で多様なキャリア形成を推進する人財マネジメントの仕組みの構築</li> </ul>
	企業文化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自発型企業文化へ、「食と健康の課題解決」に向けたDX、データ利活用の基盤の整備、「止める・減らす」の加速</li> </ul>

本プランは2022年6月23日時点のもの。

取締役 代表執行役社長  
最高経営責任者(CEO)

藤江 太郎