

III

コーポレート部門

1

組織の再編

事業本部制移行での変化

2010年4月、味の素(株)はカンパニー制(2002年度導入)を廃止し、事業本部制へと移行した。縦割りの弊害等が出ていた同制度を改め、各部の連携強化によって、アミノ酸研究の蓄積等を多方面に活かす、FIT(構造改革)の一環である。具体的には、医薬カンパニーを分社化するとともに(p.96参照)、食品とアミノ酸の両カンパニーを事業本部制に戻し、食品事業本部、バイオ・ファイン事業本部、先行新設していた健康ケア事業本部(2009年7月)、存続した中国事業本部の4事業本部体制で、全体最適と経営効率化を企図した。

これに伴ってコーポレート部門も、味の素(株)単体から“グループコーポレート”として、グループ共通基盤(財務・経理、人事、調達、ロジスティクス、IT等)に関する戦略策定・支援を担う方針が打ち出された。グループ共通機能の実務部分の集約による効率化だけでなく、人財・IT等におけるグループ間の取り組みにより新たな発想を生み出していくことを目的とした。このため、コーポレート各部は企画・事業支援部門へ、国内工場は生産部門へ移行することとなった。

コーポレート戦略部発足

2013年7月に発足したコーポレート戦略部は、「2011 - 2013中期経営計画」で打ち出された「外部資源の活用」における具体的施策となるオープンイノベーション、アライアンス、M&Aを推進する組織である。国内外でのM&A・提携プロジェクトについて、関係する事業部門やコーポレート部門(経営企画、財務、法務等)からのメンバーを含むプロジェクトチームを組織し、デューデリジェンス(事前評価)等を実施、経営会議へ提起する役割を担っている。

また、M&Aやアライアンス実施前の事業ポートフォリオの立案、実施後の統合作業(Post Merger Integration : PMI)の初期段階やレビュー等も同部の役目であるほか、企業を評価し、買収して統合していくM&A経験を通じた人財育成の場ともなっている。

グローバルコーポレート本部の新設

2017年4月、企画・事業支援部門は、グローバルコーポレートと日本コーポレート本部の2本部制となった。「2011 - 2013」「2014 - 2016」の2つの中期経営計画で、M&A等を含め味の素グループのグローバル展開は加速・深化しており、グループ全体の企画・事業支援というコーポレート改革の方向性をこれに合わせて具現化した。さらに、2018年4月にはグローバルコーポレート本部とコーポレートサービス本部として、以下のような役割を担うものとした。

グローバルコーポレート本部

- ・企画・監督機能集約によるグローバル戦略・方針の立案・策定
- ・機能をまたがる経営課題についてのタスクフォース組織化による検討・推進

コーポレートサービス本部

- ・支援機能の集約により、事業・地域および企画機能に対して専門的サービス&オペレーションを提供

現在は、コーポレートサービス本部の各個別機能について、社外との協働や統合効率化を通じて、売上高に占める共通費を低減する取り組みが進められている。

味の素デジタルビジネスパートナー株式会社の設立

2020年4月、味の素(株)は、総合コンサルティング会社のアクセンチュア株式会社と合弁で、味の素デジタルビジネスパートナー株式会社(Ajinomoto Digital Business Partners Co., Inc.、味の素(株) 67%・アクセンチュア株式会社33%出資)を設立した。本社は東京都中央区八丁堀、従業員は約300名である。同社設立は、経営基盤強化の一施策であり、社外との協働により、コーポレート部門の改革を目指したものである。

同社は、味の素(株)のコーポレート組織(人事、総務、広報、調達等)が持つオペレーション業務を集約して担うことを主業務としている。事業活動のみならずコーポレート部門においても、業務の質・効率の向上と高いレベルの人財育成を継続的に推進する体制確立を目指している。

2

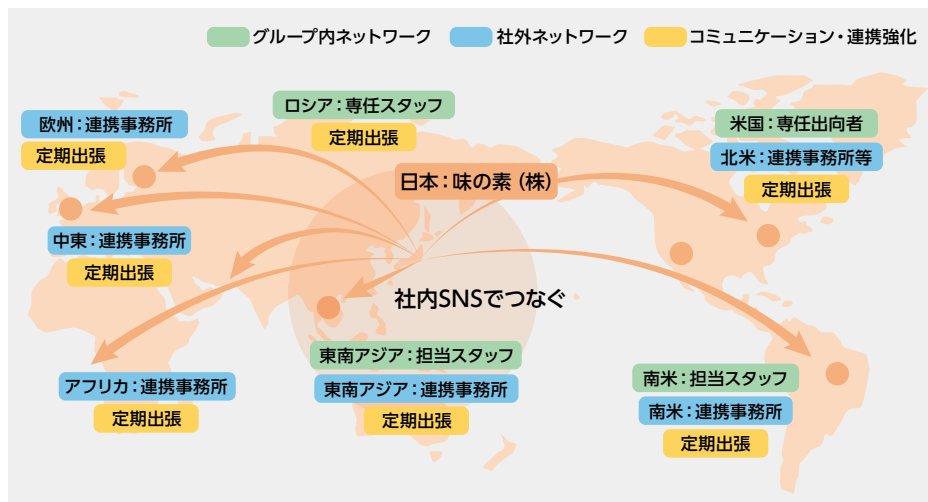
コーポレート各機能の取り組み

知財戦略——知財管理や共同研究開発の契約等で事業活動に貢献——

知的財産部は、グループ全体の知的財産を統括し、特許・商標取得とその維持管理業務を行っている。研究開発部門や事業部門と一体となって、事業利益に直結する知的財産ポートフォリオ形成を主導している。また、スタートアップ、大学、異業種企業等との共同研究・開発に関する契約の立案・審査・交渉等を通じ、オープン＆リンクイノベーションを支え、将来の事業を担う技術と知的財産の獲得、適切な契約関係の構築(グループ内・外)を支援している。

組織面では、2016年度に組織改編を実施し、戦略機能を拡大した。関連会社(株)アイ・ピー・イーへ調査・知財権維持管理業務を委託して効率化を図る一方、米国ヴァージニア州とモスクワに専門スタッフを配置している。さらに、東南アジアと南米の現地法人には知財キーパーソンを指名して、グローバルに知財の防衛・獲得を遂行できる体制を整えている。

図III-1 知的財産管理体制



情報活用の取り組みとして、味の素(株)全従業員・主要グループ会社従業員がアクセスできる知的財産情報システムを2019年1月に大幅刷新し、特許事務所との交信をペーパーレス化し、システムに格納することで、情報の流れを強化した。同システムは研究開発部門や事業部門の判断に寄与しており、将来はこれら部門の情報システムとも統合して情報の価値を高める予定である。また、部門間でグループ法人ライセンス契約を閲覧できるAJIBUN2のシステム(2016年4月)や、グループ企業が集まる秘密情報交換の場の設置(秘密保持に関する合意形成)をサポートするための“秘密保持プラットフォーム”のシステム(2018年9月)を開始し、利用を促進している。

特許取得については、2010年度以降、事業貢献と出願国厳選の両立を前提に取り組みを進め、保有数は約4,000件であり¹、他社牽制力(味の素(株)特許があることが理由で競合の特許が認められない回数)も食品業界では1位である(株式会社パテント・リザルト 2019年調査より、軌跡p.33参照)。電子材料、「アミノインデックス®」、再生医療用培地、「AjiPro®-L」等の特許取得も迅速に行い、Specialty化に貢献している。

商標については、各商品・サービスの展開に必要な商標の権利取得を進め、保有数は約5,000件である。「味の素グループグローバルブランドロゴ(AGB)」の2017年10月の導入に際しては、各事業の現在の展開状況と将来の計画を確認してAGB関連商標を147カ国に商標出願した。2019年12月末時点で135カ国において商標登録を確保して、味の素グループのグローバルなブランド価値向上の取り組みの基盤を固めている。

また、重要な知的財産の授受に係るM&A契約や会社設立(味の素ゼネラルフーズ(株)の全株取得、イスタンブール味の素食品社の設立、つばめBHB(株)の設立)、事業譲渡(香港アモイ・フード社)、重要技術の導出入(バイオヘパリン等)、グループ内ライセンスの円滑化等の場面で、契約・知財登録等の積極的サポートも実施している。

他社の知的財産権を侵害しないよう、万全の調査体制を整える一方、味の素グループの知的財産を尊重しない他社に対しては、次のように、訴訟も含めて毅然とした対応を取ってきている。

- 2009年 トランスグルタミンアゼのドイツ内での特許侵害訴訟で中国品販売業者に勝訴
- 2013年 リジンの製法特許侵害で香港GBTグループをオランダで提訴(p.75~76参照)
- 2016年 トリプトファンの製法特許侵害で韓国CJグループを米国・ドイツで提訴(p.76参照)
グルタミン酸ナトリウムの製法特許侵害で韓国CJグループを日本・ドイツで提訴

生活者の行動変化を見据えた広告戦略の展開

2009年からの広告媒体は、メディア接触時間でTVが依然としてトップながら、10~20歳代では携帯電話・スマートフォンが最大接触メディアとなり、2019年には、Webが媒体別広告費でテレビメディアを超える等の変化が進んだ。味の素グループは、「味の素®」を普及定着させた二代・三代鈴木三郎助の時代から生活者の接触する媒体に合わせた広告を行ってきており²、こうした媒体変化へ対応しつつ、企業と商品のコミュニケーション活動を展開した。

企業コミュニケーションでは、「2014-2016中期経営計画」から、コーポレートスローガン「Eat Well, Live Well.」の浸透に注力し、Paid (TV・新聞等の対価を支払うマス広告やWeb広告)・Earned (PRや広報、パブリシティ活動、各種リレーション等)・Shared (生活者自身が起点となって発信する口コミやSNS等)・Owned (自社サイト・SNS等)のメディアミックスなどで実現を図った。新聞広告では「和食は、和色でできている」(広告電通賞/新聞)、「ごちそうさま、平成。」(JAA³広告賞/新聞)などの受賞作品が生まれた。「2017-2019中期経営計画」では東京オリンピック・パラリンピックなども見据え、「食と健康」「スポーツと栄養」などのコンセプトに基づくコミュニケーション施策を各事業部と連携して展開し、2017年10月に発表・導入した味の

¹ 2009年は3,624で、2013年には3,726となったが、その後、EAファーマ(株)に500超の特許を譲渡した。

² 公益社団法人全日本広告連盟が、同連盟第3代理事長を務めた第四代鈴木三郎助の寄付金をもとに、2007年度から「全広連鈴木三郎助地域キャンペーン大賞」(2016年度から「全広連鈴木三郎助地域クリエイティブ大賞」に改称)を実施しているのも、味の素(株)と広告との関わりを示している。

³ 公益社団法人 日本アドパタイザーズ協会の略。



「和食は、和色でできている」

素グループグローバルブランド(AGB)や「勝ち飯®」の認知率向上を図った。

製品コミュニケーションでは、多様化する生活者の動線に合わせたメディア活用、クリエイティブ制作に努め、伸長するデジタル化への対応力を高め、テレビほか既存各媒体と組み合わせた統合コミュニケーションを推進している。特にマーケティング戦略に基づくプランニング等の強化や広告の編集記事化、営業活動とのさらなる連動により生活者への浸透に注力した。シニア(BS放送での健康に配慮した製品CM等)や若年層・ティーン層(中学生から大学生、スマートフォン広告やWebでの料理の作り方動画等)といったこれまであまり広告の中心対象としてこなかった年齢層へのアプローチも開始し、対象を広げた。広告内容においては、「おいしさNo.1」を伝えるシズル表現⁴を強化し購買意欲を促進した。また、共食・野菜摂取・簡便性といった社会課題を取り込み、これを解決する商品として提示することでファン拡大を図っている。



「ごちそうさま、平成。」

⁴ 食欲・購買欲をそそるみずみずしさや新鮮さ(湯気・水分・調理風景・素材の断面等)を強調した表現。

コーポレートコミュニケーション活動の進化①

——グローバル活動の進展

コーポレートコミュニケーション活動では、A) グローバル成長加速への貢献、B) 企業情報の効果的・計画的発信、C) 社内広報の充実、D) うま味関連の普及啓発、E) ダイレクトコミュニケーションの強化、に向けた活動に力が入られた。

グローバルに見ると、

- ・企業としての存在感が相対的に希薄であること
- ・コミュニケーションの一貫性の欠如
- ・ASV (Ajinomoto Group Shared Value) の実践で提供する社会価値(非財務情報)が十分伝わっていないこと

等がコミュニケーション活動上の課題となっていた。地域別で見ると以下の通りである。

日本：コーポレートメッセージである「Eat Well, Live Well.」の認知度が低い

東南アジア、南米：企業イメージや提供している社会価値の認知度が低い

欧米：コーポレートブランドが浸透していない、あるいは認知されていても安心・安全のイメージが高くない

これらを解決するため、2011年に味の素グループの広報活動のベクトルを統一する取り組みを開始し、広報部主催のAjinomoto Group Global PR Conference (AGPC、年1回)で主要グループ会社の担当者が一堂に会し、グループの広報方針・各社広報活動事例の共有やメディアネットワークワーキングの討議等を行ってきた。AGPCは、2017年にASV & Brand Communication Conference (ABCC)と改称し、コーポレート価値のさらなる向上への取り組みを討議している。

この間、2016年4月、グループ全体として、コーポレートブランド価値向上のための統合的なコミュニケーション戦略を推進するため、グローバルコミュニケーション(GC)部が設置され、広報部、広告部、CSR部から関連する機能を移管した。

GC部は、2016年にASVによるグループ独自の価値創造の考え方や活動内容をストーリーとしてまとめた「統合報告書」の発行を開始した。これに伴い、情報体系の整備も行い、「統合報告書」を第1階層に、これを補完する「サステナビリティデータブック」「IR Data Book」「有価証券報告書」「コーポレート・ガバナンス報告書」等を第2階層と位置付けている。

また、アミノ酸やうま味関連の広報活動に不可欠なアミノ酸の機能や有用性等のサ

イエンス情報をポータルサイトに集約し、グループ各社の担当者が自由にコンテンツを利用できるようにしている。さらに、海外での企業認知度を上げるべく、11カ国のメディアに9カ国語でNewsletterを発信し、非財務情報を提供してきた。2017年10月に発表・導入した「味の素グループグローバルブランドロゴ(AGB)」(軌跡p.81参照)は、コーポレートブランド価値を集約する象徴としての役割を担っている。2018年グループ初のグローバル広告「Can I have more?」もGC部主導で行われた。

現在、GC部は、コーポレートブランド価値訴求に関するメッセージ体系構築、グローバルコミュニケーション方針策定、グループ各社の広報戦略策定支援等も行っている。

2017年4月、オリンピック・パラリンピック推進室が設置され、GC部から当該関連業務を移管した。

コーポレートコミュニケーション活動の進化②

——企業情報の効果的・計画的発信

企業情報の発信は、2009年に社長に就任した伊藤雅俊が株主をはじめとするステークホルダーとの情報共有を重視するとともに、ASVを経営の根幹に据えたことから(軌跡p.13~18参照)、従来にも増して重要となった。

広報の計画性・効果の追求は継続しており、重要なスポークスパーソン・団体や各種媒体との連携強化等が進められている。

また、これらの取り組みの効果検証も精緻化した。2016年度に開始したコーポレートブランド調査であるC-BIS(Global Corporate Brand Integrated Survey)は海外主要リテール製品展開国やグループ従業員を調査対象としている。さらに2017年度からは、味の素グループの広報記事を評価するメディア露出効果測定システム(Impact Index Conversion Value : IICV)を導入し、施策の効果を把握して改善に役立てている。

コーポレートコミュニケーション活動の進化③

——グループ内コミュニケーション

現会長の伊藤雅俊は社長就任の2009年から従業員に向けた情報発信を重視した(軌跡p.13参照)。グループの求心力を高めるため、CEOの社内向けメディア「CEO Headline」で、CEO自身の活動や所感を和英2カ国語で発信した。また、グループ食品会議広報部会の組織化(2011年)や、組織内の経営への理解・信頼感、経営方針等の従業員の受容状況を診断する社内パネル調査(2012年開始)等も、一体感の醸成に貢献している。さらに、グループ内イントラネットの広報情報サイト「A-LIVE」を進化させ、2020年7月に立ち上げた「Workplace」では、「Global CEO News」、従業員の活動を取り上げるメディア「JAPAN/GLOBAL AJI News」等を展開しているほか、メディアで報道・発信されたグループ関連記事を検索・活用でき、グループ内の情報共有に寄与している。



「WEBあしたのもと」

コーポレートコミュニケーション活動の進化④

——うま味広報とダイレクトコミュニケーション

うま味広報は、創業100周年(2009年)に際して取り組まれた「味の素ルネッサンス」が進められた「味の素®」の再評価をさらに進化させていくものである。

1960年代のオルニーショックや中華料理店症候群(軌跡p.5参照)以降、安全性が完全に証明されたのちも、グルタミン酸ナトリウム(MSG)に関するマイナスイメージは一扫できていなかった。これに対し味の素(株)では、「味の素®」より「うま味」を前面に出し、特定非営利活動法人 うま味インフォメーションセンター等を通じた活動を行ってきた。しかし、うま味とMSGの関係が曖昧になり、間接的にしか伝達できないなどの点で限界があった。また社名ともなっている「味の素®」のマイナスイメージは、企業価値向上の上で足かせになる可能性がある。さらに、安全性問題を全く知らない世代に正しい認識をもってもらう上でも、主体的にうま味＝「味の素®」をグローバルかつ積極的にアピールすべきとの判断から、うま味広報を精力的に推進した。また、TV局や官公庁に誤った情報を発信しないよう働きかけを強化した。

世界各国でうま味の価値・意義を発信するスポークスパーソンを増やしていく活動も展開し、これらの取り組みによる成果の具現化を加速させるため、2018年に米国でWorld Umami Forum(軌跡p.80参照)を開催した。



World Umami Forum パネルディスカッション風景(左)、料理コンテスト風景(右)

また、生活者へのダイレクトコミュニケーションについては、インターネットやSNS等の新メディアの登場で、より一層情報が氾濫する中、生活者との直接の接点を



出前授業「だし・うま味のひみつ」





味の素グループうま味体験館



増やすことで、味の素グループのファン作りを進めるものである。2006年度から開始した出前授業「だし・うま味のひみつ」は、食育重視の流れもあり、2019年度までに約12万人の小学生に和食の核である「だし・うま味」の素晴らしさを伝えてきた。このほか、工場見学や「味の素グループうま味体験館」(川崎事業所内、2015年4月オープン)を通じて、年間5万人以上の生活者に味の素グループの社会価値創出の取り組みや製品の価値を伝達している。

さらに、1978年にスタートした生活者の食行動・意識変化を把握するAMC (Ajinomoto Monitoring Consumer Survey)は、3年に1回の頻度で継続的に実施している。2012年度からは人口動態の変化を受け、70代主婦層も対象とした調査となっている。

**味の素グループ
事業・コーポレート総覧
2009 - 2019年度**

2020年10月30日 Web 公開

発行 **味の素株式会社**
〒104-8315 東京都中央区京橋一丁目15番1号

編集協力 株式会社DNPコミュニケーションデザイン

印刷 **大日本印刷株式会社**
〒162-8001 東京都新宿区市谷加賀町一丁目1番1号

Printed in Japan
©味の素株式会社

Eat Well, Live Well.



AJINOMOTO.